

# คู่มือ

การเปรียบเทียบเพื่อปรับปรุงและพัฒนาธุรกิจชุมชน  
Benchmarking in the Context of Rural Community Business

โครงการ

การยกระดับอุตสาหกรรมไทยอย่างก้าวกระโดด  
ด้วยวิธีปฏิบัติเป็นเลิศและการเปรียบเทียบเพื่อปรับปรุงและพัฒนา

โดย

ปัทมาวดี โพชนุกูล ชูชุกิ

กาญจน์ กังวานพรศิริ

กฤตยา ศรีธรรมทกิจ

คณะวิจัย

ศ.ดร. อภิชัย พันธเสน

รศ.ดร. สมชาย ดุษณีเสริกุล

ผศ.ดร. ปัทมาวดี โพชนุกูล ชูชุกิ

# คู่มือ

การเปรียบเทียบเพื่อปรับปรุงและพัฒนาธุรกิจชุมชน

Benchmarking in the Context of Rural Community Business

โครงการ

การยกระดับอุตสาหกรรมไทยอย่างก้าวกระโดด

ด้วยวิธีปฏิบัติเป็นเลิศและการเปรียบเทียบเพื่อปรับปรุงและพัฒนา

โดย

ปัทมาวดี โพชนุกูล ชูชุกิ

กาญจณี กังวานพรศิริ

กฤตยา ศรีสรรพกิจ

คณะวิจัย

ศ. ดร.อภิชัย พันธเสน

รศ. ดร. สมชาย สุขสิริเสรีกุล

ผศ. ดร. ปัทมาวดี โพชนุกูล ชูชุกิ



# บทที่ 1

## วิธีการปฏิบัติที่เป็นเลิศ

### และการเปรียบเทียบเพื่อปรับปรุงและพัฒนาธุรกิจชุมชน

(Best Practices & Benchmarking in the Context of Rural Community Business)

#### 1.1 คำนำ

ในปัจจุบัน แนวทางการพัฒนาชนบทที่สำคัญแนวทางหนึ่ง ก็คือการพัฒนาศักยภาพธุรกิจระดับชุมชนของประเทศให้มีความเข้มแข็งอย่างยั่งยืน ธุรกิจชุมชนเป็นทั้งผลที่เกิดจากความเข้มแข็งของชุมชนเอง ขณะเดียวกันก็เป็นปัจจัยสำคัญที่ส่งเสริมให้ชุมชนสามารถพึ่งพิงตนเองได้ และมีศักยภาพในการแก้ไขปัญหาของชุมชนด้วยตนเองอย่างยั่งยืน โดยได้รับการสนับสนุนจากหน่วยงานภายนอกน้อยที่สุดเท่าที่เป็นไปได้

อย่างไรก็ตาม ในปัจจุบัน องค์กรความรู้เพื่อเสริมสร้างการพัฒนาศักยภาพการบริหารจัดการธุรกิจชุมชนให้มีความเข้มแข็งอย่างยั่งยืนยังมีอยู่น้อยมาก ดังนั้น การเพิ่มองค์ความรู้การพัฒนาธุรกิจชนบท โดยประยุกต์จากการหาแนวทางปฏิบัติที่เป็นเลิศ (Best Practice) แล้วนำมาเปรียบเทียบเพื่อปรับปรุงและพัฒนา (Benchmarking) จะเป็นนวัตกรรมที่เปิดโอกาสให้ผู้นำชุมชน ได้เพิ่มองค์ความรู้ด้านการบริหารจัดการธุรกิจและกระตุ้นให้นำความรู้เหล่านั้น มาปรับเปลี่ยนวิธีการบริหารจัดการกระบวนการทำงานต่างๆ เพื่อพัฒนากลุ่มธุรกิจชุมชนของตนให้ประสบความสำเร็จตามแนวทางการพัฒนาชนบทให้เข้มแข็งอย่างยั่งยืนต่อไป

โดยปกติ ธุรกิจชุมชนไทยจะมีกระบวนการเรียนรู้ศึกษางานระหว่างกลุ่มต่างๆที่เป็นเครือข่ายโดยมีกลุ่มเข้มแข็งเป็นแกนนำ วิธีการดังกล่าวเป็นการเปรียบเทียบเพื่อปรับปรุงอย่างหนึ่ง อย่างไรก็ตาม คู่มือการเปรียบเทียบเพื่อปรับปรุงและพัฒนาธุรกิจชุมชนเล่มนี้ ได้จัดทำขึ้นโดยอ้างอิงผลการศึกษารัฐกิจชุมชนไทยที่มียอดขายตั้งแต่ 250,000 บาทต่อปีขึ้นไปจำนวน 300 กลุ่ม คู่มือนี้จึงเป็นการเสนอรูปแบบที่ปรับใช้วิธีการเปรียบเทียบเพื่อปรับปรุงและพัฒนาในระบบธุรกิจเอกชนเข้ากับบริบทธุรกิจชุมชนในสังคมไทย เพื่อให้ธุรกิจชุมชนไทยสามารถใช้คู่มือนี้ในการปรับปรุงและพัฒนาอย่างก้าวกระโดด นำไปสู่การปฏิบัติที่เป็นเลิศ เพื่อความเข้มแข็งของกลุ่มและชุมชนต่อไป

## 1.2 แนวคิดเรื่องการพัฒนาธุรกิจชุมชน

### 1.2.1 ความหมายของธุรกิจชุมชน

ธุรกิจชุมชนเป็นธุรกรรมที่สมาชิกในชุมชนได้ร่วมทุน ร่วมผลิต และร่วมรับประโยชน์ ธุรกิจชุมชนมีสถานภาพอยู่ระหว่างสหกรณ์และธุรกิจเอกชน ไม่เน้นการทำกำไรแต่เพียงอย่างเดียว เหมือนธุรกิจเอกชน แต่เน้นความเข้มแข็งของชุมชน เนื่องจากสมาชิกแต่ละคนไม่เข้มแข็งพอ เมื่อมารวมกลุ่มกันก็จะมีพลังในการต่อกรมากขึ้น ขณะเดียวกันก็จะทำให้เพิ่มศักยภาพในการแข่งขันในแง่คุณภาพผลิตภัณฑ์กับธุรกิจเอกชนได้

### 1.2.2 ลักษณะของธุรกิจชุมชนที่ดีเลิศ (Best Practices)

ธุรกิจชุมชนที่ดีเลิศ หมายถึง ธุรกิจชุมชนที่มีผลการดำเนินธุรกิจที่ดีภายใต้กรอบเศรษฐกิจพอเพียง รวมทั้งมีการพัฒนาทุนมนุษย์ ทุนด้านวัตถุ ทุนด้านสังคม และทุนสิ่งแวดล้อม ซึ่งจะมีบทบาทส่งเสริมให้ชุมชนมีความเข้มแข็งอย่างยั่งยืน

## 1.3 แนวคิดเรื่องการเปรียบเทียบเพื่อปรับปรุงและพัฒนา

### 1.3.1 ความหมายของการเปรียบเทียบเพื่อปรับปรุงและพัฒนา (Benchmarking)

โดยทั่วไป การเปรียบเทียบเพื่อการปรับปรุงพัฒนา (benchmarking) หมายถึง กระบวนการที่วัดและเปรียบเทียบกระบวนการดำเนินธุรกิจของตนเองกับเป้าหมายเพื่อการปรับปรุงและพัฒนาตนเองอย่างต่อเนื่อง เครื่องมือดังกล่าวมีลักษณะสำคัญคือมีเป้าหมายอ้างอิงภายนอกที่มีการบริหารจัดการที่ดี (อาจหมายถึงภายนอกองค์กรหรือหน่วยงานภายในองค์กรก็ได้) เช่น ในเรื่อง การบริหารจัดการด้านการผลิต การเงิน การจำหน่าย การตลาด ทรัพยากรบุคคล ข่าวสารข้อมูล หรือการวางแผนกลยุทธ์ เพื่อพิจารณาคัดเลือกวิธีการบริหารจัดการที่ดีที่สุด (Best Practice) แล้วนำรูปแบบการบริหารจัดการนั้นมาเทียบวัดกับการบริหารจัดการของธุรกิจของตน แล้วนำความรู้ที่ได้ไปปรับใช้เพื่อเพิ่มประสิทธิภาพและผลิตภาพของธุรกิจของตนต่อไป

กระบวนการเปรียบเทียบเพื่อปรับปรุง จะต้องมีการปรับเปลี่ยนการประยุกต์ใช้ตลอดเวลา เพื่อให้เหมาะสมกับสถานการณ์และสามารถปฏิบัติได้จริงกับธุรกิจแต่ละประเภทและทุกขณะ โดยมีการตรวจประเมินผลที่เป็นระบบต่อเนื่อง

### 1.3.2 ขั้นตอนการเปรียบเทียบเพื่อปรับปรุง

เบนชมาร์กิ้ง ซึ่งเป็นเครื่องมือในการปรับปรุงและพัฒนา มีจุดมุ่งหมายหลัก คือ แสวงหาข้อมูลและใช้ข้อมูลในการปรับปรุง ผู้ที่จะทำการเปรียบเทียบเพื่อปรับปรุงต้องมองเห็นว่า ธุรกิจของตนพยายามจะปรับปรุงอะไร การเปรียบเทียบจะสามารถช่วยในการปรับปรุงสิ่งนั้นๆ ได้อย่างไร และสามารถประเมินความมีประสิทธิภาพของกระบวนการต่างๆ ในองค์กร ได้อย่างไร ขั้นตอนการเปรียบเทียบเพื่อปรับปรุงมีดังนี้

- (1) ระบุกระบวนการทำงาน ที่จะทำการเปรียบเทียบเพื่อการปรับปรุงและพัฒนา
- (2) ค้นหาธุรกิจชุมชนที่เป็นธุรกิจที่ดีเลิศซึ่งมีการบริหารกระบวนการทำงานที่ดีที่สุด
- (3) วิเคราะห์หาสาเหตุความแตกต่าง ระหว่างธุรกิจชุมชนของตนเองกับธุรกิจชุมชนตัวแบบที่เราไปเปรียบเทียบกับ
- (4) นำความรู้ความเข้าใจที่ได้ไปปรับปรุงธุรกิจชุมชนของตนเอง

#### การกำหนดกระบวนการทำงานสำหรับการเปรียบเทียบเพื่อปรับปรุง

หลักเกณฑ์สำคัญ 3 ประการในการเลือกกระบวนการทำงานสำหรับการเปรียบเทียบเพื่อปรับปรุง คือ

- กระบวนการทำงานที่มีผลกระทบต่อปัจจัยความสำเร็จหลัก (critical success factors) ของธุรกิจชุมชน ปัจจัยความสำเร็จหลักเช่น ราคา คุณภาพสินค้า ระยะเวลาส่งมอบสินค้า การบริการลูกค้า ลักษณะรูปแบบของสินค้า ฯลฯ ปัจจัยความสำเร็จหลักของธุรกิจ โดยทั่วไป คือ ปัจจัยที่มีผลอย่างยิ่งต่อความสามารถในการแข่งขันของธุรกิจ
- กระบวนการทำงานที่มีผลกระทบต่อกิจกรรมหลักของธุรกิจชุมชน กิจกรรมหลักเช่นการตลาด การซื้อวัตถุดิบ การวิจัยและพัฒนา การเงิน และการผลิต ฯลฯ
- กระบวนการทำงานที่เป็นปัญหาหลักของธุรกิจชุมชนในการเลือกกระบวนการผู้วิจัยจำเป็นต้องทำความเข้าใจ บันทึกรายละเอียดของกระบวนการและกำหนดการวัดผลงานจากกระบวนการดังกล่าว

