Research Article

กลยุทธ์การจัดการเครือข่ายกลุ่มวิสาหกิจชุมชนโดยแผนธุรกิจเพื่อชุมชนของเครือข่ายกลุ่มวิสาหกิจชุมชนโกโก้ปฐมนคร จังหวัดนครปฐม

Community Enterprise Network Management Strategies with CBMC, the Cocoa Pathom Nakhon Enterprise Network, Nakhon Pathom Province

ชัยณรงค์ ศรีรักษ์[1]

Chainarong Srirak

ปัทถาพร สุขใจ[2]

Patthaphon Sukjai

ปิยพงศ์ เขตปิยรัตน์ [3]

Piyapong Katpiyarat

Article History

Received: August 16, 2024

Revised: June 18, 2025

Accepted: June 20, 2025

[1] คณะอุตสาหกรรมบริการ มหาวิทยาลัยเกษตรศาสตร์ วิทยาเขตกำแพงแสน
Faculty of Service Industry, Kasetsart University, Kamphaeng Saen Campus
E-mail: yaravee.add@gmail.com

[2] คณะอุตสาหกรรมบริการ มหาวิทยาลัยเกษตรศาสตร์ วิทยาเขตกำแพงแสน
Faculty of Service Industry, Kasetsart University, Kamphaeng Saen Campus
E-mail: faasupb@ku.th

[3] คณะอุตสาหกรรมบริการ มหาวิทยาลัยเกษตรศาสตร์ วิทยาเขตกำแพงแสน
Faculty of Service Industry, Kasetsart University, Kamphaeng Saen Campus
E-mail: piyapong.k@ku.th

บทคัดย่อ

การวิจัยเชิงปฏิบัติการแบบมีส่วนร่วมนี้มีวัตถุประสงค์ เพื่อพัฒนากลยุทธ์การจัดการเครือข่ายกลุ่มวิสาหกิจโดยแผนธุรกิจเพื่อชุมชนของเครือข่ายกลุ่มวิสาหกิจชุมชนโกโก้ปฐมนคร จังหวัดนครปฐม รวบรวมข้อมูลด้วยวิธีการสัมภาษณ์เชิงลึก การประเมินชุมชนแบบมีส่วนร่วม การอบรมเชิงปฏิบัติการ การประชุมกลุ่มย่อย การสัมภาษณ์เชิงลึก และการสังเกตการณ์แบบไม่มีส่วนร่วม โดยแบบสัมภาษณ์แบบกึ่งโครงสร้าง แบบประเมินชุมชนแบบมีส่วนร่วม และแบบสังเกตการณ์ ที่ผ่านการตรวจสอบจากผู้ทรงคุณวุฒิ 3 คน ก่อนนำไปใช้จริงกับผู้ให้ข้อมูลหลัก ได้แก่ ชุมชนนักปฏิบัติจำนวน 21 คน และใช้การอบรมเชิงปฏิบัติการกับผู้มีส่วนเกี่ยวข้อง 3 กลุ่ม รวมจำนวน 39 คน การตรวจสอบข้อมูลด้วยวิธีตรวจสอบสามเส้า วิเคราะห์ข้อมูลด้วยการวิเคราะห์เชิงเนื้อหา นำเสนอข้อค้นพบด้วยวิธีพรรณนาความ พบว่า (1) เครือข่ายกลุ่มวิสาหกิจชุมชนโกโก้ปฐมนคร เกิดขึ้นจากกลุ่มวิสาหกิจชุมชนของเกษตรกรผู้ปลูกโกโก้ในโครงการระบบเกษตรพันธสัญญาในจังหวัดนครปฐม เพื่อแลกเปลี่ยนเรียนรู้ด้านการผลิต การแปรรูป และการตลาด และเพื่อหาแนวทางแก้ปัญหา ที่ผ่านมาประสบปัญหาหลายประการ สำหรับแนวทางพัฒนาการจัดการเครือข่ายกลุ่มวิสาหกิจชุมชนโกโก้ปฐมนครให้สามารถทางการแข่งขันได้มี 4 แนวทาง และ (2) กลยุทธ์การจัดการเครือข่ายกลุ่มวิสาหกิจโดยใช้แผนธุรกิจเพื่อชุมชน เพื่อเป็นกลยุทธ์องค์กรในการกำกับการดำเนินงานให้มีรูปธรรม ประเมินผลได้ และมุ่งสร้างผลกระทบเชิงบวกให้แก่สมาชิกเกษตรกรให้สามารถตั้งรับ ปรับตัวให้เท่าทันกับการเปลี่ยนแปลงที่เกิดขึ้น

คำสำคัญ: *กลยุทธ์การจัดการ การจัดการเครือข่ายวิสาหกิจชุมชน แผนธุรกิจเพื่อชุมชน*

Abstract

This participatory action research aimed to develop the community enterprise network management strategies with CBMC, Nakhon Pathom cocoa community enterprise network, Nakhon Pathom Province. The data were collected by in-depth interviews, participatory rural appraisal (PRA), participatory workshops, focus group, in-depth interview, and non-participatory observation. The semi-structured interview, participatory community evaluation form, and observation form were reviewed by three experts before being used with key informants comprising 21 cases of community of practice (CoP) and three stakeholder workshops, totaling 39 people. The data triangulation was conducted for verification and content analysis was applied. The findings were presented descriptively as below. (1) Nakhon Pathom cocoa community enterprise network was established by the cocoa farmer community enterprise in the contract farming project in Nakhon Pathom province to exchange knowledge on

production, processing, and marketing, as well as to find solutions for problems and obstacles. There are four approaches to develop the management of the Nakhon Pathom cocoa community enterprise network to be competitive; and (2) Strategies of management of enterprise network with community business plan (CBMC) as an organizational strategy to supervise operations to be tangible, assessable, and aiming to create positive impacts for farmer members so that they can adapt themselves to rapid changes.

Keywords: *Management Strategies, Community Enterprise Network Management, Community Business Model*

บทนำ

การแข่งขันในเชิงธุรกิจเป็นสิ่งจำเป็นที่หลีกเลี่ยงได้ยาก ผู้ประกอบการจึงต้องพัฒนาทักษะการตั้งรับ ปรับตัวให้ทันต่อการเปลี่ยนแปลงและการแข่งขันอยู่เสมอ ทั้งด้านนวัตกรรม ด้านคุณภาพ ด้านการบริการ รวมถึงการลดต้นทุนการดำเนินการเพื่อให้ได้มาซึ่งการได้เปรียบด้านการแข่งขันได้ของกิจการ องค์กรจึงต้องพยายามสร้างความได้เปรียบโดยพยายามวิเคราะห์หาแนวคิดกลยุทธ์ต่าง ๆ ที่จะพัฒนาให้การดำเนินการบรรลุเป้าหมาย การประกอบธุรกิจให้ประสบความสำเร็จนั้น ผู้บริหารทุกระดับต้องใส่ใจต่อกิจกรรมการจัดการและต้องให้ความสำคัญกับสภาพแวดล้อมทั้งภายในและภายนอกองค์กรตลอดเวลา (โชติกา ใจทิพย์ และ กฤษดา เชียรวัฒนสุข, 2561) ทั้งนี้ วิสาหกิจชุมชนเป็นรูปแบบหนึ่งขององค์กรธุรกิจภาคชุมชนที่มีบทบาทต่อระบบเศรษฐกิจฐานราก มีบทบาทในการพัฒนาเศรษฐกิจชุมชนที่สนับสนุนกิจกรรมการผลิตและตลาดของประชาชน ช่วยทำให้เกิดการแข่งขันในการดำเนินธุรกิจและการแข่งขันที่เป็นธรรมก่อให้เกิดประสิทธิภาพต่อระบบเศรษฐกิจโดยรวมและยังเป็นการสร้างผลิตภัณฑ์ ลดการนำเข้า มีผลทำให้ประหยัดเงินตราต่างประเทศได้ (เกสรี พงษ์สังข์ และคณะ, 2566) จึงกล่าวได้ว่า การรวมกลุ่มกันเป็นวิสาหกิจชุมชนจึงเป็นรูปแบบกิจการชุมชนโดยชุมชนเพื่อประโยชน์ของคนในชุมชนที่ใช้ภูมิปัญญาท้องถิ่นและทุนทางสังคมในการดำเนินการ ช่วยเสริมสร้างภูมิปัญญาท้องถิ่นและกระบวนการเรียนรู้ของชุมชน เพื่อสร้างโอกาสและรายได้ของชุมชนฐานรากให้สามารถพึ่งตนเองได้อย่างยั้งยืน อย่างไรก็ตาม ความสำเร็จของการรวมกลุ่มวิสาหกิจชุมชนจะต้องอาศัยความร่วมมือของคนในชุมชนและใช้วัตถุดิบ ทรัพยากร ทุน และแรงงานในชุมชนเป็นหลัก รัฐบาลได้ออกพระราชบัญญัติส่งเสริมวิสาหกิจชุมชน พ.ศ. 2548 เพื่อกำหนดแนวทางการดำเนินงานของวิสาหกิจชุมชนโดยเน้นให้ชุมชนมีการพัฒนาศักยภาพไปสู่การพึ่งพาตนเองเพื่อสร้างความเข้มแข็งทางเศรษฐกิจ สังคม และวัฒนธรรมได้อย่างยั่งยืนและมั่นคงก่อนพัฒนาไปสู่การเป็นผู้ประกอบการในระดับสูงขึ้นต่อไป (ธนิกานต์ ศรีจันทร์ และ สัญญา เคณาภูมิ, 2565) ปัจจุบันมีธุรกิจชุมชนจำนวนมากที่สนใจเข้า

จดทะเบียนเป็นวิสาหกิจชุมชนเพื่อขอรับการสนับสนุนจากภาครัฐตามประกาศพระราชบัญญัติส่งเสริมวิสาหกิจชุมชน (ฉบับที่ 2) พ.ศ. 2562 แต่เนื่องด้วย วิสาหกิจชุมชนเป็นรูปแบบองค์กรภาคชุมชนขนาดเล็กเพื่อให้สามารถดำเนินการและแข็งขันได้ ภาครัฐจึงส่งเสริมให้มีการสร้างเครือข่ายในเชิงกลยุทธ์ (strategic business alliances) เพื่อความอยู่รอดและเติบโต ปัจจุบันจึงมีเครือข่ายวิสาหกิจชุมชนเพิ่มขึ้นอย่างต่อเนื่อง เนื่องจากเป็นแนวทางแก้ไขปัญหาและพัฒนา โดยให้มีการเกื้อกูลกันส่งผลให้เกิดการแลกเปลี่ยนความรู้และข้อมูลกันในหลาย ๆ ด้าน อีกทั้งยังเป็นการช่วยเหลือวิสาหกิจชุมชนที่เกิดใหม่หรือวิสาหกิจชุมชนที่มีปัญหาให้เกิดการพัฒนาและสามารถดำเนินงานต่อไปได้โดยได้รับคำปรึกษาจากวิสาหกิจชุมชนที่ประสบความสำเร็จหรือผ่านการประเมินในระดับดีขึ้นไป สำหรับสภาพการณ์ปัจจุบันการรวมตัวเป็นเครือข่ายวิสาหกิจชุมชนมีอัตราการเติบโตสูงขึ้น พบว่า ในปี พ.ศ. 2561 มีการจดทะเบียนของเครือข่ายวิสาหกิจชุมชน 399 เครือข่าย ปี พ.ศ. 2562 มีการจดทะเบียนของเครือข่ายวิสาหกิจชุมชน 418 เครือข่าย ปี พ.ศ. 2563 มีการจดทะเบียนของเครือข่ายวิสาหกิจชุมชน 445 เครือข่าย ปี พ.ศ. 2564 มีการจดทะเบียนของเครือข่ายวิสาหกิจชุมชน 561 เครือข่าย แต่กลับพบปัญหาส่วนของความไม่ยั่งยืนในการดำเนินงานของเครือข่ายวิสาหกิจชุมชน โดยส่งผลต่อการจดทะเบียนหรือการเลิกกิจการในปีถัดไป (พัฒน์กมล อ่อนสำลี, 2564) ปัญหาส่วนใหญ่เกิดจากขาดองค์ความรู้ด้านการจัดการองค์กรภาคธุรกิจชุมชน โดยเฉพาะขาดแผนธุรกิจเพื่อชุมชน ซึ่งเปรียบเสมือนแผนที่นำทางธุรกิจไปสู่ความสำเร็จตามเป้าวัตถุประสงค์ที่ได้กำหนดไว้

