**การปรับตัวเพื่อความอยู่รอดของธุรกิจชุมชนในภาวะวิกฤติโควิด (Covid-19) :**

**กรณีศึกษา วิสาหกิจชุมชนกลุ่มแปรรูปผลิตภัณฑ์กล้วยหอมทองทุ่งคาวัด**

**ศุทธิกานต์ คงคล้าย1\*, วินิตรา ลีละพัฒนา2**

สาขาวิชาการจัดการสำหรับผู้ประกอบการ, มหาวิทยาลัยแม่โจ้-ชุมพร1; วิทยาลัยนานาชาติ มหาวิทยาลัยแม่โจ้2

email: mjuonn@gmail.com1, w.leelapattana@gmail.com2

**บทคัดย่อ**

ธุรกิจชุมชนมีความสำคัญในการช่วยขับเคลื่อนการพัฒนาเศรษฐกิจระดับฐานรากของประเทศ เพื่อสร้างความเข้มแข็งทางเศรษฐกิจของประเทศ แต่ในปัจจุบันได้เกิดสถานการณ์โควิด-19 ที่ส่งผลกระทบต่อทุกภาคส่วน การศึกษาครั้งนี้จึงต้องการถอดบทเรียนธุรกิจชุมชนของกลุ่มวิสาหกิจชุมชนกลุ่มแปรรูปผลิตภัณฑ์กล้วยหอมทองทุ่งคาวัด ” ซึ่งเป็นธุรกิจชุมชนที่ช่วยจ้างงานและกระจายรายได้ให้แก่คนในชุมชน โดยมีวัตถุประสงค์เพื่อศึกษา 1) ปัญหาการจัดการธุรกิจชุมชนของกลุ่มวิสาหกิจชุมชนกลุ่มแปรรูปกล้วยหอมทองทุ่งคาวัด และ 2) แนวทางการปรับตัวของกลุ่มฯ ในช่วงโควิด-19 เป็นการวิจัยเชิงคุณภาพ โดยรวบรวมข้อมูลจากเอกสาร การสัมภาษณ์เชิงลึก และการสนทนากลุ่ม กำหนดกลุ่มผู้ให้ข้อมูลสำคัญด้วยวิธีเลือกแบบเจาะจง วิเคราะห์แบบอรรถาธิบายและพรรณาความ ผลการศึกษาพบว่า (1) ปัญหาของการจัดการธุรกิจชุมชนของกลุ่มฯ ในด้านการจัดการนั้น กลุ่มยังไม่มีการทำแผนธุรกิจชุมชน ในส่วนของด้านการตลาด สินค้าไม่มีตราสินค้าและไม่มีการนำระบบตลาดออนไลน์มาใช้ ด้านการบัญชีและการเงิน ยังไม่มีการทำบัญชีที่เป็นมาตรฐานและขาดเงินทุนหมุนเวียน ในด้านการผลิต สินค้ายังไม่ได้มาตรฐาน อย. แต่อย่างไรก็ตามกลุ่มมีจุดเด่นในด้านผู้นำกลุ่ม ที่มีภาวะผู้นำและทักษะการพลิกวิกฤติเป็นโอกาส และ (2) กลุ่มมีแนวทางการปรับตัวเพื่อความอยู่รอดในช่วงโควิด-19 โดย 2.1) นำแนวทางเศรษฐกิจพอเพียงมาปรับใช้อย่างเป็นรูปธรรม เพื่อลดรายจ่าย 2.2) มีการดำเนินกิจกรรมแบบบูรณาการร่วมกับวัดตามหลัก “บวร” และ 2.3) การสร้างเครือข่ายที่เข้มแข็ง ผลการศึกษาสามารถนำไปใช้สำหรับการวางแผน กำหนดกลยุทธ์ และแนวทางการปรับตัวเพื่อความอยู่รอดให้แก่ประชาชน และธุรกิจชุมชนต่าง ๆ ในช่วงที่เกิดโควิด-19 และภาวะวิกฤติอื่นๆ ที่อาจเกิดขึ้นในอนาคต

**คำสำคัญ:** การปรับตัวเพื่อความอยู่รอด, ธุรกิจชุมชน, ภาวะวิกฤติ, โควิด-19

**The Adaptation for Survival of a Business Community during the Covid-19 Crisis: A Case Study of Community Enterprise, “Hom-Thong Banana Processing Products of Thung-Kha Wat”**

**Sutthikarn KHONG-KHAI1\*, Winitra LEELAPATTANA2**

Entrepreneurial Management, Maejo University, Chumphon1; International College, Maejo University, Chiangmai2

email: mjuonn@gmail.com1, w.leelapattana@gmail.com2

**Abstract**

Community business takes an important role in driving economic root development to strengthen the national economy but the Covid-19 crisis affects every sector. This study purposed to learn from the community enterprise “Hom-Thong Banana Processing Products of Thung Kha Wat” which provides and supports the employment and income to local people. The objectives were 1) to study the management of Thung Kha Wat’s Hom-Thong banana processing products and 2) to study the adaptation of this community during the Covid-19 crisis. This was qualitative research that collected data from documents, in-depth interviews, and a focus group. The sample group was selected by purposive sampling, using explanatory and descriptive analyzes. According to the study, the findings were: (1) the problem of management in terms of marketing, the community business had no business plan, no brand, and no online marketing system; of accounting and finance, their financial account was not standardized, and they lacked cash-flow; of production, their products had not been verified by the Foods and Drugs Administration. However, the outstanding fact of this group was leadership, as the leader could turn the crisis into an opportunity. And (2) the adaptation for the survival of this group during the Covid-19 crisis could be divided into 2.1) the use of sufficiency economy to reduce cost; 2.2) the collaboration for integration with the temple according to “Ban Wat Rongrean management”; 2.3) the building of the powerful network. Regarding the study, general people and other community businesses could apply this pathway to plan strategies and adapt for survival during the Covid-19 and other crises in the future.

**Keyword:** Adaptation for survival, Community business, Crisis, Covid-19

**บทนำ**

ธุรกิจชุมชน (Community Business) เป็นกิจกรรมทางเศรษฐกิจของชุมชน โดยบุคคลในชุมชนมีวัตถุประสงค์และอุดมการณ์ร่วมกันในการลงทุน การผลิต การบริหารจัดการ และร่วมรับผลประโยชน์ที่เกิดขึ้นของธุรกิจ โดยกิจกรรมของธุรกิจชุมชนนั้นต้องมีความสอดคล้องกับสังคม วัฒนธรรม ทรัพยากรธรรมชาติและ สิ่งแวดล้อมของชุมชน (ขวัญกมล ดอนขวา, 2556) ซึ่งช่วยส่งเสริมการหมุนเวียนของเศรษฐกิจชุมชนที่มีความสำคัญในการช่วยขับเคลื่อนการพัฒนาเศรษฐกิจระดับฐานรากของประเทศ โดยให้ความสำคัญในการเพิ่มมูลค่าของทรัพยากรท้องถิ่น เพื่อช่วยส่งเสริมให้ชุมชนเข้มแข็ง สามารถพึ่งพาตนเองได้และนำไปสู่ความยั่งยืน ภาครัฐจึงกำหนดนโยบายและส่งเสริมให้มีการนำธุรกิจชุมชนมาใช้ในการขับเคลื่อนประเทศโดยใช้กลไกของประชารัฐในระดับกลางและระดับพื้นที่ภายใต้ความร่วมมือของทุกภาคส่วน เพื่อให้คนไทยมีความมั่นคงทางเศรษฐกิจและสังคม ได้รับความเป็นธรรมในการเข้าถึงทรัพยากรและบริการทางสังคมที่มีคุณภาพ ผู้ด้อยโอกาสได้รับการพัฒนาศักยภาพ รวมทั้งชุมชนมีความเข้มแข็งพึ่งพาตนเองได้ (สำนักงานสภาพัฒนาการเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติ, 2560) ธุรกิจชุมชนจึงเป็นเครื่องมือสำคัญอย่างหนึ่งในการแก้ไขความยากจนของประชาชน แต่อย่างไรก็ตามธุรกิจชุมชนที่จะประสบความสำเร็จในการดำเนินงานจำเป็นต้องมีการจัดการด้านการผลิต การจัดการด้านทรัพยากรมนุษย์ การจัดการด้านการตลาด และการจัดการการเงินและบัญชี (ขวัญกมล ดอนขวา, 2556) ที่มีประสิทธิภาพ ตลอดจนการปรับตัวที่เหมาะสมกับสภาพแวดล้อมที่เปลี่ยนแปลงและสามารถรับมือกับภาวะวิกฤติ (Crisis) ที่เกิดขึ้นเพื่อให้สามารถเอาตัวรอดได้ โดยเฉพาะสถานการณ์โควิด-19 ที่เกิดขึ้นในปัจจุบันซึ่งจัดเป็นภาวะวิกฤติ (Crisis) ที่มีลักษณะสำคัญ 3 ประการ ได้แก่ เป็นอุปสรรคหรือภัยคุกคาม (Threat) เป็นภาวะเร่งด่วน (Urgency) และไม่แน่นอน (Uncertainty) (Boin, Ekengren and Rhinard, 2015)

