

การจัดการวิสาหกิจชุมชน กรณีศึกษา วิสาหกิจชุมชนพัฒนาผลิตภัณฑ์พืชผัก  
สมุนไพรและผลไม้บ้านป่าปวย ตำบลบ้านโฮ้ง อำเภอบ้านโฮ้ง จังหวัดลำพูน

นางยอดขวัญ วิภาคกิจ



การศึกษาค้นคว้าอิสระนี้เป็นส่วนหนึ่งของการศึกษาตามหลักสูตรปริญญาเกษตรศาสตรมหาบัณฑิต  
แขนงวิชาการจัดการทรัพยากรเกษตร สาขาวิชาเกษตรศาสตร์และสหกรณ์ มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมมาธิราช

พ.ศ. 2563

**Community Enterprise Management : A Case Study of Ban Pa Puy Vegetable  
Herbs and Fruits Products Development Community Enterprise, Ban Hong  
Subdistrict, Ban Hong District, Lamphun Province.**

**Mrs. Yodkhuan Vipakkij**

An Independent Study Submitted in Partial Fulfillment of the Requirements for  
the Degree of Master of Agriculture in Agricultural Resources Management  
School of Agriculture and Cooperatives  
Sukhothai Thammathirat Open University

2020

หัวข้อการศึกษาค้นคว้าอิสระ	การจัดการวิสาหกิจชุมชน กรณีศึกษา วิสาหกิจชุมชนพัฒนาผลิตภัณฑ์พืชผักสมุนไพรและผลไม้บ้านป่าปวย ตำบลบ้านโฮ้ง อำเภอบ้านโฮ้ง จังหวัดลำพูน
ชื่อและนามสกุล	นางยอดขวัญ วิชาคกิจ
แขนงวิชา	การจัดการการเกษตร
สาขาวิชา	เกษตรศาสตร์และสหกรณ์ มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมาธิราช
อาจารย์ที่ปรึกษา	รองศาสตราจารย์ ดร.สังจา บรรจงศิริ

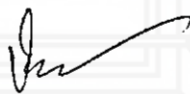
การศึกษาค้นคว้าอิสระนี้ ได้รับความเห็นชอบให้เป็นส่วนหนึ่งของการศึกษาตามหลักสูตรระดับปริญญาโท เมื่อวันที่ 20 กันยายน 2564

คณะกรรมการสอบการศึกษาค้นคว้าอิสระ



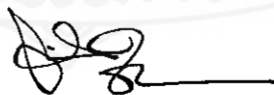
ประธานกรรมการ

(รองศาสตราจารย์ ดร.สังจา บรรจงศิริ)



กรรมการ

(รองศาสตราจารย์บำเพ็ญ เขียวหวาน)



(รองศาสตราจารย์ ดร.ดุสิต เวชกิจ)

ประธานกรรมการประจำสาขาวิชาเกษตรศาสตร์และสหกรณ์

**ชื่อการศึกษาค้นคว้าอิสระ** การจัดการวิสาหกิจชุมชน กรณีศึกษา วิสาหกิจชุมชนพัฒนาผลิตภัณฑ์พืชผักสมุนไพรและผลไม้บ้านป่าปวย ตำบลบ้านไธสง อำเภอบ้านไธสง จังหวัดลำพูน

**ผู้ศึกษา** นางยอชวัญ วิชาคกิจ รหัสนักศึกษา 2629001377

**ปริญญา** เกษตรศาสตรมหาบัณฑิต (การจัดการทรัพยากรเกษตร)

**อาจารย์ที่ปรึกษา** รองศาสตราจารย์ ดร.สังจา บรรจงศิริ ปีการศึกษา 2563

### บทคัดย่อ

การวิจัยนี้มีวัตถุประสงค์เพื่อศึกษา 1) ข้อมูลพื้นฐานด้านสังคมและเศรษฐกิจของสมาชิกวิสาหกิจชุมชน 2) การจัดการวิสาหกิจชุมชน 3) ปัญหาและแนวทางการจัดการของวิสาหกิจชุมชน

ประชากรคือ กรรมการและสมาชิกวิสาหกิจชุมชนพัฒนาผลิตภัณฑ์พืชผักสมุนไพรและผลไม้บ้านป่าปวย จำนวน 38 ราย กลุ่มตัวอย่างมี 2 กลุ่มตามวิธีการเก็บข้อมูล (1) การสอบถามจากประชากรทั้งหมดโดยไม่มีการสุ่มตัวอย่าง (2) การสัมภาษณ์เลือกกลุ่มผู้ให้ข้อมูลแบบเจาะจงจากคณะกรรมการวิสาหกิจชุมชน จำนวน 5 ราย สมาชิก 10 ราย การวิเคราะห์ข้อมูล ดังนี้ (1) ข้อมูลเชิงปริมาณ ใช้สถิติ การแจกแจงความถี่ ร้อยละ ค่าต่ำสุดและค่าสูงสุด ค่าเฉลี่ย และส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน (2) ข้อมูลเชิงคุณภาพ ใช้การจำแนกและจัดชั้นข้อมูล การอธิบายความเป็นเหตุและผล

ผลการศึกษาพบว่า 1) ข้อมูลพื้นฐานสมาชิกเป็นเพศชายร้อยละ 55.3 อายุเฉลี่ย 52.5 ปี ส่วนใหญ่จบการศึกษาระดับมัธยมศึกษาตอนปลาย ประกาศนียบัตรวิชาชีพ ประกาศนียบัตรวิชาชีพชั้นสูง อนุปริญญา ส่วนใหญ่ไม่ได้มีสถานภาพทางสังคม จำนวนสมาชิกในครัวเรือนส่วนใหญ่มี 2 ถึง 3 คน จำนวนแรงงานทำการเกษตรในครัวเรือน 2 คน อาชีพหลักส่วนใหญ่ปลูกไม้ผลไม่ยืนต้น อาชีพรองส่วนใหญ่รับจ้างทั่วไป รายได้ในครัวเรือน 50,000-100,000 บาท/ปี หนี้สินในครัวเรือน 50,000-100,000 บาท/ปี แหล่งเงินทุนใช้เงินทุนตนเองหรือครอบครัว ส่วนใหญ่มีที่ดินเป็นของตนเอง ขนาดการถือครองที่ดินและการใช้พื้นที่ทำการเกษตร 1-5 ไร่ 2) การจัดการวิสาหกิจชุมชน มีโครงสร้างกลุ่ม ประกอบด้วย ประธาน รองประธาน ฝ่ายผลิต ฝ่ายตลาด ฝ่ายประชาสัมพันธ์ พนักงานบัญชี เภรัญญิก และเลขานุการ แผนการดำเนินงานวิสาหกิจชุมชน มีแผนการเรียนรู้ แผนการผลิต และแผนการตลาด ด้านกระบวนการควบคุม ใช้กฎระเบียบหรือข้อตกลง ด้านการดำเนินกิจกรรมตามแผนการเรียนรู้ การผลิต การตลาด และการจัดการเงินทุน 3) ปัญหาและแนวทางการจัดการของวิสาหกิจชุมชน มีดังนี้ (1) ปัญหาด้านการจัดการกลุ่ม โดยการจัดกิจกรรมการแลกเปลี่ยนเรียนรู้ระหว่างสมาชิกและการติดตามให้ข้อเสนอแนะในการผลิตอย่างต่อเนื่อง (2) ปัญหาด้านการจัดการผลิต โดยวางแผนการผลิต การนำนวัตกรรมเทคโนโลยีมาใช้ในการลดต้นทุนการผลิตและการแปรรูป และการเชื่อมโยงเครือข่ายเพื่อรับซื้อผลผลิต (3) ปัญหาด้านการจัดการตลาด โดยนำกลยุทธ์ส่วนประสมการตลาดมาใช้ (4) ปัญหาด้านจัดการกองทุน โดยการขอสินเชื่อเพื่อเป็นเงินทุนหมุนเวียนจากธนาคารเพื่อการเกษตรและสหกรณ์การเกษตร (5) ปัญหาด้านการบริหารความเสี่ยงที่อาจเกิดขึ้น โดยการจำแนกผลผลิตและผลิตภัณฑ์ที่มีความหลากหลาย การควบคุมคุณภาพและมาตรฐาน และการบริการส่งมอบเพื่อให้สินค้าถึงมือผู้บริโภค

**คำสำคัญ** การจัดการวิสาหกิจชุมชน แนวทางการจัดการของวิสาหกิจชุมชน

**Independent Study title:** Community Enterprise Management: A Case Study of Ban Pa Puy Vegetable, Herbs and Fruits Products Development Community Enterprise, Ban Hong Subdistrict, Ban Hong District, Lamphun Province  
**Author:** Mrs. Yodkhuam Vipakkij; **ID:** 2629001377;  
**Degree:** Master of Agriculture (Agricultural Resources Management);  
**Independent Study Advisor:** Dr. Sujja Banchongsiri, Associate Professor;  
**Academic year:** 2020

### Abstract

This research had the purpose to study 1) basic information on the socio-economic status of members of the Ban Pa Puy Vegetable, Herbs and Fruits Products Development Community Enterprise in Ban Hong Subdistrict, Ban Hong District, Lamphun Province; 2) management of the community enterprise; and 3) problems and management guidelines of Community Enterprise Management.

The study population was all 38 members and directors of the Ban Pa Puy Vegetable, Herbs and Fruits Products Development Community Enterprise. There were 2 sample groups according to the data collection method: (1) a survey was done of all the members; (2) for qualitative data, interviews were held with 5 of the enterprise committee members and 10 regular members. Data analysis consisted of (1) quantitative data were analyzed by the use of descriptive statistics, including frequency, distribution, percentage, minimum and maximum values, average, and standard deviation; and (2) qualitative data were analyzed by the use of the classification of the data and the explanation of cause and effect.

The results showed that 1) 55.3% of the members were male with an average age of 52.5 years. Most graduated high school, vocational certificate, or diploma. Most did not hold any special position in the community. Most households consisted of 2 to 3 members. The average number of agricultural workers per household was 2. Most owned fruit farms as their main occupation. The secondary occupations were general workers. Most households had an income of 50,000-100,000 baht per year and debt of 50,000-100,000 baht per year. The main sources of funding were self-funded or family-funded. Most owned some land. The average land area and the agricultural area were 1600-8000 square meters. 2) Enterprise management structure consisted of a president, vice president, production department, marketing department, public relations department, accountant, and secretary. The Community Enterprise Plan is made up of an education plan, production plan, and marketing plan. The control process consisted of using rules or agreements. Operations consisted of implementation of the planned activities for education, production, marketing, and funds management. 3) The enterprise's problems were as follows (1) Group management issues. It can be solved by arranging knowledge and exchanging activities between members and knowledge on mass production. (2) Production management issues. The solution is planning production, implementing technology to reduce production costs and finding a network to sell the produce. (3) Market management issues. The solution is applying the mixed marketing strategy. (4) Fund management issues, which can be solved by taking out a loan from the Bank for Agriculture and Agricultural Cooperatives. (5) Potential risk management issues can be addressed by creating diversity for produce and products, quality control and delivery service to help the products reach more consumers.

**Keywords:** Community Enterprise Management., Management Guidelines of Community Enterprises

## กิตติกรรมประกาศ

การศึกษาครั้งนี้สำเร็จลุล่วงไปด้วยดี ด้วยความอนุเคราะห์ในการให้คำแนะนำ คำปรึกษา การดูแล แก้ไขปรับปรุงและการช่วยเหลือจากผู้มีพระคุณหลายท่านที่มีส่วนเกี่ยวข้อง ซึ่งผู้วิจัยต้องขอกราบขอบพระคุณ รองศาสตราจารย์ ดร.สัจจา บรรจงศิริ อาจารย์ที่ปรึกษาหลัก ที่ได้ให้ความกรุณาเสียสละเวลาในการให้คำแนะนำ ให้คำปรึกษา ตลอดจนจนถึงการให้ข้อชี้แนะแนวทางในการดำเนินการศึกษาวิจัยตลอดกระบวนการ รวมทั้งการตรวจสอบแก้ไขข้อบกพร่องงานศึกษาค้นคว้าอิสระเสร็จสมบูรณ์

ขอกราบขอบพระคุณอาจารย์ซึ่งเป็นคณะกรรมการในการสอบปกป้องการศึกษาค้นคว้าอิสระในครั้งนี้ ได้แก่ รองศาสตราจารย์ ดร.สัจจา บรรจงศิริ และรองศาสตราจารย์บำเพ็ญ เขียวหวาน ที่ได้ให้คำแนะนำเกี่ยวกับบทคัดย่อ รวมถึงองค์ความรู้ใหม่ ตลอดจนข้อเสนอแนะต่าง ๆ งานศึกษาค้นคว้าอิสระฉบับนี้สำเร็จได้อย่างเรียบร้อย มีความถูกต้องสมบูรณ์

ขอขอบพระคุณผู้ให้ข้อมูลสำคัญ ซึ่งประกอบไปด้วย ประธานวิสาหกิจชุมชน รองประธานวิสาหกิจชุมชน คณะกรรมการฝ่ายตลาด ฝ่ายบัญชี และเลขานุการวิสาหกิจชุมชน ตลอดจนสมาชิกวิสาหกิจชุมชนพัฒนาผลิตภัณฑ์พืชผักสมุนไพรและผลไม้บ้านป่าปวย ทุกคน ที่ให้การช่วยเหลือในการให้ข้อมูลจากการจัดตั้งแบบสอบถามและการสัมภาษณ์ที่เป็นประโยชน์ต่อการดำเนินการศึกษาวิจัย รวมถึงขอขอบพระคุณเจ้าหน้าที่ของสำนักงานเกษตรและสหกรณ์จังหวัดลำพูน และเจ้าหน้าที่ของสำนักงานเกษตรจังหวัดลำพูน ที่ได้ให้การสนับสนุนข้อมูลสำคัญและเอกสารต่าง ๆ เพื่อใช้ในการจัดทำงานศึกษาค้นคว้าอิสระเล่มนี้ ตลอดจนจนถึงการให้กำลังใจและแรงบันดาลใจจนทำให้การจัดทำงานศึกษาค้นคว้าอิสระเล่มนี้เสร็จสมบูรณ์

ยอดขวัญ วิชากิจ

ตุลาคม 2564

## สารบัญ

	หน้า
บทคัดย่อภาษาไทย.....	ง
บทคัดย่อภาษาอังกฤษ.....	จ
กิตติกรรมประกาศ.....	ฉ
สารบัญตาราง.....	ญ
สารบัญภาพ.....	ฎ
บทที่ 1 บทนำ.....	1
ความเป็นมาและความสำคัญของปัญหา.....	1
วัตถุประสงค์การศึกษา.....	3
กรอบแนวคิดการศึกษา.....	3
ขอบเขตของการศึกษา.....	4
นิยามศัพท์เฉพาะ.....	4
ประโยชน์ที่คาดว่าจะได้รับ.....	5
บทที่ 2 วรรณกรรมที่เกี่ยวข้อง.....	6
แนวคิดวิสาทกิจชุมชนและการสนับสนุนวิสาทกิจชุมชนของภาครัฐ.....	6
แนวคิดภาวะผู้นำ.....	9
แนวคิดการมีส่วนร่วม.....	11
แนวคิดภูมิปัญญาท้องถิ่น.....	13
แนวคิดการเป็นผู้ประกอบการ.....	15
แนวคิดประสิทธิผลการบริหารจัดการ.....	16
แนวคิดส่วนประสมทางการตลาด.....	17
งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง.....	19
บทที่ 3 วิธีดำเนินการศึกษา.....	24
ข้อมูลเชิงปริมาณ.....	24
ประชากรและกลุ่มตัวอย่าง.....	24
เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย.....	24
การเก็บรวบรวมข้อมูล.....	26

## สารบัญ (ต่อ)

	หน้า
การวิเคราะห์ข้อมูล.....	26
ข้อมูลเชิงคุณภาพ.....	27
บทที่ 4 ผลการวิเคราะห์ข้อมูล.....	29
ตอนที่ 1 สถานภาพทั่วไปข้อมูลพื้นฐานด้านสังคมและเศรษฐกิจของสมาชิก วิสาหกิจชุมชน.....	29
ตอนที่ 2 การบริหารจัดการวิสาหกิจชุมชน.....	35
โครงสร้างองค์กร.....	36
แผนการดำเนินงานวิสาหกิจชุมชน.....	39
การควบคุมการดำเนินงานแต่ละด้านของวิสาหกิจชุมชน.....	44
การดำเนินกิจกรรมตามแผนการดำเนินงานวิสาหกิจชุมชน.....	49
ด้านการจัดการเงินทุนของกลุ่ม.....	55
ตอนที่ 3 ปัญหาและการจัดการของวิสาหกิจชุมชน.....	57
ปัญหาและแนวทางการจัดการด้านการจัดการกลุ่ม.....	60
ปัญหาและแนวทางการจัดการด้านการผลิต.....	60
ปัญหาและแนวทางการจัดการด้านการตลาด.....	60
ปัญหาและการจัดการด้านการจัดการกองทุน.....	62
ปัญหาและการจัดการด้านอื่น.....	62
บทที่ 5 สรุปผลการวิจัย อภิปรายผล และข้อเสนอแนะ.....	64
สรุปผลการวิจัย.....	64
อภิปรายผล.....	73
ข้อเสนอแนะ.....	76
บรรณานุกรม.....	79



สารบัญ (ต่อ)

	หน้า
ภาคผนวก.....	83
ก เครื่องมือที่ใช้ในการเก็บข้อมูลการศึกษาค้นคว้าอิสระ.....	84
ข ผลิตภัณฑ์วิสาหกิจชุมชนพัฒนาผลิตภัณฑ์พืชผักสมุนไพรและผลไม้	99
ค เอกสารการรับรองมาตรฐาน.....	104
ง รางวัลความสำเร็จ.....	108
จ ภาพกิจกรรม.....	110
ประวัติผู้ศึกษา.....	114



ญ

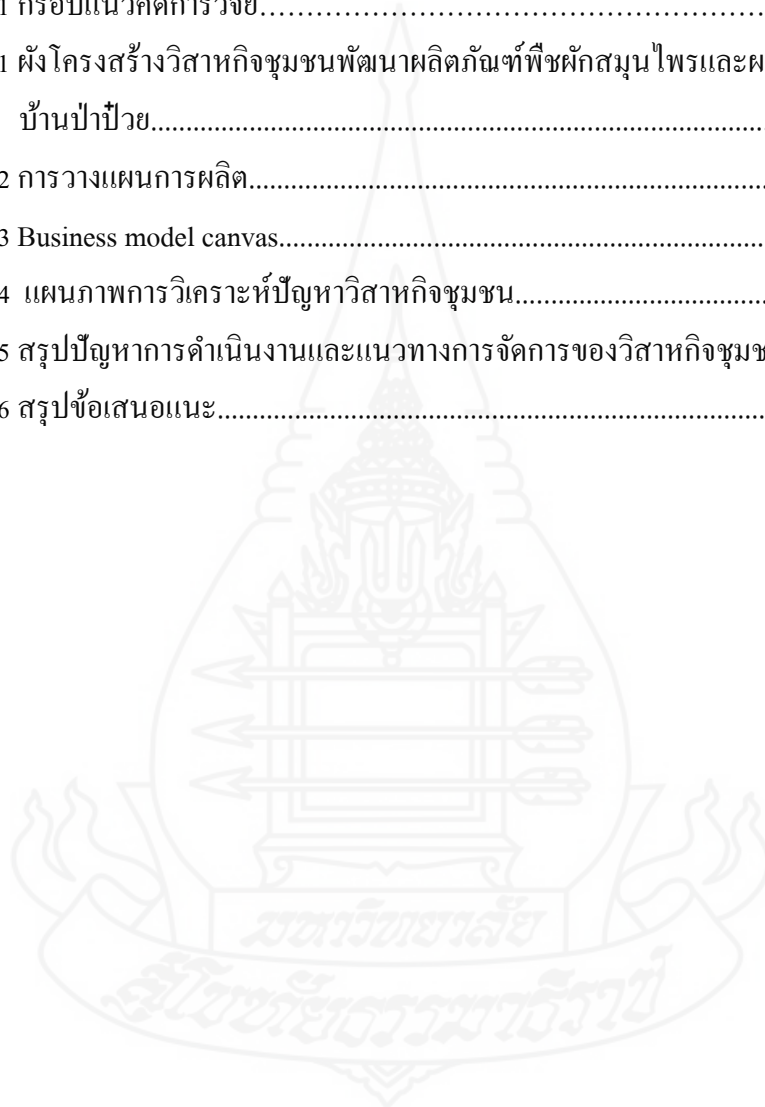
## สารบัญตาราง

	หน้า
ตารางที่ 4.1 ข้อมูลด้านสังคมและเศรษฐกิจของสมาชิกวิสาหกิจชุมชน.....	30
ตารางที่ 4.2 ความคิดเห็นที่มีความเหมาะสมต่อการบริหารจัดการวิสาหกิจชุมชน.....	36
ตารางที่ 4.3 ตารางแสดงการจัดสรรผลกำไร ปี 2561-2563.....	56
ตารางที่ 4.4 ความคิดเห็นที่มีต่อปัญหาในแต่ละด้านของการดำเนินงานวิสาหกิจชุมชน.....	57



สารบัญภาพ

	หน้า
ภาพที่ 1.1 กรอบแนวคิดการวิจัย.....	3
ภาพที่ 4.1 ผังโครงสร้างวิสาหกิจชุมชนพัฒนาผลิตภัณฑ์พืชผักสมุนไพรและผลไม้ บ้านป่าป๋วย.....	38
ภาพที่ 4.2 การวางแผนการผลิต.....	40
ภาพที่ 4.3 Business model canvas.....	42
ภาพที่ 4.4 แผนภาพการวิเคราะห์ปัญหาวิสาหกิจชุมชน.....	59
ภาพที่ 4.5 สรุปปัญหาการดำเนินงานและแนวทางการจัดการของวิสาหกิจชุมชน.....	72
ภาพที่ 4.6 สรุปข้อเสนอแนะ.....	78



# บทที่ 1

## บทนำ

### 1. ความเป็นมาและความสำคัญของปัญหา

วิสาหกิจชุมชน นับเป็นพื้นฐานการพัฒนาเศรษฐกิจในรูปแบบพอเพียงของคน ในชุมชน การดำเนินกิจกรรมของวิสาหกิจชุมชนเกี่ยวข้องกับกิจกรรมการผลิตสินค้า การให้บริการ หรือ กิจกรรมอื่น ๆ อันเป็นการดำเนินการที่ได้มีการดำเนินการ โดยคณะบุคคลซึ่งจะมีความผูกพันของวิถีชีวิตร่วมกัน มีวัตถุประสงค์เพื่อรวมตัวกันในการประกอบกิจกรรมดังกล่าว ไม่ว่าจะในรูปแบบของนิติบุคคลหรือไม่เป็นรูปแบบของนิติบุคคล เพื่อเป็นการสร้างรายได้และเพื่อการพึ่งพาตนเอง ครอบครั้ว ชุมชน และระหว่างชุมชน อันเป็นรากฐานของการพึ่งพาตนเองเป็นหลักในการสร้างความเข้มแข็งของคนในชุมชน เพื่อสร้างเศรษฐกิจชุมชนที่เป็นพื้นฐานของระบบเศรษฐกิจพอเพียง การดำเนินกิจกรรมทางด้านเศรษฐกิจของชุมชนในปัจจุบันส่วนใหญ่ยังอยู่ในระดับพื้นฐานที่ยังไม่พร้อมที่จะดำเนินการจนถึงขั้นของการแข่งขันทางการค้าทั้งในระดับภายในประเทศและระหว่างประเทศ

วิสาหกิจชุมชนที่ได้มีการดำเนินกิจกรรมในจังหวัดลำพูน จากข้อมูลรายงานสรุปจำนวนการยื่นแบบจัดเก็บข้อมูลพื้นฐานของวิสาหกิจชุมชน เครือข่ายวิสาหกิจชุมชน ข้อมูล ณ วันที่ 1 มกราคม 2564 ถึงวันที่ 3 กันยายน 2564 มีวิสาหกิจชุมชน จำนวน 743 วิสาหกิจชุมชน 2 เครือข่ายวิสาหกิจชุมชน จำแนกตามพื้นที่ได้ดังนี้ อำเภอเมืองลำพูน จำนวน 111 วิสาหกิจชุมชน 1 เครือข่ายวิสาหกิจชุมชน อำเภอแม่ทา จำนวน 87 วิสาหกิจชุมชน อำเภอบ้านโฮ้ง จำนวน 48 วิสาหกิจชุมชน 1 เครือข่ายวิสาหกิจชุมชน อำเภอลี้ จำนวน 99 วิสาหกิจชุมชน อำเภอทุ่งหัวช้าง จำนวน 57 วิสาหกิจชุมชน อำเภอป่าซาง จำนวน 118 วิสาหกิจชุมชน อำเภอบ้านธิ จำนวน 164 วิสาหกิจชุมชน อำเภอเวียงหนองล่อง จำนวน 59 วิสาหกิจชุมชน จังหวัดลำพูน ได้มีการประเมินศักยภาพวิสาหกิจชุมชน และเครือข่ายวิสาหกิจชุมชนเป็นประจำทุกปี โดยปี 2564 มีวิสาหกิจชุมชนและเครือข่ายวิสาหกิจชุมชนที่ได้รับการประเมินและมีผลการประเมินอยู่ในระดับดี ร้อยละ 21.8 ผลการประเมินอยู่ในระดับปานกลาง ร้อยละ 72.8 ผลการประเมินอยู่ในระดับปรับปรุง ร้อยละ 5.4 จากข้อมูลดังกล่าว เห็นได้ว่า มีวิสาหกิจชุมชนที่มีผลการประเมินอยู่ในระดับปานกลาง และอยู่ในระดับปรับปรุงถึงร้อยละ 78.2 ซึ่งจำเป็นต้องมีการพัฒนาให้อยู่ในระดับที่สูงขึ้นไป ในการพัฒนาวิสาหกิจชุมชนมี

หลายแนวทาง เช่น การพัฒนาตัวโมเดลที่ใช้ในการพัฒนา การพัฒนาด้านการมีส่วนร่วมของผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย การพัฒนาที่บทบาทของผู้นำและสมาชิก เป็นต้น แนวทางหนึ่งที่น่าสนใจในการพัฒนา กลุ่มหรือองค์กรเกษตรกรให้มีความเข้มแข็ง คือการมีต้นแบบที่ดีที่โดยการถอดบทเรียนและนำบทเรียนไปใช้ในการศึกษาเพื่อเป็นแนวทางนำไปประยุกต์ใช้ในการพัฒนาวิสาหกิจชุมชน

วิสาหกิจชุมชนพัฒนาผลิตภัณฑ์พืชผักสมุนไพรและผลไม้บ้านป่าปวย ตำบลบ้านโอง อำเภอบ้านโอง จังหวัดลำพูน เป็นวิสาหกิจชุมชน ที่ดำเนินกิจกรรมในกลุ่มของการผลิตพืช แปรรูปและผลิตภัณฑ์อาหาร มีความหลากหลายในการดำเนินกิจกรรมในการผลิตพืช ทั้งพืชผัก สมุนไพร และผลไม้ และเป็นวิสาหกิจชุมชนที่มีผลการประเมินอยู่ในระดับดี ความสำเร็จในการดำเนินกิจกรรมของวิสาหกิจชุมชนพัฒนาผลิตภัณฑ์พืชผักสมุนไพรและผลไม้บ้านป่าปวย ตำบลบ้านโอง อำเภอบ้านโอง จังหวัดลำพูน สามารถพัฒนาการดำเนินกิจกรรมของวิสาหกิจชุมชนจนประสบความสำเร็จตลอดห่วงโซ่อุปทาน จนถึงขั้นของการทำการค้าภายในประเทศและพัฒนาการค้าไปยังกลุ่มลูกค้าระหว่างประเทศได้นั้น ได้อาศัยผู้นำที่มีวิสัยทัศน์กว้างไกล ไม่ย่อท้อต่อปัญหา อุปสรรค และมีความตั้งใจในการบริหารจัดการวิสาหกิจชุมชน โดยอาศัยองค์ความรู้และภูมิปัญญาที่มี ยึดหลักการของการมีส่วนร่วมของสมาชิกวิสาหกิจชุมชน รวมถึงมีการประสานงานและบูรณาการภาคีเครือข่ายเพื่อส่งเสริมสนับสนุนวิสาหกิจชุมชนในด้านต่าง ๆ จนสามารถแก้ไขปัญหา อุปสรรคในการดำเนินกิจกรรมจนได้รับการคัดเลือกเป็นวิสาหกิจชุมชนดีเด่น ระดับจังหวัดลำพูน ปี 2564 ได้รับรางวัลการประกวดวิสาหกิจชุมชนดีเด่น ระดับเขต ปี 2564 และได้รับรางวัลการประกวดวิสาหกิจชุมชนดีเด่น ระดับประเทศ ปี 2564 ตามที่กรมส่งเสริมการเกษตรได้กำหนดให้มีการประกวดวิสาหกิจชุมชนดีเด่น เป็นประจำทุกปี เพื่อคัดเลือกวิสาหกิจชุมชนที่มีการบริหารจัดการที่ดี มีแนวโน้มการพัฒนาที่ยั่งยืน ซึ่งสามารถเป็นตัวอย่างหรือต้นแบบสำหรับวิสาหกิจชุมชนอื่นในการแลกเปลี่ยนเรียนรู้ อันจะเป็นการกระตุ้นและพัฒนาประสิทธิภาพการประกอบการวิสาหกิจชุมชนให้เกิดความมั่นคง เป็นไปตามเจตนารมณ์ของพระราชบัญญัติส่งเสริมวิสาหกิจชุมชน พ.ศ. 2548 และที่แก้ไขเพิ่มเติม

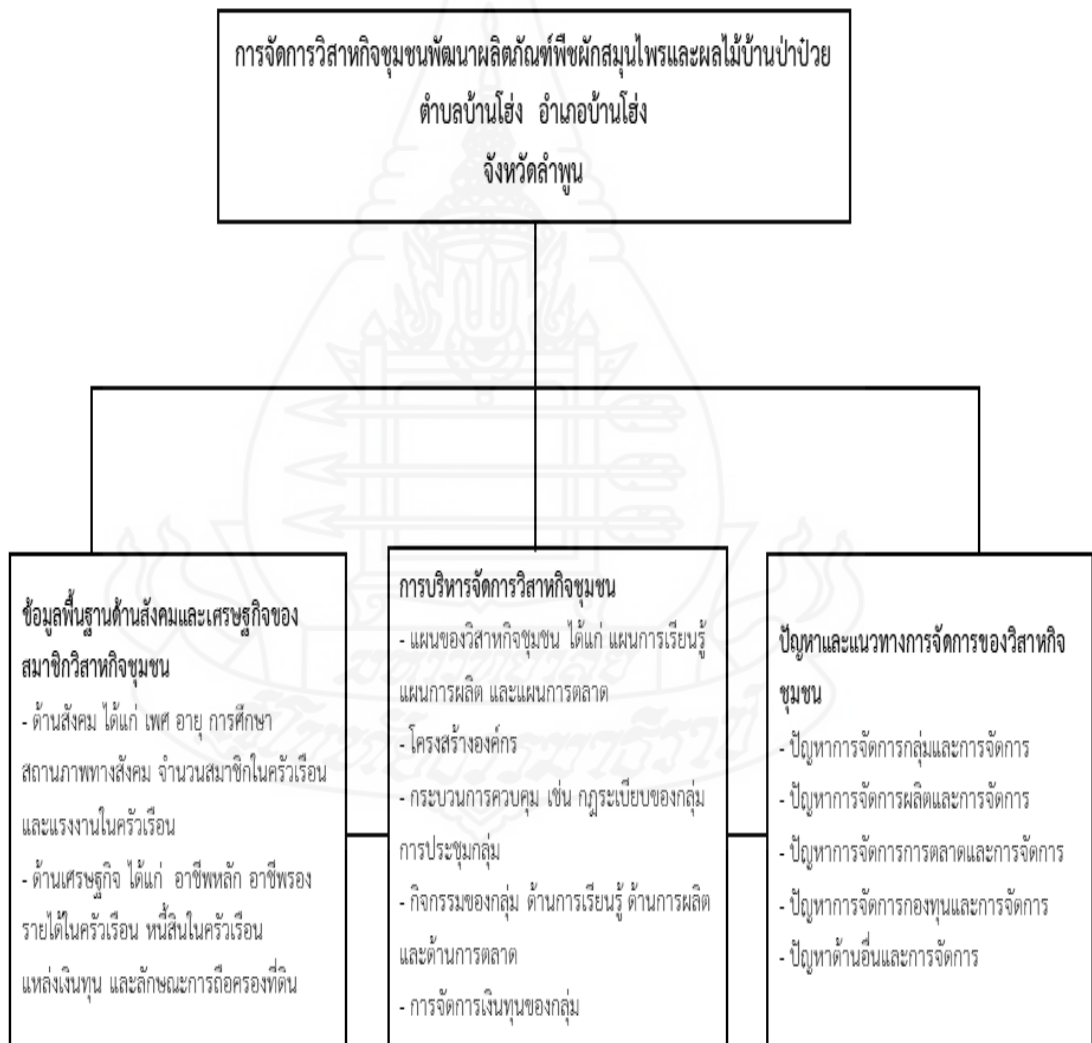
ดังนั้น การจัดการวิสาหกิจชุมชนพัฒนาผลิตภัณฑ์พืชผักสมุนไพรและผลไม้บ้านป่าปวย ตำบลบ้านโอง อำเภอบ้านโอง จังหวัดลำพูน จึงเป็นเรื่องน่าสนใจที่จะศึกษาถึงข้อมูลพื้นฐานด้านสังคมและเศรษฐกิจของสมาชิกวิสาหกิจชุมชน ข้อมูลการดำเนินงานและการบริหารจัดการวิสาหกิจชุมชน ตลอดจนปัญหาและแนวทางในการจัดการต่อปัญหาของวิสาหกิจชุมชนฯ เพื่อให้วิสาหกิจชุมชนอื่นได้นำไปประยุกต์ใช้เป็นแนวทางในการพัฒนาได้อย่างเหมาะสมและยั่งยืน

## 2. วัตถุประสงค์การศึกษา

- 2.1 เพื่อศึกษา ข้อมูลพื้นฐานด้านสังคมและเศรษฐกิจของสมาชิกวิสาหกิจชุมชน
- 2.2 เพื่อศึกษา การบริหารจัดการวิสาหกิจชุมชน
- 2.3 เพื่อศึกษา ปัญหาและแนวทางการจัดการของวิสาหกิจชุมชน

## 3. กรอบแนวคิดการศึกษา

ในการศึกษาวิจัยครั้งนี้มุ่งศึกษาการจัดการวิสาหกิจชุมชนพัฒนาผลิตภัณฑ์พืชผักสมุนไพรและผลไม้บ้านป่าปวย ตำบลบ้านโฮ้ง อำเภอบ้านโฮ้ง จังหวัดลำพูน โดยมีกรอบแนวคิดการศึกษา ดังนี้



ภาพที่ 1.1 กรอบแนวคิดการวิจัย

#### 4. ขอบเขตของการศึกษา

ขอบเขตการศึกษา โดยได้จำแนกขอบเขตการศึกษา ดังนี้

4.1 ขอบเขตด้านเนื้อหา ประกอบด้วย การศึกษาข้อมูลพื้นฐานด้านสังคมและเศรษฐกิจของสมาชิกวิสาหกิจชุมชน ด้านการบริหารจัดการวิสาหกิจชุมชน ด้านการศึกษาปัญหาและแนวทางการจัดการวิสาหกิจชุมชน

4.2 ขอบเขตด้านประชากร คือ กรรมการและสมาชิกวิสาหกิจชุมชนพัฒนาผลิตภัณฑ์พืชผักสมุนไพรและผลไม้บ้านป่าปวย จำนวน 38 ราย

4.3 ขอบเขตด้านพื้นที่ ได้แก่ วิสาหกิจชุมชนพัฒนาผลิตภัณฑ์พืชผักสมุนไพรและผลไม้บ้านป่าปวย ตำบลบ้านโอง อำเภอบ้านโอง จังหวัดลำพูน

4.4 ขอบเขตด้านเวลา ได้แก่ เวลาที่ใช้ในการศึกษาตั้งแต่เดือนเมษายน 2564 ถึงเดือนสิงหาคม 2564

#### 5. นิยามศัพท์เฉพาะ

5.1 ข้อมูลพื้นฐานด้านสังคมและเศรษฐกิจ หมายถึง ข้อมูลส่วนบุคคลของสมาชิกวิสาหกิจชุมชนที่ได้ทำการศึกษา ประกอบด้วย ข้อมูลเพศ อายุ ระดับการศึกษา สถานภาพทางสังคม จำนวนสมาชิกในครัวเรือน จำนวนแรงงานทำการเกษตรในครัวเรือน อาชีพหลัก อาชีพรอง รายได้ในครัวเรือน หนี้สินในครัวเรือน แหล่งเงินทุนในการประกอบอาชีพการเกษตร ลักษณะการถือครองที่ดินพื้นที่ทำการเกษตร

5.2 วิสาหกิจชุมชน หมายถึง กิจการที่ได้ดำเนินการของชุมชนที่เกี่ยวกับการผลิตสินค้า และการให้บริการ หรือการอื่น ๆ ที่ได้ดำเนินการโดยคณะบุคคลในชุมชนที่มีความผูกพันในวิถีชีวิตร่วมกัน มีการรวมตัวกันประกอบกิจการดังกล่าวขึ้นมา ไม่ว่าจะดำเนินกิจการในรูปแบบนิติบุคคลในรูปแบบใด หรือไม่เป็นนิติบุคคลโดยมีวัตถุประสงค์ของการดำเนินกิจการเพื่อสร้างรายได้และเพื่อการพึ่งพาตนเองของครอบครัวและชุมชน รวมถึงระหว่างชุมชน ทั้งนี้ เป็นไปตามหลักเกณฑ์ที่ทางคณะกรรมการส่งเสริมวิสาหกิจชุมชนได้ประกาศกำหนดไว้

5.3 การจัดการวิสาหกิจชุมชน หมายถึง การที่วิสาหกิจชุมชนมีโครงสร้างการบริหาร มีวิธีการพัฒนาและปรับปรุงระบบการบริหารจัดการ พัฒนาระบบการและวิธีการดำเนินงาน พัฒนาการบริหารจัดการ ให้มีการดำเนินงานที่ทันต่อเหตุการณ์และการเปลี่ยนแปลง มีกระบวนการผลิต การแปรรูป การตลาด เพื่อให้ผลผลิตหรือบริการมีความต่อเนื่องและมีคุณภาพ

**5.4 การบริหารตลาด** หมายถึง วิสาหกิจชุมชนใช้วัตถุดิบในท้องถิ่นเป็นหลักในการผลิตสินค้าแปรรูป สร้างความเชื่อมั่นในคุณภาพความปลอดภัยของสินค้าหรือบริการ สร้างแบรนด์ และสร้างความสัมพันธ์อันดีกับลูกค้า ทำความเข้าใจลูกค้าและตลาด

**5.5 ปัญหาและแนวทางการจัดการของวิสาหกิจชุมชน** หมายถึง วิสาหกิจชุมชนมีปัญหาและแนวทางการจัดการกับปัญหาเหล่านั้นได้อย่างไร เพื่อที่จะให้การดำเนินงานหรือกิจกรรมของวิสาหกิจชุมชนเกิดความเข้มแข็งในทุกมิติ ทั้งในด้านการจัดการกลุ่ม ด้านการผลิต ด้านการตลาด ด้านการจัดการกองทุน และการจัดการด้านอื่น

## 6. ประโยชน์ที่คาดว่าจะได้รับ

### 6.1 เกษตรกรสมาชิกวิสาหกิจชุมชน

**6.1.1 เกษตรกรสมาชิกวิสาหกิจชุมชน** รู้และเข้าใจในกระบวนการดำเนินกิจกรรมของวิสาหกิจชุมชนให้ประสบความสำเร็จและสามารถสร้างรายได้ให้กับสมาชิกได้จริง

**6.1.2 เกษตรกรสมาชิกวิสาหกิจชุมชน** เห็นความสำคัญของการมีส่วนร่วมในการดำเนินกิจกรรมของวิสาหกิจชุมชน และการสร้างเครือข่ายวิสาหกิจชุมชน

### 6.2 วิสาหกิจชุมชน

**6.2.1 นำผลการศึกษาไปใช้** วางแผนบริหารจัดการและพัฒนาการดำเนินกิจกรรมวิสาหกิจชุมชนให้สมาชิกวิสาหกิจชุมชนมีรายได้เพิ่มจากการดำเนินกิจกรรม และมีความมั่นคงทางเศรษฐกิจครัวเรือน

**6.2.2 นำผลการศึกษาไปใช้** วางแผนปรับปรุงและพัฒนาข้อบกพร่องของการดำเนินธุรกิจของวิสาหกิจชุมชนให้ดียิ่งขึ้น

### 6.3 หน่วยงานที่เกี่ยวข้อง

**6.3.1 นำผลการศึกษาไปใช้** ในการส่งเสริมพัฒนาเกษตรกรในพื้นที่ ให้สามารถประกอบกิจกรรมวิสาหกิจชุมชนที่สร้างรายได้

**6.3.2 นำผลการศึกษาไปใช้** ขยายผลในการวางแผนส่งเสริมและพัฒนาสมาชิกวิสาหกิจชุมชนอื่นให้สมาชิกมีรายได้จากการดำเนินกิจกรรมอย่างต่อเนื่อง

**6.3.3 นำผลการศึกษาไปใช้** เป็นแนวทางในการกำหนดรูปแบบของการบริหารจัดการวิสาหกิจชุมชนอื่นได้อย่างเหมาะสม

**6.3.4 นำผลการศึกษาปัญหาและแนวทางการจัดการของวิสาหกิจชุมชนไปใช้** เป็นกรอบแนวทางในการกำหนดนโยบายในการส่งเสริม สนับสนุนวิสาหกิจชุมชนให้เกิดความยั่งยืน



## บทที่ 2

### วรรณกรรมที่เกี่ยวข้อง

การศึกษาเรื่องการจัดการวิสาหกิจชุมชนพัฒนาผลิตภัณฑ์พืชผักสมุนไพรและผลไม้บ้านป่าปวย ตำบลบ้านโฮ้ง อำเภอบ้านโฮ้ง จังหวัดลำพูน ผู้วิจัยได้ทำการทบทวนวรรณกรรมและงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง ประกอบด้วย

1. แนวคิดวิสาหกิจชุมชน และการสนับสนุนวิสาหกิจชุมชนของภาครัฐ
2. แนวคิดภาวะผู้นำ
3. แนวคิดการมีส่วนร่วม
4. แนวคิดภูมิปัญญาท้องถิ่น
5. แนวคิดการเป็นผู้ประกอบการ
6. แนวคิดประสิทธิผลการจัดการ
7. แนวคิดส่วนประสมทางการตลาด
8. งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

#### 1. แนวคิดวิสาหกิจชุมชน และการสนับสนุนวิสาหกิจชุมชนของภาครัฐ

1.1 พระราชบัญญัติส่งเสริมวิสาหกิจชุมชน พ.ศ. 2548 ราชกิจจานุเบกษา เล่ม 122/ตอนที่ 6 ก/หน้า 1/18 มกราคม 2548 บัญญัติไว้ว่า เศรษฐกิจชุมชนเป็นพื้นฐานของการพัฒนาเศรษฐกิจแบบพอเพียง ในปัจจุบันยังมีเศรษฐกิจชุมชนอีกจำนวนหนึ่งที่ยังอยู่ในระดับที่ไม่พร้อมจะเข้ามาแข่งขันทางการค้าทั้งในระดับภายในประเทศและระหว่างประเทศ

