

II แนวทางการจัดการวิสาหกิจชุมชน: ศึกษาเฉพาะกรณีศูนย์สาธิตการเกษตร ร้านค้าชุมชน ตำบลท่าเสา อำเภอไทรโยค จังหวัดกาญจนบุรี¹

Guidelines for Community Enterprise Management:
A Case Study of Agricultural Demonstration Center
of Community Shop at Tha Sao Subdistrict,
Sai Yok District, Kanchanaburi Province

ชมภูบุษ หุ่นนาค² ปภาวดี มนต์ริวัต³ และ วิพร เกตุแก้ว⁴

Chompoonuch Hunnak² Papavadee Montriwat³ and Viporn Katekao⁴

วิทยาลัยนวัตกรรมการจัดการ มหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคลรัตนโกสินทร์²

Collage of Innovation Management,

Rajamangala University of Technology Rattanakosin²

E-mail: chompoonuch.hun@rmutr.ac.th

Received 15/07/2020 | Revised 30/10/2020 | Accepted 02/11/2020

¹ บทความวิจัยนี้ เป็นส่วนหนึ่งของงานวิจัย เรื่อง แนวทางการจัดการวิสาหกิจชุมชน: ศูนย์สาธิตการเกษตรร้านค้าชุมชน ตำบลท่าเสา อำเภอไทรโยค จังหวัดกาญจนบุรี ทุนงบประมาณรายได้ประจำปีงบประมาณ 2563 วิทยาลัยนวัตกรรมการจัดการ มหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคลรัตนโกสินทร์

² มหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคลรัตนโกสินทร์ 96 หมู่ 3 ถนนพุทธมณฑลสาย 5 ตำบลศาลายา อำเภอพุทธมณฑล จังหวัดนครปฐม 73170

³ มหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคลรัตนโกสินทร์ 96 หมู่ 3 ถนนพุทธมณฑลสาย 5 ตำบลศาลายา อำเภอพุทธมณฑล จังหวัดนครปฐม 73170

⁴ มหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคลรัตนโกสินทร์ 96 หมู่ 3 ถนนพุทธมณฑลสาย 5 ตำบลศาลายา อำเภอพุทธมณฑล จังหวัดนครปฐม 73170

บทคัดย่อ

การวิจัยครั้งนี้ มีวัตถุประสงค์เพื่อ 1) ศึกษาการจัดการวิสาหกิจชุมชนศูนย์สาธิตการเกษตรร้านค้าชุมชน ตำบลท่าเสา อำเภอไทรโยค จังหวัดกาญจนบุรี 2) ระบุปัญหาอุปสรรคในการจัดการวิสาหกิจชุมชน และ 3) นำเสนอแนวทางการจัดการวิสาหกิจชุมชนให้มีความมั่นคงและยั่งยืน

วิธีดำเนินการวิจัย ใช้วิธีการวิจัยเชิงคุณภาพ แบบกรณีศึกษา โดยศึกษาจากเอกสารหลักฐาน การสังเกตแบบไม่มีส่วนร่วม การสัมภาษณ์เชิงลึก ผู้ให้ข้อมูลสำคัญ ได้แก่ 1) คณะกรรมการวิสาหกิจชุมชน 2) คณะกรรมการบริหารร้านค้า 3) สมาชิกรายย่อยของวิสาหกิจชุมชน 4) กลุ่มชุมชนที่เป็นสมาชิกวิสาหกิจชุมชน 5) โรงเรียนที่เป็นสมาชิกวิสาหกิจชุมชน และ 6) เจ้าหน้าที่หน่วยงานภาครัฐที่เกี่ยวข้อง รวมทั้งสิ้น จำนวน 28 คน และวิเคราะห์ข้อมูลด้วยการวิเคราะห์แบบอุปนัย

ผลการวิจัย พบว่า 1) การจัดการด้านต่าง ๆ ได้แก่ (1) ด้านการเงิน กลุ่มมีเงินทุนของตนเอง ไม่ได้พึ่งเงินกู้จากแหล่งภายนอกและสมาชิกกลุ่มมีหนี้สินลดลงหรือไม่มีหนี้สิน (2) ด้านการผลิต กลุ่มสามารถลดต้นทุนการผลิตได้โดยเน้นการผลิตแบบอินทรีย์ (3) ด้านการตลาด กลุ่มมีการวางแผนการตลาด สำรวจความต้องการของลูกค้าโดยพิจารณาจากค่านิยมในการบริโภค วัฒนธรรม ประเพณี เทศกาลที่จัดขึ้นในแต่ละช่วงเวลาเป็นสำคัญ (4) ด้านการบริหารกลุ่ม มีผู้นำที่ดี มีความเสียสละ มุ่งมั่น มีความสามารถในการแก้ไขปัญหาเฉพาะหน้า (5) ด้านแรงงาน สมาชิกกลุ่มมีทักษะความเชี่ยวชาญ มีทัศนคติ

ที่ดี รู้สึกถึงความเป็นเจ้าของร่วมกัน และ (6) ด้านการประสานความร่วมมือ กลุ่มมีการประสานงานอย่างต่อเนื่องระหว่างภาครัฐและภาคส่วนอื่น ๆ รวมถึงมีการสร้างเครือข่ายวิสาหกิจชุมชน เพื่อขยายกำลังการผลิตและขยายโอกาสต่าง ๆ 2) ปัญหาอุปสรรค (1) ด้านการผลิต ไม่มีการนำเทคโนโลยีเข้ามาช่วยในกระบวนการผลิต สินค้าที่วางขายส่วนใหญ่ไม่ได้ผ่านการแปรรูปหรือพัฒนาใด ๆ ทำให้สินค้าไม่น่าดึงดูดใจ บรรจุภัณฑ์ขาดเอกลักษณ์และความทันสมัย (2) ด้านการตลาดสถานที่จัดจำหน่ายสินค้าไม่สวยงาม ไม่โดดเด่น ไม่มีเอกลักษณ์ และ (3) ด้านการบริหารกลุ่ม ไม่มีการจัดการความรู้อย่างเป็นระบบ เป็นต้น และ 3) แนวทางการจัดการวิสาหกิจชุมชนให้มีความมั่นคงและยั่งยืน ได้แก่ การพัฒนาสร้างผลิตภัณฑ์ สร้างมาตรฐาน พัฒนาบรรจุภัณฑ์ พัฒนาตราสัญลักษณ์ใช้โลโก้เดียวกันทั้งหมด พัฒนาระบบโปรแกรมที่สามารถเชื่อมโยงการผลิตและการขายได้ทั้งระบบ เพิ่มบทบาทใหม่เป็นศูนย์กระจายสินค้าระดับอำเภอและจังหวัด ทำตลาดสินค้าออนไลน์ ปรับปรุงสถานที่จำหน่ายสินค้าให้มีเอกลักษณ์ จัดการความรู้ให้เป็นระบบ ปลูกฝัง ปรับอุปนิสัย พฤติกรรมการบริการ และเพิ่มทักษะในการทำงานเป็นทีม รวมถึงสร้างการมีส่วนร่วมของสมาชิกในตำบลท่าเสาทั้ง 11 หมู่ ตลอดจนผลักดันให้ทุกตำบลจัดตั้งเป็นวิสาหกิจชุมชน เพื่อสร้างระบบเครือข่ายเชื่อมโยงทั้งหมด

คำสำคัญ: การจัดการ, วิสาหกิจชุมชน, ศูนย์สาธิตการเกษตรร้านค้าชุมชน, จังหวัดกาญจนบุรี

Abstract

This study aimed to 1) investigate the community enterprise management of the Agricultural Demonstration Center of Community Shop at Tha Sao Subdistrict, Sai Yok District, Kanchanaburi Province; 2) identify problems and obstacles in managing the community enterprise; and 3) offer guidelines for stable and sustainable community enterprise management.

A qualitative case study design was employed, and data were collected from documents and evidence, non-participant observations, and in-depth interviews. Twenty-eight key informants included 1) community enterprise committees, 2) store management committees, 3) non-primary members of the community enterprise, 4) representatives of community groups with membership at the community enterprise, 5) representatives of schools with membership at the community enterprise, and 6) relevant government officials. Inductive analysis was applied to the data.

Findings revealed these insights. 1) Management: (1) on finance, the group was found to have its internal funding,

did not depend on external financial sources, and its members were either debt-free or had their debts decreased; (2) on production, the group was able to reduce production costs through organic-production emphases; (3) on marketing, the group planned their marketing strategies and surveyed customer needs by considering the dynamic values of consumption, cultures, traditions, and seasonal festivals; (4) on group management, the current group leader is efficient, selfless, and devoted, as well as demonstrated adequate abilities to solve immediate problems; (5) on labor, the group members were found to possess suitable expertise, skills, and attitudes, as well as share a mutual sense of ownership; and (6) on coordination and cooperation, the group had ongoing coordination with public and non-public parties, and took part in establishing community enterprise networks to expand production capacities and business opportunities. 2) Problems and obstacles: (1) on production, no technological solutions were found implemented to facilitate the production processes, most products displayed for merchandise were less attractive as they did not go through any product processing or development,

and the packages looked outdated and lacked identities; (2) on marketing, the sales venue was not well decorated, making it incredibly less beautiful, outstanding, unique; (3) on group management, the knowledge management was not systematic. 3) The guidelines for stable and sustainable community enterprise management included product development and standardization, packaging development, logo development and unification, development of software solutions to synchronize production and sales for the entire system, expansions through new roles as a center for district and

provincial distributions, online product marketing, renovations of the sales venue to communicate identities, systematic knowledge management, cultivation and adjustments on service personalities and behaviors, enhancement of teamwork skills, revisions on member participation to involve all members from the 11 villages of Tha Sao District, encouragement for every subdistrict to register a community enterprise and form a network for all.

Keywords: Management, Community Enterprise, Agricultural Demonstration Center of Community Shop, Kanchanaburi Province

บทนำ

ความยากจนนับเป็นปัญหาสำคัญที่ทุกประเทศทั่วโลกต่างให้ความสนใจ เนื่องจากความยากจนนำไปสู่ปัญหาอื่น ๆ ตามมา ทั้งปัญหาครอบครัว ปัญหายาเสพติด ปัญหาอาชญากรรม ปัญหาความเหลื่อมล้ำ และปัญหาคุณภาพชีวิตของประชากร ซึ่งประชากรในประเทศไทยประสบกับปัญหาดังกล่าวเช่นกัน โดยเฉพาะอย่างยิ่งความยากจนของครัวเรือนในภาคการเกษตร โดยคนทำงานในภาคการเกษตรมีจำนวนถึง 1 ใน 3 ของคนทั้งประเทศ แต่หนี้สินเกษตรกรมากกว่า 25.5 เท่าของรายได้ และมีแนวโน้มของหนี้สินสูงขึ้นเรื่อย ๆ

ตั้งแต่ พ.ศ. 2543 โดยเกษตรกรที่มีฐานะยากจนมีหนี้สิน จำนวน 40,000 บาทต่อครัวเรือน ส่วนเกษตรกรที่มีฐานะปานกลางจนถึงมีฐานะดีมีหนี้สินจำนวน 73,000 บาทต่อครัวเรือน สาเหตุสำคัญส่วนหนึ่ง เนื่องจากเกษตรกรมีความรู้เรื่องการจัดการรายรับ รายจ่าย และหนี้สินค่อนข้างน้อย จึงนำไปสู่การสร้างหนี้สินมากกว่ารายรับ (The Thailand Development Research Institute, 2020)

นอกจากนั้น มีสาเหตุจากส่วนอื่น ๆ ได้แก่ ต้นทุนการผลิตสูงแต่ขายพืชผลทางการเกษตรได้ในราคาต่ำ พ่อค้าคนกลางรายใหญ่เป็นผู้กำหนดราคาซื้อขาย ในขณะที่ขั้นตอนการรับซื้อต้องผ่านพ่อค้าหลายขั้นตอนกว่าจะถึง

ผู้บริโภค ประกอบกับการขนส่งมีต้นทุนสูง จึงไม่อาจปฏิเสธได้ว่า ผลกำไรที่เกิดขึ้นจากการปลูกพืชผลทางการเกษตรของเกษตรกร กลับตกอยู่ที่พ่อค้า ซึ่งเป็นผู้ที่ได้กำไร ทั้งระบบ ส่วนเกษตรกรเป็นผู้ที่ได้รับต่ำกว่ารายจ่าย มาโดยตลอด อีกด้านหนึ่ง เกษตรกรรายย่อย ส่วนใหญ่ไม่มีเงินในการลงทุนทำการเกษตร มีอยู่จนงำไว้สำหรับเก็บข้าวลดลงมาก และมีการรวมตัวกันในรูปแบบของสหกรณ์ผู้ผลิตและผู้จัดจำหน่ายข้าวน้อยลง ส่งผลให้เกษตรกรขาดอำนาจในการต่อรองราคา ในอีกมุมหนึ่ง เกษตรกรจำนวนมากไม่ได้เป็นเจ้าของปัจจัยการผลิต โดยเฉพาะอย่างยิ่งต้องเช่าที่ดิน ที่ตนเองเคยเป็นเจ้าของมาทำกิน หลังจากที่ดินที่ตนมีนั้นไปแล้ว และไม่ได้เป็นเจ้าของ เครื่องการผลิตอื่น ๆ เช่น รถแทรกเตอร์ ทำให้ต้องเสียค่าจ้างให้กับคนที่รับจ้างทำนา รวมถึงซื้อปุ๋ย ซื้อยาฆ่าแมลง ซึ่งค่าใช้จ่ายเหล่านี้ เกษตรกรต้องกู้ยืมเงินเพื่อมาลงทุนก่อน ทั้งเงินกู้ในระบบและนอกระบบที่เก็บดอกเบี้ยอัตราสูง ฉะนั้น เมื่อเก็บเกี่ยวผลผลิตได้ไปขายให้กับพ่อค้า ก็ต้องนำเงินส่วนหนึ่งมาใช้หนี้ ใช้จ่ายในชีวิตประจำวัน และลงทุนทำการเกษตรครั้งต่อไป ส่งผลให้เกษตรกรต้องอยู่ในภาวะของการเป็นหนี้สิน ขาดทุนมาโดยตลอด เกษตรกรไทยทุกยุคทุกสมัยต้องเผชิญกับปัญหาความยากจน หรือเรียกได้ว่า เกษตรกรไทยส่วนใหญ่นานกว่าคนที่ทำอาชีพอื่น และจนมากกว่าเกษตรกรในยุโรปและประเทศญี่ปุ่น (Witaya Chiangkul, 2020)

ทั้งนี้ สอดคล้องกับผลจากการศึกษาของ สุริยะ หาญพิชัย และวราภรณ์ ทรัพย์รวงทอง

ในบทความเรื่อง ความยากจนของเกษตรกรไทย ในชนบท พบว่า สภาพความยากจนสัมบูรณ์ของเกษตรกรไทยแม้มีแนวโน้มลดลงตามการพัฒนาเศรษฐกิจ แต่พบว่าความยากจนสัมพัทธ์หรือความเหลื่อมล้ำของรายได้กลับอยู่ในระดับที่รุนแรง โดยเฉพาะรายได้ของเกษตรกรไทย ในภาคการเกษตรกับลูกจ้างในภาคอุตสาหกรรม มีรายได้เฉลี่ยเหลื่อมล้ำกันสูง แม้ว่าเกษตรกรในชนบทบางส่วนจะมีใช้ความยากจนตามเกณฑ์ แต่จัดอยู่ในกลุ่มคนผู้มีรายได้ต่ำ เนื่องจากปัญหาราคาผลผลิตทางการเกษตรตกต่ำและต้นทุนการผลิตที่สูงขึ้นอย่างต่อเนื่อง จึงเป็นแรงกดดันที่ทำให้ความยากจนโดยเปรียบเทียบระหว่างเมืองกับชนบททวีความรุนแรงมากยิ่งขึ้น จนทำให้เกษตรกรในกลุ่มคนที่มีรายได้ต่ำ ยังได้รับความเดือดร้อนทั้งทางเศรษฐกิจและสังคม อันเนื่องมาจากภาระค่าใช้จ่ายที่มีราคาเพิ่มสูงขึ้น (Suriya Hanphichai and Waraporn Subruangthong, 2015)

นโยบายและมาตรการของภาครัฐ เพื่อแก้ไขปัญหาภาคการเกษตรมีหลากหลาย ขึ้นอยู่กับแนวทางที่แต่ละรัฐบาลให้ความสำคัญ ซึ่งโดยภาพรวมแล้ว ลักษณะของนโยบายภาคการเกษตร ประกอบด้วย ด้านการส่งเสริมการผลิตข้าวคุณภาพ ด้านการสนับสนุนปัจจัยการผลิต ด้านการแก้ไขปัญหาภัยพิบัติทางธรรมชาติ ด้านมาตรการการรักษาเสถียรภาพราคาข้าว ด้านมาตรการสนับสนุนผู้ประกอบการค้าข้าว และด้านการตลาดในประเทศและระหว่างประเทศ รวมถึงด้านการช่วยเหลือทางการเงินแก่เกษตรกร (Chompoonuch Hunnak, 2019)

