

# ความสำเร็จของกลุ่มวิสาหกิจชุมชนแม่บ้านห้วยกาน

## The Success of Huaykan community Enterprise

อภิสิทธิ์ พรหมชัย<sup>1</sup>

ศุภลักษณ์ สุวรรณะชญ<sup>2</sup>

### บทคัดย่อ

รายงานฉบับนี้ มีวัตถุประสงค์เพื่อศึกษาจุดกำเนิด รูปแบบ และความสำเร็จของกลุ่มวิสาหกิจชุมชน แม่บ้านห้วยกานเบเกอร์ โดยการสนทนา การสังเกต และการสัมภาษณ์ ประธานกลุ่ม คณะกรรมการกลุ่ม และสมาชิกกลุ่มวิสาหกิจชุมชน รวมทั้งสิ้นจำนวน 18 ราย และศึกษาจากเอกสารที่เกี่ยวข้องกับกลุ่มวิสาหกิจชุมชน

ผลการศึกษาพบว่า จุดกำเนิดของวิสาหกิจชุมชนเกิดจากการรวมตัวของสมาชิกกลุ่มแม่บ้าน 10 คน ที่มีความสนใจ ความรักและสามัคคีร่วมกันดำเนินงานอย่างมุ่งมั่น สมาชิกมีส่วนร่วมในการเป็นหุ้นส่วนโดยการร่วมลงทุนในวิสาหกิจ รูปแบบประกอบด้วยโครงสร้างการดำเนินงานอย่างชัดเจน พร้อมระบบบริหารจัดการขณะเดียวกันประชาชนในชุมชนองค์กรทั้งภาครัฐและเอกชนต่างให้การสนับสนุนความสำเร็จที่ยั่งยืนประการหนึ่งเกิดจากการใช้วัตถุดิบในท้องถิ่นเป็นส่วนผสมหลักของเค้ก ขณะเดียวกัน โครงการได้มีส่วนในการสร้างงานและเพิ่มรายได้ให้กับคนในท้องถิ่น

### Abstract

This report investigates the origin, model, and success of a housewife community bakery enterprise in Huaykarn village. The sample was eighteen members of the group. The data were obtained by focus groups, observation, and interviews. The obtained data was analyzed by content analysis. The enterprise was formed with a group of ten members. The members shared their interests and inspirations. They worked collaboratively and continued learning. The group included a management system and the members invested and became shareholders. Support from various groups and organizations was also major factor for the success of the project. Moreover, using the

<sup>1</sup> มหาบัณฑิต หลักสูตรรัฐประศาสนศาสตรมหาบัณฑิต สาขาวิชาการปกครองท้องถิ่น วิทยาลัยการปกครองท้องถิ่น มหาวิทยาลัยขอนแก่น

<sup>2</sup> อาจารย์ประจำวิทยาลัยการปกครองท้องถิ่น มหาวิทยาลัยขอนแก่น

raw materials of the province as the main ingredients of the product was a key for sustainable progress. Additionally, the enterprise created job opportunities and income for local people.

คำสำคัญ : ปัจจัยหลักความสำเร็จ วิสาหกิจชุมชน

Keyword: Successful Factors, Community Enterprise

## ความเป็นมาและความสำคัญของปัญหา

ความสำเร็จของกลุ่มวิสาหกิจชุมชนเป็นเครื่องมือในการพัฒนาเศรษฐกิจและสังคมของประเทศให้มีความเข้มแข็งและยั่งยืน เนื่องจากชุมชนเป็นหน่วยที่เล็กที่สุดของระบบสังคม ถ้าระบบเศรษฐกิจและสังคมของชุมชนเกิดเสียสมดุล เช่น เกิดสถานะหนี้สิน การอพยพแรงงาน เป็นต้น ย่อมมีผลกระทบต่อสถานะเศรษฐกิจและสังคมโดยรวมของประเทศ ดังนั้นการส่งเสริมสนับสนุนให้ชุมชนเกิดความเข้มแข็งและพึ่งตนเองได้จึงเป็นแนวทางหนึ่งที่จะช่วยพัฒนาประเทศให้เกิดความเข้มแข็งและยั่งยืนในด้านเศรษฐกิจและสังคม เครื่องมือที่จะช่วยในการดำเนินการดังกล่าวมีหลายรูปแบบ การรวมกลุ่มของคนในชุมชนในรูปแบบวิสาหกิจชุมชนก็เป็นรูปแบบหนึ่งในการช่วยส่งเสริมสนับสนุนให้คนในชุมชนได้มีส่วนร่วมคิด ร่วมทำ ร่วมรับผิดชอบ ในการบริหารจัดการทุนของชุมชนอย่างสร้างสรรค์

วิสาหกิจชุมชนเป็นการประกอบกิจการของชุมชนเพื่อดำเนินการผลิตสินค้าหรือบริการ โดยมีเป้าหมายในการสร้างรายได้และการพึ่งพาตนเอง ปัจจัยการผลิต ได้แก่ ทุน แรงงาน การบริหารจัดการ เป็นของชุมชน ผลผลิตที่เกิดขึ้นจากวัตถุดิบภายในชุมชนผ่านกระบวนการเรียนรู้ ประกอบภูมิปัญญาท้องถิ่นและผสมผสานกับภูมิปัญญาสากลก่อให้เกิดองค์ความรู้สู่การฝึกฝนและพัฒนาเป็นนวัตกรรมของชุมชนจนสามารถนำออกไปสู่ตลาดภายนอกได้

ความสำเร็จของการรวมกลุ่มของคนในชุมชนในรูปแบบของกลุ่มวิสาหกิจชุมชน มีปัจจัยหลักที่สำคัญที่ส่งผลต่อความสำเร็จหลายปัจจัย จากงานวิจัยของวิทยา (2547) ได้ศึกษาเรื่อง ปัจจัยที่มีผลต่อความสำเร็จของกลุ่มวิสาหกิจชุมชนอำเภอกันทรวิชัย จังหวัดมหาสารคามซึ่งพบว่าปัจจัยที่ส่งผลต่อความสำเร็จของกลุ่มวิสาหกิจชุมชน ได้แก่