ดังนั้น การส่งเสริมความรู้และภูมิปัญญาท้องถิ่น การสร้างรายได้ การช่วยเหลือซึ่งกันและกัน การพัฒนาความสามารถในการจัดการและการพัฒนารูปแบบของวิสาหกิจชุมชนอันจะยังผลให้ชุมชนพึ่งพาตนเองได้และพัฒนาระบบเศรษฐกิจชุมชนให้มีความเข้มแข็งพร้อมสำหรับการแข่งขันทางการค้าในอนาคตไม่ว่าในระดับใด รวมไปถึงการพัฒนาวิสาหกิจชุมชนไปสู่การเป็นผู้ประกอบการขนาดย่อมและขนาดกลางได้นั้นจะต้องดำเนินการภายใต้พระราชบัญญัติส่งเสริมวิสาหกิจชุมชน พ.ศ. 2548

พระราชบัญญัติส่งเสริมวิสาหกิจชุมชน พ.ศ.2548 มาตรา 3 ได้ให้ความหมายของ “วิสาหกิจชุมชน” ไว้ว่า “วิสาหกิจชุมชน” หมายความว่า กิจการของชุมชนเกี่ยวกับการผลิตสินค้า การให้บริการ หรือ การอื่น ๆ ที่ดำเนินการโดยคณะบุคคลที่มีความผูกพัน มีวิถีชีวิตร่วมกันและรวมตัวกันประกอบ กิจการดังกล่าว ไม่ว่าจะ เป็นนิติบุคคลในรูปแบบใดหรือไม่เป็นนิติบุคคล เพื่อสร้างรายได้และเพื่อ การพึ่งพาตนเองของครอบครัว ชุมชนและระหว่างชุมชน ทั้งนี้ ตามหลักเกณฑ์ที่คณะกรรมการ ประกาศกำหนด โดยที่เศรษฐกิจชุมชนเป็นพื้นฐานของการพัฒนาเศรษฐกิจแบบพอเพียงของคนใน ชุมชน การดำเนินกิจกรรมของวิสาหกิจชุมชนเกี่ยวข้องกับกิจกรรมการผลิตสินค้า การให้บริการ หรือการอื่น ๆ ที่ดำเนินการโดยคนในชุมชน เป็นการดำเนินการโดยคณะบุคคลที่มีความผูกพันของ วิถีชีวิตร่วมกันและมีวัตถุประสงค์เพื่อรวมตัวกันในการประกอบกิจกรรมดังกล่าว ไม่ว่าจะ เป็น รูปแบบของนิติบุคคลหรือไม่เป็นรูปแบบของนิติบุคคลเพื่อเป็นการสร้างรายได้และเพื่อการพึ่งพา ตนเอง ครอบครัว ชุมชน และระหว่างชุมชน อันเป็นรากฐานของการพึ่งพาตนเองเป็นหลักใน การสร้างความเข้มแข็งของคนในชุมชน เพื่อสร้างเศรษฐกิจชุมชนที่เป็นพื้นฐานของระบบเศรษฐกิจ พอเพียง

**1.2 การสนับสนุนวิสาหกิจชุมชนจากภาครัฐ** สัจจา บรรจงศิริ และบุญญฤทธิ์ มุ่งจงกลาง (2551) กล่าวว่า การส่งเสริมและพัฒนากระบวนการสร้างชุมชนที่เข้มแข็ง นั้น มีแนวทาง การส่งเสริมโดยดำเนินการได้ดังนี้

**1.2.1 ส่งเสริมการรวมตัวของเกษตรกรในชุมชน** โดยอาศัยกลุ่มแกนวิสาหกิจกระบวนการ จากทุกภาคส่วน มีการจัดให้มีเวทีสร้างความเข้าใจเรียนรู้และดำเนินกิจกรรมกลุ่มร่วมกันอย่าง ต่อเนื่องที่ต้องดำเนินการควบคู่ไปกับการพัฒนาในด้านกระบวนการเรียนรู้ที่มีความหลากหลายและ สอดคล้องกับศักยภาพ รวมถึงภูมิปัญญาและวัฒนธรรม ความต้องการที่สามารถนำไปปฏิบัติเป็น อาชีพได้ และจะต้องดำเนินการค้นหาศักยภาพของชุมชนโดยกระบวนการมีส่วนร่วมเพื่อจัดทำ แผนที่ตั้งของถิ่นฐาน แหล่งทุนทางสังคม เศรษฐกิจ และทรัพยากร ที่จะต้องดำเนินการควบคู่ไป กับการสร้างฐานข้อมูลและการจัดทำตัวชี้วัดการพัฒนา เพื่อติดตามผลการดำเนินงานของ ชุมชน ในด้านการสนับสนุนให้ชุมชนจัดทำแผนอย่างมีส่วนร่วมก็เป็นสิ่งสำคัญในการที่จะนำ ศักยภาพปัญหาของชุมชนมาวิเคราะห์เพื่อกำหนดเป็นกิจกรรมการดำเนินงานตามศักยภาพและ ความสามารถของชุมชน ที่จะต้องมีการพึ่งพาทรัพยากรหลักที่มีอยู่เดิมและหนุนเสริมด้วยทรัพยากร ที่เกินความสามารถและศักยภาพของชุมชนด้วยการหนุนเสริมทรัพยากรจากแหล่งภายนอก และ ต้องมีการจัดเวทีแลกเปลี่ยนประสบการณ์และความคิดเห็นที่เกิดจากการติดตามประเมินผล การพัฒนาด้วยกระบวนการมีส่วนร่วมที่ได้ดำเนินการร่วมกับหน่วยงานอื่น ๆ เพื่อทำการสรุปเป็น

บทเรียนและทำการปรับระบบข้อมูลพื้นฐานรวมถึงตัวชี้วัดการพัฒนาของชุมชนให้ทันสมัยเป็นระยะ ๆ

**1.2.2 ส่งเสริมและพัฒนากระบวนการผลิต** เพื่อให้มีประสิทธิภาพและมีคุณภาพ อันเป็นการเสริมสร้างความเข้มแข็งให้สามารถพึ่งพาตนเองและสร้างภูมิคุ้มกันของระบบเศรษฐกิจโดยรวม มีการสร้างมูลค่าเพิ่มของวัตถุดิบทางการเกษตรด้วยการส่งเสริมการแปรรูปผลผลิตเกษตรทั้งด้านอาหารและไม่ใช่อาหาร ต้องมีการวิจัยและพัฒนาเทคโนโลยีการเกษตรในรูปแบบต่าง ๆ ที่สอดคล้องกับภูมิปัญญาและความต้องการของท้องถิ่น พร้อมทั้งสนับสนุนเครื่องมือและอุปกรณ์ที่จะช่วยเพิ่มประสิทธิภาพการผลิตให้เกิดความคุ้มค่าทางเศรษฐกิจเป็นการยกระดับด้านคุณภาพและยกระดับด้านมาตรฐานของสินค้าเกษตรและผลิตภัณฑ์ทางการเกษตรให้สอดคล้องตรงกับความต้องการของผู้บริโภคทั้งภายในประเทศและต่างประเทศ

**1.2.3 ส่งเสริมและพัฒนาประสิทธิภาพด้านการตลาดสินค้าเกษตรชุมชน** ด้วยการเพิ่มขีดความสามารถ ทักษะของเกษตรกรและสถาบันเกษตรกรในชุมชนให้สามารถเป็นผู้ประกอบการได้ ให้มีความสามารถที่จะตัดสินใจและวางแผนการผลิตที่เชื่อมโยงกับการตลาดได้ รวมถึงการเพิ่มประสิทธิภาพของการจัดการ และการใช้ระบบของข้อมูลข่าวสารด้านการผลิต ด้านราคาสินค้า และด้านหลักการตลาดมาใช้เป็นเครื่องมือในการทำธุรกิจ รวมทั้งการแปรรูปสินค้า ตลอดจนให้การสนับสนุนในการจัดจำหน่ายสินค้าและผลิตภัณฑ์ของชุมชนไปยังแหล่งและสถานที่ต่าง ๆ เพื่อให้ไปสู่ผู้บริโภคอย่างทั่วถึงอันเป็นการกระจายสินค้าของชุมชนออกสู่ตลาดภายนอก อันเป็นการสร้างรายได้เพิ่มให้กับชุมชน และต้องมีการปรับปรุงตลาดสินค้าเกษตรทุกระดับให้มีสิ่งอำนวยความสะดวกอันเป็นการเพิ่มมูลค่าและลดต้นทุนการผลิตอย่างเพียงพอเพื่อให้สามารถสร้างกลไกการเชื่อมโยงระหว่างตลาดกับท้องถิ่นระดับภูมิภาค และระดับประเทศให้มีความสามารถในการกระจายผลผลิต ไปยังผู้บริโภคอย่างกว้างขวาง รวมถึงการส่งเสริมและสนับสนุนภาคเอกชนที่ได้รับซื้อสินค้าเกษตรชุมชนในการขยายสู่ทางการตลาดไปยังต่างประเทศ เพื่อเป็นการกระจายสินค้าเกษตรส่งออกไทยที่เป็นสินค้าที่มีศักยภาพสูงให้ขยายไปอย่างกว้างขวางเพื่อลดผลกระทบที่เกิดจากการพึ่งพิงตลาดหลัก มีการสร้างเครื่องหมายสินค้าของท้องถิ่นให้เป็นสัญลักษณ์ของชุมชน รวมถึงการส่งเสริมการใช้พาณิชย์อิเล็กทรอนิกส์ในการจัดหาและเป็นช่องทางการตลาดในการกระจายสินค้าไปสู่ผู้บริโภคมากยิ่งขึ้น

**1.2.4 สนับสนุนเครือข่ายความร่วมมือในการพัฒนาธุรกิจชุมชน** ด้วยการจัดทำข้อมูลสินค้าเกษตรชุมชน และให้การสนับสนุนในการจัดทำแผนแม่บทเทคโนโลยีผลิตภัณฑ์พื้นบ้าน ที่เป็นการนำวัตถุดิบในท้องถิ่นมาใช้ประโยชน์จากภูมิปัญญาที่มีอยู่ โดยให้ชุมชนบริหารจัดการได้ตั้งแต่กระบวนการผลิตจนถึงการตลาด

**1.2.5 ส่งเสริมและพัฒนากองท่องเที่ยวเชิงเกษตร** ด้วยการพัฒนาคุณภาพแหล่งท่องเที่ยวเชิงเกษตรเพื่อให้สามารถรองรับการขยายตัวของนักท่องเที่ยวทั้งในและต่างประเทศ ด้วยการพัฒนาแหล่งท่องเที่ยวทางการเกษตร พร้อมทั้งสนับสนุนการพัฒนากิจกรรมการท่องเที่ยวรูปแบบใหม่ที่มีความสอดคล้องกับวิถีชีวิต วัฒนธรรม ประเพณี ชุมชนเกษตร ตลอดจนถึงทรัพยากรธรรมชาติที่มีอยู่ในพื้นที่ โดยไม่ส่งผลกระทบต่อสิ่งแวดล้อม และเป็นการพัฒนาด้านการเกษตรชุมชนอย่างยั่งยืน มีการส่งเสริมบทบาทของชุมชน องค์กรชุมชนในท้องถิ่นให้เข้ามามีส่วนร่วมบริหารจัดการแหล่งท่องเที่ยว การเกษตรอย่างครบวงจร ทั้งการพัฒนาแหล่งท่องเที่ยว การบำรุงรักษา การพัฒนาสิ่งแวดล้อมความสะอาดด้านการท่องเที่ยว ตลอดจนการต้อนรับนักท่องเที่ยวที่มาเยือน โดยรณรงค์สร้างจิตสำนึก เสริมความรู้ ความเข้าใจที่ถูกต้องแก่ชุมชนและท้องถิ่นในการพัฒนาแหล่งท่องเที่ยวอย่างยั่งยืน

**1.2.6 พัฒนาระบบข้อมูลสารสนเทศ** ด้วยการรวบรวมและจัดทำฐานข้อมูลในด้านการผลิต การตลาด เครือข่าย และการบริการท่องเที่ยวเชิงเกษตรของชุมชน เพื่อบริการเผยแพร่และแลกเปลี่ยนข้อมูลรวมถึงข่าวสารต่าง ๆ ระหว่างหน่วยงานทั้งภาครัฐ เอกชน ชุมชน และผู้สนใจทั่วไป

**1.2.7 การอนุรักษ์สิ่งแวดล้อม** ดำเนินการรณรงค์เพื่อสร้างจิตสำนึกให้เกิดขึ้นกับคนในชุมชนเพื่อให้เกิดการดำเนินกิจกรรมที่คำนึงถึงความสำคัญของสิ่งแวดล้อมเพื่อก่อให้เกิดการพัฒนาที่ยั่งยืน

## 2. แนวคิดภาวะผู้นำ

**2.1 ความหมาย** ภายใต้บริบทด้านเศรษฐกิจ สังคม และการเมืองที่มีการเปลี่ยนแปลง โครงสร้างองค์กรต่างก็มีความสัมพันธ์กับภาวะผู้นำและการบริหารจัดการ การที่จะขับเคลื่อนองค์กรให้เกิดความสำเร็จและเจริญเติบโตได้อย่างมีประสิทธิภาพตามที่องค์กรได้ตั้งเป้าหมายไว้นั้น จึงจำเป็นต้องพิจารณาถึงภาวะผู้นำที่จะนำพาให้องค์กรสามารถดำเนินงาน ได้บรรลุเป้าหมายที่วางไว้ภายใต้การบริหารจัดการองค์กร ซึ่งภาวะผู้นำนั้นจะต้องมีความรู้ มีความสามารถในการคิดวิเคราะห์รวมถึงการแก้ไขปัญหาต่าง ๆ ประกอบกับต้องมีความคิดในเชิงริเริ่มเพื่อสร้างสรรค์ มีความมุ่งมั่นรวมถึงมีอำนาจบริหารจัดการ ซึ่งองค์ประกอบของภาวะผู้นำนั้น มีความสำคัญและมีความเกี่ยวข้องกับการขับเคลื่อนองค์กรให้ประสบความสำเร็จอย่างมีประสิทธิภาพและบรรลุตามเป้าหมายที่ตั้งไว้

## 2.2 สรุปแนวคิดเกี่ยวกับภาวะผู้นำ

**2.2.1 พิสิฐชัย กาญจนามัย (2555)** กล่าวว่า ภาวะผู้นำ (Leadership) คือ กระบวนการที่บุคคลใดบุคคลหนึ่ง หรือมากกว่า พยายามใช้อิทธิพลของตนหรือกลุ่มตน กระตุ้น ชี้นำ ผลักดันให้บุคคลอื่น หรือกลุ่มบุคคลอื่น มีความเต็มใจและกระตือรือร้นในการทำสิ่งต่าง ๆ ตามต้องการ โดยมีความสำเร็จของกลุ่ม หรือองค์การเป็นเป้าหมาย

**2.2.2 กวี วงศ์พุด (2535: 14-15)** ได้สรุปแนวคิดเกี่ยวกับผู้นำไว้ 5 ประการ คือ

1) **ผู้นำ** หมายถึง ผู้ซึ่งเป็นศูนย์กลางหรือจุดรวมของกิจกรรมภายในกลุ่ม เปรียบเสมือนแกนของกลุ่ม เป็นผู้มีโอกาสติดต่อสื่อสารกับผู้อื่นมากกว่าทุกคนในกลุ่ม มีอิทธิพลต่อการตัดสินใจของกลุ่มสูง

2) **ผู้นำ** หมายถึง บุคคลซึ่งนำกลุ่มหรือพากลุ่มไปสู่วัตถุประสงค์หรือสู่จุดหมายที่วางไว้ แม้แต่เพียงชี้แนะให้กลุ่มไปสู่จุดหมายปลายทางก็ถือว่าเป็นผู้นำ ทั้งนี้รวมถึงผู้นำที่นำกลุ่มออกนอกกลุ่มนอกทางด้วย

3) **ผู้นำ** หมายถึง บุคคลซึ่งสมาชิกส่วนใหญ่คัดเลือกหรือยกให้เขาเป็นผู้นำของกลุ่ม ซึ่งเป็นไปโดยอาศัยลักษณะทางสังคมมิติของบุคคลเป็นฐาน และสามารถแสดงพฤติกรรมของผู้นำได้

4) **ผู้นำ** หมายถึง บุคคลซึ่งมีคุณสมบัติเฉพาะบางอย่าง คือสามารถสอดแทรกอิทธิพลบางประการอันก่อให้เกิดการเปลี่ยนแปลงของกลุ่มได้มากที่สุด

5) **ผู้นำ** หมายถึง บุคคลผู้ซึ่งสามารถนำกลุ่มไปในทางที่ต้องการ เป็นบุคคลที่มีส่วนร่วมและเกี่ยวข้องโดยตรงต่อการแสดงบทบาทหรือพฤติกรรมความเป็นผู้นำ

**2.2.3 บุญทัน ดอกไธสง (2535:266)** ได้สรุปเกี่ยวกับผู้นำไว้ว่า ผู้นำ (Leader) หมายถึง

1) **ผู้มีอิทธิพล มีศิลปะ มีอิทธิพลต่อกลุ่มชน** เพื่อให้พวกเขามีความตั้งใจที่จะปฏิบัติงานให้บรรลุเป้าหมายตามต้องการ

2) **ผู้นำและแนะนำ** เพราะผู้นำต้องคอยช่วยเหลือกลุ่มให้บรรลุเป้าหมายสูงสุดตามความสามารถ

3) **ผู้นำ** ไม่เพียงแต่ยืนอยู่เบื้องหลังกลุ่มที่คอยแต่วางแผนและผลักดัน แต่ผู้นำจะต้องยืนอยู่ข้างหน้ากลุ่ม และนำกลุ่มปฏิบัติงานให้บรรลุเป้าหมาย

กล่าวโดยสรุป ในการบริหารจัดการขององค์การ องค์ประกอบภาวะผู้นำ (Leadership) มีผลต่อประสิทธิผลการบริหารจัดการ คุณลักษณะของภาวะผู้นำมี 2 ลักษณะ คือ คุณลักษณะข้อแรก ภาวะผู้นำที่เป็นทางการ (Formal leadership) ซึ่งเป็นภาวะผู้นำของบุคคลที่ได้รับการคัดเลือกหรือได้รับการแต่งตั้งให้ดำรงตำแหน่งโดยมีอำนาจหน้าที่อย่างเป็นทางการในองค์การนั้น และคุณลักษณะ

ข้อ 2 ภาวะผู้นำที่ไม่เป็นทางการ (Informal leadership) ซึ่งเป็นภาวะผู้นำของบุคคลที่จะมีอิทธิพลต่อบุคคลอื่น เนื่องจากมีทักษะเฉพาะ (Special skill) สอดคล้องกับความต้องการของสมาชิกหรือผู้ตาม และการบริหารจัดการองค์การให้เกิดประสิทธิผล จนเป็นที่ยอมรับ

### 3. แนวคิดการมีส่วนร่วม

**3.1 ความหมาย** การมีส่วนร่วมที่มีต่อการขับเคลื่อนองค์กรหรือเครือข่ายนั้นมีผลดีในทางจิตวิทยา กล่าวคือ ผู้ที่ได้เข้ามามีส่วนร่วมจะเกิดความภาคภูมิใจที่ได้เป็นส่วนหนึ่งของการบริหาร และความคิดเห็นถูกรับฟัง ถูกนำไปปฏิบัติเพื่อการพัฒนาเครือข่าย ที่สำคัญผู้ที่มีส่วนร่วมจะมีความรู้สึกเป็นส่วนหนึ่งของงานหรือเป็นเจ้าของงานนั้น ซึ่งจะเป็นพลังในการขับเคลื่อนเครือข่ายที่ดีที่สุด โดยมีผู้ให้ความหมายของการมีส่วนร่วม

#### 3.2 สรุปแนวคิดการมีส่วนร่วม

**3.2.1 โกวิทย์ พวงงาม (2545)** เสนอขั้นตอนการมีส่วนร่วมของประชาชนที่แท้จริงในความร่วมมือเพื่อพัฒนาองค์การตั้งแต่กระบวนการเริ่มต้นจนดำเนินการบรรลุวัตถุประสงค์ โดยมีขั้นตอนดังนี้

1) การมีส่วนร่วมค้นหาปัญหาหรือรวมถึงสาเหตุของปัญหาในแต่ละท้องถิ่น สมาชิกต้องทราบถึงปัญหาและเข้าใจสาเหตุของปัญหาในท้องถิ่นที่ตนดำรงอยู่เป็นอย่างดีเพื่อให้การดำเนินงานแก้ไขปัญหาของท้องถิ่นเกิดผลตามวัตถุประสงค์ที่กำหนด

2) การมีส่วนร่วมวางแผน เพื่อดำเนินกิจกรรม เป็นขั้นตอนที่จะช่วยให้สมาชิกในองค์การรู้จักวิธีการคิด การตัดสินใจอย่างมีเหตุผล สามารถนำข้อมูลข่าวสารต่าง ๆ มาใช้เพื่อวางแผนร่วมกันในการนำพาองค์การมุ่งไปสู่จุดมุ่งหมายที่วางไว้

3) การมีส่วนร่วมในการลงทุนและการปฏิบัติงาน สมาชิกมีแรงงานของตนที่สามารถนำมาใช้ร่วมกันได้แม้ว่าสมาชิกจะมีฐานะยากจน นับเป็นการร่วมลงทุนและได้ปฏิบัติงานร่วมกันทำให้สมาชิกสามารถคิดต้นทุนการดำเนินงานได้ด้วยตนเอง เกิดการเรียนรู้ในการดำเนินกิจกรรมอย่างใกล้ชิด

4) การมีส่วนร่วมในการติดตามประเมินผลงาน ต้องอาศัยการมีส่วนร่วมเพื่อสมาชิกจะได้ทราบว่า งานที่ได้ทำไปนั้นได้รับประโยชน์มีผลดีหรือไม่อย่างไร หากการประเมินผลงานขาดการมีส่วนร่วมของสมาชิกอาจส่งผลต่อการดำเนินกิจกรรมต่าง ๆ ขององค์การในด้านความร่วมมือร่วมใจ

**3.2.2 สำนักงานคณะกรรมการกองทุนหมู่บ้านและชุมชนเมืองแห่งชาติ (2546)** ได้กล่าวถึง การมีส่วนร่วม หมายถึง การมีส่วนร่วมในการตัดสินใจ การกำหนดนโยบายพัฒนาท้องถิ่น การร่วมรับประโยชน์จากสิ่งที่เกิดขึ้นจากการดำเนินงาน และมีส่วนในการควบคุม ประเมินผล การดำเนินงาน โครงการต่าง ๆ ของท้องถิ่น โดยที่ประชาชนหรือชุมชนได้เข้าไปมีส่วนร่วม รวมถึงได้มีการให้ความหมายของการมีส่วนร่วมที่เป็นกระบวนการของการพัฒนาโดยประชาชนเข้ามามีส่วนร่วมในการพัฒนาตั้งแต่เริ่มต้นจนถึงสิ้นสุดโครงการ ได้แก่ การร่วมกันค้นหาปัญหา การวางแผน การตัดสินใจ การระดมทรัพยากรและเทคโนโลยีท้องถิ่น การบริหารจัดการ

**3.2.3 อภิญา กังสนารักษ์ (2544)** นำเสนอขั้นตอนการมีส่วนร่วมของชุมชนว่า ชุมชนจะต้องมีส่วนร่วมใน 4 ขั้นตอน คือ

1) การมีส่วนร่วมในการริเริ่มโครงการ ร่วมค้นหาปัญหาและสาเหตุของปัญหาภายในชุมชน มีส่วนร่วมในการตัดสินใจเพื่อกำหนดความต้องการและจัดลำดับความสำคัญ

2) การมีส่วนร่วมวางแผน กำหนดวัตถุประสงค์ รวมถึงกำหนดวิธีการ หรือแนวทางในการดำเนินงานและการบริหารทรัพยากรที่จะใช้

3) การมีส่วนร่วมดำเนินโครงการหรือทำประโยชน์ให้กับโครงการ โดยการร่วมช่วยเหลือในแต่ละด้าน ไม่ว่าจะเป็นด้านทุนทรัพย์ ด้านวัสดุอุปกรณ์ และด้านแรงงาน

4) การมีส่วนร่วมในการประเมินผลโครงการ โดยกำหนดการประเมินผลเป็นระยะอย่างต่อเนื่องหรือประเมินผลรวมในคราวเดียวกันเพื่อให้รู้ถึงผลที่ได้จากการดำเนินงานว่าบรรลุวัตถุประสงค์ที่กำหนดไว้หรือไม่

**3.2.4 อรพินท์ สพฤกษ์ชัย (2550)** ได้กล่าวว่า กระบวนการที่ประชาชนหรือผู้ที่เกี่ยวข้องได้มีโอกาสในการรับรู้ เรียนรู้ ได้ทำความเข้าใจ ได้ร่วมแสดงทัศนะ ได้ร่วมเสนอปัญหา/ประเด็นสำคัญที่เกี่ยวข้อง ได้ร่วมคิดแนวทาง ได้ร่วมแก้ไขปัญหา ได้ร่วมในกระบวนการตัดสินใจและร่วมกระบวนการพัฒนานั้น หมายถึง กระบวนการมีส่วนร่วมของประชาชน

**3.2.5 ประพันธ์ พงษ์ชินพงษ์ (2551)** ได้ให้ความหมายการมีส่วนร่วมว่า เป็นผลจากการเห็นพ้องต้องกันในเรื่องของความต้องการและทิศทางการเปลี่ยนแปลง การเห็นพ้องต้องกันนั้นจะมีมากพอจนเกิดความคิดริเริ่มโครงการเพื่อการปฏิบัติการ กล่าวคือ ต้องเป็นการเห็นพ้องต้องกันของคนส่วนใหญ่ที่จะเข้าร่วมกับปฏิบัติการนั้น โดยจะต้องตระหนักว่าการปฏิบัติการทั้งหมดโดยกลุ่ม หรือในนามของกลุ่มหรือกระทำการผ่านองค์กร

**3.2.6 ทำนอง ภูเกดพิมพ์ (2551)** กล่าวว่า การมีส่วนร่วม หมายถึง การทำงานร่วมกันเพื่อให้บรรลุวัตถุประสงค์ ทั้งนี้ ขึ้นอยู่กับสภาพความคิด ความเชื่อ และความยึดมั่นของแต่ละบุคคล แต่ละ

หน่วยงาน แต่ละองค์กร อีกทั้งยังขึ้นอยู่กับกาลเวลาแต่ละยุคแต่ละสมัยอีกด้วย การมีส่วนร่วมเป็นหัวใจของการเสริมสร้างพลังการทำงานร่วมกันเป็นกลุ่มที่มีประสิทธิภาพ เพราะทำให้ผู้ที่เกี่ยวข้องหรือผู้ที่ได้เข้ามามีส่วนร่วมมีความเข้าใจถึงสถานการณ์ต่าง ๆ เกิดการอุทิศตนเพื่อการเปลี่ยนแปลงและการพัฒนา

กล่าวโดยสรุป การมีส่วนร่วมจะส่งผลให้การดำเนินงานสามารถดำเนินการได้ตามเป้าหมายที่กำหนดและบรรลุวัตถุประสงค์ขององค์กร ก่อให้เกิดการส่งเสริมประสิทธิภาพในด้านการสร้างความพึงพอใจให้กับสมาชิกขององค์กร การสร้างความเข้มแข็งให้กับชุมชนเพื่อประกอบกิจการในการสร้างรายได้ให้กับสมาชิกและองค์กร ดังนั้น การที่ได้มีส่วนร่วมวางแผนปฏิบัติงาน การมีส่วนร่วมลงมือปฏิบัติงานให้เกิดความสำเร็จ การได้รับผลประโยชน์ร่วมกัน และการมีส่วนร่วมในการติดตาม ประเมินผล จะทำให้กิจการสามารถดำเนินการได้ตามเป้าหมายและวัตถุประสงค์ขององค์กร ส่งเสริมให้เกิดประสิทธิผลด้านการสร้างความพึงพอใจให้กับสมาชิกในองค์กร ส่งเสริมความเข้มแข็งให้กับชุมชนในการประกอบกิจการเพื่อสร้างรายได้ให้กับสมาชิกและองค์กร อันเป็นผลจากการมีส่วนร่วมของชุมชนมีต่อประสิทธิผลการบริหารจัดการวิสาหกิจชุมชน ซึ่งเป็นผลสำเร็จตามเป้าหมายในการบริหารจัดการองค์กร

#### 4. แนวคิดภูมิปัญญาท้องถิ่น

4.1 ประเวศ วะสี (2536) กล่าวว่า ภูมิปัญญาท้องถิ่น เป็นการสั่งสมสิ่งที่ได้จากการเรียนรู้มาในช่วงระยะเวลาที่ยาวนาน และมีความเชื่อมโยงกันในทุกสาขาวิชา เป็นการเชื่อมโยงกันทั้งความเป็นอยู่ เศรษฐกิจ การศึกษาและวัฒนธรรมที่มีความผสมกลมกลืนกัน

4.2 สำนักคณะกรรมการการวัฒนธรรมแห่งชาติ (2533) กล่าวว่า ในการดำเนินงานนั้นจะต้องใช้ปัญญาในการค้นหาสิ่งที่มีอยู่แล้วเพื่อนำมาฟื้นฟู ประยุกต์ หรือประดิษฐ์สร้างสิ่งใหม่บนรากฐานสิ่งเก่าที่ค้นพบ นักฟื้นฟู นักประยุกต์ และนักประดิษฐ์ที่ได้มีการคิดค้นทางวัฒนธรรมพื้นบ้านเหล่านี้ เรียกว่า “ปราชญ์ชาวบ้าน” หรือ “ผู้รู้ชาวบ้าน” ซึ่งความรู้เหล่านี้เรียกว่า ภูมิปัญญาท้องถิ่น หรือภูมิปัญญาชาวบ้าน ที่เกิดจากการสั่งสมประสบการณ์ชีวิตทางสังคมและสภาพแวดล้อมที่มีความแตกต่างกัน มีการสั่งสมและได้ถ่ายทอดสืบต่อกันมาจนกลายเป็นวัฒนธรรม

4.3 วันเพ็ญ พวงพันธุ์บุตร (2542) ได้กล่าวไว้ว่า ภูมิปัญญาท้องถิ่น เป็นองค์ความรู้ที่ได้มีการสั่งสมและได้มีการถ่ายทอดสืบต่อกันมาของชนชาติไทย โดยได้มีการคิดค้นและปรับเปลี่ยนให้มีความผสมผสานกับความรู้ใหม่ ๆ และได้มีการพัฒนาให้เหมาะสมเพื่อนำมาพัฒนาคุณภาพชีวิตที่มีความเป็นเอกลักษณ์ของตน



**4.4 รุ่ง แก้วแดง (2543)** กล่าวว่า ภูมิปัญญาท้องถิ่นนั้น ได้ช่วยสร้างความเป็นปึกแผ่นให้ชาติ ได้สร้างศักดิ์ศรี เกียรติภูมิให้กับคนไทย บรรพบุรุษได้ดำรงวิถีชีวิตบนผืนแผ่นดินมาอย่างสงบสุข ยาวนาน ถึงแม้ว่าภูมิปัญญาท้องถิ่นส่วนหนึ่งจะสูญหายไป แต่บางส่วนยังหลงเหลือไว้เป็นมรดกอันล้ำค่าของสังคมไทย

**4.5 ประกอบ ใจมั่น (2547)** กล่าวว่า การที่สมาชิกในชุมชนหรือหมู่บ้านได้มีการดำรงชีวิตอยู่ร่วมกันอย่างมีความสุข จนเกิดความสมดุลของคนกับธรรมชาติ ผู้คนได้มีการดำรงตนและเกิดการปรับเปลี่ยนได้อย่างรวดเร็วและทันต่อการเปลี่ยนแปลง สามารถรับผลกระทบที่เกิดจากสังคมภายนอก และนำมาเป็นประโยชน์ต่อการทำงานพัฒนาชนบทของเจ้าหน้าที่องค์กรหรือหน่วยงานต่าง ๆ เพื่อให้เกิดการทำงานที่ผสมผสานกลมกลืนกันกับชาวบ้านมากยิ่งขึ้นนั้น จะต้องอาศัยภูมิปัญญาท้องถิ่น

กล่าวโดยสรุป การสังสมประสบการณ์และความรู้ของชุมชนที่ได้มีการสืบทอดกันมาอย่างยาวนาน ในช่วงระยะเวลาหนึ่งจนกลายเป็นอัตลักษณ์ของท้องถิ่น มีความสัมพันธ์เชื่อมโยงกันและได้ถ่ายทอดจากรุ่นสู่รุ่น นับว่าเป็นวัฒนธรรมพื้นฐานเฉพาะถิ่นเพื่อการดำรงชีวิตให้เป็นสุข และยังได้มีการคิดค้นปรับเปลี่ยนสิ่งที่มีนำมาผสมผสานกับความรู้ใหม่เพื่อพัฒนาให้มีความเหมาะสมจากชุมชนหนึ่งไปสู่ชุมชนหนึ่ง โดยผ่านกระบวนการพัฒนาให้สอดคล้องกับกาลเวลา จนทำให้สังคมชาวบ้านมีความเป็นปึกแผ่นมีความมั่นคง ภูมิปัญญาท้องถิ่นถือเป็นมรดกที่บรรพบุรุษได้สั่งสมมาตั้งแต่ในอดีตที่ได้รับการสร้างสรรค์ สืบทอดมาอย่างต่อเนื่อง เรื่องราวอันทรงคุณค่ามากมายได้รับการสืบสานจนส่งผลให้คนเกิดความรัก ความภาคภูมิใจ ความร่วมแรงร่วมใจสืบสานต่อกันมาและสืบทอดไป ล้วนเป็นสิ่งที่มีความสำคัญยิ่งที่จะช่วยสมาชิกชุมชน หมู่บ้านให้ดำรงชีวิตร่วมกันอย่างมีความสุข นับว่าเป็นสิ่งที่มีคุณค่าที่ช่วยสร้างความสมดุลระหว่างคนกับธรรมชาติ ผู้คนสามารถดำรงตนและปรับเปลี่ยนได้ทันต่อความเปลี่ยนแปลงทันต่อผลกระทบอันเกิดจากสังคมภายนอก และยังเป็นประโยชน์ต่อการพัฒนาอีกด้วย ดังนั้น ภูมิปัญญาท้องถิ่นจึงเป็นส่วนหนึ่งของทรัพย์สินชุมชน ที่สมาชิกของหน่วยงานและองค์กรที่เกี่ยวข้องในชุมชนต้องร่วมมือกันจัดการปกป้องคุ้มครองภูมิปัญญาท้องถิ่นหรือภูมิปัญญาชาวบ้าน คนในชุมชนต้องมีความรับผิดชอบต่อท้องถิ่น นำทรัพยากรท้องถิ่นที่มีอยู่มาใช้ที่เหมาะสมอันจะส่งผลต่อความสำเร็จและการบรรลุวัตถุประสงค์และเป้าหมายขององค์กร องค์กรสามารถผลิตสินค้าได้อย่างมีคุณภาพ สมาชิกมีความพึงพอใจกับความสำเร็จของกิจการ

## 5. แนวคิดการเป็นผู้ประกอบการ

การดำเนินกิจการหรือการประกอบการนั้น ต้องมีองค์ประกอบของการดำเนินการที่สอดคล้องกับเป้าหมาย วัตถุประสงค์ของกิจการ รวมถึงโครงสร้างองค์การ ผู้ประกอบการจึงเป็นองค์ประกอบที่สำคัญในการขับเคลื่อนองค์การให้ก้าวไปสู่เป้าหมายและความสำเร็จ รัชจรินทร์ พรชัยวิเศษกุล, วิวรรณรักษ์ จรัสวิริยะกุล, อัญชลี วิสุทธีมรรค และสุรัตน์ พิชัย (2546) ได้ทำการศึกษาวิจัยพบว่า การประสบความสำเร็จของผู้ประกอบการ มีดังนี้

### 5.1 คุณสมบัติสำคัญ

**5.1.1 ความพยายามที่จะบรรลุผลสำเร็จ** ซึ่งประกอบด้วย ความรับผิดชอบเข้มแข็ง มีความคิดริเริ่ม มีความตั้งใจที่จะทำไม่ทอดทิ้ง และสุขภาพดี

**5.1.2 มีความสามารถในการคิดเป็น** ซึ่งประกอบด้วย การคิดริเริ่มสร้างสรรค์ การแก้ไขปัญหาเฉพาะหน้า และการคิดวิเคราะห์

**5.1.3 มีมนุษยสัมพันธ์** มีอารมณ์ที่มั่นคง มีความรอบคอบ มีอำนาจหรืออิทธิพล มีความเป็นมิตรสามารถเข้ากับคนได้ มีความสัมพันธ์ที่ดีใส่ใจความรู้สึกของผู้อื่น มีความร่าเริงทำงานร่วมกับผู้อื่นได้ และมีความสุภาพระมัดระวังคำพูด

**5.1.4 มีความสามารถในการติดต่อสื่อสาร** ทั้งในด้านการเขียนและพูด

**5.1.5 มีความรู้ในด้านเทคนิค** ในด้านธุรกิจ ในอาชีพที่ตนได้ดำเนินการอยู่

### 5.2 ลักษณะส่วนบุคคลของผู้ประกอบการ

**5.2.1 บุญทวรรณ วิงวอน (2556)** กล่าวว่า ผู้ประกอบการ หมายถึง บุคคลที่มีแรงบัลดาลใจที่จะประยุกต์ใช้ความคิดอย่างสร้างสรรค์และแสวงหา โอกาสเพื่อสร้างความแตกต่างในการดำเนินงานทางธุรกิจ โดยมีความตั้งใจมุ่งมั่นที่จะทำการก่อตั้งธุรกิจ และสามารถดำเนินธุรกิจได้อย่างต่อเนื่อง บุคคลผู้นั้นจะใช้โอกาสที่มีอยู่และมีส่วนเกี่ยวข้องกับการจัดหาและนำเอาทรัพยากรมาใช้ประโยชน์ ดังนั้น ผู้ประกอบการก็คือผู้ที่แบกรับความเสี่ยงในระหว่างแสวงหาโอกาสเกิดความคิดสร้างสรรค์ และการสร้างนวัตกรรม นอกจากนั้น ยังต้องทำหน้าที่บริหารงานประจำและกิจกรรมของตนเองด้วย

**5.2.2 ชัยยุทธ เลิศพาชิน (2554)** กล่าวว่า ผู้ประกอบการต้องมีคุณลักษณะ 8 ด้าน คือ ด้านที่ (1) ใฝ่หาความสำเร็จ (2) มีความรับผิดชอบ (3) ยอมรับความเสี่ยง (4) มีความเชื่อมั่นในตนเอง (5) ตอบสนองรวดเร็ว (6) มีความยืดหยุ่นและอดทน (7) มีมนุษยสัมพันธ์ดี และด้านที่ (8) มีความรู้ประสบการณ์

**5.2.3 ปราณิ์ ต้นประยูร (2555)** กล่าวถึง คุณลักษณะ 12 องค์ประกอบ ของผู้ประกอบการ วิชาสหกิจขนาดกลางและวิชาสหกิจขนาดเล็ก ดังนี้ (1) มีความมุ่งมั่นตั้งใจในการเป็นผู้ประกอบการ (2) ใช้นวัตกรรมและความสามารถด้านการตลาด (3) มีมนุษยสัมพันธ์และการติดต่อสื่อสาร (4) มีเครือข่าย (5) คำนึงถึงคุณภาพของสินค้าหรือบริการ (6) มองหาโอกาสทางธุรกิจและการเพิ่มผลผลิต (7) มองโลกในแง่ดี (8) มีการบริหารจัดการ (9) มีภาวะผู้นำ (10) มีทักษะและความเชี่ยวชาญ (11) มีความรับผิดชอบ และ (12) ระบบงานที่ดี

**5.2.4 บุริม โอทกานนท์ (2557)** ให้นิยามถึงคุณลักษณะส่วนบุคคลของผู้ประกอบการที่จะประสบความสำเร็จไว้ 10 ประการ ดังนี้ (1) มีความมุ่งมั่นที่จะประสบความสำเร็จ (2) มีความมั่นใจในตนเอง (3) มีแนวคิดเกี่ยวกับธุรกิจของตนเองอย่างชัดเจน (4) มีแผนงานที่เป็นระบบ (5) มีความสามารถบริหารการเงิน (6) มีความสามารถทางการตลาด (7) มีความสามารถในการแข่งขันได้ (8) มีแหล่งสนับสนุนที่ดี (9) มีทักษะประสานงาน และ (10) มีการจัดองค์กรที่เหมาะสม

กล่าวโดยสรุป ผู้ประกอบการ หมายถึง บุคคลที่ได้ก่อตั้งองค์กร เป็นหุ้นส่วนหรือเจ้าของและได้ดำเนินการโดยยอมรับกับความเสี่งที่มีและอาจจะเกิดขึ้นจากการดำเนินกิจการ นอกจากนั้นยังจะต้องมีการนำทรัพยากรที่มีอยู่มาใช้ให้เกิดประโยชน์ในธุรกิจ และยังเป็นผู้แบกรับภาระความเสี่งที่อาจเกิดขึ้นจากการดำเนินธุรกิจ รวมทั้งจะต้องเป็นผู้ทำงานอย่างสร้างสรรค์ และมีมุมมองที่ดีในการจัดสร้างแหล่งทรัพยากรใหม่ หรือการนำเอาความสามารถที่มีอยู่ไปรวมกันเพื่อสร้างลักษณะใหม่ โดยมีเป้าหมายของการสร้างสรรค์ตามวิถีพอเพียงและสร้างความมั่นคงแก่กิจการ มีความรับผิดชอบต่อสังคม มีการแสวงหาโอกาสทางธุรกิจและสร้างความได้เปรียบทางการแข่งขัน มีนวัตกรรมใหม่ออกสู่ตลาดอยู่ตลอดเวลา

## 6. แนวคิดประสิทธิผลการบริหารจัดการ

การดำเนินงานต่าง ๆ ในปัจจุบัน ไม่ว่าจะเป็นแผนงาน โครงการขององค์กรหรือหน่วยงานใดก็ตาม การประเมินประสิทธิภาพและประสิทธิผลการดำเนินงาน มีความจำเป็นเพื่อวัดความสำเร็จและความคุ้มค่าของงานที่ได้ดำเนินการ

**6.1 ธงชัย สันติวงษ์ (2535)** กล่าวว่า ประสิทธิภาพขององค์กร คือความสามารถที่จะทำงานได้ผลดีบรรลุเป้าหมายที่กำหนดไว้ และสามารถปรับตัวให้เข้ากับสภาพแวดล้อมต่าง ๆ ได้ สามารถที่จะพัฒนาสิ่งที่มีอยู่ให้ได้สิ่งใหม่ที่มีคุณค่าเพื่อใช้เกื้อกูลให้กับผู้รับให้เกิดความพึงพอใจ ได้รับผลประโยชน์สูงสุดในเป้าหมายที่ตั้งไว้ ช่วยสร้างคุณภาพชีวิตและสิ่งที่ดีให้สังคม สิ่งแวดล้อม

