

การบริหารจัดการวิสาหกิจชุมชน: กรณีศึกษา  
วิสาหกิจชุมชนขนมแปดกริมคลองหนองบัว จังหวัดจันทบุรี<sup>1</sup>

นายเอกชัย เอี่ยมสกุล<sup>2</sup>  
ผศ.ดร.ปรัชญา ชุ่มนาเสียว<sup>3</sup>  
ดร.ศุชาติ ศรียารัตน์<sup>3</sup>  
ผศ.ดร.มุขัมหมัดอิลยาส หญาปริง<sup>3</sup>

บทคัดย่อ

การศึกษาวิจัยครั้งนี้มีวัตถุประสงค์เพื่อศึกษาประวัติความเป็นมา โครงสร้าง และรูปแบบในการดำเนินการของวิสาหกิจชุมชนขนมแปดกริมคลองหนองบัว จังหวัดจันทบุรีเพื่อศึกษาการจัดการจัดการของวิสาหกิจชุมชนขนมแปดกริมคลองหนองบัว จังหวัดจันทบุรี การวิจัยนี้เป็นการวิจัยเชิงคุณภาพ (Qualitative Research) ประชากรและกลุ่มตัวอย่างแบบเฉพาะเจาะจง ผู้วิจัยได้ใช้แบบสัมภาษณ์ (Interview) ในรูปแบบการสัมภาษณ์ ประกอบด้วย ประธานกลุ่มวิสาหกิจชุมชนขนมแปดกริมคลองหนองบัว จังหวัดจันทบุรี จำนวน 1 คน สมาชิกกลุ่มวิสาหกิจชุมชนขนมแปดกริมคลองหนองบัว จังหวัดจันทบุรี จำนวน 1 คน ที่ปรึกษาและผู้มีส่วนเกี่ยวข้องกับวิสาหกิจชุมชนขนมแปดกริมคลองหนองบัว จังหวัดจันทบุรี จำนวน 4 คนรวมทั้งสิ้น 6 คน ผลการวิจัยสรุปได้ดังนี้

ชุมชนหนองบัว ซึ่งตั้งอยู่ในพื้นที่อำเภอเมือง จังหวัดจันทบุรี มีแม่น้ำจันทบุรีที่ไหลผ่านชุมชนหนองบัวไหลลงสู่ทะเลอ่าวไทย แต่เดิมอาชีพของชาวชุมชนหนองบัวส่วนใหญ่จึงอยู่ในภาคเกษตรกรรม ทำสวนผลไม้ ประมงพื้นเมือง เกษตรในพลอย เป็นหลัก ต่อมาชุมชนหนองบัวประสบปัญหาเกี่ยวกับการประกอบอาชีพ รวมกลุ่มกันเล็กๆ ร่วมกันแก้ปัญหาจากการนำเอาทรัพยากร และภูมิปัญญาในการทำอาหารและขนม จัดตั้งเป็น ชุมชนขนมแปดกริมคลองหนองบัว ชุมชนขนมแปดกริมคลองหนองบัว จังหวัดจันทบุรี นั้น

<sup>1</sup>บทความนี้เรียบเรียงจากการศึกษาอิสระเรื่อง “การบริหารจัดการวิสาหกิจชุมชน: กรณีศึกษาวิสาหกิจชุมชนขนมแปดกริมคลองหนองบัว จังหวัดจันทบุรี” ซึ่งได้ผ่านการสอบเรียบร้อยแล้ว โดยมีอาจารย์ที่ปรึกษาคือ ผศ.ดร.ปรัชญา ชุ่มนาเสียว

<sup>2</sup>นักศึกษาปริญญาโท โครงการหลักสูตรรัฐศาสตรมหาบัณฑิต (สาขาสหวิทยาการเพื่อการพัฒนาท้องถิ่น) มหาวิทยาลัยรามคำแหง

<sup>3</sup>อาจารย์ที่ปรึกษาการศึกษาอิสระ

มีรูปแบบการดำเนินการ การขายอาหารและขนมโบราณ การท่องเที่ยวชมธรรมชาติป่าชายเลน อนุรักษ์บ้านเก่าแก่ เปิดบริการวันเสาร์และวันอาทิตย์ เวลา 09.00-15.00 น. และโครงสร้างขององค์กรประกอบด้วย ประธาน 1 คน คณะกรรมการ 4 คน ที่มาจากการเลือกตั้ง มีวาระคราวละ 2 ปี

การบริหารจัดการของวิสาหกิจชุมชนขนมแปดกริมคลองหนองบัว จังหวัดจันทบุรี แบ่งเป็นทั้งสิ้น 5 ด้าน ดังนี้ 1)ด้านการวางแผน ชุมชนมีการวางแผนอนุรักษ์ สร้างศูนย์เรียนรู้วิถีชุมชนเก่าแก่ ในการทำขนมโบราณ แปรรูปผลิตภัณฑ์ มีแผนการจัดการสิ่งแวดล้อม การจัดการกิจกรรมประจำปี การประชาสัมพันธ์ และการบูรณาการกับหน่วยงานภายนอก 2)ด้านการจัดการองค์กร ชุมชนมีประธานและคณะกรรมการ ตามโครงสร้างประกอบด้วยกัน 4 ด้าน ได้แก่ ด้านการบริหาร ด้านการจัดการความรู้ ด้านการบริหารสมาชิกและสวัสดิการ ด้านการตลาด 3)ด้านการบังคับบัญชาสั่งการ มีการแบ่งงานให้คณะกรรมการที่ได้รับเลือกเข้ามาในการดูแล ควบคุม สมาชิก ให้ปฏิบัติตามกฎเกณฑ์ 4)ด้านการประสานงาน ชุมชนอาศัยการประสานงานผ่านเครือข่ายภายใน และภายนอกองค์กร ช่วยในการประสาน 5)ด้านการควบคุม มีการคุณภาพของสินค้า การกำหนดราคาขายที่มีความเหมาะสม มีกฎระเบียบ ข้อบังคับ ข้อตกลง ซึ่งวิสาหกิจชุมชนขนมแปดกริมคลองหนองบัวนั้นมีการเติบโตอย่างต่อเนื่อง เป็นตลาดชุมชนที่มีการบริหารจัดการด้วยทุนชุมชนเอง จนประสบความสำเร็จและยังสร้างรายได้ให้แก่คนในชุมชนอีกด้วย

