

**แนวทางการพัฒนาการดำเนินงานของวิสาหกิจชุมชนท้องถิ่น:
กรณีศึกษา วิสาหกิจชุมชนตำบลเกาะเกร็ด จังหวัดนนทบุรี**
**The Development Guidelines for the Operation of Local Community
Enterprises: A Study of Community Enterprise Groups, Koh-Kret Municipality,
Nonthaburi Province**

¹ณรงค์ฤทธิ์ ประสานตรี, ²จันทนา อุดม และ ³ไพโรจน์ บุตรชีวิน

¹Narongrith Prasantree, ²Chanthana Udom, and ³Phairoj Butcheewan

^{1, 2, 3}คณะวิทยาการจัดการ มหาวิทยาลัยราชภัฏพระนคร

^{1, 2, 3} Faculty of Management Science, PhranakhonRajabhat University, Thailand

E-mail: Chanpnru@gmail.com

Received May 19, 2023; **Revised** June 13, 2023; **Accepted** August 5, 2023

บทคัดย่อ

การวิจัยครั้งนี้มีวัตถุประสงค์ 1) เพื่อศึกษาสภาพการดำเนินงาน จุดแข็ง จุดอ่อน โอกาส และอุปสรรค และ 2) เพื่อร่วมกำหนดแนวทางการพัฒนาการดำเนินงานของวิสาหกิจชุมชนตำบลเกาะเกร็ด จังหวัดนนทบุรี ระเบียบวิธีวิจัยเชิงคุณภาพที่ประกอบด้วย 2 ขั้นตอน 1) การสัมภาษณ์เชิงลึกเกี่ยวกับการสังเกตแบบมีส่วนร่วมจากคณะกรรมการบริหารวิสาหกิจชุมชนในพื้นที่จำนวน 6 กลุ่มรวม 18 คน 2) การสนทนากลุ่มจากตัวแทนผู้ที่มีความเกี่ยวข้องกับการพัฒนาวิสาหกิจชุมชน จำนวน 16 คน กระบวนการวิเคราะห์ข้อมูลเป็นลักษณะการวิเคราะห์เชิงเนื้อหา โดยผลการศึกษาพบว่า 1) สภาพการดำเนินงานของวิสาหกิจชุมชน การดำเนินงานที่ผ่านมาไม่ได้มีการจัดทำแผนพัฒนากลุ่มอย่างเป็นระบบ ลักษณะการก่อเกิดของกลุ่มและการพัฒนาทุนทรัพยากร ร่วมกับกระบวนการส่งเสริมและสนับสนุนของหน่วยงานต่าง ๆ เพื่อการผลิตสินค้าบนพื้นฐานความมั่นคงด้านทรัพยากร และวัตถุดิบท้องถิ่นถือว่าเป็นจุดแข็งด้านความสามารถในการผลิต ขณะที่การเป็นแหล่งท่องเที่ยวและความมีอัตลักษณ์เชิงวัฒนธรรม ประกอบกับการสนับสนุนจากหน่วยงานภาครัฐ ถือว่าเป็นปัจจัยเสริมแรงที่สำคัญในการพัฒนาสินค้าและวิสาหกิจชุมชนของพื้นที่ อย่างไรก็ตามจุดอ่อนที่ควรได้รับการพัฒนาคือ การพัฒนาระบบการบริหารจัดการเชิงระบบ ด้านการบริหารจัดการเชิงข้อมูลและทิศทางการพัฒนาความหลากหลายของผลผลิตและการบริการที่มีประสิทธิภาพ ขณะที่ปัจจัยเชิงพื้นที่เป็นที่ราบลุ่ม

และปัญหาอุทกภัย ตลอดจนข้อจำกัดการสัญจรทางน้ำ ถือว่าเป็นอุปสรรคในกระบวนการพัฒนา 2) ผลการวิเคราะห์แนวทางการพัฒนาการดำเนินงานของวิสาหกิจชุมชน ซึ่งให้ เห็นว่าการบริหารจัดการ ควรมีการกำหนดเป้าหมายกิจกรรมการพัฒนาที่ชัดเจน การพัฒนาความรู้ ทักษะและทุนการบริหาร จัดการของวิสาหกิจ อาทิ การส่งเสริมทางการตลาด การสื่อสารกับสังคมทุกระดับ การพัฒนา เทคโนโลยีและนวัตกรรมเพื่อยกระดับและมาตรฐานคุณภาพสินค้า การสืบสานค่านิยมภูมิปัญญา วัฒนธรรมท้องถิ่น การเชื่อมโยงการท่องเที่ยวกับสินค้าของพื้นที่ การส่งเสริมเยาวชนรุ่นใหม่ให้เข้ามามี ส่วนร่วมกระบวนการพัฒนา ตลอดจนการศึกษานี้ได้นำเสนอเกาะเกร็ดโมเดล (KOHKRET Model) ที่ สะท้อนให้เห็นถึงความสัมพันธ์ตัวแปรการพัฒนาศักยภาพการบริหารวิสาหกิจชุมชนของพื้นที่ใน อนาคต

คำสำคัญ: แนวทางการพัฒนาการดำเนินงานวิสาหกิจชุมชน; ศักยภาพการบริหารวิสาหกิจชุมชน; เกาะเกร็ดโมเดล

Abstract

The objectives of this research were to 1) investigate the operating conditions' strengths, weaknesses, opportunities, and obstacles, and 2) jointly determine the guidelines for the development of operations at Community Enterprise, Koh-Kret municipality, Nonthaburi Province. The study approach was grounded in the qualitative research methodology, which consisted of two stages: 1) in-depth interviews with participatory observations from 6 groups of local community enterprise executive committees, totaling 18 people, together with 2) group discussions of 16 people from representatives of people who were involved in the development of community enterprise groups. Through the content analysis, the study results showed as follows: 1) In the past, there was no systematic group development plan in place for community enterprises. While the nature of local group formation and resource capital development, as well as the promotion and support processes of various agencies for production, were considered the strengths of local production capability, while being a tourist attraction and cultural identity of the area, together with support from government agencies, it is considered an important supporting factor in the development of products and community enterprises in the area. However, the weaknesses that should be developed are systematic management system development, informational management, and development direction for a variety of products and efficient services. While the spatial factors are plains and flooding problems, as well as restrictions on water traffic, they were regarded as an obstacle to the development process in the area. 2) An analysis of development

guidelines for the operation of community enterprise groups points out that the management process should set clear goals for the enterprise's development activities, knowledge development, skills, and operating capital, such as marketing promotion, communicating with society at all levels, development of technology and innovation to up-scale standards and product quality, inheritance of values and local cultural wisdom, integration of products with local tourism, as well as encouraging new generations of youth to participate in the development process. Furthermore, this study presents the KOHKRET model, which would be translated as casual-linked features to foster the future capability of local community enterprises.

Keyword: Capability of Local Community Enterprises; Community Enterprise Development guidelines for the operation; KOHKRET Model

บทนำ

การเปลี่ยนแปลงของโลกและวิกฤตทุนนิยมในประเทศตะวันตก ได้สร้างเงื่อนไขให้แต่ละประเทศหันมาพึ่งตลาดภายในมากขึ้น โดยสังคมต้องหันมาพัฒนาเศรษฐกิจพึ่งตนเอง ภายใต้แนวคิดเศรษฐกิจชุมชน ซึ่งเปรียบเสมือนฐานที่มั่น และการบรรลุเป้าหมายนี้ได้ ด้วยการใช้วิสาหกิจชุมชนเป็นกลไกขับเคลื่อน ขณะที่ประเทศไทยก็ได้มีการปรับตัวตามเศรษฐกิจของโลก โดยภาครัฐได้มีนโยบายสนับสนุนชุมชนในภูมิภาคของประเทศให้เริ่มดำเนินธุรกิจของชุมชนเพื่อสร้างความมั่นคงและยั่งยืนให้ชุมชนสามารถพึ่งพาตนเองให้ได้ เพราะชุมชนคือรากฐานอันสำคัญของประเทศ ในการนี้รัฐบาลจึงได้มีการออกพระราชบัญญัติส่งเสริมวิสาหกิจชุมชน พ.ศ. 2548 ขึ้นมา เพื่อพัฒนาขีดความสามารถของวิสาหกิจชุมชนให้มีความเข้มแข็งและยืนหยัดด้วยตนเอง อันจะเป็นพลังของเศรษฐกิจชุมชนให้เข้มแข็งประกอบกับปัจจุบัน องค์การภาครัฐและเอกชนได้ให้ความสำคัญในการนำภูมิปัญญาและศักยภาพท้องถิ่นมาใช้ในการพัฒนา เพื่อให้การสนับสนุนส่งเสริมวิสาหกิจชุมชนให้มีความรู้และภูมิปัญญาท้องถิ่น การสร้างรายได้ การช่วยเหลือซึ่งกันและกัน การพัฒนาความสามารถในการจัดการและการพัฒนารูปแบบของวิสาหกิจชุมชนให้ชุมชนพึ่งพาตนเองได้ และพัฒนาระบบเศรษฐกิจชุมชนให้มีความเข้มแข็งพร้อมสำหรับการแข่งขันทางการค้าในอนาคต รวมถึงการพัฒนาไปสู่การเป็นผู้ประกอบการในระดับสูงขึ้นไป (กรมส่งเสริมการเกษตร, 2562)

ตำบลเกาะเกร็ด เป็นแหล่งท่องเที่ยวที่ขึ้นชื่อในจังหวัดนนทบุรี รู้จักกันดีในฐานะแหล่งชุมชนคนมอญที่มีชื่อเสียงในเรื่องของเครื่องปั้นดินเผา และประเพณีวัฒนธรรมแบบพื้นบ้านดั้งเดิมที่ยังคงอนุรักษ์ไว้ได้เป็นอย่างดี อีกทั้งเป็นเขตพื้นที่หนึ่งที่เป็นเป้าหมายและยุทธศาสตร์สำคัญ สำหรับการพัฒนาการท่องเที่ยวของหน่วยงานภาครัฐ จึงส่งผลให้คนในชุมชนรวมกลุ่มกิจกรรมการผลิต โดยวิธีการผลิตที่ไม่ได้ซับซ้อน ใช้วัตถุดิบที่หาได้ง่ายในชุมชน และต่อมาได้มีหน่วยงานภาครัฐเข้ามาให้การสนับสนุน

และพัฒนาจึงได้จดทะเบียนเป็นวิสาหกิจชุมชน จากการลงพื้นที่เพื่อดำเนินการสำรวจสภาพการดำเนินงานของวิสาหกิจชุมชนในตำบลเกาะเกร็ดของนักวิจัยเบื้องต้นพบว่า วิสาหกิจชุมชนพบกับปัญหาในการดำเนินงานและผลกระทบจากวิกฤติโควิด-19 ทำให้เศรษฐกิจในตำบลเกาะเกร็ดที่พึ่งพาการท่องเที่ยว และการเกษตรลดลงอย่างรวดเร็ว ตัวชี้วัดอยู่ที่ตลาดในเกาะที่เผชิญภาวะซบเซาฐานเศรษฐกิจของกลุ่มวิสาหกิจชุมชนที่พึ่งพาตลาดในเกาะเพียงอย่างเดียวจึงตกต่ำ และกำลังเผชิญกับปัญหาที่ตามมาครั้งใหญ่คือ ไม่มีนักท่องเที่ยว จึงส่งผลให้ไม่มีรายได้จากการจำหน่ายสินค้า ผนวกกับวิสาหกิจชุมชนเองยังไม่ได้มีการเตรียมความพร้อมในการเพิ่มช่องทางการจำหน่ายสินค้าผ่านระบบออนไลน์ นอกจากการขายผ่านทางหน้าร้าน จากสถานการณ์ดังกล่าวส่งผลให้ระบบเศรษฐกิจและสังคมของตำบลเกาะเกร็ดที่ต้องประสบกับภาวะหยุดชะงักลงเหมือนกับทุกพื้นที่ในประเทศไทย ผลกระทบที่เกิดขึ้นต่อวิถีชีวิตและการปรับตัวที่จะรับกับสถานการณ์วิถีชีวิตใหม่ของกลุ่มวิสาหกิจชุมชนเป็นประเด็นที่ทุกฝ่ายต้องมีความตระหนักและรีบดำเนินการหามาตรการ เพื่อเป็นแนวทางในการรับมือกับการแก้ปัญหาต่าง ๆ ที่จะเกิดขึ้นได้อย่างเหมาะสม (สุภาวดี สุทธิประภา, สุรัตน์ บัวหิรัญ และ มงคลชัย หรั่งช้าง, สัมภาษณ์, 2564)

