

## แนวทางการจัดการวิสาหกิจชุมชนแม่บ้านกองพลทหารราบที่ 15<sup>1</sup>

### Guidelines For Managing The 15<sup>th</sup> Infantry Division Housewives Community Enterprise<sup>1</sup>

ชมพูนุช ศรีพงษ์<sup>2</sup>, สันติ อารักษ์คุณากร<sup>2</sup>,  
ปิยะดา มณีนิล<sup>3</sup>, สัสดี กำแพงดี<sup>3</sup>, วัลย์ลดา พรหมเวียง<sup>3</sup>  
Chompunuch Sriphong<sup>2</sup>, Santi Arakkunakorn<sup>2</sup>,  
Piyada Maneenin<sup>3</sup>, Sassadee Kamphangdee<sup>3</sup>, Wallada Promwieng<sup>3</sup>

#### บทคัดย่อ

การจัดการที่นำไปสู่ความสำเร็จของธุรกิจ ดังนั้นงานวิจัยนี้มีวัตถุประสงค์ เพื่อ 1) ศึกษาการดำเนินงานทางธุรกิจของวิสาหกิจชุมชนแม่บ้านกองพลทหารราบที่ 15 2) วิเคราะห์สภาพการณ์ทางธุรกิจ 3) ศึกษาปัจจัยที่มีผลต่อการดำเนินงานทางธุรกิจ และ 4) ศึกษาแนวทางการจัดการวิสาหกิจชุมชนดังกล่าว เก็บรวบรวมข้อมูล ด้วยการสัมภาษณ์ประธาน เลขานุการ และสมาชิก 2 คนของวิสาหกิจชุมชนแม่บ้านกองพลทหารราบที่ 15 ประธานชมรมแม่บ้านทหารบก สาขากองพลทหารราบที่ 15 และนายทหารหัวหน้าฝ่ายกิจการพลเรือน รวมผู้ให้ข้อมูลคนสำคัญ 6 คน ผลการศึกษาพบว่า วิสาหกิจชุมชนนี้บริหารงานในรูปแบบคณะกรรมการ ดำเนินการผลิตน้ำมันมะพร้าวสกัดเย็นและผลิตภัณฑ์เครื่องสำอางที่มีน้ำมันดังกล่าวเป็นส่วนประกอบ จัดทำบัญชีรายรับรายจ่าย ลูกค้าส่วนใหญ่เป็นครอบครัวทหาร ปัจจัยซึ่งมีผลต่อการดำเนินงานและเป็นจุดแข็ง คือ การใช้วัตถุดิบในพื้นที่ ปัจจัยซึ่งเป็นจุดอ่อน ได้แก่ การรวมกลุ่มสมาชิก การโยกย้ายของสมาชิกระดับผู้นำ ความสามารถทางธุรกิจของสมาชิก มาตรฐานผลิตภัณฑ์ และช่องทางการจัดจำหน่าย ปัจจัยซึ่งเป็นโอกาส คือ

<sup>1</sup> บทความนี้เป็นส่วนหนึ่งของงานวิจัยการพัฒนาวิสาหกิจชุมชนแม่บ้านทหารกองทัพภาคที่ 4 ในจังหวัดชายแดนภาคใต้

<sup>2</sup> ผู้ช่วยศาสตราจารย์ คณะวิทยาการจัดการ มหาวิทยาลัยราชภัฏยะลา

<sup>3</sup> อาจารย์ คณะวิทยาการจัดการ มหาวิทยาลัยราชภัฏยะลา

การสนับสนุนของหน่วยงานภาครัฐ และปัจจัยซึ่งเป็นอุปสรรค คือ การแข่งขันในตลาดผลิตภัณฑ์เครื่องสำอาง แนวทางการจัดการวิสาหกิจชุมชนแห่งนี้ ได้แก่ การถ่ายโอนธุรกิจให้ชมรมแม่บ้านทหารบก สาขาหน่วยข่าวกรองทางทหารที่ 15 โดยผลิตผลิตภัณฑ์เดิมและพัฒนาให้ได้เลขที่ใบรับแจ้ง ปรับปรุงบรรจุภัณฑ์ ผลิต เพิ่มช่องทางการจัดจำหน่ายสินค้า พัฒนาลิขสิทธิ์ใหม่ แยกจดทะเบียนวิสาหกิจชุมชนของชมรมแม่บ้านแต่ละหน่วยขึ้นตรง ส่งเสริมการจัดการความรู้ พัฒนาความรู้ความสามารถทางธุรกิจให้แก่สมาชิก และส่งเสริมการขึ้นทะเบียนผู้ผลิต ผู้ประกอบการ หนึ่งตำบลหนึ่งผลิตภัณฑ์

**คำสำคัญ :** การจัดการ วิสาหกิจชุมชน กองพลทหารราบที่ 15 กองทัพภาคที่ 4

## Abstract

Good of management leads to the success of any business. Thus, this present work aims to 1) study the business operation of the 15<sup>th</sup> infantry division housewives community enterprise 2) analyze its business situation, and 3) study factors that affect operations and 4) determine the guidelines for its management. The techniques used to collect the data were in-depth interviews with president, secretary, and 2 members of 15<sup>th</sup> infantry division housewives community enterprise, the president of 15<sup>th</sup> infantry division housewife club and the head of civil affairs office, a total of 6 key persons. The results revealed that this enterprise's management is through committees, produce virgin cold-pressed coconut oil and cosmetic products from that oil, did the income and expense account and most of their customers are military families. The factor which affects the operation and is also its strength is the use of local raw materials. The weaknesses include aggregation, turnover of

leading members, business competence of members, products' standard and distribution channel. The government agencies' support serve as their opportunity while cosmetics market competition is the threat. Guidelines for managing this community enterprise include transferring the business to the 15<sup>th</sup> military intelligence unit housewife club to still produce original products and develop them to get the notification receipt number, modifying package and label, increasing distribution channels, producing new products and separately registering a community enterprise for each housewife club, promoting knowledge management, business competence for members, and OTOP producers/entrepreneurs registration.

**Key words :** Managing, Community Enterprise, The 15<sup>th</sup> Infantry Division, The Fourth Royal Thai Army Area

## บทนำ

จากสถานการณ์ความรุนแรงในพื้นที่จังหวัดชายแดนภาคใต้ กองทัพบกจึงได้จัดตั้งหน่วยทหารเพื่อเป็นกำลังหลักในการปฏิบัติงานแก้ไขปัญหาและรักษาความมั่นคงในพื้นที่จังหวัดชายแดนภาคใต้ โดยแปรสภาพหน่วยกองพลทหารราบที่ 16 เป็นกองพลพัฒนาและพิทักษ์ทรัพยากร และเปลี่ยนนามหน่วยเป็นกองพลทหารราบที่ 15 แต่ด้วยสถานการณ์ดังกล่าวยังคงยืดเยื้อและทวีความรุนแรง ดังนั้นในห้วงปี พ.ศ. 2548-2556 กองทัพบกจึงจัดตั้งหน่วยขึ้นตรงเพิ่มเติมให้กับกองพลทหารราบที่ 15 กองทัพภาคที่ 4 และให้เคลื่อนย้ายหน่วยขึ้นตรงจากที่ตั้งชั่วคราว ณ ค่ายสมเด็จพระสุริโยทัย อำเภอหัวหิน จังหวัดประจวบคีรีขันธ์ และค่ายธนระพี อำเภอบางขัน จังหวัดประจวบคีรีขันธ์ เข้าที่ตั้งปกติแห่งใหม่ โดยมีกองบัญชาการกองพลทหารราบที่ 15 ตั้งอยู่ ณ ค่ายสมเด็จพระสุริโยทัย อำเภอหนองจิก จังหวัดปัตตานี ส่วนหน่วยขึ้นตรงต่างๆ มีที่ตั้งกระจายครอบคลุมพื้นที่จังหวัดปัตตานี ยะลา นราธิวาส และสงขลา ทำให้กำลัง

พลส่วนใหญ่ได้ย้ายครอบครัวมาในพื้นที่ที่ตั้งหน่วยแห่งใหม่ แม่บ้านของกำลังพลเหล่านั้นจึงต้องมาเริ่มต้นประกอบอาชีพในพื้นที่จังหวัดชายแดนภาคใต้ เพื่อหารายได้ช่วยเหลือจุนเจือครอบครัว แต่อย่างไรก็ดีภาระงานใหม่ในพื้นที่ที่ยังไม่คุ้นชินค่อนข้างเป็นไปได้ยาก ประกอบกับความไม่ปลอดภัยในการออกไปทำงานภายนอกหน่วย แม่บ้านส่วนใหญ่จึงค้าขายหรือให้บริการต่างๆ ภายในบริเวณบ้านพักของหน่วย รวมทั้งแม่บ้านยังได้รวมกลุ่มกันไม่เพียงทำงานในนามชมรมแม่บ้านกองพลทหารราบที่ 15 แต่ได้ร่วมกันผลิตผลิตภัณฑ์น้ำมันมะพร้าวสกัดเย็นและผลิตภัณฑ์เครื่องสำอางที่มีน้ำมันมะพร้าวสกัดเย็นเป็นส่วนประกอบ ได้แก่ แชมพู ครีมอาบน้ำ สบู่ ครีมบำรุงผิว และเซรั่ม โดยมีวัตถุประสงค์เพื่อให้มีผลิตภัณฑ์ประจำกองพลที่สามารถใช้ประโยชน์ในงานกิจการพลเรือน เพื่อเสริมสร้างรายได้แก่สมาชิกแม่บ้าน และที่สำคัญเพื่อใช้วัตถุดิบที่มีอยู่ในพื้นที่อำเภอหนองจิก จังหวัดปัตตานี ซึ่งเป็นที่ตั้งของกองพลมาใช้ให้เกิดประโยชน์และเป็นการเพิ่มรายได้ให้กับประชาชนในพื้นที่ ตลอดจนเสริมสร้างความสัมพันธ์ที่ดีระหว่างทหารและประชาชน ในช่วงกลางปี 2557 สมาชิกแม่บ้านได้ร่วมกันจัดระเบียบนกลุ่มเป็นวิสาหกิจชุมชนกับสำนักงานเกษตรอำเภอหนองจิก จังหวัดปัตตานี ในนามวิสาหกิจชุมชนแม่บ้านกองพลทหารราบที่ 15 ทั้งนี้เพื่อให้การดำเนินงานของกลุ่มได้รับการรับรองตามกฎหมายและมีโอกาสได้รับการสนับสนุนจากภาครัฐ (ชมรมแม่บ้านทหารบก สาขากองพลทหารราบที่ 15, 2557 : 1-2)

อย่างไรก็ตามการดำเนินงานทางธุรกิจของวิสาหกิจชุมชนแม่บ้านกองพลทหารราบที่ 15 ยังไม่เข้มแข็ง และยังไม่ สร้างรายได้ที่แน่นอนให้แก่สมาชิก เนื่องจากจัดจำหน่ายสินค้าได้ในปริมาณไม่มาก กลุ่มลูกค้าส่วนใหญ่เป็นครอบครัวทหาร ไม่สามารถขยายตลาดได้กว้างขึ้นเพราะผลิตภัณฑ์ไม่มีมาตรฐานใดๆ รับรอง ประกอบกับสมาชิกยังขาดความสามารถในด้านต่างๆ ที่เกี่ยวกับการประกอบธุรกิจ และสมาชิกต้องโยกย้ายตามกำลังพล ซึ่งเป็นสามเฒ่าหน่วยทหารอื่นเมื่อมีคำสั่งโยกย้ายตามวาระ (สุภาพ จันทรทิพย์, 2557) ดังนั้นถ้าหากวิสาหกิจชุมชนแม่บ้านกองพลทหารราบที่ 15 สามารถจัดการธุรกิจของตนได้เป็นอย่างดี ย่อมพัฒนากิจการให้ก้าวหน้าอย่างยั่งยืน ตลอดจนช่วยพัฒนาระบบเศรษฐกิจชุมชนในพื้นที่ให้เกิดความเข้มแข็ง ประกอบกับนโยบายรัฐบาลในปัจจุบัน