จังหวัดนครปฐม เป็นแหล่งเศรษฐกิจสำคัญของประเทศจากศักยภาพเชิงพื้นที่สูงหลายด้าน โดยเฉพาะศักยภาพด้านการเกษตร ตั้งแต่การผลิตและแปรรูปในระดับต้นน้ำ กลางน้ำ และปลายน้ำ มีทรัพยากรดินและแหล่งน้ำอุดมสมบูรณ์ มีระบบชลประทานที่ดีครอบคลุมพื้นที่ทั้งจังหวัดทำให้เป็นแหล่งผลิตสินค้าเกษตรหลายประเภท ทั้งพืชไร่ พืชผัก ผลไม้ ปศุสัตว์ และประมง อีกทั้งยังเป็นแหล่งอุตสาหกรรมแปรรูปการเกษตรเชื่อมโยงแหล่งผลิตสินค้าเกษตร ทั้งในภาคกลางและภาคอื่น ๆ ทำให้เกษตรกรมีโอกาสเพาะปลูกพืชได้หลายประเภท โดยมีพืชเศรษฐกิจสำคัญของจังหวัด ได้แก่ ข้าว อ้อย ผลไม้ พืชผัก ไม้ดอกไม้ประดับ และรวมถึงพืชทางเลือกอื่น ๆ ตามกระแส เช่น โกโก้ ซึ่งเป็นพืชทางเลือกตามนโยบายการกระทรวงเกษตรและสหกรณ์ในปี พ.ศ. 2558 ส่วนใหญ่เป็นการปลูกในระบบเกษตรพันธสัญญา ปัจจุบันเริ่มให้ผลผลิตแต่กลับได้รับผลกระทบจากโครงการระบบเกษตรพันธสัญญาที่ไม่ครอบคลุมการรับซื้อตามข้อตกลง เกษตรกรจึงได้มีการรวมกลุ่มกันเพื่อหาแนวทางการแก้ปัญหาทั้งด้านการเพาะปลูก การแปรรูปผลผลิต และการพัฒนาช่องทางการตลาดภายใต้ชื่อ “เครือข่ายวิสาหกิจชุมชนโกโก้ปฐมนคร” โดยก่อตั้งในปี พ.ศ. 2562 ตลอดเวลาที่รวมกลุ่มเพื่อดำเนินงานยังคงประสบปัญหาและอุปสรรคหลายประการ เนื่องจากสมาชิกในเครือข่ายยังขาดองค์ความรู้หลายด้าน โดยเฉพาะด้านการจัดการที่ยังขาดแผนการดำเนินงานจึงทำให้การดำเนินงานไม่สามารถเติบโตได้ตามเป้าประสงค์ได้ รวมถึงไม่มีทิศทางการดำเนินงานที่ชัดเจน ทำให้ขาดศักยภาพในการแข่งขันเชิงธุรกิจ เนื่องจากไม่มีการวางแผนธุรกิจจึงทำให้เกิดปัญหาในการดำเนินงานมากมาย ทั้งด้านเงินทุนหมุนเวียน การผลิตและแปรรูป และการตลาดที่แข่งขันได้

จากสภาพปัญหาการจัดการเครือข่ายกลุ่มวิสาหกิจชุมชนโกโก้ปฐมนคร จังหวัดนครปฐม จากขาดองค์ความรู้ด้านแผนการดำเนินงานส่งผลให้ผลดำเนินงานไม่สามารถสร้างการเติบโตที่ยั่งยืนได้ตามเป้าประสงค์ ส่งผลต่อศักยภาพการแข่งขันเชิงธุรกิจและการตลาด การไม่มีแผนธุรกิจจึงทำให้ทิศทางดำเนินงานไม่ชัดเจน ไม่เป็นรูปธรรม ดังนั้นจึงจำเป็นต้องหากลยุทธ์การจัดการเครือข่ายกลุ่มวิสาหกิจชุมชนไปสู่ความยั่งยืน เพื่อเพิ่มประสิทธิภาพการจัดการและศักยภาพธุรกิจภาคชุมชน (Building Community Enterprise : BCE) รวมถึงสนับสนุนให้เกิดเป็นธุรกิจเพื่อชุมชนอย่างแท้จริงและมีแนวทางดำเนินธุรกิจที่ดีเหมาะสมกับเครือข่ายกลุ่มวิสาหกิจชุมชนโกโก้ปฐมนคร เพื่อนำไปสู่การเป็นองค์กรธุรกิจภาคชุมชนที่มีบทบาทต่อระบบเศรษฐกิจฐานรากสร้างประโยชน์แก่คนในชุมชน ช่วยเสริมสร้างภูมิปัญญาท้องถิ่นและกระบวนการเรียนรู้ของชุมชนนำไปสู่การสร้างโอกาสและรายได้ของชุมชนฐานรากให้สามารถพึ่งตนเองได้อย่างยั้งยืนต่อไป

วัตถุประสงค์ของการวิจัย

เพื่อพัฒนากลยุทธ์การจัดการเครือข่ายกลุ่มวิสาหกิจโดยแผนธุรกิจเพื่อชุมชนของเครือข่ายกลุ่มวิสาหกิจชุมชนโกโก้ปฐมนคร จังหวัดนครปฐม

การศึกษาเอกสารที่เกี่ยวข้อง

ทฤษฎีด้านการจัดการ คำว่า “management” ความหมายถึง กระบวนการที่ทำให้งานต่าง ๆ สำเร็จลงได้อย่างมีประสิทธิภาพและมีประสิทธิผลด้วยคนและทรัพยากรขององค์การ มีองค์ประกอบ คือ ขบวนการ (process) ประสิทธิภาพ (efficiency) และประสิทธิผล (effectiveness) (Certo, 2000) ส่วน มลธิดา อุบลรัตน (2565) ระบุว่ากิจกรรมทางการจัดการประกอบด้วย (1) การวางแผน (planning) คือ กระบวนการแรกที่ต้องกำหนดพันธกิจ เป้าหมายและแผนงาน เพื่อนำไปสู่การปฏิบัติ (2) การจัดการองค์กร (organizing) คือ ออกแบบโครงสร้างการปฏิบัติงาน การมอบหมาย หน้าที่ และความรับผิดชอบต่อบุคลากร ตลอดจนกำหนดวิธีการประสานงานเพื่อให้สามารถดำเนินงานให้สอดคล้องกับแผนงาน (3) การชี้นำ (leading) คือ การดำเนินการเพื่อให้แผนงานและบุคลากรที่ได้รับมอบหมายต่าง ๆ ประสบความสำเร็จ โดยอาศัยภาวะผู้นำและการจูงใจให้บุคคลปฏิบัติงานบรรลุตามเป้าหมายองค์กร และ (4) การควบคุม (controlling) การปฏิบัติงานของบุคลากรให้เป็นไปตามแผนงานต่างๆ ที่กำหนดไว้

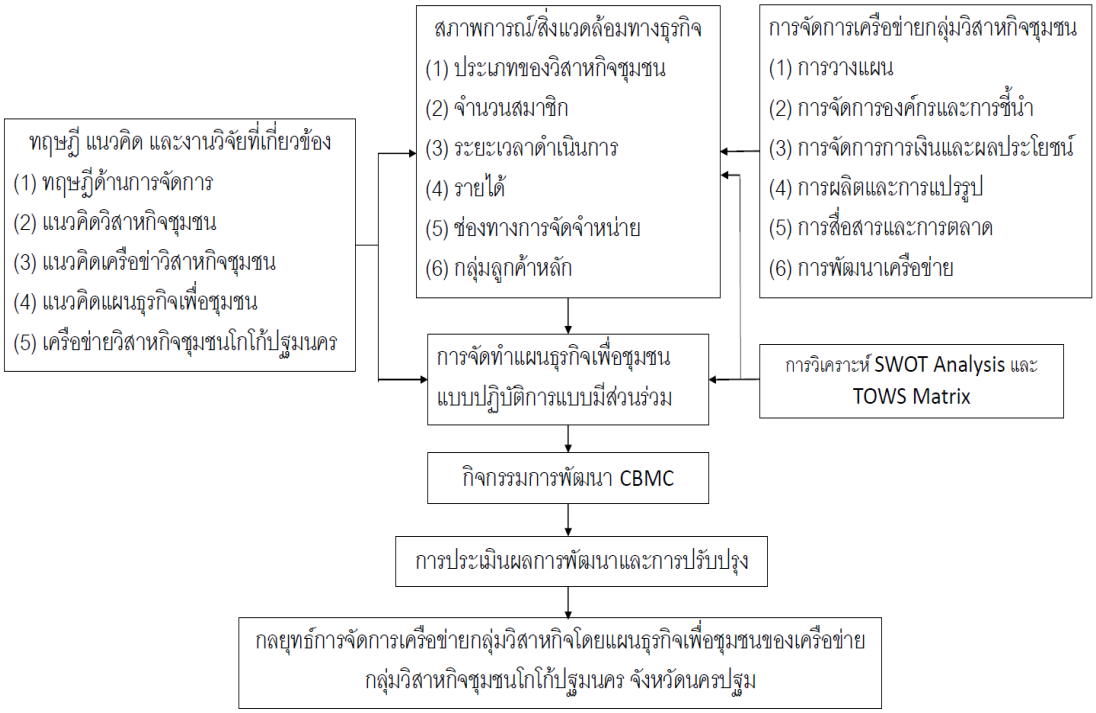
แนวคิดเกี่ยวกับวิสาหกิจชุมชน ซึ่งหมายถึง การประกอบการขนาดย่อมและขนาดจิ๋วของชุมชนเพื่อการจัดการทุนของชุมชนอย่างสร้างสรรค์เพื่อพึ่งตนเอง (Small and Micro Community Enterprise: SMCE) โดยรวมกลุ่มคนในชุมชนตั้งแต่ 7 คนขึ้นไป ร่วมมือกันผลิต แปรรูป จัดการทรัพยากร จัดการทุน และจัดการตลาด โดยซื้อขายในลักษณะสหกรณ์ แต่แตกต่างกันที่ระเบียบและกฎเกณฑ์ซึ่งวิสาหกิจชุมชนเน้นการแบ่งปัน การช่วยเหลือกันมากกว่าการแข่งขัน ทั้งนี้วิสาหกิจชุมชนถือเป็นพื้นฐานระบบเศรษฐกิจที่จะช่วยพัฒนาไปสู่เศรษฐกิจชุมชนให้เข้มแข็ง เป็นการประกอบการขนาด

