

การถอดบทเรียนเพื่อพัฒนากลยุทธ์การบริหารจัดการ วิสาหกิจชุมชนแปรรูปลำไยเนื้อสีทอง ตำบลบ้านธิ อำเภอบ้านธิ จังหวัดลำพูน

LESSON LEARNED FOR THE STRATEGY DEVELOPMENT OF ENHANCING OF THE GOLD COLOR LONGAN FLESH PROCESSING COMMUNITY ENTERPRISE MANAGEMENT IN BAN THI SUB-DISTRICT, BAN THI, LAMPHUN PROVINCE

Received: 29 July, 2021

Revised: 3 September, 2021

Accepted: 10 September, 2021

อริย์รัช อักษรทับ*, อิสรี แพทย์เจริญ**

Aritat Aksorntap*, Isaree Baedcharoen**

ชาญวิทย์ จาตุประยูร***, วุฒิพงษ์ ฉั่วตระกูล****

Chanvit Jatuprayoon***, Wutthipong Chuatrakul****

* อาจารย์ประจำหลักสูตรการจัดการธุรกิจระหว่างประเทศ วิทยาลัยนานาชาติ มหาวิทยาลัยพายัพ

* Lecturer of International Business Management, International College, Payap University

* Email: aksorntap@gmail.com

** อาจารย์ประจำหลักสูตรการจัดการอุตสาหกรรมบริการ วิทยาลัยนานาชาติ มหาวิทยาลัยพายัพ

** Lecturer of Hospitality Industry Management, International College, Payap University

** Email: isaree.bae@gmail.com

*** อาจารย์ประจำหลักสูตรการจัดการอุตสาหกรรมบริการ วิทยาลัยนานาชาติ มหาวิทยาลัยพายัพ

*** Lecturer of Hospitality Industry Management, International College, Payap University

*** Email: chanvit_j@payap.ac.th

**** อาจารย์ประจำหลักสูตรการจัดการธุรกิจระหว่างประเทศ วิทยาลัยนานาชาติ มหาวิทยาลัยพายัพ

**** Lecturer of International Business Management, International College, Payap University

**** Email: wutthipongchuatrakul@gmail.com

บทคัดย่อ

การวิจัยครั้งนี้มีวัตถุประสงค์เพื่อถอดบทเรียนกลยุทธ์การบริหารวิสาหกิจชุมชนแปรรูปลำไยเนื้อสีทองโดยการมีส่วนร่วมของชุมชนและเพื่อพัฒนากลยุทธ์การบริหารจัดการวิสาหกิจชุมชนแปรรูปลำไยเนื้อสีทอง ตำบลบ้านธิ อำเภอปานธิ จังหวัดลำพูน ใช้วิธีวิจัยเชิงคุณภาพร่วมกับเทคนิคการมีส่วนร่วมของชุมชน ผู้ให้ข้อมูลหลัก ได้แก่ ประธานและสมาชิกกลุ่มวิสาหกิจชุมชนแปรรูปลำไยเนื้อสีทองรวมทั้งผู้มีส่วนเกี่ยวข้อง จำนวน 15 ราย คัดเลือกผู้ให้ข้อมูลแบบเจาะจงเก็บรวบรวมข้อมูลจากการสัมภาษณ์แบบเจาะลึก (In-Depth Interview) และการประชุมกลุ่มย่อย (Focus Group) เพื่อระดมความคิดเห็น วิเคราะห์ข้อมูลประสิทธิภาพจริงจากการปฏิบัติงานของวิสาหกิจชุมชนด้วยเทคนิคการวิเคราะห์สภาพแวดล้อม (SWOT Analysis) และระดับศักยภาพผลที่ได้จะถูกใช้เพื่อพัฒนาและระบุกลยุทธ์การบริหารจัดการด้วยเทคนิค TOWS Matrix ผลการศึกษาพบว่า กลยุทธ์การบริหารจัดการที่เหมาะสมกับกลุ่มวิสาหกิจชุมชนแปรรูปลำไยเนื้อสีทอง ประกอบด้วย 1) กลยุทธ์เชิงรุก คือ กลยุทธ์การสร้างอัตลักษณ์และมาตรฐานต่อยอดสู่การจัดจำหน่ายในตลาดต่างประเทศแบบออนไลน์ 2) กลยุทธ์เชิงรับ คือ การสร้างเครือข่ายและความเข้มแข็งให้กับชุมชน 3) กลยุทธ์เชิงแก้ไข คือ การส่งเสริมการสนับสนุนเพื่อการบริหารจัดการวิสาหกิจชุมชนและพัฒนาสมาชิกกลุ่มอย่างมีประสิทธิภาพ 4) กลยุทธ์เชิงป้องกัน คือ การสร้างความสัมพันธ์กับชุมชนและหน่วยงานท้องถิ่น กลยุทธ์เหล่านี้ต่างเหมาะสมต่อการกำหนดแนวทางบริหารจัดการวิสาหกิจชุมชนแปรรูปลำไยเนื้อสีทองที่มีประสิทธิภาพและเกิดประสิทธิผลสูงสุด

คำสำคัญ: การถอดบทเรียน กลยุทธ์ การบริหารจัดการ วิสาหกิจชุมชนแปรรูปลำไยเนื้อสีทอง

Abstract

This research aimed to gain the lesson learned with community participation and to develop appropriate strategies to enhance the gold color longan flesh processing community enterprise in Ban Thi Sub-District, Ban Thi, Lamphun Province. The qualitative method with participative technique was used in this research. The data was collected from in-depth interview and focus group discussion with 15 key informants by purposive sampling included chairman, members and participants of the gold color longan flesh processing community enterprise in Ban Thi. The data were analyzed using SWOT Analysis and TOWS Matrix. The results showed that appropriate management strategies: 1) Maxi-Maxi strategy, to create

the product identity and product standards for global online market. 2) Mini-Mini strategy, to create the network and community strength. 3) Mini-Maxi strategy, to encourage the support for effective management of community enterprises and the development of group members. 4) Maxi-Mini strategy, to create the relationships with communities and local government agencies. These management strategies are guidelines for efficient and effective management of the enhancing of the gold color longan flesh processing community enterprise in Ban Thi Sub-District, Ban Thi, Lamphun Province.

Keywords: Lesson Learned, Strategy, Management, Gold Color Longan Flesh Processing Community Enterprise

บทนำ

ในระบบเศรษฐกิจปัจจุบัน วิสาหกิจชุมชนถือเป็นหนึ่งในหน่วยธุรกิจที่มีความสำคัญต่อการขับเคลื่อนเศรษฐกิจของประเทศไทย เนื่องด้วยวิสาหกิจชุมชนเป็นรูปแบบการประกอบธุรกิจขนาดเล็กที่มุ่งเน้นการบริหารจัดการทรัพยากร ผลิตภัณฑ์ ภูมิปัญญา องค์ความรู้ ทักษะทางวัฒนธรรม และทุนทางสังคมให้เกิดประโยชน์และประสิทธิภาพสูงสุดโดยมุ่งเน้นความยั่งยืน โดยเอื้อประโยชน์ให้เกิดแก่ชุมชนผู้เป็นเจ้าของวิสาหกิจนั้นเป็นหลัก (วนิดา สุวรรณนิพนธ์, 2564, น. 5) ดังนั้นการส่งเสริมให้วิสาหกิจชุมชนสามารถอยู่รอดและพึ่งพาตนเองได้ภายใต้สถานการณ์การแข่งขันที่รุนแรงในระบบเศรษฐกิจปัจจุบันจำเป็นต้องมีกลยุทธ์การบริหารจัดการที่เหมาะสม หนึ่งในแนวทางที่ใช้ ได้แก่ การพัฒนากลยุทธ์การบริหารจัดการวิสาหกิจชุมชน (ฉันทานันท์ นิติวัดนะ, 2558, น. 225) ซึ่งการพัฒนากลยุทธ์ดังกล่าวจำเป็นต้องทำการศึกษาและเข้าใจสภาพแวดล้อมที่ส่งผลต่อการดำเนินงานของวิสาหกิจ รวมทั้งศักยภาพของวิสาหกิจชุมชนเอง เพื่อให้ได้ข้อมูลที่มีความถูกต้องเพียงพอต่อการสังเคราะห์กลยุทธ์การบริหารจัดการที่มีความเหมาะสมกับผลของข้อมูลสภาพแวดล้อมและศักยภาพของวิสาหกิจชุมชนอย่างสอดคล้องตรงกัน

