



แนวทางการพัฒนากลยุทธ์การบริหารจัดการทรัพยากรชั้นโรงแบบมีส่วนร่วมของ  
กลุ่มวิสาหกิจชุมชนคนเลี้ยงชันโรง อำเภอสะเดา จังหวัดสงขลา  
Guidelines for Developing Participatory Management Strategies for  
Stingless Bee Resources of Community Enterprise Groups in Sadao District,  
Songkhla Province

แสงจันทร์ พิษผล<sup>1\*</sup>, ศุภมาส อยู่อริยะ<sup>2</sup> และ ดารารัตน์ บางพระ<sup>3</sup>

Saengchan Phuetphon<sup>1\*</sup>, Suphamas Yooariya<sup>2</sup> and Dararat Bangphra<sup>3</sup>

<sup>1</sup> นักศึกษาระดับอนุปริญญา, หลักสูตรบริหารธุรกิจ, สาขาการจัดการ, วิทยาลัยชุมชนสงขลา

<sup>1</sup> Associate degree student, Business Administration program, Management major, Songkhla Community College.

<sup>2,3</sup> อาจารย์ผู้รับผิดชอบหลักสูตรอนุปริญญาบริหารธุรกิจ, สาขาวิชาการจัดการ, วิทยาลัยชุมชนสงขลา

<sup>2,3</sup> Lecturer Associate Program in Community Public Health, Songkhla Community College, Thepha District, Songkhla Province

\* Corresponding author, E-mail: Suphamas@sk-cc.ac.th

#### บทคัดย่อ

การวิจัยเรื่อง “แนวทางการพัฒนากลยุทธ์การบริหารจัดการทรัพยากรชั้นโรงแบบมีส่วนร่วมของ กลุ่มวิสาหกิจชุมชนคนเลี้ยงชันโรง อำเภอสะเดา จังหวัดสงขลา” มีวัตถุประสงค์เพื่อ 1) ศึกษาสถานการณ์ และความต้องการในการจัดตั้งธนาคารชันโรงของกลุ่มวิสาหกิจชุมชน และ 2) พัฒนาแนวทางกลยุทธ์การจัดตั้งธนาคารชันโรงแบบมีส่วนร่วมที่เหมาะสมกับบริบทของพื้นที่ การวิจัยใช้ระเบียบวิธีวิจัยเชิงคุณภาพ โดยเก็บรวบรวมข้อมูลจากสมาชิกกลุ่มวิสาหกิจชุมชนคนเลี้ยงชันโรง จำนวน 19 คน ผ่านการสัมภาษณ์เชิงลึก การสนทนากลุ่ม และแบบสอบถาม วิเคราะห์ข้อมูลด้วยการวิเคราะห์เชิงเนื้อหา (Content Analysis) ร่วมกับการวิเคราะห์สภาพแวดล้อมด้วย SWOT Analysis และการกำหนดกลยุทธ์ด้วย TOWS Matrix

ผลการวิจัยพบว่า กลุ่มวิสาหกิจชุมชนมีศักยภาพในการพัฒนาธนาคารชันโรง เนื่องจากสมาชิกมีประสบการณ์ในการเลี้ยงชันโรง มีโครงสร้างการบริหารจัดการที่ชัดเจน มีความสามัคคี และมีทรัพยากรธรรมชาติ ที่เหมาะสมต่อการเลี้ยง อย่างไรก็ตามยังพบข้อจำกัดสำคัญ ได้แก่ จำนวนรังชันโรงไม่เพียงพอ เงินทุนหมุนเวียนจำกัด ขาดอุปกรณ์การผลิตที่ได้มาตรฐาน และผลผลิตมีปริมาณจำกัด ในด้านโอกาสพบว่า มีการสนับสนุนจากหน่วยงานภาครัฐและสถาบันการศึกษา รวมถึงความต้องการของตลาดผลิตภัณฑ์ชันโรงที่เพิ่มขึ้น ขณะที่อุปสรรคสำคัญ ได้แก่ การเปลี่ยนแปลงของสภาพอากาศ โรคและศัตรูของชันโรง ต้นทุนการเลี้ยงที่สูง และการแข่งขันทางตลาด ผลการวิเคราะห์เชิงกลยุทธ์พบว่า กลยุทธ์ที่เหมาะสมที่สุด คือ กลยุทธ์เชิงรุก (SO Strategy) โดยเน้นการใช้ศักยภาพของสมาชิกและความเข้มแข็งของกลุ่มร่วมกับโอกาสจากหน่วยงานภายนอก เพื่อพัฒนาศูนย์เพาะขยายพันธุ์ชันโรง เพิ่มจำนวนรัง พัฒนามาตรฐานผลิตภัณฑ์ และขยายตลาดทั้งออนไลน์และออฟไลน์ นอกจากนี้ การจัดตั้งธนาคารชันโรงยังเป็นกลไกสำคัญในการบริหารจัดการทรัพยากรชั้นโรงอย่างเป็นระบบ เช่น การฝาก ยืม และขยายรัง ซึ่งช่วยเพิ่มผลผลิต ลดต้นทุน และเสริมสร้างความเข้มแข็งของวิสาหกิจชุมชน โดยสรุป ธนาคารชันโรง



สามารถเป็นแนวทางสำคัญในการพัฒนาเศรษฐกิจฐานรากของชุมชน ควบคู่กับการอนุรักษ์ทรัพยากรชีวภาพและภูมิปัญญาท้องถิ่นอย่างยั่งยืน

**คำสำคัญ:** การบริหารจัดการทรัพยากรชันโรง, กลยุทธ์การจัดการ, การมีส่วนร่วมของชุมชน, วิสาหกิจชุมชน

## Abstract

This research aimed to 1) examine the situation and needs for establishing a stingless bee bank among a community enterprise group of stingless bee farmers in Sadao District, Songkhla Province, and 2) develop appropriate participatory strategies for establishing the stingless bee bank. The study employed a qualitative research approach. Data were collected from 19 members of the community enterprise group through in-depth interviews, focus group discussions, and questionnaires. Data were analyzed using content analysis, along with environmental analysis through SWOT Analysis and strategic formulation using the TOWS Matrix.

The findings revealed that the community enterprise group possesses strong potential for developing a stingless bee bank. Members have experience in stingless bee farming, clear organizational structures, strong cooperation, and suitable natural resources for bee cultivation. However, several limitations were identified, including insufficient stingless bee colonies, limited financial capital, lack of modern production equipment, and limited product output. In terms of opportunities, the group receives support from government agencies and educational institutions, while market demand for stingless bee products continues to increase. Major threats include climate change, diseases and predators affecting stingless bees, high costs of bee colonies, and competition from other producers. Strategic analysis indicated that the most appropriate approach is the proactive strategy (SO Strategy), which emphasizes utilizing the group's strengths together with external opportunities. Key strategies include establishing a central conservation and breeding center for stingless bees, increasing colony numbers and production capacity, developing product standards, and expanding marketing channels through both online and offline platforms. The establishment of a participatory stingless bee bank can serve as an effective mechanism for systematic resource management, such as colony sharing, lending, and expansion within the group. This approach can increase productivity, reduce costs, strengthen the community enterprise, and contribute to sustainable community economic development while promoting the conservation of local biological resources.

**Keywords:** Stingless Bee Resource Management, Management Strategy, Community Participation, Community Enterprise



## บทนำ

การพัฒนาเศรษฐกิจฐานรากและการจัดการทรัพยากรชุมชนอย่างยั่งยืน เป็นประเด็นสำคัญในการพัฒนาประเทศ โดยเฉพาะในบริบทของชุมชนชนบทที่ยังพึ่งพาทรัพยากรธรรมชาติและอาชีพเกษตรกรรมเป็นหลัก การสร้างรูปแบบการจัดการทรัพยากรที่สามารถเพิ่มมูลค่าทางเศรษฐกิจ ควบคู่กับการอนุรักษ์สิ่งแวดล้อมและการมีส่วนร่วมของคนในชุมชน ประเทศไทยมีการดำเนินการพัฒนาเศรษฐกิจฐานรากในหลายพื้นที่ซึ่งอาจดำเนินการในรูปแบบวิสาหกิจชุมชน กลุ่มในชุมชน หรือรูปแบบอื่น ๆ มีการจัดสรรงบประมาณเพื่อการพัฒนาเศรษฐกิจฐานรากในหลายด้าน ทางด้านการส่งเสริมอุตสาหกรรมในชุมชน การส่งเสริมการท่องเที่ยวชุมชน และการส่งเสริม เกษตรแปรรูปโดยชุมชน ภาครัฐพยายามขับเคลื่อนเศรษฐกิจฐานรากผ่านนโยบายและยุทธศาสตร์ต่าง ๆ โดยเฉพาะยุทธศาสตร์ที่ 4 ของยุทธศาสตร์ชาติ ระยะ 20 ปี ซึ่งกำหนดประเด็นด้านการสร้างโอกาสและความเสมอภาค โดยกำหนดไว้ในประเด็นที่ 4.1 เรื่อง การลดความเหลื่อมล้ำและสร้างความเป็นธรรมในทุกมิติ ซึ่งจะต้องมีการปรับโครงสร้างเศรษฐกิจฐานราก โดยเน้นระบบการจัดการตนเองของเกษตรกร และมีกลไกในการขับเคลื่อนเศรษฐกิจฐานราก เพื่อให้เกษตรกรเข้าถึงฐานทรัพยากร เพื่อช่วยให้การพัฒนาเศรษฐกิจฐานรากอย่างยั่งยืนของไทยสามารถขับเคลื่อนผ่านนโยบายของภาครัฐและเสริมขีดความสามารถในการแข่งขัน ด้านการผลิต การตลาด การจำหน่ายสินค้า และบริการของวิสาหกิจชุมชน ผู้ประกอบการ และชุมชนให้มีความเข้มแข็งและเติบโตยิ่งขึ้น (กาญจนา รอดแก้ว, ภูซังค์ เสนานุช และธรรรงค์ จันใด, 2563)