ย่อมของชุมชนเพื่อจัดการทุนชุมชนอย่างสร้างสรรค์ โดยรวมกลุ่มที่ชุมชนเป็นเจ้าของและผู้ดำเนินการ มีผลผลิตจากกระบวนการชุมชนที่ใช้ความคิดริเริ่มสร้างสรรค์เป็นนวัตกรรมจากฐานภูมิปัญญาท้องถิ่นผสมผสานกับภูมิปัญญาสากลดำเนินการแบบบูรณาการเชื่อมโยงกิจกรรมการดำเนินชีวิตอย่างเป็นระบบ ซึ่งมีเป้าหมายคือการพึ่งพาตนเองเป็นสำคัญ (ผกาวรรณ แสนอ่อน และ พจนา พิชิตปัจจา, 2565)

แนวคิดเกี่ยวกับเครือข่ายวิสาหกิจชุมชน ซึ่งหมายถึง คณะบุคคลของวิสาหกิจชุมชนแต่ละที่รวมตัวกัน โดยมีวัตถุประสงค์ในการทำกิจกรรมอย่างหนึ่งอย่างใด เพื่อประโยชน์ในการดำเนินงานของวิสาหกิจชุมชนในเครือข่ายวิสาหกิจชุมชน โดยมักจะเป็นเครือข่ายวิสาหกิจชุมชนเกษตรกร เครือข่ายวิสาหกิจชุมชนการผลิตและแปรรูป เครือข่ายวิสาหกิจชุมชนกลุ่มการตลาด รวมถึงเครือข่ายวิสาหกิจชุมชนสถาบันการเงินชุมชน (ณัฐพนธ์ สกุลพงษ์, 2565) ทั้งนี้ การบริหารจัดการเครือข่ายวิสาหกิจชุมชน หมายถึง การบริหารจัดการของคณะกรรมการ เครือข่ายวิสาหกิจชุมชนเพื่อให้บรรลุวัตถุประสงค์และเป้าหมายของเครือข่ายที่ตั้งไว้ และการบริหารจัดการจะประกอบไปด้วย ด้านโครงสร้าง ด้านการจัดการ ด้านการมีส่วนร่วมของสมาชิก ด้านการแลกเปลี่ยนความรู้ ด้านการติดต่อสื่อสาร ด้านการตลาด และด้านผลประโยชน์ (Ferrary & Granovetter, 2017)

แนวคิดแผนธุรกิจเพื่อชุมชน (Community Business Model Canvas หรือ CBMC) หมายถึง การออกแบบการประกอบการของธุรกิจเพื่อชุมชน เพื่อให้บรรลุเป้าหมายอย่างมีประสิทธิภาพ ซึ่งเป็นแบบจำลองทางธุรกิจเพื่อชุมชนโดยการประยุกต์มาจาก business model canvas ซึ่งให้ความสำคัญกับการเพิ่มประสิทธิภาพของผู้ประกอบการธุรกิจเพื่อชุมชน (capacity building ; mindset & skillset) ประกอบด้วย ยกระดับความรู้ (Knowledge : K) ทักษะ (Skill : S) เครือข่าย (Network : N) และการประกอบการแบบมีแผน (Business model & Operation plan : B) หรือเรียกว่า การพัฒนา KSNB ทั้งนี้ แผนธุรกิจเพื่อชุมชน ประกอบด้วย 3 องค์ประกอบสำคัญ ได้แก่ (1) แบบจำลองทางธุรกิจเพื่อชุมชน (Community Business Model Canvas : CBMC) (2) แผนดำเนินงาน (operation plan) และ (3) ปฏิทินงาน ทั้งนี้ แบบจำลองทางธุรกิจเพื่อชุมชน (CBMC) มีขั้นตอนทั้งหมด 11 ข้อ ส่วนแผนดำเนินงานใช้สำหรับธุรกิจเพื่อชุมชนเป็นส่วนที่ได้มาจาก CBMC ในองค์ประกอบที่ว่าด้วยแผนการดำเนินงาน หรือกิจกรรมหลักที่จำเป็นภายใต้คำถาม “ที่ต้องทำอะไร ทำอย่างไร” และปฏิทินงาน เพื่อใช้ในการควบคุมให้งานเดินไปตามเป้าหมาย เกิดจากการนำแผนดำเนินงานมาจัดใหม่ โดยนำข้อคำถาม “เสร็จเมื่อไร” มาเป็นตัวกำหนดนั่นเอง (Community Organizations Development Institute (สถาบันพัฒนาองค์กรชุมชน (องค์การมหาชน), 2563)

กรอบแนวคิดการวิจัย



ภาพที่ 1 กรอบแนวคิดการวิจัย
ที่มา: โดยผู้วิจัย

ระเบียบวิธีวิจัย

งานวิจัยนี้เป็นการวิจัยเชิงปฏิบัติการแบบมีส่วนร่วม โดยแบ่งวิจัยออกเป็น 3 ระยะ ดังนี้

ระยะที่ 1 ศึกษาสภาพการณ์ และวิเคราะห์ปัญหาและอุปสรรคการจัดการเครือข่ายกลุ่มวิสาหกิจชุมชนโกโก้ปฐมนคร จังหวัดนครปฐม โดยการสำรวจและวิเคราะห์แบบมีส่วนร่วมของชุมชนนักปฏิบัติ (Community of Practice; CoP) ได้แก่ ตัวแทนสมาชิกกลุ่มวิสาหกิจชุมชนในเครือข่ายกลุ่มวิสาหกิจชุมชนโกโก้ปฐมนคร จำนวน 21 คน และกำหนดผู้ให้ข้อมูลหลัก ได้แก่ ประธานและคณะกรรมการดำเนินงานเครือข่ายวิสาหกิจชุมชน 3 กลุ่ม จำนวน 9 คน ใช้วิธีการคัดเลือกตัวอย่างแบบเฉพาะเจาะจง และตัวแทนเกษตรผู้ปลูกโกโก้ที่สนใจเข้าร่วมกิจกรรม จำนวน 12 คน รวมทั้งสิ้น 21 คน เก็บรวบรวมข้อมูลด้วย (1) วิธีการสัมภาษณ์แบบเจาะลึก โดยแบบสัมภาษณ์แบบกึ่งโครงสร้าง และ (2) การประเมินแบบมีส่วนร่วม โดยแบบประเมินชุมชนแบบมีส่วนร่วม และแบบสังเกตในประเด็นต่าง ๆ ได้แก่ ความเป็นมาและ

พัฒนาการของเครือข่ายวิสาหกิจชุมชน โครงสร้าง การดำเนินงาน การบริหารจัดการครอบคลุมการจัดโครงสร้างกลุ่ม รูปแบบการสั่งการ การสนับสนุนของหน่วยงานภาครัฐ การบริหารจัดการคน การจัดการด้านการเงิน การจัดการการผลิตสินค้าและวัตถุดิบ เพื่อให้ทราบข้อมูลสภาพการณ์ สภาพแวดล้อม การจัดการเครือข่ายกลุ่มวิสาหกิจชุมชนอย่างรอบด้าน

ระยะที่ 2 ระยะเตรียมการเพื่อพัฒนากลยุทธ์การจัดการเครือข่ายกลุ่มวิสาหกิจโดยแผนธุรกิจเพื่อชุมชนของเครือข่ายกลุ่มวิสาหกิจชุมชนโกโก้ปฐมนคร จังหวัดนครปฐม โดยใช้ (1) การอบรมเชิงปฏิบัติการ ในประเด็นสภาพการณ์การตลาดผลโกโก้สดและแปรรูปผลิตภัณฑ์จากโกโก้ การวิเคราะห์ปัจจัยแวดล้อมธุรกิจ และแผนธุรกิจเพื่อชุมชน (2) การจัดประชุมกลุ่มย่อย ผู้มีส่วนเกี่ยวข้อง รวมจำนวน 39 คน แบ่งเป็น 3 กลุ่มย่อย ได้แก่ กลุ่มประธานและผู้แทนวิสาหกิจชุมชนทั้ง 3 กลุ่มๆ ละ 5 คน รวมจำนวน 15 คน กลุ่มนักวิชาการจากสถาบันการศึกษา เจ้าหน้ารัฐและเจ้าหน้าที่ส่วนท้องถิ่นที่รับผิดชอบงานวิสาหกิจชุมชนระดับตำบล และผู้แทนคณะกรรมการวิสาหกิจอำเภอ รวมจำนวน 9 คน และกลุ่มผู้นำและผู้แทนเกษตรกรผู้ปลูกโกโก้ในจังหวัดนครปฐมจาก 3 กลุ่มๆ ละ 5 คน รวมจำนวน 15 คน โดยใช้ข้อคำถามเป็นเครื่องมือรวบรวมข้อมูล ประกอบด้วย กระบวนการรวมกลุ่ม กิจกรรมการเรียนรู้ การบริหารจัดการเครือข่ายวิสาหกิจชุมชน ได้แก่ (1) การวางแผน (2) การจัดองค์กรและการชี้นำ (3) การจัดการการเงินและผลประโยชน์ (4) การผลิตและการแปรรูป และ (5) การสื่อสารและการตลาด รวมถึงการพัฒนาเครือข่ายของกลุ่มวิสาหกิจชุมชน

ระยะที่ 3 ระยะการพัฒนากลยุทธ์การเพิ่มประสิทธิภาพการจัดการเครือข่ายกลุ่มวิสาหกิจโดยแผนธุรกิจเพื่อชุมชน ด้วยวิธีปฏิบัติการแบบมีส่วนร่วม (Participatory Action Research: PAR) เริ่มต้นจากนักวิจัยอธิบายถึงกระบวนการทำกิจกรรม และแจ้งวัตถุประสงค์ของกิจกรรม จากนั้นป้อนคำถามให้แก่ผู้ร่วมกิจกรรม เพื่อให้ที่ประชุมได้ร่วมกันให้ข้อมูล ข้อคิดเห็น และร่วมกันอภิปรายในประเด็นต่าง ๆ และการร่วมกันจัดทำแผนธุรกิจเพื่อชุมชน ตามองค์ประกอบ 11 ประการ โดยให้ผู้ร่วมกิจกรรมเสนอ วิพากษ์ หาข้อสรุป และสังเคราะห์ร่วมกัน โดยทีมนักวิจัยเป็นพี่เลี้ยง ใช้อุปกรณ์ช่วยเก็บรวบรวมข้อมูล คือ เครื่องบันทึกเสียง สมุดจดบันทึก กระดาษปรู๊ฟ และกล้องถ่ายภาพ โดยขออนุญาตสมาชิกก่อน

