รายงานวิจัยฉบับสมบูรณ์

โครงการ การพัฒนานักวิจัยและการวิจัยเชิงปฏิบัติการไตรภาคีเพื่อยกระดับวิสาหกิจชุมชน

ระยะที่ 1: ภาคเหนือตอนบน

โดย อารี วิบูลย์พงศ์ ทรงศักดิ์ ศรีบุญจิตต์ และนัทธมน ธีระกุล

ศูนย์วิจัยเพื่อเพิ่มผลผลิตทางเกษตร และคณะเศรษฐศาสตร์

มหาวิทยาลัยเชียงใหม่

มิถุนายน 2548

สัญญาเลขที่ RDG4640035

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 แต่การพัฒนาเจาะจงเป็นรายวิสาหกิจด้วยกระบวนการนี้จำเป็นต้องอาศัยนักวิจัยจำนวนมาก 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 คุณวิชล มนัสเอื้อศิริ ซึ่งให้ความสนใจต่อโครงการเป็นพิเศษ และกรุณารับเป็นผู้ทรงคุณวุฒิ ติดตามการปฏิบัติงานและร่วมให้การสนับสนุนแก้ไขปัญหาและให้คำปรึกษาตลอดโครงการนี้

งานวิจัยนี้จะไม่ประสบความสำเร็จหากมิได้รับความร่วมมือจากเจ้าหน้าที่ส่วนกลางของกรมการพัฒนาชุมชนทุกท่าน และจากความตั้งใจปฏิบัติงานของเจ้าหน้าที่กรมการพัฒนาชุมชน 60 ท่าน อาจารย์จากกรมการศึกษานอกโรงเรียน 3 ท่าน ในฐานะนักวิจัยท้องถิ่นรวม 63 ท่าน ตลอดจนประธานและกรรมการวิสาหกิจชุมชน ทั้ง 63 กิจการ และคณาจารย์ผู้ให้คำปรึกษาและร่วมวิจัย จำนวน 13 ท่าน คือ รศ. ดร. พิชิต ธานี รศ. พรทิพย์ เธียรธีรวิทย์ ผศ. ดร. พัฒนา เจียรวิริยะพันธ์ ผศ. กาญจนา โชคถาวร ดร. ไพรัช กาญจนการุณ อ. ลักษมี วรชัย อ. ศรัณย์ อารยะรังสฤษฎ์

อ.วิมล อารยะรัตน์ อ. วีรศักดิ์ สมยานะ คุณพุทธวรรณ ขันต้นธง คุณประทานทิพย์ กระมล คุณสุขุม พันธุ์ณรงค์ และคุณพิมลพรรณ บุญยะเสนา

โครงการจะมิอาจบรรลุเป้าหมายด้วยดี หากขาดผู้ช่วยนักวิจัยที่มีประสบการณ์และความสามารถ และผู้ช่วยบริหารโครงการ ซึ่งปฏิบัติงานอย่างหนักตลอดระยะเวลาเกือบสองปี ประกอบด้วย ทินรัตน์ พิทักษ์พงศ์เจริญ กนกวรรณ มูลละ กฤษฎา แก่นมณี พีรพงษ์ ปราบริปู รัตนา แก้วเสน คัคนา กันตะพัฒนะ ชาคริต น้อยมณี พิมพิมล แก้วมณี นารีรัตน์ ทนดี และรัตน์ชนู อนุบัน และฝ่ายสนับสนุนโครงการอีกจำนวนมาก

พร้อมกันนี้ขอขอบคุณ คุณอังคณา ใจเลี้ยง ผู้กรุณาประสานงานระหว่าง สกว. และโครงการเป็นอย่างดีเสมอมา

รายงานฉบับนี้เป็นเพียงส่วนหนึ่งของโครงการวิจัยหลักเพื่อเสนอผลการวิเคราะห์ภาพรวมจากกรณีศึกษาเชิงลึก โดยวิเคราะห์ สังเคราะห์เพิ่มเติม เพื่อนำมาสู่ข้อสรุปเชิงนโยบาย สำหรับการพัฒนาวิสาหกิจชุมชนต่อไป

คณะผู้วิจัยขอขอบพระคุณผู้ที่ได้เอ่ยนามมาข้างต้น และคณะผู้ทรงคุณวุฒิ โดยเฉพาะอย่างยิ่งคุณนิสากร จึงเจริญธรรม และคุณอัจฉราวรรณ มณีขัติย์ ที่ให้คำวิพากษ์ที่เป็นประโยชน์ต่อการปรับปรุงผลการศึกษานี้ และหวังเป็นอย่างยิ่งว่า ผลการศึกษาจะร่วมเป็นส่วนหนึ่งของการขยายองค์ความรู้ เพื่อการพัฒนาเศรษฐกิจระดับรากหญ้าและมีประโยชน์ในเชิงปฏิบัติ หากมีข้อผิดพลาดประการใดในงานวิจัยนี้ คณะผู้วิจัยขอรับผิดชอบแต่เพียงฝ่ายเดียว

คณะวิจัย

มิถุนายน 2548

บทคัดย่อ

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

กลุ่มวิสาหกิจชุมชนได้รับการจำแนกออกเป็น 2 ประเภท ตามที่มาของการก่อตั้งกลุ่มและระดับการมีส่วนเป็นเจ้าของของสมาชิก คือกลุ่มซึ่งเรียกว่ากลุ่มชุมชนและกลุ่มประยุกต์ กลุ่มชุมชนโดยทั่วไปมีธุรกิจขนาดเล็กแม้จะมีสมาชิกจำนวนมากกว่ากลุ่มประยุกต์ 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 กลุ่มยังต้องการความช่วยเหลือเพิ่ม ซึ่งใน 3 อันดับแรก คือ ในด้านความรู้การผลิต และพัฒนาผลิตภัณฑ์ด้านโรงเรือน เครื่องมืออุปกรณ์ และเงินให้เปล่าหรือเงินกู้

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

พบว่าในจำนวน 61 กลุ่มนี้ มีกลุ่มซึ่งมีการปฏิบัติดีเลิศในแต่ละลักษณะดีเพียงพอที่จะเป็นตัวอย่างให้แก่กลุ่มอื่นๆ ได้

จากการวิเคราะห์ SWOT พบว่ากลุ่มทั้งสองประเภทมีจุดแข็งที่สุด คือ ด้านการผลิต และผลิตภัณฑ์แม้จะยังต้องมีการพัฒนาต่อยอดอีกก็ตาม กลุ่มมีจุดอ่อนในด้านการจัดการองค์กร การตลาด และการเงิน ซึ่งจำเป็นต้องมีการพัฒนาอย่างมาก และจากศักยภาพการบริหารจัดการกิจการในทุกด้านชี้ให้เห็นว่าแนวโน้มความยั่งยืนของวิสาหกิจชุมชนโดยเฉลี่ยอยู่ในระดับปานกลางเท่านั้น ปัจจัยแวดล้อมซึ่งถือเป็นโอกาสที่สำคัญสำหรับวิสาหกิจชุมชน คือการสนับสนุนจากภาครัฐ โดยเฉพาะโครงการหนึ่งตำบลหนึ่งผลิตภัณฑ์ กองทุนหมู่บ้าน นโยบายส่งเสริมวิสาหกิจชุมชน ส่วนอุปสรรคที่สำคัญของบางกลุ่ม คือการอยู่ห่างไกลจากเมือง ปัญหาวัตถุดิบขาดแคลน และตลาดมีการแข่งขันสูงสำหรับสินค้าบางชนิด

เพื่อให้ข้อเสนอแนะสำหรับการพัฒนาภาควิสาหกิจชุมชนระดับภูมิภาค รายงานได้จัดกลุ่มวิสาหกิจชุมชนตามความเข้มแข็งของกลุ่มโดยพิจารณาจากปัจจัยภายใน และสิ่งแวดล้อมภายนอก โดยแบ่งเป็น 4 สถานภาพ และได้เสนอกลยุทธ์และมาตรการที่เหมาะสมสำหรับแต่ละสถานภาพ 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	ช
สารบัญตาราง	ญ
สารบัญแผนภาพ	ฑ
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 ภาคหัตถกรรมและอาหารแปรรูปพื้นบ้านภาคเหนือตอนบน	**19**
2.1 ภาคหัตถกรรมพื้นบ้าน	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 ผลิตภัณฑ์ของกลุ่ม	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 กลยุทธการพัฒนากลุ่มวิสาหกิจชุมชนสู่ความยั่งยืน	**207**
6.1 ขั้นตอนการกำหนดกลยุทธ์	207
6.2 กลยุทธ์การพัฒนาองค์กรให้เป็นกลุ่มวิสาหกิจชุมชน	209
6.3 กลยุทธ์เพื่อพัฒนาวิสาหกิจชุมชนด้านธุรกิจ	210
บทที่ 7 บทสรุปและข้อเสนอแนะ	**217**
7.1 ข้อสรุปที่ได้จากงานวิจัย	217
7.1.1 ข้อสรุปด้านการบริหารจัดการ โอกาส และอุปสรรค	217
7.1.2 ข้อสรุปด้านความเป็นวิสาหกิจชุมชนและความยั่งยืน	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 ลักษณะเฉพาะตัวของประธานกลุ่ม	142
4.20 ลักษณะทางเศรษฐกิจสังคมของประธาน	144
4.21 ความสามารถในด้านการบริหาร	146
4.22 ความพอใจในการปฏิบัติงานและสร้างทายาท	148
4.23 พื้นฐานทางธุรกิจ	149
4.24 จุดแข็งในด้านการบริหารจัดการองค์กรของกลุ่มวิสาหกิจชุมชน	151
4.25 จุดอ่อนในด้านการบริหารจัดการองค์กร	153
4.26 เปรียบเทียบประเด็นจุดแข็งและจุดอ่อนด้านการจัดการองค์กรของกลุ่ม	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 โอกาสและอุปสรรคในด้านการจัดการองค์กร	171
4.36 โอกาสและอุปสรรคในด้านการผลิต	172
4.37 โอกาสและอุปสรรคในด้านการตลาด	174
4.38 โอกาสและข้อจำกัดในด้านการเงิน	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	กลยุทธ์เพื่อเป็นแนวทางสำหรับภาครัฐในการพัฒนาวิสาหกิจชุมชน4 สถานภาพ	210

สารบัญแผนภาพ

แผนภาพที่		หน้า
1.1	ขั้นตอนการศึกษาและเป้าหมาย	7
3.1	ช่องทางการจัดจำหน่ายผ้าทอและผลิตภัณฑ์จากผ้าทอ	79
3.2	ช่องทางการจัดจำหน่ายผ้าปักและผ้าด้นมือ	79
3.3	ช่องทางการจัดจำหน่ายน้ำพริก	80
3.4	ช่องทางการจัดจำหน่ายข้าวกล้อง	81
3.5	ช่องทางการจัดจำหน่ายข้าวแต๋น	82
3.6	ช่องทางการจัดจำหน่ายแหนม	82
3.7	ช่องทางการจัดจำหน่ายผลิตภัณฑ์กระดาษจากใยพืช	83
3.8	ช่องทางการจัดจำหน่ายผลิตภัณฑ์กะลามะพร้าว ไม้แกะสลัก และเครื่องเงิน	84
3.9	ช่องทางการจัดจำหน่ายผลิตภัณฑ์เห็ดและกาแฟ	85
4.1	ยอดขายรวมของกลุ่ม จำแนกตามลักษณะการประกอบการและประเภทผลิตภัณฑ์	94
4.2	กำไรจากการดำเนินงานของกลุ่มจำแนกตามลักษณะการประกอบการ และประเภทผลิตภัณฑ์	96
4.3	อัตรากำไรสุทธิต่อต่อขายของกลุ่มจำแนกตามลักษณะการประกอบการ และประเภทผลิตภัณฑ์	99
4.4	อัตราผลตอบแทนต่อส่วนของผู้ถือหุ้น (ROE) จำแนกตามลักษณะการประกอบการ และประเภทผลิตภัณฑ์	102
4.5	อัตราผลตอบแทนต่อสินทรัพย์ (ROA) เปรียบเทียบตามลักษณะการประกอบการ และประเภทผลิตภัณฑ์	105
4.6	อัตราส่วนหนี้สินต่อส่วนของผู้ถือหุ้น (D/E) จำแนกตามลักษณะการประกอบการ และประเภทผลิตภัณฑ์	108
4.7	อัตราผลตอบแทนเหนือต้นทุนการผลิต จำแนกตามลักษณะการประกอบการ และประเภทผลิตภัณฑ์	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	เตาอิฐสำหรับไล้ข้าวแคบงาดำของกลุ่มข้าวแคบงาดำชุมชนหัวเดียด	69
3.4	งานแกะสลักของกลุ่มแกะสลักไม้ในครัวเรือนบ้านถ้ำผาตองซึ่งส่วนประกอบสามารถเคลื่อนไหวได้โดยใช้มอเตอร์จากพัดลม	70
3.5	กลุ่มทอผ้าบ้านกิ่วพัฒนาใช้ท่อพลาสติก (พีวีซี) แทนกระบอกไม้ไผ่ในการกรอด้าย	70
3.6	กลุ่มทอผ้าบ้านกิ่วพัฒนาใช้ล้อรถจักรยานแทนกรงล้อแบบหางเห็นในการกรอด้าย	70
3.7	แม่พิมพ์น้ำตาลสดซึ่งทำจากไม้ที่กลุ่มน้ำตาลสดบ้านเด่นตาลใช้ในการผลิต	71
3.8	กลุ่มน้ำตาลสดบ้านเด่นตาลใช้เปลือกคะยอมสำหรับกันน้ำตาลบูด	71
3.9	เครื่องรีดขนมกรอบเค็มที่ดัดแปลงมาจากเครื่องรีดปลาหมึกซึ่งกลุ่มแปรรูปอาหารบ้านทุ่งยาวใช้ในการผลิต	71

บทที่ 1
บทนำ

1.1 ที่มาและความสำคัญ

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

สำหรับการพัฒนาธุรกิจชุมชนระดับเล็กนั้น รัฐบาลได้เน้นการผลิตด้านหัตถกรรมพื้นบ้าน และอาหารแปรรูปพื้นบ้าน โดยส่งเสริมสนับสนุนให้เกิดการนำภูมิปัญญาและทรัพยากรท้องถิ่นมาใช้ในการผลิต เพื่อสร้างเอกลักษณ์ให้แก่ผลิตภัณฑ์ และเชื่อมโยงสู่ตลาดทั้งในประเทศและต่างประเทศในโครงการ “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 ส่วนใหญ่ไม่สามารถผ่านเกณฑ์คัดสรรและยังไม่ได้รับผลประโยชน์จากโครงการนี้โดยตรง

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) และนำไปสู่การเรียนรู้เพื่อการคิดอย่างเป็นระบบมากยิ่งกว่าเดิม

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

อย่างไรก็ตามการวิจัยเพื่อพัฒนาโดยอาศัยกรณีศึกษาเป็นวิธีที่ต้องอาศัยเวลามาก การที่จะเร่งพัฒนาธุรกิจของชุมชนโดยอาศัยนักวิชาการของมหาวิทยาลัยเป็นหลักย่อมไม่สามารถขยายผลได้รวดเร็วทันต่อความต้องการของสังคมและนโยบายของรัฐในอันที่จะยกระดับผลิตภัณฑ์และธุรกิจของชุมชนที่เข้าสู่โครงการหนึ่งตำบลหนึ่งผลิตภัณฑ์แล้ว และที่จะนำเข้าสู่โครงการ ให้ได้มาตรฐานระดับเดียวกับ One Village One Product ของ Oita ได้[1] หรือเพื่อขยายการพัฒนาธุรกิจของชุมชนให้ได้ระดับที่คาดหวังได้

การขยายการวิจัยในลักษณะกรณีศึกษาสามารถทำได้โดยอาศัยกองกำลังนักวิจัยธุรกิจชุมชนจำนวนมาก ทั้งนี้โดยมีเจ้าหน้าที่ฝ่ายปฏิบัติของหน่วยงานสนับสนุนในพื้นที่เป็นนักวิจัยร่วม ซึ่งจะเป็นการขยายผลการปรับปรุงธุรกิจของกลุ่มฯ ได้อย่างรวดเร็วยิ่งขึ้น และย่นระยะเวลาในการพัฒนาวิสาหกิจชุมชนบนฐานแห่งความรู้และข้อมูลได้

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

---

[1] นายกรัฐมนตรีพบว่าสินค้าหนึ่งตำบลหนึ่งผลิตภัณฑ์ซึ่งจัดแสดงและจำหน่ายอยู่ในศูนย์ผลิตภัณฑ์ที่ญี่ปุ่นนั้น ได้รับการตอบรับอย่างดีในส่วนที่ได้มาตรฐาน แต่มีหลายชนิดที่ผลิตภัณฑ์ยังไม่ได้มาตรฐานและควรได้รับการพัฒนาเพื่อเข้าสู่ตลาดญี่ปุ่นต่อไป (รายการนายกฯ พักผ่อนพบประชาชน วันเสาร์ที่ 7 มิถุนายน 2546)

สำหรับรายงานฉบับนี้ ครอบคลุมเฉพาะวัตถุประสงค์ประการสุดท้ายเท่านั้นเพื่อให้บรรลุวัตถุประสงค์ดังกล่าวนี้ รายงานผลการศึกษานี้จึงมีวัตถุประสงค์เฉพาะดังนี้

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

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

1.2 ขอบเขตการศึกษา

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

การศึกษาเพื่อการปรับปรุงธุรกิจหัตถกรรมและอาหารแปรรูปพื้นบ้านในครั้งนี้ มีขอบเขตการศึกษาวิจัยดังนี้

1. เป็นการศึกษาอุตสาหกรรมหัตถกรรมและอาหารแปรรูปพื้นบ้านแบบเจาะลึกเป็นรายกลุ่มฯ ทั้งนี้เพื่อทราบสภาพการผลิตและการตลาด การเงิน และการจัดองค์กร รวมถึงปัญหาและอุปสรรคที่แท้จริงและชัดเจนของแต่ละกลุ่มฯ และทำการวิเคราะห์ข้อมูลจากทุกกลุ่มเพื่อให้เห็นภาพรวมสำหรับภาคเหนือตอนบน

2. กลุ่มเป้าหมายคือ กลุ่มฯ ขนาดกลาง ขนาดเล็ก และขนาดจิ๋ว ซึ่งเป็นกลุ่มฯ ที่มีความต้องการเข้าร่วมโครงการและมีความประสงค์ที่จะพัฒนาธุรกิจของตนเอง มีความใฝ่เรียนรู้ และต้องการร่วมเป็นส่วนหนึ่งของคณะวิจัย และเป็นกลุ่มซึ่งเจ้าหน้าที่พัฒนาชุมชนเลือกศึกษา

1.3 ระเบียบวิธีวิจัย

ระเบียบวิธีวิจัยสำหรับกรณีศึกษา

การศึกษาธุรกิจหัตถกรรมและอาหารแปรรูปพื้นบ้านแบบเจาะลึกเป็นรายกลุ่ม 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 ตลอดจนเสนอแนวทางเพื่อพัฒนาธุรกิจของกลุ่มเป็นรายกลุ่ม

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 ข้าวกล้อง 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 ทั้งนี้กลุ่มอาจเอนเอียงเป็นกลุ่มชุมชนกึ่งกลุ่มประยุกต์ในระดับต่างๆ ตามนิยาม (โปรดดูนิยามศัพท์)

1.4 กรอบแนวคิดเชิงทฤษฎี

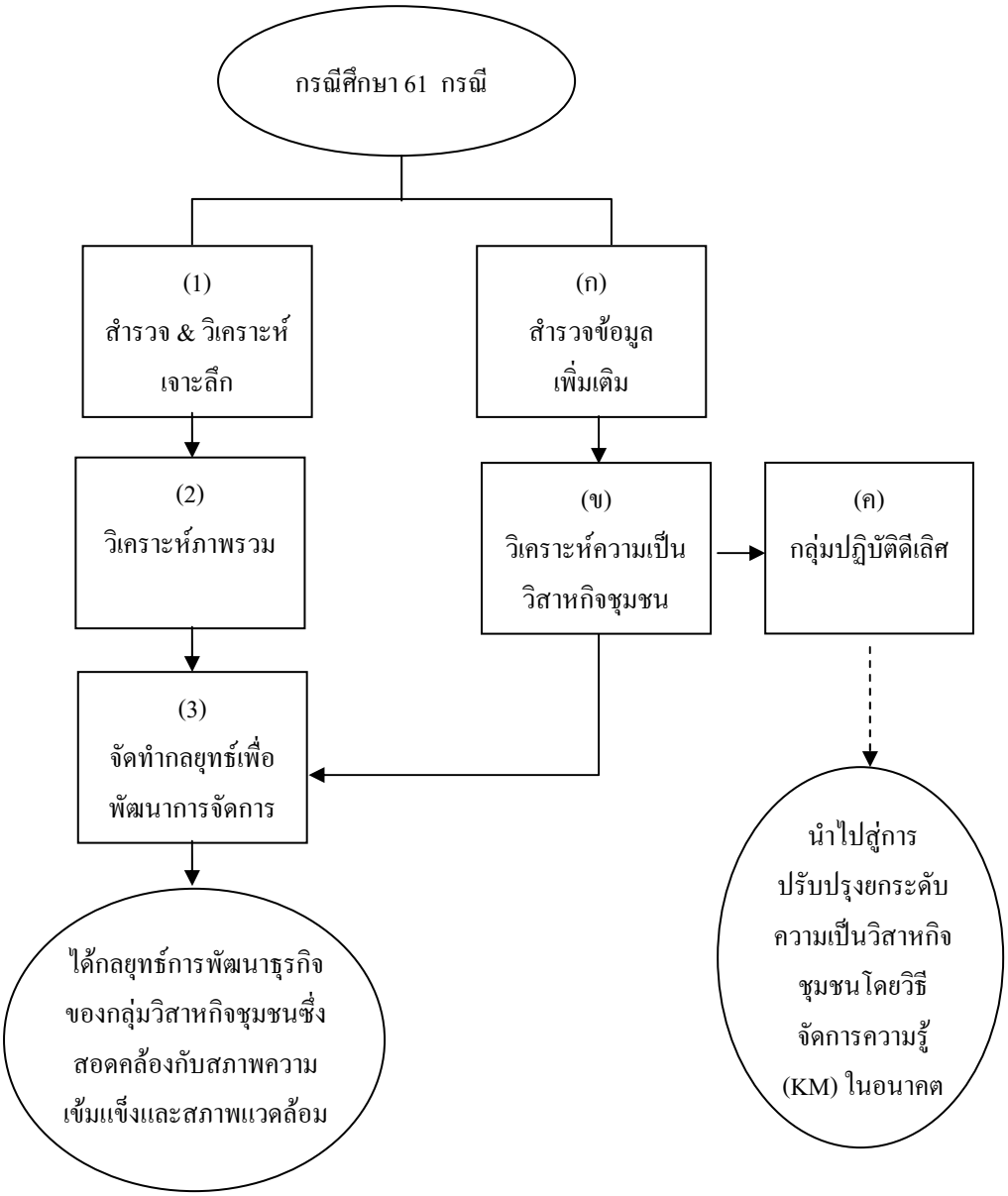
การวิเคราะห์ภาพรวมของอุตสาหกรรมพื้นบ้านภาคเหนือตอนบนโดยอาศัยข้อมูลจากกรณีศึกษา มีจุดมุ่งหมาย 3 ประการ

1. นำเสนอผลการสังเคราะห์จากการศึกษาเชิงลึกใน 61 กรณีศึกษา ในด้านการบริหารจัดการเชิงธุรกิจของกรณีตัวอย่าง

2. นำเสนอภาพความเป็นวิสาหกิจชุมชนของกรณีตัวอย่าง และชี้ประเด็นความยั่งยืนของกรณีตัวอย่าง

3. นำเสนอกลยุทธ์เพื่อการพัฒนากลุ่มวิสาหกิจชุมชน

ทั้งนี้โดยมีขั้นตอนการศึกษาดังแผนภาพที่ 1.1



แผนภาพที่ 1.1 ขั้นตอนการศึกษาและเป้าหมาย

1.4.1 การสังเคราะห์จากกรณีศึกษาในด้านบริหารจัดการธุรกิจ

การศึกษาวิจัยเกี่ยวกับการปรับปรุงธุรกิจหัตถกรรมและอาหารแปรรูปพื้นบ้านนี้ เป็นการศึกษาเฉพาะส่วนของหน่วยประกอบการ ซึ่งประกอบด้วยการศึกษาโครงสร้างการจัดองค์กรและการบริหารงาน โครงสร้างการผลิต โครงสร้างการตลาด และโครงสร้างทางการเงินของกลุ่มฯ

ในการศึกษาโครงสร้างแต่ละด้านของกลุ่มฯ ประกอบไปด้วยการวิเคราะห์ทางด้านต่างๆ ดังต่อไปนี้

(1) การจัดองค์กรและการบริหารงาน

การศึกษาเกี่ยวกับโครงสร้างการจัดองค์กรและการบริหารงาน กลุ่มฯ แต่ละกลุ่มให้ข้อมูลเกี่ยวกับประวัติความเป็นมาของกลุ่มฯ ปรัชญาและวัตถุประสงค์การจัดตั้ง และลักษณะของกลุ่มฯ การศึกษาครอบคลุมรูปแบบการจัดองค์กร ขนาดของกลุ่มฯโดยพิจารณาจากจำนวนสมาชิก 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 ต้นทุนรวมต่อครั้งการผลิต

ต้นทุนรวมต่อครั้ง = ต้นทุนผันแปรต่อครั้ง + ต้นทุนคงที่ต่อครั้ง

3.2 ต้นทุนต่อหน่วย

ต้นทุนต่อหน่วย = ต้นทุนรวมต่อครั้ง / ปริมาณการผลิตต่อครั้ง

3.3 ผลตอบแทนสุทธิต่อครั้งการผลิต

ผลตอบแทนสุทธิต่อครั้งการผลิต = รายได้รวมต่อครั้ง – ต้นทุนรวมต่อครั้ง

3.4 ผลตอบแทนสุทธิต่อหน่วย

ผลตอบแทนสุทธิต่อหน่วย = ผลตอบแทนสุทธิต่อครั้ง / ปริมาณการผลิตต่อครั้ง

3.5 ผลตอบแทนเหนือต้นทุนผันแปรต่อครั้ง

ผลตอบแทนเหนือต้นทุนผันแปรต่อครั้ง = รายได้รวมต่อครั้ง – ต้นทุนผันแปรต่อครั้ง

4. ความต้องการความช่วยเหลือด้านการผลิต ได้จากการให้ข้อมูลของหน่วยประกอบการแต่ละราย

5. ศักยภาพในการทำกำไรต่อหน่วย

การศึกษากำไรต่อหน่วย ประกอบด้วย อัตรากำไรต่อราคาขาย และอัตรากำไรต่อต้นทุน

5.1 อัตรากำไรต่อราคาขาย

อัตรากำไรต่อราคาขาย = (กำไรต่อหน่วย / ราคาขายต่อหน่วย) × 100

5.2 อัตรากำไรต่อต้นทุน

อัตรากำไรต่อต้นทุน = (กำไรต่อหน่วย / ต้นทุนต่อหน่วย) × 100

6. ศักยภาพทางด้านยอดขาย

การศึกษาศักยภาพทางด้านยอดขายนั้น พิจารณาจากยอดขายต่อปี เพื่อพิจารณาแนวโน้ม

ยอดขายต่อปี = 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)

= ยอดขายผลิตภัณฑ์หลักตลอดปีของหน่วยประกอบการแต่ละราย

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

= (ยอดขายผลิตภัณฑ์อาหารแปรรูป (หรือ หัตถกรรม) หลักต่อปี / ยอดขายผลิตภัณฑ์อาหารแปรรูป (หรือ หัตถกรรม) รวมต่อปี) × 100

7.3 อัตรากำไรจากอาหารแปรรูป (หรือ หัตถกรรม) ต่อยอดขายทั้งหมดของกิจการ

= (กำไรจากอาหารแปรรูป (หรือ หัตถกรรม) ต่อปี / ยอดขายทั้งหมดของกิจการต่อปี) × 100

7.4 ยอดขายรวมต่อปี

= ยอดขายรวมทั้งปีของผู้ประกอบการแต่ละราย

7.5 ยอดขายผลิตภัณฑ์อื่นทุกชนิดที่ไม่ใช่อาหารแปรรูป (หรือ หัตถกรรม) ต่อปี

= ยอดขายผลิตภัณฑ์อื่นทุกชนิดที่ไม่ใช่อาหารแปรรูป (หรือ หัตถกรรม) รวมทั้งปีของผู้ประกอบการแต่ละราย