## ประเภทของการเปรียบเทียบเพื่อปรับปรุง

การวัดเปรียบเทียบอาจจะวัดและเปรียบเทียบเป็นผลิตภัณฑ์ บริการ หรือวิธีการ ปฏิบัติงานกับผู้ที่สามารถทำได้ดีกว่า

- การเปรียบเทียบอุตสาหกรรมเดียวกัน (Industry Benchmarking or Competitive Benchmarking) เป็นการเทียบวัดระหว่างองค์กรที่อยู่ในธุรกิจประเภทเดียวกัน ไม่ว่าจะ เป็นธุรกิจการผลิตสินค้า หรือธุรกิจบริการ อาจเทียบวัดระหว่างธุรกิจที่มีการผลิตสินค้าชนิด เดียวกัน แต่มีกลุ่มลูกค้าต่างกัน

- การเปรียบเทียบกระบวนการทำงาน (Process หรือ Functional Benchmarking) เป็นการเทียบวัดระหว่างธุรกิจใดๆ ก็ตาม โดยไม่คำนึงถึงประเภทธุรกิจ ที่ตั้ง หรือองค์ประกอบอื่นๆ กระบวนการทำงาน (Process) ที่จะทำการเทียบวัดประเภทนี้จะต้องเป็น กระบวนการที่เป็นกลางๆสำหรับทุกองค์กร เป็นการเทียบวัดที่มีความยุ่งยากซับซ้อนที่สุด

ผู้ทำการเทียบวัดประเภทนี้ จะต้องคัดเลือกกระบวนการทำงานที่สำคัญต่อปัจจัย ความสำเร็จของธุรกิจ และเจาะลึกลงไปในรายละเอียดของกระบวนการทำงานนั้นๆ ให้มากที่สุด ตัวอย่างเช่น บริษัทจำหน่ายโทรศัพท์มือถือทำการเปรียบเทียบ เรื่องการส่งมอบสินค้า ให้แก่ลูกค้ากับ บริษัทน้ำอัดลม ธนาคารทำการเปรียบเทียบ เรื่องการจัดลำดับคิวการให้บริการแก่ลูกค้ากับบริษัทสาย การบิน

### 1.3.3 ประโยชน์ของการเปรียบเทียบเพื่อปรับปรุง

- เป็นเครื่องมือในการปรับปรุงองค์กรประเภทหนึ่ง ที่ถูกนำมาใช้อย่าง แพร่หลายในปัจจุบัน เนื่องจากเชื่อกันว่าจะเป็นเครื่องมือที่สามารถนำมาซึ่งการเปลี่ยนแปลงแบบก้าว กระโดด ภายในองค์กรในระยะเวลาที่รวดเร็วกว่าการใช้เครื่องมืออื่นๆ

- เป็นกระบวนการที่สามารถสร้างประสิทธิภาพและประสิทธิผลของการ ดำเนินงานธุรกิจชุมชน ด้วยวิธีการเปรียบเทียบเพื่อปรับปรุงและพัฒนา การประยุกต์แนวทางนี้ กับวิสาหกิจระดับชุมชนของประเทศ เป็นการสร้างองค์ความรู้ใหม่ในเรื่องการจัดการบริหารวิสาหกิจ ชุมชน ให้มีศักยภาพในการเพิ่มผลิตภาพสูงขึ้นจากเดิม และมีความเข้มแข็งและการพัฒนาอย่างยั่งยืน

- ไม่เพียงแต่เป็นเครื่องมือสำหรับการเปรียบเทียบ เรียนรู้ และปรับปรุงเท่านั้น แต่ยังเป็นตัวกระตุ้นให้เกิดการเปลี่ยนแปลงพฤติกรรม และพัฒนาทัศนคติที่ดีต่อการปรับปรุง กระบวนการทำงานของธุรกิจ

ชุมชน

- ช่วยให้ธุรกิจชุมชนมีแหล่งข้อมูลในการปรับปรุง และเรียนรู้วิธีการทำงาน แนวใหม่จากภายนอกกลุ่มฯ และทำให้สามารถกำหนดมาตรฐานในการวัดผลงานของกระบวนการทำงานของธุรกิจชุมชน รวมทั้งส่งเสริมให้มีการกำหนดเป้าหมายในวิธีการบริหารจัดการและการดำเนินธุรกิจเชิงรุก

- เน้นให้เห็นความสำคัญของการตระหนักถึงการเปลี่ยนแปลงของความต้องการของผู้บริโภคที่เปลี่ยนแปลงตลอดเวลา กระตุ้นให้ธุรกิจชุมชนเกิดความกระตือรือร้นในการปรับปรุงและเปลี่ยนแปลงแบบก้าวกระโดดและอย่างต่อเนื่อง

- ส่งเสริมให้กลุ่มธุรกิจชุมชนเกิดความเข้าใจที่ดีและชัดเจนขึ้นในธุรกิจชุมชนที่ดำเนินงานอยู่ และเปิดโอกาสให้ผู้เข้าร่วมโครงการได้แลกเปลี่ยนความคิดเห็นและวิธีการปฏิบัติที่เป็นเลิศระหว่างกัน และนำไปประยุกต์ใช้ในการปรับปรุงธุรกิจชุมชนของตน และส่งเสริมให้มีการสร้างเครือข่ายในการแลกเปลี่ยนข้อมูลเบสท์พรกทิสระหว่างผู้เข้าร่วมโครงการ

- ช่วยให้มีการคัดเลือกธุรกิจชุมชนที่มีการบริหารจัดการดีเลิศ อย่างมีหลักเกณฑ์และเป็นระบบ และนำไปสู่การสร้างฐานข้อมูล ของธุรกิจชุมชนดีเด่น ซึ่งจะเป็นข้อมูลที่สำคัญในการจัดทำแผนยุทธศาสตร์การพัฒนาธุรกิจชุมชนของประเทศในอนาคต และเป็นการเชิดชูธุรกิจชุมชนดีเด่นให้เป็นตัวแบบของธุรกิจชุมชนทั่วไป

#### 1.4 กระบวนการเปรียบเทียบเพื่อปรับปรุงและพัฒนาธุรกิจชุมชนไทย

ในบริบทของธุรกิจชุมชนในประเทศไทย กระบวนการเปรียบเทียบเพื่อปรับปรุงประกอบด้วย

- (1) กำหนดกระบวนการทำงานที่จะทำการเปรียบเทียบเพื่อการปรับปรุงและพัฒนา
- (2) การทำวิจัยเพื่อหาความรู้และทำความเข้าใจขบวนการทำงานของธุรกิจชุมชน โดยการสำรวจภาคสนาม
- (3) คัดเลือกธุรกิจชุมชนที่จะใช้เป็นตัวแบบในการเปรียบเทียบ
- (4) วิเคราะห์ความแตกต่างระหว่างขบวนการทำงานของธุรกิจชุมชนของตนและธุรกิจชุมชนที่เป็นตัวแบบ
- (5) นำความรู้ที่ได้เรียนรู้จากธุรกิจชุมชนตัวแบบมาปรับปรุงธุรกิจชุมชนของตนเองที่ยังมีผลิตภาพต่ำกว่าเป้าหมาย
- (6) ประเมินตนเอง



### 1.4.1 กระบวนการทำงานธุรกิจชุมชน

สำหรับธุรกิจชุมชนไทย กระบวนการทำงานสำคัญสำหรับการเทียบวัดได้แก่

- (1) กระบวนการจัดตั้งและการบริหารสมาชิก
- (2) กระบวนการบริหารวัตถุดิบในการผลิต
- (3) กระบวนการบริหารการจ้างงานในการผลิต
- (4) กระบวนการบริหารการตลาดและเครือข่าย
- (5) กระบวนการพัฒนาผลิตภัณฑ์
- (6) กระบวนการบริหารการเงิน
- (7) กระบวนการบริหารสวัสดิการให้ชุมชน

### 1.4.2 การทำวิจัยเพื่อคัดเลือกธุรกิจชุมชนตัวแบบและวิเคราะห์

#### ความแตกต่าง

- (1) เลือกธุรกิจชุมชนเป้าหมายที่มีลักษณะร่วมทุนและร่วมผลิตโดยพิจารณาเกณฑ์ ยอดขาย และประเภทของธุรกิจ อุตสาหกรรม
- (2) เก็บข้อมูลอย่างละเอียดจากธุรกิจชุมชนเป้าหมายโดยใช้แบบสอบถามเป็น เครื่องมือในการสัมภาษณ์
- (3) นำข้อมูลที่เก็บได้ในภาคสนามมาประมวลผล
- (4) ในแต่ละกระบวนการทำงาน กำหนดคะแนนเป้าหมายอ้างอิง (Benchmark) โดยหาได้จากค่าเฉลี่ยระหว่างคะแนนเต็ม 100 คะแนนกับคะแนนเฉลี่ยของ ธุรกิจชุมชนทั้งหมดที่สำรวจ
- (5) เปรียบเทียบคะแนนของธุรกิจชุมชนแต่ละแห่งกับเป้าหมายอ้างอิง เพื่อคำนวณ ความต่าง (Gaps) หรือช่องว่างที่ต้องปรับปรุง
- (6) คัดเลือกธุรกิจชุมชนดีเด่นตามเกณฑ์การปฏิบัติที่เป็นเลิศเศรษฐกิจพอเพียงและ การพัฒนาทุน 4 ด้าน
- (7) ระบุการบริหารจัดการกระบวนการทำงานที่ดีเด่นและอ่อนด้อยที่ต้องปรับปรุง ของแต่ละธุรกิจชุมชน

### 1.4.3 การเปรียบเทียบ ปรับปรุงและพัฒนา

- (1) นำผลการวิเคราะห์ในหัวข้อ 1.4.2 มาประกอบการประชุมสัมมนาเชิงปฏิบัติการ เพื่อแลกเปลี่ยนประสบการณ์ และเรียนรู้จากกลุ่มธุรกิจชุมชนดีเด่นที่เป็นต้นแบบ
- (2) ศึกษาดูงานจากกลุ่มธุรกิจชุมชนต้นแบบ
- (3) ทำแผนปฏิบัติการเพื่อปรับปรุงธุรกิจชุมชนของตน
- (4) ปฏิบัติตามแผนเพื่อปรับปรุงตนเอง
- (5) ประเมินตนเอง

## บทที่ 2

### การทำวิจัยเพื่อหาข้อมูลธุรกิจชุมชนที่ดีเลิศ:

#### การสำรวจภาคสนาม

#### 2.1 วัตถุประสงค์การทำวิจัย

ขั้นตอนแรกของกระบวนการเปรียบเทียบเพื่อปรับปรุงและพัฒนาคือการระบุกระบวนการทำงานซึ่งกล่าวถึงแล้วในตอนท้ายบทที่ 1 ขั้นตอนต่อมา คือการค้นหาธุรกิจชุมชนที่ดีเลิศซึ่งมีการบริหารกระบวนการทำงานที่ดีที่สุด การค้นหาธุรกิจชุมชนที่ดีเลิศ จำเป็นจะต้องมีการสำรวจข้อมูลเกี่ยวกับธุรกิจชุมชนต่างๆที่มีอยู่และมีการสำรวจภาคสนามเพื่อให้ได้ข้อเท็จจริงที่เป็นปัจจุบัน โดยเฉพาะอย่างยิ่งเมื่อธุรกิจชุมชนมีการเปลี่ยนแปลงอย่างต่อเนื่องอยู่ตลอดเวลา

