

การส่งเสริมและพัฒนาธุรกิจหมู่บ้านทำมาค้าขาย:
กรณีศึกษา วิสาหกิจชุมชนกลุ่มทอผ้าย้อมสีธรรมชาติหนองบัวแดง
อำเภอหนองบัวแดง จังหวัดชัยภูมิ

Business Promotion and Development of Trading Village:
A Case Study of Nhong Bua Daeng Organically-Dyed Weaving
Group Community Enterprise, Nhong Bua Daeng District,
Chaiyaphum Province.

จิรเกียรติ อภิบุณโยภาส¹

สุขุมล กล้าแสงใส²

บทคัดย่อ

การศึกษานี้ เป็นการวิจัยเชิงคุณภาพ มีวัตถุประสงค์เพื่อ 1) วิเคราะห์สภาพแวดล้อมและประเมินศักยภาพของธุรกิจวิสาหกิจชุมชน 2) วิเคราะห์และจัดทำรูปแบบการทำธุรกิจ (Business Model Canvas) ของวิสาหกิจชุมชน และ 3) จัดทำรูปแบบการบริหารจัดการและพัฒนาวิสาหกิจชุมชน กลุ่มทอผ้าย้อมสีธรรมชาติหนองบัวแดง อำเภอหนองบัวแดง จังหวัดชัยภูมิ ภายใต้การดำเนินการวิจัยแบบมีส่วนร่วมโดยสมาชิกกลุ่มวิสาหกิจฯ จำนวน 31 ราย ผลการศึกษพบว่า 1) จุดแข็งสำคัญของวิสาหกิจชุมชนฯ ที่สามารถเป็นจุดขายได้คือการใช้กระบวนการผลิตจากธรรมชาติในทุกขั้นตอน และการมีผู้นำและกรรมการที่เข้มแข็ง 2) เครื่องมือ Business Model Canvas สามารถแสดงองค์ประกอบและความเชื่อมโยงของปัจจัยสำคัญในการดำเนินธุรกิจทั้ง 9 ด้านได้ และ 3) รูปแบบการบริหารจัดการและพัฒนาวิสาหกิจชุมชนที่จำเป็นและเป็นที่ต้องการได้แก่ การอบรมให้ความรู้ให้คำปรึกษาด้านการวางแผนบริหารจัดการธุรกิจ การพัฒนาผลิตภัณฑ์เพื่อสร้างมูลค่าเพิ่ม การพัฒนารูปแบบการประชาสัมพันธ์ การขยายช่องทางการจัดจำหน่าย และการศึกษาดูงาน ซึ่งส่งผลให้เกิดการทำงานที่เป็นระบบ การพัฒนาผลิตภัณฑ์และบรรจุภัณฑ์ การเพิ่มยอดขาย และการพัฒนาคน อย่างไรก็ตาม สิ่งทีวิสาหกิจชุมชนฯ ควร

¹ สำนักวิชาการจัดการ มหาวิทยาลัยวลัยลักษณ์ อำเภอท่าศาลา จังหวัดนครศรีธรรมราช 80160

² สำนักวิชาการจัดการ มหาวิทยาลัยวลัยลักษณ์ อำเภอท่าศาลา จังหวัดนครศรีธรรมราช 80160



เตรียมความพร้อมและพัฒนาเพิ่มเติมคือการสืบทอดวัฒนธรรมการทอผ้า การวางแผนการผลิตเป็นรายเดือน การทำบัญชีรายรับ-รายจ่าย และ การเพิ่มช่องทางการจัดจำหน่าย

คำสำคัญ: วิสาหกิจชุมชน, ฝ้ายย้อมสีธรรมชาติ, การพัฒนาธุรกิจ, Business Model Canvas

Abstract

The purposes of this research are to 1) analyze business environment and evaluate competency of Community Enterprise, 2) analyze and conclude Business Model Canvas of the Community Enterprise, and 3) propose business management model and Community Enterprise development of Nhong Bua Daeng Organically-Dyed Weaving Group Community Enterprise, Nhong Bua Daeng District, Chaiyaphum Province. This study employed Participatory Action Research (PAR) as a method to collect and analyze data from 31 engaged members and the community enterprise's activities. The research found that: 1) Using materials from nature and having strong leading team are strengths of this Community Enterprise comprise. 2) Business Model Canvas can reflect related factors for running a business of Community Enterprise. 3) Desired forms of administration and development of this Community Enterprise comprise of training and consulting, product development, content marketing, enlarging distribution channels, and study visits. All development forms enhance: working system, developed products, sales, and member competency. However, the Community Enterprise needs to concern more on local wisdom inheritance (weaving), monthly production planning, accounting and expanding distribution channels.

Keywords: Community Enterprise, Organically-Dyed Fabrics, Business Development, Business Model Canvas



บทนำ

ในแผนพัฒนาเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติ ฉบับที่ 12 ได้กำหนดยุทธศาสตร์การสร้างความเข้มแข็งทางเศรษฐกิจและแข่งขันได้อย่างยั่งยืน โดยมุ่งเน้นการปรับโครงสร้างทั้งห่วงโซ่คุณค่าในภาคการเกษตร อุตสาหกรรม บริการการลงทุน การสร้างความเชื่อมโยงการผลิตและบริการ การพัฒนาโครงสร้างพื้นฐาน การพัฒนา SMEs การสร้างผู้ประกอบการและเกษตรกรรุ่นใหม่ รวมทั้งการยกระดับรายได้ และขับเคลื่อนเศรษฐกิจฐานราก เพื่อนำไปสู่การลดความยากจนและความเหลื่อมล้ำในสังคม (สำนักนายกรัฐมนตรี, 2560) ประกอบกับแนวทางการปฏิรูปประเทศไทยด้านเศรษฐกิจ ที่ได้กำหนดให้มีวาระการปฏิรูปเกี่ยวกับ “การสร้างสังคมผู้ประกอบการ” ซึ่งมุ่งเน้นให้ผู้ประกอบการของไทยมีความเข้มแข็ง แข่งขันได้ในสากล และเป็นประโยชน์ต่อวิสาหกิจทุกระดับ เพื่อยกระดับรายได้ของประเทศไทย จากประเทศที่มีรายได้ปานกลางไปสู่ประเทศที่มีรายได้สูง

ในปี 2560 กรมการค้าภายในได้เริ่มดำเนิน “โครงการหมู่บ้านทำมาค้าขาย” โดยส่งเสริมและพัฒนากลุ่มเกษตรกร/วิสาหกิจชุมชนที่มีการรวมกลุ่มกันอย่างเข้มแข็งในการผลิตสินค้า/บริการ ให้มีศักยภาพในการประกอบธุรกิจของชุมชน สามารถดำรงธุรกิจของชุมชนได้อย่างมั่นคง และสร้างรายได้เพิ่มขึ้นให้แก่ชุมชน โดยกรมการค้าภายในได้จัดตั้งหมู่บ้านทำมาค้าขาย 10 แห่งในพื้นที่ภาคเหนือและภาคกลางเพื่อส่งเสริมและพัฒนาอย่างต่อเนื่อง และในปีงบประมาณ 2561 กรมการค้าภายในได้รับจัดสรรงบประมาณ และมีการกำหนดแผนการส่งเสริมและพัฒนาหมู่บ้านทำมาค้าขายแห่งใหม่จำนวน 5 แห่ง³ ในพื้นที่ภาคตะวันออกเฉียงเหนือและภาคใต้ ซึ่งหนึ่งในนั้นคือ วิสาหกิจชุมชนกลุ่มทอผ้าย้อมสีธรรมชาติหนองบัวแดง อำเภอหนองบัวแดง จังหวัดชัยภูมิ

พื้นที่โดยทั่วไปของอำเภอหนองบัวแดง จังหวัดชัยภูมิ เป็นที่ราบเหมาะแก่การทำเกษตร ทำนา ทำไร่ รายล้อมด้วยภูเขา เช่น เทือกเขาภูเขียว ภูแล่นคา และมีลำห้วยธรรมชาติไหลผ่านในพื้นที่ สภาพภูมิอากาศร้อนชื้น ฤดูหนาวอากาศหนาวจัด และอากาศร้อนจัดในช่วงหน้าร้อนประมาณเดือนเมษายน สภาพอากาศแห้งแล้ง ลักษณะชุมชนเป็นแบบชนบท ส่วนใหญ่ประกอบอาชีพเกษตรกรรม การคมนาคมขนส่งสะดวก การเดินทางไปยังตัวเมืองชัยภูมิต้องผ่านพื้นที่ภูเขาแต่ไม่ลำบาก มีระบบสาธารณูปโภคพื้นฐานที่จำเป็นครบถ้วน เนื่องจากสภาพพื้นที่เป็นที่ราบดินดี สามารถปลูกฝ้ายได้ดี ปัจจุบันกลุ่มชุมชนต่างๆ ในพื้นที่ใกล้เคียง ได้มีการร่วมมือกันในการทำเกษตรแบบอินทรีย์ ซึ่งได้รับการตอบรับเป็นอย่างดี รวมถึงการปลูกฝ้ายของกลุ่มฯ ก็ใช้เกษตรแบบอินทรีย์เช่นเดียวกัน

³ 1. กลุ่มหัตถกรรมผ้าไหมบ้านดู่ จังหวัดนครราชสีมา (ผ้าไหมย้อมสีธรรมชาติ) 2. วิสาหกิจชุมชนกลุ่มทอผ้าย้อมสีธรรมชาติหนองบัวแดง จังหวัดชัยภูมิ (ผ้าฝ้ายย้อมสีธรรมชาติ) 3. วิสาหกิจชุมชนกลุ่มข้าวคุณค่าชาวนาคุณธรรม จังหวัดยโสธร (ข้าวอินทรีย์) 4. หมู่บ้านเกาะพิทักษ์ จังหวัดชุมพร (ปลาเค็มผึ่งทราย กะปิ ปลาหมึกแห้ง) และ 5. กลุ่มทอผ้าบ้านตรอกแค จังหวัดนครศรีธรรมราช (ฝ้ายกดอก ฝ้ายกเมืองนคร ฝ้ายขาวม้า)



วิสาหกิจชุมชนกลุ่มทอผ้าย้อมสีธรรมชาติหนองบัวแดง เลขที่ 75 หมู่ที่ 13 ตำบลหนองบัวแดง อำเภอนองบัวแดง จังหวัดชัยภูมิ สภาพแวดล้อมและสภาพพื้นที่การดำเนินธุรกิจ แบ่งออกเป็น 2 แห่ง หลักๆ ได้แก่ สถานที่ผลิตผ้าทอมือ และ ร้านค้าวิสาหกิจชุมชน

ในปี 2561 กลุ่มทอผ้าย้อมสีธรรมชาติหนองบัวแดงมีสมาชิก 180 คน ประกอบด้วยชาวบ้านใน 4 ตำบล 1 เทศบาล ได้แก่ ตำบลกุดชุมแสง ถ้ำวัวแดง หนองบัวแดง หนองแวง และเทศบาลตำบลหนองบัวแดง เริ่มก่อตั้งมีเงินทุนเวียนจากการกู้ธนาคารออมสิน เป็นเงิน 500,000 บาท ปัจจุบันมีเงินทุนเวียนในกลุ่มกว่า 5,000,000 บาท

