

การพัฒนาช่องทางการจัดจำหน่ายปลาสดบางบ่อผ่านเครือข่าย  
วิสาหกิจชุมชนในพื้นที่ต่าง ๆ ของประเทศไทย

The Marketing Distribution Channels Development for Snake-Skined Gourami  
Through the Community Enterprise Networks Within Thailand Market.

ชัชรวารรณ มีทรัพย์ทอง เกษม พลายแก้ว ลั่นทม จอนจวบทรง และนันทวุฒิ ครุธา

คณะบริหารธุรกิจ มหาวิทยาลัยหัวเฉียวเฉลิมพระเกียรติ

18/18 ถนนเทพรัตน์ กม.18 ตำบลบางไผ่ อำเภอบางพลี จังหวัดสมุทรปราการ 10540

Chatcharawan Meesubthong Kasem Plaikaew Lanthom Jonjoubtsong and Nuntawut Kruta

Faculty of Business Administration Huachiew Chalermprakiet University

18/18 Thepparat Road (KM.18), Bang Chalong, Bang phli, Samut Prakan 10540

Email : [luckychat36@gmail.com](mailto:luckychat36@gmail.com)

#### บทคัดย่อ

งานวิจัยนี้มีวัตถุประสงค์เพื่อศึกษาสภาพปัจจุบันในการบริหารงานของวิสาหกิจชุมชนอนุรักษ์ปลาสดบางบ่อและแปรรูป ต.คลองด่าน อ.บางบ่อ จังหวัดสมุทรปราการ เพื่อนำไปสู่แนวทางในการพัฒนารูปแบบการบริหารงานอย่างมีประสิทธิภาพ และการนำเสนอแนวทางการพัฒนาช่องทางการจัดจำหน่ายสินค้าผ่านเครือข่ายวิสาหกิจชุมชนในพื้นที่ต่าง ๆ ของประเทศไทย การวิจัยนี้ใช้ระเบียบวิธีการวิจัยเชิงคุณภาพ ผู้ให้ข้อมูลหลักคือ กลุ่มสมาชิกของวิสาหกิจชุมชนอนุรักษ์ปลาสดบางบ่อและแปรรูปจำนวน 8 ราย เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย ประกอบด้วย การสัมภาษณ์เชิงลึก การสังเกตแบบมีส่วนร่วม การสนทนากลุ่ม และใช้วิธีการตรวจสอบคุณภาพข้อมูลแบบสามเส้า ผลการวิจัยพบว่า มีจำนวนเกษตรกรผู้เลี้ยงและแปรรูปปลาสดบางบ่อมีจำนวนลดลงเหลือเพียง 30 กว่ารายในปี สมาชิกกลุ่มอยู่ในห่วงโซ่การผลิตปลาสด ทั้งต้นน้ำ กลางน้ำ และปลายน้ำ และมีบทบาทสำคัญในการขับเคลื่อนกลุ่มเกษตรกรเลี้ยงปลาสดแปลงใหญ่ เน้นการเลี้ยงและการแปรรูปตามแนวทางอนุรักษ์แบบภูมิปัญญาดั้งเดิมเพื่อสืบทอดอาชีพแบบรุ่นสู่รุ่นในตำบลคลองด่าน อำเภอบางบ่อ เน้นการใช้วัตถุดิบจากธรรมชาติเป็นส่วนประกอบหลัก และจำหน่ายสินค้าในราคายุติธรรมต่อผู้ผลิตและผู้บริโภค ปัญหาที่พบคือการขาดแคลนเงินทุนสำหรับการดำเนินงานทำให้เกิดอุปสรรคสำหรับการพัฒนา กลุ่ม ในด้านช่องทางการจัดจำหน่ายของกลุ่มวิสาหกิจชุมชนอนุรักษ์ปลาสดบางบ่อและแปรรูป สามารถพัฒนาการจัดจำหน่ายผ่านเครือข่าย 3 กลุ่ม คือ 1.เครือข่ายวิสาหกิจชุมชนในพื้นที่อื่น 2. บริษัทไปรษณีย์ไทย จำกัด และ 3. มหาวิทยาลัยหัวเฉียวเฉลิมพระเกียรติ

**คำสำคัญ :** การพัฒนาช่องทางการจัดจำหน่าย เครือข่ายวิสาหกิจชุมชน ปลาสดบางบ่อ

การพัฒนาช่องทางการจัดจำหน่ายปลาสดบางบ่อผ่านเครือข่าย  
วิสาหกิจชุมชนในพื้นที่ต่าง ๆ ของประเทศไทย

The Marketing Distribution Channels Development for Snake-Skined Gourami  
Through the Community Enterprise Networks Within Thailand Market.

ชัชวารวรรณ มีทรัพย์ทอง เกษม พลายแก้ว ลั่นทม จอนจวบทรง และนันทวุฒิ ครูธา

คณะบริหารธุรกิจ มหาวิทยาลัยหัวเฉียวเฉลิมพระเกียรติ

18/18 ถนนเทพรัตน์ กม.18 ตำบลบางไผ่ อำเภอบางพลี จังหวัดสมุทรปราการ 10540

Chatcharawan Meesubthong Kasem Plaikaew Lanthom Jonjoubsong and Nuntawut Kruta

Faculty of Business Administration Huachiew Chalermprakiet University

18/18 Thepparat Road (KM.18), Bang Chalong, Bang phli, Samut Prakan 10540

Email : [luckychat36@gmail.com](mailto:luckychat36@gmail.com)

#### บทคัดย่อ

งานวิจัยนี้มีวัตถุประสงค์เพื่อศึกษาสภาพปัจจุบันในการบริหารงานของวิสาหกิจชุมชนอนุรักษ์ปลาสดบางบ่อและแปรรูป ต.คลองด่าน อ.บางบ่อ จังหวัดสมุทรปราการ เพื่อนำไปสู่แนวทางในการพัฒนารูปแบบการบริหารงานอย่างมีประสิทธิภาพ และการนำเสนอแนวทางการพัฒนาช่องทางการจัดจำหน่ายสินค้าผ่านเครือข่ายวิสาหกิจชุมชนในพื้นที่ต่าง ๆ ของประเทศไทย การวิจัยนี้ใช้ระเบียบวิธีวิจัยเชิงคุณภาพ ผู้ให้ข้อมูลหลักคือ กลุ่มสมาชิกของวิสาหกิจชุมชนอนุรักษ์ปลาสดบางบ่อและแปรรูปจำนวน 8 ราย เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย ประกอบด้วย การสัมภาษณ์เชิงลึก การสังเกตแบบมีส่วนร่วม การสนทนากลุ่ม และใช้วิธีการตรวจสอบคุณภาพข้อมูลแบบสามเส้า ผลการวิจัยพบว่า มีจำนวนเกษตรกรผู้เลี้ยงและแปรรูปปลาสดบางบ่อมีจำนวนลดลงเหลือเพียง 30 กว่ารายในปีนี้ สมาชิกกลุ่มอยู่ในห่วงโซ่การผลิตปลาสด ทั้งต้นน้ำ กลางน้ำ และปลายน้ำ และมีบทบาทสำคัญในการขับเคลื่อนกลุ่มเกษตรกรเลี้ยงปลาสดแปลงใหญ่ เน้นการเลี้ยงและการแปรรูปตามแนวทางอนุรักษ์แบบภูมิปัญญาดั้งเดิมเพื่อสืบทอดอาชีพแบบรุ่นสู่รุ่นในตำบลคลองด่าน อำเภอบางบ่อ เน้นการใช้วัตถุดิบจากธรรมชาติเป็นส่วนประกอบหลัก และจำหน่ายสินค้าในราคายุติธรรมต่อผู้ผลิตและผู้บริโภค ปัญหาที่พบคือการขาดแคลนเงินทุนสำหรับการดำเนินงานทำให้เกิดอุปสรรคสำหรับการพัฒนา กลุ่ม ในด้านช่องทางการจัดจำหน่ายของกลุ่มวิสาหกิจชุมชนอนุรักษ์ปลาสดบางบ่อและแปรรูป สามารถพัฒนาการจัดจำหน่ายผ่านเครือข่าย 3 กลุ่ม คือ 1.เครือข่ายวิสาหกิจชุมชนในพื้นที่อื่น 2. บริษัทไปรษณีย์ไทย จำกัด และ 3. มหาวิทยาลัยหัวเฉียวเฉลิมพระเกียรติ

**คำสำคัญ :** การพัฒนาช่องทางการจัดจำหน่าย เครือข่ายวิสาหกิจชุมชน ปลาสดบางบ่อ



## Abstract

The objective of this research is to study the current administration relative to the Conservation of the Bang Bo snake-skin gourami and processing community enterprise, Khlong Dan Sub-district, Bangbo District, Samutprakan Province, in order to pave the way of developing an enterprise management system as well as proposing possible distribution channels through community enterprise networks in different areas of Thailand. This research uses qualitative research methods. The main informants are 8 members of Bangbo Snakeskin Fish Processing Community Enterprise. The data collection techniques for this research include in-depth interview, participatory observation and focus group. For the quality of the research, the triangular method is applied in order to check the data. The results show that although there are a number of farmers raising and processing Bang Bo fish, it is reduced to just over 30 people this year. Group members of this research are in the production chain of snakeskin gourami both upstream, midstream and downstream. This plays an important role in driving large plots of snakeskin fish farmers with emphasis on raising and processing according to traditional conservation practices passed on from the generation to generation in the Khlong Dan Subdistrict, Bang Bo District. The Group focuses on using natural ingredients as the main ingredient and selling products at fair prices to manufacturers and consumers. However, the problem is that the lack of funds for operations causes obstacles for group development. For the distribution channels of the Conservation of Bangbo snake-skin gourami and processing community enterprise group, it is possible to distribute across three networks namely, Community Enterprise Networks in other areas, Thailand Post Company Limited and Huachiew Chalermprakiet University.

**Keywords :** Development of distribution channels, community enterprise network, Snake-skin gourami.

## บทนำ

ปลาสลิด เป็นผลิตภัณฑ์ที่ขึ้นชื่ออย่างหนึ่งของ อำเภอบางบ่อ จังหวัดสมุทรปราการ เกษตรกรในพื้นที่นิยมเลี้ยงในเชิงพาณิชย์โดยใช้ภูมิปัญญาดั้งเดิมมาตั้งแต่ปี พ.ศ.2510 จากสภาพภูมิศาสตร์ที่เอื้ออำนวย มีน้ำกร่อยเพราะอยู่ติดทะเล มีพันธุ์หญ้าตามธรรมชาติ เช่นหญ้าทรงกระเทียม หญ้าแพรงน้ำเค็ม หญ้าปล้อง ซึ่งสามารถนำมาใช้เลี้ยงปลาสลิดได้เป็นอย่างดี การเลี้ยงนิยมเลี้ยงแบบธรรมชาติในบ่อดิน มีแนวทางการเลี้ยงปลาสลิดด้วยภูมิปัญญา ยึดหลัก “ปรัชญาเศรษฐกิจพอเพียง” ที่ตั้งมั่นบนพื้นฐานทางสายกลาง คำนึงถึงความ



พอประมาณ ความมีเหตุผล และการสร้างภูมิคุ้มกันที่ดีของพระบาทสมเด็จพระปรมินทรมหาภูมิพลอดุลยเดช อันจะนำไปสู่ “การพัฒนาที่ยั่งยืน” และ “คนเป็นศูนย์กลางการพัฒนา” ตามแผนพัฒนาเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติ ฉบับที่สิบสอง พ.ศ. 2560-2564 (สำนักงานคณะกรรมการพัฒนาการเศรษฐกิจและ สังคมแห่งชาติ, 2560) โดยพลาสติกบางบ่อมีลักษณะพิเศษ ต่างจากพลาสติกในพื้นที่อื่น ๆ คือเป็นพลาสติกที่กินอาหารจากธรรมชาติที่เกษตรกรจะเป็นผู้ฟันหญ้าจากขอบบ่อลงไปหมักในน้ำให้กลายเป็นแพลงตอนเพื่อเป็นอาหารของปลา จึงทำให้พลาสติกบางบ่อเป็นปลาที่มีขนาดเล็กกว่า พลาสติกจากจังหวัดอื่น ๆ แต่ในขณะเดียวกันกลับเป็นปลาที่มีเนื้อแน่นและมีปริมาณไขมันน้อย ทำให้แปรรูปแล้วเนื้อมีลักษณะเหนียวไม่ยุ่ยมีรสชาติดี เป็นที่นิยมของผู้บริโภคและเป็นชื่อเสียงของจังหวัดสมุทรปราการจนกลายมาเป็นคำขวัญของจังหวัดที่ว่า “บ่อมยุทธนาวิ พระเจดีย์กลางน้ำ ฟาร์มจระเข้ใหญ่ งามวิไลเมืองโบราณ สงกรานต์พระประแดง พลาสติกแห่งรัศมี ประเพณีรับบัว ครบถ้วนทั่วอุตสาหกรรม”

