

# กลยุทธ์การบริหารงานอย่างมีคุณภาพของวิสาหกิจชุมชนกลุ่มผลิตภัณฑ์แปรรูป

จากมะพร้าว อำเภออัมพวา จังหวัดสมุทรสงคราม

Balanced Scorecard Administrative Strategies of A Community

Enterprises Group for Processing Product from Coconut,

Ampawa District, Samut Songkhram Province

วรินทร์ธร ธารสาสรสมบัติ\*

(Varinthorn Tarasansombut)

## บทคัดย่อ

การศึกษามีวัตถุประสงค์ 1) เพื่อศึกษาการบริหารงานอย่างมีคุณภาพ (BSC) ของกลุ่มผลิตภัณฑ์แปรรูปจากมะพร้าว อำเภออัมพวา จังหวัดสมุทรสงคราม และ2) เพื่อเสนอกลยุทธ์การบริหารงานอย่างมีคุณภาพ (BSC) ของกลุ่มผลิตภัณฑ์แปรรูปจากมะพร้าว อำเภออัมพวา จังหวัดสมุทรสงคราม โดยวิธีการสัมภาษณ์เชิงลึก (In-depth Interview) จากผู้ให้ข้อมูลหลักรวมทั้งหมด 24 คน ประกอบด้วย หัวหน้าวิสาหกิจชุมชน และสมาชิกวิสาหกิจชุมชนกลุ่มผลิตภัณฑ์แปรรูปจากมะพร้าว จาก 4 กลุ่มผลิตภัณฑ์แปรรูปจากมะพร้าว อำเภออัมพวา จังหวัดสมุทรสงคราม ได้แก่ ศูนย์เรียนรู้ตามรอยพระราชดำริ กลุ่มวิสาหกิจชุมชนผลิตรองเท้า วิสาหกิจชุมชนขนมไทยโบราณและจักสานก้านมะพร้าว บางช้าง และกลุ่มจักสานก้านมะพร้าวน้ำตาล ทำค่าซึ่งผู้วิจัยนำข้อมูลที่ได้รับมาวิเคราะห์ รวบรวม ตัดทอนประเด็นที่เกี่ยวข้อง และหาข้อสรุป เพื่อเสนอแนวทางที่เหมาะสม

ผลการวิจัยพบว่าการบริหารงานอย่างมีคุณภาพ (BSC) ของกลุ่มผลิตภัณฑ์แปรรูปจากมะพร้าว อำเภออัมพวา จังหวัดสมุทรสงคราม 1) ด้านลูกค้า กลุ่มเป้าหมายจะเป็นลูกค้านอกท้องถิ่น ส่วนใหญ่จะเดินทางมาเที่ยวหรือพักผ่อน แล้วจึงเข้ามาเลือกซื้อสินค้าเพื่อซื้อเป็นที่ระลึก สำหรับลูกค้าในท้องถิ่น จะซื้อเพื่อใช้ในครัวเรือน โดยจะกลับมาซื้อซ้ำอย่างต่อเนื่อง เนื่องจากราคาไม่แพง 2) ด้านการเงิน อัตรารายได้ในรอบปีของกลุ่มเป้าหมาย ของกลุ่มศูนย์เรียนรู้ตามรอยพระราชดำริ มีอัตราเพิ่มของรายได้อยู่ระหว่าง 45,000-80,000 บาท เนื่องจากมีผลิตภัณฑ์ให้เลือกอย่างหลากหลาย ส่วนกลุ่มอื่นๆ อยู่ระหว่าง 15,000-30,000 บาท เนื่องจากมีผลิตภัณฑ์ให้เลือกอย่างจำกัด 3) ด้านกระบวนการภายใน มีการกำหนดโครงสร้างในรูปแบบหัวหน้า

\* อาจารย์ผู้รับผิดชอบหลักสูตรทวิปริญญาโททางรัฐประศาสนศาสตร์และบริหารธุรกิจ มหาวิทยาลัยรามคำแหง 10240  
Dual Master's Degree Program in Public and Business Administration Ramkhamhaeng University. 10240  
Corresponding author: varinthorn\_ru@hotmail.com

วิสาหกิจชุมชน คณะกรรมการบริหารวิสาหกิจชุมชน และสมาชิกวิสาหกิจชุมชน โดยรูปแบบจะดำเนินงานโดย ประธาน รองประธาน และเลขา ซึ่งมีลักษณะคล้ายคลึงกัน เนื่องจากไม่ได้กำหนดบทบาทหน้าที่ และ 4) ด้าน การเรียนรู้และเจริญเติบโต ไม่มีความรู้ในการต่อยอดสินค้าเพื่อสร้างมูลค่าเพิ่ม และไม่มีทายาท ที่ช่วยสืบทอด ต่อไป

ผลการวิจัยกลยุทธ์การบริหารงานอย่างมีคุณภาพ (BSC) ของกลุ่มผลิตภัณฑ์แปรรูปจากมะพร้าว อำเภออัมพวา จังหวัดสมุทรสงคราม พบว่า 1.กลยุทธ์การพัฒนาผลิตภัณฑ์เพื่อยกระดับมาตรฐานคุณภาพ 2. กลยุทธ์การพัฒนาผลิตภัณฑ์ใหม่ ให้มีความหลากหลาย 3.กลยุทธ์การให้บริการที่ดี และสามารถเข้าถึงได้ โดยง่าย 4.กลยุทธ์การเพิ่มช่องทางการจัดจำหน่าย ควรนำระบบเทคโนโลยีสารสนเทศเข้ามามีส่วนร่วมช่วยในการ พัฒนาผลิตภัณฑ์ชุมชน 5.กลยุทธ์การขนส่งที่มีคุณภาพ ควรเลือกใช้บริการขนส่งภาคเอกชน เข้ามามีส่วนร่วมช่วย เพื่อการขนส่งที่ครบถ้วน และรวดเร็ว 6.กลยุทธ์การประชาสัมพันธ์เชิงรุก ควรเลือกใช้สื่อประชาสัมพันธ์สินค้า วิสาหกิจชุมชนให้มีความเหมาะสมกับยุคสมัย และทำอย่างต่อเนื่อง และ 7.กลยุทธ์การพัฒนาศักยภาพของ บุคลากรให้สูงสุด ควรพัฒนาคนที่มีความรู้ความสามารถ และความเชี่ยวชาญในวิชาชีพเกี่ยวกับสินค้าวิสาหกิจ ชุมชน

**คำสำคัญ :** กลยุทธ์ การบริหารงานอย่างมีคุณภาพ วิสาหกิจชุมชน ผลิตภัณฑ์แปรรูปจากมะพร้าว

## ABSTRACT

The study was aimed to 1) study the Balanced Scorecard (BSC) administrative strategies of community enterprise groups for processing product from coconut, Ampawa District, Samut Songkhram Province and 2) to present the Balanced Scorecard (BSC) administrative strategies of community enterprise groups for processing product from coconut, Ampawa District, Samut Songkhram Province by using the in-depth interview. The sample group of this study was 24 leaders and members from 4 community enterprise groups; The Learning Center under the Royal Initiative, Shoe-Manufacturing community enterprise group, Traditional Thai Dessert and Coconut Stalk Basketry community enterprise group in Bang Chang and Brown Coconut Stalk Basketry community enterprise group in Tha Ka. All data obtained were analyzed, gathered and concluded for the appropriate guideline.

