

การพัฒนาการจัดการธุรกิจผลิตภัณฑ์กระจุของ กลุ่มแม่บ้านทหารกรมทหารราบที่ 151 กองทัพภาคที่ 4

บทความวิจัย

วันที่รับบทความ:

10 มิถุนายน 2562

วันที่แก้ไขบทความ:

12 สิงหาคม 2562

วันที่ตอบรับบทความ:

13 สิงหาคม 2562



ชมนพูนท ศรีพงษ์^{1*} สันติ อารักษ์คุณากร² ปิยะดา มณีนิล¹ สัสดี กำแพงดี³ และ วัลย์ลดา พรหมเวียง⁴

¹สาขาวิชาการจัดการ คณะวิทยาการจัดการ มหาวิทยาลัยราชภัฏยะลา อำเภอเมือง จังหวัดยะลา 95000

²สาขาวิชาการบัญชี คณะวิทยาการจัดการ มหาวิทยาลัยราชภัฏยะลา อำเภอเมือง จังหวัดยะลา 95000

³สาขาวิชาการเงินและการธนาคาร คณะวิทยาการจัดการ มหาวิทยาลัยราชภัฏยะลา อำเภอเมือง จังหวัดยะลา 95000

⁴สาขาวิชาวิทยาศาสตร์ คณะวิทยาการจัดการ มหาวิทยาลัยราชภัฏยะลา อำเภอเมือง จังหวัดยะลา 95000

*ผู้เขียนหลัก อีเมล: chompunuch2@hotmail.com

บทคัดย่อ

การจัดการธุรกิจที่มีประสิทธิภาพส่งผลต่อความสำเร็จในการดำเนินงานทางธุรกิจ งานวิจัยนี้จึงมีวัตถุประสงค์เพื่อพัฒนาการจัดการธุรกิจของกลุ่มแม่บ้านทหาร กรมทหารราบที่ 151 ผู้ผลิตผลิตภัณฑ์จักสานจากกระจูด เก็บรวบรวมข้อมูลด้วยการสัมภาษณ์แบบกลุ่มและการสนทนากลุ่ม รวมทั้งปฏิบัติการพัฒนาโดยการมีส่วนร่วมของกลุ่มแม่บ้าน ตั้งแต่การวิเคราะห์สถานการณ์ทางธุรกิจ กำหนดแนวทางการพัฒนาการจัดการธุรกิจ และการพัฒนาการจัดการธุรกิจ ผลการพัฒนาพบว่ากลุ่มแม่บ้านมีการเปลี่ยนแปลงดังนี้ 1) ด้านการจัดการกลุ่ม กลุ่มมีแผนงานและโครงสร้างการบริหารที่ชัดเจน สมาชิกมีความสามารถในการจัดการธุรกิจเพิ่มขึ้น กลุ่มมีความเข้มแข็งในการดำเนินงานทางธุรกิจอย่างต่อเนื่อง กลุ่มได้รับการรับรองการรวมกลุ่มตามกฎหมายจากการจดทะเบียนวิสาหกิจชุมชน ผู้ผลิตและผู้ประกอบการโอท็อป ซึ่งทำให้กลุ่มได้รับการสนับสนุนจากหน่วยงานภาครัฐที่เกี่ยวข้องในด้านเครื่องจักร การออกจรรยาบรรณสินค้า และการเสริมสร้างความรู้

ในการผลิต 2) ด้านการเงินและบัญชี กลุ่มมีรายได้เพิ่มขึ้นเป็น 25,000-30,000 บาทต่อเดือน จากเดิมที่มีรายได้ 10,000-12,000 บาทต่อเดือน อีกทั้งสมาชิกกลุ่มมีความรู้และทักษะในการทำบัญชีที่ถูกต้อง 3) ด้านการผลิต กลุ่มมีกำลังการผลิตเพิ่มขึ้นทั้งจากกำลังคนและเครื่องจักรที่มีประสิทธิภาพ สมาชิกมีความสามารถในการผลิตที่ดีขึ้น ทำให้ผลิตภัณฑ์ของกลุ่มได้รับเครื่องหมายมาตรฐานผลิตภัณฑ์ชุมชน และ 4) ด้านการตลาด กลุ่มผลิตผลิตภัณฑ์รูปแบบใหม่ที่มีมูลค่าเพิ่ม มีตราสินค้า เรื่องราวของผลิตภัณฑ์ รายละเอียดสินค้า และป้ายสินค้า เพิ่มช่องทางจัดจำหน่ายมากขึ้นจากการออกจรรยาบรรณสินค้า การจำหน่ายผ่านทางสื่อสังคมออนไลน์ และผ่านคนกลางทางการตลาด นอกจากนี้กลุ่มสามารถพัฒนาสถานที่ประกอบการให้เป็นแหล่งเรียนรู้ของชุมชน ซึ่งช่วยเสริมสร้างความสัมพันธ์และทัศนคติที่ดีของประชาชนที่มีต่อหน่วยทหาร

คำสำคัญ: การจัดการธุรกิจ แม่บ้านทหาร กรมทหารราบที่ 151 กองทัพภาคที่ 4 ผลิตภัณฑ์กระจูด

Developing the Krajoood Product Business Management of the 151st Infantry Regiment, Fourth Royal Thai Army Housewives Groups

Research Article

Chompunuch SripHong^{1,*}, Santi Arakkunakorn², Piyada Maneenin¹,
Sasadee Kamphaengdee³ and Wallada promvieng⁴

Received:

10 June 2019

Revised:

12 August 2019

Accepted:

13 August 2019

¹Department of Management, Faculty of Management Sciences, Yala Rajabhat University, Muang District, Yala Province, Thailand 95000

²Department of Accounting, Faculty of Management Sciences, Yala Rajabhat University, Muang District, Yala Province, Thailand 95000

³Department of Finance and Banking, Faculty of Management Sciences, Yala Rajabhat University, Muang District, Yala Province, Thailand 95000

⁴Department of Communication Arts, Faculty of Management Sciences, Yala Rajabhat University, Muang District, Yala Province, Thailand 95000

*Corresponding author's E-mail: chompunuch2@hotmail.com



Abstract

The efficient business management affects the success of business operations. This research aims to develop the Krajoood product business management of the 151st infantry regiment, fourth royal Thai army housewives' group. The data was collected through group interviews, focus group discussions, and actual involvement in developing the business management of this group with the focus on the participation of group members throughout the entire process of development. They are involved in analyzing their business situation, defining guidelines for business management development and developing business management. The results reveal that this housewives' group has changed in various aspects. 1) Group management aspect: the group has clear plans and management structure. Members of the group increase their business management capabilities and continuously operate their strong business. The group is legally registered for integration by community enterprise and an OTOP manufacturer and operator. Therefore, the government agencies

support it by providing new machines, promoting a chance to join trade shows and enhancing the production knowledge of the members. 2) Finance and accounting aspect: the group has more income per month (25,000–30,000 baht) than previous months (10,000–12,000 baht). Besides, group members have correct knowledge and skills in accounting. 3) Production aspect: the group increases its production capacity due to more manpower and efficient machinery. Better productivity of the group members makes them receive community product standards for their products. 4) Marketing aspect: the group produces new products with added value, brand, product story, product detail, and product label. There are more distribution channels than before via fairs, online social media, and marketing mediators. Additionally, this group can establish the workplace to be a learning center for the community which strengthens the relationship and positive attitude of the people towards the military.

Keywords: Business management, Army housewife, the 151st infantry regiment, Fourth royal Thai army area, Krajoood product

สถานการณ์ที่เป็นอยู่เดิม

กรมทหารราบที่ 151 กองพลทหารราบที่ 15 เป็นหนึ่งหน่วยทหารที่ถูกจัดตั้งเพื่อเป็นกำลังทหารหลักของกองทัพภาคที่ 4 ในการกิจการแก้ไขปัญหาและรักษาความสงบในพื้นที่จังหวัดชายแดนใต้ โดยได้เคลื่อนย้ายหน่วยจากที่ตั้งชั่วคราวค่ายสมเด็จพระสุริโยทัย ในจังหวัดประจวบคีรีขันธ์ เข้าที่ตั้งปกติถาวร ณ ค่ายกัลยาณิวัฒนา อำเภอเมือง จังหวัดนราธิวาส จากการเคลื่อนย้ายหน่วยทำให้ครอบครัวของกำลังพลหลายคนได้ย้ายติดตามมาอยู่ที่พื้นที่จังหวัดชายแดนใต้ แม่บ้านของกำลังพลเหล่านี้จึงได้รวมกลุ่มผลิตผลิตภัณฑ์จักสานกระจูด มาตั้งแต่ปี พ.ศ. 2557 เพื่อให้มีผลิตภัณฑ์ประจำหน่วย และเพื่อร่วมอนุรักษ์ศิลปหัตถกรรมในพื้นที่ที่สืบทอดกันมาแต่โบราณ และเพื่อพัฒนาอาชีพจักสานผลิตภัณฑ์จากกระจูดให้สามารถจำหน่ายในเชิงพาณิชย์ ซึ่งจะช่วยเพิ่มพูนรายได้มาจุนเจือครอบครัวอีกทางหนึ่ง ทั้งนี้สาเหตุที่กลุ่มแม่บ้านเลือกจักสานผลิตภัณฑ์จากกระจูด เนื่องจากพื้นที่โดยส่วนใหญ่ภายในค่ายที่ตั้งหน่วยเป็นผืนป่ากระจูดซึ่งเป็นแหล่งวัตถุดิบขนาดใหญ่ที่มีอยู่ตามธรรมชาติ ไม่ต้องซื้อจากภายนอก ทำให้ประหยัดต้นทุนและสร้างมูลค่าเพิ่มจากการแปรรูปผลผลิตกระจูด อีกทั้งยังเป็นการแบ่งปันให้ชาวบ้านในพื้นที่ซึ่งมีอาชีพสานกระจูดได้เข้ามาเก็บกระจูดภายในค่าย จึงเป็นการเสริมสร้างความสัมพันธ์ที่ดีระหว่างทหารและประชาชนในพื้นที่ได้อีกด้วย การเรียนรู้การจักสานกระจูดของกลุ่มแม่บ้านดำเนินการโดยเชิญปราชญ์ชาวบ้านในพื้นที่ และวิทยากรจากสถาบันพัฒนาฝีมือแรงงาน 25 นราธิวาส มาฝึกอบรมและพัฒนาทักษะให้กับกลุ่มแม่บ้าน

แต่อย่างไรก็ดีสินค้าของกลุ่มยังขาดความโดดเด่นหากเทียบกับกลุ่มจักสานผลิตภัณฑ์กระจูดกลุ่มอื่นๆ ในจังหวัดนราธิวาส และจังหวัดอื่นในภาคใต้ กลุ่มและผลิตภัณฑ์ยังไม่เป็นที่รู้จักเท่าที่ควร จึงทำให้สินค้าของกลุ่มมียอดขายไม่สูงมาก และยังไม่สามารถสร้างรายได้ที่มั่นคงให้แก่สมาชิก ดังนั้นหากพัฒนาการจัดการธุรกิจให้ดีขึ้นย่อมช่วยเพิ่มยอดขายและสร้างรายได้ (สัมภาษณ์ นางสุมิตรา โยธา, 4 กุมภาพันธ์ 2559) ประกอบกับนโยบายการพัฒนากลุ่มแม่บ้านทหารผู้ผลิตผลิตภัณฑ์ของประธานชมรมแม่บ้านทหารบก สาขากองพลทหารราบที่ 15 ในปี พ.ศ. 2559 มุ่งหวังให้กลุ่มแม่บ้านพยายามพัฒนาผลิตภัณฑ์เพื่อให้มีผลิตภัณฑ์ประจำหน่วยที่ได้มาตรฐาน สามารถนำไปใช้ในงานด้านกิจการพลเรือนของหน่วย รวมทั้งพยายามพัฒนาผลิตภัณฑ์ให้ได้รับเครื่องหมายมาตรฐานต่างๆ ปรับปรุงงานทางการตลาด เพื่อให้สินค้าสามารถจัดจำหน่ายและแข่งขันได้ในทางธุรกิจ (สัมภาษณ์ นางแจ่มจิตร พูลสวัสดิ์, 15 มกราคม 2559)

จากปัญหาการดำเนินงานทางธุรกิจที่เกิดขึ้นของกลุ่มแม่บ้านทหารกรมทหารราบที่ 151 ประกอบกับนโยบายการพัฒนากลุ่มแม่บ้านของประธานชมรมแม่บ้านทหารบก สาขากองพลทหารราบที่ 15 ผู้วิจัยจึงได้ลงพื้นที่เพื่อสัมภาษณ์แบบกลุ่มกับสมาชิกแม่บ้านทหารผู้ผลิตผลิตภัณฑ์จักสานจากกระจูด กรมทหารราบที่ 151 ดังภาพที่ 1 ซึ่งพบว่าการจัดการธุรกิจในด้านต่างๆ มีรายละเอียดดังนี้

ด้านการจัดการกลุ่ม

กลุ่มยังไม่ได้จดทะเบียนรับรองกลุ่มและยังไม่ได้ขึ้นทะเบียนผลิตภัณฑ์กับหน่วยงานภาครัฐ สมาชิกกลุ่มมีจำนวน 12 คน มีการ



ภาพที่ 1 การสัมภาษณ์แบบกลุ่มกับสมาชิกแม่บ้านทหารผู้ผลิตผลิตภัณฑ์จักสานจากกระจูด กรมทหารราบที่ 151

วางแผนการทำงานร่วมกัน แบ่งหน้าที่ให้แก่สมาชิกช่วยกันรับผิดชอบงานฝ่ายการเงินและบัญชี ฝ่ายจัดซื้อวัตถุดิบ ฝ่ายการตลาด แต่สมาชิกทุกคนยังทำหน้าที่ในการผลิต อีกทั้งมีชาวบ้านรอบค่ายกัลยาณิวัฒนามาร่วมเป็นกำลังการผลิตอีก 3 คน การจ่ายค่าตอบแทนแก่สมาชิกตามชิ้นงานที่ทำ และแบ่งผลกำไร สมาชิกกลุ่มช่วยเหลือซึ่งกันและกัน ให้ความร่วมมือกันเป็นอย่างดี โดยมีประธานกลุ่มทำหน้าที่ในการชักนำ กำกับดูแล และควบคุมการทำงาน รวมทั้งประสานการทำงานระหว่างสมาชิกและติดต่อกับบุคคลอื่นที่เกี่ยวข้อง นอกจากนี้กลุ่มมีที่ปรึกษา คือ ประธานชมรมแม่บ้านทหารบก สาขากรมทหารราบที่ 151 ซึ่งเป็นภรรยาของผู้บังคับการกรม

ด้านการเงินและบัญชี

กลุ่มได้รับเงินสนับสนุนการลงทุนจากหน่วยงานต้นสังกัด จำนวน 10,000 บาท ในลักษณะแบบให้เปล่า จัดทำบัญชีแบบง่ายคือ บันทึกรายรับ รายจ่าย และคำนวณกำไร ทั้งนี้กลุ่มมีรายได้ประมาณ 10,000-12,000 บาทต่อเดือน ส่วนผลกำไรจากการดำเนินงานแบ่งออกเป็น 2 ส่วน โดยเก็บไว้เป็นเงินทุนสำรอง และเฉลี่ยแบ่งจ่ายให้กับสมาชิก อย่างไรก็ตามในปัจจุบันกลุ่มแม่บ้านมีรายได้จากการผลิตและจำหน่ายสินค้าไม่มากและไม่แน่นอน ทำให้สมาชิกส่วนใหญ่ของกลุ่มต้องประกอบอาชีพอื่นควบคู่กันไป

