

**กระบวนการพัฒนาวิสาหกิจชุมชนอย่างมีส่วนร่วม:
กรณีศึกษากลุ่มซอสพริกป่าพู ตำบลบางพระ
อำเภอศรีราชา จังหวัดชลบุรี**

**The Process of the Participatory Development
on a Community Enterprise: A Case Study of
Pa Pu Chili Sauce, Bangphra Sub-district,
Si Racha District, Chon Buri Province**

สุทธิดา แจ้ประจักษ์ (Suthida Changprachak)*

บทคัดย่อ

งานวิจัยนี้มุ่งเน้นการพัฒนาขีดความสามารถในการจัดการวิสาหกิจชุมชนของกลุ่มซอสพริกป่าพูด้วยวิธีวิจัยเชิงปฏิบัติการแบบมีส่วนร่วม มีวัตถุประสงค์เพื่อศึกษากระบวนการ และปัญหาอุปสรรคในการพัฒนาวิสาหกิจชุมชนอย่างมีส่วนร่วม เก็บรวบรวมข้อมูลด้วยวิธีการสนทนากลุ่ม การประชุมระดมสมอง การสัมภาษณ์แบบเจาะลึก การสังเกตการณ์อย่างมีส่วนร่วม และมีแนวคำถามประกอบการสัมภาษณ์เป็นเครื่องมือในการวิจัย

ผลการวิจัยพบว่า กระบวนการพัฒนาวิสาหกิจชุมชนอย่างมีส่วนร่วมมี 4 ขั้นตอน ได้แก่ 1. การวิเคราะห์สถานการณ์กลุ่มและศักยภาพของกลุ่ม พบว่า กลุ่มมีศักยภาพด้านคุณภาพสินค้าและแกนนำมีความสามารถ แต่มีปัญหาด้านต้นทุนการตลาด การเปลี่ยนแปลงในชุมชน 2. การวางแผนพัฒนา พบว่า กลุ่มมีแผนเพิ่มมูลค่าสินค้าด้วยการพัฒนาบรรจุภัณฑ์ภายนอก และเพิ่มสื่อประชาสัมพันธ์ และแผนการขายธุรกิจใหม่ “เมล่อน คุณพ่อ” 3. การนำแผนไปปฏิบัติ พบว่า กลุ่มทำกล่องเพื่อใช้เป็นบรรจุภัณฑ์ภายนอกและสร้างโรงเรือนเมล่อนได้ตามแผนที่กำหนด

* ภาควิชาสังคมวิทยา คณะมนุษยศาสตร์และสังคมศาสตร์ มหาวิทยาลัยบูรพา

4. การติดตามและประเมินผล พบว่า แกนนำมีความสามารถในการจัดการวิสาหกิจชุมชนและกลุ่มเกิดการแลกเปลี่ยนเรียนรู้ร่วมกัน

ส่วนปัญหาและอุปสรรคในกระบวนการพัฒนาวิสาหกิจชุมชน ได้แก่ สมาชิกมีส่วนร่วมไม่ครบทุกขั้นตอน ขาดการเตรียมความพร้อมให้แก่ทีมวิจัย ระดับความรู้สามารถในการจัดการวิสาหกิจชุมชนของสมาชิกแตกต่างกัน ขาดองค์ความรู้และขาดผู้เชี่ยวชาญเฉพาะทาง

คำสำคัญ: กระบวนการพัฒนา, วิสาหกิจชุมชน, ส่วนร่วม

Abstract

This study focuses on the development of Pa Pu Chili Sauce Group's proficiency in managing a community enterprise through participatory action research. It also aims to study the process, and problems and obstacles in participatory development of the community enterprise. The data were collected by group discussion, brainstorm, in-depth interviews, participatory observation, and guided questions.

The research found that the process of the participatory development on a community enterprise comprised 4 stages. First, the analysis of the group's proficiency and situations suggested that the group contained proficiency in producing quality products, and its leaders were capable for working; however, there were problems in cost, marketing plans, and changes in the community. Second, planning stage found that the group proposed to develop its packages, and planned to produce another line of product-melon; moreover, it planned to use more media for publication. Third, the implementation of the plans revealed that the group completed the outer packages in time, and it initiated another product-melon. Forth, the follow-up and evaluation showed that the Group leaders gained proficiency in managing the community enterprise, and the Group also learned to knowledge sharing process.

Problems and obstacles revealed that the group's members did not participated all stages of the process, the research team was not well-prepared, the group's members maintained different levels of knowledge on community enterprise, the group lack knowledge and experts.

Keywords: Process, Participatory Development, Community Enterprise

บทนำ

วิสาหกิจชุมชน กลุ่มซอสพริกป่าพู ตำบลบางพระ อำเภอศรีราชา จังหวัดชลบุรี เป็นกลุ่มที่เกิดจากการรวมตัวของชาวบ้านนาพุก่อตั้งในปี 2544 โดยใช้ภูมิปัญญาท้องถิ่นในการผลิตซอสพริกมาสร้างสรรค์เป็นสินค้าหนึ่งตำบลหนึ่งผลิตภัณฑ์ (OTOP) มีเป้าหมายหลักเพื่อสืบทอดภูมิปัญญาในการทำซอสพริกของชุมชนและสร้างรายได้เสริมให้แก่สมาชิก ตลอดระยะเวลา 15 ปี กลุ่มได้มีพัฒนาการด้านการบริหารจัดการและการผลิตซอสพริก จนผ่านการคัดสรรสุดยอดสินค้าหนึ่งตำบลหนึ่งผลิตภัณฑ์ในระดับหนึ่งดาว และยังสามารถผลิตซอสพริกเข้าสู่ตลาดได้อย่างต่อเนื่อง ซึ่งในปี 2557-2558 กลุ่มได้พัฒนาระบบการบริหารจัดการอย่างมาก ทั้งด้านเงินทุนที่ได้รับอุดหนุนจากเทศบาลเพื่อเป็นการส่งเสริมอาชีพให้แก่ชุมชนจำนวน 20,000 บาท เป็นประจำทุกปีที่นำมาใช้สมทบกับเงินทุนหมุนเวียนเดิมของกลุ่มที่มีประมาณ 10,000 บาท ด้านการตลาดที่ประสานกลุ่มมักเข้าร่วมกิจกรรมส่งเสริมการขายของจังหวัดชลบุรี เช่น การออกร้านกับอบจ.เคลื่อนที่ ด้านการผลิตได้พัฒนารูปแบบขวดบรรจุซอสและสูตรการผลิตที่มีมาตรฐานมากขึ้น รวมทั้งด้านการจัดการที่มีการใช้ระบบบัญชีอย่างง่ายเพื่อความโปร่งใสทางการเงิน อีกทั้งกลุ่มได้ทำหน้าที่ในการถ่ายทอดองค์ความรู้ในการทำซอสพริกให้แก่ผู้ที่สนใจได้ แต่จากการวิจัยเรื่องการจัดการวิสาหกิจชุมชน กรณีศึกษากลุ่มซอสพริกป่าพู (สุทธิดา แจ่มประจักษ์, 2558) พบว่า กลุ่มยังมีรูปแบบการจัดการวิสาหกิจชุมชนแบบง่าย ๆ ทั้งด้านการเงิน การผลิต การตลาด การบริหารจัดการ เช่น ระบบบัญชีการติดตามประเมินผลการดำเนินงาน ขาดช่องทางการตลาด และการประชาสัมพันธ์ จึงทำให้กลุ่มสามารถนำผลประกอบการมาปันผลกำไรให้กับสมาชิกตามที่วางแผนได้ ทั้งนี้จึงจำเป็นต้องพัฒนาขีดความสามารถในการจัดการวิสาหกิจชุมชนของสมาชิกในกลุ่ม

ทั้งด้านการเงิน การตลาด การผลิตและการจัดการให้แก่สมาชิกเพื่อให้กลุ่มสามารถดำรงอยู่ได้อย่างมีประสิทธิภาพเพิ่มขึ้น

การวิจัยเชิงปฏิบัติการแบบมีส่วนร่วม (Participatory Action Research-PAR) เป็นรูปแบบการวิจัยที่มีความสำคัญกับการมีส่วนร่วมของผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย โดยเฉพาะอย่างยิ่งชาวบ้านให้เป็นผู้ตัดสินใจกำหนดแนวทางในการพัฒนาและแสวงหาความรู้ เพื่อจัดการกับความต้องการของตนเอง โดยผ่านกระบวนการคิดวิเคราะห์อย่างมีส่วนร่วม เช่น การศึกษาวิเคราะห์สถานการณ์กลุ่ม การจัดทำแผน (Planning) การนำไปปฏิบัติ (Implementation) การติดตามและประเมินผลการปฏิบัติงาน (Monitoring and Evaluation) โดยนักวิจัยและชาวบ้านจำเป็นต้องมีการสรุปบทเรียนที่ได้จากการปฏิบัติเพื่อนำไปสู่การสร้างองค์ความรู้ที่เป็นประโยชน์ในการพัฒนาเกิดเป็นกระบวนการเรียนรู้จากกระบวนการทำงานเป็นกลุ่มร่วมกัน การวิจัยเชิงปฏิบัติการแบบมีส่วนร่วม จึงมักถูกใช้เป็นเครื่องมือพัฒนาวิสาหกิจชุมชน เนื่องจากเป็นกระบวนการวิจัยที่ใช้ในการปฏิบัติประกอบด้วยการลงมือทำและการสะท้อนกลับที่เป็นกลไกผลักดันให้บุคคลพ้นจากภาวะนิ่งเฉย ดังนั้นคนจึงตื่นตัวด้วยแรงกระตุ้นจากการมีส่วนร่วมในกิจกรรมต่าง ๆ จึงทำให้เกิดการคิด ค้นห และลงมือทำ โดยวนซ้ำ ๆ จนกว่าจะประสบความสำเร็จ (วรรณดี สุทธิวรการ, 2556, หน้า 51) ผู้ที่มีส่วนร่วมในกระบวนการวิจัยเชิงปฏิบัติการอย่างมีส่วนร่วมจะเกิดกระบวนการเรียนรู้และมีทักษะในการทำงาน จนนำไปสู่การคิดเป็น ทำเป็น แก้ไขปัญหาเป็น

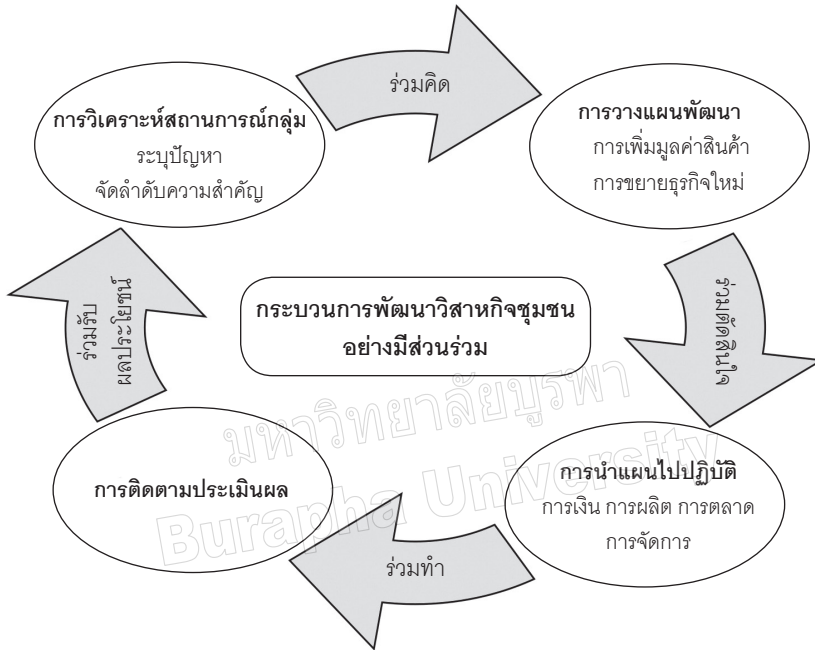
จากข้างต้นผู้วิจัยจึงเลือกวิสาหกิจชุมชน กลุ่มซอสพริกป่าพูเป็นพื้นที่ในการวิจัยเนื่องจากกลุ่มมีศักยภาพและมีความต้องการพัฒนาระบบการจัดการวิสาหกิจชุมชน และใช้รูปแบบการวิจัยเชิงปฏิบัติการแบบมีส่วนร่วมเป็นเครื่องมือในการพัฒนาวิสาหกิจชุมชนซอสพริกป่าพูครั้งนี้ เพื่อเปิดโอกาสให้สมาชิกในกลุ่มได้มีส่วนร่วมในการคิด ตัดสินใจ วางแผน และร่วมรับผลประโยชน์ที่เกิดขึ้นจากการดำเนินกิจกรรมต่าง ๆ ซึ่งจะนำไปสู่การพัฒนาความสามารถในการคิดวิเคราะห์ที่ลึกซึ้งและเพิ่มขีดความสามารถในการจัดการวิสาหกิจชุมชน รวมทั้งเปิดพื้นที่ในเรียนรู้และแบ่งปันความสุขในการทำกิจกรรมร่วมกัน อันจะนำไปสู่เป็นความเข้มแข็งของกลุ่มวิสาหกิจชุมชนและพัฒนาเป็นรูปแบบในการพัฒนาวิสาหกิจชุมชนต่อไปได้

