

ปัจจัยความสำเร็จของการบริหารจัดการวิสาหกิจชุมชนแปรรูปลำไยเนื้อสีทอง ตำบลบ้านธิ อำเภอบ้านธิ จังหวัดลำพูน

Success factors of managing the Gold Color Longan Flesh Processing Community Enterprise Management in Ban Thi Sub-District, Ban Thi, Lamphun Province

อิสรี แพทย์เจริญ¹ อริย์ธัช อักษรทับ² และชาญวิทย์ จาตุประยูร³
Isaree Baedcharoen Aritat Aksorntap and Chanvit Jatuprayoon

Received: September 6, 2022

Revised: October 4, 2022

Accepted: October 5, 2022

บทคัดย่อ

การวิจัยครั้งนี้มีวัตถุประสงค์เพื่อสังเคราะห์ปัจจัยความสำเร็จของการบริหารจัดการวิสาหกิจชุมชนแปรรูปลำไยเนื้อสีทอง ตำบลบ้านธิ อำเภอบ้านธิ จังหวัดลำพูน การวิจัยครั้งนี้เป็นการวิจัยแบบการวิจัยเชิงคุณภาพ (Qualitative Research) ร่วมกับการใช้เทคนิคการมีส่วนร่วมของชุมชน กลุ่มตัวอย่างที่ใช้ในการวิจัย คือ กลุ่มวิสาหกิจชุมชนแปรรูปลำไยเนื้อสีทอง และกลุ่มผู้มีส่วนสนับสนุนสำคัญจากภาครัฐในพื้นที่ตำบลบ้านธิ โดยการคัดเลือกกลุ่มเป้าหมายแบบเจาะจง (Purposive Sampling) รวมทั้งสิ้น 15 ราย โดยใช้การประชุมกลุ่ม (Focus Group Interview) การสัมภาษณ์เชิงลึก (In-Depth Interview) และการสังเกตการณ์แบบไม่มีส่วนร่วม (Non-Participation Observation) เพื่อเก็บข้อมูลจากประสบการณ์การดำเนินงานและการมีส่วนร่วมจากชุมชนอย่างแท้จริง ผลศึกษาพบว่า ปัจจัยความสำเร็จของวิสาหกิจชุมชนแปรรูปลำไยเนื้อสีทอง ตำบลบ้านธิ ประกอบไปด้วย 5 ปัจจัย ซึ่งปัจจัยด้านการบริหารจัดการ ปัจจัยด้านผู้นำและปัจจัยด้านสมาชิก เป็นจุดเด่นของวิสาหกิจชุมชนแปรรูปลำไยเนื้อสีทอง แต่ปัจจัยด้านการเงิน และด้านการสนับสนุน ยังคงต้องได้รับการช่วยเหลืออย่างต่อเนื่องจากหน่วยงานภาครัฐที่เกี่ยวข้อง ซึ่งผลการศึกษาดังกล่าว จะเป็นแนวทางในการพัฒนาวิสาหกิจชุมชนสำหรับผู้บริหารวิสาหกิจชุมชนอื่นที่มีความใกล้เคียงของบริบทพื้นที่ เพื่อความเข้มแข็งและยั่งยืน ของวิสาหกิจชุมชน

คำสำคัญ: วิสาหกิจชุมชนแปรรูปลำไยเนื้อสีทอง ปัจจัยความสำเร็จ การบริหารจัดการ

¹ ดอกเตอร์ คณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยราชภัฏ ลำปาง อำเภอเมือง จังหวัดเชียงใหม่ 50000 เบอร์โทรศัพท์ 053-851478 email: isaree.bae@gmail.com

² คณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยราชภัฏ ลำปาง อำเภอเมือง จังหวัดเชียงใหม่ 50000 เบอร์โทรศัพท์ 053-851478 email: aksorntap@gmail.com

³ คณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยราชภัฏ ลำปาง อำเภอเมือง จังหวัดเชียงใหม่ 50000 เบอร์โทรศัพท์ 053-851478 email: jchanvit@yahoo.com

Abstract

The purpose of this research was to synthesize the success factors of managing the Gold Color Longan Flesh Processing Community Enterprise Management, Banthi Sub- district, Banthi, Lamphun province. The qualitative method with community participative technique was used in this research. Participants selected by purposive sampling method were 15 including chairman, members, and stakeholders of the Gold Color Longan Flesh Processing Community Enterprise. Data were collected from focus group, in-depth interview, and non-participant observation in order to have authentic data of management experiences and local cooperation. The findings outlined the importance of 5 factors that were perceived to have a significant influence on the success of the Gold Color Longan Flesh Processing Community Enterprise. The majority of respondents strongly agreed that three factors of management, leadership, and membership are considered critical to success in the management in the Gold Color Longan Flesh Processing Community Enterprise. Nonetheless, the related government sectors need to provide other two factors which are financial and supporting factors for future economic sustainability in the community. This study can serve as a guideline for other community Enterprise who have similar context to achieve sustainable development.

Keywords: Gold Color Longan Flesh Processing Community Enterprise, Factor effecting, Management

บทนำ

ยุทธศาสตร์ชาติ 20 ปี (พ.ศ. 2561-2580) เป็นแผนการพัฒนาประเทศที่กำหนดกรอบและแนวทางการพัฒนาให้หน่วยงานของรัฐทุกภาคส่วนต้องทำตาม เพื่อให้บรรลุวิสัยทัศน์ประเทศไทยเป็นยุทธศาสตร์ที่มุ่งเน้นเพื่อบรรลุวิสัยทัศน์ “ประเทศไทยมีความมั่นคง มั่งคั่งยั่งยืน เป็นประเทศพัฒนาแล้ว ด้วยการพัฒนาตามหลักปรัชญาของเศรษฐกิจพอเพียง” ยุทธศาสตร์ชาติ 20 ปี ประกอบด้วย 6 ยุทธศาสตร์ ซึ่งหนึ่งในนั้นคือยุทธศาสตร์ชาติด้านการสร้างความสามารถในการแข่งขันของภาคเกษตรกรรม โดยให้ความสำคัญกับการเพิ่มมูลค่าให้กับผลิตผลทางการเกษตร ทั้งเชิงปริมาณและเชิงคุณภาพ และความหลากหลายของสินค้าเกษตร การเพิ่มศักยภาพของผู้ประกอบการ การพัฒนาวิสาหกิจขนาดกลางและขนาดย่อม (SMEs) สู่สากล และพัฒนาวิสาหกิจชุมชน แนวทางการพัฒนาวิสาหกิจชุมชน เป็นแนวทางที่สร้างเศรษฐกิจ สังคม และชุมชน ส่งเสริมให้ชุมชนรู้จักใช้ทรัพยากรท้องถิ่น สามารถพึ่งพาตนเองได้ในระยะยาวได้อย่างมั่นคง (สำนักงานเลขาธิการของคณะกรรมการยุทธศาสตร์ชาติ, น.ป.ป.)

จังหวัดลำพูน มีพื้นที่ทั้งหมด 2,816,178 ไร่ เป็นพื้นที่เกษตรกรรมถึง 692,183 ไร่ (24% ของพื้นที่ทั้งหมด) โดยมีพืชเศรษฐกิจที่สำคัญคือลำไย มีปริมาณผลผลิต 230,690 ตันต่อปี คิดเป็นมูลค่าถึง 4,1390.24 ล้านบาท อย่างไรก็ตาม เกษตรกรประสบปัญหาด้านราคาลำไยตกต่ำอันเนื่องมาจากลำไยสดล้นตลาด โดยเฉพาะช่วงที่ผลผลิตลำไยออกสู่ตลาดระหว่างเดือนกรกฎาคม - สิงหาคมของทุกปี เกษตรกรจึงได้นำลำไยมาแปรรูปเป็นลำไยอบแห้งเนื้อสีทองเพื่อเพิ่มมูลค่าให้กับลำไยที่มีอยู่แต่เดิม และเพิ่มรายได้ให้กับเกษตรกร ลำไยอบแห้งเป็นที่นิยมของผู้บริโภคมากขึ้น ส่งเสริมให้มีการทำลำไยอบแห้งอย่างกว้างขวาง แต่เกษตรกรยังประสบปัญหาด้านต้นทุนการผลิตลำไยอบแห้งที่สูงและปัญหาในการกำหนดราคาขาย เพื่อแก้ปัญหาดังกล่าว เกษตรกรหรือผู้ผลิตลำไยอบแห้งได้ตกลงรวมกลุ่มกัน จึงเป็นจุดเริ่มต้นของกลุ่มวิสาหกิจชุมชนแปรรูปลำไยเนื้อสีทอง และลำไยอบแห้งเนื้อสีทองได้เป็นสินค้าส่งออกที่สำคัญของประเทศไทยและเป็นผลิตภัณฑ์ที่มีส่วนในการสร้างความเจริญเติบโตทางเศรษฐกิจ โดยจังหวัดลำพูนถือได้ว่าเป็นแหล่งเพาะปลูกลำไยที่สำคัญที่สุดแห่งหนึ่งของประเทศไทย (คณะกรรมการส่งเสริมวิสาหกิจชุมชนจังหวัดลำพูน, 2563)

ปัจจุบันมีธุรกิจชุมชนจำนวนมากที่มีความสนใจเข้าจดทะเบียนเป็นวิสาหกิจชุมชนเพื่อขอรับการสนับสนุนจากภาครัฐตามประกาศพระราชบัญญัติส่งเสริมวิสาหกิจชุมชน (ฉบับที่ 2) พ.ศ. 2562 จึงทำให้เกิดวิสาหกิจชุมชนจำนวนมาก โดยคณะกรรมการส่งเสริมวิสาหกิจชุมชน กรมส่งเสริมการเกษตรเป็นผู้รับผิดชอบในการประเมินศักยภาพวิสาหกิจชุมชนและให้การสนับสนุนวิสาหกิจชุมชนพบว่า วิสาหกิจชุมชนในจังหวัดลำพูนส่วนใหญ่มีศักยภาพอยู่ในเกณฑ์ปานกลาง และปรับปรุงวิสาหกิจชุมชนที่มีศักยภาพในเกณฑ์ดี เพียง 135 กลุ่ม จากทั้งหมด 768 กลุ่ม คิดเป็นเพียงร้อยละ 17.5 ของวิสาหกิจชุมชนทั้งหมดของจังหวัดลำพูน (คณะกรรมการส่งเสริมวิสาหกิจชุมชนจังหวัดลำพูน, 2563)