วิสาหกิจชุมชน (Community Enterprise) หมายถึง กิจการของชุมชนเกี่ยวกับการผลิตสินค้า การให้บริการหรือการอื่น ๆ ที่ดำเนินการ โดยคณะบุคคลที่มีความผูกพันมีวิถีชีวิตร่วมกันมารวมตัวกันเพื่อประกอบกิจการดังกล่าว เพื่อสร้างรายได้และเพื่อการพึ่งพาตนเองและครอบครัว โดยมีทุนของชุมชน ซึ่งหมายรวมถึง ทรัพยากร ผลผลิต ความรู้ภูมิปัญญา ทุนทางวัฒนธรรม ทุนทางสังคม วิสาหกิจชุมชนเป็นการดำเนินกิจกรรมเชิงธุรกิจขนาดเล็กที่ดำเนินการร่วมกับกิจกรรมรวมหมู่ โดยสมาชิกชุมชนใดชุมชนหนึ่ง กิจกรรมที่ดำเนินการมักคิดค้นขึ้นมาในแต่ละชุมชนแล้วนำมาพัฒนาต่อยอด ขยายกิจการทั้งในการด้านการผลิตและการตลาดเพื่อยกระดับการพึ่งพาตนเองและเพื่อรายได้ให้แก่คนในชุมชน (นวนาน วงศ์บุปผา และกฤษฎา พรหมเวศ, 2567)

การเลี้ยงชันโรงเป็นอาชีพทางเลือกหนึ่ง เนื่องจากปัจจุบันเกษตรกรตลอดไปจนถึงผู้ประกอบการส่วนใหญ่ ต่างหันมาให้ความสนใจผลิตภัณฑ์จากน้ำผึ้งเพราะอาจเนื่องด้วยน้ำผึ้ง หรือผลิตภัณฑ์ที่แปรรูปจากน้ำผึ้งนั้น เป็นสินค้าด้านเศรษฐกิจที่สำคัญได้รับความสนใจและเป็นที่ยอมรับในระดับประเทศไปจนถึงระดับโลก (จิระเดช มณีรัตน์ และอัญชลี สวาสดิ์ธรรม, 2554) รวมถึงราคาจำหน่ายน้ำผึ้งชันโรงในท้องตลาดกิโลกรัมละ 1,500-2,000 บาท ซึ่งถือว่าเป็นน้ำผึ้งที่ราคาแพงกว่าน้ำผึ้งทั่ว ๆ ไป เนื่องจากน้ำผึ้งชันโรงมีคุณค่าทางโภชนาการสูงกว่า ด้วยเหตุนี้ น้ำผึ้งของชันโรงจึงเป็นที่ต้องการของตลาด โดยเฉพาะผู้บริโภคที่เน้นเรื่องสุขภาพมากกว่าน้ำผึ้งจากผึ้งทั่วไป (นกุล ชื่นพิง, วรลักษณ์ ลลิตศศิวิมล และถาวร ไชยมะโณ, 2564) ประกอบกับจังหวัดสงขลาได้ส่งเสริมให้เกษตรกรเลี้ยงชันโรงเพื่อสร้างรายได้ ดังนั้นจึงทำให้กลุ่มเกษตรกรในพื้นที่หันมาเลี้ยงชันโรงมากขึ้น กลุ่มวิสาหกิจชุมชนคนเลี้ยงชันโรง อำเภอสะเดา จังหวัดสงขลา เกิดจากการรวมตัวของเกษตรกรรายย่อยที่ต้องการพัฒนาอาชีพเสริมภายใต้บริบทของพื้นที่ซึ่งมีความเหมาะสมต่อการเลี้ยงชันโรง ทั้งในด้านทรัพยากรธรรมชาติและสภาพแวดล้อม อย่างไรก็ตามเมื่อพิจารณาการดำเนินงานของกลุ่มในปัจจุบัน พบว่ายังคงเผชิญข้อจำกัดหลายประการที่ส่งผลต่อความต่อเนื่องและประสิทธิภาพในการพัฒนาอาชีพดังกล่าว โดยเฉพาะการขาดระบบบริหารจัดการพื้นที่ที่มี



มาตรฐาน ซึ่งทำให้การขยายพันธุ์เป็นไปอย่างไม่สม่ำเสมอ ประกอบกับการไม่มีหน่วยงานหรือกลไกกลางในการรวบรวมและกระจายทรัพยากร รวมถึงควบคุมคุณภาพผลผลิตส่งผลให้การดำเนินงานของสมาชิกมีลักษณะแยกส่วน นอกจากนี้ สมาชิกส่วนหนึ่งยังขาดองค์ความรู้ทั้งในเชิงเทคนิคและการจัดการเชิงธุรกิจ ขณะที่ช่องทางการตลาดยังไม่ชัดเจนและมีข้อจำกัดด้านอำนาจต่อรอง ข้อจำกัดที่เกิดขึ้นไม่ได้เป็นเพียงปัญหาในระดับปฏิบัติการเท่านั้น แต่ยังสะท้อนถึงปัจจัยเชิงโครงสร้างและระบบสนับสนุนที่ยังไม่เอื้อต่อการพัฒนาอย่างเป็นรูปธรรม ทั้งในด้านการจัดการทรัพยากร องค์ความรู้ และความร่วมมือภายในกลุ่ม ส่งผลให้การเลี้ยงชันโรงในพื้นที่ ยังไม่สามารถพัฒนาไปสู่กิจกรรมทางเศรษฐกิจที่สร้างความเข้มแข็งให้กับชุมชนได้อย่างเต็มศักยภาพ แม้แนวคิดการจัดตั้ง “ธนาคารชันโรง” จะถูกกล่าวถึงในฐานะกลไกสำคัญในการจัดการทรัพยากรชันโรงอย่างเป็นระบบ แต่ในทางปฏิบัติยังขาดรูปแบบการดำเนินงานที่ชัดเจนและสอดคล้องกับบริบทของพื้นที่ โดยเฉพาะในประเด็นการมีส่วนร่วมของสมาชิกและการเชื่อมโยงกระบวนการตั้งแต่การผลิตไปจนถึงการตลาดอย่างบูรณาการ

จากสภาพปัญหาดังกล่าว จึงสะท้อนให้เห็นถึงช่องว่างสำคัญในการพัฒนาแนวทางการบริหารจัดการทรัพยากรชันโรงที่เหมาะสมกับบริบทของกลุ่มวิสาหกิจชุมชนในพื้นที่อำเภอสะเดา จังหวัดสงขลา การศึกษาครั้งนี้จึงมุ่งเน้นการวิเคราะห์สถานการณ์ ปัญหา และความต้องการของกลุ่ม เพื่อนำไปสู่การพัฒนากลยุทธ์การจัดตั้ง “ธนาคารชันโรง” ในลักษณะที่สามารถนำไปใช้ได้จริง และเอื้อต่อการเสริมสร้างศักยภาพของชุมชนในมิติเศรษฐกิจ สังคม และสิ่งแวดล้อมอย่างยั่งยืน

### วัตถุประสงค์ของการวิจัย

1. เพื่อศึกษาสถานการณ์และความต้องการในการจัดตั้งธนาคารชันโรงของกลุ่มวิสาหกิจชุมชนคนเลี้ยงชันโรง อำเภอสะเดา จังหวัดสงขลา
2. เพื่อศึกษาแนวทางการพัฒนากลยุทธ์ การจัดตั้งธนาคารชันโรงแบบมีส่วนร่วมที่เหมาะสมสำหรับกลุ่มวิสาหกิจชุมชนคนเลี้ยงชันโรง อำเภอสะเดา จังหวัดสงขลา

