

**การศึกษาการบริหารจัดการวิสาหกิจชุมชนกลุ่มแปรรูปแป้งจากข้าวหอมมะลิ :
กรณีศึกษาจังหวัดร้อยเอ็ด**

A MANAGEMENT APPROACH OF A COMMUNITY ENTERPRISES GROUP FOR PROCESSING FLOUR USING
JASMINE RICE : A CASE STUDY OF ROJET PROVINCE.

กรกฎ สระคุพันธ์¹ และ รศ.ดร.ศุภวัฒน์กร วงศ์ธนวาส²

Korakot Sakupan¹ and Assoc.Prof.Dr.Supawatanakorn Wongthanavasut²

¹สาขาวิชาการปกครองท้องถิ่น วิทยาลัยการปกครองท้องถิ่น มหาวิทยาลัยขอนแก่น จังหวัดขอนแก่น 40002

²วิทยาลัยการปกครองท้องถิ่น มหาวิทยาลัยขอนแก่น จังหวัดขอนแก่น 40002

¹Program in Local Government, College of Local Administration, Khon Kaen University,
Khon Kaen 40002, Thailand

²College of Local Administration, Khon Kaen University, Khon Kaen 40002, Thailand

*Corresponding author: E-mail: keerati701@hotmail.com

รับบทความ 18 มกราคม 2561 แก้ไขบทความ 23 มิถุนายน 2561 ตอรับบทความ 3 กรกฎาคม 2561 เผยแพร่บทความ ตุลาคม 2562

บทคัดย่อ

การวิจัยนี้มีวัตถุประสงค์ เพื่อศึกษาแนวทางในการบริหารจัดการวิสาหกิจชุมชน จากกลุ่มแปรรูปแป้งจากข้าวหอมมะลิ จังหวัดร้อยเอ็ด ประจำปี พ.ศ. 2559 จำนวน 9 กลุ่ม โดยใช้แนวคิดทางการบริหารงานอย่างมีดุลยภาพ (Balanced Scorecard) แบ่งเป็น 4 ด้าน ได้แก่ ด้านการบริหารจัดการภายในองค์กร ด้านการเรียนรู้และพัฒนา ด้านการเงิน และด้านลูกค้า แล้วใช้ข้อมูลที่ได้จากการสัมภาษณ์ และสนทนากับผู้นำของกลุ่มวิสาหกิจชุมชน จำนวน 9 คน ผลการศึกษาพบว่า การที่จะทำให้วิสาหกิจชุมชนกลุ่มแปรรูปแป้ง จากข้าวหอมมะลิ มีศักยภาพในการบริหารจัดการเพิ่มมากขึ้น จะต้องนำแนวคิดทางการบริหารงานอย่างมีดุลยภาพ (BSC) มาใช้ประเมินองค์กรทั้งระบบอย่างต่อเนื่อง โดยไม่ละทิ้งด้านใด ด้านนี้

ด้านการบริหารจัดการภายในองค์กร วิสาหกิจชุมชนจะต้องมีการจัดโครงสร้างการทำงานให้มีความชัดเจน ไม่ละเลยด้านการประสานงานภายในองค์กร และควรมีการรับรองมาตรฐานผลิตภัณฑ์จากหน่วยงานของรัฐ

ด้านการเรียนรู้และพัฒนา วิสาหกิจชุมชนไม่รู้เทคนิคในการทำตลาด สินค้าหรือผลิตภัณฑ์ไม่เป็นที่รู้จักของผู้บริโภค ควรให้ภาครัฐและเอกชนให้ความรู้ทางด้านการตลาด

ด้านการเงิน วิสาหกิจชุมชนต้องมีการวางแผนจัดการด้านต้นทุน และจัดทำบัญชีรายรับ - รายจ่ายอย่างสม่ำเสมอ มีผู้รับผิดชอบที่ชัดเจน

ด้านลูกค้า การเพิ่มช่องทางในการติดต่อกับลูกค้า ผ่านทางสื่อสังคมออนไลน์

คำสำคัญ: วิสาหกิจชุมชน, แนวคิดการบริหารงานอย่างมีดุลยภาพ

ABSTRACT

The objective of this research was to study management of a community enterprises group for processing flour using jasmine rice, Roiet province annual 2016. The concept of management applying the Balanced Scorecard (BSC) assessment in four dimensions: 1) management organization 2) learning and development 3) financial and 4) customer. Then using the data from interviews and conversations with the leaders of the community enterprises group were 9 people. The study indicated that In order to make the community enterprises group jasmine rice flour processing has the higher potential in the management. They must bring the concept of administration with the BSC to evaluate the whole organization system continuously without abandoning any of the following:

Management organization: The community enterprises need to structure the work clearly and not the coordination within the organization. That should have product certification from Government

Learning and development: The community enterprises do not know marketing technique. The goods or product is unknown to consumers. The Government and private sector should provide knowledge in marketing.

Financial: The community enterprises require planning and cost management that make accounting income-expenses regularly. There are clear responsibilities.

Consumer: To add channels to interact with consumers through the social media.