ด้านการผลิต

สมาชิกร่วมกันวางแผนการผลิต โดยปริมาณการผลิตแต่ละครั้งพิจารณาจากความต้องการผลิตผลิตภัณฑ์เพื่อใช้ในกิจกรรมต่างๆ ของหน่วย และจำนวนการสั่งซื้อของลูกค้า วัตถุดิบหลักคือ กระจุต

ซึ่งมีอยู่ในพื้นที่ตั้งค่ายจำนวนมาก ส่วนวัสดุอุปกรณ์การผลิตอื่นๆ จัดซื้อในจังหวัดนราธิวาส และจากกรุงเทพมหานคร เครื่องจักรที่ใช้ในการผลิต ได้แก่ เครื่องรีดกระจุต เป็นแบบใช้มือหมุน 1 เครื่อง ซึ่งขอยืมใช้จากชาวบ้านในพื้นที่ใกล้เคียงที่ตั้งค่ายกัลยาณิวัฒนา และจักรเย็บอุตสาหกรรม 1 เครื่อง ซึ่งกองพลทหารราบที่ 15 สนับสนุน และอีก 1 เครื่อง ขอยืมใช้จากสถาบันพัฒนาฝีมือแรงงาน 25 นราธิวาส อย่างไรก็ตามผลิตภัณฑ์จักสานจากกระจุตของกลุ่มยังไม่ได้มาตรฐานรับรองคุณภาพ

ด้านการตลาด

ผลิตภัณฑ์จักสานจากกระจุตของกลุ่มมีรูปแบบหลากหลาย เช่น กระเป๋า ตะกร้า ก่อง ปกสมุด ฯลฯ ดังภาพที่ 2 กำหนดราคาตามรูปแบบสินค้าและต้นทุน จัดจำหน่ายโดยใช้ช่องทางตรงสู่ลูกค้า และทางอ้อมโดยฝากขายในร้านค้าสมาคมแม่บ้านทหารบก การส่งเสริมการตลาดของกลุ่มดำเนินการโดยให้สมาชิกแนะนำสินค้าไปยังคนรู้จักและให้ช่วยบอกต่อ นอกจากนี้ยังมีการโฆษณาสินค้าผ่านทางสื่อสังคมออนไลน์ เช่น เฟซบุ๊ก และแอปพลิเคชันไลน์ส่วนตัวของสมาชิก อีกทั้งส่งเสริมการขายโดยให้ส่วนลดทางการค้าเมื่อลูกค้าซื้อสินค้าเป็นจำนวนมาก อย่างไรก็ตามลูกค้าส่วนใหญ่มีค่อนข้างจำกัดและอยู่ในแวดวงครอบครัวทหารเท่านั้น

นอกจากนี้จากการสัมภาษณ์กลุ่มเกี่ยวกับปัญหาการจัดการธุรกิจ พบว่ากลุ่มประสบปัญหาด้านการจัดการกลุ่ม เรื่องความยั่งยืนในการดำเนินงานเมื่อสมาชิกโยกย้ายไปประจำยังหน่วยทหารอื่น และสมาชิกขาดความรู้ด้านการบริหารจัดการ อีกทั้งปัญหาด้านการผลิต ในเครื่องจักรเย็บอุตสาหกรรมที่ใช้ในการผลิต



ภาพที่ 2 เครื่องจักรที่ใช้ในการผลิตและผลิตภัณฑ์ของกลุ่มก่อนการพัฒนา

ไม่เพียงพอ ไม่มีเครื่องวัดกระจุต และผลิตภัณฑ์ยังไม่ได้การรับรองมาตรฐานใดๆ รวมทั้งปัญหาด้านการตลาด ในเรื่องช่องทางการจำหน่ายสินค้ายังไม่กว้างขวาง และเมื่อสัมภาษณ์กลุ่มเพื่อศึกษาปัจจัยที่มีความสำคัญต่อการจัดการธุรกิจของกลุ่มแม่บ้าน พบว่าประกอบด้วยปัจจัยภายในและภายนอก โดยปัจจัยภายในเรียงตามลำดับความสำคัญดังนี้ การช่วยเหลือในเรื่องเงินลงทุนจากหน่วยงานต้นสังกัด การส่งเสริมการดำเนินงานจากผู้บังคับหน่วยและภรรยาผู้บังคับหน่วยซึ่งเป็นที่ปรึกษาหลักของกลุ่ม สมาชิกกลุ่มมีความสามารถในการประกอบการและมีความสามัคคี ช่องทางการจัดจำหน่ายสินค้า ผลิตภัณฑ์ได้รับเครื่องหมายรับรองมาตรฐาน ส่วนปัจจัยภายนอกเรียงตามลำดับความสำคัญดังนี้ การส่งเสริมจากหน่วยงานภาครัฐภายนอก และคู่แข่งในตลาดสินค้าประเภทเดียวกัน

ดังนั้นเมื่อพิจารณาถึงปัญหาในการจัดการธุรกิจ และปัจจัยที่มีความสำคัญต่อการจัดการธุรกิจของกลุ่มแม่บ้านทหารผู้ผลิตผลิตภัณฑ์จักสานจากกระจุต กรมทหารราบที่ 151 ประกอบกับพันธกิจการพัฒนาท้องถิ่นชายแดนใต้ของมหาวิทยาลัยราชภัฏยะลา และแผนพัฒนาเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติ ฉบับที่ 12 พ.ศ.2560-2564 ที่มุ่งเน้นให้ความสำคัญกับการพัฒนาขีดความสามารถของผู้ประกอบการให้มีความยืดหยุ่น ปรับตัวและดำเนินธุรกิจได้ท่ามกลางสภาพแวดล้อมต่างๆ ตลอดจนการพัฒนาวิสาหกิจชุมชนเพื่อขยายฐานการพัฒนาเศรษฐกิจฐานรากและส่งเสริมสังคมผู้ประกอบการ (สำนักงานคณะกรรมการพัฒนาการเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติ, 2559) งานวิจัยนี้จึงเกิดขึ้นเพื่อพัฒนาการจัดการธุรกิจของกลุ่มแม่บ้านทหารผู้ผลิตผลิตภัณฑ์จักสานจากกระจุต กรมทหารราบที่ 151 ให้มีประสิทธิภาพมากยิ่งขึ้น เพิ่มความสามารถทางการแข่งขัน อันจะนำไปสู่การสร้างงานและรายได้ที่ยั่งยืนให้กับแม่บ้านของทหารซึ่งมาปฏิบัติภารกิจรักษาความสงบและความมั่นคงในพื้นที่จังหวัดชายแดนใต้ของประเทศไทย

กระบวนการที่ใช้ในการเปลี่ยนแปลงและการยอมรับของชุมชนเป้าหมาย

จากการศึกษาการจัดการธุรกิจในด้านการจัดการกลุ่ม ด้านการเงินและบัญชี ด้านการผลิต และด้านการตลาด รวมทั้งศึกษาปัจจัยที่มีความสำคัญในการดำเนินงานทางธุรกิจของกลุ่มแม่บ้านทหารผู้ผลิตผลิตภัณฑ์จักสานจากกระจุต กรมทหารราบที่ 151 กระบวนการที่ใช้ในการเปลี่ยนแปลงและการยอมรับของชุมชนเป้าหมาย มีดังนี้

1) การวิเคราะห์สถานการณ์ทางธุรกิจของกลุ่มแม่บ้านทหารผู้ผลิตผลิตภัณฑ์จักสานจากกระจุต กรมทหารราบที่ 151 จากการจัดสนทนากลุ่มเพื่อวิเคราะห์สถานการณ์ทางธุรกิจ โดยเทคนิคการวิเคราะห์ SWOT ช่วยให้กลุ่มแม่บ้านทหารผู้ผลิตผลิตภัณฑ์จักสานจากกระจุต กรมทหารราบที่ 151 ซึ่งเป็นกลุ่มเป้าหมาย สามารถระบุจุดแข็ง จุดอ่อน โอกาส และอุปสรรคในการดำเนินธุรกิจ ทั้งนี้ได้นำข้อมูลการจัดการธุรกิจและปัจจัยที่มีความสำคัญต่อการดำเนินงานทางธุรกิจของกลุ่มมาประกอบประกอบวิเคราะห์ อีกทั้งการพิจารณาสภาพแวดล้อมภายในกลุ่มใช้หลักการวิเคราะห์ 4Ps ได้แก่ บุคลากร ทรัพยากร กระบวนการ ผลิตภัณฑ์ และการบริการ ส่วนการวิเคราะห์สภาพแวดล้อมภายนอกพิจารณาสภาพแวดล้อมในการดำเนินงาน ได้แก่ คู่แข่ง ลูกค้า ผู้จัดจำหน่าย วัตถุดิบ ผู้ดูแลกฎระเบียบ และพันธมิตรธุรกิจ รวมทั้งพิจารณาสภาพแวดล้อมทั่วไปภายนอกตามหลักการวิเคราะห์ PESTLE ซึ่งประกอบด้วย การเมือง เศรษฐกิจ สังคม เทคโนโลยี กฎหมาย และสภาพแวดล้อมทางธรรมชาติ ผลการวิเคราะห์ SWOT แสดงในตารางที่ 1

2) การกำหนดแนวทางพัฒนาการจัดการธุรกิจของกลุ่มแม่บ้านทหารผู้ผลิตผลิตภัณฑ์จักสานจากกระจุต กรมทหารราบที่ 151

จากการสนทนากลุ่มเพื่อกำหนดแนวทางพัฒนาการจัดการธุรกิจของกลุ่ม โดยมุ่งเพิ่มจุดแข็ง แก้ไขจุดอ่อนที่มี ใช้ประโยชน์จากโอกาสที่เกิดขึ้นภายนอก และเอาชนะอุปสรรคที่ระบุไว้จากการวิเคราะห์ SWOT ของกลุ่ม ผลปรากฏว่าสมาชิกกลุ่มและผู้วิจัยได้ร่วมกันกำหนดแนวทางการพัฒนาการจัดการธุรกิจ รายละเอียดดังต่อไปนี้

2.1) การพัฒนาด้านการจัดการกลุ่ม

2.1.1) การสร้างจุดแข็งให้แก่ธุรกิจจากการสนับสนุนของหน่วยงานภาครัฐในการพัฒนาศักยภาพ ด้วยการจดทะเบียนวิสาหกิจชุมชน และการลงทะเบียนผู้ผลิตและผู้ประกอบการโอท็อป

2.1.2) การพัฒนาขีดความสามารถในการประกอบการ ด้วยการเสริมสร้างความรู้และทักษะด้านการผลิตสินค้า ด้านการจัดทำบัญชี และด้านการตลาด

2.1.3) การเสริมสร้างความเข้มแข็งและความยั่งยืนของกลุ่ม ด้วยการจัดการความรู้ภายในกลุ่ม

2.2) การพัฒนาด้านการผลิต

2.2.1) การพัฒนาคุณภาพผลิตภัณฑ์ให้ได้รับมาตรฐาน ด้วยการศึกษาและวางแผนพัฒนาผลิตภัณฑ์ให้ได้ตามเกณฑ์การพิจารณามาตรฐานผลิตภัณฑ์ชุมชน (มผช.)

2.2.2) การเพิ่มกำลังการผลิต ด้วยการเพิ่มกำลังคนในการผลิต และเพิ่มกำลังการผลิตจากเครื่องจักรที่มีประสิทธิภาพ

ตารางที่ 1 การวิเคราะห์สถานการณ์ทางธุรกิจของกลุ่มแม่บ้านทหารผู้ผลิตผลิตภัณฑ์จักสานจากกระจูด กรมทหารราบที่ 151

จุดแข็ง	จุดอ่อน
1) หน่วยงานต้นสังกัดให้การสนับสนุนเงินทุน และจัดซื้อวัสดุอุปกรณ์ในครั้งเริ่มต้นการผลิต 2) ประธานชมรมแม่บ้านทหารบก สาขากรมทหารราบที่ 151 ซึ่งเป็นที่ปรึกษาของกลุ่ม ให้ความสำคัญกับการเพิ่มมูลค่าผลิตภัณฑ์จากกระจูด 3) สมาชิกมีความสามัคคีในการดำเนินงาน 4) กำลังพลของหน่วยทหารภายในค่าย ได้มาช่วยสมาชิกแม่บ้านในการเกี่ยวกระจูด รวมทั้งช่วยจัดส่งสินค้าให้ลูกค้าภายนอกค่าย 5) กระจูดซึ่งเป็นวัตถุดิบหลักในการผลิต มีจำนวนมากในค่ายกัลยาณิวัฒนาซึ่งเป็นที่ตั้งกลุ่ม 6) กลุ่มมีความสัมพันธ์ที่ดีกับชุมชนรอบค่าย ด้วยการให้ชาวบ้านที่สนใจได้เข้ามาร่วมกิจกรรมการผลิตของกลุ่ม 7) ผลิตภัณฑ์มีจุดขายในความเป็นผลิตภัณฑ์ของแม่บ้านทหารในพื้นที่สามจังหวัดชายแดนภาคใต้ 8) ผลิตภัณฑ์มีความประณีตด้วยการใช้เส้นกระจูดขนาดเล็กในการจักสาน 9) ผลิตภัณฑ์มีสีสันโดดเด่นเป็นเอกลักษณ์ 10) สมาชิกกลุ่มสามารถออกแบบผลิตภัณฑ์ได้ตามความต้องการของลูกค้า	1) สมาชิกกลุ่มยังขาดความรู้ความสามารถในการประกอบการในด้านต่างๆ ได้แก่ การพัฒนาผลิตภัณฑ์ การใช้เทคโนโลยีเพื่อทำการตลาด การจัดทำบัญชีที่มีระบบอย่างถูกต้อง 2) สมาชิกบางส่วนมีภาระทางครอบครัว หรือมีงานประจำ ทำให้ไม่สามารถมาร่วมกิจกรรมการผลิตของกลุ่มได้ทุกครั้ง ส่งผลต่อกำล้างการผลิตของกลุ่ม 3) สมาชิกบางส่วนต้องย้ายตามกำลังพลซึ่งเป็นสามีไปประจำยังหน่วยทหารอื่น ตามคำสั่งการโยกย้ายในห้วงเวลาต่างๆ ทำให้การดำเนินงานของกลุ่มอาจขาดความต่อเนื่อง 4) เครื่องจักรที่ใช้ในการผลิต ได้แก่ จักรเย็บอุตสาหกรรม ยังมีไม่เพียงพอในการผลิต ส่งผลต่อกำล้างการผลิต รวมทั้งยังขาดเครื่องรีดกระจูด ซึ่งในปัจจุบันขอยืมจากชาวบ้านที่มีอาชีพจักสานกระจูดมาใช้เป็นครั้งคราว 5) ผลิตภัณฑ์ยังไม่มีมาตรฐานใดๆ รับรอง
โอกาส	อุปสรรค
1) การตรวจเยี่ยมหน่วยของประธานชมรมแม่บ้านทหารบก ระดับกองพล และระดับกองทัพบก ทำให้สินค้าของกลุ่มเป็นที่รู้จัก และจัดจำหน่ายในแวดวงครอบครัวทหารเพิ่มมากขึ้น 2) ภรรยาผู้บังคับหน่วยทหารหลายหน่วยทั้งในและนอกพื้นที่ และระดับกองทัพบกให้การสนับสนุนสั่งซื้อผลิตภัณฑ์ของทางกลุ่ม 3) การจัดกิจกรรมต่างๆ ของหน่วยทหารในระดับกองทัพบก กองทัพบก และกองพล ทำให้ทางกลุ่มมีโอกาสได้ออกร้านจำหน่ายสินค้า 4) การจัดกิจกรรมแสดงสินค้าในจังหวัดนราธิวาส ซึ่งทางจังหวัดมักประสานความร่วมมือมายังกรมทหารราบที่ 151 ทำให้ทางกลุ่มมีโอกาสได้ออกร้านจำหน่ายสินค้า 5) กระแสความนิยมผลิตภัณฑ์ซึ่งใช้วัตถุดิบจากธรรมชาติ และแสดงถึงการอนุรักษ์ศิลปหัตถกรรมไทย 6) ปัจจุบันมีสื่อออนไลน์จำนวนมากที่เอื้อต่อการโฆษณาสินค้า และการเพิ่มช่องทางการตลาด 7) ความทันสมัยของเทคโนโลยีทางการสื่อสารในปัจจุบัน ทำให้สะดวกและรวดเร็วในการติดต่อประสานงานภายในกลุ่มสมาชิกและติดต่อกับลูกค้า 8) หน่วยงานภาครัฐหลายหน่วยงานให้การสนับสนุนการดำเนินธุรกิจขนาดย่อมของชุมชน ตามนโยบายรัฐบาล	1) คู่แข่งขันในตลาดผลิตภัณฑ์จักสานกระจูด ทั้งในพื้นที่จังหวัดนราธิวาสและในพื้นที่จังหวัดอื่นทางภาคใต้มีจำนวนมาก รวมทั้งมีความเข้มแข็งในการดำเนินงาน ผลิตภัณฑ์ได้รับมาตรฐานต่างๆ เป็นสินค้าโอท็อประดับ 4-5 ดาว