อำเภอบ้านธิ จังหวัดลำพูน มีที่ตั้งอยู่ทางภาคเหนือตอนบนของประเทศไทย เป็นพื้นที่ที่มีศักยภาพในการพัฒนาเป็นศูนย์กลางความเจริญของอนุภูมิภาคลุ่มน้ำโขงร่วมกับจังหวัดเชียงใหม่ ประกอบด้วย 7,417 ครัวเรือน จำนวนประชากรทั้งสิ้น 17,770 คน ข้อมูลมูลค่าผลิตภัณฑ์ต่อหัวประจำปี 2559 เท่ากับ 172,717 ล้านบาท โดยมูลค่าภาคอุตสาหกรรมสูงสุดเป็นอันดับหนึ่งเท่ากับ 33,260 ล้านบาท รองลงมาคือ ภาคการเกษตร ซึ่งรวมถึงการเพาะปลูกลำไย มูลค่ากว่า 13,913 ล้านบาท และเมื่อพิจารณาเฉพาะพืชผลไม้ลำไยพบว่า มีจำนวนครัวเรือนของเกษตรกรที่ทำการเพาะปลูก 44,452 ครัวเรือน สร้างผลผลิตได้กว่า 151,043,344 กิโลกรัม คิดเป็นมูลค่ากว่า 3,890 ล้านบาท หรือคิดเป็นร้อยละ 27.96 (กรมส่งเสริมการเกษตร, 2559) ปัจจุบัน

พบว่า วิสาหกิจชุมชนแปรรูปลำไยเนื้อสีทองมีการดำเนินการในรูปแบบวิสาหกิจเป็นระยะเวลา มากกว่าหนึ่งทศวรรษ แต่กลับประสบปัญหาสำคัญ ได้แก่ การขาดกลยุทธ์ด้านการบริหารจัดการ อย่างเป็นระบบทั้งด้านการวางแผน การกำหนดบทบาทหน้าที่ ตลอดจนการขาดการสร้างเครือข่าย ความร่วมมือในชุมชน สิ่งเหล่านี้ล้วนส่งผลให้กระบวนการขับเคลื่อนกิจกรรมต่าง ๆ ไม่สามารถ สร้างการมีส่วนร่วมระหว่างวิสาหกิจกับชุมชนท้องถิ่นได้อย่างเต็มที่ ดังนั้น การกำหนดกลยุทธ์การ บริหารจัดการกลุ่มที่มีประสิทธิภาพจึงเป็นทางเลือกสำคัญ ซึ่งจะส่งผลต่อการกำหนดวิธีการทำงาน เพื่อขับเคลื่อนวิสาหกิจชุมชนให้สามารถบรรลุเป้าหมายที่กำหนดไว้ เพราะการร่วมรับรู้และเข้าใจ ในสถานการณ์การดำเนินงาน ความสามารถในการระบุจุดเด่น จุดด้อย การเล็งเห็นถึงโอกาส ตลอดจนอุปสรรคอันจะส่งผลกระทบต่อการดำเนินงานของวิสาหกิจชุมชน ล้วนเป็นปัจจัยสำคัญ นำไปสู่การสร้างแนวทางการปฏิบัติงานของวิสาหกิจชุมชนอย่างเป็นระบบ (กนกวรรณ พวงประยงค์ และวิภากรณีย์ เครือจันทร์, 2563, น. 57) ก่อให้เกิดการประสานความร่วมมือในการค้นหาแนวทาง แก้ไขปัญหาต่าง ๆ ที่สอดคล้องกับสถานการณ์และมีความเหมาะสมกับวิสาหกิจชุมชนมากยิ่งขึ้น

จากสถานการณ์ปัญหาและความสำคัญของการกำหนดกลยุทธ์การบริหารจัดการวิสาหกิจ ชุมชนข้างต้นนำไปสู่คำถามวิจัยที่ว่า กลยุทธ์การบริหารจัดการที่เหมาะสมกับวิสาหกิจชุมชนแปรรูป ลำไยเนื้อสีทองควรมีลักษณะอย่างไร งานวิจัยนี้จึงประยุกต์ใช้แนวคิดการถอดบทเรียนเพื่อศึกษา แนวทางการบริหารจัดการวิสาหกิจชุมชนแปรรูปลำไยเนื้อสีทอง ซึ่งเป็นผลการปฏิบัติงานจริงทั้ง ในส่วนที่ประสบความสำเร็จและไม่ประสบความสำเร็จ เพื่อนำผลของการถอดบทเรียนดังกล่าว พัฒนากลยุทธ์การบริหารจัดการที่เหมาะสม ด้วยกระบวนการมีส่วนร่วมของผู้นำ สมาชิกกลุ่ม วิสาหกิจชุมชน ผู้แทนจากองค์กรหน่วยงานท้องถิ่นที่เกี่ยวข้อง มีวัตถุประสงค์เพื่อส่งมอบองค์ ความรู้กลับคืนสู่วิสาหกิจชุมชนเอง รวมทั้งหน่วยงานท้องถิ่นต่าง ๆ และกลยุทธ์การบริหารจัดการ นี้ สามารถประยุกต์ใช้เป็นแนวทางให้แก่วิสาหกิจชุมชนต่าง ๆ ที่มีระดับศักยภาพและรูปแบบ การดำเนินงานภายใต้สภาพแวดล้อมและบริบทที่ใกล้เคียงกัน เป็นประโยชน์ต่อการขับเคลื่อนการ ดำเนินงานวิสาหกิจชุมชนอย่างมีประสิทธิภาพ สร้างผลกระทบเชิงบวกต่อการยกระดับมาตรฐาน คุณภาพชีวิต พัฒนาสังคมและสิ่งแวดล้อมในชุมชนอย่างยั่งยืน

วัตถุประสงค์การวิจัย

1. เพื่อถอดบทเรียนกลยุทธ์การบริหารวิสาหกิจชุมชนแปรรูปลำไยเนื้อสีทองโดยการ มีส่วนร่วมของชุมชน
2. เพื่อพัฒนากลยุทธ์การบริหารจัดการวิสาหกิจชุมชนแปรรูปลำไยเนื้อสีทอง

แนวคิดและวรรณกรรมที่เกี่ยวข้อง

แนวคิดการถอดบทเรียน เป็นการดึงความรู้ที่เกิดจากประสบการณ์และการปฏิบัติงาน จริงเพื่อนำความรู้นั้นมาประเมินและใช้ซ้ำจนส่งผลกระทบต่อการทำงาน (วรารณ จันทรงค์, 2557) มีรายละเอียดดังนี้

1) การถอดบทเรียนด้วยการเรียนรู้จากเพื่อน (Peer Assist: PA) เป็นการเรียนรู้ก่อนการทำกิจกรรมโดยเรียนรู้จากผู้ให้ข้อมูล ผู้ให้ข้อมูลเรียนรู้จากผู้สัมภาษณ์ ทั้งผู้สัมภาษณ์และผู้ให้ข้อมูลเรียนรู้ร่วมกันจากการแลกเปลี่ยนความรู้จนเกิดความรู้ใหม่ ลักษณะเป็นการประชุมหรือการประชุมเชิงปฏิบัติ

2) การถอดบทเรียนแบบเล่าเรื่อง (Story Telling: ST) เป็นการเรียนรู้ก่อนหรือระหว่างทำกิจกรรม โดยให้ผู้มีความรู้จากการปฏิบัติงานปลดปล่อยความรู้ที่ซ่อนเร้นอยู่ในตัวออกมาแลกเปลี่ยนความรู้โดยผู้เล่าจะเล่าความรู้สึกที่ฝังลึกอยู่ในตัวที่เกิดจากการปฏิบัติซึ่งผู้ฟังสามารถตีความได้โดยอิสระ เมื่อเกิดการแลกเปลี่ยนผลการตีความแล้วทำให้ได้ความรู้ที่สามารถบันทึกไว้เป็นชุดความรู้ สามารถตรวจสอบคุณค่าและเลือกแนวทางปฏิบัติในโอกาสต่อไป

3) การถอดบทเรียนหลังปฏิบัติการ (After Action Review: AAR) เป็นการนำผลการปฏิบัติงานมาปรับปรุงเพื่อการปฏิบัติงานครั้งต่อไป โดยใช้ความรู้ที่เกิดขึ้นภายหลังการทำกิจกรรมเพื่อนำไปสู่การวางแผนครั้งต่อไป

แนวคิดการบริหารกลุ่มวิสาหกิจชุมชน เป็นกระบวนการจัดระบบการทำงาน ดำเนินการ และควบคุมให้บุคคลทำงาน โดยการจัดการวัตถุดิบที่ได้จากชุมชน เน้นการบริหารจัดการทุนของชุมชน เพื่อการพึ่งพาตนเองและความเพียงพอของครอบครัวและชุมชนซึ่งประกอบไปด้วย 1) การวางแผน (Planning) 2) การจัดระบบการทำงาน (Organizing) 3) การจัดบุคลากร (Staffing) 4) การสั่งการ (Directing) 5) การควบคุมและประสานงาน (Controlling and coordination) 6) การรายงานและติดตามประเมินผล (Reporting) (Stoner & Freeman, 1989)

แนวคิดการวิเคราะห์สภาพแวดล้อม (SWOT Analysis) เป็นการใช้เทคนิคในการวิเคราะห์สภาพแวดล้อมทั้งภายในและภายนอกขององค์กร เพื่อใช้ประโยชน์จากจุดแข็งและปรับแก้ไขจุดอ่อนรวมถึงการมองเห็นโอกาสและป้องกันอุปสรรคที่จะเกิดกับองค์กรได้ (Wickramasinghe & Takano, 2009) การวิเคราะห์สภาพแวดล้อมและสถานการณ์ขององค์กรสามารถใช้ในการวางแผนงาน ตลอดจนการสร้างกลยุทธ์ต่าง ๆ ในการดำเนินกิจการขององค์กรให้มีประสิทธิภาพ และเหมาะสมกับสภาพความเป็นจริงมากที่สุด (Namugenyi, Nimmagaddab, & Reiners, 2019)