จากนโยบายและมาตรการข้างต้นชี้ให้เห็นว่า รัฐดำเนินนโยบายและมาตรการต่าง ๆ หลากหลายช่องทาง แต่ยังไม่สามารถแก้ไข ปัญหาภาคการเกษตรให้หมดสิ้นไปได้ ขณะที่บางนโยบายยังเป็นการส่งเสริมสนับสนุนให้ เกษตรกรเป็นหนี้จนเกินตัว และคุ้นเคยกับ การรอคอยความช่วยเหลือจากรัฐบาลเท่านั้น ไม่สามารถยืนหยัดหรือแก้ไขปัญหาของตนเอง ได้อย่างยั่งยืน เช่น นโยบายกองทุนหมู่บ้าน เพื่อการกระตุ้นเศรษฐกิจ โครงการสนับสนุน สินเชื่อเพื่อพัฒนาการเกษตรแบบแปลงใหญ่ จำนวน 2,000 แปลง กรอบวงเงินสินเชื่อ จำนวน 20,000 ล้านบาท (ระยะเวลา 5 ปี ตั้งแต่เดือน ธันวาคม 2559-ธันวาคม 2564) โครงการ รับจำนำข้าวเปลือก และโครงการพักชำระหนี้ ดันเงินและลดดอกเบี้ยให้สมาชิกสหกรณ์

การจัดการเพื่อแก้ไขปัญหาความยากจน ของเกษตรกร ปัญหาหนี้สิน คุณภาพชีวิตไม่ดี และการพัฒนาเศรษฐกิจฐานรากอย่างยั่งยืน ระยะหลังมักจะได้ยินคำว่า “คำตอบอยู่ที่ชุมชน ท้องถิ่น” กล่าวคือ ให้ชุมชนท้องถิ่นจัดการ ตนเอง เนื่องจากเป็นกลุ่มคนที่ใกล้ชิดกับปัญหา และความต้องการของชุมชนตนเองดีที่สุด ซึ่งแตกต่างจากการจัดการในอดีตที่เน้น การรวมศูนย์อำนาจ ผู้บริหารหรือรัฐบาลกลาง เป็นผู้บังคับบัญชา สั่งการลงมาในแต่ละภาคส่วน นำไปปฏิบัติ ทำให้ผลจากการดำเนินงาน ที่เกิดขึ้นไม่สามารถตอบสนองต่อปัญหาและ ความต้องการที่แท้จริงของชุมชน เพราะสิ่งที่ รัฐบาลดำเนินการให้กับประชาชนเป็นนโยบาย หรือมาตรการในลักษณะเหมารวม โดยเชื่อว่า

แนวทางเดียวสามารถนำไปแก้ไขปัญหา ให้กับประชาชนในทุกพื้นที่ได้ หรือเรียกได้ว่า “การตัดเสื้อยกโหล”

การรวมกลุ่มของชุมชน ท้องถิ่นจัดการ ตนเองในรูปแบบหนึ่ง คือ วิสาหกิจชุมชน ซึ่งเป็นการประกอบการเพื่อการจัดการ “ทุน” ของชุมชนอย่างสร้างสรรค์ พัฒนาระบบการ จัดการชุมชน เพื่อเสริมสร้างขีดความสามารถ ของคนในท้องถิ่นอย่างเป็นระบบ มั่นคง และ ยั่งยืน โดยคำว่า ทุนของชุมชนไม่ได้หมายถึง ทุนเงินตราเพียงอย่างเดียว แต่ครอบคลุมถึง คน ความรู้ ภูมิปัญญา ทรัพยากรธรรมชาติ และผลผลิตของชุมชน (Pornpimon Chalermmeeprasert, 2006)

ในอีกด้านหนึ่ง ยุทธศาสตร์ชาติ 20 ปี (พ.ศ. 2561-2580) ได้ให้ความสำคัญกับเรื่อง วิสาหกิจชุมชน เช่น การส่งเสริมผู้ประกอบการ รายย่อยและวิสาหกิจชุมชนให้ค้ำจุนถึง ทรัพยากรและสิ่งแวดล้อมพัฒนาศักยภาพคน และการใช้เทคโนโลยี เพื่อเพิ่มความสามารถ ในการแข่งขันบนพื้นฐานเศรษฐกิจพอเพียง การพัฒนาเครือข่ายองค์กรพัฒนาเมืองและชุมชน รวมทั้งกลุ่มอาสาสมัครด้วยกลไกการมีส่วนร่วม ของทุกภาคส่วนในท้องถิ่น โดยการสนับสนุน การพัฒนาเครือข่ายองค์กรพัฒนาเมือง ชุมชน และเครือข่ายที่ประกอบด้วยภาคีสำคัญตาม บริบทของพื้นที่อย่างเป็นรูปธรรม เชื่อมโยงการ พัฒนาร่วมกันในทุกระดับและพัฒนาศักยภาพ องค์กร เพื่อการพัฒนาเมือง ชุมชน และเครือข่าย ให้มีทักษะทัดเทียมกับประเทศอื่นในระดับ สากล โดยพัฒนาสหกรณ์ วิสาหกิจชุมชน

หรือองค์กรธุรกิจประจำชุมชน เพื่อส่งเสริมให้เกิดกลไกทางเศรษฐศาสตร์ในการพัฒนาผลผลิตตามมาตรฐานสากล ธุรกิจชุมชนแบบครบวงจรและตลาดเพื่อเกษตรกรโดยเกษตรกร พร้อมส่งเสริมกิจกรรมสร้างความสัมพันธ์และรายได้ให้กับชุมชน (Office of the National Economic and Social Development Council, 2020)

ทั้งนี้ ยุทธศาสตร์ชาติดังกล่าว เป็นไปในทิศทางเดียวกันกับแผนพัฒนาเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติ ฉบับที่ 12 (พ.ศ. 2560-2564) ที่ให้ความสำคัญกับการรวมกลุ่มในรูปวิสาหกิจชุมชนเช่นเดียวกัน โดยมีรายละเอียดที่ปรากฏในแผนพัฒนาฯ ฉบับที่ 12 เช่น กำหนดไว้ว่า มุ่งพัฒนาวิสาหกิจขนาดย่อย ขนาดเล็ก และขนาดกลาง วิสาหกิจชุมชน และวิสาหกิจเพื่อสังคม เพื่อขยายฐานการพัฒนาเศรษฐกิจฐานรากให้มีความครอบคลุมมากขึ้น เป็นการสร้างโอกาสทางเศรษฐกิจสำหรับกลุ่มต่าง ๆ ในสังคม โดยดำเนินการควบคู่ไปกับการพัฒนาและส่งเสริมสังคมผู้ประกอบการ เพื่อส่งเสริมผู้ประกอบการที่ผลิตได้และขายเป็น (National Science and Technology Development Agency, 2020)

จังหวัดกาญจนบุรีนับเป็นเมืองแห่งความหลากหลาย ไม่ว่าจะเป็นทรัพยากรธรรมชาติที่อุดมสมบูรณ์ มีแหล่งท่องเที่ยวที่เป็นที่สนใจของนักท่องเที่ยวจำนวนมาก มีความหลากหลายทางประเพณี วัฒนธรรมอันดีงาม รวมถึงทำการเกษตร ปลูกพืชผลทางการเกษตรนานาชนิด นอกจากนั้นมีการรวมกลุ่มในรูปแบบต่าง ๆ

เช่น กลุ่มวิสาหกิจชุมชนศูนย์สาธิตการเกษตร ร้านค้าชุมชน ตำบลท่าเสา อำเภอไทรโยค จัดตั้งกลุ่มขึ้นเพื่อแก้ไขปัญหาหนี้สินของครัวเรือน ซึ่งเกิดจากการซื้อสินค้าอุปโภคบริโภค ต้นทุนวัตถุดิบทางการเกษตรสูงขึ้น จนเป็นหนี้นอกระบบ และได้แนวทางการแก้ไขปัญหาโดยกำหนดเป็นแผนชุมชน รวมกลุ่มจัดตั้งร้านค้าชุมชน ซึ่งมีวัตถุประสงค์เพื่อลดรายจ่ายและเพิ่มรายได้ให้กับสมาชิกและคนในชุมชน โดยการจำหน่ายสินค้าราคาถูกที่ชุมชนต้องการ และเป็นตลาดจำหน่ายสินค้าเกษตร สินค้าเกษตรแปรรูปที่ชุมชนผลิตขึ้น แล้วนำมาจำหน่ายที่ร้านค้าชุมชนที่เกิดจากการลงทุนโดยการถือหุ้นตามกำลังทรัพย์ของสมาชิกและร้านค้าชุมชน ยังทำหน้าที่เป็นสถาบันการเงินชุมชน สนับสนุนการออมและเป็นแหล่งทุนประกอบการของสมาชิก (Community Enterprise Promotion Division, 2020)

ดังนั้น คณะผู้วิจัยจึงสนใจศึกษาวิสาหกิจชุมชนศูนย์สาธิตการเกษตรร้านค้าชุมชนดังที่กล่าวไว้ข้างต้น เนื่องจากเป็นวิสาหกิจชุมชนที่มีแนวปฏิบัติที่น่าสนใจในการแก้ปัญหาความยากจนและภาวะหนี้สินของคนในชุมชนภายใต้บริบทและความท้าทายของสภาพแวดล้อมโดยรอบพื้นที่ที่มีความเปลี่ยนแปลงไปสู่ความเป็นเมืองสูง ปัญหามลภาวะที่มาพร้อมกับความเจริญในเชิงพาณิชย์ ความเสื่อมโทรมของทรัพยากรธรรมชาติและสิ่งแวดล้อม รวมถึงปัญหารุมเร้าที่เกษตรกรต้องเผชิญจากการทำกิจกรรมในภาคการเกษตร โดยเน้นศึกษาการจัดการวิสาหกิจชุมชน ปัญหาอุปสรรค

ในการจัดการวิสาหกิจชุมชนเพื่อนำไปสู่การเสนอแนวทางในการจัดการวิสาหกิจชุมชนว่าควรเป็นอย่างไร ภายใต้บริบทและความท้าทายที่วิสาหกิจชุมชนในปัจจุบันมีจำนวนมาก แต่มีหลายวิสาหกิจชุมชนที่ไม่มีความมั่นคงและต้องยุบเลิกไป หรือต้องเผชิญกับปัญหาด้านต่าง ๆ ทั้งปัญหาด้านการตลาด ปัญหาด้านบัญชีและการเงิน ปัญหาด้านการผลิต ปัญหาด้านการใช้เทคโนโลยีสารสนเทศ ปัญหาด้านการออกแบบผลิตภัณฑ์ และปัญหาด้านต้นทุนการผลิต เป็นต้น (Thongphon Promsaka Na Sakolnakorn and Utit Sungkharat, 2013) มีวิสาหกิจชุมชนไม่กี่แห่งเท่านั้นที่ประสบความสำเร็จอย่างมั่นคงและยั่งยืน

วัตถุประสงค์การวิจัย

1. เพื่อศึกษาการจัดการวิสาหกิจชุมชนศูนย์สาธิตการเกษตรร้านค้าชุมชน ตำบลท่าเสา อำเภอไทรโยค จังหวัดกาญจนบุรี
2. เพื่อระบุปัญหาอุปสรรคในการจัดการวิสาหกิจชุมชนศูนย์สาธิตการเกษตรร้านค้าชุมชน ตำบลท่าเสา อำเภอไทรโยค จังหวัดกาญจนบุรี
3. เพื่อนำเสนอแนวทางการจัดการวิสาหกิจชุมชนให้มีความมั่นคงและยั่งยืน

ขอบเขตของการศึกษา

1. ขอบเขตด้านเนื้อหา เป็นการศึกษาด้านรัฐประศาสนศาสตร์ ที่เน้นองค์ความรู้เกี่ยวกับ

การจัดการ (Management) การจัดการวิสาหกิจชุมชน โดยเป็นการรวมกลุ่มกันในชุมชน จัดตั้งร้านค้าชุมชน มีวัตถุประสงค์เพื่อลดรายจ่ายและเพิ่มรายได้ให้กับสมาชิกและคนในชุมชน

2. ขอบเขตด้านกลุ่มผู้ให้ข้อมูลสำคัญ การวิจัยครั้งนี้ใช้วิธีการวิจัยเชิงคุณภาพ (qualitative study) โดยเน้นการศึกษาและนำเสนอแบบกรณีศึกษา (case study method) ศึกษาจากเอกสาร (documentary study) การสัมภาษณ์เชิงลึก (in-depth interview) และการสังเกตแบบไม่มีส่วนร่วม (non-participant observation) โดยผู้ให้ข้อมูลสำคัญ ประกอบด้วย (1) คณะกรรมการวิสาหกิจชุมชน จำนวน 5 คน ได้แก่ ที่ปรึกษา ประธานกรรมการ รองประธานกรรมการ เลขานุการ บัญชีและทรัพย์สิน (2) คณะกรรมการบริหารร้านค้า จำนวน 2 คน (3) สมาชิกรายย่อยของวิสาหกิจชุมชน จำนวน 11 คน จาก 11 หมู่บ้าน (4) กลุ่มชุมชนที่เป็นสมาชิกวิสาหกิจชุมชน จำนวน 6 คน (5) โรงเรียนที่เป็นสมาชิกวิสาหกิจชุมชน จำนวน 2 คน และ (6) เจ้าหน้าที่หน่วยงานภาครัฐที่เกี่ยวข้อง จำนวน 2 คน รวมทั้งสิ้น จำนวน 28 คน

3. ขอบเขตด้านพื้นที่ ทำการศึกษาพื้นที่วิสาหกิจชุมชนศูนย์สาธิตการเกษตรร้านค้าชุมชน ตำบลท่าเสา อำเภอไทรโยค จังหวัดกาญจนบุรี

4. ขอบเขตด้านระยะเวลา ในการวิจัยครั้งนี้ ทำการศึกษาการจัดการวิสาหกิจชุมชนศูนย์สาธิตการเกษตรร้านค้าชุมชน ตำบลท่าเสา อำเภอไทรโยค จังหวัดกาญจนบุรี ตั้งแต่เริ่ม

ดำเนินการ พ.ศ. 2544 จนถึงปัจจุบัน และใช้เวลาในการศึกษาเอกสาร ลงพื้นที่ภาคสนาม และวิเคราะห์ สรุปผล เป็นเวลารวม 4 เดือน วันที่ 1 เมษายน 2563 ถึง 31 กรกฎาคม 2563

นิยามศัพท์

1. การจัดการวิสาหกิจชุมชน หมายถึง การประกอบการของกลุ่มวิสาหกิจชุมชนศูนย์สาธิตการเกษตรร้านค้าชุมชน สามารถจัดการทุนของชุมชนอย่างสร้างสรรค์เพื่อการพึ่งตนเองอย่างมั่นคงและยั่งยืน

2. ด้านการเงิน หมายถึง การดำเนินการของกลุ่มวิสาหกิจชุมชนศูนย์สาธิตการเกษตรร้านค้าชุมชนมีเงินทุนของตนเอง ไม่ได้พึ่งเงินกู้จากแหล่งภายนอก และสมาชิกกลุ่มมีหนี้สินลดลงหรือไม่เป็นหนี้

3. ด้านการผลิต หมายถึง การดำเนินการของกลุ่มวิสาหกิจชุมชนศูนย์สาธิตการเกษตรร้านค้าชุมชนสามารถลดต้นทุนการผลิต มีการนำเทคโนโลยีเข้ามาประยุกต์ใช้ในการผลิต สามารถทำการผลิตได้ในปริมาณที่เพียงพอกับความต้องการ และมีคุณภาพตามมาตรฐานที่กำหนดไว้ รวมถึงออกแบบผลิตภัณฑ์ที่มีเอกลักษณ์และทันสมัย

4. ด้านการตลาด หมายถึง การดำเนินการของกลุ่มวิสาหกิจชุมชนศูนย์สาธิตการเกษตรร้านค้าชุมชนมีการวางแผนการตลาด สรรวจความต้องการของลูกค้า มีการจัดสถานที่จัดจำหน่ายสินค้าทั้งภายในและภายนอกชุมชน และมีการขยายช่องทางการตลาด

5. ด้านการบริหารกลุ่ม หมายถึง การดำเนินการของกลุ่มวิสาหกิจชุมชนศูนย์สาธิตการเกษตรร้านค้าชุมชนมีผู้นำที่ดี มีความเสียสละ มุ่งมั่น มีความสามารถในการแก้ไขปัญหาเฉพาะหน้า มีความคิดริเริ่ม เป็นผู้แก้ปัญหาและความเชี่ยวชาญในการผลิต การคิดสรรวัตถุดิบที่มีคุณภาพ และสามารถถ่ายทอดความรู้ให้แก่สมาชิกได้ มีความสามารถในการกำหนดกลยุทธ์ของกลุ่ม รวมถึงมีความสามารถในการจัดการความรู้อย่างเป็นระบบ

6. ด้านแรงงาน หมายถึง การดำเนินการของกลุ่มวิสาหกิจชุมชนศูนย์สาธิตการเกษตรร้านค้าชุมชนมีแรงงานที่มีทักษะความเชี่ยวชาญ สมาชิกมีทัศนคติที่ดี รู้สึกถึงความเป็นเจ้าของร่วมกัน รวมถึงการมีส่วนร่วมของสมาชิก มีความสามัคคี และความรับผิดชอบ ตลอดจนมีการพัฒนาทักษะความรู้ความสามารถของสมาชิก