ทั้งนี้ผู้ประกอบการแปรรูปพลาสติกในอำเภอบางบ่อ นิยมนำพลาสติกมาแปรรูปเป็นพลาสติกแห่ง 2 ชนิด คือพลาสติกแตกเดี่ยว และพลาสติกหอม ด้วยวิธีที่ผิดก็คือจะนำปาลามาผัดกับเกลือและตากแดดถึง 2 แดด ได้พลาสติกหอมที่มีความเค็มและความแห้งที่แตกต่างจากพลาสติกแตกเดี่ยว ซึ่งในพื้นที่อื่น ๆ ไม่นิยมแปรรูปพลาสติกให้เป็นพลาสติกหอมเนื่องจากทำให้น้ำหนักพลาสติกสูญหายไปมากกว่าการทำให้เป็นพลาสติกแตกเดี่ยว พลาสติกหอมของอำเภอบางบ่อจึงจัดเป็นผลิตภัณฑ์แปรรูปที่แสดงถึงความเป็นเอกลักษณ์และภูมิปัญญาเฉพาะถิ่นที่สืบทอดกันมาของอำเภอบางบ่อ แต่จากการเก็บข้อมูลเบื้องต้น ในปี 2561 พบว่าผู้ประกอบการพลาสติกในหมู่ 11 ตำบลคลองต่า อำเภอบางบ่อ จังหวัดสมุทรปราการ สามารถแบ่งออกตามลักษณะของการดำเนินงาน เป็น 3 กลุ่ม คือ 1) เกษตรกรผู้เลี้ยงปลาสดอย่างเดียว 2) เกษตรกรผู้เลี้ยงปลาสดและทำการแปรรูปด้วย 3) กลุ่มผู้ประกอบการแปรรูปพลาสติกอย่างเดียว โดยนำปาลามาจากเกษตรกรในพื้นที่และนอกพื้นที่ อย่างไรก็ตาม ในพื้นที่อำเภอบางบ่อ จังหวัดสมุทรปราการ ซึ่งเป็นอำเภอที่มีเกษตรกรผู้เลี้ยงปลาสดจำนวนมากที่สุดจากข้อมูลสำนักงานประมงจังหวัดสมุทรปราการ ณ วันที่ 26 กันยายน 2561 มีจำนวนรวม 416 ราย อยู่ในพื้นที่อำเภอบางบ่อ 257 ราย อำเภอเมือง 130 ราย อำเภอบางพลี 23 ราย และอำเภอบางเสาธง 6 ราย นั้น โดยในอำเภอบางบ่อ จังหวัดสมุทรปราการ มีกลุ่มเกษตรกรที่รวมตัวกันและทำการจดทะเบียนในชื่อวิสาหกิจชุมชนอนุรักษ์พลาสติกบางบ่อและแปรรูปขึ้นในปี พ.ศ. 2556 โดยมีนายปรีชา สมานมิตร เป็นประธานกลุ่ม ซึ่งสมาชิกแต่ละรายยังคงประกอบอาชีพเลี้ยงและแปรรูปพลาสติกแบบเป็นเอกเทศ ยังมีได้รวมตัวกันเพื่อดำเนินงานในรูปแบบวิสาหกิจเพื่อชุมชนเนื่องจากขาดความพร้อมในด้านต่าง ๆ งานวิจัยนี้จึงมีวัตถุประสงค์ที่จะทำการศึกษาสภาพการณ์การบริหารจัดการองค์การของวิสาหกิจชุมชนอนุรักษ์พลาสติกบางบ่อและแปรรูป โดยใช้วิธีวิจัยเชิงคุณภาพเพื่อ ทำการศึกษาและรวมกลุ่มสมาชิกของวิสาหกิจเพื่อผลิตสินค้าและพัฒนาช่องทางจัดจำหน่ายโดยผ่านเครือข่ายวิสาหกิจชุมชนไปยังพื้นที่ต่าง ๆ ของประเทศไทย





## วัตถุประสงค์ของการวิจัย

งานวิจัยนี้คณะผู้วิจัย มีวัตถุประสงค์ในการดำเนินการวิจัย 3 ประการคือ 1) ศึกษาสภาพปัจจุบันของการบริหารจัดการองค์การของวิสาหกิจชุมชนอนุรักษ์พลาสติกบางบ่อและแปรรูป 2) พัฒนารูปแบบการบริหารจัดการวิสาหกิจชุมชนอนุรักษ์พลาสติกบางบ่อและแปรรูปเพื่อให้ สามารถดำเนินงานได้อย่างมีประสิทธิภาพ 3) นำเสนอแนวทางการจัดการช่องทางการจัดจำหน่ายสินค้าของวิสาหกิจชุมชนอนุรักษ์พลาสติกบางบ่อและแปรรูปผ่านเครือข่ายวิสาหกิจชุมชนในพื้นที่ต่าง ๆ ของประเทศไทย

## การทบทวนวรรณกรรม

### ทฤษฎีองค์การแห่งการเรียนรู้

แนวคิดเรื่องการบริหารจัดการองค์การให้เป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ (Learning Organization) ได้รับการยอมรับอย่างกว้างว่าเป็นเครื่องมือสำคัญที่ช่วยให้องค์การอยู่รอดและได้เปรียบทางธุรกิจได้ (Senge, 1990) การพัฒนาและการจัดการองค์การไปสู่การเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้สามารถเกิดจากวงจรการเรียนรู้ 3 แบบ คือการเรียนรู้วงจรเดียว (Monocyclic Learning) คือการเรียนรู้ที่เกิดขึ้นเมื่อสมาชิกขององค์การตอบสนองต่อสิ่งแวดล้อมผ่านข้อผิดพลาดและทำการแก้ไขแล้ว แล้วจะถูกนำมาเป็นรูปแบบการจัดการขององค์การ การเรียนรู้สองวงจร (Two-cyclic Learning) คือการเรียนรู้ที่ไม่เพียงควบคุมกระบวนการในปัจจุบันแต่ยังรวมถึงการแก้ไขวัฒนธรรม นโยบาย เป้าหมายกลยุทธ์และโครงสร้างองค์การ และการเรียนรู้แบบสามวงจร (Three-cyclic Learning) ที่มีการเปลี่ยนแปลงจากการสะท้อนความคิดเห็นของผู้คนเป็นภาพสะท้อนของวงจรแห่งการเรียนรู้นำไปสู่องค์ความรู้ใหม่ทางวิทยาศาสตร์ (Argyris and Schon, 1978) นอกจากนี้รูปแบบการเรียนรู้ที่จำเป็นอีกคือ การเรียนรู้การปรับตัว (Adaptive Learning) ซึ่งเกิดขึ้นเมื่อบุคคล หรือองค์การมีการเรียนรู้ผ่านประสบการณ์และผ่านการประเมินผล ต้องเรียนรู้แบบมองไปข้างหน้า (Forward-looking Learning) จะเกิดขึ้นเมื่อองค์การเรียนรู้ผ่านภาพในอนาคตที่คาดหวัง วิธีนี้จะเป็นการหลีกเลี่ยงผลกระทบด้านลบที่จะเกิดขึ้นโดยต้องเรียนรู้ผ่านการปฏิบัติ ซึ่งจะมีความสัมพันธ์กับการทำงานที่เกี่ยวข้องกับปัญหาที่เกิดขึ้นจริงเพื่อมุ่งเน้นประสิทธิผลของการแก้ปัญหา (Marquardt, 2002)

### แนวคิดเกี่ยวกับการเปรียบเทียบ Benchmarking

การเปรียบเทียบ สามารถทำให้องค์การนำผลจากการเปรียบเทียบมาใช้ประโยชน์เพื่อพัฒนาผลิตภัณฑ์ การบริการ และกระบวนการปฏิบัติงานของตนเองได้ การเปรียบเทียบสามารถนำไปประยุกต์ใช้กับแหล่งพื้นที่ที่เราต้องการศึกษาเปรียบเทียบ โดยเปรียบเทียบศักยภาพและการเรียนรู้จากผู้อื่น โดยการเปรียบเทียบที่ตื้นเขินเราควรจะเปรียบเทียบกับคู่แข่งที่มีศักยภาพสูง ทั้งความยากและท้าทายที่สุด เพื่อให้ได้รู้ถึงจุดแข็งและจุดอ่อน โดยเกิดการเปรียบเทียบกับศักยภาพสูงสุดของต้นแบบที่กำลังศึกษาอยู่ (Stapenhurst, 2009) นอกจากนี้ บุญดี บุญญาภิกิจและกมลวรรณ ศิริพานิช (2545) ได้กล่าวว่า Benchmarking ประกอบด้วยองค์ประกอบ 3 คำด้วยกันคือ คำว่า Benchmark หมายถึง Best-in-Class คือสิ่งที่ดีที่สุดที่สามารถนำมาใช้เป็นต้นแบบเพื่อวัดความสามารถในการดำเนินงานในกิจกรรมต่าง ๆ ได้

### แนวคิดวิสาหกิจชุมชน

วิสาหกิจชุมชน (SMCE หรือ Small and micro community enterprise) หมายถึงกิจการของชุมชนเกี่ยวกับการผลิตสินค้า การให้บริการหรือการอื่น ๆ ที่ดำเนินการโดยคณะบุคคลที่มีความผูกพัน มีวิถีชีวิตร่วมกันและรวมตัวกันประกอบกิจการดังกล่าวไม่ว่าจะเป็นนิติบุคคลหรือไม่ก็ตาม เพื่อสร้างรายได้และเพื่อการพึ่งพาตนเองของครอบครัว ชุมชน และระหว่างชุมชน วิสาหกิจชุมชนคือ การให้แนวทางจัดการชุมชน ที่จะทำให้ชุมชนเกิดการปรับเปลี่ยนวิถีการพึ่งพิงปัจจัยต่าง ๆ ไปสู่การพึ่งพาตนเอง โดยอาศัยทรัพยากรและปัจจัยต่าง ๆ ที่ชุมชนมี เช่นบุคลากร วัตถุดิบ ปัจจัยการผลิตที่มีอยู่ในชุมชนมาใช้ประโยชน์และนำมาจัดการอย่างเป็นระบบและสอดคล้องกับวิถีชีวิตของชุมชนตามแนวคิดปรัชญาเศรษฐกิจพอเพียง เพื่อให้ชุมชนสามารถดำรงอยู่ได้จากผลลัพธ์ที่ชุมชนดำเนินการในรูปแบบต่าง ๆ เช่นผลผลิต รายได้ หรือกำไรจากการดำเนินงาน (สังจาบรรจงศิริ และ พนิดา ไพรนารี, 2554; นุรน์ซมาร์ แวโด, 2557) ในขณะที่ ชนพงษ์ อภรณ์พิศาล (2560) นำเสนอว่าแนวทางในการบริหารจัดการวิสาหกิจชุมชนนั้น จะต้องมุ่งเน้นวัตถุประสงค์ที่สำคัญนั้นคือการสร้างคุณภาพชีวิตของคนในชุมชน โดยมีการเรียนรู้ ค้นคว้าแนวคิดภูมิปัญญาท้องถิ่นด้วยความคิดสร้างสรรค์อันก่อให้เกิดนวัตกรรม โดยการพึ่งพาตนเอง เช่น ให้มีพอกินพอใช้ในครอบครัว ชุมชนและเครือข่าย มีการจัดการและเรียนรู้ร่วมกัน โดยเริ่มต้นจากการนำผลผลิตที่ได้มาบริโภคร่วมกัน และนำส่วนที่เหลือจำหน่ายสู่ตลาด และสามารถพัฒนาก้าวไปสู่การเป็นวิสาหกิจขนาดกลางและขนาดย่อมได้ในอนาคต ซึ่งสิ่งสำคัญที่จะทำให้การบริหารวิสาหกิจชุมชนเกิดความเข้มแข็งและยั่งยืนได้นั้น การบริหารจัดการเป็นสิ่งที่สำคัญที่จะทำให้วิสาหกิจชุมชนนั้นสามารถที่จะดำเนินการต่อไปได้อย่างยั่งยืนได้หรือไม่ โดยต้องบริหารงานให้มีความสัมพันธ์กับปัจจัยต่าง ๆ (มินระดา โคตรศรีวงศ์, 2559)

### แนวคิดการจัดการช่องทางการตลาด

ช่องทางการจัดจำหน่าย หมายถึง กระบวนการที่เริ่มตั้งแต่การเคลื่อนย้ายสินค้าและบริการจากผู้ผลิตผ่านคนกลางในระดับต่าง ๆ เพื่อกระจายสินค้าและสนองต่อความต้องการไปยังผู้บริโภคคนสุดท้าย เพื่อให้เกิดประสิทธิภาพมากที่สุดและสามารถตอบสนองต่อความพึงพอใจของผู้บริโภค (ยุพิน พิทยาวังนชัย, 2550) ทั้งนี้ช่องทางการตลาดในประเทศไทยสามารถแบ่งออกได้เป็น 2 ลักษณะ คือ 1) ช่องทางการตลาดแบบดั้งเดิม หมายถึง ช่องทางการตลาดที่เน้นในเรื่องของร้านค้าปลีกและส่ง เป็นร้านค้าที่เกิดขึ้นตามแหล่งชุมชน หรือตลาดสด สามารถจัดหน้าร้านเป็นที่วางจำหน่ายสินค้า มีการเก็บสต็อกสินค้าไว้ในร้าน เน้นการขายด้วยพนักงานขาย 2) ช่องทางการตลาดที่ทันสมัยเน้นการอำนวยความสะดวกให้กับลูกค้าที่มาใช้บริการ ตกแต่งร้านอย่างทันสมัย ติดเครื่องปรับอากาศ แยกแยะชนิดของสินค้าอย่างชัดเจน ใช้เทคโนโลยีในการบริการช่องทางการตลาด เช่น ห้างสรรพสินค้า ร้านสะดวกซื้อ ซูเปอร์มาร์เก็ต ซูเปอร์สโตร์