แนวคิดการสร้างกลยุทธ์ (TOWS Matrix) เป็นเครื่องมือสำหรับการสร้างกลยุทธ์ใหม่ที่เหมาะสมกับองค์กร จากสภาพแวดล้อมและสถานการณ์ปัจจุบัน (Oreski, 2012) ที่มีการต่อยอดมาจากการวิเคราะห์ด้วยเทคนิค SWOT Analysis ด้วยการจับคู่สภาพแวดล้อมขององค์กรระหว่างปัจจัยภายในและปัจจัยภายนอก ซึ่งจะได้กลยุทธ์ที่เหมาะสมกับองค์กรนั้น ๆ จำนวน 4 รูปแบบได้แก่ 1) กลยุทธ์เชิงรุก (Maxi-Maxi Strategy) 2) กลยุทธ์เชิงแก้ไข (Mini-Maxi Strategy) 3) กลยุทธ์เชิงป้องกัน (Maxi-Mini Strategy) 4) กลยุทธ์เชิงรับ (Mini-Mini Strategy) (Weihrich, 1982)

แนวคิดกลยุทธ์การบริหารจัดการ เป็นแนวทางการบริหารจัดการตามสภาพแวดล้อมจากปัจจัยภายในและภายนอกองค์กร โดยกลยุทธ์การบริหารจัดการควรเป็นกลยุทธ์ที่ใช้ประโยชน์

จากจุดแข็งและโอกาสเพื่อลดจุดอ่อนและอุปสรรคที่ต้องการประกอบธุรกิจขององค์กร (กนกวรรณ พวงประยงค์ และวิภาภรณ์ เครือจันทร์, 2563) ประกอบด้วย

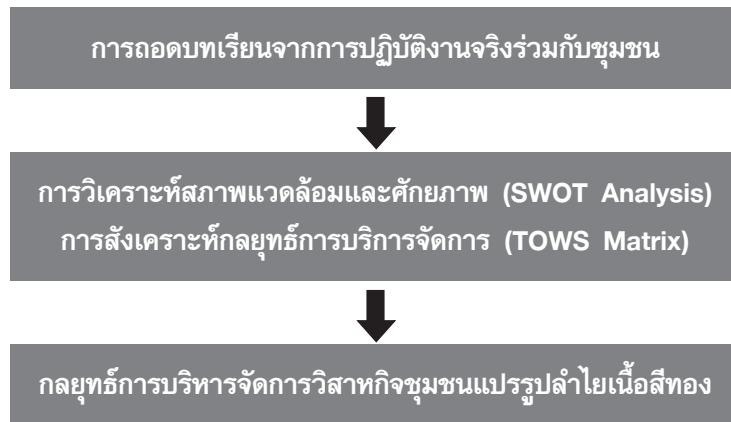
1) กลยุทธ์เชิงรุก มีรูปแบบที่เป็นเอกลักษณ์เฉพาะตัวของชุมชน โดยใช้ทรัพยากรที่มีอยู่ในชุมชนควบคู่กับเทคโนโลยีที่ทันสมัยในการผลิตสินค้าหรือบริการให้มีมาตรฐานและความปลอดภัยตามความต้องการของผู้บริโภค (ปิยะดา พิศาลบุตร, 2561, น. 116) นำมาสู่การพัฒนาผลิตภัณฑ์ชุมชนเพื่อรักษาอัตลักษณ์และเพิ่มมูลค่าสินค้าทางวัฒนธรรม เป็นการส่งเสริมทักษะการผลิตต้นแบบของผลิตภัณฑ์ใหม่ เพื่อให้ชุมชนสามารถต่อยอดผลิตสินค้าอื่น ๆ ออกมาได้ (รัชนิกร กุศลานนท์, ชฎาพัศฐ์ สุขกาย, และอนันต์ แก้วตาดีบ, 2564)

2) กลยุทธ์เชิงรับ การให้ความสำคัญกับการสร้างเครือข่ายที่ทำให้เกิดการวางแผนการผลิต การตลาดและการสื่อสารของเครือข่าย ส่งผลให้วิสาหกิจในชุมชนเกิดความเข้มแข็งและยั่งยืน (อินทุราภรณ์ มงคลขจรกิตติ และอรธ อภินันท์ธีระศักดิ์, 2562) ซึ่งการสร้างเครือข่ายในชุมชนจะทำให้เกิดการแลกเปลี่ยนเรียนรู้ร่วมกันเป็นการเปิดโอกาสให้สมาชิกในชุมชนได้มีส่วนร่วมในการคิดตัดสินใจ เพื่อสร้างข้อกำหนดและเป็นแนวปฏิบัติที่เป็นธรรมร่วมกันในชุมชน (อดิพล เอื้อจรัสพันธุ์ และณัฐนิชา กรกิ่งมาลา, 2561)

3) กลยุทธ์เชิงแก้ไข เกิดจากการพัฒนาตนเองของกลุ่มวิสาหกิจชุมชน โดยการหาแนวทางในการพัฒนาศักยภาพการบริหารจัดการที่มีการกำหนดกลยุทธ์การพัฒนาให้สอดคล้องและเหมาะสมกับบริบทและตรงตามความต้องการของกลุ่มและสมาชิกของวิสาหกิจชุมชน (ปัญญา อินทะกุล, 2560) ซึ่งการส่งเสริมสมาชิกวิสาหกิจชุมชนให้เกิดกระบวนการเรียนรู้อย่างเป็นระบบ โดยเริ่มจากการศึกษาตนเองภายในกลุ่มวิสาหกิจชุมชนแล้วจึงศึกษาแลกเปลี่ยนประสบการณ์จากแหล่งเรียนรู้ภายนอกระหว่างวิสาหกิจหรือเครือข่าย จนสามารถกำหนดแนวทางพัฒนากิจการวิสาหกิจชุมชนได้อย่างเหมาะสม (สุธัญญา ทองรักษ์, สิริรัตน์ เกียรติปฐมชัย, และธีระพงศ์ จันทรมิณ, 2561)

4) กลยุทธ์เชิงป้องกัน เกิดจากการมีส่วนร่วมของกลุ่มผู้มีส่วนเกี่ยวข้องและหน่วยงานท้องถิ่นเป็นปัจจัยที่สำคัญต่อวิสาหกิจชุมชน โดยการให้การสนับสนุนหรือการมีปฏิสัมพันธ์จากหน่วยงานท้องถิ่นจะทำให้เกิดประโยชน์ต่อกลุ่มวิสาหกิจชุมชนในพื้นที่ (ส.ศิริชัย นาคอุดม, ธนกฤต ยอดอุดม, และเพ็ญพิศ ศรีประเสริฐ, 2563) โดยนโยบายของภาครัฐควรให้ความสำคัญในการยกระดับความสามารถของวิสาหกิจชุมชน โดยมีมาตรการส่งเสริมสนับสนุนทั้งในด้านการผลิต การลงทุน และการส่งออก มีการจัดกิจกรรมเพื่อเสริมสร้างศักยภาพของผู้ประกอบการโดยใช้เอกลักษณ์ของท้องถิ่นมาสร้างมูลค่าและโอกาสทางการตลาดทั้งในและต่างประเทศ (วนิดา สุวรรณนิพนธ์, 2564, น. 12)

กรอบแนวคิด



ภาพที่ 1 กรอบแนวคิดในการวิจัย

วิธีดำเนินการวิจัย

การวิจัยครั้งนี้เป็นวิจัยเชิงคุณภาพ (Qualitative research) โดยการมีส่วนร่วมของชุมชน ที่มีผู้ให้ข้อมูลหลัก (Key informants) ได้แก่ ประธานวิสาหกิจชุมชนและสมาชิกจากวิสาหกิจชุมชนแปรรูปลำไยเนื้อสีทอง รวมทั้งผู้มีส่วนเกี่ยวข้อง (Participants) ประกอบด้วย หัวหน้ากองพัฒนาชุมชนและผู้แทนซึ่งเป็นสมาชิกองค์กรบริหารส่วนท้องถิ่นตำบลบ้านธิ รวมทั้งสิ้นจำนวน 15 ราย ใช้วิธีการคัดเลือกตัวอย่างแบบเฉพาะเจาะจง (Purposive sampling)

