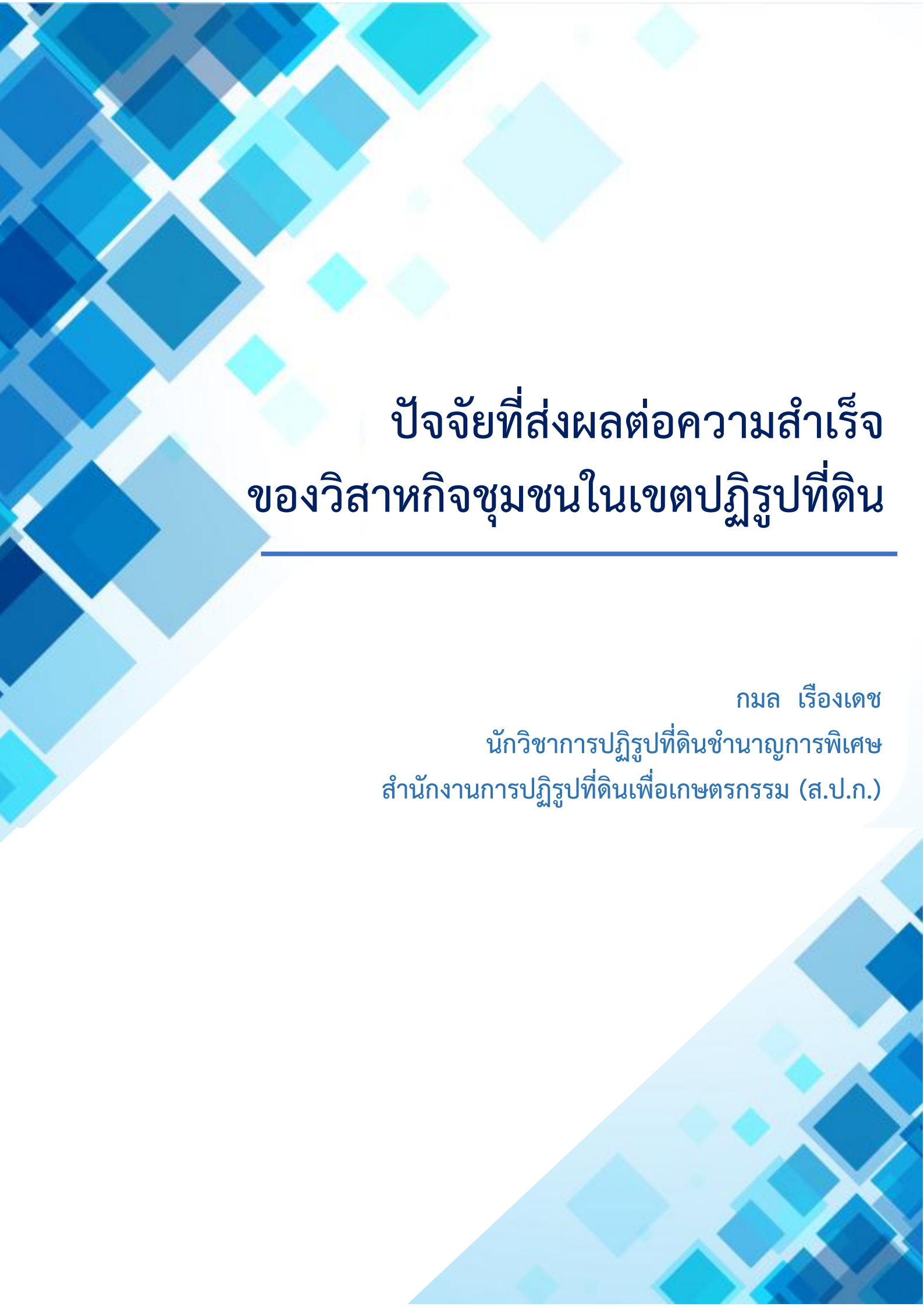




ปัจจัยที่ส่งผลต่อความสำเร็จ ของวิสาหกิจชุมชนในเขตปฏิรูปที่ดิน

กมล เรืองเดช
นักวิชาการปฏิรูปที่ดินชำนาญการพิเศษ
สำนักงานการปฏิรูปที่ดินเพื่อเกษตรกรรม (ส.ป.ก.)

ปัจจัยที่ส่งผลต่อความสำเร็จของวิสาหกิจชุมชนในเขตปฏิรูปที่ดิน

กมล เรืองเดช*

บทคัดย่อ (Abstract)

การส่งเสริมและพัฒนาวิสาหกิจชุมชนในเขตปฏิรูปที่ดินตลอดระยะเวลาหลายปีที่ผ่านมา สามารถยกระดับศักยภาพของวิสาหกิจชุมชนในเขตปฏิรูปที่ดินได้ในระดับที่น่าพอใจ หากแต่ยังมีวิสาหกิจชุมชนอีกจำนวนไม่น้อยที่ยังประสบปัญหาและจำเป็นต้องได้รับการส่งเสริมพัฒนาอย่างต่อเนื่อง บทความวิจัยนี้มีวัตถุประสงค์เพื่อศึกษาและวิเคราะห์ปัจจัยที่ส่งผลต่อความสำเร็จของวิสาหกิจชุมชนในเขตปฏิรูปที่ดิน โดยเก็บข้อมูลแบบสอบถามจากกลุ่มตัวอย่าง (วิสาหกิจชุมชนในเขตปฏิรูปที่ดิน ซึ่งมีผลการประเมินศักยภาพอยู่ในระดับดี) จำนวน ๑๖๕ กลุ่ม และใช้สถิติเชิงอ้างอิง (ค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์แบบเพียร์สัน และการวิเคราะห์การถดถอยพหุคูณ) ในการวิเคราะห์ข้อมูล ผลการศึกษา พบว่าปัจจัยด้านภาวะผู้นำ การมีส่วนร่วมของสมาชิก การบริหารจัดการธุรกิจ การเงินและบัญชี การผลิตและการเพิ่มมูลค่าสินค้า และการตลาด มีความสัมพันธ์กับความสำเร็จของวิสาหกิจชุมชนในเขตปฏิรูปที่ดินอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ ๐.๐๑ ขณะเดียวกันจากการวิเคราะห์การถดถอยพหุคูณ พบว่า มีเพียง ๓ ปัจจัย ที่มีอิทธิพลต่อความสำเร็จของวิสาหกิจชุมชนอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ ๐.๐๐๑ ได้แก่ ปัจจัยด้านการตลาด การผลิตและการเพิ่มมูลค่าสินค้า และการมีส่วนร่วมของสมาชิก ตามลำดับ

คำสำคัญ (Keywords): วิสาหกิจชุมชน เขตปฏิรูปที่ดิน ภาวะผู้นำ การมีส่วนร่วม การบริหารจัดการธุรกิจ การผลิต การเพิ่มมูลค่าสินค้า การตลาด

* ตำแหน่งนักวิชาการปฏิรูปที่ดินชำนาญการพิเศษ สำนักบริหารกองทุน สำนักงานการปฏิรูปที่ดินเพื่อเกษตรกรรม

บทนำ

สำนักงานการปฏิรูปที่ดินเพื่อเกษตรกรรม (ส.ป.ก.) มีบทบาทและหน้าที่สำคัญในการจัดที่ดิน การพัฒนาพื้นที่และโครงสร้างพื้นฐานที่สำคัญ การอนุรักษ์และฟื้นฟูสภาพแวดล้อม และการพัฒนาส่งเสริมอาชีพ เพื่อให้เกษตรกรในเขตปฏิรูปที่ดินสามารถดำรงชีวิตในที่ดินที่ได้รับการจัดสรรได้อย่างมีความสุขและยั่งยืน โดย ส.ป.ก. ได้จัดทำแผนปฏิบัติการทุก ๆ ๕ ปี เพื่อเป็นกรอบในการขับเคลื่อนการดำเนินงาน โดยมีโครงการพัฒนาธุรกิจชุมชนในเขตปฏิรูปที่ดิน ที่ตอบรับเป้าประสงค์ของแผนทั้ง ๓ ระดับ ทั้งประเด็นเกษตรมูลค่าสูง การรวมกลุ่มเกษตรกร การขยายตลาดสินค้าเกษตร และการพัฒนาเศรษฐกิจฐานราก รวมถึงการยกระดับคุณภาพชีวิตของเกษตรกรและประชาชน โดยมุ่งเน้นการสร้างความเข้มแข็งและพัฒนาศักยภาพของกลุ่มเกษตรกร และสถาบันเกษตรกร ด้วยการส่งเสริมองค์ความรู้ด้านการผลิต การเพิ่มมูลค่าสินค้า และการพัฒนาช่องทางด้านการตลาด ควบคู่การสร้างการมีส่วนร่วมของสมาชิก และสนับสนุนเครื่องมือ อาคารและสิ่งก่อสร้างที่จำเป็น เพื่อให้กลุ่มเกษตรกรและสถาบันเกษตรกรในเขตปฏิรูปที่ดินมีศักยภาพและขีดความสามารถในการแข่งขันทางธุรกิจ สมาชิกมีรายได้เพียงพอต่อการเลี้ยงดูครอบครัว และมีคุณภาพชีวิตที่ดีขึ้นอย่างมั่นคงและยั่งยืน

การดำเนินงานโครงการพัฒนาธุรกิจชุมชนในเขตปฏิรูปที่ดินในช่วงหลายปีที่ผ่านมา (พ.ศ. ๒๕๖๓ – ๒๕๖๖) พบว่ามีวิสาหกิจชุมชนในเขตปฏิรูปที่ดิน จำนวน ๖๔๘ แห่งทั่วประเทศ โดยส่วนใหญ่กว่าร้อยละ ๓๐ ผลิตข้าวสารและอาหารแปรรูป รองลงมาคือ การผลิตพืชผัก ผลไม้ และสมุนไพร (๒๙.๙๔%) ปศุสัตว์และประมง (๑๐.๑๙%) ผลิตภัณฑ์จากผ้าและเครื่องประดับ (๗.๔๑%) สมุนไพรแปรรูปและเครื่องสำอาง (๔.๑๗%) เครื่องจักสาน (๒.๙๓%) และอื่น ๆ (๑๓.๑๒%) และจากการติดตามประเมินผลที่ผ่านมา พบว่าวิสาหกิจชุมชนในเขตปฏิรูปที่ดินมีความเข้มแข็งเพิ่มขึ้น สามารถเพิ่มมูลค่าสินค้าและผลิตภัณฑ์ด้วยการแปรรูปสินค้า การพัฒนาบรรจุภัณฑ์ การสร้างเรื่องราวสินค้า การสร้างตราสินค้า การรับรองมาตรฐานสินค้า และการจัดการผลผลิตและสินค้าได้อย่างมีประสิทธิภาพตลอดห่วงโซ่อุปทานและห่วงโซ่มูลค่ามากขึ้น โดยสังเกตจากผลการประเมินศักยภาพ

และความสามารถของวิสาหกิจชุมชน ซึ่งอยู่ในระดับดี คิดเป็นร้อยละ ๔๐.๒๑ รองลงมา คือ ระดับปานกลาง ๔๘.๐๗ ระดับปรับปรุง ๘.๐๒ และไม่มีผลการประเมิน ๓.๗๐ ตามลำดับ

แม้ว่าภาพรวมของการส่งเสริมและพัฒนาธุรกิจชุมชนในเขตปฏิรูปที่ดิน จะสามารถยกระดับศักยภาพของวิสาหกิจชุมชนในเขตปฏิรูปที่ดินได้ในระดับที่น่าพอใจ หากแต่ยังมีวิสาหกิจชุมชนอีกจำนวนไม่น้อยที่ยังประสบปัญหาและจำเป็นต้องได้รับการส่งเสริมพัฒนาอย่างต่อเนื่อง ดังนั้น บทความวิจัยในครั้งนี้ มีวัตถุประสงค์เพื่อศึกษาและรวบรวมข้อมูลการดำเนินงานโครงการพัฒนาธุรกิจชุมชนในเขตปฏิรูปที่ดิน ระหว่างปีงบประมาณ พ.ศ. ๒๕๖๓ – ๒๕๖๖ เพื่อศึกษาและวิเคราะห์ปัจจัยที่เกี่ยวข้องกับการพัฒนาวิสาหกิจชุมชนในเขตปฏิรูปที่ดิน ทั้งนี้ ผู้วิจัยได้ตั้งสมมติฐานการวิจัยซึ่งได้จากการศึกษาและทบทวนวรรณกรรมที่เกี่ยวข้องกับปัจจัยที่ส่งผลต่อความสำเร็จของวิสาหกิจชุมชนไว้ ได้แก่ ปัจจัยด้านภาวะผู้นำ การมีส่วนร่วมของสมาชิก การบริหารจัดการธุรกิจ การเงินและบัญชี การผลิตและการเพิ่มมูลค่าสินค้า และการตลาด ส่งผลต่อความสำเร็จของวิสาหกิจชุมชนในเขตปฏิรูปที่ดิน

ทฤษฎีและงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

บทความนี้ได้ศึกษาและรวบรวมแนวคิด ทฤษฎี และงานวิจัยที่เกี่ยวข้องต่าง ๆ เพื่อเป็นกรอบในการศึกษา ซึ่งประกอบด้วย ปัจจัยที่ส่งผลต่อความสำเร็จของวิสาหกิจชุมชน แนวคิดภาวะผู้นำ แนวคิดการมีส่วนร่วม แนวคิดการบริหารจัดการธุรกิจ แนวคิดการเงินและบัญชี แนวคิดการผลิตและการเพิ่มมูลค่าสินค้า แนวคิดและหลักการตลาด แนวคิดตัวชี้วัดความสำเร็จของวิสาหกิจชุมชน โครงการพัฒนาธุรกิจชุมชนในเขตปฏิรูปที่ดิน และผลงานวิจัยที่เกี่ยวข้องทั้งในและต่างประเทศ ตามลำดับ

๑. ปัจจัยที่ส่งผลต่อความสำเร็จของวิสาหกิจชุมชน

การพิจารณาปัจจัยที่ส่งผลต่อความสำเร็จของวิสาหกิจชุมชน ผู้วิจัยได้ทบทวนวรรณกรรม โดยการศึกษาและรวบรวมจากเอกสารวิชาการและผลงานวิจัยของนักวิชาการและนักวิจัยต่าง ๆ ที่ศึกษาวิจัยเกี่ยวกับปัจจัยที่ส่งผลหรือมีอิทธิพลต่อความสำเร็จของวิสาหกิจชุมชนและธุรกิจขนาดเล็กและขนาดย่อม ซึ่งสามารถสรุปได้ ดังแสดงในตารางที่ ๑

ตารางที่ ๑ ปัจจัยที่ส่งผลต่อความสำเร็จของวิสาหกิจชุมชน

รายนามนักวิชาการ/ นักวิจัย	ปี	ชื่อผลงานวิชาการ/ผลงานวิจัย	ปัจจัยที่ส่งผลต่อความสำเร็จ ของวิสาหกิจชุมชน
ณรงค์ เพ็ชรประเสริฐ	๒๕๔๒	ธุรกิจชุมชน: เส้นทางที่เป็นไปได้	เงินทุน การตลาด การผลิต การบริหารจัดการ (ระบบการเงิน ระบบงาน ระบบบุคลากร ผู้นำ แรงงาน และการมีส่วนร่วมของสมาชิก)
อรรณ อ่อนมาก	๒๕๕๓	ปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อความสำเร็จของวิสาหกิจชุมชนธุรกิจผลิตภัณฑ์เปลือกกิ้งหรีดมหาราชคาม	ภาวะผู้นำ นโยบายรัฐบาล สื่อมวลชน ระดับการศึกษา
ธนพร มั่นขจรพงษ์ และศานิต เก้าเอี้ยน	๒๕๕๕	การประเมินผลการดำเนินงานของวิสาหกิจชุมชนกลุ่มเฟอร์นิเจอร์ไม้ไผ่บ้านดอนชาด จังหวัดอุบลราชธานี	ความรู้ เงินทุน ทักษะการผลิต การบริหารจัดการ การจัดทำบัญชีรายรับ-รายจ่าย
นนุช อิ่มเรือง และ สถาพร มงคลศรีสวัสดิ์	๒๕๕๔	แนวทางการพัฒนาศักยภาพวิสาหกิจชุมชนกลุ่มทอผ้าไหมบ้านห้วยหลิม	การบริหารจัดการ การผลิต การตลาด เงินทุน
วิโรจน์ พรหมสุข	๒๕๕๕	การวิเคราะห์ความสัมพันธ์ การจัดการธุรกิจชุมชนของนิคมเศรษฐกิจพอเพียง	การตลาด ภาวะผู้นำ ลักษณะของสมาชิก การปฏิสัมพันธ์กับหน่วยงานภายนอก

