

การจัดการวิสาหกิจชุมชน: กรณีศึกษา
กลุ่มซอสพริกป่าพู ตำบลบางพระ
อำเภอศรีราชา จังหวัดชลบุรี
The Management of Community
Enterprise: A Case Study of Pa Pu
Chili Sauce, Bangphra Sub-district,
Si Racha District, Chon Buri Province

สุธิดา แจ่มประจักษ์ (Suthida Changprachak)*

บทคัดย่อ

การวิจัยเรื่องการจัดการวิสาหกิจชุมชน กรณีศึกษากลุ่มซอสพริกป่าพู ตำบลบางพระ อำเภอศรีราชา จังหวัดชลบุรี มีวัตถุประสงค์เพื่อศึกษาการจัดการวิสาหกิจชุมชนกลุ่มซอสพริกป่าพู และปัจจัยที่เกี่ยวข้อง ใช้วิธีการวิจัยเชิงคุณภาพในการเก็บรวบรวมข้อมูลจากสมาชิกกลุ่มซอสพริกป่าพู คณะกรรมการชุมชนบ้านนาพุ เจ้าหน้าที่จากหน่วยงานที่เกี่ยวข้อง ผลการศึกษาพบว่า

กลุ่มซอสพริกป่าพูมีการจัดการวิสาหกิจชุมชนโดยแบ่งออกเป็น 5 ด้าน ดังนี้
1. ด้านเงินทุน กลุ่มมีแหล่งเงินทุนภายในจากการระดมหุ้นของสมาชิกและภายนอกจากการอุดหนุนของหน่วยงานภายนอก 2. ด้านการตลาด กลุ่มมีช่องทางการจำหน่ายสินค้าทั้งตลาดภายในและภายนอกชุมชน แต่ขาดการประชาสัมพันธ์ 3. ด้านการผลิต กลุ่มประยุกต์ใช้ภูมิปัญญาท้องถิ่นและเทคโนโลยีที่เหมาะสมจนได้รับการรับรองมาตรฐาน 4. ด้านบริหารจัดการ กลุ่มมีการกำหนดเป้าหมาย วางแผน ควบคุมผลผลิต ระบบบัญชี แบ่งงานตามความถนัด และแบ่งปันผลประโยชน์ด้านเศรษฐกิจและสังคม 5. ด้านการมีส่วนร่วมของสมาชิก สมาชิกมีส่วนร่วมในการดำเนินงานในบางขั้นตอน

* ภาควิชาสังคมวิทยา คณะมนุษยศาสตร์และสังคมศาสตร์ มหาวิทยาลัยบูรพา

ปัจจัยที่ส่งผลกระทบต่อประสิทธิภาพการจัดการวิสาหกิจชุมชน กลุ่มซอสพริกป่าพู่ ได้แก่ ปัจจัยภายใน คือ ศักยภาพของกลุ่มแกนนำและความสามารถในการจัดการ ความรู้ ปัจจัยภายนอก คือ การสนับสนุนจากองค์การภายนอก และนโยบายของ ภาครัฐ

คำสำคัญ: การจัดการ, วิสาหกิจชุมชน, กลุ่มซอสพริกป่าพู่

ABSTRACT

The research on community enterprise: a case study of Pa Pu Chili sauce, Bangphra Sub-district, Si Racha District, Chon Buri Province aimed to study the management and involving factors. This qualitative research utilized interview guide as a tool. Group discussions and in-depth interviews were applied to collect data from the samples which were members of Pa Pu Chili Sauce Group, committee of Ban Na Pu community, officers in, and Officials from related organizations.

The study found that the management of Pa Pu Chili Sauce Group was divided into 5 aspects as follows: 1. Capital -- Pa Pu Chili Sauce Group gained capital from fund raising among its members and capital from external sources. 2. Marketing -- Pa Pu Chili Sauce Group launched and sold its products in local markets and external communities; however, it lacked publication. 3. Production -- members of the community applied local wisdom to the appropriate technology until its chili sauce was verified by Food and Drugs Organization. 4. Management -- the group set its target, production plan, accounting system, and production control. Tasks were distributed according to people's proficiencies. Economic and social profits were shared. 5. People's participation -- the members participated in some processes.

Factors affecting the management efficiency of Pa Pu chili sauce group consisted of leaders' potential, and the ability in managing knowledge. External factors included supports from external organizations, and public policies.

Keywords: Management, Community Enterprise, PA PU Chili Sauce

ความเป็นมาและความสำคัญของปัญหา

ในระยะแรกการพัฒนาประเทศไทยตามแผนพัฒนาเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติมุ่งเน้นความเจริญทางด้านเศรษฐกิจตามกระแสทุนนิยม ทำให้ประเทศมีการพัฒนาสาธารณูปโภคขั้นพื้นฐาน และเศรษฐกิจเติบโตมากขึ้นในเขตเมือง แต่ยังไม่สามารถกระจายความเจริญและความมั่งคั่งนั้นไปสู่ชนบทหรือชุมชนท้องถิ่นได้ ส่งผลให้เกิดเป็นช่องว่างทางรายได้และเป็นความเหลื่อมล้ำทางสังคม เรียกได้ว่าประเทศประสบกับภาวะ “เศรษฐกิจดี สังคมมีปัญหา การพัฒนาไม่ยั่งยืน” (แผนพัฒนาเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติฉบับที่ 8) อีกทั้งในปี พ.ศ. 2540 ประเทศได้ประสบกับปัญหาวิกฤติเศรษฐกิจทำให้เกิดภาวะว่างงาน ประชาชนมีหนี้สินและขาดรายได้ ส่งผลให้รัฐบาลต้องมีแนวทางในการแก้ไขปัญหาดังกล่าว ดังนั้น ในแผนพัฒนาเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติฉบับที่ 8-11 จึงได้บัญญัติยุทธศาสตร์ในการพัฒนาจากมีเป้าหมายเป็นความเจริญก้าวหน้าทางเศรษฐกิจ เปลี่ยนเป็นการพัฒนาคนให้เป็นผู้ที่มีความรู้ความสามารถ และมีคุณภาพชีวิตที่ดี โดยกำหนดว่าต้องพัฒนาเศรษฐกิจของประเทศให้เจริญเติบโตอย่างมีเสถียรภาพ มั่นคงและสมดุลเสริมสร้างโอกาสการพัฒนาศักยภาพของคนในการมีส่วนร่วมในกระบวนการพัฒนา ภายใต้ปรัชญาเศรษฐกิจพอเพียง ดังนั้นรัฐบาลจึงกำหนดนโยบายเพื่อพัฒนาระบบเศรษฐกิจชุมชนให้มีความเข้มแข็งด้วยการสนับสนุนเงินทุนเพื่อการประกอบอาชีพ และการอุดหนุนเงินทุนเข้าสู่ชุมชน โดยกำหนดให้ชาวบ้านรวมตัวกันผลิตและพัฒนาสินค้าของตนเองจากฐานทรัพยากรในท้องถิ่นและองค์ความรู้เดิม ซึ่งมีชื่อเรียกที่หลากหลาย เช่น กลุ่มธุรกิจชุมชน กลุ่มแม่บ้านเพื่อการผลิต กลุ่มแปรรูปผลิตภัณฑ์ หรือกลุ่ม OTOP เพื่อให้ชุมชนสามารถมีรายได้หมุนเวียนและสามารถพึ่งพาตนเองได้ โดยรัฐมีหน้าที่

ในการช่วยเหลือและส่งเสริมในด้านความรู้ใหม่ในกระบวนการผลิต รวมไปถึงการบริหารจัดการเพื่อให้เกิดการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ และความคิดริเริ่มสร้างสรรค์ในชุมชนภายใต้หลักการพื้นฐาน คือ การสนับสนุนภูมิปัญญาท้องถิ่นสู่สากล (Local Yet Global) (กรมการพัฒนาชุมชน, 2545, หน้า 6) แต่จากการดำเนินงานพบว่าระบบเศรษฐกิจชุมชนยังอยู่ในระดับที่ไม่พร้อมจะเข้ามาแข่งขันทางการค้า ทั้งในระดับภายในประเทศและระหว่างประเทศ เนื่องจากการประกอบการธุรกิจของชุมชนยังไม่เป็นที่ยอมรับของหน่วยงานของรัฐหรือเอกชนอื่น ๆ เนื่องจากไม่มีกฎหมายรองรับ อีกทั้งข้อมูลของผู้ประกอบการกลุ่มเป้าหมายยังไม่ชัดเจน ทำให้การสนับสนุนจากภาครัฐไม่ตรงกับความต้องการที่แท้จริง (อรุณศรี ชัยชนะศิริวิทยา, 2551) ดังนั้นรัฐจึงตราพระราชบัญญัติส่งเสริมวิสาหกิจชุมชน พ.ศ. 2548 เพื่อการส่งเสริมกิจการของชุมชนไม่ว่าจะเป็นการผลิตสินค้า การให้บริการหรือกิจการอื่น ๆ ที่ดำเนินการโดยกลุ่มคน เพื่อสร้างรายได้และเพื่อการพึ่งพาตนเองของครอบครัว ชุมชน และระหว่างชุมชน และพัฒนาเศรษฐกิจชุมชนให้มีความเข้มแข็งพร้อมสำหรับการแข่งขันทางการค้าในอนาคต ซึ่งเรียกกิจกรรมเหล่านี้ว่า วิสาหกิจชุมชน (SMCE หรือ small and micro community enterprise) เพื่อให้กลุ่มผู้ประกอบการของชุมชนนั้นได้รับการรับรองทางกฎหมายและสามารถขอรับการสนับสนุน ส่งเสริมจากทั้งทางด้านความรู้ เงินทุน โดยมีคณะกรรมการส่งเสริมวิสาหกิจชุมชน กรมส่งเสริมการเกษตร ซึ่งเป็นหน่วยงานที่รับผิดชอบโดยตรง แต่จากการศึกษาการดำเนินกิจการของวิสาหกิจชุมชน ตั้งแต่ปี พ.ศ. 2548 จนกระทั่งถึงปัจจุบัน พบว่า ชุมชนยังขาดประสบการณ์ในการบริหารจัดการวิสาหกิจชุมชน ขาดการประสานงานด้านการตลาด หรือการสร้างเครือข่ายจึงทำให้การดำเนินงานไม่ประสบความสำเร็จ ดังนั้น รัฐจึงต้องสนับสนุนองค์ความรู้ในด้านการบริหารจัดการองค์กรให้เป็นระบบมากขึ้น และกระตุ้นให้ประชาชนที่มีส่วนร่วมในทุกขั้นตอนเพื่อให้เกิดการเรียนรู้จากการลงมือทำ