วิธีการเก็บรวบรวมข้อมูล ประกอบด้วย 1) การสัมภาษณ์แบบเจาะลึก (In-depth interview) ครอบคลุมประเด็นคำถาม ได้แก่ ความเป็นมาและพัฒนาการของวิสาหกิจชุมชน โครงสร้างหน้าที่ การดำเนินกิจกรรม การบริหารจัดการครอบคลุมการวางแผน การจัดโครงสร้างรูปแบบการสั่งการของผู้นำกลุ่ม การควบคุม รวมถึงการสนับสนุนของหน่วยงานภาครัฐและท้องถิ่นที่เกี่ยวข้อง 2) การจัดประชุมกลุ่ม (Focus group) โดยการมีส่วนร่วมของชุมชน เพื่อระดมความคิดเห็นและร่วมกันวิเคราะห์ผลกระทบที่เกิดจากสภาพแวดล้อมภายนอก ระดับศักยภาพการบริหารจัดการของวิสาหกิจชุมชนโดยมีรายละเอียดประกอบด้วย จุดแข็งของวิสาหกิจชุมชนที่สามารถพัฒนาต่อ ยอดได้ จุดอ่อนของวิสาหกิจชุมชนที่ต้องร่วมกันปรับปรุงแก้ไข โอกาสในการพัฒนาวิสาหกิจชุมชน และอุปสรรคหรือข้อจำกัดของการดำเนินงาน นอกจากนี้ ยังมีข้อมูลซึ่งเป็นผลการสะท้อนมุมมองของเครือข่ายผู้มีส่วนเกี่ยวข้องที่มีต่อวิสาหกิจชุมชนเพื่อการพัฒนาการบริหารจัดการวิสาหกิจชุมชนแปรรูปลำไยเนื้อสีทอง

ผู้วิจัยเลือกใช้เทคนิค SWOT analysis เพื่อค้นหาจุดแข็ง จุดอ่อน โอกาส และอุปสรรค และการวิเคราะห์ความสัมพันธ์ในรูปแบบเมตริกซ์ด้วยเทคนิค TOWS matrix และใช้เทคนิค

การวิเคราะห์เนื้อหา (Content analysis) เพื่อสรุปผลการวิจัยตามประเด็นที่ต้องการศึกษาด้านความถูกต้องและความเชื่อถือได้ของข้อมูล ผู้วิจัยใช้วิธีการตรวจสอบสามเส้าด้านผู้วิจัยหรือผู้เก็บข้อมูล (Investigator Triangulation) ด้วยการตรวจสอบจากผู้วิจัยแต่ละคนว่าได้ข้อค้นพบที่เหมือนกันหรือแตกต่างกันอย่างไร ซึ่งถ้าผู้วิจัยทุกคนพบว่าข้อค้นพบที่ได้มามีความเหมือนกัน แสดงว่าข้อมูลที่ได้มามีความถูกต้อง (Denzin, 1989) แล้วจึงนำผลของข้อมูลไปให้ผู้ให้ข้อมูลคือผู้นำและสมาชิกกลุ่มวิสาหกิจชุมชนและผู้มีส่วนเกี่ยวข้องตรวจสอบซ้ำร่วมกันเพื่อให้ได้ผลของข้อมูลที่เป็นจริง

ผลการวิจัยและอภิปรายผล

จากการสัมภาษณ์แบบเจาะลึกร่วมกับผู้ให้ข้อมูลหลัก ได้แก่ ประธานวิสาหกิจชุมชนและสมาชิกจากวิสาหกิจชุมชนแปรรูปลำไยเนื้อสีทอง รวมทั้งผู้มีส่วนเกี่ยวข้อง ประกอบด้วย หัวหน้ากองพัฒนาชุมชนและผู้แทนซึ่งเป็นสมาชิกองค์การบริหารส่วนท้องถิ่นตำบลบ้านธิ รวมทั้งสิ้นจำนวน 15 ราย เพื่อสร้างข้อสรุปร่วมกันในประเด็นที่สำคัญ ได้แก่ วัตถุดิบ ช่องทางการจัดจำหน่าย การแปรรูปสินค้า การจัดหาแรงงานและแหล่งเงินทุน กระบวนการและขั้นตอนการผลิต ศักยภาพของพื้นที่ รวมทั้งผลกระทบจากสถานการณ์การแพร่ระบาดของเชื้อไวรัสโคโรนา ดังนี้

1) การวิเคราะห์สภาพแวดล้อม (SWOT Analysis) และศักยภาพของวิสาหกิจชุมชนแปรรูปลำไยเนื้อสีทอง

1.1) จุดแข็ง (Strengths)

ด้านแหล่งปลูกลำไย (S1) กลุ่มวิสาหกิจแปรรูปลำไยเนื้อสีทองมีแหล่งปลูกลำไยเป็นของตนเองในพื้นที่ตำบลบ้านธิ อำเภอบ้านธิ จังหวัดลำพูน ซึ่งลำไยเป็นวัตถุดิบหลักที่สำคัญของวิสาหกิจ จึงสามารถควบคุมคุณภาพและคาดการณ์ปริมาณลำไยในแต่ละปีได้ส่งผลดีต่อการบริหารจัดการด้านการผลิต

ด้านแหล่งเงินทุน (S2) กลุ่มวิสาหกิจแปรรูปลำไยเนื้อสีทอง ตำบลบ้านธิ อำเภอบ้านธิ จังหวัดลำพูน เป็นวิสาหกิจที่เริ่มต้นจากธุรกิจครอบครัวซึ่งเป็นข้อได้เปรียบเมื่อเทียบกับกลุ่มวิสาหกิจชุมชนอื่น ๆ เนื่องจากไม่มีความจำเป็นต้องกู้ยืมเงินจากแหล่งทุน จึงไม่มีความกังวลในดอกเบี้ยเงินกู้

ด้านมาตรฐานสินค้า (S3) กลุ่มวิสาหกิจแปรรูปลำไยเนื้อสีทองมีผลิตภัณฑ์ที่ได้รับรางวัลมาตรฐานรับรองจาก กรมการพัฒนาชุมชนจากโครงการคัดสรรสุดยอดหนึ่งตำบลหนึ่งผลิตภัณฑ์ (OTOP) ระดับ 5 ดาว และได้รับรองมาตรฐานเครื่องหมายจากองค์การอาหารและยา (อย.) ส่งผลให้ ผลิตภัณฑ์กลุ่มวิสาหกิจแปรรูปลำไยเนื้อสีทองบ้านธิเป็นที่ไว้วางใจจากลูกค้าทั้งในและต่างประเทศ ส่งผลต่อยอดขายและรายได้ของวิสาหกิจชุมชนที่เพิ่มสูงขึ้น

ด้านช่องทางการจัดจำหน่าย (S4) กลุ่มวิสาหกิจแปรรูปลำไยเนื้อสีทองจัดจำหน่ายผลิตภัณฑ์ในหลากหลายช่องทาง ได้แก่ การจัดจำหน่ายหน้าร้าน จำหน่ายผ่านตัวแทนจำหน่าย ร้านสะดวกซื้อ ร้านกาแฟ และผ่านช่องทางออนไลน์ เช่น Facebook รวมทั้ง การจัดจำหน่ายผ่านช่องทาง WeChat แก่ลูกค้าในประเทศจีน เป็นต้น

1.2) จุดอ่อน (Weaknesses)

ด้านวัตถุดิบ (W1) การขาดแคลนวัตถุดิบเนื้อลำไยมักเกิดขึ้นในปีที่ปริมาณฝนไม่เป็นไปตามฤดูกาล และมีปริมาณการสั่งซื้อจำนวนมาก ส่งผลให้กลุ่มฯ จำเป็นต้องจัดหาเนื้อลำไยจากแหล่งภายนอกพื้นที่ในระดับราคาที่สูง ส่งผลกระทบต่อเนื่องด้านต้นทุนการผลิตที่เพิ่มสูงขึ้น

ด้านเทคนิคการแปรรูป (W2) การแปรรูปและกระบวนการผลิตในบางขั้นตอนของกลุ่มวิสาหกิจแปรรูปลำไยเนื้อสีทองบ้านธิยังคงใช้เป็นวิธีการดั้งเดิมที่สืบทอดกันมา ขาดความทันสมัยของเทคโนโลยี ส่งผลกระทบต่อเนื่องด้านปริมาณและมาตรฐานคุณภาพของผลิตภัณฑ์

ด้านแรงงาน (W3) พื้นที่ส่วนใหญ่ของตำบลบ้านธิเป็นพื้นที่เกษตรกรรม แรงงานส่วนใหญ่ในพื้นที่เลือกเดินทางไปทำงานในพื้นที่ที่จ่ายค่าแรงงานในอัตราสูง ส่งผลต่อจำนวนแรงงานที่ไม่เพียงพอ มีการแย่งชิงคนงานด้วยการจ่ายค่าแรงให้อัตราที่สูง ส่งผลกระทบต่อเนื่องด้านต้นทุนการผลิต

1.3) โอกาส (Opportunities)

ศักยภาพด้านพื้นที่ (O1) การเกษตรกรรมหลักในพื้นที่จังหวัดลำพูนและพื้นที่ของตำบลบ้านธิส่วนใหญ่คือการเพาะปลูกลำไย ส่งผลให้ในบางฤดูกาลเกิดผลผลิตลำไยเป็นจำนวนมากเกินความต้องการของตลาด จึงเป็นโอกาสในการวางแผนเพื่อจัดสรรการใช้ประโยชน์ลำไยที่มีปริมาณเกินความต้องการร่วมกัน

ความนิยมในผลิตภัณฑ์ของชุมชน (O2) ทั้งในประเทศและต่างประเทศ โดยเฉพาะกลุ่มลูกค้าชาวจีนที่มีความมั่นใจในคุณภาพของผลิตภัณฑ์เกษตรแปรรูป และความเชื่อด้านสรรพคุณของผลไม้และสมุนไพรไทย โดยเฉพาะลำไยที่มีสารออกฤทธิ์ซึ่งมีสรรพคุณช่วยกำจัดเซลล์มะเร็งในลำไส้ใหญ่ ส่งผลต่อยอดขายสินค้าที่เพิ่มสูงขึ้น