The findings of the Balanced Scorecard (BSC) administrative strategies of community enterprise groups for processing product from coconut, Ampawa District, Samut Songkhram Province revealed that; 1) Customer Perspective – the target group was not the local customer who traveled and bought it as a souvenir, and the local customer who bought it for the

household use as it's not expensive, 2) Financial Perspective – the annual income rate of the target group of The Learning Center under the Royal Initiative has increased 45,000-80,000 baht as there were a different kind of product, and the annual income rate of other community enterprise groups has increased 15,000-30,000 baht as there was a limit of the product, 3) Internal Process Perspective – it was structured as the community enterprise group leader, board of the community enterprise group and member of the community enterprise group, operated by the chairman, vice chairman and secretary with the undefined role and responsibility, and 4) Learning and Growth Perspective – there was no knowledge of creating value-added product and no new generation for its inheritance.

The findings of the Balanced Scorecard (BSC) administrative strategies of community enterprise groups for processing product from coconut, Ampawa District, Samut Songkhram Province revealed that; 1) Product Development Strategy – to enhance the quality standard, 2) New Product Development Strategy – for more different kind of product, 3) Service Strategy – for more accessibility, 4) Distribution Strategy – to apply the information technology for the local product development, 5) Transportation Strategy – to choose the private transport service for more rapidity, 6) Proactive Public Relation – to choose the appropriate public relation media for the community enterprise product, 7) Proficiency Development Strategy – to improve the human capital for more knowledge, proficiency and expertise on the community enterprise product.

**Keywords:** Strategy, Balanced Scorecard, Community Enterprise,  
Processing Product from Coconut

**Article history:** Received 19 October 2020  
Revised 28 January 2021  
Accepted 1 February 2021  
SIMILARITY INDEX = 2.80 %

## 1. บทนำ

วิสาหกิจชุมชน เป็นนโยบายของรัฐบาลซึ่งมีแนวคิดการแก้ปัญหาของประชาชนมีหนี้สินเพิ่มขึ้นสามารถแก้ไขได้ด้วยการที่ประชาชนรู้จักนำสินทรัพย์ที่มีอยู่ในชุมชน ทำให้เกิดมูลค่าเพิ่มสามารถจัดปัญหาความยากจน เป็นการสร้างอาชีพที่ยั่งยืนและรายได้ที่มั่นคง เป็นการพึ่งตนเองและพึ่งพากันและกันของชุมชน (สำนักงานเลขาธิการคณะกรรมการส่งเสริมวิสาหกิจชุมชน 2548 : 2) จากการพัฒนาทุกภาคส่วนได้พัฒนาวิสาหกิจชุมชนไปสู่การเป็นผู้ประกอบการ ซึ่งสอดคล้องกับยุทธศาสตร์การพัฒนาประเทศตามแผนพัฒนาเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติ ฉบับที่ 12 (สำนักงานคณะกรรมการพัฒนาการเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติ 2560 : 12) เพื่อสร้างวิสาหกิจชุมชนให้เกิดขึ้นในทุกชุมชนของประเทศ ส่งผลให้ปริมาณวิสาหกิจชุมชนเกิดขึ้นเป็นจำนวนมาก และก็มีวิสาหกิจชุมชนที่เลิกกิจการไป เนื่องจากการขาดการสนับสนุนอย่างต่อเนื่อง (จักรพงษ์ นวลชื่น 2560 4) จากผลการดำเนินงานวิสาหกิจชุมชน จ.สมุทรสงคราม ปี พ.ศ.2562 พบว่า บางกลุ่มไม่สามารถดำเนินธุรกิจได้ต่อเนื่อง เกิดจากปัญหาชุมชนไม่เข้มแข็ง ผลกระทบของกลุ่มขาดเอกลักษณ์ เพราะพัฒนามาจากภูมิปัญญาเดียวกัน แตกต่างเพียงการปรุงแต่งเพียงเท่านั้น ส่งผลให้กลุ่มวิสาหกิจชุมชนไม่มีอำนาจต่อรอง มีข้อด้อยด้านการบริหารจัดการเงินทุนหรือวัตถุดิบ โดยขาดการวางแผนในระยะยาว ไม่สามารถควบคุมปัจจัยทางการผลิตได้ส่งผลให้ผลิตสินค้าไม่ทัน นำไปสู่การไม่มีเงินทุนหมุนเวียนในการดำเนินงาน รวมไปถึงการลดลงของจำนวนวิสาหกิจชุมชนกลุ่มผลิตภัณฑ์แปรรูป สะท้อนให้เห็นถึงปัญหาบางประการ ทำให้ต้องเลิกการดำเนินการวิสาหกิจชุมชน หรืออาจจะมีการเปลี่ยนแปลงรูปแบบการประกอบการจากวิสาหกิจชุมชนไปเป็นรูปแบบอื่นๆ เช่น ผู้ประกอบการคนเดียว ห้างหุ้นส่วน และบริษัท ส่งผลให้วิสาหกิจชุมชน จ.สมุทรสงคราม ยังไม่ประสบความสำเร็จเท่าที่ควร เนื่องจากประสบปัญหาหลายด้าน เช่น ขาดทักษะในการผลิต ขาดทักษะในการบริหาร ทั้งด้านการตลาด การเงิน การบริหารจัดการ และขาดด้านทุนทรัพย์แหล่งเงินทุน เป็นต้น (สำนักงานเลขาธิการ คณะกรรมการส่งเสริมวิสาหกิจชุมชนจังหวัดสมุทรสงคราม 2562 : 3)

ดังนั้น เพื่อนำไปสู่การแก้ไขปัญหา จะต้องเริ่มจากการประเมินผลองค์กรก่อน ซึ่งเป็นสิ่งที่จำเป็นและมีความสำคัญสำหรับกลุ่มวิสาหกิจชุมชน หากนำมาปรับใช้ให้เหมาะสม และพัฒนาให้เป็นเครื่องมือในการบริหารองค์กรทั้งหมด ที่ผู้บริหารสามารถใช้เครื่องมือที่ช่วยในการบริหารองค์กร โดยวัดหรือประเมินกลไกในการขับเคลื่อนกลยุทธ์ขององค์กรไปสู่การปฏิบัติ การกำกับ และติดตามผลการดำเนินงาน ในการศึกษาครั้งนี้พิจารณาจากปัจจัยที่วัดความสำเร็จในการบริหารงานอย่างมีคุณภาพ (BSC) ทั้ง 4 ด้าน คือ ด้านการเงิน ลูกค้า กระบวนการภายใน และการเรียนรู้และเติบโตขององค์กร ปัจจัยดังกล่าวจะเป็นเครื่องมือที่ทำหน้าที่เปลี่ยนพันธกิจ (Mission) และกลยุทธ์ (Strategy) ให้เป็นแบบวัดผลการปฏิบัติงานที่มีส่วนช่วยกำหนดกรอบของระบบการวัดและการบริหารกลยุทธ์ที่ครอบคลุม (Kaplan and Norton 1996a) ผู้วิจัยจึงสนใจศึกษาเรื่อง “กลยุทธ์การบริหารงานอย่างมีคุณภาพ (BSC) ของวิสาหกิจชุมชนกลุ่มผลิตภัณฑ์แปรรูปจากมะพร้าว อ.อัมพวา จ.สมุทรสงคราม” และสร้างรายได้เปรียบในการแข่งขัน และการพัฒนาอย่างยั่งยืนต่อไป

## วัตถุประสงค์ของการวิจัย

1. เพื่อศึกษาการบริหารงานอย่างมีคุณภาพ (BSC) ของกลุ่มผลิตภัณฑ์แปรรูปจากมะพร้าว อำเภอ อัมพวา จังหวัดสมุทรสงคราม
2. เพื่อเสนอกลยุทธ์การบริหารงานอย่างมีคุณภาพ (BSC) ของกลุ่มผลิตภัณฑ์แปรรูปจากมะพร้าว อำเภออัมพวา จังหวัดสมุทรสงคราม

