



กลยุทธ์การพัฒनावิสาหกิจชุมชน

รายงานสรุปสำหรับผู้บริหาร



โครงการ “การพัฒนานักวิจัยและการวิจัยเชิงปฏิบัติการไตรภาคีเพื่อยกระดับวิสาหกิจชุมชนระยะที่ 1: ภาคเหนือตอนบน”

สนับสนุนโดย สำนักงานกองทุนสนับสนุนการวิจัย (สกว.)

ศูนย์วิจัยเพื่อเพิ่มผลผลิตทางเกษตร และคณะเศรษฐศาสตร์

มหาวิทยาลัยเชียงใหม่

สิงหาคม 2548

กลยุทธ์การพัฒนาวิสาหกิจชุมชน

การ “การพัฒนานักวิจัยและการวิจัยเชิงปฏิบัติการไตรภาคีเพื่อยกระดับวิสาหกิจชุมชนระยะที่ 1: ภาคเหนือตอนบน”

สนับสนุนโดย สำนักงานกองทุนสนับสนุนการวิจัย (สกว.)



รศ. ดร. อารี วิบูลย์พงศ์

ดร. ทรงศักดิ์ ศรีบุญจิตต์

อาจารย์นันทมน อีระกุล

ศูนย์วิจัยเพื่อเพิ่มผลผลิตทางเกษตร และคณะเศรษฐศาสตร์

มหาวิทยาลัยเชียงใหม่

สิงหาคม 2548

คำนิยาม

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

คณะผู้วิจัยขอขอบคุณสำนักงานกองทุนสนับสนุนการวิจัย ผู้สนับสนุนหลัก โดยเฉพาะอย่างยิ่ง ศ.ดร.ปิยะวัติ บุญหลง ผู้อำนวยการ สกว. ดร. สีสภรณ์ บัวสาย ผู้อำนวยการฝ่ายชุมชน สกว. ซึ่งให้การสนับสนุนโครงการ และร่วมกับท่านอธิบดีกรมการพัฒนาชุมชน คุณชัยสิทธิ์ โหตระกิตย์ ที่มอบความไว้วางใจให้แก่คณะผู้วิจัย และขอขอบคุณรองอธิบดีกรมการพัฒนาชุมชน คุณวิชล มนัสเอื้อศิริ ซึ่งให้ความสนใจต่อโครงการเป็นพิเศษ และกรุณารับเป็นผู้ทรงคุณวุฒิ ติดตามการปฏิบัติงานและร่วมให้การสนับสนุนแก้ไขปัญหาและให้คำปรึกษาตลอดโครงการนี้

งานวิจัยนี้จะไม่ประสบความสำเร็จหากมิได้รับความร่วมมือจากเจ้าหน้าที่ส่วนกลางของกรมการพัฒนาชุมชนทุกท่าน และจากความตั้งใจปฏิบัติงานของเจ้าหน้าที่กรมการพัฒนาชุมชน 60 ท่าน อาจารย์จากกรมการศึกษานอกโรงเรียน 3 ท่าน ในฐานะนักวิจัยท้องถิ่นรวม 63 ท่าน ตลอดจนประธานและกรรมการวิสาหกิจชุมชน ทั้ง 63 กิจการ และคณาจารย์ผู้ให้คำปรึกษาและร่วมวิจัยจำนวน 13 ท่าน คือ รศ.ดร.พิชิต ธาณี รศ.พรทิพย์ เขียวธีรวิทย์ ผศ. ดร.พัฒนา เกียรติวิริยะพันธ์ ผศ. กาญจนา โชคถาวร ดร.ไพรัช กาญจนการุณ อ. ลักษมี วรชัย อ.ศรณีย์ อารยะรังสฤษฎ์ อ.วิมล อารยะรัตน์ อ.วีรศักดิ์ สมยานะ คุณพทุทวรธรรม ชันคันธง คุณประทานทิพย์ กระมล คุณสุขุม พันธุ์ณรงค์ และคุณพิมลพรรณ บุญยะเสนา

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

พร้อมกันนี้ขอขอบคุณ คุณอังคณา ใจเลี้ยง ผู้กรุณาประสานงานระหว่าง สกว. และโครงการเป็นอย่างดีเสมอมา

รายงานฉบับนี้เป็นเพียงส่วนหนึ่งของโครงการวิจัยหลักเพื่อเสนอผลการวิเคราะห์ภาพรวมจากกรณีศึกษาเชิงลึก โดยวิเคราะห์ สังเคราะห์เพิ่มเติม เพื่อนำมาสู่ข้อสรุปเชิงนโยบาย สำหรับการพัฒนาวិสาหกิจชุมชนต่อไป

คณะผู้วิจัยขอขอบพระคุณผู้ที่ได้เอ่ยนามมาข้างต้นและคณะผู้ทรงคุณวุฒิ โดยเฉพาะอย่างยิ่ง คุณนิสากร จึงเจริญธรรม และคุณอัจฉราวรรณ มณีชัยย์ ที่ให้คำวิพากษ์ที่เป็นประโยชน์ต่อการปรับปรุงผลการศึกษา และหวังเป็นอย่างยิ่งว่า ผลการศึกษาร่วมเป็นส่วนหนึ่งของการขยายองค์ความรู้ เพื่อการพัฒนาเศรษฐกิจระดับรากหญ้าและมีประโยชน์ในเชิงปฏิบัติ หากมีข้อผิดพลาดประการใดในงานวิจัยนี้ คณะผู้วิจัยขอรับผิดชอบแต่เพียงฝ่ายเดียว

คณะวิจัย

สิงหาคม 2548

สารบัญ

	หน้า
คำนิยาม	ก
สารบัญ	ค
บทนำ	1
ที่มา	1
วัตถุประสงค์	2
วิธีการศึกษา	2
ผลที่ได้รับโดยสรุป	2
ผลลัพธ์	3
กลุ่มวิสาหกิจชุมชนและการบริหารจัดการ	4
พื้นที่ศึกษาและผลิตภัณฑ์	4
ลักษณะกลุ่ม	4
ที่มาของปัจจัยการผลิตและเทคโนโลยีการผลิต	5
การบริหารจัดการการตลาด	6
การบริหารการเงิน	8
ผลประกอบการ	8
จุดอ่อน จุดแข็ง อุปสรรค และโอกาส	10
ผลการวิเคราะห์ระดับความเป็นวิสาหกิจชุมชน	11
หลักเกณฑ์การประเมินวิสาหกิจชุมชน	11
ผลการประเมินวิสาหกิจชุมชน	11
กลยุทธ์การพัฒนากลุ่มวิสาหกิจชุมชนสู่ความยั่งยืน	14
ขั้นตอนการกำหนดกลยุทธ์	14
กลยุทธ์การพัฒนาองค์กรให้เป็นกลุ่มวิสาหกิจชุมชน	15
กลยุทธ์เพื่อพัฒนาวิสาหกิจชุมชนด้านธุรกิจ	15

สารบัญ (ต่อ)

	หน้า
ข้อเสนอแนะ	21
พัฒนาองค์กรวิสาหกิจชุมชน	21
พัฒนาการเรียนรู้และการเป็นผู้นำ	21
พัฒนาด้านการผลิตและผลิตภัณฑ์	22
พัฒนาผลิตภัณฑ์ให้มีเอกลักษณ์	23
การปรับปรุงการบริหารการตลาด	23
พัฒนาระดับความเป็นวิสาหกิจชุมชน	24
ภาคผนวก	25
วัตถุประสงค์ของการก่อตั้งกลุ่ม	25
ขยาย	26
อัตรากำไรสุทธิ	27
วิเคราะห์ SWOT	28

บทนำ

ที่มา

โครงการ “การพัฒนานักวิจัยและการวิจัยเชิงปฏิบัติการไตรภาคีเพื่อยกระดับวิสาหกิจชุมชนระยะที่ 1: ภาคเหนือตอนบน” ดำเนินการวิจัยโดยศูนย์วิจัยเพื่อเพิ่มผลผลิตทางเกษตร คณะเกษตรศาสตร์ และศูนย์วิจัยและพัฒนาเศรษฐกิจชุมชน คณะเศรษฐศาสตร์ มหาวิทยาลัยเชียงใหม่ โครงการได้รับการสนับสนุนทุนจากสำนักงานกองทุนสนับสนุนการวิจัย (สกว.) ภายใต้บันทึกความเข้าใจระหว่างกรมการพัฒนาชุมชน และสกว. ในอันที่จะร่วมกันสนับสนุนการพัฒนาเจ้าหน้าที่ของกรมการพัฒนาชุมชนให้มีความรู้ความสามารถในการวิจัย วิสาหกิจชุมชนในเชิงการบริหารจัดการ และการวางแผน

หลังจากที่ประเทศไทยประสบปัญหาวิกฤติเศรษฐกิจในปี 2540 นั้น นโยบายการพัฒนาเศรษฐกิจได้ให้ความสำคัญอย่างยิ่งยวดต่อการสร้างความมั่นคงในระดับฐานราก โดยเฉพาะการประกอบการในชนบทและชุมชน โดยมุ่งเน้นที่จะเสริมขีดความสามารถของคนและชุมชนในภาคเกษตรนั้น นอกจากการพึ่งพิงการผลิตทางเกษตรแล้ว ครัวเรือนเกษตรยังผูกโยงอย่างแนบแน่นกับรายได้เสริมจากการแปรรูปสินค้าเกษตรและงานหัตถกรรม ด้วยเหตุนี้จึงมีกลุ่มแม่บ้านเกษตรกร กลุ่มสตรีสหกรณ์ และกลุ่มต่างๆ จำนวนมากซึ่งในปัจจุบันกำลังเปลี่ยนแปลงไปสู่การเป็นกลุ่มวิสาหกิจชุมชน ตามพระราชบัญญัติส่งเสริมวิสาหกิจชุมชน 2548

กลุ่มฯ จำนวนไม่น้อยประสบความสำเร็จในการสร้างผลิตภัณฑ์ จนสามารถเข้าสู่โครงการหนึ่งตำบลหนึ่งผลิตภัณฑ์ (OTOP) และมีโอกาสจำหน่ายสินค้าไปยังต่างประเทศ สร้างรายได้ให้แก่กลุ่มฯ และครอบครัวสมาชิก อย่างไรก็ตามกลุ่มฯ ส่วนใหญ่ยังขาดความเข้มแข็ง และไม่สามารถดำเนินกิจการได้ต่อเนื่อง ทั้งนี้มีสาเหตุสำคัญคือ การขาดความรู้ความสามารถในการบริหารจัดการองค์กรในด้านการบริหารการผลิต การตลาด และการเงิน นอกจากนั้นกลุ่มอาจมิได้ดำเนินการด้วยชุมชนเพื่อชุมชนอย่างแท้จริง ด้วยเหตุผลดังกล่าวนี้ จึงเป็นอุปสรรคต่อการพัฒนากลุ่มไปสู่การเติบโตอย่างยั่งยืน มหาวิทยาลัยเชียงใหม่โดยศูนย์วิจัยเพื่อเพิ่มผลผลิตทางเกษตรได้มีประสบการณ์ในการวิจัย เพื่อกำหนดยุทธศาสตร์พัฒนาอุตสาหกรรมแปรรูปอาหารพื้นบ้าน และภาคหัตถกรรมของภาคเหนือ ตลอดจนศึกษาเจาะลึกเป็นรายกลุ่ม มากกว่า 85 กลุ่ม เพื่อค้นหาปัญหา อุปสรรค และนำกลุ่มไปสู่การพัฒนาตนเอง ในอดีตแต่การที่จะศึกษาวิเคราะห์เพื่อพัฒนากลุ่มต่างๆ ของทั้งประเทศ โดยเจาะลึกเป็นรายๆ ไปเช่นนี้ จำเป็นต้องมีกองกำลังนักวิจัยจำนวนมาก และนี่เป็นที่มาของโครงการวิจัยนี้

วัตถุประสงค์

1. เพื่อสร้างกองกำลังนักวิจัยวิสาหกิจชุมชนรุ่นใหม่โดยผ่านกระบวนการวิจัย
2. เพื่อสร้างมูลค่าเพิ่ม ยกระดับ ผลผลิตภาพ เพิ่มประสิทธิภาพ และความเข้มแข็งอย่างเป็นรูปธรรมทางด้านการผลิต การตลาด การเงิน และการจัดองค์กรของกลุ่มธุรกิจ กลุ่มวิสาหกิจชุมชน หัตถกรรมและอาหารแปรรูปพื้นบ้าน อันจะส่งผลต่อการยกระดับรายได้ของกลุ่ม และการจ้างงานในท้องถิ่น
3. เพื่อกำหนดกลยุทธ์การพัฒนาวิสาหกิจชุมชน

วิธีการศึกษา

นักวิจัยท้องถิ่น (คือ เจ้าหน้าที่จากกรมการพัฒนาชุมชน 60 คน และกรมการศึกษานอกโรงเรียน 3 คน) ตลอดจนอาจารย์จากมหาวิทยาลัย จำนวน 16 คน ผู้ช่วยนักวิจัย 7 คน ร่วมกับกลุ่มวิสาหกิจ 63 กลุ่ม ร่วมเป็นทีมวิจัย โดยเก็บข้อมูลจากวิสาหกิจ 63 กลุ่ม แบบเจาะลึก โดยกลุ่มมีส่วนร่วมในการวิจัยนี้อย่างใกล้ชิด