Keywords: Community Enterprise, Balanced Scorecard

บทนำ

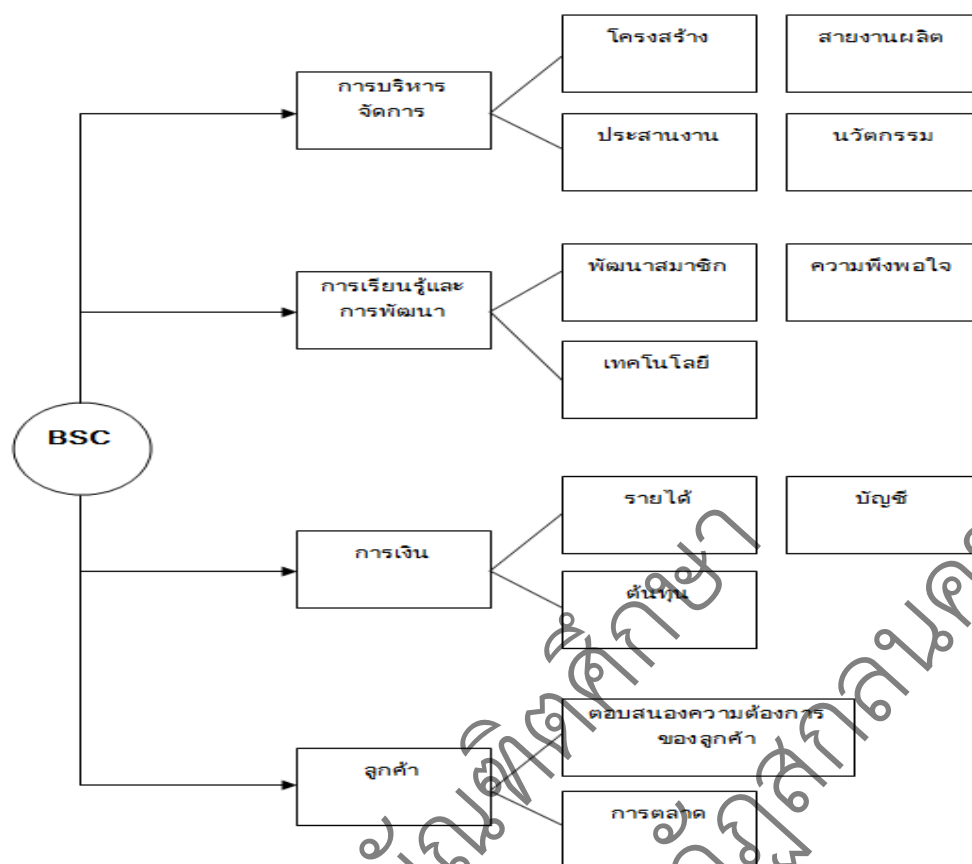
วิสาหกิจชุมชนเป็นอีกรูปแบบหนึ่งของธุรกิจในระดับรากหญ้าที่คนในชุมชนเป็นเจ้าของ โดยพระราชบัญญัติส่งเสริมวิสาหกิจชุมชน พ.ศ.2548 กล่าวถึงเจตนารมณ์ของวิสาหกิจชุมชนคือการส่งเสริมให้คนในชุมชนได้ใช้ความรู้และภูมิปัญญา เพื่อให้เกิดการสร้างรายได้ ตลอดจนการพัฒนาคุณภาพของชุมชนทำให้ชุมชนสามารถพัฒนาตนเองได้ ซึ่งวิสาหกิจชุมชนเป็นกลไกสำคัญในการเสริมสร้างเศรษฐกิจฐานรากให้เกิดความมั่นคง โดยแผนพัฒนาเศรษฐกิจแห่งชาติฉบับที่ 12 มุ่งเน้นลดความเหลื่อมล้ำในสังคม โดยมีสาระสำคัญคือ เสริมสร้างศักยภาพชุมชน ผ่านการพัฒนาเศรษฐกิจของชุมชนตามหลักปรัชญาเศรษฐกิจพอเพียง ทั้งนี้จากรายงานผลการศึกษาดำเนินงานวิสาหกิจชุมชนที่ดำเนินการผลิตผลิตภัณฑ์จากแป้งข้าวหอมมะลินำร่อง จังหวัดร้อยเอ็ด ปี พ.ศ. 2556 พบว่าวิสาหกิจชุมชนบางกลุ่มมีข้อด้อยศักยภาพทางด้านการบริหาร โดยขาดการวางแผนในระยะยาว ไม่สามารถควบคุมปัจจัยทางการผลิตได้ส่งผลให้ผลิตสินค้าไม่ทัน นำไปสู่การไม่มีเงินทุนหมุนเวียนในการดำเนินการต่าง ๆ มีแนวโน้มไม่ประสบความสำเร็จสูงขึ้น ขอบ่งชี้จากข้อมูลสถิติสมาชิกกลุ่ม จากสำนักงานเกษตรจังหวัดร้อยเอ็ด พ.ศ. 2559 ของวิสาหกิจชุมชนภายในโครงการที่มีจำนวนที่ลดลงอย่างรวดเร็ว ในระยะเวลา 4 ปี เนื่องจากสภาพแวดล้อมภายนอกมีการเปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็วตามกระแสโลกาภิวัตน์ (Globalization) ทั้งทางด้านเศรษฐกิจ นโยบาย การเงิน งบประมาณ และสังคม ทำให้เกิดการแข่งขันทางธุรกิจที่รุนแรงยิ่งขึ้น หากปล่อยไว้วิสาหกิจชุมชนต้องประสบภาวะขาดทุน อันเนื่องมาจากแผนการผลิต การตลาดและการบริหารจัดการแบบดั้งเดิม เพื่อที่จะรับมือกับสถานการณ์ดังกล่าวจึงต้องมีการประเมินระบบทางการบริหารอย่างสมดุล โดยใช้แนวคิดการบริหารงานอย่างมีดุลยภาพ (Balanced Scorecard : BSC) เป็นการประเมินองค์กรผ่านศักยภาพ ทั้ง 4 มิติ (Kaplan & Norton, 1996, pp. 75-85) อีกทั้งมีผลการศึกษา KPI & Balanced Scorecard กับการบริหารภาครัฐ โดย เทพศักดิ์ บุญยรัตพันธุ์ (2552, pp. 205-206) กรณีศึกษาจังหวัดนนทบุรี พบว่าภายใต้แนวคิดการบริหารงานอย่างมีดุลยภาพ โดยการกำหนดกรอบประเมินผลสัมฤทธิ์ 4 มิติ (BSC) ช่วยให้จังหวัดสามารถติดตามประเมินผลและเชื่อมโยงการทำงานให้เข้ากับบริบทต่าง ๆ เพื่อนำไปวัดผลสำเร็จของตัวบริหารราชการได้อย่างชัดเจน เชื่อมโยงให้เห็นว่าแนวคิดการบริหารงานอย่างมีดุลยภาพ (BSC) ช่วยให้องค์กรทุกระดับสามารถประเมินผลการดำเนินงานได้อย่างรอบด้าน ทำให้เกิดการพัฒนาที่ต่อเนื่องและยั่งยืน เป็นสาเหตุที่ผู้วิจัยต้องการจะศึกษากลุ่มวิสาหกิจชุมชนแปรรูปแป้งจากข้าวหอมมะลิ กรณีศึกษาจังหวัดร้อยเอ็ด โดยใช้แนวคิดทางการบริหารอย่างมีดุลยภาพ เป็นเครื่องมือในการศึกษา ครอบคลุมประเด็นทางด้านการบริหาร การดำเนินการต่าง ๆ และเป็นแนวทางให้เกิดการพัฒนาที่ยั่งยืนต่อไป

ความมุ่งหมายของการวิจัย

1. เพื่อศึกษาการบริหารจัดการกลุ่ม ของกลุ่มแปรรูปแป้งจากข้าวหอมมะลิ จังหวัดร้อยเอ็ด
2. เพื่อศึกษาแนวทางที่ทำให้วิสาหกิจชุมชนเกิดการพัฒนา ภายใต้แนวคิดทางการบริหารงานอย่างมีดุลยภาพ