**คำสำคัญ :** การบริหารจัดการ วิสาหกิจชุมชน ชุมชนขนมแปดกริมคลองหนองบัว

## บทนำ

เดิมชาวชุมชนบ้านหนองบัวเดิมเคยเป็นชุมชนมากกว่า 100 ปีแล้ว ชาวบ้านดั้งเดิมมีอาชีพทำประมงพื้นบ้านและเจียรระในพลอย ต่อมารัฐบาลมีกฎหมายห้ามทำการประมงเครื่องมือบางประเภท เช่น โพงพาง ต่อมามีการรวมตัวกันในกลุ่มของผู้นำปรึกษาหาทางออกร่วมกันเห็นว่าชุมชนบ้านหนองบัวเป็นแหล่งรวมขนมโบราณอร่อยเกือบ 100 ชนิด สภาพดั้งเดิมของชาวบ้านยังคงสภาพเดิม ทั้งวิถีชีวิต อาคารบ้านเรือน สภาพพื้นที่ติดป่าชายเลนที่อุดมสมบูรณ์ มีฝูงนกเหยี่ยวแดง หากเปิดเป็นตลาดท่องเที่ยวชุมชนให้นักท่องเที่ยวมาท่องเที่ยว น่าจะสร้างรายได้ให้ชาวบ้านได้ รวมทั้งชาวประมงสามารถปรับเปลี่ยนอาชีพประมงมาเป็นการบริการนักท่องเที่ยวชม ป่าชายเลน ฝูงนกเหยี่ยวแดง จึงมีการรวมตัวกันเป็นร้านวิสาหกิจชุมชน จากการผลักดันของกลุ่มผู้นำ ในชุมชนเองและภาครัฐที่ให้การสนับสนุน เหนือสิ่งใดคือความช่วยเหลือเกื้อกูลกัน และช่วยขับเคลื่อนสอนสมาชิกในชุมชนทำอาหารและขนม คณะกรรมการแกนนำจะประชุมกันหลังมีตลาดนัดทุกครั้ง

ส่วนสมาชิกแม่ค้าในตลาดประชุมกันเดือนละครั้งเพื่อรับฟังปัญหา (กาญจนา จินตกานนท์, 2560) จนปัจจุบันวิสาหกิจชุมชนขนมแปดกริมคลองหนองบัว ประสบความสำเร็จในการบริหารจัดการ จากความร่วมมือจากคนในชุมชน นำเอาภูมิปัญญา วิถีชีวิต และเอกลักษณ์ชุมชน โดยพึ่งพาการบริหารจัดการด้วยคนในชุมชนเอง จนกลายเป็นแหล่งท่องเที่ยวสำคัญของจังหวัดจันทบุรี สร้างรายได้ให้แก่คนในชุมชน ต่อมาจึงได้จดทะเบียนกับกรมส่งเสริมการเกษตรเมื่อปี 2559 เพื่อเป็นวิสาหกิจชุมชนขนมแปดกริมคลองหนองบัว ขึ้นมา

จากรายละเอียดที่กล่าวมาข้างต้น ผู้วิจัยจึงสนใจที่จะทำการศึกษาเรื่องการบริหารจัดการของวิสาหกิจชุมชนขนมแปดกริมคลองหนองบัว จังหวัดจันทบุรี โดยมีประเด็นที่น่าสนใจถึงประวัติความเป็นมา โครงสร้าง และรูปแบบในการดำเนินการ การบริหารจัดการ และปัจจัยที่เอื้อต่อการพัฒนาบริหารจัดการ เพื่อให้สามารถอธิบายได้ถึงกระบวนการบริหารจัดการของวิสาหกิจชุมชนขนมแปดกริมคลองหนองบัว จังหวัดจันทบุรี เป็นที่ผู้สนใจ และได้รับการสนับสนุนจากภาครัฐ เพราะมีการบริหารจัดการที่ดี

### วัตถุประสงค์การวิจัย

1. เพื่อศึกษาประวัติความเป็นมา โครงสร้าง และรูปแบบในการดำเนินการของวิสาหกิจชุมชนขนมแปดกริมคลองหนองบัว จังหวัดจันทบุรี
2. เพื่อศึกษาการบริหารจัดการของวิสาหกิจชุมชนขนมแปดกริมคลองหนองบัว จังหวัดจันทบุรี

### แนวคิดทฤษฎีที่เกี่ยวข้อง

#### แนวคิดเกี่ยวกับวิสาหกิจชุมชน

เจตนารมณ์ของพระราชบัญญัติส่งเสริมวิสาหกิจชุมชน พ.ศ. 2548 เพื่อให้เศรษฐกิจชุมชนเข้มแข็ง และสามารถพัฒนาตนเองไปสู่การเป็นผู้ประกอบการวิสาหกิจขนาดกลางและขนาดย่อม และสามารถแข่งขันทางการค้าภายใต้โลกาภิวัตน์ได้ต่อไปในอนาคต (ศรีปริยญา ฐปกระจำง 2546, อ้างถึงใน วชิรวัชร งามละม่อม, ออนไลน์, 2556) ให้ความหมายของวิสาหกิจชุมชนว่าวิสาหกิจชุมชนนั้นไม่ใช่ธุรกิจ หากแต่วิสาหกิจชุมชน ตามความหมายของกรมการพัฒนาชุมชนให้น้ำหนักกับหลักความสามัคคีธรรมของชุมชน ผนึกกำลังหล่อหลอม ความคิดเป็นน้ำหนึ่งใจเดียวกันสร้างสรรค์การประกอบกิจการโดยชุมชนจากพื้นฐานภูมิปัญญาเดิม ผสมผสานองค์ความรู้ใหม่ และเทคโนโลยีที่เหมาะสม นำมาบริหารจัดการต้น ทุนในชุมชนให้เกิดผลผลิตที่มีอรรถประโยชน์สูงสุดต่อชุมชน โดยการสร้างอาชีพที่ยั่งยืนและรายได้ที่มั่นคง ซึ่งมีแนวทางการดำเนินงานวิสาหกิจชุมชน ในการ