การวิเคราะห์ข้อมูล ใช้การตรวจสอบสามเส้าด้านวิธีการเก็บข้อมูล (method triangulation) เพื่อให้ได้ข้อมูลที่มีความถูกต้องและน่าเชื่อถือ (reliability) ก่อนทำการวิเคราะห์ผล โดยการนำข้อมูลที่เก็บจากการสัมภาษณ์ การประชุมกลุ่มย่อย และการสังเกตการณ์มาเปรียบเทียบและพิจารณาความสอดคล้อง จากนั้นตรวจสอบซ้ำร่วมกันอีกครั้งเพื่อให้ได้ผลของข้อมูลที่เป็นจริงที่สุด (Denzin, 1989) รวมถึงการจัดเวทีคืนข้อมูล แล้วนำข้อมูลมาวิเคราะห์เนื้อหา ส่วนการอบรมเชิงปฏิบัติการจะใช้ผลการสังเคราะห์แผนธุรกิจเพื่อชุมชนจากกระบวนการกลุ่ม และนำเสนอข้อค้นพบด้วยวิธีพรรณนาความ

ผลการวิจัย

1. สภาพการณ์ และสภาพแวดล้อมการจัดการเครือข่ายกลุ่มวิสาหกิจชุมชนโกโก้ปฐมนคร จังหวัดนครปฐม พบว่า เครือข่ายกลุ่มวิสาหกิจชุมชนโกโก้ปฐมนคร เกิดจากการรวมตัวของเกษตรกร ผู้ปลูกโกโก้ในโครงการระบบเกษตรพันธสัญญาในจังหวัดนครปฐม โดยรวมกลุ่มวิสาหกิจชุมชนในรูปแบบเป็นเครือข่ายจาก 3 กลุ่ม ได้แก่ กลุ่มวิสาหกิจชุมชนพื้นที่ตำบลสระกระเทียม อำเภอเมือง และอีก 2 กลุ่มวิสาหกิจชุมชนจากพื้นที่ตำบลทุ่งลูกนก และตำบลหนองงูเหลือม อำเภอกำแพงแสน ภายใต้ชื่อ “เครือข่ายวิสาหกิจชุมชนโกโก้ปฐมนคร” รวมตัวกันก่อตั้งในปี พ.ศ. 2562 เพื่อวัตถุประสงค์ร่วมกันแลกเปลี่ยนและช่วยเหลือกันในการตั้งรับ ปรับตัวต่อการผลิตและแปรรูป รวมถึงสถานการณ์ความไม่แน่นอนของการตลาดผลโกโก้สดในจังหวัดนครปฐม รวมถึงพื้นที่จังหวัดใกล้เคียง ปัจจุบันมีสมาชิกเกษตรผู้ปลูกโกโก้ในเครือข่าย จำนวน 81 ราย ประกอบด้วย กลุ่มวิสาหกิจชุมชนพื้นที่ตำบลสระกระเทียม อำเภอเมือง มีสมาชิกจำนวน 28 คน กลุ่มวิสาหกิจชุมชนจากพื้นที่ตำบลทุ่งลูกนก อำเภอกำแพงแสน มีสมาชิกจำนวน 16 คน และกลุ่มวิสาหกิจชุมชนจากพื้นที่ตำบลหนองงูเหลือม อำเภอกำแพงแสน มีสมาชิกจำนวน 37 คน โดยเครือข่ายวิสาหกิจชุมชนโกโก้ปฐมนครมีผลผลิตโกโก้สด เฉลี่ย 10 ตันต่อปี ปัจจุบันนอกจากการแลกเปลี่ยนด้านการผลิต การแปรรูปปรุงและการตลาดแล้ว ยังดำเนินการรับซื้อผลผลิตโกโก้สดและผลิตภัณฑ์แปรรูปของสมาชิกเพื่อเช่วยเหลือด้านการตลาดแก่สมาชิก โดยกำหนดเงื่อนไขว่าต้องเป็นเกษตรกรในระบบเกษตรพันธสัญญาที่ได้รับผลกระทบจากโครงการระบบเกษตรพันธสัญญาที่ไม่ครอบคลุมการรับซื้อตามข้อตกลง และมีการกำหนดเกณฑ์มาตรฐานการรับซื้อผลโกโก้สดตามเกณฑ์ราคา ซึ่งเป็นแนวทางการแก้ปัญหาเบื้องต้นและพยายามหาแนวทางแก้ไขระยะยาวแบบครบวงจร ทั้งด้านการเพาะปลูก การแปรรูป และการตลาด อย่างไรก็ตามที่ผ่านมาการดำเนินการยังคงประสบปัญหาและอุปสรรคหลายประการ ทั้งปัญหาด้านคุณภาพผลผลิตยังไม่ได้ตามเกณฑ์มาตรฐาน ปัญหาคุณภาพผลิตภัณฑ์การแปรรูป ปัญหาด้านการเงินและทุนสนับสนุน และรวมถึงปัญหาด้านการตลาด โดยมีสาเหตุจากสมาชิกในกลุ่มยังขาดองค์ความรู้ในหลายด้าน รวมถึงยังขาดความรู้ด้านการจัดการเครือข่าย ขาดความรู้ด้านการประยุกต์ใช้เทคโนโลยีสำหรับการแปรรูป การควบคุมคุณภาพ และไม่มีการพัฒนาแพลตฟอร์มการตลาดที่เชื่อมโยงคุณค่าผลิตภัณฑ์ให้ตรงกลุ่มตลาดเป้าหมายสมัยใหม่ได้

สำหรับการบริหารจัดการเครือข่ายกลุ่มวิสาหกิจชุมชนโกโก้ปฐมนคร แบ่งเป็น 2 ระดับ คือ ระดับเครือข่าย ประกอบด้วย คณะกรรมการ 12 คน คัดเลือกจากตัวแทนกลุ่มวิสาหกิจชุมชน 3 กลุ่ม เพื่อทำหน้าที่ดำเนินการและกำกับติดตามความเคลื่อนไหว ข่าวสารอันเป็นประโยชน์แก่กลุ่มสมาชิก และระดับกลุ่มวิสาหกิจชุมชน โดยมีแนวทางดำเนินการแยกอิสระต่อกันในกิจกรรมการผลิตและแปรรูปรวมถึงการตลาด อย่างไรก็ตามแต่ละกลุ่มวิสาหกิจชุมชนมีผลิตภัณฑ์ที่โดดเด่นแตกต่างกัน เช่น กลุ่มวิสาหกิจชุมชนสระกระเทียม มีผลิตภัณฑ์โดดเด่น ได้แก่ ผลิตภัณฑ์โกโก้นิบส์ ผลิตภัณฑ์ช็อคโกแลตและผงโกโก้สำเร็จรูป ภายใต้แบรนด์ “โก้บ้านเทียม” ส่วนกลุ่มวิสาหกิจชุมชนหนองงูเหลือม มีผลิตภัณฑ์โดดเด่น คือ ขาหมูโกโก้ เครื่องผะโล้ขาหมู และโกโก้ผงสำเร็จรูป สำหรับกลุ่มวิสาหกิจชุมชนทุ่งลูกนก เน้นปลูกขายผลสดโกโก้

ไม่เน้นแปรรูป และมีชนิดพันธุ์ที่ปลูกหลายชนิดมากที่สุด ด้วยว่าเครือข่ายกลุ่มวิสาหกิจชุมชนโกโก้ปฐมนคร เป็นรูปแบบเครือข่ายแบบหลวมจึงไม่สามารถช่วยเหลือกันได้เท่าไหร่นักและขาดพลังขับเคลื่อนเครือข่ายกลุ่มวิสาหกิจชุมชน เกิดปัญหาความทับซ้อน ล่าช้า และขาดการประเมินติดตามผล รวมถึงยังขาดการวางแผนดำเนินการ ไม่มีการวางแผนการผลิต ขาดการวางแผนเงินทุนหมุนเวียน และการจัดสรรผลประโยชน์แก่สมาชิกในแต่ละรอบการผลิต จากสาเหตุข้อมูลบัญชีไม่ครบถ้วน ขาดการควบคุมเอกสารจนไม่สามารถคำนวณต้นทุนสินค้าได้ ทำให้ไม่สามารถกำหนดราคาที่สะท้อนต้นทุนการผลิตได้ รวมถึงการขาดสภาพคล่องจนต้องระงับกิจกรรมรับซื้อ ลดการผลิตและแปรรูปผลิตภัณฑ์บางส่วนไป อีกทั้ง ยังไม่มีการจัดสรรงบประมาณด้านการตลาดเพื่อสื่อสารแบรนด์และการออกบูท จึงไม่มีรายรับเข้ามาและเพียงพอต่อการดำเนินการให้ต่อเนื่องได้ ซึ่งทั้งหมดเกิดจากการไม่มีแผนงานเชิงธุรกิจที่เหมาะสม จึงทำให้ประสบปัญหาและอุปสรรคหลายด้าน

ทั้งนี้ ผลการวิเคราะห์สภาพแวดล้อมการจัดการเครือข่ายกลุ่มวิสาหกิจชุมชนโกโก้ปฐมนคร เป็นดังตารางที่ (1) ซึ่งพบว่า เครือข่ายกลุ่มวิสาหกิจชุมชนโกโก้ปฐมนครมีศักยภาพธุรกิจภาคชุมชน และความพร้อมสำหรับการพัฒนาเป็นเครือข่ายกลุ่มวิสาหกิจที่เข้มแข็งได้ พิจารณาจากจุดแข็ง (strength) และโอกาส (opportunity) เช่น การได้รับการพัฒนาอย่างต่อเนื่องจากหน่วยงานรัฐต่าง ๆ มีกิจกรรมการแลกเปลี่ยนเรียนรู้ตลอดเวลา สมาชิกมีความรู้และเป็นเกษตรกรหลังเกษียณ และสมาชิกมีความคุ้นเคย รู้จักกันดีทั้งในกลุ่มและในเครือข่ายทำให้ส่งต่อความรู้เพื่อสนับสนุนการพัฒนาสมาชิกได้ ในขณะที่ภาครัฐเองก็มีนโยบายส่งเสริมพัฒนาเศรษฐกิจฐานราก รวมถึงมีสถาบันการศึกษาในพื้นที่พร้อมจะช่วยเหลือสนับสนุน แต่อย่างไรก็ตาม เครือข่ายกลุ่มวิสาหกิจชุมชนโกโก้ปฐมนครก็ยังจำเป็นต้องได้รับการส่งเสริมและพัฒนาอีกในหลายด้าน พิจารณาได้จากจุดอ่อน (weakness) และภาวะคุกคาม (threat) เช่น ผลิตภัณฑ์ยังไม่ได้รับการพัฒนาเชิงนวัตกรรมและการสร้างสรรค์ รวมถึงยังไม่แสดงถึงอัตลักษณ์พื้นที่จึงไม่ค่อยตรงกับตลาดเป้าหมาย รวมถึงกระบวนการผลิตและแปรรูปยังไม่มีมาตรฐานจึงแข่งขันได้น้อย ด้านการดำเนินงานนั้นยังไม่มีประสิทธิภาพ เกิดความล่าช้า ทับซ้อนกัน ขาดเงินทุนหมุนเวียนและจัดทำงบประมาณ ขาดแผนจัดการความเสี่ยงจึงไม่สามารถตั้งรับ ปรับตัวต่อการเปลี่ยนแปลงอย่างเท่าทันได้ ซึ่งมีสาเหตุจากการขาดแผนกลยุทธ์เชิงธุรกิจที่เป็นรูปธรรม ชัดเจน นอกจากนี้ยังมีภาวะคุกคามต่อเครือข่ายกลุ่มวิสาหกิจชุมชนโกโก้ปฐมนครหลายประการ เช่น การเปลี่ยนแปลงสภาพภูมิอากาศโลก ทำให้ผลิตไม่แน่นอนและไม่มีคุณภาพ การเปลี่ยนแปลงรูปแบบการใช้ประโยชน์ที่ดิน และรวมถึงการเปลี่ยนแปลงทางสังคม วัฒนธรรมซึ่งล้วนกระทบต่อต้นทุนต่อหน่วยการผลิต แรงงาน และรวมถึงความสามารถการแข่งขันกับคู่แข่งได้น้อย