**6.2 รุ่ง แก้วแดง และชัยณรงค์ สุวรรณสาร (2536)** ได้ให้ความหมายเกี่ยวกับประสิทธิผลไว้ว่า ประสิทธิผลหมายถึง ผลสำเร็จหรือผลที่เป้าหมาย ประสิทธิผลมีความสัมพันธ์กับผลงานที่องค์กรพึงประสงค์ หมายถึง ผลการปฏิบัติงานที่สำเร็จบรรลุตามวัตถุประสงค์และเป้าหมายขององค์กร

**6.3 ทองหล่อ เดชไทย (2544)** ได้ให้ความหมายประสิทธิผลไว้ว่า เป็นการแสดงให้เห็นถึงผลที่ได้รับของโครงการหรือบริการ ที่มีส่วนช่วยแก้ไขปัญหาหรือพัฒนางานให้ดีขึ้น เป็นการวัดองค์ของการได้มาซึ่งวัตถุประสงค์หรือเป้าหมายที่ได้กำหนดไว้ การประเมินประสิทธิผลมุ่งเพื่อปรับปรุงแผนงานหรือหน้าที่และโครงสร้างของสถาบันที่เกี่ยวข้อง รวมถึงการประเมินชุมชนที่รับบริการด้านความพึงพอใจของชุมชน

**6.4 วรวิทย์ พุกกาคุณันท์ (2550)** ให้ความหมายประสิทธิผลว่า ประสิทธิผลหมายถึง การปฏิบัติงานให้บรรลุวัตถุประสงค์หรือเป้าหมายที่ตั้งไว้ หรือความสามารถในการดำเนินการให้บรรลุวัตถุประสงค์ที่วางไว้ จุดสำคัญของประสิทธิผลอยู่ที่ความสัมพันธ์ระหว่างผลผลิตที่ถูกคาดหวังตามวัตถุประสงค์ที่วางไว้และผลผลิตจริงที่มี

**6.5 พิทยา บวรวัฒนา (2552)** ให้ความหมายประสิทธิผลว่า หมายถึง องค์กรที่ดำเนินการบรรลุเป้าหมายที่ตั้งใจไว้

กล่าวโดยสรุป ประสิทธิผล หมายถึง การดำเนินงานเพื่อบรรลุวัตถุประสงค์หรือเป้าหมายที่กำหนดเกิดผลด้านปริมาณและด้านคุณภาพ โดยการปรับตัวต่อสภาพแวดล้อมเพื่อให้การทำงานบรรลุเป้าหมายและพัฒนาเพื่อความอยู่รอดขององค์กรในระยะยาว ซึ่งในการดำเนินงานของวิสาหกิจชุมชนนั้นจะต้องสามารถพึ่งพาตนเองได้ มีการใช้ประโยชน์จากทรัพยากรที่มีอยู่อย่างคุ้มค่า เพื่อให้สมาชิกพึงพอใจในงานและองค์กร

## 7. แนวคิดส่วนประสมทางการตลาด

**7.1 บุญเลิศ จิตตั้งวัฒนา (2548, หน้า 136 -137)** ได้กล่าวไว้ว่า ส่วนประสมทางการตลาด (Marketing Mix) หรือ 4P's ประกอบด้วย สินค้าและบริการ ด้านราคา ด้านช่องทางการจัดจำหน่าย และด้านการส่งเสริมการตลาด เป็นองค์ประกอบที่มีส่วนเกี่ยวข้องกับการตัดสินใจของผู้จัดการด้านการบริการ

**7.1.1 สินค้าหรือบริการ (Products Element)** จะต้องเลือกคุณภาพของผลิตภัณฑ์หลัก รวมถึงการบริการที่สร้างความประทับใจให้กับลูกค้า และสามารถแข่งขันกับคู่แข่งได้

**7.1.2 สถานที่ (Place)** การจัดส่งสินค้าถึงลูกค้ามักจะเกี่ยวข้องกับเรื่องของสถานที่และเวลา การที่จะกระจายสินค้าให้ไปถึงลูกค้าจำเป็นต้องวางหลักการของการบริการก่อน การบริการด้าน

ข้อมูลและการให้ข้อมูลผ่านอินเทอร์เน็ตจะทำให้เกิดการลดช่องว่างในการติดต่อกับลูกค้าได้ การยืนยันการจัดส่งสินค้าให้ลูกค้าสามารถสร้างความพึงพอใจให้แก่ลูกค้าได้ ซึ่งจะเป็นผลดีแก่องค์กร เนื่องจากลูกค้าคาดหวังว่าจะได้รับสินค้าตรงตามกำหนดเวลา

**7.1.3 การส่งเสริมการตลาด (Promotion)** สามารถสร้างแรงจูงใจให้ลูกค้าทำการซื้อสินค้าได้ ไม่มีนักการตลาดคนไหนที่จะละเลยการส่งเสริมการตลาด องค์กรต่าง ๆ มักจะทำการส่งเสริมการตลาดไปยังลูกค้าผ่านสื่อโทรทัศน์ วิทยุ หนังสือพิมพ์ นิตยสาร ป้ายโฆษณา โบรชัวร์ และอินเทอร์เน็ต

**7.1.4 ราคา (Price)** เป็นสิ่งที่ยังคงสำคัญและลูกค้าต่างให้ความสำคัญ ทางองค์กรก็ต้องทำให้ต้นทุนการผลิตต่ำที่สุด ทางด้านลูกค้าก็ต้องการที่จะซื้อในราคาที่ถูก องค์กรอาจจะเพิ่มรายได้โดยการสร้างลูกค้าที่เป็นการซื้อสินค้าเงินเชื่อหรือการให้ส่วนลดราคา

**7.2 สุนทรียะ (2551, หน้า 26)** ได้กล่าวถึงส่วนประสมทางการตลาด 4Ps ไว้ว่า

**7.2.1 ผลิตภัณฑ์ (Product)** หมายถึง “สิ่งที่น่าสนใจเพื่อตอบสนองความจำเป็นหรือตอบสนองความพึงพอใจ ความต้องการของตลาด” จากความหมายดังกล่าว “ผลิตภัณฑ์” จึงหมายถึง สิ่งที่ตอบสนองความจำเป็นและความต้องการของตลาดหรือผู้บริโภค

**7.2.2 ราคา (Price)** คือ อัตราในการแลกเปลี่ยนผลิตภัณฑ์โดยใช้เงินเป็นสื่อกลางในการแลกเปลี่ยนในตลาด ปัจจัยสำคัญที่มีต่อการบริหารงานการตลาด คือ ราคา การกำหนดกลยุทธ์ด้านราคาที่เหมาะสมสอดคล้องกับสภาพการณ์ทางเศรษฐกิจ พฤติกรรมของผู้บริโภค และการแข่งขันในตลาด ผู้บริหารการตลาดจะต้องกำหนดกลยุทธ์ด้านราคาให้มีความสอดคล้องกับกลยุทธ์ทางการตลาดด้านอื่น ๆ รวมถึงต้องมีการประยุกต์ทฤษฎีเศรษฐศาสตร์เกี่ยวกับกฎเกณฑ์ของอุปสงค์ (Demand) และอุปทาน (Supply) มาเป็นองค์ประกอบในการกำหนดกลยุทธ์ด้านราคา เพื่อให้ราคาผลิตภัณฑ์เป็นที่น่าพอใจขององค์กร สามารถตอบสนองต่อวัตถุประสงค์ขององค์กร และเหมาะสมกับกำลังซื้อของผู้บริโภค

**7.2.3 การจัดจำหน่าย (Place)** คือ กระบวนการเคลื่อนย้ายผลิตภัณฑ์จากผู้ผลิตไปยังผู้บริโภคหรือผู้ใช้ อาจจะมีหลายขั้นตอน มีส่วนร่วมจากหลายบริษัท ดังนั้น การจัดจำหน่ายจึงประกอบด้วยโครงสร้างของช่องทาง (สถาบันและกิจกรรม) ที่ใช้เพื่อเคลื่อนย้ายสินค้าและบริการจากองค์กรไปยังตลาด

**7.2.4 การส่งเสริมการตลาด (Promotion)** คือ วิธีการติดต่อบอกข่าวสารเกี่ยวกับสินค้าให้ผู้บริโภคทราบ เป็นกิจกรรมที่ไปกระตุ้นให้เกิดการตัดสินใจซื้ออย่างรวดเร็ว ได้แก่ การโฆษณา อันเป็นการสื่อสารในลักษณะบอกกล่าวเชิญชวนผู้บริโภคผ่านสื่อมวลชนต่าง ๆ ในลักษณะของ

การจ่ายเงินซื้อสินค้า มีเครื่องมือที่ใช้ในการโฆษณา ดังนี้ แผ่นพับ ใบปลิว โปสเตอร์ หนังสือพิมพ์ นิตยสาร โทรทัศน์ วิทยุ โฆษณากลางแจ้ง โฆษณาเคลื่อนที่ รถประจำทาง เครื่องบิน รถไฟ โรงภาพยนตร์ ฯลฯ

กล่าวโดยสรุป การกำหนดราคาและการตัดสินใจว่าจะจัดจำหน่ายผลิตภัณฑ์ได้อย่างไรและจะเลือกวิธีการส่งเสริมการขายอย่างไร นักการตลาดจะต้องทำการตัดสินใจเกี่ยวกับผลิตภัณฑ์และลักษณะเฉพาะตัวของผลิตภัณฑ์เพื่อนำมาประกอบการกำหนดราคาและวางแผน การจัดจำหน่ายผลิตภัณฑ์ ดังนั้น เครื่องมือกำหนดวิธีการตลาดก็คือแนวคิดทางการตลาดซึ่งเป็นสิ่งจำเป็นพื้นฐาน แนวคิดที่รู้จักกันอย่างแพร่หลาย คือ 4P's เพื่อนำมากำหนดส่วนประสมทางการตลาด ที่คำนึงถึงความต้องการและความจำเป็นในการซื้อผลิตภัณฑ์ โดยทั่วไป ประกอบด้วย ผลิตภัณฑ์ (Product) ราคา (Price) การจัดจำหน่าย (Place) และการส่งเสริมการตลาด (Promotion)

## 8. งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

การศึกษาครั้งนี้ ผู้วิจัยได้ทำการทบทวนวรรณกรรมที่เกี่ยวข้องที่สอดคล้องกับวัตถุประสงค์ของการศึกษาวิจัยโดยมีสาระสรุป ดังนี้

### 8.1 ศึกษาข้อมูลพื้นฐานด้านสังคมและเศรษฐกิจของสมาชิกวิสาหกิจชุมชน

ประพันธ์พงษ์ ชินพงษ์ (2562) ศึกษาเรื่อง รูปแบบศักยภาพวิสาหกิจชุมชนที่ส่งผลต่อความสำเร็จของการดำเนินงานวิสาหกิจชุมชนท่องเที่ยวโฮมสเตย์ พบว่า ตลาดการท่องเที่ยวต่างประเทศมีแนวโน้มเติบโตขึ้นอย่างต่อเนื่อง รัฐบาลมีนโยบายส่งเสริมการลงทุนเพื่อพัฒนาคุณภาพแหล่งท่องเที่ยวและการบริการการท่องเที่ยวให้มีมาตรฐานสากลเพื่อดึงดูดนักท่องเที่ยวจากต่างประเทศ มีการส่งเสริมการรับรองมาตรฐานโฮมสเตย์ไทย เพื่อสร้างความเชื่อมั่นให้กับนักท่องเที่ยว ชุมชนควรมีการรวมกลุ่มจัดตั้งในรูปแบบของกลุ่มหรือวิสาหกิจชุมชนเพื่อดำเนินกิจกรรมท่องเที่ยวแบบโฮมสเตย์ ดังนั้น วิสาหกิจชุมชนจึงมีความสำคัญในการสร้างฐานมั่นคงให้กับประเทศ โดยกระตุ้นเศรษฐกิจระดับรากหญ้าให้เข้มแข็งและกระจายโอกาสการประกอบอาชีพไปสู่คนในชุมชนเพื่อให้คนในชุมชนมีรายได้เพิ่มขึ้นจากวิสาหกิจชุมชนท่องเที่ยวโฮมสเตย์

### 8.2 ศึกษาการบริหารจัดการวิสาหกิจชุมชน

8.2.1 *ภัทรธิดา วัฒนาพรรณกิตติ (2561)* ศึกษาเรื่องปัจจัยที่มีผลต่อความสำเร็จของวิสาหกิจชุมชนระดับ 5 ดาว จังหวัดลำปาง โดยมีวัตถุประสงค์เพื่อศึกษาบริบทด้านการดำเนินงานและการบริหารจัดการวิสาหกิจชุมชนระดับ 5 ดาว จังหวัดลำปาง และเพื่อ

วิเคราะห์ความคิดเห็นที่เกี่ยวกับปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อความสำเร็จในการดำเนินการวิสาหกิจชุมชน ระดับ 5 ดาว จังหวัดลำปาง รวมถึงเพื่อเสนอแนะแนวทางในการปรับปรุงและพัฒนาวิสาหกิจชุมชน ระดับ 5 ดาว จังหวัดลำปาง เพื่อให้เกิดความยั่งยืน พบว่า วิสาหกิจชุมชนเป็นเครื่องมือในการขับเคลื่อนให้เกิดความเข้มแข็งของชุมชน ได้อย่างมีประสิทธิภาพ มิได้มุ่งเน้นการส่งเสริมให้มีการใช้ทรัพยากรให้มากที่สุดเพื่อให้ได้สินค้าและบริการที่มากที่สุด และให้ได้กำไรสูงสุดตามแนวคิดของเศรษฐกิจแบบทุนนิยมหรือเศรษฐกิจกระแสหลัก แนวทางการดำเนินการของระบบเศรษฐกิจแบบทุนนิยมมีส่วนสำคัญที่ทำให้เกิดความไม่สมดุลขึ้นในระบบความสัมพันธ์ระหว่าง สังคม เศรษฐกิจ และสิ่งแวดล้อม ความไม่สมดุลดังกล่าวนี้เองที่จะเป็นตัวการทำให้เกิดความไม่ยั่งยืน ขึ้นกับผลของการดำเนินการ ตรงกันข้ามกับวิสาหกิจชุมชนซึ่งโดยหลักการและแนวทางการดำเนินการคือความพอเหมาะพอดี ไม่ทำลายธรรมชาติและสิ่งแวดล้อมจนเกินขีดที่จะสามารถฟื้นฟูสภาพเองได้ ให้ความสำคัญกับการมีส่วนร่วมของทุกภาคส่วน และใช้ภูมิปัญญาท้องถิ่นให้เกิดประโยชน์ แม้จะไม่ทำให้สังคมมีสินค้าและบริการที่แปลกใหม่และหลากหลายได้อุปโลก/บริโลก แต่การดำเนินการของวิสาหกิจชุมชนที่เน้นความผสมกลมกลืนระหว่างภูมิกายภาพและภูมิสังคมก็สามารถทำให้สมาชิกของชุมชนมีกินมีใช้อย่างเหมาะสมและเพียงพอ

วิสาหกิจชุมชนเป็นการดำเนินธุรกิจที่สร้างความอยู่ดีและกินดีให้กับประชาชนได้อย่างยั่งยืน เป้าหมายของเศรษฐกิจชุมชนมีความสอดคล้องและคล้ายคลึงกันกับปรัชญาและแนวคิดเศรษฐกิจพอเพียง และแนวคิดเศรษฐศาสตร์เชิงพุทธ ในประเด็นของการสร้างความสมดุลระหว่าง สังคม เศรษฐกิจและสิ่งแวดล้อม ในขณะที่วิสาหกิจชุมชนเน้นการใช้ทรัพยากรธรรมชาติ ในท้องถิ่น เน้นการใช้ภูมิปัญญาท้องถิ่น เศรษฐกิจพอเพียงเน้นความมีเหตุผล ความพอประมาณ และสร้างภูมิคุ้มกัน และเศรษฐกิจแนวพุทธให้ความสำคัญกับการสร้างความสมดุลด้วยการละความโลภ ความโกรธ และความหลง ซึ่งปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อความสำเร็จของวิสาหกิจชุมชนระดับ 5 ดาว จังหวัดลำปาง พบว่า ทุกปัจจัยด้านการบริหารจัดการ ด้านการเงิน ด้านการตลาด ปัจจัยด้านการผลิต ปัจจัยด้านการสนับสนุนส่งเสริมของภาครัฐมีอิทธิพลต่อการดำเนินการของวิสาหกิจชุมชนในระดับมาก

ทั้งนี้ ปัจจัยด้านการบริหารจัดการเป็นปัจจัยที่สมาชิกวิสาหกิจชุมชนที่เป็นตัวอย่างแสดงความ คิดเห็นว่า มีอิทธิพลสูงที่สุดเมื่อเทียบกับอีก 4 กลุ่มปัจจัยที่เหลือ การบริหารจัดการมักถูกมอง โดยรวมว่าครอบคลุมไปถึงการบริหารบุคลากร งบประมาณ การผลิต และอื่น ๆ เมื่อการประเมิน อิทธิพลกระทบในรูปแบบของการสอบถามความคิดเห็น กลุ่มตัวอย่างที่กำหนดศึกษาส่วนใหญ่จึง ให้ความสำคัญไปที่ปัจจัยด้านการบริหารจัดการ โดยเฉพาะอย่างยิ่งจริยธรรมในการบริหารจัดการ เช่น การเปิดโอกาสให้ทุกภาคส่วนที่เกี่ยวข้องมีส่วนร่วม การใช้หลักนิติธรรมในการบริหาร และ

หลักความโปร่งใส ตรงไปตรงมา ตรวจสอบได้ ถ้าหากประสงค์จะให้กลุ่มวิสาหกิจชุมชนสามารถดำเนินอยู่ต่อไปได้ด้วยดี จะต้องมีความรู้ในการปรับปรุงและพัฒนาที่มีความเกี่ยวพันเชื่อมโยงกับปัญหาและอุปสรรคที่เกิดจากการดำเนินธุรกิจในปัจจุบัน

**8.2.2 กนกพร นิมพลี (2555)** ศึกษาเรื่อง รูปแบบการจัดการความรู้ภูมิปัญญาท้องถิ่นด้านหัตถกรรมเครื่องจักสาน : กรณีศึกษาวิสาหกิจชุมชนจังหวัดนครราชสีมา ซึ่งมีองค์ประกอบ 3 ประการที่สำคัญ คือ ภูมิปัญญาท้องถิ่น การจัดการความรู้และเงื่อนไขที่มีผลต่อการจัดการความรู้ ผลการศึกษาพบว่า

1) ภูมิปัญญาท้องถิ่นด้านหัตถกรรมเครื่องจักสาน เกี่ยวข้องกับความรู้ความสามารถ ประสบการณ์ที่บรรพบุรุษสร้างสรรค์ถ่ายทอดสืบต่อกันมาจนกลายเป็นองค์ความรู้ประจำท้องถิ่น ให้ลูกหลานปฏิบัติสืบต่อกันมา

2) กระบวนการจัดการความรู้ภูมิปัญญาท้องถิ่นด้านหัตถกรรมเครื่องจักสาน ประกอบไปด้วย 5 ขั้นตอนที่สำคัญได้แก่

(1) ความรู้เกี่ยวกับการกำหนดผลิตภัณฑ์ ที่ผ่านการคิดและตัดสินใจร่วมกันของสมาชิกกลุ่ม

(2) ความรู้เฉพาะกลุ่ม ที่เกิดจากการแสวงหาและยึดกุมความรู้ที่มาจากภายในและภายนอกกลุ่ม

(3) การแลกเปลี่ยนความรู้อย่างไม่เป็นทางการภายในกลุ่ม เพื่อให้สมาชิกมีความรู้และทักษะในการผลิต

(4) การจัดเก็บความรู้ คือจัดเก็บความรู้ในตัวบุคคล

(5) การถ่ายทอดความรู้ มีรูปแบบการถ่ายทอดอย่างเป็นทางการและไม่เป็นทางการ โดยกระบวนการจัดการความรู้มีลักษณะเป็นวงจร เมื่อถ่ายทอดความรู้แล้วสามารถย้อนกลับไปกำหนดความรู้ในรูปแบบอื่นได้อย่างต่อเนื่อง

3) เงื่อนไขที่ทำให้การจัดการความรู้ภูมิปัญญาท้องถิ่นประสบความสำเร็จ มี 4 เงื่อนไขได้แก่

(1) ความรู้ด้านการจัดการความรู้

(2) วัฒนธรรมองค์การ

(3) ภาวะผู้นำ และ

(4) โครงสร้างพื้นฐาน ข้อค้นพบที่สำคัญคือ “การพึ่งตนเอง” จากองค์ประกอบหลักทั้ง 3 ประการ ได้แก่การมีผู้นำที่เข้มแข็งมีความสามัคคี ยึดหลักเศรษฐกิจพอเพียงในการดำเนินชีวิตและการมีใจรักในการจักสาน



**8.2.3 ขณัฎ์ท่ ก่อาริโอ (2557)** ศึกษารื่อง รุบแบบการพัฒนาศักยภาพผู้ประกอบการ วิสาหกิจชุมชนในกลุ่มจังหวัดภาคกลาง ผลการวิจัยพบว่า รุบแบบการพัฒนาศักยภาพ ผู้ประกอบการวิสาหกิจชุมชนในกลุ่มจังหวัดภาคกลางประกอบด้วย 5 ปัจจัยหลัก ได้แก่

- 1) ภาวะผู้นำ
- 2) ความรู้ ความเชี่ยวชาญและการพัฒนาตนเอง
- 3) การจัดทำแผนวิสาหกิจชุมชน
- 4) การสื่อสารและการประสานงาน
- 5) คุณธรรม จริยธรรม

### 8.3 ศึกษปัญหาและแนวทางการจัดการของวิสาหกิจชุมชน

นงลักษณ์ ทองศรี (2559) ศึกษารื่องรุบแบบการจัดการของกลุ่มวิสาหกิจชุมชนผลิตภัณฑ์ ผ้าไหมจังหวัดบุรีรัมย์ ผลการศึกษาพบว่า การจัดการการผลิตของกลุ่มวิสาหกิจชุมชนผลิตภัณฑ์ ผ้าไหมจังหวัดบุรีรัมย์ อยู่ในระดับมาก สำหรับด้านการจัดการการตลาด ด้านการจัดการการเงินและการบัญชี ด้านการจัดการระบบสารสนเทศ อยู่ในระดับปานกลาง และด้านการบริหารองค์การ ด้าน การจัดการวิจัยและพัฒนาอยู่ในระดับน้อย ความต้องการพัฒนาการจัดการ ด้านการผลิตของกลุ่มวิสาหกิจชุมชนฯ อยู่ในระดับมาก รองลงมา คือ ด้าน การจัดการ การตลาด ด้านการจัดการ การเงินและการบัญชี ด้านการจัดการระบบสารสนเทศ อยู่ในระดับปานกลาง และด้านการบริหาร องค์การ ด้านการจัดการวิจัยและพัฒนา อยู่ในระดับน้อย สำหรับรุบแบบการจัดการของกลุ่ม วิสาหกิจชุมชนฯ คือ รุบแบบการจัดการการผลิต ควรพัฒนาผลิตภัณฑ์ใหม่ให้มีเอกลักษณ์และ แตกต่าง ควบคุมคุณภาพให้ได้มาตรฐานโดยผ่านการรับรองมาตรฐานผลิตภัณฑ์จากหน่วยงาน ภายนอก และรักษาสิ่งแวดล้อม รุบแบบการจัดการการตลาด ควรรวบรวมผลิตภัณฑ์ที่มีเอกลักษณ์ แตกต่างตามความต้องการของลูกค้า กำหนดราคาขายที่เหมาะสม ขยายช่องทางจำหน่ายและ มี การส่งเสริมการตลาด รุบแบบการจัดการการเงินและการบัญชี ควรวางแผนทั้งระยะสั้นและระยะยาว โดยจัดหาและจัดสรรเงินทุนอย่างมีประสิทธิภาพ ติดตาม กำกับดูแลการเงินตามแผนการ ดำเนินงาน และสรุปการดำเนินงานด้วยระบบบัญชี

จากการศึกษาทบทวนวรรณกรรมที่เกี่ยวข้องในครั้งนี้ ผู้วิจัยพบว่า รุบแบบศักยภาพวิสาหกิจ ชุมชนส่งผลต่อความสำเร็จของการดำเนินงานวิสาหกิจชุมชน และวิสาหกิจชุมชนมีความสำคัญใน การสร้างฐานมั่นคงให้กับประเทศโดยกระตุ้นเศรษฐกิจระดับรากหญ้าให้เข้มแข็งและกระจาย โอกาสการประกอบอาชีพไปสู่คนในชุมชนเพื่อให้คนในชุมชนมีรายได้เพิ่มขึ้น ส่งผลให้เกิด การเปลี่ยนแปลงทางด้านสังคมและเศรษฐกิจของสมาชิกวิสาหกิจชุมชน

ด้านการบริหารจัดการวิสาหกิจชุมชน บริบทด้านการดำเนินงานและการบริหารจัดการวิสาหกิจชุมชนที่ได้มีการวิเคราะห์ความคิดเห็นที่เกี่ยวกับปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อความสำเร็จในการดำเนินการวิสาหกิจชุมชน พบว่า วิสาหกิจชุมชนเป็นเครื่องมือในการขับเคลื่อนให้เกิดความเข้มแข็งของชุมชนได้อย่างมีประสิทธิภาพ การดำเนินการวิสาหกิจชุมชนมิได้มุ่งเน้นการส่งเสริมให้มีการใช้ทรัพยากรให้มากที่สุดเพื่อให้ได้สินค้าและบริการที่มากที่สุดและให้ได้กำไรสูงสุดตามแนวคิดของเศรษฐกิจแบบทุนนิยมหรือเศรษฐกิจกระแสหลัก ทุกปัจจัย ประกอบด้วยปัจจัยด้านการบริหารจัดการ ปัจจัยด้านการเงิน ปัจจัยด้านการตลาด ปัจจัยด้านการผลิต ปัจจัยด้านการสนับสนุนส่งเสริมของภาครัฐมีอิทธิพลต่อการดำเนินการของวิสาหกิจชุมชนในระดับมาก

เงื่อนไขที่สำคัญที่จะทำให้การจัดการความรู้ภูมิปัญญาท้องถิ่นของวิสาหกิจชุมชนประสบความสำเร็จ ได้แก่ ความรู้ด้านการจัดการความรู้ วัฒนธรรมองค์กร ภาวะผู้นำ และโครงสร้างพื้นฐาน และที่สำคัญคือ “การพึ่งตนเอง” โดยมีองค์ประกอบหลัก ได้แก่ การมีผู้นำที่เข้มแข็ง มีความสามัคคี การยึดหลักเศรษฐกิจพอเพียงในการดำเนินชีวิตและการมีใจรักในงานที่ทำ รูปแบบของการพัฒนาศักยภาพผู้ประกอบการวิสาหกิจชุมชน ประกอบด้วยปัจจัยหลัก ได้แก่ ภาวะผู้นำ ความรู้ ความเชี่ยวชาญและการพัฒนาตนเอง การจัดทำแผนวิสาหกิจชุมชน การสื่อสารและการประสานงาน และคุณธรรม จริยธรรม

ด้านปัญหาและแนวทางการจัดการของวิสาหกิจชุมชน วิสาหกิจชุมชนควรมีรูปแบบการบริหารจัดการประกอบด้วย รูปแบบการจัดการการผลิตต้องวางแผนพัฒนาผลิตภัณฑ์ให้มีเอกลักษณ์และสร้างความแตกต่าง ควบคุมคุณภาพและมาตรฐานของผลิตภัณฑ์โดยผ่านการรับรองมาตรฐานจากหน่วยรับรอง รักษาสิ่งแวดล้อมทางการผลิต ด้านการจัดการตลาดควรรวบรวมผลิตภัณฑ์ที่มีความแตกต่างและมีเอกลักษณ์สอดคล้องกับความต้องการของลูกค้าและกำหนดราคาขายอย่างเหมาะสม ขยายช่องทางจัดจำหน่ายและการส่งเสริมการขาย ด้านการจัดการการเงินและบัญชี ต้องมีการวางแผนระยะสั้นและระยะยาว โดยจัดหาและจัดสรรเงินทุนอย่างเพียงพอและมีประสิทธิภาพ ติดตาม กำกับดูแลการเงินตามแผนการดำเนินงาน และสรุปการดำเนินงานด้วยระบบบัญชี ซึ่งสอดคล้องกับกรอบแนวคิดในการศึกษาการจัดการวิสาหกิจชุมชนพัฒนาผลิตภัณฑ์พืชผักสมุนไพรและผลไม้บ้านป่าปวย ตำบลบ้านโอง อำเภอบ้านโอง จังหวัดลำพูน

## บทที่ 3

### วิธีดำเนินการศึกษา

การวิจัยเรื่อง การจัดการวิสาหกิจชุมชนพัฒนาผลิตภัณฑ์พืชผักสมุนไพรและผลไม้บ้านป่าปวย หมู่ 3 ตำบลบ้านโฮ้ง อำเภอบ้านโฮ้ง จังหวัดลำพูน ในครั้งนี้ ผู้วิจัยได้ทำการวิจัยซึ่งเป็นการวิจัยเชิงปริมาณร่วมกับการวิจัยเชิงคุณภาพ ประชากรและกลุ่มตัวอย่าง รวมถึงเครื่องมือที่ใช้ในการวิจัยและเก็บรวบรวมข้อมูล ผลของการวิเคราะห์ข้อมูล มีรายละเอียด ดังนี้

#### 1. ข้อมูลเชิงปริมาณ

##### 1.1 ประชากรและกลุ่มตัวอย่าง

**1.1.1 ประชากร** คือ กรรมการและสมาชิกวิสาหกิจชุมชนพัฒนาผลิตภัณฑ์พืชผักสมุนไพรและผลไม้บ้านป่าปวย หมู่ 3 ตำบลบ้านโฮ้ง อำเภอบ้านโฮ้ง จังหวัดลำพูน จำนวน 38 ราย

**1.1.2 กลุ่มตัวอย่าง** โดยการสอบถามทำการศึกษาจากประชากรทั้งหมดโดยไม่มีกลุ่มตัวอย่าง

##### 1.2 เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย

###### 1.2.1 ขั้นตอนการสร้างเครื่องมือ

1) ศึกษาข้อมูล จากเอกสาร แนวคิด ทฤษฎีและวิทยานิพนธ์ ผลงานวิจัยที่เกี่ยวข้องกับปัญหาการวิจัย เพื่อรวบรวมข้อมูลเป็นแนวทางในการทำแบบสอบถามเพื่อให้มีความสอดคล้องและครอบคลุมวัตถุประสงค์ของการวิจัย

2) ศึกษาขอบเขตวัตถุประสงค์ของการวิจัย ทำการวิเคราะห์ปัญหาการวิจัยเพื่อนำมากำหนดวัตถุประสงค์ของการทำแบบสอบถาม

3) ทำการสร้างแบบสอบถาม ที่มีความสอดคล้องกับวัตถุประสงค์ของการศึกษาวิจัย

4) ทำการนำเสนอแบบสอบถาม ต่ออาจารย์ที่ปรึกษาการศึกษาค้นคว้าอิสระเพื่อทำการตรวจสอบเนื้อหาและปรับแก้ไขรายละเอียดให้สมบูรณ์

5) *ปรับปรุงและแก้ไขแบบสอบถาม* ให้เป็นไปตามคำแนะนำของอาจารย์ที่ปรึกษา การศึกษาค้นคว้าอิสระ และนำไปทดลองใช้ในการจัดเก็บข้อมูลกับสมาชิกวิสาหกิจชุมชนพัฒนาผลิตภัณฑ์พืชผักสมุนไพรและผลไม้บ้านป่าปวย จำนวน 10 ราย

6) *นำข้อมูลที่ได้จากการทดสอบแบบสอบถามมาทำการวิเคราะห์* หาค่าความเชื่อมั่นทั้งฉบับโดยใช้สัมประสิทธิ์แอลฟาของครอนบาค (Cronbach's Alpha Coefficient) โดยเลือกข้อคำถามที่มีสัมประสิทธิ์แอลฟาครอนบาค ไม่น้อยกว่า 0.7 ขึ้นไปถือเป็นค่าที่ยอมรับได้

7) *นำแบบสอบถามฉบับสมบูรณ์ มาเก็บข้อมูล* กับประชากรกลุ่มตัวอย่าง

**1.2.2 โครงสร้างแบบสอบถาม** ประกอบด้วย คำถามปลายปิด และปลายเปิดแบบเลือกตอบ และแบบเติมคำในช่องว่าง ลักษณะแบบสอบถามเป็นแบบมาตราส่วนประมาณค่าแบบลิเคิร์ต (Likert Ratio Scales) 5 ระดับ โดยกำหนดประเด็นข้อคำถามที่สอดคล้องกับวัตถุประสงค์การวิจัย ทำการจัดเก็บข้อมูลจากประชากรทั้งหมด จำนวน 38 ราย แบ่งแบบสอบถาม ออกเป็น 3 ตอน ประกอบด้วย

1) *ตอนที่ 1 ข้อมูลพื้นฐานด้านสังคมและเศรษฐกิจของสมาชิกวิสาหกิจชุมชน*

(1) *ข้อมูลพื้นฐานส่วนบุคคล* ประกอบด้วย ข้อมูลเพศ อายุ ระดับการศึกษา

(2) *ข้อมูลทางสังคม* ประกอบด้วย สถานภาพทางสังคม จำนวนสมาชิกในครัวเรือน จำนวนแรงงานทำการเกษตรในครัวเรือน

(3) *ข้อมูลทางเศรษฐกิจ* ประกอบด้วย อาชีพหลัก อาชีพรอง รายได้ในครัวเรือน หนี้สินในครัวเรือน แหล่งเงินทุนในการประกอบอาชีพการเกษตร ลักษณะการถือครองที่ดินพื้นที่ทำการเกษตร

ลักษณะของคำถามเป็นแบบปลายปิด ซึ่งมีคำตอบให้กลุ่มเป้าหมายได้เลือกตอบคำถาม โดยทำการตอบแบบเลือกตอบเพียงข้อเดียว หรือแบบให้เลือกหลายคำตอบ และให้เติมคำลงในช่องว่าง

2) *ตอนที่ 2 การบริหารจัดการวิสาหกิจชุมชน* เป็นการวัดระดับความคิดเห็นของสมาชิกวิสาหกิจชุมชนที่มีต่อการดำเนินงานและการบริหารจัดการกลุ่มของวิสาหกิจชุมชนพัฒนาผลิตภัณฑ์พืชผักสมุนไพรและผลไม้บ้านป่าปวย โดยลักษณะของคำถามจะเป็นแบบปลายปิด ซึ่งจะมีคำตอบให้เลือกตอบตามความคิดเห็น มีค่าของระดับความคิดเห็น จำแนกออกเป็น 5 ระดับ จำแนกได้ดังนี้

ระดับ 5 หมายถึง มีการปฏิบัติมากที่สุด

ระดับ 4 หมายถึง มีการปฏิบัติมาก

ระดับ 3 หมายถึง มีการปฏิบัติปานกลาง

ระดับ 2 หมายถึง มีการปฏิบัติน้อย

ระดับ 1 หมายถึง มีการปฏิบัติน้อยที่สุด

โดยได้จำแนกประเด็นความคิดเห็นของสมาชิกวิสาหกิจชุมชนที่มีต่อการดำเนินงาน และการบริหารจัดการวิสาหกิจชุมชน ประกอบด้วย โครงสร้างองค์กร แผนการดำเนินงาน วิสาหกิจชุมชน ได้แก่ แผนการเรียนรู้ แผนการผลิต แผนการตลาด ด้านกระบวนการควบคุม ได้แก่ กฎระเบียบของกลุ่ม การประชุมกลุ่ม การดำเนินกิจกรรมตามแผนการดำเนินงานวิสาหกิจชุมชน ได้แก่ ด้านการเรียนรู้ ด้านการผลิต ด้านการตลาด และการจัดการเงินทุนของกลุ่ม

3) ตอนที่ 3 ปัญหาและแนวทางการจัดการของวิสาหกิจชุมชน เป็นการวัดระดับความคิดเห็นของสมาชิกวิสาหกิจชุมชนที่มีต่อปัญหาและการจัดการของวิสาหกิจชุมชน พัฒนาผลิตภัณฑ์พืชผักสมุนไพรและผลไม้บ้านป่าปวย โดยลักษณะของคำถามจะเป็นแบบปลายปิด จะมีคำตอบให้เลือกตามความคิดเห็น มีค่าของระดับความคิดเห็น จำแนกออกเป็น 5 ระดับ ดังนี้

ระดับ 5 หมายถึง มีการปฏิบัติมากที่สุด

ระดับ 4 หมายถึง มีการปฏิบัติมาก

ระดับ 3 หมายถึง มีการปฏิบัติปานกลาง

ระดับ 2 หมายถึง มีการปฏิบัติน้อย

ระดับ 1 หมายถึง มีการปฏิบัติน้อยที่สุด

โดยได้จำแนกประเด็นของความคิดเห็นของสมาชิกวิสาหกิจชุมชนที่มีต่อปัญหาและการจัดการของวิสาหกิจชุมชนในแต่ละด้าน ประกอบด้วย ปัญหาด้านการจัดการกลุ่มและการจัดการ ปัญหาด้านการจัดการผลิตและการจัดการ ปัญหาด้านการจัดการตลาดและการจัดการ ปัญหาการจัดการกองทุนและการจัดการ และปัญหาด้านอื่นและการจัดการ

**1.3 การเก็บรวบรวมข้อมูล** ผู้วิจัยได้ทำการจัดเก็บข้อมูลด้วยตนเอง โดยใช้แบบสอบถามจากประชากรทั้งหมด คือ สมาชิกวิสาหกิจชุมชนพัฒนาผลิตภัณฑ์พืชผักสมุนไพรและผลไม้บ้านป่าปวย หมู่ 3 ตำบลบ้านโฮ้ง อำเภอบ้านโฮ้ง จังหวัดลำพูน จำนวน 38 ราย

#### 1.4 การวิเคราะห์ข้อมูล

**1.4.1 ข้อมูลเชิงปริมาณ** จะใช้สถิติ การแจกแจงความถี่ ร้อยละ ค่าต่ำสุดค่าสูงสุด ค่าเฉลี่ย และส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน วิเคราะห์ข้อมูล โดยทำการตรวจสอบความถูกต้องของข้อมูลในแบบสอบถามรวมถึงความสมบูรณ์ของแบบสอบถามที่ได้รับการตอบกลับมาทุกชุด ก่อนที่จะนำข้อมูลทั้งหมดที่ได้มาทำการวิเคราะห์ด้วยวิธีวิเคราะห์ข้อมูลเชิงปริมาณ โดยใช้โปรแกรมสำเร็จรูปทางสถิติเป็นเครื่องมือในการวิเคราะห์ข้อมูล ในการวิเคราะห์ข้อมูลผู้ประเมินจะรวบรวมคะแนนทั้งหมด เพื่อหาค่าร้อยละ ค่าเฉลี่ย และค่าเบี่ยงเบนมาตรฐานของกลุ่มตัวอย่าง ด้วยการอิงเกณฑ์ โดย

มีลักษณะของคำถามเป็นแบบมาตราส่วนประมาณค่า (Rating Scale) ซึ่งได้แบ่งระดับออกเป็น 5 ระดับ ใช้วิธีในการคำนวณความกว้างของชั้น ดังนี้

$$\frac{\text{คะแนนสูงสุด} - \text{คะแนนต่ำสุด}}{\text{จำนวนชั้น}} = \frac{5 - 1}{5} = 0.8$$

ระดับคะแนน

มากที่สุด มีค่าคะแนน 5 คะแนน

มาก มีค่าคะแนน 4 คะแนน

ปานกลาง มีค่าคะแนน 3 คะแนน

น้อย มีค่าคะแนน 2 คะแนน

น้อยที่สุด มีค่าคะแนน 1 คะแนน

ไม่มี มีค่าคะแนน 0 คะแนน

ดังนั้น จึงได้กำหนดเกณฑ์ในการแปลความหมาย เพื่อทำการจัดระดับของค่าเฉลี่ยออกเป็นช่วง ดังต่อไปนี้

คะแนนเฉลี่ยระหว่าง 4.20-5.00 หมายถึง มากที่สุด

คะแนนเฉลี่ยระหว่าง 3.40-4.19 หมายถึง มาก

คะแนนเฉลี่ยระหว่าง 2.60-3.39 หมายถึง ปานกลาง

คะแนนเฉลี่ยระหว่าง 1.80-2.59 หมายถึง น้อย

คะแนนเฉลี่ยระหว่าง 1.00-1.79 หมายถึง น้อยที่สุด

## 2. ข้อมูลเชิงคุณภาพ

2.1 กลุ่มผู้ให้ข้อมูล ทำการจัดเก็บข้อมูลโดยการสัมภาษณ์ เลือกกลุ่มผู้ให้ข้อมูลแบบเจาะจง จากคณะกรรมการวิสาหกิจชุมชน จำนวน 5 ราย ประกอบด้วย ประธาน รองประธาน ฝ่ายตลาด ฝ่ายผลิต และเลขานุการ และสมาชิก 10 ราย นำข้อมูลเชิงคุณภาพที่ได้มาใช้ในการวิเคราะห์เนื้อหา

2.2 การเก็บรวบรวมข้อมูลและเครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย การเก็บรวบรวมข้อมูล โดยการสัมภาษณ์ เครื่องมือที่ใช้ในการจัดเก็บข้อมูลคือแบบสัมภาษณ์ มี 2 ประเด็น คือ

2.2.1 ประเด็นที่ 1 การดำเนินงานและการบริหารจัดการวิสาหกิจชุมชน ประกอบด้วย ข้อมูลโครงสร้างวิสาหกิจชุมชน องค์ประกอบและบทบาทหน้าที่ แผนการดำเนินงานในแต่ละด้านของวิสาหกิจชุมชน ได้แก่ แผนการเรียนรู้ แผนการผลิต แผนการตลาด กระบวนการควบคุม รวมถึงการดำเนินงานแต่ละด้านของวิสาหกิจชุมชน ได้แก่ ภาวะเบียบกลุ่ม การประชุมกลุ่ม

การดำเนินกิจกรรมตามแผนการดำเนินงานด้านการเรียนรู้ ด้านการผลิต ด้านการตลาด การจัดการ  
เงินทุนของกลุ่ม

2.2.2 ประเด็นที่ 2 ปัญหาและแนวทางการจัดการของวิสาหกิจชุมชน ได้แก่ ปัญหาและ  
แนวทางการจัดการด้านการจัดการกลุ่ม ปัญหาและแนวทางการจัดการด้านการผลิต ปัญหาและ  
แนวทางการจัดการด้านการตลาดปัญหาและการจัดการด้านการจัดการกองทุนปัญหาและแนวทาง  
การจัดการด้านอื่น

2.3 การวิเคราะห์ข้อมูลใช้การวิเคราะห์เนื้อหา ได้แก่ การจำแนกและจัดชั้นข้อมูลและนำมา  
อธิบายความเป็นเหตุและผล



## บทที่ 4

### การวิเคราะห์ข้อมูล

การศึกษาวิจัยเรื่อง การจัดการวิสาหกิจชุมชนพัฒนาผลิตภัณฑ์พืชผักสมุนไพรและผลไม้บ้านป่าปวย ตำบลบ้านโฮ้ง อำเภอบ้านโฮ้ง จังหวัดลำพูน ผู้วิจัยได้ทำการเก็บรวบรวมข้อมูลโดยใช้แบบสอบถามสมาชิกของวิสาหกิจชุมชนพัฒนาผลิตภัณฑ์พืชผักสมุนไพรและผลไม้บ้านป่าปวย ตำบลบ้านโฮ้ง อำเภอบ้านโฮ้ง จังหวัดลำพูน จำนวนทั้งสิ้น 38 คน และนำข้อมูลที่ได้มาทำการวิเคราะห์ โดยนำเสนอผลการวิเคราะห์ข้อมูลในการวิจัยครั้งนี้ แบ่งออกเป็น 3 ตอน ตามวัตถุประสงค์ ดังต่อไปนี้

