



รายงานวิจัยฉบับสมบูรณ์

โครงการ การพัฒนานักวิจัยและการวิจัยเชิงปฏิบัติการไตรภาคีเพื่อยกระดับวิสาหกิจชุมชน

ระยะที่ 1: ภาคเหนือตอนบน

โดย อารี วิบูลย์พงศ์ ทรงศักดิ์ ศรีบุญจิตต์ และนันทมน อีระกุล

ศูนย์วิจัยเพื่อเพิ่มผลผลิตทางเกษตร และคณะเศรษฐศาสตร์

มหาวิทยาลัยเชียงใหม่

มิถุนายน 2548

รายงานวิจัยฉบับสมบูรณ์

โครงการ การพัฒนานักวิจัยและการวิจัยเชิงปฏิบัติการไตรภาคีเพื่อยกระดับวิสาหกิจชุมชน

ระยะที่ 1: ภาคเหนือตอนบน

คณะผู้วิจัย

หัวหน้าโครงการ	รศ. ดร. อารี	วิบูลย์พงศ์	ภาควิชาเศรษฐศาสตร์เกษตร คณะเกษตรศาสตร์ มหาวิทยาลัยเชียงใหม่
	อาจารย์ ดร. ทรงศักดิ์	ศรีบุญจิตต์	คณะเศรษฐศาสตร์ มหาวิทยาลัยเชียงใหม่
นักวิจัย	อาจารย์นัทธมน	ธีระกุล	คณะเศรษฐศาสตร์ มหาวิทยาลัยเชียงใหม่

สนับสนุนโดยสำนักงานกองทุนสนับสนุนการวิจัย (สกว.)

(ความเห็นในรายงานนี้เป็นของผู้วิจัย สกว. ไม่จำเป็นต้องเห็นด้วยเสมอไป)

คำนิยม

โครงการ “การพัฒนานักวิจัยและการวิจัยเชิงปฏิบัติการไตรภาคีเพื่อยกระดับวิสาหกิจชุมชน ระยะที่ 1: ภาคเหนือตอนบน” เป็นผลต่อเนื่องจากโครงการวิจัยที่ผ่านมาของคณะวิจัย ซึ่งศึกษาเชิงลึกวิสาหกิจในภาคอาหารแปรรูปพื้นบ้าน และในภาคหัตถกรรมพื้นบ้าน การศึกษาดังกล่าวนี้นำไปสู่การปรับปรุงกิจการของกลุ่มแม่บ้าน กลุ่มวิสาหกิจแต่ละกลุ่มรวม 80 กลุ่ม ซึ่งในระดับจุลภาคกลุ่มมีปัญหาที่ต้องแก้ไขปรับปรุงและเสริมความเข้มแข็งที่แตกต่างกัน นอกจากนี้ยังนำเสนอแนวทางเชิงนโยบายในระดับมหภาคของสองอุตสาหกรรมนี้ แต่การพัฒนาจะจริงเป็นรายวิสาหกิจด้วยกระบวนการนี้จำเป็นต้องอาศัยนักวิจัยจำนวนมาก ด้วยเหตุผลนี้เอง สำนักงานกองทุนสนับสนุนการวิจัย คณะผู้วิจัย และกรมการพัฒนาชุมชน ซึ่งเป็นหนึ่งในหลายหน่วยงานหลักที่เกี่ยวข้องโดยตรงกับการพัฒนา มีความเห็นตรงกันถึงความจำเป็นที่ต้องสร้างเจ้าหน้าที่ภาคปฏิบัติให้เป็นนักวิจัยวิสาหกิจชุมชน เพื่อนำผลไปสู่การพัฒนาวิสาหกิจชุมชนในท้องถิ่นที่รับผิดชอบ กรมการพัฒนาชุมชนและสำนักงานกองทุนสนับสนุนการวิจัย จึงร่วมลงนามบันทึกความเข้าใจเพื่อมอบหมายให้ศูนย์วิจัยเพื่อเพิ่มผลผลิตทางเกษตร คณะเกษตรศาสตร์ และศูนย์วิจัยเศรษฐกิจชุมชน คณะเศรษฐศาสตร์ มหาวิทยาลัยเชียงใหม่ เป็นผู้ดำเนินการฝึกอบรมนักวิจัย ทำการวิจัย และเสนอแนวทางเพื่อพัฒนาวิสาหกิจชุมชนในระดับรายกลุ่ม (จำนวน 63 กลุ่ม) และในระดับนโยบายต่อไป

คณะผู้วิจัยขอขอบคุณสำนักงานกองทุนสนับสนุนการวิจัย ผู้สนับสนุนหลัก โดยเฉพาะอย่างยิ่ง ศ. ดร. ปิยะวัติ บุญหลง ผู้อำนวยการ สกว. ดร. สีลาภรณ์ บัวสาย ผู้อำนวยการฝ่ายชุมชน สกว. ซึ่งให้การสนับสนุนโครงการ และร่วมกับท่านอธิบดีกรมการพัฒนาชุมชน คุณชัยสิทธิ์ โหตระกิตย์ ที่มอบความไว้วางใจให้แก่คณะผู้วิจัย และขอขอบคุณรองอธิบดีกรมการพัฒนาชุมชน คุณวิมล มนต์เอื้อศิริ ซึ่งให้ความสนใจต่อโครงการเป็นพิเศษ และกรุณารับเป็นผู้ทรงคุณวุฒิ ติดตามการปฏิบัติงานและร่วมให้การสนับสนุนแก้ไขปัญหาและให้คำปรึกษาดำเนินโครงการนี้

งานวิจัยนี้จะไม่ประสบความสำเร็จหากมิได้รับความร่วมมือจากเจ้าหน้าที่ส่วนกลางของกรมการพัฒนาชุมชนทุกท่าน และจากความตั้งใจปฏิบัติงานของเจ้าหน้าที่กรมการพัฒนาชุมชน 60 ท่าน อาจารย์จากกรมการศึกษานอกโรงเรียน 3 ท่าน ในฐานะนักวิจัยท้องถิ่นรวม 63 ท่าน ตลอดจนประธานและกรรมการวิสาหกิจชุมชน ทั้ง 63 กิจการ และคณาจารย์ผู้ให้คำปรึกษาและร่วมวิจัยจำนวน 13 ท่าน คือ รศ. ดร. พิชิต ธานี รศ. พรทิพย์ เชียรธีรวิทย์ ผศ. ดร. พัฒนา เจียรวิริยะพันธ์ ผศ. กาญจนา โชคदार ดร. ไพรัช กาญจนการณ อ. ลักขมี วรชัย อ. ศรัณย์ อารยะรังสฤษฎ์

อ.วิมล อารยะรัตน์ อ.วีรศักดิ์ สมยานะ คุณพุทธวรรณ ชันตันธง คุณประทานทิพย์ กระมล
คุณสุขุม พันธุ์รงค์ และคุณพิมลพรรณ บุญยะเสนา

โครงการจะมีอาจบรรลุเป้าหมายด้วยดี หากขาดผู้ช่วยนักวิจัยที่มีประสบการณ์และความสามารถ และผู้ช่วยบริหารโครงการ ซึ่งปฏิบัติงานอย่างหนักตลอดระยะเวลาเกือบสองปี ประกอบด้วย ทินรัตน์ พิทักษ์พงศ์เจริญ กนกวรรณ มูลละ กฤษฎา แก่นมณี พีรพงษ์ ปราบริบูรณ์ แก้วเสน คัคณา กันตะพัฒนะ ชาคริต น้อยมณี พิมพิมล แก้วมณี นาริรัตน์ ทนดี และรัตน์ชนู อนุบัน และฝ่ายสนับสนุนโครงการอีกจำนวนมาก

พร้อมกันนี้ขอขอบคุณ คุณอังคณา ใจเลี้ยง ผู้กรุณาประสานงานระหว่าง สกว. และโครงการเป็นอย่างดีเสมอมา

รายงานฉบับนี้เป็นเพียงส่วนหนึ่งของโครงการวิจัยหลักเพื่อเสนอผลการวิเคราะห์ภาพรวมจากกรณีศึกษาเชิงลึก โดยวิเคราะห์ สังเคราะห์เพิ่มเติม เพื่อนำมาสู่ข้อสรุปเชิงนโยบาย สำหรับการพัฒนาวิสาหกิจชุมชนต่อไป

คณะผู้วิจัยขอขอบพระคุณผู้ที่ได้อ่ยนามมาข้างต้น และคณะผู้ทรงคุณวุฒิ โดยเฉพาะอย่างยิ่งคุณนิสากร จึงเจริญธรรม และคุณอัจฉราวรรณ มณีชาติย์ ที่ให้คำวิพากษ์ที่เป็นประโยชน์ต่อการปรับปรุงผลการศึกษา และหวังเป็นอย่างยิ่งว่า ผลการศึกษาร่วมเป็นส่วนหนึ่งของการขยายองค์ความรู้ เพื่อการพัฒนาเศรษฐกิจระดับรากหญ้าและมีประโยชน์ในเชิงปฏิบัติ หากมีข้อผิดพลาดประการใดในงานวิจัยนี้ คณะผู้วิจัยขอรับผิดชอบแต่เพียงฝ่ายเดียว

คณะวิจัย

มิถุนายน 2548

บทคัดย่อ

รายงานฉบับนี้เป็นส่วนหนึ่งของโครงการ “การพัฒนานักวิจัยและการวิจัยเชิงปฏิบัติการ ใตรภาคีเพื่อยกระดับวิสาหกิจชุมชนระยะที่ 1: ภาคเหนือตอนบน” เพื่อนำเสนอ (1) ผลสังเคราะห์จากการศึกษาเชิงลึก 61 กลุ่มวิสาหกิจชุมชน ในด้านการดำเนินการ ซึ่งแสดงถึงสถานภาพเชิงธุรกิจของวิสาหกิจชุมชน (2) ผลจากการวิเคราะห์ระดับความเป็นวิสาหกิจชุมชน และ (3) นำเสนอแนวทางเพื่อพัฒนากิจการของวิสาหกิจชุมชนภายใต้เงื่อนไขศักยภาพที่เป็นอยู่

กลุ่มวิสาหกิจชุมชนได้รับการจำแนกออกเป็น 2 ประเภท ตามที่มาของการก่อตั้งกลุ่มและระดับการมีส่วนร่วมเป็นเจ้าของของสมาชิก คือกลุ่มซึ่งเรียกว่ากลุ่มชุมชนและกลุ่มประยุกต์ กลุ่มชุมชนโดยทั่วไปมีธุรกิจขนาดเล็กแม้จะมีสมาชิกจำนวนมากว่ากลุ่มประยุกต์ และกลุ่มชุมชนมีผลประกอบการในรูปผลตอบแทนทางการเงินโดยเฉลี่ยต่ำกว่ากลุ่มประยุกต์ ทั้งนี้เพราะขาดความเชี่ยวชาญในการบริหารจัดการด้านการผลิต การตลาด และการเงิน แต่ในส่วนของการบริหารองค์กรนั้นกลุ่มชุมชนมีการกระจายความรับผิดชอบมากกว่า

ยอดขายเฉลี่ยของกลุ่มชุมชนและกลุ่มประยุกต์ประมาณ 0.53 ล้านบาท และ 1.6 ล้านบาท ตามลำดับ และกำไรขั้นต้นเฉลี่ย 144,000 บาท และ 440,000 บาท ตามลำดับ ความสามารถในการสร้างมูลค่าเพิ่ม (พิจารณาจาก mark up on cost) คือร้อยละ 57 และร้อยละ 70 ตามลำดับ ความสำเร็จของกลุ่มทั้งสองประเภท ขึ้นอยู่กับความสามารถของประธานเป็นหลัก และของประธานกับคณะกรรมการร่วมกันในอันดับรองลงมา

กลุ่มทั้งสองประเภทได้รับความช่วยเหลือจากหน่วยงานไม่แตกต่างกัน ความช่วยเหลือหลักคือ อุปกรณ์การผลิต และทุนสนับสนุนกลุ่ม อย่างไรก็ตาม กลุ่มยังต้องการความช่วยเหลือเพิ่มซึ่งใน 3 อันดับแรก คือ ในด้านความรู้การผลิต และพัฒนาผลิตภัณฑ์ด้านโรงเรือน เครื่องมืออุปกรณ์ และเงินให้เปล่าหรือเงินกู้

จากการพิจารณากลุ่มตามลักษณะวิสาหกิจชุมชนที่ควรจะเป็น 7 ประการ พบว่า โดยเฉลี่ยกลุ่มชุมชนมีระดับความเป็นวิสาหกิจชุมชน 5.2 (จากคะแนนเต็ม 10) และกลุ่มประยุกต์มีคะแนนเฉลี่ย 5.0 เท่านั้น เกณฑ์ที่พบว่ามีคะแนนเฉลี่ยสูงสุด คือ เกณฑ์การผลิตเกิดจากกระบวนการชุมชน เกณฑ์ชุมชนเป็นเจ้าของ และเกณฑ์การที่กลุ่มมีวัตถุประสงค์ในการพึ่งตนเอง ในขณะที่ลักษณะการสร้างสรรคันวัตกรรมและการบูรณาการกิจกรรมต่างๆ เข้าด้วยกัน และเกณฑ์การเรียนรู้มีคะแนนต่ำกว่ามาก ส่วนเกณฑ์ลักษณะการมีภูมิปัญญาเป็นฐานการผลิตมีคะแนนปานกลาง อย่างไรก็ตาม

พบว่าในจำนวน 61 กลุ่มนี้ มีกลุ่มซึ่งมีการปฏิบัติดีเลิศในแต่ละลักษณะดีเพียงพอที่จะเป็นตัวอย่างให้แก่กลุ่มอื่นๆ ได้

จากการวิเคราะห์ SWOT พบว่ากลุ่มทั้งสองประเภทมีจุดแข็งที่สุด คือ ด้านการผลิต และผลิตภัณฑ์แม้จะยังต้องมีการพัฒนาต่อยอดอีกก็ตาม กลุ่มมีจุดอ่อนในด้านการจัดการองค์การตลาด และการเงิน ซึ่งจำเป็นต้องมีการพัฒนาอย่างมาก และจากศักยภาพการบริหารจัดการกิจการในทุกด้านชี้ให้เห็นว่าแนวโน้มความยั่งยืนของวิสาหกิจชุมชนโดยเฉลี่ยอยู่ในระดับปานกลางเท่านั้น ปัจจัยแวดล้อมซึ่งถือเป็นโอกาสที่สำคัญสำหรับวิสาหกิจชุมชน คือ การสนับสนุนจากภาครัฐ โดยเฉพาะโครงการหนึ่งตำบลหนึ่งผลิตภัณฑ์ กองทุนหมู่บ้าน นโยบายส่งเสริมวิสาหกิจชุมชน ส่วนอุปสรรคที่สำคัญของบางกลุ่ม คือ การอยู่ห่างไกลจากเมือง ปัญหาวัตถุดิบขาดแคลน และตลาดมีการแข่งขันสูงสำหรับสินค้าบางชนิด

เพื่อให้ข้อเสนอแนะสำหรับการพัฒนาภาควิสาหกิจชุมชนระดับภูมิภาค รายงานได้จัดกลุ่มวิสาหกิจชุมชนตามความเข้มแข็งของกลุ่มโดยพิจารณาจากปัจจัยภายใน และสิ่งแวดล้อมภายนอก โดยแบ่งเป็น 4 สถานภาพ และได้เสนอกกลยุทธ์และมาตรการที่เหมาะสมสำหรับแต่ละสถานภาพ และเพื่อให้การพัฒนาวิสาหกิจชุมชนมีความยั่งยืนได้เสนอให้ภาครัฐทยอยจดทะเบียนกลุ่มวิสาหกิจชุมชน โดยพิจารณาจากระดับความเป็นวิสาหกิจชุมชน ทั้งนี้เพื่อให้ได้กลุ่มวิสาหกิจชุมชนที่แท้จริงเป็นแบบอย่างให้แก่กลุ่มอื่นๆ ต่อไป

Abstract

This report represents one of the final activities of the project on “Development of Local Researchers and Tripartite Research Exercise to Strengthen Community Enterprises: Phase I for the Upper North” focusing on generating (1) a synthesis of results from 61 in-depth case studies of community enterprises addressing the overall business operation and performance, (2) a conclusion from the analysis on the proximity to being community enterprise by definition, and (3) guidelines for improving community enterprises’ business given the existing potentiality.

Community enterprises are distinguished into two main categories according to the purpose of group formation and the degree of members’ participation in terms of ownership of the enterprise, as community groups and nominal or semi-community groups. The community groups in general are small business entities although their members are larger in number compared to those of the nominal groups. They also perform relatively poorer in terms of financial returns due to the lack of expertise in production, marketing, and financial management. However, the community groups from the organizational administration perspective are less centralized, with wide assignment of functional responsibilities.

The average annual sale volumes of the community groups and the nominal groups at the time of study were 529,000 baht and 1.6 million baht, respectively; and the corresponding gross profits were 144,000 baht and 440,000 baht. The ability in value creation for products (based on mark-up on cost figures) was 57% addition for the community groups and 70% increase for the nominal groups. The business success of both groups has been attributable primarily to the capability of group leaders (particularly the chairpersons), and to that of chairpersons combined with committee members’ to a lesser extent.

Both groups have received similar nature of assistance and contribution from government agencies, predominantly in terms of production equipment and financial capital. Nevertheless, they expressed their wish to obtain three more types of assistance in terms of knowledge in production and product development, equipment and building facilities, and monetary grant or credit.

On the issue of proximity to being community enterprise by the definition which comprises seven criteria, the community groups on the average scored 5.2 (out of 10) and the nominal groups got only 5.0 implying they are only about half way to be a real community enterprise. The highest scores occurred in the criteria concerning production from community processes, enterprise ownership by the community, and the self-reliance purpose of group formation. Very poor scores appeared in the criteria involving innovative thinking and creativity, the coherence of various business and community activities, and the learning process. Fair score was obtained for the criteria about using local wisdom and knowledge as production input. However, of the 61 groups under study, many excelled in varying aspects and each can be a good role model for others to take notions of.

The results from SWOT analysis indicate both groups share a common greatest strength in the area of production and product lines although many value creation activities are still needed. They are weak in organizational, marketing, and financial management which necessitates a substantial improvement. Taken into consideration all internal business management and administration aspects and the associated capability, both groups seem to have a moderate potential to survive as community enterprises in the long run. Their opportunities, however, still prevail from the efforts of governmental support particularly through One Tambon One Product Project, Village Fund Scheme, and the community enterprise promotion policy. Major threats encountered by some groups are the isolation from urban centers, the scarcity of some raw materials, and the intense market competition in certain products.

Recommendations for the development of community enterprises in the region have emerged from the results of the study and discussion. Community enterprises (both categories) are clustered according to the group's strength considering their internal factors and external environment into four statuses and appropriate strategies and measures have been designed to help deal with each situation. The final advice to promote the sustainable development of community enterprise concerns the gradual registration of community groups as legal entities. The registration should be decided on the satisfactory progress or proximity of the group in working toward genuine community enterprise concept. This is to provide a prototype as well as and an incentive for the remaining unregistered groups to follow.

สารบัญ

	หน้า
คำนิยม	ก
บทคัดย่อ	ค
สารบัญ	๗
สารบัญตาราง	ญ
สารบัญแผนภาพ	๓
สารบัญรูปภาพ	ณ
บทที่ 1 บทนำ	1
1.1 ที่มาและความสำคัญ	1
1.2 ขอบเขตการศึกษา	4
1.3 ระเบียบวิธีวิจัย	5
1.4 กรอบแนวคิดเชิงทฤษฎี	6
1.4.1 การสังเคราะห์จากกรณีศึกษาในด้านบริหารจัดการธุรกิจ	7
1.4.2 การวิเคราะห์ความเป็นวิสาหกิจชุมชน	13
1.5 ผลที่ได้รับ	15
1.6 ผลลัพธ์	15
1.7 นิยามศัพท์	16
บทที่ 2 ภาคตัดกรรมและอาหารแปรรูปพื้นบ้านภาคเหนือตอนบน	19
2.1 ภาคตัดกรรมพื้นบ้าน	20
2.2 อาหารแปรรูปพื้นบ้าน	28
บทที่ 3 โครงสร้างธุรกิจและการบริหารจัดการ	35
3.1 การจัดการองค์กร	35
3.1.1 ลักษณะขององค์กร	35
3.1.2 การบริหารจัดการองค์กร	40
3.1.3 ปัญหาและอุปสรรคด้านการจัดการองค์กร	55
3.2 การบริหารการผลิต	57
3.2.1 ผลผลิตขั้นของกลุ่ม	57
3.2.2 การบริหารการผลิตของกลุ่ม	60

สารบัญ (ต่อ)

	หน้า
3.2.3 การวางแผนการผลิต	61
3.2.4 การจัดหาวัตถุดิบ	62
3.2.5 แรงงาน	63
3.2.6 เทคโนโลยี	64
3.2.7 การใช้ภูมิปัญญาท้องถิ่น	67
3.2.8 สถานที่ผลิต	72
3.2.9 ความช่วยเหลือด้านการผลิต	72
3.2.10 ปัญหาและความต้องการด้านการผลิต	74
3.2.11 ความต้องการความช่วยเหลือด้านการผลิต	76
3.3 การบริหารการตลาด	77
3.3.1 การพัฒนาผลิตภัณฑ์และบรรจุภัณฑ์	77
3.3.2 ลักษณะการขาย	77
3.3.3 ช่องทางการจัดจำหน่าย	78
3.3.4 แผนการตลาด	85
3.3.5 ปัญหาและอุปสรรคด้านการตลาด	85
3.4 การบริหารการเงิน	88
3.4.1 การจัดสรรเงินปันผลและสวัสดิการแก่สมาชิก	88
3.4.2 การกู้ยืมของกลุ่ม	89
3.4.3 ปัญหาและอุปสรรคด้านการเงิน	89
บทที่ 4 ผลการดำเนินงานของกลุ่มวิสาหกิจชุมชน	91
4.1 ผลการดำเนินงานทางการเงิน	91
4.1.1 ศักยภาพการทำกำไรและการสร้างผลตอบแทนต่อการลงทุน	91
4.1.2 การสร้างมูลค่าเพิ่ม	109
4.2 ผลการบริหารจัดการสู่ความยั่งยืน	112
4.2.1 การบริหารองค์กร	112
4.2.2 ความเข้มแข็งขององค์กร	114
4.2.3 การมีส่วนร่วมของสมาชิก	119
4.2.4 การพัฒนาบุคลากร	121

สารบัญ (ต่อ)

	หน้า
4.2.5 การบริหารเครือข่าย	123
4.2.6 แหล่งที่มาและการใช้วัตถุดิบ	125
4.2.7 แรงงานและทักษะฝีมือ	128
4.2.8 การผลิต	129
4.2.9 ผลิตภัณฑ์และการพัฒนาผลิตภัณฑ์	130
4.2.10 การบริหารการตลาด	136
4.2.11 ความสามารถของผู้นำ	141
4.3 ผลการวิเคราะห์ SWOT	149
4.3.1 จุดแข็งและจุดอ่อนของกลุ่มวิสาหกิจชุมชน	149
4.3.2 โอกาสและอุปสรรค	170
บทที่ 5 วิเคราะห์ความเป็นวิสาหกิจชุมชน	177
5.1 ดัชนีวัดระดับวิสาหกิจชุมชน	177
5.2 ประมวลระดับความเป็นวิสาหกิจชุมชน	193
5.3 สรุป	205
5.4 ข้อควรปรับปรุงในการออกแบบ	205
บทที่ 6 กลยุทธ์การพัฒนากลุ่มวิสาหกิจชุมชนสู่ความยั่งยืน	207
6.1 ขั้นตอนการกำหนดกลยุทธ์	207
6.2 กลยุทธ์การพัฒนางค์กรให้เป็นกลุ่มวิสาหกิจชุมชน	209
6.3 กลยุทธ์เพื่อพัฒนาวิสาหกิจชุมชนด้านธุรกิจ	210
บทที่ 7 บทสรุปและข้อเสนอแนะ	217
7.1 ข้อเสนอสรุปที่ได้จากงานวิจัย	217
7.1.1 ข้อเสนอสรุปด้านการบริหารจัดการ โอกาส และอุปสรรค	217
7.1.2 ข้อเสนอสรุปด้านความเป็นวิสาหกิจชุมชนและความยั่งยืน	219
7.2 ข้อเสนอแนะ	221
เอกสารอ้างอิง	
ภาคผนวก ตารางจุดอ่อน จุดแข็ง โอกาส และอุปสรรค	
ผู้ร่วมโครงการวิจัย	
รายชื่อรายงานวิจัยและเอกสารของโครงการ	

สารบัญตาราง

ตารางที่	หน้า
3.1 ลักษณะการประกอบการแยกตามประเภทผลิตภัณฑ์	35
3.2 วัตถุประสงค์การก่อตั้งกลุ่มแยกตามลักษณะการประกอบการ	37
3.3 วัตถุประสงค์การก่อตั้งแยกตามประเภทผลิตภัณฑ์	38
3.4 อายุกิจการแยกตามลักษณะการประกอบการ	39
3.5 อายุกิจการแยกตามประเภทผลิตภัณฑ์	40
3.6 รูปแบบโครงสร้างองค์กร	41
3.7 การถือหุ้นของกลุ่ม	43
3.8 มูลค่าหุ้นเฉลี่ยต่อกลุ่มแยกตามลักษณะการประกอบการ	44
3.9 มูลค่าหุ้นเฉลี่ยต่อกลุ่มแยกตามลักษณะการประกอบการ	45
3.10 จำนวนสมาชิกของกลุ่ม	46
3.11 การบริหารงานภายในกลุ่ม	47
3.12 จำนวนกิจกรรมย่อยภายในกลุ่ม	48
3.13 ลักษณะของผู้นำกลุ่ม	50
3.14 การมีกลุ่มเครือข่าย	53
3.15 บทบาทของกลุ่มต่อชุมชน	54
3.16 ปัญหาและอุปสรรคการจัดการองค์กร	56
3.17 จำนวนชนิดผลิตภัณฑ์ของกลุ่ม แยกตามลักษณะการประกอบการ	57
3.18 จำนวนชนิดผลิตภัณฑ์ของกลุ่ม	58
3.19 การผ่านการคัดสรรหนึ่งตำบลหนึ่งผลิตภัณฑ์ของกลุ่ม	59
3.20 วิธีการบริหารการผลิต	60
3.21 แผนการผลิตของกลุ่ม	62
3.22 แหล่งวัตถุดิบของกลุ่ม	63
3.23 แหล่งที่มาของแรงงาน	64
3.24 การได้มาซึ่งเครื่องมือและอุปกรณ์การผลิต	65
3.25 องค์กรให้ความช่วยเหลือด้านเทคโนโลยี	66
3.26 สถานที่ผลิตของกลุ่ม	73
3.27 ความช่วยเหลือด้านการผลิตที่ได้รับ	73

สารบัญตาราง (ต่อ)

ตารางที่	หน้า
3.29 ปัญหาและอุปสรรคด้านการผลิต	74
3.30 ความต้องการความช่วยเหลือด้านการผลิต	76
3.31 วิธีการพัฒนาผลิตภัณฑ์และบรรจุภัณฑ์ของกลุ่ม	77
3.32 ลักษณะการขาย	78
3.33 แผนการตลาดของกลุ่ม	86
3.34 ปัญหาและอุปสรรคด้านการตลาด	87
3.35 การจัดสรรเงินปันผลให้แก่สมาชิก	88
3.36 การจัดสรรสวัสดิการให้แก่สมาชิก	88
3.37 การกู้ยืมของกลุ่ม	89
3.38 ปัญหาและอุปสรรคด้านการเงินของกลุ่ม	90
4.1 ยอดขายรวมเฉลี่ยเปรียบเทียบตามลักษณะการประกอบการและประเภทผลิตภัณฑ์	93
4.2 กำไรจากการดำเนินงานเฉลี่ย เปรียบเทียบตามลักษณะการประกอบการและประเภทผลิตภัณฑ์	95
4.3 อัตรากำไรสุทธิต่อยอดขาย เปรียบเทียบตามลักษณะการประกอบการและประเภทผลิตภัณฑ์	98
4.4 อัตราผลตอบแทนต่อส่วนของผู้ถือหุ้น (ROE) เปรียบเทียบตามลักษณะการประกอบการและประเภทผลิตภัณฑ์	101
4.5 อัตราผลตอบแทนต่อสินทรัพย์ (ROA) เปรียบเทียบตามลักษณะการประกอบการและประเภทผลิตภัณฑ์	104
4.6 อัตราส่วนหนี้สินต่อส่วนของผู้ถือหุ้น (D/E) เปรียบเทียบตามลักษณะการประกอบการและประเภทผลิตภัณฑ์	107
4.7 อัตราผลตอบแทนเหนือต้นทุนการผลิต เปรียบเทียบตามลักษณะการประกอบการและประเภทผลิตภัณฑ์	110
4.8 โครงสร้างและการบริหารกลุ่ม	114
4.9 ความเข้มแข็งเชิงเศรษฐกิจและธุรกิจ	116
4.10 ความเข้มแข็งเชิงสังคม	118
4.11 การพัฒนาบุคลากรโดยการฝึกอบรม	122
4.12 ลักษณะของเครือข่ายกิจกรรม	124

สารบัญตาราง (ต่อ)

ตารางที่	หน้า
4.13 แหล่งวัตถุดิบหลัก	127
4.14 การใช้แรงงานชุมชน และทักษะฝีมือ	128
4.15 สัดส่วนตัวอย่างที่มีการผลิตตรงตามแผนการผลิต และความต่อเนื่องของการผลิต	130
4.16 ระดับความปลอดภัยจากการใช้สารเคมีในอาหารและเครื่องสำอาง	132
4.17 การควบคุมคุณภาพและพัฒนาผลิตภัณฑ์	135
4.18 การบริหารจัดการด้านการตลาด	139
4.19 ลักษณะเฉพาะตัวของประชาชนกลุ่ม	142
4.20 ลักษณะทางเศรษฐกิจสังคมของประชาชน	144
4.21 ความสามารถในการจัดการบริหาร	146
4.22 ความพอใจในการปฏิบัติงานและสร้างทายาท	148
4.23 พื้นฐานทางธุรกิจ	149
4.24 จุดแข็งในการบริหารจัดการองค์กรของกลุ่มวิสาหกิจชุมชน	151
4.25 จุดอ่อนในการบริหารจัดการองค์กร	153
4.26 เปรียบเทียบประเด็นจุดแข็งและจุดอ่อนในการจัดการองค์กรของกลุ่ม	154
4.27 จุดแข็งด้านการผลิต	158
4.28 จุดอ่อนด้านการผลิต	159
4.29 เปรียบเทียบจุดแข็งและจุดอ่อนในการผลิต	160
4.30 จุดแข็งด้านการตลาด	163
4.31 จุดอ่อนด้านการตลาดของกลุ่มผลิตภัณฑ์ต่างๆ	166
4.32 เปรียบเทียบจุดแข็งและจุดอ่อนด้านการตลาด	167
4.33 จุดแข็งทางการเงินของกลุ่มวิสาหกิจชุมชน	169
4.34 จุดอ่อนทางการเงินของกลุ่มวิสาหกิจชุมชน	170
4.35 โอกาสและอุปสรรคในการจัดการองค์กร	171
4.36 โอกาสและอุปสรรคในการผลิต	172
4.37 โอกาสและอุปสรรคในการตลาด	174
4.38 โอกาสและข้อจำกัดในการเงิน	175
5.1 ดัชนีชี้วัดความเป็นวิสาหกิจชุมชนสำหรับ 7 ลักษณะ	178
5.2 ชุมชนเป็นเจ้าของและเป็นผู้ดำเนินการหลัก	182

สารบัญตาราง (ต่อ)

ตารางที่	หน้า
5.3 ผลผลิตมาจากกระบวนการในชุมชน	183
5.4 ความคิดริเริ่มสร้างสรรค์เป็นนวัตกรรมโดยชุมชน	184
5.5 ฐานภูมิปัญญาท้องถิ่นและผสมผสานภูมิปัญญาสากล	186
5.6 ลักษณะบูรณาการแบบเกื้อกูล	188
5.7 การเรียนรู้ของกลุ่มต่างๆ	190
5.8 การพึ่งตัวเองของกลุ่มต่างๆ	193
5.9 ระดับความเป็นวิสาหกิจชุมชนแบ่งตามลักษณะของกลุ่มประกอบการ	195
5.10 ระดับความเป็นวิสาหกิจชุมชนของกลุ่มผลิตภัณฑ์ต่างๆ	197
5.11 กลุ่มวิสาหกิจชุมชนที่มีการปฏิบัติดีเลิศในแต่ละเกณฑ์	202
6.1 กลยุทธ์เพื่อเป็นแนวทางสำหรับภาครัฐในการพัฒนาวิสาหกิจชุมชน 4 สถานภาพ	210

สารบัญแผนภาพ

แผนภาพที่	หน้า
1.1 ขั้นตอนการศึกษาและเป้าหมาย	7
3.1 ช่องทางการจัดจำหน่ายผ้าทอและผลิตภัณฑ์จากผ้าทอ	79
3.2 ช่องทางการจัดจำหน่ายผ้าปักและผ้าคันมือ	79
3.3 ช่องทางการจัดจำหน่ายน้ำพริก	80
3.4 ช่องทางการจัดจำหน่ายข้าวกล้อง	81
3.5 ช่องทางการจัดจำหน่ายข้าวแต๋น	82
3.6 ช่องทางการจัดจำหน่ายแหนม	82
3.7 ช่องทางการจัดจำหน่ายผลิตภัณฑ์กระดาษจากใยพืช	83
3.8 ช่องทางการจัดจำหน่ายผลิตภัณฑ์กะลามะพร้าว ไม้แคะสลัก และเครื่องเงิน	84
3.9 ช่องทางการจัดจำหน่ายผลิตภัณฑ์เห็ดและกาแฟ	85
4.1 ยอดขายรวมของกลุ่ม จำแนกตามลักษณะการประกอบการและประเภทผลิตภัณฑ์	94
4.2 กำไรจากการดำเนินงานของกลุ่มจำแนกตามลักษณะการประกอบการและประเภทผลิตภัณฑ์	96
4.3 อัตรากำไรสุทธิต่อต่อขายของกลุ่มจำแนกตามลักษณะการประกอบการและประเภทผลิตภัณฑ์	99
4.4 อัตราผลตอบแทนต่อส่วนของผู้ถือหุ้น (ROE) จำแนกตามลักษณะการประกอบการและประเภทผลิตภัณฑ์	102
4.5 อัตราผลตอบแทนต่อสินทรัพย์ (ROA) เปรียบเทียบตามลักษณะการประกอบการและประเภทผลิตภัณฑ์	105
4.6 อัตราส่วนหนี้สินต่อส่วนของผู้ถือหุ้น (D/E) จำแนกตามลักษณะการประกอบการและประเภทผลิตภัณฑ์	108
4.7 อัตราผลตอบแทนเหนือต้นทุนการผลิต จำแนกตามลักษณะการประกอบการและประเภทผลิตภัณฑ์	111
5.1 ระดับความเป็นวิสาหกิจชุมชนแบ่งตามลักษณะของกลุ่มประกอบการ	199
5.2 ระดับความเป็นวิสาหกิจชุมชนของผลิตภัณฑ์กลุ่มผ้าและหัตถกรรมอื่นๆ	199
5.3 ระดับความเป็นวิสาหกิจชุมชนของผลิตภัณฑ์กลุ่มเครื่องดื่มและเครื่องสำอาง	200
5.4 ระดับความเป็นวิสาหกิจชุมชนของผลิตภัณฑ์กลุ่มเกษตรและอาหาร	200

สารบัญแผนภาพ

แผนภาพที่	หน้า
5.5 ระดับที่ดีที่สุดของแต่ละเกณฑ์	201
6.1 ขั้นตอนการกำหนดกลยุทธ์การพัฒนาวิสาหกิจชุมชนสู่ความยั่งยืน	208
6.2 การกระจายของวิสาหกิจชุมชนตัวอย่างตามสถานภาพและสิ่งแวดล้อม	212

สารบัญรูปภาพ

รูปภาพที่	หน้า	
3.1	ครกกระเดื่อง ซึ่งกลุ่มข้าวกล้องพลังน้ำตกใช้เป็นเครื่องใช้ในการตำข้าว	69
3.2	กลุ่มข้าวกล้องพลังน้ำตกใช้กังหันพลังน้ำเพื่อหมุนเครื่องกระเทาะเปลือกข้าว และครกกระเดื่องแทนการใช้แรงงานคน	69
3.3	เตาอิฐสำหรับไล่ข้าวแคงงาดำของกลุ่มข้าวแคงงาดำชุมชนหัวเดียด	69
3.4	งานแกะสลักของกลุ่มแกะสลักไม้ในครัวเรือนบ้านถ้ำผาตองซึ่งส่วนประกอบ สามารถเคลื่อนไหวได้โดยใช้มอเตอร์จากพัดลม	70
3.5	กลุ่มทอผ้าบ้านกิ้วพัฒนาใช้ท่อพลาสติก (พีวีซี) แทนกระบอกไม้ไผ่ในการกรอผ้า	70
3.6	กลุ่มทอผ้าบ้านกิ้วพัฒนาใช้ล้อรถจักรยานแทนกรงล้อแบบหางเหินในการกรอผ้า	70
3.7	แม่พิมพ์น้ำตาลสดซึ่งทำจากไม้ที่กลุ่มน้ำตาลสดบ้านเด่นตาลใช้ในการผลิต	71
3.8	กลุ่มน้ำตาลสดบ้านเด่นตาลใช้เปลือกกะยอมสำหรับกั้นน้ำตาลบูด	71
3.9	เครื่องรีดขนมกรอบเค็มที่ดัดแปลงมาจากเครื่องรีดปลาหมึกซึ่งกลุ่มแปรรูปอาหาร บ้านทุ่งยาวใช้ในการผลิต	71

บทที่ 1

บทนำ

1.1 ที่มาและความสำคัญ

หลังจากที่ประเทศไทยประสบปัญหาวิกฤติเศรษฐกิจในปี 2540 นโยบายการพัฒนาเศรษฐกิจได้ให้ความสำคัญอย่างยิ่งยวดต่อการสร้างความมั่นคงในระดับฐานราก โดยเฉพาะการประกอบการในชนบทและชุมชน โดยมุ่งเน้นที่จะเสริมขีดความสามารถของคน และชุมชนให้มีความเข้มแข็ง และมีส่วนร่วมในการพัฒนาเศรษฐกิจ สังคม การบริหารจัดการทรัพยากรธรรมชาติ และการดูแลสิ่งแวดล้อมอย่างเต็มที่ แผนงานประการหนึ่งของรัฐเกี่ยวกับการพัฒนาชนบท ในช่วงท้ายของแผนพัฒนาเศรษฐกิจและสังคมฉบับที่ 8 (2540-2544) และต่อเนื่องมาถึงแผนฯ ฉบับที่ 9 ได้แก่ การส่งเสริมการมีงานทำในชนบท เพื่อรองรับแรงงานกลับถิ่น โดยจัดทำแผนฟื้นฟูเศรษฐกิจชนบทให้เกิดความมั่นคงในระยะยาว โดยกิจการต้องอยู่บนพื้นฐานของการคิดริเริ่ม และการมีส่วนร่วมของชุมชน เพื่อเป็นฐานรองรับการมีงานทำอย่างมั่นคง โดยเน้นส่งเสริมเศรษฐกิจในระดับครัวเรือนและชุมชน ประกอบด้วยการพัฒนาการเกษตร การพัฒนาอุตสาหกรรมขนาดเล็ก และอุตสาหกรรมชุมชน รวมทั้งส่งเสริมการเชื่อมโยงอย่างเกื้อกูล และสนับสนุนซึ่งกันและกัน ระหว่างผู้ประกอบการขนาดกลางและขนาดเล็ก กับธุรกิจขนาดใหญ่ผู้ตลาดทั้งในประเทศและต่างประเทศ เพื่อเสริมสร้างรายได้ให้กับประชาชนอย่างเป็นระบบ (<http://www.nesdb.go.th>)

สำหรับการพัฒนาธุรกิจชุมชนระดับเล็กนั้น รัฐบาลได้เน้นการผลิตด้านหัตถกรรมพื้นบ้าน และอาหารแปรรูปพื้นบ้าน โดยส่งเสริมสนับสนุนให้เกิดการนำภูมิปัญญาและทรัพยากรท้องถิ่นมาใช้ในการผลิต เพื่อสร้างเอกลักษณ์ให้แก่ผลิตภัณฑ์ และเชื่อมโยงผู้ตลาดทั้งในประเทศและต่างประเทศในโครงการ “หนึ่งตำบลหนึ่งผลิตภัณฑ์” หรือ OTOP โดยดำเนินตามแนวทาง One Village One Product ของประเทศญี่ปุ่น ทั้งนี้โครงการ OTOP ได้รับความสนใจอย่างมากจากผู้ผลิตในชุมชน โดยเฉพาะอย่างยิ่ง กลุ่มธุรกิจ กลุ่มวิสาหกิจชุมชน และแม้แต่ผู้ผลิตรายย่อย เนื่องจากการได้รับคัดสรรเป็นผลิตภัณฑ์ OTOP เปิดโอกาสด้านการตลาดให้แก่ผู้ผลิตอย่างชัดเจน อย่างไรก็ตาม การที่จะได้รับคัดสรรมีเกณฑ์มาตรฐานหลายด้าน ได้แก่ ด้านผลิตภัณฑ์ ความต่อเนื่องด้านการตลาด การบริหารจัดการการเงิน องค์กร สิ่งแวดล้อม ตลอดจนการเสริมสร้างความเข้มแข็งของชุมชน หลักเกณฑ์เหล่านี้มีนัยสำคัญคือ การสร้างความมั่นคงของกิจการของกลุ่ม หรือผู้ผลิต แม้ในขณะนี้จะมีกลุ่มที่ปรากฏอยู่ใน OTOP จำนวนมาก แต่กลุ่มต่างๆ ส่วนใหญ่ไม่สามารถผ่านเกณฑ์คัดสรร และยังไม่ได้รับผลประโยชน์จากโครงการนี้โดยตรง

นอกเหนือจากกระแส (ความต้องการเข้าสู่) โครงการ OTOP แล้วในภาพกว้าง การผลิตสินค้าพื้นบ้านทั้งหัตถกรรม และอาหารแปรรูปเป็นกิจกรรมสร้างรายได้เสริมที่สำคัญ ดังนั้นกลุ่มฯ ต่างๆ จำนวนมากจึงได้รับการสนับสนุนจากภาครัฐอย่างต่อเนื่อง เพื่อพัฒนากิจกรรมของกลุ่ม และพัฒนาความเข้มแข็งของกลุ่ม กลุ่มใดมีศักยภาพสูงกว่ากลุ่มอื่น มักจะได้รับการยกย่องให้เป็นศูนย์เรียนรู้ แม้ว่ากลุ่มเหล่านี้ยังต้องการการพัฒนาอีกมากก็ตาม (ทั้งในด้านเทคโนโลยีการผลิต และการบริหารจัดการในด้านต่างๆ)

ในขณะที่โครงการนี้เริ่มดำเนินการ กระแสแนวคิดเรื่องวิสาหกิจชุมชนได้เป็นที่ยอมรับกันในวงกว้าง และอยู่ในขั้นตอนการนำเสนอพิจารณาเพื่อออกเป็นพระราชบัญญัติในที่สุด (14 มกราคม 2548) สาระใน พ.ร.บ. ส่งเสริมวิสาหกิจชุมชน พ.ศ. 2548 (มาตรา 26) ระบุให้คณะกรรมการส่งเสริมวิสาหกิจชุมชนจังหวัดจัดให้มีมาตรการในการส่งเสริมและสนับสนุนจัดตั้งวิสาหกิจชุมชน และสนับสนุนกลุ่มวิสาหกิจชุมชนที่ก่อตั้งอยู่แล้วในการประกอบกิจการอย่างครบวงจร รวมถึงการให้ความรู้เกี่ยวกับกระบวนการผลิตและการบริหารจัดการธุรกิจทุกด้าน และสำหรับกลุ่มฯ ที่มีความเข้มแข็งอยู่แล้ว (มาตรา 27) ได้รับการส่งเสริมพัฒนาการออกแบบที่ทันสมัยตามความต้องการของตลาด การร่วมมือซึ่งกันและกันหรือให้ความช่วยเหลือในการศึกษาวิจัย เพื่อพัฒนาเทคโนโลยีในด้านต่างๆ ทั้งในด้านคุณภาพ การผลิต การจัดการ และการตลาด เพื่อสร้างความพร้อมให้แก่กิจการวิสาหกิจชุมชนในระดับที่สูงยิ่งขึ้น (พ.ร.บ. วิสาหกิจชุมชน, 2548: 15)

งานวิจัยในโครงการนี้จึงสอดคล้องอย่างยิ่งกับแนวทางพัฒนาการบริหารจัดการธุรกิจสำหรับวิสาหกิจชุมชนดังกล่าวข้างต้น โดยเฉพาะอย่างยิ่งการสนับสนุนในด้านความรู้ และให้ความช่วยเหลือในการศึกษาวิจัยธุรกิจชุมชนแก่เจ้าหน้าที่ผู้มีส่วนเกี่ยวข้องกับการพัฒนาเศรษฐกิจชุมชนในพื้นที่ จากผลงานวิจัยใน 3 โครงการได้แก่ แนวทางยกระดับอุตสาหกรรมอาหารแปรรูปพื้นบ้านภาคเหนือ (อารี วิบูลย์พงศ์ และคณะ, 2539) สนับสนุนโดย กรมส่งเสริมอุตสาหกรรม “การปรับปรุงโครงสร้างอุตสาหกรรมอาหารแปรรูปพื้นบ้าน จังหวัดเชียงใหม่และลำพูน” (ทรงศักดิ์ ศรีบุญจิตต์ และคณะ, 2543) ซึ่งสนับสนุนโดย ศูนย์พันธุวิศวกรรมและเทคโนโลยีชีวภาพแห่งชาติ และ “การปรับปรุงโครงสร้างอุตสาหกรรมหัตถกรรมพื้นบ้านในภาคเหนือตอนบน” (ทรงศักดิ์ ศรีบุญจิตต์ และคณะ, 2547) ซึ่งสนับสนุนโดยสำนักงานกองทุนสนับสนุนการวิจัย พบว่า การวิเคราะห์เจาะลึกโดยการศึกษาเป็นรายกรณีของผู้ประกอบการหรือกลุ่มชุมชนนั้นได้ก่อให้เกิดประโยชน์ต่อผู้ผลิต/กลุ่มวิสาหกิจชุมชนโดยตรง นั่นคือ ผลการวิจัยสามารถนำเสนอแผนการปรับปรุงโครงสร้างธุรกิจของกลุ่มชุมชน (หรือผู้ประกอบการ) ในทุกด้าน กลุ่มฯ ได้เรียนรู้ประเด็นต่างๆ ซึ่งอดีตเคยมองข้ามไป โดยผ่านคำถามที่นักวิจัยสอบถาม และกลุ่มฯ ได้ร่วมเป็นผู้ตอบและค้นหาคำถามบางอย่างด้วยตนเองในฐานะนักวิจัย ประเด็นธุรกิจทุกด้านจึงถูกนำมาวิเคราะห์ (ซึ่งได้แก่ การจัดองค์กร การเงิน

การจัดการการผลิตเทคโนโลยีการผลิต การพัฒนาผลิตภัณฑ์ การออกแบบผลิตภัณฑ์ และการตลาด) และนำไปสู่การเรียนรู้เพื่อการคิดอย่างเป็นระบบมากยิ่งขึ้น

กระบวนการเรียนรู้ได้เกิดขึ้นกับผู้วิจัยทั้งจากสถาบันการศึกษา ผู้ช่วยนักวิจัย และที่สำคัญคือ สมาชิกของกลุ่มฯ ที่เข้าร่วมกระบวนการตั้งคำถาม ตอบคำถาม และเข้าร่วมการอบรมเชิงปฏิบัติการตลอดระยะเวลาของโครงการ กระบวนการเรียนรู้จำเป็นต้องดำเนินต่อไปเพื่อเป็นการให้ความรู้ซึ่งถือเป็นการศึกษาอย่างต่อเนื่องแก่กลุ่มฯ จากโครงการอาหารแปรรูปพื้นบ้านฯ กลุ่มผู้แปรรูปได้สร้างชมรมของตนเองและเข้ารับการอบรมจากคณะวิจัยอย่างต่อเนื่องและจากกรณีศึกษาจำนวน 40 กลุ่มนี้พบว่า บทเรียนจากงานวิจัยนี้มีส่วนผลักดันกลุ่มฯ ให้ประสบความสำเร็จเป็นอย่างดี เช่น กลุ่มแปรรูปเกษตร อ. สารภี เป็นต้น

อย่างไรก็ตามการวิจัยเพื่อพัฒนาโดยอาศัยกรณีศึกษาเป็นวิธีที่ต้องอาศัยเวลามาก การที่จะเร่งพัฒนาธุรกิจของชุมชนโดยอาศัยนักวิชาการของมหาวิทยาลัยเป็นหลักย่อมไม่สามารถขยายผลได้รวดเร็วทันต่อความต้องการของสังคมและนโยบายของรัฐในอันที่จะยกระดับผลิตภัณฑ์และธุรกิจของชุมชนที่เข้าสู่โครงการหนึ่งตำบลหนึ่งผลิตภัณฑ์แล้ว และที่จะนำเข้าสู่โครงการ ให้ได้มาตรฐานระดับเดียวกับ One Village One Product ของ Oita ได้¹ หรือเพื่อขยายการพัฒนาธุรกิจของชุมชนให้ได้ระดับที่คาดหวังได้

การขยายการวิจัยในลักษณะกรณีศึกษาสามารถทำได้โดยอาศัยกองกำลังนักวิจัยธุรกิจชุมชนจำนวนมาก ทั้งนี้โดยมีเจ้าหน้าที่ฝ่ายปฏิบัติของหน่วยงานสนับสนุนในพื้นที่เป็นนักวิจัยร่วมซึ่งจะเป็นการขยายผลการปรับปรุงธุรกิจของกลุ่มฯ ได้อย่างรวดเร็วยิ่งขึ้น และย่นระยะเวลาในการพัฒนาวิสาหกิจชุมชนบนฐานแห่งความรู้และข้อมูลได้

โครงการวิจัยมีวัตถุประสงค์หลัก 3 ประการคือ ประการที่แรก เพื่อสร้างกองกำลังนักวิจัยวิสาหกิจชุมชนรุ่นใหม่โดยผ่านกระบวนการวิจัย และประการที่สอง เพื่อสร้างมูลค่าเพิ่ม ยกระดับผลิตภาพ เพิ่มประสิทธิภาพ และความเข้มแข็งอย่างเป็นรูปธรรมทางด้านการผลิต การตลาด การเงิน และการจัดองค์กรของกลุ่มธุรกิจ กลุ่มวิสาหกิจชุมชนหัตถกรรมและอาหารแปรรูปพื้นบ้าน อันจะส่งผลต่อการยกระดับรายได้ของกลุ่ม และการจ้างงานในท้องถิ่น และประการที่สาม เพื่อนำข้อมูลและความรู้อันเป็นผลจากการศึกษาไปประกอบการวางแผนพัฒนาวิสาหกิจชุมชนและขยายผลไปสู่ภาคอื่นๆ

¹ นายกรัฐมนตรีพบว่าสินค้าหนึ่งตำบลหนึ่งผลิตภัณฑ์ซึ่งจัดแสดงและจำหน่ายอยู่ในศูนย์ผลิตภัณฑ์ที่ญี่ปุ่นนั้น ได้รับการตอบรับอย่างดีในส่วนที่ได้มาตรฐาน แต่มีหลายชนิดที่ผลิตภัณฑ์ยังไม่ได้มาตรฐานและควรได้รับการพัฒนาเพื่อเข้าสู่ตลาดญี่ปุ่นต่อไป (รายการนายกฯ ทักฉันทพบประชาชน วันเสาร์ที่ 7 มิถุนายน 2546)

สำหรับรายงานฉบับนี้ ครอบคลุมเฉพาะวัตถุประสงค์ประการสุดท้ายเท่านั้นเพื่อให้บรรลุวัตถุประสงค์ดังกล่าวนี้ รายงานผลการศึกษาจึงมีวัตถุประสงค์เฉพาะดังนี้

1. เพื่อเสนอภาพรวมสภาพปัจจุบันและพัฒนาการของหัตถกรรมพื้นบ้านและอาหารพื้นบ้าน อันเป็นผลจากการศึกษาเชิงลึกกลุ่มๆ ในประเด็นต่างๆ อาทิ โครงสร้างการผลิต โครงสร้างการตลาด โครงสร้างทางการเงิน การระดมทุน ลักษณะการประกอบการ และรูปแบบการจัดองค์กร เป็นต้น รวมถึงปัญหาและอุปสรรคต่างๆ ของกลุ่ม

2. เพื่อทราบถึงศักยภาพความยั่งยืนของการดำเนินงานของกลุ่มโดยเปรียบเทียบระหว่างกลุ่มที่มุ่งทำกิจกรรมเพื่อตลาดเป็นหลัก และกลุ่มที่มุ่งเน้นกิจกรรมทางสังคม (เช่น กลุ่มเศรษฐกิจพอเพียง และวิสาหกิจชุมชน ซึ่งอาจเป็นกิจการที่สร้างรายได้ให้แก่ชุมชนอีกรูปแบบหนึ่งที่มีขนาดเล็กกว่าวิสาหกิจขนาดกลางและขนาดย่อม ในขณะที่เดียวกันก็เป็นกลุ่มที่ส่งเสริมภูมิปัญญาในท้องถิ่นเป็นพลัง และเป็นทรัพยากรสังคม ในการจัดการกับเศรษฐกิจระดับชุมชนฐานรากของประเทศ)

1.2 ขอบเขตการศึกษา

รายงานเล่มนี้เป็นผลการสังเคราะห์ข้อมูลจากกรณีศึกษา 61 กรณี จากกรณีศึกษาทั้งหมด 63 กรณี อันเป็นผลงานร่วมกันระหว่างนักวิชาการจากมหาวิทยาลัยเชียงใหม่ และเจ้าหน้าที่จากกรมการพัฒนาชุมชน 60 คน และอาจารย์จากกรมการศึกษานอกโรงเรียน 3 คน ข้อมูลอีกส่วนหนึ่งได้จากการสำรวจเพิ่มเติม

การศึกษาเพื่อการปรับปรุงธุรกิจหัตถกรรมและอาหารแปรรูปพื้นบ้านในครั้งนี้ มีขอบเขตการศึกษาวิจัยดังนี้

1. เป็นการศึกษาอุตสาหกรรมหัตถกรรมและอาหารแปรรูปพื้นบ้านแบบเจาะลึกเป็นรายกลุ่มๆ ทั้งนี้เพื่อทราบสภาพการผลิตและการตลาด การเงิน และการจัดองค์กร รวมถึงปัญหาและอุปสรรคที่แท้จริงและชัดเจนของแต่ละกลุ่มๆ และทำการวิเคราะห์ข้อมูลจากทุกกลุ่มเพื่อให้เห็นภาพรวมสำหรับภาคเหนือตอนบน

2. กลุ่มเป้าหมายคือ กลุ่มๆ ขนาดกลาง ขนาดเล็ก และขนาดจิ๋ว ซึ่งเป็นกลุ่มๆ ที่มีความต้องการเข้าร่วมโครงการและมีความประสงค์ที่จะพัฒนาธุรกิจของตนเอง มีความใฝ่เรียนรู้ และต้องการร่วมเป็นส่วนหนึ่งของคณะวิจัย และเป็นกลุ่มซึ่งเจ้าหน้าที่พัฒนาชุมชนเลือกศึกษา

1.3 ระเบียบวิธีวิจัย

ระเบียบวิธีวิจัยสำหรับกรณีศึกษา

การศึกษารัฐกิจหัตถกรรมและอาหารแปรรูปพื้นบ้านแบบเจาะลึกเป็นรายกลุ่ม เฉพาะพื้นที่เป้าหมายในภาคเหนือตอนบน ระยะเวลา 15 เดือน (รวมทั้งสิ้น 61 กรณีศึกษา) มีวิธีดำเนินการ คือ นักวิจัยธุรกิจชุมชน (เจ้าหน้าที่ของหน่วยงานในท้องถิ่น) ดำเนินงานอย่างมีส่วนร่วมกับชุมชนและนักวิชาการ เพื่อให้ได้มาซึ่งความรู้เกี่ยวกับสถานภาพ ปัญหา ทั้งด้านเทคโนโลยีการผลิต การพัฒนาผลิตภัณฑ์ (product development) การออกแบบผลิตภัณฑ์ (product design) การตลาด การเงิน การจัดการองค์กร และการสร้างเครือข่ายความร่วมมือระหว่างองค์กรเครือข่ายทางการตลาด การวิเคราะห์จุดอ่อน จุดแข็งของกลุ่ม ปัญหา ตลอดจนเสนอแนวทางเพื่อพัฒนารัฐกิจของกลุ่มเป็นรายกลุ่ม

การเก็บรวบรวมข้อมูลและตัวอย่าง

ในการพัฒนาความรู้และความสามารถด้านการวิจัยธุรกิจชุมชนให้แก่เจ้าหน้าที่ของหน่วยงานในท้องถิ่น เพื่อพัฒนาให้เป็นนักวิจัยธุรกิจชุมชนโดยผ่านกระบวนการวิจัยนั้น การศึกษาวิจัยดังกล่าวมุ่งเน้นการเก็บข้อมูลภาคสนามเป็นสำคัญ ซึ่งจะได้จากการสืบค้นข้อมูลของกลุ่มฯ การจดบันทึก ประกอบกับวิธีการสังเกตการณ์ และการสัมภาษณ์เจาะลึกจากกลุ่มวิสาหกิจโดยมีกลุ่มฯ เป็นผู้ร่วมกระบวนการวิจัยและให้ข้อมูลตลอดระยะเวลาของการดำเนินงาน (participatory research)

พื้นที่ในการศึกษา

พื้นที่ที่เลือกทำการศึกษา ได้แก่ จังหวัดแม่ฮ่องสอน เชียงราย เชียงใหม่ ลำพูน ลำปาง พะเยา แพร่ น่าน และตาก ซึ่งอยู่ในเขตภาคเหนือตอนบน

ผลิตภัณฑ์ที่ศึกษา

ผลิตภัณฑ์ที่ศึกษา ได้แก่ ผลิตภัณฑ์หัตถกรรมพื้นบ้าน และผลิตภัณฑ์อาหารแปรรูปพื้นบ้าน ที่กลุ่มธุรกิจชุมชนตัวอย่างทำการผลิต ได้แก่ ผ้าทอ และผลิตภัณฑ์จากผ้า ผลิตภัณฑ์หัตถกรรมอื่นๆ ซึ่งรวมถึง จักสาน ไม้กวาดและผลิตภัณฑ์จากกะลามะพร้าว ไม้แกะสลัก เครื่องเงิน กระดาษสำหรับผลิตภัณฑ์อาหาร เช่น สมุนไพร น้ำพริก หน่อไม้ น้ำตาลมะพร้าว ข้าวกลิ้ง สุราพื้นบ้าน ผลิตภัณฑ์จากเนื้อสัตว์ เป็นต้น และผลิตภัณฑ์จากกลุ่มเกษตร ได้แก่ กาแฟ ผึ้ง เห็ด และหมูป่า

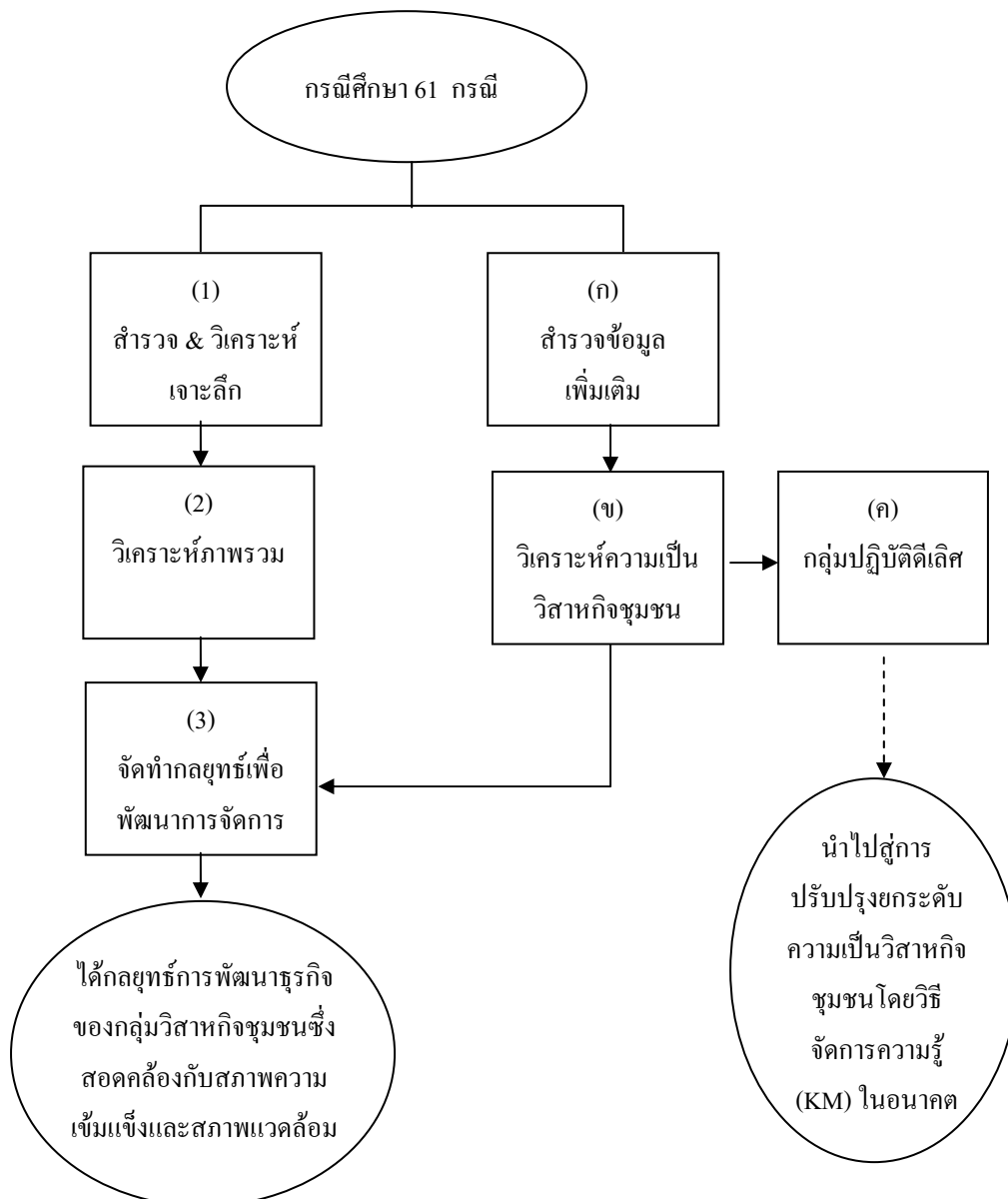
ตัวอย่าง

ตัวอย่างกลุ่มฯ ที่ได้รับเลือกเพื่อศึกษาในเชิงกรณีศึกษานั้น มีทั้งสิ้น 63 ราย โดยมีกลุ่มธุรกิจชุมชน 61 กลุ่ม ซึ่งกระจายอยู่ในพื้นที่ทั้ง 9 จังหวัด ภาคเหนือตอนบน จังหวัดละประมาณ 6-7 กลุ่ม โดยพยายามคัดเลือกกลุ่มให้มี 2 ลักษณะ แตกต่างกัน ในสัดส่วนที่ใกล้เคียงกันคือ (ก) กลุ่มที่เน้นกิจกรรมเพื่อตลาด และ (ข) กลุ่มที่เน้นหลักเศรษฐกิจพอเพียง / วิสาหกิจชุมชน ทั้งนี้เจ้าหน้าที่ของหน่วยงานในท้องถิ่นที่เข้าร่วมกิจกรรมของโครงการจะเป็นหลักในการเลือกกลุ่มฯ ที่มีความพร้อมและยินดีเข้าร่วมโครงการ อย่างไรก็ตามเมื่อนักวิจัยท้องถิ่นเลือกกลุ่มวิสาหกิจฯ เข้าร่วมโครงการแล้วปรากฏว่าเกือบทุกกลุ่มมุ่งเน้นการผลิตเพื่อขาย ดังนั้น จึงปรับเปลี่ยนเป็นการจำแนกกลุ่มออกเป็น 2 ลักษณะ คือ กลุ่มชุมชน และกลุ่มประยุกต์ ทั้งนี้กลุ่มอาจเอนเอียงเป็นกลุ่มชุมชนถึงกลุ่มประยุกต์ในระดับต่างๆ ตามนิยาม (โปรดดูนิยามศัพท์)

1.4 กรอบแนวคิดเชิงทฤษฎี

การวิเคราะห์ภาพรวมของอุตสาหกรรมพื้นบ้านภาคเหนือตอนบนโดยอาศัยข้อมูลจากกรณีศึกษา มีจุดมุ่งหมาย 3 ประการ

1. นำเสนอผลการสังเคราะห์จากการศึกษาเชิงลึกใน 61 กรณีศึกษา ในด้านการบริหารจัดการเชิงธุรกิจของกรณีตัวอย่าง
 2. นำเสนอภาพความเป็นวิสาหกิจชุมชนของกรณีตัวอย่าง และชี้ประเด็นความยั่งยืนของกรณีตัวอย่าง
 3. นำเสนอกลยุทธ์เพื่อการพัฒนากลุ่มวิสาหกิจชุมชน
- ทั้งนี้โดยมีขั้นตอนการศึกษาดังแผนภาพที่ 1.1



แผนภาพที่ 1.1 ขั้นตอนการศึกษาและเป้าหมาย

1.4.1 การสังเคราะห์จากกรณีศึกษาในด้านบริหารจัดการธุรกิจ

การศึกษาวิจัยเกี่ยวกับการปรับปรุงธุรกิจหัตถกรรมและอาหารแปรรูปพื้นบ้านนี้ เป็น การศึกษาเฉพาะส่วนของหน่วยประกอบการ ซึ่งประกอบด้วยการศึกษาโครงสร้างการจัดการองค์กร และการบริหารงาน โครงสร้างการผลิต โครงสร้างการตลาด และโครงสร้างทางการเงินของกลุ่มฯ

ในการศึกษาโครงสร้างแต่ละด้านของกลุ่มฯ ประกอบไปด้วยการวิเคราะห์ทางด้าน ต่างๆ ดังต่อไปนี้

(1) การจัดองค์กรและการบริหารงาน

การศึกษาเกี่ยวกับโครงสร้างการจัดองค์กรและการบริหารงาน กลุ่มๆ แต่ละกลุ่มให้ข้อมูลเกี่ยวกับประวัติความเป็นมาของกลุ่มฯ ปรัชญาและวัตถุประสงค์การจัดตั้ง และลักษณะของกลุ่มฯ การศึกษาครอบคลุมรูปแบบการจัดองค์กร ขนาดของกลุ่มฯ โดยพิจารณาจากจำนวนสมาชิก ลักษณะการกระจายการถือหุ้น และความสอดคล้องกันระหว่างหน้าที่ตามตำแหน่งงานกับงานที่ปฏิบัติจริง ปรัชญาพื้นฐานของการดำเนินธุรกิจของกลุ่มฯ และพิจารณาการดำเนินงานว่าสอดคล้องกับปรัชญาที่ตั้งไว้เพียงไร และเพราะเหตุใด

(2) โครงสร้างการผลิตและการบริหารการผลิต

สำหรับการศึกษาเกี่ยวกับโครงสร้างการผลิตนั้น จะประกอบด้วยความหลากหลายของผลิตภัณฑ์ การคัดคุณภาพของวัตถุดิบ การควบคุมและตรวจสอบคุณภาพของผลิตภัณฑ์ เทคโนโลยีการผลิต ต้นทุนและผลตอบแทนในการผลิต และความต้องการความช่วยเหลือด้านการผลิต รวมถึงศักยภาพของผลิตภัณฑ์ อันประกอบด้วย ศักยภาพในการทำกำไรต่อหน่วย ศักยภาพทางด้านยอดขาย และศักยภาพทางด้านยอดขายรวมและกำไรรวม

1. ชนิดและสัดส่วนของผลิตภัณฑ์แต่ละชนิด เพื่อแสดงถึงความหลากหลายของผลิตภัณฑ์

2. การคัดคุณภาพของวัตถุดิบ การควบคุมและตรวจสอบคุณภาพของผลิตภัณฑ์ และเทคโนโลยีการผลิต จะศึกษาโดยกลุ่มฯ ให้ข้อมูล และเจ้าหน้าที่สังเกตการณ์ว่ามีวิธีการและขั้นตอนการปฏิบัติอย่างไร

3. ต้นทุนและผลตอบแทนในการผลิต

การศึกษาต้นทุนและผลตอบแทนในการผลิตจะใช้วิธีการคำนวณดังนี้

3.1 ต้นทุนรวมต่อการผลิต

$$\text{ต้นทุนรวมต่อครั้ง} = \text{ต้นทุนผันแปรต่อครั้ง} + \text{ต้นทุนคงที่ต่อครั้ง}$$

3.2 ต้นทุนต่อหน่วย

$$\text{ต้นทุนต่อหน่วย} = \text{ต้นทุนรวมต่อครั้ง} / \text{ปริมาณการผลิตต่อครั้ง}$$

3.3 ผลตอบแทนสุทธิต่อการผลิต

$$\text{ผลตอบแทนสุทธิต่อการผลิต} = \text{รายได้รวมต่อครั้ง} - \text{ต้นทุนรวมต่อครั้ง}$$

3.4 ผลตอบแทนสุทธิต่อหน่วย

$$\text{ผลตอบแทนสุทธิต่อหน่วย} = \text{ผลตอบแทนสุทธิต่อครั้ง} / \text{ปริมาณการผลิตต่อครั้ง}$$

3.5 ผลตอบแทนเหนือต้นทุนผันแปรต่อครั้ง

ผลตอบแทนเหนือต้นทุนผันแปรต่อครั้ง = รายได้รวมต่อครั้ง - ต้นทุนผันแปรต่อครั้ง

4. ความต้องการความช่วยเหลือด้านการผลิต ได้จากการให้ข้อมูลของหน่วยประกอบการแต่ละราย

5. ศักยภาพในการทำกำไรต่อหน่วย

การศึกษากำไรต่อหน่วย ประกอบด้วย อัตรากำไรต่อราคาขาย และอัตรากำไรต่อต้นทุน

5.1 อัตรากำไรต่อราคาขาย

$$\text{อัตรากำไรต่อราคาขาย} = (\text{กำไรต่อหน่วย} / \text{ราคาขายต่อหน่วย}) \times 100$$

5.2 อัตรากำไรต่อต้นทุน

$$\text{อัตรากำไรต่อต้นทุน} = (\text{กำไรต่อหน่วย} / \text{ต้นทุนต่อหน่วย}) \times 100$$

6. ศักยภาพทางด้านยอดขาย

การศึกษาศักยภาพทางด้านยอดขายนั้น พิจารณาจากยอดขายต่อปี เพื่อพิจารณาแนวโน้ม

$$\text{ยอดขายต่อปี} = \text{ยอดขายรวมตลอดปีของผู้ประกอบการแต่ละราย}$$

7. ศักยภาพทางด้านยอดขายรวมและกำไรรวม

การศึกษาศักยภาพทางด้านยอดขายรวมและกำไรรวมประกอบด้วย ยอดขายผลิตภัณฑ์หลักต่อปี อัตรายอดขายผลิตภัณฑ์อาหารแปรรูป (หรือ หัตถกรรม) หลัก ต่อยอดขายผลิตภัณฑ์อาหารแปรรูป (หรือ หัตถกรรม) ทั้งหมด อัตรากำไรจากอาหารแปรรูป (หรือ หัตถกรรม) ต่อยอดขายทั้งหมดของกิจการ ยอดขายรวมต่อปี และยอดขายผลิตภัณฑ์อื่นทุกชนิดที่ไม่ใช่อาหารแปรรูป (หรือ หัตถกรรม) ต่อปี ทั้งนี้ผลิตภัณฑ์หลัก หมายถึงผลิตภัณฑ์อาหารแปรรูป (หรือ หัตถกรรม) ที่มีศักยภาพมากที่สุดของหน่วยประกอบการ และมีการผลิตเป็นระยะเวลานานพอสมควร

7.1 ยอดขายผลิตภัณฑ์หลักต่อปี (ในอดีตถึงปัจจุบัน ถ้ามีข้อมูล)

$$= \text{ยอดขายผลิตภัณฑ์หลักตลอดปีของหน่วยประกอบการแต่ละราย}$$

7.2 อัตรายอดขายผลิตภัณฑ์อาหารแปรรูป (หรือ หัตถกรรม) หลัก ต่อยอดขายผลิตภัณฑ์อาหารแปรรูป (หรือ หัตถกรรม) ทั้งหมด

$$= (\text{ยอดขายผลิตภัณฑ์อาหารแปรรูป (หรือ หัตถกรรม) หลักต่อปี} / \text{ยอดขายผลิตภัณฑ์อาหารแปรรูป (หรือ หัตถกรรม) รวมต่อปี}) \times 100$$

7.3 อัตรากำไรจากอาหารแปรรูป (หรือ หัตถกรรม) ต่อยอดขายทั้งหมดของกิจการ
 = (กำไรจากอาหารแปรรูป (หรือ หัตถกรรม) ต่อปี / ยอดขายทั้งหมดของกิจการ
 ต่อปี) $\times 100$

7.4 ยอดขายรวมต่อปี
 = ยอดขายรวมทั้งปีของผู้ประกอบการแต่ละราย

7.5 ยอดขายผลิตภัณฑ์อื่นทุกชนิดที่ไม่ใช่อาหารแปรรูป (หรือ หัตถกรรม) ต่อปี
 = ยอดขายผลิตภัณฑ์อื่นทุกชนิดที่ไม่ใช่อาหารแปรรูป (หรือ หัตถกรรม) รวมทั้ง
 ปีของผู้ประกอบการแต่ละราย

(3) โครงสร้างทางการเงินและการบริหารการเงิน

การศึกษาถึงโครงสร้างการเงินนั้น ประกอบด้วยการศึกษาเกี่ยวกับ การตัดสินใจใน
 ด้านการบริหารการเงิน การจัดทำบัญชี การกู้ยืมเงิน การวางแผนการใช้จ่ายเงิน และศักยภาพ
 ทางการเงิน

สำหรับการศึกษาเกี่ยวกับ การตัดสินใจในด้านการบริหารการเงิน การจัดทำบัญชี การ
 กู้ยืมเงิน และการวางแผนการใช้จ่ายเงินนั้น จะใช้ข้อมูลรายกลุ่มๆ นำมาวิเคราะห์เชิงพรรณนา และ
 สรุปเพื่อเป็นข้อมูลพื้นฐานสำหรับใช้พิจารณาประกอบกับข้อมูลด้านศักยภาพทางการเงิน

การศึกษาศักยภาพทางการเงินนั้น มีการวิเคราะห์อัตราส่วนทางการเงิน ดังนี้

1. อัตราส่วนแสดงสภาพคล่อง (Liquidity Ratio) ซึ่งชี้ให้เห็นถึงสภาพคล่องระยะสั้น
 ของธุรกิจ ประกอบด้วยอัตราส่วนดังต่อไปนี้

1.1 อัตราส่วนทุนหมุนเวียน (หรืออัตราส่วนเดินสะพัด)
 = สินทรัพย์หมุนเวียน / หนี้สินหมุนเวียน (current ratio)
 = CA / CL (เท่า)

1.2 อัตราส่วนสภาพคล่องระยะสั้น (หรืออัตราส่วนทุนหมุนเวียน หรืออัตราส่วน
 ฉับพลัน) (Acid Test Ratio หรือ Quick Ratio)

= (สินทรัพย์หมุนเวียน – สินค้าคงคลัง) / CL
 = สินทรัพย์สภาพคล่อง / CL (เท่า)

1.3 อัตราส่วนสภาพคล่องของกระแสเงินสด (Cash Flow Liquidity Ratio)
 = (เงินสด + หลักทรัพย์ + กระแสเงินสดจากกิจกรรมดำเนินงาน) / CL (เท่า)

1.4 เงินทุนหมุนเวียนสุทธิ (Net Working Capital) = CA – CL (บาท)

2. อัตราส่วนแสดงประสิทธิภาพในการดำเนินงาน (Activity / efficiency Ratio)

อัตราส่วนต่อไปนี้ชี้ให้เห็นประสิทธิภาพและสภาพคล่องระยะยาวของธุรกิจ ซึ่งประกอบด้วย

2.1 อัตราการหมุนเวียนของลูกหนี้การค้า (Accounts Receivable Turnover Ratio)

$$= \text{ยอดขายเชื่อ} / \text{ลูกหนี้การค้าเฉลี่ย} \quad (\text{ครั้ง หรือ รอบ})$$

2.2 ระยะเวลาเฉลี่ยในการเก็บหนี้ (Average Collection Period)

$$= 365 \text{ วัน} / \text{อัตราการหมุนเวียนของลูกหนี้การค้า} \quad (\text{วัน})$$

2.3 อัตราการหมุนเวียนเจ้าหนี้การค้า

$$= \text{ยอดซื้อเชื่อ} / \text{เจ้าหนี้การค้าเฉลี่ย} \quad (\text{ครั้ง หรือ รอบ})$$

2.4 ระยะเวลาเฉลี่ยในการชำระหนี้

$$= 365 / \text{อัตราการหมุนเวียนเจ้าหนี้การค้า} \quad (\text{วัน})$$

2.5 อัตราการหมุนเวียนของสินค้าคงคลัง (Inventory Turnover Ratio)

$$= \text{ต้นทุนสินค้าขาย} / \text{สินค้าคงคลังเฉลี่ย} \quad (\text{ครั้ง หรือ รอบ})$$

2.6 อายุสินค้า หรือระยะเวลาที่เก็บสินค้าไว้ก่อนขาย (Inventory Turnover in days)

$$= 365 \text{ วัน} / \text{อัตราการหมุนเวียนของสินค้าคงคลัง} \quad (\text{วัน})$$

2.7 1 รอบธุรกิจ (Operating Cycle)

$$= \text{ระยะเวลาเฉลี่ยในการเก็บหนี้} + \text{อายุสินค้า} \quad (\text{วัน})$$

2.8 อัตราการหมุนเวียนของสินทรัพย์ทั้งหมด (Total Asset Turnover Ratio)

$$= \text{ยอดขาย} / \text{สินทรัพย์ทั้งหมด} \quad (\text{ครั้ง หรือ เท่า})$$

$$= S / \text{Total Asset หรือ } S / (CA+FA)$$

2.9 อัตราการหมุนเวียนของสินทรัพย์ถาวร (Fixed Assets Turnover Ratio)

$$= \text{ยอดขาย} / \text{สินทรัพย์ถาวรสุทธิ} \quad (\text{ครั้ง หรือ เท่า})$$

$$= S / FA$$

3. อัตราส่วนแสดงความสามารถในการกู้ยืม หรือความเสี่ยงในการกู้ยืม (Debt Ratio or Leverage Ratio)

3.1 อัตราส่วนหนี้สินต่อสินทรัพย์ทั้งหมด (Debt Ratio)

$$= (\text{หนี้สินทั้งหมด} / \text{สินทรัพย์ทั้งหมด}) \times 100\%$$

3.2 หนี้สินต่อส่วนของเจ้าของ (D/E)

$$= \text{หนี้สิน} / \text{ส่วนของเจ้าของ} \quad (\text{เท่า})$$

3.3 อัตราส่วนหนี้ระยะยาวต่อเงินลงทุนรวม (Long - Term Debt/Total

Capitalization)

$$= \text{หนี้ระยะยาว} / (\text{หนี้ระยะยาว} + \text{ส่วนของผู้อื้อหุ้น}) \quad (\text{เท่า})$$

3.4 อัตราส่วนแสดงความสามารถในการจ่ายดอกเบี้ย (Times Interest Earning or

Interest Coverage Ratio)

$$= \text{กำไรจากการดำเนินงาน} / \text{ดอกเบี้ยจ่าย} = \text{EBIT} / \text{I} \quad (\text{เท่า})$$

3.5 อัตราส่วนแสดงความสามารถในการจ่ายค่าใช้จ่ายประจำ (Fix Charge

Coverage Ratio)

$$= \text{EBIT} / [\text{I} + \frac{(\text{เงินต้น} + \text{เงินปันผล} + \text{เงินกองทุนจน})}{(1 - \text{อัตราภาษีเงินได้})}] \quad (\text{เท่า})$$

3.6 Degree of Financial Leverage

$$= \text{EBIT} / (\text{EBIT} - \text{I}) = \text{EBIT} / \text{EBT} \quad (\text{เท่า})$$

4. อัตราส่วนแสดงความสามารถในการทำกำไร (Profitability Ratio)

4.1 อัตราส่วนกำไรสุทธิต่อยอดขาย (Net Profit Margin)

$$= (\text{กำไรสุทธิหลังหักภาษี} / \text{ยอดขาย}) \times 100\%$$

$$= (\text{EAT} / \text{S}) \times 100\%$$

4.2 อัตราส่วนกำไรเบื้องต้นต่อยอดขาย (Gross Profit Margin)

$$= (\text{GP} / \text{S}) \times 100\%$$

4.3 อัตราการจ่ายเงินปันผล (Dividend Payout Ratio)

$$= (\text{เงินปันผลต่อหุ้น} / \text{กำไรสุทธิต่อหุ้น}) \times 100\%$$

5. อัตราส่วนทางการเงินที่แสดงถึง อัตราส่วนแสดงความสามารถในการทำกำไร

(Profitability Ratio) และผลตอบแทนแก่ผู้ลงทุน (Return to Investors)

5.1 อัตราผลตอบแทนต่อการลงทุน (Return on Investment : ROI)

$$= (\text{กำไรสุทธิหลังหักภาษี} / \text{สินทรัพย์รวม}) \times 100\%$$

$$= (\text{EAT} / \text{Total Assets}) \times 100\%$$

$$= ((\text{EAT}/\text{S}) \times (\text{S}/\text{TA})) \times 100\%$$

5.2 อัตราผลตอบแทนต่อสินทรัพย์รวม (Return on Total Assets : ROA)

$$= (\text{กำไรจากการดำเนินงาน} / \text{สินทรัพย์รวม}) \times 100\%$$

$$= (\text{EBIT} / \text{Total Assets}) \times 100\%$$

5.3 อัตราผลตอบแทนต่อส่วนของผู้ถือหุ้น (Return on Equity : ROE)

$$= (\text{กำไรสุทธิหลังหักภาษี} / \text{ส่วนของผู้ถือหุ้น}) \times 100\%$$

$$= (\text{EAT} / \text{Equity}) \times 100\%$$

5.4 กำไรต่อหุ้น (Earning per Share)

$$= \text{ผลตอบแทนแก่หุ้นสามัญ} / \text{จำนวนหุ้นสามัญทั้งหมด} \quad (\text{บาท/หุ้น})$$

5.5 ราคาตลาดต่อหุ้นต่อกำไรต่อหุ้น หรืออัตราส่วนราคาหุ้นต่อผลกำไร (Price to Earning Ratio)

$$= \text{ราคาตลาดต่อหุ้น} / \text{กำไรสุทธิต่อหุ้น} \quad (\text{เท่า})$$

5.6 อัตราผลตอบแทนของเงินปันผล (Dividend Yield)

$$= (\text{เงินปันผลต่อหุ้น} / \text{ราคาตลาดต่อหุ้น}) \times 100\%$$

5.7 อัตรากำไรต่อแรงงานของสมาชิก

$$= \text{กำไรจากการดำเนินงาน} / \text{จำนวนสมาชิกที่ร่วมผลิต} \quad (\text{บาท/คน})$$

6. การคำนวณหาเงินทุนหมุนเวียนของกิจการ

$$\begin{aligned} \text{เงินทุนหมุนเวียนที่ต้องการ} = & \text{เงินทุนในสต็อกวัตถุดิบและสินค้าสำเร็จรูป} \\ & + \text{เงินลงทุนในลูกหนี้การค้า} \\ & + \text{เงินลงทุนในสินค้าที่อยู่ในระหว่างกระบวนการผลิต} \\ & - \text{เครดิตที่ได้จากผู้ขายวัตถุดิบ} \end{aligned}$$

(4) การบริหารการตลาด

การวิเคราะห์การบริหารการตลาดของกลุ่ม ครอบคลุมการวางแผนการตลาด ช่องทางการจัดจำหน่าย ความสามารถในการพัฒนาตลาดและผลิตภัณฑ์ กลยุทธ์การตลาดของกลุ่ม การตั้งราคาและการส่งเสริมการขาย ตลอดจนความสามารถของบุคลากรของกลุ่มในด้านการตลาดด้วย

1.4.2 การวิเคราะห์ความเป็นวิสาหกิจชุมชน

การศึกษาในส่วนนี้จึงแนวคิดและวิธีการจากงานสองชิ้น คือ เสรี พงศ์พิศ (2548) และ อภิชัย พันธเสน และคณะ (2545) โดยมีรายละเอียดดังนี้

ด้วยความหมายของวิสาหกิจชุมชน (เสรี พงศ์พิศ, 2548) วิสาหกิจชุมชนมีคุณลักษณะสำคัญอย่างน้อย 7 ประการ คือ ชุมชนเป็นเจ้าของและเป็นผู้ดำเนินการหลัก ผลผลิตมาจาก

กระบวนการในชุมชน ริเริ่มสร้างสรรค์เป็นนวัตกรรมโดยชุมชนมีฐานภูมิปัญญาท้องถิ่นผสมผสานกับภูมิปัญญาสากลและอื่นๆ มีลักษณะบูรณาการ เชื่อมโยงกิจกรรมต่างๆ แบบเกื้อกูลกัน มีการเรียนรู้เป็นหัวใจของกระบวนการทั้งหมด และมีการพึ่งตนเองเป็นเป้าหมายสำคัญที่สุดของการประกอบการ

วิสาหกิจชุมชนมีเศรษฐกิจพอเพียงเป็นปรัชญา ชุมชนดำเนินการเพื่อให้เกิดการพึ่งตนเองเป็นอันดับแรก แต่ก็สามารถดำเนินการสัมพันธ์กับตลาดได้ถ้าหากมีเหลือกินเหลือใช้ ได้เรียนรู้การจัดการซึ่งต้องเข้าสู่ระบบตลาดและแข่งขัน ให้ความสำคัญกลุ่มเป็นเครือข่ายของคนให้เป็นประโยชน์ในทางธุรกิจ (competitive advantage) รวมทั้งการใช้ภูมิปัญญาและเอกลักษณ์ของท้องถิ่นดังที่ทำกันในนามของโอท็อป (OTOP-One Tambon One Product) หนึ่งตำบลหนึ่งผลิตภัณฑ์

วิสาหกิจชุมชนเพื่อการพึ่งตนเองในครอบครัว ในชุมชน ในเครือข่าย เป็นการประกอบการแบบพื้นฐาน ขณะที่วิสาหกิจชุมชนที่เข้าสู่ระบบตลาดเรียกว่า วิสาหกิจชุมชนแบบก้าวหน้า

วิสาหกิจชุมชนแบบพื้นฐานเป็นหลักประกันความมั่นคงของครอบครัวและชุมชน หากว่าเกิดปัญหาในวิสาหกิจชุมชนแบบก้าวหน้าก็จะไม่เสียหายมากนัก เป็นระบบข่ายความปลอดภัย (safety net)

วิสาหกิจชุมชนแตกต่างจากธุรกิจชุมชน เพราะวิสาหกิจชุมชนมีเป้าหมายให้ “รอด” ไม่ใช่ให้ “รวย” อีกนัยหนึ่งดำเนินการเพื่อ “หวังอยู่” มิใช่ “หวังรวย” มีความพอเพียง สุขเป็นเป้าหมาย ไม่ใช่ตัวเลขรายได้และกำไร แต่เอาชีวิต เอาครอบครัว ชุมชนเป็นตัวตั้ง ไม่ใช่เอาตลาดเป็นตัวตั้ง มีความร่วมมือกันมากกว่าแข่งขันกัน และช่วยเหลือเกื้อกูลกันมากกว่าการที่จะเอาชนะคู่แข่งอย่างเอาเป็นเอาตาย

วิสาหกิจชุมชนใช้ทุนของชุมชนเป็นหลัก ทั้งทุนทรัพยากร ความรู้ภูมิปัญญา คน แรงงาน ทุน ทางสังคมวัฒนธรรม ไม่ได้เน้นที่เงิน และผลิตเพื่อตลาดท้องถิ่นมากกว่ามุ่งตลาดใหญ่ภายนอก

อภิชัย พันธเสน และคณะ (2545) ได้ศึกษาธุรกิจชุมชนภาคเหนือ (และภาคอื่นๆ) โดยวิเคราะห์การบริหารจัดการกลุ่มธุรกิจชุมชนครบทุกด้านเพื่อวิเคราะห์กระบวนการทำงานใน 7 ประเด็น และวิเคราะห์ปัจจัยเอื้อแก่กระบวนการทำงาน 7 ประเด็นเหล่านั้น อันได้แก่ (1) การบริหารสมาชิก (2) การบริหารการตลาดและเครือข่าย (3) การบริหารการเงิน (4) การบริหารการจ้างงาน (5) การพัฒนาผลิตภัณฑ์และเทคนิคการผลิต (6) การจัดหาวัตถุดิบ และ (7) การบริหารสวัสดิการชุมชน และในที่สุดนำมาสู่การคัดเลือกกลุ่มธุรกิจชุมชนที่มีการปฏิบัติดีเลิศ (best practice) ตามแนว

ปรัชญาเศรษฐกิจพอเพียง และจัดทำเปรียบเทียบเพื่อการปรับปรุงและพัฒนากลุ่ม (benchmarking) ซึ่งมีการปฏิบัติได้ดีต่ำกว่าเป้าหมาย วิธีการศึกษาวิเคราะห์ของคณะวิจัยนี้เป็นประโยชน์ต่อการนำไปสู่การแนะนำกลุ่มธุรกิจชุมชนแต่ละราย เพื่อพัฒนาตนเองในประเด็นการบริหารจัดการแต่ละด้านซึ่งยังขาดความเชี่ยวชาญ โดยรู้ได้ว่ากลุ่มใดควรเป็นแบบอย่างให้กับการปรับปรุงในแต่ละประเด็น

สำหรับโครงการวิจัยการพัฒนานักวิจัยและการวิจัยเชิงปฏิบัติการไตรภาคีเพื่อยกระดับวิสาหกิจชุมชน ระยะที่ 1: ภาคเหนือตอนบน ดำเนินการวิเคราะห์วิสาหกิจชุมชนด้วยเกณฑ์ 7 ประการ และระบุกลุ่มผู้มีการปฏิบัติดีเลิศ ในแต่ละเกณฑ์ เพื่อประโยชน์ในการนำไปปฏิบัติเพื่อปรับปรุง และพัฒนาต่อไปในภายหลัง

1.5 ผลที่ได้รับ (output)

1. ได้รับรายงานภาพรวมของวิสาหกิจชุมชนและข้อเสนอเชิงนโยบายเพื่อพัฒนาวิสาหกิจชุมชน โดยมีข้อมูลที่แม่นยำเป็นฐาน
2. ได้ทราบจุดอ่อนจุดแข็งของภาควิสาหกิจชุมชน ในการบริหารจัดการเชิงธุรกิจ
3. ได้ทราบระดับความเป็นวิสาหกิจชุมชนของกลุ่มตัวอย่าง ซึ่งนำมาสู่กลยุทธ์การพัฒนาต่อไป
4. ได้ทราบระดับความสามารถในการพัฒนาที่ยั่งยืนของกลุ่มตัวอย่าง

1.6 ผลลัพธ์ (outcome)

1. เจ้าหน้าที่ และกลุ่มวิสาหกิจที่เน้นกิจกรรมเพื่อการตลาด ได้ปรับเปลี่ยนทัศนคติในการพัฒนาธุรกิจชุมชนจากเดิมให้เป็นการจัดการอย่างมีระบบ โดยมีตลาดเป็นเป้าหมาย และสำหรับกลุ่มวิสาหกิจที่เน้นเศรษฐกิจพอเพียง สามารถปรับใช้แนวคิดการตลาดเพื่อความสำเร็จของชุมชน โดยมีตลาดรองรับผลิตภัณฑ์
2. เจ้าหน้าที่ท้องถิ่นมีความเข้าใจสถานการณ์ของธุรกิจหัตถกรรมและอาหารแปรรูปพื้นบ้านดีขึ้น มีความสามารถในการวิเคราะห์เจาะลึกให้ได้ปัญหาที่แท้จริง และสามารถชี้แนวทางการแก้ไขปัญหาก็กำหนดแนวทางการพัฒนาให้แก่ธุรกิจชุมชนแต่ละกลุ่มได้ถูกต้อง ทำให้การปฏิบัติหน้าที่มีประสิทธิภาพประสิทธิผลยิ่งขึ้น
3. เจ้าหน้าที่มีเครือข่ายเพื่อแลกเปลี่ยนข่าวสารข้อมูลและแสวงหาแหล่งความรู้ได้ง่ายขึ้น
4. เจ้าหน้าที่สามารถนำความรู้ไปขยายผลกับวิสาหกิจชุมชน กลุ่มอื่นๆ เพื่อการพัฒนาที่ทั่วถึงในระยะเวลาที่สั้นลง

5. ได้รับข้อมูลพื้นฐานถูกต้องแม่นยำ เป็นประโยชน์ต่อการนำเสนอนโยบายที่สะท้อนความเป็นจริงและนำไปสู่การพัฒนาที่ถูกทิศทางและเป็นการใช้งบประมาณอย่างมีประสิทธิภาพ และได้ผล

6. กลุ่มได้รับพัฒนาให้เข้มแข็งตรงตามเป้าหมายของกลุ่มชุมชนและสอดคล้องกับความต้องการของตลาดที่ส่งผลให้การดำเนินวิสาหกิจชุมชนมีความยั่งยืน

7. กลุ่มชุมชนมีความเข้าใจสถานการณ์ของกลุ่ม ทั้งจุดอ่อน จุดแข็ง ได้เรียนรู้การวิเคราะห์สถานการณ์ภายนอก และสามารถนำข้อความรู้มาใช้ในการปรับตัวให้สอดคล้องกับสถานการณ์ได้ดีขึ้น อันจะนำไปสู่การบริหารจัดการให้เกิดผลและมีความยั่งยืน

8. เจ้าหน้าที่ท้องถิ่นและองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นสามารถนำผลการวิจัยแบบมีส่วนร่วมไปพัฒนาและวางแผนเศรษฐกิจชุมชนได้ดีขึ้น และสามารถนำไปพิจารณาจัดสรรงบประมาณเพื่อการพัฒนาเศรษฐกิจชุมชนอย่างมีเป้าหมาย โดยมีงานวิจัยและข้อมูลรองรับ

1.7 นิยามศัพท์

วิสาหกิจชุมชน

วิสาหกิจชุมชน หมายถึง กิจการของชุมชน โดยชุมชน เพื่อชุมชน เพื่อประโยชน์ของคนในชุมชน ที่ใช้ภูมิปัญญาท้องถิ่นและทุนทางสังคมของชุมชนในการดำเนินกิจการดังกล่าว (สำนักส่งเสริมวิสาหกิจชุมชน กรมการพัฒนาชุมชน, 2545) วิสาหกิจชุมชนมีเศรษฐกิจพอเพียงเป็นปรัชญา

ภูมิปัญญาท้องถิ่น

หมายถึง ความรู้หรือประสบการณ์ดั้งเดิมของคนไทยในท้องถิ่นที่ได้รับการถ่ายทอดสืบต่อกันมาจากบรรพบุรุษ หรือถ่ายทอดต่อกันจากสถาบันต่างๆ ในชุมชน จากสถาบันครอบครัว สถาบันศาสนา สถาบันการเมืองการปกครอง ฯลฯ หรือ หมายถึง พื้นฐานของความรู้ของชาวบ้านที่เรียนรู้ และมีประสบการณ์สืบต่อกันมาทั้งทางตรงและทางอ้อม ในส่วนที่เกี่ยวข้องกับเทคโนโลยี อาจหมายถึงเทคโนโลยีหรือวิทยาการพื้นบ้าน (สวทช, 2544: 34)

กลุ่มชุมชน

“กลุ่มชุมชน” หมายถึง หน่วยประกอบการ²ที่ดำเนินงานในรูปแบบกลุ่มชุมชน มีวัตถุประสงค์เพื่อช่วยเหลือกันในหมู่สมาชิก ซึ่งอาจเป็นการช่วยเหลือในด้านการเสริมสร้างรายได้ให้แก่ครอบครัว การรวมตัวกันเพื่อการผลิต หรือการรวมตัวกันเพื่อการตลาด กลุ่มชุมชนมีรูปแบบ

² หน่วยประกอบการหมายถึง ผู้ประกอบการรายเดี่ยว กลุ่มธุรกิจชุมชนและกลุ่มวิสาหกิจชุมชน

โครงสร้างการจัดองค์กรและการดำเนินงานแบบกลุ่มอย่างชัดเจน มีการตัดสินใจในการบริหารงานร่วมกันระหว่างประธาน คณะกรรมการ และสมาชิก และส่วนใหญ่มีการจัดสรรประโยชน์ให้แก่คณะกรรมการและสมาชิก ซึ่งนอกเหนือจากค่าจ้างผลิตแล้ว ยังจะได้รับประโยชน์ในรูปของเงินปันผล ค่าตอบแทน และสวัสดิการต่างๆ นอกจากนี้กลุ่มจะจัดสรรเงินส่วนหนึ่งเพื่อเป็นทุนในการดำเนินงานของกลุ่มต่อไป

กลุ่มประยุกต์

กลุ่มประยุกต์ หมายถึง หน่วยประกอบการที่จัดตั้งขึ้นในรูปแบบกลุ่มชุมชน มีโครงสร้างการจัดองค์กรแบบกลุ่ม แต่มีลักษณะการดำเนินงานแบบกิจการส่วนตัว กลุ่มในลักษณะนี้มักเป็นกิจการส่วนตัวอยู่ก่อนแล้ว และได้รับคำแนะนำให้จัดตั้งในรูปกลุ่มเพื่อขอรับความช่วยเหลือจากหน่วยงานรัฐ โดยเจ้าของกิจการจะดำรงตำแหน่งเป็นผู้นำกลุ่ม ซึ่งมีสิทธิ์ขาดในการบริหารจัดการ สมาชิกไม่มีส่วนร่วมในการตัดสินใจ และได้รับเพียงค่าจ้างและสวัสดิการต่างๆ เท่านั้น ผลตอบแทนสุทธิจากการดำเนินงานมักจะเป็นของผู้นำกลุ่ม ซึ่งเป็นเจ้าของทุนส่วนใหญ่ หรือทั้งหมดของกลุ่ม

ผ้าและผลิตภัณฑ์จากผ้า

ผ้าและผลิตภัณฑ์จากผ้า ในงานวิจัยนี้ประกอบด้วย ผ้าทอและผลิตภัณฑ์จากผ้าทอ ผลิตภัณฑ์เย็บปักถักร้อย โดยจะเรียกชื่อย่อว่า “ผ้าทอ”

ผลิตภัณฑ์จักสาน

เครื่องจักสาน (ผลิตภัณฑ์จากไม้ไผ่หวายและเส้นใยพืช) โดยทั่วไปในประเทศไทย แบ่งได้เป็น 7 ประเภท ตามลักษณะการใช้สอย ได้แก่ เครื่องจักสานที่ใช้ในการบริโภค เครื่องจักสานที่ใช้เป็นภาชนะ เครื่องจักสานที่ใช้เป็นเครื่องตกแต่ง เครื่องจักสานที่ใช้เป็นเครื่องเรือนและเครื่องปูลาด เครื่องจักสานที่ใช้ป้องกันแดดฝน เครื่องจักสานที่ใช้ในการจับดักสัตว์ และเครื่องจักสานที่ใช้เกี่ยวกับความเชื่อ ประเพณี และศาสนา กรรมวิธีในการจักสานนั้นโดยปกติมีการดำเนินการ 5 อย่าง คือ จัก ถัก เย็บ สาน และทอ

ในงานวิจัยนี้จะกล่าวถึงผลิตภัณฑ์จักสาน โดยใช้ชื่อย่อว่า “จักสาน”

กระดาดและผลิตภัณฑ์

กระดาดสา เป็นกระดาดพื้นเมืองที่มีอยู่ทางภาคเหนือแต่ดั้งเดิม วัตถุดิบที่ใช้ทำกระดาดสา นำมาจากส่วนของต้นปอสาหรือปอกระดาดสา ซึ่งมีชื่อเรียกโดยทั่วไปว่า ปอกระสา หมูผีหรือหมอผี

ปอฝ้าย ชำสา หรือนำนา มีวิธีการผลิต 2 วิธี คือ การผลิตด้วยมือตามแบบพื้นบ้าน และการผลิตด้วยเครื่องจักรในโรงงาน

ในงานวิจัยนี้จะศึกษาเฉพาะกระดาษและผลิตภัณฑ์ซึ่งผลิตจากปอสาและตะขบป่าผสมปอสาที่ทำด้วยมือ

ไม้แกะสลักและผลิตภัณฑ์จากไม้

เครื่อง ไม้แกะสลัก หรือ งานแกะสลัก จัดเป็นงานศิลปหัตถกรรมประเภทหนึ่งจัดรวมอยู่ในสาขาประติมากรรม ซึ่งตรงกับภาษาอังกฤษว่า “sculpture” อันหมายถึง การปั้น การหล่อ และการแกะสลัก ซึ่งแตกต่างกันที่กรรมวิธีการผลิต หรือเทคนิควิธีในการทำ โดยกรรมวิธีการแกะสลักเป็นการเฉือนออก (cutting-down process)

บทที่ 2

ภาคตัดกรรมและอาหารแปรรูปพื้นบ้านภาคเหนือตอนบน

ประชากรในภาคชนบท มีอาชีพการเกษตรเป็นหลัก แต่กิจกรรมการเกษตรสร้างรายได้ให้ครัวเรือนเกษตรเพียงประมาณร้อยละ 37 เท่านั้น ส่วนที่เหลือร้อยละ 63 เป็นรายได้จากอาชีพเสริมนอกภาคเกษตร (อนันต์ ดาโลดม ในสวทช., 2544: 38) อาชีพเสริมที่ใกล้ตัวของคนชนบทก็คือ การแปรรูปจากผลิตผลการเกษตรให้เป็นอาหารและเครื่องใช้ ตลอดจนงานหัตถกรรมพื้นบ้านอื่นๆ การสร้างผลิตภัณฑ์ทั้งสองประเภทนี้ อาศัยภูมิปัญญาท้องถิ่นเป็นฐาน ในปัจจุบันหน่วยงานต่างๆ ของภาครัฐและองค์กรเอกชนต่างพยายามร่วมพัฒนาความรู้ความสามารถของประชากรในชุมชน ด้วยการต่อยอดภูมิปัญญาท้องถิ่นด้วยเทคโนโลยีเพื่อนำไปสู่การยกระดับรายได้ของครัวเรือน ชนบท และชุมชน ซึ่งเท่ากับเป็นการสร้างความยั่งยืนให้แก่เศรษฐกิจฐานรากด้วยการพัฒนาบนฐานความรู้

ภูมิปัญญาเป็นองค์ความรู้ของบรรพบุรุษที่สั่งสมและสืบทอดกันมาโดยอาจได้รับการพัฒนาแก้ไขเพื่อประยุกต์ใช้ในการประกอบอาชีพ นอกจากนี้ยังหมายถึงการจัดการการนำเสนอและการริเริ่มเสริมต่อจากภูมิปัญญาท้องถิ่น เป็นการขยายองค์ความรู้ที่มีอยู่เดิมให้มีคุณค่ายิ่งขึ้น โดยสอดคล้องประสานกับบริบทต่างๆ ของสังคม และชุมชน เมื่อสังคมให้ความสำคัญต่อภูมิปัญญาท้องถิ่นมากขึ้น ภูมิปัญญาจะได้รับการพัฒนาเพิ่มมูลค่าขึ้น โดยเฉพาะการพัฒนาไปสู่เชิงพาณิชย์ (อนันต์ ดาโลดม ในสวทช., 2544: 38) สำนักงานพัฒนาวิทยาศาสตร์และเทคโนโลยีเป็นหน่วยงานที่มีบทบาทในการพัฒนาต่อยอดภูมิปัญญาท้องถิ่นด้วยวิทยาศาสตร์และเทคโนโลยี และได้เป็นแกนในการระดมความคิดเพื่อขับเคลื่อนเศรษฐกิจไทยไปสู่เศรษฐกิจฐานความรู้ (พ.ศ.2544) ในขณะเดียวกัน สำนักงานคณะกรรมการอุดมศึกษา (หรือ ทบวงมหาวิทยาลัย) ในปี 2545 ได้ระดมสรรพกำลังของบุคลากรในสถาบันอุดมศึกษาเพื่อศึกษาวิจัยชุมชนและพัฒนาเทคโนโลยี เพื่อต่อยอดภูมิปัญญาท้องถิ่นในอย่างน้อยใน 6 ประเด็นเทคโนโลยีคือ เกษตรยั่งยืน ผ้าทอ หัตถกรรม อาหารแปรรูปพื้นบ้าน การท่องเที่ยว และสุราพื้นบ้าน

เสรี พงศ์พิศ (สวทช., 2544: 39) เห็นว่าคนไทยส่วนใหญ่ละเลยและไม่เข้าใจภูมิปัญญาไทย แต่ผู้วางรากฐานให้งานศิลปะของไทยเป็นที่รู้จักไปทั่วโลกจากงานหัตถกรรม คือ Mr. Jim Thomson โดยพัฒนาผ้าไหมไทยด้วยการผสมผสานภูมิปัญญาไทยกับเทคโนโลยี จึงเห็นว่าภูมิปัญญาไทยเป็นทั้งศาสตร์และศิลป์ไม่ใช่ความรู้ธรรมดาแต่เป็นศิลปะการดำเนินชีวิต เป็นความรู้ที่บูรณาการรอบด้าน แต่ปัญหาการส่งเสริมภูมิปัญญาท้องถิ่นก็คือ ชุมชนขาดความเชื่อมั่นในตนเอง

ในการใช้ภูมิปัญญา และการพัฒนาชุมชน และขาดความเข้าใจว่าทุนของชุมชนมิใช่เงินทุนเพียงอย่างเดียว แต่หมายถึงทรัพยากรท้องถิ่นและภูมิปัญญาด้วย

อย่างไรก็ตามการใช้ภูมิปัญญาจะได้ผลบรรลุเป้าหมายหรือไม่จำเป็นต้องอาศัยการบริหารจัดการ ไพบูลย์ วัฒนศิริธรรม (สวทช., 2544: 41) เห็นว่าจุดอ่อนของสังคมไทยคือ ขาดความสามารถในการบริหารคน หากรวมตัวเมื่อใดความเก่งเฉพาะบุคคลกลับลดลงทันที ดังนั้นจึงเห็นว่าการจัดการเป็นหัวใจสำคัญสำหรับการพัฒนาคุณภาพชีวิตของชุมชนและการพัฒนาภูมิปัญญาท้องถิ่น

ในบทนี้ นำเสนอการทบทวนสถานภาพของภาคหัตถกรรมและอาหารแปรรูปพื้นบ้านของภาคเหนือตอนบน โดยเฉพาะจากงานวิจัยที่เกี่ยวข้องกับการบริหารจัดการของหน่วยธุรกิจชุมชนซึ่งเป็นผู้ประกอบการในรูปกลุ่มและรายเดี่ยว รวมถึงภาคการตลาดของผลิตภัณฑ์พื้นบ้านทั้งสองประเภทนี้ด้วย

2.1 ภาคหัตถกรรมพื้นบ้าน

ก) การผลิต

ภาคหัตถกรรมมีการเติบโตอย่างต่อเนื่อง แต่มีการส่งออกเพิ่มขึ้นเพียงเล็กน้อยในลักษณะที่ขาดเสถียรภาพ ระหว่างปี 2541-2545 การส่งออกของภาคหัตถกรรมมีอัตราเพิ่มโดยเฉลี่ยเพียงร้อยละ 4.60 เท่านั้น อัตราที่ต่ำสุดคือ ร้อยละ -3.34 ต่อปี (ปี 2542) และอัตราเพิ่มสูงสุด คือ ร้อยละ 11.71 ในปี 2544 (ทรงศักดิ์ ศรีบุญจิตต์ และคณะ, 2547)

สินค้าหัตถกรรมพื้นบ้านมีแหล่งผลิตกระจายอยู่ทั่วประเทศตามแหล่งวัตถุดิบหลักที่ใช้ในการผลิตตลอดจนความชำนาญด้านภูมิปัญญาท้องถิ่นที่กระจุกตัวเฉพาะพื้นที่ ได้แก่ ผลิตภัณฑ์จากแฝก คล้า เถาวัลย์ ย่านลิเภา และเครื่องเงิน ในขณะที่ผลิตภัณฑ์หลายประเภทมีผลิตในทุกภาค ได้แก่ ผลิตภัณฑ์จากกก มะพร้าว ไม้ไผ่ และไม้กวาด อย่างไรก็ตามจากการเคลื่อนย้ายถิ่นมากขึ้น การถ่ายทอดเทคโนโลยีข้ามภูมิภาค ผ่านสื่อและการเรียนรู้แลกเปลี่ยนระหว่างภูมิภาคนำมาซึ่งการผสมผสานของประเภทผลิตภัณฑ์ระหว่างท้องถิ่นมากขึ้น และภูมิปัญญาที่แลกเปลี่ยนกันเป็นจุดเริ่มต้นของการสร้างสรรค์ผลงานหัตถกรรมแม้วัตถุดิบจะไม่มีในท้องถิ่นก็ตาม วัตถุดิบที่หาได้ง่ายในท้องถิ่นในบางครั้งจึงมิได้เป็นปัจจัยหลักกำกับชนิดของผลิตภัณฑ์ ทรงศักดิ์ ศรีบุญจิตต์ และคณะ (2547) พบว่ามีวัตถุดิบนำเข้าจากต่างถิ่นมากขึ้น เช่น ปอสาจากต่างจังหวัด และประเทศเพื่อนบ้าน เพื่อทำกระดาสา หรือดินถูกขนส่งข้ามจังหวัด ผักตบชวาขนส่งจากภาคกลาง เป็นต้น (ดูรายละเอียดแหล่งผลิตสินค้าหัตถกรรมได้จาก ทรงศักดิ์ ศรีบุญจิตต์ และคณะ, 2547)

อภิชัย พันธเสน และคณะ (2545) พบว่า กลุ่มธุรกิจชุมชนภาคเหนือมีจำนวนผู้ปฏิบัติงานในผลิตภัณฑ์เฉลี่ยกลุ่มละ 6 คน กลุ่มมีการพัฒนาผลิตภัณฑ์ จนได้รับเครื่องหมายชวนชิมชวนใช้ และได้รับมาตรฐานจาก อย. กลุ่มมีค่าใช้จ่ายในการพัฒนาผลิตภัณฑ์ต่อต้นทุนการผลิตคิดเป็นร้อยละ 0.29 จึงสรุปได้ว่า กลุ่มธุรกิจชุมชนภาคเหนือมีการพัฒนาผลิตภัณฑ์อย่างต่อเนื่องพอสมควรแต่ยังไม่อยู่ในระดับที่ดีมากนัก

ข) เทคโนโลยีการผลิต

งานหัตถกรรมไทย มีการเปลี่ยนแปลงในด้านเทคโนโลยีอย่างค่อยเป็นค่อยไป ทั้งนี้เนื่องจากงานหัตถกรรมใช้ภูมิปัญญาท้องถิ่นเป็นหลักและอาศัยความชำนาญที่ถ่ายทอดกันมาและสิ่งสำคัญคือ มีการผลิตในลักษณะครัวเรือนเพื่อเป็นอาชีพเสริมเป็นส่วนใหญ่ เมื่อเปรียบเทียบลักษณะผลิตภัณฑ์กับลักษณะความต้องการของผู้บริโภคในปัจจุบันแล้ว พบว่ามีความจำเป็นจะต้องพัฒนาและประยุกต์ใช้เทคโนโลยีเพื่อต่อยอดภูมิปัญญาท้องถิ่นอีกมาก เทคโนโลยีที่สำคัญ คือ เทคโนโลยีเพื่อเสริมคุณภาพของผลิตภัณฑ์ เทคโนโลยีเพื่อพัฒนารูปแบบผลิตภัณฑ์ และลดมลภาวะ หรือป้องกันสิ่งแวดล้อม เช่น การพัฒนาเตาเผาอุณหภูมิสูง เพื่อลดน้ำซึมจากเครื่องปั้นดินเผา และป้องกันการแตกหักในระหว่างเผา ตลอดจนลดมลภาวะจากควัน หรือการลดมลภาวะจากการใช้สีย้อมผ้า และการผลิตกระดาษสา เทคโนโลยีเพื่อยืดอายุผลิตภัณฑ์ เช่น การป้องกันเชื้อราในกระดาษสา และเชื้อราที่เกิดกับผลิตภัณฑ์จักสานซึ่งผลิตจากวัตถุดิบต่างๆ ตลอดจนการพัฒนาเทคโนโลยีเพื่อนำวัสดุเหลือใช้มาทดแทนวัตถุดิบที่ขาดแคลน เช่น วัสดุทดแทนกระดาษสา ฝ้าย และไม้ เป็นต้น

ค) ประเภทผู้ประกอบการและการบริหารองค์กร

หน่วยประกอบการในภาคหัตถกรรมมีทั้งที่เป็นผู้ประกอบการรายเดี่ยว และที่เป็นกลุ่ม และสำหรับกลุ่มนั้นอาจแยกได้เป็น 2 ประเภท ตามลักษณะ คือ กลุ่มที่สมาชิกมีหุ้นส่วนเป็นเจ้าของและบริหารจัดการโดยคณะกรรมการ มีลักษณะของการดำเนินงาน การบริหาร การร่วมลงทุนเป็นกลุ่มเพื่อสมาชิก ซึ่งเรียกว่า “กลุ่มชุมชน” ส่วนอีกประเภทหนึ่งนั้น สมาชิกไม่มีหุ้นส่วนเป็นเจ้าของ แม้จะมีคณะกรรมการก็ตาม (หรือสมาชิกมีการถือหุ้น แต่การบริหารจัดการอยู่ในความรับผิดชอบของประธานคล้ายธุรกิจเอกชน) ซึ่งเรียกว่า “กลุ่มประยุกต์” กรรมการส่วนใหญ่ของกลุ่มทั้ง 2 ลักษณะนี้ขาดความรู้ความเข้าใจในการจัดการเชิงธุรกิจ ดังนั้นการตัดสินใจและความก้าวหน้าของกลุ่ม จึงขึ้นตรงกับความสามารถเฉพาะตัวของประธานเป็นสำคัญ (ทรงศักดิ์ ศรีบุญจิตต์ และคณะ, 2547)

อภิชัย พันธเสน และคณะ (2545) ชี้ให้เห็นว่ากลุ่มอาจถูกจัดตั้งขึ้นด้วยสาเหตุต่างๆ ตามลำดับความสำคัญ คือ เห็นประโยชน์จากการรวมกลุ่ม ปัญหาทางเศรษฐกิจ มีหน่วยงานช่วยจัดตั้งกลุ่ม และเพราะได้รับเงินสนับสนุน ในขณะที่ ทรงศักดิ์ ศรีบุญจิตต์ และคณะ(2547) รายงานเพิ่มเติมว่าในการจัดตั้งกลุ่มนั้น บางกลุ่มถูกจัดตั้งเนื่องจากสถานการณ์แวดล้อม ซึ่งมีใช้ความต้องการของกลุ่มอย่างแท้จริง ดังกล่าวแล้วว่ากลุ่มอาจถูกจัดตั้งขึ้นเพื่อรองรับความช่วยเหลือ เพื่อแก้ปัญหาการประท้วง หรือในบางกรณีที่เป็นการสร้างกลุ่มธุรกิจเอกชน ในกรณีหลังนี้ การเข้าสู่ธุรกิจในลักษณะกลุ่ม กลับกลายเป็นอุปสรรคในการบริหารจัดการของหน่วยธุรกิจนั้น

กลุ่มประยูคต์ที่มีการบริหารจัดการที่ดี มีสวัสดิการให้สมาชิกนั้น มีการเติบโตของธุรกิจมากกว่ากลุ่มชุมชนอย่างชัดเจน ตัวอย่างเช่น กลุ่มที่มียอดขายสูงสุด และอายุของกลุ่มยาวนานที่สุดนั้น คือ กลุ่มประยูคต์ ซึ่งสมาชิกมีโอกาสถือหุ้นของกลุ่ม แต่การตัดสินใจขึ้นอยู่กับประธาน โดยไม่ต้องรับฉันทานุมัติจากกรรมการ ทำให้เกิดการคล่องตัวในการบริหาร การขยายการผลิต และขยายตลาด (ทรงศักดิ์ ศรีบุญจิตต์ และคณะ, 2547)

ง) การบริหารการเงิน

การบริหารการเงินเป็นสิ่งที่ธุรกิจชุมชนขาดความเข้าใจมากที่สุด ธุรกิจชุมชนไม่มีการจดบันทึกและขาดการวิเคราะห์ทางการเงิน อันเป็นพื้นฐานสำคัญ ก่อนที่จะนำไปสู่การวางแผนการเงิน เพื่อใช้ในการดำเนินธุรกิจ (การผลิตและการตลาด) ตลอดจนการบริหารการเงินเพื่อเป็นสวัสดิการ กลุ่มชุมชนมีการแบ่งเงินปันผลให้สมาชิกในสัดส่วน ร้อยละ 64 ของจำนวนกลุ่ม ส่วนกลุ่มประยูคต์มีการปันผลให้แก่สมาชิกร้อยละ 33 ของกลุ่ม ที่มีการให้ปันผล การบริหารการตลาดของธุรกิจชุมชนมีลักษณะเป็นการบริหารจัดการจำแนกมากกว่าที่จะเป็นการบริหารการตลาดเต็มรูปแบบ เกือบทุกหน่วยประกอบการใช้วิธีการตลาดเชิงรับ ทั้งนี้รวมถึงกลุ่มที่มีผลิตภัณฑ์ส่งออกด้วย คือ ผู้ซื้อต่างประเทศ พบเห็นและพอใจสินค้าในท้องถิ่น จึงสั่งซื้อเพื่อนำเข้าประเทศของตน ปัญหาการตลาดที่หน่วยประกอบการ เห็นว่าสำคัญคือ การที่ตนมีตลาดแคบและมีผลิตภัณฑ์ไม่หลากหลายพอ ปัญหานี้เกิดจากการไม่พัฒนาผลิตภัณฑ์อย่างเพียงพอทั้งนี้เพราะกลุ่มไม่สนใจในตลาด นอกจากนี้ยังมีปัญหาการบิดพลิ้วสัญญาของผู้ซื้อ และการตัดราคาโดยคู่แข่งซึ่งมีอยู่บ้าง

จ) การบริหารการตลาด

สินค้าพื้นบ้าน (หัตถกรรมและอาหารแปรรูป) ในภาคเหนือ จำหน่ายให้แก่ตลาดในประเทศในสัดส่วนสูงที่สุด (ร้อยละ 72) ตลาดชุมชนร้อยละ 20 และตลาดต่างประเทศร้อยละ 8 แสดงให้เห็นว่าธุรกิจชุมชนในภาคเหนือจำหน่ายในตลาดชุมชนน้อยมาก สะท้อนให้เห็นว่าธุรกิจ

ชุมชนในภาคเหนือมีโอกาสที่จะมีปัญหาด้านการตลาดค่อนข้างสูง (หมายถึงมีความเสี่ยงต่อการผันแปรของตลาดภายนอกสูง) (อภิชัย พันธเสน และคณะ, 2545)

กลุ่มธุรกิจชุมชนจำหน่ายสินค้าให้แก่ผู้บริโภคโดยตรงในสัดส่วนสูงที่สุด (ร้อยละ 48) รองลงมาคือ ขายให้พ่อค้าคนกลาง (ร้อยละ 45) ส่วนที่จำหน่ายผ่านส่วนราชการและอื่นๆ สัดส่วนมีน้อย

ในขณะที่จำนวนผู้ผลิตในชุมชนตำบลเดียวกันในบางพื้นที่มีมากกว่า 10 ราย แต่ส่วนใหญ่ (ร้อยละ 57) มีผู้ผลิตเพียงรายเดียว แสดงว่ามีการแข่งขันต่ำ ซึ่งอาจมีข้อเสียคือ ขาดโอกาสที่จะเรียนรู้จากสินค้าคู่แข่งในท้องถิ่น

ในความเป็นจริงแล้วธุรกิจชุมชนทั้งประเภทกลุ่มและเอกชนรายเดียว เกือบทั้งหมดขาดความรู้ในการบริหารความเสี่ยง การบริหารการตลาด และการตั้งราคา จึงเป็นเหตุหนึ่งที่ทำให้สินค้าของตนได้รับราคาค่อนข้างต่ำจนไม่เกิดกำลังใจในการพัฒนาผลิตภัณฑ์เท่าที่ควร

ฉ) ภูมิปัญญาและการใช้ทุนทางสังคม

ในขณะที่ เสรี พงศ์พิศ พบว่า ชุมชนขาดความเชื่อมั่นในตนเอง (เสรี พงศ์พิศ ใน สวทช, 2544: 37) จำเป็นต้องมีมาตรการช่วยเหลือให้ชุมชนสามารถพึ่งตนเองได้ โดยการสร้างความเชื่อมั่นในภูมิปัญญา สร้างความสัมพันธ์ที่ดีภายในชุมชนและองค์กรชุมชน และมีการจัดการแบบใหม่โดยใช้ทุนที่มีอยู่แล้ว คือ คน ความรู้ และทรัพยากรในชุมชน และไพบุลย์ วัฒนศิริธรรม กล่าวว่า ภูมิปัญญาถูกสกัดด้วยการจัดการที่ยังไม่ดีพอ นั้น ทรงศักดิ์ ศรีบุญจิตต์ และคณะ (2547) พบว่าในการใช้ภูมิปัญญาและทรัพยากรของชุมชนนั้น กลุ่มชุมชน/กลุ่มประยุกต์ไม่ได้เน้นการใช้ทรัพยากรเพื่อประโยชน์ของชุมชนในภาพกว้าง แต่มีความตั้งใจในการใช้วัตถุดิบในท้องถิ่นให้เกิดมูลค่าเพิ่มสำหรับธุรกิจของกลุ่มก่อนที่จะแสวงหาวัตถุดิบจากแหล่งอื่น ประมาณครึ่งหนึ่งของกลุ่มมีความพยายามเชิดชูภูมิปัญญาท้องถิ่น และใช้ภูมิปัญญาเป็นฐานในการสร้างผลิตภัณฑ์ ในขณะที่อีกครึ่งหนึ่งทำการผลิตในลักษณะของการสืบทอดอาชีพโดยไม่ตระหนักถึงความสำคัญของภูมิปัญญาเท่าที่ควร

อาจสรุปได้ว่าผลิตภัณฑ์พื้นบ้านในขณะนี้ เป็นผลิตภัณฑ์ที่มีการอาศัยภูมิปัญญาท้องถิ่น และเป็นผลิตภัณฑ์ซึ่งผลิตขึ้นจากการใช้ทรัพยากรของท้องถิ่น โดยเป็นการใช้ภูมิปัญญาและทรัพยากรเพื่อหน่วยการผลิตของตนเอง ด้วยสำนึกของการเชิดชูภูมิปัญญาอย่างแท้จริงในระดับปานกลาง และมีความจำเป็นอย่างยิ่งที่จะต้องมีการพัฒนาให้ดียิ่งขึ้นด้วย

ข) ปัญหาอุปสรรคและโอกาส

ทรงศักดิ์ ศรีบุญจิตต์ และคณะ (2547) ได้สรุปปัญหาและอุปสรรค ตลอดจนโอกาสในการพัฒนาภาคหัตถกรรมของภาคเหนือตอนบนไว้ ดังต่อไปนี้

ปัญหาและอุปสรรค

(1) วัตถุดิบในท้องถิ่นเริ่มขาดแคลน และต้องนำเข้าจากท้องถิ่นอื่น หรือจากต่างประเทศทำให้ต้นทุนสูงขึ้น โดยเฉพาะกระดาษสา ไม้ ดินปั้น และฝ้าย

(2) ขาดแคลนช่างฝีมือที่มีความชำนาญในการผลิตชิ้นงานคุณภาพสูง เนื่องจากค่าตอบแทนต่อหน่วยค่อนข้างต่ำ จึงต้องอาศัยความรักของคนรุ่นใหม่ ความอดทน และระยะเวลาเพื่อฝึกฝนความชำนาญและการที่อัตราค่าจ้างแรงงานของไทยสูงขึ้นนั้น มีผลให้งานหัตถกรรมกลับกลายเป็นอาชีพของผู้ที่มีทางเลือกน้อย และงานหัตถกรรมไม่จูงใจให้ผู้มีฝีมือผูกติดและถ่ายทอดมรดกทางวัฒนธรรมอย่างเพียงพอ

(3) หน่วยประกอบการซึ่งเป็นผู้ผลิตรายเดี่ยวและกลุ่มชุมชนมีความสนใจในงานศิลป์และการมีเอกลักษณ์ไม่เพียงพอ ทำให้มีการประยุกต์ใช้ศิลป์ที่ไม่เหมาะสม หรือเกิดการเลียนแบบกันมาก ทำให้ผลิตภัณฑ์ของแต่ละท้องถิ่นขาดเอกลักษณ์ของตนเอง

(4) สินค้าล้นตลาด เนื่องจากแต่ละหน่วยประกอบการสร้างงานที่คล้ายคลึงกัน สินค้าในระดับใช้สอยถูกผลิตในปริมาณมาก (mass production) จึงมีการแข่งขันกันสูง ในการดำเนินธุรกิจนั้นหน่วยประกอบการส่วนใหญ่ ขาดความรู้ในเชิงธุรกิจ โดยเฉพาะในการตั้งราคา ออกแบบผลิตภัณฑ์ การบริหารการเงิน และการบริหารความเสี่ยง หน่วยประกอบการส่วนใหญ่ขาดข้อมูลภาพกว้างและความเข้าใจในการวางแผนธุรกิจทำให้ต้องดำเนินธุรกิจตอบสนองต่อการเปลี่ยนแปลงเฉพาะหน้า

(5) งานหัตถกรรมมีลักษณะเป็นสินค้าประเภทแฟชั่น ซึ่งมีพลวัตสูง ผู้บริโภคให้ความสนใจกับความแปลกใหม่ ความประณีตของผลิตภัณฑ์ในขณะที่ยังคงให้ความสำคัญต่อการมีเอกลักษณ์และวัฒนธรรมท้องถิ่น ด้วยเหตุนี้ผู้สร้างสรรค์ชิ้นงานที่ไม่สามารถปรับตัวได้เร็ว ย่อมพบอุปสรรคในการแข่งขันสูง

(6) ในด้านเทคโนโลยี ยังมีการนำเทคโนโลยีมาประยุกต์ใช้ไม่เพียงพอ ทั้งนี้เนื่องจากขาดข้อมูลและขาดการเข้าถึงแหล่งความรู้ (เช่น เทคโนโลยีการเผาเครื่องปั้นดินเผา) ผลิตภัณฑ์ส่วนใหญ่ยังไม่ได้คุณภาพ และการผลิตไม่มีประสิทธิภาพ ตลอดจนการมีปัญหาด้านมลภาวะ อันเนื่องจากข้อจำกัดของเทคโนโลยีพื้นบ้าน เช่น การเผาเครื่องปั้นด้วยไฟอ่อน การย้อมผ้าด้วยสีเคมี เป็นต้น จึงเป็นอุปสรรคต่อการพัฒนาคุณภาพให้เป็นที่ต้องการของตลาดที่มีกำลังการซื้อสูง

(7) การผลิตงานหัตถกรรมในกลุ่มชุมชนมักเป็นการผลิตเพื่อเป็นรายได้เสริมจึงมีการผลิตไม่ต่อเนื่อง และไม่สามารถควบคุมปริมาณการผลิตได้ การควบคุมคุณภาพทำได้ยาก และเมื่อผลิตภัณฑ์เป็นที่ต้องการของตลาดก็มักไม่สามารถตอบสนองต่อคำสั่งซื้อได้ จึงเป็นปัญหาต่อการขยายกิจการ

(8) การบริหารองค์กรของกลุ่มธุรกิจชุมชน ส่วนใหญ่ต้องพึ่งพาการเสียสละ และความสามารถเฉพาะตัวของประธาน ในขณะที่เดียวกันกิจการหัตถกรรมเป็นเพียงแหล่งรายได้เสริมเท่านั้น จึงพบว่าการพัฒนาธุรกิจไม่ก้าวหน้าเท่าที่ควร การพัฒนากลุ่มธุรกิจชุมชนในลักษณะนี้จึงต้องแตกต่างไปจากกลุ่มที่มีความพร้อมและมุ่งสร้างงานหัตถกรรมเป็นอาชีพหลัก

ในการพัฒนาธุรกิจหัตถกรรมโดยรวม จึงจำเป็นต้องแยกประเภทของกลุ่มให้ชัดเจน เพื่อปรับใช้เทคโนโลยีการบริหารจัดการให้เหมาะสม

(9) รูปแบบกลุ่มชุมชนบางครั้งเป็นอุปสรรคต่อการพัฒนา เนื่องจากคณะกรรมการไม่มีความเข้าใจด้านธุรกิจ กลายเป็นปัญหาต่อการพัฒนาธุรกิจของผู้ที่ควรดำเนินธุรกิจลักษณะ SMEs แต่ในขณะเดียวกันการมีฐานะกลุ่มธุรกิจชุมชนทำให้ได้รับการช่วยเหลือด้านต่างๆ ในลักษณะที่ไม่สอดคล้องกับธรรมชาติของกลุ่มที่ควรจะเป็น

โอกาสในการพัฒนา

(1) ผู้สร้างชิ้นงานหัตถกรรมมีความคุ้นเคยกับงานหัตถกรรม โดยการถ่ายทอดภูมิปัญญาจากบรรพบุรุษในครอบครัว หรือในชุมชน ซึ่งหลายชุมชนมีเอกลักษณ์เฉพาะตัว จึงสามารถนำภูมิปัญญาที่มีอยู่ไปสร้างความแตกต่างให้กับผลิตภัณฑ์ได้ หน่วยประกอบการที่ดำเนินกิจการอย่างต่อเนื่องสามารถพัฒนาฝีมือได้ค่อนข้างดี งานหัตถกรรมส่วนใหญ่เริ่มจากการใช้ทรัพยากรของท้องถิ่นเป็นหลัก เป็นการสร้างมูลค่าเพิ่มให้แก่ทรัพยากรธรรมชาติและแรงงานท้องถิ่น งานหัตถกรรมมีหลากหลายชนิดและหลายระดับในความเป็นงานศิลป์ ซึ่งเปิดโอกาสให้ตอบสนองต่อความต้องการของผู้ซื้อให้กว้างขวางในขณะเดียวกันก็สอดคล้องกับความสามารถของผู้สร้างสรรค์ชิ้นงานด้วย

(2) โอกาสที่สำคัญของภาคหัตถกรรม คือ โอกาสด้านการตลาด ซึ่งนโยบายหนึ่งตำบลหนึ่งผลิตภัณฑ์ (นตผ.) มีผลอย่างมากต่อการเร่งสร้างและการกระตุ้นความต้องการของตลาดในประเทศ ในอันที่จะบริโภคสินค้าไทย จากภูมิปัญญาท้องถิ่น กิจกรรมการตลาดของโครงการนตผ. เสริมแหล่งจำหน่ายเป็นประวัติการณ์ให้แก่หลายหน่วยประกอบการโดยตรง

(3) การพัฒนาเทคโนโลยีเพื่อต่อยอดภูมิปัญญาท้องถิ่นได้รับการสนับสนุนจากทุกหน่วยงานที่เกี่ยวข้องโดยเฉพาะจากสถาบันการศึกษาในด้านการวิจัย หน่วยงานต่างๆ ของรัฐ ให้การสนับสนุนในภาคปฏิบัติเพื่อพัฒนาผลิตภัณฑ์ และผลักดันให้เกิดกิจกรรมอย่างต่อเนื่อง

(4) แหล่งเงินทุนมีมากขึ้น และต้นทุนต่ำ ซึ่งหน่วยประกอบการสามารถเข้าถึงได้ เช่น กองทุนหมู่บ้าน ธนาคารประชาชน ฯลฯ ทั้งนี้สืบเนื่องจากนโยบายสนับสนุนการบริโภคในประเทศ ที่มีมากเป็นประวัติการณ์เช่นกัน

(5) งานหัตถกรรมเป็นงานที่สามารถผลิตได้โดยปัจเจกอย่างอิสระ ด้วยผลงานเชิงศิลป์ มูลค่าสูง ไปจนถึงการผลิตเพื่อเป็นธุรกิจซึ่งต้องอาศัยการบริหารการผลิตจากฝีมือกลุ่มช่างจำนวนมาก จุดแข็งนี้เปิดโอกาสให้มีทางเลือกในการดำเนินงานของหน่วยประกอบการ ตามสภาพความพร้อมของแต่ละแห่ง

(6) ในปัจจุบันมีเทคโนโลยีมากพอที่จะนำวัตถุดิบทดแทนมาใช้ได้ และมีความพยายามคิดค้นที่นำทรัพยากรท้องถิ่น ซึ่งไม่มีการใช้มาก่อนเพื่อทดแทนวัตถุดิบที่เริ่มขาดแคลน

(7) กลุ่มประกอบการที่มีขนาดใหญ่ มักเป็นกลุ่มประยูคค์ มีการจัดการในลักษณะกลุ่ม แต่กลุ่มส่วนใหญ่สมาชิกไม่มีหุ้นส่วนในธุรกิจ เมื่อประธานมีความสามารถและมีวิธีบริหารและระบบสวัสดิการที่ดีกว่ากลุ่มจะเติบโตได้ดีกว่า

โดยสรุปแล้ว อาจกล่าวได้ว่า ตลาดทั้งในและต่างประเทศยังคงมีแนวโน้มเพิ่มขึ้น สำหรับสินค้าหัตถกรรม งานหัตถกรรมมีโอกาสในการแสวงหาตลาดเฉพาะ (niche market) ได้ตามศักยภาพการสร้างสรรค์ผลงาน แต่งานหัตถกรรมทั่วไปที่ผลิตในลักษณะสินค้าใช้สอย มีการแข่งขันสูง ผู้ผลิตสินค้าในกลุ่มนี้จำเป็นต้องมีความสามารถในการจัดการสูง แต่ในความเป็นจริง กลับขาดความรู้ในด้านบริหารจัดการเป็นอย่างมาก จุดอ่อนและอุปสรรคในการพัฒนางานหัตถกรรมมีมากและหลากหลาย ซึ่งจำเป็นต้องได้รับการแก้ไขให้ตรงประเด็นเป็นการเฉพาะในแต่ละประเภทผลิตภัณฑ์

อุปสรรคสำคัญในอนาคตของภาคหัตถกรรม คือวัตถุดิบในท้องถิ่นเริ่มขาดแคลน การนำเข้าจากแหล่งอื่นทำให้ต้นทุนสูงและลดความสามารถในการแข่งขัน สำหรับตลาดในประเทศ และตลาดต่างประเทศ ส่วนในภาคส่งออกนั้นปัญหาของไทยคือ การแข่งขันกับประเทศกำลังพัฒนาในเอเชียด้วยกันซึ่งมีต้นทุนที่ต่ำกว่า ผลิตภัณฑ์สินค้าหัตถกรรมนั้นแม้จะเป็นผลิตภัณฑ์สะท้อนวัฒนธรรม แต่ก็ยังสามารถทดแทนกันได้ ในสายตาของผู้ซื้อในภูมิภาคอื่นของโลก นอกจากนี้ไทยยังประสบปัญหาด้าน GSP และข้อกีดกันการค้าอื่น

ด้วยจุดแข็ง จุดอ่อน อุปสรรคและโอกาส ดังกล่าว ทั้งหมดนี้จึงนำไปสู่ยุทธศาสตร์หลัก 5 ประการ

1. ยุทธศาสตร์การปรับโครงสร้างองค์กรเพื่อลดอุปสรรคในการประกอบการเชิงธุรกิจ

2. ยุทธศาสตร์การปรับฐานความรู้ในการประกอบธุรกิจหัตถกรรมเพื่อพัฒนาอย่างยั่งยืน
3. ยุทธศาสตร์การสร้างและพัฒนานักออกแบบงานหัตถกรรมรุ่นใหม่
4. ยุทธศาสตร์การพัฒนาตลาดหัตถกรรมอย่างต่อเนื่อง
5. ยุทธศาสตร์การวิจัยเพื่อการพัฒนาคุณภาพผลิตภัณฑ์หัตถกรรม

ข) แหล่งทุน

รัฐบาลยุคปัจจุบัน (2544 เป็นต้นมา) กำหนดนโยบายในการสร้างอาชีพเสริมและรายได้แก่ประชาชน โดยจัดตั้งโครงการสำคัญขึ้นหลายโครงการ คือ “กองทุนหมู่บ้านและชุมชนเมือง” เพื่อเป็นแหล่งเงินทุนหมุนเวียน และภายหลังเพิ่มโครงการธนาคารประชาชน (ผ่านธนาคารออมสิน) และโครงการหนึ่งตำบลหนึ่งผลิตภัณฑ์ (OTOP) เพื่อให้ชุมชนได้ใช้ภูมิปัญญาท้องถิ่นมาใช้ในการพัฒนาสินค้า โดยรัฐให้การช่วยเหลือด้านความรู้สมัยใหม่ และการบริหารจัดการ เพื่อเชื่อมโยง จากชุมชนสู่ตลาดในประเทศและต่างประเทศด้วยระบบร้านค้าเครือข่ายและอินเทอร์เน็ต (สวทช, 2544: 36) นอกจากนี้ยังมีแหล่งทุนอื่นๆ ซึ่งกลุ่มธุรกิจชุมชนสามารถเข้าถึงได้ ดังนี้

1. **กรมประมง** มีวัตถุประสงค์เพื่อส่งเสริมให้ประชาชนผู้ด้อยโอกาสได้มีโอกาสประกอบอาชีพสุจริตเลี้ยงตนเองและครอบครัว โดยมีเงื่อนไขการให้สินเชื่อ คือ ให้กู้ยืมเงินเพื่อเป็นทุนประกอบอาชีพแก่ประชาชนทั่วไปผู้ถูกเลิกจ้าง และผู้ว่างงานรายละไม่เกิน 15,000 บาท โดยไม่เสียดอกเบี้ย แต่ต้องมีผู้ค้ำประกันและกำหนดใช้คืนภายใน 5 ปี

2. **ธนาคารออมสิน** มีวัตถุประสงค์เพื่อใช้เป็นทุนหรือทุนหมุนเวียนในการดำเนินธุรกิจประเภทอุตสาหกรรมการผลิต ธุรกิจบริการ ธุรกิจพาณิชยกรรม รวมทั้งธุรกิจการนำเข้าและส่งออก

3. ธนาคารเพื่อการเกษตรและสหกรณ์การเกษตร มีวัตถุประสงค์

3.1 เพื่อส่งเสริมและสนับสนุนกิจการและธุรกิจขนาดกลางและขนาดเล็ก (SMEs) ในชนบท

3.2 เพื่อให้ความช่วยเหลือทางวิชาการด้านการผลิต ด้านการเงินและด้านการตลาดแก่ผู้ประกอบการธุรกิจขนาดกลางและขนาดเล็ก (SMEs) ในชนบท อย่างเป็นระบบและครบวงจร

3.3 เพื่อแก้ไขปัญหาการว่างงาน

โดยมีเงื่อนไขการให้สินเชื่อ คือ เกษตรกรที่ประสงค์จะสมัครเข้าเป็นลูกค้าเพื่อกู้เงินจาก ธ.ก.ส. สามารถติดต่อแจ้งความประสงค์ ต่อพนักงานสินเชื่อ ณ สำนักงานหน่วยอำเภอของ ธ.ก.ส. ที่เกษตรนั้นๆ มีภูมิลำเนาอยู่

4. กรมส่งเสริมอุตสาหกรรม มีวัตถุประสงค์เพื่อให้ความช่วยเหลือราษฎรและกลุ่มผู้ประกอบการอาชีพอุตสาหกรรมในครอบครัวและหัตถกรรมไทย ในการจัดหาวัตถุดิบ เครื่องมือ อุปกรณ์การผลิต การจ้างแรงงานในการผลิตและแปรรูปผลิตภัณฑ์ การรับซื้อผลิตภัณฑ์ที่ผลิตได้ และการให้กู้ยืมเงินเพื่อเป็นทุนในการประกอบอาชีพ หรือขยายการผลิต โดยมีเงื่อนไขการให้สินเชื่อ คือ สนับสนุนสินเชื่อเพื่อการพัฒนา SMEs ในปี 2542 จำนวน 110 ล้านบาท (เน้นอุตสาหกรรมในครอบครัว/หัตถกรรมขนาดย่อม)

2.2 อาหารแปรรูปพื้นบ้าน

ทรงศักดิ์ ศรีบุญจิตต์ และอารี วิบูลย์พงศ์ (2547) ทบทวนงานวิจัย และเอกสารที่เกี่ยวข้องกับอาหารแปรรูปพื้นบ้านของภาคเหนือ โดยเฉพาะจากงานวิจัย 55 ชิ้น เพื่อให้ภาพรวมของภาคอุตสาหกรรมนี้ และเพื่อกำหนดยุทธศาสตร์การวิจัยและพัฒนาของภาคเหนือ จากงานวิจัย 55 ชิ้นนั้นประกอบด้วยงานในด้านเศรษฐกิจการบริหารจัดการ และงานวิเคราะห์เชิงสังคม ประมาณ 15 เรื่อง งานวิจัยที่พบส่วนใหญ่เน้นการปรับปรุงด้านเทคโนโลยี จากการทบทวนงานวิจัยชิ้นนี้มีบทสรุปในด้านเศรษฐกิจ และการบริหารจัดการ ดังต่อไปนี้

ก) อุตสาหกรรมอาหารแปรรูป

อุตสาหกรรมอาหารแปรรูปถือเป็นกลยุทธ์ที่สำคัญในการพัฒนาเศรษฐกิจของไทย เนื่องจากการสร้างมูลค่าเพิ่มแก่ผลผลิตเกษตร ก่อให้เกิดการจ้างงานเป็นจำนวนมากเนื่องจากต้องใช้สัดส่วนแรงงานในการผลิตสูง ปัจจุบันประเทศไทยเป็นผู้ผลิตและส่งออกสินค้าอาหารแปรรูปที่มีคุณภาพดี และมีชื่อเสียงแห่งหนึ่งของโลก เนื่องจากประเทศไทยมีปัจจัยสำคัญที่สามารถทำให้อุตสาหกรรมอาหารมีการขยายตัวอย่างต่อเนื่อง คือ ความพร้อมด้านวัตถุดิบทางการเกษตร ศักยภาพในการพัฒนาคุณภาพและรูปแบบของสินค้าให้เป็นที่ต้องการของตลาดโลกได้ การปรับปรุงการผลิตให้ได้มาตรฐานสากล เมื่อพิจารณาการส่งออกจะพบว่ามูลค่าการส่งออกผลิตภัณฑ์อาหารแปรรูปของไทยมีแนวโน้มสูงขึ้นตามลำดับ

สถาบันวิจัยโภชนาการได้ทำวิจัยเรื่อง การวิเคราะห์โอกาสและศักยภาพของการพัฒนาอาหารไทยสู่ตลาดโลก ซึ่งคณะผู้วิจัยได้ให้ทัศนะว่าการส่งเสริมศักยภาพในการส่งออกอาหารของไทย หรือการขยายตลาด นอกจากจะมุ่งเน้นผลิตภัณฑ์อาหารที่เป็นผลิตภัณฑ์เกษตรปฐมภูมิและ