เนื่องจากการเปรียบเทียบเพื่อปรับปรุงและพัฒนาต้องการการวิเคราะห์ทั้งเชิงปริมาณและคุณภาพว่าธุรกิจชุมชนมีผลประกอบการอยู่ในระดับใดและทำอย่างไรจึงบรรลุผลดังกล่าว การทำวิจัยภาคสนามจึงต้องพยายามสำรวจหาข้อเท็จจริงเกี่ยวกับผลประกอบการและลักษณะวิถีปฏิบัติที่ดีเลิศของธุรกิจชุมชนในด้านหนึ่งเพื่อให้ได้ข้อมูลของกลุ่มธุรกิจชุมชนและอีกด้านหนึ่งเพื่อทดสอบสมมติฐานเกี่ยวกับกระบวนการทำงานหลักที่กำหนดเพื่อการเปรียบเทียบว่าเป็นกระบวนการสำคัญจริงหรือไม่ หลังจากการสำรวจภาคสนามแล้วก็จะมีการนำข้อมูลมาวิเคราะห์เพื่อใช้ในการเปรียบเทียบเพื่อการปรับปรุงและพัฒนาต่อไป

ในบทนี้จะกล่าวถึงการสำรวจภาคสนาม ส่วนการวิเคราะห์ข้อมูลที่ได้จากภาคสนามจะกล่าวถึงในบทที่ 3

#### 2.2 ขั้นตอนการสำรวจภาคสนาม

- (1) เลือกธุรกิจชุมชนเป้าหมายที่มีลักษณะร่วมทุนและร่วมผลผลิต โดยพิจารณาเกณฑ์ยอดขายและประเภทของธุรกิจอุตสาหกรรม โดยใช้แบบนับจุดเป็นเครื่องมือในการสำรวจข้อมูลเบื้องต้น
- (2) ให้เจ้าหน้าที่ออกเก็บข้อมูลอย่างละเอียดจากธุรกิจชุมชนเป้าหมาย โดยใช้แบบสอบถามเป็นเครื่องมือในการสัมภาษณ์

## 2.3 การสัมภาษณ์โดยใช้แบบนับจุด

ดังกล่าวแล้วในบทที่ 1 ว่าธุรกิจชุมชนคือการที่ชุมชนมาลงทุนร่วมกัน เพื่อการผลิตสิ่งใดสิ่งหนึ่ง โดยในกรณีนี้จะศึกษาเฉพาะสินค้าแปรรูป สิ่งไม่รวมสินค้าเกษตร เป้าหมายของธุรกิจชุมชนนั้นไม่เพียงแต่มุ่งหวังเรื่องการเพิ่มรายได้เท่านั้น แต่เป็นการช่วยให้ชุมชนเข้มแข็งขึ้นด้วย และขณะเดียวกันธุรกิจชุมชนนั้นควรจะช่วยฟื้นฟู 4 ประเภท ได้แก่ ทุนทรัพยากรมนุษย์ ทุนทางกายภาพ ทุนสิ่งแวดล้อม และทุนทางสังคม

ที่สำคัญ คือธุรกิจชุมชนจะต้องมีคุณสมบัติดังนี้ คือ :

- (1) มีการลงทุนร่วมกัน
- (2) มีการร่วมผลิต ร่วมตัดสินใจในการดำเนินธุรกิจ
- (3) มีการจัดสรรกำไรส่วนหนึ่งไปใช้เพื่อสวัสดิการชุมชน หรือมีแผนงานจะจัดสวัสดิการชุมชนในอนาคต
- (4) มีการรับสมาชิกทั่วไปในชุมชน ไม่ใช่เฉพาะเครือญาติ

ดังนั้นในการเลือกธุรกิจชุมชนเป้าหมายจึงควรมีการตรวจสอบคุณสมบัติของธุรกิจชุมชนที่จะเป็นเป้าหมายในการสัมภาษณ์รายละเอียดด้วยแบบสอบถามด้วย

เนื่องจากธุรกิจชุมชนมีพลวัตในการเปลี่ยนแปลงสูง การใช้ฐานข้อมูลของหน่วยงานใดๆ อาจมีความคลาดเคลื่อนจากสถานการณ์ปัจจุบันได้ นอกจากนี้ กลุ่มธุรกิจที่อยู่ในชุมชนและถูกรวมอยู่ในฐานข้อมูลของภาครัฐอาจไม่ใช่ “ธุรกิจชุมชน” เสมอไปเนื่องจากอาจเป็น “กลุ่ม” ที่มีนายทุนหรือเอกชนคนใดคนหนึ่งเป็นเจ้าของ โดยสมาชิกคนอื่นๆ ในชุมชนเป็นเพียงผู้ใช้แรงงาน ไม่มีส่วนร่วมในการลงทุนและในการตัดสินใจต่างๆ กลุ่มที่มีลักษณะดังกล่าวไม่ใช่ “ธุรกิจชุมชน” ในความหมายของการวิจัยนี้และไม่ควรจะถูกรวมอยู่ในกลุ่มตัวอย่างเพื่อการสัมภาษณ์เพราะไม่สอดคล้องกับวัตถุประสงค์และไม่สอดคล้องกับคำถาม

การสัมภาษณ์โดยใช้แบบนับจุดมีวัตถุประสงค์เพื่อเลือกธุรกิจชุมชนเป้าหมาย จะเป็นการสัมภาษณ์อย่างสั้นประหยัดเวลาด้วยแบบสอบถามประมาณ 1 หน้ากระดาษ กลุ่มธุรกิจชุมชนที่ผ่านการคัดเลือกโดยแบบนับจุดจะถูกสัมภาษณ์โดยละเอียดต่อไป

# ตัวอย่างแบบนับจด

แบบนับจดหมายเลข.....

โครงการยกระดับอุตสาหกรรมไทยอย่างก้าวกระโดด ด้วยวิธีปฏิบัติที่เป็นเลิศ  
และการเปรียบเทียบเพื่อการปรับปรุงและการพัฒนาในส่วนธุรกิจชุมชน

1. ชื่อกลุ่มธุรกิจ.....
2. ที่ตั้งกลุ่ม บ้านเลขที่..... หมู่ที่..... ชื่อหมู่บ้าน / ชุมชน.....  
ตำบล..... อำเภอ..... จังหวัด.....
3. ชื่อหัวหน้ากลุ่มธุรกิจ.....
4. จำนวนสมาชิกในกลุ่ม..... คน
5. สินค้าที่ผลิต ( ระบุจำนวนสินค้าที่มียอดขายรวมกันตั้งแต่ 500,000.00 บาท ต่อปี ขึ้นไป )  
(1)..... มียอดขาย..... บาทต่อปี  
(2)..... มียอดขาย..... บาทต่อปี  
(3)..... มียอดขาย..... บาทต่อปี
6. ท่านคิดว่ากระบวนการที่สำคัญที่สุดที่ทำให้ธุรกิจชุมชนของท่านประสบความสำเร็จคือ  
อะไร โปรดเรียงลำดับความสำคัญ โดยใส่หมายเลข 1 (สำคัญที่สุด) ถึง 5 (สำคัญน้อยที่สุด)  
.....กระบวนการจัดตั้งและบริหารสมาชิก  
.....กระบวนการผลิตจากวัตถุดิบในพื้นที่  
.....กระบวนการบริหารการตลาดและเครือข่าย  
.....กระบวนการพัฒนาผลิตภัณฑ์  
.....กระบวนการบริหารการเงินและสวัสดิการ
7. ตลาดจำหน่ายสินค้าของท่านอยู่ที่ใด ( โปรดเลือกและเรียงลำดับความสำคัญ )  
..... ในหมู่บ้าน หรือในชุมชน ..... ในเครือข่ายนอกชุมชน  
..... ตลาดอื่นๆในประเทศ ..... ส่งออก

ชื่อผู้ให้ข้อมูล.....

ตำแหน่ง / หน้าที่ในกลุ่ม.....

ชื่อผู้บันทึกข้อมูล.....

วันที่.....

## ตัวอย่างแบบนับจุด (ต่อ)

กลุ่มการผลิต	ใช่	ไม่ใช่
การผลิตมีลักษณะต่างคนต่างผลิต ต่างคนต่างเป็นเจ้าของกิจการ เจ้าของธุรกิจ		
การขายมีลักษณะต่างคนต่างขาย		
มีคณะกรรมการบริหารทำหน้าที่ตัดสินใจ คุมการผลิตและการจำหน่าย		
สมาชิกมีส่วนในการคัดเลือกคณะกรรมการบริหาร		
มีการลงทุนร่วมกันของสมาชิกในกลุ่ม		
มีการแบ่งเงินปันผล / หรือกำไรให้สมาชิก		
คนในชุมชนสามารถสมัครเป็นสมาชิกได้		

## 2.4 การสัมภาษณ์โดยใช้แบบสอบถาม

### สิ่งที่ต้องการหาคำตอบจากแบบสอบถาม

ในการศึกษาธุรกิจชุมชนนี้ จะพิจารณาใน 2 ลักษณะคือ

- (1) การเพิ่มผลผลิตภาพของชุมชน
- (2) การให้สวัสดิการให้แก่ชุมชน การใช้หลักการเศรษฐกิจพอเพียง และการที่ธุรกิจชุมชนส่งเสริมให้เกิดการสะสมทุน 4 ประเภท ตามที่กล่าวมา ซึ่งจะทำให้เกิดชุมชนเข้มแข็ง

ดังนั้นคำถามในแบบสอบถามควรนำไปสู่การได้คำตอบทั้งเชิงปริมาณและเชิงคุณภาพเกี่ยวกับผลและวิธีการปฏิบัติเพื่อนำไปสู่เป้าหมายเหล่านี้

### องค์ประกอบของแบบสอบถาม

เพื่อให้สอดคล้องกับวัตถุประสงค์ข้างต้น แบบสอบถามจะประกอบด้วย 5 ส่วน ดังนี้

- ส่วนที่ 1 ข้อมูลทั่วไปและประวัติความเป็นมา
- ส่วนที่ 2 ข้อมูลด้านการตลาด โครงสร้างต้นทุน และปริมาณการผลิต
- ส่วนที่ 3 กระบวนการการทำงานของธุรกิจชุมชน
- ส่วนที่ 4 การทดสอบหลักการเศรษฐกิจพอเพียง
- ส่วนที่ 5 การทดสอบความยั่งยืนของการพัฒนาทุน 4 ประการ