วัตถุประสงค์ของการวิจัย

1. ศึกษากระบวนการพัฒนาวิสาหกิจชุมชน กลุ่มซอสพริกป่าพู่อย่างมีส่วนร่วม
2. ศึกษาปัญหาอุปสรรคในกระบวนการพัฒนาวิสาหกิจชุมชน กลุ่มซอสพริกป่าพู่อย่างมีส่วนร่วม

กรอบแนวคิดการวิจัย

การวิจัยในครั้งนี้เป็นการวิจัยเชิงปฏิบัติการอย่างมีส่วนร่วม ที่เปิดโอกาสให้สมาชิกในกลุ่มมีส่วนร่วมในกระบวนการวิจัยตั้งแต่การวิเคราะห์สถานการณ์กลุ่ม การวางแผนพัฒนา การนำไปปฏิบัติจริง รวมทั้งการประเมินผล เพื่อการนำไปสู่การพัฒนาขีดความสามารถในการจัดการวิสาหกิจชุมชนของแกนนำและสมาชิก โดยนำแนวคิดเกี่ยวกับวิสาหกิจชุมชน หลักเกณฑ์ในการคัดสรรสุดยอดหนึ่งตำบลหนึ่งผลิตภัณฑ์ และแนวคิดการวิเคราะห์สำรวจตรวจสอบสภาพภายในองค์กร และสภาพแวดล้อมภายนอก (SWOT Analysis) มาใช้ในการวิเคราะห์สถานการณ์ของกลุ่มเพื่อกำหนดความต้องการ และนำแนวคิดการบริหารจัดการธุรกิจชุมชน และนำแนวคิดการเพิ่มขีดความสามารถมาใช้เป็นกรอบแนวคิดในการวางแผนและปฏิบัติการเพื่อพัฒนาวิสาหกิจชุมชน ซึ่งผู้วิจัยได้นำแนวคิดการวิจัยเชิงปฏิบัติการแบบมีส่วนร่วมมาแนวทางในการดำเนินงานวิจัย สามารถกำหนดเป็นกรอบแนวคิดในการวิจัย ดังนี้



ภาพที่ 1 กรอบแนวคิดในการวิจัยกระบวนการพัฒนาวิสาหกิจชุมชนอย่างมีส่วนร่วม

ขอบเขตการวิจัย

การวิจัยครั้งนี้มีเป้าหมายเพิ่มขีดความสามารถของกลุ่มในการจัดการวิสาหกิจชุมชน โดยศึกษากระบวนการพัฒนาวิสาหกิจชุมชน 4 ขั้นตอน ได้แก่ ขั้นวิเคราะห์สถานการณ์กลุ่ม หมายถึง การวิเคราะห์สถานการณ์ ขั้นวางแผนพัฒนา ขั้นนำแผนไปปฏิบัติ ขั้นการติดตามและประเมินผลการทำงาน และวิเคราะห์การจัดการวิสาหกิจชุมชน 4 ด้าน ได้แก่ ด้านการเงิน การตลาด การผลิตและการจัดการ โดยเริ่มดำเนินการวิจัยตั้งแต่เดือน ธันวาคม 2558 และสิ้นสุดในเดือนกรกฎาคม 2559 ซึ่งงานวิจัยครั้งนี้ มีข้อจำกัดด้านระยะเวลา จึงทำให้ไม่สามารถประเมินผลในขั้นตอนการเก็บเกี่ยวผลผลิตและการจัดจำหน่ายผลิตภัณฑ์ได้

วิธีการวิจัย

1. ขั้นตอนการวิจัย

1.1 ศึกษาจากเอกสาร (Documentary Study) ทั้งที่เป็นข้อมูลปฐมภูมิ ได้แก่ ข้อมูลทั่วไปของกลุ่มชอสรักษาพยาบาลและชุมชนบ้านนาพุ เพื่อใช้ในการวิเคราะห์สถานการณ์กลุ่ม และข้อมูลทุติยภูมิ ได้แก่ แนวคิดที่เกี่ยวข้องในการวิจัย เช่น จัดการวิสาหกิจชุมชนและสินค้าหนึ่งตำบลหนึ่งผลิตภัณฑ์ แนวคิดการเพิ่มขีดความสามารถ แนวคิดการวิจัยเชิงปฏิบัติการแบบมีส่วนร่วม รวมทั้งงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง เพื่อกำหนดเป็นกรอบแนวคิดในการวิจัย

1.2 เก็บรวบรวมข้อมูลภาคสนาม (Field Study) การวิจัยครั้งนี้เป็นการวิจัยเชิงปฏิบัติการแบบมีส่วนร่วม ดังนั้นผู้วิจัยจึงต้องกำหนดวิธีการที่หลากหลายในการเก็บรวบรวมข้อมูลเพื่อกระตุ้นให้กลุ่มตัวอย่างมีส่วนร่วมในการทำวิจัย เพื่อให้เกิดการเรียนรู้ร่วมกันและได้ข้อมูลที่เกี่ยวข้องกับกระบวนการพัฒนาวิสาหกิจชุมชนที่มีความสมบูรณ์ โดยมีวิธีการเก็บข้อมูลดังต่อไปนี้

ระยะที่ 1 ขั้นวิเคราะห์สถานการณ์กลุ่มเป็นการนำเสนอข้อมูลและวิเคราะห์สถานการณ์กลุ่มชอสรักษาพยาบาลร่วมกัน ซึ่งในระยะแรกผู้วิจัยต้องการลงพื้นที่ชี้แจงวัตถุประสงค์ และแนวทางปฏิบัติในการวิจัยเพื่อสร้างความเข้าใจให้แก่แกนนำกลุ่ม หลังจากนั้นจึงใช้การสนทนากลุ่มกับแกนนำ และจัดเวทีประชุมร่วมกับสมาชิกเพื่อวิเคราะห์สถานการณ์กลุ่มและระบุปัญหา

ระยะที่ 2 ขั้นวางแผนพัฒนา เป็นการการกำหนดกิจกรรม โดยระบุรายละเอียดของการดำเนินงานที่ควรมีความยืดหยุ่น เพื่อให้สามารถปรับเปลี่ยนการดำเนินการสอดคล้องกับบริบทและเงื่อนไขที่เกิดขึ้นภายในชุมชน โดยใช้วิธีการประชุมระดมสมอง การสนทนากลุ่ม และการสนทนาอย่างไม่เป็นทางการ ประกอบกับการศึกษาดูงาน ทั้งนี้แผนการพัฒนามีการการระบุกิจกรรม เวลาในการดำเนินงาน งบประมาณ รวมทั้งผู้รับผิดชอบ อีกทั้งมีการสัมภาษณ์แบบเจาะลึกจากผู้เชี่ยวชาญเพื่อให้ความเห็นเกี่ยวกับการแผนการพัฒนา

ระยะที่ 3 ขั้นนำแผนไปปฏิบัติงาน เป็นการดำเนินงานตามแผนที่กำหนดไว้ และมีการติดตามการดำเนินงานเพื่อหาแนวทางในการแก้ไข และปรับปรุงแผนงานด้วยวิธีการจัดสนทนากลุ่ม เพื่อติดตามการดำเนินงานตามแผนปฏิบัติงาน จำนวน

2 กลุ่ม ได้แก่ กลุ่มแกนนำจำนวน 5 คน และกลุ่มคณะกรรมการและสมาชิกกลุ่ม
ซอสฟริกจำนวน 12 คน นอกจากนี้ยังใช้การสนทนาอย่างไม่เป็นทางการกับผู้เข้า
ร่วมกิจกรรมต่าง ๆ เพื่อนำไปสู่การปรับปรุงแก้ไขการดำเนินงานต่อไป

ระยะที่ 4 ขึ้นติดตามประเมินผลการปฏิบัติงาน เป็นการถอดบทเรียน
จากการร่วมพัฒนาการจัดการวิสาหกิจชุมชน กลุ่มซอสฟริกป่าพุดด้วยวิธีการ
สนทนากลุ่ม เพื่อสรุปบทเรียนที่ได้จากการดำเนินการและสังเคราะห์เป็นองค์ความรู้
เพื่อใช้เป็นแนวทางในการพัฒนาวิสาหกิจชุมชน

ทั้งนี้มีการวิเคราะห์ข้อมูลและนำเสนอ โดยใช้การวิเคราะห์ข้อมูล
เชิงพรรณนา (Descriptive Analysis) และใช้วิธีการตีความตามเนื้อหา (Content
Analysis) ตามกรอบแนวคิดการวิจัย โดยตรวจสอบความถูกต้องและความน่าเชื่อ
ของข้อมูลแบบสามเส้า

2. ประชากรและกลุ่มตัวอย่าง

ผู้วิจัยได้กำหนดกลุ่มประชากรขึ้นมาอย่างเจาะจง (Purposive sampling)
คือวิสาหกิจชุมชน กลุ่มซอสฟริกป่าพุด โดยคัดเลือกกลุ่มตัวอย่างจากคณะกรรมการ
และสมาชิกในกลุ่มซอสฟริกป่าพุด 17 คน ผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย 2 คน และผู้เชี่ยวชาญ
1 คน รวมทั้งสิ้น 20 คน เพื่อให้ได้ข้อมูลจริงเกี่ยวกับกระบวนการพัฒนาวิสาหกิจ
ชุมชนซอสฟริกป่าพุด และปัญหาอุปสรรคที่พบจากกระบวนการพัฒนานั้น

3. วิธีการรวบรวมข้อมูล

การเก็บรวบรวมข้อมูลครั้งนี้ใช้วิธีการสนทนากลุ่ม จัดเวทีระดมสมอง
การสัมภาษณ์แบบเจาะลึก รวมทั้งสังเกตการณ์แบบมีส่วนร่วมเพื่อให้เกิดความเข้าใจ
ในกระบวนการพัฒนาวิสาหกิจชุมชนของกลุ่ม

ผลการวิจัย

กระบวนการพัฒนาวิสาหกิจชุมชน กลุ่มซอสฟริกป่าพุดอย่างมีส่วนร่วม
ประกอบด้วย 4 ขั้นตอน ได้แก่

ขั้นที่ 1 การวิเคราะห์สถานการณ์กลุ่ม ผู้วิจัยได้ใช้การสัมภาษณ์เชิงลึก
และการสนทนากลุ่มกับแกนนำเพื่อร่วมกันวิเคราะห์สถานการณ์ของกลุ่มเพื่อระบุ