สถานการณ์วิกฤติของโรคติดเชื้อ “ไวรัสโคโรน่าสายพันธุ์ใหม่” ภายหลังถูกตั้งชื่ออย่างเป็นทางการโดยองค์การอนามัยโลกว่า 2019-nCoV หรือ 2019 novel Coronavirus ต่อมาได้เปลี่ยนชื่อเป็น “โควิด-19” (Covid-19) (รพีพรรณ รัตนวงศ์นรา, 2563) มีรายงานผู้ป่วยรายแรกของโลกเมื่อวันที่ 1 ธันวาคม พ.ศ. 2562 ในประเทศจีนที่เมืองอู่ฮั่น มณฑลหูเป่ย ส่วนประเทศไทย กระทรวงสาธารณสุขได้ประกาศว่ามีผู้ติดเชื้อโควิด-19 รายแรกในประเทศไทยเมื่อวันที่ 12 มกราคม 2563 (ข่าวไทยพีบีเอส, 2563) โดยที่เชื้อไวรัสตัวนี้สามารถแพร่กระจายจากคนสู่คนผ่านการ ไอ จาม หรือสัมผัสกับสารคัดหลั่งของผู้ป่วย โดยมีการพยายามหาวิธีการรักษาโรคนี้แต่ยังไม่มีการรักษาใดที่จะใช้เป็นมาตรฐานได้ (ธีระ วรธนารัตน์, 2563) ประเทศต่าง ๆ จึงจำเป็นต้องออกมาตรการยับยั้งการแพร่ระบาด เช่น การปิดเมือง (Lockdown) ทั้งภายในประเทศและการปิดพรมแดนระหว่างประเทศ การ ให้อยู่ในที่พักอาศัยทั้งการบังคับและความสมัครใจ (voluntary/compulsory self-quarantine/isolation) การปิดสถานประกอบการที่มีความเสี่ยงในการแพร่ระบาดในวงกว้าง การเว้นช่องว่างทางสังคม ซึ่งมาตรการต่าง ๆ เหล่านี้เอง ผนวกกับสถานการณ์การแพร่ระบาดที่ทวีความรุนแรงขึ้น ส่งผลกระทบทั้งต่อสถานภาพเศรษฐกิจโดยรวมของประเทศ และเป็นปัจจัยสำคัญที่กำลังเร่งให้เศรษฐกิจโลกเข้าสู่วิกฤติเศรษฐกิจ (Global Economic Crisis) ที่ส่งผลกระทบต่อคุณภาพชีวิตของประชาชน ภาคธุรกิจ และอุตสาหกรรมการผลิตและบริการ (Nicola et al., 2563) โดยเฉพาะระดับครัวเรือนที่จะต้องมีค่าใช้จ่ายเพิ่มขึ้น ดังนั้นประเทศต่าง ๆ ทั่วโลกจึงมีความพยายามในการจัดการภาวะวิกฤติให้มีประสิทธิภาพและประสิทธิผลสูงสุด (Veronika Vašíčková, 2019) เพื่อให้ประชาชนและทุกภาคส่วนสามารถอยู่รอดท่ามกลางวิกฤติที่เกิดขึ้น ในปัจจุบันผู้ประกอบการของไทยกำลังเผชิญกับสถานการณ์ของการระบาดในระลอกที่ 3 (ข้อมูล ณ เดือนพฤษภาคม 2564) ซึ่งเป็นความท้าทายของผู้ประกอบการในทุกระดับในการบริหารจัดการและหาวิธีการเพื่อให้ธุรกิจคงอยู่และสามารถรักษาพนักงานหรือสมาชิกของกลุ่มได้ และมีธุรกิจบางแห่งต้องปิดตัวลง ในการศึกษาครั้งนี้จึงต้องการถอดบทเรียนของกลุ่มธุรกิจชุมชนที่เป็นเศรษฐกิจฐานราก โดยแนวคิดของวิสาหกิจชุมชนเป็นสายป่านในการยกระดับอีกขั้นของการผลิตเชิงธุรกิจชุมชน (ทศพร แก้วขวัญไกร, 2560) หรืออาจกล่าวได้ว่าระบบธุรกิจในชุมชน เริ่มต้นจากภูมิปัญญาการผลิตในของชุมชน นำไปสู่การเป็นเศรษฐกิจชุมชน และพัฒนาเป็นวิสาหกิจชุมชน เพื่อยกระดับศักยภาพตามความพร้อมในการแข่งขันเป็นวิสาหกิจขนาดกลางและขนาดย่อม ตามลำดับ

การศึกษาเกี่ยวกับธุรกิจชุมชนส่วนใหญ่จะให้ความสำคัญกับประเด็นการวิเคราะห์ปัจจัยไปสู่ความสำเร็จ ปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อการดำเนินงาน (นิภากรณ์ จงวุฒิเวศย์ และคณะ, 2563; ทักษญา สง่าโยธิน, 2560; ดุษฎี นาคเรือง และคณะ, 2560; พุฒิพงศ์ เอี่ยมสินธร และคณะ, 2557; สุรภา ธนูศร และคณะ, 2553) แนวทางการพัฒนาศักยภาพ (อภิสรา ชุ่มจิตร และคณะ, 2557) การจัดการความรู้ของธุรกิจชุมชน (นิภาภรณ์ จงวุฒิเวศย์ และคณะ, 2562) การจัดการธุรกิจชุมชน ปัญหา และแนวทางแก้ไข (สุธีรา เดชนครินทร์ และคณะ, 2018) ซึ่งเป็นการศึกษาในรูปแบบของการดำเนินธุรกิจเพื่อความอยู่รอดในสถานการณ์ปกติหรือสภาวะการแข่งขันทั่วไป ส่วนการศึกษาในช่วงที่เกิดภาวะวิกฤติพบว่า ทศพร แก้วขวัญไกร (2560) ทำการศึกษาเพื่อทบทวนและหาแนวทางในการพัฒนาเศรษฐกิจฐานรากไปสู่ความยั่งยืนเรื่อง “ทางรอดวิกฤติเศรษฐกิจด้วยแนวทางวิสาหกิจชุมชน” ซึ่งเป็นช่วงที่เกิดความผันผวนและตกต่ำของเศรษฐกิจโลกในช่วงปี 2540 หรือเรียกกันว่า “วิกฤติต้มยำกุ้ง” ในส่วนของการศึกษาในช่วงที่เกิดภาวะวิกฤติโควิด-19 ที่เกี่ยวข้องกับธุรกิจ พบว่า มีการศึกษาเกี่ยวกับแนวทางการจัดการความเสี่ยง (Crisis management) หรือการตั้งรับของธุรกิจครอบครัวในช่วงที่เกิดภาวะวิกฤติโควิด-19 ในยุโรป(Sascha Kraus, et al., 2020) บทบาทของนวัตกรรมทางกลยุทธ์ (Strategic Innovation) เพื่อใช้ในการจัดการธุรกิจไปสู่ความยั่งยืนในช่วงโควิด-19 (Abdallah Abusalma, 2021)

ในการศึกษาครั้งนี้ ผู้วิจัยจึงต้องการถอดบทเรียนเกี่ยวกับแนวทางในการปรับตัวเพื่อความอยู่รอดของธุรกิจชุมชน ในช่วงโควิด-19 ของวิสาหกิจชุมชนกลุ่มแปรรูปผลิตภัณฑ์กล้วยหอมทองทุ่งคาวัด ซึ่งเป็นกลุ่มที่จัดตั้งขึ้นโดยคนในชุมชน มีวัตถุประสงค์เพื่อนำกล้วยหอมทองที่ไม่มีตลาดรองรับมาแปรรูปเพื่อสร้างมูลค่าเพิ่ม เกิดการจ้างงาน และกระจายรายได้ไปสู่คนในชุมชน และเพื่อตอบคำถามสำคัญว่า “ในช่วงที่เกิดภาวะวิกฤติโควิด-19 ธุรกิจชุมชนของกลุ่มวิสาหกิจฯ มีการปรับตัวอย่างไรเพื่อให้กลุ่มและสมาชิกสามารถอยู่รอดได้” เพื่อจะได้นำผลจากการวิจัยไปใช้เป็นแนวทางให้แก่ธุรกิจชุมชนอื่น ๆ และผู้ที่สนใจนำไปปรับใช้เพื่อเป็นข้อมูลประกอบการตัดสินใจในการปรับตัวเพื่อให้ความอยู่รอดท่ามกลางสถานการณ์โควิด-19 ที่กำลังเกิดขึ้น

วัตถุประสงค์ของการวิจัย

1) เพื่อศึกษาปัญหาการจัดการธุรกิจชุมชน ในช่วงโควิด-19 ของวิสาหกิจชุมชนกลุ่มแปรรูปผลิตภัณฑ์กล้วยหอมทอง ทุ่งคาวัด

2) เพื่อศึกษาแนวทางการปรับตัวเพื่อความอยู่รอดของการจัดการธุรกิจชุมชนในช่วงโควิด-19

**กรอบแนวคิด**

 ผู้วิจัยทำการศึกษาบทความวิชาการ เอกสารที่เกี่ยวข้องโดยใช้ในการวิเคราะห์ข้อมูลเกี่ยวกับปัญหาการจัดการธุรกิจชุมชนในช่วงโควิด-19 พัฒนากรอบแนวคิดการจัดการธุรกิจชุมชนที่นำเสนอโดย สุธีรา เดชนครินทร์ และคณะ (2561) และปัจจัยเพิ่มเติมเกี่ยวกับปัจจัยที่ส่งผลกระทบต่อความสำเร็จในการจัดการชุมชนด้อยโอกาสในสถานการณ์โควิด-19 ที่นำเสนอโดย ศุทธิกานต์ คงคล้าย (2563) ดังแสดงในตารางที่ 1