สำหรับการพัฒนาช่องทางการจัดจำหน่ายในประเทศไทย ในปัจจุบันที่เป็นยุคการค้าแบบอิเล็กทรอนิกส์ (E-Commerce) และช่องทางการตลาดที่ทันสมัย (Modern Trade Channels) การพัฒนา



ด้านเทคโนโลยีคอมพิวเตอร์และการค้าขายบนอินเทอร์เน็ตได้กลายเป็นช่องทางการตลาดที่สำคัญของผู้ผลิต ผู้ค้าส่ง และผู้ค้าปลีก และการจัดส่งกำลังบำรุงธุรกิจ หรือ Logistics กำลังมีบทบาทสำคัญเพิ่มมากขึ้นเรื่อยๆ นอกจากนั้น การพัฒนาช่องทางการตลาดใหม่ ๆ เช่นช่องทางการตลาดโดยตรง ช่องทางการตลาดส่วนย่อย และช่องทางการตลาดผ่านโทรศัพท์มือถือ กำลังเข้ามามีบทบาททดแทนช่องทางการตลาดแบบดั้งเดิมเพิ่มมากขึ้นเรื่อย ๆ อย่างไรก็ตามช่องทางการจัดจำหน่ายที่มีหน้าร้านก็ยังเป็นสิ่งจำเป็น เพราะผู้บริโภคส่วนหนึ่งยังคงต้องการที่จะสัมผัสสินค้าและทดลองผลิตภัณฑ์ก่อนซื้อ

### **แนวคิดการจัดการตลาด แบบ B2B, B2C และ C2C**

การวิเคราะห์กลุ่มเป้าหมายทางการตลาด นับเป็นสิ่งที่มีความสำคัญต่อความสำเร็จทางการตลาดเป็นอย่างมาก ด้วยเหตุนี้ธุรกิจยุคใหม่จึงทำการแบ่งตลาดเป้าหมายออกตามลักษณะเฉพาะตัวของตลาดนั้นๆ ซึ่งจะมีความแตกต่างกันไปตามรายละเอียด ทั้งนี้การจัดการการตลาดแบบ B2B หมายถึง ธุรกิจที่มุ่งเน้นการให้บริการแก่ผู้ประกอบการด้วยกัน เป็นการทำธุรกิจ ระหว่างภาคธุรกิจด้วยกันเอง (ศูนย์เทคโนโลยีสารสนเทศ มหาวิทยาลัยแม่โจ้ อ่างใน ชญาณิช จิตรปลี้ม, 2558) การทำการตลาดของธุรกิจ B2B ในอดีตมักจะใช้เครื่องมือในรูปแบบ Traditional ในการทำการตลาด เช่น การทำเอกสารสื่อประชาสัมพันธ์ การออกตลาดโดยพนักงานขาย การออกงานแสดงสินค้า (ชญาณิช จิตรปลี้ม, 2558) ซึ่งปัจจุบันธุรกิจแบบ B2B เปลี่ยนไปมากเริ่มทำการตลาดในรูปแบบใหม่ๆ เพิ่มมากขึ้นเมื่อเข้าสู่ยุคดิจิทัล โดยส่วนใหญ่จำนวนลูกค้าของธุรกิจ B2B มีจำกัด จึงจำเป็นต้องสื่อสารข้อมูลข่าวสาร ให้ถึงตัวกลุ่ม เป้าหมายได้อย่างตรงมากขึ้น การโฆษณาดิจิทัลจึงเป็นทางเลือกหนึ่งที่ธุรกิจ B2B เลือกใช้ทำ เช่น การใช้การตลาดอีเมล (Email Marketing) การค้นหาผ่านเครื่องมือการค้นหาข้อมูลบนเว็บไซต์ (Google Search) รวมถึงการใช้กลยุทธ์การตลาดแบบ Re-Targeting บนเครื่องขายสังคมออนไลน์อย่างเฟซบุ๊กด้วย กล่าวโดยสรุปแล้ว การตลาดของธุรกิจ B2B จะมีความแตกต่าง จากการตลาดของธุรกิจ B2C เนื่องจากปริมาณของผู้รับสารหรือลูกค้าของธุรกิจ B2C มีจำนวนมากกว่า ปริมาณของผู้รับสารหรือลูกค้าของธุรกิจ B2B ดังนั้นหากจะทำการตลาดดิจิทัล กับธุรกิจประเภทนี้จึง ต้องศึกษาวิจัยถึงแนวคิดและทฤษฎีเกี่ยวกับการสื่อสารตลาดของธุรกิจ B2B ด้วย (กิตติชัย ปรี้น้อย, 2560)

### **แนวคิดการกำกับมาตรฐานผลิตภัณฑ์ ด้วยเครื่องหมาย ออย.**

ผลิตภัณฑ์ชุมชนในปัจจุบันเป็นสินค้านวัตกรรมที่มีการดัดแปลงมาจากของพื้นเมือง เพื่อให้มีลักษณะที่ตรงกับความต้องการของผู้บริโภค สามารถสร้างรายได้ และพัฒนาคุณภาพชีวิตในด้านอื่น ๆ ที่นอกจากทางเศรษฐกิจด้วย แต่การยกระดับคุณภาพของสินค้าชุมชนไม่ใช่แค่การพัฒนาเป็นผลิตภัณฑ์ได้ตรงความต้องการของผู้บริโภคเท่านั้น ต้องมีความน่าเชื่อถือ โดยระบบมาตรฐานต่าง ๆ จะเป็นตัวช่วยยกระดับสินค้าชุมชน ซึ่งอาหารและผลิตภัณฑ์บำรุงและความงามต่าง ๆ ก็มี มาตรฐาน ออย. ของสำนักงานคณะกรรมการอาหารและยา หรือมาตรฐาน Primary GMP และ GMP ซึ่งสำนักงานฯ ได้ขับเคลื่อนให้อาหารพื้นเมืองของชุมชนต่าง ๆ ได้ยกระดับด้วยการได้รับมาตรฐานนี้ตามนโยบาย Thailand 4.0 ซึ่งสินค้าประเภทอาหารและเครื่อง ดื่มของชุมชน ได้มีกรมวิทยาศาสตร์และบริการ กระทรวงวิทยาศาสตร์และเทคโนโลยีช่วยยกระดับให้เข้าสู่กระบวนการรับรองมาตรฐานให้ได้เกณฑ์วิธีการที่ดีในการผลิตเพื่อขอรับมาตรฐาน Primary GMP และ GMP ของ ออย.



และมาตรฐานผลิตภัณฑ์ชุมชน (มผช.) จากสำนักงานมาตรฐานอุตสาหกรรม (สมอ.) โดยตัวอย่างที่ทางกรมได้ช่วยปรับปรุงให้ได้มาตรฐาน ได้แก่อาหารทอด ขนมไทย ไข่เค็ม ปลาต้ม ฯลฯ โดยตัวอย่างปลาต้ม ได้ปรับปรุงกระบวนการการผลิตเพื่อลดการปนเปื้อนเชื้อจุลินทรีย์ให้ได้ตามหลัก GMP (ปริญญา จิยพงศ์, 2559) ปัจจุบันมีหลายชุมชนและหลายผลิตภัณฑ์ได้รับมาตรฐาน Primary GMP แล้ว เช่นผลิตภัณฑ์อาหารแปรรูปของกลุ่มแม่บ้านเกษตรกร บ้านปริง ตำบลนบปริง อำเภอเมือง จังหวัดพังงา (สำนักงานคณะกรรมการอาหารและยา, 2561) ในปี พ.ศ. 2561 ได้มีวิสาหกิจและสินค้าชุมชนขึ้นทะเบียน Primary GMP แล้ว 5,319 รายทั่วประเทศ ไทยโดย อย. ได้มีเกณฑ์ประเมิน 3 ด้าน คือ การป้องกันการปนเปื้อนเบื้องต้น ยับยั้งจุลินทรีย์ก่อโรค และป้องกันการปนเปื้อนซ้ำหลังแปรรูป โดยจะครอบคลุมทุกส่วนของกระบวนการผลิต ทั้งกระบวนการ วัตถุประสงค์ สถานที่ บุคลากร โดยหน่วยงานที่จะได้รับมาตรฐาน Primary GMP ต้องมีคะแนน 60 คะแนน ซึ่งในปี พ.ศ. 2558 คัดเลือกมาได้ 77 ราย ที่ได้คะแนนเต็ม 100 คะแนน (สิรวุฒิ ตรีไชยวัฒน์, 2561)

### งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

กษมาพร พวงประยงค์ และนพพร จันทร์นำชู (2556) ได้ทำการวิจัยเพื่อศึกษาปัจจัยที่มีผลต่อระดับการพัฒนาและศึกษาแนวทางการพัฒนา วิสาหกิจชุมชนกลุ่มการแปรรูปและผลิตภัณฑ์ ในจังหวัดสมุทรสงคราม การวิจัยประกอบด้วยการศึกษาเชิงปริมาณและการวิจัยเชิงคุณภาพ ผู้ให้ข้อมูลหลักในการสนทนากลุ่มจำนวน 8 คน พบว่าควรสร้างผลิตภัณฑ์ที่มีความแตกต่าง สร้างการเรียนรู้ให้คนในชุมชน และเป็นแหล่งเรียนรู้ให้คนนอกชุมชน แล้วนำมาพัฒนาและประยุกต์ใช้กับกลุ่มของตนพัฒนาช่องทางข้อมูลข่าวสารโดยการจัดกิจกรรมเชื่อมโยงเพื่อแลกเปลี่ยนเรียนรู้ข้อมูลระหว่างกลุ่ม ในขณะที่เชิดชัย ชูระแพง(2551) ศึกษาการพัฒนาแบบเครือข่ายวิสาหกิจชุมชน เพื่อเพิ่มช่องทางการจัดจำหน่ายสินค้าของโครงการตามพระราชประสงค์ดอนขุนห้วย จังหวัดเพชรบุรี พบว่าการดำเนินงานของวิสาหกิจชุมชนมีปัญหาและอุปสรรคประกอบไปด้วยปัญหาทางด้านเศรษฐกิจ ต้นทุนสูงรายได้ต่ำ ปัญหาด้านโครงสร้างพื้นฐานการเดินทางเพื่อไปจำหน่ายสินค้าไม่ได้รับความสะดวก ปัญหาด้านแหล่งน้ำ ขาดแคลนน้ำอุปโภคบริโภค ปัญหาด้านสาธารณสุขสารพิษตกค้าง ในด้านภาวะผู้นำของวิสาหกิจชุมชน ได้มีการศึกษาโดย สุพัตรา รักการศิลป์ ปิยาภรณ์ ศิริภานุมาศ และสาธิต ผลเจริญ (2557) พบว่าบทบาทผู้นำมี 3 ด้าน คือ ด้านอำนวยความสะดวก ด้านเอื้อประโยชน์ และด้านประสานเชื่อมโยงเครือข่าย ด้านอำนวยความสะดวก คือบทบาทในการบ่งชี้ความรู้ การสร้างและการแสวงหาความรู้ และการจัดความรู้ให้เป็นระบบ ด้านเอื้อประโยชน์ คือ บทบาทในการประมวลและกลั่นกรองความรู้ บทบาทในการเข้าถึงความรู้ และบทบาทในการแลกเปลี่ยนความรู้ ด้านประสานเชื่อมโยงเครือข่ายคือ บทบาทในเรื่องการเรียนรู้ร่วมกัน ซึ่ง สัญญา เคนมาภูมิ (2558) ได้ทำการศึกษาแนวทางการพัฒนาประสิทธิภาพของวิสาหกิจชุมชนในเขตพื้นที่ จังหวัดมหาสารคาม และนำเสนอแนวทางการพัฒนาประสิทธิภาพของวิสาหกิจชุมชน ประกอบด้วย 1. กลยุทธ์เชิงรุก โดยการพัฒนาศักยภาพการผลิตและยกระดับมาตรฐานคุณภาพ ขยายช่องทางการจัดจำหน่าย ขยายพัฒนาเครือข่ายทางธุรกิจเพื่อส่งเสริมการกระจายสินค้า 2. กลยุทธ์เชิงพัฒนา ด้วยการเสริมสร้างขีดความสามารถการบริหารจัดการ สนับสนุนงบประมาณและบุคลากร สร้างการบูรณาการกับหน่วยงานที่เกี่ยวข้องอย่างเป็นระบบ 3. กลยุทธ์เชิงตั้งรับ ด้วยการพัฒนาศักยภาพแรงงานและพัฒนา