รายละเอียดของแบบสอบถามปรากฏดังตัวอย่าง

จากโครงสร้างแบบสอบถาม จะเห็นได้ว่า ส่วนที่ 1 คือข้อมูลพื้นฐานเพื่อความเข้าใจเกี่ยวกับความเป็นมาของกลุ่มธุรกิจชุมชน ส่วนที่ 2 จะเป็นผลประกอบการของธุรกิจชุมชน ส่วนที่ 3 เป็นคำถามเกี่ยวกับวิธีการทำงาน ส่วนที่ 4 และ 5 เป็นคำถามที่จะเชื่อมโยงกับชุมชนเข้มแข็งอย่างยั่งยืน ในส่วนที่ 3 ซึ่งเป็นส่วนสำคัญจะประกอบด้วย 7 กระบวนการหลัก ได้แก่ (1) กระบวนการจัดตั้งและการบริหารสมาชิก (2) กระบวนการบริหารวัตถุดิบในการผลิต (3) กระบวนการบริหารการจ้างงานในการผลิต (4) กระบวนการบริหารการตลาดและเครือข่าย (5) กระบวนการพัฒนาผลิตภัณฑ์ (6) กระบวนการบริหารการเงิน (7) กระบวนการบริหารสวัสดิการให้ชุมชน โดยคำถามในแต่ละกระบวนการประกอบด้วย 2 ส่วนคือ คำถามเกี่ยวกับการปฏิบัติการ (practices) 3 คำถาม และคำถามเกี่ยวกับ ปัจจัยเอื้อ 3 คำถาม

ในการออกแบบแบบสอบถาม จำเป็นต้องให้สอดคล้องกับน้ำหนักคะแนนที่จะให้ในแต่ละกระบวนการ ในตัวอย่างนี้จะให้น้ำหนักของแต่ละกระบวนการ การปฏิบัติ และปัจจัยเอื้อเท่าๆกัน และเพื่อให้แบบสอบถามยืดหยุ่นเกินไป ผู้วิจัยจำเป็นต้องตั้งคำถามเฉพาะประเด็นสำคัญที่เป็นหัวใจของความสำเร็จของแต่ละกระบวนการ นักวิจัยจะกำหนดคะแนนสำหรับตัวเลือกแต่ละตัว โดยตัวเลือกที่ดีที่สุดในแต่ละข้อจะได้คะแนน 100 รองลงมาคือ 75 และ 50 ตามลำดับ โดยตัวเลือกที่ดีที่สุด คือการปฏิบัติที่ตั้งอยู่บนหลักการประสิทธิภาพ การมีส่วนร่วมของสมาชิก ความโปร่งใส การกระจายผลประโยชน์อย่างเป็นธรรม และความพยายามพึ่งตนเองและพัฒนาตนเอง

การใช้เวลาตอบแบบสอบถามรวมทั้งสิ้นไม่ควรเกินกว่า 3 ชั่วโมง แบบสอบถามที่ดี จะช่วยให้ผู้วิจัยประเมินได้ว่ากลุ่มมีวิธีปฏิบัติที่เป็นเลิศหรือไม่ สมควรที่จะสัมภาษณ์แนวคิดเพื่อใช้เป็นกรณีศึกษาในโอกาสต่อไปหรือไม่

## **ส่วนที่ 1 ข้อมูลทั่วไปและประวัติความเป็นมา**

### **1. ข้อมูลความเป็นมา**

#### **2. ประวัติกลุ่ม/ชุมชน**

- กลุ่มธุรกิจชุมชน หมายถึง การที่ชุมชนมาร่วมลงทุนด้วยกัน เพื่อจะผลิตสิ่งใดสิ่งหนึ่งร่วมกัน โดยกำไรส่วนหนึ่งจะถูกจัดสรรไปให้เป็นสวัสดิการชุมชน
- ปัญหาเศรษฐกิจ เช่น รายได้ไม่พอใช้รายจ่าย ผลผลิตราคาตกต่ำ
- ประโยชน์จากการรวมกลุ่ม เช่น การร่วมกลุ่มทำให้เกิดอำนาจการต่อรอง ทำให้ชุมชนมีความสามัคคี
- หน่วยงานจากภายนอกเข้ามาช่วยจัดตั้งกลุ่ม เช่น กระทรวงเกษตรและสหกรณ์ สถาบันพัฒนา องค์กรชุมชนมาสนับสนุนให้รวมกลุ่ม
- เงินทุนสนับสนุน เช่น กองทุนหมู่บ้าน กองทุน SIF
- กลุ่มออมทรัพย์ คือ กลุ่มที่ชาวบ้านจัดตั้งมาเพื่อการออม

#### **3. ประเภทอุตสาหกรรมของกลุ่มธุรกิจชุมชน หมายถึง อุตสาหกรรมแปรรูปที่ไม่ใช่การเกษตร แบ่งเป็น 5 กลุ่มใหญ่ได้แก่**

- อุตสาหกรรมอาหารเครื่องดื่ม หมายถึง การผลิตอาหารและเครื่องดื่มที่ใช้ในการบริโภค
- อุตสาหกรรมอุปโภคและบริโภคขั้นพื้นฐาน ได้แก่ แชมพู สบู่
- อุตสาหกรรมโลหะและอโลหะ ได้แก่ เหล็ก อลูมิเนียม พลาสติก
- อุตสาหกรรมสิ่งทอ เครื่องนุ่งห่ม เครื่องหนัง



## - อุตสาหกรรมเครื่องจักรสานและเฟอร์นิเจอร์

ในประเทศไทยมีธุรกิจชุมชนเพียงไม่กี่รายที่จัดอยู่ในกลุ่มอุตสาหกรรมโลหะและอโลหะ

### 4. บุคลากรในชุมชน

จะถามถึงจำนวนสมาชิกและผู้รับจ้างทำงานในธุรกิจชุมชนในปีที่เริ่มดำเนินการและปีปัจจุบัน เพื่อให้รู้ขนาดของกลุ่มและอัตราการเติบโตของกลุ่มเมื่อพิจารณาจากจำนวนสมาชิก อาจจำแนกจำนวนสมาชิกและจำนวนผู้ปฏิบัติงานตามเพศ โครงสร้างอายุและระดับการศึกษา

### 5. การเงินของธุรกิจชุมชน

เพื่อเป็นข้อมูลผลประกอบการด้านการเงิน เนื่องจากเงินทุนเป็นข้อจำกัดที่สำคัญประการหนึ่งของธุรกิจชุมชน ความสำเร็จในการบริหารการเงินจึงเป็นหนึ่งปัจจัยหลักของความสำเร็จของธุรกิจชุมชน การมีข้อมูลที่มาของทุนในการก่อตั้งกลุ่ม การสะสมทุน และข้อจำกัดของทุนที่มีอยู่ในปัจจุบัน จึงช่วยในการพิจารณาความสามารถในการพึ่งพาตนเองด้านการเงิน และความสามารถในการหาทุนสนับสนุนจากภายนอกโดยมีความเสี่ยงต่ำ

**แหล่งเงินทุน** หมายถึง ที่มาของทุน อาจมาจากแหล่งเงินทุนภายใน เงินช่วยเหลือ หรือเงินกู้ยืมซึ่งอาจได้มาในรูปแบบตัวเงิน วัสดุอุปกรณ์ หรือสิ่งก่อสร้าง

- ตัวเงิน หมายถึง เงินสดหรือเงินฝากในธนาคารเพื่อใช้ในการดำเนินงาน
- อุปกรณ์ หมายถึง เครื่องมือเครื่องจักรที่ใช้ในการผลิต โดยให้ตีมูลค่าเป็นตัวเงิน หรือในกรณีที่ได้รับเงินทุนมาเพื่อนำไปซื้ออุปกรณ์ให้ใส่จำนวนเงินนั้นในช่องนี้ด้วย
- สิ่งก่อสร้าง หมายถึง อาคารวัตถุ เช่น อาคาร ร้านค้า โดยให้ตีมูลค่าเป็นตัวเงิน หรือในกรณีที่ได้รับเงินทุนมาเพื่อนำไปสร้างสิ่งก่อสร้างให้ใส่จำนวนเงินนั้นในช่องนี้ด้วย

**เงินทุนภายใน** ประกอบด้วย

- เงินค่าหุ้นสมาชิก หมายถึง เงินทุนที่ทางกลุ่มรวบรวมกันเองจากสมาชิก
- ผลกำไรของกลุ่มธุรกิจที่ไม่ได้แบ่งปันออกไป หมายถึง ผลกำไรที่ได้มาจากการดำเนินการของกลุ่มและเก็บไว้เพื่อเป็นทุนดำเนินงานภายในของกลุ่ม โดยทางฝ่ายคำนวณจะเป็นผู้คำนวณเอง

**เงินช่วยเหลือ** หมายถึง เงินได้เปล่าที่ได้รับจากองค์กรต่างๆ โดยที่ไม่ต้องจ่ายคืน เช่น เงิน SIF ออ. เงินจากกรมประชาสงเคราะห์

**เงินกู้ยืม** หมายถึง เงินที่ทางกลุ่มกู้ยืมมาจากองค์กรต่างๆ โดยจะต้องมีการจ่ายคืน แม้ว่าจะไม่เต็มจำนวนก็ตาม เช่น กู้ยืมจากสหกรณ์ออมทรัพย์ เงินกองทุนหมู่บ้าน 1 ล้านบาท หรือเงิน SIF ที่จะต้องมีการจ่ายคืน

เงินลงทุนรวม หมายถึง เงินลงทุนรวมทั้งหมดโดยที่ฝ่ายคำนวณจะเป็นผู้กรอกเอง  
มูลค่าสินทรัพย์คงที่ เช่น ที่ดิน สิ่งก่อสร้าง เครื่องจักร และอุปกรณ์ขนาดใหญ่  
เงินที่ใช้มาขายไปแต่ละรอบการผลิต หมายถึง จำนวนเงินที่ใช้ในการดำเนินงาน  
มูลค่าสินทรัพย์รวม หมายถึง มูลค่าสินทรัพย์คงที่บวกกับเงินที่ใช้มาขายไปแต่ละรอบการผลิต  
หนี้สิน หมายถึง จำนวนหนี้สิน ดอกเบี้ยและเงินต้นที่จะต้องจ่ายในปี 2544  
ยอดขายรวมของกลุ่ม หมายถึง ยอดขายของกลุ่ม คิดเป็นตัวเงินตลอดทั้งปีสำหรับปีที่เริ่ม  
ดำเนินงานและปีปัจจุบัน

## 6. ระบบเงินเชื่อและปัญหาการเงินของกลุ่ม

ระบบเงินเชื่อ หมายถึง กระบวนการซื้อขายสินค้าหรือวัตถุดิบหลักที่ใช้ในการผลิตโดยยังไม่  
จ่าย หรือรับเงินสด

การขายเชื่อ หมายถึง การขายสินค้าโดยยังไม่รับเงินสด หรือการขายโดยคิดเงินไว้ก่อน

การซื้อเชื่อ หมายถึง การซื้อวัตถุดิบโดยยังไม่จ่ายเงินสด หรือใช้เครดิต

เงินทุนหมุนเวียน หมายถึง เงินที่ซื้อมาขายไปแต่ละรอบการผลิต

## 7. การใช้เครื่องมือและอุปกรณ์ในการผลิต

เพื่อสอบถามเกี่ยวกับการใช้เครื่องมือและอุปกรณ์ที่เป็นของกลุ่ม และปัญหาหรืออุปสรรค  
ด้านอุปกรณ์การผลิต

