

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

ตารางที่ 4.20 ลักษณะทางเศรษฐกิจสังคมของประธาน (ร้อยละของตัวอย่าง)

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

ค. ความสามารถและประสบการณ์ในด้านการบริการ

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

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

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

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

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

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

ตารางที่ 4.21 ความสามารถในการบริหาร

(ร้อยละของตัวอย่าง)

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

ตารางที่ 4.21 (ต่อ)

(ร้อยละของตัวอย่าง)

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

จ. ผลการดำเนินงาน

จากการสอบถามความพอใจของประธานต่อการทำหน้าที่ในฐานะผู้นำของกลุ่มพบว่า ประธานร้อยละ 46 มีความสุขที่ได้ทำงานในตำแหน่งนี้ และร้อยละ 44 มีความพอใจพอสมควร มีเพียงกลุ่มเดียวที่ประธานไม่มีความสุขกับการรับผิดชอบนี้ (กลุ่มจิมซึ่งเป็นกลุ่มใหม่จัดตั้งขึ้นเพื่อขอรับการสนับสนุนจากภาครัฐ)

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

ตารางที่ 4.22 ความพอใจในการปฏิบัติงานและสร้างทายาท (ร้อยละของตัวอย่าง)

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

จ. พื้นฐานทางธุรกิจ

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

อาจสรุปได้ว่าผู้นำเป็นหลักของการพัฒนากลุ่ม แต่ความยั่งยืนของวิสาหกิจชุมชนที่ยาวนาน จำเป็นต้องอาศัยการสืบทอด ซึ่งน้อยกลุ่มที่มีการเตรียมความพร้อมภาวะผู้นำของสมาชิกในองค์กร แต่ในระยะสั้นถึงปานกลางกลุ่มสามารถเติบโตได้ด้วยความชำนาญและประสบการณ์ของประธานที่สะสมตลอดเวลา

ตารางที่ 4.23 พื้นฐานทางธุรกิจ

(ร้อยละของตัวอย่าง)

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

4.3 ผลการวิเคราะห์ SWOT

4.3.1 จุดแข็งและจุดอ่อนของกลุ่มวิสาหกิจชุมชน

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

ก. การบริหารองค์กร

จุดแข็ง

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

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

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

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

การบริหารงานที่โปร่งใสตรวจสอบได้เป็นจุดแข็งของกลุ่มอาหาร 3 กลุ่ม แต่มิใช่ ประเด็นของกลุ่มอื่นๆ

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

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

ตารางที่ 4.24 จุดแข็งในด้านการบริหารจัดการองค์กรของกลุ่มวิสาหกิจชุมชน (จำนวนคำตอบ)

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

จุดอ่อน

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

เป็นที่น่าสังเกต คือ มีกลุ่มที่ระบุถึงความไม่ชัดเจนระหว่างธุรกิจส่วนตัวกับธุรกิจของกลุ่ม แม้จะมีเพียงกรณีเดียวที่ระบุเป็นจุดอ่อนของกลุ่มของตน แต่ในข้อเท็จจริงพบว่ากลุ่มต่างๆ ที่ผู้นำหรือกรรมการมีธุรกิจคู่ขนานนั้นเป็นการยากที่จะแยกธุรกิจส่วนตัวและกลุ่มออกจากกัน โดยมิให้สมาชิกกลางแฉงใจ (แม้ว่าในบางครั้งอาจมีผลในเชิงพึ่งพากันก็ตาม)

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

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

ตารางที่ 4.25 จุดอ่อนในด้านการบริหารจัดการองค์กร

(จำนวนคำตอบ)

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

ตารางที่ 4.26 เปรียบเทียบประเด็นจุดแข็งและจุดอ่อนด้านการจัดการองค์กรของกลุ่ม

จำนวนคำตอบ (ร้อยละ)

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

หมายเหตุ: คุณสมบัติในแต่ละประเด็นมีหลายข้อ ผลรวมของจำนวนนับจึงมากกว่าจำนวนกลุ่มตัวอย่าง (61 กรณีตัวอย่าง)

ข. ด้านการผลิต

ประเด็นจุดแข็งและจุดอ่อนในด้านการผลิตจัดแบ่งออกเป็น 5 ประเด็นหลัก คือ ด้านการบริหารจัดการ ด้านความชำนาญทักษะฝีมือในการผลิต ด้านการใช้เทคโนโลยีและความรู้ ด้านวัตถุดิบ และด้านสิ่งแวดล้อม

จุดแข็ง

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

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

ในการบริหารนั้น กลุ่มซึ่งมีส่วนความเข้มแข็งในด้านการบริหาร คือ กลุ่มผลิตผ้า ความสามารถในการบริหารนี้ หมายถึง การรับงานและจ่ายงานตลอดจนรวบรวมผลิตภัณฑ์เพื่อจัดส่งให้แก่ลูกค้าได้ตามเวลาโดยมีการจ่ายงานให้แก่สมาชิกได้มีโอกาสร่วมผลิตทั่วถึง (เฉพาะผู้ที่ต้องการผลิต) ให้ตรงกับความต้องการของแต่ละคนเป็นสำคัญ

การวางแผนในการผลิตให้ต่อเนื่อง และมีการพัฒนาการผลิตให้ได้คุณภาพเป็นจุดเด่นของกลุ่มอาหาร สุราพื้นบ้าน และกลุ่มเกษตร ซึ่งเป็นสินค้าที่จำหน่ายได้รวดเร็ว เก็บรักษาไม่ได้นานและเกี่ยวข้องกับฤดูกาลของวัตถุดิบ และเทศกาลการบริโภค

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

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

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

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

ควบคุมและจัดการมิให้กระทบต่อสิ่งแวดล้อมและผลิตภัณฑ์ไม่มีสารตกค้าง (เกษตร) ได้จึงถือว่าเป็นจุดแข็งของตน

จุดอ่อน

ในขณะที่กลุ่มจำนวนมากมีจุดแข็งในด้านการผลิตในแง่มุมต่างๆ แต่กลุ่มเหล่านี้บางส่วน และกลุ่มอื่นๆ ก็มีปัญหามากในด้านการผลิตในแง่มุมอื่น จึงเห็นได้ว่าจำนวนจุดอ่อนมีใกล้เคียงกับจำนวนจุดแข็ง กล่าวคือ จุดอ่อนในด้านการผลิตทั้งหมดมีถึง 178 คำตอบ และมากเป็น

อันดับสองรองจากจุดอ่อนด้านการตลาด

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

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

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

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

บางกลุ่มไม่สามารถบริหารค่าแรงได้ โดยพบว่ากลุ่มผ้า 1 กลุ่ม ต้องจ่ายค่าแรงให้แก่สมาชิกด้วยอัตราที่สูงเกินไปจนเป็นเหตุให้ต้นทุนการผลิตสูง และยากต่อการแข่งขันกับผู้อื่น

ในขณะที่กลุ่มหัตถกรรม 1 กลุ่ม และกลุ่มอาหาร 1 กลุ่ม รายงานว่าสมาชิกลาออกไปประกอบอาชีพอื่น เนื่องจากค่าแรงต่ำ ทำให้กลุ่มต้องฝึกแรงงานใหม่

จุดอ่อนด้านวัตถุดิบเกิดจาก การที่กลุ่มขาดความรู้ในการพัฒนาวัตถุดิบให้ได้มากตามที่ต้องการและเก็บรักษาไว้ในช่วงเวลาที่ต้องการ ซึ่งส่วนใหญ่เป็นปัญหาของกลุ่มอาหาร และวัตถุดิบมีจำกัด บางครั้งทำให้ไม่สามารถเลือกวัตถุดิบที่ได้คุณภาพตามต้องการ นอกจากนั้นยังมีปัญหาวัตถุดิบตามฤดูกาลด้วย

แม้จุดอ่อนในด้านสิ่งแวดล้อมจะไม่ใช่ว่าประเด็นสำคัญมากก็ตาม แต่มีน้ำหนักสูงกว่า กลุ่มที่มีจุดแข็งในด้านสิ่งแวดล้อมเกือบเท่าตัว

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

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

ตารางที่ 4.27 จุดแข็งด้านการผลิต

(จำนวนคำตอบ)

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

ตารางที่ 4.28 จุดอ่อนด้านการผลิต

(จำนวนคำตอบ)

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

ตารางที่ 4.29 เปรียบเทียบจุดแข็งและจุดอ่อนในการผลิต

จำนวนคำตอบ (ร้อยละ)

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

หมายเหตุ : จำนวนกรณีทั้งสิ้น 61 ตัวอย่าง

ค. ด้านการตลาด

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

จุดแข็ง

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

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

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

ความหลากหลายของผลิตภัณฑ์ทั้งในด้านรูปแบบ และขนาดช่วยให้กลุ่มสามารถตอบสนองความต้องการของลูกค้าได้มากขึ้น ซึ่งนอกจากความชอบแล้วยังรวมถึงราคาต่อชิ้นที่ผู้ซื้อยินดีจะซื้อด้วย การใช้สิทธิรชชาติเป็นจุดขายสำหรับผ้าฝ้ายทอพื้นเมืองและอยู่ในกระแสความนิยม ส่วนการพัฒนาบรรจุภัณฑ์เป็นจุดเด่นของบางกลุ่มซึ่งคาดว่าจะป็นปัจจัยที่ดึงดูดความสนใจของ

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

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

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

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

ตารางที่ 4.30 จุดแข็งด้านการตลาด

(จำนวนคำตอบ)

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

จุดอ่อน

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

ประมาณครึ่งหนึ่งของกลุ่มตัวอย่างขาดบุคลากรที่มีทักษะด้านการตลาด และ/หรือขาดผู้ทำหน้าที่รับผิดชอบงานด้านการตลาดโดยตรง บางกลุ่ม (จำนวนน้อย) ขาดความคล่องตัวถึงขั้นที่ไม่มีความสะดวกในการร่วมงานออกร้าน เพราะเป็นกลุ่มขนาดเล็ก

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

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

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

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

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

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

เมื่อประมวลระหว่างจุดแข็งและจุดอ่อน พบว่า จำนวนจุดแข็งด้านการตลาดมีมากกว่าประเด็นจุดอ่อนประมาณร้อยละ 34 แม้ว่าตัวเลขเชิงปริมาณนี้จะไม่มีความหมายไม่สมบูรณ์ในตัวเอง แต่ได้สะท้อนให้เห็นว่ากลุ่มตัวอย่างอยู่ในระดับที่ก้าวหน้า เนื่องจากโดยปกติการบริหารการตลาดมักเป็นปัญหาใหญ่สำหรับผู้ประกอบการเชิงธุรกิจทุกระดับ ความสำเร็จในด้านการตลาดของกลุ่มตัวอย่างนี้ ส่วนหนึ่งเป็นเพราะความสำเร็จในด้านตัวผลิตภัณฑ์ของกลุ่มที่ก้าวหน้า เมื่อมีจุดแข็งในด้านผลิตภัณฑ์ กลุ่มจะมีจุดแข็งในด้านการประชาสัมพันธ์และช่องทางการจัดจำหน่ายด้วย (คำตอบร้อยละ 35 ร้อยละ 30 และ 27 ตามลำดับ และเมื่อเชื่อมโยงกับจุดแข็งในด้านการผลิตแล้ว เป็นที่มั่นใจได้ว่ากลุ่มเหล่านี้มีผลิตภัณฑ์ที่โดดเด่นเป็นตัวนำ) เป็นที่สังเกตด้วยว่าช่องทางการจัดจำหน่ายเป็นจุดอ่อนหลักโดยมีสัดส่วนถึงร้อยละ 50 ของจุดอ่อนทั้งหมด ในขณะที่จุดแข็งด้านผลิตภัณฑ์ ซึ่งเป็นจุดเด่นสำคัญมีส่วนเพียงร้อยละ 35 ของจุดเด่นเหล่านั้น

ตารางที่ 4.31 จุดอ่อนด้านการตลาดของกลุ่มผลิตภัณฑ์ต่างๆ (จำนวนคำตอบ)

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

ตารางที่ 4.32 เปรียบเทียบจุดแข็งและจุดอ่อนด้านการตลาด จำนวนประเด็นคำตอบ (ร้อยละ)

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

ง. ด้านการเงิน

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

จุดแข็ง

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

การทำบันทึก และทำบัญชีถือว่าเป็นจุดแข็งของกลุ่ม ในระดับใกล้เคียงกันกับการระดมทุนจากสมาชิก รวมถึงความสำเร็จจากการบริหารทุนให้มีเงินทุนหมุนเวียนและไม่มีลูกหนี้การค้า ความสามารถในการคืนเงินกู้ และทำกำไรได้มากเพียงพอและจัดสรรผลกำไรคืนให้แก่สมาชิก การที่กลุ่มมีการออมทรัพย์ และให้เงินกู้และเงินช่วยเหลือแบบได้เปล่า ซึ่งกลุ่มถือเป็นจุดแข็งของกลุ่มด้วยกัน

ดังกล่าวไว้ในบทต่อไปว่าคุณสมบัติของประธานข้อหนึ่งที่สมาชิกคาดหวัง ก็คือความสามารถในการหาแหล่งสนับสนุนและการได้รับความช่วยเหลือแบบได้เปล่า ซึ่งกลุ่มถือเป็นจุดแข็งของกลุ่มด้วยกัน

การมีผู้รับผิดชอบโดยตรงในด้านบัญชี รวมทั้งมีการจ้าง (1 กลุ่ม) และมีผู้ตรวจสอบบัญชีจากภายนอก นับเป็นจุดแข็งของกลุ่ม ในขณะเดียวกันบางกลุ่มเชื่อว่า การไม่มีเงินกู้เป็นจุดแข็งของตน

จุดอ่อน

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

ประมาณหนึ่งในสามของกลุ่มมีเงินทุนไม่เพียงพอ และรอรับความช่วยเหลือแบบให้เปล่าจึงเป็นอุปสรรคต่อการขยายกิจการ (20 คำตอบ) อย่างไรก็ตามพบว่ากลุ่มในสัดส่วนเดียวกันนี้มีเงินทุนหมุนเวียนไม่เพียงพอเป็นบางช่วง อันเนื่องมาจากการบริหารจัดการสินค้าคงคลังและการบริหารลูกหนี้การค้า และบางกลุ่มไม่มีความรู้ในการบริหารเงินจึงฝากเงินไว้กับธนาคารเพียงอย่างเดียว

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

ตารางที่ 4.33 จุดแข็งทางการเงินของกลุ่มวิสาหกิจชุมชน

(จำนวนคำตอบ)

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

ตารางที่ 4.34 จุดอ่อนทางการเงินของกลุ่มวิสาหกิจชุมชน

(จำนวนคำตอบ)

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

4.3.2 โอกาสและอุปสรรค

โอกาสในการสร้างและพัฒนาองค์กรและธุรกิจของกลุ่มธุรกิจชุมชนมีมาก และสืบเนื่องค่อนข้างยาวนานนับตั้งแต่การสร้างกลุ่มแม่บ้าน กลุ่มสตรีสหกรณ์ ฯลฯ ซึ่งเป็นหน้าที่ของหน่วยงานตามนโยบายของกระทรวงต่างๆ ในที่นี้นำเสนอข้อมูลที่ได้รับจากกลุ่มตัวอย่างเพื่อให้เห็นโอกาส ปัญหาและอุปสรรคในมุมมองของกลุ่ม ตลอดจนจากการสังเกตและวิเคราะห์ของนักวิชาการ

ก. ด้านองค์กร

สำหรับโอกาสในด้านการองค์กรนั้น กลุ่มเสนอไว้รวม 38 คำตอบ ที่สำคัญๆ คือ การมีหน่วยงานสนับสนุนอบรมการบริหารจัดการและเป็นที่ปรึกษา ซึ่งกลุ่มผู้แปรรูปอาหารเห็นเป็น

โอกาสที่ดีมากกว่ากลุ่มผู้ผลิตสินค้าประเภทอื่น ในขณะเดียวกันบางกลุ่มเห็นว่าความช่วยเหลือของภาครัฐที่ขาดความต่อเนื่องนั้นเป็นข้อจำกัด และไม่ก่อให้เกิดผลในการแก้ไขปัญหาด้านองค์กรของกลุ่ม สถาบันการศึกษามีส่วนช่วยให้กลุ่มได้ทราบถึงข้อบกพร่อง และมีข้อเสนอแนะให้เกิดการพัฒนา นอกจากนี้พบว่าในบางพื้นที่หน่วยงานไม่มีการให้การสนับสนุนแก่กลุ่ม

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

ตารางที่ 4.35 โอกาสและอุปสรรคในด้านการจัดการองค์กร (จำนวนคำตอบ)

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

ข. ด้านการผลิต

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

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

ฤดูกาลอาจไม่เอื้ออำนวยให้แสวงหาวัตถุดิบได้และหรือไม่เหมาะสมที่จะทำการผลิตเนื่องจากโรคระบาดและความชื้น (อาหาร 5 กลุ่ม และหัตถกรรม 1 กลุ่ม) ในขณะเดียวกันช่วงเวลาเก็บเกี่ยวหรือฤดูเพาะปลูก ตลอดจนเทศกาลงานประเพณีทำให้เกิดปัญหาขาดแคลนแรงงานเป็นอุปสรรคต่อการผลิตด้วยเช่นกัน

การสนับสนุนที่ได้รับจากหน่วยงานนั้น นอกจากในด้านการสร้างองค์กรและให้ความรู้ด้านการบริหารจัดการกลุ่มแล้ว ที่สำคัญคือให้การสนับสนุนในด้านวัสดุ อุปกรณ์ และหลายกรณีให้เงินลงทุนในการผลิต และให้เทคนิคการผลิตด้วย ซึ่งความช่วยเหลือในด้านการผลิตมีมายาวนานเท่ากับการช่วยให้เกิดการจัดตั้งองค์กร (ตารางที่ 4.36)

ตารางที่ 4.36 โอกาสและอุปสรรคในด้านการผลิต (จำนวนคำตอบ)

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

ตารางที่ 4.36 (ต่อ)

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

ก. ด้านการตลาด

กลุ่มในตัวอย่างให้ความสำคัญต่อการตลาดเป็นอย่างยิ่งดังจะเห็นได้จากจำนวนคำตอบเกี่ยวกับจุดแข็ง /จุดอ่อนของกลุ่มและในด้านโอกาสและอุปสรรคก็เช่นกัน คำตอบในด้านโอกาสมีมากถึง 122 คำตอบ และสูงเป็นสองเท่าของอุปสรรค ซึ่งนอกจากจะชี้ให้เห็นว่า กลุ่มมีโอกาสอย่างมากในด้านการตลาดแล้ว ยังชี้ว่าอุปสรรคที่มีอยู่นั้นเป็นสิ่งสำคัญเช่นกัน

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

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

ในขณะเดียวกันพบว่ามีการแอบอ้างชื่อเสียงของกลุ่มที่ประสบความสำเร็จแล้วด้วยประมาณร้อยละ 5 ของจำนวนกลุ่ม (3 กลุ่ม)

การที่กลุ่มตั้งอยู่ในที่ห่างไกลจากการคมนาคมนับเป็นอุปสรรคที่สำคัญด้วยเช่นกัน นอกจากจะเป็นการยากสำหรับผู้ซื้อที่จะเข้าถึงแล้ว ยังขาดโอกาสในการประชาสัมพันธ์ด้วย (ตารางที่ 4.37)

ตารางที่ 4.37 โอกาสและอุปสรรคในด้านการตลาด (จำนวนคำตอบ)

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

จ. ด้านการเงิน

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

ตารางที่ 4.38 โอกาสและข้อจำกัดในด้านการเงิน (จำนวนคำตอบ)

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

จ. สรุป

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

บทที่ 5

วิเคราะห์ความเป็นวิสาหกิจชุมชน

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

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

5.1 ดัชนีวัดระดับวิสาหกิจชุมชน

เพื่อต่อยอดแนวคิดที่มีการพัฒนามาแล้วอย่างต่อเนื่องให้เกิดประโยชน์สูงสุดในการวิเคราะห์ระดับความเป็นวิสาหกิจชุมชนนี้ โดยอาศัยลักษณะ 7 ประการ ตามแนวคิดของ ดร.เสรี พงศ์พิศ ซึ่งประกอบด้วยลักษณะดังต่อไปนี้

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

การกำหนดดัชนีชี้วัดลักษณะต่างๆ ข้างต้นสำหรับการศึกษานี้มี ดังนี้

ตารางที่ 5.1 ดัชนีชี้วัดความเป็นวิสาหกิจชุมชนสำหรับ 7 ลักษณะ

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

ตารางที่ 5.1 (ต่อ)

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

ตารางที่ 5.1 (ต่อ)

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

ในแต่ละเกณฑ์มีดัชนีชี้วัดลักษณะของความเป็นวิสาหกิจชุมชน ไม่เท่ากันแต่ในที่นี้ให้น้ำหนักของแต่ละหัวข้อเท่ากัน ดังนั้นคะแนนรวมในแต่ละข้อจะถูกปรับให้ฐานเดียวกันที่ 10 คะแนน (เมื่อยังไม่มีมีการพิสูจน์หรือมีหลักฐานแสดงว่าเกณฑ์ลักษณะใดมีความสำคัญมากน้อยต่างกันเพียงไร จึงจำเป็นที่จะต้องสมมติให้ทุกเกณฑ์มีความสำคัญเสมอกัน แต่ทั้งนี้ผู้นำแนวคิดนี้ไปใช้สามารถประยุกต์ปรับเปลี่ยนน้ำหนักได้ในภายหลัง)

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

ลักษณะที่ 1: ชุมชนเป็นเจ้าของและเป็นผู้ดำเนินการหลัก

การเป็นวิสาหกิจชุมชนนั้น ชุมชนต้องมีส่วนในการเป็นเจ้าของ ดังจะพิจารณาได้จาก การที่กลุ่มเป็นองค์กรที่มีกฎกติกา และระเบียบให้สมาชิกต้องปฏิบัติตาม การมีคณะกรรมการ รับผิดชอบในการทำหน้าที่ต่างๆ และสมาชิกมีส่วนร่วมในการบริหารจัดการทั้งในฐานะกรรมการ และในการแสดงความคิดเห็น

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

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

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

ตารางที่ 5.2 ชุมชนเป็นเจ้าของและเป็นผู้ดำเนินการหลัก (ร้อยละของตัวอย่าง)

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

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

ลักษณะที่ 2: ผลผลิตมาจากกระบวนการในชุมชน

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

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

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

ตารางที่ 5.3 ผลผลิตมาจากกระบวนการในชุมชน (ร้อยละของตัวอย่าง)

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

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

b มีความแตกต่างอย่างมีนัยสำคัญจากการทดสอบ Likelihood ratio ที่ $< .10$

ลักษณะที่ 3: ความคิดริเริ่มสร้างสรรค์เป็นนวัตกรรมโดยชุมชน

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

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

ตารางที่ 5.4 ความคิดริเริ่มสร้างสรรค์เป็นนวัตกรรมโดยชุมชน (ร้อยละของตัวอย่าง)

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

ตารางที่ 5.4 (ต่อ)

(ร้อยละของตัวอย่าง)

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

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

b มีความแตกต่างอย่างมีนัยสำคัญจากการทดสอบ Likelihood ratio ที่ $< .10$

ลักษณะที่ 4: มีฐานภูมิปัญญาท้องถิ่นผสมผสานกับภูมิปัญญาสากล

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

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

นั้นลอกแบบคำรับเดิมเกือบทั้งหมดหรือลายทอผ้าเหมือนของเก่าเกือบทุกประการ เป็นต้น) มีร้อยละ 40 และ 62 ของตัวอย่างของทั้งสองกลุ่ม

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

ตารางที่ 5.5 ฐานภูมิปัญญาท้องถิ่นและผสมผสานภูมิปัญญาสากล (ร้อยละของตัวอย่าง)

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

ลักษณะที่ 5: บูรณาการเชื่อมโยงกิจกรรมต่างๆ แบบเกื้อกูลกัน

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

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

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

ตารางที่ 5.6 ลักษณะบูรณาการแบบเกื้อกูล (ร้อยละของตัวอย่าง)

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

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

b มีความแตกต่างอย่างมีนัยสำคัญจากการทดสอบ Likelihood ratio ที่ $< .10$

ลักษณะที่ 6: การเรียนรู้เป็นหัวใจของกระบวนการทั้งหมด

การเรียนรู้เป็นหัวใจสำคัญของการอยู่ได้ด้วยตนเอง และลดการพึ่งพาภายนอก ในปัจจุบันกลุ่มต่างๆ รวมถึงผู้ผลิตรายเดี่ยว ต่างมุ่งแสวงหาความช่วยเหลือจากผู้อื่น แทนที่จะค้นหาศักยภาพของตนเองอย่างจริงจัง และอาศัยศักยภาพของตนในการพัฒนาไปสู่ความยั่งยืน

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

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

ลักษณะที่ 7: การพึ่งตนเอง

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

¹ เพื่อคำนวณเป็นดัชนี 4 ดัชนีชี้วัดการเรียนรู้ในตารางที่ 5.1 มีรายละเอียดการคำนวณ ดังนี้

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

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

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

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

ทั้งนี้คะแนนของตัวแปรทุกตัวมีค่า 0-2

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

ตารางที่ 5.7 การเรียนรู้ของกลุ่มต่างๆ (ร้อยละของตัวอย่าง)

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

ตารางที่ 5.7 (ต่อ)

(ร้อยละของตัวอย่าง)

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

หมายเหตุ: *มีจำนวน 61 ตัวอย่าง

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

 b มีความแตกต่างอย่างมีนัยสำคัญจากการทดสอบ Likelihood ratio ที่ $< .10$

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

ตามปกติเมื่อกลุ่มจดทะเบียนกับหน่วยงานใดหน่วยงานหนึ่งแล้ว กลุ่มมักจะได้รับการสนับสนุนทางการเงิน และหรือเทคโนโลยี และหรือโอกาสทางการตลาด ด้วยจากการเป็นกลุ่มที่ขึ้นทะเบียนไว้กับหน่วยงาน คือการแสวงหาความรู้ต่างๆ ในระลอกที่สองนี้ ถือว่าเป็นการพึ่งตนเองอันเป็นผลจากการสนับสนุนในเบื้องต้น

ในทางปฏิบัติความหมายของการพึ่งตนเองของผู้นำกลุ่มบางคนยังไม่ชัดเจน โดยผู้นำจำนวนไม่น้อย เข้าใจว่าการที่สามารถแสวงหาทุนหรือเงินกู้ประเภทได้เปล่าเป็นความสามารถของผู้นำ และหมายถึงการช่วยเหลือตนเอง การพึ่งตนเองที่แท้จริงไม่ควรมีความหมายในลักษณะที่กลุ่มเสาะแสวงหาทุนแบบได้เปล่า หรือการสนับสนุนด้านการตลาดแบบได้เปล่าโดยกลุ่มไม่มีการจ่ายค่าตอบแทนหรือรับภาระค่าใช้จ่ายตามสมควร