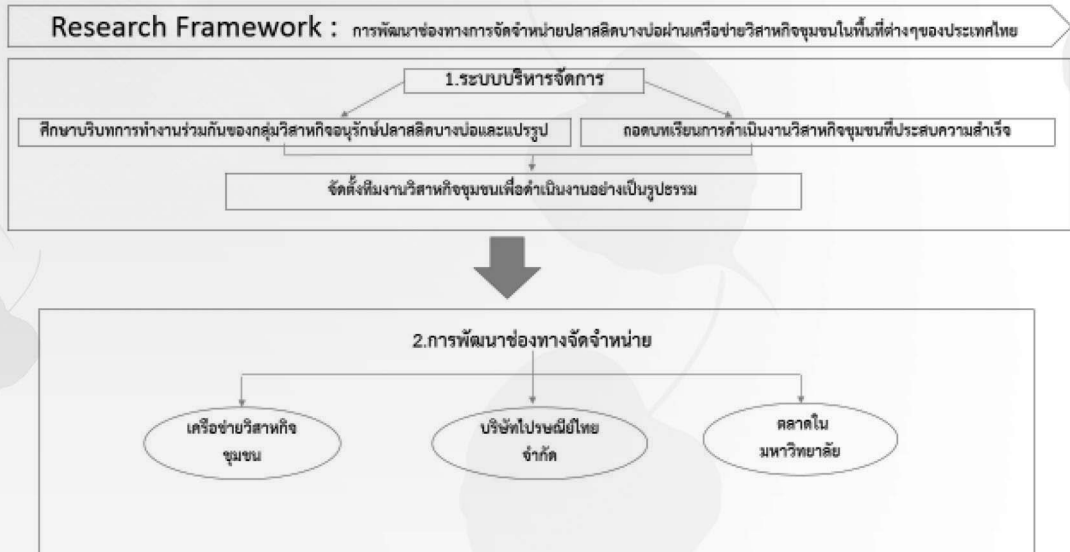
คุณภาพของผลิตภัณฑ์ พัฒนาเครือข่ายให้เข้มแข็ง วิจัยนวัตกรรมเพื่อพัฒนาคุณภาพ สร้างความร่วมมือเพื่อให้ชุมชนเข้มแข็งและพึ่งตนเองได้ ทางด้านระบบพาณิชย์อิเล็กทรอนิกส์ กรรรมล ชั้นสุวรรณ และคณะ (2560) ได้ทำการศึกษาผลิตภัณฑ์กลุ่มแม่บ้านควนน้ำใส จังหวัดสตูล วิสาหกิจชุมชนกลุ่มแม่บ้านควนน้ำใสที่มีการสืบทอดภูมิปัญญาท้องถิ่น ในด้านการทำขนมพื้นเมือง ผลิตภัณฑ์กลุ่ม ได้แก่ ขนมลากรอบ ขนมไข่โบราณ ขนมบุงาบูตะ ขนมกลีบลำตวน ขนมทองม้วน ขนมทองพับ ขนมถั่วอัด ขนมปะการัง และขนมกลีบบัว ผลการวิจัยพบว่าสามารถพัฒนาระบบพาณิชย์อิเล็กทรอนิกส์เพื่อช่องทางในการจัดจำหน่ายสินค้าในรูปแบบออนไลน์ และสามารถเพิ่มช่องทางการประชาสัมพันธ์ผลิตภัณฑ์ของวิสาหกิจชุมชนกลุ่มแม่บ้านควนน้ำใสได้ และสมาชิกในกลุ่มมีความพึงพอใจต่อระบบในเกณฑ์ดี ศุภชัย เหมือนโพธิ์ และ อธิศักดิ์ อุ่นอารมณเลิศ (2561) ได้ทำการศึกษาและวิจัยการพัฒนาศักยภาพผู้ประกอบการชุมชน ตามแนวคิดเศรษฐกิจ สร้างสรรค์ ในจังหวัดนครปฐม พบว่า กลุ่มวิสาหกิจชุมชนมีการจัดตั้งกลุ่ม โดยการรวมตัวกันผลิตสินค้าแปรรูป มีแนวคิดคือการนำวัตถุดิบภายในชุมชนที่เหลือจากการจำหน่ายมาแปรรูปเพื่อเพิ่มมูลค่า สร้างรายได้ให้กับ คนในชุมชน แต่ยังคงขาดความรู้ในการพัฒนาผลิตภัณฑ์สร้างสรรค์ ผู้วิจัยจึงได้กำหนดรูปแบบการพัฒนา ศักยภาพผู้ประกอบการชุมชน ตามแนวคิดเศรษฐกิจสร้างสรรค์ โดยใช้รูปแบบ SCPD Integrated Model และมีการจัดอบรมหัวข้อเพื่อพัฒนาศักยภาพผู้ประกอบการชุมชน ตามแนวคิดเศรษฐกิจสร้างสรรค์ เพื่อพัฒนาผลิตภัณฑ์ตามแนวคิดผลิตภัณฑ์สร้างสรรค์ออกมาจำหน่าย ทำผู้ประกอบการมีแนวโน้มในการตัดสินใจซื้อผลิตภัณฑ์เพิ่มมากขึ้น



### ภาพที่ 1 การนำพลาสติกห่อมาฝึ้งแดดของเกษตรกรอำเภอบางป่อ

ที่มา : ภาพจากส่วนหนึ่งของงานวิจัย เรื่องการพัฒนาช่องทางการจัดจำหน่ายพลาสติกบางป่อผ่านเครือข่ายวิสาหกิจชุมชนในพื้นที่ต่าง ๆ ของประเทศไทย

## กรอบแนวคิดการวิจัย



ภาพที่ 2 กรอบแนวคิดการวิจัย

## วิธีดำเนินการวิจัย

การวิจัยนี้เป็นการวิจัยเชิงคุณภาพ ผู้ให้ข้อมูลหลักประกอบด้วยสมาชิกกลุ่มวิสาหกิจชุมชนอนุรักษ์พลาสติกบางบ่อและแปรรูป ประมงอำเภอบางบ่อ สมาชิกเกษตรกรแปลงใหญ่พลาสติก จังหวัดสมุทรปราการ เกษตรอำเภอบางบ่อ พัฒนาชุมชนจังหวัดสมุทรปราการ ทั้งนี้ตัวแทนของกลุ่มประชากรที่สอดคล้องกับการวิจัยสามารถเป็นผู้ให้ข้อมูล (Key Informants) ในระดับลึกได้ (Patton, 2002) ทำการเก็บข้อมูลโดยใช้การสัมภาษณ์แบบกึ่งโครงสร้าง (Semi-Structured Interview) การสัมภาษณ์เชิงลึก (In-depth Interview) การประชุมกลุ่ม (Focus group) และการสังเกตแบบไม่มีส่วนร่วม (Non-Participate Observation) ใช้การตรวจสอบความน่าเชื่อถือของข้อมูลด้วยการตรวจสอบสามเส้า ตรวจสอบกับกลุ่มตัวอย่าง ตรวจสอบกับกลุ่มผู้ประกอบการพลาสติกในจังหวัดสมุทรปราการ ตรวจสอบกับหน่วยงานราชการที่เกี่ยวข้อง การวิเคราะห์ข้อมูลเชิงคุณภาพดำเนินการด้วยขั้นตอนการวิเคราะห์ข้อมูลเชิงคุณภาพ 3 ขั้นตอนหลัก คือการจัดระเบียบข้อมูล การจัดหมวดหมู่ และการเชื่อมโยงข้อมูล (Connection) เพื่อนำเสนอสิ่งที่ค้นพบ (Dey, 1993) และการวิเคราะห์เนื้อหา (Content Analysis) โดยมีการกำหนดหมวดหมู่ด้วยกำหนดตามประเด็นเนื้อหาข้อมูลที่เก็บมาได้ และนำมาจัดโครงสร้าง เพราะจัดกลุ่มข้อมูลที่เก็บมาได้จากวิธีการต่าง ๆ



## ผลการวิจัย

หลังจากที่คณะผู้วิจัยได้เริ่มดำเนินการวิจัยเพื่อจัดตั้งการดำเนินงานของวิสาหกิจชุมชนอนุรักษ์พลาสติกบางบ่อและแปรรูปให้มีการดำเนินงานผลิตและจัดจำหน่ายผ่านเครือข่ายวิสาหกิจชุมชนในพื้นที่ต่าง ๆ ของประเทศไทย ภายใต้วัตถุประสงค์ในการดำเนินการวิจัย 3 ประการคือ 1) ศึกษาสภาพปัจจุบันของการบริหารจัดการองค์การของวิสาหกิจชุมชนอนุรักษ์พลาสติกบางบ่อและแปรรูป 2) พัฒนารูปแบบการบริหารจัดการวิสาหกิจชุมชนอนุรักษ์พลาสติกบางบ่อและแปรรูปเพื่อให้ สามารถดำเนินงานได้อย่างมีประสิทธิภาพ 3) นำเสนอแนวทางการจัดการช่องทางการจัดจำหน่ายสินค้าของวิสาหกิจชุมชนอนุรักษ์พลาสติกบางบ่อและแปรรูปผ่านเครือข่ายวิสาหกิจชุมชนในพื้นที่ต่าง ๆ ของประเทศไทย ผลงานวิจัยนี้มี 2 ขั้นตอน คือตอนที่ 1 การศึกษาสภาพปัจจุบันของการบริหารจัดการ และตอนที่ 2 การพัฒนาช่องทางการจัดจำหน่ายพลาสติกบางบ่อในพื้นที่ต่าง ๆ ของประเทศไทย

### ตอนที่ 1 การศึกษาสภาพปัจจุบันของการบริหารจัดการ

โดยผลการวิจัยสำหรับตอนที่ 1 คือการศึกษาสภาพปัจจุบันของการบริหารจัดการ พบว่าก่อนจะเริ่มดำเนินการวิจัย วิสาหกิจชุมชนอนุรักษ์พลาสติกบางบ่อและแปรรูปยังไม่มีมีการประกอบกิจการร่วมกันระหว่างสมาชิกมาก่อน แต่เมื่อคณะผู้วิจัยได้ริเริ่มและชักชวนสมาชิกให้มาร่วมดำเนินการตามเจตนารมณ์ที่ตั้งไว้ว่า ต้องการอนุรักษ์สิ่งแวดล้อมและการแปรรูปด้วยวิถีดั้งเดิมแบบชาวบางบ่อ จึงได้รวมตัวกันเพื่อเริ่มดำเนินการด้วยการกำหนดวัตถุประสงค์ของกลุ่ม คือ ต้องการส่งมอบอาหารที่ดีมีคุณภาพและรสชาติอร่อยปลอดภัยจากชุมชนบางบ่อให้กับผู้บริโภคในราคาที่เป็นธรรม ภายใต้หน้าที่พื้นฐานทางธุรกิจเบื้องต้น 3 ด้าน คือการผลิต การบัญชี การจัดจำหน่าย ซึ่งได้นำมากำหนดโครงสร้างในการทำงานของกลุ่มขึ้นมา ผลที่ได้รับจากการวิจัยพบว่าการบริหารจัดการของวิสาหกิจชุมชนอนุรักษ์พลาสติกบางบ่อและแปรรูป ขึ้นอยู่กับปัจจัยหลัก 3 ด้าน คือ ผู้นำ การจัดการกลุ่ม และด้านเงินลงทุน

ด้านผู้นำ พบว่าผู้นำกลุ่มวิสาหกิจอนุรักษ์พลาสติกบางบ่อและแปรรูปเป็นที่ยอมรับอย่างกว้างขวางทั้งจากกลุ่มเกษตรกรพลาสติกในจังหวัดสมุทรปราการและจากหน่วยงานราชการของจังหวัดสมุทรปราการ ได้รับการยกย่องให้เป็น “ปราชญ์พลาสติก” เนื่องจากมีความรู้และความเชี่ยวชาญในการเพาะเลี้ยงและแปรรูปพลาสติกด้วยภูมิปัญญาของบางบ่อดั้งเดิม อีกทั้งเป็นประธานกลุ่มเกษตรกรพลาสติกแปลงใหญ่ จังหวัดสมุทรปราการ ทำให้ได้รับความเชื่อถือจากสมาชิกกลุ่มวิสาหกิจที่จัดตั้งขึ้น และเมื่อคณะผู้วิจัยได้เริ่มทดลองผลักดันให้เกิดการดำเนินงานร่วมกันในนามของวิสาหกิจชุมชนอนุรักษ์พลาสติกบางบ่อและแปรรูปขึ้นในปี พ.ศ. 2562 ประธานกลุ่มวิสาหกิจได้แสดงศักยภาพของผู้นำโดยสามารถจูงใจให้สมาชิกกลุ่มมารวมตัวกันเพื่อกำหนดวัตถุประสงค์ในการดำเนินงานร่วมกันและแบ่งภาระหน้าที่ตามแผนผังโครงสร้างการดำเนินงานของกลุ่มอย่างเป็นระบบ ทั้งนี้กลุ่มได้ตกลงว่าจะจัดจำหน่ายพลาสติกแตกเดี่ยว พลาสติกหอม พลาสติกกรอบ น้ำพริกพลาสติก และสินค้าอื่น ๆ ที่สมาชิกได้ทำการผลิตและนำมาจำหน่าย อาทิผลไม้แช่อิ่ม ขนมไทย โดยกำหนดกฎระเบียบการดำเนินงานไว้ดังนี้ 1.สินค้าทุกประเภทของกลุ่มฯ จะถูกติดสติ๊กเกอร์ วิสาหกิจชุมชนอนุรักษ์พลาสติกบางบ่อและแปรรูป เพื่อบ่งบอกถึงที่มาของสินค้า และเพื่อรับประกันคุณภาพของ