และจัดลำดับความสำคัญของปัญหา เพื่อนำไปสู่การกำหนดแนวทางในการพัฒนา กลุ่มต่อไป โดยวิเคราะห์ออกเป็น 4 ด้าน ได้แก่

1.1 ด้านเงินทุน พบว่า กลุ่มซอสพริกป่าพุงยังคงได้รับการสนับสนุนงบประมาณ ในการส่งเสริมอาชีพจากเทศบาลเป็นประจำทุกปี ซึ่งกลุ่มนำไปซื้อบรรจุภัณฑ์และ ทำสติกเกอร์หลากหลายผลิตภัณฑ์ ส่วนเงินที่เหลือกลุ่มใช้เป็นเงินทุนหมุนเวียนในการซื้อ วัตถุดิบเพื่อการผลิตครั้งต่อไป แต่พบว่ารายได้จากการจำหน่ายซอสพริกนั้นลดลง เนื่องจากต้นทุนในการผลิตมีราคาสูงขึ้น พริกและกระเทียมเพิ่มราคาจากเดิมกิโลกรัม ละ 30 บาทเนื่องจากภัยแล้ง ส่งผลให้กลุ่มผลิตซอสพริกออกสู่ตลาดน้อยลง ทั้งนี้ กลุ่มไม่สามารถลดต้นทุนการผลิตได้เนื่องจากซอสพริกไม่ใส่วัตถุดิบเสียและใช้ พริกสด จึงไม่สามารถซื้อพริกในปริมาณมากมาถนอมไว้เพื่อลดต้นทุน กลุ่มจึง ตัดสินใจจะลดการผลิตลง เพราะไม่ต้องการใช้เงินทุนในการซื้อวัตถุดิบมากเกินไป ผลตอบแทนการผลิตมีน้อย จึงส่งผลให้การสถานการณ์ด้านเงินทุนของกลุ่มอยู่ใน ภาวะทรงตัว

1.2 ด้านการตลาด พบว่า กลุ่มจำหน่ายซอสพริกในตลาดต่าง ๆ ได้แก่ ตลาดชุมชน บริเวณตำบลบางพระ เช่น ตลาดนัดชุมชน ตลาดบางพระ เป็นต้น พร้อมทั้งใช้ตัวแทนรับซอสไปฝากขายและจำหน่ายด้วยตนเอง นอกจากนี้ยังได้ ทำการตลาดเฉพาะกลุ่ม เช่น การร่วมงานแสดงสินค้าผลิตภัณฑ์หนึ่งตำบล หนึ่งผลิตภัณฑ์ของหน่วยงานภาครัฐที่กลุ่มเป็นเครือข่าย แต่มีปัญหาคือผู้ที่นำซอส ไปขายจะมีเพียงประธานและแกนนำเพียงไม่กี่คน จึงทำให้ไม่สามารถไปร่วมมีอ ได้ทุกครั้ง ซึ่งกลยุทธ์ทางการตลาดเช่นนั้นทำให้กลุ่มไม่สามารถทำขยายตลาดของ ซอสพริกป่าพุงได้มากนัก

อีกทั้งกลุ่มมีคู่แข่งทางการตลาดสูงมาก ทั้งในตลาดระดับประเทศและ ตลาดท้องถิ่นที่มีชื่อเสียงติดตลาดและทำเป็นอุตสาหกรรมขนาดใหญ่ จึงทำให้มี ราคาต้นทุนและราคาขายที่ถูกกว่าซอสพริกป่าพุงมาก ซึ่งส่งผลต่อการตัดสินใจซื้อ สินค้าและบริการในผลิตภัณฑ์ที่มีคุณภาพและรูปลักษณะที่ดีที่สุดเมื่อเปรียบเทียบกับราคา ดังนั้นกลุ่มจึงมีเป้าหมายในการผลิตเพื่อจำหน่ายแก่ลูกค้าเฉพาะกลุ่มที่ ต้องการใช้ซอสพริกป่าพุง และพัฒนาซอสพริกป่าพุงให้ผ่านการคัดสรรสุดยอด หนึ่งผลิตภัณฑ์หนึ่งตำบลให้ได้ดาวในระดับที่สูงขึ้น เพื่อเพิ่มช่องทางการตลาด

เนื่องจากการเข้าร่วมกิจกรรมการส่งเสริมการขายที่รัฐจะต้องผ่านคัดสรรสุดยอดสินค้า OTOP ในระดับสามดาวขึ้นไป

1.3 ด้านการผลิต พบว่า นอกจากปัญหาเรื่องวัตถุดิบมีราคาสูงขึ้นส่งผลให้กลุ่มจึงลดความถี่ในการผลิตซอสลงจากเดือนละหนึ่งครั้ง มาเป็นสามเดือนต่อหนึ่งครั้งแล้ว ยังมีเหตุผลอื่น ๆ ประกอบด้วย กล่าวคือ ชุมชนได้มีการเปลี่ยนประธานชุมชนคนใหม่ที่มีนโยบายในการปรับปรุงการดำเนินการของกลุ่มซอสพริกให้ได้ผลประกอบการที่ดีขึ้น โดยมีแผนจัดตั้งกรรมการกลุ่มพร้อมทีมงานชุดใหม่ ซึ่งมีวิธีการทำงานที่แตกต่างกับกลุ่มกรรมการกลุ่มซอสพริก จึงทำให้คณะกรรมการกลุ่มซอสพริกผลิตลงเพื่อดูทิศทางการทำงานของประธานชุมชนเพื่อหลีกเลี่ยงความขัดแย้ง

นอกจากนี้กลุ่มยังประสบปัญหาด้านสถานที่การผลิตที่มีต้องแบ่งพื้นที่ในอาคารศูนย์ผลิตซอสพริกให้เป็นที่ทำการชุมชนใช้ร่วมกันชั่วคราว เนื่องจากมีการตัดถนนผ่านที่ทำการชุมชนจึงต้องใช้เวลาช้านานในการก่อสร้างอาคารใหม่ ดังนั้นในช่วงที่ใช้อาคารร่วมกันนี้อาจส่งผลต่อรับรองมาตรฐานจากอย. เนื่องจากมีข้อกำหนดให้อาคารผลิตอาหารต้องจัดให้มีพื้นที่เพียงพอที่จะติดตั้งเครื่องมือและอุปกรณ์ที่ใช้ในการผลิตให้เป็นไปตามสายงานการผลิตอาหารแต่ละประเภท และแบ่งแยกพื้นที่การผลิตเป็นสัดส่วนเพื่อป้องกันการปนเปื้อนอันอาจเกิดขึ้นกับอาหารที่ผลิตขึ้น และต้องไม่มีสิ่งของที่ไม่ใช้แล้วหรือไม่เกี่ยวข้องกับการผลิตอยู่ในบริเวณผลิต ดังนั้นถ้ามีการตรวจสอบอาคารการผลิตอาจไม่ได้รับรองมาตรฐานได้

1.4 ด้านบริหารและจัดการกลุ่มวิสาหกิจชุมชน พบว่า กลุ่มได้กำหนดเป้าหมาย ในการดำเนินกิจการวิสาหกิจชุมชนของกลุ่มซอสพริกป่าพู่ เพื่ออนุรักษ์ภูมิปัญญาและถ่ายทอดองค์ความรู้ในการผลิตซอสพริกเพื่อให้แก่ผู้ที่สนใจ และเป็นรายได้เสริมไม่ได้มุ่งเน้นผลกำไร ดังนั้น ระบบการจัดการทั้งด้านการควบคุมและตรวจสอบทางการเงิน จึงใช้ระบบบัญชีอย่างง่าย ๆ โดยมีเลขานุการกลุ่มทำหน้าที่ในการจดบันทึกและมีประธานกลุ่มทำหน้าที่ในการจัดเก็บเอกสาร ทำให้ตรวจสอบได้ง่ายขึ้น แต่อย่างไรก็ตามพบว่า ประธานและสมาชิกในกลุ่มจำเป็นต้องมีส่วนร่วมในการตรวจสอบด้านการเงินอย่างสม่ำเสมอ เพื่อให้สามารถควบคุมรายรับรายจ่ายได้อันจะนำไปสู่การเพิ่มความเข้มแข็งให้แก่วิสาหกิจชุมชน

จากวิเคราะห์สถานการณ์กลุ่ม ได้นำมาซึ่งการวิเคราะห์ศักยภาพของกลุ่ม ในการจัดการวิสาหกิจชุมชนเพื่อนำไปสู่การระบุนปัญหาและการกำหนดกิจกรรมใหม่ โดยพิจารณาจากสถานการณ์ภายในและสถานการณ์ภายนอกของกลุ่ม ด้วยแนวคิด สํารวจตรวจสอบสภาพภายในองค์กร และสภาพแวดล้อมภายนอก (SWOT Analysis) สรุปเป็นตารางดังต่อไปนี้

ตารางที่ 1 ศักยภาพของกลุ่มซอสพริกป่าพู่

จุดแข็ง Strengths	จุดอ่อน Weaknesses
<ol style="list-style-type: none">ซอสพริกป่าพู่มีรสชาติเป็นเอกลักษณ์และมีกลุ่มลูกค้าเฉพาะ สามารถทำการตลาดคณะกรรมการกลุ่มมีความตั้งใจในการพัฒนาซอสพริกและต้องการทำงานเพื่อชุมชน	<ol style="list-style-type: none">กลุ่มขาดการโฆษณาประชาสัมพันธ์ของซอสพริก จึงทำให้ไม่เป็นที่รู้จักและมีช่องทางการจำหน่ายสินค้าน้อยซอสพริกป่าพู่มีราคาสูงกว่าท้องตลาดสมาชิกกลุ่มมีส่วนร่วมของในการทำงานไม่มากนัก
โอกาส Opportunities	อุปสรรค Threats
<ol style="list-style-type: none">มีการคัดสรรสุดยอดสินค้าหนึ่งตำบลหนึ่งผลิตภัณฑ์ผู้บริโภคให้ความสำคัญกับสินค้าที่ผลิตโดยชุมชนและสินค้าปลอดสารพิษกลุ่มมีพื้นที่ของตนเองในการจัดจำหน่ายสินค้าและทำกิจกรรมอื่น ๆ ได้	<ol style="list-style-type: none">การแข่งขันทางการตลาดค่อนข้างสูงเนื่องจากมีซอสพริกในตลาดระดับประเทศและระดับท้องถิ่นมีหลายยี่ห้อ และมีราคาถูกกว่ากลุ่มไม่สามารถควบคุมต้นทุนการผลิตได้เนื่องจากไม่มีวัตถุดิบภายในชุมชนสถานการณ์เปลี่ยนแปลงในชุมชนทั้งสถานที่ผลิตซอสและผู้นำชุมชน

จากผลการวิเคราะห์ดังกล่าวทำให้กลุ่มตัดสินใจกำหนดแนวทางในพัฒนา กลุ่มวิสาหกิจชุมชน ซอสพริกป่าพู่ 2 ประเด็น ได้แก่ 1. การเพิ่มมูลค่าผลิตภัณฑ์ ซอสพริกป่าพู่ ด้วยการพัฒนารูปแบบบรรจุภัณฑ์ภายนอก ให้เป็นไปตามข้อกำหนดของการคัดสรรสุดยอดสินค้าหนึ่งตำบลหนึ่งผลิตภัณฑ์ 2. การขยายธุรกิจใหม่ ด้วยการปลูกเมล็ดอ่อน

ขั้นที่ 2 การวางแผนพัฒนา เป็นการกำหนดกิจกรรมหรือรูปแบบ การดำเนินงาน โดยระบุรายละเอียดของการทำงาน โดยมีค้นหาข้อมูลต่าง ๆ มา เพื่อประกอบการตัดสินใจ ทั้งนี้กลุ่มได้มีประชุมระดมสมองเพื่อวางแผนการดำเนินงาน