ให้ความสำคัญเกี่ยวกับการเพิ่มขีดความสามารถของผู้ประกอบการวิสาหกิจขนาดกลาง และขนาดย่อม เพื่อสามารถแข่งขันเชิงธุรกิจได้อย่างมีประสิทธิภาพ โดยสนับสนุนการเพิ่ม องค์ความรู้ด้านการปรับปรุงประสิทธิภาพของกระบวนการผลิต การพัฒนาผลิตภัณฑ์ การบริหารจัดการในองค์กร การพัฒนาตลาด และโอกาสการลงทุนในต่างประเทศ (สำนักเลขาธิการคณะรัฐมนตรี, 2557 : 12) ทั้งนี้วิสาหกิจขนาดกลางและขนาดย่อม ส่วนหนึ่งเป็นรูปแบบวิสาหกิจชุมชน โดยเฉพาะผู้ประกอบการหนึ่งตำบลหนึ่งผลิตภัณฑ์ ส่วนใหญ่ของประเทศไทยเป็นวิสาหกิจชุมชน (เสรี พงศ์พิศ, 2557 : 1)

ดังนั้นการศึกษาแนวทางการจัดการวิสาหกิจชุมชนแม่บ้านกองพลทหารราบ ที่ 15 จึงมีความสำคัญและเป็นประโยชน์ต่อการแก้ไขปัญหาและปรับปรุงการ ดำเนินงานทางธุรกิจของวิสาหกิจชุมชนดังกล่าวให้มีประสิทธิภาพมากยิ่งขึ้น เพื่อนำไปสู่ผลประกอบการที่ดี สมาชิกแม่บ้านมีอาชีพและรายได้ที่มั่นคง ตลอดจน เสริมสร้างชีวิตที่ดีให้กับครอบครัวกำลังพลผู้ปฏิบัติงานแก้ไขปัญหาและรักษาความ มั่นคงในพื้นที่จังหวัดชายแดนใต้ นอกจากนี้ยังช่วยเสริมสร้างรายได้ให้กับ ประชาชนในพื้นที่ซึ่งเป็นผู้มีส่วนได้ส่วนเสียกับวิสาหกิจชุมชนแม่บ้านทหารกลุ่มนี้ ก่อให้เกิดการ พัฒนาเศรษฐกิจชุมชนในพื้นที่ซึ่งเอื้อประโยชน์ต่อการแก้ไขปัญหาความไม่สงบใน จังหวัดชายแดนภาคใต้

## วัตถุประสงค์

1. เพื่อศึกษาการดำเนินงานทางธุรกิจของวิสาหกิจชุมชนแม่บ้านกองพลทหารราบที่ 15
2. เพื่อวิเคราะห์สภาพการณ์ทางธุรกิจของวิสาหกิจชุมชนแม่บ้านกองพลทหารราบที่ 15
3. เพื่อศึกษาปัจจัยที่มีผลต่อการดำเนินงานทางธุรกิจของวิสาหกิจชุมชนแม่บ้านกองพลทหารราบที่ 15
4. เพื่อศึกษาแนวทางการจัดการวิสาหกิจชุมชนแม่บ้านกองพลทหารราบที่ 15

## วิธีการวิจัย

ผู้ให้ข้อมูลคนสำคัญ ได้แก่

1. ประธานวิสาหกิจชุมชนแม่บ้านกองพลทหารราบที่ 15 ซึ่งเป็นอดีตประธานชมรมแม่บ้านทหารบก สาขากองพลทหารราบที่ 15 เนื่องจากเป็นผู้ริเริ่มจัดตั้งและดูแลรับผิดชอบการดำเนินงานของวิสาหกิจชุมชนแห่งนี้

2. เลขานุการวิสาหกิจชุมชนแม่บ้านกองพลทหารราบที่ 15 เนื่องจาก มีบทบาทหน้าที่รับผิดชอบการดำเนินงานทั้งด้านการผลิต การตลาด การเงินและบัญชี

3. สมาชิกวิสาหกิจชุมชนแม่บ้านกองพลทหารราบที่ 15 จำนวน 2 คน ซึ่งทำหน้าที่ในงานทั้งด้านการผลิตและการตลาดมาอย่างต่อเนื่องตั้งแต่วิสาหกิจชุมชนแห่งนี้เริ่มจัดตั้ง

4. นายทหารหัวหน้าฝ่ายกิจการพลเรือน กองพลทหารราบที่ 15 เนื่องจากเป็นผู้ดูแลรับผิดชอบงานแม่บ้านทหารบกของกองพลทหารราบที่ 15

5. ประธานชมรมแม่บ้านทหารบก สาขากองพลทหารราบที่ 15 คนปัจจุบัน เนื่องจากเป็นผู้กำหนดนโยบายและดูแลการดำเนินกิจกรรมทั้งหมดของแม่บ้านกองพลทหารราบที่ 15

รวมผู้ให้ข้อมูลคนสำคัญ 6 คน ซึ่งสามารถให้ข้อมูลเกี่ยวกับการดำเนินงานและการจัดการภายในวิสาหกิจชุมชนแม่บ้านกองพลทหารราบที่ 15

เครื่องมือในการเก็บรวบรวมข้อมูล คือ การสัมภาษณ์เชิงลึกรูปแบบกึ่งมีโครงสร้าง ตรวจสอบข้อมูลแบบสามเส้าด้านข้อมูลจากแหล่งบุคคล การวิเคราะห์ข้อมูลจากการสัมภาษณ์ ด้วยการวิเคราะห์เนื้อหาและสรุปตามวัตถุประสงค์

## ผลการศึกษา

### การดำเนินงานทางธุรกิจของวิสาหกิจชุมชนแม่บ้านกองพลทหารราบที่ 15

วิสาหกิจชุมชนแม่บ้านกองพลทหารราบที่ 15 เริ่มประกอบธุรกิจมาตั้งแต่กลางปี พ.ศ. 2557 จัดโครงสร้างองค์การแบบคณะกรรมการบริหาร โดยมีประธานชมรมแม่บ้านทหารบก สาขากองพลทหารราบที่ 15 ดำรงตำแหน่งประธานวิสาหกิจชุมชนและมีคณะกรรมการบริหารซึ่งทุกคนเป็นภรรยาผู้บังคับหน่วยจากหน่วยขึ้นตรงหลายๆ หน่วยของกองพลทหารราบที่ 15 มีจำนวนสมาชิกตามรายชื่อจดทะเบียนวิสาหกิจชุมชน 7 คน ได้แก่ ประธานและคณะกรรมการบริหารทุกคน อย่างไรก็ตาม ประธานวิสาหกิจชุมชนแม่บ้านกองพลทหารราบที่ 15 ระบุว่าสมาชิกแม่บ้านของกองพลทหารราบที่ 15 ซึ่งเป็นผู้ผลิตผลิตภัณฑ์ของชมรมแม่บ้านทหารบกแต่ละหน่วยขึ้นตรงอีก 146 คน คือสมาชิกวิสาหกิจชุมชนนี้ถึงแม้จะไม่ได้มีรายชื่อในการจดทะเบียนวิสาหกิจชุมชนก็ตาม

*“วิสาหกิจชุมชนที่จัดตั้งขึ้นมาเป็นภาพของแม่บ้านทั้งกองพล ดังนั้นถือว่าสมาชิกแม่บ้านกลุ่มผลิตภัณฑ์ต่างๆ ของแต่ละหน่วยขึ้นตรงก็คือสมาชิกวิสาหกิจชุมชน แม้ไม่ได้ใส่ชื่อตอนจดทะเบียน”*

### ประธานวิสาหกิจชุมชนแม่บ้านกองพลทหารราบที่ 15

การบริหารงานของวิสาหกิจชุมชนแม่บ้านกองพลทหารราบที่ 15 เกี่ยวข้องกับกิจกรรมการผลิตและจำหน่ายผลิตภัณฑ์น้ำมันมะพร้าวสกัดเย็น และผลิตภัณฑ์ที่ใช้น้ำมันมะพร้าวสกัดเย็นเป็นส่วนประกอบหลัก เช่น สบู่ ครีมอาบน้ำ ครีมบำรุงผิว ฯลฯ สาเหตุที่เลือกผลิตผลิตภัณฑ์ดังกล่าว เนื่องจากตัวแทนสมาชิกแม่บ้านจากทุกหน่วยขึ้นตรงได้ผ่านการฝึกอบรมจากการสนับสนุนของสำนักงานส่งเสริมวิสาหกิจขนาดกลางและขนาดย่อม จึงมีทักษะการผลิตผลิตภัณฑ์ดังกล่าวเหมือนกัน ประกอบกับในอำเภอนนทบุรีและอำเภอใกล้เคียงอื่นในจังหวัดปทุมธานี มีวัตถุดิบคือมะพร้าวเป็นจำนวนมาก จึงต้องการผลิตผลิตภัณฑ์ที่ใช้วัตถุดิบในพื้นที่เพื่อช่วยส่งเสริมรายได้ให้กับประชาชน ประกอบกับเพื่อเสริมสร้างความสัมพันธ์ที่ดีระหว่างหน่วยทหารและประชาชนในพื้นที่

นอกจากนี้สมาชิกแม่บ้านให้ความสนใจกับการผลิตผลิตภัณฑ์ดังกล่าว และต้องการลดรายจ่ายจากการซื้อเครื่องสำอาง

“...เลือกผลิตสินค้านี้เพราะแม่บ้านหลายคนมีความสนใจและมีทักษะในการผลิต ผ่านการอบรมมาด้วยกัน แล้วก็อยากใช้วัตถุดิบในพื้นที่ให้เกิดประโยชน์ ได้ช่วยเหลือชาวบ้าน ได้สร้างความสัมพันธ์ที่ดีกับชาวบ้านด้วยค่ะ...”

ประธานวิสาหกิจชุมชนแม่บ้านกองพลทหารราบที่ 15

การดำเนินงานด้านการเงินและบัญชีของวิสาหกิจชุมชนแม่บ้านกองพลทหารราบที่ 15 ได้รับการสนับสนุน เงินทุนเริ่มต้นเพื่อซื้อวัตถุดิบและอุปกรณ์บางส่วนจากชมรมแม่บ้านทหารบก สาขากองพลทหารราบที่ 15 จัดทำบัญชีในลักษณะการลงรายการแบบง่าย ๆ คือบันทึกรายรับ-รายจ่าย และคำนวณกำไรที่ได้รับประจำเดือน ไม่ได้จัดทำบัญชีอย่างเป็นระบบ กำไรที่ได้รับเก็บสะสมเป็นเงินทุนในการผลิตครั้งต่อไป ข้อมูลทางการเงินและบัญชีจะสรุปเป็นรายเดือน และแจ้งในที่ประชุมให้สมาชิกทราบโดยทั่วกัน อย่างไรก็ตาม หารายได้และกำไรจากการจำหน่ายสินค้ามีไม่มากและได้รับไม่แน่นอน