ผลิตภัณฑ์เกษตรแปรรูปให้เป็นสินค้าส่งออกสำคัญ ควรหันมาสนใจจุดขายที่มีความเป็นเอกลักษณ์เฉพาะวัฒนธรรมไทย ทั้งนี้คณะวิจัยได้แบ่งสินค้าอาหารดังกล่าว ออกเป็น 3 กลุ่ม (วิสิฐ จະวะสิต และคณะ, 2547) คือ กลุ่มอาหารที่มีความเป็นเอกลักษณ์ไทยต่ำ กลุ่มอาหารที่มีความเป็นเอกลักษณ์ไทยปานกลาง และกลุ่มอาหารที่มีความเป็นเอกลักษณ์ไทยสูงซึ่งกลุ่มอาหารที่มีเอกลักษณ์สูง คือ อาหารพื้นบ้าน เนื่องจากเป็นกลุ่มอาหารที่ผลิตขึ้นโดยใช้วัตถุดิบที่เป็นเอกลักษณ์ของท้องถิ่น และกระบวนการที่สืบทอดจากภูมิปัญญาไทยอย่างแท้จริง สามารถผลิตได้เฉพาะในประเทศไทยยากที่จะผลิตในประเทศอื่น จึงทำให้ผลิตภัณฑ์กลุ่มนี้มีมูลค่าต่อหน่วยสูง แต่มีการส่งออกน้อย เช่น ข้าวหอมมะลิ เครื่องเทศ สมุนไพร พริกแกงสำเร็จรูป น้ำพริก และสิ่งปรุงรสอาหารบางประเภทอาหารไทยสำเร็จรูปพร้อมรับประทาน เป็นต้น แต่ทั้งนี้อาหารไทยกลุ่มนี้ จำเป็นต้องมีการพัฒนาส่งเสริมด้านการวิจัยตลาด ความต้องการของผู้บริโภค และพฤติกรรมของผู้บริโภคอาหารอย่างเป็นระบบ

ข) ขนาดการผลิตอาหารแปรรูปพื้นบ้าน

เป็นกิจกรรมที่สำคัญในชุมชน เนื่องจากสามารถสร้างแรงงาน สร้างรายได้ให้แก่กลุ่มแม่บ้านเกษตรกร รายได้จากการแปรรูปอาหารของกลุ่มแม่บ้านเกษตรกร มีมูลค่าประมาณ 24 ล้านบาทต่อปี (แผนยุทธศาสตร์ร่วมการพัฒนาเศรษฐกิจและชุมชนพึ่งตนเองในระดับจังหวัด พ.ศ. 2542-2544, 2543) และเป็นการสร้างมูลค่าเพิ่มให้แก่สินค้าเกษตร จากการศึกษาของสถาบันวิจัยวลัยรุกขเวช มหาวิทยาลัยมหาสารคามทำการศึกษาชุมชนอีสานที่มีการรวมกลุ่มเพื่อผลิตผลิตภัณฑ์ซึ่งมีการหารายได้จากนอกภาคเกษตร ในเขต 19 จังหวัดในภาคอีสาน พบว่าผลิตภัณฑ์พื้นบ้านที่มีการผลิตมากที่สุด คือ อาหารแปรรูป (อุษา กลิ่นหอม, 2543) นอกจากนี้งานวิจัยของคณะเกษตรศาสตร์มหาวิทยาลัยเชียงใหม่ (อารี วิบูลย์พงศ์ และคณะ, 2539) ได้รายงานว่ามีมูลค่าผลิตภัณฑ์อาหารพื้นบ้านของประเทศมีมูลค่ารวม 939.66 ล้านบาท โดยภาคกลางมีมูลค่าสูงสุด 796.73 ล้านบาท (ร้อยละ 85) รองลงมาคือ ภาคเหนือ 66.59 ล้านบาท (ร้อยละ 7) ภาคตะวันออกเฉียงเหนือ 39 ล้านบาท (ร้อยละ 4) และภาคใต้น้อยที่สุด 37.35 ล้านบาท (ร้อยละ 4)

ภาคเหนือมีการแปรรูปผลิตภัณฑ์อาหารหลากหลายชนิดที่สุด รูปแบบการผลิตอาหารพื้นบ้านในภาคเหนือพบว่า ลักษณะของหน่วยประกอบการส่วนใหญ่จะอยู่ในลักษณะกลุ่มชุมชน ร้อยละ 59.34 ทำเองในครอบครัวจำนวนร้อยละ 40.66

ขนาดการผลิตประเมินโดยมูลค่าผลิตภัณฑ์ของกลุ่มธุรกิจชุมชนมีตั้งแต่ 4,300 บาท ถึง 18.5 ล้านบาทต่อปี แต่สัดส่วนของตัวอย่างสูงสุดอยู่ในขนาดมูลค่า 2-3 ล้านบาท (ร้อยละ 16) 1-2 แสน (ร้อยละ 13 ของจำนวนกลุ่ม 47 กลุ่ม) ในขณะที่ผู้ผลิตรายเดียวมีมูลค่าสูงสุดถึง 21.9 ล้านบาท

ต่อปี (1 ราย) ส่วนที่มีมูลค่าผลิตภัณฑ์ระหว่าง 1-8 แสนบาท มีประมาณ ร้อยละ 30 ของจำนวน ตัวอย่าง (122 ตัวอย่าง) (อารี วิบูลย์พงศ์ และคณะ, 2539)

ค) ศักยภาพของผลิตภัณฑ์อาหารแปรรูปของภาคเหนือ

จากการศึกษาศักยภาพของผลิตภัณฑ์และการตลาดของธุรกิจชุมชน: ผลิตภัณฑ์อาหารแปรรูปพื้นบ้านในจังหวัดเชียงใหม่และลำพูนนั้น ทรงศักดิ์ ศรีบุญจิตต์ และคณะ (2543) ได้เสนอแนะในการพัฒนาปรับปรุงผลิตภัณฑ์อุตสาหกรรมแปรรูปพื้นบ้านบางรายผลิตภัณฑ์ ได้แก่

1) **เต้าเจี้ยว** ควรชะลอการส่งเสริมการผลิตให้กับกลุ่มแม่บ้าน แม้ว่าจะมีกำไรประมาณร้อยละ 35 ของต้นทุน แต่เนื่องจากตลาดอิ่มตัวแล้วและผู้ผลิตมีมากทำให้ขายยาก (ยอดขายต่อรายต่อปีเท่ากับ 31,000 บาท) ประกอบกับมีความเสี่ยงต่ออัลฟาทอกซิน ถึงร้อยละ 40 (และประมาณร้อยละ 20 – 30 มีอัลฟาทอกซินเกินมาตรฐาน) ซึ่งเป็นผลกระทบต่อผู้บริโภคในวงกว้าง ทั้งนี้เพราะผู้ประกอบการจะนำเต้าเจี้ยวไปจำหน่ายให้ร้านข้าวมันไก่ ขนมจีนน้ำเงี้ยว ฯลฯ

2) **น้ำพริก** การตลาดยังคงอยู่ในวงแคบในตลาดท้องถิ่น ก็สมควรที่จะชะลอการส่งเสริม แต่เนื่องจากกำไรต่อต้นทุนอยู่ในระดับสูงคือประมาณร้อยละ 59 – 163 ดังนั้นถ้าการตลาดจะช่วยสร้างรายได้ให้แก่กลุ่มแม่บ้านได้ดีพอสมควรทีเดียว

3) **มะม่วงดอง และมะม่วงแช่อิ่ม** จะต้องใช้ความสามารถในการตลาดค่อนข้างสูง เพราะมีสินค้าทดแทนเป็นจำนวนมาก และจากการศึกษาพฤติกรรมผู้บริโภคพบว่ามะม่วงดองไม่ได้อยู่ในความนิยมของนักท่องเที่ยวเลย (มีคะแนนเท่ากับศูนย์) แต่ผลไม้อื่นๆ ดองและแช่อิ่ม นักท่องเที่ยวให้คะแนนในความนิยมนรองสุดท้าย จากผลิตภัณฑ์ 15 กลุ่ม และขอบเขตของการตลาดในขณะนี้ร้อยละ 84.79 อยู่เพียงไม่เกินระดับอำเภอ

4) **สมุนไพรผงพร้อมดื่ม** ยังมีจุดอ่อนก็คือการตลาด โดยร้อยละ 79.23 อยู่ไม่เกินระดับอำเภอ แต่ยอดขายต่อรายต่อปียังคงสูงพอสมควร (146,000 บาทต่อรายต่อปี) ประกอบกับตลาดมีแนวโน้มในการใช้สมุนไพรมากขึ้นตามลำดับ จากกระแสตามความนิยมของผู้บริโภคที่หันมานิยมผลิตภัณฑ์ธรรมชาติมากขึ้น

5) **กระเทียมดอง** อยู่ในอันดับ 6 ในความนิยมของนักท่องเที่ยว และอยู่ในอันดับ 11 ในความนิยมของผู้บริโภคเชียงใหม่ กลุ่มที่มียอดขายสูงจะมีการตลาดที่ดี การเป็นผู้ผลิตแบบผลิตตามคำสั่งซื้อให้กับโรงงานจะช่วยทำให้การผลิตและการวางแผนการผลิตมีประสิทธิภาพ และร้อยละ 25 – 87 ของยอดขาย มาจากต่างจังหวัด แต่ในตลาดกรุงเทพฯ มีเพียงร้อยละ 0.87

6) **ข้าวแต๋น** มูลค่าต่อหน่วยต่ำ ยอดขายต่อรายต่ำเพียง 24,000 บาทต่อรายต่อปี แต่กำไรต่อต้นทุนสูงถึงร้อยละ 61 – 138 การตลาดร้อยละ 51.72 อาศัยการออกร้าน ส่วนตลาดใน

ท้องถิ่นและไม่เกินระดับอำเภอ ไม่นิยมบริโภคกัน ทั้งนี้สังเกตได้จากสัดส่วนการจำหน่ายในตลาดท้องถิ่นและระดับไม่เกินอำเภอมีเพียงร้อยละ 29.08 เท่านั้น

7) ปลาสาม เป็นผลิตภัณฑ์อาหารแปรรูปที่มีศักยภาพในบรรดาอาหารแปรรูปพื้นบ้าน ทั้งนี้เห็นได้จากยอดขายเฉลี่ยต่อรายต่อปี 358,000 บาท ซึ่งหมายความว่าเมื่ออุปสงค์รองรับ มีกำไรคิดเป็นร้อยละ 64 ของต้นทุนการผลิต แต่ยังไม่เป็นที่นิยมของผู้บริโภคในตัวเมืองและนักท่องเที่ยวมากนัก ร้อยละ 54.5 เป็นการขายไม่เกินระดับอำเภอซึ่งนับว่าขายดี และจากการออกจากร้านร้อยละ 15.22 ส่วนตลาดในจังหวัดร้อยละ 22.96 ตลาดต่างจังหวัดยกเว้นกรุงเทพฯ ร้อยละ 7.32

8) แคหมู ใส่อั่ว หมูยอ และน้ำพริกหนุ่ม เป็นสินค้ายอดนิยม 4 อันดับแรก ของนักท่องเที่ยวและผู้บริโภคจังหวัดเชียงใหม่ โดยมีกำไรต่อต้นทุนสำหรับใส่อั่ว แคหมู และหมูยอ ร้อยละ 113.43 – 150 และ 30 – 60 ตามลำดับ และมียอดขายเฉลี่ยต่อรายต่อปีเท่ากับ 4,107,000 2,074,000 และ 826,000 บาท ตามลำดับ สำหรับตลาดนั้นส่วนใหญ่จะเป็นตลาดภายในจังหวัดขึ้นไป กล่าวคือ แคหมูร้อยละ 68.15 (ร้อยละ 85 ถ้าคิดแบบเฉลี่ยถ่วงน้ำหนัก) ใส่อั่วร้อยละ 78.75 และหมูยอร้อยละ 97.19

ง) ความสำเร็จของกลุ่มธุรกิจชุมชน

ความสำเร็จของกลุ่มธุรกิจ เกิดจากความพอใจของสมาชิกในด้านสังคม และความสำเร็จเชิงธุรกิจ ความสำเร็จทางธุรกิจนั้นประเมินด้วยอัตราผลกำไรต่อยอดขาย และผลผลิตภาพของแรงงานในภาคเหนือตอนบน พบว่าความพอใจของสมาชิกในด้านการเงินและความเข้มแข็งทางการตลาดมีอิทธิพลอย่างมากต่อความสำเร็จของกลุ่มแปรรูปอาหารพื้นบ้านในรูปแบบใด ปัจจัยรองลงมาคือความพึงพอใจของสมาชิกในกลุ่มต่อการดำเนินงานซึ่งนำไปสู่ประสิทธิภาพการปฏิบัติงานในที่สุด

ระดับกำไรต่อปีก่อนข้างกระจาย คือ ต่ำกว่า 10,000 บาท (ร้อยละ 35) 10,000 – 90,000 บาท (ร้อยละ 39) และมากกว่า 90,000 บาท (ร้อยละ 26) พนิษฐ์ นนทโคตร (2544) กำไรสูงสุดของกลุ่มผู้ผลิตมีไม่เกิน 150,000 บาท ในขณะที่ผู้ผลิตรายเดียวมีกำไรเฉลี่ยต่อรายมากกว่า 450,000 บาทต่อปี (ทรงศักดิ์ ศรีบุญจิตต์ และคณะ, 2543)

ประสิทธิผลของการดำเนินงานของกลุ่มนั้น นอกเหนือจากประสิทธิภาพในการทำงานและผลกำไรแล้ว กลุ่มอาหารแปรรูปพื้นบ้านภาคเหนือ ยังสามารถดำเนินงานบรรลุเป้าหมายของกลุ่ม เป้าหมายสำคัญซึ่งกลุ่มส่วนมากตั้งความหวัง คือ ความสามัคคีของสมาชิก (ร้อยละ 65) สร้างงานให้สมาชิกยามว่างงาน (ร้อยละ 45) และคณะกรรมการบริหารกลุ่มเข้มแข็ง (ร้อยละ 33)

ผลิตภัณฑ์มีคุณภาพเป็นที่เชื่อถือของผู้บริโภค (ร้อยละ 27) มีตลาดมั่นคง (ร้อยละ 22) และอื่นๆ เป็นเป้าหมายรอง

จ) แนวทางการพัฒนาอุตสาหกรรมอาหารแปรรูปพื้นบ้าน

จากทรงศักดิ์ ศรีบุญจิตต์ และคณะ (2543) อารี วิบูลย์พงศ์ และคณะ (2545, 2539) และพนิต นนทโคตร (2544) สามารถให้ข้อเสนอแนะเพื่อปรับปรุงโครงสร้างอุตสาหกรรมอาหารแปรรูปพื้นบ้าน ดังนี้

1. ต้องการให้มีการผลิตที่ถูกต้องอนามัย เป็นที่มั่นใจของผู้บริโภค โดยมี GMP ในระดับดี ซึ่งจะต้องมีการสร้างสถานประกอบการให้ถูกต้อง GMP การใช้เครื่องมือและภาชนะให้ถูกต้อง ปลอดภัย และมีกระบวนการผลิตถูกต้อง GMP

2. ผู้ผลิตต้องมีความรู้ความเข้าใจในเรื่องการใช้สารเคมีเป็นอย่างดี และมีความซื่อสัตย์ในการใช้สารเคมี กล่าวคือ ควรใช้ในปริมาณตรงตามที่ระบุไว้ในฉลาก เช่น ในแหนม และกระเทียมดอง

3. ต้องมีการทำการศึกษาอายุผลิตภัณฑ์ที่แน่นอน เพื่อความปลอดภัยของผู้บริโภค และเพื่อเป็นประโยชน์ในการให้ อย. ซึ่งเป็นประโยชน์แก่ผู้บริโภคโดยตรง

4. ต้องมีการส่งเสริมการผลิตให้สอดคล้องกับความต้องการของตลาดโดยเฉพาะอย่างยิ่งในกลุ่มแม่บ้าน การส่งเสริมการผลิตควรอย่างยิ่งที่จะต้องมีการวางแผนการผลิตให้สอดคล้องกับความต้องการของตลาด โดยอาศัยข้อมูลทางการตลาดที่เชื่อถือได้

5. ต้องมีการกำจัดขยะและน้ำเสียให้ถูกต้องสุขลักษณะ โดยเฉพาะอย่างยิ่งในกลุ่มแม่บ้าน

6. การให้การสนับสนุนจากภาครัฐในการส่งเสริมอุตสาหกรรมอาหารพื้นบ้าน ควรมีวิธีกระจายผลประโยชน์จากการสนับสนุนดังกล่าวสู่ชุมชนอย่างเป็นธรรมมากขึ้นในกลุ่มแม่บ้านแต่ละกลุ่ม

7. ควรสนับสนุนให้เกิดชมรม หรือสมาคมผู้ประกอบการอาหารพื้นบ้าน เพื่อแลกเปลี่ยนข้อมูลในการผลิต การตลาด การเงิน การบริหาร และเพื่อแลกเปลี่ยนเทคโนโลยีการผลิต การบรรจุหีบห่อ การตลาดร่วมกันเพื่อประหยัดต้นทุน รวมทั้งสร้างอำนาจต่อรองดึงดูดผู้ซื้อรายใหม่ และส่งสัญญาณถึงภาครัฐได้อย่างรวดเร็วและอย่างมีขนาดที่พอเหมาะ (sizable) เพื่อจะแก้ไขปัญหาได้ทันทั่วทั้ง

8. การฝึกอบรมในการวางแผนและการจัดการธุรกิจสำหรับกลุ่มแม่บ้าน เพื่อให้คณะกรรมการมีความเข้มแข็ง รับผิดชอบในหน้าที่ ซึ่งนับว่าเป็นสิ่งจำเป็นสำหรับการเติบโตอย่างมั่นคงของธุรกิจชุมชนอาหารแปรรูปพื้นบ้าน

9. การระดมทุน แม้ว่าจะเป็นข้อจำกัดในชุมชนชนบท แต่นับเป็นสิ่งที่หลีกเลี่ยงไม่ได้ หากต้องการที่จะขยายธุรกิจอาหารแปรรูปพื้นบ้านออกไป

10. การวิจัยทางด้านการพัฒนาผลิตภัณฑ์ (เทคโนโลยีอาหารแปรรูปพื้นบ้าน) การตลาด และการพัฒนาบรรจุหีบห่อเป็นสิ่งที่ยังคงต้องทำอย่างต่อเนื่อง

11. การส่งเสริมการตลาดในอุตสาหกรรมอาหารแปรรูปพื้นบ้านโดยภาครัฐ และเอกชน เป็นสิ่งที่จำเป็นอย่างยิ่งต่อการสร้างความเข้มแข็งให้กับธุรกิจชุมชนอาหารแปรรูปพื้นบ้าน

12. สนับสนุนให้มีการปรับปรุงคุณภาพสินค้าให้ได้มาตรฐานเพื่อให้ได้ อย. และได้มาตรฐาน GMP เพื่อให้ผู้บริโภคมีความมั่นใจในการบริโภค ซึ่งจะเป็นการทำให้ตลาดขยายตัวได้อีกทางหนึ่ง

13. การควบคุมคุณภาพของวัตถุดิบ เป็นสิ่งสำคัญมากอีกประการหนึ่งของอุตสาหกรรมอาหารแปรรูปพื้นบ้าน โดยเฉพาะอย่างยิ่ง เรื่อง อัลฟาทอกซิน ในถั่วเหลืองซึ่งเป็นวัตถุดิบหลักในการผลิตเต้าเจี้ยว ในกระเทียมสำหรับใช้ผลิตกระเทียมดอง และในสมุนไพรซึ่งใช้ผลิตสมุนไพรแปรรูป

นอกจากนี้จากผลงานวิจัย ในทรงศักดิ์ ศรีบุญจิตต์ และคณะ (2543) ได้เสนอแนะประเด็นวิจัยด้านเทคโนโลยีอาหารและชีวภาพ เพื่อใช้ในการวิจัยต่อยอดผลิตภัณฑ์อุตสาหกรรมแปรรูปแต่ละชนิดอีกด้วย

บทที่ 3

โครงสร้างธุรกิจและการบริหารจัดการ

บทนี้รายงานผลการศึกษา 61 กรณีตัวอย่าง ให้เป็นข้อมูลพื้นฐานแสดงภาพรวมของตัวอย่างทั้งหมด และดึงประเด็นสำคัญ ๆ ที่สามารถนำไปสู่การวิเคราะห์เพื่อเสนอแนะในเชิงนโยบายสำหรับการปรับปรุงโครงสร้างของวิสาหกิจต่อไป เนื้อหาครอบคลุมถึงลักษณะขององค์กร การบริหารงานในด้านองค์กร การผลิต การตลาด ตลอดจนการบริหารการเงิน

3.1 การจัดการองค์กร

3.1.1 ลักษณะขององค์กร

วิสาหกิจตัวอย่างในเขตภาคเหนือตอนบนมีการประกอบการเป็น 2 ลักษณะ ได้แก่ การประกอบการแบบกลุ่ม (61 กลุ่ม) และผู้ประกอบการรายเดี่ยว (2 ราย) หน่วยประกอบการที่นำเสนอในรายงานฉบับนี้ เป็นกลุ่มในท้องถิ่นเท่านั้น ซึ่งประกอบด้วยกลุ่มชุมชน 37 กลุ่ม (ร้อยละ 60 ของกลุ่มทั้งหมด) และกลุ่มประยุกต์ 24 กลุ่ม (ร้อยละ 40) (ดูนิยามศัพท์บทที่ 1) (ตารางที่ 3.1)

สืบเนื่องจากขนาดของตัวอย่างกรณีศึกษาซึ่งมีเพียง 61 กลุ่มเท่านั้น การจำแนกผลิตภัณฑ์จึงจัดแบ่งออกได้เป็น 4 ประเภทหลักกว้างๆ ได้แก่ ผ้าทอและผ้าปัก หัตถกรรมอื่น ๆ อาหารแปรรูป และสินค้าเกษตร หน่วยประกอบการที่ผลิตผ้าทอและผ้าปัก และอาหารแปรรูปส่วนใหญ่ (ร้อยละ 64.71 และ 73.91) รวมทั้งหน่วยประกอบการที่ผลิตสินค้าเกษตรทั้งหมดเป็นกลุ่มชุมชน ส่วนหน่วยประกอบการที่ผลิตหัตถกรรมอื่นๆ ส่วนใหญ่ (ร้อยละ 70.59) เป็นกลุ่มประยุกต์

ตารางที่ 3.1 ลักษณะการประกอบการแยกตามประเภทผลิตภัณฑ์ (ร้อยละของตัวอย่าง)

ลักษณะการประกอบการ	ประเภทผลิตภัณฑ์				
	ผ้าทอและผ้าปัก	หัตถกรรมอื่น ๆ	อาหารแปรรูป	เกษตร	รวม
กลุ่มชุมชน	64.71	29.41	73.91	100.00	60.65
กลุ่มประยุกต์	35.29	70.59	26.09	-	39.35
รวม	100.00	100.00	100.00	100.00	100.00
จำนวนตัวอย่าง	17	17	23	4	61

ที่มา: จากกรณีศึกษา 61 กลุ่ม (ซึ่งต่อไปจะอ้างสั้นๆ ว่าเป็นข้อมูลจากการสำรวจ)

วัตถุประสงค์การก่อตั้งกลุ่ม

ในการจัดตั้งกลุ่ม ทั้งกลุ่มชุมชนและกลุ่มประยุคต์ แต่ละกลุ่มต่างมีวัตถุประสงค์การจัดตั้งอยู่หลายประการ ประการสำคัญที่สุดคือ เพื่อสร้างอาชีพและรายได้เสริมให้แก่คนในชุมชนและพัฒนาคุณภาพชีวิต รองลงมา ได้แก่ เพื่อรองรับการส่งเสริมจากหน่วยงาน เพื่อสืบทอดและส่งเสริมวัฒนธรรมและภูมิปัญญาท้องถิ่น เพื่อเพิ่มทักษะด้านการผลิต พัฒนารูปแบบ และคุณภาพผลผลิตให้แก่สมาชิก และเพื่อให้เกิดความสามัคคีและสร้างชื่อเสียงให้แก่หมู่บ้าน (ตารางที่ 3.2)

นอกเหนือจากวัตถุประสงค์ดังกล่าวข้างต้น กลุ่มชุมชนยังได้เน้นในเรื่องการเรียนรู้การทำงานเป็นกลุ่ม แลกเปลี่ยนประสบการณ์ และช่วยเหลือซึ่งกันและกัน การเป็นแหล่งเงินออมและเงินกู้ยืม การช่วยสนับสนุนผลผลิตทางการเกษตรของคนในชุมชน และการสร้างกลุ่มเครือข่ายเพื่อแลกเปลี่ยนเรียนรู้ ในขณะที่กลุ่มประยุคต์เน้นในเรื่องการสร้างอำนาจการต่อรอง การรวมกลุ่มเพื่อลดการแข่งขัน การควบคุมปริมาณการผลิตผลิตภัณฑ์ออกสู่ตลาด และการเป็นศูนย์กลางการจำหน่ายและดำเนินงานของสมาชิกซึ่งมีกิจการของตนเอง

กลุ่มผลิตผ้าทอ/ผ้าปัก และหัตถกรรมอื่น ๆ ส่วนใหญ่มีวัตถุประสงค์เพื่อสร้างอาชีพและรายได้เสริมให้แก่คนในชุมชนและพัฒนาคุณภาพชีวิต เพื่อรองรับการส่งเสริมจากหน่วยงาน และเพื่อสืบทอดและส่งเสริมวัฒนธรรมและภูมิปัญญาท้องถิ่น ในขณะที่กลุ่มผลิตอาหารแปรรูปเน้นการสร้างอาชีพและรายได้เสริมให้แก่คนในชุมชนและพัฒนาคุณภาพชีวิต การเพิ่มทักษะด้านการผลิต พัฒนารูปแบบและคุณภาพผลผลิตให้แก่สมาชิก การเรียนรู้การทำงานเป็นกลุ่ม แลกเปลี่ยนประสบการณ์ และช่วยเหลือซึ่งกันและกัน และเพื่อให้เกิดความสามัคคีและสร้างชื่อเสียงให้แก่หมู่บ้าน ส่วนกลุ่มผลิตสินค้าเกษตรเน้นการสร้างอำนาจการต่อรอง การเพิ่มทักษะด้านการผลิต พัฒนารูปแบบ และคุณภาพผลผลิตให้แก่สมาชิก รองรับส่งเสริมจากหน่วยงาน และการสร้างกลุ่มเครือข่ายเพื่อแลกเปลี่ยนเรียนรู้ (ตารางที่ 3.3)

ตารางที่ 3.2 วัตถุประสงค์การก่อตั้งกลุ่มแยกตามลักษณะการประกอบการ (ร้อยละของตัวอย่าง)

วัตถุประสงค์การก่อตั้ง	ลักษณะการประกอบการ		
	กลุ่มชุมชน	กลุ่มประยุกต์	รวม
สร้างอาชีพและรายได้เสริมให้แก่คนในชุมชนและพัฒนาคุณภาพชีวิต	32.93	30.51	31.91
รองรับการส่งเสริมจากหน่วยงาน	9.76	18.64	13.48
เพื่อสืบทอดและส่งเสริมวัฒนธรรมและภูมิปัญญาท้องถิ่น	9.76	10.17	9.93
เพิ่มทักษะด้านการผลิต พัฒนารูปแบบ และคุณภาพผลผลิตให้แก่สมาชิก	7.32	8.47	7.80
เพื่อให้เกิดความสามัคคีและสร้างชื่อเสียงให้แก่หมู่บ้าน	7.32	6.78	7.09
เรียนรู้การทำงานเป็นกลุ่ม แลกเปลี่ยนประสบการณ์ และช่วยเหลือซึ่งกันและกัน	10.98	1.69	7.09
สร้างอำนาจการต่อรอง (ทางการตลาด และ/หรือ การจัดซื้อปัจจัยการผลิต)	3.66	10.17	6.38
ดำเนินการตามโครงการหนึ่งตำบลหนึ่งผลิตภัณฑ์	3.66	1.69	2.84
เป็นแหล่งเงินออมและเงินกู้ยืม	3.66	-	2.13
เพื่อช่วยสนับสนุนผลผลิตทางการเกษตรของคนในชุมชน	3.66	-	2.13
สร้างกลุ่มเครือข่ายเพื่อแลกเปลี่ยนเรียนรู้	2.44	-	1.42
เพื่อให้คนในชุมชนพึ่งตนเองได้	1.22	1.69	1.42
ส่งเสริมให้สมาชิกใช้เวลาว่างให้เป็นประโยชน์	2.44	-	1.42
เพื่อสร้างผลิตภัณฑ์ให้เป็นของหมู่บ้าน/ชุมชนเอง	1.22	-	0.71
รวมกลุ่มเล็ก ๆ ภายในหมู่บ้านให้เป็นกลุ่มเดียวเพื่อลดการแข่งขัน	-	1.69	0.71
ควบคุมปริมาณการผลิตผลิตภัณฑ์ที่ออกสู่ตลาด	-	1.69	0.71
เพื่อช่วยเหลือสมาชิกด้านเงินทุน การตลาด การผลิต และการประชาสัมพันธ์	-	1.69	0.71
เพื่อส่งเสริมให้กิจกรรมของกลุ่มเป็นรูปแบบสหกรณ์	-	1.69	0.71
เพื่อให้เป็นศูนย์จำหน่ายผลิตภัณฑ์ของสมาชิกซึ่งมีกิจการของตนเอง	-	1.69	0.71
เพื่อเป็นศูนย์กลางในการดำเนินงานของสมาชิกซึ่งมีกิจการของตนเอง	-	1.69	0.71
รวม	100.00	100.00	100.00
จำนวนกลุ่ม	37	24	61

ที่มา: จากการสำรวจ

ตารางที่ 3.3 วัตถุประสงค์การก่อตั้งแยกตามประเภทผลิตภัณฑ์

(ร้อยละของตัวอย่าง)

วัตถุประสงค์การก่อตั้ง	ประเภทผลิตภัณฑ์				
	ผ้าทอ/ผ้าปัก	หัตถกรรม อื่นๆ	อาหารแปรรูป	เกษตร	รวม
สร้างอาชีพและรายได้เสริมให้แก่คนในชุมชนและพัฒนาคุณภาพชีวิต	36.36	31.71	33.96	9.09	31.88
รองรับการส่งเสริมจากหน่วยงาน	21.21	14.63	7.55	18.18	13.77
เพื่อสืบทอดและส่งเสริมวัฒนธรรมและภูมิปัญญาท้องถิ่น	21.21	12.20	3.77	-	10.14
เพิ่มทักษะด้านการผลิต พัฒนารูปแบบ และคุณภาพผลผลิตให้แก่สมาชิก	6.06	4.88	9.43	18.18	7.97
เรียนรู้การทำงานเป็นกลุ่ม แลกเปลี่ยนประสบการณ์ และช่วยเหลือซึ่งกันและกัน	6.06	7.32	9.43	-	7.25
เพื่อให้เกิดความสามัคคีและสร้างชื่อเสียงให้แก่หมู่บ้าน	3.03	7.32	9.43	9.09	7.25
สร้างอำนาจการต่อรอง (ทางการตลาด และ/หรือ การจัดซื้อปัจจัยการผลิต)	-	7.32	1.89	27.27	5.07
ดำเนินการตามโครงการหนึ่งตำบลหนึ่งผลิตภัณฑ์	3.03	4.88	1.89	-	2.90
เป็นแหล่งเงินออมและเงินกู้ยืม	-	-	5.66	-	2.17
เพื่อช่วยสนับสนุนผลผลิตทางการเกษตรของคนในชุมชน	-	-	5.66	-	2.17
สร้างกลุ่มเครือข่ายเพื่อแลกเปลี่ยนเรียนรู้	-	-	-	18.18	1.45
ส่งเสริมให้สมาชิกใช้เวลาว่างให้เป็นประโยชน์	-	2.44	1.89	-	1.45
เพื่อให้คนในชุมชนพึ่งตนเองได้	-	2.44	1.89	-	1.45
เพื่อสร้างผลิตภัณฑ์ให้เป็นของหมู่บ้าน/ชุมชนเอง	-	-	1.89	-	0.72
รวมกลุ่มเล็ก ๆ ภายในหมู่บ้านให้เป็นกลุ่มเดียวเพื่อลดการแข่งขัน	-	-	1.89	-	0.72
ควบคุมปริมาณการผลิตผลิตภัณฑ์ที่ออกสู่ตลาด	-	-	1.89	-	0.72
เพื่อช่วยเหลือสมาชิกด้านเงินทุน การตลาด การผลิต และการประชาสัมพันธ์	3.03	-	-	-	0.72
เพื่อส่งเสริมให้กิจกรรมของกลุ่มเป็นรูปแบบสหกรณ์	-	-	1.89	-	0.72
เพื่อให้เป็นศูนย์จำหน่ายผลิตภัณฑ์ของสมาชิกซึ่งมีกิจการของตนเอง	-	2.44	-	-	0.72
เพื่อเป็นศูนย์กลางในการดำเนินงานของสมาชิกซึ่งมีกิจการของตนเอง	-	2.44	-	-	0.72
รวม	100.00	100.00	100.00	100.00	100.00
จำนวนตัวอย่าง	17	17	23	4	61

ที่มา: จากการสำรวจ

อายุของกลุ่ม

กลุ่มตัวอย่างมีระยะเวลาดำเนินการแตกต่างกันไป ตั้งแต่ 1 ปี จนกระทั่งถึง 24 ปี กว่าครึ่งหนึ่งของกลุ่มชุมชนและกลุ่มประยูคต์มีประสบการณ์ไม่เกิน 5 ปี โดยภาพรวมแล้วกลุ่มวิสาหกิจตัวอย่างมีอายุเฉลี่ยประมาณ 7 ปี (ตารางที่ 3.4)

เมื่อพิจารณารายผลิตภัณฑ์ พบว่ากลุ่มตัวอย่างที่ผลิตผ้าทอ/ผ้าปักส่วนมาก (ร้อยละ 35.29) มีประสบการณ์ในธุรกิจนี้ 6-10 ปี อายุกิจการโดยเฉลี่ย 10 ปี ในขณะที่กลุ่มผลิตสินค้าประเภทอื่นส่วนใหญ่มีอายุการดำเนินงานไม่เกิน 5 ปี (ร้อยละ 65.22-75) กลุ่มตัวอย่างที่มีประสบการณ์ดำเนินงานยาวนานกว่า 15 ปี มีอยู่พอสมควรในผลิตภัณฑ์ประเภทผ้าทอ/ผ้าปักและหัตถกรรมอื่น ๆ (ร้อยละ 23.53 และ 5.88 ตามลำดับ) (ตารางที่ 3.5) ทั้งนี้กลุ่มที่มีอายุกิจการยาวนานที่สุด (24 ปี) คือกลุ่มจักสานทางมะพร้าวบ้านสันกอตาล ซึ่งเป็นกลุ่มชุมชน มีอัตรากำไรสุทธิต่อยอดขายร้อยละ 16.52 และยอดขายรวม 325,500 บาท/ปี (อันดับที่ 30 ของกลุ่มตัวอย่าง) ส่วนกลุ่มที่มีระยะเวลาดำเนินงานยาวนานรองลงมา ได้แก่ กลุ่มทอผ้ายกดอกบ้านแม่สารบ้านตอง (22 ปี) และกลุ่มทอผ้าบ้านชาวหลวง (20 ปี) ซึ่งทั้งสองกลุ่มเป็นกลุ่มประยูคต์ มีอัตรากำไรสุทธิต่อยอดขายร้อยละ 39 และ 17.10 ตามลำดับ และมียอดขายรวม 3,578,688 บาท/ปี และ 1,150,425 บาท/ปี จัดเป็นอันดับที่ 4 และ 10 ของกลุ่มตัวอย่าง ตามลำดับ

ตารางที่ 3.4 อายุกิจการแยกตามลักษณะการประกอบกร (ร้อยละของตัวอย่าง)

อายุกิจการ (ปี)	กลุ่มชุมชน	กลุ่มประยูคต์	รวม
1-5	56.76 (3.19) ^{1/}	58.33 (2.79)	57.38 (3.03)
6-10	27.03 (8.40)	29.17 (8.43)	27.87 (8.41)
11-15	8.11 (12.00)	4.17 (11.00)	6.56 (11.75)
16-20	5.41 (18.00)	4.17 (20.00)	4.92 (18.67)
21-25	2.70 (24.00)	4.17 (22.00)	3.28 (23.00)
รวม	100.00 (6.68)	100.00 (6.29)	100.00 (6.52)
จำนวนตัวอย่าง	37	24	61

หมายเหตุ : 1/ ตัวเลขใน () คือ อายุเฉลี่ย

ที่มา: จากการสำรวจ

ตารางที่ 3.5 อายุกิจการแยกตามประเภทผลิตภัณฑ์ (ร้อยละของตัวอย่าง)

อายุกิจการ (ปี)	ประเภทผลิตภัณฑ์				
	ผ้าทอ/ผ้าปัก	หัตถกรรมอื่นๆ	อาหารแปรรูป	เกษตร	รวม
1-5	29.41 (2.60) ^{1/}	70.59 (2.92)	65.22 (3.40)	75.00 (2.33)	57.38 (3.03)
6-10	35.29 (8.33)	17.65 (9.00)	30.43 (8.57)	25.00 (6.00)	27.87 (8.41)
11-15	11.76 (12.50)	5.88 (11.00)	4.35 (11.00)	-	6.56 (11.75)
16-20	17.65 (18.67)	-	-	-	4.92 (18.67)
21-25	5.88 (22.00)	5.88 (24.00)	-	-	3.28 (23.00)
รวม	100.00 (9.76)	100.00 (5.71)	100.00 (5.30)	100.00 (3.25)	100.00 (6.52)

หมายเหตุ : 1/ ตัวเลขใน () คือ อายุเฉลี่ย

ที่มา: จากการสำรวจ

3.1.2 การบริหารจัดการองค์กร

รูปแบบโครงสร้างองค์กร

กลุ่มวิสาหกิจมีการบริหารองค์กรด้วยคณะกรรมการเช่นเดียวกันทุกกลุ่ม แต่จำนวนและตำแหน่งของคณะกรรมการแตกต่างกันไป ซึ่งสังเกตได้ว่ามีถึง 10 รูปแบบด้วยกัน โดย 5 ใน 10 รูปแบบ ประกอบด้วยประธาน รองประธาน เลขานุการ และเหรัญญิก เป็นรูปแบบพื้นฐาน (คือรูปแบบที่ 1 ในตารางที่ 3.6) กลุ่มประยูคต์มีรูปแบบองค์กรที่หลากหลายกว่ากลุ่มชุมชน โดยมีโครงสร้างองค์กรถึง 9 รูปแบบ และบางกลุ่มมีการกำหนดตำแหน่งหน้าที่ที่ต่างไปจากโครงสร้างองค์กรที่นิยมกันในกลุ่มชุมชน

รูปแบบที่ 2 ประกอบด้วยคณะกรรมการรูปแบบที่ 1 และกรรมการฝ่ายต่าง ๆ ซึ่งระบุหน้าที่ชัดเจน เป็นรูปแบบที่กลุ่มส่วนใหญ่ (ร้อยละ 55.74) นำมาใช้ ไม่ว่าจะเป็นกลุ่มชุมชนหรือกลุ่มประยูคต์ ทั้งนี้แต่ละกลุ่มมีกรรมการฝ่ายต่าง ๆ หลากหลายและแตกต่างกันไป อาทิเช่น ฝ่ายประชาสัมพันธ์ ฝ่ายตลาด ฝ่ายเลขานุการ ฝ่ายปฎิคม ฝ่ายบัญชี และฝ่ายตรวจสอบคุณภาพ เป็นต้น ซึ่งสะท้อนให้เห็นถึงวิสัยทัศน์ของแต่ละกลุ่มด้วย

ตารางที่ 3.6 รูปแบบโครงสร้างองค์กร

(ร้อยละของตัวอย่าง)

รูปแบบโครงสร้างองค์กร	กลุ่มชุมชน	กลุ่มประยุกต์	รวม
รูปแบบที่ 1 ประกอบด้วย ประธาน รองประธาน เลขานุการ และเหรัญญิก	2.70	4.17	3.28
รูปแบบที่ 2: รูปแบบที่ 1 และกรรมการฝ่ายต่าง ๆ ระบุน้ำที่ชัดเจน	62.16	45.83	55.74
รูปแบบที่ 3: รูปแบบที่ 1 และกรรมการทั้งที่ระบุฝ่าย/หน้าที่ชัดเจนและไม่ชัดเจน	21.62	20.83	21.31
รูปแบบที่ 4: รูปแบบที่ 1 และที่ปรึกษาและกรรมการระบุฝ่าย/หน้าที่ชัดเจน	8.11	8.33	8.20
รูปแบบที่ 5: รูปแบบที่ 1 และกรรมการไม่ระบุฝ่าย/หน้าที่	2.70	4.17	3.28
รูปแบบที่ 6 ประกอบด้วย ประธาน รองประธาน รองผู้จัดการฝ่ายโรงงานและฝ่ายสำนักงาน ฝ่ายผลิต ฝ่ายพัฒนาสินค้าและตรวจสอบ และฝ่ายควบคุมคุณภาพ	-	4.17	1.64
รูปแบบที่ 7 ประกอบด้วย ที่ปรึกษา ประธาน เลขานุการ เหรัญญิก ประชาสัมพันธ์ ปฏิคม และกรรมการระบุฝ่าย/หน้าที่ชัดเจน	2.70	-	1.64
รูปแบบที่ 8 ประกอบด้วย ประธาน เลขานุการ รองประธานฝ่ายผลิต รองประธานฝ่ายการเงิน และรองประธานฝ่ายการตลาด		4.17	1.64
รูปแบบที่ 9 ประกอบด้วยประธาน รองประธาน เหรัญญิก ฝ่ายตลาด และฝ่ายผลิต	-	4.17	1.64
รูปแบบที่ 10 ประกอบด้วย ประธาน รองประธาน เลขานุการ ประชาสัมพันธ์ ฝ่ายผลิต และวัตถุดิบ ฝ่ายตรวจสอบคุณภาพ และกรรมการด้านการตลาดและประสานงาน	-	4.17	1.64
รวม	100.00	100.00	100.00
จำนวนตัวอย่าง	37	24	61

ที่มา: จากการสำรวจ

การถือหุ้น

กลุ่มที่มีลักษณะเป็นกลุ่มชุมชนนั้น เกือบครึ่งหนึ่ง (ร้อยละ 47.54 ของกลุ่มตัวอย่าง) มีการระดมทุนด้วยการออกหุ้น โดยเกินกว่าครึ่งหนึ่งของจำนวนนี้ (ร้อยละ 62.15) มีสมาชิกถือหุ้นครบทุกคน (ตารางที่ 3.7) ส่วนกลุ่มชุมชนที่ไม่มีการถือหุ้นนั้น เนื่องจากบางกลุ่มสมาชิกขอถอนหุ้น เพราะเกิดความสงสัยในการบริหารจัดการของคณะกรรมการ บางกลุ่มมีกลุ่มออมทรัพย์ซึ่งเป็นแหล่งเงินทุนหมุนเวียนอยู่แล้ว และบางกลุ่มได้รับงบประมาณสนับสนุนจากหน่วยงานรัฐ แล้วนำมาให้สมาชิกกู้ยืมเพื่อใช้เป็นเงินทุนหมุนเวียนในการผลิต จึงไม่ระดมทุนโดยการออกหุ้น

กลุ่มประยุกต์ที่มีการถือหุ้นมีสัดส่วนร้อยละ 22.95 ของจำนวนตัวอย่าง ส่วนกลุ่มที่ไม่มีการถือหุ้นมีสัดส่วนมากกว่าในกลุ่มชุมชน เหตุที่กลุ่มประยุกต์บางกลุ่มไม่มีการระดมทุนโดยการ

ออกหุ้นนั้น เป็นเพราะบางกลุ่มสมาชิกขอถอนหุ้นเนื่องจากเกิดความสงสัยในการบริหารจัดการของคณะกรรมการ ประกอบกับผู้นำบริหารผิดพลาดจนมีหนี้สินค้างชำระ บางกลุ่มเป็นการรวมตัวกันของสมาชิกที่มีกิจการของตนเอง ผลิตและขายเอง เช่น กลุ่มหน่อไม้ดองวังเจ้า กลุ่มหัตถกรรมดนตรีไทย (จิม) และกลุ่มเครื่องเงินเด่นทรายมูล เป็นต้น และบางกลุ่มใช้เงินทุนส่วนตัวของผู้นำและให้ค่าตอบแทนแก่สมาชิกในรูปค่าจ้างแรงงาน เช่น กลุ่มจักสานบ้านไชยสถาน และกลุ่มโคมไฟและตุ๊กไสยล้านนา เป็นต้น

โดยภาพรวมแล้ว กลุ่มวิสาหกิจส่วนใหญ่ ทั้งกลุ่มชุมชนและกลุ่มประยุกต์ มีมูลค่าหุ้นอยู่ในช่วงไม่เกิน 5,000 บาท (ร้อยละ 38.71 และ 33.34 ตามลำดับ) ส่วนกลุ่มที่มีหุ้นอยู่ระหว่าง 5,001-25,000 บาท มีสัดส่วนมากพอควร กลุ่มประยุกต์ที่มีหุ้นเกินกว่า 75,000 บาท มีสัดส่วนมากกว่ากลุ่มชุมชนถึงร้อยละ 9.31 (ตารางที่ 3.8)

กลุ่มผ้าทอยกดอกแม่สารบ้านตองเป็นกลุ่มที่มีมูลค่าหุ้นสูงสุดในกลุ่มประเภทประยุกต์ (150,000 บาท) ซึ่งกลุ่มดังกล่าวมีประสบการณ์ในธุรกิจนี้ยาวนานถึง 22 ปี และสมาชิกทั้ง 73 คนในกลุ่มร่วมกันระดมทุนโดยการออกหุ้น ส่วนกลุ่มชุมชนที่มีมูลค่าหุ้นสูงสุด คือ กลุ่มแปรรูปสมุนไพรบ้านต้นผึ้ง (1,266,600 บาท) ซึ่งแม้ว่าจะดำเนินกิจการเพียง 4 ปี แต่สามารถระดมสมาชิกได้ถึง 335 คน และทุกคนมีหุ้นในกลุ่ม ทั้งนี้เพราะกลุ่มนี้เป็นกลุ่มออมทรัพย์ด้วย

กลุ่มที่ผลิตผ้าทอ/ผ้าปักที่มีการระดมทุน โดยการออกหุ้นนั้นส่วนใหญ่ (ร้อยละ 40) มีหุ้น 1,001 - 5,000 บาท หรือเฉลี่ย 2,983 บาท/กลุ่ม ในขณะที่กลุ่มผลิตหัตถกรรมอื่น ๆ และกลุ่มอาหารแปรรูปส่วนใหญ่มีการระดมทุนในมูลค่าที่มากกว่า (อยู่ในช่วง 5,001-25,000 บาท) ส่วนกลุ่มเกษตรที่ถือหุ้นมูลค่ามากที่สุด (25,400 บาท) คือ กลุ่มเกษตรกรเลี้ยงผึ้งดำบลเหล่ายาว ส่วนกลุ่มเกษตรที่มีมูลค่าหุ้นน้อยสุด (3,800 บาท) คือ กลุ่มเกษตรกรผู้เลี้ยงหมูป่าขุนแม่กวง

กลุ่มผลิตผ้าทอ/ผ้าปักที่มีมูลค่าการถือหุ้นมากกว่า 100,000 บาท มีสัดส่วนมากพอควร (ร้อยละ 26.67) เฉลี่ย 234,868.75 บาท/กลุ่ม ในขณะที่กลุ่มผลิตหัตถกรรมอื่น ๆ และกลุ่มผลิตอาหารแปรรูปส่วนใหญ่มีมูลค่าการระดมหุ้นน้อยกว่าอย่างเห็นได้ชัด (ตารางที่ 3.9)

ตารางที่ 3.7 การถือหุ้นของกลุ่ม

(ร้อยละของตัวอย่าง)

ลักษณะของกลุ่ม	การถือหุ้น	ผ้าทอ/ผ้าปัก	หัตถกรรมอื่นๆ	อาหารแปรรูป	เกษตร	รวม
กลุ่มชุมชน	ไม่มีหุ้น	5.88	11.76	4.35	25.00	8.20
	ถือหุ้นไม่ครบทุกคน	17.65	5.88	8.70	-	9.84
	ถือหุ้นครบทุกคน	35.29	11.76	56.52	50.00	37.70
	ไม่ระบุ	5.88	-	4.35	25.00	4.92
รวม		64.71	29.41	73.91	100.00	60.66
กลุ่มประยุกต์	ไม่มีหุ้น	-	35.29	8.70	-	13.11
	ถือหุ้นไม่ครบทุกคน	5.88	5.88	4.35	-	4.92
	ถือหุ้นครบทุกคน	29.41	23.53	8.70	-	18.03
	ไม่ระบุ	-	5.88	4.35	-	3.28
รวม		35.29	70.59	26.09	-	39.34
รวมทั้งหมด		100.00	100.00	100.00	100.00	100.00

ที่มา: จากการสำรวจ

ตารางที่ 3.8 มูลค่าหุ้นเฉลี่ยต่อกลุ่มแยกตามลักษณะการประกอบการ

(ร้อยละของตัวอย่าง)

มูลค่าหุ้นต่อกลุ่ม (บาท)	กลุ่มชุมชน	กลุ่มประยูกต์	รวม
<1,000	9.68 (663.33) ^{1/}	5.56 (500.00)	8.16 (622.50)
1,001-5,000	29.03 (3,215.56)	27.78 (2,180.00)	28.57 (2,845.71)
5,001-25,000	32.26 (10,710.00)	27.78 (13,960.00)	30.61 (11,793.33)
25,001-50,000	12.90 (38,051.25)	5.56 (30,000.00)	10.20 (36,441.00)
50,001-75,000	3.23 (70,300.00)	- -	2.04 (70,300.00)
75,001-100,000	3.23 (88,400.00)	11.11 (99,800.00)	6.12 (96,000.00)
มากกว่า 100,000	9.68 (651,291.67)	11.11 (126,100.00)	10.20 (441,215.00)
ไม่ระบุ	-	11.11	4.08
รวม (ร้อยละ)	100.00	100.00	100.00
มูลค่าหุ้นรวมเฉลี่ยต่อกลุ่ม (บาท)	(77,510.00)	(35,187.50)	(63,102.34)

หมายเหตุ: 1/ ตัวเลขใน () คือ มูลค่าหุ้นเฉลี่ย

ที่มา: จากการสำรวจ

ตารางที่ 3.9 มูลค่าหุ้นเฉลี่ยต่อกลุ่มแยกตามลักษณะการประกอบการ

(ร้อยละของตัวอย่าง)

มูลค่าหุ้นต่อกลุ่ม (บาท)	ผ้าทอ/ผ้าปัก	หัตถกรรมอื่น ๆ	อาหารแปรรูป	เกษตร	รวม
<1,000	13.33 (355.00) ^{1/}	-	10.00 (890.00)	-	8.16 (622.50)
1,001-5,000	40.00 (2,983.33)	27.27 (2,300.00)	20.00 (2,810.00)	33.33 (3,800.00)	28.57 (2,845.71)
5,001-25,000	13.33 (10,850.00)	36.36 (12,125.00)	40.00 (11,012.50)	33.33 (18,600.00)	30.61 (11,793.33)
25,001-50,000	6.67 (41,405.00)	9.09 (30,000.00)	10.00 (42,700.00)	33.33 (25,400.00)	10.20 (36,441.00)
50,001-75,000	-	-	5.00 (70,300.00)	-	2.04 (70,300.00)
75,001-100,000	-	9.09 (99,600.00)	10.00 (94,200.00)	-	6.12 (96,000.00)
มากกว่า 100,000	26.67 (234,868.75)	-	5.00 (1,266,600.00)	-	10.20 (441,215.00)
ไม่ระบุ	-	18.18	-	-	4.08
รวม (ร้อยละ)	100.00	100.00	100.00	100.00	100.00
มูลค่าหุ้นรวมเฉลี่ยต่อกลุ่ม (บาท)	(68,079.33)	(20,555.56)	(85,591.00)	(15,933.33)	(63,102.34)

หมายเหตุ: 1/ ตัวเลขใน () คือ มูลค่าหุ้นเฉลี่ย

ที่มา: จากการสำรวจ

จำนวนสมาชิกของกลุ่ม

กลุ่มวิสาหกิจไม่ว่าจะเป็นกลุ่มชุมชนหรือกลุ่มประยุคต์ส่วนใหญ่ (ร้อยละ 65.56) มีสมาชิกไม่เกิน 50 คน (ตารางที่ 3.10) ทั้งนี้กลุ่มหัตถกรรมคนตรีไทย (จิม) ซึ่งเป็นกลุ่มประยุคต์ มีสมาชิกน้อยที่สุด (5 คน) เนื่องจากการรวมตัวกันของสมาชิกที่มีกิจการของตนเอง มีลูกจ้างของตนเอง จึงไม่ต้องอาศัยแรงงานจากการรวมตัวกันของคนในชุมชนในรูปแบบของสมาชิกกลุ่ม ส่วนกลุ่มที่มีสมาชิกมากที่สุด (335 คน) คือ กลุ่มแปรรูปสมุนไพรบ้านต้นผึ้ง ซึ่งเป็นกลุ่มชุมชน

กลุ่มชุมชนที่มีขนาดใหญ่ สมาชิกมากกว่า 100 คน มีสัดส่วนมากกว่ากลุ่มประยุคต์อยู่ร้อยละ 8.2 ซึ่งถือว่ามากพอสมควร ทั้งนี้กลุ่มชุมชนที่มีขนาดใหญ่ ส่วนใหญ่เป็นกลุ่มผ้าทอ/ผ้าปัก เช่น กลุ่มทอผ้าบ้านไผ่งาม (130 คน) กลุ่มสตรีทอผ้าไทลื้อบ้านหาดบ้าย (175 คน) เป็นต้น

ตารางที่ 3.10 จำนวนสมาชิกของกลุ่ม

(ร้อยละของตัวอย่าง)

ลักษณะการประกอบกร	จำนวนสมาชิก (คน)	ผ้าทอ/ผ้าปัก	หัตถกรรมอื่นๆ	อาหารแปรรูป	เกษตร	รวม
กลุ่มชุมชน	1-25	5.88	17.65	17.39	-	13.11
	26-50	17.65	11.76	26.09	75.00	22.95
	51-75	11.76	-	13.04	25.00	9.84
	76-100	5.88	-	8.70	-	4.92
	มากกว่า 100	23.53	-	8.70	-	9.84
รวม		64.71	29.41	73.91	100.00	60.66
กลุ่มประยุคต์	1-25	11.76	29.41	4.35	-	13.11
	26-50	11.76	29.41	13.04	-	16.39
	51-75	5.88	5.88	8.70	-	6.56
	76-100	5.88	-	-	-	1.64
	มากกว่า 100	-	5.88	-	-	1.64
รวม		35.29	70.59	26.09	-	39.34
รวมทั้งหมด		100.00	100.00	100.00	100.00	100.00
จำนวนตัวอย่าง		17	17	23	4	61

ที่มา: จากการสำรวจ

การบริหารงานในกลุ่ม

ในภาพรวมแล้วกลุ่มวิสาหกิจเกือบร้อยละ 40 มีประธานเป็นผู้ตัดสินใจบริหารจัดการงานส่วนใหญ่เพียงผู้เดียว ในขณะที่กลุ่มที่มีคณะกรรมการทำงานตามหน้าที่รับผิดชอบอย่างชัดเจนมีร้อยละ 30 ซึ่งส่วนใหญ่แล้วเป็นกลุ่มชุมชน (ตารางที่ 3.11) กลุ่มประยูคต์บางส่วนมีการบริหารงานต่างออกไปจากรูปแบบการบริหารของกลุ่มชุมชน เช่น บางกลุ่ม (ร้อยละ 20.83) มีการจัดตั้งคณะกรรมการ แต่ไม่มีการปฏิบัติงานตามรูปแบบ สมาชิกซึ่งเป็นเจ้าของกิจการแต่ละรายเป็นผู้บริหารงานของตนเอง อาทิเช่น กลุ่มหัตถกรรมกระดาษสาบ้านต้นเปา กลุ่มจักสานหวายบ้านก้อด และกลุ่มหน่อไม้ดองวังเจ้า เป็นต้น นอกจากนี้บางกลุ่มมีเพียงกรรมการและสมาชิกบางรายร่วมกันบริหารงาน เนื่องจากอยู่ในช่วงที่ผู้นำเพิ่งลาออกไปได้ไม่นาน เพราะสมาชิกเกิดความเคลือบแคลงสงสัยในการบริหารจัดการของผู้นำ

ตารางที่ 3.11 การบริหารงานภายในกลุ่ม (ร้อยละของตัวอย่าง)

การบริหารงาน	กลุ่มชุมชน	กลุ่มประยูคต์	รวม
คณะกรรมการทำงานตามหน้าที่รับผิดชอบชัดเจน	40.54	12.50	29.51
ประธานเป็นผู้บริหารงานส่วนใหญ่เพียงผู้เดียว	37.84	41.67	39.34
ประธานและกรรมการ/สมาชิกบางรายเป็นผู้บริหารงาน	13.51	16.67	14.75
กลุ่มมีการจัดตั้งคณะกรรมการ แต่ไม่มีการปฏิบัติงานตามรูปแบบ	-	-	-
สมาชิก (เจ้าของกิจการ) แต่ละรายเป็นผู้บริหารงานของตนเองทุกอย่าง	-	20.83	8.20
คณะกรรมการทุกคนร่วมกันบริหารจัดการทุกด้าน	8.11	4.17	6.56
กรรมการและสมาชิกบางรายร่วมกันบริหารงาน	-	4.17	1.64
รวม	100.00	100.00	100.00
จำนวนตัวอย่าง	37	24	61

ที่มา: จากการสำรวจ

กิจกรรมย่อยภายในกลุ่ม

นอกจากกิจกรรมการผลิตผลิตภัณฑ์หลักของกลุ่มวิสาหกิจ ไม่ว่าจะเป็นผ้าทอ/ผ้าปัก หัตถกรรมอื่น ๆ อาหารแปรรูป หรือสินค้าเกษตร กลุ่มวิสาหกิจส่วนใหญ่ (ร้อยละ 78.69) ยังมีกิจกรรมย่อยที่ค่อนข้างหลากหลาย เช่น กิจกรรมการผลิตผลิตภัณฑ์อื่น ๆ กิจกรรมออมทรัพย์เพื่อการผลิต/เพื่อการแปรรูป กิจกรรมเงินกู้สำหรับสมาชิก และกิจกรรมช่วยเหลือด้านวัตถุดิบสำหรับสมาชิก เป็นต้น กลุ่มวิสาหกิจส่วนหนึ่ง (ร้อยละ 21.31) ที่ไม่มีกิจกรรมย่อย ในขณะที่ครึ่งหนึ่งของกลุ่มวิสาหกิจมีกิจกรรมย่อยเพียง 1 กิจกรรม ส่วนกลุ่มที่มี 3 - 4 กิจกรรมย่อยมีเพียงส่วนน้อยเท่านั้น (ตารางที่ 3.12)

ตารางที่ 3.12 จำนวนกิจกรรมย่อยภายในกลุ่ม (ร้อยละของตัวอย่าง)

จำนวนกิจกรรมย่อย	กลุ่มชุมชน	กลุ่มประยุกต์	รวม
ไม่มีกิจกรรมย่อย	21.62	20.83	21.31
1 กลุ่ม	48.65	54.17	50.82
2 กลุ่ม	18.92	8.33	14.75
3 กลุ่ม	5.41	8.33	6.56
4 กลุ่ม	5.41	8.33	6.56
รวม	100.00	100.00	100.00
จำนวนตัวอย่าง	37	24	61

ที่มา: จากการสำรวจ

ลักษณะของผู้นำกลุ่ม

กลุ่มวิสาหกิจตัวอย่างเกือบทุกกลุ่มมีประธานเป็นผู้นำ (ตารางที่ 3.13) ทั้งกลุ่มผ้าทอ/ผ้าปัก และกลุ่มผลิตหัตถกรรมอื่น ๆ ทุกกลุ่มมีประธานเป็นผู้นำ ในขณะที่กลุ่มผลิตอาหารแปรรูปและกลุ่มผลิตสินค้าเกษตรบางกลุ่มมีรองประธาน สมาชิก หรือที่ปรึกษา เป็นผู้นำ บางกลุ่มประธานเป็นผู้นำร่วมกับกรรมการ หรือสมาชิกในกลุ่ม

บางกลุ่มมีสมาชิกผู้มีประสบการณ์ มีความรู้และความชำนาญในการผลิต เป็นผู้นำ เช่น กลุ่มเกษตรกรเลี้ยงผึ้งตำบลเหล่ายาว ส่วนกลุ่มที่ขาดผู้นำในขณะที่คณะวิจัยเข้าทำการศึกษา ได้แก่ กลุ่มผลิตกระดาดจากใบพืช เนื่องจากสมาชิกสงสัยในการบริหารจัดการและผู้นำลาออก และกลุ่มผลิตน้ำพริก ซึ่งผู้นำแยกตัวไปประกอบกิจการส่วนตัวในลักษณะ SME

ผู้นำของกลุ่มประยุต์ส่วนใหญ่ (ร้อยละ 60.87) มีอายุอยู่ในช่วง 41-50 ปี และมีผู้นำที่อายุ 51-70 ปี อยู่พอสมควร (ร้อยละ 21.74) ส่วนผู้นำของกลุ่มชุมชนส่วนใหญ่ (เกือบร้อยละ 40) มีอายุในช่วง 51-60 ปี ทั้งนี้ผู้นำที่อายุน้อย (21-30 ปี) มีเพียงส่วนน้อยเท่านั้น (ตารางที่ 3.13) หากพิจารณาตามประเภทผลิตภัณฑ์ กลุ่มผลิตผ้าทอ/ผ้าปัก และหัตถกรรมอื่น ๆ ส่วนใหญ่มีผู้นำอยู่ในช่วงอายุ 41-50 ปี (ร้อยละ 47.06 และ 56.25 ตามลำดับ) ส่วนกลุ่มผลิตอาหารแปรรูปส่วนใหญ่อยู่ในช่วงอายุ 51-60 ปี (ร้อยละ 54.55) ในขณะที่ผู้นำของกลุ่มเกษตรมีอายุไม่เกิน 50 ปี

กลุ่มชุมชนส่วนใหญ่ (ร้อยละ 44.74) มีผู้นำจบการศึกษาต่ำกว่าระดับประถมศึกษาปีที่ 6 และมีสัดส่วนมากพอสมควรที่จบการศึกษาระดับมัธยมศึกษาปีที่ 3 และมัธยมศึกษาปีที่ 6 แต่มีเพียงส่วนน้อยที่จบปริญญาตรี (ร้อยละ 2.63) ในขณะที่กลุ่มประยุต์ส่วนใหญ่ (ร้อยละ 47.83) จบมัธยมศึกษาปีที่ 3 และมัธยมศึกษาปีที่ 6 และมีกลุ่มที่ผู้นำจบการศึกษาระดับปริญญาตรีในสัดส่วนที่มากกว่ากลุ่มชุมชน (ร้อยละ 13.04) (ตารางที่ 3.13) หากพิจารณาตามประเภทผลิตภัณฑ์ ผู้นำกลุ่มผลิตผ้าทอ/ผ้าปักส่วนใหญ่จบการศึกษาระดับมัธยมศึกษาปีที่ 3 และมัธยมศึกษาปีที่ 6 (ร้อยละ 52.94) และมีถึงร้อยละ 17.65 ที่จบปริญญาตรี ในขณะที่กลุ่มผลิตหัตถกรรมอื่นๆ และกลุ่มผลิตอาหารแปรรูปส่วนใหญ่จบการศึกษาระดับต่ำกว่าประถมศึกษาปีที่ 6 (ร้อยละ 43.75 และ 58.33 ตามลำดับ)

ผู้นำกลุ่มชุมชนส่วนใหญ่ (ร้อยละ 47.37) ประกอบอาชีพเกษตรกรรมเป็นหลัก รองลงมาคือ การค้าขาย/ธุรกิจส่วนตัว และงานหัตถกรรม ตามลำดับ ส่วนผู้นำกลุ่มประยุต์ส่วนใหญ่ (ร้อยละ 39.13) ผลิตงานหัตถกรรมเป็นอาชีพหลัก รองลงมาคือ การค้าขาย/ธุรกิจส่วนตัว ซึ่งส่วนหนึ่งมีกิจการผลิตสินค้าหัตถกรรม/อาหารแปรรูปของตนเองอยู่แล้ว และมารวมกลุ่มกันภายในชุมชนเพื่อประโยชน์ร่วมกันบางประการ เช่น การจัดซื้อวัตถุดิบและบรรจุภัณฑ์ เป็นต้น ผู้นำกลุ่มประยุต์ที่ประกอบอาชีพเกษตรกรรมเป็นหลักมีน้อยมาก (ร้อยละ 4.35) (ตารางที่ 3.13) หากพิจารณาตามประเภทผลิตภัณฑ์ ผู้นำกลุ่มผลิตผ้าปัก/ผ้าทอ และหัตถกรรมอื่น ๆ ส่วนใหญ่ยึดงานหัตถกรรมที่ตนเองผลิตเป็นอาชีพหลัก (ร้อยละ 41.18 และ 43.75) ส่วนกลุ่มผลิตอาหารแปรรูปและกลุ่มเกษตร ส่วนใหญ่มีอาชีพเกษตรกรรมเป็นหลัก (ร้อยละ 45.83 และ 75) ทั้งนี้มีกลุ่มผลิตอาหารแปรรูปบางกลุ่ม (ร้อยละ 8.33) ที่ผู้นำยึดการผลิตอาหารแปรรูปเป็นอาชีพหลัก เช่น กลุ่มข้าวแครงดำชุมชนหัวเคียด และกลุ่มแปรรูปผลผลิตเกษตรบ้านปางไฮ หมู่ 8

ผู้นำกลุ่มวิสาหกิจชุมชนส่วนใหญ่ (ร้อยละ 40.8) ไม่ว่าจะเป็นกลุ่มชุมชน หรือกลุ่มประยุต์ เป็นบุคคลที่กว้างขวางในวงสังคม มีมนุษยสัมพันธ์ดี และมีความสามารถในการประสานงานและของบประมาณสนับสนุน นอกจากนี้กลุ่มทั้ง 2 ประเภท ยังมีผู้นำที่มีลักษณะเด่นเหมือนกันในบางด้าน เช่น การเป็นผู้มีทักษะฝีมือและความชำนาญด้านการผลิต และมีลักษณะความเป็นผู้นำที่ดี เช่น มีความซื่อสัตย์ เสียสละ เป็นต้น ส่วนลักษณะผู้นำที่ค่อนข้างแตกต่างกันของทั้ง 2

กลุ่ม คือ กลุ่มประยูคต์มีผู้นำที่มีความเด่นในด้านความสามารถด้านการตลาดและพัฒนา/ออกแบบผลิตภัณฑ์มากกว่ากลุ่มชุมชน ในขณะที่กลุ่มชุมชนเน้นถึงผู้นำที่สมาชิกให้ความเคารพ เชื่อถือ และสามารถควบคุมดูแลสมาชิกได้ดี

ตารางที่ 3.13 ลักษณะของผู้นำกลุ่ม

(ร้อยละของตัวอย่าง)

ลักษณะของผู้นำ	กลุ่มชุมชน	กลุ่มประยูคต์	รวม
บุคคลที่เป็นผู้นำ			
ประธาน	86.49	91.67	88.52
รองประธาน	-	4.17	1.64
สมาชิกกลุ่ม	2.70	-	1.64
ที่ปรึกษากลุ่ม	2.70	-	1.64
ประธานและกรรมการ	2.70	-	1.64
ประธานและสมาชิก	2.70	-	1.64
ขาดผู้นำ	2.70	4.17	3.28
รวม	100.00	100.00	100.00
อายุของผู้นำ (ปี)			
21-30	2.63	4.35	3.28
31-40	18.42	13.04	16.39
41-50	28.95	60.87	40.98
51-60	36.84	17.39	29.51
61-70	5.26	4.35	4.92
ไม่ระบุ	7.89	-	4.92
รวม	100.00	100.00	100.00

ตารางที่ 3.13 (ต่อ)

(ร้อยละของตัวอย่าง)

ลักษณะของผู้นำ	กลุ่มชุมชน	กลุ่มประยูกต์	รวม
ระดับการศึกษาของผู้นำ			
ต่ำกว่าประถมศึกษาปีที่ 6	44.74	26.09	37.70
ประถมศึกษาปีที่ 6	7.89	8.70	8.20
มัธยมศึกษาปีที่ 3	13.16	26.09	18.03
มัธยมศึกษาปีที่ 6	18.42	21.74	19.67
อนุปริญญา/ปวส.	5.26	-	3.28
ปวช.	5.26	4.35	4.92
ปริญญาตรี	2.63	13.04	6.56
ไม่ระบุ	2.63	-	1.64
รวม	100.00	100.00	100.00
อาชีพหลักของผู้นำ			
เกษตรกร	47.37	4.35	31.15
ค้าขาย/ธุรกิจส่วนตัว	26.32	26.09	26.23
หัตถกรรม	13.16	39.13	22.95
นักรการเมืองท้องถิ่น	5.26	4.35	4.92
เจ้าของกิจการที่มารวมกลุ่ม	-	13.04	4.92
แปรรูปอาหาร	-	8.70	3.28
หมอยาพื้นบ้าน	-	4.35	1.64
พนักงานสหกรณ์	2.63	-	1.64
ข้าราชการบำนาญ	2.63	-	1.64
รวม	100.00	100.00	100.00

ตารางที่ 3.13 (ต่อ)

(ร้อยละของตัวอย่าง)

ลักษณะของผู้นำ	กลุ่มชุมชน	กลุ่มประยุกต์	รวม
ลักษณะเด่นของผู้นำ			
เป็นบุคคลกว้างขวางในวงสังคม มีมนุษยสัมพันธ์ดี และมีความสามารถในการประสานงานและขอ งบประมาณ	40.52	41.38	40.80
มีทักษะฝีมือและความชำนาญด้านการผลิต	16.38	17.24	16.67
มีความสามารถด้านการตลาดและการพัฒนา/ ออกแบบผลิตภัณฑ์	12.93	21.55	15.80
มีลักษณะความเป็นผู้นำ (เชื้อสาย เลียสละ ใฝ่รู้ และมุ่งมั่นพัฒนากลุ่ม)	13.79	16.38	14.66
เป็นบุคคลที่สมาชิกให้ความเคารพนับถือ เชื่อถือ และ สามารถควบคุมดูแลสมาชิกให้ปฏิบัติตาม กฎระเบียบได้	16.38	3.45	12.07
รวม	100.00	100.00	100.00
จำนวนตัวอย่าง	37	24	61

ที่มา: จากการสำรวจ

การสร้างเครือข่าย

กลุ่มวิสาหกิจตัวอย่างส่วนใหญ่ (ร้อยละ 75.41) ไม่มีเครือข่าย (ตารางที่ 3.14) มีเพียง 15 กลุ่มเท่านั้นที่มีการสร้างเครือข่ายกับกลุ่มต่าง ๆ ในพื้นที่ใกล้เคียงและนอกพื้นที่ ซึ่งส่วนใหญ่เป็นเครือข่ายเพื่อการผลิต (11 ราย หรือ ร้อยละ 73.33) โดยครึ่งหนึ่งเป็นกลุ่มผลิตผ้าปัก/ผ้าทอ ซึ่งบางกลุ่มมีเครือข่ายถึง 7 กลุ่ม (เข้าร่วมโครงการฝ้ายเกมไหม) เช่น กลุ่มทอผ้าบ้านสันปูเลย ซึ่งเป็นกลุ่มชุมชน มียอดขายถึง 8.03 แสนบาท/ปี หรือมียอดขายสูงเป็นอันดับที่ 17 เมื่อเทียบกับกลุ่มตัวอย่างทั้งหมด กลุ่มผลิตหัตถกรรมอื่น ๆ ที่มีเครือข่ายเพื่อการผลิต คือ กลุ่มอาชีพผลิตภัณฑ์กะลามะพร้าว รมฉัตรหัตถกรรม ซึ่งมีกลุ่มเครือข่าย ถึง 6 กลุ่ม กลุ่มดังกล่าวเป็นกลุ่มประยุกต์ ซึ่งมียอดขายสูงที่สุด (6.39 ล้านบาท/ปี) ในบรรดากลุ่มตัวอย่าง ส่วนกลุ่มผลิตอาหารแปรรูปที่มีเครือข่ายเพื่อการผลิต เช่น กลุ่มหน่อไม้ดองวังเจ้า และกลุ่มอาชีพน้ำตาลสดบ้านเด่นตาล ซึ่งรวมกันเพื่อจัดหาวัตถุดิบหลัก และ/หรือ บรรจุภัณฑ์ แต่สมาชิกผลิตและขายเอง

เหตุที่บางกลุ่มมีการสร้างเครือข่ายเพื่อการผลิตนั้น เนื่องจากประโยชน์ร่วมกันบางประการ อาทิเช่น การกระจายคำสั่งซื้อ กล่าวคือ เมื่อกลุ่มได้รับคำสั่งซื้อเป็นจำนวนมาก แต่มีกำลังการผลิตไม่เพียงพอ กลุ่มจะกระจายคำสั่งซื้อไปยังกลุ่มเครือข่าย ทำให้สามารถส่งมอบสินค้าได้ครบถ้วนภายในระยะเวลาที่กำหนด ช่วยรักษาและขยายตลาด อีกทั้งทำให้เกิดการจ้างงานเพิ่มขึ้นทั้งในและนอกพื้นที่ นอกจากนี้ยังมีการรวมกันเป็นเครือข่ายเพื่อจัดหาปัจจัยการผลิต

กลุ่มที่มีการสร้างเครือข่ายด้านการตลาดนั้นมีเพียง 3 กลุ่มเท่านั้น ส่วนกลุ่มที่มีเครือข่ายทั้งการผลิตและการตลาดมีเพียง 1 กลุ่ม คือ กลุ่มทอผ้าบ้านชาวหลวง ซึ่งเป็นกลุ่มประยูคต์มียอดขายถึง 1.15 ล้านบาท/ปี หรือยอดขายสูงเป็นอันดับ 10

ตารางที่ 3.14 การมีกลุ่มเครือข่าย

(ร้อยละของตัวอย่าง)

ลักษณะการประกอบการ	ประเภทกลุ่มเครือข่าย	ผ้าทอ/ผ้าปัก	หัตถกรรมอื่น ๆ	อาหารแปรรูป	เกษตร	รวม
กลุ่มชุมชน	ไม่มี	35.29	29.41	65.22	50.00	45.90
	มี					
	เพื่อการผลิต	23.53	-	4.35	50.00	11.48
	เพื่อการตลาด	5.88	-	4.35	-	3.28
รวม		64.71	29.41	73.91	100.00	60.66
กลุ่มประยูคต์	ไม่มี	23.53	58.82	17.39	-	29.51
	มี					
	เพื่อการผลิต	5.88	5.88	8.70	-	6.56
	เพื่อการตลาด	-	5.88	-	-	1.64
	เพื่อการผลิต และ การตลาด	5.88	-	-	-	1.64
รวม		35.29	70.59	26.09	-	39.34
รวมทั้งหมด		100.00	100.00	100.00	-	100.00
จำนวนตัวอย่าง		17	17	23	4	61

ที่มา: จากการสำรวจ

บทบาทของกลุ่มต่อชุมชน

บทบาทหลักของกลุ่มวิสาหกิจต่อชุมชน คือ มีบทบาทในการสร้างงานและรายได้ให้กับชุมชน ส่งเสริมให้คนในชุมชนใช้เวลาว่างให้เป็นประโยชน์ (ร้อยละ 31) นอกจากนี้กลุ่มวิสาหกิจยังทำประโยชน์ให้แก่ชุมชน โดยการจัดสรรผลกำไรที่ได้ส่วนหนึ่ง เพื่อสนับสนุนกิจกรรมทางสังคม/งานประเพณีต่าง ๆ ทำให้คนในชุมชนตื่นตัวหันมาให้ความสนใจในการรวมกลุ่มเพื่อพัฒนาท้องถิ่น มีส่วนช่วยในการอนุรักษ์และส่งเสริม/ถ่ายทอดภูมิปัญญาท้องถิ่น ผลผลิตของกลุ่มสร้างชื่อเสียงและเอกลักษณ์แก่ชุมชน และเป็นสถานที่ดูงานของสถาบันการศึกษาและผู้สนใจ เมื่อเปรียบเทียบระหว่างกลุ่มชุมชนและกลุ่มประยุกต์พบว่า กลุ่มชุมชนมีบทบาทต่อชุมชนที่หลากหลายกว่ากลุ่มประยุกต์ (ตารางที่ 3.15)

ตารางที่ 3.15 บทบาทของกลุ่มต่อชุมชน

(ร้อยละของตัวอย่าง)

ลักษณะของผู้นำ	กลุ่มชุมชน	กลุ่มประยุกต์	รวม
- สร้างงานและรายได้ให้กับชุมชน คนในชุมชนไม่ต้องหางานทำนอกชุมชน	27.43	27.59	27.49
- จัดสรรผลกำไรส่วนหนึ่งเพื่อกิจกรรมทางสังคม/งานประเพณีต่าง ๆ	15.93	10.34	14.04
- ทำให้ชุมชนตื่นตัวหันมาให้ความสนใจในการรวมกลุ่มกันเพื่อทำกิจกรรมทางสังคมและพัฒนาท้องถิ่น	9.73	10.34	9.94
- อนุรักษ์และส่งเสริม/ถ่ายทอดภูมิปัญญาท้องถิ่น	8.85	10.34	9.36
- ผลผลิตของกลุ่มสร้างชื่อเสียงและเอกลักษณ์แก่ชุมชน	7.96	12.07	9.36
- เป็นสถานที่ดูงานของสถาบันการศึกษาและผู้สนใจ	6.19	13.79	8.77
- จัดฝึกอบรมด้านการผลิต โดยที่สมาชิกในกลุ่มสามารถเป็นวิทยากรได้	2.65	5.17	3.51
- ก่อให้เกิดวิสาหกิจชุมชนที่เข้มแข็งและยั่งยืน	4.42	-	2.92
- เป็นแหล่งรับซื้อผลผลิตเกษตรของสมาชิกและหมู่บ้าน และสร้างมูลค่าเพิ่มให้กับผลผลิตเกษตร	3.54	-	2.34
- สร้างความสามัคคีในหมู่บ้าน	2.65	1.72	2.34
- ก่อให้เกิดการเรียนรู้และเป็นแบบอย่างในการรวมกลุ่มอาชีพ	1.77	-	1.17
- สร้างความรู้เกี่ยวกับการจัดการทรัพยากรธรรมชาติอย่างยั่งยืน	0.88	1.72	1.17

ตารางที่ 3.15 (ต่อ)

(ร้อยละของตัวอย่าง)

ลักษณะของผู้นำ	กลุ่มชุมชน	กลุ่มประยุกต์	รวม
- สนับสนุนผลิตภัณฑ์ของกลุ่มไปใช้ในงานเทศกาล/กิจกรรมในท้องถิ่นได้	2.65	-	1.75
- เป็นศูนย์ประสานงานเครือข่ายกลุ่มอาชีพทุกกลุ่มในตำบล	0.88	-	0.58
- ลดปัญหาการทำลายสิ่งแวดล้อมในหมู่บ้าน	0.88	-	0.58
- สร้างอำนาจในการต่อรองขอรับการสนับสนุน	0.88	-	0.58
- เป็นตัวแทนจำหน่ายบรรจภัณฑ์ราคาต้นทุนให้กับคนในท้องถิ่น	-	1.72	0.58
รวม	100.00	100.00	100.00
จำนวนตัวอย่าง	37	24	61

ที่มา: จากการสำรวจ

3.1.3 ปัญหาและอุปสรรคด้านการจัดการองค์กร

ปัญหาหลักในการจัดการองค์กรของกลุ่ม ไม่ว่าจะเป็นกลุ่มชุมชน หรือกลุ่มประยุกต์ คือ กรรมการปฏิบัติงานได้ไม่เต็มที่ เนื่องจากมีข้อจำกัดด้านเวลาและมีภารกิจส่วนตัว ภาระงานบริหารจัดการในกลุ่มจึงมักอยู่ที่ประธานหรือกรรมการบางราย (ร้อยละ 55.33) (ตารางที่ 3.16)

ปัญหาที่กลุ่มประสบรองลงมา คือ การจัดการไม่มีประสิทธิภาพเท่าที่ควร อันเนื่องมาจากการเปลี่ยนแปลงประธานบ่อย ประธาน/กรรมการ/สมาชิกมีอายุมาก กรรมการไม่พึงพอใจกับงานที่ได้รับมอบหมาย รูปแบบโครงสร้างองค์กรไม่เหมาะสมหรือใหญ่เกินไป และไม่มีการแบ่งแยกภาระหน้าที่อย่างชัดเจน

ปัญหากรรมการบางตำแหน่งขาดความรู้ความสามารถ การขาดบุคลากรที่มีคุณสมบัติทักษะประสบการณ์และความรู้เฉพาะด้านนั้น พบในกลุ่มชุมชนมากกว่ากลุ่มประยุกต์ นอกจากนี้พบว่ากลุ่มชุมชนมีปัญหาด้านองค์กรที่หลากหลายกว่ากลุ่มประยุกต์

ตารางที่ 3.16 ปัญหาและอุปสรรคการจัดการองค์กร

(ร้อยละของตัวอย่าง)

ปัญหาและอุปสรรคการจัดการองค์กร	กลุ่มชุมชน	กลุ่มประยูคต์	รวม
ไม่มี	4.30	8.77	6.00
มี			
- กรรมการปฏิบัติงานได้ไม่เต็มที่ ภาระงานมักอยู่ที่ประธาน/กรรมการบางราย	52.69	59.65	55.33
- การจัดการไม่มีประสิทธิภาพเท่าที่ควร	11.83	17.54	14.00
- กรรมการบางตำแหน่งขาดความรู้ความสามารถ ขาดบุคลากรที่มีคุณสมบัติ ทักษะ ประสบการณ์ และความรู้เฉพาะด้าน	13.98	3.51	10.00
- สมาชิกส่วนใหญ่อ่าน เขียน พูดภาษาไทยไม่ได้	1.08	3.51	2.00
- กรรมการ/สมาชิกบางรายไม่ปฏิบัติตามกฎระเบียบ ข้อบังคับของกลุ่ม	5.38	-	3.33
- การติดต่อสื่อสารภายในกลุ่มไม่คล่องตัว/ไม่มีประสิทธิภาพเท่าที่ควร	1.08	1.75	1.33
- การสนับสนุนและช่วยเหลือจากหน่วยงานภายนอกไม่ต่อเนื่อง	2.15	-	1.33
- ไม่มีการเปลี่ยนบุคคลที่เป็นคณะกรรมการเพื่อหมุนเวียนแลกเปลี่ยนเรียนรู้การบริหารงานกลุ่ม	2.15	-	1.33
- มีความขัดแย้งกันภายในกลุ่ม	1.08	1.75	1.33
- สมาชิกขาดความกระตือรือร้น ไม่มีพลังขับเคลื่อนกลุ่ม และขาดแรงจูงใจในการร่วมกลุ่ม	2.15	3.51	2.67
- ขาดการวางแผนการจัดการและการพัฒนาองค์กร	1.08	-	0.67
- คณะกรรมการขาดแรงจูงใจในการทำงาน (ไม่ได้รับค่าตอบแทน)	1.08	-	0.67
รวม	100.00	100.00	100.00
จำนวนตัวอย่าง	37	24	61

ที่มา: จากการสำรวจ

3.2 การบริหารการผลิต

3.2.1 ผลผลิตของของกลุ่ม

ความหลากหลายของผลิตภัณฑ์

กลุ่มชุมชนเกือบครึ่งหนึ่ง (ร้อยละ 48.65) ผลิตสินค้าไม่เกิน 5 ชนิด ส่วนกลุ่มประยูคต์ มีความหลากหลายในผลิตภัณฑ์มากกว่า โดยมีกลุ่มที่ผลิตสินค้า 6 - 10 ชนิด ในสัดส่วนที่มากกว่า กลุ่มชุมชน (ร้อยละ 33.33) นอกจากนี้กลุ่มประยูคต์ที่ผลิตสินค้ามากกว่า 15 ชนิด มีสัดส่วนร้อยละ 12.5 ซึ่งมากกว่ากลุ่มชุมชนพอสมควร (ตารางที่ 3.17)

กลุ่มผลิตผ้าทอ/ผ้าปัก และหัตถกรรมอื่น ๆ มีความหลากหลายของผลิตภัณฑ์มากกว่า กลุ่มที่ผลิตสินค้าอื่น ทั้งนี้กลุ่มผลิตผ้าทอ/ผ้าปัก และหัตถกรรมอื่น ๆ โดยส่วนมาก (ร้อยละ 35) ผลิตสินค้าประมาณ 6 - 10 ชนิด และมีบางกลุ่มผลิตสินค้ามากกว่า 15 ชนิด ในขณะที่กลุ่มผลิตสินค้า เกษตรทั้งหมดและกลุ่มผลิตอาหารแปรรูปส่วนใหญ่ (ร้อยละ 74) มีผลิตภัณฑ์ไม่เกิน 5 ชนิด และไม่ มีกลุ่มอาหารแปรรูปกลุ่มใดที่ผลิตสินค้ามากกว่า 15 ชนิด (ตารางที่ 3.18) กลุ่มที่มีผลิตภัณฑ์ หลากหลายที่สุด (253 ชนิด) คือ กลุ่มอาชีพผลิตภัณฑ์กะลามะพร้าวร่วมฉัตรหัตถกรรม ซึ่งเป็นกลุ่ม ประยูคต์ มีกลุ่มเครือข่ายช่วยในการผลิตถึง 6 กลุ่ม และมียอดขายสูงสุดในบรรดากลุ่มตัวอย่าง ทั้งหมด ส่วนกลุ่มที่มีความหลากหลายของผลิตภัณฑ์รองลงมา ได้แก่ กลุ่มแกะสลักไม้ในครัวเรือน บ้านถ้ำผาตอง (67 ชนิด) และกลุ่มจักสานบ้านเลโค๊ะ (45 ชนิด) ตามลำดับ

ตารางที่ 3.17 จำนวนชนิดผลิตภัณฑ์ของกลุ่ม แยกตามลักษณะการประกอบการ

(ร้อยละของตัวอย่าง)

จำนวนชนิดผลิตภัณฑ์(ชนิด)	กลุ่มชุมชน	กลุ่มประยูคต์	รวม
1-5	48.65	37.50	44.26
6-10	24.32	33.33	27.87
11-15	16.22	16.67	16.39
20-25	2.70	-	1.64
16-20	2.70	-	1.64
30-35	2.70	4.17	3.28
มากกว่า 35	2.70	8.33	4.92
รวม	100.00	100.00	100.00
จำนวนตัวอย่าง	37	24	61

ที่มา: จากการสำรวจ

ตารางที่ 3.18 จำนวนชนิดผลิตภัณฑ์ของกลุ่ม

(ร้อยละของตัวอย่าง)

จำนวนชนิดผลิตภัณฑ์ (ชนิด)	ผ้าทอ/ผ้าปัก	หัตถกรรมอื่น ๆ	อาหารแปรรูป	เกษตร	รวม
1 - 5	23.53	11.76	73.91	100.00	44.26
6 - 10	35.29	35.29	21.74	-	27.87
11 - 15	23.53	29.41	4.35	-	16.39
16 - 20	5.88	-	-	-	1.64
21 - 25	-	5.88	-	-	1.64
30 - 35	11.76	-	-	-	3.28
มากกว่า 35	-	17.65	-	-	4.92
รวม	100.00	100.00	100.00	100.00	100.00
จำนวนตัวอย่าง	17	17	23	4	61

ที่มา: จากการสำรวจ

การผ่านการคัดสรรหนึ่งตำบลหนึ่งผลิตภัณฑ์

ผลิตภัณฑ์ของกลุ่มวิสาหกิจตัวอย่างส่วนใหญ่ (ร้อยละ 68.85) ได้ผ่านการคัดสรรให้เป็นผลิตภัณฑ์หนึ่งตำบลหนึ่งผลิตภัณฑ์ โดยภาพรวมแล้วกลุ่มส่วนมาก (ร้อยละ 31.15) ได้รับคัดสรรเป็นหนึ่งตำบลหนึ่งผลิตภัณฑ์ระดับภาค 3 – 5 ดาว (ตารางที่ 3.19) หากเปรียบเทียบระหว่างกลุ่มชุมชนและกลุ่มประยุกต์ พบว่ากลุ่มชุมชนที่ไม่ผ่านการคัดสรรฯ มีสัดส่วนมากกว่ากลุ่มประยุกต์อยู่พอสมควร ในขณะที่กลุ่มประยุกต์ที่ผ่านการคัดสรรฯ ระดับภาคและประเทศมีถึงร้อยละ 50 ซึ่งมากกว่ากลุ่มชุมชนถึงร้อยละ 25.68

กลุ่มผลิตผ้าทอ/ผ้าปักและหัตถกรรมอื่น ๆ โดยส่วนใหญ่ได้ผ่านการคัดสรรหนึ่งตำบลหนึ่งผลิตภัณฑ์ในระดับภาค (ร้อยละ 52.94 และ 47.06) และมีกลุ่มที่ไม่ผ่านการคัดสรรมีเพียงเล็กน้อย (ร้อยละ 17.65 และ 23.53) ในขณะที่กลุ่มผลิตอาหารแปรรูปเกือบร้อยละ 40 ไม่ผ่านการคัดสรร ส่วนกลุ่มที่ผ่านการคัดสรรฯ ส่วนมาก (ร้อยละ 26.08) ได้ระดับอำเภอและจังหวัด ส่วนกลุ่มที่ผลิตสินค้าเกษตรมีเพียง 1 ใน 4 กลุ่ม เท่านั้นที่ผ่านการคัดสรรเป็นหนึ่งตำบลหนึ่งผลิตภัณฑ์ (ระดับอำเภอ)

กลุ่มวิสาหกิจตัวอย่างที่ได้ผ่านการคัดสรรฯ ระดับประเทศ 4 – 5 ดาว ได้แก่ กลุ่มแม่บ้านเกษตรกรหนองหลาย ซึ่งเป็นกลุ่มประยุกต์ ผลิตข้าวแต่น มียอดขายประมาณ 4 ล้านบาทปี

ซึ่งสูงเป็นอันดับที่ 2 ในบรรดากลุ่มทั้งหมด และกลุ่มแปรรูปสมุนไพรบ้านต้นผึ้ง ซึ่งเป็นกลุ่มชุมชน มียอดขาย 3.8 ล้านบาท/ปี

ตารางที่ 3.19 การผ่านการคัดสรรหนึ่งตำบลหนึ่งผลิตภัณฑ์ของกลุ่ม (ร้อยละของตัวอย่าง)

ระดับการคัดสรร	ดาวที่ได้รับ	กลุ่มชุมชน	กลุ่มประยุกต์	รวม
ไม่ผ่านการคัดสรร		37.84	20.83	31.15
ผ่านการคัดสรร				
ระดับตำบล	4 ดาว	2.70	-	1.64
ระดับอำเภอ		16.22	4.17	11.48
	3 ดาว	2.70	4.17	3.28
	4 ดาว	8.11	-	4.92
	5 ดาว	2.70	-	1.64
	ไม่ระบุ	2.70	-	1.64
ระดับจังหวัด		10.81	12.50	11.48
	3 ดาว	5.41	8.33	6.56
	4 ดาว	5.41	4.17	4.92
ระดับภาค		21.62	45.83	31.15
	3 ดาว	2.70	-	1.64
	4 ดาว	13.51	12.50	13.11
	5 ดาว	5.41	33.33	16.39
ระดับประเทศ		2.70	4.17	3.28
	4 ดาว	2.70	-	1.64
	5 ดาว	-	4.17	1.64
ไม่ระบุ		8.11	12.50	9.84
รวม		100.00	100.00	100.00
จำนวนตัวอย่าง		37	24	61

ที่มา: จากการสำรวจ

3.2.2 การบริหารการผลิตของกลุ่ม

วิธีการหลักที่กลุ่มโดยส่วนใหญ่ ไม่ว่าจะเป็นกลุ่มประยูคค์หรือกลุ่มชุมชน นิยมใช้ในการบริหารการผลิต คือ ผู้นำหรือกรรมการเป็นผู้รับคำสั่งซื้อ จัดซื้อปัจจัยการผลิตให้กับสมาชิก กระจายการผลิต ควบคุมคุณภาพผลิตภัณฑ์ และรับซื้อผลิตภัณฑ์จากสมาชิก (ร้อยละ 65.25) นอกจากนี้ยังมีการบริหารการผลิตในรูปแบบอื่น ๆ ซึ่งมีกลุ่มที่ใช้วิธีการเหล่านี้อยู่พอสมควร เช่น สมาชิกแต่ละรายบริหารการผลิตเอง ตั้งแต่รับคำสั่งซื้อ จัดหาวัตถุดิบ ผลิต จำหน่าย และตรวจสอบคุณภาพ หรือกลุ่มจัดหาเครื่องมือผลิตให้กับสมาชิก โดยที่สมาชิกจัดหาวัตถุดิบเอง เมื่อผลิตเสร็จแล้วส่งขายให้กับกลุ่ม เป็นต้น ทั้งนี้กลุ่มอาจใช้วิธีการบริหารการผลิตหลายวิธีประกอบกัน (ตารางที่ 3.20)

ตารางที่ 3.20 วิธีการบริหารการผลิต

(ร้อยละของตัวอย่าง)

วิธีการบริหารการผลิต	กลุ่มชุมชน	กลุ่มประยูคค์	รวม
- มีการสำรวจตลาดและทดลองตลาดเพื่อกำหนดปริมาณการผลิตและชนิดผลิตภัณฑ์	7.81	3.70	5.93
- ผู้นำกลุ่ม/กรรมการ รับคำสั่งซื้อ จัดซื้อปัจจัยการผลิตให้กับสมาชิก กระจายการผลิต ควบคุมคุณภาพผลิตภัณฑ์ และรับซื้อผลิตภัณฑ์จากสมาชิก	68.75	61.11	65.25
- กำหนดปริมาณการผลิตจากปริมาณขายในงวดที่ผ่านมา และจากช่วงเทศกาล	-	1.85	0.85
- สมาชิกแต่ละรายบริหารการผลิตเอง ตั้งแต่รับคำสั่งซื้อ จัดหาวัตถุดิบ ผลิต จำหน่าย และตรวจสอบคุณภาพ	12.51	18.52	15.25
- กลุ่มจัดหาเครื่องมือผลิตให้กับสมาชิก สมาชิกจัดหาวัตถุดิบเอง เมื่อผลิตเสร็จแล้วส่งขายให้กับกลุ่ม	3.13	5.56	4.24
- กำหนดปริมาณการผลิตจากปริมาณวัตถุดิบในแต่ละปี (ใช้วัตถุดิบตามฤดูกาล)	4.69	-	2.54
- คณะกรรมการประชุมเพื่อจัดซื้อวัตถุดิบแล้วส่งมอบให้หัวหน้าฝ่ายผลิตนำไปกระจายให้สมาชิกและกลุ่มเครือข่าย	-	3.70	1.69
- ประธานรับหน้าที่ผลิตผลิตภัณฑ์ที่ต้องอาศัยฝีมือและความชำนาญ ส่วนผลิตภัณฑ์ที่ทำได้ง่ายให้สมาชิกเป็นผู้ผลิต	-	1.85	0.85

ตารางที่ 3.20 (ต่อ)

(ร้อยละของตัวอย่าง)

วิธีการบริหารการผลิต	กลุ่มชุมชน	กลุ่มประยูคต์	รวม
- สมาชิกในกลุ่มช่วยเหลือด้านการจัดซื้อวัตถุดิบ การรับคำสั่งซื้อ และผลิตร่วมกัน	3.13	-	1.69
- สมาชิกบริหารการผลิต โดยซื้อปัจจัยการผลิตไปจากกลุ่มและผลิตตามกำลังแรงงานเพื่อส่งให้ลูกค้าประจำ	-	1.85	0.85
- ผลิตเพื่อรอการจำหน่าย โดยพิจารณาตามทักษะความชำนาญของสมาชิก	-	1.85	0.85
รวม	100.00	100.00	100.00
จำนวนตัวอย่าง	37	24	61

ที่มา: จากการสำรวจ

3.2.3 การวางแผนการผลิต

กลุ่มวิสาหกิจทั้ง 61 กลุ่ม มีการวางแผนการผลิตไว้อย่างไม่เป็นลายลักษณ์อักษร โดยกลุ่มส่วนหนึ่ง (ร้อยละ 23.81) วางแผนการผลิตตามคำสั่งซื้อ ตั้งแต่การจัดหาวัตถุดิบให้เพียงพอและทันตามกำหนดการผลิต จนกระทั่งถึงการส่งมอบสินค้าให้กับลูกค้าให้ทันตามกำหนด ส่วนกลุ่มที่ไม่ได้ยึดการผลิตตามคำสั่งซื้อเป็นหลักนั้น บางส่วนจะเน้นการผลิตเพื่อรอจำหน่ายโดยพิจารณาจากยอดขายในช่วงที่ผ่านมา บางส่วนเน้นผลิตตามช่วงเทศกาล/งานออกร้านแสดงสินค้า และบางส่วนผลิตอย่างต่อเนื่องตลอดทั้งปี (ตารางที่ 3.21) ทั้งนี้กลุ่มเหล่านี้บางกลุ่มยังมีแผนการผลิตอื่น ๆ ประกอบด้วย เช่น การขยายปริมาณการผลิตและเพิ่มประเภทผลิตภัณฑ์ การจัดหาวัตถุดิบให้เพียงพอ การจ้างแรงงานเพิ่ม เป็นต้น

ตารางที่ 3.21 แผนการผลิตของกลุ่ม

(ร้อยละของตัวอย่าง)

แผนการผลิต	กลุ่มชุมชน	กลุ่มประยุกต์	รวม
ผลิตตามคำสั่งซื้อ	20.21	30.19	23.81
ผลิตเพื่อรอจำหน่ายโดยพิจารณาปริมาณยอดขายในช่วงที่ผ่านมา	14.89	16.98	15.65
ผลิตตามช่วงเทศกาล/งานออกร้านแสดงสินค้า	13.83	13.21	13.61
ผลิตอย่างต่อเนื่องทั้งปี	13.83	9.43	12.24
ขยายปริมาณการผลิตและเพิ่มประเภทผลิตภัณฑ์	12.77	5.66	10.20
ผลิตกักตุนไว้ในช่วงเวลาที่เหมาะสม (ช่วงว่างจากการเกษตร/ ช่วงที่บุตรหลานปิดเทอม/ช่วงฤดูร้อน)	7.45	5.66	6.80
จัดหาวัตถุดิบให้เพียงพอ	5.32	5.66	5.44
ผลิตโดยพิจารณาจากปัจจัยการผลิต กำลังการผลิต และเงินทุนเป็นหลัก	3.19	7.55	4.76
ผลิตเป็นช่วง ๆ ขึ้นอยู่กับปริมาณวัตถุดิบที่สามารถหาได้	3.19	1.89	2.72
เพิ่มผลผลิตต่อไร่ คุณภาพและมาตรฐานผลิตภัณฑ์	2.13	-	1.36
จ้างแรงงานเพิ่ม	-	1.89	0.68
หาแหล่งวัตถุดิบราคาถูก	1.06	-	0.68
เน้นผลิตภัณฑ์ที่ใช้ฝีมือและมีมูลค่าสูง	1.06	-	0.68
หาเงินทุนหมุนเวียนเพิ่มขึ้น เพื่อจัดซื้อปัจจัยการผลิต	-	1.89	0.68
ปรับปรุงสถานที่ผลิต	1.06	-	0.68
รวม	100.00	100.00	100.00
จำนวนตัวอย่าง	37	24	61

ที่มา: จากการสำรวจ

3.2.4 การจัดหาวัตถุดิบ

วัตถุดิบที่กลุ่มวิสาหกิจใช้มีหลากหลาย ซึ่งแต่ละกลุ่มสามารถจัดหาวัตถุดิบได้จากหลายแหล่ง แหล่งวัตถุดิบที่สำคัญของทั้งกลุ่มชุมชนและกลุ่มประยุกต์ คือ ร้านค้าหรือพ่อค้าในต่างอำเภอ (ร้อยละ 35.14) การจัดหาวัตถุดิบภายในหมู่บ้าน ทั้งโดยการซื้อและหาเอง/ผลิตเองของสมาชิกจะพบในกลุ่มชุมชนมากกว่ากลุ่มประยุกต์ ในขณะที่กลุ่มประยุกต์มีการจัดหาวัตถุดิบจากต่างจังหวัดมากกว่า (ตารางที่ 3.22)

การจัดหาวัตถุดิบเองภายในหมู่บ้านและนอกหมู่บ้าน (ซึ่งอาจโดยการซื้อหรือหาเอง) หรือผลิตเองภายในหมู่บ้าน พบอยู่พอสมควรในกลุ่มวิสาหกิจ (ร้อยละ 34.46) ซึ่งวัตถุดิบเหล่านี้มักเป็นวัตถุดิบหลักในการผลิต เช่น สมุนไพร ซึ่งสมาชิกกลุ่มสมุนไพรเผ่าม้งบ้านทรัพย์เจริญปลูกเอง กาแฟซึ่งสมาชิกกลุ่มสหกรณ์ผู้ปลูกกาแฟบ้านห้วยห้อมปลูกเอง น้ำตาลสดจากต้นตาลที่สมาชิกปลูกเอง ซึ่งกลุ่มน้ำตาลสดบ้านเด่นตาลนำมาใช้เป็นวัตถุดิบ ตันบอง เป็นพืชตระกูลถั่วที่ขึ้นเองภายในหมู่บ้านเลโค๊ะ ซึ่งสมาชิกกลุ่มจักสานบ้านเลโค๊ะได้ตัดมาใช้ในการจักสาน เหล็กแหลม ที่สมาชิกกลุ่มซื้อจากร้านขายของเก่าภายในตำบล เพื่อนำมาตีเป็นมีดและอุปกรณ์การเกษตร ข้าวสารจากเกษตรกรในหมู่บ้านปลูกเอง ซึ่งกลุ่มที่ผลิตข้าวกล้องซื้อมาใช้เป็นวัตถุดิบ มะไฟจีนซึ่งกลุ่มมะไฟจีนบ้านกอกซื้อจากชาวบ้านเพื่อนำมาแปรรูป และหญ้าสามเหลี่ยมซึ่งขึ้นเองตามธรรมชาติ เฉพาะในฤดูฝน ซึ่งสมาชิกกลุ่มจักสานบ้านห่างทางหลวงได้ตัดมาใช้เป็นวัตถุดิบ เป็นต้น นอกจากนี้มีบางกลุ่มที่จัดหาวัตถุดิบจากประเทศเพื่อนบ้าน คือ กลุ่มสมุนไพรบ้านทรัพย์เจริญ ซึ่งอยู่ในอำเภอบพพระ จังหวัดตาก ได้นำสมุนไพรบางชนิดจากประเทศพม่ามาใช้เป็นวัตถุดิบ

ตารางที่ 3.22 แหล่งวัตถุดิบของกลุ่ม (ร้อยละของตัวอย่าง)

แหล่งวัตถุดิบ	กลุ่มชุมชน	กลุ่มประยุกต์	รวม
ซื้อจากต่างอำเภอ	34.34	36.73	35.14
ซื้อจากต่างจังหวัด	15.15	28.57	19.59
ซื้อภายในหมู่บ้าน	19.19	14.29	17.57
สมาชิกหาเอง/ผลิตเองในหมู่บ้าน	15.15	10.20	13.51
ซื้อจากภายในอำเภอ	11.11	6.12	9.46
สมาชิกหาเองจากนอกหมู่บ้าน	4.04	2.04	3.38
หาจากประเทศเพื่อนบ้าน	1.01	-	0.68
ไม่ระบุ	-	2.04	0.68
รวม	100.00	100.00	100.00
จำนวนตัวอย่าง	37	24	61

ที่มา: จากการสำรวจ

3.2.5 แรงงาน

แรงงานที่กลุ่มชุมชนเกือบทั้งหมดใช้เป็นแรงงานภายในหมู่บ้าน (ร้อยละ 94) และมีบางส่วนที่เป็นแรงงานจากกลุ่มเครือข่ายในหมู่บ้านใกล้เคียง ทั้งนี้กลุ่มชุมชนไม่มีการใช้แรงงานจากภายนอกตำบล ส่วนกลุ่มประยูคณ์นั้นนอกจากจะใช้แรงงานจากภายในหมู่บ้านเป็นส่วนใหญ่ (ร้อยละ 84.21) แล้ว (ตารางที่ 3.23) ยังมีการใช้แรงงานบางส่วนจากตำบลอื่นด้วย โดยการกระจายงานส่วนหนึ่งไปยังกลุ่มผู้ผลิตอื่นๆ ภายในอำเภอ ในช่วงที่มีคำสั่งซื้อเข้ามามากและกลุ่มจำเป็นต้องเพิ่มแรงงานเพื่อเร่งการผลิตให้แล้วเสร็จตามกำหนด

ตารางที่ 3.23 แหล่งที่มาของแรงงาน (ร้อยละของตัวอย่าง)

แหล่งที่มาของแรงงาน	กลุ่มชุมชน	กลุ่มประยูคณ์	รวม
ภายในหมู่บ้าน	94.00	84.21	89.77
หมู่บ้านใกล้เคียง (ภายในตำบล)	6.00	10.53	7.95
ต่างตำบล (ภายในอำเภอ)	-	2.63	1.14
ไม่ระบุ	-	2.63	1.14
รวม	100.00	100.00	100.00
จำนวนตัวอย่าง	37	24	61

ที่มา: จากการสำรวจ

3.2.6 เทคโนโลยี

เครื่องมือและอุปกรณ์การผลิตที่ทั้งกลุ่มชุมชนและกลุ่มประยูคณ์ใช้ ไม่ว่าจะผลิตสินค้าประเภทใด ส่วนใหญ่ได้รับการช่วยเหลือแบบให้เปล่าจากองค์กรต่าง ๆ ทั้งภาครัฐและเอกชน (ร้อยละ 62.81) ไม่ว่าจะเป็นในรูปแบบการให้งบประมาณสนับสนุนเพื่อจัดซื้อ หรือในรูปแบบการให้เครื่องมือ/อุปกรณ์โดยตรง นอกเหนือจากการช่วยเหลือจากองค์กรต่าง ๆ แล้ว กลุ่มยังมีส่วนจัดหาเครื่องมือ/อุปกรณ์ด้วยตนเอง ทั้งโดยการซื้อด้วยทุนของตนเอง ซื้อด้วยเงินกู้ยืม และการเช่า บางส่วนได้จากสมาชิกในกลุ่มให้เปล่า และบางส่วนเกิดจากการประดิษฐ์คิดค้นขึ้นเองของสมาชิกภายในกลุ่ม และสืบทอดมาจากบรรพบุรุษหรือภูมิปัญญาดั้งเดิม (ตารางที่ 3.24)

ตารางที่ 3.24 การได้มาซึ่งเครื่องมือและอุปกรณ์การผลิต (ร้อยละของตัวอย่าง)

การได้มาซึ่งเครื่องมือและอุปกรณ์การผลิต	กลุ่มชุมชน	กลุ่มประยุกต์	รวม
ได้รับการช่วยเหลือแบบให้เปล่า	64.10	60.47	62.81
ซื้อด้วยทุนตนเอง	14.10	20.93	16.53
ประดิษฐ์/ดัดแปลงขึ้นเอง	6.41	9.30	7.44
ซื้อด้วยเงินกู้ยืม	3.85	2.33	3.31
สมาชิกในกลุ่มให้เปล่า	3.85	2.33	3.31
ภูมิปัญญาดั้งเดิม	3.85	2.33	3.31
เช่า	1.28	2.33	1.65
สร้างด้วยทุนตนเอง	2.56	0.00	1.65
รวม	100.00	100.00	100.00
จำนวนตัวอย่าง	37	24	61

ที่มา: จากการสำรวจ

องค์กรทั้งภาครัฐและเอกชน นับเป็นแหล่งเครื่องมือ อุปกรณ์ และเทคนิควิธีการผลิตที่สำคัญของกลุ่มวิสาหกิจ ซึ่งหน่วยงานภาครัฐที่ให้ความช่วยเหลือทางด้านเทคโนโลยีที่สำคัญ ได้แก่ องค์กรบริหารส่วนตำบล องค์กรบริหารส่วนจังหวัด สำนักงานพัฒนาชุมชน สถาบันการศึกษาต่าง ๆ สำนักงานเกษตรอำเภอ และสำนักงานเกษตรจังหวัด นอกจากนี้ยังมีองค์กรภาครัฐและเอกชนอื่น ๆ ที่ให้ความช่วยเหลือในด้านนี้ก็เป็นจำนวนมาก (ตารางที่ 3.25)

ตารางที่ 3.25 องค์กรให้ความช่วยเหลือด้านเทคโนโลยี (ร้อยละของตัวอย่าง)

องค์กรให้ความช่วยเหลือด้านเทคโนโลยี	กลุ่มชุมชน	กลุ่มประยุกต์	รวม
สำนักงานจัดหางานจังหวัด	2.27	-	1.57
สำนักงานประชาสัมพันธ์จังหวัด	-	5.13	1.57
สำนักงานเทศบาลตำบล	-	7.69	2.36
สมาชิกสภาผู้แทนราษฎร (สส.)/สมาชิกสภาจังหวัด	3.41	2.56	3.15
สถาบันการศึกษา	13.64	7.69	11.81
สำนักงานเกษตรอำเภอ/จังหวัด	9.09	5.13	7.87
สำนักงานปศุสัตว์ที่ดิน	1.14	-	0.79
สมาคม/มูลนิธิ/องค์กรอิสระ/วัด	4.55	2.56	3.94
สำนักงานอุตสาหกรรมจังหวัด	4.55	2.56	3.94
สำนักงานสาธารณสุขจังหวัด	1.14	2.56	1.57
ศูนย์ส่งเสริมอุตสาหกรรมภาคที่ 1	5.68	5.13	5.51
สำนักงานปศุสัตว์อำเภอ	1.14	-	0.79
กรมส่งเสริมการค้าส่งออก	-	2.56	0.79
ศูนย์อบรมการเลี้ยงผึ้งจังหวัดเชียงใหม่	1.14	-	0.79
ศูนย์วิจัยพืชสวนเชียงราย	1.14	-	0.79
โครงการฝ้ายเกมไหม	1.14	-	0.79
ศูนย์การศึกษานอกโรงเรียน	-	2.56	0.79
สำนักงานพาณิชย์จังหวัด	1.14	2.56	1.57
องค์การบริหารส่วนตำบล/ส่วนจังหวัด (อบต./อบจ.)	22.73	17.95	21.26
สำนักงานพัฒนาชุมชน	15.91	25.64	18.90
กรมส่งเสริมสหกรณ์	3.41	-	2.36
สหกรณ์การเกษตรจังหวัด	2.27	-	1.57
กองทุนพัฒนาสังคม (SIF)	2.27	5.13	3.15
โครงการตามนโยบายของรัฐ (เช่น มียาชาวา และกระต๊อ เศรษฐกิจ)	2.27	2.56	2.36
รวม	100.00	100.00	100.00
จำนวนตัวอย่าง	37	24	61

หมายเหตุ: ข้อควรสังเกต คือ บทบาทขององค์กรซึ่งให้ความช่วยเหลือข้างต้น เน้นเฉพาะด้านเทคโนโลยีเท่านั้น นอกจากนี้โปรดระลึกว่า ตัวอย่างกรณีศึกษาได้รับการเลือกจากความสนใจของนักวิจัยท้องถิ่น ซึ่งมาจากกรมการพัฒนาชุมชน 60 คน และกรมการศึกษานอกโรงเรียน 3 คน ตัวอย่างจึงมิได้รับการเลือกแบบสุ่ม ดังนั้นข้อมูลในตารางจึงอาจเอนเอียง ไม่สะท้อนภาพโดยรวมของประชากรเท่าที่ควร

ที่มา: จากการสำรวจ

3.2.7 การใช้ภูมิปัญญาท้องถิ่น

การใช้เทคนิควิธีการผลิต เครื่องมือและอุปกรณ์ ที่ทำขึ้นจากภูมิปัญญาดั้งเดิม และการประดิษฐ์คิดค้นขึ้นเอง ยังคงมีอยู่อย่างแพร่หลายพอสมควรทั้งในกลุ่มชุมชนและกลุ่มประยุกต์ ดังตัวอย่างต่อไปนี้

กลุ่มข้าวกล้องพลังงานน้ำตก ที่ใช้ครกกระเดื่องซึ่งเป็นเครื่องใช้ในการตำข้าวที่สืบทอดมาแต่บรรพบุรุษ ซึ่งจากการที่ต้องใช้แรงงานคนในการหมุนเครื่องโม่หรือเครื่องกระเทาะเปลือกข้าว และต้องใช้แรงงานคนในการเหยียบครกกระเดื่อง กลุ่มจึงได้นำกังหันพลังน้ำมาใช้หมุนเครื่องกระเทาะเปลือกข้าวและครกกระเดื่องให้สามารถทำงานได้แทนการใช้แรงคน ซึ่งการใช้กังหันจากพลังงานน้ำนี้สามารถนำมาเป็นจุดเด่นหรือจุดขายของกลุ่มได้เป็นอย่างดีอีกด้วย (รูปภาพที่ 3.1 และ 3.2)

กลุ่มข้าวแควงดำชุมชนหัวเหียง ซึ่งสมาชิกได้คิดค้นเตาอิฐสำหรับทำการผลิตขึ้นเอง เป็นเตาแบบก่อด้วยอิฐ 1 แถว ซึ่งภายหลังพบว่าไม่ค่อยมีความคงทนต่อความร้อน จึงได้มีการพัฒนาการสร้างเตาอิฐจากเดิมโดยเพิ่มอิฐเป็น 2 แถวเพื่อให้มีความแข็งแรงคงทนยิ่งขึ้น (รูปภาพที่ 3.3)

กลุ่มแกะสลักไม้ในครัวเรือนบ้านถ้ำผาตอง เริ่มต้นจากเทคนิคการแกะสลักไม้ดั้งเดิมที่ได้รับการสืบทอดจากบรรพบุรุษ และได้พยายามประยุกต์ให้ส่วนประกอบในชิ้นงาน เช่น คน สัตว์ และเครื่องใช้ต่าง ๆ ให้เกิดการเคลื่อนไหว โดยการนำมอเตอร์จากพัดลมมาใช้เพื่อให้ส่วนประกอบต่าง ๆ ในชิ้นงานเคลื่อนไหว ซึ่งงานในลักษณะนี้ได้รับการตอบรับจากลูกค้าเป็นอย่างดี (รูปภาพที่ 3.4)

กลุ่มเครื่องเงินบ้านเด่นทรายมูล ได้พัฒนาอุปกรณ์การผลิตขนาดเล็กโดยใช้ภูมิปัญญาคิดประดิษฐ์อุปกรณ์ต่าง ๆ เช่น เบ้าหลอม ซึ่งจากเดิมที่ทำการแกะแบบลงบนท่อนไม้ เปลี่ยนเป็นการนำกระป๋องน้ำอัดลมและกะละมัง มาหลอมและสร้างเป็นเป้าสำหรับเป็นแบบของผลิตภัณฑ์ เป็นต้น

กลุ่มทอผ้าบ้านสันหลวงใต้ ได้นำกระป๋องนมที่เหลือใช้ ขนาดเส้นผ่าศูนย์กลางประมาณ 5 นิ้ว ยาว 8 นิ้ว มาเป็นแกนสำหรับกรอผ้าเส้นยืน แทนการใช้มะกั่วซึ่งหาได้ยากในปัจจุบัน

กลุ่มทอผ้าบ้านกัวพัฒนา เดิมในการกรอผ้าเข้าหลอด กลุ่มใช้กรงล้อแบบหางเหิน ซึ่งเป็นอุปกรณ์ที่มีมาแต่ดั้งเดิม ทำจากไม้ หลอดเป็นกระบอกไม้ไผ่ ต่อมากลุ่มได้ดัดแปลงที่กรอผ้าโดยใช้ล้อรถจักรยานแทนกรงล้อแบบหางเหิน และใช้หลอดจากท่อพีวีซีแทนกระบอกไม้ไผ่ เพื่อง่ายแก่การดูแลรักษา และทำให้สามารถกรอผ้าได้เร็วขึ้นกว่าเดิมถึง 2 เท่า (รูปภาพที่ 3.5 และ 3.6)

กลุ่มทอผ้าบ้านน้ำริด มีภูมิปัญญาในด้านการปลูกฝ้าย การปั่นฝ้าย และการย้อมสีธรรมชาติ ซึ่งในปัจจุบันกลุ่มยังคงใช้ฝ้ายที่ปลูกเองและปั่นเส้นฝ้ายเอง ร้อยละ 30 ของเส้นฝ้ายทั้งหมดที่ใช้ เพื่ออนุรักษ์ภูมิปัญญาและสืบทอดสู่คนรุ่นหลัง นอกจากนี้กลุ่มยังคงใช้กระป๋องนมแทนมะกั่วเช่นเดียวกับกลุ่มทอผ้าสันหลวงใต้

กลุ่มน้ำตาลสดบ้านเด่นตาล สมาชิกบางรายยังคงใช้ตะแกรงที่ทำขึ้นเอง หรือใช้ผ้าขาวบาง ในการกรองน้ำตาล และยังคงใช้วิธีต้มน้ำตาลแบบต้มเดือดซึ่งเป็นวิธีแบบดั้งเดิม นอกจากนี้ยังมีการใช้แม่พิมพ์น้ำตาลสดซึ่งทำจากไม้ มีการใช้กระบอกไม้ไผ่สำหรับใส่ลงขวด และใช้เปลือกเคียวสำหรับป้องกันน้ำตาลบูด ซึ่งล้วนแล้วแต่เป็นการใช้ภูมิปัญญาแบบดั้งเดิมทั้งสิ้น (รูปภาพที่ 3.7 และ 3.8)

กลุ่มผ้าปักชาวเขาบ้านปางคำ ซึ่งเน้นการใช้ภูมิปัญญาของชนเผ่า ทั้งวิธีการปัก การเขียนเทียน และการย้อมสีธรรมชาติ

กลุ่มแม่บ้านเกษตรกรเกาะคา เดิมใช้เส้นตอกคัดเป็นวงเพื่อใช้เป็นพิมพ์ข้าวแต่น แต่เกิดปัญหาขนาดของแผ่นข้าวแต่นไม่สม่ำเสมอ เส้นตอกมักขึ้นรา จึงคิดแปลงใช้ท่อพีวีซีมาตัดเป็นแท่งรูปทรงกระบอกเพื่อให้เป็นพิมพ์ ทำให้ได้แผ่นข้าวแต่นที่ขนาดเสมอกัน

กลุ่มกล้องข้าวหกลี้น เดิมใช้กรรไกรในการตัดเส้นใบตาลเพื่อใช้สานผลิตภัณฑ์ซึ่งเส้นใบตาลที่ได้มีขนาดไม่สม่ำเสมอ ทำให้ผลิตภัณฑ์มีขนาดไม่เท่ากันและรูปทรงไม่สวยงาม ดังนั้นประธานกลุ่มจึงได้พัฒนาเครื่องมือ ซึ่งเรียกว่าพิมพ์ไม้ โดยการนำใบมีดโกนมาฝังไว้บนท่อนไม้สี่เหลี่ยม ให้ได้ระยะพอดีกับขนาดเส้นใบตาลที่ต้องการ แล้วใช้ใบตาลที่แห้งแล้วรูดระหว่างใบมีด จะได้เส้นใบตาลที่ขนาดสม่ำเสมอ

กลุ่มทอผ้าบ้านไผ่งาม ได้นำภูมิปัญญามาใช้แก้ปัญหาด้านวัตถุดิบ เนื่องจากในอดีตสมาชิกมักประสบปัญหาดินที่นำมาใช้ทอมักแห้งองได้ง่าย ส่งผลให้ผลิตภัณฑ์จำหน่ายไม่ได้และได้รับการตำหนิจากลูกค้า สมาชิกจึงใช้วิธีนำดินที่ซื้อมา ปั่นออกจากหลอดปั๊มไว้ 2 คืน ก่อนนำมาทอร่วมกับไหมประดิษฐ์ หรือนำดินไปตากแดดก่อนนำมาทอ ซึ่งช่วยลดปัญหาดินแห้งองได้ส่วนหนึ่ง

กลุ่มแปรรูปอาหารบ้านทุ่งยาว ได้มีการพัฒนาเครื่องรีดขนมกรอบเค็มขึ้นเอง โดยดัดแปลงจากเครื่องรีดปลาหมึกให้สามารถนำมาใช้รีดแป้งให้เป็นแผ่นบาง ๆ ซึ่งทำให้การผลิตมีความสะดวกและรวดเร็วยิ่งขึ้น (รูปภาพที่ 3.9)



รูปภาพที่ 3.1 ครกกระเดื่อง ซึ่งกลุ่มข้าวกล้องพลังน้ำตกใช้เป็นเครื่องใช้ในการตำข้าว



รูปภาพที่ 3.2 กลุ่มข้าวกล้องพลังน้ำตกใช้กังหันพลังน้ำเพื่อหมุนเครื่องกระเทาะเปลือกข้าว และครกกระเดื่องแทนการใช้แรงงานคน



รูปภาพที่ 3.3 เตาอิฐสำหรับได้ข้าวแครงดำของกลุ่มข้าวแครงดำชุมชนหัวเดียด



รูปภาพที่ 3.4 งานแกะสลักของกลุ่มแกะสลักไม้ในครัวเรือนบ้านฉำฉาตอง ซึ่งส่วนประกอบสามารถเคลื่อนไหวได้โดยใช้มอเตอร์จากพัดลม



รูปภาพที่ 3.5 กลุ่มทอผ้าบ้านกิ้วพัฒนาใช้ท่อพลาสติก (พีวีซี) แทนกระบอกลูกไม้ในการกรอผ้า



รูปภาพที่ 3.6 กลุ่มทอผ้าบ้านกิ้วพัฒนาใช้ล้อรถจักรยานแทนกรงล้อแบบทางเห็นในการกรอผ้า



รูปภาพที่ 3.7 แม่พิมพ์น้ำตาลสดซึ่งทำจากไม้ที่กลุ่มน้ำตาลสดบ้านเด่นตาลใช้ในการผลิต



รูปภาพที่ 3.8 กลุ่มน้ำตาลสดบ้านเด่นตาลใช้เปลือกเคี่ยมสำหรับกันน้ำตาลบูด



รูปภาพที่ 3.9 เครื่องรีดขนมกรอบเค็มที่ดัดแปลงมาจากเครื่องรีดปลาหมึก
ซึ่งกลุ่มแปรรูปอาหารบ้านทุ่งยาวใช้ในการผลิต

3.2.8 สถานที่ผลิต

กลุ่มวิสาหกิจเกินกว่าครึ่ง (ร้อยละ 57.38) มีอาคารหรือโรงเรือนผลิตเฉพาะ ซึ่งแยกต่างหากจากอาคารที่พักอาศัย ทั้งนี้กลุ่มผลิตผ้าทอ/ผ้าปักส่วนใหญ่ สมาชิกสามารถทอผ้าหรือปักผ้าอยู่ที่บ้านได้ เนื่องจากสมาชิกมีเครื่องมือและอุปกรณ์การผลิตของตนเอง เช่น กี่กระจุก กี่เอน เป็นต้น ซึ่งมักได้รับตกทอดจากบรรพบุรุษ เมื่อทอเสร็จแล้วจึงนำผลิตภัณฑ์มาส่งที่กลุ่ม ดังนั้นสมาชิกกลุ่มผ้าทอ/ผ้าปักบางส่วนจึงสามารถนำงานไปทำที่บ้าน หรือทอที่กลุ่มก็ได้ เช่นเดียวกับกลุ่มหัตถกรรมส่วนใหญ่ (ร้อยละ 47.08) สมาชิกทำการผลิตที่บ้านของตนเอง (ตารางที่ 3.26) เนื่องจากงานที่ไม่ต้องใช้เครื่องมือ/อุปกรณ์การผลิตชิ้นใหญ่ หรือยุ่งยากซับซ้อน เช่น งานจักสาน งานดอกไม้ประดิษฐ์ โคมไฟและตุ๊ก เป็นต้น นอกจากนี้บางกลุ่มเป็นการรวมตัวกันของเจ้าของกิจการซึ่งมีอาคารหรือโรงเรือนผลิตของตนเองอยู่แล้ว เช่น เครื่องเงิน ไม้แกะสลัก เป็นต้น ส่วนกลุ่มผลิตสินค้าเกษตรและกลุ่มแปรรูปอาหารเกือบทั้งหมด (ร้อยละ 91.3 และ 75.06) มีอาคารและโรงเรือนผลิตเฉพาะ เพื่อความสะดวกในการผลิต สุขลักษณะ และความเป็นสัดส่วน

3.2.9 ความช่วยเหลือด้านการผลิต

กลุ่มวิสาหกิจ ทั้งที่เป็นกลุ่มชุมชนและกลุ่มประยูคต์ต่างได้รับความช่วยเหลือด้านการผลิตที่คล้ายคลึงกัน ไม่ว่าจะเป็นกลุ่มผลิตสินค้าประเภทใดก็ตาม โดยความช่วยเหลือที่กลุ่มส่วนใหญ่ได้รับ คือ การสนับสนุนเงินกู้ยืมหรือเงินให้เปล่าเพื่อการผลิต (ร้อยละ 45.50) รองลงมาเป็นการฝึกอบรมหรือให้ความรู้ด้านการผลิต การพัฒนาคุณภาพและมาตรฐานผลิตภัณฑ์ และการสนับสนุนวัตถุดิบ วัสดุ และอุปกรณ์การผลิต (ตารางที่ 3.27) กลุ่มผลิตอาหารแปรรูปได้รับความช่วยเหลือด้านการผลิตที่ต่างจากกลุ่มผลิตภัณฑ์อื่นอยู่บ้าง ในด้านการให้ความรู้เรื่องสุขอนามัยผู้ผลิต โรงเรือน และกระบวนการผลิตที่เหมาะสม ซึ่งจำเป็นมากสำหรับการพัฒนากลุ่มแปรรูปอาหารพื้นบ้าน

กลุ่มที่ได้รับความช่วยเหลือด้านการปลูกวัตถุดิบทดแทน คือ กลุ่มจักสานหญ้าสามเหลี่ยม ซึ่งใช้หญ้าสามเหลี่ยมที่ขึ้นเองตามธรรมชาติมาเป็นวัตถุดิบในการจักสาน ส่วนกลุ่มที่ไม่ได้รับความช่วยเหลือด้านการผลิต มีเพียง 1 กลุ่ม คือ กลุ่มตัดเย็บเสื้อไต้เมืองปอน

ตารางที่ 3.26 สถานที่ผลิตของกลุ่ม

(ร้อยละของตัวอย่าง)

ลักษณะสถานที่ผลิต	ผ้าทอ/ผ้าปัก	หัตถกรรมอื่น ๆ	อาหารแปรรูป	เกษตร	รวม
สถานที่พักอาศัย	35.29	47.06	4.35	25.00	26.23
อาคาร/โรงเรือนผลิตเฉพาะ	29.41	35.29	91.30	75.00	57.38
สถานที่พักอาศัย และอาคาร/ โรงเรือนผลิตเฉพาะ	35.29	17.65	4.35	-	16.39
รวม	100.00	100.00	100.00	100.00	100.00
จำนวนตัวอย่าง	17	17	23	4	61

ที่มา: จากการสำรวจ

ตารางที่ 3.27 ความช่วยเหลือด้านการผลิตที่ได้รับ

(ร้อยละของตัวอย่าง)

ความช่วยเหลือด้านการผลิตที่ได้รับ	กลุ่มชุมชน	กลุ่ม ประยุกต์	รวม
การสนับสนุนวัตถุดิบ วัสดุ และอุปกรณ์การผลิต	20.31	19.67	20.11
การฝึกอบรม/ให้ความรู้ด้านการผลิต การพัฒนาคุณภาพและ มาตรฐานผลิตภัณฑ์	20.31	22.95	21.16
เงินกู้ยืม/เงินให้เปล่าเพื่อการผลิต	43.75	49.18	45.50
การสนับสนุนโรงเรือน/สถานที่ผลิตและจำหน่าย	10.94	4.92	8.99
การให้ความรู้เรื่องสุขอนามัยผู้ผลิต โรงเรือน และกระบวนการ ผลิตที่เหมาะสม	4.69	-	3.17
การสนับสนุนการผลิต/การปลูกวัตถุดิบทดแทน	-	1.64	0.53
ไม่ได้รับความช่วยเหลือ	-	1.64	0.53
รวม	100.00	100.00	100.00
จำนวนตัวอย่าง	37	24	61

ที่มา: จากการสำรวจ

3.2.10 ปัญหาและความต้องการด้านการผลิต

ทั้งกลุ่มชุมชนและกลุ่มประยูคต์ต่างมีปัญหาและอุปสรรคในการผลิตที่หลากหลายและคล้ายคลึงกัน ไม่ว่าจะเป็นปัญหาสมาชิกขาดทักษะฝีมือในการผลิต/ความชำนาญในการใช้เครื่องมือ/ออกแบบ/พัฒนาผลิตภัณฑ์ ปัญหาการขาดแคลนแรงงานฝีมือ/ขาดแคลนแรงงานในบางช่วง ปัญหากระบวนการผลิตและสถานที่ผลิตไม่ถูกสุขลักษณะและไม่เอื้ออำนวยต่อการผลิต ปัญหาการขาดแคลนเครื่องมือและอุปกรณ์การผลิต ฯลฯ (ตารางที่ 3.29) อย่างไรก็ตาม ปัญหาเหล่านี้มิใช่ปัญหาใหม่สำหรับกลุ่มวิสาหกิจ แต่เป็นปัญหาที่มีมานานและยังคงพบอยู่ในกลุ่มวิสาหกิจโดยทั่วไป ซึ่งล้วนเป็นอุปสรรคสำคัญต่อการเพิ่มศักยภาพการผลิตของกลุ่ม ดังนั้นปัญหาเหล่านี้ควรได้รับความสนใจและนำไปสู่การแก้ไขอย่างเร่งด่วนและจริงจัง

ตารางที่ 3.29 ปัญหาและอุปสรรคด้านการผลิต

(ร้อยละของตัวอย่าง)

ปัญหาและอุปสรรคด้านการผลิต	กลุ่มชุมชน	กลุ่มประยูคต์	รวม
สมาชิกขาดทักษะฝีมือในการผลิต/ความชำนาญในการใช้เครื่องมือ/ออกแบบ/พัฒนาผลิตภัณฑ์	19.38	23.75	20.83
ขาดแคลนแรงงานฝีมือ/ขาดแคลนแรงงานในบางช่วง	10.00	11.25	10.42
กระบวนการผลิตและสถานที่ผลิตไม่ถูกสุขลักษณะและไม่เอื้ออำนวยต่อการผลิต	10.63	6.25	9.17
ขาดแคลนเครื่องมือและอุปกรณ์การผลิต	7.50	6.25	7.08
การผลิตล่าช้า เนื่องจากต้องใช้เวลาผลิตนานและยุ่งยาก/แรงงานมีอายุมาก	3.75	6.25	4.58
ขาดแคลนเงินทุนหมุนเวียนเพื่อการผลิต	5.00	3.75	4.58
อุปกรณ์ เครื่องจักร ไม่มีประสิทธิภาพ/ไม่ได้มาตรฐาน/อายุการใช้งานสั้น	6.88	-	4.58
ผลิตภัณฑ์ของกลุ่มเก็บรักษายาก/ขาดวิธีการเก็บรักษาผลิตภัณฑ์ที่เหมาะสม	2.50	1.25	2.08
ปริมาณการผลิตไม่สอดคล้องกับความต้องการของตลาด	3.13	-	2.08
ผลิตภัณฑ์ที่กลุ่มผลิตไม่มีความหลากหลาย	1.88	2.50	2.08
ขาดระบบบำบัดน้ำเสีย/ของเสียจากกระบวนการผลิตที่มีประสิทธิภาพ	0.63	3.75	1.67
บรรจุภัณฑ์ไม่เหมาะสม ทำให้ผลิตภัณฑ์เสียหาย/ไม่ดึงดูดความสนใจของผู้บริโภค	2.50	-	1.67
ผลผลิตมีอายุการเก็บรักษาสั้น	1.88	-	1.25

ตารางที่ 3.29 (ต่อ)

(ร้อยละของตัวอย่าง)

ปัญหาและอุปสรรคด้านการผลิต	กลุ่มชุมชน	กลุ่มประยูคต์	รวม
การผลิตขึ้นอยู่กับสภาพภูมิอากาศ ทำให้บางช่วงเวลาไม่สามารถทำการผลิตได้/คุณภาพผลผลิตไม่ดี	-	3.75	1.25
อุปกรณ์การผลิตที่มีอยู่ไม่สามารถนำมาใช้ผลิตสินค้าของกลุ่มได้	1.25	-	0.83
ไม่มีโรงเรือนผลิตของกลุ่ม	1.25	-	0.83
สมาชิกไม่มีความกระตือรือร้นที่จะเพิ่มศักยภาพของตนเอง	0.63	1.25	0.83
บางขั้นตอนการผลิตต้องจ้างกลุ่มอื่นทำ ทำให้ยากต่อการสร้างเอกลักษณ์ด้านรสชาติของตนเอง	0.63	-	0.42
การเร่งการผลิตเพื่อสนองความต้องการตลาดทำให้ผลิตภัณฑ์ไม่มีคุณภาพ/คุณภาพลดลง	-	1.25	0.42
ขาดการวางแผนการผลิตร่วมกันภายในกลุ่ม	-	1.25	0.42
(ประธานมีบทบาทในการวางแผนผลิตเพียงผู้เดียว)	-	1.25	0.42
แรงงานขาดแรงจูงใจในการผลิต (ไม่มีการจ่ายค่าจ้างแรงงาน)	0.63	-	0.42
ราคาวัตถุดิบไม่คงที่และมีแนวโน้มสูงขึ้น	7.50	5.00	6.67
วัตถุดิบมีแนวโน้มขาดแคลน/ขาดแคลนวัตถุดิบในบางช่วง	3.13	11.25	5.83
วัตถุดิบไม่มีคุณภาพ/ไม่สามารถตรวจสอบคุณภาพวัตถุดิบ	5.00	5.00	5.00
แหล่งวัตถุดิบอยู่ไกล/การขนส่งวัตถุดิบไม่สะดวก	1.25	2.50	1.67
วัตถุดิบเน่าเสียง่าย/แตกหักง่าย/มีกลิ่น	1.88	1.25	1.67
หลายกลุ่มได้รับการส่งเสริมให้ผลิตสินค้าเดียวกัน กลุ่มจึงมีคู่แข่งมากขึ้น	0.63	-	0.42
ผลิตภัณฑ์ถูกลอกเลียนแบบ	-	1.25	0.42
เกิดการระบาดของโรคและแมลงทำให้ผลผลิตเสียหาย	0.63	-	0.42
ไม่ระบุ	-	1.25	0.42
รวม	100.00	100.00	100.00
จำนวนตัวอย่าง	37	24	61

ที่มา: จากการสำรวจ

3.2.11 ความต้องการความช่วยเหลือด้านการผลิต

กลุ่มวิสาหกิจมีความต้องการความช่วยเหลือด้านการผลิตที่หลากหลาย ความช่วยเหลือด้านการผลิตที่ทั้งกลุ่มชุมชนและกลุ่มประยุกต์ ไม่ว่าจะผลิตสินค้าประเภทใด ต่างต้องการในลำดับต้น ๆ ได้แก่ ความรู้ด้านการผลิต การแปรรูป และการพัฒนาผลิตภัณฑ์ เครื่องมือ/เครื่องจักร เพื่อเพิ่มประสิทธิภาพการผลิต เงินกู้/เงินให้เปล่าเพื่อการผลิต และการปรับปรุงโรงเรือนให้ถูกสุขลักษณะและเอื้อต่อการผลิต (ตารางที่ 3.30) ซึ่งความต้องการเหล่านี้ล้วนสืบเนื่องมาจากปัญหาการผลิตที่กลุ่มประสบอยู่ทั้งสิ้น นอกจากนี้ยังมีความต้องการด้านการผลิตอีกหลายประการซึ่งปรากฏดังตารางที่ 3.30

ตารางที่ 3.30 ความต้องการความช่วยเหลือด้านการผลิต (ร้อยละของตัวอย่าง)

ความต้องการความช่วยเหลือด้านการผลิต	กลุ่มชุมชน	กลุ่มประยุกต์	รวม
ความรู้ด้านการผลิต การแปรรูป และการพัฒนาผลิตภัณฑ์	33.77	26.92	31.01
เครื่องมือ/เครื่องจักรเพื่อเพิ่มประสิทธิภาพการผลิต/เพิ่มกำลังการผลิต	20.78	17.30	19.38
เงินกู้/เงินให้เปล่าเพื่อการผลิต	10.39	19.23	13.95
การปรับปรุงโรงเรือนให้ถูกสุขลักษณะและเอื้อต่อการผลิต	5.20	13.46	8.54
ความรู้ด้านปัจจัยการผลิต (การผลิตปัจจัยการผลิต การคัดเลือกและ เก็บรักษา)	9.09	1.92	6.20
การขยายกำลังการผลิต	5.19	7.69	6.20
ความรู้เกี่ยวกับเทคโนโลยีการเก็บรักษาและยืดอายุผลิตภัณฑ์	5.19	1.92	3.88
กระตุ้นใจให้สมาชิกพัฒนาผลิตภัณฑ์	3.90	1.92	3.10
ข้อมูลข่าวสารด้านแหล่งวัตถุดิบราคาถูก	3.90	0.00	2.33
ความรู้เกี่ยวกับการใช้ประโยชน์จากเศษเหลือของวัตถุดิบ	0.00	1.92	0.78
การสนับสนุนและออกแบบบรรจุภัณฑ์ที่เหมาะสมและได้มาตรฐาน	1.30	0.00	0.78
ความรู้ด้านการจัดตั้งสหกรณ์ร้านค้าเพื่อจำหน่ายวัตถุดิบ	0.00	1.92	0.78
การส่งเสริมให้แรงงานรุ่นใหม่สนใจในงานหัตถกรรม	0.00	1.92	0.78
การสนับสนุนให้มีการรวมกลุ่มระดับตำบล	0.00	1.92	0.78
ไม่ระบุ	1.30	1.92	1.55
รวม	100.00	100.00	100.00
จำนวนตัวอย่าง	37	24	61

ที่มา: จากการสำรวจ

3.3 การบริหารการตลาด

3.3.1 การพัฒนาผลิตภัณฑ์และบรรจุภัณฑ์

กลุ่มวิสาหกิจส่วนใหญ่ (ร้อยละ 37.72) พัฒนาผลิตภัณฑ์ โดยการเพิ่มผลิตภัณฑ์ใหม่ นอกจากนี้ยังมีการเปลี่ยนหรือปรับปรุงบรรจุภัณฑ์ หรือใช้ตราสินค้าเพื่อให้เป็นที่รู้จักของลูกค้าเพิ่มขึ้น และมีการพัฒนาผลิตภัณฑ์ชนิดเดิมให้ดียิ่งขึ้น (ตารางที่ 3.31)

ตารางที่ 3.31 วิธีการพัฒนาผลิตภัณฑ์และบรรจุภัณฑ์ของกลุ่ม (ร้อยละของตัวอย่าง)

วิธีการพัฒนาผลิตภัณฑ์และบรรจุภัณฑ์	กลุ่มชุมชน	กลุ่มประยุกต์	รวม
เพิ่มหรือผลิตผลิตภัณฑ์ใหม่	38.67	35.90	37.72
เปลี่ยน/ปรับปรุงบรรจุภัณฑ์ หรือตราสินค้า	28.00	10.26	21.93
พัฒนาผลิตภัณฑ์เดิมให้ดีขึ้น	18.67	30.77	22.81
อบรมเพิ่มเติม ศึกษาดูงาน	4.00	2.56	3.51
พิจารณาความต้องการตลาด	1.33	-	0.88
เพิ่มขนาดผลิตภัณฑ์ให้หลากหลาย	1.33	-	0.88
ไม่ระบุ	8.00	20.51	12.28
รวม	100.00	100.00	100.00
จำนวนตัวอย่าง	37	34	61

ที่มา: จากการสำรวจ

3.3.2 ลักษณะการขาย

กลุ่มวิสาหกิจมีการขายหลายลักษณะ โดยส่วนใหญ่ทั้งกลุ่มชุมชนและกลุ่มประยุกต์เน้นการขายส่งและขายปลีก (ร้อยละ 37.01 และ 38.58 ตามลำดับ) นอกจากนี้ยังมีการออกร้านแสดงสินค้า และการฝากขาย ซึ่งปรากฏดังตารางที่ 3.32

ตารางที่ 3.32 ลักษณะการขาย

(ร้อยละของตัวอย่าง)

ลักษณะการขาย	กลุ่มชุมชน	กลุ่มประยูคต์	รวม
ขายปลีก	38.55	38.64	38.58
ขายส่ง	37.35	36.36	37.01
ออกร้านแสดงสินค้า	9.64	6.82	8.66
ฝากขาย	8.43	4.55	7.09
ไม่ระบุ	6.02	13.64	8.66
รวม	100.00	100.00	100.00
จำนวนตัวอย่าง	37	24	61

ที่มา: จากการสำรวจ

3.3.3 ช่องทางการจัดจำหน่าย

ช่องทางการจัดจำหน่ายสินค้าพื้นบ้านของกลุ่มวิสาหกิจชุมชนในการศึกษานี้แยกออกเป็น 4 ประเภทหลัก ได้แก่ ช่องทางการจัดจำหน่ายผ้าทอ/ผ้าปัก ช่องทางการจัดจำหน่ายหัตถกรรมอื่นๆ ช่องทางการจัดจำหน่ายอาหารแปรรูป และช่องทางการจัดจำหน่ายผลิตภัณฑ์เกษตร

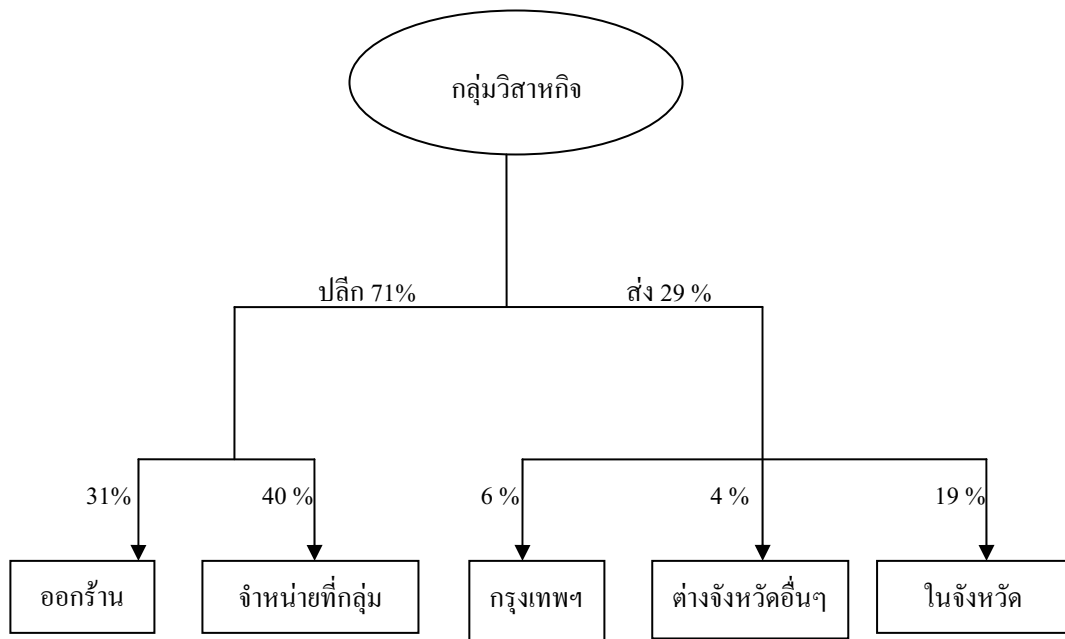
1) ช่องทางการจัดจำหน่ายผ้าทอ/ผ้าปัก

ช่องทางการจัดจำหน่ายผ้าทอ

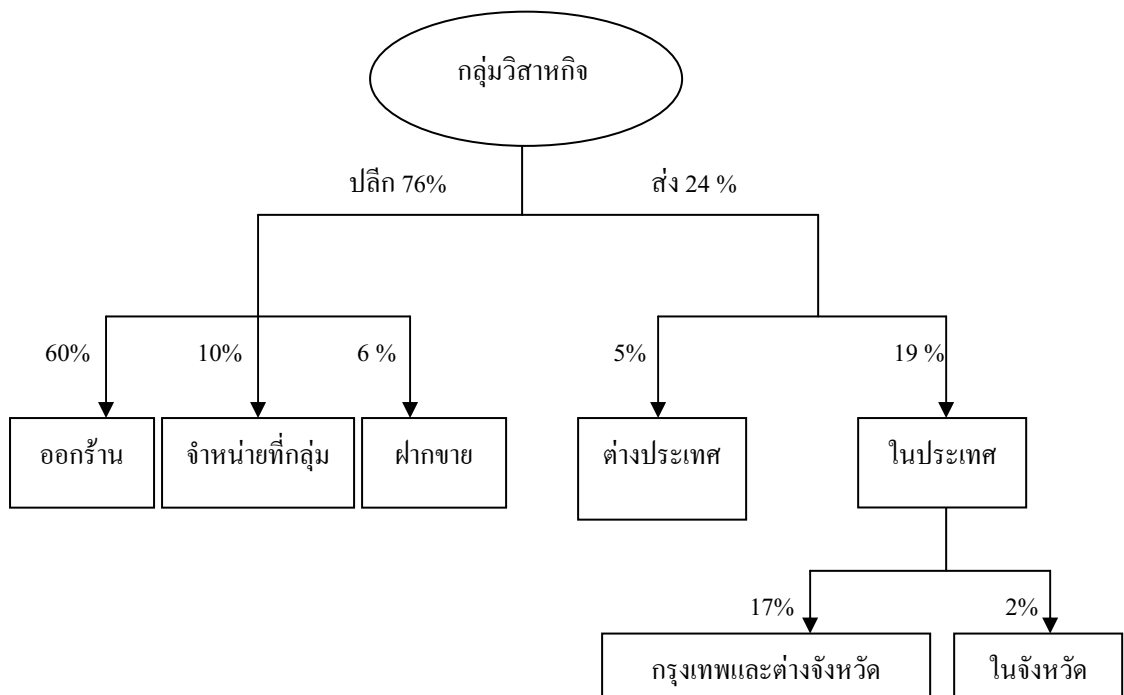
ผ้าทอและผลิตภัณฑ์จากผ้าทอที่กลุ่มวิสาหกิจขายได้ส่วนใหญ่ (ร้อยละ 71) เป็นการขายปลีกให้กับผู้ซื้อโดยทั่วไป ทั้งโดยการจำหน่าย ณ ที่ทำการกลุ่ม (ร้อยละ 40) และการออกร้านแสดงสินค้า (ร้อยละ 31) ส่วนการขายส่งนั้น ส่วนใหญ่เป็นการขายส่งภายในจังหวัด (ร้อยละ 65.51 ของมูลค่าการขายส่งทั้งหมด) บางส่วนขายส่งตลาดกรุงเทพฯ และต่างจังหวัด (แผนภาพที่ 3.1)