บทความวิจัยนี้เป็นการนำเสนอถึงแนวทางการพัฒนาการดำเนินงานวิสาหกิจชุมชนในตำบลเกาะเกร็ด จังหวัดนนทบุรีที่เกิดจากกระบวนการมีส่วนร่วมในการกำหนดแนวทางการพัฒนาวิสาหกิจชุมชนให้มีความชัดเจน และสามารถนำไปปรับใช้เพื่อการพัฒนาความสามารถในการจัดการและการพัฒนารูปแบบการดำเนินงานของวิสาหกิจชุมชน อันจะส่งผลให้พึ่งพาตนเองได้และพัฒนาระบบเศรษฐกิจชุมชนให้มีความเข้มแข็งพร้อมสำหรับการแข่งขันทางการค้าได้ในอนาคต

วัตถุประสงค์ของการวิจัย

1. เพื่อศึกษาสภาพการดำเนินงาน จุดแข็ง จุดอ่อน โอกาส และอุปสรรค ของวิสาหกิจชุมชนตำบลเกาะเกร็ด
2. เพื่อร่วมกำหนดแนวทางการพัฒนาการดำเนินงานของวิสาหกิจชุมชนตำบลเกาะเกร็ด

การทบทวนวรรณกรรม

ผู้วิจัยได้ศึกษาหลักการ แนวคิด และงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง เพื่อนำมาประมวลเป็นองค์ความรู้สำหรับใช้เป็นพื้นฐานในการวิจัย การพัฒนาแนวทางการดำเนินงานของวิสาหกิจชุมชนได้ดังนี้

เจตนารมณ์ของพระราชบัญญัติส่งเสริมวิสาหกิจชุมชน พ.ศ. 2548 คือ โดยที่เศรษฐกิจชุมชนเป็นพื้นฐานของการพัฒนาเศรษฐกิจแบบพอเพียง และเศรษฐกิจชุมชนในปัจจุบันจำนวนหนึ่งยังอยู่ในระดับที่ไม่พร้อมจะเข้ามาแข่งขันทางการค้าทั้งในระดับภายในประเทศและระหว่างประเทศ สมควรให้มีการส่งเสริมความรู้และภูมิปัญญาท้องถิ่น การสร้างรายได้ การช่วยเหลือซึ่งกันและกัน การพัฒนาความสามารถในการจัดการและการพัฒนารูปแบบของวิสาหกิจชุมชน อันจะส่งผลให้ชุมชนพึ่งพา

ตนเองได้และพัฒนาระบบเศรษฐกิจชุมชนให้มีความเข้มแข็งพร้อมสำหรับการแข่งขันทางการค้าใน
อนาคตไม่ว่าในระดับใด รวมไปถึงการพัฒนาวิสาหกิจชุมชนไปสู่การเป็นผู้ประกอบการ กิจการขนาดย่อม
และขนาดกลางต่อไป และเพื่อให้สอดคล้องกับการพัฒนาวิสาหกิจชุมชนไปสู่การเป็นผู้ประกอบการกิจการ
ขนาดย่อม และขนาดกลางตามพระราชบัญญัติส่งเสริมวิสาหกิจชุมชน พ.ศ. 2548 จึงได้มีการแก้ไข
เพิ่มเติม (ฉบับที่ 2) พ.ศ. 2562 (กรมส่งเสริมการเกษตร, 2562)

จินตนา กาญจนวิสุทธิ (2558) ได้กล่าวถึง องค์ประกอบของวิสาหกิจชุมชน ประกอบด้วย
1) ชุมชนเป็นเจ้าของและเป็นผู้ดำเนินการหลักอาจมีบุคคลภายนอกมีส่วนร่วมในลักษณะของการถือหุ้น
ได้เพื่อการมีส่วนร่วม และให้ความช่วยเหลือแต่ไม่ใช่ผู้ถือหุ้นใหญ่ที่จะทำให้มีอำนาจในการตัดสินใจ
2) ผลผลิตมาจากกระบวนการในชุมชน เน้นการใช้ทรัพยากรในท้องถิ่นให้มากที่สุดแต่อาจนำวัตถุดิบ
บางส่วนมาจากภายนอกได้ 3) ริเริ่มสร้างสรรค์เป็นนวัตกรรมโดยชุมชน ชุมชนมีความรู้ มีภูมิปัญญา
หากชุมชนมีกระบวนการเรียนรู้ที่เหมาะสม ชุมชนจะเกิดความเชื่อมั่นในตนเองและริเริ่มสร้างสรรค์สิ่ง
ใหม่ๆ โดยไม่เลียนแบบหรือแสวงหาสูตรสำเร็จจากแหล่งอื่นๆ ซึ่งเป็นการพัฒนาศักยภาพของชุมชน
4) มีฐานภูมิปัญญาท้องถิ่นผสมผสานกับภูมิปัญญาสากล ฐานภูมิปัญญาท้องถิ่นเป็นฐานทุนที่สำคัญ
เป็นการสืบทอดภูมิปัญญาท้องถิ่น โดยประยุกต์ให้ผสมผสานกับความรู้ภูมิปัญญาสากล 5) มีการ
ดำเนินการแบบบูรณาการเชื่อมโยงกิจกรรมต่างๆ อย่างเป็นระบบคือ มีหลายประสานและผนึกกำลังและ
เกื้อกูลกัน 6) มีกระบวนการเรียนรู้เป็นหัวใจ ซึ่งการเรียนรู้ คือ หัวใจของกระบวนการพัฒนาเพื่อให้เกิด
ความคิดริเริ่มสร้างสรรค์สิ่งใหม่ๆ เป็นวิสาหกิจชุมชนบนฐานความรู้ และ 7) มีการพึ่งพาตนเองเป็น
เป้าหมายสำคัญที่สุดของการประกอบการ

ทศพร แก้วขวัญไกร (2560) ได้กล่าวว่า บทบาทที่สำคัญของวิสาหกิจชุมชนถือว่าเป็นฐานแห่ง
การแก้ปัญหาคาใจของคนในชุมชนอย่างเป็นระบบโดยมิได้เป็นเพียงธุรกิจที่ต้องการหวังผล
กำไรแต่เพียงอย่างเดียวแต่ต้องการบริหารจัดการให้ยกระดับศักยภาพของวิสาหกิจชุมชนให้มีพื้นที่บน
เศรษฐกิจที่มีการแข่งขันในระบบทุนนิยมที่มีความรุนแรง เน้นการพึ่งตนเองภายใต้ทรัพยากรธรรมชาติ
ทุนสังคม ทุนมนุษย์ ทุนภูมิปัญญาและวัฒนธรรมให้เกิดเป็นเศรษฐกิจชุมชนบนพื้นฐานวิสาหกิจชุมชน
ดังนั้นการมีหลักการแนวคิดของการบริหารจัดการมาเป็นกรอบแนวคิดทำให้เห็นภาพที่ชัดเจนมากขึ้น
ในอนาคตที่จะสามารถสร้างภูมิคุ้มกันต่อการเจริญเติบโตเพิ่มขึ้นหรือมีศักยภาพเพิ่มขึ้นให้กลายเป็น
ธุรกิจขนาดกลางหรือขนาดย่อมต่อไป อย่างไรก็ตามในการใช้หลักการบริหารจัดการเพื่อพัฒนา
วิสาหกิจชุมชนให้มีประสิทธิภาพต้องมีผู้นำที่มีวิสัยทัศน์ ชุมชนที่เข้มแข็งที่สามารถมารวมกลุ่มกันในการ
สร้างแผนแม่บทแห่งการบริหารจัดการวิสาหกิจชุมชนตามบริบทของแต่ละพื้นที่ให้มีความเหมาะสม ให้
เกิดการแลกเปลี่ยนเรียนรู้ ซึ่งหัวใจสำคัญของการบริหารจัดการวิสาหกิจชุมชนให้ก้าวหน้าไปได้ต้องม
ีการวางแผนร่วมกันสร้างความตระหนักรู้การรักบ้านเกิด รักทรัพยากรธรรมชาติ เข้าใจถึงภูมิปัญญา
ของตนแล้วสร้างมาเป็นอัตลักษณ์เพื่อนำมาเพิ่มมูลค่าของสินค้าและบริการภายในชุมชนให้เกิดความ
ยั่งยืน พอเพียงและเหมาะสม

Obrenovic et al. (2020) กล่าวถึงการรักษาการดำเนินงานของวิสาหกิจและการผลิตอย่างยั่งยืนในช่วงการระบาดโควิด-19 ด้วยกลยุทธ์การปรับตัว ประกอบไปด้วย การมีโครงสร้างเครือข่าย การพัฒนาศักยภาพพนักงานและความเป็นผู้นำ การมีคู่ค้าในระบบอุปทาน การนำเทคโนโลยีเข้ามามีส่วนในการสื่อสารภายในองค์กรและใช้ทำการตลาด และการมีแผนฉุกเฉินทางการเงินมีเงินสำรองหรือแหล่งเงินทุน ปัจจัยดังกล่าวมีการค้นพบว่า จะช่วยให้วิสาหกิจมีความเข้มแข็งในด้านการดำเนินงานทั้งในช่วงวิกฤตและหลังวิกฤต บทบาทสำคัญในการดำเนินงานวิสาหกิจชุมชนอย่างยั่งยืนคือการนำเทคโนโลยีเข้ามามีส่วนทั้งในการประสานงานภายในองค์กร การผลิต และการตลาด เทคโนโลยีจะช่วยสร้างข้อมูลที่เป็นระบบระเบียบ สมาชิกสามารถเข้าถึงฐานข้อมูลได้อย่างรวดเร็วและแม่นยำ การติดต่อประสานงานจะทำได้โดยง่าย อีกทั้งการทำการตลาดผ่านรูปแบบสื่อโซเชียลก็ได้รับความนิยมและใช้กันอย่างแพร่หลาย

Lateh, Hussain and Halim (2017) ได้กล่าวถึงปัจจัยที่ส่งผลต่อความสำเร็จในการดำเนินงานของวิสาหกิจชุมชน โดยเน้นไปที่การเพิ่มศักยภาพของผู้ประกอบการวิสาหกิจชุมชน ให้มีทักษะที่สอดคล้องต่อการบริหารธุรกิจ อย่างระดับการศึกษา ทักษะการจัดการ ทักษะความเป็นผู้นำ ทักษะการใช้เทคโนโลยี และการขยายเครือข่ายของผู้ประกอบการ การมุ่งเน้นไปที่การฝึกอบรมด้านการพัฒนาศักยภาพของผู้ประกอบการและการจัดหาทรัพยากรอย่างวัตถุดิบหรือแหล่งเงินทุน จะเป็นสิ่งอำนวยความสะดวกให้วิสาหกิจชุมชนสามารถขยายความสามารถในการดำเนินงานได้ การพัฒนาควรพัฒนาสมาชิกทุกคนให้มีศักยภาพที่เท่าเทียมและรับรู้เป้าหมายร่วมกันเพื่อบรรลุเป้าประสงค์ของกลุ่มได้โดยราบรื่น เครื่องมือสำคัญในการพัฒนาได้แก่ การให้ความรู้ การฝึกอบรม การมีนโยบายที่ได้รับการสนับสนุนจากรัฐอย่างเต็มที่