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

ผลการศึกษาในภาพรวมพบว่ากลุ่มชุมชนทุกกลุ่มได้รับการสนับสนุนจากหน่วยงานต่างๆ ส่วนกลุ่มประยุกต์เพียงร้อยละ 5 ที่ไม่ได้รับการสนับสนุนเช่นนี้ กลุ่มประยุกต์จัดตั้งขึ้นตามกระแส และเพื่อตอบสนองนโยบายท้องถิ่น (ร้อยละ 17) ในขณะที่กลุ่มชุมชนมีเพียงกลุ่มเดียวที่ต้องการจัดตั้งขึ้นเพื่อให้เป็นกลุ่มของตำบล เพื่อเป็นเครื่องเชิดชูหน้าตาตามนโยบายของท้องถิ่น การสนับสนุนที่กลุ่มได้รับสอดคล้องกับความต้องการและก่อให้เกิดการพึ่งตนเอง ถึงร้อยละ 90 ของกลุ่มชุมชน แต่สำหรับกลุ่มประยุกต์นั้นมีสัดส่วนต่ำกว่า (ร้อยละ 70-75) (ตารางที่ 5.8)

ตารางที่ 5.8 การพึ่งตนเองของกลุ่มต่างๆ

(ร้อยละของตัวอย่าง)

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

5.2 ประมวลระดับความเป็นวิสาหกิจชุมชน

ในส่วนนี้ นำเสนอผลการวิเคราะห์ระดับความเป็นวิสาหกิจชุมชน โดยแยกตามประเภทกลุ่ม (ชุมชน/ประยุกต์) และประเภทผลิตภัณฑ์ และสุดท้ายเสนอรายชื่อผู้มีการปฏิบัติดีเป็นเลิศในแต่ละกลุ่มผลิตภัณฑ์

ก. จำแนกตามประเภทกลุ่ม

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

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

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

ข. จำแนกตามประเภทผลิตภัณฑ์

ภาพรวมเฉลี่ยของแต่ละกลุ่มผลิตภัณฑ์ชี้ให้เห็นว่ามีเพียงกลุ่มผลิตภัณฑ์ผ้า และเครื่องสำอางที่ผ่านเกณฑ์ 5 คะแนน ส่วนกลุ่มอาหารและเครื่องดื่ม กลุ่มเกษตรและหัตถกรรมอื่นไม่ผ่านเกณฑ์ 5 คะแนน

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

2) กลุ่มหัตถกรรมอื่น ๆ มีแนวโน้มเช่นเดียวกับกลุ่มผ้า แต่มีคะแนนต่ำกว่าในทุกเกณฑ์ ยกเว้นความคิดริเริ่มสร้างสรรค์ ซึ่งสูงกว่าเล็กน้อย

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

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

ตารางที่ 5.9 ระดับความเป็นวิสาหกิจชุมชนแบ่งตามลักษณะของกลุ่มประกอบการ (คะแนน)

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

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

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

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

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

ตารางที่ 5.10 ระดับความเป็นวิสาหกิจชุมชนของกลุ่มผลิตภัณฑ์ต่างๆ

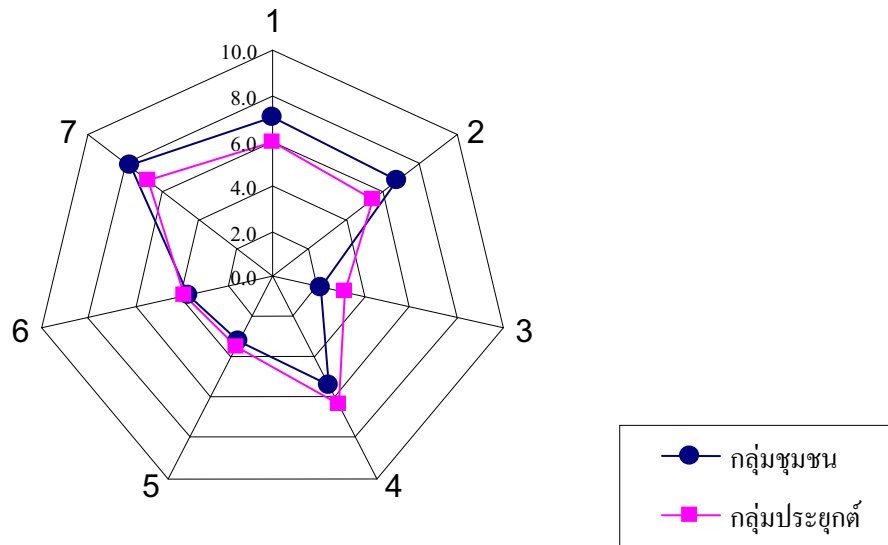
(คะแนน)

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

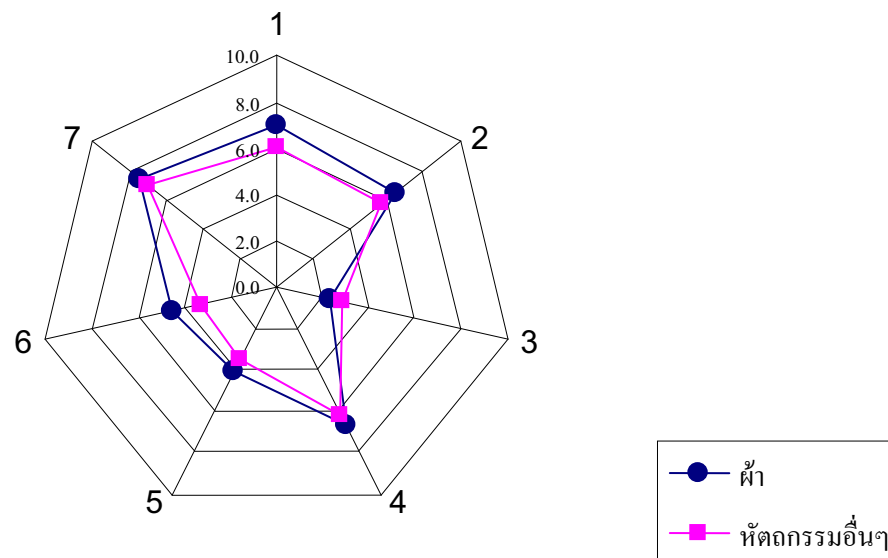
ตารางที่ 5.10 (ต่อ)

(คะแนน)

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

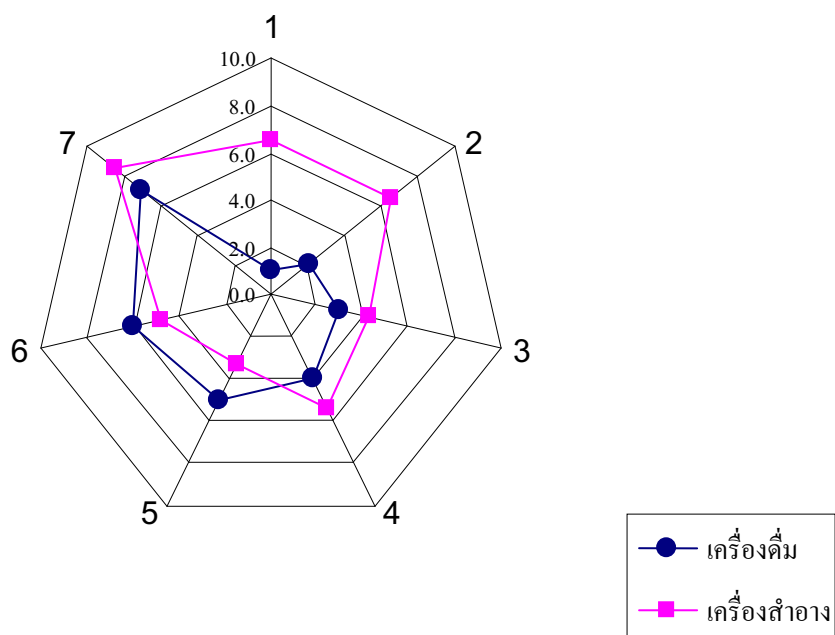


แผนภาพที่ 5.1 ระดับความเป็นวิสาหกิจชุมชนแบ่งตามลักษณะของกลุ่มประกอบการ

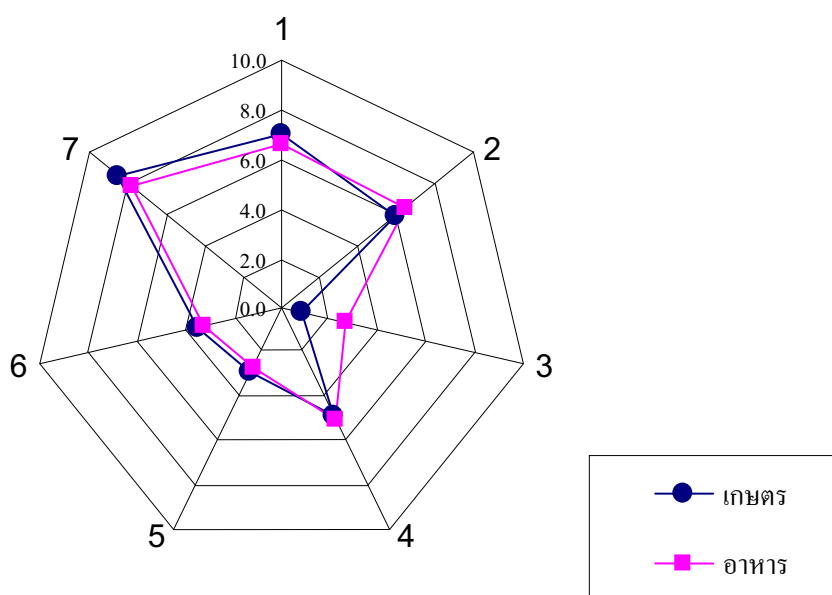


แผนภาพที่ 5.2 ระดับความเป็นวิสาหกิจชุมชนของผลิตภัณฑ์กลุ่มผู้และหัตถกรรมอื่นๆ

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

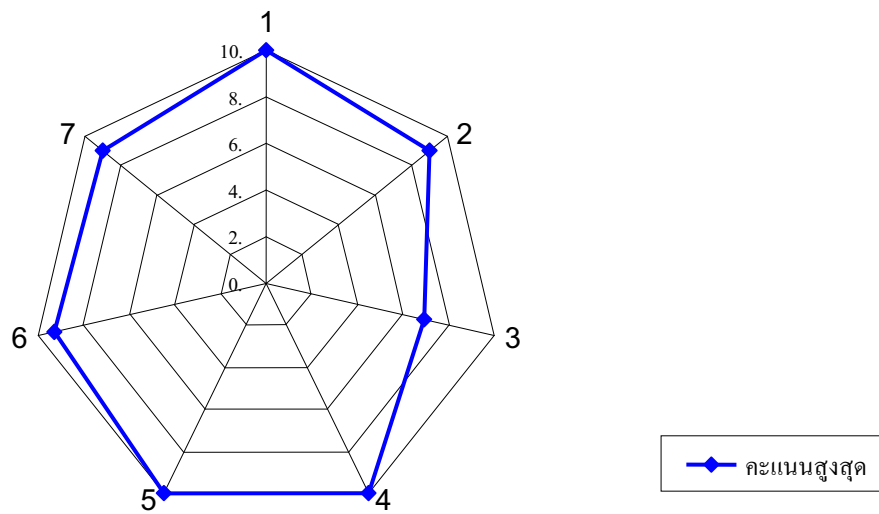


แผนภาพที่ 5.3 ระดับความเป็นวิสาหกิจชุมชนของผลิตภัณฑ์กลุ่มเครื่องดื่มและเครื่องสำอาง



แผนภาพที่ 5.4 ระดับความเป็นวิสาหกิจชุมชนของผลิตภัณฑ์กลุ่มเกษตรกรและอาหาร

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



แผนภาพที่ 5.5 ระดับที่ดีที่สุดของแต่ละเกณฑ์

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

ตารางที่ 5.11 กลุ่มวิสาหกิจชุมชนที่มีการปฏิบัติดีเลิศในแต่ละเกณฑ์

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

ตารางที่ 5.11 (ต่อ)

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

ตารางที่ 5.11 (ต่อ)

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

5.3 สรุป

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

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

5.4 ข้อควรปรับปรุงในการออกแบบ

ตัวดัชนีชี้วัดที่ควรให้ความสำคัญที่จะต้องทำการปรับปรุง คือ

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

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

(5) คณะผู้วิจัยควรทำการวิเคราะห์เพิ่มเติมเพื่อเลือกตัวแปรที่สำคัญซึ่งอาจนำมาสู่การลดจำนวนตัวแปรลง และสะดวกต่อการนำไปประยุกต์ใช้ในวงกว้างต่อไป

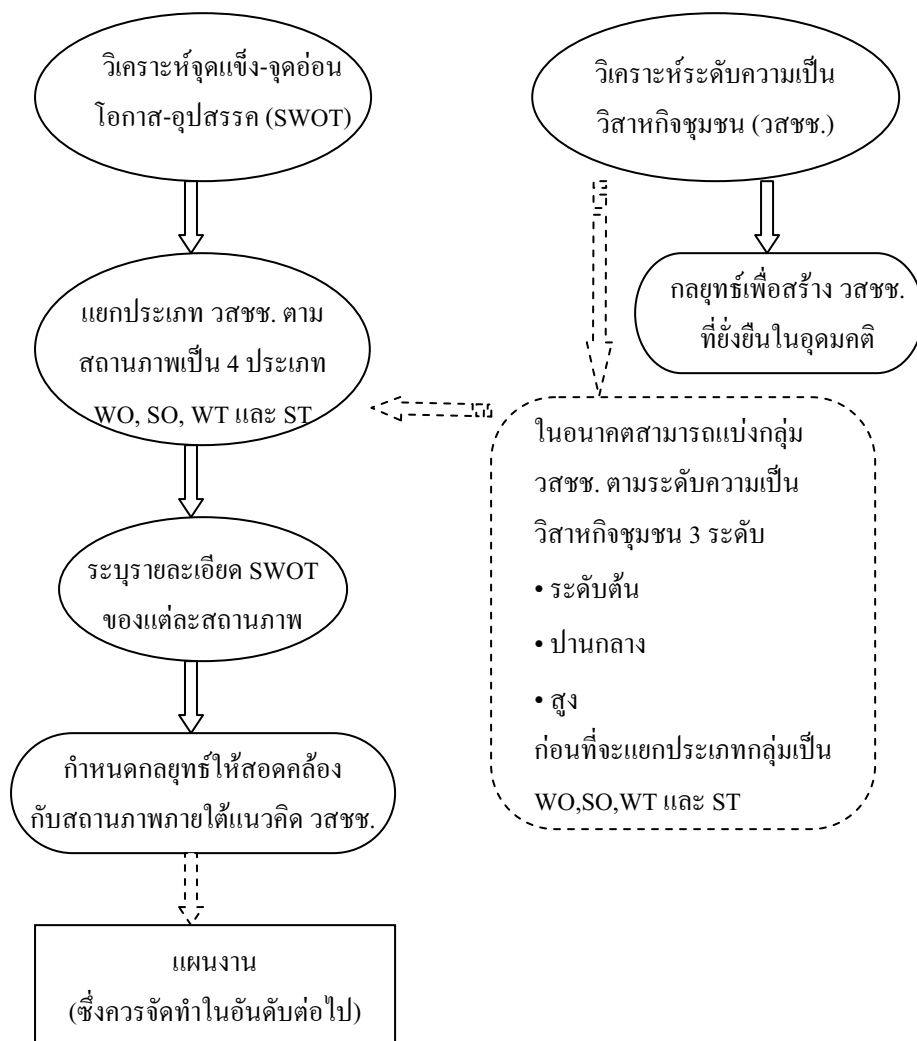
บทที่ 6

กลยุทธ์การพัฒนากลุ่มวิสาหกิจชุมชนสู่ความยั่งยืน

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

6.1 ขั้นตอนการกำหนดกลยุทธ์

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



หมายเหตุ : ➡ จัดทำในรายงาน

⋯⋯⋯ เสนอให้จัดทำในอนาคต

แผนภาพที่ 6.1 ขั้นตอนการกำหนดกลยุทธ์การพัฒนาวิสาหกิจชุมชนสู่ความยั่งยืน

6.2 กลยุทธ์การพัฒนางค์กรให้เป็นกลุ่มวิสาหกิจชุมชน

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

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

แนวทางการพัฒนางค์กรให้เป็นกลุ่มวิสาหกิจชุมชน เพื่อพึ่งตนเองและยั่งยืน มีดังนี้

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

6.3 กลยุทธ์เพื่อพัฒนาวิสาหกิจชุมชนด้านธุรกิจ

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

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

ตารางที่ 6.1 กลยุทธ์เพื่อเป็นแนวทางสำหรับภาครัฐในการพัฒนาวิสาหกิจชุมชน 4 สถานภาพ

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

หมายเหตุ: วสชช. คือวิสาหกิจชุมชน

จากข้อมูลจุดอ่อน จุดแข็ง โอกาส และอุปสรรค ซึ่งรวบรวมจากกลุ่มวิสาหกิจชุมชน
นำมาคำนวณสถานภาพของกลุ่มได้ดังนี้

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

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

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

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

i = 1 การจัดองค์กร (คะแนน 1 ถึง 10)

= 2 การผลิต (คะแนน 1 ถึง 10)

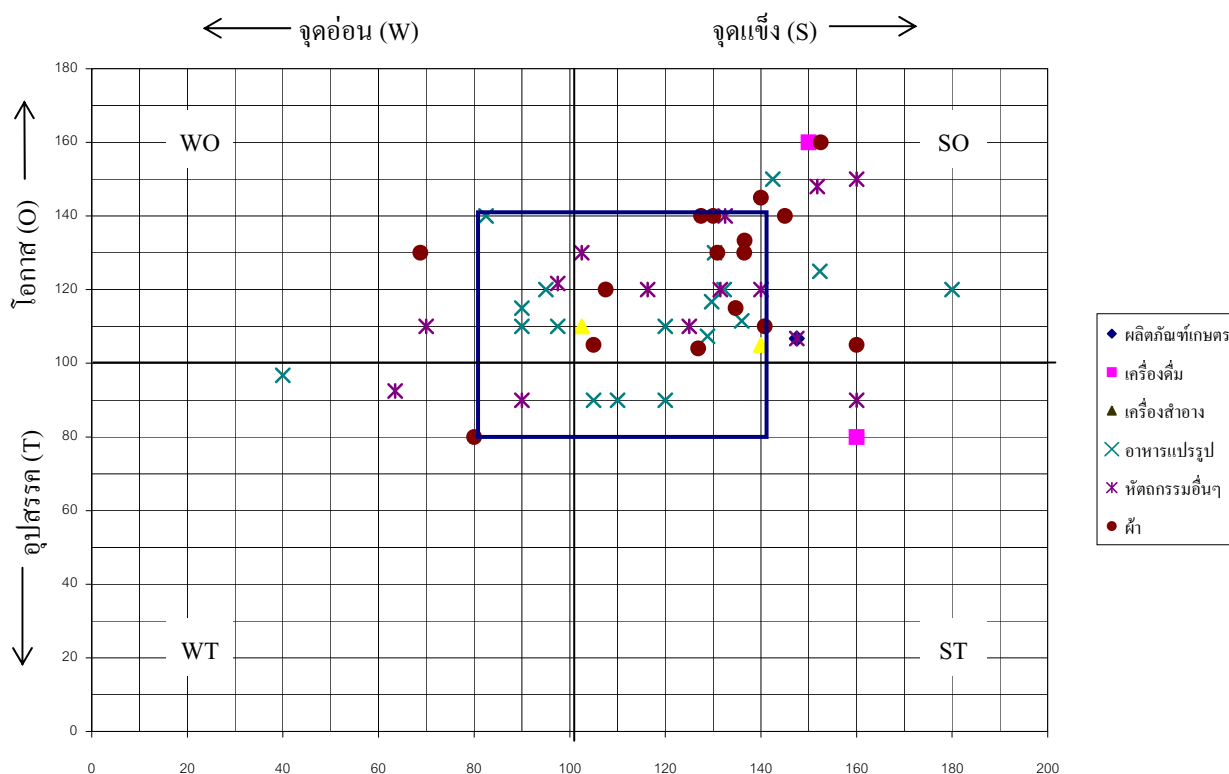
= 3 การตลาด (คะแนน 1 ถึง 10)

= 4 การเงิน (คะแนน 1 ถึง 10)

สมการที่ (1) ผลต่างของสภาพภายใน มีค่าในช่วง 0 ถึง 10

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

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



แผนภาพที่ 6.2 การกระจายของวิสาหกิจชุมชนตัวอย่างตามสถานภาพและสิ่งแวดล้อม

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

กลยุทธ์ต่อไปนี้เป็นแนวคิดในระดับมหภาค ซึ่งควรนำไปประยุกต์ใช้กับกลุ่มแต่ละกลุ่มตามความเหมาะสม การกำหนดกลยุทธ์และมาตรการในระดับกว้างควรจัดแบ่งกลุ่มวิสาหกิจชุมชนตามสถานภาพ 4 สถานะ จะเป็นการสะดวกสำหรับการนำไปเป็นแนวปฏิบัติสำหรับกลุ่มวิสาหกิจอื่นๆ ที่มีได้อยู่ในตัวอย่างของการศึกษานี้ต่อไป กลยุทธ์ที่เสนอแนะมีดังต่อไปนี้

ปัจจัยภายใน \ ปัจจัยภายนอก	W	S
O	WO	SO
T	WT	ST

กลุ่มที่ 1: SO (สถานภาพ มีจุดแข็ง + โอกาส)

สถานภาพของกลุ่มเหล่านี้คือ มีจุดแข็งมากกว่าจุดอ่อน มีโอกาสค่อนข้างมาก และมีอุปสรรคบ้าง

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

SO: กลยุทธ์จุดแข็งผนวกโอกาสเพื่อการเติบโตอย่างต่อเนื่อง

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

ปัจจัยภายใน \ ปัจจัยภายนอก	W	S
O	WO	SO
T	WT	ST

➔ กลุ่มที่ 2: WO (สถานภาพ มีจุดอ่อน + โอกาส)

กลุ่มประเภทนี้มีจุดอ่อนมากกว่าจุดแข็ง แต่เป็นกลุ่มซึ่งมีโอกาสเข้าถึงการสนับสนุนเมื่อกลุ่มมีผลิตภัณฑ์ที่ได้มาตรฐานดีพอสมควร

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

WO: กลยุทธ์ใช้โอกาสจัดจุดอ่อน

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

ปัจจัยภายใน \ ปัจจัยภายนอก	W	S
O	WO	SO
T	WT	ST

กลุ่มที่ 3 : ST (สถานภาพ มีจุดแข็ง + อุปสรรค)

กลุ่มๆ ซึ่งจัดอยู่ในประเภทนี้คือ กลุ่มที่มีจุดแข็งพอประมาณ และมีจุดแข็งมากกว่าจุดอ่อนแต่อาจมีอุปสรรคเฉพาะตัว เนื่องจากการเข้าไม่ถึงแหล่งสนับสนุน หรือพื้นที่ห่างไกล เช่น กลุ่มจักสานหญ้าสามเหลี่ยม กลุ่มกาแฟห้วยหอม กลุ่มข้าวซ้อมมือพลังน้ำตก ฯลฯ

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

ST: กลยุทธ์เสริมจุดแข็งเพื่อกำจัดอุปสรรค

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

ปัจจัยภายใน \ ปัจจัยภายนอก	W	S
O	WO	SO
T	WT	ST

กลุ่มที่ 4 : WT (สถานภาพ มีจุดอ่อน + อุปสรรค)

กลุ่มตัวอย่างจำนวนไม่มากนักที่อยู่ ในตัวอย่างนี้ เป็นกลุ่มที่มีจุดอ่อนมากกว่าจุดแข็ง และพบอุปสรรคเฉพาะกับบางพื้นที่ บางกลุ่ม ตัวอย่างเช่น กลุ่มแปรรูปอาหารป่างไฮ กลุ่มผ้ากะปวง และกลุ่มไร่เหนือ

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

WT: กลยุทธ์เน้นการพึ่งตนเองแบบวิสาหกิจชุมชนเพื่อขจัดปัญหา

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

บทที่ 7

บทสรุปและข้อเสนอแนะ

7.1 ข้อสรุปที่ได้จากงานวิจัย

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

7.1.1 ข้อสรุปด้านการบริหารจัดการ โอกาส และอุปสรรค

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

2. การบริหารองค์กรของกลุ่มต้องพึ่งพิงความสามารถของประธานเป็นหลัก ทั้งนี้กลุ่มส่วนใหญ่ขาดโครงสร้างที่เอื้ออำนวยให้องค์กรดำเนินการได้อย่างมั่นคง นอกจากนี้สมาชิกคาดหวังให้ประธานต้องเป็นผู้เสียสละค่อนข้างมาก

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

4. กลุ่มชุมชนทอผ้าที่มียอดขายสูงสุดมียอดขายประมาณ 9 แสนบาท ในขณะที่กลุ่มประยุกต์ทอผ้ามียอดขายสูงสุดที่ประมาณ 3.6 ล้านบาท สินค้าประเภทหัตถกรรมอื่นมีมูลค่าสูงกว่า

กิจการผ้า ส่วนอาหารนั้นขนาดธุรกิจค่อนข้างเล็ก ยกเว้นรายใหญ่เพียง 4 กลุ่มที่มียอดขาย 1 ล้านบาทเศษ ถึง 4 ล้านบาท

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

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

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

8. กลุ่มซึ่งมีการบริหารจัดการโดยใช้ความรู้เชิงการบริหารธุรกิจมีอัตรามูลค่าเพิ่มสูง โดยมีความสามารถในการตั้งราคาให้กับผลิตภัณฑ์ที่มีฝีมือประณีตมีเอกลักษณ์โดดเด่น และมีจุดขายชัดเจน ซึ่งได้แก่ผลิตภัณฑ์ของกลุ่มหัตถกรรมและกลุ่มอาหาร (เฉพาะบางกลุ่ม)

9. กลุ่มประยุตต์มีความสามารถในการบริหารการตลาด การบริหารการเงิน และการผลิตได้ดีกว่ากลุ่มชุมชนอย่างชัดเจน

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

11. ในด้านการผลิตนั้นกลุ่มส่วนใหญ่มีสมาชิกซึ่งมีความชำนาญในการผลิต โดยใช้ภูมิปัญญา และทักษะความชำนาญที่สะสมมา แต่ยังขาดการนำเทคโนโลยี และความรู้มาพัฒนาต่อยอด รวมถึง ขาดอุปกรณ์ช่วยทุ่นแรง และเพิ่มประสิทธิภาพการผลิต