ช่องทางการจัดจำหน่ายผ้าปักและผ้าคันมือ

ผลิตภัณฑ์ผ้าปักชาวเขาของกลุ่มผ้าปักชาวเขاب้านปางคำและผ้าคันมือของกลุ่มผ้าคันมือบ้านธรรมเมืองส่วนใหญ่เป็นการขายปลีกโดยการออกร้านแสดงสินค้า (ร้อยละ 60) นอกจากนี้ยังมีการฝากขาย จำหน่ายให้กับผู้ซื้อ ณ ที่ทำการกลุ่ม ขายส่งภายในประเทศ และมีส่วนหนึ่ง (ร้อยละ 5) ส่งออกต่างประเทศ (แผนภาพที่ 3.2)



แผนภาพที่ 3.1 ช่องทางการจัดจำหน่ายผ้าทอและผลิตภัณฑ์จากผ้าทอ



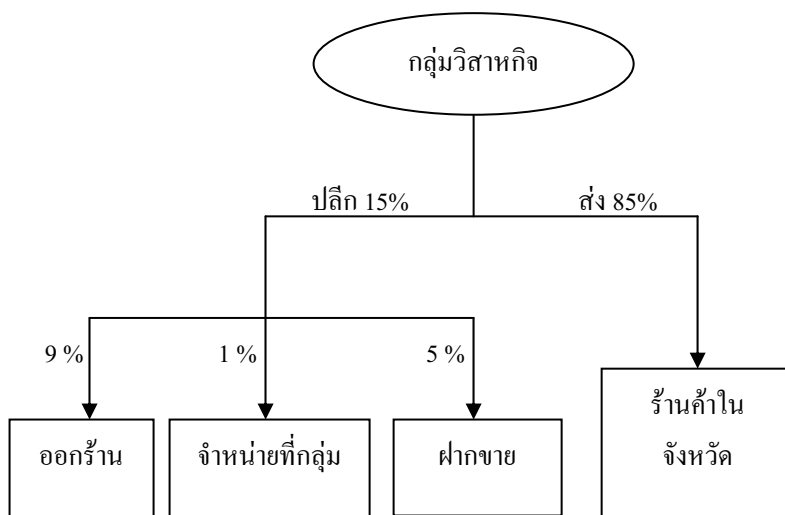
แผนภาพที่ 3.2 ช่องทางการจัดจำหน่ายผ้าปักและผ้าคันมือ

2) ช่องทางการจัดจำหน่ายผลิตภัณฑ์อาหารแปรรูป

เนื่องจากความหลากหลายของผลิตภัณฑ์อาหารแปรรูป ดังนั้นการนำเสนอช่องทางการจัดจำหน่ายของผลิตภัณฑ์ดังกล่าวจึงเป็นการยกตัวอย่างผลิตภัณฑ์อาหารแปรรูปบางชนิดเท่านั้น

ช่องทางการจัดจำหน่ายน้ำพริก

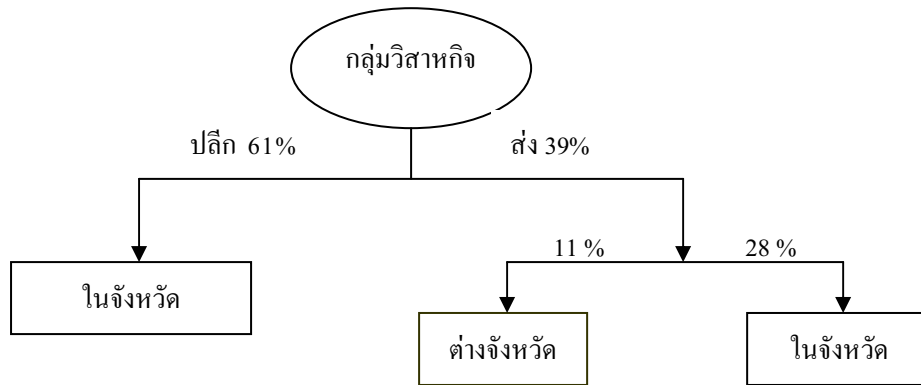
ผลิตภัณฑ์น้ำพริกที่กลุ่มวิสาหกิจขายได้ส่วนใหญ่ (ร้อยละ 85) ขายส่งภายในจังหวัด ส่วนอีกร้อยละ 15 เป็นการขายปลีกซึ่งส่วนใหญ่ขายในงานออกร้านแสดงสินค้า (แผนภาพที่ 3.3)



แผนภาพที่ 3.3 ช่องทางการจัดจำหน่ายน้ำพริก

ช่องทางการจัดจำหน่ายข้าวกล้อง

กลุ่มวิสาหกิจส่วนใหญ่ (ร้อยละ 61) ขายข้าวกล้องให้กับผู้บริโภคภายในจังหวัด ในขณะที่ขายผลิตภัณฑ์บางส่วนโดยการขายส่งให้กับพ่อค้าภายในและต่างจังหวัด (แผนภาพที่ 3.4)



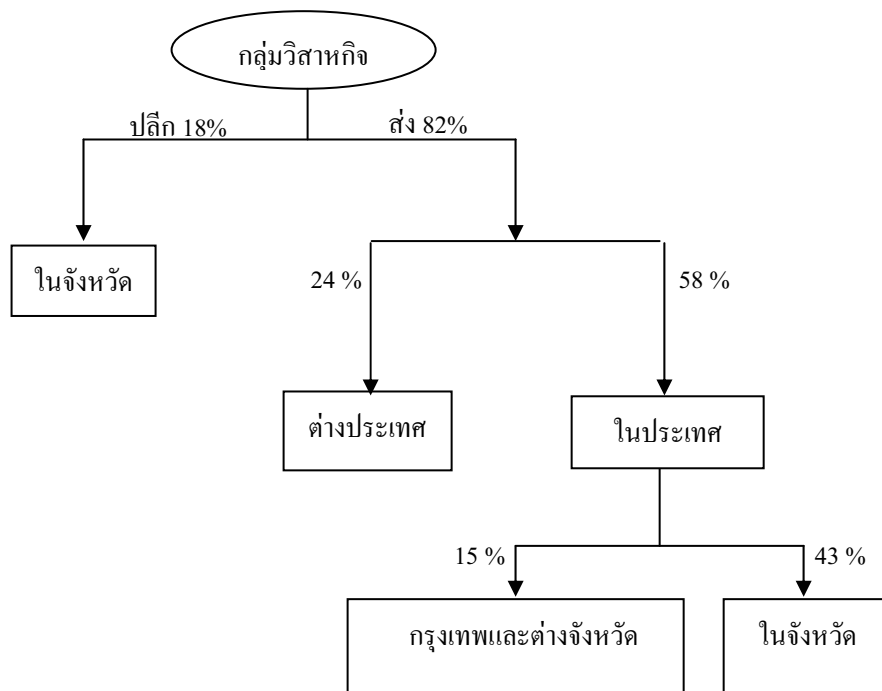
แผนภาพที่ 3.4 ช่องทางการจัดจำหน่ายข้าวกล้อง

ช่องทางการจัดจำหน่ายข้าวแต่น

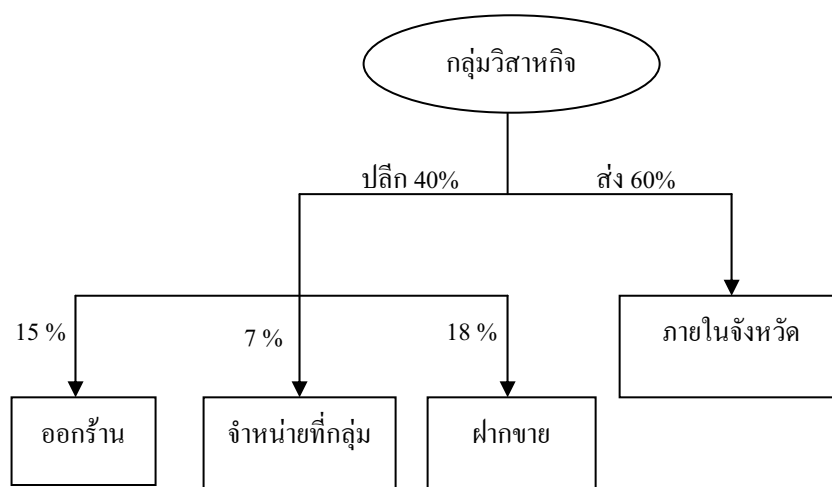
ข้าวแต่นที่กลุ่มวิสาหกิจขายได้ ส่วนใหญ่ (ร้อยละ 52) เป็นการขายส่งภายในประเทศ ทั้งในจังหวัดและต่างจังหวัด นอกจากนี้ยังมีการส่งออกไปยังต่างประเทศอีกถึงร้อยละ 24 (แผนภาพที่ 3.5)

ช่องทางการจัดจำหน่ายแหมม

แหมมที่กลุ่มวิสาหกิจขายได้ ส่วนใหญ่ (ร้อยละ 60) เป็นการขายส่งภายในจังหวัด และบางส่วนเป็นการขายปลีกโดยการฝากขาย ออกร้านแสดงสินค้า และจำหน่ายโดยตรงให้กับผู้บริโภค ณ ที่ทำการกลุ่ม (แผนภาพที่ 3.6)



แผนภาพที่ 3.5 ช่องทางการจัดจำหน่ายข้าวแต่น



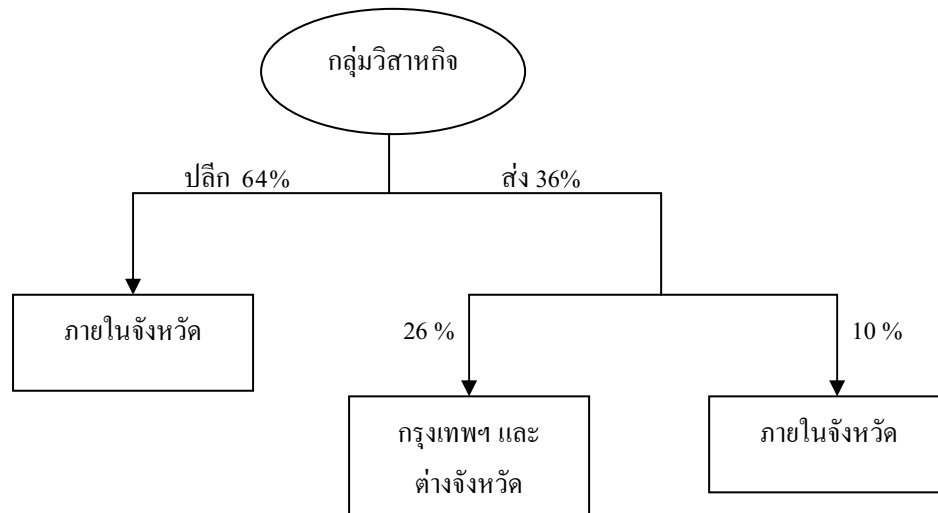
แผนภาพที่ 3.6 ช่องทางการจัดจำหน่ายแหนม

3) ช่องทางการจัดจำหน่ายหัตถกรรมอื่น ๆ

เนื่องจากผลิตภัณฑ์หัตถกรรมของกลุ่มวิสาหกิจนั้นมีหลากหลายชนิด จึงได้เลือกผลิตภัณฑ์เพียงบางชนิด เพื่อนำเสนอให้เห็นถึงช่องทางการจัดจำหน่ายของสินค้าหัตถกรรม

ช่องทางการจัดจำหน่ายผลิตภัณฑ์กระดาสจากไผ่พืช

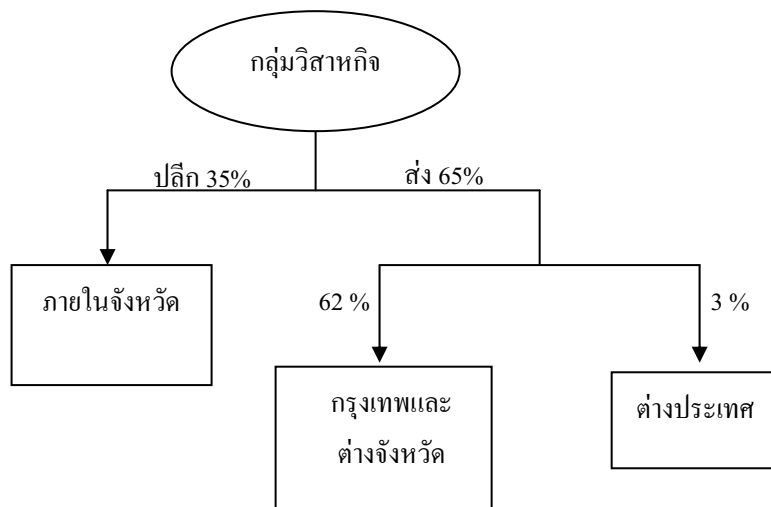
ผลิตภัณฑ์จากไผ่พืชที่กลุ่มวิสาหกิจตัวอย่างผลิตขึ้น ได้แก่ ผลิตภัณฑ์จากกระดาส และผลิตภัณฑ์จากกระดาสตะขบป่า ซึ่งส่วนใหญ่ (ร้อยละ 64) เป็นการขายปลีกภายในจังหวัด และมีการขายส่งบางส่วนโดยกระจายไปทั้งภายในจังหวัด ต่างจังหวัด และกรุงเทพฯ (แผนภาพที่ 3.7)



แผนภาพที่ 3.7 ช่องทางการจัดจำหน่ายผลิตภัณฑ์กระดาสจากไผ่พืช

ช่องทางการจัดจำหน่ายผลิตภัณฑ์กะลามะพร้าว ไม้แคะสลัก และเครื่องเงิน

ผลิตภัณฑ์จากกะลามะพร้าว ไม้แคะสลัก และเครื่องเงิน ที่กลุ่มวิสาหกิจตัวอย่างผลิตขึ้น ส่วนใหญ่ (ร้อยละ 62) เป็นการขายส่งต่างจังหวัดและกรุงเทพฯ นอกจากนั้นยังมีการขายปลีกภายในจังหวัด โดยลูกค้ามาซื้อโดยตรงจากกลุ่ม (ร้อยละ 35) (แผนภาพที่ 3.8) สำหรับผลิตภัณฑ์กะลามะพร้าวมีการส่งออกต่างประเทศบางส่วน (ร้อยละ 3)



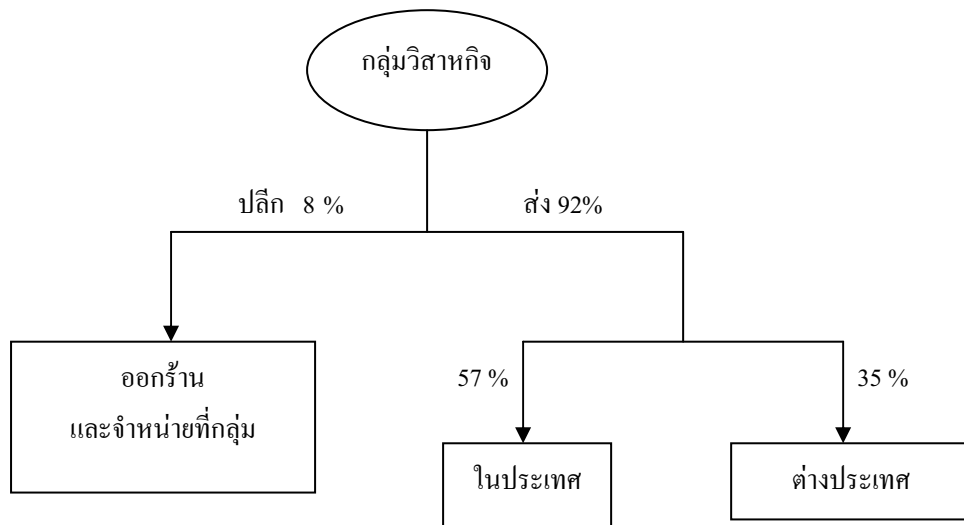
แผนภาพที่ 3.8 ช่องทางการจัดจำหน่ายผลิตภัณฑ์กะลามะพร้าว ไม้แกะสลัก และเครื่องเงิน

4) ช่องทางการจัดจำหน่ายผลิตภัณฑ์เกษตร

ผลิตภัณฑ์เกษตรที่กลุ่มวิสาหกิจตัวอย่างผลิต ได้แก่ หมูป่าเห็ดและผลิตภัณฑ์จากเห็ด ผลิตภัณฑ์กาแฟ และผลิตภัณฑ์จากน้ำผึ้ง ซึ่งในที่นี้ขอเสนอตัวอย่างช่องทางการตลาดของผลิตภัณฑ์เห็ดและกาแฟ

ช่องทางการจัดจำหน่ายผลิตภัณฑ์เห็ดและกาแฟ

เห็ดและผลิตภัณฑ์จากเห็ด และผลิตภัณฑ์กาแฟที่กลุ่มวิสาหกิจขายได้นั้น เกือบทั้งหมดเป็นการขายส่ง โดยเฉพาะการขายส่งภายในประเทศ (ร้อยละ 57) ส่วนการส่งออกต่างประเทศนั้นมีประมาณร้อยละ 35 ซึ่งเป็นผลิตภัณฑ์กาแฟ โดยบริษัทผู้จัดจำหน่ายกาแฟระดับโลกเป็นผู้รับซื้อ (แผนภาพที่ 3.9)



แผนภาพที่ 3.9 ช่องทางการจัดจำหน่ายผลิตภัณฑ์เห็ดและกาแฟ

3.3.4 แผนการตลาด

ทั้งกลุ่มชุมชนและกลุ่มประยุต์ต่างมีแผนการตลาดที่หลากหลาย แม้จะไม่ใช่ลายลักษณ์อักษรก็ตาม แผนการตลาดที่กลุ่มทั้งสองประเภทให้ความสำคัญ คือ การขยายช่องทางการจัดจำหน่ายเพื่อเพิ่มยอดขาย (ร้อยละ 36.22) นอกจากนี้ยังมีแผนการตลาดอื่น ๆ อีก ดังปรากฏในตารางที่ 3.33

3.3.5 ปัญหาและอุปสรรคด้านการตลาด

กลุ่มชุมชนและกลุ่มประยุต์ต่างมีปัญหาและอุปสรรคด้านการตลาดหลายประการด้วยกัน โดยปัญหาด้านการตลาดที่สำคัญ ได้แก่ ตลาดจำกัด (ร้อยละ 22.67) คู่แข่งในพื้นที่เพิ่มขึ้น เกิดการลอกเลียนแบบและตัดราคากันเอง (ร้อยละ 17.78) และการขาดบุคลากรที่มีความสามารถด้านการตลาด (ร้อยละ 14.22) นอกจากนี้ยังมีปัญหาและอุปสรรคด้านการตลาดอื่น ๆ ซึ่งปรากฏดังตารางที่ 3.34

ตารางที่ 3.33 แผนการตลาดของกลุ่ม

(ร้อยละของตัวอย่าง)

แผนการตลาด	กลุ่มชุมชน	กลุ่มประยูกต์	รวม
ไม่มี	10.39	6.00	8.66
มี			
ขยายช่องทางการจัดจำหน่าย เพื่อเพิ่มยอดขาย	40.26	30.00	36.22
ใช้การผลิตนำตลาด	7.79	8.00	7.87
เพิ่มและพัฒนาผลิตภัณฑ์ให้หลากหลาย	2.60	16.00	7.87
พัฒนาบรรจุภัณฑ์	5.19	6.00	5.51
เน้นการส่งเสริมการขาย	6.49	4.00	5.51
เน้นการผลิตตามคำสั่งซื้อหรือตามความต้องการตลาด	6.49	4.00	5.51
เน้นการขายส่ง	6.49	0.00	3.94
มุ่งพัฒนาผลิตภัณฑ์ไปสู่ OTOP	1.30	4.00	2.36
เน้นการขายปลีก	2.60	0.00	1.57
เน้นผลิตผลิตภัณฑ์ที่ใช้วัตถุดิบจากธรรมชาติ	0.00	4.00	1.57
พัฒนาบุคลากรด้านการตลาด	2.60	0.00	1.57
เน้นลูกค้าวัยรุ่น	0.00	4.00	1.57
ไม่ระบุ	7.79	14.00	10.24
รวม	100.00	100.00	100.00
จำนวนตัวอย่าง	37	24	61

ที่มา: จากการสำรวจ

ตารางที่ 3.34 ปัญหาและอุปสรรคด้านการตลาด (ร้อยละของตัวอย่าง)

ปัญหาและอุปสรรคด้านการตลาด	กลุ่มชุมชน	กลุ่มประยุกต์	รวม
ไม่มี	0.70	1.20	0.89
มี			
ตลาดจำกัด	22.54	22.89	22.67
คู่แข่งในพื้นที่เพิ่มขึ้น การลอกเลียนแบบและตัดราคา	20.42	13.25	17.78
ขาดบุคลากรที่มีความสามารถด้านการตลาด	11.97	18.07	14.22
ขาดความรู้ด้านการตลาด	6.34	10.84	8.00
ผลิตภัณฑ์ขาดจุดเด่น/เอกลักษณ์	9.15	1.20	6.22
ความไม่สม่ำเสมอของคำสั่งซื้อ	4.23	6.02	4.89
การพึ่งพาพ่อค้าคนกลางสูง ไม่สามารถกำหนดราคาเองได้	5.63	3.61	4.89
ผลิตภัณฑ์ไม่หลากหลาย ขาดการพัฒนารูปแบบ	4.23	3.61	4.00
ขาดข้อมูลการตลาด	3.52	0.00	2.22
ผลิตภัณฑ์ยังไม่ได้รับการรับรองมาตรฐาน	0.70	3.61	1.78
อายุผลิตภัณฑ์สั้นเก็บรักษาได้ไม่นาน	0.70	2.41	1.33
ขาดการประชาสัมพันธ์	1.41	1.20	1.33
สถานที่ผลิตและจำหน่ายของกลุ่มอยู่ห่างไกลชุมชน	2.11	1.20	1.78
ลูกค้าไม่เชื่อมั่นในคุณภาพ	1.41	0.00	0.89
บรรจุภัณฑ์ไม่เหมาะสม	0.70	1.20	0.89
ขาดการสร้างเครือข่ายเพื่อการตลาด	1.41	0.00	0.89
การพึ่งพาการออกร้าน ซึ่งไม่แน่นอน	0.70	1.20	0.89
ขาดความรู้และทักษะด้านภาษาต่างประเทศ	0.00	2.41	0.89
ลูกหนี้การค้าค้างชำระเงิน	0.70	0.00	0.44
กลุ่มไม่สามารถควบคุมให้สมาชิกรวมกลุ่มกันขายได้	0.00	1.20	0.44
ขาดการวางแผนการตลาด	0.70	0.00	0.44
ขาดการทำตลาดเชิงรุก	0.00	2.41	0.89
ไม่ระบุ	0.70	2.41	1.33
รวม	100.00	100.00	100.00
จำนวนตัวอย่าง	37	24	61

ที่มา: จากการสำรวจ

3.4 การบริหารการเงิน

3.4.1 การจัดสรรเงินปันผลและสวัสดิการแก่สมาชิก

กลุ่มชุมชนเกินกว่าครึ่งหนึ่ง (ร้อยละ 62.16) มีการจ่ายเงินปันผลให้กับสมาชิก ในขณะที่ครึ่งหนึ่งของกลุ่มประยูคต์ไม่มีการจ่ายเงินปันผลให้กับสมาชิก (ตารางที่ 3.35) ส่วนในด้านการจัดสรรสวัสดิการแก่สมาชิกนั้น พบว่าทั้งกลุ่มชุมชนและกลุ่มประยูคต์เพียงส่วนหนึ่งเท่านั้น (ร้อยละ 36.07) ที่มีการจัดสรรสวัสดิการให้กับสมาชิก (ตารางที่ 3.36)

ตารางที่ 3.35 การจัดสรรเงินปันผลให้แก่สมาชิก (ร้อยละของตัวอย่าง)

มี/ไม่มีการจ่ายเงินปันผล	กลุ่มชุมชน	กลุ่มประยูคต์	รวม
มี	62.16	33.33	50.82
ไม่มี	24.32	50.00	34.43
ไม่ระบุ	13.51	16.67	14.75
รวม	100.00	100.00	100.00

ที่มา : จากการสำรวจ

ตารางที่ 3.36 การจัดสรรสวัสดิการให้แก่สมาชิก (ร้อยละของตัวอย่าง)

การจัดสรรสวัสดิการ	กลุ่มชุมชน	กลุ่มประยูคต์	รวม
มี	37.84	33.33	36.07
ไม่มี	37.84	45.83	40.98
ไม่ระบุ	24.32	20.83	22.95
รวม	100.00	100.00	100.00
จำนวนตัวอย่าง	37	24	61

ที่มา : จากการสำรวจ

3.4.2 การกู้ยืมของกลุ่ม

เมื่อเปรียบเทียบระหว่างกลุ่มชุมชนและกลุ่มประยุกต์ พบว่ากลุ่มชุมชนที่มีการกู้ยืม มีสัดส่วนมากกว่ากลุ่มประยุกต์ถึงร้อยละ 23.19 (ตารางที่ 3.37)

ตารางที่ 3.37 การกู้ยืมของกลุ่ม (ร้อยละของตัวอย่าง)

การกู้ยืม	กลุ่มชุมชน	กลุ่มประยุกต์	รวม
มี	64.86	41.67	55.74
ไม่มี	32.43	37.50	34.43
ไม่ระบุ	2.70	20.83	9.84
รวม	100.00	100.00	100.00
จำนวนตัวอย่าง	37	24	61

ที่มา: จากการสำรวจ

3.4.3 ปัญหาและอุปสรรคด้านการเงิน

กลุ่มวิสาหกิจโดยรวมแล้ว ส่วนใหญ่ (ร้อยละ 38.94) ประสบปัญหาการขาดแคลนเงินทุนหมุนเวียนเพื่อใช้ในการผลิต ไม่ว่าจะเป็นการใช้ในการจัดซื้อวัตถุดิบ ปัจจัยการผลิตต่าง ๆ การจัดซื้อผลิตภัณฑ์จากสมาชิก หรือเพื่อจ่ายเป็นค่าจ้างแรงงานในการผลิตให้แก่สมาชิก (ตารางที่ 3.38) นอกจากนี้ยังมีปัญหาทางการเงินอีกหลายประการ อาทิเช่น ระบบบัญชียังไม่ถูกต้องหรือขาดการบันทึกบัญชี การขาดความรู้ด้านการบริหารจัดการการเงิน และการขาดสภาพคล่องหรือเงินทุนไม่เพียงพอในการขยายการผลิต เป็นต้น

ตารางที่ 3.38 ปัญหาและอุปสรรคด้านการเงินของกลุ่ม (ร้อยละของตัวอย่าง)

ปัญหาและอุปสรรคด้านการเงิน	กลุ่มชุมชน	กลุ่มประยูคต์	รวม
ไม่มี	8.45	4.76	7.08
มี			
ขาดแคลนเงินทุนหมุนเวียน	33.80	47.62	38.94
ระบบบัญชียังไม่ถูกต้อง/ขาดการบันทึกบัญชี	21.13	19.05	20.35
ขาดความรู้การบริหารจัดการการเงิน	14.08	4.76	10.62
ขาดสภาพคล่อง เงินทุนไม่เพียงพอขยายการผลิต	12.68	4.76	9.73
ขาดการวางแผนการเงิน	4.23	7.14	5.31
ขาดการเข้าถึงแหล่งเงินทุนภายนอก	2.82	2.38	2.65
ถูกหนี้ค้ำชำระ	1.41	2.38	1.77
ไม่ระบุ	1.41	7.14	3.54
รวม	100.00	100.00	100.00
จำนวนตัวอย่าง	37	24	61

ที่มา: จากการสำรวจ

บทที่ 4

ผลการดำเนินงานของกลุ่มวิสาหกิจชุมชน

กลุ่มวิสาหกิจชุมชนเป็นองค์กรซึ่งจัดตั้งขึ้นเพื่อดำเนินกิจการทางธุรกิจ วิสาหกิจชุมชนต้องทำหน้าที่รับภาระและตัดสินใจในทุกเรื่องของกิจการทั้งด้านการตลาด การผลิต การเงิน บุคลากร และการดำเนินงานของกิจการ โดยยึดแนวคิดเศรษฐกิจพอเพียงเป็นปรัชญาในการดำเนินงานของกลุ่ม ด้วยนิยามข้างต้นนี้ การวิเคราะห์ผลการดำเนินงานของวิสาหกิจชุมชนในบทนี้จึงแบ่งออกเป็น 3 ส่วน ส่วนแรกเป็นผลการดำเนินงานทางการเงิน ซึ่งสะท้อนถึงความสามารถของการบริหารจัดการกิจการในด้านการผลิต การตลาด และการเงิน เป็นหลัก และเป็นผลกระทบทางอ้อมจากความสามารถในการบริหารบุคคล ของวิสาหกิจชุมชนเอง ในส่วนที่สอง เป็นการนำเสนอผลการดำเนินงานเชิงบรรยายให้เห็นถึงลักษณะการใช้ทรัพยากร (มนุษย์ วัสดุวัตถุดิบ) และการจัดการในกระบวนการทำงานของกลุ่มซึ่งจะมีผลต่อความยั่งยืนของวิสาหกิจชุมชน ส่วนสุดท้ายเป็นผลการประเมินจุดอ่อน จุดแข็ง โอกาส และข้อจำกัดของวิสาหกิจชุมชนโดยรวม เพื่อนำไปสู่การเสนอแนะแนวทางการพัฒนาวิสาหกิจชุมชนในบทที่ 6 ต่อไป

4.1 ผลการดำเนินงานทางการเงิน

การสรุปผลการดำเนินงานของกลุ่มวิสาหกิจนี้ เป็นการสรุปข้อเท็จจริงซึ่งได้วิเคราะห์ไว้ใน 61 กรณีศึกษา และนำเสนอเฉพาะผลการวิเคราะห์ด้วยเครื่องมือทางการเงินเป็นหลัก ได้แก่ ยอดขาย กำไร และอัตราส่วนทางการเงินบางรายการ

4.1.1 ศักยภาพการทำกำไรและการสร้างผลตอบแทนต่อการลงทุน

ยอดขาย

กลุ่มวิสาหกิจมียอดขายแตกต่างกันเมื่อเปรียบเทียบกับตามลักษณะการประกอบการ¹ การประกอบการในลักษณะกลุ่มประยูคต์มียอดขายค่อนข้างสูง โดยยอดขายกระจายตั้งแต่ 66,000 บาท/ปี (กลุ่มตัดเย็บเสื้อโตเมืองปอน) ถึง 6,385,143 บาท/ปี (กลุ่มอาชีพผลิตภัณฑ์กะลามะพร้าวร่วมฉัตรหัตถกรรม) หรือยอดขายเฉลี่ย 1,480,082 บาท/ปี ส่วนกลุ่มชุมชนมียอดขายต่ำสุดที่ 29,128 บาท/ปี (กลุ่มออมทรัพย์เพื่อการผลิต (ข้าวกล้อง)) และสูงสุดที่ 3,660,600 บาท/ปี (กลุ่มแม่บ้านเกษตรกรเกาะคา) ยอดขายเฉลี่ยเท่ากับ 529,074 บาท/ปี

¹ ลักษณะการประกอบการ หมายถึง ลักษณะการจัดองค์กรของหน่วยประกอบการหรือหน่วยธุรกิจ ในที่นี้หมายถึงกลุ่ม 2 ลักษณะ คือ กลุ่มชุมชน และกลุ่มประยูคต์ ในบางครั้งอาจใช้คำว่า ลักษณะของกลุ่มแทนลักษณะการประกอบการ

นอกจากกลุ่มจะมียอดขายแตกต่างกันตามลักษณะการประกอบการแล้ว ยอดขายของกลุ่มยังแตกต่างกันตามกลุ่มผลิตภัณฑ์ ทั้งนี้กลุ่มผลิตภัณฑ์อื่น ๆ มียอดขายสูงกว่ากลุ่มผลิตภัณฑ์อื่น โดยมียอดขายเฉลี่ย 1,093,490 บาท/ปี กลุ่มที่มียอดขายสูงสุด คือ กลุ่มอาชีพผลิตภัณฑ์กะลามะพร้าวร่วมจักรหัตถกรรม ส่วนกลุ่มผลิตผ้าทอ/ผ้าปักและกลุ่มอาหารแปรรูปมียอดขายเฉลี่ย 720,139 และ 871,977 บาท/ปี ตามลำดับ ในขณะที่กลุ่มผลิตสินค้าเกษตรมียอดขายต่ำกว่ากลุ่มผลิตภัณฑ์อื่น ๆ (ตารางที่ 4.1 และแผนภาพที่ 4.1)

กำไรจากการดำเนินงาน

กำไรจากการดำเนินงาน คือ ผลต่างระหว่างยอดขายกับต้นทุนรวม ซึ่งประกอบด้วย ต้นทุนการผลิต ต้นทุนการตลาด และต้นทุนการบริหารจัดการของกลุ่ม เมื่อเปรียบเทียบตามลักษณะกลุ่มพบว่า กลุ่มประยูคต์มีกำไรจากการดำเนินงานสูงกว่ากลุ่มชุมชนอย่างเห็นได้ชัด กล่าวคือ กลุ่มประยูคต์มีกำไรจากการดำเนินงานเฉลี่ย 357,529 บาท/ปี กลุ่มที่มีกำไรจากการดำเนินงานสูงสุด คือ กลุ่มแม่บ้านเกษตรกรหนองหลาย ซึ่งผลิตข้าวแต่น (1,895,732 บาท/ปี) ส่วนกลุ่มที่มีกำไรจากการดำเนินงานต่ำสุด คือ กลุ่มจักสานกล่อ่งข้าวหกเหลี่ยม (-82,922 บาท/ปี) ในขณะที่กลุ่มชุมชนมีกำไรจากการดำเนินงานเฉลี่ย 123,604 บาท/ปี กลุ่มที่มีกำไรจากการดำเนินงานสูงสุด คือ กลุ่มแม่บ้านเกาะคา ซึ่งผลิตข้าวแต่น (1,962,240 บาท/ปี) ส่วนกลุ่มที่มีกำไรจากการดำเนินงานต่ำสุด คือ กลุ่มแปรรูปอาหารบ้านทุ่งยาว ซึ่งแปรรูปอาหารจากเนื้อสัตว์ (-42,070 บาท/ปี) นอกจากนี้กลุ่มชุมชนถึงร้อยละ 32.43 ประสบภาวะขาดทุน ซึ่งส่วนใหญ่เป็นกลุ่มแปรรูปอาหาร เนื่องจากกลุ่มเหล่านี้มีมียอดขายและมูลค่าต่อหน่วยผลิตภัณฑ์ต่ำ ส่งผลให้กำไรขั้นต้นต่ำ (กำไรขั้นต้น คือ ผลต่างระหว่างยอดขายกับต้นทุนการผลิต) โดยมี 1 กลุ่มที่มีกำไรขั้นต้นต่ำกว่า 0 (กลุ่มแปรรูปเกษตรจากเนื้อสัตว์) เป็นเพราะกลุ่มดังกล่าวมีปริมาณการผลิตต่อครั้งต่ำกว่ากำลังการผลิต แต่ใช้แรงงานในการผลิตมากเกินไป (ประมาณ 6-7 คน) ทำให้ต้นทุนการผลิตทางเศรษฐศาสตร์สูง เมื่อหักจากยอดขายแล้วจึงขาดทุน ส่วนกลุ่มอื่น ๆ ที่ขาดทุนจากการดำเนินงานนั้นเนื่องมาจากมีต้นทุนทางการตลาดและการบริหารจัดการสูง

โดยภาพรวมแล้วธุรกิจพื้นบ้านสร้างผลกำไรให้กับกลุ่มวิสาหกิจได้มากพอสมควร เฉลี่ย 201,579 บาท/ปี ทั้งนี้กลุ่มผลิตภัณฑ์ที่ให้ผลกำไรจากการดำเนินงานสูงสุดเมื่อเทียบกับกลุ่มผลิตภัณฑ์อื่น คือ กลุ่มหัตถกรรมอื่น ๆ (เฉลี่ย 275,893 บาท/ปี) รองลงมาคือ กลุ่มแปรรูปอาหาร กลุ่มผลิตผ้าทอ/ผ้าปัก และกลุ่มผลิตสินค้าเกษตร ตามลำดับ ข้อสังเกตประการหนึ่งสำหรับกลุ่มแปรรูปอาหาร คือ กลุ่มที่ประสบภาวะขาดทุน 3 ใน 6 กลุ่ม เป็นกลุ่มแปรรูปอาหารจากเนื้อสัตว์ ส่วนกลุ่มที่มีกำไรสูง 3 อันดับแรก เป็นกลุ่มผลิตข้าวแต่น (ตารางที่ 4.2 และแผนภาพที่ 4.2)

ตารางที่ 4.1 ยอดขายรวมเฉลี่ยเปรียบเทียบตามลักษณะการประกอบการและประเภทผลิตภัณฑ์

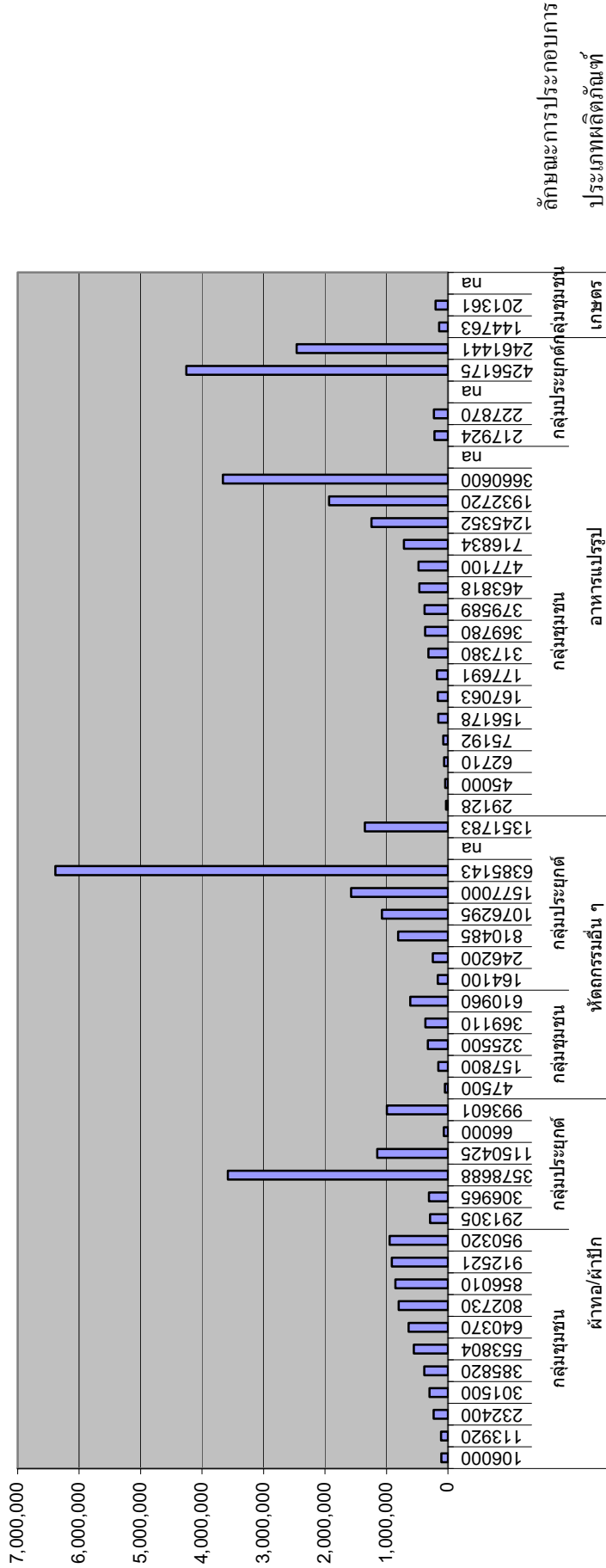
(บาท/กลุ่ม/ปี)

ยอดขายรวม	ลักษณะการประกอบการ		ประเภทผลิตภัณฑ์				
	กลุ่มชุมชน	กลุ่ม ประยุกต์	ผ้าทอ/ผ้าปัก	หัตถกรรม อื่น ๆ	อาหาร แปรรูป	เกษตร	รวม
ไม่เกิน 50,000	40,543		-	47,500	37,064	-	40,543
	(8.11) ¹	-	-	(5.88)	(8.70)	-	(4.92)
50,001-100,000	68,951	66,000	66,000	-	68,951	-	67,967
	(5.41)	(4.17)	(5.88)	-	(8.70)	-	(4.92)
100,001-500,000	269,265	242,394	248,273	252,542	295,439	173,062	262,547
	(48.65)	(25.00)	(41.18)	(29.41)	(43.48)	(50.00)	(39.34)
500,001-1,000,000	755,444	902,043	815,622	710,723	716,834	-	784,764
	(21.62)	(8.33)	(41.18)	(11.76)	(4.35)	-	(16.39)
1,000,001-3,000,000	1,589,036	1,523,389	1,150,425	1,335,026	1,879,838	-	1,542,145
	(5.41)	(20.83)	(5.88)	(17.65)	(13.04)	-	(11.48)
3,000,001-5,000,000	3,660,600	3,917,432	3,578,688		3,958,388	-	3,831,821
	(2.70)	(8.33)	(5.88)	-	(8.70)	-	(4.92)
มากกว่า 5,000,000	-	6,385,143	-	6,385,143	-	-	6,385,143
	-	(4.17)	-	(5.88)	-	-	(1.64)
ไม่ระบุ	(8.11)	(29.17)	-	(29.41)	(13.04)	(50.00)	(16.39)
รวม	529,074	1,480,082	720,140	1,093,490	871,977	173,062	846,077
	(100.00)	(100.00)	(100.00)	(100.00)	(100.00)	(100.00)	(100.00)

หมายเหตุ: ¹ ตัวเลขใน () คือร้อยละของจำนวนตัวอย่าง

ที่มา: จากการสำรวจและคำนวณ

ยอดขาย (บาท/ปี)



หมายเหตุ: na หมายถึง ไม่ระบุ
ที่มา: จากการสำรวจและคำนวณ

แผนภาพที่ 4.1 ยอดขายรวมของกลุ่ม จำแนกตามลักษณะการประกอบและประเภทผลิตภัณฑ์

ตารางที่ 4.2 กำไรจากการดำเนินงานเฉลี่ย เปรียบเทียบตามลักษณะการประกอบการ และประเภท
ผลิตภัณฑ์

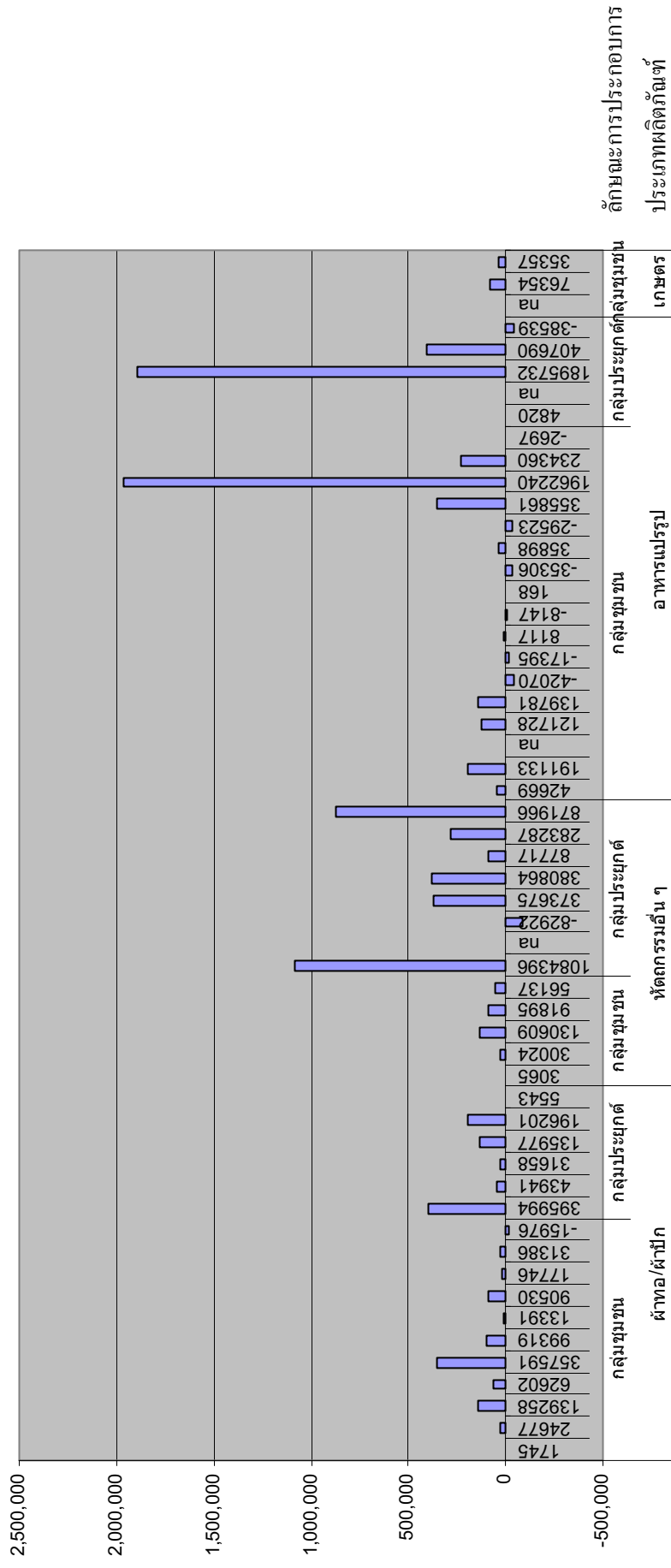
(บาท/กลุ่ม/ปี)

กำไรจากการ ดำเนินงาน	ลักษณะการ ประกอบการ		ประเภทผลิตภัณฑ์				
	กลุ่มชุมชน	กลุ่ม ประยูคต์	ผ้าทอ/ผ้า ปัก	หัตถกรรม อื่น ๆ	อาหารแปรรูป	เกษตร	รวม
ต่ำกว่า 0	-20,354 (32.43) ¹	-21,491 (16.67)	-15,976 (5.88)	-82,922 (5.88)	-24,811 (30.43)	-	-30,286 (14.75)
0-50,000	-21,588 (18.92)	-60,730 (8.33)	21,261 (47.06)	16,545 (11.76)	18,334 (21.74)	35,357 (25.00)	20,638 (26.23)
50,001-100,000	79,473 (16.22)	87,717 (4.17)	84,150 (17.65)	78,583 (17.65)	-	76,354 (25.00)	80,650 (11.48)
100,001-250,000	159,478 (16.22)	166,089 (8.33)	157,145 (17.65)	130,609 (5.88)	171,751 (17.39)	-	161,131 (13.11)
250,001-500,000	356,726 (5.41)	368,302 (20.83)	376,793 (11.76)	345,942 (17.65)	381,776 (8.70)	-	364,995 (11.48)
750,001-1,000,000	-	871,966 (4.17)	-	871,966 (5.88)	-	-	871,966 (1.64)
มากกว่า 1,000,000	1,962,240 (2.70)	1,490,064 (8.33)	-	1,084,396 (5.88)	1,928,986 (8.70)	-	1,647,456 (4.92)
ไม่ระบุ	(8.11)	(29.17)	-	(29.410)	(13.04)	(50.00)	(16.39)
รวม	123,604 (100.00)	357,529 (100.00)	95,976 (100.00)	275,893 (100.00)	261,326 (100.00)	55,856 (100.00)	201,579 (100.00)

หมายเหตุ: ¹ ตัวเลขใน () คือร้อยละของจำนวนตัวอย่าง

ที่มา: จากการสำรวจและคำนวณ

กำไรจากการดำเนินงาน (บาท/ปี)



หมายเหตุ: na หมายถึง ไม่ระบุ

ที่มา: จากการสำรวจและคำนวณ

แผนภาพที่ 4.2 กำไรจากการดำเนินงานของกลุ่ม จำแนกตามลักษณะการประกอบและการและประเภทผลิตภัณฑ์

อัตรากำไรสุทธิต่อยอดขาย

อัตราการทำกำไรของกลุ่มวิสาหกิจต่าง ๆ ส่วนใหญ่เป็นไปตามยอดขายของกิจการ แต่มีบางกิจการที่ทำยอดขายได้สูง แต่กลับทำกำไรได้ค่อนข้างต่ำ และมีอัตราส่วนกำไรสุทธิต่อยอดขายต่ำไปด้วย นอกจากนี้ยังมีบางรายที่ขาดทุน เมื่อคำนวณจากการนำต้นทุนรวมทางเศรษฐศาสตร์หักออกจากยอดขาย แต่ยังคงดำเนินงานอยู่ ทั้งนี้เนื่องจากกลุ่มมักตั้งราคาโดยวิธีการบวกกำไรเข้าไปกับต้นทุนที่ได้จ่ายไปจริง หรือต้นทุนที่เป็นตัวเงิน เช่น ค่าวัตถุดิบ และค่าจ้างแรงงาน เป็นต้น และพิจารณาราคาขายในตลาดควบคู่ไปด้วย

กลุ่มไม่ได้นำต้นทุนที่ไม่เป็นตัวเงิน เช่น ค่าจ้างแรงงานตนเอง ค่าเสื่อมราคาโรงเรือน อุปกรณ์และเครื่องจักรต่าง ๆ ที่ได้รับการสนับสนุนแบบให้เปล่า และวัตถุดิบที่จัดหาเองโดยไม่ต้องซื้อ มาคิดรวมในต้นทุนการผลิตด้วย จึงทำให้ต้นทุนที่กลุ่มคำนวณได้ต่ำกว่าต้นทุนทางเศรษฐศาสตร์ (ต้นทุนที่แท้จริง) ดังนั้นกลุ่มจึงมักไม่ทราบว่าราคาขายของตนเองต่ำกว่าต้นทุนอย่างไรก็ตาม การได้รับการสนับสนุนแบบให้เปล่าจากหน่วยงานต่าง ๆ ทำให้กลุ่มที่อยู่ในภาวะขาดทุนยังคงดำเนินกิจการต่อไปได้

โดยภาพรวมแล้วอัตรากำไรต่อยอดขายของกลุ่มวิสาหกิจต่ำกว่าร้อยละ 30 ของยอดขาย (เฉลี่ยร้อยละ 14.9) กลุ่มชุมชนและกลุ่มประยุกต์มีอัตรากำไรสุทธิต่อยอดขายเฉลี่ยใกล้เคียงกัน คือ ร้อยละ 13.92 และ 16.52 ตามลำดับ แต่จะมีความแตกต่างกันในกลุ่มผลิตภัณฑ์มากกว่า ทั้งนี้กลุ่มที่ทำกำไรต่อยอดขายได้ดีที่สุด คือ กลุ่มผลิตสินค้าเกษตร โดยมีอัตรากำไรสุทธิต่อยอดขายเฉลี่ยร้อยละ 43.2 ส่วนกลุ่มแปรรูปอาหารทำกำไรต่อยอดขายได้ดีที่สุด (อัตรากำไรสุทธิต่อยอดขายเฉลี่ยร้อยละ 9.07) (ตารางที่ 4.3 และแผนภาพที่ 4.3)

นอกจากอัตรากำไรสุทธิต่อยอดขายจะมีความแตกต่างกันระหว่างประเภทผลิตภัณฑ์แล้ว อัตรากำไรยังแตกต่างกันมากภายในผลิตภัณฑ์ประเภทเดียวกันด้วย อาทิเช่น กลุ่มผลิตผ้าทอ/ผ้าปัก อัตรากำไรอยู่ในช่วงร้อยละ -13.4 ถึง 56.94 กลุ่มอาหารแปรรูป อัตรากำไรอยู่ในช่วงร้อยละ -62.14 ถึง 44.54 เป็นต้น ทั้งนี้กลุ่มที่อัตรากำไรสุทธิต่อยอดขายติดลบ หรือขาดทุนนั้น นอกจากจะเป็นเพราะราคาขายต่ำกว่าต้นทุนที่แท้จริงแล้ว ยังเนื่องมาจากบางกลุ่มไม่มีรายได้จากกิจกรรมอื่น ๆ ในขณะที่บางกลุ่มที่ขาดทุนจากการดำเนินงาน หรือมีกำไรเบื้องต้นต่ำ แต่ยังมีรายได้จากกิจกรรมอื่น ๆ เช่น ดอกเบี้ยรับจากการให้สมาชิกกู้ยืมเงิน เป็นต้น จึงทำให้กลุ่มเหล่านี้ยังดำเนินงานอยู่ได้ และมีกำไรสุทธิหลังหักภาษี (จากงบกำไรขาดทุน) ไม่ติดลบ

ตารางที่ 4.3 อัตราค่าไรสุทธิต่อยอดขาย เปรียบเทียบตามลักษณะการประกอบการและประเภท
ผลิตภัณฑ์

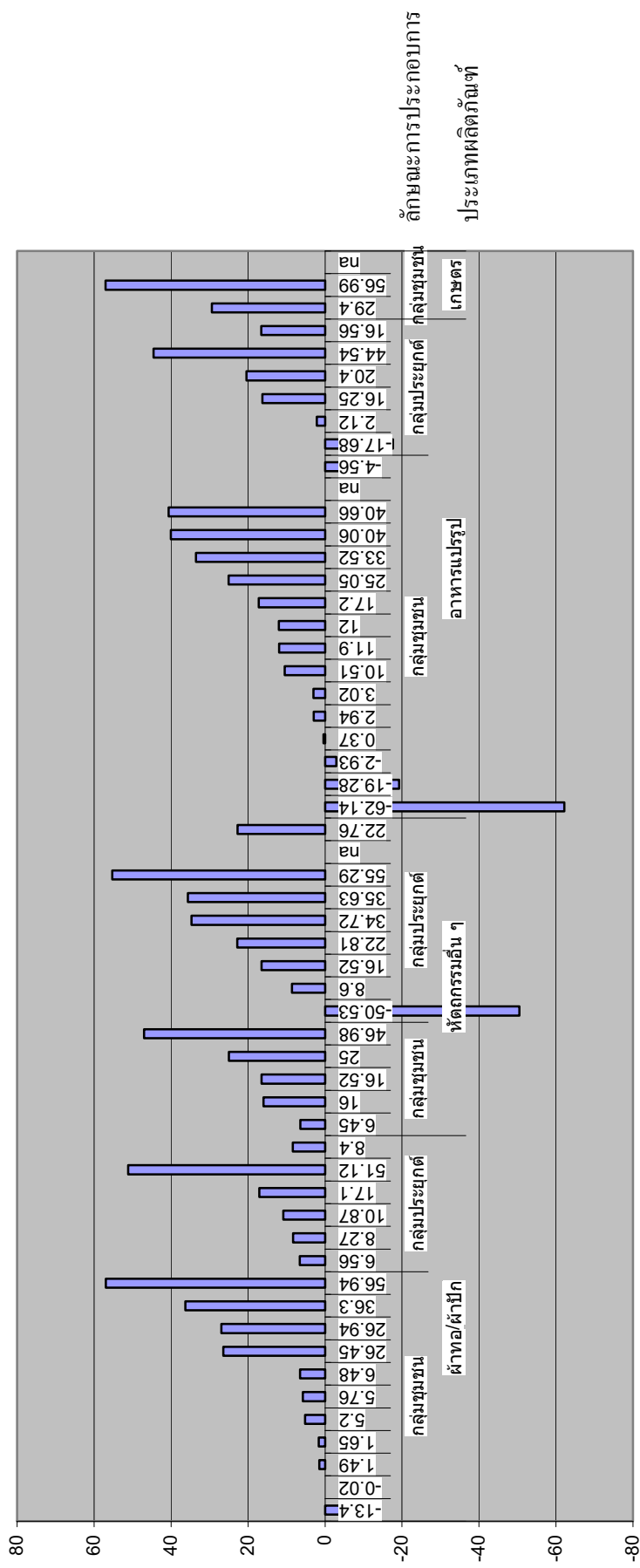
(ร้อยละ)

อัตราค่าไรสุทธิ ต่อยอดขาย	ลักษณะการ ประกอบการ		ประเภทผลิตภัณฑ์				
	กลุ่มชุมชน	กลุ่ม ประยุกต์	ผ้าทอ/ผ้า ปัก	หัตถกรรม อื่น ๆ	อาหารแปรรูป	เกษตร	รวม
<0	-17.06 (16.22) ¹	-34.11 (8.33)	-6.71 (11.76)	-50.53 (5.88)	-21.32 (21.74)	-	-21.32 (13.11)
0 - 10	3.71 (24.32)	6.79 (20.83)	5.48 (47.06)	7.53 (11.76)	2.11 (17.39)	-	4.81 (22.95)
11 -20	14.02 (16.22)	15.46 (20.83)	13.99 (11.76)	16.35 (17.65)	14.07 (26.09)	-	14.68 (18.03)
21 - 30	26.57 (13.51)	21.99 (12.50)	26.70 (11.76)	23.52 (17.65)	22.73 (8.70)	29.40 (25.00)	24.85 (13.11)
31-40	36.63 (8.11)	35.18 (8.33)	36.30 (5.88)	35.18 (11.76)	36.79 (8.70)	-	36.05 (8.20)
41-50	43.82 (5.41)	44.54 (4.17)	- (11.76)	46.98 (5.88)	42.60 (8.70)	-	44.06 (4.92)
51-60	56.97 (5.41)	53.21 (8.33)	54.03 (11.76)	55.29 (5.88)	- (25.00)	56.99 (25.00)	55.09 (6.56)
ไม่ระบุ	(10.81)	(16.67)	-	(23.53)	(8.70)	(50.00)	(13.11)
รวม	13.92 (100.00)	16.52 (100.00)	15.07 (100.00)	19.75 (100.00)	9.07 (100.00)	43.20 (100.00)	14.90 (100.00)

หมายเหตุ: ¹ ตัวเลขใน () คือร้อยละของจำนวนตัวอย่าง

ที่มา: จากการสำรวจและคำนวณ

อัตรากำไรสุทธิต่อยอดขาย (ร้อยละ)



หมายเหตุ: na หมายถึง ไม่ระบุ
ที่มา: จากการสำรวจและคำนวณ

แผนภาพที่ 4.3 อัตรากำไรสุทธิต่อยอดขายของกลุ่มจำแนกตามลักษณะการประกอบกิจการและประเภทผลิตภัณฑ์

อัตราผลตอบแทนต่อส่วนของผู้ถือหุ้น (ROE)

อัตราผลตอบแทนต่อส่วนของผู้ถือหุ้น (ROE) ใช้ในการวัดผลตอบแทนของส่วนของผู้ถือหุ้น โดยแสดงกำไรสุทธิหลังหักภาษีจากบัญชีกำไรขาดทุนในรูปร้อยละของส่วนของผู้ถือหุ้นในงบดุล อัตราส่วนนี้มีความสำคัญมากที่สุดในธุรกิจ กล่าวคือ ใช้วัดผลตอบแทนสูงสุดต่อผู้ถือหุ้นซึ่งสัมพันธ์กับเงินลงทุน หากผลลัพธ์เป็นตัวเลขที่สูง แสดงว่าฐานะการเงินของหน่วยธุรกิจอยู่ในเกณฑ์ดี และจะนำความสำเร็จมาสู่หน่วยธุรกิจและสำหรับกลุ่ม กลุ่มสามารถเรียกหุ้นเพิ่มจากสมาชิกเดิมหรือสมาชิกใหม่ได้ง่ายขึ้น

อัตราผลตอบแทนต่อส่วนของผู้ถือหุ้นของหน่วยประกอบการค่อนข้างกระจายตั้งแต่ต่ำกว่า 0 จนถึง 100 อัตราผลตอบแทนต่อส่วนของผู้ถือหุ้นโดยเฉลี่ยจากกลุ่มวิสาหกิจทั้งหมด อยู่ที่ร้อยละ 25.79 ทั้งนี้กลุ่มประยูคต์มีอัตราผลตอบแทนเฉลี่ยร้อยละ 37.59 ซึ่งสูงกว่ากลุ่มชุมชนอย่างเห็นได้ชัด (ตารางที่ 4.4 และแผนภาพที่ 4.4) แสดงให้เห็นว่ากลุ่มชุมชนมีศักยภาพในการทำกำไรต่อการลงทุนที่ต่ำกว่า ทั้งนี้ส่วนหนึ่งมีสาเหตุมาจากกลุ่มชุมชนมีสมาชิกค่อนข้างมากเมื่อเทียบกับกลุ่มประยูคต์ จึงมีส่วนของผู้ถือหุ้นค่อนข้างสูงในขณะที่กลุ่มชุมชนมีศักยภาพในการทำกำไรหรือสร้างยอดขายได้ต่ำ

เมื่อเปรียบเทียบระหว่างกลุ่มผลิตภัณฑ์ กลุ่มผลิตภัณฑ์อื่น ๆ มีอัตราผลตอบแทนต่อส่วนของผู้ถือหุ้นเฉลี่ยร้อยละ 39.03 ซึ่งสูงกว่ากลุ่มผลิตภัณฑ์อื่น ๆ ส่วนกลุ่มผลิตผ้าทอ/ผ้าปัก และกลุ่มอาหารแปรรูปมีอัตราผลตอบแทนใกล้เคียงกัน (ร้อยละ 20.73 และ 23.09 ตามลำดับ) ในขณะที่กลุ่มเกษตรมีอัตราผลตอบแทนต่อส่วนของผู้ถือหุ้นต่ำสุด

กลุ่มที่ให้อัตราผลตอบแทนสูงสุด (ร้อยละ 100) คือ กลุ่มแกะสลักไม้บ้านถ้ำผาตอง เนื่องจากมีมูลค่าต่อหน่วยของผลิตภัณฑ์สูง (80,000 บาท/ชิ้น) เมื่อเปรียบเทียบกับต้นทุนการผลิต (16,795.92 บาท/ชิ้น) ส่วนกลุ่มที่มีอัตราผลตอบแทนสูงรองลงมา ได้แก่ กลุ่มจักสานบ้านไชยสถาน (ร้อยละ 93.75) และกลุ่มผ้าคันมือบ้านธรรมเมือง (ร้อยละ 91.25) ซึ่งมีมูลค่าต่อหน่วยของผลิตภัณฑ์สูงพอสมควร ในขณะที่ต้นทุนการผลิตค่อนข้างต่ำ

นอกจากนี้ยังมีกลุ่มที่มีอัตราผลตอบแทนต่อส่วนของผู้ถือหุ้นสูง (ร้อยละ 81.15 – 86.91) เนื่องจากมียอดขายสูง แม้ว่ามูลค่าต่อหน่วยของผลิตภัณฑ์จะต่ำ เช่น กลุ่มแม่บ้านเกษตรกรหนองหลาย และกลุ่มแม่บ้านเกษตรกรทำข้าวแต่น้ำแดงโอบบ้านทุ่งม่านเหนือ ซึ่งผลิตข้าวแต่น้ำ และกลุ่มหน่อไม้ดองวังเจ้า เป็นต้น

ตารางที่ 4.4 อัตราผลตอบแทนต่อส่วนของผู้ถือหุ้น (ROE) เปรียบเทียบตามลักษณะการประกอบกิจการและประเภทผลิตภัณฑ์

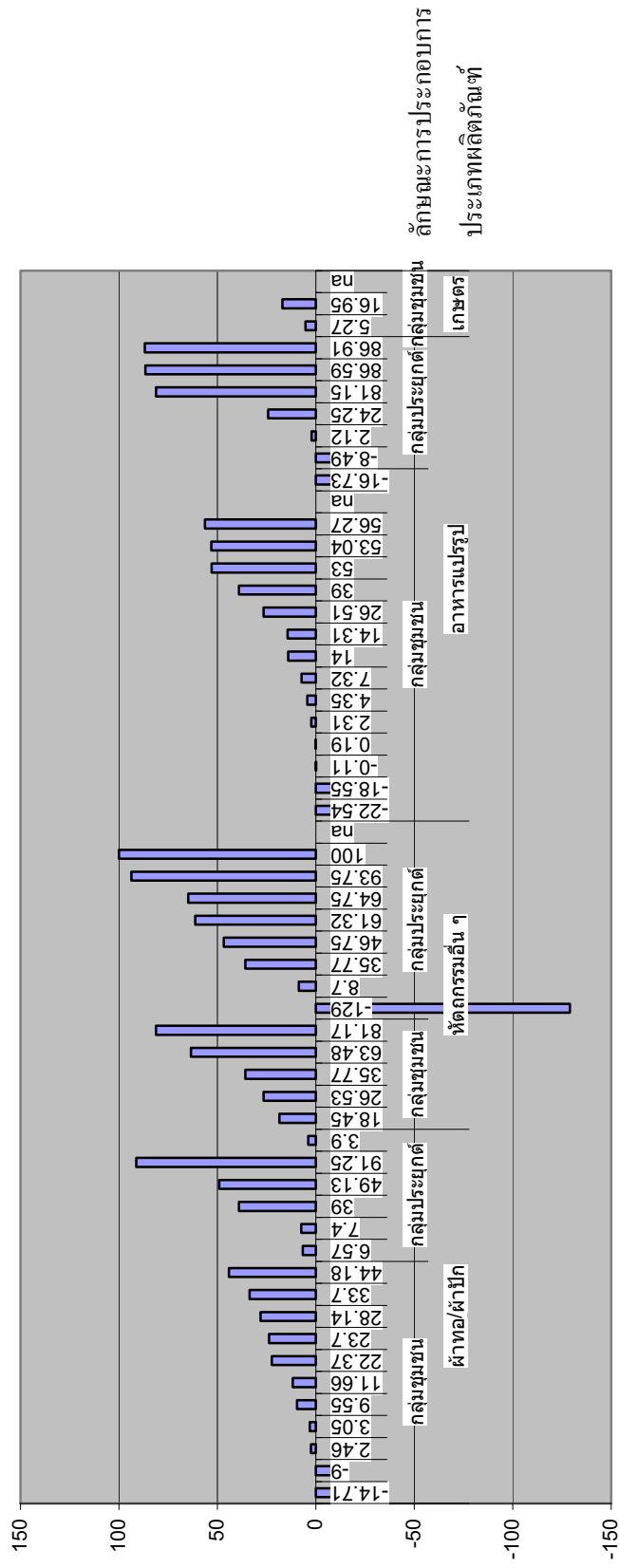
(ร้อยละ)

อัตราผลตอบแทนต่อ ส่วนของผู้ถือหุ้น	ลักษณะการ ประกอบกิจการ		ประเภทผลิตภัณฑ์				
	กลุ่ม ชุมชน	กลุ่ม ประยุกต์	ผ้าทอ/ผ้าปัก	หัตถกรรม อื่น ๆ	อาหาร แปรรูป	เกษตร	รวม
< 0	-13.61 (16.22) ¹	-68.75 (8.33)	-11.86 (11.76)	-129.00 (5.88)	-13.28 (21.74)	-	-27.39 (13.11)
0 - 20	8.45 (35.14)	5.74 (20.83)	6.37 (41.18)	13.58 (11.76)	6.37 (30.43)	11.11 (50.00)	7.70 (29.51)
21 - 40	29.47 (21.62)	33.01 (12.50)	29.38 (29.41)	32.69 (17.65)	29.92 (13.04)	-	30.43 (18.03)
41 - 60	51.62 (10.81)	47.94 (8.33)	46.66 (11.76)	46.75 (5.88)	54.10 (13.04)	-	50.40 (9.84)
61 - 80	63.48 (2.70)	63.04 (8.33)	-	63.18 (17.65)	-	-	63.18 (4.92)
81 - 100	81.17 (2.70)	89.94 (25.00)	91.25 (5.88)	91.64 (17.65)	84.88 (13.04)	-	88.69 (11.48)
ไม่ระบุ	(10.81)	(16.67)	-	(23.53)	(8.70)	(50.00)	(13.11)
รวม	18.64 (100.00)	37.59 (100.00)	20.73 (100.00)	39.03 (100.00)	23.09 (100.00)	11.11 (100.00)	25.79 (100.00)

หมายเหตุ: ¹ ตัวเลขใน () คือร้อยละของจำนวนตัวอย่าง

ที่มา: จากการสำรวจและคำนวณ

อัตราผลตอบแทนต่อส่วนของผู้ถือหุ้น (ROE) (ร้อยละ)



หมายเหตุ: na หมายถึง ไม่ระบุ
ที่มา: จากการสำรวจและคำนวณ

แผนภาพที่ 4.4 อัตราผลตอบแทนต่อส่วนของผู้ถือหุ้น (ROE) จำแนกตามลักษณะการประกอบการและประเภทผลิตภัณฑ์

อัตราผลตอบแทนต่อสินทรัพย์ (ROA)

อัตราผลตอบแทนต่อสินทรัพย์ (ROA) เป็นการวัดประสิทธิภาพในการใช้สินทรัพย์ทั้งหมดของหน่วยประกอบการ โดยแสดงกำไรจากการดำเนินงาน (กำไรก่อนหักดอกเบี้ยและภาษี) ในรูปร้อยละของสินทรัพย์ทั้งหมด

อัตราผลตอบแทนต่อสินทรัพย์ของกิจการหัตถกรรมมีค่าตั้งแต่ ต่ำกว่าร้อยละ 0 จนถึงร้อยละ 169.1 ส่วนใหญ่มีค่าอยู่ที่ร้อยละ 0 – 40 หรือมีค่าเฉลี่ยร้อยละ 26.41 กลุ่มประยูคต์มีอัตราผลตอบแทนต่อสินทรัพย์เฉลี่ยร้อยละ 34.61 ซึ่งสูงกว่ากลุ่มชุมชนอย่างเห็นได้ชัด (ตารางที่ 4.5 และ แผนภาพที่ 4.5) ซึ่งให้ผลสอดคล้องกับอัตราผลตอบแทนต่อส่วนของผู้ถือหุ้น (ROE) ทั้งนี้เนื่องจากทุนที่ได้จากการถือหุ้นของสมาชิกของกลุ่มชุมชนแล้ว กลุ่มชุมชนมักได้รับความช่วยเหลือในด้านเครื่องมือและอาคาร โรงเรือนค่อนข้างมากและเมื่อสินทรัพย์เหล่านี้ไม่ได้ถูกนำมาใช้ในการผลิตให้เต็มสมรรถภาพ จึงเป็นเหตุให้มีการลงทุนสูงมาก เมื่อเปรียบเทียบกับรายได้และผลตอบแทน ซึ่งสะท้อนถึงการลงทุนของกลุ่มชุมชนอาจใหญ่เกินความสามารถในการผลิตและการตลาดของกลุ่ม

กลุ่มอาหารแปรรูปและกลุ่มผลิตหัตถกรรมอื่น ๆ มีอัตราผลตอบแทนต่อสินทรัพย์ถึงร้อยละ 32.59 และ 36.74 ตามลำดับ ซึ่งสูงกว่ากลุ่มผลิตผ้าทอ/ผ้าปักและกลุ่มผลิตสินค้าเกษตรอย่างเห็นได้ชัด กลุ่มแม่บ้านเกษตรทำข้าวแต่น้ำแดงโม่บ้านทุ่งม่านเหนือ เป็นกลุ่มที่มีอัตราผลตอบแทนต่อส่วนของผู้ถือหุ้นสูงสุด (ร้อยละ 169.1) ส่วนกลุ่มที่ได้อัตราผลตอบแทนต่อส่วนของผู้ถือหุ้นต่ำสุด คือ กลุ่มจักสานกล่อ่งข้าวหกเหลี่ยม (ร้อยละ -98.15)

ตารางที่ 4.5 อัตราผลตอบแทนต่อสินทรัพย์ (ROA) เปรียบเทียบตามลักษณะการประกอบการและประเภทผลิตภัณฑ์

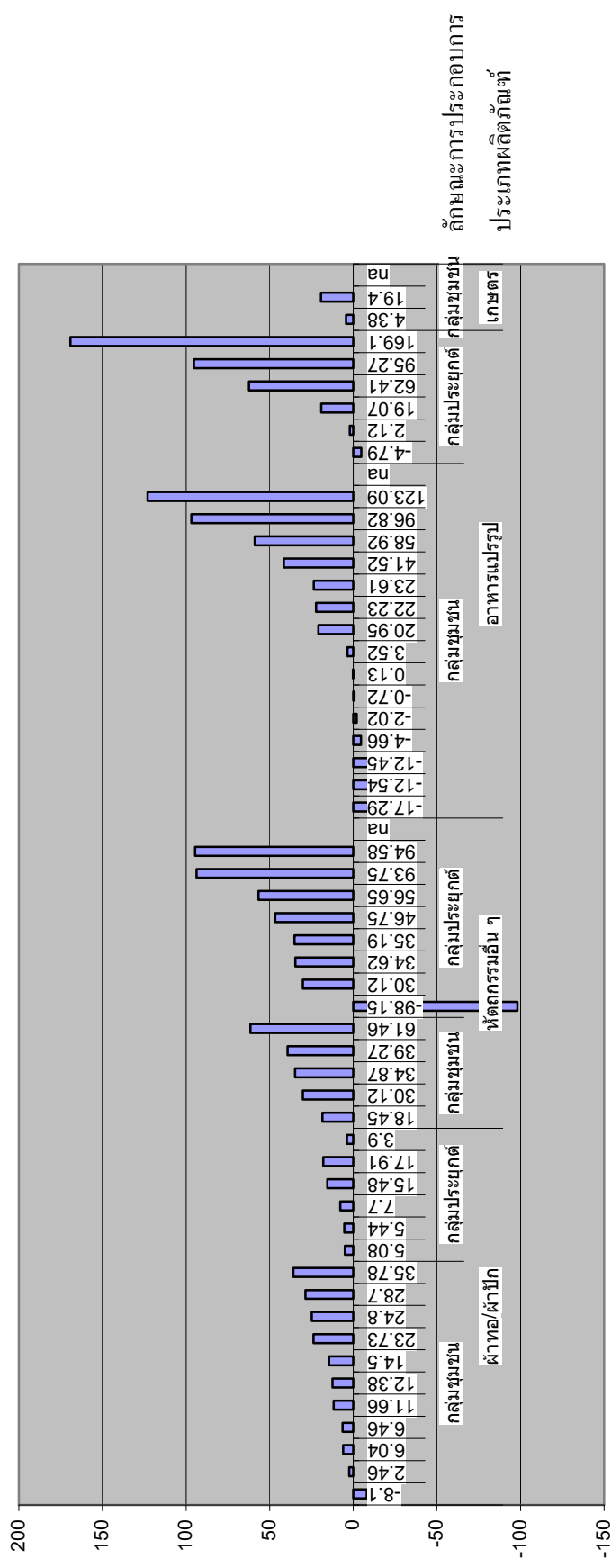
(ร้อยละ)

อัตราผลตอบแทนต่อสินทรัพย์	ลักษณะการประกอบการ		ประเภทผลิตภัณฑ์				
	กลุ่มชุมชน	กลุ่มประยุกต์	ผ้าทอ/ผ้าปัก	หัตถกรรมอื่น ๆ	อาหารแปรรูป	เกษตร	รวม
< 0	-8.25 (18.92) ¹	-51.47 (8.33)	-8.10 (5.88)	-98.15 (5.88)	-7.78 (30.43)	-	-17.86 (14.75)
0 - 20	9.03 (29.73)	9.59 (33.33)	9.08 (70.59)	18.45 (5.88)	6.21 (17.39)	11.89 (50.00)	9.27 (31.15)
21 - 40	28.41 (27.03)	33.31 (12.50)	28.25 (23.53)	34.03 (35.29)	22.26 (13.04)	-	29.54 (21.31)
41 - 60	50.22 (5.41)	51.70 (8.33)	-	51.70 (11.76)	50.22 (8.70)	-	50.96 (6.56)
61-80	61.46 (2.70)	62.41 (4.17)	-	61.46 (5.88)	62.41 (4.35)	-	61.94 (3.28)
> 80	109.96 (5.41)	113.18 (16.67)	-	94.17 (11.76)	121.07 (17.39)	-	112.10 (9.84)
ไม่ระบุ	(10.81)	(16.67)	-	(23.53)	(8.70)	(50.00)	(13.11)
รวม	21.44 (100.00)	34.61 (100.00)	12.58 (100.00)	36.74 (100.00)	32.59 (100.00)	11.89 (100.00)	26.41 (100.00)

หมายเหตุ: ¹ ตัวเลขใน () คือร้อยละของจำนวนตัวอย่าง

ที่มา: จากการสำรวจและคำนวณ

อัตราผลตอบแทนต่อสินทรัพย์ (ROA) (ร้อยละ)



หมายเหตุ: na หมายถึง ไม่ระบุ
ที่มา: จากการสำรวจและคำนวณ

แผนภาพที่ 4.5 อัตราผลตอบแทนต่อสินทรัพย์ (ROA) เปรียบเทียบตามลักษณะการประกอบการและประเภทผลิตภัณฑ์

อัตราส่วนหนี้สินต่อส่วนของผู้ถือหุ้น (D/E)

อัตราส่วนหนี้สินต่อส่วนของผู้ถือหุ้น (D/E) คือ อัตราส่วนระหว่างหนี้สินทั้งหมดกับส่วนของผู้ถือหุ้น ผลลัพธ์ที่ได้จะบอกให้ทราบว่าเงินทุนที่หน่วยประกอบการใช้ในการดำเนินงานนั้น ได้มาจากแหล่งภายนอก (เจ้าหนี้) เป็นอัตราส่วนเท่าใดกับเงินทุนที่ได้จากแหล่งภายใน (ส่วนของผู้ถือหุ้น) หากอัตราส่วนนี้สูง แสดงว่ามีการใช้เงินทุนจากภายนอกมากกว่าเงินทุนภายใน กลุ่มจะมีความเสี่ยงทางการเงินสูงขึ้น โอกาสจะหาเงินทุนเพิ่มเติมจากเจ้าหนี้ก็จะลดน้อยลง

สถานภาพหนี้สินเมื่อพิจารณาจากอัตราส่วนของผู้ถือหุ้นมีค่าตั้งแต่ 0 – 2.98 เท่า มีค่าเฉลี่ยอยู่ที่ 0.32 เท่า และกลุ่มวิสาหกิจส่วนใหญ่ (ร้อยละ 70.49) มีอัตราส่วนหนี้สินต่อส่วนของผู้ถือหุ้นต่ำกว่า 0.5 เท่า ซึ่งแสดงว่าโดยรวมแล้วกลุ่มวิสาหกิจมีความสามารถในการก่อหนี้ หรือมีโอกาหาเงินทุนเพิ่มเติมจากแหล่งเงินทุนภายนอกได้หากมีความต้องการ เมื่อพิจารณาเปรียบเทียบระหว่างลักษณะการประกอบการ กลุ่มชุมชนมีอัตราส่วนหนี้สินต่อส่วนของผู้ถือหุ้นเฉลี่ย 0.36 เท่า ซึ่งสูงกว่ากลุ่มประยูคต์ (ตารางที่ 4.6 และแผนภาพที่ 4.6) แสดงว่ากลุ่มชุมชนพึ่งพาเงินทุนจากภายนอกโดยการกู้ยืมมากกว่ากลุ่มประยูคต์

กลุ่มผลิตสินค้าเกษตรและกลุ่มผลิตหัตถกรรมอื่น ๆ มีอัตราส่วนหนี้สินต่อส่วนของผู้ถือหุ้นเฉลี่ยต่ำมาก (0.08 และ 0.13 เท่า ตามลำดับ) ในขณะที่กลุ่มอาหารแปรรูปมีการพึ่งพาแหล่งเงินทุนจากภายนอกมากกว่า ซึ่งเห็นได้จากค่าอัตราส่วนหนี้สินต่อส่วนของผู้ถือหุ้นที่สูงกว่าอย่างเห็นได้ชัด กลุ่มที่มีอัตราส่วนหนี้สินต่อส่วนของผู้ถือหุ้นสูงที่สุด (2.98 เท่า) คือ กลุ่มแม่บ้านเกษตรกรบ้านยางพระธาตุ ซึ่งมีภาระหนี้สินสูงถึง 1.3 แสนบาท จากหนี้ค้างชำระตั้งแต่ปี 2544 เป็นเงิน 30,000 บาท และจากการกู้ยืมเพื่อสร้างโรงเรียนอีก 1 แสนบาท

ตารางที่ 4.6 อัตราส่วนหนี้สินต่อส่วนของผู้ถือหุ้น (D/E) เปรียบเทียบตามลักษณะการประกอบการ
และประเภทผลิตภัณฑ์

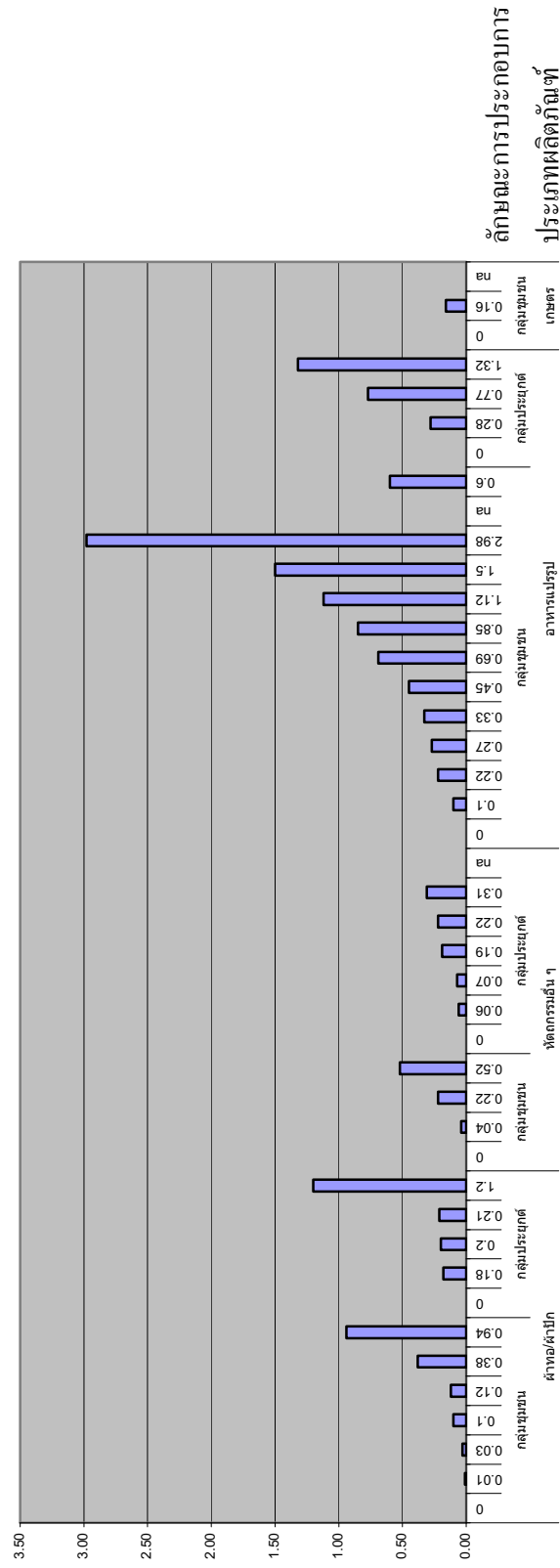
(เท่า)

อัตราส่วนหนี้สินต่อ ส่วนของผู้ถือหุ้น	ลักษณะการ ประกอบการ		ประเภทผลิตภัณฑ์				
	กลุ่ม ชุมชน	กลุ่ม ประยุกต์	ผ้าทอ/ผ้า ปัก	หัตถกรรม อื่น ๆ	อาหารแปรรูป	เกษตร	รวม
0 - .50	0.12 (70.27) ¹	0.10 (70.83)	0.09 (88.24)	0.09 (70.59)	0.17 (60.87)	0.08 (50.00)	0.12 (70.49)
0.51 - 1	0.75 (10.81)	0.77 (4.17)	0.94 (5.88)	0.52 (5.88)	0.77 (13.04)	-	0.75 (8.20)
> 1	1.87 (8.11)	1.26 (8.33)	1.20 (5.88)	-	1.73 (17.39)	-	1.62 (8.20)
ไม่ระบุ	(10.81)	(16.67)	-	(23.53)	(8.70)	(50.00)	(13.11)
รวม	0.36 (100.00)	0.25 (100.00)	0.20 (100.00)	0.13 (100.00)	0.55 (100.00)	0.08 (100.00)	0.32 (100.00)

หมายเหตุ: ¹ ตัวเลขใน () คือร้อยละของจำนวนตัวอย่าง

ที่มา: จากการสำรวจและคำนวณ

อัตราส่วนหนี้สินต่อส่วนของผู้ถือหุ้น (D/E) (เท่า)



หมายเหตุ: na หมายถึง ไม่ระบุ
ที่มา: จากการสำรวจและการคำนวณ

แผนภาพที่ 4.6 อัตราส่วนหนี้สินต่อส่วนของผู้ถือหุ้น (D/E) จำแนกตามลักษณะการประกอบกิจการและประเภทผลิตภัณฑ์

4.1.2 การสร้างมูลค่าเพิ่ม

เมื่อพิจารณาราคาขายต่อหน่วย เทียบกับต้นทุนการผลิตต่อหน่วยของผลิตภัณฑ์หลักของแต่ละกลุ่มวิสาหกิจ พบว่ากลุ่มวิสาหกิจโดยรวมแล้วมีความสามารถในการสร้างมูลค่าเพิ่มให้กับผลิตภัณฑ์ ได้สูงถึงร้อยละ 62.66 โดยเฉลี่ย ทั้งนี้กลุ่มประยุกต์สามารถสร้างมูลค่าเพิ่มให้กับผลิตภัณฑ์ได้ถึงร้อยละ 70.88 ซึ่งสูงกว่ากลุ่มชุมชนอยู่พอสมควร (ตารางที่ 4.7 และแผนภาพที่ 4.7)

กลุ่มวิสาหกิจที่ผลิตผลิตภัณฑ์ต่างประเภทกันมีการสร้างมูลค่าเพิ่มให้กับผลิตภัณฑ์ได้แตกต่างกัน กลุ่มผลิตสินค้าเกษตรสามารถสร้างมูลค่าเพิ่มได้สูงสุด โดยมีอัตราผลตอบแทนเหนือต้นทุนการผลิตต่อหน่วยสูงถึง 1.58 เท่า กลุ่มผลิตภัณฑ์ที่สร้างมูลค่าเพิ่มได้รองลงมา ได้แก่ กลุ่มหัตถกรรมอื่น ๆ กลุ่มอาหารแปรรูป และกลุ่มผ้าทอ/ผ้าปัก ตามลำดับ

กลุ่มวิสาหกิจที่สามารถสร้างมูลค่าเพิ่มให้แก่ผลิตภัณฑ์ได้สูงสุด คือ กลุ่มแกะสลักไม้ในครัวเรือนบ้านถ้ำผาตอง ซึ่งเป็นกลุ่มประยุกต์ มีจุดเด่นที่ชิ้นงานแกะสลักมีความละเอียด ประณีต และสามารถเคลื่อนไหวได้ สามารถสะท้อนวิถีชีวิตของคนในท้องถิ่นได้เป็นอย่างดี ชิ้นงานจึงมีมูลค่าต่อหน่วยสูง (80,000 บาท/ชิ้น) และมีอัตราผลตอบแทนเหนือต้นทุนการผลิตถึงร้อยละ 376.31 กลุ่มที่สามารถสร้างมูลค่าเพิ่มให้แก่ผลิตภัณฑ์ได้สูงเป็นอันดับรองลงมา ได้แก่ กลุ่มผลิตภัณฑ์กระดาษสาบ้านลองลือบุญ ซึ่งเป็นกลุ่มประยุกต์ แม้ว่าราคาขายผลิตภัณฑ์จะไม่สูงนัก (120 บาท/ชิ้น) แต่เมื่อเทียบกับต้นทุนการผลิตต่อหน่วยที่ต่ำแล้ว จึงมีอัตราผลตอบแทนเหนือต้นทุนการผลิตสูงถึงร้อยละ 367.29 ส่วนกลุ่มเกษตรที่สามารถสร้างมูลค่าเพิ่มได้สูงมากเมื่อเทียบกับกลุ่มเกษตรอื่นๆ คือ กลุ่มสหกรณ์ผู้ปลูกกาแฟบ้านห้วยห้อม (ร้อยละ 339) ซึ่งเป็นกลุ่มชุมชน ทั้งนี้เนื่องจากกลุ่มสามารถส่งผลิตภัณฑ์กาแฟให้กับบริษัทผู้จัดจำหน่ายกาแฟรายใหญ่ของโลก

ตารางที่ 4.7 อัตราผลตอบแทนเหนือต้นทุนการผลิต เปรียบเทียบตามลักษณะการประกอบการและประเภทผลิตภัณฑ์

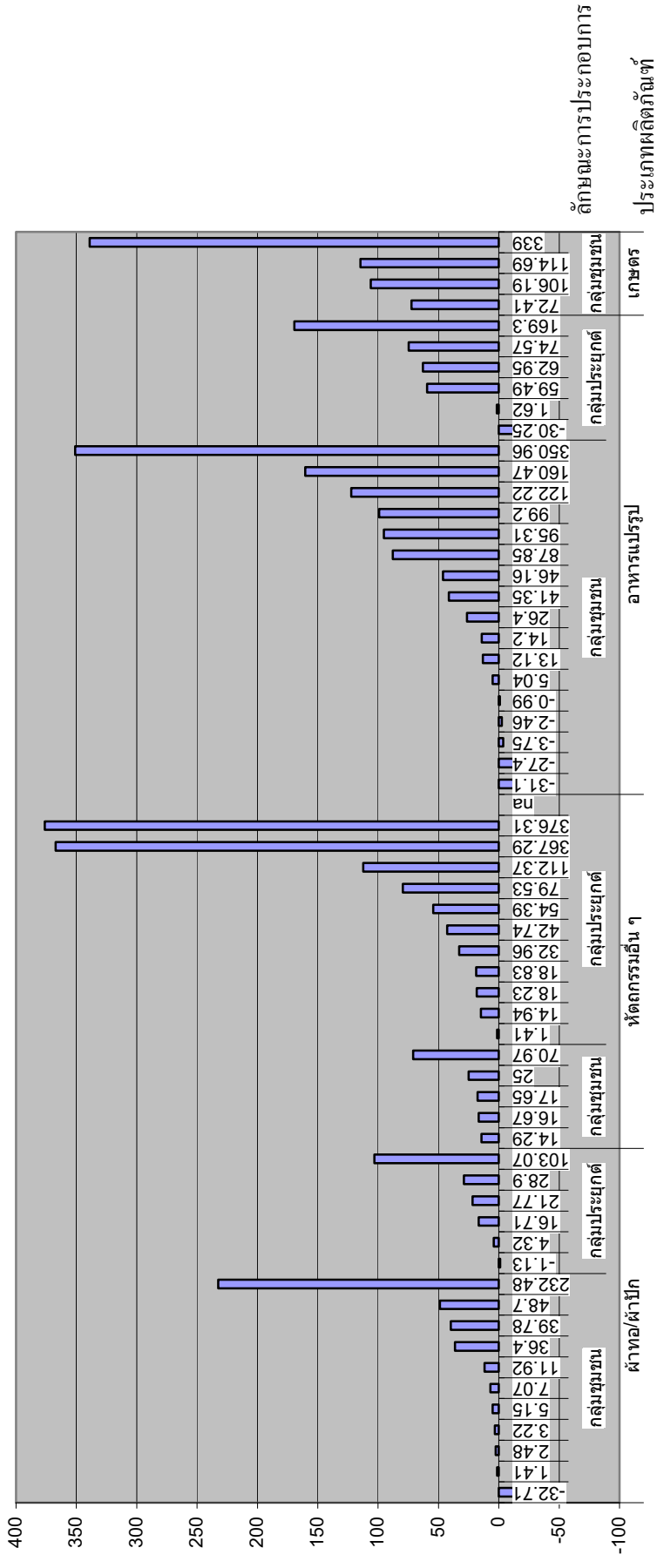
(ร้อยละ)

อัตราผลตอบแทนเหนือ ต้นทุนการผลิต	ลักษณะการ ประกอบการ		ประเภทผลิตภัณฑ์				
	กลุ่ม ชุมชน	กลุ่ม ประยูคต์	ผ้าทอ/ผ้า ปัก	หัตถกรรม อื่น ๆ	อาหารแปรรูป	เกษตร	รวม
< 0	-16.40 (16.22) ¹	-15.69 (8.33)	-16.92 (11.76)	-	-15.99 (26.09)	-	-16.23 (13.11)
0 - 20	9.35 (32.43)	10.87 (29.17)	6.54 (47.06)	14.57 (41.18)	8.50 (17.39)	-	9.91 (31.15)
21-40	31.90 (10.81)	27.88 (12.50)	31.71 (23.53)	28.98 (11.76)	26.40 (4.35)	-	30.18 (11.48)
41-60	45.40 (8.11)	52.21 (12.50)	48.70 (5.88)	48.56 (11.76)	49.00 (13.04)	-	48.80 (9.84)
61-80	71.69 (5.41)	72.35 (12.50)	-	75.25 (11.76)	68.76 (8.70)	72.41 (25.00)	72.09 (8.20)
81-100	94.12 (8.11)	-	-	-	94.12 (13.04)	-	94.12 (4.92)
101-120	110.44 (5.41)	107.72 (8.33)	103.07 (5.88)	112.37 (5.88)	-	110.44 (50.00)	109.08 (6.56)
> 120	241.02 (13.51)	304.30 (12.50)	232.48 (5.88)	371.80 (11.76)	200.74 (17.39)	339.00 (25.00)	264.75 (13.11)
ไม่ระบุ	-	(4.17)	-	(5.88)	-	-	(1.64)
รวม	57.55 (100.00)	70.88 (100.00)	31.15 (100.00)	78.97 (100.00)	58.01 (100.00)	158.07 (100.00)	62.66 (100.00)

หมายเหตุ: ¹ ตัวเลขใน () คือร้อยละของจำนวนตัวอย่าง

ที่มา: จากการสำรวจและคำนวณ

อัตราผลตอบแทนเหนือต้นทุนการผลิต (ร้อยละ)



หมายเหตุ: na หมายถึงไม่ระบุ
ที่มา: จากการสำรวจและคำนวณ

แผนภาพที่ 4.7 อัตราผลตอบแทนเหนือต้นทุนการผลิต จำแนกตามลักษณะการประกอบและการผลิตกัญช

4.2 ผลการบริหารจัดการสู่ความยั่งยืน

4.2.1 การบริหารองค์กร

กลุ่มอาจก่อกำเนิดขึ้นจากความต้องการและการริเริ่มของคนในชุมชนเอง หรือจากการจัดตั้งขึ้นตามแรงสนับสนุนของหน่วยงาน แต่เมื่อจัดตั้งขึ้นและจดทะเบียนในรูปแบบใดรูปแบบหนึ่ง กลุ่มจำเป็นต้องเสนอรายชื่อคณะกรรมการ เพื่อแสดงโครงสร้างของกลุ่มต่อหน่วยงานที่จดทะเบียน และคณะกรรมการมีหน้าที่บริหารกิจการของกลุ่มให้บรรลุวัตถุประสงค์ของการก่อตั้ง ข้อมูลในส่วนนี้เป็นข้อเท็จจริงจากความรู้สึก และการตัดสินใจของคณะกรรมการกลุ่มในด้านบริหารจัดการองค์กร ซึ่งเป็นไปได้ว่าในทางปฏิบัตินั้นอาจมีผลแตกต่างไปจากสิ่งที่ต้องกระทำตามหลักการของการดำเนินกิจการในรูปแบบของกลุ่ม

จากผลการศึกษาพบว่า กลุ่มที่มีการกำหนดกฎระเบียบข้อบังคับ และมีการปฏิบัติตามระเบียบข้อบังคับมีประมาณร้อยละ 57 (ตารางที่ 4.8) โดยกลุ่มชุมชนมีสัดส่วนที่สูงกว่ากลุ่มประยุกต์ และกลุ่มชุมชนมีกรรมการบริหารเฉพาะด้านที่มีสัดส่วนสูงกว่ากลุ่มประยุกต์ อย่างไรก็ตามการบริหารจัดการของกลุ่มส่วนใหญ่ยังไม่เป็นไปตามโครงสร้าง หรือตำแหน่งของคณะกรรมการ ดังกล่าวแล้วว่าประธานมักทำหน้าที่แทนในหลายตำแหน่งด้วยกัน สาเหตุหนึ่งเป็นเพราะกรรมการไม่เข้าใจหน้าที่ในแต่ละตำแหน่งเท่าที่ควร อีกสาเหตุหนึ่งที่สำคัญ ก็คือ การจัดตั้งคณะกรรมการนั้นเป็นไปตามความจำเป็นของการจัดตั้งกลุ่ม แต่ไม่ได้เป็นความจำเป็นในความเห็นของกลุ่ม ดังนั้นเมื่อเสนอชื่อเป็นกรรมการฝ่ายประชาสัมพันธ์แล้ว อาจไปทำหน้าที่เหรียญญกแทน เป็นต้น นอกจากนี้เกือบครึ่งหนึ่งของกลุ่มพบว่ากรรมการไม่มีทักษะในหน้าที่ของตน ได้แก่ 7 ใน 17 ของกลุ่มผ้า โดยเฉพาะกลุ่มขนาดเล็ก 9 ใน 17 ของกลุ่มหัตถกรรม 2 ใน 4 ของกลุ่มเกษตร (หมูป่าและเห็ด) 12 ใน 20 ของกลุ่มอาหารแปรรูป และ 3 ใน 4 ของกลุ่มสมุนไพร ในขณะเดียวกันประมาณร้อยละ 52 ของกลุ่มระบุว่าในการบริหารจัดการกลุ่มนั้น คณะกรรมการเปิดโอกาสให้สมาชิกมีส่วนร่วมด้วย

เพื่อเป็นการตอบแทนต่อการบริหารงานของคณะกรรมการนั้น ร้อยละ 45 ของกลุ่มชุมชนมีการจัดสรรค่าตอบแทนให้แก่คณะกรรมการในขณะที่ร้อยละ 25 ของกลุ่มประยุกต์ มีค่าตอบแทนแก่คณะกรรมการ แต่สำหรับกลุ่มชุมชน สมาชิกกลับคาดหวังว่าคณะกรรมการจะทำงานด้วยความเสียสละ จึงมีการให้ค่าตอบแทนในสัดส่วนที่น้อย และอีกเหตุผลหนึ่ง ก็คือ กรรมการมักจะมีส่วนในการผลิตและได้รับค่าแรงอยู่แล้ว ซึ่งสมาชิกคนอื่นๆ อาจไม่มีส่วนในการผลิตอันเนื่องจากมีงานประจำอื่นอยู่ เป็นต้น

การเป็นกลุ่มของชุมชนหรือไม่นั้น ส่วนหนึ่งพิจารณาได้จากการถือหุ้น ซึ่งในขณะเดียวกันการเรียกหุ้น นอกจากจะแสดงความเป็นเจ้าของสำหรับสมาชิกแล้ว ยังหมายถึงความสามารถในการบริหารของประธานและคณะกรรมการในการแสวงหาทุนดำเนินงาน นอกเหนือไปจากการรับความช่วยเหลือจากหน่วยงานต่างๆ ด้วย แม้การระดมทุนจะมีใช้แหล่งทุนหลักของกลุ่มเหล่านี้ก็ตาม แต่ร้อยละ 82 ของกลุ่มมีการระดมทุน โดยเฉพาะกลุ่มชุมชน (ร้อยละ 92) และมีการกำหนดเพดานหุ้นในสัดส่วนที่สูงกว่ากลุ่มประยุกต์ (ร้อยละ 40 และ 25 ของจำนวนกลุ่มตามลำดับ)

เพื่อกระจายความเป็นเจ้าของและการมีส่วนร่วมและสร้างความเสมอภาคระหว่างสมาชิกและคณะกรรมการ หลายกลุ่มได้กำหนดเพดานหุ้นเพื่อป้องกันมิให้ใครคนใดคนหนึ่งครอบงำกิจการ ผลการสำรวจพบว่า ร้อยละ 40 และ 25 ของกลุ่มชุมชน และกลุ่มประยุกต์ตามลำดับมีการกำหนดเพดานหุ้น และร้อยละ 73 และ 33 ของกลุ่มทั้งสอง มีการแบ่งเงินปันผลให้แก่ผู้ถือหุ้น แสดงว่าเกือบร้อยละ 80 ของกลุ่มชุมชนที่มีการเรียกหุ้นและมีการจ่ายเงินปันผล ส่วนกลุ่มประยุกต์นั้นครึ่งหนึ่งของกลุ่มมีการเรียกหุ้น และมีการจ่ายเงินปันผล สำหรับกลุ่มที่ไม่จ่ายเงินปันผลนั้น มีสาเหตุจากผลการดำเนินงานไม่ได้กำไร และ/หรือต้องการสะสมทุนเพื่อขยายงาน

ในการการจัดสวัสดิการให้แก่สมาชิกรวมถึงแม้กลุ่มจะยังไม่สามารถปฏิบัติได้ แต่เกือบทุกกลุ่มมีเจตจำนงที่จะให้มีสวัสดิการในทางใดทางหนึ่ง ทั้งนี้ขึ้นอยู่กับผลการประกอบการของกลุ่มเป็นหลัก แต่ในทางปฏิบัติพบว่า มีร้อยละ 35 และ 25 ของกลุ่มชุมชน และกลุ่มประยุกต์ที่มีการจัดสวัสดิการให้แก่สมาชิกและแรงงาน อย่างไรก็ตามกลุ่มที่ไม่มีการรวมตัวเพื่อการผลิตและกลุ่มที่ให้ค่าแรงงานสูง (100 บาทต่อวัน) มีแนวโน้มที่จะไม่จัดสวัสดิการ (อภิชัย พันธเสน และคณะ (2545) พบว่าธุรกิจชุมชนในภาคเหนือมีการจัดสรร (หรือคาดว่าจะให้) สวัสดิการให้แก่ชุมชนในหลายรูปแบบ ทั้งการให้เงินสนับสนุนชุมชน ให้เงินช่วยเหลือฉุกเฉิน ให้ค่าฌาปนกิจศพ ให้ค่าเล่าเรียนบุตร และให้เงินกู้ในอัตราดอกเบี้ยต่ำ หรือไม่คิดดอกเบี้ย ตามลำดับความสำคัญ)

การดำเนินงานของคณะกรรมการของเกือบทุกกลุ่ม (ร้อยละ 90) เป็นไปอย่างน่าพอใจ คณะกรรมการมีทัศนคติที่ดีในการทำงานร่วมกัน และมีทัศนคติที่ดีทั้งต่อผู้นำและต่อสมาชิก สะท้อนถึงสามัคคีของกลุ่ม และนับเป็นทุนทางสังคมในส่วนหนึ่งด้วย ตารางที่ 4.8

ตารางที่ 4.8 โครงสร้างและการบริหารกลุ่ม

(ร้อยละของตัวอย่าง)

ประเด็น	กลุ่มชุมชน	กลุ่มประยูคต์	รวม
1. กลุ่มมีกฎระเบียบข้อบังคับ	62.10	45.83	58.33
2. มีการปฏิบัติตามกฎข้อบังคับ	62.10	41.67	56.67
3. มีคณะกรรมการบริหารเฉพาะด้าน	70.27	62.50	68.33
4. มีการบริหารจัดการอย่างเป็นระบบตามโครงสร้าง	43.24	37.50	41.67
5. คณะกรรมการมีทักษะในหน้าที่ของตน	48.65	58.33	53.33
6. คณะกรรมการได้รับค่าตอบแทน	45.94	25.00	37.71
7. สมาชิกมีส่วนร่วมในการบริหารจัดการ	62.16	39.13	52.46
8. มีการระดมทุน (หุ้น)	91.89	32.50	81.67
9. มีการกำหนดเพดานหุ้น	40.54	25.00	35.00
10. มีการแบ่งปันผลให้แก่สมาชิก	72.97	33.33	58.33
11. มีการจัดสวัสดิการให้สมาชิก/แรงงาน	35.14	25.00	31.67
12. คณะกรรมการมีทัศนคติที่ดีในการทำงานร่วมกัน	91.89	87.50	91.67
13. คณะกรรมการมีทัศนคติที่ดีต่อผู้นำและสมาชิก	91.89	83.33	90.00
จำนวนตัวอย่าง	37	23	60

หมายเหตุ: ประเด็นแต่ละข้อประกอบด้วย 2 คำตอบ คือ มี และไม่มี ซึ่งผลรวมเท่ากับ 100% ตัวเลขในตารางเป็นตัวเลขของคำตอบว่า “มี” เท่านั้น

ที่มา: จากการสำรวจและคำนวณ

4.2.2 ความเข้มแข็งขององค์กร

ความสำเร็จของกลุ่มธุรกิจชุมชนไม่อาจประเมินได้จากความสำเร็จทางการเงินเพียงด้านเดียว เนื่องจากกลุ่มต่างๆ มีวัตถุประสงค์รองอื่นๆ ด้วย ได้แก่ การสร้างงานให้แก่ชุมชนโดยไม่หวังกำไรสูง เพื่อสร้างความสามัคคี และเพื่อสนองนโยบายของรัฐ ความเข้มแข็งขององค์กรมีประเด็นด้านสังคมที่มองข้ามมิได้ ในส่วนนี้นำเสนอประเด็นเหล่านี้ด้วยหลายตัวแปรด้วยกันดังต่อไปนี้

ก) ความเข้มแข็งเชิงเศรษฐกิจ และธุรกิจ

ตัวแปรซึ่งสะท้อนความเข้มแข็งเชิงเศรษฐกิจ และธุรกิจ ในที่นี้ได้แก่ สัดส่วนการเป็นอาชีพหลักให้แก่สมาชิก รายได้จากการเป็นสมาชิกของกลุ่ม การที่สมาชิกขายผลิตภัณฑ์ผ่านกลุ่ม การขยายกิจการ และการเพิ่มขึ้นของสมาชิก จากการศึกษาพบว่าผลิตภัณฑ์ที่ผลิตในกลุ่มมีสัดส่วนเกินกว่าครึ่งหนึ่งในอาชีพหลักของสมาชิก มีร้อยละ 30 ของกลุ่มทั้งหมด สัดส่วนที่สูงมาจากกลุ่มประยุกต์มากกว่ากลุ่มชุมชน ส่วนการที่สมาชิกไม่มีการผลิตถึงร้อยละ 26 นั้น เป็นเพราะส่วนหนึ่งเป็นสมาชิกผู้ถือหุ้น โดยไม่ทำการผลิต และเนื่องจากกลุ่มมีการผลิตในลักษณะเป็นอาชีพเสริม (ตารางที่ 4.9)

รายได้ที่สมาชิกได้จากการผลิตกับกลุ่มมีหลายระดับ รายได้ที่สูงที่สุดคือ สูงกว่า 6,000 บาทต่อเดือน และที่ต่ำกว่า 500 บาท ต่อเดือน มีในสัดส่วนเดียวกัน รายได้ระดับ 2,000-3,000 บาท ต่อเดือนต่อคน เป็นระดับที่พบในกลุ่มส่วนใหญ่ (คือ ร้อยละ 44 ของกลุ่มทั้งหมด 61 กลุ่ม) และรายได้ระดับ 3,001-4,000 บาทต่อเดือน มีร้อยละ 11.5 ซึ่งมาจากหนึ่งในสี่ของกลุ่มประยุกต์ จะเห็นได้ว่ากลุ่มชุมชนมีโอกาสในการสร้างรายได้ต่อคนต่ำกว่ากลุ่มประยุกต์

การที่สมาชิกขายผลิตภัณฑ์ผ่านกลุ่มเป็นหลักนั้น มีประมาณร้อยละ 54 ของกลุ่มทั้งหมด เป็นที่สังเกตได้ว่ากลุ่มชุมชนเป็นที่พึ่งในการขายผ่านของสมาชิกมากกว่ากลุ่มประยุกต์อย่างชัดเจน (ตารางที่ 4.9)

การที่กลุ่มมีการขยายกิจการหรือไม่นั้นพิจารณาได้จาก การเพิ่มจำนวนสมาชิก และการเพิ่มทุนมีเพียงร้อยละ 7 ของกลุ่มทั้งหมดที่มีสมาชิกเพิ่มขึ้นอย่างต่อเนื่อง แต่กว่าครึ่งหนึ่งของกลุ่มทั้งหมด (ร้อยละ 57) ไม่มีการเพิ่มของสมาชิกในช่วงที่ทำการศึกษา และร้อยละ 36 ของกลุ่มมีการเพิ่มจำนวนสมาชิกบ้างเป็นครั้งคราว (ตารางที่ 4.9) การเพิ่มทุนซึ่งมักสอดคล้องกับการเพิ่มของจำนวนสมาชิก จึงเป็นไปในทิศทางเดียวกัน แต่มีสัดส่วนของกลุ่มที่ไม่มีการเพิ่มทุนสูงถึงร้อยละ 70 ในกรณีนี้ ซึ่งกลุ่มประยุกต์ไม่มีการเพิ่มทุนสูงถึงร้อยละ 75 ของจำนวนกลุ่ม และวิธีเพิ่มทุนของกลุ่มได้แก่ การขอกู้จากองค์กรบริหารส่วนตำบล (อบต.) ซึ่งมีร้อยละ 5 ส่วนที่เหลือร้อยละ 25 ไม่ระบุว่า จะเพิ่มทุนโดยวิธีใด

ตารางที่ 4.9 ความเข้มแข็งเชิงเศรษฐกิจและธุรกิจ (ร้อยละของตัวอย่าง)

1. สมาชิกที่ผลิตผลิตภัณฑ์นี้เป็นอาชีพหลัก	กลุ่ม ชุมชน	กลุ่ม ประยุกต์	รวม
ไม่มี	32.43	16.67	26.23
มี ≤ 25 %	13.51	12.50	13.11
มี 26-50 %	29.73	20.83	26.23
มี 51-75 %	18.92	20.83	19.67
มี > 75 %	5.41	29.17	14.75
2. รายได้ที่สมาชิกได้จากการผลิตให้กลุ่ม (บาทต่อเดือน)			
< 500	8.11	0.00	4.92
500-1,000	21.62	4.17	14.75
1,001-2,000	16.22	16.67	16.39
2,001-3,000	45.95	41.67	44.26
3,001-4,000	2.70	25.00	11.48
> 6,000	2.70	8.33	4.92
ไม่ระบุ	2.70	4.17	3.28
3. สมาชิกผลิตผลิตภัณฑ์ขายให้กลุ่มเป็นหลัก (ขายนอกกลุ่มเล็กน้อย)			
ไม่ใช่	37.84	54.17	44.26
ใช่	59.46	45.83	54.10
ไม่ระบุ	2.70	0.00	1.64
4. การเพิ่มสมาชิก			
ไม่มี	56.76	58.33	57.38
มีแต่ไม่ต่อเนื่อง	35.14	37.50	36.07
มีอย่างต่อเนื่อง	8.11	4.17	6.56
5. การเพิ่มทุน/ขยายกิจการ			
ไม่มี	67.57	75.00	70.49
มีแต่ไม่ต่อเนื่อง	24.32	16.67	21.31
มีอย่างต่อเนื่อง	8.11	8.33	8.20
จำนวนตัวอย่าง	37	24	61

ข) ความเข้มแข็งเชิงสังคม

คณะกรรมการของกลุ่มเป็นผู้ที่มีความสามารถในการคิดและวิเคราะห์สถานการณ์ได้ในระดับปานกลาง (ร้อยละ 59 ของจำนวนกลุ่ม) และกลุ่มที่มีความสามารถในด้านนี้สูง ได้แก่ กลุ่มประยูกต์ (แต่มีร้อยละ 8.3 ของตัวอย่าง กลุ่มประยูกต์) ความสามารถนี้มีส่วนสำคัญในการช่วยขับเคลื่อนองค์กรให้บรรลุเป้าหมายในด้านธุรกิจและสังคม (ตารางที่ 4.10)

คณะกรรมการร้อยละ 65 ของกลุ่ม มีการดูแลสมาชิกในองค์กรด้วยความเป็นธรรมได้ดีพอสมควร และร้อยละ 25 สามารถจัดการได้ในระดับดีมาก ซึ่งผลปรากฏว่าคณะกรรมการของกลุ่มประยูกต์ สามารถดำเนินการได้ดีกว่า แต่มีความขัดแย้งกับสมาชิกในสัดส่วนที่สูงกว่ากลุ่มชุมชน

ในส่วนของความซื่อสัตย์สุจริตนั้น คณะกรรมการของทุกกลุ่มได้รับความไว้วางใจ และเชื่อในความซื่อสัตย์สุจริตในระดับพอสมควร ร้อยละ 72 และระดับสูง ร้อยละ 28 (ตารางที่ 4.10)

ความสามัคคีระหว่างคณะกรรมการด้วยกันมีระดับปานกลาง (ร้อยละ 54) และค่อนข้างสูง (ร้อยละ 40) และกลุ่มมีความสามัคคีระดับสมาชิกด้วยกันพอสมควรในสัดส่วนร้อยละ 60 และในระดับสูงเป็นที่น่าพอใจ คือ ร้อยละ 38 ด้วยเหตุนี้สมาชิกจึงมีความเข้าใจอันดี และให้ความใส่ใจในองค์กร ในสัดส่วนที่สูงด้วยเช่นกัน

สมาชิกมีทัศนคติที่ดีต่อผู้นำ และคณะกรรมการพอสมควร (ร้อยละ 60) และมีทัศนคติที่ดีมากถึงร้อยละ 30 จึงสามารถสรุปได้ว่า กลุ่มมีความสำเร็จอยู่ในเกณฑ์ปานกลางถึงค่อนข้างดี

ในขณะที่เดียวกันกลุ่มสามารถดำเนินการได้ โดยทุกฝ่ายทั้งคณะกรรมการและสมาชิก มีความสุขในการทำงานในกลุ่มอยู่ในระดับปานกลางถึงค่อนข้างดีด้วยเช่นกัน การทำงานอย่างมีความสุขเป็นทุนที่สำคัญ ที่เรียกว่า happiness capital (พารณ อิศรเสนา ณ อยุธยา และจิระ หงส์ดามรงค์, 2545)

กลุ่มซึ่งมีคุณสมบัติในด้านความสามัคคีและความเข้าใจอันดีในระดับสูง ได้แก่ กลุ่มผลิตภัณฑ์กระดาส (1 กลุ่ม) กลุ่มไม้ไผ่หวาย กลุ่มบ้านดีเหล็ก กลุ่มกล่อ่งข้าว กลุ่มกะลามะพร้าว กลุ่มเห็ด กลุ่มอาหารขบเคี้ยว (4 ใน 7 กลุ่ม) กลุ่มข้าวกล้องพลังน้ำตก กลุ่มหน่อไม้ดอง กลุ่มสุรา กลุ่มสมุนไพรต้นผึ้ง กลุ่มผ้าบ้านเด่นตะวันตก กลุ่มผ้าสันปูเลย กลุ่มผ้าทอลายโบราณ และกลุ่มผ้าแม่กะปวง ซึ่งกลุ่มเหล่านี้สามารถเป็นตัวอย่างที่ดีของการสร้างความสามัคคี และความรักกลุ่มให้แก่ กลุ่มชุมชนอื่นๆ

ตารางที่ 4.10 ความเข้มแข็งเชิงสังคม

(ร้อยละของตัวอย่าง)

1. คณะกรรมการมีความสามารถในการคิดและวิเคราะห์สถานการณ์	กลุ่มชุมชน	กลุ่มประยูคต์	รวม
ไม่มี	8.11	4.17	6.56
มี น้อยมาก	32.43	29.17	31.15
มี พอควร	59.46	58.33	59.02
มี มาก	0.00	8.33	3.28
2. คณะกรรมการดูแลสมาชิกในองค์กรด้วยความเป็นธรรม			
ไม่มี	2.70	0.00	1.64
มี น้อยมาก	10.81	4.17	8.20
มี พอควร	62.16	70.83	65.57
มี มาก	24.32	25.00	24.59
3. สมาชิกมีความซื่อสัตย์สุจริต			
มี พอควร	72.97	70.83	72.13
มี มาก	27.03	29.17	27.87
4. ความสามัคคีระหว่างคณะกรรมการด้วยกัน			
มี น้อยมาก	8.11	4.17	6.56
มี พอควร	51.35	58.33	54.10
มี มาก	40.54	37.50	39.34
5. ความสามัคคีระหว่างสมาชิกด้วยกัน			
มี น้อยมาก	2.70	0.00	1.64
มี พอควร	59.46	62.50	60.66
มี มาก	37.84	37.50	37.70
6. สมาชิกมีความเข้าใจอันดีและใส่ใจในองค์กร			
ไม่เข้าใจ/ใส่ใจ	2.70	0.00	1.64
น้อยมาก	10.81	16.67	13.11
พอควร	62.16	50.00	57.38
เข้าใจ/ใส่ใจมาก	24.32	33.33	27.87
7. สมาชิกมีทัศนคติที่ดีต่อผู้นำและคณะกรรมการ			
ไม่มี	0.00	4.17	1.64
มี น้อยมาก	5.41	12.50	8.20
มี พอควร	59.46	62.50	60.66
มี มาก	35.14	20.83	29.51

ตารางที่ 4.10 (ต่อ)

(ร้อยละของตัวอย่าง)

8. คณะกรรมการมีความสุขในการทำงานในกลุ่ม	กลุ่ม ชุมชน	กลุ่มประยูคต์	รวม
ไม่มี	0.00	4.17	1.64
มี น้อยมาก	8.11	12.50	9.84
มี พอควร	64.86	62.50	63.93
มี มาก	27.03	20.83	24.59
9. สมาชิกมีความสุขในการทำกิจกรรมร่วมกับกลุ่ม			
มี น้อยมาก	5.41	8.33	6.56
มี พอควร	70.27	62.50	67.21
มี มาก	24.32	29.17	26.23
จำนวนตัวอย่าง	37	24	61

สรุปได้ว่า การบริหารองค์กรนำมาสู่ความเข้มแข็งของวิสาหกิจชุมชนในระดับค่อนข้างดี โดยเฉพาะในเชิงสังคม

4.2.3 การมีส่วนร่วมของสมาชิก

การเป็นองค์กรของชุมชนมีความแตกต่างไปจากการเป็นหน่วยการผลิตของผู้ประกอบการอย่างชัดเจนในประเด็นของการมีส่วนร่วม (ในทุกด้าน) แต่ในทางปฏิบัติมักพบว่า การมีส่วนร่วมของสมาชิกในการบริหารจัดการแตกต่างกันอย่างมาก ในประเด็นการบริหารสมานึก นั้น อภิชัย พันธเสนและคณะ (2545: 33) พบว่า กลุ่มฯ ภาคเหนือมีการบริหารสมานึกในเกณฑ์ (88 คะแนน จากคะแนนเต็ม 100 คะแนน)

ในด้านการผลิตนั้น การมีส่วนร่วมของสมาชิกค่อนข้างชัดเจน การมีส่วนร่วมในการผลิต แตกต่างไปจากการรับจ้างผลิตให้กับนายจ้าง ยกเว้นการจ้างแรงงานเพิ่มโดยกลุ่ม ซึ่งสมาชิกในกลุ่มมีการปฏิบัติต่อแรงงานจ้างในลักษณะเดียวกับสมาชิก ความเป็นเครือญาติ หรือเพื่อนบ้านมากกว่าการเป็นนายจ้าง ลูกจ้าง

ผลการสำรวจ พบว่า การรวมตัวมี 3 รูปแบบ คือ (1) รวมกันผลิตและรวมกันขาย (2) แยกกันผลิตแต่รวมกันขาย และ (3) รวมกันเฉพาะซื้อวัตถุดิบเท่านั้น กลุ่มชุมชนร้อยละ 75 รายงานว่าสมาชิกรวมกันผลิต และร้อยละ 74 รายงานว่าสมาชิกรวมกันขายผลิตผล กลุ่มซึ่งไม่รวมกันผลิตแต่รวมกันขายและรวมกันซื้อ คือ กลุ่มจักสานทางมะพร้าว กลุ่มไม้กวาดฯ กลุ่มทอผ้า/ปักผ้า (รวม 3 กลุ่ม) กลุ่มเกษตรกรและเลี้ยงผึ้ง (หมู่ป่า) เหตุผลที่ไม่รวมกันผลิตก็คือ สมานึก

สามารถนำวัตถุดิบกลับไปผลิตตามบ้านของตนเองได้ เนื่องจากไม่มีพื้นที่รวมให้ทำการผลิตด้วยกันเพียงพอ สำหรับกลุ่มหมูป่าและกลุ่มเครื่องเงินนั้น สมาชิกต่างหาวัตถุดิบเอง จึงมีแต่การรวมตัวเพื่อขายเท่านั้น กลุ่มที่ไม่รวมกันผลิต และไม่รวมกันขาย ได้แก่ กลุ่มต้นเปา กลุ่มจักสานหวายน่าน กลุ่มผลิตขิม กลุ่มข้าวแคบ กลุ่มหน่อไม้ และกลุ่มน้ำตาลสด เหตุผลที่มีการจัดซื้อวัตถุดิบร่วมกันเพื่อจัดซื้อในปริมาณมากและซื้อได้ในราคาตลาด (กลุ่มจักสานหวาย และกลุ่มข้าวแคบ) ลักษณะการรวมกลุ่มของผู้ประกอบการรายเดี่ยวซึ่งต่างคนมีตลาดของตนเองแต่ขาดเงินทุนเพื่อใช้ในการดำเนินงานของกิจการ จึงได้รวมกลุ่มกันขอรับการสนับสนุนด้านเงินทุน จากหน่วยงานต่างๆ (กลุ่มขิม และกลุ่มหน่อไม้ดอง) นอกจากนี้กลุ่มหน่อไม้ดองมีการกำหนดปริมาณการผลิตของสมาชิกร่วมกัน เพื่อควบคุมปริมาณการใช้วัตถุดิบ และปริมาณผลผลิตที่ออกสู่ตลาด เหตุที่กลุ่มน้ำตาลสดไม่รวมกลุ่มการผลิตและขาย เนื่องจากกลุ่มยังขาดองค์ความรู้ในการพัฒนาผลิตภัณฑ์และกรรมวิธีการผลิตจากการใช้เครื่องมืออุปกรณ์ที่ได้รับการสนับสนุนจากหน่วยงาน มีขั้นตอนยุ่งยากทำให้กลุ่มผู้ผลิตหันมาใช้วิธีการผลิตแบบดั้งเดิม ซึ่งสะดวกกว่า สำหรับกลุ่มต้นเปาเป็นการรวมกลุ่มของผู้ผลิตกระดาศาในหมู่บ้านหัตถกรรม ซึ่งเกิดจากการสนับสนุนของหน่วยงาน แต่ในทางปฏิบัติยังไม่มีการดำเนินงานภายในรูปกลุ่มอย่างเป็นทางการ

กลุ่มที่ร่วมกันในการซื้อวัตถุดิบ ผลิตและจำหน่าย มักเป็นกลุ่มซึ่งบริหารการผลิต โดยประธานหรือกรรมการ สมาชิกและกรรมการเป็นแรงงานร่วมในการผลิต และแบ่งหน้าที่รับผิดชอบเป็นฝ่ายจัดซื้อ และการตลาด อย่างไรก็ตามบางกลุ่มใช้กลยุทธ์กระจายกำลังในการขาย ซึ่งโดยมากเป็นผลิตภัณฑ์อาหาร ซึ่งสามารถขายตรงได้ เช่น กลุ่มแปรรูปเครื่องดื่มสมุนไพร และกล้วย แหนม ขนมขบเคี้ยวอื่นๆ และแม้แต่ผ้าทอ ของบางกลุ่ม (บางครั้งการที่สมาชิกริเริ่มค้าแยกจำหน่ายอาจถูกตีความหมายว่าไม่เป็นการรวมกันขาย) ซึ่งความเป็นจริงอาจตีความได้ว่าเป็นการรวมกันขาย แต่การบริการขายปลีกนั้น จำเป็นต้องมีพนักงานเดินตลาดทำหน้าที่เป็นพนักงานขายปลีก นั่นเอง

สมาชิกส่วนใหญ่มีส่วนร่วมในการผลิตและรวมกันขาย และเห็นว่าองค์กรมีความสำคัญต่อการประสานงานและรับการสนับสนุนจากหน่วยงาน จึงทำให้องค์กรมีความสำคัญต่อสมาชิก และมีผลต่อความยั่งยืนขององค์กร อย่างไรก็ตามการมีส่วนร่วมโดยลำพังไม่นำกลุ่มไปสู่ความยั่งยืนได้ สมาชิกจำเป็นต้องมีความสามัคคีด้วย ซึ่งส่วนใหญ่สมาชิกมีความสามัคคีกันดี (บทที่ 5)

4.2.4 การพัฒนาบุคลากร

ภาครัฐโดยหน่วยงานต่างๆ ซึ่งทำงานพัฒนาชนบท ต่างมุ่งเน้นในการให้ความรู้แก่ชุมชน ในอดีตการพัฒนาอาชีพเน้นหนักในเรื่องการผลิตทางเกษตร และเชื่อมต่อไปยังการแปรรูปอาหารพื้นบ้าน ซึ่งอยู่ในความรับผิดชอบของกรมส่งเสริมการเกษตรเป็นหลัก และในความรับผิดชอบของกรมประมง และกรมปศุสัตว์ในบางส่วน สำหรับกรมการพัฒนาชุมชน กระทรวงมหาดไทย และกรมส่งเสริมอุตสาหกรรม กระทรวงอุตสาหกรรม มีส่วนร่วมในด้านการพัฒนาอาชีพ และเน้นในด้านหัตถกรรม การพัฒนาในด้านเทคโนโลยีการผลิต และทักษะฝีมือ จึงเป็นงานของหน่วยงานเหล่านี้ ตลอดมาจนถึงปัจจุบัน ส่วนการพัฒนาด้านอื่นๆ ในเชิงบริหารจัดการ เพิ่งได้รับความสนใจอย่างจริงจังไม่เกินสิบปีนี้เอง

การพัฒนาบุคลากรให้มีความรู้ในด้านต่างๆ กระทำผ่านการฝึกอบรมเป็นหลัก และมีการดูงานบ้างเป็นส่วนประกอบ ส่วนการวิจัยอย่างมีส่วนร่วม เป็นแนวทางใหม่ในการพัฒนาทรัพยากรบุคคลและล่าสุด คือ วิธีการจัดการความรู้ (knowledge management) ซึ่งยังมีการใช้ในวงจำกัด

ผลการสำรวจพบว่า กลุ่มธุรกิจมีการพัฒนาบุคลากรเป็นส่วนใหญ่ (กว่าร้อยละ 60 ของกลุ่ม) โดยพัฒนาในด้านการผลิต และการพัฒนาผลิตภัณฑ์ ซึ่งเป็นไปตามคาด นอกจากนี้ยังมีด้านบัญชี ซึ่งเป็นความต้องการของกลุ่มในระยะ 5 ปี ที่ผ่านมา (ทรงศักดิ์ ศรีบุญจิตต์ และคณะ, 2543 และ 2547) แต่กลุ่มยังไม่ตระหนักถึงความสำคัญของการเงิน และการบริหารการเงินเท่าที่ควร ความต้องการที่จะพัฒนาตนเองในด้านบัญชี (มีเรียกร้องจากเกือบทุกกลุ่มในช่วงหลังนี้เอง) แสดงให้เห็นถึงพัฒนาการและความเข้าใจของกลุ่มในการบริหารจัดการที่ดีกว่าเดิม สาเหตุหนึ่งก็คือการที่กลุ่มจำเป็นต้องแสดงข้อมูลให้แก่สมาชิก ซึ่งมีจำนวนมากขึ้น และการที่กลุ่มมีกิจกรรมเพิ่มขึ้นหลายอย่าง จึงต้องการข้อมูลเพื่อการบริหารจัดการของตนเองด้วย อย่างไรก็ตามกลุ่มยังไม่เข้าใจในเรื่องการทำงานบุคคล เพื่อประโยชน์ในการบริหารการเงินเท่าที่ควร ผลการสำรวจชี้ให้เห็นว่าสัดส่วนของกลุ่มที่ได้รับการฝึกอบรมด้านการเงินมีประมาณร้อยละ 80 แม้ส่วนใหญ่จะไม่มีฝึกอบรมอย่างต่อเนื่องก็ตาม (ตารางที่ 4.11)

การอบรมในการจัดการองค์กร อยู่ในระดับเดียวกับการบัญชีและการเงิน ในความเป็นจริงพบว่า กลุ่มส่วนใหญ่ไม่ให้ความสำคัญกับการบริหารจัดการกลุ่มมากนัก เนื่องจากกลุ่มมีขนาดเล็ก (ยกเว้นกลุ่มออมทรัพย์) ประกอบกับคณะกรรมการของกลุ่มมีขนาดเล็กและมักทำงานทดแทนกัน หรือส่วนใหญ่การบริหารจัดการขึ้นอยู่กับประธานเป็นหลัก การให้ความสนใจในด้านนี้จึงมีน้อย ในขณะที่หน่วยงานซึ่งให้การสนับสนุนมักให้ความสำคัญกับการบริหารจัดการกลุ่ม

ดังนั้น ประมาณร้อยละ 80 ของกลุ่ม จึงได้รับการฝึกอบรมเพิ่มเติมในด้านนี้ โดยเฉพาะกลุ่มชุมชน จะได้รับฝึกอบรมมากกว่ากลุ่มประยุกต์

การพัฒนาในด้านการตลาดมีส่วนของกลุ่มที่ได้รับการฝึกอบรมน้อยกว่าด้านอื่นๆ ที่กล่าวมาแล้ว นั่นคือ การอบรมด้านช่องทางการจำหน่าย และในด้านการพัฒนาบรรจุภัณฑ์ มีร้อยละ 48 เท่ากันระหว่างชุมชน และกลุ่มประยุกต์

ตารางที่ 4.11 การพัฒนาบุคลากรโดยการฝึกอบรม (ร้อยละของตัวอย่าง)

1. มีการส่งเสริมการพัฒนาความรู้และทักษะฝีมือในการผลิต	กลุ่มชุมชน	กลุ่มประยุกต์	รวม
ไม่มี	16.22	41.67	26.23
มีแต่ไม่ต่อเนื่อง	75.68	41.67	62.30
มีและต่อเนื่อง	8.11	16.67	11.48
2. มีการศึกษาและอบรมเพิ่มเติมในด้านการพัฒนาสินค้า/ผลิตภัณฑ์			
ไม่มี	21.62	29.17	24.59
มีแต่ไม่ต่อเนื่อง	75.68	54.17	67.21
มีและต่อเนื่อง	2.70	16.67	8.20
3. มีการศึกษาและอบรมเพิ่มเติมในด้านการเงินและบัญชี			
ไม่มี	21.62	20.83	21.31
มีแต่ไม่ต่อเนื่อง	78.38	62.50	72.13
มีและต่อเนื่อง	0.00	12.50	4.92
ไม่ระบุ	0.00	4.17	1.64
4. มีการศึกษาและอบรมเพิ่มเติมในด้านการจัดการองค์กร			
ไม่มี	21.62	20.80	21.31
มีแต่ไม่ต่อเนื่อง	78.38	66.67	73.77
มีและต่อเนื่อง	0.00	8.33	3.28
ไม่ระบุ	0.00	4.17	1.64
5. มีการศึกษาและอบรมเพิ่มเติมในด้านช่องทางการจำหน่าย			
ไม่มี	59.46	41.67	52.46
มีแต่ไม่ต่อเนื่อง	40.54	41.67	40.98
มีและต่อเนื่อง	0.00	16.67	6.56

ตารางที่ 4.11 (ต่อ)

(ร้อยละของตัวอย่าง)

6. มีการศึกษาและอบรมเพิ่มเติมในการพัฒนาบรรจุภัณฑ์	กลุ่มชุมชน	กลุ่ม ประยูคต์	รวม
ไม่มี	56.76	45.83	52.46
มีแต่ไม่ต่อเนื่อง	43.24	37.50	40.98
มีและต่อเนื่อง	0.00	12.50	4.92
จำนวนตัวอย่าง	37	24	61

ความพยายามของกลุ่มในการพัฒนาตนเอง เกิดจากการเสริมสร้างกระบวนการเรียนรู้ นอกเหนือไปจากการรับการฝึกอบรม โดยหน่วยงานภายนอกเสนอจัดให้กลุ่ม รายละเอียดของการเสริมสร้างกระบวนการเรียนรู้ของกลุ่ม ได้นำเสนอไว้ในส่วนวิเคราะห์ความเป็นวิสาหกิจชุมชน แล้ว (บทที่ 5)

การพัฒนาความสามารถของบุคลากรโดยรวมยังไม่เพียงพอ วิสาหกิจชุมชนจำเป็นต้องเรียนรู้ด้วยตนเองและให้ความสำคัญต่อการแสวงหาความรู้ให้มากขึ้นเพื่อนำไปสู่ความยั่งยืนของกลุ่มในสถานภาพปัจจุบัน ปัจจุบันนี้ไม่เพียงพอที่จะส่งเสริมความยั่งยืนขององค์กรเท่าที่ควร

4.2.5 การบริหารเครือข่าย

การมีเครือข่ายระหว่างกลุ่ม นับเป็นพัฒนาการอีกขั้นหนึ่งของวิสาหกิจชุมชน ในพระราชบัญญัติส่งเสริมวิสาหกิจชุมชน 2548 ในหมวด 2 เปิดโอกาสให้มีการจดทะเบียนจัดตั้งเครือข่ายวิสาหกิจชุมชน (โดยจดทะเบียนต่อกรมส่งเสริมการเกษตร) เครือข่ายที่มีการจดทะเบียนมีสิทธิขอรับการส่งเสริมตาม พ.ร.บ. นี้ แต่การดำเนินงานของเครือข่ายเป็นไปตามความสมัครใจ โดยจะเป็นนิติบุคคลหรือไม่ก็ได้ (หน้า 4) เป็นที่คาดว่าเครือข่ายฯ อาจดำเนินการใน 4 ลักษณะ คือ (1) ให้คำแนะนำและช่วยเหลือกิจการภายในของวิสาหกิจชุมชนในเครือข่ายในด้านการศึกษาวิจัย การให้ความรู้ การฝึกอบรม ความช่วยเหลือในการปรับปรุงการผลิต และการบริหารธุรกิจ (2) ให้คำแนะนำหรือดำเนินการใดๆ เพื่อเป็นประโยชน์ต่อการดำเนินงานของวิสาหกิจชุมชนในเครือข่ายในระดับต่างๆ ตั้งแต่ระดับพื้นที่ ระดับภูมิภาค และระดับประเทศ (คือ เป็นคนกลางในการติดต่อกับส่วนราชการ และองค์กรภายนอกและประสานงานกับเครือข่ายต่างๆ เพื่อเพิ่มพูนประสิทธิภาพการดำเนินงานของวิสาหกิจชุมชนในเครือข่าย) (3) เป็นศูนย์กลางในการส่งเสริมความสามัคคีและเกื้อกูลซึ่งกันและกันในด้านวิชาการ และ (4) เสนอความเห็นต่อคณะกรรมการส่งเสริมวิสาหกิจชุมชนเกี่ยวกับนโยบายและมาตรการต่างๆ

ในขณะที่ดำเนินงานเก็บข้อมูลในโครงการวิจัยนี้ พระราชบัญญัติยังมีได้เผยแพร่ ดังนั้นการสอบถามในเรื่องการเชื่อมโยงของกลุ่มฯ ในลักษณะเครือข่ายจึงไม่ครอบคลุมสารระดังปรากฏใน พ.ร.บ. แต่จำกัดขอบเขตไว้เฉพาะในเชิงปฏิบัติเท่านั้น ข้อค้นพบจากการศึกษา คือ เครือข่ายมีลักษณะไม่เป็นทางการเป็นส่วนใหญ่ ยกเว้น เครือข่ายฝ่ายเกมใหม่

ลักษณะของเครือข่ายมี 3 ประเภท คือ เป็นเครือข่ายเพื่อการผลิตอย่างเดียว เครือข่ายเพื่อการตลาดอย่างเดียว และเครือข่ายเพื่อการผลิตและการตลาด สำหรับผู้ผลิตที่เป็นผู้ประกอบการรายเดียว จำนวน 2 รายนั้น รายหนึ่งไม่มีเครือข่าย ส่วนอีกรายหนึ่งมีเครือข่าย

ตารางที่ 4.12 ลักษณะของเครือข่ายกิจกรรม (ร้อยละของตัวอย่าง)

จำนวนเครือข่าย ลักษณะเครือข่าย	ลักษณะความสัมพันธ์กับกลุ่ม		
	การผลิตอย่างเดียว	การตลาดอย่างเดียว	ผลิตและตลาด
ไม่มีเครือข่าย	63.93	65.59	57.38
1 เครือข่าย	22.95	21.31	31.15
2-3 เครือข่าย	4.92	1.64	3.28
4 และมากกว่า	8.20	11.46	8.19
รวม (61 ตัวอย่าง)	100.00	100.00	100.00

หมายเหตุ: กลุ่มตัวอย่างอาจมีความสัมพันธ์เชื่อมโยกับกลุ่มอื่นในด้านใดด้านหนึ่งหรือสองด้าน

กลุ่มผ้าทอและผ้าปักนั้นประมาณหนึ่งในสี่ของตัวอย่างไม่มีเครือข่ายในรูปแบบใดๆ นั่นคือส่วนใหญ่ (สามในสี่) ของตัวอย่างมีเครือข่ายในรูปแบบหนึ่งรูปใดหรือผสมผสาน ครึ่งหนึ่งของกลุ่มหัตถกรรมอื่นๆ ไม่มีเครือข่ายใดๆ และร้อยละ 70 ของกลุ่มแปรรูปอาหารไม่มีเครือข่าย และสุดท้ายในกลุ่มเกษตรซึ่งมีตัวอย่างเพียง 4 กลุ่มนั้น ปรากฏว่าเฉพาะกลุ่มเลี้ยงผึ้งเท่านั้นที่ไม่มีเครือข่ายกับกลุ่มภายนอก (เป็นที่สังเกตของนักวิจัยว่า ในทางปฏิบัติกลุ่มเลี้ยงผึ้งมีชมรมผู้เลี้ยงผึ้งและมีนักวิชาการจากมหาวิทยาลัยเชียงใหม่เป็นนักวิชาการหลักในการให้ความรู้ในด้านการผลิตและการตลาด ซึ่งน่าจะถือได้ว่าเป็นเครือข่ายที่สำคัญ) วิสาหกิจกลุ่มอื่นๆ อาจมีเครือข่ายการผลิตอย่างเดียวหรือทั้งสองอย่างในจำนวนหนึ่งเครือข่ายหรือมากกว่า ดังนั้นเมื่อพิจารณาในรายละเอียดจากตัวเลขในตารางที่ 4.12 คือ เมื่อแยกพิจารณาเฉพาะเป็นลักษณะเครือข่ายจะพบว่า การไม่มีเครือข่ายการผลิตเพียงอย่างเดียวมีร้อยละ 63 ของกลุ่ม การมีความสัมพันธ์กลุ่มอื่นๆ ในด้านการผลิต อีก 1 กลุ่มมีร้อยละ 23 ของตัวอย่าง เป็นต้น

จะเห็นได้ว่ากลุ่มผ้ามีความสัมพันธ์กับกลุ่มอื่นๆ ในสัดส่วนสูงที่สุด (ร้อยละ 75 ของตัวอย่าง) โดยอาจเป็นเครือข่ายกับกลุ่มอื่นได้มากกว่า 4 กลุ่ม ทั้งนี้เนื่องจากกลุ่มทอผ้ามีเครือข่ายฝ่าย

แกมใหม่ในระดับอำเภอเป็นอย่างดี ส่วนงานหัตถกรรมอื่นๆ นั้น มีเครือข่ายเพียงกับกลุ่มอื่น ในด้านการผลิตมากกว่าด้านการตลาด และมักเป็นเครือข่ายกับกลุ่มอื่นเพียงกลุ่มเดียวในลักษณะไม่เป็นทางการ

สำหรับกลุ่มอาหารแปรรูปแล้วมีความเป็นเครือข่ายกับต่ำมาก ต่างกลุ่มต่างทำเนื่องจากในอุตสาหกรรมอาหารแปรรูปพื้นบ้านมีกลุ่มผู้ผลิตจำนวนมาก ลักษณะสินค้าใกล้เคียงกัน อยู่ในท้องถิ่นเดียวกัน จึงมีการแข่งขันกันสูง โดยเฉพาะผลิตภัณฑ์ประเภทข้าวแต๋น ผลิตภัณฑ์กล้วย และน้ำพริก

วิสาหกิจซึ่งด้านการผลิตสินค้าชนิดเดียวกัน มีลักษณะเป็นคู่แข่งกันในการการตลาด โดยธรรมชาติซึ่งเป็นสิ่งที่ดี อันจะนำไปสู่การพัฒนาตนเอง แต่การเป็นเครือข่ายสามารถเกิดขึ้นได้ และเป็นประโยชน์ต่อการพัฒนาด้วยเช่นกัน ทั้งในด้านวัตถุดิบ และแลกเปลี่ยนวิชาการ และแม้แต่ด้านการตลาด โดยเฉพาะกลุ่มขนาดเล็กและอยู่ห่างไกล ซึ่งหลายกลุ่มที่ฝากสินค้าไปออกร้านได้ การรวมเครือข่ายเพื่อประสานกับการท่องเที่ยวเป็นอีกแนวทางหนึ่งในการพัฒนาวิสาหกิจชุมชน โดยสรุปแนวโน้มในด้านเครือข่ายยังไม่ชัดเจนที่จะช่วยสนับสนุนการเติบโตของวิสาหกิจชุมชน

4.2.6 แหล่งที่มาและการใช้วัตถุดิบ

วัตถุดิบหลักที่ใช้ในการผลิตมักเป็นวัตถุดิบในชุมชน ซึ่งหมายถึงในหมู่บ้าน ตำบลและอำเภอ หรือในกรณีที่ข้ามจังหวัด ก็หมายถึง อำเภอ ที่อยู่ใกล้เคียงรอยต่อของจังหวัด ในภาพรวมนั้น เกือบร้อยละ 70 ของกลุ่มตัวอย่างมีการใช้วัตถุดิบในท้องถิ่น (ที่ไม่ใช่ของสาธารณะ) ในขณะที่ร้อยละ 33 ของจำนวนกลุ่มตัวอย่างไม่ใช้วัตถุดิบในท้องถิ่นเลย (ส่วนใหญ่เป็นกลุ่มประยุกต์) กิจกรรมที่ไม่ใช้วัตถุดิบในท้องถิ่น ส่วนมากได้แก่ ผ้าทอ โคม/ตุ๊กกระดาด กระดาดสา เหล็ก หวาย ฝ้ายคั้นมือ พรหมเช็ดเท้า เสื้อโตะ และเครื่องเงิน ซึ่งวัตถุดิบเหล่านี้เป็นวัตถุดิบที่ไม่มีอยู่ในพื้นที่