การสนับสนุนจากหน่วยงานภาครัฐและท้องถิ่น (O3) เช่น กองพัฒนาชุมชน เทศบาลตำบล ที่มีพันธกิจหลักด้านการพัฒนาวิสาหกิจแปรรูปผลผลิตทางการเกษตรในชุมชนบ้านธิ โดยสนับสนุนให้มีการจัดฝึกอบรมและพัฒนาทักษะด้านต่าง ๆ ของสมาชิกกลุ่มวิสาหกิจชุมชนต่าง ๆ ในพื้นที่

การเพิ่มขึ้นของจำนวนช่องทางการจัดจำหน่าย (O4) ของกลุ่มวิสาหกิจแปรรูปลำไยเนื้อสีทองบ้านธิ เช่น ช่องทางออนไลน์ (Facebook หรือ WeChat) ควบคู่กับการจำหน่ายผ่านหน้าร้านค้าของวิสาหกิจชุมชนเอง ส่งผลต่อความสามารถในการเข้าถึงกลุ่มลูกค้าเป้าหมายที่แตกต่างกัน สามารถเพิ่มยอดขายและรายได้ที่เพิ่มสูงขึ้น

1.4) อุปสรรค (Threats)

สถานการณ์โรคติดเชื้อไวรัสโคโรนา 2019 (T1) การระบาดของโควิด-19 ส่งผลกระทบต่อโดยตรงต่อยอดขาย เมื่อสินค้าจำหน่ายได้ปริมาณที่ลดลงจะส่งผลกระทบต่อปริมาณการจ้างงาน สมาชิกกลุ่มซึ่งเป็นแรงงานสำคัญล้วนแยกย้ายกลับไปทำการเกษตรเพื่อหารายได้เลี้ยงชีพตนเองและครอบครัว

ความไม่แน่นอนของราคาวัตถุดิบ (T2) เนื่องจาก ราคาลำไยสดช่วงนอกฤดูกาลจะมีราคาค่อนข้างสูง จากความต้องการลำไยสดเพื่อจำหน่ายที่เพิ่มมากขึ้น ดังนั้นหากวัตถุดิบในชุมชนมีจำนวนไม่เพียงพอ ทำให้วิสาหกิจชุมชนจำเป็นต้องซื้อลำไยที่เป็นวัตถุดิบจากนอกชุมชน ส่งผลกระทบต่อตรงต่อการจัดการต้นทุนของวิสาหกิจ

การเปลี่ยนแปลงสภาพภูมิอากาศ (T3) ความผันผวนแปรปรวนของสภาพอากาศส่งผลกระทบต่อปริมาณผลผลิตทางการเกษตร อาทิเช่น ปริมาณผลผลิตลำไยมีจำนวนน้อยและปัญหาของขนาดผลลำไยที่ไม่ได้มาตรฐานในปีฝนแล้ง ความผันผวนแปรปรวนของสภาพอากาศเป็นปัจจัยที่ไม่สามารถควบคุมได้ แต่ส่งผลกระทบต่อตรงต่อการวางแผนและการบริหารจัดการการผลิตของกลุ่ม

ความต่อเนื่องของนโยบายภาครัฐ (T4) การเปลี่ยนแปลงคณะทำงานองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น ส่งผลโดยตรงต่อการขาดความต่อเนื่องของนโยบายการสนับสนุนและส่งเสริมวิสาหกิจชุมชนทางด้านต่าง ๆ ทั้งด้านการเรียนรู้ ความต่อเนื่องของการทำงาน ทำให้ประสิทธิภาพการปฏิบัติงานของกลุ่มวิสาหกิจลดลง

ตารางที่ 1 ผลสรุปการวิเคราะห์สภาพแวดล้อม (SWOT Analysis) วิสาหกิจชุมชนแปรรูปลำไยเนื้อสีทอง

	จุดแข็ง (Strengths)	จุดอ่อน (Weaknesses)
สภาพแวดล้อมภายใน	S1 มีพื้นที่ปลูกลำไยเป็นของวิสาหกิจเองส่งผลดีต่อการบริหารจัดการด้านการผลิตสินค้า S2 มีแหล่งเงินทุนเพียงพอจากครอบครัวผู้ก่อตั้งวิสาหกิจ S3 สินค้าได้มาตรฐาน ออย. และ OTOP ระดับ 5 ดาว ส่งผลดีต่อความเชื่อมั่นของผู้บริโภค	W1 ปริมาณลำไยไม่เพียงพอในการผลิตสินค้า จากความต้องการของลูกค้า ในช่วงนอกฤดูกาลเก็บเกี่ยว W2 การขาดเทคนิคการแปรรูปที่ทันสมัย ส่งผลต่อคุณภาพสินค้า และการพัฒนาสินค้าในระยะยาว W3 การขาดแคลนแรงงานในฤดูการผลิต ส่งผลกระทบต่อการบริหารจัดการการผลิต

ตารางที่ 1 ผลสรุปการวิเคราะห์สภาพแวดล้อม (SWOT Analysis) วิสาหกิจชุมชนแปรรูปลำไยเนื้อสีทอง (ต่อ)

	จุดแข็ง (Strengths)	จุดอ่อน (Weaknesses)
สภาพแวดล้อมภายใน	S4 ช่องทางการจัดจำหน่ายหลากหลายสามารถเข้าถึงลูกค้าทั้งในและต่างประเทศ	
	โอกาส (Opportunities)	อุปสรรค (Threats)
สภาพแวดล้อมภายนอก	O1 วิสาหกิจชุมชนอยู่ในพื้นที่จังหวัดลำพูนที่สามารถปลูกลำไยได้ปริมาณมากและมีคุณภาพ O2 ค่านิยมที่ดีต่อผลิตภัณฑ์จากชุมชนของลูกค้าทั้งในและต่างประเทศ ส่งผลดีต่อยอดขายของวิสาหกิจชุมชน O3 การสนับสนุนวิสาหกิจแปรรูปผลผลิตทางการเกษตรโดยกองพัฒนาชุมชน เทศบาลตำบลบ้านธิ O4 การเพิ่มขึ้นของช่องทางจัดจำหน่ายออนไลน์สามารถเข้าถึงลูกค้าทั้งในและต่างประเทศ	T1 สถานการณ์โรคติดเชื้อไวรัสโคโรนาส่งผลกระทบต่อยอดขายของวิสาหกิจชุมชน T2 ความไม่แน่นอนของราคาลำไยในตลาดส่งผลกระทบต่อการบริหารจัดการต้นทุน T3 ความแปรปรวนของสภาพอากาศส่งผลกระทบต่อปริมาณลำไยในการผลิตสินค้าของวิสาหกิจชุมชน T4 การขาดความต่อเนื่องของการสนับสนุนจากภาครัฐส่งผลกระทบต่อนโยบายการประสานงานเพื่อสร้างเครือข่ายวิสาหกิจในชุมชน

2) การสังเคราะห์กลยุทธ์การบริหารจัดการด้วยเทคนิคเมตริกซ์ TOWS Matrix

2.1) กลยุทธ์เชิงรุก (SO strategies): กลยุทธ์การสร้างอัตลักษณ์และมาตรฐานต่อยอดสู่การจัดจำหน่ายในตลาดต่างประเทศแบบออนไลน์ ประกอบด้วย

2.1.1) วิสาหกิจชุมชนแปรรูปลำไยเนื้อสีทองบ้านธิ ควรมุ่งสร้างอัตลักษณ์ให้เกิดแก่ผลิตภัณฑ์กลุ่ม มุ่งเน้นความโดดเด่นทางศักยภาพของพื้นที่และมาตรฐานของวัตถุดิบที่มีในท้องถิ่น ให้ความสำคัญกับกระบวนการแปรรูปผลิตผลลำไยเนื้อสีทองให้มีรสชาติดี มีคุณภาพ ได้รับการรับรองมาตรฐานการผลิตจากองค์กรที่ได้รับการยอมรับ อาทิเช่น กรมการพัฒนาชุมชน จากโครงการคัดสรรสุดยอดหนึ่งตำบลหนึ่งผลิตภัณฑ์ (OTOP) ระดับ 5 ดาว และได้รับการรับรองมาตรฐานเครื่องหมายจากองค์การอาหารและยา (อย.) เพื่อตอบสนองต่อความต้องการที่เพิ่มขึ้นของตลาดทั้งในประเทศและต่างประเทศ