7. ด้านการประสานความร่วมมือ หมายถึง การดำเนินการของกลุ่มวิสาหกิจชุมชนศูนย์สาธิตการเกษตรร้านค้าชุมชนมีการประสานงานอย่างต่อเนื่องระหว่างภาครัฐและภาคส่วนอื่น ๆ รวมถึงมีการสร้างเครือข่ายวิสาหกิจชุมชน เพื่อขยายกำลังการผลิตและขยายโอกาสต่าง ๆ

ประโยชน์ที่คาดว่าจะได้รับ

วิสาหกิจชุมชนนำแนวทางที่ได้ไปพัฒนาการจัดการวิสาหกิจชุมชนอย่างมั่นคงและยั่งยืน รวมถึงชุมชน ท้องถิ่นนำไปเป็นแนวทางในการจัดการตนเอง เพื่อแก้ไขปัญหาความยากจนและหนี้สินในภาคการเกษตร ตลอดจนหน่วยงาน

ภาครัฐที่เกี่ยวข้องสามารถประยุกต์ใช้ผลการวิจัยที่ได้ไปเป็นแนวทางในการกำหนดมาตรการโครงการ หรือกิจกรรมที่หนุนเสริมในส่วนที่กลุ่มวิสาหกิจชุมชนยังมีปัญหา หรือต้องการพัฒนาให้มีศักยภาพยิ่งขึ้น

แนวคิดและทฤษฎีที่เกี่ยวข้อง

ผู้วิจัยได้ทบทวนเอกสารที่เกี่ยวข้อง เพื่อรวบรวมประเด็นต่าง ๆ อย่างละเอียด ซึ่งตัวอย่างของแนวคิดและทฤษฎีที่สำคัญในการวิจัยครั้งนี้ มีดังนี้

1. แนวคิดและทฤษฎีการจัดการ

Henri Fayol ได้เขียนหนังสือ ชื่อ Administration Industrielle et Generale และแปลเป็นภาษาอังกฤษว่า Industrial and General Management (1930) โดยได้เสนอกระบวนการจัดการ POCCC ซึ่งประกอบด้วย (1) Plan (การวางแผน) หมายถึง การวางแผนทางการดำเนินงานไว้ล่วงหน้า เพื่อนำไปสู่การบรรลุเป้าหมายขององค์กร (2) Organize (การจัดองค์การ) หมายถึง การจัดโครงสร้างขององค์กร ไม่ว่าจะเป็นการกำหนดตำแหน่งหน้าที่ ความรับผิดชอบ และสายการบังคับบัญชา (3) Command (การสั่งการ) หมายถึง ผู้บริหารหรือผู้บังคับบัญชากำหนดภารกิจ กิจกรรมต่าง ๆ ให้ผู้ใต้บังคับบัญชานำไปปฏิบัติ (4) Coordinate (การประสานงาน) หมายถึง การประสานภายในองค์กร เพื่อให้เกิดประสิทธิภาพในการปฏิบัติงานร่วมกัน และ (5) Control (การควบคุม) หมายถึง ผู้บังคับบัญชากำกับ ควบคุมการ

ทำงานของผู้ใต้บังคับบัญชาให้เป็นไปตามที่ได้รับมอบหมาย (Robbins, 1993)

Siriwan Sereerat, Somchai Hiranyakiti and Thanawat Tangsinsapsiri (2007) ได้อธิบายการจัดการว่ามีกระบวนการหลัก ๆ ดังนี้

1) การวางแผน (planning) หมายถึง การวางแผนเป็นขั้นตอนในการกำหนดวัตถุประสงค์ วิเคราะห์เกี่ยวกับวิธีการที่ควรปฏิบัติเพื่อนำไปสู่การบรรลุวัตถุประสงค์ที่ตั้งไว้

2) การจัดองค์การ (Organizing) หมายถึง การดำเนินการขององค์การที่เกี่ยวข้องกับ (1) การกำหนดและอธิบายงานที่จะถูกนำไปดำเนินการ (2) การกระจายงาน (3) การรวมหน้าที่ต่าง ๆ เข้าเป็นตำแหน่งงาน และ (4) การอธิบายสิ่งที่จำเป็นหรือความต้องการของตำแหน่งงาน เป็นต้น

3) การนำ (Leading) หมายถึง การกระตุ้นให้เกิดความกระตือรือร้นหรือชักนำให้เกิดความพยายาม เพื่อให้บรรลุเป้าหมายขององค์การที่ตั้งไว้

4) การควบคุม (Controlling) หมายถึง เป็นขั้นตอนที่เกี่ยวข้องกับการวัดผลการทำงาน และการดำเนินการแก้ไขปัญหา เพื่อให้บรรลุวัตถุประสงค์ที่วางไว้

2. แนวคิดวิสาหกิจชุมชน

วิสาหกิจชุมชน หมายถึง การจัดการทุนของชุมชนและต้องจัดการโดยชุมชนเองอย่างสร้างสรรค์ เพื่อการพึ่งพาตนเอง ซึ่งทุนในที่นี้หมายถึง ทุนทางธรรมชาติ ทุนทรัพยากร ทุนที่เป็นผลผลิต ทุนที่มีการสะสมความรู้ภูมิปัญญา

ทุนทางสังคม หรือความไว้วางใจ รวมถึงความเป็นพี่น้องของผู้คนในชุมชน โดยวิสาหกิจชุมชนเป็นการประกอบการของชุมชนที่ไม่ได้วางเป้าหมายไว้ที่ตัวเลขการเจริญเติบโตทางเศรษฐกิจ แต่มีจุดมุ่งหมายที่ความสุขของชุมชนเป็นหลัก ซึ่งนำไปสู่การสร้างรากฐานให้ชุมชนเข้มแข็ง มีรายได้ มีสวัสดิการ มีชีวิตความเป็นอยู่ที่ดีขึ้น และเมื่อใดก็ตามที่ชุมชนอยู่รอด ย่อมส่งผลให้ประเทศชาติอยู่รอดเช่นกัน (Seree Pongpit, 2002)

ทั้งนี้ เป้าหมายของวิสาหกิจชุมชน แบ่งออกเป็น 4 ประการ ดังนี้ (Seree Pongpit, Vichit Nantasuwana and Chamnong Rackphinit, 2001)

1) มุ่งสนับสนุนการเรียนรู้ โดยชุมชนและเพื่อชุมชน เน้นการแก้จุดอ่อนและเสริมจุดแข็งให้ชุมชน โดยใช้ประโยชน์จากทรัพยากรและทุนทางสังคม เพื่อให้เกิดประสิทธิภาพและความยั่งยืนของวิสาหกิจชุมชน

2) มุ่งสร้างกระบวนการเรียนรู้และระบบการพัฒนา โดยจัดการให้ครอบคลุมทุกด้าน ไม่ว่าจะเป็นระบบการจัดการ การผลิต การแปรรูป การตลาด การอนุรักษ์สิ่งแวดล้อม การจัดสวัสดิการชุมชน ซึ่งเกิดจากการดำเนินการร่วมกันของคนในชุมชนในรูปขององค์กรชุมชน รวมถึงมีการประสานความร่วมมือจากภาคส่วนอื่น ๆ ทั้งภาครัฐและเอกชนด้วย เพื่อสุดท้ายนำไปสู่การพึ่งพาตนเองของชุมชน

3) มุ่งพัฒนาระบบเศรษฐกิจและสังคมของชุมชนที่มีอิสระ โดยสร้างระบบการจัดการ

ที่มีความเหมาะสมและสอดคล้องกับวิถีชีวิต รวมถึงวัฒนธรรมชุมชน ซึ่งนับว่าเป็นวิธีการจัดการที่ใช้ต้นทุนต่ำและเป็นสถาบันทางสังคมที่คนในชุมชนสามารถพึ่งพาอาศัยได้

4) มุ่งพัฒนาระบบเศรษฐกิจชุมชนที่กระจายการพัฒนาไปทั่วทั้งชุมชน ไม่ใช่เปิดโอกาสให้ผู้ที่มียานาจเหนือกว่าในทางเศรษฐกิจหรือการเมืองเข้ามาแสวงหาผลประโยชน์แบบเบ็ดเสร็จ

ยุทธศาสตร์ชาติ 20 ปี (พ.ศ. 2561-2580) ได้ให้ความสำคัญกับเรื่องวิสาหกิจชุมชน ในด้านที่ 4. ประเด็นยุทธศาสตร์ชาติด้านการสร้างการเติบโตบนคุณภาพชีวิตที่เป็นมิตรต่อสิ่งแวดล้อม โดยกำหนดไว้ในหลาย ๆ หัวข้อ เช่น กำหนดไว้ในหัวข้อที่ 4.5 ว่า พัฒนาเศรษฐกิจบนพื้นฐานผู้ประกอบการยุคใหม่ สร้างและพัฒนาผู้ประกอบการยุคใหม่ ไม่ว่าจะเป็นผู้ประกอบการรายใหญ่ กลาง เล็ก วิสาหกิจเริ่มต้น วิสาหกิจชุมชน หรือวิสาหกิจเพื่อสังคม รวมทั้งเกษตรกรให้เป็นผู้ประกอบการยุคใหม่ที่มีทักษะและจิตวิญญาณของการเป็นผู้ประกอบการที่มีความสามารถในการแข่งขันและมีอัตลักษณ์ชัดเจน โดยมีนวัตกรรมใน 3 ด้าน คือ นวัตกรรมในการสร้างโมเดลธุรกิจ นวัตกรรมในเชิงสินค้าและบริการ และนวัตกรรมในเชิงกระบวนการผลิตและบริการ พร้อมทั้งเป็นนักการค้าที่เข้มแข็งที่จะนำไปสู่การสนับสนุนการเป็นชาติดีการค้า มีความสามารถในการเข้าถึงตลาดทั้งในและต่างประเทศ เป็นผู้ประกอบการที่ “ผลิตเก่ง ขายเก่ง” หรือ “ซื้อเป็น ขายเป็น”

บริการเป็นเลิศ สามารถขยายการค้าและการลงทุนไปต่างประเทศ รวมทั้งส่งเสริมให้ผู้ประกอบการมีธรรมาภิบาล (Office of the National Economic and Social Development Council, 2020)

3. แนวคิดการพัฒนาที่ยั่งยืน

แนวคิดการพัฒนาที่ยั่งยืน (Sustainable development) เป็นการพัฒนาที่ให้ความสำคัญกับการเพิ่มประสิทธิภาพให้กับการเจริญเติบโตทางเศรษฐกิจ โดยใช้ทรัพยากรธรรมชาติและสิ่งแวดล้อมอย่างมีประสิทธิภาพสูงสุด (Chairat Charoensin-o-larn, 2017) ที่ผ่านมประเทศไทยมุ่งเน้นการพัฒนาอย่างยั่งยืนบนพื้นฐานปรัชญาของเศรษฐกิจพอเพียง การมีภูมิคุ้มกันพร้อมรับการเปลี่ยนแปลงทางเศรษฐกิจ สังคม สิ่งแวดล้อม วัฒนธรรม และความสมดุลในชีวิต ครอบครัว ชุมชน และประเทศการสร้างกระบวนการเรียนรู้ของทุกหน่วยงานและชุมชนให้ “ระเบิดจากข้างใน” ร่วมกันเรียนรู้และสร้างความเข้าใจในสาเหตุของปัญหา และหาแนวทางแก้ด้วยตนเอง การพัฒนาโครงสร้างพื้นฐานทางธรรมชาติ ได้แก่ การปรับปรุงแหล่งน้ำ ดิน ป่าจัดการผลิตด้านการประกอบอาชีพ และการบริหารจัดการ ในลักษณะกลุ่ม/กองทุน โดยจัดสรรผลประโยชน์ให้ทั่วถึงเป็นธรรม รวมถึงการบูรณาการสนับสนุนจากหน่วยงานราชการและภาคส่วนอื่น ตลอดจนการจัดการความรู้และพัฒนาคน (International Institute for Trade and Development, 2016)

วิธีดำเนินการวิจัย

แนวทางการดำเนินการวิจัยในครั้งนี้ ผู้วิจัยใช้วิธีการวิจัยเชิงคุณภาพ โดยศึกษาจากเอกสารหลักฐาน การสัมภาษณ์เชิงลึก และการสังเกตแบบไม่มีส่วนร่วม โดยรูปแบบการวิจัยเป็นแบบกรณีศึกษา พื้นที่ที่เลือกทำการศึกษาคือ วิสาหกิจชุมชนศูนย์สาธิตการเกษตรร้านค้าชุมชน ตำบลท่าเสา อำเภอไทรโยค จังหวัดกาญจนบุรี เนื่องจากเป็นวิสาหกิจชุมชนที่มีแนวปฏิบัติที่น่าสนใจในการแก้ปัญหาความยากจนและภาวะหนี้สินของคนในชุมชน ภายใต้บริบทและความท้าทายของสภาพแวดล้อมโดยรอบพื้นที่ที่มีความเปลี่ยนแปลงไปสู่ความเป็นเมืองสูง ปัญหาสถานะที่มาพร้อมกับความเจริญในเชิงพาณิชย์ ความเสื่อมโทรมของทรัพยากรธรรมชาติและสิ่งแวดล้อม รวมถึงปัญหารุมเร้าที่เกษตรกรต้องเผชิญจากการทำกิจกรรมในภาคการเกษตร โดยเลือกผู้ให้ข้อมูลสำคัญแบบเจาะจงที่เหมาะสมกับประเด็นวัตถุประสงค์ที่ทำการวิจัย และบริบทของสิ่งที่วิจัย รวมจำนวนทั้งสิ้น 28 คน ดังนี้

1. คณะกรรมการวิสาหกิจชุมชน จำนวน 5 คน ได้แก่ ที่ปรึกษา ประธานกรรมการ รองประธานกรรมการ เลขานุการ บัญชีและเหรัญญิก เนื่องจากเป็นกลุ่มคนที่มีความรู้ความเข้าใจเกี่ยวกับการจัดการวิสาหกิจชุมชนศูนย์สาธิตการเกษตรร้านค้าชุมชนเป็นอย่างดี
2. คณะกรรมการบริหารร้านค้า จำนวน 2 คน เนื่องจากเป็นกลุ่มคนที่มีความรู้ความเข้าใจเกี่ยวกับการจัดการวิสาหกิจชุมชนศูนย์สาธิต

การเกษตรร้านค้าชุมชนเป็นอย่างดีเช่นกัน โดยเฉพาะอย่างยิ่งในส่วนของจัดการร้านค้าของกลุ่มวิสาหกิจชุมชนที่จัดตั้งขึ้น

3. สมาชิกรายย่อยของวิสาหกิจชุมชน จำนวน 11 คน จาก 11 หมู่บ้าน เนื่องจากเป็นผู้มีส่วนได้ส่วนเสียโดยตรงกับการดำเนินงานกลุ่มวิสาหกิจชุมชนศูนย์สาธิตการเกษตรร้านค้าชุมชน

4. กลุ่มชุมชนที่เป็นสมาชิกวิสาหกิจชุมชน จำนวน 6 คน เนื่องจากเป็นกลุ่มชุมชนที่เป็นผู้มีส่วนได้ส่วนเสียโดยตรงกับการดำเนินงานกลุ่มวิสาหกิจชุมชนศูนย์สาธิตการเกษตรร้านค้าชุมชน

5. โรงเรียนที่เป็นสมาชิกวิสาหกิจชุมชน จำนวน 2 คน เนื่องจากเป็นโรงเรียนที่เป็นผู้มีส่วนได้ส่วนเสียโดยตรงกับการดำเนินงานกลุ่มวิสาหกิจชุมชนศูนย์สาธิตการเกษตรร้านค้าชุมชน

6. เจ้าหน้าที่หน่วยงานภาครัฐที่เกี่ยวข้อง จำนวน 2 คน เนื่องจากเป็นผู้ที่มีความรู้ความเข้าใจเกี่ยวกับวิสาหกิจชุมชนในภาพรวมอย่างลึกซึ้ง ทั้งการจัดการกลุ่ม ปัญหาอุปสรรค และเสนอแนวทางการจัดการวิสาหกิจชุมชนที่เป็นรูปธรรม

ส่วนเครื่องมือที่ใช้ในการสัมภาษณ์ ได้แก่ การสัมภาษณ์แบบมีโครงสร้าง เพื่อมีแนวคำถามหลักในการสัมภาษณ์เจาะลึกผู้ให้ข้อมูลสำคัญกลุ่มต่าง ๆ ประกอบกับเน้นการสังเกตแบบไม่มีส่วนร่วม โดยทำการสังเกตบริบท สภาพพื้นที่ การดำเนินกิจกรรมที่เกี่ยวข้องกับวิสาหกิจชุมชน