**ตารางที่ 1** องค์ประกอบสำหรับการประเมินปัญหาการจัดการธุรกิจชุมชนในช่วงโควิด-19 ของวิสาหกิจฯ

|  |  |  |
| --- | --- | --- |
| **การจัดการธุรกิจชุมชนในช่วงโควิด-19** | **นิยาม** | **อ้างอิง** |
| 1. ด้านการจัดการ | การจัดโครงสร้างองค์การธุรกิจชุมชน และการแบ่งหน้าที่บนพื้นฐานวัฒนธรรมชุมชน เพื่อทำงานให้บรรลุวัตถุประสงค์ของกลุ่ม โดยอาศัยการมีส่วนร่วมของสมาชิก มีการแบ่งปันผลประโยชน์ร่วมกัน และวางแผนเพื่อการเติบโตของธุรกิจ | สุธีรา เดชนครินทร์ และคณะ, 2561; National Startup Committee, 2016 |
| 2. ด้านการตลาด | การนำส่วนประสมทางการตลาด ได้แก่ ผลิตภัณฑ์ ราคา ช่องทางการจัดจำหน่าย และการส่งเสริมการขาย มาใช้เป็นเครื่องมือเพื่อการสื่อสารคุณค่าของผลิตภัณฑ์ แลสามารถตอบสนองความต้องการแก่ลูกค้า จนเกิดการแลกเปลี่ยนและซื้อขาย | สุธีรา เดชนครินทร์ และคณะ, 2561; นิสา บุญทะสอน และคณะ,2557; Statistic Brain, 2016; Altman, 2014 |
| 3. ด้านบัญชีและการเงิน | การจัดการการเงินของธุรกิจชุมชน การทำบัญชีรายรับ-รายจ่าย และการจัดหาทุนเพื่อให้มีเงินทุนหมุนเวียนในการดำเนินงาน | สุธีรา เดชนครินทร์ และคณะ, 2561 |
| 4. ด้านการผลิต | แนวทางสำหรับการวางแผนการผลิตในแต่ละขั้นตอนของกระบวนการผลิต เพื่อช่วยลดต้นทุนและของเสีย โดยมีการนำภูมิปัญญาท้องถิ่นมาปรับใช้อย่างเหมาะสม | สุธีรา เดชนครินทร์ และคณะ, 2561 |
| 5. ด้านผู้นำกลุ่ม | ผู้นำกลุ่มมีความคิดอันยอดเยี่ยม มีทักษะ (Skill) และความสามารถในการดำเนินธุรกิจ การจัดการความเปลี่ยนแปลง มีความน่าเชื่อถือ และความสามารถในการจัดการในภาวะวิกฤติ สามารถนำพาสมาชิกได้ | ศุทธิกานต์ คงคล้าย, 2563; James and Wooten, 2005; (DeRue & Wellman, 2009; Dragoni, 2009;Cheah et al., 2016; Geibel & Manickam, 2016; Colombo & Grilli, 2005 |

**ระเบียบวิธีวิจัย**

การวิจัยครั้งนี้เป็นการวิจัยเชิงคุณภาพ (Qualitative Research) โดยใช้การศึกษาวิจัยเชิงเอกสาร (Documentary Research) การสัมภาษณ์เชิงลึก (In-depth Interview) การสังเกตการณ์แบบไม่มีส่วนร่วม และการสนทนากลุ่มเฉพาะ (Focus Group Discussion)

1. ผู้ให้ข้อมูลสำคัญ และผู้เข้าร่วมการสนทนากลุ่มเฉพาะ ใช้การสัมภาษณ์เชิงลึก (In-depth Interview) โดยผู้ให้ข้อมูลสำคัญ (Key Informants) แบ่งเป็นจำนวน 3 กลุ่ม ได้แก่ (1) คณะกรรมการกลุ่มวิสาหกิจฯ จำนวน 3 ท่าน ประกอบด้วยประธานกลุ่ม รองประธานกลุ่ม และกรรมการ (2) สมาชิกกลุ่มวิสาหกิจฯ ที่ไม่ได้เป็นกรรมกลุ่มวิสาหกิจฯ รวมทั้งหมดจำนวน 4 ท่าน ประกอบด้วย 2.1) สมาชิกของกลุ่มวิสาหกิจฯ ที่เป็นพนักงานประเภทจ้างประจำ และเป็นผู้ร่วมก่อตั้งธุรกิจ จำนวน 2 ท่าน 2.2) สมาชิกของกลุ่มวิสาหกิจฯ ที่เป็นพนักงานประเภทจ้างหมุนเวียน และเป็นผู้ร่วมก่อตั้งธุรกิจ จำนวน 1 ท่าน และ 2.3) สมาชิกของกลุ่มวิสาหกิจฯ ที่เป็นพนักงานประเภทจ้างประจำ ที่มีอายุการทำงานในกลุ่มมากกว่า 3 ปี จำนวน 1 คน โดยใช้การสุ่มแบบเจาะจง (Purposive Sampling) และมีความเต็มใจในการให้ข้อมูล และ (3) ตัวแทนเจ้าหน้าที่ของภาครัฐ ตามลักษณะการเป็นตัวแทนของกลุ่มที่เหมาะสม รวมทั้งหมดจำนวน 8 ท่าน

2. เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัยและการรวบรวมข้อมูล

เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัยครั้งนี้ คือ แบบสัมภาษณ์ชนิดกึ่งโครงสร้าง (Semi-Structured) เพื่อใช้สัมภาษณ์คณะกรรมการและสมาชิกกลุ่มวิสาหกิจฯ ซึ่งมีลักษณะดังนี้

2.1 การสัมภาษณ์เชิงลึก (In-depth Interview) เพื่อให้ได้ข้อมูลที่รอบด้านและลึกซึ้ง โดยใช้แบบสัมภาษณ์แบบกึ่งโครงสร้าง (Semi-Structured) เพื่อนำไปสู่การสนทนาที่เปิดโอกาสให้ผู้ให้ข้อมูลมีบทบาทกำหนดทิศทางการสนทนา ร่วมกับผู้สัมภาษณ์เพื่อบรรลุเป้าหมายในการทำความเข้าใจประเด็นคำถามร่วมกัน

2.2 การสนทนากลุ่มเฉพาะ (Focus Group Discussion) เพื่อสังเคราะห์กระบวนการขับเคลื่อนกลุ่มวิสาหกิจฯ ตั้งแต่อดีตจนถึงปัจจุบัน เป็นการเก็บรวบรวมข้อมูลเชิงคุณภาพโดยการกระตุ้นให้สมาชิกในกลุ่มอภิปรายโต้ตอบ แสดงความเห็น/เล่าเรื่องประสบการณ์/ความประทับใจ/แรงผลักดัน ตามประเด็นที่กำหนดขึ้นมาอย่างเจาะจงตามวัตถุประสงค์ของการวิจัย เพื่อให้เกิดข้อมูลหลั่งไหล (Flow) ออกมาจากการปฏิสัมพันธ์ในแนวราบระหว่างสมาชิกในกลุ่มผู้เข้าร่วมการสนทนากลุ่มเฉพาะด้วยกันเอง และ ระหว่างผู้เข้าร่วมการสนทนากลุ่มเฉพาะกับผู้ดำเนินการสนทนา

3. การวิเคราะห์ข้อมูล

การศึกษาครั้งนี้เป็นการวิจัยเชิงคุณภาพ ในการวิเคราะห์ข้อมูลจะใช้การวิเคราะห์เนื้อหา (Content Analysis) และใช้วิจารณญาณของผู้วิจัยเป็นหลัก โดยจำแนกและจัดข้อมูลเป็นหมวดหมู่ตามประเด็นการจัดการธุรกิจชุมชน และแนวทางการปรับตัวของกลุ่มและสมาชิกในช่วงที่เกิดภาวะวิกฤติโควิด-19 ซึ่งเป็นข้อมูลที่ได้จากการสัมภาษณ์ การสังเกต รวมทั้งการประยุกต์ใช้ทฤษฎี บทความ และงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง เพื่อหาประเด็นร่วมหรือประเด็นหลัก แล้วเชื่อความสัมพันธ์ระหว่างประเด็นข้อมูลสำหรับการอธิบายเนื้อหาอย่างเป็นระบบ

4. การตรวจสอบความน่าเชื่อถือของข้อมูล

ผู้วิจัยใช้วิธีการตรวจสอบความถูกต้องและน่าเชื่อถือของของข้อมูลด้วยวิธีการตรวจสอบแบบสามเส้า (Triangulation) ประกอบด้วย 1) การตรวจสอบสามเส้าด้านข้อมูล (Data triangulation) โดยการตรวจสอบข้อมูลในชั้นทุติยภูมิ เป็นการนำเอาข้อมูลที่ได้จากเอกสารมาใช้ทำการวิเคราะห์ โดจะนำเอาข้อมูลที่มีความเกี่ยวข้องกับงานที่ศึกษาเท่านั้น 2) การตรวจสอบสามเส้าด้านผู้เก็บข้อมูล (Investigator triangulation) โดยการเปรียบเทียบข้อมูลที่ได้มาจากผู้เก็บข้อมูลจำนวน 2 คน เพื่อตรวจสอบว่าผู้เก็บข้อมูลแต่ละคนมีข้อมูลตรงกันหรือไม่ ซึ่งเป็นการนำบทสัมภาษณ์ที่ได้มาทำการวิเคราะห์ว่ามีความสอดคล้องหรือขัดแย้งกันหรือไม่ ในกรณีที่มีความคล้ายคลึงกันจะนำเอาข้อมูลที่ได้มาทำการสรุปผล ซึ่งจะเป็นข้อมูลที่มีความถูกต้องและน่าเชื่อถือมากที่สุด 3) การตรวจสอบสามเส้าด้านวิธีการเก็บข้อมูล (Method triangulation) โดยการเก็บรวบรวมข้อมูลจากหลายๆ แหล่ง และใช้วิธีการสังเกตแบบไม่มีส่วนร่วม ตีความจากพฤติกรรม การโต้ตอบระหว่างสนทนากลุ่ม เพื่อเปรียบเทียบข้อมูลที่ได้มาจากวิธีการเก็บรวบรวมข้อมูลหลายวิธีว่ามีความสอดคล้องหรือขัดแย้งกันหรือไม่

**ผลการวิจัย**

จากการวิเคราะห์ข้อมูลที่ได้จากการสัมภาษณ์ สามารถสรุปผลการวิจัยที่เกี่ยวข้องกับปัญหาของการจัดการธุรกิจชุมชนในช่วงโควิด-19 และแนวทางการปรับตัวเพื่อความอยู่รอดของของวิสาหกิจชุมชนกลุ่มแปรรูปผลิตภัณฑ์กล้วยหอมทองทุ่งคาวัดมีผลการศึกษาดังนี้