ตารางที่ 1 แสดงสภาพแวดล้อมการจัดการเครือข่ายกลุ่มวิสาหกิจชุมชนโกโก้ปฐมนคร

จุดแข็ง (Strength –S)	**จุดอ่อน (Weakness –W)**
1) มีผลิตภัณฑ์หลากหลารูปแบบ 2) กลุ่มฯ ได้รับการพัฒนาอย่างต่อเนื่อง 3) สมาชิกกลุ่มมีทักษะในการแปรรูปผลิตภัณฑ์ 4) มีกิจกรรมการแลกเปลี่ยนข้อมูลที่ทันการณ์ 5) มีวัตถุดิบโกโก้สดเพียงพอต่อการแปรรูป 6) สมาชิกฯ เป็นเกษตรกรหลังเกษียณอายุ 7) สมาชิกฯ มีความคุ้นเคย รู้จักกันทั้งในกลุ่มและในเครือข่าย	1) ผลิตภัณฑ์ไม่ได้รับการพัฒนาเชิงนวัตกรรมและการสร้างสรรค์ และไม่แสดงถึงอัตลักษณ์พื้นที่ 2) ไม่มีศักยภาพการตลาดในช่องทางออนไลน์ 3) ขาดการจัดทำแผนกลยุทธ์ที่เป็นรูปธรรม 4) ไม่มีการวิเคราะห์กลุ่มตลาดเป้าหมายที่ชัดเจน 5) ไม่สามารถตั้งรับ ปรับตัวต่อการเปลี่ยนแปลงได้ 6) กระบวนการผลิตและแปรรูปไม่มีมาตรฐานพอ 7) การทำงานไม่มีประสิทธิภาพ ล่าช้า ทับซ้อน 8) ขาดเงินทุนหมุนเวียนและจัดทำงบประมาณ 9) ขาดแผนจัดการความเสี่ยงในทุกด้าน
โอกาส (Opportunity –O)	**ภาวะคุกคาม (Threat- T)**
1) รัฐส่งเสริม สนับสนุนเศรษฐกิจฐานราก 2) ภาครัฐมีความพร้อมที่จะช่วยเหลือสนับสนุน 3) เทคโนโลยีเอื้อต่อการตลาดออนไลน์ 4) อยู่ใกล้กรุงเทพฯ มีนักท่องเที่ยวจำนวนมาก 5) กระแสผู้บริโภคกลุ่มผลิตภัณฑ์ดูแลสุขภาพ 6) เป็นที่ตั้งของสถาบันการศึกษาชั้นนำของประเทศหลายแห่ง เช่น ม.เกษตรศาสตร์, ม.ศิลปากร, ม.ราชภัฏนครปฐม เป็นต้น	1) ปัญหาการเปลี่ยนแปลงภูมิอากาศโลก 2) คนต่างถิ่นเยอะและมีความเป็นเมืองสูง 3) พื้นที่เกษตรเปลี่ยนเป็นที่อยู่อาศัยและโรงงาน 4) วัตถุดิบและต้นทุนการดำเนินการสูงขึ้น 5) แรงงานในภาคการเกษตรน้อย ขาดแรงงาน 6) ปัญหามลพิษจากภาคอุตสาหกรรม 7) เปลี่ยนแปลงสภาพแวดล้อมทางธุรกิจในทุกมิติ 8) คู่แข่งขันระดับอุตสาหกรรมมีต้นทุนที่ถูกกว่าและเข้าถึงแหล่งทุนมากกว่า

จากตารางที่ 1 พบว่า แนวทางพัฒนาการจัดการเครือข่ายกลุ่มวิสาหกิจชุมชนโกโก้ปฐมนคร สำหรับเพิ่มประสิทธิภาพการบริหารจัดการให้มีความสามารถทางการแข่งขันได้และพึ่งตนเองได้อย่างยั่งยืน โดยการวิเคราะห์ TOWS Matrix สามารถสรุปได้ดังตารางที่ (2) พบว่า แนวทางพัฒนาการจัดการเครือข่ายกลุ่มวิสาหกิจชุมชนโกโก้ปฐมนคร เพื่อเพิ่มประสิทธิภาพการจัดการให้มีความสามารถทางการแข่งขันได้และพึ่งตนเองได้อย่างยั่งยืน ใน 4 แนวทาง ได้แก่ 1) แนวทางการพัฒนาการจัดการเชิงรุก (SO strategy) ประกอบด้วย (1) ยกระดับผลิตภัณฑ์ด้วยอัตลักษณ์พื้นที่ (2) ใช้

เทคโนโลยีและนวัตกรรมในการแปรรูป (3) ใช้ศักยภาพเชิงพื้นที่เพื่อพัฒนาการตลาด (4) พัฒนาส่งเสริมผลิตภัณฑ์สำหรับกลุ่มตลาดด้านสุขภาพตามเทรนด์ตลาดผู้บริโภค และ (5) มุ่งพัฒนาสร้างเครือข่ายให้ครอบคลุมทั้งการผลิต การตลาด และวิชาการ 2) แนวทางการพัฒนาการจัดการเชิงแก้ไขจุดบกพร่อง (WO strategy) ประกอบด้วย (1) พัฒนาองค์ความรู้การจัดการเชิงนวัตกรรม การสร้างสรรค์และกำหนดตำแหน่งผลิตภัณฑ์ให้ชัดเจน (2) สนับสนุนการพัฒนาการตลาดในหลายแพลตฟอร์ม (3) การบรูณาการความร่วมมือระหว่างหน่วยงาน ภาครัฐ สถาบันการศึกษาในการสนับสนุนกลุ่มฯ และ (4) การส่งเสริมการวางแผนกลยุทธ์เชิงธุรกิจเพื่อจัดการการดำเนินการให้มีประสิทธิภาพ 3) แนวทางการพัฒนาการจัดการเชิงป้องกัน (ST strategy) ประกอบด้วย (1) ส่งเสริมการบริหารจัดการต้นทุน การผลิต และการตลาดให้มีประสิทธิภาพ (2) พัฒนาทักษะความเป็นผู้ประกอบการให้สมาชิกกลุ่มฯ (3) พัฒนาสร้างเครือข่ายโดยใช้กลยุทธ์เชิงธุรกิจเพื่อกำกับการดำเนินการให้เกิดประสิทธิภาพ และ (4) ส่งเสริมการเรียนรู้ การตั้งรับ ปรับตัวแก่สมาชิกฯ และ 4) แนวทางการพัฒนาการจัดการเชิงรับ (WT strategy) ประกอบด้วย (1) มุ่งปรับกระบวนทัศน์คณะกรรมการบริหารให้ตั้งรับ ปรับตัวต่อการเปลี่ยนแปลงสภาพแวดล้อมการจัดการเครือข่ายกลุ่มฯ ได้ (2) มุ่งยกระดับกลุ่มฯ และเครือข่ายให้ใช้แผนธุรกิจเพื่อจัดการเพื่อประสิทธิภาพและโปร่งใส และ (3) มุ่งส่งเสริมเครือข่ายฯ ให้เป็นรูปธรรมโดยใช้แผนธุรกิจเพื่อชุมชนเป็นเครื่องมือกำกับและขับเคลื่อนการรับมือการเปลี่ยนแปลงในอนาคต

ตารางที่ 2 แสดงแนวทางการพัฒนาการจัดการเครือข่ายกลุ่มวิสาหกิจชุมชนโกโก้ปฐมนคร

ทิศทางเชิงรุก (SO strategy)	**ทิศทางเชิงแก้ไข (WO strategy)**
1) ยกระดับผลิตภัณฑ์ด้วยอัตลักษณ์พื้นที่ 2) ใช้เทคโนโลยีและนวัตกรรมในการแปรรูป 3) ใช้ศักยภาพเชิงพื้นที่เพื่อพัฒนาการตลาด 4) พัฒนาส่งเสริมผลิตภัณฑ์สำหรับกลุ่มตลาดด้านสุขภาพตามเทรนด์ตลาดผู้บริโภค 5) มุ่งพัฒนาสร้างเครือข่ายให้ครอบคลุมในหลายด้านทั้งการผลิต การตลาด และวิชาการ	1) พัฒนาองค์ความรู้การจัดการเชิงนวัตกรรม การสร้างสรรค์และกำหนดตำแหน่งผลิตภัณฑ์ 2) สนับสนุนการพัฒนาการตลาดในหลายแพลตฟอร์มโดยเฉพาะช่องทางตลาดออนไลน์ 3) การบรูณาการความร่วมมือระหว่างหน่วยงาน ภาครัฐ สถาบันการศึกษาในการสนับสนุนกลุ่มฯ 4) การส่งเสริมการวางแผนกลยุทธ์เชิงธุรกิจเพื่อจัดการการดำเนินการให้มีประสิทธิภาพ

ตารางที่ 2 แสดงแนวทางการพัฒนาการจัดการเครือข่ายกลุ่มวิสาหกิจชุมชนโกโก้ปฐมนคร (ต่อ)

ทิศทางเชิงป้องกัน (ST strategy)	ทิศทางเชิงรับ (WT strategy)
1) ส่งเสริมการบริหารจัดการต้นทุน การผลิต และการตลาดให้มีประสิทธิภาพ 2) พัฒนาทักษะความเป็นผู้ประกอบการให้สมาชิกกลุ่มฯ มากขึ้น 3) พัฒนาสร้างเครือข่ายโดยใช้กลยุทธ์เชิงธุรกิจเพื่อกำกับการดำเนินการให้เกิดประสิทธิภาพ 4) ส่งเสริมการเรียนรู้ การตั้งรับ ปรับตัวแก่สมาชิกฯ	1) มุ่งปรับกระบวนทัศน์คณะกรรมการบริหารให้ตั้งรับปรับตัวเท่าทันการเปลี่ยนแปลงสภาพแวดล้อมการจัดการเครือข่ายกลุ่มฯ ได้ 2) มุ่งยกระดับกลุ่มฯ และเครือข่ายฯ โดยใช้แผนธุรกิจเพื่อจัดการเพื่อประสิทธิภาพและโปร่งใส 3) มุ่งส่งเสริมเครือข่ายฯ ให้เป็นรูปธรรมโดยใช้แผนธุรกิจเพื่อชุมชนเป็นเครื่องมือกำกับและขับเคลื่อนการรับมือการเปลี่ยนแปลงในอนาคต