12. ในด้านการตลาดนั้น จุดแข็งที่สำคัญที่สุดคือ การที่สินค้ามีความหลากหลาย มีเอกลักษณ์ของตนเอง แต่ส่วนใหญ่มีช่องทางจำหน่ายจำกัด และต้องการการสนับสนุนให้กลุ่มมีโอกาสได้ร่วมงานออกร้าน และสนับสนุนการประชาสัมพันธ์

13. กลุ่มส่วนใหญ่ไม่มีการระดมทุน แต่มุ่งที่จะได้รับการสนับสนุนจากภายนอก ขาดการทำบัญชี และจดบันทึก จึงขาดข้อมูลเพื่อการวางแผน ทั้งนี้เพราะการจัดการด้านการเงินเป็นสิ่งที่เข้าใจได้ค่อนข้างยากสำหรับกลุ่ม

14. สำหรับภาคผลิตภัณฑ์พื้นบ้าน ทั้งด้านอาหาร และหัตถกรรม มีโอกาสได้รับการสนับสนุนจากภาครัฐบาลเป็นอย่างมาก กล่าวคือมีโอกาสเข้าถึงแหล่งทุนต้นทุนต่ำได้ง่ายและมีโอกาสด้านการตลาดเป็นอย่างมาก (สำหรับกลุ่มซึ่งมีผลิตภัณฑ์ในระดับปานกลางขึ้นไป)

15. อุปสรรคของกลุ่มเกิดขึ้นเฉพาะกรณีและในบางพื้นที่ซึ่งอยู่ห่างไกล แต่พบว่ากลุ่มที่มีผลิตภัณฑ์คุณภาพโดดเด่น แม้ระยะทางจะเป็นอุปสรรค แต่โครงการหนึ่งตำบลหนึ่งผลิตภัณฑ์เป็นปัจจัยเสริมเปิดโอกาสให้กลุ่มได้เข้าถึงตลาดได้ง่ายขึ้นและสามารถหักล้างข้อจำกัดไปได้ค่อนข้างมาก

7.1.2 ข้อสรุปด้านความเป็นวิสาหกิจชุมชนและความยั่งยืน

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

2. เกณฑ์ที่กลุ่มมีคะแนนระดับสูง ได้แก่ เกณฑ์ชุมชนเป็นเจ้าของและเป็นผู้ดำเนินการผลิต และเกณฑ์การมีเป้าหมายพึ่งพาตนเอง และผลผลิตมาจากกระบวนการผลิตในชุมชน ส่วนเกณฑ์ที่มีคะแนนต่ำได้แก่ การริเริ่มสร้างสรรค์ มีกระบวนการเรียนรู้เป็นหัวใจของกระบวนการ และการมีลักษณะบูรณาการ

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

4. ภาพรวมทิศทางการยั่งยืนของวิสาหกิจชุมชน สรุปจากสถานภาพองค์กร และการบริหารจัดการมี ดังนี้

(1) การที่วิสาหกิจพึ่งพิงตลาดท้องถิ่นประมาณครึ่งหนึ่งนั้น มีส่วนช่วยลดความเสี่ยงอันเกิดจากปัจจัยตลาดภายนอก หรือตลาดกระแสหลัก ซึ่งมีความผันผวนสูงกว่าตลาดท้องถิ่น แต่ด้วยความสามารถในการจำหน่ายได้อย่างต่อเนื่องอยู่ในระดับปานกลางและวิสาหกิจสามารถดำเนินงานตามแผนการตลาดได้เพียงส่วนน้อย แต่ในขณะเดียวกันกลุ่มสามารถหาตลาดด้วยตนเองได้ปานกลางถึงค่อนข้างดี ดังนั้นผลโดยรวมต่อความยั่งยืนของกิจการจึงอยู่ในระดับปานกลาง

(2) การที่กลุ่มมีผู้นำเป็นหลักสำคัญหลักเดียวของการพัฒนานั้นค่อนข้างขัดแย้งกับแนวทางการพัฒนาในระยะยาว ซึ่งความยั่งยืนของวิสาหกิจชุมชนจะยาวนานได้ จำเป็นต้องอาศัยการสืบทอด ซึ่งพบว่าน้อยกลุ่มที่มีการเตรียมความพร้อมภาวะผู้นำของสมาชิกในองค์กร แต่ในระยะสั้นถึงปานกลางกลุ่มสามารถเติบโตได้ด้วยความชำนาญและประสบการณ์ของประธานที่สะสมตลอดเวลา

(3) การบริหารองค์กรนำมาสู่ความเข้มแข็งของวิสาหกิจชุมชนในระดับค่อนข้างดี โดยเฉพาะในเชิงสังคม

(4) การพัฒนาความสามารถของบุคลากรโดยรวมยังมีไม่เพียงพอ วิสาหกิจชุมชนจำเป็นต้องเรียนรู้ด้วยตนเองและให้ความสำคัญต่อการแสวงหาความรู้ให้มากขึ้นเพื่อนำไปสู่ความยั่งยืนของกลุ่ม ในสถานภาพปัจจุบันปัจจัยนี้ไม่เพียงพอที่จะส่งเสริมความยั่งยืนขององค์กรเท่าที่ควร

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

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

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

7.2 ข้อเสนอแนะ

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

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

3. กลุ่มประยูคต์สร้างรายได้สูงกว่ากลุ่มชุมชน สมาชิกสามารถยึดเป็นอาชีพหลักได้มากกว่า เนื่องจากมีการจัดการที่ดีกว่า จึงควรเป็นตัวอย่างให้แก่กลุ่มชุมชนได้เรียนรู้ เพื่อพัฒนาศักยภาพการบริหารจัดการ

4. ในกลุ่มขนาดเล็กซึ่งสมาชิกไม่มีความพร้อมในการเป็นกรรมการบริหารในหน้าที่ใดหน้าที่หนึ่งนั้นควรให้สมาชิกคนหนึ่งเป็นกรรมการได้มากกว่าหนึ่งตำแหน่ง และที่สำคัญควรอบรมให้สมาชิกมีความรู้ในด้านต่างๆ ก่อนการจัดตั้งกลุ่ม

5. การให้ความรู้โดยวิธีอบรมไม่เพียงพอสำหรับการเสริมสร้างความรู้ความเข้าใจ และความสามารถในการบริหารเชิงธุรกิจ ดังนั้นควรใช้วิธีบ่มเพาะ (incubation) ให้สมาชิกหรือกรรมการได้เรียนรู้จากการปฏิบัติอย่างค่อยเป็นค่อยไป และเนื่องจากพื้นฐานความรู้เป็นอุปสรรคต่อการเรียนรู้ค่อนข้างมาก กลุ่มทุกกลุ่มควรชักชวนให้มีสมาชิกเป็นคนรุ่นใหม่เข้าร่วมงาน

6. ข้อเสนอแนะสำหรับแก้ปัญหาด้านการผลิตควรเน้นใน 3 เรื่องหลัก ดังนี้

(1) เน้นในเรื่องการพัฒนาอุปกรณ์เครื่องมือขนาดเล็กที่สามารถนำมาช่วยทุ่นแรง เพิ่มผลิตภาพแรงงาน เพิ่มประสิทธิภาพการผลิต ซึ่งจะนำไปสู่การลดต้นทุน และนอกจากนี้ยังเป็นการช่วยเปิดโอกาสให้กลุ่มสามารถพัฒนาต่อยอดผลิตภัณฑ์ได้มากขึ้น ในปัจจุบันประเทศไทยขาด

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

(2) การเสริมความพร้อมของโรงเรียนและสถานที่และอุปกรณ์ในการผลิตอาหารให้ได้มาตรฐาน (GMP) ทั้งนี้โดยพิจารณาเกี่ยวกับการบริหารจัดการด้านการเงินของกลุ่ม ในระยะยาว กลุ่มวิสาหกิจชุมชน โดยแนวทางเศรษฐกิจพอเพียงจำเป็นต้องพิจารณาถึงการลงทุนที่เหมาะสมกับความสามารถของตนเองโดยไม่พึ่งพาเงินช่วยเหลือแบบได้เปล่าโดยไม่จำเป็น นอกจากนี้การรับความช่วยเหลือตามนโยบายของภาครัฐในด้านเครื่องมือ ซึ่งไม่เป็นที่ต้องการของกลุ่มจะกลับเป็นภาระให้แก่กลุ่มและสร้างความเคียดแค้นที่กลุ่มจะหวังพึ่งความช่วยเหลือจากภายนอก

(3) พัฒนาและเผยแพร่ความรู้และเทคโนโลยีต่อยอดภูมิปัญญาพื้นบ้านเพื่อช่วยกลุ่มในการพัฒนาผลิตภัณฑ์และในการผลิตสินค้าที่มีกระบวนการซับซ้อนขึ้น

7. การปรับปรุงการบริหารการตลาด

(1) ควรหามาตรการหรือวิธีการเพื่อช่วยพัฒนาความรู้ด้านการตลาด การทำสัญญาการรับคำสั่งซื้อสินค้า การตั้งราคา ตลอดจนการส่งมอบสินค้า

(2) การสั่งซื้อโดยมีลายลักษณ์อักษรอาจถือเป็นการเปลี่ยนแปลงจากรูทกิจชาวบ้านไปสู่ธุรกิจสมัยใหม่มากขึ้น แต่ช่วยประกันความมั่นใจและลดความเสี่ยงได้มากขึ้น ดังจะเห็นได้ว่ากลุ่มที่มีธุรกิจค่อนข้างใหญ่และมั่นคง เป็นกลุ่มซึ่งมีการทำธุรกิจอย่างเป็นทางการ รวมถึงกลุ่มผลิตน้ำผึ้งซึ่งทำธุรกรรมกับบริษัทข้ามชาติ

(3) กลุ่มชุมชนมีความสามารถในการหาลูกค้าประจำ และทำตลาดต่อเนื่องกับลูกค้าประจำค่อนข้างดี แต่ยังคงต้องปรับปรุงให้ทัดเทียมกับกลุ่มประยุกต์

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

9. คุณสมบัติของผู้นำกลุ่มธุรกิจชุมชน หรือธุรกิจขนาดเล็กมีค่อนข้างมาก แตกต่างไปจากองค์กรธุรกิจขนาดกลางและขนาดใหญ่ ซึ่งองค์กรสามารถแสวงหาบุคคลที่มีคุณสมบัติเฉพาะด้าน แต่ในกลุ่มขนาดเล็กซึ่งต้องพึ่งความสามารถของตนเองนั้น ความสามารถของผู้นำมีความสำคัญต่อความสำเร็จในการตั้งตัวของกลุ่มเป็นอย่างยิ่ง โดยเฉพาะความสามารถในด้านการผลิต การออกแบบและการตลาด ทั้งสามนี้เป็นหัวใจของการสร้างรายได้ในระยะแรก

10. การพัฒนาผลิตภัณฑ์ให้มีเอกลักษณ์นั้นสามารถสร้างได้ ดังนี้

(1) ผลิตภัณฑ์ซึ่งมีเอกลักษณ์แต่มีประโยชน์ใช้สอยได้จำกัดนั้น ควรได้รับการแนะนำให้ปรับเปลี่ยนลักษณะผลิตภัณฑ์เพื่อให้สามารถนำไปใช้ประโยชน์ได้โดยคงรักษาเอกลักษณ์ของตน (เช่น ผลิตภัณฑ์จักสานเป็นตะกร้าหว้า โดยคงฝีมือและเอกลักษณ์ของชนเผ่าไว้)

(2) แม้วิสาหกิจจะไม่มีการใช้ภูมิปัญญาในท้องถิ่นนั้น แต่กลุ่มสามารถสร้างเอกลักษณ์ให้กับผลิตภัณฑ์ได้ โดยการใช้เทคโนโลยีและความคิดสร้างสรรค์

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

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

(5) การรวมพลังกันสร้างเป็นหมู่บ้าน เช่น หมู่บ้านแกะสลัก หมู่บ้านข้าวแต่นจะช่วยสร้างเอกลักษณ์ให้ชุมชนได้อย่างดีทางหนึ่ง

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

12. การเสริมสร้างระดับความเป็นวิสาหกิจชุมชน (วสช.)

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

ในหลักการ และแนวทางปฏิบัติก่อนการจดทะเบียน ถ้าวิสาหกิจใดไม่มีคุณสมบัติเพียงพอ กลุ่มนั้นควรเป็นกลุ่มวิสาหกิจ หรือกลุ่มธุรกิจในเรื่องอื่นต่อไป ทั้งนี้เพื่อแยกแยะประเภทของกลุ่มและการให้ความช่วยเหลือ

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

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

เอกสารอ้างอิง

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

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

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

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

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

ภาคผนวก

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

no.	ประเด็นการ	จุดแข็ง	จุดอ่อน	โอกาส	ข้อจำกัด
การเงิน	1. กลุ่มมีการระดมทุนเพื่อใช้เป็นเงินทุนหมุนเวียนของกลุ่ม และมีการจัดสรรผลกำไรอย่างชัดเจน 2. กลุ่มมีการจัดทำบัญชีทั้งบัญชีรับจ่าย บัญชีการทำงาน และแบบหน้าที่ความรับผิดชอบด้านการเงินกระแสเงินสดไปยังคณะกรรมการหลายคน 3. กลุ่มมีศักยภาพในการจัดหาแหล่งเงินทุนจากภายนอก และมีความสามารถ ในการชำระคืนเงินกู้ยืมเป็นอย่างดี	1. กลุ่มมีการจัดการองค์กรของกลุ่ม มีการแบ่งหน้าที่ที่อย่างชัดเจนตามความรับผิดชอบและความสามารถของบุคคล นั้นๆ ทำให้การทำงานมี	- ระบบการทำบัญชีของกลุ่มยังไม่มีผู้ตรวจสอบบัญชี ทั้งจากภายในกลุ่มและภายนอกกลุ่ม		
2 กลุ่มทอดผ้าพื้นเมืองบ้านสันหลวงใต้ การจัดองค์กร	- การบริหารจัดการองค์กรของกลุ่ม มีการแบ่งหน้าที่ที่อย่างชัดเจนตามความรับผิดชอบและความสามารถของบุคคล นั้นๆ ทำให้การทำงานมี		1. ฝ่ายจัดทำบัญชีดูเหมือนยังมีปัญหาในการติดตามหนี้ เนื่องจากไม่มีเวลา 2. เหมืองถูกยังขาดทักษะในการคำนวณต้นทุน ทำให้ไม่มีการคิดค่าเสื่อม และต้นทุนบางรายการ		
การผลิต	1. สมาชิกมีความชำนาญในการทอดผ้าเป็นอย่างดี กำลังการผลิตเพียงพอสามารถส่งสินค้า ได้ตรงตามกำหนด และถูกต้องตามแบบที่ต้องการสามารถแกะลวดลายต่าง ๆ ออกแบบลาย ตัวหนังสือ และรูปต่าง ๆ ที่ 2. กลุ่มมีสมาชิกที่สามารถเป็นวิทยากรสอนทุกขั้นตอนการทอดผ้าได้ 3. การผลิตของกลุ่มเป็นการผลิตครบวงจร ซึ่งถึงแม้สมาชิกกลุ่มไม่สามารถทำการผลิตได้ทุกขั้นตอน แต่สามารถจ้างสมาชิกในกลุ่มคนอื่น ๆ ในบางขั้นตอนที่ตนไม่ถนัดได้ 4. กลุ่มมีพ่อค้าขนาดกลาง (70 นิ้ว) และขนาดใหญ่ (100 นิ้ว) ซึ่งจะสามารถผลิตผ้าเส้นขนาดใหญ่ เช่น ผ้าปูโต๊ะ ผ้าคลุมเตียง ผ้า幔 จึงเป็นโอกาสของกลุ่มที่จะพัฒนาการผลิต เพื่อสนองความต้องการของลูกค้า	1. ผลผลิตของกลุ่มไม่มีตลาดขายเป็นแบบของกลุ่มเอง การใช้วิถีอุปโภคบริโภคในการผลิตเหมือนกลุ่มอื่น ๆ ทว่า ไป และยัง ไม่มีการนำผ้าอื่น ๆ มาทอหรือประยุกต์ใช้ร่วมกัน 2. ในปัจจุบันกลุ่มยังมีการแปรรูปน้อยและไม่ได้คุณภาพมาตรฐาน ตามความต้องการของผู้บริโภค เนื่องจากยังขาดสมาชิกที่มีฝีมือ ในการผลิต	1. มีหน่วยงานต่าง ๆ ให้การสนับสนุนทางด้านการฝึกอบรม เกี่ยวกับ การทอผ้าและลวดลายใหม่ ๆ แก่กลุ่มอย่างต่อเนื่อง 2. กลุ่มสามารถเชื่อมโยงกับกลุ่มอาชีพอื่น ๆ สร้างงานแบบบูรณาการ เช่น ประสานกับ กลุ่มอาชีพที่ทำการแปรรูปผลิตภัณฑ์ หรือกลุ่มอาชีพที่ทำเกี่ยวกับเฟอร์นิเจอร์ ในการประยุกต์ผลิตภัณฑ์เข้าเป็นชุด 3. มีหน่วยงานให้การสนับสนุนทางด้านเงินทุน ในการจัดซื้อปัจจัยการผลิต		

no.	ประเด็นการ	จุดแข็ง	จุดอ่อน	โอกาส	ข้อจำกัด
การตลาด	1. กลุ่มมีผลิตภัณฑ์หลากหลาย เป็นทางเลือกของลูกค้า 2. ผลิตภัณฑ์ของกลุ่มได้รับรางวัลจากการประกวดทั่วประเทศ และเป็นที่นิยมในท้องถิ่นหนึ่งตำบล หนึ่งผลิตภัณฑ์ของตำบลและอำเภอ ทำให้มีชื่อเสียงเป็นที่รู้จักของลูกค้าทั่วไป 3. กลุ่มมีฝ่ายตลาดรับหน้าที่ในการขายสินค้าโดยตรง และมีการแบ่งแยกหน้าที่กันอย่างชัดเจน และมีฝ่ายการตลาดที่จำหน่ายสินค้าถึง 4 คน ทำให้ไปร่วมงานออกร้านหลาย ๆ แห่งพร้อมกันได้ 4. กลุ่มมีบริเวณแสดงสินค้า ณ ที่ทำการกลุ่ม และมีการวางจำหน่ายที่เป็นระเบียบ และเป็นที่รู้จักของคนในพื้นที่ 5. ผลิตภัณฑ์ของกลุ่มมีคุณภาพ มีเนื้อผ้าที่แน่น ไม่หย่อนหรือหลุดลุ่ยง่าย เส้นฝ้ายที่ทอมีความสม่ำเสมอ ไม่ขาดหรือเป็นปม และมีราคาใกล้เคียง	1. กลุ่มยังเป็นที่รู้จักในวงแคบ ช่องทางการตลาดยังจำกัดเฉพาะภายในอำเภอและจังหวัด 2. กลุ่มขาดการพัฒนาบรรจุภัณฑ์เพื่อเพิ่มมูลค่าของสินค้า และขาดบุคลากรที่มีความรู้และความคิดสร้างสรรค์ในด้านนี้ 3. กลุ่มขาดการทำการวิจัยด้านการตลาด ทำให้ไม่มีการพัฒนาสินค้าให้ทันสมัยเป็นที่ต้องการของตลาด 4. กลุ่มยังไม่มียอดขายของตนเอง จึงค่อนข้างยุ่งยากเมื่อนำสินค้าออกแสดงตามงานต่าง ๆ ซึ่งบางครั้งต้องใช้ระยะเวลานานจึงหารถรับจ้างได้ยากด้วย	1. ดูทางการขยายตลาดไปยังแหล่งท่องเที่ยว เช่น จ. ลำปาง ภูเก็ต และเมืองที่มีคนอาศัย อยู่เป็นจำนวนมาก 2. ดูทางการขยายตลาดไปสู่ธุรกิจการท่องเที่ยวต่าง ๆ เช่น โรงแรม รีสอร์ท อีกทั้งโรงเรียน โรงพยาบาล หอพัก วัด และบริษัทเอกชน หากกลุ่มสามารถพัฒนาผลิตภัณฑ์ให้ตรงตาม ความต้องการของลูกค้า แต่ละกลุ่มได้ และนำเสนอสินค้าแนวคิดใหม่ ๆ เช่น การนำวัสดุพื้นบ้าน เช่น เสื่ออก เชือกกล้วย ปอ ป่าน มาทอเป็นผ้าไหม ผ้าปูโต๊ะ หรือผ้าที่ขายเป็นชุด (set)	1. ผลิตภัณฑ์ผ้าทอในท้องถิ่นมีมากส่งผลกระทบต่อราคาผลิตภัณฑ์ 2. ที่ทำการกลุ่มตั้งอยู่ไกลห่างจากตัวจังหวัด และตัวอำเภอมากพอควร ทำให้พ่อค้าไม่สะดวกที่จะมารับซื้อผ้าจากกลุ่ม	
การเงิน	1. มีการบริหารการเงินที่คล่องตัว เมื่อสมาชิกนำเงินเข้ามาส่งก็สามารถรับเงินได้เลย 2. มีกลุ่มออมทรัพย์เพื่อการผลิตเพื่อช่วยเหลือสมาชิกในยามขัดสน หรือฉุกเฉิน สามารถยืมเงินได้ทันที 3. ผลกำไรของกลุ่มที่ได้จากการดำเนินงานมีการจัดสรร ไปช่วยสาธารณประโยชน์ เช่น วัด โรงเรียน และมีการนำมาสร้างโรงทอดผ้า 4. กลุ่มมีการบันทึกบัญชี ทำให้มีข้อมูลในการสรุปผลการดำเนินงานสิ้นปี และวางแผนด้านการเงิน	1. แม้ว่าการกลุ่มจะมีการจดบันทึกบัญชีอย่างขะมัดระวัง แต่ไม่เข้าระบบ ไม่มีการแยกหมวดหมู่ทำให้ยากต่อการตรวจสอบ กางวาง และการใช้เงิน และระบบการเงินอื่น ๆ ได้ 2. ลูกหนี้ยังคงค้างมีมากและยังเป็นลูกหนี้ที่ทำงาน ในหน่วยงานราชการ รู้จักคุ้นเคยกันดี ทำให้เกิดความเกรงใจที่จะทวงหนี้	- มีหน่วยงานให้การสนับสนุนทางการเงิน ไม่ว่าจะเป็นเงินอุดหนุนจัดซื้อวัสดุ อุปกรณ์ เงินกู้ ดอกเบี้ยต่ำ และเงินกู้ปลอดดอกเบี้ย	- ขาดหน่วยงานให้การส่งเสริมและสนับสนุน ด้านความรู้ ความเข้าใจ ในการบริหารการเงิน และการจัดทำบัญชี	

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

no.	ประเด็นการ	จุดแข็ง	จุดอ่อน	โอกาส	ข้อจำกัด
การเงิน	- กลุ่มมีการจัดทำบันทึกการรับรายจ่าย ตลอดจนมีการสรุปผลการดำเนินงานในแต่ละเดือนก่อนขึ้นจัดตอนทำให้กลุ่มทราบสถานะการเงินของตนเป็นอย่างดี	- กลุ่มมีการจัดทำบันทึกการรับรายจ่าย ตลอดจนมีการสรุปผลการดำเนินงานในแต่ละเดือนก่อนขึ้นจัดตอนทำให้กลุ่มทราบสถานะการเงินของตนเป็นอย่างดี	- กลุ่มมักประสบปัญหาเงินหมุนเวียนไม่เพียงพอ ในช่วงที่มีคำสั่งซื้อเข้ามาในปริมาณมาก	- มีเครือข่ายกองทุนหมู่บ้านในระดับตำบล และอำเภอ ที่กลุ่มสามารถติดต่อ ขอการสนับสนุนด้านการเงินได้	
4กลุ่มทอดผ้าป่าแก้ อยู่บ้านป่าไร่เหนือ การจัดองค์กร	1. สมาชิกภายในกลุ่มมีทั้งคนไทยพื้นเมืองและชาวไทยภูเขา มีความรักและความผูกพันกัน ช่วยเหลือซึ่งกันและกันอย่างดี 2. คณะกรรมการบริหารกลุ่ม โดยเฉพาะประธานกลุ่มเป็นผู้ที่มีความรู้เป็นคนไทยพื้นเมือง มีความเสียสละ ส่วนคณะกรรมการฝ่ายต่าง ๆ เป็นผู้มีความรู้บ้าง ไม่มีความรู้บ้าง ส่วนใหญ่จะเป็นชาวไทยภูเขา ให้ความร่วมมือในการปฏิบัติหน้าที่ของตนเองตามสมควร มีโครงสร้างและการรวมมือในการปฏิบัติงานมีความร่วมมือกันเพื่อพัฒนาผลิตภัณฑ์ให้ได้มาตรฐาน เข้าหาแหล่งทุน และช่องทางการตลาด	- การบริหารงานกลุ่มยังมีเพียงคณะกรรมการบางรายเท่านั้น ที่เข้าใจบทบาทหน้าที่ของตนเองและเสียสละ ในการทำงานกันอย่างเต็มที่	- ชุมชนและผู้นำชุมชนให้การสนับสนุน และส่งเสริมเพื่อยกระดับผลิตภัณฑ์ของกลุ่ม ตามโครงการหนึ่งตำบล หนึ่งผลิตภัณฑ์ และแก้ปัญหาความยากจนในการสร้างงานสร้างอาชีพ เพิ่มรายได้ให้กับประชาชนอย่างยั่งยืน อีกทั้งยังสนับสนุนความรู้ด้านการจัดการองค์กร และการเงินแก่กลุ่ม		
การผลิต	1. สมาชิกทุกคนมีความสามารถและประสบการณ์ในการผลิต สมาชิกบางรายมีความรู้และความชำนาญตั้งแต่การปลูกพืช การป็นฝ่าย การทอดผ้า การย้อมสีผ้า การแกะลายผ้า 2. การผลิตของกลุ่มไม่เกิดของเสียระหว่างการผลิตมากนัก ทำให้ไม่เป็มลพิษต่อสิ่งแวดล้อม 3. เครื่องมือ อุปกรณ์การผลิตของกลุ่มสามารถหาได้ภายในท้องถิ่น และสะดวกต่อการเคลื่อนย้าย ทำให้สามารถย้ายสถานที่การผลิตได้สะดวก 4. การผลิตของกลุ่มเป็นทางการพอดีตัวที่พอ ซึ่งเป็นเอกลักษณ์หรือจุดเด่นของกลุ่ม และทำให้ได้ผลิตภัณฑ์ที่มีเอกลักษณ์ 5. สมาชิกกลุ่มที่มีความรู้ความสามารถในการปลูกพืช การป็นฝ่าย ย้อมสีผ้าจากสีธรรมชาติ แกะลายผ้า ที่ให้ความหลากหลายได้	1. การผลิตมีรูปแบบที่ยังไม่ได้มาตรฐาน 2. กลุ่มทำการผลิตเมื่อสมารถมีเวลว่างเท่านั้น ผลิตไม่ต่อเนื่อง 3. สมาชิกมีแนวคิดในการผลิตผลิตภัณฑ์แบบดั้งเดิม ไม่ค่อยยอมรับความแปลกใหม่ของผลิตภัณฑ์ตามความต้องการของลูกค้า 4. ขาดเครื่องมือในการทอดผ้าที่ทนใหญ่ 5. ขาดความรู้เรื่องการออกแบบและตัดเย็บผลิตภัณฑ์ใหม่ ๆ 6. คุณภาพผลิตภัณฑ์ยังไม่สม่ำเสมอ			