การดำเนินงานด้านการผลิตโดยวางแผนการผลิตในแต่ละครั้งว่าต้องผลิตสินค้าชนิดไหน ปริมาณเท่าไร โดยพิจารณาจากความต้องการของลูกค้า ความถี่ในการผลิต 3 - 4 ครั้งต่อเดือน สมาชิกแม่บ้านซึ่งทำหน้าที่ผลิตในแต่ละครั้งประมาณ 6 - 8 คนได้รับค่าตอบแทนในวันที่ผลิตในอัตรา 300 บาทต่อวัน ผลิตภัณฑ์ซึ่งผลิตเป็นประจำ ได้แก่ น้ำมันมะพร้าวสกัดเย็น สู้ตรจาวมะพร้าว และผลิตภัณฑ์เครื่องสำอางที่มีส่วนผสมของน้ำมันมะพร้าวสกัดเย็น ได้แก่ สบู่ก้อนไม้ไผ่ สบู่ก้อนฝักริมบัว รุงผิว กายกลิ่นกุหลาบ กลิ่นเอสเคพู และกลิ่นฟรุ๊ตตี้ ครีมอาบน้ำ และเซรั่ม นอกจากนี้ผลิตภัณฑ์ซึ่งผลิตเป็นบางครั้ง ได้แก่ น้ำมันมะพร้าวสกัดเย็นใส่รถจักรยานเทศครีมอาบน้ำ น้ำมันมะพร้าวสกัดเย็นผสมน้ำมันข้าว และแชมพูสมุนไพร สำหรับการผลิตที่ใช้ส่วนใหญ่สั่งซื้อจากร้านค้าในจังหวัดปัตตานี วัตถุดิบหลักที่ใช้ทำน้ำมันมะพร้าวสกัดเย็นคือ น้ำกะทิสดซึ่งสั่งซื้อจากชุมชนในพื้นที่อำเภอหนองจิก จังหวัดปัตตานี



ส่วนวัตถุดิบอื่นๆ และบรรจุภัณฑ์สั่งซื้อจากร้านค้าในกรุงเทพฯ สถานที่ผลิตคือที่ตั้งชมรมแม่บ้านทหารบก สาขากองพลทหารราบที่ 15

“...ผลิตตามแผน ตามออเดอร์ค่ะ ว่าช่วงนี้ต้องผลิตตัวไหน ประมาณเท่าไร แม่บ้านที่มาช่วยผลิตประจำก็มีอยู่ 8 คน เวียน ๆ กัน บางครั้งก็มาครบ บางครั้งก็หยุดคนสองคน แล้วแต่ใครว่าง มากก็ได้ค่าตอบแทน วันละ 300 บาทค่ะ...”

สมาชิกวิสาหกิจชุมชนแม่บ้านกองพลทหารราบที่ 15 คนที่ 1

การดำเนินงานด้านการตลาดเกี่ยวกับผลิตภัณฑ์ต่างๆ ที่จำหน่ายมีรายละเอียดประเภทผลิตภัณฑ์ บรรจุภัณฑ์ ปริมาณ และราคาจำหน่าย ดังแสดงในตาราง 1 ผลิตภัณฑ์แบ่งเป็น 7 ประเภท ได้แก่ น้ำมันมะพร้าวสกัดเย็น ครีมอาบน้ำ ครีมบำรุงผิวกาย ครีมบำรุงผิวหน้า เซรั่ม สบู่ก้อน และแชมพูสมุนไพร โดยผลิตภัณฑ์ทุกชิ้นติดฉลากซึ่งแสดงรายละเอียดเกี่ยวกับชื่อผลิตภัณฑ์ สรรพคุณ ส่วนประกอบ วิธีใช้ ชื่อผู้ผลิต และตราสัญลักษณ์ของพลทหารราบที่ 15 นอกจากนี้ผลิตภัณฑ์แต่ละชิ้นหุ้มฟิล์มพลาสติกอีกชั้นด้วยการเป่าลมร้อน ในส่วนการกำหนดราคาขายพิจารณาจากต้นทุนการผลิตและกำไรที่ต้องการ ส่งเสริมการตลาดด้วยการให้ส่วนลดเมื่อซื้อจำนวนมาก โฆษณาสินค้าทางสื่อสังคมออนไลน์ ได้แก่ เฟสบุ๊ก และไลน์ รวมทั้งการแนะนำสินค้าโดยสมาชิก วิธีการจัดจำหน่าย คือ การขายตรงและบริการจัดส่งสินค้าให้แก่ลูกค้า ทั้งนี้สมาชิกที่นำสินค้าไปจำหน่ายจะได้รับผลตอบแทนร้อยละ 10 ของราคาขายที่กำหนด

“..แม่บ้านที่นำสินค้าไปขาย ถ้าขายได้ดีได้อีก 10 เปอร์เซ็นต์ จากราคาขายอย่างพี่ก็ไปขาย ใช้เองด้วย ไปแนะนำเพื่อนๆ คนรู้จัก ขายทางไลน์ ทางเฟส...”

สมาชิกวิสาหกิจชุมชนแม่บ้านกองพลทหารราบที่ 15 คนที่ 2

## ตาราง 1 รายการผลิตภัณฑ์และราคาจำหน่าย

ประเภทผลิตภัณฑ์	ลักษณะบรรจุภัณฑ์และขนาด	ราคาจำหน่าย
น้ำมันมะพร้าว	บรรจุในขวดพลาสติกใสฝาเกลียว ขนาด 150 มิลลิลิตร	150 บาท
สก็ดเย็น	บรรจุในขวดพลาสติกใสฝาปั๊มขนาด 300 มิลลิลิตร	300 บาท
ครีมอาบน้ำ	บรรจุในขวดพลาสติกใสฝาปั๊มขนาด 300 มิลลิลิตร	250 บาท
ครีมบำรุงผิวกาย	บรรจุในขวดพลาสติกใสฝาปั๊มขนาด 300 มิลลิลิตร	250 บาท
ครีมบำรุงผิวหน้า	บรรจุในกระปุกพลาสติกขนาด 10 กรัม	200 บาท
เซรั่ม	บรรจุในขวดพลาสติกสีชุ่นขนาด 15 กรัม	390 บาท
สบู่ก้อน	บรรจุใส่กรอบพลาสติกสีเหลี่ยม ขนาด 70 กรัม	35 บาท

## สภาพการณ์ทางธุรกิจของวิสาหกิจชุมชนแม่บ้านกองพลทหารราบที่ 15

จากการวิเคราะห์ SWOT เพื่อระบุจุดแข็ง จุดอ่อน โอกาส และอุปสรรคของวิสาหกิจชุมชนแม่บ้านกองพลทหารราบที่ 15 ผู้ให้สัมภาษณ์ให้ความเห็นตรงกันถึงจุดแข็งในการดำเนินงาน ได้แก่ สมาชิกมีความทุ่มเทในการทำงาน มีความสามัคคี และมีความสามารถในการผลิตสินค้า นอกจากนี้วัตถุดิบหลักที่ใช้คือ มะพร้าว สามารถหาซื้อได้ง่ายในท้องถิ่น สินค้ามีจุดขายในความเป็นผลิตภัณฑ์เครื่องสำอางจากธรรมชาติ และเป็นผลิตภัณฑ์ของแม่บ้านทหารในจังหวัดชายแดนภาคใต้

จุดอ่อน ได้แก่ สมาชิกรวมกลุ่มได้ค่อนข้างยากเนื่องจากสังกัดหน่วยขึ้นตรงซึ่งอยู่ต่างพื้นที่ สมาชิกส่วนใหญ่ซึ่งเป็นคณะกรรมการบริหารต้องโยกย้ายไปยังหน่วยทหารอื่นตามกำลังพลซึ่งเป็นสามเินในห้วงคำสั่งโยกย้ายตามวาระในเดือนตุลาคม 2558 และเมษายน 2559 สมาชิกขาดความสามารถในการบริหารธุรกิจ อีกทั้งผลิตภัณฑ์เครื่องสำอางของกลุ่มยังไม่มีเลขที่ใบรับแจ้งจากสำนักงานสาธารณสุข รวมทั้งไม่มี

เครื่องหมายมาตรฐานได้รับรอง ผลการประกอบการยังไม่สามารถสร้างรายได้ที่แน่นอนให้แก่สมาชิก

โอกาส ได้แก่ การสนับสนุนจากสำนักงานส่งเสริมวิสาหกิจขนาดกลางและขนาดย่อม การจัดกิจกรรมออกจากร้านแสดงสินค้าของหน่วยทหารในระดับกองทัพและกองทัพภาค รวมทั้งกระแสความนิยมผลิตภัณฑ์จากธรรมชาติ

อุปสรรค ได้แก่ คู่แข่งขันในตลาดผลิตภัณฑ์เครื่องสำอาง

“...จุดแข็งคงเป็นที่แม่บ้านค่ะ ทุกคนมาช่วยงานกันดี รั้งาน แต่พอโยกย้ายไปบ้างก็เป็นปัญหาอยู่เหมือนกัน เครื่องสำอางทุกตัวใช้สารสกัดจากธรรมชาติ มีคุณภาพ แต่ยังไม่ได้ไปขอเลขจดแจ้ง นี่คงเป็นจุดอ่อนค่ะ ก็คิดอยู่ ถ้ามี ลูกค้าจะได้มั่นใจมากขึ้น ทำตลาดง่ายขึ้น อีกอย่างเดี๋ยวนี้เครื่องสำอางก็มีหลากหลายให้เลือก แข่งขันกันสูง เรื่องงานทางธุรกิจก็ยังคงเรียนรู้อีกเยอะ โอกาสคงเป็นการได้ไปออกร้านที่จัดกันของหน่วยทหารระดับต่าง ๆ ทำให้สินค้าเป็นที่รู้จักมากขึ้น นอกจากนี้คือการสนับสนุนจากทางสสว. ก็ทำให้พอขายได้ เป็นรายได้เล็กๆ น้อยๆ ให้แม่บ้านค่ะ...”

เลขานุการวิสาหกิจชุมชนแม่บ้านกองพลทหารราบที่ 15

### ปัจจัยที่มีผลต่อการดำเนินงานทางธุรกิจของวิสาหกิจชุมชนแม่บ้านกองพลทหารราบที่ 15

ปัจจัยภายในองค์กร ประกอบด้วย

1. ความเข้มแข็งในการรวมกลุ่มของสมาชิก เพราะการทำงานจะสำเร็จได้ ต้องอาศัยความร่วมมือแรงร่วมใจของสมาชิกทุกๆ ฝ่าย ปฏิบัติหน้าที่ตามที่ได้รับมอบหมาย
2. ความทุ่มเทในการดำเนินงานของสมาชิก เพราะเป็นแรงกำลังที่จะช่วยผลักดันให้การดำเนินงานต่างๆ ของวิสาหกิจชุมชนประสบความสำเร็จ
3. ความรู้ความสามารถของสมาชิกในการประกอบธุรกิจ โดยเฉพาะด้านการผลิต เพราะทำให้กระบวนการผลิตมีประสิทธิภาพ และการผลิตในทุกครั้งมีมาตรฐาน

เดียวกัน รวมทั้งด้านการตลาดที่จะทำให้สินค้าของกลุ่มสามารถจำหน่ายได้อย่างต่อเนื่อง

4. การจัดการความรู้ เพราะช่วยให้กลุ่มมีแหล่งความรู้ ที่จะถ่ายทอดให้กับสมาชิกจากรุ่นสู่รุ่น

5. ผลิตภัณฑ์มีเครื่องหมายรับรองมาตรฐานต่าง ๆ เพราะสินค้าประเภทเครื่องสำอางมีกฎหมายควบคุม ดังนั้นถ้าผลิตสินค้าอย่างถูกต้อง มีเลขที่ใบรับแจ้ง หรือได้รับเครื่องหมายรับรองใด ๆ ย่อมสร้างความมั่นใจให้กับผู้บริโภคในการเลือกซื้อสินค้า

6. บรรจุภัณฑ์ที่เลือกใช้มีคุณภาพและสวยงาม เพราะช่วยรักษาคุณภาพสินค้า เพิ่มมูลค่าให้กับสินค้า และดึงดูดสายตาผู้บริโภค

“...ปัจจัยสำคัญคือเรื่องคน ต้องมีความสามารถ ต้องร่วมแรงร่วมใจทุ่มเททำงาน ถ้าแม่บ้านไม่มีตรงนี้งานก็ไม่เดิน ไปต่อไม่ได้ กลุ่มต้องเข้มแข็ง อีกอย่างคือตัวผลิตภัณฑ์ต้องโอเคด้วยครับ มีคุณภาพ มีมาตรฐาน ดูดีน่าเชื่อถือเพราะเป็นผลิตภัณฑ์เครื่องสำอาง ไม่ใช่ของที่ซื้อมันง่าย...”