แต่อย่างไรก็ตามในกรณีของกลุ่มวิสาหกิจชุมชน กลุ่มซอซฟริกป่าพู่ ชุมชนบ้านนาพู่ ตำบลบางพระ อำเภอศรีราชา จังหวัดชลบุรี มีความแตกต่างจากกลุ่มวิสาหกิจชุมชนอื่น ๆ กล่าวคือ กลุ่มได้ก่อตั้งเมื่อวันที่ 26 พฤศจิกายน 2543 โดยการสนับสนุนจากเทศบาลตำบลบางพระ และได้รับการจดทะเบียนวิสาหกิจชุมชนในวันที่ 7 พฤศจิกายน 2548 ทั้งนี้ในระหว่างการทำงาน กลุ่มได้รับการสนับสนุนจาก

หน่วยงานที่เกี่ยวข้อง ไม่ว่าจะเป็นเทศบาลตำบลบางพระ สำนักงานพัฒนาชุมชน จังหวัดชลบุรี รวมถึงสถาบันการศึกษา เพิ่มประสิทธิภาพในการผลิตและสร้างความเข้มแข็งให้แก่กลุ่ม เช่น การพัฒนาบรรจุภัณฑ์ การแสวงหาตลาดในการจำหน่ายสินค้า เป็นต้น จนทำให้กลุ่มสามารถผลิตสินค้าออกสู่ตลาดได้อย่างต่อเนื่องเป็นระยะเวลานานกว่า 15 ปี และได้รับคัดสรรเป็นผลิตภัณฑ์ OTOP ระดับ 1 ดาว จึงถือได้ว่าเป็นกลุ่มวิสาหกิจชุมชนขนาดเล็กที่มีความสามารถในการปรับตัวกับระบบเศรษฐกิจที่มีภาวะการแข่งขันอย่างสูง

ดังนั้น ผู้วิจัยจึงมีความสนใจศึกษาการจัดการวิสาหกิจชุมชน ชอสพริกป่าพู่ และผลการดำเนินงานทั้งในแง่เศรษฐกิจและสังคม โดยวิเคราะห์ถึงการจัดการกลุ่มในด้านเงินทุน การตลาด การผลิต การมีส่วนร่วมของสมาชิก และปัจจัยที่เอื้อต่อการดำเนินการของกลุ่มชอสพริกป่าพู่ รวมทั้งวิเคราะห์ปัญหาอุปสรรคต่าง ๆ เพื่อทำให้เกิดความเข้าใจถึงสถานการณ์และศักยภาพของกลุ่ม อันจะนำไปสู่แนวทางในการพัฒนาวิสาหกิจชุมชนเพื่อเพิ่มประสิทธิภาพในการดำเนิน และทำให้สมาชิกในกลุ่มได้เกิดการตระหนักถึงคุณค่าและศักยภาพของตนเองในการพัฒนาท้องถิ่น

วัตถุประสงค์ในการวิจัย

1. ศึกษาการจัดการวิสาหกิจชุมชน กลุ่มชอสพริกป่าพู่ ตำบลบางพระ อำเภอศรีราชา จังหวัดชลบุรี
2. ศึกษาปัจจัยที่เกี่ยวข้องกับการจัดการวิสาหกิจชุมชน กลุ่มชอสพริกป่าพู่ ตำบลบางพระ อำเภอศรีราชา จังหวัดชลบุรี

กรอบแนวคิดในการวิจัย

การวิจัยในครั้งนี้ได้ใช้แนวคิดเกี่ยวกับแนวคิดเกี่ยวกับวิสาหกิจชุมชนทั้งประเภทองค์ประกอบ และการจัดการวิสาหกิจชุมชน โดยแบ่งออกเป็น 5 ด้าน ได้แก่ ด้านเงินทุน ด้านการตลาด ด้านการผลิต ด้านการบริหารจัดการ และด้านการมีส่วนร่วมของสมาชิก นอกจากนี้ยังได้ใช้แนวคิดกลุ่มและเครือข่าย แนวคิดทุนทางสังคมในการวิเคราะห์พัฒนาการและการจัดการของกลุ่มชอสพริกป่าพู่ ที่ดำเนินงานบนพื้นฐาน

ของทุนภูมิปัญญาและทุนที่เป็นความสัมพันธ์ของคนในชุมชน อันจะนำไปสู่การสร้างพลังอำนาจให้สมาชิกในกลุ่มตามแนวคิดการเสริมสร้างพลัง อีกทั้งยังศึกษากฎหมายและนโยบายที่เกี่ยวข้อง เพื่อเป็นแนวทางในการวิเคราะห์ถึงปัจจัยที่เกี่ยวข้องกับการจัดการวิสาหกิจชุมชน อันได้แก่ ปัจจัยด้านศักยภาพของแกนนำ การจัดการความรู้ของกลุ่ม การสนับสนุนจากองค์กรภายนอกและนโยบายของรัฐ โดยจะอธิบายเชื่อมโยงความสัมพันธ์ขององค์ประกอบดังกล่าว เพื่อนำไปสู่แนวทางในการพัฒนาวิสาหกิจชุมชน

ขอบเขตของการวิจัย

ขอบเขตด้านเนื้อหา ศึกษาการจัดการวิสาหกิจชุมชนกลุ่มซอสพริกป่าพู่ โดยศึกษาพัฒนาการของกลุ่ม เพื่อทำให้เกิดความเข้าใจถึงบริบทและการปรับตัวของกลุ่ม และได้วิเคราะห์การจัดการวิสาหกิจชุมชนโดยออกเป็น 5 ด้าน ได้แก่ ด้านเงินทุน ด้านการตลาด ด้านการผลิต ด้านบริหารจัดการ ด้านการมีส่วนร่วมของสมาชิก รวมถึงศึกษาปัจจัยที่เกี่ยวข้องกับการจัดการวิสาหกิจชุมชนทั้งภายในและภายนอก เช่น กลุ่มแกนนำ การจัดการความรู้ และการส่งเสริมสนับสนุนจากองค์กรภายนอก

ขอบเขตด้านพื้นที่ ศึกษากลุ่มวิสาหกิจชุมชนกลุ่มซอสพริกบ้านป่าพู่ ตำบลบางพระ อำเภอศรีราชา จังหวัดชลบุรี

วิธีดำเนินการวิจัย

ในการวิจัยครั้งนี้ เป็นการวิจัยเชิงคุณภาพ (Qualitative Research) ใช้วิธีการวิจัยดังต่อไปนี้

1. การศึกษาจากเอกสาร (Document Study) ทั้งที่เป็นข้อมูลปฐมภูมิและข้อมูลทุติยภูมิที่เกี่ยวข้องกับชุมชนนาพู่ ตำบลบางพระ และวิสาหกิจชุมชน กลุ่มซอสพริกป่าพู่ เพื่อทำให้เกิดความเข้าใจบริบทของสังคม

2. เก็บรวบรวมข้อมูลภาคสนาม (Field Study) จากผู้ให้ข้อมูลสำคัญ (Key Informants) ที่คัดเลือกจากคณะกรรมการและสมาชิกกลุ่มซอสพริกป่าพู่ จำนวน 10 คน และเจ้าหน้าที่จากหน่วยงานต่าง ๆ ที่เกี่ยวข้องจำนวน 5 คน ได้แก่ คณะกรรมการ

ชุมชนบ้านนาพุ เจ้าหน้าที่เทศบาลตำบลบางพระ ด้วยวิธีสนทนากลุ่ม (Focus Group) 3 กลุ่ม คือ กลุ่มคณะกรรมการและสมาชิกกลุ่มซอสพริกป่าพุ กลุ่มสมาชิกซอสพริกป่าพุและคณะกรรมการชุมชน และกลุ่มคณะกรรมการซอสพริกป่าพุ เทศบาลตำบลบางพระและกรรมการชุมชน รวมทั้งการสัมภาษณ์แบบเจาะลึก (In-depth Interview) จากคณะกรรมการและสมาชิกกลุ่มซอสพริกป่าพุ คณะกรรมการชุมชน เจ้าหน้าที่องค์การภาครัฐ ได้แก่ เจ้าหน้าที่เทศบาลตำบลบางพระ เจ้าหน้าที่สำนักงานพัฒนาชุมชนอำเภอบางพระ นอกจากนี้ยังใช้การสังเกตการณ์แบบมีส่วนร่วมและการสังเกตแบบไม่มีส่วนร่วม

