

การจัดการธุรกิจชุมชนต้นแบบในจังหวัดนครราชสีมา  
MANAGEMENT OF COMMUNITY BUSINESS MODEL  
IN NAKHONRATCHASIMA PROVINCE

สกุล วงษ์กาฬสินธุ์  
SAKUL WONGKALASIN  
ลือชัย วงษ์ทอง  
LUECHAI WONGTHONG  
กิฐเชต ไกรवास  
KITTACHET KRIVART  
มหาวิทยาลัยบูรพา  
BURAPHA UNIVERSITY  
จังหวัดชลบุรี  
CHONBURI PROVINCE

รับบทความ : 20 มกราคม 2563 /ปรับแก้ไข : 17 มีนาคม 2563 /ตอบรับบทความ : 26 มีนาคม 2563

Received : 20 January 2020 /Revised : 17 March 2020 /Accepted : 26 มีนาคม 2020

### บทคัดย่อ

การวิจัยมีวัตถุประสงค์เพื่อ 1) ศึกษาการจัดการธุรกิจชุมชนต้นแบบในจังหวัดนครราชสีมา 2) ศึกษาปัจจัยความสำเร็จการดำเนินงานธุรกิจชุมชนต้นแบบในจังหวัดนครราชสีมา และ 3) กำหนดแนวทางการจัดการธุรกิจชุมชนต้นแบบ สำหรับองค์กรธุรกิจชุมชนอื่น เป็นการวิจัยเชิงคุณภาพ ประชากรเป้าหมายคือ กลุ่มธุรกิจชุมชนศูนย์สาธิตการตลาดในจังหวัดนครราชสีมา 4 แห่ง กำหนดกลุ่มผู้ให้ข้อมูลสำคัญด้วยวิธีเลือกแบบเจาะจง แบ่งเป็น 3 กลุ่ม รวม 63 คน เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัยคือแบบสัมภาษณ์เชิงลึกที่ผ่านการพิจารณาจากคณะกรรมการและอาจารย์ที่ปรึกษาวิทยานิพนธ์ให้ความเห็นว่า เหมาะสม เก็บรวบรวมข้อมูลด้วยการสัมภาษณ์ การสนทนากลุ่ม ร่วมกับการสังเกตการณ์แบบไม่มีส่วนร่วม วิเคราะห์ข้อมูลด้วยการจำแนกประเภทข้อมูลและเปรียบเทียบข้อมูลผลการวิจัยพบว่า

การจัดการธุรกิจชุมชน ได้แก่ ด้านการวางแผน เป็นแบบง่ายตามวิถีชุมชน ชัดเจน ทุกคนช่วยกันทุกบทบาทหน้าที่ตามโครงสร้างแบบราชการกำหนด และด้านการซื้อสินค้าของชุมชน ใช้ระบบคอมพิวเตอร์ควบคุมและลงบัญชี รายงานผลในรูปแบบงบดุล ปีละ 1-2 ครั้ง พร้อมรายงานปัญหาอุปสรรค และการจัดการธุรกิจชุมชนเพื่อสังคม เกิดการรวมกลุ่มร่วมทุน นำผลกำไรมาจัดสรรเป็นสวัสดิการแก่สมาชิกและเป็นเงินทุนพัฒนาสาธารณประโยชน์ของชุมชน 3) ปัจจัยความสำเร็จด้านกลุ่มธุรกิจชุมชน

ปัจจัยความสำเร็จในการดำเนินงาน ด้านกลุ่มธุรกิจชุมชนที่อยู่ในระดับมาก ได้แก่ ด้านการเงิน ด้านการตลาด ด้านกฎระเบียบข้อบังคับ และด้านผู้นำกลุ่ม และด้านสภาพแวดล้อมภายนอกส่วนใหญ่อยู่ในระดับปานกลาง สำหรับการเสนอแนวทางคือ 1) ต้องมีการวางแผนและงบประมาณทั้งระยะสั้นและระยะยาว 2) บุคลากรต้องหลากหลาย

ชื่อเสียง เสียผลประโยชน์ของกลุ่ม และมีปรากฏชุมชนเป็นที่ปรึกษา 3) ควรจ้างผู้ตรวจสอบบัญชีภายนอก 4) การระดมทุนภายในชุมชน จัดสรรกำไรสำหรับเป็นทุนสะสมและช่วยเหลือผู้ด้อยโอกาสในชุมชน 5) ต้องยึดหลักการมีส่วนร่วมของสมาชิก จัดสรรผลกำไรคือสู่สังคม และ 6) สร้างนวัตกรรมด้านผู้นำให้รับผิดชอบต่อสังคม

**คำสำคัญ:** กลุ่มธุรกิจชุมชนต้นแบบ, การจัดการธุรกิจชุมชน, ปัจจัยความสำเร็จธุรกิจชุมชน

## ABSTRACT

The purposes of this research were i) to explore the prototype community business management, ii) to study the success factors of prototype community business operations, and iii) to establish the guidelines of prototype community business management for other community business organizations in Nakhon Ratchasima Province. The participants of this qualitative study were the community business groups from 4 marketing demonstration centres. The instruments were established key informants using in-dept interviews, conversations, and non-participatory observations in 3 groups of 63 research participants, considered by the committees and advisors. The collective data were classified and compared. The results indicated that the management in community planning were simple and clear method; everyone helped each other according to the government structure and the purchase proceeded by computer and balance sheet report 1-2 times a year along with the completed problem report and managing community business for society formed a co-investment group; to allocate benefits as welfare for members, and the use of public benefit development funds. The most success factors were financial, marketing, regulations, group leader respectively, and mostly external environment. The proposals were: plans, budgets, various personnel, royalty, sacrifice, community's philosopher as the consult, hiring an external auditor, raising funds within community and helping the underprivileged ones, holding to members principles, allocating profits to society, and also creating the social innovative responsible leadership.