ตอนที่ 1 สถานภาพทั่วไปข้อมูลพื้นฐานด้านสังคมและเศรษฐกิจของสมาชิกวิสาหกิจชุมชน

ตอนที่ 2 การบริหารจัดการวิสาหกิจชุมชน

ตอนที่ 3 ปัญหาและการจัดการของวิสาหกิจชุมชน

โดยได้จำแนกประเด็นของความคิดเห็นของสมาชิกวิสาหกิจชุมชนที่มีต่อปัญหาและการจัดการของวิสาหกิจชุมชนในแต่ละด้าน ประกอบด้วย ปัญหาด้านการจัดการกลุ่มและการจัดการ ปัญหาด้านการจัดการผลิตและการจัดการ ปัญหาด้านการจัดการตลาดและการจัดการ ปัญหาการจัดการกองทุนและการจัดการ และปัญหาด้านอื่นและการจัดการ โดยมีรายละเอียดในแต่ละตอน ดังนี้

#### 1. ตอนที่ 1 สถานภาพทั่วไปข้อมูลพื้นฐานด้านสังคมและเศรษฐกิจของสมาชิกวิสาหกิจชุมชน

ผู้วิจัยได้ศึกษาข้อมูลพื้นฐานด้านสังคมและเศรษฐกิจของสมาชิกวิสาหกิจชุมชนพัฒนาผลิตภัณฑ์พืชผักสมุนไพรและผลไม้บ้านป่าปวย ประกอบด้วย เพศ อายุ ระดับการศึกษา สถานภาพทางสังคม จำนวนสมาชิกในครัวเรือน จำนวนแรงงานทำการเกษตรในครัวเรือน อาชีพหลัก อาชีพรอง รายได้ในครัวเรือน หนี้สินในครัวเรือน แหล่งเงินทุนในการประกอบอาชีพการเกษตร ลักษณะการถือครองที่ดินพื้นที่ทำการเกษตร ผลการวิเคราะห์ข้อมูลปรากฏดังตารางที่ 4.1



ตารางที่ 4.1 ข้อมูลด้านสังคมและเศรษฐกิจของสมาชิกวิสาหกิจชุมชน

N=38		
ข้อมูลทั่วไป	จำนวน	ร้อยละ
1. เพศ		
ชาย	21	55.3
หญิง	17	44.7
2. อายุ (ปี)		
30- 40	6	15.8
41-50	13	34.2
51-60	11	28.9
61-70	6	15.8
มากกว่า 70	2	5.3
3. ระดับการศึกษา		
ประถมศึกษา	3	7.9
มัธยมศึกษาตอนต้น	4	10.5
มัธยมศึกษาตอนปลาย ปวช. ปวส. อนุปริญญา	19	5.0
ปริญญาตรี	12	31.6
ปริญญาโท	0	0.0
สูงกว่าปริญญาโท	0	0.0
4. สถานภาพทางสังคม		
กำนัน ผู้ใหญ่บ้าน	0	0.0
อาสาสมัครเกษตร	0	0.0
สมาชิกเทศบาล/สมาชิกองค์การบริหารส่วนตำบล	1	2.6
ประธานกลุ่มเกษตรกร/ประธานสหกรณ์	1	2.6
อื่นๆ	36	97.7
- อสม.	1	2.8
- กรรมการแปลงใหญ่ลำไย	1	2.8
- ผู้ช่วยผู้ใหญ่บ้าน	2	5.6
- ไม่มีสถานภาพทางสังคม	32	88.9

ตารางที่ 4.1 (ต่อ)

N=38		
ข้อมูลทั่วไป	จำนวน	ร้อยละ
5. จำนวนสมาชิกในครัวเรือน (คน)		
2	13	34.2
3	13	34.2
4	6	15.8
5 คน	3	7.9
มากกว่า 5 คนขึ้นไป	3	7.9
6. จำนวนแรงงานทำการเกษตรในครัวเรือน (คน)		
2	10	26.3
3	2	5.3
4	1	2.6
5	0	0.0
มากกว่า 5 คนขึ้นไป		
7. อาชีพหลัก		
อาชีพหลักเกษตรกรปลูกพืช	6	15.8
- กระเทียม ผัก	1	
- ไม้ดอกไม้ประดับ	1	
- หลู้เนเปีย	1	
- ชะอม	1	
- หอมแดง	2	
อาชีพหลักเกษตรกรปลูกไม้ผล ไม้ยืนต้น	36	94.7
- มะม่วง	5	
- มะม่วง ลำไย	17	
- มะม่วง ลำไย เสาวรส	1	
- ลำไย	13	
อาชีพหลักเกษตรกรทำนา	6	15.8

ตารางที่ 4.1 (ต่อ)

N=38		
ข้อมูลทั่วไป	จำนวน	ร้อยละ
อาชีพหลักเกษตรกรเลี้ยงสัตว์/ประมง	3	7.9
- สุกร	1	
- หนุ่พูก	1	
- ไก่ไข่	1	
<hr/>		
8. อาชีพพรอง		
ค้าขาย	4	10.5
พนักงานบริษัท พนักงานเอกชน พนักงานของรัฐ	1	2.6
รับจ้างทั่วไป	17	44.7
อื่นๆ	4	10.5
- วิทยากร	1	
- รับเหมาทาสี รับเหมาทำระบบน้ำ	2	
- ร้านอาหาร	1	
ไม่มีอาชีพพรอง	17	44.7
<hr/>		
9. รายได้ในครัวเรือน (บาท/ปี)		
50,000-100,000	15	39.5
100,001-150,000	11	28.9
150,001-200,000	7	18.4
มากกว่า 200,001	5	13.2
<hr/>		
10. หนี้สินในครัวเรือน (บาท/ปี)		
50,000-100,000	20	52.6
100,001-150,000	9	23.7
150,001-200,000	0	0.0
มากกว่า 200,000	9	23.7

ตารางที่ 4.1 (ต่อ)

N=38		
ข้อมูลทั่วไป	จำนวน	ร้อยละ
<b>11. แหล่งเงินทุนในการประกอบอาชีพการเกษตร</b>		
เงินทุนตนเอง/ครอบครัว	33	86.8
กู้ยืมจากญาติ เพื่อนบ้าน คนรู้จัก	2	5.3
กู้ยืมจากเงินกองทุนประจำหมู่บ้าน สถาบันการเงินในชุมชน	10	26.3
กู้ยืมจากสถาบันการเงิน	27	71.0
- ธนาคารเพื่อการเกษตรและสหกรณ์การเกษตร	21	
- บริษัทนี้มซีเส็ง	1	
- สหกรณ์การเกษตร	5	
<b>12. ลักษณะการถือครองที่ดินพื้นที่ทำการเกษตร</b>		
พื้นที่ตนเอง	37	97.4
พื้นที่ของสมาชิกในครอบครัว	2	5.3
พื้นที่เช่า	1	2.6
ขนาดการถือครองพื้นที่ 1-5 ไร่	19	50.0
ขนาดการถือครองพื้นที่ 6-10 ไร่	12	31.6
ขนาดการถือครองพื้นที่ 11-15 ไร่	4	10.5
ขนาดการถือครองพื้นที่ 16-20 ไร่	1	2.6
มากกว่า 20 ไร่	2	5.3

จากตารางที่ 4.1 ข้อมูลด้านสังคมและเศรษฐกิจของสมาชิกวิสาหกิจชุมชน ปรากฏผลการวิเคราะห์ข้อมูล ดังนี้

**1.1 เพศ** จำแนกเป็น เพศชาย 21 คน คิดเป็นร้อยละ 55.3 เพศหญิง 17 คน คิดเป็นร้อยละ 44.7

**1.2 ระดับอายุของผู้ตอบแบบสอบถาม** จำแนกเป็น อายุ 30-40 ปี จำนวน 6 คน คิดเป็นร้อยละ 15.8 อายุ 41-50 ปี จำนวน 13 คน คิดเป็นร้อยละ 34.2 อายุ 51-60 ปี จำนวน 11 คน คิดเป็นร้อยละ 28.9 อายุ 61-70 ปี จำนวน 6 คน คิดเป็นร้อยละ 15.8 อายุมากกว่า 70 ปี จำนวน 2 คน คิดเป็นร้อยละ 5.3 ตามลำดับ

**1.3 ระดับการศึกษา** จำแนกเป็น ระดับประถมศึกษา จำนวน 3 คน คิดเป็นร้อยละ 7.9 ระดับมัธยมศึกษาตอนต้น จำนวน 4 คน คิดเป็นร้อยละ 10.5 ระดับมัธยมศึกษาตอนปลาย ประกาศนียบัตร

วิชาชีพ (ปวช.) ประกาศนียบัตรวิชาชีพชั้นสูง (ปวส.) อนุปริญญา จำนวน 19 คน คิดเป็นร้อยละ 5.0 ระดับปริญญาตรี จำนวน 12 คน คิดเป็นร้อยละ 31.6 ตามลำดับ และไม่มีสมาชิกวิสาหกิจชุมชนที่จบการศึกษาในระดับปริญญาโท หรือระดับสูงกว่าปริญญาโท

**1.4 สถานภาพทางสังคม** จำแนกเป็น สมาชิกเทศบาล/สมาชิกองค์การบริหารส่วนตำบล จำนวน 1 คน คิดเป็นร้อยละ 2.6 ประธานกลุ่มเกษตรกร/ประธานสหกรณ์ จำนวน 1 คน คิดเป็นร้อยละ 2.6 สถานภาพทางสังคมอื่น ๆ ได้แก่ อาสาสมัครสาธารณสุข จำนวน 1 คน คิดเป็นร้อยละ 2.8 กรรมการแปลงใหญ่ลำไย จำนวน 1 คน คิดเป็นร้อยละ 2.8 ผู้ช่วยผู้ใหญ่บ้าน จำนวน 2 คน คิดเป็นร้อยละ 5.6 ไม่มีสถานภาพทางสังคม จำนวน 32 คน คิดเป็นร้อยละ 88.9 ตามลำดับ

**1.5 สมาชิกในครัวเรือน** จำนวนสมาชิกในครัวเรือน มี 2 คน จำนวน 13 คน คิดเป็นร้อยละ 34.2 มี 3 คน จำนวน 13 คน คิดเป็นร้อยละ 34.2 มี 4 คน จำนวน 6 คน คิดเป็นร้อยละ 15.8 มี 5 คน จำนวน 3 คน คิดเป็นร้อยละ 7.9 มีมากกว่า 5 คนขึ้นไป จำนวน 3 คน คิดเป็นร้อยละ 7.9 ตามลำดับ

**1.6 จำนวนแรงงานทำการเกษตรในครัวเรือน** มี 2 คน จำนวน 25 คน คิดเป็นร้อยละ 65.8 มี 3 คน จำนวน 10 คน คิดเป็นร้อยละ 26.3 มี 4 คน จำนวน 2 คน คิดเป็นร้อยละ 5.3 มี 5 คน จำนวน 1 คน คิดเป็นร้อยละ 2.6 ตามลำดับ

**1.7 อาชีพหลักของสมาชิกวิสาหกิจชุมชน** จำแนกได้ดังนี้ อาชีพหลักเกษตรกรปลูกพืช จำนวน 6 คน คิดเป็นร้อยละ 15.8 ได้แก่ ปลูกกระเทียม ผัก จำนวน 1 คน ปลูกไม้ดอกไม้ประดับ จำนวน 1 คน ปลูกหญ้าเนเปีย จำนวน 1 คน ปลูกชะอม เพาะเห็ด จำนวน 1 คน ปลูกหอมแดง จำนวน 2 คน อาชีพหลักเกษตรกรปลูกไม้ผลไม้ยืนต้น จำนวน 36 คน คิดเป็นร้อยละ 94.7 ได้แก่ ปลูกมะม่วง จำนวน 5 คน ปลูกมะม่วงและลำไย จำนวน 17 คน ปลูกมะม่วง ลำไยและเสาวรส จำนวน 1 คน ปลูกลำไย จำนวน 13 คน อาชีพหลักเกษตรกรทำนา จำนวน 6 คน คิดเป็นร้อยละ 15.8 อาชีพหลักเกษตรกรเลี้ยงสัตว์และประมง จำนวน 3 คน คิดเป็นร้อยละ 7.9 ได้แก่ เลี้ยงสุกร จำนวน 1 คน เลี้ยงหนูฟูก จำนวน 1 คน เลี้ยงไก่ไข่ จำนวน 1 คน

**1.8 อาชีพรอง** สมาชิกวิสาหกิจชุมชนมีอาชีพรอง จำแนกได้ดังนี้ ค้าขาย จำนวน 4 คน คิดเป็นร้อยละ 10.5 พนักงานบริษัท พนักงานเอกชน พนักงานของรัฐ จำนวน 1 คน คิดเป็นร้อยละ 2.6 รับจ้างทั่วไป จำนวน 17 คน คิดเป็นร้อยละ 44.7 ประกอบอาชีพอื่น ๆ จำนวน 4 คน คิดเป็นร้อยละ 10.5 ได้แก่ เป็นวิทยากร จำนวน 1 คน รับเหมาทาสี รับเหมาทำระบบน้ำ จำนวน 2 คน ทำร้านอาหาร จำนวน 1 คน ไม่มีอาชีพรอง จำนวน 17 คน คิดเป็นร้อยละ 44.7

**1.9 รายได้ในครัวเรือนของสมาชิกวิสาหกิจชุมชน** จำแนกได้ดังนี้ มีรายได้ในครัวเรือนตั้งแต่ 50,000-100,000 บาท/ปี จำนวน 15 คน คิดเป็นร้อยละ 39.5 รายได้ในครัวเรือนตั้งแต่ 100,001-150,000 บาท/ปี จำนวน 11 คน คิดเป็นร้อยละ 28.9 รายได้ในครัวเรือนตั้งแต่

150,001-200,000 บาท/ปี จำนวน 7 คน คิดเป็นร้อยละ 18.4 รายได้ในครัวเรือนมากกว่า 200,001 บาท/ปี จำนวน 5 คน คิดเป็นร้อยละ 13.2

**1.10 หนี้สินในครัวเรือน** จำแนกได้ดังนี้ สมาชิกมีหนี้สินในครัวเรือนตั้งแต่ 50,000-100,000 บาท/ปี จำนวน 20 คน คิดเป็นร้อยละ 52.6 หนี้สินในครัวเรือนตั้งแต่ 100,001-150,000 บาท/ปี จำนวน 11 คน คิดเป็นร้อยละ 28.9 หนี้สินในครัวเรือนตั้งแต่ 150,001-150,000 บาท/ปี จำนวน 7 คน คิดเป็นร้อยละ 18.4 หนี้สินในครัวเรือนมากกว่า 200,001 บาท/ปี จำนวน 5 คน คิดเป็นร้อยละ 13.2

**1.11 แหล่งเงินทุนในการประกอบอาชีพการเกษตร** จำแนกได้ดังนี้ เงินทุนตนเอง/ครอบครัว จำนวน 33 คน คิดเป็นร้อยละ 86.8 กู้ยืมจากญาติ เพื่อนบ้าน คนรู้จัก จำนวน 2 คน คิดเป็นร้อยละ 5.3 กู้ยืมจากเงินกองทุนประจำหมู่บ้าน สถาบันการเงินในชุมชน จำนวน 10 คน คิดเป็นร้อยละ 26.3 กู้ยืมจากสถาบันการเงิน จำนวน 27 คน คิดเป็นร้อยละ 71.0 ได้แก่การกู้ยืมเงินจากธนาคารเพื่อการเกษตรและสหกรณ์การเกษตร จำนวน 21 คน บริษัทนี้มซึ่งเส็ง จำกัด จำนวน 1 คน สหกรณ์การเกษตร จำนวน 1 คน

**1.12 ลักษณะการถือครองที่ดินพื้นที่ทำการเกษตร** จำแนกได้ดังนี้ พื้นที่ตนเอง จำนวน 37 คน คิดเป็นร้อยละ 97.4 พื้นที่ของสมาชิกในครอบครัว จำนวน 2 คน คิดเป็นร้อยละ 5.3 พื้นที่เช่า จำนวน 1 คน คิดเป็นร้อยละ 2.6 จำแนกขนาดการถือครองที่ดินและการใช้พื้นที่ทำการเกษตรได้ดังนี้ ขนาดพื้นที่ 1-5 ไร่ จำนวน 19 คน คิดเป็นร้อยละ 50.0 ขนาดการถือครองพื้นที่ 6-10 ไร่ จำนวน 12 คน คิดเป็นร้อยละ 31.6 ขนาดการถือครองพื้นที่ 11-15 ไร่ จำนวน 4 คน คิดเป็นร้อยละ 10.5 ขนาดการถือครองพื้นที่ 16-20 ไร่ จำนวน 1 คน คิดเป็นร้อยละ 2.6 ขนาดการถือครองพื้นที่มากกว่า 20 ไร่ จำนวน 2 คน คิดเป็นร้อยละ 5.3

## 2. ตอนที่ 2 การบริหารจัดการวิสาหกิจชุมชน

การบริหารจัดการ วิสาหกิจชุมชน 5 ด้าน ประกอบด้วย ด้าน โครงสร้างองค์กร ด้าน แผนการดำเนินงานวิสาหกิจชุมชน ได้แก่ แผนการเรียนรู้ แผนการผลิต และแผนการตลาด ด้าน กระบวนการควบคุม ได้แก่ กฎระเบียบของกลุ่ม การประชุมกลุ่ม ด้านการดำเนินกิจกรรมตาม แผนการดำเนินงานวิสาหกิจชุมชน ได้แก่ ด้านการเรียนรู้ ด้านการผลิต ด้านการตลาด และด้านการจัดการเงินทุนของกลุ่ม ซึ่งได้จากการสัมภาษณ์เป็นข้อมูลเชิงคุณภาพและการสอบถามวัดระดับ ความคิดเห็นของสมาชิกวิสาหกิจชุมชนที่มีต่อการบริหารจัดการ ผลการศึกษา ได้ข้อมูลดังนี้

ตารางที่ 4.2 ความคิดเห็นที่มีต่อความเหมาะสมของการบริหารจัดการวิสาหกิจชุมชน

การบริหารจัดการวิสาหกิจชุมชน	ระดับความคิดเห็น		
	$\bar{X}$	S.D.	แปลความ
1. โครงสร้างองค์กร	4.34	0.708	มาก
2. แผนการดำเนินงานวิสาหกิจชุมชน			
2.1 แผนการเรียนรู้	4.00	0.658	มาก
2.2 แผนการผลิต	4.03	0.753	มาก
2.3 แผนการตลาด	4.03	0.753	มาก
3. ด้านกระบวนการควบคุม			
3.1 กฎระเบียบของกลุ่ม	4.26	0.554	มาก
3.2 การประชุมกลุ่ม	4.08	0.882	มาก
4. การดำเนินกิจกรรมตามแผนการดำเนินงานวิสาหกิจชุมชน			
4.1 ด้านการเรียนรู้	3.89	0.981	มาก
4.2 ด้านการผลิต	3.87	1.044	มาก
4.3 ด้านการตลาด	3.84	1.053	มาก
5. การจัดการเงินทุนของกลุ่ม	4.13	0.777	มาก
ค่าเฉลี่ยรวม	4.05	0.599	มาก

2.1 โครงสร้างองค์กร จากการสัมภาษณ์ในประเด็นโครงสร้างวิสาหกิจชุมชน องค์กรประกอบและบทบาทหน้าที่ พบว่า รูปแบบการดำเนินงานของวิสาหกิจชุมชน มีรูปแบบการบริหาร ดังนี้

1) โครงสร้างกลุ่ม ประกอบด้วย ประธาน รองประธาน ฝ่ายผลิต ฝ่ายตลาด ฝ่ายประชาสัมพันธ์ พนักงานบัญชี เภรัญญิก และเลขานุการ โดยได้กำหนดบทบาทหน้าที่และความรับผิดชอบตามความรู้ความสามารถ ความถนัด และประสบการณ์ของบุคลากรแต่ละคน มีการบริหารจัดการคนให้เหมาะสมกับบทบาทหน้าที่ และมีการกำหนดถึงสิทธิ หน้าที่ของการเป็นสมาชิกตามกฎระเบียบของกลุ่ม

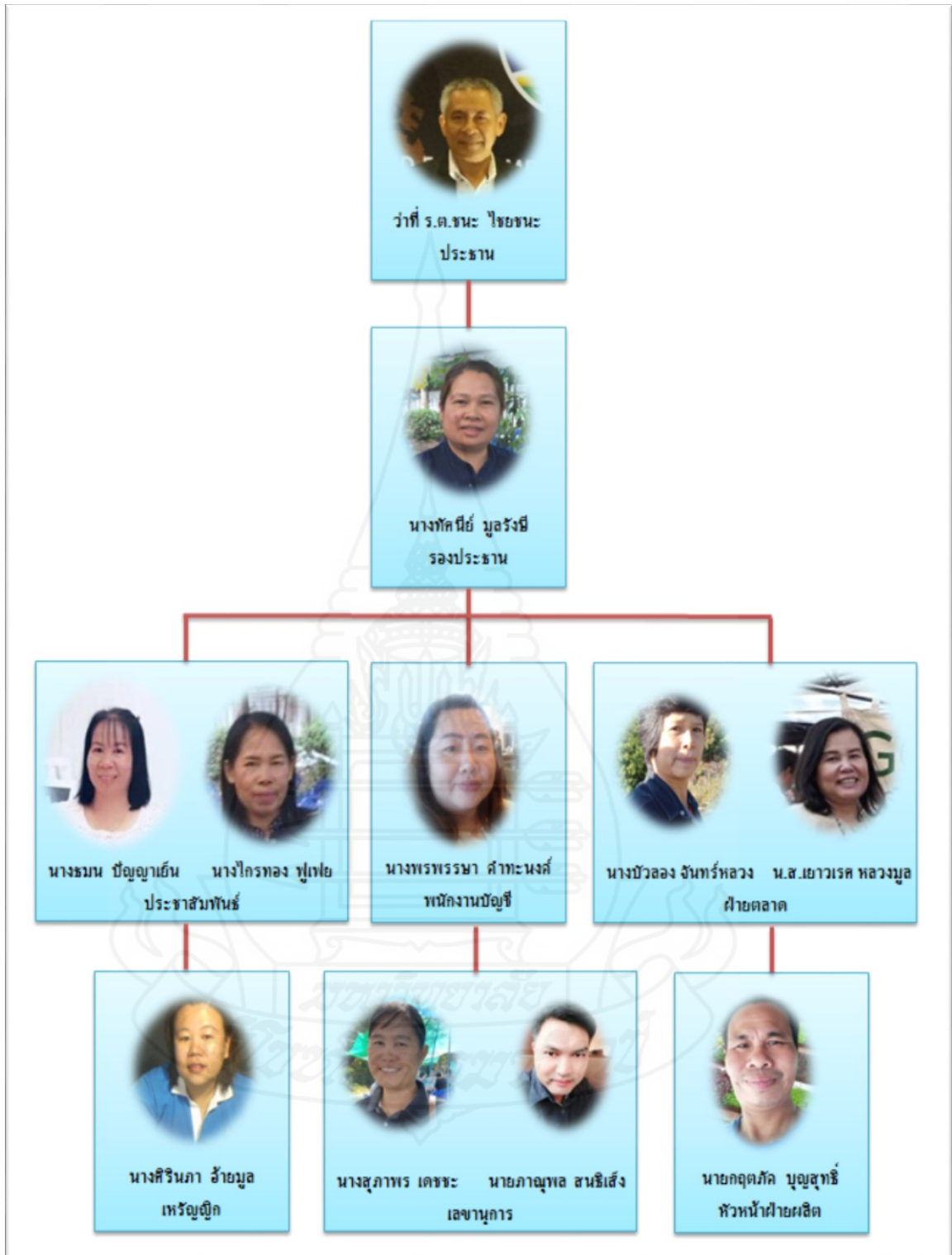
2) คณะกรรมการในแต่ละด้าน ที่ได้รับมอบหมายให้ปฏิบัติงานตามหน้าที่ ได้พิจารณาจากความรู้ความสามารถ ความถนัด และประสบการณ์การทำงาน สามารถปฏิบัติงานตามหน้าที่ได้

ตามความชำนาญในด้านนั้น ๆ ส่งผลให้วิสาหกิจชุมชนประสบผลสำเร็จในการดำเนินกิจการ มีสินค้าที่มีคุณภาพได้รับการรับรองมาตรฐาน มีผลกำไรจากการดำเนินงานทุกปี ทำให้สมาชิกมีรายได้เพิ่มขึ้น

3) บทบาทหน้าที่ของคณะกรรมการ คณะกรรมการบริหาร มีหน้าที่รับผิดชอบในนโยบายของวิสาหกิจชุมชนที่มีต่อสมาชิก และมีหน้าที่ดูแลการดำเนินกิจกรรมของวิสาหกิจชุมชนให้เป็นไปตามระเบียบ ข้อบังคับของวิสาหกิจชุมชน และทำหน้าที่ตัวแทนของวิสาหกิจชุมชน โดยคณะกรรมการบริหารมีอำนาจหน้าที่ในการกำหนดระเบียบต่าง ๆ ที่ผ่านความเห็นชอบและมติของที่ประชุมใหญ่ของสมาชิก ซึ่งได้กำหนดให้มีการประชุมคณะกรรมการบริหารครั้งแรก ภายใน 20 วัน นับแต่วันได้รับการคัดเลือกจากสมาชิก เพื่อกำหนดบทบาทหน้าที่ งบประมาณ แผนการดำเนินงาน การตั้งงบประมาณรายรับและรายจ่ายของวิสาหกิจชุมชน โดยคณะกรรมการบริหารที่ได้รับการคัดเลือกจะมีบทบาทหน้าที่ ดังนี้

- (1) ประธาน มีหน้าที่บริหารจัดการวิสาหกิจชุมชน วางแผนการดำเนินกิจกรรมและโครงการ
- (2) รองประธาน ปฏิบัติหน้าที่แทนประธาน เมื่อประธานไม่อยู่
- (3) เภรัญญิก มีหน้าที่จัดเก็บเงิน ภายใต้ระเบียบที่กำหนด อย่างซื่อสัตย์ และสุจริต
- (4) เลขานุการ เป็นผู้บันทึกการรายงานประชุม ติดต่อ/ประสานงานกับบุคคลหรือหน่วยงานอื่น ๆ ซึ่งต้องมีความรู้รอบตัว และสามารถแก้ปัญหาเฉพาะหน้าได้
- (5) ฝ่ายประชาสัมพันธ์ มีหน้าที่แจ้งข้อมูลข่าวสารต่าง ๆ ให้แก่สมาชิกวิสาหกิจชุมชน และบุคคลทั่วไป
- (6) ฝ่ายการตลาด จัดจำหน่ายผลิตภัณฑ์ให้กลุ่มลูกค้าเป้าหมาย วางแผนการจำหน่ายสินค้า และหาช่องทางการตลาด
- (7) พนักงานบัญชี เป็นผู้บันทึกรายรับ รายจ่ายของวิสาหกิจชุมชน จัดทำรายงานทางการเงินเพื่อจัดส่งหน่วยงานที่เกี่ยวข้อง
- (8) ฝ่ายผลิต มีหน้าที่รับผิดชอบตามที่ได้รับมอบหมายในแต่ละขั้นตอนของการผลิต





ภาพที่ 4.1 ผังโครงสร้างวิสาหกิจชุมชนพัฒนาผลิตภัณฑ์พืชผักสมุนไพรและผลไม้บ้านป่าปวย

และเมื่อสอบถามความคิดเห็นที่มีต่อโครงสร้างการบริหารจัดการวิสาหกิจชุมชนพบว่า มีค่าเฉลี่ยความเหมาะสมอยู่ในระดับมาก ( $\bar{X} = 4.34$ ) รายละเอียดดังตารางที่ 4.2

**2.2 แผนการดำเนินงานวิสาหกิจชุมชน** จากการสัมภาษณ์ในประเด็นแผนการดำเนินงานในแต่ละด้านของวิสาหกิจชุมชน ได้แก่ แผนการเรียนรู้ แผนการผลิต แผนการตลาด พบว่า รูปแบบการดำเนินงานของวิสาหกิจชุมชนพัฒนาผลิตภัณฑ์พืชผักสมุนไพรและผลไม้บ้านป่าปวย มีรูปแบบแผนของการดำเนินงาน ดังนี้

1) **แผนการเรียนรู้** วิสาหกิจชุมชนพัฒนาผลิตภัณฑ์พืชผักสมุนไพรและผลไม้บ้านป่าปวย มีแผนการพัฒนาสมาชิกวิสาหกิจอย่างต่อเนื่อง โดยมีวัตถุประสงค์เพื่อเพิ่มพูนทักษะให้แก่สมาชิก มุ่งหวังให้สมาชิกใช้เทคโนโลยีให้ทันสมัย และให้เกิดความชำนาญสูงสุด พัฒนาเป็นวิสาหกิจชุมชน 4.0 โดยมีกระบวนการเรียนรู้

(1) เริ่มจากกระบวนการเรียนรู้ในการรู้จักตนเอง เพื่อทราบถึงศักยภาพและขีดจำกัดของตนเองและชุมชน

(2) เรียนรู้เพิ่มเติมจากภายนอกอย่างเป็นระบบ และสมาชิกที่ได้รับการอบรมจากภายนอกกลับมาถ่ายทอดความรู้และประสบการณ์ที่ได้รับให้กับสมาชิกที่ได้เข้ารับการอบรม

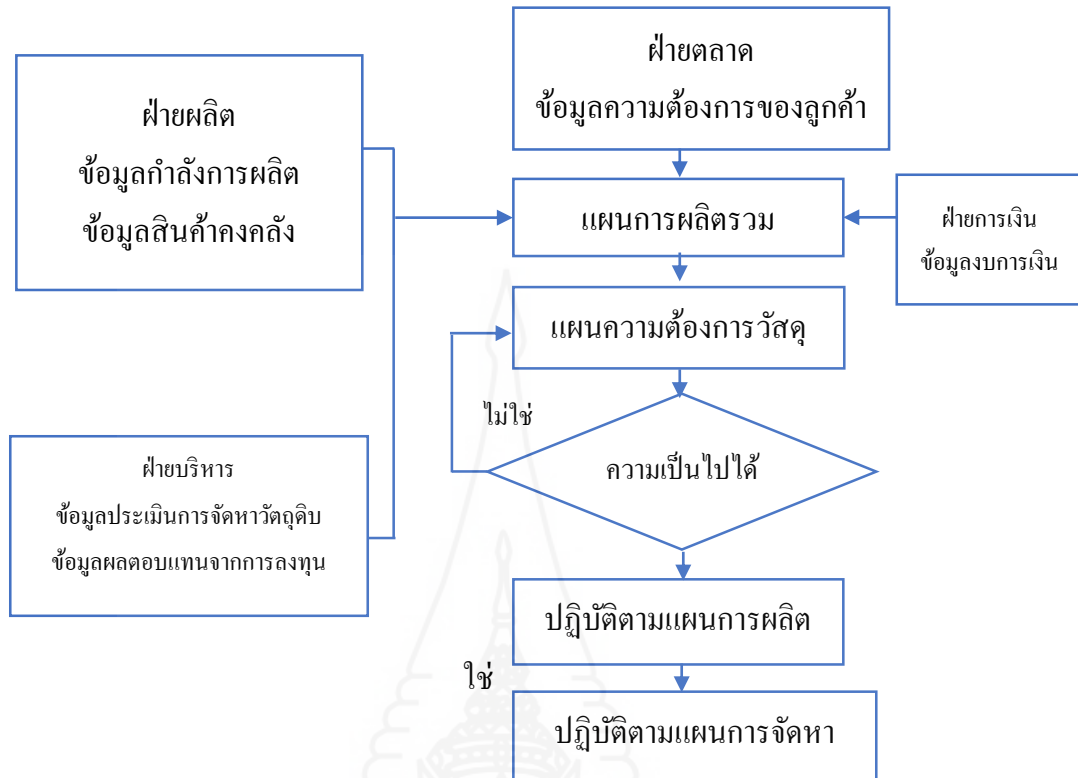
(3) สื่อและแหล่งเรียนรู้

ก. ฝึกอบรมและศึกษาดูงาน กับหน่วยงานภายนอก อาทิ มหาวิทยาลัยเชียงใหม่ มหาวิทยาลัยราชภัฏเชียงใหม่ วิทยาลัยเทคนิคลำพูน สำนักงานพาณิชย์จังหวัดลำพูน สำนักงานเศรษฐกิจจากฐานชีวภาพองค์การมหาชน ธนาคารเพื่อการเกษตรและสหกรณ์การเกษตร สำนักงานเกษตรและสหกรณ์จังหวัดลำพูน สำนักงานเกษตรจังหวัดลำพูน และ สำนักงานเกษตรอำเภอบ้านโฮ่ง

ข. สื่อออนไลน์ ศึกษาเรียนรู้จากสื่อออนไลน์ เว็บไซต์ต่าง ๆ

ค. สื่อบุคคล ศึกษาเรียนรู้โดยการแลกเปลี่ยนเรียนรู้ระหว่างสมาชิกภายในกลุ่ม และภาคีเครือข่ายทั้งในพื้นที่และนอกพื้นที่

2) **แผนการผลิต** วิสาหกิจชุมชนพัฒนาผลิตภัณฑ์พืชผักสมุนไพรและผลไม้บ้านป่าปวย มีการวางแผนการผลิต ดังภาพที่ 4.2 การวางแผนการผลิต



ภาพที่ 4.2 การวางแผนการผลิต

ในกระบวนการผลิตของวิสาหกิจชุมชน ได้มีการวางแผนการผลิตและได้มีการดำเนินกิจกรรมที่หลากหลายเกี่ยวเนื่องกัน อาทิ การทำลำไยอบแห้งเนื้อสีทอง และมะม่วงอบแห้ง ได้นำเปลือกลำไยและเปลือกมะม่วงมาทำปุ๋ยหมักไว้ใช้ในกิจกรรมการปลูกพืชผักอินทรีย์ การตัดแต่งกระเทียมและหอมแดงก็ใช้เศษวัสดุที่เหลือมาทำปุ๋ยหมัก การทำมะม่วงอบแห้ง มีเศษที่เหลือจากการตกแต่งก่อนเข้าเตาอบนำมาทำเป็นมะม่วงกวนแผ่น มะม่วงหิย เยลลี่มะม่วง กัมมีมะม่วง เป็นต้น นอกจากนี้วิสาหกิจชุมชนยังได้มีการจัดทำอาหารกลางวัน และทำชุดอาหารว่างให้กับหน่วยงานที่มาขอใช้ที่ทำการวิสาหกิจชุมชนเป็นสถานที่ฝึกอบรมแก่เกษตรกรในท้องถิ่น โดยการนำเศษผลลำไยที่เหลือจากการทำลำไยอบแบบฟริชครายมาทำเป็นข้าวเหนียวลำไย การนำผักสดในแปลงอินทรีย์มาทำเป็นสลัดโรลขายตามหน่วยงานต่าง ๆ เพื่อเป็นการเพิ่มรายได้ให้กับสมาชิกวิสาหกิจชุมชน นอกจากนี้ยังมีหญ้าจากแปลงพืชผักอินทรีย์ที่นำไปเลี้ยงวัวของสมาชิกแล้วให้สมาชิคนำมูลวัวกลับคืนมาทำปุ๋ยหมักเพื่อใช้ในแปลงเกษตรอินทรีย์ วิสาหกิจชุมชนวางแผนการผลิตสินค้าเกษตรอินทรีย์ และ GAP โดยวางแผนการปลูกกับสมาชิกแต่ละราย และมีการวางแผนการรวบรวมผลผลิตจากชุมชนและจังหวัดใกล้เคียงเพื่อให้มีปริมาณผลผลิตที่เพียงพอกับแผนการตลาดที่ได้มีการทำสัญญาซื้อขาย

กับผู้ซื้อไว้แล้ว รวมถึงวางแผนการแปรรูปสินค้า เพื่อให้สินค้ามีจำหน่ายให้กับผู้ซื้อได้ตลอดทั้งปี และยังมีการวางแผนการเงินที่จะใช้ในการรวบรวมผลผลิตด้วย



3) แผนการตลาด วิสาหกิจชุมชนพัฒนาผลิตภัณฑ์พืชผักสมุนไพรและผลไม้บ้านป่าปวย มีการวางแผนการตลาด ดังภาพที่ 4.3 Business model canvas



ภาพที่ 4.3 Business model canvas

การวางแผนการตลาดของวิสาหกิจชุมชน ได้มีแบบจำลองธุรกิจของวิสาหกิจชุมชนดังนี้ การสร้างพันธมิตรทางธุรกิจ ประกอบไปด้วย เกษตรกร ชุมชน บุคลากรภาครัฐ สถาบันการศึกษา บริษัท สหกรณ์ เครือข่ายเกษตรอินทรีย์ เครือข่ายการขนส่งสินค้า โดยวิสาหกิจชุมชนได้คำนึงถึงทรัพยากรหลักที่มี อันได้แก่ เกษตรกรทั่วไป สมาชิกวิสาหกิจชุมชน กลุ่มคนในเมือง บุคลากรของวิสาหกิจชุมชน เทคโนโลยีการเกษตร เครื่องมือ เครื่องจักร และองค์ความรู้ที่มี เพื่อนำมากำหนดกิจกรรมหลักของวิสาหกิจชุมชนในกระบวนการผลิต การจัดการ การดำเนินกิจกรรมร่วมกับชุมชน และเครือข่าย การดำเนินงานวิจัยและนวัตกรรมมาพัฒนาผลิตภัณฑ์ การมีระบบฐานข้อมูลลูกค้าและผลิตภัณฑ์ของวิสาหกิจชุมชน รวมถึงการพัฒนาองค์ความรู้อย่างต่อเนื่อง เพื่อนำผลิตภัณฑ์ที่มีคุณค่าส่งมอบให้กับลูกค้า ด้วยการพัฒนาผลิตภัณฑ์ให้มีความหลากหลาย สร้างผลิตภัณฑ์เกี่ยวกับสุขภาพสำหรับลูกค้า มีการพัฒนาองค์ความรู้อย่างต่อเนื่องและสร้างอาหารปลอดภัยในชุมชนเพื่อให้เกษตรกร สมาชิกวิสาหกิจชุมชนมีความพอเพียง และก่อให้เกิดชุมชนเกษตรกรรมยั่งยืน สร้างสื่อสังคม และสินค้าคุณภาพ รวมถึงการรับประกันสินค้า ระบบการขนส่งสินค้าที่จะส่งต่อไปถึงมือผู้บริโภค รวมถึงการมีระบบตรวจสอบย้อนกลับในผลผลิต ผลิตภัณฑ์ของวิสาหกิจชุมชน โดยมีช่องทางการตลาดที่หลากหลาย ได้แก่ บริษัทต่าง ๆ , การทำ MOU กับผู้ประกอบการซึ่งเป็นคู่ค้า , ตลาดสินค้า Organic , จำหน่ายผ่านช่องทาง Page Facebook , Thailand Post , Thehub Thailand , ตลาดเกษตรออนไลน์ .com , LAZADA , Shopee , JD Central รวมถึงการจัดแสดงสินค้าในงานต่าง ๆ โดยมีกลุ่มเป้าหมายทางการตลาด ได้แก่ คนในชุมชน กลุ่มลูกค้าออนไลน์ กลุ่มลูกค้าผู้รักสุขภาพ บริษัท สหกรณ์ บริษัทแปรรูปสินค้าเกษตร กลุ่มลูกค้าจากหน่วยงานภาครัฐ และกลุ่มนักท่องเที่ยว โดยมีต้นทุนทางธุรกิจประกอบด้วยต้นทุนคงที่และต้นทุนผันแปร และมีรายได้หลักจากการจำหน่ายผักและผลไม้อินทรีย์ ผลิตภัณฑ์ที่เกิดจากกระบวนการแปรรูปผลผลิตเพื่อเพิ่มมูลค่า และการเป็นศูนย์เรียนรู้เกษตรอินทรีย์ในพื้นที่

และเมื่อสอบถามความคิดเห็นความเหมาะสมด้านแผนประกอบด้วย แผนการเรียนรู้ พบว่า มีค่าเฉลี่ยอยู่ในระดับมาก ( $\bar{X} = 4.00$ ) แผนการผลิต พบว่า มีค่าเฉลี่ยอยู่ในระดับมาก ( $\bar{X} = 4.03$ ) แผนการตลาด พบว่า มีค่าเฉลี่ยอยู่ในระดับมาก ( $\bar{X} = 4.03$ ) รายละเอียดดังตารางที่ 4.2



2.3 การควบคุมการดำเนินงานแต่ละด้านของวิสาหกิจชุมชน จากการสัมภาษณ์การควบคุมการดำเนินงานได้แก่ กฎระเบียบของกลุ่ม การประชุมกลุ่ม พบว่า รูปแบบการดำเนินงานของวิสาหกิจชุมชนพัฒนาผลิตภัณฑ์พืชผักสมุนไพรและผลไม้บ้านป่าปวย มีรูปแบบของการดำเนินงานดังนี้

1) ด้านการกำหนดกฎระเบียบหรือข้อตกลง ข้อบังคับการอยู่ร่วมกัน

(1) มีกฎระเบียบหรือข้อตกลง ข้อบังคับที่เกี่ยวข้องและจำเป็นต่อการบริหาร ดังนี้

ก. การจ้างแรงงาน ต้องมีการจ้างจากสมาชิกวิสาหกิจชุมชนก่อน ตามความถนัดของสมาชิกแต่ละคน

ข. ให้สมาชิก ปฏิบัติตามกฎระเบียบในการทำงานของวิสาหกิจชุมชน

ค. ให้สมาชิก ได้มีส่วนร่วมในการแสดงความคิดเห็นในการทำงาน

(2) มีการกำหนด กฎ ระเบียบ หรือข้อตกลง ข้อบังคับ ที่ชัดเจน และครอบคลุม โดย

การมีส่วนร่วมของสมาชิก และได้บันทึกไว้เป็นหลักฐาน ตามระเบียบข้อบังคับวิสาหกิจชุมชน

พัฒนาผลิตภัณฑ์พืชผักสมุนไพร และผลไม้บ้านป่าปวย ซึ่งได้จัดตั้งตามหนังสือสำคัญแสดงการจดทะเบียนวิสาหกิจชุมชนเลขที่ 6-51-03-01/0-0005 สถานที่ประกอบการจัดตั้ง เลขที่ 141/1 หมู่ 3 ตำบลบ้านโสัง อำเภอบ้านโสัง จังหวัดลำพูน 51130 โดยจำแนกออกเป็น 8 หมวด ดังนี้

ก. หมวดที่ 1 ข้อความทั่วไป

ก) ชื่อระเบียบข้อบังคับนี้เรียกว่า ระเบียบข้อบังคับวิสาหกิจชุมชนพัฒนาผลิตภัณฑ์พืชผักสมุนไพรและผลไม้

ข) ที่ตั้ง 141/1 หมู่ที่ 3 บ้านป่าปวย ตำบลบ้านโสัง อำเภอบ้านโสัง จังหวัดลำพูน

ค) ระเบียบข้อบังคับนี้ให้ใช้บังคับตั้งแต่วันที่ 26 ตุลาคม พ.ศ. 2548

ข. หมวดที่ 2 วัตถุประสงค์ วิสาหกิจชุมชนพัฒนาผลิตภัณฑ์พืชผักสมุนไพรและผลไม้บ้านป่าปวย จัดตั้งขึ้นโดยมีวัตถุประสงค์เพื่อ