3 ครั้ง ดังนี้ ครั้งที่ 1 เพื่อเสนอกิจกรรมที่ต้องการดำเนินงานและมอบหมายทุกคนหาข้อมูลเพิ่มเติมเพื่อประกอบการตัดสินใจในการประชุมครั้งต่อไป ครั้งที่ 2 เพื่อกำหนดกิจกรรมที่ต้องการดำเนินงานโดยให้สมาชิกแต่ละคนได้นำเสนอข้อมูลและแสดงความคิดเห็น พร้อมกับนำไปศึกษาดูงาน อีกทั้งยังนำผู้เชี่ยวชาญเข้ามามีส่วนร่วมในการทำงาน ครั้งที่ 3 เพื่อกำหนดรายละเอียดของแผน ซึ่งประกอบด้วย 1.แผนการเพิ่มมูลค่าซอสพริกป่าพุดด้วยการพัฒนาบรรจุภัณฑ์ภายนอกและประชาสัมพันธ์ 2. แผนการขายธุรกิจใหม่ ด้วยการปลูกเมล่อนญี่ปุ่นในโรงเรือน โดยมีการกำหนดรายละเอียดของแผนดังนี้

การวางแผนด้านการเงิน มีการคำนวณงบประมาณในการดำเนินการ 55,000 บาท ประกอบด้วย ค่าพัฒนาบรรจุภัณฑ์ซอสพริก ค่าก่อสร้างโรงเรือนปลูกเมล่อน ค่าต้นกล้าเมล่อน ค่าบริหารจัดการต่าง ๆ ซึ่งกลุ่มงบประมาณสนับสนุนจากโครงการวิจัยซึ่งไม่เพียงพอในการใช้จ่าย ดังนั้น กลุ่มจึงมีวางแผนที่จะระดมหุ้นมาใช้เป็นทุนหมุนเวียน โดยใช้วิธีการจำหน่ายต้นกล้าให้แก่คนที่สนใจสมัครเข้ามาเป็นสมาชิกในราคาต้นละ 100 บาท (หุ้นละ 100 บาท) กำหนดเป้าหมายในการระดมทุนจำนวน 150 หุ้น เพื่อให้เพียงพอต่อการดำเนินโครงการ

การวางแผนด้านการตลาด กลุ่มแกนนำได้เข้ารับการอบรมเชิงปฏิบัติการเรื่องการวางแผนด้านการตลาด เริ่มจากกระบวนการวิเคราะห์จุดแข็งจุดอ่อนของผลิตภัณฑ์และนำมาพัฒนาเป็นแนวทางในการขาย ทำให้กลุ่มได้เพิ่มมูลค่าให้กับซอสพริกด้วยการโฆษณาจุดแข็ง คือ ใช้พริกสดไม่ใช้พริกดอก ไม่ผสมแป้งและไม่ใส่สารกันบูด ซึ่งจะแตกต่างกับซอสพริกหลาย ๆ ยี่ห้อ ส่วนจุดอ่อนของซอสพริกในเรื่องราคาที่สูงกว่ายี่ห้ออื่น ๆ ในตลาด กลุ่มได้ปรับราคาจาก 40 บาทเป็น 39 บาท ซึ่งถือว่าเป็นราคาจิตวิทยาเพื่อกระตุ้นยอดขาย ส่วนด้านการโฆษณา ได้มีการวางแผนทำป้ายโปสเตอร์สแตนดาร์ดเพื่อประชาสัมพันธ์จุดแข็งของซอสพริกป่าพุด โดยใช้คำว่า “ซอสพริกป่าพุดรสชาติกลมกล่อม ใช้พริกสดไม่ใช้พริกดอก ไม่ผสมแป้ง และใส่สารกันบูด” เพื่อนำไปตั้งเมื่อออกจากร้านจำหน่ายนอกสถานที่เพื่อเป็นเพิ่มมูลค่า (Value added) ซอสพริกป่าพุดที่มีความแตกต่างจากยี่ห้ออื่น

ส่วนการตลาดของเมล่อนมีขั้นตอนแตกต่างกับซอสพริกป่าพุด เพราะเป็นการเริ่มต้นสร้างผลิตภัณฑ์ใหม่ จึงต้องมีการสร้างตราสินค้า โดยมีการเสนอชื่อ

ต่าง ๆ แต่ได้ข้อสรุปว่า จะต้องมีความแม่นยำก่อนญี่ปุ่นเพราะเป็นจุดแข็งของสินค้า จึงใช้ชื่อสินค้าว่า “เมล่อนญี่ปุ่น คุณผ่อง” เพื่อการให้เกียรติกับประธานชุมชนที่อนุเคราะห์สถานที่ในการปลูกโรงเรือนเมล่อน ซึ่งกลุ่มมีช่องทางการตลาด 2 แบบ คือ ขายปลีก มีวิธีการขายคือ ให้ลูกค้าของลูกเมล่อนและจ่ายเงินมัดจำไว้ เมื่อผลสุกลูกค้าจึงเข้ามาสวนมาตัดพร้อมจ่ายเงินตามน้ำหนักของเมล่อน และอีกหนึ่งวิธีคือ การที่กลุ่มเป็นผู้จำหน่ายเอง ส่วนการโฆษณาเลือกใช้ช่องทางที่ไม่ต้องใช้จ่าย ได้แก่ สร้างเพจใน Facebook การประชาสัมพันธ์แบบปากต่อปาก และมอบหมายให้สมาชิกช่วยประชาสัมพันธ์และจำหน่าย

นอกจากกลุ่มได้หลีกเลี่ยงการแข่งขันกับผู้ค้าซอสฟริกขายใหญ่ในตลาดด้วยการกำหนดกลุ่มเป้าหมายเป็นลูกค้าเฉพาะกลุ่มที่มีความสนใจสินค้าชุมชนเป็นการทำตลาดเฉพาะกลุ่ม (Niche Market) ซึ่งมีความสอดคล้องกับที่ ฉัตรชัย อินทสังข์ (2554, หน้า 42-49) ได้กล่าวว่า การกำหนดกลุ่มลูกค้าเป้าหมาย (Target Market) โดยพยายามหาสินค้าและบริการที่ตอบสนองความต้องการของลูกค้าให้ได้โดนใจ ราคายุติธรรม หาซื้อสะดวก มีการสื่อสารที่เข้าถึงกลุ่มเป้าหมาย จะทำกำไรให้แก่ธุรกิจขนาดกลางและขนาดย่อมได้ จากการวางแผนครั้งนี้มีการคำนวณต้นทุน กำหนดสถานที่และวิธีการขาย การกำหนดราคา และกลุ่มเป้าหมาย ซึ่งแสดงให้เห็นว่ากลุ่มมีความสามารถในการจัดการวิสาหกิจชุมชนในเชิงธุรกิจมากขึ้น

การวางแผนผลิต มีการมอบหมายหน้าที่ให้สมาชิกตามความถนัด โดยมีกลุ่มแกนนำเป็นผู้รับผิดชอบหลัก ทั้งการประสานงานกับร้านที่ผลิตบรรจุภัณฑ์หรือสวนเมล่อน โดยได้กำหนดระยะเวลาในการปฏิบัติงานในเดือนเมษายน-เดือนพฤศจิกายน 2559 ประกอบไปด้วยการเพิ่มผลิตบรรจุภัณฑ์และป้ายโฆษณา การสร้างโรงเรือนเมล่อน การรับสมัครสมาชิกกลุ่มเมล่อน การปลูกต้นเมล่อนและดูแลรักษา ใช้ระยะเวลา 90 วัน ซึ่งในช่วงนั้นจะต้องดำเนินการ ประชาสัมพันธ์เพื่อเพิ่มมูลค่าของสินค้าทางสื่อออนไลน์ หลังจากเก็บเกี่ยวแล้วจะต้องมีการสรุปผลการดำเนินงานด้วย

การวางแผนของกลุ่มนี้จะมีการเปลี่ยนแปลงอยู่เสมอ เนื่องจากการปลูกเมล่อนเป็นเรื่องที่แกนนำ ไม่มีความรู้และประสบการณ์ จึงจำเป็นต้องหาข้อมูลใหม่อยู่เสมอทำให้ต้องปรับแผนให้เหมาะสมกับศักยภาพของกลุ่ม ซึ่งบางครั้งมี

การส่งข้อความทาง Line เพื่อแจ้งกับสมาชิกว่าการเปลี่ยนแปลงแผนการดำเนินงาน แสดงให้เห็นว่า ช่องทางในการสื่อสารนั้นมีประโยชน์อย่างมากที่จะทำให้กลุ่มมีข้อมูลเพิ่มขึ้นเพื่อประกอบการตัดสินใจ

การวางแผนการจัดการ ในการประชุมระดมสมองได้มีการมอบหมายหน้าที่ให้สมาชิกแต่ละคนได้ร่วมดำเนินการ พบว่าสมาชิกที่เป็นกลุ่มแกนนำจะได้รับหน้าที่หลักในการผลิต การตลาด และการระดมทุน ส่วนสมาชิกทั่วไปจะมีหน้าที่ในการร่วมระดมทุน และทำหน้าที่ประชาสัมพันธ์เพิ่มช่องทางในการขายสินค้าด้วยการบอกต่อ ส่วนด้านการผลิตขึ้นอยู่กับความสมัครใจของสมาชิกที่สามารถเข้ามาดูแลต้นเมล็ดอ่อนได้เมื่อต้องการ แต่ไม่ได้มอบหมายให้เป็นผู้ดูแลหลักเนื่องจากแต่ละคนมีภารกิจส่วนตัว ดังนั้น ในการบริหารจัดการของเน้นของการทำงานตามความถนัดและความสนใจ เพียงแต่แกนนำจะมีหน้าที่ในการดำเนินงานที่ชัดเจนขึ้นและมีระบบตรวจสอบติดตามที่มากขึ้น ทั้งด้านการจัดทำบัญชี การสอบถาม และการติดตามด้วยการสังเกตการณ์ เนื่องจากที่ตั้งโรงเรือนเมล็ดอ่อนเป็นสถานที่นัดพบในการร้องเพลงของสมาชิกส่วนใหญ่ในกลุ่มทุกคนสามารถเข้าถึงได้ง่าย ส่วนการแบ่งปันผลประโยชน์จากกำไรในการประกอบการ คือ ปันผลคืนให้สมาชิก 50% ค่าดูแลรักษา (ค่าจ้าง) 30% เงินทุนหมุนเวียน 20%

ขั้นที่ 3 การนำแผนไปปฏิบัติ (Implementation) หมายถึง การดำเนินการตามแผนการ โดยในระหว่างปฏิบัติตามแผนงานนั้นต้องใช้การวิเคราะห์วิจารณ์จากผู้ที่มีส่วนเกี่ยวข้อง การให้ข้อมูลย้อนกลับถึงความเป็นไปได้ของแผน รวมทั้งมีการประเมินผลการทำงาน โดยมีการปรับแผนเพื่อให้สอดคล้องกับสถานการณ์ของกลุ่มเสมอ ดังนี้

3.1 การเพิ่มมูลค่าซอสพริกป่าพู พบว่า กลุ่มสามารถพัฒนารูปแบบบรรจุภัณฑ์ภายนอก (Secondary packaging) ที่ห่อหุ้มบรรจุภัณฑ์ชั้นในอีกชั้นหนึ่งเพื่อเพิ่มความแข็งแรง ป้องกันสินค้าและเพิ่มมูลค่าในการขายสินค้า โดยเข้ารับคำแนะนำจากอุตสาหกรรมจังหวัดชลบุรีและเครือข่ายผู้ผลิตสินค้า OTOP ในอำเภาศรีราชา ซึ่งกล่องมีรายละเอียดตรงตามกรอบการคัดสรรสุดยอดสินค้าหนึ่งตำบลหนึ่งผลิตภัณฑ์ ได้แก่ ชื่อสินค้า สถานที่ผลิต ส่วนผสม การรับรองมาตรฐานต่าง ๆ (อย.) และที่สำคัญคือการถ่ายทอดเรื่องราวของซอสพริกที่ต้องใช้เพื่อเพิ่มมูลค่าให้กับซอส