ปัจจัยความสำเร็จ เป็นปัจจัยที่ส่งผลต่อการบรรลุความสำเร็จขององค์กรตามวัตถุประสงค์ของหน่วยงานนั้น ๆ (สวัสดิการสำนักงาน ก.พ., 2546) จากรายงานการประชุมคณะกรรมการส่งเสริมวิสาหกิจชุมชนจังหวัดลำพูน ครั้งที่ 1/2563 พบว่า อำเภอบ้านธิเป็นอำเภอที่มีกลุ่มวิสาหกิจที่เข้ารับการประเมินถึง 80 กลุ่ม แต่มีเพียง 3 กลุ่มเท่านั้นที่ได้รับการประเมินอยู่ในเกณฑ์ดี คิดเป็นเพียงร้อยละ 3.75 ของวิสาหกิจชุมชนทั้งหมด โดยหากทำการศึกษาในเชิงพื้นที่ลึกเข้าไปในระดับตำบลพบว่า ตำบลบ้านธิ มีเพียงวิสาหกิจชุมชนกลุ่มเดียวเท่านั้นที่ได้รับการประเมินอยู่ในเกณฑ์ดี คือวิสาหกิจชุมชนแปรรูปลำไยเนื้อสีทอง ตำบลบ้านธิ แสดงให้เห็นว่า ปัจจุบันวิสาหกิจชุมชนยังไม่มีการบริหารจัดการที่มีประสิทธิภาพเพียงพอ ด้วยเหตุดังกล่าวนี้นี้จึงนำไปสู่คำถามวิจัยที่ว่า ปัจจัยอะไรที่ส่งผลต่อความสำเร็จของการบริหารจัดการวิสาหกิจชุมชนแปรรูปลำไยเนื้อสีทอง ตำบลบ้านธิ อำเภอบ้านธิ จังหวัดลำพูน เพื่อนำผลการศึกษาดังกล่าวมาพัฒนาเป็นต้นแบบสำหรับผู้บริหารวิสาหกิจชุมชนอื่นที่มีความใกล้เคียงของบริบทพื้นที่ สามารถเข้าใจและหาแนวทางพัฒนาวิสาหกิจชุมชนที่เหมาะสมกับชุมชนตนเอง เพื่อการขับเคลื่อนเศรษฐกิจชุมชนอย่างยั่งยืน

วัตถุประสงค์การวิจัย

เพื่อสังเคราะห์ปัจจัยความสำเร็จการบริหารจัดการวิสาหกิจชุมชนแปรรูปลำไยเนื้อสีทอง

ขอบเขตการวิจัย

ขอบเขตด้านประชากร

การวิจัยในครั้งนี้ได้กำหนดขอบเขตของประชากรและกลุ่มตัวอย่างจำนวนทั้งสิ้น 2 กลุ่ม คือ 1) กลุ่มวิสาหกิจชุมชนแปรรูปลำไยเนื้อสีทองตำบลบ้านธิ อำเภอบ้านธิ จังหวัดลำพูน 2) กลุ่มเทศบาลตำบลบ้านธิ ที่เกี่ยวข้องและมีส่วนสนับสนุนสำคัญต่อวิสาหกิจชุมชนอำเภอบ้านธิ คือหัวหน้าและตัวแทนสมาชิกของกองสวัสดิการสังคม ฝ่ายพัฒนาชุมชน โดยในการศึกษาครั้งนี้ ผู้วิจัยได้ดำเนินการศึกษาโดยใช้ระยะเวลาทั้งสิ้น 12 เดือน นับตั้งแต่เดือนมกราคม 2564 – มกราคม 2565

ขอบเขตด้านพื้นที่

ตำบลบ้านธิ อำเภอบ้านธิ จังหวัดลำพูน เนื่องจากเป็นที่ตั้งของวิสาหกิจชุมชนแปรรูปลำไยเนื้อสีทองที่เป็นเพียงกลุ่มเดียวในตำบลบ้านธิที่ได้รับการประเมินศักยภาพวิสาหกิจชุมชนในระดับดีจากสำนักงานเลขาธิการคณะกรรมการส่งเสริมวิสาหกิจชุมชน และมีผลิตภัณฑ์ประจำตำบลที่ได้รับรางวัล OTOP 5 ดาว คือ ลำไยอบแห้งเนื้อสีทอง

การทบทวนวรรณกรรม

แนวคิดวิสาหกิจชุมชน หมายถึง การประกอบการขนาดย่อม และขนาดจิ๋วของชุมชน เพื่อการจัดการ “ทุน” ของชุมชนอย่างสร้างสรรค์เพื่อพึ่งตนเอง (SMCE: Small and micro community enterprise) วิสาหกิจชุมชนเกิดจากการที่คนกลุ่มหนึ่งในชุมชนตั้งแต่ 7 คนขึ้นไป ร่วมมือกันทำอะไรบางอย่างเกี่ยวกับการผลิต การแปรรูป การจัดการทรัพยากร การจัดการทุน การจัดการตลาด โดยมีการซื้อขายในลักษณะสหกรณ์ แต่แตกต่างกันที่ระเบียบและกฎเกณฑ์ซึ่งวิสาหกิจชุมชนเน้นการแบ่งปัน การช่วยเหลือกันมากกว่าการแข่งขัน วิสาหกิจชุมชนจึงเป็นหน่วยที่ทำให้เกิดความร่วมแรงร่วมใจ ไม่แตกแยกแบ่งพวก และไม่ต่อสู้เพื่อผลประโยชน์ของตนและพวกพ้อง เพราะวิสาหกิจชุมชนคือ การเน้นการช่วยเหลือกัน โดยหลักการของวิสาหกิจชุมชนคือ การส่งเสริมและสนับสนุนเศรษฐกิจชุมชน ซึ่งถือเป็นพื้นฐานของระบบเศรษฐกิจของประเทศ รวมทั้งส่งเสริมให้กลุ่มธุรกิจชุมชนที่ยังไม่มีความพร้อมในการทำธุรกิจ ให้สามารถพัฒนาไปสู่เศรษฐกิจชุมชนที่มีความเข้มแข็ง (พระราชบัญญัติส่งเสริมวิสาหกิจชุมชน, 2562)

แนวคิดการประเมินศักยภาพวิสาหกิจชุมชน เป็นกระบวนการสำคัญที่จะทำให้วิสาหกิจชุมชนได้เรียนรู้ตนเองในด้านต่าง ๆ ได้แนวทางกำหนดทิศทางของวิสาหกิจชุมชน การวางแผนดำเนินงาน การดำเนินงานด้านการตลาด การวิเคราะห์ผลการดำเนินงาน การบริหารสมาชิก เป็นต้น ซึ่งจะใช้เป็นเครื่องมือหลักให้เจ้าหน้าที่ผู้ปฏิบัติงานได้เข้าไปรับทราบศักยภาพของวิสาหกิจชุมชนเพื่อชักนำให้เข้าสู่กระบวนการเรียนรู้และให้พัฒนาการวิสาหกิจชุมชนอย่างเหมาะสมต่อไป

สำนักงานเลขาธิการคณะกรรมการส่งเสริมวิสาหกิจชุมชน (2555) ได้ใช้แบบประเมินศักยภาพวิสาหกิจชุมชน (ฉบับปรับปรุง ปี 2555) เป็นเครื่องมือใช้ในการประเมินศักยภาพของวิสาหกิจชุมชนที่ได้จดทะเบียนกับกรมส่งเสริมการเกษตร เพื่อให้ชุมชนและหน่วยงานที่เกี่ยวข้องได้ทราบระดับความเข้มแข็งและผลลัพธ์ของการดำเนินงานวิสาหกิจชุมชน สามารถวางแผนพัฒนาได้ตามความพร้อมของแต่ละวิสาหกิจชุมชน โดยโครงสร้างแบบประเมินศักยภาพวิสาหกิจชุมชนแบ่งออกเป็น 2 ด้าน ได้แก่ การประเมินกระบวนการ และการประเมินผลลัพธ์ โดยการประเมินกระบวนการ มี 6 หมวด และการประเมินผลลัพธ์อีก 1 หมวด ดังนี้ หมวดที่ 1 ผู้นำและการบริหารวิสาหกิจชุมชน หมวดที่ 2 การวางแผนการดำเนินงานวิสาหกิจชุมชน หมวดที่ 3 การบริหารตลาด หมวดที่ 4 การจัดการความรู้และข้อมูล หมวดที่ 5 การบริหารสมาชิกวิสาหกิจชุมชน หมวดที่ 6 การจัดการสินค้าหรือบริการ และหมวดที่ 7 ผลลัพธ์การดำเนินงานวิสาหกิจชุมชน