ตารางที่ ๑ (ต่อ)

รายนามวิชาการ/ นักวิจัย	ปี	ชื่อผลงานวิชาการ/ผลงานวิจัย	ปัจจัยที่ส่งผลต่อความสำเร็จ ของวิสาหกิจชุมชน
อรรวรรณ กมล และคณะ	๒๕๕๙	ปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อความสำเร็จของ วิสาหกิจชุมชนในจังหวัดยะลา	ผู้นำ การผลิต การจัดการ การมีส่วนร่วม การเงิน และการตลาด
ชนพงษ์ อารณพิศาล	๒๕๖๐	ปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อประสิทธิภาพการ บริหารจัดการวิสาหกิจชุมชนในภาคกลาง ของประเทศไทย	การสนับสนุนจากภาครัฐ ภาวะผู้นำ การมี ส่วนร่วมของสมาชิกและชุมชน ภูมิปัญญา ท้องถิ่น การเป็นผู้ประกอบการ
ทักษญา สง่าโยธิน	๒๕๖๐	ปัจจัยแห่งความสำเร็จของการดำเนินงาน วิสาหกิจชุมชน	ภาวะผู้นำ ความสามัคคีในกลุ่ม การมีส่วนร่วม และความผูกพัน การบริหารจัดการ เงินทุน การสนับสนุนจากภาครัฐ ทักษะและ ความสามารถในการผลิตและการพัฒนา การสนับสนุนจากหน่วยงานภายนอก การตลาด การทำบัญชีรายรับ-รายจ่าย ความโปร่งใส การสื่อสาร ผลิตภัณฑ์คุณภาพ
วริธ ไกยสิทธิ์	๒๕๖๒	ปัจจัยที่มีผลต่อความสำเร็จของกลุ่ม วิสาหกิจชุมชนตำบลน้ำเก๋น จังหวัดน่าน	การบริหารจัดการ การตลาด การผลิต การบริหารการเงิน การมีส่วนร่วมของ สมาชิก แรงงาน ผู้นำ การปฏิสัมพันธ์กับ ภายนอก ข้อมูลข่าวสาร สมาชิก
สุรัชญา สุขประเสริฐ	๒๕๖๒	ปัจจัยทางการบริหารที่ส่งผลต่อผลลัพธ์ การดำเนินงานของวิสาหกิจชุมชนในเขต อำเภอพรหมานิคม จังหวัดสกลนคร	การบริหารด้านทิศทางวิสาหกิจชุมชน การจัดการความรู้และข้อมูลข่าวสาร การบริหารตลาด การจัดการสินค้า การบริหารสมาชิก
จรีภรณ์ มีศรี	๒๕๖๓	ปัจจัยที่ส่งผลต่อความสำเร็จของ วิสาหกิจชุมชนกลุ่มชาลี-วรรณ ชุมชน พัฒนา จังหวัดสมุทรปราการ	ความรู้ความเข้าใจในหลักการทำงาน ของกลุ่ม ลักษณะของผู้นำกลุ่ม การบริหาร งานกลุ่ม การมีส่วนร่วมของสมาชิก การได้รับการสนับสนุนจากหน่วยงานต่าง ๆ
วชิรา ไผเจริญมงคล และจิราพร เขียงชนะ	๒๕๖๓	ปัจจัยที่มีผลต่อความสำเร็จของวิสาหกิจ ชุมชนดีเด่น	ภาวะผู้นำ ความสามารถในการบริหาร จัดการองค์กร การบริหารจัดการการผลิต การพัฒนาผลิตภัณฑ์ การเงินและบัญชี การมีส่วนร่วมของสมาชิก
กานต์สินี ส่งศรี และ พวงเพ็ญ ชูรินทร์	๒๕๖๔	สภาพแวดล้อมทางธุรกิจที่ส่งผลต่อ ความสำเร็จของวิสาหกิจชุมชน ในจังหวัดสุราษฎร์ธานี	ภาวะผู้นำ การมีส่วนร่วม การบริหารจัดการ นโยบายภาครัฐ
ปิ่นฤทัย นิวัตตระกูล	๒๕๖๔	ปัจจัยที่มีผลต่อประสิทธิภาพของ วิสาหกิจชุมชนจดทะเบียน ในจังหวัด พัทลุง	ภาวะผู้นำ การตลาด การพัฒนาผลิตภัณฑ์ การกำหนดราคา การสื่อสาร
จิตพิสุทธิ์ กิติมูล	๒๕๖๖	ปัจจัยที่มีผลต่อการดำเนินงานของ วิสาหกิจชุมชนในอำเภอเมืองตาก จังหวัดตาก	การจัดการ (การผลิต การตลาด การเงิน การบัญชี การบริหารงานบุคคล) การสร้าง เครือข่าย
อิสรี แพทย์เจริญ และคณะ	๒๕๖๖	ปัจจัยความสำเร็จของการบริหารจัดการ วิสาหกิจชุมชนแปรรูปลำไยเนื้อสีทอง จังหวัดลำพูน	การบริหารจัดการ ผู้นำ สมาชิก การเงิน การสนับสนุนจากหน่วยงานที่เกี่ยวข้อง

ตารางที่ ๑ (ต่อ)

รายนามนักวิชาการ/ นักวิจัย	ปี	ชื่อผลงานวิชาการ/ผลงานวิจัย	ปัจจัยที่ส่งผลต่อความสำเร็จ ของวิสาหกิจชุมชน
กิตติกรินทร์ เอี่ยมวิริ ยาววัฒน์	๒๕๖๖	ปัจจัยที่ส่งผลต่อความสำเร็จของ กลุ่มวิสาหกิจชุมชนผู้ปลูกกล้วยา ทางการแพทย์และเชิงพาณิชย์ จังหวัดบุรีรัมย์ ในระยะเริ่มต้น	องค์ความรู้ การบริหารจัดการกลุ่ม การส่งเสริมและสนับสนุนจากหน่วยงาน ภายนอก
จันทร์จิรา เอี่ยม สะอาด	๒๕๖๖	ปัจจัยที่มีผลต่อความสำเร็จของการ ดำเนินงานวิสาหกิจชุมชนแปรรูปและ ผลิตภัณฑ์อาหาร ในจังหวัดกาญจนบุรี	การเงิน/บัญชี การตลาด การผลิต
ศุภวรรณ คงเสมา และกัมปนาท วงศ์วัฒนพงษ์	๒๕๖๖	ปัจจัยที่ส่งผลต่อความสำเร็จในการ ดำเนินงานของวิสาหกิจชุมชนกลุ่มผลิต และขยายพันธุ์ข้าวชุมชน จังหวัดพิจิตร	การสนับสนุนจากภาครัฐ ภาวะผู้นำ การมีส่วนร่วมของสมาชิก ภูมิปัญญาท้องถิ่น การเป็นผู้ประกอบการ
Desta Feleka	๒๐๑๕	Factors Affecting the Growth of Micro and Small Enterprises in Hossana Town, SNNPR	Access to finance, Access to market, Access to infrastructure
Tedesse Tesema	๒๐๑๗	Factor Affecting the Growth of Micro and Small Enterprises: the Case of Asella town	Entrepreneur factor, Financial rising factor, Financial control factor, Marketing factor, Infrastructure factor, Financial planning factor
Tilahun Tesfaye	๒๐๑๗	Factors Affecting Growth of Micro and Small Enterprises in Adama City	Age and education of entrepreneurs, Market opportunities, Government support
Wineraster Anderson	๒๐๑๗	Factors Affecting Small and Medium Enterprises (SMEs) Start- up and Growth in Tanzania	Competitive activities and location, Inadequate finance, Human and social resources (leader and members), Technical and management skill
Muhaba N. Ferego et al.	๒๐๒๒	Exploring Factors Affecting Growth of Micro and Small Enterprises: Evidence from Ethiopia	Access to infrastructure, Access to finance, Government policy, Marketing linkage, Business management, Owner motivation
Endris A. Ebrahim et al.	๒๐๒๓	The factors that influence the growth and performance of micro and small-scale enterprises in Dessie Town administration	Political and legal issues, Marketing, Technology, Infrastructure, Management, Entrepreneur, COVID- ๑๙ pandemic
Huna C. Gelchu and Dawit U. Gede	๒๐๒๓	Factors Affecting Growth of Micro and Small Enterprises: A Case of Adola Woyu Town, Guji Zone Oromia Ethiopia	Management skill, Resource consumption, Ability to afford collateral, Business plan, Control system, Business structure, Marketing information, Infrastructure, Regulatory and policy, Culture, Competition, Business location

ตารางที่ ๑ (ต่อ)

รายนามนักวิชาการ/ นักวิจัย	ปี	ชื่อผลงานวิชาการ/ผลงานวิจัย	ปัจจัยที่ส่งผลต่อความสำเร็จ ของวิสาหกิจชุมชน
Kemer Omer	๒๐๒๔	Factors Affecting the Growth of Micro and Small Enterprises: The Case of Daro Lebu and Hawi Gudina Districts of West Hararghe Zone, Oromia, Ethiopia	Degree credential, Initial capital , Credit access , Access to skilled worker, Access to recordkeeping, Access to technology, Access to market linkage ,

จากข้อมูลในตารางที่ ๑ สามารถสรุปปัจจัยที่ส่งผลต่อความสำเร็จของวิสาหกิจชุมชนได้หลายปัจจัย โดยผู้วิจัยได้สรุปปัจจัยที่มีความสอดคล้องกันมากที่สุดเป็นปัจจัยที่มีผลต่อความสำเร็จของวิสาหกิจชุมชน จำนวน ๖ ปัจจัย ซึ่งประกอบด้วย ภาวะผู้นำ การมีส่วนร่วมของสมาชิก การบริหารจัดการธุรกิจ การเงินและบัญชี การผลิตและการเพิ่มมูลค่าสินค้า และการตลาด

๒. แนวคิดภาวะผู้นำ

จากคำนิยามของนักวิจัยและนักวิชาการหลายท่าน สามารถสรุปได้ว่า ผู้นำ หมายถึง บุคคลที่มีความสามารถในการสั่งการ บังคับบัญชา และประสานงานอย่างมีประสิทธิภาพ โดยได้รับความเคารพและการยอมรับจากผู้อื่น เพื่อให้กิจกรรมขององค์กรเดินทางสู่เป้าหมายและวัตถุประสงค์ตามที่กำหนดไว้อย่างมีประสิทธิภาพ (อันนา อ่อนมาก (๒๕๕๓) กวี วงศ์พูน (๒๕๔๒) วิโรจน์ สารรัตน์ (๒๕๕๕) ปรียาภรณ์ เรืองเจริญ (๒๕๖๐) รัฐิณัฐ ปรุ่งชัยภูมิ (๒๕๖๑)) โดยคุณลักษณะที่ดีของผู้นำ ประกอบด้วย ๑) ด้านอำนาจตามตำแหน่งอย่างเป็นทางการ (Authority) คือ การได้รับการยกย่องให้เป็นผู้นำโดยมีตำแหน่งที่เป็นทางการ และการได้รับการสนับสนุนจากบุคคลในองค์กร ๒) ด้านการยอมรับ (Acceptance) ผู้นำต้องเป็นบุคคลที่ได้รับการยอมรับจากบุคคลในองค์กร และสามารถตอบสนองความต้องการได้อย่างเหมาะสม ๓) ด้านความสามารถ (Competency) ผู้นำต้องเป็นบุคคลที่มีความรู้ความเชี่ยวชาญและประสบการณ์อย่างแท้จริง และ ๔) ด้านความสัมพันธ์กับผู้อื่น (Relationship) คือ ผู้นำต้องได้รับความไว้วางใจและความเชื่อถือจากบุคคลต่าง ๆ และสามารถสร้างความสัมพันธ์ที่ดีและเชื่อมั่นกับผู้อื่นทั้งในและนอกองค์กรได้ (เนตร์พัฒนา ยาวีราช, ๒๕๔๖) ขณะเดียวกัน ผู้นำมีบทบาทที่สำคัญ ๔ ประการ ประกอบด้วย ๑) การกำหนดแนวทางหลัก โดยผู้นำต้องมีความสามารถทำให้ผู้อื่นมีส่วนร่วมในการสร้างพันธกิจ (Mission) วิสัยทัศน์ (Vision) และสื่อสารอย่างชัดเจนถึงความแตกต่าง และผลประโยชน์ที่จะได้รับจากความสำเร็จในอนาคต ๒) การสร้างระบบงานการทำงานที่มีประสิทธิผล (Aligning) หรือการทำให้องค์กรดำเนินไปในทิศทางเดียวกัน ๓) การมอบอำนาจ (Empowering) โดยผู้นำจะต้องสร้างสถานะที่จะกระตุ้นการสร้างความคิดริเริ่มสร้างสรรค์ ความสามารถพิเศษเฉพาะตัวที่มีอยู่ในบุคคลทุกคน และ ๔) การสร้างตัวแบบ (Modeling) โดยผู้นำต้องเข้าใจถึงความสำคัญของคุณลักษณะกับความรู้ความสามารถ เพื่อกำหนดเป็นแบบอย่างที่ดี (ธีรศักดิ์ ชนะบางแก้ว, ม.ป.ป.)

๓. แนวคิดการมีส่วนร่วม

จากคำนิยามของนักวิจัยและนักวิชาการหลายท่าน สามารถสรุปได้ว่า การมีส่วนร่วม หมายถึง การที่บุคคลหรือประชาชนในชุมชนหรือสังคมร่วมกันดำเนินกิจกรรมต่าง ๆ ตั้งแต่การวางแผน การตัดสินใจ และการลงมือปฏิบัติ เพื่อให้บรรลุผลตามวัตถุประสงค์ที่กำหนดและเกิดประโยชน์ร่วมกัน (ประสพสุข ดีอินทร์ (๒๕๓๓) นรินทร์ชัย พัฒนาพงศ์ (๒๕๓๘) สุจินต์ ดาววีระกุล (๒๕๒๓) บุญเลิศ จิตตังวัฒนา (๒๕๔๘) ประพันธ์พงศ์ ชิมพงษ์ (๒๕๕๑) สันติชัย เอื้อจงประสิทธิ์ (๒๕๕๑) สถาบันพระปกเกล้า (ม.ป.ป.) Cohen and Uphoff (๑๙๗๗)) นักวิชาการและนักวิจัยหลายท่านได้กำหนดรูปแบบการมีส่วนร่วมที่หลากหลายและแตกต่างกันออกไป โดย ธารณณ์ เมทธิสฤติ (๒๕๔๓) ได้กำหนดรูปแบบการมีส่วนร่วม ประกอบด้วย การร่วมคิด การร่วมตัดสินใจ การร่วมปฏิบัติตามโครงการ และการร่วมติดตามและประเมินผลโครงการ เช่นเดียวกับ Cohen and Uphoff (๑๙๗๗)

ได้แบ่งรูปแบบการมีส่วนร่วมตามขั้นตอนการมีส่วนร่วม ได้แก่ การมีส่วนร่วมในการตัดสินใจ การมีส่วนร่วมในการปฏิบัติการ การมีส่วนร่วมในผลประโยชน์ และการมีส่วนร่วมในการประเมินผล ศิริชัย กาญจนวาสี (๒๕๔๗) ได้กำหนดรูปแบบการมีส่วนร่วมของบุคคลในองค์กร ประกอบด้วย การมีส่วนร่วมในการประชุม การมีส่วนร่วมในการเสนอปัญหา การมีส่วนร่วมในการปฏิบัติกิจกรรมต่าง ๆ ขององค์กร การมีส่วนร่วมตัดสินใจในการเลือกแนวทางในการแก้ไขปัญหา การมีส่วนร่วมในการประเมินผลในกิจกรรมต่าง ๆ และการมีส่วนร่วมในการได้รับประโยชน์ ขณะเดียวกัน พนิดา วัชรระรังสี และพัชร พิสิก (๒๕๕๖) ได้แบ่งรูปแบบการมีส่วนร่วมออกเป็น ๔ รูปแบบ ประกอบด้วย การมีส่วนร่วมประชุม การมีส่วนร่วมออกเงิน การมีส่วนร่วมเป็นกรรมการ และการมีส่วนร่วมเป็นผู้นำ

