

รายงานการสำรวจข้อมูลกลุ่มธุรกิจชุมชนทั่วประเทศ

เรื่อง

การยกระดับอุตสาหกรรมไทยอย่างก้าวกระโดด
ด้วยวิธีปฏิบัติเป็นเลิศและการเปรียบเทียบ
เพื่อการปรับปรุงและพัฒนา
(Best Practices & Benchmarking)

เสนอต่อ

สถาบันเพิ่มผลผลิตแห่งชาติ

โดย

ศาสตราจารย์ ดร. อภิชัย พันธเสน

รองศาสตราจารย์ ดร. สมชาย สุขสิริเสรีกุล

รองศาสตราจารย์ ดร. กาญจนี กังวานพรศิริ

ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร. ปัทมาวดี โพนนกุล ชูชุกิ

รายงานการสำรวจข้อมูลกลุ่มธุรกิจชุมชนทั่วประเทศ

เรื่อง

การยกระดับอุตสาหกรรมไทยอย่างก้าวกระโดด
ด้วยวิธีปฏิบัติเป็นเลิศและการเปรียบเทียบ
เพื่อการปรับปรุงและพัฒนา
(Best Practices & Benchmarking)

เสนอต่อ
สถาบันเพิ่มผลผลิตแห่งชาติ

โดย

ศาสตราจารย์ ดร.อภิชัย พันธเสน

รองศาสตราจารย์ ดร.สมชาย สุขศิริเสรีกุล

รองศาสตราจารย์ ดร.กาญจณี กังวานพรศิริ

ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.ปัทมาวดี โพนนกุล ชูชุกิ

27 ธันวาคม 2545

สารบัญเรื่อง

	หน้า
บทคัดย่อสำหรับผู้บริหาร	1
กิตติกรรมประกาศ	4
บทที่ 1 บทนำ	6
1. ความมุ่งหมายในการจัดทำรายงาน	
2. ประเด็นการศึกษาโดยย่อ	
บทที่ 2 ผลการวิเคราะห์การสำรวจข้อมูลธุรกิจชุมชนทั่วประเทศ	9
1. การออกแบบสอบถาม	
2. การสำรวจข้อมูล	
2.1 การกระจายของกลุ่มตัวอย่างตามจังหวัดต่างๆ ในทั่วประเทศ	
2.2 สาเหตุที่มีการจัดตั้งกลุ่มธุรกิจชุมชน	
2.3 ความสัมพันธ์ระหว่างกลุ่มธุรกิจกับกลุ่มออมทรัพย์	
2.4 ลักษณะอุตสาหกรรมแปรรูป	
2.5 การเติบโตของบุคลากรในกลุ่มธุรกิจชุมชน	
2.6 วุฒิศึกษาของบุคลากรในกลุ่มธุรกิจชุมชน	
2.7 การเงินของชุมชน	
2.8 ระบบการขายเชื่อ	
2.9 ระบบการซื้อเชื่อ	
2.10 ปัญหาการเงินที่สำคัญที่สุดของกลุ่ม	
2.11 ความเพียงพอของเครื่องมือเครื่องจักร	
2.12 วิธีการหาเครื่องมือเครื่องจักรเพิ่มหากไม่เพียงพอ	
2.13 ความเพียงพอของเทคนิคการผลิต	
2.14 วิธีการหาเทคนิคการผลิตเพิ่มหากไม่เพียงพอ	
2.15 ปัญหาอื่นๆของกลุ่มธุรกิจชุมชน	
2.16 จำนวนผู้ผลิตสินค้าชนิดเดียวกับกลุ่มธุรกิจชุมชนในตำบล เดียวกัน	
2.17 สัดส่วนของผลผลิตที่จำหน่ายในตลาดประเภทต่างๆ	

- 2.18 สัดส่วนการจำหน่ายสินค้าแต่ละช่องทาง
- 2.19 โครงสร้างต้นทุนการผลิตในปี 2544
- 2.20 สินค้าที่มียอดขายสูงสุด 10 อันดับแรกในปี 2544
- 2.21 การพัฒนาผลิตภัณฑ์
- 2.22 สวัสดิการที่ให้หรือคาดว่าจะให้แก่ชุมชน