## 2. เอกสารและงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

ผู้วิจัยได้ทำการศึกษางานวิจัยต่างๆ ที่เกี่ยวข้อง ซึ่งมีเอกสารและงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง ดังนี้

### 2.1 แนวคิดการบริหารงานอย่างมีคุณภาพ (BSC)

การวัดความสำเร็จในการบริหารงานอย่างมีคุณภาพ (Balanced Scorecard) เริ่มต้นจากแนวคิดของ Kaplan and Norton และ David Norton โดยได้ให้นิยามคำว่า “Balanced Scorecard” คือ เป็นเครื่องมือทางด้านการจัดการที่ช่วยในการนำกลยุทธ์ไปสู่การปฏิบัติ (Strategic Implementation) โดยอาศัยการวัดหรือประเมิน ที่จะช่วยทำให้องค์กรเกิดความสอดคล้องเป็นอันหนึ่งอันเดียวกัน และมุ่งเน้นในสิ่งที่มีสำคัญต่อความสำเร็จขององค์กร (Kaplan and Norton 1996b : 2) โดยแนวคิดการบริหารงานอย่างมีคุณภาพ ประกอบด้วย 4 มุมมอง ซึ่งประกอบด้วย 1) มุมมองด้านลูกค้า (Customer Perspective) 2) มุมมองด้านการเงิน (Financial Perspective) 3) มุมมองด้านกระบวนการภายใน (Internal Process Perspective) และ 4) มุมมองด้านการเรียนรู้และเติบโต (Learning and Growth Perspective) โดยมุมมองทุกด้านจะมีวิสัยทัศน์และกลยุทธ์ขององค์กรเป็นศูนย์กลาง และประกอบด้วย 1) วัตถุประสงค์ 2) ตัวชี้วัด 3) เป้าหมาย และ 4) แผนงาน/โครงการ/กิจกรรม จะทำให้ข้อมูลมีความชัดเจนมากขึ้น สามารถนำมาประยุกต์ใช้ในการบริหารจัดการองค์กรให้พัฒนาสู่ความเป็นเลิศ โดยการผลักดันให้มันโยบายหรือกลยุทธ์ที่กำหนดไว้ไปสู่การปฏิบัติ โดยมุมมองทุกด้านจะมีวิสัยทัศน์และกลยุทธ์ขององค์กรเป็นศูนย์กลาง และประกอบด้วย 1) วัตถุประสงค์ 2) ตัวชี้วัด 3) เป้าหมาย และ 4) แผนงาน/โครงการ/กิจกรรม จะทำให้ข้อมูลมีความชัดเจนมากขึ้น สามารถนำมาประยุกต์ใช้ในการบริหารจัดการองค์กรให้พัฒนาสู่ความเป็นเลิศ โดยการผลักดันให้มันโยบายหรือกลยุทธ์ที่กำหนดไว้ไปสู่การปฏิบัติ

### 2.2 แนวคิดการบริหารจัดการวิสาหกิจชุมชน

การบริหารจัดการวิสาหกิจชุมชนเป็นกระบวนการบริหารจัดการในชุมชน โดยศึกษารายละเอียดดังนี้ (ทรงศักดิ์ ศรีบุญจิตต์ และคณะ 2547)

**การจัดการองค์กรและการบริหารงาน** การศึกษาเกี่ยวกับโครงสร้างการจัดการองค์กรและการบริหารงาน กลุ่มแต่ละกลุ่ม ให้ข้อมูลเกี่ยวกับประวัติความเป็นมาของกลุ่ม ปรัชญาและวัตถุประสงค์การจัดตั้ง และลักษณะของกลุ่ม การศึกษาครอบครัวรูปแบบการจัดองค์กร ขนาดของกลุ่มโดยพิจารณาจากจำนวนสมาชิก ลักษณะการกระจายการถือหุ้น และสอดคล้องกันระหว่างหน้าที่ตามตำแหน่งกับงาน ที่ปฏิบัติจริง

ปรัชญาพื้นฐานของการดำเนินธุรกิจของกลุ่ม และพิจารณาการดำเนินงานว่าสอดคล้องกับปรัชญาที่ตั้งไว้ โดยใช้ลักษณะ 7 ประการขององค์ประกอบของวิสาหกิจชุมชนเป็นฐาน

**การผลิต** การศึกษาเกี่ยวกับโครงสร้างการผลิตนั้น ประกอบด้วยความหลากหลายของผลิตภัณฑ์ การคัดคุณภาพของวัตถุดิบ การควบคุมและตรวจสอบคุณภาพของผลิตภัณฑ์ เทคโนโลยีการผลิต ต้นทุน และผลตอบแทนในการผลิต และความต้องการความช่วยเหลือด้านการผลิต รวมถึงศักยภาพของผลิตภัณฑ์ ประกอบด้วย ศักยภาพในการทำกำไรต่อหน่วย ศักยภาพทางด้านยอดขาย และศักยภาพทางด้านยอดขายรวมและกำไรรวม

**การเงินและการบริหารการเงิน** การศึกษาถึงโครงสร้างการเงินนั้น ประกอบด้วยการศึกษาเกี่ยวกับการตัดสินใจในการบริหารการเงิน การจัดทำบัญชี การกู้ยืมเงิน การวางแผนการใช้เงินทุน และศักยภาพทางการเงิน

**การตลาดและการบริหารการตลาด** การวิเคราะห์การบริหารการตลาดของกลุ่ม ครอบคลุมการวางแผนการตลาด ความสามารถในการพัฒนาตลาดและผลิตภัณฑ์ การตั้งราคา ช่องทางการจัดจำหน่าย การส่งเสริมการขาย และกลยุทธ์การตลาดของกลุ่ม ตลอดจนความสามารถของบุคลากรของกลุ่มในด้าน การตลาดด้วย

### 3. วิธีดำเนินการวิจัย

การศึกษาวิจัยในครั้งนี้ เป็นการวิจัยเชิงคุณภาพโดยเป็นการศึกษามุ่งประเด็นเกี่ยวกับกลยุทธ์การบริหารงานอย่างมีดุลยภาพ (BSC) ของกลุ่มผลิตภัณฑ์แปรรูปจากมะพร้าว อำเภออัมพวา จังหวัดสมุทรสงคราม ในการวิเคราะห์การบริหารจัดการวิสาหกิจชุมชน และการบริหารงานอย่างมีดุลยภาพ (BSC) ที่เกี่ยวข้อง จากบทความ รายงาน และงานวิจัยต่างๆ ที่เกี่ยวข้อง โดยผู้วิจัยใช้กระบวนการดำเนินการ ประกอบด้วยกระบวนการศึกษาจากการสัมภาษณ์เชิงลึก (In-depth Interview) และวิเคราะห์ข้อมูลจากเอกสาร (Documentary Research) โดยมีผู้ให้ข้อมูลหลักสำคัญที่ใช้ในการวิจัยครั้งนี้รวมทั้งหมด 24 คน ประกอบด้วย หัวหน้าวิสาหกิจชุมชน และสมาชิกวิสาหกิจชุมชนกลุ่มผลิตภัณฑ์แปรรูปจากมะพร้าว จาก 4 กลุ่มผลิตภัณฑ์แปรรูปจากมะพร้าว อำเภออัมพวา จังหวัดสมุทรสงคราม ได้แก่ (สำนักงานสหกรณ์จังหวัดสมุทรสงคราม 2563)

