

ศึกษาปัจจัยความสำเร็จการจัดการธุรกิจชุมชน
กรณีศึกษา กลุ่มวิสาหกิจชุมชนแปรรูปผลิตภัณฑ์บ้านนาออก
ตำบลสิงห์ม้อ อำเภอสิงหนคร จังหวัดสงขลา

The Study of Critical Success Factors in Community Business
Management : a Case Study of Ban Na Onk Community Enterprise of
Product Processing in Sathing Mo Subdistrict, Singhanakhon District,
Songkhla Province

ณศรสา สายดี^{1*} กฤษฎี สุวรรณชาติ² และชยุต อินทร์พรหม³

^{1,2,3}มหาวิทยาลัยราชภัฏสงขลา ตำบลเขารูปช้าง อำเภอเมือง จังหวัดสงขลา 90000

*E-mail: 614338052@parichat.skru.ac.th

บทคัดย่อ

บทความวิจัยนี้มีวัตถุประสงค์ คือ 1) เพื่อศึกษาการจัดการธุรกิจชุมชนของกลุ่มวิสาหกิจชุมชนแปรรูปผลิตภัณฑ์บ้านนาออก และ 2) เพื่อศึกษาปัจจัยความสำเร็จของกลุ่มวิสาหกิจชุมชนแปรรูปผลิตภัณฑ์บ้านนาออก โดยใช้วิธีการเก็บข้อมูลด้วยการสัมภาษณ์แบบมีโครงสร้าง การสังเกตแบบมีส่วนร่วมและการสนทนากลุ่ม กำหนดกลุ่มเป้าหมายในการวิจัย คือ ประธานกลุ่ม สมาชิกกลุ่ม และผู้บริโภคนำ ใช้การวิเคราะห์ข้อมูลเนื้อหาและตรวจสอบความน่าเชื่อถือแบบสามเส้า

ผลการวิจัยพบว่า การจัดการกลุ่มมีการดำเนินงานในแบบธุรกิจชุมชนโดยคนในชุมชน สมาชิกทุกคนสามารถทำงานได้ทุกหน้าที่ทั้งการจัดการกลุ่ม การผลิต การแปรรูป การจำหน่ายสินค้า การประชาสัมพันธ์สินค้าให้เป็นที่รู้จัก

ความสำเร็จของกลุ่ม ประกอบด้วย 1) การได้รับรองมาตรฐาน มาตรฐาน GAP, GMP, อาหารและยา, ฮาลาล และสินค้า GI 2) ผลิตภัณฑ์เป็นที่ยอมรับ สินค้ามีคุณภาพ เป็นที่ต้องการของผู้บริโภค 3) การได้รับรางวัลต่างๆ เช่น รางวัลพืช GAP รางวัลรับรองฮาลาล 4) คุณภาพผลิตภัณฑ์ ใช้วิธีการผลิตที่ได้มาตรฐาน 5) ระยะเวลา มีการดำเนินงานเกือบ 20 ปี

ปัจจัยความสำเร็จของกลุ่ม ได้แก่ ปัจจัยด้านการเงิน ปัจจัยด้านการผลิต ปัจจัยด้านการตลาด ปัจจัยด้านผู้นำ ปัจจัยแรงงาน ปัจจัยด้านการมีส่วนร่วมของสมาชิก ปัจจัยด้านระบบ ปัจจัยด้านปฏิสัมพันธ์กับภายนอก และปัจจัยด้านการบริหารและการจัดการ

คำสำคัญ: การจัดการ, ปัจจัยความสำเร็จ, วิสาหกิจชุมชน, การแปรรูปผลิตภัณฑ์

Abstract

The purposes of the research were to study 1) community business management of Ban Na Onk Community Enterprise of Product Processing and 2) critical success factors of this community enterprise. The data were collected by structured interview, participant observation, and group discussion. The targeted samples of the research were the enterprise leader, its members, and its consumers. The data were analyzed by content analysis and triangulation.