แม้ว่าสมาชิกของวิสาหกิจชุมชนกลุ่มทอผ้าย้อมสีธรรมชาติหนองบัวแดง อำเภอนองบัวแดง จังหวัดชัยภูมิ มีความร่วมมือร่วมใจ ช่วยเหลือเกื้อกูลกัน อีกทั้งช่วยกันพัฒนาผลิตภัณฑ์ผ้าย้อมสีธรรมชาติ รวมถึงกระบวนการผลิตอย่างต่อเนื่อง จนทำให้ผลิตภัณฑ์ผ้าย้อมสีธรรมชาติหนองบัวแดงมีชื่อเสียง และเป็นที่รู้จักอย่างแพร่หลาย อย่างไรก็ตามในปัจจุบัน วิสาหกิจชุมชนยังคงประสบปัญหาทางธุรกิจหลายประการ โดยเฉพาะการขาดทักษะในการบริหารจัดการ เช่น การวางแผนการตลาด การวางแผน การผลิต การพัฒนาผลิตภัณฑ์ เนื่องจากขาดคนรุ่นใหม่เข้ามาบริหารกลุ่ม อีกทั้งมีคู่แข่งหลักเพียงรายเดียวทำให้มีความเสี่ยงในการประกอบธุรกิจ จากเหตุผลดังกล่าวทำให้ผู้วิจัยต้องการพัฒนาศักยภาพในการประกอบธุรกิจให้แก่วิสาหกิจชุมชนให้สามารถดำเนินธุรกิจได้อย่างเข้มแข็ง ยั่งยืน และแข่งขันทางการค้าได้ ผู้วิจัยจึงได้ศึกษา วิเคราะห์ และจัดทำรูปแบบการทำธุรกิจโดยประยุกต์ใช้ Business Model Canvas ซึ่งเป็นเครื่องมือที่มีประสิทธิภาพในรวบรวมข้อมูล การวางแผนและประเมินสถานการณ์ที่จะเกิดขึ้นในอนาคตได้ และเป็นการใช้ Business Model Canvas กับการพัฒนาวิสาหกิจชุมชน ทั้งนี้เพื่อเป็นแนวทางการในการส่งเสริมและพัฒนาศักยภาพการประกอบธุรกิจของวิสาหกิจชุมชนเพื่อให้ความเข้มแข็งสามารถดำรงอยู่อย่างยั่งยืน ซึ่งจะเป็นการส่งเสริมให้เศรษฐกิจในชุมชนมีความเข้มแข็ง คนในชุมชนมีความกินดี อยู่ดี และลดการย้ายถิ่นฐานจากชุมชนเข้าสู่เมืองได้ต่อไป

วัตถุประสงค์ของการวิจัย

- 1) เพื่อวิเคราะห์สภาพแวดล้อมและประเมินศักยภาพของธุรกิจวิสาหกิจชุมชนกลุ่มทอผ้าย้อมสีธรรมชาติหนองบัวแดง อำเภอนองบัวแดง จังหวัดชัยภูมิ
- 2) เพื่อวิเคราะห์และจัดทำรูปแบบการทำธุรกิจ (Business Model Canvas) ของวิสาหกิจชุมชนกลุ่มทอผ้าย้อมสีธรรมชาติหนองบัวแดง อำเภอนองบัวแดง จังหวัดชัยภูมิ
- 3) เพื่อจัดทำรูปแบบการบริหารจัดการและพัฒนาวิสาหกิจชุมชนกลุ่มทอผ้าย้อมสีธรรมชาติหนองบัวแดง อำเภอนองบัวแดง จังหวัดชัยภูมิ



การทบทวนวรรณกรรม

1. วิสาหกิจชุมชน

“วิสาหกิจชุมชน” ในพระราชบัญญัติส่งเสริมวิสาหกิจชุมชน พ.ศ. 2548 หมายความว่า กิจกรรมของชุมชนเกี่ยวกับการผลิตสินค้า การให้บริการ หรือการอื่นๆ ที่ดำเนินการโดยคณะบุคคลที่มีความผูกพัน มีวิถีชีวิตร่วมกันและรวมตัวกันประกอบกิจการดังกล่าว ไม่ว่าจะเป็นนิติบุคคลในรูปแบบใด หรือไม่เป็นนิติบุคคลเพื่อสร้างรายได้และเพื่อการพัฒนาตนเองของครอบครัว ชุมชน และระหว่างชุมชน (กรมส่งเสริมการเกษตร, 2548; มาโนชญ์ นวลสระ, 2546) นอกจากนี้ เสรี พงศ์พิศ (2550). ได้ให้ความหมายไว้ว่า “วิสาหกิจชุมชน” คือการประกอบ การขนาดเล็กๆ เพื่อการจัดการ “ทุน” ของชุมชนในชุมชนโดยชุมชนและเพื่อชุมชนทั้งนี้โดยใช้ความรู้ ภูมิปัญญาและความคิดสร้างสรรค์ของชุมชนผสมผสานกับความรู้สากล เป็นการรวมกลุ่มกันทำงานโดยคนในชุมชนถ้าจำนวน 5-11 คนเรียกว่าขนาดจิ๋วถ้า 15 คนขึ้นไปเรียกว่าขนาดเล็ก

กรมส่งเสริมอุตสาหกรรม (2552) ได้พัฒนามาตรฐานระบบการจัดการวิสาหกิจชุมชน เพื่อเป็นแนวทางให้วิสาหกิจ ชุมชนใช้ในการบริหารจัดการ โดยจำแนกระบบการบริหารจัดการ ออกเป็น 5 หมวด คือ

หมวดที่ 1 การบริหารจัดการกลุ่มสมาชิก: เป็นการกำหนดสิ่งที่กลุ่มวิสาหกิจต้องมีเพื่อให้เกิดผลสัมฤทธิ์ ได้แก่ โครงสร้างและข้อมูลขององค์กร บทบาทของคณะกรรมการ การฝึกสอนสมาชิก การมอบหมายงาน การทบทวนและติดตามผล การดำเนินงาน

หมวดที่ 2 การบริหารจัดการด้านการตลาดและลูกค้า: เป็นการกำหนดให้วิสาหกิจต้องมีแผนการตลาดที่ สอดคล้องกับความต้องการของลูกค้ากลุ่มเป้าหมาย และมีระบบรับคำสั่งซื้อที่ทำให้ลูกค้ามีความมั่นใจในระบบการผลิตและส่ง มอบสินค้า

หมวดที่ 3 การบริหารจัดการด้านการผลิตและส่วนสนับสนุนผลิตภัณฑ์: เป็นการกำหนดให้มีระบบที่ดีของการ ทำงานในกระบวนการจัดซื้อและจัดหาวัตถุดิบและปัจจัยการผลิต การผลิตสินค้า การบรรจุสินค้า การจัดส่งสินค้า และการดูแล เครื่องมือและอุปกรณ์ในการผลิต

หมวดที่ 4 การบริหารจัดการด้านบัญชีและการเงิน: เป็นข้อกำหนดในด้านรายรับรายจ่าย ด้านต้นทุนและกำไร ด้านการเงิน และด้านทรัพย์สินและหนี้สิน เพื่อให้ทราบถึงสถานะทางการเงินและผลการดำเนินงาน

หมวดที่ 5 การปรับปรุงและพัฒนาวิสาหกิจชุมชนสู่ความยั่งยืน: เป็นการพัฒนาสู่ความยั่งยืน ได้แก่ การพัฒนา ด้านการเรียนรู้ของสมาชิก การพัฒนาด้านเทคนิคและฝีมือการผลิต การพัฒนาด้านบรรจุภัณฑ์และการบรรจุภัณฑ์ การพัฒนา ด้านการปรับปรุงธุรกิจ การพัฒนาด้านการเพิ่มผลผลิตและการลดต้นทุน การพัฒนาด้านการจัดการทรัพยากรธรรมชาติและ สิ่งแวดล้อมชุมชน และการพัฒนาการพึ่งตนเอง

การบริหารจัดการและการพัฒนาองค์กรชุมชน เพื่อให้มีความเข้มแข็ง และประสบความสำเร็จตามวัตถุประสงค์ที่องค์กรนั้นตั้งไว้โดยสามารถดำเนินการได้อย่างมีประสิทธิภาพนั้น กรมการพัฒนาชุมชน (2560) ได้อธิบายเกี่ยวกับการบริหารจัดการ กลุ่มหรือองค์กรชุมชน โดยใช้หลักการ 5 ก ไว้ดังนี้



ก ที่ 1 : กลุ่ม/สมาชิก ครอบคลุมถึงการรวมตัวกันของคนที่มีความสนใจ พร้อมทั้งให้ความร่วมมือในการดำเนินกิจกรรมของกลุ่มที่มีอาชีพเดียวกัน หรือประกอบอาชีพเดียวกันอย่างน้อย 5 คน ขึ้นไป

ก ที่ 2 : กรรมการ หมายถึง กลุ่มคนซึ่งได้รับมอบหมายและเป็นตัวแทนจาก สมาชิกให้บริหารกลุ่มนั้น ซึ่งกลุ่มจะมั่นคงและบรรลุผลเพียงใด ขึ้นอยู่คณะกรรมการที่ต้องปฏิบัติหน้าที่อย่างมีประสิทธิภาพ

ก ที่ 3 : กฎ กติกา ระเบียบข้อบังคับกลุ่ม ควรทำเป็นลายลักษณ์อักษร เพื่อใช้เป็นแนวทางปฏิบัติร่วมกันระหว่างสมาชิก และคณะกรรมการ วิธีการอาจเป็นการร่วมกันร่างขึ้นมาเอง หรืออาศัยกฎหมายอื่นมารองรับ

ก ที่ 4 : กองทุนของกลุ่ม อาจเป็นเงินหรือเครื่องมือ ที่ทำให้กิจกรรมของกลุ่ม ดำเนินการได้และบรรลุตามวัตถุประสงค์ของกลุ่ม ที่มาของกองทุนได้แก่ ทุนจากการระดมหุ้นของสมาชิก ทุนจากภาครัฐ /เอกชน ทุนจากการจัดกิจกรรม และทุนจากการ กู้ยืม แบ่งเป็น แหล่งทุนภายในชุมชนและแหล่งทุนภายนอกชุมชน และ

ก ที่ 5 : กิจกรรม เป็นสิ่งที่สมาชิกกลุ่มร่วมกันปฏิบัติ เพื่อสร้างรายได้ให้กับครัวเรือนและ ชุมชน โดยมีการกำหนดเป็นแผนกิจกรรมต่างๆ