no.	ประเด็นการ	จุดแข็ง	จุดอ่อน	โอกาส	ข้อจำกัด
การตลาด	1. ผลิตภัณฑ์ของกลุ่มมีเอกลักษณ์เฉพาะตัว เนื่องจากลักษณะการทอดที่ทอดจากเตา ทำให้ได้ผลิตภัณฑ์ที่มีลักษณะพิเศษเฉพาะตัวด้วย	1. ผลิตภัณฑ์ของกลุ่มมีเอกลักษณ์เฉพาะตัว เนื่องจากลักษณะการทอดที่ทอดจากเตา ทำให้ได้ผลิตภัณฑ์ที่มีลักษณะพิเศษเฉพาะตัวด้วย	1. กลุ่มไม่มีลูกค้าประจำและช่องทางตลาดยังมียูจำกัด	โอกาส	ข้อจำกัด
	2. มีผลิตภัณฑ์มากมายหลายชนิดและหลากหลายรูปแบบ มีรูปแบบดั้งเดิมและสมัยใหม่ผสมผสานกลมกลืน	2. มีผลิตภัณฑ์มากมายหลายชนิดและหลากหลายรูปแบบ มีรูปแบบดั้งเดิมและสมัยใหม่ผสมผสานกลมกลืน	2. กลุ่มยังขาดบุคลากรที่มีความเข้าใจและทำหน้าที่ด้านการตลาดอย่างจริงจัง		
	การเงิน	- กลุ่มเริ่มมีการจัดทำบัญชี การระดมทุนจากภายในกลุ่ม และการบริหารการเงินอย่างเป็นระบบเพิ่มขึ้น	เงินทุนของกลุ่มยังมีไม่มากนัก		
5 กลุ่มทอดผ้าลายโบราณทำควายการจัดองค์กร	1. ประธานกลุ่มมีทักษะความสามารถในการทอด มีความเสียสละ เป็นที่เคารพนับถือของคนในชุมชนและสมาชิกในกลุ่มเป็นอย่างดีมาก ทำให้การดำเนินงานของกลุ่มเป็นไปอย่างราบรื่น	1. ประธานกลุ่มมีทักษะความสามารถในการทอด มีความเสียสละ เป็นที่เคารพนับถือของคนในชุมชนและสมาชิกในกลุ่มเป็นอย่างดีมาก ทำให้การดำเนินงานของกลุ่มเป็นไปอย่างราบรื่น	1. ภาระหน้าที่ในการบริหารงานเกือบทั้งหมด ขึ้นอยู่กับประธานกลุ่มเพียงผู้เดียว ประกอบกับประธานกลุ่มมีอายุค่อนข้างมาก ทำให้ในอนาคตกลุ่มอาจมีความเสี่ยงในด้านความยั่งยืนของกลุ่ม หากไม่สามารถหาตัวแทนมาทำหน้าที่แทนผู้นำ		
	2. คณะกรรมการดูแลกิจการทั้งหมดเป็นคนในหมู่บ้าน ทำให้สามารถรับรู้ข่าวสารจากกลุ่มได้อย่างสะดวกและรวดเร็ว	2. คณะกรรมการดูแลกิจการทั้งหมดเป็นคนในหมู่บ้าน ทำให้สามารถรับรู้ข่าวสารจากกลุ่มได้อย่างสะดวกและรวดเร็ว	2. คณะกรรมการไม่ได้ทำหน้าที่ตามบทบาทที่ได้รับมอบอย่างใด มีเพียงโครงสร้างองค์กรที่กำหนดขึ้นเท่านั้น		
การผลิต	1. ปัจจัยการผลิตส่วนใหญ่ สมาชิกเป็นผู้จัดหาเองเกือบทั้งหมด ทำให้กลุ่มไม่มีการจัดหา	1. ปัจจัยการผลิตส่วนใหญ่ สมาชิกเป็นผู้จัดหาเองเกือบทั้งหมด ทำให้กลุ่มไม่มีการจัดหา	1. กำลังการผลิตของกลุ่มค่อนข้างน้อย และมีการผลิตไม่สม่ำเสมอ โดยเฉพาะอย่างยิ่งในช่วงฤดูการเกษตร สมาชิกจะทำการทอดค่อนข้างกับแคบ และด้านหนึ่งคิดถึงที่ที่พักอาศัย ทำให้การถ่ายทอดอากาศไม่ดีนัก ไม่เอื้อให้เกิดการผลิตที่มีประสิทธิภาพ		
	2. กลุ่มมีผู้มีฝีมือในการทอด (ผู้นำกลุ่ม) ซึ่งสามารถเป็นวิทยากรสอนการทอด และการยอมรับยอมรับสมาชิก	2. กลุ่มมีผู้มีฝีมือในการทอด (ผู้นำกลุ่ม) ซึ่งสามารถเป็นวิทยากรสอนการทอด และการยอมรับยอมรับสมาชิก	3. สมาชิกที่มีทักษะฝีมือในการทอดมีจำนวนไม่มากนัก 4. กลุ่มยังไม่สามารถซื้อเครื่องมือเครื่องใช้ที่ได้ดีที่มีมาตรฐาน 5. สมาชิกกลุ่มยังขาดทักษะการแปรรูปผ้าทอดให้เป็นผลิตภัณฑ์ต่าง ๆ		
การตลาด	1. ผลิตภัณฑ์ของกลุ่มได้รับการคัดเลือกหนึ่งตำบล หนึ่งผลิตภัณฑ์ 5 ดาว ระดับภาค	1. ผลิตภัณฑ์ของกลุ่มได้รับการคัดเลือกหนึ่งตำบล หนึ่งผลิตภัณฑ์ 5 ดาว ระดับภาค	1. ช่องทางการจำหน่ายของกลุ่มจำกัดอยู่ภายในพื้นที่ และการออกร้าน สาเหตุหนึ่งอาจเนื่องมาจากกำลังการผลิตน้อย	- นโยบายของรัฐตาม โครงการหนึ่งตำบล หนึ่งผลิตภัณฑ์ ทำให้สินค้าหัตถกรรม จากกลุ่มวิสาหกิจเป็นที่นิยมของผู้บริโภคมากขึ้น	- คู่แข่งของกลุ่มมีมาก ทั้งภายในพื้นที่เดียวกันและพื้นที่ใกล้เคียง ส่วนหนึ่งเป็นผลจากการส่งเสริมของหน่วยงานรัฐ ส่งผลให้เกิดการแข่งขันกันค่อนข้างมาก และส่งผลให้ราคาผลิตภัณฑ์ผ้าทอดโดยรวม มีแนวโน้มลดลง
	2. ผลิตภัณฑ์ผ้าทอดของกลุ่มทำจากผ้าใยธรรมชาติ เป็นส่วนหนึ่งที่ช่วยดึงดูดความสนใจของผู้บริโภค	2. ผลิตภัณฑ์ผ้าทอดของกลุ่มทำจากผ้าใยธรรมชาติ เป็นส่วนหนึ่งที่ช่วยดึงดูดความสนใจของผู้บริโภค	2. การตลาดเป็นแบบเชิงรับ		

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

no.	ประเด็นการ พิจารณา	จุดแข็ง	จุดอ่อน	โอกาส	ข้อจำกัด
7	กลุ่มทอผ้าบ้าน ไผ่งาม การจัดองค์กร	1. ประธานกลุ่มเป็นผู้มีความสามารถทั้งในด้านการผลิต การติดต่อ ประสานงานกับหน่วยงานราชการในพื้นที่ อีกทั้งเป็นผู้ที่มีความเสียสละ เป็นอย่างมาก 2. สมาชิกกลุ่มมีความสามัคคี ประองดองกันเป็นอย่างดี มักจะให้ คำปรึกษาหรือแสดงความคิดเห็นร่วมกันในการดำเนินงาน ของกลุ่มอยู่ เสมอ	1. กลุ่มไม่มีการสร้างตัวแทนผู้ในกลุ่ม 2. แม้จะมีการแบ่งหน้าที่กันตามโครงสร้างองค์กร แต่ในทาง ปฏิบัติคณะกรรมการส่วนใหญ่ก็จะร่วมกัน ในการดำเนินงาน ทั้งหมด และคณะกรรมการบางส่วนไม่ทำหน้าที่ตามบทบาท ที่ ได้รับมอบหมาย	- การสนับสนุนจากหน่วยงานที่เกี่ยวข้อง หลายแห่ง ทั้งด้านงบประมาณ การฝึกอบรม ทำให้หมู่บ้าน อุตสาหกรรมประเภทผ้าฝ้าย ฯลฯ เปิด โอกาสให้ กลุ่ม ได้รับการพัฒนาต่อไปอย่างยั่งยืน	
	การผลิต	1. โรงทอของกลุ่มกว้างขวาง แสงสว่างเพียงพอและอากาศถ่ายเทสะดวก ซึ่งเอื้ออำนวยให้สมาชิกสามารถทำการทอได้อย่างมีประสิทธิภาพ 2. กลุ่มสามารถลดภาระในการจัดหาปัจจัยการผลิต และการซ่อมแซมที่ และอุปกรณ์การผลิต เนื่องจากสมาชิกเป็นผู้จัดหาเองปัจจัยการผลิตเอง และส่วนใหญ่จะมีก็ของตนเอง 3. สมาชิกที่ทอผ้า ณ โรงทอของกลุ่ม เป็นผู้มีความชำนาญใน การทอเป็นอย่างดี อีกทั้งยังได้ปรึกษารวบรวมกันในด้านการผลิต ทำให้ช่วย ลดปัญหาที่เกิดขึ้นในขั้นตอนของการผลิต	1. เนื่องจากสมาชิกส่วนใหญ่ทอผ้าที่บ้านของตนเอง เมื่อมีปัญหา หาในบางขั้นตอนการผลิต มักไม่ได้รับการปรึกษากับสมาชิกราย อื่น ๆ ส่งผลให้คุณภาพของผ้าที่ทอออกมาไม่เป็นมาตรฐาน เดียวกัน 2. กลุ่มยังขาดทักษะในการเชื่อมโยงสิริรวมชาติ รวมถึงขาดการเปร รูปผ้าทอ	- ราคาของวัตถุดิบมีแนวโน้มสูงขึ้น ส่วนทางกับ ราคาของผ้าทอที่โดยรวมมีแนวโน้มลดลง	
	การตลาด	1. ผลิตภัณฑ์ของกลุ่มได้รับการรับรองมาตรฐานทั้งระดับจังหวัด ระดับ ประเทศ และระดับสากล ทำให้กลุ่มสามารถนำผลิตภัณฑ์ไปจำหน่าย ได้ทั่วประเทศ และยังสามารถนำผลิตภัณฑ์ไปจำหน่ายในตลาด ต่างประเทศได้ 2. กลุ่มมีสมาชิกที่ทำหน้าที่เป็นพ่อค้าคนกลาง ที่คอยรับซื้อผลิตภัณฑ์ ของกลุ่ม ไปจำหน่ายต่ออีกทอดหนึ่ง ซึ่งเป็นการช่วยระบายสินค้าของ กลุ่มอีกทางหนึ่ง	1. ช่องทางการตลาดของกลุ่มยังคงแคบ และยังคงขาดบุคลากรที่จะ รับผิดชอบด้านการตลาดอย่างจริงจัง 2. ผลิตภัณฑ์บางส่วนมีคุณภาพไม่ได้มาตรฐาน ทำให้ต้อง จำหน่ายในราคาที่ถูกลง 3. บรรลุถึงขั้นยังเป็นรูปแบบเดิม ๆ ไม่แตกต่างจากบรรลุถึงขั้น ของกลุ่มอื่นในพื้นที่ใกล้เคียง ทำให้ไม่เป็นที่สะดุดตาสนใจ ของผู้บริโภค	- นโยบายของรัฐตามโครงการหนึ่งตำบล หนึ่ง ผลิตภัณฑ์ ทำให้สินค้าหลุดกรรรม จากกลุ่มวิสาหกิจ เป็นที่ยอมรับของผู้บริโภค โภคมากขึ้น และปัจจุบันกระแส การอนุรักษ์วัฒนธรรม ที่มากขึ้น ทำให้ผู้บริโภคหัน	

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

no.	ประเด็นการ การผลิต	จุดแข็ง	จุดอ่อน	โอกาส	ข้อจำกัด
การผลิต		1. กลุ่มมีการพัฒนาสมาชิกกลุ่มอย่างต่อเนื่อง โดยการเข้ารับการฝึกอบรมเพื่อเพิ่มพูนทักษะการทอผ้า 2. กลุ่มมีการคัดเลือกวัตถุดิบฝ้ายที่ใช้ในการทอผ้า และทำสัญญาซื้อขายกับบริษัทที่ทอผ้าฝ้ายโดยตรง ทำให้สมาชิกซื้อวัตถุดิบได้ในราคาถูกและมีคุณภาพ 3. การรวมทำการผลิตร่วมกันของสมาชิก เมื่อมีปัญหาในขั้นตอนการผลิตใด สมาชิกผู้ใดทอผ้าจะช่วยเหลือแก้ไขปัญหาให้กันได้ 4. กลุ่มมีสมาชิกที่มีทักษะฝีมือตั้งแต่การเตรียมวัตถุดิบ จนถึงขั้นตอนการทอ 5. กลุ่มมีระบบการกระจายงานที่ดี มีการประชุมชี้แจงรายละเอียดคำสั่งซื้อให้แก่สมาชิกทราบ การมอบหมายงานตามความถนัด ความสามารถ และชนิดของผ้าที่ทอ	1. การเชื่อมโยงสื่อบริษัทในแต่ละครั้ง "ได้สี" ไม่เหมือนเดิม (สีที่ได้นั้นคงที่) 2. ฝีมือในการตัดเย็บยังไม่ได้มาตรฐาน และสมาชิกสามารถตัดเย็บเสื้อผ้าได้เพียงรูปแบบเดียว 3. กลุ่มไม่สามารถวางแผนการผลิตในระยะยาวได้ เนื่องจากปริมาณการสั่งซื้อสินค้าไม่แน่นอน 4. กลุ่มขาดแคลนแรงงาน ในช่วงฤดูการเกษตร ทำให้ปริมาณการผลิตของกลุ่มลดลงในช่วงดังกล่าว	- มีหน่วยงานภาครัฐให้การสนับสนุน ทั้งด้านปัจจัยการผลิต เงินทุนหมุนเวียนเพื่อการผลิต และการฝึกอบรมทักษะฝีมือ	- อริยทรัพย์หลักของสมาชิก คือ เกษตรกรรม (ทำนา) จึงเป็นข้อจำกัดด้านแรงงานสำหรับกลุ่ม
	การตลาด	1. ผลิตภัณฑ์ของกลุ่มได้รับการคัดสรร OTOP 4 ดาว ระดับภาค 2. ผลิตภัณฑ์ของกลุ่มมีจุดเด่นที่การเป็นผ้าฝ้ายย้อมสีธรรมชาติ ทอด้วยมือ มีลวดลายของชาวไทลื้อ ซึ่งเป็นเอกลักษณ์เฉพาะของท้องถิ่น และสีที่กลมกลืน	1. กลุ่มไม่มีตลาดที่แน่นอน ทำให้ไม่สามารถวางแผนการผลิตในระยะยาวได้ 2. กลุ่มขาดความรู้ความชำนาญด้านการปรับปรุงผลิตภัณฑ์ เพื่อพัฒนารูปแบบของสินค้าและพัฒนาฝีมือในการตัดเย็บให้ได้มาตรฐาน และมีความประณีต 3. ท่าเลที่ตั้งกลุ่มห่างไกลจากตัวอำเภอมาก ทำให้ลูกค้าจากรั้วมาไม่ถึง กลุ่มจึงขาดโอกาสที่จะได้ลูกค้าใหม่		1. คู่แข่งทางการค้ามีจำนวนมากขึ้น โดยเฉพาะอย่างยิ่งผ้าทอบ้านสาว กิ่งอำเภออุซาง จังหวัดพะเยา ซึ่งเป็นคำทอจากประเทศลาว ซึ่งมีค่าจ้างแรงงานต่ำกว่า ทำให้กลุ่มถูกตัดราคาขาย 2. คู่แข่งยังแอบอ้างว่าสินค้าของตนเป็นสินค้าของกลุ่ม เพื่อจะได้ขายได้มากขึ้น (แอบอ้างใช้ชื่อเสียงของกลุ่ม)

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

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

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

no.	ประเด็นการ	จุดแข็ง	จุดอ่อน	โอกาส	ข้อจำกัด
11	กลุ่มพ่อค้าบ้านกะปรง การจัดองค์กร	- การดำเนินงานภายในกลุ่มเป็นแบบฉันทมติ มีฉันทมติร่วมกัน เกื้อหนุน	1. ไม่มีการบริหารจัดการงานแต่ละด้านโดยตรง 2. สมาชิกขาดความกระตือรือร้นในการเพิ่มศักยภาพของกลุ่ม 3. สมาชิกให้ความสำคัญกับงานพอยล์น้อยมาก เมื่อเทียบกับงานภาคเกษตร	- มีหน่วยงานให้การสนับสนุนช่วยเหลือ ทั้งด้านเทคนิคการผลิต การบริหารจัดการ การตลาด และ	
	การผลิต		1. การผลิตมีข้อจำกัดด้านวัตถุดิบ (ใช้ใหม่ประชิดรัฐยังดีอยู่ การใช้โชนสี และลาวหลาย) ทำให้ผลิตได้ไม่หลากหลาย 2. ผู้ผลิตผลิตสินค้าตามความต้องการของตนมากกว่า ความต้องการของตลาด		- สถานที่ตั้งของกลุ่มอยู่ห่างไกลจากแหล่งซื้อวัตถุดิบราคาถูก
	การตลาด	- กลุ่มสามารถกำหนดราคาขายได้เอง เนื่องจากไม่มีคู่แข่งในพื้นที่	1. ไม่มีผู้ทำหน้าที่ฝ่ายการตลาด 2. ผลิตได้ไม่หลากหลาย 3. ผลิตได้ไม่หลากหลาย 4. ผลิตได้ไม่หลากหลาย 5. บางผลิตภัณฑ์มีช่องทางการจำหน่ายจำกัดเฉพาะตลาดภายในหมู่บ้าน หรือลูกค้าเพียงรายเดียว เช่น ผ้าลายพื้นบ้านและผ้าขาวม้า 6. กลุ่มขาดความรู้ในการตั้งราคา แม้ว่ากลุ่มสามารถกำหนดราคาได้เอง แต่ก็ไม่สามารถกำหนดราคาได้ครอบคลุมต้นทุนการผลิตทั้งหมด 7. ผลิตได้ไม่หลากหลาย	- ในเขตอำเภอแม่สะเรียง ไม่มีคู่แข่ง เนื่องจากกลุ่มพอยล์ส่วนใหญ่เป็นกลุ่มพ่อค้าของชาวเกาะหรือ	- เส้นทางคมนาคม ทำให้ยากแก่การเข้าถึงการประชาสัมพันธ์ และการขยายช่องทางทางการจัดจำหน่าย
	การเงิน	- มีเงินทุนหมุนเวียนเพียงพอ	1. การบริหารจัดการมีเพียงส่วนของกลุ่มออมทรัพย์เท่านั้น 2. ไม่มีการจัดทำบัญชี เป็นรูปแบบแน่นอนและไม่มีผู้รับผิดชอบหลัก 3. ผู้ผลิตแต่ละรายไม่มีการจัดทำบัญชี		

no.	ประเด็นการพิจารณา	จุดแข็ง	จุดอ่อน	โอกาส	ข้อจำกัด
12	กลุ่มพ่อค้าบ้านกัวพัฒนา การจัดองค์กร	1. กลุ่มจัดตั้งขึ้นเป็นกลุ่มที่เกิดขึ้นเองตามธรรมชาติ ด้วยความสนใจสมาชิกมีส่วนร่วมและมีความรู้สึกเป็นเจ้าของ โดยสมาชิกร่วมกันถือหุ้นของกลุ่ม 2. กลุ่มมีประธานที่มีทักษะในการทอดผ้า มีความรับผิดชอบ และเป็นที่ยอมรับของสมาชิกภายในกลุ่ม ทำให้ง่ายต่อการควบคุมและพัฒนากลุ่มและเป็นผู้แสวงหาความรู้ใหม่ๆ ในการพัฒนากลุ่ม	1. สมาชิกไม่มีส่วนร่วมในการจัดการกลุ่มเท่าที่ควร ทั้งในด้านการบริหารงาน การวางแผนการผลิต และการตลาด 2. สมาชิกไม่ค่อยกระตือรือร้น หรือไม่คอยให้ความสนใจกับการฝึกอบรมเพื่อพัฒนาทักษะฝีมือ 3. คณะกรรมการมีความเป็นกันเองเป็น บางรายไม่มีส่วนร่วมในการดำเนินงาน	- การสนับสนุนจากหน่วยงานต่าง ๆ ในด้านการให้ความรู้ การอบรมเทคนิคการทอดผ้า วัสดุ อุปกรณ์การผลิต	
	การผลิต	1. กลุ่มมีการตรวจสอบคุณภาพของผลิตภัณฑ์ โดยมีการกำหนดคุณสมบัติของผลิตภัณฑ์ให้นำมาขายให้กับกลุ่ม เพื่อให้ยกระดับมาตรฐานผลิตภัณฑ์ของกลุ่มฯ ให้สอดคล้องกับความต้องการของลูกค้า 2. กลุ่มมีการจัดซื้อวัตถุดิบในปริมาณมากเพื่อเก็บไว้ใช้ในการผลิต ทำให้สามารถซื้อได้ในราคาถูกกว่าซื้อปลีกย่อย 3. กลุ่มมีการแบ่งหน้าที่ในการจัดซื้อ การเก็บรักษาวัตถุดิบและการขายวัตถุดิบอย่างมีระบบ เกิดความสะดวกในการผลิตภายในกลุ่ม 4. กลุ่มมีการฝึกอบรมทักษะฝีมือ ให้กับสมาชิกอยู่เสมอ 5. สมาชิกมีพื้นฐานการทอดผ้า เมื่อได้รับการฝึกอบรม จึงสามารถพัฒนาฝีมือได้รวดเร็ว 6. สมาชิกสามารถบริหารจัดการต้นทุนได้ก่อน แล้วค่อยหักเงินคืนเมื่อนำผลิตภัณฑ์มาส่งให้กับกลุ่ม ทำให้สมาชิกไม่มีการเรื่องเงิน 7. สมาชิกทุกคนมีกระเปาะที่อยู่ที่บ้านของตนเอง จึงสามารถทำการผลิตได้อย่างต่อเนื่อง แม้ว่าที่กระตุกที่กลุ่มไม่ว่างสำหรับการใช้งาน	1. การทอดผ้าใช้เวลานานวันละ 6-7 ชั่วโมง อาจส่งผลให้ผู้ทอดเกิดปัญหาด้านสุขภาพ 2. บางช่วงในการผลิตเป็นช่วงที่สมาชิกร้างจากอาชีพหลัก (เมษายน-มิถุนายน) จึงมาทอดผ้ากันมาก ทำให้วัตถุดิบผ่ายไม่เพียงพอ ประกอบกับผลผลิตมีมาก ทำให้ขาดเงินทุนหมุนเวียนในการรับซื้อผ้าจากสมาชิก แต่ไปรวมการขายกลับมีน้อยในช่วงหลังจากเดือนเมษายน 3. ในบางช่วงการผลิต (ช่วงฤดูการทำนา) มีกำลังการผลิตไม่เพียงพอกับความต้องการตลาด ทำให้ต้องเสียลูกค้าไป 4. กลุ่มขาดการวางแผนการผลิตที่ชัดเจน ทำให้บางช่วงปริมาณสินค้าไม่เพียงพอ ทำให้เสียลูกค้า และบางช่วงมีสินค้าคงคลังมากเกินไป		
	การตลาด	1. กลุ่มมีประธานทำหน้าที่ด้านการตลาด ทำให้ทราบถึงข้อมูลความต้องการของผู้บริโภค ใกล้เคียงงานออกร้านแสดงสินค้าต่าง ๆ	1. สถานที่จัดจำหน่ายของกลุ่มยังไม่เป็นที่รู้จักของลูกค้า	1. นโยบายทั้งตำบล หนึ่งผลิตภัณฑ์ และการรณรงค์การใช้ผ้าทอพื้นเมืองของหน่วยงานต่าง ๆ ช่วยเหลือกระแสนิยม และความ ต้องการ ใช้ผ้าทอ	