วัตถุดิบหลักของกลุ่มทอผ้า คือ เส้นด้ายดิบ กลุ่มมีแหล่งซื้อเส้นด้ายหลัก คือ ร้านค้าในจังหวัดเชียงใหม่ ซึ่งกลุ่มที่อยู่ในภาคเหนือสั่งซื้อหรือเดินทางไปซื้อด้วยตนเอง (ทั้งนี้ยกเว้นผู้ผลิตบางรายซึ่งมิได้อยู่ในตัวอย่างของโครงการนี้ใช้ฝ้ายซึ่งปลูกเอง เพื่อสร้างเอกลักษณ์ให้แก่ผลิตภัณฑ์ของตนเอง) นอกจากร้านค้าในเชียงใหม่แล้วพบกลุ่มผู้ผลิตนอกตัวอย่างซื้อวัตถุดิบ (ด้าย) จากร้านค้าในจังหวัดแพร่ และในกรณีที่เป็สมาชิกของชมรมฝ้ายแกมใหม่สามารถซื้อได้จากเครือข่ายฝ้ายแกมใหม่ บางกลุ่มอาจซื้อจากกองทุนฝ้ายในระดับอำเภอด้วย

วัตถุดิบหลักของกลุ่มกระดาด คือ ปอสา นั้น ปัจจุบันเริ่มขาดแคลน และนำเข้าจากประเทศเพื่อนบ้าน กลุ่มที่ศึกษา (กลุ่มหัตถกรรมกระดาดสาต้นเปา) ทดลองปลูกในพื้นที่บริเวณที่ตั้งของกลุ่ม โดยหวังว่าหากได้ผลผลิตสูงคุณภาพดีจะทำการขยายการปลูกต่อไป เพื่อลดการใช้

วัตถุดิบจากประเทศลาว ซึ่งบางครั้งไม่มีคุณภาพตามที่ต้องการ ด้วยปัญหาข้อจำกัดนี้ จึงเป็นสาเหตุหนึ่งซึ่งกลุ่มกระดาดตะขบป่าพัฒนาการใช้ตะขบขึ้นทดแทนการทำกระดาดจากปอสาทั้งหมด

สำหรับกลุ่มตัดเย็บเสื้อผ้า ผ้าปัก และผลิตภัณฑ์ผ้าคันมือนั้น วัตถุดิบหลัก คือผ้า ซึ่งส่วนใหญ่เป็นผ้าจากโรงงานอุตสาหกรรม เช่น เสื้อโตะ ใช้ผ้าเนื้อค่อนข้างบางใส (ผ้าผสมใยสังเคราะห์) เพื่อตัดเย็บให้เป็นรูปแบบเสื้อโตะ และปักด้วยลวดลายตามความนิยมของชาวโตะ สำหรับผ้าคันมือซึ่งผลิตเป็นผ้าคลุมเตียงนั้น ใช้ผ้าผสมใยสังเคราะห์ และปักคันมือตามแบบอย่างผ้าคันมือของชาวตะวันตก เช่นเดียวกับผู้ผลิตพรมเช็ดเท้า ซึ่งสั่งซื้อเศษผ้าจากโรงงานในเขตปริมณฑล กรุงเทพฯ

สำหรับวัตถุดิบอื่นๆ ที่ซื้อจากตลาดหรือแหล่งจำหน่ายอื่นๆ นอกชุมชน คือ กระดาดทำตุ้ง หรือโคมไฟ เป็นกระดาดสีซึ่งหาซื้อได้จากร้านเครื่องเขียน เหล็กสำหรับประดิษฐ์เป็นมิด ได้จากแหวนรถยนต์เก่า ส่วนเงินเพื่อผลิตเครื่องประดับเงินมักเป็นเงินนำเข้าจากประเทศพม่า และเนปาล

ผลิตภัณฑ์จักสาน ใช้วัตถุดิบหลายชนิด ได้แก่ หวาย ทางมะพร้าว เถาวัลย์ หญาสามเหลี่ยม และไม้ไผ่ ปรากฏว่ากลุ่มที่ใช้ไม้ไผ่และหญาสามเหลี่ยมใช้วัตถุดิบในท้องถิ่นเป็นหลัก ส่วนทางมะพร้าวและหวายเป็นวัตถุดิบนำเข้าจากภูมิภาคอื่น ทั้งนี้ที่น่าสนใจเป็นอย่างยิ่งว่า กลุ่มจักสานตะกร้าในจังหวัดเชียงรายนั้น ซื้อทางมะพร้าวโดยตรงจากเกาะสมุย ในขณะที่ด้วยกันใช้ไม้ไผ่จากท้องถิ่น โดยตัดไผ่จากที่สาธารณะ ส่วนหญาสามเหลี่ยมนั้นเป็นวัชพืชขึ้นตามธรรมชาติในพื้นที่สาธารณะ ซึ่งกลุ่มผู้ผลิตเก็บเกี่ยวนำมาใช้ให้เกิดประโยชน์เป็นเอกลักษณ์เฉพาะของกลุ่ม และของท้องถิ่นได้อย่างดียิ่ง

ผลิตภัณฑ์ประเภทอาหารแปรรูปพื้นบ้านมีการใช้วัตถุดิบจากท้องถิ่นเป็นหลักยกเว้น 2 ตัวอย่าง (จาก 19 ตัวอย่าง) ซึ่งซื้อวัตถุดิบจากตลาด ได้แก่ กลุ่มข้าวแคบงาคำ และกลุ่มแม่บ้านผลิตแหนม กลุ่มซึ่งผลิตหน่อไม้ต้องจัดหาวัตถุดิบในท้องถิ่นจากแหล่งสาธารณะเป็นหลัก ในขณะที่กลุ่มแปรรูปสมุนไพร (ชาวเขา) และกลุ่มแม่บ้านปงประคู้ อาศัยสมุนไพรจากป่าบางส่วน (ไม่เกินร้อยละ 25 ของวัตถุดิบทั้งหมด)

แหล่งวัตถุดิบที่กลุ่มนำมาใช้ผลิตสินค้าโดยรวมอาจมาจาก 3 แหล่ง คือ จากชุมชน โดยเป็นที่สาธารณะ หรือมิใช่แหล่งที่สาธารณะ หรือนอกชุมชนในกรณีที่เป็นวัตถุดิบธรรมชาติ ดังตารางที่ 4.13 กลุ่มหนึ่งๆ อาจใช้วัตถุดิบจากทั้ง 3 แหล่งหลัก ผสมผสานกัน เนื่องจากประเภทของผลิตภัณฑ์ที่หลากหลาย หรืออาจใช้วัตถุดิบจากต่างแหล่งประกอบกันในผลิตภัณฑ์ชนิดเดียวกัน

เช่น การใช้ทางมะพร้าวจากเกาะสมุยร่วมกับทางมะพร้าวในท้องถิ่น ในขณะที่ใช้เส้นหวายจากภาคตะวันออกเฉียงเหนือ เป็นต้น

ตารางที่ 4.13 แหล่งวัตถุดิบหลัก (ร้อยละของตัวอย่าง)

สัดส่วน	ในชุมชนที่ไม่ใช้ สาธารณะ	ที่สาธารณะในชุมชน	ใช้วัตถุดิบธรรมชาติ
ไม่ใช้	32.79	75.41	31.15
ใช้ $\leq 25\%$	8.20	13.11	19.67
ใช้ 26 – 50%	8.20	3.28	9.84
ใช้ 51 – 75%	4.92	1.64	8.20
ใช้ $> 75\%$	45.90	6.56	31.15
รวม (จำนวนตัวอย่าง)	100.00 (61)	100.00 (61)	100.00 (61)

กลุ่มส่วนใหญ่กว่าร้อยละ 75 ของตัวอย่างไม่มีการใช้วัตถุดิบจากที่สาธารณะ สำหรับกลุ่มที่ใช้วัตถุดิบจากที่สาธารณะมากกว่าร้อยละ 50 ของวัตถุดิบที่ใช้นั้นมีเพียง 4 ตัวอย่าง ได้แก่ หน่อไม้ หนุ่ยสามเหลี่ยม ต้นคล้า และตะขบป่า ส่วนกลุ่มอื่นๆ ที่มีการใช้วัตถุดิบจากที่สาธารณะนั้น มีการใช้เพียงเล็กน้อย คิดเป็นร้อยละ 15 ของจำนวนตัวอย่างเท่านั้น ในการใช้วัตถุดิบจากที่สาธารณะนั้น ยกเว้น กลุ่มที่ใช้หน่อไม้จากป่าสาธารณะแล้ว ไม่มีกลุ่มใดจัดการบริหารการใช้แหล่งทรัพยากรสาธารณะเลย ส่วนเหตุผลที่กลุ่มหน่อไม้ต้องมีการบริหารจัดการแหล่งทรัพยากรดังกล่าวในบางส่วนก็เนื่องจากผู้ผลิตทั้งหมดบ้านต้องอาศัยหน่อไม้จากป่าเป็นหลัก และพบว่าวัตถุดิบเริ่มขาดแคลน เช่นเดียวกับกลุ่มจักสานหนุ่ยสามเหลี่ยม แต่อย่างไรก็ตามกลุ่มจักสานยังมีได้ดำเนินการในเชิงอนุรักษ์ หรือการจัดสรรการใช้ประโยชน์แต่อย่างใด (จากการเข้าร่วมโครงการฯ ได้แนะนำให้กลุ่มคำนึงถึงการนำหนุ่ยมาใช้ในเชิงอนุรักษ์แล้ว) ในขณะที่กลุ่มสมุนไพรแปรรูปชาวเขาเผ่าม้ง ซึ่งมีการใช้วัตถุดิบจากป่าไม่เกินร้อยละ 25 ของวัตถุดิบที่ใช้ทั้งหมด มีการเก็บสมุนไพรโดยคำนึงถึงการอนุรักษ์ เพื่อมิให้สมุนไพรบางอย่างสูญพันธุ์ด้วย

อาจสรุปได้ว่าวิสาหกิจชุมชนพึ่งพิงวัตถุดิบในท้องถิ่นเป็นหลัก ในกรณีที่มีการใช้วัตถุดิบจากที่สาธารณะ กลุ่มฯ สองในสามมีการบริหารจัดการการนำมาใช้เชิงอนุรักษ์ ส่วนกลุ่มที่เหลือได้รับการแนะนำให้จัดการทรัพยากรท้องถิ่นในเชิงอนุรักษ์แล้วเช่นกัน ทิศทางการใช้ทรัพยากรท้องถิ่น และประเด็นวัตถุดิบจึงไม่สร้างปัญหาต่อการเติบโตอย่างยั่งยืน (หากมีมาตรการสร้างความเข้าใจแก่วิสาหกิจในท้องถิ่นอื่นๆ นอกเหนือจากตัวอย่างของโครงการวิจัย)

4.2.7 แรงงานและทักษะฝีมือ

เป็นที่คาดว่าอุตสาหกรรมพื้นบ้านเป็นแหล่งดูดซับแรงงานส่วนเกินและเป็นแหล่งสร้างรายได้เสริมให้แก่ชุมชน ซึ่งผลการสำรวจได้พบข้อมูลสนับสนุนดังกล่าวนี้ เกือบร้อยละ 90 ของตัวอย่างมีการใช้แรงงานของชุมชนเกินกว่า ร้อยละ 75 ของจำนวนแรงงาน ซึ่งเกือบทั้งหมดเป็นการจ้างงานสมาชิกส่วนหนึ่งของกลุ่ม (เนื่องจากกลุ่มส่วนใหญ่มีสมาชิกออมทรัพย์ ซึ่งไม่ได้เป็นสมาชิกกลุ่มการผลิต)

แรงงานเหล่านี้มีระดับทักษะที่แตกต่างกัน ดังนั้นในแต่ละกลุ่มอาจมีแรงงานที่มีฝีมือในสัดส่วนที่ต่างกันไป ครึ่งหนึ่งของกลุ่ม เชื่อว่าตนมีแรงงานทักษะอยู่มากกว่า ร้อยละ 75 ของแรงงานของกลุ่ม และร้อยละ 36 ของกลุ่ม คิดว่ากลุ่มของตนมีแรงงานทักษะในสัดส่วนค่อนข้างสูง (ร้อยละ 51-75) ดังตารางที่ 4.14

ตารางที่ 4.14 การใช้แรงงานชุมชน และทักษะฝีมือ (ร้อยละของตัวอย่าง)

สัดส่วน	สัดส่วนของแรงงานชุมชน	สัดส่วนของแรงงานที่มีทักษะ
$\leq 25\%$	3.17	3.17
26 – 50%	3.17	9.52
51 – 75%	4.76	36.57
$> 75\%$	88.89	50.79
รวม	100.00	100.00

กลุ่มซึ่งแสดงตนว่ามีการจ้างแรงงานในสัดส่วนต่ำ ได้แก่ กลุ่มข้าวกลึงพลังน้ำตก กลุ่มทอผ้าน้ำรัศ และ กลุ่มไม้กวาดด้ามถักลาย คือมีการจ้างแรงงานชุมชนไม่เกินร้อยละ 50 ของแรงงาน เนื่องจากกลุ่มไม่สามารถจัดสรรงานให้สมาชิกร่วมทำการผลิตได้ทั้งหมด แต่ในความเป็นจริงก็คือ เกือบทั้งหมดของแรงงานเป็นคนในท้องถิ่น

กลุ่มซึ่งระบุว่าแรงงานมีทักษะน้อยที่สุดได้แก่ กลุ่มแชมพูสมุนไพร รองลงมาคือกลุ่มทอผ้า (2 กลุ่ม) แม้ว่าการผลิตแชมพูจะเป็นเทคโนโลยีไม่ซับซ้อน แต่ก็มีไขว่คว้าปัญญาดั้งเดิม ส่วนกลุ่มทอผ้าขาดทักษะในด้านการย้อมสี และออกแบบลวดลายให้มีเอกลักษณ์ และมีความสวยงาม

การที่กลุ่มใช้แรงงานจากท้องถิ่นเป็นหลัก เป็นการพึ่งพาตนเอง แต่ในขณะเดียวกัน แรงงานที่มีทักษะฝีมือค่อนข้างดีนั้นก็มีประมาณครึ่งหนึ่ง นอกจากนี้ส่วนใหญ่เป็นแรงงานของผู้สูงอายุและขาดผู้สืบทอดภูมิปัญญา จึงพอสรุปได้ว่าแนวโน้มความมั่นคงในด้านแรงงานมีปานกลาง

4.2.8 การผลิต

กลุ่มชุมชนส่วนใหญ่สร้างกิจการของกลุ่มโดยมีวัตถุประสงค์ให้เป็นกิจกรรมเสริมรายได้ จึงเป็นผลให้การบริหารจัดการ การผลิต และการตลาด ขาดการวางแผน สำหรับกลุ่มชุมชนในตัวอย่างนี้ มีร้อยละ 86 (53 ตัวอย่าง) ที่รายงานว่าการวางแผนการผลิต แต่เป็นการวางแผนโดยไม่มีการเขียนเป็นลายลักษณ์อักษร เกือบทั้งหมด ยกเว้นเพียง 3 กลุ่มเท่านั้น (ร้อยละ 14 ของตัวอย่าง) ที่มีการเขียนแผนไว้ คือ กลุ่มหัตถกรรมผ้าคันมือ กลุ่มแม่บ้านเกษตรบ้านเกาะคา และกลุ่มหน่อไม้ดองวังเจ้า สำหรับกลุ่มผ้าคันมือนั้น เป็นกลุ่มซึ่งบริหารจัดการโดยประธานที่จบการศึกษาด้านบริหารธุรกิจ และเป็นการที่มีการส่งออกต่างประเทศ การผลิตมีหลายขั้นตอน และต้องทำอย่างมีระเบียบวินัย (เนื่องจากลักษณะของสินค้าที่ต้องการความสะอาด และต่อเนื่องระหว่างคนที่ทำงานในขั้นตอนต่อกัน) สำหรับกลุ่มหน่อไม้นั้น นอกจากจะต้องขายส่งไปยังตลาดกรุงเทพฯ และตลาดที่ห่างไกลแล้ว การควบคุมการใช้ประโยชน์จากป่าสาธารณะ (การขุดหน่อไม้) ยังเป็นสาเหตุสำคัญที่ทำให้ต้องมีแผนการผลิตที่ต้องสื่อสารกันได้ง่ายระหว่างครอบครัวของผู้ผลิตแต่ละราย และระหว่างผู้ผลิตหน่อไม้ดองในชุมชนเดียวกันด้วย

การวางแผนการผลิตของกลุ่มชุมชน เป็นแผนคร่าวๆ เพื่อทราบว่าจะมีการผลิตมากหรือน้อยในเดือนใด และจะจัดหาวัตถุดิบจากที่ใด เพื่อให้สอดคล้องกับความต้องการของตลาด ซึ่งค่อนข้างมีฤดูกาลและเทศกาลต่างๆ ที่ชัดเจน สำหรับกลุ่มที่ไม่มีการวางแผนมักทำการผลิตตามคำสั่งซื้อเป็นหลัก แต่อย่างไรก็ตามทุกกลุ่มมีการขายปลีกด้วย ดังนั้นการวางแผนการผลิตเพื่อขายในหน้าเทศกาลจึงเป็นเรื่องปกติ

จากตัวอย่างที่มีการวางแผน (ร้อยละ 86 ของตัวอย่าง) ประมาณครั้งหนึ่งของตัวอย่างระบุว่า สามารถผลิตได้ตามแผนเป็นส่วนใหญ่ ส่วนที่สามารถดำเนินการตามแผนได้ทั้งหมดมีร้อยละ 8 และ ผลิตได้ตามแผนเป็นบางส่วนมีร้อยละ 22 สำหรับกรณีที่ไม่ได้ตามแบบแผนมี 4 ราย หรือร้อยละ 6 เท่านั้น (ตารางที่ 4.15) กลุ่มที่สามารถผลิตได้ตามแผนทุกประการนั้น กลับมิใช่กลุ่มที่วางแผนเป็นลายลักษณ์อักษร ส่วนกลุ่มที่วางแผนเป็นลายลักษณ์อักษรระบุว่าสามารถทำการผลิตตามแผนได้เป็นส่วนใหญ่ ข้อมูลนี้เป็นเพียงการรายงานตามความรู้สึกและตัดสินใจของกลุ่ม การที่จะผลิตให้ได้ตามแผนหรือไม่นั้นมีปัจจัยที่เกี่ยวข้องหลายประการ ซึ่งการมีแผนที่เป็นลายลักษณ์อักษรจะเป็นส่วนช่วยในการสื่อสารระหว่างสมาชิกให้ดีขึ้น ดังนั้นการที่กลุ่มสามารถผลิตได้ตามแผนทุกประการ โดยไม่มีลายลักษณ์อักษรอาจมีความคลาดเคลื่อนจากความเป็นจริงได้สูง

การผลิตที่ต่อเนื่องบ่งบอกถึงความมั่นคงของกิจการได้ดีอีกโสดหนึ่ง หมายถึงการเป็นอาชีพหลักหรืออาชีพเสริมด้วย ทั้งนี้อาจมีข้อยกเว้นในบางกรณีที่วัตถุดิบต้องพึ่งพาฤดูกาลและไม่อาจเก็บต้นวัตถุดิบได้ ผู้ผลิตรายเดียวทั้ง 2 ราย (ไม่ได้รวมอยู่ใน 61 กรณีศึกษา) สามารถผลิตได้

ต่อเนื่องตลอดปี ในขณะที่กลุ่มส่วนใหญ่สามารถผลิตได้ 10 เดือนขึ้นไปเช่นกัน (นั่นคือ ร้อยละ 71 ของตัวอย่าง) ส่วนที่ผลิตได้ 8-9 เดือนมีร้อยละ 14 และผลิตได้ต่ำกว่าครึ่งปีมีร้อยละ 8 ของตัวอย่าง (กลุ่มหน่อไม้ กลุ่มน้ำตาล กลุ่มเห็ด กลุ่มผ้าปักชาวเขา และกลุ่มผ้าทอขนาดเล็ก) เหตุผลคือ วัตถุดิบเกษตร และการผลิตค่อนข้างเป็นฤดูกาล ส่วนกลุ่มผ้าทั้งสองกลุ่มมีสาเหตุหลักคือ สมาชิกใช้เวลาว่างจากการเกษตรมาทำงานหัตถกรรมและกลุ่มผ้าทอซึ่งลดการผลิตเพื่อพัฒนาฝีมือ (การย้อมสี และทอผ้า) เนื่องจากสินค้าไม่เป็นที่นิยมของลูกค้าเท่าที่ควร

ตารางที่ 4.15 สัดส่วนตัวอย่างที่มีการผลิตตรงตามแผนการผลิต และความต่อเนื่องของการผลิต

การวางแผน	ร้อยละ
ไม่มีการวางแผน	14.29
ไม่ตรงตามแผนเลย	6.35
ตรงตามแผนเป็นบางส่วน	22.22
ตรงตามแผนเป็นส่วนใหญ่	49.21
ตรงตามแผนทั้งหมด	7.94
รวม	100.00
ความต่อเนื่องของการผลิต	
≤ 5 เดือน	7.94
6 – 7 เดือน	6.35
8 – 9 เดือน	14.29
≥ 10 เดือน	71.43
รวม	100.00

อาจสรุปได้ว่าการบริหารจัดการการผลิตสามารถดำเนินการได้ตามแผน และมีการผลิตต่อเนื่องเป็นส่วนใหญ่ เป็นปัจจัยเสริมความสำเร็จของกลุ่มให้ดำเนินสู่ความยั่งยืน แต่ทั้งนี้ต้องพิจารณาผลตอบแทนที่ได้รับประกอบด้วย

4.2.9 ผลិតภัณฑ์และการพัฒนาผลิตภัณฑ์

4.2.9.1 ผลิตภัณฑ์

ในตลาดกระแสหลักนั้น การผลิตสินค้าให้มีความแตกต่างไปจากผลิตภัณฑ์ของกลุ่มแข่งขันเป็นกลยุทธ์การตลาดเพื่อเพิ่มอำนาจการต่อรองของผู้ผลิตกับผู้รับซื้อ เมื่อสินค้ามี

เอกลักษณ์โดดเด่นจนไม่สามารถทดแทนได้ด้วยผลิตภัณฑ์ของผู้อื่น ผู้ผลิตจะกลายเป็นผู้ผูกขาดในการขายในที่สุด แต่สำหรับผลิตภัณฑ์พื้นบ้านแล้วการใช้เอกลักษณ์เฉพาะท้องถิ่นช่วยจำแนกสินค้าของท้องถิ่นจากแหล่งผลิตอื่นได้ระดับหนึ่ง ซึ่งเป็นประโยชน์ต่อผู้ผลิตอย่างยิ่ง โดยเฉพาะเมื่อจำหน่ายให้แก่นักท่องเที่ยว เช่น ผ้าหม้อฮ่อมเป็นเอกลักษณ์ของจังหวัดแพร่ เป็นต้น ส่วนเอกลักษณ์เฉพาะตัวของกลุ่มผู้ผลิตแต่ละแห่งอาจถือว่าเป็นเอกลักษณ์ที่เข้มข้นไปอีกระดับหนึ่ง ซึ่งผู้ผลิตในท้องถิ่นเดียวกันพยายามสร้างขึ้นเพื่อแยกแยะลักษณะของสินค้าระหว่างกันและกัน ทั้งที่เป็นผู้ผลิตสินค้าประเภทเดียวกันในท้องถิ่น หรือต่างท้องถิ่น หรือแม้แต่ต่างภูมิภาค

เอกลักษณ์เฉพาะชุมชนเชื่อมโยงใกล้ชิดกับภูมิปัญญาท้องถิ่น การใช้ทรัพยากรธรรมชาติในท้องถิ่น และฝีมือแรงงานในท้องถิ่น ในขณะที่เอกลักษณ์เฉพาะตัว นอกจากปัจจัยดังกล่าวนี้แล้ว ยังอาจได้มาจากภูมิปัญญา ซึ่งสืบทอดจากบรรพบุรุษของครอบครัว และปัจจัยเสริมอันเกิดจากการสร้างสรรค์ด้วยความคิดริเริ่ม และการต่อยอดด้วยนวัตกรรม และดัดแปลงการใช้เทคโนโลยีที่เหมาะสมด้วย ทั้งนี้แล้วแต่ว่าระดับความเข้มข้นของปัจจัยเสริมจะมีมากเพียงใดเมื่อเปรียบเทียบกับปัจจัยอันเกิดจากภูมิปัญญาและทุนของท้องถิ่น

ร้อยละ 76 ของกลุ่มตัวอย่าง รายงานว่า ผลิตภัณฑ์ของกลุ่มไม่มีเอกลักษณ์เฉพาะชุมชน แต่ร้อยละ 60 ระบุว่าไม่มีเอกลักษณ์เฉพาะตัว แสดงถึงโอกาสที่เป็นไปได้ว่า ร้อยละ 15 ของตัวอย่างสร้างเอกลักษณ์เฉพาะตัวได้โดยไม่มีเอกลักษณ์เฉพาะท้องถิ่นอย่างชัดเจน วิสาหกิจเหล่านี้ ได้แก่ กลุ่มจักสานหวาย (น่าน) กลุ่มตีเหล็ก กิจการพรหมเชิดเท้า (ไม่รวมอยู่ใน 61 กรณีศึกษา) กลุ่มผลิตขมิบ กลุ่มทอผ้าสันปูเลย กลุ่มทอผ้าแม่คะปวง กลุ่มสุรา กลุ่มข้าวแต๋น (1 กลุ่ม) กลุ่มกล้วยฉาบ และกลุ่มน้ำตาล

เพื่อสร้างความมั่นใจให้แก่ผู้บริโภค และพัฒนาคุณภาพผลิตภัณฑ์ของชุมชนภาครัฐโดยหน่วยงานต่างๆ ที่เกี่ยวข้องได้ส่งเสริมกลุ่มฯ ให้จดทะเบียนและการขอรับรองมาตรฐานสินค้า สำหรับสินค้าชุมชนนั้น มีมาตรฐานผลิตภัณฑ์ชุมชน (มผช.) เป็นหลัก ผลจากการสำรวจพบว่า มีสินค้าหลายประเภทที่ได้รับ มผช. เช่น ผลิตภัณฑ์จากกะลามะพร้าว ข้าวแต๋น กระจาดสาน ผลิตภัณฑ์จักสานจากต้นคล้า ผลิตภัณฑ์จักสานจากหญ้าสามเหลี่ยม ผ้าคันมือ กระจาดตะขบป่า เครื่องดื่มสมุนไพร น้ำพริก มะไฟจีน และไม้แกะสลัก เป็นต้น สำหรับผลิตภัณฑ์อาหาร และเครื่องสำอาง ได้แก่ การรับรองมาตรฐานจากสำนักงานคณะกรรมการอาหารและยา (อย.) และมาตรฐาน GMP เป็นขั้นต่ำ สำหรับสินค้าเกษตรนั้น ผู้ผลิตต้องได้รับการรับรอง GAP เพื่อความปลอดภัยจากสารพิษตกค้าง และสำหรับสุราพื้นบ้านต้องได้รับการรับรองจากกรมสรรพสามิต และมาตรฐานผลิตภัณฑ์ชุมชน (มผช.) เหล่านี้เป็นเกณฑ์เบื้องต้นในการคัดสรรผลิตภัณฑ์แชมป์เปี้ยนของ OTOP

อีกนัยหนึ่งของมาตรฐานสินค้า คือ การผลักดันให้กลุ่มมีการพัฒนาตนเองในด้านการผลิต มีการปรับตัวให้ทันกับการเปลี่ยนแปลงของความต้องการผู้ซื้อ ซึ่งต้องการสินค้าที่มีคุณภาพสูงขึ้น มีความปลอดภัยมากขึ้น ความสามารถของกลุ่มที่ตอบสนองต่อการเปลี่ยนแปลงเป็นปัจจัยสำคัญต่อความยั่งยืนของกิจการ

จากการสำรวจ พบว่า ร้อยละ 13 ของตัวอย่าง (ตารางที่ 4.16) แจ้งว่าผลิตภัณฑ์ของกลุ่มยังไม่ได้รับมาตรฐานรับรอง ร้อยละ 40 ได้ใบรับรอง 1 มาตรฐาน ส่วนที่เหลือร้อยละ 47 ได้การรับรอง 2 มาตรฐานขึ้นไป กลุ่มซึ่งไม่มีใบรับรองมาตรฐานใดๆ เกือบทั้งหมด ได้แก่ กลุ่มแปรรูปอาหารและสมุนไพร เกษตร (เห็ด และเหูป่า) แชมพู และผ้าทอ 1 กลุ่ม ซึ่งเป็นกลุ่มใหม่

ในกรณีของผลิตภัณฑ์ปลอดสารพิษนั้น อันตรายที่อาจมีต่อผู้บริโภคและผู้ใช้ในกลุ่มอาหารและเครื่องสำอาง จำแนกออกเป็นระดับตามเกณฑ์มาตรฐานเป็น 3 ระดับ คือ ปลอดภัยจากสารโดยแท้จริง (ร้อยละ 72) ไม่ปลอดสารแต่ไม่เกินมาตรฐานที่ปลอดภัย (ร้อยละ 21) ของตัวอย่าง 28 ราย ไม่ปลอดสารและเกินมาตรฐานที่ปลอดภัย (ร้อยละ 7) กรณีสุดท้ายนี้เป็นการใช้ผงชูรสเกินปริมาณ 1 ราย และใช้ผงโพลีฟอสเฟตเกินอัตรา 1 ราย

ตารางที่ 4.16 ระดับความปลอดภัยจากการใช้สารเคมีในอาหารและเครื่องสำอาง

(ร้อยละของตัวอย่าง)

ระดับ	ประเภทผลิตภัณฑ์			รวม
	อาหาร	เกษตร	เครื่องสำอาง	
ปลอดจากสาร	72.73	75.00	50.00	71.43
มีการปนเปื้อน แต่ไม่เกินมาตรฐาน	18.18	25.00	50.00	21.42
ความปลอดภัย				
ไม่ปลอดสารและเกินมาตรฐาน	9.09	0.0	0.0	7.15
รวมจำนวนตัวอย่าง	22	4	2	28

จากการตรวจสอบด้วยเกณฑ์การพิจารณา GMP ของคณะกรรมการอาหารและยา พบว่าในกระบวนการผลิตมีโอกาสรับสิ่งปนเปื้อนได้มากแต่ไม่เกินมาตรฐานที่ปลอดภัย (โดยไม่มีการใช้สารเคมี) ได้แก่ กลุ่มข้าวแต๋น (ทุ้งมันเหนือ) กลุ่มเลี้ยงผึ้ง กลุ่มหน่อไม้ และกลุ่มสมุนไพรผ้าม้ง ทั้งนี้เป็นที่สังเกตว่าสองกลุ่มแรกมีใบรับรองมาตรฐานกลุ่มละ 3 ใบ สิ่งปนเปื้อนในที่นี้ ได้แก่ ผุ่นละอองในระหว่างในช่วงการตาก หรือเก็บผลผลิต และการเก็บรักษาไม่ได้มาตรฐาน

4.2.9.2 การควบคุมและพัฒนาคุณภาพผลิตภัณฑ์

การพัฒนาผลิตภัณฑ์ หมายถึงรวมถึงการปรับปรุงผลิตภัณฑ์ในเชิงกายภาพของสินค้า เช่น ปรับปรุงขนาด ปรับปรุงรูปแบบ และปรับปรุงรสชาติสำหรับอาหาร หรือเพิ่มชนิดของผลิตภัณฑ์ให้หลากหลายยิ่งขึ้น และรวมไปถึงการปรับปรุงคุณภาพของสินค้า การจัดทำฉลากรายละเอียดของสินค้าให้ถูกต้อง ตลอดจนการปรับปรุงบรรจุภัณฑ์ ทั้งเพื่อพัฒนารูปแบบผลิตภัณฑ์ให้ดูสวยงามขึ้นและการป้องกันการเสียหายในระหว่างขนส่ง

ก. การพัฒนาผลิตภัณฑ์

ผลการสำรวจพบว่า กลุ่มมีการพัฒนาปรับปรุงรูปแบบผลิตภัณฑ์ ประมาณร้อยละ 70 ของกลุ่มตัวอย่าง โดยมีเพียงร้อยละ 15 ที่มีการปรับปรุงอยู่เสมอ และร้อยละ 26 มีการปฏิบัติค่อนข้างน้อย โดยรวมแล้ว กลุ่มประยูคต์มีแนวโน้มที่จะพัฒนาผลิตภัณฑ์น้อยกว่ากลุ่มชุมชน (ตารางที่ 4.17) กลุ่มผลิตภัณฑ์ขนาดเล็ก ผลิตภัณฑ์ซึ่งเป็นวัสดุสิ้นเปลืองและมีการแข่งขันสูง มีแนวโน้มที่จะปรับปรุงผลิตภัณฑ์น้อย ได้แก่ กลุ่มผลิตภัณฑ์กระดาด และโคมไฟจากกระดาด (รวม 4 กลุ่ม) มีการพัฒนาบ่อย และเป็นประจำ ผลิตภัณฑ์จักสานและผลิตภัณฑ์จากกะลามะพร้าวซึ่งเป็นกลุ่มที่มีผลิตภัณฑ์ระดับคุณภาพสูง ผลิตภัณฑ์อาหารมีเพียง 5 กลุ่ม จากจำนวนทั้งหมด 23 กลุ่ม โดย 3 กลุ่ม เป็นอาหารประเภทขบเคี้ยว ซึ่งเป็นผลิตภัณฑ์ที่มีผู้ผลิตจำนวนมาก

ข. การตรวจสอบคุณภาพ

การตรวจสอบคุณภาพของผลิตภัณฑ์นั้นกว่าร้อยละ 80 ของกลุ่ม ระบุว่ามีการตรวจสอบคุณภาพเป็นประจำ และมีเพียงกลุ่มเดียว (ร้อยละ 3) ที่มิได้มีการตรวจสอบคุณภาพนั้นคือ กลุ่มเลี้ยงหมูป่า ซึ่งในความเป็นจริงกลุ่มผู้เลี้ยงหมูป่ามีการควบคุมคุณภาพตั้งแต่ต้นกระบวนการ กล่าวคือ กลุ่มเน้นการคัดสายพันธุ์แท้ และพยายามเปลี่ยนลูกหมูป่าให้แก่สมาชิก เพื่อให้ได้พันธุ์แท้ จึงเป็นการตรวจสอบคุณภาพที่ต้นทาง อย่างไรก็ตาม การตรวจคุณภาพที่ปลายทางของกระบวนการผลิตควรจะต้องกระทำด้วย เช่น การตรวจสอบให้แน่ใจว่า หมูป่าที่จะนำไปชำแหละขายปลอดจากโรค ซึ่งกลุ่มกำลังดำเนินการในเรื่อง GAP (good agricultural practice) เพื่อเป็นการประกันคุณภาพผลิตภัณฑ์

การตรวจเช็คสินค้าก่อนส่งมอบ ถือเป็นการควบคุมคุณภาพที่สำคัญ ซึ่งกลุ่มส่วนใหญ่ (ร้อยละ 85) ปฏิบัติอยู่เป็นประจำ โดยเฉพาะกลุ่มประยูคต์เกือบทั้งหมดยกเว้นกลุ่มข้าวแควงดำเพียงกลุ่มเดียว ส่วนกลุ่มชุมชนที่ระบุว่าไม่มีการตรวจเช็คก่อนส่งมอบได้แก่ กลุ่มหมูป่า ฝ้าปาก่ออญอ กลุ่มข้าวกล้อง 2 กลุ่ม กลุ่มเหนม และสมุนไพรชาวเขา

ค. การจัดทำฉลาก

การจัดทำฉลากแสดงรายละเอียดของผลิตภัณฑ์ เป็นสิ่งจำเป็นมากยิ่งขึ้นสำหรับสินค้าหัตถกรรม โดยเฉพาะสินค้าที่จะนำเข้ารับการคัดสรรผลิตภัณฑ์หนึ่งตำบลหนึ่งผลิตภัณฑ์สำหรับอาหารแปรรูปนั้น ฉลากที่สมบูรณ์เป็นข้อบังคับที่ไม่อาจหลีกเลี่ยงได้ตามพระราชบัญญัติอาหารและยา แต่เนื่องจากเป็นกลุ่มธุรกิจชุมชนการบังคับใช้ พ.ร.บ. ให้ผู้ผลิตต้องปฏิบัติตามเพื่อให้ได้รับการรับรอง GMP กรกฎาคม 2546 จึงยังไม่ทั่วถึง แต่กระนั้นกลุ่มผู้ผลิตเกือบทั้งหมดต่างแสวงหาใบรับรองมาตรฐานอาหารและยา (อย.) การทำฉลากจึงเป็นบันไดขั้นแรกสำหรับผู้ผลิตต้องการเพื่อประโยชน์ในด้านส่งเสริมการขาย

ในภาพรวมพบว่าร้อยละ 52 ของกลุ่มทั้งหมดไม่มีการจัดทำฉลาก และเมื่อมีการจัดทำฉลากแล้วในฉลากมีรายละเอียดไม่สมบูรณ์ ถึงร้อยละ 34 ของกลุ่มทั้งหมด ส่วนฉลากที่สมบูรณ์มีเพียงร้อยละ 13 ของจำนวนกลุ่ม ปัญหาซึ่งปรากฏอยู่เสมอ ก็คือฉลากมักจะเป็นการไม่ระบุ วัน เดือน ปี ที่ทำการผลิต และวันหมดอายุสินค้า (โดยเฉพาะอาหาร) ซึ่งมีเพียงร้อยละ 21 ของกลุ่มเท่านั้นที่ระบุวันที่ดังกล่าว กลุ่มเกษตรกรเป็นกลุ่มที่ไม่มีการปฏิบัติในด้านนี้ (กลุ่มหมูป่า กาแฟ และเห็ด) มีเพียงกลุ่มเกษตรกรกรเลียงผึ้ง ที่มีฉลากบนขวดน้ำผึ้ง แต่มิได้ระบุวันที่ ทั้งนี้เพราะส่วนใหญ่กลุ่มขายตรงให้กับ บริษัทเนสเลย์ ส่วนกลุ่มทอดผ้านั้นไม่จำเป็นต้องระบุวันที่ ในขณะที่กลุ่มผ้าส่วนใหญ่ไม่มีฉลาก ยกเว้น 3 กลุ่ม เท่านั้น (จากจำนวนทั้งสิ้น 17 กลุ่ม)

สินค้าที่จำเป็นต้องมีฉลาก คือ อาหารแปรรูป ซึ่งมีเพียง 2 กลุ่มที่ไม่ติดฉลาก นั่นคือ ข้าวแต่น และหน่อไม้ สำหรับหน่อไม้ นั้นเป็นผลิตภัณฑ์ที่ไม่เข้าข่ายการขอใบรับรอง อย. นอกจากนั้นหน่อไม้ยังถูกจำหน่ายในลักษณะขายส่ง สำหรับกลุ่มที่ผลิตอาหารที่ทำการติดฉลากแต่ไม่ระบุวันที่ คือ กลุ่มข้าวแต่น จำนวน 2 กลุ่ม ข้าวกล้อง 2 กลุ่ม น้ำพริกหนึ่งในสองกลุ่ม และสมุนไพรชาวเขา

ง. บรรจุภัณฑ์

กลุ่มส่วนใหญ่ (ร้อยละ 67) รายงานว่ามีบรรจุภัณฑ์เพื่อการขนส่งที่เหมาะสม ซึ่งเป็นกลุ่มประยุต์มากกว่ากลุ่มชุมชน (ร้อยละ 83 และ 57 ตามลำดับ) หลังจากการขนส่ง กลุ่มพบว่าสินค้าส่วนใหญ่ไม่สูญเสีย (ร้อยละ 72 ของกลุ่ม) เปอร์เซ็นต์ความสูญเสียที่เกิดขึ้นจากการขนส่งส่วนใหญ่อยู่ระหว่าง 1-5 เปอร์เซ็นต์ ทั้งนี้รายงานโดย ร้อยละ 20 ของกลุ่ม (ตารางที่ 4.17)

จ. การเก็บรักษา

ในการเก็บรักษาสินค้านั้นมีเพียง ร้อยละ 45 ของตัวอย่าง ซึ่งให้คำตอบโดยมีการเก็บรักษา ตั้งแต่ 1 วัน ถึงกว่า 2 ปี สินค้าก็ต้องเก็บรักษายาวนานเพื่อรอผู้ซื้อ ยาวนานมีเพียงผ้าทอ 2

กลุ่ม คือ ผ้าทอที่มีผลิตภัณฑ์ใช้ฝีมือ และผ้าทอที่เรียบง่าย การที่จำหน่ายได้ช้าจึงมีเหตุผลตรงกันข้ามระหว่างสองกลุ่มนี้ ส่วนผ้าทอกลุ่มอื่นๆ มีการเก็บรักษาไว้รอจำหน่าย แต่ไม่สามารถระบุได้ว่าเก็บรักษาได้นานเท่าใด (ตารางที่ 4.17)

สำหรับกลุ่มอาหารแปรรูปที่มีอายุเก็บรักษานานที่สุด คือ 1 ปี ได้แก่ มะไฟจีน และหน่อไม้ดอง และน้ำมันงาซึ่งเป็นเครื่องสำอาง ส่วนที่เก็บไว้นานครึ่งปี ได้แก่ ผลิตภัณฑ์แปรรูปจากกล้วย และสมุนไพร แชมพูสมุนไพร สำหรับผลิตภัณฑ์จักสานมีระยะเวลาที่กลุ่มเก็บรักษาไว้นานถึง 1 ปี เช่นกัน (4 กลุ่ม) และอาจเก็บไว้นานถึง 2 ปี (ได้แก่ กลุ่มจักสานไม้ไผ่และหวาย และน้ำผึ้ง)

ตารางที่ 4.17 การควบคุมคุณภาพและพัฒนาผลิตภัณฑ์ (ร้อยละของตัวอย่าง)

1. มีการพัฒนาปรับปรุงรูปแบบของผลิตภัณฑ์	กลุ่มชุมชน	กลุ่ม ประยุกต์	รวม
ไม่ปฏิบัติ	35.14	20.83	29.51
ไม่ค่อยมีการปฏิบัติ	37.84	16.67	29.51
มีการปฏิบัติค่อนข้างบ่อย	18.92	37.50	26.23
มีการปฏิบัติเป็นประจำทุกครั้งที่ (ทุกวัน/ทุกสัปดาห์)	8.11	25.00	14.75
2. มีการตรวจเช็คคุณภาพของสินค้าผลิตภัณฑ์			
ไม่ปฏิบัติ	5.41	0.00	3.28
ไม่ค่อยมีการปฏิบัติ	2.70	0.00	1.64
มีการปฏิบัติค่อนข้างบ่อย (เดือน 1 ครั้ง)	2.70	29.17	13.11
มีการปฏิบัติเป็นประจำทุกครั้งที่ (ทุกวัน/ทุกสัปดาห์)	89.19	70.83	81.97
3. มีการจัดทำรายการละเอียดของสินค้า/ผลิตภัณฑ์			
ไม่มี	40.54	70.83	52.46
มีแต่รายละเอียดไม่สมบูรณ์	43.24	20.83	34.43
มีและรายละเอียดครบสมบูรณ์	16.22	8.33	13.11
4. มีการระบุวัน/เดือน/ปีที่ผลิตและหมดอายุของสินค้า			
ไม่มี	72.97	87.50	78.69
มี	27.03	12.50	21.31
5. มีบรรจุภัณฑ์ในการขนส่งสินค้าผลิตภัณฑ์อย่างเหมาะสม			
ไม่มี	43.24	16.67	32.79
มี	56.76	83.33	67.21

ตารางที่ 4.17 (ต่อ)

(ร้อยละของตัวอย่าง)

6. เปอร์เซนต์ความสูญเสียระหว่างการขนส่ง	กลุ่มชุมชน	กลุ่ม ประยูคต์	รวม
สูญเสีย > 10 %	8.11	4.17	6.56
สูญเสีย 6-10 %	0.00	4.17	1.64
สูญเสีย 1-5 %	21.62	16.67	19.67
ไม่สูญเสียเลย	70.27	75.00	72.13
7. อายุการเก็บรักษาสินค้า (วัน)			
0	0.00	4.17	1.64
1 - 2	2.70	4.17	3.28
11 - 14	8.11	0.00	4.92
30	8.11	8.33	8.20
60	2.70	0.00	1.64
90	2.70	0.00	1.64
180	8.11	0.00	4.92
365	8.11	16.67	11.48
730	2.70	4.17	3.28
1,825	2.70	4.17	3.28
ไม่ระบุ	54.05	58.33	55.74
จำนวนตัวอย่าง	37	24	61

โดยสรุปอาจกล่าวได้ว่า การพัฒนาผลิตภัณฑ์มีแนวโน้มที่ดี ทั้งนี้เพราะกลุ่มต่างๆ มีความสนใจที่จะเข้ารับการคัดสรรผลิตภัณฑ์หนึ่งตำบลหนึ่งผลิตภัณฑ์ (OTOP) ซึ่งหลักเกณฑ์การคัดสรรหนึ่งตำบลหนึ่งผลิตภัณฑ์ มีส่วนผลักดันให้กลุ่มต่างๆ ต้องพัฒนาผลิตภัณฑ์ให้ได้ใบรับรองมาตรฐานสินค้า

4.2.10 การบริหารการตลาด

กลุ่มเกือบทั้งหมดมีปัญหาด้านการขยายตลาด และค่อนข้างมีข้อจำกัดในด้านความรู้และความสามารถในการบริหารการตลาด กลุ่มที่ประสบความสำเร็จในธุรกิจให้เหตุผลว่า ปัจจัยที่นำไปสู่ความสำเร็จของกลุ่ม คือ ความสามารถในการตลาด (อารี วิบูลย์พงศ์ และคณะ, 2539) และความสามัคคีของสมาชิกในกลุ่ม การศึกษาในส่วนนี้จึงสำรวจการบริหารการตลาดตั้งแต่การวางแผน แหล่งจำหน่าย จำนวนลูกค้าและกิจกรรมการตลาด ดังต่อไปนี้

ก. การวางแผนการตลาด

กลุ่มร้อยละ 34 ระบุว่าไม่มีการวางแผนการตลาดเลย ส่วนที่เหลือมีการวางแผนโดยไม่เขียนเป็นลายลักษณ์อักษร ยกเว้นกลุ่มเดียว ซึ่งเป็นกลุ่มประยูคต์ (คือกลุ่มโคมไฟ) และมีเพียง 2 กลุ่มที่สามารถดำเนินการตลาดได้ตามแผนที่วางไว้ทุกประการ (คือกลุ่มโคมไฟ และกลุ่มเลี้ยงผึ้ง)

ร้อยละ 33 ของกลุ่ม พบว่าสามารถดำเนินงานตามแผนการตลาดได้เพียงบางส่วนในจำนวนนี้เป็นกลุ่มชุมชนมากกว่ากลุ่มประยูคต์ ในขณะที่กลุ่มประยูคต์รายงานว่าสามารถดำเนินงานตามแผนได้เป็นส่วนใหญ่ (ร้อยละ 37) ส่วนกลุ่มที่ไม่สามารถดำเนินการตามแผนได้มีประมาณร้อยละ 10 ซึ่งสัดส่วนของกลุ่มชุมชนมีสูงกว่ากลุ่มประยูคต์ (ได้แก่ กลุ่มตีเหล็ก กลุ่มทอผ้า 2 กลุ่ม และกลุ่มหมูป่า) (ตารางที่ 4.18)

ในการขายสินค้านั้น กลุ่มส่วนใหญ่มักผลิตและจำหน่ายให้แก่ผู้ซื้อในหลายช่องทาง แม้จะพบบ่อยครั้งว่ามีการผลิตตามการสั่งซื้อ (order) แต่ในรายงานกลับพบว่า การผลิตโดยมีใบสั่งซื้อสินค้ามีเพียงร้อยละ 15 เท่านั้น กลุ่มประยูคต์มีการรับคำสั่งซื้อเป็นใบสั่งซื้อประมาณร้อยละ 29 ของจำนวนกลุ่ม ส่วนที่เหลือยังปรากฏว่าไม่มีใบสั่งซื้อ ทั้งนี้อาจเป็นเพราะมีธรรมเนียมปฏิบัติอย่างไม่เป็นทางการ โดยอาศัยความไว้วางใจกันและความเชื่อถือว่าส่วนบุคคลถูกนำมาใช้แทนหลักประกัน เช่นเดียวกับวิธีปฏิบัติของพ่อค้าชาวจีน อย่างไรก็ตามจากกรณีศึกษาพบว่ากลุ่มจักสานทางมะพร้าวซึ่งรับคำสั่งซื้อด้วยวาจา ได้รับความเสียหายอันเนื่องจากผู้ซื้อเปลี่ยนแปลงการสั่งซื้อ คือ ให้เลื่อนการผลิตไปโดยไม่มีกำหนด และยกเลิกการสั่งซื้อไปในที่สุด ในกรณีนี้อาจเป็นไปได้ด้วยว่ามีความเข้าใจผิดระหว่างผู้ส่งและผู้รับคำสั่ง ในทำนองกลับกัน กลุ่มต้องมีใบส่งมอบสินค้า ซึ่งปรากฏว่ามีกลุ่มที่มีใบส่งมอบสินค้าโดยไม่มีใบสั่งซื้อสินค้าอยู่ด้วย

กลุ่มที่มีใบสั่งซื้อสินค้า คือ กลุ่มกระดาสา (2 กลุ่ม) ผ้าคันมือ กลุ่มเลี้ยงผึ้ง กลุ่มข้าวแต๋น และมันฝรั่ง (รวม 3 กลุ่ม) ส่วนใหญ่เป็นกลุ่มประยูคต์ และทั้งหมดมีธุรกิจค่อนข้างใหญ่

ข. ช่องทางการตลาด

การมีลูกค้าประจำช่วยให้เกิดความต่อเนื่อง และความแน่นอนของตลาดประมาณร้อยละ 80 ของกลุ่ม มีลูกค้าประจำ และมีการซื้ออย่างต่อเนื่องทุกราย (ร้อยละ 28) ในขณะที่ร้อยละ 33 มีลูกค้าประจำซึ่งซื้อค่อนข้างต่อเนื่อง เป็นที่สังเกตว่ากลุ่มประยูคต์มีสัดส่วนในการตลาดอย่างต่อเนื่องกับลูกค้าประจำมากกว่ากลุ่มชุมชน ลูกค้าประจำของกลุ่มส่วนใหญ่คือพ่อค้าคนกลาง กลุ่มที่มีลูกค้าประจำนั้นจำนวนลูกค้าประจำมีตั้งแต่ 1 ราย ถึง 120 ราย

จำนวนกลุ่มไม่สามารถระบุจำนวนลูกค้าได้มีร้อยละ 28 และกลุ่มที่ไม่มีลูกค้าประจำมีถึงร้อยละ 20 (กลุ่มชุมชนมีสัดส่วนสูงเป็นสองเท่าของกลุ่มประยูคต์) กลุ่มส่วนใหญ่มีจำนวนลูกค้า

ประจำ 1-5 ราย (ร้อยละ 30 ของกลุ่ม) กลุ่มซึ่งมีลูกค้าเป็นจำนวนมาก (11-15 ราย หรือมากกว่านี้) ได้แก่ ข้าวแต่น (มีลูกค้า 12 ราย) กล้วย (10 ราย) น้ำพริก (13 ราย) หน่อไม้ (120 ราย) มะไฟจีน (18 ราย) สุรา (30 ราย) รวมถึงลูกค้าปลีก น้ำมันงา (13 ราย) จักสานหวาย (14 ราย) จักสานและโตะ (11 ราย) และโคมไฟ (10 ราย)

แหล่งจำหน่ายสินค้าของกลุ่ม มีตั้งแต่ตลาดในชุมชน ตลาดในอำเภอ ตลาดในจังหวัด และต่างจังหวัด ตลาดต่างประเทศโดยผ่านบริษัทส่งออก หรือส่งออกโดยตรง ตลอดจนการขายในงานแสดงสินค้าในที่ต่างๆ ด้วย

ประมาณร้อยละ 80 ของกลุ่ม มีการขายให้กับตลาดชุมชน ทั้งนี้มีการขายอย่างต่อเนื่อง ประมาณร้อยละ 57 ของกลุ่ม กลุ่มที่มีการขายอย่างต่อเนื่องในสัดส่วนที่สูง คือ กลุ่มประยุทธ์ (ร้อยละ 66 ของกลุ่ม) (ตารางที่ 4.18)

กลุ่มส่วนใหญ่ (ร้อยละ 44) มีการจำหน่าย 2 ช่องทางหลัก คือ ตลาดในระดับจังหวัด และตลาดกรุงเทพ (ทั้งที่ขายส่ง และออกร้านในงานแสดงสินค้า) กลุ่มที่จำหน่ายอยู่ในระดับอำเภอ จังหวัด หรือในต่างจังหวัดอย่างใดอย่างหนึ่ง มีร้อยละ 18 และส่งออกต่างประเทศโดยตรง มีร้อยละ 8.2 ทั้งหมดนี้เป็นกลุ่มประยุทธ์ (ข้าวแต่น กระชายสา จักสามหนูสามเหลี่ยม เครื่องเงิน และผ้าปักชาวเขา) กลุ่มเหล่านี้ได้รับการติดต่อจากชาวต่างประเทศโดยตรง เมื่อผู้ซื้อพบเห็นสินค้าในท้องถิ่น และในงานแสดงสินค้าโอท็อป

ค. ความสามารถในการพัฒนาตลาด

กลุ่มสามารถจำหน่ายสินค้าด้วยความต่อเนื่องค่อนข้างดี เป็นส่วนใหญ่แม้จะมีฤดูกาลในการจำหน่ายชัดเจนก็ตาม (เทศกาลปีใหม่ สงกรานต์ ฤดูท่องเที่ยว ฯลฯ) กล่าวคือ ร้อยละ 54 ของกลุ่ม มีการจำหน่าย 10 เดือนขึ้นไป ส่วนที่จำหน่ายได้มากกว่า 8-9 เดือนมีร้อยละ 15 ในด้านความต่อเนื่องในการจัดจำหน่ายนี้ไม่มีความแตกต่างระหว่างกลุ่มชุมชน และกลุ่มประยุทธ์ (ตารางที่ 4.18)

ความสามารถในการหาตลาดด้วยตนเองของกลุ่ม มีพอประมาณ กลุ่มประยุทธ์หาตลาดด้วยตนเองได้ดี (คือหาได้มากกว่าร้อยละ 80 ของตลาด) มีเพียงร้อยละ 40 ของกลุ่มซึ่งเป็นสัดส่วนที่สูงกว่า กลุ่มชุมชนถึงกว่าเท่าตัว กลุ่มทั้งหมดต้องพึ่งหน่วยงานต่างๆ ในการหาตลาด โดยการจัดงานแสดงสินค้า ฯลฯ ถึงร้อยละ 40 (ดูได้จากการที่กลุ่มหาตลาดได้เองไม่ถึงร้อยละ 50 ของช่องทางตลาด) ทั้งนี้สาเหตุหนึ่งก็คือ ผู้ที่ต้องทำหน้าที่หลักในการตลาดมักเป็นประธานกลุ่มซึ่งต้องรับภาระหน้าที่ในหลายด้าน แม้กลุ่มต่างๆ จะมีฝ่ายการตลาดก็ตาม แต่มักไม่ได้ทำหน้าที่อย่างเต็มที่ และไม่มีการพัฒนาตลาดอย่างจริงจัง (ร้อยละ 72 ของกลุ่มทั้งหมด)

ในส่วนของการส่งเสริมการขาย โดยการโฆษณาประชาสัมพันธ์นั้น ร้อยละ 50 ของกลุ่ม มีกิจกรรมนี้บ้างแต่ไม่ต่อเนื่อง ซึ่งในการประชาสัมพันธ์ส่วนใหญ่นั้นกลุ่มได้รับการสนับสนุนจากภาครัฐในการออกงานแสดงสินค้า และการที่สื่อมวลชนติดตามทำข่าวในรายการต่างๆ จึงส่งผลให้มีลูกค้าเพิ่มขึ้นอย่างชัดเจน การประชาสัมพันธ์ที่สำคัญ คือการปรากฏตัวในเว็บไซต์ www.thailambon.com ของกลุ่มที่ได้รับการคัดสรรโอท็อป

ตารางที่ 4.18 การบริหารจัดการด้านการตลาด (ร้อยละของตัวอย่าง)

1. ลักษณะการวางแผนการตลาด	กลุ่มชุมชน	กลุ่มประยุกต์	รวม
ไม่มีการวางแผน	35.14	33.33	34.43
คิดไว้แต่ไม่ได้เขียนเป็นลายลักษณ์อักษร	64.86	62.50	63.93
คิดไว้แล้วและเขียนเป็นลายลักษณ์อักษร	0.00	4.17	1.64
2. การตลาดเป็นไปตามแผนที่วางไว้			
ไม่มีการวางแผน	35.14	33.33	34.43
ไม่ตรงตามแผนเลย	13.51	4.17	9.84
ตรงตามแผนบางส่วน	40.54	20.83	32.79
ตรงตามแผนเป็นส่วนใหญ่	8.11	37.50	19.67
ตรงตามแผนทุกประการ	2.70	4.17	3.28
3. มีใบสั่งสินค้า			
ไม่มี	94.59	70.83	85.25
มี	5.41	29.17	14.75
4. มีใบส่งมอบสินค้า			
ไม่มี	86.49	79.17	83.61
มี	13.51	20.83	16.39
5. จำนวนลูกค้าประจำ			
0	24.32	12.50	19.67
1 - 5	18.92	45.84	29.52
6 - 10	10.81	8.34	9.84
11 - 15	8.11	8.34	8.20
16 - 20	2.70	0.00	1.64
> 20	2.70	4.17	3.28
ไม่ระบุ	32.43	20.83	27.87

ตารางที่ 4.18 (ต่อ)

(ร้อยละของตัวอย่าง)

6. มีการนำสินค้าไปขายในตลาดชุมชน	กลุ่มชุมชน	กลุ่มประยูคค์	รวม
ไม่มี	13.51	25.00	18.03
มีแต่ไม่ต่อเนื่อง	21.62	29.17	24.59
มีและต่อเนื่อง	64.86	45.83	57.38
7. ช่องทางการตลาด			
ภายในอำเภอ	8.11	4.17	6.56
ภายในจังหวัด	27.03	4.17	18.03
ในและต่างจังหวัด	18.92	16.67	18.03
ในจังหวัด ต่างจังหวัด และกทม.	43.24	45.83	44.26
ในประเทศและต่างประเทศผ่านบริษัทส่งออก	2.70	8.33	4.92
ในประเทศและต่างประเทศส่งเองโดยตรง	0.00	20.83	8.20
8. ความต่อเนื่องของตลาด			
จำหน่าย < 4 เดือน	8.11	8.33	8.20
จำหน่ายต่อเนื่อง 4-5 เดือน	10.81	8.33	9.84
จำหน่ายต่อเนื่อง 6-7 เดือน	13.51	12.50	13.11
จำหน่ายต่อเนื่อง 8-9 เดือน	16.22	12.50	14.75
จำหน่ายต่อเนื่องตั้งแต่ 10 เดือนขึ้นไป	51.35	58.33	54.10
9. ความสามารถในการหาตลาดของกลุ่ม			
ไม่สามารถหาตลาดได้เอง	5.41	8.33	6.56
หาตลาดได้เอง < 20 % ของยอดขาย	24.32	4.17	16.39
หาตลาดได้เอง 20-49 %	27.03	20.83	24.59
หาตลาดได้เอง 50-79 %	24.32	25.00	24.59
หาตลาดได้เอง 80 %	18.92	41.67	27.87
10. กลุ่มมีฝ่ายพัฒนาตลาดโดยเฉพาะและทำงานจริงตามตำแหน่ง			
ไม่มี	75.68	66.67	72.13
มี	24.32	33.33	27.87
11. มีการโฆษณาประชาสัมพันธ์			
ไม่มี	35.14	29.17	32.79
มีแต่ไม่ต่อเนื่อง	56.76	37.50	49.18
มีและต่อเนื่อง	8.11	33.33	18.03
จำนวนตัวอย่าง	37	24	61

อาจสรุปได้ว่า การที่วิสาหกิจพึ่งพิงตลาดท้องถิ่นประมาณครึ่งหนึ่งนั้น มีส่วนช่วยลดความเสี่ยงอันเกิดจากปัจจัยตลาดภายนอก หรือตลาดกระแสหลัก ซึ่งมีความผันผวนสูงกว่าตลาดท้องถิ่น แต่ด้วยความสามารถในการจำหน่ายได้อย่างต่อเนื่องอยู่ในระดับปานกลางและวิสาหกิจสามารถดำเนินงานตามแผนการตลาดได้เพียงส่วนน้อยนั้น ในขณะที่เดียวกันกลุ่มสามารถหาตลาดด้วยตนเองได้ปานกลางค่อนข้างดี ผลโดยรวมต่อความยั่งยืนของกิจการ จึงอยู่ในระดับปานกลาง

4.2.11 ความสามารถของผู้นำ

ความสำเร็จของกลุ่มส่วนหนึ่งและเป็นส่วนสำคัญ คือ ความสามารถของผู้เป็นประธานในการดำเนินงาน ประสานงานกับภายนอก และแสวงหาตลาด (อารี วิบูลย์พงศ์ และคณะ, 2539) ในที่นี้จึงได้สำรวจลักษณะความเป็นผู้นำของประธานกลุ่มในรายละเอียดเพื่อนำไปสู่ข้อเสนอแนะซึ่งจะเป็นประโยชน์ต่อการพัฒนาความเป็นผู้นำและการพัฒนากลุ่มต่อไป

ลักษณะของผู้นำในความคาดหวังของสมาชิก และคณะกรรมการ ครอบคลุมลักษณะหลายด้านโดยอาจจำแนกได้เป็น 3 ส่วน คือ (1) ลักษณะเฉพาะตัว (2) สถานะทางสังคม และ (3) ความสามารถและประสบการณ์ กล่าวคือ เป็นผู้กล้าคิด กล้าทำ กล้าตัดสินใจ มีความคิดริเริ่มสร้างสรรค์ มีความสามารถในการวิเคราะห์ เป็นผู้มีความสามารถและประสบการณ์ในด้านการบริหาร และประสานงาน ชื่อเสียงเสียสละ และยุติธรรม นอกเหนือจากนี้ยังต้องมีความพร้อมในฐานะทางเศรษฐกิจและสังคมด้วย

ก. ลักษณะเฉพาะตัว

จากการศึกษา พบว่า กลุ่มร้อยละ 40 และ 58 มีประธานซึ่งเป็นผู้นำ กล้าคิด กล้าทำ และกล้าตัดสินใจในระดับสูง และมีลักษณะดังกล่าวนี้ในระดับพอสมควรประมาณร้อยละ 48 และ 29 ของกลุ่มชุมชน และกลุ่มประยุกต์ แสดงว่าสัดส่วนของกลุ่มประยุกต์มีสูงกว่ากลุ่มชุมชน (ตารางที่ 4.19)

ในฐานะที่กลุ่มเป็นหน่วยธุรกิจและทำการผลิตสินค้าเป็นหลัก ประธานซึ่งมีความคิดริเริ่มสร้างสรรค์และมีความถนัดในการออกแบบ จึงถือว่าเป็นคุณสมบัติที่สำคัญนำมาซึ่งสินค้าที่เป็นความต้องการของผู้ซื้อ อย่างไรก็ตามคุณสมบัติข้อนี้สำหรับกลุ่มชุมชนมีค่อนข้างน้อย แต่กลุ่มประยุกต์มีผู้นำที่มีคุณสมบัติข้อนี้มากกว่า (ตารางที่ 4.19) โดยทั่วไปการที่สมาชิกคาดหวังคุณสมบัติข้อนี้จากประธานก็เนื่องจากกลุ่มมีขนาดเล็ก จำเป็นต้องพึ่งตนเอง และไม่สามารถหาบุคคลที่มีความชำนาญเฉพาะด้านได้

ความสามารถในการคิด และวิเคราะห์สถานการณ์ของผู้นำกลุ่มส่วนใหญ่อยู่ในระดับปานกลาง (ร้อยละ 64) แต่พบว่าคุณสมบัติข้อนี้ของประธานกลุ่มประยุกต์มีมากกว่ากลุ่มชุมชน

เช่นเดียวกับคุณสมบัติสองข้อแรก แต่สำหรับความซื่อสัตย์และความเสียสละนั้น ประธานกลุ่มชุมชนได้รับการยอมรับว่ามีความซื่อสัตย์ และเสียสละอยู่ในระดับสูงมากและสูงกว่าประธานของกลุ่มประยุกต์

คุณสมบัติอีกประการหนึ่ง ซึ่งเป็นลักษณะประจำตัวของผู้นำคือ ความเป็นผู้มีการวางแผนงานล่วงหน้า ประธานของกลุ่มจำนวนมากที่สุด (ร้อยละ 49) มีคุณสมบัติข้อนี้ในระดับปานกลาง ประธานของกลุ่มประยุกต์จะมีลักษณะข้อนี้สูงกว่ากลุ่มชุมชน (ตารางที่ 4.19)

ตารางที่ 4.19 ลักษณะเฉพาะตัวของประธานกลุ่ม (ร้อยละของตัวอย่าง)

1. มีลักษณะความเป็นผู้นำ กล้าคิด กล้าทำ กล้าตัดสินใจ	กลุ่มชุมชน	กลุ่มประยุกต์	รวม
ไม่มี	2.70	4.17	3.28
มีน้อย	8.11	4.17	6.56
มี พอควร	48.65	29.17	40.98
มีมาก	40.54	58.33	47.54
ไม่ระบุ	0.00	4.17	1.64
2. เป็นผู้มีความคิดริเริ่มสร้างสรรค์ ถนัดด้านการออกแบบและพัฒนาผลิตภัณฑ์			
ไม่มี	13.51	8.33	11.48
มีน้อย	32.43	4.17	21.31
มี พอควร	35.14	29.17	32.79
มีมาก	18.92	54.17	32.79
ไม่ระบุ	0.00	4.17	1.64
3. เป็นผู้มีความสามารถในการคิดและวิเคราะห์สถานการณ์			
ไม่มี	2.70	4.17	3.28
มีน้อย	24.32	4.17	16.39
มี พอควร	67.57	58.33	63.93
มีมาก	5.41	29.17	14.75
ไม่ระบุ	0.00	4.17	1.64

ตารางที่ 4.19 (ต่อ)

(ร้อยละของตัวอย่าง)

4. เป็นผู้มีความซื่อสัตย์	กลุ่มชุมชน	กลุ่ม ประยูคต์	รวม
มีน้อย	0.00	8.33	3.28
มี พอควร	37.84	50.00	42.62
มีมาก	62.16	37.50	52.46
ไม่ระบุ	0.00	4.17	1.64
5. เป็นผู้มีความเสียสละ			
มีน้อย	0.00	8.33	3.28
มี พอควร	24.32	33.33	27.87
มีมาก	75.68	54.17	67.21
ไม่ระบุ	0.00	4.17	1.64
6. เป็นผู้มีการวางแผนล่วงหน้า			
ไม่มี	5.41	8.33	6.56
มีน้อย	18.92	20.83	19.67
มี พอควร	64.86	25.00	49.18
มีมาก	10.81	41.67	22.95
ไม่ระบุ	0.00	4.17	1.64
จำนวนตัวอย่าง	37	24	61

ข. ลักษณะทางเศรษฐกิจสังคม

โดยทั่วไปจะพบว่ากลุ่มจำนวนมาก อาศัยบ้านประธานเป็นสถานที่ทำการของกลุ่ม โดยเฉพาะกลุ่มเริ่มก่อตั้งจนกว่าจะได้รับการจัดสรรที่สาธารณะในท้องถิ่น เช่น บริเวณวัดให้เป็นศูนย์ หรือซื้อสถานที่ตั้งศูนย์ กลุ่มที่ยังอาศัยพื้นที่ของประธาน เช่น กลุ่มแปรรูปมันฝรั่ง กลุ่มสุรา กลุ่มผลิตขนม กลุ่มผ้าปักชาวเขา กลุ่มผ้าคันมือ กลุ่มน้ำพริก เป็นต้น จึงเป็นที่คาดว่าประธานจะเป็นผู้มีฐานะทางเศรษฐกิจดีกว่าสมาชิกในกลุ่ม จากตัวอย่างใน 61 กลุ่ม พบว่า ประธานเป็นผู้มีฐานะทางเศรษฐกิจในระดับปานกลาง (ร้อยละ 65) และมีฐานะดีมากเพียงร้อยละ 28 และกลุ่มประยูคต์นี้มีประธานที่มีฐานะในระดับดีมาก สูงกว่าสัดส่วนของประธานกลุ่มชุมชน (ร้อยละ 37 และ 22 ตามลำดับ) (ตาราง 4.20)

ประธานกลุ่มเป็นผู้กว้างขวางในท้องถิ่น และมีความคล่องตัวในการติดต่อประสานงานกับหน่วยงานต่างๆ ในระดับปานกลาง (ร้อยละ 47) และในระดับดีมาก (ร้อยละ 39)

ทั้งนี้พบว่าประธานของกลุ่มประยุคต์มีคุณสมบัติข้อนี้สูงกว่ากลุ่มชุมชน ลักษณะที่สำคัญอีกประการหนึ่งของประธานคือ เป็นผู้ที่สมาชิกให้ความนับถือเกรงใจ และรักใคร่ ซึ่งร้อยละ 51 ของกลุ่มตัวอย่างทั้งหมด มีประธานซึ่งเป็นที่ได้รับความนับถืออย่างมากจากสมาชิก และที่ได้รับการนับถือพอสมควร ประมาณร้อยละ 44 เป็นที่สังเกตว่าในขณะที่คุณสมบัติข้ออื่นๆ ที่กล่าวมา ประธานของกลุ่มประยุคต์จะมีสูงกว่ากลุ่มชุมชน แต่ในด้านความนับถือจากสมาชิกจะตรงข้าม (ตารางที่ 4.20)

ตารางที่ 4.20 ลักษณะทางเศรษฐกิจสังคมของประธาน (ร้อยละของตัวอย่าง)

1. เป็นผู้มีความรู้ทางการเงินดี	กลุ่มชุมชน	กลุ่ม ประยุคต์	รวม
มีน้อย	5.41	4.17	4.92
มี พอควร	72.97	54.17	65.57
มีมาก	21.62	37.50	27.87
ไม่ระบุ	0.00	4.17	1.64
2. เป็นผู้กว้างขวาง เป็นที่รู้จักในวงสังคมและคล่องตัวในการติดต่อประสานงาน			
ไม่มี	2.70	0.00	1.64
มีน้อย	13.51	4.17	9.84
มี พอควร	54.05	37.50	47.54
มีมาก	29.73	54.17	39.34
ไม่ระบุ	0.00	4.17	1.64
3. เป็นผู้ที่สมาชิกให้ความนับถือ เกรงใจ และรักใคร่			
มีน้อย	0.00	8.33	3.28
มี พอควร	45.95	41.67	44.26
มีมาก	54.05	45.83	50.82
ไม่ระบุ	0.00	4.17	1.64
จำนวนตัวอย่าง	37	24	61

ค. ความสามารถและประสบการณ์ในด้านการบริการ

ประธานกลุ่มซึ่งเป็นที่ยอมรับของสมาชิก จำเป็นต้องมีความสามารถในการบริหารจัดการค่อนข้างดี จึงไม่เป็นที่แปลกใจว่า มีสัดส่วนสูงในการที่ประธานมีความสามารถในระดับดีมาก กล่าว คือในด้านการผลิต ร้อยละ 67 และด้านการตลาดประมาณร้อยละ 40 (ตารางที่ 4.21)

การบริหารการเงินค่อนข้างจะเป็นเรื่องใหม่สำหรับกลุ่มต่างๆ และนับเป็นจุดอ่อนของกลุ่มต่างๆ เสมอมา (อารี วิบูลย์พงศ์ และคณะ, 2539; ทรงศักดิ์ ศรีบุญจิตต์ และคณะ, 2543 และ 2547) ในการศึกษานี้ก็เช่นกัน สัดส่วนของกลุ่มที่ประธานมีความสามารถในการบริหารการเงินอย่างดี มีเพียงร้อยละ 26 เท่านั้น และประธานของกลุ่มประยูกต์มีความสามารถสูงกว่ากลุ่มชุมชนเช่นกัน

กลุ่มซึ่งประธานไม่มีความชำนาญในการบริหารการผลิต (และการตลาด) หรือมีน้อย ได้แก่ กลุ่มข้าวแคบ ซึ่งเป็นกลุ่มใหม่ ประธานยังขาดประสบการณ์ด้านการบริหาร การผลิต การตลาด และการเงิน แต่เป็นผู้รวบรวมสมาชิกและก่อตั้งกลุ่ม เนื่องจากเป็นผู้มีคุณสมบัติในด้านอื่นๆ สูง คือ เป็นที่นับถือ เกรงใจ มีความซื่อสัตย์และเสียสละ การสร้างเครือข่าย และอื่นๆ (แม้จะมีธุรกิจขุนานก็ตาม) ประธานจึงเป็นที่ยอมรับของสมาชิก เช่นเดียวกันประธานของกลุ่มเพาะเห็ด ไม่มีความสามารถบริหารการผลิต การตลาด และการเงิน แต่มีความเด่นที่สุด คือ ความซื่อสัตย์และมีคุณสมบัติข้ออื่นๆ ระดับปานกลาง

ความสามารถในการแก้ไขปัญหาความขัดแย้งในกลุ่ม อยู่ในระดับปานกลาง (ร้อยละ 52 ของกลุ่มตัวอย่าง) ความสามารถในการเจรจาต่อรองกันภายนอก อยู่ในระดับปานกลาง (ร้อยละ 44) และระดับสูง (ร้อยละ 36) ส่วนความสามารถในการสร้างเครือข่ายหรือขยายเครือข่าย ของกลุ่มต่างๆ ค่อนข้างกระจายในสัดส่วนเท่าๆ กันตั้งแต่ระดับไม่มีความสามารถ จนถึงระดับมีความสามารถดี (ตารางที่ 4.21)

กลุ่มต่างๆ ในปัจจุบันมีโอกาสในการแสวงหาความช่วยเหลือแบบได้เปล่า และแสวงหาแหล่งเงินกู้ได้ง่าย ประธานกลุ่มจำนวนไม่น้อยเริ่มคุ้นเคยกับการจัดทำข้อเสนอโครงการ ความสามารถข้อนี้ค่อนข้างแตกต่างระหว่างกลุ่มและกระจายเกือบเท่ากัน ตั้งแต่ระดับที่ไม่มีความสามารถจนถึงมีความสามารถมาก อย่างไรก็ตามประธานกลุ่มส่วนมาก (ร้อยละ 33) มีความสามารถในระดับปานกลาง

กลุ่มที่มีความสามารถในข้อนี้ ได้แก่ กลุ่มน้ำมันงา กลุ่มแปรรูปมันฝรั่ง กลุ่มข้าวแต๋น กลุ่มกระชาย (2 กลุ่ม) กลุ่มจักสานกลองข้าว กลุ่มโคมไฟ กลุ่มกะลามาะพร้าว และกลุ่มทอดผ้า 4 กลุ่ม ซึ่งกลุ่มทั้งหมดเหล่านี้มีผลงานค่อนข้างดีและดีมาก

ตารางที่ 4.21 ความสามารถในการบริหาร

(ร้อยละของตัวอย่าง)

1. เป็นผู้มีประสบการณ์และความชำนาญด้านการผลิต	กลุ่มชุมชน	กลุ่มประยูคต์	รวม
ไม่มี	2.70	4.17	3.28
มีน้อย	8.11	0.00	4.92
มี พอควร	29.73	12.50	22.95
มีมาก	59.46	79.17	67.21
ไม่ระบุ	0.00	4.17	1.64
2. เป็นผู้มีประสบการณ์และความชำนาญด้านการตลาด			
ไม่มี	5.41	8.33	6.56
มีน้อย	24.32	12.50	19.67
มี พอควร	48.65	8.33	32.79
มีมาก	21.62	66.67	39.34
ไม่ระบุ	0.00	4.17	1.64
3. เป็นผู้มีประสบการณ์ด้านการบริหารการเงิน			
ไม่มี	5.41	8.33	6.56
มีน้อย	27.03	33.33	29.51
มี พอควร	48.65	16.67	36.07
มีมาก	18.92	37.50	26.23
ไม่ระบุ	0.00	4.17	1.64
4. มีความสามารถในการแก้ไขความขัดแย้งในกลุ่มอย่างเป็นธรรม			
ไม่มี	2.70	12.50	6.56
มีน้อย	2.70	12.50	6.56
มี พอควร	64.86	33.33	52.46
มีมาก	29.73	37.50	32.79
ไม่ระบุ	0.00	4.17	1.64
5. เป็นผู้มีทักษะและความสามารถในการเจรจาต่อรองกับภายนอก			
ไม่มี	2.70	4.17	3.28
มีน้อย	21.62	4.17	14.75
มี พอควร	45.95	41.67	44.26
มีมาก	29.73	45.83	36.07
ไม่ระบุ	0.00	4.17	1.64

ตารางที่ 4.21 (ต่อ)

(ร้อยละของตัวอย่าง)

6. มีความสามารถในการสร้างเครือข่าย/ขยายเครือข่าย	กลุ่มชุมชน	กลุ่ม ประยูกต์	รวม
ไม่มี	24.32	16.67	21.31
มีน้อย	24.32	20.83	22.95
มี พอควร	35.14	16.67	27.87
มีมาก	16.22	41.67	26.23
ไม่ระบุ	0.00	4.17	1.64
7. มีความสามารถในการเขียนโครงการขอกู้เงินและขอการสนับสนุนจากรัฐ			
ไม่มี	18.92	16.67	18.03
มีน้อย	35.14	16.67	27.87
มี พอควร	32.43	33.33	32.79
มีมาก	13.51	29.17	19.67
ไม่ระบุ	0.00	4.17	1.64
จำนวนตัวอย่าง	37	24	61

ง. ผลการดำเนินงาน

จากการสอบถามความพอใจของประธานต่อการทำหน้าที่ในฐานะผู้นำของกลุ่มพบว่า ประธานร้อยละ 46 มีความสุขที่ได้ทำงานในตำแหน่งนี้ และร้อยละ 44 มีความพอใจพอสมควร มีเพียงกลุ่มเดียวที่ประธานไม่มีความสุขกับการรับผิดชอบนี้ (กลุ่มจิมซึ่งเป็นกลุ่มใหม่จัดตั้งขึ้นเพื่อขอรับการสนับสนุนจากภาครัฐ)

การพัฒนากรรมการในกลุ่มให้มีความสามารถเป็นผู้นำเพื่อเป็นทายาทบริหารงานในอนาคต เป็นสิ่งที่ประธานหลายกลุ่มพยายามสร้างขึ้น ประธานกว่าครึ่งของกลุ่มทั้งหมดระบุว่ามีการดำเนินการโดยได้ดำเนินการบ้างเล็กน้อย (ร้อยละ 36) ดำเนินการพอสมควร (ร้อยละ 16) และดำเนินการค่อนข้างมาก (ร้อยละ 5) (ตารางที่ 4.22)

ตารางที่ 4.22 ความพอใจในการปฏิบัติงานและสร้างทายาท (ร้อยละของตัวอย่าง)

1. มีความสุขที่ได้ทำงานในตำแหน่งผู้นำกลุ่ม	กลุ่มชุมชน	กลุ่ม ประยูคต์	รวม
ไม่มี	0.00	4.17	1.64
มีน้อย	5.41	8.33	6.56
มี พอควร	54.05	29.17	44.26
มีมาก	40.54	54.17	45.90
ไม่ระบุ	0.00	4.17	1.64
2. มีการสร้างทายาทผู้นำ			
ไม่มี	45.95	33.33	40.98
มีน้อย	35.14	37.50	36.07
มี พอควร	16.22	16.67	16.39
มีมาก	2.70	8.33	4.92
ไม่ระบุ	0.00	4.17	1.64
จำนวนตัวอย่าง	37	24	61

จ. พื้นฐานทางธุรกิจ

มักเป็นที่สังเกตว่าประธานกลุ่ม ซึ่งมีพื้นฐานทางด้านธุรกิจจะมีความสามารถในการบริหารจัดการได้ดี ซึ่งเป็นการสนับสนุนกิจการของกลุ่ม แต่ในขณะเดียวกัน หากประธานกลุ่มมีธุรกิจเชื่อมโยง หรือธุรกิจประเภทเดียวกัน คู่ขนานกับธุรกิจของกลุ่มก็อาจจะเป็นไปได้ว่า จะมีผลในเชิงสนับสนุนต่อกิจการของกลุ่ม (ในที่นี้มีได้ทำการวิเคราะห์ความเชื่อมโยงในประเด็นนี้) ผลการสำรวจพบว่า สัดส่วนของกลุ่มที่ประธานไม่มีธุรกิจคู่ขนานมีร้อยละ 38 ซึ่งปรากฏว่าเป็นกลุ่มชุมชนร้อยละ 51 และกลุ่มประยูคต์ร้อยละ 17 ประธานของกลุ่มประยูคต์มีธุรกิจคู่ขนานในระดับสูงในสัดส่วนถึงร้อยละ 54 (ตารางที่ 4.23)

อาจสรุปได้ว่าผู้นำเป็นหลักของการพัฒนากลุ่ม แต่ความยั่งยืนของวิสาหกิจชุมชนที่ยาวนาน จำเป็นต้องอาศัยการสืบทอด ซึ่งน้อยกลุ่มที่มีการเตรียมความพร้อมภาวะผู้นำของสมาชิกในองค์กร แต่ในระยะสั้นถึงปานกลางกลุ่มสามารถเติบโตได้ด้วยความชำนาญและประสบการณ์ของประธานที่สะสมตลอดเวลา

ตารางที่ 4.23 พื้นฐานทางธุรกิจ

(ร้อยละของตัวอย่าง)

เป็นผู้มีธุรกิจชุมชน	กลุ่มชุมชน	กลุ่ม ประยุกต์	รวม
ไม่มี	51.35	16.67	37.70
มีน้อย	5.41	4.17	4.92
มีพอควร	13.51	20.83	16.39
มีมาก	27.03	54.17	37.70
ไม่ระบุ	2.70	4.17	3.28
จำนวนตัวอย่าง	37	24	61

4.3 ผลการวิเคราะห์ SWOT

4.3.1 จุดแข็งและจุดอ่อนของกลุ่มวิสาหกิจชุมชน

จากการวิเคราะห์กรณีศึกษา 61 กลุ่ม สามารถรวบรวมจุดแข็งและจุดอ่อนของแต่ละกลุ่ม และนำมาเสนอ โดยแยกตามประเภทของผลิตภัณฑ์ และพิจารณาในด้านการบริหารจัดการ 4 ด้าน คือ การบริหารองค์กร การผลิต การตลาด และการเงิน ตามลำดับ

ก. การบริหารองค์กร

จุดแข็ง

ในด้านการจัดการองค์กรนั้นจุดแข็งที่สำคัญของกลุ่มจำนวนมากเป็นประเด็นที่เกี่ยวข้องกับความรู้ความสามารถในด้านต่างๆ ของประธาน โดยเฉพาะความสามารถในการบริหาร และมีความเป็นผู้นำ (25 กลุ่ม) การเสถียรของประธานและกรรมการ ตลอดจนความสามารถของคณะกรรมการซึ่งนับว่า เป็นจุดแข็งที่สำคัญด้วยเช่นกัน ความสามัคคีของสมาชิกในกลุ่มเป็นจุดแข็งของ 18 กลุ่ม โครงสร้างขององค์กรที่ชัดเจน และมีการบริหารโดยคณะกรรมการที่ชัดเจนและมีการกระจายงานความรับผิดชอบ (16 กลุ่ม) ซึ่งเป็นประเด็นที่น่าสนใจว่ามีกลุ่มวิสาหกิจชุมชนบางกลุ่มมีโครงสร้างองค์กรอย่างเป็นระบบ ซึ่งแสดงว่ากลุ่มเหล่านี้มีโอกาสอยู่บ่าที่จะดำเนินงานได้ต่อเนื่อง แม้จะมีการเปลี่ยนแปลงตัวบุคคลในภายหลัง และแม้ว่าจุดแข็งของกลุ่มส่วนใหญ่จะอิงคุณสมบัติเฉพาะตัวบุคคล (ทั้งประธานและกรรมการ) ก็ตาม

ความไว้วางใจและนับถือประธานของสมาชิกในกลุ่ม (มี 11 กลุ่ม) ซึ่งเกี่ยวเนื่องกับคุณสมบัติข้ออื่นๆ ของประธาน ได้แก่ ความสามารถในการประสานงานกับภายนอกทั้งในระดับท้องถิ่น ในอำเภอ และระดับจังหวัด เพื่อขอรับการสนับสนุนจากหน่วยงานต่างๆ และการที่ประธานเป็นผู้มีความสามารถในการผลิตและมีความคิดสร้างสรรค์เป็นที่พึ่งของสมาชิกได้

ประเด็นที่น่าสนใจอีกประการหนึ่งก็คือ การที่สมาชิกเป็นเครือญาติกันในหมู่บ้าน นั้นมีส่วนให้การบริหารงานกลุ่มราบรื่น และปรากฏว่ามี 2 กลุ่มที่คู่สมรส (สามี) ของประธานกลุ่ม เป็นบุคคลที่มีบทบาทในท้องถิ่นและในองค์กรระดับประเทศ ทำให้กลุ่มได้รับประโยชน์ทั้งในด้าน เครือข่ายที่กว้างขวางและวิสัยทัศน์ ตลอดจนประสบการณ์ในด้านบริหารจัดการ

กลุ่มที่มีการบริหารจัดการโดยอาศัยหลักการบริหารและการจัดการมี 3 กลุ่ม กลุ่มหนึ่ง คือ ประธานจบการศึกษาระดับปริญญาตรีสาขาบริหารธุรกิจ (ผ้าด้นมือ) กลุ่มไม้แกะสลักมี กรรมการซึ่งมีประสบการณ์จากธนาคาร และกลุ่มข้าวแต่น ซึ่งบริหารงานในลักษณะเอกชน ใน ขณะเดียวกันมี 4 กลุ่มซึ่งระบุว่าประธานเป็นผู้ที่ตัดสินใจรวดเร็วอันเป็นจุดแข็งของกลุ่ม

การบริหารงานที่โปร่งใสตรวจสอบได้เป็นจุดแข็งของกลุ่มอาหาร 3 กลุ่ม แต่มีใช้ ประเด็นของกลุ่มอื่นๆ

การตั้งกลุ่มด้วยความสมัครใจ และกลุ่มก่อตั้งอย่างเป็นธรรมชาติทำให้สมาชิกมี ความรู้สึกมีความต้องการองค์กร และมีความเป็นเจ้าขององค์กรสูง (มี 7 กลุ่ม) ในทำนองเดียวกัน กลุ่มฯ 7 กลุ่ม ระบุว่า สมาชิกมีความกระตือรือร้นในการเรียนรู้เพิ่มทักษะในการผลิต ตลอดจน ต้องการพัฒนากลุ่มซึ่งถือเป็นจุดแข็ง (เป็นคำตอบจากกลุ่มอาหารและกลุ่มผ้า) (ตารางที่ 4.24)

ข้อคิดเห็นซึ่งถือว่าเป็นจุดแข็งอื่นๆ มีทั้ง 15 ข้อหลากหลายความคิด และแม้ว่าจะ เป็นจุดแข็งเฉพาะของกลุ่มใดกลุ่มหนึ่งเพียง 1 หรือ 2 กลุ่มก็ตามแต่นับว่าน่าสนใจและสมควรได้รับการบันทึกไว้ นั่นคือ (1) กลุ่มผ้ามีเครือข่ายภายนอกเป็นจุดแข็งอีกประการหนึ่ง (2) การที่ประธาน สร้างผู้นำเพื่อสืบทอดงาน (ผ้าและอาหาร) (3) กลุ่มเป็นศูนย์เรียนรู้และมีชื่อเสียง (4) การมี คำตอบแทนให้ผู้ทำหน้าที่การตลาด (5) กรรมการกลุ่มมาจากการเลือกตั้ง (6) กิจกรรมกลุ่มไม่มีความซับซ้อนจึงง่ายต่อการบริหารจัดการ (7) กลุ่มบริหารธุรกิจแบบเอกชนทำให้เกิดความคล่องตัว (8) มีประกันสังคมให้สมาชิกที่ทำงานประจำ และ (9) มีการระดมทุนจากสมาชิก เหล่านี้เป็น ข้อคิดเห็นจากกลุ่มซึ่งสะท้อนถึงความคิดของกลุ่มว่า อะไรคือปัจจัยสำคัญสำหรับกลุ่ม และแสดง ถึงความหลากหลายอันเป็นที่มาของความเข้มแข็งของกลุ่มธุรกิจชุมชน

ตารางที่ 4.24 จุดแข็งในด้านการบริหารจัดการองค์กรของกลุ่มวิสาหกิจชุมชน (จำนวนคำตอบ)

จุดแข็ง	รวม	ผ้า	หัตถกรรม อื่นๆ	อาหาร/ เครื่องดื่ม สมุนไพร	เกษตร
1. ประธานมีความรู้ความสามารถในด้านการบริหารและมีความเป็นผู้นำ	25	8	9	7	1
2. ประธานและกรรมการสามารถประสานงานภายนอกและขอรับการสนับสนุน	14	6	5	2	1
3. ประธานเก่งในด้านการผลิตและมีความคิดสร้างสรรค์	10	3	5	2	-
4. ประธานเป็นผู้เสียสละช่วยเหลือสมาชิก	10	4	2	4	-
5. ประธานตัดสินใจรวดเร็ว	4	3	1	-	-
6. สมาชิกไว้วางใจและนับถือประธาน	11	4	4	3	-
7. กลุ่มสมรสของประธานมีบทบาทในท้องถิ่น หรือระดับประเทศ	2	1	-	1	-
8. การบริหารกลุ่มแยกหน้าที่ชัดเจน มีการกระจายงาน มีโครงสร้างชัดเจน	16	5	3	8	-
9. กรรมการมีความสามารถ กระตือรือร้น และเสียสละ	18	3	7	5	3
10. สมาชิกเป็นเครือญาติในหมู่บ้าน-บริหารราบรื่น	9	2	3	4	-
11. สมาชิกสามัคคีร่วมมือกันดี	18	7	4	7	-
12. ตั้งกลุ่มด้วยความสมัครใจและเป็นธรรมชาติมีความเป็นเจ้าของสูง	7	2	1	2	2
13. มีเครือข่ายภายนอก	2	2	-	-	-
14. การบริหารงานโปร่งใสตรวจสอบได้	3	-	-	3	-
15. สมาชิกกระตือรือร้นเรียนรู้เพิ่มทักษะและพัฒนากลุ่ม/กลุ่มพัฒนาตนเอง	7	2	-	4	1
16. กรรมการกลุ่มมาจากการเลือกตั้ง	2	-	1	1	-
17. ใช้ความรู้ในด้านการบริหารจัดการที่ชำนาญ	3	1	1	1	-
18. อื่นๆ	15	5	3	4	3
รวมจำนวนคำตอบ	176	58	49	58	11

จุดอ่อน

ในขณะที่กลุ่มระบุจุดแข็งของกลุ่มคือ ความสามารถของประชานั้น ในอีกด้านหนึ่งกลับพบว่าการบริหารที่กระจุกตัวที่ประธาน (และบางครั้งกรรมการบางคน) ถือเป็นจุดอ่อนของกลุ่มถึง 31 กลุ่ม เหตุผลอื่นที่เป็นจุดอ่อนที่สำคัญเป็นเหตุผลตรงข้ามกับจุดแข็งของกลุ่มอื่นๆ ตามลำดับความสำคัญ คือ (1) การที่กรรมการขาดความรู้และทักษะในการทำหน้าที่กรรมการและไม่ทำหน้าที่ตามตำแหน่งของตน (2) การที่สมาชิกไม่มีบทบาทในกลุ่ม (3) กรรมการ (และประธาน) ไม่เสียสละ (4) ไม่มีการสร้างผู้สืบทอดผู้นำ (5) สมาชิกและกรรมการขาดความกระตือรือร้นในการพัฒนา กลุ่ม และ (6) สมาชิกไม่มีส่วนร่วมกิจกรรมกลุ่มขาดการวางแผน (ตารางที่ 4.25)

เป็นที่น่าสังเกต คือ มีกลุ่มที่ระบุถึงความไม่ชัดเจนระหว่างธุรกิจส่วนตัวกับธุรกิจของกลุ่ม แม้จะมีเพียงกรณีเดียวที่ระบุเป็นจุดอ่อนของกลุ่มของตน แต่ในข้อเท็จจริงพบว่ากลุ่มต่างๆ ที่ผู้นำหรือกรรมการมีธุรกิจคู่ขนานนั้นเป็นการยากที่จะแยกธุรกิจส่วนตัวและกลุ่มออกจากกัน โดยมิให้สมาชิกกลางแฉงใจ (แม้ว่าในบางครั้งอาจมีผลในเชิงพึ่งพากันก็ตาม)

สำหรับจุดอ่อนอื่นๆ ได้แก่ สมาชิกมีความรู้ น้อยจึงไม่กล้าแสดงออกในการมีส่วนร่วมและมักเป็นผู้ตามเสมอ สมาชิกกลัวขาดทุนและไม่กล้าวางแผน กลุ่มเน้นงานสังคม จึงเป็นเหตุให้สมาชิกบางส่วนไม่มีการเสียสละ การดำเนินงานไม่ต่อเนื่อง การจัดตั้งกลุ่มมิได้เป็นความต้องการของสมาชิก (กลุ่มข้าวแต่น) ไม่มีระบบจัดเก็บข้อมูลทำเอกสาร (กลุ่มข้าวกล้อง) สมาชิกส่วนใหญ่เป็นผู้สูงอายุอาจทำให้กิจการไม่ยั่งยืน (กลุ่มน้ำพริก) การรวมกลุ่มเป็นการช่วยเหลือผู้ผลิตแต่ละราย จึงทำให้การรวมกลุ่มไม่ช่วยให้เกิดความร่วมมือกันมากนัก (กลุ่มหน่อไม้) คณะกรรมการเป็นผู้สูงอายุและไม่สามารถสร้างตัวแทนได้ (กลุ่มสมุนไพร) สมาชิกขาดทักษะในการสื่อสารภาษาไทย (กลุ่มสมุนไพรชาวเขา) กลุ่มไม่มีคำตอบแทนให้คณะกรรมการในการบริหารงาน (กลุ่มอาหารและกลุ่มเกษตร)

เมื่อประมวลข้อมูลระหว่างจุดแข็งและจุดอ่อนแล้วพบว่า ในภาพรวมกรณีตัวอย่างมีจุดแข็งมากกว่าจุดอ่อนประมาณร้อยละ 30 จุดแข็งจุดอ่อนดังที่ปรากฏในรายงานนี้ อาจแบ่งเป็น 4 ประเด็นหลัก คือ คุณสมบัติของผู้นำหรือประธาน ส่วนที่เกี่ยวข้องกับความสามารถและการปฏิบัติงานของกรรมการ ส่วนที่เกี่ยวข้องกับสมาชิก และที่สำคัญคือ โครงสร้างของกลุ่ม (ตารางที่ 4.26) ส่วนที่เหลือดังปรากฏในตารางที่ 4.24 และ 4.25 นั้นเป็นรายละเอียดเฉพาะกลุ่ม ซึ่งมีความสำคัญและอาจเป็นบทเรียนที่มีค่าในการแก้ปัญหาของกลุ่มอื่นๆ ได้เป็นอย่างดีเช่นกัน แต่ในเชิงนโยบายระดับกว้างจะให้ความสำคัญแก่ 4 ประเด็นข้างต้น

ตารางที่ 4.25 จุดอ่อนในด้านการบริหารจัดการองค์กร

(จำนวนคำตอบ)

จุดอ่อน	รวม	ผ้า	หัตถกรรม อื่นๆ	อาหาร/ เครื่องดื่ม สมุนไพร	เกษตร
1. การบริหารกระจุกตัวที่ประธาน/กรรมการบางคน	31	11	7	13	-
2. ประธาน/กรรมการบางคนไม่ทำหน้าที่ไม่เสียสละ	11	7	1	2	1
3. กรรมการไม่เข้าใจหน้าที่/งานสลับหน้าที่	14	5	4	5	1
4. กรรมการขาดความรู้ทักษะการทำหน้าที่	15	3	6	5	2
5. กรรมการ/สมาชิกขาดความกระตือรือร้นในการเพิ่มศักยภาพกลุ่ม	7	4	2	1	-
6. สมาชิกไม่มีบทบาทในกลุ่ม	12	6	3	3	-
7. ไม่สร้างผู้สืบทอดความเป็นผู้นำ	9	3	3	2	1
8. งานกลุ่มเป็นงานเสริม (ทำนาเป็นอาชีพหลัก) ซึ่งไม่สนใจ	2	2	-	-	-
9. สมาชิกมีความรู้ไม่น้อยไม่กล้าแสดงออก	3	2	1	-	-
10. ผู้นำ/กรรมการไม่มีความสามารถ	2	-	1	1	-
11. กลุ่มไม่มีความรู้และขาดการวางแผน	5	1	2	2	-
12. กลุ่มดำเนินงานแบบฝึกอาชีพ/ไม่ต่อเนื่อง	3	-	1	2	-
13. การสนับสนุนของรัฐตกเป็นผลประโยชน์ของคนบางกลุ่ม	1	-	1	-	-
14. สมาชิกกลัวการขาดทุน/ไม่กล้าวางแผน	2	-	1	1	-
15. กลุ่มไม่มีการเคลื่อนไหวให้เป็นไปตามวัตถุประสงค์	1	-	1	-	-
16. สมาชิกไม่เข้าร่วมกิจกรรม	6	-	-	5	1
17. กลุ่มไม่ได้เกิดจากความต้องการของสมาชิก	1	-	-	1	-
18. ขาดความชัดเจนระหว่างธุรกิจส่วนตัว/กลุ่ม	1	-	-	1	-
19. กลุ่มเน้นงานสังคม สมาชิกบางคนไม่เสียสละ	1	-	-	1	-
20. อื่นๆ	8	-	1	7	1
รวมจำนวนคำตอบ	135	44	35	52	7

ตารางที่ 4.26 เปรียบเทียบประเด็นจุดแข็งและจุดอ่อนด้านการจัดการองค์กรของกลุ่ม

จำนวนคำตอบ (ร้อยละ)

ประเด็น	จุดแข็ง	จุดอ่อน
1. คุณสมบัติของประธาน	79 (44.89)	7 (5.18)
2. โครงสร้างขององค์กร	30 (17.04)	47 (34.81)
3. ส่วนของกรรมการ	18 (10.23)	39 (28.89)
4. ส่วนของสมาชิก	34 (19.32)	30 (22.22)
5. อื่นๆ	15 (8.52)	12 (8.90)
รวมคำตอบ	176 (100.00)	135 (100.00)

หมายเหตุ: คุณสมบัติในแต่ละประเด็นมีหลายข้อ ผลรวมของจำนวนนับจึงมากกว่าจำนวนกลุ่มตัวอย่าง (61 กรณีตัวอย่าง)

ข. ด้านการผลิต

ประเด็นจุดแข็งและจุดอ่อนในด้านการผลิตจัดแบ่งออกเป็น 5 ประเด็นหลัก คือ ด้านการบริหารจัดการ ด้านความชำนาญทักษะฝีมือในการผลิต ด้านการใช้เทคโนโลยีและความรู้ ด้านวัตถุดิบ และด้านสิ่งแวดล้อม

จุดแข็ง

กรณีศึกษา 61 กลุ่ม มีจุดแข็งที่สำคัญที่สุดคือความชำนาญในการผลิต (ร้อยละ 41 ของประเด็นคำตอบทั้งหมด) รองลงมาคือ ด้านการบริหารการผลิตและเทคโนโลยี (ร้อยละ 18-21) ความพร้อมในด้านวัตถุดิบมีเพียงร้อยละ 17 ส่วนในด้านสิ่งแวดล้อมนั้นมีเพียง 5 กลุ่มที่รายงานว่า ความเป็นมิตรต่อสิ่งแวดล้อมเป็นจุดแข็งของกลุ่ม (ตารางที่ 4.27)

ในด้านความชำนาญในการผลิตนั้น กลุ่มที่เข้าร่วมในโครงการนี้นับว่าอยู่ในระดับแนวหน้าของจังหวัดอยู่หลายกลุ่มด้วยกัน ดังนั้น จึงเป็นกลุ่มซึ่งมีทักษะในการผลิตด้วยฝีมือที่ชำนาญ สามารถผลิตผลผลิตตามที่ถูกคำต้องการได้ (โปรดดูจุดแข็งในด้านการตลาดประกอบ) กลุ่มทอผ้าและปักผ้านั้นมีสมาชิกกลุ่มที่มีฝีมือในระดับเป็นวิทยากร 2 กลุ่ม กลุ่มหัตถกรรมมีวิทยากร 2 กลุ่ม และกลุ่มอาหารมีวิทยากร 1 กลุ่ม การผลิตของกลุ่มใช้ภูมิปัญญาท้องถิ่นเป็นฐานในการสร้างเอกลักษณ์พร้อมกับมีความสามารถในการสร้างความโดดเด่นให้แก่ผลิตภัณฑ์ได้เพิ่มเติม และมีการพัฒนาความชำนาญอย่างต่อเนื่องด้วย อย่างไรก็ตามมีบางกลุ่มซึ่งระบุว่ามีความสามารถในการผลิตนั้น อาจเป็นทักษะเฉพาะกระบวนการผลิตที่ไม่ซับซ้อน เช่น การทอผ้าพื้น หรือลายง่ายๆ การจักสานตะกร้าเครื่องใช้ และแปรรูปอาหารอย่างง่าย เป็นต้น

ในการบริหารนั้น กลุ่มซึ่งมีส่วนความเข้มแข็งในด้านการบริหาร คือ กลุ่มผลิตผ้า ความสามารถในการบริหารนี้ หมายถึง การรับงานและจ่ายงานตลอดจนรวบรวมผลิตภัณฑ์เพื่อจัดส่งให้แก่ลูกค้าได้ตามเวลาโดยมีการจ่ายงานให้แก่สมาชิกได้มีโอกาสร่วมผลิตทั่วถึง (เฉพาะผู้ที่ต้องการผลิต) ให้ตรงกับความต้องการของแต่ละคนเป็นสำคัญ

การวางแผนในการผลิตให้ต่อเนื่อง และมีการพัฒนาการผลิตให้ได้คุณภาพเป็นจุดเด่นของกลุ่มอาหาร สุราพื้นบ้าน และกลุ่มเกษตร ซึ่งเป็นสินค้าที่จำหน่ายได้รวดเร็ว เก็บรักษาไม่ได้นานและเกี่ยวข้องกับฤดูกาลของวัตถุดิบ และเทศกาลการบริโภค

สำหรับการบริหารด้านแรงงาน เป็นสิ่งสำคัญที่ต้องสอดคล้องกับสถานะความจำเป็นของสมาชิก โดยปกติสมาชิกที่ร่วมในกิจกรรมการผลิต มักเป็นสตรีที่มีความจำเป็นต้องอยู่บ้านเพื่อดูแลบ้าน หรือไม่สามารถหางานอาชีพอื่น เช่น งานรับจ้างสำหรับผู้สูงอายุ สำหรับการแบ่งงานหรือกระจายงานนั้นนอกจากจะต้องพิจารณาความถนัดดังกล่าวข้างต้นแล้ว ยังจำเป็นต้องพิจารณาให้เกิดความเป็นธรรมเพื่อความสัมพันธ์ของสมาชิก และก่อให้เกิดรายได้ตามสมควรด้วยความพอใจของสมาชิกเกิดจากการประชุมตกลงแบ่งงาน และจากการได้รับค่าแรงที่เหมาะสม แม้จะเป็นประเด็นสำคัญ แต่กระนั้นระบบการจ้างและแรงงานกลับเป็นจุดแข็งของกลุ่มเพียง 7 กลุ่มเท่านั้น

ในด้านเทคโนโลยีนั้น หมายถึงความพร้อมของเครื่องมือ อุปกรณ์ โรงเรือนและสถานที่ที่เหมาะสมในการผลิต สำหรับอาหารนั้น ความเหมาะสมของสถานที่และอุปกรณ์มีผลต่อการได้รับการรับรอง อย. ซึ่งเป็นสิ่งสำคัญอย่างยิ่ง ต่อการขยายการผลิตและตลาดของกลุ่ม เนื่องจากผลิตภัณฑ์จะเป็นที่ยอมรับของผู้บริโภคกว้างขวางขึ้น โดยภาพรวมแล้วมีกลุ่มทั้งสิ้น 19 ใน 61 กลุ่ม (ประมาณ 31 %) ที่มีจุดแข็งหรือความพร้อมในด้านนี้และมีกำลังการผลิตสูงซึ่งนำไปสู่การมีประสิทธิภาพการผลิต ส่วนการนำเทคโนโลยีมาช่วยในการผลิต ได้แก่ 3 กลุ่มในภาคหัตถกรรม และ 5 กลุ่มในภาคการผลิตอาหาร

ในด้านวัตถุดิบ พบว่า บางกลุ่มไม่ต้องรับภาระในการหาวัตถุดิบให้สมาชิก (ได้แก่ กลุ่มผ้า 2 กลุ่ม กลุ่มหัตถกรรม 1 กลุ่ม และกลุ่มอาหาร 1 กลุ่ม) วัตถุดิบสามารถหาได้ง่ายในพื้นที่ และสามารถหาวัตถุดิบอื่นทดแทนได้ (1 กลุ่ม คือ กลุ่มกระดาดตะขบป่า) กลุ่มผ้านั้นมีเครือข่ายซึ่งช่วยให้กลุ่มจัดหาผ้าได้ง่าย ความพร้อมด้านวัตถุดิบ จึงเป็นจุดเด่นที่สำคัญ เพราะนอกจากสามารถลดต้นทุนได้แล้วยังช่วยให้การผลิตไม่ชะงักอีกด้วย กลุ่มการเกษตรระบุว่า การผลิตวัตถุดิบได้เองช่วยให้กิจการของกลุ่มมีความยั่งยืนเนื่องจากสามารถพึ่งตนเองได้

ในด้านสิ่งแวดล้อมซึ่งเป็นข้อวิตกกังวลสาธารณะโดยเฉพาะเรื่องการจัดน้ำเสีย และเศษ หรือวัสดุการผลิตนั้น กลุ่มผ้า (1 กลุ่ม) อาหาร (2 กลุ่ม) และเกษตร (2 กลุ่ม) ซึ่งสามารถ

ควบคุมและจัดการมิให้กระทบต่อสิ่งแวดล้อมและผลิตภัณฑ์ไม่มีสารตกค้าง (เกษตร) ได้จึงถือว่าเป็นจุดแข็งของตน

จุดอ่อน

ในขณะที่กลุ่มจำนวนมากมีจุดแข็งในด้านการผลิตในแง่มุมต่างๆ แต่กลุ่มเหล่านี้บางส่วน และกลุ่มอื่นๆ ก็มีปัญหามากในด้านการผลิตในแง่มุมอื่น จึงเห็นได้ว่าจำนวนจุดอ่อนมีใกล้เคียงกับจำนวนจุดแข็ง กล่าวคือ จุดอ่อนในด้านการผลิตทั้งหมดมีถึง 178 คำตอบ และมากเป็น

อันดับสองรองจากจุดอ่อนด้านการตลาด

จุดอ่อนสำคัญที่สุด คือ การขาดความพร้อมด้านเทคโนโลยี รองลงมาคือความชำนาญ ส่วนปัญหาด้านการบริหาร วัตถุดิบ และสิ่งแวดล้อม เป็นจุดอ่อนที่ไม่สำคัญมากนัก (ตารางที่ 4.28)

ในด้านเทคโนโลยีนั้น ปัญหาใหญ่คือ ความพร้อมในเรื่องเครื่องมืออุปกรณ์และโรงเรือน โดยเฉพาะในกลุ่มอาหาร ซึ่งโดยรวมแล้วกลุ่มหนึ่งๆ อาจมีความไม่พร้อมมากกว่า 1 เรื่อง ซึ่งในจุดแข็งพบว่ามี 8 คำตอบ แสดงว่าจำนวนกลุ่มที่มีความไม่พร้อมมีมากกว่าจำนวนกลุ่มที่มีความพร้อม ความไม่พร้อมในด้านอุปกรณ์ ฯลฯ นำไปสู่ปัญหากำลังการผลิตต่ำไม่สามารถผลิตได้ตามคำสั่งซื้อ นอกจากนั้นกลุ่มพบว่าเมื่อไม่สามารถนำเทคโนโลยีมาใช้ได้ (ในที่นี้กลุ่มหมายถึงอุปกรณ์ช่วยทุ่นแรงต่างๆ) นอกจากจะทำให้ผลิตได้ช้าแล้ว การทำงานหัตถกรรมและสินค้าพื้นบ้านต้องอาศัยแรงงานมาก และแรงงานทำงานนานชั่วโมงซึ่งมีผลเสียต่อสุขภาพ

ความชำนาญในด้านการผลิต เป็นข้อจำกัดสำหรับกลุ่มผ้าโดยเฉพาะการขาดทักษะในการใช้อุปกรณ์ (เก็ขนาดใหญ่) แรงงานมีทักษะความชำนาญต่างกัน จึงเป็นเหตุให้ผลิตภัณฑ์ไม่ได้มาตรฐานเดียวกัน โดยเฉพาะเรื่องฝีมือการทอ การให้ลาย การให้สี และการย้อมสีธรรมชาติ การขาดผู้สืบทอดภูมิปัญญาเป็นอีกประเด็นหนึ่งซึ่งเป็นข้อกังวลของกลุ่ม 7 กลุ่ม (ทอผ้าและหัตถกรรม)

จุดอ่อนในด้านการบริหารการผลิตนั้น สืบเนื่องมาจากขาดการวางแผนการผลิตในระยะยาว ซึ่งกลุ่มระบุว่าไม่สามารถคาดการณ์ความต้องการได้ และสำหรับระยะสั้นกลุ่มขาดการวางแผน จึงเป็นเหตุให้มีสินค้าเกินความต้องการของตลาดจนเป็นปัญหาในด้านการเก็บรักษาสินค้า ซึ่งปกติกลุ่มไม่มีความพร้อมในการเก็บรักษาสินค้า (กลุ่มหัตถกรรม 2 กลุ่ม กลุ่มอาหาร 1 กลุ่ม และกลุ่มผ้า 1 กลุ่ม) และนำมาสู่ต้นทุนที่สูงขึ้นและทำให้ขาดเงินทุนหมุนเวียนอีกด้วย นอกจากนี้จุดอ่อนในการวางแผนยังเกิดจากการที่สมาชิกของกลุ่มผลิตตามใจและตามความถนัดของตนเอง โดยไม่ได้คำนึงถึงความต้องการของลูกค้าด้วย

บางกลุ่มไม่สามารถบริหารค่าแรงได้ โดยพบว่ากลุ่มผ้า 1 กลุ่ม ต้องจ่ายค่าแรงให้แก่สมาชิกด้วยอัตราที่สูงเกินไปจนเป็นเหตุให้ต้นทุนการผลิตสูง และยากต่อการแข่งขันกับผู้อื่น

ในขณะที่กลุ่มหัตถกรรม 1 กลุ่ม และกลุ่มอาหาร 1 กลุ่ม รายงานว่าสมาชิกลาออกไปประกอบอาชีพอื่น เนื่องจากค่าแรงต่ำ ทำให้กลุ่มต้องฝึกแรงงานใหม่

จุดอ่อนด้านวัตถุดิบเกิดจาก การที่กลุ่มขาดความรู้ในการพัฒนาวัตถุดิบให้ได้มากตามที่ต้องการและเก็บรักษาไว้ในช่วงเวลาที่ต้องการ ซึ่งส่วนใหญ่เป็นปัญหาของกลุ่มอาหาร และวัตถุดิบมีจำกัด บางครั้งทำให้ไม่สามารถเลือกวัตถุดิบที่ได้คุณภาพตามต้องการ นอกจากนั้นยังมีปัญหาวัตถุดิบตามฤดูกาลด้วย

แม้จุดอ่อนในด้านสิ่งแวดล้อมจะไม่ใช่ว่าประเด็นสำคัญมากก็ตาม แต่มีน้ำหนักสูงกว่า กลุ่มที่มีจุดแข็งในด้านสิ่งแวดล้อมเกือบเท่าตัว

เมื่อประมวลจุดแข็งจุดอ่อนด้านการผลิตเข้าด้วยกัน แล้วพบว่าประเด็นความเข้มแข็ง และประเด็นจุดอ่อนมีใกล้เคียงกัน (มี 196 และ 178 ข้อตามลำดับ) นั่นคือ โดยเฉลี่ยแล้วกลุ่มหนึ่งๆ จะมีข้อเด่น และข้อด้อยประมาณกลุ่มละ 3 เรื่อง (ตารางที่ 4.29) จุดแข็งที่สุดของกลุ่มตัวอย่าง คือ ความชำนาญในการผลิต (ประมาณร้อยละ 41 ของคำตอบ) ส่วนจุดอ่อนที่สุดได้แก่ความพร้อมด้านอุปกรณ์/โรงเรือน และความรู้/เทคโนโลยี (ประมาณร้อยละ 43 ของคำตอบ) และจุดด้อย รองลงมาคือความชำนาญ แสดงว่ากลุ่มที่มีความชำนาญน้อยมีประมาณหนึ่งในสามของกลุ่มที่มีความชำนาญ แต่โดยรวมแล้วพบว่าการขาดความพร้อมในเทคโนโลยีอาจเกิดกับกลุ่มที่ขาดความชำนาญและทักษะฝีมือ ทั้งนี้เพราะทักษะความชำนาญเกิดจากภูมิปัญญาดั้งเดิมที่มีอยู่ในฝีมือแรงงานในขณะที่อุปกรณ์เป็นปัจจัยภายนอกที่กลุ่มสามารถนำมาเสริมการผลิตซึ่งช่วยผ่อนแรง และเพิ่มผลิตภาพแรงงาน นอกจากนั้นในกลุ่มการผลิตอาหารนั้น ความพร้อมด้านโรงเรือน อุปกรณ์เป็นสิ่งจำเป็นนอกเหนือจากความชำนาญในการแปรรูปโดยสามารถช่วยยกระดับมาตรฐานของสินค้าให้ได้การรับรองจากองค์การอาหารและยา

ในขณะที่หลายกลุ่มมีการบริหารจัดการด้านต่างๆ เป็นจุดแข็ง (ร้อยละ 21 ของคำตอบ) นั้น กลุ่มที่เหลืกลับไม่พบว่าที่มีปัญหาด้านการบริหารรุนแรงจนเป็นจุดอ่อน ดังนั้นจุดอ่อนในด้านการบริหารจึงมีเพียงร้อยละ 11 ของคำตอบเท่านั้น เป็นที่สังเกตว่ามีความเป็นไปได้สูงที่การบริหารการผลิตถูกประเมินในทางบวกมากกว่าในทางด้อย ทั้งนี้เพราะปริมาณการผลิตของแต่ละกลุ่มอยู่ในวิสัยที่ประธานและกรรมการสามารถดูแลได้ ทั้งนี้เพราะปัญหาการผลิต กระจุกตัวอยู่ในด้านเทคโนโลยี เทคนิคการผลิต และกระบวนการผลิตเป็นสำคัญนั่นเอง จึงไม่เป็นที่แปลกใจว่า โดยเฉลี่ยแล้วแต่ละกลุ่มมีปัญหาด้านเทคโนโลยีการผลิตถึง 1.25 เรื่อง (หรือ 10 กลุ่ม พบ 12-13 เรื่อง) ในขณะที่ปัญหาด้านความชำนาญในการผลิตมีเพียง 0.88 เรื่องต่อกลุ่ม (หรือใน 10 กลุ่ม พบ 8-9 เรื่อง) และจุดอ่อนในด้านการบริหารการผลิตมีเพียง 0.33 เรื่องต่อกลุ่ม (หรือใน 10 กลุ่ม พบเพียง 3 เรื่อง) แต่จุดแข็งในการบริหารมี 0.67 เรื่องต่อกลุ่ม เป็นต้น

ตารางที่ 4.27 จุดแข็งด้านการผลิต

(จำนวนคำตอบ)

จุดแข็ง	รวม	ผ้า	หัตถกรรม อื่นๆ	อาหาร/ สมุนไพร เครื่องมือ	เกษตร
1. ด้านการบริหารการผลิต	41	14	8	16	3
- การรับงานและกระจายงาน ส่งงานทัน	14	5	4	4	1
- บริหารการผลิตครบวงจร	7	6	1	-	-
- ระบบค่าแรง/การจ้าง/สามัคคี	7	1	3	3	-
- วางแผนการผลิต ผลิตต่อเนื่อง/พัฒนาการผลิต	8	1	-	5	2
- ได้รับการสนับสนุนช่วยเหลือ	2	-	-	2	-
- บริหารวัตถุดิบ	3	1	-	2	-
2. ความชำนาญในการผลิต	81	23	25	31	2
- ฝีมือดี ผลิตได้ตามความต้องการของลูกค้า	43	14	15	12	2
- บุคลากรสามารถเป็นวิทยากรได้	4	1	2	1	-
- ใช้ภูมิปัญญา/สร้างเอกลักษณ์ได้	13	4	4	5	-
- พัฒนาตนเองต่อเนื่อง	7	3	1	3	-
- กระบวนการผลิตไม่ซับซ้อนจึงมีทักษะ	14	1	3	10	-
3. เทคโนโลยีการผลิต	36	7	9	20	0
- ความพร้อมสถานที่/โรงเรียน/อุปกรณ์	19	5	4	10	-
- นำเทคโนโลยีมาใช้และพัฒนาผลิตภัณฑ์	9	-	3	6	-
- ควบคุมคุณภาพ	8	2	2	4	-
4. วัตถุดิบ	33	8	10	14	1
- หาได้ในพื้นที่ สมาชิกหาวัตถุดิบได้เอง/มี เครือข่าย	23	7	7	9	-
- มีระบบจัดเก็บรักษา	9	1	3	5	-
- สร้างวัตถุดิบได้เอง-ยั่งยืน	1	-	-	-	1
5. สิ่งแวดล้อม	5	1	0	2	2
- ไม่สร้างมลภาวะ/ไม่มีสารตกค้าง	5	1	-	2	2
รวมจำนวนคำตอบ	196	53	52	83	8
จำนวนกลุ่ม	61	17	17	23	4

ตารางที่ 4.28 จุดอ่อนด้านการผลิต

(จำนวนคำตอบ)

จุดอ่อน	รวม	ผ้า	หัตถกรรม อื่นๆ	อาหาร/ สมุนไพร เครื่องดื่ม	เกษตร
1. การบริหาร	20	7	7	5	1
- ขึ้นอยู่กับประธาน/ไม่กระจายงาน	7	3	1	3	-
- ไม่สามารถวางแผนการผลิตระยะยาว และสั้น ได้ตามใจผู้บริโภค	8	3	5	-	-
- ค่าแรงสูง/ต่ำ จนเกิดปัญหา	3	1	1	1	-
- การผลิตไม่สม่ำเสมอ	2	-	-	1	1
2. ความชำนาญ	54	30	16	8	0
- ขาดทักษะการใช้อุปกรณ์ และการผลิต	18	11	2	5	-
- ผลิตไม่ได้มาตรฐาน/ไม่พัฒนาผลิตภัณฑ์ ไม่ เป็นที่พอใจของลูกค้า	15	8	4	3	-
- คุณภาพไม่สม่ำเสมอ (ต่างคนต่างฝีมือ)	14	9	5	-	-
- ขาดผู้สืบทอด / เรียนรู้เพิ่มเติม	7	2	5	-	-
3. เทคโนโลยี - การผลิต	76	18	21	34	3
- มีโรงเรือน/อุปกรณ์ไม่พร้อม	45	13	12	20	-
- ประสิทธิภาพการผลิตต่ำ – ต้นทุนสูง	6	2	-	4	-
- มีการใช้เทคโนโลยีน้อย ผลิตช้า/สุขภาพ	5	3	-	2	-
- กระบวนการผลิตซับซ้อน/พัฒนาผลิตภัณฑ์ได้ ยาก	4	-	1	-	3
- ขาดแคลนแรงงาน/กำลังการผลิตต่ำ ส่งสินค้า ไม่ทัน	15	-	8	7	-
- ได้อุปกรณ์ที่นำมาใช้ไม่ได้	1	-	-	1	-
4. วัตถุดิบ	19	1	6	11	1
- วัตถุดิบมีจำกัด/มีให้เลือกจำกัด	4	1	-	3	-
- วัตถุดิบไม่ได้มาตรฐาน / ฤดูกาล	6	-	5	-	1
- ขาดความรู้ในการพัฒนาวัตถุดิบให้ได้ มาตรฐาน และเก็บรักษา	9	-	1	8	-
5. สิ่งแวดล้อม	9	0	3	6	0
- ขาดระบบน้ำทิ้ง และการจัดการของเสีย	9	-	3	6	-
รวมจำนวนคำตอบ	178	56	53	64	5
จำนวนกลุ่ม	61	17	17	23	4

ตารางที่ 4.29 เปรียบเทียบจุดแข็งและจุดอ่อนในการผลิต

จำนวนคำตอบ (ร้อยละ)

ประเด็น	จุดแข็ง	จุดอ่อน
1. ด้านการบริหารการผลิต	41 (20.92)	20 (11.24)
2. ความชำนาญในการผลิต	81 (41.33)	54 (30.34)
3. การใช้เทคโนโลยี – ความรู้	36 (18.37)	76 (42.70)
4. วัตถุดิบ	33 (16.84)	19 (10.67)
5. สิ่งแวดล้อม	5 (2.55)	9 (5.06)
รวมคำตอบ	196 (100.00)	178 (100.00)

หมายเหตุ : จำนวนกรณีทั้งสิ้น 61 ตัวอย่าง

ก. ด้านการตลาด

จุดแข็งและจุดอ่อนในด้านการตลาดแบ่งพิจารณาออกเป็น 5 ประเด็นหลัก ได้แก่ การบริหารจัดการช่องทางจำหน่าย บริหารด้านราคา ด้านผลิตภัณฑ์ ด้านส่งเสริมการขาย และในด้านอื่นๆ ดังต่อไปนี้ (ตารางที่ 4.30 – 4.32)

จุดแข็ง

ด้านการบริหารจัดการช่องทางจัดจำหน่ายนั้น กลุ่มมีช่องทางจำหน่ายหลายช่องทาง บางช่องทางช่วยกลุ่มประสบความสำเร็จในด้านการขายจนกลายเป็นจุดแข็งของกลุ่ม การมีลูกค้าประจำในระดับท้องถิ่นในจังหวัด และในประเทศเป็นจุดแข็งของ 28 กลุ่ม เช่นเดียวกับจุดแข็งซึ่งเกิดจากการที่กลุ่มมีฝ่ายตลาดซึ่งรับผิดชอบการขายโดยตรง และนำสินค้าไปจำหน่ายในการออกร้านเป็นประจำ (จำนวน 27 กลุ่ม) การที่กลุ่มมีผู้นำที่มีความสามารถในการตลาด และบริหารตลาดเชิงรุก ตลอดจนมีสมาชิกร่วมในการกระจายสินค้าไปยังผู้บริโภคโดยตรง เป็นจุดแข็งของกลุ่มรวม 19 กลุ่ม อย่างไรก็ตามบางกลุ่มมีจุดแข็งทั้งสามข้อข้างต้น และรวมถึงการที่สามารถจำหน่ายให้คนกลาง หรือผู้ส่งออกและมีลูกค้าต่างประเทศเป็นจุดเด่นของกลุ่ม เช่น กลุ่มทอผ้าที่มีฝีมือดีในจังหวัดลำพูน กลุ่มจักสาน และเครื่องเงิน เป็นต้น

ด้านกลยุทธ์ราคานั้นตามปกติกลุ่มมักมีปัญหาในด้านการตั้งราคา แต่มีกลุ่มจำนวนหนึ่ง (12 ตัวอย่าง) ซึ่งมีราคาเป็นจุดแข็งของกลุ่ม แต่การกำหนดกลยุทธ์แตกต่างกันไป มีเพียง 1 กลุ่มซึ่งระบุว่าตั้งราคาตามราคาตลาดในขณะที่ผลิตภัณฑ์ของกลุ่มมีคุณภาพดี กลุ่มอาหารสมุนไพร และเกษตร รวม 4 กลุ่มใช้กลยุทธ์ราคาต่ำในการแข่งขัน ส่วนอีก 7 กลุ่ม (หัตถกรรม 4 กลุ่ม อาหาร 2 กลุ่ม และเกษตร 1 กลุ่ม) ใช้กลยุทธ์ราคาสูง เนื่องจากกลุ่มสามารถตั้งราคาเองได้ เพราะไม่มีผู้ผลิตรายอื่นในพื้นที่ (กลุ่มเห็ด) และเนื่องจากสินค้ามีความแตกต่างและคุณภาพสูง (ไม้แกะสลัก และจักสาน ตลอดจนอาหารขบเคี้ยว)

ด้านกลยุทธ์ผลิตภัณฑ์นั้น ถือเป็นประเด็นสำคัญที่กลุ่มต่างๆ สร้างเป็นจุดเด่นให้แก่กลุ่ม โดยเฉลี่ยแล้วแต่ละกลุ่มจะมีจุดเด่นด้านผลิตภัณฑ์ 1.7 ข้อ โดยมีเอกลักษณ์ของผลิตภัณฑ์เป็นจุดแข็งที่สำคัญที่สุด สินค้าที่ได้รับการรับรองมาตรฐานสินค้าชุมชน (มพช.) เป็นปัจจัยสำคัญสำหรับผ้าและงานหัตถกรรม และอาหารและยา (อย.) สำหรับอาหาร และการรับรองจากกรมสรรพสามิต สำหรับสุรากลั่น

ความหลากหลายของผลิตภัณฑ์ทั้งในด้านรูปแบบ และขนาดช่วยให้กลุ่มสามารถตอบสนองความต้องการของลูกค้าได้มากขึ้น ซึ่งนอกจากความชอบแล้วยังรวมถึงราคาต่อชิ้นที่ผู้ซื้อยินดีจะซื้อด้วย การใช้สิทธิรชชาติเป็นจุดขายสำหรับผ้าฝ้ายทอพื้นเมืองและอยู่ในกระแสความนิยม ส่วนการพัฒนาบรรจุภัณฑ์เป็นจุดเด่นของบางกลุ่มซึ่งคาดว่าจะป็นปัจจัยที่ดึงดูดความสนใจของ

ลูกค้าได้ (โปรดดูรายละเอียดในจุดอ่อนประกอบ) มี 6 กลุ่ม (ผ้า 3 กลุ่ม หัตถกรรม อาหารและสุรา กลิ่น ประเภทละ 1 กลุ่ม) ซึ่งมีทะเบียนการค้า กลุ่มจดทะเบียนการค้าเพื่อป้องกันการเลียนแบบ และในเชิงทฤษฎีการมีตราการค้าเป็นการสร้างความแตกต่างให้แก่สินค้าอย่างสำคัญ และถือเป็นทรัพย์สินมีค่าของเจ้าของหากมีการบริหารจัดการอย่างดี

กลยุทธ์การส่งเสริมการขายมีหลายวิธี ซึ่งกลุ่มให้ความสำคัญต่อการประชาสัมพันธ์เป็นอย่างยิ่ง โดยถือว่าเป็นจุดแข็งของกลุ่ม (มี 71 คำตอบ) กล่าวคือ การประชาสัมพันธ์ผ่านเว็บไซต์เมื่อผลิตภัณฑ์ได้รับการคัดสรรผลิตภัณฑ์หนึ่งตำบลหนึ่งผลิตภัณฑ์ (OTOP) การที่กลุ่มได้รับรางวัลจากการประกวดผลิตภัณฑ์ในโอกาสต่างๆ นั้นกลุ่มถือเป็นจุดเด่นที่ช่วยประชาสัมพันธ์สินค้าให้กับกลุ่มเป็นอย่างดี นอกจากนี้การมีแผ่นพับแจกและการเป็นเครือข่ายกับองค์กร หรือหน่วยงานต่างๆ มีผลช่วยในการประชาสัมพันธ์ให้แก่กลุ่ม

การส่งเสริมการขายของกลุ่มที่เป็นรูปธรรมมีไม่มากนัก โดยเฉพาะในด้านการลดราคาหรือแถมสินค้า ทั้งนี้เพราะกลุ่มมักตั้งราคาไว้สูงกว่าต้นทุนเพียงเล็กน้อย ดังนั้นกลยุทธ์ที่บางกลุ่มถือเป็นจุดแข็ง ก็คือ การบริการหลังการขาย และการให้เครดิตในระยะเวลาหนึ่งซึ่งแตกต่างกันระหว่างกลุ่ม (1 – 2 เดือน)

จุดแข็งอื่นๆ ที่กลุ่มระบุไว้ ได้แก่ การที่สมาชิกขายผ่านกลุ่มทำให้เพิ่มอำนาจการต่อรอง สินค้าของกลุ่มสามารถแข่งขันกับสินค้าทดแทนได้ (ตะกร้าจักสานจากพลาสติก) และการที่ไม่มีคู่แข่งในพื้นที่ (เห็ด) นอกจากนี้การที่กลุ่มมีชื่อเสียงและเป็นแหล่งเรียนรู้ในพื้นที่ หรือเป็นแหล่งศึกษาดูงาน ช่วยให้กลุ่มสามารถขายสินค้าโดยตรงได้มากขึ้น (เช่น แหนม เครื่องดื่มสมุนไพร เป็นต้น)

ตารางที่ 4.30 จุดแข็งด้านการตลาด

(จำนวนคำตอบ)

จุดแข็ง	รวม	ผ้า	หัตถกรรม อื่นๆ	อาหาร/ สมุนไพร เครื่องดื่ม	เกษตร
1. บริหารจัดการช่องทางจำหน่าย	80	15	24	37	4
- มีร้านจำหน่าย/มีฝ่ายตลาดรับผิดชอบโดยตรงและออกร้านเป็นประจำ	27	7	6	14	-
- ผู้นำมีความสามารถและทำตลาดเชิงรุก/สมาชิกทำหน้าที่กระจายสินค้าและขายตรงให้กับผู้บริโภค	19	5	6	8	-
- มีลูกค้าประจำและสั่งซื้ออย่างต่อเนื่อง	28	2	9	13	4
- ขายผ่านพ่อค้าคนกลางส่งต่างประเทศ/มีลูกค้าต่างประเทศ	6	1	3	2	-
2. กลยุทธ์ราคา	12	1	4	5	2
- ตั้งราคาสูงได้	7	-	4	2	1
- ตั้งราคาตามราคาตลาด	1	1	-	-	-
- แข่งขันด้วยราคาต่ำ	4	-	-	3	1
3. กลยุทธ์ผลิตภัณฑ์	105	24	36	39	6
- สินค้ามีเอกลักษณ์	41	14	16	10	1
- มีความหลากหลายและพัฒนาสินค้าอย่างต่อเนื่อง คงเอกลักษณ์และร่วมสมัย	19	3	7	7	2
- ใช้วัตถุดิบ/สิทธรมชาติ	12	1	5	4	2
- มีการตรวจสอบคุณภาพสินค้า/ได้รับการรับรองมาตรฐาน (มผช. และอย.)	22	3	7	11	1
- พัฒนาบรรจุภัณฑ์ดึงดูดใจลูกค้า	5	-	-	5	-
- จัดทะเบียนการค้าป้องกันการเลียนแบบ	6	3	1	2	-
4.1 ประชาสัมพันธ์	71	21	24	26	0
- ผลิตภัณฑ์ได้รับรางวัล (OTOP)/ ประชาสัมพันธ์ผ่าน website+ Brochure+เครือข่าย+หน่วยงานต่างๆ+ กลุ่มมีชื่อเสียง	67	21	23	23	-
- มีฉลาก/ตราเครื่องหมายของตนเอง	4	-	1	3	-
4.2 กลยุทธ์การส่งเสริมการขาย	18	2	2	14	0
- บริการหลังขายและให้เครดิต	18	2	2	14	-
5. อื่นๆ	11	3	3	4	1
- ขายในนามกลุ่มทำให้มีอำนาจต่อรอง/ไม่มีคู่แข่ง	6	3	1	2	-
- สามารถแข่งขันกับสินค้าทดแทนได้	2	-	1	-	1
- เป็นแหล่งเรียนรู้/ศึกษาดูงาน	3	-	1	2	-
รวมทั้งสิ้น	297	66	93	125	13

จุดอ่อน

จุดอ่อนที่สำคัญที่สุดของกลุ่มฯ คือการหาตลาด ซึ่งเป็นปัญหา/จุดอ่อน พื้นฐานของกลุ่มธุรกิจในระยะเริ่มต้น หรือหน่วยธุรกิจที่อยู่ในระยะพัฒนา สองในสามของกลุ่มตัวอย่างมีปัญหาช่องทางการจำหน่ายจำกัด เนื่องจากกลุ่มเป็นที่รู้จักในวงแคบ และปัญหาที่ตามมาคือขาดข้อมูลข่าวสารในด้านการตลาด ทำให้กลุ่มพลาดโอกาสทางการตลาดบ่อยครั้ง โดยเฉพาะเมื่อหน่วยงานจัดงานออกร้านในเทศกาลต่างๆ กลุ่มซึ่งเป็นที่รู้จักในระดับจังหวัดหรืออยู่ในเครือข่ายกลุ่มผู้ผลิตจะได้รับข่าวสารการจัดงาน และสามารถสมัครไปร่วมงาน กลุ่มภาคเหนืออาจเดินทางไปภูมิภาคอื่นในงาน OTOP งานสหกรณ์ ฯลฯ เช่นเดียวกับกลุ่มจากภูมิภาคอื่นเดินทางไปร่วมงานที่จัดขึ้นในภาคเหนือ

ประมาณครึ่งหนึ่งของกลุ่มตัวอย่างขาดบุคลากรที่มีทักษะด้านการตลาด และ/หรือขาดผู้ทำหน้าที่รับผิดชอบงานด้านการตลาดโดยตรง บางกลุ่ม (จำนวนน้อย) ขาดความคล่องตัวถึงขั้นที่ไม่มีความสะดวกในการร่วมงานออกร้าน เพราะเป็นกลุ่มขนาดเล็ก

ประมาณร้อยละ 28 ของกลุ่มทำการตลาดเชิงรับ และร้อยละ 10 ไม่มีลูกค้าประจำ กลุ่มจำนวนหนึ่ง (ร้อยละ 13 ของกลุ่ม) ซึ่งระบุว่าขาดความเข้าใจในการวางแผนการตลาด จึงต้องพึ่งพาพ่อค้าคนกลางและเป็นเหตุให้ขาดอำนาจต่อรอง

ในด้านกลยุทธ์การตั้งราคานั้น ปรากฏว่า เป็นจุดอ่อนของครึ่งหนึ่งของตัวอย่าง ทั้งนี้ด้วยกลุ่มพบว่า การตลาดมีการแข่งขันสูงในระหว่างสินค้าชนิดเดียวกัน และต้นทุนการผลิตของตนสูง เมื่อตั้งราคาในระดับที่คุ้มต้นทุนแล้ว ปรากฏว่า ราคาสูงเกินไปจนแข่งขันได้ยาก ทั้งนี้หนึ่งในสี่ของกลุ่มตัวอย่างระบุว่ากลุ่มขาดความรู้ในการตั้งราคา (ตารางที่ 4.31 และ 4.32)

จุดอ่อนในด้านผลิตภัณฑ์มีปรากฏในเกือบทุกกลุ่ม เมื่อรวบรวมจากประเด็นย่อยต่างๆ แล้ว พบว่า มีถึง 60 คำตอบ กลุ่มเห็นว่าจุดอ่อนสำคัญ คือ ขาดการพัฒนาผลิตภัณฑ์และบรรจุภัณฑ์ โดยเฉพาะกลุ่มผลิตอาหาร/สมุนไพรและเครื่องดื่มนำให้ความสำคัญกับบรรจุภัณฑ์เป็นพิเศษกว่ากลุ่มผลิตภัณฑ์อื่นๆ ในขณะที่กลุ่มผ้าและหัตถกรรมอื่นๆ ให้ความสำคัญกับบรรจุภัณฑ์บ้าง ซึ่งในการวิจัยพบว่ากลุ่มขาดความเข้าใจเกี่ยวกับบรรจุภัณฑ์ที่ถูกต้อง แม้ว่ากลุ่มส่วนใหญ่จะมีได้เน้นว่าเป็นจุดอ่อน แต่ส่วนมากยังเข้าใจว่ากลุ่มของตนจำเป็นต้องพัฒนาบรรจุภัณฑ์ให้สวยงามและมักคาดหวังให้เป็นบรรจุภัณฑ์ที่มีคุณลักษณะดีเกินความจำเป็น

ผลิตภัณฑ์ของกลุ่มขาดเอกลักษณ์และไม่มีจุดเด่น (เช่น ผ้าพื้น ตะกร้ากระจาด แชมพู) หรือมีเอกลักษณ์ แต่ขาดเรื่องราวตำนานกำกับให้เป็นจุดเด่น (1 กลุ่ม) ผลิตภัณฑ์ที่ไม่ได้รับการรับรอง มผช. หรือ อย. นั้นเป็นจุดอ่อนที่สำคัญพื้นฐานของสินค้า ซึ่งในจำนวนนี้เป็นจุดอ่อนของ 7 กลุ่ม นอกจากนี้ลักษณะเฉพาะของผลิตภัณฑ์เองในหลายครั้งเป็นจุดอ่อนในตัวเอง เช่น

การเป็นผลิตภัณฑ์ที่มีอายุการใช้งานสั้น หรือวัสดุสิ้นเปลือง หรือเก็บรักษาไม่ได้ หรือมีประโยชน์ใช้สอยจำกัดเฉพาะด้าน ย่อมเสียเปรียบผลิตภัณฑ์ที่ดัดแปลงนำไปใช้ประโยชน์ได้หลายทาง ซึ่งในกรณีหลังนี้สินค้าจะขายได้ง่ายขึ้น ในสายตาของผู้บริโภคนั้นประโยชน์ใช้สอย (ของงานหัตถกรรมที่สามารถใช้ร่วมกับอย่างอื่นได้ดี) ได้รับคะแนน 3.50-4.00 (จากคะแนนเต็ม 5 คะแนน) ซึ่งถือว่าอยู่ในเกณฑ์สูง กระดาษสาเป็นผลิตภัณฑ์ที่ได้คะแนนต่ำสุด ส่วนคะแนนสูงสุดอยู่ที่เครื่องจักสาน (ทรงศักดิ์ ศรีบุญจิตต์ และคณะ 2547: ตารางที่ 4.10-4.11)

ในด้านการส่งเสริมการขายเท่าที่ปรากฏเป็นจุดอ่อนมีประมาณร้อยละ 25 ของกลุ่ม กลุ่มขาดการประชาสัมพันธ์เป็นประเด็นจุดอ่อนเมื่อกลุ่มเปรียบเทียบกับกลุ่มอื่นๆ หรือขาดแผนพับ และการที่กลุ่มไม่ได้รับรางวัล หรือเป็นผลิตภัณฑ์ นตพ. (OTOP) ซึ่งกลุ่มตระหนักด้วยเช่นกันว่าเป็นจุดอ่อน นอกจากนี้การไม่ลงทุนส่งเสริมการขาย การขายด้วยเงินสดโดยไม่ให้เครดิต การคำนวณเป็นจุดอ่อนของกลุ่มผ้า 1 กลุ่มด้วย

เมื่อประมวลระหว่างจุดแข็งและจุดอ่อน พบว่า จำนวนจุดแข็งด้านการตลาดมีมากกว่าประเด็นจุดอ่อนประมาณร้อยละ 34 แม้ว่าตัวเลขเชิงปริมาณนี้จะไม่มีความหมายไม่สมบูรณ์ในตัวเอง แต่ได้สะท้อนให้เห็นว่ากลุ่มตัวอย่างอยู่ในระดับที่ก้าวหน้า เนื่องจากโดยปกติการบริหารการตลาดมักเป็นปัญหาใหญ่สำหรับผู้ประกอบการเชิงธุรกิจทุกระดับ ความสำเร็จในการตลาดของกลุ่มตัวอย่างนี้ ส่วนหนึ่งเป็นเพราะความสำเร็จในด้านตัวผลิตภัณฑ์ของกลุ่มที่ก้าวหน้า เมื่อมีจุดแข็งในด้านผลิตภัณฑ์ กลุ่มจะมีจุดแข็งในการประชาสัมพันธ์และช่องทางการจัดจำหน่ายด้วย (คำตอบร้อยละ 35 ร้อยละ 30 และ 27 ตามลำดับ และเมื่อเชื่อมโยงกับจุดแข็งในการผลิตแล้วเป็นที่มั่นใจได้ว่ากลุ่มเหล่านี้มีผลิตภัณฑ์ที่โดดเด่นเป็นตัวเอง) เป็นที่สังเกตด้วยว่าช่องทางการจัดจำหน่ายเป็นจุดอ่อนหลักโดยมีสัดส่วนถึงร้อยละ 50 ของจุดอ่อนทั้งหมด ในขณะที่จุดแข็งด้านผลิตภัณฑ์ ซึ่งเป็นจุดเด่นสำคัญมีส่วนเพียงร้อยละ 35 ของจุดเด่นเหล่านั้น

ตารางที่ 4.31 จุดอ่อนด้านการตลาดของกลุ่มผลิตภัณฑ์ต่างๆ (จำนวนคำตอบ)

จุดอ่อน	รวม	ผ้า	หัตถกรรม	อาหาร/สมุนไพร เครื่องดื่ม	เกษตร
1.บริหารจัดการช่องทางจัดจำหน่าย	110	30	26	45	10
- ช่องทางตลาดจำกัด	41	11	8	18	4
- ขาดบุคลากรที่มีทักษะด้านการตลาดและ รับผิดชอบโดยตรง	32	9	8	13	3
- ทำตลาดเชิงรับ / ไม่มีลูกค้าประจำ	26	8	10	7	1
- ขาดความเข้าใจในการวางแผนการตลาด / ขาดอำนาจต่อรองและพึงพาพ่อค้าคนกลาง	8	1	-	5	2
- ขาดบุคลากรด้านตลาดต่างประเทศ	3	1	-	2	-
2. กลยุทธ์ราคา	31	5	9	14	3
- ราคาสูงแข่งขันยาก	9	2	2	3	2
- ตลาดแข่งขันสูง / มีสินค้าทดแทน / ขาด ความรู้และตั้งราคาไม่เป็น	22	3	7	11	1
3. กลยุทธ์ผลิตภัณฑ์	60	16	17	25	2
- ขาดการพัฒนาผลิตภัณฑ์ / บรรลุภัณฑ์	35	10	9	15	1
- ผลิตภัณฑ์ไม่มีเอกลักษณ์ / สินค้าพื้ๆ	11	5	4	2	-
- ผลิตภัณฑ์ไม่ได้มาตรฐาน (มผช.และอย.)	7	1	1	5	-
- ผลิตภัณฑ์อายุสั้น	6	-	2	3	1
- ประโยชน์ใช้สอยจำกัด	1	-	1	-	-
4. การประชาสัมพันธ์และการส่งเสริมการขาย	17	6	5	5	1
4.1 การประชาสัมพันธ์					
- ไม่มีการประชาสัมพันธ์ผ่านเว็บไซต์ แผ่น พับ / สินค้าไม่ได้รับรางวัล / การ ประชาสัมพันธ์ไม่เป็นผล	10	2	3	4	1
- ไม่มีตราสัญลักษณ์ของตนเอง (brand)	2	2	-	-	-
4.2 กลยุทธ์การส่งเสริมการขาย					
- ไม่ลงทุนส่งเสริมการขาย / ไม่ขายเชื่อ/ขาด โอกาสของตลาด	5	2	2	1	-
5. อื่นๆ	3	2	0	0	0
- ที่ตั้งกลุ่มอยู่ไกล ลูกค้าเข้าถึงยาก	2	2	-	-	-
- กรรมการไม่แบ่ง order ให้สมาชิก	1	-	-	-	-
รวมทั้งสิ้น	221	59	57	89	16

ตารางที่ 4.32 เปรียบเทียบจุดแข็งและจุดอ่อนด้านการตลาด จำนวนประเด็นคำตอบ (ร้อยละ)

ประเด็นการบริหาร	จุดแข็ง	จุดอ่อน
1. ช่องทางจัดจำหน่าย	80 (26.94)	110 (49.77)
2. การตั้งราคา	12 (4.04)	31 (14.03)
3. ผลิตภัณฑ์	105 (35.35)	60 (27.15)
4. การส่งเสริมการขาย	89 (29.97)	17 (7.69)
5. อื่นๆ	11 (3.70)	3 (1.36)
รวมคำตอบ	297 (100.00)	221 (100.00)