กำหนดทิศทางของการดำเนินงานของวิสาหกิจชุมชน ที่เกี่ยวข้องกับการบริหารองค์กร และความรับผิดชอบต่อชุมชน ทั้งในส่วนของผู้นำและสมาชิกวิสาหกิจชุมชน ประกอบด้วย 1)การบริหารองค์กร 2)การบริหารจัดการทุนและผลประโยชน์ 3)การทบทวนผลการดำเนินการของวิสาหกิจชุมชน 4)ความรับผิดชอบต่อชุมชน 5)การวางแผนการดำเนินการวิสาหกิจชุมชน และ 6)การจัดทำแผนปฏิบัติการและถ่ายทอดแผนเพื่อนำไปปฏิบัติ เพื่อให้เกิดเป็นวิสาหกิจชุมชนที่เข้มแข็งมีการพัฒนาที่ยั่งยืน (กรมส่งเสริมการเกษตร 2549, หน้า 6-7)

### แนวคิดเกี่ยวกับการบริหารจัดการ

การบริหารจัดการ หมายถึง กระบวนการที่นำเอาทรัพยากรที่มีอยู่จัดการให้ดำเนินการได้ตามเป้าหมายขององค์กร โดยเห็นว่าแนวคิดทฤษฎีการบริหารของ เฮนรี ฟาโยล (Henri Fayol) ที่เสนอจัดว่าเป็นหัวใจหลักในการพัฒนาองค์กรทุกระดับ เพื่อให้องค์กรประสบความสำเร็จ โดยการบริหารจัดการอย่างเป็นระบบ ซึ่งต้องอาศัยองค์ประกอบเหล่านี้ คือ 1)ด้านการวางแผน 2)ด้านการจัดองค์กร 3)ด้านการบังคับบัญชา 4)ด้านการประสานงาน 5)ด้านการควบคุม (ซุมศักดิ์ อินทร์รักษ์ 2547, หน้า 25)

### แนวคิดเกี่ยวกับภาวะผู้นำ

การที่ผู้นำสามารถควบคุมสถานการณ์ สร้างความไว้วางใจให้ผู้อื่นได้บังคับบัญชาไว้วางใจ เชื่อใจ เป็นที่ยอมรับของบุคคลทั่วไป ด้วยความสามารถและแสดงศักยภาพในการบริหารงานโดยใช้ทั้งศาสตร์และศิลป์ เพื่อให้เกิดการพัฒนาในองค์กรให้บรรลุวัตถุประสงค์และเป้าหมายที่วางไว้ (นิภาวรรณ หายทุกข์ 2550, หน้า 21)

### แนวคิดเกี่ยวกับการมีส่วนร่วม

การเปิดโอกาสให้คนหรือกลุ่มคนในชุมชน ได้มีปฏิสัมพันธ์กันร่วมมือทางความคิด ร่วมปฏิบัติ ร่วมพิจารณา กิจกรรมเพื่อแก้ไขปัญหาด้วยตัวชุมชนเองหรือเพื่อให้บรรลุวัตถุประสงค์ขององค์กรของตนเอง และช่วยให้คนในชุมชนเกิดความรักความสามัคคี สร้างศรัทธาความเชื่อมั่นในตนเองและองค์กร เพราะได้มีส่วนร่วมการดำเนินการกิจกรรมต่างๆ มีความรู้สึกเป็นเจ้าของร่วมกัน อีกด้วย (Kasperson & Breitbank, 1974 อ้างอิงใน ทานตะวัน อินทร์จันทร์, 2546, หน้า 19)

### แนวคิดเกี่ยวกับการพัฒนาที่ยั่งยืน

กระบวนการส่งผลให้คนหรือกลุ่มคน หรือสังคม มีเกิดการเปลี่ยนแปลงสภาพแวดล้อม ทรัพยากร สังคมไปในทิศทางที่ดีขึ้นผ่านกลไกตามหลักแนวคิดการพัฒนาประกอบกัน ที่มีหลักการ ดังนี้ 1)มนุษย์จะยังต้องอาศัยปัจจัยในการดำรงชีวิตจากทรัพยากรธรรมชาติและสิ่งแวดล้อมที่มีอยู่ในโลกนี้เท่านั้น 2)การดำรงชีวิตของมนุษย์ด้วยกัน การดำรงชีวิตของสิ่งมีชีวิตอื่นๆ สิ่งแวดล้อมทางธรรมชาติและสิ่งแวดล้อมที่มนุษย์สร้างขึ้นจะต้องเกื้อกูลซึ่งกันและกัน 3)การพัฒนาคุณภาพสิ่งแวดล้อม และทรัพยากรธรรมชาติจะเป็นพลังสำคัญในการพัฒนาสิ่งแวดล้อม และทรัพยากรธรรมชาติที่เสื่อมโทรมจะต้องได้รับการพัฒนาอย่างเร่งด่วน 4)การพัฒนาคุณภาพประชากรและการใช้ทรัพยากรจะเพิ่มขึ้นได้ในปริมาณที่จำกัดเท่านั้น (วินัย วีระวัฒนานนท์ 2538)