(3) โครงสร้างทางการเงินและการบริหารการเงิน

การศึกษาถึงโครงสร้างการเงินนั้น ประกอบด้วยการศึกษาเกี่ยวกับ การตัดสินใจในด้านการบริหารการเงิน การจัดทำบัญชี การกู้ยืมเงิน การวางแผนการใช้เงินทุน และศักยภาพทางการเงิน

สำหรับการศึกษาเกี่ยวกับ การตัดสินใจในด้านการบริหารการเงิน การจัดทำบัญชี การกู้ยืมเงิน และการวางแผนการใช้เงินทุนนั้น จะใช้ข้อมูลรายกลุ่มฯ นำมาวิเคราะห์เชิงพรรณนา และสรุปเพื่อเป็นข้อมูลพื้นฐานสำหรับใช้พิจารณาประกอบกับข้อมูลด้านศักยภาพทางการเงิน

การศึกษาศักยภาพทางการเงินนั้น มีการวิเคราะห์อัตราส่วนทางการเงิน ดังนี้

1. อัตราส่วนแสดงสภาพคล่อง (Liquidity Ratio) ซึ่งชี้ให้เห็นถึงสภาพคล่องระยะสั้นของธุรกิจ ประกอบด้วยอัตราส่วนดังต่อไปนี้

1.1 อัตราส่วนทุนหมุนเวียน (หรืออัตราส่วนเดินสะพัด)

= สินทรัพย์หมุนเวียน / หนี้สินหมุนเวียน (current ratio)

= CA / CL (เท่า)

1.2 อัตราส่วนสภาพคล่องระยะสั้น (หรืออัตราส่วนทุนหมุนเวียน หรืออัตราส่วนฉับพลัน) (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)

อัตราส่วนต่อไปนี้ชี้ให้เห็นนประสิทธิภาพและสภาพคล่องระยะยาวของธุรกิจ ซึ่งประกอบด้วย

2.1 อัตราการหมุนเวียนของลูกหนี้การค้า (Accounts Receivable Turnover Ratio)

= ยอดขายเชื่อ / ลูกหนี้การค้าถัวเฉลี่ย (ครั้ง หรือ รอบ)

2.2 ระยะเวลาเฉลี่ยในการเก็บหนี้ (Average Collection Period)

= 365 วัน / อัตราการหมุนเวียนของลูกหนี้การค้า (วัน)

2.3 อัตราการหมุนเวียนเจ้าหนี้การค้า

= ยอดซื้อเชื่อ / เจ้าหนี้การค้าถัวเฉลี่ย (ครั้ง หรือ รอบ)

2.4 ระยะเวลาเฉลี่ยในการชำระหนี้

= 365 / อัตราการหมุนเวียนเจ้าหนี้การค้า (วัน)

2.5 อัตราการหมุนเวียนของสินค้าคงคลัง (Inventory Turnover Ratio)

= ต้นทุนสินค้าขาย / สินค้าคงคลังเฉลี่ย (ครั้ง หรือ รอบ)

2.6 อายุสินค้า หรือระยะเวลาที่เก็บสินค้าไว้ก่อนขาย (Inventory Turnover in days)

= 365 วัน / อัตราการหมุนเวียนของสินค้าคงคลัง (วัน)

2.7 1 รอบธุรกิจ (Operating Cycle)

= ระยะเวลาเฉลี่ยในการเก็บหนี้ + อายุสินค้า (วัน)

2.8 อัตราการหมุนเวียนของสินทรัพย์ทั้งหมด (Total Asset Turnover Ratio)

= ยอดขาย / สินทรัพย์ทั้งหมด (ครั้ง หรือ เท่า)

= S / Total Asset หรือ S / (CA+FA)

2.9 อัตราการหมุนเวียนของสินทรัพย์ถาวร (Fixed Assets Turnover Ratio)

= ยอดขาย / สินทรัพย์ถาวรสุทธิ (ครั้ง หรือ เท่า)

= S / FA

3. อัตราส่วนแสดงความสามารถในการกู้ยืม หรือความเสี่ยงในการกู้ยืม (Debt Ratio or Leverage Ratio)

3.1 อัตราส่วนหนี้สินต่อสินทรัพย์ทั้งหมด (Debt Ratio)

= (หนี้สินทั้งหมด / สินทรัพย์ทั้งหมด) x 100%

3.2 หนี้สินต่อส่วนของเจ้าของ (D/E)

= หนี้สิน / ส่วนของเจ้าของ (เท่า)

3.3 อัตราส่วนหนี้ระยะยาวต่อเงินลงทุนรวม (Long - Term Debt/Total Capitalization)

= หนี้ระยะยาว / (หนี้ระยะยาว+ส่วนของผู้ถือหุ้น) (เท่า)

3.4 อัตราส่วนแสดงความสามารถในการจ่ายดอกเบี้ย (Times Interest Earning or Interest Coverage Ratio)

= กำไรจากการดำเนินงาน / ดอกเบี้ยจ่าย = EBIT / I (เท่า)

3.5 อัตราส่วนแสดงความสามารถในการจ่ายค่าใช้จ่ายประจำ (Fix Charge Coverage Ratio)

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

3.6 Degree of Financial Leverage

= EBIT / (EBIT – I) = EBIT / EBT (เท่า)

4. อัตราส่วนแสดงความสามารถในการทำกำไร (Profitability Ratio)

4.1 อัตราส่วนกำไรสุทธิต่อยอดขาย (Net Profit Margin)

= (กำไรสุทธิหลังหักภาษี / ยอดขาย) x 100%

= (EAT / S) x 100%

4.2 อัตราส่วนกำไรเบื้องต้นต่อยอดขาย (Gross Profit Margin)

= (GP / S) x 100%

4.3 อัตราการจ่ายเงินปันผล (Dividend Payout Ratio)

= (เงินปันผลต่อหุ้น / กำไรสุทธิต่อหุ้น)) x 100%

5. อัตราส่วนทางการเงินที่แสดงถึง อัตราส่วนแสดงความสามารถในการทำกำไร (Profitability Ratio) และผลตอบแทนแก่ผู้ลงทุน (Return to Investors)

5.1 อัตราผลตอบแทนต่อการลงทุน (Return on Investment : ROI)

= (กำไรสุทธิหลังหักภาษี / สินทรัพย์รวม) x 100%

= (EAT / Total Assets) x 100%

= ((EAT/S) x (S/TA)) x 100%

5.2 อัตราผลตอบแทนต่อสินทรัพย์รวม (Return on Total Assets : ROA)

= (กำไรจากการดำเนินงาน / สินทรัพย์รวม) x 100%

= (EBIT / Total Assets) x 100%

5.3 อัตราผลตอบแทนต่อส่วนของผู้ถือหุ้น (Return on Equity : ROE)

= (กำไรสุทธิหลังหักภาษี / ส่วนของผู้ถือหุ้น) x 100%

= (EAT / Equity) x 100%

5.4 กำไรต่อหุ้น (Earning per Share)

= ผลตอบแทนแก่หุ้นสามัญ / จำนวนหุ้นสามัญทั้งหมด (บาท/หุ้น)

5.5 ราคาตลาดต่อหุ้นต่อกำไรต่อหุ้น หรืออัตราส่วนราคาหุ้นต่อผลกำไร (Price to Earning Ratio)

= ราคาตลาดต่อหุ้น / กำไรสุทธิต่อหุ้น (เท่า)

5.6 อัตราผลตอบแทนของเงินปันผล (Dividend Yield)

= (เงินปันผลต่อหุ้น / ราคาตลาดต่อหุ้น) x 100%

5.7 อัตรากำไรต่อแรงงานของสมาชิก

= กำไรจากการดำเนินงาน / จำนวนสมาชิกที่ร่วมผลิต (บาท/คน)

6. การคำนวณหาเงินทุนหมุนเวียนของกิจการ

เงินทุนหมุนเวียนที่ต้องการ = เงินทุนในสต๊อกวัตถุดิบและสินค้าสำเร็จรูป
+ เงินลงทุนในลูกหนี้การค้า
+ เงินลงทุนในสินค้าที่อยู่ในระหว่างขบวนการผลิต
- เครดิตที่ได้จากผู้ขายวัตถุดิบ

(4) การบริหารการตลาด

การวิเคราะห์การบริหารการตลาดของกลุ่ม ครอบคลุมการวางแผนการตลาด ช่องทางการจัดจำหน่าย ความสามารถในการพัฒนาตลาดและผลิตภัณฑ์ กลยุทธ์การตลาดของกลุ่ม การตั้งราคาและการส่งเสริมการขาย ตลอดจนความสามารถของบุคลากรของกลุ่มในด้านการตลาดด้วย

1.4.2 การวิเคราะห์ความเป็นวิสาหกิจชุมชน

การศึกษาในส่วนนี้อิงแนวคิดและวิธีการจากงานสองชิ้น 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 ใช้ความเป็นกลุ่มเป็นเครือข่ายของตนให้เป็นประโยชน์ในทางธุรกิจ (competitive advantage) รวมทั้งการใช้ภูมิปัญญาและเอกลักษณ์ของท้องถิ่นดังที่ทำกันในนามของโอทอป (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 ความสุขเป็นเป้าหมาย ไม่ใช่ตัวเลขรายได้และกำไร แต่เอาชีวิต เอาครอบครัว ชุมชนเป็นตัวตั้งไม่ใช่เอาตลาดเป็นตัวตั้ง มีความร่วมมือกันมากกว่าแข่งขันกัน และช่วยเหลือเกื้อกูลกันมากกว่าการที่จะเอาชนะคู่แข่งอย่างเอาเป็นเอาตาย

วิสาหกิจชุมชนใช้ทุนของชุมชนเป็นหลัก ทั้งทุนทรัพยากร ความรู้ภูมิปัญญา คนแรงงาน 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 และจัดทำการเปรียบเทียบเพื่อการปรับปรุงและพัฒนากลุ่ม (benchmarking) ซึ่งมีการปฏิบัติได้ดีต่ำกว่าเป้าหมาย วิธีการศึกษาวิเคราะห์ของคณะวิจัยนี้เป็นประโยชน์ต่อการนำไปสู่การแนะนำกลุ่มธุรกิจชุมชนแต่ละราย เพื่อพัฒนาตนเองในประเด็นการบริหารจัดการแต่ละด้านซึ่งยังขาดความเชี่ยวชาญ โดยรู้ได้ว่ากลุ่มใดควรเป็นแบบอย่างให้กับการปรับปรุงในแต่ละประเด็น

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

1.5 ผลที่ได้รับ (output)

1. ได้รับรายงานภาพรวมของวิสาหกิจชุมชนและข้อเสนอเชิงนโยบายเพื่อพัฒนาวิสาหกิจชุมชนโดยมีข้อมูลที่แม่นยำเป็นฐาน
2. ได้ทราบจุดอ่อนจุดแข็งของภาควิสาหกิจชุมชน ในการบริหารจัดการเชิงธุรกิจ
3. ได้ทราบระดับความเป็นวิสาหกิจชุมชนของกลุ่มตัวอย่าง ซึ่งนำมาสู่กลยุทธ์การพัฒนาต่อไป
4. ได้ทราบระดับความสามารถในการพัฒนาที่ยั่งยืนของกลุ่มตัวอย่าง

1.6 ผลลัพธ์ (outcome)

1. เจ้าหน้าที่ และกลุ่มวิสาหกิจที่เน้นกิจกรรมเพื่อการตลาด ได้ปรับเปลี่ยนทัศนะในการพัฒนาธุรกิจชุมชนจากเดิมให้เป็นการจัดการอย่างมีระบบโดยมีตลาดเป็นเป้าหมาย และสำหรับกลุ่มวิสาหกิจที่เน้นเศรษฐกิจพอเพียง สามารถปรับใช้แนวคิดการตลาดเพื่อความสำเร็จของชุมชนโดยมีตลาดรองรับผลิตภัณฑ์
2. เจ้าหน้าที่ท้องถิ่นมีความเข้าใจสถานการณ์ของธุรกิจหัตถกรรมและอาหารแปรรูปพื้นบ้านดีขึ้น มีความสามารถในการวิเคราะห์เจาะลึกให้ได้ปัญหาที่แท้จริง และสามารถชี้แนวทางการแก้ไขปัญหาหรือกำหนดแนวทางการพัฒนาให้แก่ธุรกิจชุมชนแต่ละกลุ่มได้ถูกต้อง ทำให้การปฏิบัติหน้าที่มีประสิทธิภาพประสิทธิผลยิ่งขึ้น
3. เจ้าหน้าที่มีเครือข่ายเพื่อแลกเปลี่ยนข่าวสารข้อมูลและแสวงหาแหล่งความรู้ได้ง่ายขึ้น
4. เจ้าหน้าที่สามารถนำความรู้ไปขยายผลกับวิสาหกิจชุมชน กลุ่มอื่นๆ เพื่อการพัฒนาที่ทั่วถึงในระยะเวลาที่สั้นลง

5. ได้รับข้อมูลพื้นฐานถูกต้องแม่นยำ เป็นประโยชน์ต่อการนำเสนอนโยบายที่สะท้อนความเป็นจริงและนำไปสู่การพัฒนาที่ถูกทิศทางและเป็นการใช้งบประมาณอย่างมีประสิทธิภาพและได้ผล

6. กลุ่มได้รับพัฒนาให้เข้มแข็งตรงตามเป้าหมายของกลุ่มชุมชนและสอดคล้องกับความต้องการของตลาดที่ส่งผลให้การดำเนินวิสาหกิจชุมชนมีความยั่งยืน

7. กลุ่มชุมชนมีความเข้าใจสถานภาพของกลุ่ม 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 ในส่วนที่เกี่ยวข้องกับเทคโนโลยีอาจหมายถึงเทคโนโลยีหรือวิทยาการพื้นบ้าน (สวทช, 2544: 34)

กลุ่มชุมชน

“กลุ่มชุมชน” หมายถึง หน่วยประกอบการ[2]ที่ดำเนินงานในรูปแบบกลุ่มชุมชน 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) โดยทั่วๆ ไปในประเทศไทย แบ่งได้เป็น 7 ประเภท ตามลักษณะการใช้สอย ได้แก่ เครื่องจักสานที่ใช้ในการบริโภค เครื่องจักสานที่ใช้เป็นภาชนะ เครื่องจักสานที่ใช้เป็นเครื่องตวง เครื่องจักสานที่ใช้เป็นเครื่องเรือนและเครื่องปูลาด เครื่องจักสานที่ใช้ป้องกันแดดฝน เครื่องจักสานที่ใช้ในการจับดักสัตว์ และเครื่องจักสานที่ใช้เกี่ยวกับความเชื่อ ประเพณี และศาสนา กรรมวิธีในการจักสานนั้นโดยปกติมีการดำเนินการ 5 อย่าง คือ จัก ถัก เย็บ สาน และทอ

ในงานวิจัยนี้จะกล่าวถึงผลิตภัณฑ์จักสาน โดยใช้ชื่อย่อว่า “จักสาน”

กระดาษและผลิตภัณฑ์

กระดาษสา เป็นกระดาษพื้นเมืองที่มีอยู่ทางภาคเหนือแต่ดั้งเดิม วัตถุดิบที่ใช้ทำกระดาษสานำมาจากส่วนของต้นปอสาหรือปอกระดาษสา ซึ่งมีชื่อเรียกโดยทั่วไปว่า ปอกะสา หมูพีหรือหมอพี

ปอฝ้าย ชำสา หรือฉำฉา มีวิธีการผลิต 2 วิธี คือ การผลิตด้วยมือตามแบบพื้นบ้าน และการผลิตด้วยเครื่องจักรในโรงงาน

ในงานวิจัยนี้จะศึกษาเฉพาะกระดาษและผลิตภัณฑ์ซึ่งผลิตจากปอสาและตะขบป่าผสมปอสาที่ทำด้วยมือ

ไม้แกะสลักและผลิตภัณฑ์จากไม้

เครื่องไม้แกะสลัก หรือ งานแกะสลัก จัดเป็นงานศิลปหัตถกรรมประเภทหนึ่งที่จัดรวมอยู่ในสาขาประติมากรรม ซึ่งตรงกับภาษาอังกฤษว่า “sculpture” อันหมายถึง การปั้น การหล่อ และการแกะสลัก ซึ่งแตกต่างกันที่กรรมวิธีการผลิต หรือเทคนิควิธีในการทำ โดยกรรมวิธีการแกะสลักเป็นการเฉือนออก (cutting-down process)

บทที่ 2
ภาคหัตถกรรมและอาหารแปรรูปพื้นบ้านภาคเหนือตอนบน

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 โดยสอดประสานกับบริบทต่างๆ 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 ย่านลิเพา และเครื่องเขิน ในขณะที่ผลิตภัณฑ์หลายประเภทมีผลิตในทุกภาค ได้แก่ ผลิตภัณฑ์จากกก มะพร้าว ไม้ไผ่ และไม้กวาด อย่างไรก็ตามจากการเคลื่อนย้ายถิ่นมากขึ้น การถ่ายทอดเทคโนโลยีข้ามภูมิภาค ผ่านสื่อและการเรียนรู้แลกเปลี่ยนระหว่างภูมิภาคนำมาซึ่งการผสมผสานของประเภทผลิตภัณฑ์ระหว่างท้องถิ่นมากขึ้น และภูมิปัญญาที่แลกเปลี่ยนกันเป็นจุดเริ่มต้นของการสร้างสรรค์ผลงานหัตถกรรมแม้วัตถุดิบจะไม่มีในท้องถิ่นก็ตาม วัตถุดิบที่หาได้ง่ายในท้องถิ่นในบางครั้งจึงมิได้เป็นปัจจัยหลักกำกับชนิดของผลิตภัณฑ์ ทรงศักดิ์ ศรีบุญจิตต์ และคณะ (2547) พบว่ามีวัตถุดิบนำเข้าจากต่างถิ่นมากขึ้น เช่น ปอสาจากต่างจังหวัด และประเทศเพื่อนบ้าน เพื่อทำกระดาษสา 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 เช่นการป้องกันเชื้อราในกระดาษสา และเชื้อราที่เกิดกับผลิตภัณฑ์จักสานซึ่งผลิตจากวัตถุดิบต่างๆ ตลอดจนการพัฒนาเทคโนโลยีเพื่อนำวัสดุเหลือใช้มาทดแทนวัตถุดิบที่ขาดแคลน เช่น วัสดุทดแทนกระดาษสา ฝ้าย และไม้ เป็นต้น

ค) ประเภทผู้ประกอบการและการบริหารองค์กร

หน่วยประกอบการในภาคหัตถกรรมมีทั้งที่เป็นผู้ประกอบการรายเดี่ยว และที่เป็นกลุ่ม และสำหรับกลุ่มนั้นอาจแยกได้เป็น 2 ประเภท ตามลักษณะ คือ กลุ่มที่สมาชิกมีหุ้นส่วนเป็นเจ้าของและบริหารจัดการโดยคณะกรรมการ มีลักษณะของการดำเนินงาน การบริหาร การร่วมลงทุนเป็นกลุ่มเพื่อสมาชิก ซึ่งเรียกว่า “กลุ่มชุมชน” ส่วนอีกประเภทหนึ่งนั้น สมาชิกไม่มีหุ้นส่วนเป็นเจ้าของแม้จะมีคณะกรรมการก็ตาม (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 ซึ่งมิใช่ความต้องการของกลุ่มอย่างแท้จริง ดังกล่าวแล้วว่ากลุ่มอาจถูกจัดตั้งขึ้นเพื่อรองรับความช่วยเหลือ เพื่อแก้ปัญหาการประท้วง หรือในบางกรณีที่เป็นการสร้างกลุ่มธุรกิจเอกชน ในกรณีหลังนี้ การเข้าสู่ธุรกิจในลักษณะกลุ่ม กลับกลายเป็นอุปสรรคในการบริหารจัดการของหน่วยธุรกิจนั้น

กลุ่มประยุกต์ที่มีการบริหารจัดการที่ดี มีสวัสดิการให้สมาชิกนั้น มีการเติบโตของธุรกิจมากกว่ากลุ่มชุมชนอย่างชัดเจน ตัวอย่างเช่น กลุ่มที่มียอดขายสูงสุด และอายุของกลุ่มยาวนานที่สุดนั้น คือ กลุ่มประยุกต์ ซึ่งสมาชิกมีโอกาสถือหุ้นของกลุ่ม แต่การตัดสินใจขึ้นอยู่กับประธานโดยไม่ต้องรับฉันทานุมัติจากกรรมการ ทำให้เกิดการคล่องตัวในการบริหาร การขยายการผลิต และขยายตลาด (ทรงศักดิ์ ศรีบุญจิตต์ และคณะ, 2547)

ง) การบริหารการเงิน

การบริหารการเงินเป็นสิ่งที่ธุรกิจชุมชนขาดความเข้าใจมากที่สุด ธุรกิจชุมชนไม่มีการจดบันทึกและขาดการวิเคราะห์ทางการเงิน อันเป็นพื้นฐานสำคัญ ก่อนที่จะนำไปสู่การวางแผนการเงิน เพื่อใช้ในการดำเนินธุรกิจ (การผลิตและการตลาด) ตลอดจนการบริหารการเงินเพื่อเป็นสวัสดิการ กลุ่มชุมชนมีการแบ่งเงินปันผลให้สมาชิกในสัดส่วน ร้อยละ 64 ของจำนวนกลุ่ม ส่วนกลุ่มประยุกต์มีการปันผลให้แก่สมาชิกร้อยละ 33 ของกลุ่ม ที่มีการให้ปันผล การบริหารการตลาดของธุรกิจชุมชนมีลักษณะเป็นการบริหารการจัดจำหน่ายมากกว่าที่จะเป็นการบริหารการตลาดเต็มรูปแบบ เกือบทุกหน่วยประกอบการใช้วิธีการตลาดเชิงรับ ทั้งนี้รวมถึงกลุ่มที่มีผลิตภัณฑ์ส่งออกด้วย คือ ผู้ซื้อต่างประเทศ พบเห็นและพอใจสินค้าในท้องถิ่น จึงสั่งซื้อเพื่อนำเข้าประเทศของตน ปัญหาการตลาดที่หน่วยประกอบการ เห็นว่าสำคัญคือ การที่ตนมีตลาดแคบและมีผลิตภัณฑ์ไม่หลากหลายพอ ปัญหานี้เกิดจากการไม่พัฒนาผลิตภัณฑ์อย่างเพียงพอทั้งนี้เพราะกลุ่มไม่แน่ใจในตลาด นอกจากนี้ยังมีปัญหาการบิดพลิ้วสัญญาของผู้ซื้อ และการตัดราคาโดยคู่แข่งขันซึ่งมีอยู่บ้าง

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

ในความเป็นจริงแล้วธุรกิจชุมชนทั้งประเภทกลุ่มและเอกชนรายเดี่ยว เกือบทั้งหมดขาดความรู้ในการบริหารความเสี่ยง การบริหารการตลาด และการตั้งราคา จึงเป็นเหตุหนึ่งที่ทำให้สินค้าของตนได้รับราคาค่อนข้างต่ำจนไม่เกิดกำลังใจในการพัฒนาผลิตภัณฑ์เท่าที่ควร

ฉ) ภูมิปัญญาและการใช้ทุนทางสังคม

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

อาจสรุปได้ว่าผลิตภัณฑ์พื้นบ้านในขณะนี้เป็นผลิตภัณฑ์ที่มีการอาศัยภูมิปัญญาท้องถิ่น และเป็นผลิตภัณฑ์ซึ่งผลิตขึ้นจากการใช้ทรัพยากรของท้องถิ่น โดยเป็นการใช้ภูมิปัญญาและทรัพยากรเพื่อหน่วยการผลิตของตนเอง ด้วยสำนึกของการเชิดชูภูมิปัญญาอย่างแท้จริงในระดับปานกลาง และมีความจำเป็นอย่างยิ่งที่จะต้องมีการพัฒนาให้ดียิ่งขึ้นด้วย

ช) 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 ย่อมพบอุปสรรคในด้านการแข่งขันสูง

(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 ในขณะเดียวกันกิจการหัตถกรรมเป็นเพียงแหล่งรายได้เสริมเท่านั้น 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 กิจกรรมการตลาดของโครงการ นตผ. เสริมแหล่งจำหน่ายเป็นประวัติการณ์ให้แก่หลายหน่วยประกอบการโดยตรง

(3) การพัฒนาเทคโนโลยีเพื่อต่อยอดภูมิปัญญาท้องถิ่นได้รับการสนับสนุนจากทุกหน่วยงานที่เกี่ยวข้องโดยเฉพาะจากสถาบันการศึกษาในด้านการวิจัย หน่วยงานต่างๆ ของรัฐ ให้การสนับสนุนในภาคปฏิบัติเพื่อพัฒนาผลิตภัณฑ์ และผลักดันให้เกิดกิจกรรมอย่างต่อเนื่อง

(4) แหล่งเงินทุนมีมากขึ้น และต้นทุนต่ำ ซึ่งหน่วยประกอบการสามารถเข้าถึงได้ เช่น กองทุนหมู่บ้าน ธนาคารประชาชน ฯลฯ ทั้งนี้สืบเนื่องจากนโยบายสนับสนุนการบริโภคในประเทศที่มีมากเป็นประวัติการณ์เช่นกัน

(5) งานหัตถกรรมเป็นงานที่สามารถผลิตได้โดยปัจเจกอย่างอิสระ ด้วยผลงานเชิงศิลป์มูลค่าสูง ไปจนถึงการผลิตเพื่อเป็นธุรกิจซึ่งต้องอาศัยการบริหารการผลิตจากฝีมือกลุ่มช่างจำนวนมาก จุดแข็งนี้เปิดโอกาสให้มีทางเลือกในการดำเนินงานของหน่วยประกอบการ ตามสภาพความพร้อมของแต่ละแห่ง

(6) ในปัจจุบันมีเทคโนโลยีมากพอที่จะนำวัตถุดิบทดแทนมาใช้ได้ และมีความพยายามคิดค้นที่นำทรัพยากรท้องถิ่น ซึ่งไม่มีการใช้มาก่อนเพื่อทดแทนวัตถุดิบที่เริ่มขาดแคลน

(7) กลุ่มประกอบการที่มีขนาดใหญ่ มักเป็นกลุ่มประยุกต์ มีการจัดการในลักษณะกลุ่ม แต่กลุ่มส่วนใหญ่สมาชิกไม่มีหุ้นส่วนในธุรกิจ เมื่อประธานมีความสามารถและมีวิธีบริหารและระบบสวัสดิการที่ดีกว่ากลุ่มจะเติบโตได้ดีกว่า

โดยสรุปแล้ว อาจกล่าวได้ว่า ตลาดทั้งในและต่างประเทศยังคงมีแนวโน้มเพิ่มขึ้นสำหรับสินค้าหัตถกรรม งานหัตถกรรมมีโอกาสในการแสวงหาตลาดเฉพาะ (niche market) ได้ตามศักยภาพการสร้างสรรค์ผลงาน แต่งานหัตถกรรมทั่วไปที่ผลิตในลักษณะสินค้าใช้สอย มีการแข่งขันสูง ผู้ผลิตสินค้าในกลุ่มนี้จำเป็นต้องมีความสามารถในการจัดการสูง แต่ในความเป็นจริงกลับขาดความรู้ในด้านบริหารจัดการเป็นอย่างมาก จุดอ่อนและอุปสรรคในการพัฒนางานหัตถกรรมมีมากและหลากหลาย ซึ่งจำเป็นต้องได้รับการแก้ไขให้ตรงประเด็นเป็นการเฉพาะในแต่ละประเภทผลิตภัณฑ์

อุปสรรคสำคัญในอนาคตของภาคหัตถกรรม คือวัตถุดิบในท้องถิ่นเริ่มขาดแคลน การนำเข้าจากแหล่งอื่นทำให้ต้นทุนสูงและลดความสามารถในการแข่งขัน สำหรับตลาดในประเทศและตลาดต่างประเทศ ส่วนในภาคส่งออกนั้นปัญหาของไทยคือ การแข่งขันกับประเทศกำลังพัฒนาในเอเชียด้วยกันซึ่งมีต้นทุนที่ต่ำกว่า ผลิตภัณฑ์สินค้าหัตถกรรมนั้นแม้จะเป็นผลิตภัณฑ์สะท้อนวัฒนธรรม แต่ก็ยังสามารถทดแทนกันได้ในสายตาของผู้ซื้อในภูมิภาคอื่นของโลก นอกจากนี้ไทยยังประสบปัญหาด้าน GSP และข้อกีดกันการค้าอื่น