**Keywords :** Prototype community business group, Community business management, Community business success factors

## บทนำ

การพัฒนาที่มุ่งเน้นด้านอุตสาหกรรมบนพื้นฐานแนวคิดทฤษฎีการพัฒนาแบบตะวันตกเน้นการแข่งขันเป็นสิ่งสำคัญ กลับทำให้ช่องว่างของรายได้ของคน ระหว่างภาคอุตสาหกรรมกับภาคเกษตรกรรม ช่องว่างระหว่างคนจนกับคนรวยขยายห่างออกไปมากยิ่งขึ้น จากรายงานดัชนีความมั่งคั่งโลกปี 2561 จัดทำโดยเครดิต สวิส ระบุว่าไทยเป็นประเทศ ที่มีความเหลื่อมล้ำทางเศรษฐกิจมากเป็นอันดับ 1 ของโลก สัดส่วนรายได้กลุ่มคนรวยร้อยละ 10 เป็นเจ้าของรายได้ร้อยละ 36.80 แตกต่างกับกลุ่มคนจนล่างสุดร้อยละ 10 ถือครองรายได้เพียงร้อยละ 1.1 มีความแตกต่างรายได้ต่างกันถึง 24.62 เท่า ซึ่งแสดงถึงความไม่สมดุลทางรายได้ โดยคนจนส่วนใหญ่เป็นครัวเรือนที่ประกอบอาชีพเกษตรกรรมอาศัยอยู่ในชนบท (Office of National Economic and Social Development Council, 2018, p. 5)

การพัฒนาดังกล่าว นอกจากส่งผลกระทบต่อการพัฒนาระดับฐานรากของชุมชน (Grassroots level) ส่งผลกระทบต่อระบบเศรษฐกิจส่วนรวมและเป็นการทำลายการพึ่งตนเองของชุมชนชนบท ซึ่งมีปัญหาความยากจนเป็นพื้นฐานทางออกอีกทางหนึ่งที่รัฐบาล นักวิชาการและประชาชนคาดหวังว่าจะลดความเหลื่อมล้ำดังกล่าวได้ คือ แนวทางเศรษฐกิจชุมชนโดยการพัฒนาให้มีการจัดตั้งกลุ่มองค์กรธุรกิจชุมชน เพื่อเป็นกลไกก่อให้เกิดการรวมกลุ่มร่วมทุนเกื้อกูลซึ่งกันและกันอาศัยปัจจัยคนละเล็กละน้อยของแต่ละคนมารวมกันซึ่งเป็นข้อจำกัดในการทำธุรกิจเพียงคนเดียวมาประกอบการธุรกิจชุมชน เมื่อองค์กรธุรกิจชุมชนประสบความสำเร็จ ก็จะเป็นองค์กรที่จะช่วยแก้ไขปัญหาด้านเศรษฐกิจของชาวชนบทที่ยากจนและขาดโอกาสซึ่งเป็นคนส่วนใหญ่ของประเทศ (Office of National Economic and Social Development Council, 2011, pp. 5-7) การพัฒนาและส่งเสริมธุรกิจชุมชน ซึ่งถือเป็นยุทธศาสตร์การพัฒนาตามแนวคิดปรัชญาเศรษฐกิจพอเพียง จึงได้รับการสนับสนุนให้ตราเป็นพระราชบัญญัติส่งเสริมวิสาหกิจชุมชน พ.ศ. 2548 มีเจตนาที่จะพัฒนารูปแบบวิสาหกิจชุมชนและธุรกิจชุมชน ให้มีความเข้มแข็งพร้อมสำหรับการแข่งขันทางการค้าในอนาคต รวมไปถึงการพัฒนาธุรกิจชุมชนไปสู่การเป็นผู้ประกอบการขนาดย่อมและขนาดกลางต่อไป (Secretariat Office of Community Enterprise Promotion Board Department, 2005, p. 20) ปัจจุบันมีหน่วยงานทางราชการและองค์กรเอกชนได้จัดตั้งส่งเสริมการดำเนินงานกลุ่มธุรกิจชุมชนที่หลากหลายมีการจัดการและประกอบกิจกรรมที่แตกต่างกันไป เช่น การพัฒนาหรือแปรรูปผลิตภัณฑ์จากผลผลิตของชุมชน การออมและการจัดตั้งองค์กรการเงินชุมชน การจัดตั้งร้านค้าหรือศูนย์สาธิตรับซื้อและจำหน่ายสินค้า (Community Development Department, 2011, p. 4)

จังหวัดที่ขนาดใหญ่ ชุมชนมีการรวมกลุ่มจัดตั้งและบริหารจัดการธุรกิจชุมชนประสบความสำเร็จอย่างสูงท่ามกลางการแข่งขันธุรกิจค้าปลีกอย่างรุนแรง กล่าวคือสามารถบริหารจัดการธุรกิจชุมชนให้ดำรงอยู่ได้อย่างมีเสถียรภาพ ปรับตัวและพัฒนาการได้อย่างสอดคล้องกับระบบธุรกิจขนาดใหญ่ สามารถขับเคลื่อนการพัฒนาเศรษฐกิจชุมชนแบบก้าวหน้า เพื่อเป็นการพิสูจน์ศักยภาพที่ว่า “คนในชุมชนชนบทที่มีอาชีพเกษตรกรรมก็สามารถจัดการธุรกิจให้ประสบผลสำเร็จ และแต่ละกลุ่มธุรกิจชุมชนเหล่านี้กลับสามารถยืนหยัดและแข่งขันกับธุรกิจค้าปลีกที่เป็นกลุ่มทุนขนาดใหญ่ในจังหวัดได้” การศึกษาการจัดการธุรกิจชุมชนต้นแบบในจังหวัดนครราชสีมา จึงเป็นการศึกษาเพื่อสนับสนุนการบูรณาการแนวคิดเศรษฐกิจพอเพียงไปสู่การปฏิบัติในการสร้างความเข้มแข็งให้กับภาคประชาชนในชนบทได้อย่างเป็นรูปธรรมและมีประสิทธิภาพยิ่งขึ้นต่อไปในอนาคต

## วัตถุประสงค์การวิจัย

1. เพื่อศึกษาการจัดการธุรกิจชุมชนต้นแบบในจังหวัดนครราชสีมา
2. เพื่อศึกษาปัจจัยความสำเร็จการดำเนินงานธุรกิจชุมชนต้นแบบในจังหวัดนครราชสีมา
3. เพื่อกำหนดแนวทางการจัดการธุรกิจชุมชนต้นแบบ สำหรับองค์กรธุรกิจชุมชนอื่น