### แนวคิด ทฤษฎี กรอบแนวคิด

**วิสาหกิจชุมชน** หมายถึง การประกอบการของคนในชุมชน มีกระบวนการคิด การจัดการผลผลิต และทรัพยากรทุกขั้นตอนในรูปแบบของการแปรรูปของผลผลิต สร้างผลิตภัณฑ์ โดยครอบครัว องค์กร หรือเครือข่ายชุมชน เพื่อการบริโภคและสร้างรายได้ให้กับชุมชน โดยใช้กระบวนการที่ยุติธรรมระหว่างผู้ผลิตและผู้บริโภค การดำเนินการอาศัยความรู้หรือภูมิปัญญาในท้องถิ่น เพื่อพัฒนาเศรษฐกิจฐานรากและสร้างกระบวนการเรียนรู้ของชุมชน ซึ่งมีนัยของการสร้างความเข้มแข็งและความร่มเย็นเป็นสุขของชุมชน (สมเกียรติ สุทธิธรรมากร, 2560)

**การมีส่วนร่วมของชุมชน** หมายถึง การที่คนในชุมชนที่เป็นสมาชิกธนาคารชันโรงของกลุ่มวิสาหกิจชุมชน คนเลี้ยงชันโรง ซึ่งเป็นผู้ได้รับผลประโยชน์หรือมีส่วนได้ส่วนเสียในการพัฒนา ได้ใช้ความพยายามร่วมกันในขั้นตอนต่าง ๆ ของกระบวนการพัฒนาด้วยความรู้สึกผูกพันในความเป็นเจ้าของ (Ownership) หรือหุ้นส่วนเพื่อให้งานหรือโครงสร้างนั้นบรรลุผลสำเร็จตามวัตถุประสงค์ที่ทุกฝ่ายจะได้รับประโยชน์ร่วมกัน (ชฎานิชฐ์ แสนราชา, พุฒิสรรค์ เครือคำ, นครศร รังควัต และกังสตาล กนกหงษ, 2565)

**การวิเคราะห์สภาพแวดล้อม (SWOT Analysis)** คือ กระบวนการวิเคราะห์สภาพแวดล้อมภายนอกและสภาพแวดล้อมภายในของกิจการ ณ เวลาปัจจุบัน และเป็นเครื่องมือที่ช่วยให้สามารถกำหนดจุดแข็ง



จุดอ่อน จากสภาพแวดล้อมภายใน และเป็นการกำหนดโอกาส อุปสรรค จากสภาพแวดล้อมภายนอก (Kotler and Armstrong, 2018; Etzel and Walker, 2007; อดุลย์ จาตุรงค์กุล, 2551) เพื่อให้ทราบ ศักยภาพที่แท้จริงของกิจการ และนำมาพัฒนาเป็นกลยุทธ์ทางการตลาดที่เหมาะสมกับการดำเนินของ กิจการ ณ ปัจจุบัน

สภาพแวดล้อมภายใน คือ สิ่งที่เกิดขึ้นภายในของกิจการสภาพแวดล้อมภายใน คือ การวิเคราะห์ การดำเนินในด้านต่าง ๆ ที่มีผลกระทบต่อกิจการ แบ่งออกเป็น ส่วนประสมทางการตลาด การเงิน การผลิต บุคลากร การบริหารงาน และการจัดองค์การ เป็นต้น โดยการวิเคราะห์จะมีลักษณะ เป็นการ เปรียบเทียบระหว่างกิจการกับคู่แข่ง ดังนี้

จุดแข็ง (Strengths: S) คือ ข้อได้เปรียบที่เกิดจากสิ่งแวดล้อมภายในข้อมูลที่น่ามาใช้จะเป็นทั้ง ข้อมูลเชิงปริมาณ ข้อมูลเชิงคุณภาพ เช่น จุดแข็งด้านส่วนประสมการตลาด การเงิน การผลิต บุคลากร การบริหารงาน และการจัดองค์การ โดยบริษัทต้องทำการเปรียบเทียบกับคู่แข่งชั้น รวมถึง อธิบายความ แตกต่างที่เห็นได้พอสังเขป

จุดอ่อน (Weakness: W) คือ ปัญหาที่เกิดจากสิ่งแวดล้อมภายในด้านต่าง ๆ ของกิจการ ทั้งข้อมูล เชิงปริมาณ และข้อมูลเชิงคุณภาพ เช่น จุดอ่อนด้านส่วนประสมการตลาด การเงิน การผลิต บุคลากร การบริหารงาน และการจัดองค์การ โดยบริษัทต้องทำการเปรียบเทียบกับคู่แข่งชั้น

สภาพแวดล้อมภายนอก คือ สภาวะภายนอกองค์กรที่อาจมีผลกระทบต่อการทำงานกิจการ ซึ่งมีความแตกต่างจากสภาพแวดล้อมภายใน กล่าวคือ สภาพแวดล้อมภายนอกไม่ต้องทำการเปรียบเทียบกับ คู่แข่งชั้น ด้วยสาเหตุที่ว่าเป็นปัจจัยที่ทุก ๆ กิจการที่มีการผลิต ขายสินค้า การจำหน่าย สินค้า หรือบริการ ในลักษณะเดียวกันจะได้รับผลกระทบเหมือนกัน ประกอบด้วย สิ่งแวดล้อมจุลภาค (ลูกค้า คู่แข่ง ผู้ผลิต คนกลาง) และสิ่งแวดล้อมมหภาค (ประชากรศาสตร์ เศรษฐกิจ เทคโนโลยี สังคม วัฒนธรรม การเมือง กฎหมาย ทรัพยากรธรรมชาติ) โดยการวิเคราะห์จะมีลักษณะเป็นการวิเคราะห์ โอกาส และอุปสรรคของ กิจการที่ได้จากปัจจัยภายนอก ดังนี้

โอกาส (Opportunities: O) คือ ข้อได้เปรียบจากสภาพแวดล้อมภายนอกที่กิจการแสวงหาโอกาส เพื่อมากำหนดกลยุทธ์การตลาดที่เหมาะสมกับสิ่งแวดล้อมนั้น ๆ

อุปสรรค (Threats: T) คือ ปัญหาที่เกิดจากสภาพแวดล้อมภายนอก ซึ่งกิจการจำเป็นต้องกำหนด กลยุทธ์การตลาดให้สอดคล้องและแก้ปัญหาต่าง ๆ ที่เกิดขึ้น และหาทางรับมือกับอุปสรรค ที่จะเกิดขึ้น

ธนาคารความหลากหลายชีวภาพระดับชุมชน (Community BioBank) หมายถึง แหล่งเก็บ รักษาทรัพยากรชีวภาพและภูมิปัญญาของชุมชน ที่มีการดูแลรักษาและบริหารจัดการโดยชุมชนมีส่วนร่วม มีการดูแลรักษาให้คงมีชีวิตเพื่อการขยายพันธุ์ และเป็นแหล่งที่สามารถพัฒนาวิจัยความหลากหลายของ ทรัพยากรชีวภาพเกิดเป็นศูนย์กลางการเรียนรู้ชุมชน นำไปสู่การปกป้อง คุ้มครองและเกิดการใช้ประโยชน์ อย่างยั่งยืน

## วิธีดำเนินการวิจัย

การวิจัยนี้มีวิธีการดำเนินการวิจัย ตามลำดับขั้นตอน ดังนี้

**รูปแบบการวิจัย** เป็นการวิจัยเชิงคุณภาพแบบปฏิบัติการแบบมีส่วนร่วม (Participatory Action Research: PAR) โดยมุ่งเน้นให้ผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย ได้แก่ สมาชิกวิสาหกิจชุมชนคนเลี้ยงชันโรง เข้ามา มีส่วนร่วมในทุกขั้นตอนของการวิจัย ตั้งแต่การวิเคราะห์ปัญหา การวางแผน การดำเนินการ และการ สะท้อนผล เพื่อร่วมกันพัฒนากลยุทธ์การจัดตั้งธนาคารชันโรงในพื้นที่ และวิธีเก็บรวบรวมข้อมูลเอกสาร



จากแหล่งข้อมูลโดยการศึกษาและจัดบันทึกสาระสำคัญ รวมถึงข้อมูลที่สัมภาษณ์จะมีการจัดบันทึกข้อมูลตามความเหมาะสมให้ได้รายละเอียดตามขอบเขตด้านเนื้อหา

### ประชากรที่ศึกษา

ผู้ให้ข้อมูลหลัก เป็นผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย ได้แก่ สมาชิกของกลุ่มวิสาหกิจชุมชนคนเลี้ยงชันโรง อำเภอสะเดา จังหวัดสงขลา จำนวนทั้งสิ้น 19 คน ประกอบด้วย ประธานกลุ่ม และรองประธานกลุ่ม จำนวน 2 คน คณะกรรมการ จำนวน 8 คน และสมาชิกในกลุ่ม จำนวน 9 คน

### เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย

เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัยนี้ คือ แบบสัมภาษณ์ที่มีลักษณะกึ่งโครงสร้าง (Semi-Structured Interview) ซึ่งผู้วิจัยออกแบบและสร้างขึ้นมาเพื่อให้เป็นประเด็นคำถามสำหรับการพูดคุยสนทนากับผู้ให้ข้อมูลหลัก (Key Informants) เพื่อเป็นการรวบรวมข้อมูล และใช้เทคนิคการสัมภาษณ์อย่างไม่เป็นทางการ (Informal Interview) ซึ่งผู้วิจัยเป็นผู้ทำการสัมภาษณ์เอง เพื่อให้ได้ข้อมูลรายละเอียดตรงกับวัตถุประสงค์ที่กำหนดไว้ให้ได้มากที่สุด