สินค้าโดยกลุ่มฯเอง 2.ให้สมาชิกสามารถนำสินค้าอื่น ๆ ที่เกี่ยวกับการบริโภคมาร่วมจำหน่ายได้โดยจะต้องเป็นสินค้าอาหารปลอดภัยไม่ใช่สารเคมี 3.ให้นำกำไรในการขายสินค้า ร้อยละ 10 มารวมเป็นเงินทุนสำหรับการดำเนินงานของกลุ่ม ให้หักจากกำไรในการขายสินค้า ร้อยละ 10 การกำหนดกฎระเบียบในการดำเนินงานทั้ง 3 ข้อข้างต้นนี้ เพื่อให้สมาชิกทุกคนมีส่วนร่วมในกระบวนการกลุ่มและสามารถสร้างรายได้เสริมร่วมกัน ถึงแม้ว่าจะไม่ได้เป็นผู้แปรรูปพลาสติกเพราะเป็นเกษตรกรผู้เลี้ยงเพียงอย่างเดียวก็ตาม โดยกลุ่มได้ร่วมให้คำขวัญในการทำงานว่า “เราจะไม่ทิ้งกัน” ในทุกสัปดาห์มีการจัดประชุม การแสดงความคิดเห็น การระดมสมอง และการแบ่งภาระหน้าที่ความรับผิดชอบ โดยที่ผู้นำกลุ่มร่วมการติดตามงานและส่งเสริมให้เกิดการแก้ไขปัญหาย่างสร้างสรรค์ กลุ่มมีการเรียนรู้ร่วมกันและนำปัญหาที่พบมาระดมสมองเพื่อจัดทำเป็นมาตรฐานในการทำงานของกลุ่ม อาทิการที่สมาชิกกลุ่มไม่มีการจดบันทึกบัญชีรายรับรายจ่าย และบัญชีต้นทุนของสินค้า ทำให้เกิดปัญหาในการตั้งราคาสินค้า เพราะไม่ทราบว่ามีต้นทุนเท่าไรจากค่าใช้จ่ายด้านใดบ้าง กลุ่มจึงเริ่มให้สมาชิกจดบันทึกรายการค่าใช้จ่ายทั้งหมด เพื่อนำมาใช้เป็นข้อมูลในการตั้งราคาสินค้า นอกจากนี้ เมื่อได้เริ่มนำสินค้าไปจำหน่ายจริง ยังพบว่ากลุ่มขาดเอกสารใบส่งของและใบเสร็จรับเงินอย่างเป็นทางการ จึงได้ลงมติให้ทำตราประทับเพื่อใช้ในเอกสารต่าง ๆ ที่ต้องติดต่อกับหน่วยงานภายนอก โดยรายได้จากการนำสินค้าไปจำหน่าย จะถูกหักออก 10 เปอร์เซ็นต์ เพื่อนำมาเป็นเงินทุนสำรองสำหรับการดำเนินงาน ซึ่งเป็นประเด็นสำคัญเนื่องจากที่ผ่านมาก่อนหน้านี้ วิสาหกิจชุมชนอนุรักษ์พลาสติกบางบ่อและแปรรูปขาดเงินทุนในการดำเนินงาน ทำให้ไม่สามารถรวมกลุ่มได้ ประเด็นเรื่องเงินลงทุนจึงเป็นสิ่งสำคัญที่จะทำให้วิสาหกิจชุมชนอนุรักษ์พลาสติกบางบ่อและแปรรูปสามารถดำเนินการต่อไปได้หรือไม่ ซึ่งสมาชิกกลุ่มได้มีความเห็นพ้องกันว่า จะเริ่มดำเนินการอย่างค่อยเป็นค่อยไปในช่วงเริ่มแรกเพราะไม่ยากให้สมาชิกต้องเดือดร้อนจากการระดมทุน

## ตอนที่ 2 การพัฒนาช่องทางการจัดจำหน่ายพลาสติกบางบ่อในพื้นที่ต่าง ๆ ของประเทศไทย

แนวทางสู่การพัฒนาช่องทางการจัดจำหน่ายพลาสติกบางบ่อผ่านได้พัฒนาบนพื้นฐานของการถอดบทเรียนจากวิสาหกิจชุมชนที่ประสบความสำเร็จจากวิสาหกิจชุมชนที่ประสบความสำเร็จ 2 กลุ่ม เพื่อทำการเปรียบเทียบและนำมาปรับปรุง ประกอบด้วย วิสาหกิจชุมชนปลานิล และกลุ่มเกษตรกรอินทรีย์สนามชัยเขต โดยกลุ่มแรกเป็นผลิตภัณฑ์ปลาน้ำจืดเหมือนกัน แต่เป็นผลิตภัณฑ์ที่ได้รับมาตรฐาน อย. มีกระบวนการทำงานเป็นกลุ่มและมีโครงสร้างที่ชัดเจนในการแบ่งงานทำ และมีฝ่ายจัดจำหน่ายที่ออกไปจำหน่ายสินค้าตามงานต่าง ๆ เป็นหลัก ส่วนกลุ่มเกษตรกรอินทรีย์สนามชัยเขต เป็นกลุ่มขนาดใหญ่ที่มีสมาชิกถึง 418 ราย ที่ดำเนินการผลิตพืชผักแบบอินทรีย์ มีโครงสร้างการทำงานที่ชัดเจน และมีฝ่ายตลาดรับซื้อผลิตภัณฑ์จากสมาชิกมาดำเนินการทางการตลาดผ่านตลาดสีเขียวโดยเฉพาะ เนื่องจากการผลิตของกลุ่มได้รับการรับรองมาตรฐานเกษตรกรอินทรีย์แห่งประเทศไทย ร่วมกับสถาบันเกษตรกรอินทรีย์สากล (International Federation of Organic Agriculture Movements หรือ IFOAM) การศึกษาในครั้งนี้จะจึงได้นำเสนอช่องทางการจัดจำหน่ายสำหรับพลาสติกของกลุ่มวิสาหกิจฯ ไว้ 3 ช่องทาง คือ 1) ช่องทางการจัดจำหน่ายผ่านกลุ่มวิสาหกิจชุมชนในพื้นที่ต่าง ๆ ของ





ประเทศไทย 2) ช่องทางการจัดจำหน่ายผ่านไปรษณีย์ไทย และ 3) ช่องทางการจัดจำหน่ายที่มหาวิทยาลัยหัวเฉียวเฉลิมพระเกียรติ ผลการวิจัยมีดังนี้

### 1) ช่องทางการจัดจำหน่ายผ่านกลุ่มวิสาหกิจชุมชนในพื้นที่ต่าง ๆ ของประเทศไทย

กลุ่มวิสาหกิจชุมชนอนุรักษ์พลาสติกบางป่อและแปรรูปร่วมกับคณะผู้วิจัย ได้ดำเนินการหาเครือข่ายวิสาหกิจชุมชนจากพื้นที่ต่าง ๆ ของประเทศไทยเพื่อพัฒนาการจัดจำหน่ายร่วมกัน โดยใช้การกำหนดขอบเขตพื้นที่ แบ่งออกเป็นภาคเหนือ ภาคกลาง ภาคอีสาน และภาคใต้ จำนวนภาคละ 10 วิสาหกิจชุมชน ผลจากการประสานงานมีจำนวนวิสาหกิจชุมชนที่ตอบรับการร่วมมือกันจัดจำหน่ายจำนวน 1 กลุ่ม คือกลุ่มวิสาหกิจชุมชน มะดันแปรรูป ต.ท่าข้าม จ.นครนายก โดยทางกลุ่มวิสาหกิจชุมชน มะดันแปรรูป ต.ท่าข้าม จ.นครนายก ได้รับพลาสติกอบกรอบไปจำหน่ายร่วมกับผลิตภัณฑ์ของกลุ่มในการออกบูธสินค้าร่วมกับหน่วยราชการเนื่องจากสามารถเก็บไว้ได้นาน และทีมวิจัยได้รับสินค้าของกลุ่มมะดันมาจำหน่ายให้กับบุคลากรของมหาวิทยาลัยหัวเฉียวเฉลิมพระเกียรติ และได้เชิญกลุ่มมะดันมาร่วมประชุมเชิงปฏิบัติการร่วมกับกลุ่มพลาสติกเพื่อพัฒนาช่องทางการจัดจำหน่ายร่วมกัน โดยผ่านบริษัท ไปรษณีย์ไทย จำกัด และช่องทางการจัดจำหน่ายที่มหาวิทยาลัยหัวเฉียวเฉลิมพระเกียรติ

ตารางที่ 1 ผลการติดต่อวิสาหกิจชุมชนในพื้นที่ต่าง ๆ ของประเทศไทยเพื่อพัฒนาการจัดจำหน่ายร่วมกัน

| พื้นที่                                  | ภาคเหนือ | ภาคกลาง | ภาคอีสาน | ภาคใต้ |
|--|----------|---------|----------|--------|
| จำนวนวิสาหกิจชุมชนที่ทำการติดต่อ         | 10       | 10      | 10       | 10     |
| จำนวนวิสาหกิจชุมชนที่ตอบรับเป็นเครือข่าย | 0        | 1       | 0        | 0      |

### 2) ช่องทางการจัดจำหน่ายผ่านบริษัท ไปรษณีย์ไทย จำกัด

เพื่อให้ผลิตภัณฑ์จากพลาสติกบางป่อ มีช่องทางการจัดจำหน่ายร่วมกับเครือข่ายวิสาหกิจชุมชนไปยังพื้นที่ต่าง ๆ ของประเทศไทย คณะผู้วิจัยได้พัฒนารูปแบบการจัดจำหน่ายผ่านตัวกลาง (Good Boy) ที่ส่งเสริมและสนับสนุนวิสาหกิจชุมชนทั่วประเทศไทย ให้สามารถจัดจำหน่ายสินค้าทั้งในรูปแบบออนไลน์และออฟไลน์ได้อย่างมีประสิทธิภาพ ซึ่งบริษัท ไปรษณีย์ไทย จำกัด เป็นองค์กรด้านกิจการสื่อสารที่อยู่คู่กับสังคมไทยมาเป็นเวลานาน และในปัจจุบัน บริษัท ไปรษณีย์ไทย จำกัด ได้กำหนดวิสัยทัศน์ในการดำเนินงาน คือ “ เป็นผู้ให้บริการไปรษณีย์และบริการ e-Commerce Logistics ครบวงจรด้วยมาตรฐานสากลที่ผู้ใช้บริการไทยนึกถึงเป็นลำดับแรก” พร้อมทั้งจัดตั้งหน่วยงานสนับสนุนวิสาหกิจชุมชนขึ้น เพื่อการจัดจำหน่ายสินค้าทั่วประเทศ โดยการจัดจำหน่าย ณ ที่ทำการไปรษณีย์ และจัดจำหน่ายบนเว็บไซต์ Thailandpostmart.com ในครั้งนี้ คณะผู้วิจัยได้ติดต่อขอความร่วมมือในการจัดจำหน่ายผลิตภัณฑ์พลาสติกบางป่อผ่านช่องทางจำหน่ายสินค้าทั้งแบบออนไลน์และออฟไลน์ของบริษัท ไปรษณีย์ไทย ซึ่งนอกจากจะมีสินค้าพลาสติกจากวิสาหกิจชุมชนอนุรักษ์พลาสติกบางป่อและแปรรูป ยังมีสินค้าจากวิสาหกิจชุมชนและผู้ประกอบการพลาสติกบางป่อรายอื่นๆ

เข้าร่วมโครงการพัฒนาการขายผ่านไปรษณีย์ไทยอีก 4 ราย คือ วิสาหกิจชุมชนชนแม่อำวนวยปลาสดบางบ่อ วิสาหกิจชุมชนชนแสนสมบูรณ์ปลาสดบางบ่อ วิสาหกิจชุมชนชนแม่ניתยาบางบ่อ และสลัดสดปลาสดบางบ่อ ร่วมกับ 1 เครือข่ายวิสาหกิจชุมชนคือ วิสาหกิจชุมชนกลุ่มแปรรูปมะดัน ตำบลท่าทราย จังหวัดนครนายก ผู้ประกอบการทั้งหมดได้เข้าร่วมประชุมเชิงปฏิบัติการเพื่อการจำหน่ายสินค้าผ่านไปรษณีย์ไทยพร้อมกัน โดยมีเจ้าหน้าที่จากบริษัท ไปรษณีย์ไทย จำกัด มาให้การอบรมที่มหาวิทยาลัยหัวเฉียวเฉลิมพระเกียรติ และให้สิทธิพิเศษสำหรับผู้ประกอบการที่เข้าร่วมโครงการกับมหาวิทยาลัยด้วยการยกเว้นค่าธรรมเนียมต่าง ๆ เป็นจำนวนเงินตั้งแต่ 20,000-50,000 บาท (ขึ้นอยู่กับจำนวนสินค้าที่ทำรายการ) พร้อมทั้งลดค่าใช้จ่ายในการขนส่งให้เป็นกรณีพิเศษ ทำให้ผู้ประกอบการสามารถนำสินค้าไปโพสต์จำหน่ายบนเว็บไซต์ของไปรษณีย์ไทย และจัดจำหน่ายได้ทุกพื้นที่ของประเทศไทย ผลจากการร่วมมือกับบริษัท ไปรษณีย์ไทย จำกัด พบว่า วิสาหกิจชุมชนที่มีความพร้อมและสามารถจัดจำหน่ายผ่านไปรษณีย์ไทย ทำได้ 1 ราย คือ วิสาหกิจชุมชนแม่อำวนวยปลาสดบางบ่อ เริ่มมียอดการสั่งซื้อสินค้าเข้ามาในเดือนมกราคม 2563 เป็นจำนวนส่วนวิสาหกิจชุมชนรายอื่นๆ ยังต้องการให้พัฒนาเรื่องวิธีการโพสต์ขายออนไลน์อีกครั้ง เนื่องจากยังไม่ชำนาญซึ่งทางมหาวิทยาลัยจะได้จัดประชุมเชิงปฏิบัติการร่วมกับบริษัทไปรษณีย์ไทยอีกครั้งในปี พ.ศ. 2563