## ประโยชน์การวิจัย

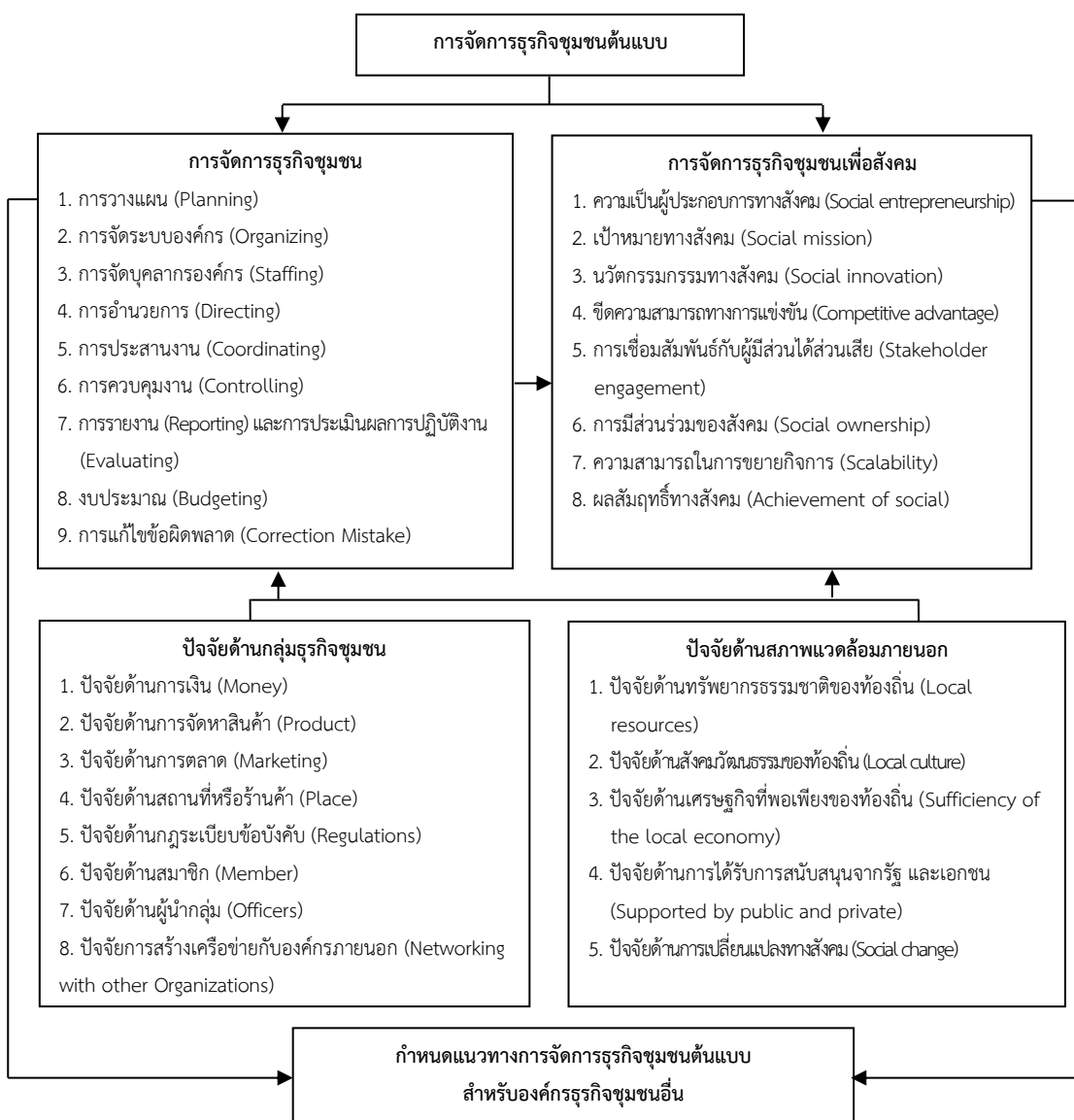
จากผลการศึกษาวิจัยครั้งนี้ โดยมุ่งหวังสังเคราะห์องค์ความรู้ใหม่จากหลักฐานเชิงประจักษ์ที่เป็นจริงในพื้นที่ ผลการศึกษาคาดว่าจะเป็นประโยชน์ดังนี้

1. ผลการวิเคราะห์ทำให้ได้องค์ความรู้ใหม่เกี่ยวกับการจัดการธุรกิจชุมชนให้ประสบผลสำเร็จในจังหวัดนครราชสีมา เพื่อเป็นข้อมูลสำหรับองค์กรธุรกิจชุมชนที่เกี่ยวข้องใช้เป็นแนวทางเพิ่มประสิทธิภาพการจัดการองค์กรธุรกิจชุมชนในอนาคตได้อย่างเป็นรูปธรรม

2. ได้ข้อมูลปัจจัยเชิงประจักษ์ต่อความสำเร็จการดำเนินงานการจัดการธุรกิจชุมชนต้นแบบในจังหวัดนครราชสีมา ที่ประสบผลสำเร็จอย่างเป็นรูปธรรม เพื่อไปสนับสนุนการเสริมสร้างองค์กรธุรกิจชุมชนให้มีประสิทธิภาพยิ่งขึ้น
3. ได้แนวทางและการประยุกต์ใช้แนวทางการจัดการธุรกิจชุมชนต้นแบบ สำหรับองค์กรธุรกิจชุมชนอื่น

### กรอบแนวคิดในการวิจัย

การวิจัยครั้งนี้ ผู้วิจัยได้ดำเนินการสังเคราะห์ข้อมูลที่เกี่ยวข้องกับ 1) การจัดการธุรกิจชุมชนตามแนวคิดของ Luther Gulick (as cited in Leklerpan, 2017, pp. 14-15) ที่เรียกว่า การบริหารแบบ Posdcore Model 2) การจัดการธุรกิจชุมชนเพื่อสังคมตามแนวคิดของ Black and Porter (2000, pp. 11-13) ซึ่งผู้บริหารองค์กรสมัยใหม่จะต้องทำหน้าที่ในการจัดการ หรือกระบวนการของการจัดการ 3) ปัจจัยความสำเร็จในการดำเนินงานธุรกิจชุมชนตามแนวคิดของโฌมานส์พลอยดี (Ploydee, 1997, p. 46) และปาริชาติ วลัยเสถียร และคณะ (Valaisathien et al., 1997, pp. 14-17) นำมาประยุกต์ใช้เป็นกรอบแนวคิดในการวิจัยแสดงดังภาพที่ 1



ภาพที่ 1 กรอบแนวคิดในการวิจัย

## วิธีดำเนินการวิจัย

การศึกษาวิจัยในครั้งนี้ ใช้วิธีวิจัยเชิงคุณภาพ (Qualitative research) มีขั้นตอนการวิจัย ดังนี้

1. การวิจัยเชิงเอกสาร (Documentary research) เป็นการศึกษาการจัดการธุรกิจเพื่อชุมชนและสังคม ปัจจัยด้านกลุ่มธุรกิจชุมชน และปัจจัยด้านสภาพแวดล้อมภายนอก โดยรวบรวมข้อมูลทุติยภูมิ (Secondary data) ที่เกี่ยวข้องกับแนวคิด ทฤษฎี ตำราวิชาการ และงานวิจัย ทั้งในประเทศและต่างประเทศ และข้อมูลที่เกี่ยวข้องกับธุรกิจชุมชน ประกอบด้วย แผนปฏิบัติการรายงานการประชุม งบกำไรขาดทุน การซื้อการจำหน่าย สถานที่ และระเบียบข้อบังคับกลุ่ม