ง. ด้านการเงิน

จุดอ่อนจุดแข็งในด้านการเงินอาจพิจารณาใน 4 ประเด็นหลัก คือ (1) การจัดทำบันทึกและบัญชีและข้อมูลทางการเงิน (2) การมีผู้รับผิดชอบ (3) การระดมทุน และ (4) ผลการบริหารการเงิน

จุดแข็ง

ในภาพรวมพบว่ากลุ่มวิสาหกิจชุมชนมีจุดแข็งรวม 132 ข้อ หรือโดยเฉลี่ยเท่ากับ 2.16 ข้อต่อกลุ่ม จากการสำรวจพบว่ามี 2 กลุ่ม ซึ่งไม่พบจุดแข็งของตนเองในด้านการเงิน (ตารางที่ 4.33)

การทำบันทึก และทำบัญชีถือว่าเป็นจุดแข็งของกลุ่ม ในระดับใกล้เคียงกันกับการระดมทุนจากสมาชิก รวมถึงความสำเร็จจากการบริหารทุนให้มีเงินทุนหมุนเวียนและไม่มีลูกหนี้การค้า ความสามารถในการคืนเงินกู้ และทำกำไร ได้มากเพียงพอและจัดสรรผลกำไรคืนให้แก่สมาชิก การที่กลุ่มมีการออมทรัพย์ และให้เงินกู้และเงินช่วยเหลือแบบได้เปล่า ซึ่งกลุ่มถือเป็นจุดแข็งของกลุ่มด้วยกัน

ดังกล่าวไว้ในบทต่อไปว่าคุณสมบัติของประธานข้อหนึ่งที่สมาชิกคาดหวัง ก็คือความสามารถในการหาแหล่งสนับสนุนและการได้รับความช่วยเหลือแบบได้เปล่า ซึ่งกลุ่มถือเป็นจุดแข็งของกลุ่มด้วยกัน

การมีผู้รับผิดชอบโดยตรงในด้านบัญชี รวมทั้งมีการจ้าง (1 กลุ่ม) และมีผู้ตรวจสอบบัญชีจากภายนอก นับเป็นจุดแข็งของกลุ่ม ในขณะเดียวกันบางกลุ่มเชื่อว่า การไม่มีเงินกู้เป็นจุดแข็งของตน

จุดอ่อน

โดยรวมแล้ว กลุ่มวิสาหกิจชุมชนมีจุดอ่อนน้อยกว่าจุดแข็งเล็กน้อย คือ มีทั้งสิ้น 113 คำตอบ โดยเฉลี่ย 1.85 คำตอบต่อกลุ่ม จุดอ่อนหลัก คือ ครึ่งหนึ่งของกลุ่มตัวอย่างไม่มีการทำบันทึกและบัญชี หรือมีแต่ไม่เป็นระบบยากต่อการใช้ประโยชน์ (30 คำตอบ) และทำให้ขาดข้อมูลเพื่อวางแผนในที่สุด (17 คำตอบ) (ตารางที่ 4.34)

ประมาณหนึ่งในสามของกลุ่มมีเงินทุนไม่เพียงพอ และรอรับความช่วยเหลือแบบให้เปล่าจึงเป็นอุปสรรคต่อการขยายกิจการ (20 คำตอบ) อย่างไรก็ตามพบว่ากลุ่มในสัดส่วนเดียวกันนี้มีเงินทุนหมุนเวียนไม่เพียงพอเป็นบางช่วง อันเนื่องมาจากการบริหารจัดการสินค้าคงคลังและการบริหารลูกหนี้การค้า และบางกลุ่มไม่มีความรู้ในการบริหารเงินจึงฝากเงินไว้กับธนาคารเพียงอย่างเดียว

จุดอ่อนในด้านบุคลากร คือ กลุ่มขาดบุคลากรรับผิดชอบทางการเงิน ทั้งนี้เพราะขาดผู้มีความรู้ความเข้าใจด้านการเงินและการทำบัญชี จากการทำงานร่วมกับกลุ่มฯ ตลอดโครงการระยะเวลากว่า 15 เดือน พบว่า กลุ่มฯ ได้รับการอบรมบ่อยครั้งในด้านการทำบัญชีจากหลายหน่วยงาน แต่มีเพียงไม่ถึงร้อยละ 5 ของกลุ่มที่มีบุคลากรที่สามารถจัดทำบัญชีและมีความเข้าใจทางการเงินเพียงพอ นับเป็นจุดอ่อนที่สำคัญของกลุ่ม และอาจเป็นจุดอ่อนซึ่งกลุ่มฯ ประเมินจุดอ่อนของตนเองต่ำกว่าทักษะของนักวิชาการ

ตารางที่ 4.33 จุดแข็งทางการเงินของกลุ่มวิสาหกิจชุมชน

(จำนวนคำตอบ)

จุดแข็ง	รวม	ผ้า	หัตถกรรม อื่นๆ	อาหาร/ สมุนไพร เครื่องดื่ม	เกษตร
1. การจัดทำบันทึก/บัญชี	24	9	3	12	-
2. มีข้อมูลวางแผน	11	3	5	3	-
3. ระดมทุน	21	6	4	11	-
4. ศักยภาพในการหาแหล่งทุน/เงินได้เปล่า	15	2	2	7	4
5. บริหารเงินทุนหมุนเวียนดี	11	3	4	4	-
6. จัดสรรผลกำไร	13	3	3	7	-
7. การคืนเงินกู้	8	4	3	1	-
8. มีกลุ่มออมทรัพย์/เงินฉุกเฉิน/เงินกู้ให้สมาชิก	18	5	3	9	1
9. มีผู้รับผิดชอบและผู้ตรวจสอบ	8	5	3	-	-
10. ไม่เคยกู้	3	-	1	1	1
รวมคำตอบ	132	40	31	55	6
สัดส่วนต่อจำนวนกลุ่ม	2.16	2.35	1.82	2.39	1.5
จำนวนกลุ่ม	61	17	17	23	4

ตารางที่ 4.34 จุดอ่อนทางการเงินของกลุ่มวิสาหกิจชุมชน

(จำนวนคำตอบ)

จุดอ่อนการเงิน	รวม	ผ้า	หัตถกรรม อื่นๆ	อาหาร/ สมุนไพร เครื่องดื่ม	เกษตร
1. ไม่ให้ความสำคัญการจดบันทึกบัญชี/ระบบบัญชีไม่เป็นหมวดหมู่	30	9	8	11	2
2. วาดข้อมูลเพื่อวางแผนการเงิน	17	2	9	4	2
3. ไม่มีการระดมหุ้นมาใช้เมื่อขาดแคลนเงิน/พึ่งพาเงินทุนภายนอก	4	-	3	1	-
4. เงินทุนไม่มากพอ/รอรับความช่วยเหลือให้เปล่า เป็นอุปสรรคต่อการขยายกิจการ	20	4	7	9	-
5. เงินทุนหมุนเวียนไม่เพียงพอบางช่วง/ลูกหนี้การค้ามาก/มีหนี้ค้างชำระมาก/มีเงินแต่บริการไม่เป็น	19	7	5	6	1
6. ขาดบุคลากรที่รับผิดชอบและผู้ที่มีความรู้ความเข้าใจด้านบัญชี/ไม่มีการตรวจสอบบัญชี	23	9	7	7	-
รวมคำตอบ	113	31	39	38	5
สัดส่วนต่อจำนวนกลุ่ม	1.85	1.82	2.29	1.65	1.25
จำนวนกลุ่ม	61	17	17	23	4

4.3.2 โอกาสและอุปสรรค

โอกาสในการสร้างและพัฒนาองค์กรและธุรกิจของกลุ่มธุรกิจชุมชนมีมาก และสืบเนื่องค่อนข้างยาวนานนับตั้งแต่การสร้างกลุ่มแม่บ้าน กลุ่มสตรีสหกรณ์ ฯลฯ ซึ่งเป็นหน้าที่ของหน่วยงานตามนโยบายของกระทรวงต่างๆ ในที่นี้นำเสนอข้อมูลที่ได้รับจากกลุ่มตัวอย่างเพื่อให้เห็นโอกาส ปัญหาและอุปสรรคในมุมมองของกลุ่ม ตลอดจนจากการสังเกตและวิเคราะห์ของนักวิชาการ

ก. ด้านองค์กร

สำหรับโอกาสในด้านองค์กรนั้น กลุ่มเสนอไว้รวม 38 คำตอบ ที่สำคัญๆ คือ การมีหน่วยงานสนับสนุนอบรมการบริหารจัดการและเป็นที่ปรึกษา ซึ่งกลุ่มผู้แปรรูปอาหารเห็นเป็น

โอกาสที่ดีมากกว่ากลุ่มผู้ผลิตสินค้าประเภทอื่น ในขณะเดียวกันบางกลุ่มเห็นว่าความช่วยเหลือของภาครัฐที่ขาดความต่อเนื่องนั้นเป็นข้อจำกัด และไม่ก่อให้เกิดผลในการแก้ไขปัญหาด้านองค์กรของกลุ่ม สถาบันการศึกษามีส่วนช่วยให้กลุ่มได้ทราบถึงข้อบกพร่อง และมีข้อเสนอแนะให้เกิดการพัฒนา นอกจากนี้พบว่าในบางพื้นที่หน่วยงานไม่มีการให้การสนับสนุนแก่กลุ่ม

ปัญหาในด้านการพัฒนากลุ่มนั้น พบว่าจากการที่สมาชิกเป็นสมาชิกของหลายองค์กร จึงขาดความร่วมมืออย่างสม่ำเสมอ นอกจากนี้พบว่าชุมชนไม่สนใจร่วมกิจกรรมกับกลุ่มในการสืบทอดภูมิปัญญาท้องถิ่น (แม้จะมีรายงานเพียงกลุ่มเดียว แต่จากการสังเกตของนักวิจัย พบว่าโดยทั่วไปประชาชนในท้องถิ่นไม่ให้ความสนใจกับกลุ่ม เมื่อตนมิได้เป็นสมาชิก ทั้งนี้ก็ได้เป็นอุปสรรคจนเป็นปัญหาต่อการพัฒนาของกลุ่ม) (ตารางที่ 4.35)

ตารางที่ 4.35 โอกาสและอุปสรรคในด้านการจัดการองค์กร (จำนวนคำตอบ)

	โอกาส/ข้อจำกัด	รวม
โอกาสในด้านการจัดการองค์กร		
1	หน่วยงานสนับสนุนอบรมการบริหารจัดการ /เป็นที่ปรึกษา	26
2	สถาบันการศึกษาเข้ามาศึกษาการดำเนินงานกลุ่มทำ ให้ทราบข้อบกพร่องและมีข้อเสนอแนะการพัฒนา	4
3	กลุ่มเป็นที่ศึกษาดูงานและศูนย์การเรียนรู้	4
4	ร่วมมือกับกลุ่มเครือข่ายบริหารงานแบบบูรณาการ	2
5	ชุมชนให้การสนับสนุน /เพื่อสร้างงานและรายได้ท้องถิ่น /เกิดการพัฒนาที่ยั่งยืน	2
	รวม	38
ข้อจำกัดด้านการจัดการองค์กร		
1	ความช่วยเหลือภาครัฐขาดความต่อเนื่อง /ทำตามนโยบายเฉพาะช่วง /เน้นการใช้งบประมาณ ไม่แก้ไขปัญหาด้านองค์กร	3
2	หน่วยงานในพื้นที่ไม่ให้การสนับสนุน	2
3	ความช่วยเหลือจากหลายหน่วยงานและสมาชิกเป็นสมาชิกหลายกลุ่ม มีเวลาซึ่งร่วมทำกิจกรรมกับกลุ่มไม่สม่ำเสมอ	1
4	ชุมชนไม่สนใจร่วมกิจกรรมกับกลุ่ม /สืบทอดภูมิปัญญา	1
	รวม	7

ข. ด้านการผลิต

ในภาพรวมพบว่า ในทัศนะของกลุ่มนี้ปัจจัยภายนอกคือ อุปสรรคและโอกาสนี้น้อยกว่าปัจจัยภายในของกลุ่ม (จุดแข็งและจุดอ่อน) (ในด้านการผลิต) และอุปสรรคมีมากกว่าโอกาส (48 คำตอบ และ 31 คำตอบ ตามลำดับ) โอกาสและอุปสรรคในด้านการผลิตเกิดจากปัจจัยด้านวัตถุดิบเป็นส่วนสำคัญที่สุด

ประมาณครึ่งหนึ่งของอุปสรรคเกิดจากความขาดแคลนของวัตถุดิบ ซึ่งในที่สุดนำมาสู่ราคาที่มีแนวโน้มสูงขึ้นและคุณภาพด้อยลง และควบคุมในด้านคุณภาพไม่ได้ เช่น กระจายสำเนาเข้า และวัตถุดิบบางชนิดเก็บรักษาไว้ไม่ได้นาน (25 คำตอบ) อย่างไรก็ตามในบางพื้นที่กลุ่มพบว่า วัตถุดิบหาได้ง่ายทั้งที่หาได้จากแหล่งธรรมชาติและมีการปลูกทดแทน (16 คำตอบ)

ฤดูกาลอาจไม่เอื้ออำนวยให้แสวงหาวัตถุดิบได้และหรือไม่เหมาะสมที่จะทำการผลิตเนื่องจากโรคระบาดและความชื้น (อาหาร 5 กลุ่ม และหัตถกรรม 1 กลุ่ม) ในขณะเดียวกันช่วงเวลาเก็บเกี่ยวหรือฤดูเพาะปลูก ตลอดจนเทศกาลงานประเพณีทำให้เกิดปัญหาขาดแคลนแรงงานเป็นอุปสรรคต่อการผลิตด้วยเช่นกัน

การสนับสนุนที่ได้รับจากหน่วยงานนั้น นอกจากในด้านการสร้างองค์กรและให้ความรู้ด้านการบริหารจัดการกลุ่มแล้ว ที่สำคัญคือให้การสนับสนุนในด้านวัสดุ อุปกรณ์ และหลายกรณีให้เงินลงทุนในการผลิต และให้เทคนิคการผลิตด้วย ซึ่งความช่วยเหลือในด้านการผลิตมีมายาวนานเท่ากับการช่วยให้เกิดการจัดตั้งองค์กร (ตารางที่ 4.36)

ตารางที่ 4.36 โอกาสและอุปสรรคในด้านการผลิต (จำนวนคำตอบ)

	โอกาส/ข้อจำกัด	รวม
	โอกาสด้านการผลิต	
1	ปัจจัยการผลิต (วัตถุดิบ+ แรงงาน) หาได้ง่ายในพื้นที่ /มีการปลูกทดแทน	16
2	หน่วยงานให้การสนับสนุนวัสดุ-อุปกรณ์ เงินลงทุนผลิต และการอบรมการผลิต	12
3	มีเครือข่ายการผลิตร่วมกับกลุ่มอื่นๆ	3
	รวม	31

ตารางที่ 4.36 (ต่อ)

	โอกาส/ข้อจำกัด	รวม
1	ข้อจำกัดด้านการผลิต วัตถุดิบมีแนวโน้มราคาสูงขึ้น /หายาก-ขาดแคลน /ควบคุมคุณภาพไม่ได้ /เก็บรักษาไม่ได้นาน	25
2	สภาพภูมิอากาศบางฤดูกาล /การระบาดของโรค ไม่เอื้ออำนวยต่อการผลิต	7
3	ประเพณีวัฒนธรรม /ฤดูกาลผลิต /ทำให้สมาชิกหยุดงานบ่อย	5
4	ไม่มีวัตถุดิบอื่นทดแทน /วัตถุดิบมีเฉพาะฤดูกาล	5
5	ค่าจ้างแรงงานประเภทอื่นสูงกว่าค่าแรงกลุ่ม /แรงงานฝีมือมีน้อย /ขาดความสนใจจากคนรุ่นใหม่ที่จะเข้าฝึกการผลิต จะให้ทักษะฝีมือดีต้องใช้ระยะเวลานาน	3
6	อื่นๆ (การลอกเลียนแบบผลิตภัณฑ์ /ขอความช่วยเหลือไม่ได้รับการสนับสนุนด้านเงินทุน /กฎระเบียบมีขั้นตอนยุ่งยากในการขออนุญาตนำวัตถุดิบมาใช้)	3
	รวม	48

ก. ด้านการตลาด

กลุ่มในตัวอย่างให้ความสำคัญต่อการตลาดเป็นอย่างยิ่งดังจะเห็นได้จากจำนวนคำตอบเกี่ยวกับจุดแข็ง /จุดอ่อนของกลุ่มและในด้านโอกาสและอุปสรรคก็เช่นกัน คำตอบในด้านโอกาสมีมากถึง 122 คำตอบ และสูงเป็นสองเท่าของอุปสรรค ซึ่งนอกจากจะชี้ให้เห็นว่า กลุ่มมีโอกาสอย่างมากในด้านการตลาดแล้ว ยังชี้ว่าอุปสรรคที่มีอยู่นั้นเป็นสิ่งสำคัญเช่นกัน

โอกาสในด้านการตลาดเกิดจากความช่วยเหลือของหน่วยงานต่างๆ และสถาบันการศึกษา โดยเป็นแหล่งข้อมูล ความรู้ การประชาสัมพันธ์ และการจัดโอกาสในการจำหน่ายสินค้า (ประมาณร้อยละ 68 ของที่มาของโอกาส นั่นคือจาก 83 คำตอบ) การมีเครือข่ายเชื่อมโยงเป็นปัจจัยรองที่น่าสนใจเป็นอย่างยิ่งด้วย เพราะแสดงถึงโอกาส ซึ่งเกิดจากการดำเนินงานของกลุ่มเองด้วยส่วนหนึ่งแทนที่จะเป็นโอกาสที่ได้มาจากนโยบายของฝ่ายผู้ให้ (รัฐและองค์กรอื่นๆ) กระแสความนิยมงานหัตถกรรม อาหารที่ปลอดภัยเป็นโอกาสอันดีสำหรับกลุ่มซึ่งทำการผลิตผลิตภัณฑ์ในด้านนี้และหลายกลุ่มมีโอกาสนำกระแสไปใช้ให้เกิดประโยชน์ต่อกลุ่มได้

อุปสรรคที่สำคัญของทุกผลิตภัณฑ์ (ยกเว้นสินค้าเกษตร) ก็คือตลาดมีการแข่งขันสูง และทำให้เกิดการตัดราคากัน (ร้อยละ 44 ของกลุ่ม) สินค้ามีการทดแทนกันได้ระหว่างสินค้าชนิดเดียวกัน (ร้อยละ 8 ของจำนวนกลุ่ม) และสินค้าใกล้เคียงกัน (5 ราย หรือร้อยละ 8 ของจำนวนกลุ่ม)

ในขณะเดียวกันพบว่ามีการแอบอ้างชื่อเสียงของกลุ่มที่ประสบความสำเร็จแล้วด้วยประมาณร้อยละ 5 ของจำนวนกลุ่ม (3 กลุ่ม)

การที่กลุ่มตั้งอยู่ในที่ห่างไกลจากการคมนาคมนับเป็นอุปสรรคที่สำคัญด้วยเช่นกัน นอกจากจะเป็นการยากสำหรับผู้ซื้อที่จะเข้าถึงแล้ว ยังขาดโอกาสในการประชาสัมพันธ์ด้วย (ตารางที่ 4.37)

ตารางที่ 4.37 โอกาสและอุปสรรคในด้านการตลาด (จำนวนคำตอบ)

	โอกาส/ข้อจำกัด	รวม
	โอกาสด้านการตลาด	
1	หน่วยงานช่วยเหลือข้อมูลการตลาด /การฝึกอบรม /การประชาสัมพันธ์และออก กร้านแสดงสินค้า /ได้รับเลือกคัดสรรสินค้า /ทำการศึกษาวิจัยกลุ่ม	83
2	ขยายตลาดและเชื่อมโยงกลุ่มเครือข่าย	21
4	กระแสนิยมบริโภคสินค้าหัตถกรรม /ผลิตภัณฑ์ปลอดสารพิษ	12
3	หน่วยงานให้การรับรองคุณภาพสินค้า สร้างความน่าเชื่อถือให้กับตัวผลิตภัณฑ์- กลุ่ม-ลูกค้า	4
5	ชุมชนมีชื่อเสียงคนเข้ามาเยี่ยมชมมากขึ้น	2
	รวมจำนวนคำตอบ	122
	จำนวนกลุ่ม	61
	ข้อจำกัดด้านการตลาด	
1	คู่แข่งมาก /ราคาถูกแข่งขันตัดราคา	27
2	ที่ตั้งกลุ่มอยู่ห่างไกล การคมนาคมไม่สะดวก /ขาดการประชาสัมพันธ์	15
3	มีสินค้าอื่นทดแทน	5
4	ในพื้นที่ไม่ให้การสนับสนุนผลิตภัณฑ์กลุ่ม	5
5	หน่วยงานให้การสนับสนุนไม่ต่อเนื่อง /ให้การสนับสนุนเฉพาะกลุ่มที่ประสบ ความสำเร็จ	3
6	มีการแอบอ้างชื่อเสียงและขายสินค้าคุณภาพต่ำ	3
7	การรณรงค์ต่อต้านเครื่องดืมที่เป็นอบายมุข	1
	รวมจำนวนคำตอบ	59
	จำนวนกลุ่ม	61

จ. ด้านการเงิน

โอกาสของกลุ่มธุรกิจชุมชนในด้านการเงินมีมากพอควร เกือบทุกกลุ่มที่ศึกษาได้รับโอกาสด้านการเงินไม่ทางใดก็ทางหนึ่ง (ตารางที่ 4.38) โดยเฉพาะในการได้รับเงินสนับสนุนแบบให้เปล่าและเงินกู้ยืมดอกเบี้ยต่ำ ทั้งนี้เนื่องจากนโยบายที่ต่อเนื่องและในปัจจุบันซึ่งแต่ละตำบลและหมู่บ้านมีกองทุนสนับสนุนการสร้างงาน (หลังวิกฤตเศรษฐกิจในปี 2540 เป็นต้นมา) ทำให้กลุ่มต่างเข้าถึงแหล่งทุนได้โดยง่าย นอกจากนี้แหล่งทุนให้เข้าถึงได้แล้ว กลุ่มยังได้รับการอบรมในด้านบัญชีจากหลายหน่วยงานและการวางแผนการเงิน (จากโครงการวิจัยนี้) ในด้านอุปสรรคทางการเงินมีรายงานเพียงรายเดียวจากกลุ่มผ้า ซึ่งระบุว่าไม่ได้รับความรู้ในด้านการเงินและบัญชี (ทั้งนี้น่าสังเกตว่าโครงการวิจัยนี้ได้จัดอบรมด้านบัญชีและการเงินและต้นทุนด้วย และกลุ่มได้เข้าร่วมอบรม ดังนั้นคำตอบนี้น่าจะมีความสำคัญ โดยชี้ให้เห็นถึงข้อจำกัดในการรับรู้ และนำไปใช้ประโยชน์ประกอบกับข้อมูลในด้านจุดอ่อนและประชาสัมพันธ์ของนักวิจัย พอสรุปได้ว่าการให้ความรู้ในด้านการเงินและบัญชีจำเป็นต้องกระทำอย่างต่อเนื่องจึงจะได้ผล)

ตารางที่ 4.38 โอกาสและข้อจำกัดในด้านการเงิน (จำนวนคำตอบ)

	โอกาสและข้อจำกัดในด้านการเงิน	รวม
โอกาสด้านการเงิน		
1	หน่วยงานให้การสนับสนุนเงินให้เปล่า / กู้ดอกเบี้ยต่ำ / อบรมด้านบัญชี-วางแผนการเงิน	52
2	สมาชิกมีโอกาสกู้ยืมเงินจากกลุ่ม-กลุ่มเครือข่าย / มีสวัสดิการรักษาพยาบาล	3
3	เข้าถึงแหล่งทุนได้ง่าย	3
	รวม	58
ข้อจำกัดด้านการเงิน		
	ขาดหน่วยงานให้ความรู้บริหารการเงินและบัญชี	1

จ. สรุป

โอกาสสำหรับกลุ่มวิสาหกิจชุมชน / ธุรกิจชุมชนมีค่อนข้างมาก เนื่องจากหน่วยงานต่างๆ ของรัฐให้การสนับสนุนในทุกด้าน โดยเฉพาะสำหรับกลุ่มฯ แล้ว โอกาสทางการตลาด นับเป็นสิ่งสำคัญที่สุด รองลงมาคือด้านการเงิน การผลิต และการสนับสนุนความเข้มแข็งของกลุ่มในด้านองค์กร ตามลำดับ ในส่วนของอุปสรรคนั้น อุปสรรคในการผลิตสำคัญที่สุด รองลงมาคือด้านการตลาด การบริหารองค์กร และการเงิน

บทที่ 5

วิเคราะห์ความเป็นวิสาหกิจชุมชน

กลุ่มในชุมชนซึ่งใช้ชื่อต่างๆกัน เช่น กลุ่มแม่บ้านเกษตรกร กลุ่มสตรีสหกรณ์ กลุ่มแปรรูปผลผลิตทางการเกษตร หรือกลุ่มแม่บ้านตามด้วยชื่อสินค้าที่ทำการผลิต กลุ่มเหล่านี้ยังคงดำเนินการอยู่ในปัจจุบัน และกำลังจะถูกถ่ายโอนขึ้นทะเบียนเป็นกลุ่มวิสาหกิจชุมชน คุณสมบัติของกลุ่มเหล่านี้จะสอดคล้องกับนิยามหรือเป้าหมายของวิสาหกิจชุมชน ตามเจตนารมณ์ในพระราชบัญญัติส่งเสริมวิสาหกิจชุมชนหรือไม่ เป็นประเด็นที่ควรได้รับการวิเคราะห์หาคำตอบ และเสนอแนะแนวทางการส่งเสริมให้กลุ่มต่างๆ ดำเนินการไปสู่เป้าหมายที่ต้องการ

ความสนใจในขณะที่จะเริ่มดำเนินโครงการ คือ การจัดทำร่างพระราชบัญญัติส่งเสริมวิสาหกิจชุมชน และเมื่อโครงการกำลังใกล้สิ้นสุดนั้น พบว่า ภาครัฐจะดำเนินการสนับสนุนกลุ่มต่างๆ ที่มีสถานะเป็นกลุ่มทางการและไม่เป็นทางการ ให้มีการจดทะเบียนเป็นกลุ่มวิสาหกิจชุมชนตามพระราชบัญญัติส่งเสริมวิสาหกิจชุมชน บทนี้จึงเป็นงานที่คณะผู้วิจัยได้จัดทำขึ้นเป็นการเพิ่มเติมโดยมีจุดมุ่งหมายที่จะพัฒนาวิธีชี้วัดเชิงปริมาณให้เป็นตัวแบบตั้งต้นสำหรับการปรับปรุงและพัฒนาในโอกาสต่อไป และได้้นำตัวแบบมาทดลองสังเคราะห์ข้อมูลที่มีอยู่แล้วจากกรณีศึกษา 61 กรณีตัวอย่าง เพื่อนำมาเสนอภาพจำลอง ความเป็นวิสาหกิจชุมชนของกลุ่มตัวอย่าง

5.1 ดัชนีวัดระดับวิสาหกิจชุมชน

เพื่อต่อยอดแนวคิดที่มีการพัฒนามาแล้วอย่างต่อเนื่องให้เกิดประโยชน์สูงสุดในการวิเคราะห์ระดับความเป็นวิสาหกิจชุมชนนี้ โดยอาศัยลักษณะ 7 ประการ ตามแนวคิดของ ดร.เสรี พงศ์พิศ ซึ่งประกอบด้วยลักษณะดังต่อไปนี้

- (1) ชุมชนเป็นเจ้าของและผู้ดำเนินการหลัก
- (2) ผลผลิตมาจากกระบวนการในชุมชน
- (3) มีการริเริ่มสร้างสรรค์เป็นนวัตกรรมโดยชุมชน
- (4) มีฐานภูมิปัญญาท้องถิ่นผสมผสานกับภูมิปัญญาสากล และอื่นๆ
- (5) มีลักษณะบูรณาการเชื่อมโยงกิจกรรมต่างๆ แบบเกื้อกูลกัน
- (6) มีการเรียนรู้เป็นหัวใจของกระบวนการทั้งหมด
- (7) มีการพึ่งตนเองเป็นเป้าหมายสำคัญที่สุดของการประกอบการ

การกำหนดดัชนีชี้วัดลักษณะต่างๆ ข้างต้นสำหรับการศึกษานี้มี ดังนี้

ตารางที่ 5.1 ดัชนีชี้วัดความเป็นวิสาหกิจชุมชนสำหรับ 7 ลักษณะ

เกณฑ์ลักษณะ	ดัชนี	คะแนน
1. ชุมชนเป็นเจ้าของ และเป็นผู้ดำเนินการ หลัก	1. กลุ่มมีระเบียบข้อบังคับ	0 – 1
	2. มีการปฏิบัติตามข้อบังคับ	0 – 1
	3. มีคณะกรรมการบริหารเฉพาะด้าน	0 – 1
	4. มีสวัสดิการให้แก่สมาชิก	0 – 1
	5. มีการระดมทุนจากสมาชิก	0 – 1
	6. มีการกำหนดเพดานหุ้น	0 – 1
	7. สมาชิกมีส่วนร่วมในการบริหาร	0 – 1
	8. มีการใช้แรงงานในชุมชน ในระดับต่างๆ	0 – 3
		คะแนนเต็ม 10
2. ผลผลิตมาจาก กระบวนการในชุมชน	1. ใช้วัตถุดิบในชุมชน (หรือนำมาจากที่สาธารณะ) ในระดับต่างๆ	0 – 4
	2. การใช้แรงงานในชุมชนในระดับต่างๆ	0 – 3
	3. การรวมกันในการซื้อวัตถุดิบในการผลิต และใน การขาย	0 – 3
		คะแนนเต็ม 10
3. ความคิดริเริ่ม สร้างสรรค์เป็น นวัตกรรมโดยชุมชน	1. มีการสร้างสรรค์/คิดค้นประดิษฐ์กรรม (เครื่องมือ/ อุปกรณ์) ใหม่ในระดับต่างๆ	0 – 4
	2. มีการดัดแปลงเครื่องมือ/อุปกรณ์ในระดับต่างๆ	0 – 4
	3. มีการออกแบบบรรจุภัณฑ์ในระดับต่างๆ	0 – 3
	4. มีการพัฒนารูปแบบผลิตภัณฑ์ในระดับต่างๆ	0 – 3
		คะแนนเต็ม 14
4. มีฐานภูมิปัญญา ท้องถิ่นผสมผสานกับ ภูมิปัญญาสากลและ อื่นๆ	1. นำภูมิปัญญาจากที่อื่นมาใช้โดยตรง และหรือ พัฒนาเพิ่มเติม จากภูมิปัญญาท้องถิ่น	0 – 6
	2. มีการใช้ภูมิปัญญาของท้องถิ่นเอง	0 – 4
	3. มีการอนุรักษ์และสืบทอดภูมิปัญญา	0 – 4
		คะแนนเต็ม 14

ตารางที่ 5.1 (ต่อ)

เกณฑ์ลักษณะ	ดัชนี	คะแนน
5. มีลักษณะบูรณาการเชื่อมโยงกิจกรรมต่างๆ แบบเกื้อกูลกัน	1. มีเครือข่ายทางการผลิตเพียงอย่างเดียว (ให้คะแนนตามจำนวนกลุ่ม)	0 – 3
	2. มีเครือข่ายการตลาดเพียงอย่างเดียว (คะแนนตามจำนวนกลุ่ม)	0 – 3
	3. มีเครือข่ายกับกลุ่มอื่นซึ่งมีการผลิตและการตลาดร่วมกันตามจำนวนกลุ่ม	0 – 3
	4. มีลักษณะบูรณาการภายในคือ มีตั้งแต่การผลิต การตลาด การเงิน จัดการวัตถุดิบ จัดการองค์กร พัฒนาคน	1 – 3
		คะแนนเต็ม 12
6. มีการเรียนรู้เป็นหัวใจของกระบวนการทั้งหมด	1. มีการเรียนรู้ด้านผลิตภัณฑ์และการผลิต	0 – 2
	2. มีการเรียนรู้ด้านการตลาด	0 – 2
	3. มีการเรียนรู้ด้านการเงิน	0 – 2
	4. มีการร่วมสร้างกระบวนการเรียนรู้ 6 ประการ - การดูงาน - ส่งบุคลากรรับการอบรมเทคโนโลยี - แลกเปลี่ยนเรียนรู้ภายในหมู่สมาชิก/แรงงาน - วิจัยตนเอง/ร่วมกับผู้เชี่ยวชาญ - ในกลุ่มเปิดโอกาสให้แสดงความคิดเห็นที่หลากหลายและสร้างสรรค์ - กระตุ้นให้สมาชิก กระตือรือร้นที่จะเรียนรู้สิ่งใหม่ๆ	0 – 6
		คะแนนเต็ม 12

ตารางที่ 5.1 (ต่อ)

เกณฑ์ลักษณะ	ดัชนี	คะแนน
7. มีการพึ่งตนเองเป็นเป้าหมายสำคัญที่สุดของการประกอบการ	1. เป้าหมายของการจัดตั้งกลุ่มสร้างรายได้/การมีงานทำของสมาชิก (จัดตั้งตามนโยบายของรัฐ = 0 เพื่อความสะดวกเป็นหลัก = 3 เพื่อสร้างรายได้และจ้างงาน = 6)	0 – 6
	2. การได้รับการสนับสนุนจากหน่วยงานรัฐ/เอกชน ไม่ได้รับ = 1 ได้รับ = 0	0 – 1
	3. ถ้าได้รับความช่วยเหลือและการสนับสนุนที่ได้รับก่อให้เกิดการพึ่งตนเอง	0 – 1
	4. ถ้าได้รับการสนับสนุน การสนับสนุนนั้นเป็นไปตามความต้องการของกลุ่ม	0 – 1
	5. ชุมชนมีศูนย์การเรียนรู้อันเป็นประโยชน์ต่อกลุ่ม	0 – 1
		คะแนนเต็ม 10

ในแต่ละเกณฑ์มีดัชนีชี้วัดลักษณะของความเป็นวิสาหกิจชุมชน ไม่เท่ากันแต่ในที่นี้ให้น้ำหนักของแต่ละหัวข้อเท่ากัน ดังนั้นคะแนนรวมในแต่ละข้อจะถูกปรับให้ฐานเดียวกันที่ 10 คะแนน (เมื่อยังไม่มี การพิสูจน์หรือมีหลักฐานแสดงว่าเกณฑ์ลักษณะใดมีความสำคัญมากน้อยต่างกันเพียงไร จึงจำเป็นที่จะต้องสมมติให้ทุกเกณฑ์มีความสำคัญเสมอกัน แต่ทั้งนี้ผู้นำแนวคิดนี้ไปใช้สามารถประยุกต์ปรับเปลี่ยนน้ำหนักได้ในภายหลัง)

ดังกล่าวข้างต้นแล้วว่าข้อมูลส่วนใหญ่มาจากข้อมูลที่มีอยู่แล้วในกรณีศึกษา และสามารถนำมาใช้ประโยชน์เพิ่มเติมได้ดี แต่ก็อาจมีจุดอ่อนบ้างสำหรับดัชนีบางตัวซึ่งถูกนำมาใช้ในลักษณะเป็นดัชนีแทน (proxy) (แต่สามารถสะท้อนประเด็นลักษณะตามที่ต้องการ เช่น วัตถุประสงค์ของการจัดตั้งกลุ่มเป็นดัชนีแสดงระดับการพึ่งตนเอง เป็นต้น) และบางดัชนีอาจสะท้อนลักษณะได้มากกว่าหนึ่งลักษณะ เช่น ระดับการใช้แรงงานในชุมชน นอกจากจะสะท้อนการที่ชุมชนเป็นเจ้าของและเป็นผู้ผลิตหลักแล้ว ยังสะท้อนถึงการที่ผลผลิตมาจากกระบวนการในชุมชนได้ด้วยดังจะได้อธิบายในรายละเอียดเป็นข้อๆ ต่อไป

ลักษณะที่ 1: ชุมชนเป็นเจ้าของและเป็นผู้ดำเนินการหลัก

การเป็นวิสาหกิจชุมชนนั้น ชุมชนต้องมีส่วนในการเป็นเจ้าของ ดังจะพิจารณาได้จาก การที่กลุ่มเป็นองค์กรที่มีกฎกติกา และระเบียบให้สมาชิกต้องปฏิบัติตาม การมีคณะกรรมการ รับผิดชอบในการทำหน้าที่ต่างๆ และสมาชิกมีส่วนร่วมในการบริหารจัดการทั้งในฐานะกรรมการ และในการแสดงความคิดเห็น

จากผลสำรวจปรากฏว่าเกณฑ์การพิจารณาเหล่านี้กว่าครึ่งหนึ่ง (ร้อยละ 55-68) ของ กลุ่มตัวอย่างมีคุณสมบัติเหล่านี้ แต่เป็นที่สังเกตว่ากลุ่มซึ่งถูกจัดให้เป็นกลุ่มชุมชนนั้นมีสัดส่วนของ ตัวอย่างสูงกว่ากลุ่มซึ่งถูกจัดให้เป็นกลุ่มประยุกต์ (ตารางที่ 5.2)

ปกติผู้นำของกิจการรายเดี่ยวหรือแม้แต่กลุ่มประยุกต์นั้น ถือว่าเป็นเจ้าของกิจการแม้ กลุ่มประยุกต์จะมีโครงสร้างองค์กร และมีประธาน แต่ในงานวิจัยที่ผ่านมา ทรงศักดิ์ ศรีบุญจิตต์ และคณะ (2543 และ 2547) พบว่าประธานกลุ่มมักเป็นเจ้าของกิจการจึงไม่มีการระดมหุ้น การที่ สมาชิกมีส่วนในการถือหุ้น และหุ้นส่วนใหญ่ไม่อยู่ในมือของประธาน ย่อมบ่งบอกถึงความเป็น เจ้าของโดยสมาชิกหรือคนของชุมชน ดังนั้นดัชนีการระดมทุน การกำหนดเพดานหุ้นของกลุ่ม ชุมชนจึงมีสัดส่วนตัวอย่างที่สูงกว่าตัวอย่างในกลุ่มประยุกต์ โดยเฉพาะอย่างยิ่งการกำหนดเพดาน หุ้น ซึ่งกลุ่มประยุกต์เพียงหนึ่งในสี่เท่านั้นที่มีการกำหนดเพดานหุ้นไว้ เพื่อให้เกิดความเสมอภาค มากขึ้นในการเป็นเจ้าของกลุ่ม เช่นเดียวกับการมีสวัสดิการให้แก่สมาชิก

ดัชนีสุดท้ายในที่นี้คือ การเป็นผู้ดำเนินการหลักสะท้อนจากการให้คนในชุมชนร่วมใน การผลิตมากกว่าครึ่งหนึ่งของการใช้แรงงานทั้งหมด ซึ่งปรากฏว่าทั้งกลุ่มชุมชนและกลุ่มประยุกต์ ทุกกลุ่มมีการใช้แรงงานชุมชนมากกว่าครึ่งขึ้นไป ทั้งนี้แรงงานส่วนน้อยบางส่วน (จากกลุ่ม ประยุกต์ 2 กลุ่ม และกลุ่มชุมชน 1 กลุ่ม) เป็นแรงงาน

ตารางที่ 5.2 ชุมชนเป็นเจ้าของและเป็นผู้ดำเนินการหลัก (ร้อยละของตัวอย่าง)

ดัชนีการบริหารองค์กรโดยชุมชนมีส่วนร่วม	กลุ่มชุมชน	กลุ่มประยูคต์	รวม
1. มีระเบียบข้อบังคับ	62.16	45.83	58.33
2. มีการปฏิบัติตามข้อบังคับ	62.16	41.67	56.67
3. มีคณะกรรมการบริหารเฉพาะด้าน	70.27	62.50	68.33
4. สมาชิกมีส่วนร่วมในการบริหารจัดการ	62.16	39.13	52.46
5. มีสวัสดิการให้แก่สมาชิก/แรงงาน	35.14	25.00	31.67
6. มีการระดมทุนจากสมาชิก	91.89	62.50	81.17
7. มีการกำหนดเพดานหุ้น	40.54	25.00	35.00
8. มีการใช้แรงงานในชุมชนมากกว่าครึ่ง	100.00	100.00	100.00
จำนวนตัวอย่าง	37	23	60

หมายเหตุ: 1. ตัวอย่างที่ตอบคำถาม 1-7 มีจำนวน 60 ราย และข้อ 8 มีตัวอย่าง 61 ราย
 2. ประเด็นแต่ละข้อ (ข้อ 1-7) ประกอบด้วย 2 คำตอบ คือ มีและไม่มี ซึ่งผลรวมเท่ากับ 100% ตัวเลขน้อยลงในตารางเป็นตัวเลขของคำตอบว่ามีเท่านั้น

ลักษณะที่ 2: ผลผลิตมาจากกระบวนการในชุมชน

ดัชนีที่ใช้ในการประเมินกระบวนการผลิตที่ต้องมาจากชุมชนในที่นี้ประกอบด้วย 5 ดัชนี ตามปกติไม่ว่ากลุ่มจะถูกจัดเป็นประเภทใดก็ตาม ประธานของกลุ่มจะมีบทบาทสำคัญในการตัดสินใจในหลายๆ ด้าน โดยเฉพาะการผลิตและการตลาด ในกระบวนการผลิตซึ่งมีการใช้แรงงานจากชุมชน และการใช้วัตถุดิบในชุมชน ทั้งจากการจัดซื้อและจัดหาจากที่สาธารณะ (เช่น สมุนไพร หน่อไม้ และเปลือกไม้ เพื่อย้อมสีผ้า หรือผักหญ้าเพื่อเลี้ยงหมูป่า) และสำหรับการใช้แรงงานของชุมชนนั้น นอกจากจะสะท้อนความเป็นส่วนหนึ่งของชุมชนแล้วยังแสดงถึงการมีส่วนร่วมในกระบวนการผลิตอีกด้วย

ผลการศึกษาพบว่า กลุ่มชุมชนมีการใช้วัตถุดิบในชุมชน (กว่าร้อยละ 50 ของวัตถุดิบ) ในสัดส่วนที่สูงกว่า กลุ่มประยูคต์ คือมากกว่าร้อยละ 60 ของตัวอย่าง ในขณะที่กลุ่มประยูคต์มีร้อยละ 30 ของตัวอย่างเท่านั้น (ตารางที่ 5.3) (และมีความแตกต่างอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ) แต่การใช้แรงงานไม่มีความแตกต่างกันระหว่างกลุ่มทั้งสองประเภทนี้

การรวมกันผลิตของกลุ่มชุมชนมีสัดส่วน (ร้อยละ 84 ของตัวอย่าง) สูงกว่ากลุ่มประยูคต์ (ร้อยละ 60) เช่นเดียวกับการรวมกันขาย (ร้อยละ 90 และร้อยละ 50 ตามลำดับ)

ตารางที่ 5.3 ผลผลิตมาจากกระบวนการในชุมชน (ร้อยละของตัวอย่าง)

ดัชนี	กลุ่มชุมชน	กลุ่มประยูกต์	รวม
1. ใช้วัตถุดิบในชุมชน ^{a,b}			
ไม่ใช้	18.92	54.17	32.78
≤ 25%	10.81	4.17	8.19
26 – 50%	8.11	8.33	8.19
51 – 75%	5.76	4.17	4.92
> 75%	56.76	29.17	45.90
2. ใช้วัตถุดิบในที่สาธารณะ ^{a,b}			
ไม่ใช้	67.57	87.50	75.41
ใช้	32.43	12.50	24.59
3. การใช้แรงงานของชุมชน			
≤ 25%	0	0	0
26 – 50%	0	0	0
51 – 75%	2.70	8.33	4.92
> 75%	97.30	91.67	88.52
4. สมาชิกรวมกันผลิต			
ไม่มี	16.22	37.50	24.60
มี	83.78	62.50	75.40
5. สมาชิกรวมกันขาย			
ไม่มี	10.8	50.0	26.23
มี	89.19	50.0	73.37
จำนวนตัวอย่าง	37	24	61

หมายเหตุ: a มีความแตกต่างอย่างมีนัยสำคัญจากการทดสอบ Pearson χ^2 ที่ $\leq .10$

b มีความแตกต่างอย่างมีนัยสำคัญจากการทดสอบ Likelihood ratio ที่ $< .10$

ลักษณะที่ 3: ความคิดริเริ่มสร้างสรรค์เป็นนวัตกรรมโดยชุมชน

ดัชนีแทน (proxy index) ที่นำมาใช้ในที่นี้มี 4 ดัชนี ดังต่อไปนี้ (1) การมีการสร้างสรรค์หรือคิดค้นประดิษฐ์กรรม เช่น เครื่องมือ หรืออุปกรณ์ใหม่ในระดับต่างๆ แม้จะเป็นอุปกรณ์ขนาดเล็กและมีมูลค่าน้อยก็ตาม แต่เมื่อมีการคิดค้นเพื่อแก้ไขปัญหาอุปสรรคในการผลิตหรือการจัดการได้ก็ย่อมแสดงถึงการมีความคิดริเริ่ม ตัวอย่างเช่น การสร้างเตาอบด้วยอิฐบล็อกของกลุ่มจักสาน เพื่ออบผักตบชวาป้องกันเชื้อรา เป็นต้น (2) มีการดัดแปลงเครื่องมือหรืออุปกรณ์ในระดับต่างๆ เช่น การดัดแปลงมอเตอร์จากพัดลมมาใช้กับท่อพีวีซี เพื่อใช้เป็นเครื่องกรอผ้า เป็นต้น (3) มีการปรับปรุงพัฒนารูปแบบผลิตภัณฑ์ และ (4) การออกแบบบรรจุภัณฑ์ สองดัชนีสุดท้ายนี้สะท้อนถึงความคิดริเริ่มสร้างสรรค์ในระดับหนึ่งเท่านั้น

ในภาพรวมพบว่ากลุ่มชุมชน มีสัดส่วนของตัวอย่างที่ไม่มีการคิดริเริ่มสิ่งใหม่สูงกว่ากลุ่มประยูคต์ และเมื่อมีการพัฒนาด้านนวัตกรรมบ้างมักจะเกิดขึ้นนานๆ ครั้ง โดยเฉพาะในการดัดแปลงหรือประดิษฐ์เครื่องมืออุปกรณ์ แต่สำหรับการพัฒนารูปแบบผลิตภัณฑ์นั้น มีความถี่สูงในการปฏิบัติได้บ่อยกว่า อันเป็นผลสืบเนื่องจากระดับความยากง่ายของการสร้างสรรค์นั่นเอง (ตารางที่ 5.4)

ตารางที่ 5.4 ความคิดริเริ่มสร้างสรรค์เป็นนวัตกรรมโดยชุมชน (ร้อยละของตัวอย่าง)

ดัชนี	กลุ่มชุมชน	กลุ่มประยูคต์	รวม
1. มีการสร้างสรรค์/คิดค้นประดิษฐ์กรรม ^{a,b}			
ไม่มี	72.97	58.33	67.21
≤ 25%	16.22	4.17	11.47
26 – 50%	-	29.17	11.47
51 – 75%	8.11	8.33	8.19
> 75%	2.70	-	1.64
2. มีการดัดแปลงเครื่องมืออุปกรณ์ ^{a,b}			
ไม่มี	75.68	62.50	67.21
≤ 25%	16.22	12.50	14.75
26 – 50%	-	20.83	11.47
51 – 75%	8.11	4.17	6.45
> 75%	-	-	-

ตารางที่ 5.4 (ต่อ)

(ร้อยละของตัวอย่าง)

ดัชนี	กลุ่มชุมชน	กลุ่มประยูคต์	รวม
3. มีการออกแบบบรรจุภัณฑ์ (ความถี่)			
ไม่มีการปฏิบัติ	46.24	50.00	45.90
มีบ้างนานๆ ครั้ง	37.84	25.00	32.78
ปฏิบัติค่อนข้างบ่อย	16.22	12.50	14.75
ปฏิบัติบ่อย	2.70	12.50	6.35
4. มีการพัฒนารูปแบบผลิตภัณฑ์ ^{a,b}			
ไม่มีการปฏิบัติ	35.14	20.83	0
มีบ้างนานๆ ครั้ง	37.84	16.67	29.51
ปฏิบัติค่อนข้างบ่อย	18.92	37.50	52.46
ปฏิบัติบ่อย	8.11	75.00	39.34
จำนวนตัวอย่าง	37	24	61

หมายเหตุ: a มีความแตกต่างอย่างมีนัยสำคัญจากการทดสอบ Pearson χ^2 ที่ $\leq .10$

b มีความแตกต่างอย่างมีนัยสำคัญจากการทดสอบ Likelihood ratio ที่ $< .10$

ลักษณะที่ 4: มีฐานภูมิปัญญาท้องถิ่นผสมผสานกับภูมิปัญญาสากล

ภูมิปัญญาท้องถิ่นในประเทศเคลื่อนย้ายจากถิ่นหนึ่งไปยังถิ่นต่างๆ โดยเกิดจากการเคลื่อนย้ายถิ่นของคน จากการถ่ายทอดด้วยการฝึกอบรม การดูงาน การไปร่วมในงานออกร้าน แสดงสินค้า จากการศึกษาดูงานและจากการพบเห็นผ่านสื่อ ดัชนีในหัวข้อนี้ได้จากผลขั้นสุดท้ายคือการนำภูมิปัญญาเหล่านั้นมาใช้เพื่อสะท้อนให้เห็นว่าฐานภูมิปัญญาที่อยู่และนำมาใช้อย่างไร และมีการอนุรักษ์ และสืบทอดกันต่อไปอย่างไร ดัชนีการใช้ภูมิปัญญาท้องถิ่นที่พัฒนาต่อยอด และภูมิปัญญาจากต่างถิ่นชี้ให้เห็นว่าภูมิปัญญาท้องถิ่นได้รับการพัฒนาและใช้โดยกลุ่มประยูคต์มากที่สุด ซึ่งมากกว่าการใช้ภูมิปัญญาจากต่างถิ่นทั้งที่พัฒนาต่อยอดและไม่ได้พัฒนาต่อยอด ส่วนกลุ่มชุมชนนั้นมีการพัฒนาจากภูมิปัญญาท้องถิ่น และภูมิปัญญาที่นำมาจากต่างถิ่นใกล้เคียงกัน (ข้อ 1 ตารางที่ 5.5)

การใช้ภูมิปัญญาท้องถิ่นโดยตรง โดยไม่มีการพัฒนาเพิ่มเติมมีมากกว่าร้อยละ 75 ของการผลิต (ข้อ 2 ตารางที่ 5.5) (นั่นคือ ใช้ภูมิปัญญาเดิมในการผลิตสินค้าหนึ่งๆ เช่น การผลิตอาหาร

นั้นลอกแบบคำรับเดิมเกือบทั้งหมดหรือลายทอผ้าเหมือนของเก่าเกือบทุกประการ เป็นต้น) มีร้อยละ 40 และ 62 ของตัวอย่างของทั้งสองกลุ่ม

ในการสืบทอดภูมิปัญญานั้นกว่าครึ่งหนึ่งของตัวอย่างในกลุ่มประยูคต์และประมาณหนึ่งในสามของกลุ่มชุมชนรายงานว่ามีการอนุรักษ์ค่อนข้างเข้มข้น (ตารางที่ 5.5) (โดยภาพรวมของการใช้ภูมิปัญญาท้องถิ่นของสองกลุ่ม พบว่า ไม่มีความแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติสำหรับในข้อ 1-3)

ตารางที่ 5.5 ฐานภูมิปัญญาท้องถิ่นและผสมผสานภูมิปัญญาสากล (ร้อยละของตัวอย่าง)

ดัชนี	กลุ่มชุมชน	กลุ่มประยูคต์	รวม
1. แหล่งภูมิปัญญาและการพัฒนา			
(ก) ภูมิปัญญาจากที่อื่นไม่ได้พัฒนาเพิ่มเติม	8.11	4.17	6.55
(ข) ภูมิปัญญาจากที่อื่น+พัฒนาเพิ่มเติม	37.84	20.83	31.14
(ค) พัฒนาจากภูมิปัญญาท้องถิ่น	40.54	66.67	50.82
(ง) (ข) + (ค)	8.11	-	4.92
(จ) (ก) + (ข) + (ค)	5.41	8.33	6.55
2. ใช้ภูมิปัญญาท้องถิ่นโดยตรงในระดับต่างๆ			
ไม่ใช้	13.51	12.50	13.11
≤ 25%	13.51	4.17	9.84
26 – 50%	16.22	12.50	14.76
51 – 75%	16.22	8.33	13.10
> 75%	40.54	62.60	49.19
3. มีการอนุรักษ์และสืบทอดภูมิปัญญา			
ไม่มี	27.03	16.67	22.95
มีเล็กน้อย	8.11	-	4.92
มีปานกลาง	24.32	16.67	21.31
มีค่อนข้างมาก	2.70	12.50	6.55
มีมาก	37.84	54.17	44.26
จำนวนตัวอย่าง	37	24	61

ลักษณะที่ 5: บูรณาการเชื่อมโยงกิจกรรมต่างๆ แบบเกื้อกูลกัน

การบูรณาการกิจกรรมของกลุ่มมีทั้งการบูรณาการภายนอก และบูรณาการภายในของกลุ่ม สำหรับการบูรณาการภายนอกนั้น หากพิจารณาโดยนัยตามพระราชบัญญัติส่งเสริมวิสาหกิจชุมชน ซึ่งเป็นได้ชัดเจนเห็นรูปธรรม ก็คือ การเป็นเครือข่ายระหว่างกลุ่มวิสาหกิจชุมชนกันเองเพื่อช่วยเหลือซึ่งกันและกัน กลุ่มธุรกิจชุมชนในขณะนี้มักเชื่อมโยงกันใน 2 ด้านเป็นหลัก นั่นคือ เครือข่ายการผลิต และเครือข่ายการตลาด บางกลุ่มสนใจที่จะเป็นเครือข่ายเฉพาะด้านการผลิต และบ้างเป็นเครือข่ายแลกเปลี่ยนสินค้าหรือร่วมกันในการออกงานแสดงสินค้า และบางกลุ่มร่วมเป็นเครือข่ายสำหรับทั้งสองวัตถุประสงค์ ในที่นี้จึงใช้ความเชื่อมโยงเฉพาะด้านการผลิตและการตลาดเป็นดัชนีชี้วัดการเกื้อกูลระหว่างกลุ่ม

สำหรับการบูรณาการภายในองค์กรนั้น เนื่องจากกลุ่มดำเนินกิจการในเชิงธุรกิจ การดำเนินกิจกรรมภายในกลุ่มจึงมีการเชื่อมโยงบูรณาการทั้งระบบอยู่แล้วเป็นส่วนใหญ่ เพียงแต่ความสมบูรณ์และมีประสิทธิภาพอาจแตกต่างกันไป อย่างไรก็ตาม ความไม่ครอบคลุมของการบูรณาการอาจเกิดขึ้นในบางด้าน และที่มักพบเสมอคือด้านการวางแผนทางการเงิน เนื่องจากกลุ่มมักให้ความสำคัญต่อการผลิตเป็นหลัก แต่เมื่อใดที่กลุ่มมีการพัฒนาความรู้ด้านการผลิตจะมีโอกาสเพิ่มการบูรณาการในด้านการจัดการวัตถุดิบ การใช้เทคโนโลยีการผลิต การเก็บรักษา และการตลาดให้เชื่อมโยงกันมากขึ้น ดังนั้นการบูรณาการภายในจึงอาศัยดัชนีสองดัชนีนี้ (คะแนนเริ่มต้นที่ 1 เนื่องจากทุกกลุ่มมีการเชื่อมโยงอย่างน้อยในด้านการใช้วัตถุดิบและการผลิตหรือการผลิตกับการตลาด ซึ่งถือเป็นฐานเริ่มต้น)

ผลการศึกษาพบว่า กลุ่มชุมชน มีแนวโน้มการเชื่อมโยงกับกลุ่มอื่นๆ ภายนอกน้อยกว่ากลุ่มประยุกต์แม้สัดส่วนของคำตอบจะไม่แตกต่างกันมากนัก เช่น “ไม่มีเครือข่ายการผลิต” ของกลุ่มชุมชน มีถึงร้อยละ 67 ของตัวอย่าง ในขณะที่กลุ่มประยุกต์ไม่มีเครือข่าย ร้อยละ 58 ของตัวอย่าง เป็นต้น (ตารางที่ 5.6) ส่วนการบูรณาการภายในนั้น กลุ่มชุมชนมีแนวโน้มการพัฒนาความรู้สูงกว่ากลุ่มประยุกต์มาก แต่ในด้านการวางแผนทางการเงินนั้น ไม่มีความแตกต่างกัน

ตารางที่ 5.6 ลักษณะบูรณาการแบบเกื้อกูล (ร้อยละของตัวอย่าง)

ดัชนี	กลุ่มชุมชน	กลุ่มประยูคต์	รวม
1. มีเครือข่ายกับกลุ่มทางการผลิตอย่างเดียว			
ไม่มีเครือข่าย	67.57	58.33	63.93
มี 1-2 กลุ่ม	21.62	25.00	22.95
มี 3-4 กลุ่ม	2.70	8.33	4.92
มากกว่า 4 กลุ่ม	8.11	8.33	8.20
2. มีเครือข่ายการตลาดอย่างเดียว			
ไม่มีเครือข่าย	70.27	62.50	67.21
มี 1-2 กลุ่ม	24.32	16.67	21.31
มี 3-4 กลุ่ม	-	4.17	1.64
มากกว่า 4 กลุ่ม	5.41	16.67	9.84
3. มีเครือข่ายการผลิตและการตลาด			
ไม่มีเครือข่าย	75.68	70.83	73.72
มี 1-2 กลุ่ม	13.51	16.67	31.15
มี 3-4 กลุ่ม	5.41	-	3.28
มากกว่า 4 กลุ่ม	5.41	12.50	8.20
4. กลุ่มมีการบูรณาการภายใน โดยมีการวางแผนการเงิน	67.57	66.67	67.21
5. กลุ่มมีการบูรณาการภายใน โดยมีการพัฒนาความรู้ด้านการผลิต ^{a,b}	83.79	58.34	73.77
ไม่มี	16.21	41.66	26.23
จำนวนตัวอย่าง	37	24	61

หมายเหตุ: a มีความแตกต่างอย่างมีนัยสำคัญจากการทดสอบ Pearson χ^2 ที่ $\leq .10$

b มีความแตกต่างอย่างมีนัยสำคัญจากการทดสอบ Likelihood ratio ที่ $< .10$

ลักษณะที่ 6: การเรียนรู้เป็นหัวใจของกระบวนการทั้งหมด

การเรียนรู้เป็นหัวใจสำคัญของการอยู่ได้ด้วยตนเอง และลดการพึ่งพาภายนอก ในปัจจุบันกลุ่มต่างๆ รวมถึงผู้ผลิตรายเดี่ยว ต่างมุ่งแสวงหาความช่วยเหลือจากผู้อื่น แทนที่จะค้นหาศักยภาพของตนเองอย่างจริงจัง และอาศัยศักยภาพของตนในการพัฒนาไปสู่ความยั่งยืน

การเรียนรู้ส่วนใหญ่ คือการเข้ารับการฝึกอบรมซึ่งภาครัฐ และองค์กรเอกชนจัดขึ้น ทั้งในด้านการผลิต การตลาด การออกแบบ การเงิน/บัญชี การจัดการบริหารงานองค์กรสำหรับกลุ่มซึ่งผลิตภัณฑ์ได้รับคัดสรรเป็นผลิตภัณฑ์หนึ่งตำบลหนึ่งผลิตภัณฑ์ ได้รับการดูแลเอาใจใส่เป็นพิเศษ โดยรัฐจัดการฝึกอบรมในโครงการสมาร์ตโฮท็อป อีกด้วย

ดัชนีการเรียนรู้ประกอบด้วยสองส่วนคือ ดัชนี เกี่ยวกับการอบรม/ดูงาน และดัชนี เกี่ยวกับการกระบวนการเรียนรู้ตนเองภายในองค์กร โดยมีตัวแปรวัดรวม 12 ตัว สำหรับสร้างเป็นดัชนี 4 ดัชนี¹ เป็นที่สังเกตว่ากลุ่มประยุคต์ที่มีได้มีการพัฒนามีสัดส่วนของจำนวนกลุ่มสูงกว่ากลุ่มชุมชนรวม 7 ตัวแปร กลุ่มประยุคต์อ่อนกว่ากลุ่มชุมชนในด้านกระบวนการเรียนรู้ภายใน โดยเฉพาะการเปิดโอกาสให้แสดงความคิดเห็นและการกระตุ้นให้มีความกระตือรือร้นต่อการเรียนรู้และการพัฒนาทักษะการผลิต สำหรับดัชนีที่ทั้งสองกลุ่มมีสัดส่วนที่ขาดการพัฒนาใกล้เคียงกันคือ การเงินและบัญชี ประมาณร้อยละ 21 ของตัวอย่าง นอกจากนี้กลุ่มประยุคต์ให้ความสนใจต่อการเรียนรู้ด้านการตลาด และการพัฒนาบรรจุภัณฑ์มากกว่า (ตารางที่ 5.7)

ลักษณะที่ 7: การพึ่งตนเอง

การจัดตั้งกลุ่มชุมชนที่ผ่านมา ทรงศักดิ์ ศรีบุญจิตต์ และคณะ (2547) พบว่า ร้อยละ 60 ของกลุ่มจัดตั้งขึ้นจากความต้องการของชุมชน และร้อยละ 40 จัดตั้งขึ้นจากการแนะนำหรือริเริ่มของหน่วยงานต่างๆ ซึ่งในส่วนหลังนี้มักเป็นกลุ่มประยุคต์ การรวมตัวของกลุ่มประยุคต์จึงมีวัตถุประสงค์หลัก คือ เพื่อรับความช่วยเหลือจากหน่วยงาน อภิชัย พันธเสน และคณะ (2545) พบว่ากลุ่มในภาคเหนือมีสาเหตุของการรวมกลุ่มเกิดจากเห็นประโยชน์จากการรวมกลุ่ม (ร้อยละ 57 ของ

¹ เพื่อคำนวณเป็นดัชนี 4 ดัชนีชี้วัดการเรียนรู้ในตารางที่ 5.1 มีรายละเอียดการคำนวณ ดังนี้

ดัชนีการเรียนรู้ด้านการผลิต และผลิตภัณฑ์ ได้คะแนนจาก (ข้อ 1 + ข้อ 2) / 2 = (คะแนน 0-2)

ดัชนีการเรียนรู้ด้านการตลาด = (ข้อ 3 + ข้อ 4) / 2 = (คะแนน 0-2)

ดัชนีการเรียนรู้ด้านการเงินและองค์กร = (ข้อ 5 + ข้อ 6) / 2 = (คะแนน 0-2)

ดัชนีกระบวนการเรียนรู้ 6 ประการ = (ข้อ 7+8+9+10+11+12) / 2 = (คะแนน 0-6)

ทั้งนี้คะแนนของตัวแปรทุกตัวมีค่า 0-2

ตัวอย่าง) และเกิดจากแรงผลักดันทางเศรษฐกิจ (ร้อยละ 14) นอกจากนี้ยังเป็นเพราะมีหน่วยงานมาช่วยกลุ่ม และเพื่อให้เงินสนับสนุนมีร้อยละ 14 และ 11 ตามลำดับ

ตารางที่ 5.7 การเรียนรู้ของกลุ่มต่างๆ (ร้อยละของตัวอย่าง)

ดัชนี	กลุ่มชุมชน	กลุ่มประยุกต์	รวม
1. การเรียนรู้ด้านทักษะการผลิต * ^{a,b}			
ไม่มีการพัฒนา	16.21	41.67	26.23
มี แต่ไม่ต่อเนื่อง	75.68	41.67	62.30
มี และต่อเนื่อง	8.11	16.67	11.47
2. การศึกษาอบรมเพิ่มเติมเพื่อพัฒนาผลิตภัณฑ์* ^{a,b}			
ไม่มีการพัฒนา	21.62	29.17	24.59
มี แต่ไม่ต่อเนื่อง	75.68	54.17	67.21
มี และต่อเนื่อง	2.70	16.67	8.20
3. เรียนรู้ด้านการตลาด * ^{a,b}			
ไม่มีการพัฒนา	59.46	41.67	52.46
มี แต่ไม่ต่อเนื่อง	40.54	41.67	40.98
มี และต่อเนื่อง	-	16.67	6.56
4. อบรมเพิ่มเติมในการพัฒนาบรรจุภัณฑ์ ^{a,b}			
ไม่มีการพัฒนา	56.76*	47.83	53.33*
มี แต่ไม่ต่อเนื่อง	43.24	39.13	41.67
มี และต่อเนื่อง	-	13.04	5.00
5. การเรียนรู้เพิ่มเติมด้านการเงิน/บัญชี ^{a,b}			
ไม่มีการพัฒนา	21.62*	21.74	21.67*
มี แต่ไม่ต่อเนื่อง	78.38	65.22	73.33
มี และต่อเนื่อง	-	13.04	5.00
6. การอบรมในด้านการจัดองค์กร			
ไม่มี	21.62	21.74	21.67
มีแต่ไม่ต่อเนื่อง	78.38	69.56	75.00
มีและต่อเนื่อง	-	8.70	3.33

ตารางที่ 5.7 (ต่อ)

(ร้อยละของตัวอย่าง)

ดัชนี	กลุ่มชุมชน	กลุ่มประยุกต์	รวม
7. การศึกษาดูงานในสถานที่ต่างๆ			
ไม่มีการพัฒนา	27.03	30.43	28.33
มี แต่ไม่ต่อเนื่อง	72.97	60.87	68.33
มี และต่อเนื่อง	-	8.69	3.33
8. ส่งบุคลากรรับการอบรมเทคโนโลยี			
ไม่มีการพัฒนา	45.95	56.52	50.00
มี แต่ไม่ต่อเนื่อง	51.35	39.13	46.67
มี และต่อเนื่อง	2.70	4.35	3.33
9. แลกเปลี่ยนเรียนรู้ในหมู่สมาชิก/แรงงาน ^{a,b}			
ไม่มีการพัฒนา (0)	8.11	26.09	15.00
มี แต่ไม่ต่อเนื่อง (1)	45.95	21.74	36.67
มี และต่อเนื่อง (2)	45.95	52.17	48.33
10. การวิจัยตนเองอย่างมีส่วนร่วมกับผู้เชี่ยวชาญ			
ไม่มีการพัฒนา (0)	81.08	78.26	80.00
มี แต่ไม่ต่อเนื่อง (1)	18.92	17.39	18.33
มี และต่อเนื่อง (2)	-	4.35	1.67
11. เปิดโอกาสให้ทุกคนแสดงความคิดเห็น			
ไม่มีการพัฒนา (0)	16.22	30.43	21.67
มี แต่ไม่ต่อเนื่อง (1)	62.16	47.83	56.67
มี และต่อเนื่อง (2)	21.62	21.74	21.66
12. กระตุ้นสมาชิกกระตือรือร้นเรียนรู้สิ่งใหม่			
ไม่มีการพัฒนา (0)	32.43	43.48	36.67
มี แต่ไม่ต่อเนื่อง (1)	56.76	39.13	50.00
มี และต่อเนื่อง (2)	10.81	17.39	13.33
จำนวนตัวอย่าง	37	23	60

หมายเหตุ: *มีจำนวน 61 ตัวอย่าง

 a มีความแตกต่างอย่างมีนัยสำคัญจากการทดสอบ Pearson χ^2 ที่ $\leq .10$

 b มีความแตกต่างอย่างมีนัยสำคัญจากการทดสอบ Likelihood ratio ที่ $< .10$

อย่างไรก็ตามการพึ่งตนเองมีหลายระดับ กลุ่มอาจพึ่งตนเองในด้านการใช้ภูมิปัญญาท้องถิ่น และทรัพยากรเท่าที่สามารถหาได้ด้วยตนเองเพื่อทำการผลิตขายได้ทุนทางการเงินที่มีอยู่ และแสวงหาตลาดด้วยตนเอง โดยไม่อาศัยหน่วยงานใดๆ ถือเป็นการพึ่งตนเองทั้งหมด เมื่อกลุ่มก้าวต่อไปเพื่อแสวงหาข้อมูลจากหน่วยงานในด้านเทคนิคการผลิต ข้อมูลข่าวสารการตลาด และช่องทางการตลาด และเปิดรับโอกาสในการเข้าถึงตลาด แหล่งวัตถุดิบและแหล่งทุน นับว่าเป็นการพึ่งตนเองในระดับที่ก้าวหน้า สำหรับกลุ่มที่ประสงค์ขยายกิจการของตนเอง

ตามปกติเมื่อกลุ่มจดทะเบียนกับหน่วยงานใดหน่วยงานหนึ่งแล้ว กลุ่มมักจะได้รับการสนับสนุนทางการเงิน และหรือเทคโนโลยี และหรือโอกาสทางการตลาด ด้วยจากการเป็นกลุ่มที่ขึ้นทะเบียนไว้กับหน่วยงาน คือการแสวงหาความรู้ต่างๆ ในระลอกที่สองนี้ ถือว่าเป็นการพึ่งตนเองอันเป็นผลจากการสนับสนุนในเบื้องต้น

ในทางปฏิบัติความหมายของการพึ่งตนเองของผู้นำกลุ่มบางคนยังไม่ชัดเจน โดยผู้นำจำนวนไม่น้อย เข้าใจว่าการที่สามารถแสวงหาทุนหรือเงินกู้ประเภทได้เปล่าเป็นความสามารถของผู้นำ และหมายถึงการช่วยเหลือตนเอง การพึ่งตนเองที่แท้จริงไม่ควรมีความหมายในลักษณะที่กลุ่มเสาะแสวงหาทุนแบบได้เปล่า หรือการสนับสนุนด้านการตลาดแบบได้เปล่าโดยกลุ่มไม่มีการจ่ายค่าตอบแทนหรือรับภาระค่าใช้จ่ายตามสมควร

ดัชนีชี้วัดลักษณะการพึ่งพาตนเอง ได้แก่ วัตถุประสงค์ในการก่อตั้งกลุ่มเพื่อช่วยเหลือตนเอง (การสร้างงานและรายได้) ดัชนีนี้แสดงออกถึงเจตนารมณ์ได้ชัดเจน เช่น การจัดตั้งกลุ่มเพื่อสร้างรายได้และจ้างงานเป็นเจตนารมณ์เพื่อพึ่งตนเอง แต่ในทางปฏิบัติมีความเป็นไปได้ว่า กลุ่มอาจแสวงหาความช่วยเหลือแบบได้เปล่าอย่างเข้มข้น ดังนั้นการขอรับการสนับสนุนจากรัฐจะเป็นดัชนีทอนค่าการพึ่งตนเอง ส่วนการสนับสนุนที่ได้รับ และดัชนีการสนับสนุนที่ตรงตามความต้องการของกลุ่ม ซึ่งก่อให้เกิดการพึ่งตนเองได้นั้นถือเป็นดัชนีเสริมเช่นเดียวกัน (ข้อ 3 และ 4 ตารางที่ 5.8)

ผลการศึกษาในภาพรวมพบว่ากลุ่มชุมชนทุกกลุ่มได้รับการสนับสนุนจากหน่วยงานต่างๆ ส่วนกลุ่มประยูคต์เพียงร้อยละ 5 ที่ไม่ได้รับการสนับสนุนเช่นนี้ กลุ่มประยูคต์จัดตั้งขึ้นตามกระแส และเพื่อตอบสนองนโยบายท้องถิ่น (ร้อยละ 17) ในขณะที่กลุ่มชุมชนมีเพียงกลุ่มเดียวที่ต้องการจัดตั้งขึ้นเพื่อให้เป็นกลุ่มของตำบล เพื่อเป็นเครื่องเชิดชูหน้าตาตามนโยบายของท้องถิ่น การสนับสนุนที่กลุ่มได้รับสอดคล้องกับความต้องการและก่อให้เกิดการพึ่งตนเอง ถึงร้อยละ 90 ของกลุ่มชุมชน แต่สำหรับกลุ่มประยูคต์นั้นมีสัดส่วนต่ำกว่า (ร้อยละ 70-75) (ตารางที่ 5.8)

ตารางที่ 5.8 การพึ่งตนเองของกลุ่มต่างๆ (ร้อยละของตัวอย่าง)

ดัชนี	กลุ่มชุมชน	กลุ่มประยูคต์	รวม
1. วัตถุประสงค์หลักของการจัดตั้งกลุ่ม			
- เพื่อความสามัคคีของสังคม	5.41	4.17	4.92
- เสริมรายได้และจ้างงาน	91.90	79.17	86.88
- สนองนโยบายของรัฐ	2.70	18.67	8.20
2. รับการสนับสนุนจากภายนอก (รัฐ/NGO)	100.00	95.83	98.36
3. การสนับสนุนที่ได้รับก่อให้เกิดการพึ่งตนเอง	94.59	75.00	86.88
4. การสนับสนุนที่ได้รับเป็นไปตามความต้องการ	89.19	70.83	81.96
จำนวนตัวอย่าง	37	24	61

5.2 ประมวลระดับความเป็นวิสาหกิจชุมชน

ในส่วนนี้ นำเสนอผลการวิเคราะห์ระดับความเป็นวิสาหกิจชุมชน โดยแยกตามประเภทกลุ่ม (ชุมชน/ประยูคต์) และประเภทผลิตภัณฑ์ และสุดท้ายเสนอรายชื่อผู้มีการปฏิบัติดีเป็นเลิศในแต่ละกลุ่มผลิตภัณฑ์

ก. จำแนกตามประเภทกลุ่ม

จากการวิเคราะห์ โดยอาศัยลักษณะทั้ง 7 ประการ และดัชนีดังกล่าวมาแล้วข้างต้น ประมวลเป็นคะแนนของแต่ละลักษณะ แล้วพบว่าค่าเฉลี่ยของเกณฑ์วิสาหกิจชุมชนค่อนข้างต่ำ คือ 5.2 และ 5.0 (จากคะแนนเต็ม 10) จากกลุ่มชุมชนและกลุ่มประยูคต์ตามลำดับ (ตารางที่ 5.9) แสดงว่ากลุ่มทั้งสองประเภทโดยเฉลี่ยเพียงผ่านเกณฑ์คะแนน (ถ้าพิจารณาคะแนนผ่านที่ 5.0) เป็นมาตรฐาน

เกณฑ์ที่มีคะแนนสูงสุดสำหรับกลุ่มชุมชน คือ การพึ่งตนเองเป็นเป้าหมายหลักและชุมชนเป็นเจ้าของ (คะแนน 7.7 - 7.8) และเกณฑ์ที่มีคะแนนสูงสุดของกลุ่มประยูคต์คือ การพึ่งตนเองเป็นเป้าหมายหลัก (6.8 คะแนน) และรองลงมาคือเกณฑ์การมีฐานภูมิปัญญา (6.3 คะแนน)

ความคิดริเริ่มสร้างสรรค์ เป็นเกณฑ์ที่มีคะแนนต่ำสุด โดยกลุ่มประยูคต์มีคะแนนดีกว่าเล็กน้อย (3.1 และ 2.1 คะแนน) ตามด้วยเกณฑ์การเรียนรู้ (3.8 และ 3.6 คะแนน) และการบูรณาการ (3.5 และ 3.2 คะแนน) ซึ่งทั้งสามเกณฑ์นี้ถือว่าไม่ผ่านเกณฑ์มาตรฐาน

ข. จำแนกตามประเภทผลิตภัณฑ์

ภาพรวมเฉลี่ยของแต่ละกลุ่มผลิตภัณฑ์ชี้ให้เห็นว่ามีเพียงกลุ่มผลิตภัณฑ์ผ้า และเครื่องสำอางที่ผ่านเกณฑ์ 5 คะแนน ส่วนกลุ่มอาหารและเครื่องดื่ม กลุ่มเกษตรและหัตถกรรมอื่นไม่ผ่านเกณฑ์ 5 คะแนน

1) กลุ่มผ้าและผ้าปัก มีเกณฑ์ที่มีคะแนนสูงสุด คือ การพึ่งตนเองเป็นเป้าหมายหลัก (7.4 คะแนน) รองลงมาคือ ชุมชนเป็นเจ้าของ และกระบวนการผลิตมาจากชุมชน (6.9 คะแนน) และการมีฐานภูมิปัญญา ในขณะที่ความคิดริเริ่ม การเรียนรู้และบูรณาการไม่ผ่านเกณฑ์มาตรฐาน

2) กลุ่มหัตถกรรมอื่น ๆ มีแนวโน้มเช่นเดียวกับกลุ่มผ้า แต่มีคะแนนต่ำกว่าในทุกเกณฑ์ ยกเว้นความคิดริเริ่มสร้างสรรค์ ซึ่งสูงกว่าเล็กน้อย

3) กลุ่มอาหาร มีทิศทางเดียวกับสองกลุ่มแรก นั่นคือ การพึ่งตนเองเป็นหลัก และเกณฑ์ชุมชนเป็นเจ้าของมีคะแนนสูงสุด (7.8 และ 6.6 คะแนน) และคะแนนต่ำมากคือ ความคิดริเริ่มสร้างสรรค์ การบูรณาการและการเรียนรู้ (คะแนน 2.4-2.8) ส่วนการใช้ภูมิปัญญา โดยเฉลี่ยมีคะแนนปานกลาง (5 คะแนน) เท่านั้น

4) กลุ่มเครื่องดื่ม ประกอบด้วยกลุ่มการผลิต 2 กลุ่ม ซึ่งเป็นกลุ่มชุมชน ได้แก่ กลุ่มผลิตสุราและเครื่องดื่มสมุนไพร คะแนนเฉลี่ยโดยรวมทุกเกณฑ์มีเพียง 4.5 คะแนน เท่านั้น เกณฑ์ที่มีคะแนนสูงคือ เกณฑ์ชุมชนเป็นเจ้าของ และเกณฑ์ผลผลิตมาจากกระบวนการในชุมชน (7.5 และ 8 คะแนน) ส่วนเกณฑ์ที่เหลือมีค่าเฉลี่ยต่ำกว่ามาตรฐาน (5 คะแนน)

ตารางที่ 5.9 ระดับความเป็นวิสาหกิจชุมชนแบ่งตามลักษณะของกลุ่มประกอบการ (คะแนน)

ลักษณะความเป็นวิสาหกิจชุมชน	กลุ่มชุมชน				กลุ่มประยูคต์			
	ค่าสูงสุด	ค่าต่ำสุด	เฉลี่ย	ค่าต่างจากเป้าหมาย	ค่าสูงสุด	ค่าต่ำสุด	เฉลี่ย	ค่าต่างจากเป้าหมาย
1. ชุมชนเป็นเจ้าของและเป็นผู้ดำเนินการผลิต	10	3	7.7	2.3	10	3	6	4
2. ผลผลิตมาจากกระบวนการในชุมชน	9	5	6.8	3.2	8	2	5.4	4.6
3. ริเริ่มสร้างสรรค์เป็นนวัตกรรมโดยชุมชน	6.9	0	2.1	7.9	6.9	0	3.1	6.9
4. มีฐานภูมิปัญญาท้องถิ่นฯ	10	0.7	5.4	4.6	10	0.7	6.3	3.7
5. มีลักษณะบูรณาการ	10	0.8	3.2	6.8	10	0.8	3.5	6.5
6. มีการเรียนรู้เป็นหัวใจของกระบวนการทั้งหมด	6	1	3.6	6.4	9.3	0	3.8	6.2
7. การพึ่งตนเองเป้าหมายหลัก	9	2	7.8	2.2	9	0	6.8	3.2
เฉลี่ย			5.2				5.0	

5) กลุ่มผลิตภัณฑ์เครื่องสำอาง ซึ่งประกอบด้วยกลุ่มชุมชน 2 กลุ่ม ได้แก่ น้ำมันงา และ แชมพู สบผ่านด้วยคะแนนเฉลี่ย 5.6 สืบเนื่องจากมีคะแนนในเกณฑ์ การพึงตนเองเป็นหลัก ก่อนข้างสูง

6) กลุ่มเกษตร ประกอบด้วย 4 กลุ่ม คือ กลุ่มผู้เลี้ยงหมูป่า กลุ่มเลี้ยงผึ้ง กลุ่มกาแฟ และกลุ่มเพาะเห็ด ทั้งหมดมีลักษณะเป็นกลุ่มชุมชน โดยภาพรวมคะแนนไม่ผ่านเกณฑ์มาตรฐาน แต่เกณฑ์ที่มีคะแนนสูงสุด คือ การพึงตนเองและชุมชนเป็นเจ้าของ (8.5 และ 7 คะแนน ตามลำดับ) เกณฑ์ความคิดริเริ่มสร้างสรรค์มีคะแนนต่ำสุดเมื่อเปรียบเทียบกับกลุ่มผลิตภัณฑ์อื่นๆ ซึ่งย่อมเป็นที่เข้าใจได้ เนื่องจากโดยธรรมชาติของการเพาะปลูกและเลี้ยงสัตว์ การคิดค้นในเชิงออกแบบ หรือ พัฒนาเครื่องมือ/ดัดแปลงการใช้เครื่องมือ นั้นมีโอกาสน้อยกว่างานหัตถกรรมและอาหาร นอกจากนี้ อาจตั้งข้อสังเกตได้ว่า การให้คะแนนสำหรับดัชนีชี้วัดสำหรับเกณฑ์นี้ในกลุ่มเกษตรทุกกลุ่ม ก่อนข้างเอนเอียงไปในเชิงรูปธรรม เชิงกายภาพ ในอนาคตจึงจำเป็นต้องพิจารณาคะแนนสำหรับ นวัตกรรมเชิงคุณภาพให้มากขึ้น

แผนภาพที่ 5.1 แสดงคะแนนเฉลี่ยกับคะแนนเต็มเพื่อเปรียบเทียบระหว่างกลุ่มชุมชน กับกลุ่มประยุกต์ แผนภาพที่ 5.2-5.4 เป็นการเปรียบเทียบระหว่างกลุ่มผลิตภัณฑ์ และแผนภาพที่ 5.5 แสดงคะแนนสูงสุดของแต่ละเกณฑ์ที่พบจากการปฏิบัติที่มี best practice ของกลุ่มต่างๆ

สำหรับกลุ่มซึ่งมีคะแนนสูงสุด ในแต่ละเกณฑ์ได้นำเสนอไว้ในตารางที่ 5.11 กลุ่ม เหล่านี้อาจถือได้ว่าเป็นกลุ่มที่มีการปฏิบัติที่ดีเลิศ (โดยเปรียบเทียบระหว่างกลุ่มตัวอย่าง) หรือ กลุ่ม ที่มี best practice ผลจากการวิเคราะห์ในส่วนนี้ สามารถนำไปใช้ประโยชน์ในการพัฒนากลุ่มด้วย วิธี best practice – benchmarking ในโอกาสต่อไป

ตารางที่ 5.10 ระดับความเป็นวิสาหกิจชุมชนของกลุ่มผลิตภัณฑ์ต่างๆ

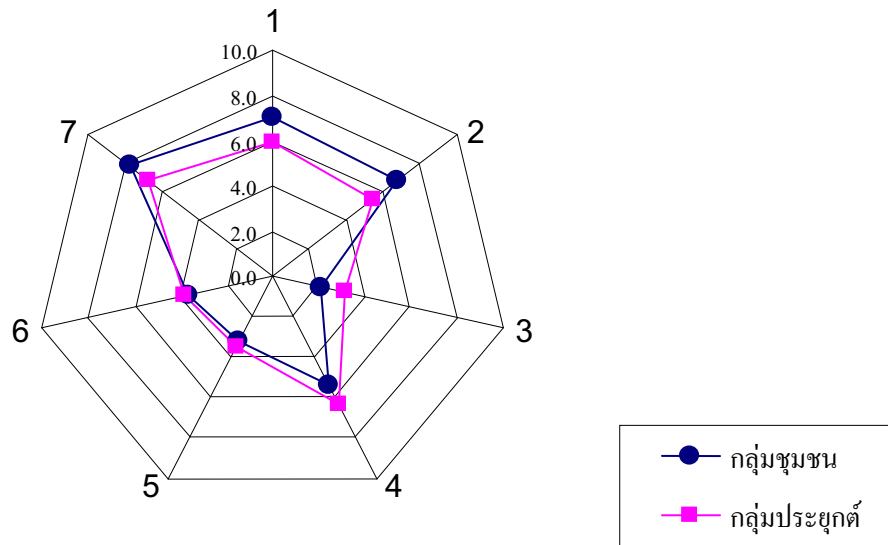
(คะแนน)

ลักษณะความเป็นวิสาหกิจชุมชน	ผู้ค้า				หัตถกรรมอื่นๆ				อาหาร			
	ค่าสูงสุด	ค่าต่ำสุด	เฉลี่ย	ค่าต่างจากเป้าหมาย	ค่าสูงสุด	ค่าต่ำสุด	เฉลี่ย	ค่าต่างจากเป้าหมาย	ค่าสูงสุด	ค่าต่ำสุด	เฉลี่ย	ค่าต่างจากเป้าหมาย
1. ชุมชนเป็นเจ้าของและเป็นผู้ดำเนินการผลิต	10	4	6.9	3.1	10	3	6	4	10	3	6.6	3.4
2. ผลผลิตมาจากระบบการในชุมชน	9	4	6.4	3.6	8	2	5.7	4.3	8.5	4	6.5	3.5
3. ริเริ่มสร้างสรรค์เป็นนวัตกรรมโดยชุมชน	5.4	0	2.3	7.7	6.9	0	2.8	7.2	6.9	0	2.6	7.4
4. มีฐานภูมิปัญญาท้องถิ่นๆ	10	2.1	6.7	3.3	10	0.7	6.1	3.9	7.9	0.7	5	5
5. มีลักษณะบูรณาการ	10	1.7	4.1	5.9	10	0.8	3.5	6.5	10	0.8	2.6	7.4
6. มีการเรียนรู้เป็นหัวใจของกระบวนการทั้งหมด	9.3	2.3	4.5	5.5	7	0	3.3	6.7	7.3	1	3.3	6.7
7. การพึ่งตนเองเป้าหมายหลัก	9	0	7.4	2.6	9	1	6.9	3.1	9	3	7.8	2.2
เฉลี่ย			5.5				4.9				4.9	

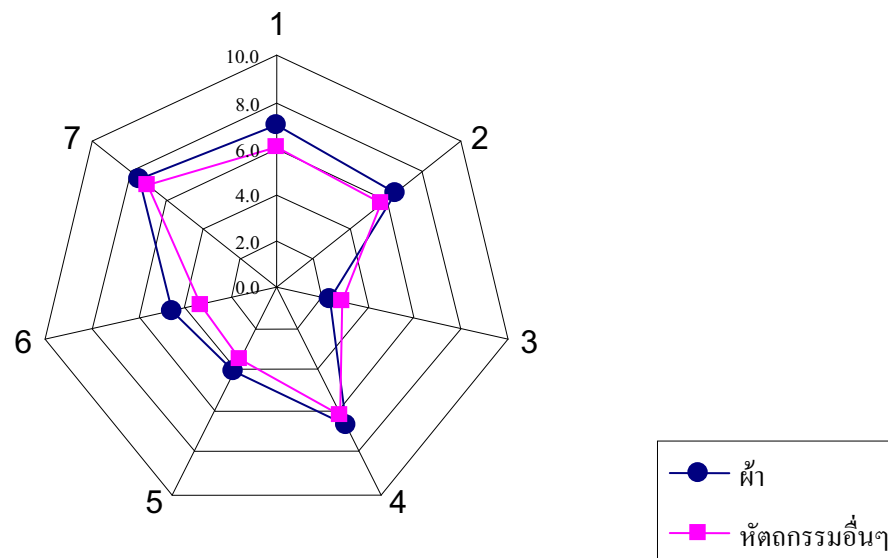
ตารางที่ 5.10 (ต่อ)

(คะแนน)

ลักษณะความเป็นวิสาหกิจ ชุมชน	เครื่องวัด				เครื่องสำอาง				เกษตร			
	ค่าสูงสุด	ค่าต่ำสุด	เฉลี่ย	ค่าต่าง จาก เป้าหมาย	ค่าสูงสุด	ค่าต่ำสุด	เฉลี่ย	ค่าต่าง จาก เป้าหมาย	ค่าสูง สุด	ค่า ต่ำสุด	เฉลี่ย	ค่าต่างจาก เป้าหมาย
1. ชุมชนเป็นเจ้าของและ เป็นผู้ดำเนินการผลิต	9	6	7.5	2.5	8	5	6.5	3.5	9	6	7	3
2. ผลผลิตมาจากระบบการ ในชุมชน	8	8	8	2	7	6	6.5	3.5	7	5	5.9	4.1
3. ริเริ่มสร้างสรรค์เป็น นวัตกรรมโดยชุมชน	2.3	1.5	1.9	8.1	6.9	1.5	4.2	5.8	2.3	0	0.8	9.2
4. มีฐานภูมิปัญญาท้องถิ่นๆ	5.7	2.9	4.3	5.7	6.4	4.3	5.4	4.6	6.4	3.6	4.8	5.2
5. มีลักษณะบูรณาการ	3.3	2.5	2.9	7.1	3.3	3.3	3.3	6.7	4.2	2.5	2.9	7.1
6. มีการเรียนรู้เป็นหัวใจของ กระบวนการทั้งหมด	5	4.2	4.6	5.4	6	3.5	4.8	5.2	5.3	1.2	3.5	6.5
7. การพึ่งตนเองเป้าหมายหลัก	7	2	4.5	5.5	9	8	8.5	1.5	9	8	8.5	1.5
เฉลี่ย			4.8				5.6				4.8	

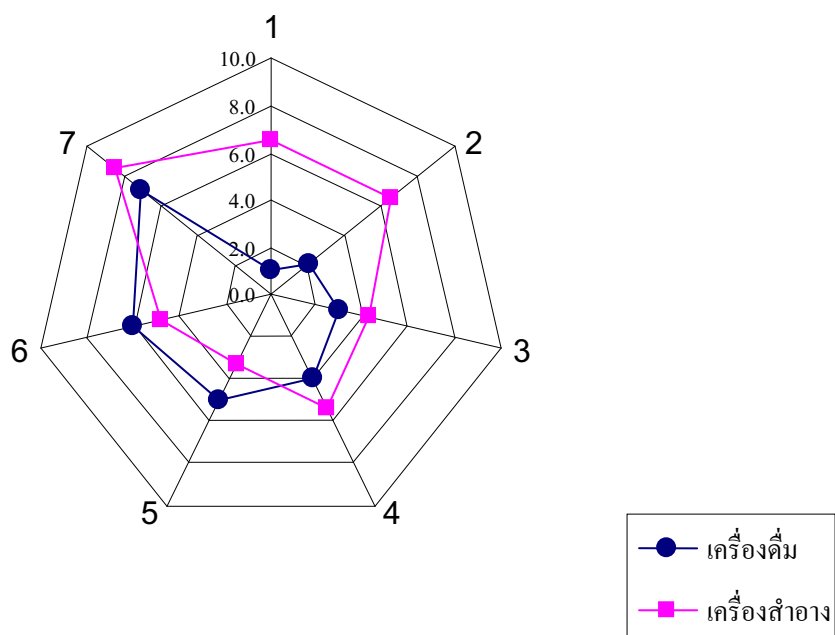


แผนภาพที่ 5.1 ระดับความเป็นวิสาหกิจชุมชนแบ่งตามลักษณะของกลุ่มประกอบการ

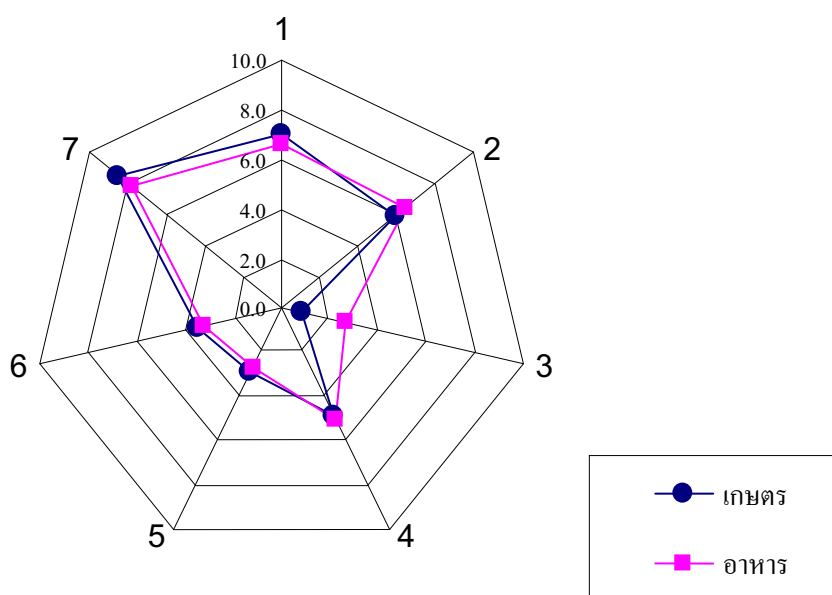


แผนภาพที่ 5.2 ระดับความเป็นวิสาหกิจชุมชนของผลิตภัณฑ์กลุ่มผ้าและหัตถกรรมอื่นๆ

- หมายเหตุ
- | | |
|--|--|
| 1. ชุมชนเป็นเจ้าของและเป็นผู้ดำเนินการผลิต | 5. มีลักษณะบูรณาการ |
| 2. ผลผลิตมาจากกระบวนการในชุมชน | 6. มีการเรียนรู้เป็นหัวใจของกระบวนการทั้งหมด |
| 3. มีการริเริ่มสร้างสรรค์เป็นนวัตกรรมในชุมชน | 7. การพึ่งตนเองเป้าหมายหลัก |
| 4. มีฐานภูมิปัญญาท้องถิ่น | |

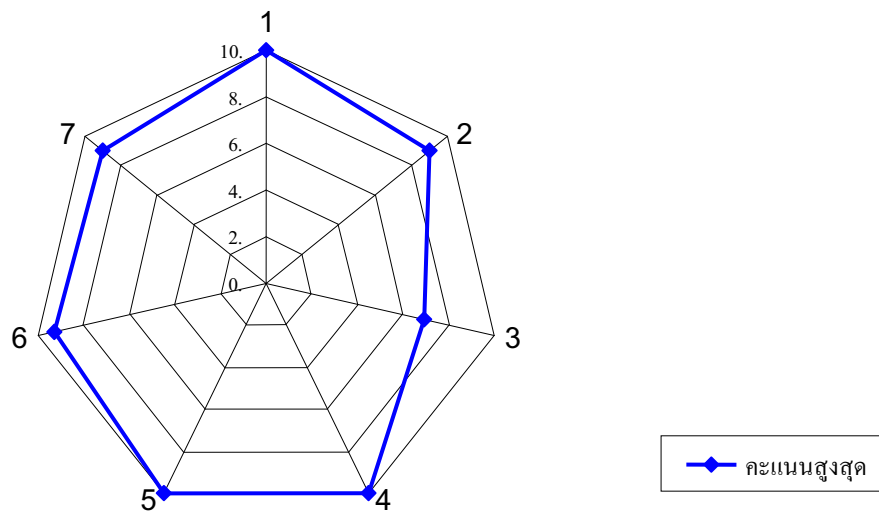


แผนภาพที่ 5.3 ระดับความเป็นวิสาหกิจชุมชนของผลิตภัณฑ์กลุ่มเครื่องดื่มและเครื่องสำอาง



แผนภาพที่ 5.4 ระดับความเป็นวิสาหกิจชุมชนของผลิตภัณฑ์กลุ่มเกษตรและอาหาร

- หมายเหตุ
- | | |
|--|--|
| 1. ชุมชนเป็นเจ้าของและเป็นผู้ดำเนินการผลิต | 5. มีลักษณะบูรณาการ |
| 2. ผลผลิตมาจากกระบวนการในชุมชน | 6. มีการเรียนรู้เป็นหัวใจของกระบวนการทั้งหมด |
| 3. มีการริเริ่มสร้างสรรค์เป็นนวัตกรรมในชุมชน | 7. การพึ่งตนเองเป้าหมายหลัก |
| 4. มีฐานภูมิปัญญาท้องถิ่นฯ | |



แผนภาพที่ 5.5 ระดับที่ดีที่สุดของแต่ละเกณฑ์

- หมายเหตุ
- | | |
|--|--|
| 1. ชุมชนเป็นเจ้าของและเป็นผู้ดำเนินการผลิต | 5. มีลักษณะบูรณาการ |
| 2. ผลผลิตมาจากกระบวนการในชุมชน | 6. มีการเรียนรู้เป็นหัวใจของกระบวนการทั้งหมด |
| 3. มีการริเริ่มสร้างสรรค์เป็นนวัตกรรมในชุมชน | 7. การพึ่งตนเองเป้าหมายหลัก |
| 4. มีฐานภูมิปัญญาท้องถิ่น | |

ตารางที่ 5.11 กลุ่มวิสาหกิจชุมชนที่มีการปฏิบัติดีเลิศในแต่ละเกณฑ์

เกณฑ์	คะแนนสูงสุด (คะแนนรอง)	เฉลี่ย	กลุ่มที่มีคะแนนสูงสุด (และใกล้เคียง)
1. ชุมชนเป็นเจ้าของและเป็นผู้ดำเนินการผลิต	10	6.6	กลุ่มทอผ้าพื้นเมืองบ้านสันหลวงใต้ กลุ่มสตรีทอผ้าสันปูเลย กลุ่มหัตถกรรมผ้าคันมือบ้านธรรมเมือง กลุ่มผลิตภัณฑ์จากกะลามะพร้าวบ้านขามแดง กลุ่มข้าวกล้อง กลุ่มแปรรูปอาหารบ้านทุ่งยาว กลุ่มแปรรูปมะไฟจีน
2. ผลผลิตมาจากกระบวนการในชุมชน	9 (8.0 - 8.5)	6.3	กลุ่มทอผ้าแม่ขนาด (กลุ่มทอผ้าทอมือลายโบราณ) (กลุ่มสตรีแม่บ้านบ้านปางประคู้) (กลุ่มสมุนไพรแปรรูปของชาวเขาเผ่าม้ง) (กลุ่มสตรีทอผ้าบ้านหาดบ้าย) (กลุ่มแปรรูปมะไฟจีน) (กลุ่มเกษตรกรทำนาบ้านด้าม่อน) (กลุ่มทอผ้าบ้านไผ่งาม) (กลุ่มข้าวกล้อง) (กลุ่มแม่บ้านทำแหนม) (กลุ่มทอผ้าบ้านกัวพัฒนา) (กลุ่มกิจการน้ำพริกสำเร็จรูป) (กลุ่มสตรีสหกรณ์บ้านต้นผึ้ง) (กลุ่มผลิตภัณฑ์จากกระดาดตะขบป่า)

ตารางที่ 5.11 (ต่อ)

เกณฑ์	คะแนนสูงสุด (คะแนนรอง)	เฉลี่ย	กลุ่มที่มีคะแนนสูงสุด (และใกล้เคียง)
3. ริเริ่มสร้างสรรค์เป็น นวัตกรรมโดยชุมชน	6.9 (6.2)	2.3	กลุ่มข้าวแต่น้ำแดงโม (สหกรณ์ออมทรัพย์เพื่อการผลิตบ้าน สบสอย) (กลุ่มหัตถกรรมกระดาษสาบ้านต้น เปา) (กลุ่มจักสานบ้านละไค้) (กลุ่มแม่บ้านเกษตรกรบ้านเกาะคา) (กลุ่มข้าวแต่น้ำแดงโมบ้านทุ่งม่าน เหนือ) (กลุ่มข้าวแคบงคำ)
4. มีฐานภูมิปัญญาท้องถิ่นฯ	10 (9.3 - 8.6)	5.7	กลุ่มสตรีทอผ้าสันปูเลย กลุ่มทำเครื่องเงินบ้านเด่นทรายมูล (กลุ่มทอผ้าป่าเกอญอ) (กลุ่มสตรีทอผ้าบ้านหาดบ้าย)
5. มีลักษณะบูรณาการ	10 (9.2)	3.3	กลุ่มสตรีทอผ้าสันปูเลย กลุ่มแปรรูปอาหารบ้านทุ่งยาว กลุ่มหัตถกรรมกระดาษสาบ้านต้นเปา (กลุ่มผลิตภัณฑ์จากกะลามะพร้าว บ้านขามแดง)
6. มีการเรียนรู้เป็นหัวใจของ กระบวนการทั้งหมด	7.7 (8.2)	3.1	กลุ่มหัตถกรรมผ้าคันมือบ้านธรรมเมือง (กลุ่มทอผ้าบ้านชาวหลวง)

ตารางที่ 5.11 (ต่อ)

เกณฑ์	คะแนนสูงสุด (คะแนนรอง)	เฉลี่ย	กลุ่มที่มีคะแนนสูงสุด (และใกล้เคียง)
7. มีการพึ่งตนเองเป็นเป้าหมายหลัก	9	7.4	กลุ่มเกษตรกรเลี้ยงผึ้ง กลุ่มผู้เลี้ยงหมูป่า สหกรณ์ออมทรัพย์เพื่อการผลิตบ้านสบสอย กลุ่มหัตถกรรมกระดาษสาบ้านต้นเปา กลุ่มจักสานผลิตภัณฑ์จากหญ้าสามเหลี่ยม กลุ่มจักสานกล่องข้าวหกเหลี่ยม กลุ่มสตรีทอผ้าบ้านหาดบ้าย กลุ่มหัตถกรรมผ้าคันมือบ้านธรรมเมือง กลุ่มทอผ้าบ้านเหล่าพระเจ้าตาเขียว กลุ่มทอผ้าบ้านแม่สารบ้านตอง กลุ่มผลิตภัณฑ์จากกะลามะพร้าวบ้านขามแดง กลุ่มแม่บ้านเกษตรกรเจดีย์แม่ครัว กลุ่มแม่บ้านเกษตรกรบ้านเกาะคา กลุ่มข้าวแต่น้ำแดงโม กลุ่มสตรีแม่บ้านบ้านปางประคู้ กลุ่มแปรรูปอาหารบ้านทุ่งยาว กลุ่มแปรรูปมะไฟจีน

5.3 สรุป

บทนี้นำเสนอการออกแบบประเมินระดับความเป็นวิสาหกิจชุมชนตามนัยของพระราชบัญญัติส่งเสริมวิสาหกิจชุมชน พ.ศ.2548 ทั้งนี้โดยอาศัยลักษณะ 7 ประการ การออกแบบในที่นี้คือ การออกแบบ “ดัชนีชี้วัด” และ “ตัวแปร” ซึ่งนำมาคำนวณเป็นค่าดัชนี โดยมีขั้นตอนการปฏิบัติ ดังนี้

- (1) กำหนดดัชนีของแต่ละเกณฑ์ลักษณะ
- (2) ในเบื้องต้นนี้ให้น้ำหนักของเกณฑ์เท่ากันทุกเกณฑ์
- (3) เกณฑ์นี้สามารถเปลี่ยนน้ำหนักได้ เมื่อมีหลักฐานเพียงพอ ที่แสดงว่าเกณฑ์ใดเกณฑ์หนึ่งมีความสำคัญสูงกว่า (หรือต่ำกว่า) เกณฑ์อื่นๆ
- (4) กำหนดตัวแปรสำหรับคำนวณค่าดัชนีแต่ละดัชนี
- (5) ทำการประเมินค่าดัชนีจากข้อมูลของแต่ละกลุ่ม
- (6) คำนวณค่าเฉลี่ยของแต่ละเกณฑ์โดยแยกประเภทของกลุ่มตามความประสงค์ที่ต้องการเปรียบเทียบ (เช่น กลุ่มชุมชน และกลุ่มประยุกต์)
- (7) ใช้ค่าสูงสุดของแต่ละเกณฑ์เพื่อกำหนดระดับปฏิบัติเป็นเลิศ และสร้างตารางเพื่อระบุชื่อกลุ่มที่มีคะแนนสูงสุดเพื่อเป็นตัวอย่างสำหรับกลุ่มอื่นๆ เมื่อต้องการนำผลไปพัฒนาวิสาหกิจชุมชน
- (8) สร้างแผนภาพ web diagram (หากต้องการ)

5.4 ข้อควรปรับปรุงในการออกแบบ

ตัวดัชนีชี้วัดที่ควรให้ความสำคัญที่จะต้องทำการปรับปรุง คือ

- (1) ดัชนีในลักษณะความคิดริเริ่มสร้างสรรค์เป็นนวัตกรรมโดยชุมชน นวัตกรรมมักผูกติดกับประเภทของสินค้า ทำให้เกิดระดับความยากง่ายในการคิดค้นสร้างสรรค์ มีผลต่อความถี่ห่างของการคิดค้นและดัดแปลงเครื่องมือ นอกจากนี้ประเภทของอุปกรณ์/เครื่องมือ ที่จำเป็นสำหรับสินค้าแต่ละชนิดยังเปิดโอกาสให้มีการคิดพัฒนาได้มากน้อยต่างกันด้วย ในการวิเคราะห์ครั้งต่อไปควรแยกพิจารณาดัชนีตามประเภทของกลุ่มสินค้า
- (2) ควรออกแบบคำถามเพื่อให้ได้คำตอบโดยตรง สำหรับตัวแปรบางตัวที่ชัดเจนขึ้น เช่น วัตถุประสงค์หลักของการตั้งกลุ่ม เพื่อพึ่งตนเองหรือไม่ (ก่อนที่จะถามทางเลือกอื่น) เป็นต้น
- (3) การออกแบบสามารถเพิ่มหรือลดจำนวนตัวแปรให้เหมาะสมสำหรับประเภทผลิตภัณฑ์

(4) การประเมินค่าตัวแปรของทุกกลุ่มควรกระทำโดยนักวิจัยเป็นคณะ ละไม่เกิน 3 คน เพื่อความคงเส้นคงวา (consistency) ของการให้คะแนนระหว่างกลุ่ม

(5) คณะผู้วิจัยควรทำการวิเคราะห์เพิ่มเติมเพื่อเลือกตัวแปรที่สำคัญซึ่งอาจนำมาสู่การลดจำนวนตัวแปรลง และสะดวกต่อการนำไปประยุกต์ใช้ในวงกว้างต่อไป

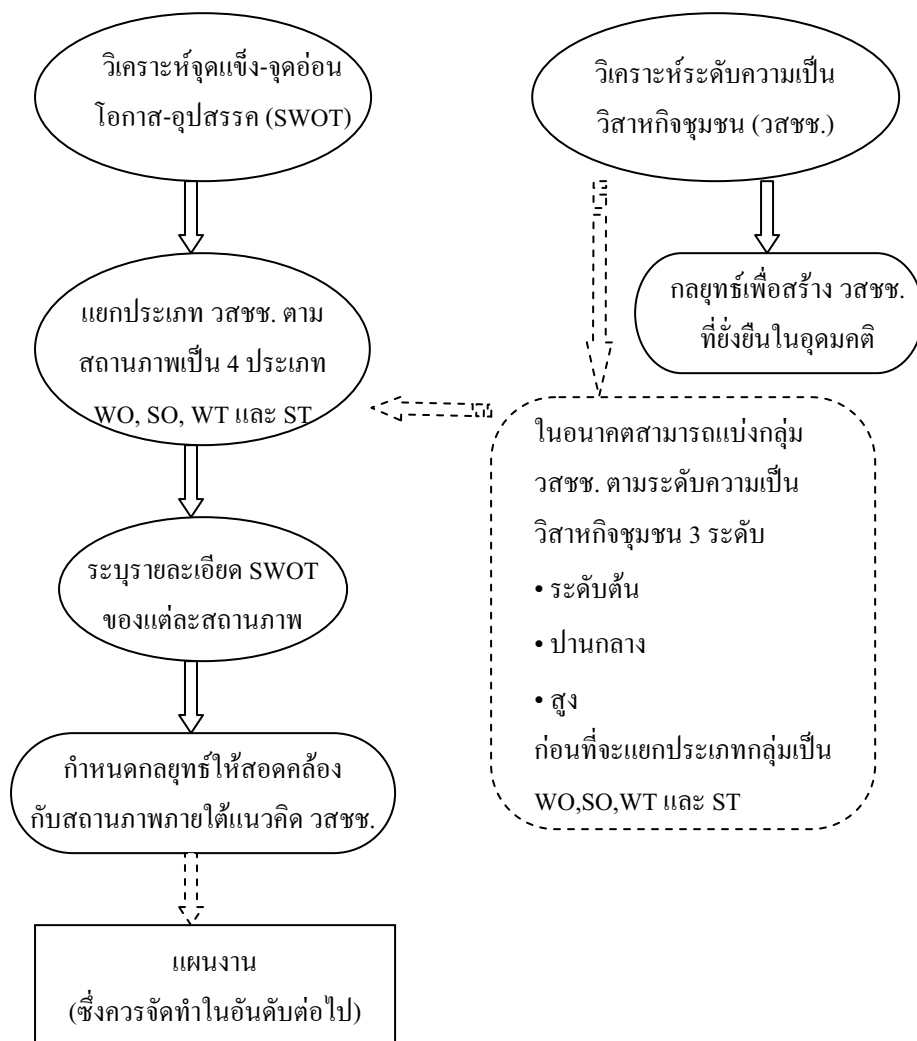
บทที่ 6

กลยุทธ์การพัฒนากลุ่มวิสาหกิจชุมชนสู่ความยั่งยืน

บทนี้นำเสนอกลยุทธ์เพื่อนำไปสู่การพัฒนาวิสาหกิจชุมชน โดยอาศัยข้อค้นพบจากบทที่ 4 และ 5 เพื่อจัดวิสาหกิจออกเป็น 4 กลุ่ม ตามสถานภาพความเข้มแข็ง และสภาพแวดล้อมซึ่งอาจให้โอกาส หรือเป็นอุปสรรคต่อการดำเนินการของวิสาหกิจ กลยุทธ์ที่นำเสนอมี 2 กลยุทธ์หลัก คือ กลยุทธ์เพื่อพัฒนาความเป็นวิสาหกิจชุมชน และกลยุทธ์เพื่อพัฒนาการภายใต้แนวทางที่สอดคล้องกับการเป็นกลุ่มวิสาหกิจชุมชน และเสนอผลการจัดประเภทกลุ่มวิสาหกิจชุมชนตัวอย่างตามข้อเท็จจริงด้วย

6.1 ขั้นตอนการกำหนดกลยุทธ์

เพื่อให้เห็นแนวคิดและวิธีการกำหนดกลยุทธ์ ซึ่งจะนำไปสู่การปรับใช้ในภูมิภาคอื่นๆ หรือกับกลุ่มวิสาหกิจชุมชนเฉพาะเจาะจง ให้เกิดประโยชน์ยิ่งขึ้น จึงเสนอขั้นตอนที่มาของกลยุทธ์ที่ได้จากการศึกษานี้ ดังแผนภาพที่ 6.1 โปรดสังเกตว่าในรายงานฉบับนี้มีได้นำเสนอแผนงาน ซึ่งควรจัดทำโดยองค์กรที่ดำเนินการด้านพัฒนา (development agency) นอกจากนั้นในอนาคตผู้ที่เกี่ยวข้องควรทำการจัดแบ่งกลุ่มตามระดับวิสาหกิจชุมชนร่วมกับการจัดกลุ่มตามประเภทของสถานภาพ เมื่อมีองค์ความรู้เพิ่มขึ้นอย่างเพียงพอด้วย



หมายเหตุ : ➡ จัดทำในรายงาน

⋯⋯⋯ เสนอให้จัดทำในอนาคต

แผนภาพที่ 6.1 ขั้นตอนการกำหนดกลยุทธ์การพัฒนาวิสาหกิจชุมชนสู่ความยั่งยืน

6.2 กลยุทธ์การพัฒนาองค์กรให้เป็นกลุ่มวิสาหกิจชุมชน

เป้าหมายของการพัฒนาวิสาหกิจชุมชน คือ การส่งเสริมให้ชุมชนมีความเข้มแข็ง และพึ่งตนเองได้ โดยชุมชนร่วมกันดำเนินงานในรูปองค์กรหรือกลุ่ม เพื่อจัดการทุนของชุมชนอย่างมีประสิทธิภาพ มีการสร้างสรรค์เพื่อพึ่งตนเองในด้านการผลิต การแปรรูป การตลาด ตลอดจนการออมและจัดสวัสดิการชุมชนเพื่อประโยชน์ของชุมชน หรือสมาชิกในกลุ่ม การวิเคราะห์ความเป็นวิสาหกิจชุมชนในบทที่ 5 ได้อาศัยหลักเกณฑ์ซึ่งประกอบด้วย คุณลักษณะ 7 ประการ ได้แก่ (1) ชุมชนเป็นเจ้าของและเป็นผู้ดำเนินการหลัก (2) ผลผลิตมาจากกระบวนการในชุมชน (3) ชุมชนมีการริเริ่มสร้างสรรค์ (4) มีการใช้ภูมิปัญญาท้องถิ่นผสมผสานกับภูมิปัญญาสากล (5) ลักษณะการดำเนินงานมีลักษณะเป็นบูรณาการ (6) มีการเรียนรู้เป็นหัวใจของกระบวนการ และ (7) มีเป้าหมายในการพึ่งตนเอง

ผลจากการศึกษาในบทที่ 5 ชี้ให้เห็นว่าในภาพรวมโดยใช้ค่าเฉลี่ยของคะแนนที่ได้จากเกณฑ์ข้างต้นนั้น กลุ่มชุมชนอ่อนในคุณสมบัติความเป็นวิสาหกิจชุมชนในอุดมคติเกือบทุกด้าน โดยเฉพาะอย่างยิ่งในด้านความคิดสร้างสรรค์นวัตกรรม และอ่อนในกระบวนการเรียนรู้ และการบูรณาการ นอกจากนี้แม้ว่ากลุ่มฯ จะระบุวัตถุประสงค์ของการจัดตั้งกลุ่ม โดยระบุว่ากลุ่มจัดตั้งขึ้นเพื่อสร้างรายได้ และการจ้างงาน เพื่อช่วยตนเองทางเศรษฐกิจก็ตาม แต่กลุ่มฯ ยังยึดถือการแสวงหาการสนับสนุนแบบได้เปล่าเป็นสำคัญด้วย จึงเท่ากับว่ากลุ่มฯ มิได้มุ่งหวังที่จะพึ่งตนเองอย่างแท้จริง ดังนั้นเพื่อให้สอดคล้องกับนโยบาย การพัฒนาความเข้มแข็งชุมชนผ่านกลุ่มวิสาหกิจชุมชน ขั้นตอนแรกจำเป็นต้องพัฒนากลุ่มให้มีคุณสมบัติที่พึงประสงค์

แนวทางการพัฒนาองค์กรให้เป็นกลุ่มวิสาหกิจชุมชน เพื่อพึ่งตนเองและยั่งยืน มีดังนี้

- ก. ชะลอการเร่งจดทะเบียนกลุ่มวิสาหกิจชุมชน และไม่ตั้งจำนวนกลุ่มเป็นเป้าหมาย และผลงานของหน่วยงานในพื้นที่
- ข. คัดเลือกกลุ่มที่มีคุณสมบัติที่เหมาะสมและมีความตั้งใจที่จะพัฒนาตนเองให้เป็นกลุ่มของชุมชน เพื่อเป็นตัวอย่างแก่กลุ่มอื่นๆ
- ค. ให้การสนับสนุนในด้านความรู้เป็นหลัก เพื่อให้กลุ่มสามารถช่วยเหลือตนเอง
- ง. สำหรับกลุ่มที่จดทะเบียนเป็นกลุ่มวิสาหกิจชุมชนไปแล้ว แต่พร่องคุณสมบัติบางข้อ หรือมีคุณสมบัติในระดับต่ำกว่าเป้าหมาย หน่วยงานควรเร่งให้เกิดการปรับเปลี่ยนให้มีคุณสมบัติสอดคล้องกับการเป็นกลุ่มวิสาหกิจชุมชน

6.3 กลยุทธ์เพื่อพัฒนาวิสาหกิจชุมชนด้านธุรกิจ

จากการวิเคราะห์จุดอ่อน จุดแข็ง โอกาส และอุปสรรค (SWOT) ผสมกับการวิเคราะห์ระดับความเป็นวิสาหกิจชุมชนโดยมีความยั่งยืนของกลุ่มวิสาหกิจชุมชน ตามแนวเศรษฐกิจพอเพียง เป็นเป้าหมาย สามารถนำผลมาสู่การวางกลยุทธ์ เพื่อพัฒนากลุ่มวิสาหกิจชุมชนในกลุ่มตัวอย่าง

ทั้งนี้โดยดัดแปลงจากวิธีการของ Wheelen and Hunges (2000) นั่นคือ เสนอกลยุทธ์ให้สอดคล้องกับสถานการณ์หลักของกลุ่ม (โดยการใช้ผลจากการวิเคราะห์ SWOT เป็นหลัก) โดยแบ่งกลุ่มออกเป็น 4 ประเภทคือ (1) กลุ่มซึ่งมีจุดแข็งมาก และมีโอกาสมาก (2) กลุ่มซึ่งมีจุดอ่อนมาก แต่มีโอกาสมาก (3) กลุ่มที่มีจุดแข็งมาก แต่มีโอกาสน้อย หรือมีอุปสรรคมาก และ (4) กลุ่มซึ่งมีจุดอ่อนมาก และมีอุปสรรคค่อนข้างมาก และกำหนดกลยุทธ์ในระดับนโยบายให้เหมาะสมกับสถานภาพของกลุ่ม ดังตารางที่ 6.1 นี้

ตารางที่ 6.1 กลยุทธ์เพื่อเป็นแนวทางสำหรับภาครัฐในการพัฒนาวิสาหกิจชุมชน 4 สถานภาพ

ปัจจัยภายใน ปัจจัยภายนอก	จุดอ่อน (W)	จุดแข็ง (S)
โอกาส (O)	กลยุทธ์ WO สร้างกลยุทธ์โดยใช้โอกาสเพื่อกำจัดหรือแก้จุดอ่อนของวสช. ที่มีอยู่ในปัจจุบัน	กลยุทธ์ SO สร้างกลยุทธ์โดยใช้จุดแข็งและโอกาสที่มีอยู่ให้เกิดการเติบโตอย่างต่อเนื่อง
อุปสรรค (T)	กลยุทธ์ WT สร้างกลยุทธ์เพื่อลดจุดอ่อน และหลีกเลี่ยงข้อจำกัด	กลยุทธ์ ST สร้างกลยุทธ์โดยใช้จุดแข็งเพื่อลบล้างข้อจำกัด

หมายเหตุ: วสชช. คือวิสาหกิจชุมชน

จากข้อมูลจุดอ่อน จุดแข็ง โอกาส และอุปสรรค ซึ่งรวบรวมจากกลุ่มวิสาหกิจชุมชน
นำมาคำนวณสถานภาพของกลุ่มได้ดังนี้

$$\text{สถานภาพภายใน} = \frac{1}{4} \sum S_i - W_i \quad (1)$$

$$\text{สภาพแวดล้อมภายนอก} = \frac{1}{4} \sum O_i - T_i \quad (2)$$

เมื่อ S คือ จุดแข็ง (คะแนน 1-10) W คือ จุดอ่อน (คะแนน -1 ถึง -10)

O คือ โอกาส (คะแนน 1-10) T คือ อุปสรรค (คะแนน -1 ถึง -10)

i = 1 การจัดองค์กร (คะแนน 1 ถึง 10)

= 2 การผลิต (คะแนน 1 ถึง 10)

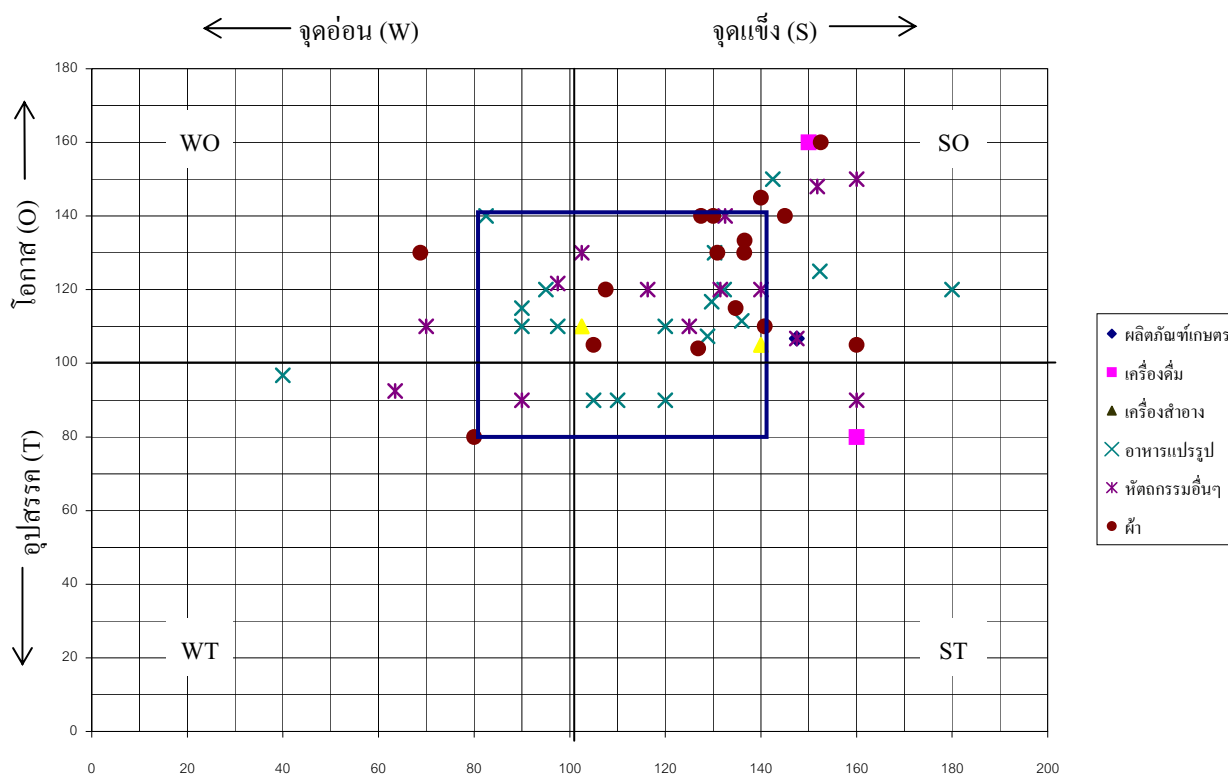
= 3 การตลาด (คะแนน 1 ถึง 10)

= 4 การเงิน (คะแนน 1 ถึง 10)

สมการที่ (1) ผลต่างของสภาพภายใน มีค่าในช่วง 0 ถึง 10

สมการที่ (2) ผลต่างของสภาพแวดล้อมภายนอกมีค่าในช่วง 0 ถึง 10 และเพื่อสร้าง
แผนภาพการกระจายตัวของกลุ่มวิสาหกิจชุมชน (ดังแผนภาพที่ 6.2) คะแนนแปลงให้เป็นค่าดัชนี
ตั้งแต่ 0 ถึง 200 ดังนั้นค่าคะแนนในสมการ (1) และ (2) จะถูกนำมาใช้ในแผนภาพที่ 6.2 โดย
คะแนน 5 เทียบเป็นดัชนีเท่ากับ 100 และคะแนนสูงสุด 10 มีค่าดัชนี 200 เป็นต้น

ผลการวิเคราะห์พบว่า การกระจายตัวของวิสาหกิจชุมชนตัวอย่างตามสถานภาพและ
สิ่งแวดล้อมมีการกระจุกตัวอยู่ใกล้จุดตัดแกน (แผนภาพที่ 6.2) ร้อยละ 54 ของกลุ่มตัวอย่างกระจุก
ตัวอยู่ในระดับของการมีอุปสรรค-โอกาสสุทธิ (80 – 140) และมีจุดอ่อนเล็กน้อยถึงเข้มแข็งสุทธิ
ปานกลาง (80 – 140) ในขณะที่วิสาหกิจซึ่งมีทั้งจุดอ่อนและอุปสรรคนั้นมีจำนวนน้อย คือ มีเพียง 4
ตัวอย่างเท่านั้น



แผนภาพที่ 6.2 การกระจายของวิสาหกิจชุมชนตัวอย่างตามสถานภาพและสิ่งแวดล้อม

กลุ่มวิสาหกิจชุมชน 61 กลุ่ม ในตัวอย่างการศึกษานี้ เกือบทั้งหมดเป็นกลุ่มซึ่งอยู่ในท้องถิ่น ซึ่งนักวิจัยท้องถิ่น (เจ้าหน้าที่จากกรมการพัฒนาชุมชน และกรมการศึกษานอกโรงเรียน) มีโอกาสได้ร่วมงาน หรือได้รู้จักในทางใดทางหนึ่ง จึงเป็นกลุ่มซึ่งมีโอกาสได้รับการสนับสนุนจากหน่วยงานทั้งสองแห่งนี้ และจากหน่วยงานอื่นๆ ดังนั้น จึงเป็นกลุ่มตัวอย่างที่ค่อนข้างลำเอียง (biased) ไปในทางที่ได้รับโอกาส แต่ในส่วนของอุปสรรค/ข้อจำกัดนั้น มักเกิดจากปัจจัยอื่นๆ โดยเฉพาะ โครงสร้างพื้นฐานและความห่างไกลจากตัวเมืองเป็นสำคัญ

กลยุทธ์ต่อไปนี้เป็นแนวคิดในระดับมหภาค ซึ่งควรนำไปประยุกต์ใช้กับกลุ่มแต่ละกลุ่ม ตามความเหมาะสม การกำหนดกลยุทธ์และมาตรการในระดับกว้างควรจัดแบ่งกลุ่มวิสาหกิจชุมชนตามสถานภาพ 4 สถานะ จะเป็นการสะดวกสำหรับการนำไปเป็นแนวปฏิบัติสำหรับกลุ่มวิสาหกิจอื่นๆ ที่มีได้อยู่ในตัวอย่างของการศึกษานี้ต่อไป กลยุทธ์ที่เสนอแนะมีดังต่อไปนี้

ปัจจัยภายใน \ ปัจจัยภายนอก	W	S
O	WO	SO
T	WT	ST

กลุ่มที่ 1: SO (สถานภาพ มีจุดแข็ง + โอกาส)

สถานภาพของกลุ่มเหล่านี้คือ มีจุดแข็งมากกว่าจุดอ่อน มีโอกาสค่อนข้างมาก และมีอุปสรรคบ้าง

1. การบริหารจัดการองค์กรในระดับปานกลาง – ค่อนข้างดี
2. มีการกระจายงานสู่สมาชิกค่อนข้างดี
3. มีการบริหารวัตถุดิบได้อย่างไม่มีปัญหา
4. ใช้เทคโนโลยีในการผลิตและมีความพร้อมในด้านสถานที่ผลิต
5. มีฝีมือดี มีความชำนาญในการผลิต
6. สินค้ามีอัตลักษณ์/เอกลักษณ์
7. สินค้าได้รับการรับรองมาตรฐานผลิตภัณฑ์ชุมชน/อย./OTOP
8. มีตลาดรองรับสินค้ากว้างขวาง
9. ได้รับการสนับสนุนจากหน่วยงานต่างๆ
10. เข้าถึงแหล่งทุนดอกเบี้ยต่ำ/ปลอดดอกเบี้ย
11. มีสถาบันเกอหนุน: OTOP ฯลฯ

SO: กลยุทธ์จุดแข็งผนวกโอกาสเพื่อการเติบโตอย่างต่อเนื่อง

1. สร้างความเข้มแข็งองค์กรด้วยการส่งเสริมให้กลุ่มเป็นกลุ่มวิสาหกิจชุมชนในระดับที่ยั่งยืนเพื่อความยั่งยืนมั่นคงของกลุ่ม และเป็นตัวอย่างเพื่อพัฒนากลุ่มอื่นๆ ต่อไป
2. สนับสนุนวิสาหกิจเข้าสู่ตลาดบน โดยอาศัยฝีมือ อัตลักษณ์/เอกลักษณ์ และการต่อยอดภูมิปัญญาด้วยเทคโนโลยี และ โครงการ OTOP เพื่อเพิ่มมูลค่า (ตั้งราคาสูงได้จากความแตกต่างของสินค้า)
3. ส่งเสริมการเพิ่มรายได้ด้วยการขยายกำลังการผลิต ตามความพร้อมของสมาชิก โดยอาศัยการสนับสนุนของหน่วยงานที่มีอยู่ และแหล่งทุนตามความเหมาะสม
4. เสริมความสามารถในการบริหารจัดการให้มีประสิทธิภาพยิ่งขึ้นโดยวิธีการที่เหมาะสม เช่น การฝึกอบรม หรือปมเพาเนนวัตกรรม
5. ส่งเสริมให้ขยายหุ้นให้แก่สมาชิกเพื่อกระจายผลประโยชน์ให้แก่สมาชิกอย่างทั่วถึงขึ้น ทั้งนี้เพื่อเสริมสร้างความเป็นเจ้าของ และเป็นโอกาสในการขยายการลงทุนบนฐานทุนของตนเอง ทั้งนี้เพราะกลุ่มที่มีจุดแข็งและ โอกาส มักเป็นกลุ่มประยุกต์

ปัจจัยภายใน \ ปัจจัยภายนอก	W	S
O	WO	SO
T	WT	ST

➔ กลุ่มที่ 2: WO (สถานภาพ มีจุดอ่อน + โอกาส)

กลุ่มประเภทนี้มีจุดอ่อนมากกว่าจุดแข็ง แต่เป็นกลุ่มซึ่งมีโอกาสเข้าถึงการสนับสนุนเมื่อกลุ่มมีผลิตภัณฑ์ที่ได้มาตรฐานดีพอสมควร

1. การบริหารองค์กรไม่เข้มแข็งเท่าที่ควร
2. มีการร่วมแรงร่วมงานระหว่างสมาชิกระดับปานกลางหรือค่อนข้างต่ำ
3. สมาชิกไม่มีส่วนร่วมในการบริหาร/ไม่กระตือรือร้นในการพัฒนา
4. ขาดเงินทุนหมุนเวียน
5. การผลิตมีขนาดเล็ก และการผลิตไม่สม่ำเสมอ
6. ผลิตภัณฑ์เป็นสินค้าธรรมดา เนื่องจากขาดทักษะในการผลิตสินค้าที่ต้องการทักษะซับซ้อน
7. ผลิตภัณฑ์ไม่มีเอกลักษณ์ชัดเจน
8. ขาดทักษะในการใช้อุปกรณ์ แม้จะได้รับสนับสนุนเครื่องมือ
9. ไม่สามารถหาข้อมูลการตลาดและประชาสัมพันธ์ตนเอง
10. มีกองทุนหมู่บ้าน และแหล่งทุนในพื้นที่
11. มีหน่วยงานสนับสนุนในโครงการ OTOP ในพื้นที่
12. มีหน่วยงานสนับสนุนด้านความรู้ และเทคโนโลยีที่สามารถเข้าถึงได้เช่นเดียวกับกลุ่มที่ 1

WO: กลยุทธ์ใช้โอกาสจัดจุดอ่อน

1. หน่วยงานเร่งให้ความรู้และการสร้างความเข้มแข็งให้แก่กลุ่ม
2. สร้างให้เกิดความต้องการที่จะร่วมงานกัน และพัฒนาตนเอง
3. หน่วยงานประสาน และเปิดโอกาสให้เข้าถึงแหล่งความรู้และแหล่งทุน
4. พัฒนาความรู้ด้านการผลิตให้แก่วิสาหกิจอย่างค่อยเป็นค่อยไป
5. ช่วยจัดหาตลาดหรือให้ความรู้เพื่อวิเคราะห์ตลาดเป้าหมาย ที่เหมาะสมกับระดับการพัฒนาผลิตภัณฑ์
6. ให้ความสำคัญและกำหนดให้กลุ่มประเภทนี้เป็นเป้าหมายใหญ่สำหรับการพัฒนา วสข. โดยปลูกฝังความเป็น วสข. ที่พึ่งตนเองอย่างค่อยเป็นค่อยไป

ปัจจัยภายใน \ ปัจจัยภายนอก	W	S
O	WO	SO
T	WT	ST

กลุ่มที่ 3 : ST (สถานภาพ มีจุดแข็ง + อุปสรรค)

กลุ่มๆ ซึ่งจัดอยู่ในประเภทนี้คือ กลุ่มที่มีจุดแข็งพอประมาณ และมีจุดแข็งมากกว่าจุดอ่อนแต่อาจมีอุปสรรคเฉพาะตัว เนื่องจากการเข้าไม่ถึงแหล่งสนับสนุน หรือพื้นที่ห่างไกล เช่น กลุ่มจักสานหญ้าสามเหลี่ยม กลุ่มกาแฟห้วยหอม กลุ่มข้าวซ้อมมือพลังน้ำตก ฯลฯ

1. มีฝีมือดี ชำนาญในการผลิต
2. ผลิตภัณฑ์ได้มาตรฐานรับรอง เช่น มพช. หรือ อย. หรือได้รับการคัดสรร OTOP
3. สินค้ามีเอกลักษณ์/อัตลักษณ์/จุดขาย
4. อยู่ในพื้นที่ห่างไกลยากต่อการคมนาคม
5. การผลิตขึ้นอยู่กับฤดูกาล
6. ค่าแรงสูง/ต้นทุนสูง/ผลตอบแทนต่ำ (เฉพาะกรณี)
7. การแข่งขันในตลาดสูง/มีสินค้าทดแทนได้
8. วัตถุดิบหายากขึ้น/คุณภาพลดลง/ราคาแพงขึ้น

ST: กลยุทธ์เสริมจุดแข็งเพื่อกำจัดอุปสรรค

1. เสริมต่อยอดความรู้ด้านการบริหารจัดการเพื่อเลือกตลาดเป้าหมายเฉพาะ (niche market)
2. เสริมเรื่องราวตำนานให้กับผลิตภัณฑ์ซึ่งมีเอกลักษณ์อยู่แล้วโดยใช้ภูมิศาสตร์เป็นฐานเรื่องราว
3. เสริมช่องทางตลาดด้วยโครงการ OTOP
4. สร้างเครือข่ายเพื่อร่วมกันทำตลาดและจัดหาวัตถุดิบ
5. เสริมวิชาการให้แก่กลุ่มเพื่อเพิ่มประสิทธิภาพการผลิต และลดต้นทุนต่อหน่วยโดยไม่ลดค่าแรงของสมาชิก
6. เพิ่มการสนับสนุนจากภาครัฐในการประสานงานและประชาสัมพันธ์
7. พัฒนาความเป็นวิสาหกิจชุมชนได้ดียิ่งขึ้น (เนื่องจากมีอุปสรรคเป็นแรงกดดันให้สมาชิกต้องร่วมกันแก้ปัญหา)

ปัจจัยภายใน \ ปัจจัยภายนอก	W	S
O	WO	SO
T	WT	ST

กลุ่มที่ 4 : WT (สถานภาพ มีจุดอ่อน + อุปสรรค)

กลุ่มตัวอย่างจำนวนไม่มากนักที่อยู่ ในตัวอย่างนี้ เป็นกลุ่มที่มีจุดอ่อนมากกว่าจุดแข็ง และพบอุปสรรคเฉพาะกับบางพื้นที่ บางกลุ่ม ตัวอย่างเช่น กลุ่มแปรรูปอาหารป่างไฮ กลุ่มผ้ากะปวง และกลุ่มไร่เหนือ

1. การบริหารจัดการต้องพึ่งประธานเป็นหลัก
2. กลุ่มไม่มีลักษณะเป็นกลุ่มวิสาหกิจชุมชนอย่างแท้จริง (เฉพาะราย)
3. กำลังการผลิตต่ำ/กลุ่มมีขนาดเล็ก แรงงานน้อย
4. ขาดความพร้อมด้านสถานที่/อุปกรณ์/ใช้กำลังผลิตไม่เต็มที่
5. ขาดความรู้ด้านการพัฒนาผลิตภัณฑ์
6. ขาดความรู้ด้านการตลาด
7. เงินทุนหมุนเวียนจำกัด
8. ขาดการสนับสนุนจากหน่วยงาน (เฉพาะบางท้องที่)
9. การคมนาคมลำบาก/อุทกภัยบ่อยครั้ง
10. วัตถุดิบเป็นฤดูกาล/ด้อยคุณภาพและราคาแพง

WT: กลยุทธ์เน้นการพึ่งตนเองแบบวิสาหกิจชุมชนเพื่อขจัดปัญหา

1. พิจารณาความเป็นกลุ่มวิสาหกิจชุมชน และเร่งส่งเสริมให้เป็นกลุ่มวิสาหกิจชุมชนมากขึ้น
2. ให้การสนับสนุนในลักษณะบ่มเพาะนวัตกรรมรอบด้านสำหรับกลุ่มที่ประสงค์จะพัฒนาตนเองในลักษณะเพื่อชุมชน
3. สร้างตลาดในท้องถิ่นให้มั่นคงและสร้างเครือข่ายตลาดระหว่างท้องถิ่น
4. รัฐควรเน้นกลุ่มเหล่านี้เพื่อช่วยแก้ไขปัญหาค่าความยากจน เนื่องจากเป็นกลุ่มซึ่งมี ยอดขายต่ำ ผลตอบแทนต่ำและขาดโอกาสรุนแรง

บทที่ 7

บทสรุปและข้อเสนอแนะ

7.1 ข้อสรุปที่ได้จากงานวิจัย

รายงานนี้ได้จากการสังเคราะห์ผลการวิจัยเชิงลึก กรณีศึกษารวม 61 กรณี และข้อมูลสำรวจเพิ่มเติมจากกลุ่มวิสาหกิจชุมชน 61 กรณีเดียวกัน เพื่อสรุปภาพรวมของวิสาหกิจชุมชนที่ทำการผลิตสินค้าหัตถกรรมและอาหารแปรรูปพื้นบ้าน โดยวิเคราะห์ในสองประเด็นหลักคือ (1) การดำเนินการของวิสาหกิจ และ (2) ระดับความเป็นวิสาหกิจชุมชนของกลุ่ม ข้อค้นพบของงานวิจัยสรุปได้ดังต่อไปนี้

7.1.1 ข้อสรุปด้านการบริหารจัดการ โอกาส และอุปสรรค

1. กลุ่มตัวอย่างที่มีลักษณะเป็นชุมชนค่อนข้างมากมีจำนวน 37 กลุ่ม และกลุ่มซึ่งมีลักษณะเป็นกลุ่มประยุกต์มี 24 กลุ่ม กลุ่มประยุกต์เป็นกลุ่มที่จัดตั้งในรูปแบบกลุ่มชุมชน แต่มีลักษณะการดำเนินงานก่อนไปในทิศทางเดียวกันกับกิจการส่วนตัว กลุ่มลักษณะนี้มักเป็นกิจการส่วนตัวอยู่ก่อนและจัดตั้งเป็นกลุ่มด้วยวัตถุประสงค์เพื่อช่วยเหลือซึ่งกันและกัน อาจเกิดจากความต้องการของชุมชน หรือจัดตั้งขึ้นหลังจากที่ได้รับคำแนะนำจากหน่วยงานภาครัฐ ความแตกต่างระหว่างสองกลุ่มนี้ คือ ลักษณะความเป็นเจ้าขององค์กร (อย่างไรก็ตามกลุ่มประยุกต์แต่ละกลุ่มมีระดับความเป็นชุมชนและประยุกต์ในระดับที่ต่างกันไป หากมีความเป็นกิจการส่วนตัวสูงเกินไปกลุ่มนั้นจะถูกจัดเป็นกิจการส่วนตัวและไม่อยู่ในความหมายของกลุ่มประยุกต์ในรายงานนี้)

2. การบริหารองค์กรของกลุ่มต้องพึ่งพิงความสามารถของประธานเป็นหลัก ทั้งนี้กลุ่มส่วนใหญ่ขาดโครงสร้างที่เอื้ออำนวยให้องค์กรดำเนินการได้อย่างมั่นคง นอกจากนี้สมาชิกคาดหวังให้ประธานต้องเป็นผู้เสียสละค่อนข้างมาก

3. กลุ่มชุมชนมีขนาดกิจการเล็กกว่ากลุ่มประยุกต์อย่างชัดเจน กลุ่มชุมชนถึงร้อยละ 65 มียอดขายต่ำกว่า 5 แสนบาทต่อปี ในขณะที่กลุ่มประยุกต์ที่มียอดขายต่ำกว่า 5 แสนบาท มีเพียงร้อยละ 33 ยอดขายสูงสุดของกลุ่มชุมชนประมาณ 3.6 ล้านบาท ในขณะที่กลุ่มประยุกต์ที่มียอดขายสูงสุด สูงถึงกว่า 6.4 ล้านบาทต่อปี

4. กลุ่มชุมชนทอผ้าที่มียอดขายสูงสุดมียอดขายประมาณ 9 แสนบาท ในขณะที่กลุ่มประยุกต์ทอผ้ามียอดขายสูงสุดที่ประมาณ 3.6 ล้านบาท สินค้าประเภทหัตถกรรมอื่นมีมูลค่าสูงกว่า

กิจการผ้า ส่วนอาหารนั้นขนาดธุรกิจค่อนข้างเล็ก ยกเว้นรายใหญ่เพียง 4 กลุ่มที่มียอดขาย 1 ล้านบาทเศษ ถึง 4 ล้านบาท

5. กลุ่มชุมชนขนาดเล็กมีกำไรขั้นต้น (รายได้หลังจากหักต้นทุนการผลิตที่เป็นเงินสด) ค่อนข้างต่ำ กลุ่มขนาดเล็กที่สุดทำกิจการขาดทุน 2 กลุ่ม และเมื่อคิดต้นทุนดำเนินการแล้ว ปรากฏว่ากลุ่มชุมชนร้อยละ 15 ขาดทุน ในขณะที่กลุ่มประยุตต์ขนาดใหญ่มีกำไรถึงประมาณ 1 ล้านบาท ถึง 2 ล้านบาท และไม่ปรากฏว่ามีการขาดทุนแม้จะเป็นกลุ่มขนาดเล็กก็ตาม

6. การสร้างมูลค่าเพิ่มของกลุ่มชุมชนสูงที่สุด มีถึงร้อยละ 350 ของต้นทุน (โดยพิจารณาจาก mark-up on cost) ในกรณีของอาหาร และอัตราร้อยละ 230 สำหรับผ้า แต่โดยทั่วไปมีอัตราก่อนข้างต่ำประมาณร้อยละ 1.4-50 ในกลุ่มผ้า แต่อัตรามูลค่าเพิ่มส่วนมากพบในกลุ่มอาหารคืออัตราร้อยละ 5-150 ในขณะที่กลุ่มขนาดเล็กขาดทุนได้ถึงร้อยละ 30

7. ตัวอย่างที่น่าสนใจในด้านการใช้ภูมิปัญญาท้องถิ่นซึ่งได้รับการรับรองอย่างเป็นทางการให้ข้อคิดที่สำคัญประการหนึ่ง ได้แก่ตัวอย่างกลุ่มผลิตผ้าซึ่งได้รับการคัดเลือก OTOP 5 ดาว มีอัตราการสร้างมูลค่าเพิ่มเพียงร้อยละ 1.41 เท่านั้น ในขณะที่ผลิตภัณฑ์ 4 ดาว ได้มูลค่าเพิ่มสูงถึงร้อยละ 230 แสดงถึงการผลิตที่ไม่สอดคล้องกับความต้องการของตลาด และการตั้งราคาไม่สอดคล้องกับต้นทุนของกลุ่มผลิตภัณฑ์ 5 ดาว อีกนัยหนึ่งก็คือ ระดับดาวของ OTOP อาจไม่ช่วยชี้ทิศทางการธุรกิจที่ถูกต้องเสมอไป (ทั้งนี้มีความเป็นไปได้ว่าเกณฑ์การคัดสรรผลิตภัณฑ์ OTOP ให้น้ำหนักความสำคัญต่อการอนุรักษ์สืบทอดดั้งเดิม)

8. กลุ่มซึ่งมีการบริหารจัดการโดยใช้ความรู้เชิงการบริหารธุรกิจมีอัตรามูลค่าเพิ่มสูง โดยมีความสามารถในการตั้งราคาให้กับผลิตภัณฑ์ที่มีฝีมือประณีตมีเอกลักษณ์โดดเด่น และมีจุดขายชัดเจน ซึ่งได้แก่ผลิตภัณฑ์ของกลุ่มหัตถกรรมและกลุ่มอาหาร (เฉพาะบางกลุ่ม)

9. กลุ่มประยุตต์มีความสามารถในการบริหารการตลาด การบริหารการเงิน และการผลิตได้ดีกว่ากลุ่มชุมชนอย่างชัดเจน