๔. แนวคิดการบริหารจัดการธุรกิจ

จากคำนิยามของนักวิจัยและนักวิชาการหลายท่าน สามารถสรุปได้ว่า การบริหารจัดการ หมายถึง กระบวนการในการดำเนินกิจกรรมต่าง ๆ โดยการใช้ทรัพยากรเพื่อให้บรรลุวัตถุประสงค์ตามที่กำหนด (ศิริวรรณ เสรีรัตน์ และคณะ (๒๕๔๒) รุจิร ภู่อสาร และคณะ (๒๕๔๕) และวิรัช วิรัชนิภาวรรณ (๒๕๔๘)) ขณะที่ธุรกิจ หมายถึง กิจกรรมต่าง ๆ ที่ก่อให้เกิดการผลิตสินค้าและบริการโดยมีการซื้อขายหรือแลกเปลี่ยนกัน โดยมีวัตถุประสงค์เพื่อประโยชน์หรือกำไรจากการกระทำกิจกรรมนั้น (กรองแก้ว อยู่สุข และคณะ (๒๕๓๖) เขียวโรจนแสง (๒๕๔๐)) การบริหารจัดการธุรกิจต้องอาศัยหลาย ๆ ปัจจัยประกอบกัน จึงจะเกิดกิจกรรมในการประกอบธุรกิจ จะขาดปัจจัยใดปัจจัยหนึ่งไม่ได้ โดยทั่วไปปัจจัยพื้นฐานในการบริหารจัดการธุรกิจมี ๔ ประเภท หรือที่เรียกว่า ๔ M ได้แก่ ๑) คน (Man) ๒) เงิน (Money) เงินทุนเป็นปัจจัยในการดำเนินธุรกิจอีกชนิดหนึ่งที่ต้องนำมาใช้ในการลงทุนเพื่อให้เกิดการประกอบธุรกิจโดยธุรกิจแต่ละประเภทใช้ปริมาณเงินทุกที่แตกต่างกัน ดังนั้น ผู้ประกอบธุรกิจจึงต้องมีการวางแผนในการใช้เงินทุน และการจัดหาเงินทุนอย่างมีประสิทธิภาพ เพื่อให้การดำเนินธุรกิจไม่ประสบปัญหาด้านเงินทุน และก่อให้เกิดผลตอบแทนสูงสุดคุ้มกับเงินที่นำมาลงทุน ๓) วัสดุหรือวัตถุดิบ (Material) ในการผลิตสินค้าต้องอาศัยวัตถุดิบในการผลิตค่อนข้างมาก ผู้บริหารจึงต้องรู้จักการบริหารวัตถุดิบให้มีประสิทธิภาพ เพื่อให้เกิดต้นทุนด้านวัตถุดิบต่ำสุด อันจะส่งผลให้ธุรกิจมีผลกำไรสูงสุดตามมา และ ๔) วิธีปฏิบัติงาน (Method) เป็นวิธีการในการปฏิบัติงานในแต่ละขั้นตอนของการดำเนินธุรกิจ ซึ่งต้องมีการวางแผนและควบคุม เพื่อให้การปฏิบัติงานมีประสิทธิภาพ เกิดความคล่องตัว สอดคล้องกับสภาพแวดล้อมทั้งภายในและภายนอกกิจการ

๕. แนวคิดการเงินและการบัญชี

จากคำนิยามของนักวิจัยและนักวิชาการหลายท่าน สามารถสรุปได้ว่า ความรู้ทางการเงิน หมายถึง ชุดความรู้สำหรับใช้ในการวางแผน วิเคราะห์ ตัดสินใจ และบริหารจัดการทรัพยากรการเงินให้เกิดประสิทธิภาพสูงสุด โดยเฉพาะการจัดการกับงบประมาณรายรับและรายจ่าย การบริหารหนี้สิน การออมและการลงทุน รวมถึงการวางแผนทางการเงิน (ปิยพร พันธุ์ผล (๒๕๕๙) จันทะสุก ลาดสะอาด และคณะ (๒๕๖๑) สฤณี อาชวานันทกุล (๒๕๕๒)) สำหรับบทบาทของการบริหารการเงิน ประกอบด้วย บทบาทในการจัดหาเงินมาลงทุน บทบาทในการจัดสรรเงินทุนให้อยู่ในรูปสินทรัพย์ต่าง ๆ ได้อย่างเหมาะสม และบทบาทในการเพิ่มทุนภายใต้ภาวะที่เหมาะสม ผู้บริหารทางการเงินมีหน้าที่ที่สำคัญ คือ การวางแผนทางการเงิน การจัดหาเงิน การจัดสรรการใช้เงินทุน และการควบคุม แม้ว่าเป้าหมายสูงสุดของการดำเนินธุรกิจ คือ กำไรสูงสุดของกิจการ หากแต่เป้าหมายของการบริหารการเงินกลับเป็นการแสวงหาความมั่นคงสูงสุดให้กับเจ้าของหรือผู้ถือหุ้น ซึ่งเป็นการดำเนินกิจการเพื่อให้เจ้าของกิจการและผู้ถือหุ้นได้รับผลประโยชน์พร้อมผลตอบแทนสูงสุด โดยวัดออกมาในรูปราคาตลาดหุ้นสามัญ คือ ต้องพยายามทำให้ราคาตลาดหุ้นสามัญสูงสุด จึงจะถือว่าผู้ถือหุ้นได้รับความมั่นคงสูงสุด สำหรับปัจจัยที่ทำให้ราคาตลาดหุ้นสามัญสูงหรือต่ำนั้น ประกอบด้วย เงินปันผล ความเสี่ยง และกำไรจากการจำหน่ายหุ้น

สมาคมผู้สอบบัญชีรับอนุญาตของประเทศสหรัฐอเมริกา (AICPA) ให้ความหมายของการบัญชีไว้ว่าการบัญชี หมายถึง ศิลปะของการจดบันทึก การจำแนกให้เป็นหมวดหมู่ และการสรุปสิ่งสำคัญในรูปของตัวเงิน

รายการ และเหตุการณ์ต่าง ๆ ที่เกี่ยวข้องทางด้านการเงิน เช่นเดียวกับ อติสร เลาหวนิช และชนกรณ กุณทลบุตร (๒๕๕๖) และนิพนธ์ เห็นโชคชัยชนะ (๒๕๕๙) ได้ให้ความหมายของการบัญชีที่สอดคล้องกัน คือ การบัญชีเป็นกระบวนการตั้งแต่เริ่มของการเก็บเอกสารหลักฐานของเหตุการณ์ที่เกิดขึ้น และทำการบันทึกรายการในรูปแบบของเงินตราและมีการจัดระบบรายการ ซึ่งมีประโยชน์ต่อการตัดสินใจเชิงเศรษฐกิจของผู้ใช้ข้อมูลทั้งภายในและภายนอกกิจการ แม้ว่าการบัญชีเกิดขึ้นมานาน และถือปฏิบัติกันมาอย่างแพร่หลาย แต่ยังไม่สามารถระบุคำจำกัดความเกี่ยวกับการบัญชีได้อย่างชัดเจน ในการจัดทำบัญชีของธุรกิจประเภทต่าง ๆ ถือเป็นการรวบรวมเหตุการณ์ต่าง ๆ ที่เกิดขึ้นและนำมาจดบันทึกจนกระทั่งประมวลผลเพื่อเป็นรายงานทางการเงิน เพื่อเป็นข้อมูลที่เป็นประโยชน์ในการตัดสินใจหรือตามวัตถุประสงค์ของผู้ใช้ข้อมูลทางการเงินนั้น

๖. แนวคิดการผลิตและการเพิ่มมูลค่าสินค้า

ปัจจุบันมาตรฐานการผลิตสินค้าเกษตรที่เป็นที่นิยมอย่างแพร่หลายในประเทศไทย ได้แก่ การปฏิบัติทางการเกษตรที่ดี (Good Agricultural Practices: GAP) มาตรฐานเกษตรอินทรีย์ (Certification for Organic Agriculture) หลักเกณฑ์วิธีการที่ดีในการผลิต (Good Manufacturing Practice: GMP) มาตรฐานการผลิตที่มีมาตรการป้องกันอันตรายต่อผู้บริโภค (Hazard Analysis Critical Control Point: HACCP) มาตรฐานอาหารฮาลาล (HALAL) เครื่องหมาย ออ. มาตรฐานระบบอินทรีย์ IFOAM (International Federation of Organic Agriculture Movements) เป็นต้น สำหรับการเพิ่มมูลค่าสินค้าเกษตรสามารถทำได้หลากหลายวิธี ได้แก่ ๑) การพัฒนาบรรจุภัณฑ์ (Packaging) คือ การสร้างความแตกต่างและเพิ่มมูลค่าให้สินค้าด้วยบรรจุภัณฑ์เมื่อใดก็ตามที่มีสินค้าเหมือนกัน คุณภาพใกล้เคียงกัน สิ่งที่ผู้บริโภคตัดสินใจในการเลือกซื้อสินค้านั้น คือ บรรจุภัณฑ์ที่มีความทันสมัยและแปลกใหม่กว่า มีประโยชน์ สวยงาม และสะดวกต่อการใช้งาน ทำให้สินค้าดูมีคุณภาพเพิ่มมากยิ่งขึ้น ๒) การสร้างตราสินค้า (Branding) หรือการสร้างภาพลักษณ์ของสินค้า เป็นการทำให้ตลาดรู้จักสินค้าของผู้ผลิต ทำให้เกิดการจดจำของสินค้านี้มีคุณภาพอย่างไร มีความโดดเด่นเหนือคู่แข่งอย่างไร และจะช่วยส่งผลให้การขายสินค้ามีความง่ายขึ้น เนื่องจากผู้บริโภคสามารถทราบและคาดหวังได้ว่าหากซื้อสินค้าไปแล้วนั้นจะมีคุณภาพอย่างไร ๓) การสร้างเรื่องราวของสินค้า (Product story) คือ การนำเสนอเรื่องราวความเป็นมาที่สะท้อนถึงสินค้านั้น ๆ ให้เป็นที่จดจำโดยการใช้ถ้อยคำที่จูงใจเพื่อกระตุ้นให้เกิดความต้องการซื้อมากขึ้น ๔) การผลิตสินค้าพลอยได้ (by products) หมายถึง ผลิตภัณฑ์ที่เกิดขึ้นโดยบังเอิญหรือตั้งใจอันเนื่องมาจากกระบวนการผลิตของผลิตภัณฑ์หลัก เช่น การผลิตกระดากจากเศษฟางข้าวซึ่งเป็นเศษวัสดุเหลือใช้จากการผลิตข้าว เป็นต้น

๗. แนวคิดและหลักการตลาด

แนวคิดและหลักการตลาดที่เป็นที่นิยมกันในปัจจุบัน ประกอบด้วย

หลักการตลาด ๔P คือ หลักการตลาดพื้นฐานทั่วไปที่ใช้ในการดำเนินการวางแผนกลยุทธ์เพื่อให้บรรลุวัตถุประสงค์ของธุรกิจ โดยเป็นเครื่องมือในการตอบสนองความต้องการและความพึงพอใจของผู้บริโภค ซึ่งประกอบด้วย ๑) ราคาที่สะท้อนคุณค่า สร้างความพอใจให้กับผู้บริโภครับสิ่งที่ผู้บริโภคได้รับ ๒) ช่องทางการจัดจำหน่ายที่สร้างความสะดวกสบายในการซื้อ ๓) ผลิตภัณฑ์ที่ตรงกับความต้องการของลูกค้า และ ๔) การส่งเสริมทางการตลาด ช่องทางที่จะสื่อสารไปยังผู้บริโภค

หลักการตลาด ๔C คือ หลักการตลาดที่คิดจากมุมมองของลูกค้า ซึ่งพัฒนาขึ้นมาจาก ๔P เพื่อที่จะนำมาใช้วิเคราะห์ความต้องการของผู้บริโภคและนำไปต่อยอดในการพัฒนาธุรกิจได้ ประกอบด้วย ความต้องการของผู้บริโภค (Consumer) ต้นทุนของผู้บริโภค (Cost) ความสะดวกในการซื้อ (Convenience) และการสื่อสาร (Communication)

หลักการตลาด ๔E คือ กลยุทธ์การตลาดที่เน้นสร้างประสบการณ์ดี ๆ ให้กับลูกค้า ซึ่งพัฒนามาจาก ๔P และ ๔C เพื่อให้เข้ากับยุคปัจจุบันที่เป็นยุคดิจิทัล ซึ่งให้ความสำคัญกับเทคโนโลยีและการเข้าถึงผู้บริโภค

ให้ได้มากที่สุด โดยส่วนประสมการตลาดแบบ ๔E จะประกอบด้วย การสร้างประสบการณ์ (Experience) ความคุ้มค่า (Exchange) การเข้าถึงผู้บริโภค (Everywhere) และการสร้างความสัมพันธ์ (Evangelism)

สำหรับช่องทางด้านการตลาดในปัจจุบัน ประกอบด้วย ตลาดค้าปลีก ตลาดค้าส่ง ตลาดตามช่องทาง (ระบบเกษตรพันธสัญญา) ตลาดโมเดิร์นเทรด ตลาดออนไลน์ เป็นต้น

๘. แนวคิดตัวชี้วัดความสำเร็จของวิสาหกิจชุมชน

วิชา ไร่เจริญมงคล และจิราพร เชียงชนะ (๒๕๖๓) ได้ศึกษาเรื่อง ปัจจัยที่มีผลต่อความสำเร็จของวิสาหกิจชุมชนดีเด่น ปี ๒๕๖๐ – ๒๕๖๒ โดยนำแนวคิดตัวชี้วัดความสำเร็จของวิสาหกิจชุมชนของ อ้นนาอ่อนมาก (๒๕๕๓) มาใช้เป็นเกณฑ์ในการพิจารณาความสำเร็จของวิสาหกิจชุมชนเพื่อประกอบการวิเคราะห์หาปัจจัยที่มีผลต่อความสำเร็จของวิสาหกิจชุมชน ดังนี้

๑) ด้านศักยภาพชุมชน ประกอบด้วย ศักยภาพการรวมกลุ่ม ผู้นำทางธุรกิจ และทรัพยากรท้องถิ่น

๒) ด้านการมีตลาดรองรับผลิตภัณฑ์ ประกอบด้วย ผลิตภัณฑ์ได้รับการยอมรับในชุมชน ผลิตภัณฑ์ได้รับการพัฒนาคุณภาพ และมีการเพิ่มมูลค่าผลิตภัณฑ์

๓) ด้านการทำธุรกิจอย่างยั่งยืน ประกอบด้วย ชุมชนได้ร่วมจัดตั้งองค์การเพื่อทำธุรกิจการตลาดได้ด้วยตนเอง มีสถานที่จำหน่ายผลิตภัณฑ์เป็นของชุมชน มีการบริหารจัดการที่ดีโดยชุมชน สินค้าเป็นที่ต้องการของตลาดอย่างแท้จริง มีความเป็นเอกลักษณ์ของผลิตภัณฑ์ มีความรู้สึกเป็นเจ้าของผลิตภัณฑ์ในตำบล รายได้เพิ่มขึ้นของผู้ผลิตและผู้ประกอบการ และประชาชนในชุมชนมีคุณภาพชีวิตที่ดี