ก) เพื่อเพิ่มรายได้ให้แก่ครัวเรือน เป็นการเสริมสร้างเศรษฐกิจชุมชนให้พึ่งตนเอง

ข) ได้ใช้เวลาว่างให้เป็นประโยชน์ โดยนำทฤษฎีเศรษฐกิจพอเพียงมาใช้ในชุมชน

ค) เพื่อเป็นตัวอย่างที่ดีแก่ชุมชน ในการประกอบอาชีพอย่างพอเพียง

ง) เพื่อให้เข้าใจการทำงานระบบกลุ่ม และสร้างความเข้มแข็งในชุมชน

จ) เพื่อสร้างความสามัคคี ในหมู่บ้านและชุมชน

ฉ) มีส่วนร่วมในการประชาสัมพันธ์ ให้ผู้บริโภคได้เข้าใจและเลือกซื้อสินค้าได้

ถูกต้อง

ช) เพื่อผลิต รวบรวมและจำหน่าย ผลิตภัณฑ์พืชผัก สมุนไพร และผลไม้

ซ) เพื่อปลูกและแปรรูป สมุนไพรทางการแพทย์เพื่อสุขภาพ

ค. หมวดที่ 3 สมาชิกภาพ

ก) คุณสมบัติของสมาชิก

(ก) เป็นผู้ที่มีภูมิลำเนาและถิ่นอาศัย อยู่ในจังหวัดลำพูนหรือจังหวัดใกล้เคียง

(ข) มีความรู้ความเข้าใจ เห็นชอบด้วยหลักการของกลุ่ม และสนใจงานพัฒนา

อาชีพของกลุ่มอย่างจริงจัง

(ค) เป็นผู้ที่มีความประพฤติดี และยินยอมที่จะปฏิบัติตามระเบียบและข้อตกลงของกลุ่ม

กลุ่ม

(ง) ไม่เป็นคนวิกลจริต หรือจิตฟั่นเฟือนไม่สมประกอบ

(จ) มีสุขภาพสมบูรณ์ ในวันสมัคร

(ฉ) เป็นผู้ที่ยินยอมกรรมการบริหารกลุ่ม ได้มีมติเห็นชอบ ให้รับเข้าเป็นสมาชิกกลุ่ม



ข) การสมัครเข้าเป็นสมาชิก

(ก) ต้องยื่นคำขอ ตามแบบใบสมัครของกลุ่ม

(ข) ต้องชำระ ค่าสมัคร ค่าหุ้น ค่าธรรมเนียม ค่าสมัคร ค่าธรรมเนียม ผู้สมัครเป็นสมาชิกจะเรียกคืนไม่ได้ ไม่ว่าด้วยเหตุใด

ค) การพ้นจากสมาชิก

(ก) ตาย

(ข) ลาออกและได้รับอนุมัติให้ลาออกจากคณะกรรมการบริหารกลุ่ม การลาออกจากสมาชิกให้ทำหนังสือยื่นต่อคณะกรรมการบริหารกลุ่ม

(ค) ที่ประชุมใหญ่สมาชิกมีมติให้ออก ด้วยคะแนนเสียงสองในสาม ของผู้เข้าประชุม การให้ออกจากสมาชิก กรณีจงใจฝ่าฝืนระเบียบข้อตกลง มติของกลุ่ม หรือแสดงตนเป็นปรปักษ์ หรือไม่ให้ความช่วยเหลือ ความร่วมมือแก่กลุ่มไม่ว่าด้วยประการใด

ง. หมวดที่ 4 เงินทุนของกลุ่ม การแสวงหาเงินทุนของกลุ่ม

ก) รับเงินค่าหุ้น สมาชิกทุกคนต้องลงหุ้นอย่างน้อย 1 หุ้น เท่ากับ 100 บาท และค่าธรรมเนียมแรกเข้าคนละ 50 บาท ในกรณีที่สมาชิกจะขอเพิ่มหรือลดจำนวนหุ้นที่มีอยู่ในกลุ่มให้นำเข้าที่ประชุมใหญ่สมาชิก โดยมติที่ประชุมใหญ่แต่ต้องไม่เกิน 1 ใน 3 ของหุ้นทั้งหมด ให้ถือสองในสามของที่ประชุมเป็นที่สุด และในกรณีที่สมาชิกที่มีหนี้สินต่อกลุ่มและหนี้สินอันเกิดจากการค้าประกัน ซึ่งมีมูลค่าเท่ากับหุ้นที่ตนถืออยู่ สมาชิกจะถอนเงินค่าหุ้นไม่ได้

ข) เงินอุดหนุน จากส่วนราชการ องค์กรเอกชน และผู้มีจิตศรัทธา และอื่นๆ

ค) เงินรายได้อื่น ๆ

ง) เงินกู้ยืม

จ) การจัดสรรกำไร

(ก) ปันผลให้สมาชิก 35%

(ข) คณะกรรมการดำเนินงาน 20%

(ค) สมทบกองทุนหมุนเวียน 20%

(ง) สวัสดิการสมาชิก 20%

(จ) สาธารณประโยชน์ 5%

ฉ. หมวดที่ 5 การดำเนินงานของกลุ่ม

(ก) เพิ่มพูนทักษะแก่สมาชิก มุ่งหวังให้สมาชิกเกิดความชำนาญสูงสุด พร้อมทั้งจะประกอบการในกิจการอื่นๆ

(ข) ดำเนินกิจกรรมในอาชีพ โดยการให้เกิดซึ่งผลิตภัณฑ์ต่าง ๆ เพื่อแสวงหาผลประโยชน์ให้เกิดแก่กลุ่มและสมาชิก

(ค) เพื่อรวมกลุ่ม ในการผลิต รวบรวมผลผลิต และจัดจำหน่ายผลผลิตของกลุ่มและสมาชิก

ฉ. หมวดที่ 6 คณะกรรมการบริหารกลุ่ม

ก) คณะกรรมการบริหารวิสาหกิจชุมชน มีอำนาจที่จะเชิญบุคคลภายนอก ซึ่งมีคุณวุฒิ ความสามารถ และความเหมาะสมเป็นที่ปรึกษาของกลุ่ม เพื่อแนะนำหรือให้ความเห็นในการดำเนินงานทั่วไปของกลุ่ม

ข) คณะกรรมการอำนวยการ ประกอบด้วย ประธาน , รองประธาน , เลขานุการ และเหรัญญิก

ค) คณะกรรมการฝ่ายผลิต

ง) คณะกรรมการฝ่ายควบคุมคุณภาพ

จ) คณะกรรมการฝ่ายตลาด

ฉ) คณะกรรมการฝ่ายการเงิน

ช) ที่ปรึกษา

ซ) คุณสมบัติของกรรมการ

(ก) เป็นสมาชิกกลุ่ม

(ข) สมาชิกที่เคยถูกถอดออกจากตำแหน่ง จากคณะกรรมการบริหารไม่ว่าคณะใดจะไม่มีสิทธิ์รับเลือกเป็นกรรมการอีกภายในกำหนด 12 เดือน นับแต่วันถูกถอดถอน

ฅ) กำหนดเวลาของกรรมการ กรรมการแต่ละคนมีอายุการเป็นกรรมการได้คราวละสองปี กรรมการที่ออกตามวาระมีสิทธิ์สามารถได้รับเลือกให้เข้ามาเป็นกรรมการได้อีก

ญ) การออกจากตำแหน่งกรรมการ

(ก) ตาย

(ข) ออกตามวาระ

(ค) ลาออก โดยทำหนังสือยื่นต่อคณะกรรมการบริหารและได้รับอนุมัติแล้ว

(ง) ขาดจากสมาชิกภาพ

(จ) ขาดจากการประชุมกรรมการสามครั้งติดต่อกัน โดยไม่ชี้แจงเหตุผลที่สมควรให้ที่ประชุมทราบที่ประชุมใหญ่มีมติถอดถอนรายบุคคลหรือทั้งคณะ

ฎ) อำนาจหน้าที่ของกรรมการ คณะกรรมการบริหาร มีหน้าที่รับผิดชอบในนโยบายของกลุ่มโดยตรงต่อสมาชิก และมีหน้าที่ดูแลให้กิจกรรมของกลุ่ม ดำเนินไปตามข้อบังคับระเบียบ

ของกลุ่ม และทำหน้าที่ตัวแทนของกลุ่ม ให้คณะกรรมการบริหารมีอำนาจที่กำหนดระเบียบต่าง ๆ โดยความเห็นชอบและมติของที่ประชุมใหญ่สมาชิก ในการประชุมครั้งแรกของคณะกรรมการบริหาร ให้กำหนด 20 วันนับแต่วันได้รับเลือกเพื่อกำหนดบทบาทหน้าที่ งบประมาณของกลุ่ม แผนการดำเนินงานและตั้งงบประมาณรายรับ รายจ่ายของกลุ่ม

ฎ) การประชุมคณะกรรมการ คณะกรรมการสามารถเรียกประชุมได้ตามความจำเป็น แต่ต้องมีการประชุมอย่างน้อยเดือนละครั้ง ตามวัน เวลา และสถานที่ที่ผู้มีหน้าที่นัดการประชุมกำหนด

ข. หมวดที่ 7 การแก้ไขหรือเพิ่มเติมระเบียบข้อบังคับ ระเบียบข้อบังคับนี้ สามารถปรับปรุงแก้ไขเพิ่มเติมได้โดยมติที่ประชุมเกินครึ่งหนึ่งของคณะกรรมการ

ข. หมวดที่ 8 บทเฉพาะกาล ให้ประธานคณะกรรมการอำนวยการเป็นผู้ลงนามในระเบียบข้อบังคับและมีผลบังคับใช้ในวันที่ประธานลงนาม

2) ด้านการประชุมกลุ่ม ได้ปฏิบัติตามระเบียบข้อบังคับวิสาหกิจชุมชนพัฒนาผลิตภัณฑ์พืชผักสมุนไพรและผลไม้บ้านป่าป๋วย หมวดที่ 6 ว่าด้วยคณะกรรมการบริหารกลุ่ม ดังนี้ ในการประชุมครั้งแรกของคณะกรรมการบริหาร ให้กำหนด 20 วันนับแต่วันได้รับเลือกเพื่อกำหนดบทบาทหน้าที่ งบประมาณของกลุ่ม แผนการดำเนินงานและตั้งงบประมาณรายรับ รายจ่ายของกลุ่ม และการประชุมคณะกรรมการสามารถเรียกประชุมได้ตามความจำเป็น แต่ต้องมีการประชุมอย่างน้อยเดือนละครั้งตามวัน เวลา และสถานที่ที่ผู้มีหน้าที่นัดการประชุมกำหนด โดยได้มีการกำหนดการประชุมดังนี้

(1) คณะกรรมการวิสาหกิจชุมชนพัฒนาผลิตภัณฑ์พืชผักสมุนไพรและผลไม้บ้านป่าป๋วย กำหนดให้มีการประชุมทุกวันที่ 2 ของเดือน รวมจำนวน 12 ครั้งปี เพื่อวางแผนการดำเนินงาน

(2) หากมีกิจจำเป็นต้องเปลี่ยนแปลง ต้องขอมติจากที่ประชุมคณะกรรมการวิสาหกิจชุมชน

(3) การประชุมใหญ่สามัญประจำปี ภายใน 120 วัน หลังปิดงบประมาณ วันที่ 31 ธันวาคม ของทุกปี หากมีการใดที่สำคัญเร่งด่วนและจำเป็นที่จะต้องแจ้งต่อที่ประชุม หรือต้องขอมติจากสมาชิกวิสาหกิจชุมชน คณะกรรมการสามารถเรียกประชุมใหญ่วิสามัญประจำปีได้ตามความเหมาะสม

(4) มีไลน์กลุ่มเพื่อแจ้งข้อมูลข่าวสาร ให้กับสมาชิกได้รับทราบอย่างต่อเนื่องเป็นประจำทุกวัน

จากการสอบถามด้านกระบวนการควบคุม ประกอบด้วย กฎระเบียบของกลุ่ม พบว่า มีค่าเฉลี่ยอยู่ในระดับมาก ( $\bar{X} = 4.26$ ) การประชุมกลุ่ม พบว่า มีค่าเฉลี่ยอยู่ในระดับมาก ( $\bar{X} = 4.08$ ) รายละเอียดดังตารางที่ 4.2



**2.4 การดำเนินกิจกรรมตามแผนการดำเนินงานวิสาหกิจชุมชน** จากการสัมภาษณ์การดำเนินกิจกรรมตามแผนการดำเนินงานวิสาหกิจชุมชน ประกอบด้วย การดำเนินกิจกรรมตามแผนการดำเนินงานในด้านการเรียนรู้ ด้านการผลิต ด้านการตลาด พบว่า รูปแบบการดำเนินงานของวิสาหกิจชุมชนพัฒนาผลิตภัณฑ์พืชผักสมุนไพรและผลไม้บ้านป่าปวย มีรูปแบบของการดำเนินงาน ดังนี้

1) **ด้านการเรียนรู้** พบว่า วิสาหกิจชุมชนพัฒนาผลิตภัณฑ์พืชผักสมุนไพรและผลไม้บ้านป่าปวย มีรูปแบบของการดำเนินงาน ดังนี้

(1) **มีการประเมินศักยภาพวิสาหกิจชุมชนตามแบบประเมินวิสาหกิจชุมชน** โดยใช้แบบประเมินศักยภาพวิสาหกิจชุมชน (ฉบับปรับปรุงปี 2555) ประกอบด้วย 7 หมวด 44 ข้อ คือ หมวด 1 ผู้นำและการบริหารวิสาหกิจชุมชน หมวด 2 การวางแผนการดำเนินงานวิสาหกิจชุมชน หมวด 3 การบริหารตลาด หมวด 4 การจัดการความรู้และข้อมูล หมวด 5 การบริหารสมาชิกวิสาหกิจชุมชน หมวด 6 การจัดการสินค้าหรือบริการ และ หมวด 7 ผลลัพธ์การดำเนินงานวิสาหกิจชุมชน โดยมีเจ้าหน้าที่ผู้รับผิดชอบงานวิสาหกิจชุมชนเป็นพี่เลี้ยง ทำให้วิสาหกิจชุมชนรู้ถึงศักยภาพของตนเองและศึกษาแนวทางแก้ไขปัญหา

(2) มีการแลกเปลี่ยนเรียนรู้ระหว่างสมาชิกภายในวิสาหกิจชุมชน โดยสมาชิกที่ได้เข้ารับอบรมจากภายนอกกลับมาถ่ายทอดความรู้และประสบการณ์ที่ได้รับให้กลุ่มสมาชิกในกลุ่มโดยใช้เวทีการประชุมสมาชิกวิสาหกิจชุมชนทุกวันที่ 2 ของเดือน

(3) มีการส่งสมาชิกไปอบรม เพื่อพัฒนาทักษะในการเพิ่มศักยภาพการผลิตและนำมาพัฒนาผลิตภัณฑ์ของวิสาหกิจชุมชน เช่น การฝึกอบรมการทำกระเทียมดำ หอมแดงดำอินทรีย์ มะม่วง เยลลี่กัมมี่ จากมหาวิทยาลัยเชียงใหม่ ศูนย์ FIN แล้วนำมาต่อยอดพัฒนาการแปรรูปผลิตภัณฑ์ของวิสาหกิจชุมชน

(4) สมาชิกเก่าที่มีความเชี่ยวชาญในการผลิตถ่ายทอดความรู้ทักษะการทำงานให้สมาชิกที่เข้ามาใหม่ ชีตหลักที่สอนน้อง เช่น ถ่ายทอดความรู้เทคนิคการใช้เตาอบ

(5) มีการเชื่อมโยงเครือข่ายทางวิชาการ ทั้งเครือข่ายภาครัฐและสถาบันการศึกษา อาทิ มหาวิทยาลัยเชียงใหม่ มหาวิทยาลัยราชภัฏเชียงใหม่ มหาวิทยาลัยแม่โจ้ มหาวิทยาลัยเทคโนโลยีพระจอมเกล้าธนบุรี มหาวิทยาลัยเกษตรศาสตร์



2) *ด้านการผลิต* การดำเนินกิจกรรมตามแผนด้านการผลิต พบว่า วิชาสหกิจชุมชนพัฒนาผลิตภัณฑ์พืชผักสมุนไพรและผลไม้บ้านป่าปวย มีรูปแบบของการดำเนินงาน โดยได้นำความรู้ที่ได้จากการฝึกอบรมมาปรับปรุงและพัฒนาคุณภาพผลิตภัณฑ์ให้ได้มาตรฐาน และพัฒนาผลิตภัณฑ์ใหม่ที่มีความหลากหลายของผลิตภัณฑ์ออกสู่ตลาด เพื่อนำรายได้สู่ชุมชน โดยใช้ผลผลิตของสมาชิกวิชาสหกิจชุมชน ของชุมชน เป็นการสร้างมูลค่าเพิ่มให้กับสินค้าเกษตรและสอดคล้องกับความต้องการของตลาด มาตรฐานคุณภาพของผลผลิตและผลิตภัณฑ์ ได้แก่ มาตรฐาน GAP มาตรฐาน Organic มาตรฐาน IFOAM และปัจจุบันมีการแปรรูปผลผลิตทางการเกษตรอินทรีย์ที่หลากหลาย อาทิ ลำไยอบแห้งทั้งเปลือก ลำไยอบแห้งเนื้อสีทอง มะม่วงอบแห้ง มะม่วงอบพีชคราย ลำไยอบพีชคราย ลำไยไส้ศรอบเบอร์รี่พีชคราย กระเทียมดำ หอมแดงดำ และกัมมีมะม่วงมหาชนอินทรีย์ วิชาสหกิจชุมชนฯ มีกิจกรรมการผลิตที่หลากหลายเกี่ยวเนื่องกันตามฐานทรัพยากรภูมิปัญญาหรือเงื่อนไขของท้องถิ่น โดยวิชาสหกิจชุมชนได้นำทรัพยากรที่มีอยู่หรือวัตถุดิบที่ผลิตเองมาประกอบกับการใช้ภูมิปัญญาที่มีเพื่อพัฒนาให้เกิดผลิตภัณฑ์ที่หลากหลาย เพื่อเป็นทางเลือกให้แก่ผู้บริโภค และลดความเสี่ยงทางการตลาด มีการนำข้อมูลจากระบบบัญชีมาใช้ในการตัดสินใจผลิตสินค้า โดยมีการพัฒนาผลิตภัณฑ์ดังนี้



(1) *กระเทียม* ได้แก่ กระเทียมสด , กระเทียม GAP สด , กระเทียมอินทรีย์สด , กระเทียมแกะกลีบ , กระเทียมมัดจุก , กระเทียมดำอินทรีย์ และกระเทียมดำผงอินทรีย์ โดยรับซื้อวัตถุดิบจากสมาชิกวิชาสหกิจชุมชน และเครือข่ายในจังหวัดลำพูน เช่น อำเภอเถี เครือข่ายต่างจังหวัด เช่น จังหวัดเชียงใหม่ และจังหวัดแม่ฮ่องสอน

(2) ลำไย ได้แก่ ลำไย GAP สด , ลำไยอินทรีย์ในฤดู , ลำไยสด ไร้สารเคมีหรือพรีซอร์เว และลำไยอบแห้งเนื้อสีทอง รับซื้อวัตถุดิบจากสมาชิกวิสาหกิจชุมชน และเครือข่ายในจังหวัดลำพูน

(3) มะม่วง ได้แก่ มะม่วง GAP สด , มะม่วงอินทรีย์ , มะม่วงอินทรีย์อบแผ่น , มะม่วงพรีซอร์เว , กัมมี่มะม่วงมหาชนกอินทรีย์ , มะม่วงกวนแผ่น และมะม่วงกวนหีบ โดยรับซื้อวัตถุดิบจากสมาชิกวิสาหกิจชุมชน และเครือข่ายในจังหวัดลำพูน

(4) หอมแดง ได้แก่ หอมแดงมัดจุกอินทรีย์ , หอมแดงคำอินทรีย์ และหอมแดงสดอินทรีย์ โดยรับซื้อวัตถุดิบจากสมาชิกวิสาหกิจชุมชน และเครือข่ายในจังหวัดลำพูน

(5) ผัก สมุนไพรอินทรีย์ ได้แก่ โหระพา , ตะไคร้ , ข่า , มะกรูด , ตะขอม , มะเขือเปราะ , มะเขือยาว , มะเขือม่วง , พริกหนุ่ม , พริกขี้หนู , พริกขลุ่ยเปอร์ฮอด , มะเขือเทศ และผักสลัด โดยรับซื้อวัตถุดิบจากสมาชิกวิสาหกิจชุมชน และเครือข่ายในพื้นที่อำเภอเถลิ่ง และอำเภอทุ่งหัวช้าง จังหวัดลำพูน

(6) กลั้วน้ำว้าอินทรีย์ ผลผลิตของวิสาหกิจชุมชน



ในการผลิตสินค้าให้มีคุณภาพ วิชาหกิจชุมชนมีการตรวจสอบควบคุมการผลิตอย่างสม่ำเสมอ ผลผลิตภัณฑ์ของวิชาหกิจชุมชนได้รับการรับรองมาตรฐาน ดังนี้ มาตรฐานอาหารและยา มาตรฐาน ฮาตาล มาตรฐาน IFOAM มาตรฐาน EU และมาตรฐาน COR การผลิตสินค้าแต่ละขั้นตอนนี้ จะมีการควบคุมขั้นตอนการผลิตอย่างสะอาด ปลอดภัยต่อผู้บริโภค และมีขั้นตอนตรวจสอบ คุณภาพตามมาตรฐานที่กำหนด โดยฝ่ายการผลิต วิชาหกิจชุมชนมีการกำหนดปริมาณการผลิต สินค้าและบริการที่เหมาะสมและดำเนินกิจกรรมตามแผนธุรกิจตามความต้องการของตลาด และ ผลิตเพิ่มเติมตามความเหมาะสมโดยพิจารณาจากแรงงานและวัตถุดิบควบคู่ไปด้วย นอกจากนี้ วิชาหกิจชุมชนยังมีการเชื่อมโยงเครือข่ายผู้ผลิต อาทิ เครือข่ายผู้ผลิตลำไยเนื้อสีทอง เครือข่ายผู้ผลิต พืชผักสมุนไพร ผลไม้อินทรีย์ เครือข่ายผู้ทำลำไยสดอินทรีย์ เครือข่ายผู้ปลูกหอมแดง กระเทียม อินทรีย์ เครือข่ายวิชาหกิจชุมชนและกลุ่มแม่บ้านเกษตรกร

3) ด้านการตลาด พบว่า วิชาหกิจชุมชนพัฒนาผลิตภัณฑ์พืชผักสมุนไพรและผลไม้บ้าน ป่าปวย มีรูปแบบของการดำเนินงาน ดังนี้

(1) มีการจัดทำแผนด้านการตลาด ดำเนินการร่วมกับสำนักงานพาณิชย์จังหวัดลำพูน

(2) มีการวางแผนการผลิตสินค้า วางแผนการผลิตตามความต้องการของกลุ่มลูกค้า เป้าหมาย และสอดคล้องกับความต้องการของตลาด ดังนี้

ก. การผลิตหอมแดง หอมแดงมัดจุก กระเทียมมัดจุก โดยมีการทำ MOU ระหว่าง วิชาหกิจชุมชน กับผลิตส่งให้บริษัทตะวันพืชผล

ข. บริษัทโกออบแกนิคส์ ทำสัญญาซื้อขาย ผลผลิตกระเทียมดำอินทรีย์, ลำไย ฝรั่งทราย, มะม่วงฝรั่งทราย, สตอเบอร์รี่ฝรั่งทราย, กัญชฝรั่งทราย, มะม่วงอบแห้ง, ผัก, ผลไม้, สมุนไพร, กระเทียมอินทรีย์

ค. บริษัทอะโกรไทย จำกัด ทำสัญญาซื้อขายกระเทียมแกะกลีบ

ง. บริษัทเกรียงไกรผลไม้ จำกัด ทำสัญญาซื้อขาย ลำไยสดใส่สตอเบอร์รี่ฝรั่งทราย

จ. บริษัทบลูริเวอร์ จำกัด และบริษัทชิตาออร์แกนิก จำกัด ทำสัญญาซื้อขายพืชผัก อินทรีย์

ฉ. บริษัทไทย Freeze Drying จำกัด รับซื้อผักสด

ช. บริษัทชิตา ออร์แกนิก ฟู้ด จำกัด รับซื้อผลผลิตพืชผักออร์แกนิก

(3) มีฐานคิดในการกำหนดราคาอย่างมีเหตุผล ดังตัวอย่างของการกำหนดราคาสินค้า ดังต่อไปนี้



ก) การผลิตลำไยพีชทราย ในการผลิตลำไยพีชทรายจะใช้ลำไยสด จำนวน 15 กิโลกรัม ได้ลำไยพีชทราย จำนวน 2.6 กิโลกรัม กำหนดราคาขายกิโลกรัมละ 3,500 บาท คิดเป็นมูลค่า 9,100 บาท หักต้นทุนการผลิต 5,090 บาท คิดเป็นกำไร 4,010 บาท โดยมีต้นทุนการผลิตดังนี้ ค่าวัสดุ วัตถุดิบ คิดเป็นจำนวนเงิน 810 บาท ค่าน้ำ ค่าไฟฟ้า ค่าแก๊ส คิดเป็นจำนวนเงิน 800 บาท ค่าเสื่อมอุปกรณ์และโรงเรือน คิดเป็นจำนวนเงิน 50 บาท ค่าบรรจุภัณฑ์ คิดเป็นจำนวนเงิน 2,580 บาท ค่าแรงงาน คิดเป็นจำนวนเงิน 850 บาท รวมต้นทุนการผลิต คิดเป็นจำนวนเงิน 5,090 บาท

ข) การผลิตกระเทียมดำ ในการผลิตกระเทียมดำ จะใช้กระเทียมสดจำนวน 10 กิโลกรัม ได้กระเทียมดำ จำนวน 3 กิโลกรัม กำหนดราคาขายกิโลกรัมละ 2,500 บาท คิดเป็นมูลค่า 7,500 บาท หักต้นทุนการผลิต 3,600 บาท คิดเป็นกำไร 3,900 บาท โดยมีต้นทุนการผลิตดังนี้ ค่าวัสดุ วัตถุดิบ คิดเป็นจำนวนเงิน 800 บาท ค่าบรรจุภัณฑ์ คิดเป็นจำนวนเงิน 200 บาท ค่าแรงงาน ค่าไฟฟ้า คิดเป็นจำนวนเงิน 800 บาท ค่าใช้จ่ายทั่วไป คิดเป็นจำนวนเงิน 1,800 บาท รวมต้นทุนการผลิต คิดเป็นจำนวนเงิน 3,600 บาท

(4) มีเป้าหมายตลาดที่ชัดเจน เพื่อให้สามารถบริหารจัดการในการรวบรวมและกระจายสินค้าและบริการไปสู่ตลาดเป้าหมายได้อย่างมีประสิทธิภาพ อาทิ กลุ่มเป้าหมายตลาดการทำ MOU กับบริษัทตะวันพืชผล จำกัด และบริษัทโกออบแกนิคส์ จำกัด ซึ่งทางบริษัทจะรับซื้อผลิตภัณฑ์ของวิสาหกิจชุมชนเพื่อกระจายสินค้าให้กับผู้บริโภค

(5) มีการออกบูชแสดงสินค้านำร่วมกับหน่วยงาน อาทิ สำนักงานเกษตรจังหวัดลำพูน สำนักงานเกษตรอำเภอบ้านโฮ่ง Biz Club กระทรวงพาณิชย์ กรมการค้าภายใน สำนักงานพาณิชย์จังหวัดลำพูน สำนักงานการปฏิรูปที่ดินจังหวัดลำพูน ธนาคารเพื่อการเกษตรและสหกรณ์การเกษตร มูลนิธิสามมาชีพ หากหน่วยงานภาครัฐหรือเอกชนแจ้งให้ไปร่วมกิจกรรมการจัดแสดงสินค้าวิสาหกิจชุมชนก็จะนำสินค้าไปจัดแสดงและจำหน่าย และในที่ทำกรวิสาหกิจชุมชนก็มีสินค้าวางจำหน่ายให้แก่ผู้ที่สนใจได้เลือกซื้อสินค้าด้วย รวมถึงมีการเชื่อมโยงเครือข่ายการตลาด อาทิ Biz Club สำนักงานพาณิชย์จังหวัด

และเมื่อสอบถามความคิดเห็นเกี่ยวกับการดำเนินกิจกรรมตามแผน พบว่า ด้านการเรียนรู้ พบว่า มีค่าเฉลี่ยอยู่ในระดับมาก ( $\bar{X} = 3.89$ ) ด้านการผลิตพบว่ามีค่าเฉลี่ยอยู่ในระดับมาก ( $\bar{X} = 3.87$ ) ด้านการตลาด พบว่า มีค่าเฉลี่ยอยู่ในระดับมาก ( $\bar{X} = 3.84$ ) รายละเอียดดังตารางที่ 4.2



**2.5 ด้านการจัดการเงินทุนของกลุ่ม** การดำเนินกิจกรรมการจัดการเงินทุนของกลุ่ม จากการสัมภาษณ์ พบว่า วิสาหกิจชุมชนพัฒนาผลิตภัณฑ์พืชผักสมุนไพรและผลไม้บ้านป่าปวย มีรูปแบบของการแสวงหาและบริหารจัดการเงินทุนของกลุ่ม ดังนี้

1) **รับเงินค่าหุ้น** สมาชิกทุกคนต้องลงหุ้นอย่างน้อย 1 หุ้น มูลค่าเท่ากับ 100 บาท และค่าธรรมเนียมแรกเข้าคนละ 50 บาท ในกรณีที่สมาชิกจะขอเพิ่มหรือลดจำนวนหุ้นที่มีอยู่ในกลุ่ม ให้นำเข้าที่ประชุมใหญ่สมาชิกโดยมติที่ประชุมใหญ่ แต่ต้องไม่เกิน 1 ใน 3 ของหุ้นทั้งหมด ให้ถือสองในสามของที่ประชุมเป็นที่สุด และในกรณีที่สมาชิกที่มีหนี้สินต่อกลุ่มและหนี้สินอันเกิดจากการค้าประกัน ซึ่งมีมูลค่าเท่ากับหุ้นที่ตนถืออยู่ สมาชิกจะถอนเงินค่าหุ้นไม่ได้ วิสาหกิจชุมชนได้มีการระดมหุ้นจากสมาชิกมาตั้งแต่ปี พ.ศ.2548 จนถึงปัจจุบันมีสมาชิกจำนวน 38 คน มีจำนวนหุ้น 1,749 หุ้น มูลค่าหุ้นละ 100 บาท คิดเป็นเงิน 174,900 บาท

2) **ทุนจากการใช้ประโยชน์ในทรัพยากรที่ดิน** มีการใช้ประโยชน์ในที่ดินของประธานวิสาหกิจชุมชน พื้นที่ 15 ไร่

3) **ทุนจากการจัดสรรกำไร** เพื่อสมทบกองทุนหมุนเวียน 20% นำไปลงทุนจัดหาครุภัณฑ์ เช่น โต๊ะ , เก้าอี้ , คอมพิวเตอร์ , เครื่องจักร , เครื่องอบลมร้อน , เครื่องอบ Freeze Drying และการก่อสร้างอาคารโรงเรือนผลิตหอมแดงกระเทียม โรงผลิตระบบกรองน้ำและพลังทดแทนจากแสงอาทิตย์ เป็นเงิน 3,000,000 บาท

4) **ทุนจากสถาบันการเงิน** ได้แก่ ธนาคารเพื่อการเกษตรและสหกรณ์การเกษตร จำนวน 10,000,000 บาท

5) **เงินอุดหนุน** จากส่วนราชการ องค์กรเอกชน และผู้มีจิตศรัทธา

6) **เงินรายได้อื่น ๆ**

7) **การจัดสรรกำไร**

- (1) บันผลให้สมาชิก 35%
- (2) คณะกรรมการดำเนินงาน 20%
- (3) สมทบกองทุนหมุนเวียน 20%
- (4) สวัสดิการสมาชิก 20%
- (5) สาธารณประโยชน์ 5%

8) สมาชิกและกลุ่มมีเงินออม ซึ่งสมาชิกจะมีรายได้จากการมาทำงานประจำที่วิสาหกิจชุมชนทำให้มีรายได้และมีการเงินออมกับกองทุนหมู่บ้าน , กองทุนแม่บ้าน , กองทุนสวัสดิการชุมชน และออมเงินกับธนาคารเพื่อการเกษตรและสหกรณ์การเกษตร ดังนี้

- (1) กิจกรรมเงินออมกองทุนหมู่บ้าน สมาชิก 30 ราย จำนวนเงิน 360,000 บาท
- (2) กิจกรรมกองทุนแม่บ้านเกษตรกร สมาชิก 25 ราย จำนวนเงิน 125,000 บาท
- (3) กิจกรรมกองทุนสวัสดิการชุมชน สมาชิก 15 ราย จำนวนเงิน 76,000 บาท
- (4) กิจกรรมเงินออมกับธนาคารเพื่อการเกษตรและสหกรณ์การเกษตร (ประกันชีวิต)

สมาชิก 11 ราย จำนวนเงิน 110,000 บาท

- (5) เงินออมกลุ่ม สมาชิก 12 ราย จำนวนเงิน 16,000 บาท

9) จัดสรรกำไรสุทธิเพื่อเป็นสวัสดิการให้สมาชิก 20% โดยปี พ.ศ.2563 วิสาหกิจชุมชนมีการจัดสวัสดิการให้กับสมาชิกอย่างเป็นระบบ คิดเป็นจำนวนเงิน 118,370.17 บาท

10) จัดสรรกำไรสุทธิเป็นเงินทุนสำรอง เพื่อใช้เป็นเงินทุนหมุนเวียน โดยจัดสรรกำไรเพื่อสมทบกองทุนหมุนเวียนไว้สำรองจ่ายเป็นเงิน 20% ในปี 2561-2563 เป็นเงิน 101,224.70 บาท

ตารางที่ 4.3 ตารางแสดงการจัดสรรผลกำไร ปี 2561-2563

ลำดับที่	การจัดสรรผลกำไร	ร้อยละ	ปี 2561	ปี 2562	ปี 2563	รวม 3 ปี
1	บันผลให้สมาชิก	35	11,716.25	47,056.80	118,370.17	177,143.22
2	คณะกรรมการดำเนินงาน	20	6,695.00	26,889.60	67,640.10	101,224.70
3	สมทบกองทุนหมุนเวียน	20	6,695.00	26,889.60	67,640.10	101,224.70
4	สวัสดิการสมาชิก	20	6,695.00	26,889.60	67,640.10	101,224.70
5	สาธารณประโยชน์	5	1,673.75	26,889.60	16,910.04	45,473.39
	รวม	100	33,475.00	154,615.20	338,200.51	526,290.71

และเมื่อสอบถามความคิดเห็นถึงความเหมาะสมด้านการจัดการเงินทุนของกลุ่ม พบว่า มีค่าเฉลี่ยอยู่ในระดับมาก ( $\bar{X} = 4.13$ ) รายละเอียดดังตารางที่ 4.2



### 3. ตอนที่ 3 ปัญหาและการจัดการของวิสาหกิจชุมชน

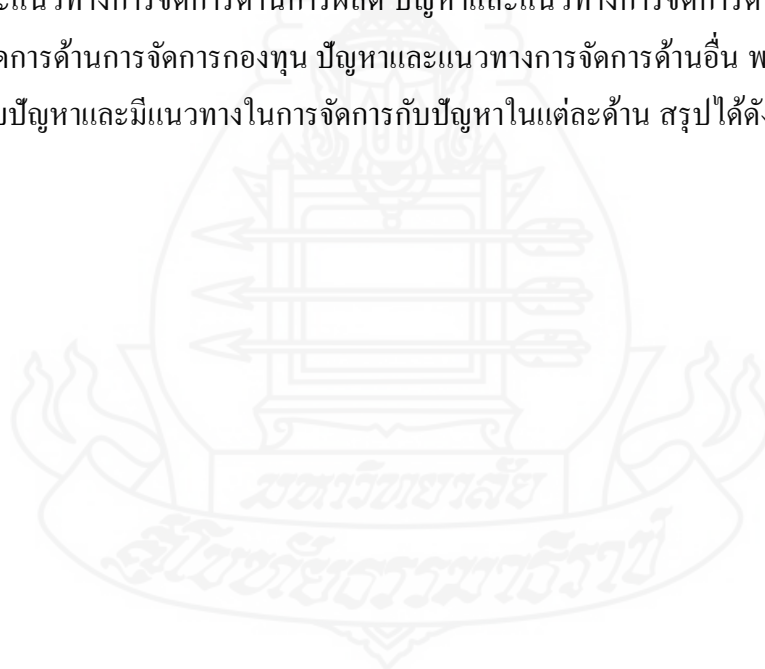
ได้จำแนกประเด็นของความคิดเห็นของสมาชิกวิสาหกิจชุมชนที่มีต่อปัญหาและการจัดการของวิสาหกิจชุมชนในแต่ละด้าน ประกอบด้วย ปัญหาด้านการจัดการกลุ่มและการจัดการ ปัญหาด้านการจัดการผลิตและการจัดการ ปัญหาด้านการจัดการตลาดและการจัดการ ปัญหาการจัดการกองทุนและการจัดการ และปัญหาด้านอื่นและการจัดการ

ตารางที่ 4.4 ความคิดเห็นที่มีต่อปัญหาในแต่ละด้านของการดำเนินงานวิสาหกิจชุมชน

ปัญหาการดำเนินงานของวิสาหกิจชุมชนในแต่ละด้าน	ระดับความคิดเห็น		
	$\bar{X}$	S.D.	ระดับ
1. ปัญหาด้านกลุ่ม	3.08	1.459	ปานกลาง
2. ปัญหาด้านการผลิต	3.11	1.429	ปานกลาง
3. ปัญหาด้านการจัดการตลาด	3.03	1.461	ปานกลาง
4. ปัญหากองทุน	2.92	1.477	ปานกลาง
5. ปัญหาด้านอื่น ได้แก่ การบริหารความเสี่ยงที่อาจเกิดขึ้น อาทิ โรคระบาด แมลงศัตรูพืช ภัยธรรมชาติ ราคาผันผวน ทางการตลาด ความไม่แน่นอนของตลาด รสนิยมของ ผู้บริโภคที่มีการเปลี่ยนแปลงไป	2.58	1.500	ปานกลาง
ค่าเฉลี่ยรวม	2.94	0.026	ปานกลาง

จากตารางที่ 4.4 ผลการวิเคราะห์ข้อมูลระดับความคิดเห็นที่มีต่อปัญหาในแต่ละด้านของการดำเนินงานวิสาหกิจชุมชน พบว่า ระดับความคิดเห็นที่มีต่อปัญหาในแต่ละด้านของการดำเนินงานวิสาหกิจชุมชน ซึ่งได้จำแนกประเด็นของความคิดเห็นของสมาชิกวิสาหกิจชุมชนที่มีต่อปัญหาและการจัดการของวิสาหกิจชุมชนในแต่ละด้าน ประกอบด้วย ปัญหาด้านการจัดการกลุ่ม พบว่า มีค่าเฉลี่ยอยู่ในระดับปานกลาง ( $\bar{X} = 3.08$ ) ปัญหาด้านการจัดการผลิต พบว่า มีค่าเฉลี่ยอยู่ในระดับปานกลาง ( $\bar{X} = 3.11$ ) ปัญหาด้านการจัดการตลาด พบว่า มีค่าเฉลี่ยอยู่ในระดับปานกลาง ( $\bar{X} = 3.03$ ) ปัญหาการจัดการกองทุน พบว่า มีค่าเฉลี่ยอยู่ในระดับปานกลาง ( $\bar{X} = 2.92$ ) และปัญหาอื่น ได้แก่ การบริหารความเสี่ยงที่อาจเกิดขึ้น อาทิ โรคระบาด แมลงศัตรูพืช ภัยธรรมชาติ ราคาผันผวนทางการตลาด ความไม่แน่นอนของตลาด รสนิยมของผู้บริโภคที่มีการเปลี่ยนแปลงไป พบว่า มีค่าเฉลี่ยอยู่ในระดับปานกลาง ( $\bar{X} = 2.58$ )

จากผลการสอบถามนำไปสู่การสัมภาษณ์เพื่อวิเคราะห์ปัญหาในเชิงลึกที่มีรายละเอียดและหาแนวทางการจัดการกับปัญหาในแต่ละด้าน ได้แก่ ปัญหาและแนวทางการจัดการด้านการจัดการกลุ่ม ปัญหาและแนวทางการจัดการด้านการผลิต ปัญหาและแนวทางการจัดการด้านการตลาด ปัญหาและการจัดการด้านการจัดการกองทุน ปัญหาและแนวทางการจัดการด้านอื่น พบว่า วิสาหกิจชุมชนประสบกับปัญหาและมีแนวทางในการจัดการกับปัญหาในแต่ละด้าน สรุปได้ดังนี้





ภาพที่ 4.4 แผนภาพการวิเคราะห์ปัญหาวิสาหกิจชุมชน

**3.1 ปัญหาและแนวทางการจัดการด้านการจัดการกลุ่ม** พบว่า คณะกรรมการวิสาหกิจชุมชนมีประสบการณ์การทำธุรกิจด้านนี้ติดต่อกันมา 10 ปี มีโครงสร้างวิสาหกิจชุมชนรวมถึงมีการกำหนดบทบาทหน้าที่ตามภารกิจ โครงสร้างชัดเจน มีการบริหารจัดการกลุ่ม ด้านการผลิต การตลาด การจัดการ และการเงินได้เป็นอย่างดี แต่ทั้งนี้วิสาหกิจชุมชนยังคงประสบกับปัญหาในด้านการมีส่วนร่วมของสมาชิกในกลุ่ม ซึ่งยังคงมีสมาชิกบางรายที่เข้ามามีส่วนร่วมในการดำเนินกิจกรรมของกลุ่มน้อย วิสาหกิจชุมชนได้มีแนวทางในการบริหารจัดการในด้านการมีส่วนร่วมของสมาชิกกลุ่ม ด้วยการจัดกิจกรรมการแลกเปลี่ยนเรียนรู้กันระหว่างสมาชิกอย่างต่อเนื่อง รวมถึงการลงพื้นที่แปลงของสมาชิกเพื่อติดตามให้ข้อเสนอแนะในการผลิตอย่างต่อเนื่อง เพื่อให้เกิดแรงบันดาลใจและเกิดการเข้ามามีส่วนร่วมในการดำเนินกิจกรรมของวิสาหกิจชุมชน