The findings displayed that the community enterprise has been operated by people in the community. All of the members can work on all duties including management, production, processing, distribution, and public relations.

The success of the community enterprise covered 1) GAP, GMP, FDA, Halal, and GI certificates, 2) accepted and quality products that have met consumer needs, 3) some rewards such as GAP and Halal, 4) quality products with standardized production, and 5) the almost-20-year operation.

The critical success factors were finance, production, marketing, leadership, labors, members' participation, system, interaction with external sectors, and administration and management.

Keywords: management, critical success factors, community enterprise, product processing

บทนำ

การพัฒนาความเข้มแข็งของชุมชนได้มีการส่งเสริมสนับสนุนเศรษฐกิจชุมชนด้วยการพัฒนารูปแบบวิสาหกิจชุมชน เพื่อให้เกิดระบบการพัฒนาเศรษฐกิจชุมชนฐานรากที่เข้มแข็ง เพื่อให้คนในชุมชนมีงานทำ มีรายได้ พึ่งพาตนเองและช่วยเหลือเกื้อกูลด้วยดีต่อกัน

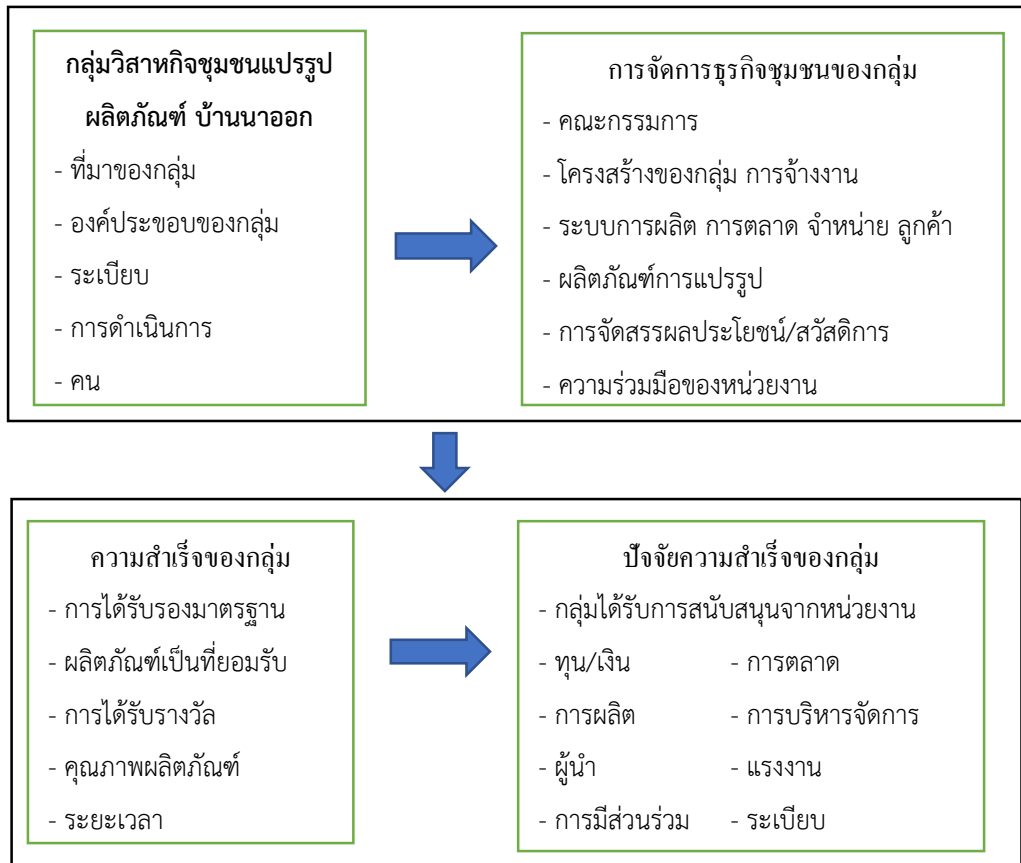
วิสาหกิจชุมชนจึงเกิดขึ้นจากการที่คนกลุ่มหนึ่งในชุมชนมารวมมือกันทำการผลิต แปรรูป การจัดการทรัพยากร การจัดการทุน การจัดการตลาด เน้นการแบ่งปัน การช่วยเหลือกัน มากกว่าการแข่งขัน เป็นการจัดระบบเศรษฐกิจใหม่ให้เป็นฐานของชุมชนเกิดความพอเพียงและนำสู่ความเข้มแข็งของชุมชน