3. การวิเคราะห์ข้อมูลและการนำเสนอ ใช้การวิเคราะห์ข้อมูลเชิงพรรณนา (Descriptive Analysis) และใช้วิธีการตีความตามเนื้อหา (Content Analysis) ตามกรอบแนวคิดการวิจัย โดยตรวจสอบความถูกต้องและความน่าเชื่อถือของข้อมูลแบบสามเส้า

สรุปและอภิปรายผลการวิจัย

กลุ่มซอสพริกป่าพุ ตั้งอยู่ที่ชุมชนบ้านนาพุ ตำบลบางพระ อำเภอศรีราชา จังหวัดชลบุรี เป็นชุมชนดั้งเดิมที่มีชาวบ้านอาศัยอยู่เป็นเวลายาวนานและมีภูมิปัญญาในด้านการทำอาหาร ซึ่งสมัยนายกรัฐมนตรีทักษิณ ชินวัตร มีนโยบายกองทุนหมู่บ้านและชุมชนเมือง 1 ล้านบาท ให้แต่ละหมู่บ้านเพื่อส่งเสริมการประกอบอาชีพและส่งเสริมให้ชุมชนสร้างผลิตภัณฑ์ท้องถิ่นเพื่อจำหน่ายตามโครงการ “หนึ่งตำบลหนึ่งผลิตภัณฑ์” ดังนั้น ชาวบ้านชุมชนนาพุจึงได้รับการส่งเสริมจากเทศบาลตำบลบางพระให้คิดค้นผลิตภัณฑ์ท้องถิ่น โดยใช้ภูมิปัญญาดั้งเดิมในการทำอาหารเป็นฐาน จึงตั้งเป็นกลุ่มผลิตซอสพริกบ้านนาพุใน พ.ศ. 2544 โดยใช้การบริหารจัดการแบบสหกรณ์และได้ระดมหุ้น ซึ่งในระหว่างนั้นกลุ่มได้พัฒนาระบบการผลิตตามที่หน่วยงานรัฐได้กำหนดกฎเกณฑ์ จนได้รับรองมาตรฐานองค์การอาหารและยา ได้มีการจดทะเบียนเป็นกลุ่มวิสาหกิจชุมชน เข้าร่วมคัดสรรเป็นผลิตภัณฑ์ OTOP จัดอยู่ในระดับ 1 ดาว และได้มีการจดทะเบียนการค้าและเปลี่ยนชื่อเป็นซอสพริกป่าพุ กลุ่มวิสาหกิจชุมชนซอสพริกป่าพุ วิสาหกิจชุมชนก้าวหน้า คือ วิสาหกิจชุมชนที่สามารถนำออกสู่ตลาดใหญ่ได้ เพราะมีลักษณะเฉพาะตัว มีเอกลักษณ์ท้องถิ่น

บางอย่างมีสูตรเฉพาะ หรือมีคุณค่าที่ได้มาตรฐานสามารถแข่งขันกับผลิตภัณฑ์ หรือสินค้าทั่วไปได้ เช่น สินค้าประเภทหนึ่งตำบลหนึ่งผลิตภัณฑ์ (ศิริณา จิตต์จรัสและคนอื่น ๆ, 2547, หน้า 49) ทั้งนี้สามารถสรุปและอภิปรายผลการวิจัยได้ ดังนี้

1. การจัดการวิสาหกิจชุมชน กลุ่มซอสพริกป่าพู่

ผู้วิจัยได้แบ่งการจัดการวิสาหกิจชุมชนของกลุ่มซอสพริกป่าพู่ ออกเป็น 5 ด้าน ดังนี้

1.1 **ด้านเงินทุน** พบว่า ทุนที่ใช้ในการบริหารจัดการกลุ่มมี 2 แหล่งที่มาด้วยกัน คือ 1. เงินทุนภายในที่มาจากการระดมเงินด้วยการขายหุ้นราคา 100 บาท ต่อหุ้น ได้เป็นเงินทุนตั้งต้นจำนวน 20,000 บาท 2. เงินทุนภายนอกที่ได้รับการสนับสนุนจากหน่วยงานภายนอก โดยส่วนใหญ่มาจากเทศบาลตำบลบางพระ ซึ่งกลุ่มได้บริหารจัดการเงินทุนนั้นไปซื้อวัสดุอุปกรณ์ และนำส่วนเงินที่เหลือกลุ่มใช้เป็นเงินทุนหมุนเวียนในการซื้อวัตถุดิบ เช่น พริก กระเทียม น้ำตาล ขวด สลาก และเป็นค่าใช้จ่ายในการดูแลศูนย์ผลิตซอสพริก แต่นั่นยังไม่เพียงพอต่อการบริหารจัดการกลุ่ม เนื่องจากการจำหน่ายซอสพริกนั้นยังไม่สามารถสร้างกำไรได้มากนัก ในบางครั้งประธานกลุ่มจึงต้องนำเงินส่วนตัวมาสำรองจ่ายในการซื้อวัตถุดิบเพื่อผลิตสินค้าเมื่อขายได้เงินจึงนำมาหักต้นทุนออก การบริหารเงินทุนในการผลิตของกลุ่มจึงมีลักษณะเป็นเงินหมุนเวียน ส่วนทุนที่เป็นสถานที่ผลิตและอุปกรณ์ ในช่วงก่อตั้งได้ใช้วัสดุอุปกรณ์และบ้านของสมาชิกเป็นสถานที่ในการผลิตโดยสลับหมุนเวียนกัน แต่ปีถัดมากลุ่มได้รับการสนับสนุนจากเทศบาลตำบลบางพระ ในการสร้างโรงเรือนการผลิตบริเวณริมทางรถไฟ ซึ่งไม่เป็นไปตามเกณฑ์ขององค์การอาหารและยา จึงทำให้กลุ่มต้องขออนุญาตใช้ที่ดินของวัดบางพระ ในการสร้างศูนย์ผลิตซอสพริกใหม่ที่ตั้งอยู่ในปัจจุบัน

จากการดำเนินงานที่ผ่านมาพบว่า กลุ่มซอสพริกป่าพู่มีศักยภาพในการจัดการเงินทุนของตนเอง เนื่องจาก 15 ปีที่ผ่านมา กลุ่มยังคงมีเงินทุนของตนเอง และไม่ได้พึ่งเงินกู้จากแหล่งเงินภายนอก ถึงแม้จะมีเงินทุนสะสมของตนเองไม่ได้มากนัก แต่กลุ่มยังคงมีอุปกรณ์ต่าง ๆ ที่มีราคา ที่ถือว่าเป็นทรัพย์สินหรือเป็นทุนของกลุ่ม ซึ่งเงินทุนส่วนหนึ่งมาจากการสนับสนุนจากองค์กรภายนอก ดังนั้นกลุ่มจึงมีความจำเป็นต้องพัฒนาการบริหารจัดการด้านการเงินให้สามารถพึ่งพาตนเอง

อย่างแท้จริง เพื่อให้สอดคล้องกับหลักการธุรกิจชุมชน ที่ต้องการให้กลุ่มกิจกรรมเศรษฐกิจสามารถพึ่งตนเองด้านเงินทุน หรือสามารถระดมทุนจากชุมชนได้เอง เพราะกลุ่มจะมีโอกาสเติบโตได้มากกว่ากลุ่มที่พึ่งเงินทุนจากการกู้ยืม หรือการใช้งบประมาณสนับสนุนจากภายนอกเป็นหลัก

1.2 ด้านการตลาด พบว่า สถานที่จัดจำหน่ายของสพริกของกลุ่มซอสพริกป่าพู คือ ตลาดชุมชนต่าง ๆ บริเวณตำบลบางพระ เช่น ตลาดนัด ตลาดบางพระ เป็นต้น เพื่อบริโภคกันเองภายในชุมชน โดยมีตัวแทนรับสินค้าไปฝากขายและจำหน่ายด้วยตนเอง ซึ่งทำให้ยอดขายมีไม่มากนัก ดังนั้นกลุ่มจึงได้มีการเพิ่มช่องทางการตลาด จากการได้เข้าร่วมเป็นเครือข่ายการทำงาน ด้านผลิตภัณฑ์หนึ่งตำบลหนึ่งผลิตภัณฑ์ของพัฒนาชุมชนอำเภอ เทศบาลตำบลบางพระและองค์การบริหารส่วนจังหวัดชลบุรี จึงทำให้ได้เข้าร่วมงานแสดงสินค้าผลิตภัณฑ์หนึ่งตำบลหนึ่งผลิตภัณฑ์ของหน่วยงานภาครัฐจัดขึ้น เช่น โครงการ “ตลาดนัดชุมชนไทยช่วยไทย คนไทยยิ้มได้” ที่ได้รับการสนับสนุนจากรัฐบาล หรือโครงการ อบจ. ร่วมใจห่วงใยประชาชนที่ชุมชนต่าง ๆ ถือว่าเป็นการทำตลาดภายนอกชุมชน นอกจากนี้แล้วกลุ่มยังผลิตซอสตามคำสั่งซื้อของลูกค้า เช่น ร้านอาหาร หรือเจ้าหน้าที่เทศบาล เป็นต้น จึงทำให้กลุ่มสามารถเพิ่มจำนวนการผลิต จากที่เคยผลิตหนึ่งครั้งต่อสัปดาห์ มาเป็นผลิตสินค้าหนึ่งครั้งต่อเดือน