10. สำหรับการผลิตนั้น กลุ่มชุมชน และกลุ่มประยุตต์ได้รับความช่วยเหลือจากหน่วยงานไม่แตกต่างกัน โดยได้รับความช่วยเหลือในด้านเงินทุนเพื่อการผลิต และเงินกู้ยืมสูงกว่าความช่วยเหลือในด้านความรู้ การพัฒนาคุณภาพและมาตรฐานผลิตภัณฑ์ วัสดุ และวัตถุดิบในการผลิต ด้วยเหตุนี้กลุ่มทั้งสองประเภทส่วนใหญ่จึงต้องการได้รับความช่วยเหลือในด้านความรู้ในการผลิตและพัฒนาผลิตภัณฑ์ รองลงมาคือความช่วยเหลือในเครื่องมือ เพื่อเพิ่มประสิทธิภาพการผลิต เงินกู้และเงินให้เปล่า ตามลำดับ

11. ในด้านการผลิตนั้นกลุ่มส่วนใหญ่มีสมาชิกซึ่งมีความชำนาญในการผลิต โดยใช้ภูมิปัญญา และทักษะความชำนาญที่สะสมมา แต่ยังขาดการนำเทคโนโลยี และความรู้มาพัฒนาต่อยอด รวมถึง ขาดอุปกรณ์ช่วยทุ่นแรง และเพิ่มประสิทธิภาพการผลิต

12. ในด้านการตลาดนั้น จุดแข็งที่สำคัญที่สุดคือ การที่สินค้ามีความหลากหลาย มีเอกลักษณ์ของตนเอง แต่ส่วนใหญ่มีช่องทางจำหน่ายจำกัด และต้องการการสนับสนุนให้กลุ่มมีโอกาสได้ร่วมงานออกร้าน และสนับสนุนการประชาสัมพันธ์

13. กลุ่มส่วนใหญ่ไม่มีการระดมทุน แต่มุ่งที่จะได้รับการสนับสนุนจากภายนอก ขาดการทำบัญชี และจัดบันทึก จึงขาดข้อมูลเพื่อการวางแผน ทั้งนี้เพราะการจัดการด้านการเงินเป็นสิ่งที่เข้าใจได้ค่อนข้างยากสำหรับกลุ่ม

14. สำหรับภาคผลิตภัณฑ์พื้นบ้าน ทั้งด้านอาหาร และหัตถกรรม มีโอกาสได้รับการสนับสนุนจากภาครัฐบาลเป็นอย่างมาก กล่าวคือมีโอกาสเข้าถึงแหล่งทุนต้นทุนต่ำได้ง่ายและมีโอกาสด้านการตลาดเป็นอย่างมาก (สำหรับกลุ่มซึ่งมีผลิตภัณฑ์ในระดับปานกลางขึ้นไป)

15. อุปสรรคของกลุ่มเกิดขึ้นเฉพาะกรณีและในบางพื้นที่ซึ่งอยู่ห่างไกล แต่พบว่ากลุ่มที่มีผลิตภัณฑ์คุณภาพโดดเด่น แม้ระยะทางจะเป็นอุปสรรค แต่โครงการหนึ่งตำบลหนึ่งผลิตภัณฑ์เป็นปัจจัยเสริมเปิดโอกาสให้กลุ่มได้เข้าถึงตลาดได้ง่ายขึ้นและสามารถหักล้างข้อจำกัดไปได้ค่อนข้างมาก

7.1.2 ข้อสรุปด้านความเป็นวิสาหกิจชุมชนและความยั่งยืน

1. การวิเคราะห์ระดับความเป็นวิสาหกิจชุมชนพิจารณาจากเกณฑ์ 7 ประการคือ (1) การเป็นเจ้าของโดยชุมชน (2) ผลผลิตมาจากกระบวนการของชุมชน (3) ความคิดริเริ่มสร้างสรรค์นวัตกรรม (4) การมีฐานภูมิปัญญาท้องถิ่น (5) การมีลักษณะการผลิตอย่างเป็นบูรณาการ (6) มีการเรียนรู้เป็นหัวใจของกระบวนการทั้งหมด และ (7) การพึ่งตนเองเป็นเป้าหมายหลัก จากหลักเกณฑ์เหล่านี้ผลการวิเคราะห์พบว่า กลุ่มชุมชนมีคะแนนเฉลี่ยสูงกว่ากลุ่มประยูคต์เพียงเล็กน้อย คือ 5.2 และ 5.0 ซึ่งไม่แตกต่างกัน แสดงว่ากลุ่มในตัวอย่าง โดยเฉลี่ยยังอยู่ห่างไกลจากระดับวิสาหกิจชุมชนที่น่าพึงพอใจ

2. เกณฑ์ที่กลุ่มมีคะแนนระดับสูง ได้แก่ เกณฑ์ชุมชนเป็นเจ้าของและเป็นผู้ดำเนินการผลิต และเกณฑ์การมีเป้าหมายพึ่งพาตนเอง และผลผลิตมาจากกระบวนการผลิตในชุมชน ส่วนเกณฑ์ที่มีคะแนนต่ำได้แก่ การริเริ่มสร้างสรรค์ มีกระบวนการเรียนรู้เป็นหัวใจของกระบวนการ และการมีลักษณะบูรณาการ

3. จากการประเมินระดับความเป็นวิสาหกิจชุมชน พบว่า มีวิสาหกิจซึ่งมีการปฏิบัติที่เป็นเลิศให้เป็นแบบอย่างได้ในทุกเกณฑ์ ซึ่งสามารถจะเป็นตัวอย่างในการเรียนรู้ของกลุ่มอื่นๆ ต่อไปได้เป็นอย่างดี จึงเป็นโอกาสที่ดีในการพัฒนากลุ่มด้วยวิธีแลกเปลี่ยนเรียนรู้โดยวิธีปฏิบัติเป็นเลิศ และการเปรียบเทียบเพื่อการปรับปรุงและพัฒนา (best practice & benchmarking)

4. ภาพรวมทิศทางการยั่งยืนของวิสาหกิจชุมชน สรุปจากสถานภาพองค์กร และการบริหารจัดการมี ดังนี้

(1) การที่วิสาหกิจพึ่งพิงตลาดท้องถิ่นประมาณครึ่งหนึ่งนั้น มีส่วนช่วยลดความเสี่ยงอันเกิดจากปัจจัยตลาดภายนอก หรือตลาดกระแสหลัก ซึ่งมีความผันผวนสูงกว่าตลาดท้องถิ่น แต่ด้วยความสามารถในการจำหน่ายได้อย่างต่อเนื่องอยู่ในระดับปานกลางและวิสาหกิจสามารถดำเนินงานตามแผนการตลาดได้เพียงส่วนน้อย แต่ในขณะเดียวกันกลุ่มสามารถหาตลาดด้วยตนเองได้ปานกลางถึงค่อนข้างดี ดังนั้นผลโดยรวมต่อความยั่งยืนของกิจการจึงอยู่ในระดับปานกลาง

(2) การที่กลุ่มมีผู้นำเป็นหลักสำคัญหลักเดียวของการพัฒนานั้นค่อนข้างขัดแย้งกับแนวทางการพัฒนาในระยะยาว ซึ่งความยั่งยืนของวิสาหกิจชุมชนจะยาวนานได้ จำเป็นต้องอาศัยการสืบทอด ซึ่งพบว่าน้อยกลุ่มที่มีการเตรียมความพร้อมภาวะผู้นำของสมาชิกในองค์กร แต่ในระยะสั้นถึงปานกลางกลุ่มสามารถเติบโตได้ด้วยความชำนาญและประสบการณ์ของประธานที่สะสมตลอดเวลา

(3) การบริหารองค์กรนำมาสู่ความเข้มแข็งของวิสาหกิจชุมชนในระดับค่อนข้างดี โดยเฉพาะในเชิงสังคม

(4) การพัฒนาความสามารถของบุคลากรโดยรวมยังมีไม่เพียงพอ วิสาหกิจชุมชนจำเป็นต้องเรียนรู้ด้วยตนเองและให้ความสำคัญต่อการแสวงหาความรู้ให้มากขึ้นเพื่อนำไปสู่ความยั่งยืนของกลุ่ม ในสถานภาพปัจจุบันปัจจัยนี้ไม่เพียงพอที่จะส่งเสริมความยั่งยืนขององค์กรเท่าที่ควร

(5) วิสาหกิจชุมชนพึ่งพิงวัตถุดิบในท้องถิ่นเป็นหลัก ในกรณีที่มีการใช้วัตถุดิบจากที่สาธารณะสองในสามของกลุ่มมีการบริหารจัดการและการนำมาใช้เชิงอนุรักษ์ ส่วนกลุ่มที่เหลือได้รับการแนะนำให้มีจัดการทรัพยากรท้องถิ่นในเชิงอนุรักษ์แล้วเช่นกัน ทิศทางการใช้ทรัพยากรท้องถิ่น และประเด็นวัตถุดิบจึงไม่สร้างปัญหาต่อการเติบโตอย่างยั่งยืน (หากมีมาตรการสร้างความเข้าใจแก่วิสาหกิจในท้องถิ่นอื่นๆ นอกเหนือจากตัวอย่างของโครงการวิจัย)

(6) การพัฒนาผลิตภัณฑ์มีแนวโน้มที่ดี ทั้งนี้เพราะกลุ่มต่างๆ มีความสนใจที่จะเข้ารับการคัดสรรผลิตภัณฑ์หนึ่งตำบลหนึ่งผลิตภัณฑ์ (OTOP) ซึ่งหลักเกณฑ์การคัดสรรหนึ่งตำบลหนึ่งผลิตภัณฑ์ มีส่วนผลักดันให้กลุ่มต่างๆ ต้องพัฒนาผลิตภัณฑ์ให้ได้ใบรับรองมาตรฐานสินค้า

(7) กลุ่มส่วนใหญ่มีการบริหารจัดการการผลิตจนสามารถดำเนินการได้ตามแผน และมีการผลิตต่อเนื่อง ซึ่งเป็นปัจจัยเสริมความสำเร็จของกลุ่มให้ดำเนินสู่ความยั่งยืนได้ แต่ทั้งนี้ต้องพิจารณาผลสำเร็จทางการเงินด้วย (กล่าวคือขนาดของกลุ่มไม่ควรเล็กเกินไปจนมีผลประกอบการขาดทุนเพราะขาดการประหยัดจากขนาด (economies of scale))

7.2 ข้อเสนอแนะ

1. ในการกำหนดแนวทางและมาตรการความช่วยเหลือในระดับท้องถิ่นเพื่อเป็นการเสริมสร้าง และพัฒนากิจการของกลุ่มวิสาหกิจ ควรแบ่งกลุ่มวิสาหกิจตามสภาพ ความเข้มแข็ง หรือจุดแข็งจุดอ่อน ร่วมกับสภาพแวดล้อม (โอกาสหรืออุปสรรค) เพื่อกำหนดแนวทาง หรือ มาตรการให้ความช่วยเหลือแก่กลุ่มได้อย่างเหมาะสม ซึ่งอาจแบ่งเป็น 4 กลุ่มใหญ่ คือ (1) กลุ่มที่มีจุดแข็ง และมีโอกาสดี (2) กลุ่มที่มีจุดแข็งแต่มีอุปสรรคมาก (3) กลุ่มที่มีจุดอ่อนมาก แต่มีโอกาสดี และ (4) กลุ่มที่มีจุดอ่อนมากและมีอุปสรรคมาก

2. กำหนดแนวทางในระดับนโยบายเพื่อแก้ปัญหา และส่งเสริมความเข้มแข็งให้แก่วิสาหกิจชุมชนให้สอดคล้องกับสภาพของแต่ละกลุ่ม (4 กลุ่มข้างต้น) โดยอาศัยผลการวิเคราะห์เชิงลึกของแต่ละกลุ่ม (ส่วนกลยุทธ์ธุรกิจระดับหน่วยประกอบการเฉพาะกลุ่มนั้นได้เสนอไว้ในรายงานของแต่ละกลุ่มแล้ว)

3. กลุ่มประยูคต์สร้างรายได้สูงกว่ากลุ่มชุมชน สมาชิกสามารถยึดเป็นอาชีพหลักได้มากกว่า เนื่องจากมีการจัดการที่ดีกว่า จึงควรเป็นตัวอย่างให้แก่กลุ่มชุมชนได้เรียนรู้ เพื่อพัฒนาศักยภาพการบริหารจัดการ

4. ในกลุ่มขนาดเล็กซึ่งสมาชิกไม่มีความพร้อมในการเป็นกรรมการบริหารในหน้าที่ใดหน้าที่หนึ่งนั้นควรให้สมาชิกคนหนึ่งเป็นกรรมการได้มากกว่าหนึ่งตำแหน่ง และที่สำคัญควรอบรมให้สมาชิกมีความรู้ในด้านต่างๆ ก่อนการจัดตั้งกลุ่ม

5. การให้ความรู้โดยวิธีอบรมไม่เพียงพอสำหรับการเสริมสร้างความรู้ความเข้าใจ และความสามารถในการบริหารเชิงธุรกิจ ดังนั้นควรใช้วิธีบ่มเพาะ (incubation) ให้สมาชิกหรือกรรมการได้เรียนรู้จากการปฏิบัติอย่างค่อยเป็นค่อยไป และเนื่องจากพื้นฐานความรู้เป็นอุปสรรคต่อการเรียนรู้ค่อนข้างมาก กลุ่มทุกกลุ่มควรชักชวนให้มีสมาชิกเป็นคนรุ่นใหม่เข้าร่วมงาน

6. ข้อเสนอแนะสำหรับแก้ปัญหาด้านการผลิตควรเน้นใน 3 เรื่องหลัก ดังนี้

(1) เน้นในเรื่องการพัฒนาอุปกรณ์เครื่องมือขนาดเล็กที่สามารถนำมาช่วยทุ่นแรง เพิ่มผลิตภาพแรงงาน เพิ่มประสิทธิภาพการผลิต ซึ่งจะนำไปสู่การลดต้นทุน และนอกจากนี้ยังเป็นการช่วยเปิดโอกาสให้กลุ่มสามารถพัฒนาต่อยอดผลิตภัณฑ์ได้มากขึ้น ในปัจจุบันประเทศไทยขาด

แคลนเครื่องมือขนาดเล็กอย่างรุนแรง เครื่องมือขนาดเล็กซึ่งกลุ่มสามารถหาซื้อได้ในราคาถูกแต่มีประโยชน์ แต่ยังไม่ได้รับการพัฒนา เช่น เครื่องจักรตอกจากวัสดุใหม่ๆ และเครื่องสกัดน้ำจากจิง (หรือวัตถุดิบอื่น ๆ) และเครื่องมือเลื่อยไม้และอุปกรณ์ที่สามารถช่วยผ่อนแรงงานและป้องกันการสูญเสียเนื้อไม้ เป็นต้น

(2) การเสริมความพร้อมของโรงเรียนและสถานที่และอุปกรณ์ในการผลิตอาหารให้ได้มาตรฐาน (GMP) ทั้งนี้โดยพิจารณาเกี่ยวกับการบริหารจัดการด้านการเงินของกลุ่ม ในระยะยาวกลุ่มวิสาหกิจชุมชน โดยแนวทางเศรษฐกิจพอเพียงจำเป็นต้องพิจารณาถึงการลงทุนที่เหมาะสมกับความสามารถของตนเองโดยไม่พึ่งพาเงินช่วยเหลือแบบได้เปล่าโดยไม่จำเป็น นอกจากนี้การรับความช่วยเหลือตามนโยบายของภาครัฐในด้านเครื่องมือ ซึ่งไม่เป็นที่ต้องการของกลุ่มจะกลับเป็นภาระให้แก่กลุ่มและสร้างความเคียดแค้นที่กลุ่มจะหวังพึ่งความช่วยเหลือจากภายนอก

(3) พัฒนาและเผยแพร่ความรู้และเทคโนโลยีต่อยอดภูมิปัญญาพื้นบ้านเพื่อช่วยกลุ่มในการพัฒนาผลิตภัณฑ์และในการผลิตสินค้าที่มีกระบวนการซับซ้อนขึ้น

7. การปรับปรุงการบริหารการตลาด

(1) ควรหามาตรการหรือวิธีการเพื่อช่วยพัฒนาความรู้ด้านการตลาด การทำสัญญาการรับคำสั่งซื้อสินค้า การตั้งราคา ตลอดจนการส่งมอบสินค้า

(2) การสั่งซื้อโดยมีลายลักษณ์อักษรอาจถือเป็นการเปลี่ยนแปลงจากรูทกิจชาวบ้านไปสู่ธุรกิจสมัยใหม่มากขึ้น แต่ช่วยประกันความมั่นใจและลดความเสี่ยงได้มากขึ้น ดังจะเห็นได้ว่ากลุ่มที่มีธุรกิจค่อนข้างใหญ่และมั่นคง เป็นกลุ่มซึ่งมีการทำธุรกิจอย่างเป็นทางการ รวมถึงกลุ่มผลิตน้ำผึ้งซึ่งทำธุรกรรมกับบริษัทข้ามชาติ

(3) กลุ่มชุมชนมีความสามารถในการหาลูกค้าประจำ และทำตลาดต่อเนื่องกับลูกค้าประจำค่อนข้างดี แต่ยังคงต้องปรับปรุงให้ทัดเทียมกับกลุ่มประยุกต์

8. พัฒนาศักยภาพของผู้นำ ความสามารถในการบริหารอาจจะเป็นคุณสมบัติที่ต้องการ แต่จะเห็นได้ว่าสังคมชุมชนให้ความสำคัญกับคุณสมบัติประจำตัว ซึ่งแสดงถึงคุณงามความดี และต้องการผู้นำที่เสียสละ ดังนั้นในขั้นต้นของการก่อตั้งกลุ่ม คุณสมบัติในด้านบริหารจัดการอาจเป็นประเด็นรอง แต่เมื่อกลุ่มสามารถดำเนินการได้ระยะหนึ่งแล้ว ประธานอาจจำเป็นต้องพัฒนาความสามารถในด้านบริหารจัดการ เพื่อการกระจายความรับผิดชอบ คณะกรรมการควรมีความสามารถรับผิดชอบในงานต่างๆ เหล่านี้ ตามตำแหน่ง นั่นคือ ไม่จำเป็นที่ประธานจะต้องมีความสามารถในทุกด้าน ดังนั้นคุณสมบัติที่สำคัญ คือ คุณสมบัติเฉพาะตัวของประธาน

9. คุณสมบัติของผู้นำกลุ่มธุรกิจชุมชน หรือธุรกิจขนาดเล็กมีค่อนข้างมาก แตกต่างไปจากองค์กรธุรกิจขนาดกลางและขนาดใหญ่ ซึ่งองค์กรสามารถแสวงหาบุคคลที่มีคุณสมบัติเฉพาะด้าน แต่ในกลุ่มขนาดเล็กซึ่งต้องพึ่งความสามารถของตนเองนั้น ความสามารถของผู้นำมีความสำคัญต่อความสำเร็จในการตั้งตัวของกลุ่มเป็นอย่างยิ่ง โดยเฉพาะความสามารถในด้านการผลิต การออกแบบและการตลาด ทั้งสามนี้เป็นหัวใจของการสร้างรายได้ในระยะแรก

10. การพัฒนาผลิตภัณฑ์ให้มีเอกลักษณ์นั้นสามารถสร้างได้ ดังนี้

(1) ผลิตภัณฑ์ซึ่งมีเอกลักษณ์แต่มีประโยชน์ใช้สอยได้จำกัดนั้น ควรได้รับการแนะนำให้ปรับเปลี่ยนลักษณะผลิตภัณฑ์เพื่อให้สามารถนำไปใช้ประโยชน์ได้โดยคงรักษาเอกลักษณ์ของตน (เช่น ผลิตภัณฑ์จักสานเป็นตะกร้าหวี โดยคงฝีมือและเอกลักษณ์ของชนเผ่าไว้)

(2) แม้วิสาหกิจจะไม่มีการใช้ภูมิปัญญาในท้องถิ่นนั้น แต่กลุ่มสามารถสร้างเอกลักษณ์ให้กับผลิตภัณฑ์ได้ โดยการใช้เทคโนโลยีและความคิดสร้างสรรค์

(3) การขาดเอกลักษณ์ท้องถิ่นอาจทำให้กลุ่มขาดโอกาสในการขายความเป็นท้องถิ่นไป ดังนั้นการที่จะมีจุดขายโดยใช้เอกลักษณ์เฉพาะตัวได้นั้น กลุ่มจะต้องสร้างเอกลักษณ์ที่โดดเด่นได้จริง เช่น คุณภาพของขิม ลายผ้าที่แตกต่างหรือคุณภาพเนื้อผ้าจากการทอที่ชัดเจน หรือคุณภาพน้ำตาล/ความปลอดภัย และคราบน้ำมือ เป็นต้น

(4) กลุ่มจำนวนมากมีการผลิตสินค้าชนิดเดียวกัน เช่น ผลิตภัณฑ์จากกล้วย ข้าวแต่น หรือ ขนมนางเล็ด และสุราพื้นบ้าน เครื่องจักสานทั่วไป กาแฟและเห็ด เป็นต้น ผลิตภัณฑ์เหล่านี้ผู้ผลิตต้องอาศัยนวัตกรรมและความคิดสร้างสรรค์ เพื่อสร้างความแตกต่างให้กับผลิตภัณฑ์ของกลุ่มมากเป็นพิเศษ

(5) การรวมพลังกันสร้างเป็นหมู่บ้าน เช่น หมู่บ้านแกะสลัก หมู่บ้านข้าวแต่นจะช่วยสร้างเอกลักษณ์ให้ชุมชนได้อย่างดีทางหนึ่ง

11. การส่งเสริมการจัดตั้งเครือข่ายวิสาหกิจชุมชน ดังเห็นได้จากการจัดตั้งเครือข่ายของฝ่ายเกมใหม่ ว่าการมีองค์กรเป็นทางการและดำเนินการอย่างต่อเนื่องมีผลในเชิงปฏิบัติสำหรับกลุ่ม ดังนั้นหากมีการจัดตั้งเครือข่ายอย่างไม่เป็นทางการ โดยไม่เกิดจากความต้องการของกลุ่มอย่างแท้จริงแล้ว การจัดตั้งเครือข่ายจะไม่ก่อให้เกิดประโยชน์ (เช่น “กลุ่มอาหารแปรรูปพื้นบ้านภาคเหนือ”) โดยเฉพาะอย่างยิ่งเมื่อกลุ่มมีทางเลือก และได้รับความช่วยเหลือจากหลายด้านอยู่แล้ว

12. การเสริมสร้างระดับความเป็นวิสาหกิจชุมชน (วสช.)

(1) การเป็นวิสาหกิจชุมชน มีความหมายเฉพาะเจาะจง แตกต่างจากการเป็น “วิสาหกิจ” หรือกลุ่มธุรกิจ ดังนั้นการจัดตั้งกลุ่มวิสาหกิจชุมชน (หรือรับจดทะเบียน) ควรให้ความรู้

ในหลักการ และแนวทางปฏิบัติก่อนการจดทะเบียน ถ้าวิสาหกิจใดไม่มีคุณสมบัติเพียงพอ กลุ่มนั้นควรเป็นกลุ่มวิสาหกิจ หรือกลุ่มธุรกิจในเรื่องอื่นต่อไป ทั้งนี้เพื่อแยกแยะประเภทของกลุ่มและการให้ความช่วยเหลือ

(2) ด้านนโยบายภาครัฐต้องการส่งเสริมให้ทุกๆ กลุ่มมีลักษณะเป็น วสช. อย่างแท้จริง เพื่อเป้าหมายการพัฒนาเศรษฐกิจฐานราก และเน้นชุมชนเป็นเจ้าของและมีส่วนร่วมก็ควรที่จะมีมาตรการคัดสรรและจดทะเบียนที่เข้มงวดเพื่อผลักดันให้เกิดการกระจายผลประโยชน์สู่ชุมชนโดยผ่านวิสาหกิจชุมชน (ซึ่งเป็นการตอบคำถามที่ว่า จำเป็นเพียงไรที่จะต้องแยกแยะระหว่างกลุ่มธุรกิจชุมชน กับวิสาหกิจชุมชน)

อนึ่งการนำข้อสรุปจากรายงานชิ้นนี้ไปใช้ มีข้อควรระวังเล็กน้อย กล่าวคือ ตัวอย่างมิได้มาจากการสุ่ม (random sampling) หากเป็นตัวอย่างจากการเชิญชวนเข้าร่วมงานด้วยความเต็มใจของกลุ่ม ดังนั้นข้อมูลจึงมีโอกาที่จะเอนเอียงไปในทางที่ดี เนื่องจากมีความเป็นไปได้ว่ากลุ่มที่ค่อนข้างก้าวหน้าในท้องถิ่น มีโอกาสเข้าถึงเจ้าหน้าที่ได้มากกว่า

เอกสารอ้างอิง

- ทรงศักดิ์ ศรีบุญจิตต์ และอารี วิบูลย์พงศ์. รายงานการวิจัยยุทธศาสตร์การวิจัยและพัฒนาอาหารแปรรูปพื้นบ้านภาคเหนือ. กรุงเทพฯ: สำนักงานคณะกรรมการอุดมศึกษา, 2547.
- ทรงศักดิ์ ศรีบุญจิตต์ อารี วิบูลย์พงศ์ และคณะ. รายงานการวิจัยการปรับปรุงโครงสร้างอุตสาหกรรมอาหารแปรรูปพื้นบ้าน: จังหวัดเชียงใหม่ลำพูน. กรุงเทพฯ: ศูนย์พันธุ์วิศวกรรมและเทคโนโลยีชีวภาพแห่งชาติ, สำนักงานพัฒนาวิทยาศาสตร์และเทคโนโลยีแห่งชาติ, 2543.
- ทรงศักดิ์ ศรีบุญจิตต์ อารี วิบูลย์พงศ์ และคณะ. รายงานการวิจัยการปรับปรุงโครงสร้างอุตสาหกรรมหัตถกรรมพื้นบ้านในภาคเหนือตอนบน. กรุงเทพฯ: สำนักงานกองทุนสนับสนุนการวิจัย, 2547.
- พนินท์ นนทโคตร. “ปัจจัยที่มีผลต่อความสำเร็จทางธุรกิจของกลุ่มแม่บ้านเกษตรกรภาคเหนือในอุตสาหกรรมอาหารแปรรูปพื้นบ้าน.” วิทยานิพนธ์วิทยาศาสตรมหาบัณฑิต (เศรษฐศาสตร์เกษตร) คณะเกษตรศาสตร์ มหาวิทยาลัยเชียงใหม่. 2544.
- พารณ อิศรเสนา ณ อยุธยา และจิระ หงส์ลดารมภ์. ทรัพยากรมนุษย์พันธุ์แท้. กรุงเทพฯ: สำนักพิมพ์ผู้ศตวรรษใหม่, 2545.
- วิสิฐ จະวะสิต และคณะ. การวิเคราะห์โอกาสและศักยภาพของการพัฒนาอาหารไทยสู่ตลาดโลก. นครปฐม: สถาบันวิจัยโภชนาการ มหาวิทยาลัยมหิดล, 2547.
- เสรี พงศ์พิศ, ร้อยคำที่ควรรู้. กรุงเทพฯ: สำนักพิมพ์พลังปัญญา, 2548
- สำนักงานเลขาธิการคณะกรรมการส่งเสริมวิสาหกิจชุมชน. พระราชบัญญัติส่งเสริมวิสาหกิจชุมชน พ.ศ. 2548. กรุงเทพฯ: กรมส่งเสริมการเกษตร กระทรวงเกษตรและสหกรณ์, 2548
- สำนักงานพัฒนาวิทยาศาสตร์และเทคโนโลยีแห่งชาติ. เศรษฐกิจฐานความรู้: ก้าวใหม่ของวิทยาศาสตร์และเทคโนโลยีไทย. เอกสารประกอบการประชุมประจำปี สวทช. “เศรษฐกิจฐานความรู้: ก้าวใหม่ของวิทยาศาสตร์และเทคโนโลยีไทย” ณ ศูนย์ประชุมแห่งชาติสิริกิติ์ วันที่ 20-24 มิถุนายน 2544.
- สำนักงานคณะกรรมการพัฒนาการเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติ. “สรุปสาระสำคัญแผนพัฒนาเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติ ฉบับที่ 9”. [ระบบออนไลน์]. แหล่งที่มา <http://www.nesdb.go.th/plan/data/SumPlan9Thai/menu.html>.

อภิชัย พันธเสน กาญจน์ กังวานพรศิริ มณีรัตน์ จริยธรรมวัตติ และนายจิม พันธเสน. รายงานการ
วิจัยการยกระดับอุตสาหกรรมไทยอย่างก้าวกระโดดวิธีปฏิบัติเป็นเลิศ และการเปรียบเทียบ
เพื่อการปรับปรุงและพัฒนา, กรุงเทพฯ: สถาบันเพิ่มผลผลิตแห่งชาติ, 2545.

อารี วิบูลย์พงศ์ ทรงศักดิ์ ศรีบุญจิตต์ และคณะ. รายงานการวิจัยแนวทางการยกระดับอุตสาหกรรม
อาหารแปรรูปพื้นบ้าน: กรณีศึกษาจังหวัดเชียงใหม่ เชียงราย พะเยา และลำปาง. กรุงเทพฯ:
กรมส่งเสริมอุตสาหกรรม, 2539. (5 เล่ม)

อารี วิบูลย์พงศ์ ทรงศักดิ์ ศรีบุญจิตต์ เยาวเรศ เขาวนพูนผล วิมล อารยะรัตน์ และนันทิยา
ห้วนท็อก. รายงานการวิจัยการศึกษาด้านภาพการผลิตแผนม: ภาคเหนือตอนบนและภาค
ตะวันออกเฉียงเหนือ.เชียงใหม่: ศูนย์วิจัยเพื่อเพิ่มผลผลิตทางเกษตร คณะเกษตรศาสตร์
และคณะเศรษฐศาสตร์ มหาวิทยาลัยเชียงใหม่, 2545.

Wheelen, T. L. and J. D. Hunges. Strategic Management and Business Policy: Entering 21st
Century Global Society. Prentice – Hall Inc., 2002.

ภาคผนวก

ตารางภาคผนวก จุดแข็ง-จุดอ่อน-โอกาส-ข้อจำกัด					
no.	ประเด็นการ สืบค้น	จุดแข็ง	จุดอ่อน	โอกาส	ข้อจำกัด
1	กลุ่มสตรีหอผ้าไท สืบบ้านหาดบ้าย การจัดองค์กร	1. การจัดตั้งกลุ่มมุ่งเน้นอนุรักษ์และสืบสานวัฒนธรรมไทยสู่รุ่นหลานต่อไป 2. สมาชิกมีความสัมพันธ์กันแน่นแฟ้นเครือญาติ 3. ประธานกลุ่มมีความสามารถจัดการบริหารกลุ่ม/กระจะงานตลอดจนประสานงานขอรับการสนับสนุนช่วยเหลือจากภาครัฐ/ราชการ/ 4. สมาชิกกลุ่มให้ความไว้วางใจและเคารพการบริหารงาน ของประธานและคณะกรรมการ	- หน้าที่การบริหารงานยังกระตุกติดอยู่ที่ประธาน และกรรมการบางราย อีกทั้งคณะกรรมการบางตำแหน่ง ไม่ทำหน้าที่ตามบทบาทของตนเองอย่างแท้จริง	1. มีหน่วยงานสนับสนุนกลุ่มอย่างต่อเนื่อง ทางด้านการตลาดและการเงิน 2. นโยบายหนึ่งตำบลหนึ่งผลิตภัณฑ์ เป็นนโยบายที่สอดคล้องและส่งเสริมการผลิตผ้าทอของกลุ่ม 3. หน่วยงานต่าง ๆ เข้าไปทำวิจัยเกี่ยวกับกลุ่มเพิ่มมากขึ้น	
การผลิต	1. ประธานกลุ่มทำหน้าที่เป็นผู้รับและตัดสินใจรับคำสั่งซื้อ 2. กลุ่มมีการกระจายการผลิตตามความถนัดของสมาชิก 3. สมาชิกทำการผลิตมานาน มีฝีมือ ประสิทธิภาพ ความชำนาญในการทอผ้าเป็นอย่างดี	1. กลุ่มไม่สามารถรับคำสั่งซื้อผลิตภัณฑ์จำนวนมาก ได้ในระยะเวลาสั้น เนื่องจากกำลังการผลิตของสมาชิกมีข้อจำกัด เมื่อมีงานประเพณีวัฒนธรรมไทยหรืองานทำบุญจะหยุดการผลิต 2. สมาชิกกลุ่มยังงัดท้นกะ ความชำนาญในการใช้จักรเย็บผ้า ทำให้ต้องเลิกทอผ้าด้วยจักรเย็บผ้า	1. กลุ่มไม่สามารถรับคำสั่งซื้อผลิตภัณฑ์จำนวนมาก ได้ในระยะเวลาสั้น เนื่องจากกำลังการผลิตของสมาชิกมีข้อจำกัด เมื่อมีงานประเพณีวัฒนธรรมไทยหรืองานทำบุญจะหยุดการผลิต 2. สมาชิกกลุ่มยังงัดท้นกะ ความชำนาญในการใช้จักรเย็บผ้า ทำให้ต้องเลิกทอผ้าด้วยจักรเย็บผ้า		- เมื่อมีงานประเพณีวัฒนธรรมไทยหรืองานทำบุญ สมาชิกมักจะหยุดการผลิตเพื่อเข้าร่วมกิจกรรมของชุมชน
การตลาด	1. ประธานกลุ่มและสมาชิกครอบครัวทำหน้าที่ส่งเสริมการตลาด และประชาสัมพันธ์กลุ่ม 2. ผลิตภัณฑ์ของกลุ่มได้รับรางวัลพระราชทาน รางวัลประกาศเกียรติคุณรางวัลชนะเลิศของการประกวดผลิตภัณฑ์ OTOP 4 ดาว ระดับภาค มีชื่อเสียงแพร่หลายในวงการทอผ้าและบุคคลทั่วไป 3. กลุ่มมีผลิตภัณฑ์ที่หลากหลายสามารถสนองความต้องการของลูกค้าที่มีหลากหลาย 4. ผลิตภัณฑ์ของกลุ่มมีเอกลักษณ์ของตนเอง มีความแตกต่างจากผ้าความยาวของลายที่สืบทอดมาจากบรรพบุรุษ	1. ยังไม่มีคณะกรรมการรับผิดชอบด้านการตลาดโดยตรง 2. ผลิตภัณฑ์บางประเภทของกลุ่มมีราคาค่อนข้างสูง เนื่องจากต้นทุนการผลิต คำนวณกลุ่มจึงไม่สามารถส่งเสริมการขาย โดยวิธีให้ส่วนลดจำนวนมากได้	1. ยังไม่มีคณะกรรมการรับผิดชอบด้านการตลาดโดยตรง 2. ผลิตภัณฑ์บางประเภทของกลุ่มมีราคาค่อนข้างสูง เนื่องจากต้นทุนการผลิต คำนวณกลุ่มจึงไม่สามารถส่งเสริมการขาย โดยวิธีให้ส่วนลดจำนวนมากได้		1. สถานที่ตั้งกลุ่มห่างไกลจากตัวอำเภอ ระยะทางการคมนาคมไม่สะดวก 2. ผลิตภัณฑ์ผ้าทอจากประเทศลาว ที่มีราคาถูกกว่า และมีการนำเข้ามาก จำหน่ายในประเทศมากขึ้น ซึ่งอาจจะทำให้ผู้บริโภคหันไปซื้อผ้าทอจากประเทศลาว

no.	ประเด็นการ	จุดแข็ง	จุดอ่อน	โอกาส	ข้อจำกัด
การเงิน	1. กลุ่มมีการระดมทุนเพื่อใช้เป็นเงินทุนหมุนเวียนของกลุ่ม และมีการจัดสรรผลกำไรอย่างชัดเจน 2. กลุ่มมีการจัดทำบัญชีทั้งบัญชีรับจ่าย บัญชีการทำงาน และแบ่งหน้าที่ความรับผิดชอบด้านการเงินกระจายไปยังคณะกรรมการหลายคน 3. กลุ่มมีศักยภาพในการจัดหาแหล่งเงินทุนจากภายนอก และมีความสามารถ ในการชำระคืนเงินกู้ยืมเป็นอย่างดี	1. กลุ่มมีการจัดการองค์กรของกลุ่ม มีการแบ่งหน้าที่ที่อย่างชัดเจนตามความรับผิดชอบและความสามารถของบุคคล นั้นๆ ทำให้การทำงานมี	- ระบบการทำบัญชีของกลุ่มยังไม่มีผู้ตรวจสอบบัญชี ทั้งจากภายในกลุ่มและภายนอกกลุ่ม		
2 กลุ่มทอดผ้าพื้นเมืองบ้านสันหลวงใต้ การจัดองค์กร	- การบริหารจัดการองค์กรของกลุ่ม มีการแบ่งหน้าที่ที่อย่างชัดเจนตามความรับผิดชอบและความสามารถของบุคคล นั้นๆ ทำให้การทำงานมี	1. ฝ่ายจัดทำบัญชีดูเหมือนยังมีปัญหาในการติดตามหนี้ เนื่องจากไม่มีเวลา 2. เหมืองถูกยังขาดทักษะในการคำนวณต้นทุน ทำให้ไม่มีการคิดค่าเสื่อม และต้นทุนบางรายการ	1. ผลผลิตของกลุ่มไม่มีความหลากหลายเป็นแบบของกลุ่มเอง การใช้วิถีดิบในการผลิตเหมือนกลุ่มอื่น ๆ ทั้ง ไป และยัง ไม่มีการนำด้วยอื่นๆ มาทอหรือประยุกต์ใช้ร่วมกัน 2. ในปัจจุบันกลุ่มยังมีการแปรรูปน้อยและไม่ได้อุณหภูมิมาตรฐาน ตามความต้องการของผู้บริโภค เนื่องจากยังขาดสมาชิกที่มีฝีมือ ในการผลิต		
การผลิต	1. สมาชิกมีความชำนาญในการทอผ้าเป็นอย่างดี กำลังการผลิตเพียงพอสามารถส่งสินค้า ได้ตรงตามกำหนด และถูกต้องตามแบบที่ต้องการสามารถแกะลวดลายต่าง ๆ ออกแบบลาย ตัวหนังสือ และรูปต่าง ๆ ที่ 2. กลุ่มมีสมาชิกที่สามารถเป็นวิทยากรสอนทุกขั้นตอนการทอผ้าได้ 3. การผลิตของกลุ่มเป็นการผลิตครบวงจร ซึ่งถึงแม้สมาชิกกลุ่มไม่สามารถทำการผลิตได้ทุกขั้นตอน แต่สามารถจ้างสมาชิกในกลุ่มคนอื่น ๆ ในบางขั้นตอนที่ตนไม่ถนัดได้ 4. กลุ่มมีนักท่องเที่ยวขนาดใหญ่ (70 นิ้ว) และขนาดใหญ่ (100 นิ้ว) ซึ่งจะสามารถผลิตผ้าเส้นขนาดใหญ่ เช่น ผ้าปูโต๊ะ ผ้าคลุมเตียง ผ้า幔 จึงเป็นโอกาสของกลุ่มที่จะพัฒนาการผลิต เพื่อสนองความต้องการของลูกค้า	1. ผลผลิตของกลุ่มไม่มีความหลากหลายเป็นแบบของกลุ่มเอง การใช้วิถีดิบในการผลิตเหมือนกลุ่มอื่น ๆ ทั้ง ไป และยัง ไม่มีการนำด้วยอื่นๆ มาทอหรือประยุกต์ใช้ร่วมกัน 2. ในปัจจุบันกลุ่มยังมีการแปรรูปน้อยและไม่ได้อุณหภูมิมาตรฐาน ตามความต้องการของผู้บริโภค เนื่องจากยังขาดสมาชิกที่มีฝีมือ ในการผลิต	1. มีหน่วยงานต่างๆ ให้การสนับสนุนทางด้านการฝึกอบรม เกี่ยวกับทอผ้าและลวดลายใหม่ ๆ แก่กลุ่มอย่างต่อเนื่อง 2. กลุ่มสามารถเชื่อมโยงกับกลุ่มอาชีพอื่น ๆ สร้างงานแบบบูรณาการ เช่น ประสานกับ กลุ่มอาชีพที่ทำการแปรรูปผลิตภัณฑ์ หรือกลุ่มอาชีพที่ทำเกี่ยวกับเฟอร์นิเจอร์ ในการประยุกต์ผลิตภัณฑ์ที่เป็นชุด 3. มีหน่วยงานให้การสนับสนุนทางด้านเงินทุน ในการจัดซื้อปัจจัยการผลิต		

no.	ประเด็นการ	จุดแข็ง	จุดอ่อน	โอกาส	ข้อจำกัด
การตลาด	1. กลุ่มมีผลิตภัณฑ์หลากหลาย เป็นทางเลือกของลูกค้า 2. ผลิตภัณฑ์ของกลุ่มได้รับรางวัลจากการประกวดผ้าเถื่อนทุกงาน และเป็นสินค้าหนึ่งตำบล หนึ่งผลิตภัณฑ์ของตำบลและอำเภอ ทำให้มีชื่อเสียงเป็นที่รู้จักของลูกค้าทั่วไป 3. กลุ่มมีฝ่ายตลาดรับหน้าที่ในการขายสินค้าโดยตรง และมีการแบ่งแยกหน้าที่กันอย่างชัดเจน และมีฝ่ายการตลาดที่จำหน่ายสินค้าถึง 4 คน ทำให้ไปร่วมงานออกร้านหลาย ๆ แห่งพร้อมกันได้ 4. กลุ่มมีบริเวณแสดงสินค้า ณ ที่ทำการกลุ่ม และมีการวางจำหน่ายที่เป็นระเบียบ และเป็นที่รู้จักของคนในพื้นที่ 5. ผลิตภัณฑ์ของกลุ่มมีคุณภาพ มีเนื้อผ้าที่แน่น ไม่หย่อนหรือหลุดง่าย เส้นฝ้ายที่ทอมีความสม่ำเสมอ ไม่ขาดหรือเป็นปม และมีราคาใกล้เคียง	1. กลุ่มยังเป็นที่รู้จักในวงแคบ ช่องทางการตลาดยังจำกัดเฉพาะภายในอำเภอและจังหวัด 2. กลุ่มขาดการพัฒนาบรรจุภัณฑ์เพื่อเพิ่มมูลค่าของสินค้า และขาดบุคลากรที่มีความรู้และความคิดสร้างสรรค์ในด้านนี้ 3. กลุ่มขาดการทำการวิจัยด้านการตลาด ทำให้ไม่มีการพัฒนาสินค้าให้ทันสมัยเป็นที่ต้องการของตลาด 4. กลุ่มยังไม่มียอดขายของตนเอง จึงค่อนข้างยุ่งยากเมื่อนำสินค้าออกแสดงตามงานต่าง ๆ ซึ่งบางครั้งต้องใช้ระยะเวลาานึงหารถรับจ้างได้ยากด้วย	1. ดูทางการขยายตลาดไปยังแหล่งท่องเที่ยว เช่น จ. ลำปาง จ. ของจังหวัด และเมืองท่องเที่ยว ที่เป็นจำนวนมาก 2. ดูทางการขยายตลาดไปสู่ธุรกิจการท่องเที่ยวต่าง ๆ เช่น โรงแรม รีสอร์ท อีกทั้งโรงเรียน โรงพยาบาล หอพัก วัด และบริษัทเอกชน หากกลุ่มสามารถพัฒนาผลิตภัณฑ์ให้ตรงตาม ความต้องการของลูกค้า แต่ละกลุ่มได้ และนำเสนอสินค้าแนวคิดใหม่ ๆ เช่น การนำวัสดุพื้นบ้าน เช่น เสื่ออก เชือกกล้วย ปอ ป่าน มาทอเป็นผ้าไหม ผ้าปูโต๊ะ หรือผ้าที่ขายเป็นชุด (set)	1. ผลิตภัณฑ์ผ้าทอในท้องถิ่นมีมากส่งผลกระทบต่อราคาผลิตภัณฑ์ 2. ที่ทำการกลุ่มตั้งอยู่ไกลห่างจากตัวจังหวัด และตัวอำเภอมากพอควร ทำให้พ่อค้าไม่สะดวกที่จะมารับซื้อจากกลุ่ม	
การเงิน	1. มีการบริหารการเงินที่คล่องตัว เมื่อสมาชิกนำเงินมาส่งก็สามารถรับเงินได้เลย 2. มีกลุ่มออมทรัพย์เพื่อการผลิตเพื่อช่วยเหลือสมาชิกในชุมชน หรือลูกหนี้ สามารถเงินได้ทันที 3. ผลกำไรของกลุ่มที่ได้จากการดำเนินงานมีการจัดสรร ไปช่วยสาธารณประโยชน์ เช่น วัด โรงเรียน และมีการนำมาสร้างโรงทอดผ้า 4. กลุ่มมีการบันทึกบัญชี ทำให้มีข้อมูลในการสรุปผลการดำเนินงานสิ้นปี และวางแผนด้านการเงิน	1. แม้ว่าการกลุ่มจะมีการจดบันทึกบัญชีอย่างขะมัด แต่ไม่เป็นระบบ ไม่มีการแยกหมวดหมู่ทำให้ยากต่อการตรวจสอบ กางวางแผนการใช้เงิน และระบบการเงินอื่น ๆ ได้ 2. ลูกหนี้ยังคงค้างมีมากและยังเป็นลูกหนี้ที่ทำงาน ในหน่วยงานราชการ รู้จักคุ้นเคยกันดี ทำให้เกิดความเกรงใจที่จะทวงหนี้	- มีหน่วยงานให้การสนับสนุนทางการเงิน ไม่ว่าจะเป็นเงินอุดหนุนจัดซื้อวัสดุ อุปกรณ์ เงินกู้ดอกเบี้ยต่ำ และเงินกู้ปลอดดอกเบี้ย	- ขาดหน่วยงานให้การส่งเสริมและสนับสนุนด้านความรู้ ความเข้าใจในการบริหารการเงิน และการจัดทำบัญชี	

no.	ประเด็นการ	จุดแข็ง	จุดอ่อน	โอกาส	ข้อจำกัด
3	กลุ่มพ่อค้าบ้านเด่นตะวันออก ได้การจัดองค์กร	1. ประธานกลุ่มเป็นผู้มีความรู้และความสามารถ มีความกระตือรือร้นที่จะพัฒนาผลิตภัณฑ์ ให้ความหลากหลายและมีคุณภาพอยู่เสมอ อีกทั้งยังมีบทบาทเป็นที่ยอมรับในชุมชน 2. สมาชิกกลุ่มมีความสามัคคีและให้ความร่วมมือแก่กลุ่ม ในการดำเนินกิจกรรมต่าง ๆ เป็นอย่างดี 3. สมาชิกกลุ่มทั้งหมดเป็นคนที่อยู่ในหมู่บ้านเดียวกัน ทำให้การบริหารองค์กรเป็นไปอย่างราบรื่น และสมาชิกสามารถรับรู้ข้อมูลข่าวสารภายในกลุ่มอย่างรวดเร็ว 4. ประธานกลุ่มได้รับคัดเลือกให้เป็นเลขานุการเครือข่าย กองทุนหมู่บ้านในระดับตำบลและอำเภอ และรู้จักคุ้นเคยกับสำนักงานพัฒนาชุมชนในพื้นที่ ทำให้กลุ่มได้รับข่าวสาร และสะดวกในการประสาน เพื่อขอรับ	- แม้ว่ากลุ่มจะมีโครงสร้างการบริหารองค์กรที่ชัดเจน แต่ในทางปฏิบัติ หน้าที่รับผิดชอบส่วนใหญ่ตกอยู่กับประธาน ทั้งในด้านการบริหารองค์กร การผลิต การตลาด รวมถึงด้าน	- มีหน่วยงานในพื้นที่ให้การสนับสนุนกลุ่ม เช่น สำนักงานพัฒนาชุมชน เป็นต้น	
	การผลิต	1. ภาระของกลุ่มในการจัดหาอุปกรณ์การผลิตมีน้อย เนื่องจากสมาชิกเป็นเจ้าของและอุปกรณ์เสริม ในการทอดมันต่าง ๆ 2. กลุ่มมีการแบ่งหน้าที่ในการผลิตแต่ละขั้นตอนที่ชัดเจน ทำให้สมาชิกมีความชำนาญในงานนั้น ๆ ส่งผลให้ขั้นตอนการผลิตเป็นไปอย่างราบรื่น 3. ประธานกลุ่มมีความสามารถในการเขียนแบบ สำหรับตัดเย็บผลิตภัณฑ์ด้วยตนเอง ทำให้ช่วยลดต้นทุนได้ส่วนหนึ่ง	1. กลุ่มยังคงไม่สามารถควบคุมคุณภาพในขั้นตอนการย้อมสีฝ้าย เนื่องจาก ไม่สามารถย้อมสีฝ้ายได้ดีที่ตรงตามความต้องการของลูกค้าได้ทั้งหมด 2. ทักษะการทอดมันของสมาชิกกลุ่มยังไม่เป็นมาตรฐานเดียวกัน ส่งผลทำให้คุณภาพของผลิตภัณฑ์ยังไม่ดีเท่าที่ควร 3. กลุ่มยังขาดการควบคุมคุณภาพสินค้า	1. ปัจจัยการผลิตชนิดต่าง ๆ ทั้งวัตถุดิบและแรงงาน สามารถหาได้ง่าย 2. ในพื้นที่มีกลุ่มอาชีพทอดมันหลายกลุ่ม ทำให้กลุ่มมีโอกาสสร้างเครือข่ายการผลิต	
	การตลาด	1. ประธานกลุ่มมีความสามารถในการติดต่อประสานงาน กับหน่วยงานต่าง ๆ เพื่อประชาสัมพันธ์ผลิตภัณฑ์ของกลุ่ม รวมถึงติดตามข้อมูลข่าวสาร ที่เป็นประโยชน์ด้านการตลาดอย่างสม่ำเสมอ 2. กลุ่มนำสินค้าไปออกร้านแสดงสินค้าบ่อยครั้ง ทำให้มีโอกาสขาย ช่องทางการจัดจำหน่ายได้มากขึ้น	1. ระยะการดำเนินงานที่ยังไม่มาก (ประมาณ 1 ปี) ทำให้ช่องทางการจำหน่ายสินค้าของกลุ่มยังแคบ 2. ช่องครั้งปีแรกของกลุ่มมีการส่งเสริมการขายน้อย ทำให้เสียโอกาสในการหาลูกค้า 3. ผลิตภัณฑ์ของกลุ่มยังไม่หลากหลายและไม่มีเอกลักษณ์ ของ 4. ผลิตภัณฑ์ของกลุ่มยังไม่ผ่านการคัดสรรหนึ่งตำบล หนึ่งผลิตภัณฑ์ และกลุ่มเพิ่งเริ่มต้นในการ จึงยังไม่ได้รับการโฆษณาประชาสัมพันธ์ทางเวปไซด์		1. การตลาดสินค้าจากคู่แข่งในพื้นที่ 2. กลุ่มอาชีพทอดมันในพื้นที่มีมาก ประกอบกับมีอยู่ การค้าเป็นงานมานานกว่ากลุ่มมาก จึงเป็นที่รู้จัก

no.	ประเด็นการ	จุดแข็ง	จุดอ่อน	โอกาส	ข้อจำกัด
	การเงิน	- กลุ่มมีการจัดทำบันทึกการรับรายจ่าย ตลอดจนมีการสรุปผลการดำเนินงานในแต่ละเดือนก่อนขึ้นข้างชัดเจนทำให้กลุ่มทราบสถานะการเงินของตนเป็นอย่างดี	- กลุ่มมักประสบปัญหาเงินหมุนเวียนไม่เพียงพอ ในช่วงที่มีคำสั่งซื้อเข้ามาในปริมาณมาก	- มีเครือข่ายกองทุนหมู่บ้านในระดับตำบล และอำเภอ ที่กลุ่มสามารถติดต่อ ขอการสนับสนุนด้านการเงินได้	
4	กลุ่มทอดผ้าป่าแก้ อยู่บ้านป่าไร่เหนือ การจัดองค์กร	1. สมาชิกภายในกลุ่มมีทั้งคนไทยพื้นเมืองและชาวไทยภูเขา มีความรักและความผูกพันกัน ช่วยเหลือซึ่งกันและกันอย่างดี 2. คณะกรรมการบริหารกลุ่ม โดยเฉพาะประธานกลุ่มเป็นผู้ที่มีความรู้เป็นคนไทยพื้นเมือง มีความเสียสละ ส่วนคณะกรรมการฝ่ายต่าง ๆ เป็นผู้มีความรู้บ้าง ไม่มีความรู้บ้าง ส่วนใหญ่จะเป็นชาวไทยภูเขา ให้ความร่วมมือในการปฏิบัติหน้าที่ของตนเองตามสมควร มีโครงสร้างและการร่วมมือในการปฏิบัติงานมีความร่วมมือกันเพื่อพัฒนาผลิตภัณฑ์ ให้ได้มาตรฐาน เข้าหาแหล่งทุน และช่องทางการตลาด	- การบริหารงานกลุ่มยังมีเพียงคณะกรรมการบางรายเท่านั้นที่เข้าใจบทบาทหน้าที่ของตนเองและเสียสละ ในการทำงานกลุ่มอย่างเต็มที่	- ชุมชนและผู้นำชุมชนให้การสนับสนุน และส่งเสริมเพื่อยกระดับผลิตภัณฑ์ของกลุ่ม ตามโครงการหนึ่งตำบล หนึ่งผลิตภัณฑ์ และแก้ปัญหาความยากจนในการสร้างงานสร้าง อาชีพ เพิ่มรายได้ให้กับประชาชนอย่างยั่งยืน อีกทั้งยังสนับสนุนความรู้ด้านการจัดการองค์กร และการเงินแก่กลุ่ม	
	การผลิต	1. สมาชิกทุกคนมีความสามารถและประสบการณ์ในการผลิต สมาชิกบางรายมีความรู้และความชำนาญตั้งแต่การปลูกฝ้าย การป้อนฝ้าย การทอผ้า การย้อมสีผ้า การแกะลายผ้า 2. การผลิตของกลุ่มไม่เกิดของเสียระหว่างการผลิตมากนัก ทำให้ไม่เปื้อนมลพิษต่อสิ่งแวดล้อม 3. เครื่องมือ อุปกรณ์การผลิตของกลุ่มสามารถหาได้ภายในท้องถิ่น และสะดวกต่อการเคลื่อนย้าย ทำให้สามารถย้ายสถานที่การผลิต ได้สะดวก 4. การผลิตของกลุ่มเป็นการพอดีตัวที่พอ ซึ่งเป็นเอกลักษณ์หรือจุดเด่นของกลุ่ม และทำให้ ได้ผลิตภัณฑ์ที่มีเอกลักษณ์ 5. สมาชิกกลุ่มที่มีความรู้ความสามารถในการปลูกฝ้าย การป้อนฝ้าย ย้อมสีฝ้ายจากสิริธรรมชาติ แกะลายผ้า ที่ให้ความหลากหลายได้	1. การผลิตมีรูปแบบที่ยังไม่ได้มาตรฐาน 2. กลุ่มทำการผลิตเมื่อสมารถมีเวลว่างเท่านั้น ผลิต ไม่ต่อเนื่อง 3. สมาชิกมีแนวคิดในการผลิตผลิตภัณฑ์แบบดั้งเดิม ไม่ค่อยยอมรับความแปลกใหม่ของผลิตภัณฑ์ตามความต้องการของลูกค้า 4. ขาดเครื่องมือในการทอผ้าที่ทันสมัย 5. ขาดความรู้เรื่องการออกแบบและตัดเย็บผลิตภัณฑ์ใหม่ ๆ 6. คุณภาพผลิตภัณฑ์ยังไม่สม่ำเสมอ		

no.	ประเด็นการ	จุดแข็ง	จุดอ่อน	โอกาส	ข้อจำกัด
การตลาด	1. ผลิตภัณฑ์ของกลุ่มมีเอกลักษณ์เฉพาะตัว เนื่องจากลักษณะการทอดที่ทอดจากเตา ทำให้ได้ผลิตภัณฑ์ที่มีลักษณะพิเศษเฉพาะตัวด้วย	2. มีผลิตภัณฑ์มากมายหลายชนิดและหลากหลายรูปแบบ มีรูปแบบดั้งเดิมและสมัยใหม่ผสมผสานกลมกลืน	1. กลุ่มไม่มีลูกค้าประจำและช่องทางตลาดยังมียูจำกัด		1. ในปัจจุบันกลุ่มมีคู่แข่งการผลิตในรูปแบบผลิตภัณฑ์ที่เหมือนกัน ทั้งในพื้นที่หมู่บ้านและตำบลใกล้เคียง 2. กลุ่มตั้งอยู่ไกลจากหัวอำเภอ ทำให้ลูกค้าอาจเข้าถึงกลุ่มได้ยาก
			2. กลุ่มยังขาดบุคลากรที่มีความเข้าใจและทำหน้าที่ด้านการตลาดอย่างจริงจัง		
การเงิน	- กลุ่มเริ่มมีการจัดทำบัญชี การระดมทุนจากภายในกลุ่ม และการบริหารการเงินอย่างเป็นระบบเพิ่มขึ้น		เงินทุนของกลุ่มยังมีไม่มากนัก		
	5 กลุ่มทอดผ้าลายโบราณที่ทำควายการจัดองค์กร	1. ประธานกลุ่มมีทักษะความสามารถในการทอด มีความเสียสละ เป็นที่เคารพนับถือของคนในชุมชนและสมาชิกในกลุ่มเป็นอย่างดีมาก ทำให้การดำเนินงานของกลุ่มเป็นไปอย่างราบรื่น 2. คณะกรรมการตรวจสอบงานสมาชิกทั้งหมดเป็นคนในหมู่บ้าน ทำให้สามารถตรวจสอบงานจากกลุ่มได้อย่างสะดวกและรวดเร็ว	1. ภาระหน้าที่ในการบริหารงานเกือบทั้งหมด ขึ้นอยู่กับประธานกลุ่มเพียงผู้เดียว ประกอบกับประธานกลุ่มมีอายุค่อนข้างมาก ทำให้ในอนาคตกลุ่มอาจมีความเสี่ยงในด้านความยั่งยืนของกลุ่ม หากไม่สามารถหาตัวแทนมาทำหน้าที่แทนผู้นำ 2. คณะกรรมการไม่ได้ทำหน้าที่ที่ตามบทบาทที่ได้รับแต่อย่างใด มีเพียงโครงสร้างองค์กรที่กำหนดขึ้นเท่านั้น		
การผลิต	1. ปัจจัยการผลิตส่วนใหญ่ สมาชิกเป็นผู้จัดหาเองเกือบทั้งหมด ทำให้กลุ่มไม่มีการจัดหา 2. กลุ่มมีผู้มีฝีมือในการทอด (ผู้นำกลุ่ม) ซึ่งสามารถเป็นวิทยากรสอนการทอดและถ่ายทอดสู่สมาชิก		1. กำลังการผลิตของกลุ่มค่อนข้างน้อย และมีการผลิตไม่สม่ำเสมอ โดยเฉพาะอย่างยิ่งในช่วงฤดูการเกษตร สมาชิกจะทำการทอดค่อนข้างกับแคบ และด้านหนึ่งคิดถึงที่ที่พักอาศัย ทำให้การถ่ายทอดทอดได้ยาก ไม่เอื้อให้เกิดการผลิตที่มีประสิทธิภาพ 3. สมาชิกที่มีทักษะฝีมือในการทอดมีจำนวนไม่มากนัก 4. กลุ่มยังไม่สามารถซื้อเครื่องมือเครื่องใช้ที่ได้ดีที่มีมาตรฐาน 5. สมาชิกกลุ่มยังขาดทักษะการแปรรูปผ้าทอดให้เป็นผลิตภัณฑ์ต่าง ๆ		
	1. ผลิตภัณฑ์ของกลุ่มได้รับการคัดสรรเป็นสุดยอดหนึ่งตำบล หนึ่งผลิตภัณฑ์ 5 ดาว ระดับภาค		1. ช่องทางการจำหน่ายของกลุ่มจำกัดอยู่ภายในพื้นที่ และการออกร้าน สาเหตุหนึ่งอาจเนื่องมาจากกำลังการผลิตน้อย	- นโยบายของรัฐตาม โครงการหนึ่งตำบล หนึ่งผลิตภัณฑ์ ทำให้สินค้าหัตถกรรม จากกลุ่มวิสาหกิจเป็นที่นิยมของผู้บริโภคมากขึ้น	- คู่แข่งของกลุ่มมีมาก ทั้งภายในพื้นที่เดียวกันและพื้นที่ใกล้เคียง ส่วนหนึ่งเป็นผลจากการส่งเสริมของหน่วยงานรัฐ ส่งผลให้เกิดการแข่งขันกันค่อนข้างมาก และส่งผลให้ราคาผลิตภัณฑ์ผ้าทอดโดยรวม มีแนวโน้มลดลง
	2. ผลิตภัณฑ์ผ้าทอดของกลุ่มทำจากผ้าใยธรรมชาติ เป็นส่วนหนึ่งที่ช่วยดึงดูดความสนใจของผู้บริโภค		2. การทำตลาดเป็นแบบเชิงรับ	2. กระแสการส่งเสริมให้ผู้บริโภค นิยมสวมใส่ผ้าพื้นเมือง	

no.	ประเด็นการ	จุดแข็ง	จุดอ่อน	โอกาส	ข้อจำกัด
การตลาด(ต่อ)	3. การที่ผู้นำกลุ่มเป็นนวัตกรสรรหาการทอผ้า และการเชื่อมโยงสิทธิรรมชาติ ส่งผลให้กลุ่มและผลิตภัณฑ์ของกลุ่ม เป็นที่รู้จักมากขึ้น		3. แม้ว่าผลิตภัณฑ์ของกลุ่มจะได้รับ OTOP แต่ยังคงไม่มีความแตกต่างจากสินค้าประเภทเดียวกัน ที่มีการผลิตอยู่ภายในพื้นที่		
การเงิน	- กลุ่มมีการระดมทุนที่ต่อเนื่องในระยะสั้น		- กลุ่มไม่มีการจัดทำบัญชีที่ถูกต้องและรัดกุม ทำให้ตรวจสอบได้ยากและขาดต่อการทราบผลการดำเนินงานที่แท้จริงของกลุ่ม		
กลุ่มทอผ้าบ้านชาวหลวงการตั้งองค์กร	- ผู้นำมีความสามารถทั้งด้านการตลาดและการผลิต ประกอบกับเป็นบุคคลที่เป็นที่รู้จักกว้างขวางในตำบลและอำเภอ		1. สมาชิกไม่ค่อยมีความกระตือรือร้น 2. รองประธาน เลขานุการ และกรรมการท่านอื่นๆ ไม่ค่อยมีบทบาทในการบริหารงานกลุ่มฯ	- กลุ่มฯ อยู่ในพื้นที่ที่มีชื่อเสียง และประวัติศาสตร์ด้านผ้าทอ	
การผลิต	1. แรงงานมีทักษะฝีมือ 2. มีการควบคุมคุณภาพผลิตภัณฑ์ได้ตามมาตรฐานของกลุ่มฯ		1. สมาชิกไม่ค่อยเรียนรู้การตลาดหลายใหม่ 2. มีผู้ดูแลการกำหนดสีและลวดลายผ้า คือ ประธานกลุ่มฯ เพียงคนเดียว ซึ่งประธานกลุ่มฯ มีการะงานหลายด้าน โดยเฉพาะหากต้องไปประชุมต่างจังหวัดหรือไปออกร้านขายสินค้าหลายวัน อาจทำให้กระบวนการผลิตหยุดชะงักได้	- มีหน่วยงานให้การสนับสนุนช่วยเหลือ โดยเฉพาะการสนับสนุนด้านการผลิตทั้งการสถานที่ผลิต วัสดุอุปกรณ์และวัตถุดิบ ตลอดจน	- ราคาผ้ายังมีแนวโน้มสูงขึ้นเรื่อย ๆ
การตลาด	3. มีผู้นำที่ออกแบบผลิตภัณฑ์ (ประธานกลุ่มฯ ออกแบบลวดลาย 1. ผลิตภัณฑ์มีความหลากหลายและเป็นที่รู้จักอย่างกว้างขวาง เนื่องจากผลิตภัณฑ์ของกลุ่มฯ ได้รับรางวัล OTOP OPC 5 ดาว ระดับภาค ในปี 2546 (ผ้าทอลายคำเคิบ) 2. ผลิตภัณฑ์มีความประณีต สวยงามเป็นที่ต้องการของตลาด 3. กลุ่มสามารถกำหนดราคาขายได้เอง 4. มีลูกค้าประจำหลายรายและมีคำสั่งซื้ออย่างต่อเนื่อง		- มีประธานกลุ่มฯ เป็นผู้รับผิดชอบเพียงคนเดียว	- การสนับสนุนจากหน่วยงานต่างๆ ในด้านการออกร้านแสดงสินค้า และการโฆษณาประชาสัมพันธ์ทางแผ่นพับ	- สถานที่ตั้งของกลุ่มฯ อยู่ห่างไกลจากทางหลวงยากแก่การเข้าถึงของนักท่องเที่ยว
การเงิน	- ปริมาณเงินทุนหมุนเวียนเพียงพอ		- กลุ่มฯ ไม่ให้ความสำคัญกับการบันทึกบัญชีที่ควรทำให้ ไม่มีข้อมูลที่ต้องครบถ้วน		

no.	ประเด็นการ พิจารณา	จุดแข็ง	จุดอ่อน	โอกาส	ข้อจำกัด
7	กลุ่มทอผ้าบ้าน ไผ่งาม การจัดองค์กร	1. ประธานกลุ่มเป็นผู้มีความสามารถทั้งในด้านการผลิต การติดต่อ ประสานงานกับหน่วยงานราชการในพื้นที่ อีกทั้งเป็นผู้ที่มีความเสียสละ เป็นอย่างมาก 2. สมาชิกกลุ่มมีความสามัคคี ประองคองกันเป็นอย่างดี มักจะให้ คำปรึกษาหรือแสดงความคิดเห็นร่วมกันในการดำเนินงาน ของกลุ่มอยู่ เสมอ	1. กลุ่มไม่มีการสร้างตัวแทนผู้นำกลุ่ม 2. แม้จะมีการแบ่งหน้าที่กันตามโครงสร้างองค์กร แต่ในทาง ปฏิบัติคณะกรรมการส่วนใหญ่มักจะร่วมกัน ในการดำเนินงาน ทั้งหมด และคณะกรรมการบางส่วนไม่ทำหน้าที่ตามบทบาท ที่ ได้รับมอบหมาย	- การสนับสนุนจากหน่วยงานที่เกี่ยวข้อง หลายแห่ง ทั้งด้านงบประมาณ การฝึกอบรม ทำให้หมู่บ้าน อุตสาหกรรมประเภทผ้าฝ้าย ฯลฯ เปิดโอกาสให้ กลุ่ม ได้รับการพัฒนาต่อไปอย่างยั่งยืน	
	การผลิต	1. โรงทอของกลุ่มกว้างขวาง แสงสว่างเพียงพอและอากาศถ่ายเทสะดวก ซึ่งเอื้ออำนวยให้สมาชิกสามารถทำการทอได้อย่างมีประสิทธิภาพ 2. กลุ่มสามารถลดภาระในการจัดหาปัจจัยการผลิต และการซ่อมแซมที่ และอุปกรณ์การผลิต เนื่องจากสมาชิกเป็นผู้จัดหาเองปัจจัยการผลิตเอง และส่วนใหญ่จะมีก็ของตนเอง 3. สมาชิกที่ทอผ้า ณ โรงทอของกลุ่ม เป็นผู้มีความชำนาญใน การทอเป็นอย่างดี อีกทั้งยังได้ปรึกษารวบรวมกันในด้านการผลิต ทำให้ช่วย ลดปัญหาที่เกิดขึ้นในขั้นตอนของการผลิต	1. เนื่องจากสมาชิกส่วนใหญ่ทอผ้าที่บ้านของตนเอง เมื่อมีปัญ หาในบางขั้นตอนการผลิต มักไม่ได้รับการปรึกษากับสมาชิกราย อื่น ๆ ส่งผลให้คุณภาพของผ้าที่ทอออกมาไม่เป็นมาตรฐาน เดียวกัน 2. กลุ่มยังขาดทักษะในการย้อมสีธรรมชาติ รวมถึงขาดการแปร รูปผ้าทอ	- ราคาของวัตถุดิบมีแนวโน้มสูงขึ้น ส่วนทางกับ ราคาของผ้าทอที่โดยรวมมีแนวโน้มลดลง	
	การตลาด	1. ผลิตภัณฑ์ของกลุ่มได้รับรางวัลมากมาย ทั้งรางวัลผลิตภัณฑ์ OTOP 4 ดาว ระดับภาค รางวัลชนะเลิศในการจัดสรรสุดยอดผลิตภัณฑ์หนึ่งตำบล หนึ่งผลิตภัณฑ์ ประเภทผ้าและการแต่งกาย และรางวัลชนะเลิศในการ ประกวด ผลิตภัณฑ์ดีเด่นจังหวัดน่าน 2. กลุ่มมีสมาชิกที่ทำหน้าที่เป็นพ่อค้าคนกลาง ที่คอยรับซื้อผลิตภัณฑ์ ของกลุ่ม ไปจำหน่ายต่ออีกทอดหนึ่ง ซึ่งเป็นการช่วยระบายสินค้าของ กลุ่มอีกทางหนึ่ง	1. ช่องทางการตลาดของกลุ่มยังคงแคบ และยังคงขาดบุคลากรที่จะ รับผิดชอบด้านการตลาดอย่างจริงจัง 2. ผลิตภัณฑ์บางส่วนมีคุณภาพไม่ได้มาตรฐาน ทำให้ต้อง จำหน่ายในราคาที่ถูกลง 3. บรรลุถึงขั้นยังเป็นรูปแบบเดิม ๆ ไม่แตกต่างจากบรรลุถึงขั้น ของกลุ่มอื่นในพื้นที่ใกล้เคียง ทำให้ไม่เป็นที่สะดุดตาสนใจ ของผู้บริโภค	- นโยบายของรัฐตามโครงการหนึ่งตำบล หนึ่ง ผลิตภัณฑ์ ทำให้สินค้าหลุดกรรม จากกลุ่มวิสาหกิจ เป็นที่ยอมรับของผู้บริโภค โดเมนมากขึ้น และปัจจุบันกระแส การอนุรักษ์วัฒนธรรม ที่มากขึ้น ทำให้ผู้บริโภคหัน	

no.	ประเด็นการ	จุดแข็ง	จุดอ่อน	โอกาส	ข้อจำกัด
การตลาด (ต่อ)			4. กลุ่มไม่สามารถกำหนดราคาสินค้าให้สูงเกินกว่า สินค้าประเภทเดียวกัน ที่มีอยู่ในพื้นที่ได้ เนื่องจากไม่สามารถสร้างเอกลักษณ์ หรือสร้างความแตกต่างในตัวสินค้าได้ 5. การที่กลุ่มไม่ขายเชื้อให้กับลูกค้า ทำให้กลุ่มขาดโอกาสที่จะขยายช่องทางตลาดให้กว้างขึ้น		
	การเงิน	1. เงินสนับสนุนที่กลุ่มได้รับจากหน่วยงานต่างๆ ในพื้นที่ โดยส่วนใหญ่เป็นเงินให้เปล่า ทำให้กลุ่มมีภาระในด้านหนี้สิน ที่ต้องชำระในอนาคต 2. การที่กลุ่มไม่อนุญาตให้ลูกค้าทำการซื้อเชื้อ ทำให้กลุ่มไม่มีปัญหาในเรื่องการติดตามหนี้ 3. มีการจัดบันทึกการขายสินค้าอย่างสม่ำเสมอ และนำไปจัดทำบัญชีด้านการเงินต่อไป ทำให้กลุ่มทราบผลการดำเนินงานของตนเองเป็นอย่างดี 4. กลุ่มมีการปล่อยเงินกู้ให้สมาชิกได้ใช้ยืม สำหรับนำไปซื้อปัจจัยการผลิต ทำให้ช่วยลดปัญหาทางการเงินหมุนเวียนของสมาชิกได้ส่วนหนึ่ง	- แม้กลุ่มจะมีเงินส่วนหนึ่งสำหรับปล่อยกู้ให้กับสมาชิก ใช้ในการจัดซื้อวัตถุดิบในการผลิต แต่สมาชิกยังคงประสบปัญหาการขาดแคลนเงินทุนหมุนเวียน เพื่อใช้ในการดำรงกล่าว		
8 กลุ่มทอผ้าไทยลื้อบ้านสันปูเลย การจัดการองค์กร		1. ผู้นำมีความเข้มแข็งและมีความเป็นผู้นำสูง มีประสบการณ์ในการผลิต มีความคิดสร้างสรรค์ มีความเสียสละ และมีความพร้อมทางด้านเศรษฐกิจ ด้านสังคม และครอบครัว ครอบคลุมให้การสนับสนุน 2. กลุ่มมีการบริหารงาน ในรูปกลุ่ม ทำให้องค์กรมีความรัก ความสามัคคี เอื้ออาทรต่อกัน พึ่งพาอาศัยกัน ยึดถือประโยชน์ส่วนรวมเป็นหลัก 3. การบริหารงานมีการจัดตั้งคณะกรรมการของกลุ่ม มีการแบ่งงานและแบ่งอำนาจหน้าที่กันอย่างชัดเจน และทุกคนปฏิบัติหน้าที่ตามที่ได้รับมอบหมาย 4. กลุ่มมีการพัฒนาตนเองเพื่อรับทราบข้อมูล ข่าวสารความรู้ด้านการผลิตและการตลาดจากภายนอก โดยการเข้าเป็นสมาชิกเครือข่ายผ้าเย็บเกม	- กรรมการบางรายที่ได้เข้ารับการฝึกอบรมต่าง ๆ แล้ว ไม่สามารถนำกลับมาถ่ายทอดแก่สมาชิกได้	1. หน่วยงานภาครัฐให้การสนับสนุน อย่างต่อเนื่อง ทั้งด้านการจัดตั้งกลุ่ม การบริหารจัดการ ความรู้ และทักษะ ในการผลิต การตลาด รวมทั้งด้านเงินทุน 2. กระแสความนิยมผ้าทอที่ขึ้นด้วยสิริธรรมชาติ	

no.	ประเด็นการ การผลิต	จุดแข็ง	จุดอ่อน	โอกาส	ข้อจำกัด
การผลิต	1. กลุ่มมีการพัฒนาสมาชิกกลุ่มอย่างต่อเนื่อง โดยการให้การได้รับการฝึกอบรมเพื่อเพิ่มพูนทักษะการทอผ้า	1. กลุ่มมีการคัดเลือกรัตถุดิบฝ้ายที่ใช้ในการทอผ้า และทำสัญญาซื้อขายกับบริษัทที่ทอผ้าฝ้ายโดยตรง ทำให้สมาชิกซื้อวัตถุดิบได้ในราคาถูกและมีคุณภาพ	1. การเชื่อมโยงสื่อบริษัทในแต่ละครั้ง "ได้สี" ไม่เหมือนเดิม (สีที่ได้นั้นคงที่) 2. ฝีมือในการตัดเย็บยังไม่ได้มาตรฐาน และสมาชิกสามารถตัดเย็บเสื้อผ้าได้เพียงรูปแบบเดียว	- มีหน่วยงานภาครัฐให้การสนับสนุน ทั้งด้านปัจจัยการผลิต เงินทุนหมุนเวียนเพื่อการผลิต และการฝึกอบรมทักษะฝีมือ	- อริยทรัพย์หลักของสมาชิก คือ เกษตรกรรม (ทำนา) จึงเป็นข้อจำกัดด้านแรงงานสำหรับกลุ่ม
	2. ผลผลิตของของกลุ่มมีจุดเด่นที่การเป็นผ้าฝ้ายย้อมสีธรรมชาติ ทอด้วยมือ มีตลาดขายของชาวไทลื้อ ซึ่งเป็นเอกลักษณ์เฉพาะของท้องถิ่น และสีที่กลมกลืน	3. การรวมทำการผลิตร่วมกันของสมาชิก เมื่อมีปัญหานั้นขั้นตอนการผลิตใด สมาชิกผู้ใดทอผ้าจะช่วยเหลือซึ่งกันและกัน 4. กลุ่มมีสมาชิกที่มีทักษะฝีมือตั้งแต่การเตรียมวัตถุดิบ จนถึงขั้นตอนการทอ 5. กลุ่มมีระบบการกระจายงานที่ดี มีการประชุมชี้แจงรายละเอียดคำสั่งซื้อให้แก่สมาชิกทราบ การมอบหมายงานตามความถนัด ความสามารถ และชนิดของผ้าที่ทอ	3. กลุ่มไม่สามารถวางแผนการผลิตในระยะยาวได้ เนื่องจากปริมาณการสั่งซื้อสินค้าไม่แน่นอน 4. กลุ่มขาดแคลนแรงงาน ในช่วงฤดูการเกษตร ทำให้ปริมาณการผลิตของกลุ่มลดลงในช่วงดังกล่าว		
การตลาด	1. ผลผลิตของกลุ่มได้รับการคัดสรร OTOP 4 ดาว ระดับภาค		1. กลุ่มไม่มีตลาดที่แน่นอน ทำให้ไม่สามารถวางแผนการผลิตในระยะยาวได้		1. คู่แข่งทางการค้ามีจำนวนมากขึ้น โดยเฉพาะอย่างยิ่งผ้าทอบ้านฮวก กิ่งอำเภออุซาง จังหวัดพะเยา ซึ่งเป็นผ้าทอจากประเทศลาว ซึ่งมีค่าจ้างแรงงานต่ำกว่า ทำให้กลุ่มถูกตัดราคาขาย
			2. กลุ่มขาดความรู้ความชำนาญด้านการปรับปรุงผลิตภัณฑ์ เพื่อพัฒนารูปแบบของสินค้าและพัฒนาฝีมือในการตัดเย็บให้ได้มาตรฐาน และมีความประณีต 3. ทำเลที่ตั้งกลุ่มห่างไกลจากตัวอำเภอมาก ทำให้ลูกค้าจราจรเข้ามาไม่ถึง กลุ่มจึงขาดโอกาสที่จะได้ลูกค้าใหม่		2. คู่แข่งขึ้นแบบอ้างว่าสินค้าของตนเป็นสินค้าของกลุ่ม เพื่อจะได้ขายได้มากขึ้น (แอบอ้างใช้ชื่อเสียงของกลุ่ม)

no.	ประเด็นการ	จุดแข็ง	จุดอ่อน	โอกาส	ข้อจำกัด
การเงิน	1. กลุ่มมีการจัดทำบัญชีรายรับรายจ่ายของแต่ละกิจกรรม และของคณะกรรมการแต่ละคนที่รับผิดชอบ 2. กลุ่มมีระบบการจัดการการเงินที่ดี ดังจะเห็นได้จาก 1)กลุ่มมีการระดมทุนจากสมาชิกทำให้ลดการพึ่งพาทุนขั้วม จากภายนอก 2)กลุ่มนำเงินที่ได้จากการสนับสนุนจากหน่วยงาน ต่างๆ มาให้สมาชิกกู้ยืมและนำดอกผลจากการปล่อยเงินกู้ มาใช้เป็นเงินทุนหมุนเวียนและอีกส่วนหนึ่งนำมาปันผลให้กับสมาชิก และ 3)กลุ่มมีรายได้จากกิจการจำหน่ายข้าว และเก็บเงินค่าบำรุงกลุ่มซึ่งเก็บจากสมาชิก ทำให้โรงเรียนและอุปกรณ์ของกลุ่ม โดยกลุ่มจะนำรายได้ส่วนนี้ มาจัดสรรเพื่อใช้ประโยชน์ภายในกลุ่ม	- ผู้จัดทำบัญชีของกลุ่ม ไม่สามารถจัดทำบัญชีให้เป็นระบบได้ เพราะไม่มีพื้นฐานด้านบัญชีมาก่อน และเมื่อเข้ารับการอบรมมาแล้ว ก็ยังไม่สามารถนำมาปรับใช้ได้	- มีแหล่งเงินทุนภายนอกที่ให้การสนับสนุน ด้านการเงิน เช่น ธกส. อบต. กรมส่งเสริมสหกรณ์ กศน. สำนักงานเกษตรจังหวัด และกรมการพัฒนาชุมชน		
9)กลุ่มหัตถกรรมผ้า ดินเผ บ้านธรรม เมือง การจัดการองค์กร	1. ประธานกลุ่มมีความรู้ความสามารถในการบริหารกลุ่ม ทั้งในด้านการบริหาร การผลิต การตลาด และการบริหารการเงิน อีกทั้งยังประธานและดูแลสมาชิกในชุมชน ทำให้ทราบข้อมูลข่าวสารด้านการตลาดและงบประมาณต่าง ๆ 2. การทำงานและการตัดสินใจเป็นไปด้วยความรวดเร็ว เนื่องจากการทำงานขึ้นอยู่กับประธานเป็นส่วนใหญ่ 3. กลุ่มมีระเบียบข้อบังคับที่ชัดเจน ทำให้การปฏิบัติงานของกลุ่มเป็นไปอย่างเรียบร้อย 4. คณะกรรมการกลุ่มมีความเสียสละเพื่อประโยชน์ของส่วนรวม มีความเอื้ออาทรซึ่งกันและกัน และมีความสามัคคีกันเป็นอย่างดี 5. กลุ่มมีการสร้างตัวแทนของผู้ในกลุ่มสามารถทำงานแทน ประธานกลุ่มได้และยังมีการสร้างนักการตลาด และนักบัญชีที่จบมาให้งานทำ	1. สมาชิกไม่มีบทบาทในกลุ่มเท่าที่ควร แต่เป็นเสมือนแรงงานในการผลิตเท่านั้น 2. คณะกรรมการ ไม่ได้ปฏิบัติงานตามตำแหน่งที่ได้รับมอบหมาย 3. ภาระงานตกอยู่ที่ประธานเป็นส่วนใหญ่ 4. กลุ่มขาดการสร้างตัวแทน โดยเฉพาะตัวแทนประธานกลุ่ม ซึ่งหากประธานกลุ่ม ไม่สามารถทำหน้าที่ได้ (โดยเฉพาะด้านการตลาด) การดำเนินงานของกลุ่มอาจชะงัก ได้ หรือ ไม่ได้เท่าที่ควร	- หน่วยงานภาครัฐ ให้การสนับสนุน อย่างต่อเนื่อง ทั้งด้านความรู้ และทักษะ ในการผลิต การตลาด รวมถึงด้านเงินทุน		
การผลิต	1. กลุ่มมีโรงการฝึกอบรมที่มีมือแรงงาน และทักษะในการผลิตผ้าด้านมืออย่างต่อเนื่อง เพื่อขยายกำลังผลิต พัฒนาเทคนิค และทักษะในการผลิต 2. กลุ่มมีเครื่องมือใช้ในการผลิต	1. กลุ่มยังขาดแคลนแรงงานที่มีฝีมือ ทักษะและความชำนาญในการผลิต 2. ผู้เห็นมือน้องใช้เวลาการผลิตนาน และต้องใช้ความละเอียด ประณีตสูง ทำให้ปริมาณการผลิต ไม่เพียงพอกับความต้องการตลาด			- ราคาปัจจัยการผลิตค่อนข้างสูง

no.	ประเด็นการ การผลิต(ต่อ)	จุดแข็ง	จุดอ่อน	โอกาส	ข้อจำกัด
	3. กลุ่มมีการรวมกันซื้อวัตถุดิบ ทำให้ซื้อได้ในราคาถูก ช่วยลดต้นทุน	3. กลุ่มยังขาดความรู้และเทคนิคในการวางแผนและ โทนีส์	4. ต้นทุนการผลิตสูง เนื่องจากการปกป้องการผลิตก่อนขึ้นสูง และระยะเวลาการผลิตนาน ขึ้นงานประณีตมากค่าแรงงานจึงสูง		
	1. กลุ่มมีผู้ที่มีมีความรู้ความสามารถในการทำตลาด	1. กลุ่มมีผู้ที่มีมีความรู้ความสามารถในการทำตลาด	- เนื่องจากราคาผลิตภัณฑ์ค่อนข้างสูง ถูกก็จึงเป็นกลุ่มเฉพาะ ซึ่งมีการได้ค่อนข้างสูงและคนต่างจังหวัด	1. มีเครือข่ายส่งเสริมการตลาดสินค้า OTOP ทั้งระดับอำเภอ จังหวัด และภาค ทำให้มีช่องทางการตลาดมากขึ้น 2. นโยบายหนึ่งตำบล หนึ่งผลิตภัณฑ์ ทำให้ผลิตภัณฑ์ของกลุ่มได้รับมาตรฐาน OTOP และมาตรฐาน มสช. เป็นที่รู้จักของผู้บริโภค ภูมิภาคขึ้นเครื่องหมายการค้า	1. ในเครือข่ายมีการแข่งขันกันและกันการค้า ตนเอง 2. เครือข่ายมีการออกผลิตภัณฑ์สินค้า เนื่องจากไม่มีความรู้เรื่องการให้สีและเทคโนโลยีอื่น ๆ ทำให้ผลิตภัณฑ์ไม่มีคุณภาพ ซึ่งกลุ่มแก้ไข โดยการจดทะเบียนเครื่องหมายการค้า
	2. กลุ่มมีแสงหาโอกาสทางการตลาดและทำการตลาดเชิงรุก	2. กลุ่มมีแสงหาโอกาสทางการตลาดและทำการตลาดเชิงรุก			
	3. มีการพัฒนาผลิตภัณฑ์อย่างต่อเนื่อง	3. มีการพัฒนาผลิตภัณฑ์อย่างต่อเนื่อง			
	4. ผลิตภัณฑ์ของกลุ่มได้รับการคัดสรรเป็นสินค้าระดับ 5 ดาว ที่ระดับอำเภอ จังหวัด และภาค	4. ผลิตภัณฑ์ของกลุ่มได้รับการคัดสรรเป็นสินค้าระดับ 5 ดาว ที่ระดับอำเภอ จังหวัด และภาค			
	5. ผลิตภัณฑ์มีเอกลักษณ์เฉพาะตัวและเฉพาะท้องถิ่น	5. ผลิตภัณฑ์มีเอกลักษณ์เฉพาะตัวและเฉพาะท้องถิ่น			
	6. ผลิตภัณฑ์ได้รับมาตรฐานผลิตภัณฑ์ชุมชน (มสช.)	6. ผลิตภัณฑ์ได้รับมาตรฐานผลิตภัณฑ์ชุมชน (มสช.)			
	7. กลุ่มมีการจดทะเบียนเครื่องหมายการค้า เพื่อแก้ปัญหาการ	7. กลุ่มมีการจดทะเบียนเครื่องหมายการค้า เพื่อแก้ปัญหาการ			
	1. กลุ่มมีการจัดทำบัญชีและงบการเงิน โดยจ้างนักบัญชี นอกจากนี้ยังเข้ารับการอบรมบัญชีจากหน่วยงานต่าง ๆ ด้วย	1. กลุ่มมีการจัดทำบัญชีและงบการเงิน โดยจ้างนักบัญชี นอกจากนี้ยังเข้ารับการอบรมบัญชีจากหน่วยงานต่าง ๆ ด้วย			
	2. ประธานกลุ่มมีความรู้ ความสามารถ ในการบริหารการเงินของกลุ่ม	2. ประธานกลุ่มมีความรู้ ความสามารถ ในการบริหารการเงินของกลุ่ม			
	อย่างมีประสิทธิภาพ และสามารถเสนอแผน/โครงการเพื่อขอ	อย่างมีประสิทธิภาพ และสามารถเสนอแผน/โครงการเพื่อขอ			
	3. กลุ่มมีคณะกรรมการตรวจสอบด้านการเงินโดยเฉพาะ และมีคณะกรรมการร่วมกันดูแล	3. กลุ่มมีคณะกรรมการตรวจสอบด้านการเงินโดยเฉพาะ และมีคณะกรรมการร่วมกันดูแล			
10	กลุ่มต่อต้านพื้นเมือง ข้อมูล ชมรมชาตินี้บ้านนารัก การจัดองค์กร	1. ประธานกลุ่มเป็นบุคคลที่ป็นที่รู้จักของคนในพื้นที่ ทั้งในระดับหมู่บ้าน ระดับอำเภอ และระดับจังหวัด ทำให้การติดต่อประสานงานต่าง ๆ ทำได้สะดวกยิ่งขึ้น อีกทั้งยังเป็นผู้ที่มีความสามารถในการบริหารงานกลุ่ม เป็นอย่างดี 2. มีการแบ่งหน้าที่รับผิดชอบของคณะกรรมการ ตามโครงสร้างขององค์กร	1. คณะกรรมการของกลุ่มบางตำแหน่งไม่ได้ปฏิบัติงาน ตามบทบาทหน้าที่อย่างเต็มที่ การจะงานส่วนใหญ่ตกอยู่กับ ประธานกลุ่ม 2. สมาชิกทำหน้าที่เหมือนลูกจ้าง ได้รับค่าจ้างจากชิ้นงานที่ผลิตให้กลุ่ม	- มีหน่วยงานราชการและสถาบันการศึกษา เข้ามาศึกษาการดำเนินงานของกลุ่ม ทำให้กลุ่มทราบถึงข้อเสนอแนะ เพื่อนำมาปรับปรุงพัฒนาต่อไปได้	

no.	ประเด็นการ	จุดแข็ง	จุดอ่อน	โอกาส	ข้อจำกัด
การผลิต		1. สมาชิกแต่ละคนมีความชำนาญในการทอผ้าเป็นอย่างดี 2. การแปรรูปผ้าของของกลุ่ม กลุ่มได้ให้กลุ่มตัดเย็บเสื้อผ้าบ้านน่ารัก รับงานไม่ได้เย็บ และจ้างช่างเย็บผ้าในตำบลในการแปรรูป ทำให้ชาวบ้านมีรายได้และเกิดเครือข่ายในการดำเนินงาน 3. เมื่อสมาชิกผลิตเสร็จและผ่านการตรวจสอบคุณภาพแล้ว จะได้รับค่าแรงงานทันที ทำให้สมาชิกมีกำลังใจในการผลิต	1. สมาชิกกลุ่มยังไม่มีความรู้ด้านการแกะลายผ้าทอ ต้องจ้างช่างทอผ้าในอำเภอเป็นผู้แกะให้ 2. กลุ่มขาดทักษะในการออกแบบผลิตภัณฑ์ เท่าที่ผ่านมาเป็นการแปรรูปโดยลอกเลียนแบบผลิตภัณฑ์ ที่วางขายในท้องตลาด 3. กลุ่มขาดช่างฝีมือในการแปรรูป เพราะช่างตัดเย็บเสื้อผ้าหรือแปรรูปที่มีทักษะฝีมือดี มักมีธุรกิจของตนเอง ไม่ได้เข้าเป็นสมาชิกกลุ่ม 4. สมาชิกขาดทักษะในการซื้อสินค้า ทำให้การซื้อสินค้าแต่ละครั้งได้ระดับความเข้มของสีไม่เท่ากัน 5. สมาชิกส่วนใหญ่มีอาชีพหลัก คือ ทำนา ทำให้กำลังการผลิตในฤดูทำนาลดลง		
	การตลาด	1. ผลิตภัณฑ์ของกลุ่มมีมาตรฐานด้านฝีมือการทอ ได้รับ OTOP 4 ดาว 2. ผลิตภัณฑ์มีความหลากหลาย 3. การขายผลิตภัณฑ์ในนามกลุ่มช่วยเพิ่มอำนาจการต่อรองราคา และสะดวกในการตรวจสอบคุณภาพผลิตภัณฑ์	1. กลุ่มไม่มีตลาดแน่นอน ไม่มีลูกค้าประจำ ทำให้การผลิตทำไม่ได้ไม่เต็มที่ 2. กลุ่มขาดบุคลากรที่ทำหน้าที่ทางการตลาดโดยตรง 3. ช่องทางการตลาดแคบ 4. กลุ่มทำการตลาดเชิงรับ ไม่มีการแสวงหาตลาด	1. การสนับสนุนจากหน่วยงานต่างๆ เช่น การจัดแสดงผลิตภัณฑ์ระดับ 3-5 ดาว และการส่งเสริมในการจัดทำข้อมูลของผลิตภัณฑ์ การประชาสัมพันธ์ทางเวปไซด์ต่างๆ และการประสานแนะนํางานออกกรีนต่างๆ 2. กลุ่มมีโอกาสดำเนินการได้เข้าร่วมเป็นสมาชิก เครือข่ายหนึ่งตำบล หนึ่งผลิตภัณฑ์ ระดับอำเภอ จังหวัด และระดับเขต และประธานกลุ่ม เป็นหนึ่งในคณะกรรมการเครือข่ายดังกล่าว จึงทำให้กลุ่มได้รับรู้ข้อมูลข่าวสารด้านการตลาดและสามารถฝากขาย ผลิตภัณฑ์ หรือแลกเปลี่ยนวัตถุดิบระหว่างกลุ่มในเครือข่ายได้	- การสนับสนุนส่งเสริมกลุ่มด้านการตลาด จากหน่วยงานราชการ การยังขาดความต่อเนื่อง เพราะหน่วยงานราชการ จำเป็นต้องทำงานตามนโยบายรัฐบาล
การเงิน			- การจัดทำบัญชีของกลุ่มยังไม่ละเอียดครบถ้วน ไม่มีการแยกประเภท เนื่องจากประธานซึ่งรับผิดชอบงาน หลายด้าน เป็นผู้บันทึกบัญชี จึงไม่มีเวลาเพียงพอ ที่จะบันทึกอย่างละเอียด และยังไม่มีการตรวจสอบบัญชี จากหน่วยงานภายนอก	- การสนับสนุนงบประมาณดำเนินงาน จากหลายหน่วยงาน ทำให้มีเงินทุนหมุนเวียนเพียงพอ	

no.	ประเด็นการ	จุดแข็ง	จุดอ่อน	โอกาส	ข้อจำกัด
11	กลุ่มพ่อค้าบ้านกะปรง การจัดองค์กร	- การดำเนินงานภายในกลุ่มเป็นแบบฉันทมติ มีฉันทมติร่วมกัน เกื้อหนุน	1. ไม่มีการบริหารจัดการงานแต่ละด้านโดยตรง 2. สมาชิกขาดความกระตือรือร้นในการเพิ่มศักยภาพของกลุ่ม 3. สมาชิกให้ความสำคัญกับงานพอยล์น้อยมาก เมื่อเทียบกับงานภาคเกษตร	- มีหน่วยงานให้การสนับสนุนช่วยเหลือ ทั้งด้านเทคนิคการผลิต การบริหารจัดการ การตลาด และ	
	การผลิต		1. การผลิตมีข้อจำกัดด้านวัตถุดิบ (ใช้ใหม่ประชิดรัฐยังดีว่าการใช้ใหม่ และตลาด) ทำให้ผลิตได้ไม่หลากหลาย 2. ผู้ผลิตผลิตสินค้าตามความต้องการของตนเองมากกว่าความต้องการของตลาด		- สถานที่ตั้งของกลุ่มอยู่ห่างไกลจากแหล่งซื้อวัตถุดิบราคาถูก
	การตลาด	- กลุ่มสามารถกำหนดราคาขายได้เอง เนื่องจากไม่มีคู่แข่งในพื้นที่	1. เน้นการตลาดแบบตั้งรับ 2. ไม่มีผู้ทำหน้าที่ฝ่ายการตลาด 3. ผลิตภัณฑ์ไม่หลากหลาย 4. ผลิตภัณฑ์ทุกชนิดของกลุ่มยังไม่เป็นที่รู้จักกว้างขวาง 5. บางผลิตภัณฑ์มีช่องทางการจำหน่ายจำกัดเฉพาะตลาดภายในหมู่บ้าน หรือลูกค้าเพียงรายเดียว เช่น ผ้าลายพื้นบ้านและผ้าขาวม้า 6. กลุ่มขาดความรู้ในการตั้งราคา แม้ว่ากลุ่มสามารถกำหนดราคาได้เอง แต่ก็ไม่สามารถกำหนดราคาได้ครอบคลุมต้นทุนการผลิตทั้งหมด 7. ผลิตภัณฑ์ขาดการดึงดูดนักท่องเที่ยว	- ในเขตอำเภอแม่สะเรียง ไม่มีคู่แข่ง เนื่องจากกลุ่มพอยล์ส่วนใหญ่เป็นกลุ่มพ่อค้าของชาวเกาะหรือ	- เส้นทางคมนาคม ทำให้ยากแก่การเข้าถึงการประชาสัมพันธ์ และการขยายช่องทางการจัดจำหน่าย
	การเงิน	- มีเงินทุนหมุนเวียนเพียงพอ	1. การบริหารจัดการมีเพียงส่วนของกลุ่มออมทรัพย์เท่านั้น 2. ไม่มีการจัดทำบัญชี เป็นรูปแบบแน่นอนและไม่มีผู้รับผิดชอบหลัก 3. ผู้ผลิตแต่ละรายไม่มีการจัดทำบัญชี		

no.	ประเด็นการ พัฒนา	จุดแข็ง	จุดอ่อน	โอกาส	ข้อจำกัด
12	กลุ่มหอผ้าบ้านกัว พัฒนา การจัดองค์กร	1. กลุ่มจัดตั้งขึ้นเป็นกลุ่มที่เกิดขึ้นเองตามธรรมชาติ ด้วยความสนใจ สมาชิกมีส่วนร่วมและมีความรู้ลึกเป็นเจ้าของ โดยสมาชิกร่วมกันถือหุ้น ของกลุ่ม 2. กลุ่มมีประธานที่มีทักษะในการทอดผ้า มีความรับผิดชอบ และเป็นที่ ยอมรับของสมาชิกภายในกลุ่ม ทำให้ง่ายต่อการควบคุมและพัฒนา กลุ่ม และเป็นผู้แสวงหาความรู้ใหม่ ๆ ในการพัฒนา	1. สมาชิกไม่มีส่วนร่วมในการจัดการกลุ่มเท่าที่ควร ทั้งในด้าน การบริหารงาน การวางแผนการผลิต และการตลาด 2. สมาชิกไม่ค่อยตระตือร้อน หรือไม่ค่อยให้ความสนใจกับ การฝึกอบรมเพื่อพัฒนาทักษะฝีมือ 3. คณะกรรมการมีความเป็นบางราย ไม่มีส่วนร่วม ในการดำเนินงาน	- การสนับสนุนจากหน่วยงานต่าง ๆ ในด้านการให้ ความรู้ การอบรมเทคนิคการทอดผ้า วัสดุ อุปกรณ์ การผลิต	
	การผลิต	1. กลุ่มมีการตรวจสอบคุณภาพของผลิตภัณฑ์ โดยมีการกำหนด คุณสมบัติของผลิตภัณฑ์ให้นำมาขายให้กับกลุ่ม เพื่อให้ยกระดับฐาน ผลิตภัณฑ์ของกลุ่มฯ ให้สอดคล้องกับความต้องการของลูกค้า 2. กลุ่มมีการจัดซื้อวัตถุดิบในปริมาณมากเพื่อเก็บไว้ใช้ในการผลิต ทำให้ สามารถซื้อได้ในราคาถูกกว่าซื้อปลีกย่อย 3. กลุ่มมีการแบ่งหน้าที่ในการจัดซื้อ การเก็บรักษาวัตถุดิบและการขาย วัตถุดิบอย่างมีระบบ เกิดความสะดวกในการผลิตภายในกลุ่ม 4. กลุ่มมีการฝึกอบรมทักษะฝีมือให้กับสมาชิกอยู่เสมอ 5. สมาชิกมีพื้นฐานการทอดผ้า เมื่อได้รับการฝึกอบรม จึงสามารถพัฒนา ฝีมือได้รวดเร็ว 6. สมาชิกสามารถบริหารจัดการไปใช้ในการผลิตได้ก่อน แล้วค่อยหักเงิน คืนเมื่อนำผลิตภัณฑ์มาส่งให้กลุ่ม ทำให้สมาชิกไม่มีภาระเรื่องเงิน 7. สมาชิกทุกคนมีกระเป๋ายูทูปที่บ้านของตนเอง จึงสามารถทำการผลิต ได้อย่างต่อเนื่อง แม้ว่าที่กระตุกที่กลุ่มไม่ว่างสำหรับการใช้งาน	1. การทอดผ้าใช้เวลานานวันละ 6-7 ชั่วโมง อาจส่งผลให้ผู้ทอด เกิดปัญหาด้านสุขภาพ 2. บางช่วงในการผลิตเป็นช่วงที่สมาชิกว่างจากอาชีพหลัก (มษายน-มิถุนายน) จึงมาทอดผ้ากันมาก ทำให้วัตถุดิบผ่ายไม่ เพียงพอ ประกอบกับผลผลิตมีมาก ทำให้ขาดเงินทุนหมุนเวียน ในการรับซื้อผ้าจากสมาชิก แต่ปริมาณการขายกลับมีน้อย ในช่วงหลังจากเดือนเมษายน 3. ในบางช่วงการผลิต (ช่วงฤดูการทำนา) มีกำลังการผลิต ไม่ เพียงพอกับความต้องการตลาด ทำให้ต้องเสียลูกค้าไป 4. กลุ่มขาดการวางแผนการผลิตที่ชัดเจน ทำให้บางช่วงปริมาณ สินค้าไม่เพียงพอ ทำให้เสียลูกค้า และบางช่วงมีสินค้าคงคลัง มากเกินไป		
	การตลาด	1. กลุ่มมีประธานทำหน้าที่ด้านการตลาด ทำให้ราบถึงข้อมูลความ ต้องการของผู้บริโภค จากงานออกร้านแสดงสินค้าต่าง ๆ	1. สถานที่จัดจำหน่ายของกลุ่มยังไม่เป็นที่รู้จักของลูกค้า	1. นโยบายทั้งตำบล หนึ่งผลิตภัณฑ์ และการ บรรณาธิการใช้ผ้าทอพื้นเมืองของหน่วยงานต่าง ๆ ช่วยเพิ่มกระแสเงิน และความต้องการ ใช้ผ้าทอ	

no.	ประเด็นการ	จุดแข็ง	จุดอ่อน	โอกาส	ข้อจำกัด
	การตลาด(ต่อ)	2. การร่วมกันผลิตในรูปแบบ ทำให้สามารถเพิ่มอำนาจการต่อรองราคาในระดับหนึ่ง 3. ประชามติซึ่งทำหน้าที่ด้านการตลาด มีความสามารถในการพัฒนาผลิตภัณฑ์ และการประสานงานกับหน่วยงานต่าง ๆ ทำให้การบริหารการตลาดของกลุ่มค่อนข้างมีประสิทธิภาพ	2. ผลลัพธ์ของกลุ่มยังไม่หลากหลายและ "ไม่มีเอกลักษณ์" ของตนเอง 3. ช่องทางการตลาดยังคงแคบ จำกัดอยู่ภายในหมู่บ้าน ลูกค้าเป็นลูกค้ารายย่อยในท้องถิ่น และไม่มีลูกค้าประจำ	2. ฝ่ายทอมือเป็นที่นิยมของคนในท้องถิ่น ทำให้กลุ่มมีลูกค้าในท้องถิ่นอย่างสม่ำเสมอ	
	การเงิน	1. กลุ่มมีการจัดบันทึกทั้งด้านการจัดซื้อวัตถุดิบ การเบิกจ่ายวัตถุดิบ การรับฝากสมาชิก บัญชีการขายค้า และบัญชีรับจ่าย แม้ไม่ถูกต้องตามหลักการบัญชี แต่ทำให้ทราบการหมุนเวียนเงินของกลุ่ม และข้อมูลทางการเงินของกลุ่มได้ 2. กลุ่มมีการระดมทุนจากสมาชิกภายในกลุ่ม ทำให้มีเงินทุนหมุนเวียน	1. กลุ่มยังไม่มีการลงบัญชีที่ถูกต้องตามหลักการบัญชี โดยเฉพาะในด้านการใช้จ่ายเงินหมุนเวียน ไม่ได้แสดงรายละเอียดที่ชัดเจน ครอบคลุม และถูกต้อง จึงยากต่อการตรวจสอบ 2. กลุ่มยังขาดเงินทุนในการจัดซื้อปัจจัยการผลิตเพิ่มเติม โดยเฉพาะที่กระตุก พร้อมอุปกรณ์ 3. กลุ่มขาดเงินทุนหมุนเวียนในบางช่วง คือช่วงที่ว่างจากการทำนา ซึ่งมีปริมาณการผลิตมาก แต่ปริมาณขายมีน้อย 4. การส่งเสริมการขายโดยการให้สินค้าไปก่อน และค่อยชำระเงินภายหลัง อาจทำให้เกิดปัญหา การผิดนัดการชำระหนี้ได้ในอนาคต	- มีหน่วยงานให้การสนับสนุนทางด้าน เงินทุนหมุนเวียน	
	13 กลุ่มทอดผ้าป่า เหล่าพระเจ้าเตเจียว การจัดองค์กร	- กลุ่มมีคณะกรรมการดำเนินงานในฝ่ายต่าง ๆ คณะกรรมการบางคนปฏิบัติหน้าที่ที่ได้รับอย่างดี และได้รับความไว้วางใจ จากสมาชิก ทำให้สามารถตัดสินใจบริหารจัดการได้ดี และทำให้มีความคล่องตัวในการทำงาน	- คณะกรรมการกลุ่มไม่มีความคิดที่จะเปลี่ยน ระบบการดำเนินงาน มีความพึงพอใจต่อสถานการณ์ที่เป็นอยู่ ทั้งที่กลุ่มสามารถพัฒนาไปได้มากกว่านี้		- การสนับสนุนของหน่วยงานต่าง ๆ ไม่ต่อเนื่อง เจ้าหน้าที่ที่ติดตามนโยบายของรัฐในแต่ละช่วงเท่านั้น
การผลิต		1. สมาชิกมีความชำนาญในการทอดผ้าเป็นอย่างดี มีประสบการณ์ในการทอดผ้าที่ยาวนาน อุปกรณ์ที่ใช้ไม่ซับซ้อน แรงงานทุกคนสามารถผลิตได้ตลอดกระบวนการ และสามารถทำงานทดแทนกันได้ได้ในทุกขั้นตอน 2. กำลังการผลิตมีมาก การขายกำลังการผลิตสามารถทำได้ ทั้งภายในกลุ่มและภายนอกชุมชน 3. กลุ่มสามารถผลิตสินค้าในรูปแบบต่าง ๆ ได้ตามคำสั่งซื้อ	1. กลุ่มขาดทักษะในการออกแบบผลิตภัณฑ์ ไม่สามารถออกแบบผลิตภัณฑ์ใหม่ ๆ ออกสู่ตลาด การเปลี่ยนแปลงที่ผ่านมาเป็นเพียงการเลียนแบบ ผลิตภัณฑ์ที่มีอยู่ตามท้องตลาด 2. การผลิตใช้กำลังคนทั้งหมด การนำเทคโนโลยีมาใช้มีน้อย ทำให้เกิดความล่าช้า 3. ไม่มีการบริหารการผลิต ผู้ผลิตเลือกผลิตเฉพาะผลิตภัณฑ์ที่ง่าย ไม่ซับซ้อน ไม่มีการกำหนดเวลาผลิตที่แน่นอน ดังนั้นเมื่อมีงานกิจกรรมในหมู่บ้าน หรือช่วงฤดูการเก็บเกี่ยวผู้ใช้ผู้ผลิตจะหยุดการผลิตชั่วคราวไป	- หน่วยงานภาครัฐให้การสนับสนุนด้านความรู้เทคนิคการผลิต	- ปัจจัยการผลิตมีราคาสูงขึ้น ทำให้ต้นทุนการผลิตของกลุ่สูงขึ้นด้วย

no.	ประเด็นการ	จุดแข็ง	จุดอ่อน	โอกาส	ข้อจำกัด
การตลาด	บุคลากรด้านการตลาดของกลุ่มมีความพร้อม ในการออกไปจำหน่ายสินค้าทั้งในและต่างจังหวัด โดยไม่จำกัดระยะเวลา	2. กลุ่มมีการส่งเสริมการขาย มีบริการหลังการขาย 3. มีช่องทางการตลาดหลายช่องทาง 4. ผลิตภัณฑ์ของกลุ่มได้รับการขึ้นทะเบียนเป็นสินค้า ตาม โครงการหนึ่งตำบล หนึ่งผลิตภัณฑ์ของอำเภอและตำบล	1. กลุ่มขาดการพัฒนาในรูปแบบผลิตภัณฑ์ ทำให้ผลิตภัณฑ์มีรูปแบบเดิม ๆ ขาดความโดดเด่น จึงขาดตลาดได้ไม่มากนัก ทำให้มีรายได้น้อย 2. กลุ่มไม่สามารถสร้างราคาผลิตภัณฑ์ของตนได้ใหม่ ในขณะที่ต้นทุนการผลิตสูงขึ้น เนื่องจากลูกค้าเคยชินกับราคาเดิม 3. ผู้ที่ทำหน้าที่ฝ่ายตลาดหันไปประกอบธุรกิจของตนเอง มีการนำผลิตภัณฑ์ที่ผลิตเองไปจำหน่ายร่วมกับผลิตภัณฑ์ ของกลุ่ม เมื่อมีคำสั่งซื้อเข้ามาฝ่ายตลาดจะรับคำสั่งซื้อส่วนหนึ่งไว้เพื่อผลิตเอง โดยแบ่งให้กลุ่มผลิตเพียงเล็กน้อย 4. ไม่มีการลงทุนในการส่งเสริมการขายสินค้าของกลุ่ม ไม่มีบรรจุภัณฑ์ที่มีเอกลักษณ์	1. การประชาสัมพันธ์ทางสื่อต่าง ๆ และการประชาสัมพันธ์ให้ไปออกร้านจำหน่าย ผลิตภัณฑ์ในงานเทศกาลต่าง ๆ จากหน่วยงานภาครัฐ 2. โครงการหนึ่งตำบล หนึ่งผลิตภัณฑ์ ทำให้ผลิตภัณฑ์ของกลุ่มเป็นที่รู้จักของผู้บริโภคทั่วไป	1. คู่แข่งของกลุ่มมีมาก ทั้งภายในหมู่บ้านและนอกหมู่บ้าน อีกทั้งคุณภาพและรูปแบบผลิตภัณฑ์เอง คู่แข่ง มีความโดดเด่นกว่า และมีราคาต่ำกว่า 2. ตลาดเป็นผู้กำหนดราคาขายผลิตภัณฑ์ของกลุ่ม
	การเงิน	1. กลุ่มแต่งตั้งผู้รับผิดชอบทางการเงิน ทำหน้าที่เบิกจ่ายเงินและมีคณะกรรมการตรวจสอบบัญชีของกลุ่ม 2. สภาวะทางการเงินของกลุ่มมีความคล่องตัว มีเงินทุนหมุนเวียนพอพอและไม่มีหนี้สินค้าง	- กลุ่มมีเงินทุนเก็บฝากสำรองไว้ในธนาคารจำนวนมาก ซึ่งไม่ได้ถูกนำมาใช้หมุนเวียนเพื่อก่อให้เกิดรายได้เพิ่มเติม	- การสนับสนุนงบประมาณจาก องค์การบริหารส่วนตำบล และหน่วยงานต่าง ๆ	
	14กลุ่มพ่อค้าคนคอกบ้านแม่สารบ้านดอนง การจัดการ	1. ประธานเป็นบุคคลที่กว้างขวาง มีชื่อเสียงมานาน และมีประสบการณ์ทำงาน ในองค์กรต่าง ๆ ทั้งในและนอกหมู่บ้าน 2. เป็นศูนย์การเรียนรู้การทอดผ้าของชุมชน เพื่อการถ่ายทอดภูมิปัญญา และอนุรักษ์วัฒนธรรม 3. กลุ่มตั้งมานานกว่า 20 ปี มีชื่อเสียงเป็นที่รู้จักทั่วไป	1. แม้มีโครงสร้างการทำงาน แต่คณะกรรมการ ไม่ได้เข้ามามีปฏิบัติงานในกลุ่ม 2. ประธานทำทุกหน้าที่ ทำให้ดูแลได้ไม่ทั่วถึง 3. ขาดการสร้างตัวแทนในการบริหารงานกลุ่ม	1. หน่วยงานราชการที่เกี่ยวข้องให้การสนับสนุนอย่างต่อเนื่อง 2. การตัดสินใจดำเนินค้าหนึ่งตำบล หนึ่งผลิตภัณฑ์	
	การผลิต	1. สมาชิกมีทักษะฝีมือในการทอดผ้าคนคอก 2. มีการลดขั้นตอนการผลิต โดยกลุ่มเตรียมฝ้ายเส้นและใช้ฝ้ายที่ข้อมจากโรงงาน แล้วสมาชิกทอดอย่างเดียว ทำให้ทำงานได้รวดเร็วขึ้น	1. แรงงานอายุมาก และขาดการสร้างแรงงานรุ่นใหม่ที่มีทักษะฝีมือ 2. การซื้อเชื้อวัตถุดิบทำให้ต้นทุนการผลิตสูง	-	- การมีนิคมอุตสาหกรรมในจังหวัด เป็นแหล่งจ้างงานแหล่งใหญ่ ในจังหวัด ทำให้คนรุ่นใหม่ขาดความสนใจสืบทอดการทอดผ้า ซึ่งต้องอาศัยทักษะฝีมือและใช้เวลานานในการทอด ทำให้ได้รับรายได้มากกว่าการรับจ้างใน โรงงานอุตสาหกรรม

no.	ประเด็นการ	จุดแข็ง	จุดอ่อน	โอกาส	ข้อจำกัด
การตลาด	1. มีลูกค้าประจำและมีคำสั่งซื้ออย่างต่อเนื่อง 2. มีการออกร้านจำหน่ายผลิตภัณฑ์อย่างต่อเนื่อง 3. กลุ่มมีร้านจำหน่ายผลิตภัณฑ์ 4. ผลิตภัณฑ์เป็นที่นิยมของลูกค้าระดับสูง (ในราชวัง) 5. ผลิตภัณฑ์มีเอกลักษณ์ของท้องถิ่น มีลูกค้าช้อปมากกว่า 100 6. ผลิตภัณฑ์ได้รับคัดเลือกเป็น OPC สินค้าสุดยอดหนึ่งตำบล หนึ่ง 7. กลุ่มมีการประชาสัมพันธ์หลายทาง ได้แก่ การออกร้านแสดงสินค้า การแจกนามบัตร แฝมนับ การโฆษณาทางวไรซ์ซ์ และการนำผลิตภัณฑ์	1. การตกลงราคากลาง ทำให้ไม่สามารถตั้งราคาได้ ทำให้ไม่มีแรงจูงใจที่จะรับคำสั่งซื้อผลิตภัณฑ์ที่มีตลาดขยายก าก ๆ 2. ขาดบุคลากรที่มีความรู้ในการทำตลาดต่างประเทศ 3. เน้นผลิตภัณฑ์ผิวเผิน ขาดความรู้และทักษะด้านการแปรรูปผลิตภัณฑ์	1. สถานที่ตั้งกลุ่มตั้งอยู่ในเขตตัวเมือง จังหวัดลำพูน การคมนาคมสะดวก ทำให้ลูกค้าสามารถเข้ามา 2. ลูกค้ามีการบอกปากต่อปากถึง การใช้ผลิตภัณฑ์ 3. งานแสดงสินค้าและการประกวดผ้าทอ ที่ทางหน่วยราชการจัดขึ้น	- คู่แข่งมากราย ทั้งที่เป็นผู้ประกอบการรายเดี่ยวและกลุ่มอาชีพ	
การเงิน	1. กลุ่มมีการระดมทุนจากสมาชิก 2. กลุ่มมีเงินให้สมาชิกกู้ยืมไปใช้ในการผลิต 3. กลุ่มมีเงินทุนหมุนเวียนเพียงพอในการผลิต 4. กลุ่มมีการทำบัญชี ทั้งบัญชีรับ-จ่าย และบัญชีเงินกู้จากสมาชิก	1. การทำบัญชีไม่ละเอียดและไม่ได้นำข้อมูลที่เป็นขึ้นมาเป็นข้อมูล ในการวางแผนทางการเงิน 2. ภาระหนี้สินสูงเกินไป ทำให้ดูแลได้ไม่เต็มที่ เพราะต้องทำงานของกลุ่มทุกด้าน			

no.	ประเด็นการ	จุดแข็ง	จุดอ่อน	โอกาส	ข้อจำกัด
15	กลุ่มพ่อค้าบ้านแม่ขนาด การจัดการองค์กร	1. ประธานกลุ่มมีความเป็นผู้มีสูง สามารถตัดสินใจทุกอย่างทำให้การบริหารจัดการกลุ่ม เป็นไปอย่างรวดเร็ว เป็นที่ยอมรับของสมาชิกและมีความสามารถในการแสวงหาโอกาสการพัฒนาองค์กร จากหน่วยงานต่าง ๆ ได้อย่างมีประสิทธิภาพ 2. สมาชิกกลุ่มมีความสามัคคีและให้ความร่วมมือกับองค์กร เป็นอย่างดี	1. ภาระการบริหารจัดการตกอยู่กับประธานเพียงผู้เดียว 2. คณะกรรมการ ไม่ได้ปฏิบัติงานตามตำแหน่ง เนื่องจากไม่เข้าใจบทบาทหน้าที่ของตนเอง 3. พื้นฐานการศึกษาของสมาชิกค่อนข้างน้อย ทำให้ไม่กล้าแสดงความคิดเห็น และทำให้การมีส่วนร่วมในการบริหารจัดการกลุ่มมีน้อย 4. โครงสร้างการบริหารกลุ่ม ไม่เหมาะสม เนื่องจากตำแหน่งหน้าที่ซ้ำซ้อน 5. กลุ่มขาดบุคลากรที่ทำหน้าที่เฉพาะตำแหน่งที่จำเป็น เช่น กรรมการฝ่ายตรวจสอบสินค้า ทำให้สินค้า ไม่มีคุณภาพและมาตรฐาน 6. สมาชิกกลุ่มมีความรู้และอุปสรรคด้านภาษา ทำให้การพัฒนา และสืบทอดผู้นำเป็นไป ได้ยาก และสมาชิกไม่ยอมรับการสืบทอดการเป็นผู้ นำ จึงอาจเป็นปัญหาในการดำเนินงาน 7. กลุ่มขาดความรู้ในด้านกรวางแผนทุกด้าน	1. หน่วยงานภาครัฐให้การสนับสนุน อย่างต่อเนื่อง ทั้งด้านความรู้ และทักษะในการผลิต การตลาด รวมถึงด้านเงินทุน 2. โครงการฝัวยเกมใหม่ให้การแข่งขัน สนับสนุน เมล็ดพันธุ์ฝัวย เพื่อกลุ่มจะทำการปลูกฝัวยของ ลดการซื้อ	
	การผลิต	1. สมาชิกภายในกลุ่มทุกคนมีความชำนาญในการทอดฝัวยทอด และมีความคิดริเริ่มสร้างสรรค์ในการคิดค้นสลดหลายชนิดต่าง ๆ ตลอดเวลา 2. ผลิตภัณฑ์ของกลุ่มฯ ทอดฝัวยทอด ซึ่งเป็นการรักษามิมีปัญหาท้องถิ่น และเป็นเอกลักษณ์ของท้องถิ่น 3. การใช้แรงงานในท้องถิ่น 4. กลุ่มมีเครือข่ายในการผลิตถึง 4 หมู่บ้าน ทำให้มีกำลังการผลิตมากขึ้น	1. การวางแผนการผลิตไม่สอดคล้องกับความต้องการของตลาด ทำให้กลุ่มฯ มีสินค้าคงเหลือจำนวนมาก 2. สมาชิกแต่ละรายมีความชำนาญในการผลิตแตกต่างกัน ทำให้คุณภาพผลิตภัณฑ์ของกลุ่มไม่คงที่ 3. การทอดฝัวยทอด ต้อง ใช้เวลาในการผลิตนาน ทำให้ปริมาณการผลิตมีน้อย 4. สมาชิกเป็นเพียงผู้ผลิตตามการจัดสรรของประธาน ไม่มีส่วนร่วมตัดสินใจในการผลิต		

no.	ประเด็นการ	จุดแข็ง	จุดอ่อน	โอกาส	ข้อจำกัด
การตลาด		1. ผลิตภัณฑ์ของกลุ่มได้รับการคัดสรร OTOP 4 ดาว ทำให้เป็นที่รู้จักและมีชื่อเสียงมากขึ้น 2. กลุ่มมีการส่งเสริมการขายหลากหลายวิธี ได้แก่ การออกร้านในงานแสดงสินค้าต่าง ๆ การโฆษณาผ่านสื่อโทรทัศน์ วิทยุ และเวปไซด์ การให้เครดิตทางการค้า และการขายผ่านตัวแทนจำหน่ายในต่างท้องถิ่นและ 3. ผลิตภัณฑ์ของกลุ่มมีเอกลักษณ์ของท้องถิ่น และมีตลาดของตนเอง	1. กลุ่มขาดความรู้ความเข้าใจในการวางแผนการตลาด ทำให้มีสินค้าคงคลังมาก 2. ช่องทางการตลาดแคบ ส่วนใหญ่เป็นลูกค้ารายย่อยและไม่สามารถเสมอ	1. นโยบายของรัฐที่สนับสนุนสินค้าพื้นบ้าน 2. สื่อโทรทัศน์ วิทยุ และเวปไซด์ ให้ความสนใจนำเสนอเรื่องราวของกลุ่ม ทำให้สินค้าของกลุ่มเป็นที่รู้จักมากขึ้น	
	การเงิน		1. ขาดแคลนเงินทุนหมุนเวียน 2. ลูกหนี้ค้างชำระมีมาก 3. ขาดความรู้ด้านระบบบัญชี การทำบัญชีไม่เป็นระบบและไม่ครอบคลุม	- มีแหล่งเงินทุนนอกที่ให้การสนับสนุนกลุ่มอาชีพ ทำให้กลุ่มได้รับประโยชน์ ด้านเงินทุน	
	16)กลุ่มค้าปลีกชาวเขาบ้านปางค่า การจัดการ	1. ผู้นำกลุ่มเป็นบุคคลที่มีความสามารถทั้งด้านการจัดการองค์กร การประสานงานกับหน่วยงานภายนอก เครือข่ายต่าง ๆ รวมทั้งเป็นผู้ที่มีแนวความคิดสร้างสรรค์ ในการพัฒนาผลิตภัณฑ์ของกลุ่ม 2. ผู้นำกลุ่มมีความรับผิดชอบและเสียสละในการทำงาน 3. การรวมกลุ่มเกิดจากความต้องการที่แท้จริง เพื่อสร้างรายได้เสริมและรองรับแรงงานชนเผ่าที่ว่างงาน ทำให้สมาชิกมีส่วนร่วมในการแสดง 4. สมาชิกมีความรู้สึกเป็นเจ้าของและเกิดความสามัคคีภายในกลุ่ม	1. คณะกรรมการส่วนใหญ่ยังไม่ได้ทำงานตามตำแหน่งที่ได้รับมอบหมาย เนื่องจากคณะกรรมการส่วนใหญ่ ไม่รู้หนังสือ และขาดความรู้ความเข้าใจด้านการบริหารจัดการ องค์กร 2. ภาระหน้าที่ในการบริหารจัดการยังเป็นการรับผิดชอบ ของประธานกลุ่ม อาจส่งผลต่อความยั่งยืนของกลุ่มในอนาคต	- การพัฒนากลุ่มเครือข่ายอาชีพในระดับตำบล เป็นโอกาสที่ดี ในการขยายการผลิต และการตลาดของกลุ่ม	
การผลิต		1. กลุ่มมีการแบ่งงานตามความชำนาญอย่างชัดเจน โดยผลิตภัณฑ์ประเภทผ้าปัก ให้สตรีชนเผ่าเย็บผลิต ผลิตภัณฑ์ประเภทผ้าเขียนเทียนให้สตรีชนเผ่าเย็บผลิต ผลิตภัณฑ์ประเภทผ้าเขียนเทียนให้สตรีชนเผ่าเย็บผลิต และการแปรรูปได้กระจายงานให้กับสมาชิกเครือข่าย และประธานเป็นแรงงานมีทักษะฝีมือและความชำนาญเฉพาะ 3. การผลิตใช้ภูมิปัญญาท้องถิ่น	1. กระบวนการผลิตยุ่งยากซับซ้อน ต้องอาศัยทักษะความชำนาญในการผลิต ทำให้ต้องใช้ระยะเวลาในการทำงานค่อนข้างนาน 2. กำลังการผลิตยังไม่เพียงพอ 3. กลุ่มยังขาดความรู้ในการพัฒนาและออกแบบผลิตภัณฑ์		1. วัตถุดิบที่ใช้ในการผลิตต้องจัดซื้อจากภายนอกชุมชน 2. การลอกเลียนแบบผลิตภัณฑ์

no.	ประเด็นการ	จุดแข็ง	จุดอ่อน	โอกาส	ข้อจำกัด
การผลิต(ต่อ)	4. กลุ่มสามารถนำผลิตภัณฑ์ของตนมาแปรรูปเป็นผลิตภัณฑ์อื่น ๆ เป็นการเพิ่มความหลากหลายของผลิตภัณฑ์	5. การให้เครดิตในการจัดซื้อวัตถุดิบ ของผู้จำหน่ายวัตถุดิบในพื้นที่			
	การตลาด	1. ผลิตภัณฑ์ของกลุ่มมีเวลาขายที่เป็นเอกลักษณ์และสื่อถึงวิถีชีวิตวัฒนธรรมความเป็นอยู่ของชนเผ่า 2. ผลิตภัณฑ์มีความประณีตและละเอียด 3. มีลูกค้าประจำทั้งภายในจังหวัดและต่างจังหวัด 4. กลุ่มมีการพัฒนาผลิตภัณฑ์ให้หลากหลาย มีมูลค่าเพิ่มขึ้นและสอดคล้องกับความต้องการของลูกค้า 5. ผลิตภัณฑ์ของกลุ่มเริ่มหันมาใช้สื่อธรรมชาติ	1. ตลาดของกลุ่มยังจำกัดและเป็นการตลาดแบบดั้งรับ 2. กลุ่มยังขาดความรู้ด้านการตลาด และการออกแบบผลิตภัณฑ์ให้ตรงตามความต้องการ ของผู้บริโภค 3. การแข่งขันด้านผลิตภัณฑ์ในท้องถิ่น และการนำเข้ามีปัญหามากขึ้น	1. กระแสความนิยมผลิตภัณฑ์ย้อนสื่อธรรมชาติ 2. การแข่งขันด้านผลิตภัณฑ์ในท้องถิ่น และการนำเข้ามีปัญหามากขึ้น 3. เส้นทางการคมนาคมผ่านกลุ่ม เป็นเส้นทางท่องเที่ยว ซึ่งอาจจะเป็นช่องทางหนึ่ง ในการขยาย	- การนำเข้าสินค้าจากประเทศเพื่อนบ้าน (ลาว) ที่มีราคาถูกกว่า
	การเงิน	1. มีการระดมทุนเริ่มแรกในการรวมกลุ่ม ทำให้กลุ่มมีการพึ่งพาตนเอง มีความรู้สึกเป็นเจ้าของ และเกิดความสามัคคีในกลุ่ม 2. มีการเก็บเงินมัดจำจากยอดสั่งซื้อสินค้าร้อยละ 50 ทำให้กลุ่มได้ใช้เงินหมุนเวียนภายในวงเงินในการผลิตและมั่นใจว่าลูกค้าไม่ผิดเพี้ยน	1. ขาดสภาพคล่องทางการเงิน 2. มีภาระหนี้สินคงค้าง 3. ขาดเงินทุนในการขยายการผลิตและการลงทุน 4. ขาดความรู้ด้านบริหารการเงิน การทำบัญชี ดังนั้นการดำเนินงานจึงยังไม่ต่อเนื่อง ทำให้ขาดข้อมูลในการวางแผนการเงิน		
17กลุ่มจัดซื้อผ้าไหมเมืองปอน	การจ้างคน	- ประสานกลุ่มฯ มีความสามารถ โดยเฉพาะอย่างยิ่งด้านการขยายและติดต่อประสานงาน กับหน่วยงานต่าง ๆ	1. การบริหารงานส่วน ใหญ่ขึ้นอยู่กับประธานกลุ่ม เพียงคนเดียว กรรมการและสมาชิกไม่ค่อยมีบทบาท หรือส่วนร่วมในการบริหารกลุ่มฯ 2. สมาชิกแต่ละรายมีกิจการของตนเองอยู่แล้ว จึงไม่เห็นความสำคัญของการรวมกลุ่มฯ เท่าที่ควร		
การผลิต	1. แรงงานมีทักษะฝีมือ	2. ผลิตภัณฑ์มีเอกลักษณ์สะท้อนถึงวัฒนธรรมของชาวไท	- ผู้ผลิตแต่ละรายกำหนดขนาด ไม่เป็นมาตรฐานเดียวกัน และยังไม่สามารถควบคุมให้เป็นมาตรฐานเดียวกันได้		- กลุ่มฯ ตั้งอยู่ห่างไกลจากแหล่งซื้อวัตถุดิบ (จังหวัดเชียงใหม่) ทำให้ต้นทุนการผลิตสูง

no.	ประเด็นการ	จุดแข็ง	จุดอ่อน	โอกาส	ข้อจำกัด
การตลาด	- ผลิตภัณฑ์ให้เลือกหลายขนาดตามต้องการ		- ไม่มีลูกค้าประจำของกลุ่มฯ	1. ชาวใต้ซึ่งเป็นกลุ่มลูกค้าหลักของกลุ่ม เป็นชนพื้นเมืองส่วนใหญ่ของจังหวัด แม่ฮ่องสอน 2. จังหวัดแม่ฮ่องสอนสนับสนุนให้สื่อใด เป็นสินค้าที่ระลึกของจังหวัด	
	- มีปริมาณเงินทุนหมุนเวียนเพียงพอ		- กลุ่มฯ ให้ความสำคัญกับกิจกรรมอบรมทรัพยากรมากกว่ากิจกรรมผลิต	- มีหน่วยงานให้การสนับสนุนช่วยเหลือ โดยเฉพาะด้านเงินทุนหมุนเวียน	
	18 กลุ่มหัตถกรรมกระดาษ สาบ้านต้นปลา การจัดองค์กร	1. ผู้นำ หรือประธานกลุ่มมีความตั้งใจและปรารถนาดี เสียสละผลประโยชน์ส่วนตัว เพื่อให้สมาชิกมีโอกาสพัฒนาตนเอง เป็นผู้ผลิตที่อยู่ในระดับเดียวกัน และการได้รับการช่วยเหลือ ในทุกด้านจากการที่สมาชิกกลุ่มจำนวนมากกว่าครั้งเป็นผู้ประกอบการอาชีพ ทำกระดาษสาในกิจกรรมที่จะทำให้สมาชิกเข้ามามีส่วนร่วม ในการบริหารกลุ่ม เช่น การ	- คณะกรรมการกลุ่มและสมาชิกภาคการมีส่วนร่วม ในการบริหาร และร่วมกิจกรรมกลุ่มอย่างจริงจังและต่อเนื่อง เนื่องจากต่างมีกิจการของตนเองซึ่งต้องดูแล		
การผลิต	1. กลุ่มนี้สมาชิกที่มีทักษะ ความชำนาญ มีฝีมือ และมีประสบการณ์		- ขาดการวางแผนการผลิตร่วมกันระหว่างสมาชิก ซึ่งเป็นเจ้าของกิจการรายเดียว ทำให้ผลิตภัณฑ์ที่ได้มีคุณภาพต่างกัน		1. ไม่มีวัตถุดิบหลักในการผลิตภายในหมู่บ้าน ต้องสั่งซื้อจากที่อื่นซึ่ง ไม่สามารถควบคุมราคาได้ 2. จำนวนแรงงานที่มีฝีมือ ในหมู่บ้านมีจำนวนน้อย การสร้างแรงงานที่มีฝีมือต้องใช้เวลานานในการฝึก บางครั้งไม่สามารถที่จะรอได้ ต้องจ้างแรงงานภายนอกหมู่บ้าน 3. มีแหล่งอื่น ๆ หรือหมู่บ้านอื่นที่มีการทำกระดาษสา และผลิตภัณฑ์กระดาษสาที่เป็นคู่แข่งทางการค้า

no.	ประเด็นการ	จุดแข็ง	จุดอ่อน	โอกาส	ข้อจำกัด
การตลาด	- ยังไม่มี เนื่องจากกลุ่มยัง "ไม่มีการดำเนินงาน"	- ยังไม่มี เนื่องจากกลุ่มยัง "ไม่มีการดำเนินงาน"	- ยังไม่มี เนื่องจากกลุ่มยัง "ไม่มีการดำเนินงาน"	1.กลุ่มตั้งอยู่บนถนนสายหัตถกรรม ถนนเชียงใหม่-สันกำแพง และใกล้แหล่งท่องเที่ยว คือ บ้านบ่อสร้าง มีการคมนาคมสะดวก 2. เป็นหมู่บ้านที่มีชื่อเสียงด้านงานหัตถกรรม กระดาษสา มีจำนวนผู้ผลิตมาก ซึ่งเป็นแรงดึงดูดให้ลูกค้าเข้ามาเลือกซื้อได้ และมีการจัดงานต่าง ๆ อย่างต่อเนื่อง รวมทั้งมีโอกาสดำเนินงานรับรางวัลยอดเยี่ยมจากผู้บริหารในระดับสูง ทั้งในและต่างประเทศที่เกี่ยวข้องกับนโยบายหนึ่งตำบล หนึ่งผลิตภัณฑ์ 3. ผลิตภัณฑ์ของสมาชิกได้รับการจัดสรรสุดยอดผลิตภัณฑ์ไทย 4 ดาว ระดับภาค 4. มีหน่วยงานราชการให้การสนับสนุนส่งเสริมการค้าในงานกลุ่ม ส่งเสริมด้านการตลาดโดยนำสินค้าไปแสดงและจำหน่ายตามงานต่าง ๆ แนะนำประชาสัมพันธ์ผ่านหน่วยงานราชการ เอกชน กลุ่มองค์กรประชาชน เข้ามาศึกษาดูงานการดำเนินงานกลุ่ม ซึ่งเป็นช่องทางจำหน่ายอีกทางหนึ่ง	
การเงิน	1. มีการระดมทุนจากสมาชิก 2. คณะกรรมการมีความสามารถในการบริหาร 3. ให้สมาชิกกู้ยืมคิด้ตราดอกเบี้ยร้อยละ 12 ต่อปี เพื่อใช้จัดซื้อวัตถุดิบหลักในการผลิต คือ เชื้อปอสา	1. มีการระดมทุนจากสมาชิก 2. คณะกรรมการมีความสามารถในการบริหาร 3. ให้สมาชิกกู้ยืมคิด้ตราดอกเบี้ยร้อยละ 12 ต่อปี เพื่อใช้จัดซื้อวัตถุดิบหลักในการผลิต คือ เชื้อปอสา	- การจัดทำบัญชีของกลุ่มเป็นแบบง่าย ๆ คณะกรรมการยังขาดความรู้เรื่องการจัดทำบัญชีอย่างถูกต้อง		
19กลุ่มผลิตภัณฑ์กระดาษ สาบ้านลองลือบุญ การจัดองค์กร	1. ประธานกลุ่ม รวมถึงคณะกรรมการแต่ละฝ่าย มีความสามารถ ทำหน้าที่ตามบทบาทที่ได้รับได้เป็นอย่างดี 2. โครงสร้างการบริหารกลุ่มที่มีลักษณะเป็นเครือข่าย ทำให้การบริหารงานกลุ่มเป็นไปอย่างราบรื่น คณะกรรมการมีความสามัคคี	1. ประธานกลุ่ม รวมถึงคณะกรรมการแต่ละฝ่าย มีความสามารถ ทำหน้าที่ตามบทบาทที่ได้รับได้เป็นอย่างดี 2. โครงสร้างการบริหารกลุ่มที่มีลักษณะเป็นเครือข่าย ทำให้การบริหารงานกลุ่มเป็นไปอย่างราบรื่น คณะกรรมการมีความสามัคคี	- ภาพรวมของโครงสร้างการบริหารกลุ่ม ที่มีลักษณะเป็นระบบเครือข่าย ไม่แสดงให้เห็นถึงการเป็นกลุ่มองค์กรชุมชนที่สมาชิกมีส่วนร่วมที่แท้จริง อาจทำให้เป็นอุปสรรคต่อการขอรับการสนับสนุน จากหน่วยงานราชการ ในอนาคต	- นโยบายการส่งเสริมวิสาหกิจชุมชนในปัจจุบัน ทำให้กลุ่มมีโอกาสดำเนินงานที่จะได้รับการสนับสนุน ในด้านต่าง ๆ จากหน่วยงานที่เกี่ยวข้อง และสามารถพัฒนาศักยภาพของกลุ่มให้สูงขึ้น ได้	

no.	ประเด็นการ	จุดแข็ง	จุดอ่อน	โอกาส	ข้อจำกัด
การจัดองค์กร(ต่อ)	3. กลุ่มมีผู้นำกลุ่มที่มีความสามารถในการเขียน โครงการขอรับการสนับสนุน จากหน่วยงานต่าง ๆ ทำให้การดำเนินงานของกลุ่มเป็นไปด้วยดี				
	การผลิต	1. กระดาษสา ซึ่งเป็นวัตถุดิบหลักที่กลุ่มนำมาใช้ในการผลิต จัดหาได้ง่ายในพื้นที่ เนื่องจาก ในตำบลมีกลุ่มผลิตกระดาษสาถึง 8 กลุ่ม ทำให้ต้นทุนการจัดซื้อกระดาษสาค่อนข้างต่ำ อีกทั้งกลุ่มนี้ต้องการรับภาระในการผลิตกระดาษสาด้วยตนเอง 2. ประธาน คณะกรรมการ รวมถึงสมาชิกของกลุ่มเป็นผู้มีความสามารถในการผลิต ทำให้ผลิตภัณฑ์ที่ผลิตเสร็จแล้ว มีคุณภาพมาตรฐานเดียวกัน 3. กระบวนการผลิตของผลิตภัณฑ์แต่ละชนิด ไม่ซับซ้อนมากนัก ประกอบกับสมาชิกมีทักษะในการผลิตที่ดี ทำให้กลุ่มไม่มีปัญหาในส่วนของการขึ้นตอนการผลิต 4. แรงงานผลิตนอกจากสมาชิกภายในกลุ่มยังหาได้ง่ายในชุมชน	- กลุ่มยังคงประสบปัญหาแรงงานที่ออกไปประกอบอาชีพอื่น ทำให้กลุ่มต้องฝึกฝนแรงงานเข้ามาใหม่ ซึ่งต้องใช้ระยะเวลาพอสมควร กว่าที่แรงงานจะมีทักษะฝีมือเทียบเท่ากับคนเดิม	แรงงานผลิตจากภายนอกกลุ่มสามารถหาได้ง่ายในชุมชน	- การผลิตในช่วงฤดูฝน มักประสบปัญหาการส่งมอบลำช้า หากกลุ่มสั่งซื้อกระดาษสาที่เป็นวัตถุดิบในช่วงดังกล่าว เนื่องจากกระดาษสาแห้ง ไม่ทันตามกำหนด
การตลาด	1. ฝ่ายตลาดของกลุ่มเป็นผู้มีความรู้ ความสามารถในการจัดหาตลาดให้กับกลุ่ม 2. กลุ่มมีผู้ที่ทำหน้าที่ออกแบบผลิตภัณฑ์ให้กับกลุ่ม โดยเฉพาะ ทำให้รูปแบบของผลิตภัณฑ์ที่กลุ่มผลิตมีการพัฒนาอยู่เสมอ 3. กลุ่มมีเครือข่ายอุปสาของกลุ่มเป็นผลิตภัณฑ์ที่ได้รับ การคัดเลือกเข้าร่วมโครงการหนึ่งตำบลหนึ่งผลิตภัณฑ์ และถูกจัดสรรเป็นสุดยอดผลิตภัณฑ์ 5 ดาว ระดับภาค ทำให้ผลิตภัณฑ์ของกลุ่มเป็นที่รู้จักแก่ลูกค้ามากขึ้น		- แม้กลุ่มจะมีผู้ทำหน้าที่เป็นผู้ออกแบบผลิตภัณฑ์โดยเฉพาะ แต่ภาพรวมของผลิตภัณฑ์ของกลุ่มยังคงไม่มีเอกลักษณ์ ที่สร้างความโดดเด่น ให้กับสินค้าได้ ทำให้ภาพรวมของสินค้าไม่แตกต่างจากที่ผลิตจากกลุ่มอื่น	- การโฆษณาประชาสัมพันธ์ผ่านสื่อต่าง ๆ	- ในพื้นที่มีกลุ่มผลิตกระดาษสาอยู่มาก ทำให้ราคาผลิตภัณฑ์ของกลุ่มต้องอิงกับราคาผลิตภัณฑ์ที่มีจำหน่ายในพื้นที่ ซึ่งกลุ่มเห็นว่ายังเป็นราคาที่ต่ำ อีกทั้งกลุ่มยังประสบปัญหา ถูกกดราคาจากพ่อค้าคนกลาง
การเงิน	1. ปัจจุบันกลุ่มไม่ได้กู้ยืมเงินจากแหล่งการเงินใด อีกทั้งหนี้สินที่มีแต่เดิมก็ได้ชำระหมดแล้ว ทำให้กลุ่มไม่มีภาระหนี้สินที่จะต้องชำระคืนในอนาคต 2. กลุ่มมีการจัดทำบัญชีซื้อขายที่ค่อนข้างดี ทำให้ทราบต้นทุนและผลประกอบการจากการดำเนินงานที่แท้จริง อีกทั้งยังมีแผนที่จะเพิ่มทุนขยายกิจการในอนาคต		- จากทุนหมุนเวียนที่ยังมีไม่มากนัก และกลุ่มยังไม่ต้องการกู้ยืมจากสถาบันการเงินใด ในขณะนี้ อาจทำให้แผนการที่จะขยายกำลังการผลิต รวมถึงการเพิ่มทุนหมุนเวียนในกลุ่มลำช้าออกไป	- การสนับสนุนช่วยเหลือจากหน่วยงานในพื้นที่ ในรูปเงินกู้ยืมสำหรับใช้เป็นทุนหมุนเวียน รวมถึงอุปกรณ์การผลิตต่าง ๆ ที่มีราคาแพง	

no.	ประเด็นการ	จุดแข็ง	จุดอ่อน	โอกาส	ข้อจำกัด
20	กลุ่มผลิตภัณฑ์กระดาษ จากเชื้อตะขบป่า การจัดการองค์กร	- กลุ่มไม่มีจุดแข็งในด้านการบริหารจัดการองค์กร เนื่องจากองค์กรไม่มีการบริหารงานตามแผนด้านหนึ่งที่ตั้งอยู่ของกลุ่มในปัจจุบัน จึงอยู่ในลักษณะเพื่อขอทุนสนับสนุน จากหน่วยงานภาครัฐ และดำเนินการผลิต โดยคนกลาง	1. กลุ่มมีการจัดตั้งด้านการบริหารการเงิน ทำให้ประชาชนกลุ่มคนเดิมเดิมออกไป ปัจจุบันยังขาดผู้ที่ทำหน้าที่ผู้นำของกลุ่ม 2. นอกเหนือจากสมาชิกที่เข้าทำการผลิตแล้ว สมาชิกที่เหลือรายอื่น ๆ ไม่มีบทบาทภายในกลุ่มแต่อย่างใด 3. การบริหารงานของกรรมการ ไม่โปร่งใส 4. สิ่งทีภาคีรัฐสนับสนุน ให้แก่กลุ่ม ตกเป็นผลประโยชน์แก่บางคนในกลุ่มเท่านั้น	- มีหน่วยงานภายในท้องถิ่นให้การสนับสนุน	- การสนับสนุนจากหน่วยงานภายนอก ส่วนใหญ่เน้นด้านการให้งบประมาณ ทำให้การแก้ปัญหาไม่ตรงจุด จริง ๆ แล้วปัญหาเร่งด่วนที่ต้องรีบแก้ไข คือ ปัญหาด้านองค์กร
	การผลิต	1. สถานที่ผลิตมีความกว้างขวาง อากาศถ่ายเทได้สะดวกเอื้อต่อการผลิต 2. วัตถุดิบสามารถหาได้ในท้องถิ่น 3. ใช้เทคโนโลยีที่ดัดแปลงมาจากภูมิปัญญาชาวบ้าน และการคิดค้นของคนในท้องถิ่น ไม่ซับซ้อน 4. ต้นทุนการผลิตต่ำ อัตราผลตอบแทนสูง (สูงกว่าร้อยละ 40)	1. กลุ่มขาดผู้นำที่จะเข้ามาบริหารการใช้ปัจจัยการผลิต ซึ่งเป็นสินทรัพย์ของกลุ่ม 2. กลุ่มไม่มีการจัดทำระบบบัญชีทั้งจากกระบวนการผลิต ซึ่งจะส่งผลกระทบต่อสิ่งแวดล้อมและสุขภาพ 3. กลุ่มยังขาดแคลนอุปกรณ์และวัสดุการผลิต อีกทั้งแรงงานมีน้อยทำให้ไม่สามารถขยายกำลังการผลิตได้ตามต้องการ	- วัตถุดิบหาง่ายในท้องถิ่น	
	การตลาด	1. ภายในกลุ่มมีการทำหน้าที่การตลาดถึง 3 ราย (พ่อค้ารับซื้อ) ทำให้สินค้าถูกระบายได้เร็วขึ้น 2. ผลิตภัณฑ์ของกลุ่มได้รับรางวัล OTOP 4 ดาว ระดับภาค และได้รับโล่ให้ผลิตภัณฑ์ดีเด่นจากมูลนิธิหม่อมงามจิตย์ บุรฉัตร รวมทั้งได้นำผลิตภัณฑ์ไปเข้าร่วมงานประชุม APEC 3. ผลิตภัณฑ์ของกลุ่มมีเอกลักษณ์ มีจุดเด่นที่การนำวัตถุดิบชนิดต่าง ๆ มาผลิตเป็นกระดาษ	1. ผลิตภัณฑ์ของกลุ่มฯ ยังไม่เป็นที่รู้จักอย่างแพร่หลาย ตลาดอยู่ในวงแคบ 2. กลุ่มทำการตลาดเชิงรับ	- นโยบายหนึ่งตำบล หนึ่งผลิตภัณฑ์ ช่วยให้ผลิตภัณฑ์ของกลุ่มเป็นที่รู้จักมากขึ้น	
	การเงิน		1. กลุ่มยังขาดวิธีการที่ดีในการบริหารจัดการกับปัญหาหนี้สิน ที่เกิดจากการกู้ยืมจากหน่วยงานราชการในพื้นที่ 2. มีความไม่โปร่งใสในการดำเนินงานด้านการเงิน ทำให้กลุ่มมีผลการดำเนินงานขาดทุนมาโดยตลอด ตั้งแต่เริ่มก่อตั้งกลุ่ม 3. ขาดบุคลากรที่มีความรู้ในด้านการบริหารจัดการการเงิน	- การสนับสนุนด้านเงินทุนจากหน่วยงานภายในท้องถิ่น ทั้งจากสำนักงานพัฒนาชุมชน องค์การบริหารส่วนตำบล	