ภาพที่ 3 หลักฐานการจัดจำหน่ายผ่านบริษัท ไปรษณีย์ไทย จำกัด

ที่มา : วิสาหกิจชุมชนปลาสดแม่อำวนวย

### 3 ) ช่องทางการจัดจำหน่ายที่มหาวิทยาลัยหัวเฉียวเฉลิมพระเกียรติ

มหาวิทยาลัยหัวเฉียวเฉลิมพระเกียรติมีพื้นที่ติดต่อกับอำเภอบางบ่อ จังหวัดสมุทรปราการ และมีบุคลากร จำนวนกว่า 2,000 คน ภายในมหาวิทยาลัยมีการจำหน่ายพืชผักปลอดสารที่มหาวิทยาลัยได้ทำการเพาะปลูกเองและนำมาจำหน่ายให้กับบุคลากรในราคาขอมเยา โดยมีวัตถุประสงค์เพื่อให้บุคลากรของมหาวิทยาลัยมีโอกาสบริโภคพืชผักปลอดสารเพื่อสุขภาพที่ดี ด้วยเหตุนี้คณะผู้วิจัยจึงได้ติดต่อประสานกับมหาวิทยาลัยหัวเฉียวเฉลิมพระเกียรติเพื่อนำสินค้าจากวิสาหกิจชุมชนอนุรักษ์ปลาสดบางบ่อและแปรรูปมาร่วมจัดจำหน่าย ผลการวิจัยพบว่าวิสาหกิจชุมชนอนุรักษ์ปลาสดบางบ่อและแปรรูปสามารถขายสินค้าได้รวมทั้งสิ้น 21,000 บาท ภายในระยะเวลา 10 วัน โดยมีกำไรรวม 10,420 บาท และสามารถหักเงินจากกำไร 10 เปอร์เซ็นต์ เป็นจำนวน 1,042 บาท เพื่อนำมาเป็นต้นทุนในการดำเนินงานของกลุ่ม อย่างไรก็ตาม ผลการวิจัยยังพบว่า มีปัญหาที่ต้องได้รับการแก้ไขและปรับปรุงเพิ่มเติมอีกหลายประการจากการแสดงความคิดเห็นของผู้ซื้อสินค้า เช่น บรรจุภัณฑ์ของกลุ่มวิสาหกิจยังไม่ีข้อมูลที่ผู้บริโภคต้องการ เช่น ส่วนประสมต่าง



ๆ น้ำหนัก วันเดือนปีที่ผลิตและวันเดือนปีที่หมดอายุ เป็นต้น นอกจากนี้เอกสารที่จำเป็นต้องใช้สำหรับการจัดจำหน่ายเช่นใบส่งของและใบเสร็จรับเงินที่เป็นทางการ ทางกลุ่มยังไม่มีเวลาที่มาส่งสินค้าใช้วิธีเขียนรายการส่งสินค้าใส่กระดาษเปล่า และใช้ใบเสร็จแบบไม่มีตรารับรอง ซึ่งไม่ถูกระเบียบของมหาวิทยาลัย ทำให้กลุ่มต้องจัดทำตราประทับที่มีสัญลักษณ์วิสาหกิจชุมชนอนุรักษ์พลาสติกบางบ่อและแปรรูปขึ้นมาใช้เพื่อให้ตรงตามระเบียบของมหาวิทยาลัย ปัญหาอีกประการที่พบคือ การขนส่งสินค้ายังขาดความสม่ำเสมอเพราะใช้ความสมัครใจจากสมาชิกกลุ่มเพื่อนำสินค้ามาส่ง สินค้าจึงถูกนำมาส่งเมื่อสมาชิกสะดวก หากไม่สะดวกจะต้องรอวันถัดไป ทำให้ขาดความน่าเชื่อถือในการทำธุรกิจ และเมื่อขายสินค้าได้แล้วยังมีปัญหาเรื่องการชำระค่าสินค้าจากกองคลังผ่านระบบธนาคารบนมือถือ ซึ่งสมาชิกจำนวน 7 รายใน 8 ราย ไม่ใช้ระบบธนาคารผ่านมือถือ ทำให้การชำระค่าสินค้าจากกองคลังเกิดความล่าช้า ปัญหาสุดท้ายที่จำเป็นต้องได้รับการแก้ไขคือ การทำบัญชีต้นทุนที่ถูกต้อง เนื่องจากสมาชิกใช้วิธีคำนวณต้นทุนอย่างคร่าวๆ ทำให้การคำนวณรายได้และกำไรมีความคลาดเคลื่อน ส่งผลต่อการดำเนินธุรกิจของกลุ่มวิสาหกิจในอนาคตทำให้การขยายตลาดและการตรวจสอบเพื่อความถูกต้องทำได้ยาก

### สรุปและอภิปรายผลการวิจัย

กลุ่มวิสาหกิจชุมชนอนุรักษ์พลาสติกบางบ่อและแปรรูปมีศักยภาพเพียงพอที่เริ่มดำเนินธุรกิจชุมชนในช่วงเริ่มต้น หากแต่ยังคงต้องเผชิญกับปัญหาและอุปสรรคในการดำเนินงานอีกหลายประการ สาเหตุเพราะขาดเงินทุนสำหรับการพัฒนาและปรับปรุงคุณภาพสินค้าและบรรจุภัณฑ์ให้ที่มีมาตรฐานเทียบเท่าวิสาหกิจชุมชนอื่น ๆ ประกอบกับตอนนี้กลุ่มมีจำนวนสมาชิกเพียงแค่ 8 ราย ทำให้ไม่สามารถระดมเงินทุนเพื่อนำมาพัฒนาได้เพียงพอ ด้วยเหตุนี้จึงจำเป็นต้องเริ่มดำเนินการแบบค่อยเป็นค่อยไป คือ ให้สมาชิกเริ่มหาเงินทุนในการดำเนินงานร่วมกันและผลัดกันนำสินค้ามาจำหน่ายในนามของวิสาหกิจชุมชนตามช่องทางที่จัดจำหน่ายที่ได้รับความเชื่อถือและไว้วางใจ เช่น การจัดจำหน่ายร่วมกับวิสาหกิจชุมชนที่เป็นเครือข่าย การจัดจำหน่ายในมหาวิทยาลัยหัวเฉียวเฉลิมพระเกียรติ ที่เป็นเช่นนี้เนื่องจากสินค้ายังขาดมาตรฐาน อย. และบรรจุภัณฑ์ที่มีข้อมูลชัดเจน ในเรื่องส่วนประกอบ อายุของสินค้า น้ำหนัก ราคา อันเนื่องมาจากการขาดเงินทุนสำหรับการพัฒนาให้ตรงตามความต้องการของผู้บริโภค แต่ถ้าหากกลุ่มวิสาหกิจอนุรักษ์พลาสติกและแปรรูป สามารถดำเนินการจำหน่ายอย่างค่อยเป็นค่อยไป และสะสมเงินทุนจากการหักกำไร 10 เปอร์เซ็นต์ จะสามารถมีเงินทุนเพิ่มขึ้นเรื่อย ๆ ทั้งนี้ ขึ้นอยู่กับความสามัคคีของสมาชิกที่จะอดทนทำธุรกิจร่วมกันอย่างต่อเนื่อง สอดคล้องกับ เชิดชัย ชูระแพง (2551) เรื่องปัญหาด้านเศรษฐกิจ ต้นทุนสูงรายต่ำของวิสาหกิจชุมชน และปัญหาด้านอื่น ๆ

ด้วยเหตุนี้ การดำเนินกิจการของวิสาหกิจชุมชนอนุรักษ์พลาสติกบางบ่อและแปรรูปภายใต้เป้าหมายการอนุรักษ์อาชีพการเลี้ยงปลาสดและการแปรรูปตามภูมิปัญญาดั้งเดิมของอำเภอบางบ่อ จึงควรได้รับการส่งเสริมสนับสนุนจากหน่วยงานต่าง ๆ ทั้งภาครัฐและเอกชนเพื่อให้สามารถขับเคลื่อนไปได้อย่างมีประสิทธิภาพ โดยความร่วมมือระหว่างองค์การปกครองส่วนท้องถิ่น เกษตรอำเภอ พัฒนาชุมชน สหกรณ์อำเภอ ธนาคาร



เพื่อการเกษตรและสหกรณ์ ธนาคารออมสิน และมหาวิทยาลัยในท้องถิ่นที่ผ่านการวางแผนการดำเนินงานเพื่อการสนับสนุนร่วมกันให้เกิดการใช้ทรัพยากรที่แต่ละหน่วยงานมีอยู่มาใช้ให้เกิดประโยชน์สูงสุดจนสามารถส่งเสริมผลักดันให้เกษตรกรและผู้ประกอบการพลาสติกบางบ่อเกิดรายได้ที่ดี มีเศรษฐกิจหมุนเวียนสามารถพึ่งพาตนเองได้ ลดภาระจากการกู้ยืมเงินเพื่อนำมาใช้ในการประกอบอาชีพได้ ผ่านการพัฒนากลุ่มเกษตรกรและผู้แปรรูปในท้องถิ่น ด้วยการให้ความรู้ในด้านการเงิน การทำบัญชีค่าใช้จ่าย และความรู้เกี่ยวกับการทำธุรกิจให้ตรงตามความต้องการของผู้บริโภคที่มีพฤติกรรมการค้าเปลี่ยนไปเริ่มหันมานิยมซื้อสินค้าออนไลน์กันเพิ่มมากขึ้น เป็นการพัฒนาวิสาหกิจชุมชนให้สามารถทำธุรกิจให้เท่าทันกับการเปลี่ยนแปลงสอดคล้องกับ กษมาพร พวงประยงค์ และนพพร จันทรนำชู (2556) และ นครกาญจนา ไชยเมือง (2558) ได้เสนอให้สร้างการเรียนรู้ทั้งภายในและจากภายนอกชุมชน โดยการจัดกิจกรรมแลกเปลี่ยนเรียนรู้ และการพัฒนาวิสาหกิจชุมชนให้มีการเติบโตและพัฒนาไปสู่การพึ่งพาตนเองได้ในระยะยาว มีความตื่นตัวกับสิ่งแวดล้อมที่เปลี่ยนแปลง มีความสามัคคีกับการสร้างเอกลักษณ์ และมีความอดทนสูงต่อความคิดและไอเดียใหม่ๆ