2.1.2) วิสาหกิจชุมชนแปรรูปลำไยเนื้อสีทองบ้านธิ ควรเพิ่มช่องทางการจัดจำหน่ายที่หลากหลาย เพื่อกระจายสินค้าให้ครอบคลุมความต้องการของลูกค้าทั้งในพื้นที่จังหวัดลำพูนและจังหวัดใกล้เคียง นอกจากนี้วิสาหกิจชุมชนสามารถเพิ่มช่องทางการจัดจำหน่ายผ่านช่องทางออนไลน์ ได้แก่ Weibo และ WeChat จึงเป็นโอกาสที่สามารถเข้าถึงกลุ่มลูกค้าเป้าหมายขนาดใหญ่ชาวจีนที่กำลังมีความนิยมในผลิตภัณฑ์ท้องถิ่นของไทย และเพิ่มช่องทางการโฆษณาประชาสัมพันธ์ที่สามารถเข้าถึงกลุ่มลูกค้าวัยรุ่น ซึ่งเป็นกลุ่มเป้าหมายที่กำลังมองหาสินค้าแฟชั่นหรืออาหารว่างผ่านสื่อ Instagram เป็นต้น

2.1.3) วิสาหกิจชุมชนชุมชนแปรรูปลำไยเนื้อสีทองบ้านธิ ควรใช้ประโยชน์จากการส่งเสริมสนับสนุนด้านความรู้เพื่อการพัฒนาผลิตภัณฑ์ให้ได้มาตรฐานตามเกณฑ์ผลิตภัณฑ์เกษตรแปรรูปจากหน่วยงานภาครัฐ (เช่น กรมพัฒนาชุมชน) รวมทั้งจากหน่วยงานท้องถิ่น (เช่น องค์การบริหารส่วนตำบลบ้านธิ) พัฒนาผลิตภัณฑ์ของกลุ่มให้ได้มาตรฐานผลิตภัณฑ์ประจำตำบลระดับ 5 ดาว เพื่อสร้างแรงดึงดูดใจให้เกิดแก่กลุ่มลูกค้าเป้าหมาย เพิ่มระดับความน่าเชื่อถือของผลิตภัณฑ์ในการรับรู้ของผู้บริโภค

2.2) กลยุทธ์เชิงรับ (WT strategies): กลยุทธ์เครือข่ายความร่วมมือเพื่อเสริมสร้างความเข้มแข็งของชุมชน ประกอบด้วย

2.4.1) การขาดความต่อเนื่องของนโยบายสนับสนุนกลุ่มวิสาหกิจของภาครัฐ ส่งผลต่อการขาดความชัดเจนของระเบียบปฏิบัติ วิสาหกิจชุมชนแปรรูปลำไยเนื้อสีทอง บ้านธิจึงควรร่วมสร้างเครือข่ายความร่วมมือกับกลุ่มวิสาหกิจอื่น ๆ ในพื้นที่จังหวัดลำพูน มีเป้าหมายเพื่อกำหนดและควบคุมระดับค่าจ้างแรงงานที่เหมาะสมทั้งในและนอกฤดูกาล การเก็บเกี่ยวและการผลิต ควบคู่กับการจัดการทรัพยากร ภูมิปัญญา องค์ความรู้ ทักษะ วัฒนธรรม และทุนทางสังคมให้เกิดประโยชน์และประสิทธิภาพสูงสุด และเพื่อสร้างผลประโยชน์ทางเศรษฐกิจของเครือข่ายร่วมกัน

2.4.2) วิสาหกิจชุมชนแปรรูปลำไยเนื้อสีทองบ้านธิ ควรเพิ่มความร่วมมือกับผู้จัดหาวัตถุดิบเนื้อลำไยสีทอง (Suppliers) กับแหล่งผลิตชุมชนใกล้เคียงทั้งในพื้นที่จังหวัดลำพูนและพื้นที่อื่น ๆ เพื่อควบคุมความผันแปรของต้นทุนการผลิต อันมีสาเหตุสำคัญจากความไม่แน่นอนของกลไกตลาด ซึ่งความร่วมมือระหว่างกลุ่มวิสาหกิจและภาครัฐก่อให้เกิดการสนับสนุน ส่งเสริมการพัฒนาและประสานความร่วมมือในการค้นหาแนวทางแก้ไขปัญหาต่าง ๆ ที่สอดคล้องกับสถานการณ์และมีความเหมาะสมกับวิสาหกิจชุมชนมากยิ่งขึ้น

2.3) กลยุทธ์เชิงแก้ไข (WO strategies): กลยุทธ์ส่งเสริมการบริหารจัดการและพัฒนาทักษะความสามารถของสมาชิก ประกอบด้วย

2.3.1) วิสาหกิจชุมชนแปรรูปลำไยเนื้อสีทองบ้านธิ ควรสนับสนุนให้สมาชิกของกลุ่มฯ เข้ารับการเข้าอบรมเพื่อเรียนรู้ขั้นตอน วิธีการ ศึกษาองค์ความรู้ใหม่ ๆ ที่เกี่ยวข้องกับ การจัดสรร จัดหา และจัดเก็บ ตลอดจนการบริหารจัดการเพื่อแก้ไขปัญหาการขาดแคลนวัตถุดิบลำไย โดยเฉพาะนอกช่วงฤดูกาลเก็บเกี่ยว ผ่านเครือข่ายความร่วมมือที่มีร่วมกับองค์กรบริหาร

ส่วนตำบลบ้านธิ สถาบันการศึกษาระดับวิทยาลัยและมหาวิทยาลัยทั้งในและนอกพื้นที่จังหวัดลำพูน รวมทั้งจากผู้บริหารและบุคลากรของโรงงานอุตสาหกรรมจังหวัดลำพูน

2.3.2) วิสาหกิจชุมชนแปรรูปลำไยเนื้อสีทองบ้านธิ ควรกำหนดแนวทางการแก้ไขปัญหาการบริหารจัดการแรงงานเพื่อควบคุมค่าจ้างแรงงานที่เพิ่มสูงขึ้นในช่วงฤดูกาลเก็บเกี่ยว โดยการจัดการประชุมเพื่อปรึกษารวบรวมข้อมูลกับหน่วยงานภาครัฐและท้องถิ่นในการหาข้อตกลงร่วมกันและยึดเป็นแนวทางปฏิบัติร่วมกันทั้งในระดับชุมชนและจังหวัด ซึ่งจะส่งผลดีต่อการบริหารจัดการต้นทุนการผลิต ในด้านแรงงานของทุกวิสาหกิจชุมชนอันจะส่งผลกระทบโดยตรงต่อต้นทุนการผลิตของกลุ่ม สามารถสร้างความได้เปรียบในการแข่งขันในตลาดได้อย่างมั่นคง

2.4) กลยุทธ์เชิงป้องกัน (ST strategies): กลยุทธ์ชุมชนและหน่วยงานองค์กรส่วนท้องถิ่นสัมพันธ์ ประกอบด้วย

2.2.1) วิสาหกิจชุมชนแปรรูปลำไยเนื้อสีทองบ้านธิ ควรวางแผนร่วมกันกับเกษตรกรผู้ปลูกลำไยในชุมชนพื้นที่ใกล้เคียงและองค์กรส่วนท้องถิ่นเพื่อสร้างข้อตกลงด้านการจัดซื้อ จัดหา วัตถุดิบลำไยเนื้อสีทอง ทั้งที่ในระยะสั้นและระยะยาว เพื่อลดอุปสรรคที่เกิดขึ้นจากปริมาณผลผลิตลำไยที่ลดลงอันเนื่องมาจากการเปลี่ยนแปลงของสภาวะภูมิอากาศความร่วมมือระหว่างชุมชน หน่วยงานและองค์กรส่วนท้องถิ่นกันนี้เป็นปัจจัยสำคัญในการขับเคลื่อนระบบเศรษฐกิจชุมชนท้องถิ่นให้สามารถเดินหน้าและเติบโตไปพร้อม ๆ กันอย่างเป็นระบบ

2.2.2) วิสาหกิจชุมชนแปรรูปลำไยเนื้อสีทองบ้านธิ ควรส่งเสริมแนวนโยบายการใช้ประโยชน์จากแหล่งเงินทุนภายในชุมชนตามเพื่อพัฒนาการดำเนินงานและการบริหารจัดการกลุ่มโดยเฉพาะอย่างยิ่งการประคับประคองให้กลุ่มวิสาหกิจชุมชนสามารถดำเนินงานได้อย่างต่อเนื่องในช่วงการระบาดของไวรัสโคโรนา (Covid-19) สายพันธุ์ต่าง ๆ เนื่องจากจุดเริ่มต้นการก่อตั้งกลุ่มฯ เป็นการสร้างธุรกิจจากเงินทุนของชาวชุมชนและครอบครัวเอง จึงไม่มีภาระหนี้สินจากการกู้ยืมจากแหล่งอื่น จึงสามารถป้องกันวิกฤตต่าง ๆ ที่กำลังจะส่งผลกระทบต่อกลุ่มวิสาหกิจชุมชนได้อย่างยั่งยืน