2.3) การพัฒนาด้านการตลาด

2.3.1) การพัฒนาผลิตภัณฑ์ ด้วยการออกแบบผลิตภัณฑ์ใหม่ อีกทั้งจัดทำตราสินค้า เรืองราวผลิตภัณฑ์ รายละเอียดของสินค้า และป้ายสินค้า

2.3.2) การพัฒนาการจัดจำหน่าย ด้วยการเพิ่มช่องทางจัดจำหน่ายสินค้าทางตรง โดยติดต่อและสมัครรวมการออกร้านจำหน่ายสินค้าในงานต่างๆ และสมัครออกร้านจำหน่ายสินค้ากับศูนย์อำนวยการบริหารจังหวัดชายแดนภาคใต้ รวมทั้งเพิ่มช่องทางการจัดจำหน่ายสินค้าทางตรงผ่านทางสื่อสังคมออนไลน์ เช่น แฟนเพจเฟซบุ๊ก แอปพลิเคชันไลน์แอด ตลอดจนเพิ่มช่องทางการจัดจำหน่ายทางอ้อมโดยผ่านคนกลางทางการตลาด

2.3.3) การส่งเสริมการตลาด ด้วยการจัดทำแฟนเพจเฟซบุ๊ก เพื่อประชาสัมพันธ์กลุ่มและโฆษณาสินค้า รวมทั้งการให้ข่าวประชาสัมพันธ์ และติดต่อออกร้านจำหน่ายสินค้ากับหน่วยงานต่างๆ

2.4) การพัฒนาสถานประกอบการให้เป็นแหล่งเรียนรู้ของชุมชน ดำเนินการโดยขออนุมัติจากผู้บังคับหน่วย จัดทำฐานให้ความรู้ในแต่ละขั้นตอนการผลิต เตรียมสมาชิกกลุ่มให้สามารถบรรยายถ่ายทอดความรู้ สานิต และฝึกปฏิบัติในทุกขั้นตอนการผลิตให้แก่คณะผู้ศึกษาดูงาน รวมทั้งประชาสัมพันธ์โดยเปิดรับคณะต่างๆ มาศึกษาดูงานโดยไม่เก็บค่าใช้จ่าย

3) การพัฒนาการจัดการธุรกิจของกลุ่มแม่บ้านททพรผู้ผลิตผลิตภัณฑ์จักสานจากกระจูด กรมทหารราบที่ 151

สมาชิกกลุ่มแม่บ้านททพรผู้ผลิตผลิตภัณฑ์จักสานจากกระจูด กรมทหารราบที่ 151 ได้ร่วมกับผู้วิจัยพัฒนาการจัดการธุรกิจตามแนวทางที่ได้กำหนดซึ่งมีรายละเอียดดังนี้

3.1) การพัฒนาการจัดการกลุ่ม

3.1.1) การสร้างจุดแข็งให้แก่ธุรกิจจากการสนับสนุนของหน่วยงานภาครัฐในการพัฒนาศักยภาพ

การดำเนินการพัฒนา ผู้วิจัยให้ความรู้แก่สมาชิกกลุ่มและร่วมกันจัดทำแผนการดำเนินงาน การกำหนดโครงสร้างและการแบ่งหน้าที่สมาชิก รวมทั้งกำหนดกฎระเบียบหรือข้อบังคับ นอกจากนี้ร่วมกันจัดเตรียมเอกสารเพื่อจดทะเบียนต่างๆ อีกทั้งผู้วิจัยประสานหน่วยงานภาครัฐที่เกี่ยวข้องเพื่อนำกลุ่มไปจดทะเบียนวิสาหกิจชุมชน และลงทะเบียนผู้ผลิตผู้ประกอบการโอท็อป ดังภาพที่ 3

ผลการพัฒนา กลุ่มแม่บ้านได้รับการรับรองการรวมกลุ่มตามกฎหมายจากการจดทะเบียนเป็นวิสาหกิจชุมชน โดยใช้ชื่อ วิสาหกิจชุมชนแม่บ้านกองพลทหารราบที่ 151 สาขากรมทหารราบที่ 151 และลงทะเบียนผู้ผลิตผู้ประกอบการโอท็อป ในนามวิสาหกิจชุมชนที่ได้จดทะเบียน

3.1.2) การพัฒนาขีดความสามารถในการประกอบการ
การดำเนินการพัฒนา ผู้วิจัยและสมาชิกกลุ่มได้ร่วมประชุมพิจารณาเพื่อหาข้อสรุปประเด็นการพัฒนาความสามารถในการประกอบการของสมาชิก จากนั้นผู้วิจัยจัดอบรมปฏิบัติการเพื่อเสริมสร้างความรู้และทักษะให้แก่สมาชิกกลุ่มในด้านต่างๆ ตามข้อสรุปดังนี้ ด้านการผลิตสินค้า ในประเด็นการออกแบบผลิตภัณฑ์รูปแบบใหม่ๆ การตัดเย็บผ้าซิปในผลิตภัณฑ์และการประกอบติดกับตัวผลิตภัณฑ์ ด้านการเงินและบัญชี ในประเด็นการจัดทำเอกสารทางการค้า และการจัดทำบัญชีที่ถูกต้อง ด้านการตลาด ในประเด็นการทำการตลาดออนไลน์ ดังภาพที่ 4

ผลการพัฒนา สมาชิกกลุ่มสามารถออกแบบและผลิต



ภาพที่ 3 ผู้วิจัยให้ความรู้ในการจัดการกลุ่ม และติดต่อจดทะเบียนวิสาหกิจชุมชน



ภาพที่ 4 การฝึกอบรมให้ความรู้แก่สมาชิกกลุ่มแม่บ้านทนายผู้ผลิตผลิตภัณฑ์จักสานจากกระจูด กรมทหารราบที่ 151

ผลิตภัณฑ์เครื่องจักสานจากกระจูดรูปแบบใหม่ๆ ที่มีความสวยงาม และมีมูลค่าเพิ่ม ตลอดจนการตัดเย็บผ้าซับในผลิตภัณฑ์ได้อย่าง ประณีต และประกอบติดกับผลิตภัณฑ์ได้อย่างละเอียดเรียบร้อย จนทำให้ผลิตภัณฑ์ของกลุ่มได้รับเครื่องหมายมาตรฐานผลิตภัณฑ์ ชุมชน นอกจากนี้สมาชิกกลุ่มมีความรู้และทักษะตลอดจนดำเนินการ จัดทำเอกสารทางการค้า และจัดทำบัญชีได้อย่างถูกต้อง อีกทั้งสามารถทำการตลาดออนไลน์ผ่านทางแฟนเพจเฟสบุ๊ค และ แอปพลิเคชันไลน์แอด

3.1.3) การเสริมสร้างความเข้มแข็งและความยั่งยืนของกลุ่ม

การดำเนินการพัฒนา ผู้วิจัยส่งเสริมให้กลุ่ม ประชาสัมพันธ์เชิญชวนแม่บ้านกำลังพล และชาวบ้านรอบค่าย กัลยาณิวัฒนาที่มีความสนใจในงานจักสานได้มาเข้าร่วมเป็นสมาชิก อีกทั้งผู้วิจัยให้ความรู้แก่สมาชิกและร่วมดำเนินการจัดการความ รู้ภายในกลุ่ม ได้แก่ การบันทึกความรู้ในรูปวิดีโอ ภาพถ่าย และ เอกสาร รวมทั้งการถ่ายทอดความรู้ภายในกลุ่ม

ผลการพัฒนา กลุ่มสามารถเพิ่มกำลังการผลิตจาก กลุ่มแม่บ้านของกำลังพลซึ่งย้ายมาระหว่างปี พ.ศ. 2559-2560 และเข้าร่วมเป็นสมาชิกจำนวน 4 คน และมีชาวบ้านรอบค่าย กัลยาณิวัฒนาเข้าร่วมเป็นกำลังการผลิต จำนวน 7 คน ดังภาพที่ 5 นอกจากนี้สมาชิกใหม่มีความรู้ความเข้าใจและมีทักษะในการทำงาน เพิ่มขึ้น จากการสอนโดยสมาชิกเดิม รวมทั้งบันทึกและจัดเก็บ

ความรู้ในการทำงานของกลุ่ม ดังภาพที่ 6 ทำให้สมาชิกกลุ่มมี ความมั่นใจว่ากลุ่มสามารถดำเนินงานได้อย่างต่อเนื่อง แม้ว่า สมาชิกเดิมจะโยกย้ายตามกำลังพลซึ่งเป็นสามีไปประจำหน่วย ทหารอื่นก็ตาม

3.2) การพัฒนาด้านการผลิต

3.2.1) การพัฒนาคุณภาพผลิตภัณฑ์ให้ได้รับ มาตรฐาน

การดำเนินการพัฒนา ผู้วิจัยและสมาชิกกลุ่มร่วม วางแผนพัฒนากระบวนการผลิตให้ได้ตามเกณฑ์การพิจารณา มาตรฐานผลิตภัณฑ์ชุมชน (มผช.) ได้แก่ ความละเอียดในการคัดเลือก เส้นกระจูด การย้อมสี การเลือกกลดลาย ความประณีตในการ จักสาน การเคลือบผิว การเลือกสีผ้าซับใน ความเรียบร้อยใน การตัดเย็บผ้าซับในผลิตภัณฑ์ และการประกอบติดกับผลิตภัณฑ์ นอกจากนี้ผู้วิจัยได้จัดฝึกอบรมปฏิบัติการเสริมความรู้และทักษะ การผลิตให้แก่สมาชิกกลุ่มในประเด็นที่ต้องปรับปรุงและพัฒนา ได้แก่ การออกแบบผลิตภัณฑ์ และการตัดเย็บผ้าซับในผลิตภัณฑ์ ทั้งนี้เพื่อให้ผลิตภัณฑ์จักสานจากกระจูดมีความเรียบร้อย ประณีต และสวยงาม ผ่านตามเกณฑ์มาตรฐานผลิตภัณฑ์ชุมชน

ผลการพัฒนา ผลิตภัณฑ์จักสานจากกระจูดของกลุ่ม ได้รับเครื่องหมายมาตรฐานผลิตภัณฑ์ชุมชน และพร้อมส่งเข้า คัดสรรสุดยอดหนึ่งตำบล หนึ่งผลิตภัณฑ์ไทย เมื่อกรมการพัฒนา ชุมชนเปิดรับสมัคร



ภาพที่ 5 ผู้วิจัย สมาชิกกลุ่มบางส่วน และชาวบ้านรอบค่ายกัลยาณิวัฒนาที่มาร่วมเป็นกำลังการผลิต



ภาพที่ 6 การถ่ายทอดความรู้ภายในกลุ่มและการบันทึกความรู้

3.2.2) การเพิ่มกำลังการผลิต

การดำเนินการพัฒนา ผู้วิจัยและสมาชิกกลุ่มร่วมกันวางแผนเพิ่มกำลังการผลิต โดยส่งเสริมให้สมาชิกกลุ่มช่วยกันประชาสัมพันธ์เชิญชวนสมาชิกแม่บ้าน และประชาชนรอบค่ายกัลยาณิวัฒนาเข้าร่วมเป็นสมาชิกกลุ่ม รวมทั้งติดต่อเข้าร่วมโครงการกับหน่วยงานภาครัฐเพื่อจัดหาเครื่องจักรที่มีประสิทธิภาพและเพียงพอ

ผลการพัฒนา กลุ่มมีกำลังการผลิตเพิ่มขึ้นและเพียงพอ เนื่องจากมีกำลังคนซึ่งเป็นสมาชิกแม่บ้านทหารซึ่งย้ายมาใหม่ และชาวบ้านรอบค่ายกัลยาณิวัฒนา มาเข้าร่วมเป็นสมาชิกใหม่

รวมจำนวน 11 คน อีกทั้งมีเครื่องจักรใหม่ที่มีประสิทธิภาพเพิ่มขึ้นจากการที่สมาชิกกลุ่มประสานเข้าร่วมโครงการต่างๆ กับหน่วยงานภาครัฐที่เกี่ยวข้องกับการพัฒนาชุมชนจังหวัดนราธิวาส ทำให้กลุ่มได้รับเครื่องรีดกระจูด 1 เครื่อง จากสำนักงานพัฒนาชุมชนจังหวัดนราธิวาส และจักรเย็บอุตสาหกรรม 2 เครื่อง จากสำนักงานอุตสาหกรรมจังหวัดนราธิวาส กลุ่มจึงไม่ต้องขอยืมเครื่องรีดกระจูดแบบที่ใช้มือหมุนจากชาวบ้าน อีกทั้งกระบวนการรีดกระจูดทำได้รวดเร็ว ประหยัดเวลาและแรงงาน การตัดเย็บชิ้นงานผลิตภัณฑ์จักสานจากกระจูด ทำได้รวดเร็วมากขึ้น เพราะมีจักรเย็บอุตสาหกรรมเพิ่ม 2 เครื่อง จากเดิม 2 เครื่อง รวมเป็น 4 เครื่อง ดังภาพที่ 7

3.3) การพัฒนาด้านการตลาด

3.3.1) การพัฒนาผลิตภัณฑ์

การดำเนินการพัฒนา ผู้วิจัยจัดอบรมการออกแบบผลิตภัณฑ์ให้กับสมาชิกกลุ่ม อีกทั้งผู้วิจัยและสมาชิกกลุ่มร่วมวางแผนและตัดสินใจผลิตผลิตภัณฑ์รูปแบบใหม่ รวมทั้งร่วมกันกำหนดรูปแบบตราสินค้า การจัดทำเรื่องราวผลิตภัณฑ์ และข้อมูลที่ควรแสดงในป้ายกระดาษและป้ายผ้า

ผลการพัฒนาผลิตภัณฑ์รูปแบบใหม่ๆ ได้แก่ ผลิตภัณฑ์

กระเป๋ากระจูดรูปทรงใหม่ และการนำวัสดุมาตกแต่ง เช่น หนังกูบัต พู ฯลฯ รวมทั้งจักสานผลิตภัณฑ์โหนดสายพราง และจักสานลวดลายโบราณในท้องถิ่น ได้แก่ ลายธนู (อาเนาะ ปาเนาะ) และลวดลายตารางสี่เหลี่ยม (ปะจาโต) ดังภาพที่ 8 รวมทั้งกลุ่มมีป้ายสินค้า ดังภาพที่ 9