ปัจจัยเกี่ยวกับกระบวนการในการดำเนินการกิจกรรมวิสาหกิจชุมชน ปัจจัยเกี่ยวกับความเป็นผู้นำ ปัจจัยเกี่ยวกับการมีส่วนร่วมของชุมชน ปัจจัยเกี่ยวกับการมีปฏิสัมพันธ์กับภายนอก ปัจจัยเกี่ยวกับตัวสมาชิก ปัจจัยเกี่ยวกับด้านบริหารจัดการ และปัจจัยเกี่ยวกับข้อมูลข่าวสาร ซึ่งตรงกับงานวิจัยของ กนกกาญจน์ (2551) ที่ได้ศึกษาเรื่อง ปัจจัยที่มีผลต่อการพัฒนาวิสาหกิจชุมชนพระบาทห้วยต้ม ตำบลนาทราย อำเภอเถลี จังหวัดลำพูน เช่นเดียวกับงานวิจัยของฉลینی และคณะ (2550) ได้ศึกษาวิจัยเรื่อง กลยุทธ์การพัฒนาวิสาหกิจชุมชนเพื่อการพึ่งตนเอง กรณีศึกษา: วิสาหกิจชุมชนส่งเสริมผลิตข้าวพันธุ์ดีบ้านห้วยหมากตำบลโพธิ์พระยา อำเภอเมืองสุพรรณบุรี จังหวัดสุพรรณบุรี และคล้ายงานวิจัยของ นพ (2550) ซึ่งได้ศึกษาเรื่อง ปัจจัยที่มีผลต่อการดำเนินงานวิสาหกิจชุมชนกลุ่มแม่บ้านเกษตรกรบ้านเตวัน ตำบลหัวทุ่ง อำเภอลอง จังหวัดแพร่

กลุ่มวิสาหกิจชุมชนแม่บ้านห้วยกานเบเกอร์ เป็นหนึ่งในวิสาหกิจชุมชนในจังหวัดลำพูนที่ประสบผลสำเร็จในการดำเนินงานในการนำวัตถุดิบที่มีในท้องถิ่นคือลำไย นำมาเพิ่มมูลค่าโดยการผลิตเป็นสินค้า “เค้กลำไย” จนได้รับรางวัลและเกียรติบัตรมากมายเป็นเครื่องรับรองมาตรฐานการผลิตภัณฑ์ อาทิ รางวัลชนะเลิศที่ 1 การประกวดเกษตรกรและสถาบันเกษตรกรระดับจังหวัด ปี 2550 สินค้า OTOP ปี 2550 และในปี 2551 ได้รับการรับรองมาตรฐานอาคารและยา (อย.) รวมทั้งรางวัลชนะเลิศวิสาหกิจชุมชนดีเด่นด้านการบริหารจัดการ โดยการใช้ช่องทางบัญชี เป็นต้น

จากรางวัลแห่งความสำเร็จที่ได้รับต่าง ๆ เหล่านี้ ผู้ศึกษาจึงมีความสนใจจะศึกษาจุดกำเนิด รูปแบบการดำเนินงานและผลการดำเนินงานรวมทั้งปัจจัยที่มีผลต่อความสำเร็จของกลุ่มวิสาหกิจชุมชนแม่บ้านห้วยกานเบเกอร์เพื่อนำสิ่งที่ได้ไปใช้ในการพัฒนากลุ่มวิสาหกิจชุมชนในพื้นที่จังหวัดลำพูนต่อไป

## วัตถุประสงค์การศึกษา

1. เพื่อศึกษาจุดกำเนิด รูปแบบการดำเนินงานและผลการดำเนินงานของกลุ่มวิสาหกิจแม่บ้านห้วยกานเบเกอร์ ตำบลบ้านโฮ้ง อำเภอบ้านโฮ้ง จังหวัดลำพูน
2. เพื่อศึกษาเงื่อนไขความสำเร็จของกลุ่มวิสาหกิจชุมชนแม่บ้านห้วยกานเบเกอร์ ตำบลบ้านโฮ้ง อำเภอบ้านโฮ้ง จังหวัดลำพูน

## แนวคิดและวรรณกรรมที่เกี่ยวข้อง

แนวคิดในการศึกษาความสำเร็จของกลุ่มวิสาหกิจชุมชนบ้านห้วยกาน เพื่อศึกษาจุดกำเนิด รูปแบบการดำเนินงานและผลการดำเนินงานและเงื่อนไขความสำเร็จของกลุ่มวิสาหกิจชุมชนแม่บ้านห้วยกานเบเกอร์ ตำบลบ้านโอง อำเภอบ้านไผ่ จังหวัดลำพูนในครั้งนี้ มาจากการประมวลและสังเคราะห์กรอบแนวคิดจากงานวิจัยของ ถาวร และคณะ (2550) ได้ศึกษาวิจัยกลยุทธ์การพัฒนาวิสาหกิจชุมชนเพื่อการพึ่งตนเอง กรณีศึกษา: วิสาหกิจชุมชนกลุ่มแม่บ้านเกษตรกรจิกสูงตำบลปากพลี อำเภopakพลี จังหวัดนครนายก ในการใช้ ตัวชี้วัดความสำเร็จของวิสาหกิจชุมชน ซึ่งได้ประกอบด้วย

### 1. ปัจจัยนำเข้า ประกอบด้วย

ด้านการบริหารจัดการ ที่มีผู้นำกลุ่มที่เข้มแข็ง มีความรับผิดชอบ ซื่อสัตย์สุจริต สมาชิกร่วมเป็นเจ้าของกิจการ มีปัจจัยการผลิตที่พร้อมทั้งวัตถุดิบ และภูมิปัญญาท้องถิ่น ด้านกระบวนการมีการวางแผนดำเนินงาน สมาชิกมีส่วนร่วม มีการพัฒนากระบวนการเรียนรู้และการบริหารจัดการอย่างเป็นระบบ ตั้งแต่การแบ่งหน้าที่ความรับผิดชอบและการมีกฎกติกาที่ชัดเจน ไปจนถึงการกำกับติดตามควบคุมดูแล