ในงานวิจัยนี้ผู้วิจัยได้ประมวลสาระสำคัญของเจตนารมณ์ของพระราชบัญญัติส่งเสริมวิสาหกิจชุมชน องค์ประกอบของวิสาหกิจชุมชน และปัจจัยที่ส่งผลต่อการดำเนินงานของวิสาหกิจชุมชนให้ประสบความสำเร็จ เพื่อนำมาเป็นความรู้พื้นฐานและประยุกต์ใช้ในการดำเนินการศึกษาวิจัยเพื่อให้วิสาหกิจชุมชนกลุ่มเป้าหมายการศึกษาได้มีแนวทางในการพัฒนาความสามารถในการจัดการอันจะส่งผลให้วิสาหกิจชุมชนพึ่งพาตนเองได้และพัฒนาระบบเศรษฐกิจชุมชนให้มีความเข้มแข็งพร้อมสำหรับการแข่งขันทางการค้าในอนาคตต่อไป

ระเบียบวิธีวิจัย

การวิจัยนี้ใช้รูปแบบการวิจัยเชิงคุณภาพ (Qualitative Research) โดยดำเนินการเก็บรวบรวมข้อมูลที่มาจาก 1) เอกสารจากทางราชการ เอกสารทางวิชาการ งานวิจัยต่าง ๆ ที่เกี่ยวข้องกับนโยบายและแนวทางการพัฒนาวิสาหกิจชุมชน 2) การสัมภาษณ์แบบเชิงลึก (In-depth interview) และการสังเกตแบบมีส่วนร่วมจากผู้ให้ข้อมูลสำคัญ 3) การสนทนากลุ่ม (Focus Group) ผู้ที่มีความเกี่ยวข้องกับการพัฒนาวิสาหกิจชุมชน

ผู้ให้ข้อมูลสำคัญ (Key informants) ได้ใช้วิธีการเลือกที่ไม่ซับซ้อน แต่ให้ความสำคัญกับจุดมุ่งหมาย และวัตถุประสงค์ของการศึกษาเป็นหลัก (ชาย โพลิตา, 2550) โดยกลุ่มตัวอย่างที่เลือกจะมีลักษณะเป็น “Information-rich case” คือมีข้อมูลให้ศึกษาในระดับลึกได้มาก และสามารถสะท้อนความเป็นจริงได้ดีที่สุด กระบวนการในการเลือกผู้ให้ข้อมูลสำคัญเป็นผู้ที่สามารถตอบคำถามในการสัมภาษณ์ตามวัตถุประสงค์ของการศึกษาวิจัย มีคุณสมบัติพิเศษ รู้ข้อมูลชัดเจน ตลอดจนสามารถอธิบายได้ถึงวิธีการต่างๆ ตามคำถามในการสัมภาษณ์ และสามารถให้คำตอบที่ครอบคลุมถึงกระบวนการดำเนินงานอย่างครบถ้วน การวิจัยนี้ประกอบด้วย 1) ผู้ให้ข้อมูลสำคัญในการศึกษาสภาพการดำเนินงาน การวิเคราะห์จุดแข็ง จุดอ่อน โอกาสและอุปสรรคคือ วิสาหกิจชุมชนในพื้นที่ตำบลเกาะเกร็ดจำนวน 6 กลุ่มประกอบด้วย 1) วิสาหกิจชุมชนศูนย์ส่งเสริมนวดแผนไทยวัดเสาชิงทอง 2) วิสาหกิจชุมชนหัตถกรรมเครื่องปั้นดินเผาหมู่ที่ 13) วิสาหกิจชุมชนชาหน่อกะลาบ้านนางรำ 4) วิสาหกิจชุมชนบ้านต้นจอก 5) วิสาหกิจชุมชนสมุนไพรชาหน่อกะลา 6) วิสาหกิจชุมชนใบชาเกาะเกร็ด กำหนดกลุ่มผู้ให้ข้อมูลสำคัญคือ ตัวแทนวิสาหกิจชุมชนแต่ละกลุ่มได้แก่ ประธานกลุ่ม เลขานุการ และตัวแทนกรรมการ กลุ่มละ 3 คน รวมทั้งสิ้น 18 คน ด้วยวิธีการสุ่มตัวอย่างแบบเจาะจงและใช้วิธีการสุ่มแบบ Snowball sampling 2) ผู้ให้ข้อมูลสำคัญในการสนทนากลุ่ม (Focus group) เพื่อร่วมกำหนดแนวทางการพัฒนาการดำเนินงานของวิสาหกิจชุมชนในตำบลเกาะเกร็ด ได้แก่ ตัวแทนวิสาหกิจชุมชน พัฒนาการอำเภอ เกษตรจังหวัด เกษตรอำเภอ เกษตรตำบลคณะนักวิจัย จำนวนทั้งสิ้น 16 คน

เครื่องมือที่ใช้ในการเก็บรวบรวมข้อมูลคือ แบบสัมภาษณ์ที่ผ่านการตรวจสอบคุณภาพจากผู้เชี่ยวชาญจำนวน 3 ท่าน แบบสัมภาษณ์กึ่งโครงสร้างประกอบด้วย 6 ส่วนที่สำคัญ ได้แก่ 1) สภาพการดำเนินงานทั่วไป 2) ประวัติความเป็นมาในการก่อตั้ง 3) ความสามารถของผู้นำ 4) การดำเนินงานของวิสาหกิจชุมชน 5) การประเมินผลลัพธ์การดำเนินงาน 6) ปัญหาและอุปสรรคที่เกิดขึ้นในกระบวนการดำเนินงาน

การเก็บรวบรวมข้อมูลมีด้วยกัน 2 ขั้นตอน 1) ศึกษาสภาพการดำเนินงาน จุดแข็ง จุดอ่อน โอกาส และอุปสรรค รวมถึงปัญหาและข้อจำกัดที่เกิดขึ้นจากกระบวนการดำเนินงาน โดยคณะผู้วิจัยและนักศึกษาลงพื้นที่ดำเนินการเก็บรวบรวมข้อมูล ด้วยการสัมภาษณ์เชิงลึก (In-depth interview) ใช้คำถามเป็นแบบกึ่งโครงสร้าง (Semi-structured interview) และใช้การสังเกตแบบมีส่วนร่วม (Participant observation) และทำกิจกรรมร่วมกับวิสาหกิจชุมชนทั้ง 6 กลุ่ม โดยมีการสังเกตการณ์กระบวนการผลิต การจำหน่ายผลิตภัณฑ์ การให้บริการ การสังเกตแบบไม่เป็นทางการจะเป็นการสัมภาษณ์รายบุคคลเพื่อต้องการทราบรายละเอียดให้ได้มากที่สุด เน้นสัมภาษณ์บุคคลที่เป็นกรรมการสมาชิกกลุ่มด้วยในขณะที่มีการสัมภาษณ์กับประธานกลุ่ม และให้ครอบคลุมทุกประเด็นที่ต้องการจนข้อมูลอิ่มตัวจึงทำการหยุดสัมภาษณ์ ในวันที่ทำการสัมภาษณ์ผู้วิจัยได้ขออนุญาตในการจดบันทึก และบันทึกเสียง ตลอดระยะเวลาในการสัมภาษณ์ โดยใช้เวลาในการสัมภาษณ์ประมาณ 3 ชั่วโมง

ในระหว่างการสัมภาษณ์ผู้วิจัยได้จัดบันทึกประเด็นสำคัญ และข้อมูลต่างๆตามความเป็นจริง โดยไม่มีการตีความในทันที เมื่อการสัมภาษณ์ได้สิ้นสุดลงแล้วผู้วิจัยได้ขอความอนุเคราะห์ และการสนับสนุนข้อมูลในภายหลังจากกลุ่มตัวอย่าง ในกรณีที่ต้องการข้อมูลเพิ่มเติม เพื่อให้ข้อมูลมีความสมบูรณ์ จากนั้นผู้วิจัยได้นำข้อมูลที่ได้จากการสัมภาษณ์ของทั้ง 6 กลุ่มมาทำการถอดเทป เพื่อทำการตรวจสอบข้อมูลที่ไมชัดเจน หรือไม่ครบถ้วน เพื่อนำไปทำการสัมภาษณ์ศึกษาเพิ่มเติมจากกลุ่มตัวอย่างต่อไป

ขั้นตอนที่ 2 ร่วมกำหนดแนวทางการพัฒนาการดำเนินงานของวิสาหกิจชุมชนในตำบลเกาะเกร็ด โดยทำการจัดสนทนากลุ่ม (Focus group) เพื่อระดมความคิดเห็นจุดมุ่งหมายเกี่ยวกับแนวทางการพัฒนาการดำเนินงาน โดยเชิญกลุ่มเป้าหมายในพื้นที่ ได้แก่ ตัวแทนวิสาหกิจชุมชน พัฒนาการอำเภอ เกษตรจังหวัด เกษตรอำเภอ เกษตรตำบล และนักวิจัย รวมจำนวนทั้งสิ้น 16 คนโดยใช้ฐานข้อมูลการวิจัยจากข้อค้นพบที่ได้จากขั้นตอนการศึกษาที่หนึ่ง พร้อมกับการเปิดโอกาสให้ผู้ให้ข้อมูลสำคัญได้แสดงความคิดเห็นถึงสภาพการดำเนินงานของกลุ่ม และร่วมกำหนดแนวทางในการพัฒนาการดำเนินงาน การเก็บรวบรวมข้อมูลจากการสนทนากลุ่ม ได้ขออนุญาตในการจัดบันทึก และบันทึกเสียง ตลอดระยะเวลาในการสนทนากลุ่ม โดยใช้เวลาประมาณ 6 ชั่วโมง เพื่อประโยชน์ในการนำมาทบทวน วิเคราะห์ และอ้างอิงได้ และให้ครอบคลุมทุกประเด็นที่ต้องการ

การวิเคราะห์ข้อมูล ผู้วิจัยใช้หลักการวิเคราะห์ข้อมูลตามวิธีการเชิงคุณภาพของ Miles and Huberman (1994) โดยผู้วิจัยจะใช้วิธีการวิเคราะห์เนื้อหา (Content Analysis) ด้วยวิธีการจัดกลุ่มประเด็นข้อความ (Word Grouping) จากการสัมภาษณ์ และการสนทนากลุ่ม ทำการอธิบายขยายความ โดยเรียบเรียงถ้อยคำขึ้นใหม่จากข้อมูลที่ผู้ให้สัมภาษณ์ และผู้ร่วมสนทนากลุ่มให้มา และดำเนินการตีความ (Interpretation) บางประโยค หรือบางถ้อยคำที่ผู้ให้สัมภาษณ์ และสนทนากลุ่มให้มา โดยอาศัยบริบทของการสัมภาษณ์ และสนทนามาสนับสนุนการตีความ และพรรณนาความ (Description) นอกจากนั้นผู้วิจัยนำเสนอสภาพการดำเนินงานและศักยภาพของวิสาหกิจกลุ่มตัวอย่างการศึกษาด้วยผลการวิเคราะห์จุดแข็ง จุดอ่อน โอกาส และอุปสรรค (SWOT Analysis)