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

no.	ประเด็นการ	จุดแข็ง	จุดอ่อน	โอกาส	ข้อจำกัด
การตลาด	1. บุคลากรด้านการตลาดของกลุ่มมีความพร้อม ในการออกไปจำหน่ายสินค้า ทั้งในและต่างจังหวัด โดยไม่จำกัดระยะเวลา 2. กลุ่มมีการส่งเสริมการขาย มีบริการหลังการขาย 3. มีช่องทางการตลาดหลายช่องทาง 4. ผลิตภัณฑ์ของกลุ่มได้รับการขึ้นทะเบียนเป็นสินค้า ตาม โครงการหนึ่งตำบล หนึ่งผลิตภัณฑ์ของอำเภอและตำบล	1. กลุ่มขาดการพัฒนาในรูปแบบผลิตภัณฑ์ ทำให้ผลิตภัณฑ์มีรูปแบบเดิม ๆ ขาดความโดดเด่น จึงขาดตลาดได้ไม่มากนัก ทำให้มีรายได้น้อย 2. กลุ่มไม่สามารถตั้งราคาผลิตภัณฑ์ของตนได้ใหม่ ในขณะที่ต้นทุนการผลิตสูงขึ้น เนื่องจากลูกค้าเคยชินกับราคาเดิม 3. ผู้ที่ทำหน้าที่ฝ่ายตลาดหันไปประกอบธุรกิจของตนเอง มีการนำผลิตภัณฑ์ที่ผลิตเองไปจำหน่ายร่วมกับผลิตภัณฑ์ ของกลุ่ม เมื่อมีคำสั่งซื้อเข้ามาฝ่ายตลาดจะรับคำสั่งซื้อส่วนหนึ่งไว้เพื่อผลิตเอง โดยแบ่ง ให้กลุ่มผลิตเพียงเล็กน้อย 4. ไม่มีการลงทุนในการส่งเสริมการขายสินค้าของกลุ่ม ไม่มีบรรจุภัณฑ์ที่มีเอกลักษณ์	1. การประชาสัมพันธ์ทางสื่อต่าง ๆ และการประชาสัมพันธ์ให้ไปออกร้านจำหน่าย ผลิตภัณฑ์ในงานเทศกาลต่าง ๆ จากหน่วยงานภาครัฐ 2. โครงการหนึ่งตำบล หนึ่งผลิตภัณฑ์ ทำให้ผลิตภัณฑ์ของกลุ่มเป็นที่รู้จักของผู้บริโภคทั่วไป	1. คู่แข่งของกลุ่มมีมาก ทั้งภายในหมู่บ้านและนอกหมู่บ้าน อีกทั้งคุณภาพและรูปแบบผลิตภัณฑ์เอง คู่แข่ง มีความโดดเด่นกว่า และมีราคาถูกกว่า 2. ตลาดเป็นผู้กำหนดราคาขายผลิตภัณฑ์ของกลุ่ม	
การเงิน	1. กลุ่มแต่งตั้งผู้รับผิดชอบทางด้านการเงิน ทำหน้าที่เบิกจ่ายเงินและมีคณะกรรมการตรวจสอบบัญชีของกลุ่ม 2. สภาวะทางการเงินของกลุ่มมีความคล่องตัว มีเงินทุนหมุนเวียนเพียงพอและไม่มีหนี้สินค้าง	- กลุ่มมีเงินทุนเก็บฝากสำรองไว้ในธนาคารจำนวนมาก ซึ่งไม่ได้นำมาใช้หมุนเวียนเพื่อก่อให้เกิดรายได้เพิ่มเติมที่	- การสนับสนุนงบประมาณจาก องค์การบริหารส่วนตำบล และหน่วยงานต่าง ๆ		
14กลุ่มพ่อค้าคนคอกบ้านแม่สารบ้านดงการจักตอจักร	1. ประธานเป็นบุคคลที่กว้างขวาง มีชื่อเสียงมานาน และมีประสบการณ์ทำงาน ในองค์กรต่าง ๆ ทั้งในและนอกหมู่บ้าน 2. เป็นศูนย์การเรียนรู้การทอดผ้าของชุมชน เพื่อการถ่ายทอดภูมิปัญญา และอนุรักษ์วัฒนธรรม 3. กลุ่มตั้งมานานกว่า 20 ปี มีชื่อเสียงเป็นที่รู้จักทั่วไป	1. แม้มีโครงสร้างการทำงาน แต่คณะกรรมการไม่ได้เข้ามามีปฏิบัติงานในกลุ่ม 2. ประธานทำทุกหน้าที่ ทำให้ดูแล ได้ไม่ทั่วถึง 3. ขาดการสร้างตัวแทนในการบริหารงานกลุ่ม	1. หน่วยงานราชการที่เกี่ยวข้องให้การสนับสนุนอย่างต่อเนื่อง 2. การตัดสินใจดำเนินค้าหนึ่งตำบล หนึ่งผลิตภัณฑ์		
การผลิต	1. สมาชิกมีทักษะฝีมือในการทอดผ้าคนคอก 2. มีการลดขั้นตอนการผลิต โดยกลุ่มเตรียมฝ้ายเส้นและใช้ฝ้ายที่ข้อมจากโรงงาน แล้วสมาชิกทอดอย่างเดียว ทำให้ทำงานได้รวดเร็วขึ้น	1. แรงงานอายุมาก และขาดการสร้างแรงงานรุ่นใหม่ที่มีทักษะฝีมือ 2. การซื้อเชื้อวัตถุดิบทำให้ต้นทุนการผลิตสูง	-	- การมีนิคมอุตสาหกรรมในจังหวัด เป็นแหล่งจ้างงานแหล่งใหญ่ ในจังหวัด ทำให้คนรุ่นใหม่ขาดความสนใจสืบทอดการทอดผ้า ซึ่งต้องอาศัยทักษะฝีมือและใช้ระยะเวลาในการทอด ทำให้ได้รับรายได้มากกว่าการรับจ้างใน โรงงานอุตสาหกรรม	

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

no.	ประเด็นการ	จุดแข็ง	จุดอ่อน	โอกาส	ข้อจำกัด
15	กลุ่มทอผ้าบ้านแม่ขนาด การจัดการองค์กร	1. ประธานกลุ่มมีความเป็นผู้สูง สามารถตัดสินใจทุกอย่างทำให้การบริหารจัดการกลุ่ม เป็นไปอย่างรวดเร็ว เป็นที่ยอมรับของสมาชิก และมีความสามารถในการแสวงหาโอกาสการพัฒนาองค์กร จากหน่วยงานต่าง ๆ ได้อย่างมีประสิทธิภาพ 2. สมาชิกกลุ่มมีความสามัคคีและให้ความร่วมมือกับองค์กร เป็นอย่างดี	1. ภาระการบริหารจัดการตกอยู่กับประธานเพียงผู้เดียว 2. คณะกรรมการไม่ได้ปฏิบัติงานตามตำแหน่ง เนื่องจากไม่เข้าใจบทบาทหน้าที่ของตนเอง 3. พื้นฐานการศึกษาของสมาชิกค่อนข้างน้อย ทำให้ไม่กล้าแสดงความคิดเห็น และทำให้การมีส่วนร่วมในการบริหารจัดการกลุ่มมีน้อย 4. โครงสร้างการบริหารกลุ่มไม่เหมาะสม เนื่องจากตำแหน่งหน้าที่ซ้ำซ้อน 5. กลุ่มขาดบุคลากรที่ทำหน้าที่เฉพาะตำแหน่งที่จำเป็น เช่น กรรมการฝ่ายตรวจสอบสินค้า ทำให้สินค้าไม่มีคุณภาพและมาตรฐาน 6. สมาชิกกลุ่มมีความรู้และอุปสรรคด้านภาษา ทำให้การพัฒนา และสืบทอดผู้นำเป็นไปได้ยาก และสมาชิกไม่ยอมรับการสืบทอดการเป็นผู้นำ จึงอาจเป็นปัญหาในการดำเนินงาน 7. กลุ่มขาดความรู้ในด้านการวางแผนทุกด้าน	1. หน่วยงานภาครัฐให้การสนับสนุน อย่างต่อเนื่อง ทั้งด้านความรู้ และทักษะในการผลิต การตลาด รวมถึงด้านเงินทุน 2. โครงการฝึกอบรมให้ให้การสนับสนุน เมล็ดพันธุ์ฝ้าย เพื่อกลุ่มจะทำการปลูกฝ้ายเอง ลดการซื้อ	
	การผลิต	1. สมาชิกภายในกลุ่มทุกคนมีความชำนาญในการทอผ้าด้วยกี่เอว และมีความคิดริเริ่มสร้างสรรค์ในการคิดค้นลวดลายชนิดต่าง ๆ ตลอดเวลา 2. ผลิตภัณฑ์ของกลุ่มฯ ทอด้วยกี่เอว ซึ่งเป็นการรักษาภูมิปัญญาท้องถิ่น และเป็นเอกลักษณ์ของท้องถิ่น 3. การใช้แรงงานในท้องถิ่น 4. กลุ่มมีเครือข่ายในการผลิตถึง 4 หมู่บ้าน ทำให้มีกำลังการผลิตมากขึ้น	1. การวางแผนการผลิตไม่สอดคล้องกับความต้องการของตลาด ทำให้กลุ่มฯ มีสินค้าคงเหลือจำนวนมาก 2. สมาชิกแต่ละรายมีความชำนาญในการผลิตแตกต่างกัน ทำให้คุณภาพผลิตภัณฑ์ของกลุ่มไม่คงที่ 3. การทอผ้าด้วยกี่เอว ต้องใช้เวลาในการผลิตนาน ทำให้ปริมาณการผลิตมีน้อย 4. สมาชิกเป็นเพียงผู้ผลิตตามการจัดสรรของประธาน ไม่มีส่วนร่วมตัดสินใจในการผลิต		

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

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

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

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

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

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

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

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

no.	ประเด็นการ	จุดแข็ง	จุดอ่อน	โอกาส	ข้อจำกัด
23	กลุ่มอีสาน กลุ่มสามเหลี่ยม การจ้างคน การจ้างคน	1. ผู้นำกลุ่มมีภูมิปัญญาในการค้าขาย จึงเป็นบุคคลที่มีความสามารถด้านการจัดการองค์กร รวมทั้งเป็นผู้มีความคิดสร้างสรรค์ในการพัฒนาผลิตภัณฑ์ของกลุ่ม 2. ผู้นำกลุ่มมีความรับผิดชอบและเสียสละในการทำงาน 3. การรวมกลุ่มเกิดจากชาวบ้านในชุมชน ดังนั้นการขอความร่วมมือจากสมาชิกทำได้ง่าย และช่วยสร้างความสามัคคีให้ชุมชน 4. การบริหารจัดการของกลุ่มมีความคล่องตัวในระดับหนึ่ง เนื่องจากกลุ่มมีขนาดเล็ก	1. คณะกรรมการส่วนใหญ่ ยังไม่ได้ทำงานตามตำแหน่งที่ได้รับมอบหมาย เนื่องจากคณะกรรมการส่วนใหญ่ไม่รู้หนังสือและขาดความรู้ความเข้าใจด้านการบริหารจัดการองค์กร 2. ภาระหน้าที่ในการบริหารจัดการยังเป็นการรับผิดชอบ ของประธานกลุ่ม อาจส่งผลกระทบต่อความยั่งยืนของกลุ่มในอนาคต	1. สำนักงานเกษตรสนับสนุน การปลูกหญ้า สามเหลี่ยมทดแทน 2. เครือข่ายด้านการผลิต	1. ฤดูกาลทำไร่ ส่งผลให้กำลังการผลิตในช่วงดังกล่าวจำกัด 2. วัตถุดิบ (หญ้าสามเหลี่ยม) สามารถจัดหาได้เพียงช่วงเดียวของปี
	การผลิต	1. อยู่ใกล้แหล่งวัตถุดิบและมีการใช้วัตถุดิบที่แตกต่าง จากเครื่องจักรกลอื่น ๆ จึงสามารถนำมาเป็นจุดขายของผลิตภัณฑ์ได้ 2. มีแรงงานที่มีทักษะฝีมือในการจักสาน 3. มีการนำภูมิปัญญาของท้องถิ่นมาปรับปรุงพัฒนาใช้ในการพัฒนาผลิตภัณฑ์ให้มีรูปแบบหลากหลาย	1. กระบวนการผลิตยุ่งยากซับซ้อน ต้องอาศัยทักษะความรู้ชำนาญในการผลิต ทำให้ต้องใช้ระยะเวลาในการทำงาน 2. กำลังการผลิตยังไม่เพียงพอ 3. กลุ่มยังขาดความรู้ในการพัฒนาและออกแบบผลิตภัณฑ์ 4. แรงงานส่วนใหญ่เป็นผู้สูงอายุ อาจส่งผลกระทบต่อ การสืบทอดด้านฝีมือการจักสาน 5. การจัดหาวัตถุดิบของกลุ่ม มีการเผาบริเวณ ใกล้แหล่งที่หญ้าสามเหลี่ยมออก อาจส่งผลกระทบต่อสิ่งแวดล้อม 6. สมาชิกมีทักษะฝีมือไม่เท่ากัน ซึ่งมีผลต่อคุณภาพของ 7. บางผลิตภัณฑ์ เช่น ชุดตะขะ หากแยกชิ้นขายยังขาดทุนต่อหน่วย เนื่องจากใช้ระยะเวลาการผลิตนาน และการตั้งราคายังไม่สอดคล้องกับต้นทุนการผลิตจริง	1. สำนักงานเกษตรสนับสนุน การปลูกหญ้า สามเหลี่ยมทดแทน 2. เครือข่ายด้านการผลิต	1. ฤดูกาลทำไร่ ส่งผลให้กำลังการผลิตในช่วงดังกล่าวจำกัด 2. วัตถุดิบ (หญ้าสามเหลี่ยม) สามารถจัดหาได้เพียงช่วงเดียวของปี
	การตลาด	1. ผลิตภัณฑ์ของกลุ่มมีเอกลักษณ์เฉพาะถิ่น เนื่องจากวัตถุดิบที่ใช้มีเฉพาะภายในพื้นที่ 2. ผลิตภัณฑ์มีความประณีต สะอาด และสวยงาม 3. ผลิตภัณฑ์ได้รับการคัดสรรสุดยอดสินค้าหนึ่งตำบล หนึ่งผลิตภัณฑ์ระดับจังหวัด	1. การตั้งราคายังไม่สอดคล้องกับต้นทุนการผลิต ในบางผลิตภัณฑ์ 2. กลุ่มทำการตลาดแบบดั้งเดิม และพึ่งพาพ่อค้าคนกลางเพียงไม่กี่ราย 3. กลุ่มยังขาดความรู้ด้านการขายช่องทางการจัดจำหน่าย และรูปแบบผลิตภัณฑ์ที่ลูกค้าต้องการ	1. นโยบายหนึ่งตำบล หนึ่งผลิตภัณฑ์ และการจัด สรรสุดยอดผลิตภัณฑ์ 2. การสนับสนุนจากหน่วยงานภาครัฐ โดยการจัด นิทรรศการ และการออกร้านจำหน่ายสินค้า	1. ที่ตั้งของกลุ่มอยู่ไกล ทำให้ไม่สะดวกในการติดต่อ และเสนอขายผลิตภัณฑ์ กับลูกค้าโดยตรง 2. การแลกเปลี่ยนแบบ และการจัดการราคาผลิตภัณฑ์ ของ ผู้ผลิตคู่แข่งในตำบล

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

no.	ประเด็นการ	จุดแข็ง	จุดอ่อน	โอกาส	ข้อจำกัด
การผลิต	1. แรงงานทุกคนมีความชำนาญและมากด้วยประสบการณ์ ทำให้รู้วิธีการและขั้นตอนการผลิตเป็นอย่างดี การผิดพลาดเสียหายจึงมีน้อยมาก 2. มีการใช้เทคโนโลยีมาช่วยในการผลิต เช่น ใช้หัวเป่าแก๊สในการตัดหัวและแผ่นสื่อน เป็นต้น 3. มีการวางแผนในการจัดซื้อวัตถุดิบหลัก	1. เสนอหาวิธีที่ใช้ในการผลิต ยังไม่สามารถนำไปใช้ประโยชน์ได้เต็มที่ 2. ขาดความรู้ในการพัฒนาทักษะฝีมือเพื่อจัดทำผลิตภัณฑ์รูปแบบใหม่ ๆ และมีมาตรฐานเพื่อการส่งออก ยังไม่ได้รับการพัฒนาเท่าที่ควรและผู้เชี่ยวชาญ ครูฝึกในพื้นที่ไม่มี และค่าจ้างในการฝึกอบรมและค่าใช้ช่วยในการศึกษาสูงจนแพงมาก 3. การควบคุมคุณภาพเชิงขาดประสิทธิภาพ เนื่องจากมีการกระจายการผลิตให้กับลูกค้า 4. สำหรับกิจการขนาดเล็กที่เจ้าของกิจการทำการผลิตเพียงผู้เดียว เมื่อเจ้าของกิจการมีกิจกรรมสำคัญไม่สามารถผลิตได้ย่อมส่งให้ปริมาณการผลิตลดลงและการส่งสินค้าไม่ตรงเวลา	- การสนับสนุน เผยแพร่ประชาสัมพันธ์สินค้า พื้นที่บ้านให้ เป็นที่รู้จักมากขึ้น ของหน่วยงานราชการและสื่อต่าง ๆ	1. ราคาขายซึ่งเป็นวัตถุดิบหลักมีราคาสูงขึ้น และหายากขึ้น เมื่อวัตถุดิบขาดแคลน การผลิตจะไม่สามารถทำได้ 2. มีผู้ประกอบการจัดการกิจการด้านหยาบกราย ทำให้เกิดการตัดราคาสินค้า	
การตลาด	1. มีลูกค้าประจำทั้งภายในและต่างจังหวัด 2. มีการพัฒนาสินค้าให้สอดคล้องกับความต้องการของลูกค้า 3. การรักษามาตรฐานของสินค้าและสร้างความเชื่อถือให้กับลูกค้า 4. สินค้าในนามกลุ่มได้รับการคัดสรรสุดยอด นตผ. ระดับ 4 ดาวภาคเหนือตอนบน	- กิจการไม่มีการจัดทำบัญชี ทำให้ไม่ทราบผลการดำเนินงานที่แท้จริง เพื่อนำไปใช้วางแผนดำเนินการต่อไปในอนาคต	- การสนับสนุนของหน่วยงานต่าง ๆ ทั้งด้านเงินทุน ความรู้ด้านต่าง ๆ และการประชาสัมพันธ์ผลิตภัณฑ์ของกลุ่ม ให้เป็นที่รู้จักของผู้บริโภคมากขึ้น		
การเงิน	- เงินทุนที่ใช้ในการดำเนินงานเป็นเงินทุนส่วนตัว สามารถหมุนเวียนได้ตลอดเวลา แสดงให้เห็นว่ากิจการมีเงินทุนเวียนคล่องตัว				
25	กลุ่มจิตสา บ้านเลโห๊ะ การจัดองค์กร	1. ผู้นำกลุ่มเป็นบุคคลที่มีแนวคิดก้าวหน้าในการบริหาร และพัฒนาผลิตภัณฑ์ ทำให้สมาชิกของกลุ่มผลิตชิ้นงาน ที่มีรูปแบบหลากหลาย ซึ่งเป็นการดีที่มีผลต่อการพัฒนาผลิตภัณฑ์			

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

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

no.	ประเด็นการ	จุดแข็ง	จุดอ่อน	โอกาส	ข้อจำกัด
การตลาด(ต่อ)		4. ในการออกร้าน กลุ่มจะแจกนามบัตรและบอกวิธีการเก็บรักษาผลิตภัณฑ์ ที่ถูกต้อง เพื่อให้สามารถใช้ได้นานขึ้น	4. ผลิตภัณฑ์มีรูปแบบ ไม่หลากหลาย 5. อายุการใช้งานสั้น ยกในการเก็บรักษา หากถูกความชื้นมักจะขึ้นรา 6. บรรจุภัณฑ์ไม่เหมาะสม 7. ผลิตภัณฑ์ยังไม่ผ่านการคัสสรร OPC 8. กลุ่มมีการส่งเสริมการขายน้อย ไม่ต่อเนื่อง มีเพียงการออกร้านในจังหวัดเท่านั้น		
		1. มีการระดมทุน 2. สมาชิกสามารถยืมเงินจากกลุ่มไปทำการผลิตก่อนได้	1. กลุ่มไม่มีการทำบัญชีและไม่มีการวางแผนทางการเงิน 2. เหมืองถูก ไม่ได้ทำหน้าที่ทางการเงิน 3. ขาดเงินทุนหมุนเวียนในการรับซื้อผลิตภัณฑ์จากสมาชิก 4. ขาดการวางแผนทางการเงิน	- กองทุนหมู่บ้านให้การสนับสนุนเงินกู้ให้กลุ่ม	
27	กลุ่มและสลักไม้ในครัวเรือนบ้านถ้ำผา การจัดองค์กร	1. ลักษณะการจัดการของกลุ่มสอดคล้องกับกระบวนการของชุมชน ผู้นำกลุ่มทำหน้าที่ทั้งเป็นผู้บริหารและเป็นผู้สอนงานแก่สลัก ไม้พร้อม ๆ กัน 2. การบริหารบุคลากร โดยกระบวนการชุมชนโดยใช้ระบบอาวุโสระบบคู่กับศิษย์ ทำให้เกิดความเอื้ออาทรกัน สมาชิกซึ่งเป็นลูกศิษย์มีความเคารพ ไว้วางใจ และเชื่อถือสลักผู้เป็นครู 3. การบริหารจัดการความรู้ ภูมิปัญญาชุมชนได้ประสบผลสำเร็จ สามารถต่อยอดภูมิปัญญาชุมชน มองเห็นองค์ความรู้ที่จะเชื่อมโยงไปสู่การจัดการทรัพยากรที่อยู่ในพื้นที่มาเป็นสินทรัพย์ สร้างงานให้กับชุมชน	1. ลักษณะการบริหารจัดการโครงการโครงสร้างองค์กรในแนวคิด ตามลักษณะของการออกแบบโครงสร้างแบบสากล ซึ่งทำให้มีปัญหากับกลุ่มของชาวบ้าน เนื่องจากการทำงานแบบซ้ำซ้อนหลายตำแหน่ง ในเวลาเดียวกัน ทำให้ไม่สามารถดำเนินการตามบทบาทหน้าที่ที่ได้ชัดเจน และครบถ้วน และกลุ่มกระจายอำนาจการบริหารจัดการตามภารกิจของโครงสร้างองค์กร แบบทางการ ไม่สอดคล้องกับวัฒนธรรมชุมชน เนื่องจากชาวบ้านมีบทบาทหน้าที่ที่ซ้ำซ้อนในเวลาเดียวกัน จึงทำให้เกิดความขัดแย้งกันเสมอ นอกจากนี้ประธานซึ่งเป็นทั้งครูและผู้บริหาร จึงทำให้ศูนย์รวมอำนาจอยู่ที่ประธานคนเดียว	- นโยบายรัฐบาล ทำให้หน่วยงานต่าง ๆ มกมายให้การสนับสนุนกลุ่ม ทั้งในด้านการตลาด วัสดุอุปกรณ์ และความรู้	

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

no.	ประเด็นการ	จุดแข็ง	จุดอ่อน	โอกาส	ข้อจำกัด
การตลาด(ต่อ)	10. กลุ่มดำเนินการตลาดในลักษณะเชิงรุก โดยการเปิดร้านจำหน่ายสินค้าของกลุ่มโดยตรงที่วัดร้องขุน	11. มีสมาชิกกลุ่มบางคนช่วยในการพัฒนา website เพื่อการส่งเสริมการขาย ทำให้กลุ่มเป็นที่รู้จักมากขึ้น และสามารถพัฒนาให้เป็นที่รู้จักในตลาดต่างประเทศได้	- ขาดแคลนเงินทุนหมุนเวียนที่จะใช้เป็นเงินทุนสำรอง ให้กับสมาชิกกลุ่ม ได้นำสินค้ามาจำหน่าย จึงทำให้ผู้ผลิตต้องไปทำงานด้านอื่น ๆ ไปพร้อมกัน เพื่อให้มีรายได้เพียงพอสำหรับ	- ทุนของกลุ่มได้รับการสนับสนุน จากหน่วยงานต่าง ๆ ในรูปแบบการการผลิต ทำให้สามารถแบ่งเบาภาระการลงทุนของกลุ่มได้มากขึ้น	
	การเงิน				
28 กลุ่มโคมไฟและตุ๊กตา	การจ้างงาน	1. ปรระมาณกลุ่มเป็นบุคคลที่มีความสามารถ และเป็นกรรมการเครือข่ายกลุ่มอาชีพ ทั้งระดับอำเภอและจังหวัด	- ปรระมาณเป็นผู้บริหารจัดการเพียงคนเดียว		
	การจัดการองค์กร				
การผลิต		1. กระจายการผลิตให้กับสมาชิกตามความถนัดและความสามารถ	1. วัสดุอุปกรณ์การผลิต ไม่ทันสมัย	1. ปัจจัยการผลิตหาง่ายและมีตลอดทั้งปี	1. ไม่ได้จัดจาดจากต่างประเทศที่ไม่สามารถควบคุมคุณภาพและปริมาณได้
		2. ปรระมาณมีความสามารถในการถ่ายทอดวิธีการผลิต			
		3. ปรระมาณมีความสามารถในการออกแบบผลิตภัณฑ์			
การตลาด		1. กลุ่มเป็นผู้กำหนดราคาเอง	1. ไม่มีบรรจุภัณฑ์	2. งบประมาณ (โครงการกระจายความเจริญไปสู่ภูมิภาค) ให้การสนับสนุนวัสดุอุปกรณ์กลุ่ม	2. ไม่สามารถเก็บกักทุนไม่ให้ไว้ใช้ได้ เพราะมักจะขึ้นราและมีมอด
		2. ปรระมาณมีลูกค้าประจำและซื้อสินค้ามาขายนาน ทำให้กลุ่มมีตลาด			
		3. ผลิตภัณฑ์เป็นที่ต้องการของตลาด			
		4. ผลิตภัณฑ์มีเอกลักษณ์ของภาคเหนือ	1. เป็นมิตรกับลูกค้า	1. เป็นหนึ่งตำบล หนึ่งผลิตภัณฑ์ ของอำเภอเมือง	
		5. เป็นงานฝีมือ			
		6. เป็นผลิตภัณฑ์ที่สืบทอดมาจากรุ่นอย่างยาวนาน			
		7. เป็นผลิตภัณฑ์ที่โดดเด่น ทำยาก และสามารถสร้างเป็นตำนานได้	2. ผลิตภัณฑ์ไม่คงทน อาจการใช้งานสั้น เก็บรักษายาก	3. เจียใหม่เป็นเมืองท่องเที่ยว มีงานเทศกาลตลอด	
		8. เป็นหนึ่งตำบล หนึ่งผลิตภัณฑ์ (OTOP) ของอำเภอเมือง เชียงใหม่			

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

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

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

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

no.	ประเด็นการ การผลิต(ต่อ)	จุดแข็ง	จุดอ่อน	โอกาส	ข้อจำกัด
	3. กลุ่มมีการพัฒนาเทคนิคการผลิตอยู่เสมอ 4. กลุ่มมีการตรวจสอบคุณภาพของผลิตภัณฑ์อยู่เสมอ 5. กลุ่มมีเครื่องมือและอุปกรณ์ที่สามารถเพิ่มประสิทธิภาพการผลิต 6. กลุ่มมีการรวมกันจัดซื้อวัตถุดิบทำให้สามารถซื้อวัตถุดิบได้ในราคาถูก	3. การวางแผนการผลิตยังไม่ชัดเจน สมาชิกส่วนใหญ่ผลิตตามความพอใจของตนเอง ซึ่งบางครั้งไม่ตรงตามความต้องการตลาด ทำให้ประสบปัญหาสินค้าคงคลังมากเกินไป			
	1. ราคาผลิตภัณฑ์อยู่ในระดับที่เหมาะสม 2. กลุ่มมีการส่งเสริมการขาย เช่น การออกงานในงานแสดงสินค้าต่างๆ การฝากขาย 3. ลูกค้าสินค้ามีรายละเอียดชัดเจน 4. ผลิตภัณฑ์มีหลากหลายรูปแบบ สีกลิ่น และรูปแบบใกล้เคียงกับดอกไม้ตามธรรมชาติพอสมควร 5. คณะกรรมการฝ่ายการตลาดของกลุ่มได้รับการอบรมเพื่อพัฒนาเป็นบุคลากรที่ทำงานที่เป็นเครื่องมือช่วยผลิตภัณฑ์ชุมชนของ จ.ลำปาง ซึ่งเป็นผู้ทางกระจายสินค้าของกลุ่มได้ในอนาคต 6. ผลิตภัณฑ์ได้รับการคัดสรร OTOP 4 ดาว ระดับภาค และได้รับอนุญาตให้ใช้สัญลักษณ์ผลิตภัณฑ์มาตรฐานลำปาง	1. กลุ่มยังไม่มีการจัดทำบัญชีรับจ่ายอย่างต่อเนื่อง และยังเป็นระบบทำให้ไม่ทราบผลการประกอบการได้อย่างแท้จริง 2. กลุ่มขาดเงินทุนหมุนเวียนเพื่อใช้ในการจัดซื้อวัตถุดิบ ค่าจ้างแรงงาน และรับซื้อผลิตภัณฑ์จากสมาชิก			
33	กลุ่มวิสาหกิจชุมชนหัตถกรรมดนตรีไทย (จิม) การจัดองค์กร	- การดำเนินงานเป็นแบบกิจการรายเดี่ยว ทำให้ผู้ประกอบการมีอิสระในการตัดสินใจบริหารจัดการ ทำให้การดำเนินงานรวดเร็ว	- กิจการอาจประสบปัญหาหากไม่สามารถ หาผู้สืบทอดกิจการได้		- การดำเนินงานที่ไม่ใช่กลุ่มวิสาหกิจชุมชน จึงไม่ได้รับการสนับสนุนจากหน่วยงานราชการเท่าที่ควร