ในด้านความยั่งยืนของวิสาหกิจชุมชน ณัฐวดี พัฒนโพธิ์ (2560) ได้ศึกษาการพัฒนาศักยภาพกลุ่มแปรรูปผลิตภัณฑ์จากต้นกก พบว่า การบริหารจัดการของกลุ่มใช้การบริหารเชิงระบบที่มีโครงสร้างชัดเจนมีการดำเนินงานโปร่งใส ผลิตภัณฑ์มี คุณภาพ มีเป้าหมายการตลาดที่ชัดเจน ด้านความยั่งยืน พบว่า มีการพัฒนาคนให้มี ความรู้ มีการพัฒนาช่องทางการตลาดให้ผลิตภัณฑ์เข้าถึงผู้บริโภค พัฒนาผลิตภัณฑ์ให้โดดเด่น พัฒนาเครือข่ายความร่วมมือทางธุรกิจ และพัฒนาเทคโนโลยี ขณะที่ ภัคกดี กัลยาณมิตร (2558) ประมวลวิเคราะห์การพัฒนาที่ยั่งยืนของกลุ่มประเทศนอร์ดิก (Nordic)⁴ ซึ่งถือว่าเป็นกลุ่มประเทศที่มีการพัฒนาอย่างยั่งยืนที่แท้จริง เพราะเป็นการพัฒนาที่สร้างความมั่นคง ทั้งทางวัตถุและจิตใจ ให้ความสำคัญกับคุณค่าของทรัพยากรธรรมชาติ มีการขยายตัวทางเศรษฐกิจที่พอเพียงและต่อเนื่อง และมีการนำเทคโนโลยีมาใช้ให้เกิดประโยชน์สูงสุด

ส่วนปัจจัยแห่งความสำเร็จในการดำเนินงานวิสาหกิจชุมชนหรือธุรกิจชุมชน อย่างยั่งยืนประกอบไปด้วยการมีภาวะผู้นำโดยผู้นำจะต้องมีวิสัยทัศน์กว้างไกล สามารถแก้ไขปัญหาได้อย่างมีประสิทธิภาพ การปฏิบัติตามกฎและข้อบังคับทาง สิ่งแวดล้อม ภายใต้กฎหมายและกฎระเบียบที่ระบุไว้ โดยธุรกิจชุมชนจะต้องมีการบริหารจัดการที่ดีในการวางแผนและการนำไปปฏิบัติ มีคุณสมบัติในการบริการโดย จะต้องใส่ใจรักในการบริการ มีความเต็มใจในการทำงาน ประการต่อมาคือ การ ประสานงานร่วมกับภาครัฐ ในการส่งเสริมและสนับสนุนองค์ความรู้ที่จำเป็น รวมทั้ง การมีทุนทางสังคม ที่จะนำพากลุ่มให้ประสบความสำเร็จได้ และความร่วมมือของชุมชน ในการนำไปปฏิบัติจะต้องได้รับการยอมรับและการสนับสนุนจากชุมชน สุดท้าย จะต้องมีความโปร่งใสทางการเงิน ในการจัดหาเงิน และการจัดสรรรายได้ (Wronka, 2013) และโครงสร้างทางสังคม ทุนทางสังคม

⁴ กลุ่มประเทศนอร์ดิก (Nordic) ประกอบด้วยประเทศสวีเดน เดนมาร์ก นอร์เวย์ ฟินแลนด์ และไอซ์แลนด์



และค่านิยมทางสังคม นับเป็นปัจจัยที่จะมีส่วนเสริมหนุนให้วิสาหกิจชุมชนดำเนินการได้อย่างยั่งยืน (Valchovska and Watts, 2013)

ทั้งนี้ ในการพัฒนาวิสาหกิจชุมชนนั้น “วิสาหกิจชุมชน” ถือเป็นเพียงเครื่องมือหนึ่งในการจัดการทุนของชุมชน โดย ชุมชน และเพื่อชุมชน ที่ต้องแข่งขันภายใต้ข้อจำกัดกับผู้ประกอบการมืออาชีพซึ่งมีความพร้อมมากกว่า ทั้งในเรื่องของทุน แรงงาน การจัดการ และสถานะนิติบุคคล ทั้งนี้หากมีการแก้ไขปัญหาดังกล่าวแล้ว ย่อมช่วยให้วิสาหกิจชุมชนสามารถพัฒนาขีดความสามารถในการแข่งขันทางธุรกิจได้

แนวทางในการพัฒนาการจัดการของวิสาหกิจชุมชน เพื่อให้วิสาหกิจชุมชนมีการเติบโตและพัฒนาสู่การพึ่งพาตนเองอย่างยั่งยืน มีองค์ประกอบของการจัดการสำคัญ 2 มิติ คือ (นงคราญ ไชยเมือง, 2558)

- 1) ปรัชญาการจัดการ ซึ่งแนวคิดนี้มี หลักสำคัญ 4 ประการ ได้แก่ การใช้แนวคิดอนุรักษ์นิยมทางการเงิน ความระมัดระวัง ระวังกับสิ่งแวดล้อมที่เปลี่ยนแปลง ความสามัคคีและให้ความสำคัญกับการสร้างเอกลักษณ์ และความอดทนสูงต่อความคิด และแนวทางใหม่ๆ
- 2) กระบวนการจัดการเชิงกลยุทธ์อย่างเป็นระบบ เพราะมีบทบาทสำคัญต่อการจัดการของกลุ่มวิสาหกิจชุมชนในปัจจุบันเป็นอย่างยิ่ง เนื่องจากการกำหนดวิสัยทัศน์ ภารกิจ วัตถุประสงค์ กลยุทธ์ นโยบาย รวมไปถึงการ ติดตามและ ประเมินผลของกลุ่มอย่างเป็นระบบ เพื่อให้กลุ่มมีทิศทางและเป้าหมายที่ชัดเจนในการทำหน้าที่เป็นองค์กรที่ช่วยสร้างและ พัฒนาเศรษฐกิจของชุมชน

โดยประธานและคณะกรรมการบริหารของกลุ่มวิสาหกิจชุมชนจะต้องเป็นผู้ริเริ่มและจัดกระบวนการจัดการเชิงกลยุทธ์ โดยการกำหนดวิสัยทัศน์ (Vision) กำหนดพันธกิจ (Corporate Mission) วัตถุประสงค์หลัก (Corporate Objectives) รวมถึงการกำหนดกลยุทธ์ (Strategies) และนโยบาย (Policy) ของกลุ่มอย่างเหมาะสม กระบวนการวางแผนเชิงกลยุทธ์ คือ แผนกลยุทธ์ (Strategic Plan) และต้องนำไปสู่การปฏิบัติ (Implementation) และทำการควบคุมติดตามประเมินผลงาน (Evaluation and Control) ให้ประสบความสำเร็จตามแผนที่ได้กำหนดไว้จึงจะถือว่าประธานและคณะกรรมการบริหารกลุ่มวิสาหกิจชุมชนมีความสามารถในการจัดการกลุ่มได้อย่างมีประสิทธิภาพ

2. แนวคิดของรูปแบบการทำธุรกิจ (Business Model)

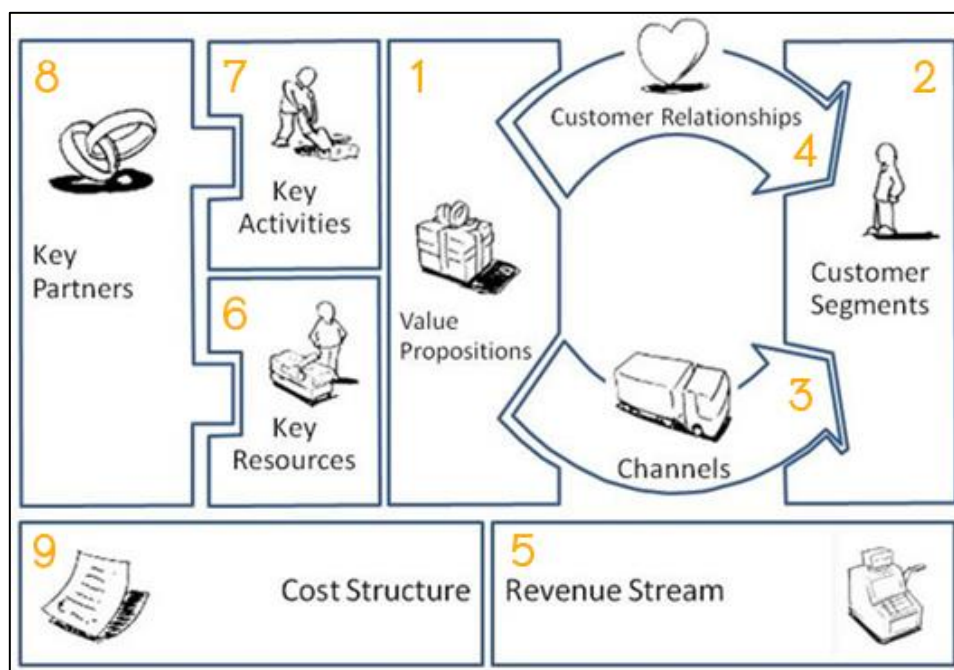
“Business Model” หรือ “แบบจำลองธุรกิจ” หรือ “รูปแบบการทำธุรกิจ” หมายถึง กรอบของธุรกิจที่จะช่วยให้เห็นภาพรวม และอธิบายที่มาที่ไปของวิธีการที่องค์กรใช้ รวมไปถึงการหมุนเวียนทรัพยากรต่างๆ ภายในองค์กร อันจะก่อให้เกิดผลกำไรสูงสุดและเพิ่มมูลค่าของสินค้าและบริการ ทั้งนี้ Business Model มีหลายประเภท แล้วแต่เทคนิคการทำธุรกิจ อาจขึ้นอยู่กับการจัดจำหน่ายสินค้า หรือนวัตกรรมอื่นๆ เช่น การทำธุรกิจแฟรนไชส์ การขายของออนไลน์ เป็นต้น ปัจจุบัน ได้มีเครื่องมือในการคิดและวาดโมเดลธุรกิจออกมาชื่อว่า “Business Model Canvas” ถูกพัฒนาและคิดค้นโดย Alexander Osterwalder (อเล็กซานเดอร์ ออสเทอร์



วัลเดอร์ และ อีฟ พินเชอร์, 2557) ซึ่งได้เผยแพร่ Model นี้ในหนังสือที่ชื่อว่า “Business Model Generation” ประกอบด้วย 9 ส่วนดังนี้ (ภาพที่ 1)