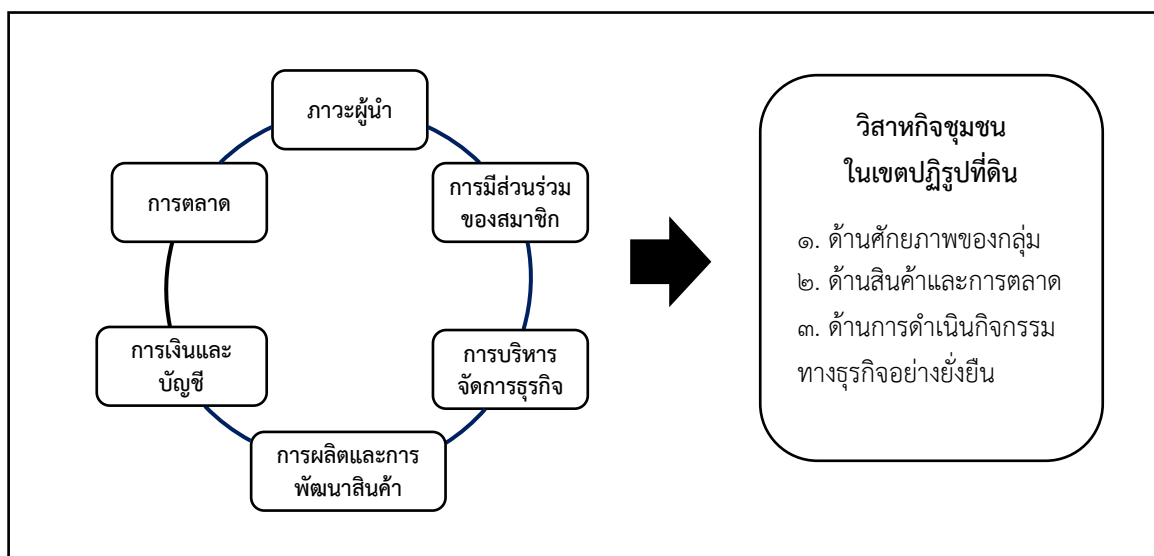
วิธีการวิจัย

งานวิจัยฉบับนี้ เป็นการวิจัยผสมระหว่างการวิจัยเชิงปริมาณและการวิจัยเชิงคุณภาพ เพื่อให้ได้ข้อมูลที่ครบถ้วน สมบูรณ์ และครอบคลุมเนื้อหาของการวิจัย โดยประชากรสำหรับการวิจัยในครั้งนี้ คือ วิสาหกิจชุมชนในเขตปฏิรูปที่ดินซึ่งมีผลการประเมินศักยภาพจากกรมส่งเสริมการเกษตรอยู่ในระดับดี จำนวน ๒๘๐ กลุ่ม และกลุ่มตัวอย่าง คือ วิสาหกิจชุมชนในเขตปฏิรูปที่ดิน ซึ่งมีผลการประเมินศักยภาพอยู่ในระดับดี จำนวน ๑๖๕ กลุ่ม โดยการกำหนดขนาดของกลุ่มตัวอย่างใช้วิธีการคำนวณของ Taro Yamane ที่ความคาดเคลื่อน ๐.๐๕ และใช้การสุ่มตัวอย่างแบบง่าย (Simple Random Sampling) เพื่อกระจายโอกาสให้กับทุกหน่วยตัวอย่างในการถูกเลือกเท่า ๆ กัน และสามารถนำผลการศึกษามาใช้อ้างอิงถึงประชากรทั้งหมดได้

เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัยในครั้งนี้ ประกอบด้วย แบบสอบถาม (Questionnaire) และการวิเคราะห์ข้อมูลเชิงเนื้อหา (Content analysis) โดยมีการหาค่าความเชื่อมั่น (Reliability) ของแบบสอบถาม ซึ่งพบว่าค่าสัมประสิทธิ์อัลฟาแต่ละด้านไม่ต่ำกว่า ๐.๘๕๐ และภาพรวม ๐.๙๐๘ ซึ่งแสดงว่าแบบสอบถามทั้งฉบับมีค่าความเชื่อมั่นในระดับสูงมาก และข้อมูลเชิงคุณภาพ ใช้การเก็บรวบรวมข้อมูลการดำเนินงานโครงการพัฒนาธุรกิจชุมชนในเขตปฏิรูปที่ดิน ระหว่างปีงบประมาณ พ.ศ. ๒๕๖๓ – ๒๕๖๖ ในประเด็นความเป็นมา วัตถุประสงค์ ขั้นตอนการดำเนินงาน ผลการดำเนินงาน งบประมาณ และปัญหาอุปสรรค ทั้งในรูปของเอกสาร รายงาน สถิติ สรุปผลการดำเนินงาน คู่มือการดำเนินงาน เป็นต้น

การวิเคราะห์ข้อมูลของการวิจัยในครั้งนี้ ใช้สถิติเชิงอ้างอิง คือ ค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์แบบเพียร์สัน (Pearson correlation coefficient) เพื่อหาปัจจัยที่มีความสัมพันธ์กับความสำเร็จในการดำเนินงานของวิสาหกิจชุมชน และการวิเคราะห์การถดถอยพหุคูณ (Multiple Regression Analysis) เพื่อวิเคราะห์อำนาจพยากรณ์ของปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อความสำเร็จของวิสาหกิจชุมชน และใช้การวิเคราะห์เนื้อหา เพื่อสนับสนุนผลการวิเคราะห์ข้อมูลเชิงปริมาณ และใช้วิเคราะห์ปัจจัยที่ส่งผลต่อความสำเร็จของวิสาหกิจชุมชนในเขตปฏิรูปที่ดิน

สำหรับกรอบแนวคิดการวิจัยปัจจัยที่ส่งผลต่อความสำเร็จของวิสาหกิจชุมชนในเขตปฏิรูปที่ดิน ดังแสดงในรูปภาพที่ ๑



รูปภาพที่ ๑ กรอบแนวคิดการวิจัย

ผลการศึกษา

จากการวิเคราะห์หาปัจจัยที่มีผลต่อความสำเร็จของวิสาหกิจชุมชนในเขตปฏิรูปที่ดิน ซึ่งมีผลการประเมินศักยภาพอยู่ในระดับดี ใช้โปรแกรมสำเร็จรูป SPSS ในการวิเคราะห์ โดยกำหนดตัวแปรอิสระ (Independent Variable) และตัวแปรตาม (Dependent Variable) ดังนี้

$X_๑$ – ภาวะผู้นำ

$X_๒$ – การมีส่วนร่วมของสมาชิก

$X_๓$ – การบริหารจัดการธุรกิจ

$X_๔$ – การเงินและบัญชี

$X_๕$ – การผลิตและการเพิ่มมูลค่าสินค้า

$X_๖$ – การตลาด

Y – ความสำเร็จของกลุ่มวิสาหกิจชุมชนในเขตปฏิรูปที่ดิน

พบว่า ความสัมพันธ์ระหว่างปัจจัยกับความสำเร็จของวิสาหกิจชุมชน ดังนี้

๑) ด้านการตลาด ($X_๖$) มีความสัมพันธ์ในระดับสูงมากกับความสำเร็จของกลุ่มวิสาหกิจชุมชน โดยมีความสัมพันธ์สหสัมพันธ์สูงสุด ($r = ๐.๘๕๗$) แสดงว่าปัจจัยด้านการตลาดมีความสัมพันธ์เชิงบวกอย่างมากกับความสำเร็จของวิสาหกิจชุมชน นั่นคือ วิสาหกิจชุมชนที่มีการดำเนินการด้านการตลาดที่ดี เช่น มีสินค้าที่มีคุณภาพตรงกับความต้องการของตลาด การกำหนดราคาที่เหมาะสม มีช่องทางการตลาดที่หลากหลาย มีการส่งเสริมการขาย และมีความเข้าใจในหลักการตลาด มีแนวโน้มที่จะประสบความสำเร็จในระดับสูง

๒) ด้านการบริหารจัดการธุรกิจ ($X_๓$) มีความสัมพันธ์ในระดับสูงกับความสำเร็จของกลุ่มวิสาหกิจชุมชน ($r = ๐.๖๙๙$) แสดงว่าวิสาหกิจชุมชนที่มีการบริหารจัดการธุรกิจที่ดี เช่น มีการกำหนดเป้าหมายทางธุรกิจที่ชัดเจน มีการแบ่งหน้าที่ความรับผิดชอบอย่างเหมาะสม มีการดูแลและติดตามอย่างสม่ำเสมอ มีการสื่อสารที่ชัดเจน และมีการบริหารความเสี่ยง มีแนวโน้มที่จะประสบความสำเร็จในระดับสูง

๓) ด้านการมีส่วนร่วมของสมาชิก ($X_๒$) มีความสัมพันธ์ในระดับสูงกับความสำเร็จของกลุ่มวิสาหกิจชุมชน ($r = ๐.๖๕๘$) แสดงว่าวิสาหกิจชุมชนที่สมาชิกมีส่วนร่วมในการดำเนินงานในทุกด้าน ทั้งการปรึกษาหารือ การตัดสินใจ การปฏิบัติ การติดตามและประเมินผล และการรับผลประโยชน์ร่วมกัน มีแนวโน้มที่จะประสบความสำเร็จในระดับที่สูง

๔) ด้านการเงินและบัญชี (X_4) มีความสัมพันธ์ในระดับสูงกับความสำเร็จของกลุ่มวิสาหกิจชุมชน ($r = 0.605$) แสดงว่าวิสาหกิจชุมชนที่มีการจัดการด้านการเงินและบัญชีที่ดี เช่น มีการจัดทำบัญชีที่ถูกต้อง โปร่งใส และตรวจสอบได้ มีการวางแผนทางการเงินอย่างรอบคอบ มีการจัดทำบัญชีรายรับรายจ่ายอย่างง่าย มีการจ่ายผลตอบแทนที่เป็นธรรม และมีการระดมทุนอย่างเหมาะสม มีแนวโน้มที่จะประสบความสำเร็จในระดับสูง

๕) ด้านภาวะผู้นำ (X_1) มีความสัมพันธ์ในระดับปานกลางกับความสำเร็จของกลุ่มวิสาหกิจชุมชน ($r = 0.571$) แสดงว่าวิสาหกิจชุมชนที่มีผู้นำที่มีความรู้ความสามารถ ได้รับการยอมรับจากสมาชิก สามารถสร้างการเปลี่ยนแปลงที่ดีขึ้น ส่งเสริมการทำงานเป็นทีม และเป็นต้นแบบที่ดี มีแนวโน้มที่จะประสบความสำเร็จในระดับที่ดี

๖) ด้านการผลิตและการเพิ่มมูลค่าสินค้า (X_5) มีความสัมพันธ์ในระดับปานกลางกับความสำเร็จของกลุ่มวิสาหกิจชุมชน ($r = 0.525$) แสดงว่าวิสาหกิจชุมชนที่มีการดำเนินการด้านการผลิตและการเพิ่มมูลค่าสินค้าที่ดี เช่น มีการแปรรูปเพื่อเพิ่มมูลค่า มีการสร้างแบรนด์และเครื่องหมายสินค้า มีการพัฒนาบรรจุภัณฑ์ มีการขอรับรองมาตรฐาน และมีการใช้เทคโนโลยีและนวัตกรรมในการผลิต มีแนวโน้มที่จะประสบความสำเร็จในระดับที่ดี

ดังนั้น สรุปได้ว่า ทุกปัจจัยมีความสัมพันธ์กับความสำเร็จของกลุ่มวิสาหกิจชุมชนในเขตปฏิรูปที่ดิน อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.01 ($p < 0.01$)

นอกจากนี้ยังพบความสัมพันธ์ระหว่างปัจจัยต่าง ๆ ดังนี้

๑) ด้านการบริหารจัดการธุรกิจ (X_3) กับด้านการมีส่วนร่วมของสมาชิก (X_2) มีความสัมพันธ์สูงที่สุดในกลุ่มความสัมพันธ์ระหว่างปัจจัย ($r = 0.785$) แสดงว่าวิสาหกิจชุมชนที่มีการบริหารจัดการธุรกิจที่ดี มักจะมีการส่งเสริมการมีส่วนร่วมของสมาชิกในระดับสูงด้วย

๒) ด้านการผลิตและการเพิ่มมูลค่าสินค้า (X_5) กับด้านการตลาด (X_6) มีความสัมพันธ์สูง ($r = 0.794$) แสดงว่าวิสาหกิจชุมชนที่มีการดำเนินการด้านการผลิตและการเพิ่มมูลค่าสินค้าที่ดี มักจะมีการดำเนินการด้านการตลาดที่ดีด้วย

๓) ด้านการบริหารจัดการธุรกิจ (X_3) กับด้านการตลาด (X_6) มีความสัมพันธ์สูง ($r = 0.736$) แสดงว่าวิสาหกิจชุมชนที่มีการบริหารจัดการธุรกิจที่ดี มักจะมีการดำเนินการด้านการตลาดที่ดีด้วย ทุกปัจจัยมีความสัมพันธ์ระหว่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.01 ($p < 0.01$) และมีความสัมพันธ์เชิงบวกทั้งหมด แสดงว่าเมื่อปัจจัยหนึ่งมีค่าสูง ปัจจัยอื่น ๆ มีแนวโน้มที่จะมีค่าสูงด้วย

ขณะเดียวกันจากการวิเคราะห์การถดถอยพหุคูณ (Multiple regression analysis) เพื่อศึกษาปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อความสำเร็จของวิสาหกิจชุมชน พบว่า ตัวแปรทั้ง ๖ ตัว ได้แก่ ภาวะผู้นำ การมีส่วนร่วมของสมาชิก การบริหารจัดการธุรกิจ การเงินและบัญชี การผลิตและการเพิ่มมูลค่าสินค้า และการตลาด สามารถร่วมกันอธิบายความสำเร็จของวิสาหกิจชุมชนได้ร้อยละ ๘๑.๔ ($R^2 = 0.814$) อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ ($F = 104.151$, $p < 0.001$) โดยผลการวิเคราะห์พบว่า มีเพียง ๓ ปัจจัย ที่มีอิทธิพลต่อความสำเร็จของวิสาหกิจชุมชน อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ โดยเรียงลำดับความสำคัญตามค่าสัมประสิทธิ์ถดถอยมาตรฐาน (Beta) ได้ดังนี้

ปัจจัยด้านการตลาด ($\beta = 0.424$, $p < 0.001$) มีอิทธิพลเชิงบวกต่อความสำเร็จของวิสาหกิจชุมชน มากที่สุด กล่าวคือ หากวิสาหกิจชุมชนให้ความสำคัญกับการพัฒนาด้านการตลาดเพิ่มขึ้น ๑ หน่วย จะส่งผลให้ความสำเร็จของวิสาหกิจชุมชนเพิ่มขึ้น ๐.๓๙๕ หน่วย เมื่อควบคุมตัวแปรอื่น ๆ ให้คงที่ ทั้งนี้ อาจเนื่องมาจากการตลาดเป็นปัจจัยสำคัญที่จะช่วยให้ผลิตภัณฑ์ของวิสาหกิจชุมชนเป็นที่รู้จักและเข้าถึงผู้บริโภคได้อย่างมีประสิทธิภาพ ซึ่งส่งผลโดยตรงต่อยอดขายและรายได้ของกลุ่ม

รองลงมา คือ ปัจจัยด้านการผลิตและการเพิ่มมูลค่าสินค้า ($\beta = 0.360, p < 0.001$) ที่มีอิทธิพลเชิงบวกต่อความสำเร็จของวิสาหกิจชุมชนอย่างมีนัยสำคัญ โดยหากวิสาหกิจชุมชนพัฒนาด้านการผลิตและการเพิ่มมูลค่าสินค้าเพิ่มขึ้น ๑ หน่วย จะส่งผลให้ความสำเร็จเพิ่มขึ้น ๐.๒๙๗ หน่วย ทั้งนี้ เนื่องจากการผลิตที่มีประสิทธิภาพและการสร้างมูลค่าเพิ่มให้กับผลิตภัณฑ์จะช่วยให้สินค้ามีคุณภาพและมีเอกลักษณ์ สามารถตอบสนองความต้องการของผู้บริโภคและแข่งขันในตลาดได้ดียิ่งขึ้น

ปัจจัยสุดท้ายที่มีอิทธิพลอย่างมีนัยสำคัญ คือ การมีส่วนร่วมของสมาชิก ($\beta = 0.133, p < 0.05$) ซึ่งมีอิทธิพลเชิงบวกต่อความสำเร็จของวิสาหกิจชุมชน โดยหากระดับการมีส่วนร่วมของสมาชิกเพิ่มขึ้น ๑ หน่วย จะส่งผลให้ความสำเร็จเพิ่มขึ้น ๐.๑๓๕ หน่วย แสดงให้เห็นว่าการที่สมาชิกในกลุ่มมีส่วนร่วมในการดำเนินการตัดสินใจ และการแก้ไขปัญหาต่าง ๆ ของวิสาหกิจชุมชน มีส่วนสำคัญในการขับเคลื่อนองค์กรไปสู่ความสำเร็จ