**1) ปัญหาของการจัดการธุรกิจชุมชนของวิสาหกิจชุมชนกลุ่มแปรรูปผลิตภัณฑ์กล้วยหอมทองทุ่งคาวัด ในช่วง โควิด-19**

ข้อมูลการจัดการธุรกิจชุมชนและสภาพปัญหาของวิสาหกิจฯ เพื่อการบริหารกลุ่มให้บรรลุตามวัตถุประสงค์ซึ่งเป็นข้อมูลที่ได้จากการสัมภาษณ์ และการสนทนากลุ่ม โดยวิเคราะห์ข้อมูลด้วยวิธีการวิเคราะห์เนื้อหา มีผลการศึกษาดังแสดงในตารางที่ 2

**ตารางที่ 2** ภาพรวมของสถานการณ์ในการจัดการธุรกิจชุมชนของวิสาหกิจชุมชนฯ ในช่วงโควิด-19

|  |  |
| --- | --- |
| **การจัดการธุรกิจชุมชน** | **ผลการศึกษา** |
| **1.ด้านการจัดการ :** |  |
| 1.1 การก่อตั้ง | กลุ่มก่อตั้งเมื่อปี 2557 เริ่มแรกมีสมาชิกที่เป็นผู้ก่อตั้งกลุ่มซึ่งเป็นแม่บ้าน จำนวน 4 คน ปัจจุบันมีสมาชิกแบบประจำ และแบบจ้างหมุนเวียน รวมจำนวน 25 คน โดยมีการแต่งตั้งคณะกรรมการของกลุ่มในการบริหารและตัดสินใจ แต่ไม่ได้กำหนดวาระของการบริหารงาน  |
| 1.2 ลักษณะการดำเนินงาน | ในระยะเริ่มแรกสมาชิกมีการรวมกลุ่มหลังจากมีเวลาว่าง เพื่อร่วมทำและพัฒนาสูตรการทำกล้วยหอมทองฉาบที่เป็นอัตลักษณ์ ต่อมาเมื่อสินค้าติดตลาดจึงมีการนัดกันรวมกลุ่มทุกวัน ภายหลังเมื่อเกิดภาวะโควิด-19 และมีมาตรการเพื่อลดความเสี่ยงในการแพร่เชื้อ สมาชิกได้งด/ลดเวลาการทำงาน  |
| 1.3 การมีส่วนร่วมของสมาชิกกลุ่ม | สมาชิกในกลุ่มสามารถแสดงความคิดเห็นและร่วมในการตัดสินใจในการกำหนดแนวทางและวิธีการแก้ไขปัญหาของกลุ่ม ซึ่งสมาชิกในกลุ่มทั้งหมดเป็นคนในชุมชนและมีความสัมพันธ์เป็นเครือญาติ หรือเพื่อนบ้าน จึงทำให้การแสดงออกและการมีส่วนร่วมจะมีรูปแบบและลักษณะแบบเครือญาติและไม่เป็นทางการภายหลังเมื่อเกิดภาวะโควิด-19 สมาชิกในกลุ่มมีการร่วมกลุ่มและมีส่วนร่วมในการทำกิจกรรมอื่น ๆ ที่นอกเหนือจากการแปรรูปกล้วยหอมทองฉาบมากขึ้น |
| 1.4 การมีส่วนร่วมของชุมชน | กลุ่มมีรูปแบบการบริหารจัดการแบบครอบครัว มีการเกื้อหนุน และช่วยเหลือซึ่งกันและกัน โดยไม่ได้มองเพียงแค่ผลกำไรในรูปของเงินเท่านั้น กลุ่มและชุมชนจึงมีความสัมพันธ์ที่ค่อนข้างแน่นแฟ้น มีการช่วยเหลือในการทำการตลาดแบบปากต่อปาก และมีส่วนช่วยในการส่งเสริมให้กลุ่มได้รับการยกระดับและจดทะเบียนเป็นวิสาหกิจชุมชน |
| **2. ด้านการตลาด:** |  |
| 2.1 ผลิตภัณฑ์ | กลุ่มมีสินค้าหลักเป็นกล้วยหอมทองฉาบที่มีสูตรเฉพาะและเป็นเอกลักษณ์ มีจำนวน 4 รส (หวาน เค็ม ปาปริก้า และจืด) ส่วนสินค้าและสิ่งที่กลุ่มต้องการพัฒนาในอนาคต คือ กล้วยหอมทองอบ และสินค้าแปรรูปที่ทำจากวัตถุดิบอื่น เช่น ทุเรียนอบ พริกแห้ง เป็นต้น และต้องการพัฒนาไปสู่การเป็นศูนย์กลางการกระจายสินค้าของชุมชนโดยกลุ่มยังไม่มีตราสินค้า (Brand) ในส่วนของบรรจุภัณฑ์ของสินค้า กลุ่มยังคงความเป็นลักษณะบรรจุภัณฑ์ดั้งเดิม คือ บรรจุในถุงพลาสติกใสและติดสติกเกอร์ของกลุ่มและสมาชิกไม่ต้องการจะปรับเปลี่ยนบรรจุภัณฑ์ใหม่เพื่อมาทดแทนแบบเดิม โดยให้เหตุผลที่ตรงกันว่า บรรจุภัณฑ์แบบถุงใสเป็นแรงบันดาลใจและแสดงถึงความเป็นตัวตนของกลุ่ม เนื่องจากในระยะแรกที่ก่อตั้งกลุ่ม สมาชิกมีฐานะยากจนมากและต้องช่วยเหลือกันในการจัดเตรียมวัสดุ อุปกรณ์ที่มีในครัวเรือนมาใช้ในการแปรรูปกล้วยหอมทองฉาบ เพราะต้องการลดรายจ่ายที่ไม่จำเป็นและนำเงินทุนที่มีจำกัดใช้ในการจัดซื้อสิ่งของที่ผลิตหรือจัดหาเองไม่ได้ โดยสมาชิกจะต้องขี่มอเตอร์ไซค์ไปซื้อถุงพลาสติกใสที่ต่างอำเภอ โดยสามารถจัดซื้อได้เพียงครั้งละ 2 กิโลกรัมเท่านั้น เป็นระยะเวลา 2 ปี เพราะในอำเภอละแมยังไม่มีขาย ดังนั้น เมื่อเกิดปัญหาหรืออุปสรรคในการทำธุรกิจ ถุงพลาสติกใสดังกล่าวจึงเป็นแรงบันดาลใจที่ทำให้มองย้อนไปในอดีตหรือตอกย้ำไม่ให้สมาชิกท้อถอย |
| 2.2 การตั้งราคา | กำหนดราคาโดยใช้ราคาเดียว คือ กิโลกรัมละ 120 บาท โดยจำหน่ายถุงขนาดบรรจุ 200 กรัม ราคา 25 บาท ถุงขนาด 500 กรัม ราคา 60 บาท ถุงขนาด 1 กิโลรัม ราคา 120 บาท ถุงขนาด 5 กิโลกรัม ราคา 600 บาทกลุ่มไม่มีการกำหนดเป็นราคาขายปลีกหรือขายส่ง และไม่ต้องการปรับเพิ่มราคา แม้ว่าต้นทุนของวัตถุดิบอื่น ๆ เช่น น้ำมันพืช น้ำตาล จะเพิ่มราคาสูงขึ้น โดยสมาชิกลุ่มให้เหตุผลว่า ไม่ได้ต้องการผลกำไรที่มากเกินไป กล่าวคือ กลุ่มต้องการให้ลูกค้าได้บริโภคสินค้าที่ราคาย่อมเยาว์ และหันมาบริโภคสินค้าในชุมชนซึ่งสมาชิกต้องการผลกำไรเพื่อหมุนเวียนในกลุ่มและแบ่งปันให้แก่สมาชิกสำหรับการดำรงชีพเท่านั้น |
| 2.3 ช่องทางการจัดจำหน่าย | กลุ่มยังไม่มีการจัดจำหน่ายสินค้าผ่านช่องทางออนไลน์ ซึ่งการจัดจำหน่ายจะมีลักษณะสำคัญ คือ1) การจำหน่ายสินค้าในนามของกลุ่ม จะมีช่องทางในการจัดหน่าย 2 ช่องทาง คือ *1.1)* ลูกค้าเดินทางมาซื้อที่ทำการกลุ่มฯ หรือโทรสั่งซื้อที่กลุ่มโดยตรง โดยจะจัดจำหน่ายในราคาสินค้ากิโลกรัมละ 120 บาท ในกรณีที่ลูกค้าต้องการให้จัดส่งสินค้าจะบวกค่าขนส่งเพิ่มตามจริง *1.2)* ในพื้นที่อำเภอละแมจะมีตัวแทนจำหน่าย เช่น ร้านค้า และแม่ค้าในตลาด แต่จะมีราคาที่ปรับสูงขึ้น 2) ลูกค้าซื้อสินค้าและทำแบรนด์ใหม่ โดยสามารถมาซื้อที่กลุ่มได้โดยตรงหรือกลุ่มจัดส่งให้ ซึ่งรายได้หลักของกลุ่มจะมาจากลูกค้าที่มาซื้อเพื่อไปทำแบรนด์ใหม่3) ในส่วนของการดำเนินงานจริง กลุ่มยังไม่มีการกำหนดและมอบหมายเจ้าหน้าที่ฝ่ายการตลาดโดยตรง จะใช้วิธีช่วยกันเป็นพนักงานตามที่สะดวก |
| **3. ด้านบัญชีและการเงิน** |  |
| 3.1 แหล่งเงินทุน | เงินลงทุนครั้งแรก เกิดจากการร่วมลงทุนของผู้เริ่มก่อตั้งกลุ่มจำนวน 4 คน โดยร่วมลงทุนเริ่มแรกคนละ 300 บาท จึงมีเงินทุนทำธุรกิจครั้งแรกจำนวน 1,200 บาท ในการจำหน่ายครั้งแรกมีผลกำไร 700 บาท สมาชิกจึงตกลงร่วมกันในการนำผลกำไรที่ได้มาใช้เป็นเงินทุนหมุนเวียน นอกจากนี้ทางกลุ่มไม่มีการก่อหนี้จากสถาบันการเงินหรือหนี้นอกระบบ และไม่มีค่าสมาชิกรายปี |
| 3.2 การบันทึกบัญชี | ใช้การบันทึกบัญชีรายรับ-รายง่ายอย่างง่าย เช่น ค่าวัตถุดิบ ยอดขาย และนำมาคำนวณหาส่วนต่างที่เป็นผลกำไรหรือขาดทุน  |
| 3.3 ค่าตอบแทนและสวัสดิการ | รายได้และผลกำไรของกลุ่มในช่วงก่อนเกิดภาวะวิกฤติโควิด-19 มีการนำมาจัดสรรเพื่อให้ธุรกิจสามารถดำเนินต่อไปได้ ดังนี้ 1) สมาชิกที่มาทำงานและแปรรูปกล้วยหอมทองฉาบที่กลุ่ม จะได้รับค่าตอบแทนการทำงานวันละ 300 บาท2) จัดสรรเป็นค่าจัดซื้อวัตถุดิบและเงินทุนหมุนเวียนของกลุ่ม3) จัดสรรเป็นค่าสวัสดิการและสร้างความมั่นคงในชีวิตให้แก่สมาชิก โดยการชำระเป็นค่าประกันสังคมให้แก่สมาชิกทุกคน  |
| **4. ด้านการผลิต** |  |
| 4.1 วัตถุดิบ | วัตถุดิบหลักในการผลิตสินค้า คือ กล้วยหอมทองดิบ ซึ่งเป็นวัตถุดิบที่หาได้จากในชุมชนคิดเป็น 90 เปอร์เซ็นต์ของวัตถุดิบทั้งหมดที่ใช้ในการแปรรูปกล้วยหอมทอง โดยกลุ่มจะรับซื้อกล้วยหอมทองดิบจากเกษตรกรในพื้นที่โดยตรง และจากเครือข่ายที่นำมาจำหน่าย ในกรณีที่วัตถุดิบมีไม่เพียงพอสำหรับการผลิต ก็จะมีการแบ่งปันหรือยืมวัตถุดิบ (กล้วยหอมทองดิบ) ซึ่งกันและกัน นอกจากนี้ยังมีวัตถุดิบอื่นที่กลุ่มไม่สามารถจัดหาได้เองในชุมชนหรือในครัวเรือน ต้องซื้อหรือนำเข้ามาจากแหล่งภายนอกชุมชน เช่น น้ำตาลทราย น้ำมันพืช และบรรจุภัณฑ์ เป็นต้น |
| 4.2 กระบวนการผลิต | นำกล้วยหอมทองที่แก่จัด 75% มาตัดด้านหัวและด้านท้าย แล้วนำไม้ไผ่มากรีดด้านหน้าและด้านหลัง หลังจากนั้นจึงแกะเปลือกกล้วยออก นำไปล้างน้ำเพื่อไม่ให้มียาง จากนั้นนำมาสไลด์เป็นแผ่นขนาด 2 มิลลิเมตร และนำไปม้วนกลมๆ จากนั้นนำไปทอดซึ่งขั้นตอนการม้วนและทอดจะต้องอาศัยความเชี่ยวชาญและชำนาญเป็นพิเศษ เพราะจะทำให้กล้วยแตกและไม่ม้วน |
| 4.3 แรงงานที่ใช้ | ใช้แรงงานของสมาชิก  |
| 4.4 เครื่องจักร | ในการผลิตยังไม่มีการใช้เครื่องจักร หรือเครื่องทุ่นแรงมาใช้ แต่มีการนำภูมิปัญญามาปรับใช้เพื่อช่วยในการลดของเสียของวัตถุดิบ กล่าวคือ มีการนำไม้ไผ่มาเหลาเป็นแผ่นบาง ๆ เพื่อกรีดเปลือกกล้วยหอมทองดิบแทนการใช้มีด เพื่อลดรอยช้ำและรอยบาดผิวของกล้วยหอมทองให้เป็นแผล สมาชิกส่วนใหญ่ไม่ต้องการให้นำเครื่องจักรหรือเครื่องทุ่นแรงมาใช้เพราะมีความกังวลว่า เครื่องจักรจะมาทดแทนแรงงานทำให้ไม่มีงานทำและขาดรายได้ |
| **5. ด้านผู้นำกลุ่ม** |  |
| 5.1 ภาวะความเป็นผู้นำ | ประธานกลุ่มซึ่งเป็นผู้ก่อตั้งกลุ่ม มีภาวะความเป็นผู้นำสูง เน้นการลงมือปฏิบัติและมีความเสียสละ และกล้าตัดสินใจ มีความสามารถในการแก้ไขปัญหาเฉพาะหน้า |
| 5.2 ความใฝ่ใจในความสำเร็จ | มีแรงผลักดันในการอยากประสบความสำเร็จสูง และมีความทุ่มเทเพื่อรักษากลุ่ม ไม่ว่าจะเกิดปัญหา หรือภาวะความกดดันต่าง ๆ เช่น ในระยะแรกที่กลุ่มมีปัญหาด้านการเงิน ประธานกลุ่มฯ จึงคิดหารายได้เพิ่มโดยการกรีดยางในตอนกลางคืนเพื่อนำเงินมาใช้เสริมสภาพคล่องซึ่งเป็นแรงผลักดันสำคัญที่ทำให้สมาชิกมีความเกรงใจและผูกพันกับกลุ่ม |