## 8. ปัญหาอื่น ๆ

ให้ระบุปัญหาที่สำคัญเกี่ยวกับการดำเนินงานของกลุ่มซึ่งอาจเป็นปัญหาการบริหารจัดการสมาชิก  
การตลาด การพัฒนาผลิตภัณฑ์ เทคโนโลยีในการผลิต หรืออื่นๆ

## ส่วนที่ 2 ข้อมูลด้านการตลาด โครงสร้างต้นทุน และปริมาณการผลิต

2.1 จำนวนผู้ผลิตสินค้าเช่นเดียวกันในตลาด เพื่อดูโครงสร้างอุตสาหกรรมในชุมชน

2.2 สัดส่วนของผลผลิตที่จำหน่ายในตลาดต่างๆ เพื่อดูการพึ่งพาสภาพภายนอก ภายใน

2.3 สัดส่วนการจำหน่ายสินค้าแต่ละช่องทาง

2.4 โครงสร้างต้นทุนการผลิตในปีปัจจุบัน ประกอบด้วยต้นทุนที่สำคัญ คือ ต้นทุนวัตถุดิบ ต้นทุน  
แรงงาน ค่าเสื่อมเครื่องมือเครื่องจักรและโรงงาน และค่าสาธารณูปโภคและพลังงาน

ค่าเสื่อมเครื่องมือ เครื่องจักร โรงงาน หมายถึง ประมาณมูลค่าการสึกหรอของเครื่องมือ  
เครื่องจักร ฯลฯ

ข้อมูลการเปลี่ยนแปลงต้นทุนต่อหน่วยและโครงสร้างต้นทุน สามารถใช้วิเคราะห์ผลผลิตภาพของ  
ธุรกิจชุมชนได้ แต่โดยปกติ ธุรกิจชุมชนมักจะไม่ค่อยมีข้อมูลที่ดีในเรื่องต้นทุนและปัจจัยการผลิต ทั้งที่วัด

ในรูปปริมาณและมูลค่า หากต้องการข้อมูลที่ถูกต้อง นักวิจัยจำเป็นต้องซักถามรายละเอียดเรื่องปริมาณ และราคาในรอบปีหรือรอบเดือนแล้วจึงนำมาคำนวณมูลค่าเอง

การคำนวณปริมาณผลผลิตต่อปริมาณปัจจัยการผลิตสามารถใช้ประเมินผลิตภาพได้เช่นกัน อาจเป็นผลิตภาพของปัจจัยการผลิตรวม หรือผลิตภาพของแรงงาน

2.5 สินค้าที่มียอดขายสูงสุด 5 อันดับแรก เพื่อรู้โครงสร้างการผลิตของกลุ่ม

2.6 กำไรคิดเป็นร้อยละของต้นทุนการผลิต

2.7 โครงสร้างกระบวนการพัฒนาผลิตภัณฑ์ เพื่อเป็นข้อมูลเกี่ยวกับระดับการใช้ทรัพยากร (บุคลากรและงบประมาณ) เพื่อการพัฒนาผลิตภัณฑ์

2.8 ประเภทของสวัสดิการที่ให้หรือคาดว่าจะให้แก่ชุมชน และค่าใช้จ่ายด้านสวัสดิการทุกประเภท เฉลี่ยต่อปี เพื่อเป็นข้อมูลเกี่ยวกับการจัดสรรทรัพยากรเพื่อสวัสดิการชุมชน

### **ส่วนที่ 3 กระบวนการทำงานของธุรกิจชุมชน**

ในส่วนนี้จะเป็นการศึกษากระบวนการทำงานของธุรกิจชุมชน 7 กระบวนการ โดยในแต่ละกระบวนการจะมี 2 ส่วน คือ ข้อมูลด้านการปฏิบัติการ และข้อมูลด้านปัจจัยเอื้อ โดยปกติ ข้อมูลด้านปัจจัยเอื้อของแต่ละกระบวนการจะสอบถามใน 3 ประเด็น คือ ความรู้ความสามารถของผู้ปฏิบัติงาน ประสิทธิภาพกลุ่ม และความช่วยเหลือจากภายนอก ในที่นี้จะกล่าวเฉพาะข้อมูลด้านปฏิบัติการของแต่ละกระบวนการ

#### **1. กระบวนการบริหารสมาชิก**

ข้อมูลด้านปฏิบัติการบริหารสมาชิก ได้แก่การกำหนดกฎระเบียบในการทำงาน และการบริหารสมาชิก

(1.1) เน้นเรื่องการมีส่วนร่วมของสมาชิกในการบริหารจัดการ

(1.2) หากสมาชิกที่เป็นเครือญาติกับผู้บริหารกลุ่มมีสัดส่วนค่อนข้างสูงอาจจะมี ความขัดแย้งกับคุณสมบัติการเป็นกลุ่มของชุมชน

(1.3) แนวทางการแก้ไขความขัดแย้งระหว่างผู้บริหารกับสมาชิก ควรจะสะท้อนถึงระดับ การบริหารจัดการที่ดีและแนวทางการแก้ไขความขัดแย้งในกลุ่ม

#### **2. กระบวนการบริหารการตลาดและเครือข่าย**

(2.1) แหล่งข้อมูลด้านการจัดจำหน่ายสินค้า ควรสะท้อนถึงระดับความสามารถในการ เสาะหาข้อมูลข่าวสารหรือความสามารถในการเข้าถึงข้อมูลข่าวสารของกลุ่ม

- (2.2) สัดส่วนของการจัดจำหน่ายสินค้าในตลาดค้าปลีกในท้องถิ่นกับตลาดค้าส่งภายนอกท้องถิ่น ควรสะท้อนถึงแนวทางการตลาดที่เลือกระหว่างมูลค่าการตลาดที่น้อยแต่ยั่งยืนกับมูลค่าการตลาดที่สูงแต่ไม่ยั่งยืน
- (2.3) การส่งเสริมการขาย จะครอบคลุมการขายตลาดและการพัฒนาผลิตภัณฑ์โดยการหาตลาดเพิ่มขึ้น เป็นการเพิ่มยอดขาย ในขณะที่การพัฒนาผลิตภัณฑ์เป็นการเพิ่มคุณภาพ

### 3. กระบวนการบริหารการเงิน

- (3.1) วิธีแก้ไขเงินทุนหมุนเวียนไม่พอ มีความแตกต่างที่อาจจะสร้างปัญหาทางการเงินแตกต่างกัน
- (3.2) การจัดหาเงินทุนระยะยาว ควรเน้นในเรื่องว่าเงินทุนนั้นเป็นเงินทุนระยะยาว และเป็นการลงทุนใหม่ โดยไม่รวมการลงทุนทดแทน
- (3.3) การจัดทำบัญชี และการวางแผน ควรจะสะท้อนการวางแผนทางการเงินที่ดี

### 4. กระบวนการพัฒนาผลิตภัณฑ์และเทคนิคการผลิต

- (4.1) การพัฒนาผลิตภัณฑ์ในด้านต่างๆ ควรแยกการพัฒนาด้านคุณภาพออกจากการบรรจุภัณฑ์ โดยเน้นคุณภาพของผลิตภัณฑ์โดยตรง
- (4.2) ระดับการปรับปรุงเทคนิคการผลิต
- (4.3) การบริหารจัดการด้านคุณภาพ และมาตรฐานสินค้า

### 5. กระบวนการผลิต (แรงงาน)

- (5.1) การให้ผลตอบแทนที่ไม่ใช่ตัวเงิน
- (5.2) การจ่ายค่าตอบแทนแรงงานเพื่อเพิ่มผลผลิต
- (5.3) วิธีการส่งเสริมให้ผู้ปฏิบัติงานทำงานเต็มความสามารถ

### 6. กระบวนการผลิต (การใช้วัตถุดิบ)

- (6.1) ที่มาของวัตถุดิบหลักที่ใช้ในการผลิต
- (6.2) การคัดกรองวัตถุดิบที่นำมาใช้ในการผลิต
- (6.3) การแก้ไขปัญหาวัตถุดิบหลักขาดแคลน

### 7. กระบวนการบริหารสวัสดิการของชุมชน

- (7.1) คุณภาพการจัดสรรสวัสดิการให้ชุมชน
- (7.2) ปริมาณการจัดสรรสวัสดิการให้แก่ชุมชน
- (7.3) หลักการการจัดสรรสวัสดิการให้แก่กลุ่มบุคคลเป้าหมายในชุมชน

#### ส่วนที่ 4 การทดสอบหลักการเศรษฐกิจพอเพียง

**เศรษฐกิจพอเพียง** หมายถึง ความสามารถในการพึ่งตนเองได้ หรือความพอประมาณที่มีเหตุผล โดยที่คำว่าพอเพียงไม่ได้หมายถึงการมีพอสำหรับใช้ของตนเองเท่านั้นแต่ยังหมายถึงความพอมีพอกินในชุมชนและความสามารถที่จะพึ่งตนเองได้ โดยมีหลักการ 9 ประการคือ

- (1) ใช้เทคโนโลยีที่ถูกต้องหลักวิชาการแต่มีราคาถูก
- (2) ใช้ทรัพยากรทุกชนิดอย่างประหยัดและมีประสิทธิภาพสูงสุด
- (3) เน้นการจ้างงานเป็นหลัก โดยไม่นำเทคโนโลยีมาทดแทนแรงงาน ยกเว้น ในกรณีที่เกิดความเสียหายแก่ผลิตภัณฑ์
- (4) มีขนาดการผลิตที่สอดคล้องกับความสามารถในการบริหารจัดการ
- (5) ไม่โลภมากจนเกินไปและไม่เน้นกำไรระยะสั้นเป็นหลัก
- (6) ซื่อสัตย์สุจริตในการประกอบการ ไม่เอารัดเอาเปรียบผู้บริโภค และไม่เอารัดเอาเปรียบแรงงานหรือลูกค้า ตลอดจนไม่เอารัดเอาเปรียบผู้จำหน่ายวัตถุดิบ
- (7) เน้นการกระจายความเสี่ยงจากการมีผลิตภัณฑ์ที่หลากหลายและ/ หรือ มีความสามารถในการปรับเปลี่ยนผลผลิตได้
- (8) เน้นการบริหารความเสี่ยงต่ำ โดยเฉพาะอย่างยิ่งไม่ก่อหนี้จนเกินความสามารถในการบริหารจัดการ
- (9) เน้นการใช้วัตถุดิบภายในท้องถิ่น และตอบสนองตลาดในท้องถิ่นภูมิภาค ตลาดในประเทศและตลาดต่างประเทศ ตามลำดับเป็นหลัก

วัตถุประสงค์ของคำถามในส่วนที่ 4 นี้เพื่อที่จะดูว่าแนวทางการดำเนินงานของกลุ่มธุรกิจชุมชนนี้สอดคล้องกับหลักการเศรษฐกิจพอเพียงหรือไม่ อย่างไร