no.	ประเด็นการ	จุดแข็ง	จุดอ่อน	โอกาส	ข้อจำกัด
21	กลุ่ม किसान ทางมะพร้าว บ้าน สันกอตาด การจัดองค์กร	1. สมาชิก กรรมการกลุ่ม มีความสามัคคีปรองดอง ไม่มีการขัดแย้ง 2. ประธานคนเก่าเป็นผู้สามารถในด้านการผลิต การตลาด การออกแบบผลิตภัณฑ์ ส่วนประธานคนปัจจุบันเป็นผู้มีประสบการณ์ และมีความพร้อม ในการบริหารงานกลุ่ม 3. เป็นแหล่งสร้างรายได้ให้แก่สมาชิก	1. สมาชิกขาดการมีส่วนร่วมในการแสดงความคิดเห็น เพื่อจัดการองค์กร 2. กลุ่มขาดการวางแผนแนวทางในการพัฒนากลุ่ม เนื่องจากขาดความรู้เรื่องการจัดการองค์กร 3. กลุ่มมีการเปลี่ยนแปลงคณะกรรมการกลุ่มบ่อยครั้ง ทำให้ขาดความต่อเนื่องในการบริหารและจัดการองค์กร 4. คณะกรรมการยังปฏิบัติหน้าที่ไม่ครอบคลุมความรับผิดชอบที่ตนเองได้รับมอบหมาย ขาดความเข้าใจเรื่องการบริหารจัดการองค์กร	- การสนับสนุนด้านงบประมาณ และการประชาสัมพันธ์ จากสำนักงานพัฒนาชุมชน	
	การผลิต	1. วัตถุดิบหลักที่ใช้ในการผลิต (ก้านมะพร้าว ไม้ไผ่) มีราคาถูกทำให้ต้นทุนด้านวัตถุดิบหลักไม่สูง 2. อุปกรณ์และขั้นตอนการผลิต ไม่ซับซ้อนสามารถทำได้ง่าย และราคาถูก สามารถส่งเสริมให้มีการผลิตเพิ่มขึ้น ในชุมชนได้ 3. ผู้ที่มีความชำนาญในการผลิตในปัจจุบันสามารถถ่ายทอด ความรู้ด้านการผลิตให้แก่ผู้ที่สนใจ ได้	1. การควบคุมคุณภาพผลิตภัณฑ์ยังไม่ได้มาตรฐาน 2. การควบคุมคุณภาพวัตถุดิบยังไม่ได้มาตรฐาน (ไม้ไผ่สด มาจากสวน โดยไม่มีการตากแดด) 3. ไม่มีการปรับปรุงเครื่องจักรตกให้มีความเหมาะสมกับการผลิต ที่สมารถต้องการ เพราะกลุ่มขาดแคลนผู้มีความรู้ด้านเทคโนโลยีการผลิตมาปรับปรุงเครื่องมือ อุปกรณ์ 4. วัตถุดิบหลักที่ใช้ยังมีปัญหาเรื่องเชื้อราและมอด ทำให้อายุการเก็บรักษาของผลิตภัณฑ์สั้น 5. สถานที่ทำการกลุ่มคับแคบ ทำให้ต้องเก็บวัตถุดิบบางส่วนไปรีวณด้านนอกอาคาร ทำให้มีโอกาสดับกลิ่นคาวคื่นและถูกรบกวนด้วยมอดได้ง่าย	- การสนับสนุนด้านงบประมาณ และ การประชาสัมพันธ์ จากสำนักงานพัฒนาชุมชน	1. ปัจจุบันยังไม่สามารถหาวัสดุธรรมชาติทดแทนในลอนได้ หากใช้วัสดุธรรมชาติทดแทนในลอนได้ จะสามารถดึงดูดความสนใจของลูกค้าที่นิยมผลิตภัณฑ์ที่ใช้วัสดุธรรมชาติทั้งหมดทุกส่วน 2. รายได้จากการรับจ้างภายนอกหมู่บ้านสูงกว่ารายได้จากงานจักสาน ทำให้มีผู้สนใจการจัดจสาน
	การตลาด	1. ผลิตภัณฑ์มีรูปแบบและขนาดที่หลากหลาย ทำให้ลูกค้าสามารถเลือกผลิตภัณฑ์ที่เหมาะสมกับการใช้งาน ได้มากขึ้น 2. มีช่องทางการจำหน่ายหลักที่มีศักยภาพ มีมูลค่าการซื้อขายต่อปีสูง และมีการส่งเสริมช่องทางอื่นๆ	1. ฝ่การขายตลาดของกลุ่มขาดทักษะด้านการตลาดเชิงรุก ลูกค้าภายนอกเป็นลูกค้าที่เข้ามาติดต่อกับกลุ่มด้วยตนเอง 2. การประชาสัมพันธ์ที่เกิดขึ้น ไม่มีผลทำให้ยอดขายสูงขึ้นเท่าใดนัก	- แนวโน้มความต้องการใช้ผลิตภัณฑ์ผลิต จาก วัสดุธรรมชาติสูงขึ้น	- มีสินค้าทดแทนกันได้สูง เช่น ตะกร้าจักสานจากไม้ไผ่ ตะกร้าจักสานจากผักตบชวา

no.	ประเด็นการ	จุดแข็ง	จุดอ่อน	โอกาส	ข้อจำกัด
การตลาด(ต่อ)	3. สินค้าส่วนใหญ่ของกลุ่มเป็นสินค้าที่มีราคาถูก (ตะกร้า กระดาษ) ซึ่งสามารถแข่งขันด้านราคากับผลิตภัณฑ์ที่สามารถใช้ทดแทน ตะกร้าพลาสติกได้ หากผู้บริโภคมีความสนใจเป็นกลุ่มอนุรักษ์นิยม	4. มีการประชาสัมพันธ์ผ่านหน่วยงานราชการ และอินเทอร์เน็ต 5. สินค้าของกลุ่มได้รับบัตรสรร TOP 4 ดาว ระดับจังหวัด			
			- การจัดทำบัญชีของกลุ่มยังไม่ถูกต้องและไม่สม่ำเสมอ เนื่องจากการทำบัญชีเป็นเรื่องซับซ้อน และยังไม่สามารถหาบุคลากรในกลุ่ม ที่เหมาะสมมาจัดทำบัญชีได้		
	22 กลุ่มจักสานบ้านไชยสถาน การจัดองค์กร		- สมาชิกไม่เข้าใจวิธีการรวมกลุ่ม ทำให้ไม่เข้ามาช่วยบริหารงานในกลุ่ม	- หน่วยงานราชการให้การสนับสนุน	- บางหน่วยงานในพื้นที่ไม่ให้การสนับสนุน
	การผลิต		1. สมาชิกที่ทำการผลิตมีจำนวนน้อยและเป็นผู้สูงอายุ 2. สถานที่ผลิตคับแคบ	- ปัจจัยการผลิตหาได้ง่ายในท้องถิ่นและมีพอเพียง	
การตลาด		1. ผลิตภัณฑ์ที่ได้รับรางวัล สามารถตั้งราคาได้สูงกว่าผลิตภัณฑ์อื่นๆ 2. ผลิตภัณฑ์ได้รับ OPC 3 ดาว	1. ไม่สามารถขายสินค้าได้ในราคาสูงกว่าผู้ประกอบการรายอื่น 2. ขาดบุคลากรในการหาช่องทางการตลาด 3. ช่องทางการตลาดยังคงแคบ ส่วนใหญ่อยู่ภายในพื้นที่ 4. ผลิตภัณฑ์ส่วนใหญ่เป็นรูปแบบเดิม แบบพื้นบ้าน 5. ขาดการพัฒนาผลิตภัณฑ์ 6. ขาดการส่งเสริมการตลาด ออกกาน้อย	- ตำบลไชยสถานมีชื่อเสียงเรื่องการจักสาน	- ผู้ผลิตงานจักสานมีมากในตำบลไชยสถาน
	การเงิน		1. ขาดเงินทุนหมุนเวียน ในการรับซื้อผลิตภัณฑ์จากสมาชิก 2. ไม่มีการระดมหุ้น 3. ไม่มีการบันทึกบัญชี		

no.	ประเด็นการ	จุดแข็ง	จุดอ่อน	โอกาส	ข้อจำกัด
23	กลุ่มอีสาน หมู่สามเหลี่ยม การจัดการ	1. ผู้นำกลุ่มมีภูมิปัญญาในการค้าขาย จึงเป็นบุคคลที่มีความสามารถด้านการจัดการองค์กร รวมทั้งเป็นผู้มีความคิดสร้างสรรค์ในการพัฒนาผลิตภัณฑ์ของกลุ่ม 2. ผู้นำกลุ่มมีความรับผิดชอบและเสียสละในการทำงาน 3. การรวมกลุ่มเกิดจากชาวบ้านในชุมชน ดังนั้นการขอความร่วมมือจากสมาชิกทำได้ง่าย และช่วยสร้างความสามัคคีให้ชุมชน 4. การบริหารจัดการของกลุ่มมีความคล่องตัวในระดับหนึ่ง เนื่องจากกลุ่มมีขนาดเล็ก	1. คณะกรรมการส่วนใหญ่ ยังไม่ได้ทำงานตามตำแหน่งที่ได้รับมอบหมาย เนื่องจากคณะกรรมการส่วนใหญ่ไม่รู้หนังสือและขาดความรู้ความเข้าใจด้านการบริหารจัดการองค์กร 2. ภาระหน้าที่ในการบริหารจัดการยังเป็นการรับผิดชอบ ของประธานกลุ่ม อาจส่งผลกระทบต่อความยั่งยืนของกลุ่มในอนาคต	1. สำนักงานเกษตรสนับสนุน การปลูกหญ้าสามเหลี่ยมทดแทน 2. เครือข่ายด้านการผลิต	1. ฤดูกาลทำไร่ ส่งผล ให้กำลังการผลิตในช่วงดังกล่าวจำกัด 2. วัตถุดิบ (หญ้าสามเหลี่ยม) สามารถจัดหาได้เพียงช่วงเดียวของปี
	การผลิต	1. อยู่ใกล้แหล่งวัตถุดิบและมีการใช้วัตถุดิบที่แตกต่าง จากเครื่องจักรสานอื่น ๆ จึงสามารถนำมาเป็นจุดขายของผลิตภัณฑ์ได้ 2. มีแรงงานที่มีทักษะฝีมือในการจักสาน 3. มีการนำภูมิปัญญาของท้องถิ่นมาปรับปรุงพัฒนาใช้ในการพัฒนาผลิตภัณฑ์ ให้มีรูปแบบหลากหลาย	1. กระบวนการผลิตยุ่งยากซับซ้อน ต้องอาศัยทักษะความรู้ชำนาญในการผลิต ทำให้ต้องใช้ระยะเวลาในการทำงาน 2. กำลังการผลิตยังไม่เพียงพอ 3. กลุ่มยังขาดความรู้ในการพัฒนาและออกแบบผลิตภัณฑ์ 4. แรงงานส่วนใหญ่เป็นผู้สูงอายุ อาจส่งผลกระทบต่อ การสืบทอดด้านฝีมือการจักสาน 5. การจัดหาวัตถุดิบของกลุ่ม มีการหาบริเวณ ใกล้เคียงที่หญ้าสามเหลี่ยมออก อาจส่งผลกระทบต่อสิ่งแวดล้อม 6. สมาชิกมีทักษะฝีมือไม่เท่ากัน ซึ่งมีผลต่อคุณภาพของ 7. บางผลิตภัณฑ์ เช่น ชุดตะขะ หากแยกชิ้นขายยังขาดทุนต่อหน่วย เนื่องจากใช้ระยะเวลาการผลิตนาน และการตั้งราคายังไม่สอดคล้องกับต้นทุนการผลิตขึ้น	1. นโยบายหนึ่งตำบล หนึ่งผลิตภัณฑ์ และการจัดสรรสุดยอดผลิตภัณฑ์ 2. การสนับสนุนจากหน่วยงานภาครัฐ โดยการจัดนิทรรศการ และการออกร้านจำหน่ายสินค้า	1. ฤดูของการฤดูปลูกหญ้า 2. การตลาด
	การตลาด	1. ผลิตภัณฑ์ของกลุ่มมีเอกลักษณ์เฉพาะถิ่น เนื่องจากวัตถุดิบที่ใช้มีเฉพาะภายในพื้นที่ 2. ผลิตภัณฑ์มีความประณีต สะอาด และสวยงาม 3. ผลิตภัณฑ์ได้รับการคัดสรรสุดยอดสินค้าหนึ่งตำบล หนึ่งผลิตภัณฑ์ระดับจังหวัด	1. การตั้งราคา ยังไม่สอดคล้องกับต้นทุนการผลิต ในบางผลิตภัณฑ์ 2. กลุ่มที่การตลาดแบบดั้งเดิม และพึ่งพาพ่อค้าคนกลางเพียงไม่กี่ราย 3. กลุ่มยังขาดความรู้ด้านการขายช่องทางการจัดจำหน่าย และรูปแบบผลิตภัณฑ์ที่ลูกค้าต้องการ	1. นโยบายหนึ่งตำบล หนึ่งผลิตภัณฑ์ และการจัดสรรสุดยอดผลิตภัณฑ์ 2. การสนับสนุนจากหน่วยงานภาครัฐ โดยการจัดนิทรรศการ และการออกร้านจำหน่ายสินค้า	1. ที่ตั้งของกลุ่มอยู่ไกล ทำให้ไม่สะดวกในการติดต่อและเสนอขายผลิตภัณฑ์ กับลูกค้าโดยตรง 2. การเปลี่ยนแปลงแบบแผนและการจัดการการตลาดผลิตภัณฑ์ของผู้ผลิตคู่แข่งในตลาด

no.	ประเด็นการ	จุดแข็ง	จุดอ่อน	โอกาส	ข้อจำกัด
	การตลาด(ต่อ)	4. มีลูกค้าประจำทั้งภายในจังหวัดและต่างจังหวัด 5. การให้เครดิตลูกค้าประจำทำให้การติดต่อซื้อขายอย่างต่อเนื่อง 6. มีการทดลองผลิตภัณฑ์ โดยการฝากขายกับหน่วยงานในจังหวัด	4. ผลกระทบจากประเภทกิจการของกลุ่มค่อนข้างใหญ่ และมีน้ำหนักมาก ทำให้ไม่สะดวกในการขนส่ง		
	การเงิน	1. มีการระดมทุนเริ่มแรกในการรวมกลุ่ม ทำให้กลุ่มมีการพึ่งพาตนเอง มีความรู้สึกเป็นเจ้าของ และเกิดความสามัคคีในกลุ่ม 2. มีการจัดสรรกำไรไว้กับคณะทำงาน ผู้ถือหุ้น และสมาชิกที่ขายชิ้นงานให้กลุ่ม ทำให้เกิดแรงจูงใจในการทำงานและผลิตชิ้นงาน	1. ขาดความรู้ด้านการบริหารการเงินและการทำบัญชี ดังนั้นการทำบัญชียังไม่ต่อเนื่อง ทำให้ขาดข้อมูลในการวางแผน 2. ประสิทธิภาพในการดำเนินงานยังไม่ดีประสิทธิภาพเนื่องจากอัตราการหมุนเวียนของสินค้าคงคลัง อายุสินค้า รอบธุรกิจ ของกลุ่มค่อนข้างต่ำ ทำให้ต้องใช้เวลาในการบริหารจัดการ ด้านการขายนาน นอกจากนี้อัตรารายทุนเวียนของสินทรัพย์ถาวร นรพทย์ทั้งหมด และอัตราการหมุนเวียนของสินทรัพย์ถาวรค่อนข้างต่ำ แสดงว่าประสิทธิภาพในการใช้สินทรัพย์เพื่อการดำเนินการ ของกลุ่มค่อนข้างมีประสิทธิภพน้อย		
24	กลุ่มจักสานหวายบ้านก้อต การจัดองค์กร (เป็นการรวมตัวกันของ กิจการรายเดียวที่มีความคล่องตัวและรวดเร็วในการบริหาร และตัดสินใจผลิต		- การบริหารจัดการกิจการขึ้นอยู่กับเจ้าของกิจการ บางกิจการที่มีคู่สมรสหรือสมาชิกในครอบครัวเข้ามาช่วยเหลือ และเรียนรู้การจัดการ ก็ไม่มีปัญหาหรือจุดอ่อน ในการจัดการองค์กร แต่บางกิจการ ไม่มีการสร้างตัวแทน อาจทำให้ประสบปัญหาความยั่งยืนของกิจการได้		
	การจ้างงาน การจัดซื้อวัตถุดิบในราคาถูกและแก้ปัญหาการตัดราคา)				

no.	ประเด็นการ การผลิต	จุดแข็ง	จุดอ่อน	โอกาส	ข้อจำกัด
	1. แรงงานทุกคนมีความชำนาญและมากด้วยประสบการณ์ ทำให้รู้วิธีการและขั้นตอนการผลิตเป็นอย่างดี การผิดพลาดเสียหายจึงมีน้อยมาก 2. มีการใช้เทคโนโลยีมาช่วยในการผลิต เช่น ใช้หัวเป่าแก๊สในการตัดหัวและเผาเสี้ยน เป็นต้น 3. มีการวางแผนในการจัดซื้อวัตถุดิบหลัก	1. เสนอหาวิธีที่ใช้ในการผลิต ยังไม่สามารถนำไปใช้ประโยชน์ได้เต็มที่ 2. ขาดความรู้ในการพัฒนาทักษะฝีมือเพื่อจัดทำผลิตภัณฑ์รูปแบบใหม่ ๆ และมีมาตรฐานเพื่อการส่งออก ยังไม่ได้รับการพัฒนาเท่าที่ควรและผู้เชี่ยวชาญ ครูฝึกในพื้นที่ไม่มี และค่าจ้างในการฝึกอบรมและค่าใช้จ่ายในการศึกษาสูงจนแพงมาก 3. การควบคุมคุณภาพเชิงขาดประสิทธิภาพ เนื่องจากมีการกระจายการผลิตให้กับลูกค้า 4. สำหรับกิจการขนาดเล็กที่เจ้าของกิจการทำการผลิตเพียงผู้เดียว เมื่อเจ้าของกิจการมีกิจกรรมสำคัญไม่สามารถผลิตได้ย่อมส่งให้ปริมาณการผลิตลดลงและการส่งสินค้าไม่ตรงเวลา - รูปแบบสินค้าเป็นแบบเดิม ๆ เนื่องจากกิจการขาดความรู้ด้านการพัฒนารูปแบบผลิตภัณฑ์ อาจเป็นสาเหตุให้ลูกค้าลดลงเนื่องจากปัจจุบันมีสินค้ารูปแบบใหม่ ทันสมัย ที่ใช้ทดแทนได้มากขึ้น		1. ราคาขายซึ่งเป็นวัตถุดิบหลักมีราคาสูงขึ้น และหายากขึ้น เมื่อวัตถุดิบขาดแคลน การผลิตจะไม่สามารถทำได้ 2. มีผู้ประกอบการจัดการกิจการหาขายมากมาย ทำให้เกิดการตัดราคาสินค้า	
การตลาด	1. มีลูกค้าประจำทั้งภายในและต่างจังหวัด 2. มีการพัฒนาสินค้าให้สอดคล้องกับความต้องการของลูกค้า 3. การรักษามาตรฐานของสินค้าและสร้างความเชื่อถือให้กับลูกค้า 4. สินค้าในนามกลุ่มได้รับการคัดสรรสุดยอด นตผ. ระดับ 4 ดาวภาคเหนือตอนบน			- การสนับสนุน เผยแพร่ประชาสัมพันธ์สินค้า พันบ้านให้ เป็นที่รู้จักมากขึ้น ของหน่วยงานราชการและสื่อต่าง ๆ	
การเงิน	- เงินทุนที่ใช้ในการดำเนินงานเป็นเงินทุนส่วนตัว สามารถหมุนเวียนได้ตลอดเวลา แสดงให้เห็นว่ากิจการมีเงินทุนเวียนคล่องตัว		- กิจการไม่มีการจัดทำบัญชี ทำให้ไม่ทราบผลการดำเนินงานที่แท้จริง เพื่อนำไปใช้วางแผนดำเนินการต่อไปในอนาคต	- ในหมู่บ้านมีกองทุนหมู่บ้านให้กู้ยืม เพื่อการประกอบอาชีพ ในอัตราดอกเบี้ยต่ำ	
25 กลุ่มจิตสา บ้านเลโห๊ะ การจัดองค์กร	1. ผู้นำกลุ่มเป็นบุคคลที่มีแนวคิดก้าวหน้าในการบริหาร และพัฒนาผลิตภัณฑ์ ทำให้สมาชิกของกลุ่มผลิตชิ้นงาน ที่มีรูปแบบหลากหลาย ซึ่งเป็นการฝึกฝีมือในการพัฒนาผลิตภัณฑ์		- กลุ่มไม่มีการกระจายอำนาจความรับผิดชอบในการทำงานเนื่องจากสมาชิกและกรรมการส่วนใหญ่อ่าน เขียน และพูดภาษาไทยไม่ได้หรือไม่เข้าใจ ทำให้ไม่สามารถช่วยดำเนินการแทนผู้นำได้ หรือช่วยได้เล็กน้อยเฉพาะงานภายในกลุ่ม จึงเป็นภาระของผู้นำเพียงคนเดียว ซึ่งในระยะยาวจะส่งผลถึงความยั่งยืนของกลุ่ม หากผู้นำ ไม่สามารถปฏิบัติงานได้ หรือไม่มีการสร้างตัวแทน	- การสนับสนุนของหน่วยงานต่าง ๆ ทั้งด้านเงินทุน ความรู้ด้านต่าง ๆ และการประชาสัมพันธ์ผลิตภัณฑ์ของกลุ่ม ให้เป็นที่รู้จักของผู้บริโภคมากขึ้น	

no.	ประเด็นการ	จุดแข็ง	จุดอ่อน	โอกาส	ข้อจำกัด
การจัดการองค์กร(ต่อ)	2. สมาชิกทุกคนยอมรับและไว้วางใจในตัวผู้นำกลุ่ม เนื่องจากเป็นบุคคลที่มีความสามารถในการติดต่อประสานงาน กับหน่วยงานต่างๆ และหาตลาดผลิตภัณฑ์ของกลุ่ม ส่งผลให้สมาชิกมีงานทำและรายได้มากขึ้น				
	การผลิต	1. การผลิตของกลุ่มได้แรงงานท้องถิ่นและวัตถุดิบที่จัดหาได้ง่าย มีเพียงพ่อต้อการผลิต เป็นวัตถุดิบที่ขึ้นเองตามธรรมชาติ และสามารถมี การปลูกทดแทนอยู่เสมอ ทำให้กลุ่มสามารถพึ่งตนเองได้ในระยะยาว	1. กำลังการผลิตของกลุ่มยังไม่เพียงพอ เนื่องจากผู้ผลิตมีความชำนาญเฉพาะงานที่ตนเองสามารถผลิต ได้เท่านั้น ไม่สามารถผลิตงานชนิดอื่น ๆ ที่ลูกค้าต้องการเป็นจำนวนมาก เมื่อลูกค้าสั่งในปริมาณมากๆ ทำให้เกิดความล่าช้าส่งสินค้าไม่ได้ตามกำหนด		- ประเพณีของชนเผ่า นับเป็นอุปสรรคอีกประการหนึ่งของการจัดงาน เช่น ถ้ามีคนตายในหมู่บ้าน สมาชิกหรือราษฎรจะถูกห้ามตัดไม้ โดยเฉพาะหาขายแล้วแต่ผู้นำบ้านจะเป็นผู้กำหนด ซึ่งระยะเวลาในข้อห้ามดังกล่าวอาจเป็น 7-15 วัน หรือถ้าเป็นบุคคลสำคัญในหมู่บ้านอาจต้องงดตัดไม้มาเป็นเดือน ทำให้สมาชิกไม่สามารถผลิตสินค้าได้
การตลาด	2. กลุ่มมีการตรวจสอบคุณภาพของผลิตภัณฑ์ด้วยวิธีการพิจารณา ความแข็งแรง ความประณีตเรียบร้อย และมีการประกันคุณภาพของผลิตภัณฑ์ ซึ่งทำให้ลูกค้าพึงพอใจและมั่นใจในผลิตภัณฑ์ของกลุ่ม		2. การเก็บรักษาผลิตภัณฑ์ของกลุ่ม ส่วนใหญ่จะวางไว้ในอาคารที่ทำการกลุ่ม ซึ่งมีขนาดเล็ก การวางทับซ้อนกันมาก ๆ อาจมีปัญหาการหักเสียหายได้		
	1. ในการดำเนินงานการตลาดของกลุ่มนั้นที่คุณภาพ และความเป็นเอกลักษณ์ของผลิตภัณฑ์และวัตถุดิบที่นำมาผลิต ไม่เหมือนที่อื่น ไม่มีคู่แข่งในพื้นที่เดียวกัน		- ช่องทางการไหลของผลิตภัณฑ์ค่อนข้างสั้น เนื่องจากการผลิตของกลุ่มส่วนใหญ่ในช่วงหลังถึงฤดูกาลทำการเกษตร หรือผลิตในช่วงเวลาที่ว่าง และขึ้นอยู่กับราคาส่งซื้อของลูกค้า ทำให้การขายตลาดของกลุ่มอยู่ในวงจำกัด		- การคมนาคม ระยะทางจากตัวอำเภอสมเมยไปยังกลุ่มค่อนข้างไกล (42 กิโลเมตร) และเป็นพื้นที่ภูเขาสูง ซึ่งถนนจะใช้การ ได้ดีในช่วงฤดูแล้งเท่านั้น ในฤดูฝนรถยนต์ไม่สามารถวิ่งได้ จึงเป็นอุปสรรคในการขนส่งสินค้าเป็นอย่างมาก
	2. มีการประสานงานกับหน่วยงานราชการต่าง ๆ ที่เกี่ยวข้องกับงานหนึ่งตำบล หนึ่งผลิตภัณฑ์				
	3. มีการรักษากาลูกค้าเดิม โดยการลดราคาผลิตภัณฑ์ร้อยละ 10-15 ของราคาขายตามปริมาณการสั่งซื้อในแต่ละครั้ง และไม่ต้องมีเงินมัดจำในการสั่งซื้อผลิตภัณฑ์ ทำให้เกิดความพึงพอใจและรักษาลูกค้าไว้ได้				
	4. ผลิตภัณฑ์ของกลุ่มได้รับเลือกให้เป็นหนึ่งตำบล หนึ่งผลิตภัณฑ์ในระดับ 5 ดาวของภาคเหนือ ประเภทเครื่องใช้และเครื่องประดับแต่ง				
	ทำให้กลุ่มมีโอกาสดำเนินการสนับสนุนจากหน่วยงานราชการ หรือหน่วยงานที่เกี่ยวข้องและเป็นที่รู้จักของลูกค้ามากขึ้น				
	5. ผลิตภัณฑ์ของกลุ่มมีความเป็นเอกลักษณ์ของชาวเผ่ากะเหรี่ยง มีรูปแบบหลากหลายและวัสดุที่ใช้แตกต่างจากสินค้าทั่วไป โดยเป็นการดัดแปลงหรือประยุกต์อุปกรณ์ที่มีใช้ในชีวิตประจำวันมาดัดแปลง ให้มีความเหมาะสมกับการใช้งานและประดับแต่ง				

no.	ประเด็นการ	จุดแข็ง	จุดอ่อน	โอกาส	ข้อจำกัด
การเงิน	การเงิน	1. กลุ่มมีการวางแผนการเงินอย่างชัดเจน โดยแบ่งรายได้ออกเป็น 2 ส่วน คือ เพื่อซื้อวัตถุดิบ ซื้อชิ้นงานจากสมาชิก และเป็นค่าใช้จ่ายในการดำเนินงานของผู้ในกลุ่ม ทำให้การควบคุมทางการเงินเพื่อใช้ในการผลิตครั้งต่อไป ให้ความต่อเนื่อง 2. กลุ่มมีการรับและจ่ายด้วยเงินสด ทำให้ไม่ต้องการเรื่องหนี้ทั้งชำระและสมาชิกได้รับเงินจากการซื้อชิ้นงานโดยตรง	1. กลุ่มขาดความรู้ในด้านบัญชี ไม่มีการบันทึกข้อมูลที่สำคัญ จึงจึงเป็นข้อถาวรวางแผนดำเนินงานในอนาคต 2. กลุ่มยังขาดเงินทุน เพื่อเป็นทุน ในการรับชิ้นงานและวัตถุดิบ ซึ่งในบางช่วงที่มีการสั่งซื้อผลิตภัณฑ์ แต่กลุ่มไม่สามารถรับได้ เนื่องจากไม่มีเงินทุนหมุนเวียนซื้อผลิตภัณฑ์ของสมาชิกมาเก็บไว้ 3. กลุ่มยังขาดเงินทุนที่ใช้สำหรับการเช่าร้าน เพื่อเป็นตัวแทนจำหน่าย หรือวางผลิตภัณฑ์ในเขตเมือง เพื่อเป็นการนำเสนอสินค้าอีกทางหนึ่ง		
	26กลุ่มจักสานกลองข้าว หกเหลี่ยม การจัดองค์กร	1. ประธานเป็นคนกว้างขวางในพื้นที่ เป็นหอมเมือง และทำงานหลายองค์กร 2. สมาชิกมีความสามัคคี	1. คณะกรรมการไม่ได้ทำงานตามตำแหน่งที่วางไว้ 2. ประธานกลุ่มมีภาระมาก ทั้งการทำงานในองค์กรต่าง ๆ และธุรกิจส่วนตัว ทำให้ไม่มีเวลาในการบริหารจัดการกลุ่ม 3. สมาชิกขาดความมั่นใจในการดำเนินงานของกลุ่ม	- สำนักงานพัฒนาชุมชนเขต 5 ให้การสนับสนุน เป็นที่ปรึกษาในด้านต่าง ๆ	
การผลิต	การผลิต	1. มีการประชุมทำความเข้าใจก่อนการผลิตทุกครั้ง 2. ขั้นตอนการผลิตไม่ยุ่งยาก 3. มีการพัฒนาเทคโนโลยีการผลิตด้วยพิมพ์ไม้ ทำให้เส้นใบตาลมีขนาดที่เท่ากัน ผลิตภัณฑ์จึงมีรูปทรงและขนาดเท่ากัน 4. สมาชิกมีทักษะในการผลิต มีฝีมือการสานผลิตภัณฑ์	1. เกิดเชื้อรา หากเส้นใบตาล ไม่แห้งพอ และหากเก็บไว้ในที่ชื้น ผลิตภัณฑ์จะเกิดเชื้อรา 2. ขาดความรู้ในการแสวงหาเทคโนโลยีในการกำจัดเชื้อรา ในใบตาล 3. กำลังการผลิตมีน้อย ทำให้รับคำสั่งซื้อได้ในปริมาณจำกัด 4. สมาชิกมีอายุมาก		
	การตลาด	1. ผลิตภัณฑ์มีราคาถูก 2. ผลิตภัณฑ์มีเอกลักษณ์ เกิดจากภูมิปัญญาท้องถิ่น 3. มีการพัฒนาผลิตภัณฑ์ให้รูปแบบที่สามารถนำไปใช้งานได้จริงในชีวิตประจำวัน	1. ขาดความรู้ในการตั้งราคาผลิตภัณฑ์ 2. ขาดบุคลากรในการหาช่องทางการตลาด 3. มีลูกค้าประจำน้อย และตลาดส่วนใหญ่อยู่ในจังหวัดลำปาง	1. หนึ่งตำบล หนึ่งผลิตภัณฑ์ การคัดสรร OPC 2. ผู้บริโภคนิยมสินค้าปลอดภัยจากสารเคมี และสินค้าสะอาด	- การคมนาคมเข้าหมู่บ้านยาก ทำให้ลูกค้าไม่สะดวกในการเดินทางมาที่กลุ่ม

no.	ประเด็นการ	จุดแข็ง	จุดอ่อน	โอกาส	ข้อจำกัด
การตลาด(ต่อ)	4. ในการออกร้าน กลุ่มจะแจกนามบัตรและบอกรับบริการหากผลิตภัณฑ์ ที่ถูกต้อง เพื่อให้สามารถใช้ได้มากขึ้น	4. ผลิตภัณฑ์รูปแบบ ไม่หลากหลาย 5. อายุการใช้งานสั้น ยกในการเก็บรักษา หากถูกความชื้นมักจะขึ้นรา 6. บรรจุภัณฑ์ไม่เหมาะสม 7. ผลิตภัณฑ์ยังไม่ผ่านการคัสสรร OPC 8. กลุ่มมีการส่งเสริมการขายน้อย ไม่ต่อเนื่อง มีเพียงการออกร้านในจังหวัดเท่านั้น	4. ผลิตภัณฑ์รูปแบบ ไม่หลากหลาย 5. อายุการใช้งานสั้น ยกในการเก็บรักษา หากถูกความชื้นมักจะขึ้นรา 6. บรรจุภัณฑ์ไม่เหมาะสม 7. ผลิตภัณฑ์ยังไม่ผ่านการคัสสรร OPC 8. กลุ่มมีการส่งเสริมการขายน้อย ไม่ต่อเนื่อง มีเพียงการออกร้านในจังหวัดเท่านั้น		
	การเงิน	1. มีการระดมทุน 2. สมาชิกสามารถยืมเงินจากกลุ่มไปทำการผลิตก่อนได้	1. กลุ่มไม่มีการทำบัญชีและไม่มีการวางแผนทางการเงิน 2. เพรียถูก ไม่ได้ทำหน้าที่ทางการเงิน 3. ขาดเงินทุนหมุนเวียนในการรับซื้อผลิตภัณฑ์จากสมาชิก 4. ขาดการวางแผนทางการเงิน	- กองทุนหมู่บ้านให้การสนับสนุนเงินผู้ให้กลุ่ม	
27 กลุ่มเกษตรสักไม้ในครัวเรือนบ้านถ้ำผา	การจัดการองค์กร	1. ลักษณะการจัดการของกลุ่มสอดคล้องกับกระบวนการของชุมชน ผู้นำกลุ่มทำหน้าที่ทั้งเป็นผู้บริหารและเป็นผู้สอนงานแก่สมาชิกไปพร้อม ๆ กัน 2. การบริหารบุคลากร โดยกระบวนการชุมชนโดยใช้ระบบอาวุโสระบบคู่กับศิษย์ ทำให้เกิดความเอื้ออาทรกัน สมาชิกซึ่งเป็นลูกศิษย์ความเคารพ ไว้วางใจ และเชื่อถือสละผู้เป็นครู 3. การบริหารจัดการความรู้ ภูมิปัญญาชุมชนได้ประสบผลสำเร็จ สามารถต่อยอดภูมิปัญญาชุมชน มองเห็นองค์ความรู้ที่จะเชื่อมโยงไปสู่การจัดการทรัพยากรที่อยู่ในพื้นที่มาเป็นสินทรัพย์ สร้างงานให้กับชุมชน	1. ลักษณะการบริหารจัดการโครงการโครงสร้างองค์กรในแนวคิด ตามลักษณะของการออกแบบโครงสร้างแบบสากล ซึ่งทำให้มีปัญหากับกลุ่มของชาวบ้าน เนื่องจากการทำงานแบบซ้ำซ้อนหลายตำแหน่ง ในเวลาเดียวกัน ทำให้ไม่สามารถดำเนินการตามบทบาทหน้าที่ที่ได้ชัดเจน และครบถ้วน และกลุ่มกระจายอำนาจการบริหารจัดการตามภารกิจของโครงสร้างองค์กร แบบทางการ ไม่สอดคล้องกับวัฒนธรรมชุมชน เนื่องจากชาวบ้านมีบทบาทหน้าที่ที่ซ้ำซ้อนในเวลาเดียวกัน จึงทำให้เกิดความขัดแย้งกันเสมอ นอกจากนี้ประธานซึ่งเป็นทั้งครูและผู้บริหาร จึงทำให้ศูนย์รวมอำนาจอยู่ที่ประธานคนเดียว	- นโยบายรัฐบาล ทำให้หน่วยงานต่าง ๆ มกมายให้การสนับสนุนกลุ่ม ทั้งในด้านการตลาด วัสดุอุปกรณ์ และความรู้	

no.	ประเด็นการ	จุดแข็ง	จุดอ่อน	โอกาส	ข้อจำกัด
การผลิต	1. การผลิตชิ้นงานเกิดจากภูมิปัญญาชุมชน โดยกลุ่มได้นำความรู้ที่ได้รับจากการถ่ายทอดจากบรรพบุรุษและเป็นการนำเอาวิถีชีวิตของคนในชุมชน วัฒนธรรมท้องถิ่นมาเป็นตัวเดินเรื่องของงาน ซึ่งเป็นการสะสมอัตลักษณ์ทางสังคมที่ร่วมสร้างกันมา จึงทำให้แสดงถึงความเป็นตัวตนเอกลักษณ์ที่มีเฉพาะตัวสูงมาก	2. กลุ่มครัวดูดิบที่เป็นสิ่งที่มีอยู่ในพื้นที่ เช่น รากไม้ ใบไม้ แก้วเคลือบแห้ง ซึ่งมีราคาถูก ง่ายต่อการหาได้ และงานของกลุ่มก็เป็นชิ้นงานขนาดเล็ก ไม่สิ้นเปลืองวัตถุดิบ จึงทำให้ต้นทุนการผลิตต่ำ เมื่อนำมาผลิตเป็นงานศิลปะ ที่มีคุณค่าทางจิตวิญญาณสูง จึงทำให้สินค้ามีราคาแพงมาก แสดงถึงความทุ่มเท	1. ช่างรุ่นใหม่บางคนในกลุ่มเร่งการผลิตเพื่อตอบสนองทางการตลาดมากเกินไป จนทำให้ผลิตภัณฑ์ที่มีคุณภาพลดลง จนทำให้คณะกรรมการตรวจสอบมาตรฐานต้องทำงานหนักขึ้น และรูปแบบของชิ้นงานมักซ้ำเดิม		
การตลาด	1. ผลิตภัณฑ์ของกลุ่มเป็นผลิตภัณฑ์ที่เกิดจากภูมิปัญญาของชุมชน เป็นสิ่งที่มีเอกลักษณ์ เป็นงานศิลปะที่บ้าน	2. การสร้างความแตกต่างให้ผลิตภัณฑ์ของช่างแต่ละคน ที่มีความโดดเด่นเฉพาะด้าน ทำให้ลูกค้าเกิดความสนใจ และตระหนักถึงคุณค่าทางศิลปะ วัฒนธรรม เอกลักษณ์ความเป็นอันหนึ่งอันเดียวกัน	1. ช่างฝีมือบางคนขาดทักษะความรู้ด้านการพัฒนาผลิตภัณฑ์ ชิ้นงานจึงออกมาในรูปแบบเดิม ๆ	- การสนับสนุนด้านการออกจากร้านจากหน่วยงานภาครัฐในพื้นที่	
	3. กลุ่มตั้งราคาได้สูง เนื่องจากต้องการยกระดับตลาดสู่ตลาดบน ซึ่งลูกค้ามีความพร้อมที่จะจ่ายเงินซื้อสินค้า เพื่อให้เป็นของฝาก และของที่ระลึกหรือเก็บสะสมตกแต่ง	4. ผลิตภัณฑ์ของกลุ่มได้เน้นงานที่สร้างคุณค่าในตัวสูง ทำให้มีราคาแพง	2. ผลิตภัณฑ์ของช่างฝีมือบางคน แม้จะมีเอกลักษณ์แต่ยังขาดเรื่องราว ค่านิยมของตนเอง		
	5. ผลิตภัณฑ์ที่ผลิตขึ้นเพื่อตลาดด้านการตกแต่งอาคารสถานที่ ได้รับความสนใจจากชาวต่างชาติ	6. กลุ่มมีการกำหนดรูปแบบผลิตภัณฑ์ให้สอดคล้อง กับลักษณะการแบ่งส่วนตลาด	3. ไม่มีตราสินค้าเฉพาะตัวที่แสดงว่าเป็นผลิตภัณฑ์ของกลุ่ม จึงทำให้กลุ่มไม่เป็นที่รู้จักของลูกค้า		
	7. มีการกำหนดราคาสินค้าตามกลุ่มตลาด ทำให้สามารถกำหนดราคาได้สูง เกิดความสอดคล้องของราคา กับความต้องการลูกค้า ลดปัญหาการคราดราคาและต่อราคา	8. มีการกำหนดวิธีการตั้งราคาให้มีมาตรฐานเดียวกัน	4. ไม่มีบรรจุภัณฑ์ที่ป้องกันการแตกหัก สำหรับผลิตภัณฑ์ที่มีขนาดเล็ก และไม่มีรูปแบบการบรรจุที่ห่อหุ้ม ที่แสดงให้เห็นถึงคุณค่าของงานศิลปะ		
	9. ช่องทางการจำหน่ายสินค้าของกลุ่มมีหลากหลายช่องทาง ทำให้สามารถกระจายสินค้าสู่ผู้บริโภคได้มาก				

no.	ประเด็นการ	จุดแข็ง	จุดอ่อน	โอกาส	ข้อจำกัด
การตลาด(ต่อ)	10. กลุ่มดำเนินการตลาดในลักษณะเชิงรุก โดยการเปิดร้านจำหน่ายสินค้าของกลุ่มโดยตรงที่วัดร้องขุน	11. มีสมาชิกกลุ่มบางคนช่วยในการพัฒนา website เพื่อการส่งเสริมการขาย ทำให้กลุ่มเป็นที่รู้จักมากขึ้น และสามารถพัฒนาให้เป็นที่รู้จักในตลาดต่างประเทศได้	- ขาดแคลนเงินทุนหมุนเวียนที่จะใช้เป็นเงินทุนสำรอง ให้กับสมาชิกกลุ่ม ได้นำสินค้ามาจำหน่าย จึงทำให้ผู้ผลิตต้องไปทำงานด้านอื่น ๆ ไปพร้อมกัน เพื่อให้มีรายได้เพียงพอสำหรับ	- ทุนของกลุ่มได้รับการสนับสนุน จากหน่วยงานต่าง ๆ ในรูปวัสดุอุปกรณ์การผลิต ทำให้สามารถแบ่งเบาภาระการลงทุนของกลุ่มได้มากขึ้น	
	การเงิน				
28 กลุ่มโคมไฟและตุ๊กตา	การจ้างนา	1. ประธานกลุ่มเป็นบุคคลที่มีความสามารถ และเป็นกรรมการเครือข่ายกลุ่มอาชีพ ทั้งระดับอำเภอและจังหวัด	- ประธานเป็นผู้บริหารจัดการเพียงคนเดียว		
	การตั้งองค์กร				
การผลิต		1. ประธานกลุ่มเป็นบุคคลที่มีความสามารถ และเป็นกรรมการเครือข่ายกลุ่มอาชีพ ทั้งระดับอำเภอและจังหวัด	1. วัสดุอุปกรณ์การผลิต ไม่ทันสมัย	1. ปัจจัยการผลิตหาง่ายและมีตลอดทั้งปี	1. ไม่ได้จัดจาดจากต่างประเทศที่ไม่สามารถควบคุมคุณภาพและปริมาณได้
		2. ประธานมีความสามารถในการถ่ายทอดวิธีการผลิต			
		3. ประธานมีความสามารถในการออกแบบผลิตภัณฑ์			
การตลาด		1. กลุ่มเป็นผู้กำหนดราคาเอง	1. ไม่มีบรรจุภัณฑ์	2. งบประมาณ (โครงการกระจายความเจริญไปสู่ภูมิภาค) ให้การสนับสนุนวัสดุอุปกรณ์กลุ่ม	2. ไม่สามารถเก็บกักทุนไว้ใช้ได้ เพราะมักจะขึ้นราและมีมอด
		2. ประธานมีลูกค้าประจำและซื้อสินค้ามาขายนาน ทำให้กลุ่มมีตลาด			
		3. ผลิตภัณฑ์เป็นที่ต้องการของตลาด			
		4. ผลิตภัณฑ์มีเอกลักษณ์ของภาคเหนือ	2. ผลิตภัณฑ์ไม่คงทน อายุการใช้งานสั้น เก็บรักษายาก	3. เชิงใหม่เป็นเมืองท่องเที่ยว มีงานเทศกาลตลอด	
		5. เป็นงานฝีมือ			
		6. เป็นผลิตภัณฑ์ที่สืบทอดมาจากรุ่นอย่างยาวนาน			
		7. เป็นผลิตภัณฑ์ที่โดดเด่น ทำยาก และสามารถสร้างเป็นตำนานได้	3. มีประโยชน์ใช้สอยน้อย ใช้เฉพาะในบางกิจกรรม	4. กลุ่มตั้งอยู่ใกล้เมือง มีเส้นทางคมนาคมสะดวก	
		8. เป็นหนึ่งตำบล หนึ่งผลิตภัณฑ์ (OTOP) ของอำเภอเมือง เชียงใหม่			

no.	ประเด็นการ	จุดแข็ง	จุดอ่อน	โอกาส	ข้อจำกัด
	การเงิน	- มีเงินทุนหมุนเวียนให้สมาชิกืมในการผลิต โดยไม่มีดอกเบี้ย	1. เงินทุนหมุนเวียน ไม่เพียงพอกับความต้องการของสมาชิก 2. ขาดการระดมทุน 3. ไม่มีการจัดทำบัญชีของกลุ่ม		
29	กลุ่มตีเหล็กบ้านป่าเต็ง การจัดองค์กร	1. ประธานกลุ่มเป็นผู้ที่มีความสามารถเป็นที่ยอมรับนับถือของสมาชิก ทำให้สามารถดูแลบริหารกลุ่มได้อย่างราบรื่น 2. สมาชิกทุกคนเป็นคนในหมู่บ้านเดียวกัน ทำให้การบริหารจัดการเป็นไปอย่างสะดวก รวดเร็ว มีทั้งทำการกลุ่มเป็นศูนย์รวมทั้งการผลิตและ 3. คณะกรรมการและสมาชิกกลุ่มมีความสามัคคี ช่วยเหลือซึ่งกันและกันเป็นอย่างดี ทำให้การดำเนินงานของกลุ่มเป็นไปอย่างราบรื่น 4. คณะกรรมการมักจะช่วยกันบริหารงานในทุก ๆ ด้าน ทำให้ทุกคนทราบปัญหา การแก้ไข และมีความเข้าใจตรงกันในเรื่องการบริหารจัดการ 5. กลุ่มมีความสามารถในการประสานงานขอรับการสนับสนุนจากหน่วยงานราชการ ทั้งในและนอกพื้นที่	1. ถึงแม้กลุ่มจะมีการแบ่งบทบาทหน้าที่ของคณะกรรมการอย่างชัดเจน แต่พบว่ามีความกระหมกรบางราย ที่ไม่ให้ความร่วมมือ ในกิจกรรมของกลุ่มเท่าที่ควร 2. กลุ่มยังขาดบุคลากรที่มีความสามารถเพื่อจะเข้ามาทำหน้าที่ด้านการตลาด และด้านการเงิน 3. กลุ่มขาดการสร้างตัวแทนรุ่นใหม่ ที่จะเข้ามาทำหน้าที่บริหารงาน ซึ่งอาจส่งผลกระทบต่อความยั่งยืนของกลุ่มในอนาคต	- การสนับสนุนจากหน่วยงานทั้ง ในพื้นที่ และต่างพื้นที่ ทั้ง ในด้านการเงิน และอุปกรณ์การผลิต	
	การผลิต	1. นอกจากประธานกลุ่มแล้วยังมีคณะกรรมการอีก 3 คน ที่มีทักษะและความชำนาญในการตีเหล็ก ซึ่งเป็นหลักในการผลิต ทำให้ชิ้นงานที่ออกมามีคุณภาพดีและได้มาตรฐานเท่าเทียมกัน 2. ขั้นตอนการผลิตไม่ซับซ้อน ทำให้ปัญหาที่จะเกิดขึ้นในระหว่างกระบวนการผลิตมีน้อยมาก หรือหากเกิดขึ้นผู้ทำการผลิตสามารถแก้ไขปัญหาได้ด้วยตนเอง 3. อุปกรณ์การผลิตบางส่วน ได้รับการสนับสนุนจากประธานกลุ่ม และสมาชิกบางราย ทำให้ลดค่าใช้จ่ายในการจัดหาปัจจัยการผลิตของกลุ่ม 4. แรงงานผลิตที่มีอยู่สามารถพัฒนาทักษะฝีมือให้ดีขึ้น ได้อีกมาก	1. กำลังการผลิตของกลุ่มมีน้อย อีกทั้งชิ้นงานที่มีทักษะและความชำนาญยังมีน้อย ทำให้ในช่วงที่ผู้บริโภคมีความต้องการสูง กลุ่มไม่สามารถผลิตให้ทันแก่ความต้องการ ได้ 2. การผลิตที่อาศัยแรงงานคนเป็นหลัก ทำให้ในแต่ละครั้งผลิตได้น้อย 3. กลุ่มไม่ทราบต้นทุนการผลิตที่แท้จริงของตนเอง โดยไม่คำนึงถึงต้นทุนที่ไม่เป็นเงินสด ทำให้ประมาณต้นทุนต่ำกว่าความเป็นจริง 4. กลุ่มยังขาดแคลนอุปกรณ์การผลิตและเครื่องมือแรง ที่จะช่วยให้ผลิตได้มากกว่าเดิม	- การขอรับการสนับสนุนงบประมาณจากหน่วยงานในพื้นที่ เพื่อจัดซื้อเครื่องทุบเหล็กและอุปกรณ์การผลิตอื่น ๆ ซึ่งต้องใช้งบประมาณที่สูง อาจทำให้หน่วยงาน ไม่สามารถสนับสนุนงบประมาณได้ทั้งหมด	

no.	ประเด็นการ การผลิต (ต่อ)	จุดแข็ง	จุดอ่อน	โอกาส	ข้อจำกัด
	5. บังคับการผลิตส่วนใหญ่สามารถจัดหาได้ง่ายในพื้นที่ ทำให้ลดต้นทุนในการจัดหาปัจจัยดังกล่าวลงได้มาก 6. แรงงานมีความกระตือรือร้นที่จะพัฒนาผลิตภัณฑ์ ให้ความหลากหลาย และมีคุณภาพมากยิ่งขึ้น ทำให้กลุ่มมีโอกาสที่จะขยายตลาดได้กว้างยิ่งขึ้น	1. ผลลัพธ์ของกลุ่มได้รับคัสตรัเข้าร่วมโครงการหนึ่งตำบลหนึ่งผลิตภัณฑ์ และได้รับรางวัล 3 ดาว ระดับภาค ทำให้กลุ่มมีชื่อเสียงและเป็นที่รู้จักของบุคคลทั่วไป 2. กลุ่มสามารถจำหน่ายผลิตภัณฑ์ได้ทั้งหมด ไม่มีปัญหาสินค้าคงค้างเนื่องจากผลิตภัณฑ์เป็นอุปกรณ์ เครื่องใช้สอยในบ้านเรือนและงานเกษตรกรรม ซึ่งจำเป็นต้องมีในทุกครัวเรือน และกลุ่มเป็นผู้ผลิตเพียงรายเดียวในพื้นที่อำเภอบ้านหลวง	1. กลุ่มยังขาดวิสัยทัศน์ด้านการตลาดที่เพียงพอ การเห็นว่าสินค้าเป็นที่ต้องการของตลาดทำให้การดำเนินการตลาดในเชิงรุกมีน้อยมาก 2. กลุ่มกำหนดราคาผลิตภัณฑ์ของตนเอง โดยไม่ทราบต้นทุนการผลิตที่แท้จริง ทำให้โดยภาพรวมผลิตภัณฑ์ซึ่งคงมีราคาต่ำกว่าที่ควรจะเป็น 3. กลุ่มขาดการสร้างเอกลักษณ์เพื่อเพิ่มมูลค่าเพิ่มให้กับสินค้า เนื่องจากเห็นว่ากลุ่มเป็นแหล่งผลิตเดียวในพื้นที่และสินค้าเป็นที่ต้องการของลูกค้า	- ไม่มีคู่แข่งในพื้นที่	
	การการเงิน	1. กลุ่มมีผู้บริหารการเงินถึง 3 คน ซึ่งช่วยกันดูแลทั้งในด้านการจัดซื้อปัจจัยการผลิต การจ่ายค่าแรง การจัดทำบัญชี รวมถึงสามารถเขียนโครงการขอรับการสนับสนุนงบประมาณ เสนอต่อหน่วยงานต่างๆ ได้ 2. การวางแผนที่จะจ่ายเงินเป็นผลให้กับสมาชิก และคณะกรรมการผู้ถือหุ้นจะช่วยเหลือสนับสนุนให้ผู้เข้ามาสมัครและลงหุ้นในกลุ่มมากขึ้น อีกทั้งเป็นสิ่งที่ช่วยดึงใจ ให้คณะกรรมการมีกำลังใจในการทำงาน ให้กับกลุ่มมากขึ้น 3. กลุ่มไม่มีการชำระหนี้เป็นอนาคต เนื่องจากกลุ่มยังไม่เคยกู้ยืมเงินจากแหล่งการเงินใด 4. กลุ่มมีเงินทุนหมุนเวียนเพียงพอ สำหรับนำมาใช้ในการจัดซื้อวัตถุดิบและปัจจัยการผลิตต่าง ๆ 5. กลุ่มพึงระมัดระวังหนี้ที่กลุ่มมีชำระรายจ่าย ซึ่งถึงแม้จะไม่ครอบคลุมและครบถ้วนนัก แต่ก็เป็นภาระเล็กน้อยที่คิดว่าจะพัฒนาปรับปรุงการบัญชีต่อไป		- แม้กลุ่มจะมีการจัดทำบัญชีที่รายรับรายจ่าย แต่ก็ยังไม่ถูกต้องครบถ้วนนัก อีกทั้งยังไม่มีการจัดทำงบการเงิน ทำให้ยากแก่การตรวจสอบและทราบผลดำเนินการที่แท้จริง	

no.	ประเด็นการดำเนินการ	จุดแข็ง	จุดอ่อน	โอกาส	ข้อจำกัด
30	กลุ่มไม้กวาด ด้านถักกลาย การจัดการองค์กร	- ประธานกลุ่มมีความเป็นผู้นำ มีบทบาทสำคัญในชุมชน ทำให้กลุ่มเป็นที่รู้จักมากขึ้น ช่วยทำหน้าที่การตลาดให้กลุ่ม ได้อย่างมีประสิทธิภาพ ช่วยในการประสานงานกับหน่วยงานต่าง ๆ และทำให้กลุ่มสามารถหาแหล่งเงินทุนและการสนับสนุน จากหน่วยงานรัฐ ได้ง่ายขึ้น	1. กลุ่มขาดบุคลากรที่มีความรู้ความสามารถในการตลาด และทำการตลาด ทำให้การตลาดของกลุ่มยังเติบโตอยู่ 2. การบริหารงานยังไม่เป็นระบบ การบริหารส่วนใหญ่อยู่ที่ประธาน คณะกรรมการที่จัดตั้งขึ้น ไม่ได้ดำเนินงานตามหน้าที่เนื่องจากขาดความเข้าใจในการทำงาน 3. กลุ่มมีปัญหาด้านการให้ความร่วมมือในการแสดงความคิดเห็น เพื่อการพัฒนาถักกลาย 4. การดำเนินงานของกลุ่มอยู่ในรูปของการฝึกอบรมให้ชุมชนมากกว่าการดำเนินเพื่อผลกำไร ทำให้ผลกำไรของกลุ่มค่อนข้างน้อย	- กลุ่มได้รับการสนับสนุนจากหน่วยงานราชการอย่างต่อเนื่อง ทั้งในด้านการเงิน การฝึกอบรมให้ความรู้ฝึกอบรมเพิ่มทักษะ ด้านการตลาด การออกร้าน และเงินทุนหมุนเวียน	
การผลิต	1. การผลิตแสดงออกถึงภูมิปัญญาของบุคคลในการทำตลาด และความหลากหลายของแรงงาน 2. แรงงานมีทักษะ ความชำนาญ ในการผลิต มีการฝึกอบรมด้านการผลิตให้เกษตรกรบ้านในชุมชน สามารถขยายการผลิตของกลุ่มได้อีกทางหนึ่งและคอยแนะนำการผลิตให้แก่เพื่อนสมาชิก	1. กลุ่มขาดแรงงานในช่วงฤดูทำการเกษตร ทำให้การผลิตไม่ต่อเนื่องและไม่สามารถกำหนดปริมาณการผลิตที่แน่นอนได้ 2. ปัญหาด้านข้าวฟ่างมีสีดำและการหักของก้านข้าวฟ่าง ในขั้นตอนการถักกลาย 3. วัตถุดิบมีปัญหา คือ ดอกหญ้าและก้านข้าวฟ่างสีดำ ดำไม่สม่ำเสมอ 4. การผลิตทำด้วยมือเป็นส่วนใหญ่ บางขั้นตอนใช้เวลานานผลิตได้ปริมาณไม่มาก และคุณภาพของสินค้าไม่คงที่ 5. กลุ่มยังขาดความรู้ในการพัฒนาและกำหนดตลาดมาตรฐานของผลิตภัณฑ์เพื่อลดระยะเวลาการผลิต และสร้างความเป็นเอกลักษณ์	1. กลุ่มขาดแรงงานในช่วงฤดูทำการเกษตร ทำให้การผลิตไม่ต่อเนื่องและไม่สามารถกำหนดปริมาณการผลิตที่แน่นอนได้ 2. ปัญหาด้านข้าวฟ่างมีสีดำและการหักของก้านข้าวฟ่าง ในขั้นตอนการถักกลาย 3. วัตถุดิบมีปัญหา คือ ดอกหญ้าและก้านข้าวฟ่างสีดำ ดำไม่สม่ำเสมอ 4. การผลิตทำด้วยมือเป็นส่วนใหญ่ บางขั้นตอนใช้เวลานานผลิตได้ปริมาณไม่มาก และคุณภาพของสินค้าไม่คงที่ 5. กลุ่มยังขาดความรู้ในการพัฒนาและกำหนดตลาดมาตรฐานของผลิตภัณฑ์เพื่อลดระยะเวลาการผลิต และสร้างความเป็นเอกลักษณ์	- วัตถุดิบหลัก คือ ดอกหญ้าและก้านข้าวฟ่าง ซึ่งให้ผลผลิตเพียง 1 ครั้ง/ปี ดังนั้นกลุ่มต้องมีเงินทุนหมุนเวียนให้เพียงพอต่อการจัดซื้อ วัตถุดิบกับตนไว้	

no.	ประเด็นการ	จุดแข็ง	จุดอ่อน	โอกาส	ข้อจำกัด
การตลาด	1. ผลิตภัณฑ์ของกลุ่มมีความสวยงาม คงทน และละเอียดประณีต	2. ผลิตภัณฑ์ของกลุ่มได้รับ OTOP 3 ดาว ระดับอำเภอ จังหวัด และภาค ได้รับคัดเลือกไปแสดงในงานประชุม OPEC และออกร้านตามงานต่าง ๆ ทำให้เป็นที่รู้จักมากขึ้น	1. การขยายตลาดเป็นไปได้น้อย เนื่องจากกลุ่มไม่สามารถกำหนดปริมาณการผลิตที่แน่นอนได้		- กลุ่มมีคู่แข่งทางการค้ารายใหญ่ (กลุ่มไม้กวาดดอกแก้ว) ซึ่งมีผู้นำเข้าแข็ง มีเงินทุนมากกว่า และมีส่วนแบ่งในตลาดมากกว่า
	2. ผลิตภัณฑ์ของกลุ่มได้รับ OTOP 3 ดาว ระดับอำเภอ จังหวัด และภาค ได้รับคัดเลือกไปแสดงในงานประชุม OPEC และออกร้านตามงานต่าง ๆ ทำให้เป็นที่รู้จักมากขึ้น		2. ช่องทางการตลาดของกลุ่มยังแคบ ตลาดรองรับมีน้อยและไม่น่าสนใจ		
การเงิน			3. กลุ่มยังขาดข้อมูลด้านการตลาด และการรับรู้ข้อมูลข่าวสารการตลาดค่อนข้างช้า		
			1. ขาดแคลนเงินทุนหมุนเวียน โดยเฉพาะในช่วงการจัดซื้อวัตถุดิบสำรองไว้		
32 กลุ่มผลิตภัณฑ์ดอกไม้ประดิษฐ์จากดินไทย ดินญี่ปุ่น และดินหอม การจัดองค์การ	1. เป็นกลุ่มตามธรรมชาติ มีความสนใจของสมาชิกสมาชิกมีส่วนร่วมและรู้สึกเป็นเจ้าของ	2. ประธานเป็นผู้มีความรู้ ความชำนาญ ในการผลิต ไม่หาความรู้ในการพัฒนาการผลิตอยู่เสมอ เป็นผู้มีความรับผิดชอบและเป็นที่ยอมรับของ 3. มีค่าตอบแทนให้กับผู้ที่ทำหน้าที่การตลาด	2. ระบบบัญชีของกลุ่มยังไม่เป็นระบบ เนื่องจากขาดความรู้เกี่ยวกับการทำบัญชี	- หน่วยงานภาครัฐและสถาบันการศึกษา ให้การสนับสนุนอย่างต่อเนื่องทั้งด้านความรู้และทักษะในการผลิต ความรู้ด้านตลาด ความรู้ด้านการจัดทำบัญชี วัสดุอุปกรณ์การผลิต เครื่องจักร และเงินทุนสนับสนุนการผลิต	
	2. ประธานเป็นผู้มีความรู้ ความชำนาญ ในการผลิต ไม่หาความรู้ในการพัฒนาการผลิตอยู่เสมอ เป็นผู้มีความรับผิดชอบและเป็นที่ยอมรับของ 3. มีค่าตอบแทนให้กับผู้ที่ทำหน้าที่การตลาด		1. ขาดบุคลากรที่ทำหน้าที่ด้านการตลาดอย่างเพียงพอ		
การผลิต	1. แรงงานผลิตมีประสบการณ์และความชำนาญในการผลิต และมีใจรักในงานที่ทำ ทำให้ผลิตภัณฑ์มีความประณีต สวยงาม	2. กลุ่มมีการพัฒนารูปแบบและคุณภาพของผลิตภัณฑ์อยู่เสมอ	1. ขาดเครื่องมือและอุปกรณ์การผลิตบางชนิด		- วัตถุดิบหลัก ไม่มีจำหน่ายในพื้นที่ที่ต้องสั่งซื้อจากกรุงเทพฯ ทำให้ต้นทุนการผลิตสูง ซึ่งกระทบต่อราคาขายด้วย ในปัจจุบันกลุ่มยังไม่สามารถหาแหล่งวัตถุดิบแหล่งอื่น หรือวัตถุดิบอื่นทดแทนกันได้
	2. กลุ่มมีการพัฒนารูปแบบและคุณภาพของผลิตภัณฑ์อยู่เสมอ		2. ลักษณะการผลิตเป็นการกระจายการผลิต ให้สมาชิกไปทำที่บ้าน ทำให้ไม่สามารถควบคุมคุณภาพการผลิต ได้เท่าที่ควร		

no.	ประเด็นการ การผลิต(ต่อ)	จุดแข็ง	จุดอ่อน	โอกาส	ข้อจำกัด
	3. กลุ่มมีการพัฒนาเทคนิคการผลิตอยู่เสมอ 4. กลุ่มมีเครื่องมือและอุปกรณ์ที่สามารถเพิ่มประสิทธิภาพการผลิต 5. กลุ่มมีการรวมกันจัดซื้อวัตถุดิบทำให้สามารถซื้อวัตถุดิบได้ในราคาถูก 6. กลุ่มมีการควบคุมคุณภาพของผลิตภัณฑ์อยู่เสมอ	3. การวางแผนการผลิตยังไม่ชัดเจน สมาชิกส่วนใหญ่ผลิตตามความพอใจของตนเอง ซึ่งบางครั้งไม่ตรงตามความต้องการตลาด ทำให้ประสบปัญหาสินค้าคงคลังมากเกินไป			
	1. ราคาผลิตภัณฑ์อยู่ในระดับที่เหมาะสม 2. กลุ่มมีการส่งเสริมการขาย เช่น การออกงานในงานแสดงสินค้าต่างๆ 3. ลูกค้าสินค้ามีรายละเอียดชัดเจน 4. ผลิตภัณฑ์มีหลากหลายรูปแบบ สีกลิ่น และรูปแบบใกล้เคียงกับดอกไม้ตามธรรมชาติพอสมควร 5. คณะกรรมการฝ่ายการตลาดของกลุ่มได้รับการอบรมเพื่อพัฒนาเป็นบุคลากรที่ทำงานที่เป็นเครื่องมือช่วยผลิตภัณฑ์ชุมชนของ จ.ลำปาง ซึ่งเป็นผู้ทางกระจายสินค้าของกลุ่มได้ในอนาคต 6. ผลิตภัณฑ์ได้รับการคัดสรร OTOP 4 ดาว ระดับภาค และได้รับอนุญาตให้ใช้สัญลักษณ์ผลิตภัณฑ์มาตรฐานลำปาง	1. กลุ่มไม่มีลูกค้าประจำ 2. ช่องทางการจัดจำหน่ายยังแคบ (ภายในจังหวัด) 3. บรรจุภัณฑ์ยังไม่สวยงามสะดุดตาผู้บริโภค และยังไม่เหมาะสมกับการขนส่งระยะทางไกล 4. ผลิตภัณฑ์ขาดความเป็นธรรมชาติและความแปลกใหม่ บ้างพอสมควร เช่น ร่องรอยใบไม้ หรือลำต้นที่มีร่องรอยการถูกแมลงหรือเพลี้ยรบกวน			
	- กลุ่มมีการจัดสรรเงินทุนจากผลกำไรจากการขาย เพื่อเป็นเงินทุนของกลุ่ม และมีการวางแผนที่จะระดมทุน จากสมาชิกเพื่อใช้เป็นเงินทุน	1. กลุ่มยังไม่มีการจัดทำบัญชีรับจ่ายอย่างต่อเนื่อง และยังเป็นระบบทำให้ไม่ทราบผลการประกอบการได้อย่างแท้จริง 2. กลุ่มขาดเงินทุนหมุนเวียนเพื่อใช้ในการจัดซื้อวัตถุดิบ ค่าจ้างแรงงาน และรับซื้อผลิตภัณฑ์จากสมาชิก			
33 กลุ่มวิสาหกิจชุมชน หัตถกรรมดนตรี ไทย (จิม) การจัดองค์กร	- การดำเนินงานเป็นแบบกิจการรายเดี่ยว ทำให้ผู้ประกอบการมีอิสระในการตัดสินใจบริหารจัดการ ทำให้การดำเนินงานรวดเร็ว	- กิจการอาจประสบปัญหาหากไม่สามารถ หาผู้สืบทอดกิจการ ได้			- การดำเนินงานที่ไม่ใช้กลุ่มวิสาหกิจชุมชน จึงไม่ได้ รับการสนับสนุนจากหน่วยงานราชการเท่าที่ควร

no.	ประเด็นการ	จุดแข็ง	จุดอ่อน	โอกาส	ข้อจำกัด
การผลิต		1. ลูกจ้างผลิตของแต่ละกิจการเป็นแรงงานที่มีทักษะฝีมือ การผลิตที่ดี 2. จำนวนแรงงานไม่มาก เข้าของกิจการสามารถดูแล และควบคุมการผลิตได้อย่างทั่วถึง (กิจการขนาดเล็กและกลาง) 3. มีการแบ่งงานกันทำค่อนข้างชัดเจน (กิจการขนาดใหญ่) 4. ผลิตภัณฑ์ได้รับการคัดเลือกให้เป็นผลิตภัณฑ์ OTOP 5 ดาว ระดับจังหวัด (ในนามกลุ่มฯ)	1. ขาดแคลนแรงงานในช่วงฤดูทำนาและเก็บเกี่ยว (กิจการขนาดเล็กและกลาง) 2. สถานที่ผลิตคับแคบและอากาศถ่ายเทไม่สะดวก (กิจการขนาดเล็กและกลาง) 3. ปัญหาความชื้นของไม้ในช่วงฤดูฝน		
	การตลาด	1. บางกิจการมีคำสั่งซื้อสม่ำเสมอ 2. บางกิจการทำการขายตรงทำให้มีโอกาสเข้าถึงผู้บริโภคได้มาก	1. บางกิจการมีการส่งเสริมการขาย โดยการออกร้านจำหน่ายสินค้าบ่อยมาก ทำให้เสียโอกาสที่จะได้ลูกค้าใหม่ ๆ 2. บางกิจการคำสั่งซื้อไม่สม่ำเสมอ	1. กระแสการอนุรักษ์ธรรมชาติและเครื่องดนตรีไทย ส่งผลให้ตลาดรองรับสินค้าประเภทนี้มีแนวโน้มขยายตัวในอนาคต 2. ผลิตภัณฑ์ของกลุ่มมีการโฆษณาผ่านเว็บไซต์ thailand.com ทำให้สินค้าของกิจการเป็นที่รู้จัก	- ในหมู่บ้านมีกิจการที่ผลิตชิ้นหลายราย ทำให้เกิดการแข่งกันเอง และเกิดปัญหาการจัดการตลาดกันเอง
การเงิน		1. ทุกกิจการไม่ได้จัดทำบัญชีที่ถูกต้องและครอบคลุม ทำให้ไม่ทราบผลการดำเนินงานที่แท้จริงของตนเอง 2. เงินทุนหมุนเวียนไม่เพียงพอ ในช่วงที่มีคำสั่งซื้อเข้ามามาก 3. กิจการขนาดใหญ่มีหนี้จากการกู้ยืมค่อนข้างสูง			
	34 กลุ่มอาชีพผลิตภัณฑ์กะลามะพร้าวร่วมการจัดองค์กร	1. ประชาชนกลุ่มเป็นผู้มีความรู้ความสามารถด้านการจัดการองค์กร มีวิสัยทัศน์ 2. การบริหารจัดการกลุ่มใช้ระบบการสื่อสารกัน หากเกิดปัญหาในกลุ่มจะช่วยเหลือกันแก้ไขปัญหา โดยใช้วิธีประชุมร่วมกัน เพื่อหาแนวทางแก้ไข 3. กลุ่มมีการจัดโครงสร้างการบริหารจัดการ และมีการแบ่งความรับผิดชอบในการทำงานที่ชัดเจนเป็นระบบ 4. สมาชิกมีความสามัคคีกัน ทำงานเป็นทีม และอยู่ร่วมกันแบบญาติพี่น้อง	- การบริหารงานของคณะกรรมการยังไม่เป็นไปตามหน้าที่ที่กำหนด การระดมความคิดเห็นของผู้ที่ประสาน	1. หน่วยงานราชการและหน่วยงานเอกชน ให้การส่งเสริมความรู้ด้านการบริหารจัดการ ด้านการผลิต การตลาด และแหล่งเงินทุน 2. มีเครือข่ายกลุ่มอาชีพจังหวัดที่แลกเปลี่ยนเรียนรู้ด้านการจัดการ และการแก้ไขปัญหาด้านการพัฒนาคุณภาพ มาตรฐานผลิตภัณฑ์ การตลาด และราคาผลิตภัณฑ์	- คนในชุมชนส่วนใหญ่ ไม่ให้ความสนใจกับกลุ่มภูมิปัญญาและเข้ามทำงานกับกลุ่ม

no.	ประเด็นการ การผลิต	จุดแข็ง	จุดอ่อน	โอกาส	ข้อจำกัด
	การผลิต	1. สมาชิกกลุ่มมีทักษะฝีมือ ในการออกแบบและการผลิตค่อนข้างสูง และมีการส่งเสริมประสบการณ์ในการออกแบบและใช้ฝีมือ ซึ่งต้องอาศัยความชำนาญและระยะเวลาในการฝึกฝน 2. การบริหารการผลิตของกลุ่มมีการประชุมหรือภายในกลุ่ม ในเรื่อง การกำหนดค่าแรงงาน การกำหนดรูปแบบ การกำหนดไม้และกะดำนะพร้าว รวมถึงการกำหนดราคาผลิตภัณฑ์ ทำให้มีการใช้วัตถุดิบ 3. กลุ่มยังมีการรักษาระดับมาตรฐานฝีมือในการผลิต ถึงแม้จะมีการเพิ่มปริมาณการผลิตมากขึ้น แต่กลุ่มจะให้ความสำคัญกับงานทุกชิ้น 4. กลุ่มมีการแบ่งงานกันทำตามความถนัด ทำให้แรงงานเกิดความชำนาญและเกิดประสิทธิภาพในการผลิต 5. กลุ่มมีโรงงานเพื่อเป็นสถานที่ให้สมาชิกได้มีการรวมกลุ่มกัน ทำงาน มีการแลกเปลี่ยนความคิดเห็นในการผลิตชิ้นงาน ซึ่งช่วยให้เกิดการ พัฒนาผลิตภัณฑ์และเกิดความสัมพันธ์ของสมาชิก	1. กลุ่มผลิตสินค้า ไม่ทันตามคำสั่งซื้อ เพราะใช้เวลานานในการผลิตนานเพื่อให้งานออกมาประสิทธิภาพดีที่สุด 2. กลุ่มขาดบุคลากรที่มีความรู้ความชำนาญเฉพาะด้าน ทำให้ขาดต่อการพัฒนาสินค้าในระยะยาว 3. กลุ่มขาดแรงงานผลิตในช่วงฤดูการทำนา 4. กลุ่มขาดผู้สืบทอดงานหัตถกรรมในระยะยาว เพราะงานกะดำนะพร้าวนี้ต้องอาศัยระยะเวลาในการทำ และความชำนาญในการฝึกฝน 5. กลุ่มขาดเครื่องมือ อุปกรณ์ที่ทันสมัย เช่น เครื่องเจาะรู กระตุ้มที่ได้มาตรฐาน ซึ่งสามารถจะถูกละเลยให้มีความเท่ากัน และสามารถยกระดับกระบวนการผลิตด้วยเครื่องเย็บได้	1. ปัจจุบันมีผู้นำจำหน่ายสินค้าพื้นบ้าน หลายแห่ง ทั้งของหน่วยงานราชการและเอกชน รวมทั้งการออกร้านแสดงสินค้าในงานมหกรรม ต่าง ๆ 2. ปัจจุบันมีบริการเว็บไซต์ของหน่วยงาน ราชการต่าง ๆ ที่สามารถให้บริการ ประชาสัมพันธ์	- ช่วงฤดูการทำนาเป็นอุปสรรคต่อการผลิตและจำหน่าย ผลิตภัณฑ์
	การตลาด	1. ผลิตภัณฑ์ของกลุ่มมีชื่อเสียงมานาน โดยเฉพาะกระดุม ตะเกียบ ซึ่งกลุ่มยังคงรักษารูปแบบเดิม และมีการออกแบบใหม่ๆ ควบคู่ไปด้วย 2. กลุ่มมีศูนย์แสดงและจำหน่ายสินค้า ณ ที่ทำการกลุ่ม 3. กลุ่มเป็นจุดศึกษาของงานของอำเภอ จึงมีผู้เข้ามาดูงานอย่างต่อเนื่อง 4. ผลิตภัณฑ์ของกลุ่มได้รับเลือกให้เป็นหนึ่งตำบล หนึ่งผลิตภัณฑ์ของอำเภอ "ได้รับรางวัลหนึ่งตำบล หนึ่งผลิตภัณฑ์ดีเด่นของจังหวัด และได้รับคัดสรรสุดยอดหนึ่งตำบล หนึ่งผลิตภัณฑ์ 3-5 ดาวระดับภาค 5. ผลิตภัณฑ์ของกลุ่มมีราคาค่อนข้างถูก ลักษณะสวยงาม ประณีต 6. ผลิตภัณฑ์ของกลุ่มได้รับการอนุญาตให้สัญลักษณ์ มาตรฐานผลิตภัณฑ์ลำปาง (Lampang Brand) และได้รับมาตรฐานผลิตภัณฑ์ชุมชน (มผช.)	1. บุคลากรของกลุ่มขาดความรู้ความเข้าใจเรื่องการจัดการด้านการตลาด เช่น การตั้งราคา การคำนวณค่าใช้จ่ายในการบรรจุภัณฑ์ การขนส่ง เป็นต้น 2. การประชาสัมพันธ์ไม่กว้างขวางทำให้ผลิตภัณฑ์ของกลุ่ม ยังไม่เป็นที่รู้จัก อย่างแพร่หลาย 3. ผลิตภัณฑ์ของกลุ่มไม่มีตราสินค้า ไม่ได้อัปเดตผลิตภัณฑ์ ทำให้ขายตลาดได้ช้า 4. ผลิตภัณฑ์ของกลุ่มเป็นสินค้าไม่เพียง ดังนั้นกลุ่มเป้าหมายส่วนใหญ่ จึงเป็นนักท่องเที่ยวทั่วทั้งชาวไทยและต่างประเทศซึ่งมีกำลังซื้อสูง และมีความต้องการซื้ออย่างแท้จริง	1. ปัจจุบันมีผู้นำจำหน่ายสินค้าพื้นบ้าน หลายแห่ง ทั้งของหน่วยงานราชการและเอกชน รวมทั้งการออกร้านแสดงสินค้าในงานมหกรรม ต่าง ๆ 2. ปัจจุบันมีบริการเว็บไซต์ของหน่วยงาน ราชการต่าง ๆ ที่สามารถให้บริการ ประชาสัมพันธ์	

no.	ประเด็นการ	จุดแข็ง	จุดอ่อน	โอกาส	ข้อจำกัด
การเงิน		1. กลุ่มมีการระดมทุนเพื่อเป็นเงินทุนหมุนเวียนของกลุ่ม 2. กลุ่มมีบุคลากรที่จบทางด้านบัญชีเพื่อจัดทำบัญชีของกลุ่ม 3. กลุ่มมีประธานเป็นผู้คอยควบคุมการใช้จ่ายเงิน 4. กลุ่มมีการวางแผนด้านการลงทุน	1. กลุ่มยังไม่มีกรวางแผนการเงินโดยใช้ข้อมูลการเงิน ของปีที่ผ่านมา ในการจัดตั้งงบประมาณประจำปี และงบประมาณการระดมทุนของกลุ่มยังไม่เพียงพอกับความต้องการใช้เงินทุน ในการผลิต		
		1. กลุ่มมีการกำหนดโครงสร้างองค์กรชัดเจน 2. กรรมการกลุ่มมาจากทางเลือกตั้ง 3. รองประธานทั้งสองคนมีประสบการณ์ด้านการผลิตและการตลาด 4. ประธานให้ความสำคัญ ในการเข้าร่วมประชุมกลุ่มใหญ่ และทำหน้าที่ในการประชาสัมพันธ์กิจกรรมของกลุ่มอย่างสม่ำเสมอ	1. โครงสร้างการบริหาร ไม่เหมาะสมกับพื้นฐานความรู้ และการดำเนินกิจกรรมในฝ่ายของตน 2. กรรมการไม่สามารถปฏิบัติงานได้ หากไม่ได้รับคำสั่งจาก 3. ไม่มีกิจกรรมที่เคลื่อนไหวกลุ่ม ให้เป็นไปตามวัตถุประสงค์ หลักที่มุ่งเน้นการพัฒนาการตลาด 4. ขาดบุคลากรที่มีความรู้ด้านการบริหารจัดการตลาด ทั้งส่วนของกลุ่มเองและแต่ละกิจการ 5. ขาดบุคลากรที่มีความรู้ด้านการจัดการบัญชีและการเงิน ทั้งส่วนของกลุ่มเองและแต่ละกิจการ		
การผลิต		1. ทุกกิจการมีการพัฒนาเทคโนโลยีการผลิต โดยการนำเครื่องจักรทุนแรงเข้ามาช่วยในการผลิต 2. ทุกกิจการจะเน้นการผลิตสินค้าที่ตนมีความชำนาญ 3. บางกิจการมีการประยุกต์และดัดแปลงเครื่องมือ เพื่อใช้ในการผลิต เช่น ดอกลาย แบบพิมพ์ การนำเครื่องเงินขัดในเครื่องจักรผ้า ซึ่งช่วยลดระยะเวลาในการใช้แรงงานคนในการจัด 4. บางกิจการมีสวัสดิการให้แรงงานผู้ขี้นเงินในการผลิต 5. ผลิตภัณฑ์ที่ไม่เป็นที่ต้องการของตลาด ผู้ผลิตสามารถนำมผลิตใหม่โดยการหลอมแล้วผลิตใหม่	1. บางกิจการคำนวณต้นทุนเฉพาะต้นทุนเงินสดเท่านั้น จึงไม่ทราบต้นทุนที่แท้จริงของตนเอง ทำให้บางผลิตภัณฑ์ขายขาดทุนหรือได้กำไรค่อนข้างน้อย	- สำนักงานพัฒนาชาวเขา อ.ลี ให้การสนับสนุนในการจัดการทัศนศึกษาด้านการผลิตเครื่องเงิน ใน จ. เชียงใหม่	- ราคาของปีจัดการผลิตเปลี่ยนแปลง

no.	ประเด็นการ	จุดแข็ง	จุดอ่อน	โอกาส	ข้อจำกัด
	การตลาด	1. แต่ละกิจการมีช่องทางจำหน่ายที่แน่นอนของตนเอง ทั้งภายใน จังหวัดเชียงใหม่และต่างประเทศ ๔ และบางกิจการขายให้เอกชนกลางซึ่งนำไปส่งออกต่างประเทศ 2. มีการพัฒนารูปแบบผลิตภัณฑ์อย่างสม่ำเสมอ มีการพัฒนาตลาด โดยอาศัยการเลียนแบบจากวิธีชีวิตและธรรมชาติในชุมชน เช่น ตลาดจากไม้ ไม้ ตลาดจากแมลง เป็นต้น 3. กิจการแต่ละกิจการพยายามสร้างเอกลักษณ์ในผลิตภัณฑ์ ของตนเอง เพื่อให้เป็นที่ยอมรับของคนกลาง 4. บางกิจการนำสินค้าไปออกร้านตามที่หน่วยงานราชการแนะนำ ซึ่งเป็นการส่งเสริมการขายเดียว ที่ให้ความสำคัญในการส่งเสริมการตลาดด้านการประชาสัมพันธ์ 5. บางผลิตภัณฑ์ที่การผลิตซับซ้อน สามารถกำหนดราคาขายให้เพิ่มขึ้นได้ 6. ผลิตภัณฑ์เครื่องเงินของกลุ่มมีเอกลักษณ์แตกต่าง จากเครื่องเงินของ เชียงใหม่ (ด้านตลาดและรูปแบบผลิตภัณฑ์) 7. กลุ่มมีผลิตภัณฑ์ที่หลากหลาย เนื่องจากแต่ละกิจการเน้นผลิตภัณฑ์ ต่างชนิดกัน	1. ไม่มีบุคลากรที่มีความรู้ด้านการบริหารจัดการการตลาด 2. จากความพยายามสร้างร้านจำหน่ายสินค้าของกลุ่มขึ้น ทั้ง ศูนย์จำหน่ายสินค้าในหมู่บ้านและศูนย์จำหน่ายสินค้า ในตลาด ในที่บารุชา จังหวัดเชียงใหม่ นั้น ไม่เป็นผลสำเร็จ เนื่องจากหาก สมาชิกนำผลิตภัณฑ์ไปฝากขายที่ศูนย์ จะได้รับเงินค่าผลิตภัณฑ์ เมื่อศูนย์สามารถขายผลิตภัณฑ์ได้ ทำให้วิธีการนี้สมาชิกจะได้รับเงินช้ากว่าการขายให้กับพ่อค้าคนกลางโดยตรง ส่วนร้านที่ในที่บารุชานั้น ไม่ประสบความสำเร็จ เพราะกลุ่มไม่สามารถรับภาระค่าเช่าร้าน ได้ และแกนนำผู้จัดตั้งศูนย์ดังกล่าว มีปัญหาด้านสุขภาพ ทำให้ไม่สามารถดูแลบริหารจัดการได้ ศูนย์ดังกล่าวจึงต้องล้มเลิกไป 3. กิจการ ไม่สามารถกำหนดราคาขายเองได้ (ยกเว้น บาง ผลิตภัณฑ์ที่การผลิตซับซ้อน) พ่อค้าคนกลางเป็นผู้กำหนดราคา 4. กิจการทำการตลาดแบบดั้งเดิม	- การสนับสนุนจากสำนักงานพัฒนาชุมชน ในด้าน ข้อมูลข่าวสารและการแนะนำให้ไป ออกร้านแสดง สินค้า	

no.	ประเด็นการ	จุดแข็ง	จุดอ่อน	โอกาส	ข้อจำกัด
	การตลาด (ต่อ)	8. สมาชิกบางรายเป็นสมาชิกองค์การบริหารส่วนตำบล และเป็นผู้นำทั้งการประชุมกลุ่มใหญ่เสมอ ย่อมมีโอกาสในการรับข่าวสารจากภาครัฐ			
	การเงิน	- เจ้าหน้าที่การเงินลงทุนของตนเองทั้งหมด ทำให้ไม่มีความเสี่ยงในด้านภาระหนี้สิน	- บางกิจการไม่มีการจัดทำบัญชีรายรับรายจ่าย		
	36กลุ่มข้าวแควมดำชุมชน หัวดัด การจัดการ	1. สมาชิกให้ความร่วมมือกับกลุ่มเป็นอย่างดี 2. กิจกรรมของกลุ่มไม่มีความซับซ้อน ง่ายต่อการบริหารจัดการ	1. คณะกรรมการบางตำแหน่งที่แต่งตั้งขึ้นมา ไม่ได้ทำหน้าที่ตามบทบาทหน้าที่ที่ได้รับ เช่น ฝ่ายการตลาด 2. กลุ่มฯ ยังขาดผู้ที่เริ่มกิจกรรมของกลุ่มให้มากขึ้น เพื่อให้มีความหลากหลาย สร้างรายได้ และให้สมาชิกมีส่วนร่วมในกิจกรรมของกลุ่มมากขึ้น	- หน่วยงานราชการให้ความช่วยเหลือตลอดตั้งแต่เริ่มก่อตั้งกลุ่มในด้านความรู้ ข้าราชการตลาดและการเงิน เป็นอย่างดี	
	การผลิต	1. การที่สมาชิกแยกทำการผลิต ทำให้มีเครือข่ายในการผลิต สามารถซื้อสินค้าจากเพื่อนสมาชิก ไปส่งให้กับลูกค้า หากคนผลิตไม่ทัน 2. กลุ่มมีการจัดบริหารจัดการ งบประมาณให้กับสมาชิกในราคาถูกกว่าท้องตลาด และสมาชิกสามารถซื้อเชื้อได้ด้วย 3. สมาชิกมีทักษะและความชำนาญในการผลิต ทำให้ผลิตภัณฑ์คุณภาพเป็นที่ต้องการของตลาด	1. กำลังการผลิตไม่เพียงพอกับความต้องการของลูกค้า 2. ขาดการพัฒนาเทคโนโลยีการผลิต เพื่อให้ผลิตได้เร็วขึ้น และมีกำลังการผลิตมากขึ้น เพียงพอต่อความต้องการของลูกค้า	- หน่วยงานหนึ่งตำบล หนึ่งผลิตภัณฑ์ ช่วยให้เกิดศักยภาพของกลุ่มเป็นที่รู้จักมากขึ้น และกลุ่มได้รับการประชาสัมพันธ์ทางเวปไซด์ thaitambon.com	1. การที่ราคาปัจจัยการผลิตที่กลุ่มจัดซื้อจากร้านขายมีราคาสูงขึ้นทำให้รายได้ของกลุ่มลดลง เนื่องจากต้องจำหน่ายให้สมาชิกในราคาเท่ากับต้นทุน ที่ซื้อมาหรือมีผลกำไรลดลง 2. กลุ่มไม่สามารถทำการผลิตได้ในช่วงฤดูฝน หรือ ไม่มีแสงแดดเพียงพอต่อการผลิต 3. ราคาปัจจัยการผลิตไม่แน่นอน ทำให้มีผลต่อปริมาณการผลิตของสมาชิก
	การตลาด	1. มีลูกค้าประจำแวะเยี่ยมชมหรือรับชมผลิตภัณฑ์ของสมาชิก แต่ละราย 2. ผลิตภัณฑ์ของกลุ่มฯ ได้รับคัดเลือกให้เป็นผลิตภัณฑ์ OTOP 3 ดาวระดับอำเภอ ทำให้กลุ่มเป็นที่รู้จักมากขึ้น และมียอดขายเพิ่มขึ้น	1. ผลิตภัณฑ์ของกลุ่มฯ ยังไม่เป็นที่รู้จักอย่างแพร่หลาย ตลาดอยู่ในวงแคบ 2. ผลิตภัณฑ์ยังไม่ได้รับมาตรฐาน อย. 3. ขาดการพัฒนาบรรจุภัณฑ์และฉลากผลิตภัณฑ์ที่ได้มาตรฐาน 4. การส่งเสริมการขายของกลุ่มยังน้อย ทำให้ผลิตภัณฑ์ไม่เป็นที่รู้จักอย่างแพร่หลาย	- นโยบายหนึ่งตำบล หนึ่งผลิตภัณฑ์ ช่วยให้เกิดศักยภาพของกลุ่มเป็นที่รู้จักมากขึ้น และกลุ่มได้รับการประชาสัมพันธ์ทางเวปไซด์ thaitambon.com	

no.	ประเด็นการ	จุดแข็ง	จุดอ่อน	โอกาส	ข้อจำกัด
การเงิน	- กลุ่มมีเงินทุนหมุนเวียนเพียงพอเกี่ยวกับความต้องการ ใช้ในการดำเนินงาน	- การจัดทำบัญชีของกลุ่มยังไม่เป็นระบบ "ไม่มีบัญชีคุมยอดคงเหลือปัจจัยการผลิต บัญชีทรัพย์สินของกลุ่ม และยังไม่มีบัญชีคุมยอดเงิน ทำให้ไม่ทราบยอดเงินที่แน่นอนและผลกำไรตั้งแต่เริ่มดำเนินการ	- การจัดทำบัญชีของกลุ่มยังไม่เป็นระบบ "ไม่มีบัญชีคุมยอดคงเหลือปัจจัยการผลิต บัญชีทรัพย์สินของกลุ่ม และยังไม่มีบัญชีคุมยอดเงิน ทำให้ไม่ทราบยอดเงินที่แน่นอนและผลกำไรตั้งแต่เริ่มดำเนินการ		
37 กลุ่มแปรรูป ผลิตผลทาง การเกษตรบ้านปาง การังดงคังกร	1. ประธานเป็นผู้มีความสามารถ อธิษาศัยดี เป็นที่ยอมรับของสมาชิกและคนในชุมชน และมีบทบาทสำคัญในชุมชน 2. คณะกรรมการและสมาชิกมีความสามัคคีและช่วยกันทำงาน เป็นอย่างดี	1. คณะกรรมการส่วนใหญ่ไม่ได้ทำหน้าที่ตามบทบาทที่ได้รับภาระงานส่วนใหญ่ตกอยู่ที่ประธาน ดังนั้นในอนาคตอาจเกิดปัญหาความยั่งยืนของกลุ่ม หากประธาน ไม่สามารถทำหน้าที่ต่อไปได้ 2. ฝ่ายตลาดมีเพียงคนเดียว ทำให้การดำเนินงานติดขัดหากฝ่ายตลาดติดธุระ	1. คณะกรรมการส่วนใหญ่ไม่ได้ทำหน้าที่ตามบทบาทที่ได้รับภาระงานส่วนใหญ่ตกอยู่ที่ประธาน ดังนั้นในอนาคตอาจเกิดปัญหาความยั่งยืนของกลุ่ม หากประธาน ไม่สามารถทำหน้าที่ต่อไปได้ 2. ฝ่ายตลาดมีเพียงคนเดียว ทำให้การดำเนินงานติดขัดหากฝ่ายตลาดติดธุระ	- กลุ่มฯ ได้รับการสนับสนุนจากหน่วยงานราชการในพื้นที่อยู่เสมอ ทั้งความถี่ต่าง ๆ เงินทุนหมุนเวียนและอุปกรณ์การผลิต	
การผลิต	1. ปัจจัยการผลิตเกือบทั้งหมดจัดหาได้ในพื้นที่ ทำให้สร้างรายได้แก่คนในชุมชน และลดต้นทุนการผลิต 2. อุปกรณ์การผลิตราคาสูงส่วนใหญ่ได้รับการสนับสนุน จากหน่วยงาน ทำให้กลุ่มฯ ไม่ต้องรับภาระจัดหาเอง 3. กลุ่มฯ มีการแบ่งหน้าที่ในการผลิตที่ชัดเจน ทุกคนรู้หน้าที่ของตนเองเป็นอย่างดี มีผู้ดูแลหลักในการผลิตผลิตภัณฑ์แต่ละชนิด 4. ผลิตภัณฑ์ที่กลุ่มฯ ผลิตมีน้อยชนิด (2 ชนิด) ใช้วัตถุดิบไม่มากและขั้นตอนไม่ซับซ้อน ทำให้สมาชิกมีความชำนาญในการผลิตเป็นอย่างดี 5. ระบบการจ่ายค่าแรงงานนำหน้าของผลิตภัณฑ์ ช่วยเพิ่มประสิทธิภาพของแรงงานได้ดี 6. กลุ่มฯ มีการถ่ายทอดความรู้ให้กับสมาชิกคนอื่น และผู้ที่สนใจในหมู่บ้านใกล้เคียง ซึ่งอาจเป็นเครือข่ายการผลิตของกลุ่มฯ ในอนาคต	1. สถานประกอบการของกลุ่มมักประสบปัญหาจากอุทกภัยและยังไม่สามารถจัดหาสถานที่ผลิตใหม่ได้ 2. กลุ่มฯ ยังใช้อุปกรณ์การผลิต ไม่เต็มประสิทธิภาพ ต้นทุนค่าเสื่อมราคาอุปกรณ์การผลิตจึงค่อนข้างสูง 3. แรงงานผลิตยังมีน้อย เมื่อมีคำสั่งซื้อเข้ามามาก จึงไม่สามารถผลิตได้ทัน 4. การผลิตบางขั้นตอนต้องทำด้านนอกโรงเรือน ทำให้เกิดการปนเปื้อนได้ง่าย	1. สถานประกอบการของกลุ่มมักประสบปัญหาจากอุทกภัยและยังไม่สามารถจัดหาสถานที่ผลิตใหม่ได้ 2. กลุ่มฯ ยังใช้อุปกรณ์การผลิต ไม่เต็มประสิทธิภาพ ต้นทุนค่าเสื่อมราคาอุปกรณ์การผลิตจึงค่อนข้างสูง 3. แรงงานผลิตยังมีน้อย เมื่อมีคำสั่งซื้อเข้ามามาก จึงไม่สามารถผลิตได้ทัน 4. การผลิตบางขั้นตอนต้องทำด้านนอกโรงเรือน ทำให้เกิดการปนเปื้อนได้ง่าย	- ปัญหาอุทกภัยเป็นปัญหาที่กลุ่มไม่สามารถควบคุมได้	
การตลาด	1. ผลิตภัณฑ์ที่ออกมาสอดคล้องกับความต้องการของผู้บริโภค 2. กลุ่มมีความคิดที่จะพัฒนาผลิตภัณฑ์อยู่เสมอ 3. ผลิตภัณฑ์ของกลุ่มฯ มีรสชาติเป็นที่ยอมรับของผู้บริโภค 4. ผลิตภัณฑ์ของกลุ่มฯ ได้รับมาตรฐาน ออ. และเป็นสินค้าหนึ่งตำบลหนึ่งผลิตภัณฑ์	1. กลุ่มตั้งราคาขายบางผลิตภัณฑ์ต่ำกว่าต้นทุนที่แท้จริง (ทองบัววนสอดไส้กล้วยตาก) 2. บรรลุเกณฑ์ไม่ถึงจุดใจผู้บริโภค 3. ผลิตภัณฑ์ไม่มีความหลากหลาย 4. ผลิตภัณฑ์มีอายุการเก็บรักษาสั้น	1. กลุ่มฯ มีโอกาสขยายช่องทางการตลาดออกไปได้ อีก เนื่องจากปัจจุบันตลาดของกลุ่มยังแคบ	- กลุ่มฯ มีโอกาสขยายช่องทางการตลาดออกไปได้ - อยู่เชิงนิมกทำให้ยากที่จะขยายตลาดให้กว้างกว่าเดิม	

no.	ประเด็นการ	จุดแข็ง	จุดอ่อน	โอกาส	ข้อจำกัด
	การตลาด (ต่อ)	5. กลุ่มฯ มีวิธีส่งเสริมการขายที่ดี โดยเฉพาะการให้ของขวัญแก่ลูกค้าในเทศกาลสำคัญต่าง ๆ 6. ฝ่ายตลาดเป็นผู้มีมนุษยสัมพันธ์ มีความรู้ระดับปริญญาตรี และสามารถทำหน้าที่ในตำแหน่งได้เป็นอย่างดี			
	การเงิน	1. กลุ่มฯ มีการจัดทำบัญชีรายรับ-รายจ่าย ทำให้สามารถประเมินผลการดำเนินงานที่ผ่านมาได้ 2. กลุ่มฯ ไม่ได้ใช้เงินจากแหล่งใด ทำให้ยังไม่มีภาระหนี้สินที่อิงชำระในอนาคต	1. เงินทุนหมุนเวียนไม่เพียงพอ 2. กลุ่มฯ ไม่ใช้เงิน แต่ได้รับความช่วยเหลือจากหน่วยงานในพื้นที่เท่านั้น ทำให้การขายการผลิตเป็นไป "ได้ยาก"		
	38 กลุ่มแม่บ้านเกษตรกร ทำข้าวแต่น้ำแดงโมบ่านพุ่มนานเหนือการจัดองค์กร	1. กลุ่มมีโครงสร้างองค์กร 2. กิจการเป็นกิจการครอบครัว ทำให้การบริหารคล่องตัว 3. กิจการมีการแบ่งหน้าที่ให้สมาชิกในครอบครัวรับผิดชอบ 4. กิจการมีการถ่ายทอดความรู้และการทำงานให้ทายาท	1. การตั้งกลุ่มไม่ได้เกิดจากความต้องการของสมาชิก 2. การดำเนินงานของกลุ่มขาดความต่อเนื่อง 3. สมาชิกไม่เข้าร่วมเพราะต่างมีกิจการของตนเอง 4. กรรมการไม่มีเวลาดูแลกลุ่มเพราะมีงานส่วนตัว 5. กิจการไม่กล้าตัดสินใจในการขยายกิจการและลงทุนเพิ่มเพราะกลัวขาดทุน		
	การผลิต	1. กิจการมีการวางแผนการผลิต 2. กิจการมีความชำนาญในการผลิต 3. กิจการมีการผลิตต่อเนื่องตลอดทั้งปี	1. การผลิตของกิจการใช้แรงงานคนเป็นหลัก ทำให้ไม่มีมาตรฐานในขั้นตอนการหอยอดนั้นน้ำตาล 2. กิจการขาดความรู้ในการกำหนดอายุผลิตภัณฑ์ และใช้เวลาเก็บรักษาผลิตภัณฑ์	- ได้รับการสนับสนุนจากหน่วยงานต่าง ๆ ในรูปเงินทุนและอุปกรณ์ ในนามของกลุ่ม	1. ฤดูฝนผลิตได้น้อย เพราะแผ่นข้าวแต่น้ำไม่แห้ง 2. วัตถุดิบมีคุณภาพไม่คงที่และมีราคาแพง
	การตลาด	1. กิจการมีลูกค้าประจำที่มีการสั่งซื้ออย่างต่อเนื่อง 2. ผลิตภัณฑ์มีชื่อเสียงเป็นที่รู้จักของลูกค้า 3. ผลิตภัณฑ์ได้รับการคัดสรรสุดยอดสินค้าหนึ่งตำบล หนึ่งผลิตภัณฑ์ 5 ดาว ระดับภาค 4. กิจการมีการออกงานจำหน่ายตามงานต่าง ๆ อยู่เสมอ	1. กิจการ ไม่สามารถตั้งราคาสูงกว่าราคาราคาตลาด 2. กิจการขาดความรู้ในการซื้อขายกับลูกค้าต่างประเทศ 3. กิจการขาดบุคลากรที่มีความรู้ความสามารถในการบริหารการตลาด 4. ผลิตภัณฑ์ของกิจการไม่มีเอกลักษณ์เฉพาะตัว 5. กิจการขาดความรู้เรื่องการพัฒนาผลิตภัณฑ์และบรรจุภัณฑ์ 6. กิจการไม่สนใจทางการเงินค่าที่สูง ใจลูกค้า	- เส้นทางเข้าหมู่บ้านกวน ทำให้ลูกค้าเข้ามาติดต่อกิจการได้ยาก	

no.	ประเด็นการ	จุดแข็ง	จุดอ่อน	โอกาส	ข้อจำกัด
39	การเงิน	1. กลุ่มมีการระดมทุนจากสมาชิก 2. กิจการลงทุนด้วยตนเองทั้งหมด ไม่มีหนี้สิน	1. เงินทุนหมุนเวียน ไม่เพียงพอ 2. ขาดข้อมูลในการวางแผนการเงิน		
	กลุ่มแม่บ้านเกษตรกร เจดีย์แม่ครัว การจัดตั้งกิจการ	1. ประธานเป็นคนกว้างขวางในพื้นที่ ทำงานหลายองค์กรในระดับตำบลและระดับอำเภอ 2. ที่ปรึกษากลุ่มเป็นประธานสหกรณ์และมีบทบาทในหลายองค์กรที่เกี่ยวข้องกับสหกรณ์ในระดับประเทศ 3. การบริหารจัดการเหมือนธุรกิจเอกชนทำให้คล่องตัวในการทำงาน 4. คณะกรรมการทำงานตามตำแหน่งที่วางไว้และได้รับค่าตอบแทน เมื่อสิ้นปี 5. คณะกรรมการสามารถเขียนโครงการเพื่อขอรับการสนับสนุนจากหน่วยงานต่าง ๆ 6. มีประกันสังคมให้สมาชิกที่มาทำงานที่กลุ่มเป็นประจำ 7. เป็นที่ศึกษาดูงานขององค์กรต่างๆ	1. สมาชิกส่วนใหญ่ไม่เข้าร่วมกิจกรรมของกลุ่ม 2. คณะกรรมการทำงานหลายองค์กร การทำงานให้กลุ่มทำได้ไม่เต็มที่ 3. การบริหารจัดการเหมือนธุรกิจเอกชนทำให้คล่องตัวในการทำงาน 4. คณะกรรมการทำงานตามตำแหน่งที่วางไว้และได้รับค่าตอบแทน เมื่อสิ้นปี 5. คณะกรรมการสามารถเขียนโครงการเพื่อขอรับการสนับสนุนจากหน่วยงานต่าง ๆ 6. มีประกันสังคมให้สมาชิกที่มาทำงานที่กลุ่มเป็นประจำ 7. เป็นที่ศึกษาดูงานขององค์กรต่างๆ	1. การคิดสรร OPC 2. การสนับสนุนจากกรมส่งเสริมการเกษตร องค์การบริหารส่วนจังหวัดเชียงใหม่ และองค์การบริหารส่วนตำบลแม่แฝก	
	การผลิต	1. ได้รับมาตรฐานการผลิต GMP 2. อุปกรณ์การผลิตทันสมัยและเพียงพอ 3. ขั้นตอนการผลิตข้าวเกรียบมันฝรั่งและมันฝรั่งทอดกรอบไม่ยุ่งยาก ใช้แรงงานน้อย	1. การผลิตมันกันยาต้องใช้แรงงานมากและทำได้เฉพาะในช่วงฤดูร้อน 2. ขาดแรงงานที่มีทักษะด้านการทอดมันฝรั่ง	- มันฝรั่งมีมากในพื้นที่ (อำเภอสันทราย) และมีตลอดทั้งปี	1. ราคาวัตถุดิบอื่น ๆ เช่น น้ำมัน แก๊ส มีราคาสูง 2. มันฝรั่งมีคุณภาพไม่ค่อยดี ในช่วงเดือนธันวาคมถึงกุมภาพันธ์ 3. ห้างเย็นมีอุณหภูมิต่ำเกินไป ไม่เหมาะสมกับการเก็บมันฝรั่ง
	การตลาด	1. ผลิตภัณฑ์มีราคาขายส่งต่ำกว่าท้องตลาด 2. ผลิตภัณฑ์ได้รับ ออ. มีรายละเอียดโฆษณาการ มีบาร์โค้ด วันผลิต และวันหมดอายุบนบรรจุภัณฑ์ 3. กลุ่มมีการออกร้านสม่ำเสมอ 4. มีการทำแผ่นพับและ CD ประชาสัมพันธ์กลุ่ม แจกหน่วยงานต่าง ๆ และผู้มาดูงานที่กลุ่ม 5. กลุ่มมีการแถมผลิตภัณฑ์หากซื้อเกิน 1 โหล	1. การตั้งราคาเฉพาะต้นทุนเงินสด ไม่ได้คิดค่าเสื่อมราคาของอุปกรณ์การผลิต 2. ขาดบุคลากรในการหาช่องทางทางการตลาด 3. ตลาดยังอยู่ในจังหวัดเป็นส่วนใหญ่ 4. กลุ่มพบราคาลูกค้าเป้าหมาย แต่ยังว่างตำแหน่งของสินค้าไม่ตรงกับกลุ่มลูกค้า 5. ขาดบรรจุภัณฑ์ที่เหมาะสมในการขนส่ง	1. มีผลิตภัณฑ์มันฝรั่งทอดกรอบอยู่ในตลาด หลายยี่ห้อ และมีชื่อเสียงเป็นที่รู้จักของคนทั่วไป	

no.	ประเด็นการ	จุดแข็ง	จุดอ่อน	โอกาส	ข้อจำกัด
		6. มีการเชื่อมโยงลูกค้าที่ฝากขายผลิตภัณฑ์อย่างสม่ำเสมอ	6. มีการประชาสัมพันธ์และส่งเสริมการขายไม่ตรงกับกลุ่มลูกค้าเป้าหมาย		
	การเงิน	1. มีการระดมทุนจากสมาชิก 2. มีการตั้งกลุ่มออมทรัพย์ให้สมาชิกใช้ตามความจำเป็น 3. มีการทำบัญชีรับจ่าย 4. มีการจัดสรรผลกำไรออกเป็นส่วน ๆ และมีปันผลให้สมาชิก	1. การทำบัญชีไม่ได้ลงรายละเอียด ทำให้ขาดข้อมูลในการวางแผนทางการเงิน 2. สัดส่วนการถือหุ้นส่วนใหญ่เป็นของคณะกรรมการ สมาชิกถือหุ้นละ 1 ถึง 2 หุ้น		
40	กลุ่มแม่บ้านเกษตรกร เกษะคา การจัดองค์กร	1. เป็นกิจการเจ้าของคนเดียว สามารถตัดสินใจ ในการบริหารจัดการได้อย่างเบ็ดเสร็จ 2. มีผู้รับผิดชอบในแต่ละหน้าที่ ทั้งการผลิต การเงิน และการตลาดอย่างชัดเจน และปฏิบัติงานที่ต่อเนื่องและมีประสิทธิภาพ 3. ประธานได้รับคัดเลือกให้เป็นประธาน เครือข่ายกลุ่มสวัสดิการออมทรัพย์อันละบาท ของอำเภอห้วยฉัตร ซึ่งเป็นเครือข่ายของกลุ่มสวัสดิการออมทรัพย์อันละบาท จังหวัดลำปาง จึงมีบทบาทในการจัดการสวัสดิการของสมาชิก 4. สมาชิกมีความสามัคคีกัน และไว้วางใจการทำงานคณะกรรมการ	1. คณะกรรมการไม่ได้ปฏิบัติตามหน้าที่ตามที่วางไว้ 2. การระดมทุนส่วนใหญ่อยู่ที่ประธานกลุ่ม ทำให้ดูแลไม่ทั่วถึง	1. หน่วยงานในพื้นที่เข้ามาดูแลในเรื่องต่าง ๆ เช่น การฝึกอบรมด้านการจัดการองค์กร การผลิต การตลาด และการเงิน 2. นโยบายหนึ่งตำบลหนึ่งผลิตภัณฑ์	- การช่วยเหลือของหน่วยงานภาครัฐขาดความต่อเนื่อง และซ้ำซ้อน
	การผลิต	1. รองประธานมีประสบการณ์ในการผลิตกว่า 20 ปี และเป็นผู้ควบคุมการผลิตของกลุ่ม 2. วัตถุดิบหาได้ง่ายในพื้นที่และมีเพียงพอดตลอดทั้งปี 3. กระบวนการผลิตไม่ซับซ้อน ไม่ต้องใช้แรงงานที่มีฝีมือเฉพาะทาง ทำให้ทุกคนสามารถทำงานแทนกันได้ 4. การผลิตของกลุ่ม ได้รับมาตรฐาน GMP	1. รูปแบบผลิตภัณฑ์ของกลุ่มเป็นข้าวแต๋นรูปแบบเดิม ๆ ที่มีการผลิตอย่างแพร่หลายในจังหวัดลำปาง ปัจจุบันกลุ่มมีการทดลองหารสชาติใหม่ ๆ แต่ยังไม่ประสบผลสำเร็จ 2. วัสดุอุปกรณ์ในการผลิตส่วนใหญ่ เป็นวัสดุสิ้นเปลืองที่มีอายุการใช้งานไม่เกิน 1 ปี 3. การแตกหักของข้าวแต๋นจากการทอด (ร้อยละ 5) 4. เตาอบยังไม่สมบูรณ์ ไม่มีหลังคา ใช้แผ่นสังกะสีคลุม มีปัญหาในการสูญเสียความร้อน ต้องใช้เวลาในการอบและเพิ่มต้นทุนค่าเชื้อเพลิง		- ในช่วงเดือนธันวาคมถึงมกราคม ข้าวสารเหนียวในพื้นที่เป็นข้าวใหม่ แต่ข้าวแต๋นจึงมักไม่ขึ้นฟู มีการแตกหักสูงกว่าใช้ข้าวสารเก่า

no.	ประเด็นการ การผลิต(ต่อ)	จุดแข็ง	จุดอ่อน	โอกาส	ข้อจำกัด
			5. โรงเรือนเปิด โลง แม่น้ำห้องบรรจุ แต่ได้นำมามันขึ้น ทำให้มีแมลงรบกวน แต่อีกห้องในหมู่บ้านมีการเลี้ยงวัวทำให้มีแมลงวันจำนวนมาก ห้องนำอยู่ติดกับโรงเรือน ซึ่งไม่ถูก		
การตลาด	1. ในพื้นที่จะตั้งราคาขายส่งต่ำกว่าคู่แข่งเล็กน้อย หรือหากราคาเท่ากันจะเพิ่มขนาดบรรจุ 2. การจำหน่ายในต่างจังหวัด กลุ่มสามารถตั้งราคาได้สูงขึ้น 3. กลุ่มมีลูกค้าประจำที่มีการสั่งซื้ออย่างต่อเนื่องทั้งในและต่างจังหวัด 4. กลุ่มออกร้านจำหน่ายผลิตภัณฑ์อย่างสม่ำเสมอเฉลี่ยเดือนละ 1 ครั้ง 5. กลุ่มมีตราสินค้าของตนเอง โดยใช้ชื่อว่า "น้องอม" ทำให้เป็นที่รู้จักของลูกค้าประจำ 6. กลุ่มมีการออกแบบบรรจุภัณฑ์ที่มีความแตกต่างจากท้องตลาด 7. กลุ่มได้รับรางวัลชนะเลิศการประกวดข้าวแต๋นที่วัดลำปางหลวง 8. กลุ่มได้รับมาตรฐานเกษตรอินทรีย์ 9. ผลิตภัณฑ์ได้รับความนิยมสูง 10. ได้รับบัตรสรรให้เป็นสินค้าหนึ่งตำบล หนึ่งผลิตภัณฑ์ของจังหวัดลำปาง 11. ได้ตรา Lampang Band จากกรมส่งเสริมอุตสาหกรรม 12. กลุ่มรักษาคุณภาพผลิตภัณฑ์และจัดส่งให้ตรงตามกำหนด 13. มีการออกร้านกับหน่วยงานราชการต่าง ๆ อย่างสม่ำเสมอ และประชาสัมพันธ์กลุ่ม โดยการแจกนามบัตร แผ่นพับ และการชิมผลิตภัณฑ์ 14. มีการลดและแถมผลิตภัณฑ์ให้กับลูกค้าที่ซื้อในปริมาณมาก หรือตามความเหมาะสม	- รูปแบบผลิตภัณฑ์ยังขาดการพัฒนาให้มีเอกลักษณ์เฉพาะตัว		- ธุรกิจขาดทุนในจังหวัดลำปางมีการผลิตมากขาย โดยเฉพาะในอำเภอเกาะกามี 10 กว่าราย ดังนั้นจึงมีการแข่งขันกันสูงทั้งในด้านสถานที่จำหน่ายและการตั้งราคา	

no.	ประเด็นการ	จุดแข็ง	จุดอ่อน	โอกาส	ข้อจำกัด
การเงิน	1. มีการลงทุนจากสมาชิก 2. ลูกจ้างโอนเงินให้ก่อน จึงจะทำการผลิต 3. สมาชิกเป็นสมาชิกเครือข่าย กลุ่มสวัสดิการออมทรัพย์วันละบาท จังหวัดลำปาง สามารถกู้เงินจากเครือข่ายมาใช้จ่ายได้ 4. บุคลากรมีความรู้และประสบการณ์ทางด้านบัญชี และการเขียนโครงการ	1. ขาดเงินทุนในการพัฒนาปรับปรุงอุปกรณ์การผลิต และโรงงานให้ถูกต้องตามมาตรฐาน 2. การลงบัญชีไม่ถูกต้องและไม่สม่ำเสมอ ทำให้ขาดข้อมูลในการวางแผนการผลิต	1. มีกลุ่มเครือข่ายกลุ่มสวัสดิการ ออมทรัพย์วันละบาท จังหวัดลำปาง ที่มีสวัสดิการให้สมาชิกที่เข้าร่วมในด้านการให้กู้เงินในอัตราดอกเบี้ยต่ำ และสวัสดิการด้านการรักษาพยาบาล 2. บุคลากรเริ่มเจองานให้การสนับสนุนด้าน เงินกู้ปลอดดอกเบี้ย 3. ธนาคารพาณิชย์เคยเสนอให้กลุ่มออมเงิน		

no.	ประเด็นการ	จุดแข็ง	จุดอ่อน	โอกาส	ข้อจำกัด
41	กลุ่มแม่บ้านเกษตรกร หนองหอย การจ้องคังกร	1. กลุ่มมีชื่อเสียงเป็นที่รู้จักของคนทั่วไป 2. สมาชิกกลุ่มมีความสามัคคี เข้มแข็ง อดทน 3. ผู้นำกลุ่มดี มีน้ำใจ ช่วยเหลือสมาชิก 4. มีการแบ่งหน้าที่ให้กรรมการรับผิดชอบในแต่ละฝ่าย	1. การบริหารจัดการยังรวมศูนย์อยู่ที่ประธาน 2. ขาดความชัดเจนระหว่างธุรกิจส่วนตัวกับกิจกรรมกลุ่ม	- หน่วยงานราชการให้การสนับสนุนอย่างต่อเนื่อง	
	การผลิต	1. สามารถรักษาคุณภาพและรสชาติของผลิตภัณฑ์ให้คงที่ 2. ใช้เทคโนโลยีที่ทันสมัยในการผลิตช่วยลดต้นทุนการผลิต	1. ต้นทุนการผลิตสูง 2. น้ำมันที่นำมาทอดแล้ว มีอายุการใช้งานได้ไม่นาน 3. ข้าวแค้นที่ทอดแล้วสีของข้าวไม่มันและเงา 4. หน้าข้าวแค้นชนิดต่าง ๆ เช่น ตะกร้อ มะกูด กระเทียม พริกไทย ถั่วอบธัญพืช อายุการเก็บรักษาสั้น สีซีด ไม่กรอบ 5. เตาอบไม่เพียงพอต่อการใช้งาน เมื่อมีผู้บริโภคโลกสั่งสินค้าจำนวนมาก ๆ 6. ขาดเครื่องบรรจุภัณฑ์ ทำให้เสียโอกาสในการบรรจุภัณฑ์ที่สวยงามและแข็งแรง 7. สถานที่ทำการผลิตคับแคบ ไม่เป็นสัดส่วน มีที่ดินเนื้อที่ 3 ไร่ แต่ขาดงบประมาณ 8. เครื่องรถดูเป็นเครื่องแบบกึ่งอัตโนมัติ (แบบเก่าเหยียบ) การใช้งานแต่ละครั้งใช้เวลานานหลายชั่วโมง ทำให้ดูไม่ติดกันเสียบ่อย	- วัตถุดิบหาได้ง่ายในท้องถิ่น - วัตถุดิบราคาสูง	
	การตลาด	1. มีช่องทางการตลาดในระดับท้องถิ่น ต่างจังหวัด และต่างประเทศ 2. มีร้านคัดค้านสถานที่ท่องเที่ยว และสถานบริการน้ำมันในจังหวัดลำปางให้นำผลิตภัณฑ์ไปฝากขาย 3. มีลูกค้าประจำในจังหวัดใหญ่ ๆ เช่น เชียงใหม่ กรุงเทพฯ และนครสวรรค์ เป็นต้น 4. มีลูกค้าประจำจากต่างประเทศ เช่น สิงคโปร์ ได้ทุกวัน เป็นต้น 5. มีผลิตภัณฑ์หลากหลายและมีการพัฒนาผลิตภัณฑ์เพิ่มขึ้นอย่างต่อเนื่อง 6. ผลิตภัณฑ์ผ่านการรับรองมาตรฐาน อย. 7. ผลิตภัณฑ์ผ่านการรับรองมาตรฐานชุมชน (มผช.)	1. ต้องจำหน่ายผลิตภัณฑ์ในราคาตลาด ไม่สามารถตั้งราคาได้เอง 2. อายุการเก็บรักษาสั้น ประมาณ 4-6 เดือน มีปัญหาหากในการจำหน่ายยังต่างประเทศ 3. ขาดบุคลากรที่มีความเชี่ยวชาญภาษาต่างประเทศ และขั้นตอนการส่งออก		- สถานที่ตั้งกลุ่มอยู่ห่างไกล เส้นทางเข้าากวน ทำให้เป็นอุปสรรคสำหรับลูกค้า

no.	ประเด็นการ	จุดแข็ง	จุดอ่อน	โอกาส	ข้อจำกัด
การตลาด (ต่อ)	8. มีการออกร้านตามงานแสดงสินค้าอย่างสม่ำเสมอ	10. กลุ่มให้เครดิตแก่ลูกค้า 11. ตลาดคอยติดตามยอดขายและวันหมดอายุ ทุก ๆ 2 สัปดาห์ 12 มีวิธีการตลาดเชิงรุก	- ขาดการนำข้อมูลทางบัญชีมาวิเคราะห์ทางการเงิน ทำให้ไม่มีการวางแผนทางการเงิน		
	9. ในการออกร้านมีการให้ลูกค้าทดลองชิมผลิตภัณฑ์				
	10. กลุ่มให้เครดิตแก่ลูกค้า				
การเงิน	11. ตลาดคอยติดตามยอดขายและวันหมดอายุ ทุก ๆ 2 สัปดาห์	1. มีการทำบัญชีรายจ่ายประจำวัน โดยแยกเป็นบัญชีวัตถุดิบ บัญชีค่าแรงงาน และบัญชีรับ 2. มีการระดมทุนจากสมาชิก 3. มีการตั้งกลุ่มออมทรัพย์ ให้สมาชิกออมและกู้เงิน			
	12 มีวิธีการตลาดเชิงรุก				
42 กลุ่มแม่บ้าน เกษตรกร บ้านยาง พระธาตุ การจัดองค์กร	- ประธานเป็นผู้มีความสามารถ ชยัน อดทน เป็นที่ยอมรับของสมาชิกและคนในชุมชน และมีบทบาทสำคัญในชุมชน	1. กระบวนการผลิตไม่ซับซ้อนและมีการควบคุมการผลิตอยู่เสมอ 2. วัตถุดิบหาได้ง่ายภายในพื้นที่	- คณะกรรมการส่วนใหญ่ไม่ได้ทำหน้าที่ตามบทบาทที่ได้รับภาระงานส่วนใหญ่ตกอยู่ที่ประธาน ดังนั้นในอนาคตอาจเกิดปัญหาการบริหาร หากประธานไม่สามารถทำหน้าที่ต่อไปได้	- กลุ่มฯ ได้รับการสนับสนุนจากหน่วยงานราชการในพื้นที่อยู่เสมอ ทั้งความรู้ด้านต่าง ๆ และเงินทุนหมุนเวียน	
การผลิต	1. กระบวนการผลิตไม่ซับซ้อนและมีการควบคุมการผลิตอยู่เสมอ	1. ผลผลิตขึ้นกับความแตกต่างกับผลิตภัณฑ์ที่ประเภทเดียวกันในท้องตลาด ในสายตาของผู้บริโภค 2. กลุ่มฯ ขาดการจัดบันทึกปริมาณการใช้บรรจุภัณฑ์บางชนิด ทำให้กลุ่มฯ ไม่ทราบต้นทุนค่าบรรจุภัณฑ์ที่แท้จริง ซึ่งค่อนข้างสูง 3. ช่องทางการตลาดของกลุ่มฯ ยังแคบ ส่วนใหญ่อยู่ภายในตัวอำเภอและจังหวัด	1. สมาชิกยังไม่มีทักษะในการผลิตที่ดีพอที่จะผลิตโดยลำพังประธานต้องคอยควบคุมดูแลการผลิตเสมอ 2. กลุ่มฯ ขาดการจัดบันทึกปริมาณปัจจัยการผลิตที่ใช้ ทำให้ไม่ทราบต้นทุนการผลิตที่แท้จริงของตนเอง 3. สมาชิกไม่ประสงค์จะเข้ามากระทั่นหัน อาจมีปัญหามาจากต้นทุนค่าเลี้ยงชีพอื่นในช่วงที่ไม่มีคำสั่งซื้อจากลูกค้า 4. กำลังการผลิต เครื่องมือและอุปกรณ์การผลิตที่มีอยู่ไม่เพียงพอต่อการผลิต ให้ทันตามที่ต้องการได้ในการที่มีคำสั่งซื้อปริมาณมาก ๆ		
	2. วัตถุดิบหาได้ง่ายภายในพื้นที่				
การตลาด	1. ผลผลิตขึ้นที่ได้รับ นตพ. 3 ดาว ทั้งระดับจังหวัดและภาค จึงเป็นที่รู้จักของผู้บริโภคมากขึ้น	2. ผลผลิตขึ้นกับตัวได้รับมาตรฐานองค์การอาหารและยา (อย.) 3. กลุ่มฯ ได้เข้าร่วมเป็นเครือข่ายผลิตภัณฑ์ชุมชนของภาคเหนือ จึงได้รับประโยชน์ด้านการแบ่งรับคำสั่งซื้อจากเครือข่าย			- กลุ่มฯ มีคู่แข่งในพื้นที่ที่ผลิตสินค้าประเภทเดียวกับกลุ่ม (เช่น แชมพูและครีมวดผม)

no.	ประเด็นการ การเงิน	จุดแข็ง	จุดอ่อน	โอกาส	ข้อจำกัด
	- กลุ่มฯ มีการจัดทำบัญชีรายรับ-รายจ่าย ทำให้สามารถประเมินผลการดำเนินงานที่ผ่านมาได้		1. ไม่มีการแยกบันทึกการขายรับ-จ่ายที่ชัดเจน ทำให้ยากต่อการตรวจสอบ 2. เงินทุนหมุนเวียนไม่เพียงพอ		
43	กลุ่มข้าวกลึงพลังน้ำตก การจัดองค์กร	1. ประธานกลุ่มและผู้นำกลุ่มเป็นผู้กว้างขวาง มีความน่าเชื่อถือ มีความเสียสละ มีประสบการณ์การทำงาน ด้านการบริหารและการผลิต และเป็นผู้กว้างขวางในชุมชน 2. ผู้นำมีความคิดริเริ่มด้านการพัฒนาเทคโนโลยี และการจัดการธุรกิจ	- กลุ่มยังไม่กระจายการบริหารงาน ส่วนใหญ่กระจุกตัวอยู่ที่ประธาน คณะกรรมการยังไม่มีความสามารถในการบริหารงานตามตำแหน่งหน้าที่ที่ควร	- นโยบายภาครัฐเกี่ยวกับ โครงการหนึ่งตำบล หนึ่งผลิตภัณฑ์ ทำให้มีหน่วยงานต่าง ๆ เข้ามาส่งเสริมการค้าเนินงานของกลุ่มอย่างต่อเนื่อง ทั้งในด้านทักษะ ความรู้ด้านการผลิต การเงิน การประชาสัมพันธ์ การส่งเสริมการตลาด ฯลฯ	
	การผลิต	1. มีการคัดเลือกวัตถุดิบที่มีคุณภาพ 2. วัตถุดิบในการผลิตสามารถหาซื้อได้ ทั้งภายในและภายนอกชุมชน 3. กลุ่มมีอุปกรณ์การผลิตที่สามารถทดแทนแรงงาน คน ในการผลิตบางกระบวนการได้ นั่นคือ กิ่งหินตั้งงานน้ำ ซึ่งช่วยทุ่นแรงงานในการกะเพาะเปลือกข้าว และกระบวนการตำข้าว 4. มีการตรวจสอบคุณภาพในทุกขั้นตอนการผลิต	- การกระจายการทำงานในการผลิตยังไม่กระจายไป สู่สมาชิกทุกคน แรงงานเป็นเพียงสมาชิกบางรายของกลุ่มเท่านั้น		
	การตลาด	1. ผลิตภัณฑ์ได้รับการคัดเลือกเป็นสินค้าตาม โครงการหนึ่งตำบล หนึ่งผลิตภัณฑ์ 4 ดาว ระดับตำบล 2. กลุ่มมีการวางแผนพัฒนาด้านบรรจุภัณฑ์ เพื่อสร้างเอกลักษณ์และการจดจำของลูกค้าต่อผลิตภัณฑ์ของกลุ่ม	1. การตลาดยังเป็นการตลาดแบบดั้งรับ 2. ยังไม่มีผู้ทำหน้าที่ด้านการตลาดอย่างแท้จริง 3. ช่องทางการตลาดของกลุ่มอยู่ในวงจำกัด ยังไม่มีการกระจายไปสู่ตลาดต่างจังหวัด	- กระแสการบริโภคผลิตภัณฑ์ด้านสุขภาพกำลังเป็นที่นิยมต่อกลุ่มลูกค้า ที่รักและห่วงใยสุขภาพ ซึ่งผลิตภัณฑ์ของกลุ่มตรงกับกระแส ของผลิตภัณฑ์เพื่อสุขภาพเป็นอย่างดี	1. ประชาชนในพื้นที่ซึ่ง ไม่นิยมบริโภคข้าวกลึงมากนัก นอกจากกลุ่มลูกค้าที่ใส่ใจสุขภาพเท่านั้น 2. ปัญหาเกี่ยวกับการเป็นเรือนของสารเคมีย่อยในนาข้าว ของเกษตรกรในพื้นที่ใกล้เคียง คือ บ้านแนวตัวอำเภอแม่สอด จังหวัดตาก ซึ่งทางกระทรวงสาธารณสุขไปตรวจพบ ทำให้ส่งผลกระทบต่อความต้องการบริโภคข้าวของกลุ่ม และของผู้ผลิตอื่น ๆ ในพื้นที่อำเภอพบพระ 3. มีกลุ่มธุรกิจอื่น ๆ อีกหลายกลุ่มที่ทำการผลิตสินค้าเหมือนกัน ซึ่งอาจเป็นคู่แข่งกันได้

no.	ประเด็นการ	จุดแข็ง	จุดอ่อน	โอกาส	ข้อจำกัด
การเงิน	1. กลุ่มมีการจัดทำบัญชีรับจ่ายอย่างง่าย และผู้ทำบัญชีมีประสบการณ์ในการทำบัญชีเบื้องต้น ซึ่งสามารถพัฒนาบุคลากรในการจัดทำบัญชี ให้สามารถทำบัญชีระดับสูงได้ 2. ประธานและผู้ในกลุ่มมีศักยภาพในการจัดหาแหล่งเงินทุน เพื่อการผลิต	1. หน้าที่การบริหารด้านการเงินยังขึ้นอยู่กับประธาน และผู้นำกลุ่มเท่านั้น คณะกรรมการที่รับผิดชอบด้านการเงิน ยังไม่มีบทบาทเท่าที่ควร 2. กลุ่มยังพึ่งแหล่งเงินทุนจากภายนอกเป็นหลัก ทำให้มีความเสี่ยงในการชำระหนี้	1. สมาชิกประมาณร้อยละ 5 ไม่เคยมีส่วนร่วมในการดำเนินงานของกลุ่ม 2. คณะกรรมการบางคนไม่ได้ปฏิบัติตามหน้าที่ที่ได้รับมอบหมาย บางคนปฏิบัติหน้าที่ไม่ถูกต้องตามตำแหน่งที่ได้รับมอบหมาย บางคนปฏิบัติหน้าที่หลายตำแหน่ง 3. ไม่มีระบบการจัดเก็บเอกสารที่ดี และบางอย่าง ไม่มีการบันทึกเป็นเอกสาร	- องค์การบริหารส่วนตำบลเหมืองหม้อ ให้การสนับสนุน ดูแล และวางแผน ในการขยายกิจการของกลุ่มให้กว้างขวาง และเป็นวิสาหกิจชุมชนใน	
44 กลุ่มออมทรัพย์ เพื่อการผลิต (ข้าว การจัดการ	1. กลุ่มจัดตั้งขึ้นจากความร่วมมือกันของสมาชิกกลุ่มแม่บ้าน และกลุ่มผู้สูงอายุ ด้วยความสมัครใจ 2. สมาชิกมีส่วนร่วมและมีความร่วมมือกันในการทำงาน มีส่วนร่วมในการแสดงความคิดเห็น และการตัดสินใจ ในการแก้ไขปัญหาต่าง ๆ 3. มีการระดมทุนจากสมาชิก จึงทำให้ทุกคนมีความรู้สึกเป็นเจ้าของกลุ่ม 4. การบริหารจัดการภายในกลุ่ม คณะกรรมการมีการแบ่งหน้าที่กันทำงานเป็นฝ่าย ๆ และมีความเสียสละทำงานเพื่อส่วนรวมด้วยความเหนื่อยยากโดยไม่หวังผลประโยชน์ส่วนตน 5. สมาชิกให้ความไว้วางใจในคณะกรรมการ ที่มุ่งพัฒนาผลิตภัณฑ์ให้ได้มาตรฐาน และการตลาดของผลิตภัณฑ์ เพื่อที่สมาชิกจะได้มีงานทำอย่างต่อเนื่อง และมีรายได้เพิ่มมากขึ้น	1. เครื่องสีข้าวมีขนาดเล็ก ประสิทธิภาพในการผลิตต่ำ ผลิตได้ครั้งละ ไม่มาก (กำลังการผลิตของเครื่องสีข้าวมีน้อย) ทำให้ต้องใช้เวลาในการทำงานมาก ลีนเปลืองไฟฟ้า และสิ้นเปลืองแรงงาน 2. สมาชิกกลุ่มยังไม่มีความรู้ชำนาญในการใช้เครื่องมืออุปกรณ์ทางการศึกษาเพื่อออกจากกลุ่มสู่ตลาดที่บรรจุ ข้าวกล้องได้ไม่หมด ทำให้อายุการเก็บรักษาสั้น และมีมอด	1. เครื่องสีข้าวมีขนาดเล็ก ประสิทธิภาพในการผลิตต่ำ ผลิตได้ครั้งละ ไม่มาก (กำลังการผลิตของเครื่องสีข้าวมีน้อย) ทำให้ต้องใช้เวลาในการทำงานมาก ลีนเปลืองไฟฟ้า และสิ้นเปลืองแรงงาน 2. สมาชิกกลุ่มยังไม่มีความรู้ชำนาญในการใช้เครื่องมืออุปกรณ์ทางการศึกษาเพื่อออกจากกลุ่มสู่ตลาดที่บรรจุ ข้าวกล้องได้ไม่หมด ทำให้อายุการเก็บรักษาสั้น และมีมอด	- ปัจจัยการผลิตหาได้ง่ายในท้องถิ่น ทั้งแรงงานและวัตถุดิบ	
การผลิต	1. การผลิตผลิตภัณฑ์ของกลุ่มมีการพัฒนาการผลิต มาตลอดเพื่อให้ได้มาตรฐาน และมีคุณภาพ เน้นให้ผลิตภัณฑ์มีคุณค่าทางโภชนาการสูงโดยใช้ข้าวหอมมะลิ ซึ่งเมื่อผลิตแล้วของกลุ่มไปไหน จะมีลักษณะเหนียว นุ่มน่ารับประทาน 2. กระบวนการผลิตของกลุ่มมีการแบ่งหน้าที่ในการทำงาน ให้กับสมาชิกตามความสามารถ และบางครั้งตอนมีการผลิตเปลี่ยนหมุนเวียน ให้สมาชิก ได้มีโอกาสเข้าร่วมการทำงาน				

no.	ประเด็นการ การผลิต(ต่อ)	จุดแข็ง	จุดอ่อน	โอกาส	ข้อจำกัด
	3. กลุ่มรักษาคุณภาพของผลิตภัณฑ์ด้วยการผลิตครั้งละน้อย ความเป็นเจ้าของการผลิตขึ้นอยู่กับกำลังซื้อและความต้องการของลูกค้า ทั้งนี้เพื่อให้ผลิตภัณฑ์เกิดเป็นยอดขายภายในได้ ผลิตภัณฑ์จึงรับประกันคุณภาพได้ ถูกทำให้เกิดความพึงพอใจและมั่นใจในผลิตภัณฑ์				
	4. กระบวนการผลิตของกลุ่มไม่มีอันตรายต่อสมาชิก และไม่มีผลกระทบต่อสิ่งแวดล้อมแต่อย่างใด อีกทั้งยังผลิตผลเหลือใช้ สมาชิกก็สามารถนำไปใช้ประโยชน์ได้ ด้วยการนำไปเป็นปุ๋ยอินทรีย์				
การตลาด	1. การดำเนินงานที่ผ่านมา กลุ่มสามารถปรับเปลี่ยนราคาผลิตภัณฑ์ตามต้นทุนวัตถุดิบที่จัดหาหรือได้รับมา โดยการค้าสินค้าร่วมกันของคณะกรรมการและสมาชิก	1. การดำเนินงานที่ผ่านมา กลุ่มสามารถปรับเปลี่ยนราคาผลิตภัณฑ์ตามต้นทุนวัตถุดิบที่จัดหาหรือได้รับมา โดยการค้าสินค้าร่วมกันของคณะกรรมการและสมาชิก	1. ราคาขายปลีกของกลุ่มสูงกว่าคู่แข่งชั้นบางราย ทำให้ลูกค้าหันไปซื้อผลิตภัณฑ์ที่มีราคาถูกกว่า	- กระแสความนิยมการบริโภคอาหารชีววิถีเพื่อรักษาสุขภาพ	1. คนในพื้นที่ส่วนใหญ่บริโภคข้าวเหนียว อีกทั้งกลุ่มคนที่กำลังซื้อและคนรุ่นใหม่ยังไม่สนใจบริโภคข้าวกล้อง เพราะยังไม่เห็นประโยชน์ต่อสุขภาพ
	2. สมาชิกภายในกลุ่มช่วยกันนำผลิตภัณฑ์ไปขายปลีก และนำไปฝากหรือขายให้กับญาติพี่น้องต่างจังหวัด โดยรับซื้อจากกลุ่มในราคาขายส่ง และประชาชนช่วยนำสินค้าออกจำหน่ายในงานเทศกาลต่าง ๆ และในสถานที่ราชการเป็นประจำทุกเดือน นับเป็นความร่วมมือร่วมใจกันอย่างดีในกลุ่มเพื่อขยายตลาด	2. สมาชิกภายในกลุ่มช่วยกันนำผลิตภัณฑ์ไปขายปลีก และนำไปฝากหรือขายให้กับญาติพี่น้องต่างจังหวัด โดยรับซื้อจากกลุ่มในราคาขายส่ง และประชาชนช่วยนำสินค้าออกจำหน่ายในงานเทศกาลต่าง ๆ และในสถานที่ราชการเป็นประจำทุกเดือน นับเป็นความร่วมมือร่วมใจกันอย่างดีในกลุ่มเพื่อขยายตลาด	2. ช่องทางการตลาดยังมีน้อย กลุ่มไม่มีศักยภาพพอที่จะขยายช่องทางการจำหน่ายได้มากกว่าที่เป็นอยู่		2. คู่แข่งมีมากขึ้น
	3. ช่องทางการตลาดของกลุ่มกระจายไปทั้งภายในจังหวัด และต่างจังหวัด	3. ช่องทางการตลาดของกลุ่มกระจายไปทั้งภายในจังหวัด และต่างจังหวัดโดยตรง	3. ขาดบุคลากรที่มีความรู้ความสามารถในการดำเนินงานด้านนี้โดยตรง		
	4. ผลิตภัณฑ์มีการบรรจุภัณฑ์ด้วยเครื่องรีดปากถุงสุญญากาศ ทำให้เก็บรักษาได้นานขึ้นเป็นที่ยึดจุดความสนใจ และความต้องการของลูกค้า	4. ผลิตภัณฑ์มีการบรรจุภัณฑ์ด้วยเครื่องรีดปากถุงสุญญากาศ ทำให้เก็บรักษาได้นานขึ้นเป็นที่ยึดจุดความสนใจ และความต้องการของลูกค้า	4. อุปกรณ์บรรจุภัณฑ์ยังไม่ได้มาตรฐาน ฉลากไม่มีสีสัน ระบุรายละเอียดไม่ครบถ้วน ไม่มีคำแนะนำนำวิธีการใช้และเก็บรักษา		
	5. ผลิตภัณฑ์ได้รับการคัดสรรสุดยอดหนึ่งตำบล หนึ่งผลิตภัณฑ์ 4 ดาว ระดับภาค	5. ผลิตภัณฑ์ได้รับการคัดสรรสุดยอดหนึ่งตำบล หนึ่งผลิตภัณฑ์ 4 ดาวระดับภาค	5. ขนาคบบริบูรณ์ขนาดเดียว ลูกค้ายางคนที่บริโภคคราวละน้อยๆ หรือบริโภคนานๆ ครั้ง ต้องการผลิตภัณฑ์ที่มีขนาดเล็ก เพราะผลิตภัณฑ์มีอายุการเก็บรักษานาน		
			6. ผลิตภัณฑ์ไม่สามารถเก็บรักษาได้นาน จะมีมอดเกิดขึ้นภายในถุงบรรจุ		
			7. ไม่มีการลดราคาผลิตภัณฑ์ให้กับลูกค้าทั้งขายปลีกและขายส่ง แม้ว่าลูกค้าจะซื้อครั้งละมากๆ		
			8. ไม่มีการจัดทำสื่อประชาสัมพันธ์ผลิตภัณฑ์ของกลุ่ม		
			9. ขาดทักษะในการจัดร้านเพื่อแสดงผลิตภัณฑ์ที่นำไปขาย ในงานเทศกาลต่าง ๆ และขาดทักษะในการโฆษณาชักชวนลูกค้าให้เยี่ยมชมและซื้อสินค้าในร้าน		

no.	ประเด็นการ	จุดแข็ง	จุดอ่อน	โอกาส	ข้อจำกัด
การเงิน	1. กลุ่มได้จัดสรรเงินทุนส่วนหนึ่งให้กับสมาชิกได้กู้ยืม ไม่ใช่ 2. มีการระดมทุนจากสมาชิกของกลุ่ม เพื่อเป็นทุนหมุนเวียนภายในกลุ่ม	1. ขาดเงินทุนหมุนเวียนในการจัดซื้อ วัตถุดิบมากักตุนไว้ 2. ไม่มีการจัดทำบัญชีให้เป็นระบบ ไม่ได้ทำงบดุลประจำปี 3. กรรมการบางคนไม่ต้องการเพิ่มความรู้ด้านการทำบัญชีให้เป็นระบบ และไม่ต้องการให้มาเปลี่ยนแปลง วิธีการทำบัญชีของตนเอง	- การสนับสนุนงบประมาณจากหน่วยงาน ทั้งภายในและภายนอกตำบลเป็นอย่างดี ตลอดจน		
45 กลุ่มสตรีแม่บ้าน บ้านโป่งประดู่ การจัดองค์กร	1. ประธานเป็นผู้มีความสามารถ อธิษาศัยดี เป็นที่ยอมรับของสมาชิกและคนในชุมชน มีบทบาทสำคัญในชุมชน 2. สมาชิกอาศัยอยู่ในหมู่บ้านเดียวกัน ทำให้ง่ายต่อการบริหารงานและการรับข้อมูลข่าวสารต่อกลุ่ม	1. คณะกรรมการและสมาชิกส่วนใหญ่ไม่ได้ทำหน้าที่ตามตำแหน่งที่ได้รับ และให้ความสนใจต่อการมีส่วนร่วม ในการบริหารกลุ่มค่อนข้างน้อย ทำให้การะตอยู่กับคณะกรรมการเพียงไม่กี่คน 2. ความยั่งยืนของกลุ่ม ขึ้นอยู่กับความสามารถของประธาน และในขณะนี้นักกลุ่มฯ ยังไม่สามารถสร้างตัวแทน ที่จะเข้ามาทำหน้าที่นี้ได้ 3. กลุ่มยังขาดบุคลากรที่มีความสามารถ และเหมาะสมกับตำแหน่งตาม โครงสร้างองค์กรในหลายตำแหน่ง	- หน่วยงานที่เกี่ยวข้องยังให้ความสำคัญแก่กลุ่ม และให้การสนับสนุนต่าง ๆ อย่างต่อเนื่อง ทั้งด้านการให้ความรู้และการเงิน		
การผลิต	1. ผลิตภัณฑ์ในกลุ่มฯ ผลิตมีน้อยชนิด (2 ชนิด) ใช้วัตถุดิบ ไม่มากและขั้นตอนไม่ซับซ้อน ทำให้สมาชิกมีความชำนาญในการผลิตเป็นอย่างดี ปัญหาที่พบระหว่างขั้นตอนการผลิตมีน้อยมาก 2. วัตถุดิบหาได้ง่ายภายในพื้นที่ ทำให้ช่วยลดต้นทุนในการจัดหาปัจจัยการผลิต 3. อุปกรณ์บางส่วนได้รับการสนับสนุนจากหน่วยงานในพื้นที่ และสถานที่ผลิตใช้พื้นที่สาธารณะของหมู่บ้าน ทำให้ช่วยลดต้นทุนได้ 4. ประธานมีความมุ่งมั่นที่จะพัฒนาเทคโนโลยีการผลิต เพื่อให้ผลิตภัณฑ์มีคุณภาพและความหลากหลายยิ่งขึ้น 5. มีการใช้ภูมิปัญญาชาวบ้านในการป้องกันมอด โดยการใช้นะกะกรูดใส่ในถุงบรรจุข้าวกล้อง	1. สมาชิกที่ทำการผลิตให้กับกลุ่ม เริ่มมีแนวโน้มลดลง เนื่องจากได้รับผลตอบแทนต่ำ เมื่อเทียบกับการทำงานอย่างอื่น 2. สมาชิกที่ทำการผลิตให้กับกลุ่มยังไม่มีเวลาจำนวนมาก ทำให้อาจมีผู้คอยควบคุมอยู่เสมอ	- วัตถุดิบจากป่าชุมชนอาจไม่เพียงพอ ในอนาคต (สมุนไพร)		