3.2 การขยายธุรกิจใหม่ “เมล่อนญี่ปุ่น คุณผ่อง” พบว่า กลุ่มได้มีการดำเนินการตามแผน คือ สามารถปลูกโรงเรือนสำหรับปลูกเมล่อน 6 เมตร ยาว 8 เมตร จำนวน 2 โรงเรือน มีสมาชิกเพิ่มรวมเป็น 43 คน และขายหุ้นจำนวน 150 หุ้น ราคาหุ้นละ 100 บาท แต่มีการปรับเปลี่ยนวิธีการดำเนินงานให้เหมาะสมกับสถานการณ์เสมอ ทั้งนี้กลุ่มแผนในการลงต้นกล้าภายในเดือนสิงหาคมและจะสามารถเก็บเกี่ยวผลผลิตได้ในเดือนพฤศจิกายน สิ่งที่ปรากฏชัดเจนจากการทำตามแผน คือ กลุ่มสามารถขยายช่องทางทางการตลาดของทั้งสองกิจกรรมด้วยการโฆษณาประชาสัมพันธ์เพื่อเพิ่มมูลค่าของซอสพริกป่าพุดด้วยแผ่นป้ายตั้งเมื่อเดินทางไปออกร้าน และโฆษณาทางสื่อออนไลน์ที่ไม่เสียค่าใช้จ่าย นอกจากนี้คือการให้สมาชิกทำหน้าที่ในการขายของด้วยการบอกต่อ หรือนำซอสพริกไปให้คนทดลองรับประทานเสมอ ซึ่งทำให้ได้กลุ่มตลาดเฉพาะเพิ่มขึ้น และทำให้สมาชิกมีส่วนร่วมในกิจกรรมมากขึ้น

ขั้นที่ 4 ขั้นการติดตามและประเมินผล เป็นขั้นการสะท้อนผล (Reflect) ปัญหาหรืออุปสรรคต่อการปฏิบัติการ โดยผ่านอภิปรายปัญหา พัฒนารับขั้นตอนการดำเนินกิจกรรม และเป็นพื้นฐานข้อมูลนำไปสู่การปรับปรุงและวางแผนการปฏิบัติ พบว่า กลุ่มมีการประชุมกลุ่มย่อยเพื่อติดตามผลการดำเนินงาน โดยมีการแบ่งระยะของการประเมินผลการปฏิบัติออกเป็น 3 ระยะ ได้แก่

4.1 การประเมินผลก่อนปฏิบัติงาน เพื่อประเมินความเป็นไปได้ของโครงการโดยมีการขอคำแนะนำจากผู้เชี่ยวชาญ พบว่าการเพิ่มมูลค่าของผลิตภัณฑ์ซอสพริกมีความเป็นไปได้ที่ประสบความสำเร็จ เนื่องจากเริ่มจากฐานความรู้เดิมที่มีของกลุ่ม และเป็นสิ่งที่สามารถทำได้เลยโดยไม่ต้องใช้งบประมาณ แต่การขยายธุรกิจใหม่ด้วยการปลูกเมล่อนในโรงเรือนเป็นการผลิตสินค้าทางการเกษตรที่ต้องใช้ทักษะในการดูแลและมีต้นทุนในการผลิตสูง มีราคาผันผวนตามตลาด และกลุ่มไม่มีทรัพยากรที่ภายในชุมชน มีเพียงผู้รู้ในการปลูกเมล่อนที่อยู่ใกล้ชุมชนที่สามารถขอความช่วยเหลือได้เท่านั้น จึงถือว่าธุรกิจมีความเสี่ยงสูงที่จะไม่ประสบความสำเร็จแต่อย่างไรก็ตามด้วยเหตุผลทางการเมืองภายในชุมชน และความท้าทายจึงทำให้กลุ่มตัดสินใจขยายธุรกิจใหม่และยอมรับความเสี่ยงนั้นดำเนินกิจกรรมนี้

4.2 การประเมินผลขณะดำเนินงาน พบว่า กลุ่มมีการประเมินผลขณะดำเนินงานเพื่อให้สามารถจัดการปัญหาที่เกิดขึ้นได้ทันที โดยใช้การสอบถามและการพูดคุยอย่างเป็นทางการกับผู้ที่ได้รับมอบหมายหน้าที่โดยตรง ซึ่งพบว่าเมื่อมีปัญหาเฉพาะหน้า แกนนำจะทำหน้าที่ในการตัดสินใจ แต่ถ้าเป็นเรื่องสำคัญจะมีการสอบถามสมาชิกก่อน เช่น การเพิ่มจำนวนหุ้นเนื่องจากเงินทุนไม่เพียงพอ นอกจากนี้แกนนำจะทำหน้าที่รายงานความก้าวหน้าในการดำเนินงานให้แก่สมาชิกได้ทราบ โดยแจ้งผ่านกลุ่มไลน์ และเฟซบุ๊ก ทำให้สมาชิกทราบการเคลื่อนไหวในการทำงานโดยตลอด เช่น การส่งรูปกล่องใส่ซองสฟริก หรือการสร้างโรงเรือน แต่พบว่าสมาชิกจะทำหน้าที่รับรู้ แต่มักไม่มีข้อคิดเห็นอื่น ๆ เรียกว่าเป็นการสื่อสารทางเดียว

นอกจากนี้ยังมีระบบการติดตามการทำงานด้านการเงินด้วยการใช้ระบบบัญชีอย่างง่าย และเก็บหลักฐานทางการเงิน ที่จัดทำโดยประธาน โดยมีแกนนำท่านอื่น ๆ ที่ทำหน้าที่ในการตักเตือน ตรวจสอบการทํบัญชี ทำให้ประธานตระหนักถึงความจำเป็นในการจัดเก็บเอกสารทางการเงินเพื่อการคำนวณต้นทุนและสามารถชี้แจงได้ทันที ทำให้ลดปัญหาความโปร่งใสทางการเงินได้ ซึ่งการพูดคุยอย่างไม่เป็นทางการ การรายงานความคืบหน้าทางเฟซบุ๊กและกลุ่มไลน์ ทำให้เกิดความสัมพันธ์ที่ดีขึ้นระหว่างสมาชิก อันจะนำไปสู่ความสามารถและความเป็นพวกเดียวกัน ที่จะพลังในการดำเนินกรวิสาหกิจชุมชนต่อไป

4.3 การประเมินผลหลังปฏิบัติงาน เป็นการประชุมระดมความคิดเห็นเพื่อตอบทเรียนที่ได้จากการดำเนินงาน โดยทบทวนเป้าหมายในการจัดทำกิจกรรมครั้งนี้ คือ การพัฒนาความสามารถในการจัดการวิสาหกิจชุมชน และการแกนนำมีความสามารถในการจัดการวิสาหกิจชุมชนเพิ่มขึ้น สมาชิกมีพื้นที่ในการประกอบกิจกรรมและแลกเปลี่ยนเรียนรู้ร่วมกันจากกระบวนการทำงานเป็นกลุ่ม แต่สมาชิกยังไม่มีส่วนร่วมในทุกขั้นตอน

จากกระบวนการพัฒนาวิสาหกิจชุมชน จะเห็นได้ว่า กลุ่มซองสฟริกป่าทุมีความสามารถในการแสวงหาวิธีในการจัดการวิสาหกิจชุมชน ทั้งด้านการเงิน การตลาด การผลิต ได้อย่างหลากหลายและมีประสิทธิภาพมากขึ้น โดยเฉพาะอย่างยิ่งกลุ่มแกนนำที่ชอบทำงานใหม่ที่ท้าทายความสามารถจึงพยายามแสวงหา

องค์ความรู้จากผู้รู้ อินเทอร์เน็ตในการทำงานอย่างเสมอ จึงทำให้มีการปรับเปลี่ยน
แผนงานอยู่เสมอ

ปัญหาและอุปสรรคในกระบวนการพัฒนาวิสาหกิจชุมชน กลุ่มซอส พริกป่าพู่อย่างมีส่วนร่วม

การดำเนินการวิจัยในแต่ละขั้นตอนมีปัญหา และอุปสรรคดังต่อไปนี้

1. ขั้นตอนการวิเคราะห์สถานการณ์กลุ่ม ปัญหาที่พบได้แก่ ขาดการเตรียม
ความพร้อมให้แก่ทีมงานวิจัยในส่วนของสมาชิกกลุ่ม และหน่วยงานอื่น ๆ ที่เกี่ยวข้อง
ทำให้หน่วยงานไม่ได้มีส่วนร่วมในการดำเนินมากนัก และสมาชิกกลุ่มไม่ทราบบทบาท
หน้าที่ของตนเองในการวิจัยครั้งนี้ นอกจากนี้การวิเคราะห์สถานการณ์จะเริ่มทำ
เฉพาะกลุ่มแกนนำ แล้วจึงนำเสนอแก่นอสมาชิกอีกครั้ง ซึ่งอาจทำให้เกิดการขึ้นนำ
ความคิดได้

2. ขั้นตอนการวางแผนพัฒนา พบว่าปัญหา ได้แก่ระดับความรู้และทักษะในการ
จัดการวิสาหกิจชุมชนของสมาชิกแตกต่างกัน ทำให้ต้องใช้เวลาในการแลกเปลี่ยน
ความคิดเห็นเพื่อทำความเข้าใจ และมีความเสี่ยงที่จะเกิดความเข้าใจผิดได้ง่ายถ้าไม่มี
การสื่อสารที่ดี นอกจากนี้ยังมีปัญหาเรื่องของการขาดองค์ความรู้และผู้เชี่ยวชาญ
เฉพาะในการปลูกเมล็ดพันธุ์ด้านกระบวนการผลิต การตลาดด้านทำให้ต้องใช้เวลา
ในการหาความรู้เพิ่ม และมีความเสี่ยงในการดำเนินงานสูง เนื่องจากกลุ่มต้องแสวงหา
ความรู้ใหม่เสมอ

3. การนำแผนไปปฏิบัติ แกนนำเป็นผู้ลงมือปฏิบัติ ส่วนสมาชิกมีส่วนร่วม
ในการลงทุนและติดตามการทำงาน รวมทั้งประชาสัมพันธ์โครงการ ทำให้กลุ่มผู้ที่
เรียนรู้ในกระบวนการจัดการวิสาหกิจชุมชนอย่างแท้จริง คือกลุ่มแกนนำเท่านั้น
นอกจากนี้การขาดแรงงานทำให้งานล่าช้าออกไปด้วย

4. การติดตามประเมินผล พบว่า การติดตามผลการดำเนินงานของกลุ่มนั้น
มีลักษณะการสื่อสารแบบทางเดียวที่กลุ่มแกนนำเป็นผู้ส่งข้อมูลข่าวสารให้แก่
สมาชิก ทำให้กลุ่มไม่ได้รับข้อเสนอแนะเพื่อนำไปปรับปรุงการดำเนินงาน และบางครั้ง
กลุ่มแกนนำอาจขาดกำลังใจในการทำงานได้ ดังนั้นจึงมีแนวทางในการแก้ไขปัญหา
นี้ด้วยการการเปิดเวทีระดมความคิดเห็นให้สมาชิกอื่นได้มีโอกาสและให้ข้อเสนอแนะ

อื่น ๆ ได้ ซึ่งกลุ่มวางแผนว่าจะจัดเป็นประจำทุก 3 เดือน ตามรอบการเก็บเกี่ยวผลผลิต เพื่อประเมินผลการทำงาน และวางแผนการดำเนินงานในครั้งต่อไป

จากผลการวิจัยข้างต้นสามารถสรุปกระบวนการพัฒนาวิสาหกิจชุมชนอย่างมีส่วนร่วม กลุ่มซอสพริกป่าพู่ เป็นตารางได้ดังนี้