แนวคิดปัจจัยความสำเร็จของการบริหารจัดการวิสาหกิจชุมชน ปัจจัยแห่งความสำเร็จ (Key success factors) หมายถึง ปัจจัยที่สำคัญยิ่งต่อการบรรลุความสำเร็จตามวิสัยทัศน์ขององค์กร ปัจจัยหลักแห่งความสำเร็จเป็นแนวทางที่เป็นรูปธรรมในการยึดโครงสร้างการบริหารจัดการในองค์กร การปฏิบัติงานในทุกระดับให้มุ่งไปในทิศทางเดียวกัน เพื่อให้สมาชิกในองค์กรเข้าใจและรู้ว่าต้องปฏิบัติอย่างไร เพื่อให้ผลสัมฤทธิ์ขององค์กรตอบสนองต่อวิสัยทัศน์ ปัจจัยแห่งความสำเร็จไม่จำเป็นต้องวัดผลได้ แต่จะทำหน้าที่ชี้แนะต่อเป้าหมายหลักขององค์กร (สวัสดีการสำนักงาน ก.พ., 2546) ปัจจัยแห่งความสำเร็จกำหนดจากวิสัยทัศน์ขององค์กร โดยใช้เกณฑ์ต่อไปนี้ 1) ให้ความสำคัญไปที่ผลผลิตและผลลัพธ์ขององค์กร ไม่เน้นปัจจัยนำเข้าหรือกระบวนการ 2) มีความเชื่อมโยงกับวิสัยทัศน์ พันธกิจ หรือวัตถุประสงค์ขององค์กร โดยมุ่งเน้นเฉพาะงานที่สำคัญเท่านั้น 3) มีความหมายเฉพาะเจาะจง และสามารถเข้าใจงานได้ ชัดเจน ไม่คลุมเครือ และสามารถสื่อความหมายได้อย่างเดียวกัน เพื่อสมาชิกทุกคนในองค์กรสามารถเข้าใจตรงกับสิ่งที่องค์กรมุ่งหวังและวิธีการบรรลุเป้าหมายเหล่านั้น 4) ผู้บริหารให้การยอมรับว่าปัจจัยดังกล่าว เป็นปัจจัยที่สำคัญส่งผลต่อการบรรลุความสำเร็จตามวิสัยทัศน์ขององค์กร และ 5) องค์กรสามารถควบคุมผลให้เกิดขึ้นได้ในทางปฏิบัติ องค์กรกำหนดปัจจัยแห่งความสำเร็จโดยคำนึงถึงการควบคุมขององค์กรที่มีต่อปัจจัยแห่งความสำเร็จเป็นสำคัญ หากปัจจัยแห่งความสำเร็จบางอย่างมีความสำคัญ แต่องค์กรไม่สามารถควบคุมได้ ก็ไม่ควรนำปัจจัยดังกล่าวมาเป็นปัจจัยแห่งความสำเร็จ

แนวคิดการประเมินปัจจัยความสำเร็จขององค์กรโดยหลักสากลนั้น นิยมใช้ ทฤษฎี Balanced scorecard หรือ การวัดผลแบบดุลยภาพ โดยตัวชี้วัดออกเป็น 4 ด้าน ประกอบด้วย

1) มุมมองด้านการเงิน (Financial perspective) มุมมองด้านการเงินเป็นปัจจัยหลักในการดำเนินธุรกิจ ประกอบด้วยรายได้ของรายได้ และรายได้นั้นต้องมีความต่อเนื่องตลอดระยะเวลาในการประกอบกิจการ ความสามารถในการควบคุมต้นทุน ในการดำเนินกิจการเมื่อเทียบกับคู่แข่ง การดำเนินธุรกิจภายใต้งบประมาณที่กำหนด และความสามารถในการลดต้นทุนในการดำเนินงาน (เบญจวรรณ เบญจกรณ์ และภูมิพัฒน์ มิ่งมาลัยรักษ์, 2562) ในการประกอบธุรกิจวิสาหกิจชุมชน แหล่งเงินทุนเป็นอีกปัจจัยที่ผู้ประกอบการวิสาหกิจชุมชนต้องคำนึงถึง เนื่องจากการพัฒนาของ

วิสาหกิจชุมชนย่อมมีความเสี่ยงสูงและขาดหลักทรัพย์สินมาค้ำประกัน ในกรณีนี้ที่ชุมชนต้องหาแหล่งเงินทุนจากภายนอก ดังนั้น หน่วยงานภาครัฐจึงจำเป็นในการให้การสนับสนุนวิสาหกิจชุมชนด้านแหล่งเงินทุน เพื่อให้วิสาหกิจชุมชนสามารถพัฒนาสินค้าและบริการได้ด้วยตนเอง นอกจากนี้ด้านแหล่งเงินทุนวิสาหกิจเป็นชุมชนต้องคำนึงถึงการบริหารจัดการการเงิน เพื่อก่อให้เกิดกำไรสูงสุดแก่กลุ่มวิสาหกิจชุมชน ไม่ว่าจะเป็นด้านการผลิตสินค้าและบริการให้ตรงต่อความต้องการของลูกค้า การลดต้นทุน หรือการเพิ่มพนักงานที่มีประสิทธิผลและประสิทธิภาพ สามารถสร้างรายได้และกำไรแก่กลุ่มวิสาหกิจนั้น ๆ (พรพรณช ชัยปิ่นชนะ, 2559)

2) มุมมองด้านลูกค้า (Customer perspective) ปัจจุบันธุรกิจทุกประเภทมีการแข่งขันค่อนข้างสูง ดังนั้น วิสาหกิจชุมชนต้องใช้กลยุทธ์ต่าง ๆ เพื่อดึงดูดให้ลูกค้าซื้อสินค้าและบริการ และพึงพอใจในสินค้าและบริการของกลุ่มวิสาหกิจ ส่งผลให้ลูกค้ากลับมาซื้อสินค้า หรือใช้บริการอีกครั้ง การติดตามความต้องการของลูกค้า โดยผ่านการประเมินผลการซื้อสินค้าและบริการตลอดเวลา การบริการส่งข้อมูลข่าวสารอย่างต่อเนื่อง และมีการกำหนดกลุ่มลูกค้าเป้าหมายที่ชัดเจน (เบญจวรรณ เบญจกรณ์ และภูมิพัฒน์ มิ่งมาลัยรักษ์, 2562) นอกจากนี้ การจัดการลูกค้าสำหรับวิสาหกิจขนาดกลางและขนาดย่อม ควรใช้กระบวนการเครือข่ายการตลาด (Marketing network processes) ในการจัดการการตลาดเชิงกลยุทธ์ประกอบด้วย 3 มิติดังนี้ มิติด้านโครงสร้าง คือ การมุ่งเน้นไปที่การสร้างเครือข่ายได้แก่ ขนาด รูปแบบ ความหลากหลาย ความยั่งยืน และความยืดหยุ่น มิติด้านความสัมพันธ์ คือ การมุ่งเน้นที่จะสร้างความเข้มแข็งในความสัมพันธ์กับลูกค้า ผ่านการสร้างความเชื่อมั่น ความร่วมมือกัน มิติด้านการใช้ คือ การมุ่งเน้นที่กิจกรรมการตลาด ซึ่งประกอบด้วย การจัดการ การตัดสินใจทางด้านการผลิตภัณฑ์ การจัดการด้านราคา การจัดการด้านการกระจายสินค้า การได้มาของทรัพยากรด้านการตลาด การเพิ่มความรู้ทางการตลาด และนวัตกรรมทางการบริหารจัดการ

3) มุมมองด้านกระบวนการภายใน (Internal process perspective) เป็นกระบวนการที่สำคัญในการบริหารภายในวิสาหกิจชุมชนให้เกิดประสิทธิภาพสูงสุด กระบวนการภายในประกอบด้วยระบบการทำงานภายในที่มีความถูกต้อง มีการจัดแบ่งงานชัดเจน พร้อมทั้งกำหนดอำนาจหน้าที่และความสัมพันธ์ในแต่ละงาน อย่างไรก็ตาม กระบวนการภายในถือได้ว่าเป็นข้อจำกัดหนึ่งของวิสาหกิจชุมชน เนื่องจากวิสาหกิจชุมชนมีทรัพยากรจำกัดเมื่อเปรียบเทียบกับองค์กรใหญ่ ๆ ดังนั้นการสร้างเครือข่ายจึงเป็นการช่วยเพิ่มประสิทธิภาพในการบริหารงาน (รัฐนันท์ พงศ์วิริทธิ์ธร และเบญญาภา กันทะวงศ์วาร, 2554) นอกไปจากนั้นวิสาหกิจชุมชนควรให้ความสำคัญกับการควบคุมมาตรฐานการผลิต การรับคำสั่งซื้อ การจัดส่งสินค้า และพยายามลดข้อผิดพลาดต่าง ๆ ของขั้นตอนการทำงาน ส่งผลให้ธุรกิจมีความสำเร็จในการสร้างระบบการทำงานที่มีประสิทธิภาพ

4) มุมมองด้านการเรียนรู้และการพัฒนา (Learning and growth perspective) ในการเรียนรู้และการพัฒนา คือ การพัฒนาสมาชิกวิสาหกิจชุมชนและบทบาทของผู้นำวิสาหกิจชุมชนเพื่อให้เกิดการเติบโตของวิสาหกิจชุมชน ด้านการพัฒนาสมาชิกวิสาหกิจชุมชน รวมถึงการพัฒนาทักษะการจัดการฝึกอบรม การนำเทคนิคใหม่ ๆ มาใช้ในการดำเนินงานเพื่อเกิดการพัฒนาอย่างต่อเนื่อง (รัฐนันท์ พงศ์วิริทธิ์ธร และเบญญาภา กันทะวงศ์วาร, 2554) ดังนั้น บทบาทของผู้นำวิสาหกิจชุมชน ถือว่า

มีความสำคัญต่อความสำเร็จของวิสาหกิจชุมชน ผู้นำควรที่จะรอบคอบ กระตุ้นการสร้างความคิด สร้างขวัญและกำลังใจให้กับสมาชิก ส่งเสริมสนับสนุนการเรียนรู้เพื่อเพิ่มทักษะอย่างต่อเนื่องของกลุ่มสมาชิก รวมทั้งคำนึงถึงการพัฒนาด้านสภาพแวดล้อมในที่ทำงาน