no.	ประเด็นการ การตลาด	จุดแข็ง	จุดอ่อน	โอกาส	ข้อจำกัด
		1. ประชาชนกลุ่มและเลขานุการ สามารถทำหน้าที่ด้านการตลาดได้เป็นอย่างดี ทั้งด้านการติดต่อประสานงานและการจัดหาแหล่งฝากขาย 2. ผลิตภัณฑ์ของกลุ่มฯ "ได้รับคัดเลือกให้เป็นผลิตภัณฑ์ OTOP 4 ดาว ระดับจังหวัด"	1. ช่องทางการตลาดของกลุ่มยังแคบ อยู่เฉพาะภายในอำเภอ 2. กลุ่มยัง "ไม่สามารถกำหนดราคาเองได้" 3. กลุ่มยังขาดบุคลากรที่ทำหน้าที่การตลาดโดยตรง ทำให้กระตือรือร้นกับประธานและเลขานุการ ซึ่งต้องทำหน้าที่อื่น ๆ ด้วย	1. มีโอกาสขยายช่องทางการตลาดไปยังนอกพื้นที่ ทั้งในและต่างจังหวัด 2. กระแสการให้ความสำคัญของสุขภาพ ซึ่งสอดคล้องกับผลิตภัณฑ์ของกลุ่ม ซึ่งเป็นผลิตภัณฑ์สุขภาพ ยังมีไม่มาก	
	การเงิน	- ภาระหนี้สินที่ต้องชำระในอนาคตของกลุ่มฯ ก่อนข้างด้านเมืองจากส่วนใหญ่"ได้รับการสนับสนุนแบบให้เปล่า"	1. มีการแยกบันทึกการรับ-จ่ายที่ชัดเจน แต่ยังเป็นการจัดบัญชีอย่างง่าย ยังไม่ถูกต้องและไม่ครอบคลุม ทำให้ยากต่อการตรวจสอบ 2. กลุ่มยังขาดบุคลากรที่มีความรู้ ความสามารถที่จะเข้าทำหน้าที่ทางการเงินโดยเฉพาะ		
46	กลุ่มแม่บ้าน เกษตรกร บ้าน สันต์คำ การจ้องจักร	- ประธานเป็นผู้กว้างขวาง มีความน่าเชื่อถือ มีความเสียสละ มีประสบการณ์การทำงาน ด้านการบริหารและการผลิต	- กลุ่มยังไม่มีภาระกระจายการบริหารงาน การงานส่วนใหญ่อยู่ที่ประธาน คณะกรรมการยังไม่มีบทบาทเท่าที่ควร	- นโยบายภาครัฐ โครงการหนึ่งตำบลหนึ่งผลิตภัณฑ์ทำให้มี หน่วยงานต่าง ๆ เข้ามาส่งเสริมการค้าเนินงาน ของกลุ่มอย่างต่อเนื่อง ทั้งในด้านทักษะ ความรู้ด้านการผลิต การเงิน การประชาสัมพันธ์ และการส่งเสริมด้านการตลาด	
	การผลิต	1. วัตถุดิบในการผลิตสามารถหาซื้อได้ง่าย ทั้งภายในและภายนอกชุมชน และมีเพียงพ่อค้ารับการผลิตตลอดทั้งปี 2. กลุ่มมีโรงเรือนผลิตและการบรรจุที่ได้มาตรฐาน 3. กลุ่มได้นำเอาเครื่องมือและอุปกรณ์การผลิตที่ทันสมัย มาปรับปรุงและเพิ่มประสิทธิภาพการผลิตของกลุ่ม เช่น เครื่องโม่ เครื่องปอกมะร่อน เป็นต้น 4. กลุ่มมีการวางแผนการผลิตตามสภาพของตลาด และต้นทุนการผลิต โดยหากผลิตภัณฑ์ใดที่ต้นทุนการผลิตสูง ไม่คุ้มทุนจะเลิกผลิต 5. แรงงานมีประสบการณ์ในการผลิต อีกทั้งสามารถระดมแรงงานสมาชิกภายในกลุ่ม เพื่อเพิ่มกำลังการผลิตได้ตามสภาพการผลิตในแต่ละช่วง	1. การกระจายการผลิตยังไม่กระจายไปสู่สมาชิกทุกคน แรงงานในการผลิตเป็นเพียงสมาชิกบางรายเท่านั้น 2. กลุ่มยังขาดเครื่องมือและอุปกรณ์การผลิตที่จะช่วยเพิ่มประสิทธิภาพการผลิต และลดการสูญเสียในการผลิต 3. กลุ่มยังไม่มีการวางแผนการผลิตที่ชัดเจนเป็นลายลักษณ์อักษร	- การระบาดของโรคไข้หวัดนก ทำให้กลุ่มเลิกทำการผลิตไข่เค็ม เนื่องจากเสี่ยงต่อการติดเชื้อในระหว่างทำการผลิต	

no.	ประเด็นการ การผลิต(ต่อ)	จุดแข็ง	จุดอ่อน	โอกาส	ข้อจำกัด
	6. กลุ่มมีการตรวจสอบคุณภาพในทุกขั้นตอนการผลิต ตั้งแต่การคัดเลือกวัตถุดิบ ไปจนกระทั่งถึงการตรวจสอบผลิตภัณฑ์ ก่อนการส่งมอบให้แก่ลูกค้า				
การตลาด	1. ผลิตภัณฑ์ของกลุ่มได้รับรางวัลมากมาย ทั้งรางวัลผลิตภัณฑ์คุณภาพชุมชน ผลิตภัณฑ์ OTOP 4 ดาวระดับอำเภอ รางวัลชนะเลิศทั้ง งานรวมพลคนรักหัตถ์ และมาตรฐานผลิตภัณฑ์ชุมชน (มผช.) 2. กลุ่มมีการวางแผนพัฒนาผลิตภัณฑ์และบรรจุภัณฑ์ อย่างสม่ำเสมอ 3. กลุ่มมีการส่งเสริมการขายหลากหลายวิธี ทั้งการลดราคา การให้เครดิตการค้า และการบริหารจัดการจัดส่งสินค้า 4. กลุ่มมีการประชาสัมพันธ์หลากหลายวิธี ทั้งการโฆษณาทางแผ่นพับ ใบปลิว และทางเวปไซด์ thaitambon.com	1. หน้าที่การบริหารงานด้านการตลาดยังกระจุกตัว อยู่ที่ประธานเป็นหลัก ซึ่งประธานมีภาระงาน ในด้านอื่น ๆ ด้วย จึงอาจทำงานด้านการตลาดได้ไม่เต็มที่เท่าที่ควร 2. ช่องทางการตลาดของกลุ่มยังจำกัดอยู่เฉพาะภายใน จังหวัดเท่านั้น 3. ลูกค้าประจำของกลุ่มมีน้อย ส่วนใหญ่เป็นการฝากขาย			
การเงิน	1. กลุ่มมีการจัดทำบัญชีรับจ่ายอย่างง่ายและมีกระแสเงินสด ณ สิ้นปีการผลิต ซึ่งทำให้เกิดความโปร่งใภายในกลุ่ม 2. กลุ่มมีการระดมทุนเพื่อใช้เป็นเงินทุนหมุนเวียนของกลุ่ม มีการจัดสรรผลกำไร การปันผล การวางแผนการเงิน และการจัดสรรสวัสดิการด้านการเงิน ให้สมาชิกผู้ช่วย	- หน้าที่การบริหารการเงินยังติดอยู่กับประธานเพียงคนเดียว คณะกรรมการที่รับผิดชอบด้านการการเงินยังไม่บทบาทเท่าที่ควร			
47กลุ่มแปรรูปอาหาร หมูที่ 12 บ้าน เหล่าป่าฝาง การจัดองค์กร	1. กลุ่มมีการรวมกลุ่มสมาชิกภายในหมู่บ้าน ทำให้การบริหารจัดการค่อนข้างสะดวกมีความคล่องตัว และการสื่อสารข้อมูลข่าวสารทำได้ 2. การรวมกลุ่มของสมาชิกส่วนใหญ่เป็นผู้สูงอายุภายในชุมชน ทำให้เกิดการสร้างงานและสร้างรายได้ให้กับผู้สูงอายุ	1. ขาดผู้นำและคณะกรรมการในการบริหารจัดการกลุ่ม 2. สมาชิกส่วนใหญ่เป็นผู้สูงอายุ อาจทำให้การติดต่อและการบริหารจัดการภายในกลุ่มไม่ยั่งยืน	1. การสนับสนุนจากหน่วยงานต่าง ๆ ทั้งด้านเงินทุน การจัดฝึกอบรม และการให้คำแนะนำต่าง ๆ 2. นโยบายหนึ่งตำบลหนึ่งผลิตภัณฑ์		
การผลิต	1. กระบวนการผลิตไม่ยุ่งยากซับซ้อน ทำให้สมาชิกผู้ผลิตได้มีส่วนร่วมในการผลิตทุกขั้นตอน 2. ผลิตภัณฑ์ของกลุ่มได้นำวัตถุดิบในชุมชนและภูมิปัญญา ในการแปรรูปอาหาร มาประยุกต์ใช้และสร้างมูลค่าเพิ่มในการผลิต 3. มีโรงเรือนและอุปกรณ์การผลิตเพียงพอ สำหรับสถานการณ์การผลิตในปัจจุบัน 4. การจัดการด้านสาธารณสุข อยู่ในระดับเหมาะสมระดับหนึ่ง	1. ปัจจุบันกลุ่มได้ยกเลิกเครื่องหมายอช. หลังจากก็กลุ่มได้มีการแบ่งจุดผลิตออกเป็น 2 จุด 2. กำลังการผลิตยังไม่เพียงพอ	- ภายใตชุมชนมีการทำการเกษตร ซึ่งเป็นแหล่งวัตถุดิบของกลุ่ม	- ราคาวัตถุดิบสูงในบางช่วงฤดู	

no.	ประเด็นการ	จุดแข็ง	จุดอ่อน	โอกาส	ข้อจำกัด
การตลาด		1. กลุ่มลูกค้าเป้าหมายในตำบลหัวฝายและตำบลน้ำจ้ำ 2. มีการจ่ายค่าตอบแทนให้ตัวแทนทั้งภายนอกและสมาชิกกลุ่ม ที่นำผลิตภัณฑ์ไปขายร้อยละ 10 ของยอดขายแต่ละครั้ง เพื่อสร้างแรงจูงใจ 3. กลุ่มมีบรรพบุรุษและผลิตภัณฑ์	1. ตลาดของกลุ่มยังจำกัดและเป็นการตลาดแบบดั้งเดิม 2. ขาดบุคลากรในการทำหน้าที่ด้านการตลาด	- ความนิยมบริโภคอาหารแปรรูปที่บ้าน	- ผู้ผลิตทั้งที่เป็นกลุ่มชุมชนและเอกชนมีมากมาย ทำให้เกิดปริมาณการผลิตล้นเกินจำหน่ายมากเกินไป ท้องตลาด อาจส่งผลต่อราคาผลิตภัณฑ์
	การเงิน	1. มีการระดมทุนเริ่มแรกในการรวมกลุ่ม ทำให้กลุ่มมีการพึ่งพาตนเอง มีความรู้สึกเป็นเจ้าของ และเกิดความสามัคคีในกลุ่ม 2. กลุ่มมีการจัดสรรรายได้และค่าใช้จ่ายชัดเจน 3. มีการบันทึกบัญชีรับจ่าย	- ขาดเงินทุนหมุนเวียนในบางช่วงเพื่อสำรองวัตถุดิบ (กระเทียม) ไว้ใช้ในการผลิต		
	48 กลุ่มแปรรูปอาหารบ้านทุ่งขาว การตั้งองค์กร	1. ประธานเป็นผู้มีความรู้ ความชำนาญในการผลิตผลิตภัณฑ์อาหารของกลุ่ม และเป็นที่เคารพนับถือของสมาชิก 2. สมาชิกมีความสามัคคีและมีประสิทธิภาพในการผลิต 3. มีค่าตอบแทนคณะกรรมการบางตำแหน่งตามความเหมาะสม	1. สุขภาพของประธานไม่ค่อยแข็งแรง ทำให้ไม่สามารถรับผิดชอบด้านการบริหารกลุ่ม ได้อย่างเต็มที่ เหมือนที่ผ่านมา 2. บทบาทหน้าที่ในการบริหารงานส่วนใหญ่ยังอยู่ที่ประธานเป็นหลัก	1. หน่วยราชการต่างๆ ให้การสนับสนุนกลุ่มอย่างต่อเนื่อง ทั้งความรู้ด้านการผลิต วัสดุอุปกรณ์การผลิต เครื่องจักร และเงินทุนสนับสนุนการผลิต 2. สถาบันการศึกษาต่างๆ เป็นหน่วยงานที่สามารถให้ความรู้ในด้าน การพัฒนาปรับปรุงกลุ่มทั้งในด้านการจัดองค์กร การเงิน การผลิต และการตลาดได้	
การผลิต		1. ผลิตภัณฑ์อาหารของกลุ่มได้รับมาตรฐานรับรอง จากองค์การอาหารและยา (อย.) ทุกผลิตภัณฑ์ 2. วัตถุดิบในการผลิตสามารถจัดหาซื้อ ได้ในพื้นที่และไม่ขาดแคลน 3. แรงงานในการผลิตเป็นสมาชิกกลุ่มซึ่งมีประสบการณ์และความชำนาญในการผลิต 4. กลุ่มมีการแบ่งกลุ่มการผลิตแยกตามประเภทผลิตภัณฑ์ และสามารถระดมแรงงานในการผลิตเพิ่มได้ตามต้องการ 5. มีการควบคุมคุณภาพการผลิต ทั้งการควบคุมคัดเลือกวัตถุดิบ การควบคุมคุณภาพระหว่างการผลิตและหลังการผลิต 6. กลุ่มมีเครื่องจักร อุปกรณ์ที่สามารถเพิ่มประสิทธิภาพในการผลิต เช่น เครื่องบด เครื่องปั่น เตาอบ เป็นต้น 7. กลุ่มวางแผนที่จะพัฒนาการผลิตของกลุ่ม ทั้งในการพัฒนาผลิตภัณฑ์ และการผลิต เพื่อเข้าสู่มาตรฐาน GMP	1. แรงงานการผลิตไม่ได้กระจายไปยังสมาชิกทุกคน 2. กลุ่มยังขาดเครื่องมือและอุปกรณ์การผลิตบางชนิด		

no.	ประเด็นการ	จุดแข็ง	จุดอ่อน	โอกาส	ข้อจำกัด
การตลาด		1. ราคาผลิตภัณฑ์ของกลุ่มอยู่ในระดับที่ลูกค้าสามารถซื้อได้ 2. กลุ่มมีลูกค้าประจำ 3. กลุ่มมีการเผยแพร่สินค้าผ่านทางเวปไซด์ 4. มีการจัดทำลิสต์สินค้าที่ชัดเจน 5. ผลิตภัณฑ์ของกลุ่มในส่วนของผลิตภัณฑ์แปรรูปจากเนื้อสัตว์ มีความแตกต่างจากผลิตภัณฑ์ในพื้นที่ ซึ่งยังไม่คู่แข่งรายอื่น 6. กลุ่มมีการออกร้านแสดงสินค้าอย่างต่อเนื่องเพื่อประชาสัมพันธ์ สินค้าของกลุ่ม 7. มีการจัดให้ลูกค้าชิมสินค้าของกลุ่มในงานแสดงสินค้าต่าง ๆ 8. มีการให้เครดิตการซื้อกับลูกค้าประจำของกลุ่ม ตามความเหมาะสม	1. ราคาผลิตภัณฑ์ของกลุ่มต่ำกว่าต้นทุนการผลิตของกลุ่ม (ต้นทุนทางเศรษฐศาสตร์) 2. ลูกค้าประจำของกลุ่มยังมีไม่มากนัก 3. ช่องทางการจัดจำหน่ายผลิตภัณฑ์ของกลุ่ม ยังอยู่ภายในจังหวัด เป็นส่วนใหญ่ 4. วัตถุดิบในการผลิตในบางช่วงมีราคาแพง ทำให้ต้นทุนในการผลิตสูงขึ้น 5. กลุ่มยังขาดผู้ที่ทำหน้าที่ทางการตลาดอย่างเพียงพอ		- คู่แข่งในตลาดสินค้าประเภทขนมขบเคี้ยว และอาหารแปรรูปจากเนื้อสัตว์มีมากขึ้น
	การเงิน	1. กลุ่มมีการระดมหุ้นเพื่อเป็นเงินทุนหมุนเวียนของกลุ่ม และมีการปันผลคืนให้แก่สมาชิก 2. กลุ่มมีการจัดสรรเงินทุนจากผลกำไรจากการขาย เพื่อเป็นเงินทุนของ 3. กลุ่มมีเงินสำรองเพื่อให้สมาชิกกู้ยืม	- กลุ่มยังไม่มีการจัดทำบัญชีรับจ่ายอย่างต่อเนื่อง ทำให้ไม่ทราบผลการประกอบการที่แท้จริง		
49	กลุ่มแม่บ้านเกษตรกรบ่อใหญ่ การจัดองค์กร	1. กลุ่มมีความสามัคคีในการทำงาน มีความตั้งใจในการทำงานของคณะกรรมการกลุ่ม 2. มีการแบ่งหน้าที่รับผิดชอบที่ชัดเจน และผู้มีหน้าที่ในงานที่รับผิดชอบดังกล่าวปฏิบัติงานได้ดี	1. สมาชิกกลุ่มมีส่วนร่วมในการจัดการกลุ่มน้อย โดยเฉพาะด้านการผลิตเนื่องจากได้รับผลตอบแทนน้อย 2. ไม่มีการวางแผนในการพัฒนาด้านการผลิต การตลาดของกลุ่ม เนื่องจากขาดบุคลากรที่มีความรู้ด้านการจัดการตลาด 3. ไม่มีการสร้างตัวแทนผู้นำกลุ่ม 4. ขาดความรู้เรื่องการบริหารจัดการองค์กร เนื่องจากกรรมการทุกคนไม่เคยมีประสบการณ์ด้านการบริหาร จัดการองค์กร	- การสนับสนุนจากสำนักงานเกษตรอำเภอแม่ริม - สาธารณสุขจังหวัด และองค์การบริหารส่วนตำบลคอนแก้ว อย่างสม่ำเสมอ	

no.	ประเด็นการ	จุดแข็ง	จุดอ่อน	โอกาส	ข้อจำกัด
การผลิต	1. มีการฝึกอบรมบุคลากรด้านการผลิต การจัดการระบบ GMP 2. มีเครื่องมืออุปกรณ์ที่เพียงพอและสามารถช่วยเพิ่มกำลังการผลิตของกลุ่มได้ กลุ่มมีการปรับปรุงเทคโนโลยี อุปกรณ์ ในการผลิตให้เหมาะสมกับการผลิต เช่น การปรับปรุงเตาอบสำหรับอบขนมเค้กและรวมคัพเค้ก 3. มีการคัดเลือกคุณภาพวัตถุดิบในการผลิตอย่างสม่ำเสมอ ในขั้นตอนการผลิตการควบคุมปริมาณของสารเคมีที่เป็นอันตรายต่อผู้บริโภค 4. การผลตเป็นการทำงานมีปัญญพื้นบ้านมาใช้ให้เกิดประโยชน์ และก่อให้เกิดรายได้ 5. มีสภาพโรงเรือนและสุขอนามัยที่ผ่านเกณฑ์มาตรฐาน GMP	1. ปริมาณการผลิตของกลุ่มในปัจจุบันนั้น เป็นการผลิตที่ไม่เต็มประสิทธิภาพ ทำให้กลุ่มต้องรับภาระต้นทุนค่าเสื่อมราคาสูง แม้เป็นต้นทุนที่ไม่เป็นตัวเงิน แต่ทำให้กลุ่มไม่มีประสิทธิภาพการผลิต 2. การปฏิบัติงานสุขอนามัยของแรงงานผลิตนั้น ยัง ไม่มีการปฏิบัติเป็นกิจวัตร อย่างสม่ำเสมอ ทำให้แม้ว่าจะได้มาตรฐาน GMP แล้วก็ตาม อาจมีการปนเปื้อนในกระบวนการผลิตได้ 3. การวางแผนจัดหาอุปกรณ์ เครื่องมือ การผลิต ยังมากู้ยืมต้องตามกระบวนการผลิต อาจทำให้เกิดการปนเปื้อนจากวัตถุดิบสู่อาหารที่สำเร็จแล้วได้ 4. กลุ่มยังขาดความชัดเจน ในวัตถุประสงค์การผลิต ว่าผลิตเพื่อจำหน่าย หรือการผลิตแบบพอเพียงบริโภคและจำหน่ายในชุมชน	1. กลุ่มไม่มีการกำหนดกลุ่มลูกค้าเป้าหมายที่ชัดเจน ทำให้ไม่สามารถวางแผนการพัฒนาตลาดได้ 2. ผลิตภัณฑ์ประเภทไส้กรอกเยอรมัน คุณเชิง ไส้กรอกอีสาน มีช่องทางการตลาดน้อย เนื่องจากไม่มีบุคลากรทำหน้าที่ ในการหาช่องทางทางการตลาดให้มากขึ้น 3. ลูกค้าส่วนใหญ่ของกลุ่มเป็นคนภายในท้องถิ่น ทำให้ไม่สามารถเพิ่มราคาขายได้ และด้วยต้นทุนการผลิตที่สูง ทำให้ไม่สามารถปรับลดราคาได้เช่นกัน ส่งผลให้การใช้กลยุทธ์ในการแข่งขันทางด้านราคาไม่สามารถใช้ได้ 4. ช่องทางการตลาดยังแคบ (อยู่ภายในท้องถิ่น)		- วัตถุดิบหลักที่ใช้ในการผลิต คือ เนื้อหมู มีการเปลี่ยนแปลงเพิ่มขึ้นของราคาบ่อยครั้ง ซึ่งส่งผลกระทบต่อต้นทุนการผลิตของผลิตภัณฑ์ทุกชนิด 2. ในตองซึ่งเป็นบรรจุภัณฑ์ของแหม่มห่อ ซึ่งเป็นผลิตภัณฑ์หลักของกลุ่มเริ่มขาดแคลนและมีราคาสูง
การตลาด	1. ผลิตภัณฑ์แหม่มห่อได้รับการยอมรับจากตลาดภายในชุมชน เป็นอย่างดี เนื่องจากเป็นผลิตภัณฑ์ที่มีคุณภาพ ทั้งในด้านรสชาติและวัตถุดิบในการผลิต 2. เป็นผลิตภัณฑ์ที่ปลอดภัยสำหรับการบริโภค เนื่องจากมีการควบคุมปริมาณสารเคมีให้ได้มาตรฐานของกระทรวงสาธารณสุข 3. มีการประชาสัมพันธ์กลุ่มอย่างต่อเนื่อง ทั้งการออกบ้านและการจำหน่ายสินค้าที่กลุ่ม 4. มีลูกค้าสินค้าซึ่งสามารถอธิบายรายละเอียดสินค้า วันที่ผลิตและวันหมดอายุ	1. กลุ่มไม่มีการกำหนดกลุ่มลูกค้าเป้าหมายที่ชัดเจน ทำให้ไม่สามารถวางแผนการพัฒนาตลาดได้ 2. ผลิตภัณฑ์ประเภทไส้กรอกเยอรมัน คุณเชิง ไส้กรอกอีสาน มีช่องทางการตลาดน้อย เนื่องจากไม่มีบุคลากรทำหน้าที่ ในการหาช่องทางทางการตลาดให้มากขึ้น 3. ลูกค้าส่วนใหญ่ของกลุ่มเป็นคนภายในท้องถิ่น ทำให้ไม่สามารถเพิ่มราคาขายได้ และด้วยต้นทุนการผลิตที่สูง ทำให้ไม่สามารถปรับลดราคาได้เช่นกัน ส่งผลให้การใช้กลยุทธ์ในการแข่งขันทางด้านราคาไม่สามารถใช้ได้ 4. ช่องทางการตลาดยังแคบ (อยู่ภายในท้องถิ่น)	1. มีคู่แข่งการตลาดมาก เนื่องจากผลิตภัณฑ์แหม่มเป็นสินค้าอาหารพื้นบ้านที่มีผู้ผลิตมาก 2. ตลาดหลักของกลุ่ม คือ ภายในชุมชน ซึ่งมีกำลังซื้อน้อย และไม่ยอมรับโรคอุจจาระร่วง ไส้กรอก แหม่มแพ่ง		
การเงิน	1. กลุ่มมีการจัดทำรายการรับจ่ายของกลุ่ม ซึ่งได้รับการยอมรับจากสถาบันราชภัฏเชียงใหม่ 2. การจัดการเรื่องการเงินมีการแบ่งแยกออกจากกันอย่างชัดเจน ทำให้มีความโปร่งใสในการจัดการด้านการเงิน 3. กลุ่มมีความสามารถในการกู้ยืมและเข้าถึงแหล่งเงินทุน	- บุคลากรที่ทำหน้าที่ด้านการเงินยังไม่สามารถจัดการเงินได้	1. สำนักงานเกษตรอำเภอแม่ริม จังหวัดเชียงใหม่ให้การสนับสนุนเงินกู้ระยะยาว ไม่มีดอกเบี้ย 2. หน่วยงานในพื้นที่ เช่น อบต. ดอนแก้ว และสำนักงานสหกรณ์จังหวัด ช่วยจัดทำงบการเงินเพื่อใช้ประกอบการเสนอขอของบประมาณ		

no.	ประเด็นการ	จุดแข็ง	จุดอ่อน	โอกาส	ข้อจำกัด
51	กลุ่มแม่บ้านแปรรูป การเกษตรเนื้อสัตว์ การจัดองค์การ	1. เลขนานการและประธานเป็นบุคคลที่มีความสามารถ และเสียสละใน การทำงาน 2. คณะกรรมการเข้าใจในบทบาทหน้าที่ที่ได้รับมอบหมาย และปฏิบัติ หน้าที่ด้วยความรับผิดชอบเป็นอย่างดี แม้ไม่มีการจ่ายค่าตอบแทน 3. สมาชิกมีส่วนร่วมในการบริหารงาน มีความสามัคคีและตั้งใจทำงาน 4. เลขานุการมีตำแหน่งเป็นนายกองจัดการบริหารส่วนตำบล มีความเป็น ผู้นำ และมีความสามารถด้านการจัดทำโครงการ และเสนอของงบประมาณ	1. ขาดบุคลากรที่มีความรู้ สามารถในการทำการตลาด 2. การดำเนินกิจกรรมของกลุ่มนั้นทางด้านการเงินทางสังคม มากกว่ารายได้ ทำให้สมาชิกบางคนยังไม่มีการเสียสละเวลาใน การทำงานกลุ่มเท่าที่ควร 3. คณะกรรมการบางคน ยังไม่ค่อยมีบทบาทในการบริหาร จัดการกลุ่ม	1. กลุ่มได้รับการสนับสนุนจากหน่วยงานราชการ ตาม นโยบายหนึ่งตำบลหนึ่งผลิตภัณฑ์เป็นอย่างดี ทั้ง ด้านความรู้ในการพัฒนาผลิตภัณฑ์ บรรลุเกณฑ์ 2. การเข้าหาแหล่งเงินทุนได้ง่าย เนื่องจากผลิตภัณฑ์ ของกลุ่มได้รับรางวัล จากหน่วยงานราชการและ เป็นกลุ่มตัวแทน ของชุมชน	
	การผลิต	1. กลุ่มมีแรงงานและอุปกรณ์การผลิตเพียงพอ และมีสมรรถนะดี 2. สมาชิกมีความสามัคคีในการร่วมกันผลิตทุกครั้ง และมีความตั้งใจ ทำงาน 3. อุปกรณ์การผลิตค่อนข้างทันสมัย ทำให้การผลิตมีประสิทธิภาพมาก ขึ้นและเอื้อต่อ การพัฒนาผลิตภัณฑ์ 4. กิจกรรมการผลิตไม่ซับซ้อน ทำให้สมาชิกสามารถทำการผลิตได้ทุกคน และสามารถทำงานแทนกันได้	1. กลุ่มไม่สามารถขยายการผลิต และทำการผลิตเดิมกำลังการผลิต ของอุปกรณ์และแรงงานได้ เนื่องจากตลาดรองรับมีจำกัด 2. โรงเรือนและมาตรฐานการผลิตยังไม่ผ่านมาตรฐาน GMP		
	การตลาด	1. มีตลาดรองรับในพื้นที่ (ลูกค้าประจำ) 2. กลุ่มไม่ต้องรับการบริการเกี่ยวกับผลิตภัณฑ์ เนื่องจากกลุ่มผลิตและ ขายส่งให้ลูกค้าพื้นที่ 3. ผลิตภัณฑ์ของกลุ่มได้รับรางวัล OTOP 3 ระดับอำเภอและจังหวัด	1. ผลิตภัณฑ์มีอยู่การบริการที่ทันสมัย ทำให้เป็นอุปสรรคในการ ขยายตลาดไปสู่พื้นที่ห่างไกล 2. ช่องทางการตลาดของกลุ่มยังคงแคบ 3. การตั้งราคาของกลุ่มต้องอิงราคาตลาด ไม่สามารถตั้งราคา เองได้ 4. กลุ่มยังขาดทักษะความรู้ด้านการตลาด ทั้งการหาตลาด การ พัฒนาผลิตภัณฑ์และบรรลุเกณฑ์ 5. ผลิตภัณฑ์ยังไม่ได้รับมาตรฐาน ออ. ทำให้เป็นอุปสรรคใน การขยายตลาด	- กลุ่มฯ มีคู่แข่งทางการค้าค่อนข้างมาก ทำให้เป็น อุปสรรคในการขยายตลาดนอกพื้นที่ตำบล	

no.	ประเด็นการ	จุดแข็ง	จุดอ่อน	โอกาส	ข้อจำกัด
	การเงิน	1. กลุ่มมีการบันทึกบัญชีอย่างเป็นระบบ และค่อนข้างละเอียด โปร่งใส 2. กลุ่มสามารถกู้ยืมเงินจากหน่วยงานราชการ ได้ง่าย	- การบริหารการเงิน ไม่มีประสิทธิภาพ เนื่องจากกลุ่มใช้เงินกู้ยืมเพื่อใช้เป็นเงินทุนหมุนเวียน มาใช้ในการต่อเติม โรงเรียนและซื้อวัสดุอุปกรณ์		
52	กลุ่มหน้าไม้ต้องวิ่งเข้า การจัดองค์กร	1. กลุ่มมีการตั้งกฎระเบียบชัดเจนในการรวมกลุ่ม เช่น การกำหนดราคา รับซื้อ การควบคุมปริมาณการผลิต เป็นต้น 2. มีคณะกรรมการเฉพาะด้านในการตรวจสอบปริมาณการผลิต และมีการสรุปเป็นลายลักษณ์อักษร 3. คณะกรรมการเป็นพ่อค้าหน้าไม้ ต้องทำให้มีความรู้ความสามารถด้านการจัดการ การผลิตและการตลาด	1. ลักษณะการรวมกลุ่มยังเป็นการเอื้อประโยชน์ ต่อผู้ผลิตแต่ละราย มีการรวมกลุ่มเพื่อสร้างความร่วมมือ โดยภาพรวมยังมีน้อย ผู้ผลิตต่างผลิตต่างขาย ทำให้การรวมกลุ่มเพื่อบริหารจัดการองค์กรยังเป็นกลุ่มหลวม ๆ 2. สมาชิกส่วนใหญ่ยังไม่ให้ความสำคัญและความร่วมมือ ในการบริหารท่าทีควร		
	การผลิต	1. กลุ่มมีปริมาณการผลิตสม่ำเสมอ เนื่องจากผู้ผลิตแต่ละรายมีเครื่องใช้ในการจัดหาวัตถุดิบ 2. ผลิตภัณฑ์ของกลุ่ม มีความยุ่งยากซับซ้อน ในการผลิต ทำให้ผู้ผลิตแต่ละรายสามารถรับคำสั่งซื้อจากพ่อค้าในปริมาณมาก และสามารถระดมกำลังกันผลิต ให้ได้ตามคำสั่งซื้อของลูกค้า 3. กลุ่มเป็นแหล่งผลิตขนาดใหญ่ 4. กลุ่มมีการวางแผนควบคุมการผลิตในแต่ละปี เพื่อป้องกันไม่ให้ปริมาณการผลิตมากเกินไป 5. มีการจัดหาวัตถุดิบมาขายให้แก่สมาชิก	1. วัตถุดิบหลักที่ใช้ในการผลิตไม่ได้ใช้วัตถุดิบภายในชุมชน แต่เป็นทรัพยากรธรรมชาติที่ต้องใช้ร่วมกับชุมชนอื่น ทำให้ส่งผลต่อการขาดแคลนวัตถุดิบในอนาคต 2. ของเสียที่เกิดจากกระบวนการผลิตก่อให้เกิดมลภาวะ ในชุมชน เช่น กลิ่น น้ำเสีย เป็นต้น 3. การจัดการด้านสาธารณสุขยังไม่ถูกสุขลักษณะ ทำให้ไม่สามารถควบคุมมาตรฐานการผลิตและการขอรับรอง อย. ได้ 4. ด้านคุณภาพผลิตภัณฑ์ กลุ่มยังไม่ให้ความสำคัญเท่าที่ควร เนื่องจากสมาชิกเห็นว่า เป็นผลิตภัณฑ์ที่ผลดง่าย ไม่ยุ่งยาก ซับซ้อน จึง ไม่มีการตรวจสอบด้านคุณภาพ จึงอาจเป็นอันตรายสำหรับผู้บริโภค 5. การไม่ทำทะเบียนในการใช้วัตถุดิบของผู้ผลิตแต่ละราย สืบเนื่องมาจากปริมาณการผลิตจะขึ้นอยู่กับการบริหารจัดการเงินทุน เป็นสำคัญ	- การปลูกป่าทดแทน เพื่อให้มีวัตถุดิบ (หน่อไม้) ใช้ต่อเนื่องในระยะยาว	1. วัตถุดิบหลัก เช่น กุ้งทะเล ไม่มีในพื้นที่ ทำให้การตรวจสอบคุณภาพและการจัดหายุ่งยาก 2. วัตถุดิบหลักที่ต้องใช้ต้องได้รับอนุญาตในการใช้ประโยชน์ จากหน่วยงานต่าง ๆ ทำให้มีขั้นตอนยุ่งยาก 3. ชาวบ้านในเครือข่ายที่จัดหาวัตถุดิบให้กับ ผู้ผลิต หน่อไม้ต้อง ไม่ได้เข้าร่วมกลุ่ม ทำให้เกิดการแย่ง วัตถุดิบนำมาจำหน่าย และอาจเกิดปัญหาในการจัดการวัตถุดิบในอนาคต

no.	ประเด็นการ	จุดแข็ง	จุดอ่อน	โอกาส	ข้อจำกัด
การตลาด		1.ผลิตภัณฑ์ของกลุ่มมีความคล่องตัว ในการซื้อขาย เนื่องจากเป็นสินค้าที่สามารถนำไปใช้ประกอบอาหารได้หลากหลาย และสอดคล้องกับวิถีการบริโภคของคนไทย 2. กลุ่มมีตลาดแน่นอนและผู้ผลิตแต่ละรายมีลูกค้าประจำ	1. ผลิตภัณฑ์ยังไม่ได้มาตรฐานรับรองอย. 2. กลุ่มยังขาดอำนาจการต่อรองราคา แม้ว่าจะมีความต้องการซื้อจากพ่อค้ามากกว่าปริมาณการผลิต ของกลุ่ม อาจจะเนื่องมาจากมีแหล่งผลิตหลายแห่ง และการผลิตผลิตภัณฑ์ไม่ยุ่งยาก 3. ขาดการพัฒนารูปแบบผลิตภัณฑ์และบรรจุภัณฑ์	1. หน่อไม้ดองเป็นสินค้าที่สามารถนำไปใช้ประกอบอาหารได้หลากหลาย และสอดคล้องกับวิถีการบริโภคของคนไทย 2. กลุ่มมีโอกาสที่จะพัฒนาเป็นศูนย์กลาง การผลิตหรือตลาดกลาง ของการผลิตหน่อไม้ดองของภาคเหนือ เนื่องจากอยู่ในแหล่งวัตถุดิบแหล่งใหญ่ และมีผู้ผลิตอยู่มากมายในพื้นที่ ดังนั้นช่องทางทางการตลาดของกลุ่ม สามารถขยายตัวได้	- แหล่งผลิตตั้งห่างจากช่องทางการตลาดหลัก (ตลาดสี่มุมเมืองและตลาดไท) ส่งผลให้ต้นทุนการขนส่งสูง
	การเงิน	1. กลุ่มมีการออมทรัพย์ทำให้สามารถช่วยเหลือสมาชิก ในการจัดหาวัตถุดิบ 2. ผู้ผลิตแต่ละรายเน้นการขายเป็นเงินสด ทำให้ไม่มีปัญหาเรื่องลูกหนี้ค้างชำระ	- กลุ่มยังไม่มีการระดมทุนเพื่อใช้ในการผลิต ทำให้ต้องพึ่งพาเงินจากภายนอก	- การได้รับสนับสนุนเงินทุนด้านการผลิตจากธนาคารเพื่อการเกษตรและสหกรณ์	
53 กลุ่มอาชีพทำน้ำตาลสด เด่นตลาดจืดองค์กร		1. การรวมกลุ่มกันของผู้ผลิตน้ำตาลสดภายในหมู่บ้าน ทำให้เกิดความสะดวกในการบริหารงาน และกลุ่มให้ความช่วยเหลือและสนับสนุนบรรพบุรุษที่แก่ผู้ผลิตน้ำตาลสดในชุมชน 2. กลุ่มมีผู้นำเป็นบุคคลที่มีความรู้ความสามารถ และมีวิสัยทัศน์กว้างไกลทั้งในด้านการบริหารองค์กรและการผลิต ทำให้การดำเนินงานเพื่อขอความช่วยเหลือ และประสานงานกับหน่วยงานภายนอกเกิดความสะดวกและสามารถเสนอโครงการต่าง ๆ เพื่อรับการสนับสนุนจากหน่วยงานต่าง ๆ ได้	1. สมาชิกยังไม่มีส่วนร่วมในการจัดการกลุ่มเท่าที่ควร ทั้งในด้านการบริหารงาน การวางแผนการผลิต และการตลาด เนื่องจากการบริหารการผลิตที่ผ่านมายังไม่ประสบความสำเร็จ สมาชิกจึงแยกกันผลิตและต่างคนต่างขาย 2. การบริหารจัดการส่วนใหญ่ ภาระหน้าที่ของผู้ในกลุ่ม ทำให้ไม่สามารถปฏิบัติงานได้เต็มที่ เนื่องจากผู้นำกลุ่มต้องรับผิดชอบงานด้านอื่นด้วย	- การสนับสนุนจากหน่วยงานต่างๆ ภายในจังหวัดและต่างจังหวัด ทำให้กลุ่มสามารถพัฒนาทั้งด้านการผลิต การตลาด และการบริหารจัดการ	

no.	ประเด็นการ	จุดแข็ง	จุดอ่อน	โอกาส	ข้อจำกัด
การผลิต	1. กลุ่มมีวัตถุดิบภายในพื้นที่ ทำให้ลดต้นทุนค่าขนส่งและการจัดหาวัตถุดิบ รวมถึงการนำภูมิปัญญาท้องถิ่น (เปลือกกะขอมและตะเคียน) มาใช้ในการทำรักษาวัชพืช 2. มีการรวมกลุ่มกันของสมาชิกผู้ผลิตที่มีความชำนาญ ในการผลิตทั้งน้ำตาลสดและน้ำตาลปึก 3. กลุ่มมีเครื่องมืออุปกรณ์ที่ได้มาตรฐานในการรองรับ การผลิตน้ำตาลสดบรรจุขวด โดยผ่านกระบวนการนึ่งฆ่าเชื้อ มีเครื่องมืออุปกรณ์ในการบรรจุที่ทันสมัย หรือนึ่งความดันสูญญากาศ 4. กระบวนการผลิตแบบดั้งเดิมในการผลิตน้ำตาลสดและน้ำตาลปึก ไม่ยุ่งยากซับซ้อน 5. การจัดหาวัตถุดิบหลักได้จากสมาชิกและภายในพื้นที่ เป็นส่วนใหญ่ 6. สมาชิกกลุ่มจะใช้แรงงานของสมาชิกในครัวเรือน ซึ่งเป็นช่วงว่างหลังจากฤดูการเกี่ยวเกี่ยว ทำให้มีกำลังการผลิตเพียงพอในช่วงฤดูการผลิต และแรงงานในครัวเรือนเป็นแรงงานที่ค่อนข้างมีทักษะความชำนาญ ในการผลิต ทำให้ผลิตภัณฑ์ผลิตออกมาอย่างสม่ำเสมอ	1. กลุ่มยังขาดความรู้และจัดการด้านการจัดการการผลิต ทำให้ให้น้ำตาลสดมีกลิ่นเปรี้ยว ในส่วนของการผลิตของสมาชิก น้ำตาลสดเก็บไว้ได้ไม่เกิน 2 วัน 2. การพัฒนาด้านการผลิต ได้แก่ กระบวนการบรรจุแบบขวดพลาสติกหรือรีไซเคิล การควบคุมคุณภาพสินค้าที่ผลิตภายในกลุ่มให้มีมาตรฐานเดียวกันยังทำไม่ได้ 3. กระบวนการผลิตต้องใช้เชื้อเพลิง (ฟืน) ในการต้ม ทำให้ต้นทุนการผลิตค่อนข้างสูง 4. ระบบการผลิตของกลุ่มด้านการบรรจุภัณฑ์ ยังไม่ดีต่อเนื้อ 5. การจัดการด้านสาธารณสุขของกลุ่มผู้ผลิต ยังไม่ถูกสุขลักษณะและได้มาตรฐาน 6. ปัญหาด้านแหล่งรวบรวมในพื้นที่ตอน การเก็บรักษาปิ้งจัดการผลิต (วางตาล) ซึ่งจะเข้มาดูน้ำหวานและดมกลิ่นทำให้บางครั้งตกลงไปในกระบอกไม้ให้เสียรสชาติกลุ่มใส่วงตาลหรือในกระเพาะใบว่าที่จัดส่ง ส่งผลให้เกิดการปลอมปน และบางครั้งผู้ผลิตบางราย จะใช้วิธีพ่นยาฆ่าแมลงที่ต้นหรือวงตาล ซึ่งวิธีที่ใช้ห้มีผลส่งผลให้เกิดการปลอมปน และบางครั้งผู้ผลิตบางรายจะใช้วิธีพ่นยาฆ่าแมลงที่ต้น หรือวงตาล ซึ่งอาจส่งผล	- กลุ่มเป็นจุดรับซื้อน้ำตาลสดของสมาชิก	- การขาดแคลนปัจจัยการผลิตบางชนิด (ฟืน) เนื่องจากภายในพื้นที่ที่ตำบลตากออกมีการผลิตผลิตภัณฑ์ จากน้ำตาลสด เกือบทั้งตำบล ทำให้น้ำตาลสดบรรจุขวด ได้รับความนิยมนจากผู้บริโภค ส่งผลให้ปริมาณการผลิตภายในพื้นที่เพิ่มขึ้น และความ ต้องการใช้เงินเพิ่มขึ้นตามจำนวนการผลิต	
การตลาด	1. ผลิตภัณฑ์ของกลุ่มเป็นผลิตภัณฑ์ที่พร้อมบริโภค ทำให้ซื้อ ขายคล่อง ประกอบกับราคาไม่แพง จึงทำให้ผลิตภัณฑ์เป็นประเภทผลิตภัณฑ์ ขายเร็ว 2. กลุ่มมีบรรจุภัณฑ์ในการบรรจุน้ำตาลจำหน่ายให้แก่สมาชิก ซึ่งช่วยในการสร้างมูลค่าให้กับน้ำตาลสดเพิ่มขึ้นจากเดิม 3. ผู้ผลิตแต่ละรายมีตลาดประจำ	1. แหล่งจำหน่ายผลิตภัณฑ์ของกลุ่มจำกัดเฉพาะภายในหมู่บ้าน ผู้ซื้อผลิตภัณฑ์ของกลุ่มยังเป็นผู้ค้ารายย่อยภายในท้องถิ่น และมีลูกค้าประจำน้อยราย 2. กลุ่มพึ่งพ็อพ็อทค้ากลางไม่กระจาย ทำให้มีปัญหาอำนาจการต่อรองราคา 3. การตั้งราคาผลิตภัณฑ์ยังไม่สอดคล้องกับต้นทุนการผลิตของผลิตภัณฑ์ ทำให้ผู้ผลิตได้รับผลตอบแทนค่อนข้างต่ำ	- นโยบายหนึ่งผลิตภัณฑ์หนึ่งตำบล และกระแส การบรรจุภัณฑ์บริโภคผลิตภัณฑ์จากธรรมชาติ เช่น เครื่องดื่มสมุนไพร จะช่วยเพิ่มกระแสความนิยม ปริมาณความต้องการจากผู้บริโภคได้เพิ่มมากขึ้น	- สินค้าทดแทนอื่น ๆ เช่น น้ำตาลทราย น้ำตาลมะพร้าว ได้รับความนิยมนจากผู้บริโภคโดยทั่วไป อาจส่งผลต่อการพัฒนา ผลิตภัณฑ์ใหม่ (น้ำตาลปึก)	

no.	ประเด็นการ	จุดแข็ง	จุดอ่อน	โอกาส	ข้อจำกัด
การตลาด(ต่อ)		4. กลุ่มมีการสนับสนุนการส่งเสริมการขาย โดยใช้วิธีการออกงานจำหน่ายผลิตภัณฑ์ ฝากขายผลิตภัณฑ์กับหน่วยงานราชการ และสมาชิกมีการให้เครดิตกับลูกค้าประจำบางราย	4. กลุ่มไม่สามารถกำหนดและควบคุมมาตรฐานผลิตภัณฑ์ได้ 5. กลุ่มขาดบุคลากรทำหน้าที่ด้านการตลาด การประชาสัมพันธ์ ทำให้ผลิตภัณฑ์ของกลุ่มยังไม่ได้รับการยอมรับจากลูกค้าทั่วไป		
		การเงิน - กลุ่มมีการระดมทุนจากสมาชิกในกลุ่ม ทำให้กลุ่มมีเงินทุนหมุนเวียนในการจัดซื้อวัตถุดิบจำหน่ายให้สมาชิก	1. ด้านการจัดทำบัญชียังไม่ต่อเนื่อง และการวางแผนการเงินยังค่อนข้างจำกัด เนื่องจากไม่มีกระบวนการผลิต 2. ความสามารถในการทำการกำไรของผู้ผลิตค่อนข้างต่ำ จนถึงขาดทุน ทำให้รายได้จากการขายผลิตภัณฑ์แท้จริงแล้ว เป็นค่าแรงงานในการผลิต ส่งผลให้สมาชิกไม่มีเงินทุนสำรอง ใช้ในการผลิตในปีต่อไป ต้องกู้ยืมจากกองทุนต่าง ๆ ในหมู่บ้าน 3. กลุ่มไม่ได้ใช้เครื่องมืออุปกรณ์การผลิตที่ได้รับการสนับสนุนมาดำเนินการผลิต เพื่อสร้างรายได้ให้กับกลุ่ม ทำให้ผลตอบแทนของผู้ลงทุนของกลุ่ม อยู่ในเกณฑ์ค่อนข้างต่ำ		
54	กลุ่มแปรรูปมะไฟ จีน บ้านนอก การจัดองค์กร	1. กลุ่มเกิดจากความสนใจของสมาชิก สมาชิกมีส่วนร่วมและเป็นเจ้าของธุรกิจโดยถือหุ้นของกลุ่มร่วมกัน ทำให้สมาชิกให้ความร่วมมือและมีส่วนร่วมในการบริหารงานภายในกลุ่ม 2. การแบ่งผลประโยชน์ของกลุ่มมีความยุติธรรม และคณะกรรมการบริหารงานด้วยความโปร่งใสตรวจสอบได้ 3. กลุ่มมีการจัดประชุมทุกเดือน หรือเดือนละ 2-3 ครั้ง เพื่อชี้แจงผลการดำเนินงานในด้านต่าง ๆ และในการตัดสินใจ คณะกรรมการจะรับฟังความคิดเห็นและเหตุผลของสมาชิกเสมอ ทำให้สมาชิกทราบผลการดำเนินงานของกลุ่ม และสามารถตอบคำถาม หรือเป็นวิทยากรประจำ 4. สมาชิกกลุ่มมีความกระตือรือร้นที่จะเพิ่มพูนความรู้ และทักษะฝีมือในการพัฒนาผลิตภัณฑ์ของกลุ่ม 5. ผู้นำกลุ่มมีความเสียสละ และอุทิศเวลาให้กลุ่ม มีแนวคิดก้าวหน้าในการบริหารงานของกลุ่ม สมาชิกทุกคนพร้อมใจกันคัดเลือกและให้ความ		- มีหน่วยงานราชการให้การสนับสนุน ทั้งในด้าน การผลิต การตลาด และการเงิน	

no.	ประเด็นการ การจัดองค์กร(ต่อ)	จุดแข็ง	จุดอ่อน	โอกาส	ข้อจำกัด
	การรวมกลุ่มภายในหมู่บ้านและสมาชิกกลุ่มอาศัยอยู่บริเวณ ใกล้ที่ทำ การกลุ่ม ทำให้เกิดความสะดวกในการบริหารงาน กลุ่มมีขนาดเล็ก การ บริหารงานกลุ่มไม่ซับซ้อนยุ่งยาก การประสานงานสมาชิกเมื่อมีการกิจ เร่งรีบ เกิดความสะดวกรวดเร็ว	6.การรวมกลุ่มภายในหมู่บ้านและสมาชิกกลุ่มอาศัยอยู่บริเวณ ใกล้ที่ทำ การกลุ่ม ทำให้เกิดความสะดวกในการบริหารงาน กลุ่มมีขนาดเล็ก การ บริหารงานกลุ่มไม่ซับซ้อนยุ่งยาก การประสานงานสมาชิกเมื่อมีการกิจ เร่งรีบ เกิดความสะดวกรวดเร็ว			
การผลิต	1. สมาชิกร้อยละ 80 มีความชำนาญและทักษะฝีมือ มีประสบการณ์การ ผลิตทุกขั้นตอน ทำให้สามารถผลิตผลิตภัณฑ์ได้ตามมาตรฐานเดียวกันและ รวดเร็ว 2. สถานที่ผลิตของกลุ่มอยู่กลางหมู่บ้านมีการคมนาคมสะดวก และ สถานที่ตากผลผลิตกว้างขวาง มีการจัดเก็บวัสดุอุปกรณ์ต่าง ๆ อย่าง เรียบร้อย สะดวกในการใช้งาน 3. การผลิต สมาชิกจะร่วมกันผลิตจนแล้วเสร็จ สมาชิกจะแบ่งบทบาท หน้าที่รับผิดชอบในแต่ละงาน และมีการปรึกษารื้อฟื้นกัน ทำให้เกิดความ สะดวกในการตรวจสอบคุณภาพผลิตภัณฑ์ 4. คณะกรรมการของกลุ่มให้ความสำคัญ ในการพัฒนามาตรฐาน ผลิตภัณฑ์ รสชาติและการบรรจุภัณฑ์เพื่อสนองตอบความต้องการของ ตลาด มีการคัดสรรผลิตภัณฑ์ใหม่เพื่อเพิ่มรายได้แก่สมาชิกและกลุ่ม 5. กลุ่มมีการวางแผนการผลิตและการจัดซื้อวัตถุดิบ เพื่อให้วัตถุดิบที่ เพียงพอและมีการส่งเสริมให้สมาชิกปลูกมะพร้าวขึ้นมากขึ้น โดยกลุ่ม จะขายทั้งพันธุ์ให้แก่สมาชิก และจำหน่ายให้ผู้สนใจ	1. สมาชิกร้อยละ 80 มีความชำนาญและทักษะฝีมือ มีประสบการณ์การ ผลิตทุกขั้นตอน ทำให้สามารถผลิตผลิตภัณฑ์ได้ตามมาตรฐานเดียวกันและ รวดเร็ว 2. สถานที่ผลิตของกลุ่มอยู่กลางหมู่บ้านมีการคมนาคมสะดวก และ สถานที่ตากผลผลิตกว้างขวาง มีการจัดเก็บวัสดุอุปกรณ์ต่าง ๆ อย่าง เรียบร้อย สะดวกในการใช้งาน 3. การผลิต สมาชิกจะร่วมกันผลิตจนแล้วเสร็จ สมาชิกจะแบ่งบทบาท หน้าที่รับผิดชอบในแต่ละงาน และมีการปรึกษารื้อฟื้นกัน ทำให้เกิดความ สะดวกในการตรวจสอบคุณภาพผลิตภัณฑ์ 4. คณะกรรมการของกลุ่มให้ความสำคัญ ในการพัฒนามาตรฐาน ผลิตภัณฑ์ รสชาติและการบรรจุภัณฑ์เพื่อสนองตอบความต้องการของ ตลาด มีการคัดสรรผลิตภัณฑ์ใหม่เพื่อเพิ่มรายได้แก่สมาชิกและกลุ่ม 5. กลุ่มมีการวางแผนการผลิตและการจัดซื้อวัตถุดิบ เพื่อให้วัตถุดิบที่ เพียงพอและมีการส่งเสริมให้สมาชิกปลูกมะพร้าวขึ้นมากขึ้น โดยกลุ่ม จะขายทั้งพันธุ์ให้แก่สมาชิก และจำหน่ายให้ผู้สนใจ	1. กลุ่มขาดอุปกรณ์ในการผลิต เช่น ตู้อบมะพร้าว เครื่องตัด มะพร้าวไฟฟ้า เครื่องปั่นมะพร้าว และเครื่องซีลปิดผนึก ผลิตภัณฑ์ 2. การทำมะพร้าวเชื่อมแห้ง ต้องอาศัยแสงแดดตามธรรมชาติ ใช้ระยะเวลานาน และใช้แรงงานมาก 3. การจัดส่งไปตลาด ทำให้สมาชิกมีรถจักรยานยนต์มือสองไว้ใช้ เพราะต้องออกแรงมากในการยกเพื่อไปฝากถุงปิดสนิท	1. ๑. น่าน เป็นแหล่งของมะพร้าวเพียงแห่งเดียวใน ประเทศไทย 2. มะพร้าว ซึ่งเป็นวัตถุดิบหลัก สามารถใช้แปรรูป ผลิตภัณฑ์ได้หลากหลายชนิด มีประโยชน์ทั้งผล เมล็ด ใบ เช่น แชมพู สบู่ ไข่น้ำ สารไล่แมลง สมุนไพรโรคลำไส้ โรคกระเพาะ โรคชั้นต	- สภาพภูมิอากาศบางช่วงไม่เอื้ออำนวยต่อการผลิต เช่น ฤดูฝน เพราะจะมีผลต่อการตากมะพร้าวเชื่อมแห้ง
การตลาด	1. กลุ่มมีบริการส่งเสริมการขายโดยวิธีการออกร้าน จำหน่ายผลิตภัณฑ์ และฝากขายกับร้านประจำ โดยให้เครดิตทางการค้า 4 เดือน 2. กลุ่มมีบริการส่งผลิตภัณฑ์ถึงที่ ทั้งทาง ไปรษณีย์ พัสดุ รสพ. หรือส่ง เองภายในจังหวัดและอำเภอใกล้เคียง 3. กลุ่มมีการพัฒนาบรรจุภัณฑ์ และมาตรฐาน ออ. ทะเบียนพาณิชย์ ทั้ง พัฒนารสชาติตามสูตรของกลุ่ม สร้างความสนใจและเป็นที่ยอมรับของ 4. กลุ่มมีการสำรวจตลาดและวิเคราะห์ลูกค้า ตามความต้องการของการตลาด และฝึกอบรมเพื่อนำมาวางแผนการผลิตร่วมกับสมาชิก ทั้งปรับปรุง และสร้างผลิตภัณฑ์ใหม่	1. ตลาดยังแคบ เพราะเป็นผลิตภัณฑ์ที่รู้จักกันในวงแคบ เฉพาะ ผู้บริโภคในท้องถิ่นที่รู้จัก ชาวจีนที่รู้จักและบริโภคเพราะ สรรพคุณ ทางสมุนไพร ส่วนคนในภาคอื่น ๆ ไม่มากนักที่รู้จัก - บรรจุภัณฑ์ยังไม่สวยงาม			- มีคู่แข่งขึ้นค่อนข้างสูง

no.	ประเด็นการ การตลาด(ต่อ)	จุดแข็ง	จุดอ่อน	โอกาส	ข้อจำกัด
	5. ผลิตภัณฑ์มีเอกลักษณ์ท้องถิ่น เพราะทำจากมะพร้าว ซึ่งเป็นพืชที่มีอยู่ใน จ.น่านเท่านั้น 6. ผลิตภัณฑ์ของกลุ่มเป็นสินค้าหนึ่งตำบล หนึ่งผลิตภัณฑ์ ระดับจังหวัด				
การเงิน	1. กลุ่มมีการจัดทำบัญชีมาตรฐานของกรมส่งเสริมการเกษตร และจะได้รับการตรวจสอบภายใน 60 วัน ทำให้ทราบการหมุนเวียน ของกลุ่มอย่างเป็นระบบ มีข้อมูลทางบัญชีนำไปวางแผนทางการเงินในอนาคตได้ 2. กลุ่มมีการจ่ายค่าตอบแทนให้แก่สมาชิก ตามจำนวนค่าแรงที่ทำงาน และการจ่ายเงินปันผล 3. กลุ่มมีสวัสดิการ ให้กับสมาชิก เช่น การกู้ยืม การเลือกอาหาร ค่าตอบแทนเมื่อสมาชิก ไปร่วมการฝึกอบรม/สัมมนา 4. มีการระดมทุนตั้งแต่เริ่มรวมกลุ่มจนถึงปัจจุบัน ทำให้สมาชิกรู้สึกเป็นเจ้าของร่วมกัน และก่อให้เกิดการร่วมมือ ด้านการผลิตและการตลาด 5. กลุ่มไม่มีลูกหนี้ค้างและมีมีการชำระเงินตรงตามกำหนด 6. กลุ่มมีเครดิตที่ดีกับธนาคาร เนื่องจากชำระหนี้ตรงตามกำหนด	1. มีการเปลี่ยนแปลงผู้นำกลุ่มๆ บ่อย และสมาชิกส่วนใหญ่เป็นกลุ่มเครือญาติกัน ทำให้การบริหารงาน ไม่เป็นไปโดยอิสระ และมีสมาชิกบางคนเกิดความสงสัยในของการบริหารงาน 2. สมาชิกกลุ่มๆ ขาดความรู้ความเข้าใจ ในการบริหารกลุ่มๆ 3. สมาชิกยังขาดทักษะการสื่อสารภาษาไทย			
55	กลุ่มสมุนไพร ชาวเขาเผ่าม้งบ้าน ทรัพย์เจริญ การจัดองค์กร	- สมาชิกมีความตั้งใจจะพัฒนากลุ่มๆ	1. กระบวนการผลิตเป็นแบบพื้นบ้าน ยังไม่ผ่านการรับรองมาตรฐาน GMP 2. เครื่องอบสมุนไพร ที่ได้รับการสนับสนุน ไม่ได้ถูกนำมาใช้ให้เกิดประโยชน์ เนื่องจากคุณลักษณะไม่ตรงตามความต้องการของกลุ่มๆ ประกอบกับที่ทำการกลุ่มยังไม่มีไฟฟ้าใช้		- สมุนไพรบางชนิดหายาก และต้องข้ามเขตไปหาจากประเทศพม่า
	การผลิต	- สมาชิกมีองค์ความรู้เรื่องสมุนไพรเพื่อการรักษา โรคเป็นอย่างดี			

no.	ประเด็นการ	จุดแข็ง	จุดอ่อน	โอกาส	ข้อจำกัด
การตลาด			1. กลุ่มฯ มีปัญหาในการสื่อสารกับลูกค้า ทำให้การขายเป็นไปโดยยาก 2. กลุ่มไม่ทราบชื่อสมุนไพรบางตัวเป็นภาษาไทย ทำให้ลูกค้าขาดความเชื่อถือและไม่กล้าซื้อเพื่อนำไปบริโภค	- พื้นที่อยู่ห่างไกลจากตัวอำเภอ ซึ่งยากแก่การเข้าถึง การสาธารณสุขของรัฐ การแพทย์พื้นบ้านจึงเป็นอีกทางเลือกในการดูแลสุขภาพตัวเองหรือปฐมพยาบาลเบื้องต้น - ตลาดแคบอยู่เฉพาะลูกค้าที่เลื่อมใสกันได้	- ผลิตภัณฑ์ประเภทยาสมุนไพร ยากและผลิตภัณฑ์ที่เกี่ยวข้องกับสุขภาพ ยากต่อการยอมรับของผู้บริโภคส่วนใหญ่
	การเงิน		- กลุ่มฯ ไม่มีพื้นฐานความรู้ในการบริหารเงิน ทำให้ใช้เงินไม่เป็นระบบและขาดเงินทุนหมุนเวียน แม้จะได้รับความช่วยเหลือก็ตาม	- มีหน่วยงานให้การสนับสนุนช่วยเหลือ โดยเฉพาะด้านเงินทุนหมุนเวียน	
56	กลุ่มเกษตรกรทำนาบ้านดงบอน (สุราษฎร์ธานี)	- คณะกรรมการกลุ่มได้รับการเลือกตั้งโดยสมาชิกทั้งหมด ตามความรู้ความสามารถ ความเอื้อเฟื้อ และประสิทธิภาพของแต่ละคน อีกทั้งบุคคลในองค์กรมีความสัมพันธ์ที่ระหว่งกัน จึงทำให้เป็นทีมงานที่เข้มแข็ง	- หากกลุ่มต้องการจะขยายการตลาดมากขึ้น จะมีปัญหาการจัดองค์กร กล่าวคือ กรรมการบางตำแหน่ง เช่น ด้านการตลาด ยังคงให้ประธานกลุ่มทำหน้าที่ด้วย อีกตำแหน่งหนึ่ง ซึ่งเป็นการเพิ่มภาระให้กับประธาน ที่ต้องทำงานด้านอื่นด้วย	- การสนับสนุนจากหน่วยงานต่าง ๆ ทั้งการฝึกอบรมเพื่อพัฒนาผลิตภัณฑ์ การออกร้านจำหน่ายสินค้า และข้อมูลข่าวสารด้านต่าง ๆ	
การผลิต		- กลุ่มสามารถผลิตสินค้าปลอดสารได้ โดยไม่มีปัญหาสินค้าขาดตลาด และกลุ่มยังสามารถเพิ่มกำลังการผลิตได้อีกถึงร้อยละ 50 จากปริมาณการผลิตปัจจุบัน หากได้รับคำสั่งซื้อมากกว่าเดิม	1. หากกลุ่มต้องการขยายกำลังการผลิตมากกว่าร้อยละ 50 เป็นไปไม่ได้ยาก ณ ระดับเทคโนโลยีปัจจุบัน 2. กลุ่มพึ่งพาวัตถุดิบ (แป้งหมัก/ลูกแป้ง) จากแหล่งเดียว คือ อำเภอเทิง จังหวัดเชียงราย	- วัตถุดิบหลักในการผลิตหาได้ง่าย	
การตลาด		1. ราคาที่กลุ่มขายใกล้เคียงกับกลุ่มอื่น ๆ ทั้งในและนอกพื้นที่ และจึงแม้จะถูกตัดราคา แต่ก็ไม่มีปัญหาให้กับกลุ่ม เพราะลูกค้าที่เคยบริโภคก็ยังนิยมผลิตภัณฑ์ของกลุ่มอยู่ และสินค้าของกลุ่มมีคุณภาพคงที่ 2. กลุ่มมีลูกค้าประจำอยู่มากภายในตำบล 3. การให้เครดิตการค้าแก่ลูกค้า โดยให้นำสินค้าไปก่อน แล้วค่อยชำระเงินเมื่อมารับสินค้าในงวดต่อไป โดยไม่ต้องมีการจ่ายมัดจำแต่อย่างใด 4. สมาชิกเป็นคนในพื้นที่ มีความผูกพัน มีความสามารถในการประชาสัมพันธ์สินค้า ทำให้สามารถรักษาลูกค้าของกลุ่มไว้ได้	1. ช่องทางการตลาดของกลุ่มส่วนใหญ่ (ร้อยละ 80) อยู่เฉพาะภายในตำบล 2. มีความเสี่ยงจากลูกค้าที่หันมาซื้อจากระ 3. การลดราคาเพื่อการแข่งขันกับกลุ่มอื่น ๆ นั้น จะทำให้กลุ่มมีกำไรลดลง ซึ่งอาจเป็นปัญหาให้กับกลุ่มได้ในอนาคต 4. การให้เครดิตการค้าแก่ลูกค้า ทำให้กลุ่มขาดเงินทุนหมุนเวียนในบางครั้ง	- ข้อจำกัดทางสังคม ที่มีการฉกฉวยค่านิยมด้านการค้าสุรา ซึ่งเป็นผลิตภัณฑ์ที่ถือว่าเป็นสิ่งที่เป็นอบายมุข ผิดต่อศีลธรรมอันดี การขยายกำลังการผลิต การประชาสัมพันธ์ การได้รับการส่งเสริมกิจกรรมจากภาครัฐ จึงเป็นไปได้อาศัยอย่างน้อย อีกทั้งยังเป็นสินค้าอยู่ภายใต้ การควบคุมของกรมสรรพสามิต	

no.	ประเด็นการ	จุดแข็ง	จุดอ่อน	โอกาส	ข้อจำกัด
	การเงิน	- กลุ่มมีการระดมทุนจากสมาชิกในกลุ่ม และใช้เงินจากการจำหน่ายสินค้า เป็นเงินทุนหมุนเวียนในการจัดซื้อวัตถุดิบและแปรรูปขายต่าง ๆ ในกลุ่ม	- ปัจจุบันเงินจากการระดมทุนของสมาชิกยังมีจำนวนน้อย และจะไม่เพียงพอหากกลุ่มต้องการขยายกำลังการผลิต		
57	กลุ่มแปรรูปสมุนไพร บ้านต้นผึ้ง การจัดองค์กร	1. ประธานกลุ่มเป็นผู้มีความสามารถ มีความเป็นผู้สูง สามารถติดต่อประสานงานกับหน่วยงานราชการ ในพื้นที่ ได้เป็นอย่างดี 2. การบริหารจัดการในลักษณะพี่น้อง คณะกรรมการกลุ่มมีความสามัคคี ประองคองกัน สามารถแสดงความคิดเห็นในด้านต่าง ๆ ทำให้การบริหารกลุ่มเป็นไปอย่างราบรื่น 3. คณะกรรมการมีความสมัครใจที่จะเข้าร่วม ในกิจกรรมของกลุ่ม ตลอดจนมีความเข้าใจบทบาทหน้าที่ของตนเองเป็นอย่างดี 4. สมาชิกและคณะกรรมการที่เข้าทำงาน ให้กับกลุ่ม เป็นคน ในหมู่บ้านเดียวกัน ทำให้การติดต่อประสานงานเป็นไปโดยสะดวก 5. เป็นสถานที่ศึกษาดูงาน 6. ถึงแม้คณะกรรมการกลุ่มจะมีระดับการศึกษาไม่สูงมากนัก แต่กลุ่มรู้จักศักยภาพขององค์กรเป็นอย่างดี คอยที่จะเรียนรู้และรับข้อมูลข่าวสาร ที่เป็นประโยชน์จากหน่วยงานที่เกี่ยวข้องอย่างสม่ำเสมอ	1. สมาชิกที่ทำหน้าที่คณะกรรมการกลุ่มมีอยู่ค่อนข้างมาก (40 ปีขึ้นไป) ซึ่งอาจเป็นอุปสรรคต่อการดำเนินงาน ในอนาคตของกลุ่ม หากกลุ่มไม่สามารถสร้างตัวแทนขึ้นมาทำหน้าที่แทน ในตำแหน่งสำคัญ ๆ ในองค์กร 2. ผู้ที่ทำหน้าที่หลักในการบริหารงานกลุ่ม คือ ประธานกลุ่มและற்றுญิก ซึ่งยังไม่สามารถหาบุคคลที่จะเข้ามาแบ่งเบาภาระหน้าที่ได้		- วัตถุดิบมีราคาไม่คงที่ ส่วนใหญ่มีแนวโน้มปรับตัวสูงขึ้น ทำให้ต้นทุนการผลิตของกลุ่มมีแนวโน้มปรับตัวสูงขึ้น
	การผลิต	1. ระยะเวลาในการดำเนินงานของกลุ่ม ก่อนจ้างขายงาน ทำให้สมาชิกมีทักษะความชำนาญในการผลิตเป็นอย่างดี 2. สมาชิกที่ทำการผลิตทั้งหมดอยู่ในหมู่บ้านเดียวกัน ทำให้สะดวกต่อการผลิตและสามารถให้เวลากับการผลิต ได้อย่างเต็มที่ 3. กลุ่มมีอุปกรณ์การผลิตที่ช่วยอำนวยความสะดวกหลายชนิด ทำให้ขั้นตอนการผลิตของกลุ่มเป็นไปอย่างมีประสิทธิภาพ 4. วัตถุดิบส่วนใหญ่จัดหาได้งานในท้องถิ่น บางชนิด ได้รับซื้อจากสมาชิก ทำให้เป็นการลดต้นทุนการจัดหาได้ทางหนึ่ง	1. การผลิตไม่สม่ำเสมอ เนื่องจากเมื่อมีเทศกาลหรือกิจกรรมที่จัดขึ้นในหมู่บ้านหรือชุมชน ใกล้เคียง สมาชิกมักจะขอหยุดงานเพื่อไปร่วมกิจกรรมดังกล่าว 2. แรงงานผลิตในปัจจุบันมีน้อย ทำให้ในช่วงที่มีคำสั่งซื้อเข้ามาในปริมาณมาก สมาชิกไม่สามารถผลิตได้ทันต่อความต้องการ	- การสนับสนุนจากหน่วยงานราชการต่าง ๆ ในพื้นที่ ทั้งจากการสนับสนุน ด้านงบประมาณในการจัดซื้อปัจจัยการผลิต การจัดสร้างโรงเรือนผลิต รวมถึงใช้เงินทุนหมุนเวียนในการผลิต รวมถึงการฝึกอบรมการผลิตและแปรรูปอาหาร	

no.	ประเด็นการ	จุดแข็ง	จุดอ่อน	โอกาส	ข้อจำกัด
การผลิต(ต่อ)	5. สถานที่ผลิตของกลุ่มได้รับมาตรฐาน GMP มีการแบ่งพื้นที่การใช้งานอย่างเป็นสัดส่วน ทำให้การดำเนินการผลิตเป็นไปอย่างมีประสิทธิภาพ				
	6. สมาชิกสามารถทำการผลิตแทนกันได้ทั้งหมด และมีผู้คอยควบคุมการผลิตอยู่เสมอ				
การตลาด	1. ผลผลิตของกลุ่มมีราคาถูก เมื่อเปรียบเทียบกับราคาของผลิตภัณฑ์ชนิดเดียวกัน ที่ผลิตขึ้นในพื้นที่ใกล้เคียง		1. ช่องทางการจำหน่ายของกลุ่มยังแคบ จำนวนลูกค้าประจำยังมีน้อย และสินค้ายังกระจายอยู่ในวงจำกัด	- กระแสการบริโภคผลิตภัณฑ์อาหาร เพื่อสุขภาพ ทำให้ได้รับการตอบรับจากผู้บริโภคในวงกว้าง ส่งผลให้มีโอกาสที่จะขยายตลาดได้มากกว่าเดิม	
	2. ช่องทางการจัดจำหน่ายของกลุ่ม ขยายตัวเพิ่มขึ้นกว่าช่วงแรกของการดำเนินงานอย่างมาก มีลูกค้าประจำที่มีปริมาณคำสั่งซื้อค่อนข้าง		2. กลุ่มยังขาดผู้ที่มีความรู้ความสามารถที่จะเข้ามาทำหน้าที่ด้านการตลาด ให้แก่กลุ่มอย่างแท้จริง		
	3. กลุ่มเป็นเพียงกลุ่มเดียวที่ผลิตผลิตภัณฑ์สมุนไพรในรูปแบบหลอดลำพูน ที่ได้มาตรฐานอาหารและยา (อย.)		3. ผลผลิตของกลุ่มมีราคาต่ำเมื่อเปรียบเทียบกับผลิตภัณฑ์ชนิดเดียวกัน ในท้องตลาด ในขณะที่ราคาวัตถุดิบมีแนวโน้มสูงขึ้น ทำให้กลุ่มมีผลตอบแทนจากการจำหน่ายค่อนข้างต่ำ		
	4. ผลิตภัณฑ์ลำไยอบแห้งและเครื่องดื่มลำไยของกลุ่ม ได้รับการคัดเลือกเป็นสุดยอดหนึ่งตำบล หนึ่งผลิตภัณฑ์ 4 ดาว ระดับประเทศ ซึ่งช่วยเพิ่มความมั่นใจในคุณภาพสินค้า ให้กับลูกค้าได้เป็นอย่างดี				
การเงิน	5. ผลิตภัณฑ์ที่กลุ่มผลิตเป็นผลิตภัณฑ์เพื่อสุขภาพ				
	1. การจดบันทึกทางการเงิน มีการแบ่งแยกกันระหว่าง กิจกรรมการผลิตเพื่อจำหน่ายและกิจกรรมออมทรัพย์ ทำให้ไม่เกิดความสับสนในการดำเนินงาน และทำให้ทราบผลการดำเนินงานที่ชัดเจนขึ้น		1. กลุ่มยังขาดเงินทุนหมุนเวียนเพื่อจัดซื้อวัตถุดิบ และบรรจุภัณฑ์ ในบางช่วงการดำเนินงาน		
	2. กลุ่มมีการจดบันทึกรายรับรายจ่าย รวมถึงมีการติดต่อให้หน่วยงานในพื้นที่ จัดทำทางการเงินในช่วงสิ้นปีดำเนินการของแต่ละปี ทำให้ทราบผลการดำเนินงานที่ผ่านมาเป็นอย่างดี		2. การจัดทำบัญชีรายรับรายจ่ายยังไม่มีการแยกรายละเอียดที่ชัดเจน ทำให้ยากต่อการตรวจสอบ		

no.	ประเด็นการ	จุดแข็ง	จุดอ่อน	โอกาส	ข้อจำกัด
58	กลุ่มสหกรณ์ออมทรัพย์ เพื่อการผลิต บ้านสมสอย การจัดองค์กร	1. ผู้นำกลุ่มเป็นบุคคลที่มีความรู้ความสามารถ ทั้งด้านการจัดการองค์กร การประสานงานกับหน่วยงานภายนอก เครือข่ายต่าง ๆ รวมทั้งเป็นผู้ที่มีแนวความคิดสร้างสรรค์ ในการพัฒนาผลิตภัณฑ์ของกลุ่ม 2. ผู้นำกลุ่มมีความรับผิดชอบและเสียสละในการทำงาน 3. การรวมกลุ่มเป็นลักษณะการทำงานแบบเครือข่าย ทำให้การติดต่อประสานงานและการบริหารงานคล่องตัว ในระดับหนึ่ง 4. กลุ่มมีการจัดสรรผลกำไรนำไปพัฒนาท้องถิ่น 5. มีการแบ่งหน้าที่ในการทำงานอย่างชัดเจน	1. การระเหินที่ในการบริหารจัดการยังเป็นการรับคิชอบ ของ ประธานกลุ่ม และเลขานุการ ซึ่งอาจส่งผลกระทบต่อความยั่งยืนของกลุ่ม 2. กลุ่มยังขาดความรู้ความเข้าใจในการบริหารงานในรูปแบบสหกรณ์ ยังอาศัยการทำงานแบบเครือข่าย ทำให้สมาชิกส่วนใหญ่ ยังไม่เข้ามามีส่วนร่วมเท่าที่ควร	1. การสนับสนุนจากหน่วยงานต่าง ๆ ทั้งด้านเงินทุน การจัดฝึกอบรม และการให้คำแนะนำต่าง ๆ 2. การพัฒนาเป็นสถานที่ท่องเที่ยวได้ (เกษตรเชิงนิเวศน์)	
การผลิต	1. ผลิตภัณฑ์ของกลุ่มได้นำวัตถุดิบในชุมชนและภูมิปัญญาท้องถิ่น มาประยุกต์ใช้ในการผลิต 2. กลุ่มสามารถหาวัตถุดิบในชุมชนและบริเวณใกล้เคียงได้ 3. กระบวนการผลิตไม่ยุ่งยากซับซ้อน 4. ลักษณะการผลิตที่เน้นวิถีธรรมชาติ โดยใช้พลังงานในการผลิตมีแนวโน้มก่อให้เกิดมลภาวะ 5. มีโรงเรือนและอุปกรณ์การผลิตที่เป็นเอกลักษณ์ และใช้ภูมิปัญญา	1. ผลิตภัณฑ์ของกลุ่มได้นำวัตถุดิบในชุมชนและภูมิปัญญาท้องถิ่น มาประยุกต์ใช้ในการผลิต 2. ผลิตภัณฑ์ไม่เพียงพอ 3. การจัดการของเสียจากกระบวนการผลิต กากงา ยังไม่มีรูปแบบชัดเจน เพื่อรองรับการขายการผลิตในอนาคต 4. ขาดเครื่องมืออุปกรณ์บางประเภท เช่น เครื่องตรวจสอบคุณภาพ การเป็นกรด-เบส และยังขาดความรู้และการจัดการด้านเทคนิคการผลิต ทำให้กำลังการผลิตและการใช้แรงงานไม่มี 5. กลุ่มยังขาดความรู้ในการพัฒนาและออกแบบผลิตภัณฑ์ 6. น้ำมันงาที่ผลิต ได้มีกลิ่นหืน และระดับโปรแตสเซียมไฮดรอกไซด์สูง เกินกว่ามาตรฐานทำให้ยังไม่ได้มาตรฐานรับรอง ยย.	1. ปัญหาด้านอุปกรณ์การผลิต เช่น เพื่อของกรกถิดงา มีอยู่การใช้งานสั้น 2. วัตถุดิบไม่เพียงพอ 3. การจัดการของเสียจากกระบวนการผลิต กากงา ยังไม่มีรูปแบบชัดเจน เพื่อรองรับการขายการผลิตในอนาคต 4. ขาดเครื่องมืออุปกรณ์บางประเภท เช่น เครื่องตรวจสอบคุณภาพ การเป็นกรด-เบส และยังขาดความรู้และการจัดการด้านเทคนิคการผลิต ทำให้กำลังการผลิตและการใช้แรงงานไม่มี 5. กลุ่มยังขาดความรู้ในการพัฒนาและออกแบบผลิตภัณฑ์ 6. น้ำมันงาที่ผลิต ได้มีกลิ่นหืน และระดับโปรแตสเซียมไฮดรอกไซด์สูง เกินกว่ามาตรฐานทำให้ยังไม่ได้มาตรฐานรับรอง ยย.	1. การแข่งขันผู้ปลูกงาทั้งภายในอำเภอ และต่างอำเภอ โดยผ่านสหกรณ์การเกษตร 2. ราคาวัตถุดิบมีสูงขึ้น	1. การแข่งขันผู้ปลูกงาทั้งภายในอำเภอ และต่างอำเภอ โดยผ่านสหกรณ์การเกษตร 2. ราคาวัตถุดิบมีสูงขึ้น
การตลาด	1. มีลูกค้าประจำทั้งภายในจังหวัดและต่างจังหวัด 2. คณะกรรมการกลุ่มมีการพัฒนาผลิตภัณฑ์ให้หลากหลาย มีมูลค่าเพิ่มขึ้น โดยขยายความรู้อุปโภคบริโภคผลิตภัณฑ์ของกลุ่ม 3. มีการส่งเสริมการขายและให้ความสำคัญกับการสื่อสารสื่อโฆษณาประชาสัมพันธ์	1. ผลิตภัณฑ์ยังไม่ได้มาตรฐานรับรอง ยย. 2. ตลาดของกลุ่มยังจำกัดและเป็นการตลาดแบบดั้งเดิม 3. กลุ่มยังขาดความรู้ด้านแหล่งจำหน่ายและรูปแบบผลิตภัณฑ์ที่ลูกค้าต้องการ	1. ผลิตภัณฑ์ยังไม่ได้มาตรฐานรับรอง ยย. 2. ตลาดของกลุ่มยังจำกัดและเป็นการตลาดแบบดั้งเดิม 3. กลุ่มยังขาดความรู้ด้านแหล่งจำหน่ายและรูปแบบผลิตภัณฑ์ที่ลูกค้าต้องการ	1. การขนส่งไม่สะดวก เกิดการแตกหักเสียหายของผลิตภัณฑ์ ทำให้ต้องเสียค่าใช้จ่ายทางการตลาดสูงขึ้น อีกทั้งกลุ่มไม่มีพาหนะของตนเอง 2. มีผู้ผลิตผลิตภัณฑ์น้ำมัน ในรูปแบบเดียวกัน เพิ่มขึ้นในตลาด อาจส่งผลต่อราคาผลิตภัณฑ์	1. การขนส่งไม่สะดวก เกิดการแตกหักเสียหายของผลิตภัณฑ์ ทำให้ต้องเสียค่าใช้จ่ายทางการตลาดสูงขึ้น อีกทั้งกลุ่มไม่มีพาหนะของตนเอง 2. มีผู้ผลิตผลิตภัณฑ์น้ำมัน ในรูปแบบเดียวกัน เพิ่มขึ้นในตลาด อาจส่งผลต่อราคาผลิตภัณฑ์

no.	ประเด็นการ การตลาด(ต่อ)	จุดแข็ง	จุดอ่อน	โอกาส	ข้อจำกัด
		4. นำมันจะสามารถนำไปพัฒนาเป็นผลิตภัณฑ์ใหม่ได้	4. กลุ่มขาดความรู้ในการพัฒนาผลิตภัณฑ์ส่งผลให้ตลาดไม่กว้างเท่าที่ควร		
	การเงิน	1. มีการระดมทุนเริ่มแรกในการรวมกลุ่ม ทำให้กลุ่มมีการพึ่งพาตนเอง มีความรู้สึกเป็นเจ้าของ และเกิดความสามัคคีในกลุ่ม 2. การจัดสรรรายได้และค่าใช้จ่ายอย่างชัดเจน 3. มีการจ่ายปันผลให้สมาชิก เป็นการสร้างแรงจูงใจหนึ่งในการทำงานร่วมกัน	1. ขาดเงินทุนในการขยายการผลิตและการลงทุน 2. ขาดความรู้ด้านการบริหารการเงิน การทำบัญชี ดังนั้นการทำบัญชียังไม่ต่อเนื่อง ทำให้ขาดข้อมูลในการวางแผนทางการเงิน		
59	กลุ่มแม่บ้าน เกษตรกร บ้านแม่ โจ่งใต้ การจัดการองค์กร	1. ผู้มีมีความเข้มแข็งและมีฐานะเป็นผู้สูง และเป็นผู้นำชุมชน เป็นคนกว้างขวางเป็นที่นับถือของสมาชิกและคน ในชุมชน มีบทบาทสำคัญในการหาตลาดและทำการตลาด 2. ประธานมีความสามารถในการผลิต 3. กลุ่มมีข้อตกลงในการเข้าร่วมเป็นสมาชิกและค่าตอบแทน ในการทำงาน ของสมาชิกที่กระตุ้นให้สมาชิกกระตือรือร้น ในการทำงานมากขึ้น	1. กลุ่มขาดบุคลากรที่มีความรู้ด้านการจัดการองค์กร เพื่อบริหารองค์กร ให้มีความเข้มแข็งมากขึ้น 2. กลุ่มยังขาดการสร้างตัวแทน (ผู้นำรุ่นใหม่) ที่จะเข้ามาดำรงตำแหน่งประธานและฝ่ายการตลาด 3. ภาระงานตกอยู่ที่ประธานเป็นส่วนใหญ่ สมาชิกและกรรมการอื่น ๆ ไม่ค่อยมีบทบาทในการบริหารองค์กร 4. กลุ่มไม่มีล่าตอบแทนให้กับคณะกรรมการในการบริหารงาน	- มีหน่วยงานต่าง ๆ ทั้งภาครัฐและเอกชนให้การสนับสนุน ทั้งในด้านการฝึกอบรม การเงิน อุปกรณ์การผลิต รวมถึงได้รับการสนับสนุนจากองค์กรแคร์นานาชาติ ในการเป็นตัวอย่างส่งสินค้า ไปยังต่างประเทศ (ประเทศญี่ปุ่น)	
	การผลิต	1. กลุ่มมีเทคนิคการผลิตที่แตกต่างกันจากผลิตภัณฑ์อื่น ทำให้ผลิตภัณฑ์ของกลุ่มมีคุณภาพเป็นที่ยอมรับของคนในพื้นที่ 2. ต้นทุนการผลิตต่ำ ก่อให้เกิดกำไรค่อนข้างสูง 3. กลุ่มมีการสอนวิธีการผลิตแก่กลุ่มอื่น ๆ ที่สนใจ เป็นการสร้างเครือข่ายในการผลิต	1. กลุ่มขาดแคลนเทคโนโลยีการผลิตที่ทันสมัยและได้มาตรฐาน โดยเฉพาะในขั้นตอนการบรรจุซึ่งใช้แรงงานคน ทำให้ผลิตภัณฑ์ง่ายต่อการปนเปื้อนและใช้เวลานาน 2. โรงเรือนผลิตและกระบวนการผลิตยังไม่ผ่านมาตรฐาน GMP 3. กลุ่มขาดการสร้างตัวแทนผู้เชี่ยวชาญและรู้เทคนิคการผลิต ปัจจุบันมีเพียงประธานกลุ่มเพียงคนเดียวที่เชี่ยวชาญ	-	

no.	ประเด็นการ	จุดแข็ง	จุดอ่อน	โอกาส	ข้อจำกัด
การตลาด		1. ประธานกลุ่มเป็นบุคคลกว้างขวางและเป็นผู้นำชุมชน ทำให้การนำสินค้าไปเสนอขายมักได้รับการสนับสนุน 2. ผลิตภัณฑ์มีคุณภาพและมีส่วนผสมของสมุนไพร เป็นที่ยอมรับของลูกค้าในพื้นที่ 3. มีบริการรับคำสั่งซื้อทางโทรศัพท์และบริการส่งถึงที่ โดยไม่เสียค่าขนส่ง 4. มีการให้เครดิตทางการค้า 5. สมาชิกช่วยในการหาลูกค้าและจำหน่ายสินค้าได้มาก เนื่องจากมีข้อตกลงที่จริงจัง และจำนวนสมาชิกมีมาก	1. ช่องทางจำหน่ายยังคงแคบ 2. ผลิตภัณฑ์ยังไม่ได้รับมาตรฐานอย. ทำให้การขายตลาดเป็นไปได้ยาก 3. กลุ่มขาดความรู้ในการพัฒนาบรรจุภัณฑ์ที่ได้มาตรฐาน และดึงดูดใจลูกค้า 4. วิธีการส่งเสริมการขายของกลุ่มยังไม่ทันสมัย ทำให้ผลิตภัณฑ์ไม่เป็นที่รู้จักในวงกว้าง	- งานออกร้านแสดงสินค้าต่าง ๆ ที่หน่วยงานราชการจัดขึ้น มีส่วนช่วยให้ผลิตภัณฑ์ของกลุ่มเป็นที่รู้จักของผู้บริโภคมากขึ้น	- คู่แข่งของกลุ่มมีมากพอสมควร
การเงิน		1. มีการจัดสรรเงินเพื่อซื้อปัจจัยการผลิตมาสำรองไว้ 2. ประธานกลุ่มเป็นแหล่งเงินทุนหมุนเวียนสำหรับกลุ่ม 3. กลุ่มสามารถหาแหล่งเงินกู้ระยะยาวได้ง่าย	1. กลุ่มขาดความรู้ในด้านบัญชีที่เป็นระบบ การทำบัญชีเป็นบัญชีอย่างง่าย ๆ ไม่ได้แสดงรายละเอียดที่ชัดเจน ครอบคลุมและถูกต้อง 2. การจัดการการเงินไม่ค่อยมีประสิทธิภาพ มีการนำเงินไปเพื่อใช้เป็นเงินทุนหมุนเวียน ระยะชำระคืน 3 ปี ไปสร้างโรงเรือน		
60กลุ่มเพาะเห็ดและแปรรูปเห็ดครบวงจรบ้านไผ่ชา หมู่การจ้องคังกร		1. คณะกรรมการฝ่ายผลิตมีทักษะและความชำนาญด้านการผลิตที่สามารถถ่ายทอดความรู้ด้านการผลิตให้แก่สมาชิก 2. การจัดสรรพื้นที่ในการรับผิดชอบชัดเจน ทำให้ผู้ปฏิบัติงานสามารถปฏิบัติหน้าที่ได้สะดวก รวดเร็ว ไม่จำเป็นต้องรอมติที่ประชุม 3. เป็นองค์กรที่จัดตั้งจากมติที่ประชุม เนื่องจากการก่อตั้งกลุ่ม เกิดจากการทำประชาคมของชุมชนเพื่อจัดกิจกรรมที่ต้องการ ให้คนในชุมชนมีส่วนร่วมทำงานร่วมกัน 4. คณะกรรมการกลุ่มส่วนใหญ่มีบทบาทในชุมชน ทำให้กลุ่มมีโอกาสดำเนินการจัดหาเงินทุนและการสร้างเครือข่าย ภายในชุมชน	1. คณะกรรมการมีโอกาสในการประชุมเพื่อปรึกษาหารือ เรื่องการพัฒนากลุ่มน้อย เนื่องจากมีการระงับงานในชุมชนมาก 2. ขาดการมีส่วนร่วมของสมาชิกในการพัฒนาองค์กร เนื่องจากผลตอบแทนที่ได้รับจากองค์กรไม่เป็นที่พอใจ ในการทำงาน	1. การสนับสนุนจากองค์กรบริหารส่วนตำบล ในด้านการจัดสร้างงบประมาณ เพื่อให้กลุ่มเป็นศูนย์กลางการเรียนรู้ของชุมชน ซึ่งจะสนับสนุนให้ประชาชนเข้ามามีส่วนร่วม ในการบริหารมากขึ้น 2. การสนับสนุนจากสำนักงานเกษตรจังหวัด และสำนักงานพัฒนาชุมชน เกี่ยวกับการพัฒนากลุ่ม	

no.	ประเด็นการ การผลิต	จุดแข็ง	จุดอ่อน	โอกาส	ข้อจำกัด
การผลิต	1. มีบุคลากรด้านการผลิตที่มีความชำนาญ และพร้อมที่จะพัฒนาความสามารถ ในการผลิตอยู่เสมอ ซึ่งยังสามารถถ่ายทอดความรู้ด้านการผลิต ให้แก่ทีมอีกทีมที่สนใจได้	1. มีบุคลากรด้านการผลิตที่มีความชำนาญ และพร้อมที่จะพัฒนาความสามารถ ในการผลิตอยู่เสมอ ซึ่งยังสามารถถ่ายทอดความรู้ด้านการผลิต ให้แก่ทีมอีกทีมที่สนใจได้	1. มีปัญหาการระบาดของโรคไวรัส ไข้หวัดใหญ่ในต้นฤดูฝน ทำให้เกิดความเสียหายแก่ผลผลิต ปัจจุบันยังไม่สามารถแก้ปัญหาได้	1. ปัจจัยการผลิตหาได้ง่ายในท้องถิ่น	- มีสินค้าอื่นที่ทดแทนได้ในตลาด
	2. อุปกรณ์การผลิตมีความพร้อม สามารถขยายการผลิตให้เพิ่มกำลังการผลิตได้	2. อุปกรณ์การผลิตมีความพร้อม สามารถขยายการผลิตให้เพิ่มกำลังการผลิตได้	2. การเก็บเกี่ยวเร็วเกินไปจนระยะเวลาการเก็บเกี่ยวที่เหมาะสม ทำให้กลุ่มมีต้นทุนการผลิตสูง	2. เป้าหมายของการพัฒนาชุมชนของพื้นที่นี้ คือ ต้องการให้เป็นแหล่งผลิตสินค้าที่มีชื่อเสียงของจังหวัด	
การตลาด	3. สามารถกำหนดช่วงการผลิตก่อนหน้าได้ตามเหมาะสม	3. สามารถกำหนดช่วงการผลิตก่อนหน้าได้ตามเหมาะสม	3. การใช้เชื้อเพลิงจากยางพาราทำให้ต้นทุนการผลิตของกลุ่มสูง และมีความเสี่ยงด้านปัจจัยการผลิต เนื่องจากเป็นวัตถุดิบที่ไม่อยู่ในท้องถิ่น และราคาปัจจัยการผลิตแปรผันตามค่าขนส่ง (ซึ่งแปรผันตามราคาน้ำมัน)	3. การใช้เชื้อเพลิงจากยางพาราทำให้ต้นทุนการผลิตของกลุ่มสูง และมีความเสี่ยงด้านปัจจัยการผลิต เนื่องจากเป็นวัตถุดิบที่ไม่อยู่ในท้องถิ่น และราคาปัจจัยการผลิตแปรผันตามค่าขนส่ง (ซึ่งแปรผันตามราคาน้ำมัน)	
	4. การผลิตสอดคล้องกับการพัฒนาของชุมชน คือ ต้องการให้เป็นแหล่งผลิตสินค้าที่มีชื่อเสียงของจังหวัด	4. การผลิตสอดคล้องกับการพัฒนาของชุมชน คือ ต้องการให้เป็นแหล่งผลิตสินค้าที่มีชื่อเสียงของจังหวัด	4. การดำเนินงานการผลิตในปัจจุบันยังไม่เต็มประสิทธิภาพ	4. การดำเนินงานการผลิตในปัจจุบันยังไม่เต็มประสิทธิภาพ	
การตลาด	5. กลุ่มมีบุคลากรที่มีความชำนาญและมีความพร้อม ด้านอุปกรณ์การผลิต ทำให้สามารถพัฒนาการผลิตสินค้าใหม่ เพื่อให้สามารถตอบสนองความต้องการตลาดได้มากขึ้น และทำกำไรต่อหน่วยสูงกว่าหัตถนิคม	5. กลุ่มมีบุคลากรที่มีความชำนาญและมีความพร้อม ด้านอุปกรณ์การผลิต ทำให้สามารถพัฒนาการผลิตสินค้าใหม่ เพื่อให้สามารถตอบสนองความต้องการตลาดได้มากขึ้น และทำกำไรต่อหน่วยสูงกว่าหัตถนิคม	5. ขาดการเข้าถึง หรือไม่ทราบแหล่งให้ความรู้ด้านการแปรรูป	5. ขาดการเข้าถึง หรือไม่ทราบแหล่งให้ความรู้ด้านการแปรรูป	
	6. กลุ่มมีการแปรรูปเพื่อแก้ปัญหาหัตถศรราคาตกต่ำ (ไม่คุ้มต้นทุนการผลิต)	6. กลุ่มมีการแปรรูปเพื่อแก้ปัญหาหัตถศรราคาตกต่ำ (ไม่คุ้มต้นทุนการผลิต)	6. การพัฒนาผลิตภัณฑ์เกิดจากการฝึกอบรมและการทดลองปฏิบัติ จึงทำให้ใช้เวลานานในการพัฒนา	6. การพัฒนาผลิตภัณฑ์เกิดจากการฝึกอบรมและการทดลองปฏิบัติ จึงทำให้ใช้เวลานานในการพัฒนา	
การตลาด	7. ราคาไม่แพง ทำให้สามารถเข้าถึงกลุ่มลูกค้าได้ทุกระดับ เนื่องจากผู้บริโภคขึ้นอยู่กับทัศนคติในการบริโภคมากกว่าราคา	7. ราคาไม่แพง ทำให้สามารถเข้าถึงกลุ่มลูกค้าได้ทุกระดับ เนื่องจากผู้บริโภคขึ้นอยู่กับทัศนคติในการบริโภคมากกว่าราคา	7. การควบคุมผลผลิตเป็นไปได้น้อย เพราะเป็นสินค้าเกษตร	7. การควบคุมผลผลิตเป็นไปได้น้อย เพราะเป็นสินค้าเกษตร	
	8. ขาดบุคลากรที่จะทำหน้าที่แปรรูปผลิตภัณฑ์	8. ขาดบุคลากรที่จะทำหน้าที่แปรรูปผลิตภัณฑ์	8. ขาดบุคลากรที่จะทำหน้าที่แปรรูปผลิตภัณฑ์	8. ขาดบุคลากรที่จะทำหน้าที่แปรรูปผลิตภัณฑ์	
การตลาด	1. ผลิตภัณฑ์สามารถตอบสนองความต้องการตลาดได้ดี เนื่องจากเป็นสินค้าที่ประชาชนทั่วไปนิยมบริโภค	1. ผลิตภัณฑ์สามารถตอบสนองความต้องการตลาดได้ดี เนื่องจากเป็นสินค้าที่ประชาชนทั่วไปนิยมบริโภค	1. ขาดบุคลากรที่จะทำหน้าที่ด้านการตลาด	1. ขาดบุคลากรที่จะทำหน้าที่ด้านการตลาด	
	2. ผลิตภัณฑ์เป็นสินค้าที่มีชื่อเสียงของชุมชน มีศักยภาพที่จะพัฒนาให้เป็นเอกลักษณ์ของท้องถิ่น	2. ผลิตภัณฑ์เป็นสินค้าที่มีชื่อเสียงของชุมชน มีศักยภาพที่จะพัฒนาให้เป็นเอกลักษณ์ของท้องถิ่น	2. เป็นสินค้าเกษตร นำเข้าได้ง่าย และความยืดหยุ่นของอุปสงค์ต่ำ	2. เป็นสินค้าเกษตร นำเข้าได้ง่าย และความยืดหยุ่นของอุปสงค์ต่ำ	
การตลาด	3. ราคาไม่แพง ทำให้สามารถเข้าถึงกลุ่มลูกค้าได้ทุกระดับ เนื่องจากผู้บริโภคขึ้นอยู่กับทัศนคติในการบริโภคมากกว่าราคา	3. ราคาไม่แพง ทำให้สามารถเข้าถึงกลุ่มลูกค้าได้ทุกระดับ เนื่องจากผู้บริโภคขึ้นอยู่กับทัศนคติในการบริโภคมากกว่าราคา	3. สินค้าเป็นสินค้าทดแทนทำให้ผู้บริโภคไม่มีความเจาะจงในการบริโภคสินค้า	3. สินค้าเป็นสินค้าทดแทนทำให้ผู้บริโภคไม่มีความเจาะจงในการบริโภคสินค้า	
	4. กลุ่มไม่มีอำนาจในการกำหนดราคา เนื่องจากผลผลิตของกลุ่มมีปริมาณน้อย และมีผู้ผลิตในตลาดมากมาย ทำให้พ่อค้าคนกลางที่เข้ามาซื้อเป็นผู้กำหนดราคา	4. กลุ่มไม่มีอำนาจในการกำหนดราคา เนื่องจากผลผลิตของกลุ่มมีปริมาณน้อย และมีผู้ผลิตในตลาดมากมาย ทำให้พ่อค้าคนกลางที่เข้ามาซื้อเป็นผู้กำหนดราคา	4. กลุ่มมีปริมาณน้อย และมีผู้ผลิตในตลาดมากมาย ทำให้พ่อค้าคนกลางที่เข้ามาซื้อเป็นผู้กำหนดราคา	4. กลุ่มมีปริมาณน้อย และมีผู้ผลิตในตลาดมากมาย ทำให้พ่อค้าคนกลางที่เข้ามาซื้อเป็นผู้กำหนดราคา	
การตลาด	5. ช่องทางการตลาดของกลุ่มไม่เชื่อมโยงถึงผู้บริโภคโดยตรง การสร้างความจงรักภักดีให้เกิดขึ้นกับตัวสินค้าทำได้ยาก	5. ช่องทางการตลาดของกลุ่มไม่เชื่อมโยงถึงผู้บริโภคโดยตรง การสร้างความจงรักภักดีให้เกิดขึ้นกับตัวสินค้าทำได้ยาก	5. ช่องทางการตลาดของกลุ่มไม่เชื่อมโยงถึงผู้บริโภคโดยตรง การสร้างความจงรักภักดีให้เกิดขึ้นกับตัวสินค้าทำได้ยาก	5. ช่องทางการตลาดของกลุ่มไม่เชื่อมโยงถึงผู้บริโภคโดยตรง การสร้างความจงรักภักดีให้เกิดขึ้นกับตัวสินค้าทำได้ยาก	
	6. ราคาของผลิตภัณฑ์ขึ้นอยู่กับฤดูกาล ในช่วงฤดูฝน จะจะมีราคาต่ำลง เนื่องจากมีสินค้าที่เข้ามาทดแทน	6. ราคาของผลิตภัณฑ์ขึ้นอยู่กับฤดูกาล ในช่วงฤดูฝน จะจะมีราคาต่ำลง เนื่องจากมีสินค้าที่เข้ามาทดแทน	6. ราคาของผลิตภัณฑ์ขึ้นอยู่กับฤดูกาล ในช่วงฤดูฝน จะจะมีราคาต่ำลง เนื่องจากมีสินค้าที่เข้ามาทดแทน	6. ราคาของผลิตภัณฑ์ขึ้นอยู่กับฤดูกาล ในช่วงฤดูฝน จะจะมีราคาต่ำลง เนื่องจากมีสินค้าที่เข้ามาทดแทน	

no.	ประเด็นการ	จุดแข็ง	จุดอ่อน	โอกาส	ข้อจำกัด
การเงิน	การเงิน	1. กลุ่มได้รับงบประมาณในการก่อตั้ง และการจัดหาอุปกรณ์การผลิตทั้งหมด ในรูปแบบให้เปล่า ทำให้ไม่มีภาระหนี้สิน 2. การดำเนินกิจกรรมเงินกู้ของกลุ่ม "ได้รับผลกำไรและกลุ่มไม่มีหนี้สูญ 3. การซื้อสินค้าชำระเงินเป็นเงินสด ทำให้ไม่มีการระดมหนี้การค้า	1. กลุ่มไม่มีการวางแผนด้านการเงิน 2. ขาดความรู้ในการจัดการบัญชีอย่างถูกต้อง		
	61 กลุ่มสหกรณ์ผู้ปลูกกาแฟ บ้านห้วยห้อม การจัดการองค์กร	1. การบริหารความยืดหยุ่นสูง เนื่องจากประธานมีอำนาจในการตัดสินใจได้ โดยไม่ต้องรอมติที่ประชุม 2. ประธานกลุ่มมีความสามารถเป็นที่ยอมรับของสมาชิก และคนในชุมชน และมีความชำนาญในการผลิต 3. สมาชิกยอมรับในการปรับปรุงรูปแบบการบริหารองค์กร ในส่วนการจัดตั้งกลุ่มแปรรูปกาแฟพื้น และสนใจเข้าร่วมกิจกรรม 4. กรรมการฝ่ายตลาดของกลุ่มแปรรูปกาแฟมีประสบการณ์ในการทำงานและรู้จักลูกค้า 5. มีการกำหนดหน้าที่ในโครงสร้างการบริหารงานได้ครอบคลุม การปฏิบัติหน้าที่ของกรรมการ มีการแบ่งงานกันทำ และกระจายหน้าที่ได้ 6. การรวมกลุ่มที่เกิดขึ้นเกิดจากความต้องการของสมาชิกเอง เพื่อสนับสนุนการผลิตกาแฟของสมาชิก ทำให้สมาชิกมีส่วนร่วมในกิจกรรม 1. มีความยั่งยืนในวิถีชีวิตที่ใช้ในการผลิต เนื่องจากกลุ่มเป็นผู้ทำการเพาะปลูกเอง	1. คณะกรรมการของกลุ่มแปรรูปกาแฟ ยาวเกินประมาณและฝ่ายตลาด ยังมีประสิทธิภาพทำงานน้อย อาจทำให้ขาดความเข้าใจในการปฏิบัติหน้าที่ 2. การทำงานของคณะกรรมการขาดแรงจูงใจ เนื่องจากไม่มีคำตอบแทนในการทำงานให้แก่คณะกรรมการ 3. บุคลากรฝ่ายตลาดของกลุ่มในปัจจุบันขาดความรู้ในเรื่องการตลาด ที่จะช่วยพัฒนาด้านการตลาดของกลุ่ม	- การพัฒนาให้กลุ่มเป็นแหล่งเรียนรู้วิทยาทารหลังการเก็บเกี่ยวสารกาแฟ ของชุมชนและสามารถสนับสนุนให้เป็นแหล่งท่องเที่ยว เพื่อศึกษากระบวนการผลิตสารกาแฟ และศึกษาวรรณกรรมในชุมชนให้แก่นักท่องเที่ยว - การสนับสนุนจากองค์การบริหารส่วนตำบล ในการปรับปรุงโรงเรือน เพื่อให้มีมาตรฐาน และสนับสนุนการผลิตเพื่อให้ได้มาตรฐาน อบ. จาก	
การผลิต	การผลิต	2. กระบวนการปลูกกาแฟของกลุ่มปลอดภัยจากสารเคมี ทำให้ผู้บริโภคมั่นใจในคุณภาพผลผลิตว่ามีความปลอดภัย และไม่มีสารตกค้างของสารเคมี 3. การผลิตของกลุ่มตั้งอยู่บนพื้นฐานการอนุรักษ์ทรัพยากรธรรมชาติ และสอดคล้องกับวิถีการดำรงชีวิต ทำให้สอดคล้องกับการตลาด ที่เน้นการอนุรักษ์สิ่งแวดล้อม ซึ่งกลุ่มสามารถใช้จุดแข็งดังกล่าว ในการขยายส่วนแบ่งตลาดไปยังกลุ่มลูกค้าดังกล่าว	1. เครื่องจักรเก่าแก่ที่กลุ่มใช้อยู่ในปัจจุบัน ความคุ้มค่าในการใช้การต่ำ ได้ยาก ทำให้เกิดการสูญเสียในการผลิต (ในปี 2546 มีกาแฟแล้วที่เสียหายคิดเป็น 3.8 % ของทั้งหมด) 2. เครื่องจักรและอุปกรณ์มีกำลังการผลิตต่ำ ไม่สามารถรองรับการขยายการผลิตที่กลุ่มวางแผนไว้ได้ 3. ไม่มีเครื่องมือมาตรฐานในการตรวจวัดคุณภาพผลิตภัณฑ์ ซึ่งจำเป็นต้องใช้ความชำนาญและประสบการณ์ของผู้ผลิต ในการตรวจสอบ ทำให้คุณภาพผลิตภัณฑ์ไม่สม่ำเสมอ	- การสนับสนุนจากองค์การบริหารส่วนตำบล ในการปรับปรุงโรงเรือน เพื่อให้มีมาตรฐาน และสนับสนุนการผลิตเพื่อให้ได้มาตรฐาน อบ. จาก	

no.	ประเด็นการ	จุดแข็ง	จุดอ่อน	โอกาส	ข้อจำกัด
การตลาด	1. กลุ่มมีความสามารถในการแข่งขันทางการตลาด เนื่องจากต้นทุนการผลิตต่ำ ทำให้สามารถกำหนดราคาผลิตภัณฑ์ให้ต่ำกว่าคู่แข่งได้	2. เป็นผลิตภัณฑ์ที่สอดคล้องกับกระแสสมัยนิยมของตลาด	1. กลุ่มไม่สามารถกำหนดลูกค้ากลุ่มเป้าหมายได้ ไม่มีการวางแผนในการพัฒนาตลาด ทั้งที่มีการวางแผนเพื่อขยายการผลิตไว้แล้ว ซึ่งอาจเกิดปัญหาสินค้าคงคลังได้	1. ผู้บริโภคในปัจจุบันให้ความสำคัญต่อการบริโภคสินค้าที่ปลอดภัยและมี	1. เส้นทางคมนาคมไม่สะดวก
	2. เป็นผลิตภัณฑ์ที่สอดคล้องกับกระแสสมัยนิยมของตลาด		2. รูปแบบบรรจุภัณฑ์มีความโดดเด่น ไม่ดึงดูดผู้บริโภค นอกจากนั้นไม่มีตราสินค้าที่สามารถสร้างเอกลักษณ์ให้แก่ผลิตภัณฑ์ และดึงดูดความสนใจของผู้พบเห็นสินค้า	2. การสนับสนุนจากหน่วยงานภาครัฐ ในการให้ข่าวสาร เพื่อให้กลุ่มมีโอกาสออกงาน เน้นนำสินค้า	2. พื้นฐานด้านการศึกษาและการสื่อสารในการพัฒนาบุคลากร ด้านการตลาด ให้สามารถพัฒนาการตลาดของผลิตภัณฑ์
	3. มีลูกค้าประจำ		3. วิธีการส่งสินค้าในปัจจุบันมีความเสี่ยงในการไม่ได้รับชำระเงิน จากลูกค้า เนื่องจากลูกค้าจะชำระเงินหลังจากได้รับสินค้า	3. โครงการ ITDP ประสานงานในการจำหน่ายสารกาแฟ	
	4. มีลูกค้าในตลาดบน (suburb)			4. การขยายตัวของตลาดกาแฟสด และพฤติกรรมผู้บริโภคกาแฟที่เพิ่มขึ้น เป็นปัจจัยสำคัญที่กลุ่มสามารถขยายช่องทาง การตลาดได้	
การเงิน	1. ค่าธรรมเนียมที่กลุ่มจัดเก็บจากสมาชิก เป็นค่าธรรมเนียมที่สร้างผลกำไร ในการดำเนินงานแก่กลุ่ม จนกลุ่มสามารถจัดซื้ออุปกรณ์การผลิตเพื่อสนับสนุนการผลิต ของตนได้		1. ไม่มีการบันทึกผลการดำเนินงานการผลิตภาพแฟ้มก่อนการผลิตในปี 2547 ทำให้ไม่ทราบผลการดำเนินงาน ที่ผ่านมาของกลุ่ม	1. แหล่งเงินทุนจากกลุ่มสตรีสหกรณ์บ้านห้วยหอม นั้น เป็นแหล่งเงินกู้ระยะยาว ที่ไม่มีเงินไข ในการชำระเงิน ทำให้กลุ่มสามารถบริหารการเงิน มาใช้ทันกิจกรรมการผลิต ได้ โดยไม่มีระยะเวลาเป็น	
	2. ผู้มีความรู้ ความสามารถ และประสบการณ์		- กลุ่มมีกิจกรรมร่วมกันน้อย	- หน่วยงานรัฐให้การสนับสนุนเงินทุนหมุนเวียนในรูปแบบที่ไม่มีดอกเบี้ย การตรวจสอบคุณภาพผลิตภัณฑ์ และการสร้างระบบการเงินของกลุ่ม	
การผลิต	1. ผลิตภัณฑ์ของกลุ่มสามารถสร้างผลตอบแทนสูง		1. ผลิตภัณฑ์ไม่ได้มาตรฐานเดียวกัน	- แหล่งอาหารในการเลี้ยงผึ้งในพื้นที่มี จำนวนมาก	- ความอุดมสมบูรณ์ของแหล่งอาหารในการเลี้ยงผึ้งขึ้นอยู่กับฤดูกาล
	2. การสูญเสียในกระบวนการผลิตมีน้อยมาก		2. ไม่สามารถผลิตได้ตามความต้องการของตลาด		
การตลาด	1. ผลิตภัณฑ์เป็นประเภทที่มีตลาดรองรับแน่นอน		1. เป็นผลิตภัณฑ์ที่มีราคาแพง ประชาชนทั่วไปยังไม่นิยมซื้อมาบริโภค		
	2. ปัจจุบันผลิตภัณฑ์นี้เพิ่งเป็นที่ต้องการของตลาดมากขึ้น		2. สมาชิกต้องรับผิดชอบค่าใช้จ่ายในการส่งสินค้า		
			3. ราคาขายขึ้นอยู่กับราคาตลาด กลุ่มไม่สามารถกำหนดราคาเองได้		

no.	ประเด็นการ การเงิน	จุดแข็ง	จุดอ่อน	โอกาส	ข้อจำกัด
		- สมาชิกส่วนใหญ่มีเงินทุนหมุนเวียนเป็นของตนเอง		- การสนับสนุนเงินทุนในรูปแบบเงินกู้ดอกเบี้ยต่ำ ระยะยาวของสถาบันการเงิน	
63	กลุ่มเกษตรกรผู้ เลี้ยงหมูขุนแม่ก ว การจัดองค์กร	- ผู้นำกลุ่มเป็นคนรุ่นใหม่ไฟแรง ทัศนคติกว้าง มีประสบการณ์การบริหารจัดการ และให้ความรู้อยู่เสมอ และสามารถนำความรู้มาถ่ายทอดให้กับสมาชิกอื่น ๆ ได้	- คณะกรรมการไม่ปฏิบัติตามที่ตามที่ได้รับมอบหมาย ประกอบกับไม่มีความเข้าใจบทบาทหน้าที่ของตนเอง ทำให้ต้องเสียเวลาปรับปรุงโครงสร้างการบริหารใหม่หลายครั้ง ซึ่งอาจมีผลต่อความเชื่อมั่นของสมาชิก	1. กลุ่มอยู่ในพื้นที่ที่ให้บริการ และให้ความช่วยเหลือของศูนย์ศึกษา การพัฒนาหัวฮ่องไคร้ ทำให้มีโอกาสดำเนินการได้รับความช่วยเหลือ ด้านต่าง ๆ 2. ศูนย์บริการการศึกษานอกโรงเรียน อำเภอคอยสะเท็ด ให้ความช่วยเหลือ ในการจัดตั้งกลุ่มและจัดกระบวนการเรียนรู้แบบมีส่วนร่วม ของสมาชิก รวมถึงกลุ่มมีโอกาสขอรับบริการหรือเพิ่มเติมความรู้ในด้านอื่น ๆ 3. สกว. แหล่งสนับสนุนงบประมาณ ในการศึกษาวิจัยในด้านต่าง ๆ รวมทั้งมีบุคลากรให้บริการความรู้ด้านต่าง ๆ ตามที่กลุ่มประสงค์จะเรียนรู้ 4. มหาวิทยาลัยเชียงใหม่ให้โอกาส กลุ่มได้เข้าร่วมอบรม ประชุม สัมมนาอยู่เป็นประจำ รวมทั้งบุคลากรที่มีความรู้ ความชำนาญด้านการตลาดเป็นอย่างดี เข้ามาเป็นวิทยากร และให้คำปรึกษา ด้านการตลาดให้กับกลุ่ม 5. นโยบายของรัฐบาล เช่น นโยบายหนึ่งตำบลหนึ่งผลิตภัณฑ์ นโยบายพัชรินทร์นี้ให้กับเกษตรกรรายย่อย นโยบายการกระจายอำนาจการบริหารงานแบบ CEO เป็นต้น ทำให้กลุ่มมีโอกาสการพัฒนา ในด้านต่าง ๆ	

no.	ประเด็นการ	จุดแข็ง	จุดอ่อน	โอกาส	ข้อจำกัด
การผลิต	- หนูป่าเป็นสัตว์เลี้ยงง่าย การดูแลไม่ยุ่งยาก มีภูมิคุ้มกันต้านทานโรคสูง	- หนูป่าเป็นสัตว์เลี้ยงง่าย การดูแลไม่ยุ่งยาก มีภูมิคุ้มกันต้านทานโรคสูง	- หนูป่าที่สมาชิกเลี้ยงส่วนใหญ่เป็นสายพันธุ์คุณภาพไม่ดี และ หนูเจริญเติบโตช้าใช้ระยะเวลานานกว่าจะขายได้		
	- สมาชิกบางส่วนสามารถกำหนดราคาขายได้เอง โดยตั้งสูงกว่าราคาตลาดเล็กน้อย เนื่องจากมีหนูป่าที่คุณภาพดีกว่าคู่แข่ง	- สมาชิกบางส่วนสามารถกำหนดราคาขายได้เอง โดยตั้งสูงกว่าราคาตลาดเล็กน้อย เนื่องจากมีหนูป่าที่คุณภาพดีกว่าคู่แข่ง	1. เน้นการจำหน่ายลูกหนูเป็นหลัก และขายในราคาสูงกว่าหนู บ้าน ทำให้ไม่เป็นที่ต้องการของผู้เลี้ยงทั่วไป 2. ไม่มีตลาดรับซื้อหนูป่ามีชีวิตและเนื้อแช่แข็งที่แน่นอน ทำให้ หนูที่สมาชิกกลุ่มเลี้ยงไว้จำหน่ายไม่ได้ หรือจำหน่ายไม่ได้ ตามราคาที่คาดไว้ 3. ตลาดเนื้อหนูป่าเป็นตลาดของคณะเฉพาะกลุ่ม ส่วนใหญ่เป็น เพศชายอายุมากกว่า 30 ปี และมีข้อจำกัดในการนำไปปรุง อาหารบริโภค จึงเป็นตลาดที่มีช่องทางการจำหน่ายที่แคบ เมื่อ เปรียบเทียบกับหมู่บ้าน 4. ไม่มีผู้ทำหน้าที่ติดต่อด้านการตลาดนำหนูป่าออกจำหน่าย ขายตลาด และเพิ่มช่องทางการจำหน่าย การดำเนินการตลาด เป็นแบบตั้งรับ รอลูกค้าเข้ามาซื้อซึ่งที่บ้านของสมาชิกกลุ่ม ตั้งนั้นกลุ่มยังไม่มีความชำนาญที่เข้ามาจัดการด้านการตลาด 5. ขาดการประชาสัมพันธ์การเลี้ยงหนูป่าของกลุ่ม ให้เป็นที่รู้จัก ของคนทั่วไป		- ข้อจำกัดในด้านสภาพพื้นที่ที่เป็นป่าเขา ทำให้การ ติดต่อสื่อสารกับสมาชิกเป็นไปได้ด้วยความยากลำบาก และทำให้ผู้ที่เลี้ยงอยู่ตามหมู่บ้านในป่าเขาเล็กมี โอกาสขายได้ยากกว่าผู้เลี้ยงที่อยู่ติดกับถนนสายหลัก
การเงิน	- สามารถแสวงหาเงินทุนค่าตอบแทนจากการทำวิจัย ของคณะกรรมการ	- สามารถแสวงหาเงินทุนค่าตอบแทนจากการทำวิจัย ของคณะกรรมการ	- เงินฝากของกลุ่ม ไม่ได้ถูกนำมาลงทุนในกิจกรรมที่ก่อให้เกิด ผลกำไร หรือเกิดประโยชน์แก่กลุ่ม		
	- งบประมาณเงินกองกลางของกลุ่ม	- งบประมาณเงินกองกลางของกลุ่ม			

ผู้ร่วมโครงการวิจัย

ที่ปรึกษาโครงการ	ดร. กฤษณพงศ์ กีรติกร	
หัวหน้าโครงการ	รศ. ดร. อารี วิบูลย์พงศ์	ภาควิชาเศรษฐศาสตร์เกษตร คณะเกษตรศาสตร์ มหาวิทยาลัยเชียงใหม่
หัวหน้าโครงการร่วม	อาจารย์ ดร. ทรงศักดิ์ ศรีบุญจิตต์	คณะเศรษฐศาสตร์ มหาวิทยาลัยเชียงใหม่
นักวิจัยส่วนกลาง	รศ. ดร. อารี วิบูลย์พงศ์	ภาควิชาเศรษฐศาสตร์เกษตร คณะเกษตรศาสตร์ มหาวิทยาลัยเชียงใหม่
	รศ. ดร. พิชิต ธานี	ภาควิชาเศรษฐศาสตร์เกษตร คณะเกษตรศาสตร์ มหาวิทยาลัยเชียงใหม่
	ผศ. ดร. พัฒนา เจียรวิริยะพันธ์	ภาควิชาเศรษฐศาสตร์เกษตร คณะเกษตรศาสตร์ มหาวิทยาลัยเชียงใหม่
	อาจารย์ลักขมี วรชัย	ภาควิชาเศรษฐศาสตร์เกษตร คณะเกษตรศาสตร์ มหาวิทยาลัยเชียงใหม่
	อาจารย์ศรัณย์ อารยะรังสฤษฎ์	ภาควิชาเศรษฐศาสตร์เกษตร คณะเกษตรศาสตร์ มหาวิทยาลัยเชียงใหม่
	ดร. ไพรัช กาญจนการุณ	คณะเศรษฐศาสตร์ มหาวิทยาลัยเชียงใหม่
	รศ. พรทิพย์ เขียวธีรวิทย์	คณะเศรษฐศาสตร์ มหาวิทยาลัยเชียงใหม่
	ผศ. กาญจนา ไชยถาวร	คณะเศรษฐศาสตร์ มหาวิทยาลัยเชียงใหม่
	อาจารย์วิมล อารยะรัตน์	คณะการบัญชีและการจัดการ มหาวิทยาลัยมหาสารคาม
	อาจารย์วีรศักดิ์ สมยานะ	คณะวิทยาการจัดการ มหาวิทยาลัยราชภัฏเชียงใหม่
	อาจารย์นันทมน ชีระกุล	คณะเศรษฐศาสตร์ มหาวิทยาลัยเชียงใหม่
	ประทานทิพย์ กระมล	ศูนย์วิจัยเพื่อเพิ่มผลผลิตทางเกษตร
	สุชุม พันธุ์รงค์	คณะเศรษฐศาสตร์ มหาวิทยาลัยเชียงใหม่
	พุทธวรรณ ขันตันธง	คณะเศรษฐศาสตร์ มหาวิทยาลัยเชียงใหม่
	พิมลพรรณ บุญยะเสนา	คณะเศรษฐศาสตร์ มหาวิทยาลัยเชียงใหม่
ผู้ช่วยนักวิจัย	พิมพิมล แก้วมณี	ศูนย์วิจัยเพื่อเพิ่มผลผลิตทางเกษตร
	กนกวรรณ มุลละ	ศูนย์วิจัยเพื่อเพิ่มผลผลิตทางเกษตร
	ทินรัตน์ พิทักษ์พงศ์เจริญ	ศูนย์วิจัยเพื่อเพิ่มผลผลิตทางเกษตร
	กฤษฎา แก่นมณี	ศูนย์วิจัยเพื่อเพิ่มผลผลิตทางเกษตร
	พีรพงษ์ ปราบริปู	ศูนย์วิจัยเพื่อเพิ่มผลผลิตทางเกษตร
	รัตนา แก้วเสน	ศูนย์วิจัยเพื่อเพิ่มผลผลิตทางเกษตร

	กัณหา กันตะพัฒนาะ	ศูนย์วิจัยเพื่อเพิ่มผลผลิตทางเกษตร
ผู้ช่วยบริหารโครงการ	พิมพิมล แก้วมณี	ศูนย์วิจัยเพื่อเพิ่มผลผลิตทางเกษตร
เลขานุการโครงการ	นาเรรัตน์ ทนดี	ศูนย์วิจัยเพื่อเพิ่มผลผลิตทางเกษตร
นักวิจัยวิสาหกิจชุมชนและนักวิจัยร่วม		
นักวิจัยวิสาหกิจชุมชน	นักวิจัยร่วม	
เถลิงศก คงมัน	กลุ่มแปรรูปอาหารบ้านทุ่งยาว	
ประหยัด มณีมูล	กลุ่มสตรีทอผ้าไทลื้อบ้านหาดบ้าย	
สุรพงษ์ กุสาวดี	กลุ่มเพาะเห็ดและแปรรูปเห็ดครบวงจรบ้านไม้ยา หมู่ 2	
สมเด็จ คันระวงค์	กลุ่มจักสานทางมะพร้าวบ้านสันกอตาล	
ปรีชา ปวงคำ	กลุ่มแกะสลักไม้ในครัวเรือนบ้านถ้ำผาตอง	
นราวุฒิ นันตค้อย	กลุ่มทอผ้าพื้นเมืองบ้านสันหลวงใต้	
ธวัช ไสสม	กลุ่มแม่บ้านเกษตรกรบ้านบ่อญี่ปุ่น	
ไกรสร บัญญัติศิลป์	กลุ่มทอผ้าบ้านเด่นตะวันตก	
สุนันท์ จันทร์สว่าง	กลุ่มแม่บ้านเกษตรกรบ้านสันคันคู้	
อัญชนา ตึกขาว	กลุ่มโคมไฟและตุ้มขี้เหล็กล้านนา	
วนิดา ค้างอิน	กลุ่มหัตถกรรมกระดาษสาบ้านต้นเปา	
ราพรรณ ศรีจันทร์พันธ์	กลุ่มจักสานบ้านต้นโชคหลวง	
ทรงพร เชื้อสุริยา	กลุ่มหนองไม้ดองวังเจ้า	
ประจวบ เชนันต์ทิ	กลุ่มอาชีพทำน้ำตาลสดเด่นตาล	
ดิเรก ปิตติสาร	กลุ่มข้าวกล้องพลังน้ำตก	
สุภาพร เข้มทอง	กลุ่มข้าวแครงดำชุมชนหัวเดียด	
พิมลรัตน์ คำคำ	กลุ่มทอผ้าป่าเกอญอบ้านป่าไร่เหนือ	
สิริพร สีลาภรณ์	กลุ่มสมุนไพรชาวเขาเผ่าม้งบ้านทรัพย์เจริญ	
กรรณา การินไชย	กลุ่มแปรรูปมะไฟเงินบ้านกอก	
เฉลิมชัย ชมพูนพิกุล	กลุ่มจักสานหญ้าสามเหลี่ยม	
สุนีย์ บัณฑิต	กลุ่มตีเหล็กบ้านป่าด่าง	
สมพงษ์ สัตยสุนทร	กลุ่มทอผ้าลายโบราณบ้านท่าควาย	
อรชร จรัสแผ้ว	กลุ่มทอผ้าบ้านชาวหลวง	
ณัฐนรี ยะราช	กลุ่มทอผ้าบ้านไผ่งาม	
พรพจน์ พนาภิกุล	กิจการปลาสามศรีพน	
กุลวดี เขียวแก้ว	กลุ่มทอผ้าไทยลื้อบ้านสันปูเลย	
ไพณี ทองน้อย	กลุ่มไม้กวาดด้ามถักถาย	
ไพฑูรย์ ศรีราชจันทร์	กลุ่มผ้าปักชาวเขาบ้านปางคำ	
ธีรศักดิ์ ปันกิติ	กลุ่มเกษตรทำน้าบ้านด้าม่อน (สุรากลับสิ่งโตทอง)	

วรวิทย์ ปันสุวรรณ
พิเชฐ บุญยะรัตน์
อำไพ บัวระคก
ประทัย อริยจารุกุล
สุเมธ ผสมทอง
แคทรียา สัตยสุนทร
พูนศรี สวิง
เปรมฤทัย ไกรวิจิตร
ศุภรณันท์ ศรีเจริญ
พิเชฐ ออาจสามารถ
พีชมงคล สิงหกุล
เดือน เมืองมูล
กัลยา ประพันธ์
ชนพร วิบูลย์อรรถ
เสาวนีย์ เกียรติศิริถาวร
วุฒิชัย ไชยกาญจน์
พจน์ คำวิชัยมงคล
สุเทพ วงศ์สุภา
เจลา ผดุงพงษ์
ประสิทธิ์ศรี สิงห์กำพล
นันทินญา สุสา
สุภาพ คำตัน
กัลปพฤกษ์ ผดุงพงษ์
ณัฐจิรา สกฤตศรีนำชัย
กอง สรหงษ์
บำเพ็ญ เมืองมูล
ลำควน วงศ์ฝัน
รัศมี สีดาเพ็ง
จิตรรัตน์ ลิขโม่งค์
อุดมศักดิ์ สาครสินธุ์
วิภารัตน์ สิงห์แก้ว
วรวัฒน์ ลินธพานนท์
สมชาย วงศ์เขียว
สุรภี ชัยมงคล

กลุ่มแม่บ้านแปรรูปการเกษตรเนื้อสัตว์
กลุ่มจักสานหวายบ้านก้อด
กลุ่มแปรรูปอาหาร หมู่ 12 บ้านเหล่าป่าฝาง
กลุ่มผลิตภัณฑ์กระดาษสาบ้านลองเลื่อน
กลุ่มหัตถกรรมผ้าคันมือบ้านธรรมเมือง
กิจการพรมเช็ดเท้าคุณอรพิน
กลุ่มออมทรัพย์เพื่อการผลิต (ข้าวกล้อง)
กลุ่มแปรรูปผลิตผลทางการเกษตรบ้านปางไฮ หมู่ 8
กลุ่มทอผ้าพื้นเมืองย้อมสีธรรมชาติบ้านน้ำริด
กลุ่มสหกรณ์ออมทรัพย์เพื่อการผลิตบ้านสบสาย
กลุ่มตัดเย็บผ้าไหมเมืองปอน
กลุ่มสหกรณ์ผู้ปลูกกาแฟบ้านห้วยหอม
กลุ่มทอผ้าบ้านกะปวง
กลุ่มจักสานบ้านเลโค๊ะ
กลุ่มแม่บ้านเกษตรกรทำข้าวแต๋นน้ำแดงโมบ้านทุ่งมันเหนือ
กลุ่มแม่บ้านเกษตรกรเจดีย์แม่ครัว
กลุ่มจักสานกล่องข้าวหกลเหลี่ยม
กลุ่มแม่บ้านเกษตรกรเกาะคา
กลุ่มผลิตภัณฑ์กระดาษจากเยื่อตะขบป่า
กลุ่มแม่บ้านเกษตรกรหนองหล่าย
กลุ่มวิสาหกิจชุมชนหัตถกรรมดนตรีไทย (จิม)
กลุ่มทอผ้าบ้านกัวพัฒนา
กลุ่มสตรีแม่บ้านบ้านปางประดู่
กลุ่มอาชีพผลิตภัณฑ์กะลามะพร้าวร่วมจัดหัตถกรรม
กลุ่มผลิตภัณฑ์ดอกไม้ประดิษฐ์จากดินไทย ดินญี่ปุ่น และดินหอมมะลิ
กลุ่มแปรรูปสมุนไพรบ้านต้นฝาง
กลุ่มเกษตรกรเลี้ยงผึ้งตำบลเหล่ายาว
กลุ่มทอผ้าบ้านเหล่าพระเจ้าตาเขียว
กลุ่มทอผ้ายกดอกบ้านแม่สารบ้านตอง
กลุ่มทอผ้าบ้านแม่ขนาด
กลุ่มเครื่องเงินเด่นทรายมูล
กลุ่มเกษตรกรผู้เลี้ยงหมูป่าขุนแม่กวัง
กลุ่มแม่บ้านเกษตรกรบ้านยางพระธาตุ
กลุ่มแม่บ้านเกษตรกรบ้านแม่จ้องใต้

รายชื่อรายงานวิจัยและเอกสารของโครงการ

รายงานกรณีศึกษา

รายงานกรณีศึกษากลุ่มแปรรูปอาหารบ้านทุ่งยาว
รายงานกรณีศึกษากลุ่มสตรีทอผ้าไทลื้อบ้านหาดบ้าย
รายงานกรณีศึกษากลุ่มเพาะเห็ดและแปรรูปเห็ดครบวงจรบ้านไม้ยา หมู่ที่ 2
รายงานกรณีศึกษากลุ่มจักสานทางมะพร้าวบ้านสันกอตาล
รายงานกรณีศึกษากลุ่มแกะสลักไม้ในครัวเรือนบ้านถ้ำผาตอง
รายงานกรณีศึกษากลุ่มทอผ้าพื้นเมืองบ้านสันหลวงใต้
รายงานกรณีศึกษากลุ่มแม่บ้านเกษตรกรบ้านบ่อญี่ปุ่น
รายงานกรณีศึกษากลุ่มทอผ้าบ้านเด่นตะวันใต้
รายงานกรณีศึกษากลุ่มแม่บ้านเกษตรกรบ้านสันตันดู่
รายงานกรณีศึกษากลุ่มโคมไฟและตุ้มไชยล้านนา
รายงานกรณีศึกษากลุ่มหัตถกรรมกระดาศาบ้านต้นเปา
รายงานกรณีศึกษากลุ่มจักสานบ้านต้นโชคหลวง
รายงานกรณีศึกษากลุ่มหน่อไม้ดองวังเจ้า
รายงานกรณีศึกษากลุ่มอาชีพทำน้ำตาลสดเด่นตาล
รายงานกรณีศึกษากลุ่มข้าวกลองพลังน้ำตก
รายงานกรณีศึกษากลุ่มข้าวแคบงาดำชุมชนหัวเดียด
รายงานกรณีศึกษากลุ่มทอผ้าปาเก๋ญอบ้านป่าไร่เหนือ
รายงานกรณีศึกษากลุ่มสมุนไพรชาวเขาเผ่าม้งบ้านทรัพย์เจริญ
รายงานกรณีศึกษากลุ่มแปรรูปมะไฟเงินบ้านนอก
รายงานกรณีศึกษากลุ่มจักสานหญ้าสามเหลี่ยม
รายงานกรณีศึกษากลุ่มตีเหล็กบ้านป่าด่าง
รายงานกรณีศึกษากลุ่มทอผ้าลายโบราณบ้านท่าควาย
รายงานกรณีศึกษากลุ่มทอผ้าบ้านชาวหลวง
รายงานกรณีศึกษากลุ่มทอผ้าบ้านไผ่งาม
รายงานกรณีศึกษากิจการปลาส้มศรีทน
รายงานกรณีศึกษากลุ่มทอผ้าไทลื้อบ้านสันปูเลย
รายงานกรณีศึกษากลุ่มไม้กวาดด้ามถักลาย

รายงานกรณีศึกษากลุ่มผ้าปักชาวเขานบ้านปางค่า
รายงานกรณีศึกษากลุ่มเกษตรทำนาบ้านด้าม่อน (สุรากลั่นสิงโตทอง)
รายงานกรณีศึกษากลุ่มแม่บ้านแปรรูปการเกษตรเนื้อสัตว์
รายงานกรณีศึกษากลุ่มจักสานหวายบ้านก้อต
รายงานกรณีศึกษากลุ่มแปรรูปอาหาร หมู่ 12 บ้านเหล่าป่าฝิ่ง
รายงานกรณีศึกษากลุ่มผลิตภัณฑ์กระดาษสาบ้านลองลือบุญ
รายงานกรณีศึกษากลุ่มหัตถกรรมผ้าดันมือบ้านธรรมเมือง
รายงานกรณีศึกษากิจการพรมเช็ดเท้าคุณอรพิน
รายงานกรณีศึกษากลุ่มส่งเสริมอาชีพข้าวกล้องบ้านเหมืองหม้อ
รายงานกรณีศึกษากลุ่มแปรรูปผลผลิตทางการเกษตรบ้านปางไฮ
รายงานกรณีศึกษากลุ่มทอผ้าพื้นเมืองย้อมสีธรรมชาติบ้านน้ำรัด
รายงานกรณีศึกษากลุ่มสหกรณ์ออมทรัพย์เพื่อการผลิตบ้านสบสอย
รายงานกรณีศึกษากลุ่มตัดเย็บผ้าไต้เมืองปอน
รายงานกรณีศึกษากลุ่มสหกรณ์ผู้ปลูกกาแฟบ้านห้วยหอม
รายงานกรณีศึกษากลุ่มทอผ้าบ้านคะปวง
รายงานกรณีศึกษากลุ่มจักสานบ้านเลโคะ
รายงานกรณีศึกษากลุ่มแม่บ้านเกษตรกรทำข้าวแต่น้ำแดงโอบบ้านทุ่งม่านเหนือ
รายงานกรณีศึกษากลุ่มแม่บ้านเกษตรกรเจดีย์แม่ครัว
รายงานกรณีศึกษากลุ่มจักสานกล่องข้าวหกเหลี่ยม
รายงานกรณีศึกษากลุ่มแม่บ้านเกษตรกรเกาะคา
รายงานกรณีศึกษากลุ่มผลิตภัณฑ์กระดาษจากเยื่อตะขบป่า
รายงานกรณีศึกษากลุ่มแม่บ้านเกษตรกรหนองหล่าย
รายงานกรณีศึกษากลุ่มวิสาหกิจชุมชนหัตถกรรมดนตรีไทย (ขิม)
รายงานกรณีศึกษากลุ่มทอผ้าบ้านกิวพัฒนา
รายงานกรณีศึกษากลุ่มสตรีแม่บ้านบ้านปางประดู่
รายงานกรณีศึกษากลุ่มอาชีพผลิตภัณฑ์กะลามะพร้าวร่วมจัดหัตถกรรม
รายงานกรณีศึกษากลุ่มผลิตภัณฑ์ดอกไม้ประดิษฐ์จากดินไทย ดินญี่ปุ่น และดินหอมมะลิ
รายงานกรณีศึกษากลุ่มสตรีสหกรณ์บ้านต้นผึ้ง
รายงานกรณีศึกษากลุ่มเกษตรกรเลี้ยงผึ้งตำบลเหล่ายาว
รายงานกรณีศึกษากลุ่มทอผ้าบ้านเหล่าพระเจ้าตาเขียว

รายงานกรณีศึกษากลุ่มทอผ้ายกดอกบ้านแม่สารบ้านตอง
รายงานกรณีศึกษากลุ่มทอผ้าบ้านแม่ขนาด
รายงานกรณีศึกษากลุ่มเครื่องเงินเด่นทรายมูล
รายงานกรณีศึกษากลุ่มเกษตรกรผู้เลี้ยงหมูป่าขุนแม่กวง
รายงานกรณีศึกษากลุ่มแม่บ้านเกษตรกรบ้านยางพระธาตุ
รายงานกรณีศึกษากลุ่มแปรรูปผลิตภัณฑ์แฮมพุดสมุนไพรบ้านแม่จ๋องใต้

แผนธุรกิจ/แผนปรับปรุงโครงสร้าง

แผนธุรกิจกลุ่มแปรรูปอาหารบ้านทุ่งยาว
แผนธุรกิจกลุ่มสตรีทอผ้าไทลื้อบ้านหาดบ้าย
แผนธุรกิจกลุ่มเพาะเห็ดและแปรรูปเห็ดครบวงจรบ้านไม้ยา หมู่ที่ 2
แผนธุรกิจกลุ่มจักสานทางมะพร้าวบ้านสันกอดตาล
แผนธุรกิจกลุ่มแกะสลักไม้ในครัวเรือนบ้านถ้ำผาตอง
แผนธุรกิจกลุ่มทอผ้าพื้นเมืองบ้านสันหลวงใต้
แผนธุรกิจกลุ่มแม่บ้านเกษตรกรบ้านบ่อญี่ปุ่น
แผนธุรกิจกลุ่มทอผ้าบ้านเด่นตะวันตก
แผนธุรกิจกลุ่มแม่บ้านเกษตรกรบ้านสันต้นตู่
แผนธุรกิจกลุ่มโคมไฟและตุ๊กตาดินเผา
แผนธุรกิจกลุ่มหัตถกรรมกระดาษสาบ้านต้นเปา
แผนธุรกิจกลุ่มจักสานบ้านต้นโชคหลวง
แผนธุรกิจกลุ่มอาชีพทำน้ำตาลสดเด่นตาล
แผนธุรกิจกลุ่มหน่อไม้ดองวังเจ้า
แผนธุรกิจกลุ่มข้าวกล้องพลังน้ำตก
แผนธุรกิจกลุ่มแปรรูปมะไฟบ้านกอก
แผนธุรกิจกลุ่มจักสานหญ้าสามเหลี่ยม
แผนธุรกิจกลุ่มตีเหล็กบ้านป่าด่าง
แผนธุรกิจกลุ่มทอผ้าบ้านชาวหลวง
แผนธุรกิจกลุ่มทอผ้าบ้านไผ่งาม
แผนธุรกิจกลุ่มทอผ้าลายโบราณบ้านท่าควาย
แผนธุรกิจกิจการปลาส้มศรีทน

แผนธุรกิจกลุ่มทอผ้าไทยลื้อบ้านสันปูเลย
แผนธุรกิจกลุ่มไม้กวาดด้ามถักลาย
แผนธุรกิจกลุ่มผ้าปักชาวเขาน่านปางค่า
แผนธุรกิจกลุ่มเกษตรทำนาบ้านตำม่อน (สุรากลั่นสิงโตทอง)
แผนธุรกิจกลุ่มแม่บ้านแปรรูปการเกษตรเนื้อสัตว์
แผนธุรกิจกลุ่มจักสานหวายบ้านก้อต
แผนธุรกิจกลุ่มผลิตภัณฑ์กระดาษสบ้านลองลือบุญ
แผนธุรกิจกิจการพรมเช็ดเท้าคุณอรพิน
แผนธุรกิจกลุ่มส่งเสริมอาชีพข้าวกล้องบ้านเหมืองหม้อ
แผนธุรกิจกลุ่มแปรรูปผลผลิตทางการเกษตรบ้านปางไฮ
แผนธุรกิจกลุ่มทอผ้าพื้นเมืองย้อมสีธรรมชาติบ้านน้ำริด
แผนกลุ่มหัตถกรรมผ้าต้นมือบ้านธรรมเมือง
แผนธุรกิจกลุ่มสหกรณ์ออมทรัพย์เพื่อการผลิตบ้านสบสอย
แผนธุรกิจกลุ่มตัดเย็บผ้าไหมเมืองปอน
แผนธุรกิจกลุ่มสหกรณ์ผู้ปลูกกาแฟบ้านห้วยหอม
แผนธุรกิจกลุ่มทอผ้าบ้านกะปวง
แผนธุรกิจกลุ่มจักสานบ้านเลโคะ
แผนธุรกิจกลุ่มแม่บ้านเกษตรกรทำข้าวแต่น้ำแดงโอบบ้านทุ่งม่านเหนือ
แผนธุรกิจกลุ่มแม่บ้านเกษตรกรเจดีย์แม่ครัว
แผนธุรกิจกลุ่มจักสานกล่องข้าวหกลีเยม
แผนธุรกิจกลุ่มแม่บ้านเกษตรกรเกาะคา
แผนธุรกิจกลุ่มแม่บ้านเกษตรกรหนองหล่าย
แผนธุรกิจกลุ่มวิสาหกิจชุมชนหัตถกรรมดนตรีไทย (ซิม)
แผนธุรกิจกลุ่มทอผ้าบ้านกิวพัฒนา
แผนธุรกิจกลุ่มสตรีแม่บ้านบ้านปางประดู่
แผนธุรกิจกลุ่มอาชีพผลิตภัณฑ์กะลามะพร้าวร่วมจัดหัตถกรรม
แผนธุรกิจกลุ่มผลิตภัณฑ์ดอกไม้ประดิษฐ์จากดินไทย ดินญี่ปุ่น และดินหอมมะลิ
แผนธุรกิจกลุ่มสตรีสหกรณ์บ้านต้นผึ้ง
แผนธุรกิจกลุ่มเกษตรกรเลี้ยงผึ้งตำบลเหล่ายาว
แผนธุรกิจกลุ่มทอผ้าบ้านเหล่าพระเจ้าตาเขียว

แผนธุรกิจกลุ่มทอดผ้ายกดอกบ้านแม่สารบ้านตอง

แผนธุรกิจกลุ่มทอดผ้าบ้านแม่ขนาด

แผนธุรกิจกลุ่มเครื่องเงินเด่นทรายมูล

แผนธุรกิจกลุ่มเกษตรกรผู้เลี้ยงหมูป่าขุนแม่กวง

แผนธุรกิจกลุ่มแม่บ้านเกษตรกรบ้านยางพระธาตุ

แผนธุรกิจกลุ่มแปรรูปผลิตภัณฑ์แฮมพุดสมุนไพรบ้านแม่จ้องใต้

แผนปรับปรุงโครงสร้างกลุ่มสมุนไพรชาวเขาเผ่าม้งบ้านทรัพย์เจริญ

แผนปรับปรุงโครงสร้างกลุ่มข้าวแคบงาดำชุมชนหัวเตี้ยด

แผนปรับปรุงโครงสร้างกลุ่มทอดผ้าปาเก๋ญอบ้านป่าไร่เหนือ

**รายงานฉบับสมบูรณ์ โครงการการพัฒนานักวิจัยและการวิจัยเชิงปฏิบัติการไตรภาคีเพื่อยกระดับ
วิสาหกิจชุมชน ระยะที่ 1: ภาคเหนือตอนบน**

รายงานบทสรุปสำหรับผู้บริหาร กลยุทธ์การพัฒनावิสาหกิจชุมชน

รายงานบทเรียนจากกระบวนการสร้างนักวิจัยวิสาหกิจชุมชน