กลุ่มวิสาหกิจชุมชนแปรรูปผลิตภัณฑ์บ้านนาออก ตำบลสทิงหม้อ อำเภอสิงหนคร จังหวัดสงขลา เป็นกลุ่มหนึ่งที่ทำเนิการแปรรูปผลิตภัณฑ์มะม่วงเบาแช่อิ่ม ได้รับการยอมรับจากผู้บริโภคและตลาด จึงทำให้กลุ่มวิสาหกิจดำเนินการมาได้นับ 10 ปี โดยผู้คณะผู้วิจัยได้สนใจในประเด็นการดำเนินงาน การจัดการกลุ่ม ทำอย่างไรจึงประสบความสำเร็จและความสำเร็จที่เกิดขึ้นของกลุ่มมาจากสาเหตุ ปัจจัยอะไรบ้าง

การศึกษาในครั้งนี้ มีวัตถุประสงค์ ดังนี้ 1) เพื่อศึกษาวิธีการจัดการธุรกิจชุมชนและความสำเร็จของกลุ่มวิสาหกิจแปรรูปผลิตภัณฑ์บ้านนาออก และ 2) เพื่อศึกษาปัจจัยความสำเร็จในการจัดการธุรกิจชุมชนของกลุ่มวิสาหกิจแปรรูปผลิตภัณฑ์บ้านนาออก

ประโยชน์ที่คาดว่าจะได้รับ 1) ทำให้ทราบถึงปัจจัยความสำเร็จในการจัดการกลุ่มวิสาหกิจแปรรูปผลิตภัณฑ์บ้านนาออก และ 2) ทำให้ทราบถึงขั้นตอนวิธีการจัดการกลุ่มวิสาหกิจแปรรูปผลิตภัณฑ์บ้านนาออก

คณะผู้วิจัยได้สร้างกรอบแนวคิดในการศึกษา โดยได้แบ่งกรอบการศึกษาเป็น 4 ส่วนด้วยกัน คือ ส่วนที่ 1 ศึกษาเกี่ยวกับกลุ่มวิสาหกิจชุมชนแปรรูปผลิตภัณฑ์บ้านนาออก และความเป็นมาของกลุ่มเพื่อทำความเข้าใจถึงสถานการณ์ที่กลุ่มได้ดำเนินการอยู่ ส่วนที่ 2 ศึกษาถึงกระบวนการจัดการของกลุ่มที่มีผลต่อความสำเร็จของการดำเนินการของกลุ่ม ส่วนที่ 3 ศึกษาถึงความสำเร็จของกลุ่มวิสาหกิจชุมชนแปรรูปผลิตภัณฑ์บ้านนาออกที่ได้รับการยอมรับทั้งในเรื่องการรับรองมาตรฐานต่าง ๆ การได้รับการยอมรับคุณภาพผลิตภัณฑ์เป็นที่นิยมของผู้บริโภค โดยมีกรอบการศึกษา ดังนี้