กรอบแนวคิดการวิจัย

การกำหนดปัจจัยสู่ความสำเร็จของวิสาหกิจชุมชน โดยใช้แนวคิดทางการบริหารอย่างมีดุลยภาพ (BSC) ทั้ง 4 ด้าน ได้แก่ ด้านการบริหารจัดการ ด้านการเรียนรู้และพัฒนา ด้านการเงิน และด้านลูกค้า เพื่อแสดงให้เห็นว่าหากวิสาหกิจชุมชนสามารถควบคุมปัจจัยทั้ง 4 ด้านได้ จะทำให้วิสาหกิจชุมชนเกิดการพัฒนาที่ต่อเนื่องและยั่งยืน



ภาพประกอบ 1 ปัจจัยสู่ความสำเร็จของวิสาหกิจชุมชน

วิธีการดำเนินการวิจัย

ประชากรและกลุ่มตัวอย่าง

ประธานของกลุ่มวิสาหกิจชุมชนเป้าหมายทั้ง 9 กลุ่มที่เข้าร่วมโครงการแปรรูปจากข้าวหอมมะลิ จังหวัดร้อยเอ็ด พ.ศ. 2559 ได้แก่ คุณกันยา นารีโกชน ประธานวิสาหกิจชุมชนกลุ่มแม่บ้านเกษตรกรบ้านหนองโน คุณอุตร กลางคาร ประธานวิสาหกิจชุมชนกลุ่มทำขนมบ้านหินกอง คุณเสาวนีย์ ทรัพย์เจริญ ประธานวิสาหกิจชุมชนกลุ่มทำขนมบ้านเมืองหงส์ คุณสมภาร คำสอนหา ประธานวิสาหกิจชุมชนกลุ่มทำขนมบ้านเมืองไพร คุณสำราญ ผาภูมิ ประธานวิสาหกิจชุมชนกลุ่มแม่บ้านเกษตรกรบ้านปาม่วง คุณสามัคคี พิลาบ ประธานกลุ่มแม่บ้านเกษตรกรบ้านโพนฮาด คุณบุญเลิศ เชื้อจิตร ประธานวิสาหกิจชุมชนกลุ่มแม่บ้านเกษตรกรบ้านเหล่าข้าว คุณสุปรานี แสงสุรินทร์ วิสาหกิจชุมชนส่งเสริมอาชีพหมู่ที่ 1 บ้านอีโก้ม และคุณศุภมาส วงษ์สุริยะอุทัย ประธานวิสาหกิจชุมชนกลุ่มทำขนมกระหรีบ้านหัวช้าง

เครื่องมือที่ใช้ในการรวบรวมข้อมูล

ผู้วิจัยได้กำหนดตัวชี้วัดศักยภาพในการบริหารจัดการ เพื่อใช้เป็นแนวทางสำหรับแบบสอบถาม โดยแบ่งเป็น 4 ด้านได้แก่ ศักยภาพด้านการบริหารจัดการ ศักยภาพด้านการเรียนรู้และพัฒนา ศักยภาพด้านการเงิน และศักยภาพด้านลูกค้า มีรายละเอียดดังต่อไปนี้

1. ตัวชี้วัดศักยภาพในการบริหารจัดการ โดยมีรายละเอียดดังต่อไปนี้

ด้านโครงสร้างของกลุ่มวิสาหกิจชุมชน พิจารณาจากการกำหนดโครงสร้างของวิสาหกิจชุมชนที่จะทำให้องค์กร และบุคลากรสามารถปฏิบัติงานได้อย่างมีประสิทธิภาพ และเป็นไปตามวัตถุประสงค์ที่ตั้งไว้ ด้านการประสานงานภายในกลุ่มวิสาหกิจชุมชน พิจารณาจากวิสาหกิจชุมชนมีการจัดประชุมเพื่อหารือกันในเรื่องต่าง ๆ อย่างสม่ำเสมอ และมีการจดบันทึกการประชุม มีการนำผลที่ได้จากการประชุมมาปรับปรุงการทำงานให้มีประสิทธิภาพมากยิ่งขึ้น ด้านการจัดการสายงานผลิต พิจารณาจากวิสาหกิจชุมชนมีการวางแผนล่วงหน้าเพื่อให้การบริหารจัดการของหน่วยงานผลิตต่าง ๆ ได้ประสานกันอย่างมีประสิทธิภาพและเป็นไปตามวัตถุประสงค์ และด้านการคิดค้นนวัตกรรมใหม่ พิจารณาจากวิสาหกิจชุมชนมีการเริ่มในการผลิตสินค้าชนิดใหม่ที่แตกต่างไปจากสินค้าชนิดเดิม ๆ

2. ตัวชี้วัดด้านการเรียนรู้และพัฒนา โดยมีรายละเอียดดังต่อไปนี้

ด้านการพัฒนาความรู้ความสามารถของสมาชิก พิจารณาจากมีการส่งสมาชิกไปอบรม หรือมีหน่วยงานที่เกี่ยวข้องช่วยในการจัดอบรมเพื่อพัฒนาความรู้ความสามารถให้แก่สมาชิก ด้านความพึงพอใจของสมาชิก พิจารณาจากอัตราการเข้าออกของสมาชิก การขาดงาน รวมถึงสถานที่ตั้งในการปฏิบัติงานมีความเหมาะสม และสะดวกในการเดินทาง และด้านการมีเครื่องมือในการอำนวยความสะดวกในการปฏิบัติงาน พิจารณาจากวิสาหกิจชุมชนมีอุปกรณ์ที่สามารถช่วยให้สมาชิกปฏิบัติหน้าที่ได้สะดวกมากขึ้น เร็วขึ้น และมีความปลอดภัยต่อสมาชิก

3. ด้านการเงิน โดยมีรายละเอียดดังต่อไปนี้

ด้านอัตราการเพิ่มขึ้นของรายได้ พิจารณาจากวิสาหกิจชุมชนจะต้องมีรายได้เพิ่มขึ้น โดยมียอดขายของสินค้าหรือบริการที่เพิ่มสูงขึ้น ด้านการลดต้นทุน พิจารณาจากวิสาหกิจชุมชนมีแนวทางในการจัดทำแผนในการใช้ทรัพยากร เพื่อที่ใช้ในการลดต้นทุนในด้านต่าง ๆ และด้านการจัดทำบัญชี พิจารณาจากมีการจัดทำบัญชีรายรับ-รายจ่ายทุกครั้งตั้งแต่ก่อตั้งกลุ่ม รวมถึงการจัดให้มีผู้รับผิดชอบดูแลบัญชี