**3.2 ปัญหาและแนวทางการจัดการด้านการผลิต** พบว่า การผลิตกระเทียมอินทรีย์ หอมแดง อินทรีย์ มะม่วงอินทรีย์ ลำไยอินทรีย์ยังคงมีปริมาณผลผลิตที่ได้ไปรับรองมาตรฐานเกษตรอินทรีย์ ในปริมาณที่ไม่เพียงพอกับความต้องการของตลาด ซึ่งกระเทียม หอมแดง มะม่วง ลำไย เป็นพืชที่ต้องดูแลไม่สามารถควบคุมผลผลิตได้ ผลผลิตขึ้นอยู่กับปัจจัยทางธรรมชาติที่ไม่สามารถควบคุมได้ วิสาหกิจชุมชนได้มีการวางแผนการผลิตเพื่อให้ได้ผลผลิตในปริมาณที่สอดคล้องกับความต้องการของตลาดเป้าหมายที่ได้ทำสัญญาตกลงซื้อขายล่วงหน้าชัดเจน ได้มีการนำนวัตกรรมเทคโนโลยีที่ทันสมัย เช่น การแปรรูปโดยการอบฟรีซดราย และการใช้พลังงานแสงอาทิตย์มาใช้เพื่อช่วยลดต้นทุนการผลิต การเชื่อมโยงเครือข่ายเพื่อรับซื้อผลผลิตจากกลุ่มเครือข่ายทั้งในและนอกพื้นที่ วิสาหกิจชุมชนมีทรัพยากรที่ใช้ทำการผลิต ประกอบด้วย โรงเรือนรวบรวมผลผลิตอาคารแปรรูปผลผลิตทางการเกษตรที่ได้รับมาตรฐานอาหารและยา , ฮาลาล , IFOAM , EU , COR มีเตาอบลมร้อน จำนวน 4 เครื่อง เตาอบฟรีซดราย จำนวน 1 เครื่อง เครื่องชั่งขนาด 60 กิโลกรัม จำนวน 5 เครื่อง เครื่องแพคสินค้า จำนวน 1 เครื่อง ตู้แช่แข็ง จำนวน 5 ตู้ เครื่องซีลสุญญากาศ จำนวน 1 เครื่อง ตู้แช่เย็น จำนวน 2 ตู้ แผงพลังงานแสงอาทิตย์ จำนวน 9 แผง

**3.3 ปัญหาและแนวทางการจัดการด้านการตลาด** พบว่า วิสาหกิจชุมชนประสบกับภาวะของการแข่งขันที่สูงขึ้น มีคู่แข่งของสินค้าในตลาดเพิ่มมากขึ้น การรวบรวมผลผลิตกระเทียมอินทรีย์ มะม่วงอินทรีย์ ลำไยอินทรีย์ กระเทียม หอมแดง มะม่วง ลำไย เพื่อส่งขายให้กับบริษัทที่กระจายสินค้าให้กับโมเดิร์นเทรดในปัจจุบันมีตลาดขอเข้าร่วมเป็นคู่ค้าเพิ่มขึ้นและสามารถต่อรองราคาซื้อขายกับตลาดได้เป็นอย่างดีแต่สินค้าอินทรีย์มีไม่เพียงพอต่อความต้องการของตลาด วิสาหกิจชุมชนมีแนวทางในการจัดการด้านการตลาด โดยนำกลยุทธ์การตลาด 4P หรือส่วนผสมทางการตลาดซึ่งเป็นทฤษฎีที่นิยมใช้ในการวางแผนการตลาดมาใช้โดยแบ่งออกเป็น 4 ส่วน ได้แก่ Product , Price ,

Place และ Promotion ซึ่งวิสาหกิจชุมชนได้วางแผนให้แต่ละส่วนมีความสอดคล้องและเป็นไปในทิศทางเดียวกันเพื่อการบริหารจัดการที่เป็นไปอย่างมีประสิทธิภาพ ดังนี้

1) *ผลผลิต* ดำเนินการรวบรวมผลผลิตกระเทียมอินทรีย์ มะม่วงอินทรีย์ ลำไยอินทรีย์ กระเทียม หอมแดง มะม่วง ลำไย ในพื้นที่และนำมาพัฒนาผลิตภัณฑ์ให้มีความหลากหลายรูปแบบเพื่อรองรับตลาดที่มีกลุ่มผู้บริโภคที่หลากหลาย เช่น กระเทียมมัดजूก ตัดजूก แกะกลีบ ส่งผลให้เกิดการกระจายความเสี่ยงที่อาจเกิดขึ้นจากผลผลิตหรือผลิตภัณฑ์ค้างค้ำงในคลังสินค้า ทำให้เกษตรกรมีตลาดที่แน่นอนและหลากหลาย มีรายได้อย่างต่อเนื่องอันเป็นการกระจายรายได้ให้กับเครือข่ายผู้ประกอบการรายย่อยและผู้มีรายได้น้อยในชุมชนให้มีรายได้เพิ่มขึ้น ซึ่งเป็นระบบการทำธุรกิจที่เกื้อกูลภายในชุมชน

2) *ราคา* การกำหนดราคา มีการทำข้อตกลงซื้อขายกับตลาดปลายทางโดยมีการรับซื้อขายกันตามภาวะราคาปัจจุบันและมีการประกันราคาขั้นต่ำไว้ชัดเจน ซึ่งเป็นการลดความเสี่ยงด้านราคา มีการกำหนดราคาต้นทุนและบอกถึงกำไรที่ได้รับเพื่อกำหนดเป็นราคาขายที่ชัดเจน สำหรับราคาขาย จะมีทั้งราคาขายปลีกและราคาขายส่ง

3) *ช่องทางการจัดจำหน่าย* มีดังนี้

(1) *การจำหน่ายสินค้าแบบสด* ให้กับผู้ที่ซื้อที่เป็นผู้บริโภคโดยตรง ผู้ซื้อที่นำไปจำหน่าย ผู้ซื้อที่นำไปแปรรูป

(2) *การจำหน่ายสินค้าที่แปรรูป* จำแนกดังนี้

ก. ผู้ซื้อนำไปจำหน่ายเอง

ข. ผู้ซื้อที่นำไปบริโภคโดยตรง เช่น การซื้อออนไลน์ และออฟไลน์

ค. ผู้ซื้อที่นำไปจำหน่ายในแบรนด์ของตัวเอง

ง. นำไปวางจำหน่ายในร้านค้าต่าง ๆ ทั้งรูปแบบฝากขายและแบบเงินสด

4) *การโฆษณาและการส่งเสริมการขาย* มีการดำเนินการดังนี้

(1) *มีการออกบูธแสดงสินค้า* ร่วมกับหน่วยงานหรือองค์กรต่าง ๆ และการประชาสัมพันธ์ผ่านหน่วยงานราชการ

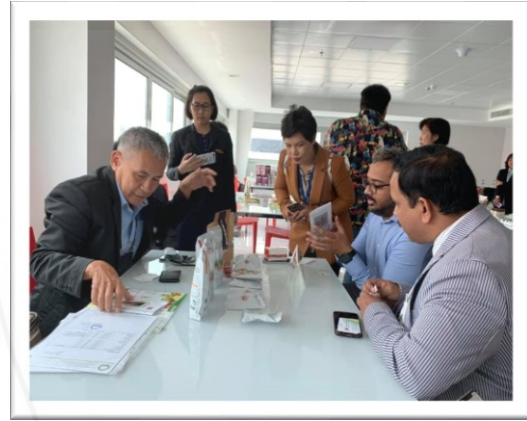
(2) *มีการลดราคาสินค้าในเทศกาลต่าง ๆ* และการให้ส่วนลดกับลูกค้าที่ซื้อในปริมาณมาก การจัดโปรโมชั่นในโอกาสพิเศษ เช่น โปรโมชั่นส่งฟรี โปรโมชั่นซื้อ 2 แถม 1

(3) *ลงโฆษณาการจำหน่ายสินค้า* ในเพจของวิสาหกิจชุมชนพัฒนาผลิตภัณฑ์พืชผักสมุนไพรและผลไม้บ้านป่าปวย , Facebook , Line , Youtube

(4) *การจัดกระเช้าในงานเทศกาล* เช่น กระเช้าของขวัญปีใหม่ กระเช้าคำหัวสังกรานต์ กระเช้าเยี่ยมไข้ กระเช้าของฝาก



ในช่วงสถานการณ์แพร่ระบาดของโรคติดเชื้อไวรัสโคโรนา 2019 ส่งผลให้การตลาดในระบบปกติมีการเปลี่ยนแปลง วิสาหกิจชุมชนได้พัฒนาและปรับเปลี่ยนวิธีการจำหน่ายไปสู่ตลาดออนไลน์มากขึ้น



**3.4 ปัญหาและการจัดการด้านการจัดการกองทุน** วิสาหกิจชุมชนมีปัญหาด้านเงินทุนหมุนเวียนที่จำเป็นจะต้องใช้ในการจัดหาปัจจัยการผลิต การรับซื้อผลผลิตจากสมาชิกหรือเครือข่ายผู้ผลิตทั้งในและนอกชุมชน ซึ่งจะต้องใช้เงินทุนเป็นจำนวนมากเพื่อนำมาใช้ในการบริหารจัดการเพื่อให้เพียงพอกับปริมาณการรับซื้อ วิสาหกิจชุมชนมีแนวทางแก้ไขปัญหาดังกล่าวด้วยการขอสินเชื่อเพื่อเป็นเงินทุนหมุนเวียนจากธนาคารเพื่อการเกษตรและสหกรณ์การเกษตร โดยมีวัตถุประสงค์ของการกู้ยืมเงินเพื่อเป็นทุนหมุนเวียนในการรวบรวมผลผลิตกระเทียมอินทรีย์ กระเทียม หอมแดง ลำไย มะม่วง ตามมาตรฐาน GAP ตลอดปี ซึ่งเมื่อกู้ยืมเงินแล้วก็จะจ่ายเป็นค่าเช่าพื้นที่ผลิตของสมาชิกกลุ่ม ผู้รวบรวมที่กระจายในพื้นที่ในอำเภอบ้านโฮ้ง และอำเภอใกล้เคียง เพื่อให้เป็นแหล่งผลิตกระเทียมอินทรีย์ กระเทียม หอมแดง ลำไย มะม่วง ตามมาตรฐาน GAP และเป็นค่าใช้จ่ายในการบริหารจัดการของแต่ละพื้นที่การผลิตและใช้เป็นทุนหมุนเวียนในการซื้อรวบรวมผลผลิตกระเทียม หอมแดง จากเกษตรกรผู้มียาได้น้อยในแต่ละพื้นที่นำมาตัดแต่ง ปรับปรุงผลผลิตให้ได้ขนาดและรูปแบบตามความต้องการของตลาดประมาณ 2-3 เดือน แล้วนำไปจำหน่ายต่อให้กับบริษัทตะวันพืชผล จำกัด และบริษัท โกออบแกนิคส์ จำกัด บริษัท ชิดา ออร์แกนิก ฟู้ด จำกัด บริษัท บลูริเวอร์ โปรดักส์ จำกัด ซึ่งเป็นลูกค้าและได้ทำข้อตกลงซื้อขายเป็นที่เรียบร้อยแล้ว โดยวิสาหกิจชุมชนได้มีการชำระคืนเงินกู้ปีละครั้ง ไม่มีหนี้ค้างชำระ

**3.5 ปัญหาและแนวทางการจัดการด้านอื่น** ปัจจุบันสินค้าเกษตรอินทรีย์เป็นที่ต้องการของตลาดทั้งภายในและต่างประเทศ ทำให้มีผู้ซื้อเพิ่มขึ้น อีกทั้งรัฐบาลมีนโยบายในการให้ทำเกษตร

อินทรีย์เพิ่มขึ้นเพื่อรองรับความต้องการสินค้า และผู้บริโภคหันมาสนใจเรื่องสุขภาพทำให้วิสาหกิจชุมชนมีกลุ่มลูกค้าเป้าหมายมากขึ้นเมื่อมีความต้องการของผู้บริโภคที่เพิ่มขึ้น ทำให้ต้องขยายกำลังการผลิตเพื่อให้เพียงพอต่อความต้องการ ซึ่งการทำเกษตรอินทรีย์และการที่จะได้รับการรับรองมาตรฐานแปลงเกษตรอินทรีย์ต้องใช้ระยะเวลาในการปรับเปลี่ยนพื้นที่ ส่งผลให้ผลผลิตมีไม่เพียงพอต่อความต้องการของกลุ่มลูกค้า วิสาหกิจชุมชนมีแนวทางในการแก้ไขปัญหาด้วยการจำแนกผลผลิตและผลิตภัณฑ์เพื่อการจำหน่ายให้มีความหลากหลาย โดยจำแนกประเภทของผลผลิตหรือผลิตภัณฑ์ออกเป็นผลผลิตหรือผลิตภัณฑ์อินทรีย์ และผลผลิตหรือผลิตภัณฑ์ GAP เพื่อตอบโจทย์ความต้องการของลูกค้าให้หลากหลายยิ่งขึ้น

การบริการและการส่งมอบเพื่อให้สินค้าถึงมือผู้บริโภคได้อย่างรวดเร็ว ตรงตามระยะเวลาเป็นสิ่งจำเป็น เนื่องจากสินค้าเกษตรที่เป็นผลผลิตในรูปแบบของสดจะเกิดการเสียหายได้ง่าย วิสาหกิจชุมชนจึงมีการขนส่งสินค้าไปยังปลายทางร่วมกับหลายบริษัท อาทิ บริษัทขนส่งนัมชีเส็ง จำกัด บริษัทเคอรี่ เอ็กซ์เพรส (ประเทศไทย) จำกัด บริษัท แฟลชเอ็กซ์เพรส จำกัด และมีการประกันการขนส่งเพื่อป้องกันความเสียหาย รวมถึงวิสาหกิจชุมชนมีการควบคุมคุณภาพและมาตรฐานของสินค้าก่อนการส่งให้กับลูกค้า

การดำเนินกิจกรรมยังคงมีความเสี่ยงที่อาจเกิดขึ้น อาทิ โรคระบาด แมลงศัตรูพืช ภัยธรรมชาติ ราคาผันผวนทางการตลาด ความไม่แน่นอนของตลาด รสนิยมของผู้บริโภคที่มีการเปลี่ยนแปลงไป วิสาหกิจชุมชนมีการจัดการป้องกันความเสี่ยง ดังนี้ ป้องกันควบคุม โรคระบาดในพืชโดยปฏิบัติตามคำแนะนำของสำนักงานเกษตรอำเภอบ้านโฮ่ง มีการทำข้อตกลงการซื้อขายล่วงหน้าและหาตลาดใหม่เพิ่ม ทำตลาดแปรรูปเพิ่มขึ้นทั้งภายในประเทศ และต่างประเทศ ผลิตสินค้าให้ตรงกับความต้องการตลาด พัฒนาสินค้าและรูปแบบให้มีความโดดเด่นและแตกต่างจากคู่แข่ง ลดต้นทุนการผลิตเพื่อให้ขายราคาได้ง่ายขึ้น



## บทที่ 5

### สรุปผลการวิจัย อภิปรายผล และข้อเสนอแนะ

การศึกษาวิจัยเรื่อง การจัดการวิสาหกิจชุมชนพัฒนาผลิตภัณฑ์พืชผักสมุนไพรและผลไม้บ้านป่าปวย ผู้วิจัยใช้การวิจัยเชิงสำรวจ เก็บข้อมูลเชิงปริมาณและขยายรายละเอียดด้วยข้อมูลเชิงคุณภาพ โดยมีวัตถุประสงค์ของการศึกษาเพื่อศึกษา 1) ข้อมูลพื้นฐานด้านสังคมและเศรษฐกิจของสมาชิกวิสาหกิจชุมชน 2) การบริหารจัดการวิสาหกิจชุมชน และ 3) ปัญหาและแนวทางการจัดการของวิสาหกิจชุมชนพัฒนาผลิตภัณฑ์พืชผักสมุนไพรบ้านป่าปวย โดยผู้วิจัยได้ใช้เครื่องมือแบบสอบถามในการจัดเก็บข้อมูลจากประชากรที่เป็นสมาชิกวิสาหกิจชุมชน จำนวน 38 ราย และการใช้แบบสัมภาษณ์กึ่งโครงสร้างทำการสัมภาษณ์คณะกรรมการวิสาหกิจชุมชน ประกอบด้วย ประธานและรองประธานวิสาหกิจชุมชน คณะกรรมการฝ่ายตลาด คณะกรรมการฝ่ายบัญชี และเลขานุการร่วมกับสมาชิก รวม 15 ราย ผลการศึกษาได้สรุปผลการวิจัย อภิปรายผล และข้อเสนอแนะรายละเอียดมีดังนี้

#### 1. สรุปผลการวิจัย

##### 1.1 วัตถุประสงค์การศึกษาวิจัย

การศึกษาวิจัยเรื่องนี้มีวัตถุประสงค์เพื่อศึกษา 1) ข้อมูลพื้นฐานด้านสังคมและเศรษฐกิจของสมาชิกวิสาหกิจชุมชน 2) การบริหารจัดการวิสาหกิจชุมชน 3) ปัญหาและแนวทางการจัดการของวิสาหกิจชุมชนพัฒนาผลิตภัณฑ์พืชผักสมุนไพรและผลไม้บ้านป่าปวย

##### 1.2 วิธีดำเนินการวิจัย

###### 1.2.1 ประชากรและกลุ่มตัวอย่าง มี 2 กลุ่มตามวิธีการเก็บข้อมูล ดังนี้

1) การสอบถาม ทำการศึกษาจากประชากรทั้งหมดคือกรรมการและสมาชิกวิสาหกิจชุมชนพัฒนาผลิตภัณฑ์พืชผักสมุนไพรและผลไม้บ้านป่าปวย จำนวน 38 ราย โดยไม่มีการสุ่มตัวอย่าง

2) การสัมภาษณ์ เลือกกลุ่มผู้ให้ข้อมูลแบบเจาะจงจากคณะกรรมการและสมาชิกวิสาหกิจชุมชน

**1.2.2 เครื่องมือที่ใช้ในการศึกษา** มีดังนี้ แบบสอบถาม โดยใช้แบบสอบถามปลายปิด และปลายเปิด โดยแบ่งแบบสอบถาม ออกเป็น 3 ตอน ประกอบด้วย ตอนที่ 1 ข้อมูลพื้นฐานด้าน สังคมและเศรษฐกิจของสมาชิกวิสาหกิจชุมชน ตอนที่ 2 การบริหารจัดการวิสาหกิจชุมชน ตอนที่ 3 ปัญหาและแนวทางการจัดการของวิสาหกิจชุมชน และใช้แบบสัมภาษณ์ทำการสัมภาษณ์ คณะกรรมการและสมาชิกวิสาหกิจชุมชน

### 1.2.3 การวิเคราะห์ข้อมูล ดังนี้

- 1) **ข้อมูลเชิงปริมาณ** ใช้สถิติ การแจกแจงความถี่ ร้อยละ ค่าต่ำสุดและค่าสูงสุด ค่าเฉลี่ย และส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน
- 2) **ข้อมูลเชิงคุณภาพ** ใช้การจำแนกและจัดชั้นข้อมูล การอธิบายความเป็นเหตุและผล

## 1.3 ผลการวิจัย

### 1.3.1 ข้อมูลพื้นฐานด้านสังคมและเศรษฐกิจ

1) **ข้อมูลพื้นฐานด้านสังคม** สมาชิกวิสาหกิจชุมชนจำแนกเป็น เพศชาย 21 คน คิดเป็นร้อยละ 55.3 เพศหญิง 17 คน คิดเป็นร้อยละ 44.7 มีอายุเฉลี่ย 52.5 ปี สมาชิกส่วนใหญ่ร้อยละ 50.0 จบการศึกษาระดับมัธยมศึกษาตอนปลาย ประกาศนียบัตรวิชาชีพ ประกาศนียบัตรวิชาชีพ ชั้นสูง อนุปริญญา และรองลงมาร้อยละ 31.6 จบการศึกษาระดับปริญญาตรี สมาชิกวิสาหกิจชุมชนส่วนใหญ่ ร้อยละ 88.9 ไม่ได้มีสถานภาพทางสังคม มีสมาชิกเพียงบางรายที่มีสถานภาพทางสังคม จำนวนสมาชิกในครัวเรือนส่วนใหญ่มีสัดส่วนเท่ากันคือ ร้อยละ 34.2 คือมีจำนวนสมาชิกใน ครัวเรือน 2 ถึง 3 คน รองลงมามี 4 คน และ 5 คน มากกว่า 5 คนตามลำดับ สำหรับจำนวนแรงงาน ทำการเกษตรในครัวเรือน ร้อยละ 65.8 มีจำนวนแรงงานทำการเกษตรในครัวเรือน 2 คน รองลงมา ร้อยละ 26.3 มีแรงงานทำการเกษตรในครัวเรือน 3 คน

2) **ข้อมูลพื้นฐานด้านเศรษฐกิจ** อาชีพหลักของสมาชิกวิสาหกิจชุมชน ส่วนใหญ่ ร้อยละ 94.7 ปลูกไม้ผลไม้ยืนต้น ได้แก่ มะม่วง ลำไย รองลงมาคือปลูกพืช และทำนา มีการเลี้ยง สัตว์และประมงเพื่อเป็นอาหารในครัวเรือน สำหรับการประกอบอาชีพรอง ส่วนใหญ่ ร้อยละ 44.7 มีอาชีพรับจ้างทั่วไป รองลงมา ได้แก่ ค้าขาย และประกอบอาชีพอื่น ๆ และไม่มีอาชีพรองเลยถึง ร้อยละ 44.7 รายได้ในครัวเรือน ร้อยละ 39.5 สมาชิกวิสาหกิจชุมชน มีรายได้ในครัวเรือนตั้งแต่ 50,000-100,000 บาท/ปี ร้อยละ 28.9 มีรายได้ในครัวเรือนตั้งแต่ 100,001-150,000 บาท/ปี ร้อยละ 18.4 มีรายได้ในครัวเรือนตั้งแต่ 150,001-200,000 บาท/ปี และร้อยละ 13.2 มีรายได้ในครัวเรือน มากกว่า 200,001 บาท/ปี ตามลำดับ สำหรับหนี้สินในครัวเรือน ร้อยละ 52.6 สมาชิกมีหนี้สินใน ครัวเรือนตั้งแต่ 50,000-100,000 บาท/ปี ร้อยละ 28.9 มีหนี้สินในครัวเรือนตั้งแต่ 100,001-150,000

บาท/ปี ร้อยละ 18.4 มีหนี้สินในครัวเรือนตั้งแต่ 150,001-200,000 บาท/ปี และร้อยละ 13.2 มีหนี้สินในครัวเรือนมากกว่า 200,001 บาท/ปี ตามลำดับ ด้านแหล่งเงินทุนในการประกอบอาชีพการเกษตร ร้อยละ 86.8 ใช้เงินทุนตนเองหรือครอบครัว ร้อยละ 71.0 กู้ยืมจากสถาบันการเงิน ร้อยละ 26.3 กู้ยืมจากเงินกองทุนประจำหมู่บ้าน สถาบันการเงินในชุมชน ร้อยละ 5.3 กู้ยืมจากญาติ เพื่อนบ้าน คนรู้จัก ตามลำดับ

3) ลักษณะการถือครองพื้นที่เพื่อทำการเกษตร สมาชิกวิสาหกิจชุมชน ร้อยละ 97.4 มีที่ดินเป็นของตนเอง ร้อยละ 5.3 มีที่ดินของสมาชิกในครอบครัว ร้อยละ 2.6 มีที่ดินเช่าทำการเกษตรซึ่งเกษตรกรมีที่ดินเป็นของตนเองอยู่แล้วแต่ได้มีการเช่าที่ดินเพื่อทำการเกษตรเพิ่มขึ้น สำหรับขนาดการถือครองที่ดินและการใช้พื้นที่ทำการเกษตร ร้อยละ 50.0 มีขนาดพื้นที่ 1-5 ไร่ ร้อยละ 31.6 มีขนาดพื้นที่ 6-10 ไร่ ร้อยละ 10.5 มีขนาดพื้นที่ 11-15 ไร่ ร้อยละ 2.6 มีขนาดพื้นที่ 16-20 ไร่ ร้อยละ 5.3 มีขนาดพื้นที่มากกว่า 20 ไร่

### 1.3.2 การดำเนินงานและการบริหารจัดการกลุ่มของวิสาหกิจชุมชน

1) ด้านโครงสร้างองค์กร โครงสร้างวิสาหกิจชุมชน มีรูปแบบการบริหาร โครงสร้างกลุ่ม ประกอบด้วย ประธาน รองประธาน ฝ่ายผลิต ฝ่ายตลาด ฝ่ายประชาสัมพันธ์ พนักงาน บัญชี เหนรัญญิก และเลขานุการ โดยได้กำหนดบทบาทหน้าที่และความรับผิดชอบตามความรู้ ความสามารถ ความถนัด และประสบการณ์ของบุคลากรแต่ละคน มีการบริหารจัดการคนให้เหมาะสมกับบทบาทหน้าที่ และมีการกำหนดถึงสิทธิ หน้าที่ของการเป็นสมาชิกตามกฎระเบียบของกลุ่ม โดยมีความคิดเห็นว่า โครงสร้างองค์กรมีค่าเฉลี่ยความเหมาะสมอยู่ในระดับมาก ( $\bar{X} = 4.34$ )

2) ด้านแผนการดำเนินงานวิสาหกิจชุมชน แผนการดำเนินงานในแต่ละด้านของวิสาหกิจชุมชน พบว่า แผนการเรียนรู้ แผนการผลิต และแผนการตลาด โดยสมาชิกมีความคิดเห็นค่าเฉลี่ยความเหมาะสมของแผนการเรียนรู้ แผนการผลิต แผนการตลาด มีอยู่ในระดับมาก ( $\bar{X} = 4.00$   $\bar{X} = 4.03$  และ  $\bar{X} = 4.03$  ตามลำดับ) รายละเอียดของแผนแต่ละด้านมี ดังนี้

(1) แผนการเรียนรู้ วิสาหกิจชุมชนมีแผนการพัฒนาสมาชิกวิสาหกิจชุมชนอย่างต่อเนื่อง มีกระบวนการเรียนรู้ มีสื่อและแหล่งเรียนรู้ที่หลากหลายช่องทาง โดยมีวัตถุประสงค์เพื่อเพิ่มพูนทักษะให้แก่สมาชิก มุ่งหวังให้สมาชิกใช้เทคโนโลยีให้ทันสมัย และให้เกิดความชำนาญสูงสุด พัฒนาเป็นวิสาหกิจชุมชน 4.0

(2) แผนการผลิต วิสาหกิจชุมชนมีการวางแผนการผลิตและได้มีการดำเนินกิจกรรมที่หลากหลายเกี่ยวคู่กัน อาทิ การทำลำไยอบแห้งเนื้อสีทอง และมะม่วงอบแห้ง ได้นำ

เปลือกกล้วย และเปลือกมะม่วงมาทำปุ๋ยหมักไว้ใช้ในกิจกรรมการปลูกพืชผักอินทรีย์ การตัดแต่ง กระทบและหอมแดงก็ใช้เศษวัสดุที่เหลือมาทำปุ๋ยหมัก เป็นสถานที่ฝึกอบรมแก่เกษตรกรในท้องถิ่น มีการวางแผนการผลิตสินค้าเกษตรอินทรีย์ และ GAP โดยวางแผนการปลูกกับสมาชิกแต่ละราย และ มีการวางแผนรวบรวมผลผลิตจากชุมชนและจังหวัดใกล้เคียงเพื่อให้มีปริมาณผลผลิตที่เพียงพอกับ แผนการตลาดที่ได้มีการทำสัญญาซื้อขายกับผู้ซื้อไว้แล้ว รวมถึงวางแผนการแปรรูปสินค้า เพื่อให้ สินค้ามีจำหน่ายให้กับผู้ซื้อได้ตลอดทั้งปี และยังมีแผนการเงินที่จะใช้ในการรวบรวม ผลผลิตด้วย

(3) แผนการตลาด วิสาหกิจชุมชน มีแบบจำลองธุรกิจของวิสาหกิจชุมชน โดยการสร้างพันธมิตรทางธุรกิจ ประกอบไปด้วย เกษตรกร ชุมชน บุคลากรภาครัฐ สถาบันการศึกษา บริษัท สหกรณ์ เครือข่ายเกษตรอินทรีย์ เครือข่ายการขนส่งสินค้า โดยวิสาหกิจ ชุมชนได้คำนึงถึงทรัพยากรหลักที่มี อันได้แก่ เกษตรกรทั่วไป สมาชิกวิสาหกิจชุมชน กลุ่มคนใน เมือง บุคลากรของวิสาหกิจชุมชน เทคโนโลยีการเกษตร เครื่องมือ เครื่องจักร และองค์ความรู้ที่มี เพื่อนำมากำหนดกิจกรรมหลักของวิสาหกิจชุมชนในกระบวนการผลิต การจัดการ การดำเนิน กิจกรรมร่วมกับชุมชนและเครือข่าย การนางานวิจัย เทคโนโลยีและนวัตกรรมมาพัฒนาผลิตภัณฑ์ การมีระบบฐานข้อมูลลูกค้าและผลิตภัณฑ์ของวิสาหกิจชุมชน รวมถึงการพัฒนาองค์ความรู้อย่าง ต่อเนื่อง เพื่อนำผลิตภัณฑ์ที่มีคุณค่าส่งมอบให้กับลูกค้า ด้วยการพัฒนาผลิตภัณฑ์ให้มีความ หลากหลาย สร้างผลิตภัณฑ์เกี่ยวกับสุขภาพสำหรับลูกค้า รวมถึงการรับประกันสินค้าและระบบ การขนส่งสินค้าที่จะส่งต่อไปถึงมือผู้บริโภค มีระบบตรวจสอบย้อนกลับในผลผลิต ผลิตภัณฑ์ของ วิสาหกิจชุมชน มีช่องทางการตลาดที่หลากหลาย

(4) ด้านกระบวนการควบคุม ประกอบด้วย กฎระเบียบของกลุ่ม ได้แก่ การกำหนดกฎระเบียบหรือข้อตกลง ข้อบังคับการอยู่ร่วมกัน มีกฎระเบียบหรือข้อตกลง ข้อบังคับที่ เกี่ยวข้องจำเป็นต่อการบริหาร โดยมีส่วนร่วมของสมาชิกและได้บันทึกไว้เป็นหลักฐานตาม ระเบียบข้อบังคับวิสาหกิจชุมชนพัฒนาผลิตภัณฑ์พืชผักสมุนไพรและผลไม้บ้านป่าปวย และใน ด้านการประชุมกลุ่มได้ปฏิบัติตามระเบียบข้อบังคับวิสาหกิจชุมชน หมวดที่ 6 ว่าด้วยคณะ กรรมการบริหารกลุ่ม โดยมีความคิดเห็นว่าการกฎระเบียบของกลุ่มและการประชุมกลุ่มมีค่าเฉลี่ยความ เหมาะสมอยู่ในระดับมาก ( $\bar{X} = 4.26$  และ  $\bar{X} = 4.08$  ตามลำดับ)

(5) ด้านการดำเนินกิจกรรมตามแผนการดำเนินงานวิสาหกิจชุมชน ประกอบด้วย การดำเนินกิจกรรมตามแผนการดำเนินงานในด้านต่าง ๆ เมื่อสอบถามความคิดเห็นความเหมาะสม ด้านการดำเนินกิจกรรมตามแผน ได้แก่ ด้านการเรียนรู้ ด้านการผลิต ด้านการตลาด และด้าน

การจัดการเงินทุนของกลุ่ม พบว่า มีค่าเฉลี่ยอยู่ในระดับมาก ( $\bar{X} = 3.89$   $\bar{X} = 3.87$   $\bar{X} = 3.84$  และ  $\bar{X} = 4.13$  ตามลำดับ) โดยมีรายละเอียดในแต่ละด้านดังนี้

ก. การดำเนินกิจกรรมตามแผนการเรียนรู้ การประเมินศักยภาพวิสาหกิจชุมชน ตามแบบประเมินวิสาหกิจชุมชน การแลกเปลี่ยนเรียนรู้ระหว่างสมาชิกภายในวิสาหกิจชุมชน การส่งสมาชิกไปอบรมเพื่อพัฒนาทักษะในการเพิ่มศักยภาพการผลิตและนำมาพัฒนาผลิตภัณฑ์ของวิสาหกิจชุมชน และการถ่ายทอดความรู้ทักษะการทำงานให้สมาชิกที่เข้ามาใหม่ ยึดหลักที่สอนนอมนอกจากนี้วิสาหกิจชุมชนยังมีการเชื่อมโยงเครือข่ายวิชาการทั้งภาครัฐและสถาบันการศึกษา องค์กรต่าง ๆ

ข. การดำเนินกิจกรรมตามแผนการผลิต พบว่า วิสาหกิจชุมชนได้นำความรู้ที่ได้จากการฝึกอบรมมาปรับปรุงและพัฒนาคุณภาพผลิตภัณฑ์ให้ได้มาตรฐาน และพัฒนาผลิตภัณฑ์ใหม่ที่มีความหลากหลายของผลิตภัณฑ์ออกสู่ตลาด มีการนำข้อมูลจากระบบบัญชีมาใช้ในการตัดสินใจผลิตสินค้า ในการผลิตสินค้าให้มีคุณภาพวิสาหกิจชุมชนมีการตรวจสอบควบคุมการผลิตอย่างสม่ำเสมอ ผลิตภัณฑ์ของวิสาหกิจชุมชนได้การรับรองมาตรฐานอาหารและยา มาตรฐานฮาลาล มาตรฐาน IFOAM มาตรฐาน EU และมาตรฐาน COR มีการกำหนดปริมาณการผลิตสินค้าและบริการที่เหมาะสมและดำเนินกิจกรรมตามแผนธุรกิจตามความต้องการของตลาด นอกจากนี้วิสาหกิจชุมชนยังมีการเชื่อมโยงเครือข่ายผู้ผลิต อาทิ เครือข่ายผู้ผลิตลำไยเนื้อสีทอง เครือข่ายผู้ผลิตพืชผักสมุนไพร ผลไม้อินทรีย์ เครือข่ายผู้ทำลำไยสดอินทรีย์ เครือข่ายผู้ปลูกหอมแดง กระเทียมอินทรีย์ เครือข่ายวิสาหกิจชุมชนและกลุ่มแม่บ้านเกษตรกร

ค. การดำเนินกิจกรรมตามแผนการตลาด พบว่า วิสาหกิจชุมชนได้มีการจัดทำแผนด้านการตลาดร่วมกับสำนักงานพาณิชย์จังหวัดลำพูน การวางแผนการผลิตสินค้าตามความต้องการของกลุ่มลูกค้าเป้าหมาย และสอดคล้องกับความต้องการของตลาด มีฐานคิดในการกำหนดราคาอย่างมีเหตุผล กำหนดเป้าหมายตลาดที่ชัดเจน มีการออกบูธแสดงสินค้าร่วมกับหน่วยงานต่าง ๆ รวมถึงมีการเชื่อมโยงเครือข่ายการตลาด

ง. การดำเนินกิจกรรมการจัดการเงินทุนของกลุ่ม พบว่า วิสาหกิจชุมชนได้มีการจัดการเงินทุน โดยการรับเงินค่าหุ้นจากสมาชิก ซึ่งในปัจจุบันมีจำนวนหุ้น 1,749 หุ้น มูลค่าหุ้นละ 100 บาท คิดเป็นเงิน 174,900 บาท นอกจากนี้วิสาหกิจชุมชนยังมีการบริหารจัดการเงินทุนจากการใช้ประโยชน์ในที่ดินบนพื้นที่ 15 ไร่ ของประธานวิสาหกิจชุมชน ทุนจากการจัดสรรกำไรเพื่อสมทบกองทุนหมุนเวียน จำนวน 20% ได้มีการนำไปลงทุนจัดหาครุภัณฑ์ต่าง ๆ เพื่อใช้ในการดำเนินกิจกรรมของวิสาหกิจชุมชน คิดเป็นจำนวนเงิน 3,000,000 บาท ทุนที่ได้กู้ยืมจากสถาบันการเงิน คือ ธนาคารเพื่อการเกษตรและสหกรณ์การเกษตร อีกจำนวน 10,000,000 บาท

นอกเหนือจากนี้ ก็เป็นทุนที่ได้รับการอุดหนุนจากส่วนราชการ องค์กรเอกชน และผู้มีจิตศรัทธา รวมถึงเงินรายได้อื่น ๆ ด้านการจัดสรรกำไรวิสาหกิจชุมชนได้มีการจัดสรรเป็นสัดส่วน โดยได้จัดสรรเป็นเงินปันผลให้สมาชิก 35% คณะกรรมการดำเนินงาน 20% สมทบกองทุนหมุนเวียน 20% สวัสดิการสมาชิก 20% สาธารณประโยชน์ 5% สมาชิกและกลุ่มยังมีเงินออมกับกองทุนหมู่บ้าน , กองทุนแม่บ้าน , กองทุนสวัสดิการชุมชน และออมเงินกับธนาคารเพื่อการเกษตรและสหกรณ์ การเกษตร ซึ่งในปี พ.ศ.2563 วิสาหกิจชุมชนได้จัดสรรกำไรสุทธิเพื่อเป็นสวัสดิการให้สมาชิก 20% คิดเป็นจำนวนเงิน 118,370.17 บาท และยังมีการจัดสรรกำไรสุทธิจำนวน 20% ไว้เป็นเงินทุนสำรอง เพื่อใช้เป็นเงินทุนหมุนเวียน ซึ่งในปี พ.ศ. 2561-2563 มีการจัดสรรคิดเป็นจำนวนเงิน 101,224.70 บาท

### 1.3.3 ปัญหาการดำเนินงานวิสาหกิจชุมชน

1) *ปัญหาด้านการจัดการกลุ่ม* พบว่า มีค่าเฉลี่ยอยู่ในระดับปานกลาง ( $\bar{X} = 3.08$ ) แม้ปัญหาด้านนี้จะมีในระดับปานกลาง แต่วิสาหกิจชุมชนยังคงประสบกับปัญหาในด้านนี้คือ การมีส่วนร่วมของสมาชิกในกลุ่ม วิสาหกิจชุมชนได้มีแนวทางในการบริหารจัดการด้วยการจัดกิจกรรม การแลกเปลี่ยนเรียนรู้ระหว่างสมาชิกอย่างต่อเนื่อง รวมถึงการลงพื้นที่แปลงของสมาชิกเพื่อติดตาม ให้ข้อเสนอแนะในการผลิตอย่างต่อเนื่อง เพื่อให้เกิดแรงบันดาลใจและกระตุ้นให้เกิดการเข้ามามีส่วนร่วมมากขึ้น

2) *ปัญหาด้านการจัดการผลิต* พบว่า มีค่าเฉลี่ยอยู่ในระดับปานกลาง ( $\bar{X} = 3.11$ ) โดยพบว่า การผลิตกระเทียมอินทรีย์ หอมแดงอินทรีย์ มะม่วงอินทรีย์ ลำไยอินทรีย์ยังคงมีปริมาณผลผลิตที่ไม่เพียงพอต่อความต้องการของตลาด วิสาหกิจชุมชน ได้วางแผนการผลิตเพื่อให้ได้ผลผลิตในปริมาณที่สอดคล้องกับความต้องการของตลาด ได้มีการนำนวัตกรรมเทคโนโลยีมาใช้ในการลดต้นทุนการผลิตและการแปรรูปผลผลิต มีการเชื่อมโยงเครือข่ายเพื่อรับซื้อผลผลิตจากกลุ่มเครือข่ายทั้งในและนอกพื้นที่

3) *ปัญหาด้านการจัดการตลาด* พบว่า มีค่าเฉลี่ยอยู่ในระดับปานกลาง ( $\bar{X} = 3.03$ ) โดยพบว่า วิสาหกิจชุมชนประสบกับภาวะของการแข่งขันที่สูงขึ้น มีคู่แข่งของสินค้าในตลาดเพิ่มมากขึ้น มีตลาดขอเข้าร่วมเป็นคู่ค้าสินค้าเกษตรอินทรีย์เพิ่มขึ้นแต่สินค้าอินทรีย์มีไม่เพียงพอต่อความต้องการของตลาด วิสาหกิจชุมชนมีแนวทางในการจัดการด้านการตลาด โดยนำกลยุทธ์การจัดการส่วนผสมทางการตลาดมาใช้ ดังนี้

(1) *ผลผลิต* ดำเนินการรวบรวมผลผลิตกระเทียมอินทรีย์ มะม่วงอินทรีย์ ลำไยอินทรีย์ กระเทียม หอมแดง มะม่วง ลำไย ในพื้นที่และนำมาพัฒนาผลิตภัณฑ์ให้มีความหลากหลาย



รูปแบบเพื่อรองรับตลาดที่มีกลุ่มผู้บริโภคที่หลากหลาย ส่งผลให้เกิดการกระจายความเสี่ยงที่อาจเกิดขึ้น ทำให้เกษตรกรมีตลาดที่แน่นอนและหลากหลาย มีรายได้อย่างต่อเนื่อง

(2) *การกำหนดราคา* มีการทำข้อตกลงซื้อขายกับตลาดปลายทางโดยมีการรับซื้อขายกันตามภาวะราคาปัจจุบันและมีการประกันราคาขั้นต่ำไว้ชัดเจน ซึ่งเป็นการลดความเสี่ยงด้านราคา มีการกำหนดราคาต้นทุนและบอกถึงกำไรที่ได้รับเพื่อกำหนดเป็นราคาขายที่ชัดเจน ทั้งราคาขายปลีกและราคาขายส่ง

(3) *ช่องทางการจัดจำหน่าย* มีการจำหน่ายสินค้าแบบสดให้กับผู้ซื้อที่เป็นผู้บริโภคโดยตรง ผู้ซื้อที่นำไปจำหน่าย ผู้ซื้อที่นำไปแปรรูป สำหรับสินค้าที่แปรรูปแล้วจำหน่ายให้กับผู้ซื้อที่นำไปจำหน่ายเอง ผู้ซื้อที่นำไปบริโภคโดยตรงโดยการซื้อขายในรูปแบบออนไลน์ และออฟไลน์ ผู้ซื้อที่นำไปจำหน่ายในแบรนด์ของตัวเอง และการนำไปวางจำหน่ายในร้านค้าต่าง ๆ ทั้งรูปแบบฝากขายและรูปแบบเงินสด