และอาภักปกิจวิสา สีหน้า ท่าทาง พฤติกรรมของผู้ให้ข้อมูลสำคัญระหว่างการสัมภาษณ์ด้วย ซึ่งเครื่องมือที่ใช้ในการเก็บรวบรวมข้อมูลดังกล่าว จะมีการตรวจสอบคุณภาพเครื่องมือก่อนนำไปใช้ โดยนำเสนอต่อผู้ทรงคุณวุฒิ จำนวน 3 ท่าน เพื่อตรวจสอบความสอดคล้อง ความถูกต้อง เทียบตรงเชิงเนื้อหา เพื่อให้ได้เครื่องมือที่สามารถตอบคำถามการวิจัยและวัตถุประสงค์การวิจัยได้อย่างครบถ้วน

ในส่วนสุดท้าย วิธีการวิเคราะห์ข้อมูลและการตรวจสอบความถูกต้องของข้อมูล หลังจากลงพื้นที่วิสาหกิจชุมชนศูนย์สาธิตการเกษตรร้านค้าชุมชนจะทำการจัดระเบียบข้อมูล แสดงข้อมูล และหาข้อสรุป ตลอดจนการตีความผลการวิจัย ทั้งนี้ มีการตรวจสอบความถูกต้องของข้อมูล โดยการประยุกต์ใช้ทั้งการตรวจสอบภายใน และการตรวจสอบภายนอก

ผลการวิจัย

เมื่อได้ข้อมูลการวิจัยจากการลงพื้นที่วิสาหกิจชุมชนศูนย์สาธิตการเกษตรร้านค้าชุมชน ตำบลท่าเสา อำเภอไทรโยค จังหวัดกาญจนบุรีแล้ว คณะผู้วิจัยได้จัดระเบียบข้อมูล จากนั้นทำการแสดงข้อมูล หาข้อสรุป ตีความผลการวิจัยจากข้อค้นพบที่ได้ โดยใช้การวิเคราะห์แบบอุปนัย เพื่อตอบปัญหาการวิจัยในส่วนของจัดการวิสาหกิจชุมชน ปัญหาอุปสรรคในการจัดการวิสาหกิจชุมชน และแนวทางการจัดการวิสาหกิจชุมชนให้มั่นคงและยั่งยืนได้อย่างไร ซึ่งผลการวิจัยมีรายละเอียด ดังนี้

1. การจัดการวิสาหกิจชุมชนศูนย์สาธิต การเกษตรร้านค้าชุมชน

การวิจัยในครั้งนี้ได้ทำการวิจัย การจัดการวิสาหกิจชุมชนศูนย์สาธิตการเกษตรร้านค้าชุมชนรวม 6 ด้าน ได้แก่ ด้านการเงิน ด้านการผลิต ด้านการตลาด ด้านการบริหารกลุ่ม ด้านแรงงาน และด้านการประสานความร่วมมือ โดยมีรายละเอียด ดังนี้

1.1 ด้านการเงิน

ในปัจจุบันกลุ่มมีจำนวนการถือหุ้นของสมาชิกจำนวน 56,225 หุ้น เป็นเงิน 5,622,500 บาท มีสมาชิกทั้งหมด 607 คน มียอดขายในปีที่ผ่านมา คือ พ.ศ. 2562 สูงถึง 22,212,758 บาท ไม่ได้เปิดรับเงินหุ้นหรือการระดมทุนมา 3 ปีแล้ว ซึ่งกลุ่มไม่ได้เป็นหนี้ ไม่ได้กู้เงิน หรือขอสินเชื่อจากแหล่งเงินทุนภายนอก และไม่มีการนำเงินไปลงทุน เนื่องจากต้องการลดความเสี่ยงเมื่อคณะกรรมการของกลุ่มนำเงินไปดำเนินการส่วนใดก็ตามจะมีการสอบถามความคิดเห็นของสมาชิกก่อนตัดสินใจ ดังผู้ให้ข้อมูลสำคัญซึ่งเป็นคณะกรรมการวิสาหกิจชุมชนให้ข้อมูลเป็นไปในทิศทางเดียวกัน ดังนี้

“...เราเริ่มรวมกลุ่มจากการเอาความเสียสละและความซื่อสัตย์มาแชร์กัน เปิดเป็นเวทีประชาคมแลกเปลี่ยนกันเลย จาก 30 กว่าคน เป็น 609 คน หุ้นละ 100 บาท โดยถือหุ้นได้ไม่เกิน 20,000 หุ้นต่อ 1 คน ที่เราต้องจำกัดเพดานไว้เพื่อป้องกันคนที่ไม่มีเงินเยอะมาซื้อเยอะ มีเงินหุ้นรวมทั้งหมด 6,000,000 บาท ซึ่งเราปิดรับเงินหุ้นมา 3 ปีแล้ว...” (คณะกรรมการวิสาหกิจชุมชนคนที่ 3, สัมภาษณ์, 17 มิถุนายน 2563)

1.2 ด้านการผลิต

การดำเนินการของกลุ่มวิสาหกิจชุมชนศูนย์สาธิตการเกษตรร้านค้าชุมชนสามารถลดต้นทุนการผลิตได้ โดยก่อนหน้านี้มีการตั้งกลุ่มขายปุ๋ยยาและไม่ได้ดำเนินการต่อ เนื่องจากต้องการให้คนในชุมชนลดการใช้สารเคมี โดยมีการประสานความร่วมมือกับหน่วยงานราชการที่เกี่ยวข้อง เช่น สำนักงานเกษตรตำบลเข้ามาอบรมให้ความรู้กับคนในชุมชน ได้แก่ ความรู้เกี่ยวกับกรรมวิธีในการผลิตแบบอินทรีย์ วัสดุอุปกรณ์ที่จำเป็นในการผลิต และการทำน้ำหมักปุ๋ยหมัก เพื่อฉีดไล่แมลงและบำรุงพืช ซึ่งวิธีการผลิตแบบใหม่นี้ช่วยให้คนในชุมชนสามารถลดต้นทุนการผลิตได้มาก เช่น เดิมปลูกผลิตผลทางการเกษตรลงทุนปีละประมาณ 200,000 บาท เมื่อปรับเปลี่ยนวิธีการผลิตมาเป็นแบบอินทรีย์ทำให้ช่วยลดต้นทุนการผลิตได้ถึงเท่าตัว คือลงทุนไม่เกิน 100,000 บาท ตลอดจนสุขภาพของคนในชุมชนดีขึ้น ไม่ต้องเสี่ยงอันตรายจากการใช้สารเคมี ขายของได้ราคาสูงขึ้น ตั้งราคาได้เอง ขณะเดียวกันการที่ในตำบลไม่มีร้านขายปุ๋ยยา สารเคมี ทำให้คนในชุมชนค่อย ๆ ปรับตัวลดการใช้สารเคมีได้ง่ายขึ้นและบางส่วนสามารถเลิกใช้ได้ในที่สุด ประกอบกับการปรับวิธีการปลูกจากพืชเชิงเดี่ยวมาเป็นแบบผสมผสานทั้งหมด ทำให้ผลิตผลทางการเกษตรมีความหลากหลาย ซึ่งส่งผลให้ผลิตผลเหล่านั้นเป็นที่ต้องการของตลาดหรือผู้บริโภคมากขึ้น ดังผู้ให้ข้อมูลสำคัญซึ่งเป็นสมาชิกรายย่อยของวิสาหกิจชุมชน ได้กล่าวไว้ว่า

“...ฉันแทบไม่ใช้สารเคมีเลย ตั้งแต่กลุ่มเล็กขายปุ๋ยยา ตอนแรกก็ว่าจะทำได้มัย เพราะติดแบบนั้นมาตลอด ก็ค่อย ๆ ปรับไปเรื่อย ๆ ได้ผลก็เอาของไปฝากขายก็ขายดีขึ้น ฉันคนปลูกเตี้ยวันนี้ก็ไม่ค่อยป่วย กินสनिทใจขึ้นเยอะ...” (สมาชิกรายย่อยของวิสาหกิจชุมชน คนที่ 8, สัมภาษณ์, 17 มิถุนายน 2563)

1.3 ด้านการตลาด

การดำเนินการของกลุ่มวิสาหกิจชุมชนศูนย์สาธิตการเกษตรร้านค้าชุมชนมีการวางแผนการตลาด สำนวความต้องการของลูกค้า โดยให้ตัวแทนสมาชิกทำการสำรวจเป็นรายเดือน เดือนละ 1 ครั้ง โดยพิจารณาจากค่านิยมในการบริโภค วัฒนธรรม ประเพณี เทศกาลที่จัดขึ้นในแต่ละช่วงเวลา ซึ่งในบริเวณตำบลท่าเสาและพื้นที่ใกล้เคียงมีความหลากหลายในเรื่องเชื้อชาติ อัตลักษณ์ มีทั้งคนไทย คนพม่า คนมอญและอื่นๆทำให้คณะกรรมการโดยเฉพาะอย่างยิ่งฝ่ายการตลาดต้องเข้าใจความหลากหลายเหล่านั้น และจัดเตรียมสินค้าให้สอดคล้องกับบริบทและความต้องการของคนในพื้นที่ ดังผู้ให้ข้อมูลสำคัญซึ่งเป็นคณะกรรมการวิสาหกิจชุมชน คนที่ 3 ได้เล่าให้ฟังว่า

“...น้ำมันพืช ปลากระป๋อง ชูรส คนในแถบนี้ซื้อกัน เพราะเป็นคนพม่า มอญ ชอบกินผงชูรส และเค้าชอบซื้อห่อใหญ่ เพราะประหยัดเงินกว่าซื้อของเล็ก เราก็ต้องดูความต้องการเค้า ของดี ราคาสูงหน่อย

ขายง่ายกว่า หรืออย่างเค้ามียะเทศกาลอะไร ช่วงไหน ต้องใช้อุปกรณ์อะไรบ้าง เราก็ต้องหาซื้อล่วงหน้ามาให้เค้า พอเค้ามารั้งแรกแล้วเรามีขาย ที่นี้เค้าก็ไม่ไปซื้อที่อื่น ช่วงเวลาเทศกาลปีหน้าเค้าก็มาซื้อใหม่...” (คณะกรรมการวิสาหกิจชุมชน คนที่ 3, สัมภาษณ์, 17 มิถุนายน 2563)

1.4 ด้านการบริหารกลุ่ม

การบริหารกลุ่มวิสาหกิจชุมชนศูนย์สาธิตการเกษตรร้านค้าชุมชนมีคณะกรรมการกลุ่ม ซึ่งมาจากการเลือกตั้งทุก 4 ปี ประกอบด้วย ตำแหน่งประธาน รองประธาน เหนรัญญิก เลขานุการ ฝ่ายตรวจสอบ ฝ่ายการตลาด ฝ่ายสถานที่ ฝ่ายบริการ และที่ปรึกษา ทั้งหมดรวม 15 คน โดยการบริหารกลุ่มให้ความสำคัญกับการมีส่วนร่วมของคณะกรรมการและสมาชิกทุกคน นับตั้งแต่การมีส่วนร่วมในการวิเคราะห์ สำนวสภาพปัญหาและความต้องการของชุมชน การร่วมมือกันดำเนินกิจกรรมตามบทบาทหน้าที่ความรับผิดชอบ การมีส่วนร่วมในการรับผลประโยชน์ตอบแทนตามศักยภาพและการทุ่มเทแรงกายแรงใจให้กับกลุ่ม รวมถึงการมีส่วนร่วมในการตรวจสอบ พัฒนาการดำเนินงาน ซึ่งแนวทางหลักในการแก้ไขปัญหาเกี่ยวกับการดำเนินงานภายในกลุ่ม คือ การพูดคุยปรึกษาหารือการแนะนำการประนีประนอมและให้โอกาสสมาชิกได้ปรับตัวแก้ไขข้อผิดพลาดของตนเอง ดังผู้ให้ข้อมูลสำคัญซึ่งเป็นคณะกรรมการวิสาหกิจชุมชน คนที่ 5 ได้กล่าวไว้ว่า

“...มีการประชุมทุกเดือน เดือนละครั้ง เกี่ยวกับเรื่องรายรับ รายจ่าย ผู้จัดการ จะต้องรายงานว่ามีปัญหาอะไรมั๊ย คนงาน มีปัญหามั๊ย สมาชิกมีปัญหามั๊ย เช่น มีปัญหาจากพนักงานในร้าน เราก็จะเรียกพนักงานมาคุย ใช้การพูดคุยเป็นหลัก และประชุมใหญ่ 1 ครั้ง เพื่อฟังความคิดเห็นของสมาชิกทั้งหมด ตัวแทนแต่ละหมู่บ้านเข้าร่วมประชุม ให้เงินปันผล และจัดงานปีใหม่ให้ด้วย จับสลากรับรางวัล ทุกคนได้หมด...” (คณะกรรมการวิสาหกิจชุมชน คนที่ 5, สัมภาษณ์, 17 มิถุนายน 2563)

1.5 ด้านแรงงาน

จากการลงพื้นที่ของผู้วิจัยเพื่อสังเกตการทำงานในร้านค้าชุมชนและร่วมพูดคุยกับทุกคน ทั้งที่เป็นคณะกรรมการและเจ้าหน้าที่ในร้านค้าชุมชน เห็นได้อย่างชัดเจนจากอากัปกิริยา สีหน้า ท่าทาง การแสดงออก และพฤติกรรมโดยรวมว่า แรงงานของกลุ่มวิสาหกิจชุมชน ศูนย์สาธิตการเกษตรร้านค้าชุมชนเป็นผู้ที่มีทักษะความเชี่ยวชาญเกี่ยวกับการจัดการในร้านค้า แม้ว่าพวกตนจะไม่เคยค้าขายหรือไม่เคยเป็นผู้ประกอบการก็ตาม กล่าวคือ เป็นเกษตรกรที่พัฒนาเป็นผู้ประกอบการจากการเรียนรู้ พัฒนาทักษะความรู้ความสามารถ มีการอบรม ศึกษาดูงาน ประกอบกับสมาชิกมีทัศนคติที่ดี ตั้งใจ แน่วแน่ กล้าทำ เห็นปัญหาแล้วรู้สึกท้อแท้ ไม่ใช้รู้สึกย่อท้อ และการมีส่วนร่วมในการดำเนินกิจกรรมอย่างต่อเนื่อง มีเป้าหมายร่วมกัน ในการสร้างระบบเศรษฐกิจชุมชนให้เข้มแข็งพึ่งพากันเองได้ในชุมชน ใช้หลักเพิ่มรายได้

ลดรายจ่าย สร้างระบบเศรษฐกิจแบบครบวงจร ยิ่งทำให้ทุกคนรู้สึกถึงความเป็นเจ้าของร่วมกัน มีความสามัคคี ตลอดจนมีความรับผิดชอบ ต่อหน้าที่ ซึ่งสอดคล้องกับความคิดเห็นของผู้ให้ข้อมูลสำคัญซึ่งเป็นคณะกรรมการวิสาหกิจชุมชน คนที่ 1 ได้กล่าวไว้ว่า

“...กลุ่มเราทั้งตัวคณะกรรมการและสมาชิกทุกคนเริ่มจากคนไม่รู้อะไรเกี่ยวกับการค้าขาย เพราะทุกคนปลูกผักปลูกผลไม้ แต่ด้วยปัญหาที่เกิดขึ้นทำให้เราต้องกลับมาคิดพัฒนาชุมชนเรา พัฒนาเรียนรู้ไปเรื่อย ๆ รู้สึกท้อแท้ และลงมือทำ เรียนรู้ผิดถูก แก้ปัญหากันไปจนมาถึงทุกวันนี้ เราไม่ได้มองว่ามันเป็นหน้าที่ของใครคนใดคนหนึ่ง แต่ทุกคนมีความรับผิดชอบหมด มีส่วนร่วมหมด รู้สึกเป็นเจ้าของร่วมกัน...” (คณะกรรมการวิสาหกิจชุมชน คนที่ 1, สัมภาษณ์, 18 มิถุนายน 2563)

1.6 ด้านการประสานความร่วมมือ

การดำเนินการของกลุ่มวิสาหกิจชุมชน ศูนย์สาธิตการเกษตรร้านค้าชุมชนมีการประสานงานอย่างต่อเนื่องระหว่างภาครัฐและภาคส่วนอื่น ๆ รวมถึงมีการสร้างเครือข่ายวิสาหกิจชุมชน เพื่อขยายกำลังการผลิตและขยายโอกาสต่าง ๆ เช่น การแลกเปลี่ยนสินค้า ซื้อสินค้าระหว่างกัน เพื่อนำไปขาย เนื่องจากในแต่ละพื้นที่ทำการผลิตพืชผลทางการเกษตรและอื่น ๆ ต่างชนิดกัน และแลกเปลี่ยนกันในเรื่องขององค์ความรู้และเทคโนโลยีที่ใช้ในร้านค้า อีกส่วนหนึ่งมีการสร้างเครือข่ายกับหน่วยงานราชการที่เกี่ยวข้อง ได้แก่ องค์การบริหารส่วนตำบล กรมส่งเสริม

การเกษตร กระทรวงพาณิชย์ มหาวิทยาลัยราชภัฏกาญจนบุรี และสถาบันพัฒนาองค์กรชุมชน รวมถึงภาคเอกชน บริษัท ปูนซิเมนต์ไทย จำกัด (มหาชน) (SCG) ดังผู้ให้ข้อมูลสำคัญซึ่งเป็นคณะกรรมการวิสาหกิจชุมชน ได้ให้ข้อมูลไว้ว่า