ผลการวิจัย

ผลการศึกษาสภาพการดำเนินงาน จุดแข็ง จุดอ่อน โอกาสและอุปสรรคของวิสาหกิจชุมชนในพื้นที่ตำบลเกาะเกร็ดด้วยการสัมภาษณ์เชิงลึก ร่วมกับการสังเกตแบบมีส่วนร่วม (Participant observation) ผู้วิจัยได้ลงไปในพื้นที่จริง และทำกิจกรรมร่วมกับวิสาหกิจชุมชนทั้ง 6 กลุ่ม และนำผลที่ได้มาทำการวิเคราะห์ ผลการศึกษาพบว่า การก่อเกิดของกลุ่มเกิดจากการเข้ามาส่งเสริมของหน่วยงานต่างๆ ที่เข้ามาช่วยเหลือสนับสนุนและแก้ไขปัญหาให้กับคนในชุมชน โดยมีหน่วยงานภาครัฐ เข้ามาช่วยสนับสนุนองค์ความรู้ วัสดุ อุปกรณ์ ในส่วนที่มาของทุนในการประกอบกิจการประกอบด้วยวัตถุดิบที่ใช้ในการผลิตจะเป็นวัตถุดิบทางธรรมชาติที่มีอยู่ในชุมชนหรือพื้นที่ใกล้เคียง ทุนปัญญาของชุมชนที่มีการนำความรู้มาทำการผลิตสินค้า การคิดค้นหาสูตรหรือกระบวนการผลิตสินค้าขึ้นมา ด้าน

ทุนทางการเงินจะได้จากการระดมทุนจากสมาชิกเพื่อเป็นเงินทุนก้อนแรกมาใช้ในการดำเนินงาน สำหรับด้านกระบวนการดำเนินงานของวิสาหกิจชุมชนทั้ง 6 กลุ่ม จะมีลักษณะการดำเนินงานที่คล้ายคลึงกัน มีรายละเอียดดังนี้

ด้านการบริหารจัดการ วิสาหกิจชุมชนส่วนใหญ่มีการกำหนดเป้าหมายและทิศทางการดำเนินงานของกลุ่มแต่ไม่ได้มีการจัดบันทึกที่ชัดเจน ไม่มีการกำหนดแผนการประชุม แต่เรียกประชุมตามความจำเป็น การดำเนินงานมีการใช้ทรัพยากรโดยไม่ทำลายสิ่งแวดล้อม มีความรับผิดชอบต่อลูกค้า และชุมชน แต่อย่างไรก็ตามจะพบว่าการให้สมาชิกเข้ามามีส่วนร่วมในการกำหนดเป้าหมาย ทิศทางและแผนการดำเนินงานจะอยู่ในระดับน้อย และไม่มีการจัดบันทึกการประชุม

ด้านโครงสร้างและกฎระเบียบ จะพบว่าภายในกลุ่มมีการกำหนดโครงสร้างแต่ไม่ได้มีการแบ่งหน้าที่และความรับผิดชอบให้กับกรรมการและสมาชิกอย่างชัดเจน การดำเนินงานของกลุ่มจะมีประธานกลุ่มเป็นผู้ดูแลเป็นหลัก ตั้งแต่การผลิตไปจนถึงการนำสินค้าออกจำหน่าย ส่วนกรรมการและสมาชิกของกลุ่มจะช่วยกันผลิตสินค้าเป็นหลัก

ด้านการเงินและบัญชี กลุ่มมีการระดมทุนครั้งเดียวเมื่อเริ่มแรกการจัดตั้งกลุ่ม และส่วนใหญ่จะมีการจัดบันทึกบัญชีรายรับ-รายจ่ายบ้างเป็นบางครั้ง มีการจัดทำอย่างง่ายและส่วนใหญ่จะไม่มีการเปิดเผยข้อมูลให้กับสมาชิกทราบและไม่ได้มีการนำข้อมูลทางบัญชีมาใช้ประโยชน์ในการวางแผนและการตัดสินใจในการดำเนินงาน

ด้านการตลาดมีการกำหนดลูกค้าและแหล่งจำหน่ายแต่ไม่ได้ใช้เป็นข้อมูลในการพิจารณาประกอบ การการจัดจำหน่ายผ่านหน้าร้านค้าของชุมชน และออกจำหน่ายร่วมกับหน่วยงานภาครัฐ แต่อย่างไรก็ตามจะพบว่ากลุ่มยังไม่ได้มีการวางระบบในการดำเนินการติดตามข้อมูลความต้องการจากลูกค้าและตลาด

ด้านการวางแผนการดำเนินงานจะพบว่าทุกกลุ่มไม่มีการจัดทำแผนการบริหารองค์กรและแผนประกอบการของกลุ่มที่เป็นลายลักษณ์อักษร ไม่ได้มีการชี้แจงแผนบริหารองค์กรและแผนประกอบการให้แก่กรรมการและสมาชิก การปฏิบัติงานของกลุ่มเป็นไปตามสถานการณ์ ไม่มีการดำเนินการทบทวนผลการดำเนินงานและในกรณีที่ปัญหาเกิดขึ้นประธานจะเป็นผู้ตัดสินใจเป็นหลัก

ด้านการจัดการความรู้และข้อมูล สมาชิกของวิสาหกิจชุมชนจะมีการแลกเปลี่ยนเรียนรู้ระหว่างกันเพื่อให้เกิดประโยชน์ต่อการดำเนินงาน แต่ไม่มีการดำเนินการจัดเก็บข้อมูลความรู้อย่างเป็นระบบ การสื่อสารข้อมูลข่าวสารแก่สมาชิก เครือข่าย และบุคคลภายนอกยังอยู่ในระดับน้อย

ด้านการบริหารสมาชิกกลุ่มไม่ได้มีการกำหนดเงื่อนไขการรับสมาชิก การพัฒนาสมาชิกจะดำเนินการด้วยการแลกเปลี่ยนระหว่างกันภายในกลุ่ม โดยประธานกลุ่มจะพัฒนาความรู้ด้วยการเข้ารับการอบรมที่หน่วยงานต่าง ๆ ได้จัดขึ้นและนำความรู้ดังกล่าวมาถ่ายทอดให้กับสมาชิก

จากการสัมภาษณ์เชิงลึกเกี่ยวกับการสังเกตการณ์แบบมีส่วนร่วมเพื่อศึกษาถึงปัญหาและข้อจำกัดที่เกิดขึ้นในการดำเนินงาน สรุปผลการศึกษาได้ดังตารางที่ 1

ตารางที่ 1 ระดับความถี่ของปัญหาและข้อจำกัดในการดำเนินงานของวิสาหกิจชุมชนตำบลเกาะเกร็ด

ปัญหาและข้อจำกัด	ความถี่	หมายเหตุ
- ขาดการบริหารจัดการที่เป็นระบบไม่มีการจัดทำแผนการดำเนินงาน แผนธุรกิจ ไม่มีการบันทึกข้อมูล	5 กลุ่ม	ขาดความรู้ ความเข้าใจเกี่ยวกับแนวคิดสำคัญของการจัดตั้งกลุ่มและการบริการจัดการเชิงธุรกิจขาดการรวมกลุ่มที่เข้มแข็ง รูปแบบการบริหารจัดการจะจัดเป็นรูปแบบของครอบครัว ไม่มีระบบ ขาดการกำหนดเป้าหมายที่ชัดเจนส่งผลต่อการเติบโตของกลุ่ม
- การตลาดช่องทางการจัดจำหน่าย	6 กลุ่ม	จำหน่ายผ่านหน้าร้านบนเกาะเป็นหลักเนื่องจากเป็นสถานที่ท่องเที่ยว และการออกจำหน่ายร่วมกับหน่วยงานภาครัฐประกอบกับขาดการผลิตสินค้าและบริการที่ตอบโจทย์คนในชุมชน ทำให้ชุมชนต้องพึ่งพาสินค้าจากภายนอกเป็นหลักจากสถานการณ์ในช่วงโควิด-19 ทำให้สถานที่ท่องเที่ยวปิดตัว นักท่องเที่ยวมีจำนวนลดลงมาก ส่งผลให้กลุ่มขาดรายได้ ไม่มีช่องทางการขายออนไลน์เพื่อให้มีทางเลือกที่หลากหลายสำหรับลูกค้าในการเลือกซื้อสินค้ารวมถึงสภาพภูมิประเทศของตำบลเกาะเกร็ดที่มีลักษณะเป็นเกาะล้อมรอบด้วยแม่น้ำ ทำให้การขนส่งสินค้าทั้งขาไปและขากลับมีค่าใช้จ่ายค่อนข้างสูง
- เงินลงทุน	6 กลุ่ม	ขาดกระแสเงินทุนหมุนเวียนเพื่อการขยายการดำเนินงานของกลุ่มหรือนำมาพัฒนาเครื่องมือ อุปกรณ์สำหรับการผลิตสินค้า และการพัฒนาบรรจุภัณฑ์ที่สร้างความสนใจให้กับลูกค้า เงินทุนเพื่อการดำเนินงานของกลุ่มมาจากการระดมทุนจากสมาชิก
- การยกระดับสินค้าให้ได้รับมาตรฐาน	4 กลุ่ม	ขาดความรู้เกี่ยวกับเรื่องของมาตรฐานที่เกี่ยวข้องกับการผลิต เช่น มาตรฐานอาหารและยา (อย.) การจัดการที่ดีของวัตถุดิบนอกทะเลสาบ ร้างแดง (GAP และเกษตรอินทรีย์) มาตรฐานฮาลาล มาตรฐานผลิตภัณฑ์ชุมชน มาตรฐานสินค้าเกษตรฐานทุนวิถีการันตีและการจดทรัพย์สินทางปัญญาในตัวผลิตภัณฑ์
- การพัฒนาบรรจุภัณฑ์	4 กลุ่ม	ขาดความรู้ และเงินทุนในการพัฒนาบรรจุภัณฑ์เพื่อดึงดูดลูกค้า และบรรจุภัณฑ์ที่เหมาะสมกับสินค้าเพื่อรองรับการขายผ่านออนไลน์
- ศักยภาพของกำลังคน	6 กลุ่ม	สมาชิกกลุ่มเป็นผู้สูงอายุขาดแรงงานคนรุ่นใหม่มาสืบทอดการผลิต สมาชิกมีจำนวนลดลงอย่างต่อเนื่อง ทั้งนี้เนื่องจากรายได้ของวิสาหกิจยังมีน้อยทำให้สมาชิกยังไม่ค่อยเห็นประโยชน์จากการเข้าร่วมวิสาหกิจ และยังไม่มีการกระจายรายได้ให้ชุมชนที่ชัดเจน
- การใช้เทคโนโลยีสารสนเทศ	6 กลุ่ม	สมาชิกกลุ่มเป็นผู้สูงอายุมีข้อจำกัดในการใช้งาน ขาดความรู้ในการนำเทคโนโลยีมาใช้ สร้างโอกาสจากโลกออนไลน์เพื่อเพิ่มช่องทางการขายและขยายตลาดไปสู่กลุ่มลูกค้าใหม่ ๆ
- การจัดการความรู้	6 กลุ่ม	ขาดความรู้ ความเข้าใจในการหาความรู้ รวบรวมความรู้ แลกเปลี่ยนเรียนรู้ และนำความรู้มาสร้างคุณลักษณะให้กับสินค้าถ่ายทอดคุณลักษณะต่าง ๆ ออกมาเป็นภาพลักษณ์