สามารถกล่าวได้ว่า ตลาดของสินค้ากลุ่มซอสพริกป่าพู ได้แก่ ตลาดพอเพียงที่อยู่ในท้องถิ่น ครอบคลุม ชุมชน ผู้บริโภคส่วนใหญ่มักเป็นผู้บริโภครายย่อยที่ซื้อไปเพื่อบริโภคเอง ดังนั้นผลิตเพื่อพออยู่พอกิน ทำเองใช้เอง หรือขายคนในชุมชน แต่กลุ่มยังไม่สามารถเข้าถึงตลาดบริโภค เนื่องจากเป็นตลาดที่มีการแข่งขันสูง ดังนั้นการที่กลุ่มเลือกจำหน่ายสินค้าในตลาดพอเพียงจึงเหมาะสมกับศักยภาพของตนเอง แต่กลุ่มซอสพริกป่าพูยังขาดการโฆษณาประชาสัมพันธ์สินค้าทั้งนี้กลุ่มยังขาดการโฆษณาประชาสัมพันธ์สินค้า ส่งผลให้ซอสพริกป่าพูเป็นที่รู้จักของตลาดในวงแคบบริเวณชุมชนบ้านนาพูและบางพระเท่านั้น

1.3 ด้านการผลิต พบว่า สมาชิกกลุ่มซอสพริกป่าพูมีศักยภาพและมีทักษะที่ดีในการผลิต เนื่องจากกลุ่มมีทุนทางสังคม ได้แก่ ภูมิปัญญาในการผลิตซอส และคนมีความสัมพันธ์อันดีต่อกันจนสามารถถ่ายทอดให้แก่สมาชิกรายอื่นได้ รวมทั้งมี

การพลิกแพลงสูตรและวิธีการผลิตให้เป็นมาตรฐาน เพื่อให้ได้การรับรองมาตรฐาน จากองค์การอาหารและยาที่ได้กำหนดไว้ว่า ต้องมีโรงเรือนและกระบวนการผลิตที่สะอาด เช่น ต้องล้างวัตถุดิบและอุปกรณ์ทุกครั้งและผู้ผลิตต้องใส่ถุงมือใส่หมวก เพื่อป้องกันสิ่งสกปรก จะเห็นได้ว่ากลุ่มซอสพริกป่าพู่มีความสามารถด้านการผลิต โดยการประยุกต์ใช้ภูมิปัญญาท้องถิ่นเข้ากับเทคโนโลยีที่เหมาะสมกับศักยภาพของกลุ่ม จนทำให้สินค้าที่ผลิตมีคุณภาพและรสชาติที่ดี ซึ่งในการผลิตแต่ละครั้ง จะใช้แรงงานจากสมาชิกในกลุ่มประมาณ 5-6 คน โดยมีประธานกลุ่มที่ทำหน้าที่ในการอำนวยการและควบคุมกระบวนการผลิต เพื่อให้ซอสพริกมีรสชาติ สีสันและกลิ่น เป็นมาตรฐานเดียวกัน แรงงานส่วนใหญ่จึงแรงงานเป็นประเภททำงานให้ตนเอง และครอบครัว (Self-employed) ไม่มีการจ้างแรงงานภายนอกกลุ่ม แต่ในอนาคต กลุ่มอาจประสบปัญหาการขาดแคลนแรงงานในท้องถิ่น เนื่องจากสมาชิกส่วนใหญ่ เข้าสู่วัยเกษียณจึงไม่คล่องตัวในการผลิตที่ต้องใช้แรงมาก ต้องมีความอดทนต่อ ความเผ็ดร้อนของพริก ส่วนผู้ที่อยู่ในวัยแรงงานมักเข้าสู่แหล่งงานอื่นที่มีค่าตอบแทน สูงกว่า เนื่องจากชุมชนอยู่ใกล้เขตอุตสาหกรรมและมีความเป็นเมืองสูง

1.4 ด้านบริหารจัดการกลุ่มวิสาหกิจชุมชน พบว่า กลุ่มซอสพริกป่าพู่ มีการบริหารจัดการจัดงานและการบริหารจัดการคน ดังนี้

การบริหารจัดการงาน คือ การกำหนดแนวทางในการดำเนินงานเพื่อให้บรรลุ วัตถุประสงค์ คือ การสืบสานภูมิปัญญาของชุมชน และสร้างรายได้เสริมให้แก่สมาชิก กลุ่มจึงกำหนดว่าจะทำการผลิตซอสพริกเมื่อสินค้าหมด เนื่องจากกลุ่มไม่มีตลาดแบบ ผูกพันที่สามารถจำหน่ายได้ตลอด อีกทั้งยังมีเงินทุนหมุนเวียนไม่มากจึงไม่อาจรับ ความเสี่ยงในกรณีจำหน่ายสินค้าไม่หมดเพราะซอสพริกมีอายุจำกัด เป็นต้น ส่วนการ ควบคุมและตรวจสอบด้านการเงิน แต่เดิมประธานกลุ่มจะทำหน้าที่ดูแลทำให้เกิดความ ไขว่คว้าใจจากสมาชิก แต่ปัจจุบันกลุ่มเริ่มสร้างระบบบัญชีโดยใช้โปรแกรมคอมพิวเตอร์ ในการจัดเก็บข้อมูลเพื่อการควบคุมตรวจสอบรายรับรายจ่าย เพื่อให้คณะกรรมการ เป็นผู้ตรวจสอบอำนาจทางการเงินของประธานกลุ่มได้ และมีการเปิดเผยข้อมูลทางการเงิน เมื่อมีการประชุมเพื่อให้สมาชิกรายอื่นสามารถตรวจสอบการทำงานของกลุ่มได้ จึง กล่าวได้ว่ากลุ่มซอสพริกป่าพู่มีระบบการบริหารจัดการสอดคล้องกับแนวคิดของณรงค์ เพ็ชรประเสริฐ (2550, หน้า 140 – 155) ที่กล่าวถึงระบบธุรกิจชุมชนดำเนินงานในรูปแบบ

แบบที่ไม่เป็นทางการ (Informal Business) มักจะไม่ค่อยมีกฎเกณฑ์แน่นอน แต่จะปรับเปลี่ยนไปตามสถานการณ์

การบริหารคน กลุ่มซอสฟริกป่าพู่มีการกำหนดโครงสร้างการบริหารงาน และมอบหมายภารกิจไว้อย่างชัดเจน โดยมีประธานกลุ่มเป็นผู้อำนวยการ แต่ในทางปฏิบัติพบว่า สมาชิกกลุ่มจะทำงานตามความสนใจและจะเข้าร่วมเมื่อสามารถจัดสรรเวลาได้ เช่น ในการผลิตซอสฟริกจะมีทีมงานที่รู้จักกันทำงานพร้อมกัน ส่วนคนอื่นที่ไม่ต้องการเข้าร่วมการผลิต เนื่องจากกระบวนการผลิตจะแสนร้อนทำให้เกิดอาการแพ้ก็จะเลือกทำงานตามความถนัด เช่น สมาชิกผู้ชายจะทำหน้าที่ดูแลสถานที่ ตัดหญ้า ซ่อมไฟ สมาชิกบางรายมีความถนัดในการขายสินค้าก็จะเป็นผู้นำซอสฟริกไปขาย หรือสมาชิกที่มีความรู้ทางด้านบัญชีก็จะทำหน้าที่เป็นผู้ดูแลการเงินของกลุ่ม แต่ประธานกลุ่มทำหน้าที่รับผิดชอบหลักในการอำนวยความสะดวกให้กลุ่มสามารถผลิตซอสฟริกได้อย่างต่อเนื่อง และประสานงานกับสมาชิกหรือหน่วยงานภายนอก ไม่มีลักษณะของการสั่งการและให้คุณให้โทษกับสมาชิก แต่สมาชิกกลุ่มจะร่วมกิจกรรมเนื่องจากให้ความนับถือแก่ประธานกลุ่มและมีความสัมพันธ์อันดีกับประธาน ดังนั้นกลุ่มจึงอยู่กันแบบเป็นกันเอง มีการรวมตัวกันของคนอย่างหลวม ๆ การทำงานจึงอยู่บนพื้นฐานของความสุขและความพึงพอใจของสมาชิกมากที่สุด สอดคล้องกับแนวคิดของ ฌองค็อง เวิร์ทประเสริฐ (2550, หน้า 140-155) ที่กล่าวว่า ในการดำเนินธุรกิจชุมชนผู้ปฏิบัติงานจริง ๆ มักจะขาดแคลน ระเบียบงานจึงไม่ค่อยแน่นอน แม้จะมีการแบ่งฝ่ายแบ่งคนรับผิดชอบ แต่ในทางปฏิบัติจริงมักจะเป็นว่า ใครพอจะทำได้ก็ให้ช่วยกันทำ ทำด้วยความสมัครใจ ไม่สามารถกำหนดค่าตอบแทนที่แน่นอนได้ ทั้งนี้ธุรกิจชุมชนที่ประสบความสำเร็จ จะมี "แกนนำ" เป็นผู้มีความสามารถในการบริหารและจัดการ การแบ่งฝ่าย แบ่งสายงาน การจัดโครงสร้างการบริหารจึงขึ้นอยู่กับ การเสนอแนะของแกนนำ ขึ้นอยู่กับประสบการณ์และความเป็นจริงที่แกนนำได้สัมผัสมา โครงสร้างและสายงานของกลุ่มธุรกิจชุมชนต่าง ๆ จึงมักจะแตกต่างกันไปตามความถนัดของแต่ละกลุ่ม อีกทั้งความสำเร็จในการบริหารคนจึงอยู่ที่ระบบการจูงใจและการยอมรับนับถือแกนนำหรือผู้นำเป็นสำคัญ