วิธีการวิจัย ใช้ระเบียบวิธีวิจัยเชิงคุณภาพ (Qualitative research) โดยรวบรวมข้อมูล เอกสาร (Documentary research) การทบทวนวรรณกรรมที่เป็นข้อมูลทุติยภูมิ (Secondary data) โดยกำหนดวิธีการเลือกกลุ่มเป้าหมายในการศึกษาแบบเจาะจงและใช้วิธีการแบบสุ่มเลือก เป็น 3 กลุ่ม ประกอบด้วย ประธานกลุ่ม จำนวน 1 คน คณะกรรมการและสมาชิกกลุ่ม จำนวน 20 คน และผู้บริโภคหรือลูกค้า จำนวน 10 คน รวมทั้งหมด จำนวน 31 คน โดยใช้เครื่องมือในการวิจัย คือ แบบสัมภาษณ์แบบเจาะลึก (In depth interview) โดยใช้แบบสัมภาษณ์แบบมีโครงสร้าง (Structured Interview) ในรายบุคคล การสนทนากลุ่มย่อย (Focus group) ด้วยการสัมภาษณ์สมาชิกของกลุ่ม การสังเกตการณ์แบบไม่มีส่วนร่วม

การเก็บรวบรวมข้อมูล ใช้วิธีการจดบันทึก การบันทึกเสียง การถ่ายภาพ การบันทึกการสังเกต การบันทึกเสียง นำข้อมูลที่ได้มาวิเคราะห์ ด้วยการตีความข้อมูลและตรวจสอบความถูกต้องของข้อมูลแบบสามเส้า รายงานผลการศึกษาและการอภิปรายผลด้วยการพรรณนาความ

ผลการวิจัย

1) **การจัดการกลุ่ม** กลุ่มวิสาหกิจแปรรูปผลิตภัณฑ์บ้านนาออก ตำบลสิงห์ม้อ อำเภอสิงหนคร จังหวัดสงขลา มีการจัดการกลุ่ม 5 องค์กรประกอบด้วยกัน คือ

1.1) คณะกรรมการ มีการจัดโครงสร้างการจัดการกลุ่ม โดยกรรมการบริหาร จำนวน 12 คน ประกอบด้วยประธานกลุ่ม รองประธานกลุ่ม หัวหน้าที่ปรึกษากลุ่ม หัวหน้าฝ่ายผลิต หัวหน้าฝ่ายการตลาด และสมาชิก รวมทั้งหมด จำนวน 21 คน

1.2) การจัดการของกลุ่ม มีการแบ่งหน้าที่ความรับผิดชอบของสมาชิกกลุ่มในการแปรรูปผลิตภัณฑ์จากมะม่วง และการผลิตสินค้า โดยทางกลุ่มใช้วิธีการจ้างงานสมาชิกเป็นรายวัน คนใดทำงานคนนั้นได้รับค่าแรง

1.3) ระบบการตลาดและการจำหน่ายสินค้ามะม่วงเบาแช่อิ่ม มีช่องทางตลาดของกลุ่ม 3 ประเภท ได้แก่ การจำหน่ายหน้าร้านในที่ทำกรกลุ่ม การจำหน่ายในงานแสดงสินค้า OTOP ตามจังหวัดต่าง ๆ และการจำหน่ายตลาดออนไลน์ใน Facebook “มะม่วงแช่อิ่มป่าต้วแมงโก้” และ LINE ของกลุ่ม ซึ่งลูกค้าขาประจำจะรู้จักผลิตภัณฑ์ในชื่อ “ป่าต้วแมงโก้” และนิยมสั่งซื้อผลิตภัณฑ์ออนไลน์สูง

1.4) ผลิตภัณฑ์ของกลุ่ม มีการแปรรูปผลิตภัณฑ์จากมะม่วงเบาและมะม่วงพิมเสนหลากหลายสินค้า ได้แก่ มะม่วงเบาแช่อิ่ม มะม่วงพิมเสนแช่อิ่ม แยมมะม่วง น้ำมะม่วงเบา น้ำพริกมะม่วง

1.5) การจัดสรรผลประโยชน์และสวัสดิการ กลุ่มได้มีการจัดสรรผลประโยชน์ให้แก่สมาชิกเป็นรายเดือน โดยนำผลกำไรที่ได้เฉลี่ยเดือนละ 40000 - 50000 บาท นำมาหารเฉลี่ยให้กับสมาชิก 20 คน จะสร้างรายได้คนละ ประมาณ 2000 - 2500 บาทต่อคนต่อเดือน และมีการลงหุ้นและแบ่งปันผลกำไรประจำปีให้แก่สมาชิกอีกด้วย