ด้วยจุดแข็ง จุดอ่อน อุปสรรคและโอกาส ดังกล่าว ทั้งหมดนี้จึงนำไปสู่ยุทธศาสตร์หลัก 5 ประการ

1. ยุทธศาสตร์การปรับโครงสร้างองค์กรเพื่อลดอุปสรรคในการประกอบการเชิงธุรกิจ

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

ซ) แหล่งทุน

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

1. กรมประชาสงเคราะห์ 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 มีวัตถุประสงค์เพื่อให้ความช่วยเหลือราษฎรและกลุ่มผู้ประกอบอาชีพอุตสาหกรรมในครอบครัวและหัตถกรรมไทย ในการจัดหาวัตถุดิบ เครื่องมืออุปกรณ์การผลิต 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 เนื่องจากเป็นการสร้างมูลค่าเพิ่มแก่ผลผลิตเกษตร ก่อให้เกิดการจ้างงานเป็นจำนวนมากเนื่องจากต้องใช้สัดส่วนแรงงานในการผลิตสูง ปัจจุบันประเทศไทยเป็นผู้ผลิตและส่งออกสินค้าอาหารแปรรูปที่มีคุณภาพดี และมีชื่อเสียงแห่งหนึ่งของโลก เนื่องจากประเทศไทยมีปัจจัยสำคัญที่สามารถทำให้อุตสาหกรรมอาหารมีการขยายตัวอย่างต่อเนื่อง คือ ความพร้อมด้านวัตถุดิบทางการเกษตร ศักยภาพในการพัฒนาคุณภาพและรูปแบบของสินค้าให้เป็นที่ต้องการของตลาดโลกได้ การปรับปรุงการผลิตให้ได้มาตรฐานสากล เมื่อพิจารณาการส่งออกจะพบว่ามูลค่าการส่งออกผลิตภัณฑ์อาหารแปรรูปของไทยมีแนวโน้มสูงขึ้นตามลำดับ

สถาบันวิจัยโภชนาการได้ทำวิจัยเรื่อง การวิเคราะห์โอกาสและศักยภาพของการพัฒนาอาหารไทยสู่ตลาดโลก ซึ่งคณะผู้วิจัยได้ให้ทัศนะว่าการส่งเสริมศักยภาพในการส่งออกอาหารของไทย หรือการขยายตลาด นอกจากจะมุ่งเน้นผลิตภัณฑ์อาหารที่เป็นผลิตภัณฑ์เกษตรปฐมภูมิและ

ผลิตภัณฑ์เกษตรแปรรูปให้เป็นสินค้าส่งออกสำคัญ ควรหันมาสนใจจุดขายที่มีความเป็นเอกลักษณ์เฉพาะวัฒนธรรมไทย ทั้งนี้คณะวิจัยได้แบ่งสินค้าอาหารดังกล่าว ออกเป็น 3 กลุ่ม (วิสิฐ จะวะสิต 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) ได้รายงานว่า มูลค่าผลิตภัณฑ์อาหารพื้นบ้านของประเทศมีมูลค่ารวม 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 หมื่นบาท (ร้อยละ 16) 1-2 แสน (ร้อยละ 13 ของจำนวนกลุ่ม 47 กลุ่ม) ในขณะที่ผู้ผลิตรายเดี่ยวมีมูลค่าสูงสุดถึง 21.9 ล้านบาท

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

ค) ศักยภาพของผลิตภัณฑ์อาหารแปรรูปของภาคเหนือ

จากการศึกษาศักยภาพของผลิตภัณฑ์และการตลาดของธุรกิจชุมชน: ผลิตภัณฑ์อาหารแปรรูปพื้นบ้านในจังหวัดเชียงใหม่และลำพูนนั้น ทรงศักดิ์ ศรีบุญจิตต์ และคณะ (2543) ได้เสนอแนะในการพัฒนาปรับปรุงผลิตภัณฑ์อุตสาหกรรมแปรรูปพื้นบ้านบางรายผลิตภัณฑ์ ได้แก่

1) เต้าเจี้ยว ควรชะลอการส่งเสริมการผลิตให้กับกลุ่มแม่บ้าน แม้ว่าจะมีกำไรประมาณร้อยละ 35 ของต้นทุน แต่เนื่องจากตลาดอิ่มตัวแล้วและผู้ผลิตมีมากรายทำให้ขายยาก (ยอดขายต่อรายต่อปีเท่ากับ 31,000 บาท) ประกอบกับมีความเสี่ยงต่ออัลฟ่าทอกซิน ถึงร้อยละ 40 (และประมาณร้อยละ 20 – 30 มีอัลฟ่าทอกซินเกินมาตรฐาน) ซึ่งเป็นผลกระทบต่อผู้บริโภคในวงกว้าง ทั้งนี้เพราะผู้ประกอบการจะนำเต้าเจี้ยวไปจำหน่ายให้ร้านข้าวมันไก่ ขนมจีนน้ำเงี้ยว ฯลฯ

2) น้ำพริก การตลาดยังคงอยู่ในวงแคบในตลาดท้องถิ่น ก็สมควรที่จะชะลอการส่งเสริม แต่เนื่องจากกำไรต่อต้นทุนอยู่ในระดับสูงคือประมาณร้อยละ 59 – 163 ดังนั้นถ้าการตลาดดีจะช่วยสร้างรายได้ให้แก่กลุ่มแม่บ้านได้ดีพอสมควรทีเดียว

3) มะม่วงดอง และมะม่วงแช่อิ่ม จะต้องใช้ความสามารถในการตลาดค่อนข้างสูง เพราะมีสินค้าทดแทนเป็นจำนวนมาก และจากการศึกษาพฤติกรรมผู้บริโภคพบว่ามะม่วงดองไม่ได้อยู่ในความนิยมของนักท่องเที่ยวเลย (มีคะแนนเท่ากับศูนย์) แต่ผลไม้อื่นๆ ดองและแช่อิ่มนักท่องเที่ยวให้คะแนนในความนิยมรองสุดท้าย 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 การเป็นผู้ผลิตแบบผลิตตามคำสั่งซื้อให้กับโรงงานจะช่วยทำให้การผลิตและการวางแผนการผลิตมีเสถียรภาพ และร้อยละ 25 – 87 ของยอดขาย มาจากต่างจังหวัด แต่ในตลาดกรุงเทพฯ มีเพียงร้อยละ 0.87

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

ท้องถิ่นและไม่เกินระดับอำเภอไม่นิยมบริโภคนัก ทั้งนี้สังเกตได้จากสัดส่วนการจำหน่ายในตลาดท้องถิ่นและระดับไม่เกินอำเภอมีเพียงร้อยละ 29.08 เท่านั้น

7) ปลาส้ม เป็นผลิตภัณฑ์อาหารแปรรูปที่มีศักยภาพในบรรดาอาหารแปรรูปพื้นบ้าน ทั้งนี้เห็นได้จากยอดขายเฉลี่ยต่อรายต่อปี 358,000 บาท ซึ่งหมายความว่ามีอุปสงค์รองรับ มีกำไรคิดเป็นร้อยละ 64 ของต้นทุนการผลิต แต่ยังไม่เป็นที่นิยมของผู้บริโภคในตัวเมืองและนักท่องเที่ยวมากนัก ร้อยละ 54.5 เป็นการขายไม่เกินระดับอำเภอซึ่งนับว่าขายดี และจากการออกร้านร้อยละ 15.22 ส่วนตลาดในจังหวัดร้อยละ 22.96 ตลาดต่างจังหวัดยกเว้นกรุงเทพฯ ร้อยละ 7.32

8) แคบหมู ไส้อั่ว หมูยอ และน้ำพริกหนุ่ม เป็นสินค้ายอดนิยม 4 อันดับแรก ของนักท่องเที่ยวและผู้บริโภคจังหวัดเชียงใหม่ โดยมีกำไรต่อต้นทุนสำหรับไส้อั่ว แคบหมู และหมูยอ ร้อยละ 113 43 – 150 และ 30 – 60 ตามลำดับ และมียอดขายเฉลี่ยต่อรายต่อปีเท่ากับ 4,107,000 2,074,000 และ 826,000 บาท ตามลำดับ สำหรับตลาดนั้นส่วนใหญ่จะเป็นตลาดภายในจังหวัดขึ้นไป กล่าวคือ แคบหมูร้อยละ 68.15 (ร้อยละ 85 ถ้าคิดแบบเฉลี่ยถ่วงน้ำหนัก) ไส้อั่วร้อยละ 78.75 และหมูยอร้อยละ 97.19

ง) ความสำเร็จของกลุ่มธุรกิจชุมชน

ความสำเร็จของกลุ่มธุรกิจ เกิดจากความพอใจของสมาชิกในด้านสังคม และความสำเร็จเชิงธุรกิจ ความสำเร็จทางธุรกิจนั้นประเมินด้วยอัตราผลกำไรต่อยอดขาย และผลิตภาพของแรงงานในภาคเหนือตอนบน พบว่าความพอใจของสมาชิกในด้านการเงินและความเข้มแข็งทางการตลาดมีอิทธิพลอย่างมากต่อความสำเร็จของกลุ่มแปรรูปอาหารพื้นบ้านในรูปกำไร ปัจจัยรองลงมาคือความพึงพอใจของสมาชิกในกลุ่มต่อการทำงานซึ่งนำไปสู่ประสิทธิภาพการปฏิบัติงานในที่สุด

ระดับกำไรต่อปีค่อนข้างกระจาย คือ ต่ำกว่า 10,000 บาท (ร้อยละ 35) 10,000 – 90,000 บาท (ร้อยละ 39) และมากกว่า 90,000 บาท (ร้อยละ 26) พนินท์ นนทโคตร (2544) กำไรสูงสุดของกลุ่มผู้ผลิตมีไม่เกิน 150,000 บาท ในขณะที่ผู้ผลิตรายเดี่ยวมีกำไรเฉลี่ยต่อรายมากกว่า 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) และพนินท์ นนทโคตร (2544) สามารถให้ข้อเสนอแนะเพื่อปรับปรุงโครงสร้างอุตสาหกรรมอาหารแปรรูปพื้นบ้าน ดังนี้

1. ต้องการให้มีการผลิตที่ถูกสุขอนามัย เป็นที่มั่นใจของผู้บริโภค โดยมี GMP ในระดับดี ซึ่งจะต้องมีการสร้างสถานประกอบการให้ถูกหลัก GMP การใช้เครื่องมือและภาชนะให้ถูกหลักอนามัย และมีกระบวนการผลิตถูกหลัก GMP

2. ผู้ผลิตต้องมีความรู้ความเข้าใจในเรื่องการใช้สารเคมีเป็นอย่างดี และมีความซื่อสัตย์ในการใช้สารเคมี กล่าวคือ ควรใช้ในปริมาณตรงตามที่ระบุไว้ในฉลาก เช่นในแหนม และกระเทียมดอง

3. ต้องมีการทำการศึกษาอายุผลิตภัณฑ์ที่แน่นอน เพื่อความปลอดภัยของผู้บริโภค และเพื่อเป็นประโยชน์ในการให้ อย. ซึ่งเป็นประโยชน์แก่ผู้บริโภคโดยตรง

4. ต้องมีการส่งเสริมการผลิตให้สอดคล้องกับความต้องการของตลาดโดยเฉพาะอย่างยิ่งในกลุ่มแม่บ้าน การส่งเสริมการผลิตควรอย่างยิ่งที่จะต้องมีการวางแผนการผลิตให้สอดคล้องกับความต้องการของตลาด โดยอาศัยข้อมูลทางการตลาดที่เชื่อถือได้

5. ต้องมีการกำจัดขยะและน้ำเสียให้ถูกสุขลักษณะโดยเฉพาะอย่างยิ่งในกลุ่มแม่บ้าน

6. การให้การสนับสนุนจากภาครัฐในการส่งเสริมอุตสาหกรรมอาหารพื้นบ้าน ควรมีวิธีกระจายผลประโยชน์จากการสนับสนุนดังกล่าวสู่ชุมชนอย่างเป็นธรรมมากขึ้นในกลุ่มแม่บ้านแต่ละกลุ่ม

7. ควรสนับสนุนให้เกิดชมรม หรือสมาคมผู้ประกอบการอาหารพื้นบ้าน เพื่อแลกเปลี่ยนข้อมูลในด้านการผลิต การตลาด การเงิน การบริหาร และเพื่อแลกเปลี่ยนเทคโนโลยีการผลิต การบรรจุหีบห่อ การทำตลาดร่วมกันเพื่อประหยัดต้นทุน รวมทั้งสร้างอำนาจต่อรอง ดึงดูดผู้ซื้อรายใหม่ และส่งสัญญาณถึงภาครัฐได้อย่างรวดเร็วและอย่างมีขนาดที่พอเหมาะ (sizable) เพื่อจะแก้ไขปัญหาได้ทันท่วงที

8. การฝึกอบรมในการวางแผนและการจัดการธุรกิจสำหรับกลุ่มแม่บ้าน เพื่อให้คณะกรรมการมีความเข้มแข็ง รับผิดชอบในหน้าที่ ซึ่งนับว่าเป็นสิ่งจำเป็นสำหรับการเติบโตอย่างมั่นคงของธุรกิจชุมชนอาหารแปรรูปพื้นบ้าน

9. การระดมทุน แม้ว่าจะเป็นข้อจำกัดในชุมชนชนบท แต่นับเป็นสิ่งที่หลีกเลี่ยงไม่ได้หากต้องการที่จะขยายธุรกิจอาหารแปรรูปพื้นบ้านออกไป

10. การวิจัยทางด้านการพัฒนาผลิตภัณฑ์ (เทคโนโลยีอาหารแปรรูปพื้นบ้าน) การตลาด และการพัฒนาบรรจุหีบห่อเป็นสิ่งที่ยังคงต้องทำอย่างต่อเนื่อง

11. การส่งเสริมการตลาดในอุตสาหกรรมอาหารแปรรูปพื้นบ้านโดยภาครัฐ และเอกชน เป็นสิ่งที่จำเป็นอย่างยิ่งต่อการสร้างความเข้มแข็งให้กับธุรกิจชุมชนอาหารแปรรูปพื้นบ้าน

12. สนับสนุนให้มีการปรับปรุงคุณภาพสินค้าให้ได้มาตรฐานเพื่อให้ได้ อย. และได้มาตรฐาน GMP เพื่อให้ผู้บริโภคมีความมั่นใจในการบริโภค ซึ่งจะเป็นการทำให้ตลาดขยายตัวได้อีกทางหนึ่ง

13. การควบคุมคุณภาพของวัตถุดิบ เป็นสิ่งสำคัญมากอีกประการหนึ่งของอุตสาหกรรมอาหารแปรรูปพื้นบ้าน โดยเฉพาะอย่างยิ่ง เรื่อง อัลฟ่าทอกซิน ในถั่วเหลืองซึ่งเป็นวัตถุดิบหลักในการผลิตเต้าเจี้ยว ในกระเทียมสำหรับใช้ผลิตกระเทียมดอง และในสมุนไพรซึ่งใช้ผลิตสมุนไพรแปรรูป

นอกจากนี้จากผลงานวิจัย ในทรงศักดิ์ ศรีบุญจิตต์ และคณะ (2543) ได้เสนอแนะ **ประเด็นวิจัยด้านเทคโนโลยีอาหารและชีวภาพ** 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 ทั้งกลุ่มชุมชนและกลุ่มประยุกต์ แต่ละกลุ่มต่างมีวัตถุประสงค์การจัดตั้งอยู่หลายประการ ประการสำคัญที่สุดคือ เพื่อสร้างอาชีพและรายได้เสริมให้แก่คนในชุมชนและพัฒนาคุณภาพชีวิต รองลงมา ได้แก่ เพื่อรองรับการส่งเสริมจากหน่วยงาน เพื่อสืบทอดและส่งเสริมวัฒนธรรมและภูมิปัญญาท้องถิ่น เพื่อเพิ่มทักษะด้านการผลิต พัฒนารูปแบบ และคุณภาพผลผลิตให้แก่สมาชิก และเพื่อให้เกิดความสามัคคีและสร้างชื่อเสียงให้แก่หมู่บ้าน (ตารางที่ 3.2)

นอกเหนือจากวัตถุประสงค์ดังกล่าวข้างต้น กลุ่มชุมชนยังได้เน้นในเรื่องการเรียนรู้การทำงานเป็นกลุ่ม แลกเปลี่ยนประสบการณ์ และช่วยเหลือซึ่งกันและกัน การเป็นแหล่งเงินออมและเงินกู้ยืม การช่วยสนับสนุนผลผลิตทางการเกษตรของคนในชุมชน และการสร้างกลุ่มเครือข่ายเพื่อแลกเปลี่ยนเรียนรู้ ในขณะที่กลุ่มประยุกต์เน้นในเรื่องการสร้างอำนาจการต่อรอง การรวมกลุ่มเพื่อลดการแข่งขัน การควบคุมปริมาณการผลิตผลิตภัณฑ์ออกสู่ตลาด และการเป็นศูนย์กลางการจำหน่ายและดำเนินงานของสมาชิกซึ่งมีกิจการของตนเอง

กลุ่มผลิตผ้าทอ/ผ้าปัก และหัตถกรรมอื่น ๆ ส่วนใหญ่มีวัตถุประสงค์เพื่อสร้างอาชีพและรายได้เสริมให้แก่คนในชุมชนและพัฒนาคุณภาพชีวิต เพื่อรองรับการส่งเสริมจากหน่วยงานและเพื่อสืบทอดและส่งเสริมวัฒนธรรมและภูมิปัญญาท้องถิ่น ในขณะที่กลุ่มผลิตอาหารแปรรูปเน้นการสร้างอาชีพและรายได้เสริมให้แก่คนในชุมชนและพัฒนาคุณภาพชีวิต การเพิ่มทักษะด้านการผลิต พัฒนารูปแบบและคุณภาพผลผลิตให้แก่สมาชิก การเรียนรู้การทำงานเป็นกลุ่ม แลกเปลี่ยนประสบการณ์ และช่วยเหลือซึ่งกันและกัน และเพื่อให้เกิดความสามัคคีและสร้างชื่อเสียงให้แก่หมู่บ้าน ส่วนกลุ่มผลิตสินค้าเกษตรเน้นการสร้างอำนาจการต่อรอง การเพิ่มทักษะด้านการผลิต พัฒนารูปแบบ และคุณภาพผลผลิตให้แก่สมาชิก รองรับการส่งเสริมจากหน่วยงาน 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	หัตถกรรมอื่นๆ	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 กว่าครึ่งหนึ่งของกลุ่มชุมชนและกลุ่มประยุกต์มีประสบการณ์ไม่เกิน 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) คือ กลุ่มจักสานทางมะพร้าวบ้านสันกอตาล ซึ่งเป็นกลุ่มชุมชน มีอัตรากำไรสุทธิต่อยอดขายร้อยละ 16.52 และยอดขายรวม 325,500 บาท/ปี (อันดับที่ 30 ของกลุ่มตัวอย่าง) ส่วนกลุ่มที่มีระยะเวลาดำเนินงานยาวนานรองลงมา ได้แก่ กลุ่มทอผ้ายกดอกบ้านแม่สารบ้านตอง (22 ปี) และกลุ่มทอผ้าบ้านซาวหลวง (20 ปี) ซึ่งทั้งสองกลุ่มเป็นกลุ่มประยุกต์ 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 อายุกิจการแยกตามลักษณะการประกอบการ (ร้อยละของตัวอย่าง)

อายุกิจการ (ปี)	กลุ่มชุมชน	กลุ่มประยุกต์	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 (คือ รูปแบบที่ 1 ในตารางที่ 3.6) กลุ่มประยุกต์มีรูปแบบองค์กรที่หลากหลายกว่ากลุ่มชุมชน โดยมีโครงสร้างองค์กรถึง 9 รูปแบบ และบางกลุ่มมีการกำหนดตำแหน่งหน้าที่ที่ต่างไปจากโครงสร้างองค์กรที่นิยมกันในกลุ่มชุมชน

รูปแบบที่ 2 ประกอบด้วยคณะกรรมการรูปแบบที่ 1 และกรรมการฝ่ายต่าง ๆ ซึ่งระบุหน้าที่ชัดเจน เป็นรูปแบบที่กลุ่มส่วนใหญ่ (ร้อยละ 55.74) นำมาใช้ ไม่ว่าจะเป็นกลุ่มชุมชนหรือกลุ่มประยุกต์ ทั้งนี้แต่ละกลุ่มมีกรรมการฝ่ายต่าง ๆ หลากหลายและแตกต่างกันไป อาทิเช่น ฝ่ายประชาสัมพันธ์ ฝ่ายตลาด ฝ่ายเลขานุการ ฝ่ายปฏิคม 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 ระบุหน้าที่ชัดเจน	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 ฝ่ายผลิตและวัตถุดิบ 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 เนื่องจากบางกลุ่มสมาชิกขอถอนหุ้นเพราะเกิดความสงสัยในการบริหารจัดการของคณะกรรมการ บางกลุ่มมีกลุ่มออมทรัพย์ซึ่งเป็นแหล่งเงินทุนหมุนเวียนอยู่แล้ว และบางกลุ่มได้รับงบประมาณสนับสนุนจากหน่วยงานรัฐ แล้วนำมาให้สมาชิกกู้ยืมเพื่อใช้เป็นเงินทุนหมุนเวียนในการผลิต จึงไม่ระดมทุนโดยการออกหุ้น

กลุ่มประยุกต์ที่มีการถือหุ้นมีสัดส่วนร้อยละ 22.95 ของจำนวนตัวอย่าง ส่วนกลุ่มที่ไม่มีการถือหุ้นมีสัดส่วนมากกว่าในกลุ่มชุมชน เหตุที่กลุ่มประยุกต์บางกลุ่มไม่มีการระดมทุนโดยการ

ออกหุ้นนั้น เป็นเพราะบางกลุ่มสมาชิกขอถอนหุ้นเนื่องจากเกิดความสงสัยในการบริหารจัดการของคณะกรรมการ ประกอบกับผู้นำบริหารผิดพลาดจนมีหนี้สินค้างชำระ บางกลุ่มเป็นการรวมตัวกันของสมาชิกที่มีกิจการของตนเอง ผลิตและขายเอง เช่น กลุ่มหน่อไม้ดองวังเจ้า กลุ่มหัตถกรรมดนตรีไทย (ขิม) และกลุ่มเครื่องเงินเด่นทรายมูล เป็นต้น และบางกลุ่มใช้เงินทุนส่วนตัวของผู้นำและให้ค่าตอบแทนแก่สมาชิกในรูปค่าจ้างแรงงาน เช่น กลุ่มจักสานบ้านไชยสถาน และกลุ่มโคมไฟและตุงไชยล้านนา 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) ส่วนกลุ่มเกษตรที่ถือหุ้นมูลค่ามากสุด (25,400 บาท) คือ กลุ่มเกษตรกรเลี้ยงผึ้งตำบลเหล่ายาว 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	กลุ่มประยุกต์	รวม
<1,000	9.68	5.56	8.16
	(663.33)[1/]	*(500.00)*	*(622.50)*
1,001-5,000	29.03	27.78	28.57
	(3,215.56)	*(2,180.00)*	*(2,845.71)*
5,001-25,000	32.26	27.78	30.61
	(10,710.00)	*(13,960.00)*	*(11,793.33)*
25,001-50,000	12.90	5.56	10.20
	(38,051.25)	*(30,000.00)*	*(36,441.00)*
50,001-75,000	3.23	-	2.04
	(70,300.00)	-	*(70,300.00)*
75,001-100,000	3.23	11.11	6.12
	(88,400.00)	*(99,800.00)*	*(96,000.00)*
มากกว่า 100,000	9.68	11.11	10.20
	(651,291.67)	*(126,100.00)*	*(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	-	10.00	-	8.16
	(355.00)[1/]		*(890.00)*		*(622.50)*
1,001-5,000	40.00	27.27	20.00	33.33	28.57
	(2,983.33)	*(2,300.00)*	*(2,810.00)*	*(3,800.00)*	*(2,845.71)*
5,001-25,000	13.33	36.36	40.00	33.33	30.61
	(10,850.00)	*(12,125.00)*	*(11,012.50)*	*(18,600.00)*	*(11,793.33)*
25,001-50,000	6.67	9.09	10.00	33.33	10.20
	(41,405.00)	*(30,000.00)*	*(42,700.00)*	*(25,400.00)*	*(36,441.00)*
50,001-75,000	-	-	5.00	-	2.04
			(70,300.00)		*(70,300.00)*
75,001-100,000	-	9.09	10.00	-	6.12
		(99,600.00)	*(94,200.00)*		*(96,000.00)*
มากกว่า 100,000	26.67	-	5.00	-	10.20
	(234,868.75)		*(1,266,600.00)*		*(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

กลุ่มวิสาหกิจไม่ว่าจะเป็นกลุ่มชุมชนหรือกลุ่มประยุกต์ ส่วนใหญ่ (ร้อยละ 65.56) มีสมาชิกไม่เกิน 50 คน (ตารางที่ 3.10) ทั้งนี้กลุ่มหัตถกรรมดนตรีไทย (ขิม) ซึ่งเป็นกลุ่มประยุกต์ มีสมาชิกน้อยที่สุด (5 คน) เนื่องจากเป็นการรวมตัวกันของสมาชิกที่มีกิจการของตนเอง มีลูกจ้างของตนเอง จึงไม่ต้องอาศัยแรงงานจากการรวมตัวกันของคนในชุมชนในรูปแบบของสมาชิกกลุ่ม ส่วนกลุ่มที่มีสมาชิกมากที่สุด (335 คน) คือ กลุ่มแปรรูปสมุนไพรบ้านต้นผึ้ง ซึ่งเป็นกลุ่มชุมชน

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

ตารางที่ 3.10 จำนวนสมาชิกของกลุ่ม (ร้อยละของตัวอย่าง)

ลักษณะการประกอบการ	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
กลุ่มประยุกต์	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) กลุ่มประยุกต์บางส่วนมีการบริหารงานต่างออกไปจากรูปแบบการบริหารของกลุ่มชุมชน เช่น บางกลุ่ม (ร้อยละ 20.83) มีการจัดตั้งคณะกรรมการ แต่ไม่มีการปฏิบัติงานตามรูปแบบ สมาชิกซึ่งเป็นเจ้าของกิจการแต่ละรายเป็นผู้บริหารงานของตนเอง อาทิเช่น กลุ่มหัตถกรรมกระดาษสาบ้านต้นเปา กลุ่มจักสานหวายบ้านก๊อต และกลุ่มหน่อไม้ดองวังเจ้า เป็นต้น นอกจากนี้บางกลุ่มมีเพียงกรรมการและสมาชิกบางรายร่วมกันบริหารงาน เนื่องจากอยู่ในช่วงที่ผู้นำเพิ่งลาออกไปได้ไม่นาน เพราะสมาชิกเกิดความเคลือบแคลงสงสัยในการบริหารจัดการของผู้นำ

ตารางที่ 3.11 การบริหารงานภายในกลุ่ม (ร้อยละของตัวอย่าง)

การบริหารงาน	กลุ่มชุมชน	กลุ่มประยุกต์	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 กลุ่มผลิตกระดาษจากใยพืช เนื่องจากสมาชิกสงสัยในการบริหารจัดการและผู้นำลาออก และกลุ่มผลิตน้ำพริก ซึ่งผู้นำแยกตัวไปประกอบกิจการส่วนตัวในลักษณะ SME

ผู้นำของกลุ่มประยุกต์ส่วนใหญ่ (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) ในขณะที่กลุ่มประยุกต์ส่วนใหญ่ (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 ส่วนผู้นำกลุ่มประยุกต์ส่วนใหญ่ (ร้อยละ 39.13) ผลิตงานหัตถกรรมเป็นอาชีพหลัก รองลงมาคือ การค้าขาย/ธุรกิจส่วนตัว ซึ่งส่วนหนึ่งมีกิจการผลิตสินค้าหัตถกรรม/อาหารแปรรูปของตนเองอยู่แล้ว และมารวมกลุ่มกันภายในชุมชนเพื่อประโยชน์ร่วมกันบางประการ เช่น การจัดซื้อวัตถุดิบและบรรจุภัณฑ์ เป็นต้น ผู้นำกลุ่มประยุกต์ที่ประกอบอาชีพเกษตรกรรมเป็นหลักมีน้อยมาก (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 กลุ่มข้าวแคบงาดำชุมชนหัวเดียด และกลุ่มแปรรูปผลผลิตเกษตรบ้านปางไฮ หมู่ 8