นักวิจัยท้องถิ่น และวิสาหกิจได้รับการฝึกอบรมเชิงปฏิบัติการในด้านการบริหารจัดการ องค์กร บริหารการผลิต การตลาด การเงิน และมีกระบวนการวิจัยเป็นเครื่องมือของการเรียนรู้ตลอดระยะเวลา 15 เดือน เพื่อให้เข้าใจกระบวนการวิจัย และมีความรู้ในด้านการบริหารจัดการ และการบริหารกลุ่มตามแนวทาง “วิสาหกิจชุมชน” และการบริหารจัดการตามทฤษฎีเศรษฐศาสตร์ และการจัดการเชิงธุรกิจ

ผลที่ได้รับโดยสรุป (Output)

1. ได้นักวิจัยธุรกิจชุมชนซึ่งเป็นเจ้าหน้าที่ภาคปฏิบัติจำนวน 63 คน
2. จากนักวิจัยธุรกิจชุมชนจำนวน 63 คน นี้สามารถฝึกฝนต่อเนื่องให้เป็นพี่เลี้ยงหรือเป็นวิทยากรใหม่จำนวน 20 คน
3. ได้กรณีศึกษา 63 เรื่อง และได้แผนธุรกิจ / แผนปรับปรุงโครงสร้าง 63 แผน ซึ่งจะนำไปสู่การพัฒนาธุรกิจ 63 กลุ่ม
4. ได้รายงานภาพรวมของธุรกิจชุมชนและข้อเสนอเชิงนโยบายเพื่อปรับปรุงธุรกิจชุมชน โดยมีข้อมูลที่แม่นยำเป็นฐาน
5. ได้ขยาย Web site โดยเพิ่มธุรกิจจำนวน 63 กลุ่ม

6. ได้บทเรียนของกระบวนการสร้างนักวิจัยธุรกิจชุมชนเพื่อปรับใช้เป็นแนวทางการขยายผลต่อไป

7. กลุ่มวิสาหกิจและเจ้าหน้าที่รัฐได้เรียนรู้ประสบการณ์จากผู้เชี่ยวชาญ Oita และหลายกลุ่มได้นำไปปรับปรุงผลิตภัณฑ์ของตน

8. ได้ต้นแบบการวิเคราะห์ระดับความเป็นวิสาหกิจชุมชนและดัชนีชี้วัด

9. ได้ต้นแบบการกำหนดกลยุทธ์การพัฒนากลุ่มวิสาหกิจชุมชนเชิงธุรกิจในระดับมหภาค

ผลลัพธ์ (Outcome)

1. เจ้าหน้าที่ และกลุ่มวิสาหกิจที่เน้นกิจกรรมเพื่อการตลาด ได้ปรับเปลี่ยนทัศนคติในการพัฒนาธุรกิจชุมชนจากเดิมให้เป็นการจัดการอย่างมีระบบโดยมีตลาดเป็นเป้าหมาย และสำหรับกลุ่มวิสาหกิจที่เน้นเศรษฐกิจพอเพียง สามารถปรับใช้แนวคิดการตลาดเพื่อความสำเร็จของชุมชน โดยมีตลาดรองรับผลิตภัณฑ์

2. เจ้าหน้าที่ท้องถิ่นมีความเข้าใจสถานการณ์ของธุรกิจหัตถกรรมและอาหารแปรรูปพื้นบ้านดีขึ้น มีความสามารถในการวิเคราะห์เจาะลึกให้ได้ปัญหาที่แท้จริง และสามารถชี้แนวทางการแก้ไขปัญหาหรือกำหนดแนวทางการพัฒนาให้แก่ธุรกิจชุมชนแต่ละกลุ่มได้ถูกต้อง ทำให้การปฏิบัติหน้าที่มีประสิทธิภาพประสิทธิผลยิ่งขึ้น

3. เจ้าหน้าที่มีเครือข่ายเพื่อแลกเปลี่ยนข่าวสารข้อมูลและแสวงหาแหล่งความรู้ได้ง่ายขึ้น

4. เจ้าหน้าที่สามารถนำความรู้ไปขยายผลกับวิสาหกิจชุมชน กลุ่มอื่นๆ เพื่อการพัฒนาที่ทั่วถึงในระยะเวลาที่สั้นลง

5. ได้รับข้อมูลพื้นฐานถูกต้องแม่นยำ เป็นประโยชน์ต่อการนำเสนอนโยบายที่สะท้อนความเป็นจริงและนำไปสู่การพัฒนาที่ถูกทิศทางและเป็นการใช้งบประมาณอย่างมีประสิทธิภาพ และได้ผล

6. กลุ่มได้รับการพัฒนาให้เข้มแข็งตรงตามเป้าหมายของกลุ่มชุมชนและสอดคล้องกับความต้องการของตลาดที่ส่งผลให้การดำเนินวิสาหกิจชุมชนมีความยั่งยืน

7. กลุ่มชุมชนมีความเข้าใจสถานการณ์ของกลุ่ม ทั้งจุดอ่อน จุดแข็ง ได้เรียนรู้การวิเคราะห์สถานการณ์ภายนอก และสามารถนำข้อความรู้มาใช้ในการปรับตัวให้สอดคล้องกับสถานการณ์ได้ดีขึ้น อันจะนำไปสู่การบริหารจัดการให้เกิดผลและมีความยั่งยืน

8. เจ้าหน้าที่ท้องถิ่นและองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นสามารถนำผลการวิจัยแบบมีส่วนร่วมไปพัฒนาและวางแผนเศรษฐกิจชุมชนได้ดีขึ้น และสามารถนำไปพิจารณาจัดสรรงบประมาณเพื่อการพัฒนาเศรษฐกิจชุมชนอย่างมีเป้าหมาย โดยมีงานวิจัยและข้อมูลรองรับ

กลุ่มวิสาหกิจชุมชนและการบริหารจัดการ

พื้นที่ศึกษาและผลิตภัณฑ์

พื้นที่ : 9 จังหวัดภาคเหนือ รวม 63 วิสาหกิจชุมชน

ผลิตภัณฑ์ :

1. ผ้า (17 กลุ่ม)
2. หัตถกรรมอื่นๆ (17 กลุ่ม)
3. อาหาร / สมุนไพร / สุรา / เครื่องสำอาง (23 กลุ่ม)
4. เกษตร (2 กลุ่ม)
5. วิสาหกิจรายเดียว 2 ราย



ลักษณะของกลุ่ม

1. กลุ่มตัวอย่างที่มีลักษณะเป็นชุมชนค่อนข้างมากมีจำนวน 37 กลุ่ม และกลุ่มซึ่งมีลักษณะเป็นกลุ่มประยุกต์มี 24 กลุ่ม กลุ่มประยุกต์เป็นกลุ่มที่จัดตั้งในรูปแบบกลุ่มชุมชน แต่มีลักษณะการดำเนินงานค่อนข้างไปในทิศทางเดียวกับกิจการส่วนตัว กลุ่มลักษณะนี้มักเป็นกิจการส่วนตัวอยู่ก่อนและจัดตั้งเป็นกลุ่มด้วยวัตถุประสงค์เพื่อช่วยเหลือซึ่งกันและกัน อาจเกิดจากความต้องการของชุมชน หรือจัดตั้งขึ้นหลังจากได้รับคำแนะนำ ความแตกต่างระหว่างสองกลุ่มนี้ คือ ลักษณะความเป็นเจ้าขององค์กร

2. กลุ่มชุมชนมีขนาดกิจการเล็กกว่ากลุ่มประยุกต์ค่อนข้างชัดเจน กลุ่มมีสมาชิกตั้งแต่ต่ำกว่า 25 คน ถึงกว่า 300 คน (รวมสมาชิกออมทรัพย์)

กลุ่มใหญ่ที่สุดของกลุ่มชุมชนมียอดขายต่ำกว่ายอดขายสูงสุดของกลุ่มประยุกต์ คือ 3.6 ล้านบาทต่อปี ในขณะที่กลุ่มประยุกต์ที่มียอดขายสูงสุดสูงถึง 6.4 ล้านบาทต่อปี

3. การบริหารองค์กรของกลุ่มต้องพึ่งพิงความสามารถของประธานเป็นหลัก ทั้งนี้กลุ่มส่วนใหญ่ขาดโครงสร้างที่เอื้ออำนวยให้องค์กรดำเนินการได้อย่างมั่นคง นอกจากนี้สมาชิกคาดหวังให้ประธานต้องเป็นผู้เสียสละด้วย

ที่มาของปัจจัยการผลิต และเทคโนโลยีการผลิต

1. แหล่งวัตถุดิบสำคัญอยู่ในจังหวัด แต่ต่างอำเภอ (ร้อยละ 35) เฉพาะที่หาซื้อและหาเอง ในหมู่บ้านมีประมาณร้อยละ 30 ส่วนแรงงานเกือบทั้งหมดอยู่ในตำบลเดียวกัน แม้ว่าจะงานพื้นบ้านจะใช้เทคโนโลยีขั้นพื้นฐาน แต่จำเป็นต้องอาศัยเครื่องมืออุปกรณ์ มากกว่าร้อยละ 60 ของกลุ่มตัวอย่าง ได้รับเครื่องมืออุปกรณ์การผลิตแบบได้เปล่า ที่ซื้อด้วยทุนของตนเองมีเพียงร้อยละ 16 ของกลุ่มเท่านั้น การศึกษาพบว่า ภาคอุตสาหกรรมพื้นบ้านยังขาดแคลนเครื่องมือขนาดเล็กที่สามารถช่วยผ่อนแรง และเพิ่มประสิทธิภาพอย่างรุนแรง เมื่อเปรียบเทียบกับกลุ่มวิสาหกิจชุมชนของจังหวัด โออิตะ ประเทศญี่ปุ่น

2. แม้ว่าผลิตภัณฑ์พื้นบ้านควรจะขึ้นอยู่กับฐานภูมิปัญญาท้องถิ่นก็ตาม แต่การต่อยอดเทคโนโลยีนั้นว่ามีความสำคัญต่อความสำเร็จของการผลิตให้มีประสิทธิภาพ ในขณะที่การปรับปรุงผลิตภัณฑ์ให้อยู่ในความต้องการของตลาด มีความจำเป็นสำหรับการดำรงอยู่ของกิจการ อย่างไรก็ตามพบว่าบางกลุ่มสามารถอนุรักษ์เทคนิคการผลิตดั้งเดิมไว้เป็นจุดขาย เช่น กลุ่มข้าวกล้องพลังน้ำตก และกลุ่มน้ำมันงาพลังน้ำตก



เตาอิฐสำหรับไล่ข้าวแฉะงาดำ
ของกลุ่มข้าวแฉะงาดำชุมชนหัวเตี้ยด



กลุ่มข้าวกล้องพลังน้ำตกใช้กังหันพลังน้ำเพื่อ
หมุนเครื่องกระเทาะเปลือกข้าว
และครกกระเดื่องแทนการใช้แรงงานคน

3. สำหรับการผลิต กลุ่มชุมชน และกลุ่มประยูคต์ได้รับความช่วยเหลือไม่แตกต่างกัน โดยได้รับความช่วยเหลือในด้านเงินทุนเพื่อการผลิต และได้รับความช่วยเหลือในด้านเงินกู้ยืมสูงกว่าความช่วยเหลือในด้านความรู้ การพัฒนาคุณภาพและมาตรฐานผลิตภัณฑ์วัสดุและวัตถุดิบในการผลิต ด้วยเหตุนี้กลุ่มทั้งสองประเภทส่วนใหญ่จึงต้องการได้รับความช่วยเหลือในด้านความรู้ในการผลิตและพัฒนาผลิตภัณฑ์ รองลงมาคือความช่วยเหลือในเครื่องมือ เพื่อเพิ่มประสิทธิภาพการผลิต ส่วนเงินกู้ และเงินให้เปล่ายังเป็นความต้องการของกลุ่มอยู่เช่นเคย

4. ในด้านการผลิตนั้นกลุ่มส่วนใหญ่มีสมาชิกซึ่งมีความชำนาญในการผลิต โดยใช้ภูมิปัญญา และทักษะความชำนาญที่สะสมมา แต่ยังขาดการนำเทคโนโลยี และความรู้มาพัฒนาต่อยอด และขาดอุปกรณ์ช่วยทุ่นแรง และเพิ่มประสิทธิภาพการผลิต

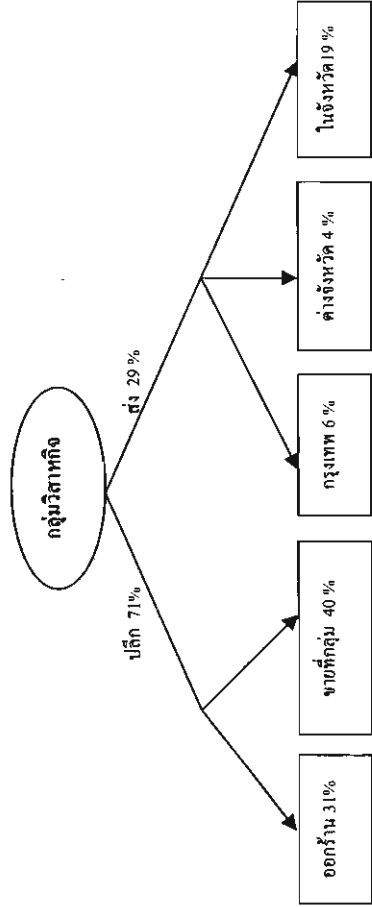
การบริหารจัดการการตลาด

1. บุคคลที่มีบทบาทสำคัญที่สุดในการการตลาด คือ ประธานกลุ่ม ในบางกรณีเท่านั้นที่มีกรรมการ 1-2 คน ซึ่งสามารถช่วยแบ่งเบาภาระของประธานได้