ทั้งนี้กลุ่มมีการแบ่งปันผลประโยชน์กลุ่มซอสฟริกป่าพู่ โดยกำหนดอยู่ในระเบียบข้อบังคับการดำเนินงานด้านการจัดสรรเงินทุน และการแบ่งปันผลประโยชน์

ให้กับสมาชิกโดยใช้มาตั้งแต่เริ่มตั้งกลุ่ม โดยนำแนวคิดการระดมทุนและการปันผลให้แก่สมาชิก แต่จากผลการดำเนินงานของกลุ่มซอสพริกป่าพูที่ผ่านมา พบว่า กลุ่มได้จัดสรรผลกำไรโดยการเก็บเงินส่วนหนึ่งไว้เป็นทุนสำรอง และค่าใช้จ่ายในการดูแลศูนย์การผลิตซอสพริก เช่น ค่าตัดหญ้า ค่าน้ำ ค่าไฟ ส่วนการจ่ายเงินปันผลให้แก่สมาชิกสามารถทำได้ในช่วงการก่อตั้งกลุ่มเพราะต้นทุนในการผลิตต่ำ แต่ในปัจจุบันเมื่อต้นทุนการผลิตสูงขึ้น ทำให้ผลกำไรที่ได้รับไม่เพียงพอต่อการปันผลให้แก่สมาชิกตามที่กำหนดไว้ได้

แต่พบว่ากลุ่มได้มีการแบ่งปันผลประโยชน์ให้แก่สมาชิกโดยการจ้างงานเพื่อสร้างรายได้แก่สมาชิกในกลุ่มในรูปแบบของการจ่ายค่าจ้างให้แก่สมาชิกที่เข้าร่วมกิจกรรมการผลิตซอสพริกในแต่ละครั้ง เช่น สมาชิกที่สูงอายุจะได้รับการว่าจ้างให้ปลิดขั้วพริกและปอกเปลือกกระเทียม หรือสมาชิกที่สนใจทำซอสพริกก็จะได้รับค่าจ้าง 600 บาทต่อครั้ง ซึ่งถือว่าเป็นการสร้างรายได้ให้และสร้างแรงจูงใจในการทำงานให้กับสมาชิก เนื่องจากการที่สมาชิกที่เข้าร่วมกิจกรรมของกลุ่มจะได้ประโยชน์ทางสังคม กล่าวคือ การทำซอสพริกแต่ละครั้งสมาชิกจะมีโอกาสในการพบปะ พูดคุย แลกเปลี่ยนความคิดเห็นทั้งเรื่องงานและเรื่องส่วนตัว อันเป็นการเสริมสร้างความสัมพันธ์อันดีระหว่างกัน หรือสร้างเพื่อนในชุมชน อีกทั้งปัจจุบันกลุ่มได้ทำหน้าที่ในการถ่ายทอดองค์ความรู้ในการทำซอสพริกเพื่อเป็นการส่งเสริมอาชีพให้กับชุมชนอื่น ๆ ดังนั้นคณะกรรมการจึงได้รับประโยชน์ในการเสริมสร้างทักษะในการถ่ายทอดองค์ความรู้ของตนเอง ก่อให้เกิดความภาคภูมิใจและตระหนักในความสามารถของตนเอง ดังนั้นการแบ่งปันผลประโยชน์ให้แก่สมาชิก จึงมีทั้งประโยชน์ด้านเศรษฐกิจ คือรายได้จากขายสินค้าและค่าจ้างจากการเป็นแรงงาน และส่วนประโยชน์ทางสังคม คือการเปิดโอกาสให้สมาชิกได้เป็นผู้ที่สามารถถ่ายทอดองค์ความรู้ให้แก่บุคคลอื่น การเปิดพื้นที่ในการสร้างความสัมพันธ์กับเพื่อนร่วมชุมชน ซึ่งถือว่าการดึงเอาศักยภาพของชาวบ้านมาใช้จนทำให้เกิดเป็นความภาคภูมิใจ หรือเป็นการเสริมสร้างพลังอำนาจ (empowerment) ในระดับบุคคลได้ สอดคล้องกับแนวคิดการสร้างพลังในตัวบุคคลของ Raymond (1995, p. 11) ที่กล่าวว่า การเปิดโอกาสให้คนได้ทำงานด้วยตนเอง หรือเปิดโอกาสให้แสดงความสามารถโดยใช้ฐานภูมิปัญญาท้องถิ่นในการพัฒนาจะสามารถสร้างความภาคภูมิใจในตัวเอง (Self-Esteem) ยิ่งถ้า

ได้รับการยอมรับจากผู้อื่น และสามารถช่วยเหลือ และการรู้จักควบคุมช่วยเหลือตนเองจะช่วยให้บุคคลเรียนรู้พลังในตนเอง และพลังที่ตนเองมีต่อผู้อื่น ซึ่งจะนำไปสู่การร่วมมือร่วมใจกันแก้ปัญหาในระดับสังคม (Sense of Community) อันจะเป็นพลังสำคัญในการพัฒนากลุ่มซอสพริกป่าพู

1.5 ด้านการมีส่วนร่วมของสมาชิก

การก่อตั้งกลุ่มซอสพริกบ้านนาพูเกิดขึ้นมาจากการสนับสนุนของภาครัฐ จึงทำให้ความต้องการในการทำงานส่วนหนึ่งไม่ได้มาจากความต้องการที่แท้จริงของสมาชิก และพบว่าปัจจุบันมีสมาชิกจำนวน 45 คน ซึ่งมีสมาชิกแบ่งออกเป็น 3 กลุ่ม คือ 1. กลุ่มสมาชิกที่มีส่วนร่วมในการดำเนินกิจกรรมมาก ได้แก่ ประธาน คณะกรรมการ และสมาชิกบางส่วน จะเป็นกลุ่มแกนนำในการขับเคลื่อนงานของกลุ่ม ไม่ว่าจะเป็นการวางแผน การผลิต การจำหน่าย และการประสานงานกับหน่วยงานภายนอก 2. กลุ่มสมาชิกที่มีส่วนร่วมในการดำเนินกิจกรรมปานกลาง ได้แก่ สมาชิกที่สูงอายุ และสมาชิกที่มีภารกิจส่วนตัวสูง จะทำหน้าที่ในการติดตามและรับรู้ข้อมูลข่าวสารผลการดำเนินงานและร่วมรับผลประโยชน์ ซึ่งอาจร่วมลงมือดำเนินกิจกรรมของกลุ่มเมื่อสามารถจัดสรรเวลาของตนเองได้ 3. กลุ่มสมาชิกกิตติมศักดิ์ ได้แก่ สมาชิกที่ลงหุ้นในกลุ่มแต่ไม่ได้ร่วมทำกิจกรรม ส่วนใหญ่มีตำแหน่งทางสังคม สมาชิกกลุ่มจะมีส่วนร่วมในการระดมทุนเพื่อทำให้มีเงินทุนหมุนเวียนในกลุ่ม ร่วมรับรู้และรับฟังปัญหา

เมื่อพิจารณาโดยรวม พบว่า กลุ่มยังดำเนินงานไม่สอดคล้องกับแนวคิดของ อคิน รัฟเฟอ (2547, หน้า 49) ที่กล่าวไว้ว่าการมีส่วนร่วมมี 4 ขั้นตอน ได้แก่ การมีส่วนร่วมในการตัดสินใจ (Decision Making) การมีส่วนร่วมในการดำเนินกิจกรรม (Implementation) การมีส่วนร่วมในการรับผลประโยชน์ (Benefits) และการมีส่วนร่วมในการประเมินผล (Evaluation) ส่งผลให้กลุ่มเกิดปัญหาความไม่เข้าใจซึ่งกันและกันจนมีการถอนหุ้น เนื่องจากสมาชิกร่วมรับผลประโยชน์และไม่มีส่วนร่วมในการดำเนินกิจกรรมจึงไม่ทราบถึงปัญหาที่เกิดขึ้น แต่อย่างไรก็ตามกลุ่มได้มีการแก้ปัญหาด้วยการเปิดโอกาสให้สมาชิกได้มีพื้นที่ในการมีส่วนร่วม ด้วยการเปิดเวทีพูดคุยกันเมื่อพบว่ากลุ่มเริ่มมีจำเป็นต้องขอความเห็นจากสมาชิกเพื่อแก้ไขปัญหาหรือปรับแผนการดำเนินงานในอนาคต

นอกจากนี้สาเหตุหนึ่งที่ทำให้สมาชิกมีส่วนร่วมในการดำเนินกิจกรรมไม่มากมาจากสมาชิกส่วนใหญ่อยู่ในวัยเกษียณที่อยู่ในภาวะพึ่งพิง เมื่อเข้าร่วมกิจกรรมต้องมีคนทำหน้าที่รับส่งจึงทำให้สมาชิกกลุ่มนี้ไม่สามารถเข้าร่วมกิจกรรมตามความต้องการของตนเองทุกครั้ง อีกทั้งชุมชนบ้านนาพู่อยู่ใกล้กับเขตอุตสาหกรรมและมีแหล่งงานที่สามารถสร้างรายได้ที่สูง จึงทำให้สมาชิกไม่มีแรงจูงใจในการทำงานกับกลุ่มเนื่องจากได้รับผลได้ต่างตอบแทนที่น้อยกว่ามาก