บทที่ 3 ผลการวิเคราะห์กระบวนการบริหารจัดการ

26

- 1. การวิเคราะห์การปฏิบัติการ
- 2. การวิเคราะห์ปัจจัยเอื้อ
- 3. การวิเคราะห์หลักเศรษฐกิจพอเพียง
- 4. การวิเคราะห์ทุน 4 ประเภท
- 5. การระบุธุรกิจดีเด่น
- 6. การเปรียบเทียบกระบวนการบริหารจัดการ
 - 1) อุตสาหกรรมแปรรูปประเภทอาหารและเครื่องดื่ม
 - 2) อุตสาหกรรมอุปโภคและบริโภคขั้นพื้นฐาน
 - 3) อุตสาหกรรมสิ่งทอ เครื่องนุ่งห่ม เครื่องหนัง
 - 4) อุตสาหกรรมโลหะและอโลหะ
 - 5) อุตสาหกรรมเครื่องจักรสานและเฟอร์นิเจอร์
- 7. สรุปผล

บทที่ 4 การสัมมนากลุ่มธุรกิจชุมชนทั่วประเทศ

40

- 1. วัตถุประสงค์ของการสัมมนา
- 2. สรุปการสัมมนากลุ่มธุรกิจชุมชนทั่วประเทศ
- 3. เนื้อหาสาระหลักที่ได้จากการประชุมสัมมนาของกลุ่มธุรกิจชุมชน
- 4. สรุปการสัมมนาของกลุ่มธุรกิจชุมชนทั่วประเทศ

บทที่ 5 การสังเคราะห์และสรุปผลการศึกษาของธุรกิจชุมชนในภาคต่างๆ

54

- 1. การสังเคราะห์และสรุปผลการศึกษาของกลุ่มธุรกิจชุมชนภาคเหนือ
 - 1.1 ผลการวิจัย
 - 1.2 ข้อเสนอแนะ
- 2. บทสังเคราะห์และสรุปผลการศึกษาของกลุ่มธุรกิจชุมชนภาคกลาง
 - 2.1 ผลการวิจัย
- 3. บทสังเคราะห์และสรุปผลการศึกษาของกลุ่มธุรกิจชุมชนภาคตะวันออกเฉียงเหนือ
 - 3.1 ผลการวิจัย
 - 3.2 วิเคราะห์ผลการวิจัย