**กลุ่มที่ 1** ศูนย์เรียนรู้ตามรอยพระราชดำริ

**กลุ่มที่ 2** กลุ่มวิสาหกิจชุมชนผลิตรองเท้า

**กลุ่มที่ 3** วิสาหกิจชุมชนขนมไทยโบราณและจักสานก้านมะพร้าว บางช้าง

**กลุ่มที่ 4** กลุ่มจักสานก้านมะพร้าวน้ำตาล ท่าคา

เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย คือ แบบสัมภาษณ์เชิงลึก (In-depth Interview) เก็บข้อมูลจากผู้ให้ข้อมูลสำคัญ นำข้อมูลที่ได้รับ มาจัดกลุ่มข้อมูล เช่น การจำแนกหมวดหมู่ของข้อมูลให้เป็นระบบ วิเคราะห์ รวบรวม ตัดทอนประเด็นที่เกี่ยวข้อง และหาข้อสรุป เพื่อความเชื่อมั่นของข้อมูลที่ได้รับ นำไปสู่เสนอแนวทางที่

เหมาะสมสำหรับสมาชิกวิสาหกิจชุมชนกลุ่มผลิตภัณฑ์แปรรูปจากมะพร้าว อำเภออัมพวา จังหวัดสมุทรสงครามต่อไป

#### 4. ผลการวิจัย

##### 1. ผลการศึกษาการบริหารงานอย่างมีคุณภาพ (BSC) ของกลุ่มผลิตภัณฑ์แปรรูปจากมะพร้าว อำเภออัมพวา จังหวัดสมุทรสงคราม

ข้อมูลทั่วไปอำเภออัมพวา จังหวัดสมุทรสงคราม เนื่องจากพื้นที่ปลูกมะพร้าวจำนวนมาก วัตถุประสงค์ที่มีกันทุกบ้าน นอกจากมะพร้าวที่นำมาทำกะทิ เพื่อทำอาหารและขนม ชุมชนยังสามารถนำมาแปรรูปให้มีมูลค่า เช่น นำก้านมะพร้าว มาแปรรูปเป็นผลิตภัณฑ์จักสาน สร้างรายได้และชื่อเสียงอย่างต่อเนื่อง เป็นต้น กลุ่มผลิตภัณฑ์แปรรูปจากมะพร้าว อ.อัมพวา จ.สมุทรสงคราม จำนวน 4 กลุ่ม ได้แก่ ศูนย์เรียนรู้ตามรอยพระราชดำริ กลุ่มวิสาหกิจชุมชนผลิตรองเท้า กลุ่มวิสาหกิจชุมชนขนมไทยโบราณและจักสานก้านมะพร้าว บางช้าง และกลุ่มจักสานก้านมะพร้าวน้ำตาล ท่าคา

**กลุ่มศูนย์เรียนรู้ตามรอยพระราชดำริ** ดำเนินงานโดยคุณจิราภรณ์ จาตุรัตน์ ประธานกลุ่มผลิตภัณฑ์หลัก คือ น้ำตาลผง และผลิตภัณฑ์อื่นๆ เช่น ผลิตภัณฑ์จากส้มโอ เปลือกส้มโอ ไข่ไต้ยุง เจล หรือโลชั่น จากกุหลาบมอญ ผลิตภัณฑ์จากกล้วย เช่น กล้วยเบรคแตก กล้วยกวน กล้วยตาก และขนมไทย เป็นต้น

**กลุ่มวิสาหกิจชุมชนผลิตรองเท้า** ดำเนินงานโดยคุณจุฬา จันทร์เพ็ง ประธานกลุ่ม ผลิตภัณฑ์หลักคือ รองเท้าเพื่อสุขภาพผลิตจากกะลา และลูกบิ๊บกะลาปลดล็อคแก้ปวดเมื่อย

**กลุ่มวิสาหกิจชุมชนขนมไทยโบราณและจักสานก้านมะพร้าว บางช้าง** ดำเนินงานโดยคุณสัมพันธ์ พงศ์พรณกุล ประธานกลุ่ม ผลิตภัณฑ์หลัก คือ กระเป๋า และตะกร้า

**กลุ่มจักสานก้านมะพร้าวน้ำตาล ท่าคา** ดำเนินงานโดยคุณวิภารัตน์ รัตนพิทักษ์ ประธานกลุ่ม ผลิตภัณฑ์หลัก คือ งานจักสาน และตะกร้า

จากการสัมภาษณ์ผู้ให้ข้อมูลหลักกลุ่มผลิตภัณฑ์แปรรูปจากมะพร้าว อำเภออัมพวา จังหวัดสมุทรสงคราม พบว่า การบริหารจัดการวิสาหกิจชุมชน ส่วนใหญ่จะบริหารจัดการโดยผู้นำกลุ่ม หรือผู้นำในชุมชน ปัจจุบันผู้นำกลุ่มวิสาหกิจชุมชนจะเป็นผู้ที่มีความเชี่ยวชาญและมีทักษะเกี่ยวกับสินค้าหรือผลิตภัณฑ์นั้น ๆ การบริหารจัดการด้านการเงินและการระดมทุน ส่วนใหญ่จะทำบัญชีแบบง่ายๆ ทำให้การบริหารการเงินไม่รัดกุม การใช้เงินอย่างขาดประสิทธิภาพ นำไปสู่ความผิดพลาดและล้มเหลวได้ การบริหารจัดการด้านการตลาดสินค้าส่วนใหญ่มีความคล้ายคลึงและใกล้เคียงกัน เนื่องจากการแปรรูปผลผลิตที่มีในชุมชนที่มีเหมือนกัน รวมทั้งกลุ่มวิสาหกิจยังไม่มีการพัฒนาผลิตภัณฑ์ให้มีความหลากหลาย รวมทั้งยังไม่สามารถสร้างความแตกต่างให้กับผลิตภัณฑ์ของกลุ่มวิสาหกิจชุมชน และการบริหารจัดการด้านการขาย ลูกค้าส่วนใหญ่จะเป็นลูกค้าในท้องถิ่นและลูกค้านอกท้องถิ่น

ผลการศึกษากิจการดำเนินงานอย่างมีคุณภาพ (BSC) ของกลุ่มผลิตภัณฑ์แปรรูปจากมะพร้าว อำเภอ อัมพวา จังหวัดสมุทรสงคราม สามารถสรุปได้ดังนี้

1. ด้านลูกค้า พบว่า กลุ่มเป้าหมายจะเป็นลูกค้านอกท้องถิ่น ส่วนใหญ่จะเดินทางมาเที่ยวหรือพักผ่อนที่อำเภออัมพวา จังหวัดสมุทรสงคราม แล้วจึงเข้ามาเลือกซื้อสินค้าเพื่อซื้อเป็นที่ระลึก และซื้อฝากครอบครัวหรือเพื่อนๆ และมีการกลับมาซื้อซ้ำ เนื่องจากใช้สินค้าแล้วพึงพอใจ จึงกลับมาซื้อซ้ำ สำหรับลูกค้าในท้องถิ่น จะซื้อเพื่อใช้ในครัวเรือน โดยจะกลับมาซื้อซ้ำอย่างต่อเนื่อง เนื่องจากราคาไม่แพง และได้ของที่มีคุณภาพ ประหยัดเวลา ไม่ต้องเดินทางไกล เพื่อไปซื้อสินค้าดังกล่าวในตัวเมือง รวมไปถึงการไปออกบูธร่วมกับเครือข่ายของภาครัฐ เพื่อประชาสัมพันธ์และขยายฐานลูกค้าใหม่ ได้สินค้าใหม่ ออกมาให้ลูกค้าเป็นสินค้าแจกเพื่อทดลองใช้ และสอบถามถึงความพึงพอใจ