จากแนวความคิด Balanced scorecard ของ Kaplan and Norton (1992) นั้นเป็นการประเมินผลที่ช่วยให้การบริหารวิสาหกิจชุมชนเกิดความสอดคล้องและสัมพันธ์กัน รัฐมนตรี พงศศิริธีรธร และเบญญาภา กันทะวงศ์วาร (2554) กล่าวว่า “มุมมองทั้ง 4 ด้านตามแนวคิดของการวัดผล การปฏิบัติงานแบบดุลยภาพ จะมีความสัมพันธ์ระหว่างกันในเชิงเหตุและผล โดยเริ่มจากมุมมองทางด้านการเรียนรู้และการเติบโตจะส่งผลไปยังการพัฒนาอย่างต่อเนื่องของมุมมอง ด้านกระบวนการภายใน และเมื่อกระบวนการภายในเกิดประสิทธิภาพในการปฏิบัติสูงสุด ทำให้ลูกค้าเกิดความพึงพอใจกับกิจการมากขึ้น และจะนำไปสู่ผลของการดำเนินงานทางการเงินที่กิจการต้องการในระยะยาว” นอกจากนี้ จากการศึกษาของเบญจวรรณ เบญจกรณ์ และภูมิพัฒน์ มิ่งมาลัยรักษ์ (2562) เรื่องการศึกษาสภาพแวดล้อมและปัจจัยความสำเร็จในการดำเนินงานของวิสาหกิจขนาดกลางและขนาดย่อมกลุ่มธุรกิจบริการ เขตภาคเหนือตอนบน ประเทศไทย พบว่า ปัจจัยความสำเร็จที่สำคัญที่สุดของกลุ่มธุรกิจบริการคือ ด้านลูกค้า เนื่องจากการที่ธุรกิจมีความสัมพันธ์ที่ดีกับลูกค้า ส่งผลให้ลูกค้าเกิดความพึงพอใจในสินค้าและบริการของธุรกิจ และกลับมาใช้สินค้าและบริการอย่างต่อเนื่อง ปัจจัยที่มีความสำคัญอันดับที่สองคือ ด้านกระบวนการภายใน โดยการจัดแบ่งงาน การมอบหมายงานให้พนักงานในองค์กรที่ชัดเจน และความถูกต้อง ส่งผลต่อประสิทธิภาพในการทำงานขององค์กร และลดความเสี่ยงที่จะเกิดขึ้นจากความผิดพลาดจากการบริหารภายในองค์กร ปัจจัยที่ส่งผลสำเร็จอันดับที่สามคือ ด้านการเงิน เนื่องจากผู้ประกอบการธุรกิจต้องมีการดำเนินการภายในงบประมาณที่กำหนด จึงต้องคำนึงถึงความคุ้มค่าในการลงทุน เพื่อการเติบโตและอยู่รอดของธุรกิจ ปัจจัยสุดท้ายที่ส่งผลต่อความสำเร็จคือ ด้านการเรียนรู้และการพัฒนา ปัจจุบันวิสาหกิจขนาดกลางและขนาดย่อมให้ความสำคัญกับการพัฒนารูปแบบการทำงานให้มีความทันสมัยเพื่อเพิ่มประสิทธิภาพในการทำงาน

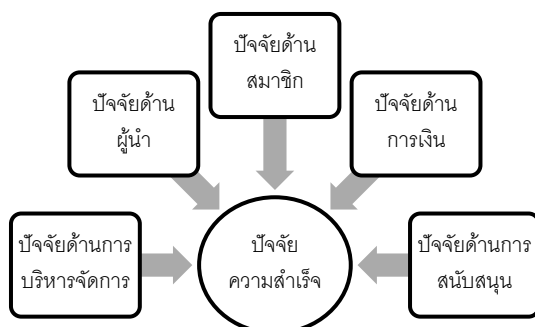
ศศิภา พิทักษ์ศาสตร์ (2556) ได้ศึกษาถึงปัจจัยที่ส่งผลต่อความสำเร็จของการนำนโยบายส่งเสริมวิสาหกิจชุมชนไปปฏิบัติ กรณีศึกษาอำเภอเมืองกระบี่ จังหวัดกระบี่ พบว่าปัจจัยความสำเร็จของวิสาหกิจชุมชนประกอบด้วย 1) ภาวะผู้นำวิสาหกิจชุมชน โดยผู้นำวิสาหกิจชุมชนสนับสนุนให้สมาชิก มีการเรียนรู้ด้วยตนเอง กระตุ้นให้สมาชิกได้ใช้ศักยภาพในการทำงานอย่างเต็มที่ ให้คำแนะนำและคำปรึกษาอย่างใกล้ชิดกับสมาชิก มีความรู้ด้านภูมิปัญญาท้องถิ่น เป็นผู้นำทางความคิด เปิดโอกาสให้สมาชิกได้แสดงความคิดเห็นและดำเนินกิจกรรมของกลุ่มวิสาหกิจชุมชนอย่างอิสระ 2) การมีส่วนร่วมของสมาชิก สมาชิกในกลุ่มมีส่วนร่วมในการประกอบกิจกรรมของวิสาหกิจชุมชนทุกขั้นตอนอย่างสม่ำเสมอ และ 3) ความผูกพันต่อองค์กรของสมาชิก การประกอบกิจกรรมวิสาหกิจชุมชนทำให้เกิดความสัมพันธ์ที่ดีระหว่างสมาชิก ความพอใจและภูมิใจในการทำงานร่วมกับวิสาหกิจชุมชน มีความผูกพันกับองค์กร

ภัทรธิดา วัฒนพรณกิตติ (2559) ได้ศึกษาปัจจัยที่มีผลต่อความสำเร็จของวิสาหกิจชุมชนระดับ 5 ดาว จังหวัดลำปาง คือ ปัจจัยด้านการบริหารจัดการ ปัจจัยด้านการตลาด ปัจจัยด้านการเงิน

ปัจจัยด้านการผลิต และปัจจัยด้านการสนับสนุนส่งเสริมของภาครัฐ โดยปัจจัยด้านการบริหารจัดการส่งผลต่อความสำเร็จของวิสาหกิจชุมชนมากที่สุด ในการดำเนินการวิสาหกิจชุมชนควรส่งเสริมการมีส่วนร่วมของสมาชิกวิสาหกิจชุมชน นอกจากนั้นการสนับสนุนจากหน่วยงานภาครัฐยังเป็นปัจจัยสำคัญที่ช่วยสนับสนุนความสำเร็จของกลุ่มวิสาหกิจชุมชน โดยการสนับสนุนนั้นอาจเป็นการสนับสนุนด้านการพัฒนาอุปกรณ์เครื่องมือในการผลิตและการสนับสนุนด้านงบประมาณ ด้านโครงสร้างพื้นฐานทางสาธารณูปโภค และการเพิ่มพูนทักษะความรู้ทางด้านการตลาด (รัฐบุรุษ คุ่มทรัพย์ และคนอื่น ๆ , 2564)

อย่างไรก็ตาม ปัจจัยที่นำมาใช้ในการรอบการศึกษาครั้งนี้ ผู้วิจัยได้ดัดแปลงจากแนวคิดจากบทความต่าง ๆ ข้างต้น (ศศิภา พัทธ์ศาสตร์, 2556; ภัทรธิดา วัฒนาพรณกิตติ, 2559; เบญจวรรณ เบญจกรณ์ และภูมิพัฒน์ มิ่งมาลัยรักษ์, 2562) นำมาบูรณาการกับบริบทของวิสาหกิจชุมชน และพัฒนาปัจจัยความสำเร็จที่เหมาะสมกับวิสาหกิจชุมชน 5 ปัจจัยดังนี้ ปัจจัยด้านผู้นำ ปัจจัยด้านสมาชิก ปัจจัยด้านการเงิน ปัจจัยด้านการบริหารจัดการ และปัจจัยด้านการสนับสนุน

กรอบแนวคิดในการวิจัย



วิธีดำเนินการวิจัย

ประชากรและกลุ่มตัวอย่าง

ประชากรและกลุ่มเป้าหมายในการศึกษาครั้งนี้เป็นการศึกษาประชากรกลุ่มเป้าหมายโดยการคัดเลือกกลุ่มเป้าหมายแบบเจาะจง (Purposive sampling) เนื่องจากวิสาหกิจชุมชนกลุ่มนี้เป็นเพียงกลุ่มเดียวในตำบลบ้านธิ ที่ได้รับการประเมินศักยภาพวิสาหกิจชุมชนในระดับดี จากวิสาหกิจชุมชนในอำเภอบ้านธิ ที่เข้ารับการประเมินทั้งหมด 80 กลุ่ม (กรมส่งเสริมการเกษตร, 2563) จึงเหมาะสมแก่การศึกษาปัจจัยความสำเร็จของวิสาหกิจชุมชน โดยผู้ให้ข้อมูลหลัก รวมทั้งสิ้น 15 ราย ได้แก่

1) กลุ่มวิสาหกิจชุมชนแปรรูปลำไยเนื้อสีทอง ตำบลบ้านธิ ให้ข้อมูลโดยประธานและสมาชิกกลุ่มวิสาหกิจชุมชนแปรรูปลำไยเนื้อสีทอง ใช้วิธีการเลือกกลุ่มตัวอย่างแบบมีเกณฑ์ (Criterion

sampling) เป็นการเลือกตัวอย่างการวิจัยตามเกณฑ์การประเมินศักยภาพวิสาหกิจชุมชน โดยคณะกรรมการส่งเสริมวิสาหกิจชุมชน กรมส่งเสริมการค้าระหว่างประเทศ

2) กลุ่มเทศบาลตำบลบ้านธิที่เกี่ยวข้องและมีส่วนสนับสนุนสำคัญต่อวิสาหกิจชุมชนอำเภอ บ้านธิ ให้ข้อมูลโดยหัวหน้าและตัวแทนสมาชิกจากกองสวัสดิการสังคมฝ่ายพัฒนาชุมชน ใช้วิธีการเลือกตัวอย่างตามโอกาสหรือตามข้อมูลที่ปรากฏ (Opportunistic or emergent sampling) การเลือกกลุ่มตัวอย่างนี้เป็นการรวบรวมข้อมูลที่เกิดขึ้นระหว่างการลงพื้นที่เก็บข้อมูลภาคสนาม ซึ่งพบว่า กลุ่มเทศบาลตำบลบ้านธิสามารถให้ข้อมูลที่เป็นประโยชน์ต่อการวิจัย เนื่องจากเป็นกลุ่มผู้มีส่วนสนับสนุนที่สำคัญของกลุ่มวิสาหกิจชุมชนในตำบลบ้านธิ อำเภอบ้านธิ จังหวัดลำพูน