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

กลุ่ม คือ กลุ่มประยุกต์มีผู้นำที่มีความเด่นในด้านความสามารถด้านการตลาดและพัฒนา/ออกแบบผลิตภัณฑ์มากกว่ากลุ่มชุมชน ในขณะที่กลุ่มชุมชนเน้นถึงผู้นำที่สมาชิกให้ความเคารพ เชื่อถือ และสามารถควบคุมดูแลสมาชิกได้ดี

ตารางที่ 3.13 ลักษณะของผู้นำกลุ่ม (ร้อยละของตัวอย่าง)

ลักษณะของผู้นำ	กลุ่มชุมชน	กลุ่มประยุกต์	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	กลุ่มประยุกต์	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			
เกษตรกรรม	47.37	4.35	31.15
ค้าขาย/ธุรกิจส่วนตัว	26.32	26.09	26.23
หัตถกรรม	13.16	39.13	22.95
นักการเมืองท้องถิ่น	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 มีมนุษย์สัมพันธ์ดี และมี ความสามารถในการประสานงานและขอ งบประมาณ	40.52	41.38	40.80
มีทักษะฝีมือและความชำนาญด้านการผลิต	16.38	17.24	16.67
มีความสามารถด้านการตลาดและการพัฒนา/ ออกแบบผลิตภัณฑ์	12.93	21.55	15.80
มีลักษณะความเป็นผู้นำ (ซื่อสัตย์ เสียสละ 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 ซึ่งบางกลุ่มมีเครือขายถึง 7 กลุ่ม (เข้าร่วมโครงการฝ้ายแกมไหม) เช่น กลุ่มทอผ้าบ้านสันปูเลย ซึ่งเป็นกลุ่มชุมชน มียอดขายถึง 8.03 แสนบาท/ปี หรือมียอดขายสูงเป็นอันดับที่ 17 เมื่อเทียบกับกลุ่มตัวอย่างทั้งหมด กลุ่มผลิตหัตถกรรมอื่น ๆ ที่มีเครือข่ายเพื่อการผลิต คือ กลุ่มอาชีพผลิตภัณฑ์กะลามะพร้าวร่มฉัตรหัตถกรรม 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 กลุ่มทอผ้าบ้านซาวหลวง ซึ่งเป็นกลุ่มประยุกต์มียอดขายถึง 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
กลุ่มประยุกต์	*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 และการตลาด	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 ผลิตภัณฑ์ของกลุ่มสร้างชื่อเสียงและเอกลักษณ์แก่ชุมชน และเป็นสถานที่ดูงานของสถาบันการศึกษาและผู้ที่สนใจ 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
- ผลิตภัณฑ์ของกลุ่มสร้างชื่อเสียงและเอกลักษณ์แก่ชุมชน	7.96	12.07	9.36
- เป็นสถานที่ดูงานของสถาบันการศึกษาและผู้ที่สนใจ	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
- เป็นตัวแทนจำหน่ายบรรจุภัณฑ์ราคาต้นทุนให้กับคนในท้องถิ่น	-	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 อันเนื่องมาจากมีการเปลี่ยนแปลงประธานบ่อย ประธาน/กรรมการ/สมาชิกมีอายุมาก กรรมการไม่พึงพอใจกับงานที่ได้รับมอบหมาย รูปแบบโครงสร้างองค์กรไม่เหมาะสมหรือใหญ่เกินไป และไม่มีการแบ่งแยกภาระหน้าที่อย่างชัดเจน

ปัญหากรรมการบางตำแหน่งขาดความรู้ความสามารถ การขาดบุคลากรที่มีคุณสมบัติ ทักษะประสบการณ์และความรู้เฉพาะด้านนั้น พบในกลุ่มชุมชนมากกว่ากลุ่มประยุกต์ นอกจากนี้ พบว่ากลุ่มชุมชนมีปัญหาด้านองค์กรที่หลากหลายกว่ากลุ่มประยุกต์

ตารางที่ 3.16 ปัญหาและอุปสรรคการจัดการองค์กร (ร้อยละของตัวอย่าง)

ปัญหาและอุปสรรคการจัดองค์กร	กลุ่มชุมชน	กลุ่มประยุกต์	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 ผลิตภัณฑ์ของกลุ่ม

ความหลากหลายของผลิตภัณฑ์

กลุ่มชุมชนเกือบครึ่งหนึ่ง (ร้อยละ 48.65) ผลิตสินค้าไม่เกิน 5 ชนิด ส่วนกลุ่มประยุกต์มีความหลากหลายในผลิตภัณฑ์มากกว่า โดยมีกลุ่มที่ผลิตสินค้า 6 - 10 ชนิด ในสัดส่วนที่มากกว่ากลุ่มชุมชน (ร้อยละ 33.33) นอกจากนี้กลุ่มประยุกต์ที่ผลิตสินค้ามากกว่า 15 ชนิด มีสัดส่วนร้อยละ 12.5 ซึ่งมากกว่ากลุ่มชุมชนพอสมควร (ตารางที่ 3.17)

กลุ่มผลิตผ้าทอ/ผ้าปัก และหัตถกรรมอื่น ๆ มีความหลากหลายของผลิตภัณฑ์มากกว่ากลุ่มที่ผลิตสินค้าอื่น ทั้งนี้กลุ่มผลิตผ้าทอ/ผ้าปัก และหัตถกรรมอื่น ๆ โดยส่วนมาก (ร้อยละ 35) ผลิตสินค้าประมาณ 6 – 10 ชนิด และมีบางกลุ่มผลิตสินค้ามากกว่า 15 ชนิด ในขณะที่กลุ่มผลิตสินค้าเกษตรทั้งหมดและกลุ่มผลิตอาหารแปรรูปส่วนใหญ่ (ร้อยละ 74) มีผลิตภัณฑ์ไม่เกิน 5 ชนิด และไม่มีกลุ่มอาหารแปรรูปกลุ่มใดที่ผลิตสินค้ามากกว่า 15 ชนิด (ตารางที่ 3.18) กลุ่มที่มีผลิตภัณฑ์หลากหลายที่สุด (253 ชนิด) คือ กลุ่มอาชีพผลิตภัณฑ์กะลามะพร้าวร่มฉัตรหัตถกรรม ซึ่งเป็นกลุ่มประยุกต์ มีกลุ่มเครือข่ายช่วยในการผลิตถึง 6 กลุ่ม และมียอดขายสูงสุดในบรรดากลุ่มตัวอย่างทั้งหมด ส่วนกลุ่มที่มีความหลากหลายของผลิตภัณฑ์รองลงมา ได้แก่ กลุ่มแกะสลักไม้ในครัวเรือนบ้านถ้ำผาตอง (67 ชนิด) และกลุ่มจักสานบ้านเลโค๊ะ (45 ชนิด) ตามลำดับ

ตารางที่ 3.17 จำนวนชนิดผลิตภัณฑ์ของกลุ่ม แยกตามลักษณะการประกอบการ

(ร้อยละของตัวอย่าง)

จำนวนชนิดผลิตภัณฑ์(ชนิด)	กลุ่มชุมชน	กลุ่มประยุกต์	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 กลุ่มแม่บ้านเกษตรกรหนองหล่าย ซึ่งเป็นกลุ่มประยุกต์ ผลิตข้าวแต๋น มียอดขายประมาณ 4 ล้านบาท/ปี

ซึ่งสูงเป็นอันดับที่ 2 ในบรรดากลุ่มทั้งหมด และกลุ่มแปรรูปสมุนไพรบ้านต้นผึ้ง ซึ่งเป็นกลุ่มชุมชน มียอดขาย 3.8 แสนบาท/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 ไม่ว่าจะเป็นกลุ่มประยุกต์หรือกลุ่มชุมชน นิยมใช้ในการบริหารการผลิต คือ ผู้นำหรือกรรมการเป็นผู้รับคำสั่งซื้อ จัดซื้อปัจจัยการผลิตให้กับสมาชิก กระจายการผลิต ควบคุมคุณภาพผลิตภัณฑ์ และรับซื้อผลิตภัณฑ์จากสมาชิก (ร้อยละ 65.25) นอกจากนี้ยังมีการบริหารการผลิตในรูปแบบอื่น ๆ ซึ่งมีกลุ่มที่ใช้วิธีการเหล่านี้อยู่พอสมควร เช่น สมาชิกแต่ละรายบริหารการผลิตเอง ตั้งแต่รับคำสั่งซื้อ จัดหาวัตถุดิบ ผลิต จ้างงาน และตรวจสอบคุณภาพ หรือกลุ่มจัดหาเครื่องมือผลิตให้กับสมาชิก โดยที่สมาชิกจัดหาวัตถุดิบเอง เมื่อผลิตเสร็จแล้วส่งขายให้กับกลุ่ม เป็นต้น ทั้งนี้กลุ่มอาจใช้วิธีการบริหารการผลิตหลายวิธีประกอบกัน (ตารางที่ 3.20)

ตารางที่ 3.20 วิธีการบริหารการผลิต (ร้อยละของตัวอย่าง)

วิธีการบริหารการผลิต	กลุ่มชุมชน	กลุ่มประยุกต์	รวม
- มีการสำรวจตลาดและทดลองตลาดเพื่อกำหนดปริมาณการผลิตและชนิดผลิตภัณฑ์	7.81	3.70	5.93
- ผู้นำกลุ่ม/กรรมการ รับคำสั่งซื้อ จัดซื้อปัจจัยการผลิตให้กับสมาชิก กระจายการผลิต ควบคุมคุณภาพผลิตภัณฑ์ และรับซื้อผลิตภัณฑ์จากสมาชิก	68.75	61.11	65.25
- กำหนดปริมาณการผลิตจากปริมาณขายในงวดที่ผ่านมาและจากช่วงเทศกาล	-	1.85	0.85
- สมาชิกแต่ละรายบริหารการผลิตเอง ตั้งแต่รับคำสั่งซื้อ จัดหาวัตถุดิบ ผลิต จ้างงาน 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	กลุ่มประยุกต์	รวม
- สมาชิกในกลุ่มช่วยดูแลด้านการจัดซื้อวัตถุดิบ 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 ต้นบอง เป็นพืชตระกูลคล้าที่ขึ้นเองภายในหมู่บ้านเลโค๊ะ ซึ่งสมาชิกกลุ่มจักสานบ้านเลโค๊ะได้ตัดมาใช้ในการจักสาน เหล็กแหนบ ที่สมาชิกกลุ่มซื้อจากร้านขายของเก่าภายในตำบล เพื่อนำมาตีเป็นมีดและอุปกรณ์การเกษตร ข้าวสารจากเกษตรกรในหมู่บ้านปลูกเอง ซึ่งกลุ่มที่ผลิตข้าวกล้องซื้อมาใช้เป็นวัตถุดิบ มะไฟจีนซึ่งกลุ่มมะไฟจีนบ้านกอกซื้อจากชาวบ้านเพื่อนำมาแปรรูป และหญ้าสามเหลี่ยมซึ่งขึ้นเองตามธรรมชาติ เฉพาะในฤดูฝน ซึ่งสมาชิกกลุ่มจักสานบ้านห่างทางหลวงได้ตัดมาใช้เป็นวัตถุดิบ เป็นต้น นอกจากนี้มีบางกลุ่มที่จัดหาวัตถุดิบจากประเทศเพื่อนบ้าน คือ กลุ่มสมุนไพรบ้านทรัพย์เจริญ ซึ่งอยู่ในอำเภอพบพระ 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 ส่วนกลุ่มประยุกต์นั้นนอกจากจะใช้แรงงานจากภายในหมู่บ้านเป็นส่วนใหญ่ (ร้อยละ 84.21) แล้ว (ตารางที่ 3.23) ยังมีการใช้แรงงานบางส่วนจากตำบลอื่นด้วย โดยการกระจายงานส่วนหนึ่งไปยังกลุ่มผู้ผลิตอื่นๆ ภายในอำเภอ ในช่วงที่มีคำสั่งซื้อเข้ามามากและกลุ่มจำเป็นต้องเพิ่มแรงงานเพื่อเร่งการผลิตให้แล้วเสร็จตามกำหนด

ตารางที่ 3.23 แหล่งที่มาของแรงงาน (ร้อยละของตัวอย่าง)

แหล่งที่มาของแรงงาน	กลุ่มชุมชน	กลุ่มประยุกต์	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

เครื่องมือและอุปกรณ์การผลิตที่ทั้งกลุ่มชุมชนและกลุ่มประยุกต์ใช้ ไม่ว่าจะผลิตสินค้าประเภทใด ส่วนใหญ่ได้รับการช่วยเหลือแบบให้เปล่าจากองค์กรต่าง ๆ ทั้งภาครัฐและเอกชน (ร้อยละ 62.81) ไม่ว่าจะเป็นในรูปแบบการให้งบประมาณสนับสนุนเพื่อจัดซื้อ หรือในรูปแบบการให้เครื่องมือ/อุปกรณ์โดยตรง นอกเหนือจากการช่วยเหลือจากองค์กรต่าง ๆ แล้ว กลุ่มยังมีส่วนจัดหาเครื่องมือ/อุปกรณ์ด้วยตนเอง ทั้งโดยการซื้อด้วยทุนของตนเอง ซื้อด้วยเงินกู้ยืม และการเช่า บางส่วนได้จากสมาชิกในกลุ่มให้เปล่า และบางส่วนเกิดจากการประดิษฐ์คิดค้นขึ้นเองของสมาชิกภายในกลุ่มและสืบทอดมาจากบรรพบุรุษหรือภูมิปัญญาดั้งเดิม (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
สั่งทำด้วยทุนตนเอง	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 องค์การบริหารส่วนตำบล องค์กรบริหารส่วนจังหวัด สำนักงานพัฒนาชุมชน สถาบันการศึกษาต่าง ๆ สำนักงานเกษตรอำเภอ และสำนักงานเกษตรจังหวัด นอกจากนี้ยังมีองค์กรภาครัฐและเอกชนอื่น ๆ ที่ให้ความช่วยเหลือในด้านนี้อีกเป็นจำนวนมาก (ตารางที่ 3.25)

ตารางที่ 3.25 องค์กรให้ความช่วยเหลือด้านเทคโนโลยี (ร้อยละของตัวอย่าง)

องค์กรให้ความช่วยเหลือด้านเทคโนโลยี	กลุ่มชุมชน	กลุ่มประยุกต์	รวม
สำนักงานจัดหางานจังหวัด	2.27	-	1.57
สำนักงานประชาสังเคราะห์จังหวัด	-	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
สำนักงานปฏิรูปที่ดิน	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
กรมส่งเสริมการส่งออก	-	2.56	0.79
ศูนย์อบรมการเลี้ยงผึ้งจังหวัดเชียงใหม่	1.14	-	0.79
ศูนย์วิจัยพืชสวนเชียงราย	1.14	-	0.79
โครงการฝ้ายแกมไหม	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 มิยาซาวา และกระตุ้นเศรษฐกิจ)	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

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

กลุ่มข้าวแคบงาดำชุมชนหัวเดียด 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 มาหลอมและสร้างเป็นเบ้าสำหรับเป็นแบบของผลิตภัณฑ์ เป็นต้น

กลุ่มทอผ้าบ้านสันหลวงใต้ ได้นำกระป๋องนมที่เหลือใช้ ขนาดเส้นผ่าศูนย์กลางประมาณ 5 นิ้ว ยาว 8 นิ้ว มาเป็นแกนสำหรับกรอด้ายเส้นยืน แทนการใช้มะกวักซึ่งหาได้ยากในปัจจุบัน

กลุ่มทอผ้าบ้านกิ่วพัฒนา เดิมในการกรอด้ายเข้าหลอด กลุ่มใช้กรงล้อแบบหางเห็น ซึ่งเป็นอุปกรณ์ที่มีมาแต่ดั้งเดิม ทำจากไม้ หลอดเป็นกระบอกไม้ไผ่ ต่อมากลุ่มได้ดัดแปลงที่กรอด้ายโดยใช้ล้อรถจักรยานแทนกรงล้อแบบหางเห็น และใช้หลอดจากท่อพีวีซีแทนกระบอกไม้ไผ่ เพื่อง่ายแก่การดูแลรักษา และทำให้สามารถกรอด้ายได้เร็วขึ้นกว่าเดิมถึง 2 เท่า (รูปภาพที่ 3.5 และ 3.6)

กลุ่มทอผ้าบ้านน้ำรัด มีภูมิปัญญาในด้านการปลูกฝ้าย การปั่นฝ้าย และการย้อมสีธรรมชาติ ซึ่งในปัจจุบันกลุ่มยังคงใช้ฝ้ายที่ปลูกเองและปั่นเส้นฝ้ายเอง ร้อยละ 30 ของเส้นฝ้ายทั้งหมดที่ใช้ เพื่ออนุรักษ์ภูมิปัญญาและสืบทอดสู่คนรุ่นหลัง นอกจากนี้กลุ่มยังคงใช้กระป๋องนมแทนมะกวักเช่นเดียวกับกลุ่มทอผ้าสันหลวงใต้

กลุ่มน้ำตาลสดบ้านเด่นตาล สมาชิกบางรายยังคงใช้ตะแกรงที่ทำขึ้นเอง หรือใช้ผ้าขาวบาง ในการกรองน้ำตาล และยังคงใช้วิธีต้มน้ำตาลแบบต้มเดือดซึ่งเป็นวิธีแบบดั้งเดิม นอกจากนี้ยังมีการใช้แม่พิมพ์น้ำตาลสดซึ่งทำจากไม้ มีการใช้กระบอกไม้ไผ่สำหรับใส่งวงตาล และใช้เปลือกคะยอมสำหรับป้องกันน้ำตาลบูด ซึ่งล้วนแล้วแต่เป็นการใช้ภูมิปัญญาแบบดั้งเดิมทั้งสิ้น (รูปภาพที่ 3.7 และ 3.8)

กลุ่มผ้าปักชาวเขาบ้านปางค่า ซึ่งเน้นการใช้ภูมิปัญญาของชนเผ่า ทั้งวิธีการปัก การเขียนเทียน และการย้อมสีธรรมชาติ

กลุ่มแม่บ้านเกษตรกรเกาะคา เดิมใช้เส้นตอกดัดเป็นวงเพื่อใช้เป็นพิมพ์ข้าวแต๋น แต่เกิดปัญหาขนาดของแผ่นข้าวแต๋นไม่สม่ำเสมอ เส้นตอกมักขึ้นรา จึงดัดแปลงใช้ท่อพีวีซีมาตัดเป็นแท่งรูปทรงกระบอกเพื่อให้เป็นพิมพ์ ทำให้ได้แผนข้าวแต๋นที่ขนาดเสมอกัน

กลุ่มกล้องข้าวหกเหลี่ยม เดิมใช้กรรไกรในการตัดเส้นใบตาลเพื่อใช้สานผลิตภัณฑ์ ซึ่งเส้นใบตาลที่ได้มีขนาดไม่สม่ำเสมอ ทำให้ผลิตภัณฑ์มีขนาดไม่เท่ากันและรูปทรงไม่สวยงาม ดังนั้นประธานกลุ่มจึงได้พัฒนาเครื่องมือ ซึ่งเรียกว่าพิมพ์ไม้ โดยการนำใบมีดโกนมาฝังไว้บนท่อนไม้สี่เหลี่ยม ให้ได้ระยะพอดีกับขนาดเส้นใบตาลที่ต้องการ แล้วใช้ใบตาลที่แห้งแล้วรูดระหว่างใบมีดจะได้เส้นใบตาลที่ขนาดสม่ำเสมอกัน

กลุ่มทอผ้าบ้านไผ่งาม ได้นำภูมิปัญญามาใช้แก้ปัญหาด้านวัตถุดิบ เนื่องจากในอดีตสมาชิกมักประสบปัญหาดิ้นที่นำมาใช้ทอมักหักงอได้ง่าย ส่งผลให้ผลิตภัณฑ์จำหน่ายไม่ได้และได้รับการตำหนิจากลูกค้า สมาชิกจึงใช้วิธีนำดิ้นที่ซื้อมา ปั่นออกจากหลอดทับไว้ 2 คืน ก่อนนำมาทอร่วมกับไหมประดิษฐ์ หรือนำดิ้นไปตากแดดก่อนนำมาทอ ซึ่งช่วยลดปัญหาดิ้นหักงอได้ส่วนหนึ่ง

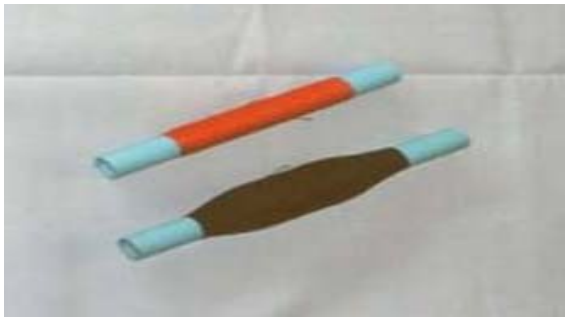
กลุ่มแปรรูปอาหารบ้านทุ่งยาว ได้มีการพัฒนาเครื่องรีดขนมกรอบเค็มขึ้นเอง โดยดัดแปลงจากเครื่องรีดปลาหมึกให้สามารถนำมาใช้รีดแป้งให้เป็นแผนบาง ๆ ซึ่งทำให้การผลิตมีความสะดวกและรวดเร็วยิ่งขึ้น (รูปภาพที่ 3.9)

รูปภาพที่ 3.1 ครกกระเดื่อง ซึ่งกลุ่มข้าวกล้องพลังน้ำตกใช้เป็นเครื่องใช้ในการตำข้าว

รูปภาพที่ 3.2 กลุ่มข้าวกล้องพลังน้ำตกใช้กังหันพลังน้ำเพื่อหมุนเครื่องกระเทาะเปลือกข้าว และครกกระเดื่องแทนการใช้แรงงานคน

รูปภาพที่ 3.3 เตาอิฐสำหรับไล้ข้าวแคบงาดำของกลุ่มข้าวแคบงาดำชุมชนหัวเดียด

รูปภาพที่ 3.4 งานแกะสลักของกลุ่มแกะสลักไม้ในครัวเรือนบ้านถ้ำผาตอง ซึ่งส่วนประกอบสามารถเคลื่อนไหวได้โดยใช้มอเตอร์จากพัดลม



รูปภาพที่ 3.5 กลุ่มทอผ้าบ้านกิ่วพัฒนาใช้ท่อพลาสติก (พีวีซี) แทนกระบอกไม้ไผ่ในการกรอด้าย

รูปภาพที่ 3.6 กลุ่มทอผ้าบ้านกิ่วพัฒนาใช้ล้อรถจักรยานแทนกรงล้อแบบหางเห็นในการกรอด้าย

รูปภาพที่ 3.7 แม่พิมพ์น้ำตาลสดซึ่งทำจากไม้ที่กลุ่มน้ำตาลสดบ้านเด่นตาลใช้ในการผลิต

รูปภาพที่ 3.8 กลุ่มน้ำตาลสดบ้านเด่นตาลใช้เปลือกคะยอมสำหรับกันน้ำตาลบูด

รูปภาพที่ 3.9 เครื่องรีดขนมกรอบเค็มที่ดัดแปลงมาจากเครื่องรีดปลาหมึก ซึ่งกลุ่มแปรรูปอาหารบ้านทุ่งยาวใช้ในการผลิต

3.2.8 สถานที่ผลิต

กลุ่มวิสาหกิจเกินกว่าครึ่ง (ร้อยละ 57.38) มีอาคารหรือโรงเรือนผลิตเฉพาะ ซึ่งแยกต่างหากจากอาคารที่พักอาศัย ทั้งนี้กลุ่มผลิตผ้าทอ/ผ้าปักส่วนใหญ่ สมาชิกสามารถทอผ้าหรือปักผ้าอยู่ที่บ้านได้ เนื่องจากสมาชิกมีเครื่องมือและอุปกรณ์การผลิตของตนเอง เช่น กี่กระตุก กี่เอว เป็นต้น ซึ่งมักได้รับตกทอดจากบรรพบุรุษ เมื่อทอเสร็จแล้วจึงนำผลิตภัณฑ์มาส่งที่กลุ่ม ดังนั้นสมาชิกกลุ่มผ้าทอ/ผ้าปักบางส่วนจึงสามารถนำงานไปทำที่บ้าน หรือทอที่กลุ่มก็ได้ เช่นเดียวกับกลุ่มหัตถกรรมส่วนใหญ่ (ร้อยละ 47.08) สมาชิกทำการผลิตที่บ้านของตนเอง (ตารางที่ 3.26) เนื่องจากงานที่ทำไม่ต้องใช้เครื่องมือ/อุปกรณ์การผลิตชิ้นใหญ่ หรือยุ่งยากซับซ้อน เช่น งานจักสาน งานดอกไม้ประดิษฐ์ โคมไฟและตุง เป็นต้น นอกจากนี้บางกลุ่มเป็นการรวมตัวกันของเจ้าของกิจการซึ่งมีอาคารหรือโรงเรือนผลิตของตนเองอยู่แล้ว เช่น เครื่องเงิน ไม้แกะสลัก เป็นต้น ส่วนกลุ่มผลิตสินค้าเกษตรและกลุ่มแปรรูปอาหารเกือบทั้งหมด (ร้อยละ 91.3 และ 75.06) มีอาคารและโรงเรียนผลิตเฉพาะ เพื่อความสะดวกในการผลิต สุขลักษณะ และความเป็นสัดส่วน

3.2.9 ความช่วยเหลือด้านการผลิต

กลุ่มวิสาหกิจ ทั้งที่เป็นกลุ่มชุมชนและกลุ่มประยุกต์ต่างได้รับความช่วยเหลือด้านการผลิตที่คล้ายคลึงกัน 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 กลุ่มตัดเย็บเสื้อไตเมืองปอน

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	กลุ่มประยุกต์	รวม
การสนับสนุนวัตถุดิบ วัสดุ และอุปกรณ์การผลิต	20.31	19.67	20.11
การฝึกอบรม/ให้ความรู้ด้านการผลิต การพัฒนาคุณภาพและมาตรฐานผลิตภัณฑ์	20.31	22.95	21.16
เงินกู้ยืม/เงินให้เปล่าเพื่อการผลิต	43.75	49.18	45.50
การสนับสนุนโรงเรือน/สถานที่ผลิตและจำหน่าย	10.94	4.92	8.99
การให้ความรู้เรื่องสุขอนามัยผู้ผลิต โรงเรือน และกระบวนการผลิตที่เหมาะสม	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

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

ตารางที่ 3.29 ปัญหาและอุปสรรคด้านการผลิต (ร้อยละของตัวอย่าง)

ปัญหาและอุปสรรคด้านการผลิต	กลุ่มชุมชน	กลุ่มประยุกต์	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 เครื่องจักรไม่มีประสิทธิภาพ/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	กลุ่มประยุกต์	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 ทำให้ยากต่อการสร้างเอกลักษณ์ด้านลวดลายของตนเอง	0.63	-	0.42
การเร่งการผลิตเพื่อสนองความต้องการตลาดทำให้ผลิตภัณฑ์ไม่มีคุณภาพ/คุณภาพลดลง	-	1.25	0.42
ขาดการวางแผนการผลิตร่วมกันภายในกลุ่ม (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/เครื่องจักรเพื่อเพิ่มประสิทธิภาพการผลิต 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
กระตุ้นจูงใจให้สมาชิกพัฒนาผลิตภัณฑ์	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	กลุ่มประยุกต์	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