2. ด้านการเงิน พบว่า อัตรารายได้ในรอบปีของกลุ่มเป้าหมาย ของกลุ่มศูนย์เรียนรู้ตามรอยพระราชดำริ มีอัตราเพิ่มของรายได้อยู่ระหว่าง 45,000-80,000 บาท เนื่องจากมีผลิตภัณฑ์ให้เลือกอย่างหลากหลาย ส่วนกลุ่มอื่นๆ อยู่ระหว่าง 15,000-30,000 บาท เนื่องจากมีผลิตภัณฑ์ให้เลือกอย่างจำกัด การลดต้นทุนทางการผลิต โดยส่วนใหญ่เลือกใช้วัตถุดิบจากชุมชน วัตถุดิบที่เลือกใช้นั้นมีเพียงพอ และสามารถหาซื้อได้ในชุมชนในราคาประหยัด นอกจากนี้มียอดสั่งซื้อสินค้าจำนวนมาก จึงเพิ่มจึงเพิ่มปริมาณการผลิต โดยจัดซื้อวัตถุดิบจากภายในชุมชน หรือแหล่งอื่น ในการจัดทำบัญชี พบว่า นอกจากประธานกลุ่มวิสาหกิจ ยังได้กำหนดให้เลขา หรือเหรัญญิกของกลุ่มวิสาหกิจเป็นผู้ดูแล โดยเก็บรักษาไว้ที่ประธานกลุ่ม แล้วนำไปฝากไว้ที่ธนาคาร แต่พบปัญหาการนำเงินส่วนกลางออกมาใช้จ่าย ในลักษณะให้สมาชิกยืมเงินไปใช้ก่อน โดยไม่ได้ตรวจสอบความเคลื่อนไหวของเงินในบัญชีจากสมาชิกที่เหลือ

3. ด้านกระบวนการภายใน พบว่า กลุ่มเป้าหมายมีการกำหนดโครงสร้างในรูปแบบหัวหน้าวิสาหกิจชุมชน และสมาชิกวิสาหกิจชุมชน โดยรูปแบบจะดำเนินงานโดยประธาน รองประธาน และเลขา ซึ่งมีลักษณะคล้ายคลึงกัน เนื่องจากไม่ได้กำหนดบทบาทหน้าที่ รวมถึงข้อปฏิบัติอย่างจริงจัง ด้านการประสานงานภายในกลุ่ม จะมีการเรียกประชุมก็ต่อเมื่อมีกิจกรรม และการเรียกประชุมประจำเดือน โดยเรียกประชุมชี้แจงผลการดำเนินงานเดือนละ 1 ครั้ง แต่ไม่ได้ประชุมอย่างเป็นทางการ ด้านขนส่ง ได้ใช้บริการของขนส่งเอกชน รวดเร็วจัดส่งสินค้าได้ตามเวลา ด้านคุณภาพของวัตถุดิบ ได้มีการคัดเลือกวัตถุดิบในชุมชน และสามารถนำมาแปรรูป

4. ด้านการเรียนรู้และเจริญเติบโต พบว่า ส่วนใหญ่กลุ่มเป้าหมายไม่มีความรู้ในการต่อยอดสินค้าเพื่อสร้างมูลค่าเพิ่ม มีภาครัฐและเครือข่าย เข้ามามีส่วนช่วยในการอบรมการพัฒนาสินค้า กลุ่มวิสาหกิจได้ส่งตัวแทนเพื่อเข้าฝึกอบรมและนำความรู้มาถ่ายทอดต่อกับสมาชิกในกลุ่ม ในส่วนของความพึงพอใจของสมาชิกกลุ่มวิสาหกิจ มีความพอใจในเรื่องผลตอบแทน ทำให้มีรายได้เพิ่มช่วยเหลือครอบครัว ปัญหาที่พบ ส่วนใหญ่กลุ่มวิสาหกิจไม่มีทายาท ที่ช่วยสืบทอดต่อไป จึงอยากส่งเสริมคนรุ่นใหม่ โดยพยายามชี้แนะให้เด็กกลุ่มหลังได้เกิดการเรียนรู้ ในโรงเรียน และเยาวชน ได้เรียนรู้

2. ผลการศึกษากิจกรรมการดำเนินงานอย่างมีคุณภาพ (BSC) ของกลุ่มผลิตภัณฑ์แปรรูปจากมะพร้าว อำเภออัมพวา จังหวัดสมุทรสงคราม

จากการสัมภาษณ์ผู้ให้ข้อมูลหลัก ผู้วิจัยจึงได้นำแนวคิดการบริหารงานอย่างมีคุณภาพ (BSC) มาปรับใช้ โดยมีการควบคุมกลยุทธ์ให้ประสบความสำเร็จ สามารถสรุปได้ดังนี้

**ตารางที่ 1** กลยุทธ์การบริหารงานอย่างมีคุณภาพ (BSC) ของวิสาหกิจชุมชนกลุ่มผลิตภัณฑ์แปรรูปจากมะพร้าว อำเภออัมพวา จังหวัดสมุทรสงคราม

วิสาหกิจชุมชนกลุ่มผลิตภัณฑ์แปรรูปจากมะพร้าว อำเภออัมพวา จังหวัดสมุทรสงคราม				
วิสัยทัศน์ : พัฒนาผลิตภัณฑ์แปรรูปจากมะพร้าวสู่สากล				
พันธกิจ :				
วัตถุประสงค์	กลยุทธ์	ตัวชี้วัด	เป้าหมาย	กิจกรรม
<b>1.ด้านลูกค้า</b>				
1.1 สร้างความพึงพอใจให้กับลูกค้า	การพัฒนาผลิตภัณฑ์เพื่อยกระดับมาตรฐานคุณภาพ	จำนวนลูกค้าที่พึงพอใจมากขึ้น	10%	การวิจัยและพัฒนาผลิตภัณฑ์
1.2 รักษาลูกค้าเก่า	การให้บริการที่ดีที่สุด	จำนวนลูกค้าที่หายไป	5%	การจัดทำระบบสมาชิก
1.3 การเพิ่มฐานลูกค้าใหม่	การพัฒนาผลิตภัณฑ์ใหม่	จำนวนลูกค้าที่เพิ่มขึ้น	10%	การออกบูธประชาสัมพันธ์งานแสดงสินค้า ร่วมกับภาครัฐและเครือข่าย
<b>2. ด้านการเงิน</b>				
2.1 รายได้เพิ่มขึ้น	การเพิ่มช่องทางการจัดจำหน่าย	รายได้ที่เพิ่มขึ้นเทียบกับปีที่ผ่านมา	20%	- จัดทำระบบเทคโนโลยีสารสนเทศ เพื่อเข้ามาช่วย - ขยายช่องทางการจัดจำหน่าย - ขยายตัวเข้าสู่ตลาดสากล
2.2 ลดต้นทุน	การพัฒนาผลิตภัณฑ์เพื่อยกระดับมาตรฐานคุณภาพ	จำนวนผลิตภัณฑ์ที่ผลิตต่อครั้งเพิ่มขึ้น	20%	การเลือกใช้วัตถุดิบจากชุมชน

ตารางที่ 1 (ต่อ)