ส่วนปัจจัยด้านภาวะผู้นำ ($\beta = 0.069, p > 0.05$) การบริหารจัดการธุรกิจ ($\beta = -0.006, p > 0.05$) และการเงินและบัญชี ($\beta = 0.050, p > 0.05$) พบว่าไม่มีอิทธิพลอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติต่อความสำเร็จของวิสาหกิจชุมชน ซึ่งอาจเป็นเพราะปัจจัยเหล่านี้เป็นองค์ประกอบพื้นฐานที่วิสาหกิจชุมชนส่วนใหญ่มีการดำเนินการในระดับที่ใกล้เคียงกัน หรือยังไม่มีการพัฒนาให้โดดเด่นมากพอที่จะส่งผลต่อความสำเร็จอย่างชัดเจน

จากผลการวิจัยข้างต้น สามารถสรุปได้ว่า ความสำเร็จของวิสาหกิจชุมชนขึ้นอยู่กับการพัฒนาด้านการตลาด การผลิตและการเพิ่มมูลค่าสินค้า รวมถึงการส่งเสริมการมีส่วนร่วมของสมาชิกเป็นสำคัญ โดยสมการทำนายความสำเร็จของวิสาหกิจชุมชนสามารถเขียน ได้ดังนี้

$$Y = 0.814 + (0.365X_6) + (0.297X_5) + (0.133X_2)$$

อภิปรายผล

๑) ปัจจัยด้านภาวะผู้นำ นับว่ามีความสำคัญและมีผลต่อความสำเร็จในการดำเนินกิจกรรมต่าง ๆ รวมทั้งกิจกรรมทางธุรกิจด้วย เนื่องจากตามหลักของการบริหารจัดการ ซึ่งประกอบด้วย ปัจจัยสำคัญพื้นฐาน ๔ ประการ หรือที่เรียกว่า 4M ได้แก่ ทรัพยากรบุคคล (Man) งบประมาณ (Money) วัสดุอุปกรณ์เครื่องมือเครื่องจักร (Material) และวิธีปฏิบัติงาน (Method) ซึ่งในการบริหารจัดการจำเป็นต้องมีผู้บริหารหรือผู้นำในการจัดการ ปัจจัยสำคัญพื้นฐานดังกล่าว เพื่อให้การดำเนินงานเป็นไปด้วยความเรียบร้อย สอดประสานกัน และบรรลุผลสัมฤทธิ์ตามที่กำหนดไว้ โดยมีนักวิจัยและนักวิชาการหลายท่านได้ศึกษาวิจัยและยืนยันถึงความสำคัญของปัจจัยด้านผู้นำว่ามีส่วนสำคัญต่อความสำเร็จของธุรกิจรวมทั้งธุรกิจชุมชนด้วย (ณรงค์ เพ็ชรประเสริฐ (๒๕๔๒), อันนา อ่อนมาก (๒๕๕๓), อรพรรณ กมล และคณะ (๒๕๕๙), Wineraster Anderson (๒๐๑๗)) ทั้งนี้ วิสาหกิจชุมชนผู้ตอบแบบสอบถามส่วนใหญ่เชื่อว่า ผู้นำที่มีส่วนสำคัญต่อการขับเคลื่อนธุรกิจของวิสาหกิจชุมชนให้ประสบความสำเร็จมีคุณลักษณะที่สำคัญ คือ ๑) ผู้นำที่มีความรู้ความสามารถ โดยเป็นผู้มีความรู้ความเข้าใจในเรื่องธุรกิจและสามารถนำพาธุรกิจให้บรรลุเป้าหมายตามที่กำหนดได้ ๒) ผู้นำที่ได้รับการยอมรับจากสมาชิกส่วนใหญ่ โดยรับฟังความคิดเห็นของสมาชิกและกล้าตัดสินใจในสิ่งที่ถูกที่ควร ๓) ผู้นำที่สามารถสร้างการเปลี่ยนแปลงที่ดีขึ้น โดยการแสวงหาความรู้และคิดค้นสิ่งใหม่เพื่อยกระดับศักยภาพกลุ่มอยู่เสมอ ๔) ผู้นำที่ส่งเสริมการทำงานเป็นทีม โดยการสร้างการมีส่วนร่วมของสมาชิกในทุกขั้นตอนการดำเนินงาน และ ๕) ผู้นำที่เป็นต้นแบบและตัวอย่างที่ดี โดยปฏิบัติตามค่านิยม คุณธรรม และศีลธรรมของสังคมอย่างเคร่งครัด

การดำเนินงานโครงการพัฒนาธุรกิจชุมชนในเขตปฏิรูปที่ดินที่ผ่านมา พบว่าได้มีการกำหนดกรอบแนวทางการดำเนินงานโดยเน้นการสร้างความเข้มแข็งและการเพิ่มศักยภาพของวิสาหกิจชุมชนทั้งมิติด้านเศรษฐกิจ (การส่งเสริมการจัดทำแผนธุรกิจ การเพิ่มมูลค่าสินค้า และการพัฒนาช่องทางด้านการตลาดที่เหมาะสม) สังคม (การสร้างผู้นำที่เข้มแข็ง ส่งเสริมการมีส่วนร่วมของสมาชิก และการสร้างความรักความสามัคคีของสมาชิก) และสิ่งแวดล้อม (การส่งเสริมการผลิตที่เป็นมิตรกับสิ่งแวดล้อม กระบวนการผลิตและการเพิ่มมูลค่า

สินค้าแบบ Zero waste และการอนุรักษ์ทรัพยากรธรรมชาติและสิ่งแวดล้อม) สำหรับประเด็นการสร้างผู้นำที่เข้มแข็งซึ่งนับเป็นอีกหนึ่งปัจจัยสำคัญที่มีผลต่อความสำเร็จของวิสาหกิจชุมชน มีกลไกและเครื่องมือที่สำคัญ คือ การฝึกอบรมหลักสูตรการพัฒนาศักยภาพผู้นำ โดยมีวัตถุประสงค์สำคัญเพื่อส่งเสริมและพัฒนาผู้นำวิสาหกิจชุมชนในมิติต่าง ๆ ที่จำเป็นต่อการดำเนินงาน เช่น การสื่อสารที่ประสิทธิภาพ การสร้างการมีส่วนร่วมและการทำงานเป็นทีม การปรับตัวต่อสถานการณ์การเปลี่ยนแปลงต่าง ๆ เป็นต้น ทั้งนี้ เพื่อให้ผู้นำมีความเข้มแข็งและเป็นที่พึ่งของสมาชิกได้ รวมทั้งสามารถนำวิสาหกิจชุมชนสู่ความสำเร็จตามที่กำหนดไว้ โดย ส.ป.ก.ส่วนกลาง กำหนดเพียงชื่อหลักสูตรการพัฒนาศักยภาพผู้นำไว้ในโครงการพัฒนาธุรกิจชุมชนในเขตปฏิรูปที่ดิน โดยมอบหมายให้ ส.ป.ก.จังหวัด ในฐานะผู้ดำเนินการจัดการฝึกอบรม จัดทำรายละเอียดเนื้อหาหลักสูตรที่สอดคล้องกับความต้องการในการพัฒนาและยกระดับศักยภาพผู้นำของแต่ละจังหวัด ซึ่งจะช่วยให้การฝึกอบรมตอบโจทย์ความต้องการและเกิดประโยชน์สูงสุด

๒) ปัจจัยด้านการมีส่วนร่วมของสมาชิก นับเป็นอีกปัจจัยสำคัญและมีผลต่อความสำเร็จในการดำเนินงานของกลุ่มหรือองค์กรต่าง ๆ รวมทั้งวิสาหกิจชุมชนในเขตปฏิรูปที่ดินด้วย เนื่องจากวิสาหกิจชุมชนเกิดจากการรวมกลุ่มของสมาชิกอย่างน้อย ๗ คน และยื่นจดทะเบียนกับกรมส่งเสริมการเกษตรเพื่อเป็นวิสาหกิจชุมชน ซึ่งมีทั้งที่เป็นนิติบุคคลและไม่เป็นนิติบุคคลขึ้นอยู่กับความสมัครใจและลักษณะของธุรกิจเป็นสำคัญ การมีส่วนร่วมของสมาชิกก่อให้เกิดผลดีต่อการดำเนินงานของวิสาหกิจชุมชนหลายประการ เช่น เปิดโอกาสให้มีการเสนอและแลกเปลี่ยนความคิดเห็นที่หลากหลาย การตัดสินใจที่มีประสิทธิภาพร่วมกัน การรับผิดชอบในสิ่งที่ได้กระทำร่วมกัน และที่สำคัญเป็นส่วนหนึ่งของกระบวนการประชาธิปไตยซึ่งถือว่ามีความจำเป็นอย่างมากต่อการดำรงอยู่ของสังคมในปัจจุบัน โดยนักวิจัยและนักวิชาการหลายท่านต่างมีความเห็นไปในทิศทางเดียวกันว่า การมีส่วนร่วมของสมาชิกนับเป็นปัจจัยสู่ความสำเร็จของธุรกิจขนาดกลางและขนาดย่อม รวมทั้งธุรกิจชุมชนและวิสาหกิจชุมชน ได้แก่ ณรงค์ เพ็ชรประเสริฐ (๒๕๔๒) อรรถธรณ กมล และคณะ (๒๕๕๙) ชนพงษ์ อาภรณ์พิศาล (๒๕๖๐) ทักษญา สง่าโยธิน (๒๕๖๐) วริธ ไทยสิทธิ์ (๒๕๖๒) Wineraster Anderson (๒๐๑๗) เป็นต้น ทั้งนี้ ปัจจัยด้านการมีส่วนร่วมของสมาชิกที่มีผลต่อความสำเร็จของวิสาหกิจชุมชนในเขตปฏิรูปที่ดินซึ่งได้จากการสอบถามวิสาหกิจชุมชนที่มีผลการพิจารณาศักยภาพอยู่ในระดับดีจากกรมส่งเสริมการเกษตร และวิเคราะห์ด้วยเครื่องมือทางสถิติที่มีความน่าเชื่อถือตามหลักวิชาการ พบว่าการมีส่วนร่วมของสมาชิกในทุกระดับมีส่วนสำคัญต่อการขับเคลื่อนธุรกิจของวิสาหกิจชุมชนให้ประสบความสำเร็จ ได้แก่ ๑) การมีส่วนร่วมในการปรึกษาหารือร่วมกัน ๒) การมีส่วนร่วมในการตัดสินใจร่วมกัน ๓) การมีส่วนร่วมในการปฏิบัติร่วมกัน ๔) การมีส่วนร่วมในการติดตามและประเมินผลร่วมกัน และ ๕) การมีส่วนร่วมในการรับผลประโยชน์ร่วมกัน ตามลำดับ

การดำเนินงานโครงการพัฒนาธุรกิจชุมชนในเขตปฏิรูปที่ดินที่ผ่านมา พบว่าได้มีการกำหนดกรอบแนวทางการดำเนินงานโดยเน้นการสร้างความเข้มแข็งและการเพิ่มศักยภาพของวิสาหกิจชุมชนทั้งมิติด้านเศรษฐกิจ สังคม และสิ่งแวดล้อม สำหรับประเด็นการสร้างการมีส่วนร่วมของสมาชิกซึ่งนับเป็นอีกปัจจัยสำคัญต่อความสำเร็จในการดำเนินกิจกรรมทางธุรกิจของวิสาหกิจชุมชน มีกลไกที่สำคัญ คือ การสนับสนุนกิจกรรมทางสังคมเพื่อสร้างความเข้าใจและความสามัคคีอันจะนำมาซึ่งการมีส่วนร่วมของสมาชิก ควบคู่การส่งเสริมและสนับสนุนให้บุตรหลานเกษตรกรให้เข้ามามีส่วนร่วมในกิจกรรมของวิสาหกิจชุมชนและชุมชน สำหรับตัวอย่างการส่งเสริมและสนับสนุนกิจกรรมทางสังคมเพื่อกระตุ้นความสามัคคีและการมีส่วนร่วมของสมาชิก เช่น การจัดงานกีฬาสามัคคี การร่วมสืบสานประเพณีและวัฒนธรรมของชุมชน การจัดกิจกรรมเพื่อช่วยเหลือสังคม เป็นต้น โดยกิจกรรมต่าง ๆ ดังกล่าว สามารถสร้างการมีส่วนร่วมของสมาชิกได้เป็นอย่างดี ขณะเดียวกันการส่งเสริมให้บุตรหลานเกษตรกรเข้ามามีส่วนร่วมในการสืบสานกิจกรรมทางธุรกิจของวิสาหกิจชุมชน นับเป็นอีกกลไกสำคัญในการปลูกฝังค่านิยมเรื่องการมีส่วนร่วม อันเป็นพื้นฐานสำคัญของการปรึกษาหารือร่วมกัน การตัดสินใจร่วมกัน การดำเนินการร่วมกัน การติดตามและประเมินผลร่วมกัน และการรับผลประโยชน์ร่วมกัน ตามลำดับ

๓) ปัจจัยด้านการบริหารจัดการธุรกิจ นับว่ามีความสำคัญและมีผลต่อความสำเร็จในการดำเนินกิจกรรมต่าง ๆ โดยเฉพาะกิจกรรมทางธุรกิจ เนื่องจากจำเป็นต้องมีการบริหารจัดการปัจจัยพื้นฐานที่เกี่ยวข้อง

กับการดำเนินธุรกิจ ๔ ประการ อันได้แก่ ทรัพยากรบุคคล (Man) งบประมาณ (Money) วัสดุหรือวัตถุดิบ (Material) และวิธีปฏิบัติงาน (Method) เพื่อให้ปัจจัยพื้นฐานทางธุรกิจดังกล่าวถูกใช้งานได้อย่างสอดคล้องและมีประสิทธิภาพสูงสุดเพื่อบรรลุวัตถุประสงค์และเป้าหมายที่กำหนดไว้ โดยมีนักวิจัยและนักวิชาการหลายท่านได้ศึกษาวิจัยและยืนยันถึงความสำคัญของปัจจัยด้านการบริหารจัดการธุรกิจว่ามีส่วนสำคัญต่อความสำเร็จของธุรกิจรวมทั้งธุรกิจชุมชนด้วย เช่น ยุพา อินทราเวช (๒๕๖๒) วริธ ไกยสิทธิ์ (๒๕๖๒) อิศรี แพทย์เจริญ และคณะ (๒๕๖๖) กิตติกวินท์ เอี่ยมวิระ-ยาววัฒน์ (๒๕๖๖) จันทร์จิรา เอี่ยมสะอาด (๒๕๖๖) Muhaba N. Ferego et al. (๒๐๒๒) เป็นต้น ทั้งนี้ วิสาหกิจชุมชนผู้ตอบแบบสอบถามส่วนใหญ่เชื่อว่า การบริหารจัดการธุรกิจที่มีประสิทธิภาพมีส่วนสำคัญต่อการขับเคลื่อนธุรกิจของวิสาหกิจชุมชนให้ประสบความสำเร็จ ประกอบด้วย ๑) การกำหนดเป้าหมายทางธุรกิจที่ชัดเจน โดยมีการกำหนดแผนงานและแผนปฏิบัติงานในแต่ละปีที่ชัดเจน ๒) การแบ่งหน้าที่ความรับผิดชอบอย่างเหมาะสม โดยมีการกำหนดบทบาทหน้าที่ของคณะกรรมการและสมาชิกตามความถนัดและความสนใจ ๓) การดูแล กำกับ และติดตามอย่างสม่ำเสมอ โดยมีประธานและคณะกรรมการคอยกำกับและติดตามการดำเนินงานอย่างใกล้ชิด ๔) การสื่อสารที่ชัดเจนในการดำเนินงาน โดยการพูดคุยจนเกิดความเข้าใจตรงกันและมีการจัดทำบันทึกรายงานการประชุมเพื่อเป็นหลักฐาน และ ๕) การบริหารและป้องกันความเสี่ยง โดยการปรึกษาหารือร่วมกันและจัดทำแผนบริหารและป้องกันความเสี่ยงอย่างง่าย