**ตารางที่ 3** สรุปสภาพปัญหาของวิสาหกิจชุมชนฯ ในช่วงโควิด-19แยกตามรายด้าน

|  |  |
| --- | --- |
| **ปัจจัยในการจัดการธุรกิจชุมชน** | **ปัญหาของการจัดการธุรกิจชุมชนในช่วงโควิด-19** |
| 1. ด้านการจัดการ | กลุ่มวิสาหกิจฯ ไม่มีการกำหนดวาระการบริหารของคณะกรรมกลุ่ม และยังมองไม่เห็นความสำคัญของการจัดทำระเบียบ ข้อบังคับ และกฎที่เป็นทางการและมีความครอบคลุม ตลอดจนไม่มีการทำแผนธุรกิจชุมชนเพื่อใช้ในการต่อยอดหรือยกระดับการเติบโตของธุรกิจ  |
| 2. ด้านการตลาด | กลุ่มวิสาหกิจฯ ไม่มีการวิเคราะห์ตลาดเป้าหมาย เน้นการขายคนในชุมชนและจำหน่ายผ่านคนกลาง และยังคงใช้บรรจุภัณฑ์แบบถุงพลาสติกใสซึ่งไม่สอดคล้องกับความต้องการของผู้บริโภคในการซื้อเป็นของสินค้าของฝาก และยังไม่มีการนำบรรจุภัณฑ์มาใช้เพื่อเพิ่มมูลค่าของสินค้า นอกจากนี้กลุ่มยังไม่มีการใช้ตลาดออนไลน์ เน้นให้ลูกค้ามาติดต่อที่กลุ่มวิสาหกิจฯ จึงทำให้ขาดโอกาสและไม่สามารถขายผ่านออนไลน์ได้  |
| 3. ด้านบัญชีและการเงิน | กลุ่มวิสาหกิจฯ ไม่มีการทำบัญชีที่เป็นมาตรฐาน จึงทำให้ไม่มีข้อมูลทางการเงินและบัญชีที่แน่ชัด และไม่มีการบริหารการเงินเพื่อใช้สำรอง จึงทำให้ขาดเงินทุนหมุนเวียน และไม่มีผลกำไรเพียงพอในการจ่ายค่าประกันสังคมเพื่อเป็นสวัสดิการให้แก่สมาชิก |
| 4. ด้านการผลิต | ใช้รูปแบบการผลิตแบบดั้งเดิม และสินค้าไม่มีมาตรฐาน อย. จึงทำให้มีข้อจำกัดในการขยายตลาด และไม่มีการบริหารจัดการวัตถุดิบ จึงทำให้ไม่มีการผลิตสินค้าได้ต่อเนื่อง |
| 5. ด้านผู้นำกลุ่ม | ผู้นำกลุ่มเป็นจุดแข็งสำคัญที่ทำให้กลุ่มผ่านวิกฤติโควิด-19 ได้ เนื่องจากเมื่อเกิดภาวะกดดันและอยู่ในสถานการณ์คับขัน ผู้นำมีการตัดสินใจที่เด็ดเดี่ยวและรวดเร็ว และมีความเสียสละเพื่อช่วยประคองธุรกิจ |

**2) แนวทางการปรับตัวเพื่อความอยู่รอดของการจัดการธุรกิจชุมชน ในช่วงโควิด-19**

ในช่วงที่เกิดสถานการณ์วิกฤติโควิด-19 นับตั้งแต่เดือนมกราคม 2563 เป็นต้นมา ได้ส่งผลกระทบต่อการทำธุรกิจชุมชน โดยกลุ่มมีแนวทางสำคัญที่ใช้ในการปรับตัวเพื่อความอยู่รอดของกลุ่มและสมาชิก ดังนี้

**2.1 ด้านการจัดการ** กลุ่มวิสาหกิจฯ มีการประสานงานกับสถาบันการศึกษาเพื่อช่วยในการทำแผนธุรกิจและการวิเคราะห์ทิศทางการเติบโตของกลุ่มฯ เพื่อให้การดำเนินงานมีเป้าหมายที่ชัดเจน และเพื่อช่วยหาช่องทางในการหาแหล่งทุนสนับสนุนในการยกระดับของกลุ่ม เช่น การทำโครงการต่าง ๆ ที่ภาครัฐสนับสนุน เป็นต้น