เครื่องมือที่ใช้ในการเก็บรวบรวมข้อมูล

การวิจัยครั้งนี้เป็นการวิจัยเชิงคุณภาพ (Qualitative research) ซึ่งเครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย ประกอบด้วย 1) การประชุมกลุ่ม (Focus group interview) โดยการมีส่วนร่วมของกลุ่มวิสาหกิจชุมชนแปรรูปลำไยเนื้อสีทอง และกลุ่มผู้มีส่วนสนับสนุนสำคัญจากภาครัฐ เพื่อระดมความคิดเห็นและร่วมกันวิเคราะห์ ส่งให้ข้อมูลดังกล่าวมาจากการประกอบการดำเนินงานและการมีส่วนร่วมจากชุมชนอย่างแท้จริง 2) การสัมภาษณ์เชิงลึก (In-depth interview) ผู้วิจัยทำการสัมภาษณ์เชิงลึกโดยใช้แบบสัมภาษณ์ครอบคลุมประเด็นตาม เพื่อเปรียบเทียบการบริหารจัดการของกลุ่มวิสาหกิจชุมชนที่ดำเนินงานจริงกับแผนที่วางไว้ สังเคราะห์ข้อมูลให้ได้ความจริงของข้อมูล ทราบปัจจัยความสำเร็จของการบริหารจัดการวิสาหกิจชุมชน ปัญหาและอุปสรรคของการบริหารจัดการวิสาหกิจชุมชน และ 3) การสังเกตการณ์แบบไม่มีส่วนร่วม (Non-participation observation) ระหว่างการประชุมกลุ่ม ผู้วิจัยเก็บข้อมูล โดยวิธีสังเกตการณ์จากการพูดคุยแลกเปลี่ยนประสบการณ์ เพื่อตรวจสอบข้อมูลของพฤติกรรม หรือการปฏิบัติของสมาชิกในกลุ่มวิสาหกิจชุมชนและตัวแทนจากเทศบาลตำบลบ้านธิ การสังเกตการณ์แบบไม่มีส่วนร่วม ทำให้เกิดข้อมูลที่ได้รับเป็นข้อมูลดิบที่ไม่มีการปรุงแต่ง หลีกเลี่ยงข้อมูลที่จรรยาบรรณลักษณะของตน องค์กร หรือสิ่งที่เกี่ยวข้อง โดยผู้วิจัยได้ขอประเมินจริยธรรมการวิจัยในคนก่อนเริ่มทำการศึกษา และในระหว่างการเก็บข้อมูลได้ดำเนินการขออนุญาตจากกลุ่มตัวอย่างในการบันทึกข้อมูลโดยใช้เครื่องบันทึกเสียง

การวิเคราะห์และประมวลผลข้อมูล

การวิเคราะห์ข้อมูลของการวิจัยครั้งนี้ ใช้การวิเคราะห์ข้อมูลเชิงคุณภาพ (Qualitative analysis) โดยมีรายละเอียดดังต่อไปนี้

การวิเคราะห์ข้อมูลเชิงคุณภาพ (Qualitative analysis) การวิเคราะห์ข้อมูลเชิงคุณภาพ เพื่อให้ข้อมูลตรงตามประเด็นวัตถุประสงค์ของการวิจัยที่กำหนด ผู้วิจัยได้ทำการเก็บรวบรวมข้อมูล และนำข้อมูลที่ได้จากการประชุมกลุ่ม สัมภาษณ์ สังเกต บันทึก รวมถึงเอกสารงานวิจัยที่สอดคล้องกับประเด็นการวิจัยที่ตั้งไว้ โดยการวิเคราะห์ข้อมูลจากการประชุมกลุ่ม ผู้วิจัยจะใช้วิธีการวิเคราะห์เนื้อหา (Content analysis) เพื่อให้ทราบถึงปัจจัยแห่งความสำเร็จวิสาหกิจชุมชน โดยผู้วิจัยดำเนินการ

ดังนี้ 1) นำข้อมูลที่ได้เก็บรวบรวมจากการประชุมกลุ่ม มาจัดกลุ่มประเด็นข้อความ (Word grouping) 2) หลังจากนั้นจึงนำข้อมูลที่ได้เก็บรวบรวมจากการสัมภาษณ์มาทำการวิเคราะห์เนื้อหา อธิบาย ขยายความ (Explanation) และตีความหมาย (Interpretation) และ 3) นำข้อมูลที่ได้ทำการสรุปความ ตามประเด็นสำคัญในการวิจัย มาอธิบาย สรุปผล โดยอาศัยบริบทของการประชุมกลุ่ม และการสังเกตการณ์แบบไม่มีส่วนร่วม มาสนับสนุนและพรรณนาความ (Description) ร้อยเรียงเป็น ถ้อยคำ โดยการจัดระบบการเกิดขึ้นก่อน - หลัง (Birth order) ของเนื้อหาจากการวิเคราะห์ พร้อมทั้ง พรรณนาเชื่อมโยงเนื้อหาและเหตุการณ์ให้เกี่ยวเนื่องสัมพันธ์กัน (Veal, 2006) และนำข้อมูลดังกล่าว มาร่วมระดมความคิดเห็นร่วมกับชุมชน ผู้วิจัยใช้วิธีการตรวจสอบสามเส้าด้านผู้วิจัย (Investigator triangulation) ด้วยการตรวจสอบจากผู้วิจัยแต่ละคนได้ข้อค้นพบเหมือนหรือแตกต่างกันอย่างไร แล้วจึงนำผลของข้อมูลไปให้ผู้ให้ข้อมูลตรวจสอบซ้ำร่วมกันเพื่อความน่าเชื่อถือของข้อมูล และสามารถ ตอบวัตถุประสงค์การวิจัยที่กำหนดไว้ (Denzin, 1989)

ผลการวิจัย

ผลศึกษาจากการประชุมกลุ่มย่อย การสัมภาษณ์เชิงลึก และการสังเกตการณ์แบบไม่มี ส่วนร่วมกับสมาชิกวิสาหกิจชุมชนแปรรูปลำไยเนื้อสีทอง ตำบลบ้านธิ และสมาชิกองค์กรปกครอง ส่วนท้องถิ่นที่เกี่ยวข้องกลุ่มวิสาหกิจชุมชนแปรรูปลำไยเนื้อสีทอง พบว่า ตัวชี้วัดความสำเร็จของวิสาหกิจ ชุมชนแปรรูปลำไยเนื้อสีทอง ตำบลบ้านธิ ประกอบไปด้วยปัจจัย 5 ปัจจัย ได้แก่ ปัจจัยด้านการบริหารจัดการ ปัจจัยด้านผู้นำ ปัจจัยด้านสมาชิก ปัจจัยด้านการเงิน และปัจจัยด้านการสนับสนุน

ปัจจัยด้านการบริหารจัดการ

ผลจากการประชุมกลุ่มย่อย พบว่า ปัจจัยด้านการบริหารจัดการสามารถพิจารณาใน 6 ประเด็น ดังนี้ 1) ด้านสมาชิก สมาชิกวิสาหกิจชุมชนแปรรูปลำไยเนื้อสีทอง มีความเข้มแข็ง ร่วมมือ สามัคคี และรับผิดชอบในงานที่ได้รับมอบหมายได้เป็นอย่างดี การบริหารสมาชิกในแต่ละตำแหน่ง มีความเหมาะสม สมาชิกมีความเข้าใจในบทบาทหน้าที่ของตนเอง และมีทักษะและความสามารถด้านการผลิต 2) ด้านการบริหารจัดการการเงิน การลงทุน กลุ่มวิสาหกิจแปรรูปลำไยเนื้อสีทอง มีความมั่นคงด้านเงินทุนในการดำเนินกิจกรรมของกลุ่มวิสาหกิจ 3) ด้านวัตถุดิบ วัตถุดิบที่ใช้ในการผลิต เป็นวัตถุดิบในชุมชนเป็นหลัก มีคุณภาพตามมาตรฐานที่กลุ่มวิสาหกิจชุมชนได้วางแผนไว้ 4) ด้านการจัดการการดำเนินการของกลุ่มวิสาหกิจแปรรูปลำไยเนื้อสีทอง มีการวางแผนแนวทางการ แก้ไขปัญหาต่าง ๆ เปิดโอกาสให้สมาชิกมีส่วนร่วมในการกำหนดเป้าหมายและทิศทางในการพัฒนา แสดงความคิดเห็น มีโครงสร้างการทำงานที่ชัดเจน 5) ด้านเครื่องมือและอุปกรณ์ การผลิต มีอุปกรณ์ เครื่องมือที่ทันสมัย บำรุงรักษาอย่างสม่ำเสมอ 6) ด้านการตลาด มีการพัฒนาผลิตภัณฑ์อย่างสม่ำเสมอ การออกแบบบรรจุภัณฑ์ที่ทันสมัยและหลากหลาย มีการสร้างกลุ่มลูกค้าใหม่ทั้งภายในประเทศและ นอกประเทศ

สมาชิกวิสาหกิจชุมชนและสมาชิกองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นที่เกี่ยวข้องกลุ่มวิสาหกิจชุมชนแปรรูปลำไยเนื้อสีทอง ตำบลบ้านธิ ได้สะท้อนปัญหา อุปสรรคหลักของความสำเร็จของการบริหารวิสาหกิจชุมชน และแนวทางแก้ไขปัญหาคือ 2 ประเด็นดังนี้ 1) ปัญหาด้านแรงงาน เนื่องจากในช่วงฤดูกาลเก็บเกี่ยวผลผลิตลำไย ทางกลุ่มเกิดปัญหาแรงงานไม่เพียงพอต่อการผลิตเกิดการแย่งแรงงาน ส่งผลต่อค่าแรงงานและต้นทุนการผลิต จึงควรแก้ปัญหาโดยการเพิ่มค่าแรงงานให้มากขึ้น แต่ต้องไม่กระทบต่อต้นทุนการผลิตโดยรวม และควรมีการควบคุมการผลิตให้ได้มาตรฐาน 2) ปัญหาด้านวัตถุดิบในช่วงฤดูกาลไม่เพียงพอต่อการผลิต และบางส่วนไม่ได้มาตรฐาน เพื่อแก้ปัญหาดังกล่าว ทางกลุ่มฯ ได้เสนอให้นำวัตถุดิบที่ไม่ได้มาตรฐานไปพัฒนาต่อยอดสร้างผลิตภัณฑ์ใหม่