2. กลยุทธ์การจัดการเครือข่ายกลุ่มวิสาหกิจโดยแผนธุรกิจเพื่อชุมชนของเครือข่ายกลุ่มวิสาหกิจชุมชนโกโก้ปฐมนคร จังหวัดนครปฐม พบว่า แนวทางพัฒนาเครือข่ายกลุ่มวิสาหกิจชุมชนโกโก้ปฐมนครโดยใช้แผนธุรกิจเพื่อชุมชนเพื่อเพิ่มประสิทธิภาพการจัดการให้มีความสามารถทางการแข่งขันได้และพึ่งตนเองได้อย่างยั่งยืน สามารถนำไปกำหนดกลยุทธ์การเพิ่มประสิทธิภาพการจัดการเครือข่ายโดยใช้แผนธุรกิจเพื่อชุมชนสำหรับเป็นกลยุทธ์ระดับองค์กร ประกอบด้วย 3 องค์ประกอบ ได้แก่ แผนธุรกิจเพื่อชุมชน (CBMC) แผนดำเนินงาน (operation plan) และ ปฏิทินงาน ซึ่งตัวอย่างแผนธุรกิจเพื่อชุมชน ของเครือข่ายกลุ่มวิสาหกิจชุมชนโกโก้ปฐมนคร แสดงได้ดังภาพที่ 2



ภาพที่ 2 แผนธุรกิจเพื่อชุมชน (CBMC) ของเครือข่ายกลุ่มวิสาหกิจชุมชนโกโก้ปฐมนคร

จากภาพที่ 2 อธิบายได้ว่า แผนธุรกิจเพื่อชุมชนของเครือข่ายกลุ่มวิสาหกิจชุมชนโกโก้ปฐมนคร มีวัตถุประสงค์เพื่อใช้เป็นกลยุทธ์กำกับการดำเนินงาน (value prepositions) ให้เกิดรูปธรรม ชัดเจน และมุ่งเพิ่มประสิทธิภาพการจัดการเครือข่ายเพื่อสร้างผลกระทบเชิงบวกแก่สมาชิกเกษตรในเครือข่าย (customer segments) ให้สามารถตั้งรับปรับตัวต่อการเปลี่ยนแปลงได้ รวมถึงการจัดองค์กร ลดการทับซ้อน แก้ปัญหาการประสานงานที่ล่าช้า ด้วยช่องทางสื่อสารหลายทาง (channels) และเพื่อปรับกระบวนทัศน์ผู้นำให้สามารถนำพาองค์กรเครือข่ายให้แข่งขันได้ ทั้งด้านการดำเนินกิจกรรมหลัก (key activities) ทั้งด้านการผลิต การแปรรูป การตลาด และการรับมือการเปลี่ยนแปลงสภาพภูมิอากาศโลกที่จะกระทบต่อกิจกรรมของสมาชิกฯ รวมถึงการจัดทำแผนรับมือการเปลี่ยนแปลง การปรับตัวด้านการเรียนรู้และการประยุกต์ใช้นำเอาเทคโนโลยีสมัยใหม่มาใช้ในกระบวนการดำเนินการ ส่วนด้านการเงินและการจัดการผลประโยชน์นั้นการนำแผนธุรกิจเพื่อชุมชนมาใช้เป็นกลยุทธ์ทำให้ทราบโครงสร้างด้านรายได้ (revenue structures) โครงสร้างรายจ่าย (cost structures) ทำให้การจัดการทรัพยากรและต้นทุน มีประสิทธิภาพมากขึ้น ทำให้มีขีดความสามารถการแข่งขันสูงขึ้น มีวัตถุดิบต้นน้ำมากขึ้น มีคุณภาพมากขึ้น และสร้างการต่อรองได้มากขึ้น ส่งผลให้สามารถลดต้นทุนการผลิตได้เพิ่มขึ้น และมีแผนจัดการด้านการเงิน รวมถึงรูปแบบการตรวจสอบด้านการเงินที่จะนำไปสู่ประสิทธิภาพของการจัดการการเงินสดหมุนเวียนและการจัดการผลประโยชน์ที่เป็นธรรมแก่สมาชิกได้ ด้านการผลิตและการแปรรูปทำให้ใช้ต้นทุนที่มีอย่างมี

ประสิทธิภาพ (key resources) สอดคล้องกับความต้องการตลาด สามารถทำให้กำหนดตำแหน่งผลิตภัณฑ์หลัก และรองได้อย่างเหมาะสมตรงความต้องการของตลาดและเทรนด์ผู้บริโภคแนวใหม่ รวมถึงช่วยให้สื่อสารกับตลาดเป้าหมายได้ชัดเจนขึ้นและสามารถพัฒนาช่องทางการตลาดที่หลากหลาย โดยการนำเทคโนโลยีมาใช้การการพัฒนาช่องทางการตลาดทั้งช่องทางออฟไลน์ และออนไลน์ นอกจากนี้ในการพัฒนาเครือข่ายให้เข้มแข็งจากการกำหนดหุ้นส่วนสำคัญ (key partners) เพื่อสนับสนุนการพัฒนาเครือข่ายใน 4 ระดับ (customer relationships) คือ มุ่งเสริมการสร้างเครือข่ายเกษตรกรให้ครอบคลุมทั้งหมด และเชื่อมโยงไปยังเกษตรกรที่ได้รับผลกระทบจากเกษตรพันธะสัญญาในกลุ่มจังหวัดภาคตะวันตก ทั้ง กาญจนบุรี เพชรบุรี และราชบุรี นอกจากนี้ ยังมุ่งส่งเสริมการพัฒนาเครือข่ายภาคีทางวิชาการเพื่อช่วยพัฒนาเชิงนวัตกรรมและการสร้างสรรค์ผลิตภัณฑ์ใหม่ ให้สร้างสรรค์ผลิตภัณฑ์ที่ตรงตามความต้องการของตลาดมากขึ้น รวมถึงพัฒนาแพลตฟอร์มการตลาดในช่องทางการตลาดหลากหลายมากขึ้น ทั้งช่องทางออนไลน์ และออฟไลน์ โดยใช้ศักยภาพเชิงพื้นที่ที่มีจำนวนนักท่องเที่ยวเข้ามาท่องเที่ยวจำนวนมาก รวมถึงการออกบูธอีเว้นท์ โดยเฉพาะงานเกษตรแฟร์จากการร่วมมือกับสถาบันการศึกษาในพื้นที่ นอกจากนี้ แผนธุรกิจเพื่อชุมชนยังทำให้เกิดพลังเครือข่ายเกษตรกรรมปลอดสารที่ใส่ใจการผลิต (environment cost structures) นำไปสู่ความยั่งยืนและสร้างคุณค่าผลผลิตที่ใส่ใจความปลอดภัยของผู้บริโภค เป็นกลไกการสร้างความจงรักภักดีต่อแบรนด์และผลิตภัณฑ์ของกลุ่มสมาชิกเครือข่าย ช่วยให้เกิดการบอกต่อในทางบวกและสร้างความยั่งยืนของรายได้ (environment revenue structures)

นอกจากนี้ กิจกรรมการพัฒนาตามแผนธุรกิจเพื่อชุมชน (CBMC) สำหรับเครือข่ายกลุ่มวิสาหกิจชุมชนโกโก้ปฐมนคร ยังมุ่งให้การดำเนินงานของเครือข่ายมีประสิทธิภาพ เป็นรูปธรรม และเพื่อสร้างผลกระทบเชิงบวกแก่สมาชิกเกษตรกรให้สามารถตั้งรับ ปรับตัวต่อการเปลี่ยนแปลงได้ ดังตารางที่ 3

ตารางที่ 3 แสดงตัวอย่างกิจกรรมในแผนดำเนินงานเครือข่ายกลุ่มวิสาหกิจชุมชนโกโก้ปฐมนคร

กิจกรรม	วิธีการ	ผู้รับผิดชอบ	ระยะเวลา	งบประมาณ
การแปรรูปส่วนเหลือจากเปลือกเป็นปุ๋ย และอาหาร (TMR)	ประยุกต์ใช้แนวคิด zero waste และการเพิ่มมูลค่า	กลุ่มวิสาหกิจชุมชนสระกระเทียม	10 เดือน	จากกลุ่มฯ และงบสนับสนุน CSR จากภาคเอกชน
การพัฒนาผลิตภัณฑ์ใหม่จากโกโก้บัตเตอร์ เป็นลิปสติก	ประยุกต์ใช้แนวคิด zero waste และการเพิ่มมูลค่า	กลุ่มวิสาหกิจชุมชนหนองงูเหลือม	10 เดือน	งบสนับสนุน จากภาครัฐ

ตารางที่ 3 แสดงตัวอย่างกิจกรรมในแผนดำเนินงานเครือข่ายกลุ่มวิสาหกิจชุมชนโกโก้ปฐมนคร (ต่อ)

กิจกรรม	วิธีการ	ผู้รับผิดชอบ	ระยะเวลา	งบประมาณ
การแปรรูปจากเนื้อโกโก้เป็นน้ำโกโก้พร้อมดื่ม และไวน์โกโก้	ประยุกต์ใช้แนวคิด zero waste และการเพิ่มมูลค่า	กลุ่มวิสาหกิจชุมชนหนองงูเหลือม	10 เดือน	งบประมาณสนับสนุน CSR จากภาคเอกชน
การพัฒนาเส้นทางการเรียนรู้การปลูกและแปรรูปผลิตภัณฑ์โกโก้ปฐมนคร	ประยุกต์ใช้แนวคิด การบริการเชิงสร้างสรรค์และการท่องเที่ยว	กลุ่มวิสาหกิจชุมชนทุ่งลูกนกและชุมชนหนองงูเหลือม	10 เดือน	งบประมาณสนับสนุน จากภาครัฐ และสถาบันการศึกษา
การพัฒนาเครือข่ายความร่วมมือเชิงวิชาการและการสนับสนุนจากภาคีแบบบูรณาการ	ประยุกต์ใช้แนวคิด การบริการเชิงสร้างสรรค์และการท่องเที่ยว	คณะกรรมการเครือข่ายฯ และตัวแทนกลุ่มวิสาหกิจชุมชนทั้ง 3 แห่ง	10 เดือน	การสนับสนุน ของภาคีภาครัฐ ส่วนท้องถิ่น สถาบันการศึกษา และภาคเอกชน

อภิปรายผลการวิจัย

จากผลวิเคราะห์สภาพแวดล้อมการจัดการเครือข่ายกลุ่มวิสาหกิจชุมชนโกโก้ปฐมนคร จะพบว่า เครือข่ายกลุ่มวิสาหกิจชุมชนโกโก้ปฐมนครนั้นนับว่ามีศักยภาพธุรกิจภาคชุมชน และความพร้อมสำหรับการพัฒนาเป็นเครือข่ายกลุ่มวิสาหกิจที่เข้มแข็งได้ โดยพิจารณาจากจุดแข็ง (strength) และโอกาส (opportunity) โดยเฉพาะประเด็นการสนับสนุนจากหน่วยงานรัฐทำให้มีกิจกรรมการพัฒนาด้วยการแลกเปลี่ยนเรียนรู้ตลอดเวลาสมาชิกมีความคุ้นเคย รู้จักกันดีทั้งในกลุ่มและในเครือข่ายทำให้ส่งต่อความรู้เพื่อสนับสนุนการพัฒนาสมาชิกได้ ในขณะที่ภาครัฐเองก็มีนโยบายส่งเสริมพัฒนาเศรษฐกิจฐานราก รวมถึงมีสถาบันการศึกษาในพื้นที่พร้อมจะช่วยเหลือสนับสนุน อย่างไรก็ตามด้วยลักษณะสมาชิกประกอบขึ้นด้วยเกษตรกรหลังเกษียณ ซึ่งเป็นข้อจำกัดหรือจุดอ่อน (weakness) รวมถึงภาวะคุกคาม (threat) เช่น ผลิตภัณฑ์ยังไม่ใช่ผลิตภัณฑ์เชิงนวัตกรรมและสร้างสรรค์ ขาดการนำอัตลักษณ์พื้นที่มาร่วมออกแบบผลิตภัณฑ์จึงไม่ค่อยตรงกับตลาดเป้าหมาย รวมถึงปัญหากระบวนการผลิตและแปรรูปยังไม่มีมาตรฐาน ส่วนการดำเนินงานยังขาดประสิทธิภาพ ขาดเงินทุนหมุนเวียนและจัดทำงบประมาณ ขาดแผนจัดการความเสี่ยงจึงไม่สามารถตั้งรับ ปรับตัวต่อการเปลี่ยนแปลงอย่างเท่าทันได้ ซึ่งสภาพการณ์ดังกล่าวก็คล้ายกับสภานการณ์กลุ่มวิสาหกิจโดยรวมของประเทศไทยสอดคล้องกับการศึกษาของ มลธิดา อุบลรัตน (2565) และ มงคล เทียมถนอม และคณะ (2565) ซึ่งกล่าวถึง