#### ส่วนที่ 5 การทดสอบการพัฒนาอย่างยั่งยืนของธุรกิจชุมชน

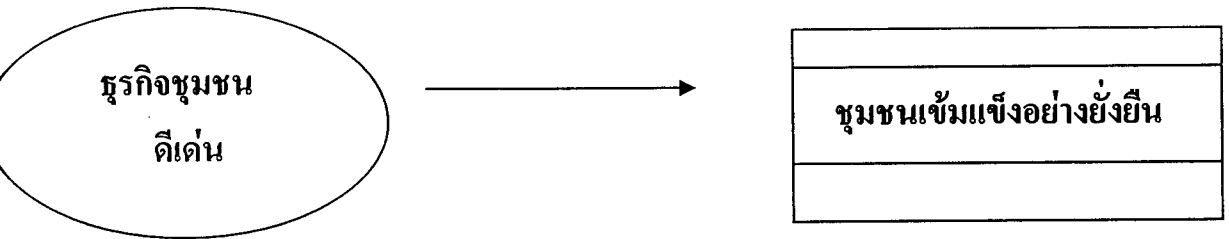
ประกอบด้วยการประเมินการพัฒนาทุน 4 ประเภท ได้แก่ ทุนมนุษย์ ทุนทางกายภาพ ทุนทางสังคม และทุนสิ่งแวดล้อม

### บทที่ 3

## การประมวลผลแบบสอบถามและการคัดเลือกธุรกิจชุมชนดีเด่น

### 3.1 การประมวลผลแบบสอบถาม

เมื่อเก็บข้อมูลจากแบบสอบถามได้แล้ว ผู้วิจัยจะคำนวณคะแนนของส่วนที่ 3, 4 และ 5 จากนั้นจึงนำผลไปใช้ในการคัดเลือกธุรกิจชุมชนที่มีกระบวนการทำงานที่ดีเลิศ (ผลส่วนที่ 3) ตามเกณฑ์เศรษฐกิจพอเพียง (ผลส่วนที่ 4) และการพัฒนาทุน 4 ด้าน (ส่วนที่ 5)



ในการประมวลผลแต่ละส่วน (ส่วนที่ 3, 4, 5) นักวิจัยจะคำนวณคะแนนกลุ่ม คะแนนเฉลี่ยของภาค คะแนนเป้าหมาย และส่วนต่างจากเป้าหมาย (1) คะแนนกลุ่มได้จากการรวมคะแนนข้อย่อยแต่ละข้อของกลุ่มธุรกิจชุมชน (2) นำคะแนนของทุกกลุ่มในภาคมาหาค่าเฉลี่ยของภาค (3) คะแนนเป้าหมายสามารถคำนวณได้จากคะแนนที่ดีที่สุด (คือคะแนนเต็ม) บวกคะแนนเฉลี่ยของภาคหารด้วยสอง นั่นคือ เป้าหมายของการเปรียบเทียบเพื่อปรับปรุงพัฒนา คือครึ่งทางระหว่างค่าเฉลี่ยของภาคกับคะแนนเต็ม (4) ส่วนต่างจากเป้าหมาย คำนวณจากคะแนนกลุ่มลบคะแนนเป้าหมาย หากผลเป็นลบหมายความว่าคะแนนกลุ่มต่ำกว่าเป้าหมาย นั่นคือยังมีช่องว่างที่จะต้องวิเคราะห์หาสาเหตุเพื่อปรับปรุง ผลเป็นบวกหมายถึงคะแนนกลุ่มสูงกว่าเป้าหมาย นั่นคือกลุ่มมีการปฏิบัติที่ดี สามารถเป็นตัวอย่างให้แก่กลุ่มอื่นๆ ได้

การแสดงผลสามารถแสดงได้ด้วยแผนภาพและตารางดังตัวอย่าง การอ่านค่าจากแผนภาพค่าสูงสุด 100 คะแนน จะอยู่ที่ส่วนปลายของเส้นเรดาร์ ค่าต่ำสุดศูนย์คะแนนคือ จุดศูนย์กลาง ยิ่งอยู่ห่างจากจุดศูนย์กลางมากยิ่งมีคะแนนสูง

### 3.2 การคัดเลือกธุรกิจชุมชนดีเด่น

ในการคัดเลือกธุรกิจชุมชนดีเด่น จะกรองด้วยเกณฑ์ 3 ประการตามลำดับคือ (1) กรองด้วยค่าเฉลี่ยในระดับภาคของการพัฒนาทุน 4 ประการ (2) กรองด้วยค่าเฉลี่ย 9 ข้อในระดับภาคของเกณฑ์เศรษฐกิจพอเพียง (3) กรองด้วยค่าเฉลี่ย 7 กระบวนการในระดับภาคของกระบวนการทำงานที่ดี เนื่องจากพบว่า ธุรกิจชุมชนจำนวนมากไม่น้อยสามารถผ่านเกณฑ์การพัฒนาทุนและเศรษฐกิจพอเพียงได้ คือมีคะแนนสูงกว่าค่าเฉลี่ย แต่จะมีเพียงจำนวนน้อยที่สามารถผ่านการกรองด้วยค่าเฉลี่ย 7 กระบวนการ จึงนับได้ว่าการกรองด้วยค่าเฉลี่ย 7 กระบวนการเป็นการกรองที่เข้มงวดกว่า และพบว่า การกรองด้วยเกณฑ์การปฏิบัติงานที่ดีที่สุดในทุกกระบวนการ<sup>1</sup> จะมีความเข้มงวดที่สุด โดยจะได้กลุ่มที่ผ่านเกณฑ์น้อยมาก

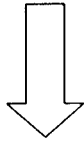
การกรองด้วยเกณฑ์ค่าเฉลี่ย 7 กระบวนการจะเพียงพอสำหรับที่จะได้มาซึ่งธุรกิจชุมชนที่เป็นเลิศสำหรับเป็นต้นแบบ กลุ่มที่ผ่านเกณฑ์ค่าเฉลี่ยภาค อาจมีความอ่อนด้อยในบางกระบวนการแต่จะมีความเป็นเลิศในบางกระบวนการจึงทำให้ค่าเฉลี่ย 7 กระบวนการของกลุ่มสูงกว่าค่าเฉลี่ย 7 กระบวนการของภาค ดังนั้น จึงเป็นหน้าที่ของนักวิจัยที่จะนำผลการประเมินและข้อมูลของกลุ่มที่ผ่านการกรองด้วยค่าเฉลี่ยมาพิจารณาเพื่อระบุความเป็นเลิศเฉพาะกระบวนการของกลุ่มเหล่านี้อีกครั้ง นอกจากนี้ การได้พบจุดอ่อนในกลุ่มที่เป็นเลิศ ยังเป็นประเด็นน่าสนใจในการวิเคราะห์หาสาเหตุอีกด้วย

นอกจากการใช้เกณฑ์การปฏิบัติที่เป็นเลิศดังกล่าวข้างต้นแล้ว ยังอาจใช้เกณฑ์ผลประกอบการทางธุรกิจในการคัดเลือกได้หากมีข้อมูลของแต่ละกลุ่มดีพอ นั่นคือ เกณฑ์ค่าเฉลี่ยอัตราส่วนยอดขายรวมของผลิตภัณฑ์หลักต่อปีต่อยอดสินทรัพย์รวมสูงกว่าค่าเฉลี่ยของตัวอย่างทั้งหมดร้อยละ 1 และเกณฑ์ค่าเฉลี่ยของต้นทุนการผลิตผลิตภัณฑ์หลักต่ำกว่าค่าเฉลี่ยของตัวอย่างทั้งหมดร้อยละ 3 แต่จากการวิจัยพบว่า ข้อมูลสินทรัพย์และต้นทุนการผลิตของหลายกลุ่มยังไม่น่าเชื่อถือ

<sup>1</sup> หมายถึงกลุ่มมีคะแนนแต่ละกระบวนการสูงกว่าคะแนนเฉลี่ยของภาคในทุกกระบวนการ ไม่ใช่สูงกว่า ค่าเฉลี่ยรวม 7 กระบวนการ

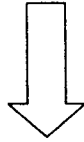
คะแนนของกลุ่มธุรกิจชุมชน

กรองด้วยค่าเฉลี่ยการพัฒนาทุน 4 ประการ



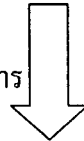
คะแนนค่าเฉลี่ยของการ  
พัฒนาทุนรวมทั้ง 4 ประการ  
สูงกว่าค่าเฉลี่ยของภาค

กรองด้วยค่าเฉลี่ยเศรษฐกิจพอเพียง



คะแนนค่าเฉลี่ยของเศรษฐกิจ  
พอเพียงรวมทั้ง 9 ประการ สูง  
กว่าค่าเฉลี่ยของภาค

กรองด้วยค่าเฉลี่ยการปฏิบัติ 7 กระบวนการ



คะแนนค่าเฉลี่ยของการปฏิบัติ  
รวมทั้ง 7 กระบวนการ สูงกว่า  
ค่าเฉลี่ยของภาค

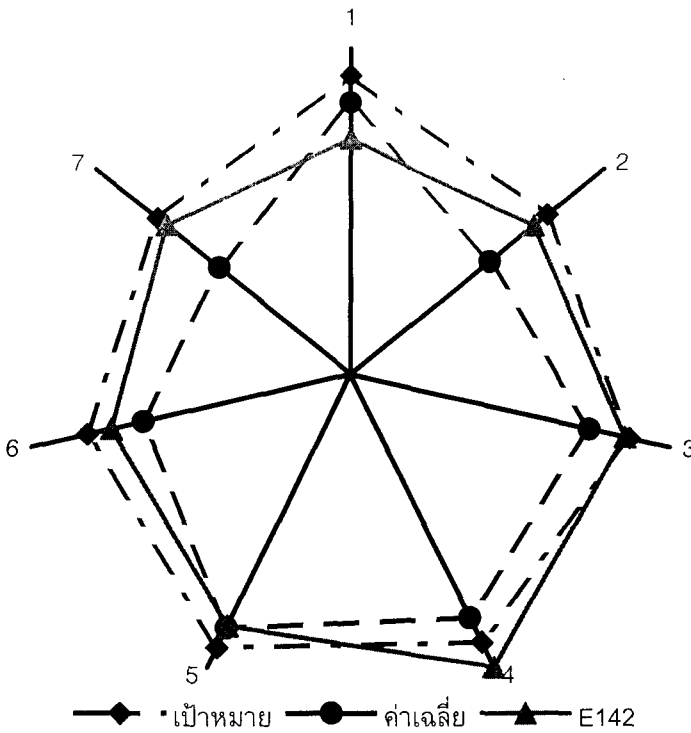


ธุรกิจชุมชนที่ดีเลิศ



# ตัวอย่างการประมวลผล

## กระบวนการทำงานของธุรกิจ



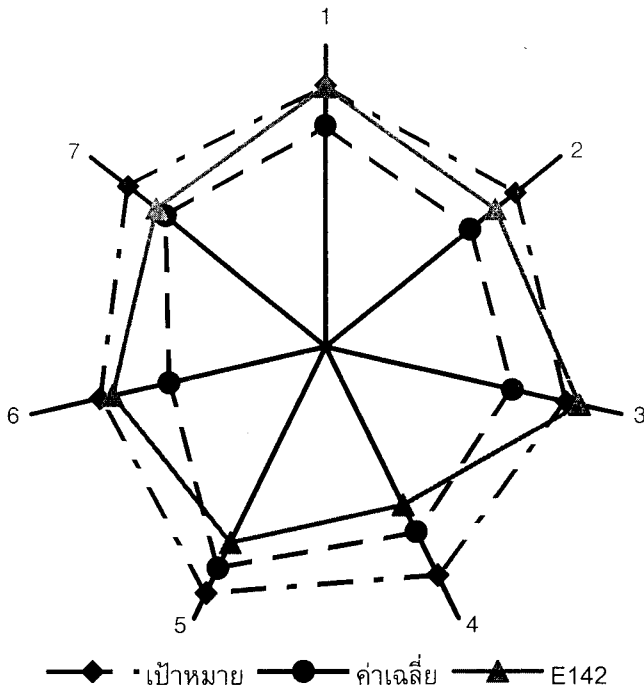
กระบวนการทำงานของธุรกิจชุมชน	เป้าหมาย	ค่าเฉลี่ย	ค่าของกลุ่ม	ความต่าง*
1. การบริหารสมาชิก	95	90	83	-12
2. การบริหารการตลาดและเครือข่าย	87	73	83	-4
3. การบริหารการเงิน	93	85	92	-1
4. การพัฒนาผลิตภัณฑ์และเทคโนโลยีการผลิต	95	90	100	5
5. การผลิต(การใช้แรงงาน)	96	92	92	-4
6. การผลิต(การใช้วัตถุดิบ)	90	79	85	-5
7. การบริหารสวัสดิการของชุมชน	86	71	83	-3