จากการศึกษาสภาพการดำเนินงาน ด้วยการสัมภาษณ์เชิงลึก ร่วมกับการสังเกตแบบมีส่วนร่วม และนำผลที่ได้มาทำการวิเคราะห์จุดแข็ง จุดอ่อน โอกาสและอุปสรรค (SWOT Analysis) รายละเอียดดังตารางที่ 2

ตารางที่ 2 ผลการวิเคราะห์จุดแข็ง จุดอ่อน โอกาสและอุปสรรค (SWOT Analysis)

จุดแข็ง (Strengths)	จุดอ่อน (Weaknesses)
- มีทุนทรัพยากรที่เป็นวัตถุดิบหลักอยู่ในชุมชน - มีทุนทรัพยากรบุคคลที่มีองค์ความรู้เพื่อนำมาทำการผลิตสินค้า การคิดค้นหาสูตร - สินค้ามีเอกลักษณ์เฉพาะ ลอกเลียนแบบได้ยาก - สถานที่ผลิตและจำหน่ายตั้งอยู่ในแหล่งท่องเที่ยว - ความเข้มแข็งของชุมชน ทางด้านการอยู่อาศัยร่วมกัน	- ขาดกระบวนการบริหารจัดการกลุ่มที่เป็นระบบ - ขาดช่องทางจำหน่ายสินค้าหลากหลาย - ขาดการจัดบันทึกข้อมูลไว้เป็นลายลักษณ์อักษร - สมาชิกกลุ่มมีอายุเฉลี่ยค่อนข้างมาก ไม่มีความรู้ในการใช้เทคโนโลยี - ไม่มีความรู้ ความเข้าใจในเรื่องของมาตรฐานสินค้าและการพัฒนาแบรนด์ - ผลิตภัณฑ์ยังไม่มีหลากหลาย
โอกาส (Opportunities)	อุปสรรค (Treats)
- ตำบลเกาะเกร็ดมีศักยภาพในการเป็นแหล่งท่องเที่ยวเชิงวัฒนธรรมมีเอกลักษณ์ในด้านทรัพยากรสิ่งแวดล้อม และวัฒนธรรม ซึ่งเป็นกระแสที่ได้รับความนิยมจากนักท่องเที่ยว - นโยบายของภาครัฐที่ให้การสนับสนุนและผลักดันตำบลเกาะเกร็ดเป็นแหล่งท่องเที่ยว - นโยบายการกระตุ้นเศรษฐกิจของรัฐบาลและขับเคลื่อนเศรษฐกิจชุมชนให้เกิดความเข้มแข็ง - เทคโนโลยีสารสนเทศ การค้าพาณิชย์อิเล็กทรอนิกส์และโซเชียลมีเดีย	- ภาวะวิกฤตจากสถานการณ์โควิด-19 ส่งผลกระทบธุรกิจท่องเที่ยวทำให้จำนวนนักท่องเที่ยวทั้งชาวไทยและชาวต่างชาติมาใช้บริการลดลง - สถานที่ตั้งของกลุ่มอยู่บนเกาะเกร็ด เดินทางได้เฉพาะทางเรือที่มีการกำหนดการเข้าออกตามเวลา สภาพที่มีพื้นที่เป็นเกาะกลางน้ำ การขนย้ายผลิตภัณฑ์ออกไปจำหน่ายค่อนข้างลำบาก - ท่าเรือที่ตั้งเกาะเกร็ดเป็นที่ราบลุ่มริมน้ำประสบปัญหาอุทกภัยทุกปี - กฎหมายควบคุมผลิตภัณฑ์ประเภทอาหาร ทำให้การขยายพื้นที่จำหน่ายถูกจำกัดในวงแคบ

2. ผลการวิเคราะห์แนวทางการพัฒนาการดำเนินงานของวิสาหกิจชุมชนในตำบลเกาะเกร็ดสามารถสรุปเป็นแนวทางการพัฒนา แสดงได้ดังภาพที่ 1



1. พัฒนาระบบการบริหารจัดการที่มีประสิทธิภาพ

- จัดตั้งคณะกรรมการส่งเสริมและพัฒนาศักยภาพการดำเนินงาน
- ประเมินศักยภาพการบริหารจัดการ วสช.
- จัดกลุ่ม ออกแบบและจัดทำหลักสูตรฝึกอบรมด้านการบริหารจัดการ
- ฝึกปฏิบัติการจัดทำแผนพัฒนาการดำเนินงาน
- ระบบที่เลี้ยง ติดตามและประเมินผล

2. จัดปัญหาเรื่องคู่แข่ง

- สร้างพันธมิตรทางธุรกิจ และเครือข่ายร่วม กำหนดแนวทาง/ข้อตกลงความร่วมมือ
- การแบ่งหน้าที่ตามความเชี่ยวชาญ เพื่อร่วมกันพัฒนาความหลากหลายของผลิตภัณฑ์
- พัฒนาระบบเศรษฐกิจชุมชนพร้อมทั้ง ร่วมมือกันผลิตสินค้าที่ตอบสนองความต้องการของชุมชน
- ร่วมมือกันจัดกิจกรรมการท่องเที่ยวเชิงสร้างสรรค์ ภายใต้แนวคิด D-Hope

6. พัฒนาระบบการจัดการความรู้

- พัฒนาเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้
- หน่วยงานภาคีร่วมพัฒนาระบบที่เลี้ยงเพื่อพัฒนาแผนการดำเนินงาน
- ฝึกอบรม สร้างกระบวนการจัดการความรู้เพื่อการพัฒนา
- จัดทำแผนและจัดกิจกรรมการจัดการความรู้
- จัดเวทีแลกเปลี่ยนเรียนรู้ประจำเดือน

3. พัฒนาด้านการตลาดและช่องทางการจัดจำหน่าย

- ออกร้านกับพาณิชย์จังหวัด และหน่วยงานราชการอื่นๆ
- ประสานมหาวิทยาลัยจัดอบรมการตลาดออนไลน์ และพัฒนาร้านค้าชุมชนออนไลน์
- สร้างการรับรู้ เพิ่มช่องทางการประชาสัมพันธ์
- พัฒนาการทำสื่อโดย Influencer จากหัวหน้าส่วนราชการในจังหวัด
- สร้างเครือข่ายออนไลน์จากคนในชุมชน ส่วนราชการ

7. การส่งเสริมการใช้เทคโนโลยีสารสนเทศ

- ฝึกอบรมการใช้เพื่อการติดต่อสื่อสารการทำงานร่วมกัน และสื่อสารกับลูกค้า
- แสวงหาความรู้ ค้นคว้าความรู้ใหม่เพื่อมาแลกเปลี่ยนเรียนรู้
- สร้างความร่วมมือกับมหาวิทยาลัยในการใช้ชุมชนเป็นห้องปฏิบัติการให้กับนักศึกษา
- การนำเทคโนโลยีมาใช้ในการปฏิบัติงาน
- การนำเทคโนโลยีมาช่วยในการจัดเก็บองค์ความรู้

4. เสริมสร้างศักยภาพแหล่งเงินทุน

- ร่วมมือและบูรณาการร่วมกับภาคี (ธกส., ออมสิน)
- พัฒนาระบบพี่เลี้ยงด้านบัญชีการเงิน
- ฝึกอบรมการบัญชีการเงินเพื่อวางแผนและตัดสินใจ
- ขอรับการสนับสนุนแหล่งทุนทางเลือก สินเชื่อดอกเบี้ยต่ำ ทุนให้เปล่า
- นำระบบการจ่ายเงินผ่าน Prompt Pay หรือ QR code มาใช้

8. การเพิ่มศักยภาพด้านกำลังคน

- หน่วยงานภาคีเป็นพี่เลี้ยงและบูรณาการทำงานร่วมกัน
- เปิดเวทีสร้างความรู้ ความเข้าใจแนวทางการดำเนินงาน
- สร้างความเป็นเจ้าของกับสมาชิก
- เปิดรับฟังความคิดเห็นจากสมาชิก และร่วมกันหาแนวทางตอบสนองความต้องการของสมาชิก
- สร้างระบบสมาชิก และความภาคภูมิใจในวิสาหกิจชุมชน
- ส่งเสริมเยาวชนรุ่นใหม่เข้ามีส่วนร่วม

5. ยกระดับสินค้าให้ได้คุณภาพและมาตรฐาน

- ประสานหน่วยงานด้านมาตรฐานสินค้าระดับพื้นฐานถึงระดับสากล
- จัดตั้งคณะกรรมการส่งเสริมความรู้ด้านมาตรฐาน
- จัดทำคู่มือ จัดฝึกอบรมจัดทำแผนพัฒนา สร้างระบบที่เลี้ยง และกิจกรรมเตรียมความพร้อม เพื่อพัฒนาเข้าสู่เกณฑ์/มาตรฐานที่เกี่ยวข้อง
- การติดตาม และประเมินผล

9. การพัฒนาบรรจุภัณฑ์

- ประสานมหาวิทยาลัยที่มีองค์ความรู้ด้านบรรจุภัณฑ์ จัดฝึกอบรมให้ความรู้ความสำคัญ และหน้าที่บรรจุภัณฑ์
- สร้างการมีส่วนร่วมในการพัฒนาระหว่างนักออกแบบกับวิสาหกิจชุมชน และผู้บริโภค
- ระดมความคิดพัฒนาบรรจุภัณฑ์ที่สามารถรักษาคุณภาพสินค้าและสะดวกในการขนส่ง
- จัดสรรงบประมาณสำหรับการพัฒนาบรรจุภัณฑ์

อภิปรายผล

จากการศึกษาวิจัย เรื่องแนวทางการพัฒนาการดำเนินงานของวิสาหกิจชุมชนตำบลเกาะเกร็ด ผู้วิจัยมีประเด็นที่ให้ความสนใจ สามารถนำมาอภิปรายได้ดังต่อไปนี้