- 1) Value Propositions จุดแข็งของสินค้า/บริการ เป็นส่วนที่สำคัญมากที่จะต้องคิดให้ได้เป็นอันดับแรก เพราะคุณค่าต่างๆ ที่มีอยู่นั้น สามารถนำมาสร้างเป็นจุดแข็ง รวมถึงสร้างความแตกต่างทางธุรกิจได้
- 2) Customer Segment กลุ่มลูกค้า เป็นการแบ่งกลุ่มของลูกค้า เพื่อหาข้อมูลว่า ลูกค้าในแต่ละกลุ่มนั้น มีความต้องการอย่างไร มีลักษณะสำคัญอย่างไร พฤติกรรมเป็นอย่างไร หรือ ปัญหาที่ลูกค้าพบคืออะไร เป็นต้น
- 3) Channels ช่องทางการจำหน่าย การหาช่องทางที่ใช้สื่อสารประชาสัมพันธ์สินค้าให้เหมาะสมกับกลุ่มลูกค้า นั้นๆ เช่น อินเทอร์เน็ต Facebook, Social media สื่อสิ่งพิมพ์ ฯลฯ และต้องพิจารณาถึงช่องทางการสื่อสาร การสั่งซื้อ การจัดส่ง หรือการดูแลหลังการขาย ด้วยเช่นกัน
- 4) Customer Relationships ความสัมพันธ์กับลูกค้า คือ การให้ความช่วยเหลือ อำนวยความสะดวกให้กับลูกค้า ตอบปัญหาต่างๆ ฯลฯ ซึ่งเป็นผลดีในอนาคต เพราะลูกค้าจะนึกถึงเมื่อต้องการซื้อสินค้าหรือบริการ นั้นๆ หรืออาจแนะนำบุคคลอื่นต่อได้
- 5) Revenue Streams รายได้หลัก เป็นส่วนที่คนทำธุรกิจให้ความสำคัญมากที่สุด ซึ่งจะบ่งบอกว่ารายได้หลักของมาจากอะไร เช่น การขายสินค้า การให้บริการ การจัดเก็บรายได้จากระบบสมาชิก ฯลฯ และอาจมีรายได้รองจากแหล่งอื่นๆ อีกหรือไม่ เพราะการที่เราระบุแหล่งรายได้อย่างชัดเจน จะทำให้เรารู้ว่า ควรเน้นหนักไปในทิศทางใด เพื่อก่อให้เกิดรายได้สูงสุดให้กับธุรกิจ
- 6) Key Resource ทรัพยากรหลัก คือ สิ่งที่เรามีอยู่และสามารถนำมาสร้างคุณค่าให้กับธุรกิจได้ แบ่งออกเป็น 2 ประเภท คือ ทรัพยากรที่เป็นรูปธรรม เช่น เครื่องจักร อุปกรณ์ คนงาน ฯลฯ และทรัพยากรที่เป็นนามธรรม เช่น “Brand Value หรือ คุณค่าของตราสินค้า” ซึ่งเป็นสิ่งที่จับต้องไม่ได้ แต่มีมูลค่ามหาศาล เป็นต้น
- 7) Key Activities กิจกรรมหลัก เป็นกิจกรรมที่จะสนับสนุนให้ สินค้า และ บริการ มีมูลค่าเพิ่มมากขึ้น หรือเป็นตัวเชื่อมโยงระหว่างลูกค้า-ดำเนินธุรกิจหลัก ว่าควรมีกิจกรรมอย่างไรเพื่อให้ ลูกค้าสนับสนุนธุรกิจเราได้ดียิ่งขึ้น
- 8) Key Partners คู่ค้า หรือเพื่อนทางการค้า หมายถึง บริษัท/ธุรกิจอื่น ที่มีผลต่อการดำเนินธุรกิจของเรา หรือ สนับสนุนธุรกิจของเราให้ดำเนินไปอย่างปกติ หรือ ดำเนินไปได้ดีขึ้นจากปกติ
- 9) Cost Structure ค่าใช้จ่ายของธุรกิจ ประกอบด้วย ค่าใช้จ่ายคงที่ ที่ต้องจ่ายเป็นประจำทุกปีหรือทุกเดือน เช่น เงินเดือน ค่าวัตถุดิบ เป็นต้น และค่าใช้จ่ายผันแปรที่ขึ้นอยู่กับปัจจัยต่างๆ ที่เปลี่ยนไป เช่น ค่าขนส่ง ค่าบริหารจัดการ เป็นต้น





ภาพที่ 1 องค์ประกอบของ Business Model Canvas

ที่มา: อเล็กซานเดอร์ ออสเทอร์วัลเดอร์ และ อีฟ พินเนอร์, 2557

Alexander Osterwalder ได้กล่าวไว้ว่า องค์ประกอบของ Business Model Canvas มีองค์ประกอบที่สำคัญเหมาะสมสำหรับนำไปสร้างนวัตกรรมโมเดลธุรกิจ (Business Model Innovation) นอกจากนี้ แต่ละองค์ประกอบของ Business Model Canvas ยังมีความเป็นกลางและมีความครอบคลุมสามารถนำไปใช้ได้กับทุกอุตสาหกรรมอีกด้วย ต่อมาในปี 2009 Osterwalder and Pigneur ได้ในคำจำกัดความของ Business Model Canvas เพิ่มขึ้นไปอีกว่า Business Model Canvas นี้เป็นเสมือนเครื่องมือที่ช่วยในการวางแผนธุรกิจ ซึ่งจะช่วยให้เห็นภาพ (Visualizing) ได้อย่างครบถ้วนทุกมุม ช่วยในการกำหนดยุทธศาสตร์ กลยุทธ์ ประเมินความสำเร็จของแผนงานและเลือกรูปแบบธุรกิจ (Business Model) ที่มีประสิทธิภาพและเหมาะสมกับธุรกิจ โดย Business Model Canvas แบ่งโครงสร้างในการวางแผนและกำหนดกลยุทธ์ออกเป็น 9 กล่อง (Building Block) ซึ่งทั้ง 9 กล่องนี้ มีความเกี่ยวข้องต่อเนื่องกันและช่วยให้ธุรกิจเห็นภาพได้อย่างครบถ้วนชัดเจน The Business Model Canvas ประกอบด้วยส่วนหลักๆ คือ ลูกค้า สินค้า/บริการของธุรกิจ โครงสร้างของธุรกิจ และความอ่อนไหวทางการเงิน Business Model Canvas เปรียบเสมือนพิมพ์เขียวของยุทธวิธี ดำเนินการผ่านโครงสร้างองค์กร กระบวนการ และระบบ ซึ่งจะช่วยให้การวางแผนธุรกิจอย่างรอบด้าน

เขมิกา ธนธำรงกุล และคณะ (2563) ได้ทำการศึกษาโมเดลธุรกิจของผู้ประกอบธุรกิจจำหน่ายเครื่องจักรกลการเกษตรในจังหวัดเชียงใหม่ จากผลการศึกษาพบว่า ในการทำธุรกิจจำหน่ายเครื่องจักรกลการเกษตร กลุ่มลูกค้าหลักของธุรกิจคือกลุ่มเกษตรกร ผู้ประกอบธุรกิจส่วนใหญ่ขายสินค้าทางหน้าร้านและติดต่อสื่อสารผ่านทางโทรศัพท์ การให้บริการหลังการขาย และการส่งมอบสินค้าที่มีคุณภาพ จะช่วยสร้าง



ความสัมพันธ์ให้กับลูกค้า การจัดหาสินค้ามาจำหน่ายผู้ประกอบการคำนึงถึงวัสดุ/อุปกรณ์ที่มีคุณภาพ และการจัดโปรโมชั่นในช่วงเทศกาลต่างๆ ส่งผลทำให้เกิดเป็นกำไรในการดำเนินงาน

จากการทบทวนงานวิจัยในอดีตที่ผ่านมาพบว่า โมเดลธุรกิจมีอยู่หลากหลายรูปแบบขึ้นอยู่กับรูปแบบการดำเนินงานของอุตสาหกรรมนั้นว่าจะนำองค์ประกอบอะไรไปปรับใช้เพื่อให้เกิดความเหมาะสมมากที่สุด จะเห็นว่าทุกอุตสาหกรรมนำเอาองค์ประกอบของ Business Model Canvas ไปปรับใช้ในแต่ละอุตสาหกรรม โดยประยุกต์ให้มีความเหมาะสมกับรูปแบบการดำเนินงานของอุตสาหกรรมนั้นๆ ไม่ว่าจะเป็นองค์กรขนาดใหญ่ อย่างธุรกิจสายการบิน หรือองค์กรขนาดเล็กอย่างวิสาหกิจขนาดกลางและขนาดย่อมต่างก็ให้ความสำคัญกับการวางแผนโมเดลธุรกิจ ทุกองค์กรมองว่าการวางแผนโมเดลธุรกิจจะทำให้เราเข้าใจธุรกิจที่เรากำลังดำเนินการอยู่ และสามารถหา

ช่องทางเพื่อสร้างรายได้และขีดความสามารถในการแข่งขัน โดยโมเดลธุรกิจที่ดีที่สุดจากการทบทวนวรรณกรรมจะเห็นได้ว่าหลายๆ องค์กรเลือกที่จะใช้ Business Model Canvas เป็นโมเดลตั้งต้นในการออกแบบโมเดลธุรกิจของตนเอง เนื่องจาก Business Model Canvas ถูกออกแบบมาให้สามารถมองเห็นภาพของธุรกิจได้อย่างครบถ้วนและชัดเจน

วิธีดำเนินการวิจัย

การวิจัยครั้งนี้เป็นการวิจัยเชิงคุณภาพโดยใช้การวิจัยเชิงปฏิบัติการแบบมีส่วนร่วม (Participatory Action Research) ซึ่งมีผู้นำชุมชนและสมาชิกวิสาหกิจจำนวน 31 คน เป็นผู้ร่วมวิจัยในทุกกระบวนการระหว่างเดือนพฤษภาคม – เดือนตุลาคม 2561 (150 วัน) ดังนี้

- 1) จัดประชุม ชี้แจง สร้างการรับรู้และความเข้าใจให้แก่ผู้นำ/สมาชิกของหมู่บ้านท่ามาคำชาย “วิสาหกิจชุมชนกลุ่มทอผ้าย้อมสีธรรมชาติหนองบัวแดง อำเภอนองบัวแดง จังหวัดชัยภูมิ”
- 2) รวบรวมข้อมูล ประมวลผล และวิเคราะห์ข้อมูลการดำเนินธุรกิจ จะทำให้ทราบถึงข้อมูลการดำเนินธุรกิจของวิสาหกิจชุมชนกลุ่มทอผ้าย้อมสีธรรมชาติหนองบัวแดง อำเภอนองบัวแดง จังหวัดชัยภูมิ เพื่อนำไปสู่การนำเสนอรูปแบบการบริหารจัดการและพัฒนา กลุ่มเกษตรกร/วิสาหกิจชุมชน ต่อไป
- 3) วิเคราะห์สภาพแวดล้อมและประเมินศักยภาพของธุรกิจวิสาหกิจชุมชนกลุ่มทอผ้าย้อมสีธรรมชาติหนองบัวแดง อำเภอนองบัวแดง จังหวัดชัยภูมิ (SWOT Analysis)
- 4) วิเคราะห์และจัดทำรูปแบบการทำธุรกิจ (Business Model Canvas)
- 5) จัดทำรูปแบบการบริหารจัดการและพัฒนาวิสาหกิจชุมชนฯ โดย การอบรมให้ความรู้ ให้คำปรึกษาด้านการวางแผนบริหารจัดการธุรกิจ การพัฒนาผลิตภัณฑ์เพื่อสร้างมูลค่าเพิ่ม การจัดทำรูปแบบการประชาสัมพันธ์ในลักษณะของการทำการตลาดโดยใช้เนื้อหา (Content Marketing) ขยายช่องทางการจัดจำหน่ายสินค้า และการศึกษาดูงาน