4. ด้านลูกค้า

ด้านความพึงพอใจของลูกค้า พิจารณาจากสินค้าหรือบริการในขณะนั้นเป็นสิ่งที่ต้องการของผู้บริโภค รวมถึงมีการสำรวจความต้องการของผู้บริโภคในขณะนั้นด้วย ด้านการรักษาลูกค้าเก่า พิจารณาจากลูกค้าเก่ากลับมาใช้บริการซ้ำ ซึ่งวิสาหกิจชุมชนต้องมีการเฝ้าดูแลเอาใจใส่ลูกค้า ด้านการเพิ่มลูกค้ากลุ่มใหม่ พิจารณาจากการพัฒนารูปแบบสินค้าหรือบริการรูปแบบใหม่ตามความต้องการของลูกค้าในขณะนั้น และติดตามผลอย่างต่อเนื่อง และด้านกระบวนการด้านการตลาด พิจารณาจากวิสาหกิจชุมชนจะต้องรู้ว่าสินค้าหรือบริการของกลุ่มจะต้องใช้วิธีการใดจึงจะสามารถขายได้ โดยมีวิธีการขายที่ชัดเจน

วิธีรวบรวมข้อมูล และสถิติที่ใช้ในการวิเคราะห์

วิธีการรวบรวมข้อมูล โดยการลงพื้นที่สัมภาษณ์ประชาชนจากกลุ่มเป้าหมาย โดยใช้เครื่องบันทึกเสียง และการจดบันทึก ซึ่งผู้วิจัยได้จัดทำหนังสือขอความอนุเคราะห์ด้านข้อมูลกับสำนักงานเกษตรจังหวัดร้อยเอ็ด เพื่อเข้าขออนุญาตในการเก็บข้อมูลจากกลุ่มตัวอย่าง จากเกษตรจังหวัดร้อยเอ็ด อีกทั้งผู้วิจัยได้ทำการประสานโดยตรงหัวหน้ากลุ่มส่งเสริมและพัฒนาเกษตรกรรมถึงเจ้าหน้าที่เพื่อขอความอนุเคราะห์ทางด้านข้อมูลที่มีความเกี่ยวข้องกับการพัฒนาวิสาหกิจชุมชน รวมถึงในการนัดหมายกับกลุ่มตัวอย่าง สำหรับการลงพื้นที่เพื่อเก็บข้อมูลในครั้งนี้ จะใช้วิธีการกำหนดแนวคำถามในการสัมภาษณ์ประชาชน (Interview) โดยเลือกกลุ่มตัวอย่างแบบเจาะจง (Purposive Sampling) จากกลุ่มวิสาหกิจชุมชนเป้าหมายทั้ง 9 กลุ่มที่เข้าร่วมโครงการแปรรูปจากข้าวหอมมะลิ จังหวัดร้อยเอ็ด พ.ศ. 2559 จากนั้นผู้วิจัยจะนำผลที่ได้ไปสรุปผล และจัดทำข้อเสนอแนะ รวมถึงใช้ผลการสัมภาษณ์บางส่วนในการอภิปรายผลในเชิงพรรณนา เพื่อให้ได้คำตอบที่ชัดเจน ถึงแนวทางในการพัฒนาที่ยั่งยืน

สรุปผลการวิจัย

จากการลงพื้นที่เพื่อศึกษากลุ่มแปรรูปจากข้าวหอมมะลิ จังหวัดร้อยเอ็ด พบว่ามีวิสาหกิจชุมชนได้ล้มเลิกกิจการ 2 แห่ง และเปลี่ยนไปทำกิจการอย่างอื่น 1 แห่ง คงเหลือกลุ่มเป้าหมาย 6 แห่ง โดยจากผลการศึกษา สามารถแบ่งเป็น 4 ด้าน ตามศักยภาพตัวชี้วัดกำหนด สรุปได้ดังนี้

1. ด้านการบริหารจัดการภายในองค์กร

จากผลการศึกษาพบว่ากลุ่มเป้าหมาย มีการกำหนดโครงสร้างในรูปแบบประธาน รองประธาน เลขานุการ ซึ่งมีลักษณะคล้ายคลึงกัน คือไม่มีการกำหนดบทบาทหน้าที่ รวมถึงข้อปฏิบัติร่วมกันอย่างจริงจัง โดยสมาชิก 1 คนอาจมีหน้าที่มากกว่า 1 อย่าง ทางด้านการประสานงานภายในกลุ่ม พบว่ามี 2 รูปแบบ ได้แก่ การเรียกประชุมเมื่อมีกิจกรรม ถึงจะทำการเรียกประชุมสมาชิกเพื่อชี้แจงการทำงาน และการเรียกประชุมประจำเดือน โดยจะเป็นการเรียกประชุมชี้แจงผลการทำงานเดือนละ 1 ครั้ง แต่ลักษณะการประชุมไม่ใช่การประชุมอย่างเป็นทางการ ทางด้านสายงานผลิต เมื่อมองถึงคุณภาพพบว่ามาตรฐานในการผลิตได้รับการรับรองจากสำนักงานเกษตรจังหวัดร้อยเอ็ด อีกทั้งมีการจัดซื้อวัตถุดิบ (แป้งข้าวหอมมะลิ) ในการผลิตได้จากในพื้นที่โดยรับจากสำนักงานเกษตรอำเภอ แต่ไม่สามารถผลิตได้จำนวนมาก เนื่องจากมีข้อจำกัดในการเก็บรักษา โดยขนมประเภทกะหรี่ปั๊ป สามารถเก็บรักษาได้ 4-5 วัน ส่วนโดนัทและขนมเค้ก สามารถเก็บรักษาได้ 7 วัน คำตอบแทนพบว่าสมาชิกพอใจ เพราะเป็นอาชีพเสริม ซึ่งอาชีพหลักได้แก่ ชาวนา ค้าขาย และแม่บ้าน ทางด้านนวัตกรรม พบว่ามีการริเริ่มทำสินค้าชนิดใหม่ โดยมีการอบรมทักษะอาชีพจากสำนักงานเกษตรจังหวัด เช่น การนำแป้งจากข้าวหอมมะลิมาแปรรูปเป็นผลิตภัณฑ์เครื่องสำอาง แต่อยู่ในขั้นตอนทดลองใช้กันภายใน