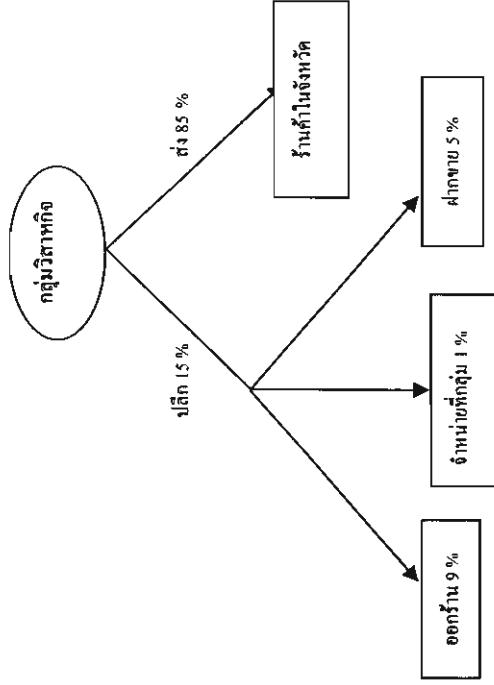
2. ในด้านการตลาด นั้นมีจุดแข็งที่สำคัญที่สุดคือ สินค้ามีความหลากหลาย มีเอกลักษณ์ของตนเอง

3. กลุ่มส่วนใหญ่มีช่องทางจำหน่ายจำกัด และต้องการการสนับสนุนให้กลุ่มมีโอกาสร่วมงานออกร้าน และสนับสนุนการประชาสัมพันธ์ เช่น กลุ่มที่ได้รับการคัดสรร OTOP

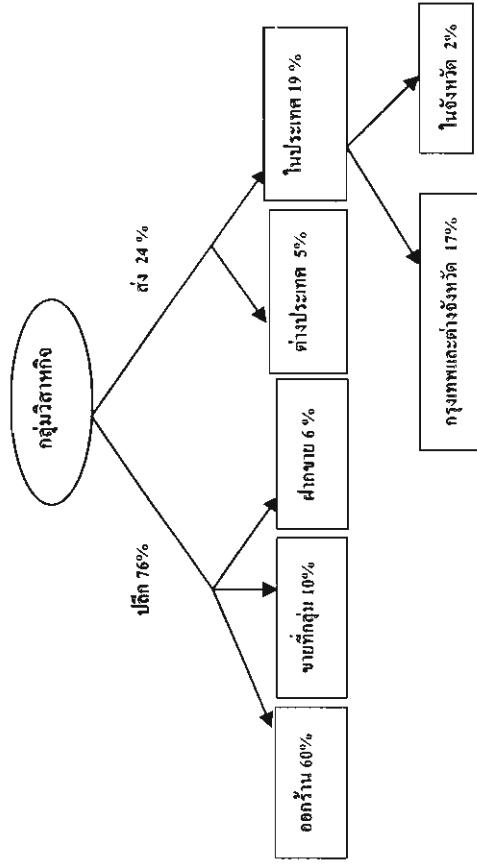
4. ช่องทางการจัดจำหน่ายที่สำคัญ คือ การขายปลีก (ยกเว้นบางกรณีเท่านั้น) ผลิตภัณฑ์ของกลุ่มตัวอย่างส่วนน้อยที่มีการส่งออก โดยผ่านผู้ส่งออก หรือผู้ซื้อจากต่างประเทศติดต่อมาเอง เช่น ผ้าปัก กาแฟ ข้าวแต่น เป็นต้น



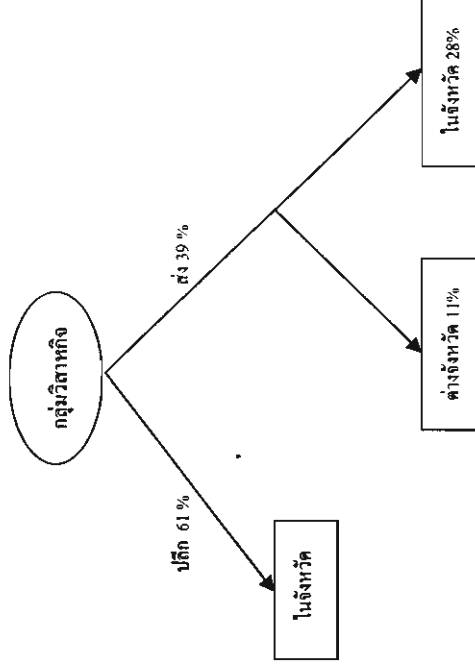
ช่องทางการจำหน่ายและผลิตภัณฑ์จากผ้าทอ



ช่องทางการจำหน่ายน้ำพริก



ช่องทางการจำหน่ายผ้าปักและผ้าคันมือ



ช่องทางการจำหน่ายข้าวกล้อง

การบริหารการเงิน

- 1. กลุ่มส่วนใหญ่มีการระดมทุนร้อยละ 80 ของกลุ่มชุมชน (และร้อยละ 75 ของกลุ่ม ประชยุคต์) โดยให้สมาชิกถือหุ้น ซึ่งส่วนใหญ่สมาชิกต้องถือหุ้นครบทุกคน
ประมาณ ร้อยละ 36 ของจำนวนกลุ่ม มีมูลค่าหุ้นรวม ต่ำกว่า 5,000 บาท ประมาณ ร้อย ละ 30 ของจำนวนกลุ่ม มีมูลค่าหุ้นรวม 5,000-25,000 บาท ส่วนที่เหลือมีมูลค่าสูงกว่า
- 2. แม้กลุ่มจะมีการระดมทุน แต่ก็มุ่งที่จะได้รับการสนับสนุนจากภายนอก
- 3. กลุ่มส่วนมากขาดการทำบัญชี และจดบันทึก จึงขาดข้อมูลเพื่อการวางแผน ทั้งนี้เพราะ การจัดการด้านการเงินเป็นสิ่งที่เข้าใจได้ค่อนข้างยากสำหรับกลุ่ม

การบริหารการเงิน

การบริหารงาน	กลุ่มชุมชน	กลุ่มประชยุคต์
มีการเรียกหุ้นชุมชน ¹	52%	25%
จัดเงินปันผล	62%	33%
สวัสดิการ	38%	33%
กู้ยืม	65%	42%

หมายเหตุ: ¹ ร้อยละของตัวอย่างของแต่ละประเภทกลุ่ม
ที่มา: จากการสำรวจ

ผลประกอบการ

- 1. กลุ่มประชยุคต์มีความสามารถในการบริหารการตลาด การเงิน และการผลิตได้ดีกว่า กลุ่มชุมชนอย่างชัดเจน
- 2. กลุ่มทอผ้ามียอดขายสูงสุดของกลุ่มชุมชน (ประมาณ 9 แสนบาท) ในขณะที่กลุ่ม ประชยุคต์ทอผ้ามียอดขายสูงสุดที่ประมาณ 3.6 ล้านบาท สินค้าประเภทหัตถกรรมอื่นมีมูลค่าสูงกว่า กิจการผ้า ส่วนอาหารนั้นขนาดธุรกิจค่อนข้างเล็ก ยกเว้นรายใหญ่เพียง 4 กลุ่มที่มียอดขาย 1 ล้านบาท ถึง 4 ล้านบาท
- 3. กลุ่มชุมชนขนาดเล็กมีกำไรขั้นต้น (รายได้หลังจากหักต้นทุนการผลิตที่เป็นตัวเงิน) ค่อนข้างต่ำ ขนาดเล็กที่สุดทำกิจการขาดทุน 2 กลุ่ม และเมื่อคิดต้นทุนดำเนินการแล้ว ปรากฏว่ากลุ่ม ชุมชนร้อยละ 15 ขาดทุน ในขณะที่กลุ่มประชยุคต์ขนาดใหญ่มีกำไรถึงประมาณ 1 ล้านบาท ถึง 2

ล้านบาท และไม่ปรากฏว่ามีการขาดทุนแม้จะเป็นกลุ่มเล็กก็ตาม แต่สำหรับกำไรสุทธินั้น มีบางกลุ่มขาดทุน

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

5. ตัวอย่างที่น่าสนใจในด้านการใช้ภูมิปัญญาท้องถิ่นซึ่งได้รับการรับรองอย่างเป็นทางการให้ข้อคิดที่สำคัญประการหนึ่ง ได้แก่ ตัวอย่างกลุ่มผลิตผ้าซึ่งได้รับการคัดเลือก OTOP 5 ดาว มีอัตราการสร้างมูลค่าเพิ่มเพียงร้อยละ 1.41 เท่านั้น ในขณะที่ผลิตภัณฑ์ 4 ดาว ได้มูลค่าเพิ่มสูงถึงร้อยละ 230 แสดงถึงการผลิตที่ไม่สอดคล้องกับความต้องการของตลาด และการตั้งราคาไม่สอดคล้องกับต้นทุนของกลุ่มผลิตภัณฑ์ 5 ดาว ในอีกนัยหนึ่งก็คือ ระดับดาวของ OTOP อาจไม่ช่วยชี้ทิศทางเชิงธุรกิจที่ถูกต้องเสมอไป

6. กลุ่มซึ่งมีการบริหารจัดการโดยใช้ความรู้เชิงการบริหารธุรกิจมีอัตรามูลค่าเพิ่มสูง โดยมีความสามารถในการตั้งราคาให้กับผลิตภัณฑ์ที่มีฝีมือประณีตมีเอกลักษณ์โดดเด่น และมีจุดขายชัดเจน ซึ่งได้แก่ ผลิตภัณฑ์ของกลุ่มหัตถกรรมและกลุ่มอาหาร (เฉพาะบางกลุ่ม) และกาแฟ

ผลประกอบการ

การบริหารงาน	กลุ่มชุมชน	กลุ่มประยุกต์
1. ยอดขาย (ล้านบาท)	0.530	1.6
2. กำไรขั้นต้น (ล้านบาท)	0.144	0.440
3. สร้างมูลค่าเพิ่ม (%)	57	70
4. ขาดทุน (%)	32	17
5. อัตรารูานะทางการเงิน(%)	18.60	37.60

จุดอ่อน จุดแข็ง อุปสรรค และโอกาส

จุดอ่อน และจุดแข็ง

ประเด็นจุดอ่อนจุดแข็ง ที่มีการรายงานมากที่สุด คือ ด้านการจัดการการตลาด รองลงมา คือ ด้านการผลิต ด้านการจัดการองค์กร และการเงิน ตามลำดับ

1. คุณสมบัติของประธานถือเป็นจุดแข็งที่สำคัญที่สุดในการจัดการองค์กรของกลุ่ม ความสามัคคีของสมาชิก และการมีโครงสร้างการบริหารเป็นจุดแข็งรองลงมา ในขณะที่จุดอ่อนที่สำคัญที่สุด คือ กลุ่มจำนวนเกือบครึ่งหนึ่งที่เห็นว่าการบริหารงานกระจุกตัวอยู่ที่ประธานเพียงคนเดียว

2. ในด้านการผลิตนั้นจุดแข็งที่สำคัญที่สุด คือ การมีความชำนาญในการผลิต รองลงมาคือการบริหารการผลิต ส่วนจุดอ่อนที่สุดอยู่ที่การขาดความรู้และมีเทคโนโลยีไม่เพียงพอ

3. ในด้านการตลาด จุดแข็งที่สำคัญ (ร้อยละ 35) ของกลุ่ม คือการมีผลิตภัณฑ์หลากหลาย หรือมีเอกลักษณ์ ในขณะที่จุดอ่อนที่สุดคือ ช่องทางการจำหน่ายจำกัด (ครึ่งหนึ่งของตัวอย่าง)

4. จุดแข็งและจุดอ่อนในด้านการเงินของกลุ่มอยู่ที่ การมีการทำบัญชีหรือไม่ เป็นเรื่อง สำคัญที่สุด ส่วนกลุ่มที่มีการระดมทุนจากภายใน ถือว่าเป็นจุดแข็งของกลุ่มด้วยการขาดผู้รับผิดชอบการเงินโดยตรง และการมีเงินทุนหมุนเวียนไม่เพียงพอ นับว่าเป็นจุดอ่อนที่สำคัญในระดับใกล้เคียง

โอกาสและอุปสรรค

1. สำหรับภาคผลิตภัณฑ์พื้นบ้าน ทั้งด้านอาหารและหัตถกรรม มีโอกาสได้รับการสนับสนุนจากภาครัฐบาลเป็นอย่างมาก กล่าวคือมีโอกาสเข้าถึงแหล่งทุนต้นทุนต่ำได้ง่ายและมีโอกาสด้านการตลาดเป็นอย่างมาก (สำหรับกลุ่มซึ่งมีผลิตภัณฑ์ในระดับปานกลางขึ้นไป)

2. อุปสรรคของกลุ่มเกิดขึ้นเฉพาะกรณีและในบางพื้นที่ซึ่งอยู่ห่างไกล แต่พบว่ากลุ่มที่มีผลิตภัณฑ์คุณภาพโดดเด่น แม้ระยะทางจะเป็นอุปสรรค แต่โครงการหนึ่งตำบลหนึ่งผลิตภัณฑ์เป็นปัจจัยเสริมเปิดโอกาสให้กลุ่มได้เข้าถึงตลาดได้ง่ายขึ้นและสามารถหักล้างข้อจำกัดไปได้ค่อนข้างมาก (โปรดดูภาคผนวก)