\* หมายถึง + แสดงว่าสูงกว่าเป้าหมาย

- แสดงว่าต่ำกว่าเป้าหมาย

## ตัวอย่างการประมวลผล

### ปัจจัยเอื้อ



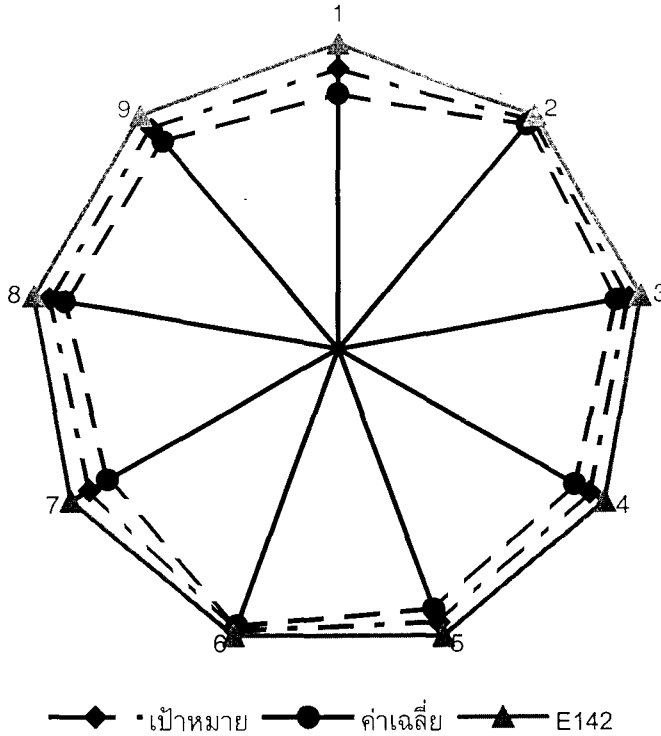
กระบวนการทำงานของธุรกิจชุมชน	เป้าหมาย	ค่าเฉลี่ย	ค่าของกลุ่ม	ความต่าง*
1. การบริหารสมาชิก	92	84	92	0
2. การบริหารการตลาดและเครือข่าย	89	77	83	-6
3. การบริหารการเงิน	89	78	92	3
4. การพัฒนาผลิตภัณฑ์และเทคโนโลยีการผลิต	91	81	75	-16
5. การผลิต(การใช้แรงงาน)	95	89	83	-12
6. การผลิต(การใช้วัตถุดิบ)	86	72	83	-3
7. การบริหารสวัสดิการของชุมชน	91	81	83	-8

\* หมายถึง + แสดงว่าสูงกว่าเป้าหมาย

- แสดงว่าต่ำกว่าเป้าหมาย

# ตัวอย่างการประมวลผล

## หลักการเศรษฐกิจพอเพียง



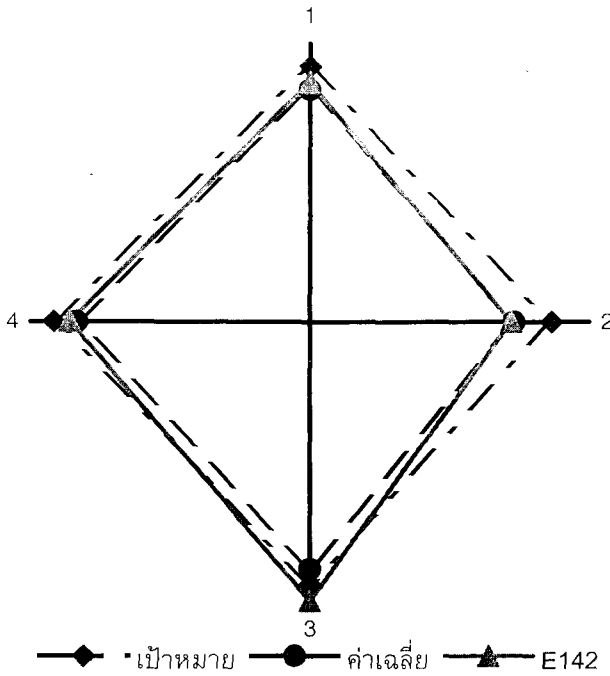
หลักการเศรษฐกิจพอเพียง	เป้าหมาย	ค่าเฉลี่ย	ค่าของกลุ่ม	ความต่าง*
1. ใช้เทคโนโลยีเหมาะสม	2.8	2.5	3.0	0.2
2. เน้นการใช้วัสดุทุกชนิดอย่างประหยัดและได้ประโยชน์คุ้มค่า	2.9	2.9	3.0	0.1
3. เน้นการสร้างงานเป็นหลักโดยไม่ใช้เครื่องจักรมาแทนแรงงานโดยไม่จำเป็น ยกเว้นถ้าไม่ทำเช่นนั้นผลิตภัณฑ์จะเสียหาย	2.9	2.8	3.0	0.1
4. มีการผลิตที่สอดคล้องกับความสามารถในการบริหารจัดการ	2.8	2.7	3.0	0.2
5. ไม่ควรโลกเกินไป หรือมุ่งกำไรระยะสั้นเป็นหลัก	2.9	2.7	3.0	0.1
6. มีความซื่อสัตย์ในการประกอบการไม่เอาเปรียบผู้บริโภค แรงงาน และผู้จำหน่ายวัตถุดิบ	3.0	2.9	3.0	0.0
7. กระจายความเสี่ยงโดยมีผลิตภัณฑ์ที่หลากหลาย หรือมีความสามารถในการปรับเปลี่ยนผลผลิตให้สอดคล้องกับความต้องการของตลาดได้	2.8	2.6	3.0	0.2
8. มีการบริหารความเสี่ยงต่ำโดยมุ่งใช้เงินทุนภายในกลุ่มเป็นหลัก โดยไม่ก่อหนี้เกินความสามารถในการจัดการ	2.9	2.7	3.0	0.1
9. ใช้วัตถุดิบในท้องถิ่นและผลิตสินค้าที่ตอบสนองตลาดในท้องถิ่นภูมิภาค และตลาดต่างประเทศ	2.8	2.7	3.0	0.2

หมายเหตุ + แสดงว่าสูงกว่าเป้าหมาย

- แสดงว่าต่ำกว่าเป้าหมาย

## ตัวอย่างการประมวลผล

การทดสอบความยั่งยืนของชุมชนโดยพิจารณาจากทุน 4 ประเภท



ทุน 4 ประเภท	เป้าหมาย	ค่าเฉลี่ย	ค่าของกลุ่ม	ความต่าง*
1. การประเมินการพัฒนาทุนมนุษย์	95	90	92	-3
2. การประเมินการพัฒนาทุนทางวัตถุ	92	84	83	-9
3. การประเมินทุนทางสังคม	97	93	100	4
4. การประเมินทุนสิ่งแวดล้อม	95	90	92	-3

\* หมายถึง + แสดงว่าสูงกว่าเป้าหมาย

- แสดงว่าต่ำกว่าเป้าหมาย

### 3.3 การคัดเลือกธุรกิจชุมชนที่ดีเด่นเป็นกลุ่มต้นแบบเพื่อการเปรียบเทียบและปรับปรุง

การคัดเลือกธุรกิจชุมชนที่ดีเด่นเป็นต้นแบบเพื่อการเปรียบเทียบและปรับปรุงอาจพิจารณาจากหลายเงื่อนไข ดังนี้

(1) เป็นกลุ่มดีเด่นที่มีคะแนนปฏิบัติการในบางกระบวนการหรือทุกกระบวนการสูงกว่ากลุ่มที่ต้องการปรับปรุงตนเอง อาจไม่จำเป็นที่จะต้องอยู่ในอุตสาหกรรมเดียวกันในกรณีที่ต้องการจะเรียนรู้ในเรื่องกระบวนการทำงาน แต่ควรเป็นอุตสาหกรรมที่มีปัจจัยความสำเร็จหลักคล้ายคลึงกัน เช่น อุตสาหกรรมสิ่งทอ กับอุตสาหกรรมจักสาน ที่มีกระบวนการพัฒนาผลิตภัณฑ์เป็นกระบวนการสำคัญเหมือนกัน

(2) เป็นกลุ่มที่อยู่ในพื้นที่ไม่ห่างไกลกันมากนัก เพื่อประหยัดต้นทุนในการเดินทางไปศึกษา กิจกรรม และทำให้ได้กลุ่มที่มีสภาพแวดล้อมทางสภาพภูมิประเทศและสังคมที่ใกล้เคียงกัน

## บทที่ 4

# การศึกษากระบวนการทำงานของธุรกิจชุมชนต้นแบบและ การวิเคราะห์ความแตกต่างของกระบวนการทำงาน

### 4.1 วัตถุประสงค์

หลังจากการคัดเลือกธุรกิจชุมชนดีเด่นเป็นชุมชนต้นแบบแล้ว ขั้นตอนต่อไปจะเป็นการศึกษากระบวนการทำงานของของธุรกิจชุมชนดีเด่นนั้นในแนวคิดเพื่อเป็นต้นแบบในการเปรียบเทียบและวิเคราะห์ความแตกต่างเพื่อปรับปรุงและพัฒนา

### 4.2 วิธีศึกษากระบวนการทำงานของธุรกิจชุมชนต้นแบบ

การศึกษากระบวนการทำงานของธุรกิจชุมชนต้นแบบควรจะทำอย่างน้อย 2 ขั้นตอน ขั้นตอนแรกคือการจัดการสัมมนาเชิงปฏิบัติการ ขั้นตอนที่สอง คือการศึกษางานในพื้นที่

การจัดการสัมมนาเชิงปฏิบัติอาจเป็นการสัมมนากลุ่มใหญ่ โดยแบ่งกลุ่มย่อยที่ประกอบด้วยธุรกิจชุมชนประมาณ 10 กลุ่ม ในแต่ละกลุ่มย่อยจะต้องมีธุรกิจชุมชนดีเลิศอย่างน้อย 1 กลุ่มเข้าร่วมในการสัมมนา การสัมมนาเชิงปฏิบัติควรมีวัตถุประสงค์ คือ