**2.2 ด้านการตลาด** พบว่า ในอดีตที่ผ่านมากลุ่มไม่ได้นำระบบเทคโนโลยีสารสนเทศมาใช้ในการทำธุรกิจและไม่มีการทำการตลาดออนไลน์ ซึ่งเมื่อเกิดสถานการณ์โควิด-19 จึงทำให้กลุ่มไม่สามารถรับมือกับความเปลี่ยนแปลงที่ก้าวกระโดดได้ และขาดโอกาสในขายผ่านช่องทางออนไลน์ เนื่องจากการบริหารงานของกลุ่ม ยังเน้นการทำธุรกิจแบบผลิตอย่างเดียว จึงทำให้สมาชิกจะต้องทำงานอยู่ในห่วงโซ่ของกระบวนการผลิตอยู่ตลอดเวลา และกลุ่มยังไม่เป็นความสำคัญของการทำการตลาดออนไลน์ทั้งแบบทางตรงและทางอ้อม

ต่อมาเมื่อเกิดภาวะวิกฤติโควิด-19 ทางกลุ่มจึงปรับตัวโดยการทำงานแบบเชื่อมโยงกับเครือข่ายของกลุ่มคนรุ่นใหม่ซึ่งไม่ได้เป็นสมาชิกในการทำการตลาดออนไลน์ โดยทางกลุ่มเป็นผู้ผลิตสินค้าและให้กลุ่มคนรุ่นใหม่ในชุมชนนำไปทำแบรนด์ใหม่และขายผ่านช่องทางการตลาดออนไลน์ ซึ่งวิธีการปรับตัวดังกล่าวจะช่วยให้กลุ่มมีโอกาสในการเพิ่มยอดขายโดยไม่ต้องทำการตลาดออนไลน์เอง และสามารถขายสินค้าได้ในราคาเดิม

**2.3 ด้านบัญชีและการเงิน**

ในช่วงที่เกิดสถานการณ์โควิด-19 ระลอกแรกในปี 2563 ทางกลุ่มได้รับผลกระทบโดยการหยุดการผลิตสินค้า เนื่องจากมีมาตรการไม่อนุญาตให้เดินทางออกนอกพื้นที่ได้ ทำให้ระบบการขนส่งต้องหยุดชะงักส่งผลให้ทางกลุ่มไม่สามารถส่งสินค้าให้ลูกค้าได้ และยอดสั่งซื้อเพื่อบริโภคในชุมชนมีน้อย จึงปรับวันที่ทำงานน้อยลงกว่าเดิมซึ่งส่งผลให้รายได้ของสมาชิกลดตามไปด้วย

กลุ่มปรับตัวในการรักษาสถานภาพทางการเงินของกลุ่มเพื่อให้มีเงินหมุนเวียนเพียงพอ โดยการลดรายจ่ายที่อยู่นอกเหนือจากการผลิตสินค้า โดยยกเลิกการจัดสวัสดิการในการจ่ายค่าประกันสังคมให้แก่สมาชิกเป็นการชั่วคราว และส่งเสริมให้สมาชิกหารายได้เสริม เช่น การทำงานรับจ้าง และหาอาชีพเสริมอื่น ๆ นอกจากนี้ กลุ่มยังได้ปรับตัวโดยการนำ หลักเศรษฐกิจพอเพียงมาประยุกต์ใช้ในการดำเนินงานของกลุ่มอย่างเป็นรูปธรรม ได้แก่

1. การปลูกพืชผักสวนครัวในบริเวณที่ทำการกลุ่มเป็นครั้งแรก เพื่อนำมาใช้เป็นวัตถุดิบหลักในการทำอาหารกลางวันของสมาชิกหรือเรียกว่า “คลังอาหารของกลุ่ม”
2. การปรับสวัสดิการใหม่ โดยการทำ “ครัวเพื่ออาหารกลางวัน” โดยการปรับพื้นที่และแผนผังการผลิตของกลุ่มใหม่เพื่อให้มีพื้นที่สำหรับใช้เป็นครัวสำหรับปรุงอาหารและรับประทานอาหารกลางวันร่วมกัน โดยมีหลักคิดง่ายๆ ว่า “ข้าวเป็นของกลุ่ม ผักรอบกลุ่มกินได้ ใครมีอะไรที่บ้านก็ถือมา” จากแนวคิดและวิธีการดังกล่าวจึงทำให้กลุ่มเกิดความรักความสามัคคี และมองเห็นช่องทางในการนำไปต่อยอดกิจกรรมในครัวเรือนได้
	1. **ด้านการผลิต**

ในระยะเริ่มแรกของการจัดตั้งกลุ่มนั้น ทางกลุ่มต้องการทำเพื่อเป็นรายได้เสริมให้กับครอบครัว ต่อมาเพื่อธุรกิจดำเนินไปได้ดีและมีผลกำไร การแปรรูปกล้วยหอมทองฉาบจึงกลายเป็นรายได้หลักของสมาชิก จึงทำให้สมาชิกมุ่งมั่นและทุ่มเทในการการผลิตกล้วยหอมทองฉาบ ต่อมาเมื่อกลุ่มได้รับผลกระทบจากภาวะวิกฤติโควิด-19 จึงได้มีการปรับตัวเพื่อความอยู่รอดในเรื่องที่เกี่ยวกับแนวคิด (Mindset) กล่าวคือ จากเดิมกลุ่มจะให้ความสำคัญและมุ่งเน้นเฉพาะการแปรรูปกล้วยหอมทองฉาบเท่านั้น ในปัจจุบันได้มีการปรับการทำงานแบบสร้างเครือข่ายและบูรณการร่วมกับศาสตร์อื่นและหน่วยงานต่าง ๆ ตามหลัก “บวร” อย่างเป็นรูปธรรมและโดดเด่น

นับตั้งแต่ที่เริ่มก่อตั้งกลุ่ม สมาชิกจะมุ่งเน้นที่การแปรรูปกล้วยหอมทองฉาบเพื่อใช้สำหรับการจัดจำหน่ายในรูปของสินค้าเท่านั้น โดยไม่ได้ให้ความสำคัญกับการถ่ายทอดองค์ความรู้ หรือการให้บริการทางด้านองค์ความรู้ของการจัดการ ซึ่งเมื่อประสบกับภาวะวิกฤติดังกล่าวกลุ่มจึงปรับเปลี่ยนมาพัฒนากลุ่มให้เป็นแหล่งเรียนรู้ทางด้านเศรษฐกิจพอเพียง และทำศูนย์ถ่ายทอดการพัฒนาอาชีพชุมชน เพื่อรองรับการศึกษาดูงาน และจัดทำเป็นหลักสูตรออนไลน์สำหรับผู้ที่ต้องการหารายได้เสริมลงทะเบียนเรียน

**2.5 ด้านผู้นำกลุ่ม**

เมื่อเกิดสถานการณ์วิกฤติ (Crisis) ผู้นำกลุ่มมีการปรับตัวโดยการพลิกสถานการณ์วิกฤติเป็นโอกาส กล่าวคือ ในช่วงที่เกิดโควิด-19 ทำให้กลุ่มมีรายได้ลดลงและไม่สมาชิกส่วนใหญ่ไม่มีรายได้เสริม ประธานกลุ่มฯ จึงดำเนินการเชื่อมโยงการทำกิจกรรมร่วมกับวัดซึ่งมีพื้นที่ติดกับกลุ่มวิสาหกิจฯ ได้แก่ การปลูกต้นกล้วยหอมทองบริเวณทางเข้าวัด เพื่อสร้างอัตลักษณ์ของชุมชน เนื่องจากตำบลทุ่งคาวัดมีชื่อเสียงเกี่ยวกับกล้วยหอมทองและเป็นการทำการตลาดให้แก่กลุ่มวิสาหกิจฯ อีกช่องทางหนึ่ง นอกจากนี้ ได้จัดทำกิจกรรมจิตอาสาโดยการปลูกพืชผักสวนครัวในพื้นที่ของวัด โดยมีวัตถุประสงค์เพื่อหารายได้ในการจ่ายค่าน้ำค่าไฟให้แก่วัด และเป็นการปรับตัวโดยการนำหลัก “บวร” มาใช้เพื่อสร้างความเข้มแข็งให้แก่กลุ่มซึ่งเป็นการส่งเสริมการตลาดแบบไม่ต้องใช้เงินลงทุน

จากผลการศึกษา ผู้วิจัยได้พัฒนาและจัดทำองค์ความรู้แนวทางในการปรับตัวของการจัดการธุรกิจชุมชนของวิสาหกิจชุมชนกลุ่มแปรรูปผลิตภัณฑ์กล้วยหอมทองทุ่งคาวัด ในช่วงโควิด-19 ดังแสดงในภาพที่ 1