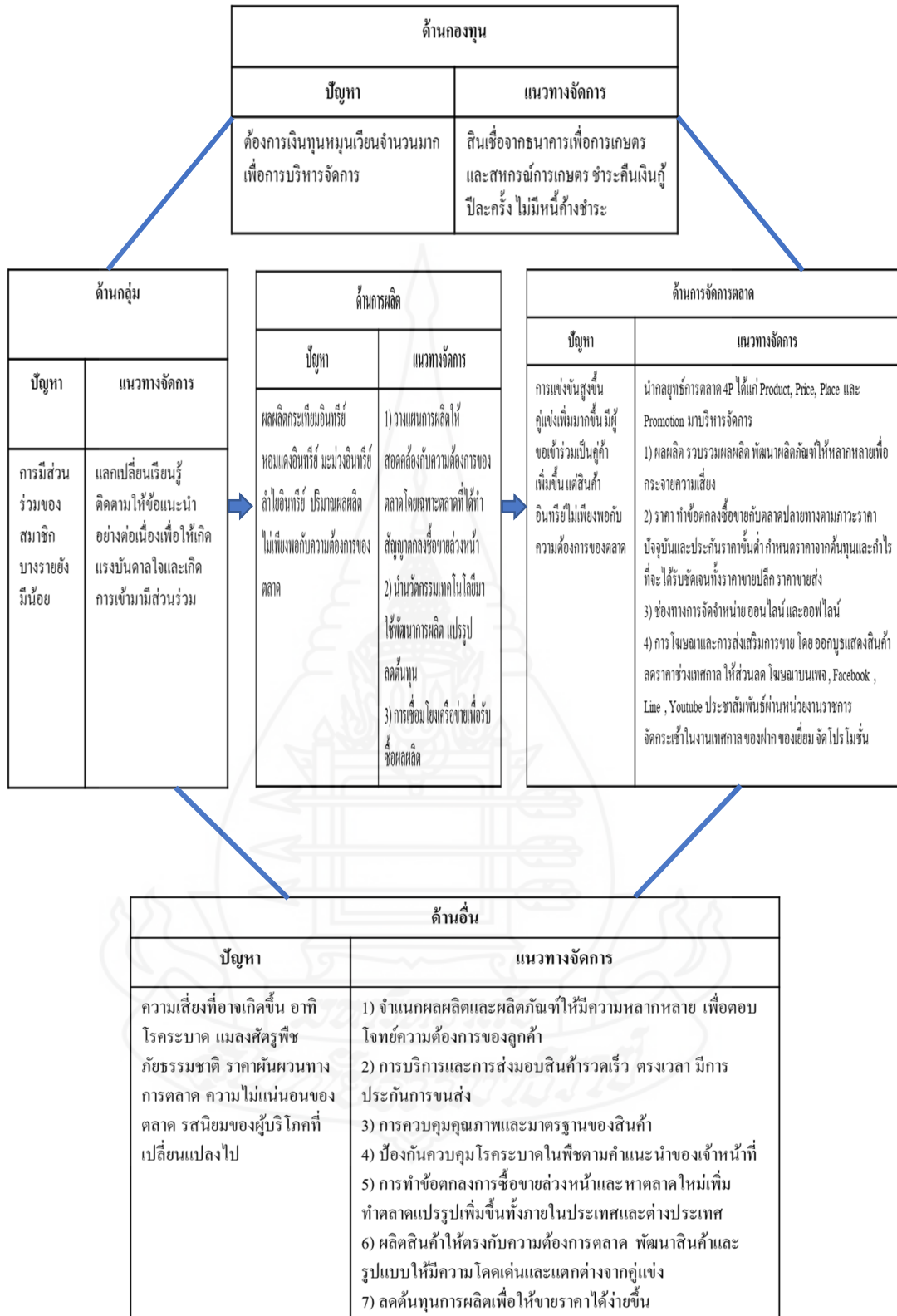
(4) *การโฆษณาและการส่งเสริมการขาย* มีการเข้าร่วมออกบูธแสดงสินค้าร่วมกับหน่วยงานหรือองค์กรต่าง ๆ ประชาสัมพันธ์ผ่านหน่วยงานราชการ มีการลดราคาสินค้าในเทศกาลต่าง ๆ และการให้ส่วนลดกับลูกค้าที่ซื้อในปริมาณมาก ลงโฆษณาการจำหน่ายสินค้าในเวปเพจของวิสาหกิจชุมชนพัฒนาผลิตภัณฑ์พืชผักสมุนไพรและผลไม้บ้านป่าปวย , Facebook , Line , Youtube การจัดกระเช้าในงานเทศกาลต่าง ๆ การจัดโปรโมชั่นในโอกาสพิเศษ และในช่วงของสถานการณ์แพร่ระบาดของไวรัสโคโรนา 2019 ส่งผลให้การตลาดในระบบปกติมีการเปลี่ยนแปลงวิสาหกิจชุมชนได้พัฒนาและปรับเปลี่ยนวิธีการจำหน่ายไปสู่ตลาดออนไลน์มากขึ้น

4) *ปัญหาด้านจัดการกองทุน* พบว่า มีค่าเฉลี่ยอยู่ในระดับปานกลาง ( $\bar{X} = 2.92$ ) โดยมีปัญหาด้านเงินทุนหมุนเวียนที่จำเป็นจะต้องใช้ในการจัดหาปัจจัยการผลิต การรับซื้อผลผลิตจากสมาชิกหรือเครือข่ายซึ่งจะต้องใช้เงินทุนเป็นจำนวนมาก วิสาหกิจชุมชนมีแนวทางแก้ไขปัญหาด้วยการขอสินเชื่อเพื่อเป็นเงินทุนหมุนเวียนจากธนาคารเพื่อการเกษตรและสหกรณ์การเกษตร โดยวิสาหกิจชุมชนได้มีการชำระคืนเงินกู้ปีละครั้ง ไม่มีหนี้ค้างชำระ

5) *ปัญหาด้านอื่น* ได้แก่ การบริหารความเสี่ยงที่อาจเกิดขึ้น อาทิ โรคระบาด แมลงศัตรูพืช ภัยธรรมชาติ ราคาผันผวนทางการตลาด ความไม่แน่นอนของตลาด รสนิยมของผู้บริโภคที่มีการเปลี่ยนแปลงไป พบว่า มีค่าเฉลี่ยอยู่ในระดับปานกลาง ( $\bar{X} = 2.58$ ) วิสาหกิจชุมชนมีแนวทางในการแก้ไขปัญหาด้วยการจำแนกผลผลิตและผลิตภัณฑ์เพื่อการจำหน่ายให้มีความหลากหลาย โดยจำแนกประเภทของผลผลิตหรือผลิตภัณฑ์ออกเป็นผลผลิตหรือผลิตภัณฑ์อินทรีย์ และผลผลิตหรือผลิตภัณฑ์ GAP เพื่อตอบโจทยความต้องการของลูกค้าให้หลากหลายยิ่งขึ้น และยังมีบริการและการส่งมอบเพื่อให้สินค้าถึงมือผู้บริโภคได้อย่างรวดเร็ว ตรงตามระยะเวลา มีการประกันการขนส่ง

รวมถึงวิสาหกิจชุมชนมีการควบคุมคุณภาพและมาตรฐานของสินค้าก่อนการส่งให้กับลูกค้า ด้านความเสี่ยงที่อาจเกิดขึ้น อาทิ โรคระบาด แมลงศัตรูพืช ภัยธรรมชาติ ราคาผันผวนทางการตลาด ความไม่แน่นอนของตลาด รสนิยมของผู้บริโภคที่มีการเปลี่ยนแปลงไป วิสาหกิจชุมชนมีการจัดการป้องกันความเสี่ยงโดยการป้องกันควบคุมโรคระบาดในพืชตามคำแนะนำของสำนักงานเกษตรอำเภอบ้านโฮ่ง มีการทำข้อตกลงการซื้อขายล่วงหน้า หาตลาดใหม่เพิ่ม ทำตลาดแปรรูปเพิ่มขึ้นทั้งภายในประเทศ และต่างประเทศ ผลิตสินค้าให้ตรงกับความต้องการตลาด พัฒนาสินค้าและรูปแบบให้มีความโดดเด่นและแตกต่างจากคู่แข่ง ลดต้นทุนการผลิตเพื่อให้การกำหนดราคาขายสามารถขายได้ง่ายขึ้น





ภาพที่ 4.5 สรุปปัญหาการดำเนินงานและแนวทางการจัดการของวิสาหกิจชุมชน

## 2. อภิปรายผล

ผลการศึกษาพบว่า วิสาหกิจชุมชนพัฒนาผลิตภัณฑ์พืชผักสมุนไพรและผลไม้บ้านป่าปวย มีความเข้มแข็งสามารถพึ่งพาตนเองได้ มีการบริหารจัดการที่สามารถเป็นแบบอย่างให้กับวิสาหกิจชุมชนอื่นได้ เห็นได้จากวิสาหกิจชุมชนมีโครงสร้างที่ชัดเจน ประกอบด้วย ประธาน รองประธาน ฝ่ายผลิต ฝ่ายตลาด ฝ่ายประชาสัมพันธ์ พนักงานบัญชี เภรัญญิก และเลขานุการ ได้มีการกำหนดบทบาทหน้าที่และความรับผิดชอบตามความรู้ความสามารถ ความถนัด และประสบการณ์ของบุคลากรแต่ละคน มีการบริหารจัดการคนให้เหมาะสมกับบทบาทหน้าที่ มีการกำหนดถึงสิทธิหน้าที่ของการเป็นสมาชิกตามกฎระเบียบของกลุ่มจนส่งผลให้วิสาหกิจชุมชนประสบผลสำเร็จ มีความเข้มแข็ง แสดงให้เห็นถึงภาวะผู้นำของกรรมการแต่ละคนที่มีส่วนส่งเสริม สนับสนุนและผลักดันการดำเนินกิจกรรมของวิสาหกิจชุมชนให้ประสบความสำเร็จ สอดคล้องกับแนวคิดเกี่ยวกับภาวะผู้นำ ของบุญทัน ดอกไธสง (2535:266) กล่าวว่า ผู้นำ (Leader) หมายถึงผู้มีอิทธิพล มีศิลปะ มีอิทธิพลต่อกลุ่มชน เพื่อให้พวกเขามีความตั้งใจที่จะปฏิบัติงานให้บรรลุเป้าหมายตามต้องการ เป็นผู้นำและแนะนำเพราะผู้นำต้องคอยช่วยเหลือกลุ่มให้บรรลุเป้าหมายสูงสุดตามความสามารถ และผู้นำไม่เพียงแต่ยืนอยู่เบื้องหลังกลุ่มที่คอยแต่วางแผนและผลักดัน แต่ผู้นำจะต้องยืนอยู่ข้างหน้ากลุ่ม และนำกลุ่มปฏิบัติงานให้บรรลุเป้าหมาย

การบริหารจัดการวิสาหกิจชุมชน พบว่า มีการปรับตัวในการประกอบกิจกรรมและปรับเปลี่ยนวิธีการดำเนินธุรกิจของวิสาหกิจชุมชนให้สอดคล้องกับสถานการณ์ที่มีการเปลี่ยนแปลง ด้วยการพัฒนาสมาชิกซึ่งเป็นทรัพยากรมนุษย์ขององค์กรอย่างต่อเนื่อง มีการปรับรูปแบบและระบบการบริหารจัดการในกระบวนการผลิต การแปรรูป และการจำหน่ายด้วยการนำเทคโนโลยีสารสนเทศและการสื่อสารเข้ามาใช้ในการดำเนินกิจกรรม มีการบริหารจัดการเงินกองทุนที่เป็นระบบในการทำธุรกิจส่งผลให้วิสาหกิจชุมชนมีความเข้มแข็งและเป็นต้นแบบของการบริหารจัดการและการดำเนินกิจการวิสาหกิจชุมชนให้กับวิสาหกิจชุมชนอื่นได้ สอดคล้องกับแนวคิดเกี่ยวกับประสิทธิผลการบริหารจัดการ ของธงชัย สันติวงษ์ (2535) กล่าวว่า ประสิทธิภาพขององค์กร คือการที่มีความสามารถทำงานจนได้ผลดีและบรรลุเป้าหมายที่ได้กำหนดไว้ สามารถปรับตัวให้เข้ากับสภาพแวดล้อมต่าง ๆ ตลอดจนมีความสามารถในการพัฒนาเพื่อให้ได้สิ่งที่มีคุณค่า นำมาใช้สำหรับเกื้อกูลผู้รับให้เกิดความพึงพอใจและได้รับผลประโยชน์สูงสุดในเป้าหมายที่ตั้งไว้ และช่วยสร้างสิ่งที่ดีให้กับคุณภาพชีวิตหรือสังคมสิ่งแวดล้อม

วิสาหกิจชุมชนมีการนำภูมิปัญญาท้องถิ่นที่มีมาประยุกต์ใช้ร่วมกับเทคโนโลยีและนวัตกรรมสมัยใหม่เพื่อพัฒนารูปแบบการผลิตและการจำหน่ายผลผลิตสดและผลิตภัณฑ์แปรรูปให้มีความหลากหลาย และยังสอดคล้องกับแนวคิดเกี่ยวกับภูมิปัญญาท้องถิ่น ของวันเพ็ญ พวงพันธุบุตร

(2542) กล่าวว่า ภูมิปัญญาท้องถิ่นเป็นองค์ความรู้ที่ได้สั่งสมและถ่ายทอดสืบต่อกันมาของชาติไทย มีการคิดค้นและปรับเปลี่ยนผสมผสานกับความรู้ใหม่และนำมาพัฒนาให้เหมาะสมเพื่อใช้พัฒนาคุณภาพชีวิตมีความเป็นเอกลักษณ์ของตนเอง วิสาหกิจชุมชนมีการวางแผนการตลาดโดยนำกลยุทธ์การตลาด 4P หรือส่วนผสมทางการตลาดมาใช้โดยแบ่งออกเป็น 4 ส่วน ได้แก่ Product , Price , Place และ Promotion ซึ่งวิสาหกิจชุมชนได้มีการวางแผนให้แต่ละส่วนมีความสอดคล้องเป็นไปในทิศทางเดียวกันเพื่อการบริหารจัดการที่มีประสิทธิภาพ มีการเชื่อมโยงตลาดในหลายรูปแบบและหลายระดับทั้งตลาดภายในท้องถิ่น ตลาดภายในประเทศ รวมถึงตลาดต่างประเทศ ทั้งที่เป็นตลาดเดิมลูกค้าเดิม ตลาดเดิมลูกค้าใหม่ ตลาดใหม่ลูกค้าใหม่ ด้วยสินค้าที่มีคุณภาพให้บริการที่สร้างความประทับใจ จัดส่งสินค้าให้กับลูกค้าได้อย่างรวดเร็วตรงเวลา มีการรับประกันสินค้า สามารถสร้างความพึงพอใจให้กับลูกค้าได้ มีการประชาสัมพันธ์ผลิตภัณฑ์หลากหลายช่องทางและจัดรายการส่งเสริมการขายโดยให้ส่วนลด หรือจัดโปรโมชั่น เพื่อจูงใจให้กับลูกค้าในการตัดสินใจซื้อสินค้า มีการกำหนดราคาขายที่สอดคล้องกับต้นทุนการผลิตเพื่อให้สินค้าขายได้ง่ายขึ้น สอดคล้องกับแนวคิดเกี่ยวกับส่วนประสมทางการตลาด ของบุญเลิศ จิตตั้งวัฒนา (2548, หน้า 136-137) กล่าวว่า ส่วนประสมทางการตลาด (Marketing Mix) หรือ 4P's ประกอบด้วย สินค้าและบริการ ด้านราคา ด้านช่องทางการจัดจำหน่าย และด้านการส่งเสริมการตลาด เป็นองค์ประกอบที่มีส่วนเกี่ยวข้องกับการตัดสินใจของผู้จัดการด้านการบริการ

นอกจากนี้ วิสาหกิจชุมชนยังมีภาครัฐ สถาบันการศึกษา องค์กรเอกชน รวมถึงสถาบันการเงิน เข้ามาให้การสนับสนุนและส่งเสริมเพื่อเสริมสร้างความเข้มแข็งให้กับวิสาหกิจชุมชน โดยการสนับสนุนงบประมาณในการส่งเสริมและพัฒนาความรู้และการดำเนินกิจกรรมของวิสาหกิจชุมชน การถ่ายทอดความรู้ให้กับสมาชิกของวิสาหกิจชุมชน การสนับสนุนทรัพยากรให้กับวิสาหกิจชุมชน อาทิ วัสดุ อุปกรณ์เบื้องต้นที่จำเป็น สนับสนุนแหล่งเงินทุน ส่งเสริมสนับสนุน การนำงานวิจัยและเทคโนโลยีเข้ามาใช้ในการพัฒนาผลผลิตและผลิตภัณฑ์ และส่งเสริมสนับสนุน การเชื่อมโยงเครือข่ายเกษตรกร เครือข่ายวิสาหกิจชุมชน เครือข่ายทางด้านการตลาดทั้งในและนอกพื้นที่ จะเห็นได้ว่าปัจจุบันวิสาหกิจชุมชนพัฒนาผลิตภัณฑ์พืชผักสมุนไพรและผลไม้บ้านป่าปวย ได้มีความเติบโตในการดำเนินกิจกรรมและการทำธุรกิจอย่างต่อเนื่อง มีชนิดและจำนวนของผลผลิตสดและผลิตภัณฑ์แปรรูปทางการเกษตรที่หลากหลาย มีการนำเทคโนโลยีและนวัตกรรมรวมถึงงานวิจัยเข้ามาพัฒนาผลิตภัณฑ์และบรรจุภัณฑ์ มีเครือข่ายและพันธมิตรทางธุรกิจตั้งแต่ต้นน้ำ กลางน้ำ ปลายน้ำ

พันธมิตรทางธุรกิจในระดับต้นน้ำ ได้แก่ เครือข่ายเกษตรกรผู้ผลิต พันธมิตรทางธุรกิจในระดับกลางน้ำ ได้แก่ เครือข่ายหน่วยงานองค์กรภาครัฐ สถาบันการศึกษา สถาบันการเงิน องค์กร

ต่าง ๆ และพันธมิตรทางธุรกิจระดับปลายน้ำ ได้แก่ เครือข่ายทางการตลาด การขนส่งสินค้า สอดคล้องกับแนวคิดแนวทางการสนับสนุนวิสาหกิจชุมชนจากภาครัฐ ของสัจจา บรรจงศิริ และ บุญญฤทธิ์ มุ่งจงกลาง (2551) กล่าวว่า การส่งเสริมและพัฒนากระบวนการสร้างชุมชนที่เข้มแข็ง นั้น มีแนวทางการส่งเสริมโดยดำเนินการส่งเสริมการรวมตัวของเกษตรกรในชุมชน มีการจัดให้มีเวทีสร้างความเข้าใจเรียนรู้และดำเนินกิจกรรมกลุ่มร่วมกันอย่างต่อเนื่องควบคู่ไปกับการพัฒนากระบวนการเรียนรู้ที่หลากหลายมีความสอดคล้องกับศักยภาพ ภูมิปัญญา วัฒนธรรม ความต้องการที่จะนำไปปฏิบัติเป็นอาชีพได้ การส่งเสริมและพัฒนากระบวนการผลิตให้มีคุณภาพและมีประสิทธิภาพเพื่อเสริมสร้างความเข้มแข็งให้สามารถพึ่งพาตนเองและสร้างภูมิคุ้มกันของระบบเศรษฐกิจโดยรวม มีการสร้างมูลค่าเพิ่มของวัตถุดิบทางการเกษตรด้วยการส่งเสริมการแปรรูปผลผลิตเกษตรทั้งด้านอาหารและไม่ใช่อาหาร มีการวิจัยและพัฒนาเทคโนโลยีการเกษตรในรูปแบบต่าง ๆ ที่สอดคล้องกับภูมิปัญญาและความต้องการของท้องถิ่น พร้อมทั้งสนับสนุนเครื่องมือและอุปกรณ์ที่จะช่วยเพิ่มประสิทธิภาพการผลิตให้เกิดความคุ้มค่าทางเศรษฐกิจเป็นการยกระดับมาตรฐานและคุณภาพของสินค้าเกษตรและผลิตภัณฑ์ให้สอดคล้องกับความต้องการของผู้บริโภคทั้งในและต่างประเทศ การส่งเสริมและพัฒนาประสิทธิภาพด้านการตลาดสินค้าเกษตรชุมชนด้วยการเพิ่มขีดความสามารถ ทักษะของเกษตรกรและสถาบันเกษตรกรในชุมชนให้สามารถเป็นผู้ประกอบการได้ ให้มีความสามารถที่จะตัดสินใจและวางแผนการผลิตที่เชื่อมโยงกับการตลาดได้ รวมถึงการเพิ่มประสิทธิภาพการจัดการ การใช้ระบบข้อมูลข่าวสารด้านการผลิต ราคาสินค้า และหลักการตลาดมาใช้เป็นเครื่องมือในการทำธุรกิจ รวมทั้งการแปรรูปสินค้า ตลอดจนให้การสนับสนุนการจำหน่ายสินค้าของชุมชนไปยังแหล่งและสถานที่ต่าง ๆ เพื่อให้ไปสู่ผู้บริโภคอย่างทั่วถึงอันเป็นการสร้างรายได้เพิ่มให้กับชุมชน และต้องมีการปรับปรุงตลาดสินค้าเกษตรทุกระดับให้มีสิ่งอำนวยความสะดวกอันเป็นการเพิ่มมูลค่าและลดต้นทุนการผลิตเพื่อให้สามารถสร้างกลไกการเชื่อมโยงระหว่างตลาดกับท้องถิ่นระดับภูมิภาค และระดับประเทศ ให้มีความสามารถในการกระจายผลผลิตไปยังผู้บริโภคอย่างกว้างขวาง รวมถึงการส่งเสริมและสนับสนุนภาคเอกชนที่รับซื้อสินค้าเกษตรในชุมชนเพื่อขยายสู่ทางการตลาดไปยังต่างประเทศ เพื่อเป็นการกระจายสินค้าเกษตรส่งออกไทยที่มีศักยภาพสูงให้กว้างขวาง ลดผลกระทบการพึ่งพิงตลาดหลัก มีการสร้างเครื่องหมายสินค้าของท้องถิ่นให้เป็นสัญลักษณ์ของชุมชน รวมถึงการส่งเสริมการใช้พาณิชย์อิเล็กทรอนิกส์เข้ามาจัดหาและเป็นช่องทางการตลาดเพื่อกระจายสินค้า ไปสู่ผู้บริโภคมากยิ่งขึ้น การสนับสนุนเครือข่ายความร่วมมือพัฒนาธุรกิจชุมชนด้วยการจัดทำข้อมูลสินค้าเกษตรชุมชน ให้การสนับสนุนการจัดทำแผนแม่บทเทคโนโลยีผลิตภัณฑ์พื้นบ้านที่นำวัตถุดิบในท้องถิ่นมาใช้ประโยชน์จากภูมิปัญญาที่มีอยู่ โดยให้ชุมชนบริหารจัดการได้ด้วยตนเองตั้งแต่กระบวนการผลิต

จนถึงการตลาด การส่งเสริมและพัฒนาการท่องเที่ยวเชิงเกษตร การพัฒนาระบบข้อมูลสารสนเทศ ด้วยการรวบรวมและจัดทำฐานข้อมูลด้านการผลิต การตลาด เครือข่าย และการบริการท่องเที่ยวเชิงเกษตรของชุมชน เพื่อบริการเผยแพร่และแลกเปลี่ยนข้อมูลข่าวสารระหว่างหน่วยงานภาครัฐ เอกชน ชุมชน และผู้สนใจทั่วไป และการอนุรักษ์สิ่งแวดล้อมด้วยการรณรงค์สร้างจิตสำนึกของคนในชุมชนให้ดำเนินกิจกรรมที่คำนึงถึงสิ่งแวดล้อมเพื่อก่อให้เกิดการพัฒนาที่ยั่งยืน

อย่างไรก็ตาม แม้วิสาหกิจชุมชนจะมีการบริหารจัดการที่ดีเพียงใด ก็ยังคงมีปัญหาอุปสรรคเกิดขึ้นได้ ปัญหาที่พบที่เกี่ยวข้องกับการบริหารจัดการวิสาหกิจชุมชน คือสมาชิกวิสาหกิจชุมชนยังมีความรู้เรื่องการนำเทคโนโลยีและนวัตกรรมมาปรับใช้ค่อนข้างจำกัดสามารถกระทำได้เฉพาะสมาชิกบางคนเนื่องจากความหลากหลายของพื้นฐานทางด้านความรู้และความถนัดของสมาชิกวิสาหกิจชุมชน ปัญหาในการทำเกษตรอินทรีย์ที่ยังคงมีปริมาณผลผลิตที่ไม่เพียงพอกับความต้องการของตลาด รวมถึงปัญหาในช่วงของสถานการณ์แพร่ระบาดของโรคติดเชื้อไวรัสโคโรนา 2019 ส่งผลให้สมาชิกวิสาหกิจ โดยเฉพาะสมาชิกที่เป็นคณะกรรมการตามโครงสร้างของวิสาหกิจชุมชนต้องมีการเรียนรู้และปรับตัว มีการใช้เทคโนโลยีสารสนเทศและระบบอินเทอร์เน็ตเข้ามาช่วยในการดำเนินธุรกิจ เช่น การประชุมผ่านระบบออนไลน์ การขายสินค้าออนไลน์ การเจรจาธุรกิจการค้า การสร้างเวปเพจสำหรับการจำหน่ายสินค้าเพื่อให้สามารถแข่งขันได้ทางการตลาด สอดคล้องกับสภาพการณ์ในปัจจุบัน

### 3. ข้อเสนอแนะ

ข้อเสนอแนะจากการศึกษาในครั้งนี้ พบว่ามีข้อเสนอแนะในด้านต่าง ๆ เพื่อนำไปสู่การปรับปรุง พัฒนาวิสาหกิจชุมชน และการสนับสนุนส่งเสริมของหน่วยงานภาครัฐ เอกชน ภาควิชาเครือข่ายต่าง ๆ ดังนี้

#### 3.1 ข้อเสนอแนะจากผลการวิจัย

**3.1.1 ด้านการพัฒนากลุ่มและการบริหารกลุ่ม** เพื่อให้กลุ่มมีความเข้มแข็งยิ่งขึ้น ต้องชี้แจงสร้างความเข้าใจให้สมาชิกวิสาหกิจชุมชนเห็นความสำคัญของการเข้าร่วมกิจกรรมของวิสาหกิจชุมชน และสร้างแรงจูงใจให้สมาชิกคล้อยตามและให้ความร่วมมือในการดำเนินกิจกรรมของวิสาหกิจชุมชนอย่างต่อเนื่อง

**3.1.2 ด้านการผลิต** ควรขยายและเพิ่มพื้นที่การทำเกษตรอินทรีย์เพื่อให้มีปริมาณผลผลิตที่เพียงพอกับความต้องการของตลาด โดยเฉพาะพืชกระเทียม และหอมแดง

**3.1.3 ด้านการบริหารกองทุน** ควรเพิ่มเงินกองทุนจากการระดมหุ้นเพิ่ม หรือวางแผนกู้ยืมเงินจากแหล่งเงินทุนรวมถึงการมีแผนชำระหนี้สิน เพื่อให้มีเงินทุนเพียงพอกับการบริหาร

จัดการในกระบวนการผลิตและการรับซื้อผลผลิต และใช้เป็นทุนหมุนเวียนในการดำเนินกิจการของวิสาหกิจชุมชน

**3.1.4 ด้านการบริหารจัดการ** วิสาหกิจชุมชนต้องวางระบบการตรวจสอบควบคุมคุณภาพและการตรวจสอบย้อนกลับของการผลิตและผลิตภัณฑ์ให้มีประสิทธิภาพมากขึ้น เพื่อสร้างความเชื่อมั่นให้กับผู้ประกอบการที่รับซื้อผลผลิตจากวิสาหกิจชุมชนเพื่อนำไปจำหน่ายต่อ และเป็นการสร้างความเชื่อมั่นให้กับกลุ่มผู้บริโภค

**3.1.5 ด้านการจัดทำระบบบัญชีที่ถูกต้องและปรับปรุงให้เป็นปัจจุบัน** ต้องพัฒนาบุคลากรด้านการเงินและบัญชีให้มีความรู้และความเข้าใจในการจัดทำระบบบัญชีที่ถูกต้องและปรับปรุงให้เป็นปัจจุบันตามคำแนะนำของสำนักงานตรวจบัญชีสหกรณ์จังหวัด

**3.1.6 ด้านการสร้างทายาทเกษตรกรรุ่นใหม่** วิสาหกิจชุมชนควรมีแผนการสร้างทายาทเกษตรกรรุ่นใหม่ Young smart farmer ที่ชัดเจน เพื่อการมีผู้สืบทอดการดำเนินกิจการของวิสาหกิจชุมชน

**3.1.7 ด้านการส่งเสริม สนับสนุนของภาครัฐ องค์กรเอกชน สถาบันการศึกษา** เจ้าหน้าที่ผู้มีส่วนเกี่ยวข้องควรให้ความรู้ในด้านการบริหารจัดการกลุ่มที่มีผลต่อการพัฒนาและการดำเนินธุรกิจของวิสาหกิจชุมชนอย่างจริงจังและต่อเนื่องรวมถึงขยายผลไปยังวิสาหกิจชุมชนอื่น เพื่อให้การดำเนินกิจกรรมวิสาหกิจชุมชนสามารถดำเนินต่อไปได้อย่างมีประสิทธิภาพ บรรลุประสิทธิผล และก่อให้เกิดความเข้มแข็งและยั่งยืน

## 3.2 ข้อเสนอแนะในการศึกษาวิจัยต่อไป

**3.2.1 การศึกษาเกี่ยวกับ** ประสิทธิภาพของการบริหารจัดการวิสาหกิจชุมชน

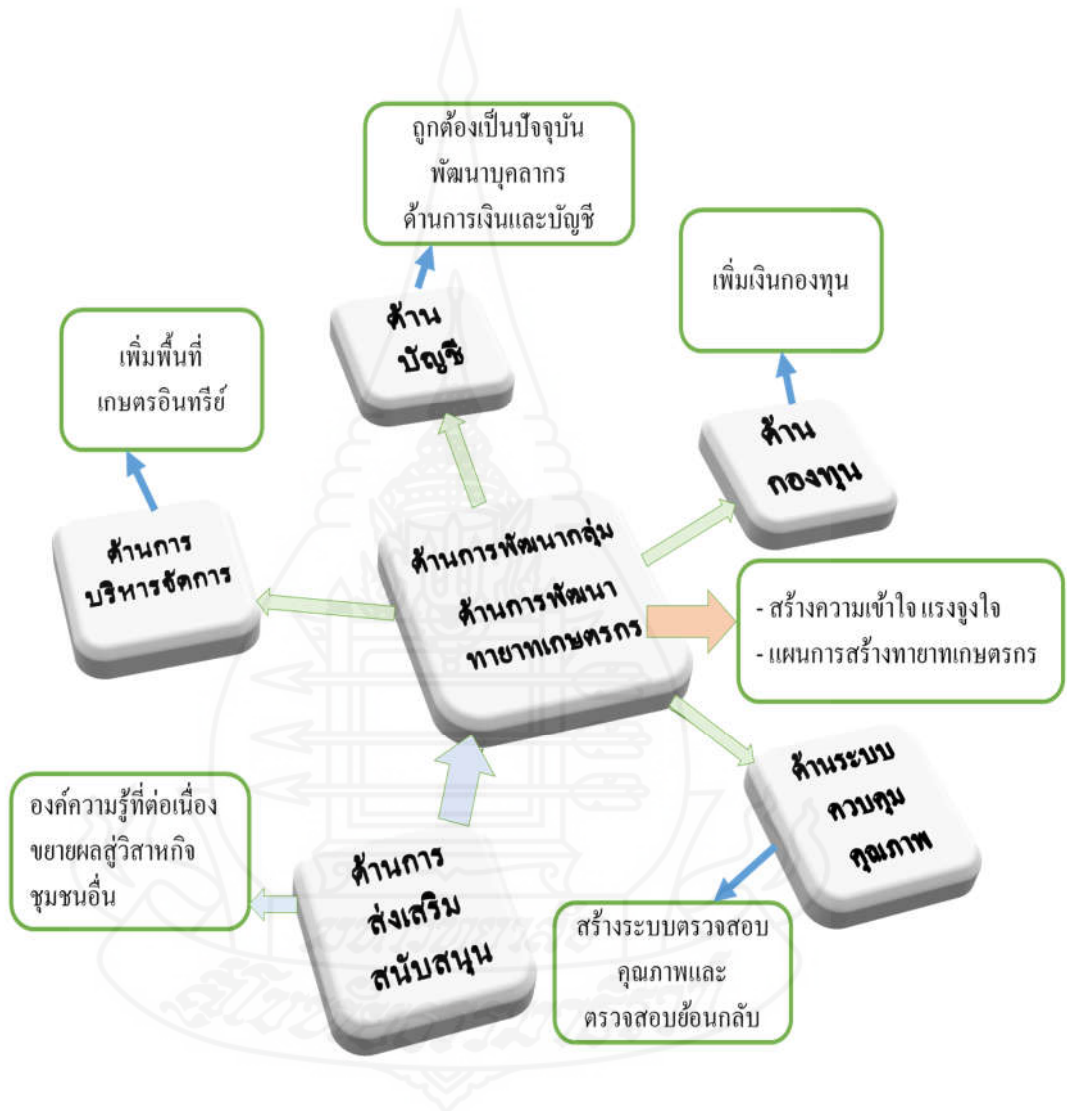
**3.2.2 การศึกษาเกี่ยวกับ** ภูมิปัญญาในการผลิตสินค้าและบริการเพื่อรักษาไว้และนำไปพัฒนาต่อยอดภูมิปัญญาให้คงอยู่และนำมาใช้ได้ต่อไปในอนาคต

**3.2.3 การศึกษาเกี่ยวกับ** การประยุกต์ศาสตร์ของพระราชฯ ในเรื่องของเศรษฐกิจพอเพียง ให้เข้ากับวิสาหกิจชุมชน เนื่องจากการดำเนินกิจกรรมของวิสาหกิจชุมชนต้องอาศัยหลักพื้นฐานของการดำเนินกิจกรรมตามหลักปรัชญาของเศรษฐกิจพอเพียง อันได้แก่ ความพอประมาณในการดำเนินกิจกรรมบนพื้นฐานทรัพยากรที่วิสาหกิจชุมชนมีอยู่ และมีเหตุผลในการดำเนินกิจกรรมด้วยการวางแผน การตัดสินใจ การบริหารจัดการ มีภูมิคุ้มกันที่ดีด้วยการบริหารจัดการในเรื่องของความเสถียรที่อาจเกิดขึ้น ซึ่งจะต้องดำเนินการบนเงื่อนไขของการมีความรู้ที่จะดำเนินกิจกรรมของวิสาหกิจชุมชน และต้องดำเนินกิจกรรมควบคู่กับการใช้หลักคุณธรรม อันจะส่งผลให้วิสาหกิจชุมชนประสบความสำเร็จ



3.2.4 การศึกษาเกี่ยวกับ ปัจจัยที่ส่งผลต่อต้นทุนการผลิตของสินค้าและบริการของวิสาหกิจชุมชนเพื่อเปรียบเทียบต้นทุนกับรายได้

3.2.5 การศึกษาเกี่ยวกับ กระบวนการมีส่วนร่วมของสมาชิกวิสาหกิจชุมชนกับการบริหารจัดการกลุ่มและเครือข่าย เพื่อนำไปพัฒนาวิสาหกิจชุมชนให้มีความเข้มแข็งต่อไป



ภาพที่ 4.6 สรุปข้อเสนอแนะ

บรรณานุกรม



## บรรณานุกรม

- กนกพร นิมพลี. (2555). *รูปแบบการจัดการความรู้ภูมิปัญญาท้องถิ่นด้านหัตถกรรมเครื่องจักสาน : กรณีศึกษาวิสาหกิจชุมชนจังหวัดนครราชสีมา* วิทยานิพนธ์ปรัชญาดุษฎีบัณฑิต. สถาบันบัณฑิตพัฒนบริหารศาสตร์, นครราชสีมา.
- กวี วงศ์พุด. (2535, 4 ธันวาคม). *ทฤษฎีภาวะผู้นำ*, น.14-15. สืบค้นจาก <https://ratnaree.wordpress.com/2011/12/04/ทฤษฎีภาวะผู้นำ/>
- โกวิท พวงงาม. (2545, 16 มิถุนายน). *การเสริมสร้างความเข้มแข็งของชุมชน*, น.8. สืบค้นจาก <https://www.gotoknow.org/posts/479948>
- ชญาภัทร์ กี่อารีโย. (2557). *รูปแบบการพัฒนาศักยภาพผู้ประกอบการวิสาหกิจชุมชนในกลุ่มจังหวัดภาคกลาง*. *วารสารวิชาการพระจอมเกล้าพระนครเหนือ*, 26(1), 141-152.
- ชัยยุทธ์ เลิศพาชิน. (2554). *การเป็นผู้ประกอบการ*. ลำปาง: คณะวิทยาการจัดการ มหาวิทยาลัยราชภัฏลำปาง.
- ทำนอง ภูเก็ดพิมพ์. (2551). *หลักการบริหารแบบมีส่วนร่วมในการจัดการการศึกษาของชุมชน*. กรุงเทพมหานคร: สำนักพิมพ์จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย.
- ทองหล่อ เดชไทย. (2544). *ภาวะผู้นำ: เพื่อการบริหารคุณภาพสู่ความเป็นเลิศ*. กรุงเทพมหานคร: มหาวิทยาลัยมหิดล.
- ธงชัย สันติวงษ์. (2535). *องค์การและการบริหาร (พิมพ์ครั้งที่ 7)*. กรุงเทพมหานคร: โรงพิมพ์ไทยวัฒนาพานิช.
- นงลักษณ์ ทองศรี. (2559). *รูปแบบการจัดการของกลุ่มวิสาหกิจชุมชนผลิตภัณฑ์ผ้าไหมจังหวัดบุรีรัมย์* วิทยานิพนธ์ปรัชญาดุษฎีบัณฑิต. มหาวิทยาลัยราชภัฏบุรีรัมย์, บุรีรัมย์.
- บุญทัน ดอกไธสง. (2535). *ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงเพื่อพัฒนาองค์กรสถาบันการศึกษาภายใต้ธรรมชาติ*. *วารสารวิชาการแพรวกาฬสินธุ์ มหาวิทยาลัยราชภัฏกาฬสินธุ์*, 2(1), 266.
- บุญทวรรณ วิงวอน. (2556). *การเป็นผู้ประกอบการในยุคโลกาภิวัตน์*. กรุงเทพมหานคร: จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย.
- บุญเลิศ จิตตั้งวัฒนา. (2548). *การพัฒนาการท่องเที่ยวแบบยั่งยืน*. กรุงเทพมหานคร, เพรสแอนด์ดีไซด์จำกัด.
- บุริม โอทกานนท์. (2557). *คุณลักษณะของผู้ประกอบการที่ประสบความสำเร็จ*. สืบค้นจาก [http://www.cmmu.mahidol.ac.th/ubi/omdes/\[j\]/articles/3-entrepreneurship](http://www.cmmu.mahidol.ac.th/ubi/omdes/[j]/articles/3-entrepreneurship)

- ประพันธ์ พงษ์ชินพงษ์. (2551). *อุตสาหกรรมการท่องเที่ยว*. ปทุมธานี: มหาวิทยาลัยราชภัฏวไลยอลงกรณ์ในพระบรมราชูปถัมภ์.
- ประเวศ วะสี. (2536). *ภูมิปัญญาชาวบ้านกับการพัฒนาชนบท, การศึกษาของชาติกับภูมิปัญญาท้องถิ่น*. กรุงเทพมหานคร: อมรินทร์พริ้นติ้งกรุ๊ป.
- ประกอบ ใจมั่น. (2547). *การพัฒนาระบบบริหารจัดการความรู้ที่เป็นภูมิปัญญาท้องถิ่น สำหรับมหาวิทยาลัยราชภัฏ วิทยานิพนธ์ปริญญาคุยฎีบัณฑิต*. จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย.
- ปราณี ตันประยูร. (2555). *คุณลักษณะของผู้ประกอบการและความสำเร็จของผู้ประกอบการวิสาหกิจขนาดกลางและขนาดย่อมในจังหวัดพระนครศรีอยุธยา*. พระนครศรีอยุธยา: มหาวิทยาลัยราชภัฏพระนครศรีอยุธยา.
- ประพันธ์พงษ์ ชินพงษ์. (2562). *รูปแบบศักยภาพวิสาหกิจชุมชนที่ส่งผลต่อความสำเร็จของการดำเนินงานวิสาหกิจชุมชนท่องเที่ยวโฮมสเตย์*. *วารสารวิทยาลัยอุตสาหกรรม*, 13(2), 83-100.
- พิทยา บวรวัฒนา. (2552). *ทฤษฎีองค์กรสาธารณะ*. กรุงเทพมหานคร: ศักดิ์โสภะ.
- พิสิฐชัย กาญจนามัย. (2555). *ภาวะผู้นำ*. สืบค้นจาก <https://sites.google.com/mbakrabi/Phawa-phuna-laea-kar-brihar-kar-peliynpaeng>
- พระราชบัญญัติส่งเสริมวิสาหกิจชุมชน พุทธศักราช 2548. (2548, 18 มกราคม). ราชกิจจานุเบกษา. เล่ม 122 ตอนที่ 6 ก. หน้า 1.
- ภัทรธิดา วัฒนาพรรณกิตติ. (2561). *ปัจจัยที่มีผลต่อความสำเร็จของวิสาหกิจชุมชนระดับ 5 ดาว จังหวัดลำปาง*. *วารสารการวิจัยกาสะลองคำ มหาวิทยาลัยราชภัฏเชียงราย*, 10(2), 17-26.
- รุ่ง แก้วแดง. (2543). *ปฏิวัติการศึกษาไทย*. กรุงเทพมหานคร: โรงพิมพ์มติชน.
- รัชจรินทร์ พรชัยวิเศษกุล, วิวรรณรักษ์ จรัสวิริยะกุล, อัญชติ วิสุทธิมรรค และสุรัต พิชัย. (2546). *การศึกษาวิจัยคุณลักษณะของผู้ประกอบการที่ประสบความสำเร็จ*. กรุงเทพมหานคร: จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย.
- รุ่ง แก้วแดง และชัยณรงค์ สุวรรณสาร. (2536). *แนวคิดเกี่ยวกับประสิทธิผลและประสิทธิภาพองค์กร*. นนทบุรี: มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมราช.
- วันเพ็ญ พวงพันธุ์บุตร. (2542). *พื้นฐานวัฒนธรรมไทย*. นนทบุรี: สถาบันราชภัฏเทพสตรี.
- วรัท พุกษากุลนันท์. (2550). *ประสิทธิภาพและประสิทธิผล*. สืบค้นจาก <http://peenet.blogspot.com/2008/07/efficiency-effectivenessadministrator.html>

- สัจจา บรรจงศิริ และบุญญฤทธิ มุ่งจงกลาง. (2551). *การพัฒนาวิสาหกิจชุมชนตามแนวเศรษฐกิจพอเพียง*. มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมมาธิราช.
- สำนักงานคณะกรรมการกองทุนหมู่บ้านและชุมชนเมืองแห่งชาติ. (2546). *คู่มือการดำเนินงานสำหรับผู้สนับสนุน*. กรุงเทพมหานคร: ม.ป.พ.
- สำนักคณะกรรมการการวัฒนธรรมแห่งชาติ. (2533). *รายงานการสัมมนาเชิงวิชาการ เรื่องภูมิปัญญาชาวบ้าน*. กรุงเทพมหานคร: โรงพิมพ์คุรุสภา.
- สุรสิฐ อินดี๊ะ. (2551). *ศึกษาความสัมพันธ์ของการสื่อสารทางการตลาดกับพฤติกรรมกรรมการท่องเที่ยวในอำเภอแม่สะเรียง จังหวัดแม่ฮ่องสอน*. วิทยานิพนธ์บริหารธุรกิจมหาบัณฑิต สาขาบริหารธุรกิจ, วิทยาลัยพาณิชยศาสตร์ มหาวิทยาลัยบูรพา.
- อภิญา กังสนารักษ์. (2544). *รูปแบบการบริหารแบบมีส่วนร่วมในองค์กรที่มีประสิทธิผลระดับคณะของสถาบันอุดมศึกษา*. กรุงเทพมหานคร: จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย.
- อรพินท์ สพโชคชัย. (2550). *การสร้างการมีส่วนร่วมของประชาชนในการพัฒนาชุมชน*. กรุงเทพมหานคร: มูลนิธิสถาบันวิจัยเพื่อการพัฒนาประเทศไทย.





ภาคผนวก

ภาคผนวก ก

เครื่องมือที่ใช้ในการเก็บข้อมูลการศึกษาค้นคว้าอิสระ



### เครื่องมือที่ใช้ในการเก็บข้อมูลการศึกษาคั่นคว้ออิสระ

การจัดการวิสาหกิจชุมชน กรณีศึกษา วิสาหกิจชุมชนพัฒนาผลิตภัณฑ์พืชผักสมุนไพรและผลไม้  
บ้านป่าปวย ตำบลบ้านโฮ้ง อำเภอบ้านโฮ้ง จังหวัดลำพูน

เลขที่แบบสอบถาม.....