ตารางที่ 2 สรุปผลการวิจัยกระบวนการพัฒนาวิสาหกิจชุมชนอย่างมีส่วนร่วม

กระบวนการพัฒนาวิสาหกิจชุมชนอย่างมีส่วนร่วม	เป้าหมาย	วิธีการดำเนินงาน	ผลการดำเนินงาน	ปัญหาอุปสรรค
1. การวิเคราะห์สถานการณ์กลุ่ม	ระบุและจัดลำดับความสำคัญของปัญหา	สัมภาษณ์เชิงลึก การสนทนากลุ่ม และใช้ SWOT เป็นเครื่องมือในการวิเคราะห์ศักยภาพของกลุ่ม	กลุ่มระบุปัญหาได้ คือวัตถุดิบมีราคาสูง เนื่องจากภัยแล้งและมีการเปลี่ยนแปลงในชุมชนทำให้ต้องชะลอการผลิตและควรทำธุรกิจใหม่เพื่อให้กลุ่มยังสามารถดำเนินกิจกรรม	- เป็นการวิเคราะห์เฉพาะกลุ่มแกนนำแล้วจึงนำเสนอแก่สมาชิกอีกครั้ง ซึ่งมีผู้เข้าร่วมกิจกรรมไม่มาก - ขาดการเตรียมความพร้อมให้แก่ทีมงานวิจัย
2. การวางแผนพัฒนา	เพิ่มมูลค่าให้แก่ซอสพริกและขยายธุรกิจใหม่ โดยมีเป้าหมายสูงสุดคือการเพิ่มขีดความสามารถในการจัดการวิสาหกิจชุมชนและการสร้างพื้นที่แลกเปลี่ยนเรียนรู้ร่วมกันด้วย	ประชุมระดมสมองเพื่อวางแผน ด้านการเงิน การตลาด การผลิต และการจัดการ เพื่อเพิ่มมูลค่าให้แก่ซอสพริกและขยายธุรกิจใหม่	แผนการเพิ่มมูลค่าด้วยการพัฒนาบรรจุภัณฑ์ และแผนการขยายธุรกิจใหม่ด้วยการปลูกเมล่อน	- ระดับความรู้และทักษะในการจัดการวิสาหกิจชุมชนของสมาชิกแตกต่างกัน - ขาดองค์ความรู้และผู้เชี่ยวชาญเฉพาะด้านทำให้ต้องใช้เวลาในการหาความรู้เพิ่มและมีความเสี่ยงในการดำเนินงานสูง

กระบวนการพัฒนาวิชาชีพชุมชนอย่างมีส่วนร่วม	เป้าหมาย	วิธีการดำเนินงาน	ผลการดำเนินงาน	ปัญหาอุปสรรค
3. การนำแผนไปปฏิบัติ	พัฒนาบรรจุภัณฑ์ให้เป็นไปตามเกณฑ์ และทำธุรกิจด้วยการเมล่อนได้	การลงมือปฏิบัติเพื่อส่งเสริมกระบวนการเรียนรู้จากการกระทำ การสังเกตการณ์แบบมีส่วนร่วม เพื่อให้คำแนะนำและเป็นกำลังใจในการทำงาน	กลุ่มสามารถพัฒนาบรรจุภัณฑ์ภายนอกแผนป้ายโฆษณา และสร้างโรงเรือนเมล่อนได้ตามแผน ซึ่งกลุ่มมีการปรับเปลี่ยนตามสถานการณ์เสมอ	แกนนำเป็นผู้ลงมือปฏิบัติ ส่วนสมาชิกมีส่วนร่วมในการลงทุนและติดตามการทำงาน รวมทั้งประชาสัมพันธ์โครงการ
4. การติดตามและประเมินผล	ติดตามความก้าวหน้าของแผนเพื่อแก้ไขปัญหาได้ทัน และประเมินผลความสำเร็จของโครงการ	ใช้การพูดคุยอย่างไม่เป็นทางการ เพื่อติดตามความก้าวหน้าของงาน และใช้การสัมภาษณ์เชิงลึก และเวทีเพื่อถอดบทเรียน	แกนนำมีทักษะในการจัดการวิสาหกิจชุมชน และสมาชิกมีพื้นที่ในการแลกเปลี่ยนเรียนรู้ในการทำกิจกรรมเพิ่มขึ้น	เป็นการติดตามประเมินผลที่ใช้การสื่อสารทางเดียว

อภิปรายผลการวิจัยและข้อเสนอแนะ

กระบวนการพัฒนาวิชาชีพชุมชนอย่างมีส่วนร่วม ประกอบด้วย 4 ขั้นตอน ได้แก่ขั้นตอนการวิเคราะห์สถานการณ์กลุ่ม ขั้นตอนการวางแผนพัฒนา ขั้นตอนการปฏิบัติตามแผนและขั้นตอนการติดตามประเมินผล สามารถอภิปรายผลการศึกษาดังนี้

ขั้นการวิเคราะห์สถานการณ์กลุ่ม พบว่า ในการวิจัยครั้งนี้มีการเตรียมความพร้อมให้กับทีมงานวิจัย โดยให้หน่วยงานหรือผู้ที่มีส่วนเกี่ยวข้องได้เข้ามามีส่วนร่วมภายหลังจึงทำให้กลุ่มมองเห็นศักยภาพ จุดอ่อน และอุปสรรคของตนเองได้ชัดเจน แต่มองไม่เห็นถึงโอกาสที่หน่วยงานภายนอกจะให้การสนับสนุนได้ อีกทั้งการที่ผู้วิจัยและกลุ่มแกนนำได้มีการสนทนากลุ่มเพื่อวิเคราะห์สถานการณ์ก่อนแล้ว

จึงนำเสนอในเวทีการประชุมนั้น เป็นการงานที่รวบรัดขั้นตอน จึงอาจมีการชี้นำความคิดได้ ดังนั้นจึงควรให้ความสำคัญกับสมาชิก หรือหน่วยงานที่เกี่ยวข้องให้ได้มีส่วนร่วมในขั้นตอนนี้ด้วย ซึ่งในงานของสุพิมล ขอมผล และคณะ (2557) ปารีชาติ วลัยเสถียร (2546) และชัชวาลย์ ทัดศิริช (2552) ได้กล่าวว่า ในขั้นตอนแรกของการดำเนินงานวิจัยเพื่อนำไปสู่การวิเคราะห์สถานการณ์ต่าง ๆ ควรมีการกำหนดจัดตั้งทีมวิจัยท้องถิ่นจากคนในชุมชน หน่วยงานที่เกี่ยวข้อง และที่วิจัยที่เลี้ยงที่จะทำหน้าที่ในการสร้างความเข้าใจในวัตถุประสงค์และวิธีการในการดำเนินงานวิจัย เพื่อให้กลุ่มได้เกิดการมีเรียนรู้ร่วมกัน โดยสามารถใช้เครื่องมือต่าง ๆ ในการวิเคราะห์ศักยภาพของชุมชนได้ เช่น การสัมภาษณ์ การใช้แบบสอบถาม

นอกจากนี้ยังพบว่า การเมืองภายในชุมชนมักส่งผลกระทบต่อกระบวนการพัฒนาวิสาหกิจชุมชน เนื่องจากผู้นำแต่ละคนมักมีนโยบายการดำเนินงานที่แตกต่างกัน อาจเปลี่ยนแปลงนโยบายในการสนับสนุนกลุ่มวิสาหกิจชุมชนเปลี่ยนไปจากเดิม หรือบางครั้งมีสถานการณ์เปลี่ยนแปลงภายในชุมชนที่กระทบต่อการดำเนินงานของกลุ่มอาจทำให้กลุ่มล้มเลิกกิจการได้ สอดคล้องกับงานวิจัยของ สุกัญญา อธิปอนันต์ และคณะ (2550) ที่ศึกษากลยุทธ์การพัฒนาวิสาหกิจชุมชนเพื่อการพึ่งตนเอง พบว่า ปัจจัยหนึ่งที่มีผลต่อการพัฒนาวิสาหกิจชุมชนเพื่อการพึ่งตนเอง ได้แก่ ความสัมพันธ์ระหว่างคนในชุมชน โครงสร้างประชากรในชุมชน ทรัพยากรที่มีในชุมชนเกื้อหนุนต่อกิจกรรมของวิสาหกิจชุมชน และ การมีส่วนร่วมของชุมชน

ขั้นการวางแผนพัฒนา พบว่า กลุ่มในขั้นตอนนี้กลุ่มได้เปิดโอกาสให้สมาชิกได้มีส่วนร่วมในการกำหนดทิศทางการพัฒนาเพิ่มขึ้น ได้กำหนดแผน 2 กิจกรรม ได้แก่ การเพิ่มมูลค่าให้กับซอสพริก และการขยายธุรกิจใหม่ โดยมีการวางแผนออกเป็น 4 ด้าน ได้แก่ ด้านการเงิน การตลาด การผลิต และการจัดการ สอดคล้องกับงานของธวัชชัย สุจรตวิรกุล และคณะ (2555) ที่ศึกษาเรื่องการพัฒนาวิสาหกิจชุมชนด้านการผลิตลำไย อำเภอบ้านแพ้ว จังหวัดสมุทรสงคราม พบว่า ยุทธศาสตร์ในการพัฒนาวิสาหกิจชุมชน ประกอบด้วย ยุทธศาสตร์ด้านการผลิตลำไย ยุทธศาสตร์ด้านการจัดการทุน ยุทธศาสตร์ด้านการบริหารจัดการกลุ่ม ยุทธศาสตร์ด้านการตลาด และยุทธศาสตร์ด้านการเรียนรู้ ทั้งนี้กลุ่มซอสพริกป่าพูไม่ได้กำหนดยุทธศาสตร์ด้านการเรียนรู้ว่าจะต้องมีแนวทางในดำเนินการไว้อย่างชัดเจน แต่จะสอดแทรกใน

ส่วนการวางแผนด้านการจัดการที่มุ่งเน้นให้สมาชิกได้มีส่วนร่วมในการทุกขั้นตอนของดำเนินกิจกรรมเพื่อกระตุ้นให้เกิดการเรียนรู้

ส่วนการวางแผนด้านการตลาด พบว่า กลุ่มได้กำหนดเป้าหมายเป็นตลาดเฉพาะกลุ่ม (Niche Market) เนื่องจากลดการแข่งขันกับผู้ผลิตซอสพริกรายใหญ่ ทั้งในแง่ราคา และมาตรฐานการผลิต โดยกลุ่มเป้าหมายจะเป็นผู้ที่นิยมรับประทานอาหารมีลักษณะเฉพาะโดดเด่นด้านคุณภาพดี และสูตรเฉพาะท้องถิ่น เช่น ซอสพริกที่ปราศจากแป้งและสารกันบูด โดยใช้ช่องทางการขายแบบปากต่อปาก การขายจุดแข็งและสร้างความแตกต่างให้แก่สินค้า ซึ่งมีต้องได้รับการกระตุ้นคุณภาพจากองค์กรที่มีความน่าเชื่อถือ เช่น การคัดสรรสุดยอดสินค้า OTOP การได้รับมาตรฐาน อ.ย. ถือว่าเป็นการหาช่องทางทางการตลาดเพื่อให้กลุ่มซอสพริกป่าพูจะสามารถดำเนินธุรกิจต่อไปได้ ซึ่งสอดคล้องกับ ฉัตรชัย อินทสังข์ (2554) ที่กล่าวว่า ตลาดเฉพาะกลุ่ม (Niche Market) เป็นหนทางสู่ความสำเร็จของธุรกิจขนาดกลางและขนาดย่อมเพราะถึงกลุ่มลูกค้าตลาดเฉพาะกลุ่มถึงแม้จะมีขนาดเล็ก แต่สามารถทำอะไรให้แก่กลุ่มได้ เนื่องจากการหลีกเลี่ยงการแข่งขันกับคู่แข่งที่มีศักยภาพสูงกว่า โดยการพยายามหากกลุ่มเป้าหมายที่มีจำนวนและอำนาจในการซื้อและมีแนวโน้มการขยายตัวมากขึ้น ซึ่งองค์กรจะต้องตอบสนองความต้องการของกลุ่มเหล่านี้ให้ได้ ถือว่าเป็นกลยุทธ์ที่สำคัญอย่างหนึ่งของการทำธุรกิจขนาดเล็ก หรือกลุ่มผู้ประกอบการสินค้าโอท็อปเอง