ด้านผู้นำกลุ่ม

ด้านการจัดการ

ด้านการตลาด

ด้านการบัญชี

และการเงิน

ด้านการผลิต

มิติสิ่งแวดล้อม

**หลักเศรษฐกิจ**

**พอเพียง**

มิติทางเศรษฐกิจ

**หลัก “บวร”**

มิติทางสังคม

**การสร้างเครือข่าย**

**ภาพที่ 1** แนวทางการปรับตัวของธุรกิจชุมชน ของวิสาหกิจชุมชนกลุ่มแปรรูปกล้วยหอมทองทุ่งคาวัด ในช่วงโควิด-19

**ที่มา :** ผู้วิจัย

**อภิปรายผลการวิจัย**

การแพร่ระบาดของโควิด-19 ส่งผลกระทบทางเศรษฐกิจอย่างรุนแรงทั่วโลก และมีมูลค่าความเสียหายมากกว่าเหตุการณ์สึนามิที่เกิดขึ้นในประเทศไทยเมื่อปี 2004 สถานการณ์ในครั้งนี้จึงเป็นความท้าทายของหน่วยงานหรือธุรกิจในการหาแนวทางหรือวิธีการเพื่อใช้ในการขับเคลื่อนการดำเนินงานทั้งในระยะสั้นและระยะยาว (Sascha Kraus et al., 2020) โดยเฉพาะองค์กรหรือธุรกิจที่มีเงินทุนหมุนเวียนไม่มากนัก ก็จะเกิดภาวะความเสี่ยงสูงในการเกิดปัญหาสภาพคล่องและอาจจะปิดตัวลง โดย Mumford et al. (2007) กล่าวว่า ภาวะความเป็นผู้นำมีบทบาทสำคัญที่จะช่วยให้องค์กรอยู่รอดและผ่านพ้นวิกฤติได้ ในส่วนของกลุ่มวิสาหกิจชุมชนฯ พบว่า ประธานกลุ่มเป็นศูนย์รวมจิตใจที่สร้างความเชื่อมั่น ศรัทธาแก่สมาชิกในการดำเนินงานของกลุ่มและช่วยให้กลุ่มผ่านอุปสรรคต่าง ๆ เช่น ในระยะเริ่มต้นธุรกิจที่สินค้าขายไม่ได้ เพราะเป็นสินค้าใหม่ ไม่เป็นที่รู้จัก และลูกค้าไม่เคยบริโภคมาก่อนซึ่งสอดคล้องกับการศึกษาของ วิวัฒน์ จันทร์กิ่งทอง และคณะ (2561) ที่พบว่า รสชาติของสินค้าเป็นปัจจัยด้านผลิตภัณฑ์ในด้านรสชาติเป็นปัจจัยสำคัญลำดับแรกที่ลูกค้าตัดสินใจซื้อ ประธานกลุ่มแก้ไขปัญหาจำหน่ายให้แก่คนใกล้ชิดและรู้จัก เพื่อจะได้นำไปทดลองรับประทานซึ่งผลปรากฏว่า ลูกค้าที่ซื้อไม่ได้นำมาบริโภคแต่ซื้อไปฝากเพื่อนฝูงและญาติสนิท และเกิดเป็นกระแสการแนะนำต่อ (Word of Mouth) และทำให้ตลาดขยายอย่างรวดเร็ว ซึ่งสอดคล้องกับแนวคิดของ Van Gils (2005) and Feltham et al. (2005) ที่กล่าวว่า ความเชื่อและทัศนคติของเจ้าของธุรกิจหรือผู้นำกลุ่มมีความสำคัญในการช่วยบริหารจัดการปัจจัยต่าง ๆ ให้สมดุลได้โดยเฉพาะในช่วงที่เกิดภาวะวิกฤติโควิด-19 ซึ่งผลการศึกษาของโดยศุทธิกานต์ คงคล้าย (2563) พบว่า ผู้นำในภาวะวิกฤติ (Crisis leadership) เป็นปัจจัยที่ช่วยให้กลุ่มคนด้อยโอกาสผ่านวิกฤติโควิด-19 โดยอาศัยทักษะการพลิกวิกฤติให้เป็นโอกาส (Opportunity from Crisis) และความน่าเชื่อของผู้นำ (Reliability)

ต่อมาเมื่อเกิดภาวะวิกฤติโควิด-19 สมาชิกกลุ่มได้นำหลักเศรษฐกิจพอเพียงมาใช้อย่างเป็นรูปธรรม กล่าวคือ ใช้รูปแบบวิธีการขับเคลื่อนกิจกรรมตามแนวทาง “บวร” โดยการทำกิจกรรมร่วมกับวัด และการสร้างเครือข่ายร่วมกับสถาบันการศึกษา เพื่อให้ช่วยเหลือกลุ่มในการถ่ายทอดองค์ความรู้ทางวิชาการและการทำบัญชีการเงิน สอดคล้องกับผลการศึกษาของวิซุตตา ชูศรีวาส (2559) ที่พบว่า ในการดำเนินงานหมู่บ้านเศรษฐกิจพอเพียง มีอุปสรรคสำคัญในเรื่องของการขาดแคลนบุคลากรภาครัฐที่จะให้คำปรึกษาและประสานงานกับชุมชน ดังนั้นการที่กลุ่มวิสาหกิจชุมชนฯ มีการสร้างเครือข่ายร่วมกับสถาบันการศึกษาจึงเป็นวิธีการปรับตัวเพื่อความอยู่รอดของกลุ่ม นอกจากนี้ กลุ่มได้มีการปรับเปลี่ยนผลิตภัณฑ์ (Product) โดยไม่ได้มุ่งเน้นเฉพาะการแปรรูปกล้วยหอมทองฉาบ แต่พัฒนากลุ่มให้เป็นแหล่งเรียนรู้ทางด้านเศรษฐกิจพอเพียง และทำศูนย์ถ่ายทอดการพัฒนาอาชีพชุมชนเพื่อเป็นแหล่งศึกษาดูงานของผู้ที่สนใจ สอดคล้องกับผลการศึกษาของ โกวิทย์ และคณะ (2556) ที่พบว่า กลยุทธ์ในการทำธุรกิจ ไม่ได้จำกัดเฉพาะอยู่ที่ธุรกิจเดิมแต่เพียงอย่างเดียว สามารถต่อยอดธุรกิจอื่นที่เกี่ยวเนื่องออกไปจากธุรกิจเดิมได้หากผู้ประกอบการให้บริการไปในงานเดียวพร้อมกัน ดังจะเห็นได้ว่า แนวทางการปรับตัวเพื่อความอยู่รอดของกลุ่มวิสาหกิจฯ ในช่วงโควิด-19 เป็นไปตามเป้าหมายหลักของวิสาหกิจชุมชน (ทศพร แก้วขวัญไกร, 2560) กล่าวคือ ในการขับเคลื่อนธุรกิจชุมชนเริ่มต้นมาจากครอบครัวสู่ชุมชนแล้วสร้างเป็นเครือข่าย โดนนำหลักความสัมพันธ์ดั้งเดิมมาที่พึ่งพากันมาใช้ มากกว่ามุ่งหวังที่เพียงกำไรอย่างเดียว นอกจากนี้ มีการปรับแผนผังการผลิตสินค้าของกลุ่มใหม่เพื่อจัดทำห้องครัวหรือเรียกว่า “ครัวเพื่ออาหารกลางวัน” และส่งเสริมการปลูกพืชผักสวนครัวในบริเวณที่ทำการกลุ่มเพื่อนำมาใช้เป็นวัตถุดิบหลักในการทำอาหารกลางวันสำหรับสมาชิกหรือเรียกว่า “คลังอาหารของกลุ่ม” โดยมีวัตถุประสงค์หลักเพื่อเป็นการลดรายจ่ายของสมาชิก

ดังนั้น ในการจัดการธุรกิจชุมชนควรนำหลักแนวคิดเรื่องเศรษฐกิจพอเพียงซึ่งเป็นปรัชญาที่ พระบาทสมเด็จพระเจ้าอยู่หัว ทรงมีพระราชดำรัสชี้แนะแนวทางการดำเนินชีวิตแก่พสกนิกรชาวไทย โดยทรงเน้นย้ำแนวทางการแก้ไขเพื่อให้รอดพ้น และสามารถดำรงอยู่ได้อย่างมั่นคงและยั่งยืน ภายใต้กระแสโลกาภิวัฒน์และความเปลี่ยนแปลงต่าง ๆ (กรมการพัฒนาชุมชน กระทรวงมหาดไทย, 2549) แนวคิดเศรษฐกิจพอเพียงสามารถนำมาประยุกต์ใช้ได้กับองค์การภาครัฐและเอกชน และใช้ในการสร้างภูมิคุ้มกันระบบเศรษฐกิจภายในประเทศไทยได้ (ขวัญกมล ดอนขวา, 2556) ดังนั้น การนำหลักปรัชญาของเศรษฐกิจพอเพียงมาปรับใช้ในการดำเนินธุรกิจอย่างเป็นรูปธรรมจะช่วยให้ธุรกิจมีความอยู่รอด สามารถสร้างรายได้ และลดรายจ่าย ได้ ตลอดจนนำไปสู่การพัฒนาอย่างยั่งยืน โดยผลการศึกษาของวิซุตตา ชูศรีวาส (2559) พบว่า การดำเนินงานหมู่บ้านเศรษฐกิจพอเพียงสามารถเพิ่มรายได้ในครัวเรือน การก่อตั้งกลุ่มอาชีพ กลุ่มแปรรูปผลิตภัณฑ์ทางการเกษตรได้

**ข้อเสนอแนะ**

**ข้อเสนอแนะเชิงนโยบาย**

1. ภาครัฐและหน่วยงานที่เกี่ยวข้องควรให้ความสำคัญกับธุรกิจชุมชนที่ช่วยขับเคลื่อนเศรษฐกิจระดับฐานรากอย่างเป็นรูปธรรมและตรงกับความต้องการของชุมชน
2. หน่วยงานที่เกี่ยวข้องและรับผิดชอบโดยตรง ควรให้ความรู้และความช่วยเหลือธุรกิจชุมชนที่เกี่ยวข้องกับอาหารในการขอมาตรฐาน อย. เนื่องจากผู้ประกอบการธุรกิจชุมชนยังขาดความรู้ความเข้าใจในเรื่องดังกล่าว
3. ควรส่งเสริมและสื่อสารให้ประชาชนหรือผู้ประกอบการชุมชน มีความรู้ความเข้าใจและเห็นความสำคัญเรื่อง “การลดรายจ่าย” เนื่องจากในสถานการณ์วิกฤติโควิด-19 ประชาชนบางส่วนไม่สามารถทำการเพิ่มรายได้จึงควรให้ความสำคัญกับการลดรายจ่าย
4. การทำโครงการหรือกิจกรรมต่าง ๆ ของหน่วยงานที่เกี่ยวข้อง ควรเป็นมาตรการส่งเสริมหรือสร้างความเข้มแข็งให้แก่ชุมชนอย่างแท้จริง ไม่ควรให้เฉพาะเม็ดเงินแต่ควรมีการให้ความรู้ควบคู่ไปด้วย