ผลการวิเคราะห์ระดับความเป็นวิสาหกิจชุมชน

หลักเกณฑ์การประเมินวิสาหกิจชุมชน

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

ผลการประเมินความเป็นวิสาหกิจชุมชน

1. กลุ่มชุมชนอ่อนในคุณสมบัติความเป็นวิสาหกิจชุมชนในอุดมคติเกือบทุกด้าน โดยเฉพาะอย่างยิ่งในด้านความคิดสร้างสรรค์นวัตกรรม และอ่อนในกระบวนการเรียนรู้ และการบูรณาการ นอกจากนี้การที่กลุ่มฯ ตั้งวัตถุประสงค์ของการจัดตั้งกลุ่มขึ้นเพื่อสร้างรายได้ และการจ้างงาน เพื่อช่วยตนเองทางเศรษฐกิจ แต่กลุ่มฯ ขี้ดื้อการแสวงหาการสนับสนุนแบบได้เปล่าเป็นสำคัญด้วย จึงมิได้เป็นการมุ่งหวังที่จะพึ่งตนเองอย่างแท้จริง ดังนั้นเพื่อให้สอดคล้องกับนโยบายการพัฒนาความเข้มแข็งชุมชนผ่านกลุ่มวิสาหกิจชุมชน ขั้นตอนแรกจำเป็นต้องพัฒนากลุ่มให้มีคุณสมบัติที่พึงประสงค์

2. เกณฑ์ที่กลุ่มมีคะแนนระดับสูง ได้แก่ เกณฑ์ชุมชนเป็นเจ้าของและเป็นผู้ดำเนินการผลิต และเกณฑ์การมีเป้าหมายพึ่งพาตนเอง ผลผลิตมาจากกระบวนการผลิตในชุมชน ส่วนเกณฑ์ที่มีคะแนนต่ำได้แก่ การริเริ่มสร้างสรรค์ มีกระบวนการเรียนรู้เป็นหัวใจของกระบวนการ และการมีลักษณะบูรณาการ

3. จากการประเมินระดับความเป็นวิสาหกิจชุมชน พบว่า มีวิสาหกิจซึ่งมีการปฏิบัติที่เป็นเลิศให้เป็นแบบอย่างได้ในทุกประเด็น ซึ่งสามารถจะเป็นตัวอย่างในการเรียนรู้ของกลุ่มอื่นๆ ต่อไปได้อย่างดี

4. ภาพรวมทิศทางการยั่งยืนของวิสาหกิจชุมชน สรุปจากสถานภาพองค์กร และการบริหารจัดการมีดังนี้

(1) การที่วิสาหกิจพึ่งพิงตลาดท้องถิ่นประมาณครึ่งหนึ่งนั้น มีส่วนช่วยลดความเสี่ยงอันเกิดจากปัจจัยตลาดภายนอก หรือตลาดกระแสหลัก ซึ่งมีความผันผวนสูงกว่าตลาดท้องถิ่น แต่ด้วยความสามารถในการจำหน่ายได้อย่างต่อเนื่องอยู่ในระดับปานกลางและวิสาหกิจสามารถ

ดำเนินงานตามแผนการตลาดได้เพียงส่วนน้อย แต่ในขณะเดียวกันกลุ่มสามารถหาตลาดด้วยตนเองได้ปานกลางค่อนข้างดีนั้น ผลโดยรวมต่อความยั่งยืนของกิจการจึงอยู่ในระดับปานกลาง

(2) การที่กลุ่มมีผู้นำเป็นหลักสำคัญหลักเดียวของการพัฒนานั้นค่อนข้างขัดแย้งกับแนวทางการพัฒนาในระยะยาว ซึ่งความยั่งยืนของวิสาหกิจชุมชนจะยาวนานจำเป็นต้องอาศัยการสืบทอด ซึ่งพบว่าน้อยกลุ่มที่มีการเตรียมความพร้อมภาวะผู้นำของสมาชิกในองค์กร แต่ในระยะสั้นถึงปานกลางกลุ่มสามารถเติบโตได้ด้วยความสามารถและประสบการณ์ของประธานที่สะสมตลอดเวลา

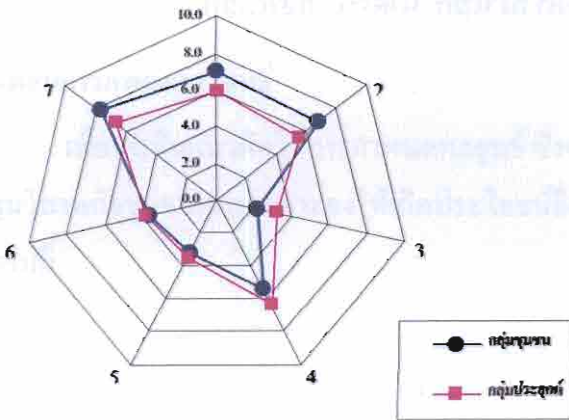
(3) การบริหารองค์กรนำมาสู่ความเข้มแข็งของวิสาหกิจชุมชนในระดับค่อนข้างดี โดยเฉพาะในเชิงสังคม

(4) การพัฒนาความสามารถของบุคลากรโดยรวมยังมีไม่เพียงพอ วิสาหกิจชุมชนจำเป็นต้องเรียนรู้ด้วยตนเองและให้ความสำคัญต่อการแสวงหาความรู้ให้มากขึ้นเพื่อนำไปสู่ความยั่งยืนของกลุ่ม ในสถานภาพปัจจุบันปัจจัยนี้ไม่เพียงพอที่จะส่งเสริมความยั่งยืนขององค์กรเท่าที่ควร

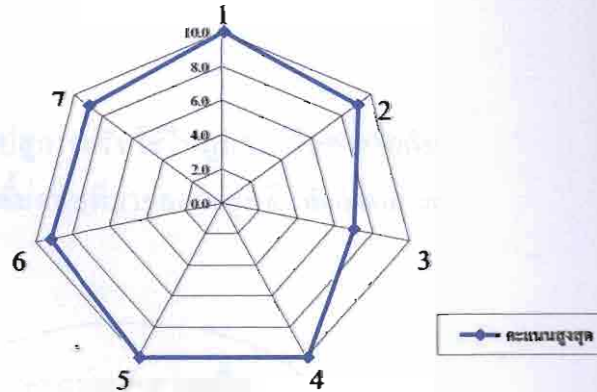
(5) วิสาหกิจชุมชนพึ่งพิงวัตถุดิบในท้องถิ่นเป็นหลัก ในกรณีที่มีการใช้วัตถุดิบจากที่สาธารณะ สองในสามของกลุ่มมีการบริหารจัดการและการนำมาใช้เชิงอนุรักษ์ ส่วนกลุ่มที่เหลือได้รับการแนะนำให้มีการจัดการทรัพยากรท้องถิ่นในเชิงอนุรักษ์แล้วเช่นกัน ทิศทางการใช้ทรัพยากรท้องถิ่น และประเด็นวัตถุดิบจึงไม่สร้างปัญหาต่อการเติบโตอย่างยั่งยืน (หากมีมาตรการสร้างความเข้าใจแก่วิสาหกิจในท้องถิ่นอื่นๆ นอกเหนือจากตัวอย่างของโครงการวิจัย)

(6) การพัฒนาผลิตภัณฑ์มีแนวโน้มที่ดี ทั้งนี้เพราะกลุ่มต่างๆ มีความสนใจที่จะเข้ารับการค้าสรรผลิตภัณฑ์หนึ่งตำบลหนึ่งผลิตภัณฑ์ (OTOP) ซึ่งหลักเกณฑ์การค้าสรรหนึ่งตำบลหนึ่งผลิตภัณฑ์ มีส่วนผลักดันให้กลุ่มต่างๆ ต้องพัฒนาผลิตภัณฑ์ให้ได้ใบรับรองมาตรฐานสินค้า

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

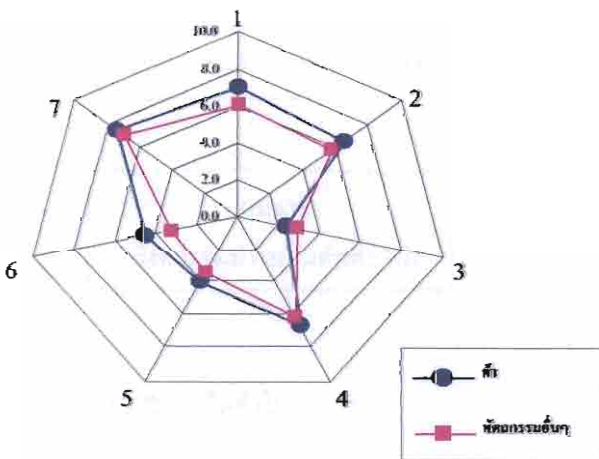
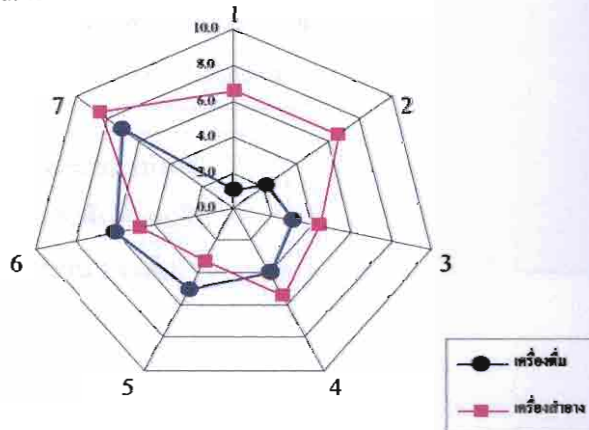
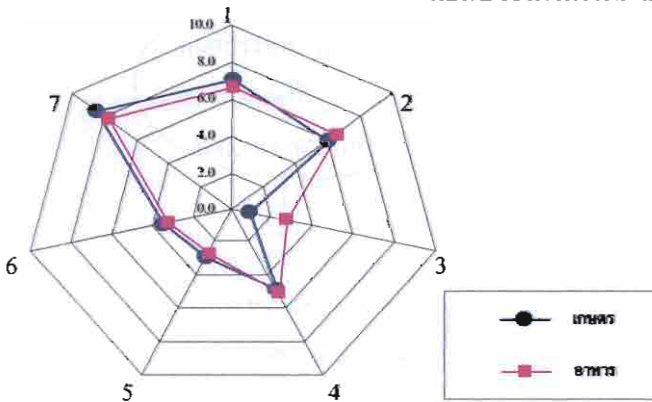


ระดับเฉลี่ยของประเภทกลุ่ม



ระดับที่คี่ที่สุดของแต่ละเกณฑ์

แยกประเภทตามผลิตภัณฑ์



ระดับความเป็นวิสาหกิจชุมชน

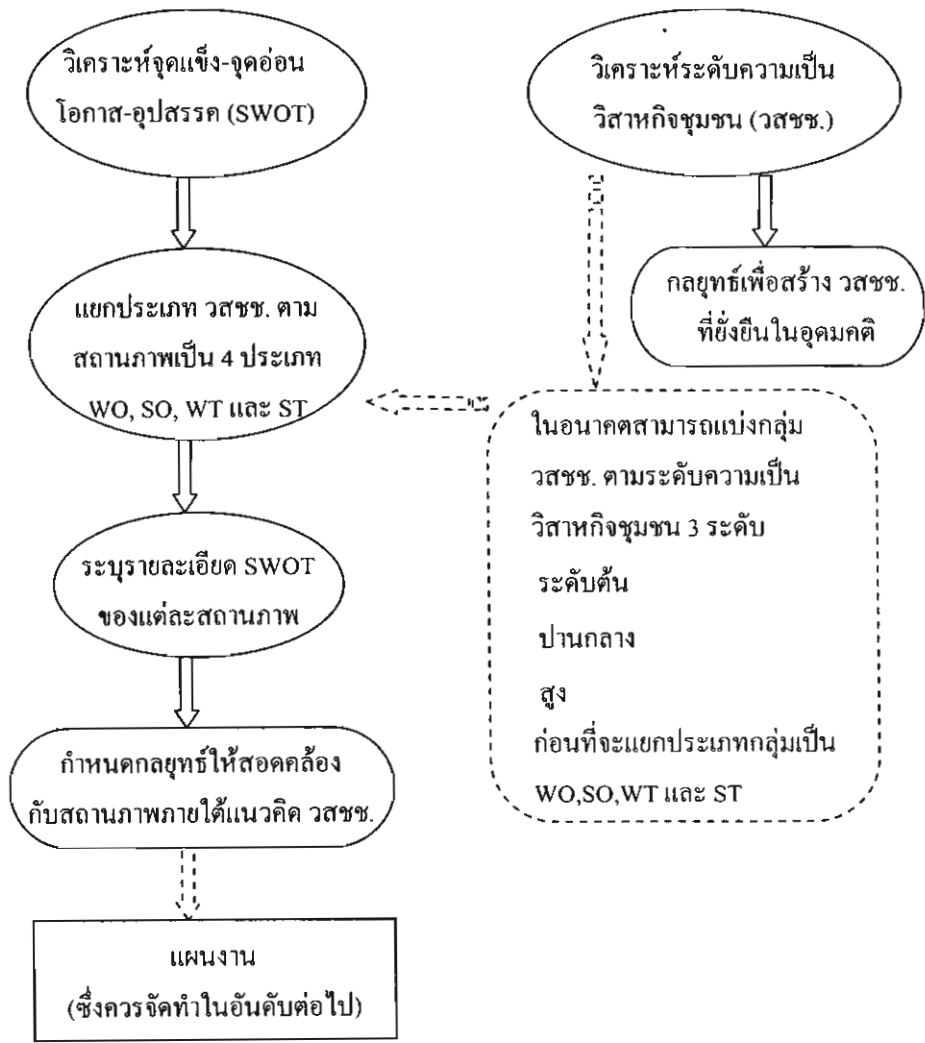
หมายเหตุ

1. ชุมชนเป็นเจ้าของและเป็นผู้ดำเนินการหลัก
2. ผลผลิตมาจากกระบวนการในชุมชน
3. วิถีชีวิตสร้างสรรค์เป็นวัฒนธรรมในชุมชน
4. มีฐานภูมิปัญญาท้องถิ่น
5. มีลักษณะบูรณาการ
6. มีการเรียนรู้เป็นหัวใจของกระบวนการทั้งหมด
7. มีการพึ่งตนเองเป็นเป้าหมายหลัก