1. ผลการศึกษาตามวัตถุประสงค์ที่ 1 การดำเนินงานที่ผ่านมาไม่ได้มีการจัดทำแผนพัฒนากลุ่มอย่างเป็นระบบ จุดอ่อนที่ควรได้รับการพัฒนาคือ การพัฒนาระบบการบริหารจัดการเชิงระบบ ด้านการบริหารจัดการเชิงข้อมูลและทิศทางการพัฒนาความหลากหลายของผลผลิตและการบริการที่มีประสิทธิภาพ ทั้งนี้เนื่องจากวิสาหกิจชุมชนโดยส่วนใหญ่ยังขาดความรู้ ความเข้าใจ และขาดแนวทางการปรับตัวเพื่อยกระดับศักยภาพในการดำเนินงาน อย่างไรก็ตามจุดอ่อนที่ควรได้รับการพัฒนาคือ การพัฒนาการบริหารจัดการเชิงระบบ ด้านการบริหารจัดการเชิงข้อมูลและทิศทางการพัฒนาความหลากหลายของผลผลิตและการบริการที่มีประสิทธิภาพ ขณะเดียวกันจะพบว่าจากการผลการศึกษาของ กานต์ นาดี (2561) ได้นำเสนอภาพรวมกระบวนการดำเนินงานวิสาหกิจชุมชนในจังหวัดนครราชสีมาที่มีผลการดำเนินงานอยู่ในระดับดีมาก เพราะมีแนวทางสำคัญในการพัฒนาศักยภาพ ได้แก่ 1) สมาชิกมีส่วนร่วมในการกำหนดเป้าหมายและทิศทางความสำเร็จอย่างชัดเจน มีการรับรู้เข้าใจไปในทิศทางเดียวกัน 2) การวางแผนดำเนินงานที่มีความเหมาะสมกับสภาพและศักยภาพของสมาชิก มีแผนรองรับถ้าเกิดความเปลี่ยนแปลง และมีหน่วยงานที่มาช่วยสนับสนุนกิจกรรม 3) มีการติดตามผลหลังการขายและประมวลผลความต้องการของผู้บริโภค เพื่อนำมาปรับใช้ในการผลิตสินค้า อีกทั้งยังศึกษากลไกและยุทธศาสตร์การตลาดเพื่อเพิ่มความแม่นยำในการเจาะกลุ่มผู้บริโภค 4) มีการพัฒนาและประยุกต์นำเทคโนโลยีการจัดเก็บความรู้มารวบรวมการถ่ายทอดภูมิปัญญาท้องถิ่นให้เป็นระบบครบถ้วน ทั้งยังมีการถ่ายทอดความรู้และฝึกอบรมพัฒนาต่อยอดสินค้าร่วมกัน 5) ให้ความสำคัญกับการพัฒนาผู้นำและสมาชิกในชุมชนอย่างทั่วถึง มีการกำหนดหลักเกณฑ์และเงื่อนไขการรับสมาชิก มีการสร้างความเชื่อมั่น สร้างขวัญกำลังใจให้แก่สมาชิก 6) มีการควบคุมคุณภาพการผลิตและการตรวจสอบผลิตภัณฑ์ให้ได้มาตรฐานก่อนนำออกจำหน่าย เพื่อป้องกันการเกิดข้อผิดพลาดและมีความรับผิดชอบต่อสังคม 7) ผลลัพธ์ของการดำเนินวิสาหกิจชุมชนส่งผลให้สมาชิกมีรายได้เพิ่มขึ้นและมีรายจ่ายลดลง มีคุณภาพชีวิตที่ดีขึ้น มีความภาคภูมิใจในภูมิปัญญาที่สามารถนำมาประกอบอาชีพ สร้างสินค้าที่ดีมีคุณภาพตรงกับตลาดต้องการ การพัฒนาทักษะของสมาชิกยังส่งผลต่อความสามารถในการถ่ายทอดองค์ความรู้ให้แก่บุคคลอื่น ๆ จนทำให้คนในชุมชนต้องการเข้าร่วมอย่างต่อเนื่อง

2. ผลการศึกษาวัตถุประสงค์ที่ 2 แนวทางการพัฒนาการดำเนินงานของวิสาหกิจชุมชนในตำบลเกาะเกร็ด สอดคล้องกับผลการศึกษาของ Obrenovic et al. (2020) ทำการศึกษาเรื่อง "การรักษาการดำเนินงานของวิสาหกิจชุมชนและการผลิตอย่างยั่งยืนในช่วงการระบาดโควิด-19 ให้เกิดประสิทธิผล ด้วยการจัดทำกลยุทธ์การปรับตัว ประกอบไปด้วยการมีเครือข่ายการพัฒนาศักยภาพสมาชิกและความเป็นผู้นำ การมีคู่ค้าในระบบอุปทาน การนำเทคโนโลยีเข้ามาช่วยในการสื่อสารภายในองค์กรและการตลาด การมีแผนฉุกเฉินทางการเงิน มีเงินสำรองหรือแหล่งเงินทุน บทบาทสำคัญในการ

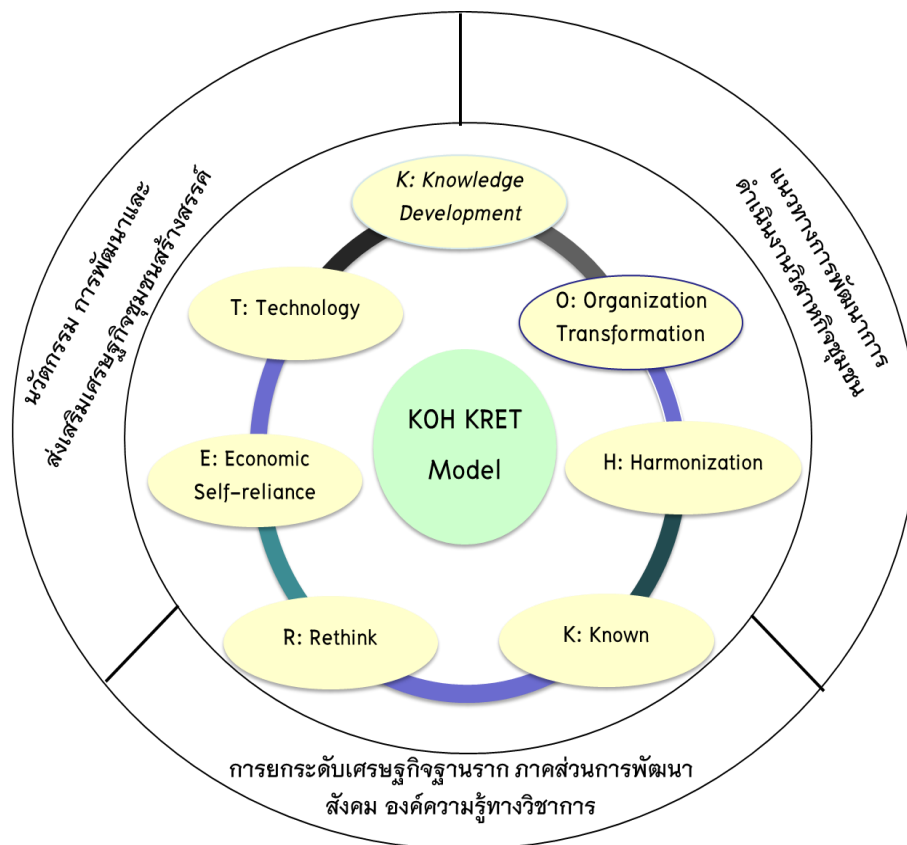
ดำเนินงานของวิสาหกิจชุมชนสู่ความยั่งยืนคือ การนำเทคโนโลยีเข้ามาใช้ในการประสานงานภายในองค์กร และสอดคล้องกับผลการศึกษาของ Sarah-Anne Munoz, Artur Steiner and Jane Farmer (2014) ได้นำเสนอถึงกระบวนการพัฒนาประกอบด้วยกัน 4 ระยะ 1) ผู้จัดการโครงการเข้าไปมีปฏิสัมพันธ์กับสมาชิกภายในกลุ่มด้วยการประชุมสร้างความเข้าใจ สร้างความน่าเชื่อถือ ให้สมาชิกได้เข้ามามีส่วนร่วมในการวางแผนการดำเนินงานที่จะสามารถแก้ไขปัญหาและพัฒนาวิสาหกิจสู่ความสำเร็จ 2) การรับรู้ความต้องการคือ การที่ผู้จัดการโครงการต้องมีปฏิบัติการ เพื่อให้ได้มาซึ่งการรับรู้ความต้องการหรือเป้าหมายของสมาชิก นำไปสู่การต่อยอดการพัฒนาวิสาหกิจให้สอดคล้องกับความต้องการ โดยให้สมาชิกเข้ามามีส่วนร่วมในการดำเนินกิจกรรม เปิดโอกาสให้สมาชิกรวมตัวกัน และมีการแลกเปลี่ยนความคิดเห็นระหว่างกัน 3) การรวมกลุ่ม การวิเคราะห์โครงการเพื่อแสดงข้อกำหนดเบื้องต้น คือ หลังจากทราบความต้องการโดยรวมของสมาชิกแล้ว ก็นำมาพัฒนาให้สอดคล้องกับการพัฒนาวิสาหกิจให้มีทิศทางเดียวกัน รวบรวมปัญหา อุปสรรค และสิ่งที่ก่อให้เกิดความไม่สะดวกในการปฏิบัติงาน เป็นการดำเนินการผ่านการรวมตัวกันของสมาชิกในชุมชนและผู้นำชุมชน แก้ไขปัญหาอย่างจริงจังผ่านบทบาทการเป็นผู้ประกอบการ ส่วนบทบาทผู้จัดการโครงการยังต้องให้คำปรึกษาและสร้างเครือข่าย รวมถึงพัฒนาศักยภาพของสมาชิกด้วยการจัดอบรม เพราะเมื่อสมาชิกมีการรับรู้ถึงความสามารถของตนเอง จะเกิดความมั่นใจ ความกระตือรือร้น และรู้ว่าตนเองเป็นเจ้าของกิจการ และการมีปฏิสัมพันธ์ที่ดีภายในกลุ่ม 4) การจัดตั้งวิสาหกิจคือ เมื่อมาถึงการเริ่มก่อตั้งวิสาหกิจได้แล้ว ผู้จัดการโครงการก็ยิ่งทำหน้าที่เป็นเสมือนพี่เลี้ยงคอยดูแลและให้คำปรึกษาในขั้นตอนนี้ สมาชิกในวิสาหกิจจะมีบทบาทหน้าที่และความรับผิดชอบอย่างจริงจังต่อบทบาทของตนเอง ซึ่งให้เห็นว่าวิสาหกิจชุมชนที่มีบุคลากรที่มีความรู้ความสามารถและความพร้อมที่จะเข้าใจเรียนรู้ จะสามารถส่งเสริมให้สามารถดำเนินการได้อย่างต่อเนื่อง และผลการศึกษาของ มินระดา ไครตศรีวงศ์ และ สถาพร มงคลศรีสวัสดิ์ (2559) พบว่าปัจจัยที่มีผลต่อความสำเร็จ คือ เรื่องของทุนและทรัพยากรภายในกลุ่มที่มีระบบการบริหารจัดการทุนอย่างมีประสิทธิภาพลดการพึ่งพาทุนภายนอก การมีข้อระเบียบในการดำเนินงาน แบ่งบทบาทหน้าที่ตามความถนัด สมาชิกทุกคนมีสิทธิที่จะเสนอวิธีการทำงานและแก้ไขปัญหาด้วยประสบการณ์ทักษะและความชำนาญการสร้างช่องทางการประชาสัมพันธ์ที่หลากหลาย ผลผลิตสินค้ามีคุณภาพและปรับให้เข้ากับสมัย การให้ความสำคัญกับเครือข่ายในการกระจายสินค้าการจัดวางบริหารจัดการสร้างระบบที่ดี และการสนับสนุนของภาครัฐในการเพิ่มช่องทางของแหล่งเงินทุนและการพัฒนาสินค้า

องค์ความรู้ใหม่จากการวิจัย

จากการวิจัยทำให้ได้ชุดความรู้ที่สะท้อนให้เห็นถึง ความสัมพันธ์ของตัวแปรการพัฒนา ศักยภาพการดำเนินงานของวิสาหกิจชุมชนตำบลเกาะเกร็ดในอนาคต ภายใต้เกาะเกร็ดโมเดล (KOHKRET Model) ประกอบด้วย (Knowledge Development: K) พัฒนาองค์ความรู้และทักษะในการ