นายทหารหัวหน้าฝ่ายกิจการพลเรือน กองพลทหารราบที่ 15 ปัจจุบันภายนอกกองค้การ ประกอบด้วย

1. วัตถุประสงค์ที่หาได้ง่ายและมีคุณภาพ เพราะนำไปสู่การผลิตผลิตภัณฑ์ที่ดีมีคุณภาพตามมา ตลอดจนช่วยลดต้นทุนในการผลิต

2. การสนับสนุนจากหน่วยงานภาครัฐ เพราะทำให้กลุ่มได้รับการพัฒนาในด้านต่างๆ ซึ่งเป็นประโยชน์ต่อการประกอบการ

3. คู่แข่งขันในตลาดสินค้าประเภทเครื่องสำอาง เพราะทำให้ผู้บริโภคมีทางเลือกในการซื้อสินค้าจากผู้ผลิตรายอื่น แทนการซื้อสินค้าของวิสาหกิจชุมชน

“...คุณภาพวัตถุประสงค์ ราคาวัตถุประสงค์ ตรงนี้มีผลต่อการผลิต ต่อคุณภาพและต้นทุนสินค้า แล้วก็การช่วยเหลือจากหน่วยงานรัฐภายนอก เหมือนที่ สสว. มาสนับสนุนในเรื่องต่างๆ ก็เป็นสิ่งที่ดีเอื้อประโยชน์กับกลุ่ม คู่แข่งก็เป็นอีกประเด็น เพราะสมัยนี้การแข่งขันในตลาดเครื่องสำอางมีสูงค่ะ...”

เลขานุการวิสาหกิจชุมชนแม่บ้านกองพลทหารราบที่ 15

## แนวทางการจัดการวิสาหกิจชุมชนแม่บ้านกองพลทหารราบที่ 15

แนวทางการจัดการวิสาหกิจชุมชนแม่บ้านกองพลทหารราบที่ 15 กองทัพภาคที่ 4 โดยมุ่งแก้ไขจุดอ่อนผนวกกับพิจารณาปัจจัยที่มีผลต่อการดำเนินงาน ทั้งนี้ผู้ให้สัมภาษณ์ได้ให้ความเห็นดังนี้

### 1. ด้านการบริหารองค์การ

1.1 แยกจดทะเบียนวิสาหกิจชุมชน โดยให้ชมรมแม่บ้านแต่ละหน่วยขึ้นตรงของกองพลทหารราบที่ 15 ได้พัฒนาผลิตภัณฑ์ประจำหน่วยของตัวเอง และหากชมรมใดมีความพร้อมประกอบธุรกิจให้ดำเนินการจดทะเบียนเป็นวิสาหกิจชุมชนแยกแต่ละชมรม เพื่อความสะดวกและความคล่องตัวในการบริหารจัดการ ประกอบกับในปัจจุบันแต่ละหน่วยขึ้นตรงของกองพลทหารราบที่ 15 มีที่ตั้งปกติอย่างถาวรตั้งกระจายในพื้นที่จังหวัดปัตตานี ยะลา นราธิวาส และสงขลา ถ้าจัดตั้งคณะกรรมการชุดใหม่ที่มาจากสมาชิกหน่วยขึ้นตรงต่างๆ โดยรวมเป็นกลุ่มใหญ่ทั้งกองพลเพื่อบริหารวิสาหกิจชุมชนแม่บ้านกองพลทหารราบที่ 15 เหมือนที่ผ่านมา ย่อมไม่สะดวกทั้งเรื่องการเดินทางและการบริหารจัดการ นอกจากนี้ประธานชมรมแม่บ้านทหารบก สาขากองพลทหารราบที่ 15 เสนอแนวทางเพื่อยังคงชื่อวิสาหกิจชุมชนแม่บ้านกองพลทหารราบที่ 15 ดังนี้ การจดทะเบียนวิสาหกิจชุมชน ให้ใช้ชื่อนำของวิสาหกิจชุมชนเหมือนกัน คือ วิสาหกิจชุมชนแม่บ้านกองพลทหารราบที่ 15 และให้ต่อด้วยคำว่าสาขา โดยระบุชื่อของแต่ละหน่วยขึ้นตรง

1.2 ถ่ายโอนธุรกิจของวิสาหกิจชุมชนแม่บ้านกองพลทหารราบที่ 15 ไปให้ชมรมแม่บ้านทหารบก สาขาน้อยข่าวกรองทางทหารที่ 15 ซึ่งเป็นหนึ่งในหน่วยขึ้นตรงกองพลทหารราบที่ 15 เนื่องจากสมาชิกส่วนใหญ่ที่รับผิดชอบงานด้านการผลิตเป็นแม่บ้านของชมรมดังกล่าว อีกทั้งประธานชมรมแม่บ้านทหารบก สาขาน้อยข่าวกรองทางทหารที่ 15 เป็นคณะกรรมการบริหารตำแหน่งเลขานุการซึ่งเป็นผู้รับผิดชอบงานทั้งด้านการผลิต การตลาด การเงินและบัญชีของวิสาหกิจชุมชนแม่บ้านกองพลทหารราบที่ 15 ย่อมสามารถสานต่อการดำเนินงานได้ ทั้งนี้ให้ดำเนินงานในนามชมรมแม่บ้านทหารบก สาขาน้อยข่าวกรองทางทหารที่ 15

1.3 ส่งเสริมการจัดการความรู้ เพื่อให้การดำเนินงานทางธุรกิจของแม่บ้านแต่ละชมรม สามารถดำเนินงานต่อไปได้อย่างเข้มแข็งและยั่งยืน แม้ว่าสมาชิกจะเปลี่ยนแปลงไป

1.4 เสริมสร้างความรู้ความสามารถในด้านการผลิต การตลาด การเงิน และบัญชี และการบริหารองค์การ ให้แก่สมาชิกแม่บ้าน เพื่อให้สามารถดำเนินธุรกิจได้อย่างมีประสิทธิภาพ

1.5 ส่งเสริมให้ชมรมแม่บ้านที่มีความพร้อม ได้ขึ้นทะเบียนเป็นผู้ผลิตผู้ประกอบการ หนึ่งตำบลหนึ่งผลิตภัณฑ์ เพื่อมีโอกาสได้รับการสนับสนุนจากภาครัฐ

## 2. ด้านการผลิต

2.1 ชมรมแม่บ้านที่ได้รับการถ่ายโอนธุรกิจต้องดำเนินการผลิตผลิตภัณฑ์เดิมคือ ผลิตภัณฑ์น้ำมันมะพร้าวสกัดเย็น และผลิตภัณฑ์เครื่องสำอางที่มีส่วนประกอบของน้ำมันดังกล่าว เนื่องจากเป็นผลิตภัณฑ์ที่ได้รับความนิยมกับกองพลทหารราบที่ 15 ประกอบกับเป็นผลิตภัณฑ์ที่ใช้วัตถุดิบภายในพื้นที่ที่ตั้งหน่วย

2.2 ชมรมแม่บ้านที่ได้รับการถ่ายโอนธุรกิจต้องปรับปรุงกระบวนการผลิตให้ได้มาตรฐาน เพื่อให้ผลิตภัณฑ์น้ำมันมะพร้าวสกัดเย็น และผลิตภัณฑ์เครื่องสำอางที่มีส่วนประกอบของน้ำมันดังกล่าวได้เลขที่ใบรับแจ้งจากสาธารณสุข เพราะจะทำให้ผู้บริโภคเกิดความมั่นใจในการเลือกซื้อผลิตภัณฑ์ และเอื้อประโยชน์ต่อการดำเนินงานทางการตลาด

2.3 ชมรมแม่บ้านหน่วยขึ้นตรงอื่นๆ พัฒนาผลิตภัณฑ์ใหม่เพื่อให้มีผลิตภัณฑ์ประจำหน่วย และหากมีความพร้อมให้พัฒนากระบวนการผลิตเพื่อให้ได้มาตรฐานต่างๆ ตามประเภทสินค้า เช่น อย. มาตรฐานผลิตภัณฑ์ชุมชน ฯลฯ

## 3. ด้านการตลาด

การดำเนินงานด้านการตลาดสำหรับผลิตภัณฑ์เดิม คือ น้ำมันมะพร้าวสกัดเย็น และผลิตภัณฑ์เครื่องสำอางที่มีส่วนประกอบของน้ำมันดังกล่าว มีดังนี้

3.1 ปรับบรรจุภัณฑ์ให้สวยงามและมีความทันสมัย เพื่อเพิ่มมูลค่าให้สินค้าและดึงดูดสายตาผู้บริโภค

3.2 ปรับลดราคาสินค้าให้สวยงามและถูกต้องตามประกาศกระทรวงสาธารณสุข เพื่อให้เป็นไปตามข้อบังคับของกฎหมาย ตลอดจนเกิดประโยชน์ในทางการตลาดที่ช่วยสร้างความมั่นใจให้แก่ผู้บริโภค

3.3 การเพิ่มช่องทางการจัดจำหน่ายสินค้า เพื่อเพิ่มโอกาสในการกระจายสินค้าไปยังตลาดที่กว้างขึ้นกว่าเดิม

“...ตอนนี้ที่ตั้งหน่วยตั้งแยกกระจาย รวมทั้งกองพลคงไม่คล่องตัว ชมรมไหนดพร้อมก็จดทะเบียนแยกดีกว่าค่ะ แต่ให้มีชื่อน้ำที่เหมือนกันคือชื่อวิสาหกิจชุมชนเดิม แล้วตามด้วยชื่อหน่วยที่สังกัด ส่วนผลิตภัณฑ์เดิมก็ให้ทาง ขกท. ทำไป นอกจากนี้แม่บ้านแต่ละชมรมก็ต้องพัฒนาตัวเอง พัฒนาผลิตภัณฑ์ให้ดีขึ้น พัฒนาการตลาด แล้วก็ทำให้เกิดความยั่งยืน ถ่ายทอดความรู้จากรุ่นสู่รุ่น ไม่ใช่พอลคนเก่าย้าย คนใหม่มาก็เปลี่ยนผลิตภัณฑ์ใหม่ เป็นอย่างนี้ก็ต้องเริ่มใหม่กันตลอด...”