ผลการวิจัยและการอภิปรายผล

1. สภาพแวดล้อมและศักยภาพของธุรกิจวิสาหกิจชุมชนกลุ่มทอผ้าย้อมสีธรรมชาติหนองบัวแดง อำเภอนองบัวแดง จังหวัดชัยภูมิ

จากการศึกษาวิจัยและการรวบรวมข้อมูลในการลงพื้นที่วิสาหกิจชุมชนกลุ่มทอผ้าย้อมสีธรรมชาติหนองบัวแดง อำเภอนองบัวแดง จังหวัดชัยภูมิ ผู้วิจัยสามารถประมวลผลและวิเคราะห์สภาพแวดล้อมและศักยภาพของธุรกิจ ในรูปแบบของ SWOT Analysis ได้ดังตารางที่ 1 จากการวิเคราะห์ SWOT ของวิสาหกิจชุมชนกลุ่มทอผ้าย้อมสีธรรมชาติหนองบัวแดง ประเมินได้ว่า วิสาหกิจชุมชนกลุ่มทอผ้าย้อมสีธรรมชาติหนองบัวแดง มีผลิตภัณฑ์ที่มีเอกลักษณ์และสร้างจุดขายได้ นั่นคือ การใช้กระบวนการผลิตจากธรรมชาติในทุกขั้นตอน ตั้งแต่ปลูก จนถึงการทอ เป็นที่ยอมรับของกลุ่มลูกค้าที่นิยมผ้าไหม และโดดเด่นด้วยการใช้วัสดุธรรมชาติทั้งหมดในการผลิต โดยมีหน่วยงานราชการให้การสนับสนุนและตรวจสอบมาตรฐานอย่างสม่ำเสมอ ประกอบกับความนิยมผ้าไหมของตลาดมีมากขึ้น ดังนั้นกลยุทธ์ในการพัฒนา จึงใช้กลยุทธ์เชิงป้องกัน ใช้จุดแข็งลดอุปสรรค หรือภัยคุกคามจากภายนอก คือ การใช้จุดเด่นของผลิตภัณฑ์ คือ การทอผ้าที่ทำจากวัสดุธรรมชาติในทุกขั้นตอน ปลอดภัย สารเคมี และความหลากหลายของผลิตภัณฑ์ ในการสร้างจุดขาย เพื่อแข่งขันกับผู้ผลิตผ้าไทยรายอื่นๆ

สำหรับจุดอ่อนและอุปสรรค ผู้วิจัยได้เสนอแนวทาง/กิจกรรมรองรับ ได้แก่ กลุ่มควรมีการจัดทำขึ้นตัวอย่างผ้า รวมทั้ง ภาพถ่ายที่มีความชัดเจน เพื่อให้ลูกค้าได้เห็นและสัมผัสเพื่อการตัดสินใจซื้อที่ง่ายขึ้น ควรมีการติดต่อประสานงาน สร้างเครือข่ายที่เป็นแหล่งผลิตเครื่องอ้อมฝ้าย ดัดฝ้าย เพื่อเสริมกระบวนการผลิตให้มีความมั่งคั่งยิ่งขึ้น ซึ่งสอดคล้องกับงานวิจัยที่ผ่านมาของชัยภูมิกัก หล้าแหล่ง และคณะ (2561) ที่พบว่าศักยภาพการสร้างเครือข่ายธุรกิจส่งผลต่อความได้เปรียบทางการแข่งขันของวิสาหกิจชุมชน นอกจากนี้ หน่วยงานราชการและหน่วยงานที่

ตารางที่ 1 ผลการวิเคราะห์ SWOT ของวิสาหกิจชุมชนกลุ่มทอผ้าย้อมสีธรรมชาติหนองบัวแดง อำเภอนองบัวแดง จังหวัดชัยภูมิ

จุดแข็ง (Strengths: S)	จุดอ่อน (Weaknesses: W)
1. ผู้นำและกรรมการมีความเข้มแข็ง และมีศักยภาพในการทำตลาด 2. มีการทอผ้าที่ทำจากวัสดุธรรมชาติในทุกขั้นตอน ปลอดภัย และสมาชิกในกลุ่มทำเองทุกขั้นตอน โดยแบ่งงานไปตามความถนัด 3. การสืบสานภูมิปัญญาการทอผ้าของคนในชุมชน และสืบทอดวิธีการทอและลดทลายลงบนผืนผ้าที่ย้อมจากวัสดุธรรมชาติ	1. ผลิตภัณฑ์ที่เป็นลักษณะผ้า ลูกค้าน่าจะพิจารณาซื้อเมื่อได้เห็นสินค้าจริงเท่านั้น 2. ผลิตภัณฑ์ของกลุ่มใช้วัตถุดิบจากธรรมชาติ ทั้งเส้นไหม ฝ้าย และวัตถุดิบย้อมสี ซึ่งปริมาณการผลิตที่ได้ขึ้นอยู่กับสภาพภูมิอากาศเป็นสำคัญ ดังนั้นจึงมีความเสี่ยงที่จะขาดแคลนวัตถุดิบในบางช่วงเวลา



จุดแข็ง (Strengths: S)	จุดอ่อน (Weaknesses: W)
4. ในการย้อมผ้าทอมือหนองบัวแดงนั้น คือ โคลน ทุกขั้นตอนใช้วัตถุดิบที่มีอยู่ในท้องถิ่น อีกทั้งทุกขั้นตอนการผลิตเป็นมิตรต่อสิ่งแวดล้อม 5. ผลิตภัณฑ์มีความหลากหลาย ได้แก่ ผ้าผืน ผ้าถุง กางเกง ผ้าขาวม้า ผ้าคลุมไหล่	
โอกาส (Opportunities: O)	อุปสรรค (Threats: T)
1. ตลาดมีความต้องการผ้าไทยมากขึ้น 2. มีอาจารย์คณะสถาปัตยกรรมศาสตร์ จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย ให้ความรู้ในการออกแบบลวดลาย และการจัดวางผ้าในการแสดงสินค้า	1. มีคู่แข่งทางธุรกิจจำนวนมาก 2. ขาดเครื่องทอผ้า (อ้าว) ที่สามารถทำได้ในปริมาณมากเพื่อใช้ในการคัดแยกเมล็ดฝ้าย ให้ทันต่อความต้องการเส้นฝ้าย ปัจจุบันต้องส่งฝ้ายไปทอที่โรงทอผ้า ที่ อ.ตากฟ้า จ.นครสวรรค์ ทำให้ต้นทุนการผลิตสูงขึ้นตามไปด้วย

เกี่ยวข้องควรให้การสนับสนุนในการผลิตวัตถุดิบที่เป็นมิตรกับสิ่งแวดล้อม เช่น ฝ้ายอินทรีย์ เป็นต้น และควรมีการจัดกิจกรรมเพื่อส่งเสริมและประชาสัมพันธ์ ผลิตภัณฑ์ของท้องถิ่นให้เป็นที่รู้จักมากยิ่งขึ้น เพื่อเพิ่มช่องทางการจำหน่ายให้มากขึ้น

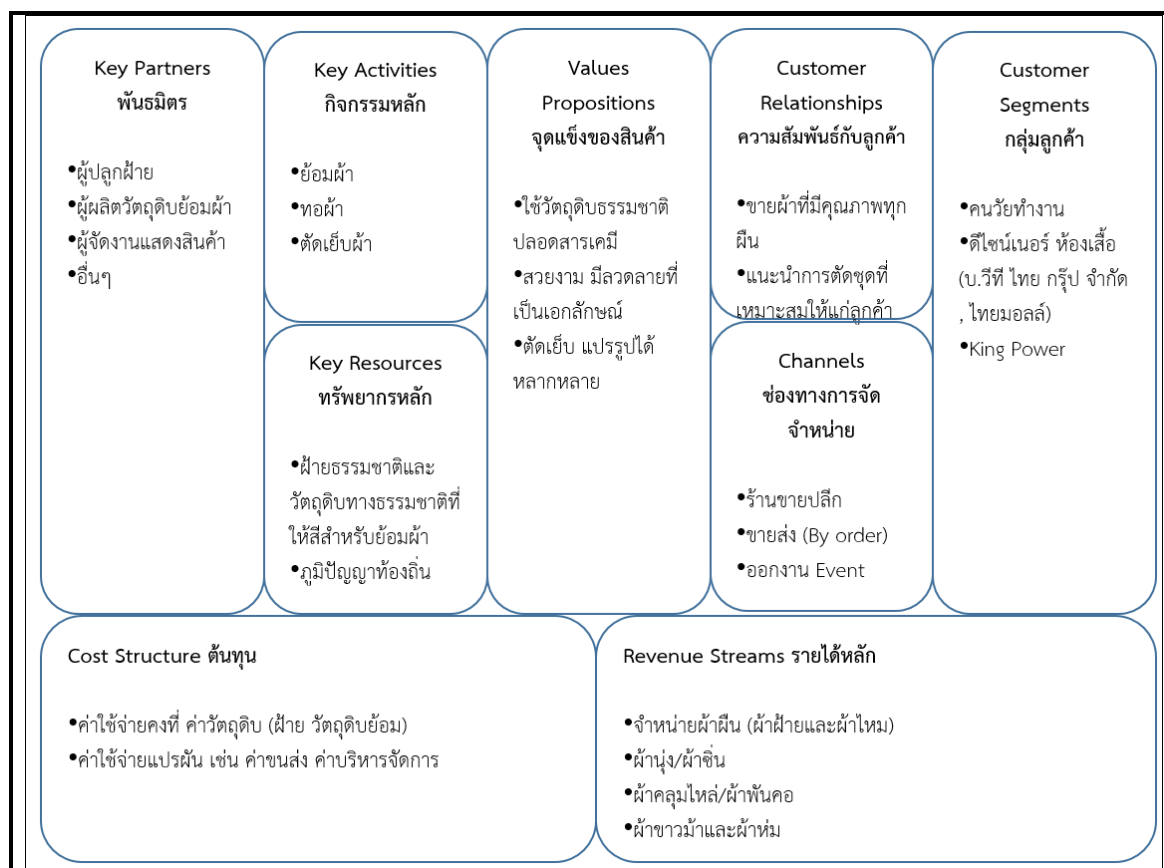
2. รูปแบบการทำธุรกิจ (Business Model) ของวิสาหกิจชุมชนกลุ่มทอผ้าย้อมสีธรรมชาติหนองบัวแดง อำเภอนองบัวแดง จังหวัดชัยภูมิ