2) ความสำเร็จของกลุ่ม

2.1) กลุ่มได้รับรองมาตรฐานการปฏิบัติทางการเกษตรที่ดี (Good Agricultural Practices: GAP) จากกรมวิชาการเกษตร มาตรฐานอาหารและยา (อย.) มาตรฐานในการผลิตอาหาร (Good Manufacturing Practice: GMP) มาตรฐานอาหารฮาลาล การขึ้นทะเบียนเป็นสินค้าสิ่งบ่งชี้ทางภูมิศาสตร์ (Geographical Indications: GI) เป็นต้น

2.2) ผลិតภักข์ของภู่เป็นที่ยอมรับ โดยมีตลาดหลัก คื การขายทางช่องทางออนไลน์ มีการออกร้านในงาน OTOP ของจังหวัด หน่วยงานภาครัฐและเอกชนสั่งซื้อผลิตภักข์

2.3) ภู่ได้รับรางวัล ประกอบด้วย รางวัลพีช GAP ปี พ.ศ. 2555 รางวัลรับรองฮาลาล รางวัลคัศสรผลิตภักข์ประกอบอาหารระดับสามดาว ตามโครงการคัศสรสุดยอดหนึ่งตำบล หนึ่งผลิตภักข์ไทย ในปี พ.ศ.2562 และ รางวัลอาหารและยา (อย.) Quality Award 2017

2.4) คุณภาพผลิตภักข์ของภู่ มีความสด ใหม่ สะอาด สามารถเก็บไว้รับประทานในระยะเวลาได ใช้วิธีการถนอมและแปรรูปอาหารหลากหลายวิธี เช่น การแช่เย็น การอบแห้ง การทำแยม การทำน้ำมะม่วงพร้อมดื่ม การทำน้ำพริก เป็นต้น

2.5) ระยะเวลา ภู่ได้จัดตั้งเมื่อปี พ.ศ. 2546 จนถึงปัจจุบัน เป็นระยะเวลาเกือบ 20 ปี โดยพัฒนาหลากหลายผลิตภักข์ อาทิเช่น น้ำมะม่วงเบาพร้อมดื่ม แยมมะม่วง มะม่วงอบแห้ง และน้ำพริกมะม่วง เป็นต้น

3) ปัจจัยความสำเร็จของภู่วิสาหกิจแปรรูปผลิตภักข์บ้านนาออก ประกอบด้วย 9 องค์ประกอบ ดังนี้

3.1) ภู่ได้รับการสนับสนุนจากองค์กรภายนอก อาทิ สำนักงานจังหวัดสงขลา สำนักงานเกษตรจังหวัดสงขลา ฐานทัพเรือจังหวัดสงขลา และสถาบันการศึกษา มหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคลศรีวิชัย ศูนย์การศึกษานอกระบบและตามอัธยาศัยอำเภอสิงหนคร ในด้านส่งเสริมความรู้และเทคนิคในการแปรรูปมะม่วง ได้รับงบประมาณสนับสนุนการปรับปรุงอาคารที่ตั้งภู่ การสนับสนุน วัสดุอุปกรณ์เครื่องมือต่าง ๆ และได้รับการสนับสนุนบรรจุภักข์ การออกแบบตราสินค้าให้กับภู่ เป็นต้น

3.2) การลงทุนของภู่ ด้วยการลงทุนของสมาชิกภู่ คนละไม่เกิน 1000 บาท โดยนำมาเป็นทุนหมุนเวียนในการซื้อวัตถุดิบ โดยรับซื้อมะม่วงจากเกษตรกรในพื้นที่ รวมถึงเครื่องปรุงต่างๆ ที่ใช้ในการแปรรูปผลิตภักข์จากมะม่วง