### แนวคิดการวิเคราะห์ SWOT

แนวทางการวิเคราะห์สภาพแวดล้อมต่างๆ ทั้งปัจจัยภายในองค์กรและปัจจัยภายนอก เพื่อค้นหาจุดแข็ง จุดอ่อน โอกาส และอุปสรรค ขององค์กรมาใช้วิเคราะห์เป็นแนวทางในการกำหนดกลยุทธ์ ทิศทางการพัฒนาองค์กร ให้สามารถดำเนินการได้บรรลุวัตถุประสงค์และเป้าหมายขององค์กร (Armstrong.M, 1996) ได้อธิบายถึงการวิเคราะห์ SWOT หรือ การวิเคราะห์สภาพแวดล้อมว่าเป็นเครื่องมือในการประเมินสถานการณ์สำหรับองค์กร หรือ โครงการต่าง ๆ โดยเครื่องมือดังกล่าวนี้ช่วยให้ผู้บริหารกำหนดจุดแข็ง และจุดอ่อนจากสภาพแวดล้อมภายใน รวมถึงโอกาสและอุปสรรคจากสภาพแวดล้อมภายนอก ตลอดจนผลกระทบที่มีศักยภาพจากปัจจัยเหล่านี้ต่อการดำเนินงานขององค์กร ซึ่งความหมายของ SWOT สรุปได้ดังนี้ 1)Strengths : (S) หมายถึง จุดเด่นหรือจุดแข็ง ซึ่งเป็นผลมาจากปัจจัยภายใน เป็นข้อดีที่เกิดจากสภาพแวดล้อมภายในบริษัท 2) Weaknesses : (W) หมายถึง จุดด้อยหรือจุดอ่อน ซึ่งเป็นผลมาจากปัจจัยภายใน เป็นปัญหาหรือข้อบกพร่องที่เกิดจากสภาพแวดล้อมภายในต่างๆ ของบริษัท ซึ่งบริษัทจะต้องหาวิธีในการแก้ปัญหา นั้น 3) Opportunities : (O) หมายถึง โอกาส ซึ่งเกิดจากปัจจัยภายนอก เป็นผลจากการที่สภาพแวดล้อมภายนอกของบริษัทเอื้อประโยชน์หรือส่งเสริมการดำเนินงานขององค์กร 4) Threats : (T) หมายถึง อุปสรรค ซึ่งเกิดจากปัจจัยภายนอก เป็นข้อจำกัดที่เกิดจากสภาพแวดล้อมภายนอก ซึ่งธุรกิจจำเป็นต้องปรับกลยุทธ์การตลาดให้สอดคล้องและพยายามขจัดอุปสรรคต่างๆ ที่เกิดขึ้นให้ได้จริง

### งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

โกสินทร์ ชำนาญพล (2555) ได้ทำการศึกษาวิจัยเรื่อง การพัฒนารูปแบบการจัดการเครือข่ายการตลาดวิสาหกิจชุมชนท่องเที่ยวไทยเพื่อรองรับประชาคมเศรษฐกิจอาเซียน ผลการวิจัยพบว่า 1)สภาพการณ์วิสาหกิจชุมชนท่องเที่ยวไทยมีทรัพยากรที่อุดมสมบูรณ์ทั้งทรัพยากรธรรมชาติและสิ่งแวดล้อมที่สวยงาม วัฒนธรรมประเพณีและผลิตภัณฑ์ชุมชนที่น่าสนใจ และทรัพยากรบุคคลที่มีองค์ความรู้และภูมิปัญญา แต่ยังขาดการบริหารจัดการที่ดี โดยเฉพาะด้านเครือข่ายการตลาดรวมทั้งขาดแคลนเงินทุนในการพัฒนา 2)รูปแบบการจัดการเครือข่ายการตลาดวิสาหกิจชุมชนท่องเที่ยวไทยเพื่อรองรับประชาคมเศรษฐกิจอาเซียนที่ผู้วิจัยพัฒนาขึ้นเรียกว่า “DARE TO DREAM Market Network Model” ซึ่งให้ความสำคัญกับการจัดการ 11 ประการ ได้แก่ (1)การสร้างความโดดเด่นให้แหล่งท่องเที่ยว (Distinction: D) (2) การโฆษณาและการประชาสัมพันธ์ (Advertising: A) (3)การกำหนดราคาที่เหมาะสม (Reasonable Price: R) (4)การสร้างความสะดวกสบายในการรับบริการ(Easiness or Expedience: E) (5)การสร้างเครือข่ายการท่องเที่ยว (Tourism Network: T) (6)การจัดองค์กรอย่างมีประสิทธิภาพ (Organizing: O) (7)การกระจายภาวะผู้นำ (Distributed Leadership: D) (8)การวิจัยการท่องเที่ยว (Research: R) (9)การให้การศึกษาแก่บุคลากร (Education: E) (10)การรับผิดชอบต่อสังคม (Accountability: A) และ (11)การใช้เครื่องมือทางการตลาด (Marketing Tool: M) รูปแบบดังกล่าวผ่านการประเมินโดยผู้ทรงคุณวุฒิและผ่านการรับรองจากเวทีประชาคมแล้ว 3)แนวทางในการจัดการเครือข่ายการตลาดวิสาหกิจชุมชนท่องเที่ยวไทยเพื่อรองรับประชาคมเศรษฐกิจอาเซียน คือ (1)หน่วยงานที่เกี่ยวข้องทั้งภาครัฐ ภาคเอกชน สถาบันการศึกษา และองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นควรบูรณาการทำงานร่วมกัน ในการสนับสนุนส่งเสริมการสร้างและการจัดการเครือข่ายการตลาดวิสาหกิจชุมชนท่องเที่ยวตั้งแต่ระดับชุมชน จังหวัด กลุ่มจังหวัด และขยายสู่ระดับภาค ประเทศและต่างประเทศโดยวางแผนทางการตลาดร่วมกับวิสาหกิจชุมชนท่องเที่ยว พร้อมขับเคลื่อนการดำเนินงานอย่างต่อเนื่องเพื่อให้เครือข่ายมีความเข้มแข็งและยั่งยืน (2)ควรมีการให้ความรู้เกี่ยวกับการตลาดการท่องเที่ยวแก่บุคลากรด้านการท่องเที่ยวอย่างสม่ำเสมอ และ (3)ควรมีการสร้างช่องทางการสื่อสารประชาสัมพันธ์เพื่อเผยแพร่ข้อมูลข่าวสารการท่องเที่ยวชุมชนที่เป็นประโยชน์ผ่านสื่อหลายช่องทาง