ประธานชมรมแม่บ้านทหารบก สาขากองพลทหารราบที่ 15

## สรุปและอภิปรายผล

### การดำเนินงานทางธุรกิจของวิสาหกิจชุมชนแม่บ้านกองพลทหารราบที่ 15

วิสาหกิจชุมชนแม่บ้านกองพลทหารราบที่ 15 จัดโครงสร้างองค์การแบบคณะกรรมการ อาจเป็นเพราะการจัดตั้งวิสาหกิจชุมชนทำในนามกลุ่มแม่บ้านทั้งกองพล ดังนั้นการบริหารจัดการจึงอยู่ภายใต้การดูแลของประธานและคณะกรรมการชมรมแม่บ้านทหารบก สาขากองพลทหารราบที่ 15 ส่วนการดำเนินงานด้านการเงินและบัญชีทำในลักษณะลงรายการแค่อายรับ รายจ่าย ไม่ได้จัดทำบัญชีอย่างเป็นระบบ ทั้งนี้อาจเป็นเพราะสมาชิกขาดความรู้ความเข้าใจในการบันทึกบัญชี เรื่องดังกล่าวนี้เป็นปัญหาที่พบโดยทั่วไปของวิสาหกิจชุมชน (ธงพล พรหมสาขา ณ สกลนคร, 2556 : 10) การดำเนินงานด้านการผลิตมีการวางแผนการผลิต คงเป็นเพราะแผนการผลิตช่วยกำหนดงบประมาณค่าใช้จ่ายในการดำเนินงาน จำนวนแรงงาน ชั่วโมงการทำงาน แผนการผลิตที่ดี ยังช่วยลดต้นทุนการผลิตอีกด้วย (ยุทธ ไถยวรรณ,

2553 : 154-155) อัตราค่าตอบแทนการผลิตวันละ 300 บาท เนื่องจากเป็นค่าจ้างขั้นต่ำในช่วงปี พ.ศ. 2556-2559 ของจังหวัดปัตตานี (สำนักงานคณะกรรมการค่าจ้าง, 2555 : 5)

การดำเนินงานด้านการตลาด ในส่วนผลิตภัณฑ์ดำเนินการเกี่ยวกับบรรจุภัณฑ์และป้ายฉลาก ส่วนการกำหนดราคาขายพิจารณาจากต้นทุนการผลิตและกำไรที่ต้องการ ส่งเสริมการตลาดโดยให้ส่วนลดเมื่อซื้อจำนวนมาก โฆษณาสินค้าผ่านทางสื่อสังคมออนไลน์ ได้แก่ เฟสบุ๊ก และไลน์ รวมทั้งการแนะนำสินค้าโดยสมาชิกซึ่งนำผลิตภัณฑ์ไปจำหน่าย ส่วนวิธีการจัดจำหน่าย คือ การขายตรงและบริการจัดส่งสินค้าให้แก่ลูกค้า โดยสมาชิกที่นำสินค้าไปจำหน่ายจะได้รับผลตอบแทนอีกร้อยละ 10 ของราคาขายที่กำหนด การดำเนินงานดังกล่าวอาจเป็นเพราะ บรรจุภัณฑ์คือสิ่งที่สามารถดึงดูดความสนใจและมีบทบาทต่อการตัดสินใจซื้อของผู้บริโภค (วิทยา จารุงศ์โสภณ, 2557 : 77) ฉลากสินค้า ช่วยให้ผู้บริโภคได้มีข้อมูลประกอบการตัดสินใจเลือกซื้อสินค้า อีกทั้งยังเป็นเครื่องมือช่วยส่งเสริมผลิตภัณฑ์ (นันทสรี สุขโต, 2557 : 127-131) การส่งเสริมการตลาดผ่านการขายโดยบุคคลทำได้ง่ายและสามารถสื่อสารได้อย่างชัดเจน ทั้งนี้การขายโดยบุคคลจัดเป็นเครื่องมือการสื่อสารที่ดีที่สุดเนื่องจากสามารถอธิบายและชักจูงใจผู้บริโภค ส่งผลต่อการรับรู้และการตอบสนองที่มีประสิทธิภาพมากกว่าการสื่อสารด้วยสื่ออื่น (สุดาพร กุณฺทลบุตร, 2558 : 269) และการโฆษณาสินค้าผ่านทางสื่อสังคมออนไลน์กำลังเป็นที่นิยมใช้กันในปัจจุบัน เนื่องจากสามารถแพร่กระจายได้ง่ายและรวดเร็ว มีต้นทุนต่ำ ทั้งยังเข้าถึงกลุ่มเป้าหมายได้ทุกที่ทุกเวลา สามารถใช้ได้กับสินค้าและบริการทุกประเภท (ณัฐฐา อู๋มมานะชัย, 2554 : 167) การแบ่งผลตอบแทนจากการขายเป็นการส่งเสริมการตลาด ที่มุ่งสู่พนักงานขาย เพื่อกระตุ้นให้พนักงานขายใช้ความพยายาม และสามารถขายสินค้าให้แก่ผู้บริโภค (ธนวุฒิ พิมพ์กิ, 2558 : 95)

### **สภาพการณ์ทางธุรกิจของวิสาหกิจชุมชนแม่บ้านกองพลทหารราบที่ 15**

จุดแข็งของวิสาหกิจชุมชนแม่บ้านกองพลทหารราบที่ 15 ได้แก่ สมาชิกมีความทุ่มเทในงาน มีความสามัคคี และมีความสามารถในการผลิตสินค้า ใช้วัตถุดิบซึ่งหาง่ายในท้องถิ่น สินค้ามีจุดขายในความเป็นผลิตภัณฑ์เครื่องสำอางจากธรรมชาติ และเป็นผลิตภัณฑ์ของแม่บ้านทหารในจังหวัดชายแดนภาคใต้ ทั้งนี้เพราะความเสียสละ



ความร่วมมือ ความสามัคคี ของสมาชิกล้วนคือปัจจัยที่มีผลต่อการพัฒนาวิสาหกิจชุมชน (ธงพล พรหมสาขา ณ สกลนคร, 2556 : 16) การใช้วัตถุดิบในท้องถิ่น คือปัจจัยแห่งความสำเร็จที่ยั่งยืนของวิสาหกิจชุมชน (อภิสิทธิ์ พรหมชัย และศุภลักษณ์ สุวรรณระฆัง, 2554 : 16) นอกจากนี้ผลิตภัณฑ์เครื่องสำอางที่มีส่วนผสมจากสารสกัดธรรมชาติ ย่อมสร้างความรู้สึกถึงความปลอดภัยในการใช้แก่ผู้บริโภค อีกทั้งผลิตภัณฑ์เป็นของแม่บ้าน ทหารใน 3 จังหวัดชายแดนภาคใต้ ย่อมทำให้ผู้บริโภคเกิดความรู้สึกต้องการอุดหนุนสินค้า เพื่อช่วยเหลือแม่บ้านของทหารที่เสียสละปฏิบัติภารกิจรักษาความปลอดภัยและแก้ไขปัญหา ความไม่สงบในพื้นที่

จุดอ่อน ได้แก่ สมาชิกรวมกลุ่มได้ค่อนข้างยาก สมาชิกขาดความสามารถ ในการบริหารธุรกิจ ผลิตภัณฑ์ไม่มีเครื่องหมายมาตรฐานได้รับรอง ผลการประกอบการ ยังไม่สามารถสร้างรายได้ที่แน่นอน ตรงกับการรายงานที่ระบุว่าปัจจัยเรื่องสมาชิกและ ผลิตภัณฑ์ คือปัจจัยแห่งความสำเร็จของวิสาหกิจชุมชน (ฐานันท์ ตั้งจุจิล, รัชมนต์ คำศรี, พาฝัน รัตนะ และ ไชริณ สกุลศักดิ์, 2559 : 1326) ดังนั้นเมื่อเรื่องดังกล่าวยังเป็นปัญหา จึงเป็นจุดอ่อนของวิสาหกิจชุมชน ประกอบกับการผลิตสินค้าประเภทเครื่องสำอาง หากไม่มีเลขที่ใบรับแจ้งซึ่งเป็นสัญลักษณ์ที่บ่งชี้ว่าผลิตภัณฑ์เครื่องสำอางนั้นได้มาแจ้ง รายละเอียดตามข้อกำหนดการผลิตเพื่อขายหรือนำเข้าเครื่องสำอางควบคุมแล้ว ย่อมทำให้ผู้บริโภคขาดความมั่นใจในการเลือกซื้อสินค้า (กองพัฒนาดัชนีภาพผู้บริโภค, 2554 : 1) ส่วนผลประกอบการของวิสาหกิจชุมชนยังไม่สามารถสร้างรายได้ที่แน่นอน ย่อมทำให้สมาชิกขาดแรงจูงใจที่จะมาร่วมกิจกรรมกับวิสาหกิจชุมชน

โอกาส ได้แก่ การสนับสนุนของสำนักงานส่งเสริมวิสาหกิจขนาดกลางและ ขนาดย่อม การจัดกิจกรรมออกร้านแสดงสินค้าของหน่วยทหารในระดับต่างๆ รวมทั้ง กระแสความนิยมผลิตภัณฑ์จากธรรมชาติ ปัจจัยภายนอกองค์การเหล่านี้ล้วนเอื้อต่อ การประกอบการของวิสาหกิจชุมชน ตรงตามงานวิจัยซึ่งระบุว่า การช่วยเหลือ จากหน่วยงานภาครัฐคือโอกาสของวิสาหกิจชุมชน (โชติกา ปงแปง พรชนก ทองลาด และบุญทวรรณ วิงวอน, 2557 : 112; ธีรุตม์ หมื่นเทพ และนพพร เกษมสุวรรณ, 2557 : 10) นอกจากนี้การได้ออกร้านแสดงสินค้าย่อมเอื้อต่อการประชาสัมพันธ์สินค้า ช่วยเพิ่มช่องทาง

และโอกาสในการขายมากขึ้น เช่นเดียวกับกระแสความนิยมผลิตภัณฑ์จากธรรมชาติที่มีมากในปัจจุบันย่อมช่วยให้ทำการตลาดได้ง่ายขึ้น

อุปราศรัย ได้แก่ คู่แข่งขันในตลาดผลิตภัณฑ์เครื่องสำอาง ตรงตามงานวิจัยซึ่งระบุว่าคู่แข่งคืออุปราศรัยของวิสาหกิจชุมชน (โชติกา ปงแปง พรชนก ทองลาด และบุญทวารวณ วิงวอน, 2557 : 112; ธีรุตม์ หมั่นเทพ และนพพร เกษมสุวรรณ, 2557 : 10)

### **ปัจจัยที่มีผลต่อการดำเนินงานทางธุรกิจของวิสาหกิจชุมชนแม่บ้านกองพลทหารราบที่ 15**

ปัจจัยที่มีผลต่อการดำเนินงานทางธุรกิจแบ่งเป็นปัจจัยภายในและปัจจัยภายนอกองค์กร ดังนี้

ปัจจัยภายในองค์กร ได้แก่ สมาชิกมีความทุ่มเททำงาน มีความสามัคคี มีความสามารถในการผลิตและด้านการตลาด การถ่ายทอดความรู้จากสมาชิกรุ่นต่อรุ่น ผลิตภัณฑ์มีเครื่องหมายรับรองมาตรฐานต่างๆ มีบรรจุภัณฑ์ที่เหมาะสมและสวยงาม ทั้งนี้อาจเป็นเพราะสมาชิกในองค์กรคือ ทรัพยากรที่ทรงคุณค่าอันเป็นปัจจัยสำคัญที่จะนำองค์กรไปสู่ความสำเร็จตามเป้าหมายหรือความล้มเหลว (พิชิต เทพวรรณ, 2554 : 16) ส่วนการได้รับเครื่องหมายรับรองมาตรฐานผลิตภัณฑ์ เป็นปัจจัยที่มีผลต่อการดำเนินงาน เพราะมาตรฐานต่างๆ เช่น การได้ใบรับแจ้งจากสาธารณสุขสำหรับผลิตภัณฑ์เครื่องสำอาง สามารถบ่งบอกว่าสูตรเครื่องสำอางนั้นๆ ได้ผ่านการตรวจสอบเรียบร้อยแล้ว ช่วยสร้างความน่าเชื่อถือให้แก่ผู้บริโภค (กองพัฒนาศักยภาพผู้บริโภค สำนักงานคณะกรรมการอาหารและยา กระทรวงสาธารณสุข, 2554 : 1) และหากผลิตภัณฑ์มีชื่อตราสินค้า เครื่องหมายตราสินค้า รวมถึงบรรจุในหีบห่อที่เรียบร้อยสวยงามย่อมเป็นปัจจัยที่ช่วยดึงดูดให้ลูกค้าเกิดความต้องการซื้อสินค้า (ธนวุฒิ พิมพิท, 2558 : 82) นอกจากนี้งานวิจัยเกี่ยวกับวิสาหกิจชุมชนหลายกลุ่มได้ระบุถึงปัจจัยที่ส่งผลต่อความสำเร็จในการดำเนินกิจกรรมของกลุ่ม ได้แก่ สมาชิกกลุ่ม และการจัดการความรู้ภายในกลุ่ม (บันดิษฐ์ มุณีแนม, 2556 : 21-22; สุวานันท์ ตังจุจิกุล, รัตมนต์ คำศรี, พาฝัน รัตนะ และ ไอริน สกุลศักดิ์, 2559 : 1326) รวมทั้งการพัฒนาด้านการผลิตและการตลาด (วนิดา