“...มีเครือข่ายที่เป็นชุมชนด้วยกัน คือ ตำบลด่านมะขามเตี้ย ตำบลหนองโรง และอำเภอเลาขวัญ มีการส่งสินค้า เปลี่ยนสินค้ากัน และซื้อสินค้าเราไปขายในร้านค้าชุมชนของเค้าด้วย มีการแลกเปลี่ยนความรู้เรื่องเทคโนโลยีที่ใช้ในร้านค้า เช่น บาร์โค้ด การใช้โปรแกรม...” (คณะกรรมการวิสาหกิจชุมชน คนที่ 2, สัมภาษณ์, 17 มิถุนายน 2563)

2. ปัญหาอุปสรรคในการจัดการวิสาหกิจชุมชนศูนย์สาธิตการเกษตรร้านค้าชุมชน

การจัดการวิสาหกิจชุมชนศูนย์สาธิตการเกษตรร้านค้าชุมชน ตำบลท่าเสา อำเภอไทรโยค จังหวัดกาญจนบุรี พบว่า ในภาพรวมกลุ่ม**ไม่มีปัญหาทางการเงิน** เนื่องจากมีเงินทุนของตนเองจำนวนมาก ส่วนด้านอื่น ๆ มีปัญหาอุปสรรค ดังนี้

2.1 ด้านการผลิต

ปัญหาอุปสรรค คือ ไม่มีการนำเทคโนโลยีเข้ามาช่วยในกระบวนการผลิต ไม่มีการควบคุมกำกับติดตามการผลิตอย่างชัดเจนและต่อเนื่องอาศัยความไว้นื้อเชื่อใจต่อกัน และสินค้าที่วางขายส่วนใหญ่หากเป็นสินค้าที่สมาชิกนำมาฝากขายจะเป็นของสด ไม่ได้ผ่านการแปรรูปหรือ

พัฒนาใด ๆ ใส่ไว้ในถุงพลาสติก ทำให้สินค้าไม่น่าดึงดูดใจ บรรจุภัณฑ์ขาดเอกลักษณ์และความทันสมัย รวมถึงไม่มีการนำภูมิปัญญาพื้นบ้านดั้งเดิมสอดแทรกไว้ในตัวสินค้า ดังผู้ให้ข้อมูลสำคัญซึ่งเป็นคณะกรรมการวิสาหกิจชุมชนได้ให้ความคิดเห็นไว้ว่า

“...สินค้าไม่เด่นเป็นเอกลักษณ์ ขาย ๆ เหมือนกันหมด...” (คณะกรรมการวิสาหกิจชุมชน คนที่ 3, สัมภาษณ์, 17 มิถุนายน 2563)

2.2 ด้านการตลาด

การจัดสถานที่จัดจำหน่ายสินค้า ภูมิทัศน์ทัศนียภาพ สิ่งปลูกสร้างไม่สวยงาม ไม่โดดเด่น ไม่มีเอกลักษณ์ หรือไม่สะดุดตาน่าสังเกต ถนนหน้าร้านค้าไม่มีการซ่อมบำรุง หากมีน้ำขังหรือฝนตกจะทำให้ถนนและทะเลาะ ห้องน้ำไม่สะอาดและชำรุด ส่วนสินค้าไม่มีการจัดระเบียบแยกประเภท ไม่มีการคัดแยกของที่เน่าเสียออกจากถุงเดียวกัน ทำให้ผู้ซื้อไม่ต้องการซื้อสินค้านั้น และไม่ทำป้ายโฆษณา ป้ายบอกชื่อสถานที่ให้โดดเด่นหรือมีเอกลักษณ์ รวมถึงมีช่องทางการตลาดน้อย เนื่องจาก ณ ปัจจุบันมีหน้าร้านเพียงแห่งเดียว ดังความคิดเห็นของผู้ให้ข้อมูลสำคัญทุกคน ที่ได้กล่าวไว้ว่า

“...สิ่งที่ต้องปรับปรุง คือ ภูมิทัศน์ทัศนียภาพ ถนนไม่ดี ห้องน้ำไม่ดี สินค้าไม่จัดระเบียบให้ดี ข้อดี ติดถนนใหญ่ แต่ไม่ทำป้ายโฆษณา สถานที่ให้เป็นที่น่าสังเกตง่าย มีเอกลักษณ์...” (ผู้ให้ข้อมูลสำคัญทุกคน, สัมภาษณ์, 17 มิถุนายน 2563)

2.3 ด้านการบริหารกลุ่ม

ไม่มีการจัดการความรู้อย่างเป็นระบบ เพื่อให้ง่ายต่อการสืบค้น ไม่มีการเผยแพร่ การดำเนินงานของศูนย์สาธิตการเกษตรร้านค้า ชุมชน องค์ความรู้ ภูมิปัญญาพื้นบ้าน และข้อมูล ต่าง ๆ ในรูปแบบของคู่มือ หนังสือ วิดีทัศน์ เว็บไซต์ หรือการเผยแพร่ในรูปแบบอื่น ๆ ดัง ผู้ให้ข้อมูลสำคัญซึ่งเป็นคณะกรรมการวิสาหกิจ ชุมชน คนที่ 2 ได้กล่าวไว้ว่า

“...เรายังไม่ได้รวบรวมของพวกนี้ไว้ ให้เป็นระบบ พวกเอกสารก็เก็บไว้เฉพาะ ที่ประธานกับผู้จัดการ...” (คณะกรรมการ วิสาหกิจชุมชน คนที่ 2, สัมภาษณ์, 17 มิถุนายน 2563)

2.4 ด้านแรงงาน

ประสบกับปัญหาความขัดแย้งกันระหว่าง คนในกลุ่ม โดยเฉพาะเจ้าหน้าที่ที่ประจำอยู่ ร้านค้ามีการแสดงความไม่พอใจ เมื่อมีคนขาดงาน หรือมาทำงานสาย และเจ้าหน้าที่บางครั้งให้บริการแก่ผู้ซื้อไม่ค่อยสุภาพ เช่น ไม่ยิ้มแย้ม แสดงสีหน้าไม่พอใจ รวมถึงมีการโต้แย้งกัน ระหว่างเจ้าหน้าที่และสมาชิกกลุ่มที่นำของ มาฝากขาย เรื่องการจดบันทึกจำนวนของสินค้า ที่ขายได้และที่เหลืออยู่ไม่ครบตามจำนวน ที่สมาชิกนำมาฝากขาย ดังผู้ให้ข้อมูลสำคัญ ซึ่งเป็นสมาชิกรายย่อยของวิสาหกิจชุมชน คนที่ 5 ได้เล่าให้ฟังว่า

“...ปัญหาการให้บริการ การต้อนรับ ไม่ยิ้มแย้ม หน้าบูด พนักงานมีกระแนะ กระเหน็บกันบ้างเวลาใครขาดงานหรือ มาสาย...” (สมาชิกรายย่อยของวิสาหกิจชุมชน คนที่ 5, สัมภาษณ์, 18 มิถุนายน 2563)

2.5 ด้านการประสานความร่วมมือ

สมาชิกร้านค้าชุมชนมีจำนวน 607 คน มา จาก 11 หมู่บ้าน แต่ผู้ที่เข้ามามีส่วนร่วมกับ กลุ่มเป็นหลัก มีจำนวน 3 หมู่ คือ หมู่ 7 หมู่ 8 และหมู่ 11 ส่วนหมู่อื่น ๆ มีส่วนร่วมไม่มากนัก ส่วนเครือข่ายที่เป็นหน่วยงานภายนอก ไม่ได้ เข้ามาสนับสนุนงบประมาณ องค์ความรู้ และ วัสดุอุปกรณ์ที่จำเป็นต่าง ๆ ตั้งแต่เริ่มต้นก่อตั้ง กลุ่มวิสาหกิจชุมชน แต่เข้ามาเมื่อกลุ่ม ดำเนินงานประสบความสำเร็จแล้ว ดังผู้ให้ข้อมูล สำคัญซึ่งเป็นคณะกรรมการวิสาหกิจชุมชน คนที่ 2 ได้กล่าวไว้ว่า

“...ตอนรวมกลุ่มกันไม่มีหน่วยงานรัฐ เข้ามาช่วย ชาวบ้านคิดทำกันเอง หน่วยงาน พวกนี้เข้ามาตอนเราทำเป็นรูปเป็นร่าง ตอนที่เราสำเร็จประกวดได้ที่ 1 แล้วยิ่งเข้า มาเยอะขึ้น เช่น อบต. ตลาดหลักทรัพย์ กรมส่งเสริมการเกษตร แต่เงินที่มาเสริม ก็ดีทำให้เราทำงานได้ง่ายขึ้น...” (คณะกรรมการวิสาหกิจชุมชน คนที่ 2, สัมภาษณ์, 17 มิถุนายน 2563)

3. แนวทางการจัดการวิสาหกิจชุมชน ให้มีความมั่นคงและยั่งยืน

แนวทางการจัดการวิสาหกิจชุมชนให้มีความมั่นคงและยั่งยืนต่อไป ซึ่งเกิดจากคณะกรรมการวิสาหกิจชุมชนและสมาชิกกลุ่มร่วมกัน ให้ข้อเสนอ มีรายละเอียดดังนี้

3.1 ด้านการเงิน

วิสาหกิจชุมชนศูนย์สาธิตการเกษตรร้านค้า ชุมชนมีจุดเด่นหนึ่ง คือ เรื่องความเข้มแข็ง ทางด้านการเงิน โดยมีกองทุนเป็นของตนเอง

ไม่ต้องพึ่งพาแหล่งเงินทุนจากภายนอก เพียงแค่ทุกคนนำสินค้ามาฝากขายและอุดหนุนซื้อสินค้าในร้านค้าชุมชนเท่านั้น ซึ่งแนวทางนี้จะทำให้เกิดความยั่งยืน นอกจากนั้น สิ่งที่เราควรพัฒนาเพิ่มเติมคือ นำเงินส่วนนี้ไปต่อยอด สร้างผลกำไร และขยายเป็นกองทุนระดับอำเภอ และจังหวัด เนื่องจากปัจจุบันมีกองทุนเฉพาะในระดับตำบล โดยได้จากผลกำไรร้อยละ 15 นำมาไว้ในกองทุนนี้ เพื่อนำมาพัฒนาคุณภาพชีวิตคนในชุมชนทุกด้าน เช่น ระบบการศึกษา สังคม และสิ่งแวดล้อม ดังผู้ให้ข้อมูลสำคัญซึ่งเป็นคณะกรรมการวิสาหกิจชุมชน คนที่ 1 ได้กล่าวไว้ว่า

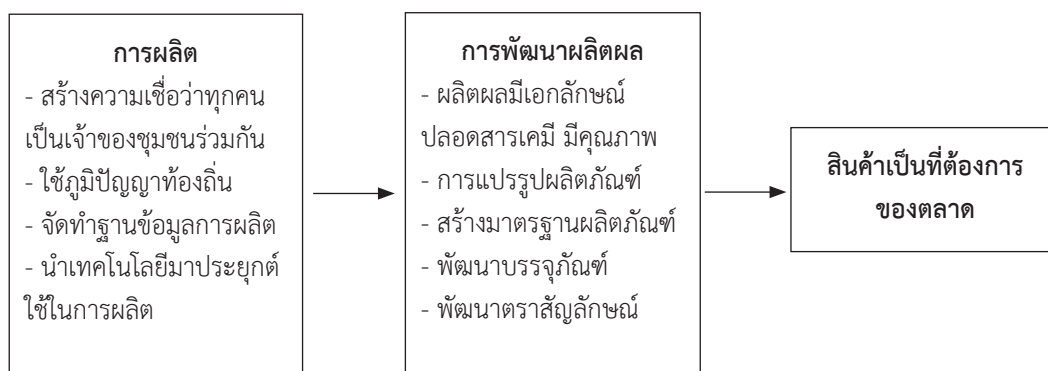
“...ต้องการนำเงินส่วนนี้ไปต่อยอดสร้างผลกำไร กองทุนที่เราตั้งขึ้น ตอนนี้เรามีกองทุนเฉพาะในระดับตำบล ได้จากผลกำไรร้อยละ 15 นำมาใส่กองทุนนี้สุดท้ายมันจะกลับมาพัฒนาคุณภาพชีวิตคนในชุมชนทุกด้าน เช่น ระบบการศึกษา สังคม

สิ่งแวดล้อม ดังนั้น ถ้าเรามีเงิน ไม่ต้องแบมือไม่ต้องรอเงื่อนไขต่าง ๆ เรากำหนดเองสร้างเงื่อนไข กฎ กติกาเราเอง การทำงานมันก็คล่องตัว หน่วยงานรัฐที่เข้ามา มีเงื่อนไขทั้งหมดงบประมาณที่ให้มาต้องทำอันนั้นะ อันนั้นก็ได้ อันนี้ก็ได้ แต่ถ้าเราระดมทุนของเราเอง ทุกบาททุกสตางค์คนในชุมชนได้ประโยชน์ทั้งหมด แล้วมีเงินหมุนเวียน เศรษฐกิจจะเป็นยังไง ประเทศจะเป็นยังไง ตลาดโลกจะเป็นยังไงเราก็อยู่ได้...” (คณะกรรมการวิสาหกิจชุมชน คนที่ 1, สัมภาษณ์, 18 มิถุนายน 2563)

3.2 ด้านการผลิต

แนวทางการจัดการด้านการผลิตของกลุ่มวิสาหกิจชุมชนศูนย์สาธิตการเกษตรร้านค้าชุมชนในภาพรวม ดังปรากฏในแผนภาพที่ 1 ดังนี้

แผนภาพที่ 1 แนวทางการจัดการด้านการผลิตของกลุ่มวิสาหกิจชุมชนศูนย์สาธิตการเกษตรร้านค้าชุมชน



ที่มา: จากการเก็บรวบรวมข้อมูลของคณะผู้วิจัย

ภาครัฐ คนที่ 1, สัมภาษณ์, 18 มิถุนายน
2563)

การพัฒนาโปรแกรมเกี่ยวกับการซื้อขายสินค้าทั้งระบบ ทั้งเรื่องสต็อกสินค้าในระดับตำบล อำเภอ และจังหวัด บาร์โค้ดสินค้า ระบบการเงินบัญชี รายรับ รายจ่าย สามารถบันทึกรายการแบบ online และตามเวลาจริง (real time) ตรวจสอบติดตามสถานะของข้อมูล และวิเคราะห์รายงานได้ ซึ่งโปรแกรมดังกล่าวเชื่อมโยงกับการวางแผนการผลิต การวางแผนระบบโลจิสติกส์ โดยชุมชนอื่น ๆ สามารถนำไปเป็นแบบอย่างได้

นอกจากนั้น ควรมีการปรับปรุงสถานที่จำหน่ายสินค้าให้มีเอกลักษณ์ ปรับปรุงทัศนียภาพโดยรอบให้สวยงามโดดเด่น สามารถสังเกตได้ง่าย ปรับปรุงพื้นถนนไม่ให้เป็นหลุมเป็นบ่อ ซ่อมแซมห้องน้ำที่ชำรุด ทำความสะอาด

ห้องน้ำอยู่เสมอ และคัดแยกสินค้า จัดระเบียบสินค้าแต่ละประเภท ตรวจตราสินค้าเป็นระยะ หากพบว่าเน่าเสียควรแยกออกทันที รวมถึงจัดทำป้ายวิสาหกิจชุมชนศูนย์สาธิตการเกษตร ร้านค้าชุมชนให้โดดเด่น ชัดเจน สวยงาม มีเอกลักษณ์ สะดุดตา เพื่อให้คนทั่วไปสังเกตเห็นได้ง่าย ดังผู้ให้ข้อมูลสำคัญซึ่งเป็นคณะกรรมการวิสาหกิจชุมชน คนที่ 1 ได้กล่าวไว้ว่า

“...ปรับปรุงทัศนียภาพ ทำโลโกขึ้นมาให้ทุกศูนย์ใช้โลโกเดียวกันหมด...” (คณะกรรมการวิสาหกิจชุมชน คนที่ 1, สัมภาษณ์, 18 มิถุนายน 2563)

3.4 ด้านการบริหารกลุ่ม

ผู้นำควรพัฒนาสมาชิกวิสาหกิจชุมชนและคนในชุมชน โดยการทำให้เห็นเป็นแบบอย่าง จัดทำข้อมูลอย่างชัดเจนเป็นรูปธรรมว่า การเข้าร่วมเป็นสมาชิกวิสาหกิจและนำของมาฝากขายในร้านค้าชุมชนจะก่อให้เกิดผลประโยชน์อย่างไรบ้าง และต้องปลูกฝัง หล่อหลอมให้คนเหล่านั้นพัฒนาศักยภาพของตนเองเพิ่มขึ้นเรื่อย ๆ อย่างต่อเนื่อง

นอกจากนั้น ควรพัฒนาการจัดการความรู้ เพื่อให้เกิดการแลกเปลี่ยนเรียนรู้ และจัดเก็บความรู้นั้นอย่างเป็นระบบ สามารถสืบค้น และเผยแพร่ได้ในหลากหลายช่องทาง ทั้งความรู้จากการถอดบทเรียนของวิสาหกิจชุมชน ศูนย์สาธิตการเกษตรร้านค้าชุมชน ความรู้เกี่ยวกับภูมิปัญญาพื้นบ้าน ผลผลิตที่สำคัญของพื้นที่ ทรัพยากรธรรมชาติและสิ่งแวดล้อม ผลิตภัณฑ์สินค้าชุมชน และวัฒนธรรม ประเพณีสำคัญของคนหลากหลายเชื้อชาติเผ่าพันธุ์ในพื้นที่