### วิธีดำเนินงานวิจัย

#### รูปแบบการวิจัย

เป็นการวิจัยนี้เป็นการวิจัยเชิงคุณภาพ (Qualitative Research) ประชากรและกลุ่มตัวอย่างแบบเฉพาะเจาะจง ประกอบด้วย ประธานกลุ่มวิสาหกิจชุมชนขนมแปดกริมคลองหนองบัว จังหวัดจันทบุรี จำนวน 1 คน สมาชิกกลุ่มวิสาหกิจชุมชนขนมแปดกริมคลองหนองบัว จังหวัดจันทบุรี

จำนวน 1 คน ที่ปรึกษาและผู้มีส่วนเกี่ยวข้องกับวิสาหกิจชุมชนขนมแปดกริมคลองหนองบัว จังหวัดจันทบุรี จำนวน 4 คนรวมทั้งสิ้น 6 คน

### เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย

ผู้วิจัยได้ใช้แบบสัมภาษณ์ (Interview) ในรูปแบบการสัมภาษณ์ เพื่อศึกษาเกี่ยวกับการบริหารจัดการของวิสาหกิจชุมชนขนมแปดกริมคลองหนองบัว จังหวัดจันทบุรี โดยมีส่วนประกอบทั้งหมด 3 ตอน ดังนี้ ตอนที่ 1 ข้อมูลทั่วไปของผู้ตอบแบบสัมภาษณ์ ตอนที่ 2 การบริหารจัดการของวิสาหกิจชุมชนขนมแปดกริมคลองหนองบัว จังหวัดจันทบุรี ตอนที่ 3 ข้อเสนอแนะในการพัฒนา

### การเก็บรวบรวมข้อมูลการวิจัย

ผู้วิจัยได้ใช้แบบสัมภาษณ์ โดยลงพื้นที่ด้วยตนเอง ดำเนินการสัมภาษณ์แบบเฉพาะเจาะจง จดบันทึกและบันทึกเสียงตลอดจนการสังเกตเชิงประจักษ์

### การวิเคราะห์ข้อมูล

ผู้วิจัยใช้วิธีการวิเคราะห์ข้อมูล สรุปประเด็นนำไปสู่การวิเคราะห์เนื้อหาสาระ (Content Analysis) โดยการตั้งรหัสตามวัตถุประสงค์ของการวิจัย และเอกสารอื่นๆ ที่เกี่ยวข้อง โดยเสนอข้อมูลเชิงพรรณนา

### สรุปผล อภิปรายผลและข้อเสนอแนะ

#### สรุปผลการศึกษา

การศึกษาวิจัยเรื่อง การบริหารจัดการวิสาหกิจชุมชน : กรณีศึกษาวิสาหกิจชุมชนขนมแปดกริมคลองหนองบัว จังหวัดจันทบุรี โดยมีวัตถุประสงค์การวิจัย เพื่อศึกษาประวัติความเป็นมา โครงสร้าง และรูปแบบในการดำเนินการของวิสาหกิจชุมชนขนมแปดกริมคลองหนองบัว จังหวัดจันทบุรี ศึกษาการบริหารจัดการของวิสาหกิจชุมชนขนมแปดกริมคลองหนองบัว จังหวัดจันทบุรี เพื่อให้สามารถพัฒนาการบริหารจัดการวิสาหกิจชุมชนได้อย่างยั่งยืน มีประสิทธิภาพ และเป็นรูปธรรม รายละเอียดดังนี้

1. สรุปผลการวิจัยประวัติความเป็นมา โครงสร้าง และรูปแบบในการดำเนินการของวิสาหกิจชุมชนขนมแปดกริมคลองหนองบัว จังหวัดจันทบุรี ชุมชนหนองบัว ซึ่งตั้งอยู่ในพื้นที่อำเภอเมือง จังหวัดจันทบุรี มีแม่น้ำจันทบุรีที่ไหลผ่านชุมชนหนองบัวไหลลงสู่ทะเลอ่าวไทย แต่เดิมอาชีพของชาวชุมชนหนองบัวส่วนใหญ่จึงอยู่ในภาคเกษตรกรรม ทำสวนผลไม้ ประมงพื้นเมือง

เจียรไนพลอย เป็นหลัก ต่อมาชุมชนหนองบัวประสบปัญหาเกี่ยวกับการประกอบอาชีพ รวมกลุ่มกันเล็กๆ ร่วมกันแก้ปัญหาจากการนำเอาทรัพยากร และภูมิปัญญาในการทำอาหารและขนม จัดตั้งเป็น ชุมชนขนมแปดกริมคลองหนองบัว ชุมชนขนมแปดกริมคลองหนองบัว จังหวัดจันทบุรี นั้นมีรูปแบบการดำเนินการ การขายอาหารและขนมโบราณ การล่องเรือชมธรรมชาติป่าชายเลนอนุรักษ์ บ้านเก่าแก่ เปิดบริการวันเสาร์และวันอาทิตย์ เวลา 09.00-15.00 น. และ โครงสร้างขององค์กร ประกอบด้วย ประธาน 1 คน คณะกรรมการ 4 คน ที่มาจากการเลือกตั้ง มีวาระคราวละ 2 ปี