#### คำชี้แจงเกี่ยวกับแบบสอบถาม

วัตถุประสงค์แบบสอบถามนี้จัดทำขึ้นเพื่อเก็บรวบรวมข้อมูลสำหรับการศึกษาคั่นคว้ออิสระเพื่อการศึกษาของนักศึกษาระดับปริญญาโท สาขาวิชาเกษตรศาสตร์และสหกรณ์ บัณฑิตวิทยาลัยมหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมมาธิราช โดยมีวัตถุประสงค์เพื่อการศึกษาการจัดการวิสาหกิจชุมชนพัฒนาผลิตภัณฑ์พืชผักสมุนไพรและผลไม้บ้านป่าปวย ตำบลบ้านโฮ้ง อำเภอบ้านโฮ้ง จังหวัดลำพูน โดยข้อมูลแบบสอบถามจะนำไปใช้ประโยชน์ในการศึกษาเท่านั้น

ทั้งนี้ ผู้วิจัยขอขอบพระคุณทุกท่านเป็นอย่างยิ่ง ที่ได้กรุณาสละเวลาให้ความร่วมมือในการตอบแบบสอบถามมา ณ โอกาสนี้

#### คำชี้แจง

1. กรุณาทำเครื่องหมายหน้าคำตอบที่ท่านต้องการลงในช่องว่างและเติมข้อความหรือตัวเลขลงในช่องว่างที่มีให้ โดยแบบสอบถามแบ่งออกเป็น 3 ตอน ประกอบด้วย

ตอนที่ 1 ข้อมูลพื้นฐานด้านสังคมและเศรษฐกิจของสมาชิกวิสาหกิจชุมชน

ตอนที่ 2 การดำเนินงานและการบริหารจัดการกลุ่มของวิสาหกิจชุมชน

ตอนที่ 3 ปัญหา และแนวทางการจัดการของวิสาหกิจชุมชน

2. ข้อมูลที่ได้รับจากท่านจะถูกเก็บไว้เป็นความลับและไม่เผยแพร่จะใช้ประโยชน์เพื่อการศึกษาเท่านั้น

3. โปรดตอบแบบสอบถามนี้ตามความจริง

นางยอดขวัญ วิชากิจ

รหัสนักศึกษา 2629001377

วิชาเอกการจัดการทรัพยากรเกษตร

สาขาวิชาเกษตรศาสตร์และสหกรณ์

มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมมาธิราช



ส่วนที่ 1 ข้อมูลพื้นฐานด้านสังคมและเศรษฐกิจ

คำชี้แจง โปรดทำเครื่องหมาย ✓ ลงใน  หน้าข้อความที่ตรงกับความเป็นจริงมากที่สุด

1. เพศ

1. ชาย

2. หญิง

2. อายุ (โปรดระบุ).....ปี

3. ระดับการศึกษา

1. ประถมศึกษา

2. มัธยมศึกษาตอนต้น

3. มัธยมศึกษาตอนปลาย ปวช. ปวส. อนุปริญญา

4.ปริญญาตรี

5.ปริญญาโท

6. สูงกว่าปริญญาโท

4. สถานภาพทางสังคม (ตอบได้มากกว่า 1 คำตอบ)

1. กำนัน ผู้ใหญ่บ้าน

2. อาสาสมัครเกษตร

3. สมาชิกเทศบาล/สมาชิกองค์การบริหารส่วนตำบล

4. ประธานกลุ่มเกษตรกร/ประธานสหกรณ์

5. อื่น ๆ (โปรดระบุ.....)

5. จำนวนสมาชิกในครัวเรือน

1. จำนวน 2 คน

2. จำนวน 3 คน

3. จำนวน 4 คน

4. จำนวน 5 คน

5. มากกว่า 5 คนขึ้นไป

6. จำนวนแรงงานทำการเกษตรในครัวเรือน

1. จำนวน 2 คน

2. จำนวน 3 คน

3. จำนวน 4 คน

4. จำนวน 5 คน

5. มากกว่า 5 คนขึ้นไป

## 7. อาชีพหลัก (ตอบได้มากกว่า 1 คำตอบ)

1. อาชีพหลักเกษตรกรปลูกพืช ไร่  
(ไปรตระบุนนคพช).....ไร่
2. อาชีพหลักเกษตรกรปลูกไม้ผลไม้อื่นด้น ไร่  
(ไปรตระบุนนคไม้อผล ไม้อื่นด้น).....ไร่
3. อาชีพหลักเกษตรกรทำนา ไร่
4. อาชีพหลักเกษตรกรเลี้ยงสัตว์/ประมง จำนวน.....ตัว  
พื้นที่.....ไร่ (ไปรตระบุนนค).....ไร่

## 8. อาชีพรอง (ตอบได้มากกว่า 1 คำตอบ)

1. ค้าขาย
2. พนักงานบริษัท พนักงานเอกชน พนักงานของรัฐ
3. รับจ้างทั่วไป
4. อื่น ๆ ไปรตระบุน.....
5. ไม่มีอาชีพรอง

## 9. รายได้ในครัวเรือน

1. รายได้ในครัวเรือนตั้งแต่ 50,000-100,000 บาท/ปี
2. รายได้ในครัวเรือนตั้งแต่ 100,001-150,000 บาท/ปี
3. รายได้ในครัวเรือนตั้งแต่ 150,001-200,000 บาท/ปี
4. รายได้ในครัวเรือนมากกว่า 200,001 บาท/ปี

## 10. หนี้สินในครัวเรือน

1. หนี้สินในครัวเรือนตั้งแต่ 50,000-100,000 บาท
2. หนี้สินในครัวเรือนตั้งแต่ 100,001-150,000 บาท
3. หนี้สินในครัวเรือนตั้งแต่ 150,001-200,000 บาท
4. หนี้สินในครัวเรือนมากกว่า 200,000 บาท

11. แหล่งเงินทุนในการประกอบอาชีพการเกษตร (ตอบได้มากกว่า 1 คำตอบ)

- 1. เงินทุนตนเอง/ครอบครัว
- 2. กู้ยืมจากญาติ เพื่อนบ้าน คนรู้จัก
- 3. กู้ยืมจากเงินกองทุนประจำหมู่บ้าน สถาบันการเงินในชุมชน
- 4. กู้ยืมจากสถาบันการเงิน (โปรดระบุ.....)

12. ลักษณะการถือครองที่ดินพื้นที่ทำการเกษตร (ตอบได้มากกว่า 1 คำตอบ)

- 1. พื้นที่ตนเอง ขนาดพื้นที่.....ไร่
- 2. พื้นที่ของสมาชิกในครอบครัว (โปรดระบุ.....)  
ขนาดพื้นที่.....ไร่
- 3. พื้นที่เช่า ขนาดพื้นที่.....ไร่



**ตอนที่ 2 การดำเนินงานและการบริหารจัดการกลุ่มของวิสาหกิจชุมชน**

**คำชี้แจง** โปรดอ่านข้อความอย่างละเอียดและทำเครื่องหมาย ✓ ลงใน □ ที่ตรงกับคำตอบของท่านมากที่สุด

และในกรณีที่มีการให้ความคิดเห็นให้ ✓ ลงใน □ ระดับความคิดเห็น โดยมีค่าของระดับความคิดเห็นดังนี้

- 5 หมายถึง มีการปฏิบัติมากที่สุด
- 4 หมายถึง มีการปฏิบัติมาก
- 3 หมายถึง มีการปฏิบัติปานกลาง
- 2 หมายถึง มีการปฏิบัติน้อย
- 1 หมายถึง มีการปฏิบัติน้อยที่สุด

การดำเนินงานและการบริหารจัดการวิสาหกิจชุมชน	ระดับความคิดเห็น				
	ไม่มี	มี			
		5	4	3	2
1. โครงสร้างองค์กร					
2. แผนการดำเนินงานวิสาหกิจชุมชน					
2.1 แผนการเรียนรู้					
2.2 แผนการผลิต					
2.3 แผนการตลาด					
3. ด้านกระบวนการควบคุม					
3.1 กฎระเบียบของกลุ่ม					
3.2 การประชุมกลุ่ม					
4. การดำเนินกิจกรรมตามแผนการดำเนินงานวิสาหกิจชุมชน					
4.1 ด้านการเรียนรู้					
4.2 ด้านการผลิต					
4.3 ด้านการตลาด					
5. การจัดการเงินทุนของกลุ่ม					

**ตอนที่ 3 ปัญหาและการจัดการของวิสาหกิจชุมชน**

คำชี้แจง โปรดอ่านข้อความอย่างละเอียดและทำเครื่องหมาย ✓ ลงใน □ ที่ตรงกับคำตอบของท่านมากที่สุด โดยใช้เกณฑ์พิจารณาแต่ละระดับ ดังนี้

- 5 หมายถึง มีระดับความคิดเห็นมากที่สุด
- 4 หมายถึง มีระดับความคิดเห็นมาก
- 3 หมายถึง มีระดับความคิดเห็นปานกลาง
- 2 หมายถึง มีระดับความคิดเห็นน้อย
- 1 หมายถึง มีระดับความคิดเห็นน้อยที่สุด

ท่านคิดว่าการดำเนินงานของวิสาหกิจชุมชนมี ปัญหา ในแต่ละด้านอยู่ในระดับใด	ระดับความคิดเห็น					
	ไม่มี	5	4	3	2	1
1. ปัญหาด้านการจัดการกลุ่มและการจัดการ						
2. ปัญหาด้านการจัดการผลิตและการจัดการ						
3. ปัญหาด้านการจัดการตลาดและการจัดการ						
4. ปัญหาการจัดการกองทุนและการจัดการ						
5. ปัญหาด้านอื่นและการจัดการ (โปรดระบุปัญหา .....)						

ขอบคุณทุกท่านที่สละเวลาตอบแบบสอบถาม

## แบบสัมภาษณ์แบบกึ่งโครงสร้าง

### คำชี้แจงเกี่ยวกับแบบสัมภาษณ์

1. วัตถุประสงค์แบบสอบถามนี้จัดทำขึ้นเพื่อเก็บรวบรวมข้อมูลสำหรับการศึกษาค้นคว้าอิสระเพื่อการศึกษาของนักศึกษาระดับปริญญาโท สาขาวิชาเกษตรศาสตร์และสหกรณ์ บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมาธิราช โดยมีวัตถุประสงค์เพื่อศึกษาการจัดการวิสาหกิจชุมชนพัฒนาผลิตภัณฑ์พืชผัก สมุนไพรและผลไม้บ้านป่าปวย ตำบลบ้านโอง อำเภอบ้านโอง จังหวัดลำพูน โดยข้อมูลแบบสอบถามจะนำไปใช้ประโยชน์ในการศึกษาเท่านั้น

2. ข้อมูลที่ได้รับจากท่านจะถูกเก็บไว้เป็นความลับและไม่เผยแพร่จะใช้ประโยชน์เพื่อการศึกษาเท่านั้น

3. โปรดตอบแบบสัมภาษณ์นี้ตามความจริง

ทั้งนี้ ผู้วิจัยขอขอบพระคุณทุกท่านเป็นอย่างยิ่ง ที่ได้กรุณาสละเวลาให้ความร่วมมือในการตอบแบบสัมภาษณ์มา ณ โอกาสนี้

นางยอดขวัญ วิภาคกิจ

รหัสนักศึกษา 2629001377

วิชาเอกการบริหารจัดการทรัพยากรเกษตร

สาขาวิชาเกษตรศาสตร์และสหกรณ์

มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมาธิราช

**ชื่อโครงการวิจัย** การจัดการวิสาหกิจชุมชน กรณีศึกษา วิสาหกิจชุมชนพัฒนาผลิตภัณฑ์พืชผัก  
สมุนไพรและผลไม้บ้านป่าปวย ตำบลบ้านโอง อำเภอบ้านโอง จังหวัดลำพูน

**ส่วนผู้สัมภาษณ์**

ชื่อ-สกุล ผู้สัมภาษณ์ นางชอชขวัญ วิชาคกิจ วัน/เดือน/ปี ที่สัมภาษณ์.....

เวลา.....น. สถานที่สัมภาษณ์.....

**ส่วนผู้ถูกสัมภาษณ์**

ผู้ถูกสัมภาษณ์.....สถานภาพในวิสาหกิจชุมชน.....

บ้านเลขที่.....ตำบล.....อำเภอ.....จังหวัด.....

สถานที่สัมภาษณ์.....

วันที่สัมภาษณ์.....

**เรื่องที่สัมภาษณ์**

**คำถามที่ 1** โครงสร้างวิสาหกิจชุมชนมีองค์ประกอบและบทบาทหน้าที่อย่างไรบ้าง

บันทึกรายละเอียด  
.....  
.....

สรุปข้อสังเกต

.....  
.....

**คำถามที่ 2** วิสาหกิจชุมชนมีแผนการดำเนินงานในแต่ละด้านอย่างไรบ้าง

**2.1** แผนการเรียนรู้ (กระบวนการได้มา การแจ้งแผนกับผู้เกี่ยวข้อง)

บันทึกรายละเอียด  
.....  
.....

สรุปข้อสังเกต

.....  
.....

**2.2 แผนการผลิต (มีแผนอะไร และมีวัตถุประสงค์อะไร ทำกับใคร ใครรับผิดชอบ ต้องประสานกับใครอย่างไร)**

บันทึกรายละเอียด

.....  
.....  
.....

สรุปข้อสังเกต

.....  
.....  
.....

**2.3 แผนการตลาด (มีแผนอะไร และมีวัตถุประสงค์อะไร ทำกับใคร ใครรับผิดชอบ ต้องประสานกับใครอย่างไร)**

บันทึกรายละเอียด

.....  
.....  
.....

สรุปข้อสังเกต

.....  
.....  
.....

**คำถามที่ 3 วิสาหกิจชุมชนฯ มีกระบวนการควบคุมการดำเนินงานในแต่ละด้านอย่างไรบ้าง**

**3.1 กฎระเบียบของกลุ่ม (มีอะไรบ้าง มีรายละเอียดอย่างไร)**

บันทึกรายละเอียด

.....  
.....  
.....



สรุปข้อสังเกต

.....  
.....  
.....

**3.2 การประชุมกลุ่ม (ปีละกี่ครั้ง เรื่องอะไร ถ้ามีให้ระบุรายละเอียด)**

บันทึกรายละเอียด

.....  
.....  
.....

สรุปข้อสังเกต

.....  
.....  
.....

**คำถามที่ 4 วิสาหกิจชุมชนมีการดำเนินกิจกรรมตามแผนการดำเนินงานในแต่ละด้านอย่างไรบ้าง**

**4.1 ด้านการเรียนรู้ (ปีละกี่ครั้ง ใครไปเรียนรู้ เรื่องอะไร ถ้ามีให้ระบุรายละเอียด)**

บันทึกรายละเอียด

.....  
.....  
.....

สรุปข้อสังเกต

.....  
.....  
.....

**4.2 ด้านการผลิต (ผลิตอะไร อย่างไร)**

บันทึกรายละเอียด

.....  
.....  
.....

สรุปข้อสังเกต

.....  
.....  
.....

4.3 ด้านการตลาด (กลยุทธ์การตลาด 4P สินค้า ราคา การกระจายสินค้า การสื่อสารประชาสัมพันธ์)  
บันทึกรายละเอียด

.....  
.....  
.....

สรุปข้อสังเกต

.....  
.....  
.....

คำถามที่ 5 วิสาหกิจชุมชนมีการจัดการเงินทุนของกลุ่มอย่างไร (เงินทุนที่มี ที่มาของเงินทุน  
ระเบียบ องค์กร/ที่ปรึกษา การควบคุมตรวจสอบ การปันผลของกลุ่มอย่างไร)  
บันทึกรายละเอียด

.....  
.....  
.....

สรุปข้อสังเกต

.....  
.....  
.....

คำถามที่ 6 วิสาหกิจชุมชนมีปัญหาและมีแนวทางการจัดการกับปัญหาในแต่ละด้านอย่างไร  
ปัญหาด้านการจัดการกลุ่ม

บันทึกรายละเอียด

.....  
.....  
.....

**แนวทางการจัดการ**

**บันทึกรายละเอียด**

.....

.....

.....

**สรุปข้อสังเกต**

.....

.....

.....

**ปัญหาด้านการจัดการผลิต**

**บันทึกรายละเอียด**

.....

.....

.....

**แนวทางการจัดการ**

**บันทึกรายละเอียด**

.....

.....

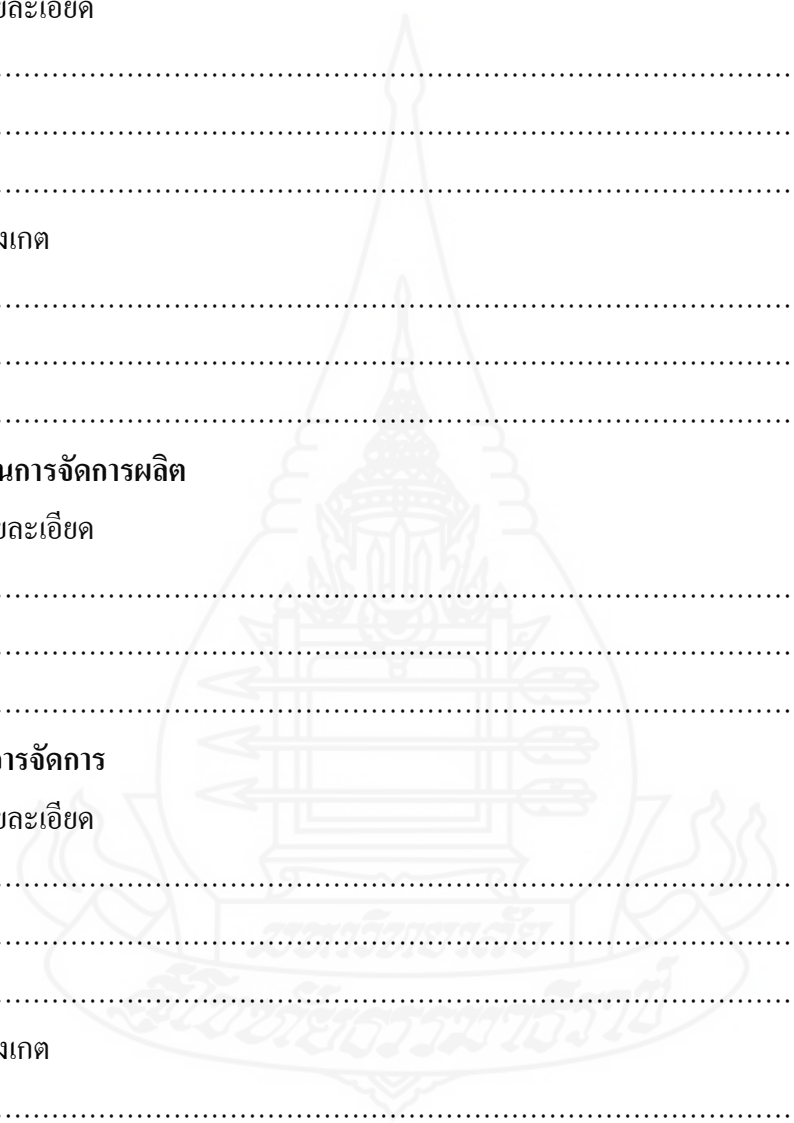
.....

**สรุปข้อสังเกต**

.....

.....

.....



**ปัญหาด้านการจัดการตลาด**

บันทึกรายละเอียด

.....

.....

.....

**แนวทางการจัดการ**

บันทึกรายละเอียด

.....

.....

.....

สรุปข้อสังเกต

.....

.....

.....

**ปัญหาด้านการจัดการกองทุน**

บันทึกรายละเอียด

.....

.....

.....

**แนวทางการจัดการ**

บันทึกรายละเอียด

.....

.....

.....

สรุปข้อสังเกต

.....

.....

.....

**ปัญหาด้านอื่น(ให้ระบุรายละเอียด)**

บันทึกรายละเอียด

.....  
.....

**แนวทางการจัดการ**

บันทึกรายละเอียด

.....  
.....

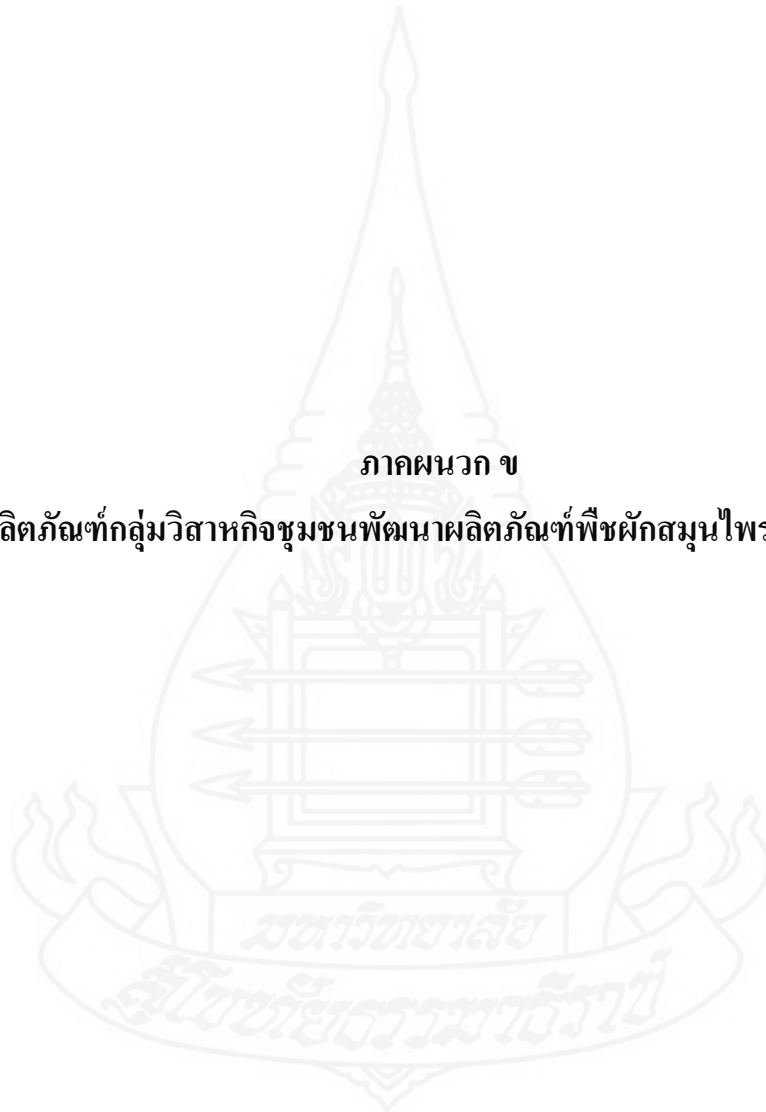
**สรุปข้อสังเกต**

.....  
.....



ภาคผนวก ข

ผลิตภัณฑ์กลุ่มวิสาหกิจชุมชนพัฒนาผลิตภัณฑ์พืชผักสมุนไพรและผลไม้





#### ลำไยอบแห้ง ลำไยอบแห้งสำหรับดื่มน้ำลำไย

ขนาดบรรจุ/ราคา/หน่วย :

ลำไยอบแห้ง 500 กรัม

ราคา 250 บาท/ถุง

100 กรัม ราคา 60 บาท/ถุง

ลำไยอบแห้ง ใช้สำหรับดื่มน้ำลำไย 500 กรัม ราคา 150 บาท/ถุง

มาตรฐานสินค้า : IFOAM ออ. ฮาลาล

ช่วงเวลาที่จำหน่าย : สิงหาคม ถึง ธันวาคม

คุณสมบัติพิเศษ : ผลิตแบบอินทรีย์แห่งแรกในภาคเหนือ

ผู้ผลิต : วิทยาลัยชุมชนพัฒนาผลิตภัณฑ์พืชผักสมุนไพรและผลไม้

ผู้จำหน่าย : ว่าที่ ร.ต.ชนะ ไชยชนะ

พิกัด (GPS) : N : 181754.5172, E : 984832.2992

เบอร์โทร: 089-8502474

Facebook : เพจ วิทยาลัยชุมชนพัฒนาผลิตภัณฑ์พืชผักสมุนไพรและผลไม้



#### กระเทียมดำ

ขนาดบรรจุ/ราคา : 100 กรัม/250 บาท

มาตรฐานสินค้า : IFOAM ออ. ฮาลาล

ช่วงเวลาที่จำหน่าย : สิงหาคม ถึง ธันวาคม

คุณสมบัติพิเศษ : ผลิตแบบอินทรีย์แห่งแรกในภาคเหนือ

ผู้ผลิต : วิทยาลัยชุมชนพัฒนาผลิตภัณฑ์พืชผักสมุนไพรและผลไม้

ผู้จำหน่าย : ว่าที่ ร.ต.ชนะ ไชยชนะ

พิกัด (GPS) : N : 181754.5172, E : 984832.2992

เบอร์โทร: 089-8502474

Facebook : เพจ วิทยาลัยชุมชนพัฒนาผลิตภัณฑ์พืชผักสมุนไพรและผลไม้



#### มะม่วงฟรีซดราย

ขนาดบรรจุ/ราคา/หน่วย : 10 กรัม/35บาท/ถุง 20 กรัม/70บาท/ถุง

มาตรฐานสินค้า : IFOAM ออ. ฮาลาล

ช่วงเวลาที่จำหน่าย : พฤษภาคม ถึง ธันวาคม

คุณสมบัติพิเศษ : ผลิตแบบอินทรีย์แห่งแรกในภาคเหนือ

ผู้ผลิต : วิทยาลัยชุมชนพัฒนาผลิตภัณฑ์พืชผักสมุนไพรและผลไม้

ผู้จำหน่าย : ว่าที่ ร.ต.ชนะ ไชยชนะ

พิกัด (GPS) : N : 181754.5172, E : 984832.2992

เบอร์โทร: 089-8502474

Facebook : เพจ วิทยาลัยชุมชนพัฒนาผลิตภัณฑ์พืชผักสมุนไพรและผลไม้



#### ลำใยพีรชดราย

ขนาดบรรจุ/ราคาหน่วย : 10 กรัม/35บาท /ถุง 20 กรัม/70บาท/ถุง

มาตรฐานสินค้า : IFOAM ออ. ฮาลาล

ช่วงเวลาที่ม่ีจำหน่าย : พฤษภาคม ถึง ธันวาคม

คุณสมบัติพิเศษ : ผลิตแบบอินทรีย์แห่งแรกในภาคเหนือ

ผู้ผลิต : วิทยาลัยชุมชนพัฒนาผลิตภัณฑ์พืชผักสมุนไพรและผลไม้

ผู้จำหน่าย : ว่าที่ ร.ต.ชนะ ไชยชนะ

พิกัด (GPS) : N : 181754.5172, E : 984832.2992

เบอร์โทร: 089-8502474

Facebook : เพจ วิทยาลัยชุมชนพัฒนาผลิตภัณฑ์พืชผักสมุนไพรและผลไม้



#### มะม่วงอบแห้ง

ขนาดบรรจุ/ราคาหน่วย : 10 กรัม/60 บาท/ถุง

มาตรฐานสินค้า : IFOAM ออ. ฮาลาล

ช่วงเวลาที่ม่ีจำหน่าย : พฤษภาคม ถึง ธันวาคม

คุณสมบัติพิเศษ : ผลิตแบบอินทรีย์แห่งแรกในภาคเหนือ

ผู้ผลิต : วิทยาลัยชุมชนพัฒนาผลิตภัณฑ์พืชผักสมุนไพรและผลไม้

ผู้จำหน่าย : ว่าที่ ร.ต.ชนะ ไชยชนะ

พิกัด (GPS) : N : 181754.5172, E : 984832.2992

เบอร์โทร: 089-8502474

Facebook : เพจ วิทยาลัยชุมชนพัฒนาผลิตภัณฑ์พืชผักสมุนไพรและผลไม้



#### ลำใยสอด้ใส่สตรอเบอรี่พีรชดราย

ขนาดบรรจุ/ราคาหน่วย : 20 กรัม/80 บาท/ถุง

มาตรฐานสินค้า : IFOAM ออ. ฮาลาล

ช่วงเวลาที่ม่ีจำหน่าย : พฤษภาคม ถึง ธันวาคม

คุณสมบัติพิเศษ : ผลิตแบบอินทรีย์แห่งแรกในภาคเหนือ

ผู้ผลิต : วิทยาลัยชุมชนพัฒนาผลิตภัณฑ์พืชผักสมุนไพรและผลไม้

ผู้จำหน่าย : ว่าที่ ร.ต.ชนะ ไชยชนะ

พิกัด (GPS) : N : 181754.5172, E : 984832.2992

เบอร์โทร: 089-8502474

Facebook : เพจ วิทยาลัยชุมชนพัฒนาผลิตภัณฑ์พืชผักสมุนไพรและผลไม้





#### กระเทียมออร์แกนิกแบบมัดจุก

ขนาดบรรจุ/ราคาหน่วย : กิโลกรัมละ 150 บาท

มาตรฐานสินค้า : ออร์แกนิก IFOAM EU COR

ช่วงเวลาที่มียจำหน่าย : เมษายน ถึง ธันวาคม

คุณสมบัติพิเศษ : ผลิตแบบอินทรีย์แห่งแรกในภาคเหนือ

ผู้ผลิต : วิทยาลัยชุมชนพัฒนาผลิตภัณฑ์พืชผักสมุนไพรและผลไม้

ผู้จำหน่าย : ว่าที่ ร.ต.ชนะ ไชยชนะ

พิกัด (GPS) : N : 181754.5172, E : 984832.2992

เบอร์โทร: 089-8502474

Facebook : เพจ วิทยาลัยชุมชนพัฒนาผลิตภัณฑ์พืชผักสมุนไพรและผลไม้



#### หอมแดงออร์แกนิกแบบมัดจุก

ขนาดบรรจุ/ราคาหน่วย : กิโลกรัมละ 120 บาท

มาตรฐานสินค้า : ออร์แกนิก IFOAM EU COR

ช่วงเวลาที่มียจำหน่าย : มีนาคม ถึง เมษายน

คุณสมบัติพิเศษ : ผลิตแบบอินทรีย์แห่งแรกในภาคเหนือ

ผู้ผลิต : วิทยาลัยชุมชนพัฒนาผลิตภัณฑ์พืชผักสมุนไพรและผลไม้

ผู้จำหน่าย : ว่าที่ ร.ต.ชนะ ไชยชนะ

พิกัด (GPS) : N : 181754.5172, E : 984832.2992

เบอร์โทร: 089-8502474

Facebook : เพจ วิทยาลัยชุมชนพัฒนาผลิตภัณฑ์พืชผักสมุนไพรและผลไม้



#### งาดำออร์แกนิก

ขนาดบรรจุ/ราคาหน่วย : ขนาด 500 กรัม แบบไม่คว่ำ 100 บาท

แบบคว่ำแล้ว 150 บาท

มาตรฐานสินค้า : ออร์แกนิก

ช่วงเวลาที่มียจำหน่าย : ตลอดทั้งปี

คุณสมบัติพิเศษ : ผลิตแบบอินทรีย์แห่งแรกในภาคเหนือ

ผู้ผลิต : วิทยาลัยชุมชนพัฒนาผลิตภัณฑ์พืชผักสมุนไพรและผลไม้

ผู้จำหน่าย : ว่าที่ ร.ต.ชนะ ไชยชนะ

พิกัด (GPS) : N : 181754.5172, E : 984832.2992

เบอร์โทร: 089-8502474

Facebook : เพจ วิทยาลัยชุมชนพัฒนาผลิตภัณฑ์พืชผักสมุนไพรและผลไม้



**กระเทียมออร์แกนิกแบบพวง**

ขนาดบรรจุ/ราคา/หน่วย : ขนาด 350 กรัม/120 บาท/พวง

มาตรฐานสินค้า : ออร์แกนิก IFOAM EU COR

ช่วงเวลาที่มียจำหน่าย : เมษายน ถึง ธันวาคม

คุณสมบัติพิเศษ : ผลิตแบบอินทรีย์แห่งแรกในภาคเหนือ

ผู้ผลิต : วิสาหกิจชุมชนพัฒนาผลิตภัณฑ์พืชผักสมุนไพรและผลไม้

ผู้จำหน่าย : ว่าที่ ร.ต.ชนะ ไชยชนะ

พิกัด (GPS) : N : 181754.5172, E : 984832.2992

เบอร์โทร: 089-8502474

Facebook : เพจ วิสาหกิจชุมชนพัฒนาผลิตภัณฑ์พืชผักสมุนไพรและผลไม้



ภาคผนวก ค  
เอกสารรับรองมาตรฐาน



สำนักงานคณะกรรมการกลางอิสลามแห่งประเทศไทย เลขที่ 45 หมู่ 3 ถนนทองเก่า แขวงคลองจั่น เขตหนองจอก กทม. 10550 โทรศัพท์ (062)949-4114, (062)949-4146, (062)949-4215 โทรสาร (062)949-4250, (062)949-4341 อีเมล : halal@ciot.or.th เว็บไซต์ : www.ciot.or.th		 THE CENTRAL ISLAMIC COUNCIL OF THAILAND OFFICE: 45 MOO 3 KLONGKAO RD., KLONGKAO, NONGKHOJ, BANGKOK 10550, THAILAND TEL: (062)949-4114, (062)949-4146, (062)949-4215 FAX: (062)949-4250, (062)949-4341 E-mail : halal@ciot.or.th Website : www.ciot.or.th	
<b>หนังสือสำคัญ</b> <b>ให้ใช้เครื่องหมายรับรองฮาลาล</b> <b>หนังสือสำคัญฉบับนี้ให้ไว้เพื่อแสดงว่า</b>			
ผู้ประกอบการ	วิสาหกิจชุมชนพัฒนาผลิตภัณฑ์พืชผักสมุนไพรและผลไม้		
สำนักงาน	141/1 หมู่ 3 ตำบลบ้านไธสง อำเภอบ้านไธสง จังหวัดลำพูน 51130		
ผลิตภัณฑ์ / เครื่องหมายการค้า	ผลไม้และสมุนไพรอบแห้ง และ ผลไม้หิซราย		
	ตามรายการที่แนบประกอบหนังสือรับรองนี้		
ณ โรงงานตั้งอยู่เลขที่	141/1 หมู่ 3 ตำบลบ้านไธสง อำเภอบ้านไธสง จังหวัดลำพูน 51130		
ได้ดำเนินการตามกรรมวิธีอย่างถูกต้องตามหลักการศาสนาอิสลาม คณะกรรมการกลางอิสลามแห่งประเทศไทยจึงให้ ผลิตภัณฑ์ดังกล่าว ใช้เครื่องหมายรับรอง "ฮาลาล"			
 สำนักงานคณะกรรมการกลางอิสลามแห่งประเทศไทย เลขทะเบียนที่ กอท.ฮล. 1680/2561			
ตั้งแต่วันที่	5 ธันวาคม 2562	ถึงวันที่	4 ธันวาคม 2563
ออกให้ ณ วันที่	27 มีนาคม 2563		
หนังสือรับรองฮาลาลฉบับนี้ออกตามหมวด 3 มาตรา 18 (9) แห่งพระราชบัญญัติการบริหารองค์กรศาสนาอิสลาม พ.ศ. 2540			
No. 2563012675	 ประธานคณะกรรมการกลางอิสลามแห่งประเทศไทย		

แบบ อ.2



### ใบอนุญาตผลิตอาหาร

ใบอนุญาตที่ 51-2-00860

ผู้รับอนุญาตต้องแสดงใบอนุญาตฉบับนี้ไว้ในที่เปิดเผย เห็นได้ง่าย ณ สถานที่ ที่ระบุไว้ในใบอนุญาต

ใบอนุญาตฉบับนี้ให้ไว้แก่

.....วิสาหกิจชุมชนพัฒนาผลิตภัณฑ์พืชผักสมุนไพรและผลไม้.....

โดยมี.....ว่าที่ร้อยตรี ชนะ ไชยชนะ.....เป็นผู้ดำเนินการ เพื่อแสดงว่าเป็นผู้ได้รับอนุญาตให้ตั้งโรงงานผลิตอาหารเพื่อจำหน่ายตามมาตรา 14 แห่งพระราชบัญญัติอาหาร พ.ศ.2522

ณ สถานที่ผลิต ชื่อ.....วิสาหกิจชุมชนพัฒนาผลิตภัณฑ์พืชผักสมุนไพรและผลไม้.....

อยู่เลขที่.....141/1.....ตรอก/ซอย.....ถนน.....หมู่ที่.....3.....

ตำบล/แขวง.....บ้านโสัง.....อำเภอ/เขต.....บ้านโสัง.....จังหวัด.....ลำพูน..... และมีสถานที่เก็บอาหาร

อยู่เลขที่.....141/1.....ตรอก/ซอย.....ถนน.....หมู่ที่.....3.....

ตำบล/แขวง.....บ้านโสัง.....อำเภอ/เขต.....บ้านโสัง.....จังหวัด.....ลำพูน.....

ใบอนุญาตฉบับนี้ ให้ใช้ได้จนถึงวันที่ 31 ธันวาคม พ.ศ.....2562..... และให้ใช้ได้เฉพาะ

สถานที่ผลิตและสถานที่เก็บอาหารที่ระบุไว้ในใบอนุญาตฉบับนี้เท่านั้น

ให้ไว้ ณ วันที่.....เดือน.....ปี พ.ศ.....

ตำแหน่ง.....  
นาย.....  
นายอำเภอ.....  
ผู้อนุญาต.....  
.....ตำบล.....

#### รายการต่ออายุใบอนุญาต

##### การต่ออายุใบอนุญาต ครั้งที่ 1

ให้ต่ออายุใบอนุญาตฉบับนี้จนถึง

วันที่ 31 ธันวาคม พ.ศ.....

(ลายมือชื่อ).....

ตำแหน่ง.....

ผู้อนุญาต.....

...../...../.....

##### การต่ออายุใบอนุญาต ครั้งที่ 2

ให้ต่ออายุใบอนุญาตฉบับนี้จนถึง

วันที่ 31 ธันวาคม พ.ศ.....

(ลายมือชื่อ).....

ตำแหน่ง.....

ผู้อนุญาต.....

...../...../.....

##### การต่ออายุใบอนุญาต ครั้งที่ 3

ให้ต่ออายุใบอนุญาตฉบับนี้จนถึง

วันที่ 31 ธันวาคม พ.ศ.....

(ลายมือชื่อ).....

ตำแหน่ง.....

ผู้อนุญาต.....

...../...../.....

##### การต่ออายุใบอนุญาต ครั้งที่ 4

ให้ต่ออายุใบอนุญาตฉบับนี้จนถึง

วันที่ 31 ธันวาคม พ.ศ.....

(ลายมือชื่อ).....

ตำแหน่ง.....

ผู้อนุญาต.....

...../...../.....

ไปรณบัตรใบอนุญาตฉบับนี้  
ไปต่ออายุก่อนใบคนหมดอายุ

แบบ สบ.1/1



## ใบสำคัญเลขสถานที่ผลิตอาหารที่ไม่เข้าข่ายโรงงาน

ใบสำคัญเลขที่ 51-2-00860

ให้ไว้แก่

วิสาหกิจชุมชนพัฒนาผลิตภัณฑ์พืชผักสมุนไพรและผลไม้

โดยมี ว่าที่ร้อยตรี ชนะ ไชยชนะ

เป็นผู้ดำเนินการ เพื่อแสดงว่าเป็นผู้ได้รับเลขสถานที่ผลิตอาหารที่ไม่เข้าข่ายโรงงานตามระเบียบสำนักงาน  
คณะกรรมการอาหารและยาว่าด้วยการดำเนินการเกี่ยวกับเลขสารบบอาหาร

ณ สถานที่ผลิต ชื่อ วิสาหกิจชุมชนพัฒนาผลิตภัณฑ์พืชผักสมุนไพรและผลไม้

อยู่เลขที่ 141/1 อาคาร/ตึก ชั้น

ห้อง 3 ตroker/ซอย ถนน

หมู่ที่ 3 ตำบล/แขวง บ้านโฮ่ง อำเภอ/เขต บ้านโฮ่ง

จังหวัด ลำพูน รหัสไปรษณีย์ 51130 โทรศัพท์

และมีสถานที่เก็บอาหาร อยู่เลขที่ 141/1 อาคาร/ตึก

ชั้น ห้อง ตroker/ซอย

ถนน หมู่ที่ 3 ตำบล/แขวง บ้านโฮ่ง

อำเภอ/เขต บ้านโฮ่ง จังหวัด ลำพูน รหัสไปรษณีย์ 51130

โทรศัพท์

ใบสำคัญเลขสถานที่ผลิตอาหารที่ไม่เข้าข่ายโรงงานนี้ให้ใช้ได้เฉพาะสถานที่ผลิตและสถานที่เก็บอาหารที่ระบุไว้  
ในใบสำคัญและเอกสารแนบท้ายฉบับนี้เท่านั้น

ให้ไว้ ณ วันที่ ๒ มีนาคม ๒๕๖๓ ค.ศ.

ตำแหน่ง (นายวิชา พุกสีลา)  
นายแพทย์สาธารณสุขจังหวัดลำพูน  
รักษาการแทนนายแพทย์สุวิวัฒน์ผู้ช่วยจังหวัดลำพูน

หมายเหตุ : 1. ผู้รับอนุญาตต้องแสดงใบสำคัญฉบับนี้ไว้ในที่เปิดเผยเห็นได้ง่าย ณ สถานที่ผลิตที่ระบุไว้ในใบสำคัญ  
2. สถานประกอบการต้องได้รับการตรวจประเมินสถานที่ผลิต ภายในระยะเวลา 3 ปี เป็นอย่างน้อยเพื่อสรวนสิทธิในเรื่องการ  
อนุญาตผลิตภัณ์อาหารและขอให้พิจารณาเงื่อนไขการรับหลักฐานการตรวจประเมินสำหรับการขออนุญาตตามที่สำนักงานคณะกรรมการ  
อาหารและยากำหนดด้วย

สำนักงานคณะกรรมการอาหารและยาหรือจังหวัด สงวนสิทธิ์ที่จะยกเลิกใบสำคัญเลขสถานที่ผลิตอาหารที่ไม่เข้าข่ายโรงงานนี้  
รวมทั้งเลขสถานที่ผลิตอาหารที่ไม่เข้าข่ายโรงงานที่ได้รับตามเอกสารฉบับนี้ หากปรากฏว่ามีการกระทำอันเข้าลักษณะอาหารที่ต้องถูกยกเลิก  
ตามระเบียบสำนักงานคณะกรรมการอาหารและยาว่าด้วยการดำเนินการเกี่ยวกับเลขสารบบอาหาร

ภาคผนวก ง  
รางวัลความสำเร็จ







ภาคผนวก จ  
ภาพกิจกรรม









## ประวัติผู้ศึกษา

ชื่อ	นางยอดขวัญ วิภาคกิจ
วัน เดือน ปีเกิด	10 พฤษภาคม 2515
สถานที่เกิด	อำเภอพร้าว จังหวัดเชียงใหม่
ประวัติการศึกษา	ศิลปศาสตรบัณฑิต (ศศ.บ.) แขนงวิชาบัญชี สถาบันราชภัฏเชียงใหม่ พ.ศ. 2542 นิติศาสตรบัณฑิต (น.บ.) มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมราชา พ.ศ. 2551
สถานที่ทำงาน	สำนักงานเกษตรและสหกรณ์จังหวัดลำพูน
ตำแหน่ง	นักวิเคราะห์นโยบายและแผนชำนาญการพิเศษ