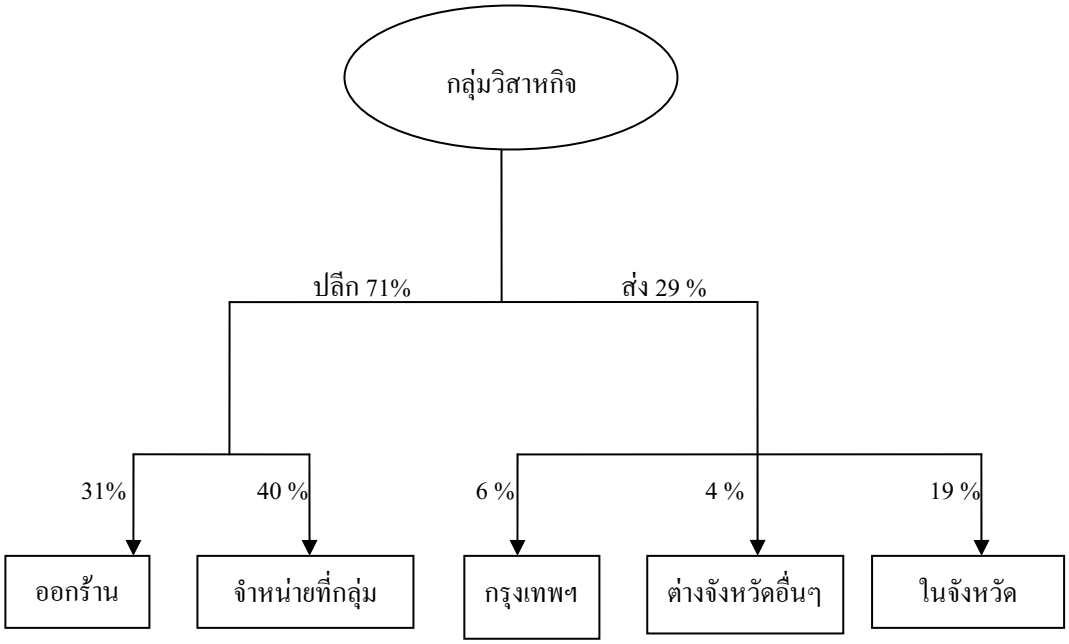
1) ช่องทางการจัดจำหน่ายผ้าทอ/ผ้าปัก

ช่องทางการจัดจำหน่ายผ้าทอ

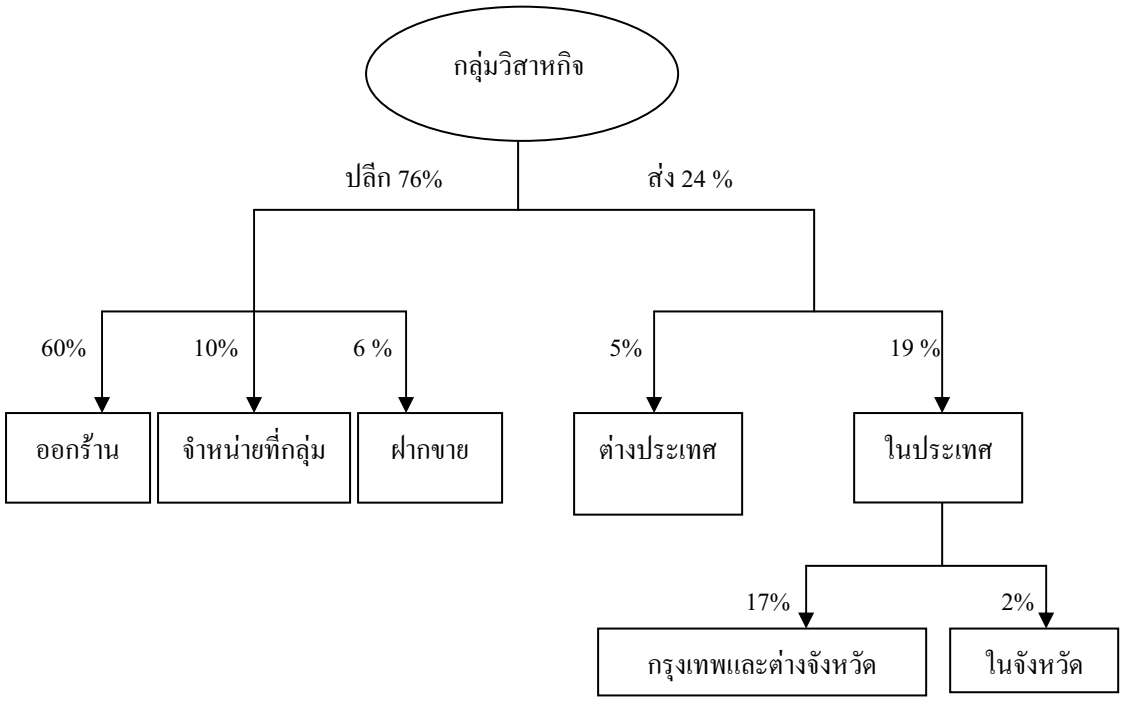
ผ้าทอและผลิตภัณฑ์จากผ้าทอที่กลุ่มวิสาหกิจขายได้ส่วนใหญ่ (ร้อยละ 71) เป็นการขายปลีกให้กับผู้ซื้อโดยทั่วไป ทั้งโดยการจำหน่าย ณ ที่ทำการกลุ่ม (ร้อยละ 40) และการออกร้านแสดงสินค้า (ร้อยละ 31) ส่วนการขายส่งนั้น ส่วนใหญ่เป็นการขายส่งภายในจังหวัด (ร้อยละ 65.51 ของมูลค่าการขายส่งทั้งหมด) บางส่วนขายส่งตลาดกรุงเทพฯ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

ช่องทางการจัดจำหน่ายผ้าปักและผ้าด้นมือ

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



แผนภาพที่ 3.1 ช่องทางการจัดจำหน่ายผ้าทอและผลิตภัณฑ์จากผ้าทอ



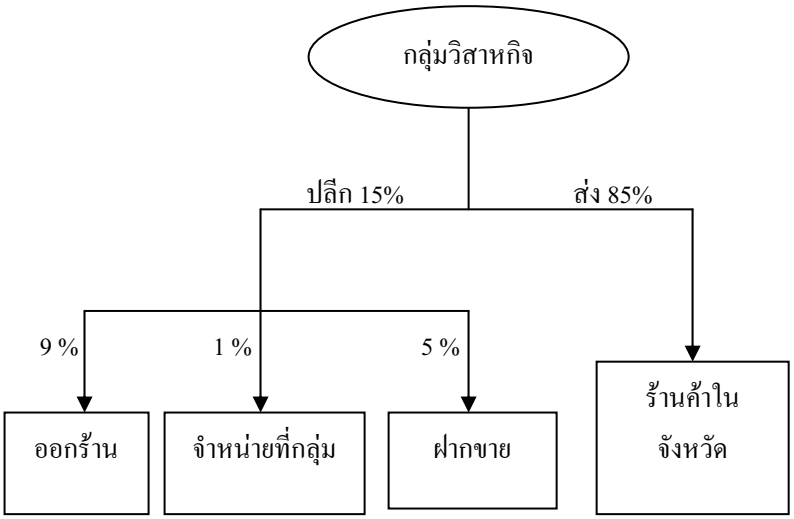
แผนภาพที่ 3.2 ช่องทางการจัดจำหน่ายผ้าปักและผ้าด้นมือ

2) ช่องทางการจัดจำหน่ายผลิตภัณฑ์อาหารแปรรูป

เนื่องจากความหลากหลายของผลิตภัณฑ์อาหารแปรรูป ดังนั้นการนำเสนอช่องทางการจัดจำหน่ายของผลิตภัณฑ์ดังกล่าวจึงเป็นการยกตัวอย่างผลิตภัณฑ์อาหารแปรรูปบางชนิดเท่านั้น

ช่องทางการจัดจำหน่ายน้ำพริก

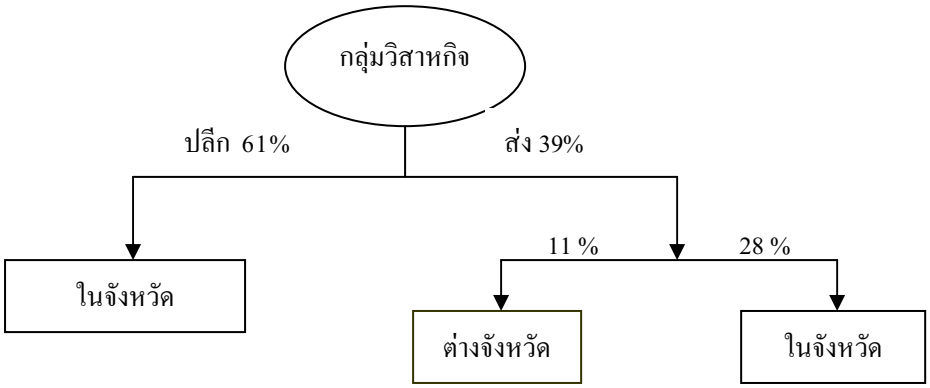
ผลิตภัณฑ์น้ำพริกที่กลุ่มวิสาหกิจขายได้ส่วนใหญ่ (ร้อยละ 85) ขายส่งภายในจังหวัด ส่วนอีกร้อยละ 15 เป็นการขายปลีกซึ่งส่วนใหญ่ขายในงานออกร้านแสดงสินค้า (แผนภาพที่ 3.3)



แผนภาพที่ 3.3 ช่องทางการจัดจำหน่ายน้ำพริก

ช่องทางการจัดจำหน่ายข้าวกล้อง

กลุ่มวิสาหกิจส่วนใหญ่ (ร้อยละ 61) ขายข้าวกล้องให้กับผู้บริโภคภายในจังหวัด ในขณะที่ขายผลิตภัณฑ์บางส่วนโดยการขายส่งให้กับพ่อค้าภายในและต่างจังหวัด (แผนภาพที่ 3.4)



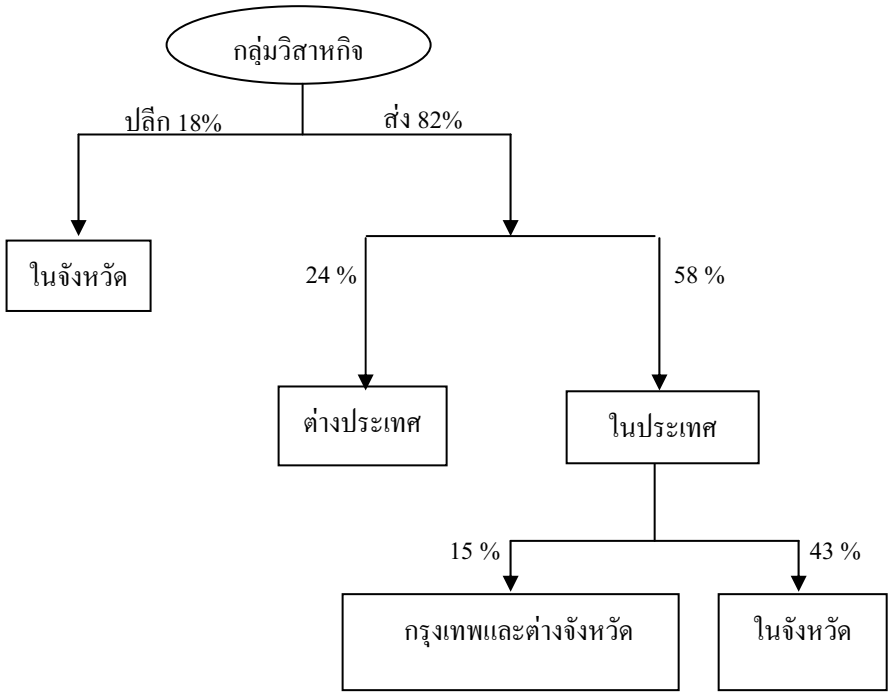
แผนภาพที่ 3.4 ช่องทางการจัดจำหน่ายข้าวกล้อง

ช่องทางการจัดจำหน่ายข้าวแต๋น

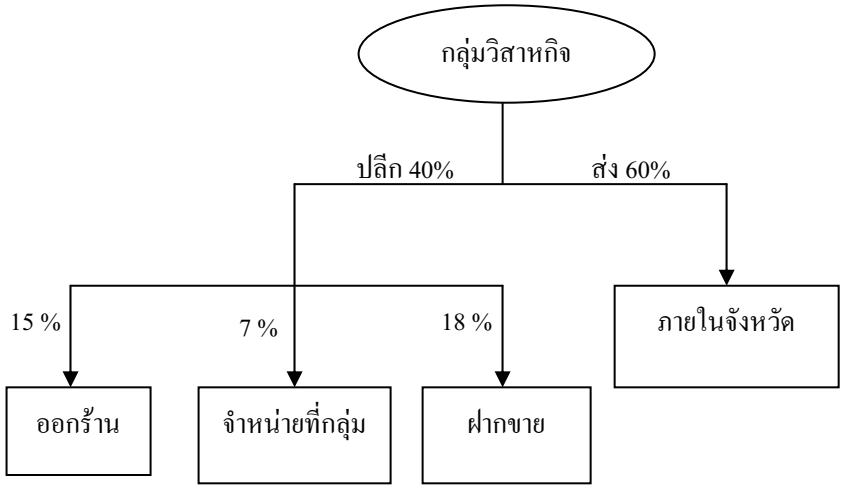
ข้าวแต๋นที่กลุ่มวิสาหกิจขายได้ ส่วนใหญ่ (ร้อยละ 52) เป็นการขายส่งภายในประเทศ ทั้งในจังหวัดและต่างจังหวัด นอกจากนี้ยังมีการส่งออกไปยังต่างประเทศอีกถึงร้อยละ 24 (แผนภาพที่ 3.5)

ช่องทางการจัดจำหน่ายแหนม

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



แผนภาพที่ 3.5 ช่องทางการจัดจำหน่ายข้าวแต๋น



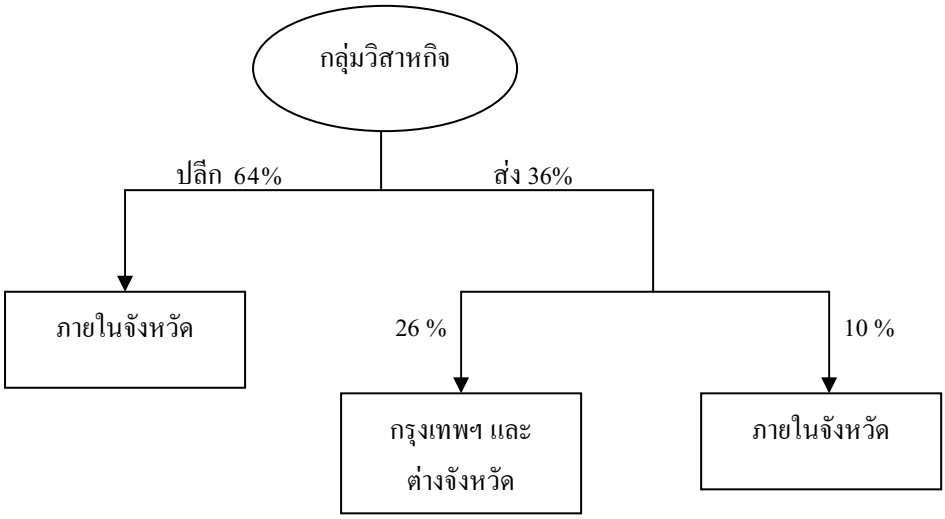
แผนภาพที่ 3.6 ช่องทางการจัดจำหน่ายแหนม

3) ช่องทางการจัดจำหน่ายหัตถกรรมอื่น ๆ

เนื่องจากผลิตภัณฑ์หัตถกรรมของกลุ่มวิสาหกิจนั้นมีหลากหลายชนิด จึงได้เลือกผลิตภัณฑ์เพียงบางชนิด เพื่อนำเสนอให้เห็นถึงช่องทางการจัดจำหน่ายของสินค้าหัตถกรรม

ช่องทางการจัดจำหน่ายผลิตภัณฑ์กระดาษจากใยพืช

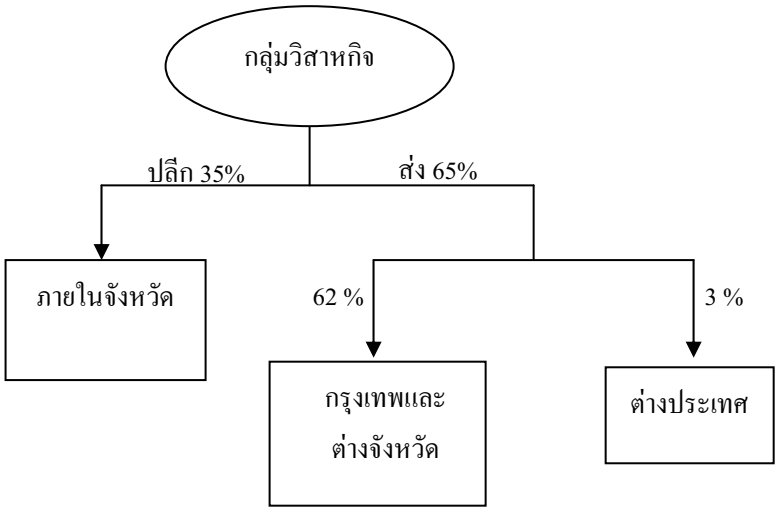
ผลิตภัณฑ์จากใยพืชที่กลุ่มวิสาหกิจตัวอย่างผลิตขึ้น ได้แก่ ผลิตภัณฑ์จากกระดาษสา และผลิตภัณฑ์จากกระดาษตะขบป่า ซึ่งส่วนใหญ่ (ร้อยละ 64) เป็นการขายปลีกภายในจังหวัด และมีการขายส่งบางส่วนโดยกระจายไปทั้งภายในจังหวัด ต่างจังหวัด และกรุงเทพฯ (แผนภาพที่ 3.7)



แผนภาพที่ 3.7 ช่องทางการจัดจำหน่ายผลิตภัณฑ์กระดาษจากใยพืช

ช่องทางการจัดจำหน่ายผลิตภัณฑ์กะลามะพร้าว ไม้แกะสลัก และเครื่องเงิน

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



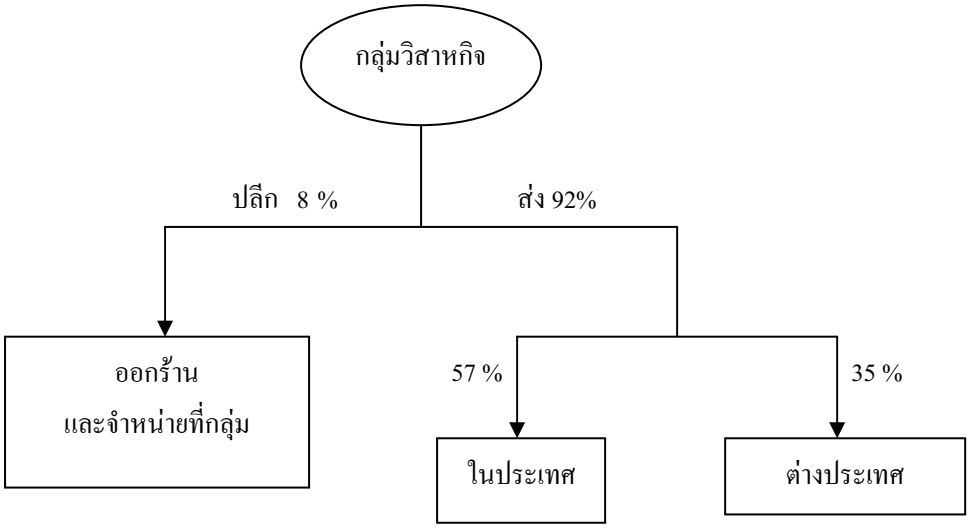
แผนภาพที่ 3.8 ช่องทางการจัดจำหน่ายผลิตภัณฑ์กะลามะพร้าว ไม้แกะสลัก และเครื่องเงิน

4) ช่องทางการจัดจำหน่ายผลิตภัณฑ์เกษตร

ผลิตภัณฑ์เกษตรที่กลุ่มวิสาหกิจตัวอย่างผลิต ได้แก่ หมูป่า เห็ดและผลิตภัณฑ์จากเห็ด 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

ทั้งกลุ่มชุมชนและกลุ่มประยุกต์ต่างมีแผนการตลาดที่หลากหลาย แม้จะไม่เป็นลายลักษณ์อักษรก็ตาม แผนการตลาดที่กลุ่มทั้งสองประเภทให้ความสำคัญ คือ การขยายช่องทางการจัดจำหน่ายเพื่อเพิ่มยอดขาย (ร้อยละ 36.22) นอกจากนี้ยังมีแผนการตลาดอื่น ๆ อีก ดังปรากฏในตารางที่ 3.33

3.3.5 ปัญหาและอุปสรรคด้านการตลาด

กลุ่มชุมชนและกลุ่มประยุกต์ต่างมีปัญหาและอุปสรรคด้านการตลาดหลายประการด้วยกัน 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	กลุ่มประยุกต์	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
ขาดความรู้และทักษาด้านภาษาต่างประเทศ	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 ในขณะที่ครึ่งหนึ่งของกลุ่มประยุกต์ไม่มีการจ่ายเงินปันผลให้กับสมาชิก (ตารางที่ 3.35) ส่วนในด้านการจัดสรรสวัสดิการแก่สมาชิกนั้น พบว่าทั้งกลุ่มชุมชนและกลุ่มประยุกต์เพียงส่วนหนึ่งเท่านั้น (ร้อยละ 36.07) ที่มีการจัดสรรสวัสดิการให้กับสมาชิก (ตารางที่ 3.36)

ตารางที่ 3.35 การจัดสรรเงินปันผลให้แก่สมาชิก (ร้อยละของตัวอย่าง)

มี/ไม่มีการจ่ายเงินปันผล	กลุ่มชุมชน	กลุ่มประยุกต์	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	กลุ่มประยุกต์	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 พบว่ากลุ่มชุมชนที่มีการกู้ยืมมีสัดส่วนมากกว่ากลุ่มประยุกต์ถึงร้อยละ 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	กลุ่มประยุกต์	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
ลูกหนี้ค้างชำระ	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

กลุ่มวิสาหกิจชุมชนเป็นองค์การซึ่งจัดตั้งขึ้นเพื่อดำเนินกิจการทางธุรกิจ วิสาหกิจชุมชนต้องทำหน้าที่รับภาระและตัดสินใจในทุกเรื่องของกิจการทั้งด้านการตลาด การผลิต การเงิน บุคลากร และการดำเนินงานของกิจการ โดยยึดแนวคิดเศรษฐกิจพอเพียงเป็นปรัชญาในการดำเนินงานของกลุ่ม ด้วยนิยามข้างต้นนี้ การวิเคราะห์ผลการดำเนินงานของวิสาหกิจชุมชนในบทนี้จึงแบ่งออกเป็น 3 ส่วน ส่วนแรกเป็นผลการดำเนินงานทางการเงิน ซึ่งสะท้อนถึงความสามารถของการบริหารจัดการกิจการในด้านการผลิต การตลาด และการเงิน เป็นหลัก และเป็นผลกระทบทางอ้อมจากความสามารถในการบริหารบุคคล ของวิสาหกิจชุมชนเอง ในส่วนที่สอง เป็นการนำเสนอผลการดำเนินงานเชิงบรรยายให้เห็นถึงลักษณะการใช้ทรัพยากร (มนุษย์ วัตถุดิบ) 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

กลุ่มวิสาหกิจมียอดขายแตกต่างกันเมื่อเปรียบเทียบตามลักษณะการประกอบการ[1] การประกอบการในลักษณะกลุ่มประยุกต์มียอดขายค่อนข้างสูง โดยยอดขายกระจายตั้งแต่ 66,000 บาท/ปี (กลุ่มตัดเย็บเสื้อไตเมืองปอน) ถึง 6,385,143 บาท/ปี (กลุ่มอาชีพผลิตภัณฑ์กะลามะพร้าวร่มฉัตรหัตถกรรม) 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 และกลุ่มประยุกต์ ในบางครั้งอาจใช้คำว่า ลักษณะของกลุ่มแทนลักษณะการประกอบการ

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

กำไรจากการดำเนินงาน

กำไรจากการดำเนินงาน คือ ผลต่างระหว่างยอดขายกับต้นทุนรวม ซึ่งประกอบด้วยต้นทุนการผลิต ต้นทุนการตลาด และต้นทุนการบริหารจัดการของกลุ่ม เมื่อเปรียบเทียบตามลักษณะกลุ่มพบว่า กลุ่มประยุกต์มีกำไรจากการดำเนินงานสูงกว่ากลุ่มชุมชนอย่างเห็นได้ชัด กล่าวคือ กลุ่มประยุกต์มีกำไรจากการดำเนินงานเฉลี่ย 357,529บาท/ปี กลุ่มที่มีกำไรจากการดำเนินงานสูงสุด คือ กลุ่มแม่บ้านเกษตรกรหนองหล่าย ซึ่งผลิตข้าวแต๋น (1,895,732บาท/ปี) ส่วนกลุ่มที่มีกำไรจากการดำเนินงานต่ำสุด คือ กลุ่มจักสานกล่องข้าวหกเหลี่ยม (-82,922บาท/ปี) ในขณะที่กลุ่มชุมชนมีกำไรจากการดำเนินงานเฉลี่ย 123,604 บาท/ปี กลุ่มที่มีกำไรจากการดำเนินงานสูงสุด คือ กลุ่มแม่บ้านเกาะคา ซึ่งผลิตข้าวแต๋น (1,962,240บาท/ปี) ส่วนกลุ่มที่มีกำไรจากการดำเนินงานต่ำสุด คือ กลุ่มแปรรูปอาหารบ้านทุ่งยาว ซึ่งแปรรูปอาหารจากเนื้อสัตว์ (-42,070 บาท/ปี) นอกจากนี้กลุ่มชุมชนถึงร้อยละ 32.43 ประสบภาวะขาดทุน ซึ่งส่วนใหญ่เป็นกลุ่มแปรรูปอาหาร เนื่องจากกลุ่มเหล่านี้มียอดขายและมูลค่าต่อหน่วยผลิตภัณฑ์ต่ำ ส่งผลให้กำไรขั้นต้นต่ำ (กำไรขั้นต้น คือ ผลต่างระหว่างยอดขายกับต้นทุนการผลิต) โดยมี 1 กลุ่มที่มีกำไรขั้นต้นต่ำกว่า 0 (กลุ่มแปรรูปเกษตรจากเนื้อสัตว์) เป็นเพราะกลุ่มดังกล่าวมีปริมาณการผลิตต่อครั้งต่ำกว่ากำลังการผลิต แต่ใช้แรงงานในการผลิตมากเกินจำเป็น (ประมาณ 6-7คน) 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 เป็นกลุ่มผลิตข้าวแต๋น (ตารางที่ 4.2 และแผนภาพที่ 4.2)

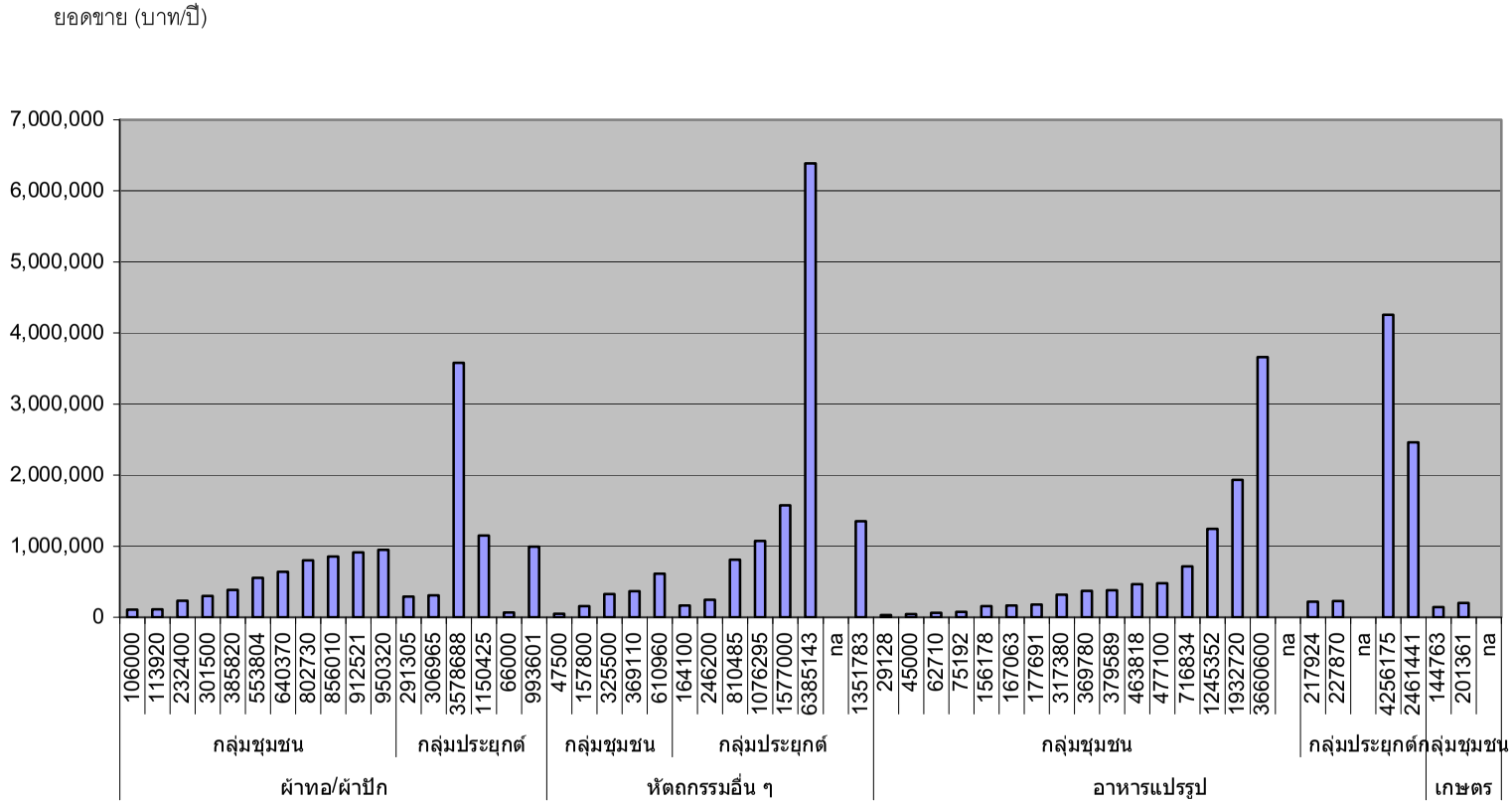
ตารางที่ 4.1 ยอดขายรวมเฉลี่ยเปรียบเทียบตามลักษณะการประกอบการและประเภทผลิตภัณฑ์