2. ประชากรคือ กลุ่มธุรกิจชุมชนต้นแบบศูนย์สาธิตการตลาด ในจังหวัดนครราชสีมา จำนวน 4 แห่ง กำหนดกลุ่มผู้ให้ข้อมูลสำคัญ เป็นกลุ่มผู้ดำเนินงานธุรกิจชุมชนโดยตรง กลุ่มผู้นำชุมชน ประชาชน และกลุ่มผู้ส่งเสริมสนับสนุนระดับปฏิบัติ และระดับนโยบาย จำนวน 63 คน แบ่งออกเป็น 3 กลุ่ม ประกอบด้วย คณะกรรมการกลุ่มธุรกิจชุมชน และสมาชิกกลุ่มธุรกิจชุมชนต้นแบบ จำนวน 40 คน ผู้นำชุมชนและประชาชนที่เกี่ยวข้องกับกลุ่มธุรกิจชุมชนต้นแบบ จำนวน 12 คน และ เจ้าหน้าที่ภาครัฐที่มีส่วนเกี่ยวข้องทั้งระดับจังหวัดและระดับพื้นที่ จำนวน 11 คน ได้มาด้วยวิธีเลือกแบบเจาะจง

4. เครื่องมือในการวิจัย คือ แบบสัมภาษณ์เชิงลึก (In depth interview) มีลักษณะโครงสร้างแนวคำถามแบบปลายเปิด เสนอคณะกรรมการและที่ปรึกษาวิทยานิพนธ์ จำนวน 5 ท่าน ตรวจสอบคุณภาพแล้วนำมาหาค่าดัชนีความสอดคล้อง (IOC) ได้เท่ากับ 1.00 แสดงว่ามีความเหมาะสม สามารถนำไปใช้ในการดำเนินการวิจัยในครั้งนี้ได้

5. การเก็บรวบรวมข้อมูล โดยวิธีการสัมภาษณ์แบบทางการหรือกึ่งทางการ (Formal or semi-formal interview) โดยการพูดคุยคำถาม และการสนทนากลุ่มย่อย (Focus group) ร่วมกับการสังเกตการณ์แบบไม่มีส่วนร่วม ด้วยวิธีการเฝ้ามองสิ่งที่ต้องสังเกตการณ์ลักษณะทางกายภาพและสังคมในขณะนั้น ที่เกี่ยวข้องกับการจัดการกลุ่มธุรกิจชุมชน

6. การวิเคราะห์ข้อมูล โดยใช้เทคนิคการปรับเปลี่ยนแนวคิดตามข้อมูลเชิงประจักษ์เป็นสำคัญ ด้วยการจำแนกประเภทข้อมูล และการเปรียบเทียบข้อมูล

ทั้งนี้ งานวิจัยนี้ได้รับหมายเลขรับรอง 035-2562 ลงวันที่ 22 เมษายน 2562 จากประธานคณะกรรมการพิจารณาจริยธรรมการวิจัย ระดับบัณฑิตศึกษา วิทยาการบริหารธุรกิจ มหาวิทยาลัยบูรพา

## ผลการวิจัย

1. ผลการศึกษาการจัดการธุรกิจชุมชนต้นแบบในจังหวัดนครราชสีมา พบว่า ด้านการวางแผนกลุ่มธุรกิจชุมชน มีการวางแผนแบบง่ายตามวิถีชีวิตชุมชน ที่มีการวางแผนที่ชัดเจน คือการจัดสรรผลกำไร การจัดระบบองค์กร มีคณะกรรมการบริหาร มาจากการเลือกตั้งโดยสมาชิก มีโครงสร้างบทบาทตามแบบทางราชการกำหนด แต่การปฏิบัติจริงทุกคนจะช่วยกันทำทุกบทบาทหน้าที่ มีการประสานงานอย่างไม่เป็นทางการ การควบคุมงานจะใช้วิธีควบคุมโดยคณะกรรมการร่วมกันตรวจสอบ ควบคุมการเงินด้วยระบบบัญชีพร้อมทำสมุดรับ-จ่าย ทุกครั้ง ด้านการซื้อสินค้าของสมาชิก กลุ่มธุรกิจชุมชน ใช้ระบบคอมพิวเตอร์ในการควบคุม และลงบัญชีสะสมยอดซื้อของสมาชิก การรายงานผลโดยรายงานในรูปแบบดู ปี่ละ 1-2 ครั้ง พร้อมรายงานปัญหาอุปสรรคการบริหารจัดการ ต่อที่ประชุมคณะกรรมการและสมาชิกให้รับทราบ และหาทางแก้ไขปัญหาร่วมกัน งบประมาณดำเนินการจากการถือหุ้นของสมาชิกในสัดส่วน

ใกล้เคียงกัน กลุ่มมีผลกำไรและจัดสรรผลตอบแทนสูง สำหรับการจัดการธุรกิจชุมชนเพื่อสังคม พบว่า กลุ่มธุรกิจชุมชนเกิดจากการรวมกลุ่มร่วมทุนเป็นเจ้าของธุรกิจชุมชน นำผลกำไรจัดสรรเพื่อสวัสดิการแก่สมาชิก และเป็นเงินทุนพัฒนาสาธารณประโยชน์ของชุมชน

## 2. ผลการศึกษาปัจจัยความสำเร็จของธุรกิจชุมชนต้นแบบในจังหวัดนครราชสีมา มีดังนี้

### 2.1 ปัจจัยด้านกลุ่มธุรกิจชุมชน ประกอบด้วย

2.1.1 ปัจจัยด้านการเงิน การดำเนินธุรกิจชุมชนศูนย์สาธิตการตลาด มีการระดมทุนจากสมาชิกเป็นหลัก โดยให้สมาชิกได้ถือหุ้นร่วมกัน สรุปได้ว่า ปัจจัยด้านการเงิน เป็นปัจจัยความสำเร็จในการดำเนินงานธุรกิจชุมชนอยู่ในระดับมาก

2.1.2 ปัจจัยด้านการจัดหาสินค้า จัดหาสินค้ามาจำหน่ายตามความต้องการของสมาชิกชุมชน โดยสินค้าส่วนใหญ่เป็นสินค้าอุปโภค บริโภคในชีวิตประจำวัน และสินค้าจะต้องมีราคาที่ไม่แพงกว่าราคาในท้องตลาด มีคุณภาพ ปลอดภัยต่อผู้บริโภค เป็นปัจจัยความสำเร็จในการดำเนินงานธุรกิจชุมชน อยู่ในระดับปานกลาง

2.1.3 ปัจจัยด้านการตลาด การดำเนินงานธุรกิจของกลุ่มธุรกิจชุมชนศูนย์สาธิตการตลาด ทั้ง 4 แห่ง มีตลาดที่แน่นอน ชัดเจน กลุ่มเป้าหมายของร้านค้าศูนย์สาธิตการตลาด คือ สมาชิกทุกครัวเรือนในชุมชน และหมู่บ้านบริเวณใกล้เคียง เป็นปัจจัยความสำเร็จในการดำเนินงานธุรกิจชุมชนอยู่ในระดับมาก