บุญโถม สายตา บุญโถม ภัชรินทร์ ชาตตัน ยุพาภรณ์ ชัยเสนา และณัฐนันท์ หลักคำ, 2558 : 55)

ส่วนปัจจัยภายนอกองค์การ ได้แก่ การสนับสนุนของหน่วยงานภาครัฐ ภายนอก คู่แข่งขัน ราคาวัตถุดิบและบรรจุกภัณฑ์ อาจเป็นเพราะการสนับสนุนของหน่วยงานภาครัฐภายนอก เช่น สำนักงานพัฒนาชุมชน ช่วยเหลือกลุ่มที่ขึ้นทะเบียนเป็นผู้ผลิตผู้ประกอบการหนึ่งผลิตภัณฑ์หนึ่งตำบลของจังหวัด และเข้ารับการคัดสรรผลิตภัณฑ์ ให้ได้รับการยกระดับมาตรฐานคุณภาพสินค้าและบริการ การเข้าถึงแหล่งทุน และตลาดสินค้า (กรมการพัฒนาชุมชน, 2558 : 12) นอกจากนี้ตรงกับข้อมูลงานวิจัยที่ระบุว่าปัจจัยซึ่งส่งผลต่อการดำเนินงานของวิสาหกิจชุมชน ได้แก่ คู่แข่ง (บันดิษฐ์ มณีเฒ่า, 2556 : 22) และการสนับสนุนของหน่วยงานภาครัฐ (ฐานันท์ ตั้งจุฑาภิบาล, รัชมนต์ คำศรี, พาฝัน รัตนะ และไอริน สกุลศักดิ์, 2559 : 1334) รวมทั้งข้อมูลที่ระบุว่าต้นทุนการผลิตเป็นปัจจัยที่ส่งผลต่อความสำเร็จและความล้มเหลวของการประกอบธุรกิจชุมชน (อารีวรรณ บังเกิด, 2556 : 33)

### แนวทางการจัดการวิสาหกิจชุมชนแม่บ้านกองพลทหารราบที่ 15

การดำเนินงานของวิสาหกิจชุมชนแม่บ้านกองพลทหารราบที่ 15 ต้องยุติลงเนื่องจากปัญหาการรวมสมาชิกในแต่ละหน่วยขึ้นตรงที่ได้ย้ายเข้าที่ตั้งปกติถาวรของหน่วยซึ่งตั้งกระจายครอบคลุมพื้นที่จังหวัดปัตตานี ยะลา นราธิวาสและสงขลา ประกอบกับสมาชิกส่วนใหญ่ซึ่งเป็นคณะกรรมการบริหารได้โยกย้ายไปยังหน่วยทหารอื่นตามคำสั่งพลผู้เป็นสามีในห้วงคำสั่งโยกย้าย ทำให้ขาดผู้นำในการดำเนินงาน กล่าวได้ว่าผู้นำเป็นองค์ประกอบที่สำคัญของการบริหารงาน และเป็นปัจจัยที่ส่งผลต่อความสำเร็จขององค์การ และผลการปฏิบัติงานของสมาชิกในองค์การ (วิเชียร วิชยอุดม, 2554 : 419; รัตติกรณ์ จงวิศาล, 2556 : 5) นอกจากนี้จากข้อมูลการวิเคราะห์จุดแข็ง จุดอ่อน โอกาส และข้อจำกัด ตลอดจนปัจจัยที่มีผลต่อการดำเนินงานทางธุรกิจของวิสาหกิจชุมชนแม่บ้านกองพลทหารราบที่ 15 นำไปสู่แนวทางการจัดการเพื่อให้คงมีวิสาหกิจชุมชนซึ่งเป็นของแม่บ้านกองพลทหารราบที่ 15 ดังนี้

1. ด้านการบริหารองค์การ ดำเนินการโดยให้ชมรมแม่บ้านแต่ละหน่วยขึ้นตรงพัฒนาผลิตภัณฑ์ประจำหน่วยของตน ทั้งนี้เนื่องมาจากสมาคมแม่บ้านกองทัพ

ได้กำหนดให้ชมรมแม่บ้านแต่ละหน่วยขึ้นตรงทั้งระดับกรมและกองพัน ดำเนินโครงการพัฒนาผลิตภัณฑ์และอาชีพเสริม/ปลดหนี้สิน/ลดรายจ่าย/เพิ่มรายได้ (สมาคมแม่บ้านทหารบก, 2559 : 1) อีกทั้งหากกลุ่มใดมีความพร้อมในการประกอบธุรกิจให้จดทะเบียนกลุ่มเป็นวิสาหกิจชุมชน โดยใช้ชื่อนำของวิสาหกิจชุมชนเหมือนกัน คือ วิสาหกิจชุมชนแม่บ้านกองพลทหารบกที่ 15 และให้ต่อด้วยคำว่าสาขา โดยระบุชื่อของแต่ละหน่วยขึ้นตรง ทั้งนี้การจดทะเบียนกลุ่มเป็นวิสาหกิจชุมชน ย่อมทำให้กลุ่มได้รับการรับรองตามกฎหมาย และมีโอกาสได้รับการสนับสนุนจากภาครัฐ ตามพระราชบัญญัติส่งเสริมวิสาหกิจชุมชน พ.ศ. 2548 (พระราชบัญญัติส่งเสริมวิสาหกิจชุมชน พ.ศ. 2548, 2548 : 9) ประกอบกับการจดทะเบียนแยกแต่ละกลุ่ม ทำให้เกิดความสะดวกและคล่องตัวในการบริหารจัดการมากกว่าการจดทะเบียนรวมเป็นวิสาหกิจชุมชนเดียวทั้งกองพล ทั้งนี้การรวมกลุ่มที่มีขนาดไม่ใหญ่มากทำให้ง่ายต่อการบริหารจัดการ และสะดวกต่อการรวมกลุ่มสมาชิกในการดำเนินงาน เพราะเป็นแม่บ้านสังกัดหน่วยขึ้นตรงหน่วยเดียวกัน ตรงตามคำจำกัดความของวิสาหกิจชุมชนที่กล่าวไว้ว่า วิสาหกิจชุมชนเป็นกิจการของชุมชน โดยคนละบุคคลที่มีความผูกพัน มีวิถีชีวิตร่วมกันและรวมตัวกันประกอบกิจการ (พระราชบัญญัติส่งเสริมวิสาหกิจชุมชน พ.ศ. 2548, 2548 : 1) อีกทั้งธุรกิจที่มีขนาดไม่ใหญ่ มีจำนวนสมาชิกไม่มาก ทำให้การติดต่อประสานงานภายในทำได้ง่ายและสะดวกรวดเร็ว (ธนวุฒิ พิมพิทิก, 2556 : 5) นอกจากนี้การดำเนินงานที่มีอยู่เดิมของวิสาหกิจชุมชนแม่บ้านกองพลทหารบกที่ 15 ให้ถ่ายโอนไปยังชมรมแม่บ้านทหารบก สาขาหน่วยข่าวกรองทางทหารที่ 15 เพื่อดำเนินงานต่อไป เพราะมีประธานชมรมซึ่งเป็นคณะกรรมการบริหารงานในตำแหน่งเลขานุการของวิสาหกิจชุมชนแม่บ้านกองพลทหารบกที่ 15 มาก่อน ย่อมมีประสบการณ์ในการบริหารงาน และที่สำคัญสมาชิกส่วนใหญ่ซึ่งรับผิดชอบงานด้านการผลิตและตลาดของวิสาหกิจชุมชนดังกล่าว สังกัดชมรมแม่บ้านสาขาหน่วยข่าวกรองทางทหารที่ 15 ย่อมสามารถสานต่อการดำเนินงาน เนื่องจากมีทักษะและความชำนาญในการผลิตผลิตภัณฑ์อยู่แล้ว รวมทั้งเข้าใจงานด้านการตลาดของธุรกิจมาพอสมควร ทั้งนี้ศักยภาพในการทำงานของสมาชิก คือปัจจัยที่มีผลต่อการพัฒนาวิสาหกิจชุมชน (ธงพล พรหมสาขา ณ สกลนคร, 2556 : 16) และความรู้ความชำนาญในการประกอบ

คือ ปัจจัยสู่ความสำเร็จของธุรกิจ (ซุติมันต์ สะสอง, 2559 : 11; ธนุฉิม พิมพิกิ, 2556 : 3) อีกทั้งแม่บ้านแต่ละกลุ่มต้องจัดการความรู้ เพื่อพัฒนางานและสานต่อการดำเนินงานในกลุ่มของตนต่อไป แม้ว่าสมาชิกของกลุ่มจะเปลี่ยนแปลงไปก็ตาม เพราะการจัดการความรู้คือเครื่องมือเพื่อการบรรลุเป้าหมายทั้งเรื่องงาน การพัฒนาคน การพัฒนาองค์การ ให้เป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ ความเป็นหมู่คณะ (วิจารณ์ พานิช, 2551: 3) กล่าวได้ว่าการจัดการความรู้เป็นปัจจัยสู่ความสำเร็จขององค์การ (กัลยารัตน์ วีระธัญกุล, 2557 : 135) ดังนั้นการพัฒนาวิสาหกิจชุมชนจึงต้องให้ความสำคัญกับการจัดการความรู้ (คณิดา ไกรสันติ และรัชมนต์ คำศรี, 2559 : 554; ธงพล พรหมสาขา ณ สกลนคร, 2556 : 103)

การดำเนินงานในด้านการบริหารองค์การอีกประการ คือ เสริมสร้างความรู้ความสามารถในด้านการผลิต การตลาด การเงินและบัญชี และการบริหารองค์การให้กับกลุ่มแม่บ้าน ทั้งนี้เพื่อความสำเร็จของการดำเนินธุรกิจ เพราะความรู้ความสามารถในด้านต่าง ๆ ของผู้ประกอบการล้วนคือปัจจัยสำคัญในการประกอบธุรกิจ (ซุติมันต์ สะสอง, 2559 : 9; อารีวรรณ บังเกิด, 2556 : 6-7) ดังนั้นหากสมาชิกกลุ่มแม่บ้านมีความรู้ความเข้าใจในการประกอบการ ย่อมมีกลยุทธ์ที่จะดำเนินงานในด้านต่างๆ ของธุรกิจให้เป็นไปได้อย่างมีประสิทธิภาพ นำมาซึ่งความสำเร็จของธุรกิจ นอกจากนี้การส่งเสริมให้ชมรมแม่บ้านที่มีความพร้อมได้ขึ้นทะเบียนผู้ผลิต ผู้ประกอบการ หนึ่งตำบลหนึ่งผลิตภัณฑ์ เพื่อให้มีโอกาสได้รับการสนับสนุนจากภาครัฐ เนื่องจากกรมการพัฒนาชุมชนดำเนินการเชิงยุทธศาสตร์ในการเชื่อมโยงการบริหารจัดการโครงการหนึ่งตำบลหนึ่งผลิตภัณฑ์ ให้มีศักยภาพ ด้วยการสนับสนุนให้ชุมชนและวิสาหกิจชุมชนใช้ทรัพยากรและภูมิปัญญาท้องถิ่น ผสมผสานส่งเสริมองค์ความรู้สมัยใหม่เพื่อจะยกระดับมาตรฐานคุณภาพสินค้าและบริการ การเข้าถึงแหล่งทุนและการตลาดเชิงรุกทั้งในประเทศและต่างประเทศ (กรมการพัฒนาชุมชน, 2558 : 11-12)