2. ปัจจัยกระบวนการหรือตัวกำหนดความสำเร็จและความล้มเหลวของวิสาหกิจชุมชน ประกอบด้วย

ด้านการเงินหรือเงินทุน มีมาจาก 3 แหล่ง คือ เงินทุนตนเอง เงินทุนที่กู้ยืมจากแหล่งเงินกู้ต่างๆและเงินทุนที่ได้มาจากการระดมทุนจากคนในชุมชนเอง

ด้านการตลาด เป็นกลุ่มที่มีลูกค้าและตลาดแน่นอนและเพียงพอ พร้อมกับการขยายกิจการ

ด้านการผลิต อาศัยความชำนาญของผู้ทำการผลิตที่มีความสำคัญพอๆ กับโอกาสทางการตลาด การผลิตที่มีต้นทุนการผลิตไม่สูงพร้อมกับผู้ผลิตมีความรู้ ทักษะความชำนาญ สามารถได้รับผลผลิตที่มีคุณภาพและสามารถแข่งขันในตลาดได้ การผลิตที่จะประสบผลสำเร็จต้องสอดคล้องกับโอกาสทางการตลาด และผลผลิตเป็นที่ต้องการของตลาด

ด้านบริหารจัดการ คือด้านระบบเงินมีความสามารถในการระดมทุนและสะสมทุน ด้านระบบงานมีการจัดโครงสร้างการบริหารเพื่อการควบคุมกำกับอย่างชัดเจน ด้าน

ระบบบุคลากร ความสำเร็จขึ้นอยู่กับผู้บริหารและสมาชิกมีสัจจะคุณธรรมและมีความเสียสละ

ด้านผู้นำ วิสาหกิจชุมชนที่ประสบผลสำเร็จมักจะอยู่ใต้การนำของบุคคลเหล่านี้ โดยบุคคลที่ประสบผลสำเร็จในอาชีพเป็นที่ยอมรับของชาวบ้าน การระดมทุนจะง่าย การขยายตัวได้รวดเร็ว มีความมั่นคง และโอกาสประสบผลสำเร็จมีสูง

ด้านแรงงาน ที่เป็นลูกจ้างส่วนใหญ่มีน้อย โดยมากเป็นประเภททำงานให้ตัวเอง (self - employed) ภายในครอบครัว ส่วนมากเป็นแรงงานที่มีความรู้มีน้อย ขาดทักษะ และประสบการณ์ จึงเป็นแรงงานไร้ฝีมือ เป็นแรงงานของคนรุ่นพ่อ แม่ ปู่ ย่าเป็นสำคัญ

ด้านการมีส่วนร่วมของสมาชิก ต้องอาศัยความร่วมมือร่วมใจของชุมชน ต้องร่วมคิด ร่วมตัดสินใจ ร่วมทำ และร่วมกันรับผิดชอบ นำพาให้วิสาหกิจชุมชนประสบผลสำเร็จ

### 3. ปัจจัยนำออก ประกอบด้วย

ด้านการมีผลผลิตที่หลากหลาย มีผลิตภัณฑ์ใหม่เพิ่มขึ้นและได้รับการรับรองมาตรฐานตรงตามความต้องการของชุมชนและตลาด สมาชิกกลุ่มมีความพึงพอใจและจำนวนสมาชิกมีเพิ่มขึ้น อีกทั้งมีการจัดสรรผลประโยชน์ที่รวดเร็วและเป็นธรรม

ตัวชี้วัดความสำเร็จของวิสาหกิจชุมชน ทั้ง 3 ปัจจัย ต้องอยู่ภายใต้เงื่อนไข 2 ประการ คือ

ประการแรกเป็นเงื่อนไขที่เกิดจากภายในวิสาหกิจชุมชน ซึ่งเกี่ยวกับคน (Man) ทรัพยากรที่เป็นหัวใจขององค์กร เงินหรืองบประมาณ (Money) ปัจจัยสำคัญที่สนับสนุนให้กิจกรรมต่างๆ ดำเนินการไปได้ รวมทั้งวัสดุอุปกรณ์ (Materials) วัตถุดิบต่างๆ ที่ใช้ในการผลิต และการจัดการ (Management) ที่เป็นวิธีการบริหารองค์กรที่ประกอบธุรกิจ ซึ่งส่งผลให้องค์กรประสบความสำเร็จได้เป็นอย่างดี

ประการสองเป็นเงื่อนไขอันเกิดจากภายนอกวิสาหกิจชุมชน คือ การสนับสนุนจากภาครัฐ ภาคเอกชน หน่วยงานต่าง ๆ รวมทั้งองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นในพื้นที่ ทั้งในเรื่องของการรวมกลุ่ม การจัดตั้งกลุ่ม การถ่ายทอดองค์ความรู้จากการศึกษา อบรมศึกษาดูงานตัวอย่างที่ประสบความสำเร็จ การสนับสนุนวัตถุดิบในการผลิต งบประมาณ และแหล่งเงินทุนรวมทั้งเครื่องมือวัสดุอุปกรณ์ต่างๆ การสนับสนุนและส่งเสริมให้

ประชาชนซื้อสินค้าจากชุมชน ทั้งสองเงื่อนไขล้วนแล้วแต่เป็นปัจจัยนำไปสู่ความสำเร็จของการประกอบกิจการวิสาหกิจชุมชน

### ระเบียบวิธีวิจัย

ในการศึกษาในครั้งนี้ผู้ศึกษาใช้ประชากรและกลุ่มตัวอย่าง ประกอบด้วย ประธานกลุ่ม คณะกรรมการกลุ่ม และสมาชิกกลุ่ม จำนวน 18 คน. เครื่องมือที่ใช้ในการศึกษาประกอบด้วย แบบสัมภาษณ์ การสังเกตแบบมีส่วนร่วม การเก็บรวบรวมข้อมูล เป็นการเก็บรวบรวมข้อมูลจากเอกสารของกลุ่มวิสาหกิจชุมชนแม่บ้านห้วยกานเบเกอร์ รวมทั้งเอกสารทางราชการที่จัดทำไว้ และเอกสารอื่น ๆ ที่เกี่ยวข้องและจากการเก็บรวบรวมจากการสัมภาษณ์ การสังเกตการณ์แบบมีส่วนร่วม เพื่อนำข้อมูลที่ได้มาวิเคราะห์ จัดหมวดหมู่ ตามประเด็นที่ตั้งไว้ แล้วนำข้อมูลที่ได้มานำเสนอในรูปแบบเชิงพรรณนา