2. ปัจจัยที่เกี่ยวข้องกับการจัดการวิสาหกิจชุมชน กลุ่มซอสพริกป่าพู่

ปัจจัยภายในกลุ่ม ได้แก่ ศักยภาพของกลุ่มแกนนำที่เป็นผู้มีภูมิปัญญาและมีความเชี่ยวชาญในการผลิตซอสพริก การคิดสรรวัตตุดิบที่มีคุณภาพ และสามารถถ่ายทอดองค์ความรู้เหล่านั้นให้แก่สมาชิกได้ ถือได้ว่าเป็นทุนทางสังคมที่เข้มแข็งของชุมชนบ้านนาพู่ ส่งผลให้ปัจจุบันหลายคนสามารถทำซอสพริกได้อย่างชำนาญ นอกจากนี้กลุ่มแกนนำยังมีภาวะการเป็นผู้นำ คือ มีรูปแบบการทำงานแบบเอาจริงเอาจัง สามารถสร้างเครือข่ายในการทำงานร่วมกับเทศบาลตำบลบางพระ องค์การบริหารส่วนจังหวัดชลบุรี และสำนักงานพัฒนาชุมชนอำเภอบางพระ ทำให้กลุ่มมีช่องทางในการจำหน่ายสินค้ามากขึ้น รวมทั้งสร้างพัฒนาบทบาทในการทำงานของตนเองจนกลายเป็นผู้ถ่ายทอดองค์ความรู้ในการทำซอสพริกถ่ายทอดให้กับชุมชนอื่น ๆ ที่สนใจได้ ซึ่งแกนนำมีส่วนสำคัญอย่างยิ่งที่จะผลักดันให้กลุ่มซอสพริกป่าพู่จะสามารถดำเนินการหรือหยุดการผลิตได้ เนื่องจากเป็นคนที่ทำหน้าที่หลักทั้งผลิตจำหน่ายและเผยแพร่องค์ความรู้ และกระตุ้นให้สมาชิกเห็นความสำคัญของการรวมกลุ่ม นอกจากนี้กลุ่มแกนนำยังเป็นผู้วางระเบียบแบบแผนดำเนินการและจัดสรรทรัพยากรบุคคลให้เหมาะสมกับกิจกรรม ในขณะที่ส่วนสมาชิกบางส่วนจะเข้าร่วมกิจกรรมเมื่อตนเองมีความพร้อมเท่านั้น ระดับการมีส่วนร่วมของกลุ่มสมาชิกจึงเป็นการร่วมหุ้นลงทุน ร่วมคิด และร่วมติดตามประเมินผล มากกว่าการร่วมกันตัดสินใจและร่วมลงมือทำงานจริงกับกลุ่ม ซึ่งแตกต่างกับแกนนำที่จะมีส่วนร่วมในทุกขั้นตอนสอดคล้องกับงานวิจัยของ ศิริวรรณ เจนการ และคณะ (2545) ที่กล่าวถึงว่าแกนนำในแต่ละกลุ่มธุรกิจชุมชนนั้นมีบทบาทต่อแนวความคิดของกลุ่ม/และกระบวนการในการพัฒนากลุ่มอย่างมาก เนื่องจากแกนนำมีบทบาทสำคัญในการนำการเรียนรู้มาถ่ายทอดให้กับกลุ่ม นอกจากนี้แกนนำยังเป็นเสมือนจุดยึดเหนี่ยวทางจิตใจ

เป็นต้นแบบให้สมาชิกกลุ่ม และความสามารถของแกนนำกลุ่มช่วยให้กลุ่มได้รับการสนับสนุนด้วย โดยผู้นำหรือแกนนำจะมีลักษณะที่คล้ายกัน คือมีความเข้มแข็งอดทน มองการณ์ไกล มีความเสียสละ และมีจิตใจดี

นอกจากนี้แล้ว กลุ่มยังมีความสามารถใน “การจัดการความรู้” หมายถึงกลุ่มสามารถนำทุนทางสังคมอันได้แก่ภูมิปัญญาในการผลิตซอสพริก เพื่อสร้างผลประโยชน์โดยทำเป็นกิจกรรมที่ซับซ้อนและกว้างขวาง ซึ่งสอดคล้องกับกระบวนการจัดการความรู้ของ Nonaka และ Takeuchi (อ้างถึงในฉันทม จอนจบทรง, 2557, หน้า 39-41) ที่กล่าวว่า ความรู้ของคนมี 2 ประเภท ได้แก่ ความรู้ชัดแจ้ง (Explicit) และความรู้ฝังลึก (Tacit) ถ้านำความรู้ที่ฝังลึกออกมาใช้ หรือเปลี่ยนให้เป็นความรู้ใหม่ และเกิดการเรียนรู้เพิ่มขึ้นจะเป็นประโยชน์ต่อองค์กร ซึ่งถ่ายทอดความรู้และการเปลี่ยนรูปแบบของความรู้ทั้งสองประเภท เกิดเป็นความรู้ใหม่จะผ่าน 4 กระบวนการ ดังนี้ ในระยะก่อตั้งกลุ่ม พบว่า สมาชิกไม่สามารถทำซอสพริกได้ทุกราย แต่ได้มีการถ่ายทอดองค์ความรู้จากผู้ที่มีความรู้ จนทำให้สามารถทำเป็นได้ ถือว่า เป็นการนำความรู้แฝงในสิ่งต่าง ๆ (Tacit knowledge) ที่เป็นทักษะในการผลิตซอสพริกมาถ่ายทอดให้กับสมาชิกรายอื่น ๆ เพื่อให้สามารถผลิตซอสพริกเพื่อการขายได้ ซึ่งสมาชิกในยุคนั้นก็ได้มีการปรับเปลี่ยนสูตรการผลิต และหาวิธีการผลิตที่เหมาะสมในการทำซอสพริกของกลุ่มเอง โดยใช้กระบวนการทางสังคม (Socialization) เช่น การสอน การพูดคุยถึงปัญหาในการผลิตระหว่างกัน ที่ถือว่าการถ่ายทอดความรู้ที่เรียกว่าเป็นการสร้างความรู้แฝงจากความรู้แฝง หรือประสบการณ์ของผู้อื่นที่ได้รับมาระหว่างการปฏิสังสรรค์ทางสังคม เป็นการเรียนรู้ด้วยกิจกรรมทางสังคมผ่านการทำซอสพริกร่วมกันจนเกิดเป็นความรู้ใหม่นั้นเอง นอกจากนี้ สมาชิกยังเกิดกระบวนการภายใน (Internalization) ที่เปลี่ยนความรู้ชัดแจ้งจากการกระบวนการทางสังคม (Socialization) ทั้งที่ได้จากหน่วยงานราชการและระหว่างสมาชิกด้วยกันและนำมาปฏิบัติจนกลายเป็นความรู้แฝงในตัวเอง ซึ่งเป็นกระบวนการสร้างความรู้ภายในตนเองจะสัมพันธ์กับกระบวนการเรียนรู้ขององค์กร (Organizational Learning) ที่ช่วยส่งเสริมให้แต่ละคนเกิดการเรียนรู้ ซึ่งในปัจจุบันกลุ่มได้มีการพัฒนาการจัดการความรู้แฝงด้วยการรวบรวมข้อมูลและการจัดเก็บองค์ความรู้ในการทำซอสพริกออกมาให้รูปแบบของแผ่นโปสเตอร์ แผ่นพับและกำลัง

พัฒนาวิถีทัศน์เพื่อเผยแพร่ให้กับผู้ที่สนใจ นอกจากนี้ คณะกรรมการยังสามารถเป็นวิทยากรในการถ่ายทอดองค์ความรู้ให้แก่ผู้ที่มาศึกษาดูงาน ทั้งที่เป็นกลุ่มแม่บ้าน นักเรียน นักศึกษา หรือนักวิชาการ ถือว่าเป็นการพัฒนาความรู้แฝงให้ออกมาให้รูปแบบของความรู้ในรูปแบบที่ชัดเจน (Explicit knowledge) โดยใช้เทคโนโลยีสารสนเทศ เพื่อการจัดเก็บหรือเผยแพร่

ปัจจัยภายนอก ได้แก่ การสนับสนุนจากองค์กรในท้องถิ่นที่อยู่ในเขตพื้นที่ ตำบลบางพระ เช่น เทศบาลตำบลบางพระ สำนักงานพัฒนาชุมชนอำเภอศรีราชา มหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคลตะวันออก วิทยาเขตบางพระ ซึ่งพบว่าแต่ละหน่วยงานจะให้การสนับสนุนที่แตกต่างกันตามศักยภาพขององค์กร เช่น เทศบาลตำบลบางพระสนับสนุนด้านงบประมาณ สำนักงานพัฒนาชุมชนอำเภอศรีราชา และจังหวัดชลบุรีให้การสนับสนุนด้านองค์ความรู้ในการบริหารจัดการ เช่น การทำแผนธุรกิจ การดำเนินการให้ผ่านมาตรฐานในการผลิต การแจ้งข่าวที่เกี่ยวข้องกับกลุ่ม และส่งเสริมการตลาด เช่น การเชิญกลุ่มพริกป่าพู่เข้าร่วมงานแสดงสินค้าหนึ่งตำบลหนึ่งผลิตภัณฑ์เพื่อจำหน่าย การทำหนังสือประชาสัมพันธ์กลุ่ม OTOP โดยองค์การบริหารส่วนจังหวัดชลบุรี หรือการเชิญกลุ่มนำผลิตภัณฑ์หรือบรรยายให้กลุ่มศึกษาดูงานของเทศบาลตำบลบางพระ ด้านการผลิต เช่น มหาวิทยาลัยราชมงคลภาคตะวันออก วิทยาเขตบางพระ ที่เข้ามาช่วยส่งเสริมในการผลิตเพื่อให้ชอสพริกผ่านมาตรฐานที่รัฐได้กำหนด การพัฒนาบรรจุภัณฑ์ ส่วนด้านการบริหารจัดการ และการมีส่วนร่วมของสมาชิก พบว่ามีหน่วยงานให้การสนับสนุน เช่น การฝึกอบรม ทำแผนการตลาด การเปิดเวทีให้สมาชิกได้พูดคุยกันแต่ไม่ได้มีการดำเนินการอย่างต่อเนื่อง