**การเก็บรวบรวมข้อมูล** ด้วยการสัมภาษณ์เชิงลึกแบบมีลักษณะกึ่งโครงสร้าง (Semi-Structured Interview) และการสนทนากลุ่ม จำนวน 2 ครั้ง โดยการศึกษาค้นคว้าและรวบรวมข้อมูลจากเอกสารที่เกี่ยวข้อง เพื่อนำมากำหนดเป็นแนวทางในการวิจัยและลงพื้นที่เก็บข้อมูลภาคสนาม เพื่อนำข้อมูลมาวิเคราะห์ผ่านการสัมภาษณ์และการสนทนากลุ่ม เพื่อนำมาวิเคราะห์และพัฒนากลยุทธ์การจัดตั้งธนาคารชันโรงแบบมีส่วนร่วมของวิสาหกิจชุมชนคนเลี้ยงชันโรง อำเภอสะเดา จังหวัดสงขลา

**การวิเคราะห์ข้อมูล** ด้วยการนำข้อมูลจากการสัมภาษณ์ โดยการจำแนกเนื้อหาของบทสัมภาษณ์ออกเป็นประเด็นต่าง ๆ ตามวัตถุประสงค์แล้วจึงนำข้อมูลที่ได้มาวิเคราะห์ร่วมกับแนวคิด ทฤษฎี และงานวิจัยที่เกี่ยวข้องแล้วนำข้อมูลมาลดทอน จัดระเบียบ วิเคราะห์ สังเคราะห์ และการตรวจสอบแบบสามเส้า (Triangulation) เพื่อสร้างเป็นข้อสรุปข้อมูลที่สมบูรณ์ตามวัตถุประสงค์ของการวิจัย และนำเสนอข้อมูลเชิงพรรณนาวิเคราะห์ (Descriptive Research)

### ผลการวิจัย

การวิจัยแนวทางการพัฒนากลยุทธ์ การจัดตั้งธนาคารชันโรงแบบมีส่วนร่วมของกลุ่มวิสาหกิจชุมชนคนเลี้ยงชันโรง อำเภอสะเดา จังหวัดสงขลา ผู้วิจัยขอเสนอผลการวิจัยเสนอตามลำดับ ดังนี้

วัตถุประสงค์ข้อที่ 1 ศึกษาสถานการณ์และความต้องการในการจัดตั้งธนาคารชันโรงของกลุ่มวิสาหกิจชุมชนคนเลี้ยงชันโรง อำเภอสะเดา จังหวัดสงขลา ผลจากการสัมภาษณ์เชิงลึกและการสนทนากลุ่มร่วมกับสมาชิก จำนวน 19 คน กลุ่มวิสาหกิจชุมชนคนเลี้ยงชันโรง อำเภอสะเดา จังหวัดสงขลา มีความพร้อมด้านโครงสร้างการบริหารและศักยภาพของสมาชิก โดยมีการแบ่งบทบาทหน้าที่ชัดเจน สมาชิกมีประสบการณ์ในการเลี้ยงชันโรงและมีการแลกเปลี่ยนเรียนรู้ร่วมกันอย่างต่อเนื่อง ส่งผลให้เกิดความร่วมมือภายในกลุ่ม อย่างไรก็ตาม ระบบการบริหารจัดการยังไม่เป็นระบบสมบูรณ์ เนื่องจากสมาชิกยังคงดูแลรักษาของตนเองเป็นหลัก แม้จะมีการรวบรวมรังบางส่วนไว้เป็นกองกลาง ปัจจุบันกลุ่มมีรังชันโรงรวม 50 รัง ประกอบด้วยรังของกลุ่ม 23 รัง รังจากวิทยาลัยชุมชนสงขลา 20 รัง และรังจากสำนักงานเกษตรอำเภอ 7 รัง ซึ่งการดำเนินงานยังขาดความเชื่อมโยงตั้งแต่การเลี้ยงจนถึงการจำหน่าย นอกจากนี้ กลุ่มยังประสบปัญหาด้านจำนวนรังที่ไม่เพียงพอ เงินทุนหมุนเวียนจำกัด และอุปกรณ์บางส่วนยังไม่ได้มาตรฐาน แต่กลุ่มยังมีจุดแข็งด้านการมีส่วนร่วม โดยสมาชิกมีการประชุมและร่วมวางแผนกิจกรรม



อย่างสม่ำเสมอ ความต้องการในการจัดตั้งธนาคารชั้นโรงจึงมุ่งสร้างระบบกลาง ในการบริหารจัดการ ทรัพยากรร่วมแก้ปัญหาการกระจายรัง และพัฒนาการขยายพันธุ์อย่างเป็นระบบ โดยตั้งเป้าเพิ่มจำนวนรัง จาก 50 รัง เป็น 100 รัง รวมถึงเชื่อมโยงกระบวนการผลิตให้มีประสิทธิภาพมากขึ้น ทั้งนี้สมาชิกเชื่อว่า ธนาคารชั้นโรงจะช่วยยกระดับการบริหารจัดการ สร้างรายได้ และพัฒนาเป็นแหล่งเรียนรู้ของชุมชนได้ในอนาคต

วัตถุประสงค์ข้อที่ 2 ศึกษาแนวทางการพัฒนากลยุทธ์การจัดตั้งธนาคารชั้นโรงแบบมีส่วนร่วมที่เหมาะสมสำหรับกลุ่มวิสาหกิจชุมชนคนเลี้ยงชันโรง อำเภอสะเดา จังหวัดสงขลา ผู้วิจัยได้นำการวิเคราะห์ SWOT และ TOWS Matrix มาใช้ในการกำหนดแนวทางการพัฒนากลยุทธ์ การจัดตั้งธนาคารชั้นโรงแบบมีส่วนร่วมของกลุ่มวิสาหกิจชุมชนคนเลี้ยงชันโรง อำเภอสะเดา จังหวัดสงขลา โดยวิเคราะห์ทั้งปัจจัยภายในและภายนอกของกลุ่ม ผลการวิเคราะห์พบว่า กลุ่มมีจุดแข็งด้านโครงสร้างการบริหารจัดการที่ชัดเจน สมาชิกมีความสามัคคี มีความรู้และทักษะในการเลี้ยงชันโรงจากการอบรมและการแลกเปลี่ยนเรียนรู้ร่วมกัน อีกทั้งน้ำผึ้งชันโรงยังมีเอกลักษณ์ด้านรสชาติที่สามารถใช้เป็นจุดเด่นทางการตลาดได้ รวมถึงพื้นที่ที่มีความเหมาะสมต่อการเลี้ยงชันโรงและมีแนวคิดจัดตั้งธนาคารชั้นโรงเพื่อเป็นศูนย์กลางในการขยายพันธุ์ อย่างไรก็ตาม กลุ่มยังมีข้อจำกัดด้านจำนวนรังที่ไม่เพียงพอ เงินทุนหมุนเวียนจำกัด ขาดอุปกรณ์มาตรฐานและผลิตภัณฑ์ยังไม่ได้รับการมาตรฐาน GAP ด้านโอกาส พบว่า กลุ่มได้รับการสนับสนุนจากหน่วยงานภาครัฐและเอกชน สามารถขยายตลาดผ่านช่องทางออนไลน์และการจัดแสดงสินค้า รวมถึงมีโอกาสพัฒนาผลิตภัณฑ์และสร้างเครือข่ายความร่วมมือกับสถาบันการศึกษา ขณะที่อุปสรรคสำคัญ ได้แก่ ภัยธรรมชาติ การเปลี่ยนแปลงสภาพภูมิอากาศ โรคและศัตรูของชันโรง ต้นทุนรังที่สูง และการแข่งขันจากผู้เลี้ยงรายอื่น ดังนั้น ผู้วิจัยจึงเสนอให้ใช้จุดแข็งของกลุ่มร่วมกับโอกาสภายนอก เพื่อพัฒนาระบบบริหารจัดการธนาคารชั้นโรง ส่งเสริมการขยายพันธุ์ พัฒนาผลิตภัณฑ์ให้ได้มาตรฐาน เพิ่มช่องทางการตลาด และสร้างการมีส่วนร่วมของชุมชน เพื่อให้ธนาคารชั้นโรงเป็นทั้งแหล่งสร้างรายได้ แหล่งอนุรักษ์ทรัพยากร และแหล่งเรียนรู้ของชุมชนอย่างยั่งยืนในอนาคต ดังตารางที่ 1 และตารางที่ 2