กลยุทธ์การพัฒนากลุ่มวิสาหกิจชุมชนสู่ความยั่งยืน

ขั้นตอนการกำหนดกลยุทธ์

เพื่อให้เห็นแนวคิดวิธีการกำหนดกลยุทธ์ ซึ่งจะนำไปสู่การปรับใช้ในภูมิภาคอื่นๆ หรือกับกลุ่มวิสาหกิจชุมชนเฉพาะเจาะจงให้เกิดประโยชน์ยิ่งขึ้น มีขั้นตอนที่มาของกลยุทธ์ ดังแผนภาพต่อไปนี้



- ⇒ จัดทำในรายงาน
- - - - - เสนอให้จัดทำในอนาคต

ขั้นตอนการกำหนดกลยุทธ์การพัฒนาวิสาหกิจชุมชนสู่ความยั่งยืน

กลยุทธ์การพัฒนองค์กรให้เป็นกลุ่มวิสาหกิจชุมชน

เป้าหมายของการพัฒนาวิสาหกิจชุมชน คือ การส่งเสริมให้ชุมชนมีความเข้มแข็งและพึ่งตนเองได้ โดยชุมชนร่วมกันดำเนินงานในรูปองค์กรหรือกลุ่ม เพื่อจัดการทุนของชุมชนอย่างมีประสิทธิภาพ มีการสร้างสรรค์เพื่อพึ่งตนเองในด้านการผลิต การแปรรูป การตลาด ตลอดจนการออมและจัดสวัสดิการชุมชนเพื่อประโยชน์ของชุมชนหรือสมาชิกในกลุ่ม ทั้งนี้การวิเคราะห์ความเป็นวิสาหกิจชุมชนได้อาศัยหลักเกณฑ์ซึ่งประกอบด้วยคุณลักษณะ 7 ประการ ได้แก่ (1) ชุมชนเป็นเจ้าของและเป็นผู้ดำเนินการหลัก (2) ผลผลิตมาจากกระบวนการในชุมชน (3) ชุมชนมีการริเริ่มสร้างสรรค์ (4) มีการใช้ภูมิปัญญาท้องถิ่นผสมผสานกับภูมิปัญญาสากล (5) มีลักษณะการดำเนินงานมีลักษณะเป็นบูรณาการ (6) มีการเรียนรู้เป็นหัวใจของกระบวนการ และ (7) มีเป้าหมายในการพึ่งตนเอง

แนวทางการพัฒนองค์กรให้เป็นกลุ่มวิสาหกิจชุมชน เพื่อพึ่งตนเองและยั่งยืน มีดังนี้

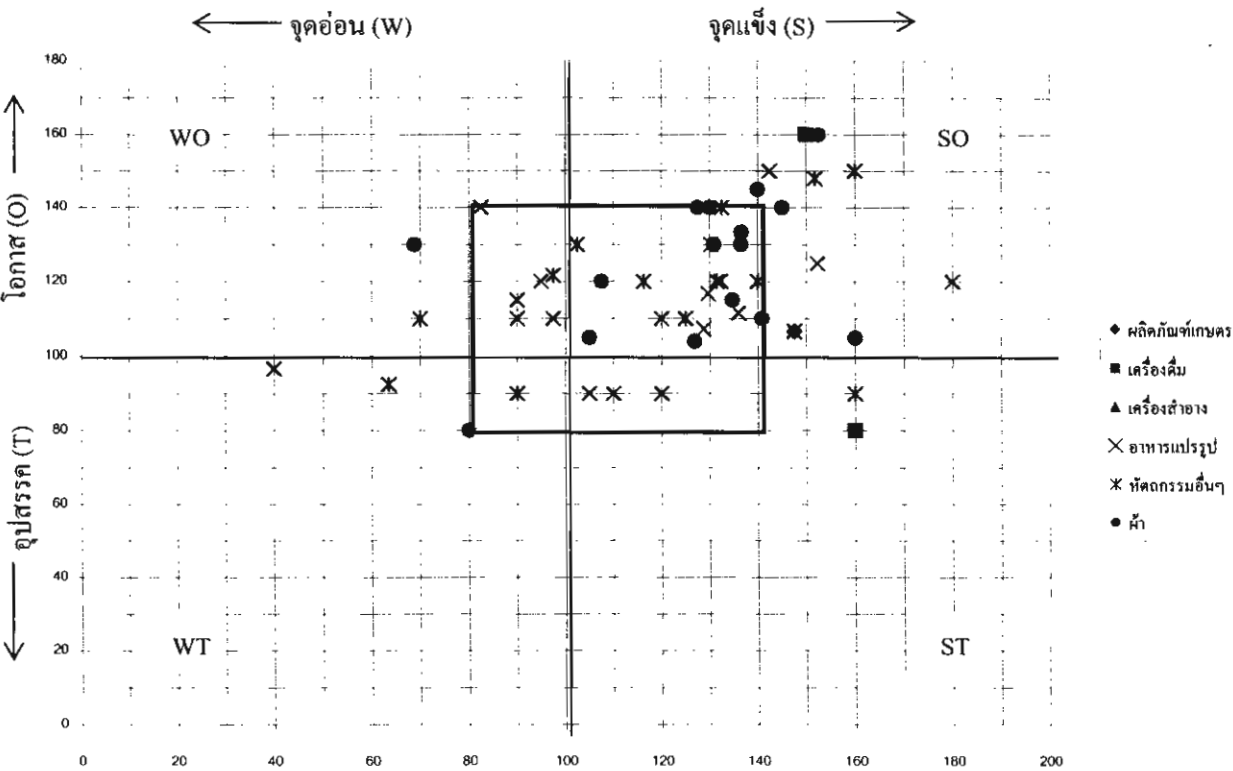
1. ชะลอการเร่งรัดทะเบียนกลุ่มวิสาหกิจชุมชน และไม่ตั้งจำนวนกลุ่มเป็นเป้าหมายและผลงานของหน่วยงานในพื้นที่
2. คัดเลือกกลุ่มที่มีคุณสมบัติที่เหมาะสมและมีความตั้งใจที่จะพัฒนาตนเองให้เป็นกลุ่มของชุมชน เพื่อเป็นตัวอย่างแก่กลุ่มอื่นๆ
3. ให้การสนับสนุนในด้านความรู้เป็นหลัก เพื่อให้กลุ่มสามารถช่วยเหลือตนเอง
4. สำหรับกลุ่มที่จดทะเบียนเป็นกลุ่มวิสาหกิจชุมชนไปแล้ว แต่พร่องคุณสมบัติบางข้อหรือมีคุณสมบัติในระดับต่ำกว่าเป้าหมาย หน่วยงานควรเร่งให้เกิดการปรับเปลี่ยนให้มีคุณสมบัติสอดคล้องกับการเป็นกลุ่มวิสาหกิจชุมชน

กลยุทธ์เพื่อพัฒนาวิสาหกิจชุมชนด้านธุรกิจ

เพื่อพัฒนากิจการภายใต้นโยบายส่งเสริมวิสาหกิจชุมชนในที่นี้อาศัยปัจจัยภายในขององค์กรและสภาพแวดล้อมภายนอกเป็นฐานในการกำหนดกลยุทธ์ นั่นคือ เสนอกลยุทธ์ให้สอดคล้องกับสถานการณ์หลักของกลุ่ม โดยการใช้ผลจากการวิเคราะห์ SWOT เป็นหลัก โดยแบ่งกลุ่มออกเป็น 4 ประเภทคือ (1) กลุ่มซึ่งมีจุดแข็งมาก และมีโอกาสมาก: SO (2) กลุ่มซึ่งมีจุดอ่อนมาก แต่มีโอกาสมาก: WO (3) กลุ่มที่มีจุดแข็งมาก แต่มีโอกาสน้อย หรือมีอุปสรรคมาก :

ST และ (4) กลุ่มซึ่งมีจุดอ่อนมาก และมีอุปสรรคค่อนข้างมาก: WT และกำหนดกลยุทธ์ระดับนโยบาย/มาตรการให้เหมาะสมกับสถานภาพของกลุ่ม

การกระจายตัวของวิสาหกิจชุมชนตัวอย่างตามสถานภาพและสิ่งแวดล้อมดังปรากฏในภาพข้างล่างนี้ ซึ่งพบว่าวิสาหกิจส่วนใหญ่อยู่ในกลุ่มที่ 1 โดยกระจุกตัวอยู่ในระดับความเข้มแข็งสุทธิค่อนข้างต่ำ ในขณะที่วิสาหกิจซึ่งมีจุดอ่อนและอุปสรรคมีจำนวนน้อย



การกระจายของวิสาหกิจชุมชนตัวอย่างตามสถานภาพและสิ่งแวดล้อม

กลยุทธ์ต่อไปนี้เป็นแนวคิดในระดับมหภาค ซึ่งควรนำไปประยุกต์ใช้กับกลุ่มแต่ละกลุ่มตามความเหมาะสม การกำหนดกลยุทธ์และมาตรการในระดับกว้างควรจัดแบ่งกลุ่มวิสาหกิจชุมชนตามสถานภาพ 4 สถานะ จะเป็นการสะดวกสำหรับการนำไปเป็นแนวปฏิบัติ สำหรับกลุ่มวิสาหกิจอื่นๆ 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. สร้างความเข้มแข็งองค์กรด้วยการส่งเสริมให้กลุ่มเป็นกลุ่มวิสาหกิจชุมชนในระดับที่ดียิ่งขึ้นเพื่อความยั่งยืนมั่นคงของกลุ่ม และเป็นตัวอย่างเพื่อพัฒนากลุ่มอื่นๆ ต่อไป
2. สนับสนุนวิสาหกิจเข้าสู่ตลาดบน โดยอาศัยฝีมือ อัตลักษณ์/เอกลักษณ์ และการต่อยอดภูมิปัญญาด้วยเทคโนโลยี และโครงการ OTOP เพื่อเพิ่มมูลค่า (ตั้งราคาสูงได้จากความแตกต่างของสินค้า)
3. ส่งเสริมการเพิ่มรายได้ด้วยการขยายกำลังการผลิต ตามความพร้อมของสมาชิก โดยอาศัยการสนับสนุนของหน่วยงานที่มีอยู่ และแหล่งทุนตามความเหมาะสม
4. เสริมความสามารถในการบริหารจัดการให้มีประสิทธิภาพยิ่งขึ้นโดยวิธีการที่เหมาะสม เช่น การฝึกอบรม หรือบ่มเพาะนวัตกรรม
5. ส่งเสริมให้ขยายหุ้นให้แก่สมาชิก เพื่อกระจายผลประโยชน์ให้แก่สมาชิกอย่างทั่วถึงขึ้น ทั้งนี้เพื่อเสริมสร้างความเป็นเจ้าของ และเป็น โอกาสในการขยายการลงทุนบนฐานทุนของตนเอง ทั้งนี้เพราะกลุ่มที่มีจุดแข็งและ โอกาส มักเป็นกลุ่มประยูคต์

ปัจจัยภายใน \ ปัจจัยภายนอก	W	S
O	WO	SO
T	WT	ST

➤ **กลุ่มที่ 2: WO (สถานภาพ มีจุดอ่อน + โอกาส)**
กลุ่มประเภทนี้มีจุดอ่อนมากกว่าจุดแข็ง แต่เป็นกลุ่มซึ่งมีโอกาส
เข้าถึงการสนับสนุนเมื่อกลุ่มมีผลิตภัณฑ์ที่ได้มาตรฐานดีพอสมควร

1. การบริหารองค์กร ไม่เข้มแข็งเท่าที่ควร
2. มีการร่วมแรงร่วมใจระหว่างสมาชิกระดับปานกลางหรือ
ค่อนข้างต่ำ
3. สมาชิกไม่มีส่วนร่วมในการบริหาร/ไม่กระตือรือร้นในการพัฒนา
4. ขาดเงินทุนหมุนเวียน
5. การผลิตมีขนาดเล็ก และการผลิตไม่สม่ำเสมอ
6. ผลักดันให้เป็นสินค้าธรรมดา เนื่องจากขาดทักษะ ในการผลิตสินค้า
ที่ต้องการทักษะซับซ้อน
7. ผลักดันที่ไม่มีเอกลักษณ์ชัดเจน
8. ขาดทักษะในการใช้อุปกรณ์ แม้จะ ได้รับสนับสนุนเครื่องมือ
9. ไม่สามารถหาข้อมูลการตลาดและประชาสัมพันธ์ตนเอง
10. มีกองทุนหมู่บ้าน และแหล่งทุนในพื้นที่
11. มีหน่วยงานสนับสนุนในโครงการ OTOP ในพื้นที่
12. มีหน่วยงานสนับสนุนด้านความรู้ และเทคโนโลยีที่สามารถเข้าถึง