### ผลการศึกษา

จากการศึกษากลุ่มวิสาหกิจชุมชนหมู่บ้านห้วยกานเบเกอร์ สามารถสรุปผลการวิเคราะห์ได้ดังนี้

1. จุดกำเนิดของกลุ่มวิสาหกิจชุมชนหมู่บ้านห้วยกานเบเกอร์ เกิดจากสมาชิกกลุ่มหมู่บ้านห้วยกาน จำนวน 10 กว่าคนได้รวมตัวกัน และแสวงหาความรู้ และเกิดการเรียนรู้ร่วมกัน คิดและทำร่วมกันเกิดเป็นแรงบันดาลใจ นำไปสู่การจัดตั้งกลุ่มผู้ผลิตขนมอบขนมไทยบ้านห้วยกาน และประกาศเชิญชวนผู้สนใจในหมู่บ้านเข้าร่วมทุนลงหุ้นกัน ต่อจากนั้นได้มีการคัดเลือกคณะกรรมการและจัดทำระเบียบข้อบังคับร่วมกัน เพื่อเป็นแนวทางการดำเนินงานของกลุ่ม และได้รับการจดทะเบียนเป็น “กลุ่มวิสาหกิจชุมชนแม่บ้านห้วยกานเบเกอร์” ผลิตเค้กกล้วยเป็นผลิตภัณฑ์ของกลุ่ม พัฒนาปรับปรุงจนได้รับการรับรองมาตรฐานอาหารและยา (อย.) จัดระดับเป็นผลิตภัณฑ์ภูมิปัญญาชุมชนคนลำพูนระดับ One Province One Product และได้รับตราสัญลักษณ์เครื่องหมายบริการสินค้าคุณภาพจังหวัดลำพูน Lamphum Brand มีวัตถุประสงค์เพื่อให้สมาชิกมีความรัก ความสามัคคี ความผูกพัน มีวิถีชีวิตร่วมกันช่วยเหลือซึ่งกันและกัน พัฒนาความสามารถในการจัดการของกลุ่ม ให้สมาชิกพึ่งพาตนเอง และพัฒนากลุ่มให้มีความเข้มแข็ง สมาชิก

มีความรู้และพัฒนาภูมิปัญญาท้องถิ่นเสริมสร้างรายได้ และพัฒนาคุณภาพชีวิตที่ดีแก่สมาชิกกลุ่ม

2. รูปแบบการดำเนินงานของกลุ่มวิสาหกิจชุมชนแม่บ้านห้วยกานเบเกอร์ มีรูปแบบการดำเนินงาน ดังนี้

2.1 โครงสร้างกลุ่ม ประกอบด้วย ประธาน รองประธาน เภรณญิก เลขานุการ ฝ่ายการตลาด ฝ่ายประชาสัมพันธ์ โดยการกำหนดบทบาทหน้าที่ความรับผิดชอบตามความรู้ความสามารถและความถนัดของแต่ละบุคคล และการควบคุมภายในมีการแบ่งแยกหน้าที่ความรับผิดชอบออกเป็น 3 ฝ่าย ได้แก่ ฝ่ายผลิต ฝ่ายการตลาด ฝ่ายบัญชีในส่วนของสมาชิกกลุ่ม มีการกำหนด มีคุณสมบัติ สิทธิและหน้าที่ รวมทั้งสมาชิกภาพตามกฎระเบียบข้อบังคับของกลุ่ม

2.2 การบริหารจัดการ แบ่งออกเป็น ด้านการจัดรูปแบบโครงสร้างการทำงาน ด้านการวางแผน ด้านการตัดสินใจ ด้านทีมงาน ด้านการพัฒนาศักยภาพของทีมงาน ด้านการรายงานข้อมูลและผลการดำเนินงาน ด้านการควบคุมการใช้ทรัพยากร และด้านแรงจูงใจ

2.3 การระดมทุน ประกอบด้วย เงินหุ้นสมาชิก จำนวนหุ้นละ 50 บาท ถือหุ้นได้ไม่เกิน 4 หุ้น และเงินสนับสนุนจากบุคคลและหน่วยงานต่าง ๆ

2.4 การผลิตและการพัฒนาผลิตภัณฑ์ แบ่งเป็น ด้านการผลิต มีลำไยอบแห้งเนื้อสีทองเกรดเอซึ่งรับซื้อจากสมาชิกกลุ่ม เป็นวัตถุดิบที่สำคัญของการผลิตเค้ก ลำไย โดยบุคลากรในฝ่ายผลิตได้รับการถ่ายทอดกระบวนการผลิตจากสมาชิกภายในกลุ่ม เครื่องมืออุปกรณ์การผลิตทุกชิ้นผ่านการทำความสะอาดได้มาตรฐานอาหารและยา (อย.) ด้านการพัฒนาผลิตภัณฑ์ พบว่ากลุ่มมีความตั้งใจและมุ่งมั่นที่จะพัฒนาผลิตภัณฑ์จากระดับ 4 ดาว ไปสู่ระดับ 5 ดาว

2.5 การตลาดและคู่แข่ง มีทั้งตลาดภายในชุมชนและตลาดภายนอกชุมชนหรือตลาดทั่วไป และกลุ่มมีคู่แข่งกันที่เป็นผู้ผลิตเบเกอร์เหมือนกันทั้งภายในและภายนอกชุมชน

2.6 การบริหารการเงิน มีเหรียญฉบับทีกและสรูปัญชีรายรับรายจ่าย และนำเงินฝากเข้าบัญชีกลุ่ม และมีฝ่ายบัญชีทำหน้าที่บันทึกรายการด้วยระบบบันทึกบัญชีมือและระบบโปรแกรมคอมพิวเตอร์