**ตารางที่ 1** การวิเคราะห์สภาพแวดล้อม (SWOT) ของกลุ่มวิสาหกิจชุมชนคนเลี้ยงชันโรง อำเภอสะเดา จังหวัดสงขลา

จุดแข็ง (Strengths)	จุดอ่อน (Weaknesses)
S1 มีโครงสร้างกลุ่มที่ชัดเจน มีหน้าที่ตามตำแหน่ง	W1 มีปริมาณรังชันโรงน้อย ไม่เพียงพอต่อความต้องการ
S2 สมาชิกในกลุ่มมีความสามัคคี ให้ความร่วมมือเป็นอย่างดี	W2 เงินทุนหมุนเวียนไม่เพียงพอสำหรับขยายรัง
S3 สมาชิกกลุ่มมีความรู้ในการเลี้ยงชันโรง เนื่องจากการอบรม แลกเปลี่ยนการเรียนรู้ต่างๆ	W3 ขาดอุปกรณ์มาตรฐานในกระบวนการผลิตที่ทันสมัย
S4 น้ำผึ้งชันโรงมีเอกลักษณ์เฉพาะตัว เป็นจุดขายด้านรสชาติ ที่มีรสหวานอมเปรี้ยว	W4 ขาดการรับรองมาตรฐาน GAP และGMP
S5 พื้นที่ทำเลที่ตั้งเอื้อต่อการเลี้ยงชันโรง	W5 ผลผลิตมีน้อย ผลิตได้ในปริมาณที่จำกัด



ตารางที่ 1 (ต่อ)

โอกาส (Opportunities)	อุปสรรค (Threats)
<p>O1 มีหน่วยงานราชการและองค์กรเอกชนให้ความช่วยเหลือ และการสนับสนุน</p> <p>O2 ขยายตลาดโดยการจัดบูธ เปิดเพจออนไลน์ เพื่อให้เป็นที่รู้จักของลูกค้าทั้งในและต่างประเทศ</p> <p>O3 การขอรับรองมาตรฐานสินค้าทางการเกษตร GAP ของน้ำผึ้งชันโรงเพื่อเพิ่มมูลค่าและสร้างความน่าเชื่อถือให้กับสินค้า</p> <p>O4 การร่วมมือกับวิทยาลัยชุมชนเพื่อพัฒนาผลิตภัณฑ์ชันโรง ต่อยอดผลิตภัณฑ์ใหม่</p> <p>O5 สามารถเป็นแหล่งเรียนรู้สำหรับนักศึกษาและผู้สนใจเข้ามาเยี่ยมชม</p>	<p>T1 การเปลี่ยนแปลงของสภาพอากาศ หรือภัยธรรมชาติ เช่น น้ำท่วม ภัยแล้ง</p> <p>T2 แหล่งอาหารของชันโรงไม่อุดมสมบูรณ์</p> <p>T3 โรคและศัตรูชันโรง อาจทำให้รังเสียหาย</p> <p>T4 ต้นทุนรังชันโรงมีราคาสูง</p> <p>T5 คู่แข่งในพื้นที่และอำเภอใกล้เคียง</p>

ตารางที่ 2 ผลการวิเคราะห์ความสัมพันธ์จาก TOWS Matrix แนวทางการพัฒนากลยุทธ์ในการจัดตั้งธนาคารชันโรงของกลุ่มวิสาหกิจชุมชนคนเลี้ยงชันโรง อำเภอสะเดา จังหวัดสงขลา

TOWS Matrix	โอกาส (O) ปัจจัยภายนอกที่ช่วยสนับสนุนการเติบโตของกลุ่ม	อุปสรรค (T) ปัจจัยภายนอกที่เป็นอุปสรรคต่อการดำเนินกิจกรรม
จุดแข็ง (S) ปัจจัยภายในที่เป็นข้อได้เปรียบของกลุ่ม	(SO Strategies – กลยุทธ์เชิงรุก) ใช้ศักยภาพของกลุ่มที่มีอยู่ในการต่อยอดโอกาสจากภายนอก โดยเน้นการพัฒนาธนาคารชันโรงให้เป็นศูนย์กลางการเพาะขยายพันธุ์ และแหล่งเรียนรู้ของชุมชน ควบคู่กับการยกระดับคุณภาพผลิตภัณฑ์ให้ได้มาตรฐาน เพื่อเพิ่มมูลค่าและขยายตลาดทั้งในและต่างประเทศ รวมถึงการสร้างเครือข่ายความร่วมมือกับหน่วยงานภาครัฐและสถาบันการศึกษา ในการสนับสนุนองค์ความรู้และการพัฒนาอย่างต่อเนื่อง	(ST Strategies -กลยุทธ์เชิงรับ) ลดข้อจำกัดภายในและหลีกเลี่ยงผลกระทบจากปัจจัยภายนอก โดยการพัฒนาระบบธนาคารชันโรงให้เป็นกลไกกลางในการบริหารจัดการทรัพยากรร่วม การเพิ่มประสิทธิภาพการผลิตด้วยต้นทุนที่เหมาะสม และการสร้างเครือข่ายความร่วมมือระหว่างกลุ่ม เพื่อแลกเปลี่ยนองค์ความรู้ และเสริมความเข้มแข็งในการแข่งขัน



ตารางที่ 2 (ต่อ)

TOWS Matrix	โอกาส (O) ปัจจัยภายนอกที่ช่วยสนับสนุนการเติบโตของกลุ่ม	อุปสรรค (T) ปัจจัยภายนอกที่เป็นอุปสรรคต่อการดำเนิน กิจกรรม
จุดอ่อน (W) ปัจจัยภายในที่ต้องปรับปรุงหรือพัฒนา	(WO Strategies - กลยุทธ์เชิงพัฒนา) ใช้โอกาสจากภายนอกในการแก้ไขข้อจำกัดของกลุ่ม โดยเฉพาะการเข้าถึงแหล่งทุนและเทคโนโลยีการผลิต ผ่านความร่วมมือกับหน่วยงานที่เกี่ยวข้อง เพื่อพัฒนาอุปกรณ์การเลี้ยงและเพิ่มจำนวนรังชั้นโรง รวมถึงการยกระดับมาตรฐานการผลิตให้ได้รับการรับรอง ซึ่งจะช่วยเพิ่มความน่าเชื่อถือและขยายศักยภาพทางการตลาด	(WT Strategies - กลยุทธ์เชิงป้องกัน) ใช้จุดแข็งของกลุ่มในการลดความเสี่ยงจากปัจจัยภายนอก โดยการพัฒนาระบบการจัดการความเสี่ยงจากสภาพแวดล้อม เช่น การจัดการแหล่งอาหารและการปรับพื้นที่เลี้ยงให้เหมาะสม รวมถึงการเสริมสร้างองค์ความรู้ในการป้องกันโรคและศัตรูของชั้นโรง ตลอดจนการสร้างความแตกต่างของผลิตภัณฑ์เพื่อรับมือกับการแข่งขันในตลาด

ผลการสัมภาษณ์เชิงลึกและการสนทนากลุ่มกับกลุ่มวิสาหกิจชุมชนคนเลี้ยงชั้นโรง อำเภอสะเดา จังหวัดสงขลา ได้นำมาวิเคราะห์เชิงกลยุทธ์ พบว่า กลุ่มสามารถกำหนดแนวทางการพัฒนากลยุทธ์ในการจัดตั้งธนาคารชั้นโรงสำหรับกลุ่มวิสาหกิจชุมชนคนเลี้ยงชั้นโรง อำเภอสะเดา จังหวัดสงขลา ดังตารางที่ 3

ตารางที่ 3 ตารางกลยุทธ์การจัดตั้งธนาคารชั้นโรงแบบมีส่วนร่วม

กลยุทธ์	แนวทางการดำเนินการ	ผลที่คาดว่าจะได้รับ
กลยุทธ์เชิงรุก (SO Strategy)	พัฒนาธนาคารชั้นโรงให้เป็นศูนย์กลางการเพาะขยายพันธุ์ การเรียนรู้ และการบริหารจัดการทรัพยากรของชุมชน โดยให้สมาชิกมีส่วนร่วมในการวางแผนบริหารจัดการ และถ่ายทอดองค์ความรู้ร่วมกับหน่วยงานภาครัฐ สถาบันการศึกษา และภาคีเครือข่าย พร้อมทั้งยกระดับคุณภาพผลิตภัณฑ์และขยายตลาดผ่านช่องทางออนไลน์และกิจกรรมประชาสัมพันธ์	ชุมชนสามารถเพิ่มจำนวนรังชั้นโรงอย่างเป็นระบบ พัฒนาเป็นแหล่งเรียนรู้ สร้างมูลค่าเพิ่มให้ผลิตภัณฑ์ และขยายโอกาสทางการตลาดทั้งในและต่างประเทศ



ตารางที่ 3 (ร่วม)