ปัจจัยด้านผู้นำ

สมาชิกวิสาหกิจชุมชนและสมาชิกองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นที่เกี่ยวข้องกับกลุ่มวิสาหกิจชุมชนแปรรูปลำไยเนื้อสีทอง ตำบลบ้านธิ ได้มีความคิดเห็นไปในทิศทางเดียวกันเกี่ยวกับภาวะผู้นำของประธานกลุ่มว่า เป็นปัจจัยหลักต่อความสำเร็จของวิสาหกิจชุมชน ประธานกลุ่มเป็นผู้ที่มีความใกล้ชิดกับสมาชิกกลุ่ม สนับสนุนให้สมาชิกมีการเรียนรู้ด้วยตนเอง ให้คำแนะนำและคำปรึกษาอย่างใกล้ชิด สมาชิกจึงให้ความเคารพนับถือและไว้วางใจ โดยสามารถสรุปความคิดเห็นของสมาชิกที่มีต่อผู้นำดังนี้ 1) ผู้นำมีความรู้ในการบริหารจัดการ มีวิสัยทัศน์ก้าวไกล และเข้าใจในวิสาหกิจชุมชน 2) ผู้นำมีมนุษยสัมพันธ์ที่ดี มีทักษะด้านการสื่อสารระหว่างสมาชิก 3) ผู้นำมีความซื่อสัตย์สุจริต และเสียสละ 4) ผู้นำมีทักษะด้านการตลาดและด้านการบริหารทรัพยากรบุคคล

อย่างไรก็ตาม เมื่อพิจารณาถึงปัญหาและอุปสรรคของความสำเร็จของการบริหารวิสาหกิจชุมชน การที่ผู้นำมีมนุษยสัมพันธ์ที่ดีส่งผลให้บางครั้งการตัดสินใจของผู้นำยังไม่เด็ดขาดเพียงพอข้อค้นพบที่โดดเด่นจากการสังเกตการณ์ คือ การที่มีจำนวนสมาชิกเพิ่มขึ้น เป็นกลุ่มคนรุ่นใหม่ที่ย้ายกลับมาทำงานที่บ้านเกิด ก่อให้เกิดปัญหาความไม่เข้าใจระหว่างวัยในกลุ่มสมาชิกและกับผู้นำ การขาดทักษะด้านเทคโนโลยียังเป็นอุปสรรคหนึ่งในการบริหารงานของประธานกลุ่ม สมาชิกวิสาหกิจชุมชน และสมาชิกองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น ได้นำเสนอแนวทางแก้ไขปัญหาคือ 2 ประเด็น ดังนี้ 1) ควรจัดประชุม พูดคุยเพื่อหาทางแก้ไขปัญหที่เกิดขึ้นอย่างสม่ำเสมอ และ 2) หากปัญหาที่เกิดขึ้นไม่สามารถแก้ไขได้ ทางสมาชิกวิสาหกิจชุมชน และสมาชิกองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นเสนอให้เปลี่ยนประธานกลุ่ม โดยเน้นให้ความสำคัญกับตัวแทนจากกลุ่มคนรุ่นใหม่ เนื่องจากมีทักษะด้านการตลาดด้านเทคโนโลยี ด้านการบริหารจัดการมากกว่าประธานกลุ่มคนปัจจุบัน

ปัจจัยด้านสมาชิก

ผลการศึกษาพบว่า สมาชิกกลุ่มวิสาหกิจชุมชนแปรรูปลำไยเนื้อสีทอง ตำบลบ้านธิ เข้มแข็งร่วมมือ สามัคคี มีการประชุมแลกเปลี่ยนความคิดเห็นระหว่างสมาชิก เป็นประจำ สมาชิกรับผิดชอบในงานที่ได้รับมอบหมายได้เป็นอย่างดี การบริหารสมาชิกในแต่ละตำแหน่งเหมาะสม สมาชิกมีทักษะและความสามารถด้านการผลิต การพึ่งพาอาศัย ความสัมพันธ์ภายในชุมชน การสร้างความรู้สึกร่วม การมี

ส่วนร่วมของสมาชิกวิสาหกิจชุมชน ช่วยให้วิสาหกิจชุมชนมีศักยภาพในการแข่งขันทางธุรกิจ ส่งผลให้วิสาหกิจชุมชนสามารถพึ่งพาตนเอง เกิดการพัฒนากลุ่มและชุมชนอย่างต่อเนื่อง กล่าวโดยสรุป ปัจจัยด้านสมาชิกไม่เป็นปัญหาและอุปสรรคต่อการสร้างความสำเร็จของวิสาหกิจชุมชนแต่อย่างใด

ปัจจัยด้านการเงิน

กลุ่มวิสาหกิจชุมชนแปรรูปลำไยเนื้อสีทอง มีการจัดทำบัญชีการเงินที่ชัดเจน โปร่งใส สามารถตรวจสอบได้ มีการปันผล ทำให้ไม่เกิดปัญหาด้านความขัดแย้งผลประโยชน์ภายในชุมชน กลุ่มวิสาหกิจชุมชนสามารถควบคุมต้นทุนการผลิต และต้นทุนในการดำเนินงานธุรกิจภายใต้งบประมาณที่กำหนด อันเป็นข้อได้เปรียบในการประกอบธุรกิจวิสาหกิจชุมชน ส่งผลต่อความสำเร็จของการดำเนินงานของวิสาหกิจชุมชนแปรรูปลำไยเนื้อสีทอง สมาชิกของกลุ่มวิสาหกิจชุมชนแปรรูปลำไยเนื้อสีทองมีส่วนร่วมในการกำหนดแนวปฏิบัติทางการเงิน รวมทั้งสร้างระบบการจัดการการเงินของกลุ่มที่มีเหมาะสมกับบริบทชุมชน นำไปสู่ความมั่นคงทางการเงินของวิสาหกิจชุมชนอย่างยั่งยืน กล่าวโดยสรุปปัจจัยด้านการเงินไม่เป็นปัญหาและอุปสรรค ต่อการสร้างความสำเร็จของวิสาหกิจชุมชนแต่อย่างใด

ปัจจัยด้านการสนับสนุน

วิสาหกิจชุมชนแปรรูปลำไยเนื้อสีทอง ได้รับการสนับสนุนปัจจัยพื้นฐานด้านสาธารณูปโภค ด้านอุปกรณ์เพื่อเพิ่มขีดความสามารถในการบริหารจัดการวิสาหกิจชุมชนจากหน่วยงานภาครัฐที่เกี่ยวข้อง โดยเฉพาะอย่างยิ่งกรมส่งเสริมการเกษตร กรมการพัฒนาชุมชน และสถาบันการศึกษาในจังหวัด ให้ความรู้และแนะนำการส่งเสริมการสร้างผลิตภัณฑ์ที่มีความทันสมัย ผ่านกระบวนการเรียนรู้ การประเมินศักยภาพ และจัดทำแผนพัฒนากิจการวิสาหกิจชุมชน การบริหารจัดการ และการพัฒนาทุนชุมชนตามบริบทของวิสาหกิจชุมชน ประสานความร่วมมือระหว่างภาครัฐและเอกชนในการส่งเสริมและพัฒนากิจการวิสาหกิจชุมชนอย่างบูรณาการ และเหมาะสมกับศักยภาพของวิสาหกิจชุมชนอย่างยั่งยืน นอกจากนี้การส่งเสริมและสนับสนุนให้เกิดเครือข่ายความร่วมมือระหว่างวิสาหกิจชุมชน ภาครัฐ และภาคเอกชน จนเกิดความร่วมมือทางวิชาการ ส่งผลให้วิสาหกิจชุมชนแปรรูปลำไยเนื้อสีทอง ตำบลบ้านธิ มีความเข้มแข็งและประสิทธิภาพในการดำเนินกิจการ

เมื่อพิจารณาถึงอุปสรรคด้านปัจจัยการสนับสนุน การขาดความต่อเนื่องของนโยบายจากหน่วยงานภาครัฐ ทั้งด้านการสนับสนุนด้านเงินทุน การหาตลาดในการจัดจำหน่าย และด้านเทคนิคการผลิตที่ทันสมัยส่งผลต่อการเพิ่มประสิทธิภาพในการบริหารงานของวิสาหกิจชุมชน ดังนั้นกลุ่มวิสาหกิจชุมชนจึงต้องแสวงหาความรู้เกี่ยวกับการพัฒนาเทคโนโลยีการผลิต การพัฒนาผลิตภัณฑ์ด้วยตัวเองอย่างสม่ำเสมอ ข้อค้นพบยังสะท้อนให้เห็นว่ากลุ่มวิสาหกิจชุมชนจำเป็นต้องได้รับการสนับสนุนและส่งเสริมองค์ความรู้ใหม่จากหน่วยงานภาครัฐที่เกี่ยวข้องอย่างต่อเนื่อง

อภิปรายผล

ปัจจัยความสำเร็จของของกลุ่มวิสาหกิจชุมชนแปรรูปลำไยเนื้อสีทอง ประกอบไปด้วย 5 ปัจจัย ได้แก่ 1) ปัจจัยด้านการบริหารจัดการ 2) ปัจจัยด้านผู้นำ 3) ปัจจัยด้านสมาชิก 4) ปัจจัยด้านการเงิน และ 5) ปัจจัยด้านการสนับสนุน โดยมีรายละเอียดดังนี้