**ข้อเสนอแนะในการวิจัยครั้งต่อไป**

1. ในการศึกษาครั้งต่อไป ควรศึกษาเกี่ยวกับคุณลักษณะของผู้ประกอบการ เพื่อใช้เป็นข้อมูลว่านอกเหนือจากปรัชญาของเศรษฐกิจพอเพียงที่กลุ่มนำมาปรับใช้เพื่อการปรับตัวในการอยู่รอดในช่วงภาวะวิกฤติแล้ว คุณลักษณะของผู้ประกอบการมีส่วนสำคัญในการขับเคลื่อนธุรกิจชุมชนอย่างไร
2. ควรมีการศึกษาเชิงปริมาณเพิ่มเติมเกี่ยวกับแรงขับของสมาชิกที่มีผลต่อความจงรักภักดีในกลุ่มวิสาหกิจ
3. ควรสามารถนำเครื่องมืออื่น ๆ มาใช้ในการศึกษาและประมวลผล เช่น Structural Equation Modeling (SEM), Analytic Hierarchical Process (AHP), Confirmatory Factor Analysis (CFA)

**กิตติกรรมประกาศ**

งานวิจัยนี้ เป็นส่วนหนึ่งของการดำเนินโครงการ “การพัฒนาต้นแบบธุรกิจชุมชนด้อยโอกาสเพื่อความอยู่รอดในภาวะวิกฤติ : โดยใช้ฐานกลุ่มสตรีที่แปรรูปกล้วยหอมทองฉาบปลอดสารพิษ” ได้รับเงินสนับสนุนจากกองทุนเพื่อความเสมอภาคทางการศึกษา (กสศ.) ภายใต้โครงการพัฒนาทักษะอาชีพสำหรับผู้ที่ขาดแคลนทุนทรัพย์และด้อยโอกาสที่ใช้ชุมชนเป็นฐาน ปี 2564 เพื่อทำการถอดบทเรียนของกลุ่มเป้าหมายที่เข้าร่วมโครงการ และพัฒนาเป็นโมเดลหรือแนวทางในการปรับตัวของธุรกิจชุมชนเมื่อเกิดภาวะวิกฤติ ธุรกิจชุมชนอื่น ๆ สามารถใช้ผลการศึกษาเป็นข้อมูลในการตัดสินใจและปรับใช้เพื่อนำไปสู่การสร้างชุมชนที่เข้มแข็ง พึ่งพาตนเองได้ทั้งในสถานการณ์ปกติและภาวะวิกฤติ จึงขอขอบคุณมา ณ ที่นี้

**เอกสารอ้างอิง**

โกวิทย์ ตันฑ์มานะธรรม, ณัฏฐพันธ์ เขจรนันทน์ และสันติ ลักษิตานนท์. (2556). กลยุทธ์การปรับตัวเพื่อความอยู่รอดของผู้ประกอบการธุรกิจตัวแทนจำหน่ายเครื่องปรับอากาศ. *วารสารวิชาการบัณฑิตวิทยาลัยสวนดุสิต, 9*(3), 41-48.

ขวัญกมล ดอนขวา. (2556). *การจัดการธุรกิจชุมชนบนพื้นฐานปรัชญาของเศรษฐกิจพอเพียง* (รายงานการวิจัย). นครราชสีมา: มหาวิทยาลัยเทคโนโลยีสุรนารี.

ข่าวไทยพีบีเอส .(2563). *วันที่ไทยรู้จัก COVID-19.* สืบค้น 20 กุมภาพันธ์ 2564, จาก https://news.thaipbs.or.th/content/290347

ดุษฎี นาคเรือง, สุธิดา วัฒนยืนยง, และนุชนภา เลขาวิจิตร์. (2560). ปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อผลการดำเนินงานของวิสาหกิจชุมชนจังหวัดยะลา. วารสารศรีนครินทรวิโรฒวิจัยและพัฒนา (สาขามนุษยศาสตร์และสังคมศาสตร์), 9(17), 69-77.

ทศพร แก้วขวัญไกร. (2560). ทางรอดวิกฤติเศรษฐกิจด้วยแนวทางวิสาหกิจชุมชน. *วารสารวิชาการ มหาวิทยาลัยราชภัฎบุรีรัมย์. 9*(2), 33-50.

ทักษญา สง่าโยธิน. (2560). ปัจจัยแห่งความสำเร็จของการดำเนินงานวิสาหกิจชุมชน. *วารสารวิทยาลัยพาณิชยศาสตร์บูรพาปริทัศน์, 12*(2), 12-25.

นิภาภรณ์ จงวุฒิเวศย์, รังสรรค์ สิงหเลิศ, และสมสงวน ปัสสาโก. (2563). ปัจจัยที่ส่งผลต่อความสำเร็จในการดำเนินงานของธุรกิจชุมชน ในเขตอำเภอเมือง จังหวัดร้อยเอ็ด. *วารสารมหาวิทยาลัยราชภัฏมหาสารคาม, 4*(2), 103-111.

ธีระ วรธนารัตน์. (2563). *นพ.ธีระ วรธนารัตน์ : โคโรน่าไวรัส 2019 (COVID-19) ตอนนี้เรารู้อะไรบ้าง?.* สืบค้น 20 กุมภาพันธ์ 2564, จาก https://www.hfocus.org/content/2020/02/18552

พระครูสังฆรักษ์ทรงพรรณ ชยทตฺโต. (2020). การประกอบสัมมาชีพตามหลักปรัชญาเศรษฐกิจพอเพียงเพื่อการอยู่ร่วมกันอย่างสันติของกลุ่มชาติพันธุ์ในภาค*ตะวันตก. Academic Journal of Phetchaburi Rajabhat University, 10*(3), 68-77.

พุฒิพงศ์ เอี่ยมสินธร, อรุณี วิทยะสิรินันท์, และ จุฬาภรณ์ ขอบใจกลาง. (2557). ปัจจัยที่มีผลต่อการจัดการความรู้ของธุรกิจชุมชนที่ประสบความสำเร็จ. วารสารวิชาการมหาวิทยาลัยรัตนบัณฑิต, 9, 62-78.

รพีพรรณ รัตนวงศ์นรา. (2563). *เปิดไทม์ไลน์และวิธีป้องกันเชื้อไวรัสโคโรนาสายพันธุ์ใหม่.* สืบค้น 20 กุมภาพันธ์ 2564, จาก RAMA CHANNEL ขับเคลื่อนสังคมไทยให้สุขภาพดี: 2019shorturl.asia/aw9H7

วิซุตตา ชูศรีวาส (2559). *การดำเนินงานหมู่บ้านเศรษฐกิจพอเพียง บ้านหัวอ่าวตำบลบางช้าง อำเภอสามพราน จังหวัดนครปฐม* (รายงานการวิจัย). กรุงเทพฯ: มหาวิทยาลัยราชพฤกษ์.

สำนักงานคณะกรรมการพัฒนาการเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติ, “แผนพัฒนาเศรษฐกิจและสังคม แห่งชาติ ฉบับที่ 12”. กรุงเทพฯ : 2560-2564.

อภิสรา ชุ่มจิตร,นิศา ชัชกุล, และ เครือวัลย์ ชัชกุล. (2557). การพัฒนาศักยภาพการจัดการธุรกิจชุมชน กรณีศึกษา : ตำบลคลองเคียน อำเภอตะกั่วทุ่ง จังหวัดพังงา. *วารสารวิชาการมหาวิทยาลัยราชภัฎภูเก็ต, 10*(2), 94-115.

Boin A., Ekengren M. and Rhinard M.. (2015). The study of crisis management. The Routledge Handbook of Security Studies Publisher: Routledge.

Coleman, J. C. (1981). Little tasks make large return: Task-based language learning in large crowds. In Lancaster practical papers in English language education, (lancaster). n.p.

Feltham, T.S., Feltham, G., & Barnett, J.J. (2005). Th e dependence of family businesses on a single decision-maker. *Journal of Small Business Management, 43*(1), 1-15.

Mumford, Michael D., Tamara L. Friedrich, Jay J. Caughron, and Cristina L. Byrne. (2007). Leader Cognition in Real-World Settings: How Do Leaders Think About Crises?. The Leadership Quarterly 18(6): 515-543. DOI: 10.1016/j.leaqua.2007.09.002.

National Economic and Social Development Board, Council. (2015). Development Plan of

 National Economy and Society, Issue 12 (2017-2021) [Online]. Retrieved September 15, 2018 from www.nesdb.go.th.

Nicola, M., Alsafi, Z., Sohrabi, C., Kerwan, A., Al-Jabir, A., Iosifidis, C., Agha, M., & Agha, R. (2020). The socio-economic implications of the coronavirus pandemic (COVID-19): A review. *International journal of surgery (London, England), 78*, 185–193. https://doi.org/10.1016/j.ijsu.2020.04.018

Van Gils, A. (2005). Management and governance in Dutch SMEs. European Management Journal, 23(5), 583-589. doi:10.1016/j.emj.2005.09.013

Veronika Vašíčková, 2019. "[Crisis Management Process – A Literature Review and a Conceptual Integration](https://ideas.repec.org/a/prg/jnlaop/v2019y2019i3-4id628p61-77.html)," [Acta Oeconomica Pragensia](https://ideas.repec.org/s/prg/jnlaop.html), Prague University of Economics and Business, 3-4, 61-77.