กลยุทธ์	แนวทางการดำเนินการ	ผลที่คาดว่าจะได้รับ
กลยุทธ์เชิงพัฒนา (WO Strategy)	ส่งเสริมการมีส่วนร่วมของสมาชิกในการเข้าถึงแหล่งทุน ความรู้ และเทคโนโลยี โดยประสานความร่วมมือกับหน่วยงานที่เกี่ยวข้องเพื่อสนับสนุนงบประมาณ พัฒนาอุปกรณ์การผลิต เพิ่มจำนวนรังชั้นโรง และยกระดับกระบวนการผลิตให้ได้มาตรฐาน เช่น GAP และ GMP	เพิ่มศักยภาพการผลิต พัฒนาคุณภาพสินค้า และสร้างความน่าเชื่อถือให้กับผลิตภัณฑ์
กลยุทธ์เชิงป้องกัน (ST Strategy)	ใช้ความรู้และประสบการณ์ของสมาชิกในการร่วมกันวางแผนบริหารจัดการความเสี่ยง เช่น การป้องกันโรคและศัตรูของชั้นโรง การพัฒนาแหล่งอาหาร และการปรับสภาพแวดล้อมให้เหมาะสม รวมถึงการพัฒนาผลิตภัณฑ์ให้มีเอกลักษณ์เพื่อสร้างความแตกต่างในการแข่งขัน	ลดความเสี่ยงจากปัจจัยภายนอก เพิ่มความมั่นคงของระบบการผลิต และเสริมสร้างความสามารถในการแข่งขันของกลุ่ม
กลยุทธ์เชิงรับ (WT Strategy)	พัฒนาระบบธนาคารชั้นโรงในรูปแบบกลไกการบริหารจัดการร่วม เช่น ระบบฝาก-ยืม-ขยายรัง การจัดตั้งกองทุนหมุนเวียน และการสร้างเครือข่ายความร่วมมือระหว่างผู้เลี้ยงชั้นโรง เพื่อกระจายความเสี่ยงและลดต้นทุน โดยให้สมาชิกมีส่วนร่วมในการกำหนดกติกาและบริหารจัดการระบบ	เพิ่มจำนวนรังชั้นโรงอย่างต่อเนื่อง ลดภาระต้นทุนของสมาชิก กระจายความเสี่ยง และสร้างความเข้มแข็งและความยั่งยืนให้กับกลุ่ม

จากตารางที่ 3 การวิเคราะห์ข้อมูลดังกล่าวสามารถกำหนดแนวทางการจัดตั้งธนาคารชั้นโรงสำหรับกลุ่มวิสาหกิจชุมชนคนเลี้ยงชั้นโรง อำเภอสะเดา จังหวัดสงขลา โดยมุ่งเน้นการพัฒนาศักยภาพสมาชิกในการเลี้ยงและขยายพันธุ์ชั้นโรง ควบคู่กับการจัดตั้งระบบบริหารจัดการรังชั้นโรงในรูปแบบธนาคารชั้นโรงอย่างเป็นระบบ นอกจากนี้ ยังเน้นการพัฒนาการตลาดทั้งรูปแบบออฟไลน์และออนไลน์ การสร้างแบรนด์ผลิตภัณฑ์ชั้นโรงของชุมชนให้มีเอกลักษณ์ และการขยายช่องทางการจำหน่ายผ่านเครือข่ายความร่วมมือกับหน่วยงานภาครัฐ สถาบันการศึกษา และภาคเอกชน เพื่อเพิ่มมูลค่าและโอกาสทางการตลาดให้กับผลิตภัณฑ์น้ำผึ้งชั้นโรง รวมทั้งส่งเสริมการพัฒนาคุณภาพและมาตรฐานผลิตภัณฑ์เพื่อสร้างความเชื่อมั่นแก่ผู้บริโภค

ผลการวิเคราะห์กลยุทธ์พบว่า ประกอบด้วย 4 แนวทางสำคัญ ได้แก่ กลยุทธ์เชิงรุก (SO Strategy) กลยุทธ์เชิงพัฒนา (WO Strategy) กลยุทธ์เชิงป้องกัน (ST Strategy) และกลยุทธ์เชิงรับ (WT Strategy) ซึ่งครอบคลุมการพัฒนาศักยภาพสมาชิก การพัฒนาการผลิต การบริหารจัดการทรัพยากรรังชั้นโรง และ

การสร้างเครือข่ายความร่วมมือกับหน่วยงานที่เกี่ยวข้อง

จากการสังเคราะห์กลยุทธ์ดังกล่าว สามารถพัฒนาเป็นโมเดลการจัดตั้งธนาคารชั้นโรง แบบมีส่วนร่วมของวิสาหกิจชุมชนคนเลี้ยงชันโรง อำเภอสะเดา จังหวัดสงขลา โดยมุ่งเน้นการบริหารจัดการทรัพยากรชั้นโรงอย่างเป็นระบบผ่านกระบวนการมีส่วนร่วมของสมาชิก ร่วมกับการสนับสนุนจากหน่วยงานภาครัฐ สถาบันการศึกษา และภาคีเครือข่ายต่าง ๆ โมเดลดังกล่าว ประกอบด้วย 4 องค์ประกอบสำคัญ ได้แก่ ปัจจัยนำเข้า (Input) กระบวนการดำเนินงาน (Process) ผลผลิต (Output) และผลลัพธ์ (Outcome) โดยปัจจัยนำเข้า ได้แก่ ศักยภาพสมาชิก ความรู้ ประสบการณ์ และการสนับสนุนจากภายนอกกระบวนการดำเนินงานเน้นการมีส่วนร่วมในการวางแผน ตัดสินใจ ฝาก ยืม และขยายรังชันโรง รวมถึงการพัฒนาผลิตภัณฑ์และการตลาด ผลผลิตที่เกิดขึ้น ได้แก่ จำนวนรังชันโรงและผลผลิตน้ำผึ้งที่เพิ่มขึ้น ตลอดจนผลิตภัณฑ์ที่มีคุณภาพ ส่วนผลลัพธ์ที่คาดหวัง คือ การเสริมสร้างความเข้มแข็งของวิสาหกิจชุมชน การเพิ่มรายได้ของสมาชิก การพัฒนาแหล่งเรียนรู้ด้านการเลี้ยงชันโรง และการพัฒนาเศรษฐกิจชุมชนอย่างยั่งยืน ดังภาพที่ 1



ภาพที่ 1 โมเดลการจัดตั้งธนาคารชั้นโรงของกลุ่มวิสาหกิจชุมชนคนเลี้ยงชันโรง อำเภอสะเดา

### สรุปและอภิปรายผล

แนวทางการพัฒนากลยุทธ์การจัดตั้งธนาคารชั้นโรงแบบมีส่วนร่วมของวิสาหกิจชุมชนคนเลี้ยงชันโรง อำเภอสะเดา จังหวัดสงขลา สามารถสรุปและอภิปรายผลได้ดังนี้

1. สถานการณ์และความต้องการการจัดตั้งธนาคารชั้นโรงของวิสาหกิจชุมชนกลุ่มคนเลี้ยงชันโรง ผลการศึกษาพบว่า กลุ่มวิสาหกิจชุมชนคนเลี้ยงชันโรงมีศักยภาพและความพร้อมในการจัดตั้งธนาคารชั้นโรงในระดับที่ดี โดยสมาชิกมีความสามัคคี ให้ความร่วมมือในการดำเนินกิจกรรม และมีโครงสร้างการบริหารจัดการที่ชัดเจน อีกทั้งสมาชิกส่วนใหญ่มีความรู้และประสบการณ์ในการเลี้ยงชันโรงจากการอบรมและการแลกเปลี่ยนเรียนรู้ร่วมกัน รวมถึงชุมชนมีสภาพแวดล้อมที่เหมาะสมต่อการเลี้ยงชันโรง ซึ่งเอื้อต่อการพัฒนาอาชีพและการสร้างรายได้ในชุมชน สอดคล้องกับแนวคิดของ สมเกียรติ สุทธิธรรมากร (2560) และการศึกษาของ นวนาถ วงศ์บุปผา และกฤษฎา พรหมเวศ (2567) ที่ระบุว่า ความเข้มแข็งของวิสาหกิจชุมชนเกิดจากการรวมกลุ่ม การบริหารจัดการที่มีประสิทธิภาพ และการใช้ทรัพยากรชุมชนอย่างเหมาะสม นอกจากนี้ สมาชิกยังมีส่วนร่วมในการประชุม วางแผน และตัดสินใจเกี่ยวกับการพัฒนาชุมชนอย่างต่อเนื่อง ซึ่งสอดคล้องกับแนวคิดของ ชญานิชฐ แสนราชา และคณะ (2565) ที่ชี้ว่าการมีส่วนร่วมของประชาชนเป็นปัจจัยสำคัญต่อความสำเร็จและความยั่งยืนของการพัฒนาชุมชน อย่างไรก็ตาม กลุ่มยังประสบข้อจำกัด