ภาพที่ 7 เครื่องรีดกระจูดและจักรเย็บอุตสาหกรรมซึ่งได้รับการสนับสนุนจากหน่วยงานภาครัฐ



ภาพที่ 8 ผลิตภัณฑ์รูปแบบใหม่หลังการพัฒนา

3.3.2) การพัฒนาการจัดจำหน่าย

การดำเนินการพัฒนา ผู้วิจัยติดต่อหน่วยงานภาครัฐที่เกี่ยวข้อง เพื่อให้กลุ่มสมัครออกร้านจำหน่ายสินค้าในงานต่างๆ รวมทั้งจัดฝึกอบรมเสริมสร้างความรู้และทักษะเกี่ยวกับการตลาดออนไลน์ให้กับสมาชิกกลุ่ม ตลอดจนผู้วิจัยและสมาชิกกลุ่มร่วมติดต่อคนกลางทางการตลาดเพื่อเพิ่มช่องทางการจัดจำหน่ายทางออนไลน์

ผลการพัฒนา สมาชิกกลุ่มออกร้านจำหน่ายสินค้าในงานต่างๆ ดังภาพที่ 10 จึงทำให้มีลูกค้าเพิ่มขึ้นทั้งการซื้อปลีกและซื้อเพื่อจำหน่ายต่อ ส่งผลให้กลุ่มมีรายได้เพิ่มจากการออกร้านจำหน่ายสินค้าในแต่ละครั้ง 5,000-15,000 บาท และได้รับโอกาสให้ออกร้านจำหน่ายสินค้ารับเสด็จสมเด็จพระเทพรัตนราชสุดาฯ สยามบรมราชกุมารี ทำให้สินค้าของกลุ่มได้รับคัดเลือกไปจำหน่าย



ภาพที่ 9 ป้ายสินค้าของกลุ่มแม่บ้านทอผ้าผู้ผลิตผลิตภัณฑ์จักสานจากกระจุจ กรมทหารราบที่ 151



ภาพที่ 10 การออกร้านจำหน่ายสินค้าของกลุ่มแม่บ้านทอผ้าผู้ผลิตผลิตภัณฑ์จักสานจากกระจุจ กรมทหารราบที่ 151

ที่ร้านกาแฟ และมียอดสั่งซื้ออย่างต่อเนื่องไม่ต่ำกว่าเดือนละ 10,000 บาท นอกจากนี้กลุ่มสามารถจัดจำหน่ายสินค้าในแฟนเพจเฟซบุ๊ก และแอปพลิเคชันไลน์แอต ทำให้มีลูกค้าและรายได้เพิ่มมากขึ้นจากช่องทางการตลาดออนไลน์เดือนละ 3,000-5,000 บาท อีกทั้งกลุ่มมีช่องทางการจัดจำหน่ายผ่านคนกลางทางการตลาด นอกเหนือจากร้านค้าสมาคมแม่บ้านทหารบก โดยได้เพิ่มการจัดจำหน่ายผ่านบริษัทประชารัฐรักสามัคคีนครราชสีมา (วิสาหกิจเพื่อสังคม) จำกัด ร้านกาแฟ และร้านค้าเอกชนในจังหวัดประจวบคีรีขันธ์และจังหวัดสุราษฎร์ธานี รวมรายได้ผ่านคนกลางทางการตลาด เดือนละ 20,000-25,000 บาท

3.3.3) การส่งเสริมการตลาด

การดำเนินการพัฒนา ผู้วิจัยจัดฝึกอบรมเสริมสร้างความรู้และทักษะเกี่ยวกับการตลาดออนไลน์ให้กับสมาชิกกลุ่ม รวมทั้งส่งเสริมให้กลุ่มให้ข่าวประชาสัมพันธ์ผ่านทางสื่อต่างๆ และสร้างความสัมพันธ์อันดีกับชุมชน ด้วยการจัดแสดงและสาธิตการผลิตสินค้า

ผลการพัฒนา สมาชิกกลุ่มสามารถโฆษณาและประชาสัมพันธ์สินค้าผ่านทางแฟนเพจเฟซบุ๊ก และทางแอปพลิเคชันไลน์แอต ซึ่งจัดทำอย่างเป็นทางการ ทำให้กลุ่มและสินค้าของกลุ่มเป็นที่รู้จักเพิ่มมากขึ้น และมีลูกค้าสั่งซื้อสินค้าผ่านทางช่องทางดังกล่าว นอกจากนี้สมาชิกกลุ่มได้ให้ข่าวประชาสัมพันธ์ผ่านสื่อ

อื่นๆ ได้แก่ แผ่นพับ การร่วมแสดงข่าวของดีเมืองนครราชสีมา การให้สัมภาษณ์กับสื่อมวลชน รวมทั้งสร้างความสัมพันธ์อันดีกับชุมชน ด้วยการจัดแสดงและสาธิตการจักสานกระจูด ทำให้กลุ่มและสินค้าของกลุ่มเป็นที่รู้จักเพิ่มมากขึ้น ตลอดจนสมาชิกกลุ่มได้รับเชิญจากหลายหน่วยงานเป็นวิทยากรถ่ายทอดความรู้การจักสานกระจูด และเกิดเครือข่ายการดำเนินงานทางธุรกิจกับกลุ่มจักสานผลิตภัณฑ์จากกระจูดกลุ่มอื่นๆ ในจังหวัดนครราชสีมา

3.4) การพัฒนาสถานประกอบการให้เป็นแหล่งเรียนรู้ของชุมชน

การดำเนินการพัฒนา ผู้วิจัยและสมาชิกกลุ่มได้ร่วมกันวางแผนการจัดแหล่งเรียนรู้ การเตรียมสมาชิกกลุ่มในการบรรยายถ่ายทอดความรู้ การจัดทำฐานความรู้ จากนั้นสมาชิกกลุ่มทำหนังสือขออนุมัติจากผู้บังคับหน่วย และประชาสัมพันธ์เปิดรับคณะผู้สนใจเข้ามาศึกษาดูงาน

ผลการพัฒนา ผู้บังคับบัญชาเห็นชอบให้จัดสถานที่ประกอบการของกลุ่มให้เป็นแหล่งเรียนรู้แก่ชุมชน และทางกลุ่มได้เปิดรับคณะต่างๆ ให้มาศึกษาดูงาน โดยสมาชิกได้สาธิตการผลิตบรรยายให้ความรู้ ฝึกทักษะการผลิต ดังภาพที่ 11 ทำให้กลุ่มและผลิตภัณฑ์ของกลุ่มเป็นที่รู้จักอย่างกว้างขวางมากขึ้น ช่วยเสริมสร้างภาพลักษณ์ที่ดีให้กับกลุ่มและหน่วยทหารต้นสังกัด ตลอดจนช่วยเพิ่มยอดขายจากการอุดหนุนของคณะศึกษาดูงาน



ภาพที่ 11 การรับคณะศึกษาดูงานของกลุ่มแม่บ้านทหารผู้ผลิตผลิตภัณฑ์จักสานจากกระจูด กรมทหารราบที่ 151

งานวิจัยนี้ทำการวิเคราะห์ข้อมูลเชิงคุณภาพจากการศึกษาการจัดการธุรกิจด้านการจัดการกลุ่ม ด้านการเงินและบัญชี ด้านการผลิต และด้านการตลาด รวมทั้งศึกษาปัจจัยที่มีความสำคัญในการดำเนินงานทางธุรกิจ ซึ่งเป็นสถานการณ์เดิมของกลุ่ม จากนั้นวิเคราะห์สถานการณ์ทางธุรกิจเพื่อระบุจุดแข็ง จุดอ่อน โอกาส และอุปสรรค ด้วยเทคนิคการวิเคราะห์ SWOT โดยพิจารณาสภาพแวดล้อมภายในกลุ่มตามหลักการวิเคราะห์ 4Ps ได้แก่ บุคลากร ทรัพยากร กระบวนการ ผลิตภัณฑ์และการบริการ ส่วนการวิเคราะห์สภาพแวดล้อมภายนอก โดยการวิเคราะห์สภาพแวดล้อมในการดำเนินงาน และการวิเคราะห์สภาพแวดล้อมทั่วไปตามหลักการวิเคราะห์ PESTLE จากข้อมูลปัญหาการจัดการธุรกิจและสถานการณ์ทางธุรกิจของกลุ่มแม่บ้านกรมทหารราบที่ 151 ซึ่งเป็นกลุ่มเป้าหมาย ทำให้กำหนดแนวทางพัฒนาการจัดการธุรกิจในด้านการจัดการกลุ่ม ด้านการผลิต และด้านการตลาด โดยผู้วิจัยใช้ศาสตร์ในการจัดการธุรกิจมาถ่ายทอดและเสริมสร้างความรู้ ตลอดจนจนปฏิบัติการพัฒนาร่วมกับสมาชิกกลุ่ม ทั้งนี้การพัฒนาการจัดการธุรกิจในด้านการจัดการกลุ่ม ครอบคลุมการจดทะเบียนให้กลุ่มได้รับรองตามกฎหมาย เพื่อเสริมสร้างจุดแข็งให้กลุ่มจากการได้รับการสนับสนุนจากหน่วยงานภาครัฐในการพัฒนาศักยภาพ การพัฒนาความสามารถในการประกอบการในการผลิตสินค้า การจัดทำบัญชี และการตลาด รวมทั้งการจัดการความรู้ภายในกลุ่ม ส่วนการพัฒนาการจัดการธุรกิจด้านการผลิต ครอบคลุมการพัฒนาคุณภาพผลิตภัณฑ์ให้ได้รับมาตรฐาน และการเพิ่มกำลังการผลิต ในส่วนการพัฒนาการจัดการธุรกิจด้านการตลาด ครอบคลุมการพัฒนาผลิตภัณฑ์ การส่งเสริมการตลาด และการจัดจำหน่าย นอกจากนี้ได้พัฒนาสถานประกอบการให้เป็นแหล่งเรียนรู้ของชุมชน โดยมุ่งหวังให้กลุ่มแม่บ้านทหารผู้ผลิตผลิตภัณฑ์จักสานจากกระจูด กรมทหารราบที่ 151 มีขีดความสามารถในการดำเนินธุรกิจที่ดีขึ้น ผลผลิตสินค้าที่มีเอกลักษณ์เฉพาะตัว คุณภาพดีในระดับมาตรฐาน สามารถแข่งขันกับผลิตภัณฑ์ประเภทเดียวกันในท้องตลาดได้ ขยายช่องทางการตลาดจากในแวดวงครอบครัวทหารไปยังตลาดขายสินค้าทั่วไป และมีรายได้เพิ่ม ตลอดจนสามารถพัฒนาสู่การเป็นวิสาหกิจขนาดกลางและขนาดย่อมต่อไปในอนาคต

ความรู้หรือความเชี่ยวชาญที่ใช้

แนวคิดการดำเนินงานทางธุรกิจ

การดำเนินงานทางธุรกิจ เป็นหน้าที่หลักที่ผู้ประกอบการต้องบริหารให้เป็นไปด้วยดีและอำนวยความสะดวกแก่ธุรกิจ ประกอบ

ด้วย 4 ด้าน คือ ด้านการจัดการองค์การ ด้านการเงินและบัญชี ด้านการผลิต และด้านการตลาด ดังรายละเอียดต่อไปนี้

1) **ด้านการจัดการองค์การ** หมายถึง การจัดการดำเนินงานให้บรรลุวัตถุประสงค์ที่ตั้งไว้ โดยใช้ทรัพยากรต่างๆ ขององค์การ (อวยชัย ขบา และ ทิพวรรณ หล่อสุวรรณรัตน์, 2559) หรือการดำเนินงานตามหน้าที่การจัดการ ได้แก่ การวางแผน การจัดการองค์การ การจัดคนเข้าทำงาน การสั่งการ และการควบคุม กล่าวคือการวางแผนเป็นงานที่เกี่ยวข้องกับกระบวนการ กำหนดการดำเนินงานในอนาคตว่าต้องทำอะไร ทำไมต้องทำ เมื่อใด เริ่มที่ไหน ใครเป็นผู้รับผิดชอบ วิธีการจะเป็นเช่นไร ส่วนการจัดการองค์การเป็นหน้าที่เกี่ยวกับการกำหนดโครงสร้างขององค์การ การกำหนดอำนาจหน้าที่และความรับผิดชอบ (สุติมันต์ สะสอง, 2559) การจัดคนเข้าทำงาน เป็นหน้าที่การจัดการที่เกี่ยวข้องกับบุคคลตั้งแต่ก่อนบรรจุเข้าทำงานจนออกจากงาน โดยมีจุดมุ่งหมายเพื่อให้องค์การได้คนที่ดี มีความรู้ ความสามารถ เหมาะสมกับตำแหน่งงาน อยู่ตลอดเวลา ในปัจจุบัน คน มีความสำคัญเพราะเป็นทรัพยากรที่มีค่าที่สุดในองค์การ เป็นกลไกในการขับเคลื่อนกิจกรรมต่างๆ ขององค์การให้เกิดขึ้นและดำเนินไปได้อย่างต่อเนื่อง จากงานวิจัยซึ่งสอบถามผู้บริหารในองค์การธุรกิจใน 64 ประเทศทั่วโลก พบว่าทุนมนุษย์ คือ ปัจจัยสำคัญลำดับแรกในการสร้างความเติบโตอย่างยั่งยืนขององค์การ และการบริหารทุนมนุษย์ยังคงมีความสำคัญในระดับสูงต่อไปในอนาคต (เลิศชัย สุธรรมานนท์, 2560) การสั่งการเป็นอีกหน้าที่ในงานการจัดการที่เกี่ยวข้องกับการบังคับบัญชา การนำ และการโน้มน้าวใจให้พนักงานปฏิบัติงานให้ได้ตามแผนงานที่กำหนดไว้ ด้วยความเต็มใจ ตั้งใจ และให้ความร่วมมือ ดังนั้นผู้บริหารต้องมีศิลปะในการบังคับบัญชาสั่งการ โดยทำความเข้าใจและเรียนรู้ถึงปัจจัยที่เอื้อให้การสั่งการสัมฤทธิ์ผล ส่วนการควบคุมเป็นการติดตามและตรวจสอบผลการปฏิบัติงานว่าถึงขั้นตอนใดอย่างไร ตามแผนงานที่กำหนดไว้หรือไม่ เกิดปัญหาหรือมีข้อผิดพลาดประการใดที่จะเป็นอุปสรรคต่อการบรรลุเป้าหมาย จะได้หาแนวทางแก้ไขในลำดับถัดไป ซึ่งในการควบคุมนั้นต้องควบคุมให้ได้ทั้งระบบคนและระบบงาน (สมคิด บางโม, 2558)

2) **ด้านการเงินและบัญชี** หมายถึง กิจกรรมทางการเงินที่เกี่ยวข้องกับการจัดหาเงินทุนและการใช้เงินทุนอย่างมีประสิทธิภาพ ในปัจจุบันต้องยอมรับว่าเงินทุนเป็นสิ่งสำคัญสำหรับการดำเนินธุรกิจเพื่อก่อให้เกิดผลตอบแทนภายใต้ความเสี่ยงที่ผู้ประกอบการยอมรับได้ ดังนั้นผู้ประกอบการต้องทำความเข้าใจในหน้าที่การจัดการทางการเงิน ได้แก่ การวางแผนและควบคุมทางการเงิน การจัดสรรเงินทุนหรือการตัดสินใจลงทุน และการจัดหาเงินทุน ทั้งนี้ในการวางแผนทางการเงินจะครอบคลุมตั้งแต่ช่องทางในการลงทุน แผนการจัดหาเงินทุน แผนการจัดการเงินสดของกิจการ ส่วนการควบคุมทางการเงินเป็นการติดตามผลการดำเนินงานว่าเป็นไป