2.7 การแบ่งปันผลกำไรและผลประโยชน์ตอบแทน มีการปฏิบัติตามระเบียบข้อบังคับของกลุ่ม มีการแบ่งปันส่วนผลกำไรจากการดำเนินงานให้กับสมาชิกทุกคน และแบ่งเป็นทุนการศึกษาสำหรับลูกหลานสมาชิก

**3. ผลการดำเนินงานของกลุ่มวิสาหกิจชุมชนแม่บ้านห้วยกานเบเกอร์ ณ วันที่ 31 ธันวาคม 2553** ที่ผ่านมา กลุ่มมีทรัพย์สินหมุนเวียน จำนวน 823,542.94 บาท ไม่มีหนี้สิน มีทุนของกลุ่มวิสาหกิจรวมจำนวน 1,338,993.70 บาท ผลการดำเนินงานของกลุ่ม มีรายได้รวม จำนวน 1,715,226.35 บาท และรายจ่าย จำนวน 1,450,488.14 บาท และคิดเป็นกำไรสุทธิ จำนวน 264,738.21 บาท ปัจจุบันกลุ่มมีสมาชิกจำนวน 213 คน หุ่นจำนวน 568 หุ่น และเงินหุ้นจำนวน 28,400 บาท และกลุ่มได้รับรางวัลและเครื่องหมายรับรองต่าง ๆ อาทิ รางวัลชนะเลิศการประกวดเกษตรกรรมและสถาบันเกษตรกรรมดีเด่นระดับจังหวัด ประเภทกลุ่มแม่บ้านเกษตรกรรมดีเด่น รางวัลชนะเลิศการประกวดวิสาหกิจชุมชนดีเด่นระดับภาค ด้านการบริหารจัดการโดยใช้ข้อมูลทางบัญชี ได้รับเกียรติบัตรรับรองด้านการพัฒนาตนเองตามระบบมาตรฐานงานชุมชน (มชช.) ประเภทองค์กรชุมชนได้รับการคัดเลือกให้เป็นสินค้า OTOP ได้รับการรับรองมาตรฐานผลิตภัณฑ์ชุมชน (มผช.) ได้รับการรับรองมาตรฐานอาหารและยา ออย. และผลิตภัณฑ์ เครื่องหมายบริการสินค้าคุณภาพ จังหวัดลำพูน Lamphum Brand

**4. บทบาทขององค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น** พบว่า องค์กรบริหารส่วนจังหวัดลำพูนสนับสนุนงบประมาณก่อสร้างอาคาร เทศบาลตำบลบ้านโฮ้ง สนับสนุนงบประมาณก่อสร้างอาคารโรงผลิต และจัดซื้ออุปกรณ์เครื่องปั้นแ่ง วัสดุอุปกรณ์ต่าง ๆ เอกสารแผ่นพับประชาสัมพันธ์ และรับซื้อผลิตภัณฑ์ สำหรับเป็นอาหารว่างการประชุมอบรม สัมมนา เป็นของฝากในการศึกษาดูงานของท้องถิ่น ในปีต่อไปเทศบาลตำบลบ้านโฮ้ง จัดซื้ออุปกรณ์เตาอบขนาดเล็ก และเครื่องปั้นแ่งชนิดพกพาสำหรับสาธิตการผลิต แก้วใส่ให้กับลูกค้าส่วนองค์กรบริหารส่วนจังหวัดลำพูนสนับสนุนการขยายตลาดโดยรับผลิตสื่อเพื่อประชาสัมพันธ์ผลิตภัณฑ์



5. โอกาสในการพัฒนา พบว่า ขึ้นอยู่กับสมาชิกกลุ่มที่ต้องมีความเป็นหนึ่งเดียว แปรูปผลผลิตลำไยเป็นเค้กลำไยสร้างงาน สร้างรายได้ สร้างโอกาสให้กับคนในชุมชน จากทรัพยากรและวัตถุดิบที่มีอยู่ในชุมชน ประกอบกับแรงหนุนจากจังหวัดลำพูนและหน่วยงานที่เกี่ยวข้อง เป็นโอกาสการพัฒนาไปสู่ระดับประเทศต่อไป

6. บทเรียนที่ได้รับ การมีส่วนร่วมของสมาชิก ความใส่ใจรักกัน ความพยายามของกลุ่ม ความเสียสละ เป็นปัจจัยสำคัญต่อความสำเร็จของกลุ่ม และจากบทเรียนอันทรงคุณค่า ผสมผสานภูมิปัญญาท้องถิ่นกับเทคโนโลยีสมัยใหม่ นำลำไยอบแห้งมาผลิตเบเกอรี่ เป็นเค้กลำไย มีชื่อเสียงเป็นที่ยอมรับของคนในชุมชนและภายนอกชุมชน สร้างงาน สร้างรายได้กระจายสู่ชุมชน จากกลุ่มผู้ผลิตขนมอบขนมไทย เริ่มต้นสมาชิก 10 กว่าคน พัฒนามาเป็นวิสาหกิจชุมชนที่ประสบความสำเร็จมีชื่อเสียงเป็นที่รู้จัก เป็นสินค้าคุณภาพแบรนด์ของตัวเอง