Business Model Canvas เป็นเครื่องมือซึ่งได้แสดงถึงภาพรวมของปัจจัยที่มีความสำคัญในการดำเนินธุรกิจทั้ง 9 ด้าน สำหรับการวิเคราะห์ Business Model Canvas ของวิสาหกิจชุมชนกลุ่มทอผ้าย้อมสีธรรมชาติหนองบัวแดง อำเภอนองบัวแดง จังหวัดชัยภูมิ สามารถสรุปรายละเอียดได้ ดังนี้ (ภาพที่ 2)

1. Key Partners (พันธมิตร) เป็นผู้ที่คอยป้อนวัตถุดิบสำหรับทอผ้า ได้แก่ กลุ่มปลูกฝ้าย ผู้ผลิตวัตถุดิบย้อมผ้าธรรมชาติ ซึ่งทำให้กลุ่มฯ รับซื้อวัตถุดิบได้ในราคาไม่แพง และผู้จัดงานแสดงสินค้า ซึ่งส่วนใหญ่ คือหน่วยงานราชการ
2. Key Activities (กิจกรรมหลัก) คือ กิจกรรมที่ต้องทำในธุรกิจ เช่น กระบวนการผลิต โดยกิจกรรมหลักของกลุ่มฯ คือ การย้อมผ้า การทอผ้า และการตัดเย็บเสื้อผ้า
3. Key Resource (ทรัพยากร) คือ สิ่งที่มีอยู่และสามารถนำมาสร้างคุณค่าให้กับธุรกิจได้ โดยทรัพยากรที่มี ได้แก่ ฝ้ายและวัตถุดิบทางธรรมชาติที่ปลอดภัยและมีคุณภาพ และภูมิปัญญาท้องถิ่น ซึ่งมีทั้งกระบวนการย้อมผ้า ทำผ้าหมักโคลน และลวดลายการทอผ้าที่เป็นเอกลักษณ์
4. Value Propositions (ต้องรู้ว่าจุดแข็งของสินค้า/บริการ) คือ สิ่งที่แตกต่างกัน และโดดเด่นกว่าสินค้าอื่น หรือสินค้าประเภทเดียวกัน โดยจุดแข็งของสินค้าของกลุ่ม คือ ใช้วัตถุดิบ



ธรรมชาติปลอดสารเคมี ทั้งฝ้ายและสีย้อม มีความสวยงาม ลวดลายบนผืนผ้าเป็นเอกลักษณ์ ดัดเย็บได้หลากหลายปรับเปลี่ยนได้ตามยุคสมัย



ภาพที่ 2 รูปแบบการทำธุรกิจ (Business Model)

ของวิสาหกิจชุมชนกลุ่มทอผ้าย้อมสีธรรมชาติหนองบัวแดง อำเภอหนองบัวแดง จังหวัดชัยภูมิ

5. Channels (ช่องทางการจำหน่าย) คือการหาช่องทางที่เราจะใช้สื่อสารประชาสัมพันธ์สินค้า รวมถึงการสั่งซื้อ การจำหน่าย และการจัดส่ง โดยกลุ่มฯ มีอยู่ 3 ช่องทางหลัก คือ ขายปลีกหน้าร้าน ขายส่งตามที่ลูกค้าสั่งซื้อ และจำหน่ายตามงานแสดงสินค้าต่างๆ เช่น งานฝ้ายทอใจ งาน OTOP เป็นต้น

6. Customer Segment (กลุ่มลูกค้า) คือ กลุ่มคนที่จะจัดจำหน่ายสินค้า/บริการให้ โดยปัจจุบันมีกลุ่มลูกค้าหลักอยู่ 2 กลุ่ม คือ คนทั่วไปในวัยทำงาน และ ดีไซน์เนอร์ ห้องเสื้อ เช่น บริษัท วีทีไทย กรู๊ป เป็นที่รวบรวมงานหัตถกรรมไทย ทั้งแบบดั้งเดิมและร่วมสมัย เพื่อขยายตลาดและเพิ่มฐานลูกค้าในต่างประเทศให้กับผู้ประกอบการและกลุ่มชาวบ้าน รวมทั้งห้างร้านขนาดใหญ่ ได้แก่ King Power



7. Customer Relationships (ความสัมพันธ์กับลูกค้า) คือ การให้ความช่วยเหลืออำนวยความสะดวก และค้าขายอย่างตรงไป-ตรงมา ซึ่งทางกลุ่มได้จัดจำหน่ายผ้าที่มีคุณภาพสวยงามให้แก่ลูกค้าเสมอ รวมถึงการให้คำแนะนำเกี่ยวกับการตัดชุดเพื่อสวมใส่ เมื่อซื้อผ้าไปแล้ว

8. Cost Structure (ค่าใช้จ่ายของธุรกิจ) คือ ต้นทุนที่ต้องใช้ในการดำเนินธุรกิจ ได้แก่ ค่าใช้จ่ายคงที่ ที่ต้องจ่ายเป็นประจำทุกปีหรือทุกเดือน เช่น เงินเดือน ค่าวัตถุดิบ และ ค่าใช้จ่ายผันแปรที่ขึ้นอยู่กับปัจจัยต่างๆ ที่เปลี่ยนไป เช่น ค่าขนส่ง ค่าบริหารจัดการ เป็นต้น โดย ค่าใช้จ่ายคงที่ของกลุ่ม คือค่าฝ่าย ค่าวัตถุดิบย้อมผ้า เป็นต้น ส่วนค่าใช้จ่ายแปรผัน คือ ค่าขนส่ง ค่าบริหารจัดการภายในกลุ่ม

9. Revenue Streams (รายได้หลัก) คือรายได้ที่ทำเงินสูงที่สุดในการดำเนินธุรกิจ เพราะการดำเนินธุรกิจอาจมีรายได้หลายแหล่ง แต่จะมีหนึ่งแหล่งที่ต้องเป็นรายได้หลัก ซึ่งรายได้หลักของกลุ่ม คือ จำหน่ายผ้าผืน (ผ้าฝ้าย ผ้าไหม) ผ้านุ่ง/ผ้าชิ้น/กางเกง ผ้าคลุมไหล่/ผ้าพันคอ และผ้าขาวม้า/ผ้าห่ม ตามลำดับ

3. รูปแบบการบริหารจัดการและพัฒนาวิสาหกิจชุมชนกลุ่มทอผ้าย้อมสีธรรมชาติหนองบัวแดง อำเภอนองบัวแดง จังหวัดชัยภูมิ

จากการประชุมชี้แจงเพื่อสร้างการรับรู้และความเข้าใจ การรับฟังข้อคิดเห็นและข้อเสนอแนะจากผู้เข้าร่วมประชุม รวมทั้งการเก็บข้อมูล วิเคราะห์สภาพแวดล้อม ศักยภาพ และรูปแบบการทำธุรกิจของวิสาหกิจชุมชนกลุ่มทอผ้าย้อมสีธรรมชาติหนองบัวแดง อำเภอนองบัวแดง จังหวัดชัยภูมิ ผู้วิจัยได้ดำเนินการใน 5 เรื่องต่อไปนี้เพื่อเป็นการพัฒนาวิสาหกิจชุมชนฯ สรุปได้ดังนี้

3.1 การอบรมให้ความรู้ ให้คำปรึกษาด้านการวางแผนบริหารจัดการธุรกิจ

จากการวิเคราะห์ SWOT และรูปแบบการทำธุรกิจ (Business Model) ของวิสาหกิจชุมชนฯ ประกอบกับข้อมูลเพิ่มเติมจากการเสวนาและประชุมกลุ่มย่อยกับผู้นำชุมชนและสมาชิกของกลุ่มฯ พบว่า สมาชิกมีความคาดหวังในการได้รับความรู้ในด้านการทำธุรกิจ การบริหารจัดการของวิสาหกิจชุมชนกลุ่มทอผ้าย้อมสีธรรมชาติหนองบัวแดง ซึ่งสอดคล้องกับงานวิจัยเกี่ยวกับวิสาหกิจชุมชนฯ ที่ผ่านมาของกษมาพร พวงประยงค์ และ นพพร จันทรนาชู (2556) และชนทัต บุญรัตนกิตติภูมิ (2557) ที่พบว่าวิสาหกิจชุมชนฯ ต้องการการสนับสนุนด้านการบริหารจัดการและการเพิ่มมาตรฐานผลิตภัณฑ์ ผู้วิจัยจึงได้จัดประชุมเพื่อชี้แจง และสร้างการรับรู้และความเข้าใจให้แก่ผู้นำของกลุ่มฯจากชุมชน และสมาชิกในการพัฒนาเป็นหมู่บ้านทอผ้ามาค้าขาย ควบคู่กันกับการจัดอบรมและให้คำปรึกษาแก่สมาชิก ในหัวข้อต่างๆ ดังนี้ 1) สร้างการรับรู้ และความเข้าใจให้แก่ผู้นำ/สมาชิกของหมู่บ้านทอผ้ามาค้าขายเป้าหมาย และผู้เกี่ยวข้องในกรส่งเสริมและพัฒนาเป็น “หมู่บ้านทอผ้ามาค้าขาย” 2) การวางแผนการ



บริหารจัดการธุรกิจด้านต่างๆ 3) พัฒนาสินค้า/ผลิตภัณฑ์/บริการ เพื่อสร้างมูลค่าเพิ่ม (Value Added) และเพิ่มมูลค่าการค้า 4) ศึกษาฐานกลุ่มเกษตรกร หรือสถาบันเกษตรกร หรือวิสาหกิจชุมชน ซึ่งได้รับการยอมรับในระดับประเทศ 5) การประชาสัมพันธ์การเป็นหมู่บ้านทำมาค้าขายในลักษณะของการทำ Content Marketing 6) เชื่อมโยงและขยายช่องทางการจำหน่ายสินค้า/ผลิตภัณฑ์/บริการ ไปยังแหล่งอื่นๆ 7) ขยายช่องทางการค้าออนไลน์ โดยการใช้ประโยชน์จากเทคโนโลยีสารสนเทศ

จากการประเมินผลการจัดประชุมและอบรม พบว่า ผู้เข้ารับการอบรมส่วนใหญ่ มีความรู้หลังการอบรมมากขึ้น และเห็นว่าตนเองจะสามารถนำความรู้ไปถ่ายทอดแก่ชุมชน สามารถให้คำปรึกษาแก่เพื่อนสมาชิก และมั่นใจในการนำความรู้ไปใช้กับกิจการของกลุ่มฯ ได้