ตามแผนหรือไม่ สำหรับหน้าที่การจัดสรรเงินทุน เป็นการพิจารณา นำเงินไปลงทุนในสินทรัพย์หมุนเวียน และสินทรัพย์ไม่หมุนเวียน เพื่อให้ผู้ประกอบการได้รับผลตอบแทนตามที่มุ่งหวัง ส่วนหน้าที่ประการสุดท้ายคือ การจัดหาเงินทุน เป็นการพิจารณาหาเงินทุนจากแหล่งต่างๆ ให้เพียงพอกับความต้องการของกิจการ (พิเชษฐ์ สิทธิโชคสกุลชัย, 2559) สำหรับกิจกรรมทางบัญชีเป็นกระบวนการที่เกี่ยวข้องกับการเก็บรวบรวมข้อมูล จัดบันทึก วิเคราะห์ และนำเสนอข้อมูลการดำเนินงานของธุรกิจ (ฉัตยาพร เสมอใจ, 2558) กล่าวกันว่าการบัญชีเป็นภาษาของธุรกิจ เพราะข้อมูลทางการเงินสามารถสื่อความหมายจากการสรุปผลและรายงานเหตุการณ์เกี่ยวกับการเงิน เพื่อให้ผู้ประกอบการได้นำไปใช้บริหารงานทางการเงินของกิจการและตัดสินใจได้ถูกต้องขึ้น (วัฒนา ศิวะเกื้อ และคณะ, 2559)

3) ด้านการผลิต หมายถึง กิจกรรมทั้งหมดที่เกี่ยวข้องเพื่อการผลิตสินค้าและบริการต่างๆ ทั้งนี้การปรับปรุงความสามารถของกิจการในการผลิตสินค้าหรือบริการอย่างมีประสิทธิภาพ ควรให้ความสำคัญกับการจัดการปัจจัย 3 ประการ ได้แก่ ปัจจัยนำเข้า ผลผลิต และกระบวนการแปรสภาพ ซึ่งเป็นการแปรสภาพปัจจัยนำเข้าให้เป็นผลผลิต โดยปัจจัยนำเข้าที่นำมาใช้ประกอบด้วย ที่ดิน แรงงานทุน วัตถุดิบ มนุษย์ สำหรับผลผลิตจะอยู่ในรูปสินค้าหรือบริการซึ่งเป็นผลที่ได้จากการแปรสภาพ (สมชาย หิรัญกิตติ, 2559) ในการจัดการการผลิตครอบคลุมการเลือกกระบวนการ การออกแบบแผนผัง การจัดระบบสิ่งอำนวยความสะดวก การวัดและประเมินผลงาน การควบคุมคุณภาพ การจัดการสินค้าคงคลัง และการวางแผนการผลิต ดังนั้นผู้ที่ทำหน้าที่รับผิดชอบในการบริหารการผลิตต้องมีทักษะที่ดีในด้านเทคนิคงาน ด้านความคิด และด้านบุคคล กล่าวกันว่างานด้านการผลิตคือเทคนิคงานที่เสมือนเป็นศูนย์กลางขององค์การ ซึ่งจะต้องปฏิสัมพันธ์กับหน้าที่งานด้านอื่นๆ ทั้งด้านการเงินและบัญชี ด้านการตลาด ด้านทรัพยากรมนุษย์ และต้องประสานกับองค์การอื่นภายนอกโดยเฉพาะซัพพลายเออร์ เพื่อสั่งซื้อวัตถุดิบหรือบริการ (ปรียาวดี ผลเอนก, 2557) ดังนั้นการจัดการผลิตและการดำเนินงานเป็นกิจกรรมที่จำเป็นสำหรับผู้ประกอบการที่จะนำมาใช้ประโยชน์ในการพัฒนาแนวคิดเพื่อสร้างสรรค์สินค้าหรือบริการ เพื่อวางแผนสิ่งอำนวยความสะดวกในการผลิตและการออกแบบผลิตภัณฑ์ วางแผนการผลิตทั้งระยะสั้นและระยะยาว รวมทั้งควบคุมการผลิตและการดำเนินงานให้เป็นไปอย่างมีประสิทธิภาพและประสิทธิผล ตลอดจนการปรับปรุงคุณภาพให้สินค้าและบริการเป็นที่พึงพอใจของลูกค้าอย่างต่อเนื่อง ซึ่งย่อมช่วยเสริมสร้างศักยภาพในการแข่งขันให้แก่ธุรกิจ ดังนั้นผู้ประกอบการที่ต้องการความสำเร็จในธุรกิจต้องมีความรู้ความเข้าใจเกี่ยวกับการจัดการผลิตและการดำเนินงานเป็นอย่างดี เพราะเป็นส่วนที่มีต้นทุนสูงที่สุดขององค์การ และการมีกลยุทธ์การผลิตและการดำเนินงาน

ที่ดียังเป็นกลยุทธ์ที่มีประสิทธิภาพมากกว่ากลยุทธ์ทางการเงินและทางการตลาด (สมชาย หิรัญกิตติ, 2559)

4) ด้านการตลาด เป็นกิจกรรมการสร้างสรรคการสื่อสารและการส่งมอบคุณค่าไปยังลูกค้า รวมทั้งเป็นกระบวนการจัดการความสัมพันธ์กับลูกค้าที่จะทำให้เกิดประโยชน์แก่องค์กรและผู้มีส่วนได้ส่วนเสียทั้งหมด ดังนั้นการตลาดในปัจจุบันจะประสบความสำเร็จได้นั้น ผู้ทำหน้าที่ทางการตลาดต้องตระหนักถึงคุณค่าที่จะทำให้ลูกค้าเกิดความพึงพอใจ ต้องมีความสัมพันธ์ที่ดีกับลูกค้าและผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย รวมทั้งต้องมีความรับผิดชอบต่อสังคม (นภวรรณ คณานุกรักษ์, 2559) ทั้งนี้เครื่องมือทางการตลาดที่ผู้ประกอบการสามารถดำเนินการเพื่อตอบสนองแก่ผู้บริโภคในตลาดเป้าหมายให้เกิดความพึงพอใจ และเพื่อสร้างความได้เปรียบในการแข่งขัน คือส่วนประสมทางการตลาดซึ่งประกอบด้วยผลิตภัณฑ์ ราคา การจัดจำหน่าย และการส่งเสริมการตลาด ดังมีรายละเอียดต่อไปนี้ 1) ผลิตภัณฑ์ เป็นจุดเริ่มต้นของกระบวนการตลาด ยิ่งในสภาพการแข่งขันในปัจจุบัน ผลิตภัณฑ์จะต้องมีความน่าสนใจ มีเอกลักษณ์ มีชื่อตราสินค้า เครื่องหมายตราสินค้า รวมถึงการบรรจุหีบห่อที่เรียบร้อยสวยงาม ดึงดูดให้ลูกค้าเกิดความต้องการซื้อสินค้า 2) ราคาจำหน่าย เป็นส่วนประสมการตลาดที่ทำให้เกิดรายได้ ดังนั้นผู้ประกอบการต้องศึกษาปัจจัยในการดำเนินกลยุทธ์ด้านราคา และกระบวนการกำหนดราคา 3) การจัดจำหน่าย เป็นการเคลื่อนย้ายผลิตภัณฑ์จากผู้ผลิตไปยังผู้บริโภค โดยพิจารณาถึงช่องทางการจัดจำหน่าย และการกระจายผลิตภัณฑ์ กล่าวคือ ช่องทางการจัดจำหน่าย เป็นวิธีการและช่องทางที่ช่วยกระจายผลิตภัณฑ์จากผู้ผลิตไปยังผู้บริโภค แบ่งเป็นช่องทางการจัดจำหน่ายทางตรง และช่องทางการจัดจำหน่ายทางอ้อม สำหรับการกระจายผลิตภัณฑ์ เป็นกิจกรรมที่เกี่ยวข้องกับการเคลื่อนย้ายผลิตภัณฑ์จากผู้ผลิตไปยังผู้บริโภค การดำเนินงานในด้านนี้เกี่ยวข้องกับการขนส่งและการคลังสินค้า ทั้งนี้การขนส่งเป็นหน้าที่เกี่ยวกับการเคลื่อนย้ายผลิตภัณฑ์ไปยังลูกค้า ผู้ประกอบการต้องเลือกประเภทวิธีการขนส่งให้เหมาะสม ส่วนการคลังสินค้า เป็นการจัดระเบียบการจัดการและการเก็บรักษาผลิตภัณฑ์ไว้เพื่อให้พร้อมที่จะแจกจ่ายต่อไป 4) การส่งเสริมการตลาด เป็นกิจกรรมทางการตลาดที่มุ่งเพิ่มยอดขายสินค้า ทั้งนี้ในปัจจุบันการแข่งขันทางการตลาดมีสูง แต่ผลิตภัณฑ์ ราคา และการจัดจำหน่ายของแต่ละผลิตภัณฑ์ไม่ค่อยแตกต่างกัน ทำให้การส่งเสริมการตลาดมีบทบาทสำคัญกับธุรกิจ ในการส่งเสริมการตลาดสามารถดำเนินการโดยโฆษณาผ่านสื่อต่างๆ การส่งเสริมการขาย เช่น ลด แลก แจก แถม ฯลฯ การขายโดยพนักงาน และการประชาสัมพันธ์ (ธนวุฒิ พิมพ์กิ, 2558)

สรุปได้ว่าผู้ประกอบการต้องทำหน้าที่ในด้านต่างๆ ดังกล่าวได้แก่ การจัดการองค์การ การเงินและบัญชี การผลิต และการตลาดให้ดำเนินไปได้ด้วยดีและเกิดประโยชน์แก่ธุรกิจให้มากที่สุด ทั้งนี้ใน

ปัจจุบันการดำเนินงานทางธุรกิจย่อมต้องปรับตัวให้สอดคล้องกับสภาพแวดล้อม ด้วยการใช้ประโยชน์จากทรัพยากรที่มีอยู่อย่างคุ้มค่ามากที่สุด

การวิเคราะห์สภาพแวดล้อมภายในและภายนอกองค์การ

การวิเคราะห์สภาพแวดล้อมภายในและภายนอกองค์การ คือ การวิเคราะห์สภาพการณ์ (Situation analysis) ขององค์การหรือธุรกิจ เพื่อช่วยให้ผู้ประกอบการได้รู้ถึงสภาพแวดล้อมภายใน (Internal environment) ซึ่งเป็นการวิเคราะห์จุดแข็ง (Strengths) และจุดอ่อน (Weaknesses) ขององค์การที่มีอยู่ในประเด็นต่างๆ เช่น โครงสร้าง วัฒนธรรม ทรัพยากร ฯลฯ ส่วนการวิเคราะห์สภาพแวดล้อมภายนอก (External environment) เป็นการวิเคราะห์ปัจจัยซึ่งเป็นโอกาส (Opportunities) และอุปสรรค (Threats) ปัจจัยเหล่านี้ผู้บริหารหรือผู้ประกอบการไม่สามารถควบคุมได้ เป็นปัจจัยที่เคลื่อนไหวเปลี่ยนแปลงอยู่เสมอ และส่งผลกระทบต่อองค์การโดยตรง ทั้งนี้การวิเคราะห์สภาพแวดล้อมภายในและภายนอกองค์การดังกล่าวเรียกว่า การวิเคราะห์ SWOT (SWOT analysis) (พิบูล ที่ปะปาล และ ธนวัฒน์ ที่ปะปาล, 2559)

การวิเคราะห์สภาพแวดล้อมภายในองค์การ สามารถวิเคราะห์ด้วยหลัก 4Ps (4Ps analysis) ซึ่งประกอบด้วย P: people คือ บุคลากร หมายถึง ทรัพยากรมนุษย์ในองค์การ เช่น ความรู้ ความสามารถ ทักษะ เป็นต้น P: properties คือ ทรัพย์สิน เช่น อาคาร อุปกรณ์ เครื่องจักร สิ่งอำนวยความสะดวกต่างๆ เป็นต้น P: process คือ กระบวนการ เช่น การบริหารจัดการองค์การ การวางแผนงาน การติดต่อสื่อสาร ภาวะผู้นำ เป็นต้น และ P: product and service คือ ผลิตภัณฑ์และบริการ ซึ่งเกี่ยวข้องกับตัวผลิตภัณฑ์ การบริการ ความสามารถในการตลาด การขาย การส่งมอบทรัพย์สินทางปัญญา เป็นต้น (เอกชัย บุญยาทิษฐาน, 2556) ส่วนการวิเคราะห์สภาพแวดล้อมภายนอกองค์การ สามารถวิเคราะห์ได้หลายลักษณะ ในที่นี้จะกล่าวถึงการวิเคราะห์สภาพแวดล้อมในงาน (Task environment analysis) และการวิเคราะห์สภาพแวดล้อมทั่วไป (General environment) ทั้งนี้การวิเคราะห์สภาพแวดล้อมในงานเป็นการวิเคราะห์การแข่งขัน และอุตสาหกรรมที่ดำเนินธุรกิจ (พิบูล ที่ปะปาล และ ธนวัฒน์ ที่ปะปาล, 2559) โดยสามารถวิเคราะห์จากผู้มีส่วนได้ส่วนเสียภายนอกองค์การ ได้แก่ ลูกค้า ผู้จำหน่ายปัจจัยการผลิต พันธมิตรธุรกิจ หน่วยงานรัฐซึ่งดูแลกฎระเบียบ และคู่แข่ง ส่วนการวิเคราะห์สภาพแวดล้อมทั่วไปภายนอก สามารถใช้หลักการวิเคราะห์ PESTLE ซึ่งปัจจัยที่นำมาวิเคราะห์ประกอบด้วย P: political คือ การเมือง เช่น นโยบายของภาครัฐ สภาพการเมือง การปกครอง ความสัมพันธ์กับประเทศเพื่อนบ้าน เป็นต้น E: economics คือ เศรษฐกิจ เช่น ศักยภาพทางเศรษฐกิจในพื้นที่

ผลิตภัณฑ์มวลรวมระดับจังหวัดและระดับประเทศ สถานการณ์ทางการค้า ทางการเงิน ค่าครองชีพ ภาษี การตลาด การลงทุน เป็นต้น S: social คือ สังคม เช่น ศักยภาพของชุมชน ทักษะคนที่มีต่อสินค้าหรือบริการ ชีวิตความเป็นอยู่ แนวโน้มประชากร การรู้หนังสือ การตั้งถิ่นฐาน วัฒนธรรมและประเพณี เป็นต้น T: technological คือ เทคโนโลยี เช่น ระบบสารสนเทศ การสื่อสาร โทรคมนาคม การผลิต การจำหน่าย นวัตกรรม การแลกเปลี่ยนความรู้ การวิจัยและพัฒนา เป็นต้น L: legal คือ กฎหมาย เช่น ข้อกฎหมาย ระเบียบข้อบังคับต่างๆ เป็นต้น และ E: environmental คือ สภาพแวดล้อม เช่น ทรัพยากรทางธรรมชาติ สภาพภูมิประเทศ สภาพดินฟ้าอากาศ เป็นต้น (เอกชัย บุญยาทิษฐาน, 2556)