7. เงื่อนไขความสำเร็จของกลุ่มวิสาหกิจชุมชน ขึ้นอยู่กับกลุ่มและชุมชนมีความรักสามัคคีและมีน้ำใจต่อกัน มีจิตใจเป็นแนวทางเดียวกัน การรู้จักบทบาทหน้าที่ความรับผิดชอบ การดำเนินงานไม่มีหนี้สินมีเงินทุนหมุนเวียนสำหรับการบริหารจัดการกลุ่ม ทุกสิ้นปีมีการแบ่งผลกำไรให้กับสมาชิก และโบนัสพิเศษ ให้กับกรรมการหรือทีมงานที่ดำเนินกิจการภายในกลุ่ม มีบุคคล หน่วยงานภาครัฐและองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น ให้การสนับสนุนทั้งในรูปของงบประมาณ อาคาร วัสดุอุปกรณ์ และรับซื้อผลิตภัณฑ์ พร้อมถ่ายทอดองค์ความรู้ต่าง ๆ ให้กับกลุ่ม การดำเนินงานมีการประชุมคณะกรรมการเป็นประจำทุกเดือน มีการรายงานขอคบัญชีรายรับรายจ่าย มีการมอบหมายงานที่สามารถทำแทนกันได้ มีการถ่ายทอดองค์ความรู้และประสบการณ์ระหว่างกลุ่ม ยึดถือแนวทางทุกคนเป็นเจ้าของวิสาหกิจร่วมกัน คุณภาพ มาตรฐานต้องรักษาร่วมกัน ตามหลักจริยธรรมแนวทางปฏิบัติสำหรับผู้ประกอบการ ได้แก่ ความสำนึกและตระหนักถึงความรับผิดชอบต่อความซื่อสัตย์ มีจรรยาบรรณในการประกอบการค้าขายสินค้าหรือบริการอย่างตรงไปตรงมา ยึดถือผลประโยชน์ของกลุ่มร่วมกัน รักษาสภาพแวดล้อมที่ดีของชุมชน ยึดหลักความยุติธรรม ความเสมอภาค การไม่เลือกปฏิบัติให้ทุกคนมีโอกาสได้เลือกสินค้าบริการนอกจากนั้นกลุ่ม มีข้อปฏิบัติสำหรับผู้ประกอบการที่พึงมีต่อผู้บริโภค ได้แก่ ขายสินค้าและให้บริการอย่างยุติธรรม ถูกต้องตามจำนวนและคุณภาพเหมาะสมกับราคาไม่

ก้าวผ่านการตัดสินใจซื้อหรือบริการของลูกค้า ปฏิบัติต่อลูกค้าอย่างมีน้ำใจ มีอัธยาศัยที่ดี ดำเนินธุรกิจอย่างไม่มีเล่ห์เหลี่ยมสำหรับลูกค้า จึงเป็นเงื่อนไขความสำเร็จของกลุ่มวิสาหกิจชุมชนแม่บ้านห้วยกานเบเกอร์ เป็นแบบอย่างของวิสาหกิจชุมชนอื่นต่อไป

## สรุปและอภิปรายผล

จากผลการศึกษาของกลุ่มวิสาหกิจชุมชนแม่บ้านห้วยกานเบเกอร์ สรุปผลการศึกษาและอภิปรายผลได้ดังนี้

1. จุดกำเนิดของกลุ่มวิสาหกิจชุมชนแม่บ้านห้วยกานเบเกอร์ เกิดจากรวมตัวกันของสมาชิกกลุ่มแม่บ้านห้วยกานจำนวนเล็ก ๆ จำนวน 10 กว่าคน แล้วขยายออกไปยังประชาชนภายในหมู่บ้านเพื่อรับเข้าเป็นสมาชิก ทุนในการบริหารจัดการกลุ่มเกิดจากทุนของสมาชิกทั้งหมดในรูปแบบของหุ้น มีการคัดเลือกคณะกรรมการและจัดวางระเบียบข้อบังคับและแนวทางการดำเนินงานของกลุ่มร่วมกันของสมาชิก ในระยะแรกก่อตั้งเป็น “กลุ่มผู้ผลิตขนมอบขนมไทยบ้านห้วยกาน” ต่อมาขอรับการจดทะเบียนเป็น “กลุ่มวิสาหกิจชุมชนแม่บ้านห้วยกานเบเกอร์” ผลิตเค้กกล้วย ซึ่งเกิดจากการกระบวนกรคิดและร่วมกันทำของสมาชิกกลุ่มออกจำหน่ายจนได้รับการยอมรับจากผู้บริโภคภายในและนอกชุมชนจนกระทั่งได้รับการสนับสนุนจากบุคคลและหน่วยงานต่าง ๆ เข้ามาส่งเสริมทั้งในเรื่องของ งบประมาณ อาคารสถานที่ วัสดุอุปกรณ์และแนะนำแนวทางการบริหารจัดการกลุ่ม จึงกลายเป็นแรงเสริมให้กลุ่มได้รับการพัฒนาต่อยอด ให้กลุ่มมีความเข้มแข็งพึ่งพาตนเองได้ จนกลุ่มประสบความสำเร็จโดยได้รับรางวัลต่าง ๆ ดังเช่นงานวิจัยของวิทยา (2547) ซึ่งได้ศึกษาปัจจัยที่มีผลต่อความสำเร็จของกลุ่มวิสาหกิจชุมชนอำเภอกันทรวิชัย พบว่า ปัจจัยหลักที่ส่งผลต่อความสำเร็จของการดำเนินงานสิ่งสำคัญ คือ หลักแห่งการพึ่งตนเอง ความร่วมมือร่วมใจและเป็นน้ำหนึ่งใจเดียวกัน การดำเนินกิจกรรมวิสาหกิจชุมชนที่ดีนั้น มักเริ่มจากการมีส่วนร่วมของชาวบ้านและสร้างกระบวนการเรียนรู้ร่วมกัน

2. รูปแบบการดำเนินงานของกลุ่มวิสาหกิจชุมชนแม่บ้านห้วยกานเบเกอร์ มีการบริหารจัดการโดยมีผู้นำกลุ่มเป็นหลัก การแบ่งหน้าที่ความรับผิดชอบเป็นไปตามความถนัดของแต่ละบุคคล มีโครงสร้างการบริหารจัดการกลุ่ม ประกอบด้วย ประธานกลุ่ม