3.2 การพัฒนาผลิตภัณฑ์เพื่อสร้างมูลค่าเพิ่ม

การสร้างมูลค่าเพิ่มให้กับผลิตภัณฑ์ เป็นแนวทางในการยกระดับผลิตภัณฑ์ รวมทั้งทำให้สามารถตั้งราคาผลิตภัณฑ์ที่สูงขึ้นได้ และทำให้ผู้บริโภครู้สึกถึงประโยชน์ที่เพิ่มขึ้น ผู้วิจัยได้ดำเนินการพัฒนาผลิตภัณฑ์ใน 2 ด้านคือการออกแบบลวดลายผ้าและการออกแบบบรรจุภัณฑ์โดยจัดอบรมการพัฒนาผลิตภัณฑ์เพื่อเพิ่มมูลค่าโดยการออกแบบลวดลายผ้าใหม่ ณ กลุ่มนกกน้อยนาสมบูรณ์ นาธรรมชาติ ตำบลกุดชุมแสง อำเภอนองบัวแดง จังหวัดชัยภูมิ ซึ่งได้รับเกียรติจาก ผศ.ดร.ชนัชฎา จุลลัษเฐียร อาจารย์ประจำคณะสถาปัตยกรรมศาสตร์ มหาวิทยาลัยขอนแก่น ออกแบบลวดลายผ้าใหม่ที่แสดงถึงอัตลักษณ์ของกลุ่มฯ มีชื่อว่า “ลายบัวละจิต” สำหรับวิสาหกิจชุมชนกลุ่มทอผ้าย้อมสีธรรมชาติหนองบัวแดง โดยถ่ายทอดความรู้ให้กับคุณอนัญญา คำโนนกอก (ประธานกลุ่ม) สำหรับนำไปถ่ายทอดให้กับสมาชิกต่อไป ผู้วิจัยได้ดำเนินการออกแบบและจัดทำบรรจุภัณฑ์ สำหรับใส่ผลิตภัณฑ์ของวิสาหกิจชุมชนกลุ่มทอผ้าย้อมสีธรรมชาติหนองบัวแดง โดยทำการออกแบบบรรจุภัณฑ์ ทั้งหมด 2 ชนิด ได้แก่ ถุงกระดาษ และกล่องกระดาษใส่ผ้า ซึ่งได้ทำการผลิตถุงกระดาษจำนวน 500 ชิ้น มีราคาต้นทุนอยู่ที่ 37 บาท/ชิ้น ผลิตโดย ห้างหุ้นส่วนสามัญ นิติบุคคล เอพีพี พรินติ้ง กรุ๊ป และได้ส่งมอบให้เป็นที่ยอมรับแล้ว (ภาพที่ 3-4)



ภาพที่ 3 การอบรมการออกแบบลวดลายผ้า





ภาพที่ 4 บรรจุภัณฑ์ของวิสาหกิจชุมชนกลุ่มทอผ้าย้อมสีธรรมชาติหนองบัวแดง

3.3 การจัดทำรูปแบบการประชาสัมพันธ์ในลักษณะของการทำการตลาดโดยใช้เนื้อหา (Content Marketing)

ในการประชาสัมพันธ์หมู่บ้านทำมาค้าขาย มีวิธีการจัดทำรูปแบบการประชาสัมพันธ์ในลักษณะของการทำ Content Marketing เช่น การสร้าง Facebook Fanpage และ/หรือการจัดทำแผ่นพับของหมู่บ้านทำมาค้าขาย การจัดทำ QR Code เพื่อเผยแพร่เรื่องราว (Story) ของสินค้า/ผลิตภัณฑ์/บริการ การเชื่อมโยงกับการท่องเที่ยว การจัดทำเว็บไซต์ ซึ่งมีรูปแบบการแสดงผลทั้งหมด 4 ภาษา คือ ภาษาไทย ภาษาอังกฤษ ภาษาญี่ปุ่น และภาษาจีน มีการจัดทำวีดิทัศน์ การจัดทำป้ายแสดงหมู่บ้านทำมาค้าขายที่ถาวร ฯลฯ เพื่อดึงดูดความสนใจของกลุ่มเป้าหมาย หรือทำให้กลุ่มเป้าหมายประทับใจและจดจำสินค้า/ผลิตภัณฑ์/บริการ

3.4 เชื่อมโยงและขยายช่องทางการจัดจำหน่ายสินค้า

ผู้วิจัยได้ดำเนินการเชื่อมโยงและขยายช่องทางการจำหน่ายสินค้า จำนวน 2 รูปแบบ คือ การจัดแสดงสินค้า (Event) และการจับคู่ทางการค้า (Business matching) ในส่วนของการจัดแสดงสินค้า ผู้วิจัยได้จัดให้กลุ่มวิสาหกิจชุมชนฯ เข้าร่วมจัดแสดงและจำหน่ายสินค้าในงานมหกรรมสมุนไพรและอาหาร ครั้งที่ 3 "กินเปลี่ยนวัย...กินอย่างมั่นใจ ด้วยเกษตรกรรมยั่งยืน" ระหว่างวันที่ 29 สิงหาคม ถึงวันที่ 2 กันยายน 2561 ณ ศูนย์จัดแสดงสินค้า Impact เมืองทองธานี โดยได้นำผลิตภัณฑ์ของกลุ่มฯ ได้แก่ เสื้อผ้า เครื่องแต่งกาย ผ้าฝ้าย มาจัดจำหน่าย โดยมียอดขายสินค้า 170,000 บาท ผู้วิจัยได้สนับสนุนให้เกิดการเชื่อมโยงและขยายช่องทางการจำหน่ายสินค้าของวิสาหกิจชุมชนฯ โดยการจับคู่ทางการค้า (Business matching) กับทางคุณสุทตธา ไตรสุนทร เจ้าของร้านผ้าไทยโคราชร้านเน้นดีไซน์ จังหวัดนครราชสีมา ซึ่งเป็นผู้จำหน่าย ออกแบบตัดเย็บเสื้อผ้าไหมไทย ผ้าขึ้นทอมือ เครื่องประดับจากเนปาล รวมทั้งชนะเลิศการประกวด "แต่งผ้าไทยสไตล์แฟชั่น ประจำปี 2546" และรางวัลยอดเยี่ยม "แต่งผ้าไทยอย่างไรให้งาม" จากกระทรวงพาณิชย์ โดยทางคุณสุทตธา ได้สั่งซื้อผ้าฝ้ายของวิสาหกิจชุมชนกลุ่มทอผ้าย้อมสีธรรมชาติหนองบัวแดงสำหรับนำมาตัดเสื้อสำหรับคอลเลกชันใหม่ และยินดีเป็นคู่ค้ากับทางกลุ่มฯ ต่อไป (ภาพที่ 5)





ภาพที่ 5 การออกงานจัดแสดงสินค้าและการจับคู่ทางการค้า (Business matching)

3.5 การศึกษาดูงาน

การศึกษาดูงานกลุ่มวิสาหกิจชุมชนที่ประสบความสำเร็จเป็นการส่งเสริมให้ผู้นำหรือสมาชิกในชุมชนได้มีโอกาสแลกเปลี่ยนเรียนรู้และนำความรู้มาพัฒนาชุมชนของตนเองได้ ผู้วิจัยได้จัดการศึกษาดูงาน ณ วิสาหกิจชุมชนกลุ่มทอผ้าไหมบ้านหนองแซ่ ศูนย์พิพิธภัณฑสถานบ้านป่าหุ้ม-ป่าไ้ อำเภอดงหลวง จังหวัดสุพรรณบุรี ซึ่งผู้ศึกษาดูงานได้รับความรู้ในการทำผ้าไหมย้อมคราม เทคนิคในการย้อมคราม เนื่องจากผ้าไหมย้อมครามทำได้ยาก ถ้าย้อมไม่ดีก็จะมีสีที่ไม่สม่ำเสมอ ไม่สวยงาม รวมทั้งเทคนิคการเลือกใบครามมาใช้ในการย้อม กรรมวิธีการย้อมครามรวมทั้งสูตรของส่วนผสมในการย้อมคราม ได้พันธุ์ของต้นครามมาปลูกที่กลุ่มวิสาหกิจชุมชนกลุ่มทอผ้าไหมย้อมสีธรรมชาติหนองบัวแดงอีกด้วย และได้เครือข่ายในการทำผ้าไหมย้อมคราม ผู้ศึกษาดูงานสามารถนำเอาความรู้ เทคนิคการทำผ้าไหมย้อมครามมาพัฒนาสินค้าของกลุ่ม ในการทำผ้าไหมย้อมคราม (ภาพที่ 6) รวมทั้งมีแนวคิดจะไปศึกษาดูงานผ้าไหมย้อมครามที่อินเดียซึ่งถือว่าเป็นต้นกำเนิดการย้อมคราม เพื่อนำมาต่อยอดธุรกิจผ้าไหมย้อมสีธรรมชาติของกลุ่ม และ การทำผลิตภัณฑ์ของผ้าไหมย้อมสีธรรมชาติให้มีหลากหลายรูปแบบ มีความทันสมัย และเป็นผลิตภัณฑ์ที่มีเอกลักษณ์

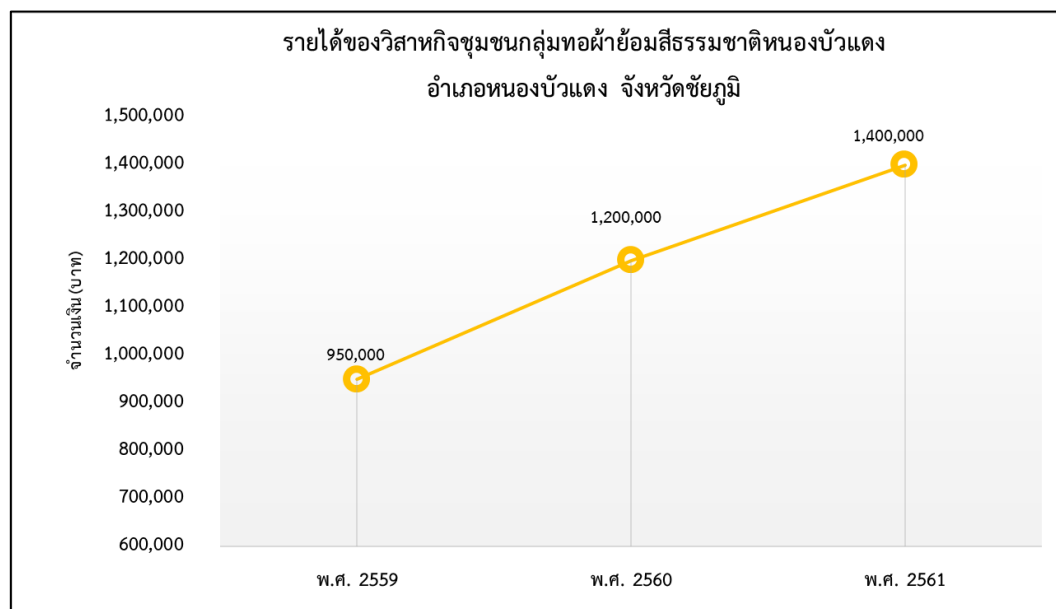


ภาพที่ 6 บรรยากาศการศึกษาดูงานของวิสาหกิจชุมชนกลุ่มทอผ้าไหมย้อมสีธรรมชาติหนองบัวแดง

จากรูปแบบการบริหารจัดการและพัฒนาวิสาหกิจชุมชนฯ ทั้ง 5 ด้าน ผู้วิจัยได้เก็บข้อมูลรายได้ของวิสาหกิจฯ ในช่วงเดือนตุลาคมถึงเดือนธันวาคมของปี 2561 พบว่ามีแนวโน้มเพิ่มขึ้น 17 เปอร์เซ็นต์ เมื่อ