2.1.4 ปัจจัยด้านสถานที่หรือร้านค้า สถานที่ตั้งของกลุ่มธุรกิจชุมชนมีความเหมาะสม ตั้งอยู่ในหมู่บ้านที่สะดวกต่อการให้บริการของสมาชิก แต่การจัดวางสินค้ายังไม่เป็นหมวดหมู่ ซึ่งสถานที่ตั้งจะอยู่จะไกลหรือใกล้ก็ไม่มีผลต่อการซื้อสินค้าของสมาชิก จึงเป็นปัจจัยความสำเร็จในการดำเนินธุรกิจชุมชน อยู่ในระดับน้อย

2.1.5 ปัจจัยด้านกฎระเบียบข้อบังคับ ถือว่าเป็นปัจจัยสำคัญในการที่จะในการดำเนินงาน เพราะธุรกิจชุมชน จะต้องมีการระเบียบเพื่อเป็นกรอบไว้ให้ธุรกิจชุมชนได้ดำเนินการและปฏิบัติตาม ตลอดจนคณะกรรมการและสมาชิกต้องปฏิบัติตาม เพื่อป้องกันความเสียหายไว้ล่วงหน้า ปัจจัยด้านกฎระเบียบข้อบังคับเป็นปัจจัยความสำเร็จ อยู่ในระดับมาก

2.1.6 ปัจจัยด้านสมาชิก สมาชิกมีบทบาทและมีส่วนร่วมในการบริหารจัดการธุรกิจชุมชนให้ประสบความสำเร็จ มีส่วนร่วมในการถือหุ้นแทบทุกครัวเรือน และมีส่วนร่วมในการลงมติเลือกคณะกรรมการบริหารกลุ่ม มีส่วนร่วมในการซื้อสินค้าจากกลุ่มเป็นประจำ และมีส่วนร่วมในการรับผลประโยชน์ทั้งทางตรงต่อตนเอง ปัจจัยด้านสมาชิกจึงเป็นปัจจัยความสำเร็จในการดำเนินงานอยู่ในระดับมาก

2.1.7 ปัจจัยด้านผู้นำกลุ่ม พบว่าคณะกรรมการจะต้องมีภาวะผู้นำ กล้าคิด กล้าตัดสินใจ มีความมุ่งมั่นตั้งใจ มีความเสียสละ ซื่อสัตย์และมีคุณธรรม โปร่งใสและต้องเปิดใจกว้างยอมรับความคิดเห็น ข้อเสนอแนะคำแนะนำ ปัญหาจากสมาชิกแล้วมาปรึกษาหารือกันแก้ไขร่วมกัน ปัจจัยด้านผู้นำกลุ่ม จึงเป็นปัจจัยความสำเร็จในการดำเนินงาน อยู่ในระดับมาก

2.1.8 ปัจจัยด้านการสร้างเครือข่ายกับองค์กรภายนอก พบว่า การสร้างเครือข่ายกับร้านค้าจำหน่ายสินค้า การสร้างเครือข่ายกับหน่วยงานภาครัฐ เพื่อสนับสนุนงบประมาณ และองค์ความรู้จะทำให้สมาชิกและกรรมการเกิดการเรียนรู้แนวคิดด้านการจัดการกลุ่มได้ดีขึ้น ปัจจัยด้านการสร้างเครือข่ายกับองค์กรภายนอกเป็นปัจจัยความสำเร็จ ในการดำเนินงาน อยู่ในระดับปานกลาง

## 2.2 ปัจจัยด้านสภาพแวดล้อมภายนอก ประกอบด้วย

2.2.1 ปัจจัยด้านทรัพยากรธรรมชาติของท้องถิ่น ส่วนใหญ่เป็นชุมชนเกษตร มีอาชีพหลัก คือ การทำนา ทำไร่ หากชุมชนมีความอุดมสมบูรณ์ของทรัพยากรธรรมชาติ สามารถประกอบอาชีพ สร้างรายได้ที่เพียงพอต่อการดำรงชีวิต ก็จะทำให้สมาชิกสามารถจับจ่าย ใช้สอย และซื้อสินค้ากับศูนย์สาธิตการตลาดมากขึ้น จึงเป็นปัจจัยความสำเร็จในการดำเนินงานกลุ่มธุรกิจชุมชน ระดับปานกลาง

2.2.2 ปัจจัยด้านสังคมและวัฒนธรรมท้องถิ่น ต้นทุนทางสังคมและวัฒนธรรมที่เป็นปัจจัยสนับสนุนกลุ่มธุรกิจชุมชน และประเพณีวัฒนธรรมที่สืบทอดกันมาตั้งแต่บรรพบุรุษ ก็เอื้อต่อการดำเนินงานของกลุ่มธุรกิจชุมชน เช่น การจัดงาน งานแต่งงาน งานบวช งานศพ งานบุญต่าง ๆ สมาชิกก็มาอุดหนุนสินค้าจากกลุ่มและกลุ่มธุรกิจชุมชนศูนย์สาธิตการตลาดมียอดขายเพิ่มขึ้น จึงเป็นปัจจัยความสำเร็จในการดำเนินงานอยู่ในระดับปานกลาง

2.2.3 ปัจจัยด้านเศรษฐกิจพอเพียงของท้องถิ่น การมีเศรษฐกิจพอเพียงในท้องถิ่นและวิถีชีวิต การประกอบอาชีพของสมาชิกกลุ่มธุรกิจในหมู่บ้านที่มีอาชีพด้านการเกษตร สมาชิกจะมีการมาซื้อปัจจัยการผลิต เช่น ปุ๋ย น้ำมันรถไถนา ปัจจัยทางการเกษตร ก็จะทำให้กลุ่มธุรกิจมียอดขายสินค้าเพิ่มขึ้น แต่ก็มีผลน้อยเพราะสมาชิกส่วนใหญ่จะซื้อสินค้าเพื่ออุปโภคและบริโภคปัจจัยด้านเศรษฐกิจที่พอเพียงของท้องถิ่น จึงเป็นปัจจัยความสำเร็จอยู่ในระดับน้อย