(บาท/กลุ่ม/ปี)

ยอดขายรวม	ลักษณะการประกอบการ		ประเภทผลิตภัณฑ์				
	กลุ่มชุมชน	กลุ่มประยุกต์	ผ้าทอ/ผ้าปัก	หัตถกรรมอื่น ๆ	อาหารแปรรูป	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



หมายเหตุ: na หมายถึงไม่ระบุ

ที่มา: จากการสำรวจและคำนวณ

แผนภาพที่ 4.1 ยอดขายรวมของกลุ่ม จำแนกตามลักษณะการประกอบการและประเภทผลิตภัณฑ์

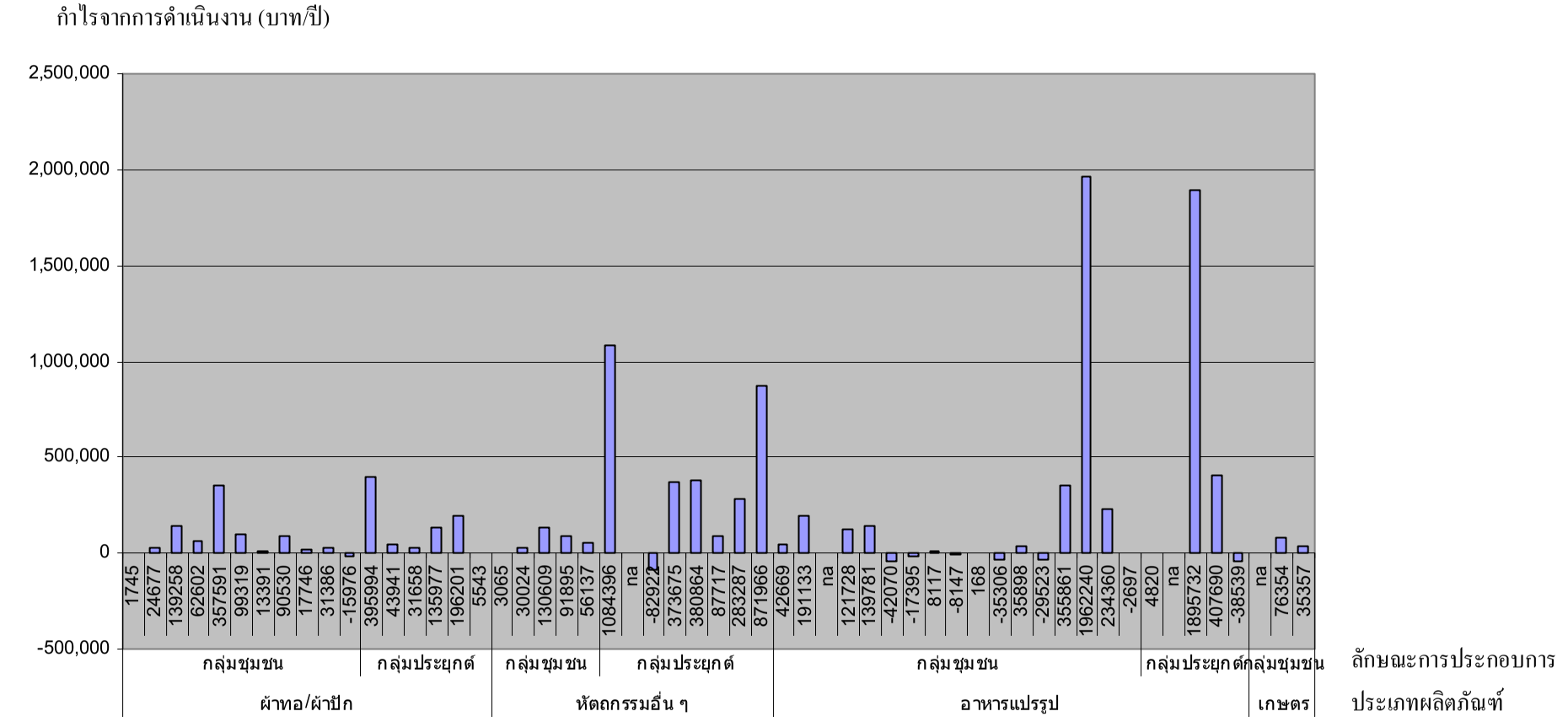
ตารางที่ 4.2 กำไรจากการดำเนินงานเฉลี่ย เปรียบเทียบตามลักษณะการประกอบการ และประเภทผลิตภัณฑ์

(บาท/กลุ่ม/ปี)

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

หมายเหตุ: [1] ตัวเลขใน ( ) คือร้อยละของจำนวนตัวอย่าง

ที่มา: จากการสำรวจและคำนวณ



หมายเหตุ: na หมายถึง ไม่ระบุ

ที่มา: จากการสำรวจและคำนวณ

แผนภาพที่ 4.2 กำไรจากการดำเนินงานของกลุ่ม จำแนกตามลักษณะการประกอบการและประเภทผลิตภัณฑ์

อัตรากำไรสุทธิต่อยอดขาย

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

กลุ่มไม่ได้นำต้นทุนที่ไม่เป็นตัวเงิน เช่น ค่าจ้างแรงงานตนเอง ค่าเสื่อมราคาโรงเรือนอุปกรณ์และเครื่องจักรต่าง ๆ ที่ได้รับการสนับสนุนแบบให้เปล่า และวัตถุดิบที่จัดหามาเองโดยไม่ต้องซื้อ มาคิดรวมในต้นทุนการผลิตด้วย จึงทำให้ต้นทุนที่กลุ่มคำนวณได้ต่ำกว่าต้นทุนทางเศรษฐศาสตร์ (ต้นทุนที่แท้จริง) ดังนั้นกลุ่มจึงมักไม่ทราบว่าราคาขายของตนเองต่ำกว่าต้นทุน อย่างไรก็ตาม 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 ส่วนกลุ่มแปรรูปอาหารทำกำไรต่อยอดขายได้ต่ำที่สุด (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

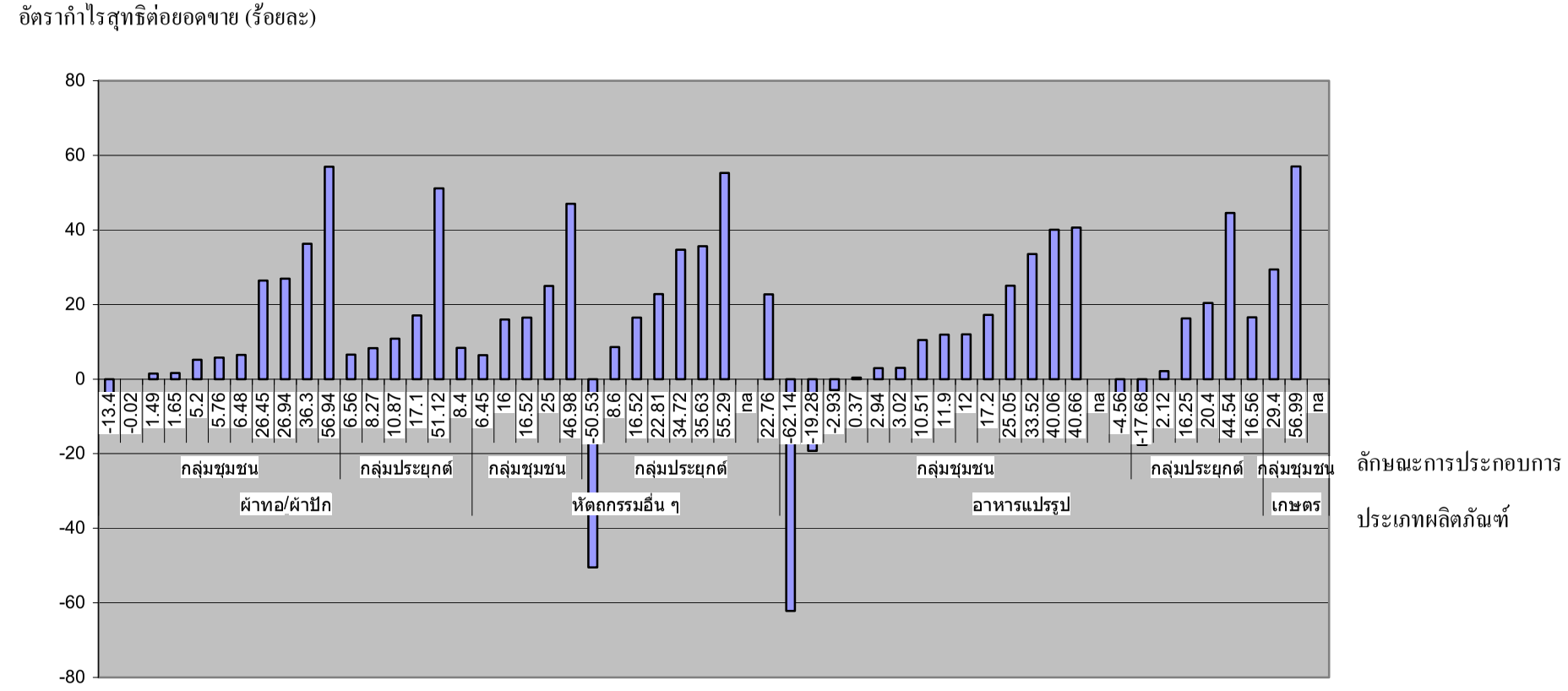
ตารางที่ 4.3 อัตรากำไรสุทธิต่อยอดขาย เปรียบเทียบตามลักษณะการประกอบการและประเภทผลิตภัณฑ์

(ร้อยละ)

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

หมายเหตุ: [1] ตัวเลขใน ( ) คือร้อยละของจำนวนตัวอย่าง

ที่มา: จากการสำรวจและคำนวณ



หมายเหตุ: na หมายถึง ไม่ระบุ

ที่มา: จากการสำรวจและคำนวณ

แผนภาพที่ 4.3 อัตรากำไรสุทธิต่อยอดขายของกลุ่มจำแนกตามลักษณะการประกอบการและประเภทผลิตภัณฑ์

อัตราผลตอบแทนต่อส่วนของผู้ถือหุ้น (ROE)

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

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

เมื่อเปรียบเทียบระหว่างกลุ่มผลิตภัณฑ์ กลุ่มผลิตหัตถกรรมอื่น ๆ มีอัตราผลตอบแทนต่อส่วนของผู้ถือหุ้นเฉลี่ยร้อยละ 39.03 ซึ่งสูงกว่ากลุ่มผลิตภัณฑ์อื่น ๆ ส่วนกลุ่มผลิตผ้าทอ/ผ้าปักและกลุ่มอาหารแปรรูปมีอัตราผลตอบแทนใกล้เคียงกัน (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) และกลุ่มผ้าด้นมือบ้านธรรมเมือง (ร้อยละ 91.25) ซึ่งมีมูลค่าต่อหน่วยของผลิตภัณฑ์สูงพอสมควร ในขณะที่ต้นทุนการผลิตค่อนข้างต่ำ

นอกจากนี้ยังมีกลุ่มที่มีอัตราผลตอบแทนต่อส่วนของผู้ถือหุ้นสูง (ร้อยละ 81.15 – 86.91) เนื่องจากมียอดขายสูง แม้ว่ามูลค่าต่อหน่วยของผลิตภัณฑ์จะต่ำ เช่น กลุ่มแม่บ้านเกษตรกรหนองหล่าย และกลุ่มแม่บ้านเกษตรกรทำข้าวแต๋นน้ำแตงโมบ้านทุ่งม่านเหนือ ซึ่งผลิตข้าวแต๋นและกลุ่มหน่อไม้ดองวังเจ้า เป็นต้น

ตารางที่ 4.4 อัตราผลตอบแทนต่อส่วนของผู้ถือหุ้น (ROE) เปรียบเทียบตามลักษณะการประกอบการและประเภทผลิตภัณฑ์

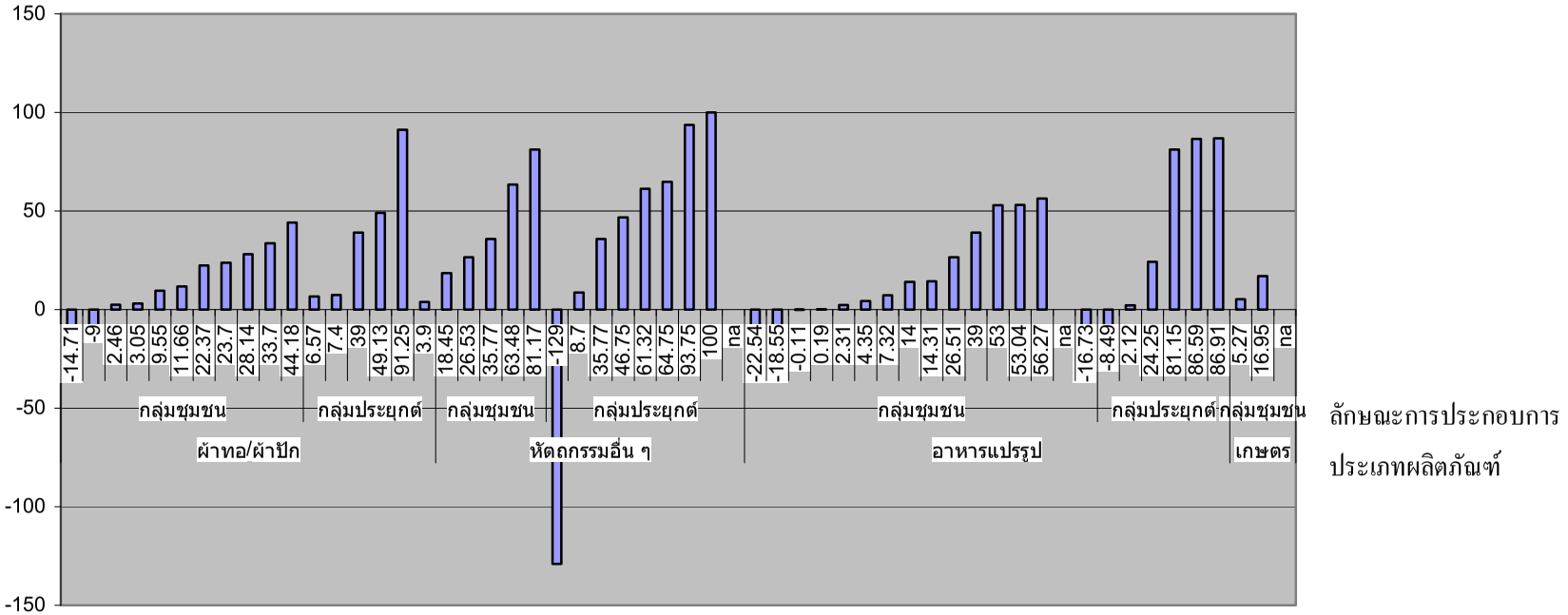
(ร้อยละ)

อัตราผลตอบแทนต่อส่วนของผู้ถือหุ้น	ลักษณะการประกอบการ		ประเภทผลิตภัณฑ์				
	กลุ่มชุมชน	กลุ่มประยุกต์	ผ้าทอ/ผ้าปัก	หัตถกรรมอื่น ๆ	อาหารแปรรูป	เกษตร	รวม
< 0	-13.61	-68.75	-11.86	-129.00	-13.28		-27.39
	(16.22)[1]	*(8.33)*	*(11.76)*	*(5.88)*	*(21.74)*	-	*(13.11)*
0 - 20	8.45	5.74	6.37	13.58	6.37	11.11	7.70
	(35.14)	*(20.83)*	*(41.18)*	*(11.76)*	*(30.43)*	*(50.00)*	*(29.51)*
21 - 40	29.47	33.01	29.38	32.69	29.92	-	30.43
	(21.62)	*(12.50)*	*(29.41)*	*(17.65)*	*(13.04)*	-	*(18.03)*
41 - 60	51.62	47.94	46.66	46.75	54.10	-	50.40
	(10.81)	*(8.33)*	*(11.76)*	*(5.88)*	*(13.04)*	-	*(9.84)*
61 - 80	63.48	63.04	-	63.18	-	-	63.18
	(2.70)	*(8.33)*	-	*(17.65)*	-	-	*(4.92)*
81 - 100	81.17	89.94	91.25	91.64	84.88	-	88.69
	(2.70)	*(25.00)*	*(5.88)*	*(17.65)*	*(13.04)*	-	*(11.48)*
ไม่ระบุ	*(10.81)*	*(16.67)*	-	*(23.53)*	*(8.70)*	*(50.00)*	*(13.11)*
รวม	18.64	37.59	20.73	39.03	23.09	11.11	25.79
	(100.00)	*(100.00)*	*(100.00)*	*(100.00)*	*(100.00)*	*(100.00)*	*(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 กลุ่มประยุกต์มีอัตราผลตอบแทนต่อสินทรัพย์เฉลี่ยร้อยละ 34.61 ซึ่งสูงกว่ากลุ่มชุมชนอย่างเห็นได้ชัด (ตารางที่ 4.5 และแผนภาพที่ 4.5) ซึ่งให้ผลสอดคล้องกับอัตราผลตอบแทนต่อส่วนของผู้ถือหุ้น (ROE) ทั้งนี้นอกจากทุนที่ได้จากการถือหุ้นของสมาชิกของกลุ่มชุมชนแล้ว กลุ่มชุมชนมักได้รับความช่วยเหลือในด้านเครื่องมือและอาคารโรงเรือนค่อนข้างมากและเมื่อสินทรัพย์เหล่านี้ไม่ได้ถูกนำมาใช้ในการผลิตให้เต็มสมรรถภาพ จึงเป็นเหตุให้มีการลงทุนสูงมาก เมื่อเปรียบเทียบกับรายได้และผลตอบแทน ซึ่งสะท้อนถึงการลงทุนของกลุ่มชุมชนอาจใหญ่เกินความสามารถในการผลิตและการตลาดของกลุ่ม

กลุ่มอาหารแปรรูปและกลุ่มผลิตหัตถกรรมอื่น ๆ มีอัตราผลตอบแทนต่อสินทรัพย์ถึงร้อยละ 32.59 และ 36.74 ตามลำดับ ซึ่งสูงกว่ากลุ่มผลิตผ้าทอ/ผ้าปักและกลุ่มผลิตสินค้าเกษตรอย่างเห็นได้ชัด กลุ่มแม่บ้านเกษตรทำข้าวแต๋นน้ำแตงโมบ้านทุ่งม่านเหนือ เป็นกลุ่มที่มีอัตราผลตอบแทนต่อส่วนของผู้ถือหุ้นสูงสุด (ร้อยละ 169.1) ส่วนกลุ่มที่ได้อัตราผลตอบแทนต่อส่วนของผู้ถือหุ้นต่ำสุด คือ กลุ่มจักสานกล่องข้าวหกเหลี่ยม (ร้อยละ –98.15)

ตารางที่ 4.5 อัตราผลตอบแทนต่อสินทรัพย์ (ROA) เปรียบเทียบตามลักษณะการประกอบการและประเภทผลิตภัณฑ์

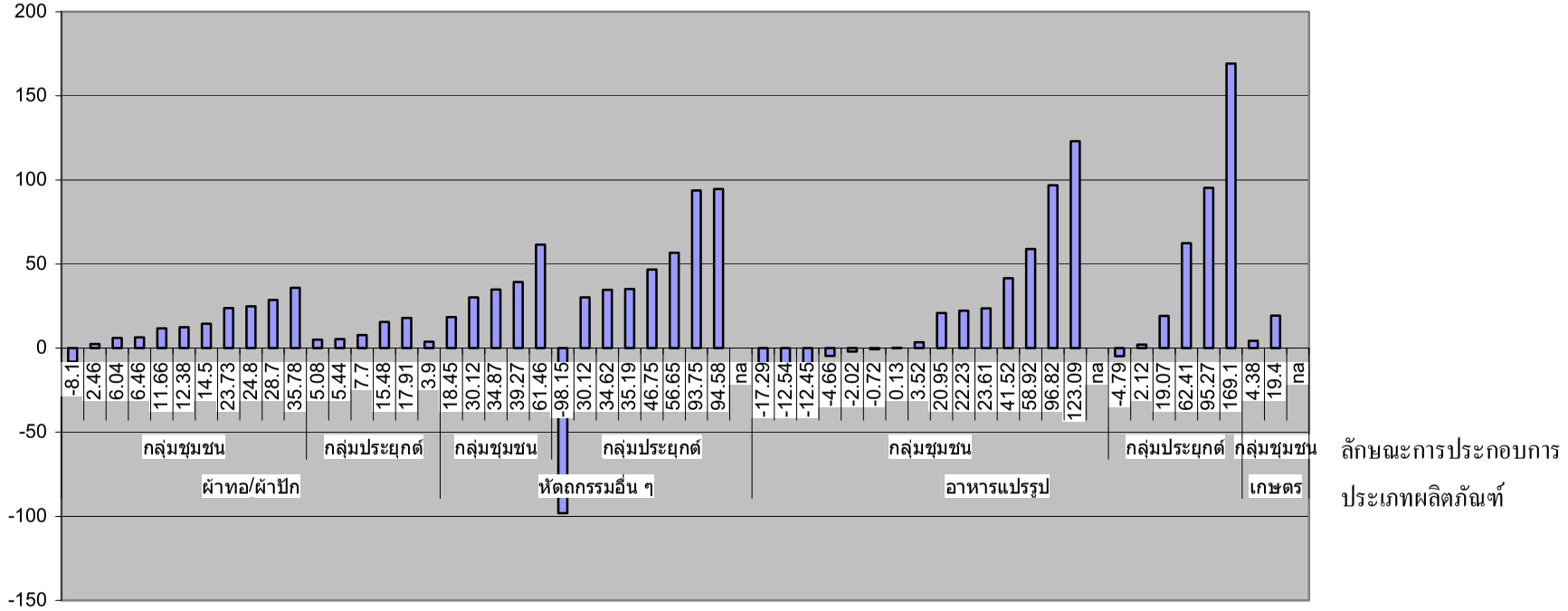
(ร้อยละ)

อัตราผลตอบแทนต่อทรัพย์สิน	ลักษณะการประกอบการ		ประเภทผลิตภัณฑ์				
	กลุ่มชุมชน	กลุ่มประยุกต์	ผ้าทอ/ผ้าปัก	หัตถกรรมอื่น ๆ	อาหารแปรรูป	เกษตร	รวม
< 0	-8.25	-51.47	-8.10	-98.15	-7.78		-17.86
	(18.92)[1]	*(8.33)*	*(5.88)*	*(5.88)*	*(30.43)*	-	*(14.75)*
0 - 20	9.03	9.59	9.08	18.45	6.21	11.89	9.27
	(29.73)	*(33.33)*	*(70.59)*	*(5.88)*	*(17.39)*	*(50.00)*	*(31.15)*
21 - 40	28.41	33.31	28.25	34.03	22.26		29.54
	(27.03)	*(12.50)*	*(23.53)*	*(35.29)*	*(13.04)*	-	*(21.31)*
41 - 60	50.22	51.70		51.70	50.22		50.96
	(5.41)	*(8.33)*	-	*(11.76)*	*(8.70)*	-	*(6.56)*
61-80	61.46	62.41		61.46	62.41		61.94
	(2.70)	*(4.17)*	-	*(5.88)*	*(4.35)*	-	*(3.28)*
> 80	109.96	113.18		94.17	121.07		112.10
	(5.41)	*(16.67)*	-	*(11.76)*	*(17.39)*	-	*(9.84)*
ไม่ระบุ	*(10.81)*	*(16.67)*	-	*(23.53)*	*(8.70)*	*(50.00)*	*(13.11)*
รวม	21.44	34.61	12.58	36.74	32.59	11.89	26.41
	(100.00)	*(100.00)*	*(100.00)*	*(100.00)*	*(100.00)*	*(100.00)*	*(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 หรือมีโอกาสหาเงินทุนเพิ่มเติมจากแหล่งเงินทุนภายนอกได้หากมีความต้องการ เมื่อพิจารณาเปรียบเทียบระหว่างลักษณะการประกอบการ กลุ่มชุมชนมีอัตราส่วนหนี้สินต่อส่วนของผู้ถือหุ้นเฉลี่ย 0.36 เท่า ซึ่งสูงกว่ากลุ่มประยุกต์ (ตารางที่ 4.6 และแผนภาพที่ 4.6) แสดงว่ากลุ่มชุมชนพึ่งพาเงินทุนจากภายนอกโดยการกู้ยืมมากกว่ากลุ่มประยุกต์

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 และจากการกู้ยืมเพื่อสร้างโรงเรือนอีก 1 แสนบาท

ตารางที่ 4.6 อัตราส่วนหนี้สินต่อส่วนของผู้ถือหุ้น (D/E) เปรียบเทียบตามลักษณะการประกอบการและประเภทผลิตภัณฑ์

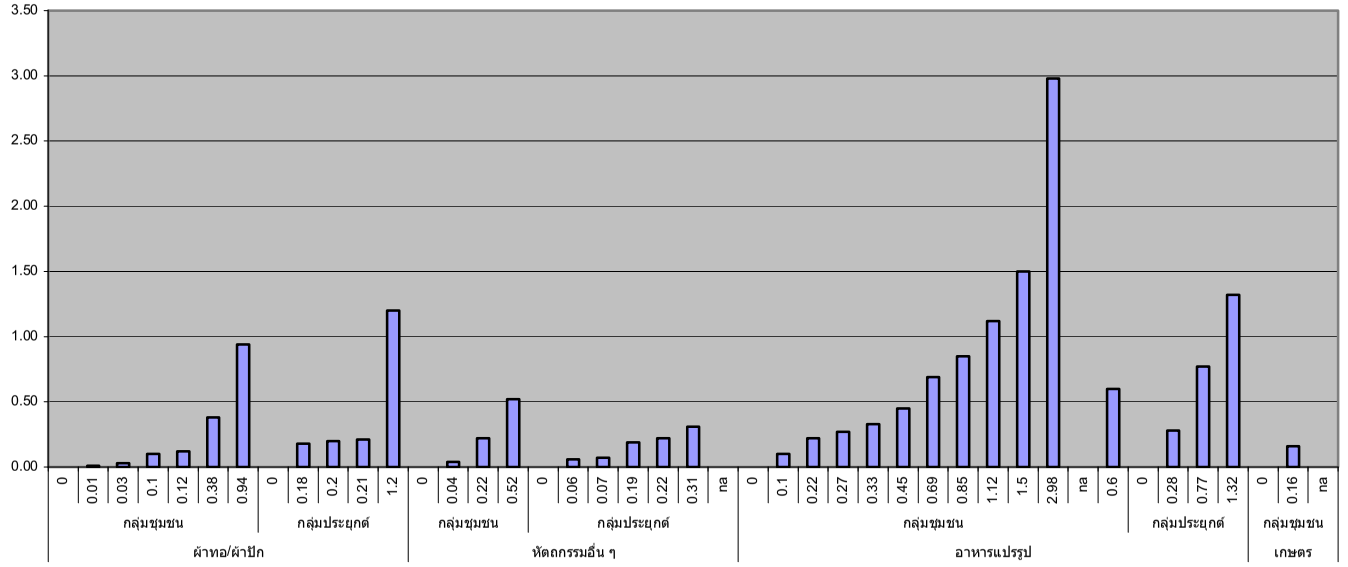
(เท่า)