เป็นต้น ดังผู้ให้ข้อมูลสำคัญซึ่งเป็นคณะกรรมการวิสาหกิจชุมชน คนที่ 1 ได้กล่าวไว้ว่า

“...หัวใจสำคัญในการบริหารกลุ่ม คือ แก่นนำต้องมีความเสียสละ ทุ่มเท มีความโปร่งใส และมีการจัดสรรผลประโยชน์อย่างยุติธรรม ไม่ใช่คนทำงานทุกคนจะได้เท่ากัน ถ้าใครทำงานได้ดี ตั้งใจ ทำงานเต็มที่เราก็ให้โบนัสเค้ามากกว่า ก็เหมือนกัน ถ้าสมาชิกเข้าร่วม คุณก็ได้รับผลประโยชน์ แต่ถ้าไม่เข้าร่วมก็ไม่ได้รับผลประโยชน์ แต่การเข้ามาแล้วได้รับผลประโยชน์คุณก็ต้องพัฒนาตนเอง ซึ่งผู้นำก็ต้องรู้จักพัฒนาคนโดยเอาประโยชน์เป็นตัวล่อ ถ้าคุณต้องการผลประโยชน์ คุณต้องทำอะไรบ้าง เราสามารถเปลี่ยนแปลงคนจากไม่มีอะไรเลย ได้แต่แบมือขอ มาเป็นคนที่มีพร้อมและรู้จักให้กลับคืนมายังสังคม รู้สึกภาคภูมิใจมาก มีศักดิ์ศรี...” (คณะกรรมการวิสาหกิจชุมชน คนที่ 1, สัมภาษณ์, 18 มิถุนายน 2563)

3.5 ด้านแรงงาน

ควรสร้างวัฒนธรรมองค์กรให้ทุกคนรักสามัคคีกัน ประสานความร่วมมือกันได้ เพิ่มทักษะในการทำงานเป็นทีม ปลูกฝังทัศนคติที่ดีในการทำงาน และปรับทัศนคติในการมองเพื่อนร่วมงาน เพื่อให้เจ้าหน้าที่ทุกฝ่ายสามารถทำงานร่วมกันได้ รวมถึงปลูกฝัง ปรับอุปนิสัย พฤติกรรมการบริการ ทั้งการแต่งกาย ความสะอาด สีหน้ายิ้มแย้มแจ่มใส แววดตาเป็นมิตร กิริยาท่าทางอ่อนน้อม และการพูดจาที่สุภาพ อ่อนโยน น้ำเสียงนุ่มนวล ชัดเจน ซึ่งพฤติกรรมที่ดีย่อมสร้างความสุขให้กับตนเอง เพื่อนร่วมงาน

และผู้ที่มีารับบริการ ตลอดจนมีการตรวจสอบรายการสินค้าที่นำมาฝากขายในร้านค้าชุมชนอย่างน้อย 2 คน เพื่อยืนยันซึ่งกันและกัน และนำระบบอิเล็กทรอนิกส์เข้ามาใช้ในการดำเนินงานเพื่อแก้ปัญหาการจذبเงินที่กักจนวนสินค้าผิดพลาด ดังผู้ให้ข้อมูลสำคัญซึ่งเป็นสมาชิกรายย่อย คนที่ 6 ได้กล่าวไว้ว่า

“...เจ้าหน้าที่ในร้านค้าควรปรับปรุงเรื่องการให้บริการ ต้องยิ้มแย้มหน่อย หน้าตาบูดบึ้ง พูดจาสุภาพขึ้น และจذبเงินที่กักจนวนของที่นำมาฝากขายให้ถูกต้อง แม่นยำ...” (สมาชิกรายย่อย คนที่ 6, สัมภาษณ์, 17 มิถุนายน 2563)

3.6 ด้านการประสานความร่วมมือ

พัฒนาการมีส่วนร่วมของสมาชิกในตำบลท่าเสาทั้ง 11 หมู่ ให้เข้ามามีส่วนร่วมในการดำเนินงานของวิสาหกิจชุมชนศูนย์สาธิตการเกษตรร้านค้าชุมชนอย่างเท่าเทียมกัน โดยเฉพาะอย่างยิ่งคณะกรรมการควรมาจากตัวแทนทั้ง 11 หมู่ เพื่อให้เกิดความรู้สึกร่วมกันความเป็นเจ้าของร่วมกันและประสานความร่วมมือกับหน่วยงานภายนอกเพิ่มขึ้นทั้งด้านองค์ความรู้ วัสดุอุปกรณ์ เทคโนโลยี การพัฒนาผลิตภัณฑ์ และการตลาด เพื่อตอบสนองเป้าหมายที่วางไว้ในอนาคตเรื่องการขยายศูนย์ระดับอำเภอและระดับจังหวัด ตลอดจนพัฒนาผลักดันให้ทุกตำบลจัดตั้งเป็นวิสาหกิจชุมชนทั้งหมดเพื่อสร้างระบบเครือข่ายเชื่อมโยงทั้งหมด ซึ่งจะส่งผลให้ทุกพื้นที่พัฒนาเศรษฐกิจในชุมชนได้อย่างมั่นคงและยั่งยืน ดังผู้ให้ข้อมูลสำคัญซึ่งเป็นคณะกรรมการวิสาหกิจชุมชน

คนที่ 1 ได้กล่าวไว้ว่า

“...คาดว่าทุกตำบลจะให้เค้าจัดเป็นวิสาหกิจทั้งหมด สร้างระบบเครือข่ายเชื่อมโยงทั้งหมด...” (คณะกรรมการวิสาหกิจชุมชน คนที่ 1, สัมภาษณ์, 18 มิถุนายน 2563)

สรุปและอภิปรายผลการวิจัย

สรุปและอภิปรายผลการวิจัย ประกอบด้วย 3 ส่วน ได้แก่ 1. การจัดการวิสาหกิจชุมชนศูนย์สาธิตการเกษตรร้านค้าชุมชน 2. ปัญหาอุปสรรคในการจัดการวิสาหกิจชุมชนศูนย์สาธิตการเกษตรร้านค้าชุมชน และ 3. แนวทางการจัดการวิสาหกิจชุมชนให้มีความมั่นคงและยั่งยืน ซึ่งมีรายละเอียด ดังนี้

1. การจัดการวิสาหกิจชุมชนศูนย์สาธิตการเกษตรร้านค้าชุมชน

การจัดการวิสาหกิจชุมชนศูนย์สาธิตการเกษตรร้านค้าชุมชน ประกอบด้วย (1) ด้านการเงิน (2) ด้านการผลิต (3) ด้านการตลาด (4) ด้านการบริหารกลุ่ม (5) ด้านแรงงาน และ (6) ด้านการประสานความร่วมมือ สามารถสรุปและอภิปรายผลการวิจัย ได้ดังนี้

1.1 ด้านการเงิน

การดำเนินงานของวิสาหกิจชุมชนศูนย์สาธิตการเกษตรร้านค้าชุมชนมีการระดมทุนเพื่อซื้อสินค้านำมาขายและรับฝากขายสินค้าทั้งจากภายในและภายนอกชุมชน โดยเน้นรับฝากขายเป็นหลัก ผู้ที่นำมาฝากขายสามารถ

ตั้งราคาเองได้ โดยปัจจุบันมีจำนวนการถือหุ้นของสมาชิก จำนวน 56,225 หุ้น เป็นเงิน 5,622,500 บาท มีสมาชิกทั้งหมด 607 คน ซึ่งกลุ่มไม่ได้เป็นหนี้ ไม่ต้องกู้ยืมเงิน หรือขอสินเชื่อจากแหล่งเงินทุนภายนอก ส่วนสมาชิกกลุ่มมีรายได้เพิ่มขึ้น ลดรายจ่าย ไม่เป็นหนี้สิน และมีเงินออม โดยสอดคล้องกับแนวคิดของ Seree Pongpit (2002) ที่ได้อธิบายไว้ว่า การรวมกลุ่มเป็นวิสาหกิจชุมชนนำไปสู่การสร้างรากฐานให้ชุมชนเข้มแข็ง มีรายได้ มีสวัสดิการ มีชีวิตความเป็นอยู่ที่ดีขึ้น และเมื่อใดก็ตามที่ชุมชนอยู่รอด ย่อมส่งผลให้ประเทศชาติอยู่รอดเช่นกัน

1.2 ด้านการผลิต

การดำเนินการด้านการผลิตสามารถช่วยลดต้นทุนการผลิตได้ โดยให้ความสำคัญกับการผลิตแบบอินทรีย์ การปลูกพืชแบบผสมผสาน แต่ไม่มีการนำเทคโนโลยีมาปรับใช้ในการผลิตมากนัก ทั้งนี้การผลิตสามารถผลิตได้ในปริมาณที่เพียงพอกับความต้องการของลูกค้าในชุมชน และคนภายนอกชุมชน เนื่องจากมีการวิเคราะห์ความต้องการในการอุปโภคและบริโภคระดับครัวเรือนเป็นระยะ ซึ่งสอดคล้องกับแนวคิดของ Siriwan Sereerat, Somchai Hiranyakiti and Thanawat Tangsinsapsiri (2007) ที่อธิบายไว้ว่า การวางแผน วิเคราะห์ สืบรวจสภาพแวดล้อม การพยากรณ์สถานการณ์ในอนาคต การกำหนดการใช้ทรัพยากร การทบทวนและปรับเปลี่ยนเมื่อสถานการณ์เปลี่ยนแปลงไป จะนำไปสู่การบรรลุวัตถุประสงค์ที่ตั้งไว้

1.3 ด้านการตลาด

การดำเนินการของกลุ่มวิสาหกิจชุมชนศูนย์สาธิตการเกษตรร้านค้าชุมชนมีการวางแผนการตลาด สืบรวจความต้องการของลูกค้า เพื่อสามารถปรับตัวเรื่องการผลิต การขาย และการฝากขายได้ทันกับสถานการณ์ที่เกิดขึ้นจริง ส่วนการจำหน่ายสินค้ามีเฉพาะวางขายหน้าร้านเท่านั้น ยังไม่ได้ทำการค้าผ่านระบบออนไลน์ สอดคล้องกับผลการวิจัยของ Suthida Changprachak (2016) ทำการวิจัยเรื่อง การจัดการวิสาหกิจชุมชน: กรณีศึกษากลุ่มซอสพริกป่าพู ตำบลบางพระ อำเภอศรีราชา จังหวัดชลบุรี ผลการวิจัยพบว่า การจัดการวิสาหกิจชุมชนด้านการตลาด สถานที่จัดจำหน่ายคือ ตลาดชุมชนเพื่อบริโภคกันเองภายในชุมชน ทำให้ยอดขายไม่สูง ดังนั้นจึงได้เพิ่มช่องทางการตลาดจากการได้เข้าร่วมเป็นเครือข่ายการทำงานด้านผลิตภัณฑ์ OTOP ของพัฒนาชุมชนอำเภอ เทศบาลตำบล และองค์การบริหารส่วนจังหวัด ทั้งนี้อาจเนื่องมาจากการประสานความร่วมมือด้านการตลาดกับภาคส่วนต่าง ๆ ถือเป็นช่องทางหรือโอกาสที่ดีในการหาตลาดใหม่ ๆ ทำให้สามารถจำหน่ายสินค้าได้เพิ่มขึ้นจากเดิม

1.4 ด้านการบริหารกลุ่ม

การบริหารกลุ่มวิสาหกิจชุมชนศูนย์สาธิตการเกษตรร้านค้าชุมชนมีคณะกรรมการกลุ่ม ซึ่งมาจากการเลือกตั้งทุก 4 ปี โดยการบริหารกลุ่มให้ความสำคัญกับการมีส่วนร่วมของคณะกรรมการและสมาชิกทุกคน มีการพูดคุย

ปรึกษาหารือกัน ประกอบกับกลุ่มมีผู้นำที่ดี โดยทำตนให้เป็นแบบอย่างที่ดีแก่สมาชิก ซึ่งสอดคล้องกับแนวคิดของ Fayol (as cited in Robbins, 1993) ที่เชื่อว่า การบริหารงาน จำเป็นอย่างยิ่งที่ผู้บริหารจะต้องให้ความสำคัญกับผลประโยชน์องค์การ มีความสามารถในการแก้ไขปัญหาเฉพาะหน้า มีความคิดริเริ่มใหม่ ๆ เพื่อพัฒนากลุ่มให้เข้มแข็งและยั่งยืน เป็นผู้มีภูมิปัญญาและความเชี่ยวชาญในการผลิต ประกอบกับสามารถคัดสรรวัตถุดิบที่มีคุณภาพ ตัดวงจรการใช้สารเคมี โดยยกเลิกกลุ่มปุ๋ยยา รวมถึงมีความสามารถในการถ่ายทอดความรู้ให้แก่สมาชิก ตลอดจนมีความสามารถในการกำหนดกลยุทธ์ของกลุ่ม โดยวิเคราะห์ตนเองอย่างสม่ำเสมอ และวางแผนเพื่อรุก รับ ปรับ ถอยได้อย่างทันทั่วทั้ง

1.5 ด้านแรงงาน

เจ้าหน้าที่มีทักษะความเชี่ยวชาญเกี่ยวกับการจัดการในร้านค้า แม้ว่าจะไม่เคยค้าขายหรือไม่เคยเป็นผู้ประกอบการก็ตาม มีส่วนร่วมในการดำเนินกิจกรรมอย่างต่อเนื่อง มีเป้าหมายร่วมกันในการสร้างระบบเศรษฐกิจชุมชน ให้เข้มแข็งพึ่งพาตนเองได้ในชุมชน ใช้หลักเพิ่มรายได้ ลดรายจ่าย สร้างระบบเศรษฐกิจแบบครบวงจร ยิ่งทำให้ทุกคนรู้สึกถึงความเป็นเจ้าของร่วมกัน มีความสามัคคี ตลอดจนมีความรับผิดชอบต่อนหน้าที่ ซึ่งสอดคล้องกับแนวคิดของ Fayol (as cited in Robbins, 1993) ที่มองว่า ในการดำเนินงานขององค์การ เจ้าหน้าที่ในองค์การนั้นต้องมีความรับผิดชอบต่อนหน้าที่ ถึงจะสามารถทำให้การบริหารงานสำเร็จตามเป้าหมายที่ได้วางไว้

1.6 ด้านการประสานความร่วมมือ

การดำเนินงานมีการประสานงานอย่างต่อเนื่องระหว่างภาครัฐและภาคส่วนอื่น ๆ รวมถึงมีการสร้างเครือข่ายวิสาหกิจชุมชน เพื่อขยายกำลังการผลิตและขยายโอกาสต่าง ๆ เช่น การแลกเปลี่ยนสินค้า ซื้อสินค้าระหว่างกัน เพื่อนำไปขาย และแลกเปลี่ยนกันในเรื่องขององค์ความรู้และเทคโนโลยีที่ใช้ในร้านค้า อีกส่วนหนึ่งมีการสร้างเครือข่ายกับหน่วยงานราชการที่เกี่ยวข้อง รวมถึงภาคเอกชน สอดคล้องกับงานวิจัยของ Jakraphong Naulchuen (2017) ทำการวิจัยเรื่อง แนวทางการพัฒนาวิสาหกิจชุมชนให้ยั่งยืนด้วยภูมิปัญญาท้องถิ่น ศึกษากรณี วิสาหกิจชุมชนในจังหวัดนครพนม และจังหวัดสกลนคร ผลการวิจัยพบว่า การสร้างเครือข่ายวิสาหกิจชุมชนก้าวหน้า เพื่อขยายกำลังการผลิตและขยายโอกาสต่าง ๆ เป็นสิ่งสำคัญ

2. ปัญหาอุปสรรคในการจัดการวิสาหกิจชุมชนศูนย์สาธิตการเกษตรร้านค้าชุมชน

ในภาพรวมกลุ่มไม่มีปัญหาทางด้านการเงิน เนื่องจากมีเงินทุนของตนเองจำนวนมาก ส่วนด้านอื่น ๆ มีปัญหาอุปสรรค ดังนี้

2.1 ด้านการผลิต

ไม่มีการนำเทคโนโลยีเข้ามาประยุกต์ใช้ ในกระบวนการผลิตไม่มีการควบคุม กำกับติดตามการผลิตอย่างชัดเจนและต่อเนื่อง อาศัยความไว้นื้อเชื่อใจต่อกัน และสินค้าที่วางขายส่วนใหญ่ หากเป็นสินค้าที่สมาชิกนำมาฝากขาย จะเป็นของสด ไม่ได้ผ่านการแปรรูปหรือพัฒนาใด ๆ ทำให้สินค้าไม่น่าดึงดูดใจ บรรจุภัณฑ์