เปรียบเทียบกับรายได้ของปี 2560 (ใช้การประมาณการรายได้ช่วงเดือนตุลาคมถึงเดือนธันวาคม จากปี 2559-2560) และมีแนวโน้มเพิ่มขึ้น 47 เปอร์เซ็นต์ เมื่อเปรียบเทียบกับปี 2559 (ภาพที่ 7)



ที่มา : วิสาหกิจชุมชนกลุ่มทอผ้าย้อมสีธรรมชาติหนองบัวแดง

ภาพที่ 7 รายได้ของวิสาหกิจชุมชนกลุ่มทอผ้าย้อมสีธรรมชาติหนองบัวแดง

นอกจากนี้ จากการสัมภาษณ์ประธานและสมาชิกของกลุ่ม เกี่ยวกับผลที่กลุ่มได้จากการเข้าร่วมการวิจัยและพัฒนารูปแบบการบริหารจัดการหรือพัฒนาธุรกิจของวิสาหกิจฯ สรุปได้ดังนี้

- 1) ได้กลับมาทบทวนวิธีการดำเนินงานให้เป็นระบบมากยิ่งขึ้น การพัฒนาธุรกิจ การทำยอดขายให้ได้นั้นสำคัญแล้ว แต่การวางแผนเรื่องการพัฒนาคนก็นับว่าเป็นสิ่งที่มีความสำคัญเช่นกัน
- 2) มีบรรทัดฐานที่สวຍงามตรงตามความต้องการของกลุ่มเป็นอย่างมาก รวมทั้งมีสื่อประชาสัมพันธ์ที่สามารถนำมาใช้ในการประชาสัมพันธ์ข้อมูลของกลุ่มได้ทำให้กลุ่มมีลูกค้ามากขึ้น
- 2) เนื่องจากกลุ่มฯ ไม่เชี่ยวชาญด้านการตลาดออนไลน์ เมื่อได้เข้าร่วมโครงการทำให้สมาชิกมีความรู้มากขึ้น และเห็นความสำคัญของการตลาดออนไลน์ ในโลกที่มีความแข่งขันสูง และทุกสิ่งทุกอย่างสามารถเชื่อมต่อ สื่อสารกันได้อย่างรวดเร็ว การตลาดออนไลน์จึงเป็นทางเลือกใหม่ที่ใช้ช่วยในการโฆษณาประชาสัมพันธ์ เนื่องจากสามารถเข้าถึงกลุ่มลูกค้าได้ในเวลาอันรวดเร็ว สามารถเข้าถึงกลุ่มลูกค้าได้แบบเจาะจง สามารถเข้าถึงลูกค้าได้ทั่วโลก แล้วที่สำคัญ ราคาค่าโฆษณาเมื่อเทียบกับการโฆษณาประชาสัมพันธ์แบบอื่นๆ แล้ว การตลาดออนไลน์นั้นเป็นอะไรที่ถูกลงเมื่อเทียบกับการทำการตลาดแบบอื่นๆ
- 3) ได้ต่อยอดความรู้ในการเพิ่มมูลค่าของผลิตภัณฑ์ในการทำผ้าย้อมคราม จากการได้ไปศึกษาดูงานของโครงการ เพื่อนำเทคนิคและความรู้ต่างๆ มาพัฒนาสินค้า รวมทั้งเป็นการสร้างเครือข่ายกลุ่มทอผ้าย้อมคราม กลุ่มผู้ค้าส่งคราม



4) ในอนาคตต้องการได้รับการพัฒนาส่งเสริมในเรื่องของการแปรรูปสินค้าให้หลากหลายมากยิ่งขึ้น เช่น ของแต่งบ้าน ชุด set ครอบครัวย เป็นต้น และต้องการสร้างเครือข่ายลูกค้าในระดับ Hi-End เช่น กลุ่มส่งออกสินค้าออร์แกนิก กลุ่มแปรรูปสินค้าส่งออก

สรุปผลและข้อเสนอแนะ

จากการวิเคราะห์ SWOT และ Business Model Canvas พบว่าวิสาหกิจชุมชนกลุ่มทอผ้าย้อมสีธรรมชาติหนองบัวแดงมีจุดเด่นในการใช้กระบวนการผลิตจากธรรมชาติ รวมทั้งมีต้นทุนทางทรัพยากรธรรมชาติที่เป็นวัตถุดิบในการผลิต แต่อาจขาดเทคนิคการนำเสนอและกิจกรรมทางการตลาดที่ช่วยสนับสนุนการตัดสินใจของผู้ซื้อ การพัฒนาวิสาหกิจผ่านการอบรมให้ความรู้ การพัฒนาผลิตภัณฑ์ การประชาสัมพันธ์ การขยายช่องทางการจัดจำหน่าย และการศึกษาดูงาน ถือเป็นเครื่องมือในการยกระดับความรู้ของสมาชิกและพัฒนาวิสาหกิจให้มีความก้าวหน้าในเชิงของการเติบโตของรายได้เป็นอย่างดี อย่างไรก็ตามในอนาคตควรมีการส่งเสริมและพัฒนาหมู่บ้านทำมาค้าขายวิสาหกิจชุมชนกลุ่มทอผ้าย้อมสีธรรมชาติหนองบัวแดง อำเภอหนองบัวแดง จังหวัดชัยภูมิในบางประเด็น อาทิ การสืบทอดวัฒนธรรมการทอผ้าจากผู้สูงอายุสู่คนรุ่นใหม่ การวางแผนการผลิตเป็นรายเดือน การจัดทำบัญชีรายรับ-รายจ่ายอย่างเป็นระบบ การแปรรูปผลิตภัณฑ์ให้มีความหลากหลาย และการขยายช่องทางการจัดจำหน่าย เป็นต้น



บรรณานุกรม

- กรมการพัฒนาชุมชน. (2560). *แนวทางการจัดตั้งและพัฒนากลุ่มอาชีพ*. กรุงเทพฯ: สไตลครีเอทีฟเฮ้าส์.
- กรมส่งเสริมการเกษตร. (2548). *พระราชบัญญัติส่งเสริมวิสาหกิจชุมชน พ.ศ.2548*. กรุงเทพมหานคร: สำนักงานเลขาธิการ คณะกรรมการส่งเสริมวิสาหกิจชุมชน.
- กรมส่งเสริมอุตสาหกรรม. (2552). *มาตรฐานระบบการจัดการวิสาหกิจชุมชน*. จาก <http://library.dip.go.th> เข้าถึงเมื่อ 16 กรกฎาคม 2562.
- กษมาพร พวงประยงค์ และ นพพร จันทรนาชู. (2556). แนวทางการพัฒนาวิสาหกิจชุมชนกลุ่มการแปรรูปและผลิตภัณฑ์ จังหวัดสมุทรสงคราม. *วารสารศิลปการศึกษาศาสตร์วิจัย*, 5(1), 108-120.
- เขมิกา ธนธำรงกุล, ปรีดา ศรีนฤวรรณ, ภูษณิศ เทพเกกิง, ภัทริกา มณีพันธ์. (2563). *โมเดลธุรกิจเพื่อสร้างความได้เปรียบในการแข่งขันของธุรกิจจำหน่ายเครื่องจักรกลการเกษตร ในจังหวัดเชียงใหม่*.
- วารสารวิชาการ*
- มหาวิทยาลัยราชภัฏศรีสะเกษ, ปีที่ 14 ฉบับที่ 2 พฤษภาคม - สิงหาคม 2563, 51-62
- ชนพัต บัญรัตนกิตติภูมิ. (2557). ความสามารถของผู้ประกอบการวิสาหกิจชุมชนและเครือข่ายวิสาหกิจชุมชนในประเทศไทย. *วารสารสังคมศาสตร์วิชาการ*, 7(3), 103-117.
- ชัยญญาภัก หล้าแหล่ง และคณะ. (2561). การสร้างเครือข่ายทางธุรกิจกับความได้เปรียบทางการแข่งขันของกลุ่มวิสาหกิจชุมชนในพื้นที่จังหวัดชุมพร. *Veridian E-Journal ฉบับภาษาไทย สาขาสังคมศาสตร์ มนุษยศาสตร์ และศิลปะ*, 11(2), 3447-3464.
- ณัฐวดี พัฒนโพธิ์. (2560). การพัฒนาศักยภาพกลุ่มแปรรูปผลิตภัณฑ์จากต้นกก บ้านโนนนาค ตำบลบัวบาน อำเภอยางตลาด จังหวัดกาฬสินธุ์. *วารสารการ บริหารปกครอง มหาวิทยาลัยกาฬสินธุ์*, 6(พิเศษ), 120-32.
- นงคราญ ไชยเมือง. (2558). การพัฒนาการจัดการของกลุ่มวิสาหกิจชุมชนสู่การพึ่งพาตนเองอย่างยั่งยืน. *วารสารมหาวิทยาลัยพายัพ*, 25(1), 15-39.
- ภิกค์กั กัลยาณมิตร. (2558). การพัฒนาอย่างยั่งยืนของประเทศกลุ่มนอร์ดิก. *วารสาร รัฐศาสตร์และนิติศาสตร์ มหาวิทยาลัยกาฬสินธุ์*, 4(2), 13-37.
- มานิชย์ นวลสระ. (2546). *การศึกษาปัจจัยที่ส่งผลสำเร็จต่อธุรกิจชุมชน กรณีผลิตภัณฑ์กะปิ หมู่บ้านเกาะแรด ตำบลดอนสัก อำเภอดอนสัก จังหวัดสุราษฎร์ธานี*. รายงานการวิจัย.
- สำนักนายกรัฐมนตรี.(2560). *แผนพัฒนาเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติ ฉบับที่สิบสอง พ.ศ. ๒๕๖๐ – ๒๕๖๔*. สำนักงานคณะกรรมการพัฒนาการเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติ สำนักนายกรัฐมนตรี.



- เสรี พงศ์พิศ. (2550). *วิสาหกิจชุมชน กลไกเศรษฐกิจฐานราก*. กรุงเทพมหานคร: เอดิชั่นเพรส โปรดักส์.
- อเล็กซานเดอร์ ออสเทอร์วัลเดอร์ และ อีฟ ฟินเนอร์. (2557). *คู่มือสร้างโมเดลธุรกิจ: สำหรับผู้มองการณ์ไกล ผู้คิดจะทำการใหญ่และผู้หวังจะล้มยักษ์* แปลจาก Business Model Generation แปลโดย วิญญู กิ่งหิรัญวัฒนา. กรุงเทพฯ: วีเลิร์น.
- Valchovska, S. & Watts, G. (2013). *Community-based rural enterprise in the UK- model development and success factors*. Retrieved 15 July 2019 from <http://enterise.info/lessons/community-enterprise-development.pdf>.
- Wronka, M. (2013). *Analyzing the success of social enterprises-critical success factors Perspective*. Retrieved 16 July 2019 from <http://www.toknowpress.net/ISBN/978-961-6914-02-4/papers/ML13-296.pdf>.