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

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

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

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

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

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

no.	ประเด็นการ	จุดแข็ง	จุดอ่อน	โอกาส	ข้อจำกัด
	การตลาด (ต่อ)	5. กลุ่มฯ มีวิธีส่งเสริมการขายที่ดี โดยเฉพาะการให้ของขวัญแก่ลูกค้าในเทศกาลสำคัญต่าง ๆ 6. ฝ่ายตลาดเป็นผู้มีมนุษยสัมพันธ์ มีความรู้ระดับปริญญาตรี และสามารถทำหน้าที่ในตำแหน่งได้เป็นอย่างดี			
	การเงิน	1. กลุ่มฯ มีการจัดทำบัญชีรายรับ-รายจ่าย ทำให้สามารถประเมินผลการดำเนินงานที่ผ่านมาได้ 2. กลุ่มฯ ไม่ได้ใช้เงินจากแหล่งใด ทำให้ยังไม่มีภาระหนี้สินที่อิงชำระในอนาคต	1. เงินทุนหมุนเวียนไม่เพียงพอ 2. กลุ่มฯ ไม่ใช้เงิน แต่ได้รับความช่วยเหลือจากหน่วยงานในพื้นที่เท่านั้น ทำให้การขายการผลิตเป็นไปได้น้อย		
	38 กลุ่มแม่บ้านเกษตรกร ทำข้าวแต่น้ำแดงโบบ้านฟ่ม่านเหนือการจดทะเบียน	1. กลุ่มมีโครงสร้างองค์กร 2. เป็นการเปิดกิจการครอบครัว ทำให้การบริหารคล่องตัว 3. มีการมีการแบ่งหน้าที่ให้สมาชิกในครอบครัวรับผิดชอบ 4. มีการมีการถ่ายทอดความรู้และการทำงานให้ทายาท	1. การตั้งกลุ่มไม่ได้เกิดจากความต้องการของสมาชิก 2. การดำเนินงานของกลุ่มขาดความต่อเนื่อง 3. สมาชิกไม่เข้าร่วมเพราะต่างมีกิจการของตนเอง 4. กรรมการไม่มีเวลาดูแลกลุ่มเพราะมีงานส่วนตัว 5. กิจการไม่กล้าตัดสินใจในการขยายกิจการและลงทุนเพิ่มเพราะกลัวขาดทุน		
	การผลิต	1. มีการมีการวางแผนการผลิต 2. มีการมีความชำนาญในการผลิต 3. มีการมีการผลิตต่อเนื่องตลอดทั้งปี	1. การผลิตของกิจการใช้แรงงานคนเป็นหลัก ทำให้ไม่มีมาตรฐานในขั้นตอนการหอยอดนั้นน้ำตาล 2. มีการขาดความรู้ในการกำหนดอายุผลิตภัณฑ์ และใช้เวลาเก็บรักษาผลิตภัณฑ์	- ได้รับการสนับสนุนจากหน่วยงานต่าง ๆ ในรูปเงินทุนและอุปกรณ์ ในนามของกลุ่ม	1. ฤดูฝนผลิตได้น้อย เพราะแผ่นข้าวแต่น้ำไม่แห้ง 2. วัตถุดิบมีคุณภาพไม่คงที่และมีราคาแพง
	การตลาด	1. การมีลูกค้าประจำที่มีการสั่งซื้ออย่างต่อเนื่อง 2. ผลิตภัณฑ์มีชื่อเสียงเป็นที่รู้จักของลูกค้า 3. ผลิตภัณฑ์ได้รับการคัดสรรสุดยอดสินค้าหนึ่งตำบล หนึ่งผลิตภัณฑ์ 5 ดาว ระดับภาค 4. มีการมีการออกร้านจำหน่ายตามงานต่าง ๆ อยู่เสมอ	1. กิจการ ไม่สามารถตั้งราคาสูงกว่าราคาราคาตลาด 2. มีการขาดความรู้ในการซื้อขายกับลูกค้าต่างประเทศ 3. มีการขาดบุคลากรที่มีความรู้ความสามารถในการบริหารการตลาด 4. ผลิตภัณฑ์ของกิจการไม่มีเอกลักษณ์เฉพาะตัว 5. มีการขาดความรู้เรื่องการพัฒนาผลิตภัณฑ์และบรรจุภัณฑ์ 6. กิจการ ไม่สนใจทางการเงินที่ถูกต้อง ใจลูกค้า	- เส้นทางเข้าหมู่บ้านกว้าง ทำให้ลูกค้าเข้ามาติดต่อกิจการได้ยาก	

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

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

no.	ประเด็นการ การผลิต(ต่อ)	จุดแข็ง	จุดอ่อน	โอกาส	ข้อจำกัด
			5. โรงเรือนเปิด โถง แม่จะมีห้องบรรจุ แต่ได้นำมันขึ้น ทำให้มีแมลงรบกวน ได้ อีกทั้งในหมู่บ้านมีการเลี้ยงวัวทำให้มีแมลงวันจำนวนมาก ห้องนี้อยู่ติดกับโรงเรือน ซึ่ง ไม่ถูก		
การตลาด	1. ในพื้นที่จะตั้งราคาขายส่งต่ำกว่าคู่แข่งเล็กน้อย หรือหากราคาเท่ากันจะเพิ่มขนาดบรรจุ 2. การจำหน่ายในต่างจังหวัด กลุ่มสามารถตั้งราคาได้สูงขึ้น 3. กลุ่มมีลูกค้าประจำที่มีการสั่งซื้ออย่างต่อเนื่องทั้งในและต่างจังหวัด 4. กลุ่มออกร้านจำหน่ายผลิตภัณฑ์อย่างสม่ำเสมอเฉลี่ยเดือนละ 1 ครั้ง 5. กลุ่มมีตราสินค้าของตนเอง โดยใช้ชื่อว่า "น้องอม" ทำให้เป็นที่รู้จักของลูกค้าประจำ 6. กลุ่มมีการออกแบบบรรจุภัณฑ์ให้มีความแตกต่างจากท้องตลาด 7. กลุ่มได้รับรางวัลชนะเลิศการประกวดข้าวแดงที่วัดลำปางหลวง 8. กลุ่มได้รับมาตรฐานเกษตรอินทรีย์ 9. ผลิตภัณฑ์ได้รับความนิยม 10. ได้รับคำสั่งซื้อให้เป็นสินค้าหนึ่งตำบล หนึ่งผลิตภัณฑ์ของจังหวัดลำปาง 11. ได้ตรา Lampang Band จากกรมส่งเสริมอุตสาหกรรม 12. กลุ่มรักษาคุณภาพผลิตภัณฑ์และจัดส่งให้ตรงตามกำหนด 13. มีการออกร้านกับหน่วยงานราชการต่าง ๆ อย่างสม่ำเสมอ และประชาสัมพันธ์กลุ่ม โดยการแจกนามบัตร แผ่นพับ และการพิมพ์ผลิตภัณฑ์ 14. มีการลดและแถมผลิตภัณฑ์ให้กับลูกค้าที่ซื้อในปริมาณมาก หรือตามความเหมาะสม	- รูปแบบผลิตภัณฑ์ยังขาดการพัฒนาให้มีเอกลักษณ์เฉพาะตัว		- ธุรกิจขาดทุนในจังหวัดลำปางมีการผลิตมากขาย โดยเฉพาะในอำเภอเกาะกามี 10 กว่าราย ดังนั้นจึงมีการแข่งขันกันสูงทั้งในด้านสถานที่จำหน่ายและการตั้งราคา	

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

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

no.	ประเด็นการ	จุดแข็ง	จุดอ่อน	โอกาส	ข้อจำกัด
การตลาด (ต่อ)	8. มีการออกร้านตามงานแสดงสินค้าอย่างสม่ำเสมอ	10. กลุ่มให้เครดิตแก่ลูกค้า 11. ตลาดคอยติดตามยอดขายและวันหมดอายุ ทุก ๆ 2 สัปดาห์ 12 มีวิธีการตลาดเชิงรุก	- ขาดการนำข้อมูลทางบัญชีมาวิเคราะห์ทางการเงิน ทำให้ไม่มีการวางแผนทางการเงิน		
	9. ในการออกร้านมีการให้ลูกค้าทดลองชิมผลิตภัณฑ์				
	10. กลุ่มให้เครดิตแก่ลูกค้า				
การเงิน	11. ตลาดคอยติดตามยอดขายและวันหมดอายุ ทุก ๆ 2 สัปดาห์	1. มีการทำบัญชีรายจ่ายประจำวัน โดยแยกเป็นบัญชีวัตถุดิบ บัญชีค่าแรงงาน และบัญชีรับ 2. มีการระดมทุนจากสมาชิก 3. มีการตั้งกลุ่มออมทรัพย์ ให้สมาชิกออมและกู้เงิน			
	12 มีวิธีการตลาดเชิงรุก				
	1. มีการทำบัญชีรายจ่ายประจำวัน โดยแยกเป็นบัญชีวัตถุดิบ บัญชีค่าแรงงาน และบัญชีรับ				
42 กลุ่มแม่บ้านเกษตรกร บ้านยางพระธาตุ การจัดการ	- ประธานเป็นผู้มีความสามารถ ชยัน อดทน เป็นที่ยอมรับของสมาชิกและคนในชุมชน และมีบทบาทสำคัญในชุมชน		- คณะกรรมการส่วนใหญ่ไม่ได้ทำหน้าที่ตามบทบาทที่ได้รับภาระงานส่วนใหญ่ตกอยู่ที่ประธาน ดังนั้นในอนาคตอาจเกิดปัญหาการบริหาร หากประธานไม่สามารถทำหน้าที่ต่อไปได้	- กลุ่มฯ ได้รับการสนับสนุนจากหน่วยงานราชการในพื้นที่อยู่เสมอ ทั้งความรู้ด้านต่าง ๆ และเงินทุนหมุนเวียน	
การผลิต	1. กระบวนการผลิตไม่ซับซ้อนและมีการควบคุมการผลิตอยู่เสมอ	2. วัตถุดิบหาได้ง่ายภายในพื้นที่	1. สมาชิกยังไม่มีทักษะในการผลิตที่ดีพอที่จะผลิตโดยลำพังประธานต้องคอยควบคุมดูแลการผลิตเสมอ 2. กลุ่มฯ ขาดการจัดบันทึกปริมาณปัจจัยการผลิตที่ใช้ ทำให้ไม่ทราบต้นทุนการผลิตที่แท้จริงของตนเอง 3. สมาชิกไปประกอบอาชีพอื่นในช่วงที่ไม่มีคำสั่งซื้อจากลูกค้า ดังนั้นหากมีคำสั่งซื้อเข้ามากระทันหัน อาจมีปัญหาการขาดแคลนแรงงานในช่วงนั้นๆ 4. กำลังการผลิตต่ำ เครื่องมือและอุปกรณ์การผลิตที่มีอยู่ไม่สามารถทำการผลิต ให้ทันตามเวลาที่ลูกค้าต้องการได้ ในกรณีที่มีคำสั่งซื้อปริมาณมาก ๆ		
	2. วัตถุดิบหาได้ง่ายภายในพื้นที่				
การตลาด	1. ผลิตภัณฑ์ที่ได้รับ นตผ. 3 ดาว ทั้งระดับจังหวัดและภาค จึงเป็นที่รู้จักของผู้บริโภคมากขึ้น	2. ผลิตภัณฑ์งั่วตัว ได้รับมาตรฐานองค์การอาหารและยา (อย.) 3. กลุ่มฯ ได้เข้าร่วมเป็นเครือข่ายผลิตภัณฑ์ชุมชนของภาคเหนือ จึงได้รับประโยชน์ด้านการแบ่งรับคำสั่งซื้อจากเครือข่าย	1. ผลิตภัณฑ์ไม่มีความแตกต่างกับผลิตภัณฑ์ประเภทเดียวกันในท้องตลาด ในสายตาของผู้บริโภค 2. กลุ่มฯ ขาดการจัดบันทึกปริมาณการใช้บรรจุภัณฑ์ชนิด ทำให้กลุ่มฯ ไม่ทราบต้นทุนค่าบรรจุภัณฑ์ที่แท้จริง ซึ่งค่อนข้างสูง 3. ช่องทางการตลาดของกลุ่มฯ ยังแคบ ส่วนใหญ่อยู่ภายในตัวอำเภอและจังหวัด		- กลุ่มฯ มีคู่แข่งในพื้นที่ที่ผลิตสินค้าประเภทเดียวกับกลุ่ม (เช่น แขนงหมูและครีมนวดผม)
	2. ผลิตภัณฑ์งั่วตัว ได้รับมาตรฐานองค์การอาหารและยา (อย.)				
	3. กลุ่มฯ ได้เข้าร่วมเป็นเครือข่ายผลิตภัณฑ์ชุมชนของภาคเหนือ จึงได้รับประโยชน์ด้านการแบ่งรับคำสั่งซื้อจากเครือข่าย				

no.	ประเด็นการ	จุดแข็ง	จุดอ่อน	โอกาส	ข้อจำกัด
การเงิน	- กลุ่มฯ มีการจัดทำบัญชีรายรับ-รายจ่าย ทำให้สามารถประเมินผลการดำเนินงานที่ผ่านมาได้		1. ไม่มีการแยกบันทึกการรับ-จ่ายที่ชัดเจน ทำให้ยากต่อการตรวจสอบ 2. เงินทุนหมุนเวียน ไม่เพียงพอ		
43 กลุ่มข้าวกล้อง พลังน้ำตก การจัดองค์กร	1. ประธานกลุ่มและผู้นำกลุ่มเป็นผู้กว้างขวาง มีความน่าเชื่อถือ มีความเสียสละ มีประสบการณ์การทำงาน ด้านการบริหารและการผลิต และเป็นผู้กว้างขวางในชุมชน 2. ผู้นำมีความคิดริเริ่มด้านการพัฒนาเทคโนโลยี และการจัดการธุรกิจ		- กลุ่มยังไม่กระจายการบริหารงาน ส่วนใหญ่กระจุกตัวอยู่ที่ประธาน คณะกรรมการยังไม่มีความสามารถในการบริหารงานตามตำแหน่งหน้าที่ที่ควร	- นโยบายภาครัฐเกี่ยวกับ โครงการหนึ่งตำบล หนึ่งผลิตภัณฑ์ ทำให้มีหน่วยงานต่าง ๆ เข้ามาส่งเสริมการค้าเนินงานของกลุ่ม อย่างต่อเนื่อง ทั้งในด้านทักษะ ความรู้ด้านการผลิต การเงิน การประชาสัมพันธ์ การส่งเสริมการตลาด ฯลฯ	
การผลิต	1. มีการคัดเลือกวัตถุดิบที่มีคุณภาพ 2. วัตถุดิบในการผลิตสามารถหาซื้อได้ ทั้งภายในและภายนอกชุมชน 3. กลุ่มมีอุปกรณ์การผลิตที่สามารถทดแทนแรงงาน คน ในการผลิตบางกระบวนการได้ นั่นคือ กิ่งหินพลังงานน้ำ ซึ่งช่วยทุ่นแรงงานในการกะเพาะเปลือกข้าว และกระบวนการตำข้าว 4. มีการตรวจสอบคุณภาพในทุกขั้นตอนการผลิต		- การกระจายการทำงานในการผลิตยังไม่กระจายไป สู่สมาชิกทุกคน แรงงานเป็นเพียงสมาชิกบางรายของกลุ่มเท่านั้น		
การตลาด	1. ผลิตภัณฑ์ได้รับการคัดเลือกเป็นสินค้าตาม โครงการหนึ่งตำบล หนึ่งผลิตภัณฑ์ 4 ดาว ระดับตำบล 2. กลุ่มมีการวางแผนพัฒนาด้านบรรจุภัณฑ์ เพื่อสร้างเอกลักษณ์และการจดจำของลูกค้าต่อผลิตภัณฑ์ของกลุ่ม		1. การตลาดยังเป็นการตลาดแบบดั้งเดิม 2. ยังไม่มีผู้ทำหน้าที่ด้านการตลาดอย่างแท้จริง 3. ช่องทางการตลาดของกลุ่มอยู่ในวงจำกัด ยังไม่มีการกระจายไปตลาดต่างจังหวัด	- กระแสการบริโภคผลิตภัณฑ์ด้านสุขภาพกำลังเป็นที่นิยมต่อกลุ่มลูกค้า ที่รักและห่วงใยสุขภาพ ซึ่งผลิตภัณฑ์ของกลุ่มตรงกับกระแส ของผลิตภัณฑ์เพื่อสุขภาพเป็นอย่างดี	1. ประชาชนในพื้นที่ยังไม่นิยมบริโภคข้าวกล้องมากนัก นอกจากกลุ่มลูกค้าที่ใส่ใจสุขภาพเท่านั้น 2. ปัญหาเกี่ยวกับการเป็นเงื่อนไขของสารเคมีย่อยในข้าว ของเกษตรกรในพื้นที่ใกล้เคียง คือ บ้านแนวดาว อำเภอแม่สอด จังหวัดตาก ซึ่งทางกระทรวงสาธารณสุขไปตรวจพบ ทำให้ส่งผลกระทบต่อความต้องการบริโภคข้าวของกลุ่ม และของผู้ผลิตอื่น ๆ ในพื้นที่อำเภอพบพระ 3. มีกลุ่มธุรกิจอื่น ๆ อีกหลายกลุ่มที่ทำการผลิตสินค้าเหมือนกัน ซึ่งอาจเป็นคู่แข่งกันได้

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

no.	ประเด็นการ การผลิต(ต่อ)	จุดแข็ง	จุดอ่อน	โอกาส	ข้อจำกัด
	3. กลุ่มรักษาคุณภาพของผลิตภัณฑ์ด้วยการผลิตครั้งละน้อย ควบคุมคุณภาพของการผลิตขึ้นอยู่กับการสั่งซื้อและความต้องการของลูกค้า ทั้งนี้เพื่อให้ผลิตภัณฑ์เกิดเป็นยอดขายภายในได้ ผลิตภัณฑ์จึงรับประกันคุณภาพได้ ถูกคำเกิดความพึงพอใจและมั่นใจ ในผลิตภัณฑ์	3. กลุ่มรักษาคุณภาพของผลิตภัณฑ์ด้วยการผลิตครั้งละน้อย ควบคุมคุณภาพของการผลิตขึ้นอยู่กับการสั่งซื้อและความต้องการของลูกค้า ทั้งนี้เพื่อให้ผลิตภัณฑ์เกิดเป็นยอดขายภายในได้ ผลิตภัณฑ์จึงรับประกันคุณภาพได้ ถูกคำเกิดความพึงพอใจและมั่นใจ ในผลิตภัณฑ์			
	4. กระบวนการผลิตของกลุ่มไม่มีอันตรายต่อสมาชิก และไม่มีผลกระทบต่อสิ่งแวดล้อมแต่อย่างใด อีกทั้งยังผลิตผลเหลือใช้ สมาชิกก็สามารถนำไปใช้ประโยชน์ได้ ด้วยการนำไปเป็นปุ๋ยอินทรีย์	4. กระบวนการผลิตของกลุ่มไม่มีอันตรายต่อสมาชิก และไม่มีผลกระทบต่อสิ่งแวดล้อมแต่อย่างใด อีกทั้งยังผลิตผลเหลือใช้ สมาชิกก็สามารถนำไปใช้ประโยชน์ได้ ด้วยการนำไปเป็นปุ๋ยอินทรีย์			
การตลาด	1. การดำเนินงานที่ผ่านมา กลุ่มสามารถปรับเปลี่ยนราคาผลิตภัณฑ์ตามต้นทุนวัตถุดิบที่จัดหาหรือได้รับมา โดยการค้าดีสินใจร่วมกันของคณะกรรมการและสมาชิก	1. การดำเนินงานที่ผ่านมา กลุ่มสามารถปรับเปลี่ยนราคาผลิตภัณฑ์ตามต้นทุนวัตถุดิบที่จัดหาหรือได้รับมา โดยการค้าดีสินใจร่วมกันของคณะกรรมการและสมาชิก	1. ราคาขายปลีกของกลุ่มสูงกว่าคู่แข่งชั้นบางราย ทำให้ลูกค้าหันไปซื้อผลิตภัณฑ์ที่มีราคาถูกกว่า	- กระแสความนิยมการบริโภคอาหารชีวจัดเพื่อรักษาสุขภาพ	1. คนในพื้นที่ส่วนใหญ่บริโภคข้าวเหนียว อีกทั้งกลุ่มคนที่กำลังซื้อและคนรุ่นใหม่ยังไม่สนใจบริโภคข้าวกล้อง เพราะยังไม่เห็นประโยชน์ต่อสุขภาพ
	2. สมาชิกภายในกลุ่มช่วยกันนำผลิตภัณฑ์ไปขายปลีก และนำไปฝากหรือขายให้กับญาติพี่น้องต่างจังหวัด โดยรับซื้อจากกลุ่มในราคาขายส่ง และประชาชนช่วยนำสินค้าออกจำหน่ายในงานเทศกาลต่าง ๆ และในสถานที่ราชการเป็นประจำทุกเดือน นับเป็นความร่วมมือร่วมใจกันอย่างดีในกลุ่มเพื่อขยายตลาด	2. สมาชิกภายในกลุ่มช่วยกันนำผลิตภัณฑ์ไปขายปลีก และนำไปฝากหรือขายให้กับญาติพี่น้องต่างจังหวัด โดยรับซื้อจากกลุ่มในราคาขายส่ง และประชาชนช่วยนำสินค้าออกจำหน่ายในงานเทศกาลต่าง ๆ และในสถานที่ราชการเป็นประจำทุกเดือน นับเป็นความร่วมมือร่วมใจกันอย่างดีในกลุ่มเพื่อขยายตลาด	2. ช่องทางการตลาดยังมีน้อย กลุ่มไม่มีศักยภาพพอที่จะขยายช่องทางการจำหน่ายได้มากกว่าที่เป็นอยู่		2. คู่แข่งมีมากขึ้น
	3. ช่องทางการตลาดของกลุ่มกระจายไปทั้งภายในจังหวัด และต่างจังหวัด	3. ช่องทางการตลาดของกลุ่มกระจายไปทั้งภายในจังหวัด และต่างจังหวัด	3. ขาดบุคลากรที่มีความรู้ความสามารถในการดำเนินงานด้านนี้โดยตรง		
	4. ผลิตภัณฑ์มีการบรรจุภัณฑ์ด้วยเครื่องรีดปากถุงสุญญากาศ ทำให้เก็บรักษาได้นานขึ้นเป็นที่ยึดจุดความสนใจ และความต้องการของลูกค้า	4. ผลิตภัณฑ์มีการบรรจุภัณฑ์ด้วยเครื่องรีดปากถุงสุญญากาศ ทำให้เก็บรักษาได้นานขึ้นเป็นที่ยึดจุดความสนใจ และความต้องการของลูกค้า	4. อุปกรณ์บรรจุภัณฑ์ยังไม่ได้มาตรฐาน ฉลากไม่มีสี สันระบุรายละเอียดไม่ครบถ้วน ไม่มีคำแนะนำนำวิธีการใช้และเก็บรักษา		
	5. ผลิตภัณฑ์ได้รับการคัดสรรสุดยอดหนึ่งตำบล หนึ่งผลิตภัณฑ์ 4 ดาว ระดับภาค	5. ผลิตภัณฑ์ได้รับการคัดสรรสุดยอดหนึ่งตำบล หนึ่งผลิตภัณฑ์ 4 ดาว ระดับภาค	5. ขนาคบบริบูรณ์ขนาดเดียว ลูกค้าบางคนที่เป็นโรคกลัวราจะน้อยๆ หรือบริโภคนานๆ ครั้ง ต้องการผลิตภัณฑ์ที่มีขนาดเล็ก เพราะผลิตภัณฑ์มีอายุการเก็บรักษานานเกินไป		
			6. ผลิตภัณฑ์ไม่สามารถเก็บรักษาได้นาน จะมีมอดเกิดขึ้นภายในถุงบรรจุ		
			7. ไม่มีการลดราคาผลิตภัณฑ์ให้กับลูกค้าทั้งขายปลีกและขายส่ง แม้ว่าลูกค้าจะซื้อครั้งละมากๆ		
			8. ไม่มีการจัดทำสื่อประชาสัมพันธ์ผลิตภัณฑ์ของกลุ่ม		
			9. ขาดทักษะในการจัดร้านเพื่อแสดงผลิตภัณฑ์ที่นำไปขาย ในงานเทศกาลต่าง ๆ และขาดทักษะในการโฆษณาชักชวนลูกค้าให้เยี่ยมชมและซื้อสินค้าในร้าน		

no.	ประเด็นการ การเงิน	จุดแข็ง	จุดอ่อน	โอกาส	ข้อจำกัด
	การเงิน	1. กลุ่มได้จัดสรรเงินทุนส่วนหนึ่งให้กับสมาชิกได้กู้ยืม ไม่ใช่ 2. มีการระดมทุนจากสมาชิกของกลุ่ม เพื่อเป็นทุนหมุนเวียนภายในกลุ่ม	1. ขาดเงินทุนหมุนเวียนในการจัดซื้อวัตถุดิบมากักตุนไว้ 2. ไม่มีการจัดทำบัญชีให้เป็นระบบ ไม่จัดทำงบดุลประจำปี 3. กรรมการบางคนไม่ต้องการเพิ่มความรู้ด้านการทำบัญชีให้เป็นระบบ และไม่ต้องการให้มาเปลี่ยนแปลง วิธีการทำบัญชีของตนเอง	- การสนับสนุนงบประมาณจากหน่วยงาน ทั้งภายในและภายนอกตำบลเป็นอย่างดี ตลอดจน	
45	กลุ่มสตรีแม่บ้าน บ้านโป่งประดู่ การจัดองค์กร	1. ประธานเป็นผู้มีความสามารถ อธิษะสัยดี เป็นที่ยอมรับของสมาชิกและคนในชุมชน มีบทบาทสำคัญในชุมชน 2. สมาชิกอาศัยอยู่ในหมู่บ้านเดียวกัน ทำให้ง่ายต่อการการบริหารงานและการรับข้อมูลข่าวสารต่อกลุ่ม	1. คณะกรรมการและสมาชิกส่วนใหญ่ไม่ได้ทำหน้าที่ตามตำแหน่งที่ได้รับ และให้ความสนใจต่อการมีส่วนร่วม ในการบริหารกลุ่มค่อนข้างน้อย ทำให้การติดต่อกับคณะกรรมการเพียงไม่กี่คน 2. ความยั่งยืนของกลุ่ม ขึ้นอยู่กับความสามารถของประธาน และในขณะนี้นักกลุ่มฯ ยังไม่สามารถสร้างตัวแทน ที่จะเข้ามาทำหน้าที่นี้ได้ 3. กลุ่มยังขาดบุคลากรที่มีความสามารถ และเหมาะสมกับตำแหน่งตามโครงสร้างองค์กรในหลายตำแหน่ง	- หน่วยงานที่เกี่ยวข้องยังให้ความสำคัญแก่กลุ่ม และให้การสนับสนุนต่าง ๆ อย่างต่อเนื่อง ทั้งด้านการให้ความรู้และการเงิน	
	การผลิต	1. ผลิตภัณฑ์ในกลุ่มฯ ผลิตมีน้อยชนิด (2 ชนิด) ใช้วัตถุดิบ ไม่มากและขั้นตอนไม่ซับซ้อน ทำให้สมาชิกมีความชำนาญในการผลิตเป็นอย่างดี ปัญหาที่พบระหว่างขั้นตอนการผลิตมีน้อยมาก 2. วัตถุดิบหาได้ง่ายภายในพื้นที่ ทำให้ช่วยลดต้นทุนในการจัดหาปัจจัยการผลิต 3. อุปกรณ์บางส่วนได้รับการสนับสนุนจากหน่วยงานในพื้นที่ และสถานที่ผลิตใช้พื้นที่สาธารณะของหมู่บ้าน ทำให้ช่วยลดต้นทุนได้ 4. ประธานมีความมุ่งมั่นที่จะพัฒนาเทคโนโลยีการผลิต เพื่อให้ผลิตภัณฑ์มีคุณภาพและความหลากหลายยิ่งขึ้น 5. มีการใช้ภูมิปัญญาชาวบ้านในการป้องกันมอด โดยการใช้นะกะกรูดใส่ในถุงบรรจุข้าวกล้อง	1. สมาชิกที่ทำการผลิตให้กับกลุ่ม เริ่มมีแนวโน้มลดลง เนื่องจากได้รับผลตอบแทนต่ำ เมื่อเทียบกับการทำงานอย่างอื่น 2. สมาชิกที่ทำการผลิตให้กับกลุ่มยังไม่มี ความชำนาญมาก ทำให้ต้องมีผู้คอยควบคุมอยู่เสมอ	- วัตถุดิบจากป่าชุมชนอาจไม่เพียงพอในอนาคต (สมุนไพร)	