2. ด้านการเรียนรู้และพัฒนา จากการศึกษาพบว่าชุมชนเกิดการเรียนรู้ ด้วยการส่งตัวแทนเพื่อเข้าฝึกอบรม แล้วจึงนำทักษะมาถ่ายทอดต่อให้สมาชิกในกลุ่ม รวมถึงพบปัญหาสำหรับการออกนอกพื้นที่ในระยะไกล จะส่งผลต่อการเรียนรู้ในเชิงลบ (กลุ่มแม่บ้านเกษตรกรบ้านหนองโน ตั้งอยู่ห่างจากอำเภอเมือง 78 กิโลเมตร) ทางด้านความพึงพอใจ สมาชิกมีความพอใจในการปฏิบัติงาน สถานที่มีความเหมาะสม ตั้งอยู่ในเขตชุมชน เดินทางสะดวก ในบางแห่งใช้สถานที่ปฏิบัติงานเป็น ศาลากลางชุมชน บ้านของผู้นำชุมชน บ้านของผู้นำกลุ่ม ด้านการขาดงาน หรือลาออกมีน้อย เนื่องจากใช้เกณฑ์ใครมาทำจะได้ค่าตอบแทน ถ้าหากสมาชิกว่างจากงานหลัก และกลุ่มมียอดจากการสั่งสินค้าเข้ามาก็สามารถเข้ามาร่วมกันทำงานได้ อีกทั้งทางด้านเครื่องมือที่ใช้ในการปฏิบัติงานได้รับการสนับสนุนจากภาครัฐ อาทิเช่น ในครั้งแรกจะได้รับเครื่องทำโดนัท เตอบ สามารถช่วยให้สมาชิกชุมชนต่อยอดจากการขายนำมาซื้ออุปกรณ์เพิ่มเติมได้อีกด้วย

3. ด้านการเงิน จากการศึกษาพบว่า อัตราการเพิ่มขึ้นของรายได้ในรอบปีของกลุ่มเป้าหมาย จากการวิเคราะห์พบว่า อัตราการเพิ่มของรายได้จากกลุ่มแม่บ้านเกษตรกรบ้านปามังมีมากกว่ากลุ่มอื่น โดยมีรายได้ต่อปี 48,000-72,000 บาท ส่วนกลุ่มอื่น ๆ อยู่ระหว่าง 6,000 - 36,000 บาท ในส่วนการลดต้นทุนทางการผลิต โดยการจัดซื้อวัตถุดิบนั้นจะขึ้นอยู่กับยอดการสั่งสินค้า จากการวิเคราะห์ใช้วิธีสั่งวัตถุดิบทีละน้อย (ไข่ไก่ เนื้อสัตว์) ทำแบบรอบต่อรอบ (ในกรณีทีกลุ่มไม่มียอดสั่งสินค้าจากลูกค้า) นอกจากมียอดสั่งสินค้าจำนวนมากจึงจะเพิ่มปริมาณการผลิต อีกทั้งด้านการจัดทำบัญชี พบว่ามีการกำหนดให้เลขา หรือเหรัญญิกเป็นผู้ดูแล โดยเก็บรักษาไว้ทีกลุ่ม และนำไปฝากไว้ที่ธนาคาร แต่มักพบปัญหาการนำเงินส่วนกลางออกมามีค่าใช้จ่าย ในลักษณะให้สมาชิกอื่นไปใช้ก่อน โดยไม่มีการขอตรวจสอบความเคลื่อนไหวของเงินในบัญชีจากสมาชิกที่เหลือ

4. ด้านลูกค้า จากการศึกษาพบว่ากลุ่มเป้าหมายใช้วิธีการสังเกต และเข้าไปพูดคุย รวมถึงการทดลองนำสินค้าชนิดใหม่ออกมาให้ลูกค้าได้ทดลองชิม เพื่อสอบถามถึงความพึงพอใจก่อนผลิต ในส่วนการรักษากลุ่มลูกค้าเก่า พบว่าใช้การจัดโปรโมชั่น เช่น การลดราคา การเพิ่มจำนวน รวมถึงการมีปฏิสัมพันธ์ที่ดีกับลูกค้า ทำให้ลูกค้าพึงพอใจ ในส่วนการเพิ่มลูกค้ากลุ่มใหม่ พบว่าใช้วิธีการออกบูธร่วมกับเครือข่ายที่ทางหน่วยงานรัฐจัดให้ร่วม เพื่อให้สินค้าเป็นที่รู้จัก การจัดทำโปสเตอร์เพื่อประชาสัมพันธ์ในหน่วยงานรัฐ และการนำสินค้าของกลุ่มตนไปเสนอให้กับร้านค้าในชุมชนว่าต้องการสินค้าหรือไม่ ส่วนกระบวนการทางการตลาด พบว่ากลุ่มเป้าหมายไม่มีหน้าร้าน และมีข้อจำกัดในการผลิต จึงใช้วิธีการโทรศัพท์ในการติดต่อ สำหรับสั่งสินค้ากับประธาน หรือสมาชิกภายในกลุ่ม

อภิปรายผลการวิจัย

วิสาหกิจชุมชนถือว่าเป็นธุรกิจระดับฐานรากที่จะขับเคลื่อนสภาพเศรษฐกิจโดยรวมของประเทศ และข้าวหอมมะลิก็เป็นอีกส่วนหนึ่งของสินค้าส่งออกที่สำคัญ แต่ถึงอย่างงั้นกลุ่มผู้ค้ารายย่อย ไม่สามารถดำรงกิจการอยู่ได้ในระยะยาว ผู้วิจัยจึงศึกษาแนวทางในการพัฒนากลุ่มแปรรูปแบ่งจากข้าวหอมมะลิ จังหวัดร้อยเอ็ด ซึ่งสามารถสรุปได้ในแต่ละประเด็นดังนี้