แก้ไขปัญหาให้กับวิสาหกิจชุมชน เพื่อยกระดับศักยภาพในการดำเนินงานของกลุ่ม เพราะความรู้คือปัจจัยสำคัญที่สุดที่จะทำให้การประกอบการของวิสาหกิจชุมชนมีทุนทางปัญญามีคุณค่ามากที่สุด และเป็นหลักประกันความสำเร็จและความยั่งยืน ด้วยการพัฒนาหลักสูตรฝึกอบรมให้กับกลุ่มเป้าหมาย ประกอบไปด้วยชุดวิชา แนวคิดและวัตถุประสงค์ของการจัดตั้งกลุ่มวิสาหกิจชุมชน การพัฒนาที่ยั่งยืน การพัฒนาเศรษฐกิจชุมชน การพัฒนาเศรษฐกิจ BCG การบริหารจัดการทางธุรกิจ เรียนรู้วิธีการจัดทำแผนธุรกิจชุมชน การจัดทำแผนพัฒนากลุ่ม การเรียนรู้เรื่องมาตรฐานต่างๆทั้งมาตรฐานตั้งแต่ระดับพื้นฐานถึงมาตรฐานระดับสากล (Organization Transformation: O) การปรับเปลี่ยนการบริหารจัดการกลุ่มให้ทันต่อการเปลี่ยนแปลง การกำหนดทิศทางการพัฒนากลุ่มสู่การเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ การดำเนินการด้านการจัดการความรู้ ด้วยการนำองค์ความรู้ภูมิปัญญาท้องถิ่น ทุนและทรัพยากรที่มีอยู่ผสมผสานกับความรู้ใหม่ที่ได้รับการพัฒนา มาดำเนินการปฏิบัติด้วยการใช้เวทีเรียนรู้ระหว่างหน่วยงานภาคีที่มีบทบาทสำคัญในการพัฒนาวิสาหกิจชุมชน มาช่วยเป็นพี่เลี้ยงและช่วยกันประมวลความรู้ และรวบรวมข้อมูลร่วมกัน จัดทำแผนธุรกิจชุมชน เพื่อใช้เป็นเครื่องมือในการบริหารจัดการกลุ่ม (Harmonization: H) การสร้างวิสาหกิจในลักษณะธุรกิจเกื้อกูล เอื้ออาทร ด้วยการประสานประโยชน์กันระหว่างวิสาหกิจชุมชนในตำบลเกาะเกร็ดด้วยกัน และระหว่างวิสาหกิจชุมชนกับหน่วยงานที่มีส่วนเกี่ยวข้องภายใต้การสร้างเครือข่าย เนื่องจากเครือข่ายจะเป็นกลไกสำคัญที่จะทำให้เกิดการช่วยเหลือเกื้อกูล ทำให้มีเพื่อนร่วมทำงาน เป็นช่องทางที่สำคัญในการเรียนรู้ และการแลกเปลี่ยนประสบการณ์ซึ่งกันและกันทำให้เกิดการสร้างพลังในการทำกิจกรรมเป็นการเสริมจุดแข็ง ช่วยลดการทำงานและการใช้ทรัพยากรซ้ำซ้อน ทำให้การพัฒนาสามารถดำเนินไปได้ก้าวหน้า รวดเร็ว และส่งผลในวงกว้างยิ่งขึ้น ในการนำการสร้างกลุ่มเครือข่าย ประสานเข้าพูดคุย และบูรณาการทำงานร่วมกับเจ้าหน้าที่หน่วยงานอื่นมาร่วมดำเนินการ (Known: K) การสร้างการตระหนักรู้ ให้สังคมทุกระดับได้เข้าใจ ทิศทางและเป้าหมายการพัฒนาของวิสาหกิจชุมชน ด้วยการประสานขอความร่วมมือจากหน่วยงานภาคีเข้ามาช่วยสนับสนุนองค์ความรู้และสนับสนุนในการเป็นผู้สร้างแรงจูงใจสนับสนุน (Influencer) เพื่อประชาสัมพันธ์ให้คนได้รู้จักเพิ่มมากยิ่งขึ้น (Rethink: R) การคิดใหม่ การปรับตัวเพื่อแก้ไขปัญหาในการดำเนินงาน การใช้เครื่องมือง่าย ๆ มาช่วยในการบริหารจัดการ การแสวงหาความรู้ไปจนถึงการสร้างเครือข่ายเพื่อที่จะสร้างโอกาสจากปัญหาที่วิสาหกิจเผชิญอยู่ได้ สิ่งที่สำคัญที่สุดคือวิสาหกิจชุมชนต้องปรับกรอบความคิด (mindset) เพื่อที่รับรู้ปัญหาตามสภาพที่เป็นจริง และเปิดรับการเปลี่ยนแปลง กล้าเรียนรู้สิ่งใหม่ และให้ความสำคัญในการกำหนดเป้าหมายการดำเนินงานที่มีความชัดเจน ยังต้องพึ่งพาวิสัยทัศน์ที่ต้องตระหนักรู้ และต้องเตรียมพร้อมในการปรับตัวให้เท่าทันกับการเปลี่ยนแปลงที่เกิดจากอิทธิพลของสภาพแวดล้อมภายนอก (STEEP) ทั้งด้านการพัฒนาคุณภาพสินค้าและบริการให้มีคุณภาพ การสร้างพันธมิตรทางธุรกิจร่วมกันระหว่างวิสาหกิจชุมชน รวมถึงมีการประยุกต์ใช้ประโยชน์จากข้อมูลและเทคโนโลยีเพื่อเพิ่มประสิทธิภาพการผลิตและการดำเนินงาน (Economic Self-reliance: E) นำแนวคิดการพึ่งตนเองได้ทางเศรษฐกิจซึ่งจะเป็นหนทางหนึ่งที่จะทำให้

วิสาหกิจชุมชนไม่ต้องพึ่งพาตลาดภายนอกเพียงอย่างเดียว ดังนั้นแนวทางในการแก้ไขปัญหาดังกล่าว จำเป็นต้องนำแนวคิดการพึ่งตนเองได้ทางเศรษฐกิจคือ การพัฒนาเศรษฐกิจชุมชน (Local Economy) และการพัฒนาเศรษฐกิจแบบสองชุมชนให้เป็นลูกค้าของกันและกัน (Local to Local Economy) วิสาหกิจชุมชนเดิมที่เป็นคู่แข่งกัน ต้องมาร่วมเป็นพันธมิตรทางธุรกิจที่จะช่วยให้วิสาหกิจชุมชนแข็งแกร่งขึ้น โดยการนำจุดแข็งของแต่ละกลุ่มมาเสริมซึ่งกันและกัน ร่วมกันคิด และร่วมมือกันออกผลิตภัณฑ์ใหม่ๆ ที่ตอบโจทย์คนในชุมชนบนพื้นฐานของความสามารถที่กลุ่มมีอยู่ ซึ่งแนวทางดังกล่าวจะเป็นทางออกหนึ่งที่สามารถช่วยให้วิสาหกิจชุมชนเติบโตได้ไวกว่าการมุ่งทำแบบตัวคนเดียว และยังเป็นการเพิ่มโอกาสในการสร้างรายได้ ลดรายจ่ายให้กับกลุ่ม และยังเป็นการกระจายรายได้เข้าสู่ชุมชน ทำให้คนในชุมชนลดการพึ่งพาสินค้าจากภายนอก สำหรับอีกแนวทางก็คือการดึงศักยภาพของตำบลเกาะเกร็ดที่มีศักยภาพในการเป็นแหล่งท่องเที่ยวเชิงวัฒนธรรมมีเอกลักษณ์ในด้านทรัพยากร สิ่งแวดล้อมและวัฒนธรรม ซึ่งเป็นเทรนด์ที่ได้รับความนิยมจากนักท่องเที่ยวที่มีความนิยมตามรอยวิถีชีวิตดั้งเดิมของคนในชุมชน ผสานกับการนำจุดเด่นของวิสาหกิจชุมชนมาพัฒนาสู่การท่องเที่ยวตามแนวทาง D-HOPE (Technology :T) ส่งเสริมให้วิสาหกิจชุมชนนำเทคโนโลยีมาใช้ในการจัดการความรู้ ตั้งแต่การเอื้อให้ประธาน และสมาชิกวิสาหกิจชุมชนแสวงหา ค้นคว้าหาความรู้ใหม่ๆ จากภายนอก และนำมาแลกเปลี่ยนเรียนรู้ระหว่างกัน รวบรวมองค์ความรู้ของกลุ่ม และการส่งเสริมให้มีการนำเทคโนโลยีมาใช้ประโยชน์ในการส่งเสริมการตลาดเพื่อเพิ่มช่องทางการขายและขยายตลาดไปสู่กลุ่มลูกค้าใหม่ๆ การนำเทคโนโลยีมาใช้งานบัญชี รวมถึงการพัฒนาและรวบรวมองค์ความรู้ที่มีอยู่ในวิสาหกิจชุมชน ทั้งนี้ ผู้วิจัยขอเสนอในรูปแบบของคำว่า KOHKRET Model แสดงได้ดังภาพที่ 2



ภาพที่ 2 โมเดลการพัฒนาการดำเนินงานของวิสาหกิจชุมชนในตำบลเกาะเกร็ด

สรุป

การวิจัยนี้มีวัตถุประสงค์สำคัญเพื่อร่วมกำหนดแนวทางการพัฒนาการดำเนินงานของวิสาหกิจชุมชนตำบลเกาะเกร็ดให้มีความสามารถในการจัดการกลุ่มที่นำไปสู่การพึ่งตนเองและการพึ่งพากันเองได้อย่างยั่งยืนจากการร่วมกันของคนในชุมชน รวมถึงการพัฒนาระบบเศรษฐกิจชุมชนให้มีความเข้มแข็งโดยใช้ฐานข้อมูลการวิจัยจากข้อค้นพบที่ได้จากการสัมภาษณ์เชิงลึก ร่วมกับการสังเกตแบบมีส่วนร่วมมาทำการจัดสนทนากลุ่ม เพื่อระดมความคิดเห็นผลการศึกษาพบว่า การดำเนินงานที่ผ่านมา มีจุดอ่อนที่ควรได้รับการพัฒนา คือ การพัฒนาระบบการบริหารจัดการเชิงระบบ ด้านการบริหารจัดการเชิงข้อมูล และทิศทางการพัฒนาความหลากหลายของผลผลิตและการบริการที่มีประสิทธิภาพ ผลการวิเคราะห์แนวทางการพัฒนาการดำเนินงานของวิสาหกิจชุมชน ชี้ให้เห็นว่าการบริหารจัดการควรมีการกำหนดเป้าหมายกิจกรรมการพัฒนาที่ชัดเจน ด้านการพัฒนาความรู้ ทักษะและทุนการบริหารจัดการของวิสาหกิจชุมชน ตลอดจนการศึกษานี้ได้นำเสนอเกาะเกร็ดโมเดล (KOHKRET Model) ที่สะท้อนให้เห็นถึงความสัมพันธ์ตัวแปรการพัฒนาศักยภาพการบริหารวิสาหกิจชุมชนของพื้นที่ในอนาคต ประกอบด้วย 1) การพัฒนาความรู้และทักษะการจัดการ (Knowledge: K) 2) การบริหารการเปลี่ยนผ่าน (Organization Transformation: O) 3) นำเสนอแนวทางการสร้างวิสาหกิจในลักษณะธุรกิจเกื้อกูล เชื้อ

อาหาร (Harmonization: H) 4) การสร้างการตระหนักรู้ (Known: K) 5) การนำร่องเศรษฐกิจพึ่งตนเองที่เข้มแข็ง (Economic Self-reliance: E) 6) การสร้างฐานคิด (Rethink: R) และทัศนคติใหม่ (mindset) และ 7) ส่งเสริมให้มีการนำเทคโนโลยีมาใช้นำวัตกรรมการจัดการ (Technology: T)

ข้อเสนอแนะ

1. ข้อเสนอแนะในการนำผลการวิจัยไปใช้ประโยชน์

1.1 ผลจากการวิจัยวัตถุประสงค์ที่ 1 พบว่า การดำเนินงานของวิสาหกิจชุมชนทั้ง 6 กลุ่มที่ผ่านมาไม่ได้มีการจัดทำแผนพัฒนากลุ่มอย่างเป็นระบบ จุดอ่อนที่ควรได้รับการพัฒนา คือ การพัฒนาระบบการบริหารจัดการเชิงระบบ ด้านการบริหารจัดการเชิงข้อมูลและทิศทางการพัฒนาความหลากหลายของผลผลิตและการบริการที่มีประสิทธิภาพ เพื่อยกระดับศักยภาพในการดำเนินงาน ดังนั้นหน่วยงานที่เกี่ยวข้องควรดำเนินการ ดังนี้