2 สรุปผลการวิจัยการบริหารจัดการของวิสาหกิจชุมชนขนมแปดกริมคลอง หนองบัว จังหวัดจันทบุรี แบ่งออกเป็น 5 ด้าน ประกอบด้วยดังนี้ 1)ด้านการวางแผน ชุมชนมีการวางแผนอนุรักษ์ สร้างศูนย์เรียนรู้วิถีชุมชนเก่าแก่ ในการทำขนม โบราณ แปรรูปผลิตภัณฑ์ มีแผนการจัดการจัดการสิ่งแวดล้อม การจัดกิจกรรมประจำปี การประชาสัมพันธ์ และการบูรณาการกับหน่วยงานภายนอก 2)ด้านการจัดการองค์กร ชุมชนมีประธานและคณะกรรมการ ตามโครงสร้างประกอบด้วย 4 ด้าน ได้แก่ ด้านการบริหาร ด้านการจัดการความรู้ ด้านการบริหารสมาชิกและสวัสดิการ ด้านการตลาด 3)ด้านการบังคับบัญชาสั่งการ มีการแบ่งงานให้คณะกรรมการที่ได้รับเลือกเข้ามาในการดูแล ควบคุม สมาชิกให้ปฏิบัติตามกฎเกณฑ์ 4)ด้านการประสานงาน ชุมชนอาศัยการประสานงานผ่านเครือข่ายภายในและภายนอกองค์กร ช่วยในการประสาน 5)ด้านการควบคุม มีการคุณภาพของสินค้า การกำหนดราคาขายที่มีความเหมาะสม มีกฎระเบียบ ข้อบังคับ ข้อตกลง ซึ่งวิสาหกิจชุมชนขนมแปดกริมคลองหนองบัวนั้นมีการเติบโตอย่างต่อเนื่อง เป็นตลาดชุมชนที่มีการบริหารจัดการด้วยทุนชุมชนเอง ที่ประสบความสำเร็จและยังสร้างรายได้ให้แก่คนในชุมชนอีกด้วย

### การอภิปรายผลการวิจัย

จากการศึกษานำมาอภิปรายได้ดังนี้

ตอนที่ 1 ข้อค้นพบเกี่ยวกับประวัติความเป็นมา โครงสร้าง และรูปแบบในการดำเนินการของวิสาหกิจชุมชนขนมแปดกริมคลองหนองบัว จังหวัดจันทบุรี

ชุมชนรวมกลุ่มกันเพื่อคิดหาแนวทางแก้ปัญหาซึ่งได้รับความร่วมมือจากภาครัฐและเอกชนในการให้คำปรึกษา สนับสนุนชุมชน ด้วยการดึงความเป็นตัวตนของชุมชน วิถีชีวิตชุมชน ภูมิปัญญาชาวบ้าน เอกอภิมณฑลชุมชน และทรัพยากรสิ่งแวดล้อมที่มีอยู่มาสร้างความโดดเด่น โดยเฉพาะขนมโบราณชื่อแปลกๆ อาหารพื้นบ้านและอาหาร แปรรูป บ้านเก่าทรงโบราณ และเปิดบริการให้นักท่องเที่ยวชม ป่าชายเลน คู่มองนกเหยี่ยวแดง จึงตัดสินใจเปิดเป็นตลาดชุมชนและจดทะเบียนเป็นวิสาหกิจชุมชนกับกรมส่งเสริมการเกษตร ปัจจุบันวิสาหกิจชุมชนขนมแปดกริมคลองหนองบัว เป็นสถานที่ท่องเที่ยวสำคัญของจังหวัดจันทบุรี สามารถสร้างรายได้ให้ครอบครัว สอดคล้องกับงานวิจัย



ของ ชนพงษ์ อภรณ์พิศาล (2560) ได้ทำการศึกษาวิจัยเรื่อง ปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อประสิทธิผลการบริหารจัดการวิสาหกิจชุมชนในภาคกลางของประเทศไทย ผลการศึกษาพบว่า วิสาหกิจชุมชนในปัจจุบันสามารถพึ่งตนเองได้จะเห็นได้จากการเพิ่มขึ้นของวิสาหกิจชุมชนอย่างต่อเนื่องมีการปรับตัว เกิดความหลากหลายของสินค้าโดยภาครัฐเป็นกำลังสำคัญในการสนับสนุนและส่งเสริมความเข้มแข็ง สามารถสร้างเป็นเครือข่ายในชุมชนได้ การวิเคราะห์ปัจจัยสนับสนุนจากภาครัฐ ด้านภาวะผู้นำ ด้านการมีส่วนร่วมของชุมชน ด้านภูมิปัญญาท้องถิ่น และด้านการเป็นผู้ประกอบการในภาพรวมพบว่าทุกปัจจัยมีค่าเฉลี่ยอยู่ในระดับมากส่วนแบบจำลองสมการโครงสร้างของประสิทธิผลของการบริหารจัดการวิสาหกิจชุมชนในภาคกลางของประเทศไทย

ตอนที่ 2 ข้อค้นพบเกี่ยวกับการบริหารจัดการของวิสาหกิจชุมชนชนมแปลกริมคลองหนองบัว จังหวัดจันทบุรี