ตารางที่ 2 ผลสรุปกลยุทธ์การบริหารจัดการกลุ่มวิสาหกิจชุมชนลำไยเนื้อสีทอง

TOWS Matrix	จุดแข็ง S = Strengths S1 S2 S3 S4	จุดอ่อน W = Weaknesses W1 W2 W3
โอกาส O = Opportunities O1 O2 O3 O4	กลยุทธ์เชิงรุก (SO strategies) (S1+S3+S4+O2+O3+O4) กลยุทธ์การสร้างอัตลักษณ์และ มาตรฐานต่อยอดสู่การจัด จำหน่ายในตลาดต่างประเทศ แบบออนไลน์	กลยุทธ์กลยุทธ์เชิงแก้ไข (WO strategies) (W1+W2+W3+O1+O3) กลยุทธ์ส่งเสริมการบริหาร จัดการและพัฒนาทักษะ ความสามารถของสมาชิก
อุปสรรค T = Threats T1 T2 T3 T4	กลยุทธ์เชิงป้องกัน (ST strategies) (S1+S2+T2+T4) กลยุทธ์ชุมชนและหน่วยงาน องค์กรส่วนท้องถิ่นสัมพันธ์	กลยุทธ์เชิงรับ (WT strategies) (W1+W3+T1+T3) กลยุทธ์เครือข่ายความร่วมมือ เพื่อเสริมสร้างความเข้มแข็ง ของชุมชน

บทสรุป

ผลการศึกษารูปได้ว่า วิสาหกิจชุมชนแปรรูปลำไยเนื้อสีทอง ตำบลบ้านธิ อำเภอ
 บ้านธิ จังหวัดลำพูน มีจุดเด่นด้านความมีอัตลักษณ์ประจำถิ่นของผลิตภัณฑ์ แต่ยังคงกลยุทธ์การ
 บริหารจัดการวิสาหกิจที่มีประสิทธิภาพ กิจกรรมการถอดบทเรียนจากข้อมูลชุดประสบการณ์
 รวมทั้งจากผลการปฏิบัติงานจริงร่วมกันมีวัตถุประสงค์เพื่อค้นหากลยุทธ์การบริหารจัดการกลุ่ม
 อันจะเป็นแนวทางสำคัญต่อการกำหนดแนวทางขับเคลื่อนการทำงานวิสาหกิจชุมชนแปรรูปลำไย
 เนื้อสีทอง ตำบลบ้านธิ ให้ประสบความสำเร็จตามเป้าหมายที่วางไว้ ได้ค้นพบข้อสรุปสำคัญ
 4 ประการ ได้แก่ 1) กลยุทธ์การสร้างอัตลักษณ์และมาตรฐานต่อยอดสู่การจัดจำหน่ายในตลาด
 ต่างประเทศแบบออนไลน์ 2) กลยุทธ์เครือข่ายความร่วมมือเพื่อเสริมสร้างความเข้มแข็งของชุมชน
 3) กลยุทธ์ส่งเสริมการบริหารจัดการและพัฒนาทักษะความสามารถของสมาชิก 4) กลยุทธ์ชุมชน
 และหน่วยงาน องค์กรส่วนท้องถิ่นสัมพันธ์ โดยทั้ง 4 กลยุทธ์จะเป็นแนวทางสำคัญต่อการสร้าง
 ผลกระทบเชิงบวกทั้งทางด้านผลประโยชน์ทางเศรษฐกิจที่มีต่อกลุ่มวิสาหกิจชุมชนแปรรูปลำไย

เนื้อสีทองตำบลบ้านธิ และก่อให้เกิดความยั่งยืนของระบบเศรษฐกิจชุมชนท้องถิ่นโดยรอบทั้งในระยะสั้นและระยะยาวต่อไป

อภิปรายผล

กลยุทธ์การบริหารจัดการวิสาหกิจชุมชนแปรรูปลำไยเนื้อสีทอง ตำบลบ้านธิ อำเภอ บ้านธิ จังหวัดลำพูน ที่เหมาะสม ประกอบด้วย

1) กลยุทธ์การสร้างอัตลักษณ์และมาตรฐานต่อยอดสู่การจัดจำหน่ายในตลาดต่างประเทศแบบออนไลน์ ที่มุ่งเน้นการใช้ประโยชน์จากศักยภาพด้านพื้นที่และวัตถุดิบในท้องถิ่น คือเนื้อลำไยสีทอง เพื่อสร้างอัตลักษณ์และเพิ่มคุณค่าด้วยกระบวนการแปรรูปเป็นผลิตภัณฑ์ ลำไยอบแห้งเนื้อสีทอง ที่สามารถตอบสนองต่อความนิยมบริโภค รวมทั้งทัศนคติที่ดีของผู้บริโภค ชาวจีน โดยจัดจำหน่ายผ่านช่องทางที่เหมาะสม เข้าถึงกลุ่มลูกค้าเป้าหมายได้โดยตรง สอดคล้องกับ ผลการศึกษาเรื่องการออกแบบและพัฒนาผลิตภัณฑ์ผ้าทอพื้นถิ่นเพื่อยกระดับอัตลักษณ์และเพิ่มมูลค่าสินค้าทางวัฒนธรรมชุมชนเชียงแสน ของรัชนิกร กุศลานนท์ และคณะ (2564) ที่ระบุว่า การพัฒนาผลิตภัณฑ์ชุมชนเพื่อยกระดับอัตลักษณ์และเพิ่มมูลค่าสินค้าทางวัฒนธรรม เป็นการส่งเสริมให้ชุมชนสามารถสร้างคุณค่าของอัตลักษณ์ทรัพยากรหรือทุนของชุมชนท้องถิ่น พัฒนาสินค้าเพื่อการยกระดับคุณภาพของผลิตภัณฑ์ชุมชน ซึ่งเกิดจากการมีส่วนร่วมของ กระบวนการบริหารจัดการของคนในชุมชน (ปิยะดา พิศาลบุตร, 2561, น. 116)

2) กลยุทธ์เครือข่ายความร่วมมือเพื่อเสริมสร้างความเข้มแข็งของชุมชน กลยุทธ์เชิงรับเพื่อสร้างเครือข่ายความร่วมมือ ส่งเสริมความสัมพันธ์ที่ดีกับชุมชนใกล้เคียง ผู้จัดหา วัตถุดิบ (Suppliers) และหน่วยงานต่าง ๆ เพื่อกำหนดและควบคุมระดับค่าจ้างแรงงาน ทั้งในและนอกฤดูกาลการเก็บเกี่ยวในอัตราที่เหมาะสม และเพื่อควบคุมความผันแปรของต้นทุน การผลิต อันมีสาเหตุสำคัญจากความไม่แน่นอนของกลไกตลาด เครือข่ายความร่วมมือ จะก่อให้เกิดการแลกเปลี่ยนเรียนรู้ร่วมกันระหว่างสมาชิกและผู้ที่เกี่ยวข้อง ทั้งยังเปิดโอกาสให้ สมาชิกในชุมชนได้มีส่วนร่วมในการสร้างแนวทางปฏิบัติที่เป็นธรรมในชุมชน (อดิพล เอื้อจรัสพันธุ์ และณัฐนิชา กรกิงมาลา, 2561) การเกิดขึ้นของเครือข่ายจะส่งผลให้การวางแผนการผลิต การตลาด และการติดต่อสื่อสารของวิสาหกิจชุมชนเกิดความเข้มแข็งและยั่งยืน (อินทุราภรณ์ มงคลขจรกิตติ และอรรถ อภินันท์ธีระศักดิ์ดา, 2561) ต่อไปในอนาคต

3) กลยุทธ์ส่งเสริมการบริหารจัดการและพัฒนาทักษะความสามารถของสมาชิก เพื่อ ศึกษาเรียนรู้ขั้นตอน วิธีการ รวมทั้งองค์ความรู้ใหม่ ๆ ที่เหมาะสมกับบริบทและความต้องการ ของกลุ่มและสมาชิกกลุ่ม (บัญญัติ อินทะกุล, 2560) เป็นกระบวนการเรียนรู้อย่างเป็นระบบ ให้ความสำคัญกับการแลกเปลี่ยนประสบการณ์อย่างเหมาะสม (สุรัญญา ทองรักษ์ และคณะ, 2561) โดยมุ่งเน้นข้อมูลที่เกี่ยวข้องกับการจัดสรร จัดหา และจัดเก็บ ตลอดจนการบริหารจัดการ เพื่อแก้ไขปัญหาการขาดแคลนวัตถุดิบและการควบคุมค่าจ้างแรงงานซึ่งจะส่งผลกระทบต่อต้นทุนการผลิตของกลุ่มวิสาหกิจ

4) กลยุทธ์ชุมชนและหน่วยงานองค์กรส่วนท้องถิ่นสัมพันธ์ เป็นกลยุทธ์เชิงป้องกัน ที่ให้ความสำคัญกับการวางแผนร่วมกันกับคนในชุมชนเพื่อสร้างข้อตกลงระหว่างกลุ่มวิสาหกิจชุมชน กลุ่มผู้มีส่วนเกี่ยวข้อง รวมทั้งหน่วยงาน องค์กรส่วนท้องถิ่น ผ่านรูปแบบการสนับสนุน เพื่อสร้างประโยชน์ให้เกิดแก่วิสาหกิจชุมชนและคนในพื้นที่ (ส. ศิริชัย และคณะ, 2563) นโยบายการส่งเสริมจากภาครัฐที่ให้ความสำคัญกับการยกระดับความสามารถของวิสาหกิจชุมชน ซึ่งครอบคลุมด้านการผลิต การลงทุน และการส่งออก ร่วมกับการจัดกิจกรรมเพื่อเสริมสร้างศักยภาพของผู้ประกอบการโดยใช้เอกลักษณ์ของท้องถิ่น สร้างมูลค่าเพิ่มให้แก่สินค้าและเสริมสร้างโอกาสทางการตลาดทั้งในและต่างประเทศ (วนิดา สุวรรณนิพนธ์, 2564, น. 12) จะเป็นเครื่องมือที่ช่วยป้องกันให้วิสาหกิจชุมชนสามารถดำรงอยู่ได้ภายใต้สภาวะแวดล้อมที่เป็นอุปสรรคต่อการดำเนินงาน