ด้านการบริหารจัดการภายในองค์กร จากการศึกษา ทางด้านโครงสร้างการบริหาร พบว่าระบบการทำงานที่ไม่มีความแน่นอน หรือไม่มีการระบุข้อบังคับ และบทลงโทษที่เป็นทางการทำให้ผลลัพธ์ของงานล่าช้า เพราะสมาชิกไม่ทราบหน้าที่ของตนเอง จึงทำให้การทำงานในบางครั้งเกิดการทับซ้อนงานระหว่างสมาชิกด้วยกัน สอดคล้องกับผลการศึกษารัฐกิจชุมชน เส้นทางที่เป็นไปได้ (ณรงค์ เพ็ชรประเสริฐ, 2542, หน้า 124 - 136) ที่กล่าวว่า บุคลากรส่วนใหญ่เป็นระดับสมาชิก จนถึงระดับกรรมการ การบังคับบัญชา การให้คุณโทษจึงไม่มี สะท้อนให้เห็นว่าจำเป็นต้องมีการกำหนดโครงสร้าง แบ่งสายงาน และกำหนดข้อบังคับร่วมกันอย่างชัดเจน ทางด้านการประสานงานภายในกลุ่ม พบว่าวิสาหกิจชุมชนยังไม่ให้ความสำคัญกับการจัดประชุมประจำเดือนมากเท่าที่ควร กล่าวคือใช้วิธีการจัดประชุมเมื่อมีงานสำคัญ หรือกิจกรรมใหญ่ ๆ เข้ามา และจัดประชุมในช่วง 1 - 2 เดือน บ้างเป็นบางครั้ง อีกทั้งไม่ได้ทำการระดมประชุม และบันทึกการประชุมในแต่ละครั้ง ซึ่งเป็นสิ่งสำคัญในกระบวนการวางแผนงานและกำหนดทิศทางขององค์กร สอดคล้องกับผลการศึกษาเรื่องแนวทางการพัฒนาการดำเนินงานของวิสาหกิจชุมชนในเขตลุ่มทะเลสาบสงขลา (รังสรรค์ ปิติปัญญา, 2542, หน้า 99 - 113) กล่าวว่าวิสาหกิจชุมชนจะต้องบริหารจัดการเรื่องที่เกิดขึ้นภายในองค์กรด้วยตนเอง ทั้งด้านการเงิน ด้านระบบงาน และด้านระบบบุคลากร ทางด้านสายงานผลิต พบว่าการควบคุมมาตรฐานของสินค้าถูกควบคุมโดยสูตรทำขนมจากภาครัฐ ซึ่งวิสาหกิจชุมชนสามารถแต่งเติมได้เพื่อความหลากหลายทางรสชาติ และคุณภาพของสินค้าจัดอยู่ในระดับที่มีคุณภาพ เนื่องจากสินค้าจะไม่ถูกผลิตไว้นานเกินไป ด้านนวัตกรรม พบว่าสินค้าบางชนิดที่ถูกคิดค้นมาใหม่ ยังไม่สามารถนำมาเป็นสินค้าหลักที่ขายเป็นประจำได้ ในทุกด้านจะต้องเกิดจากการวางแผนอย่างรอบคอบร่วมกันภายในองค์กร สอดคล้องกับผลการศึกษาเรื่องแนวทางการพัฒนาการดำเนินงานของวิสาหกิจชุมชนในเขตลุ่มทะเลสาบสงขลา (รังสรรค์ ปิติปัญญา, 2542, หน้า 99 - 113) กล่าวว่าวิสาหกิจชุมชนจะต้องบริหารจัดการเรื่องที่เกิดขึ้นภายในองค์กรด้วยตนเอง ทั้งด้านการเงิน ด้านระบบงาน และด้านระบบบุคลากร

ด้านการเรียนรู้และพัฒนา จากผลการศึกษา ทางด้านการพัฒนาความรู้ความสามารถของสมาชิก พบว่าวิสาหกิจชุมชนให้ความสำคัญเรื่องการพัฒนาความรู้อย่างมาก โดยส่วนใหญ่เมื่อมีการฝึกอบรมก็จะเข้าร่วมเกือบทุกครั้ง ถึงอย่างไรปัญหาเรื่องงบประมาณในการเดินทาง เป็นสิ่งสำคัญที่ส่งผลกระทบต่อการเรียนรู้ เนื่องจากในบางโอกาส การส่งสมาชิกหรือตัวแทนของกลุ่มออกรับการอบรมพัฒนาทักษะนอกพื้นที่ ในระยะไกลวิสาหกิจชุมชนจะต้องแบกรับค่าใช้จ่ายในการเดินทางจำนวนมาก ทางด้านความพึงพอใจพบว่าสถานที่ทำงานที่มีอุปกรณ์ในการทำงานที่ปลอดภัย ครบถ้วน และสถานที่อยู่ในเขตชุมชนจะทำให้สมาชิกเกิดความพึงพอใจ เนื่องจากสามารถเดินทางมาทำงานได้สะดวก เมื่อสมาชิกมีความพึงพอใจในการทำงาน การขาดงาน และการลาออกจึงไม่มี สอดคล้องกับผลการศึกษาเรื่อง การถอดบทเรียน OVOP ในประเทศญี่ปุ่น (Adachi, 2003) ที่อธิบายไว้ว่า เนื่องจากแรงงานส่วนใหญ่ไม่ใช่ลูกจ้าง โดยมากจะเป็นประเภททำงานเพื่อตนเอง (self – employed) ทำให้ส่วนมากจะเป็นแรงงานไร้ฝีมือ ขาดความรู้และทักษะ ฉะนั้นการพัฒนาแรงงานให้มีคุณภาพ จะต้องส่งเสริมให้เกิดการเรียนรู้ด้วยตนเอง ผ่านกระบวนการอบรม และให้ความรู้กับแรงงานในพื้นที่ เพื่อเป็นการดึงดูดให้คนรุ่นใหม่ทำงานในพื้นที่ และเกิดการพัฒนาตนเอง