วิสาหกิจชุมชนชนมแปลกริมคลองหนองบัว จังหวัดจันทบุรี มีการบริหารจัดการเพื่อพัฒนาองค์กรมีองค์ประกอบ ดังนี้ 1) ด้านการวางแผน มีการวางแผนในการบริหารทุนชุมชนได้อย่างน่าชื่นชม ทุนทางปัญญา ทุนสิ่งแวดล้อม และทุนทรัพย์ นำมาจัดการให้เกิดประโยชน์แก่ชุมชน และการบูรณาการกับหน่วยงานภายนอกเพื่อสนับสนุนให้เกิดความสำเร็จตามเป้าหมาย 2) ด้านการจัดการองค์กร มีการบริหารด้วยตัวของชุมชนเองมีรูปแบบและโครงสร้างบริหารดังนี้ (1) ด้านการบริหาร ทำหน้าที่ด้านการวางแผน กำหนดเป้าหมาย การควบคุมดูแลการดำเนินงาน (2) ด้านการจัดการความรู้ ทำหน้าที่ถ่ายทอดองค์ความรู้ภูมิปัญญาท้องถิ่นสู่สมาชิกชุมชน (3) ด้านการบริหารสมาชิกและสวัสดิการ ทำหน้าที่จัดเก็บเงินกองทุนจากสมาชิก ควบคุมให้สมาชิกอยู่ในกฎเกณฑ์ ข้อตกลง และจัดการสวัสดิการให้แก่สมาชิก (4) ด้านการตลาด ทำหน้าที่ในการประชาสัมพันธ์ติดต่อประสานงานกับหน่วยงานภายนอกในการจัดกิจกรรม (3) ด้านการบังคับบัญชาสั่งการ มีประธานและคณะกรรมการ แบ่งหน้าที่กันเพื่อดูแล ควบคุม สมาชิกให้ปฏิบัติตามกฎเกณฑ์ 4) ด้านการประสานงาน แบ่งหน้าที่ให้คณะกรรมการที่ดูแลโซนร้านค้าที่รับผิดชอบดูแลเป็นสื่อกลางคอยประสานงาน และที่ปรึกษาช่วยในการประสานกับกับหน่วยงานภายนอกให้อีกทางหนึ่ง (5) ด้านการควบคุม มีการควบคุมคุณภาพของสินค้า ราคาขายที่มีความเหมาะสม มีกฎระเบียบ ข้อบังคับ ข้อตกลง ที่ทำร่วมกันของสมาชิก สอดคล้องกับงานวิจัยของชุมศักดิ์ อินทร์รักษ์ (2547, หน้า 25) กล่าวว่า การบริหารงานวิชาการ จำเป็นต้องอาศัยทั้งศาสตร์และศิลป์มาประยุกต์ใช้ให้เหมาะสมกับธรรมชาติขององค์กร ผู้บริหารต้องสร้างทักษะในการบริหาร เพื่อพัฒนาองค์กรให้มีประสิทธิภาพสูงสุด ในการบริหารงานวิชาการ ทฤษฎีการบริหาร ของเฮนรี ฟาโยล (Henri Fayol) ซึ่งผู้วิจัยเห็นว่าสามารถนำมาประยุกต์ใช้ในการบริหารงานได้ในทุกองค์การอย่างมีประสิทธิภาพซึ่งให้ความสำคัญ

ในการบริหารงานที่มุ่งเน้น ประสิทธิภาพ และประสิทธิผลเพื่อให้บรรลุวัตถุประสงค์หรือเป้าหมายที่กำหนด ได้เสนอไว้ 5 ขั้นตอน ดังนี้ 1.ด้านการวางแผน (Planing) หมายถึง ภาระหน้าที่ของผู้บริหารที่จะต้องทำการคาดการณ์ล่วงหน้าถึงเหตุการณ์ต่างๆ ที่จะมีผลกระทบต่อธุรกิจ และกำหนดขึ้นเป็นแผนการปฏิบัติงานหรือวิถีทางที่จะปฏิบัติเอาไว้ เพื่อสำหรับเป็นแนวทางของการทำงานในอนาคต 2.การจัดองค์การ (Organizing) หมายถึง ภาระหน้าที่ที่ผู้บริหารจำต้องจัดให้มีโครงสร้างของงานต่างๆ และอำนาจหน้าที่ ทั้งนี้เพื่อให้เครื่องจักร สิ่งของและตัวคน อยู่ในส่วนประกอบที่เหมาะสม ในอันที่จะช่วยให้งานขององค์การบรรลุผลสำเร็จได้ 3.การบังคับบัญชาสั่งการ (Commanding) หมายถึง หน้าที่ในการสั่งงานต่างๆ ของผู้ได้บังคับบัญชา ซึ่งกระทำให้สำเร็จผลด้วยดี โดยที่ผู้บริหารจะต้องกระทำตนเป็นตัวอย่างที่ดี จะต้องเข้าใจงานของตน 4.การประสานงาน (Coordinating) หมายถึง ภาระหน้าที่ที่จะต้องเชื่อมโยงงานของทุกคนให้เข้ากันได้ และกำกับให้ไปสู่จุดมุ่งหมายเดียวกัน 5.การควบคุม (Controlling) หมายถึง ภาระหน้าที่ในการที่จะต้องกำกับให้สามารถประกันได้ว่ากิจกรรมต่างๆ ที่ทำไปนั้นสามารถเข้ากันได้กับแผนที่ได้วางไว้แล้ว

### ข้อเสนอแนะที่ได้จากการศึกษา

จากการวิเคราะห์ข้อมูลของวิสาหกิจชุมชนขนมแปดกริมคลองหนองบัวโดยใช้แนวคิดทฤษฎี SWOT พบว่า

#### 1) จุดแข็ง (Strengths : S)

ด้านภูมิปัญญาท้องถิ่นในการประกอบอาหาร และขนมโบราณ ด้านวัตถุดิบที่ใช้เป็นวัตถุดิบที่หาได้ง่ายในท้องถิ่น ด้านคุณภาพและราคาของสินค้า ด้านการมีส่วนร่วม ความเข้มแข็งของชุมชน

#### 2) จุดอ่อน (Weaknesses : W)

อาหารเสี้ง่าย การจัดระเบียบที่จืดจกรก การพัฒนาภาษาอังกฤษในการสื่อสาร การเตรียมความพร้อมด้านความปลอดภัย