การดำเนินงานโครงการพัฒนาธุรกิจชุมชนในเขตปฏิรูปที่ดินที่ผ่านมา พบว่าได้มีการกำหนดกรอบแนวทางการดำเนินงานโดยเน้นการสร้างเสริมความเข้มแข็งและการเพิ่มศักยภาพของวิสาหกิจชุมชนทั้งมิติด้านเศรษฐกิจ สังคม และสิ่งแวดล้อม สำหรับมิติด้านเศรษฐกิจเน้นการให้ความสำคัญในประเด็นการส่งเสริมการจัดทำแผนธุรกิจ การเพิ่มมูลค่าสินค้า และการพัฒนาช่องทางด้านการตลาดที่เหมาะสม โดยมีกลไกและเครื่องมือที่สำคัญ การฝึกอบรมให้ความรู้ในหลักสูตรการจัดทำแผนธุรกิจ การเพิ่มมูลค่าสินค้า การสนับสนุนสินเชื่อกองทุนการปฏิรูปที่ดินเพื่อเกษตรกรรม และการสนับสนุนอุปกรณ์ เครื่องมือ อาคารและสิ่งก่อสร้าง รวมทั้งเทคโนโลยีและนวัตกรรมที่ทันสมัย สำหรับประเด็นการส่งเสริมการจัดทำแผนธุรกิจนั้นมีความจำเป็นอย่างมากเนื่องจากวิสาหกิจชุมชนในเขตปฏิรูปที่ดินจำนวนไม่น้อยยังขาดการทำแผนธุรกิจที่ชัดเจน ส่งผลให้ขาดทิศทางและเป้าหมายในการดำเนินธุรกิจ รวมทั้งเป็นอุปสรรคสำคัญในการพัฒนาศักยภาพการดำเนินกิจกรรมทางธุรกิจให้ประสบความสำเร็จ อย่างไรก็ตามการดำเนินงานส่งเสริมภายใต้โครงการพัฒนาธุรกิจชุมชนในเขตปฏิรูปที่ดินที่ผ่านมา ยังขาดการให้ความสำคัญในประเด็นการบริหารจัดการธุรกิจอื่น ๆ ซึ่งถือว่ามีความจำเป็นอย่างมากสำหรับการขับเคลื่อนธุรกิจรวมทั้งวิสาหกิจชุมชนด้วย โดยเฉพาะประเด็นการกำหนดเป้าหมายทางธุรกิจที่ชัดเจน การแบ่งหน้าที่ความรับผิดชอบอย่างเหมาะสม การดูแล กำกับ และติดตามอย่างสม่ำเสมอ การสื่อสารที่ชัดเจนในการดำเนินงาน และการบริหารและป้องกันความเสี่ยง ตามลำดับ ทั้งนี้ จำเป็นต้องพัฒนากลไกและเครื่องมือในการส่งเสริมและพัฒนาในประเด็นดังกล่าวเพื่อขับเคลื่อนวิสาหกิจชุมชนสู่ความสำเร็จต่อไป

๔) ปัจจัยด้านการเงินและบัญชี นับว่ามีความสำคัญและมีผลต่อความสำเร็จในการดำเนินกิจกรรมทางธุรกิจ รวมทั้งธุรกิจชุมชนและวิสาหกิจชุมชนด้วย เนื่องจากตามหลักของการบริหารจัดการ ซึ่งประกอบด้วยปัจจัยสำคัญพื้นฐาน ๔ ประการ หรือที่เรียกว่า ๔M ได้แก่ ทรัพยากรบุคคล (Man) งบประมาณ (Money) วัสดุอุปกรณ์ เครื่องมือเครื่องจักร (Material) และวิธีปฏิบัติงาน (Method) ซึ่งจำเป็นต้องมีการบริหารการเงินและการจัดทำบัญชี เพื่อให้การบริหารงานเป็นไปด้วยความเรียบร้อย โปร่งใส ตรวจสอบได้ และบรรลุผลสัมฤทธิ์ตามที่กำหนดไว้ โดยมีนักวิจัยและนักวิชาการหลายท่านได้ศึกษาวิจัยและยืนยันถึงความสำคัญของปัจจัยด้านการเงินและการบัญชีว่ามีส่วนสำคัญต่อความสำเร็จของธุรกิจรวมทั้งธุรกิจชุมชนด้วย ได้แก่ ธนพร มั่นขจรพงษ์ และ ศานิต เก้าเอี้ยน (๒๕๕๕) อรรธรณ กมล และคณะ (๒๕๕๙) ทักษญา สง่าโยธิน (๒๕๖๐) ยุพา อินทราเวช (๒๕๖๒) วริธ ไกยสิทธิ์ (๒๕๖๒) วชิรา ไฟเจริญมงคล และ จิราพร เชียงชนะนา (๒๕๖๓) Tedesse Tesema (๒๐๑๗) เป็นต้น ทั้งนี้ วิสาหกิจชุมชนผู้ตอบแบบสอบถามส่วนใหญ่เชื่อว่า วิสาหกิจชุมชนที่ประสบความสำเร็จส่วนใหญ่จะมีการระดมทุนหรือเงินลงทุนจากสมาชิก ซึ่งนอกจากเป็นการลดการพึ่งพิงสถาบันการเงินภายนอกแล้วยังสะท้อนให้เห็นถึง

การมีส่วนร่วมของสมาชิกและความมั่นใจในธุรกิจของวิสาหกิจชุมชนด้วย มีการวางแผนทางการเงินอย่างรอบคอบ โดยเฉพาะการใช้จ่ายเงินอย่างมีประสิทธิภาพและเกิดประโยชน์สูงสุดต่อวิสาหกิจชุมชน มีการจ่ายเงินปันผลหรือค่าตอบแทนให้กับสมาชิก ซึ่งสะท้อนให้เห็นถึงความสามารถในการทำกำไรของวิสาหกิจชุมชนและการสนับสนุนให้สมาชิกเข้ามามีส่วนร่วมในกิจกรรมของวิสาหกิจชุมชน ตามลำดับ มีการจัดทำบัญชีรายรับรายจ่ายอย่างง่ายและถูกต้อง โดยมีคณะกรรมการฝ่ายการเงินและบัญชีเป็นผู้จัดทำและมีความโปร่งใสและสามารถตรวจสอบได้

การดำเนินงานโครงการพัฒนาธุรกิจชุมชนในเขตปฏิรูปที่ดินที่ผ่านมา พบว่าได้มีการกำหนดกรอบแนวทางการดำเนินงานโดยเน้นการสร้างเสริมความเข้มแข็งและการเพิ่มศักยภาพของวิสาหกิจชุมชนทั้งมิติด้านเศรษฐกิจ (การส่งเสริมการจัดทำแผนธุรกิจ การเพิ่มมูลค่าสินค้า และการพัฒนาช่องทางด้านการตลาดที่เหมาะสม) สังคม (การสร้างผู้นำที่เข้มแข็ง ส่งเสริมการมีส่วนร่วมของสมาชิก และการสร้างความรักความสามัคคีของสมาชิก) และสิ่งแวดล้อม (การส่งเสริมการผลิตที่เป็นมิตรกับสิ่งแวดล้อม กระบวนการผลิตและการเพิ่มมูลค่าสินค้าแบบ Zero waste และการอนุรักษ์ทรัพยากรธรรมชาติและสิ่งแวดล้อม) สำหรับประเด็นด้านการเงินและการบัญชีซึ่งนับเป็นอีกหนึ่งปัจจัยสำคัญที่มีผลต่อความสำเร็จของวิสาหกิจชุมชน พบว่ายังเป็นประเด็นที่ถูกกละเลยและจำเป็นต้องได้รับการส่งเสริมและสนับสนุน โดยอาจเพิ่มหลักสูตรการฝึกอบรมให้ความรู้เรื่องการบริหารการเงินและการจัดทำบัญชีอย่างง่าย เพื่อให้ประธานและคณะกรรมการวิสาหกิจชุมชนสามารถบริหารการเงินได้อย่างมีประสิทธิภาพ และช่วยให้การจัดทำบัญชีรายรับรายจ่ายเป็นไปอย่างถูกต้องตามหลักการทางบัญชี ทั้งนี้ อาจประสานขอความร่วมมือจากกรมตรวจบัญชีสหกรณ์มาเป็นวิทยากรให้ความรู้ นอกจากนั้นอาจประสานวิสาหกิจชุมชนที่ประสบความสำเร็จมาช่วยเป็นพี่เลี้ยงให้คำแนะนำและข้อเสนอแนะ เพื่อสร้างเครือข่ายความร่วมมือ

๕) ปัจจัยด้านการผลิตและการเพิ่มมูลค่าสินค้า นับว่ามีความสำคัญและมีผลต่อความสำเร็จในการดำเนินกิจกรรมทางธุรกิจของวิสาหกิจชุมชน เนื่องจากวิสาหกิจชุมชนส่วนใหญ่เป็นการรวมกลุ่มของเกษตรกรเพื่อผลิตและแปรรูปผลผลิตเพื่อเพิ่มมูลค่าสินค้า โดยการผลิตสินค้าที่มีคุณภาพและได้มาตรฐานจะได้รับความต้องการของตลาดและผู้บริโภคเป็นอย่างดี โดยเฉพาะกลุ่มคนรักสุขภาพที่เน้นเรื่องความปลอดภัยของสินค้าและมาตรฐานเป็นพิเศษและยินดีที่จะจ่ายเงินเพื่อซื้อสินค้าในราคาที่สูงกว่าสินค้าที่ไม่มีคุณภาพหรือมาตรฐานรับรอง สำหรับมาตรฐานการผลิตและแปรรูปสินค้าที่เป็นที่นิยมในปัจจุบันมีหลากหลาย ได้แก่ การปฏิบัติทางการเกษตรที่ดี (GAP) มาตรฐานเกษตรอินทรีย์ มาตรฐานระบบอินทรีย์ (IFOAM) มาตรฐาน GMP/HACCP มาตรฐานเครื่องหมายฮาลาล เครื่องหมาย ออย. เป็นต้น ขณะที่การเพิ่มมูลค่าที่จำเป็นต่อการยกระดับศักยภาพวิสาหกิจชุมชน ได้แก่ การพัฒนาบรรจุภัณฑ์สินค้า (Packaging) การสร้างตราสินค้า (Branding) การสร้างเรื่องราวสินค้า (Story telling) การผลิตสินค้าพลอยได้ (by products) เป็นต้น โดยมีนักวิจัยและนักวิชาการหลายท่านได้ศึกษาวิจัยและยืนยันถึงความสำคัญของปัจจัยด้านการผลิตและการเพิ่มมูลค่าสินค้ามีส่วนสำคัญต่อความสำเร็จของธุรกิจรวมทั้งธุรกิจชุมชนด้วย เช่น อรวรรณ กมล และคณะ (๒๕๕๙) ทักษิญา สง่าโยธิน (๒๕๖๐) ยุพา อินทราเวช (๒๕๖๒) วชิรา ไผ่เจริญมงคล และ จิราพร เชียงชนะนา (๒๕๖๓) ปิ่นฤทัย นิวัตตระกูล (๒๕๖๔) จันทร์จิรา เอี่ยมสะอาด (๒๕๖๖) เป็นต้น ทั้งนี้ ปัจจัยด้านการผลิตและการพัฒนาสินค้าที่มีผลต่อความสำเร็จของวิสาหกิจชุมชนในเขตปฏิรูปที่ดิน ซึ่งได้จากการสอบถามวิสาหกิจชุมชนที่มีผลการพิจารณาศักยภาพอยู่ในระดับดีจากกรมส่งเสริมการเกษตรและวิเคราะห์ด้วยเครื่องมือทางสถิติที่มีความน่าเชื่อถือตามหลักวิชาการ พบว่าการผลิตและการเพิ่มมูลค่าสินค้ามีส่วนสำคัญต่อการขับเคลื่อนธุรกิจของวิสาหกิจชุมชนให้ประสบความสำเร็จมีลักษณะที่สำคัญ คือ ๑) มีการใช้เทคโนโลยีและนวัตกรรมในการผลิตและการเพิ่มมูลค่าสินค้า โดยเฉพาะเทคโนโลยีและนวัตกรรมสมัยใหม่ที่ช่วยลดต้นทุนการผลิตและเพิ่มประสิทธิภาพในการดำเนินงาน ๒) มีการขอรับการรับรองมาตรฐานสินค้าทั้งมาตรฐานการผลิต เช่น GAP และอินทรีย์ รวมทั้งมาตรฐานการแปรรูปสินค้า เช่น มาตรฐาน GMP เครื่องหมายฮาลาล และเครื่องหมาย ออย. เป็นต้น ๓) มีการแปรรูปเพื่อเพิ่มมูลค่าสินค้า โดยเป็นการแปรรูปผลผลิตเพื่อยืดอายุในการเก็บรักษาและการแปรรูปด้วยเทคโนโลยีและนวัตกรรมเพื่อสนองความต้องการของตลาดและผู้บริโภค ๔) มีการพัฒนาบรรจุภัณฑ์สินค้าที่เหมาะสม ทั้งนี้ บรรจุภัณฑ์ที่ดีควรตอบโจทย์ปัญหาและความต้องการพื้นฐาน

ของสินค้า เช่น บรรจุภัณฑ์ที่ช่วยถนอมและยืดอายุของสินค้า และที่สำคัญบรรจุภัณฑ์ควรดึงดูดความสนใจกลุ่มผู้บริโภคเป้าหมาย และ ๕) มีการสร้างแบรนด์และเรื่องราวสินค้า โดยเป็นการสร้างตัวตนให้กับสินค้าและบอกเล่าความเป็นมาและความน่าสนใจให้กับสินค้า รวมทั้งเป็นการสร้างความแตกต่างให้กับสินค้าในประเภทเดียวกันอีกด้วย

การดำเนินงานโครงการพัฒนาธุรกิจชุมชนในเขตปฏิรูปที่ดินที่ผ่านมา พบว่าได้มีการกำหนดกรอบแนวทางการดำเนินงานโดยเน้นการสร้างเสริมความเข้มแข็งและการเพิ่มศักยภาพของวิสาหกิจชุมชนทั้งมิติด้านเศรษฐกิจ (การส่งเสริมการจัดทำแผนธุรกิจ การเพิ่มมูลค่าสินค้า และการพัฒนาช่องทางด้านการตลาดที่เหมาะสม) สังคม และสิ่งแวดล้อม สำหรับประเด็นการผลิตเน้นการส่งเสริมการผลิตที่เป็นมิตรกับสิ่งแวดล้อม ควบคู่การส่งเสริมกระบวนการผลิตและการเพิ่มมูลค่าสินค้าแบบ Zero waste เพื่อเป็นการอนุรักษ์ทรัพยากรธรรมชาติและสิ่งแวดล้อม ผ่านกลไกและเครื่องมือที่สำคัญ คือ การฝึกอบรมหลักสูตรมาตรฐานสินค้าเกษตร (GAP/อินทรีย์/Hala/OTOP/GMP/เครื่องหมาย ออย.) เพื่อเพิ่มมูลค่าให้กับผลผลิต ขณะเดียวกันได้มีการสนับสนุนการใช้วัตถุดิบที่ผลิตในชุมชนเพื่อผลิตสินค้าเพื่อลดต้นทุนการผลิต นอกจากนี้ยังได้มีการฝึกอบรมให้ความรู้ในหลักสูตรการจัดทำแผนธุรกิจและการเพิ่มมูลค่าสินค้า โดยเฉพาะการแปรรูปผลผลิตทางการเกษตรเป็นผลิตภัณฑ์ที่ตอบโจทย์ความต้องการของตลาดและกลุ่มผู้บริโภค และมีกาสนับสนุนวัสดุอุปกรณ์ เครื่องมือ เครื่องจักร อาคารและสิ่งก่อสร้างต่าง ๆ เพื่อส่งเสริมและยกระดับศักยภาพในการผลิตและแปรรูปสินค้า ยกตัวอย่างเช่น เครื่องซีลสุญญากาศสำหรับข้าวสารแพ็คเกจซึ่งทำให้สามารถเก็บข้าวสารไว้ได้นานขึ้นและมีรูปลักษณ์ที่น่าสนใจเหมาะกับการเพิ่มมูลค่าให้กับสินค้า โรงอบพลังงานแสงอาทิตย์เพื่อใช้อบสมุนไพรและผลผลิตทางการเกษตร และอาคารแปรรูปผลผลิตทางการเกษตรเพื่อรองรับการขอมาตรฐาน GMP และเครื่องหมาย ออย. จากกระทรวงสาธารณสุข เป็นต้น