1) ปัจจัยด้านการบริหารจัดการ กลุ่มวิสาหกิจชุมชนแปรรูปลำไยเนื้อสีทอง ตำบลบ้านธิ จากการที่คนในชุมชนรวมตัวกันเพื่อหาแนวทางแก้ไขปัญหาลำไยล้นตลาด ราคาตกต่ำ และใช้ภูมิปัญญาท้องถิ่นในการถนอมอาหาร และแปรรูปลำไย จนพัฒนาเป็นการอบแห้งเป็นลำไยแห้งเนื้อสีทอง เพื่อระบายผลผลิตที่ออกมามากในช่วงฤดูการ ด้านการจัดการการดำเนินการของกลุ่มวิสาหกิจชุมชนแปรรูปลำไยเนื้อสีทอง ตำบลบ้านธิ มีการดำเนินการที่ดี มีการวางแผน แนวทางการแก้ไขปัญหาดังกล่าว ที่ชัดเจน กำหนดเป้าหมายและทิศทางในการพัฒนาวิสาหกิจชุมชนที่ชัดเจน เปิดโอกาสให้สมาชิกมีส่วนร่วมในการกำหนดเป้าหมาย และทิศทางในการพัฒนาแสดงความคิดเห็น มีโครงสร้างการทำงานที่ชัดเจน มีอุปกรณ์เครื่องมือที่ทันสมัย บำรุงรักษาอย่างสม่ำเสมอ เมื่อพิจารณาด้านการตลาด กลุ่มวิสาหกิจชุมชนมีการพัฒนาผลิตภัณฑ์อย่างสม่ำเสมอ การออกแบบบรรจุภัณฑ์ที่ทันสมัย หลากหลาย มีการสร้างกลุ่มลูกค้าใหม่ทั้งภายในประเทศและนอกประเทศ สอดคล้องกับงานวิจัยเรื่องปัจจัยที่มีผลต่อความสำเร็จของวิสาหกิจชุมชนระดับ 5 ดาว จังหวัดลำปางของภัทรธิดา วัฒนาพรรณกิตติ (2559) ที่กล่าวว่า ปัจจัยด้านการบริหารจัดการ การบริหารจัดการคนหรือแรงงาน การสนับสนุนให้สมาชิกสามารถดำเนินงานตามหน้าที่ของตนให้เกิดประสิทธิภาพสูงสุด และเกิดปัญหาให้น้อยที่สุด รวมถึงการพัฒนาให้สมาชิกมีศักยภาพเพิ่มขึ้น เพื่อการปฏิบัติงานที่มีประสิทธิภาพยิ่งขึ้น และเพื่อความสำเร็จของกลุ่มวิสาหกิจชุมชน การบริหารจัดการด้านการเงิน การบริหารจัดการต้นทุน การจัดสรรรายได้และผลประโยชน์ที่ชัดเจน โปร่งใส ตรวจสอบได้ รวมทั้งการบริหารจัดการด้านเงินทุนที่นำมาใช้ในการดำเนินงานของวิสาหกิจชุมชน ด้านวัตถุดิบ วัตถุดิบที่ใช้ในการผลิตเป็นวัตถุดิบในชุมชนเป็นหลัก วัตถุดิบที่ใช้มีความเหมาะสม มีคุณภาพ

2) ปัจจัยด้านผู้นำ ภาวะผู้นำของประธานกลุ่มเป็นปัจจัยหลักต่อความสำเร็จของวิสาหกิจชุมชน ประธานกลุ่มวิสาหกิจชุมชนเป็นผู้ที่มีความใกล้ชิดกับสมาชิกกลุ่ม สนับสนุนให้สมาชิกมีการเรียนรู้ด้วยตนเอง ให้คำแนะนำและคำปรึกษาอย่างใกล้ชิด สมาชิกจึงให้ความเคารพนับถือ ไว้วางใจในตัวผู้นำ และปฏิบัติตามคำสั่งที่ได้รับมอบหมายด้วยความเต็มใจ สอดคล้องกับงานวิจัยบทบาทผู้นำในการดำเนินงานกลุ่มวิสาหกิจชุมชน จังหวัดเชียงใหม่ของนิศาชล เตชะขอด และคนอื่น ๆ (2563) พบว่า ปัจจัยที่ส่งเสริมความเข้มแข็งและความสำเร็จของวิสาหกิจชุมชน คือ ความสัมพันธ์ระหว่างประธานกลุ่ม คณะกรรมการและสมาชิกกลุ่ม ความสำเร็จของวิสาหกิจชุมชนเกิดจากความร่วมมือระหว่างผู้นำกลุ่ม และสมาชิกวิสาหกิจชุมชน อย่างไรก็ตาม ผู้นำกลุ่มต้องมีวิสัยทัศน์และมีความตั้งใจทำงานที่จริงจัง เป็นผู้ที่มีเป้าหมาย และมีความสามารถในการบริหารจัดการสมาชิก และทำงานร่วมกับสมาชิกทุกคนได้ ผู้นำมีความเสียสละ ซื่อสัตย์ เมื่อพิจารณาถึงภาวะผู้นำของวิสาหกิจชุมชนแปรรูปลำไยเนื้อสีทอง ตำบลบ้านธิ พบว่า ผู้นำมีทักษะความเป็นผู้นำ มีความรู้ในการบริหารจัดการ มีวิสัยทัศน์ก้าวไกล เข้าใจ

ในวิสาหกิจชุมชน มีมนุษย์สัมพันธ์ดีกับสมาชิก นอกจากนี้ผู้นำมีความซื่อสัตย์สุจริต เสียสละ มีทักษะด้านการตลาด และการบริหารทรัพยากรบุคคล ส่งผลให้กลุ่มวิสาหกิจชุมชนประสบความสำเร็จและพึ่งพาตนเองได้

3) ปัจจัยด้านสมาชิก กลุ่มวิสาหกิจชุมชนแปรรูปลำไยเนื้อสีทอง ตำบลบ้านธิ มีการประชุมแลกเปลี่ยนความคิดเห็นระหว่างสมาชิกเป็นประจำ การสร้างความรู้สึกร่วมกันมีส่วนร่วมของสมาชิกวิสาหกิจชุมชน สัมพันธภาพที่ดีภายในวิสาหกิจชุมชน ความเข้มแข็ง ร่วมมือ สามัคคีระหว่างสมาชิก ความรับผิดชอบในงานที่ได้รับมอบหมาย การบริหารสมาชิกในแต่ละตำแหน่งอย่างเหมาะสม สมาชิกมีทักษะและความสามารถในการผลิต และความเข้าใจในบทบาทหน้าที่ของตนเองส่งผลต่อความสำเร็จและเพิ่มศักยภาพในการแข่งขันทางธุรกิจของวิสาหกิจชุมชน ซึ่งสอดคล้องกับงานวิจัย เรื่องปัจจัยที่ส่งผลต่อความสำเร็จของการนำนโยบายส่งเสริมวิสาหกิจชุมชนไปปฏิบัติ กรณีศึกษาอำเภอเมืองกระบี่ จังหวัดกระบี่ ของศศิภา พิทักษ์ศาสตร์ (2556) กล่าวว่า การมีส่วนร่วมของสมาชิก การติดต่อประสานงานระหว่างสมาชิกวิสาหกิจชุมชน สมาชิกวิสาหกิจรับผิดชอบในงานที่ได้รับมอบหมายส่งผลต่อความสำเร็จในการดำเนินงานของวิสาหกิจชุมชน นอกจากนี้ความเข้มแข็งของชุมชนที่สนับสนุนการขับเคลื่อนของกลุ่มสมาชิกวิสาหกิจ สมาชิกในชุมชนมีความประนีประนอม เสียสละ ก่อให้เกิดการพัฒนาชุมชนและชุมชนอย่างต่อเนื่อง องค์ประกอบเหล่านี้เป็นปัจจัยที่ส่งผลต่อการสร้างความเข้มแข็งของวิสาหกิจชุมชน และการพึ่งพาอาศัย ความสัมพันธ์ภายในชุมชน ส่งผลให้วิสาหกิจชุมชนมีความสามารถในการพึ่งพาตนเองได้

4) ปัจจัยด้านการเงิน ปัจจัยหลักในการทำธุรกิจ คือปัจจัยด้านการเงิน การดำเนินธุรกิจภายใต้งบประมาณที่กำหนดและความสามารถในการลดต้นทุนในการดำเนินงาน ส่งผลต่อความสำเร็จของการดำเนินงานของวิสาหกิจชุมชน กลุ่มวิสาหกิจชุมชนแปรรูปลำไยเนื้อสีทอง ตำบลบ้านธิ มีความมั่นคงด้านเงินทุนในการดำเนินกิจกรรมของกลุ่มวิสาหกิจชุมชน จัดทำบัญชีการเงินชัดเจน โปร่งใส ตรวจสอบได้ มีการปันผล ไม่ก่อให้เกิดปัญหาด้านความขัดแย้งผลประโยชน์ภายในชุมชน สอดคล้องกับงานวิจัยเรื่องการพัฒนาการจัดการการเงินของกลุ่มผักอินทรีย์ ตำบลหนองป่าครั่ง อำเภอเมือง จังหวัดเชียงใหม่ โดยการมีส่วนร่วมของชุมชนของพรรณนุช ชัยปิ่นชนะ (2559) ที่พบว่า การมีส่วนร่วมในการสร้างระบบการจัดการการเงินของกลุ่มฯ ด้วยการพัฒนาองค์ความรู้และนำไปสู่การกำหนดแนวปฏิบัติทางการเงินรวมทั้งสร้างระบบการจัดการการเงินของกลุ่มฯ จะได้รับระบบการจัดการการเงินที่เหมาะสมกับบริบทชุมชน ทำให้กลุ่มฯ พัฒนาระบบการบริหารการเงินการควบคุมต้นทุนผลิตและค่าใช้จ่ายต่าง ๆ นำไปสู่ความมั่นคงของกลุ่มฯ นอกจากนี้ในการพัฒนาของกลุ่มวิสาหกิจชุมชนย่อมมีความเสี่ยง ในกรณีที่ชุมชนต้องหาแหล่งเงินทุนจากภายนอก หน่วยงานภาครัฐจึงจำเป็นต้องให้การ

สนับสนุนกลุ่มวิสาหกิจชุมชนในด้านแหล่งเงินทุน เพื่อให้วิสาหกิจชุมชนสามารถพัฒนาสินค้าและบริการได้ด้วยตนเอง