2.2.4 ปัจจัยด้านการได้รับการสนับสนุนจากรัฐและเอกชน ปัจจัยการได้รับการสนับสนุนจากรัฐและเอกชน ในการดำเนินงานเริ่มแรกถือว่าเป็นปัจจัยสำคัญ เนื่องจากอยู่ในระยะเริ่มก่อตั้ง จะมีเจ้าหน้าที่จากสำนักงานพัฒนาชุมชนอำเภอ มาให้คำแนะนำในการก่อตั้ง ทำกลุ่มธุรกิจได้เกิดการเรียนรู้ และการได้ไปศึกษาดูงาน แลกเปลี่ยนประสบการณ์กับหน่วยงานภายนอก กลุ่มธุรกิจชุมชนศูนย์สาธิตอื่น ๆ ได้แนวทางการบริหารจัดการศูนย์ที่ดี สรุปได้ว่าปัจจัยด้านการได้รับการสนับสนุนจากรัฐและเอกชน เป็นปัจจัยความสำเร็จ อยู่ในระดับปานกลาง

2.2.5 ปัจจัยด้านการเปลี่ยนแปลงทางสังคม กระแสเศรษฐกิจพอเพียง กระแสไทยแลนด์ 4.0 กระแสเหล่านี้ ล้วนทำให้ชุมชนได้ตระหนักถึงการจัดการตนเองของชุมชน ได้เข้าใจถึงการก้าวทันโลกยุคแห่งการเปลี่ยนแปลง ทำให้ชุมชนต้องเรียนรู้ร่วมกัน เป็นปัจจัยความสำเร็จในการดำเนินงาน อยู่ในระดับน้อย จำนวน 2 แห่ง และระดับปานกลาง จำนวน 2 แห่ง

## 3. ผลการกำหนดแนวทางการจัดการธุรกิจชุมชนต้นแบบ สำหรับองค์กรธุรกิจชุมชนอื่น มีดังนี้

3.1 การวางแผนและงบประมาณ กลุ่มธุรกิจชุมชนต้องวางแผนทั้งระยะสั้น ระยะยาว ทั้งด้านการเงิน การจัดซื้อสินค้า และระดมทุนภายในชุมชนร่วมกัน

3.2 การจัดบุคลากรองค์กรกลุ่มธุรกิจชุมชน ต้องประกอบด้วยคนที่หลากหลาย มีความซื่อสัตย์ เสียสละต่อประโยชน์ของกลุ่มและมีผู้เชี่ยวชาญหรือปราชญ์ชุมชนเป็นที่ปรึกษา

3.3 การควบคุมงานและการรายงานผลการปฏิบัติงานกลุ่มควรจ้างผู้ตรวจสอบภายนอกเพื่อตรวจสอบบัญชี และควรนำระบบคอมพิวเตอร์มาใช้ในการควบคุมการซื้อขาย

3.4 การแก้ไขข้อผิดพลาด ควรจัดทำกฎระเบียบข้อบังคับ การลงโทษ ผู้ทำผิดกฎระเบียบ

3.5 งบประมาณระดมทุนภายในชุมชน การจัดสรรกำไรเพื่อเป็นทุนสะสมและเพื่อช่วยเหลือผู้ด้อยโอกาสในชุมชน

3.6 การจัดการธุรกิจชุมชนเพื่อสังคม กลุ่มต้องยึดหลักการมีส่วนร่วมของสมาชิก และมีการจัดสรรผลกำไรที่คืนสู่สังคม สร้างนวัตกรรมด้านผู้นำให้มีภาวะผู้นำรับผิดชอบต่อสังคม

## อภิปรายผล

1. การจัดการธุรกิจชุมชนต้นแบบในจังหวัดนครราชสีมา จากการศึกษาพบว่า กลุ่มธุรกิจชุมชนศูนย์สาธิต ทั้ง 4 แห่ง มีกระบวนการจัดการธุรกิจชุมชน ประกอบด้วย การวางแผน (Planning) การจัดระบบองค์กร (Organizing) การจัดบุคลากรองค์กร (Staffing) การอำนวยการ (Directing) การประสานงาน (Coordinating) การควบคุมงาน (Controlling) การรายงาน (Reporting) และการประเมินผลการปฏิบัติงาน (Evaluating) การงบประมาณ (Budgeting) การแก้ไขข้อผิดพลาด (Correction) ซึ่งสอดคล้องกับแนวคิดของ Luther Gulick (as cited in Leklerpan, 2017, pp. 14-15) ได้จำแนกหน้าที่ของการบริหาร (Function of management) กระบวนการจัดการ ที่เรียกว่า การบริหารแบบ Posdcore Model และแนวคิดของ Black and Porter (2000, pp. 11-13) ซึ่งเป็นแนวคิดของผู้บริหารองค์กรสมัยใหม่จะต้องทำหน้าที่ในการจัดการเรียกว่า Functions of Management หรือกระบวนการของการจัดการ เพื่อให้การดำเนินงานขององค์การบรรลุตามแผนที่กำหนดไว้ เพื่อลดปัญหาต่าง ๆ ก่อให้เกิดความร่วมมือและการประสานงานโดยถูกต้องเรียบร้อยเพื่อประสิทธิภาพของงาน เป็นกระบวนการหรือวิธีการที่จะให้งานที่กำหนดไว้ไปสู่ความสำเร็จตามทิศทางที่ตั้งไว้ โดยการตรวจสอบ ติดตาม วัดผลงาน ประเมินค่าของงานที่ปฏิบัติ และหาวิธีการแก้ไขเพื่อให้ขั้นตอนต่าง ๆ ของการดำเนินงานไปสู่เป้าหมาย ตามแผนการและมาตรฐานที่กำหนด ให้เกิดประโยชน์สูงสุดต่อองค์กรที่สุด และสอดคล้องกับแนวคิดของ กนกศักดิ์ แก้วเทพ (Kaewthep, 1998, p. 11) ปาริชาติ วลัยเสถียร และคณะ (Valaisathien et al., 1997, p. 14) เสรี พงศ์พิศ (Pongpis, 2001, p. 24) ประทีป วีระพัฒน์นิรันดร์ (Veerapattananirand, 1998, unpagged) ที่กล่าวว่า ธุรกิจที่เกิดจากการรวมกลุ่มร่วมทุนของสมาชิกในชุมชน หรือบุคคลใดบุคคลหนึ่งในชุมชนเป็นเจ้าของ เพื่อประกอบกิจการต่าง ๆ ทางด้านเศรษฐกิจของชุมชนที่ก่อให้เกิดรายได้ และกิจกรรมมีความเชื่อมโยงสอดคล้องวิถีชีวิตของชุมชน โดยอาศัยวัตถุดิบในชุมชน หรือมีการจ้างแรงงานในชุมชน และใช้เทคโนโลยีการผลิตที่ไม่ซับซ้อน ในการพัฒนากิจกรรม เพื่อให้ชุมชนสามารถปรับตัวให้เข้ากับการพัฒนาได้อย่างเข้มแข็งพึ่งตนเองได้ในที่สุด