3.3) การตลาด ภู่ใช้แนวคิดที่ว่า ลูกค้าหาซื้อได้สะดวก จึงมีการกระจายสินค้าหลายช่องทาง ทั้งในภู่ เพจออนไลน์ ออกงาน OTOP และขายส่งให้กับร้านค้าทั่วไป

3.4) การผลิต ทางภู่จะเน้นผลิตสินค้าที่สด ใหม่ สะอาด ไม่กักตุนสินค้าไว้ เพราะจะทำให้สินค้าไม่ได้คุณภาพ และเนื่องจากสินค้าที่ขายดี เป็นที่ต้องการของตลาดมาก จึงต้องรักษามาตรฐานการผลิตให้สินค้าได้มาตรฐานคงที่เสมอ

3.5) การบริหารจัดการ กลุ่มมีประธานกลุ่มและรองประธานกลุ่มทำหน้าที่บริหารจัดการกลุ่ม หัวหน้าที่ปรึกษากลุ่มทำหน้าที่ให้คำปรึกษาแก่สมาชิกกลุ่ม เลขานุการ ทำหน้าที่ดูแลรับผิดชอบในการจดลยาระเอียดงานต่าง ๆ ของกลุ่ม หัวหน้าฝ่ายผลิต ทำหน้าที่ในเรื่องกระบวนการผลิตแปรรูปผลิตภัณฑ์ หัวหน้าฝ่ายการตลาด ทำหน้าที่ในการจัดจำหน่ายไปยังตลาดทั้งในและนอกเขตชุมชนและตลาดออนไลน์

3.6) ผู้นำ เป็นบุคคลมีความสามารถ กล้าคิด กล้าตัดสินใจ มีความรู้และประสบการณ์ในการผลิต การแปรรูป การตลาดและสามารถคาดคะเนแนวโน้มความต้องการของผู้บริโภคและกำลังการผลิตในอนาคตได้

3.7) แรงงาน สมาชิกกลุ่มทุกคนเป็นแรงงานที่มีประสบการณ์แปรรูปมะม่วงมาหลายปี มีใจรักในการทำงานกลุ่ม มีฝีมือ มีความชำนาญ สามารถทำงานได้ทุกขั้นตอนและทดแทนการทำงานร่วมกันได้

3.8) การมีส่วนร่วมของสมาชิกในกลุ่ม สมาชิกมีการร่วมมือ ร่วมคิด ร่วมทำ ร่วมรับผิดชอบ ปรึกษาหารือภายในกลุ่ม มีการปฏิสัมพันธ์และการติดต่อสื่อสารระหว่างสมาชิกเป็นอย่างดี ซึ่งทำให้เกิดความไว้วางใจและความผูกพันระหว่างกัน

3.9) ระเบียบของกลุ่ม กลุ่มไม่มีการกำหนดกฎระเบียบที่ชัดเจน สมาชิกทุกคนทำงานด้วยความสมัครใจ มีความเข้าใจกัน ไม่มีการบีบบังคับ

อภิปรายผล

ปัจจัยความสำเร็จของกลุ่ม พบว่ามีการดำเนินงานในรูปแบบธุรกิจชุมชน โดยคนในชุมชน และเพื่อคนในชุมชน ประธานกลุ่มมีการจัดการในลักษณะเป็นเจ้าของธุรกิจและเพื่อนร่วมงานไปพร้อมกันกับสมาชิกของกลุ่ม โดยมีกิจกรรมหลัก คือ การแปรรูปผลิตภัณฑ์มะม่วงเบา อาทิเช่น มะม่วงแช่อิ่ม น้ำพริกมะม่วง แยมมะม่วง มะม่วงอบแห้ง น้ำมะม่วงเบา เป็นต้น สมาชิกทุกคนสามารถทำงานได้ทุกหน้าที่ทั้งการจัดการกลุ่ม การผลิต การแปรรูป การจำหน่ายสินค้า การประชาสัมพันธ์สินค้า การจัดการทุนของกลุ่มจึงให้สมาชิกมีการลงทุนร่วมกัน มีการให้ค่าตอบแทนเป็นรายวันแก่สมาชิก การจัดสรรเป็นสวัสดิการแก่สมาชิกและพัฒนาสาธารณะประโยชน์ของชุมชน ใช้หลักเศรษฐกิจพอเพียง เน้นการพึ่งพาตนเองในการดำเนินงานวิสาหกิจชุมชน