อัตราส่วนหนี้สินต่อส่วนของผู้ถือหุ้น	ลักษณะการประกอบการ		ประเภทผลิตภัณฑ์				
	กลุ่มชุมชน	กลุ่มประยุกต์	ผ้าทอ/ผ้าปัก	หัตถกรรมอื่น ๆ	อาหารแปรรูป	เกษตร	รวม
0 - .50	0.12	0.10	0.09	0.09	0.17	0.08	0.12
	(70.27)[1]	*(70.83)*	*(88.24)*	*(70.59)*	*(60.87)*	*(50.00)*	*(70.49)*
0.51 - 1	0.75	0.77	0.94	0.52	0.77		0.75
	(10.81)	*(4.17)*	*(5.88)*	*(5.88)*	*(13.04)*	-	*(8.20)*
> 1	1.87	1.26	1.20		1.73		1.62
	(8.11)	*(8.33)*	*(5.88)*	-	*(17.39)*	-	*(8.20)*
ไม่ระบุ	*(10.81)*	*(16.67)*	-	*(23.53)*	*(8.70)*	*(50.00)*	*(13.11)*
รวม	0.36	0.25	0.20	0.13	0.55	0.08	0.32
	(100.00)	*(100.00)*	*(100.00)*	*(100.00)*	*(100.00)*	*(100.00)*	*(100.00)*

หมายเหตุ: [1] ตัวเลขใน ( ) คือร้อยละของจำนวนตัวอย่าง

ที่มา: จากการสำรวจและคำนวณ

อัตราส่วนหนี้สินต่อส่วนของผู้ถือหุ้น (D/E) (เท่า)



หมายเหตุ: na หมายถึง ไม่ระบุ

ที่มา: จากการสำรวจและการคำนวณ

แผนภาพที่ 4.6 อัตราส่วนหนี้สินต่อส่วนของผู้ถือหุ้น (D/E) จำแนกตามลักษณะการประกอบการและประเภทผลิตภัณฑ์

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

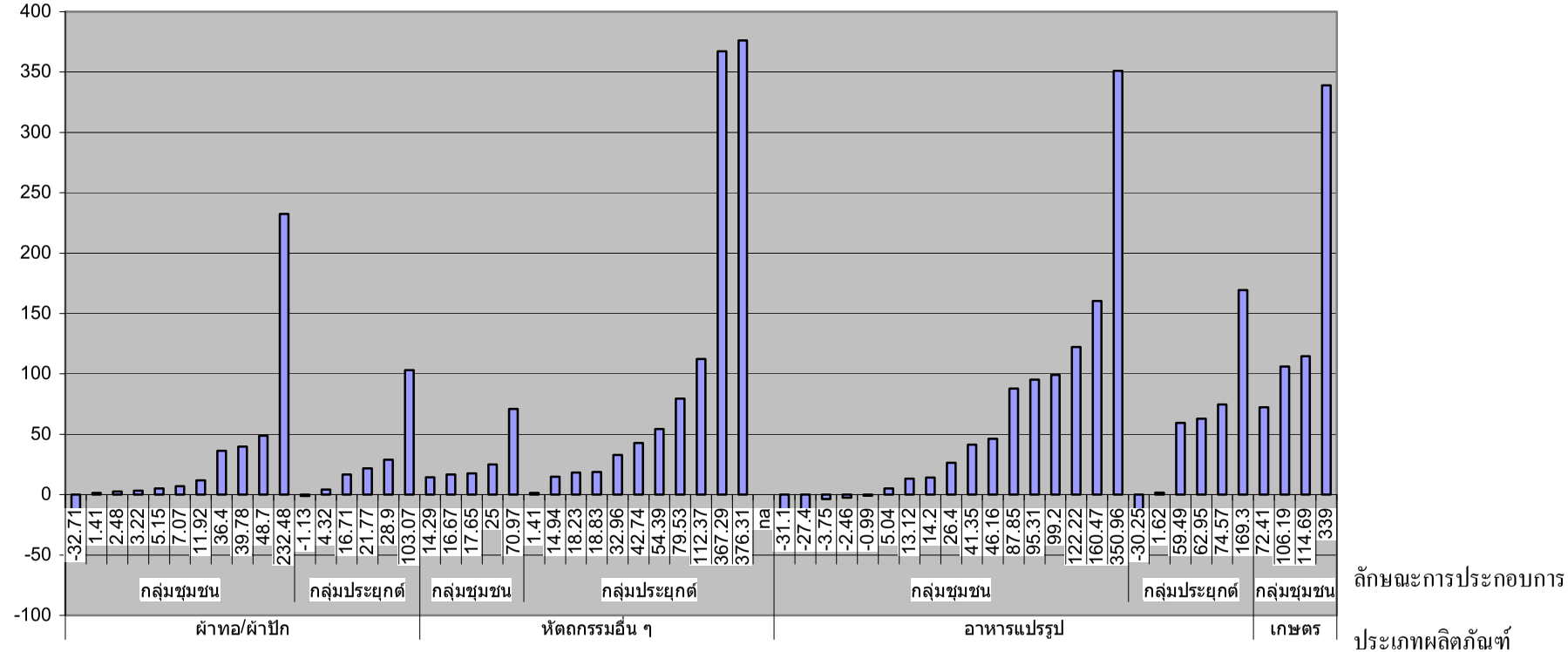
(ร้อยละ)

อัตราผลตอบแทนเหนือต้นทุนการผลิต	ลักษณะการประกอบการ		ประเภทผลิตภัณฑ์				
	กลุ่มชุมชน	กลุ่มประยุกต์	ผ้าทอ/ผ้าปัก	หัตถกรรมอื่น 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 จำแนกตามลักษณะการประกอบการและประเภทผลิตภัณฑ์

4.2 ผลการบริหารจัดการสู่ความยั่งยืน

4.2.1 การบริหารองค์กร

กลุ่มอาจก่อกำเนิดขึ้นจากความต้องการและการริเริ่มของคนในชุมชนเอง หรือจากการจัดตั้งขึ้นตามแรงสนับสนุนของหน่วยงาน แต่เมื่อจัดตั้งขึ้นและจดทะเบียนในรูปใดรูปหนึ่ง กลุ่มจำเป็นต้องเสนอรายชื่อคณะกรรมการ เพื่อแสดงโครงสร้างของกลุ่มต่อหน่วยงานที่จดทะเบียน และคณะกรรมการมีหน้าที่บริหารกิจการของกลุ่มให้บรรลุวัตถุประสงค์ของการก่อตั้ง ข้อมูลในส่วนนี้เป็นข้อเท็จจริงจากความรู้สึก และการตัดสินของคณะกรรมการกลุ่มในด้านบริหารจัดการองค์กร ซึ่งเป็นไปได้ว่าในทางปฏิบัตินั้นอาจมีผลแตกต่างไปจากสิ่งที่ต้องกระทำตามหลักการของการดำเนินกิจการในรูปของกลุ่ม

จากผลการศึกษาพบว่า กลุ่มที่มีการกำหนดกฎระเบียบข้อบังคับ และมีการปฏิบัติตามระเบียบข้อบังคับมีประมาณร้อยละ 57 (ตารางที่ 4.8) โดยกลุ่มชุมชนมีสัดส่วนที่สูงกว่ากลุ่มประยุกต์ และกลุ่มชุมชนมีกรรมการบริหารเฉพาะด้านที่มีสัดส่วนสูงกว่ากลุ่มประยุกต์ อย่างไรก็ตามการบริหารจัดการของกลุ่มส่วนใหญ่ยังไม่เป็นไปตามโครงสร้าง หรือตำแหน่งของคณะกรรมการ ดังกล่าวแล้วว่าประธานมักทำหน้าที่แทนในหลายตำแหน่งด้วยกัน สาเหตุหนึ่งเป็นเพราะกรรมการไม่เข้าใจหน้าที่ในแต่ละตำแหน่งเท่าที่ควร อีกสาเหตุหนึ่งที่สำคัญ ก็คือ การจัดตั้งคณะกรรมการนั้นเป็นไปตามความจำเป็นของการจัดตั้งกลุ่ม แต่มิได้เป็นความจำเป็นในความเห็นของกลุ่ม ดังนั้นเมื่อเสนอชื่อเป็นกรรมการฝ่ายประชาสัมพันธ์แล้ว อาจไปทำหน้าที่เหรัญญิกแทนเป็นต้น 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 ก็คือกรรมการมักจะมีส่วนในการผลิตและได้รับค่าแรงอยู่แล้ว ซึ่งสมาชิกคนอื่นๆ อาจไม่มีส่วนในการผลิตอันเนื่องจากมีงานประจำอื่นอยู่ เป็นต้น

การเป็นกลุ่มของชุมชนหรือไม่นั้น ส่วนหนึ่งพิจารณาได้จากการถือหุ้น ซึ่งในขณะเดียวกันการเรียกหุ้น นอกจากจะแสดงความเป็นเจ้าของสำหรับสมาชิกแล้ว ยังหมายถึงความสามารถในด้านการบริหารของประธานและคณะกรรมการในการแสวงหาทุนดำเนินงานนอกเหนือไปจากการรับความช่วยเหลือจากหน่วยงานต่างๆ ด้วย แม้การระดมทุนจะมิใช่แหล่งทุนหลักของกลุ่มเหล่านี้ก็ตาม 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

ในด้านการจัดสวัสดิการให้แก่สมาชิกนั้น แม้กลุ่มจะยังไม่สามารถปฏิบัติได้ แต่เกือบทุกกลุ่มมีเจตจำนงที่จะให้มีสวัสดิการในทางใดทางหนึ่ง ทั้งนี้ขึ้นอยู่กับผลการประกอบการของกลุ่มเป็นหลัก แต่ในทางปฏิบัติพบว่ามีร้อยละ 35 และ 25 ของกลุ่มชุมชน และกลุ่มประยุกต์ที่มีการจัดสวัสดิการให้แก่สมาชิกและแรงงาน อย่างไรก็ตามกลุ่มที่ไม่มีการรวมตัวเพื่อการผลิตและกลุ่มที่ให้ค่าแรงงานสูง (100 บาทต่อวัน) มีแนวโน้มที่จะไม่จัดสวัสดิการ (อภิชัย พันธเสน และคณะ (2545) พบว่าธุรกิจชุมชนในภาคเหนือมีการจัดสรร (หรือคาดว่าจะให้) สวัสดิการให้แก่ชุมชนในหลายรูปแบบ ทั้งการให้เงินสนับสนุนชุมชน ให้เงินช่วยฉุกเฉิน ให้ค่าฌาปนกิจศพ ให้ค่าเล่าเรียนบุตร และให้เงินกู้ในอัตราดอกเบี้ยต่ำ หรือไม่คิดดอกเบี้ย ตามลำดับความสำคัญ)

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

ตารางที่ 4.8 โครงสร้างและการบริหารกลุ่ม (ร้อยละของตัวอย่าง)

ประเด็น	กลุ่มชุมชน	กลุ่มประยุกต์	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

ความสำเร็จของกลุ่มธุรกิจในชนบท ไม่อาจประเมินได้จากความสำเร็จทางด้านการเงินเพียงด้านเดียว 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 บาทต่อเดือนต่อคน 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 การขอกู้จากองค์การบริหารส่วนตำบล (อบต.) ซึ่งมีร้อยละ 5 ส่วนที่เหลือร้อยละ 25 ไม่ระบุว่า จะเพิ่มทุนโดยวิธีใด

ตารางที่ 4.9 ความเข้มแข็งเชิงเศรษฐกิจและธุรกิจ (ร้อยละของตัวอย่าง)

1. สมาชิกที่ผลิตผลิตภัณฑ์นี้เป็นอาชีพหลัก	กลุ่มชุมชน	กลุ่มประยุกต์	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 กลุ่มประยุกต์ (แต่มีร้อยละ 8.3 ของตัวอย่าง กลุ่มประยุกต์) ความสามารถนี้มีส่วนสำคัญในการช่วยขับเคลื่อนองค์กรให้บรรลุเป้าหมายในด้านธุรกิจและสังคม (ตารางที่ 4.10)

คณะกรรมการร้อยละ 65 ของกลุ่ม มีการดูแลสมาชิกในองค์กรด้วยความเป็นธรรมได้ดีพอสมควร และร้อยละ 25 สามารถจัดการได้ในระดับดีมาก ซึ่งผลปรากฏว่าคณะกรรมการของกลุ่มประยุกต์ สามารถดำเนินการได้ดีกว่า แต่มีความขัดแย้งกับสมาชิกในสัดส่วนที่สูงกว่ากลุ่มชุมชน

ในส่วนของความซื่อสัตย์สุจริตนั้น คณะกรรมการของทุกกลุ่มได้รับความไว้วางใจและเชื่อในความซื่อสัตย์สุจริตในระดับพอสมควร 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

ในขณะเดียวกันกลุ่มสามารถดำเนินการได้ โดยทุกฝ่ายทั้งคณะกรรมการและสมาชิก มีความสุขในการทำงานในกลุ่มอยู่ในระดับปานกลางถึงค่อนข้างดีด้วยเช่นกัน การทำงานอย่างมีความสุขเป็นทุนที่สำคัญ ที่เรียกว่า happiness capital (พารณ อิศรเสนา ณ อยุธยา และจีระ หงส์ลดารมภ์, 2545)

กลุ่มซึ่งมีคุณสมบัติในด้านความสามัคคีและความเข้าใจอันดีในระดับสูง ได้แก่ กลุ่มผลิตภัณฑ์กระดาษ (1 กลุ่ม) กลุ่มไม้ไผ่หวาย กลุ่มบ้านตีเหล็ก กลุ่มกล่องข้าว กลุ่มกะลามะพร้าว กลุ่มเห็ด กลุ่มอาหารขบเคี้ยว (4 ใน 7 กลุ่ม) กลุ่มข้าวกล้องพลังน้ำตก กลุ่มหน่อไม้ดอง กลุ่มสุรา กลุ่มสมุนไพรต้นผึ้ง กลุ่มผ้าบ้านเด่นตะวันใต้ กลุ่มผ้าสันปูเลย กลุ่มผ้าทอลายโบราณ และกลุ่มผ้าแม่คะปวง ซึ่งกลุ่มเหล่านี้สามารถเป็นตัวอย่างที่ดีของการสร้างความสามัคคี และความรักกลุ่มให้แก่ กลุ่มชุมชนอื่นๆ

ตารางที่ 4.10 ความเข้มแข็งเชิงสังคม (ร้อยละของตัวอย่าง)

1. คณะกรรมการมีความสามารถในการคิดและวิเคราะห์สถานการณ์	กลุ่มชุมชน	กลุ่มประยุกต์	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	กลุ่มชุมชน	กลุ่มประยุกต์	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) แต่ในทางปฏิบัติมักพบว่าการมีส่วนร่วมของสมาชิกในการบริหารจัดการแตกต่างกันอย่างมาก ในประเด็นการบริหารสมาชิกนั้น อภิชัย พันธเสนและคณะ (2545: 33) พบว่า กลุ่มฯ ภาคเหนือมีการบริหารสมาชิกในเกณฑ์ (88 คะแนน จากคะแนนเต็ม 100 คะแนน)

ในด้านการผลิตนั้น การมีส่วนร่วมของสมาชิกค่อนข้างชัดเจน การมีส่วนร่วมในการผลิต แตกต่างไปจากการรับจ้างผลิตให้กับนายจ้าง ยกเว้นการจ้างแรงงานเพิ่มโดยกลุ่ม ซึ่งสมาชิกในกลุ่มมีการปฏิบัติต่อแรงงานจ้างในลักษณะเดียวกับสมาชิก มีความเป็นเครือญาติ 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 (หมูป่า) เหตุผลที่ไม่รวมกันผลิตก็คือ สมาชิก

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

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

สมาชิกส่วนใหญ่มีส่วนร่วมในการผลิตและร่วมกันขาย 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 ในเชิงบริหารจัดการเพิ่งได้รับความสนใจอย่างจริงจังไม่เกินสิบปีนี้เอง

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) แต่กลุ่มยังไม่ตระหนักถึงความสำคัญของงบการเงิน และการบริหารการเงินเท่าที่ควร ความต้องการที่จะพัฒนาตนเองในด้านบัญชี (มีเรียกร้องจากเกือบทุกกลุ่มในช่วงหลังนี้เอง) แสดงให้เห็นถึงพัฒนาการและความเข้าใจของกลุ่มในด้านการบริหารจัดการที่ดีกว่าเดิม สาเหตุหนึ่งก็คือการที่กลุ่มจำเป็นต้องแสดงข้อมูลให้แก่สมาชิก ซึ่งมีจำนวนมากขึ้น และการที่กลุ่มมีกิจกรรมเพิ่มขึ้นหลายอย่าง จึงต้องการข้อมูลเพื่อการบริหารจัดการของตนเองด้วย อย่างไรก็ตามกลุ่มยังไม่เข้าใจในเรื่องการทำงบดุล เพื่อประโยชน์ในการบริหารการเงินเท่าที่ควร ผลการสำรวจชี้ให้เห็นว่าสัดส่วนของกลุ่มที่ได้รับการฝึกอบรมด้านการเงินมีประมาณร้อยละ 80 แม้ส่วนใหญ่จะไม่มีการฝึกอบรมอย่างต่อเนื่องก็ตาม (ตารางที่ 4.11)

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

ดังนั้น ประมาณร้อยละ 80 ของกลุ่ม จึงได้รับการฝึกอบรมเพิ่มเติมในด้านนี้ โดยเฉพาะกลุ่มชุมชนจะได้รับฝึกอบรมมากกว่ากลุ่มประยุกต์

การพัฒนาในด้านการตลาดมีสัดส่วนของกลุ่มที่ได้รับการฝึกอบรมน้อยกว่าด้านอื่นๆ 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	กลุ่มประยุกต์	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 เกิดจากการเสริมสร้างกระบวนการเรียนรู้นอกเหนือไปจากการรับการฝึกอบรม โดยหน่วยงานภายนอกเสนอจัดให้กลุ่ม รายละเอียดของการเสริมสร้างกระบวนการเรียนรู้ของกลุ่ม ได้นำเสนอไว้ในส่วนวิเคราะห์ความเป็นวิสาหกิจชุมชนแล้ว (บทที่ 5)

การพัฒนาความสามารถของบุคลากรโดยรวมยังไม่เพียงพอ วิสาหกิจชุมชนจำเป็นต้องเรียนรู้ด้วยตนเองและให้ความสำคัญต่อการแสวงหาความรู้ให้มากขึ้นเพื่อนำไปสู่ความยั่งยืนของกลุ่มในสถานภาพปัจจุบัน ปัจจัยนี้ไม่เพียงพอที่จะส่งเสริมความยั่งยืนขององค์กรเท่าที่ควร

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 พระราชบัญญัติยังมิได้เผยแพร่ ดังนั้นการสอบถามในเรื่องการเชื่อมโยงของกลุ่มฯ ในลักษณะเครือข่ายจึงไม่ครอบคลุมสาระดังปรากฏใน พ.ร.บ. แต่จำกัดขอบเขตไว้เฉพาะในเชิงปฏิบัติเท่านั้น ข้อค้นพบจากการศึกษา คือ เครือข่ายมีลักษณะไม่เป็นทางการเป็นส่วนใหญ่ ยกเว้น เครือข่ายฝ้ายแกมไหม

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

ตารางที่ 4.12 ลักษณะของเครือข่ายกิจกรรม (ร้อยละของตัวอย่าง)

ลักษณะเครือข่าย / จำนวนเครือข่าย	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: กลุ่มตัวอย่างอาจมีความสัมพันธ์เชื่อมโยงกับกลุ่มอื่นในด้านใดด้านหนึ่งหรือสองด้าน

กลุ่มผ้าทอและผ้าปักนั้นประมาณหนึ่งในสี่ของตัวอย่างไม่มีเครือข่ายในรูปแบบใดๆ นั่นคือส่วนใหญ่ (สามในสี่) ของตัวอย่างมีเครือข่ายในรูปหนึ่งรูปใดหรือผสมผสาน ครึ่งหนึ่งของกลุ่มหัตถกรรมอื่นๆ ไม่มีเครือข่ายใดๆ และร้อยละ 70 ของกลุ่มแปรรูปอาหารไม่มีเครือข่าย และสุดท้ายในกลุ่มเกษตรซึ่งมีตัวอย่างเพียง 4 กลุ่มนั้น ปรากฏว่าเฉพาะกลุ่มเลี้ยงผึ้งเท่านั้นที่ไม่มีเครือข่ายกับกลุ่มภายนอก (เป็นที่สังเกตของนักวิจัยว่า ในทางปฏิบัติกลุ่มเลี้ยงผึ้งมีชมรมผู้เลี้ยงผึ้งและมีนักวิชาการจากมหาวิทยาลัยเชียงใหม่เป็นนักวิชาการหลักในการให้ความรู้ในด้านการผลิตและการตลาด ซึ่งน่าจะถือได้ว่าเป็นเครือข่ายที่สำคัญ) วิสาหกิจกลุ่มหนึ่งๆ 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 ทั้งนี้เนื่องจากกลุ่มทอผ้ามีเครือข่ายฝ้าย

แกมไหมในระดับอำเภอเป็นอย่างดี ส่วนงานหัตถกรรมอื่นๆ นั้น มีเครือข่ายเพียงกับกลุ่มอื่น ในด้านการผลิตมากกว่าด้านการตลาด และมักเป็นเครือข่ายกับกลุ่มอื่นเพียงกลุ่มเดียวในลักษณะไม่เป็นทางการ

สำหรับกลุ่มอาหารแปรรูปแล้วมีความเป็นเครือข่ายกับต่ำมาก ต่างกลุ่มต่างทำ เนื่องจากในอุตสาหกรรมอาหารแปรรูปพื้นบ้านมีกลุ่มผู้ผลิตจำนวนมาก ลักษณะสินค้าใกล้เคียงกัน อยู่ในท้องถิ่นเดียวกัน จึงมีการแข่งขันกันสูง โดยเฉพาะผลิตภัณฑ์ประเภทข้าวแต๋น ผลิตภัณฑ์กล้วย และน้ำพริก

วิสาหกิจซึ่งถ้าการผลิตสินค้าชนิดเดียวกัน มีลักษณะเป็นคู่แข่งกันในด้านการตลาด โดยธรรมชาติซึ่งเป็นสิ่งที่ดี อันจะนำไปสู่การพัฒนาตนเอง แต่การเป็นเครือข่ายสามารถเกิดขึ้นได้ และเป็นประโยชน์ต่อการพัฒนาด้วยเช่นกัน ทั้งในด้านวัตถุดิบ และแลกเปลี่ยนวิชาการ และแม้แต่ด้านการตลาดโดยเฉพาะกลุ่มขนาดเล็กและอยู่ห่างไกล ซึ่งหลายกลุ่มที่ฝากสินค้าไปออกร้านได้ การรวมเครือข่ายเพื่อประสานกับการท่องเที่ยวเป็นอีกแนวทางหนึ่งในการพัฒนาวิสาหกิจชุมชน โดยสรุปแนวโน้มในด้านเครือข่ายยังไม่ชัดเจนที่จะช่วยสนับสนุนการเติบโตของวิสาหกิจชุมชน

4.2.6 แหล่งที่มาและการใช้วัตถุดิบ

วัตถุดิบหลักที่ใช้ในการผลิตมักเป็นวัตถุดิบในชุมชน ซึ่งหมายถึงในหมู่บ้าน ตำบลและอำเภอ หรือในกรณีที่ข้ามจังหวัด ก็หมายถึง อำเภอ ที่อยู่ใกล้เคียงรอยต่อของจังหวัด ในภาพรวมนั้นเกือบร้อยละ 70 ของกลุ่มตัวอย่างมีการใช้วัตถุดิบในท้องถิ่น (ที่ไม่ใช่ของสาธารณะ) ในขณะที่ร้อยละ 33 ของจำนวนกลุ่มตัวอย่างไม่ใช้วัตถุดิบในท้องถิ่นเลย (ส่วนใหญ่เป็นกลุ่มประยุกต์) กิจการที่ไม่ใช้วัตถุดิบในท้องถิ่น ส่วนมากได้แก่ ผ้าทอ โดม/ตุงกระดาษ กระดาษสา เหล็ก หวาย ผ้าด้นมือ พรมเช็ดเท้า เสื้อไต และเครื่องเงิน ซึ่งวัตถุดิบเหล่านี้เป็นวัตถุดิบที่ไม่มีอยู่ในพื้นที่

วัตถุดิบหลักของกลุ่มทอผ้า คือ เส้นด้ายดิบ กลุ่มมีแหล่งซื้อเส้นด้ายหลัก คือ ร้านค้าในจังหวัดเชียงใหม่ ซึ่งกลุ่มที่อยู่ในภาคเหนือสั่งซื้อหรือเดินทางไปซื้อด้วยตนเอง (ทั้งนี้ยกเว้นผู้ผลิตบางรายซึ่งมิได้อยู่ในตัวอย่างของโครงการนี้ใช้ฝ้ายซึ่งปลูกเอง เพื่อสร้างเอกลักษณ์ ให้แก่ผลิตภัณฑ์ของตนเอง) นอกจากร้านค้าในเชียงใหม่แล้วพบกลุ่มผู้ผลิตนอกตัวอย่างซื้อวัตถุดิบ (ด้าย) จากร้านค้าในจังหวัดแพร่ และในกรณีที่เป็นสมาชิกของชมรมฝ้ายแกมไหมสามารถซื้อได้จากเครือข่ายฝ้ายแกมไหม บางกลุ่มอาจซื้อจากกองทุนฝ้ายในระดับอำเภอด้วย

วัตถุดิบหลักของกลุ่มกระดาษสา คือปอสานั้น ปัจจุบันเริ่มขาดแคลน และนำเข้าจากประเทศเพื่อนบ้าน กลุ่มที่ศึกษา (กลุ่มหัตถกรรมกระดาษสาต้นเปา) ทดลองปลูกในพื้นที่บริเวณที่ตั้งของกลุ่ม โดยหวังว่าหากได้ผลผลิตสูงคุณภาพดีจะทำการขยายการปลูกต่อไป เพื่อลดการใช้

วัตถุดิบจากประเทศลาว ซึ่งบางครั้งไม่มีคุณภาพตามที่ต้องการ ด้วยปัญหาข้อจำกัดนี้ จึงเป็นสาเหตุหนึ่งซึ่งกลุ่มกระดาษตะขบป่าพัฒนาการใช้ตะขบขึ้นทดแทนการทำกระดาษจากปอสาทั้งหมด

สำหรับกลุ่มตัดเย็บเสื้อผ้า ผ้าปัก และผลิตภัณฑ์ผ้าด้นมือนั้น วัตถุดิบหลัก คือผ้า ซึ่งส่วนใหญ่เป็นผ้าจากโรงงานอุตสาหกรรม เช่น เสื้อไต ใช้ผ้าเนื้อค่อนข้างบางใส (ผ้าผสมใยสังเคราะห์) เพื่อตัดเย็บให้เป็นรูปแบบเสื้อไต และปักด้วยลวดลายตามความนิยมของชาวไต สำหรับผ้าด้นมือซึ่งผลิตเป็นผ้าคลุมเตียงนั้นใช้ผ้าผสมใยสังเคราะห์ และปักด้นมือตามแบบอย่างผ้าด้นมือของชาวตะวันตก เช่นเดียวกับผู้ผลิตพรมเช็ดเท้า ซึ่งสั่งซื้อเศษผ้าจากโรงงานในเขตปริมณฑลกรุงเทพฯ

สำหรับวัตถุดิบอื่นๆ ที่ซื้อจากตลาดหรือแหล่งจำหน่ายอื่นๆ นอกชุมชน คือ กระดาษทำตุง หรือโคมไฟ เป็นกระดาษสีซึ่งหาซื้อได้จากร้านเครื่องเขียน เหล็กสำหรับประดิษฐ์เป็นมีด ได้จากแหนบรถยนต์เก่า ส่วนเงินเพื่อผลิตเครื่องประดับเงินมักเป็นเงินนำเข้าจากประเทศพม่า และเนปาล

ผลิตภัณฑ์จักสาน ใช้วัตถุดิบหลายชนิด ได้แก่ หวาย ทางมะพร้าว เถาวัลย์ หญ้าสามเหลี่ยม และไม้ไผ่ ปรากฏว่ากลุ่มที่ใช้ไม้ไผ่และหญ้าสามเหลี่ยมใช้วัตถุดิบในท้องถิ่นเป็นหลัก ส่วนทางมะพร้าวและหวายเป็นวัตถุดิบนำเข้าจากภูมิภาคอื่น ทั้งนี้น่าสนใจเป็นอย่างยิ่งว่า กลุ่มจักสานตะกร้าในจังหวัดเชียงรายนั้น ซื้อทางมะพร้าวโดยตรงจากเกาะสมุย ในขณะเดียวกันใช้ไม้ไผ่จากท้องถิ่น โดยตัดไผ่จากที่สาธารณะ ส่วนหญ้าสามเหลี่ยมนั้นเป็นวัชพืชขึ้นตามธรรมชาติในพื้นที่สาธารณะ ซึ่งกลุ่มผู้ผลิตเก็บเกี่ยวนำมาใช้ให้เกิดประโยชน์เป็นเอกลักษณ์เฉพาะของกลุ่ม และของท้องถิ่นได้อย่างดียิ่ง