สภาพการณ์กลุ่มวิสาหกิจชุมชนในประเทศไทยและประเด็นที่ควรพัฒนา ซึ่งมักจะมีสาเหตุจากการขาดแผนกลยุทธ์เชิงธุรกิจที่เป็นรูปธรรมชัดเจนจึงไม่สามารถตั้งรับ ปรับตัวต่อการเปลี่ยนแปลงอย่างเท่าทันได้

กลยุทธ์การจัดการเครือข่ายกลุ่มวิสาหกิจโดยแผนธุรกิจเพื่อชุมชนของเครือข่ายกลุ่มวิสาหกิจชุมชน เพื่อเพิ่มประสิทธิภาพการจัดการเครือข่ายกลุ่มวิสาหกิจชุมชนโดยใช้แผนธุรกิจเพื่อชุมชน (CBMC) นั้น สอดคล้องกับแนวคิดของมลธิดา อุบลรัตน (2565) เสนอว่า แผนกลยุทธ์เชิงธุรกิจเป็นแบบแผนด้านพฤติกรรมในการปฏิบัติงานที่เป็นไปอย่างต่อเนื่อง ใช้กำหนดทิศทางการดำเนินงานในอนาคต ทำให้มีขั้นตอนการบริหารงานในภาพรวมขององค์กรที่สร้างความเชื่อมโยงที่ชัดเจน ได้แก่ นโยบาย จุดมุ่งหมาย แนวทางปฏิบัติขององค์กร และทรัพยากรเพื่อดำเนินงานให้บรรลุผลการปฏิบัติงานอย่างมีประสิทธิภาพ นอกจากนี้การเพิ่มประสิทธิภาพการจัดการเครือข่ายกลุ่มวิสาหกิจชุมชนโดยใช้แผนธุรกิจเพื่อชุมชน (CBMC) นั้นช่วยให้มีแนวทางการจัดการเชิงป้องกัน ทั้งด้านการบริหารจัดการต้นทุน การผลิต และการตลาดให้มีประสิทธิภาพ รวมถึงยังช่วยพัฒนาทักษะความเป็นผู้ประกอบการให้สมาชิกกลุ่มฯ และพัฒนาสร้างเครือข่าย ส่งเสริมการเรียนรู้ การตั้งรับ ปรับตัวแก่สมาชิกฯ ได้ ซึ่งแตกต่างจากข้อเสนอทั่วไปของนักวิชาการส่วนใหญ่แนะนำให้ใช้แผนธุรกิจ (Business Model Canvas; BMC) ที่เป็นเครื่องมือหนึ่ง (toolkit) ช่วยวิเคราะห์และวางแผนธุรกิจที่ช่วยให้เห็นความเชื่อมโยงของปัจจัยที่ส่งผลต่อความสำเร็จของธุรกิจ ซึ่งแตกต่างจากบริบทของการจัดการเครือข่ายกลุ่มวิสาหกิจชุมชนที่ไม่ได้มีเป้าหมายเพียงผลด้านธุรกิจ หากแต่การใช้แผนธุรกิจเพื่อชุมชน (CBMC) นั้นช่วยให้การดำเนินการของธุรกิจภาคชุมชนสร้างผลกระทบทางสังคมเชิงบวกโดยสนับสนุนให้เกิดเป็นธุรกิจเพื่อชุมชนที่ยั่งยืนได้ (community organizations development institute) (สถาบันพัฒนาองค์กรชุมชน (องค์การมหาชน), 2563) นอกจากนี้ การปรับใช้แผนธุรกิจเพื่อชุมชน (CBMC) นั้นช่วยให้องค์กรภาคชุมชนมีแนวทางการจัดการเชิงรับ โดยมุ่งปรับกระบวนทัศน์คณะกรรมการบริหารให้ตั้งรับ ปรับตัวเท่าทันการเปลี่ยนแปลงสภาพแวดล้อมการจัดการเครือข่ายกลุ่มฯ ได้ รวมถึงช่วยยกระดับประสิทธิภาพและโปร่งใส ส่วนการส่งเสริมเครือข่ายให้เป็นรูปธรรมโดยใช้แผนธุรกิจเพื่อชุมชนจะช่วยขับเคลื่อนการดำเนินการได้อย่างมาก ซึ่งสอดคล้องกับข้อเสนอของ Gharakhani and Mousakhani (2012) เสนอว่า การพัฒนากลุ่มวิสาหกิจชุมชนต้องตั้งรับ ปรับตัวต่อการเปลี่ยนแปลงปัจจัยแวดล้อมทางธุรกิจ 5 ด้าน คือ กฎระเบียบ การตลาด การเงิน ปัจจัยสนับสนุน และทรัพยากรมนุษย์และองค์ความรู้ ซึ่งต้องใช้แผนกลยุทธ์ที่ดีจึงจะนำไปสู่การพัฒนาองค์กรที่ยั่งยืนได้

ทั้งนี้ การปรับใช้แผนธุรกิจเพื่อชุมชน (CBMC) สำหรับใช้เป็นกลยุทธ์การเพิ่มประสิทธิภาพการจัดการของเครือข่ายกลุ่มวิสาหกิจชุมชนโกโก้ปฐมนครนั้นนับเป็นกลยุทธ์ระดับองค์กรที่ใช้กำกับการดำเนินงานให้ไปในทิศทางที่สอดคล้องกับแนวทางการสร้างและสื่อสารคุณค่าขององค์กรให้มีทิศทาง เกิดรูปธรรมและช่วยเพิ่มประสิทธิภาพการจัดการเครือข่ายได้ ซึ่งสอดคล้องกับข้อเสนอของ มงคล เทียมถนอม และคณะ (2565) พบว่า แผนธุรกิจ (BMC) จะเป็นเครื่องมือพัฒนาองค์กรให้มีประสิทธิภาพให้ธุรกิจดำเนินกิจการไปได้ด้วยดี เป็นมาตรฐาน ทำให้ทราบผลประกอบการที่แท้จริง และ

ใช้ประโยชน์ในการวางแผนงานในอนาคตจากสภาพแวดล้อมทางธุรกิจเปลี่ยนแปลง ส่วนข้อเสนอจากการวิจัยนี้แตกต่างไปด้วยว่า เครือข่ายกลุ่มวิสาหกิจชุมชนโกโก้ปฐมนครก่อตั้งขึ้นจากแนวคิดเชิงสังคมมากกว่า ดังนั้น ควรปรับใช้แผนธุรกิจเพื่อชุมชน (CBMC) เพื่อให้การดำเนินมีประสิทธิภาพมากขึ้น ในขณะที่ยังสามารถสร้างผลกระทบเชิงบวกแก่สมาชิกเกษตรในเครือข่ายให้สามารถตั้งรับ ปรับตัวต่อการเปลี่ยนแปลงได้ รวมถึงช่วยการจัดองค์กร ลดการทับซ้อน แก้ปัญหาการประสานงานที่ล่าช้า และช่วยให้ผู้นำเข้าใจอนาคตจนสามารถนำพาองค์กรเครือข่ายให้แข่งขันได้ ช่วยให้ค้นหาเครือข่ายเพิ่มเติมและเข้มแข็งขึ้น ครอบคลุมและเชื่อมโยงเกษตรกรพื้นที่ใกล้เคียงจากกลุ่มจังหวัดภาคตะวันตก ซึ่งเป็นการเพิ่มศักยภาพการจัดการกิจกรรมของเครือข่าย ทั้งด้านการผลิต การแปรรูป การตลาดให้มีประสิทธิภาพมากขึ้น และทำให้มีขีดความสามารถการแข่งขันสูงขึ้นจากการระดมทุนของชุมชน มีวัตถุดิบต้นน้ำมากขึ้น ผลผลิตมีคุณภาพมากขึ้น และสร้างการต่อรองได้มากขึ้น ส่งผลให้สามารถลดต้นทุนการผลิตได้ เพิ่มผลิตภัณฑ์และลูกค้า ลดค่าใช้จ่ายในการผลิตปรับปรุงการประกอบการสร้างและรักษาแบรนด์ได้ ส่งผลให้เกิดเป็นธุรกิจเพื่อชุมชนที่เติบโตอย่างยั่งยืน นำไปสู่การเป็นองค์กรธุรกิจภาคชุมชนที่มีบทบาทต่อระบบเศรษฐกิจฐานรากเพื่อประโยชน์ของคนในชุมชนอย่างแท้จริง

ข้อเสนอแนะในการนำไปใช้ประโยชน์

1. กลยุทธ์การเพิ่มประสิทธิภาพการจัดการของเครือข่ายกลุ่มวิสาหกิจชุมชนที่ได้จากการวิจัยเหมาะสมสำหรับกลุ่มวิสาหกิจขนาดกลางและขนาดใหญ่ที่มีกิจกรรมดำเนินการหลากหลาย เพราะช่วยทำให้เกิดความเป็นรูปธรรมของการดำเนินงานเหมาะสำหรับเพิ่มประสิทธิภาพการจัดการเครือข่ายขนาดใหญ่ในการสร้างผลกระทบเชิงบวกแก่สมาชิกในกลุ่มหรือเครือข่ายขนาดกลางและใหญ่ให้สามารถตั้งรับ ปรับตัวต่อการเปลี่ยนแปลงได้ รวมถึงยังช่วยจัดการและปรับโครงสร้างองค์กร ลดการทับซ้อนทางโครงสร้างองค์กรได้ดี ช่วยแก้ปัญหาการประสานงานที่ล่าช้าจากการมีช่องทางสื่อสารหลายทาง แต่อาจจะไม่เหมาะสมกับกลุ่มวิสาหกิจขนาดเล็กที่ไม่ซับซ้อน ที่มุ่งเพียงกิจกรรมการผลิตหรือการตลาดเพียงอย่างเดียว จนอาจจะกลายเป็นภาระหรืออุปสรรคต่อการดำเนินการจากปัญหาทรัพยากรบุคคลไม่เพียงพอ ดังนั้นจึงแนะนำให้ใช้เป็นกลยุทธ์สำหรับกลุ่มวิสาหกิจขนาดกลางและใหญ่หรือแบบเครือข่ายกลุ่มวิสาหกิจจึงจะเหมาะสมกว่า