รองประธานกลุ่ม เลขานุการ ทรัพยากร ประชาสัมพันธ์ และการตลาด และแบ่งงานภายในออกเป็น ฝ่ายผลิต ฝ่ายการตลาด และแบ่งงานภายในออกเป็นฝ่ายผลิต ฝ่ายการตลาด และฝ่ายบัญชี ร่วมกันบริหารจัดการในแต่ละด้านที่มีรูปแบบการทำงานที่สามารถทำแทนกันได้ วางแผนและกำหนดเป้าหมายร่วมกัน กลุ่มได้รับการฝึกอบรม ศึกษาดูงาน มีข้อมูลและการรายงานผลการดำเนินงานของกลุ่มทุกสิ้นปี ควบคุมการใช้ทรัพยากรโดยทีมงานทุกคนรับผิดชอบร่วมกัน เมื่อผลการดำเนินงานบรรลุตามเป้าหมายมีผลกำไร การจัดสรรปันส่วนผลกำไรก็เกิดแก่สมาชิกกลุ่มตามหุ้นที่ถือของแต่ละบุคคล และส่วนหนึ่งพิจารณาแบ่งปันให้เป็นโบนัสตอบแทนคณะกรรมการและทีมงานดำเนินงาน เพื่อเป็นขวัญและกำลังใจในการทำงานต่อไป สอดคล้องกับงานวิจัยของ วิทยา (2547) ที่ได้ศึกษาเรื่องปัจจัยที่มีผลต่อความสำเร็จของกลุ่มวิสาหกิจชุมชนอำเภอกันทรวิชัย จังหวัดมหาสารคาม พบว่าปัจจัยที่ส่งผลต่อความสำเร็จของกลุ่มวิสาหกิจชุมชนได้แก่การกำหนดโครงสร้างและรูปแบบการบริหารงานที่ชัดเจน สมาชิก กระบวนการดำเนินกิจกรรม ความเป็นผู้นำ การมีส่วนร่วมของชุมชน การมีปฏิสัมพันธ์กับภายนอก การบริหารจัดการและปัจจัยที่เกี่ยวข้องกับข้อมูลข่าวสาร สิ่งสำคัญประการหนึ่งคือ หลักการพึ่งตนเอง ความร่วมมือร่วมใจ และเป็นน้ำหนึ่งใจเดียวกันของชุมชน และการดำเนินกิจกรรมวิสาหกิจชุมชนที่ดำเนิน มักเริ่มต้นจากการมีส่วนร่วมของชุมชน โดยมีการกำหนดรูปแบบและวางแผนการดำเนินกิจกรรมร่วมกัน ทั้งการสะสมทุน ออมทรัพย์ และสร้างกระบวนการเรียนรู้

**3. ผลการดำเนินงานของกลุ่มวิสาหกิจชุมชน** มีทุนสำหรับดำเนินงานที่เกิดจากการระดมทุนในรูปแบบการถือหุ้นของสมาชิก และการอุดหนุนจากบุคคลและหน่วยงานต่าง ๆ เพื่อเป็นทุนในการดำเนินงานและจัดซื้อวัตถุดิบสำหรับผลิตเค้กกล้วยที่ได้มาตรฐาน สะอาด ปลอดภัย ตามความต้องการของลูกค้า ปัจจุบันผลิตภัณฑ์ของกลุ่มจัดอยู่ในระดับ 4 ดาว มีตลาดและคู่แข่งทั้งภายในและภายนอกชุมชน การบริหารการเงินมีทรัพยากรรับผิดชอบโดยตรงควบคู่กับการบันทึกระบบบัญชีที่มีฝ่ายบัญชีเป็นผู้ดำเนินการ ในปีที่ผ่านมากลุ่มมีรายได้รวม จำนวน 1,715,226.35 บาท และรายจ่ายจำนวน 1,450,488.14 บาท และคิดเป็นกำไรสุทธิจำนวน 264,738.21 บาท ปัจจุบันกลุ่มมีสมาชิกจำนวน 213 คน หุ้นจำนวน 568 หุ้น และเงินหุ้นจำนวน 28,400 บาท จากผลกำไรถูกนำไปแบ่งปันเป็นผลประโยชน์ตอบแทนให้กับสมาชิกทุกคนนอกจากผลการ

ดำเนินงานที่แสดงออกมาในรูปของเงินแล้ว กลุ่มยังได้รับรางวัลและเครื่องหมายรับรอง มาตรฐานการผลิตกันท์จากหลายหน่วยงาน ทำให้มองเห็นโอกาสของการพัฒนาจาก ผลิตภัณฑ์ระดับ 4 ดาว สามารถพัฒนาไปสู่ระดับ 5 ดาวได้ และจากผลแห่งการจัดระดับ ให้เป็นผลิตภัณฑ์ภูมิปัญญาชุมชนคนลำพูน ระดับ One Province One Product หนึ่ง จังหวัด หนึ่งผลิตภัณฑ์และกลุ่มได้รับการอนุญาตให้ใช้ตราสัญลักษณ์เครื่องหมายบริการ ติน คำคุณ ภาพ จังหวัดลำพูน Lamphum Brand เป็น โอกาส ในการ พัฒนา ไปสู่ ระดับประเทศ โดยมีองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นสนับสนุนทั้งงบประมาณและวัสดุ อุปกรณ์ จากผลการดำเนินงานที่อาศัยการมีส่วนร่วม ความเสียสละ การผสมผสานภูมิ ปัญญาท้องถิ่นเข้ากับเทคโนโลยีสมัยใหม่ กลายเป็นบทเรียนสำคัญที่สร้างงานสร้างรายได้ ที่เกิดจากผลิตภัณฑ์ของชุมชนโดยคนในชุมชนเพื่อชุมชนอย่างแท้จริง สอดคล้องกับ การศึกษาของ นพว (2550) เรื่อง ปัจจัยที่ผลต่อการดำเนินงานวิสาหกิจชุมชนกลุ่มแม่บ้าน เกษตรกรบ้านเตวัน ตำบลหัวทุ่ง อำเภอลอง จังหวัดแพร่ เกิดจากการสนับสนุนของ หน่วยงานภาครัฐ การระดมทุนของสมาชิก ความมีน้ำใจเสียสละ มีผลิตภัณฑ์คุณภาพที่ ได้รับการรับรองมาตรฐาน มีการจัดทำบัญชีรายรับ – รายจ่ายที่สามารถตรวจสอบได้ และ มีการปันผลและให้สวัสดิการแก่สมาชิกกลุ่มการตลาดมีสินค้าที่โดดเด่นเป็นเอกลักษณ์ และมีการปฏิสัมพันธ์กับภายนอก