ผลิตภัณฑ์ประเภทอาหารแปรรูปพื้นบ้านมีการใช้วัตถุดิบจากท้องถิ่นเป็นหลักยกเว้น 2 ตัวอย่าง (จาก 19 ตัวอย่าง) ซึ่งซื้อวัตถุดิบจากตลาด ได้แก่ กลุ่มข้าวแคบงาดำ และกลุ่มแม่บ้านผลิตแหนม กลุ่มซึ่งผลิตหน่อไม้ดองจัดหาวัตถุดิบในท้องถิ่นจากแหล่งสาธารณะเป็นหลัก ในขณะที่กลุ่มแปรรูปสมุนไพร (ชาวเขา) และกลุ่มแม่บ้านปงประดู่ 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	ในชุมชนที่ไม่ใช่สาธารณะ	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 หญ้าสามเหลี่ยม ต้นคล้า และตะขบป่า ส่วนกลุ่มอื่นๆ ที่มีการใช้วัตถุดิบจากที่สาธารณะนั้น มีการใช้เพียงเล็กน้อย คิดเป็นร้อยละ 15 ของจำนวนตัวอย่างเท่านั้น ในการใช้วัตถุดิบจากที่สาธารณะนั้น ยกเว้น กลุ่มที่ใช้หน่อไม้จากป่าสาธารณะแล้ว ไม่มีกลุ่มใดจัดการบริหารการใช้แหล่งทรัพยากรสาธารณะเลย ส่วนเหตุผลที่กลุ่มหน่อไม้ดองมีการบริหารจัดการแหล่งทรัพยากรดังกล่าวในบางส่วนก็เนื่องจากผู้ผลิตทั้งหมู่บ้านต้องอาศัยหน่อไม้จากป่าเป็นหลัก และพบว่าวัตถุดิบเริ่มขาดแคลน เช่นเดียวกับกลุ่มจักสานหญ้าสามเหลี่ยม แต่อย่างไรก็ตามกลุ่มจักสานยังมิได้ดำเนินการในเชิงอนุรักษ์ หรือการจัดสรรการใช้ประโยชน์แต่อย่างใด (จากการเข้าร่วมโครงการฯ ได้แนะนำให้กลุ่มคำนึงถึงการนำหญ้ามาใช้ในเชิงอนุรักษ์แล้ว)ในขณะที่กลุ่มสมุนไพรแปรรูปชาวเขาเผ่าม้ง ซึ่งมีการใช้วัตถุดิบจากป่าไม้เกินร้อยละ 25 ของวัตถุดิบที่ใช้ทั้งหมด มีการเก็บสมุนไพรโดยคำนึงถึงการอนุรักษ์ เพื่อมิให้สมุนไพรบางอย่างสูญพันธุ์ด้วย

อาจสรุปได้ว่าวิสาหกิจชุมชนพึ่งพิงวัตถุดิบในท้องถิ่นเป็นหลัก ในกรณีที่มีการใช้วัตถุดิบจากที่สาธารณะ กลุ่มฯ สองในสามมีการบริหารจัดการการนำมาใช้เชิงอนุรักษ์ ส่วนกลุ่มที่เหลือได้รับการแนะนำให้มีจัดการทรัพยากรท้องถิ่นในเชิงอนุรักษ์แล้วเช่นกัน ทิศทางการใช้ทรัพยากรท้องถิ่น และประเด็นวัตถุดิบจึงไม่สร้างปัญหาต่อการเติบโตอย่างยั่งยืน (หากมีมาตรการสร้างความเข้าใจแก่วิสาหกิจในท้องถิ่นอื่นๆ นอกเหนือจากตัวอย่างของโครงการวิจัย)

4.2.7 แรงงานและทักษะฝีมือ

เป็นที่คาดหมายว่าอุตสาหกรรมพื้นบ้านเป็นแหล่งดูดซับแรงงานส่วนเกินและเป็นแหล่งสร้างรายได้เสริมให้แก่ชุมชน 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 กลุ่มข้าวกล้องพลังน้ำตก กลุ่มทอผ้าน้ำรัด และ กลุ่มไม้กวาดด้ามถักลาย คือมีการจ้างแรงงานชุมชนไม่เกินร้อยละ50 ของแรงงาน เนื่องจากกลุ่มไม่สามารถจัดสรรงานให้สมาชิกร่วมทำการผลิตได้ทั้งหมด แต่ในความเป็นจริงก็คือ เกือบทั้งหมดของแรงงานเป็นคนในท้องถิ่น

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

การที่กลุ่มใช้แรงงานจากท้องถิ่นเป็นหลัก เป็นการพึ่งพาตนเอง แต่ในขณะเดียวกันแรงงานที่มีทักษะฝีมือค่อนข้างดีนั้นมีประมาณครึ่งหนึ่ง นอกจากนี้ส่วนใหญ่เป็นแรงงานของผู้สูงอายุและขาดผู้สืบทอดภูมิปัญญา จึงพอสรุปได้ว่าแนวโน้มความมั่นคงในด้านแรงงานมีปานกลาง

4.2.8 การผลิต

กลุ่มชุมชนส่วนใหญ่สร้างกิจการของกลุ่มโดยมีวัตถุประสงค์ให้เป็นกิจกรรมเสริมรายได้ จึงเป็นผลให้การบริหารจัดการ การผลิต และการตลาด ขาดการวางแผน สำหรับกลุ่มชุมชนในตัวอย่างนี้ มีร้อยละ 86 (53 ตัวอย่าง) ที่รายงานว่ามีการวางแผนการผลิต แต่เป็นการวางแผนโดยไม่มีการเขียนเป็นลายลักษณ์อักษร เกือบทั้งหมด ยกเว้นเพียง 3 กลุ่มเท่านั้น (ร้อยละ 14 ของตัวอย่าง) ที่มีการเขียนแผนไว้ คือ กลุ่มหัตถกรรมผ้าด้นมือ กลุ่มแม่บ้านเกษตรบ้านเกาะคา และกลุ่มหน่อไม้ดองวังเจ้า สำหรับกลุ่มผ้าด้นมือนั้น เป็นกลุ่มซึ่งบริหารจัดการโดยประธานที่จบการศึกษาด้านบริหารธุรกิจ และเป็นกิจการที่มีการส่งออกต่างประเทศ 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) ประมาณครึ่งหนึ่งของตัวอย่างระบุว่า สามารถผลิตได้ตามแผนเป็นส่วนใหญ่ ส่วนที่สามารถดำเนินการตามแผนได้ทั้งหมดมีร้อยละ 8 และ ผลิตได้ตามแผนเป็นบางส่วนมีร้อยละ 22 สำหรับกรณีที่ผลิตไม่ได้ตามแบบแผนมี 4 ราย หรือร้อยละ 6 เท่านั้น (ตารางที่ 4.15) กลุ่มที่สามารถผลิตได้ตามแผนทุกประการนั้น กลับมิใช่กลุ่มที่วางแผนเป็นลายลักษณ์อักษร ส่วนกลุ่มที่วางแผนเป็นลายลักษรอักษรระบุว่าสามารถทำการผลิตตามแผนได้เป็นส่วนใหญ่ ข้อมูลนี้เป็นเพียงการรายงานตามความรู้สึกและตัดสินของกลุ่ม การที่จะผลิตให้ได้ตามแผนหรือไม่นั้นมีปัจจัยที่เกี่ยวข้องหลายประการ ซึ่งการมีแผนที่เป็นลายลักษณ์อักษรจะเป็นส่วนช่วยในการสื่อสารระหว่างสมาชิกให้ดีขึ้น ดังนั้นการที่กลุ่มสามารถผลิตได้ตามแผนทุกประการโดยไม่มีลายลักษณ์อักษรอาจมีความคลาดเคลื่อนจากความเป็นจริงได้สูง

การผลิตที่ต่อเนื่องบ่งบอกถึงความมั่นคงของกิจการได้ดีอีกโสตหนึ่ง หมายถึงการเป็นอาชีพหลักหรืออาชีพเสริมด้วย ทั้งนี้อาจมีข้อยกเว้นในบางกรณีที่วัตถุดิบต้องพึ่งพาฤดูกาลและไม่อาจเก็บตุนวัตถุดิบได้ 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 (การย้อมสีและทอผ้า) 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	
$\leq$ 5 เดือน	7.94
6 – 7 เดือน	6.35
8 – 9 เดือน	14.29
$\geq$ 10 เดือน	71.43
รวม	100.00

อาจสรุปได้ว่าการบริหารจัดการการผลิตสามารถดำเนินการได้ตามแผน และมีการผลิตต่อเนื่องเป็นส่วนใหญ่ เป็นปัจจัยเสริมความสำเร็จของกลุ่มให้ดำเนินสู่ความยั่งยืน แต่ทั้งนี้ต้องพิจารณาผลตอบแทนที่ได้รับประกอบด้วย

4.2.9 ผลิตภัณฑ์และการพัฒนาผลิตภัณฑ์

4.2.9.1 ผลิตภัณฑ์

ในตลาดกระแสหลักนั้น การผลิตสินค้าให้มีความแตกต่างไปจากผลิตภัณฑ์ของคู่แข่งขันเป็นกลยุทธ์การตลาดเพื่อเพิ่มอำนาจการต่อรองของผู้ผลิตกับผู้รับซื้อ เมื่อสินค้ามี

เอกลักษณ์โดดเด่นจนไม่สามารถทดแทนได้ด้วยผลิตภัณฑ์ของผู้อื่น ผู้ผลิตจะกลายเป็นผู้ผูกขาดในการขายในที่สุด แต่สำหรับผลิตภัณฑ์พื้นบ้านแล้วการใช้เอกลักษณ์เฉพาะท้องถิ่นช่วยจำแนกสินค้าของท้องถิ่นจากแหล่งผลิตอื่นได้ระดับหนึ่ง ซึ่งเป็นประโยชน์ต่อผู้ผลิตอย่างยิ่ง โดยเฉพาะเมื่อจำหน่ายให้แก่นักท่องเที่ยว เช่น ผ้าม่อฮ้อมเป็นเอกลักษณ์ของจังหวัดแพร่ 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 กิจการพรมเช็ดเท้า (ไม่รวมอยู่ใน 61 กรณีศึกษา) กลุ่มผลิตขิม กลุ่มทอผ้าสันปูเลย กลุ่มทอผ้าแม่คะปวง กลุ่มสุรา กลุ่มข้าวแต๋น (1 กลุ่ม) กลุ่มกล้วยฉาบ และกลุ่มน้ำตาล

เพื่อสร้างความมั่นใจให้แก่ผู้บริโภค และพัฒนาคุณภาพผลิตภัณฑ์ของชุมชน ภาครัฐโดยหน่วยงานต่างๆ ที่เกี่ยวข้องได้ส่งเสริมกลุ่มฯ ให้จดทะเบียนและการขอรับรองมาตรฐานสินค้า สำหรับสินค้าชุมชนนั้น มีมาตรฐานผลิตภัณฑ์ชุมชน (มผช.) เป็นหลัก ผลจากการสำรวจพบว่า มีสินค้าหลายประเภทที่ได้รับ มผช. เช่น ผลิตภัณฑ์จากกะลามะพร้าว ข้าวแต๋น กระดาษสา ผลิตภัณฑ์จักสานจากต้นคล้า ผลิตภัณฑ์จักสานจากหญ้าสามเหลี่ยม ผ้าด้นมือ กระดาษตะขบป่า เครื่องดื่มสมุนไพร น้ำพริก มะไฟจีน และไม้แกะสลัก เป็นต้น สำหรับผลิตภัณฑ์อาหาร และเครื่องสำอาง ได้แก่ การรับรองมาตรฐานจากสำนักงานคณะกรรมการอาหารและยา (อย.) และมาตรฐาน GMP เป็นขั้นต่ำ สำหรับสินค้าเกษตรนั้น ผู้ผลิตต้องได้รับการรับรอง GAP เพื่อความปลอดภัยจากสารพิษตกค้าง และสำหรับสุราพื้นบ้านต้องได้รับการรับรองจากกรมสรรพสามิต และมาตรฐานผลิตภัณฑ์ชุมชน (มผช.) เหล่านี้เป็นเกณฑ์เบื้องต้นในการคัดสรรผลิตภัณฑ์แชมป์เปียนของ 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 และหมูป่า) 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 และใช้ผงโพลี่ผสมแหนมเกินอัตรา 1 ราย

ตารางที่ 4.16 ระดับความปลอดภัยจากการใช้สารเคมีในอาหารและเครื่องสำอาง

(ร้อยละของตัวอย่าง)

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

จากการตรวจสอบด้วยเกณฑ์การพิจารณา GMP ของคณะกรรมการอาหารและยา พบว่าในกระบวนการผลิตมีโอกาสรับสิ่งปนเปื้อนได้มากแต่ไม่เกินมาตรฐานที่ปลอดภัย (โดยไม่มีการใช้สารเคมี) ได้แก่ กลุ่มข้าวแต๋น (ทุ่งม่านเหนือ) กลุ่มเลี้ยงผึ้ง กลุ่มหน่อไม้ และกลุ่มสมุนไพรเผ่าม้ง ทั้งนี้เป็นที่สังเกตว่าสองกลุ่มแรกมีใบรับรองมาตรฐานกลุ่มละ 3 ใบ สิ่งปนเปื้อนในที่นี้ ได้แก่ ฝุ่นละอองในระหว่างในช่วงการตาก หรือเก็บผลผลิต และการเก็บรักษาไม่ได้มาตรฐาน

4.2.9.2 การควบคุมและพัฒนาคุณภาพผลิตภัณฑ์

การพัฒนาผลิตภัณฑ์ หมายรวมถึงการปรับปรุงผลิตภัณฑ์ในเชิงกายภาพของสินค้า เช่น ปรับปรุงขนาด ปรับปรุงรูปแบบ และปรับปรุงรสชาติสำหรับอาหาร หรือเพิ่มชนิดของผลิตภัณฑ์ให้หลากหลายยิ่งขึ้น และรวมไปถึงการปรับปรุงคุณภาพของสินค้า การจัดทำฉลากรายละเอียดของสินค้าให้ถูกต้อง ตลอดจนการปรับปรุงบรรจุภัณฑ์ ทั้งเพื่อพัฒนารูปแบบผลิตภัณฑ์ให้ดูสวยงามขึ้นและการป้องกันการเสียหายในระหว่างขนส่ง

ก. การพัฒนาผลิตภัณฑ์

ผลการสำรวจพบว่า กลุ่มมีการพัฒนาปรับปรุงรูปแบบผลิตภัณฑ์ ประมาณร้อยละ 70 ของกลุ่มตัวอย่าง โดยมีเพียงร้อยละ 15 ที่มีการปรับปรุงอยู่เสมอ และร้อยละ 26 มีการปฏิบัติค่อนข้างบ่อย โดยรวมแล้ว กลุ่มประยุกต์มีแนวโน้มที่จะพัฒนาผลิตภัณฑ์น้อยกว่ากลุ่มชุมชน (ตารางที่ 4.17) กลุ่มผลิตภัณฑ์ขนาดเล็ก ผลิตภัณฑ์ซึ่งเป็นวัสดุสิ้นเปลืองและมีการแข่งขันสูง มีแนวโน้มที่จะปรับปรุงผลิตภัณฑ์บ่อย ได้แก่ กลุ่มผลิตภัณฑ์กระดาษ และโคมไฟจากกระดาษ (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) ที่มิได้มีการตรวจสอบคุณภาพนั่นคือกลุ่มเลี้ยงหมูป่า ซึ่งในความเป็นจริงกลุ่มผู้เลี้ยงหมูป่ามีการควบคุมคุณภาพตั้งแต่ต้นกระบวนการกล่าวคือ กลุ่มเน้นการคัดสายพันธุ์แท้ และพยายามเปลี่ยนลูกหมูป่าให้แก่สมาชิก เพื่อให้ได้พันธุ์แท้จึงเป็นการตรวจสอบคุณภาพที่ต้นทาง อย่างไรก็ตาม การตรวจคุณภาพที่ปลายทางของกระบวนการผลิตควรจะต้องกระทำด้วย เช่น การตรวจสอบให้แน่ใจว่า หมูป่าที่จะนำไปชำแหละขายปลอดจากโรค ซึ่งกลุ่มกำลังดำเนินการในเรื่อง GAP (good agricultural practice) เพื่อเป็นการประกันคุณภาพผลิตภัณฑ์

การตรวจเช็คสินค้าก่อนส่งมอบ ถือเป็นการควบคุมคุณภาพที่สำคัญ ซึ่งกลุ่มส่วนใหญ่ (ร้อยละ 85) ปฏิบัติอยู่เป็นประจำ โดยเฉพาะกลุ่มประยุกต์เกือบทั้งหมดยกเว้นกลุ่มข้าวแคบงาดำเพียงกลุ่มเดียว ส่วนกลุ่มชุมชนที่ระบุว่าไม่มีการตรวจเช็คก่อนส่งมอบได้แก่ กลุ่มหมูป่า ผ้าปาเก่อญอ กลุ่มข้าวกล้อง 2 กลุ่ม กลุ่มแหนม และสมุนไพรชาวเขา

ค. การจัดทำฉลาก

การจัดทำฉลากแสดงรายละเอียดของผลิตภัณฑ์ เป็นสิ่งจำเป็นมากยิ่งขึ้นสำหรับสินค้าหัตถกรรม โดยเฉพาะสินค้าที่จะนำเข้ารับการคัดสรรผลิตภัณฑ์หนึ่งตำบลหนึ่งผลิตภัณฑ์ สำหรับอาหารแปรรูปนั้น ฉลากที่สมบูรณ์เป็นข้อบังคับที่ไม่อาจหลีกเลี่ยงได้ตามพระราชบัญญัติอาหารและยา แต่เนื่องจากเป็นกลุ่มธุรกิจชุมชนการบังคับใช้ พ.ร.บ. ให้ผู้ผลิตต้องปฏิบัติตามเพื่อให้ได้การรับรอง GMP กรกฎาคม 2546 จึงยังไม่ทั่วถึง แต่กระนั้นกลุ่มผู้ผลิตเกือบทั้งหมดต่างแสวงหาใบรับรองมาตรฐานอาหารและยา (อย.) การทำฉลากจึงเป็นบันไดขั้นแรกที่ผู้ผลิตต้องการเพื่อประโยชน์ในด้านส่งเสริมการขาย

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

สินค้าที่จำเป็นต้องมีฉลาก คือ อาหารแปรรูป ซึ่งมีเพียง 2 กลุ่มที่ไม่ติดฉลาก นั่นคือ ข้าวแต๋น และหน่อไม้ สำหรับหน่อไม้นั้นเป็นผลิตภัณฑ์ที่ไม่เข้าข่ายการขอใบรับรอง อย. นอกจากนั้นหน่อไม้ยังถูกจำหน่ายในลักษณะขายส่ง สำหรับกลุ่มที่ผลิตอาหารที่ทำการติดฉลากแต่ไม่ระบุวันที่ คือ กลุ่มข้าวแต๋น จำนวน 2 กลุ่ม ข้าวกล้อง 2 กลุ่ม น้ำพริกหนึ่งในสองกลุ่ม และสมุนไพรชาวเขา

ง. บรรจุภัณฑ์

กลุ่มส่วนใหญ่ (ร้อยละ 67) รายงานว่ามีบรรจุภัณฑ์เพื่อการขนส่งที่เหมาะสม ซึ่งเป็นกลุ่มประยุกต์มากกว่ากลุ่มชุมชน (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	กลุ่มประยุกต์	รวม
ไม่ปฏิบัติ	35.14	20.83	29.51
ไม่ค่อยมีการปฏิบัติ	37.84	16.67	29.51
มีการปฏิบัติค่อนข้างบ่อย	18.92	37.50	26.23
มีการปฏิบัติเป็นประจำทุกครั้ง (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
มีการปฏิบัติเป็นประจำทุกครั้ง (ทุกวัน/ทุกสัปดาห์)	89.19	70.83	81.97
3. มีการจัดทำฉลากรายละเอียดของสินค้า/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. เปอร์เซ็นต์ความสูญเสียระหว่างการขนส่ง	กลุ่มชุมชน	กลุ่มประยุกต์	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 ความสามารถในด้านการตลาด (อารี วิบูลย์พงศ์ และคณะ, 2539) และความสามัคคีของสมาชิกในกลุ่ม การศึกษาในส่วนนี้จึงสำรวจการบริหารการตลาดตั้งแต่การวางแผน แหล่งจำหน่าย จำนวนลูกค้าและกิจกรรมการตลาด ดังต่อไปนี้

ก. การวางแผนการตลาด

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

ร้อยละ 33 ของกลุ่ม พบว่าสามารถดำเนินงานตามแผนการตลาดได้เพียงบางส่วนในจำนวนนี้เป็นกลุ่มชุมชนมากกว่ากลุ่มประยุกต์ ในขณะที่กลุ่มประยุกต์รายงานว่าสามารถดำเนินงานตามแผนได้เป็นส่วนใหญ่ (ร้อยละ 37) ส่วนกลุ่มที่ไม่สามารถดำเนินการตามแผนได้มีประมาณร้อยละ 10 ซึ่งสัดส่วนของกลุ่มชุมชนมีสูงกว่ากลุ่มประยุกต์ (ได้แก่ กลุ่มตีเหล็ก กลุ่มทอผ้า 2 กลุ่ม และกลุ่มหมูป่า) (ตารางที่ 4.18)

ในการขายสินค้านั้น กลุ่มส่วนใหญ่มักผลิตและจำหน่ายให้แก่ผู้ซื้อในหลายช่องทาง แม้จะพบบ่อยครั้งว่ามีการผลิตตามการสั่งซื้อ (order) แต่ในรายงานกลับพบว่า การผลิตโดยมีใบสั่งซื้อสินค้ามีเพียงร้อยละ 15 เท่านั้น กลุ่มประยุกต์มีการรับคำสั่งซื้อเป็นใบสั่งซื้อประมาณร้อยละ 29 ของจำนวนกลุ่ม ส่วนที่เหลือยังปรากฏว่าไม่มีใบสั่งซื้อ ทั้งนี้อาจเป็นเพราะมีธรรมเนียมปฏิบัติอย่างไม่เป็นทางการ โดยอาศัยความไว้ใจกันและความเชื่อถือส่วนบุคคลถูกนำมาใช้แทนหลักประกัน เช่นเดียวกับวิธีปฏิบัติของพ่อค้าชาวจีน อย่างไรก็ตามจากกรณีศึกษาพบว่ากลุ่มจักสานทางมะพร้าว ซึ่งรับคำสั่งซื้อด้วยวาจา ได้รับความเสียหายอันเนื่องจากผู้ซื้อเปลี่ยนแปลงการสั่งซื้อ คือ ให้เลื่อนการผลิตไปโดยไม่มีกำหนด และยกเลิกการสั่งซื้อไปในที่สุด ในกรณีนี้อาจเป็นไปได้ด้วยว่ามีความเข้าใจผิดระหว่างผู้สั่งและผู้รับคำสั่ง ในทำนองกลับกัน กลุ่มต้องมีใบส่งมอบสินค้า ซึ่งปรากฏว่ามีกลุ่มที่มีใบส่งมอบสินค้าโดยไม่มีใบสั่งสินค้าอยู่ด้วย

กลุ่มที่มีใบสั่งสินค้า คือ กลุ่มกระดาษสา (2 กลุ่ม) ผ้าด้นมือ กลุ่มเลี้ยงผึ้ง กลุ่มข้าวแต๋น และมันฝรั่ง (รวม 3 กลุ่ม) ส่วนใหญ่เป็นกลุ่มประยุกต์ และทั้งหมดมีธุรกิจค่อนข้างใหญ่

ข. ช่องทางการตลาด

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

จำนวนกลุ่มไม่สามารถระบุจำนวนลูกค้าได้มีร้อยละ 28 และกลุ่มที่ไม่มีลูกค้าประจำมีถึงร้อยละ 20 (กลุ่มชุมชนมีสัดส่วนสูงเป็นสองเท่าของกลุ่มประยุกต์) กลุ่มส่วนใหญ่มีจำนวนลูกค้า

ประจำ 1-5 ราย (ร้อยละ 30 ของกลุ่ม) กลุ่มซึ่งมีลูกค้าเป็นจำนวนมาก (11-15 ราย หรือมากกว่านี้) ได้แก่ ข้าวแต๋น (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) จักสานเละโค๊ะ (11 ราย) และโคมไฟ (10 ราย)

แหล่งจำหน่ายสินค้าของกลุ่ม มีตั้งแต่ตลาดในชุมชน ตลาดในอำเภอ ตลาดในจังหวัดและต่างจังหวัด ตลาดต่างประเทศโดยผ่านบริษัทส่งออก หรือส่งออกโดยตรง ตลอดจนการขายในงานแสดงสินค้าในที่ต่างๆ ด้วย

ประมาณร้อยละ 80 ของกลุ่ม มีการขายให้กับตลาดชุมชน ทั้งนี้มีการขายอย่างต่อเนื่องประมาณร้อยละ 57 ของกลุ่ม กลุ่มที่มีการขายอย่างต่อเนื่องในสัดส่วนที่สูง คือ กลุ่มประยุกต์ (ร้อยละ 66 ของกลุ่ม) (ตารางที่ 4.18)

กลุ่มส่วนใหญ่ (ร้อยละ 44) มีการจำหน่าย 2 ช่องทางหลัก คือ ตลาดในระดับจังหวัดและตลาดกรุงเทพ (ทั้งที่ขายส่ง และออกร้านในงานแสดงสินค้า) กลุ่มที่จำหน่ายอยู่ในระดับอำเภอจังหวัด หรือในต่างจังหวัดอย่างใดอย่างหนึ่ง มีร้อยละ 18 และส่งออกต่างประเทศโดยตรง มีร้อยละ 8.2 ทั้งหมดนี้เป็นกลุ่มประยุกต์ (ข้าวแต๋น กระดาษสา จักสามหญ้าสามเหลี่ยม เครื่องเงิน และผ้าปักชาวเขา) กลุ่มเหล่านี้ได้รับการติดต่อจากชาวต่างประเทศโดยตรง เมื่อผู้ซื้อพบเห็นสินค้าในท้องถิ่น และในงานแสดงสินค้าโอทอป

ค. ความสามารถในการพัฒนาตลาด

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

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

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

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	กลุ่มประยุกต์	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 ในขณะเดียวกันกลุ่มสามารถหาตลาดด้วยตนเองได้ปานกลางค่อนข้างดี ผลโดยรวมต่อความยั่งยืนของกิจการ จึงอยู่ในระดับปานกลาง

4.2.11 ความสามารถของผู้นำ

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

ลักษณะของผู้นำในความคาดหมายของสมาชิก และคณะกรรมการ ครอบคลุมลักษณะหลายด้านโดยอาจจำแนกได้เป็น 3 ส่วน คือ (1) ลักษณะเฉพาะตัว (2) สถานะทางสังคม และ (3) ความสามารถและประสบการณ์ กล่าวคือ เป็นผู้กล้าคิด กล้าทำ กล้าตัดสินใจ มีความคิดริเริ่มสร้างสรรค์ มีความสามารถในการวิเคราะห์ เป็นผู้มีความสามารถและประสบการณ์ในด้านการบริหาร และประสานงาน ซื่อสัตย์ เสียสละ 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 กล้าติดสินใจ	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	กลุ่มประยุกต์	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 กลุ่มผลิตแหนม กลุ่มผ้าปักชาวเขา กลุ่มผ้าด้นมือ กลุ่มน้ำพริก เป็นต้น จึงเป็นที่คาดว่าประธานจะเป็นผู้มีฐานะทางเศรษฐกิจดีกว่าสมาชิกในกลุ่ม จากตัวอย่างใน 61 กลุ่ม พบว่า ประธานเป็นผู้มีฐานะทางเศรษฐกิจในระดับปานกลาง (ร้อยละ 65) และมีฐานะดีมากเพียงร้อยละ 28 และกลุ่มประยุกต์นี้มีประธานที่มีฐานะในระดับดีมาก สูงกว่าสัดส่วนของประธานกลุ่มชุมชน (ร้อยละ 37 และ 22 ตามลำดับ) (ตาราง 4.20)

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