WO: กลยุทธ์ใช้โอกาสจัดจุดอ่อน

1. หน่วยงานเร่งให้ความรู้และสร้างความเข้มแข็งให้แก่กลุ่ม
2. สร้างให้เกิดความต้องการที่จะร่วมงานกัน และพัฒนาตนเอง
3. หน่วยงานประสาน และเปิดโอกาสให้เข้าถึงแหล่งความรู้และแหล่งทุน
4. พัฒนาความรู้ด้านการผลิตให้แก่วิสาหกิจอย่างค่อยเป็นค่อยไป
5. ช่วยจัดหาตลาดหรือให้ความรู้เพื่อวิเคราะห์ตลาดเป้าหมาย ที่เหมาะสมกับระดับ
การพัฒนาผลิตภัณฑ์
6. ให้ความสำคัญและกำหนดให้กลุ่มประเภทนี้เป็นเป้าหมายใหญ่สำหรับการ
พัฒนา วสช. โดยปลูกฝังความเป็น วสช. ที่พึ่งตนเองอย่างค่อยเป็นค่อยไป

ปัจจัยภายใน \ ปัจจัยภายนอก	W	S
O	WO	SO
T	WT	ST

กลุ่มที่ 3 : ST (สถานภาพ มีจุดแข็ง + อุปสรรค)

กลุ่มฯ ซึ่งจัดอยู่ในประเภทนี้คือ กลุ่มที่มีจุดแข็งพอประมาณ และมีจุดแข็งมากกว่าจุดอ่อนแต่อาจมีอุปสรรคเฉพาะตัว เนื่องจากการเข้าไม่ถึงแหล่งสนับสนุน หรือพื้นที่ห่างไกล เช่น กลุ่มจักสานหญ้าสามเหลี่ยม กลุ่มกาแฟห้วยห้อม กลุ่มข้าวซ้อมมือพลังน้ำตก ฯลฯ

1. มีฝีมือดี ชำนาญในการผลิต
2. ผลิตภัณฑ์ได้มาตรฐานรับรอง เช่น มผช. หรือ อย. หรือ ได้รับการคัดสรร 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. เสริมเรื่องราวตำนานให้กับผลิตภัณฑ์ซึ่งมีเอกลักษณ์อยู่แล้ว โดยใช้ภูมิศาสตร์เป็นฐานเรื่องราว
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 และกลุ่มไร้เหนือ

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

WT: กลยุทธ์เน้นการพึ่งตนเองแบบวิสาหกิจชุมชนเพื่อขจัดปัญหา

1. พิจารณาความเป็นกลุ่มวิสาหกิจชุมชน และเร่งส่งเสริมให้เป็นกลุ่มวิสาหกิจชุมชนมากขึ้น
2. ให้การสนับสนุนในลักษณะบ่มเพาะนวัตกรรมรอบด้านสำหรับกลุ่มที่ประสงค์จะพัฒนาตนเองในลักษณะเพื่อชุมชน
3. สร้างตลาดในท้องถิ่นให้มั่นคงและสร้างเครือข่ายตลาดระหว่างท้องถิ่น
4. รัฐควรเน้นกลุ่มเหล่านี้เพื่อช่วยแก้ไขปัญหาค่าความยากจน เนื่องจากเป็นกลุ่มซึ่งมีขีดความสามารถ ผลตอบแทนต่ำและขาดโอกาสรุนแรง

ข้อเสนอแนะ

พัฒนาองค์กรวิสาหกิจชุมชน

1. ในการกำหนดแนวทางและมาตรการความช่วยเหลือในระดับท้องถิ่นเพื่อเป็นการเสริมสร้างและพัฒนากิจการของกลุ่มวิสาหกิจ ควรแบ่งกลุ่มวิสาหกิจตามสภาพ ความเข้มแข็ง หรือจุดแข็งจุดอ่อน ร่วมกับสภาพแวดล้อม (โอกาสหรืออุปสรรค) เพื่อกำหนดแนวทาง หรือ มาตรการให้ความช่วยเหลือแก่กลุ่ม ได้อย่างเหมาะสม ซึ่งอาจแบ่งเป็น 4 กลุ่มใหญ่ คือ (1) กลุ่มที่มีจุดแข็ง และมีโอกาสดี (2) กลุ่มที่มีจุดแข็งแต่มีอุปสรรคมาก (3) กลุ่มที่มีจุดอ่อนมากแต่มีโอกาสดี และ(4) กลุ่มที่มีจุดอ่อนมากและมีอุปสรรคมาก

2. กำหนดแนวทางในระดับนโยบายเพื่อแก้ปัญหา และส่งเสริมความเข้มแข็งให้แก่วิสาหกิจชุมชนสำหรับแต่ละกลุ่ม (4 กลุ่มข้างต้น) โดยอาศัยผลการวิเคราะห์เชิงลึกของแต่ละกลุ่ม

3. ในกลุ่มขนาดเล็กซึ่งสมาชิกไม่มีความพร้อมในการเป็นกรรมการบริหารในหน้าที่ใดหน้าที่หนึ่งนั้น ควรให้สมาชิกคนหนึ่งเป็นกรรมการได้มากกว่าหนึ่งตำแหน่ง และที่สำคัญควรอบรมให้สมาชิกมีความรู้ในด้านต่างๆ ก่อนจะการจัดตั้งกลุ่ม

4. การส่งเสริมการจัดตั้งเครือข่ายวิสาหกิจชุมชน ดังเห็น ได้จากการจัดตั้งเครือข่ายของฝ่ายแถมใหม่ว่าการมีองค์กรเป็นทางการและดำเนินการอย่างต่อเนื่องมีผลในเชิงปฏิบัติสำหรับกลุ่ม ดังนั้นหากมีการจัดตั้งเครือข่ายอย่างไม่เป็นทางการ โดยไม่เกิดจากความต้องการของกลุ่มอย่างแท้จริงแล้ว การจัดตั้งเครือข่ายจะไม่ก่อให้เกิดประโยชน์ (เช่น “กลุ่มอาหารแปรรูปพื้นบ้านภาคเหนือ”) โดยเฉพาะอย่างยิ่งเมื่อกลุ่มมีทางเลือก และได้รับความช่วยเหลือจากหลายด้านอยู่แล้ว

พัฒนาการเรียนรู้และการเป็นผู้นำ

1. การให้ความรู้โดยวิธีอบรมไม่เพียงพอสำหรับการเสริมสร้างความรู้ความเข้าใจ และความสามารถในการบริหารเชิงธุรกิจ ดังนั้นควรใช้วิธีบ่มเพาะ(incubation)ให้สมาชิกหรือกรรมการได้เรียนรู้จากการปฏิบัติอย่างค่อยเป็นค่อยไป และเนื่องจากพื้นฐานความรู้เป็นอุปสรรคต่อการเรียนรู้ค่อนข้างมาก กลุ่มทุกกลุ่มควรชักชวนให้มีสมาชิกเป็นคณรู้นใหม่เข้ามาร่วมงาน

2. กลุ่มประยูคต์สร้างรายได้สูงกว่ากลุ่มชุมชน สมาชิกสามารถยึดเป็นอาชีพหลักได้มากกว่า เนื่องจากมีการจัดการที่ดีกว่า จึงควรเป็นตัวอย่างให้แก่กลุ่มชุมชนได้เรียนรู้ เพื่อพัฒนาศักยภาพการบริหารจัดการ

3. พัฒนabethาพาทของผู้นำ ความสามารถในการบริหารอาจจะเป็นคุณสมบัติที่ต้องการ แต่จะเห็นได้ว่าสังคมชุมชนให้ความสำคัญกับคุณสมบัติประจำตัว ซึ่งแสดงถึงคุณงามความดี และ

ต้องการผู้นำที่เสียสละ ดังนั้นในขั้นต้นของการก่อตั้งกลุ่ม คุณสมบัติในด้านบริหารจัดการอาจเป็นประเด็นรอง แต่เมื่อกลุ่มสามารถดำเนินการได้ระยะหนึ่งแล้ว ประธานอาจจำเป็นต้องพัฒนาความสามารถในด้านบริหารจัดการ เพื่อการกระจายความรับผิดชอบ คณะกรรมการควรมีความสามารถรับผิดชอบในงานต่างๆ เหล่านี้ ตามตำแหน่ง นั่นคือ ไม่จำเป็นที่ประธานจะต้องมีความสามารถในทุกด้าน ดังนั้นคุณสมบัติที่สำคัญ คือ คุณสมบัติเฉพาะตัวของประธาน

4. คุณสมบัติของผู้นำกลุ่มธุรกิจชุมชน หรือธุรกิจขนาดเล็กมีค่อนข้างมาก แตกต่างไปจากองค์กรธุรกิจขนาดกลางและขนาดใหญ่ ซึ่งองค์กรสามารถแสวงหาบุคคลที่มีคุณสมบัติเฉพาะด้าน แต่ในกลุ่มขนาดเล็กซึ่งต้องพึ่งความสามารถของตนเองนั้น ความสามารถของผู้นำมีความสำคัญต่อความสำเร็จในการตั้งตัวของกลุ่มเป็นอย่างยิ่ง โดยเฉพาะความสามารถในด้านการผลิต การออกแบบและการตลาด ทั้งสามนี้เป็นหัวใจของการสร้างรายได้ในระยะแรก

พัฒนาการผลิตและผลิตภัณฑ์

ข้อเสนอแนะสำหรับแก้ปัญหาด้านการผลิตควรเน้นใน 3 เรื่องหลัก ดังนี้

1. เน้นในเรื่องการพัฒนาอุปกรณ์เครื่องมือขนาดเล็กที่สามารถนำมาช่วยทุ่นแรง เพิ่มผลิตภาพแรงงาน เพิ่มประสิทธิภาพการผลิต ซึ่งจะนำไปสู่การลดต้นทุน และนอกจากนี้ยังเป็นการช่วยเปิดโอกาสให้กลุ่มสามารถพัฒนาต่อยอดผลิตภัณฑ์ได้มากขึ้น ในปัจจุบันประเทศไทยขาดแคลนเครื่องมือขนาดเล็กอย่างรุนแรง เครื่องมือขนาดเล็กซึ่งกลุ่มสามารถหาซื้อได้ในราคาถูกแต่มีประโยชน์ แต่ยังไม่ได้รับการพัฒนา เช่น เครื่องจักตอกจากวัสดุใหม่ๆ และเครื่องสกัดน้ำจากจิง (หรือวัตถุดิบอื่นๆ) และเครื่องมือเลื่อยไม้และอุปกรณ์ที่สามารถช่วยผ่อนแรงงานและป้องกันการสูญเสียเนื้อไม้ เป็นต้น

2. การเสริมความพร้อมของโรงเรียนและสถานที่และอุปกรณ์ในการผลิตอาหารให้ได้มาตรฐาน (GMP) ทั้งนี้โดยพิจารณาเกี่ยวกับการบริหารจัดการด้านการเงินของกลุ่ม ในระยะยาวกลุ่มวิสาหกิจชุมชน โดยแนวทางเศรษฐกิจพอเพียงจำเป็นต้องพิจารณาถึงการลงทุนที่เหมาะสมกับความสามารถของตนเองโดยไม่พึ่งพาเงินช่วยเหลือแบบได้เปล่าโดยไม่จำเป็น นอกจากนี้การรับความช่วยเหลือตามนโยบายของภาครัฐในด้านเครื่องมือ ซึ่งไม่เป็นที่ต้องการของกลุ่มจะกลับเป็นภาระให้แก่กลุ่มและสร้างความเคียดแค้นที่กลุ่มจะหวังพึ่งความช่วยเหลือจากภายนอก

3. พัฒนาและเผยแพร่ความรู้และเทคโนโลยีต่อยอดภูมิปัญญาพื้นบ้านเพื่อช่วยกลุ่มในการพัฒนาผลิตภัณฑ์และในการผลิตสินค้าที่มีกระบวนการซับซ้อนขึ้น

พัฒนาผลิตภัณฑ์ให้มีเอกลักษณ์

1. ผลิตภัณฑ์ซึ่งมีเอกลักษณ์แต่มีประโยชน์ใช้สอยได้จำกัดนั้น ควรได้รับการแนะนำให้ปรับเปลี่ยนลักษณะผลิตภัณฑ์เพื่อให้สามารถนำไปใช้ประโยชน์ได้โดยคงรักษาเอกลักษณ์ของตน (เช่น ผลิตภัณฑ์จักสานเป็นตะกร้าไวน์ โดยคงฝีมือและเอกลักษณ์ของชนเผ่าไว้)
2. แม้วิสาหกิจจะไม่มีการใช้ภูมิปัญญาในท้องถิ่นนั้น แต่กลุ่มสามารถสร้างเอกลักษณ์ให้กับผลิตภัณฑ์ได้ โดยการใช้เทคโนโลยีและความคิดสร้างสรรค์
3. การขาดเอกลักษณ์ท้องถิ่นอาจทำให้กลุ่มขาดโอกาสในการขายความเป็นท้องถิ่นไป ดังนั้นการที่จะมีจุดขายโดยใช้เอกลักษณ์เฉพาะตัวได้นั้น กลุ่มจะต้องสร้างเอกลักษณ์ที่โดดเด่นได้จริง เช่น คุณภาพของжим ลายผ้าที่แตกต่างหรือคุณภาพเนื้อผ้าจาก การทอที่ชัดเจน หรือคุณภาพน้ำตาล/ความปลอดภัย และตราหือ เป็นต้น
4. กลุ่มจำนวนมากมีการผลิตสินค้าชนิดเดียวกัน เช่น ผลิตภัณฑ์จากกล้วย ข้าวแต่น หรือ ขนมนางเล็ด และสุราพื้นบ้าน เครื่องจักสานทั่วไป กาแฟและเห็ด เป็นต้น ผลิตภัณฑ์เหล่านี้ผู้ผลิตต้องอาศัยนวัตกรรมและความคิดสร้างสรรค์ เพื่อสร้างความแตกต่างให้กับผลิตภัณฑ์ของกลุ่มมากเป็นพิเศษ
5. การรวมพลังกันสร้างเป็นหมู่บ้าน เช่น หมู่บ้านแกะสลัก หมู่บ้านข้าวแต่นจะช่วยสร้างเอกลักษณ์ให้ชุมชนได้อย่างดีทางหนึ่ง

การปรับปรุงการบริหารการตลาด

1. ควรหามาตรการหรือวิธีการเพื่อช่วยพัฒนาความรู้ด้านการตลาด การทำสัญญา การรับคำสั่งซื้อสินค้า การตั้งราคา ตลอดจนการส่งมอบสินค้า
2. การสั่งซื้อโดยมีลายลักษณ์อักษรอาจถือเป็นการเปลี่ยนแปลงจากธุรกิจชาวบ้านไปสู่ธุรกิจสมัยใหม่มากขึ้น แต่ช่วยประกันความมั่นใจและลดความเสี่ยงได้มากขึ้น ดังจะเห็นได้ว่ากลุ่มที่มีธุรกิจค่อนข้างใหญ่และมั่นคง เป็นกลุ่มซึ่งมีการทำธุรกิจอย่างเป็นทางการ รวมถึงกลุ่มผลิตน้ำผึ้งซึ่งทำธุรกรรมกับบริษัทข้ามชาติ
3. กลุ่มชุมชนมีความสามารถในการหาลูกค้าประจำ และทำตลาดต่อเนื่องกับลูกค้าประจำค่อนข้างดี แต่ยังคงปรับปรุงให้ทัดเทียมกับกลุ่มประยูคต์

พัฒนาระดับความเป็นวิสาหกิจชุมชน (วสช.)