การติดตามและการประเมินผล

การติดตามและการประเมินผลการดำเนินงานเป็นกระบวนการที่มีความสำคัญและมีความจำเป็นที่ช่วยให้ผู้บริหารได้ทราบถึงความก้าวหน้าของงานในแต่ละขั้นตอนที่ได้ดำเนินการ หากขั้นตอนใดเกิดปัญหาหรืออุปสรรคก็จะได้แก้ไขได้ทันเวลา และทำให้ทราบว่าการดำเนินงานนั้นๆ ได้ผลคุ้มค่าหรือไม่ หรือควรหาแนวทางอื่นที่ดีกว่าเพื่อให้บรรลุตามเป้าหมายที่ได้กำหนดไว้ อีกทั้งเป็นเครื่องมือที่ช่วยให้ผู้บริหารสามารถวินิจฉัยและสั่งการได้อย่างมีประสิทธิภาพ และช่วยกระตุ้นการทำงานของผู้ปฏิบัติงานที่เกี่ยวข้องกับการดำเนินงาน ทั้งนี้เนื่องจากการติดตาม (Monitoring) เป็นการศึกษาเก็บรวบรวมข้อมูลการเปลี่ยนแปลงของปัจจัยนำเข้า การดำเนินกิจกรรมต่างๆ และผลผลิตหรือผลจากการดำเนินงาน โดยกระทำอย่างต่อเนื่อง เพื่อเป็นข้อมูลย้อนกลับในการทบทวนหรือแก้ไขปัญหาที่อาจเกิดขึ้นระหว่างดำเนินงานตามแผน ส่วนการประเมินผล (Evaluation) หมายถึงกระบวนการตรวจสอบหรือตัดสินใจเชิงคุณค่าหรือกำหนดคุณค่าแก่สิ่งที่ควรประเมิน โดยการเปรียบเทียบกับเกณฑ์หรือมาตรฐานที่กำหนดไว้ เพื่อประโยชน์ในการตัดสินใจว่าการทำงานตามแผนนั้นประสบความสำเร็จหรือไม่ อย่างไรก็ตาม ควรที่จะปรับปรุงแก้ไขเพื่อดำเนินงานต่อไป หรือควรยุติการดำเนินงาน (ศิริพร สัจจามันท์, 2558)

การติดตามและการประเมินผล มีความแตกต่างกันในเรื่องการวิเคราะห์ กล่าวคือ การติดตามเป็นการวิเคราะห์เพียงเพื่อตรวจสอบความก้าวหน้าของการทำงานว่าเป็นไปตามแผนซึ่งได้กำหนดไว้หรือไม่ และความก้าวหน้าของงานมีมากน้อยเพียงใด ส่วนการประเมินผลจะวิเคราะห์ถึงความสำเร็จหรือความล้มเหลวของการทำงาน สามารถบอกให้ทราบว่าผลลัพธ์ที่เกิดขึ้นตรงตามวัตถุประสงค์หรือไม่ และยังเป็นเครื่องมือชี้วัดประสิทธิภาพและประสิทธิผลของการดำเนินงาน เพื่อนำข้อมูลเหล่านี้ไปใช้ประกอบการวางแผนการดำเนินงานต่อไปในอนาคต นอกจากนี้

ยังมีความแตกต่างในเรื่องของระยะเวลา กล่าวคือ การติดตามเป็นกระบวนการที่เริ่มกระทำตั้งแต่เริ่มดำเนินงานและกระทำอย่างต่อเนื่องระหว่างการทำงานจนถึงเสร็จสิ้น โดยมีวัตถุประสงค์เพื่อนำข้อมูลที่ได้จากการติดตามผลไปใช้ในการตัดสินใจแก้ไขปัญหาต่าง ๆ ที่เกิดขึ้นในการดำเนินงาน ส่วนการประเมินผลเป็นกิจกรรมที่ทำเป็นระยะ ไม่ต้องทำตลอดระยะเวลาดำเนินงาน อาจทำในช่วงใดช่วงหนึ่งระหว่างดำเนินงาน หรือเมื่อสิ้นสุดการดำเนินงาน ทั้งนี้หากประเมินก่อนการดำเนินงาน เป็นการประเมินศักยภาพและความเป็นไปได้ของโครงการหรือกิจกรรมที่จะทำโดยประเมินทางเลือกต่างๆ เพื่อเลือกทางเลือกที่เหมาะสมที่สุดในการดำเนินงาน หากประเมินขณะดำเนินงาน เป็นการประเมินเพื่อดูความก้าวหน้าในการดำเนินงาน และเป็นการค้นหาจุดอ่อนเพื่อนำไปสู่การแก้ไข แต่ถ้าหากประเมินเมื่อเสร็จสิ้นการดำเนินงาน เป็นการวัดประสิทธิผลของการดำเนินงานว่าเป็นไปตามวัตถุประสงค์ที่กำหนดไว้หรือไม่ และมากน้อยเพียงใด ใช้ทรัพยากรคุ้มค่าหรือไม่ และยังศึกษาถึงผลกระทบที่ตามมาในเบื้องต้น นอกจากนี้หากประเมินภายหลังเสร็จสิ้นการดำเนินงาน เป็นการสรุปสถานภาพความสำเร็จหรือความล้มเหลว เพื่อศึกษาผลที่จะเกิดขึ้นตามมาตลอดจนผลกระทบที่จะเกิดขึ้นในระยะยาว (จรีพร ศรีทอง, 2558)

สถานการณ์ใหม่ ที่เปลี่ยนแปลงไปจากเดิม

สมาชิกกลุ่มแม่บ้านทหาร กรมทหารราบที่ 151 ผู้ผลิตผลิตภัณฑ์จักสานจากกระจูด สามารถวิเคราะห์สถานการณ์ทางธุรกิจของกลุ่มเพื่อระบุจุดแข็ง จุดอ่อน โอกาส และอุปสรรค อีกทั้งสามารถนำข้อมูลเหล่านี้มาใช้กำหนดแนวทางการแก้ไขปัญหาและพัฒนาการจัดการธุรกิจของกลุ่ม โดยสมาชิกกลุ่มและผู้วิจัยได้ร่วมกันปฏิบัติการพัฒนากลุ่มตามแนวทางที่กำหนด เมื่อผู้วิจัยได้ติดตามผลการดำเนินงานของกลุ่มตลอดระยะเวลาพัฒนาโดยประชุมร่วมกันระหว่างผู้วิจัยและสมาชิกกลุ่ม ตลอดจนสัมภาษณ์ประธานและสมาชิกผ่านทางโทรศัพท์ และผ่านทางแอปพลิเคชันไลน์ รวมทั้งประเมินผลอย่างเป็นทางการหลังเสร็จสิ้นการพัฒนาโดยสัมภาษณ์แบบกลุ่มกับสมาชิก พบว่าสมาชิกกลุ่มสามารถจัดการธุรกิจได้ดียิ่งขึ้นในทุกด้านเมื่อเปรียบเทียบกับก่อนการพัฒนา ดังรายละเอียด

1) **ด้านการจัดการกลุ่ม** จากการจดทะเบียนกลุ่มเป็นวิสาหกิจชุมชน ทำให้กลุ่มมีวัตถุประสงค์และข้อบังคับของกลุ่มเป็นลายลักษณ์อักษร มีแผนงาน มีโครงสร้างการบริหารและแบ่ง

บทบาทหน้าที่งานแก่สมาชิกได้อย่างชัดเจน ตลอดจนการสั่งการและการควบคุมการทำงานภายในกลุ่มเป็นระบบมากขึ้น ที่สำคัญทำให้กลุ่มได้รับการรับรองการรวมกลุ่มตามกฎหมาย และได้รับการส่งเสริมการพัฒนาศักยภาพกลุ่มจากเจ้าหน้าที่สำนักงานเกษตรอำเภอเมืองนราธิวาส นอกจากนี้การลงทะเบียนเป็นผู้ผลิตและผู้ประกอบการโอท็อป ไม่เพียงทำให้กลุ่มได้รับการรับรองการรวมกลุ่มตามกฎหมาย ยังช่วยสร้างภาพลักษณ์ผลิตภัณฑ์ของกลุ่มด้วยการเป็นสินค้าโอท็อปจังหวัดนราธิวาส อีกทั้งกลุ่มได้รับการส่งเสริมจากสำนักงานพัฒนาชุมชนจังหวัดนราธิวาสในด้านต่างๆ ได้แก่ การสนับสนุนเครื่องรีดกระจูดชนิดไฟฟ้า ซึ่งช่วยเพิ่มกำลังการผลิตให้แก่กลุ่ม การเพิ่มพูนความรู้ในการผลิตให้แก่สมาชิก ซึ่งเอื้อประโยชน์ต่อการเพิ่มประสิทธิภาพการผลิต อีกทั้งให้ออกาสกลุ่มได้รวมออกร้านจำหน่ายสินค้าในงานต่างๆ ทำให้เพิ่มช่องทางการจัดจำหน่ายสินค้า ซึ่งช่วยเพิ่มยอดขายและรายได้ของกลุ่ม ตลอดจนสมาชิกได้เปิดโลกทัศน์ทางธุรกิจให้กว้างขวางขึ้น ได้รู้จักผู้ผลิตและผู้ประกอบการโอท็อปรายอื่นๆ ซึ่งช่วยให้มีเครือข่ายธุรกิจมากขึ้น นอกจากนี้จากที่ผู้วิจัยส่งเสริมความรู้และทักษะให้กับสมาชิกกลุ่มในด้านการผลิต ด้านการจัดทำบัญชี และด้านการตลาด ทำให้สมาชิกมีความสามารถในการจัดการธุรกิจได้ดียิ่งขึ้น กล่าวคือ สมาชิกมีความรู้และทักษะในการตัดเย็บผ้าซับภายในผลิตภัณฑ์ การออกแบบและจักสานผลิตภัณฑ์รูปแบบใหม่ๆ ที่มีความสวยงาม โดดเด่น และเพิ่มมูลค่า สามารถจัดทำบัญชีได้อย่างถูกต้อง และจัดการตลาดออนไลน์ ส่วนการประชาสัมพันธ์เชิญชวนแม่บ้านกำลังพลซึ่งย้ายมาใหม่และชาวบ้านรอบค่ายกัลยาณิวัฒนาให้มาร่วมกิจกรรมกับกลุ่ม สมาชิกกลุ่มระบุตรงกันว่าช่วยให้กลุ่มมีความเข้มแข็งขึ้น เนื่องจากมีสมาชิกใหม่เพิ่มขึ้นซึ่งจะมาช่วยสานต่อการดำเนินงาน และทดแทนกำลังคนซึ่งเป็นสมาชิกแม่บ้านที่โอนย้ายไปยังหน่วยทหารอื่น อีกทั้งจากการมีสมาชิกใหม่ซึ่งเป็นชาวบ้านรอบค่ายกัลยาณิวัฒนา ยังเป็นการช่วยเพิ่มรายได้ให้กับชาวบ้าน ตลอดจนเป็นการกระชับความสัมพันธ์ที่ดีระหว่างหน่วยทหารและชุมชน นอกจากนี้จากการดำเนินการจัดการความรู้ภายในกลุ่ม สมาชิกให้ข้อมูลว่าเกิดการแบ่งปันความรู้ภายในกลุ่ม เสริมสร้างความรักความสามัคคีระหว่างสมาชิก และช่วยรักษาความรู้ไม่ให้สูญหายตามการเปลี่ยนแปลงของสมาชิก

2) **ด้านการเงินและบัญชี** กลุ่มมีรายได้จากการจัดจำหน่ายสินค้าต่อเดือนเพิ่มมากขึ้นกว่าเดิม กล่าวคือ จากปี พ.ศ. 2558 กลุ่มเคยมีรายได้อยู่ประมาณ 10,000-12,000 บาทต่อเดือน ได้เพิ่มขึ้นเป็น 15,000-20,000 บาท ในปี พ.ศ. 2559 และ 25,000-30,000 บาทต่อเดือน ในปี พ.ศ. 2560 นอกจากนี้จากการจัดฝึกอบรมด้านการบัญชี สมาชิกทุกคนให้ข้อมูลตรงกันว่าสมาชิกกลุ่มซึ่งรับผิดชอบในด้านนี้มีความรู้และทักษะในการบันทึกการขายสินค้า จัดทำหลักฐานการจำหน่ายสินค้าอย่างเป็นระบบ

ทั้งการออกไปส่งของ และใบเสร็จรับเงิน รวมทั้งจัดทำบัญชีคุมวัสดุคงคลัง และจัดทำงบการเงินได้อย่างถูกต้อง

3) ด้านการผลิต จากการให้ความรู้ด้านมาตรฐานการผลิต การออกแบบผลิตภัณฑ์ และพัฒนาทักษะการตัดเย็บผ้าซับในผลิตภัณฑ์ ตลอดจนการปรับปรุงกระบวนการผลิต ทำให้ผลิตภัณฑ์ของกลุ่มได้รับมาตรฐานผลิตภัณฑ์ชุมชน ซึ่งช่วยเพิ่มความสามารถในการแข่งขัน เพราะทำให้ลูกค้ามั่นใจในคุณภาพสินค้าและตัดสินใจเลือกซื้อผลิตภัณฑ์ได้ง่ายขึ้น อีกทั้งกลุ่มมีกำลังการผลิตเพิ่มมากขึ้นกว่าเดิมและเพียงพอทั้งกำลังคนซึ่งเป็นแม่บ้านกำลังพลที่ย้ายมาใหม่ 4 คน และชาวบ้านรอบค่ายกัลยาณิวัฒนาที่มาร่วมเป็นกำลังการผลิตเพิ่มขึ้นอีก 7 คน ตลอดจนมีเครื่องจักรที่มีประสิทธิภาพและเพียงพอ ได้แก่ เครื่องรีดกระจุตชนิดไฟฟ้า 1 เครื่อง มาทดแทนเครื่องรีดกระจุตแบบใช้มือหมุนซึ่งยืมใช้จากชาวบ้าน และมีจักรเย็บอุตสาหกรรมเพิ่มขึ้นอีก 2 เครื่อง จากเดิมที่มีอยู่เพียง 1 เครื่อง และยืมใช้จากหน่วยงานอื่น 1 เครื่อง

4) ด้านการตลาด สมาชิกกลุ่มให้ข้อมูลตรงกันว่าจากการร่วมกันวางแผนพัฒนารูปแบบผลิตภัณฑ์ระหว่างผู้วิจัยและสมาชิกกลุ่ม ทำให้กลุ่มมีผลิตภัณฑ์รูปแบบใหม่ๆ ที่ช่วยสร้างมูลค่าเพิ่ม และรายได้เพิ่ม ตลอดจนการมีป้ายสินค้า ทำให้ลูกค้าจดจำผลิตภัณฑ์ และสามารถติดต่อกับกลุ่มได้โดยสะดวก อีกทั้งสมาชิกกลุ่มต่างระบุว่าสามารถเพิ่มช่องทางจัดจำหน่ายสินค้ามากขึ้นกว่าเดิมจากการออกร้านจำหน่ายสินค้าในงานต่างๆ และจำหน่ายผ่านทางสื่อสังคมออนไลน์ ตลอดจนจำหน่ายทางอ้อมผ่านคนกลางทางการตลาด การดำเนินการดังกล่าวยังช่วยให้กลุ่มและสินค้าของกลุ่มเป็นที่รู้จักของผู้บริโภคอย่างกว้างขวาง และจำหน่ายสินค้าได้มากขึ้น อีกทั้งกลุ่มสามารถส่งเสริมการตลาดผ่านทางแฟนเพจบู๊กีที่จัดทำขึ้นอย่างเป็นทางการ ที่สำคัญสมาชิกกลุ่มทุกคนรู้สึกภาคภูมิใจที่ผลิตภัณฑ์ของกลุ่มได้รับการคัดเลือกจากสำนักงานพัฒนาชุมชนจังหวัดนราธิวาส ให้ออกร้านจำหน่ายสินค้าเพื่อรับเสด็จสมเด็จพระเทพรัตนราชสุดาฯ สยามบรมราชกุมารี และในโอกาสนี้สินค้าของกลุ่มได้ผ่านการคัดเลือกไปจำหน่าย ณ ร้านภูฟ้า และได้รับการสั่งซื้ออย่างต่อเนื่อง นอกจากนี้สมาชิกกลุ่มได้ให้ชาวประชาสัมพันธ์ผ่านทางสื่อต่างๆ จัดแสดงและสาธิตการจักสานกระจุต ทำให้กลุ่มและสินค้าของกลุ่มเป็นที่รู้จักเพิ่มมากขึ้น อีกทั้งสมาชิกกลุ่มได้รับเชิญจากหลายหน่วยงานให้ไปเป็นวิทยากรถ่ายทอดความรู้ สมาชิกต่างมีความรู้สึกดีใจและรู้สึกเป็นเกียรติที่ได้มีโอกาสแบ่งปันความรู้ที่มีคุณค่าให้แก่ผู้อื่น ตลอดจนเกิดเครือข่ายการดำเนินงานทางธุรกิจกับกลุ่มจักสานผลิตภัณฑ์จากกระจุตกลุ่มอื่นๆ ในจังหวัดนราธิวาส