5) ปัจจัยด้านการสนับสนุน ปัจจุบันแหล่งเงินทุนที่ใช้ในการดำเนินงานของกลุ่มส่วนใหญ่มาจากทุนภายใน แต่ทางกลุ่มยังมีความต้องการที่จะได้รับการช่วยเหลือจากแหล่งเงินทุนภายนอก การสนับสนุนที่ทางกลุ่มได้รับเป็นเพียงการสนับสนุนพื้นฐานด้านสาธารณูปโภค การสนับสนุนด้านอุปกรณ์ การเพิ่มขีดความสามารถในการบริหารจัดการวิสาหกิจชุมชน หน่วยงานภาครัฐที่เกี่ยวข้อง โดยเฉพาะอย่างยิ่ง กรมส่งเสริมการเกษตร กรมการพัฒนาชุมชน และสถาบันการศึกษาในจังหวัด ต้องทำหน้าที่ให้ความรู้ แนะนำสนับสนุนส่งเสริมการสร้างผลิตภัณฑ์ที่มีความทันสมัย และช่วยส่งเสริมการแสวงหาการตลาดใหม่ สอดคล้องกับบทบาทขององค์การปกครองส่วนท้องถิ่นในการสนับสนุนกลุ่มอาชีพและวิสาหกิจชุมชนในเขตพื้นที่ตำบลพระยาบันลือและคลองพระยาบันลือ อำเภอลาดบัวหลวง จังหวัดพระนครศรีอยุธยาของรัฐบาล คุ่มทรัพย์ และคนอื่น ๆ (2564) ที่กล่าวว่า การสนับสนุนที่กลุ่มวิสาหกิจชุมชนควรได้รับจากองค์การปกครองส่วนท้องถิ่น คือ การสนับสนุนพื้นฐานด้านสาธารณูปโภค การสนับสนุนด้านอุปกรณ์ และการเพิ่มพูนทักษะความรู้ทางด้านการตลาด ดังนั้นเพื่อให้การสนับสนุนและสร้างความเข้มแข็งให้แก่กลุ่มวิสาหกิจชุมชนแปรรูปลำไยเนื้อสีทอง ตำบลบ้านธิ จึงควรได้รับการสนับสนุนจากหน่วยงานภาครัฐออกเป็น 3 ประเด็น ดังนี้ 1) การสนับสนุนพื้นฐานด้านสาธารณูปโภค 2) การสนับสนุนด้านการส่งเสริมเงินทุนและการหาตลาดในการจัดจำหน่าย และ 3) การสนับสนุนด้านอุปกรณ์และเทคนิคการผลิต ซึ่งการสนับสนุนจากภาครัฐควรมีความต่อเนื่องเริ่มจากนโยบายภาครัฐและหน่วยงานที่เกี่ยวข้อง

บทสรุปและข้อเสนอแนะ

ข้อค้นพบจากการศึกษาวิจัยครั้งนี้ สะท้อนให้เห็นว่าทุกปัจจัยมีอิทธิพลต่อความสำเร็จของวิสาหกิจชุมชน หากแต่ปัจจัยที่สำคัญที่สุด คือ ปัจจัยด้านสมาชิกซึ่งเป็นหัวใจหลักของวิสาหกิจชุมชน การมีส่วนร่วมของสมาชิกส่งผลต่อความสำเร็จในการดำเนินงานของวิสาหกิจชุมชนอย่างยั่งยืน อย่างไรก็ตาม การมีส่วนร่วมดังกล่าวของสมาชิกควรตั้งอยู่บนพื้นฐานของความเข้าใจในความแตกต่างของสมาชิก ทั้งด้านคุณวุฒิและวัยวุฒิ ส่งเสริมความเสมอภาคและเท่าเทียมกันของกลุ่มสมาชิกวิสาหกิจชุมชน นอกเหนือจากปัจจัยดังกล่าวข้างต้น เมื่อพิจารณาตามแนวคิดการวัดผลแบบดุลยภาพ (Balanced scorecard) พบว่า วิสาหกิจชุมชนเริ่มพัฒนาจากมุมมองด้านการเรียนรู้และการพัฒนาสินค้าและบริการอย่างต่อเนื่องของผู้นำและสมาชิก ส่งผลต่อการพัฒนาของการบริหารภายในกลุ่มวิสาหกิจชุมชนอย่างมีประสิทธิภาพรวมไปถึงความมั่นคงด้านการเงินดั้งเดิม นำไปสู่การมีลูกค้าอย่างสม่ำเสมอและส่งผลต่อความสำเร็จของกลุ่มให้สามารถพึ่งพาตนเองได้อย่างยั่งยืน ผลการวิจัยครั้งนี้ยังชี้ให้เห็นว่า ควรศึกษาการดำเนินงานในด้านอื่น ๆ เพิ่มเติม เช่น ด้านความพึงพอใจของลูกค้า เป็นต้น

เอกสารอ้างอิง

คณะกรรมการส่งเสริมวิสาหกิจชุมชนจังหวัดลำพูน. (2563, 15 มกราคม). รายงานการประชุม

คณะกรรมการส่งเสริมวิสาหกิจชุมชนจังหวัดลำพูน. http://www.lamphun.doae.go.th/wp-content/uploads/2020/03/1.report-visa-january2563.pdf?fbclid=IwAR2GaEar2jU37rZU7XTKM-9mA9JK0UdnERHad6FumiVINrl_qGNb1-ju9Xg

เบญจวรรณ เบญจกรณ์, และภูมิพัฒน์ มิ่งมาลัยรักษ์. (2562). การวิเคราะห์องค์ประกอบปัจจัย

ความสำเร็จการดำเนินงานของวิสาหกิจขนาดกลางและขนาดย่อมกลุ่มธุรกิจบริการเขต

ภาคเหนือตอนบน ประเทศไทยโดยใช้การวัดผลปฏิบัติงานแบบดุลยภาพ. *วารสารบัณฑิตศึกษา มหาวิทยาลัยราชภัฏเชียงใหม่*, 12(1), 13-30.

นิศาชล เตจ๊ะขอด, กังสดาล กนกหงษ์, พหล ศักดิ์คะทัศน์, และพุดิสสรค์ เครือคำ. (2563). บทบาทผู้นำ

ในการดำเนินงานกลุ่มวิสาหกิจชุมชน จังหวัดเชียงใหม่. *วารสารวิจัยและส่งเสริมวิชาการเกษตร*. 37(1), 84-93.

พระราชบัญญัติส่งเสริมวิสาหกิจชุมชน (2562, 16 เมษายน). *ราชกิจจานุเบกษา*. เล่มที่ 136 ตอนที่

50 ก. หน้า 32 – 37. http://www.ratchakitcha.soc.go.th/DATA/PDF/2562/A/050/T_0032.PDF

พรรณนุช ชัยปิ่นชนะ. (2559). การพัฒนาการจัดการการเงินของกลุ่มผักอินทรีย์ ตำบลหนองป่าครั่ง

อำเภอเมือง จังหวัดเชียงใหม่ โดยการมีส่วนร่วมของชุมชน. *วารสารการพัฒนาชุมชนและคุณภาพชีวิต*, 4(1), 89-102.

ภัทรธิดา วัฒนาพรรณกิตติ. (2559). ปัจจัยที่มีผลต่อความสำเร็จของวิสาหกิจชุมชนระดับ 5 ดาว

จังหวัดลำปาง. *วารสารการวิจัยกาสะลองคำ*, 10(2), 17-26.

รัฐนันท์ พงศ์วิริทธิ์ธร, และเบญญาภา กันทะวงศ์วาร. (2554). การบริหารความได้เปรียบทางการแข่งขัน

เพื่อความสำเร็จในการดำเนินงานของธุรกิจวิสาหกิจขนาดกลางและขนาดย่อม. *วารสารบริหารธุรกิจศรีนครินทรวิโรฒ*, 2(1), 41-57.

รัฐบุรุษ คุ่มทรัพย์, พินัย วิถีสวัสดิ์, จิรวรรณ เทพประสิทธิ์, พิเชษฐ์ ภูเฉลิมตระกูล, อุกฤษณ์ ชาวแพรง

น้อย, และกุลประภัสสร รำพึงจิตต์. (2564). บทบาทขององค์การปกครองส่วนท้องถิ่นในการสนับสนุนกลุ่มอาชีพ. *วารสารวิชาการสถาบันเทคโนโลยีแห่งสุวรรณภูมิ*, 6(1), 448-463.

ศศิภา พิทักษ์สานต์ (2556). ปัจจัยที่ส่งผลต่อความสำเร็จของการนํานโยบายส่งเสริมวิสาหกิจชุมชน

ไปปฏิบัติ กรณีศึกษาอำเภอเมืองกระบี่ จังหวัดกระบี่. *วารสารวิทยบริการ มหาวิทยาลัยสงขลานครินทร์*, 24(3), 33-46.

สวัสดิการสำนักงาน ก.พ.. (2546). *คู่มือการพัฒนาระบบการบริหารมุ่งผลสัมฤทธิ์* (พิมพ์ครั้งที่ 7). ผู้แต่ง.

สำนักงานเลขาธิการของคณะกรรมการยุทธศาสตร์ชาติ. (ม.ป.ป.). *ยุทธศาสตร์ชาติ พ.ศ. ๒๕๖๑-๒๕๘๐* (ฉบับย่อ). ผู้แต่ง. https://www.nesdc.go.th/download/document/SAC/NS_SumPlanOct2018.pdf

สำนักงานเลขาธิการคณะกรรมการส่งเสริมวิสาหกิจชุมชน. (2555). *คู่มือการประเมินศักยภาพวิสาหกิจชุมชน*. <http://www.nan.doae.go.th/scanbook122554/v0255.2.pdf>

Denzin, N. K. (1989). *The research act* (3rd ed.). McGraw-Hill.

Kaplan, R. S. & Norton, D. P. (1992) The balanced scorecard: Measures that drive performance. *Harvard Business Review*, 70(1), 71-79.

Veal, A. J. (2011). *Research methods for leisure & tourism a practice guide* (4th ed.). Prentice Hall.