ประเด็นถัดมา คือ เรื่องผู้นำที่เป็นปัจจัยสำคัญต่อความสำเร็จของวิสาหกิจชุมชนที่เป็นองค์กรในระดับท้องถิ่นที่สมาชิกส่วนใหญ่เป็นชาวบ้านในชุมชนมีประสบการณ์ในการประกอบธุรกิจไม่มากนัก โดยผู้นำควรมีวิสัยทัศน์ในระยะยาว และมองหาโอกาสในทุกสถานการณ์ การเปิดโอกาสให้สมาชิกเข้ามามีส่วนร่วมในการดำเนินงานด้วยการจัดประชุมกลุ่มอย่างสม่ำเสมอรับฟังความคิดเห็นของสมาชิกและนำมาพัฒนากลุ่มอย่างจริงจัง จะทำให้กลุ่มเกิดพลังในการขับเคลื่อนได้ดียิ่งขึ้น ซึ่งสอดคล้องกับแนวคิดองค์การแห่งการเรียนรู้ (Senge, 1990) ที่ว่าการเรียนรู้เกิดขึ้นเมื่อสมาชิกขององค์กรตอบสนองต่อสิ่งแวดล้อมผ่านข้อผิดพลาดและทำการแก้ไขแล้ว แล้วจะถูกนำมาเป็นรูปแบบการจัดการขององค์กรการเรียนรู้ไม่เพียงควบคุมกระบวนการในปัจจุบันแต่ยังรวมถึงการแก้ไขวัฒนธรรม นโยบาย เป้าหมายกลยุทธ์และโครงสร้างองค์กร การเปลี่ยนแปลงขึ้นอยู่กับการสะท้อนความคิดเห็นของผู้คนเป็นภาพสะท้อนของวงจรแห่งการเรียนรู้นำไปสู่องค์ความรู้ใหม่ทางวิทยาศาสตร์ (Argyris and Schon, 1978) และถ้าวิสาหกิจชุมชนมีผู้นำที่ความรู้และความสามารถในการบริหารจัดการระบบต่าง ๆ เช่น การจัดซื้อจัดหาวัตถุดิบที่มีคุณภาพและราคาที่เหมาะสม การผลิตที่ได้มาตรฐาน เช่น อ.ย., มาตรฐานหนึ่งตำบลหนึ่งผลิตภัณฑ์ ฯลฯ ระบบในการกระจายสินค้า การหาช่องทางการจัดจำหน่าย การแสวงหาแหล่งเงินทุน ฯลฯ กลุ่มวิสาหกิจจะสามารถประกอบการให้เกิดรายได้และกำไรในการดำเนินงาน ซึ่งจะกลายมาเป็นเงินปันผล หรือรายได้ในรูปแบบค่าตอบแทนให้กับสมาชิกในกลุ่มได้สอดคล้องกับ สุพัตรา รักการศิลป์ และคณะ (2557) ที่ได้นำเสนอบทบาทของผู้นำ 3 ด้าน คือ ด้านอำนวยความสะดวก ด้านเอื้อประโยชน์ และด้านประสานเชื่อมโยงเครือข่าย นอกจากนี้ผู้นำกลุ่มต้องมีคุณลักษณะของการเป็นผู้นำที่ดี คือมีความเข้มแข็ง มีความเสียสละ สามารถสร้างความไว้วางใจจนก่อให้เกิดการยอมรับเชื่อถือ นำมาซึ่งความสามัคคีในการดำเนินงาน สมาชิกกลุ่มพร้อมที่รับฟังและดำเนินงานตามทิศทางที่ได้ร่วมกันวางแผนเอาไว้ ผู้นำควรมีวิสัยทัศน์ที่เปิดกว้าง พร้อมสำหรับการแลกเปลี่ยนเรียนรู้ซึ่งกันและกันทั้งภายในกลุ่มและภายนอกกลุ่ม ทำให้เกิดกระบวนการเปรียบเทียบ Benchmarking (Stapenhurst, 2009; Bogan & English, 1994) และนำข้อดีของกลุ่มอื่นมาปรับใช้ในการดำเนินงาน เน้นการมีคุณภาพชีวิตที่ดีของ



สมาชิก มีการจ่ายเงินปันผลและสวัสดิการให้กับสมาชิกกลุ่ม วางแนวทางเพื่อให้กลุ่มเกิดการปรับเปลี่ยนวิถีการพึ่งพิงปัจจัยต่าง ๆ ไปสู่การพึ่งพาตนเอง โดยอาศัยทรัพยากรและปัจจัยต่าง ๆ ที่ชุมชนมี เพื่อให้ชุมชนสามารถดำรงอยู่ได้จากผลลัพธ์ที่ชุมชนดำเนินการในรูปแบบต่าง ๆ เช่น ผลผลิต รายได้ หรือกำไรจากการดำเนินงาน (สัจจา บรรจงศิริ และ พนิดา ไพรณาริ, 2554; นุรน์ซมาร์ แวโด, 2557) สอดคล้องกับงานวิจัยของงานวิจัยของ สุพัตรา รักการศิลป์ ปิยาภรณ์ ศิริภานุมาศ และสาธิต ผลเจริญ (2557) ที่ได้ทำการศึกษาบทบาทของผู้นำที่มีต่อกระบวนการจัดการวิสาหกิจชุมชนที่ประสบความสำเร็จภายใต้โครงการสินค้าประเภทหนึ่งตำบลหนึ่งผลิตภัณฑ์ ระดับ 5 ดาว ของจังหวัดบุรีรัมย์ โดยพบว่า บทบาทผู้นำกลุ่มวิสาหกิจชุมชนอนุรักษ์ปลา สลิดบางบ่อและแปรรูปมีหลายด้าน เช่น ด้านอำนวยความสะดวกเพื่อกลุ่มด้วยการประสานงานติดต่อกับหน่วยงานราชการต่าง ๆ การเอื้อประโยชน์ด้วยการเปิดโอกาสสมาชิกที่ต้องการเข้าร่วมกลุ่มสามารถเข้ามาเป็นสมาชิกได้

อย่างไรก็ตาม วิสาหกิจชุมชนอนุรักษ์ปลา สลิดบางบ่อและแปรรูปยังอยู่ในระยะเริ่มต้นที่ต้องมีการปรับปรุงการดำเนินงานอยู่อีกมาก เช่น ระบบบัญชี ระบบการบริหารงานในกลุ่ม ระบบการจัดจำหน่าย การปรับปรุงผลิตภัณฑ์ (ชนพงษ์ อภรณ์พิศาล, 2560) ในด้านการพัฒนาช่องทางการจัดจำหน่าย วิสาหกิจชุมชนอนุรักษ์ปลา สลิดบางบ่อและแปรรูปประสบความสำเร็จในการร่วมมือกับวิสาหกิจชุมชนแปรรูปมะดัน อ.ท่าทราย จ.นครนายก ในการแลกเปลี่ยนสินค้ากันเพื่อนำไปจัดจำหน่ายในพื้นที่ของแต่ละฝ่าย เพราะวิสาหกิจชุมชนแปรรูปมะดันมีผู้นำเป็นคนรุ่นใหม่ มีวิสัยทัศน์ทางการตลาดแบบก้าวหน้า ต้องการเปิดตลาดให้กว้างมากกว่าเดิม จึงสนใจที่จะร่วมมือเป็นเครือข่ายเพื่อการพัฒนาช่องทางการจัดจำหน่ายร่วมกัน ทำให้เกิดการแลกเปลี่ยนสินค้าเพื่อทดลองจัดจำหน่ายในระยะต้นได้ และได้ตกลงที่จะร่วมมือดำเนินงานร่วมกันต่อไปในอนาคต โดยงานวิจัยนี้ได้จัดกิจกรรมเพื่อให้ทางกลุ่มวิสาหกิจชุมชนอนุรักษ์ปลา สลิดบางบ่อและแปรรูปสามารถสร้างเครือข่ายและช่องทางการหาการสนับสนุนจากภายนอกส่งเสริมศักยภาพการดำเนินงานให้มีความเข้มแข็งเพิ่มมากขึ้น เช่น กิจกรรมแลกเปลี่ยนเรียนรู้การดำเนินงานกับกลุ่มเกษตรกรอินทรีย์ สนามชัยเขต และกลุ่มวิสาหกิจชุมชนปลานิลแปลงใหญ่ ต.ท่าข้าม การประชุมเชิงปฏิบัติการเพื่อพัฒนาช่องทางการจัดจำหน่ายกับ บริษัท ไปรษณีย์ไทย จำกัด ร่วมกับวิสาหกิจผู้แปรรูปปลา สลิดบางบ่ออื่น ๆ ที่ไม่อยู่ในกลุ่มอีก 4 ราย เพื่อเป็นการสร้างความสัมพันธ์ที่ดีและเพื่อความร่วมมือกันในอนาคต แต่อย่างไรก็ตาม ผู้วิจัยพบว่ากลุ่มวิสาหกิจอนุรักษ์ปลา สลิดบางบ่อและแปรรูปมีปัญหาในการดำเนินในหลายด้านตามที่ได้รายงานในผลการวิจัย สอดคล้องกับงานวิจัยของเชิดชัย ชูระแพง (2551) ที่ได้ศึกษาการพัฒนาแบบเครือข่ายวิสาหกิจชุมชนเพื่อเพิ่มช่องทางการจัดจำหน่ายสินค้าของโครงการตามพระราชประสงค์ดอนขุนห้วย จังหวัดเพชรบุรี เช่น ปัญหาทางด้านเศรษฐกิจ ต้นทุนสูงรายได้ต่ำ ปัญหาด้านโครงสร้างพื้นฐานการเดินทางเพื่อไปจำหน่ายสินค้าไม่ได้รับความสะดวก ปัญหาด้านแหล่งน้ำ ขาดแคลนน้ำอุปโภคบริโภค ปัญหาด้านสาธารณสุข สารพิษตกค้าง ปัญหาด้านการศึกษา ศาสนา และวัฒนธรรมท้องถิ่น ขาดทุนการศึกษา สอดคล้องกับการดำเนินการของกลุ่มวิสาหกิจชุมชนอนุรักษ์ปลา สลิดบางบ่อและแปรรูปที่มีความต้องการการสนับสนุนทางการเงิน

ส่วนสาเหตุที่การจัดจำหน่ายร่วมกับเครือข่ายวิสาหกิจชุมชนในพื้นที่รายอื่น ๆ ไม่ประสบความสำเร็จนั้น เนื่องมาจากวิสาหกิจชุมชนส่วนใหญ่ เป็นการรวมตัวของธุรกิจในระดับชุมชนเพื่อจำหน่ายสินค้าท้องถิ่นตนเอง การจัดจำหน่ายเป็นการไปร่วมออกแสดงสินค้าตามงานต่าง ๆ หรือ การจัดจำหน่ายตามตลาดท้องถิ่น จึงยังไม่พร้อมที่จะรวมตัวกันเป็นเครือข่ายเพื่อจำหน่ายสินค้าของพันธมิตรเครือข่าย ดังที่ ธารทิพย์ ธรรมสอนและคณะ (2549) ได้นำเสนอว่า กลุ่มวิสาหกิจชุมชนมีปัญหาที่คล้ายคลึงกัน คือ ปัญหาด้านการจัดการองค์การ ปัญหาด้านการผลิต ปัญหาด้านการตลาด และปัญหาเรื่องแหล่งเงินทุน อาจกล่าวได้ว่าวิสาหกิจชุมชนส่วนใหญ่ อยู่ในระหว่างการตั้งหลักเพื่อให้ธุรกิจสามารถดำเนินต่อไปได้ ด้วยเหตุนี้การสร้างความร่วมมือกับชุมชนในพื้นที่อื่นจะกลายเป็นภาระในด้านต้นทุน ด้านการจัดเก็บและดูแลรักษา จึงไม่พร้อมที่จะพัฒนาช่องทางการจัดจำหน่ายร่วมกัน

ในด้านการจัดจำหน่ายผ่านบริษัท ไปรษณีย์ไทย จำกัด เป็นช่องทางที่ผู้ประกอบการสามารถนำสินค้าจัดจำหน่ายให้กับผู้บริโภคในประเทศไทยได้ทั่วถึงทุกภูมิภาค โดยบริษัท ไปรษณีย์ไทย ทำหน้าที่เป็นตัวกลางในการกระจายสินค้าไปยังจังหวัดต่าง ๆ ทั่วประเทศไทย แต่ในเบื้องต้นผู้ประกอบการส่วนใหญ่ มีความรู้ด้านเทคโนโลยีสารสนเทศและการทำธุรกิจออนไลน์อยู่ในระดับน้อย ยังขาดความรู้เรื่องช่องทางการจัดจำหน่ายแบบออนไลน์ผ่านระบบดิจิทัลสอดคล้องกับงานวิจัยของโกสินทร์ ชำนาญพล และ สุดาใจ โล่ห์วนิชชัย (2562) ทำให้เป็นอุปสรรคต่อการพัฒนาช่องทางการจัดจำหน่ายออนไลน์ มหาวิทยาลัยหัวเฉียวเฉลิมพระเกียรติควรให้การสนับสนุนแก่ผู้ประกอบการโดยการจัดอบรมวิธีการจัดจำหน่ายออนไลน์ โดยอาจจัดอบรมร่วมกับบริษัท ไปรษณีย์ไทย จำกัด หรือ จัดอบรมให้ความรู้ด้านการขายออนไลน์ให้กับผู้ประกอบการเป็นระยะๆ เนื่องจากผู้ประกอบการต้นน้ำยังขาดความรู้พื้นฐานด้านการขายออนไลน์ และการใช้โซเชียลมีเดียมากกว่ากลุ่มผู้ประกอบการแปรรูปซึ่งเป็นกลุ่มกลางน้ำ

ในด้านการจัดจำหน่ายที่มหาวิทยาลัยหัวเฉียวเฉลิมพระเกียรติซึ่งจัดเป็นเครือข่ายในการดำเนินงานของกลุ่มวิสาหกิจชุมชนอนุรักษ์พลาสติกและแปรรูปด้วยเช่นกัน โดยมหาวิทยาลัยหัวเฉียวเฉลิมพระเกียรติได้มีบทบาทในการสนับสนุนให้นำสินค้าของกลุ่มมาจัดจำหน่ายในพื้นที่ของมหาวิทยาลัย สอดคล้องกับงานวิจัยของ กังสดาล กนกหงส์ (2561) ที่กล่าวว่า เครือข่ายควรมีบทบาทในการสนับสนุนให้เกิดช่องทางการจัดจำหน่ายสินค้าเพิ่มขึ้น โดยอาจทำหน้าที่เชื่อมโยงกับตลาดอื่นๆ และทำหน้าที่เชื่อมประสานความต้องการของตลาดมายังอีกช่องทางหนึ่ง