วิสาหกิจชุมชนกลุ่มผลิตภัณฑ์แปรรูปจากมะพร้าว อำเภออัมพวา จังหวัดสมุทรสงคราม				
วิสัยทัศน์ : พัฒนาผลิตภัณฑ์แปรรูปจากมะพร้าวสู่สากล				
พันธกิจ :				
วัตถุประสงค์	กลยุทธ์	ตัวชี้วัด	เป้าหมาย	กิจกรรม
<b>3. ด้านกระบวนการภายใน</b>				
3.1 วิจัยและพัฒนาผลิตภัณฑ์	การพัฒนาผลิตภัณฑ์ใหม่	จำนวนผลิตภัณฑ์ใหม่ที่เพิ่มขึ้น	5%	-การวิจัยและพัฒนาผลิตภัณฑ์ -การเลือกวัตถุดิบที่มีคุณภาพ
3.2 การขนส่งที่มีครบถ้วน รวดเร็ว	การขนส่งที่มีคุณภาพ	จำนวนการขนส่งที่เพิ่มขึ้น	20%	การเลือกขนส่งเอกชนที่มีคุณภาพ
3.3 การประชาสัมพันธ์	การประชาสัมพันธ์เชิงรุก	จำนวนครั้งการประชาสัมพันธ์ที่เพิ่มขึ้น	20%	- การประชาสัมพันธ์ออนไลน์ และออฟไลน์ - การออกบูธประชาสัมพันธ์ งานแสดงสินค้า ร่วมกับภาครัฐและเครือข่าย
<b>4. ด้านการเรียนรู้และเจริญเติบโต</b>				
4.1 การพัฒนาศักยภาพของบุคลากร	การพัฒนาศักยภาพของบุคลากรให้สูงสุด	สมาชิกมีทักษะความรู้เพิ่มขึ้น	10%	จัดอบรมการพัฒนาผลิตภัณฑ์ และทักษะอื่นๆ
4.2 ความพึงพอใจของสมาชิกกลุ่มฯ	การพัฒนาศักยภาพของบุคลากรให้สูงสุด	ผลตอบแทนรายได้ของสมาชิกเพิ่มขึ้น	20%	การพัฒนาสินค้าให้มีคุณภาพ และความหลากหลาย

จากการวิเคราะห์การบริหารงานอย่างมีคุณภาพ (BSC) ของวิสาหกิจชุมชนกลุ่มผลิตภัณฑ์แปรรูปจากมะพร้าว อำเภออัมพวา จังหวัดสมุทรสงคราม ผู้วิจัยขอเสนอกลยุทธ์การบริหารงานอย่างมีคุณภาพ (BSC) ของวิสาหกิจชุมชนกลุ่มผลิตภัณฑ์แปรรูปจากมะพร้าว อำเภออัมพวา จังหวัดสมุทรสงคราม ดังนี้

#### 1. กลยุทธ์การพัฒนาผลิตภัณฑ์เพื่อยกระดับมาตรฐานคุณภาพ

ควรส่งเสริมและสนับสนุนให้ความรู้เกี่ยวกับการพัฒนาผลิตภัณฑ์ พัฒนาศักยภาพการผลิต เพื่อยกระดับมาตรฐานคุณภาพ ผลิตภัณฑ์สู่ระดับประเทศและระดับสากล ให้มีขีดความสามารถผลิตสินค้าที่มีคุณภาพ ปลอดภัย และมีมาตรฐาน การเลือกใช้ชีวิตดูดีจากชุมชน เป็นจุดแข็ง และมีเอกลักษณ์เฉพาะวิสาหกิจ นอกจากนี้จะช่วยลดต้นทุน จึงควรพัฒนาจากจุดแข็งและโอกาสนี้พัฒนามาตรฐานผลิตภัณฑ์วิสาหกิจชุมชนให้มีการยอมรับ รวมถึงการยกระดับมาตรฐานการผลิตให้สูงขึ้นมาตรฐานการผลิตที่ดี

#### 2. กลยุทธ์การพัฒนาผลิตภัณฑ์ใหม่

ควรมีการพัฒนาผลิตภัณฑ์ใหม่ ให้มีความหลากหลาย และใช้จุดแข็งของผลิตภัณฑ์ เพื่อสร้างความแตกต่าง โดยมีการวิจัยและพัฒนากระบวนการผลิต หรือเทคโนโลยี เพื่อการผลิตวิสาหกิจชุมชน ควรตระหนักและนำเข้ามา ช่วยสนับสนุนกระบวนการผลิตสินค้าของวิสาหกิจชุมชน

#### 3. กลยุทธ์การให้บริการที่ดี

ควรให้บริการอย่างไร้ที่ติ และสามารถเข้าถึงได้โดยง่าย เพื่อให้ผู้ซื้อประทับใจในสินค้าและบริการ และกลับมาซื้อซ้ำ สำหรับลูกค้านอกท้องถิ่น จะซื้อสินค้าเพื่อซื้อเป็นที่ระลึก และซื้อฝากครอบครัวหรือเพื่อน ๆ หากประทับใจในการให้บริการ ก็จะมีการบอกต่อ และมีการกลับมาซื้อซ้ำ และลูกค้าในท้องถิ่น จะซื้อเพื่อใช้ในครัวเรือน โดยจะกลับมาซื้อซ้ำอย่างต่อเนื่อง เนื่องจากราคาไม่แพง และได้ของที่มีคุณภาพ ประหยัดเวลา ไม่ต้องเดินทางไกล เพื่อไปซื้อสินค้าดังกล่าวในตัวเมือง

#### 4. กลยุทธ์การเพิ่มช่องทางการจัดจำหน่าย

ควรนำระบบเทคโนโลยีสารสนเทศเข้ามามีส่วนช่วยในการพัฒนาผลิตภัณฑ์ชุมชน เพิ่มช่องทางการจำหน่ายให้มีความสะดวกสบายมากยิ่งขึ้น โดยนำอินเทอร์เน็ตมาช่วยสนับสนุน เช่น การขายออนไลน์ เป็นต้น ในการขยายช่องทางการจัดจำหน่าย จากช่องทางการจัดจำหน่ายแบบดั้งเดิม เช่น การขายผ่านหน้าร้านร้าน (Offline) ที่จังหวัด หรือวิสาหกิจชุมชนนั้น และเพิ่มวิธีการขยายช่องทางการตลาดผ่านช่องทางการจัดจำหน่ายแบบสมัยใหม่ เช่น การรุกตลาดผ่านช่องทาง Online เช่น ทางเว็บไซต์ ทาง facebook ทาง line เป็นต้น ก็นับเป็นอีกหนึ่งช่องทางสำคัญที่ก้าวเข้ามามีบทบาทมากขึ้นในสังคมยุคดิจิทัล

#### 5. กลยุทธ์การขนส่งที่มีคุณภาพ

ควรเลือกใช้บริการขนส่งภาคเอกชน เข้ามามีส่วนช่วย เพื่อการขนส่งที่ครบถ้วน และรวดเร็ว จัดส่งสินค้าได้ตามเวลา ตอบสนองความต้องการของลูกค้า

## 6. กลยุทธ์การประชาสัมพันธ์เชิงรุก

ควรเลือกใช้สื่อประชาสัมพันธ์สินค้าวิสาหกิจชุมชนให้มีความเหมาะสมกับยุคสมัย และทำอย่างต่อเนื่อง เนื่องจากปัจจุบันเทคโนโลยีสำคัญมาเป็นอันดับหนึ่ง ดังนั้น การเลือกใช้สื่อประชาสัมพันธ์ ควรเลือกการประชาสัมพันธ์ทางออนไลน์ให้มากขึ้น เช่น ทางเว็บไซต์ ทางสื่อ Social Media เช่น Facebook Instagram Line เป็นต้น เพื่อเป็นสนับสนุนสื่อประชาสัมพันธ์แบบออฟไลน์ให้มีประสิทธิภาพมากยิ่งขึ้น เช่น การออกงานแสดงสินค้าร่วมกับภาครัฐและเครือข่ายให้มากขึ้น