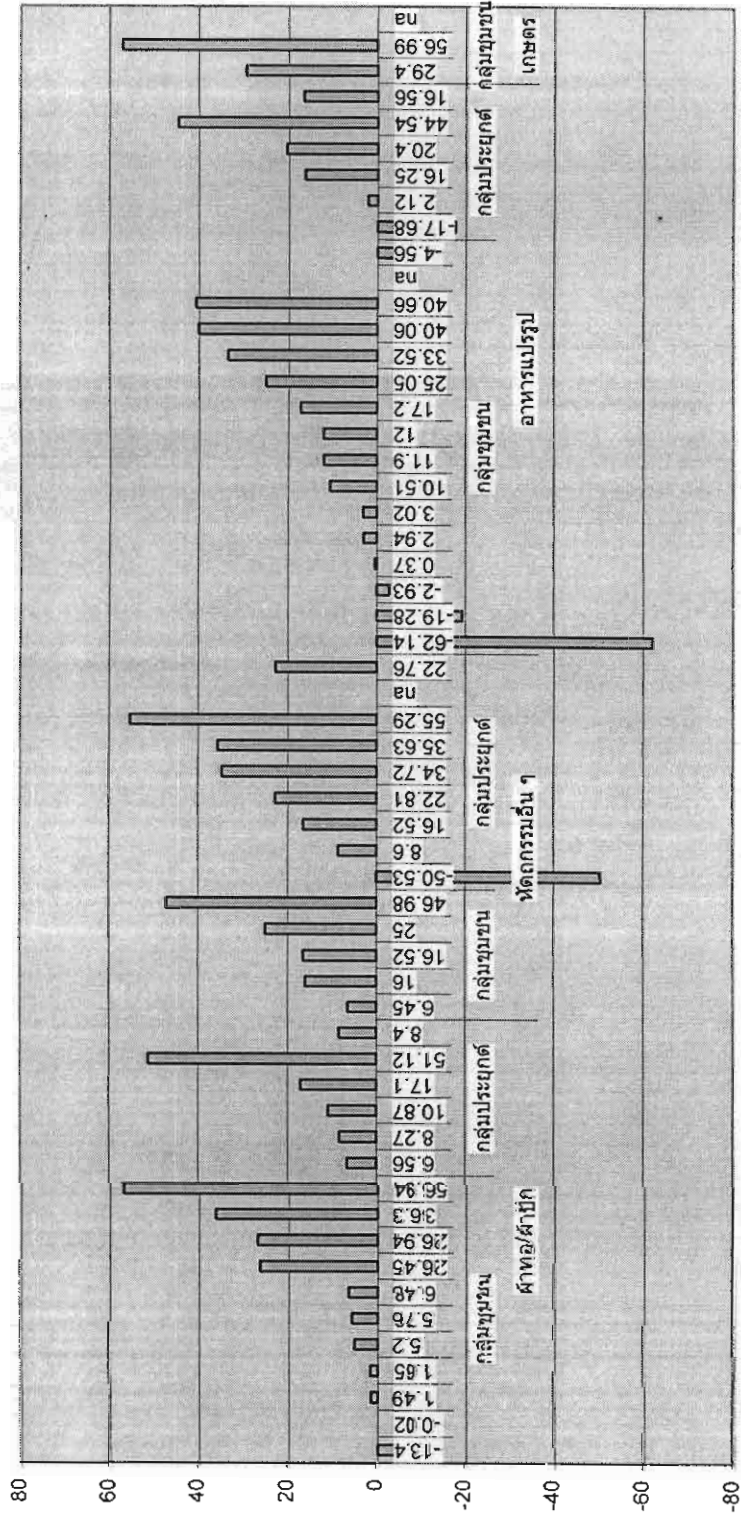
1. การเป็นวิสาหกิจชุมชน มีความหมายเฉพาะเจาะจง แตกต่างจากการเป็น “วิสาหกิจ” หรือกลุ่มธุรกิจ ดังนั้นการจัดตั้งกลุ่มวิสาหกิจชุมชน (หรือรับจดทะเบียน) ควรให้ความรู้ในหลักการ และแนวทางปฏิบัติก่อนการจดทะเบียน ถ้าวิสาหกิจใดไม่มีคุณสมบัติเพียงพอ กลุ่มนั้นควรเป็นกลุ่มวิสาหกิจ หรือกลุ่มธุรกิจในชื่ออื่นต่อไป ทั้งนี้เพื่อแยกแยะประเภทของกลุ่มและการให้ความช่วยเหลือ

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

ภาคผนวก

วัตถุประสงค์ของการก่อตั้งกลุ่ม			(ร้อยละ)
วัตถุประสงค์การก่อตั้ง	กลุ่มชุมชน	กลุ่มประยูคต์	รวม
1. สร้างอาชีพเสริมและรายได้	32.93	30.51	31.91
2. รองรับการผลิตเสริมจากหน่วยงาน	9.76	18.64	13.48
3. เพื่อวัฒนธรรมและภูมิปัญญาท้องถิ่น	9.76	10.17	9.93
4. เพิ่มทักษะการผลิตและพัฒนาคุณภาพผลิตภัณฑ์	7.32	8.47	7.80
5. สร้างความสามัคคีและชื่อเสียงของหมู่บ้าน	7.32	6.78	7.09
6. ทำงานเป็นกลุ่มและเรียนรู้ร่วมกัน	10.98	1.69	7.09
7. สร้างอำนาจการต่อรอง (ตลาด และปัจจัยการผลิต)	3.66	10.17	6.38
8. ดำเนินการตามนโยบาย OTOP	3.66	1.69	2.84
9. อื่นๆ	14.61	11.88	13.48
รวม	100.00	100.00	100.00

อัตรากำไรสุทธิต่อยอดขาย (ร้อยละ)



ลักษณะการประกอบอาชีพ
ประเภทผลิตภัณฑ์

หมายเหตุ: ผล หมายความว่า ไม่ระบุ
ที่มา: จากการสำรวจและคำนวณ

อัตรากำไรสุทธิต่อยอดขายของกลุ่มจำแนกตามลักษณะการประกอบอาชีพและประเภทผลิตภัณฑ์

วิเคราะห์ SWOT

1. 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 (18.52)	12 (8.90)
รวมคำตอบ	176 (100.00)	135 (100.00)

หมายเหตุ: คุณสมบัติในแต่ละประเด็นมีหลายข้อ ผลรวมของจำนวนนับจึงมากกว่าจำนวนกลุ่มตัวอย่าง (61 กรณีตัวอย่าง)

2. 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

3. 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)

4. 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	54	6
สัดส่วนต่อจำนวนกลุ่ม	2.16	2.35	1.82	2.39	1.5
จำนวนกลุ่ม	61	17	17	23	4

5. จุดอ่อนทางการเงินของกลุ่มวิสาหกิจชุมชน

(จำนวนคำตอบ)

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

6. โอกาสและอุปสรรคในการจัดการองค์กร

(จำนวนคำตอบ)

	โอกาส/ข้อจำกัด	รวม
	โอกาสในการจัดการองค์กร	
1	หน่วยงานสนับสนุนอบรบการบริหารจัดการ /เป็นที่ปรึกษา	26
2	สถาบันการศึกษาเข้ามาศึกษาการดำเนินงานกลุ่มทำให้ทราบข้อบกพร่องและมีข้อเสนอแนะการพัฒนากลุ่ม	4
3	กลุ่มเป็นที่ศึกษาดูงานและศูนย์การเรียนรู้	4
4	ร่วมมือกับกลุ่มเครือข่ายบริหารงานแบบบูรณาการ	2
5	ชุมชนให้การสนับสนุน /เพื่อสร้างงานและรายได้ท้องถิ่น /เกิดการพัฒนายั่งยืน	2
	รวม	38
	ข้อจำกัดในการจัดการองค์กร	
1	ความช่วยเหลือภาครัฐขาดความต่อเนื่อง /ทำตามนโยบายเฉพาะช่วง /เน้นการใช้งบประมาณไม่แก้ไขปัญหาด้านองค์กร	3
2	หน่วยงานในพื้นที่ไม่ให้การสนับสนุน	2
3	ความช่วยเหลือจากหลายหน่วยงานและสมาชิกเป็นสมาชิกหลายกลุ่ม ซึ่งมีเวลาร่วมทำกิจกรรมกับกลุ่มไม่สม่ำเสมอ	1
4	ชุมชนไม่สนใจร่วมกิจกรรมกับกลุ่ม /สืบทอดภูมิปัญญา	1
	รวม	7

7. โอกาสและอุปสรรคในด้านการผลิต

(จำนวนคำตอบ)

	โอกาส/ข้อจำกัด	รวม
	โอกาสด้านการผลิต	
1	ปัจจัยการผลิต (วัตถุดิบ+ แรงงาน) หาได้ง่ายในพื้นที่ /มีการปลูกทดแทน	16
2	หน่วยงานให้การสนับสนุนวัสดุ-อุปกรณ์ เงินลงทุนผลิต และการอบรมการผลิต	12
3	มีเครือข่ายการผลิตร่วมกับกลุ่มอื่นๆ	3
	รวม	31
	ข้อจำกัดด้านการผลิต	
1	วัตถุดิบมีแนวโน้มราคาสูงขึ้น /หายาก-ขาดแคลน /ควบคุมคุณภาพไม่ได้ /เก็บรักษาไม่ได้นาน	25
2	สภาพภูมิอากาศบางฤดูกาล /การระบาดของโรค ไม่เอื้ออำนวยต่อการผลิต	7
3	ประเพณีวัฒนธรรม /ฤดูกาลผลิต /ทำให้สมาชิกหยุดงานบ่อย	5
4	ไม่มีวัตถุดิบอื่นทดแทน /วัตถุดิบมีเฉพาะฤดูกาล	5
5	ค่าจ้างแรงงานประเภทอื่นสูงกว่าค่าแรงกลุ่ม /แรงงานฝีมือคือน้อย /ขาดความสนใจจากคนรุ่นใหม่ที่จะเข้าฝึกการผลิต จะให้ทักษะฝีมือดีต้องใช้ระยะเวลานาน	3
6	อื่นๆ (การลอกเลียนแบบผลิตภัณฑ์ /ขอความช่วยเหลือไม่ได้รับการสนับสนุนด้านเงินทุน /กฎระเบียบมีขั้นตอนยุ่งยากในการขออนุญาตนำวัตถุดิบมาใช้)	3
	รวม	48

8. โอกาสและอุปสรรคในการตลาด

(จำนวนคำตอบ)

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

9. โอกาสและข้อจำกัดในการการเงิน

(จำนวนคำตอบ)

	โอกาส/ข้อจำกัด	รวม
1	โอกาสด้านการเงิน หน่วยงานให้การสนับสนุนเงินให้เปล่า / ญัตติเบิกจ่าย / อบรมด้าน บัญชี-วางแผนการเงิน	52
2	สมาชิกมีโอกาสกู้ยืมเงินจากกลุ่ม-กลุ่มเครือข่าย / มีสวัสดิการ รักษาพยาบาล	3
3	เข้าถึงแหล่งทุนได้ง่าย	3
	รวม	58
	ข้อจำกัดด้านการเงิน	
	ขาดหน่วยงานให้ความรู้บริหารการเงินและบัญชี	1

รายชื่อรายงานวิจัยและเอกสารของโครงการ

รายงานวิจัยเรื่อง “วิสาหกิจชุมชนภาคเหนือตอนบน และกลยุทธ์เพื่อการพัฒนา”