นอกจากนี้การที่กลุ่มพัฒนาสถานที่ประกอบการให้เป็นแหล่งเรียนรู้ของชุมชน สมาชิกทุกคนต่างระบุตรงกันว่า เป็นอีกหนึ่งความ

ภาคภูมิใจ เพราะได้มีโอกาสถ่ายทอดและขยายความรู้ภูมิปัญญาท้องถิ่นการจักสานกระจุตไปสู่ผู้อื่น และรู้สึกดีใจที่มีผู้สนใจผลิตภัณฑ์จักสานจากกระจุตของกลุ่มซึ่งได้ติดต่อเข้ามาศึกษาดูงาน อีกทั้งการบริการให้ความรู้แก่ประชาชนผู้สนใจยังเป็นแรงผลักดันให้สมาชิกพยายามพัฒนาทักษะความสามารถในการผลิตและสร้างสรรค์ผลิตภัณฑ์ใหม่ๆ ผลพวงที่สำคัญเหนืออื่นใด คือการเสริมสร้างความสัมพันธ์และทัศนคติที่ดีของประชาชนในพื้นที่ซึ่งมีต่อหน่วยทหารที่มีภารกิจรับผิดชอบการแก้ไขปัญหาและรักษาความสงบในพื้นที่จังหวัดชายแดนใต้

การพัฒนาและเกิดผลสำเร็จด้านการจัดการกลุ่ม ด้านการเงินและบัญชี ด้านการผลิต และด้านการตลาด ตามที่กล่าวข้างต้นตรงกับข้อมูลที่ระบุว่าการจัดการในด้านต่างๆ เหล่านี้คือ หน้าที่งานสำคัญในการประกอบธุรกิจซึ่งผู้บริหารธุรกิจต้องดูแลและประสานให้ดำเนินไปด้วยดี (ชุดิมนต์ สะสง, 2559) และเป็นปัจจัยภายในของธุรกิจที่มักใช้เปรียบเทียบความได้เปรียบหรือความเสียเปรียบกับคู่แข่งกัน เพื่อเสริมจุดแข็งให้โดดเด่นขึ้นหรือเพื่อลดจุดอ่อนจากปัจจัยดังกล่าว (สุตารัตน์ พิมลรัตนกานต์, 2560) อีกทั้งการบริหารจัดการวิสาหกิจชุมชนในด้านการจัดการกลุ่ม ด้านการเงินและบัญชี ด้านการผลิต และด้านการตลาด มีความสัมพันธ์และส่งผลกระทบต่อความสำเร็จ (สุภาวดี พันธ์อำพน และคณะ, 2561) นอกจากนี้สอดคล้องกับข้อมูลการศึกษาซึ่งระบุว่า วิสาหกิจชุมชนที่ประสบความสำเร็จเชิงธุรกิจ มีคุณลักษณะที่สำคัญประการหนึ่งคือ การพัฒนาให้เป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ โดยการส่งเสริมกระบวนการเรียนรู้ร่วมกันที่เกิดภายในกลุ่ม และให้ชุมชนต่างๆ หรือผู้สนใจได้เข้ามาเรียนรู้ มาแลกเปลี่ยน เพื่อให้เกิดการพัฒนา (ณรงค์ อนันต์เลิศสกุล และ จิรศักดิ์ จิยะจันทร์, 2561)

จากการสัมภาษณ์กลุ่มเกี่ยวกับความพึงพอใจที่มีต่อการพัฒนาการจัดการธุรกิจ พบว่าสมาชิกของกลุ่มมีความพึงพอใจต่อการพัฒนาการจัดการธุรกิจในระดับมาก เพราะทำให้การจัดการธุรกิจเป็นไปในทิศทางที่ดีขึ้นทั้งด้านการจัดการกลุ่ม ด้านการเงินและบัญชี ด้านการผลิต และด้านการตลาด อีกทั้งสมาชิกกลุ่มมีความภูมิใจที่สามารถพัฒนาสถานที่ประกอบการให้เป็นแหล่งเรียนรู้แก่ผู้สนใจ และจากการสัมภาษณ์เจ้าหน้าที่ภาครัฐที่เกี่ยวข้องกับกลุ่ม ได้แก่ เจ้าหน้าที่จากสำนักงานเกษตรอำเภอเมืองนราธิวาส เจ้าหน้าที่จากสำนักงานพัฒนาชุมชนจังหวัดนราธิวาส และเจ้าหน้าที่จากสำนักงานอุตสาหกรรมจังหวัดนราธิวาส ได้ให้ข้อมูลในทิศทางเดียวกันว่าการจัดการกลุ่มพัฒนาดีขึ้นกว่าเดิม ผู้นำเข้มแข็ง สมาชิกมีความมุ่งมั่นตั้งใจปรับปรุงผลิตภัณฑ์และการขยายตลาด กลุ่มให้ความร่วมมือในกิจกรรมต่างๆ ที่ภาครัฐจัด กลุ่มมีตลาดกว้างขึ้นกว่าเดิม จำหน่ายสินค้าได้อย่างต่อเนื่องและมีปริมาณเพิ่มขึ้นจากเดิมกว่าเท่าตัว นอกจากนี้จากการสัมภาษณ์ผู้คัดเลือกสินค้า

เข้าร้านค้าสมาคมแม่บ้านทหารบก และร้านภูฟ้า ได้ให้ข้อมูลในการทำงานเดียวกันว่า ผลิตภัณฑ์จักสานจากกระจูด มีคุณภาพดีและมีมาตรฐานรับรอง สินค้าของกลุ่มจำหน่ายได้ดีในทุกสาขาของร้าน ทำให้มีการสั่งซื้อสินค้าจากกลุ่มอย่างต่อเนื่อง และยังระบุว่าผลิตภัณฑ์จักสานกระจูดมีรูปแบบใหม่ๆ ที่ทันสมัยมากขึ้น เป็นงานหัตถกรรมที่เพิ่มมูลค่าวัตถุดิบในท้องถิ่น ด้วยกระแสการอนุรักษ์สิ่งแวดล้อมและการใช้ผลิตภัณฑ์จากธรรมชาติ ทำให้สินค้าเป็นที่สนใจและได้รับการตอบรับจากลูกค้าเป็นอย่างดี อีกทั้งจากการศึกษาเอกสารทางการค้า และการบันทึกบัญชีของกลุ่ม พบว่ามีรายการสั่งซื้อและมียอดการจำหน่ายสินค้าที่เพิ่มขึ้นกว่าปีที่ผ่านมาอย่างต่อเนื่อง ตลอดจนกลุ่มมีรายได้เพิ่มมากขึ้น

นอกเหนือจากนี้ในส่วนของผู้วิจัยได้เพิ่มพูนความรู้ทางวิชาการในการวิจัยรูปแบบปฏิบัติการในภาคสนามซึ่งต้องทำงานร่วมกับชุมชนกลุ่มเป้าหมายที่เป็นกลุ่มแม่บ้านทหารผู้ผลิตผลิตภัณฑ์ของกรมทหารราบที่ 151 ตลอดระยะเวลาการวิจัย เพื่อให้การวิจัยบรรลุตามวัตถุประสงค์ ทำให้ได้แลกเปลี่ยนเรียนรู้และเข้าใจกระบวนการทำงานของกลุ่มเป้าหมาย ตลอดจนได้เรียนรู้การทำงานร่วมกับชมรมแม่บ้านทหาร และหน่วยทหารซึ่งเป็นต้นสังกัดของกลุ่มแม่บ้าน รวมทั้งยังเป็นการสานสร้างสัมพันธ์และมิตรภาพที่ดีระหว่างระหว่างผู้วิจัยและสมาชิกกลุ่มเหล่านี้ ในงานวิจัยครั้งนี้ผู้วิจัยต้องติดต่อประสานงานกับเจ้าหน้าที่จากหน่วยงานภาครัฐภายนอกที่เกี่ยวข้อง ได้แก่ สำนักงานเกษตรอำเภอ สำนักงานพัฒนาชุมชน และอุตสาหกรรมจังหวัด ศูนย์อำนวยการบริหารจังหวัดชายแดนภาคใต้ รวมทั้งเจ้าหน้าที่จากร้านค้าสมาคมแม่บ้านทหารบก ร้านภูฟ้า และบริษัทประชารัฐรักสามัคคีนครราชสีมา (วิสาหกิจเพื่อสังคม) จำกัด ทำให้เข้าใจกระบวนการงานของหน่วยงานเหล่านี้ในส่วนที่เกี่ยวข้องและเป็นประโยชน์ต่อการประกอบธุรกิจ ตลอดจนได้เครือข่ายความร่วมมือที่ดีในการทำงานต่อไปในอนาคต ผู้วิจัยยังได้เรียนรู้การจัดการจัดการธุรกิจชุมชน ด้วยการนำความรู้ในศาสตร์การจัดการธุรกิจและศึกษาหาความรู้เพิ่มเติม มาประยุกต์ใช้ให้เกิดประโยชน์จริง ที่สำคัญความรู้และประสบการณ์ที่ได้รับจากงานวิจัยนำไปบูรณาการกับการเรียนการสอน โดยผู้วิจัยถ่ายทอดให้แก่ผู้เรียนผ่านการบรรยาย และถ่ายทอดลงในตำราวิชาหลักการบริหารธุรกิจ และเอกสารคำสอนวิชาการจัดการการผลิตและการดำเนินงาน การเผยแพร่ผลงานวิจัยด้วยการตีพิมพ์บทความวิจัยในวารสารวิชาการ นอกจากนี้ได้นำผู้เรียนไปเรียนรู้การจัดการธุรกิจ และลงมือปฏิบัติจริงในกระบวนการผลิตผลิตภัณฑ์จักสานจากกระจูด ตลอดจนผู้เรียนได้นำความรู้จากการศึกษาไปแลกเปลี่ยนประสบการณ์ และดำเนินงานด้านการพัฒนาตลาดออนไลน์ร่วมกับสมาชิกกลุ่มผู้ผลิตผลิตภัณฑ์ ทำให้ผู้เรียนได้เรียนรู้เนื้อหาในรายวิชาได้อย่างเข้าใจและสนุกกับการเรียน

ผลกระทบและความยั่งยืนของการเปลี่ยนแปลง

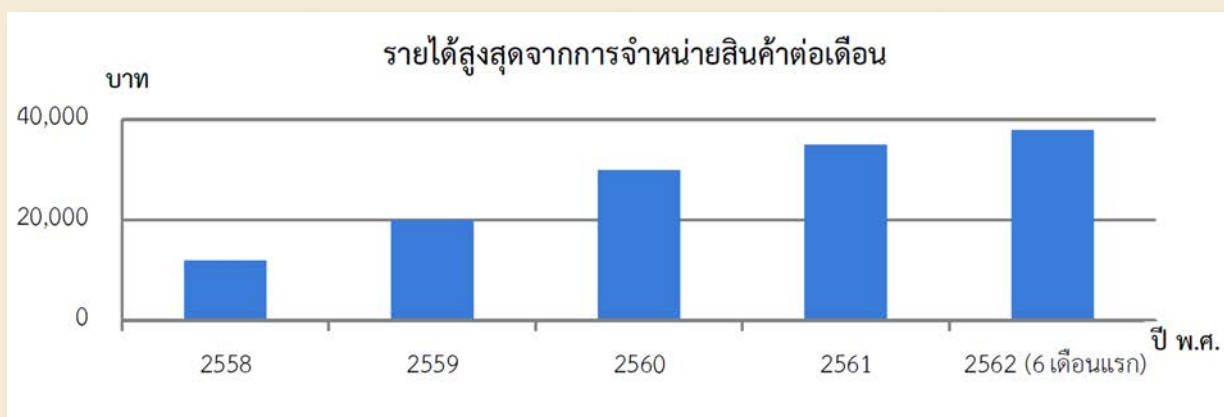
การพัฒนาการจัดการธุรกิจให้กับสมาชิกกลุ่มแม่บ้านทหารกรมทหารราบที่ 151 ผู้ผลิตผลิตภัณฑ์จักสานจากกระจูด ทำให้แม่บ้านทหารกลุ่มนี้มีขีดความสามารถในการจัดการธุรกิจได้ดียิ่งขึ้นทั้งในด้านการจัดการกลุ่ม ด้านการเงินและบัญชี ด้านการผลิต และด้านการตลาด ตลอดจนสามารถพัฒนาสถานประกอบการให้เป็นแหล่งเรียนรู้ของชุมชน ส่งผลให้การดำเนินงานทางธุรกิจของกลุ่มซึ่งได้จดทะเบียนเป็นวิสาหกิจชุมชนแม่บ้านทหารกรมทหารราบที่ 151 สาขากรมทหารราบที่ 151 มีความเข้มแข็งในการประกอบการด้วยการทำงานที่มีแผนงาน ภายใต้โครงสร้างการบริหารและระเบียบปฏิบัติที่ชัดเจนของกลุ่ม รวมทั้งดำเนินงานทางธุรกิจได้อย่างต่อเนื่องและยั่งยืน ถึงแม้ว่าสมาชิกกลุ่มซึ่งเป็นแม่บ้านทหารจะเปลี่ยนแปลงไปจากการโอนย้ายติดตามกำลังพลผู้เป็นสามีไปประจำหน่วยทหารอื่นก็ตาม เนื่องจากมีสมาชิกรุ่นใหม่เข้ามาสานต่อการดำเนินงาน และได้รับการถ่ายทอดความรู้และทักษะการทำงานจากสมาชิกรุ่นก่อน ตลอดจนภายในกลุ่มได้จัดการความรู้ และส่งเสริมการเรียนรู้เพื่อพัฒนาศักยภาพของสมาชิกอย่างต่อเนื่อง นอกจากนี้จากการจดทะเบียนวิสาหกิจชุมชน และลงทะเบียนผู้ผลิตผู้ประกอบการโอทอป ทำให้เจ้าหน้าที่จากหน่วยงานภาครัฐส่งเสริมและสนับสนุนการดำเนินงานในด้านต่างๆ ของกลุ่มมาโดยตลอดจนถึงปัจจุบัน โดยเฉพาะการออกร้านจำหน่ายสินค้า และการเข้าร่วมโครงการเพื่อการพัฒนาศักยภาพสมาชิกกลุ่ม รวมทั้งทำให้กลุ่มมีเครือข่ายผู้ผลิตเครื่องจักสานกระจูดจังหวัดนครราชสีมา และเครือข่ายทางการตลาด ซึ่งล้วนเอื้อประโยชน์ต่อการดำเนินงานในปัจจุบันและการเติบโตทางธุรกิจต่อไปในอนาคต