1) วิสาหกิจชุมชนต้องปรับ mindset รับรู้ปัญหาตามสภาพที่เป็นจริง และเปิดรับการเปลี่ยนแปลง กล้าเรียนรู้สิ่งใหม่ และให้ความสำคัญในการกำหนดเป้าหมายการดำเนินงานที่มีความชัดเจน ปรับตัวให้เท่าทันกับการเปลี่ยนแปลงที่เกิดจากอิทธิพลของสภาพแวดล้อมภายนอก (STEEP) ทั้งด้านการพัฒนาคุณภาพสินค้า เรียนรู้ในเรื่องมาตรฐานต่างๆ มีตั้งแต่ระดับพื้นฐานถึงระดับสากลซึ่งรวมถึงมาตรฐานการผลิตอาหารตามหลักศาสนา และบริการให้มีคุณภาพ การสร้างพันธมิตรทางธุรกิจร่วมกันระหว่างวิสาหกิจชุมชน รวมถึงมีการประยุกต์ใช้ประโยชน์จากข้อมูลและเทคโนโลยีเพื่อเพิ่มประสิทธิภาพการผลิตและการดำเนินงาน

2) วิสาหกิจชุมชนควรให้ความสำคัญในการปรับเปลี่ยนการบริหารจัดการกลุ่มให้ทันต่อการเปลี่ยนแปลง การกำหนดทิศทางการพัฒนากลุ่มสู่การเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ การดำเนินการด้านการจัดการความรู้ ด้วยการนำองค์ความรู้ภูมิปัญญาท้องถิ่น ทุนและทรัพยากรที่มีอยู่ผสมผสานกับความรู้ใหม่ที่ได้รับการพัฒนา มาดำเนินการปฏิบัติด้วยการใช้เวทีเรียนรู้ระหว่างหน่วยงานภาคีเข้ามาช่วยกันเป็นพี่เลี้ยง และให้คำแนะนำในการจัดทำ

3) หน่วยงานที่มีส่วนเกี่ยวข้องกับการพัฒนาวิสาหกิจชุมชนจำเป็นต้องปรับปรุงและปรับแนวคิดในการทำงานในรูปแบบใหม่ ด้วยการบูรณาการทำงานร่วมกัน และเจ้าหน้าที่หน่วยงานภาคีที่มีส่วนเกี่ยวข้องจำเป็นต้องมีความรู้ ความเข้าใจในมาตรฐานต่างๆ ทั้งการผลิต การแปรรูปเพิ่มมูลค่า เพื่อสามารถถ่ายทอดความรู้ และเป็นพี่เลี้ยงอำนวยความสะดวกให้แก่วิสาหกิจชุมชน

4) การจัดหาแหล่งทุน โดยเจ้าหน้าที่ส่งเสริมการเกษตรดำเนินการประสานความร่วมมือจากเจ้าหน้าที่ธนาคารออมสิน เจ้าหน้าที่ธนาคารเพื่อการเกษตรและสหกรณ์การเกษตร ให้การช่วยเหลือสนับสนุน แนะนำมาตรการทางการเงินมีทั้งโครงการสินเชื่อดอกเบี้ยต่ำ (Soft loan) การ

ค้าประกันสินเชื่อ และการสนับสนุนแหล่งเงินทุนทางเลือก (Alternative financing) รวมถึงการสนับสนุนให้ความรู้ในการนำระบบการจ่ายเงินผ่าน Prompt Pay หรือ QR code

1.2 ผลการวิจัยวัตถุประสงค์ที่ 2 เพื่อให้แนวทางการพัฒนาการดำเนินงานของวิสาหกิจชุมชนตำบลเกาะเกร็ดสามารถพึ่งพาตนเองได้และพัฒนาระบบเศรษฐกิจชุมชนให้มีความเข้มแข็งพร้อมสำหรับการแข่งขันทางการค้าในอนาคตต่อไป ดังนั้นหน่วยงานที่เกี่ยวข้องควรดำเนินการ ดังนี้

1) สำนักงานเกษตรอำเภอปากเกร็ดเป็นหน่วยงานที่ทำหน้าที่หลักในการเป็นพี่เลี้ยง เป็นผู้ประสานหน่วยงานภาคีที่มีภารกิจและองค์ความรู้เกี่ยวข้องกับความรู้ที่จำเป็นสำหรับการดำเนินกิจกรรมของวิสาหกิจชุมชนมาร่วมออกแบบในการพัฒนาหลักสูตรฝึกอบรม เพื่อใช้เป็นเครื่องมือสำคัญในการกำหนดแผนที่และทิศทางการดำเนินงาน และการจัดทำแผนพัฒนาวิสาหกิจชุมชน

2) การสร้างเครือข่ายเชื่อมกันของวิสาหกิจชุมชนเพื่อเพิ่มพลังการแก้ปัญหา โดยเจ้าหน้าที่ส่งเสริมการเกษตรเป็นหน่วยงานหลักในการนำการสร้างกลุ่มเครือข่าย ประสานเข้าพูดคุย และบูรณาการการทำงานร่วมกับเจ้าหน้าที่หน่วยงานอื่น ๆ

3) สำนักงานเกษตรอำเภอปากเกร็ดทำการประสานขอความร่วมมือจากมหาวิทยาลัยในพื้นที่จังหวัดนนทบุรี ช่วยสนับสนุนองค์ความรู้และจัดฝึกอบรมการตลาดออนไลน์ การพัฒนาเพจเพื่อการประชาสัมพันธ์ และเป็นศูนย์กลางในการจำหน่ายสินค้าให้เป็นที่รู้จักในวงกว้าง การสร้างคอนเทนต์ที่มีคุณภาพว่าผลิตภัณฑ์หรือการบริการของกลุ่มวิสาหกิจชุมชนมีประโยชน์กับผู้บริโภคอย่างไร การสร้างความร่วมมือกับอาจารย์คณะบริหารธุรกิจ และคอมพิวเตอร์ธุรกิจนำแนวคิดการพัฒนาการตลาดออนไลน์ไปบูรณาการกับการเรียนการสอนและใช้เป็นกรณีศึกษาให้นักศึกษานำความรู้มาช่วยพัฒนาการตลาดออนไลน์ให้กับกลุ่มวิสาหกิจชุมชนในตำบลเกาะเกร็ด รวมถึงการพัฒนาและรวบรวมองค์ความรู้ที่มีอยู่ในกลุ่มวิสาหกิจชุมชน

2. ข้อเสนอแนะสำหรับการวิจัยในอนาคต

การวิจัยนี้ได้ข้อค้นพบองค์ความรู้ที่สำคัญคือ แนวทางการพัฒนาวิสาหกิจชุมชนตำบลเกาะเกร็ดภายใต้แนวคิด KOHKRET Model ดังนั้นเพื่อให้แนวทางที่ได้จากการศึกษาวิจัยนี้ถูกนำไปประยุกต์ใช้ในการพัฒนาเพื่อยกระดับการดำเนินงานของวิสาหกิจชุมชน ในตำบลเกาะเกร็ดให้มีประสิทธิภาพและประสิทธิผล และก่อให้เกิดประโยชน์ที่ดีแก่ผู้มีส่วนได้เสียทุกฝ่าย ดังนั้นในการวิจัยครั้งต่อไปควรทำวิจัยในรูปแบบ วิจัยเชิงปฏิบัติการแบบมีส่วนร่วม (Participatory Action Research: PAR) ใช้เวทีเรียนรู้ระหว่างหน่วยงานภาคีที่มีบทบาทสำคัญในการพัฒนากลุ่มวิสาหกิจชุมชน ประสานกลุ่ม สมาชิกกลุ่มมาช่วยกันประมวลความรู้ และรวบรวมข้อมูลร่วมกัน นำฐานคิด KOHKRET Model มาเป็นกรอบในการจัดทำยุทธศาสตร์ กลยุทธ์และแผนปฏิบัติการ เพื่อใช้เป็นเครื่องมือในการบริหารจัดการของกลุ่มวิสาหกิจชุมชนที่นำไปสู่การเสริมสร้างความเข้มแข็งและผลักดันให้กลุ่มวิสาหกิจชุมชนเป็นแรงขับเคลื่อนหลักให้แก่เศรษฐกิจชุมชนได้

เอกสารอ้างอิง

- กรมส่งเสริมการเกษตร. (2562). *คู่มือส่งเสริมวิสาหกิจชุมชน*. กรุงเทพฯ: โรงพิมพ์นิวธรรมดาการพิมพ์ (ประเทศไทย).
- กานต์ นาคี. (2561). *แนวทางการพัฒนาศักยภาพกลุ่มวิสาหกิจชุมชนในจังหวัดนครราชสีมา* (ภาคนิพนธ์รัฐประศาสนศาสตรมหาบัณฑิต). มหาวิทยาลัยราชภัฏนครราชสีมา.
- จินตนา กาญจนวิสุทธิ. (2558). *เส้นทางวิสาหกิจชุมชน เพื่อการพัฒนาอาชีพและการพึ่งพาตนเอง*. กรุงเทพฯ: มหาวิทยาลัยเกษตรศาสตร์.
- ชาย โพธิ์ลีตา. (2550). *ศาสตร์และศิลป์แห่งการวิจัยเชิงคุณภาพ*. (พิมพ์ครั้งที่ 3). กรุงเทพฯ: อมรินทร์พริ้นติ้งแอนด์พับลิชชิ่ง.
- มินระดา โคตรศรีวงศ์ และ สถาพร มงคลศรีสวัสดิ์. (2559). การพัฒนาวิสาหกิจชุมชนสู่ความสำเร็จกรณีศึกษากลุ่มทอผ้าไหมบ้านห้วยหลิม ตำบลมะบ้า อำเภอยางชุมน้อย จังหวัดร้อยเอ็ด. *วารสารวิชาการมหาวิทยาลัยศิลปากร*, 9(3), 1632–1643. สืบค้นจาก <https://he02.tci-thaijo.org/index.php/Veridian-E-Journal/article/view/84744>
- ทศพร แก้วขวัญไกร. 2560. *ทางรอดวิกฤติเศรษฐกิจด้วยแนวทางวิสาหกิจ*. วารสารวิชาการมหาวิทยาลัยราชภัฏบุรีรัมย์, 9(2), 33–50. สืบค้นจาก <https://so02.tci-thaijo.org/index.php/bruj/article/view/121407/92603>
- Bhagat, S., & Bolton, B. (2008). Corporate Governance and Firm Performance. *Journal of Corporate Finance*, 14(3), 257–273. <https://doi.org/10.1016/j.jcorpfin.2008.03.006>
- Lateh, M., Hussain, M. D., & Halim, M. S. A. (2017). Micro Enterprise Development and Income Sustainability for Poverty Reduction: A Literature Investigation. *International Journal of Business and Technopreneurship*, 7(1), 23–38.
- Munoz, S.A., Steiner, A., & Jane, F. (2014). Processes of Community-led Social Enterprise Development: Learning from the Rural Context. *Community Development Journal*, 50(3), 478–493. <https://doi.org/10.1093/cdj/bsu055>
- Obrenovic, B., Du, J., Godinic, D., Tsoy, D., Khan, M.A.S., & Jakhongirov, I. (2020). Sustaining Enterprise Operations and Productivity during the COVID-19 Pandemic: “Enterprise Effectiveness and Sustainability Model”. *Sustainability*, 12(15), 5981. <https://doi.org/10.3390/su12155981>