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

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

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

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

no.	ประเด็นการ	จุดแข็ง	จุดอ่อน	โอกาส	ข้อจำกัด
การผลิต	1. มีการฝึกอบรมบุคลากรด้านการผลิต การจัดการระบบ GMP 2. มีเครื่องมืออุปกรณ์ที่เพียงพอและสามารถช่วยเพิ่มกำลังการผลิตของกลุ่มได้ กลุ่มมีการปรับปรุงเทคโนโลยี อุปกรณ์ ในการผลิตให้เหมาะสมกับการผลิต เช่น การปรับปรุงตนเองสำหรับรอบกุนเชียงและรวมคั่วกัน 3. มีการคัดเลือกคุณภาพวัตถุดิบในการผลิตอย่างสม่ำเสมอ ในขั้นตอนการผลิตการควบคุมปริมาณของสารเคมีที่เป็นอันตรายต่อผู้บริโภค 4. การผลิตเป็นงานภูมิปัญญาพื้นบ้านมาใช้ให้เกิดประโยชน์ และก่อให้เกิดรายได้ 5. มีสถานโรงงานและสุขอนามัยที่ผ่านเกณฑ์มาตรฐาน GMP	1. ปริมาณการผลิตของกลุ่มในปัจจุบันนั้น เป็นการผลิตที่ไม่เต็มประสิทธิภาพ ทำให้กลุ่มต้องรับภาระต้นทุนค่าเสื่อมราคาสูง แม้เป็นต้นทุนที่ไม่เป็นตัวเงิน แต่ทำให้กลุ่มไม่มีประสิทธิภาพการผลิต 2. การปฏิบัติงานสุขอนามัยของแรงงานผลิตนั้น ยังไม่มีการปฏิบัติเป็นกิจวัตร อย่างสม่ำเสมอ ทำให้แม้ว่าจะได้มาตรฐาน GMP แล้วก็ตาม อาจมีการปนเปื้อนในกระบวนการผลิตได้ 3. การวางแผนจัดหาอุปกรณ์ เครื่องมือ การผลิต ยังมากอยู่ต้องตามกระบวนการผลิต อาจทำให้เกิดการปนเปื้อนจากวัตถุดิบสู่อาหารที่สำเร็จแล้วได้ 4. กลุ่มยังขาดความชัดเจนในวัตถุประสงค์การผลิต ว่าผลิตเพื่อจำหน่าย หรือการผลิตแบบพอเพียงบริโภค และจำหน่าย ในชุมชน	1. มีคู่แข่งการตลาดมาก เนื่องจากผลิตภัณฑ์แหนมเป็นสินค้าอาหารพื้นบ้านที่มีผู้ผลิตมาก 2. ตลาดหลักของกลุ่ม คือ ภายในชุมชน ซึ่งมีกำลังซื้อน้อย และไม่ยอมรับโรคอุจจาระร่วง ไข่ไก่ รอก แหนมแพ่ง		- วัตถุดิบหลักที่ใช้ในการผลิต คือ เนื้อหมู มีการเปลี่ยนแปลงเพิ่มขึ้นของราคาบ่อยครั้ง ซึ่งส่งผลกระทบต่อต้นทุนการผลิตของผลิตภัณฑ์ทุกชนิด 2. ในตองซึ่งเป็นบรรจุภัณฑ์ของแหนมห่อ ซึ่งเป็นผลิตภัณฑ์หลักของกลุ่มเริ่มขาดแคลนและมีราคาสูง
การตลาด	1. ผลิตภัณฑ์แหนมห่อได้รับการยอมรับจากตลาดภายในชุมชน เป็นอย่างดี เนื่องจากเป็นผลิตภัณฑ์ที่มีคุณภาพ ทั้งในด้านรสชาติและวัตถุดิบในการผลิต 2. เป็นผลิตภัณฑ์ที่ปลอดภัยสำหรับการบริโภค เนื่องจากมีการควบคุมปริมาณสารเคมีให้ได้มาตรฐานของกระทรวงสาธารณสุข 3. มีการประชาสัมพันธ์กลุ่มอย่างต่อเนื่อง ทั้งการออกบ้านและจำหน่ายสินค้าที่กลุ่ม 4. มีผลิตภัณฑ์ที่สามารถอธิบายรายละเอียดสินค้า วันที่ผลิตและวันหมดอายุ	1. กลุ่มไม่มีการกำหนดกลุ่มลูกค้าเป้าหมายที่ชัดเจน ทำให้ไม่สามารถวางแผนการพัฒนาตลาดได้ 2. ผลิตภัณฑ์ประเภทไส้กรอกเคอแรน กุนเชียง ไส้กรอกอีสาน มีช่องทางการตลาดน้อย เนื่องจากไม่มีบุคลากรทำหน้าที่ในการหาช่องทางการตลาดให้มากขึ้น 3. ลูกค้าส่วนใหญ่ของกลุ่มเป็นคนภายในท้องถิ่น ทำให้ไม่สามารถเพิ่มราคาขายได้ และด้วยต้นทุนการผลิตที่สูง ทำให้ไม่สามารถปรับลดราคาได้เช่นกัน ส่งผลให้การใช้กลยุทธ์ในการแข่งขันทางด้านราคาไม่สามารถ ใช้ได้ 4. ช่องทางการตลาดยังคงแคบ (อยู่ภายในท้องถิ่น)			
การเงิน	1. กลุ่มมีการจัดทำรายการรับจ่ายของกลุ่ม ซึ่งได้รับการยอมรับจากสถาบันราชภัฏเชียงใหม่ 2. การจัดการเรื่องการเงินมีการแบ่งแยกออกจากกันอย่างชัดเจน ทำให้มีความโปร่งใสในการจัดการด้านการเงิน 3. กลุ่มมีความสามารถในการกู้ยืมและเข้าถึงแหล่งเงินทุน	- บุคลากรที่ทำหน้าที่ด้านการเงินยังไม่สามารถ จัดทำงบการเงิน ได้	1. สำนักงานเกษตรอำเภอแม่ริม จังหวัดเชียงใหม่ให้การสนับสนุนเงินกู้ระยะยาว ไม่มีดอกเบี้ย 2. หน่วยงานในพื้นที่ เช่น อบต. ดอนแก้ว และสำนักงานสหกรณ์จังหวัด ช่วยจัดทำงบการเงินเพื่อใช้ประกอบการเสนอของบประมาณ		

no.	ประเด็นการ	จุดแข็ง	จุดอ่อน	โอกาส	ข้อจำกัด
51	กลุ่มแม่บ้านแปรรูป การเกษตรเนื้อสัตว์ การจัดองค์กร	1. เลขาธิการและประธานเป็นบุคคลที่มีความสามารถ และเสียสละใน การทำงาน 2. คณะกรรมการเข้าใจ ในบทบาทหน้าที่ที่ได้รับมอบหมาย และปฏิบัติ หน้าที่ ตามความรับผิดชอบเป็นอย่างดี แม้ไม่มีการจ่ายค่าตอบแทน 3. สมาชิกมีส่วนร่วมในการบริหารงาน มีความสามัคคีและตั้งใจทำงาน 4. เลขานุการมีตำแหน่งเป็นนายกองจัดการบริหารส่วนตำบล มีความเป็น ผู้นำ และมีความสามารถด้านการจัดทำโครงการ และเสนอของบประมาณ	1. ขาดบุคลากรที่มีความรู้ สามารถในการทำการตลาด 2. การดำเนินกิจกรรมของกลุ่มนั้นทางด้านการเงินทางสังคม มากกว่ารายได้ ทำให้สมาชิกบางคนยังไม่มีการเสียสละเวลาใน การทำงานกลุ่มเท่าที่ควร 3. คณะกรรมการบางคน ยังไม่ค่อยมีบทบาทในการบริหาร จัดการกลุ่ม	1. กลุ่มได้รับการสนับสนุนจากหน่วยงานราชการ ตาม นโยบายหนึ่งตำบลหนึ่งผลิตภัณฑ์เป็นอย่างดี ทั้ง ด้านความรู้ในการพัฒนา ผลิตภัณฑ์ บรรจุภัณฑ์ 2. การเข้าหาแหล่งเงินทุน ได้ง่าย เนื่องจากผลิตภัณฑ์ ของกลุ่มได้รับรางวัล จากหน่วยงานราชการและ เป็นกลุ่มตัวแทน ของชุมชน	
	การผลิต	1. กลุ่มมีแรงงานและอุปกรณ์การผลิตเพียงพอ และมีสมรรถนะดี 2. สมาชิกมีความสามัคคีในการร่วมกันผลิตทุกครั้ง และมีความตั้งใจ ทำงาน 3. อุปกรณ์การผลิตค่อนข้างทันสมัย ทำให้การผลิตมีประสิทธิภาพมาก ขึ้นและเอื้อต่อ การพัฒนาผลิตภัณฑ์ 4. กิจกรรมการผลิตไม่ซับซ้อน ทำให้สมาชิกสามารถทำการผลิตได้ทุกคน และสามารถทำงานแทนกันได้	1. กลุ่มไม่สามารถขยายการผลิต และทำการผลิตเดิมกำลังการ ผลิตของอุปกรณ์และแรงงานได้ เนื่องจากตลาดรองรับมีจำกัด 2. โรงเรือนและมาตรฐานการผลิตยังไม่ผ่านมาตรฐาน GMP		
	การตลาด	1. มีตลาดรองรับในพื้นที่ (ลูกค้าประจำ) 2. กลุ่มไม่ต้องรับการบริการเก็บรักษาผลิตภัณฑ์ เนื่องจากกลุ่มผลิตและ ขายส่งให้ลูกค้าพื้นที่ 3. ผลิตภัณฑ์ของกลุ่มได้รับรางวัล OTOP 3 ระดับอำเภอและจังหวัด	1. ผลิตภัณฑ์มีอยู่การเก็บรักษาสั้น ทำให้เป็นอุปสรรคในการ ขยายตลาด ไปสู่พื้นที่ห่างไกล 2. ช่องทางการตลาดของกลุ่มยังแคบ 3. การตั้งราคาของกลุ่มต้องอิงราคาตลาด ไม่สามารถตั้งราคา เองได้ 4. กลุ่มยังขาดทักษะความรู้ด้านการตลาด ทั้งการหาตลาด การ พัฒนาผลิตภัณฑ์และบรรจุภัณฑ์ 5. ผลิตภัณฑ์ยังไม่ได้รับมาตรฐาน ออ. ทำให้เป็นอุปสรรคใน การขยายตลาด	- กลุ่มฯ มีคู่แข่งทางการค้าค่อนข้างมาก ทำให้เป็น อุปสรรคในการขยายตลาดนอกพื้นที่ตำบล	

no.	ประเด็นการ	จุดแข็ง	จุดอ่อน	โอกาส	ข้อจำกัด
	การเงิน	1. กลุ่มมีการบันทึกบัญชีอย่างเป็นระบบ และค่อนข้างละเอียด โปร่งใส 2. กลุ่มสามารถกู้ยืมเงินจากหน่วยงานราชการ ได้ง่าย	- การบริหารการเงิน ไม่มีประสิทธิภาพ เนื่องจากกลุ่มใช้เงินกู้ยืมเพื่อใช้เป็นเงินทุนหมุนเวียน มาใช้ในการต่อเติม โรงเรียนและซื้อวัสดุอุปกรณ์		
52	กลุ่มหน้าไม้ต้องวิ่งเข้า การจัดองค์กร	1. กลุ่มมีการตั้งกฎระเบียบชัดเจนในการรวมกลุ่ม เช่น การกำหนดราคา รับซื้อ การควบคุมปริมาณการผลิต เป็นต้น 2. มีคณะกรรมการเฉพาะด้านในการตรวจสอบปริมาณการผลิต และมีการสรุปเป็นลายลักษณ์อักษร 3. คณะกรรมการเป็นพ่อค้าหน้าไม้ ต้องทำให้มีความรู้ความสามารถ ด้านการจัดกา ผลิตและการตลาด	1. ลักษณะการรวมกลุ่มยังเป็นการเอื้อประโยชน์ ต่อผู้ผลิตแต่ละราย มีการรวมกลุ่มเพื่อสร้างความร่วมมือ โดยภาพรวมยังมีน้อย ผู้ผลิตต่างผลิตต่างขาย ทำให้การรวมกลุ่มเพื่อบริหารจัดการองค์กรยังเป็นกลุ่มหลวม ๆ 2. สมาชิกส่วนใหญ่ยังไม่ให้ความสำคัญและความร่วมมือ ในการบริหารท่าทีควร		
	การผลิต	1. กลุ่มมีปริมาณการผลิตสม่ำเสมอ เนื่องจากผู้ผลิตแต่ละรายมีเครื่องใช้ในกาจัดทำวัสดุดิบ 2. ผลิตภัณฑ์ของกลุ่ม มีความยุ่งยากซับซ้อน ในการผลิต ทำให้ผู้ผลิตแต่ละรายสามารถรับคำสั่งซื้อจากพ่อค้าในปริมาณมาก และสามารถระดมกำลังกันผลิต ให้ได้ตามคำสั่งซื้อของลูกค้า 3. กลุ่มเป็นแหล่งผลิตขนาดใหญ่ 4. กลุ่มมีการวางแผนควบคุมการผลิตในแต่ละปี เพื่อป้องกัน ไม่ให้ปริมาณการผลิตมากเกินไป 5. มีการจัดหาวัตถุดิบมาขาย ให้แก่สมาชิก	1. วัสดุดิบหลักที่ใช้ในการผลิตไม่ได้ใช้วัตถุดิบภายในชุมชน แต่เป็นทรัพยากรธรรมชาติที่ต้องใช้ร่วมกับชุมชนอื่น ทำให้ส่งผลต่อการขาดแคลนวัตถุดิบในอนาคต 2. ของเสียที่เกิดจากกระบวนการผลิตก่อให้เกิดมลภาวะ ในชุมชน เช่น กลิ่น น้ำเสีย เป็นต้น 3. การจัดการด้านสาธารณสุขยังไม่ถูกสุขลักษณะ ทำให้ไม่สามารถควบคุมมาตรฐานการผลิตและการขอรับรอง อย. ได้ 4. ด้านคุณภาพผลิตภัณฑ์ กลุ่มยังไม่ให้ความสำคัญเท่าที่ควร เนื่องจากสมาชิกเห็นว่า เป็นผลิตภัณฑ์ที่ผลดง่าย ไม่ยุ่งยาก ซับซ้อน จึง ไม่มีการตรวจสอบด้านคุณภาพ ซึ่งอาจเป็นอันตรายสำหรับผู้บริโภค 5. การไม่ทำทะเบียนในการใช้วัตถุดิบของผู้ผลิตแต่ละราย สืบเนื่องมาจากปริมาณการผลิตจะขึ้นอยู่กับปัจจัยด้านเงินทุน เป็นสำคัญ	- การปลูกป่าทดแทน เพื่อให้มีวัสดุดิบ (หน่อไม้) ใช้ต่อเนื่องในระยะยาว	1. วัสดุดิบหลัก เช่น กอหลอด ไม้มีในพื้นที่ ทำให้การตรวจสอบคุณภาพและการจัดหายุ่งยาก 2. วัสดุดิบหลักที่ต้องใช้ต้องได้รับอนุญาตในการใช้ประโยชน์ จากหน่วยงานต่าง ๆ ทำให้มีขั้นตอนยุ่งยาก 3. ชาวบ้านในเครือข่ายที่จัดหาวัตถุดิบให้กับ ผู้ผลิตหน้าไม้ ต้อง ไม่ได้เข้าร่วมกลุ่ม ทำให้เกิดการแย่ง วัสดุดิบนำมาจำหน่าย และอาจเกิดปัญหาในการจัดการวัตถุดิบในอนาคต

no.	ประเด็นการ	จุดแข็ง	จุดอ่อน	โอกาส	ข้อจำกัด
การตลาด		1.ผลิตภัณฑ์ของกลุ่มมีความคล่องตัวในการซื้อขาย เนื่องจากเป็นสินค้าที่สามารถนำไปใช้ประกอบอาหารได้หลากหลาย และสอดคล้องกับวิถีการบริโภคของคนไทย 2. กลุ่มมีตลาดแน่นอนและผู้ผลิตแต่ละรายมีลูกค้าประจำ	1. ผลิตภัณฑ์ยังไม่ได้มาตรฐานรับรอง 2. กลุ่มยังขาดอำนาจการต่อรองราคา แม้ว่าจะมีความต้องการซื้อจากพ่อค้ามากกว่าปริมาณการผลิตของกลุ่ม อาจจะเนื่องมาจากมีแหล่งผลิตหลายแห่ง และการผลิตผลิตภัณฑ์ไม่ยุ่งยาก 3. ขาดการพัฒนารูปแบบผลิตภัณฑ์และบรรจุภัณฑ์	1. หน่อไม้ดองเป็นสินค้าที่สามารถนำไปใช้ประกอบอาหารได้หลากหลาย และสอดคล้องกับวิถีการบริโภคของคนไทย 2. กลุ่มมีโอกาสที่จะพัฒนาเป็นศูนย์กลาง การผลิตหรือตลาดกลาง ของการผลิตหน่อไม้ดองของภาคเหนือ เนื่องจากอยู่ในแหล่งวัตถุดิบแหล่งใหญ่ และมีผู้ผลิตอยู่มากมายในพื้นที่ ดังนั้นช่องทางทางการตลาดของกลุ่ม สามารถขยายตัวได้	- แหล่งผลิตตั้งห่างจากช่องทางการตลาดหลัก (ตลาดสี่มุมเมืองและตลาดไท) ส่งผลให้ต้นทุนการขนส่งสูง
	การเงิน	1. กลุ่มมีการออมทรัพย์ทำให้สามารถช่วยเหลือสมาชิก ในการจัดหาวัตถุดิบ 2. ผู้ผลิตแต่ละรายเน้นการขายเป็นเงินสด ทำให้ไม่มีปัญหาเรื่องลูกหนี้ค้างชำระ	- กลุ่มยังไม่มีการระดมทุนเพื่อใช้ในการผลิต ทำให้ต้องพึ่งพาเงินจากภายนอก	- การได้รับสนับสนุนเงินทุนด้านการผลิตจากธนาคารเพื่อการเกษตรและสหกรณ์	
53 กลุ่มอาชีพทำน้ำตาลสด เด่นตาล การจัดองค์กร		1. การรวมกลุ่มกันของผู้ผลิตน้ำตาลสดภายในหมู่บ้าน ทำให้เกิดความสะดวกในการบริหารงาน และกลุ่มให้ความช่วยเหลือและสนับสนุนบรรพบุรุษที่แก่ผู้ผลิตน้ำตาลสดในชุมชน 2. กลุ่มมีผู้นำเป็นบุคคลที่มีความรู้ความสามารถ และมีวิสัยทัศน์กว้างไกลทั้งในด้านการบริหารองค์กรและการผลิต ทำให้การดำเนินงานเพื่อขอความช่วยเหลือ และประสานงานกับหน่วยงานภายนอกเกิดความสะดวกและสามารถเสนอโครงการต่าง ๆ เพื่อรับการสนับสนุนจากหน่วยงานต่าง ๆ ได้	1. สมาชิกยังไม่มีส่วนร่วมในการจัดการกลุ่มเท่าที่ควร ทั้งในด้านการบริหารงาน การวางแผนการผลิต และการหาตลาดเนื่องจากการบริหารการผลิตที่ผ่านมายังไม่ประสบความสำเร็จสมาชิกจึงแยกกันผลิตและต่างคนต่างขาย 2. การบริหารจัดการส่วนใหญ่ ภาระหน้าที่ของผู้ที่นำกลุ่ม ทำให้ไม่สามารถปฏิบัติงานได้เต็มที่ เนื่องจากผู้นำกลุ่มต้องรับผิดชอบงานด้านอื่นด้วย	- การสนับสนุนจากหน่วยงานต่างๆ ภายในจังหวัดและต่างจังหวัด ทำให้กลุ่มสามารถพัฒนาทั้งด้านการผลิต การตลาด และการบริหารจัดการ	