ส่วนนโยบายของภาครัฐมีผลต่อการดำเนินกิจกรรมของกลุ่มวิสาหกิจชุมชนเป็นอย่างมาก ดังจะเห็นได้จากการก่อตั้งกลุ่มก็เกิดขึ้นมาเพื่อตอบสนองนโยบาย “หนึ่งตำบลหนึ่งผลิตภัณฑ์” หรือ “OTOP” ในสมัยรัฐบาลนายทักษิณ ชินวัตร ที่สนับสนุนให้ชุมชนผลิตสินค้าที่ใช้ภูมิปัญญาของแต่ละท้องถิ่นขึ้นมาเพื่อจำหน่ายและสร้างรายได้ให้แก่ชาวบ้าน ซึ่งในระยะแรกรัฐได้สนับสนุนงบประมาณในการอุดหนุนให้กลุ่มสามารถดำเนินการได้ และในปัจจุบันรัฐได้เพิ่มช่องทาง รัฐบาลจึงได้ให้นโยบายในการเพิ่มช่องทางการตลาดให้แก่กลุ่มวิสาหกิจชุมชน ด้วยการมีโครงการ

เพื่อจำหน่ายสินค้าชุมชน เนื่องจากผู้ผลิตสินค้าชุมชน/OTOP มักประสบปัญหาการจำหน่ายผลผลิต และผลิตภัณฑ์ได้ในราคาที่ไม่เป็นธรรม หรือไม่มีช่องทางการจำหน่ายสินค้าไปสู่ผู้บริโภคได้โดยตรง ซึ่งนอกจากจะทำให้กลุ่มสามารถเพิ่มช่องทางการตลาดได้ ยังเป็นการสนับสนุนให้กลุ่มรู้จักสร้างเครือข่ายกับกลุ่มสินค้าประเภทอื่น ๆ ในจังหวัดอีกด้วย ซึ่งถือว่าสอดคล้องกับแนวคิดของ ธงพล พรหมสาขา ณ สกลนคร และ อุทิศ สังขรัตน์ (2556) ที่กล่าวว่า แนวทางการพัฒนาการดำเนินการวิสาหกิจชุมชน คือได้รับการสนับสนุนด้านนโยบายจากภาครัฐ เนื่องจากปัญหาและอุปสรรคในการดำเนินการของวิสาหกิจชุมชน คือ ปัญหาด้านการตลาด ปัญหาด้านบัญชีและการเงิน ปัญหาด้านการผลิต ปัญหาด้านการใช้เทคโนโลยีสารสนเทศ ปัญหาด้านการออกแบบผลิตภัณฑ์ และปัญหาด้านทุนการผลิต ทำให้วิสาหกิจชุมชนขนาดเล็กไม่สามารถแข่งขันกับธุรกิจเอกชนหรือวิสาหกิจชุมชนขนาดใหญ่ รัฐจึงควรต้องเข้ามาส่งเสริมด้านการตลาดและระบบการบริหารจัดการ

สรุป

กลุ่มซอสพริกป่าพุ่มีรูปแบบการจัดการวิสาหกิจชุมชนแบบไม่เป็นทางการ แต่จะเป็นไปตามสถานการณ์ ดังนั้นกลุ่มจึงมีการวางแผน การผลิต การตลาด ระบบการเงิน การแบ่งปันผลประโยชน์ไม่เป็นระบบชัดเจน ถึงแม้จะมีการกำหนดไว้เป็นลายลักษณ์อักษร เช่น เมื่อจบประมาณไม่เพียงพอในการซื้อวัตถุดิบ ประธานกลุ่มจะสำรองเงินล่วงหน้า หรือถ้ามีลูกค้าสั่งซอสพริกในปริมาณกลุ่มจะดำเนินการผลิตในทันทีโดยไม่ต้องผ่านการพิจารณาจากกลุ่ม ก่อให้เกิดความไม่เข้าใจซึ่งกันและกันระหว่างสมาชิกได้ง่าย อีกทั้งยังมีข้อสังเกตที่ว่าถ้ากลุ่มไม่ได้รับการสนับสนุนจากหน่วยงานภายนอก ทั้งด้านงบประมาณ องค์ความรู้ และการหาช่องทางการตลาด อาจส่งผลให้กลุ่มไม่สามารถพัฒนาผลิตภัณฑ์ได้ เนื่องจากกลุ่มยังไม่สามารถพึ่งพาตนเองได้ สอดคล้องกับแนวคิดของ ธงพล พรหมสาขา ณ สกลนคร และ อุทิศ สังขรัตน์ (2556) ที่กล่าวว่าปัญหาและอุปสรรคในการดำเนินการของวิสาหกิจชุมชนขนาดเล็กส่วนใหญ่ คือ ปัญหาด้านการตลาด ปัญหาด้านบัญชีและการเงิน ปัญหาด้านการผลิต ปัญหาด้านการใช้เทคโนโลยีสารสนเทศ ปัญหาด้านการออกแบบผลิตภัณฑ์ และปัญหาด้านทุนการผลิต นอกจากนี้ปัญหาที่สำคัญอีกประการหนึ่ง คือสมาชิกบางส่วน

ของกลุ่มยังไม่มีส่วนร่วมในการดำเนินการทุกขั้นตอน ซึ่งส่วนหนึ่งมีสาเหตุมาจากสมาชิกส่วนใหญ่อยู่ในวัยเกษียณ ทำให้ไม่สามารถเข้าร่วมกิจกรรมของกลุ่มได้อย่างเต็มที่ เนื่องจากเป็นวัยที่พึ่งพิงไม่สะดวกในการเดินทาง นอกจากนี้แล้ว การที่สมาชิกไม่เข้าร่วมกิจกรรมทุกขั้นตอนทำให้เกิดความเข้าใจผิดและนำมาซึ่งการถอนหุ้น ซึ่งถ้ากลุ่มไม่แก้ปัญหาดังกล่าวจะส่งผลการดำเนินกิจกรรมของกลุ่ม

ถึงแม้กลุ่มจะประสบปัญหาในการจัดการวิสาหกิจชุมชน แต่อย่างไรก็ตาม กลุ่มซอสพริกป่าพุมิศักยภาพหรือจุดแข็งที่ทำให้สามารถดำเนินการผลิตมาอย่างต่อเนื่องเป็นเวลา 15 ปี ได้แก่ การมีทุนทางสังคมที่เข้มแข็ง คือ ศักยภาพของแกนนำที่มีทั้งภูมิปัญญาในการผลิตซอสพริก ความตั้งใจทุ่มเททำงานให้แก่กลุ่ม และความสามารถในการจัดการความรู้กลุ่ม จึงทำให้กลุ่มเปรียบเสมือนองค์กรแห่งการเรียนรู้ที่มีคนกลุ่มหนึ่งในองค์กรไม่หยุดนิ่ง ในการแสวงหาและถ่ายทอดความรู้ให้แก่กัน สอดคล้องกับ เสรี พงศ์พิศ (2552) กล่าวว่า ระบบการจัดการวิสาหกิจชุมชนจะสำเร็จได้เมื่อวิสาหกิจชุมชนมีวิคิดใหม่และปฏิบัติจนได้ผลและความรู้ ซึ่งได้จากการผสมผสานปรับประยุกต์ความรู้เก่ากับความรู้ใหม่ให้เหมาะสมกับสถานการณ์ ซึ่งความรู้นี้สามารถเรียนรู้ได้จากท้องถิ่นจากผู้รู้ และจากการปฏิบัติ พิสูจน์ ทดลอง

ดังนั้น จึงสามารถสรุปเป็นข้อค้นพบในการศึกษาว่า ถึงแม้กลุ่มวิสาหกิจชุมชนจะมีระบบการบริหารจัดการที่ไม่ชัดเจน แต่กลุ่มจะสามารถดำเนินกิจกรรมได้อย่างต่อเนื่อง ถ้ามีปัจจัยเกื้อหนุน ได้แก่ ทุนทางสังคมที่เข้มแข็ง ทั้งภูมิปัญญาในการสร้างสรรค์ผลิตภัณฑ์ กลุ่มแกนนำที่มีศักยภาพในการขับเคลื่อนงาน ความสามารถในการจัดการความรู้ของกลุ่ม และการสนับสนุนจากหน่วยงานภายนอก ทั้งนี้กลุ่มวิสาหกิจชุมชนนั้นจะต้องมีขนาดเล็กและมีผลประโยชน์ทางธุรกิจที่ไม่สูงมากนัก เนื่องจากสมาชิกจะไม่รู้สึกว่าตนเองเสียผลประโยชน์และยอมรับผลการดำเนินงานได้ในทางตรงกันข้ามถ้าเป็นกลุ่มวิสาหกิจชุมชนขนาดใหญ่ถึงแม้จะมีปัจจัยดังกล่าว แต่ถ้าขาดระบบในการบริหารจัดการที่ชัดเจน ย่อมจะส่งผลต่อการบริหารจัดการในทุกด้านโดยเฉพาะการยอมรับของสมาชิก ดังนั้นกลุ่มซอสพริกป่าพุมิจึงควรได้รับการสนับสนุนความรู้เพื่อพัฒนาระบบการบริหารจัดการ เพื่อให้เกิดประโยชน์ทั้งด้านเศรษฐกิจและประโยชน์ทางด้านสังคมให้แก่กลุ่มต่อไป