นอกจากนี้ในการพัฒนาวิสาหกิจชุมชนของกลุ่มซอสพริกป่าพูนั้น พบว่า เมื่อกลุ่มไม่สามารถดำเนินการผลิตซอสพริกได้ กลุ่มได้มีการกำหนดว่าจะปลูกเมล่อนเพื่อสร้างรายได้ และเพิ่มพื้นที่ในการกิจกรรมร่วมกัน ถือว่าแนวทางการดำเนินงานที่สอดคล้องกับแนวคิดของ Philip Kotler (คูทิส ศิริวรรณ, แปล, 2549, หน้า 153) ที่กล่าวว่า การโตในอุตสาหกรรมใหม่นั้นเกิดขึ้นได้ถ้าหากอุตสาหกรรมเดิมเริ่มอิ่มตัว (Saturated-เข้ายวนน้อย) ขณะที่องค์กรยังมีความแข็งแรงอยู่ องค์กรก็อาจผันตัวเองออกจากอุตสาหกรรมนั้นไปยังอุตสาหกรรมอื่นที่มีความเข้ายวนมากกว่า ซึ่งอาจจะขยายตัวได้ 2 ลักษณะคือ diversify ไปยังอุตสาหกรรมใหม่ที่มีเกี่ยวข้องกับผู้ประกอบการเดิม (Concentric Diversification) หรือ Diversify ไปยังอุตสาหกรรมที่แตกต่างจากเดิมโดยสิ้นเชิง (Conglomerate Diversification) ซึ่งในกรณีของ

กลุ่มซอสพริกป่าพุนั้นเป็นการขยายตัวไปยังอุตสาหกรรมใหม่ที่แตกต่างจากเดิม โดยสิ้นเชิง

ขั้นการนำแผนไปปฏิบัติ พบว่า เมื่อมีแผนการพัฒนาที่ได้รับการยอมรับจากสมาชิกในเบื้องต้นแล้ว การดำเนินการในขั้นอื่น ๆ จะได้รับการสนับสนุน ถึงแม้มีปัญหาหรือไม่ประสบความสำเร็จกลุ่มจะสามารถยอมรับได้ผลการดำเนินงานได้ พบว่า การมีส่วนร่วมในระดับปฏิบัติการหรือการประเมินผลการดำเนินงานนั้นจะมีน้อยในเขตพื้นที่ที่มีความเป็นเมือง ทำให้คนที่อยู่ในชุมชนนั้นเป็นประชากรแฝงไม่ใช่คนดั้งเดิม และพื้นที่ที่มีความเจริญทางด้านเศรษฐกิจสูง สมาชิกในกลุ่มจึงฐานความเป็นอยู่ที่ดี มีอาชีพหลักที่สามารถสร้างรายได้ให้มากกว่าการร่วมกันทำกิจกรรมนี้ เช่น เป็นข้าราชการเกษียณ หรือสมาชิกอยู่นอกเขตพื้นที่ จึงไม่มีเวลาเข้าร่วมกิจกรรมต่าง ๆ ของกลุ่มได้ทุกครั้ง สอดคล้องกับงานวิจัยของ Kritsana Leelasribanchong (2004) ที่ศึกษาเรื่องแนวทางส่งเสริมเพิ่มศักยภาพการจัดการวิสาหกิจชุมชน กรณีศึกษา: พื้นที่บางกะเจ้า อำเภอพระประแดง จังหวัดสมุทรปราการ พบว่า สมาชิกกลุ่มไม่มีบทบาทอื่น ๆ นอกเหนือจากบทบาทด้านการผลิต ขาย และให้บริการ แต่มีความแตกต่างกับงานวิจัยของ สุพิมล ขอบผล และคณะ (2557) ได้ใช้การวิจัยเชิงปฏิบัติการแบบมีส่วนร่วมในการป้องกัน และแก้ไขปัญหาการดื่มสุราในชุมชนหมู่บ้านหนองเต่าคำใหม่ ตำบลป่าไผ่ อำเภอสันทราย จังหวัดเชียงใหม่ ที่พบว่า ชุมชนและผู้นำชุมชนมีความตระหนักและให้ความร่วมมือในการแก้ไขปัญหาการดื่มสุราของชุมชน และร่วมกันดำเนินการโครงการปลอดเหล้าในงานศพของชุมชนหมู่บ้านจะเห็นได้ว่าเขตพื้นที่เมืองอุตสาหกรรม เช่น ชลบุรี สมุทรปราการ ระดับการมีส่วนร่วมจะแตกต่างกันเขตจังหวัดเชียงใหม่ จึงเป็นที่น่าสังเกตว่าบริบททางเศรษฐกิจ สังคม วัฒนธรรม การตั้งถิ่นฐานของผู้ที่อยู่อาศัย ฐานฐานความคิด ความเชื่อทางวัฒนธรรมที่แตกต่างกันของแต่ละพื้นที่ ย่อมส่งผลต่อการมีส่วนร่วมในกิจกรรมทางสังคม

แต่อย่างไรก็ตาม พบว่า ถึงแม้สมาชิกจะไม่มีส่วนร่วมในทุกกระบวนการ แต่สมาชิกส่วนใหญ่จะมีส่วนร่วมในการสนับสนุนเงินทุนด้วยการซื้อหุ้น ซึ่งถือว่าเป็นปัจจัยในการขยายธุรกิจใหม่ ดังนั้น ผู้วิจัยและแกนนำจึงไม่ตำหนิสมาชิกที่ไม่สามารถมีส่วนร่วมในกระบวนการพัฒนาวิสาหกิจชุมชนได้ในทุกขั้นตอน เนื่องจาก

แต่ละคนมีข้อจำกัดแตกต่างกัน แต่สามารถมีส่วนร่วมได้หลายรูปแบบ ซึ่งสอดคล้องกับแนวคิดการมีส่วนร่วมของ นิรันดร์ จงวุฒิเวศย์ (2550) ที่ว่าการมีส่วนร่วมประกอบด้วย 3 ส่วนคือ 1. ส่วนของการวางแผนพัฒนา จะเริ่มต้นตั้งแต่ชุมชนเข้ามามีส่วนร่วมในการค้นหา มีส่วนร่วมในการตัดสินใจ กำหนดความต้องการของชุมชน 2. ส่วนของการจัดและดำเนินการตามแผนงานโครงการ เป็นส่วนที่ประชาชนเข้าทำประโยชน์ในโครงการ โดยการร่วมมือช่วยเหลือด้านทุนทรัพย์ วัสดุอุปกรณ์ และแรงงาน หรือโดยการบริหาร และประสานงาน เป็นต้น และ 3. ส่วนของการประเมินผลโครงการ เป็นส่วนที่ชุมชนเข้ามามีส่วนร่วมในการประเมินว่า โครงการพัฒนาที่ดำเนินการนั้นบรรลุตามวัตถุประสงค์หรือไม่ เป็นต้น ดังนั้น จึงควรกระตุ้นและเปิดโอกาสให้กลุ่มคนได้มีส่วนร่วม

ขั้นการติดตามประเมินผล พบว่า เมื่อปฏิบัติงานจริงกลุ่มสามารถดำเนินการได้ตามแผนที่กำหนดไว้ แต่รายละเอียดปลีกย่อยทั้งด้านการเงิน การผลิต การจัดการ นั้นมีการเปลี่ยนแปลงไปตามสถานการณ์ แสดงให้เห็นว่าแกนนำมีความสามารถในการคิดวิเคราะห์และปรับเปลี่ยนรูปแบบการดำเนินงานเพื่อให้บรรลุตามเป้าหมายที่กำหนดได้ เนื่องจากกระบวนการวิจัยเชิงปฏิบัติการแบบมีส่วนร่วมนี้จะกระตุ้นให้คนได้มีส่วนร่วมในการคิด ตัดสินใจ วางแผนและดำเนินกิจกรรมเมื่อเกิดปัญหาต่าง ๆ แกนนำจะช่วยกันคิดหาวิธีการในการจัดการกับปัญหาดังกล่าว จึงทำให้เกิดกระบวนการเรียนรู้ในการจัดการวิสาหกิจชุมชนด้วย เพราะส่วนใหญ่โครงการของภาครัฐมักส่งเสริมให้กลุ่มได้ดำเนินการในส่วนของสร้างผลิตภัณฑ์ โดยให้งบประมาณสนับสนุน อาจมีการให้ความรู้ในการบริหารจัดการด้านการตลาด การเงิน หรือการประชาสัมพันธ์สินค้าด้วยการฝึกอบรมทำให้ชุมชนได้แผนการดำเนินธุรกิจ แต่ไม่มีโอกาสได้ลงมือปฏิบัติจริง ซึ่งทำให้กลุ่มไม่เห็นความสำคัญของการจัดทำแผน และไม่ได้เรียนรู้ในการบริหารจัดการธุรกิจอย่างแท้จริง การที่กลุ่มได้ลงมือปฏิบัติกรต่าง ๆ จะทำให้เข้าใจและเกิดทักษะในการจัดการที่มีความแตกต่างจากการเข้าร่วมฝึกอบรมจากภาครัฐ

ดังเช่นจากการดำเนินการพัฒนาวิสาหกิจชุมชน กลุ่มซอสพริกป่าพู่อย่างมีส่วนร่วม นั้น ทำให้กลุ่มแกนนำและสมาชิกเกิดกระบวนการเรียนรู้ในการจัดการวิสาหกิจชุมชนทางด้านการเงิน การตลาด การผลิตและการจัดการ ด้วยการใช้แผนการ

เพิ่มมูลค่าซอฟต์แวร์ด้วยการพัฒนาบรรจุภัณฑ์ และการขยายธุรกิจใหม่ คือ “เมล์ออนไลน์ คุณพ่อ” ที่กลุ่มมีความสามารถในการกำหนดกลุ่มเป้าหมายได้แสวงหาและใช้ช่องทาง การจัดจำหน่ายด้วยสื่อสังคมออนไลน์ การเลือกหาวัสดุก่อสร้างที่มีราคาถูก หรือ การแสวงหาองค์ความรู้ใหม่มาประกอบการตัดสินใจต่าง ๆ ส่งผลให้สามารถดำเนินกิจกรรมได้อย่างต่อเนื่อง สอดคล้องกับผลงานวิจัยของ สมปรารถนา นามขาน ศึกษากระบวนการวิจัยเชิงปฏิบัติการอย่างมีส่วนร่วมของเกษตรกรเกี่ยวกับปุ๋ยชีวภาพ: กรณีศึกษาตำบลทิววัฒนา อำเภอไทรน้อย จังหวัดนนทบุรี ที่พบว่า การวิจัยแบบปฏิบัติการอย่างมีส่วนร่วม (Participatory Action Research: PAR) เป็นยุทธวิธีที่ช่วยให้เกษตรกรสามารถรวมตัวกันขึ้นมาในรูปแบบของกลุ่ม องค์กร (กลุ่มเกษตรกรทิววัฒนา) และสามารถทำงานได้อย่างมีประสิทธิภาพ มีความเข้มแข็งทั้งโครงสร้าง และการดำเนินงาน โดยอาศัยเงื่อนไขความสามารถของสมาชิกเกษตรกรในกลุ่มด้วยระบบข้อมูลที่ช่วยกันคิดค้น แสวงหา ทำให้เกษตรกรสามารถวิเคราะห์ปัญหาด้านการเกษตร นำไปสู่การพัฒนา แก้ไขจัดการที่เหมาะสมทั้งต่อตนเอง ชุมชน สังคม และสิ่งแวดล้อม ซึ่งผลของกระบวนการเรียนรู้เป็นไปอย่างต่อเนื่อง โดยเกิดภายใต้การก่อเกิดกระบวนการมีส่วนร่วมเกษตรกรเกิดการเรียนรู้เพื่อแก้ไขปัญหและเรียนรู้ร่วมกัน เกิดการมีส่วนร่วมในการสร้างความร่วมมือ การระดมความคิดต่าง ๆ