4. บทสังเคราะห์และสรุปผลการศึกษาของกลุ่มธุรกิจชุมชนภาคใต้

4.1 ผลการวิจัย

4.2 วิเคราะห์ผลการวิจัย

บทที่ 6 ภาพรวมการสัมมนากลุ่มย่อยของธุรกิจชุมชนทั่วประเทศ

66

1. หลักการในการจัดสัมมนากลุ่มย่อยธุรกิจชุมชน

2. การแบ่งสายของกลุ่มย่อยในการสัมมนาแต่ละภาค

3. สรุปผลการสัมมนากลุ่มธุรกิจชุมชนของแต่ละภาค

3.1 ผลการสัมมนาในภาคเหนือ

3.2 ผลการสัมมนาในภาคตะวันออกเฉียงเหนือ

3.3 ผลการสัมมนาในภาคกลาง

3.4 ผลการสัมมนาในภาคใต้

บทที่ 7 ภาพรวมของผลการประเมินผลโครงการวิจัยทั่วประเทศ

72

1. การดำเนินการประเมินโครงการวิจัย

2. กลุ่มธุรกิจชุมชนที่ได้รับการประเมินในแต่ละภาค

3. ผลการประเมินของกลุ่มธุรกิจทั่วประเทศ

4. ผลการปรับปรุงและพัฒนาธุรกิจชุมชนในระยะสั้น

5. ข้อเสนอแนะที่สำคัญของการดำเนินโครงการวิจัยในครั้งนี้

6. ข้อเสนอแนะ

บทที่ 8 ข้อเสนอแนะทางเพื่อจัดทำกลยุทธ์การพัฒนาธุรกิจชุมชนและการวางแผน

107

ในระดับชาติ

1. ลักษณะทั่วไป

2. การกำหนดเป้าหมายเพื่อยกระดับธุรกิจชุมชนอย่างก้าวกระโดด

3. ความสามารถในการวิเคราะห์ปัญหา

4. เปรียบเทียบเป้าหมายกับปัญหาที่เกิดขึ้นจริง

4.1 ภาคเหนือ

4.2 ภาคกลาง

4.3 ภาคตะวันออกเฉียงเหนือ

4.4 ภาคใต้

5. ประเด็นเงื่อนไขปัญหาสำคัญที่ควรได้รับการแก้ไข

6. ข้อเสนอเชิงกลยุทธ์ในการเปรียบเทียบเพื่อสร้างความเป็นเลิศ

7. ข้อเสนอในการจัดทำแผนระดับชาติ

ภาคผนวกที่ 1	ตัวอย่างแบบสอบ	123
ภาคผนวกที่ 2	ตัวอย่างแบบประเมินผล	145

สารบัญตาราง

หน้า

ตารางที่ 1	การกระจายของกลุ่มตัวอย่างตามจังหวัดต่างๆ ในทั่วประเทศ	10
ตารางที่ 2	สาเหตุที่มีการจัดตั้งกลุ่มธุรกิจชุมชน	12
ตารางที่ 3	ลักษณะอุตสาหกรรมแปรรูป	13
ตารางที่ 4	บุคลากรในชุมชนจำแนกตามวุฒิการศึกษา	15
ตารางที่ 5	การเงินของชุมชน	15
ตารางที่ 6	ปัญหาอื่นๆของกลุ่มธุรกิจชุมชน	20
ตารางที่ 7	สินค้าที่มียอดขายสูงสุด 10 อันดับแรกในปี 2544	23
ตารางที่ 7/1	สินค้าที่มียอดขายสูงสุด 5 อันดับแยกตามอุตสาหกรรม	24
ตารางที่ 8	สวัสดิการที่ให้หรือคาดว่าจะให้แก่ชุมชน	25
ตารางที่ 9	จำนวนและสัดส่วนของกลุ่มธุรกิจชุมชนทั่วประเทศ	73
ตารางที่ 10	จำนวนและสัดส่วนของกลุ่มธุรกิจชุมชนในจังหวัดภาคเหนือ	73
ตารางที่ 11	จำนวนและสัดส่วนของกลุ่มธุรกิจชุมชนในจังหวัดภาคกลาง	74
ตารางที่ 12	จำนวนและสัดส่วนของกลุ่มธุรกิจชุมชนในจังหวัดภาคตะวันออกเฉียงเหนือ	74
ตารางที่ 13	จำนวนและสัดส่วนของกลุ่มธุรกิจชุมชนในจังหวัดภาคใต้	75
ตารางที่ 14	ระดับความเข้าใจวิธีการปฏิบัติที่เป็นเลิศและการเปรียบเทียบเพื่อปรับปรุงและพัฒนาของกลุ่มธุรกิจชุมชนทั้งประเทศ	76
ตารางที่ 15	ความเข้าใจเรื่องวิธีการปฏิบัติที่เป็นเลิศ	76
ตารางที่ 16	ความเข้าใจเรื่องกระบวนการเปรียบเทียบเพื่อการปรับปรุงและพัฒนา	77
ตารางที่ 17	กระบวนการที่กลุ่มธุรกิจชุมชนเห็นว่าเป็นประโยชน์	77
ตารางที่ 18	ความรู้และประสบการณ์ในการจัดการธุรกิจชุมชนเพิ่มขึ้นจากก่อนที่เข้าร่วม โครงการนี้	78
ตารางที่ 19	กระบวนการที่กลุ่มธุรกิจชุมชนได้เสนอไว้ในแผนปฏิบัติการ	78
ตารางที่ 20	การคาดหวังความสัมฤทธิ์ผลที่ได้จากการปรับปรุงตามแผนปฏิบัติการ	79
ตารางที่ 21	กระบวนการที่คาดว่าจะยังประเมินไม่ได้	80
ตารางที่ 22	กระบวนการที่ต้องใช้เวลาปรับปรุงอย่างต่อเนื่อง	80
ตารางที่ 23	ผลลัพธ์ที่ได้จากการปรับปรุงธุรกิจชุมชนตามแผนปฏิบัติการ	81
ตารางที่ 24	ประโยชน์ที่กลุ่มธุรกิจชุมชนได้รับในลักษณะของการขยายเครือข่ายเพื่อแลกเปลี่ยนความรู้ เพิ่มประสบการณ์และขยายช่องทางการตลาด	82
ตารางที่ 25	ความสนใจของกลุ่มธุรกิจชุมชนที่จะเข้าร่วม โครงการระยะที่สอง	82
ตารางที่ 26	ความคิดเห็นต่อโครงการ	83