ในปัจจุบันวิสาหกิจชุมชนแห่งนี้มีกำลังการผลิตที่เพียงพอทั้งจากกำลังคนและเครื่องจักรที่มีคุณภาพ ประกอบกับกำลังคนมีทั้งแม่บ้านทหารและชาวบ้านรอบค่ายกัลยาณิวัฒนา ซึ่งมาร่วมทำงานกันอย่างมีความสุข สมัคสมานสามัคคี อีกทั้งกลุ่มยังสามารถจัดหากำลังการผลิตจากเครือข่ายผู้ผลิตเครื่องจักสานกระจูดจังหวัดนครราชสีมาได้อีกด้วย จึงไม่เพียงทำให้กลุ่มผลิตสินค้าได้อย่างต่อเนื่อง เพียงพอต่อความต้องการของลูกค้า ยังเป็นการกระชับความสัมพันธ์ที่ดีระหว่างสมาชิกในหน่วยทหาร ชุมชนรอบค่าย รวมถึงชาวบ้านในเครือข่ายผู้ผลิตเครื่องจักสานกระจูดจังหวัดนครราชสีมา นอกจากนี้การพัฒนาผลิตภัณฑ์รูปแบบใหม่ๆ ของกลุ่มในนามสินค้าโอทอปจังหวัดนครราชสีมา ที่มีความสวยงามร่วมสมัยและมีคุณภาพได้รับเครื่องหมายมาตรฐานผลิตภัณฑ์ชุมชนรับรอง เป็นการเพิ่มมูลค่าให้กับสินค้าและสร้างความมั่นใจในการเลือกซื้อ

สินค้าของผู้บริโภค นำไปสู่การเพิ่มโอกาสทางการตลาดของกลุ่ม และทำให้ชมรมแม่บ้านทหารบก สาขาทหารบก สาขากรมทหารราบที่ 151 มีผลิตภัณฑ์คุณภาพประจำชมรม เพื่อใช้เป็นของที่ระลึกมอบให้แก่ผู้มาเยือน และใช้สนับสนุนกิจกรรมในงานด้านกิจการพลเรือนของหน่วยทหารได้อย่างเต็มภาคภูมิ ซึ่งเป็นการช่วยประชาสัมพันธ์กลุ่ม และสินค้าของกลุ่มให้เป็นที่รู้จักมากยิ่งขึ้น อีกทั้งจากการที่กลุ่มจำหน่ายสินค้าโดยการร่วมออกร้านจำหน่ายสินค้าในงานต่างๆ ทั้งในจังหวัดนราธิวาสและต่างจังหวัด การจำหน่ายสินค้าผ่านทางสื่อสังคมออนไลน์ที่ได้จัดทำขึ้น และผ่านคนกลางทางการตลาด ได้แก่ ร้านค้าสมาคมแม่บ้านทหารบก บริษัทประชารัฐรักสามัคคี นราธิวาส (วิสาหกิจเพื่อสังคม) จำกัด ร้านภูฟ้า และร้านค้าเอกชน ซึ่งสั่งซื้อสินค้าแน่นอนตลอดทั้งปี ส่งผลให้กลุ่มมีรายได้อย่างต่อเนื่องทุกเดือนและเพิ่มขึ้นมากกว่าก่อนการพัฒนาในปี พ.ศ. 2558 ซึ่งมีรายได้สูงสุดต่อเดือนประมาณ 12,000 บาท เพิ่มเป็นรายได้สูงสุดต่อเดือนประมาณ 20,000 บาท ในปี พ.ศ. 2559 และ 30,000 บาท ในปี พ.ศ. 2560 หลังจากนั้นเมื่อผู้วิจัยสอบถามเกี่ยวกับรายได้จากประธานกลุ่ม พบว่ารายได้สูงสุดต่อเดือนในปี พ.ศ. 2561 และครึ่งปีแรกในปี พ.ศ. 2562 ประมาณ 35,000 บาท และ 38,000 บาท ตามลำดับ ดังแสดงการเปลี่ยนแปลงรายได้ที่เพิ่มขึ้นอย่างต่อเนื่องในภาพที่ 12

จากผลประกอบการที่ดีขึ้นตามลำดับ ทำให้สมาชิกได้รับผลตอบแทนเพิ่มขึ้น ซึ่งเป็นสิ่งจูงใจให้สมาชิกคงอยู่ร่วมงานกับกลุ่มต่อไป และช่วยส่งเสริมคุณภาพชีวิตที่ดีให้กับครอบครัวของกำลังพลที่ได้เสียสละปฏิบัติงานเพื่อการแก้ไขปัญหาและรักษาความมั่นคงในพื้นที่จังหวัดชายแดนใต้ ตลอดจนเสริมสร้างรายได้ให้กับชาวบ้าน

ในพื้นที่ซึ่งเป็นผู้มีส่วนได้ส่วนเสียกับการประกอบธุรกิจ นอกจากนี้การพัฒนาสถานประกอบการให้เป็นแหล่งเรียนรู้ของชุมชน ไม่เพียงทำให้กลุ่มมีรายได้จากการอุดหนุนผลิตภัณฑ์ของคณะศึกษาดูงาน แต่ยังทำให้สมาชิกกลุ่มได้ถ่ายทอดความรู้ที่มีคุณค่าแห่งงานหัตถกรรมให้แก่ผู้สนใจ นำความภาคภูมิใจมาสู่สมาชิก และก่อให้เกิดภาพลักษณ์ที่ดีให้กับหน่วยทหาร ตลอดจนเสริมสร้างทัศนคติที่ดีของประชาชนที่มีต่อหน่วยงานทหารอีกด้วย ซึ่งเป็นประโยชน์ต่อการสร้างมวลชนสัมพันธ์ในงานกิจการพลเรือน ผลลัพธ์การเปลี่ยนแปลงที่เกิดขึ้นเหล่านี้ย่อมเอื้อต่อการพัฒนาเศรษฐกิจชุมชน สังคม และการเสริมสร้างความมั่นคงในพื้นที่จังหวัดชายแดนใต้ของประเทศไทยสืบไป ดังรายงานการศึกษาที่ระบุว่า ท่ามกลางการแข่งขันทางธุรกิจในปัจจุบันวิสาหกิจชุมชนถือว่าเป็นผู้ประกอบการที่ยังต้องได้รับการส่งเสริมและพัฒนาอีกมาก เพื่อให้สามารถเป็นผู้ประกอบการที่มีความเข้มแข็งและพึ่งพาตนเองได้ (อุทัย ปริญาสุทธินันท์, 2560) การพัฒนาวิสาหกิจชุมชนยังมีความสำคัญและเป็นประโยชน์ต่อการสร้างเศรษฐกิจ รวมไปถึงสร้างสังคมและชุมชนให้มีความยั่งยืน เพราะวิสาหกิจชุมชนเป็นธุรกิจของคนในชุมชนที่ร่วมกันเป็นเจ้าของ ร่วมกันคิด ร่วมกันทำ และร่วมกันรับผิดชอบผลที่เกิดจากการดำเนินงาน ตลอดจนได้เรียนรู้ถึงการจัดการผลประโยชน์เพื่อพัฒนาชุมชน รู้จักใช้ทรัพยากรในชุมชน และทำให้เกิดความรู้ความเข้าใจในการพัฒนาเศรษฐกิจภายใต้การใช้ภูมิปัญญาชุมชนและสิ่งแวดล้อมที่ยั่งยืน อีกทั้งการเรียนรู้ผ่านการประกอบธุรกิจยังช่วยให้คนในชุมชนสามารถปรับตัวให้เข้ากับสถานการณ์ที่เปลี่ยนแปลงไปของสังคมโลกในยุคโลกาภิวัตน์ได้อย่างเหมาะสม (ธงพล พรหมสาขา ณ สกลนคร, 2556)



ภาพที่ 12 รายได้สูงสุดจากการจำหน่ายสินค้าต่อเดือนระหว่างปี พ.ศ. 2558-2562

กิตติกรรมประกาศ

งานวิจัยนี้เป็นส่วนหนึ่งของโครงการวิจัยเรื่องการพัฒนาวิสาหกิจชุมชนแม่บ้านทหารกองทัพบกที่ 4 กองทัพบกไทย ในจังหวัดชายแดนภาคใต้ ผู้วิจัยขอขอบคุณมหาวิทยาลัยราชภัฏยะลาซึ่งสนับสนุนทุนวิจัยประจำปี พ.ศ. 2559 สัญญาทุนเลขที่ ผด 002/2559 และทุนวิจัยประจำปี พ.ศ. 2560 สัญญาทุนเลขที่ ผด 013/2560 รวมทั้งขอขอบคุณสมาชิกกลุ่มแม่บ้านทหารผู้ผลิต

ผลิตภัณฑ์จักสานจากกระจูด กรมทหารราบที่ 151 เจ้าหน้าที่ภาครัฐ และคนกลางทางการตลาดที่มีส่วนเกี่ยวข้อง ซึ่งให้ความร่วมมือเป็นอย่างดีจนงานวิจัยสำเร็จลุล่วง ขอขอบคุณผู้ทรงคุณวุฒิทุกท่านที่ถ่ายทอดความรู้และให้คำแนะนำแก่ผู้วิจัยและสมาชิกกลุ่มแม่บ้าน ตลอดจนขอขอบคุณผู้บัญชาการกองพลทหารราบที่ 15 ประธานชมรมแม่บ้านทหารบก สาขากองพลทหารราบที่ 15 ผู้บังคับการกรมทหารราบที่ 151 และประธานชมรมแม่บ้านทหารบก สาขากองพลทหารราบที่ 151 ซึ่งอนุเคราะห์ข้อมูลและอำนวยความสะดวกในการดำเนินงานวิจัยแก่ผู้วิจัย

บรรณานุกรม

- จริพร ศรีทอง. (2558). *การบริหารโครงการ* (พิมพ์ครั้งที่ 2). กรุงเทพฯ: มหาวิทยาลัยรามคำแหง.
- ฉัตยาพร เสมอใจ. (2558). *การจัดการธุรกิจขนาดย่อม*. กรุงเทพฯ: ซีเอ็ดดูเคชั่น.
- ชุติมันต์ สะสง. (2559). *ความรู้เบื้องต้นในการประกอบธุรกิจ*. เชียงใหม่: มหาวิทยาลัยราชภัฏเชียงใหม่.
- ณรงค์ อนันต์เลิศสกุล และ จิรศักดิ์ จิยะจันทร์. (2561). แนวทางการบริหารจัดการองค์กรเพื่อเพิ่มศักยภาพในการดำเนินงานวิสาหกิจชุมชนที่ผลิตสินค้าโอท็อป กรณีศึกษา ประเภทสมุนไพรที่ไม่ใช่อาหารในพื้นที่ภาคใต้. *วารสารปัญญาภิวัฒน์*, 10(2), 128-135.
- ธงพล พรหมสาขา ณ สกลนคร. (2556). *การจัดการและการพัฒนาวิสาหกิจชุมชน*. สงขลา: สถาบันสันติศึกษา มหาวิทยาลัยสงขลานครินทร์.
- ธนุณี พิมพ์กิ. (2558). *การบริหารธุรกิจขนาดย่อม*. กรุงเทพฯ: โอเดียนสโตร์.
- นภวรรณ คณานุรักษ์. (2559). *กลยุทธ์การตลาด* (พิมพ์ครั้งที่ 3). กรุงเทพฯ: ทริปเพิล กรุ๊ป.
- ปรียาวดี ผลเอนก. (2557). *การบริหารการผลิต*. กรุงเทพฯ: จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย.
- พิบูล ที่ปะปาล และ ธนวัฒน์ ที่ปะปาล. (2559). *การจัดการเชิงกลยุทธ์*. กรุงเทพฯ: อมรรการพิมพ์.
- พิเชษฐ ลิทธิโชคสกุลชัย. (2559). *การจัดการการเงินสำหรับผู้ประกอบการ*. ใน เอกสารการสอนชุดวิชาการสร้างธุรกิจและการเป็นผู้ประกอบการ (พิมพ์ครั้งที่ 5). นนทบุรี: มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมาธิราช.
- เลิศชัย สุธรรมมานนท์. (2560). *กลยุทธ์การบริหารทรัพยากรมนุษย์เพื่อองค์กรยั่งยืน*. กรุงเทพฯ: จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย.
- วัฒนา คีวะเกื้อ, คุชฎี สงวนชาติ, และ นันทพร พิทยะ. (2559). *การบัญชีขั้นต้น* (พิมพ์ครั้งที่ 8). กรุงเทพฯ: จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย.
- ศิริพร ลัจจามันท์. (2558). *ความหมาย ความสัมพันธ์ และประโยชน์ของการติดตามและประเมินผลโครงการ*. ใน เอกสารการสอนชุดวิชาการวิเคราะห์โครงการและแผนงาน. นนทบุรี: มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมาธิราช.
- สมคิด บางโม. (2558). *องค์กรและการจัดการ* (พิมพ์ครั้งที่ 7). กรุงเทพฯ: วิทย์พัฒน์.
- สมชาย หิรัญกิตติ. (2559). *การจัดการผลิตและการดำเนินงานสำหรับผู้ประกอบการ*. ใน เอกสารการสอนชุดวิชาการสร้างธุรกิจและการเป็นผู้ประกอบการ (พิมพ์ครั้งที่ 5). นนทบุรี: มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมาธิราช.
- สำนักงานคณะกรรมการพัฒนาการเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติ. (2559). *สรุปสาระสำคัญแผนพัฒนาเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติฉบับที่สิบสอง พ.ศ. 2560- 2564*. กรุงเทพฯ: สำนักงานคณะกรรมการพัฒนาการเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติ.
- สุดารัตน์ พิมพ์รัตนกานต์. (2560). *การเป็นผู้ประกอบการ*. กรุงเทพฯ: ซีเอ็ดดูเคชั่น.
- สุภาวดี พันธอำพน, บัณฑิต พิรินาสัยสันติ, พลศักดิ์ จิรไกรศิริ, และ วิพร เกตุแก้ว. (2561). การพัฒนาการบริหารจัดการวิสาหกิจชุมชนเพื่อยกระดับการเป็นผู้ประกอบการด้านอุตสาหกรรมอาหารแปรรูปในพื้นที่ภาคตะวันตกของไทย. *วารสารคุุฎีบัณฑิตทางสังคมศาสตร์*, 8(1), 77-87.
- อวยชัย ขบา และ ทิววรรณ หล่อสุวรรณรัตน์. (2559). *แนวคิดเกี่ยวกับการบริหารรัฐกิจและรัฐประศาสนศาสตร์*. ใน เอกสารการสอนชุดวิชาการความรู้เบื้องต้นเกี่ยวกับการบริหาร (พิมพ์ครั้งที่ 5). นนทบุรี: มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมาธิราช.
- อุทัย ปริญาสุทธินันท์. (2560). "วิสาหกิจชุมชน" ปฏิรูปคนในการแข่งขันทางธุรกิจ. *วารสารมหาวิทยาลัยศิลปากร ฉบับภาษาไทย*, 37(2), 131-150.
- เอกชัย บุญยาธิฐาน. (2556). *คู่มือการวิเคราะห์ SWOT อย่างมืออาชีพ จุดเริ่มต้นของยุทธศาสตร์ที่ไม่ทำได้* (พิมพ์ครั้งที่ 2). กรุงเทพฯ: ปัญญาชน.