รายงานกรณีศึกษา

- รายงานกรณีศึกษากลุ่มแปรรูปอาหารบ้านทุ่งยาว
- รายงานกรณีศึกษากลุ่มสตรีทอผ้าไทลื้อบ้านหาดบ้าย
- รายงานกรณีศึกษากลุ่มเพาะเห็ดและแปรรูปเห็ดครบวงจรบ้านไม้ยา หมู่ที่ 2
- รายงานกรณีศึกษากลุ่มจักสานทางมะพร้าวบ้านสันกอดาล
- รายงานกรณีศึกษากลุ่มแกะสลักไม้ในครัวเรือนบ้านถ้ำผาตอง
- รายงานกรณีศึกษากลุ่มทอผ้าพื้นเมืองบ้านสันหลวงใต้
- รายงานกรณีศึกษากลุ่มแม่บ้านเกษตรกรบ้านบ่อญี่ปุ่น
- รายงานกรณีศึกษากลุ่มทอผ้าบ้านเด่นตะวันใต้
- รายงานกรณีศึกษากลุ่มแม่บ้านเกษตรกรบ้านสันตันดู่
- รายงานกรณีศึกษากลุ่มโคมไฟและตุ๊กตาสัตว์ล้านนา
- รายงานกรณีศึกษากลุ่มหัตถกรรมกระดาดสาบ้านต้นเปา
- รายงานกรณีศึกษากลุ่มจักสานบ้านไชยสถาน
- รายงานกรณีศึกษากลุ่มหน่อไม้ดองวังเจ้า
- รายงานกรณีศึกษากลุ่มอาชีพทำน้ำตาลสดเด่นตาล
- รายงานกรณีศึกษากลุ่มข้าวกล้องพลังน้ำตก
- รายงานกรณีศึกษากลุ่มข้าวแคบงาคำชุมชนหัวเดียด
- รายงานกรณีศึกษากลุ่มทอผ้าป่าเกอญอบ้านป่าไร่เหนือ
- รายงานกรณีศึกษากลุ่มสมุนไพรชาวเขาเผ่าม้งบ้านทรัพย์เจริญ
- รายงานกรณีศึกษากลุ่มแปรรูปมะไฟเงินบ้านกอก
- รายงานกรณีศึกษากลุ่มจักสานหญ้าสามเหลี่ยม
- รายงานกรณีศึกษากลุ่มตีเหล็กบ้านป่าด่าง
- รายงานกรณีศึกษากลุ่มทอผ้าลายโบราณบ้านท่าควาย
- รายงานกรณีศึกษากลุ่มทอผ้าบ้านชาวหลวง
- รายงานกรณีศึกษากลุ่มทอผ้าบ้านไผ่งาม
- รายงานกรณีศึกษาถักการปลาส้มศรีทน
- รายงานกรณีศึกษากลุ่มทอผ้าไทลื้อบ้านสันปูเลย

รายงานกรณีศึกษากลุ่มไม้กวาด้ามถักลาย
 รายงานกรณีศึกษากลุ่มผ้าปักชาวเขานบ้านปางคำ
 รายงานกรณีศึกษากลุ่มเกษตรกรทำนาบ้านคำม่อน (สุรากลั่นสิงโตทอง)
 รายงานกรณีศึกษากลุ่มแม่บ้านแปรรูปการเกษตรเนื้อสัตว์
 รายงานกรณีศึกษากลุ่มจักสานหวายบ้านก้อต
 รายงานกรณีศึกษากลุ่มแปรรูปอาหาร หมู่ 12 บ้านเหล่าป่าฝาง
 รายงานกรณีศึกษากลุ่มผลิตภัณฑ์กระดาษสาบ้านลองถือนบุญ
 รายงานกรณีศึกษากลุ่มหัตถกรรมผ้าคันมือบ้านธรรมเมือง
 รายงานกรณีศึกษากิจการพรมเช็ดเท้าคุณอรพิน
 รายงานกรณีศึกษากลุ่มส่งเสริมอาชีพข้าวกล้องบ้านเหมืองหม้อ
 รายงานกรณีศึกษากลุ่มแปรรูปผลผลิตทางการเกษตรบ้านปางไฮ
 รายงานกรณีศึกษากลุ่มทอผ้าพื้นเมืองย้อมสีธรรมชาติบ้านน้ำรัค
 รายงานกรณีศึกษากลุ่มสหกรณ์ออมทรัพย์เพื่อการผลิตบ้านสบสาย
 รายงานกรณีศึกษากลุ่มตัดเย็บผ้าไหมเมืองปอน
 รายงานกรณีศึกษากลุ่มสหกรณ์ผู้ปลูกกาแฟบ้านห้วยห้อม
 รายงานกรณีศึกษากลุ่มทอผ้าบ้านกะปวง
 รายงานกรณีศึกษากลุ่มจักสานบ้านเลโคะ
 รายงานกรณีศึกษากลุ่มแม่บ้านเกษตรกรทำข้าวแต่น้ำแดงโม่บ้านทุ่งมันเหนือ
 รายงานกรณีศึกษากลุ่มแม่บ้านเกษตรกรเจดีย์แม่ครัว
 รายงานกรณีศึกษากลุ่มจักสานกล่อ่งข้าวหกลเหลี่ยม
 รายงานกรณีศึกษากลุ่มแม่บ้านเกษตรกรเกาะคา
 รายงานกรณีศึกษากลุ่มผลิตภัณฑ์กระดาษจากเยื่อตะขบป่า
 รายงานกรณีศึกษากลุ่มแม่บ้านเกษตรกรหนองหล่าย
 รายงานกรณีศึกษากลุ่มวิสาหกิจชุมชนหัตถกรรมดนตรีไทย (จิม)
 รายงานกรณีศึกษากลุ่มทอผ้าบ้านกัวพัฒนา
 รายงานกรณีศึกษากลุ่มสตรีแม่บ้านบ้านปางประคู้
 รายงานกรณีศึกษากลุ่มอาชีพผลิตภัณฑ์กะลามะพร้าวร่วมฉัตรหัตถกรรม
 รายงานกรณีศึกษากลุ่มผลิตภัณฑ์ดอกไม้ประดิษฐ์จากดินไทย ดินญี่ปุ่น และดินหอมมะลิ
 รายงานกรณีศึกษากลุ่มสตรีสหกรณ์บ้านต้นฝ้าง
 รายงานกรณีศึกษากลุ่มเกษตรกรเลี้ยงผึ้งตำบลเหล่ายาว

รายงานกรณีศึกษากลุ่มทอผ้าบ้านเหล่าพระเจ้าตาเขียว
 รายงานกรณีศึกษากลุ่มทอผ้ายกดอกบ้านแม่สารบ้านตอง
 รายงานกรณีศึกษากลุ่มทอผ้าบ้านแม่ขนาด
 รายงานกรณีศึกษากลุ่มเครื่องเงินเด่นทรายมูล
 รายงานกรณีศึกษากลุ่มเกษตรกรผู้เลี้ยงหมูป่าขุนแม่กวัง
 รายงานกรณีศึกษากลุ่มแม่บ้านเกษตรกรบ้านยางพระธาตุ
 รายงานกรณีศึกษากลุ่มแปรรูปผลิตภัณฑ์แฮมพุดสมุนไพรบ้านแม่จ้องใต้

แผนธุรกิจ/แผนปรับปรุงโครงสร้าง

แผนธุรกิจกลุ่มแปรรูปอาหารบ้านทุ่งยาว
 แผนธุรกิจกลุ่มสตรีทอผ้าไทลื้อบ้านหาดบ้าย
 แผนธุรกิจกลุ่มเพาะเห็ดและแปรรูปเห็ดครบวงจรบ้านไม้ยา หมู่ที่ 2
 แผนธุรกิจกลุ่มจักสานทางมะพร้าวบ้านสันกอดาล
 แผนธุรกิจกลุ่มแกะสลักไม้ในครัวเรือนบ้านถ้ำผาตอง
 แผนธุรกิจกลุ่มทอผ้าพื้นเมืองบ้านสันหลวงใต้
 แผนธุรกิจกลุ่มแม่บ้านเกษตรกรบ้านบ่อญี่ปุ่น
 แผนธุรกิจกลุ่มทอผ้าบ้านเด่นตะวันตก
 แผนธุรกิจกลุ่มแม่บ้านเกษตรกรบ้านสันตันคู้
 แผนธุรกิจกลุ่มโคมไฟและตุ๊กตาสีดินนา
 แผนธุรกิจกลุ่มหัตถกรรมกระดาษสาบ้านต้นเปา
 แผนธุรกิจกลุ่มจักสานบ้านไชยสถาน
 แผนธุรกิจกลุ่มหน่อไม้ดองวังเจ้า
 แผนธุรกิจกลุ่มข้าวกลั่นพลังน้ำตก
 แผนธุรกิจกลุ่มทอผ้าป่าเกอญอบ้านป่าไร่เหนือ
 แผนธุรกิจกลุ่มสมุนไพรชาวเขาเผ่าม้งบ้านทรัพย์เจริญ
 แผนธุรกิจกลุ่มแปรรูปมะไฟจีนบ้านกอก
 แผนธุรกิจกลุ่มจักสานหญ้าสามเหลี่ยม
 แผนธุรกิจกลุ่มตีเหล็กบ้านป่าด่าง
 แผนธุรกิจกลุ่มทอผ้าบ้านชาวหลวง

แผนธุรกิจกลุ่มทอผ้าบ้านไผ่งาม

แผนธุรกิจกิจการปลาส้มศรีทน

แผนธุรกิจกลุ่มทอผ้าไทยลื้อบ้านสันปูเลย

แผนธุรกิจกลุ่มไม้กวาด้ามฉักกลาย

แผนธุรกิจกลุ่มผ้าปักชาวเขานบ้านปางคำ

แผนธุรกิจกลุ่มเกษตรทำนาบ้านด้าม่อน (สุรากลั่นสิงโตทอง)

แผนธุรกิจกลุ่มจักสานหวายบ้านก้อด

แผนธุรกิจกลุ่มผลิตภัณฑ์กระดาษสาบ้านลองลือบุญ

แผนธุรกิจกิจการพรมเช็ดเท้าคุณอรพิน

แผนธุรกิจกลุ่มส่งเสริมอาชีพข้าวกล้องบ้านเหมืองหม้อ

แผนธุรกิจกลุ่มแปรรูปผลผลิตทางการเกษตรบ้านปางไฮ

แผนธุรกิจกลุ่มทอผ้าพื้นเมืองย้อนสืธรรมชาติด่านน้ำริด

แผนธุรกิจกลุ่มสหกรณ์ออมทรัพย์เพื่อการผลิตบ้านสบสอย

แผนธุรกิจกลุ่มตัดเย็บผ้าไคเมืองปอน

แผนธุรกิจกลุ่มสหกรณ์ผู้ปลูกกาแฟบ้านห้วยห้อม

แผนธุรกิจกลุ่มทอผ้าบ้านกะปวง

แผนธุรกิจกลุ่มจักสานบ้านเลโคะ

แผนธุรกิจกลุ่มแม่บ้านเกษตรกรทำข้าวแต่น้ำแดงโมบ้านทุ่งม่านเหนือ

แผนธุรกิจกลุ่มแม่บ้านเกษตรกรเจดีย์แม่ครัว

แผนธุรกิจกลุ่มจักสานกลองข้าวหกเหลี่ยม

แผนธุรกิจกลุ่มแม่บ้านเกษตรกรเกาะคา

แผนธุรกิจกลุ่มแม่บ้านเกษตรกรหนองหล่าย

แผนธุรกิจกลุ่มวิสาหกิจชุมชนหัตถกรรมดนตรีไทย (จิม)

แผนธุรกิจกลุ่มทอผ้าบ้านกัวพัฒนา

แผนธุรกิจกลุ่มสตรีแม่บ้านบ้านปงประดู่

แผนธุรกิจกลุ่มอาชีพผลิตภัณฑ์กะลามะพร้าวร่วมฉัตรหัตถกรรม

แผนธุรกิจกลุ่มผลิตภัณฑ์ดอกไม้ประดิษฐ์จากดินไทย ดินญี่ปุ่น และดินหอมมะลิ

แผนธุรกิจกลุ่มสตรีสหกรณ์บ้านคันฝ้าง

แผนธุรกิจกลุ่มเกษตรกรเลี้ยงผึ้งตำบลเหล่ายาว

แผนธุรกิจกลุ่มทอผ้าบ้านเหล่าพระเจ้าตาเขียว

แผนธุรกิจกลุ่มทอผ้ายกดอกบ้านแม่สารบ้านดอง

แผนธุรกิจกลุ่มทอผ้าบ้านแม่ขนาด

แผนธุรกิจกลุ่มเครื่องเงินเด่นทรายมูล

แผนธุรกิจกลุ่มเกษตรกรผู้เลี้ยงหมูป่าขุนแม่กวง

แผนธุรกิจกลุ่มแม่บ้านเกษตรกรบ้านยางพระธาตุ

แผนธุรกิจกลุ่มแปรรูปผลิตภัณฑ์แฮมหมูสมุนไพรบ้านแม่จ้องใต้

แผนปรับปรุงโครงสร้างกลุ่มอาชีพทำน้ำตาลสดเด่นตาล

แผนปรับปรุงโครงสร้างกลุ่มข้าวแคบงาคำชุมชนหัวเดียด

แผนปรับปรุงโครงสร้างกลุ่มทอผ้าลายโบราณบ้านท่าควาย

แผนปรับปรุงโครงสร้างกลุ่มแม่บ้านแปรรูปการเกษตรเนื้อสัตว์

แผนปรับปรุงโครงสร้างกลุ่มแปรรูปอาหาร หมู 12 บ้านเหล่าป่าฝาง

แผนปรับปรุงโครงสร้างกลุ่มหัตถกรรมผ้าคันมือบ้านธรรมเมือง

แผนปรับปรุงโครงสร้างกลุ่มผลิตภัณฑ์กระดาษจากเยื่อตะขบป่า