## 7. กลยุทธ์การพัฒนาศักยภาพของบุคลากรให้สูงสุด

ควรพัฒนาคนที่มีความรู้ความสามารถ และความเชี่ยวชาญในวิชาชีพเกี่ยวกับสินค้าวิสาหกิจชุมชน เช่น การให้ความรู้เรื่องการออกแบบบรรจุภัณฑ์ พัฒนาผู้ประกอบการ สามารถนำความรู้ที่ได้รับไปพัฒนาผลิตภัณฑ์ให้มีความโดดเด่น ทันสมัย และสามารถวางจำหน่ายได้ทุกช่องทางการตลาด ควรติดต่อขอรับการฝึกอบรมจากหน่วยงานที่เกี่ยวข้อง เกี่ยวกับการให้ความรู้และการให้บริการปรึกษาเกี่ยวกับผลิตภัณฑ์วิสาหกิจชุมชน เช่น ด้านการออกแบบพัฒนาผลิตภัณฑ์ควบคู่กับบรรจุภัณฑ์ ด้านการบริหารจัดการวัตถุดิบ สามารถนำวัตถุดิบที่มีอยู่ มาพัฒนาเป็นผลิตภัณฑ์ชุมชน การจัดทำงบการเงิน สามารถจัดทำงบการเงินของวิสาหกิจ และได้รับความรู้ ความเข้าใจ เกี่ยวกับการบริหารการเงินการบัญชี การบริหารจัดการธุรกิจของวิสาหกิจ สามารถนำความรู้ที่ได้รับไปแนะนำให้วิสาหกิจจัดทำงบการเงินได้ และใช้เป็นเครื่องมือในการควบคุมดูแลทางการเงินและพัฒนาธุรกิจให้มีประสิทธิภาพ เป็นต้น

## 5. สรุป อภิปรายผล และข้อเสนอแนะ

### 5.1. สรุปและอภิปรายผล

จากผลการวิจัยพบว่า การบริหารจัดการวิสาหกิจชุมชน ส่วนใหญ่จะบริหารจัดการโดยผู้นำกลุ่ม หรือผู้นำในชุมชน ปัจจุบันผู้นำกลุ่มวิสาหกิจชุมชนจะเป็นผู้ที่มีความเชี่ยวชาญและมีทักษะเกี่ยวกับสินค้าหรือผลิตภัณฑ์นั้น ๆ การบริหารจัดการด้านการเงินและการระดมทุน ส่วนใหญ่จะทำบัญชีแบบง่ายๆ ทำให้การบริหารการเงินไม่รัดกุม การใช้เงินอย่างขาดประสิทธิภาพ นำไปสู่ความผิดพลาดและล้มเหลวได้ การบริหารจัดการด้านการตลาด สินค้าส่วนใหญ่มีความคล้ายคลึงและใกล้เคียงกัน เนื่องจากการแปรรูปผลผลิตที่มีในชุมชนที่มีเหมือนกัน รวมทั้งกลุ่มวิสาหกิจยังไม่มีการพัฒนาผลิตภัณฑ์ให้มีความหลากหลาย รวมทั้งยังไม่สามารถสร้างความแตกต่างให้กับผลิตภัณฑ์ของกลุ่มวิสาหกิจชุมชน และการบริหารจัดการด้านการขาย ลูกค้านำส่วนใหญ่จะเป็นลูกค้าในท้องถิ่นและลูกค้านอกท้องถิ่น ซึ่งสอดคล้องกับ ภัทรธิดา วัฒนาพรรณกิตติ (2559) ปัจจัยที่มีผลต่อความสำเร็จของวิสาหกิจชุมชนระดับ 5 ดาว จังหวัดลำปาง ผลการวิจัยพบว่า 5 กลุ่มวิสาหกิจชุมชนในจังหวัดลำปางมีรูปแบบการดำเนินการ และการบริหารจัดการที่คล้ายคลึงกัน คือ มีการเลือกบุคคลที่มีทักษะความสามารถในด้านการสร้างผลิตภัณฑ์และเป็นผู้ที่สมาชิกให้ความเคารพนับถือเป็นประธานกลุ่ม มีการแต่งตั้งบุคคลขึ้นมาเพื่อรับผิดชอบฝ่ายต่างๆ ในโครงสร้างของการบริหารจัดการ กรณีของปัจจัยที่สมาชิกมี

ความเห็นว่ามีอิทธิพลต่อความสำเร็จของการดำเนินการมากที่สุด คือ ปัจจัยด้านการบริหารจัดการ รองลงมา คือ ปัจจัยด้านการตลาด

จากผลการวิจัยพบว่า การบริหารงานอย่างมีคุณภาพ (BSC) ของกลุ่มผลิตภัณฑ์แปรรูปจากมะพร้าว อำเภออัมพวา จังหวัดสมุทรสงคราม 1) ด้านลูกค้า พบว่า กลุ่มเป้าหมายจะเป็นลูกค้านอกท้องถิ่น ส่วนใหญ่ จะเดินทางมาเที่ยวหรือพักผ่อน แล้วจึงเข้ามาเลือกซื้อสินค้าเพื่อซื้อเป็นที่ระลึก และมีการกลับมาซื้อซ้ำ สำหรับ ลูกค้าในท้องถิ่น จะซื้อเพื่อใช้ในครัวเรือน โดยจะกลับมาซื้อซ้ำอย่างต่อเนื่อง เนื่องจากราคาไม่แพง 2) ด้าน การเงิน พบว่า อัตรารายได้ในรอบปีของกลุ่มเป้าหมาย ของกลุ่มศูนย์เรียนรู้ตามรอยพระราชดำริ มีอัตราเพิ่ม ของรายได้อยู่ระหว่าง 45,000-80,000 บาท เนื่องจากมีผลิตภัณฑ์ให้เลือกอย่างหลากหลาย ส่วนกลุ่มอื่นๆ อยู่ ระหว่าง 15,000-30,000 บาท เนื่องจากมีผลิตภัณฑ์ให้เลือกอย่างจำกัด การลดต้นทุนทางการผลิต โดยส่วนใหญ่เลือกใช้วัตถุดิบจากชุมชน วัตถุดิบที่เลือกใช้นั้นมีเพียงพอ และสามารถหาซื้อได้ในชุมชนในราคาประหยัด 3) ด้านกระบวนการภายใน พบว่า กลุ่มเป้าหมายมีการกำหนดโครงสร้างในรูปแบบหัวหน้าวิสาหกิจชุมชน คณะกรรมการบริหารวิสาหกิจชุมชน และสมาชิกวิสาหกิจชุมชน โดยรูปแบบจะดำเนินงานโดยประธาน รอง ประธาน และเลขา ซึ่งมีลักษณะคล้ายคลึงกัน เนื่องจากไม่ได้กำหนดบทบาทหน้าที่ รวมถึงข้อปฏิบัติอย่าง จริงจัง และ 4) ด้านการเรียนรู้และเจริญเติบโต พบว่า ส่วนใหญ่กลุ่มเป้าหมายไม่มีความรู้ในการต่อยอดสินค้า เพื่อสร้างมูลค่าเพิ่ม และกลุ่มวิสาหกิจไม่มีทายาท ที่ช่วยสืบทอดต่อไป จึงอยากส่งเสริมคนรุ่นใหม่ โดย พยายามชี้แนะให้เด็กรุ่นหลังได้เกิดการเรียนรู้ ในโรงเรียน และเยาวชน ได้เรียนรู้ ซึ่งสอดคล้องกับ กรกฎ สระ คุพันธ์ และ ศุภวัฒนากร วงศ์ธนวสุ (2561) ศึกษาเรื่องการศึกษาการบริหารจัดการวิสาหกิจชุมชนกลุ่มแปรรูป จากข้าวหอมมะลิ : กรณีศึกษาจังหวัดร้อยเอ็ด ผลการวิจัยพบว่า 1) ด้านการบริหารจัดการภายในองค์กร วิสาหกิจชุมชน จะต้องมีการจัดโครงสร้างการทำงานให้มีความชัดเจน ไม่ละเลยด้านการประสานงานภายใน องค์กร และควรมีการรับรองมาตรฐานผลิตภัณฑ์จากหน่วยงานของรัฐ 2) ด้านการเรียนรู้และพัฒนาวิสาหกิจ ชุมชนไม่รู้เทคนิคการทำตลาด สินค้าหรือผลิตภัณฑ์ไม่เป็นที่รู้จักของผู้บริโภค ควรให้ภาครัฐและเอกชนให้ความรู้ ทางด้านการตลาด 3) ด้านการเงิน วิสาหกิจชุมชนต้องมีการวางแผนจัดการด้านต้นทุน และจัดทำบัญชีรับจ่าย อย่างสม่ำเสมอมีผู้รับผิดชอบที่ชัดเจน และ 4) ด้านลูกค้า การเพิ่มช่องทางในการติดต่อกับลูกค้า ผ่านทางสื่อ สังคมออนไลน์