2. ด้านการผลิต โดยรักษาการผลิตผลิตภัณฑ์เดิมให้คงอยู่ เพราะเป็นผลิตภัณฑ์ที่ได้รับความนิยมคู่กับกองพลทหารราบที่ 15 ประกอบกับเป็นผลิตภัณฑ์ที่ใช้วัตถุดิบภายในพื้นที่ที่ตั้งหน่วย การดำเนินการเช่นนี้ย่อมเกิดผลดีด้านการตลาด เนื่องจากผลิตภัณฑ์ที่มีอยู่เป็นที่รู้จักกันดีในแวดวงทหารซึ่งเป็นฐานลูกค้าเดิมอยู่แล้ว ส่วนการใช้

วัตถุดิบที่มีอยู่ในพื้นที่ นอกจากช่วยเพิ่มสร้างสัมพันธภาพที่ดีระหว่างทหารและประชาชน ยังช่วยให้ธุรกิจประหยัดค่าใช้จ่ายและระยะเวลาในการขนส่ง ทั้งนี้การลดต้นทุนในด้านต่างๆ เป็นกลยุทธ์สำคัญในการบริหารความสามารถในการแข่งขัน (ปรียาวดี ผลเอนก, 2557 : 11) และการใช้วัตถุดิบในท้องถิ่นของวิสาหกิจชุมชนยังเอื้อต่อการเป็นผู้ผลิตผู้ประกอบการหนึ่งตำบล หนึ่งผลิตภัณฑ์ เพราะการนำวัตถุดิบในท้องถิ่นมาใช้ให้เกิดประโยชน์และสร้างมูลค่าเพิ่ม ตรงตามเกณฑ์ลักษณะและคุณสมบัติของผู้ผลิตผู้ประกอบการที่มีสิทธิลงทะเบียนกับกรมการพัฒนาชุมชน (กรมการพัฒนาชุมชน, 2558 : 16-17) อีกทั้งสามารถส่งผลิตภัณฑ์เข้ารับการคัดสรรเพื่อจัดระดับผลิตภัณฑ์ โดยแหล่งที่มาของวัตถุดิบเป็นหนึ่งในเกณฑ์การคัดสรร (กรมการพัฒนาชุมชน, 2559 : 54) นอกจากนี้ ต้องปรับปรุงกระบวนการผลิตผลิตภัณฑ์ซึ่งมีอยู่เดิมคือ น้ำมันมะพร้าวสกัดเย็น และผลิตภัณฑ์เครื่องสำอางที่มีส่วนประกอบของน้ำมันดังกล่าวให้ได้มาตรฐาน เพื่อให้ได้รับเลขที่ใบรับแจ้ง เพราะเป็นสัญลักษณ์ที่บ่งชี้ว่าผลิตภัณฑ์เครื่องสำอางนั้นได้มาแจ้งรายละเอียดตามข้อกำหนดการผลิตเพื่อขายหรือนำเข้าการขายเครื่องสำอางควบคุม และผู้ประกอบการธุรกิจดำเนินการถูกต้องตามกฎหมาย (กองพัฒนาศักยภาพผู้ประกอบการ สำนักงานคณะกรรมการอาหารและยา กระทรวงสาธารณสุข, 2554 : 1) ย่อมช่วยเพิ่มความมั่นใจแก่ผู้บริโภค และเอื้อประโยชน์ต่อการทำการตลาด การดำเนินงานด้านการผลิต อีกประการ คือ ชุมรมแม่บ้านหน่วยขึ้นตรงอื่นๆ ต้องพัฒนาผลิตภัณฑ์ใหม่เพื่อให้มีผลิตภัณฑ์ประจำหน่วย และหากมีความพร้อมให้พัฒนาระบวนการผลิตเพื่อให้ได้มาตรฐานตามประเภทสินค้า เช่น เลขสารบบอาหารหรือเลข อย. มาตรฐานผลิตภัณฑ์ชุมชน ฯลฯ ทั้งนี้เนื่องจากนโยบายของสมาคมแม่บ้านทหารบกที่กำหนดให้แม่บ้านทุกชมรมตั้งแต่วัยระดับกองพันขึ้นไป ดำเนินโครงการพัฒนาผลิตภัณฑ์และอาชีพเสริม/ปลดหนี้สิน/ลดรายจ่าย/เพิ่มรายได้ (สมาคมแม่บ้านทหารบก, 2559 : 1) และหากพัฒนาผลิตภัณฑ์ให้ได้รับเลข อย. ย่อมทำให้ผู้บริโภคมีความมั่นใจและยอมรับในสินค้า รวมทั้งสามารถเพิ่มมูลค่าให้แก่สินค้าอีกด้วย (กลุ่มพัฒนาพฤติกรรมผู้บริโภค กองพัฒนาศักยภาพผู้ประกอบการ สำนักงานคณะกรรมการอาหารและยา กระทรวงสาธารณสุข, 2556 : 5) อีกทั้งหากพัฒนาผลิตภัณฑ์ให้ได้รับมาตรฐานผลิตภัณฑ์ชุมชน ย่อมช่วยให้

ผู้ประกอบการปรับปรุงการผลิตให้ดียิ่งขึ้น เป็นการเพิ่มศักยภาพในการแข่งขัน และช่วยส่งเสริมด้านการตลาดให้ผลิตภัณฑ์เป็นที่ยอมรับและเกิดความเชื่อถือจากผู้ซื้อทั้งในและต่างประเทศ (สำนักงานมาตรฐานผลิตภัณฑ์อุตสาหกรรม (สมอ.) กระทรวงอุตสาหกรรม, 2558 : 1)

3. ด้านการตลาด ทั้งนี้ในการดำเนินงานด้านการตลาดสำหรับผลิตภัณฑ์เดิม คือ น้ำมันมะพร้าวสกัดเย็น และผลิตภัณฑ์เครื่องสำอางที่มีส่วนผสมของน้ำมันดังกล่าว ควรจัดการดังนี้ ปรับบรรจุภัณฑ์ให้สวยงามและมีความทันสมัย เพราะบรรจุภัณฑ์นอกจากช่วยปกป้องตัวสินค้า ยังช่วยดึงดูดสายตาผู้บริโภค และช่วยส่งเสริมการจำหน่ายสินค้าอีกด้วย (เพลินทิพย์ โกเมศโสภา, 2555 : 104; สุดาพร กุณทลบุตร, 2558 : 149-151; สืบชาติ อินทะไชย, 2556 : 293- 294) ปรับลดราคาสินค้าให้สวยงามและมีข้อความที่แสดงอย่างถูกต้องครบถ้วนตามประกาศกระทรวงสาธารณสุข เพราะเป็นการกระทำที่ถูกต้องตามกฎหมาย รวมทั้งยังช่วยสร้างความมั่นใจให้แก่ผู้บริโภคในการเลือกซื้อเครื่องสำอาง และง่ายต่อการตรวจสอบ (กองพัฒนาศักยภาพผู้บริโภค สำนักงานคณะกรรมการอาหารและยา กระทรวงสาธารณสุข, 2554 : 1) นอกจากนี้ฉลากยังเป็นส่วนหนึ่งที่ช่วยด้านการจำหน่ายผลิตภัณฑ์ (สุดาพร กุณทลบุตร, 2558 : 151) การดำเนินงานด้านการตลาดอีกประการคือ การเพิ่มช่องทางการจัดจำหน่ายสินค้า เพื่อเพิ่มโอกาสในการกระจายสินค้าไปยังตลาดที่กว้างขึ้นกว่าเดิม ทั้งนี้ธุรกิจที่ได้วางแผนการจัดจำหน่ายได้เป็นอย่างดี ย่อมช่วยให้ผู้ประกอบการมั่นใจว่าสินค้าเข้าถึงตลาดเป้าหมายได้ ลูกค้านำสามารถซื้อสินค้าได้ ณ สถานที่และเวลาที่ต้องการ (เพลินทิพย์ โกเมศโสภา, 2555 : 113) อีกทั้งข้อมูลการพัฒนาวิสาหกิจชุมชนได้ให้ความสำคัญเกี่ยวกับการจัดจำหน่าย เพราะช่วยเพิ่มโอกาสการขายสินค้าได้มากขึ้น (อาชวิน ใจแก้ว และบุญทวารธรณ วิงวอน, 2558 : 1; คณิตา ไกรสันติ และรัสมนต์ คำศรี, 2559 : 1)

## ข้อเสนอแนะ

จากผลการวิจัยในครั้งนี้นำไปสู่ข้อเสนอแนะแก่หน่วยงานที่เกี่ยวข้อง ดังนี้

1. ส่งเสริมให้ชมรมแม่บ้านแต่ละหน่วยขึ้นตรงกองพลทหารราบที่ 15 พัฒนาผลิตภัณฑ์ที่มีคุณภาพ และเป็นที่ต้องการของตลาด เพื่อให้มีผลิตภัณฑ์ประจำหน่วย และสามารถจัดจำหน่ายในเชิงพาณิชย์

2. พัฒนาขีดความสามารถในการประกอบธุรกิจให้กับกลุ่มแม่บ้านแต่ละชมรม ทั้งนี้ดำเนินการพัฒนาในด้านใด หรือการพัฒนาในแต่ละด้านควรเป็นประเด็นใด ต้องตรงกับความต้องการของสมาชิกแม่บ้าน

3. สนับสนุนให้ชมรมแม่บ้านที่มีความพร้อมในการประกอบการ จัดทะเบียน เป็นวิสาหกิจชุมชน เพื่อให้การรวมกลุ่มของสมาชิกได้รับการรับรองตามกฎหมาย รวมถึงมีโอกาสได้รับการส่งเสริมจากหน่วยงานภาครัฐที่เกี่ยวข้อง อย่างไรก็ตาม หน่วยงานวิสาหกิจชุมชนควรเป็นสมาชิกแม่บ้าน ไม่ใช่ภรรยาผู้บังคับหน่วยซึ่งเป็นประธานชมรมแม่บ้านเพราะต้องโยกย้ายตามวาระของผู้บังคับหน่วยซึ่งเป็นสามี

4. สนับสนุนให้ชมรมแม่บ้านแต่ละชมรมที่มีความพร้อมในการประกอบการ ลงทะเบียนเป็นผู้ผลิต ผู้ประกอบการหนึ่งผลิตภัณฑ์ หนึ่งตำบล เพื่อได้รับโอกาส การส่งเสริมในด้านต่างๆ อาทิ มาตรฐานคุณภาพสินค้าและบริการ การเข้าถึงแหล่งทุน และการจัดจำหน่ายสินค้าในตลาดที่กว้างขึ้น ฯลฯ

5. ส่งเสริมให้ชมรมแม่บ้านที่มีความพร้อมได้พัฒนาผลิตภัณฑ์ให้ได้รับ เครื่องหมายรับรองมาตรฐานต่างๆ เช่น เลขสารบบอาหาร หรือเลข อย. สำหรับผลิตภัณฑ์ ประเภทอาหาร เลขใบรับแจ้ง สำหรับผลิตภัณฑ์ประเภทสมุนไพรที่ไม่ใช่อาหาร มาตรฐานผลิตภัณฑ์ชุมชน (มผช.) ฯลฯ เพื่อเสริมสร้างศักยภาพในการแข่งขันทางธุรกิจ รวมทั้งมีโอกาสสมัครคัดสรรสุดยอดหนึ่งตำบล หนึ่งผลิตภัณฑ์ไทย ที่จะช่วยเพิ่มคุณค่า ของผลิตภัณฑ์ให้เป็นที่ยอมรับ และเพิ่มโอกาสการจัดจำหน่ายในตลาดที่กว้างขึ้น