ด้านจำนวนรังชั้นโรง เงินทุนหมุนเวียน และอุปกรณ์มาตรฐานในการผลิต ซึ่งอาจส่งผลต่อการพัฒนา ศักยภาพของกลุ่มในอนาคต โดยประเด็นดังกล่าวสอดคล้องกับการศึกษาของ นกุล ชื่นพิภ วรลักษณ์ สลิต ศศิวิมล และถาวร ไชยมะโน (2565) ที่พบว่า การเลี้ยงชันโรงระดับชุมชน ยังมีปัญหาด้านการจัดการ ทรัพยากร การขยายพันธุ์ และการพัฒนามาตรฐานผลิตภัณฑ์ที่ต้องได้รับการสนับสนุนจากหน่วยงาน ภายนอก 2. แนวทางการพัฒนากลยุทธ์การจัดตั้งธนาคารชันโรงแบบมีส่วนร่วมที่เหมาะสมสำหรับกลุ่ม วิสาหกิจชุมชนคนเลี้ยงชันโรง อำเภอสะเดา จังหวัดสงขลา ผลการศึกษาโดยการใช้ TOWS Matrix เป็น เครื่องมือวิเคราะห์กลยุทธ์ยังสอดคล้องกับแนวคิดของ ภัทรพร แก้วพิภพ (2564) ที่ระบุว่า TOWS Matrix เป็นเครื่องมือที่ช่วยกำหนดกลยุทธ์เชิงรุกและเชิงรับ ซึ่งตรงกับแนวทางของผู้วิจัยที่ใช้ SWOT และ TOWS Matrix ในการพัฒนากลยุทธ์การจัดตั้งธนาคารชันโรงของกลุ่มวิสาหกิจชุมชนคนเลี้ยงชันโรง อำเภอสะเดา จังหวัดสงขลา โดยพบว่า การกำหนดกลยุทธ์ในการจัดตั้งธนาคารชันโรงได้ 4 แนวทาง ได้แก่

1. กลยุทธ์เชิงรุก (SO Strategy) พัฒนาระบบธนาคารชันโรงให้เป็นศูนย์กลางการเพาะขยายพันธุ์ การ เรียนรู้ และการบริหารจัดการทรัพยากรของชุมชน โดยให้สมาชิกมีส่วนร่วมในการวางแผน บริหารจัดการ และถ่ายทอดองค์ความรู้ ร่วมกับหน่วยงานภาครัฐ สถาบันการศึกษา และภาคีเครือข่าย พร้อมทั้งยกระดับ คุณภาพผลิตภัณฑ์และขยายตลาดผ่านช่องทางออนไลน์และกิจกรรมประชาสัมพันธ์ สอดคล้องกับงานวิจัย อลิษา ทองเกื้อ, จิตติมา ดำรงวัฒนะ, เดโช แซ่น้ำแก้ว, อุดมศักดิ์ เดโชชัย และพระครูวินัยธรสุริยาสุริโย (คงคาไหว) (2565) ศึกษาแนวทางส่งเสริมการแปรรูปผลิตภัณฑ์จากน้ำผึ้ง กรณีศึกษาวิสาหกิจชุมชน กลุ่มเลี้ยงผึ้งโพรงและชันโรง ตำบลปันแต อำเภอควนขนุน จังหวัดพัทลุง โดยมีการติดตามการดำเนินงาน ของกลุ่มแล้วพบว่า แนวทางสำคัญ คือ การพัฒนาผลิตภัณฑ์ให้มีมาตรฐาน ความรู้และทักษะด้านการเลี้ยง ผึ้งและแปรรูป รวมถึงด้านการตลาดและการประชาสัมพันธ์ที่จะทำให้ได้ภาคีเครือข่ายกลุ่ม อันจะทำให้ กลุ่มเกิดความยั่งยืนได้

2. กลยุทธ์เชิงพัฒนา (WO Strategy) ส่งเสริมการมีส่วนร่วมของสมาชิกในการเข้าถึงแหล่งทุน ความรู้ และเทคโนโลยี โดยประสานความร่วมมือกับหน่วยงานที่เกี่ยวข้องเพื่อสนับสนุนงบประมาณ พัฒนาอุปกรณ์การผลิต เพิ่มจำนวนรังชันโรง และยกระดับกระบวนการผลิตให้ได้มาตรฐาน เช่น GAP และ GMP สอดคล้องกับงานวิจัยของ จิรวรรณ กิตติวารัตน์, ชนัตถ์ ไชยานนท์ และจิระพงศ์ เรืองกุน (2566) ที่ศึกษากลยุทธ์การพัฒนาวิสาหกิจชุมชนบ้านคลองนาหมอน อำเภอไทรน้อย จังหวัดนนทบุรี เพื่อ ความได้เปรียบในการแข่งขัน พบว่า กลยุทธ์เชิงพัฒนา ประกอบด้วย การปรับปรุงระบบการจัดการให้มี ประสิทธิภาพและการสร้างมาตรฐานโรงงานคัดบรรจุและจัดหาวัสดุอุปกรณ์ที่จำเป็น และขอรับการ สนับสนุนงบประมาณสนับสนุนในการสร้างพัฒนาโรงคัดบรรจุให้เหมาะสมและได้รับมาตรฐานจาก หน่วยงานของภาครัฐและเอกชนที่เกี่ยวข้อง

3. กลยุทธ์เชิงป้องกัน (ST Strategy) ใช้ความรู้และประสบการณ์ของสมาชิกในการร่วมกันวางแผน บริหารจัดการความเสี่ยง เช่น การป้องกันโรคและศัตรูของชันโรง การพัฒนาแหล่งอาหาร และการปรับ สภาพแวดล้อมให้เหมาะสม รวมถึงการพัฒนาผลิตภัณฑ์ให้มีเอกลักษณ์เพื่อสร้างความแตกต่างในการ แข่งขัน สอดคล้องกับงานวิจัย นวนาถ วงศ์บุปผา และกฤษฎา พรหมเวศ (2567) ที่ศึกษา เรื่อง แนวทาง การพัฒนาวิสาหกิจชุมชนอย่างยั่งยืน : กรณีศึกษา วิสาหกิจชุมชนส่งเสริมอาชีพผู้เลี้ยงชันโรง บ้านทับมา ตำบลทับมา อำเภอเมืองระยอง จังหวัดระยอง ในมิติด้านสิ่งแวดล้อมวิสาหกิจชุมชนได้ดำเนินการให้เกิด การรักษาทรัพยากรธรรมชาติและสร้างความยั่งยืนในด้านสิ่งแวดล้อม สร้างระบบนิเวศที่ดีขึ้น และรักษา



ความหลากหลายทางชีวภาพ การอนุรักษ์ทรัพยากร การส่งเสริมการปลูกพืชอาหารสำหรับชั้นโรงที่ส่งผลดีต่อสิ่งแวดล้อม

4. กลยุทธ์เชิงรับ (WT Strategy) พัฒนาระบบธนาคารชั้นโรงในรูปแบบกลไกการบริหารจัดการร่วม เช่น ระบบฝาก-ยืม-ขยายรัง การจัดตั้งกองทุนหมุนเวียน และการสร้างเครือข่ายความร่วมมือระหว่างผู้เลี้ยงชั้นโรง เพื่อกระจายความเสี่ยงและลดต้นทุน โดยให้สมาชิกมีส่วนร่วมในการกำหนดกติกาและบริหารจัดการระบบ สอดคล้องกับงานวิจัยของ ยุพาภรณ์ ชัยเสนา, อนันตพร พุทธิสสะ และฉัตรรัชดา วิโรจน์รัตน์ (2565) ที่ศึกษาเรื่อง การพัฒนากลยุทธ์การบริหารจัดการเพื่อสร้างความได้เปรียบทางการแข่งขันของวิสาหกิจชุมชนกลุ่มทอผ้า บ้านกุดหว้า จังหวัดกาฬสินธุ์ พบว่า กลยุทธ์เชิงรับ คือ การสร้างเครือข่ายกับชุมชนและหน่วยงานท้องถิ่นเพื่อร่วมหาแนวทางการใช้ประโยชน์จากวัตถุดิบที่มีในชุมชน ลดปัญหาการขาดแคลนวัตถุดิบ

โดยกลยุทธ์ที่สำคัญที่สุด คือ กลยุทธ์เชิงรุก (SO Strategy) ซึ่งเน้นการใช้จุดแข็งของกลุ่ม เช่น ความรู้และประสบการณ์ของสมาชิก ความสามัคคีของกลุ่ม และศักยภาพของพื้นที่ มาประยุกต์ใช้ร่วมกับโอกาสจากหน่วยงานภาครัฐและสถาบันการศึกษา เพื่อพัฒนาศูนย์เพาะขยายพันธุ์ชั้นโรง และเพิ่มช่องทางการตลาดของผลิตภัณฑ์น้ำผึ้งชั้นโรง

นอกจากนี้ แนวคิดการจัดตั้งธนาคารชั้นโรง ยังเป็นรูปแบบหนึ่งของการบริหารจัดการทรัพยากรชีวภาพในระดับชุมชน ซึ่งช่วยให้เกิดระบบการบริหารจัดการรังชั้นโรงอย่างเป็นระบบ เช่น การฝาก การยืม และการขยายรังชั้นโรงภายในกลุ่ม ส่งผลให้สมาชิกสามารถเพิ่มจำนวนรังชั้นโรงได้อย่างต่อเนื่อง และลดต้นทุนในการเริ่มต้นเลี้ยงชั้นโรง ประเด็นดังกล่าวสอดคล้องกับแนวคิดของสำนักงานพัฒนาวิทยาศาสตร์และเทคโนโลยีแห่งชาติ (2563) ที่ระบุว่า การจัดตั้งระบบธนาคารทรัพยากรชีวภาพสามารถช่วยอนุรักษ์และใช้ประโยชน์จากทรัพยากรชีวภาพได้อย่างมีประสิทธิภาพและยั่งยืน