ด้านการเงิน จากผลการศึกษา ทางด้านอัตราการเพิ่มขึ้นของรายได้ในรอบปีทำให้ทราบว่ากลุ่มแม่บ้านเกษตรบ้านปาม่วงมีอัตราการได้มากกว่ากลุ่มอื่น ๆ เนื่องด้วยการมีกลุ่มลูกค้าที่แน่นอน ทำการค้าขายเป็นประจำ ยอดสั่งสินค้าหรือยอดขายสินค้าสามารถขายได้อย่างสม่ำเสมอ ต่างจากกลุ่มอื่นที่ไม่มีกลุ่มลูกค้าที่แน่นอนทำให้อัตรารายได้ไม่สูง ด้านการลดต้นทุน พบว่าวิสาหกิจชุมชนไม่มีการสั่งซื้อวัตถุดิบในจำนวนมาก อีกทั้งโดยส่วนมากการผลิตสินค้า จะมีการผลิตก็ต่อเมื่อมียอดสั่งสินค้าเข้ามา ถึงอย่างไรต้นทุนการผลิต (วัตถุดิบ, แรงงาน) ไม่ได้สูงมาก สะท้อนให้เห็นถึงกระบวนการทางด้านการวางแผนในการลดต้นทุนด้านต่าง ๆ เช่น อัตราการผลิต การสั่งซื้อวัตถุดิบ และการจัดการ ยังถือว่าเป็นจุดอ่อนที่วิสาหกิจชุมชนต้องแก้ไข เนื่องจากมีความกังวลว่าสินค้าจะขายไม่ได้ สอดคล้องกับผลการศึกษางานวิจัยธุรกิจชุมชน เส้นทางที่เป็นไปได้ (ณรงค์ เพ็ชรประเสริฐ, 2542, หน้า 124 - 136) อธิบายแนวทางการผลิต จะต้องคำนึงถึง อุปสงค์ (Demand) และ อุปทาน (Supply) สะท้อนให้เห็นว่ามีความสอดคล้องกับทางด้านการตลาด โดยเมื่อไม่ได้ใช้ต้นทุนที่สูงในการผลิต ฉะนั้นผลผลิตต้องมีคุณภาพ และเป็นที่ต้องการของคนในพื้นที่ และสอดคล้องกับผลการศึกษาแนวทางการพัฒนาวิสาหกิจชุมชนกลุ่มแปรรูปและผลิตภัณฑ์ จังหวัดสมุทรสงคราม (เกษมาพร พวงประยงค์ และนพพร จันทราหนู, 2556, หน้า 108 - 120) กล่าวว่าจะต้องมีเอกลักษณ์เป็นของกลุ่มตน จะต้องมีความแตกต่าง เป็นสิ่งที่คิดค้นขึ้นใหม่ และน่าสนใจ ทางด้านการจัดการบัญชี พบว่าได้มีการจัดสมาชิกให้มีหน้าที่ดูแลรับผิดชอบ ในการจัดทำบัญชีของกลุ่ม ถึงอย่างไรเมื่อได้ทำการสัมภาษณ์เชิงลึกพบว่า มักพบปัญหาที่ผู้รับผิดชอบมักจะไม่ละเอียดถี่ถ้วน ไม่มีการทำอย่างสม่ำเสมอ และไม่มีการแสดงความเคลื่อนไหวในบัญชีให้สมาชิกทราบ โดยที่สมาชิกก็ไม่ได้มีความสนใจที่จะตรวจสอบ ขัดแย้งกับแนวคิดการบริหารจัดการสมัยใหม่ (Kaplan & Norton, 1996, pp. 75 - 85) ด้านมิติการเงินที่กล่าวถึงองค์กรที่มีประสิทธิภาพจะต้องมีการจัดทำบัญชีรายรับ - รายจ่าย ต้องมีการวางแผนทางด้านต้นทุน รวมถึงจะต้องมีผลประกอบการที่มีอัตราเพิ่มขึ้น สะท้อนให้เห็นว่าส่วนประกอบดังกล่าวมีความสำคัญที่ส่งผลซึ่งกันและกันที่จะต้องบริหารจัดการให้ได้อย่างมีประสิทธิภาพ

ด้านลูกค้า จากผลการศึกษา พบว่าการสำรวจความต้องการของลูกค้าเป็นสิ่งสำคัญ จะต้องมียุทธวิธีที่หลากหลายและสม่ำเสมอ โดยในปัจจุบันวิสาหกิจชุมชนใช้การสังเกต และการพูดคุย เพื่อสอบถามถึงความต้องการของลูกค้า อย่างใกล้ชิด เพราะว่า เป็นวิธีที่ทำได้ง่าย และรวดเร็วที่สุด แต่ก็ยังพบปัญหาโดยคำตอบที่มาจากการสนทนา อาจไม่ได้ความคิดเห็นที่ตรงประเด็นที่สุด สอดคล้องกับแนวคิดทางด้านการตลาด(สำนักงานส่งเสริมวิสาหกิจชุมชนขนาดกลางและขนาดย่อม, 2556, หน้า 1) อธิบายว่าการพัฒนาระบบการตลาด วิสาหกิจชุมชนควรมีความสัมพันธ์ที่ดี และใกล้ชิดกับลูกค้า สะท้อนให้เห็นว่าลูกค้ามีความสำคัญอย่างมากสำหรับการพัฒนาการตลาด ทางด้านการรักษฐานลูกค้าเก่า และการเพิ่มฐานลูกค้าใหม่ จากผลการวิจัยพบว่า การมีความสัมพันธ์ที่ดีกับกลุ่มลูกค้า เป็นปัจจัยสำคัญที่สุดที่ทำให้ยังรักษากลุ่มลูกค้าขาประจำไว้ได้ มากกว่าการจัดโปรโมชั่น เช่นการลดราคา การแถม และการเพิ่มปริมาณ แต่ถึงอย่างไรปัญหาทางด้านการเพิ่มฐานของกลุ่มลูกค้ากลุ่มใหม่ พบว่าวิสาหกิจชุมชนจะใช้วิธีการพึ่งพาจากฝ่ายภาครัฐมากจนเกินไป ซึ่งเมื่อไม่มีหน่วยงานเข้ามาสนับสนุนก็จะเป็นปัญหาที่ไม่สามารถขยายกลุ่มลูกค้าเพิ่มได้ เนื่องจากไม่มีความรู้และความเข้าใจทางด้านการตลาด สอดคล้องกับผลการศึกษาเรื่องการพัฒนาวิสาหกิจชุมชนกลุ่มเกลือสปาบ้านโนนธงชัย อำเภอบ้านดุง จังหวัดอุดรธานี (วรภาพ กริเทพ, 2559, หน้า 21 - 29) ได้อธิบายเกี่ยวกับด้านการตลาดไว้ว่า สื่อสังคมออนไลน์มีบทบาทอย่างมากสำหรับการเพิ่มช่องทางการขายและไม่ใช้ต้นทุนสูง สะท้อนให้เห็นว่าปัจจุบันสื่อสังคมออนไลน์ก้าวเข้ามามีบทบาทสำคัญทางด้านการตลาด โดยทุกคน ทุกระดับสามารถเข้าถึงได้ง่าย อีกทั้งเป็นช่องทางในการสั่งซื้อสินค้า การแลกเปลี่ยนความคิดเห็นร่วมกัน ระหว่างผู้ขายและผู้ซื้อได้

ข้อเสนอแนะ

จากผลการศึกษาทั้งหมดสะท้อนให้เห็นภาพรวมของการทำงานทั้งหมดของวิสาหกิจชุมชน ซึ่งถ้าจะพัฒนาให้เกิดความยั่งยืน มีแนวทาง ดังนี้