2. การจัดการธุรกิจชุมชนเพื่อสังคม จากการศึกษาพบว่า กลุ่มธุรกิจชุมชนศูนย์สาธิตการตลาด ทั้ง 4 แห่ง มีเป้าหมายในการจัดการธุรกิจชุมชนเพื่อสังคมเป็นอันดับแรก ประกอบด้วย ความเป็นผู้ประกอบการทางสังคม (Social entrepreneurship) เป้าหมายทางสังคม (Social mission) นวัตกรรมกรรมทางสังคม (Social innovation) ชีตความสามารถทางแข่งขัน (Competitive advantage) การเชื่อมสัมพันธ์กับผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย (Stakeholder engagement) การมีส่วนร่วมของสังคม (Social ownership) ความสามารถในการขยายกิจการ (Scalability) และผลสัมฤทธิ์ทางสังคม (Social impact) จากแนวการศึกษาแนวคิด วัตถุประสงค์ของกลุ่มธุรกิจชุมชนศูนย์สาธิตการตลาด ทั้ง 4 แห่ง วัตถุประสงค์เพื่อที่คล้ายคลึง คือ เพื่อเป็นการส่งเสริมอาชีพ และรายได้ของสมาชิก เพื่อให้มวลชนได้เห็นประโยชน์และคุณค่าของการรวมกลุ่ม เพื่อให้มวลชนได้รู้จักการทำธุรกิจค้าขาย เพื่อเพิ่มรายได้ และลดค่าใช้จ่ายของครอบครัว เพื่อนำผลกำไรที่ได้จากการรวมกลุ่มทำการค้าไปพัฒนา สาธารณประโยชน์ต่าง ๆ สอดคล้องกับแนวคิดของกิตติคุณ แสงนิล (Saengnil, 2018, online) ได้อธิบาย การบริหารจัดการธุรกิจสมัยใหม่ ต้องมีแนวคิดรับผิดชอบต่อสังคมของกิจกรรมทางธุรกิจ ในระหว่างช่วงเวลาตลอดการดำเนินธุรกิจ ความเป็นเจ้าของ และผู้บริหาร การเปลี่ยนแปลงในรูปแบบของความเป็นเจ้าของทำให้เกิด ผู้จัดการที่มีสถานะ "ความเป็นมืออาชีพ" เป็นผู้ที่ต้องแสดงความรับผิดชอบต่อสังคม เช่น ลูกค้า ผู้ถือหุ้น และสอดคล้องกับแนวคิด ของ กระทรวงการค้า และอุตสาหกรรมอังกฤษ (UK Department for Trade and Industry, as cited in Social activity of NISE Corp,

2014, p. 3) ได้กล่าวว่า ธุรกิจเพื่อสังคมเป็นองค์กรที่มีรูปแบบการดำเนินงานในเชิงธุรกิจ แต่มีเป้าหมายทางสังคมเป็นหลัก และรายได้จากการดำเนินธุรกิจจะนำไปสู่การพัฒนาสังคมและพัฒนาองค์กรให้เติบโตขึ้น เพื่อประโยชน์ของสังคมส่วนรวมเป็นหลัก มีใช้เพื่อความมั่งคั่งของเจ้าของและผู้ถือหุ้น

3. การศึกษาปัจจัยความสำเร็จในการดำเนินงานธุรกิจชุมชนต้นแบบ ปัจจัยด้านกลุ่มธุรกิจชุมชน ประกอบด้วย ปัจจัยด้านการเงิน ปัจจัยด้านการจัดหาสินค้า ปัจจัยด้านการตลาด ปัจจัยด้านสถานที่หรือร้านค้า ปัจจัยด้านกฎระเบียบข้อบังคับ ปัจจัยด้านสมาชิก ปัจจัยด้านผู้นำกลุ่ม การสร้างเครือข่ายกับองค์กรภายนอก และปัจจัยด้านสภาพแวดล้อมภายนอก ประกอบด้วย ปัจจัยด้านทรัพยากรธรรมชาติของท้องถิ่น ปัจจัยด้านสังคม วัฒนธรรมของท้องถิ่น ปัจจัยด้านเศรษฐกิจที่พอเพียงของท้องถิ่น ปัจจัยการได้รับการสนับสนุนจากรัฐ และเอกชน และปัจจัยด้านการเปลี่ยนแปลงทางสังคม จากการศึกษาพบว่าปัจจัยดังกล่าวข้างต้น เป็นปัจจัยความสำเร็จในการดำเนินงานธุรกิจชุมชนศูนย์สาธิตการตลาดทุกด้าน ซึ่งสอดคล้องกับแนวคิดของโพลอยดี (Ploydee, 1997, p. 46) และปาริชาติ วลัยเสถียร และคณะ (Valaisathien et al., 1997, pp. 14-17) สอดคล้องกับงานวิจัยของ Roaring (1991, p. 9) พบปัจจัยที่มีผลต่อความเข้มแข็งและอ่อนแอของธุรกิจชุมชน คือปัจจัยด้านเงินทุน ปัจจัยด้านการตลาด ปัจจัยด้านการมีส่วนร่วมของสมาชิก ปัจจัยเกี่ยวกับระเบียบข้อบังคับขององค์กร และปัจจัยด้านกระแสการเปลี่ยนแปลงของสังคม และสอดคล้องกับการศึกษาวิจัยของธนพรธณ ธานี (Thani, 2001, pp. 70-71) ได้กล่าวถึงปัจจัยการพัฒนางค์กรธุรกิจชุมชนให้สามารถพึ่งตนเองได้ ผู้นำหรือกรรมการที่ดีเข้มแข็ง แสดงบทบาทหน้าที่ได้อย่างเหมาะสม และสอดคล้องกับการศึกษาของธวัชชัย เพ็งพินิจ (Pengpinich, 2008, unpagued) ได้ศึกษารูปแบบการจัดการธุรกิจชุมชน กรณีศึกษาหมู่บ้านโฮมสเตย์และหมู่บ้านประมงน้ำจืด จังหวัดหนองคาย พบว่าปัจจัยที่มีผลต่อความสำเร็จ ในการดำเนินธุรกิจชุมชนหมู่บ้านโฮมสเตย์ บ้านจอมแจ้ง หมู่ที่ 1 ตำบลสีกาย อำเภอเมือง จังหวัดหนองคาย ที่สำคัญคือ ปัจจัยด้านผู้นำทางการ และกึ่งทางการในชุมชน ปัจจัยการมีส่วนร่วมและเรียนรู้ด้วยกันของสมาชิกในชุมชน และการสนับสนุน ของหน่วยงานภาครัฐ