ข้อเสนอแนะ

ข้อเสนอแนะเชิงปฏิบัติการ

กลุ่มซอสพริกป่าพูและหน่วยงานที่เกี่ยวข้องที่เกี่ยวข้องควรส่งเสริมให้สมาชิกรายอื่น ๆ มีส่วนร่วมในการดำเนินงานของกลุ่มในทุกขั้นตอน และหาช่องทางในการอำนวยความสะดวกให้สมาชิกวัยเกษียณได้เข้ามามีส่วนร่วมในการทำกิจกรรม เพื่อเพิ่มความเข้มแข็งให้แก่กลุ่ม อีกทั้งยังต้องกระตุ้นให้สมาชิกวัยอื่น ๆ และคนรุ่นใหม่เข้ามาเรียนรู้การทำงานเพื่อทดแทนแรงงานวัยเกษียณ

นอกจากนี้ กลุ่มยังต้องพัฒนาระบบการบริหารจัดการทั้งด้านการตลาด การผลิตเพื่อเพิ่มประสิทธิภาพในการทำงาน ซึ่งหน่วยงานที่เกี่ยวข้องต้องให้ความสำคัญในการส่งเสริมความรู้ Know-How ในการบริหารจัดการควบคู่กับการสนับสนุนวัสดุอุปกรณ์

ข้อเสนอแนะเชิงนโยบาย

รัฐควรมีนโยบายสนับสนุนทางด้านการตลาดให้แก่ชุมชน เพื่อเป็นการเพิ่มช่องทางจำหน่ายให้กับชุมชนและหลีกเลี่ยงการแข่งขันกับผู้ผลิตรายใหญ่โดยตรง

ข้อเสนอแนะในการวิจัยครั้งต่อไป

ควรทำการศึกษาวิจัยเชิงปฏิบัติการอย่างมีส่วนร่วมเพื่อให้ชุมชนได้กำหนดแนวทางในการพัฒนาภูมิวิสาหกิจด้วยตนเอง โดยมุ่งเน้นพัฒนามูลค่าของสินค้าด้วยการค้นหาและสร้างคุณค่าให้แก่ผลิตภัณฑ์ ซึ่งอาจมีทีมงานวิจัยเป็นที่เลี้ยงในการถอดบทเรียน เพื่อใช้เป็นแนวทางที่จะทำให้ชุมชนมีระบบการจัดการที่ดีและนำไปสู่การพึ่งพาตนเองได้ในที่สุด

บรรณานุกรม

- กรมการพัฒนาชุมชน กระทรวงมหาดไทย. (2545). *เอกสารดำเนินงานหนึ่งตำบลหนึ่งผลิตภัณฑ์*. กรุงเทพฯ: บพิธการพิมพ์.
- กรมการพัฒนาชุมชน กระทรวงมหาดไทย. (2547). *การสร้างและพัฒนาเครือข่าย*. กรุงเทพฯ: กองฝึกอบรม.
- กระทรวงเกษตรและสหกรณ์.(2557). *พระราชบัญญัติส่งเสริมวิสาหกิจชุมชน พ.ศ. 2548*. เข้าถึงได้จาก http://www.moac.go.th/ewt_news.php?nid=4062&filename=index
- ทิชากร เกษรบัว. (2558). กลยุทธ์การเพิ่มศักยภาพแข่งขันทางการตลาดสำหรับผู้ประกอบการรายใหม่ (ประเภทเครื่องจักสาน) ในตลาดอาเซียน กรณีศึกษาวิสาหกิจชุมชน กลุ่มเกษตรกรทำนาข้าวบ้านบางพลวง อำเภอบ้านสร้าง จังหวัดปราจีนบุรี. *วารสารวิชาการมนุษยศาสตร์และสังคมศาสตร์ มหาวิทยาลัยบูรพา*, 23 (41), 225-247.
- ณรงค์ เพ็ชรประเสริฐ. (2550). *ธุรกิจชุมชน เส้นทางที่เป็นไปได้*. กรุงเทพฯ: เอ็กสเปอร์เน็ท.
- ฉงพล พรหมสาขา ณ สกลนคร และอุทิศ สังขรัตน์. (2556). *แนวทางการพัฒนาการดำเนินการของวิสาหกิจชุมชนในเขตลุ่มทะเลสาบสงขลา*. ปัตตานี: ภาควิชาสารัตถศึกษา คณะศิลปศาสตร์ มหาวิทยาลัยสงขลานครินทร์.
- บุญอนันต์ พิณภัทรชัย และพลาพรรณ คำพรรณ. (2549). *โครงการศึกษาชุมชนเข้มแข็งกระบวนการสร้างสรรค์ คีนพลังสู่ชุมชน: หนึ่งตำบล หนึ่งผลิตภัณฑ์*. รายงานวิจัย. กรุงเทพฯ: สถาบันบัณฑิตพัฒนบริหารศาสตร์.
- ปาริชาติ วลัยเสถียร และคณะ. (2543). *กระบวนการและเทคนิคการทำงานของนักพัฒนา*. กรุงเทพฯ: สำนักงานกองทุนสนับสนุนการวิจัย.
- มิ่งขวัญ คงเจริญ และอาชัญญา รัตนอุบล. (2554). การพัฒนารูปแบบการเสริมสร้างพลังอำนาจของชุมชนเพื่อเสริมสร้างความยั่งยืนของชุมชนแห่งการเรียนรู้ = Development of a community empowerment model to promote the sustainability of learning communities. *วารสารวิจัย มสค สาขามนุษยศาสตร์ และสังคมศาสตร์*, 7(2), 19-36.
- มูลนิธิบูรณะชนบทแห่งประเทศไทย ในพระบรมราชูปถัมภ์. (2541). *รูปแบบธุรกิจชุมชน: ศึกษาเฉพาะกรณีในกรุงเทพมหานครและภาคกลาง*.

- ล้นทม จอนจวบทรง. (2557). *วิถีชุมชน: การจัดการความรู้เพื่อยกระดับธุรกิจชาวบ้าน*. กรุงเทพฯ: สำนักพิมพ์แห่งจุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย.
- ศิริณา จิตต์จรัส และคณะ. (2547). *โครงการบูรณาการการบริหารจัดการงานพัฒนาองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นและชุมชนโดยวิธีดำเนินงานที่ดีที่สุด (Best Practice) เพื่อแก้ปัญหาความยากจนในกลุ่มอาชีพสะพานไทยพัฒนาและกลุ่มอาชีพทำรูปในอำเภอบางบาล จังหวัดพระนครศรีอยุธยา*.
- ศิริวรรณ เจนการ, ศรีสกุล บุญศักดิ์, ประจักษ์ ยกย่อง, อัญชัญ แกมเชย และภัทรพล มนูญญา. (2545). *โครงการพลังแผ่นดิน: กรณีศึกษาด้านธุรกิจชุมชน*. กรุงเทพฯ: มูลนิธิพัฒนาไท.
- สถาบันพัฒนาองค์กรชุมชน (องค์การมหาชน). (2545). *คู่มือจัดทำโครงการเสริมสร้างความเข้มแข็งขององค์กรชุมชนเมือง และชนบท ภายใต้มาตรการเสริมการพัฒนาชนบทและชุมชน*. กรุงเทพฯ: สถาบัน.
- สถาบันพัฒนาองค์กรชุมชน (องค์การมหาชน). (2545). *แนวทางสำคัญในการพัฒนาระบบสวัสดิการชุมชน*. กรุงเทพฯ: สถาบัน.
- สำนักงานเลขาธิการ คณะกรรมการส่งเสริมวิสาหกิจชุมชน. (มปป.). *วิสาหกิจชุมชนน่ารู้*. เข้าถึงได้จาก <http://www.sceb.doae.go.th/Ssceb2.htm>
- เสรี พงศ์พิศ. (2548). *ฐานคิดจากแผนแม่บทสู่วิสาหกิจชุมชน*. กรุงเทพฯ: พลังปัญญา.
- เสรี พงศ์พิศ. (2552). *คู่มือการทำวิสาหกิจชุมชน*. กรุงเทพฯ: เจริญวิทยาการพิมพ์.
- อคิน รพีพัฒน์. (2547). *การมีส่วนร่วมของประชาชนในงานพัฒนา*. กรุงเทพฯ: ศูนย์การศึกษานโยบายสาธารณะสุข.
- อรุณศรี ชัยชนะศิริวิทยา. (2551). *วิสาหกิจชุมชนกับมาตรการทางภาษีแบบมีส่วนร่วม*. *สรรพากรศาสตร์*, 55(11), 1-5.
- อุมาพร น่านรุ่งชโรทร. (2551). *การเสริมสร้างพลังอำนาจชุมชน*. *วารสารพยาบาลศาสตร์มหาวิทยาลัยนเรศวร*, 2(ฉบับพิเศษ), 1-5.
- Raymond, J. (1995). *Empowerment in Community Care*. London: Chapman & Hall.