## เอกสารอ้างอิง

- กลุ่มพัฒนาพฤติกรรมผู้บริโภค กองพัฒนาศักยภาพผู้บริโภค สำนักงานคณะกรรมการอาหารและยา กระทรวงสาธารณสุข. (2556). **คู่มือการขออนุญาตสถานที่ผลิตอาหารแปรรูปที่บรรจุในภาชนะพร้อมจำหน่าย (ที่ไม่เข้าข่ายโรงงาน) ตามมาตรฐานการผลิตขั้นต้น หรือ Primary GMP.** กรุงเทพฯ : สำนักงานพระพุทธศาสนาแห่งชาติ.
- กรมการพัฒนาชุมชน. (2558). **คู่มือการดำเนินงานผู้ผลิตผู้ประกอบการ OTOP รายใหม่ ประจำปี 2558.** กรุงเทพฯ : กรมการพัฒนาชุมชน.
- กรมการพัฒนาชุมชน. (2559). **แนวทางและหลักเกณฑ์การคัดสรรสุดยอดหนึ่งตำบลหนึ่งผลิตภัณฑ์ไทย ปี พ.ศ. 2559.** กรุงเทพฯ : กรมการพัฒนาชุมชน.
- กองพัฒนาศักยภาพผู้บริโภค สำนักงานคณะกรรมการอาหารและยา กระทรวงสาธารณสุข. (2554). **อย. ออกกฎ บังคับเพิ่ม “เลขที่ใบรับแจ้ง” บนฉลากเครื่องสำอาง ดีเดย์ 14 กันยายนนี้.** [On-line]. Available: [http://pr.moph.go.th/iprg/include/admin\\_hotnew/showhotnew.phpidHotnew=38089](http://pr.moph.go.th/iprg/include/admin_hotnew/showhotnew.phpidHotnew=38089) [2559, ธันวาคม 25]
- กัลยารัตน์ วีระธนชัยกุล. (2557). **การจัดการความรู้ บัณฑิตสู่ความสำเร็จ. วารสารปัญญาภิวัฒน์. 5 (พิเศษ) : 134-144.**
- ศศิมา ไกรสันติ และรัสมนต์ คำศรี. (2559). **แนวทางการพัฒนาศักยภาพกลุ่มวิสาหกิจชุมชนสุขาวดี ตำบลปริกอำเภอสะเดา จังหวัดสงขลา. ในการประชุมวิชาการระดับชาติและนานาชาติครั้งที่ 7 วันที่ 23 มิถุนายน 2559. หน้า 554-566. สงขลา : มหาวิทยาลัยหาดใหญ่.**
- ชมรมแม่บ้านทหารบก สาขากองพลทหารราบที่ 15. (2557). **รายงานสรุปการดำเนินงานชมรมแม่บ้านทหารบกสาขากองพลทหารราบที่ 15. ปีตตานี : ชมรมแม่บ้านทหารบก สาขากองพลทหารราบที่ 15.**
- ชุติมันต์ สะสอง. (2559). **ความรู้เบื้องต้นในการประกอบธุรกิจ. เชียงใหม่ : มหาวิทยาลัยราชภัฏเชียงใหม่.**

โชติกา ปงแปง พรรชนก ทองลาด และบุญทวรรณ วิงวอน. (2557). กระบวนการพัฒนา  
วิสาหกิจชุมชนผลิตภัณฑ์แคบหมูบ้านหม้อ ตำบลปงยางคก อำเภอห้างฉัตร  
จังหวัดลำปาง. **วารสารการจัดการ คณะวิทยาการจัดการ มหาวิทยาลัย  
ราชภัฏลำปาง**. 7(1) : 106-116.

ฐานันท์ ตั้งรุจิกุล, รัชมนต์ คำศรี, พาฝัน รัตนะ และ ไอริน สกุลศักดิ์. (2559).  
การศึกษาศักยภาพการบริหารจัดการวิสาหกิจชุมชนกลุ่มผ้าทอนาหมื่นศรี  
จังหวัดตรัง. **ในการประชุมวิชาการระดับชาติและนานาชาติ ครั้งที่ 7  
วันที่ 23 มิถุนายน 2559**. หน้า 1326-1336. สงขลา : มหาวิทยาลัยหาดใหญ่.

ณัฐฐา อยู่มานะชัย. (2554). สื่อโฆษณาออนไลน์ จากอดีตสู่อนาคต. **วารสาร  
นักบริหาร**. 31(2) : 167-172.

อิงพล พรหมสาขา ณ สกลนคร. (2556). **การจัดการและการพัฒนาวิสาหกิจชุมชน**.  
สงขลา : สถาบันสันติศึกษา มหาวิทยาลัยสงขลานครินทร์.

ธนวุฒิ พิมพิกิ. (2556). **การเป็นผู้ประกอบการทางธุรกิจ**. กรุงเทพฯ : โอเดียนสโตร์.

ธนวุฒิ พิมพิกิ. (2558). **การบริหารธุรกิจขนาดย่อม**. กรุงเทพฯ : โอเดียนสโตร์.

ธีรุตม์ หมั่นเทพ และนwor เกษมสุวรรณ. (2557). แนวทางการพัฒนากลุ่มน้ำพริกบ้าน  
ดอนสนามแบบมีส่วนร่วมตำบล

ดอกคำใต้ อำเภอดอกคำใต้ จังหวัดพะเยา. **ในการประชุมวิชาการระดับชาติและ  
นานาชาติการพัฒนาชนบทที่ยั่งยืน ครั้งที่ 4 วันที่ 11-13 มิถุนายน 2557**.  
หน้า 10-18. **ขอนแก่น : มหาวิทยาลัยขอนแก่น**.

นันทสารี สุขโต. (2557). **การตลาดระดับโลก (พิมพ์ครั้งที่ 5)**. กรุงเทพฯ : จุฬาลงกรณ์  
มหาวิทยาลัย.

บันดิษฐ์ มุณีแนม. (2556). **ความสำเร็จในการพัฒนาวิสาหกิจชุมชนกลุ่มทอผ้าไหมแพรว  
วบ้านโพน**. **วารสารการบริหารท้องถิ่น**. 6(2) : 12-24.

ปรียาพร ผลเอนก. (2557). **การบริหารการผลิต**. กรุงเทพฯ : จุฬาลงกรณ์  
มหาวิทยาลัย.

- พิชิต เทพวรรณ. (2554). **การจัดการทรัพยากรมนุษย์เชิงกลยุทธ์ : แนวคิดและกลยุทธ์เพื่อความได้เปรียบทางการแข่งขัน**. กรุงเทพฯ : ซีเอ็ดดูเคชั่น.
- พระราชบัญญัติส่งเสริมวิสาหกิจชุมชน พ.ศ. 2548, (2548, 18 มกราคม). **ราชกิจจานุเบกษา**. เล่มที่ 122 ตอนที่ 6 ก., หน้า 1-13.
- เพลินทิพย์ โกเมศโสภา. (2555). **การวางแผนการตลาด** (พิมพ์ครั้งที่ 12). กรุงเทพฯ : จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย.
- ยุทธ์ ไภยวรรณ. (2553). **การบริหารการผลิต**. กรุงเทพฯ : ศูนย์สื่อเสริมกรุงเทพ.
- รัชนี รูปหล่อ, ดุษฎี พรหมทัต และ วัลภา ว่องวิวิธกุล. (2556). **แนวทางการพัฒนาสู่ความยั่งยืนและเจริญเติบโตของวิสาหกิจชุมชน. วารสารวิชาการและวิจัย มทร.พระนคร ฉบับพิเศษการประชุมวิชาการมหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคล ครั้งที่ 5**. 158-170.
- รัตติกรณ์ จงวิศาล. (2556). **ภาวะผู้นำ : ทฤษฎี การวิจัย และแนวทางสู่การพัฒนา** (พิมพ์ครั้งที่ 2). กรุงเทพฯ : จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย.
- วิทยา จารุงสงฆ์โสภณ. (2557). **กลยุทธ์การบริหารแบรนด์**. กรุงเทพฯ : แปลนพริ้นติ้ง.
- วนิดา บุญโสม สายตา บุญโสม ภัชรินทร์ ซาดัน ยุพากรณ์ ชัยเสนา และณัฐนันท์ หลักคำ. (2558). **การศึกษาสภาพการดำเนินธุรกิจปุ๋ยอินทรีย์ของวิสาหกิจชุมชนในจังหวัดกาฬสินธุ์ กรณีศึกษาร้านดงเมืองและบ้านโนนเสียว. วารสารสังคมศาสตร์**. 4(2) : 55-60.
- วิเชียร วิทยอุดม. (2554). **พฤติกรรมองค์กร**. กรุงเทพฯ : ธนัชการพิมพ์.
- สมาคมแม่บ้านทหารบก. (2559). **โครงการพัฒนาผลิตภัณฑ์และอาชีพเสริม/ปลดหนี้สิน,ลดรายจ่าย,เพิ่มรายได้**. [On-line]. Available : [http://www.thaiarmywives.org/web/project\\_03.php](http://www.thaiarmywives.org/web/project_03.php) [2559, ธันวาคม 25]
- สุดาพร กุณฑลบุตร. (2558). **หลักการตลาด...สมัยใหม่** (พิมพ์ครั้งที่ 6). กรุงเทพฯ : จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย.
- สุภาพ จันท์ทิพย์. (10 กันยายน 2557). **ประธานวิสาหกิจชุมชนแม่บ้านกองพลทหารราบที่ 15. สัมภาษณ์**.
- สี่ชาติ อันทะไชย. (2556). **การบริหารการตลาด**. กรุงเทพฯ : โอเดียนสโตร์.

เสรี พงศ์พิศ. (2557). **ประเทศไทยเดินหน้าด้วยวิสาหกิจชุมชน**. [On-line].

Available : <http://www.phongphit.com/2013/index.php/2012-12-06-11-48-33/item/562-2014-06-19-01-55-33> [2559, ธันวาคม 25]

สำนักงานคณะกรรมการค่าจ้าง. (2555). **ประกาศคณะกรรมการค่าจ้าง เรื่อง อัตราค่าจ้างขั้นต่ำ (ฉบับที่ 7)**. [On-line]. Available : [http://www.mol.go.th/employee/interesting\\_information/4131](http://www.mol.go.th/employee/interesting_information/4131) [2560, มีนาคม 25]

สำนักงานมาตรฐานผลิตภัณฑ์อุตสาหกรรม กระทรวงอุตสาหกรรม. (2558). **โครงการมาตรฐานผลิตภัณฑ์ชุมชน ของสำนักงานมาตรฐานผลิตภัณฑ์อุตสาหกรรม (สมอ.)**. [On-line]. Available : [http://www.tisi.go.th/cps\\_history.php](http://www.tisi.go.th/cps_history.php) [2559, ธันวาคม 25]

สำนักเลขาธิการคณะรัฐมนตรี. (2557). **คำแถลงนโยบายของคณะรัฐมนตรีพลเอก ประยุทธ์ จันทร์โอชา นายกรัฐมนตรี แถลงต่อสภานิติบัญญัติแห่งชาติ**. กรุงเทพฯ : คณะรัฐมนตรีและราชกิจจานุเบกษา.

อภิสิทธิ์ พรมชัย และ ศุภลักษณ์ สุวรรณชะฎู. (2554). ความสำเร็จของกลุ่มวิสาหกิจชุมชนแม่บ้านห้วยกาน. **วารสารการบริหารท้องถิ่น**. 4(2) : 16-29.

อาชาวิน ใจแก้ว และ บุญชววรรณ วิงวอน. (2558). การมีส่วนร่วมของเครือข่ายในการส่งเสริมศักยภาพการผลิตเห็ดของกลุ่มธุรกิจชุมชนรวมใจพอเพียง ตำบลช่อแล อำเภอแม่แตง จังหวัดเชียงใหม่. **ในการประชุมวิชาการระดับชาติมหาวิทยาลัยราชภัฏภูเก็ต ครั้งที่ 5: การพัฒนางานวิจัยรากฐานสำคัญของไทย ก้าวไกลสู่เวทีสากล วันที่ 17-18 ธันวาคม 2558**. หน้า 1-10. ภูเก็ต : มหาวิทยาลัยราชภัฏภูเก็ต.

อาวีวรรณ บังเกิด. (2556). **การประกอบธุรกิจชุมชน**. มหาสารคาม : มหาวิทยาลัยราชภัฏมหาสารคาม.