## 5.2 ข้อเสนอแนะเชิงนโยบาย

1. ด้านการเงิน วิสาหกิจชุมชนควรมีการจัดทำบัญชีรายรับ-รายจ่าย สำหรับสมาชิกทุกคน โดย ต้องมีการวางแผนด้านต้นทุน ควบคุมวัตถุดิบ เพื่อลดต้นทุนการผลิต รวมถึงต้องมีการวางแผนด้านรายได้ที่ เพิ่มขึ้น จากการเพิ่มลูกค้าใหม่ และรักษารฐานลูกค้าเก่า

2. ด้านลูกค้า วิสาหกิจชุมชนควรคำนึงถึงลูกค้าก่อนเสมอ โดยจะต้องทำให้ลูกค้าเกิดความพึง พอใจสูงสุด และต้องรักษารฐานลูกค้าเก่า และเพิ่มลูกค้าใหม่ โดยพัฒนาผลิตภัณฑ์ให้มีความหลากหลายและมี คุณภาพ

3. ด้านกระบวนการภายใน วิสาหกิจชุมชนควรมีการจัดการโครงสร้างที่ชัดเจน และมีการประสานงานภายในอย่างสม่ำเสมอ รวมทั้งการวิจัยและพัฒนาผลิตภัณฑ์ใหม่ และมีคุณภาพที่ได้มาตรฐาน มีการคัดเลือกขนส่งเอกชน เพื่อการขนส่งที่มีครบถ้วน รวดเร็ว จัดส่งสินค้าได้ตามเวลา ตอบสนองความต้องการของลูกค้า รวมถึงการประชาสัมพันธ์เชิงรุก เพื่อประชาสัมพันธ์วิสาหกิจให้เป็นที่รู้จักมากขึ้น และขยายฐานลูกค้าที่เพิ่มขึ้น

4. ด้านการเรียนรู้และเจริญเติบโต วิสาหกิจชุมชนควรได้รับการพัฒนาความรู้ ทักษะ และความสามารถของสมาชิกภายในกลุ่ม ผ่านหน่วยงานภาครัฐและภาคเอกชน และให้ความสำคัญกับความพึงพอใจของสมาชิกในการปฏิบัติงาน

### 5.3 ข้อเสนอแนะเพื่อการวิจัยในครั้งต่อไป

1. ผู้ที่สนใจศึกษาต่อยอดจากการวิจัยครั้งนี้ ควรทำการศึกษากลุ่มตัวอย่างใหม่ โดยศึกษากลุ่มวิสาหกิจชุมชนใหม่ หรือทำการศึกษาโดยแบ่งผู้ประกอบการวิสาหกิจเป็นภูมิภาค ราชจังหวัด หรือประเทศ เพื่อผลการวิจัยสามารถนำไปใช้ประโยชน์ให้ครอบคลุมกลุ่มผู้ประกอบการวิสาหกิจชุมชนมากขึ้น

2. ผู้ที่สนใจศึกษาต่อยอดจากการวิจัยครั้งนี้ ควรนำผลการศึกษาไปใช้เป็นแนวทางการนำการบริหารงานอย่างมีคุณภาพ (BSC) ไปกำหนดเป็นกลยุทธ์เพื่อเป็นแนวทางในการปฏิบัติและนำไปใช้ รวมถึงสามารถนำผลการศึกษาไปใช้เพื่อเป็นข้อมูลพื้นฐานและเป็นประโยชน์ทางการศึกษาแก่ผู้สนใจต้องการศึกษาและในการทำวิจัยในอนาคต

### เอกสารอ้างอิง

- กรกฎ สระคูพันธ์ และศุภวัฒน์นากร วงศ์ธนวิสุ. (2561). การศึกษาการบริหารจัดการวิสาหกิจชุมชนกลุ่มแปรรูปจากข้าวหอมมะลิ : กรณีศึกษาจังหวัดร้อยเอ็ด. วารสารบัณฑิตศึกษา มหาวิทยาลัยราชภัฏสกลนคร, 16 (74), 14.
- จักรพงษ์ นวลชื่น. (2560). แนวทางการพัฒนาวิสาหกิจชุมชนให้ยั่งยืนด้วยภูมิปัญญาท้องถิ่น ศึกษากรณีวิสาหกิจชุมชนในจังหวัดนครพนมและจังหวัดสกลนคร. กรุงเทพฯ : วิทยาลัยป้องกันราชอาณาจักร. ทรงศักดิ์ ศรีบุญจิตต์ อารี วิบูลย์พงศ์ นันทมน ธีระกุล ประทานทิพย์ กระมล และพิมพ์พิมล แก้วมณี. (2547). การปรับปรุงโครงสร้างอุตสาหกรรมหัตถกรรมพื้นบ้านในภาคเหนือตอนบน. เชียงใหม่ : ศูนย์วิจัยเพื่อเพิ่มผลผลิตทางเกษตร คณะเกษตรศาสตร์และคณะเศรษฐศาสตร์ มหาวิทยาลัยเชียงใหม่.
- ภัทรธิดา วัฒนาพรรณนิตติ. (2559). ปัจจัยที่มีผลต่อความสำเร็จของวิสาหกิจชุมชนระดับ 5 ดาว จังหวัดลำปาง. วารสารการวิจัยกาสะลองคำ มหาวิทยาลัยราชภัฏเชียงราย, 10 (2), 1-16.
- สำนักงานสหกรณ์จังหวัดสมุทรสงคราม. (2563). ข้อมูลกลุ่มอาชีพ/วิสาหกิจชุมชน. [ออนไลน์]. ค้นเมื่อ 1 กรกฎาคม 2563 จาก [http://webhost.cpd.go.th/samutsongkram/data\\_3.html](http://webhost.cpd.go.th/samutsongkram/data_3.html)

สำนักงานคณะกรรมการพัฒนาการเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติ. (2560). **แผนพัฒนาเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติ ฉบับที่ 12 พ.ศ. 2560-2564**. กรุงเทพฯ : สำนักนายกรัฐมนตรี.

สำนักงานเลขาธิการ คณะกรรมการส่งเสริมวิสาหกิจชุมชน. (2548). **พระราชบัญญัติส่งเสริมวิสาหกิจชุมชน พ.ศ.2548**. กรุงเทพฯ : กรมส่งเสริมการเกษตร กระทรวงเกษตรและสหกรณ์

สำนักงานเลขาธิการ คณะกรรมการส่งเสริมวิสาหกิจชุมชนจังหวัดสมุทรสงคราม. (2562) **สรุปผลการดำเนินงานโครงการส่งเสริมและพัฒนาวิสาหกิจชุมชน**. กรุงเทพฯ : กรมส่งเสริมการเกษตร

Kaplan, R. S. and Norton D. P. (1996a). **The Balanced Scorecard: Translating Strategies into Action**. Boston: Harvard Business School Press.

Kaplan, R. S. and Norton D. P.. (1996b). **Using the Balanced Scorecard as Strategic Management System**. Boston: Harvard Business School Press.