๖) ปัจจัยด้านการตลาด นับว่ามีความสำคัญและมีผลต่อความสำเร็จในการดำเนินกิจกรรมทางธุรกิจของวิสาหกิจชุมชนเป็นอย่างมาก เนื่องจากเป็นประเด็นที่วิสาหกิจชุมชนประสบปัญหามากที่สุด กล่าวคือเกษตรกรและกลุ่มเกษตรกร รวมทั้งวิสาหกิจชุมชนส่วนใหญ่มีศักยภาพในการผลิตและแปรรูปสินค้าเพื่อเพิ่มมูลค่าเป็นอย่างดี หากแต่ส่วนใหญ่ยังขาดความเข้าใจและทักษะด้านการตลาด เป็นผลให้การดำเนินกิจกรรมทางธุรกิจมักไม่ประสบความสำเร็จเท่าที่ควร โดยที่ผ่านมานำแนวคิดเรื่องการตลาดได้มีการพัฒนาอย่างต่อเนื่องเริ่มตั้งแต่ทฤษฎีการตลาดพื้นฐาน หรือที่รู้จักในชื่อ “กลยุทธ์การตลาดแบบ 4Ps” ซึ่งประกอบด้วย สินค้า (Product) ราคาสินค้า (Price) ช่องทางการจำหน่าย (Place) และการส่งเสริมการขายสินค้า (Promotion) และได้พัฒนาสู่กลยุทธ์การตลาดแบบ 4Cs ซึ่งประกอบด้วย ความต้องการของผู้บริโภค (Consumer) ต้นทุนของผู้บริโภค (Cost) ความสะดวกในการซื้อ (Convenience) และการสื่อสาร (Communication) และกลยุทธ์การตลาดแบบ 4Es ซึ่งประกอบด้วย การสร้างประสบการณ์ (Experience) ความคุ้มค่า (Exchange) การเข้าถึงผู้บริโภค (Everywhere) และการสร้างความสัมพันธ์ (Evangelism) ตามลำดับ โดยมีนักวิจัยและนักวิชาการหลายท่านได้ศึกษาวิจัยและยืนยันถึงความสำคัญของปัจจัยด้านการตลาดว่ามีผลต่อความสำเร็จของธุรกิจรวมทั้งธุรกิจชุมชนด้วย เช่น ยุพา อินทราเวช (๒๕๖๒) วริธ ไทยสิทธิ์ (๒๕๖๒) ปิ่นฤทัย นิวัตตระกูล (๒๕๖๔) สุรัชญา สุขประเสริฐ (๒๕๖๒) จันทรจิรา เอี่ยมสะอาด (๒๕๖๖) Desta Feleka (๒๐๑๕) Tilahun Tesfaye (๒๐๑๗) Endris A. Ebrahim et al. (๒๐๒๓) Kemer Omer (๒๐๒๔) เป็นต้น ทั้งนี้ ปัจจัยด้านการตลาดที่มีผลต่อความสำเร็จของวิสาหกิจชุมชนในเขตปฏิรูปที่ดินซึ่งได้จากการสอบถามวิสาหกิจชุมชนที่มีผลการพิจารณาศักยภาพอยู่ในระดับดีจากกรมส่งเสริมการเกษตร และวิเคราะห์ด้วยเครื่องมือทางสถิติที่มีความน่าเชื่อถือตามหลักวิชาการ พบว่าปัจจัยด้านการตลาดมีส่วนสำคัญต่อการขับเคลื่อนธุรกิจของวิสาหกิจชุมชนให้ประสบความสำเร็จมีลักษณะที่สำคัญ คือ ๑) สินค้ามีคุณภาพและเป็นที่ต้องการของตลาด โดยวิสาหกิจชุมชนควรผลิตสินค้าที่มีคุณภาพได้มาตรฐาน และตอบโจทย์ความต้องการของผู้บริโภค ๒) มีการกำหนดราคาสินค้าอย่างเหมาะสม โดยราคาสินค้าจะขึ้นอยู่กับคุณภาพของสินค้าและสถานที่/ช่องทางการจำหน่าย รวมทั้งกลุ่มเป้าหมาย ๓) มีช่องทางการตลาดที่หลากหลายทั้งแบบออฟไลน์

และแบบออนไลน์ ๔) มีรายการส่งเสริมการจำหน่ายสินค้า หรือโปรโมชั่นเพื่อดึงดูดกลุ่มเป้าหมายและกระตุ้นให้เกิดความต้องการสินค้าเพิ่มขึ้น และ ๕) มีความเข้าใจในหลักการตลาดเบื้องต้น โดยเฉพาะกลยุทธ์การตลาดแบบ ๔Ps เป็นต้น

การดำเนินงานโครงการพัฒนาธุรกิจชุมชนในเขตปฏิรูปที่ดินที่ผ่านมา พบว่าได้มีการกำหนดกรอบแนวทางการดำเนินงานโดยเน้นการสร้างเสริมความเข้มแข็งและการเพิ่มศักยภาพของวิสาหกิจชุมชนทั้งมิติด้านเศรษฐกิจ สังคม และสิ่งแวดล้อม สำหรับประเด็นการพัฒนาช่องทางด้านการตลาดที่เหมาะสมนับเป็นอีกหนึ่งปัจจัยสำคัญที่มีผลต่อความสำเร็จของวิสาหกิจชุมชน ซึ่งนอกจากการจัดฝึกอบรมเพื่อพัฒนาศักยภาพและขีดความสามารถของวิสาหกิจชุมชนแล้ว ยังให้การส่งเสริมและสนับสนุนการพัฒนาช่องทางด้านการตลาดที่หลากหลายโดยประสานงานกับหน่วยงานที่เกี่ยวข้องทั้งภาครัฐและภาคเอกชนเพื่อให้การสนับสนุน ได้แก่

๖.๑) การส่งเสริมการจำหน่ายสินค้าของเกษตรกร เช่น ตลาดนัดสินค้าเกษตร ส.ป.ก. การไลฟ์สดจำหน่ายสินค้า การจำหน่ายสินค้าผ่านช่องทางออนไลน์และสื่อสังคมออนไลน์ การ Pre-order สินค้า การจำหน่ายสินค้าในงานวันคล้ายวันสถาปนา ส.ป.ก. เป็นต้น

๖.๒) การส่งเสริมการจับคู่ธุรกิจการค้าและระบบเกษตรพันธสัญญา เพื่อสร้างความมั่นใจให้กับกลุ่มเกษตรกรและสถาบันเกษตรกร เช่น การสนับสนุนการจับคู่สินค้าเกษตรแปรรูปกับองค์กรตลาดเพื่อเกษตรกร (อ.ต.ก.) การเข้าร่วมโครงการพืชผักร่วมใจ พืชผักปลอดภัย กับ บริษัท ไทยแอ็กโกร เอ็กเชนจ์ จำกัด (ตลาดไท) เป็นต้น

๖.๓) การส่งเสริมการร่วมกิจกรรมออกร้านจำหน่ายสินค้าของหน่วยงานต่าง ๆ เช่น งานส่งความสุขปีใหม่มอบให้เกษตรกรของกระทรวงเกษตรและสหกรณ์ งานกาชาดประจำปี เป็นต้น

๖.๔) การจัดประชุม/สัมมนาเพื่อส่งเสริมการผลิต การเพิ่มมูลค่า การตลาดและการสร้างภาคีเครือข่ายรายสินค้า เช่น สินค้าผ้า สินค้าเกษตรแปรรูป พืชผักผลไม้ เป็นต้น

๖.๕) การจัดทำบันทึกความร่วมมือเพื่อเพิ่มมูลค่าสินค้าและพัฒนาช่องทางด้านการตลาดร่วมกับหน่วยงานต่าง ๆ เช่น องค์กรตลาดเพื่อเกษตรกร (อ.ต.ก.) บริษัท กันตนา กรุ๊ป จำกัด บริษัท แอ็ดวานซ์ อินโฟ เซอร์วิส จำกัด เป็นต้น

๖.๖) การจัดแสดงนิทรรศการสินค้าคุณภาพในเขตปฏิรูปที่ดิน เพื่อเผยแพร่และสร้างการรับรู้แก่ประชาชนทั่วไปในโอกาสต่าง ๆ

ข้อเสนอแนะจากการศึกษา

ข้อเสนอแนะในการนำผลการวิจัยไปใช้ ประกอบด้วย ข้อเสนอแนะเชิงนโยบาย ได้แก่ ๑) ควรมีการปรับรูปแบบและกลยุทธ์ในการขับเคลื่อนโครงการอย่างต่อเนื่องเพื่อรองรับการเปลี่ยนแปลงที่เกิดขึ้น ๒) ควรบูรณาการร่วมกับหน่วยงานที่เกี่ยวข้องทุกภาคส่วนทั้งภาครัฐ ภาคเอกชน สถาบันการศึกษา และภาคประชาสังคมและประชาชนอย่างจริงจังในการขับเคลื่อนการดำเนินงาน และ ๓) ควรมีการมอบประกาศนียบัตรหรือโล่รางวัลแก่วิสาหกิจชุมชนต้นแบบในเขตปฏิรูปที่ดินเพื่อเป็นการสร้างขวัญและกำลังใจ สำหรับข้อเสนอแนะเชิงปฏิบัติ ได้แก่ ๑) ควรศึกษาผลการวิจัยโดยเฉพาะปัจจัยที่มีผลต่อความสำเร็จของวิสาหกิจชุมชนในเขตปฏิรูปที่ดินและแนวทางการส่งเสริมและพัฒนาวิสาหกิจชุมชนในเขตปฏิรูปที่ดินไปปรับใช้ในการขับเคลื่อนโครงการให้บรรลุผลตามวัตถุประสงค์ที่กำหนดไว้ ๒) ควรสนับสนุนวิสาหกิจชุมชนในการเข้าถึงสินเชื่อดอกเบี้ยต่ำจากเงินกองทุนการปฏิรูปที่ดินเพื่อเกษตรกรรมโดยการเสนอขอปรับแก้ระเบียบที่เกี่ยวข้องกับการขอกู้ยืมเงินกองทุนฯ และ ๓) ควรพิจารณาคัดเลือกวิสาหกิจชุมชนที่มีความเหมาะสมและความพร้อมเพื่อรับการส่งเสริมและพัฒนา ขณะเดียวกันข้อเสนอแนะในการทำวิจัยครั้งต่อไป ได้แก่ ๑) ผู้วิจัยหรือนักวิชาการที่สนใจ อาจศึกษาปัจจัยด้านอื่น ๆ เพื่อให้การส่งเสริมและพัฒนาวิสาหกิจชุมชนครอบคลุมในทุกมิติมากยิ่งขึ้น เช่น ปัจจัยด้านเงินทุน ปัจจัยด้านเครือข่าย ปัจจัยด้านการสื่อสาร เป็นต้น ๒) ผู้วิจัยและนักวิชาการที่สนใจ อาจใช้รูปแบบการวิจัยเชิงคุณภาพ โดยเฉพาะ

การวิจัยเชิงกรณีศึกษา (Case Studies) โดยเลือกวิสาหกิจชุมชนที่ประสบความสำเร็จหรือสามารถเป็นต้นแบบได้ และ ๓) ผู้วิจัยและนักวิชาการที่สนใจ อาจพิจารณาศึกษาเฉพาะประเด็นการพัฒนาช่องทางด้านการตลาด เนื่องจากเป็นจุดอ่อนที่สำคัญของวิสาหกิจชุมชน เช่น กลยุทธ์ทางการตลาดในยุคดิจิทัล การสร้างและบริหารจัดการตลาดชุมชน เป็นต้น

บทสรุป

จากการศึกษาปัจจัยที่ส่งผลต่อความสำเร็จของวิสาหกิจชุมชนในเขตปฏิรูปที่ดิน โดยเป็นการศึกษารวบรวม และวิเคราะห์แนวคิด ทฤษฎี และผลงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง รวมทั้งการดำเนินงานโครงการพัฒนาธุรกิจชุมชนในเขตปฏิรูปที่ดินตลอดระยะเวลาหลายปีที่ผ่านมา โดยใช้แบบสอบถามเพื่อเก็บข้อมูลกลุ่มตัวอย่างซึ่งเป็นวิสาหกิจชุมชนในเขตปฏิรูปที่ดินที่มีผลการประเมินศักยภาพอยู่ในเกณฑ์ดี จำนวน ๑๖๕ กลุ่ม และใช้เครื่องมือทางสถิติในการวิเคราะห์และประมวลผล ทั้งสถิติเชิงพรรณนาและสถิติเชิงอ้างอิง (ค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์แบบเพียร์สัน และการวิเคราะห์การถดถอยพหุคูณ) ผลการวิเคราะห์ พบว่าปัจจัยด้านการตลาดมีความสัมพันธ์กับความสำเร็จของวิสาหกิจชุมชนในระดับสูงมาก ขณะที่ปัจจัยด้านการบริหารจัดการธุรกิจ ปัจจัยด้านการมีส่วนร่วมของสมาชิก และปัจจัยด้านการเงินและบัญชี มีความสัมพันธ์ในระดับสูง สำหรับปัจจัยด้านภาวะผู้นำและปัจจัยด้านการผลิตและการเพิ่มมูลค่าสินค้า มีความสัมพันธ์ในระดับปานกลาง

ขณะเดียวกันจากการวิเคราะห์การถดถอยพหุคูณ (Multiple regression analysis) เพื่อศึกษาปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อความสำเร็จของวิสาหกิจชุมชน พบว่า ตัวแปรทั้ง ๖ ตัว ได้แก่ ภาวะผู้นำ การมีส่วนร่วมของสมาชิก การบริหารจัดการธุรกิจ การเงินและบัญชี การผลิตและการเพิ่มมูลค่าสินค้า และการตลาด สามารถร่วมกันอธิบายความสำเร็จของวิสาหกิจชุมชนได้ร้อยละ ๘๑.๔ ($R^2 = 0.814$) อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ ($F = 104.158$, $p < 0.001$) โดยผลการวิเคราะห์พบว่า มีเพียง ๓ ปัจจัย ที่มีอิทธิพลต่อความสำเร็จของวิสาหกิจชุมชนอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ โดยเรียงลำดับความสำคัญตามค่าสัมประสิทธิ์ถดถอยมาตรฐาน คือ ปัจจัยด้านการตลาด ปัจจัยด้านการผลิตและการเพิ่มมูลค่าสินค้า และปัจจัยด้านการมีส่วนร่วมของสมาชิก ส่วนปัจจัยด้านภาวะผู้นำ การบริหารจัดการธุรกิจ และการเงินและบัญชี พบว่าไม่มีอิทธิพลอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติต่อความสำเร็จของวิสาหกิจชุมชน ซึ่งอาจเป็นเพราะปัจจัยเหล่านี้เป็นองค์ประกอบพื้นฐานที่วิสาหกิจชุมชนส่วนใหญ่มีการดำเนินการในระดับที่ใกล้เคียงกัน หรือยังไม่มีการพัฒนาให้โดดเด่นมากพอที่จะส่งผลต่อความสำเร็จอย่างชัดเจน

สำหรับข้อเสนอแนะในการนำผลการวิจัยไปใช้ ประกอบด้วย ๑) ควรมีการปรับปรุงแบบและกลยุทธ์ในการขับเคลื่อนโครงการอย่างต่อเนื่องเพื่อรองรับการเปลี่ยนแปลงที่เกิดขึ้น ๒) ควรบูรณาการร่วมกับหน่วยงานที่เกี่ยวข้องทุกภาคส่วนทั้งภาครัฐ ภาคเอกชน สถาบันการศึกษา และภาคประชาสังคมและประชาชนอย่างจริงจังในการขับเคลื่อนการดำเนินงาน และ ๓) ควรมีการมอบประกาศนียบัตรหรือโล่รางวัลแก่วิสาหกิจชุมชนต้นแบบในเขตปฏิรูปที่ดินเพื่อเป็นการสร้างขวัญและกำลังใจ ๔) ควรศึกษาผลการวิจัยโดยเฉพาะปัจจัยที่มีผลต่อความสำเร็จของวิสาหกิจชุมชนในเขตปฏิรูปที่ดินและแนวทางการส่งเสริมและพัฒนาวิสาหกิจชุมชนในเขตปฏิรูปที่ดินไปปรับใช้ในการขับเคลื่อนโครงการให้บรรลุผลตามวัตถุประสงค์ที่กำหนดไว้ ๕) ควรสนับสนุนวิสาหกิจชุมชนในการเข้าถึงสินเชื่อดอกเบี้ยต่ำจากเงินกองทุนการปฏิรูปที่ดินเพื่อเกษตรกรรมโดยการเสนอขอปรับแก้ระเบียบที่เกี่ยวข้องกับการขอกู้ยืมเงินกองทุนฯ และ ๖) ควรพิจารณาคัดเลือกวิสาหกิจชุมชนที่มีความเหมาะสมและความพร้อมเพื่อรับการส่งเสริมและพัฒนา

กิตติกรรมประกาศ

ผู้วิจัยขอขอบพระคุณผู้บังคับบัญชาทุกท่านที่ส่งเสริมและสนับสนุนการศึกษาวิจัยในครั้งนี้เป็นอย่างดียิ่ง โดยเฉพาะ ดร.วีระชัย นาควิบูลย์วงศ์ อดีตเลขาธิการ ส.ป.ก. ที่ส่งเสริมและสนับสนุนเรื่องการศึกษาต่อทั้งในระดับปริญญาโทและปริญญาเอก ณ สถาบันเทคโนโลยีแห่งเอเชีย (สถาบันเอ ไอ ที) ซึ่งเป็นผลให้ผู้วิจัยมีองค์ความรู้ในการจัดทำงานวิจัยเพื่อพัฒนางานขององค์กรและงานเพื่อช่วยเหลือสังคมจนถึงทุกวันนี้ และขอขอบพระคุณ

ธนาภรณ์ เมทนีสุดดี. (๒๕๔๓). ความพึงพอใจของนักท่องเที่ยวชาวต่างประเทศที่มีต่อการรับบริการสื่อวีดิทัศน์: ศึกษาเฉพาะวัดเชตุพนวิมลมังคลาราม (วิทยานิพนธ์มหาบัณฑิต มหาวิทยาลัยมหิดล).