นอกจากนี้ พบว่ากลุ่มแกนนำนั้นมีศักยภาพที่เห็นได้อย่างชัดเจน คือ เมื่อมีปัญหหรืออุปสรรคในการดำเนินงานแล้วจะไม่หยุดนิ่ง หรือท้อแท้มาก แต่จะหาวิธีการในการแก้ไขปัญหาอย่างสม่ำเสมอจากการถามผู้รู้ อ่านหนังสือ หรือหาข้อมูลทางอินเทอร์เน็ต จึงทำให้เกิดกระบวนการเรียนรู้อย่างต่อเนื่อง ซึ่งสอดคล้องกับแนวคิดของ วรณดี สุทธินารกร (2556, หน้า 320) ที่กล่าวว่ากระบวนการ PAR จะเป็นกระบวนการวิภาษวิธีที่ใช้ในการปฏิบัติ (Praxis) ประกอบด้วย Action และ Reflection ที่เป็นกลไกผลักดันให้บุคคลพ้นจากภาวะนิ่งเฉย (Passivity) ตื่นตัวด้วยแรงกระตุ้น ทำให้บุคคลไม่สามารถอยู่ในภาวะเฉยเฉยได้อีกต่อไป ซึ่งกระบวนการนี้จะเริ่มต้นจากการคิด ค้นหา และลงมือทำ โดยวนซ้ำ ๆ (Repetitive) จนกว่าจะประสบความสำเร็จ เห็นได้จากกลุ่มมีการปรับเปลี่ยนแผนเมื่อได้รับข้อมูลใหม่ หรือมีข้อจำกัดต่าง ๆ เพื่อเลือกแนวทางที่ดีที่สุดในการดำเนินงาน แต่พบว่าผู้ที่ได้รับการพัฒนาขีดความสามารถมากก็คือคนที่มีส่วนร่วมในการดำเนินกิจกรรมทุกขั้นตอน ซึ่งพบว่าใน

งานวิจัยชิ้นนี้คือกลุ่มแกนนำ ส่วนสมาชิกรายอื่นได้มีพื้นที่ในการทำกิจกรรมร่วมกันมากขึ้น แต่ก็ถือว่าเป็นการจุดประกายให้คนเกิดความสนใจร่วมกันมากขึ้น เนื่องจากกลุ่มแก้ไขด้วยการใช้สื่อสังคมออนไลน์ (Social Media) เป็นช่องทางในการสื่อสารเพื่อให้สมาชิกได้รับทราบความก้าวหน้าในการดำเนินงาน และสามารถแสดงความคิดเห็น จึงถือว่าเป็นอีกทางเลือกหนึ่งที่จะทำให้เกิดการมีส่วนร่วมของสมาชิกมากขึ้น

อย่างไรก็ตาม จากการอภิปรายผลข้างต้นสามารถกล่าวได้โดยสรุปว่า การมีส่วนร่วมของกลุ่มและผู้ที่มีส่วนเกี่ยวข้องมีความสำคัญอย่างมากในกระบวนการพัฒนาวิสาหกิจชุมชน เนื่องจากการเรียนรู้อย่างลึกซึ้งของคนจะเกิดได้จากการลงมือปฏิบัติด้วยตนเอง รวมทั้งการมีส่วนร่วมในขั้นตอนการคิด การลงมือทำ จะทำให้คนเกิดความรู้เป็นเจ้าของร่วมกัน เมื่อกลุ่มประสบความสำเร็จหรือมีปัญหาสมาชิกจะอยากที่จะร่วมรับผิดชอบเพราะรู้สึกว่าเป็นกลุ่มของตนเองต้องการร่วมกันพัฒนาให้ดีขึ้น อันจะนำมาซึ่งความเข้มแข็งของวิสาหกิจชุมชนได้

ข้อเสนอแนะ

ข้อเสนอแนะเชิงปฏิบัติการ ควรมีการติดตามประเมินผลกระบวนการพัฒนาวิสาหกิจชุมชน กลุ่มซอสพริกป่าพวยอย่างต่อเนื่อง เพื่อกระตุ้นให้สมาชิกในกลุ่มได้มีส่วนร่วมในการดำเนินงานของกลุ่มในทุกขั้นตอน และสามารถหาแนวทางในการจัดการปัญหาต่างๆ ได้ อันจะนำไปสู่การพึ่งพาตนเองได้ในที่สุด

ข้อเสนอแนะเชิงนโยบาย รัฐควรมีเปิดโอกาสให้กลุ่มวิสาหกิจชุมชนได้มีส่วนร่วมในการกำหนดแนวทางในการพัฒนาของกลุ่มของตนเอง โดยให้การสนับสนุนทั้งด้านองค์ความรู้ด้านการตลาด การผลิต ส่วนงบประมาณควรมีความยืดหยุ่นเหมาะสมกับการดำเนินงานในแต่ละพื้นที่เพราะบางครั้งระเบียบไม่เอื้อต่อการนำงบประมาณไปใช้

ข้อเสนอแนะในการวิจัยครั้งต่อไป ควรทำการศึกษาวิจัยเชิงปฏิบัติการอย่างมีส่วนร่วมเพื่อสรุปและประเมินผลการดำเนินงานเมื่อสิ้นสุดโครงการอีกครั้ง และถอดบทเรียนเกี่ยวกับการดำเนินของกลุ่มเป็นองค์ความรู้เพื่อใช้เป็นแนวทางในการสร้างรูปแบบการพัฒนาวิสาหกิจชุมชนที่สามารถใช้ได้จริง

บรรณานุกรม

- กระทรวงอุตสาหกรรม . (2547). *มาตรฐานผลิตภัณฑ์ชุมชน ซอสพริก*. เอกสาร มผช. ที่ 289/2547. สำนักงานมาตรฐานผลิตภัณฑ์อุตสาหกรรม. เข้าถึงได้จาก http://tcps.tisi.go.th/pub%5Ctcps289_47.pdf
- กษมา พวงประยงค์ และนพพร จันทรนาชู. (2556). แนวทางการพัฒนาวิสาหกิจ ชุมชนกลุ่มการแปรรูปและผลิตภัณฑ์ จังหวัดสมุทรสงคราม. *วารสารศิลปการศึกษาศาสตร์วิจัย*, 5(1), 108-120.
- ฉัตรชัย อินทสังข์. (2554). ตลาดเฉพาะกลุ่ม หนทางสู่ความสำเร็จของธุรกิจขนาด กลางและขนาดย่อม. *วารสารปัญญาภิวัฒน์*, 2(2), 42-49.
- ชัชวาลย์ ทัดศิวัช. (2552). การวิจัยเชิงปฏิบัติการแบบมีส่วนร่วม (Participatory Action Research: PAR): มิติใหม่ของรูปแบบวิธีวิจัยเพื่อการพัฒนาชุมชน ระดับท้องถิ่น. วิทยานิพนธ์ศิลปศาสตรมหาบัณฑิต (รัฐศาสตร์). กรุงเทพฯ: มหาวิทยาลัยรามคำแหง.
- ไทยตำบลดอทคอม. (2559). *สถิติที่สำคัญ*. เข้าถึงได้จาก <http://www.thaitambon.com/>
- ธนาคารกรุงเทพ. (2559). “เครื่องปรุงรส” จากไทย สู่ AEC และ Global. เข้าถึงได้ จาก <http://www.bangkokbanksme.com/article/3809>
- ธวัชชัย สุจริตวรกุล สัจจา บรรจงศิริ และบำเพ็ญ เขียวหวาน. (2555). การพัฒนา วิสาหกิจชุมชนด้านการผลิตลำไย อ่าเภอบ้านแพ้ว จังหวัดสมุทรสาคร ใน การประชุมเสวนาผลงานวิจัยระดับบัณฑิตศึกษา มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมาธิราช ครั้งที่ 2 วันที่ 4-5 กันยายน 2555.
- มานิต รัตนสุวรรณ. (2553). *ยุทธศาสตร์การตลาด*. กรุงเทพฯ: สุขุมวิทการพิมพ์.
- บุญเกียรติ ชีวะตระกูลกิจ. (2556). *การจัดการเชิงยุทธศาสตร์สำหรับ CEO*. กรุงเทพฯ: พี.เพรส.
- ปารีชาติ วลัยเสถียร และคณะ. (2546). *กระบวนการและเทคนิคการทำงานของ นักพัฒนา*. กรุงเทพมหานคร: สำนักงานกองทุนสนับสนุนการวิจัย.
- วรรณดี สุทธิรักษาร. (2556). *การวิจัยเชิงปฏิบัติการ: การวิจัยเพื่อเสริมภาพและการ สรรค์สร้าง*. กรุงเทพฯ: สยามปริทัศน์.

- ศิริวรรณ เสรีรัตน์ และคณะ. (2552). *การบริหารการตลาดยุคใหม่*. กรุงเทพฯ: ธรรมสาร.
- ศูนย์วิจัยกสิกร. (2558). *อุตสาหกรรมอาหารและเครื่องดื่ม*. เข้าถึงได้จาก http://www.kasikornbank.com/SME/Documents/KSMEAnalysis/IndustrySolution_FoodsAndBeverages_2015.pdf
- สมปราวณา นามขาน. (2551). กระบวนการวิจัยเชิงปฏิบัติการอย่างมีส่วนร่วมของเกษตรกรเกี่ยวกับปุ๋ยชีวภาพ: กรณีศึกษาตำบลทิวพัฒนา อำเภอไทรน้อย จังหวัดนนทบุรี. วิทยานิพนธ์ศึกษาศาสตร์มหาบัณฑิต, สาขาวิชาสิ่งแวดล้อมศึกษา, บัณฑิตวิทยาลัย, มหาวิทยาลัยมหิดล.
- สิทธิรัฐ ประพุทธิติสาร. (2546). *การวิจัยเชิงปฏิบัติการแบบมีส่วนร่วม: แนวคิดและแนวปฏิบัติ*. กรุงเทพฯ: วนิดาเพลส.
- สุกัญญา อธิปอนันต์ และคณะ. (2550). รายงานการวิจัย เรื่อง กลยุทธ์การพัฒนาวิสาหกิจชุมชนเพื่อการพึ่งตนเอง ปี 2550. กรุงเทพฯ: กรมส่งเสริมการเกษตร.
- สุรรัตน์ เตชทิววรรณ. (2546). บรรจุภัณฑ์: กลยุทธ์สำคัญในการแข่งขันทางตลาด. *วารสารศูนย์บริการวิชาการ*, 11(4), 32- 33.
- สุภางค์ จันทวานิช. (2531). *การวิเคราะห์ข้อมูลในการวิจัยเชิงคุณภาพ*. กรุงเทพฯ: สำนักพิมพ์จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย.
- Kotler, P. (2000). *Marketing management: Analyzing consumer marketing and Buyer behavior* (The Millennium). New Jersey: Prentice Hall.
- Kotler, P., Keller, K, L., Ang, S, H., Leong, S, M. & Tan, C, T. (2549). *การจัดการการตลาด ฉบับเอเชีย* (อุทิศ ศิริวรรณ, แปล). กรุงเทพฯ: เพียร์สัน เอ็ดดูชั่น อินโดไชน่า.
- Kritsana Leelasribanchong. (2004). *case study of Bangkachao area on Prapadaeng district, Samutprakarn province Master of Science*. (Environmental Planning for Community and Rural Development)), Mahidol University.