**4. เงื่อนไขความสำเร็จของกลุ่มวิสาหกิจชุมชนแม่บ้านห้วยกานเบเกอร์ ขึ้นอยู่กับ** คนในกลุ่มและคนในชุมชน มีความรักความสามัคคีและมีน้ำใจต่อกัน มีจิตใจที่คิดเป็นไป ในแนวทางเดียวกัน ร่วมกันตั้งใจทำงานให้ประสบความสำเร็จ ทุกคนรู้จักบทบาทหน้าที่ ความรับผิดชอบของตนเอง ทำให้กลุ่มไม่มีหนี้สิน มีเงินทุนหมุนเวียนและผลกำไรที่ สามารถบริหารจัดการกลุ่มต่อไปได้ ทุกสิ้นปีมีผลประ โยชน์ตอบแทนแก่สมาชิก และ สมาชิกทุกคนมีสิทธิออกเสียงและลงมติเห็นชอบในเรื่องต่าง ๆ จากการเสนอต่อที่ประชุม ใหญ่สามัญประจำปี นอกจากนั้นกลุ่มยังมีการถ่ายทอดความรู้ประสบการณ์ในลักษณะที่ สอนน้องให้กับสมาชิกใหม่ที่เต็มใจพร้อมจะเรียนรู้ร่วมกัน ทุกคนเป็นเจ้าของกิจการ วิสาหกิจชุมชน คุณภาพและมาตรฐานจึงเป็นสิ่งที่ทุกคนถือปฏิบัติร่วมกัน สิ่งเหล่านี้ล้วน แต่เป็นเงื่อนไขที่นำไปสู่ความสำเร็จของกลุ่มวิสาหกิจชุมชนแม่บ้านห้วยกานเบเกอร์ ซึ่ง กลุ่มอื่นสามารถนำไปเป็นเงื่อนไขในการดำเนินงานของกลุ่มนั้นได้ สอดคล้องกับวิทยา

(2547) กล่าวถึง แนวคิดและทฤษฎีที่เกี่ยวข้องกับการดำเนินงานวิสาหกิจชุมชนได้บ่งชี้ถึง ปัจจัยที่ทำให้การบริหารกิจการบรรลุผลได้นั้นมาจาก องค์ประกอบกลุ่ม การมีส่วนร่วม ของสมาชิก กำหนดทิศทางเป้าหมายและวัตถุประสงค์เดียวกัน มีการจัดการเรียนรู้และ ศักยภาพของชุมชน

### ข้อเสนอแนะ

กลุ่มวิสาหกิจชุมชนแม่บ้านห้วยกานเบเกอร์เป็นกลุ่มที่มีจุดกำหนด รูปแบบการบริหารจัดการที่เป็นเอกลักษณ์เฉพาะตัวด้วยการนำวัตถุดิบชุมชนในสร้างรายได้ให้กับ สมาชิกของกลุ่มจนประสบความสำเร็จโดยมีรางวัลต่าง ๆ เป็นเครื่องรับรองนั้น ถือว่าเป็น แหล่งเรียนรู้และศึกษาที่สำคัญให้แก่ชุมชนอื่น ๆ ที่มีผลผลิตที่เกิดขึ้นในชุมชนในการเพิ่ม มูลค่าสินค้าและรายได้ให้แก่ชุมชนของตนเอง นอกจากนี้การที่กลุ่มมีการผลิตสินค้า ประเภทเดียวคือ เค้กกล้วย การรักษาคุณภาพสินค้าก็เรื่องสำคัญแต่สิ่งสำคัญคือการสร้างความหลากหลายก่อให้เกิดทางเลือกให้แก่ผู้บริโภคเพื่อรักษาฐานผู้บริโภคให้มีความ แข็งแรงขึ้นเพื่อให้สามารถต่อสู้กับคู่แข่งในตลาดอื่น ๆ ได้ เป็นสิ่งสำคัญที่กลุ่มจะต้อง มีการระดมความคิดและวางแผนทางร่วมกันของสมาชิกเพื่อให้กลุ่มมีการพัฒนาและยัง ยืนต่อไป

### เอกสารอ้างอิง

กนกกาญจน์ มะลาง. (2551). ปัจจัยที่มีผลต่อการพัฒนาวิสาหกิจชุมชนพระบาทห้วยต้ม ตำบลนาทราย อำเภอเถลี จังหวัดลำพูน. การค้นคว้าอิสระปริญญาวิทยาศาสตร มหาบัณฑิต สาขาวิชาส่งเสริมการเกษตร บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยเชียงใหม่.  
ณลินี หอวงศ์รัตนะ และคณะ. (2550). รายงานการวิจัยเรื่อง กลยุทธ์การพัฒนาวิสาหกิจ ชุมชนเพื่อการพึ่งตนเอง กรณีศึกษา : วิสาหกิจชุมชนส่งเสริมผลิตข้าวพันธุ์ดีบ้าน ห้วยหมากคำบลโพธิ์พระยา อำเภอเมืองสุพรรณบุรี จังหวัดสุพรรณบุรี. กรม ส่งเสริมการเกษตร.

- ถาวร ชูพล และคณะ. (2550). รายงานการวิจัยกลยุทธ์การพัฒนาวิสาหกิจชุมชนเพื่อการพึ่งตนเอง กรณีศึกษา : วิสาหกิจชุมชนกลุ่มแม่บ้านเกษตรกรกรจิกสูงตำบลปากพลี อำเภopakพลี จังหวัดนครนายก. กรมส่งเสริมการเกษตร
- นพ กบคำ. (2550). ปัจจัยที่มีผลต่อการดำเนินงานวิสาหกิจชุมชน : กรณีศึกษากลุ่มแม่บ้านเกษตรกรบ้านเขตนวัน ตำบลหัวทุ่ง อำเภอลอง จังหวัดแพร่. วิทยานิพนธ์ปริญญาศิลปศาสตรมหาบัณฑิต (คหกรรมศาสตร์เพื่อพัฒนาชุมชน) มหาวิทยาลัยรามคำแหง.
- วิทยา จันทะวงศ์ศรี. (2547). ปัจจัยที่มีผลต่อความสำเร็จของกลุ่มวิสาหกิจชุมชน อำเภอกันทรวิชัย จังหวัดมหาสารคาม. รายงานการศึกษาอิสระปริญญาเศรษฐศาสตรมหาบัณฑิต สาขาวิชาเศรษฐศาสตร์ธุรกิจ บัณฑิตวิทยาลัยมหาวิทยาลัยขอนแก่น.