ธีรศักดิ์ ชนะบางแก้ว. (ม.ป.ป.). ภาวะผู้นำ. สืบค้นเมื่อ ๑๐ พฤษภาคม ๒๕๖๗, จาก <https://www.baan-nangnuh.com> อิมเรื่อง และสถาพร มงคลศรีสวัสดิ์. (๒๕๕๔). แนวทางการพัฒนาศักยภาพวิสาหกิจชุมชนกลุ่มทอผ้าไหม บ้านห้วยหลิม. วารสารการบริหารท้องถิ่น, ๔ (๒), ๑ – ๑๕.

นรินทร์ชัย พัฒนาพงศา. (๒๕๓๘). แนวทางการให้ประชาชนมีส่วนร่วมในการพัฒนาชนบท (พิมพ์ครั้งที่ ๒). กรุงเทพฯ : สำนักพิมพ์สำนักงานคณะกรรมการวิจัยแห่งชาติ.

นิพนธ์ เห็นโชคชัยชนะ. (๒๕๕๙). ความหมายและขอบเขตของการบัญชี. วารสารวิชาชีพบัญชี, ๑๒ (๓๕), ๘๖-๙๗.

เนตร์พัฒนา ยาวีราข. (๒๕๔๖). การจัดการสมัยใหม่ (พิมพ์ครั้งที่ ๓). กรุงเทพมหานคร: เซ็นทรัล เอ็กสเพลส จำกัด.

บุญเลิศ จิตตั้งวัฒนา. (๒๕๔๘). การพัฒนาการท่องเที่ยวอย่างยั่งยืน. กรุงเทพฯ : สำนักพิมพ์ เพรส แอนด์ดีไซด์.

ประพันธ์พงศ์ ชินพงษ์. (๒๕๕๑). อุตสาหกรรมการท่องเที่ยว. ปทุมธานี : สำนักพิมพ์มหาวิทยาลัยราชภัฏวไลยอลงกรณ์ ในพระบรมราชูปถัมภ์.

ประสพสุข ตีอินทร์. (๒๕๓๗). การมีส่วนร่วมต่อการอนุรักษ์ทรัพยากรป่าไม้ของกำนันผู้ใหญ่บ้านในภาคเหนือ (วิทยานิพนธ์มหาบัณฑิต, มหาวิทยาลัยมหิดล).

ปรียาภรณ์ เรืองเจริญ. (๒๕๖๐). ภาวะผู้นำทางการของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่ การศึกษาประถมศึกษาชัยภูมิ เขต ๒ (วิทยานิพนธ์มหาบัณฑิต, มหาวิทยาลัยราชภัฏชัยภูมิ).

ปิ่นฤทัย นิวัตตระกูล. (๒๕๖๔). ปัจจัยที่มีผลต่อประสิทธิภาพของวิสาหกิจชุมชนจดทะเบียนในจังหวัดพัทลุง (วิทยานิพนธ์, มหาวิทยาลัยสงขลานครินทร์).

ปิยพร พันธุ์ผล. (๒๕๕๙). ความสำคัญของการเงินและความอยู่ดีมีสุขทางการเงินของพนักงานในสถาบัน การเงิน กรณีศึกษาจากพนักงานธนาคารไทยพาณิชย์ (วิทยานิพนธ์มหาบัณฑิต, มหาวิทยาลัยกรุงเทพ).

พนิดา วัชรรังสี และพัชร พิสิก. (๒๕๕๖). การรับรู้และการมีส่วนร่วมการประกันคุณภาพการศึกษาของอาจารย์ คณะวิทยาการจัดการ มหาวิทยาลัยราชภัฏวไลยอลงกรณ์ ในพระบรมราชูปถัมภ์ และคณะบริหารธุรกิจ วิทยาลัยราชพฤกษ์. สืบค้นเมื่อ ๓ มิถุนายน ๒๕๖๗, จาก <https://dric.nrct.go.th/Search/SearchDetail/๒๕๔๒๙๘>

รุจิรี ภูสาระ และจันทราณี สงวนนาม. (๒๕๔๕). การบริหารหลักสูตรในสถานศึกษา. กรุงเทพมหานคร: บุ๊ค พอยท์.

วชิรา ไผ่เจริญมงคล และจิราพร เชียงชนะนา. (๒๕๖๓). ปัจจัยที่มีผลต่อความสำเร็จของวิสาหกิจชุมชนดีเด่น ปี ๒๕๖๐ – ๒๕๖๒. รายงานการวิจัย. กรมส่งเสริมการเกษตร.

วริศ ไกยสิทธิ. (๒๕๖๒). ปัจจัยที่มีผลต่อความสำเร็จของกลุ่มวิสาหกิจชุมชน ตำบลน้ำเกี๋ยน อำเภอภูเพียง จังหวัดน่าน (การค้นคว้าแบบอิสระมหาบัณฑิต มหาวิทยาลัยเชียงใหม่).

วิรัช วิรัชนิการรณ. (๒๕๔๘). การบริหารจัดการและการบริหารการพัฒนาขององค์กรตามรัฐธรรมนูญและหน่วยงานของรัฐ. กรุงเทพมหานคร: สำนักพิมพ์นิติธรรม.

วิโรจน์ สารรัตน์. (๒๕๕๕). แนวคิด ทฤษฎีและประเด็นเพื่อการบริหารทางการศึกษา (พิมพ์ครั้งที่ ๘). กรุงเทพมหานคร: ทิพย์วิสุทธิ.

ศิริชัย กาญจนวาสี. (๒๕๔๗). *ทฤษฎีการประเมิน*. กรุงเทพฯ : โรงพิมพ์แห่งจุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย.

ศิริวรรณ เสรีรัตน์. (๒๕๔๒). *องค์การและการจัดการ*. กรุงเทพฯ: บริษัท ซีระฟิล์ม และโซเท็กซ์.

ศุภวรรณ คงเสมา และกัมปนาท วงษ์วัฒนพงษ์. (๒๕๖๖). ปัจจัยที่ส่งผลต่อความสำเร็จในการดำเนินงานของ
วิสาหกิจชุมชนกลุ่มผลิตและขยายพันธุ์ข้าวชุมชนตำบลจี่วราย อำเภอตะพานหิน จังหวัดพิจิตร.

Journal of Modern Learning Development, ๘ (๑๒), ๒๐๒-๒๑๕.

สถาบันพระปกเกล้า. (ม.ป.ป.). การมีส่วนร่วมของประชาชน. สืบค้นเมื่อ ๑ พฤษภาคม ๒๕๖๗, จาก

<http://wiki.kpi.ac.th/index.php?title=%E0%B8%9C%E0%B8%92%E0%B8%A3%E0%B8%A1%E0%B8%B5%E0%B8%AA%E0%B8%9C%E0%B8%A7%E0%B8%9C%E0%B8%A3%E0%B8%9C%E0%B8%A7%E0%B8%A1%E0%B8%92%E0%B8%AD%E0%B8%9C%E0%B8%9B%E0%B8%A3%E0%B8%B0%E0%B8%9A%E0%B8%B2%E0%B8%9A%E0%B8%9C>

สฤณี อาชวานันทกุล. (๒๕๕๒). *ภูมิทัศน์เศรษฐกิจโลกใหม่และการปรับตัวของคนไทย*. กรุงเทพมหานคร:
มหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์.

สันติชัย เอื้อจงประสิทธิ์. (๒๕๕๑). *การบริหารการท่องเที่ยวเชิงกลยุทธ์*. กรุงเทพฯ : สำนักพิมพ์สามเจริญพานิช.

สุจินต์ ดาววีระกุล. (๒๕๒๗). *ปัจจัยที่มีผลต่อการมีส่วนร่วมของประชาชนในโครงการพัฒนาหมู่บ้าน : ศึกษา
เฉพาะกรณีหมู่บ้านชนะเลิศการประกวดหมู่บ้านดีเด่นระดับจังหวัดของจังหวัดนครสวรรค์ ประจำปี
พ.ศ. ๒๕๒๗* (วิทยานิพนธ์มหาบัณฑิต, มหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์).

สุรัชญา สุขประเสริฐ. (๒๕๖๒). *ปัจจัยทางการบริหารที่ส่งผลต่อผลลัพธ์การดำเนินงานของวิสาหกิจชุมชน
ในเขตอำเภอพรหมานิกม จังหวัดสกลนคร* (วิทยานิพนธ์มหาบัณฑิต มหาวิทยาลัยราชภัฏสกลนคร).

อดิสร เลหาวิช และชนงกรณ์ กุณทลบุตร. (๒๕๕๖). *การบัญชี ๑*. กรุงเทพมหานคร: โรงพิมพ์แห่ง
จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย.

อรรณณ กมล, พะยอม ตอประโคนม มานพ ทองไทย และสุภาพร ลอยวัฒนกุล. (๒๕๕๙). *ปัจจัยแห่ง
ความสำเร็จของวิสาหกิจชุมชนจังหวัดยะลา. การประชุมวิชาการระดับชาติและนานาชาติ ครั้งที่ ๕ :
๒๔ - ๒๖ เมษายน ๒๕๕๙. หน้า ๗๔๓ - ๗๕๐.*

อันนา อ่อนมาก. (๒๕๕๓). *ปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อความสำเร็จของวิสาหกิจชุมชน: ธุรกิจผลิตภัณฑ์เปลือก ต่ำบลแพง
อำเภอโกสัมพิลัย จังหวัดมหาสารคาม* (วิทยานิพนธ์มหาบัณฑิต มหาวิทยาลัยราชภัฏมหาสารคาม).

อิสรี แพทย์เจริญ, อริย์ธัช อักษรทับ และชาญวิทย์ จาตุประยูร. (๒๕๖๖). *ปัจจัยความสำเร็จของการบริหาร
จัดการวิสาหกิจชุมชนแปรรูปลำไยเนื้อสีทอง ตำบลบ้านธิ อำเภอบ้านธิ จังหวัดลำพูน. วารสาร
มหาวิทยาลัยพายัพ, ๓๒ (๒). ๘๒-๙๘.*

Cohen, J. and Uphoff, N. (๑๙๗๗). *Rural Development Participation: Concepts and Measures
for Project Design, Implementation and Evaluation*. สืบค้นเมื่อ ๑ พฤษภาคม ๒๕๖๗, จาก
https://www.researchgate.net/publication/๓๗๘๘๒๓๙๔_Rural_Development_Participation_Concept_and_Measures_for_Project_Design_Implementation_and_Evaluation
Endris A

- Desta Feleke. (2015). *Factors Affect the Growth of Micro and Small Enterprises in Hossana Town, SNNPR*. (Master's Thesis, Jimma University). Retrieves from https://opendocs.ids.ac.uk/articles/thesis/Factors_affect_the_growth_of_micro_and_small_enterprises_in_Hossana_Town_SNNPR/20150505?file=20150505
- Endris A. Ebrahim, Ahmet Toy and Yissa Hassen Kassim. (2023). The factors that influence the growth and performance of micro and small-scale enterprises in Dessie Town administration. *Frontiers in Sustainable Cities*, 05, 1 – 11.
- Huna C. Gelchu. (2023). Factors Affecting Growth of Micro and Small Enterprises: A Case of Adola Woyu Town, Guji Zone Oromia Ethiopia. *International Journal of Science, Management and Economics Research*, 1 (4), 18-26. Retrieved from <https://doi.org/10.60421/IJSSMER.2023.0402>
jommyut.com/library_2/extension-1/the_nature_of_leadership/03.html
- Kemer Omer. (2024). Factors Affecting the Growth of Micro and Small Enterprises: The Case of Daro Lebu and Hawi Gudina Districts of West Hararghe Zone, Oromia, Ethiopia. *Science Innovation*, 02 (5), 68-84. Retrieved from <https://doi.org/10.1016/j.si.2024.0205.01>
- Muhaba N. F., Hamed M.S.A., Jemal R. M. Shemila J. A., Murad T. and Fikadu M. (2022). Exploring Factors Affecting Growth of Micro and Small Enterprises: Evidence from Ethiopia. *International Journal of Sustainable Development and Planning*, 08(5), 0523-0533. Retrieved from <https://www.iieta.org/journals/ijstdp/paper/10.18280/ijstdp.080526>
- Tedesse Tesema. (2017). Factor Affecting the Growth of Micro and Small Enterprises: the Case of Asella town. สืบค้นเมื่อ 5 มิถุนายน 2567, จาก <https://repository.ju.edu.et/bitstream/handle/123456789/23456/Tadesse%20ts%20research%20report%20on%20october%20.pdf?sequence=1&isAllowed=y>
- Tilahun Tesfaye. (2017). Factors affecting growth of micro and small enterprises in Adama city. สืบค้นเมื่อ 5 มิถุนายน 2567, จาก https://www.academia.edu/42677103/FACTORS_AFFECTING_GROWTH_OF_MICRO_AND_SMALL_ENTERPRISES_IN_ADAMA_CITY
- Wineaster Anderson. (2017). Factors Affecting Small and Medium Enterprises (SMEs) Start-up and Growth in Tanzania. *The Pan-Africa Journal of Business Management*, 0(1), 1-26. Retrieved from [https://www.bing.com/search?pglt=2083&q=Factors+Affecting+Small+%26+Medium+Enterprises+\(SMEs\)+Start+up+and+Growth+in+Tanzania&cvid=a3b5cc8ddbe1e4848453dc6a9f5c9a2b5&gs_lcrp=EgRLZGdlKgYIABBFgDkyBggAEEUYOdIBBzUdN1owajGoAgCwAgA&FORM=ANNTA1&PC=U533](https://www.bing.com/search?pglt=2083&q=Factors+Affecting+Small+%26+Medium+Enterprises+(SMEs)+Start+up+and+Growth+in+Tanzania&cvid=a3b5cc8ddbe1e4848453dc6a9f5c9a2b5&gs_lcrp=EgRLZGdlKgYIABBFgDkyBggAEEUYOdIBBzUdN1owajGoAgCwAgA&FORM=ANNTA1&PC=U533)