ขาดเอกลักษณ์และความทันสมัย รวมถึงไม่มีการนำภูมิปัญญาพื้นบ้านดั้งเดิมสอดแทรกไว้ในตัวสินค้า ซึ่งสอดคล้องกับงานวิจัยของ Thongphon Promsaka Na Sakolnakorn and Utit Sungkharat (2013) ทำการวิจัยเรื่อง แนวทางการพัฒนาการดำเนินงานของวิสาหกิจชุมชนในเขตลุ่มทะเลสาบสงขลา ผลการวิจัยพบว่า ปัญหาและอุปสรรคในการดำเนินงาน ได้แก่ การผลิต การใช้เทคโนโลยีสารสนเทศ และการออกแบบผลิตภัณฑ์ ทั้งนี้ อาจเนื่องมาจากสมาชิกกลุ่มซึ่งส่วนใหญ่เป็นเกษตรกรไม่มีความเชี่ยวชาญ ชำนาญในการประยุกต์ใช้เทคโนโลยีในกระบวนการผลิตต่าง ๆ มักใช้วิธีการปลูก บำรุง รักษา เก็บเกี่ยวตามวิธีปฏิบัติของบรรพบุรุษที่สืบทอดกันมา ผสมผสานกับความเชื่อและค่านิยมในแต่ละยุคสมัย รวมถึงขาดความรู้ในการพัฒนาและออกแบบผลิตภัณฑ์ บรรพบุรุษต่าง ๆ

2.2 ด้านการตลาด

การจัดสถานที่จัดจำหน่ายสินค้า ภูมิทัศน์ทัศนียภาพ สิ่งปลูกสร้างไม่สวยงาม ไม่โดดเด่น ไม่มีเอกลักษณ์ หรือไม่สะอาดตาน่าสังเกต ถนนขรุขระ ห้องน้ำชำระ ส่วนสินค้าไม่มีการจัดระเบียบแยกประเภทให้ดี และไม่ทำป้ายโฆษณา ป้ายบอกชื่อสถานที่ให้เป็นที่สังเกตได้ง่าย มีเอกลักษณ์ รวมถึงมีช่องทางการตลาดไม่หลากหลาย เนื่องจาก ณ ปัจจุบันมีหน้าร้านเพียงแห่งเดียว ซึ่งสอดคล้องกับงานวิจัยของ Yaothida Rattanaphonsen (2014) ทำการวิจัยเรื่อง ชีตความสามารถการบริหารจัดการวิสาหกิจชุมชน อำเภอภูเรือ จังหวัดเลย ผลการ

วิจัยพบว่า วิสาหกิจชุมชนยังมีจุดอ่อน ได้แก่ ขาดช่องทางการจัดจำหน่ายสินค้า โดยมีช่องทางเดียว คือ นำสินค้าไปวางขายในร้าน OTOP ของตำบลเท่านั้น

2.3 ด้านการบริหารกลุ่ม

ไม่มีการจัดการความรู้อย่างเป็นระบบ เพื่อให้ง่ายต่อการสืบค้น ไม่มีการเผยแพร่การดำเนินงานของศูนย์สาธิตการเกษตรร้านค้าชุมชน องค์ความรู้ ภูมิปัญญาพื้นบ้าน และข้อมูลต่าง ๆ ซึ่งไม่สอดคล้องกับผลการวิจัยของ Suthida Changprachak (2016) ทำการวิจัยเรื่อง การจัดการวิสาหกิจชุมชน: กรณีศึกษา กลุ่มซอสพริกป่าพู ตำบลบางพระ อำเภอศรีราชา จังหวัดชลบุรี ผลการวิจัยพบว่า กลุ่มมีความสามารถในการจัดการความรู้ โดยรวบรวมข้อมูลและจัดเก็บในรูปของแผ่นโปสเตอร์ แผ่นพับ วิดีทัศน์ ทั้งนี้ อาจเนื่องมาจากสมาชิกของศูนย์สาธิตการเกษตรร้านค้าชุมชนไม่ได้รับการส่งเสริมเกี่ยวกับองค์ความรู้ในการจัดการความรู้จากหน่วยงานภาครัฐที่เกี่ยวข้อง ได้แก่ สำนักงานพัฒนาชุมชน สำนักงานเกษตรจังหวัด สำนักงานการท่องเที่ยวและกีฬาจังหวัด และสำนักงานวัฒนธรรมจังหวัด ทำให้องค์ความรู้ต่าง ๆ ไม่ได้ถูกจัดการ รวบรวมจัดเก็บ เผยแพร่อย่างเป็นระบบ

2.4 ด้านแรงงาน

ประสบกับปัญหาความขัดแย้งกันระหว่างคนในกลุ่ม และเจ้าหน้าที่บางครั้งให้บริการแก่ผู้ซื้อไม่ดี เช่น ไม่ยิ้มแย้ม แสดงสีหน้าไม่พอใจ รวมถึงมีการโต้แย้งกันระหว่างเจ้าหน้าที่และสมาชิกกลุ่มที่นำของมาฝากขาย สอดคล้องกับ

งานวิจัยของ Piyada Bhisalbutra (2018) ทำการวิจัยเรื่อง กลยุทธ์การบริหารจัดการ วิสาหกิจชุมชนในจังหวัดปราจีนบุรี ผลการวิจัย พบว่า ปัญหาของการจัดการวิสาหกิจชุมชน ได้แก่ สมาชิกขาดความร่วมมือ ความสามัคคี ขัดแย้งกัน ทั้งนี้อาจเนื่องมาจากขาดการปลูกฝัง วัฒนธรรมองค์กรให้ทุกคนรัก สามัคคีกัน ประสานความร่วมมือกันได้ ขาดการพัฒนา ความเชื่อที่ส่งผลต่อการปรับเปลี่ยนพฤติกรรม ในทางที่ดีขึ้น (mindset) และขาดการพัฒนา ทักษะในการทำงานเป็นทีม รวมถึงขาดการ ตรวจสอบสินค้าที่เป็นระบบและมีความละเอียด รอบคอบยิ่งขึ้น

2.5 ด้านการประสานความร่วมมือ

สมาชิกร้านค้าชุมชนมีจำนวน 607 คน มาจาก 11 หมู่บ้าน แต่ผู้ที่เข้ามามีส่วนร่วม กับกลุ่มเป็นหลัก มีจำนวน 3 หมู่ คือ หมู่ 7 หมู่ 8 และหมู่ 11 ขณะที่เครือข่ายที่เป็นหน่วยงาน ภายนอกไม่ได้เข้ามาสนับสนุนงบประมาณ องค์ความรู้ และวัสดุอุปกรณ์ที่จำเป็นตั้งแต่ เริ่มต้นก่อตั้งกลุ่มวิสาหกิจชุมชน มักเข้ามา เมื่อกลุ่มดำเนินงานประสบความสำเร็จแล้ว ซึ่งสอดคล้องกับผลการวิจัยของ Jiraporn Mahain, Arunee Phungwattananukul, Thitinan Pongkachang and Khunruthai Wongkhumhungan. (2011) ทำการ วิจัยเรื่อง การดำเนินงานและการส่งเสริม ศักยภาพของวิสาหกิจชุมชน: กรณีศึกษา กลุ่มวิสาหกิจชุมชนผลิตภัณฑ์ผ้าและเครื่องแต่งกาย จังหวัดปทุมธานี ผลการวิจัยพบว่า ปัญหา การดำเนินงาน ได้แก่ ภาครัฐขาดการสนับสนุน

อย่างต่อเนื่อง โดยภาครัฐควรให้การสนับสนุน กิจกรรมการดำเนินงานอย่างต่อเนื่อง เช่น เงินทุน ความรู้ในการจัดการ การพัฒนา ผลิตภัณฑ์ การส่งเสริมการตลาด และการประชาสัมพันธ์

3. แนวทางการจัดการวิสาหกิจชุมชน ให้มีความมั่นคงและยั่งยืน

คณะกรรมการวิสาหกิจชุมชนและสมาชิก กลุ่มมีความคิดเห็นเกี่ยวกับแนวทางการจัดการ วิสาหกิจชุมชนให้มีความมั่นคงและยั่งยืน ต่อไป ดังนี้

3.1 ด้านการเงิน

สิ่งที่ควรพัฒนาต่อยอดเพิ่มเติม คือ นำเงิน ที่ได้จากการระดมทุนไปต่อยอด สร้างผลกำไร และขยายเป็นกองทุนระดับอำเภอ และจังหวัด เนื่องจากปัจจุบันมีกองทุนเฉพาะในระดับตำบล เพื่อนำมาพัฒนาคุณภาพชีวิตคนในชุมชน ทุกด้าน เช่น ระบบการศึกษา สังคม และ สิ่งแวดล้อม สอดคล้องกับแนวคิดของ Seree Pongpit, Vichit Nantasuwana and Chamnong Rackphinit (2001) ที่ได้อธิบาย ไว้ว่า วิสาหกิจชุมชนสร้างให้ชุมชนเข้มแข็ง ด้วยการใช้จ่ายเงินหมุนเวียนจากผลกำไรและ การจัดสวัสดิการของชุมชน นอกจากนั้น ที่สำคัญ คือ สมาชิกกลุ่มมีรายได้เพิ่มขึ้น ลดรายจ่าย ไม่เป็นหนี้สิน และมีเงินออม

3.2 ด้านการผลิต

เริ่มจากการสร้างทัศนคติ ความเชื่อร่วมกัน ของสมาชิกวิสาหกิจชุมชนว่า ทุกคนเป็นเจ้าของ ชุมชนร่วมกัน ตั้งแต่กระบวนการผลิต แปรรูป และตลาด คณะกรรมการร่วมกับหน่วยงาน

ภายนอกให้ความรู้หรือคอยเป็นพี่เลี้ยงในเรื่องที่สมาชิกวิสาหกิจชุมชนยังไม่มี ความชำนาญ โดยเฉพาะอย่างยิ่งการพัฒนาสร้างผลิตภัณฑ์สร้างมาตรฐาน พัฒนาบรรจุภัณฑ์ พัฒนาตราสัญลักษณ์โดยใช้โลโก้เดียวกันทั้งหมด รวมถึงระบบโปรแกรมที่สามารถเชื่อมโยงการผลิตและการขายได้ทั้งระบบ ตลอดจนมีการนำเทคโนโลยีใหม่ ๆ เข้ามาประยุกต์ใช้ กระบวนการผลิต และนำภูมิปัญญาท้องถิ่น มาผสมผสาน นอกจากนั้น แนวทางการพัฒนาการผลิตที่สำคัญคือการน้อมนำหลักปรัชญาของเศรษฐกิจพอเพียงมาประยุกต์ใช้ ในกระบวนการผลิตทั้งระบบ ได้แก่ ความพอประมาณ ความมีเหตุผล และภูมิคุ้มกัน ซึ่งสอดคล้องกับยุทธศาสตร์ชาติ 20 ปี ที่เน้นการพัฒนาวิสาหกิจชุมชนให้เป็นผู้ประกอบการยุคใหม่ที่มีทักษะ และจิตวิญญาณของการเป็นผู้ประกอบการที่มีความสามารถในการแข่งขันและมีอัตลักษณ์ชัดเจน

3.3 ด้านการตลาด

การพัฒนาโปรแกรมเกี่ยวกับการซื้อขายสินค้าทั้งระบบ ทั้งเรื่องสต็อกสินค้าในระดับตำบล อำเภอ และจังหวัด บาร์โค้ดสินค้า ระบบการเงินบัญชี รายรับ รายจ่าย สามารถบันทึก รายการแบบ online และตามเวลาจริง (real time) ตรวจสอบติดตามสถานะของข้อมูล และวิเคราะห์รายงานได้ เพิ่มบทบาทใหม่เป็นศูนย์กระจายสินค้าจังหวัด และทำตลาดสินค้าออนไลน์ ทำแอปพลิเคชัน เว็บไซต์ หรือแม้กระทั่งตลาดต่างประเทศ และการตลาดมีระบบชัดเจนขึ้น ไม่ใช่ต่างคนต่างทำ กล่าวคือ

ให้สมาชิกที่นำของมาฝากขายทำตาม order ที่ร้านค้าชุมชนสั่ง ซึ่งเชื่อมโยงกับการวางแผนการผลิตในระดับครัวเรือน อันจะส่งผลให้เศรษฐกิจฐานรากมีความเข้มแข็ง ทุกคนสามารถเข้ามาถือหุ้นเป็นเจ้าของปัจจัยการผลิต ผลผลิต และกำหนดราคาขายเองได้ ซึ่งสอดคล้องกับงานวิจัยของ Sanya Kenaphoom (2015) ทำการวิจัยเรื่อง แนวทางการพัฒนาประสิทธิภาพของวิสาหกิจชุมชนในเขตพื้นที่จังหวัดมหาสารคาม ผลการวิจัยพบว่า แนวทางในการเสริมสร้างประสิทธิภาพ ได้แก่ การขยายช่องทางการจัดจำหน่ายในแบบสมัยใหม่

นอกจากนั้น ควรมีการปรับปรุงสถานที่จำหน่ายสินค้าให้มีเอกลักษณ์ ปรับปรุงทัศนียภาพโดยรอบให้สวยงาม โดดเด่น สามารถสังเกตได้ง่าย ปรับปรุงพื้นถนนไม่ให้ขรุขระ ซ่อมแซมห้องน้ำที่ชำรุด จัดระเบียบสินค้าแต่ละประเภท รวมถึงจัดทำป้ายวิสาหกิจชุมชนศูนย์สาธิต การเกษตรร้านค้าชุมชนให้โดดเด่น สวยงาม และมีเอกลักษณ์ เพื่อให้คนทั่วไปสังเกตเห็นได้ง่าย

3.4 ด้านการบริหารกลุ่ม

ผู้นำควรพัฒนาสมาชิกวิสาหกิจชุมชนและคนในชุมชน โดยการทำให้เห็นเป็นแบบอย่าง จัดทำข้อมูลอย่างชัดเจนเป็นรูปธรรมว่า การเข้าร่วมเป็นสมาชิกวิสาหกิจและนำของมาฝากขายในร้านค้าชุมชนจะก่อให้เกิดผลประโยชน์อย่างไรบ้าง และต้องปลูกฝัง หล่อหลอมให้คนเหล่านั้นพัฒนาศักยภาพของตนเองเพิ่มขึ้นเรื่อย ๆ อย่างต่อเนื่อง

นอกจากนั้น จากการวิเคราะห์ของคณะผู้วิจัยเสนอว่า หน่วยงานภาครัฐที่เกี่ยวข้อง ได้แก่ สำนักงานพัฒนาชุมชน สำนักงานเกษตรจังหวัด สำนักงานการท่องเที่ยวและกีฬาจังหวัด และสำนักงานวัฒนธรรมจังหวัด ควรร่วมกันพัฒนาการจัดการความรู้ของชุมชน เพื่อให้เกิดการแลกเปลี่ยนเรียนรู้ และจัดเก็บความรู้เป็นระบบ สามารถสืบค้น และเผยแพร่ได้ในหลากหลายช่องทาง ทั้งความรู้จากการถอดบทเรียนของวิสาหกิจชุมชนศูนย์สาธิตการเกษตรร้านค้าชุมชน ความรู้เกี่ยวกับภูมิปัญญาพื้นบ้าน ผลผลิตที่สำคัญของพื้นที่ทรัพยากรธรรมชาติและสิ่งแวดล้อม ผลิตภัณฑ์สินค้าชุมชน และวัฒนธรรม ประเพณีสำคัญของคนหลากหลายเชื้อชาติเผ่าพันธุ์ในพื้นที่

3.5 ด้านแรงงาน

ควรสร้างวัฒนธรรมองค์กรให้ทุกคนรักสามัคคีกัน ประสานความร่วมมือกันได้ เพิ่มทักษะในการทำงานเป็นทีม ปลุกฝังทัศนคติที่ดีในการทำงาน และปรับทัศนคติในการมองเพื่อนร่วมงาน เพื่อให้เจ้าหน้าที่ทุกฝ่ายสามารถทำงานร่วมกันได้ ซึ่งสอดคล้องกับแนวคิดของ Fayol (as cited in Robbins, 1993) ที่อธิบายไว้ว่า ความร่วมแรงร่วมใจเป็นองค์ประกอบหนึ่งที่สำคัญ อันจะนำไปสู่การบรรลุเป้าหมายขององค์การที่ได้วางไว้ รวมถึงปลุกฝัง ปรับอุปนิสัย พฤติกรรมการบริการที่ดี ซึ่งพฤติกรรมที่ดี ย่อมสร้างความสุขให้กับตนเอง เพื่อนร่วมงาน และผู้ที่มารับบริการ ตลอดจนมีการตรวจสอบรายการสินค้าที่นำมาฝากขายในร้านค้าชุมชนอย่างน้อย 2 คน เพื่อยืนยันซึ่งกันและกัน

และนำระบบอิเล็กทรอนิกส์เข้าปรับใช้ในการดำเนินงาน เพื่อแก้ปัญหาการจดบันทึกจำนวนสินค้าผิดพลาด