3. การพัฒนาโมเดลการจัดตั้งธนาคารชั้นโรงแบบมีส่วนร่วมจากการสังเคราะห์ข้อมูล พบว่า การจัดตั้งธนาคารชั้นโรงแบบมีส่วนร่วมสามารถพัฒนาเป็นโมเดลการดำเนินงานที่ประกอบด้วย 4 องค์ประกอบสำคัญ ได้แก่ ปัจจัยนำเข้า (Input) เช่น ความรู้ของสมาชิก ทรัพยากรในพื้นที่ และการสนับสนุนจากหน่วยงานภายนอก กระบวนการดำเนินงาน (Process) ได้แก่ การมีส่วนร่วมของสมาชิกในการวางแผน การตัดสินใจ และการบริหารจัดการระบบธนาคารชั้นโรง และผลผลิต (Output) ได้แก่ การเพิ่มจำนวนรังชั้นโรง การเพิ่มผลผลิตน้ำผึ้งชั้นโรง และการพัฒนาผลิตภัณฑ์ชุมชน ส่วนผลลัพธ์ (Outcome) ได้แก่ การเพิ่มรายได้ของสมาชิก การเสริมสร้างความเข้มแข็งของวิสาหกิจชุมชน และการพัฒนาเศรษฐกิจฐานรากของชุมชนอย่างยั่งยืน

ผลการศึกษาค้นคว้าครั้งนี้สะท้อนให้เห็นว่า การจัดตั้งธนาคารชั้นโรงแบบมีส่วนร่วมไม่เพียงแต่เป็นการพัฒนาอาชีพของคนในชุมชนเท่านั้น แต่ยังเป็นกระบวนการพัฒนาชุมชนที่เน้นการมีส่วนร่วมของสมาชิก การจัดการทรัพยากรชีวภาพอย่างยั่งยืน และการสร้างเครือข่ายความร่วมมือระหว่างชุมชน หน่วยงานภาครัฐ และสถาบันการศึกษา ซึ่งจะช่วยเสริมสร้างความเข้มแข็งให้กับเศรษฐกิจฐานรากของประเทศในระยะยาว



## ข้อเสนอแนะ

1. ควรสร้างศูนย์เรียนรู้ธนาคารชั้นโรง และการท่องเที่ยวเชิงนิเวศเพื่ออนุรักษ์และเผยแพร่ความรู้แก่ชุมชนและผู้สนใจ
2. ควรพัฒนาผลิตภัณฑ์ชั้นโรงตามมาตรฐาน GAP เพื่อยกระดับคุณภาพและสร้างความเชื่อมั่นให้แก่ผู้บริโภค
3. ควรขยายตลาดผ่านสื่อออนไลน์ เพื่อเพิ่มโอกาสในการจัดจำหน่ายทั้งในและต่างประเทศ
4. ควรจัดทำคู่มือและจัดระบบธนาคารชั้นโรง เพื่อให้สมาชิกเข้าใจระเบียบขั้นตอนการกู้ยืมรังชั้นโรงอย่างชัดเจน
5. ควรวางแผนพัฒนาที่ยั่งยืนในระยะยาว ผสานแนวคิดเศรษฐกิจพอเพียง เป็นต้นแบบของการพัฒนาเศรษฐกิจฐานรากที่พึ่งพาตนเองได้จริง

## เอกสารอ้างอิง

- กาญจนา รอดแก้ว, ฤชงค์ เสนานุช และธรรรงค์ จันใด. (2563). รายงานฉบับสมบูรณ์การศึกษาความคิดเห็นเกี่ยวกับนโยบายการพัฒนาเศรษฐกิจฐานรากเพื่อการพัฒนาอย่างยั่งยืน. กรุงเทพฯ: สำนักงานศูนย์วิจัยและให้คำปรึกษาแห่งมหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์ มหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์ จิระเดช มณีรัตน์ และอัญชลี สวาสดิ์ธรรม. (2554). การคัดเลือกชนิดของน้ำผึ้งเพื่อผลิตผลิตภัณฑ์ลูกกวาด. ปทุมธานี: คณะเทคโนโลยีการเกษตร มหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคลธัญบุรี.
- จิรวรรณ กิตติวารัตน์ , ชนัตถ์ ไชยานนท์ และจิระพงศ์ เรืองกุล. (2566). กลยุทธ์การพัฒนาวิสาหกิจชุมชนบ้านคลองนาหมอน อำเภอไทรน้อย จังหวัดนนทบุรีเพื่อความได้เปรียบในการแข่งขัน. วารสารมนุษยศาสตร์และสังคมศาสตร์, 8(1) ,95-111
- ชฎานิษฐ แสนราชา, พุฒิสรรรค์ เครือคำ, นครเรศ รังควัต และกังสตาล กนกหงษ. (2565). ปัจจัยที่มีผลต่อการมีส่วนร่วมในการดำเนินงานของสมาชิกกลุ่มวิสาหกิจชุมชนอำเภอป่าซาง จังหวัดลำพูน. วารสารผลิตภัณฑ์การเกษตร, 4(3), 62-74.
- นวนาด วงศ์บุปผา และกฤษฎา พรหมเวศ. (2567). แนวทางการพัฒนาวิสาหกิจชุมชนอย่างยั่งยืน : กรณีศึกษา วิสาหกิจชุมชนส่งเสริมอาชีพผู้เลี้ยงชันโรงบ้านทับมา ตำบลทับมา อำเภอเมืองระยอง จังหวัดระยอง (การค้นคว้าอิสระรัฐศาสตร์มหาบัณฑิต). มหาวิทยาลัยรามคำแหง, กรุงเทพมหานคร.
- นุกูล ชื่นพัก, วรลักษณ์ ลลิตศศิวิมล และถาวร ไชยมะโน. (2565). การจัดการความรู้การเลี้ยงชันโรงเพื่อสร้างอาชีพทางเลือกตามแนวคิดเศรษฐกิจพอเพียงในพื้นที่ตำบลเกาะเพชร อำเภอหัวไทร จังหวัดนครศรีธรรมราช. (รายงานวิจัย). กรุงเทพฯ: สำนักงานการวิจัยแห่งชาติ.
- ยุพาภรณ์ ชัยเสนา, อนันตพร พุทธิสสะ และฉัตรรัชดา วิโรจน์รัตน์. (2565). การพัฒนากลยุทธ์การบริหารจัดการเพื่อสร้างความได้เปรียบทางการแข่งขันของวิสาหกิจชุมชนกลุ่มทอผ้า บ้านกุดหว้า จังหวัดกาฬสินธุ์. วารสารศิลปศาสตร์และวิทยาการจัดการ, 9(1), 50-65.
- สำนักงานพัฒนาวิทยาศาสตร์และเทคโนโลยีแห่งชาติ. (ม.ป.ป.). ธนาคารทรัพยากรชีวภาพแห่งชาติ: คลังความรู้และต้นทุนอนาคตของชาติ. สืบค้นเมื่อ 1 เมษายน 2569 จาก [https://www.nstda.or.th/home/performance\\_post/national-biobank-of-thailand/](https://www.nstda.or.th/home/performance_post/national-biobank-of-thailand/)
- สมเกียรติ สุทธินรากร. (2560). การพัฒนาโมเดลนวัตกรรมการบริหารจัดการที่ส่งผลต่อการสร้างสรรค์มูลค่าของผลิตภัณฑ์วิสาหกิจชุมชน (ปรัชญาดุษฎีบัณฑิต). มหาวิทยาลัยศิลปากร, นครปฐม.



อดุลย์ จาตุรงค์กุล. (2551). การบริหารตลาด ฉบับมาตรฐาน. กรุงเทพฯ: โรงพิมพ์มหาวิทยาลัย  
ธรรมศาสตร์.

อลิสสา ทองเกื้อ, จิตติมา ดำรงวัฒนะ, เดโซ แชนน้ำแก้ว, อุดมศักดิ์ เดโซชัย และพระครูวินัยธรสุริยาสุริโย  
(คงคาไหว). (2565). สวนผึ้งปันแต่: แนวทางส่งเสริมการแปรรูปผลิตภัณฑ์จากน้ำผึ้ง กรณีศึกษา  
วิสาหกิจชุมชนกลุ่มเลี้ยงผึ้งโพรงและชันโรงตำบลปันแต่ อำเภอควนขนุน จังหวัดพัทลุง.  
วารสารสังคมพัฒนศาสตร์, 5(1), 1-14.

Etzel, Michael J., Bruce J. Walker and William J. Stanton. 2007. Marketing. New York :  
McGraw – Hill Irwin.

Kotler, P., & Armstrong, G. (2018). Principles of marketing (17th ed.). Harlow, England:  
Pearson Education.