2. กลยุทธ์การเพิ่มประสิทธิภาพการจัดการของเครือข่ายกลุ่มวิสาหกิจชุมชนที่ได้จากการวิจัยสามารถนำไปปรับใช้ โดยเริ่มต้นจากการสร้างความเข้าใจร่วมของสมาชิกและคณะกรรมการเครือข่ายเพื่อปรับเปลี่ยนกระบวนทัศน์การดำเนินการและการบริหารองค์กรเครือข่ายเป็นลำดับแรก ขั้นตอนต่อไปคือ การกำหนดรูปแบบดำเนินงาน (value prepositions) และกิจกรรมการดำเนินการหลัก (key activities) ให้เหมะสมทั้งด้านการผลิต การแปรรูป การตลาด รวมถึงการตั้งรับการเปลี่ยนแปลงที่อาจจะเกิดขึ้นที่จะกระทบต่อกิจกรรมขององค์กรให้เป็นรูปธรรมสำหรับการนำไปใช้ปฏิบัติ โดยจัดทำแผนรับมือการเปลี่ยนแปลงหรือแผนจัดการความเสี่ยงของธุรกิจ ใช้กิจกรรมการเรียนรู้และประยุกต์ใช้นำเอาเทคโนโลยีสมัยใหม่มาใช้ในกระบวนการดำเนินการ การกำหนดรูปแบบการจัดการการเงินและการจัดการ

ผลประโยชน์ โดยทำความเข้าใจต่อโครงสร้างด้านรายได้ (revenue structures) และโครงสร้างรายจ่าย (cost structures) ขององค์กร โดยใช้การอธิบายการจัดการทรัพยากรและต้นทุนเป็นเกณฑ์เพื่อนำไปสู่การจัดทำแผนการจัดการทรัพยากรและต้นทุน เพื่อให้มีประสิทธิภาพมากขึ้น สร้างขีดความสามารถการแข่งขันที่สูงขึ้น มีการจัดทำแนวปฏิบัติการจัดการมีวัตถุดิบต้นน้ำ คัดเลือกวัตถุดิบต้นน้ำที่มีคุณภาพมากขึ้น เพื่อสร้างการต่อรองได้มากขึ้น ส่งผลให้สามารถลดต้นทุนการผลิตได้เพิ่มขึ้น จากนั้นจัดทำแผนจัดการด้านการเงิน รวมถึงรูปแบบการตรวจสอบด้านการเงิน ช่วยจัดการการเงินสดหมุนเวียนและการจัดการผลประโยชน์ที่เป็นธรรมแก่สมาชิกได้อย่างเท่าเทียมและเป็นธรรม การจัดทำแผนการผลิตและการแปรรูปที่ช่วยให้มีประสิทธิภาพ (key resources) สอดคล้องกับความต้องการตลาด การจัดทำแผนการตลาดผ่านโครงสร้างต้นทุน การให้กำหนดตำแหน่งผลิตภัณฑ์หลักและรองที่เหมาะสมตรงความต้องการของตลาดและเทรนด์ผู้บริโภคแนวใหม่ รวมถึงกิจกรรมการสื่อสารกับตลาดเป้าหมายให้ชัดเจน ช่วยพัฒนาช่องทางการตลาดที่หลากหลายโดยนำเทคโนโลยีมาใช้ในหลายรูปแบบ ทั้งช่องทางออฟไลน์ และออนไลน์ และการจัดทำแผนการพัฒนาเครือข่ายโดยการกำหนดหุ้นส่วนสำคัญ (key partners) ขององค์กรเพื่อสร้างเครือข่ายใน 4 ระดับ (customer relationships) สำหรับสนับสนุนการดำเนินการขององค์กร ทั้งหมดเมื่อได้แผนดำเนินการที่เป็นรูปธรรมนำไปปฏิบัติและประเมินติดตามผลอย่างใกล้ชิด และปรับปรุงเป็นระยะตามบริบทที่เปลี่ยนแปลง

3. แผนธุรกิจเพื่อชุมชนสามารถนำไปใช้เป็นกลยุทธ์การเพิ่มประสิทธิภาพการจัดการของเครือข่ายกลุ่มวิสาหกิจชุมชนได้ โดยช่วยกำกับการดำเนินงานให้มีทิศทางสู่เป้าหมายผลลัพธ์ที่มีความเป็นรูปธรรมสูง พิจารณาได้จากผลลัพธ์ที่องค์กรกำหนดไว้ รวมถึงยังช่วยด้านการตัดสินใจ โดยนำไปจัดลำดับการดำเนินงานให้มีความชัดเจน นำไปสู่การเพิ่มประสิทธิภาพการจัดการเครือข่ายผ่านผลกำไรทางสังคมในมิติต่างๆ ได้

4. แผนธุรกิจเพื่อชุมชนสามารถใช้เป็นเครื่องมือตรวจสอบ กำกับการดำเนินการของเครือข่ายกลุ่มวิสาหกิจชุมชนโดยช่วยกำกับขั้นตอนการดำเนินงานให้มีทิศทางและมีความเป็นรูปธรรมสูงบรรลุเป้าหมาย รวมถึงยังช่วยสร้างความเป็นธรรมภิบาลด้านการดำเนินงาน ใช้เป็นเครื่องมือกำกับตรวจสอบการดำเนินงานของคณะกรรมการกลุ่มวิสาหกิจชุมชนนำไปสู่การเพิ่มประสิทธิภาพการจัดการเครือข่ายที่ดีขึ้นได้

ข้อเสนอแนะในการวิจัยในครั้งต่อไป

1. การปรับใช้แผนธุรกิจเพื่อชุมชน (CBMC) สำหรับใช้เป็นกลยุทธ์การจัดการของเครือข่ายกลุ่มวิสาหกิจชุมชนจำเป็นต้องเริ่มจากการปรับความคิดผู้นำ ดังนั้น หน่วยงานที่เกี่ยวข้องกับการพัฒนาเครือข่ายกลุ่มวิสากิจชุมชนทั้งระดับจังหวัดและพื้นที่ต้องส่งเสริมสนับสนุนให้กลุ่มผู้นำให้เรียนรู้และต่อยอด และความเข้าใจอย่างลึกซึ้งโดยการจัดหลักสูตรฝึกอบรมแบบเข้มให้

2. การปรับใช้แผนธุรกิจเพื่อชุมชน (CBMC) สำหรับใช้การจัดการกลุ่มวิสาหกิจชุมชนควรพิจารณามิติต้นทุนทางสังคมและผลกระทบเชิงสังคมซึ่ง ต้องเกิดจากชุมชนตระหนักรู้และกระบวนการพันธกิจสัมพันธ์จึงจะเกิดความยั่งยืนได้ หน่วยงานที่เกี่ยวข้องจึงต้องอบรมเพิ่มเติมให้

3. การศึกษานี้พิจารณาเฉพาะประโยชน์ทางตรงจากการนำแผนธุรกิจชุมชนไปใช้สำหรับจัดการกลุ่มวิสาหกิจแต่ยังขาดการศึกษาต้นทุนทางสังคมและผลกระทบเชิงสังคม ดังนั้นจึงควรศึกษาวิจัยต้นทุนทางสังคมและผลกระทบเชิงสังคมของเครือข่ายกลุ่มวิสาหกิจชุมชนเพื่อนำไปสู่การจัดทำแผนธุรกิจเพื่อชุมชนโดยอาศัยกระบวนการพันธกิจสัมพันธ์

บรรณานุกรม

เกสรี พงษ์สังข์, ชเนตตี พิพัฒนางกูร, อรอุมา บุตรเริ่ม, รุจิกาญจน์ สานนท์, และ รัจน์ชีวาต์ แซ่ตั้น. (2566). การฟื้นฟูวิสาหกิจชุมชนเพื่อขับเคลื่อนเศรษฐกิจฐานรากโดยการมีส่วนร่วมของชุมชนตำบลพิมลราช อำเภอบางบัวทอง จังหวัดนนทบุรี. *วารสารชุมชนวิจัยมหาวิทยาลัยราชภัฏนครราชสีมา, 17*(1), 154-168.

โชติกา ใจทิพย์ และ กฤษดา เชียรวัฒนสุข. (2561). ศักยภาพของผู้นำองค์กรธุรกิจในสถานการณ์โลกที่มีความผันผวน ความไม่แน่นอน ความซับซ้อน และความคลุมเครือ. *วารสารการจัดการธุรกิจ มหาวิทยาลัยบูรพา, 7*(1), 1-14.

ณัฐพนธ์ สกุลพงษ์. (2565). *รูปแบบการดำเนินงานของเครือข่ายวิสาหกิจชุมชนภายใต้กรอบแนวคิดการพัฒนาที่ยั่งยืน จังหวัดเชียงใหม่* [วิทยานิพนธ์ปริญญามหาบัณฑิต, มหาวิทยาลัยแม่โจ้]. มหาวิทยาลัยแม่โจ้

ธนิกานต์ ศรีจันทร์ และ สัญญา เคณาภูมิ. (2565). การพึ่งตนเองของวิสาหกิจชุมชน. *วารสารสหวิทยาการเพื่อการพัฒนา มหาวิทยาลัยราชภัฏอุตรดิตถ์, 12*(2), 1-16.

ผกาวรรณ แสนอ่อน และ พจนา พิชิตปัจจา. (2565). เครือข่ายการจัดการโครงการอันเนื่องมาจากพระราชดำริเพื่อยกระดับคุณภาพชีวิตของประชาชนในพื้นที่อำเภอแม่แจ่ม จังหวัดเชียงใหม่. *Journal of Modern Learning Development, 7*(6), 42-54.

พัฒน์กมล อ่อนสำลี. (2564). การปรับตัวของวิสาหกิจชุมชนในสภาวะการแพร่ระบาดของโรคติดเชื้อไวรัสโคโรนา 2019. *วารสารวิทยาการจัดการปริทัศน์, 23*(1), 195-206.

มงคล เทียมถนอม, ปฐมพงษ์ บำเริบ, และ วสุธิดา นักเกษม. (2565). แนวทางการเพิ่มประสิทธิภาพด้านการพัฒนาแผนธุรกิจกรณีศึกษาวิสาหกิจชุมชนบางพลี (ปุณณิกาเดคูพาจ). *วารสารวิจัยราชภัฏธนบุรีรับใช้สังคม, 8*(1), 147-158.

มลธิดา อุบลรัตน. (2565). การวางแผนกลยุทธ์เพื่อพัฒนาองค์กรที่มีประสิทธิภาพ. *วารสารสหวิทยาการนวัตกรรมปริทรรศน์, 6*(2), 100-114.

สถาบันพัฒนาองค์กรชุมชน (องค์การมหาชน). (2563). *รายงานประจำปี 2563*. https://web.codi.or.th/printing_media/20210527-24447/

Certo, S. C. (2000). *Modern management* (8th ed.). Prentice Hall.

Denzin, N. K. (1989). *The research act* (3rd ed.). MacGraw Hall.

Ferrary, M., & Granovetter, M. (2017). *Social networks and innovation.* In H. Bathelt, P. Cohendet, S. Henn, & L. Simon, (Eds). *The elgar companion to innovation and knowledge creation* (pp. 327-341). Edward Elgar Publishing.

Gharakhani, D., & Mousakhani, M. (2012). Knowledge management capabilities and SMEs' organizational performance. *Journal of Chinese Entrepreneurship, 4*(2), 35-49.