3.6 ด้านการประสานความร่วมมือ

พัฒนาการมีส่วนร่วมของสมาชิกในตำบลท่าเสาทั้ง 11 หมู่ ให้เข้ามามีส่วนร่วมในการดำเนินงานของวิสาหกิจชุมชนศูนย์สาธิตการเกษตรร้านค้าชุมชนอย่างเท่าเทียมกัน เพื่อให้เกิดความรู้สึกร่วมถึงความเป็นเจ้าของร่วมกัน และประสานความร่วมมือกับหน่วยงานภายนอกเพิ่มขึ้น ทั้งด้านองค์ความรู้ วัสดุอุปกรณ์ เทคโนโลยี การพัฒนาผลิตภัณฑ์ และการตลาด เพื่อตอบโจทย์เป้าหมายที่วางไว้ในอนาคต เรื่องการขยายศูนย์ระดับอำเภอและระดับจังหวัด ซึ่งสอดคล้องกับงานวิจัยของ Sanya Kenaphoom (2015) ทำการวิจัยเรื่อง แนวทางการพัฒนาประสิทธิภาพของวิสาหกิจชุมชนในเขตพื้นที่จังหวัดมหาสารคาม ผลการวิจัยพบว่า แนวทางในการเสริมสร้างประสิทธิภาพ ได้แก่ การขยายพัฒนาเครือข่ายทางธุรกิจ เพื่อส่งเสริมการกระจายสินค้า โดยสร้างความร่วมมือระหว่างวิสาหกิจชุมชนหลาย ๆ แห่ง รวมถึงสร้างความร่วมมือเชิงบูรณาการกับหน่วยงานที่เกี่ยวข้อง

แนวทางการจัดการวิสาหกิจชุมชนทั้งหกด้านข้างต้น สอดคล้องกับแนวคิดการพัฒนาที่ยั่งยืน บนพื้นฐานปรัชญาของเศรษฐกิจพอเพียง คนในชุมชนร่วมกันเรียนรู้และสร้างความเข้าใจในสาเหตุของปัญหา และหาแนวทางแก้ปัญหาด้วยตนเอง นับตั้งแต่การพัฒนาปัจจัยการผลิต การประกอบอาชีพ การบริหารจัดการกลุ่ม

และการประสานความร่วมมือไปยังภาคส่วนต่าง ๆ รวมถึงให้ความสำคัญกับการจัดการความรู้และพัฒนาคน

ข้อเสนอแนะ

ข้อเสนอแนะจากการวิจัยครั้งนี้ได้นำเสนอเนื้อหาสาระที่เชื่อมโยงกับข้อค้นพบในการวิจัยข้างต้น โดยข้อเสนอแนะในภาพรวม ประกอบด้วย 2 ส่วน คือ ข้อเสนอแนะที่ได้จากการวิจัย และข้อเสนอแนะการวิจัยครั้งต่อไป ซึ่งมีรายละเอียด ดังนี้

ข้อเสนอแนะที่ได้จากการวิจัย มีดังนี้

1. หน่วยงานที่เกี่ยวข้อง เช่น สำนักงานส่งเสริมวิสาหกิจขนาดกลางและขนาดย่อม (สสว.) ธนาคารเพื่อการเกษตรและสหกรณ์การเกษตร ควรฝึกอบรมให้ความรู้เกี่ยวกับการจัดการการเงิน ได้แก่ การให้ความรู้กับผู้นำและสมาชิกกลุ่มวิสาหกิจชุมชนเกี่ยวกับการตัดสินใจลงทุน การวิเคราะห์ความเสี่ยง และการจัดทำแผนรายได้ รายจ่าย และการกันเงินฉุกเฉิน เป็นต้น

2. การผลิตผลิตผลทางการเกษตรในพื้นที่โดยใช้วิถีการผลิตแบบอินทรีย์ ควรนำ “ระบบรับรองแบบมีส่วนร่วม” Participatory Guarantee System (PGS) มาประยุกต์ใช้ซึ่งเป็นการส่งเสริมความรู้เกี่ยวกับการจัดการแปลงและบริหารกลุ่มเพื่อให้เกิดระบบรับรองแบบมีส่วนร่วมที่ผู้ร่วมเครือข่ายได้มีส่วนกำหนดข้อตกลงร่วมในท้องถิ่น มีการตรวจแปลงและแลกเปลี่ยนความรู้การทำเกษตรอินทรีย์ระหว่างกัน

มีการกำหนดมาตรฐานร่วมกันกับผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย มีตรารับรองร่วมกัน โดยระบบนี้มีการอ้างอิงกับมาตรฐานเกษตรอินทรีย์ที่เป็นที่ยอมรับในระดับสากล เพื่อส่งเสริมความเชื่อมั่นของทั้งผู้ผลิตและผู้บริโภค

3. หน่วยงานที่เกี่ยวข้อง เช่น สำนักงานเกษตรจังหวัด สำนักงานพาณิชย์จังหวัด และสำนักงานพัฒนาชุมชน เป็นต้น ควรให้องค์ความรู้เกี่ยวกับการจัดการหลังการเก็บเกี่ยว ได้แก่ วิธีการ ระยะเวลาที่เหมาะสมกับการเก็บเกี่ยว วิธีการทำความสะอาด ตัดแต่ง คัดเลือก บรรจุหีบห่อ เก็บรักษา และจัดการขนส่ง เพื่อให้ผลผลิตเหล่านั้นไม่เน่า ขี้เสียหาย ลดการสูญเสีย สามารถบริหารต้นทุนได้อย่างแม่นยำ และส่งสินค้าที่มีคุณภาพไปยังผู้บริโภค รวมถึงสร้างเรื่องราว (Story) ของผลิตภัณฑ์ที่สื่อถึงที่มาที่ไปของผลิตภัณฑ์ เชื่อมโยงกับวิถีชีวิตชุมชน ประเพณี วัฒนธรรม อัตลักษณ์ของท้องถิ่น ความหลากหลายของเชื้อชาติเผ่าพันธุ์ที่รวมกันตั้งถิ่นฐานในบริเวณตำบลท่าเสา ทั้งนี้ผลิตภัณฑ์ที่น่าสนใจ เช่น ขนมหวานที่มีส่วนผสมของใบเตย เพราะพื้นที่นี้มีต้นเตยที่เป็นเอกลักษณ์ เครื่องดื่มสมุนไพรที่ปลูกในพื้นที่ และผลิตภัณฑ์ที่ทำจากพลาสติกย่อยสลายหรือพลาสติกชีวภาพ เป็นต้น โดยพัฒนาผลิตภัณฑ์ชุมชนเหล่านั้นควบคู่กับการส่งเสริมการท่องเที่ยวในชุมชน พัฒนาเส้นทางท่องเที่ยว และกิจกรรมการท่องเที่ยวในชุมชน โดยเฉพาะอย่างยิ่งท่องเที่ยวเชิงเกษตร การท่องเที่ยวป่าชุมชน เพราะในพื้นที่มีป่าที่อุดมสมบูรณ์ จัดกิจกรรมตั้งเป็นฐานเรียนรู้ศึกษาธรรมชาติ ปลูกสวนสมุนไพร

4. สร้างผู้นำรุ่นใหม่เพื่อสานต่อการดำเนินงานของวิสาหกิจชุมชนศูนย์สาธิตการเกษตรร้านค้าชุมชน โดยให้เด็กและเยาวชนในพื้นที่ได้เข้ามาเรียนรู้และมีส่วนร่วมกับการดำเนินกิจกรรมของกลุ่ม โดยเฉพาะอย่างยิ่งให้เด็กและเยาวชนช่วยงานด้านเทคโนโลยีสารสนเทศ การตลาดออนไลน์ การประชาสัมพันธ์ การใช้ระบบคอมพิวเตอร์ การเขียนโปรแกรม และการจัดการความรู้ เผยแพร่ความรู้อย่างเป็นระบบ เป็นต้น ซึ่งเด็กรุ่นใหม่มีความถนัดและเชี่ยวชาญในด้านนี้ และปลูกฝังให้รู้จักเรื่องการอดออม การค้าขายหารายได้เสริม และรักในถิ่นฐานบ้านเกิด

5. วิสาหกิจชุมชนศูนย์สาธิตการเกษตรร้านค้าชุมชนควรเพิ่มช่องทางการจัดจำหน่ายสินค้า ให้มีหลากหลายช่องทางมากขึ้น ได้แก่ (1) ขายผ่านหน้าร้านแบบไม่เคลื่อนที่ เช่น ขายออกบูทตามงานแสดงสินค้า เพื่อเป็นการประชาสัมพันธ์ให้บุคคลภายนอกรู้จักและอุดหนุนสินค้าเพิ่มขึ้น และ (2) ขายผ่านสื่ออิเล็กทรอนิกส์ สื่อออนไลน์ โดยการขายผ่านหน้าโฮมเพจ Facebook Intragram และ Line ของวิสาหกิจชุมชน

6. หน่วยงานที่เกี่ยวข้อง โดยเฉพาะอย่างยิ่งมหาวิทยาลัยทั้งในและนอกพื้นที่ ควรเข้าไปบริการวิชาการด้วยการฝึกอบรมสมาชิกวิสาหกิจชุมชนศูนย์สาธิตการเกษตรร้านค้า

ชุมชนเกี่ยวกับการปลูกฝังวัฒนธรรมองค์กร การพัฒนาความเชื่อที่ส่งผลต่อการปรับเปลี่ยนพฤติกรรมในทางที่ดีขึ้น และทักษะในการทำงานเป็นทีม

ข้อเสนอแนะการวิจัยครั้งต่อไป มีดังนี้

1. ผลจากการวิจัยครั้งนี้ ชี้ให้เห็นว่า ชุมชนในประเทศไทยสามารถจัดการตนเองได้ จากเดิมที่รัฐกำกับ สั่งการอย่างเคร่งครัด มีบทบาททั้งกำหนดนโยบายและนำนโยบายไปปฏิบัติ เปลี่ยนเป็นตัวแสดงภาคส่วนอื่น ๆ เข้ามามีส่วนร่วม หรือเป็นผู้ริเริ่ม หรือเป็นเจ้าของ และสามารถดำเนินการต่าง ๆ ได้อย่างมีประสิทธิภาพและประสิทธิผล รวมถึงตรงกับปัญหาและความต้องการของคนในชุมชนตนเองอย่างแท้จริง ฉะนั้นการวิจัยครั้งต่อไป ควรศึกษาเกี่ยวกับรูปแบบการบูรณาการความร่วมมือในการจัดการวิสาหกิจชุมชน โดยชุมชนเป็นเจ้าของ เพื่อพัฒนาศักยภาพของชุมชนให้เข้มแข็งยิ่งขึ้น

2. วิสาหกิจชุมชนศูนย์สาธิตการเกษตรร้านค้าชุมชนเข้าร่วมเครือข่ายป่าชุมชนจังหวัดกาญจนบุรี ซึ่งในพื้นที่มีป่าชุมชนที่อุดมสมบูรณ์สามารถพัฒนาควบคู่กันระหว่างการท่องเที่ยวป่าชุมชนกับการขายผลิตภัณฑ์ในพื้นที่ได้ จึงควรมีการศึกษาต่อยอดในประเด็นนี้ เพื่อให้เกิดการพัฒนาอย่างเป็นรูปธรรม ●

บรรณานุกรม

- Chairat Charoensin-o-larn. (2017). wāt kammakān phatthanā : ‘amnāt khwāmṛū khwām čhing ‘ēkkalak læ khwāmpen ‘ūn. Development Discourse: Power Knowledge Truth Identity and Otherness]. Bangkok: vibhasazine.
- Chompoonuch Hunnak. (2019). kānpramōenphon nayōbāi phalittaphon thāngkān kasēt khōng Thai: suksā khrōngkān sinchūa chalō kān khāi khāoplūak nāpī 2560/2561. [The Evaluation of Agricultural Products Policy in Thailand: A Study of Loan Project to Slow Rice Sales in 2017/2018]. Collage of Innovation Management, Rajamangala University of Technology Rattanakosin.
- Community Enterprise Promotion Division. (2020, February 3). wisāhakit chumchon sūn sāthit kān kasēt rānkhā chumchon tambon thā sao. [Agricultural Demonstration Center of Community Shop at Tha Sao Subdistrict]. Retrieved from http://www.sceb.doe.go.th/qrcode/1_57tha-sao.html.
- International Institute for Trade and Development. (2016). kānphatthanā yāng yangyūn. [Sustainable Development]. Bangkok: International Institute for Trade and Development.
- Jakraphong Naulchuen. (2017). nēothāng kānphatthanā wisāhakit chumchon hai yangyūn dūai phūmpanyā thōngthin suksā kōranī wisāhakit chumchon nai čhangwat nakhōn phanom læ čhangwat sakonnakhōn. [Community Enterprise Development Approach is Sustainable with Local Wisdom Studying the Community Enterprises in Nakhon Phanom and Sakon Nakhon Province]. Bangkok: Thailand National Defence College.
- Jiraporn Mahain, Arunee Phungwattananukul, Thitinan Pongkachang and Khunruthai Wongkhumhunghan. (2011). kādamnōen ngān læ kān songsōem sakkayaphāp khōng wisāhakit chumchon : kōranī suksā klum wisāhakit chumchon phalittaphan phā læ khrūang tæ ngōkai čhangwat Pathum Thānī. [The Operations and Potentiality Development of Community Enterprises: A Case Study of Textile Product and Apparel Phathumthane Province]. Bangkok: Rajamangala University of Technology Phra Nakorn.

- National Science and Technology Development Agency. (2020, February 26). phān phatthanā sēthakit læ sangkhom hæng chāt chabap thī sipsōng. [The 12th National Economic and Social Development Plan]. Retrieved from <https://www.nstda.or.th/th/publication/11247-national-economic-social-development-plan-12>.
- Office of the National Economic and Social Development Council. (2020, February 26). yutthasāt chāt yīsip pī. [The 20-Year National Strategy]. Retrieved from <http://nscr.nesdb.go.th/>.
- Piyada Bhisalbutra. (2018). konlayut kānbōrihān čhatkān wisāhakit chumchon nai čhangwat prāčhīn burī . wārasān 'ilekthronik kānrīanrū thāng klai chōeng nawattakam. [The Strategy of Community Enterprise Management in Prachinburi Province]. Electronic Journal of Open and Distance Innovative Learning, 8, 1, 105-120.
- Pornpimon Chalermmeeprasert. (2006). wisāhakit chumchon. [Community Enterprise]. Management Science Rajabhat Maha-Sarakham University Journal, 2, 4, 44-61.
- Robbins, S.P. (1993). Organizational Behavior. 6th ed. Englewood Cliffs, New Jersey: Prentice Hall Inc.
- Sanya Kenaphoom. (2015). nǎothāng kānphatthanā prasitthiphon khōng wisāhakit chumchon nai khēt phūnthī čhangwat Maha Sarakham. [The Approach for Developing the Effectiveness of the Small and Miro of Community Enterprise (SMCE) in Maha Sara Kham Province]. Prae-wa Kalasin Journal of Kalasin University, 2, 3, 68-85.
- Seree Pongpit, Vichit Nantasuwan and Chamnong Rackphinit. (2001). wisāhakit chumchon. [Community Enterprise]. Bangkok: Phumpanya Thai.
- Seree Pongpit. (2002). wisāhakit chumchon thitthāng mai khōng kānphatthanā. [Community Enterprise, a New Direction of Development]. Bangkok: Akson Bandit.
- Siriwan Sereerat, Somchai Hiranyakiti and Thanawat Tangsinsapsiri. (2007). kānčhatkān læ phruttkam khōng 'ongkān. [Management and Organizational Behavior]. Bangkok: Thirafin and Saithek.

- Suriya Hanphichai and Waraporn Subruangthong. (2015). khwām yākchōn khōng kasētrakōn Thai nai chonnabot. [Poverty of Thai Farmers in Rural Areas]. Rajapark Journal (Humanities and Social Sciences), 9,18, 102-118.
- Suthida Changprachak. (2016). kanchatkān wisāhakit chumchon: kōranī suksā klum sōt phrik pāphu tambon bāng phra ‘amphōē sī rāchā čhangwat Chon Burī . [Management of Community Enterprise: A Case Study of Pa Pu Chili Sauce, Bangphra Sub-district, Si Racha District, Chon Buri Province]. Journal of Humanities and Social Sciences, 24, 45, 43-63.
- The Thailand Development Research Institute. (2020, February 3). rao mā thung čhut nī dai yāngrai: nī kasētrakōn māk kwā rāidai 25.5 thao. [How We get to This Point: Farm Debt More Than Income 25.5 times]. Retrieved from <https://tdri.or.th/2016/09/thairath-20160824/>.
- Thongphon Promsaka Na Sakolnakorn and Utit Sungkharat. (2013). nāethāng kanchatthanā kādamnōēn ngān khōng wisāhakit chumchon nai khēt lum thalēsāp song khlā . [Development Guidelines for Small and Micro Community Enterprises in Songkhla Lake Basin]. Songkhla: Songkhla University.
- Witaya Chiangkul. (2020, February 3). patirūp prathēt Thai. [Reform Thailand]. Retrieved from <https://www.bangkokbiznews.com/blog/detail/646452>.
- Yaothida Rattanaphonsen. (2014). khīt khwāmsāmāt kānbōrihān čhatkān wisāhakit chumchon ‘amphōē phū rūa čhangwat lōēi. [Community Enterprise Capabilities of Management in Phu Ruea District, Loei Province]. Loei: Loei Rajabhat University