1. ด้านการบริหารจัดการภายในองค์กร วิสาหกิจชุมชนจะต้องมีการจัดการโครงสร้างที่ชัดเจน มีการประสานงานภายในกลุ่มอย่างสม่ำเสมอ ตลอดจนพัฒนารูปแบบของสินค้าหรือบริการในรูปแบบใหม่
2. ด้านการเรียนรู้และพัฒนา ควรพัฒนาความรู้ ความสามารถของสมาชิกภายในกลุ่ม ให้มีความสำคัญกับความพึงพอใจของสมาชิกในการปฏิบัติงาน และมีเครื่องมืออำนวยความสะดวกในการปฏิบัติงาน
3. ด้านการเงิน วิสาหกิจชุมชนจะต้องมีการจัดทำบัญชีรายรับ-รายจ่าย ต้องมีการวางแผนด้านต้นทุน รวมถึงจะต้องมีผลประกอบการที่มีอัตราเพิ่มขึ้น
4. ด้านลูกค้า วิสาหกิจชุมชนจะต้องคำนึงถึงความต้องการของลูกค้าอยู่เสมอ ต้องรักษาลูกค้าเก่า และเพิ่มลูกค้าใหม่ อีกทั้งจะต้องมีกระบวนการด้านการตลาดที่หลากหลาย

ดังนั้นแนวทางดังกล่าว ถือว่าเป็นองค์ประกอบ ที่วิสาหกิจชุมชนจะต้องควบคุมให้มีประสิทธิภาพ ผ่านการทำงานที่ต่อเนื่อง มีการวางแผนร่วมกันกับทุกภาคส่วน ทั้งภาครัฐ ภาคเอกชน ทั้งภายใน ภายนอกพื้นที่ และจะต้องมีความยืดหยุ่น เพื่อให้มีความเหมาะสมในแต่ละบริบท เพื่อนำไปสู่การพัฒนาที่ยั่งยืนอย่างแท้จริง

ข้อเสนอแนะในการทำวิจัยครั้งต่อไป

การวิจัยในครั้งนี้เป็นการศึกษาแนวทางในการพัฒนาวิสาหกิจชุมชน โดยการสัมภาษณ์เชิงลึก ในเชิงปริมาณ พ.ศ. 2559 ฉะนั้นควรมีการศึกษาหาแนวทางในการพัฒนาอย่างต่อเนื่อง เพื่อศึกษาผลกระทบ และอุปสรรคในอนาคต เพื่อนำมากำหนดเป็นแผนกลยุทธ์ที่ใช้ในการรับมือต่อการเปลี่ยนแปลงที่เกิดขึ้นอย่างรวดเร็วในอนาคต

เอกสารอ้างอิง

- กษมาพร พวงประยงค์ และนพพร จันทรนาชู. (2556). แนวทางการพัฒนาวิสาหกิจชุมชนกลุ่มการแปรรูปและผลิตภัณฑ์ จังหวัดสมุทรสงคราม. *วารสารศิลปการศาสตร์วิจัย*, 6(1), 108-120.
- ณรงค์ เพ็ชรประเสริฐ. (2542). *ธุรกิจชุมชนเส้นทางที่เป็นไปได้*. กรุงเทพฯ: สำนักงานกองทุนสนับสนุนการวิจัย.
- เทพศักดิ์ บุญยรัตพันธุ์. (2552). *รัฐประศาสนศาสตร์กับการปฏิรูประบบราชการ*. ในประมวลสาระ. ชุติวิชาแนวคิด ทฤษฎี และหลักการรัฐประศาสนศาสตร์ หน่วยที่ 11 หน้า 205 – 206.
- รังสรรค์ ปิตินัญญา. (2542). ศักยภาพของชุมชนในการทำธุรกิจอุตสาหกรรม. *Applied Economics Journal*, 5(2), 99 – 113
- รัชนิ รุพลหล่อ ดุษฎี พรหมทัต และวัลภา ว่องวิจิตรกุล. (2556). แนวทางการพัฒนาสู่ความยั่งยืนและเจริญเติบโตของวิสาหกิจชุมชน. *วารสารวิชาการและวิจัย มจร. พระนคร ฉบับพิเศษ, การประชุมวิชาการมหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคล ครั้งที่ 5*, 158-171.
- ราชกิจจานุเบกษา. (2548). *พระราชบัญญัติส่งเสริมวิสาหกิจชุมชนพุทธศักราช 2548*. กรุงเทพฯ: กลุ่มงานพัฒนากฎหมาย สำนักงานกฎหมาย สำนักงานเลขาธิการวุฒิสภา
- วรพร กริเทพ. (2559). การพัฒนาวิสาหกิจชุมชนกลุ่มเกลือสปาบ้านโนนธงชัย อำเภอบ้านดุง จังหวัดอุดรธานี. *วารสารมหาวิทยาลัยร้อยเอ็ด*, 10(ฉบับพิเศษ), 21 -29.
- สำนักงานคณะกรรมการพัฒนาการเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติ. (2558). *แผนพัฒนาเศรษฐกิจแห่งชาติฉบับที่สิบสอง พ.ศ. 2560-2564*. กรุงเทพฯ: สำนักนายกรัฐมนตรี.
- สำนักงานจังหวัดร้อยเอ็ด. (2560). *แผนพัฒนาจังหวัดร้อยเอ็ด พ.ศ. 2561-2564*. เข้าถึงได้จาก <https://drive.google.com/file/d/0BzqgVfU7QCIAN0laNnA4cDYyVzQ/view/>. 1 ตุลาคม 2560.
- สำนักงานส่งเสริมวิสาหกิจชุมชนขนาดกลางและขนาดย่อม. (2559). *องค์ประกอบของธุรกิจที่ประสบความสำเร็จ*. เข้าถึงได้จาก http://164.115.40.207/oss/Oss_Km_Detail?ID=2058. 24 สิงหาคม 2560.
- Adachi , F. (2003). *One Village One Product Movement and Contemporary Asia: Some Observations from the Field Survey of Oita Prefecture and Northern Thailand*, paper in presented in Japan Association for Small Business studies Chuba Regional Meeting, July, 2003 at Faculty of Economics, Chiang Mai University.
- Kaplan, R. S. & Norton, D. P. (1996). Using the Balanced Scorecard as a Strategic Management System. *Harvard Business Review*, 12, 75 – 85.