นอกจากนี้ พบว่ามีปัจจัยอื่น ๆ ที่สำคัญ ด้านการเงินหรือเงินทุน ปัจจัยด้านการตลาด ปัจจัยด้านการผลิต ด้านการบริหารจัดการ ปัจจัยด้านผู้นำ ปัจจัยด้านแรงงาน ปัจจัยการมีส่วนร่วมของสมาชิก

ปัจจัยเกี่ยวกับระเบียบข้อบังคับขององค์กร ปฏิสัมพันธ์กับภายนอก จากการศึกษาพบว่าปัจจัยดังกล่าวข้างต้น เป็นปัจจัยที่มีผลต่อความสำเร็จของวิสาหกิจชุมชน

ข้อเสนอแนะการวิจัย

1) หน่วยงานที่เกี่ยวข้องข้องในการดูแลกลุ่มวิสาหกิจชุมชน ควรมีการให้ความรู้ จัดอบรมแก่สมาชิกกลุ่ม เพื่อนำความรู้ใหม่มาพัฒนากลุ่มวิสาหกิจชุมชนให้เข้มแข็ง

2) กลุ่มวิสาหกิจชุมชนบ้านนาออกควรมุ่งเน้นการพัฒนาสินค้าและผลิตภัณฑ์ให้มีคุณภาพ ผ่านการรับรองมาตรฐานอาหารและยา (อย.) ในทุกผลิตภัณฑ์ เพื่อให้เกิดความยอมรับและไว้วางใจแก่กลุ่มผู้บริโภค

3) กลุ่มวิสาหกิจชุมชนบ้านนาออก ควรสร้างช่องทางส่งสินค้าขายในตลาดภายนอก เพื่อเป็นการเปิดตลาดกลุ่มผู้บริโภคใหม่

4) กลุ่มวิสาหกิจชุมชนบ้านนาออก ควรเพิ่มจำนวนสมาชิกในกลุ่ม เพื่อให้มีจำนวนแรงงานเพิ่มมากขึ้น สามารถรองรับความต้องการกลุ่มผู้บริโภคที่สูงขึ้น

5) กลุ่มวิสาหกิจชุมชนบ้านนาออก ควรพัฒนารูปแบบบรรจุภัณฑ์ (Packaging) ให้มีความสวยงาม แข็งแรง เก็บรักษาได้นาน และเพิ่มเพื่อความปลอดภัยในการขนส่งสินค้า

เอกสารอ้างอิง

วิสาหกิจกลุ่มที่ ๒. (2557). [ออนไลน์] . เข้าถึงได้จาก : <https://sites.google.com>.

เสรี พงศ์พิศ. 2548. *คู่มือทำวิสาหกิจชุมชน*. พิมพ์ครั้งที่ 1. กรุงเทพฯ:พลังปัญญา.

สุรัตน์ ภัคดี. (2564). ประธานกลุ่มวิสาหกิจแปรรูปผลิตภัณฑ์มะม่วงเบาบ้านนาออก. *สัมภาษณ์*, วันที่ 29 มีนาคม 2564.

สำนักงานพัฒนาเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติ. (2560). *ฉบับที่ 12 พ.ศ. 2560-2564*. [ออนไลน์]. เข้าถึงได้จาก :<https://www.nesdc.go.th>.

อุไรวรรณ หอมจันทร์. (2564). ประธานกลุ่มวิสาหกิจแปรรูปผลิตภัณฑ์มะม่วงเบาบ้านนาออก. *สัมภาษณ์*, วันที่ 5 มีนาคม 2564.