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

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

no.	ประเด็นการ การจัดองค์กร(ต่อ)	จุดแข็ง	จุดอ่อน	โอกาส	ข้อจำกัด
	6.การรวมกลุ่มภายในหมู่บ้านและสมาชิกกลุ่มอาศัยอยู่บริเวณ ใกล้ที่ทำ การกลุ่ม ทำให้เกิดความสะดวกในการบริหารงาน กลุ่มมีขนาดเล็ก การ บริหารงานกลุ่มไม่ซับซ้อนยุ่งยาก การประสานงานสมาชิกเมื่อมีการกิจ เร่งรีบ เกิดความสะดวกรวดเร็ว				
การผลิต	1. สมาชิกร้อยละ 80 มีความชำนาญและทักษะฝีมือ มีประสบการณ์การ ผลิตทุกขั้นตอน ทำให้สามารถผลิต ผลิตภัณฑ์ได้ตามมาตรฐานเดียวกันและ รวดเร็ว 2. สถานที่ผลิตของกลุ่มอยู่กลางหมู่บ้านมีการคมนาคมสะดวก และ สถานที่ตากผลผลิตกว้างขวาง มีการจัดเก็บวัสดุอุปกรณ์ต่าง ๆ อย่าง เรียบร้อย สะดวกในการใช้งาน 3. การผลิต สมาชิกจะร่วมกันผลิตจนแล้วเสร็จ สมาชิกจะแบ่งบทบาท หน้าที่รับผิดชอบในแต่ละงาน และมีการปรึกษารื้อฟื้นกัน ทำให้เกิดความ สะดวกในการตรวจสอบคุณภาพผลิตภัณฑ์ 4. คณะกรรมการของกลุ่มให้ความสำคัญ ในการพัฒนามาตรฐาน ผลิตภัณฑ์ รสชาติและการบรรจุภัณฑ์เพื่อสนองตอบความต้องการของ ตลาด มีการคัดค้นผลิตภัณฑ์ใหม่เพื่อเพิ่มรายได้แก่สมาชิกและกลุ่ม 5. กลุ่มมีการวางแผนการผลิตและการจัดซื้อวัตถุดิบ เพื่อให้วัตถุดิบที่ เพียงพอและมีการส่งเสริมให้สมาชิกปลูกมะพร้าวขึ้นกันมากขึ้น โดยกลุ่ม จะขายทั้งพันธุ์ให้แก่สมาชิก และจำหน่ายให้ผู้สนใจ	1. กลุ่มขาดอุปกรณ์ในการผลิต เช่น ตู้อมมะพร้าว เครื่องตัด มะพร้าวไฟฟ้า เครื่องกวาดมะพร้าว และเครื่องฉีดพ่นยาฆ่า ศัตรูพืช 2. การทำมะพร้าวขึ้นพร้อมกัน ต้องอาศัยแสงแดดตามธรรมชาติ ใช้ระยะเวลานาน และใช้แรงงานมาก 3. การผลิตป่าทึบ ทำให้สมาชิกต้องยกต้นไม้รอบบริเวณหัวไร่ เพราะต้องออกแรงมากในการยกเพื่อไปตากแดดสด	1. ๑. น่าน เป็นแหล่งของมะพร้าวเพียงแห่งเดียวใน ประเทศไทย 2. มะพร้าว ซึ่งเป็นวัตถุดิบหลัก สามารถใช้แปรรูป ผลิตภัณฑ์ได้หลากหลายชนิด มีประโยชน์ทั้งผล เมล็ด ใบ เช่น แชมพู สบู่ ไวน์ สารไล่แมลง สมุนไพรโรคลำไส้ โรคกระเพาะ โรคลิ้นคุด	- สภาพภูมิอากาศบางช่วงไม่เอื้ออำนวยต่อการผลิต เช่น ฤดูฝน เพราะจะมีผลต่อการตากมะพร้าวขึ้นแห้ง	
การตลาด	1. กลุ่มเน้นการส่งเสริมการขายโดยวิธีการออกร้าน จำหน่ายผลิตภัณฑ์ และฝากขายกับร้านประจำ โดยให้เครดิตทางการค้า 4 เดือน 2. กลุ่มมีบริการส่งผลิตภัณฑ์ถึงที่ ทั้งทาง ไปรษณีย์ พัสดุ รสพ. หรือส่ง เองภายในจังหวัดและอำเภอใกล้เคียง 3. กลุ่มมีการพัฒนาบรรจุภัณฑ์ และมาตรฐาน ออ. ทะเบียนพาณิชย์ ทั้ง พัฒนาสินค้าตามสูตรของกลุ่ม สร้างความสนใจและเป็นที่ยอมรับ 4. กลุ่มมีการสำรวจตลาดและวิเคราะห์ลูกค้า ตามความต้องการของตลาด และฝึกอบรมเพื่อนำมาวางแผนการผลิตร่วมกันกับสมาชิก ทั้งปรับปรุง และสร้างผลิตภัณฑ์ใหม่	- ตลาดยังแคบ เพราะเป็นผลิตภัณฑ์ที่รู้จักกันในวงแคบ เฉพาะ ผู้บริโภคในท้องถิ่นที่รู้จัก ชาวบ้านที่รู้จักและบริโภคเพราะ สรรพคุณ ทางสมุนไพร ส่วนคน ในภาคอื่น ๆ ไม่มากนักที่รู้จัก - บรรจุภัณฑ์ยังไม่สวยงาม		- มีคู่แข่งขึ้นค่อนข้างสูง	

no.	ประเด็นการ การตลาด(ต่อ)	จุดแข็ง	จุดอ่อน	โอกาส	ข้อจำกัด	
	5. ผลิตภัณฑ์มีเอกลักษณ์ท้องถิ่น เพราะทำจากมะพร้าว ซึ่งเป็นพืชที่มีอยู่ใน จ.น่านเท่านั้น 6. ผลิตภัณฑ์ของกลุ่มเป็นสินค้าหนึ่งตำบล หนึ่งผลิตภัณฑ์ ระดับจังหวัด					
การเงิน	1. กลุ่มมีการจัดทำบัญชีมาตรฐานของกรมส่งเสริมการเกษตร และจะได้รับการตรวจสอบภายใน 60 วัน ทำให้ทราบการหมุนเวียนของกลุ่มอย่างเป็นระบบ มีข้อมูลทางบัญชีนำไปวางแผนทางการเงินในอนาคตได้ 2. กลุ่มมีการจ่ายค่าตอบแทนให้แก่สมาชิก ตามจำนวนค่าแรงที่ทำงาน และการจ่ายเงินปันผล 3. กลุ่มมีสวัสดิการ ให้กับสมาชิก เช่น การกู้ยืม การเลี้ยงอาหาร ค่าตอบแทนเมื่อสมาชิก ไปร่วมการฝึกอบรม/สัมมนา 4. มีการระดมทุนตั้งแต่เริ่มรวมกลุ่มจนถึงปัจจุบัน ทำให้สมาชิกผู้ถือหุ้นได้ของร่วมกัน และก่อให้เกิดการร่วมมือ ด้านการผลิตและการตลาด 5. กลุ่มไม่มีลูกหนี้ค้างและมีภาระเงินตรงตามกำหนด 6. กลุ่มมีเครดิตที่ดีกับธนาคาร เนื่องจากชำระหนี้ตรงตามกำหนด					
55	กลุ่มสมันไพร ชาวเขาเผ่าม้งบ้าน ทรัพย์เจริญ การจัดองค์กร	- สมาชิกมีความตั้งใจจะพัฒนากลุ่มฯ	1. มีการเปลี่ยนแปลงผู้นำกลุ่มฯ บ่อย และสมาชิกส่วนใหญ่เป็นเครือเครือญาติกัน ทำให้การบริหารงานไม่เป็นไปโดยอิสระ และมีสมาชิกบางคนเกิดความสงสัยในของการบริหารงาน 2. สมาชิกกลุ่มฯ ขาดความรู้ความเข้าใจในการบริหารกลุ่มฯ 3. สมาชิกยังขาดทักษะการสื่อสารภาษาไทย			
การผลิต		- สมาชิกมีความรู้เรื่องสมุนไพรเพื่อการรักษาโรคเป็นอย่างดี	1. กระบวนการผลิตเป็นแบบพื้นบ้าน ยังไม่ผ่านการรับรองมาตรฐาน GMP 2. เครื่องอบสมุนไพรที่ได้รับการสนับสนุน ไม่ได้ถูกนำมาใช้ให้เกิดประโยชน์ เนื่องจากคุณลักษณะไม่ตรงตามความต้องการของกลุ่มฯ ประกอบกับที่ทำการกลุ่มยังไม่มีไฟฟ้าใช้		- สมุนไพรบางชนิดหายาก และต้องข้ามเขตไปหาจากประเทศพม่า	

no.	ประเด็นการ	จุดแข็ง	จุดอ่อน	โอกาส	ข้อจำกัด
	การตลาด		1. กลุ่มฯ มีปัญหาในการสื่อสารกับลูกค้า ทำให้การขายเป็นไปโดยยาก 2. กลุ่มไม่ทราบชื่อสมุนไพรบางตัวเป็นภาษาไทย ทำให้ลูกค้าขาดความเชื่อถือและไม่กล้าซื้อเพื่อนำไปบริโภค	- พื้นที่อยู่ห่างไกลจากตัวอำเภอ ซึ่งยากแก่การเข้าถึง การสาธารณสุขของรัฐ การแพทย์พื้นบ้านจึงเป็นอีกทางเลือกในการดูแลสุขภาพหรือปฐมพยาบาลเบื้องต้น	- ผลิตภัณฑ์ประเภทยาสมุนไพร ยากต่อการยอมรับของผู้บริโภคส่วนใหญ่ - ตลาดแคบอยู่เฉพาะลูกค้าที่เลื่อมใสกันได้
	การเงิน		- กลุ่มฯ ไม่มีพื้นฐานความรู้ในการบริหารเงิน ทำให้ใช้เงินไม่เป็นระบบและขาดเงินทุนหมุนเวียน แม้จะได้รับความช่วยเหลือก็ตาม	- มีหน่วยงานให้การสนับสนุนช่วยเหลือ โดยเฉพาะด้านเงินทุนหมุนเวียน	
	56 กลุ่มเกษตรทำนาบ้านดัมบอน (สุราษฎร์ธานี)	- คณะกรรมการกลุ่ม ได้รับการเลือกตั้งโดยสมาชิกทั้งหมด ตามความรู้ความสามารถ ความถนัด และประสิทธิภาพของแต่ละคน อีกทั้งบุคคลในองค์กรมีความสัมพันธ์ที่ดีระหว่างกัน จึงทำให้เป็นทีมงานที่เข้มแข็ง	- หากกลุ่มต้องการจะขยายการตลาดมากขึ้น จะมีปัญหาการจัดองค์กร กล่าวคือ กรรมการบางตำแหน่ง เช่น ด้านการตลาด ยังคงให้ประธานกลุ่มทำหน้าที่ด้วย อีกตำแหน่งหนึ่ง ซึ่งเป็นการเพิ่มภาระให้กับประธาน ที่ต้องทำงานด้านอื่นด้วย	1. หากกลุ่มต้องการขยายกำลังการผลิตมากกว่าร้อยละ 50 เป็นไปไม่ได้ยาก ณ ระดับเทคโนโลยีปัจจุบัน	- การสนับสนุนจากหน่วยงานต่าง ๆ ทั้งการฝึกอบรมเพื่อพัฒนาผลิตภัณฑ์ การออกฐานจำหน่ายสินค้า และข้อมูลข่าวสารด้านต่าง ๆ
	การผลิต	- กลุ่มสามารถผลิตสินค้าปลอดสารได้ โดยไม่มีปัญหาสินค้าขาดตลาด และกลุ่มยังสามารถเพิ่มกำลังการผลิตได้อีกถึงร้อยละ 50 จากปริมาณการผลิตปัจจุบัน หากได้รับคำสั่งซื้อมากขึ้นกว่าเดิม		- วัตถุดิบหลักในการผลิตหาได้ง่าย	
	การตลาด	1. ราคาที่กลุ่มขายใกล้เคียงกับกลุ่มอื่น ๆ ทั้งในและนอกพื้นที่ และถึงแม้จะถูกตัดราคา แต่ก็ไม่มีปัญหาให้กับกลุ่ม เพราะลูกค้าที่เคยบริโภคก็ยังนิยมผลิตภัณฑ์ของกลุ่มอยู่ และสินค้าของกลุ่มมีคุณภาพคงที่ 2. กลุ่มมีลูกค้าประจำอยู่ตามหมู่บ้าน 3. การให้เครดิตการค้าแก่ลูกค้า โดยให้นำสินค้าไปก่อน แล้วค่อยชำระเงินเมื่อมารับสินค้าในงวดต่อไป โดยไม่ต้องมีการจ่ายมัดจำแต่อย่างใด 4. สมาชิกเป็นคนในพื้นที่ มีความผูกพัน มีความสามารถในการประชาสัมพันธ์สินค้า ทำให้สามารถรักษาลูกค้าของกลุ่มไว้ได้	1. ช่องทางการตลาดของกลุ่มส่วนใหญ่ (ร้อยละ 80) อยู่เฉพาะภายในตำบล 2. มีความเสี่ยงจากลูกค้าที่หันมาซื้อจากที่อื่น 3. การลดราคาเพื่อการแข่งขันกับกลุ่มอื่น ๆ นั้น จะทำให้กลุ่มมีกำไรลดลง ซึ่งอาจเป็นปัญหาให้กับกลุ่มได้ในอนาคต 4. การให้เครดิตการค้าแก่ลูกค้า ทำให้กลุ่มขาดเงินทุนหมุนเวียนในบางครั้ง		- ข้อจำกัดทางสังคม ที่มีการฉกฉวยการค้าด้านการค้าสุรา ซึ่งเป็นผลิตภัณฑ์ที่ถือว่าเป็นสิ่งที่เป็นยาพิษ ผิดต่อศีลธรรมอันดี การขยายกำลังการผลิต การประชาสัมพันธ์ การได้รับการส่งเสริมกิจกรรมจากภาครัฐ จึงเป็นไปได้อาศัยน้อย อีกทั้งยังเป็นสินค้าอยู่ภายใต้การควบคุมของกรมสรรพสามิต

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

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

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

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

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

no.	ประเด็นการ	จุดแข็ง	จุดอ่อน	โอกาส	ข้อจำกัด
	การผลิต	1. มีบุคลากรด้านการผลิตที่มีความชำนาญ และพร้อมที่จะพัฒนาความสามารถ ในการผลิตอยู่เสมอ ซึ่งยังสามารถถ่ายทอดความรู้ด้านการผลิต ให้แก่สมาชิกคนอื่นที่สนใจได้ 2. อุปกรณ์การผลิตมีความพร้อม สามารถขยายการผลิตให้เพิ่มกำลังการผลิตได้ 3. สามารถกำหนดช่วงการผลิตก่อนหน้าได้ตามความเหมาะสม 4. การผลิตสอดคล้องกับการพัฒนาของชุมชน คือ ต้องการให้เป็นแหล่งผลิตเหล็กที่มีชื่อเสียงของจังหวัด 5. กลุ่มมีบุคลากรที่มีความชำนาญและมีความพร้อม ด้านอุปกรณ์การผลิต ทำให้สามารถพัฒนาการผลิตเหล็กชนิดใหม่ เพื่อให้สามารถตอบสนองการตลาดได้มากขึ้น และทำกำไรต่อหน่วยสูงกว่าเหล็กชนิดเดิม 6. กลุ่มมีการปรับปรุงให้เพื่อแก้ปัญหาเหล็กตลาดเก่า (ไม่คุ้มต้นทุนการผลิต)	1. มีปัญหาการระบาดของโรคโควิด-19 ใกล้เคียงในต้นฤดูฝน ทำให้เกิดความเสียหายแก่ผลผลิต ปัจจุบันยังไม่สามารถแก้ปัญหาได้ 2. การเก็บก้อนเหล็ก ใช้นานเกินระยะเวลาการเก็บเกี่ยวที่เหมาะสม ทำให้กลุ่มมีต้นทุนการผลิตสูง 3. การใช้เชื้อเพลิงจากขี้เถ้าทำให้ต้นทุนการผลิตของกลุ่มสูง และมีความเสี่ยงด้านปัจจัยการผลิต เนื่องจากเป็นวัตถุดิบที่ไม่อยู่ในท้องถิ่น และราคาปัจจัยการผลิตแปรผันตามค่าขนส่ง (ซึ่งแปรผันตามราคาน้ำมัน) 4. การดำเนินการผลิตในปัจจุบันยังไม่เต็มประสิทธิภาพ 5. ขาดการเข้าถึง หรือไม่ทราบแหล่ง ให้ความรู้ด้านการปรับปรุง	1. ปัจจัยการผลิตหาได้ง่ายในท้องถิ่น 2. เป้าหมายของการพัฒนาชุมชนของพื้นที่นี้ คือ ต้องการให้เป็นแหล่งผลิตเหล็กที่มีชื่อเสียงของจังหวัด	- มีสินค้าอื่นที่ทดแทนได้ในตลาด
	การตลาด	1. ผลิตเหล็กที่สามารถตอบสนองความต้องการตลาดได้ดี เนื่องจากเป็นเหล็กที่ประชาชนทั่วไปนิยมบริโภค 2. ผลิตเหล็กเป็นสินค้าที่มีชื่อเสียงของชุมชน มีศักยภาพที่จะพัฒนาให้เป็นเอกลักษณ์ของท้องถิ่น 3. ราคาไม่แพง ทำให้สามารถเข้าถึงกลุ่มลูกค้าได้ทุกระดับ เนื่องจากบริโกลค์ขึ้นอยู่กับสนธิณในการบริโภคมากกว่าราคา	1. ขาดบุคลากรที่จะทำหน้าที่ด้านการตลาด 2. เป็นสินค้าเกษตร เน้นเสียได้ง่าย และความยืดหยุ่นของอุปสงค์ต่ำ 3. สินค้าเป็นสินค้าทดแทนทำให้ผู้บริโภคไม่มีความเจาะจง ในการบริโภคสินค้า 4. กลุ่มไม่มีอำนาจ ในการกำหนดราคา เนื่องจากผลผลิตของกลุ่มมีปริมาณน้อย และมีผู้ผลิตในตลาดมากมาย ทำให้พ่อค้าคนกลางที่เข้ามาซื้อเป็นผู้กำหนดราคา 5. ช่องทางการตลาดของกลุ่ม ไม่เชื่อมโยงถึงผู้บริโภคโดยตรง การสร้างความรักภักดีให้เกิดขึ้นกับตัวสินค้าทำได้ยาก 6. ราคาของผลิตภัณฑ์ขึ้นอยู่กับฤดูกาล ในช่วงฤดูฝน เหล็กจะมีราคาต่ำลง เนื่องจากมีเหล็กป่าเข้ามาทดแทน		

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

no.	ประเด็นการ	จุดแข็ง	จุดอ่อน	โอกาส	ข้อจำกัด
การตลาด	กลุ่มมีความสามารถในการแข่งขันทางการตลาด เนื่องจากต้นทุนการผลิตต่ำ ทำให้สามารถกำหนดราคาผลิตภัณฑ์ให้ต่ำกว่าคู่แข่งได้	1. กลุ่มมีความสามารถในการแข่งขันทางการตลาด เนื่องจากต้นทุนการผลิตต่ำ ทำให้สามารถกำหนดราคาผลิตภัณฑ์ให้ต่ำกว่าคู่แข่งได้ 2. เป็นผลิตภัณฑ์ที่สอดคล้องกับกระแสสมัยนิยมของตลาด 3. มีลูกค้าประจำ 4. มีลูกค้าในตลาดบน (suburb)	1. กลุ่มไม่สามารถกำหนดลูกค้ากลุ่มเป้าหมายได้ ไม่มีการวางแผนในการพัฒนาตลาด ทั้งที่มีการวางแผนเพื่อขยายการผลิตไว้แล้ว ซึ่งอาจเกิดปัญหาสินค้าคงคลังได้ 2. รูปแบบบรรจุภัณฑ์มีความโดดเด่น ไม่ดึงดูดผู้บริโภค นอกจากนั้นไม่มีตราสินค้าที่สามารถสร้างเอกลักษณ์ให้แก่ผลิตภัณฑ์ และดึงดูดความสนใจของผู้พบเห็นสินค้า 3. วิธีการส่งสินค้าในปัจจุบันมีความเสี่ยงในการไม่ได้รับชำระเงิน จากลูกค้า เนื่องจากลูกค้าจะชำระเงินภายหลังจากได้รับสินค้า	1. ผู้บริโภคในปัจจุบันให้ความสำคัญต่อการ บริโภคสินค้าที่ปลอดภัยและมี 2. การสนับสนุนจากหน่วยงานภาครัฐ ในการให้ข่าวสาร เพื่อให้กลุ่มมีโอกาสออกกร้าน เน้นนำสินค้า 3. โครงการ ITDP ประสานงานในการจำหน่ายสารกาแฟ 4. การขยายตัวของตลาดกาแฟสด และพฤติกรรมผู้บริโภคที่เพิ่มขึ้น เป็นปัจจัยสำคัญที่กลุ่มสามารถขยายช่องทาง การตลาดได้	1. เส้นทางคมนาคมไม่สะดวก ไม่สะดวก 2. พื้นฐานด้านการศึกษาและการสื่อสารในการพัฒนาบุคลากร ด้านการตลาด ให้สามารถพัฒนาการตลาดของผลิตภัณฑ์
	การเงิน	- ค่าธรรมเนียมที่กลุ่มจัดเก็บจากสมาชิก เป็นค่าธรรมเนียมที่สร้างผลกำไร ในการดำเนินงานกลุ่ม จนกลุ่มสามารถจัดซื้ออุปกรณ์การผลิตเพื่อสนับสนุนการผลิต ของตนได้	- ไม่มีการบันทึกผลการดำเนินงานการผลิตภาพแฟ้มก่อน การผลิตในปี 2547 ทำให้ไม่ทราบผลการดำเนินงาน ที่ผ่านมาของกลุ่ม	1. แหล่งเงินทุนจากกลุ่มสตรีสหกรณ์บ้านห้วยหอม นั้น เป็นแหล่งเงินกู้ระยะยาว ที่ไม่มีเงื่อนไข ในการชำระเงิน ทำให้กลุ่มสามารถบริหารการเงิน มาใช้เงินกิจกรรมการผลิต ได้ โดยไม่มีระยะเวลาเป็น	
	62 กลุ่มเกษตรกรเลี้ยงสัตว์ ตำบลเหล่าขาว การจัดองค์กร	1. เป็นกลุ่มที่จดทะเบียนเป็นนิติบุคคล 2. ผู้นำมีความรู้ ความสามารถ และประสบการณ์ 3. การประสานงานภายในองค์กรมีความสะดวก รวดเร็ว 4. คณะกรรมการพบปะ แลกเปลี่ยนความคิดเห็นเป็นประจำ	- กลุ่มมีกิจกรรมร่วมกันน้อย	- หน่วยงานรัฐให้การสนับสนุนเงินทุนหมุนเวียนในรูปแบบผู้ไม่มีดอกเบี้ย การตรวจสอบคุณภาพผลิตภัณฑ์ และการสร้างระบบการเงินของกลุ่ม	
	การผลิต	1. ผลิตภัณฑ์ของกลุ่มสามารถสร้างผลตอบแทนสูง 2. การสูญเสียในกระบวนการผลิตมีน้อยมาก	1. ผลิตภัณฑ์ไม่ได้มาตรฐานเดียวกัน 2. ไม่สามารถผลิตได้ตามความต้องการของตลาด	- แหล่งอาหารในการเลี้ยงสัตว์ในพื้นที่มีจำนวนมาก	- ความอุดมสมบูรณ์ของแหล่งอาหารในการเลี้ยงสัตว์ขึ้นอยู่กับฤดูกาล
การตลาด		1. ผลิตภัณฑ์เป็นประเภทที่มีตลาดรองรับแน่นอน 2. ปัจจุบันผลิตภัณฑ์นี้ซึ่งเป็นที่ต้องการของตลาดมากขึ้น	1. เป็นผลิตภัณฑ์ที่มีราคาแพง ประชาชนทั่วไปยังไม่นิยมซื้อ มาบริโภค 2. สมาชิกต้องรับผิดชอบค่าใช้จ่ายในการส่งสินค้า 3. ราคาขายขึ้นอยู่กับราคาสินค้า กลุ่มไม่สามารถกำหนดราคาเองได้		

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

no.	ประเด็นการ	จุดแข็ง	จุดอ่อน	โอกาส	ข้อจำกัด
การผลิต	- หนูป่าเป็นสัตว์เลี้ยงง่าย การดูแลไม่ยุ่งยาก มีภูมิคุ้มกันต้านทานโรคสูง	- หนูป่าเป็นสัตว์เลี้ยงง่าย การดูแลไม่ยุ่งยาก มีภูมิคุ้มกันต้านทานโรคสูง	- หนูป่าที่สมาชิกเลี้ยงส่วนใหญ่เป็นสายพันธุ์คุณภาพไม่ดี และ หนูเจริญเติบโตช้าใช้ระยะเวลานานกว่าจะขายได้		
	- สมาชิกบางส่วนสามารถกำหนดราคาขายได้เอง โดยตั้งสูงกว่าราคาตลาดเล็กน้อย เนื่องจากมีหนูป่าที่คุณภาพดีกว่าคู่แข่ง	- สมาชิกบางส่วนสามารถกำหนดราคาขายได้เอง โดยตั้งสูงกว่าราคาตลาดเล็กน้อย	1. เน้นการจำหน่ายหนูเป็นหลัก และขายในราคาสูงกว่าหนูบ้าน ทำให้ไม่เป็นที่ต้องการของผู้เลี้ยงทั่วไป 2. ไม่มีตลาดรับซื้อหนูปามีชีวิตและเนื้อแช่แข็งที่แน่นอน ทำให้หนูที่สมาชิกกลุ่มเลี้ยงไว้จำหน่ายไม่ได้ หรือจำหน่ายไม่ได้ตามราคาที่คาดหวัง 3. ตลาดเนื้อหนูป่าเป็นตลาดของคณะเฉพาะกลุ่ม ส่วนใหญ่เป็นเพศชายอายุมากกว่า 30 ปี และมีข้อจำกัดในการนำไปปรุงอาหารบริโภค จึงเป็นตลาดที่มีช่องทางการจำหน่ายที่แคบ เมื่อเปรียบเทียบกับหนูบ้าน 4. ไม่มีผู้ทำหน้าที่ติดต่อด้านการตลาดนำหนูป่าออกจำหน่ายขายตลาด และเพิ่มช่องทางการจำหน่าย การดำเนินการตลาดเป็นแบบดั้งเดิม รอดูกค้าเข้ามาซื้อเองที่บ้านของสมาชิกกลุ่ม ดังนั้นกลุ่มยังไม่มีบทบาทหน้าที่ที่เข้ามาจัดการด้านการตลาด 5. ขาดการประชาสัมพันธ์การเลี้ยงหนูป่าของกลุ่ม ให้เป็นที่รู้จักของคนทั่วไป		- ข้อจำกัดในด้านสภาพพื้นที่ที่เป็นป่าเขา ทำให้การติดต่อสื่อสารกับสมาชิกเป็นไปได้ด้วยความยากลำบาก และทำให้ผู้ที่เลี้ยงอยู่ตามหมู่บ้านในป่าเขาเล็กมีโอกาสนขายได้ยากกว่าผู้เลี้ยงที่อยู่ติดกับถนนสายหลัก
การเงิน	- สามารถแสวงหาเงินทุนค่าตอบแทนจากการทำวิจัย ของคณะกรรมการ มาสนับสนุนเงินกองกลางของกลุ่ม		- เงินฝากของกลุ่ม ไม่ได้ถูกนำมาลงทุนในกิจกรรมที่ก่อให้เกิดผลกำไร หรือเกิดประโยชน์แก่กลุ่ม		

ผู้ร่วมโครงการวิจัย

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

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

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

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

รายชื่อรายงานวิจัยและเอกสารของโครงการ

รายงานกรณีศึกษา

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

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

รายงานกรณีศึกษากลุ่มทอผ้ายกดอกบ้านแม่สารบ้านตอง
รายงานกรณีศึกษากลุ่มทอผ้าบ้านแม่ขนาด
รายงานกรณีศึกษากลุ่มเครื่องเงินเด่นทรายมูล
รายงานกรณีศึกษากลุ่มเกษตรกรผู้เลี้ยงหมูป่าขุนแม่กวง
รายงานกรณีศึกษากลุ่มแม่บ้านเกษตรกรบ้านยางพระธาตุ
รายงานกรณีศึกษากลุ่มแปรรูปผลิตภัณฑ์แฮมพุดสมุนไพรบ้านแม่จ๋องใต้

แผนธุรกิจ/แผนปรับปรุงโครงสร้าง

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

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

แผนธุรกิจกลุ่มทอดผ้ายกดอกบ้านแม่สารบ้านตอง

แผนธุรกิจกลุ่มทอดผ้าบ้านแม่ขนาด

แผนธุรกิจกลุ่มเครื่องเงินเด่นทรายมูล

แผนธุรกิจกลุ่มเกษตรกรผู้เลี้ยงหมูป่าขุนแม่กวง

แผนธุรกิจกลุ่มแม่บ้านเกษตรกรบ้านยางพระธาตุ

แผนธุรกิจกลุ่มแปรรูปผลิตภัณฑ์แฮมหมูสมุนไพรบ้านแม่จ้องใต้

แผนปรับปรุงโครงสร้างกลุ่มสมุนไพรชาวเขาเผ่าม้งบ้านทรัพย์เจริญ

แผนปรับปรุงโครงสร้างกลุ่มข้าวแคบงาดำชุมชนหัวเตี้ยด

แผนปรับปรุงโครงสร้างกลุ่มทอดผ้าปาเก๋ญอบ้านป่าไร่เหนือ

**รายงานฉบับสมบูรณ์ โครงการการพัฒนานักวิจัยและการวิจัยเชิงปฏิบัติการไตรภาคีเพื่อยกระดับ
วิสาหกิจชุมชน ระยะที่ 1: ภาคเหนือตอนบน**

รายงานบทสรุปสำหรับผู้บริหาร กลยุทธ์การพัฒनावิสาหกิจชุมชน

รายงานบทเรียนจากกระบวนการสร้างนักวิจัยวิสาหกิจชุมชน