## ข้อเสนอแนะ

### ข้อเสนอเชิงวิชาการ

1. **ด้านการจัดการ** กลุ่มวิสาหกิจชุมชนอนุรักษ์พลาสติกบางบ่อและแปรรูปยังขาดความรู้ในด้านการทำบัญชีต้นทุนสินค้า ใช้การตั้งราคาสินค้าตามความเคยชิน ทำให้สูญเสียกำไรที่ควรจะได้เนื่องจากความไม่รอบคอบในการคำนวณต้นทุน ภาครัฐและมหาวิทยาลัยหัวเฉียวเฉลิมพระเกียรติควรให้การสนับสนุนจัดอบรมให้ความรู้ด้านการทำบัญชี ไม่ว่าจะ เป็น บัญชีครัวเรือน หรือบัญชีต้นทุนในการทำธุรกิจ



2. **ด้านการจัดจำหน่าย** เนื่องจากทางกลุ่มไม่มีที่จัดจำหน่ายที่แน่นอน ขึ้นกับทางกลุ่ม เช่น กลุ่มผู้แปรรูปพลาสติกกลางน้ำที่มีหน้าร้านอยู่ในบริเวณถนนสุขุมวิทสายเก่า ส่วนที่เหลือจะไม่มีหน้าร้านที่แน่นอน ทำให้การจัดจำหน่ายต้องเปลี่ยนที่ไปเรื่อยตามโอกาสต่าง ๆ ประกอบกับยังขาดโรงเรือนกลางสำหรับการผลิตสินค้าในนามวิสาหกิจชุมชนผู้ผลิตบางบ่อและแปรรูป ทำให้การรวมกลุ่มมีอุปสรรค เพราะต่างคนต่างเลี้ยงและแปรรูปที่บ้านของตนเอง การขนส่งมีต้นทุนที่ต่างกันตามระยะทางใกล้ไกลที่ต่างกัน ทำให้สมาชิกเกิดความท้อที่จะส่งสินค้าจากบ้านตนเองมารวมกลุ่มกัน ดังนั้นจึงควรหาทางสร้างโรงเรือนแปรรูปสำหรับกลุ่มขึ้นมาเพื่อเป็นสถานที่ผลิต สถานที่จัดการ สถานที่ประชุม สถานที่ในการพัฒนางาน

3. **ด้านมาตรฐาน** พลาสติก เป็นสินค้าที่ผู้บริโภคที่ใส่ใจในเรื่องสุขภาพให้ความสนใจ เพราะมีโอเมก้าและให้โปรตีนที่ดีต่อร่างกาย ประกอบกับสังคมไทยได้กลายเป็นสังคมผู้สูงอายุแล้ว ดังนั้น กลุ่มวิสาหกิจชุมชนผู้ผลิตบางบ่อและแปรรูปควรปรับปรุงผลิตภัณฑ์ให้ตรงตามความต้องการในด้านสุขภาพ ใช้น้ำมันที่ดีต่อสุขภาพ เช่น น้ำมันรำข้าว น้ำมันเมล็ดทานตะวัน มีข้อมูลในการผลิตที่ชัดเจน เช่น ส่วนประกอบ กรรมวิธีในการผลิต วันที่ผลิต วันหมดอายุ และมีเครื่องหมายรับรองความปลอดภัยของอาหาร อย. จะให้สินค้าสามารถยกระดับไปสู่ตลาดเฉพาะที่ใส่ใจในสุขภาพและเป็นผู้บริโภคในระดับบนได้

#### ข้อเสนอในการวิจัยครั้งต่อไป

1. ควรทำการศึกษาด้านคุณลักษณะของผู้นำที่นำไปสู่ความสำเร็จในบริบทของวิสาหกิจชุมชนที่ยั่งยืน
2. ควรทำการศึกษาการพัฒนาช่องทางการตลาดของวิสาหกิจชุมชนในรูปแบบธุรกิจสู่ธุรกิจ(B2B)

#### บรรณานุกรม

- กษมาพร พวงประยงค์ และ นพพร จันทร์นำชู. (2556). แนวทางการพัฒนาวิสาหกิจชุมชนกลุ่มการแปรรูปและผลิตภัณฑ์ จังหวัดสมุทรสงคราม. *วารสารศิลปการศึกษาศาสตร์วิจัย*, 5(1), 108-120.
- กรกมล ชื่นสุวรรณ รัชตะวัน ชนะกุล ณิชกุล ณิชกุล พงษ์เย็น จุฑามณี มีโชค และวรางคณา เอ็มเล่ง. (2560). การพัฒนาระบบพาณิชย์อิเล็กทรอนิกส์สำหรับการผลิตภัณฑ์วิสาหกิจชุมชนกลุ่ม แม่บ้านควนน้ำใส จังหวัดสตูล. *การประชุมมหาดไทยวิชาการระดับชาติและนานาชาติ ครั้งที่ 8*, 22 มิถุนายน 2560 มหาวิทยาลัยมหาดไทย.
- กิตติชัย ปรีน้อย. (2560). *กลยุทธ์ Re-Targeting* กับการตัดสินใจซื้อสินค้าของธุรกิจ SMEs ประเภทวัสดุก่อสร้าง และวัตถุดิบ ที่ใช้สำหรับการผลิตและแปรรูป (B2B). วิทยานิพนธ์ปริญญาโทบริหารธุรกิจ, มหาวิทยาลัยกรุงเทพ.
- กั้งสตาล กนกหงส์. (2561). แนวทางการพัฒนาและการจัดการเครือข่ายของกลุ่มวิสาหกิจชุมชนพืชผักอินทรีย์ จังหวัดเชียงใหม่. *วารสารการพัฒนาชุมชนและคุณภาพชีวิต*, 6(2), 261-270.
- โกสินทร์ ชำนาญพล และ สุดาใจ โล่วณิชชัย. (2562). การพัฒนารูปแบบเทคโนโลยีดิจิทัลเพื่อส่งเสริมศักยภาพผู้ประกอบการ. *วารสารราชพฤกษ์*, 17(2), 130-138.
- ชญาณิศ จิตร์ปลื้ม. (2558). *กลยุทธ์การทำรีมาร์เก็ตติ้งผ่าน Google Display Network กับประสิทธิ ภาพของ*

- การ ไขษณลสำหรับธุรกิจ B2B ประเภทโรงงานผลิตเครื่องสำอาง. วิทยานิพนธ์ปริญญามหาบัณฑิต, มหาวิทยาลัย กรุงเทพฯ.
- ชนพงษ์ อภรณ์พิศาล. (2560). ปัจจัยที่มีผลต่อประสิทธิผลการบริหารจัดการวิสาหกิจชุมชนในภาคกลางของ ไทย. คุษฎีนิพนธ์หลักสูตรปรัชญาดุษฎีบัณฑิต สาขาการจัดการ, มหาวิทยาลัยสยาม.
- เชิดชัย ธรรมแพง. (2551). รายงานวิจัยการพัฒนาารูปแบบเครือข่ายวิสาหกิจชุมชนเพื่อเพิ่มช่องทางการจัด จำหน่ายสินค้าในการดำเนินการของโครงการตามพระราชประสงค์ดอนขุนห้วย จังหวัดเพชรบุรี. สำนักการจัดการศึกษาภายนอก มหาวิทยาลัยราชภัฏเพชรบุรี, 2551
- ธารทิพย์ ธรรมสอนและคณะ. (2549). การวิจัยเชิงปฏิบัติการแบบมีส่วนร่วมเพื่อพัฒนาเครือข่ายวิสาหกิจ ชุมชนกลุ่มแม่บ้านผู้ผลิตกรณีศึกษา : ผลิตภัณฑ์ประเภทอาหาร จังหวัดกำแพงเพชร. สักทอง.วารสาร มนุษยศาสตร์และสังคมศาสตร์, 12(2), 71-80.
- นุรนัจมาร์ แวโด. (2557). ปัจจัยแห่งความสำเร็จของกลุ่มวิสาหกิจชุมชน จังหวัดนราธิวาส. วิทยานิพนธ์บริหารธุรกิจบัณฑิต, มหาวิทยาลัยหาดใหญ่.
- นงคราญ ไชยเมือง. (2558). การพัฒนาการจัดการของกลุ่มวิสาหกิจชุมชนสู่การพึ่งพาตนเองอย่าง ยั่งยืน. วารสารมหาวิทยาลัยพายัพ, 25(1), 15-39.
- บุญดี บุญญากิจ และกมลวรรณ ศิริพานิช. (2545). Benchmarking ทางลัดสู่ความเป็นเลิศทางธุรกิจ. กรุงเทพฯ: สถาบันเพิ่มผลผลิตแห่งชาติ.
- ปริญญา จิยพงศ์. (2559). อาหาร OTOP ของไทย ก้าวไกลไปกับ วศ. วารสารกรมวิทยาศาสตร์บริการ, 64(201), 28-29.
- มินระดา โคตรศรีวงศ์. (2559). การพัฒนาวิสาหกิจชุมชนสู่ความสำเร็จ กรณีศึกษากลุ่มทอผ้าไหมบ้านห้วย หลิม ตำบลมะบ้า อำเภอร่องเขาหลวง จังหวัดร้อยเอ็ด. วารสาร Veridian – E Journal, 9(3), 1632–1645.
- ยุพิน พิทยาวัฒน์ชัย. (2550). การจัดการช่องทางการตลาด. พิมพ์ครั้งที่ 2. กรุงเทพฯ: ซี.วี.แอล การพิมพ์
- ศุภชัย เหมือนโพธิ์ และ ชีร์ศักดิ์ อุ่นอารมณเลิศ. (2561). การพัฒนาศักยภาพผู้ประกอบการชุมชน ตาม แนวคิดเศรษฐกิจสร้างสรรค์. วารสารศิลปการศึกษาศาสตร์วิจัย, 10(1), 131-144.
- สัจจา บรรจงสิริ บุญญฤทธิ์ มุ่งจงกลาง ปาลีรัตน์ การดี (2554). การพัฒนาวิสาหกิจชุมชนตามหลัก ปรัชญาเศรษฐกิจพอเพียง. วารสารอิเล็กทรอนิกส์การเรียนรู้ทางไกลเชิงนวัตกรรม มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมาธิราช, 1(1), 178-197.
- สัญญา เคนาภูมิ. (2559). บทวิเคราะห์ปรัชญาเศรษฐกิจพอเพียง : ความเชื่อมโยงแนวปฏิบัติทฤษฎีอื่น. วารสารมนุษยศาสตร์และสังคมศาสตร์, 10(2) , 69-84.
- สุภัตรา รักการศิลป์ ปิยาภรณ์ ศิริภานุมาศ และสาธิต ผลเจริญ. (2557). บทบาทของผู้นำที่มีต่อกระบวนการ จัดการความรู้ วิสาหกิจชุมชน ที่ประสบความสำเร็จ ภายใต้โครงการ สินค้าประเภทหนึ่งตำบลหนึ่ง ผลิตภัณฑ์ ระดับ 5 ดาว จังหวัดบุรีรัมย์ : ถอดบทเรียน. Rajabhat Maha Sarakham University





*Journal*, 8(3), 139-151.

สิริวุฒิ ตรีไชยวัฒน์. (2561). *คัดเน้น ๆ 77 สุดยอดอาหารตัวท็อปมาตรฐาน Primary GMP อย.* สืบค้นเมื่อ 2 พฤษภาคม 2562, จาก Truehits.net เว็บไซต์ : <http://truehits.net/stat.php?login=manager>.

สำนักงานคณะกรรมการอาหารและยา. (2561). *อย. 4.0 ส่งเสริมการผลิตอาหารพื้นเมืองด้วยนวัตกรรมเพิ่มมูลค่าผลิตภัณฑ์สร้างความมั่งคั่งให้เศรษฐกิจไทย ชุมชนมีคุณภาพชีวิตที่ดี.* สืบค้นเมื่อ 2 พฤษภาคม 2562, จากข่าวประชาสัมพันธ์ เว็บไซต์ : <http://www.fda.moph.go.th/>

สำนักงานคณะกรรมการพัฒนาการเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติ. (2550). *แผนพัฒนาเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติ ฉบับที่ 12 (พ.ศ.2560-2564).* สืบค้นเมื่อ 2 พฤษภาคม 2562, จากสำนักงานสภาพัฒนาการเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติ เว็บไซต์:

[https://www.nesdc.go.th/ewt\\_news.php?nid=6420&filename=develop\\_issue](https://www.nesdc.go.th/ewt_news.php?nid=6420&filename=develop_issue)

Argyris, C., & Schon, D. A. (1978). *Organizational Learning: A Theory of Action Perspective.* Massachusetts: Addison Wesley.

Bogan, C. E., & English, M. J. (1994). *Benchmarking for best practices: Winning through innovative adaptation.* USA : McGraw-Hill.

Dey, I. (1993). *Qualitative data analysis: A user-friendly guide for social scientists.* London: Routledge.

Marquardt, M.J. (2002). *Building the learning organization: A system approach to quantum improvement and global success.* New York: McGraw-Hill.

Patton, M.Q. (2002). *Qualitative evaluation and research methods.* Newbury Park, California: Sage Publications.

Senge, P. M. (1990). *The Fifth Discipline: The Art and Practice of the Learning Organization.* New York: Doubleday.

Stapenhurst, T. (2009). *The Benchmarking Book A How-to-guide to Best Practice for Managers and Practitioners.* UK: Elsevier.