ข้อเสนอแนะเพื่อการใช้ประโยชน์

วิสาหกิจชุมชนแปรรูปลำไยเนื้อสีทอง ตำบลบ้านธิ อำเภอบ้านธิ จังหวัดลำพูน และวิสาหกิจชุมชนที่มีศักยภาพภายใต้สภาวะแวดล้อมที่ใกล้เคียงกัน สามารถประยุกต์ใช้ผลการศึกษาวิจัยที่ได้รับกับการบริหารจัดการกลุ่มฯ ภายใต้ข้อจำกัดสถานการณ์การแพร่ระบาดของเชื้อไวรัสโคโรนา (COVID-19) วิสาหกิจชุมชนควรเริ่มดำเนินงานด้วยกลยุทธ์การสร้างอัตลักษณ์และมาตรฐานต่อยอดสู่การจัดจำหน่ายในตลาดต่างประเทศแบบออนไลน์ ตามด้วยกลยุทธ์ชุมชนและหน่วยงาน องค์กรส่วนท้องถิ่นสัมพันธ์ที่เป็นกลยุทธ์เชิงป้องกันเพื่อมุ่งลดปัญหาและอุปสรรคที่เกิดขึ้นจากปริมาณผลผลิตลำไยขาดแคลน อันเกิดจากการเปลี่ยนแปลงของสภาวะภูมิอากาศ และเพิ่มการใช้ประโยชน์จากแหล่งเงินทุนและพัฒนาการดำเนินงานการบริหารจัดการกลุ่ม โดยมีเป้าหมายเพื่อประคับประคองให้กลุ่มฯ สามารถดำเนินงานได้อย่างต่อเนื่องควบคู่กับการดำเนินงานตามกลยุทธ์เครือข่ายความร่วมมือเพื่อเสริมสร้างความเข้มแข็งของชุมชนซึ่งเป็นกลยุทธ์เชิงรับ ผ่านการสร้างเครือข่ายความร่วมมือเพื่อกำหนดและควบคุมระดับค่าจ้างแรงงานที่เหมาะสมทั้งในและนอกฤดูกาลการเก็บเกี่ยว และเพื่อควบคุมความผันแปรของต้นทุนการผลิต อันมีสาเหตุสำคัญจากความไม่แน่นอนของกลไกตลาด เมื่อสถานการณ์การแพร่ระบาดของเชื้อไวรัสโคโรนาคลี่คลาย วิสาหกิจชุมชนแปรรูปลำไยเนื้อสีทอง ตำบลบ้านธิ สามารถดำเนินงานด้วยกลยุทธ์ส่งเสริมการบริหารจัดการและพัฒนาทักษะความสามารถของสมาชิกผ่านการฝึกอบรมเชิงปฏิบัติการอย่างมีส่วนร่วมของสมาชิกชุมชน โดยการสนับสนุนจากหน่วยงานภาครัฐ เอกชน และสถาบันการศึกษาที่เกี่ยวข้อง

บรรณานุกรม

- กนกนรา พวงประยงค์, และวิภาภรณ์ เครือจันทร์. (2563). กลยุทธ์การบริหารจัดการองค์กรวิสาหกิจชุมชนกลุ่มอนุรักษ์ป่าชายเลน บ้านแหลมโฮมสเตย์ อำเภอบ้านลาด จังหวัดนครศรีธรรมราช. *วารสารวิชาการ มทร.สุวรรณภูมิ (มนุษยศาสตร์และสังคมศาสตร์)*, 5(1), 56-71.
- กรมส่งเสริมการเกษตร. (2559). *รายงานข้อมูลภาวะการผลิตพืชรายเดือน ระดับตำบล*. สืบค้น 1 กันยายน 2564, จาก <http://www.agriinfo.doae.go.th/longan.pdf>.
- ณัฏฐนันท์ นิติวินณะ. (2558). แนวทางการส่งเสริมกลยุทธ์ทางการตลาดภายใต้ปรัชญาเศรษฐกิจพอเพียงของกลุ่มวิสาหกิจชุมชน อำเภอช้างสูง จังหวัดขอนแก่น. *วารสารสุทธิปริทัศน์*, 29(91), 220-238.
- บัญชา อินทะกุล. (2560). กลยุทธ์การพัฒนาเพื่อเพิ่มศักยภาพ และขีดความสามารถด้านการบริหารจัดการ วิสาหกิจชุมชนจังหวัดเชียงใหม่อย่างยั่งยืน. เชียงใหม่: มหาวิทยาลัยราชภัฏเชียงใหม่.
- ปิยะดา พิศาลบุตร. (2561). กลยุทธ์การบริหารจัดการวิสาหกิจชุมชนในจังหวัดปราจีนบุรี. *วารสารอิเล็กทรอนิกส์การเรียนรู้ทางไกลเชิงนวัตกรรม*, 8(1), 105-120.
- รัชนิกร กุศลนันท์, ชฎาพัศฐ์ สุขกาย, และอนันต์ แก้วตาดีบ. (2564). การออกแบบและพัฒนาผลิตภัณฑ์ผ้าทอพื้นถิ่นเพื่อยกระดับอัตลักษณ์และเพิ่มมูลค่าสินค้าทางวัฒนธรรม ชุมชนเชียงแสน จังหวัดเชียงราย. *วารสารวิจัยเพื่อการพัฒนาเชิงพื้นที่*, 13(1), 16-30.
- วนิดา สุวรรณนิพนธ์. (2564). ความสามารถในการแข่งขันบนฐานเศรษฐกิจดิจิทัลของวิสาหกิจชุมชน กลุ่มสินค้าท้องถิ่นในกรุงเทพมหานคร. *วารสารสถาบันวิจัยและพัฒนา*, 13(1), 1-21.
- วรารณา จันทร์คง. (2557). การถอดบทเรียน ตอนที่ 1. *จุลสารสาขาวิทยาศาสตร์สุขภาพออนไลน์*. สืบค้น 23 กรกฎาคม 2564, จาก <http://www.stou.ac.th/Schools/Shs/booklet/book571/rsearch571.pdf>.
- ส. ศิริชัย นาคอุดม, ธนกฤต ยอดอุดม, และเพียงพิศ ศรีประเสริฐ. (2563). ทูทางสังคม: ความได้เปรียบเชิงการแข่งขันของวิสาหกิจชุมชน. *วารสารนักบริหาร*, 40(1), 115-124.
- สุธัญญา ทองรักษ์, สิริรัตน์ เกียรติปฐมชัย, และธีระพงศ์ จันทร์นิยม. (2561). การพัฒนาเกษตรกรรายย่อยแบบมีส่วนร่วมในการผลิตปาล์มน้ำมัน อย่างยั่งยืน: กรณีศึกษาสมาชิกกลุ่มวิสาหกิจชุมชนเทพพิทักษ์ปาล์ม จังหวัดตรัง. *วารสารวิจัยเพื่อการพัฒนาเชิงพื้นที่*, 10(3), 185-199.
- อดิพล เอื้อจรัสพันธุ์, และณัฐนิชา กรกิ่งมาลา. (2561). *วารสารนิเทศศาสตร์ธุรกิจบัณฑิต*, 12(2), 221-227.

- อินทุราภรณ์ มงคลขจรกิตติ, และอรรถ อภินันท์ธีระศักดิ์. (2562). การพัฒนาศักยภาพและกระบวนการผลิต ของเครือข่ายวิสาหกิจชุมชนเกษตรอินทรีย์วิถีชัยภูมิ. *วารสารบัณฑิตศึกษามหาจุฬาลงกรณ์*, 6(2), 169-181.
- Denzin, N. K. (1989). *The research act* (3rd ed.). New York: McGraw-Hill.
- Namugenyi, C., Nimmagadda, S. L., & Reiners, T. (2019). Design of a SWOT analysis model and its evaluation in diverse digital business ecosystem contexts. *Procedia Computer Science*, 159(19), 1145–1154. <https://doi.org/10.1016/j.procs.2019.09.283>
- Oreski, D. (2012). Strategy development by using SWO: AHP. *TEM Journal*, 1(4), 283-291.
- Stoner, J. A. F., & Freeman, E. R. (1989). *Management* (4th ed.). Englewood Cliffs, New Jersey: Prentice-Hall.
- Wehrich, H. (1982). The TOWS matrix: A tool for situational analysis. *Long Range Planning*, 15(2), 54-66.
- Wickramasinghe, V., & Takano, S. (2009). Application of Combined SWOT and Analytic Hierarchy Process (AHP) for tourism revival strategic marketing planning: A case of Sri Lanka Tourism. *Journal of the Eastern Asia Society for Transportation Studies*, 8(1), 1-16.