- (1) เพื่อทดสอบความถูกต้องของข้อมูลที่ได้จากแบบสอบถามของแต่ละกลุ่ม
- (2) เพื่อให้ธุรกิจชุมชนได้ซักถามและทำความเข้าใจเกี่ยวกับกระบวนการทำงาน วิธีการแก้ไขปัญหา และปัจจัยสู่ความสำเร็จของกลุ่มต้นแบบ
- (3) เพื่อให้ธุรกิจชุมชนแต่ละแห่งได้ข้อมูลเพื่อการเปรียบเทียบและระบุกระบวนการทำงานที่ยังอ่อนด้อยและควรปรับปรุงของตน
- (4) เพื่อสร้างเครือข่ายสำหรับการศึกษากระบวนการทำงานในแนวคิดโดยการศึกษาดูงานในพื้นที่จริงต่อไป

### 4.3 รูปแบบการสัมมนา

(1) แบ่งกลุ่มย่อยกลุ่มละประมาณ 10 กลุ่มธุรกิจชุมชน โดยจำแนกตามพื้นที่ อุตสาหกรรม และมีช่องว่าง (Gaps) ในกระบวนการทั้ง 7 คล้ายคลึงกัน เพื่อให้ธุรกิจชุมชนที่มีความแตกต่างกันในวิธีการบริหารจัดการในกระบวนการทำงาน ได้แลกเปลี่ยนและเรียนรู้จากประสบการณ์ซึ่งกันและกัน โดยในกลุ่มย่อยควรมีกลุ่มธุรกิจชุมชนดีเด่นอย่างน้อย 1 กลุ่มรวมอยู่ด้วย

(2) แต่ละกลุ่มธุรกิจชุมชนเตรียมความคิด เกี่ยวกับจุดแข็ง จุดอ่อนของตน ปัญหาและวิธีแก้ปัญหของตนในแต่ละกระบวนการ โดยอาจเขียนสรุปประเด็นต่างๆ สั้นๆ ทั้งนี้ควรใช้ตารางแสดงการเปรียบเทียบคะแนนและส่วนต่างคะแนน (ตามที่คำนวณในข้อ 3.1 (4) ) ของกลุ่มต่างๆ ประกอบการพิจารณาจุดแข็งจุดด้อยของตน

(3) อภิปรายกลุ่ม โดยกลุ่มธุรกิจชุมชนที่ดีเด่นนำเสนอวิธีการปฏิบัติในกระบวนการต่างๆ จากประสบการณ์ของกลุ่ม โดยเฉพาะกระบวนการที่กลุ่มได้คะแนนดีกว่าเป้าหมายตามที่คำนวณในบทที่ 3 กลุ่มอื่นๆ แลกเปลี่ยนความคิดเห็นและซักถามในประเด็นที่กลุ่มมีปัญหาหรือจุดอ่อน

(4) กลุ่มต่างๆ วิเคราะห์หาสาเหตุของช่องว่างหรือความแตกต่างที่เกิดขึ้นระหว่างกลุ่มของตน และกลุ่มดีเด่นที่เป็นต้นแบบ

(5) เขียนแผนปฏิบัติการเพื่อปรับปรุงตนเอง

ตัวอย่างการเปรียบเทียบคะแนนปฏิบัติระหว่างกลุ่มที่เข้าร่วมสัมมนา

คะแนนกลุ่มธุรกิจชุมชนภาคตะวันออกเฉียงเหนือ-สายที่15

		การบริหาร สมาชิก	การตลาด	การเงิน	การพัฒนา ผลิตภัณฑ์	การใช้ แรงงาน	การใช้ วัตถุดิบ	สวัสดิการ ชุมชน	คะแนนรวม
E10	กลุ่มแม่บ้านเกษตรกรโนนน้ำดำ	92	92	67	83	92	67	75	567
E12	กลุ่มสตรีบ้านหนองย่างชัน	75	92	75	83	83	92	75	575
E13	กลุ่มแม่บ้านเกษตรกรบ้านบึงทุ่ง	83	83	92	83	92	70	43	547
E3	กลุ่มพัฒนาอาชีพและเศรษฐกิจชุมชน(กลุ่มทอผ้า)	100	58	83	92	92	70	58	553
E5	กลุ่มทอผ้าไหม-กลุ่มทอผ้าฝ้ายพื้นเมือง	92	83	92	92	92	62	75	587
E55	กลุ่มหัตถกรรมจากไม้ไผ่และหวายจากบ้านเรณูนคร	92	67	92	83	92	92	75	592
E56	กลุ่มทอผ้าพื้นเมือง ม.1 โพนทอง	83	58	83	92	100	70	40	527
E63	กลุ่มทอผ้าเทป บ. เบนน้ำคำ	100	75	92	92	100	67	67	592
E70	กลุ่มแม่บ้านเกษตรกรเรณูใหม่	100	83	83	83	92	70	67	578









## บทที่ 5

### การจัดโครงการปรับปรุง ชุมชน

#### 5.1 ขั้นตอนการจัดโครงการปรับปรุงชุมชน

หลังจากการเปรียบเทียบการปฏิบัติและปัจจัยเอื้อของตนกับกลุ่มต้นแบบ โดยการศึกษาผลการวิจัย (ในบทที่ 3) การจัดสัมมนาและศึกษางาน (ในบทที่ 4) แล้ว กลุ่มชุมชนจะดำเนิน โครงการปรับปรุงตนเองดังนี้

- (1) จัดทำแผนปฏิบัติการเพื่อปรับปรุงตนเอง
- (2) ปฏิบัติตามแผน
- (3) ประเมินตนเอง

#### 5.2 การจัดทำแผนปฏิบัติการเพื่อปรับปรุงชุมชน

ก่อนจะจัดทำแผนปฏิบัติการเพื่อปรับปรุงชุมชน กลุ่มจำเป็นต้องระบุให้ได้ว่า กระบวนการใดที่ตนเองอ่อนด้อยหรือมีปัญหาและมองเห็นแนวทางการปรับปรุงจากการเปรียบเทียบกับกลุ่มธุรกิจดีเด่นที่เป็นต้นแบบ

ในการทำแผนปฏิบัติการควรแยก 1 แผนต่อ 1 กระบวนการที่จะปรับปรุง และในการปรับปรุงแต่ละกระบวนการนั้นอาจมีการปฏิบัติได้หลายวิธี เช่น การปรับปรุงการตลาดอาจทำได้โดย การพัฒนาบุคลากรด้านการตลาด การหาข้อมูลการตลาด เป็นต้น ในแผนปฏิบัติการจะต้องระบุให้ได้ว่าจะทำอย่างไร เพื่อพัฒนาบุคลากรและจะทำอย่างไร เพื่อให้ได้ข้อมูลด้านการตลาด

#### องค์ประกอบของแผนประกอบด้วย

- (1) ปัญหาของกลุ่ม ระบุปัญหาหรือจุดอ่อน
- (2) เรื่องที่จะทำการปรับปรุง เพื่อแก้ไขปัญหา
- (3) เป้าหมายของการปรับปรุง
- (4) ผู้รับผิดชอบในการดำเนินการ
- (5) รายละเอียดของการปรับปรุง ควรเป็นวิธีการที่เป็นรูปธรรม
- (6) ระยะเวลาของการดำเนินการ หากสามารถระบุขั้นตอนการปรับปรุงและระยะเวลาในแต่ละขั้นตอนโดยละเอียดได้ก็จะช่วยให้มีความชัดเจนยิ่งขึ้น
- (7) ผลที่คาดว่าจะได้รับ ได้แก่ การบรรลุเป้าหมายในการแก้ไขปัญหานั้นข้อ (1) และผลข้างเคียงอื่นๆ ที่จะช่วยเสริมสร้างความเข้มแข็งของกลุ่ม

ชื่อกลุ่ม.....

รหัสกลุ่ม.....

ที่อยู่.....

### แผนปฏิบัติการ

1. ปัญหาของกลุ่ม

.....  
.....  
.....

2. เรื่องที่จะทำการปรับปรุง

.....  
.....  
.....

3. วัตถุประสงค์ของการปรับปรุง

.....  
.....  
.....

4. ผู้รับผิดชอบในการดำเนินการ

.....  
.....  
.....

5. ระยะเวลาของการดำเนินการ

.....  
.....  
.....

6. รายละเอียดของการปรับปรุง

.....  
.....  
.....

7. ผลที่คาดว่าจะได้รับ

.....  
.....  
.....

### 5.3 การประเมินตนเอง

เพื่อตรวจสอบใน 3 ประเด็น คือ

- (1) สามารถดำเนินการได้ตามแผน ขั้นตอนและระยะเวลาที่กำหนดไว้ได้หรือไม่ มีปัญหาและอุปสรรคใดในการดำเนินการตามแผน
- (2) บรรลุเป้าหมายการแก้ไขปัญหตามแผนหรือไม่ ควรประเมินเมื่อได้ปฏิบัติการสิ้นสุดตามแผนแล้ว
- (3) บรรลุเป้าหมายกลุ่มในระยะยาวหรือไม่ เช่น การเพิ่มยอดขาย การลดต้นทุน การเพิ่มจำนวนสมาชิก และการเพิ่มสวัสดิการชุมชน

### 5.4 การบันทึกผลและข้อเสนอแนะ

เมื่อสิ้นสุดกระบวนการ ควรมีการรวบรวมข้อมูลบันทึกผลตลอดกระบวนการเปรียบเทียบเพื่อปรับปรุงและพัฒนา โดยเฉพาะอย่างยิ่ง ประเด็นที่เป็นปัญหาหรืออุปสรรคในกระบวนการเปรียบเทียบและปรับปรุง เช่น ความเหมาะสมของการคัดเลือกธุรกิจชุมชนต้นแบบ บริบทต่างๆ ที่เป็นเงื่อนไขของความสำเร็จ และข้อเสนอแนะเพื่อการจัดทำกระบวนการเปรียบเทียบเพื่อปรับปรุงและพัฒนาในโอกาสต่อไป

เนื่องจากบริบทแวดล้อมของธุรกิจชุมชนมีการเปลี่ยนแปลงอยู่ตลอดเวลา การเทียบวัดเพื่อปรับปรุงจึงควรเป็นกระบวนการที่เกิดขึ้นอย่างสม่ำเสมอและไม่ควรจะใช้ต้นทุนการจัดการที่สูงมากเกินไป

แบบประเมินผล

การปฏิบัติการโครงการยกระดับอุตสาหกรรมไทยอย่างก้าวกระโดดด้วยวิธีการปฏิบัติเป็นเลิศและเปรียบเทียบเพื่อการปรับปรุงและพัฒนาในช่วงระหว่างเดือน

สิงหาคม 2545 - ตุลาคม 2545

กระบวนการที่.....

1. กระบวนการที่ปรับปรุง.....

.....

แผนปฏิบัติการ.....

.....

.....

.....

.....

ช่วงเวลา : วันจัดสัมมนา.....

2. เรื่องที่ปรับปรุง.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

ผลจากการปรับปรุง.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

มีความแตกต่างจากที่เคยอย่างไร.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

ใครมีส่วนร่วมหรือรับผิดชอบในการปรับปรุง.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

3. ท่านได้นำความรู้จากการแลกเปลี่ยนกับกลุ่มอื่นๆมาใช้ในการปรับปรุงดังกล่าวหรือไม่อย่างไร.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....