### ข้อเสนอแนะ

1. ข้อค้นพบจากการวิจัยครั้งนี้สามารถสนับสนุนแนวคิดการบริหารจัดการและปัจจัยของการบริหาร ซึ่งนักวิชาการทางด้านรัฐประศาสนศาสตร์ได้ศึกษาไว้ กล่าวคือ การจัดการองค์กรธุรกิจชุมชน แม้จะเป็นองค์กรระดับชุมชน ยังต้องยึดวิธีการบริหารจัดการ ดังนั้นแนวคิดการบริหารจัดการ จึงนับว่าเป็นแนวคิดที่สามารถนำมาใช้ในการวิจัยเพื่อพัฒนากลุ่มองค์กรระดับชุมชนได้
2. หน่วยงานภายนอกส่งเสริมสนับสนุนการพัฒนาธุรกิจชุมชน ควรกระตุ้นให้ประชาชนเข้ามามีส่วนร่วมในการบริหารจัดการ เพราะจะทำให้สมาชิกรักหวงแหน มีความรับผิดชอบ และความภาคภูมิใจร่วมกัน อันจะส่งผลให้กลุ่มธุรกิจชุมชนมีความมั่นคงและยั่งยืนต่อไป
3. ชุมชนควรมีการสร้างกระบวนการเรียนรู้ในเรื่องธุรกิจชุมชนเพื่อสังคม เพื่อสร้างอำนาจพลังทางเศรษฐกิจฐานรากให้ชุมชนเกิดการพึ่งตนเองภายใต้กระแสนิยมได้อย่างเข้มแข็งต่อไป
4. ชุมชนควรมีความร่วมมือประสานกับหน่วยงานภายนอกด้วย เพราะการพัฒนาธุรกิจชุมชน บางครั้งต้องอาศัยผู้ที่มีความรู้ความเชี่ยวชาญเฉพาะด้าน มาช่วยพัฒนากลุ่มให้ก้าวหน้าอย่างยั่งยืน
5. กลุ่มธุรกิจชุมชน ควรมีการรวมกันเป็นเครือข่ายกลุ่มธุรกิจชุมชน เพื่อเพิ่มพลังเครือข่ายถ่ายทอดศักยภาพซึ่งกันและกัน รวมถึงสร้างอำนาจต่อรองเพื่อซื้อสินค้าจากผู้ผลิตโดยตรงในราคาต่ำลง

6. ควรมีการศึกษาถึงรูปแบบและปัจจัยที่ส่งผลต่อการบริหารจัดการกลุ่มธุรกิจชุมชนในเขตชุมชนเมืองที่มีการแข่งขันทางธุรกิจรุนแรง เพื่อบูรณาการฐานทางการบริการจัดการกลุ่มธุรกิจชุมชนสมัยใหม่ให้มีความสอดคล้องเหมาะสมต่อการพัฒนาธุรกิจชุมชนต่อไป

7. ควรมีการวิจัยเพื่อค้นหารูปแบบการจัดตั้งเครือข่ายกลุ่มธุรกิจชุมชน เพื่อสร้างอำนาจต่อรองกับผู้ผลิตหรือร้านค้าส่ง ให้สามารถแข่งขันกับร้านค้ากลุ่มทุนขนาดใหญ่ได้อย่างเข้มแข็งต่อไป

## เอกสารอ้างอิง

- Black, J. W., & Porter, L. W. (2000). *Management : New Challenges*. Phillip kotler : Prentice-Hall.
- Community Development Department. (2011). *Sufficiency Economy in household manual*. Bangkok : Community Enterprise Promotion Division, Community Development Department. (In Thai)
- Kaewthep, K. (1998). *Economics in 2 trends*. Bangkok : Chulalongkorn University Press. (In Thai)
- Leklerpan, S. (2017). *Research report of administrators' management efficiency in Nontaburi Tambon Administrative Organization*. Research report. Ratchaphruek University, Nonthaburi. (In Thai)
- Office of National Economic and Social Development Council. (201 1). *Research report from analysis of economic social and cultural factor for community's strength*. Bangkok : Office of National Economic and Social Development Council. (In Thai)
- \_\_\_\_\_. (2018). *Summary of National Economic and Social Development Plan Vol. 12 from 2017-2011*. Bangkok : Office of National Economic and Social Development Council. (In Thai)
- Pengpinich, T. (2008). *A study of community enterprise management model at fishery homestay village in Nong Kai*. Thesis, Master of Public Administration degree in Faculty of Humanities and Social Sciences, Udon Thani Rajabhat University, Udon Thani. (In Thai)
- Ploydee, J. (1997). *Factors affecting success and failure of community enterprise in general and in individual aspects (Kamgaeng District, Yasothorn and Lansaka Nakhon SriThammarat)*. Thesis, Master of Economics degree in Graduate School Chulalongkorn University, Bangkok. (In Thai)
- Pongpis, S. (2001). *Concept practice from experience of village fund*. Bangkok : Jaroenvit Press.
- Roaring, E. D. (1991). *Upgrading Technological Cap abilities of Small Indus dry*. Tokyo : Asian Productivity Organization.
- Saengnil, K. (2018). *Modern Management Theory*. Retrieved January 5, 2019, from <http://oknation.nationtv.tv/> (In Thai)
- Secretariat Office of Community Enterprise Promotion Board Department. (2005). *Registration manual for community enterprise and network*. Bangkok : Agricultural Technology Board Department of Agricultural Extension. (In Thai)
- Social activity of NISE Corp, (2014). *Social Enterprise. Paper for new investor for society training Batch 22*, April 24, 2014. Bangkok : The Stock Exchange of Thailand. (In Thai)

- Thani, T. (2001). *Concepts and strategy in social development*. Khon Kaen : Phrathammakhan Press. (In Thai)
- Valaisathien, P., et al. (1997). *Policy in community enterprise promotion*. Full research report for Thailand Research Fund. Bangkok Thailand Research Fund (TRF). (In Thai)
- Veerapattananirand, P. (1998). *Community enterprise: definition concept practice*. Bangkok : Department of Fisheries. (In Thai)

## ผู้เขียนบทความ

ผู้ช่วยศาสตราจารย์สกุล วงษ์กาฬสินธุ์

ดร.ลือชัย วงษ์ทอง

ดร.กิจฐเขต ไกรवास

นิติระดับปริญญาเอก หลักสูตรปรัชญาดุษฎีบัณฑิต  
สาขาวิชารัฐประศาสนศาสตร์ วิทยาลัยการบริหารรัฐกิจ  
มหาวิทยาลัยบูรพา เลขที่ 169 ถนนลงหาดบางแสน  
ตำบลแสนสุข อำเภอเมือง จังหวัดชลบุรี 20131

E-mail : sakul05@hotmail.com

อาจารย์ที่ปรึกษาวิทยานิพนธ์หลัก

อาจารย์ที่ปรึกษาวิทยานิพนธ์ร่วม

วิทยาลัยการบริหารรัฐกิจ มหาวิทยาลัยบูรพา