#### 3) โอกาส (Opportunities : O)

มีที่ปรึกษาที่มีความสามารถและช่วยเหลือสามารถส่งเสริมและพัฒนาให้ยั่งยืน

#### 4) อุปสรรค (Threats : T) การถูกลอกเลียนแบบอาหารที่เป็นจุดขายของวิสาหกิจชุมชน

ขนมแปดกริมคลองหนองบัว และสภาพอากาศโดยเฉพาะหน้าฝนเพราะตลาดเปิดแบบกลางแจ้ง

จึงได้นำข้อมูลจากการทำ SWOT ผู้วิจัยจึงมีข้อเสนอแนะ เพื่อให้วิสาหกิจชุมชนขนมแปลก  
 ริมคลองหนองบัวสามารถนำข้อมูลไปเพื่อพัฒนาแนวทางในการดำเนินงาน คือ ควรมีการบูรณาการ  
 กับแหล่งท่องเที่ยวข้างเคียงเพื่อขยายเครือข่ายสำหรับการท่องเที่ยว กระจายรายได้สู่ชุมชนข้างเคียง  
 ด้วย ควรจัดทำเป็นเส้นทางท่องเที่ยว พัฒนารูปแบบการขายโดยให้นักท่องเที่ยวมีส่วนร่วมในการ  
 ทำขนม สามารถทำขนมด้วยตัวเอง เรื่องความปลอดภัยของชุมชน เช่นการซ่อมหนีไฟ การตรวจ  
 คุณภาพของขนมให้เข้มข้นกว่านี้ วัตถุดิบที่ใช้ควรมีการควบคุมความสะอาด มีการพัฒนาด้าน  
 ภาษาให้แก่คนในชุมชนเพื่อรองรับการขยายตัวของวิสาหกิจชุมชนขนมแปลกริมคลองหนองบัว  
 จังหวัดจันทบุรี การปรับกลยุทธ์การขายจากเดิมเป็นการทำขนมมาวางขาย อาจเปลี่ยนแปลงวิธีเป็น  
 ให้ผู้บริโภคมีส่วนร่วมในการทำขนมด้วย และมีการเปิดโอกาสให้สมาชิกมีส่วนร่วมในการ  
 ตัดสินใจร่วมกัน มีสิทธิในการเลือกประธาน ทั้งการวางแผน ดำเนินการกำหนดทิศทาง เป้าหมาย  
 ของชุมชน เพื่อให้สมาชิกเกิดรู้สึกว่าคุณคนในมีส่วนสำคัญในการพัฒนา ควรให้สมาชิกสามารถ  
 นำเสนอแนวคิดได้อย่างเสรี เปิดโอกาสให้สมาชิกสามารถตรวจสอบการดำเนินการทุกขั้นตอน  
 อย่างโปร่งใส เพื่อป้องกันการทุจริตและผลประโยชน์ทับซ้อน ที่คืออยู่แล้ว

### บรรณานุกรม

- กรมส่งเสริมการเกษตร. (2549). วิสาหกิจชุมชน. กรุงเทพฯ : กรมส่งเสริมการเกษตร  
กระทรวงเกษตรและสหกรณ์.
- กาญจนา จินตกานนท์. (2560). ตลาดขนมแปลก ชุมชนบ้านหนองบัว (ออนไลน์).  
สืบค้นเมื่อวันที่ 24 กันยายน 2561. เข้าถึงได้จาก  
<http://info.matichon.co.th/techno/techno.php?srctag=05106010960&ssrcda=&search=no>.
- โกสิน ชำนาญพล. (2558). การพัฒนารูปแบบการจัดการเครือข่ายการตลาดวิสาหกิจชุมชนท่องเที่ยว  
เพื่อรองรับประชาคมเศรษฐกิจอาเซียนไทย.
- ชนพงษ์ อารณพิศาล. (2560). ปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อประสิทธิภาพการบริหารจัดการวิสาหกิจชุมชน  
ในภาคกลางของประเทศไทย. คุญฉีนิพนธ์ปริญญาปรัชญาดุษฎีบัณฑิต สาขาวิชาการ  
จัดการ บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยสยาม.
- ชุมศักดิ์ อินทร์รักษ์. (2547). การบริหารงานวิชาการ. ปัตตานี : มหาวิทยาลัยสงขลานครินทร์  
วิทยาเขตปัตตานี.
- ทานตะวัน อินทร์จันทร์. (2546). การมีส่วนร่วมของคณะกรรมการชุมชนในการพัฒนาชุมชนย่อย  
ในเขต เทศบาลเมืองลำพูน. การค้นคว้าอิสระรัฐประศาสนศาสตรมหาบัณฑิต สาขาวิชารัฐ  
ประศาสนศาสตร์ บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัย เชียงใหม่.
- นิภาวรรณ หายทุกข์. (2550). ปัจจัยที่มีผลต่อความสำเร็จในการบริหารจัดการกลุ่มออมทรัพย์เพื่อ  
การผลิต อำเภอเมือง จังหวัดสงขลา. วิทยานิพนธ์การจัดการธุรกิจเกษตรมหาบัณฑิต  
มหาวิทยาลัยสงขลานครินทร์.
- วชิรวัชร งามละม่อม. (2556). แนวคิดวิสาหกิจชุมชน (ออนไลน์). สืบค้นเมื่อวันที่ 28 กันยายน  
2561. เข้าถึงได้จาก [http://file.siam2web.com/trdm/article/2013328\\_38233.pdf](http://file.siam2web.com/trdm/article/2013328_38233.pdf).
- วินัย วีระวัฒนานนท์. (2538). สิ่งแวดล้อมและการพัฒนา. กรุงเทพมหานคร : เรือนแก้วการพิมพ์.
- Armstrong.M. (1996). Management Processes and Functions. London:  
CIPD ISBN 0-85292-438-0