ตารางที่ 27	ความคิดเห็นต่อสถาบันเพิ่มผลผลิตแห่งชาติ	85
ตารางที่ 28	ความคิดเห็นต่อรัฐบาล	85
ตารางที่ 29	ความเห็นต่อโครงการสถาบันเพิ่มผลผลิตแห่งชาติ และรัฐบาลของกลุ่มธุรกิจชุมชน	86
ตารางที่ 30	จำนวนและสัดส่วนของกระบวนการที่ได้รับการประเมิน ในกลุ่มธุรกิจชุมชนทั่วประเทศ	87
ตารางที่ 31	การประเมินความแตกต่างระหว่างและหลังการปรับปรุงของกลุ่มธุรกิจชุมชน ทั่วประเทศ	88
ตารางที่ 32	ประเมินผลกระบวนการจัดการและบริหารสมาชิก	88
ตารางที่ 33	แสดงแผนเรื่องที่ปรับปรุง วิธีการ และผลการปรับปรุงกระบวนการบริหารสมาชิก	89
ตารางที่ 34	ประเมินผลกระบวนการบริหารจัดการตลาดและเครือข่าย	90
ตารางที่ 35	แสดงแผนเรื่องที่ปรับปรุงวิธีการและผลการปรับปรุง กระบวนการบริหารจัดการตลาดและเครือข่าย	90
ตารางที่ 36	ประเมินผลกระบวนการจัดการด้านการเงิน	92
ตารางที่ 37	แสดงแผนเรื่องที่ปรับปรุง วิธีการ และ ผลการปรับปรุง	92
ตารางที่ 38	ประเมินผลกระบวนการจัดการและพัฒนาผลิตภัณฑ์และเทคนิคการผลิต	94
ตารางที่ 39	แสดงแผนเรื่องที่ปรับปรุง วิธีการ และผลการปรับปรุงกระบวนการจัดการ และพัฒนาผลิตภัณฑ์และเทคนิคการผลิต	95
ตารางที่ 40	ประเมินผลกระบวนการจัดการจ้างแรงงาน	99
ตารางที่ 41	แสดงแผนเรื่องที่ปรับปรุงวิธีการและผลการปรับปรุงกระบวนการจัดการจ้างแรงงาน	100
ตารางที่ 42	ประเมินผลกระบวนการจัดการวัตถุดิบ	100
ตารางที่ 43	แสดงแผนเรื่องที่ปรับปรุงวิธีการและผลการปรับปรุงกระบวนการจัดหาวัตถุดิบ	101
ตารางที่ 44	ประเมินผลกระบวนการจัดสวัสดิการของสมาชิกและชุมชน	102
ตารางที่ 45	แสดงแผนเรื่องที่ปรับปรุง วิธีการ และผลการปรับปรุง กระบวนการจัดสวัสดิการของสมาชิกและชุมชน	102
ตารางที่ 46	ข้อมูลในการวิเคราะห์ความเหมาะสมของกระบวนการบริหารจัดการทั้งเจ็ด	104

สารบัญรูปภาพ

	หน้า
รูปที่ 1 ความสัมพันธ์ระหว่างกลุ่มธุรกิจกับกลุ่มออมทรัพย์	13
รูปที่ 2 การเติบโตของบุคลากรในชุมชน	14
รูปที่ 3 ระบบการขายเชื่อ	16
รูปที่ 4 ระบบการซื้อเชื่อ	17
รูปที่ 5 ปัญหาการเงินที่สำคัญที่สุดของกลุ่ม	17
รูปที่ 6 ความเพียงพอของเครื่องมือเครื่องจักร	18
รูปที่ 7 วิธีการหาเครื่องมือเครื่องจักรเพิ่มหากไม่เพียงพอ	19
รูปที่ 8 ความเพียงพอของเครื่องมือเครื่องจักร	19
รูปที่ 9 วิธีการหาเทคนิคการผลิตเพิ่มหากไม่เพียงพอ	20
รูปที่ 10 จำนวนผู้ผลิตสินค้าชนิดเดียวกับกลุ่มธุรกิจชุมชนในตำบลเดียวกัน	21
รูปที่ 11 สัดส่วนของผลผลิตที่จำหน่ายในตลาดประเภทต่างๆ	22
รูปที่ 12 สัดส่วนการจำหน่ายสินค้าแต่ละช่องทาง	22
รูปที่ 13 โครงสร้างต้นทุนการผลิตในปี 2544	23
รูปที่ 14 ผลการวิเคราะห์การปฏิบัติการ	27
รูปที่ 15 ผลการวิเคราะห์ปัจจัยเอื้อ	28
รูปที่ 16 ผลการวิเคราะห์หลักเศรษฐกิจพอเพียง	29
รูปที่ 17 ผลการวิเคราะห์ทุน 4 ประเภท	31

บทคัดย่อสำหรับผู้บริหาร

งานวิจัยนี้เป็นงานวิจัยเชิงปฏิบัติ เป็นการนำเอาหลักการในเรื่องการใช้วิธีการปฏิบัติเป็นเลิศ (Best Practices) มาประยุกต์ใช้กับธุรกิจชุมชน โดยการเปรียบเทียบ (Benchmarking) เพื่อการปรับปรุงและพัฒนา ในการที่จะยกระดับประสิทธิภาพและประสิทธิผลของธุรกิจชุมชนเหล่านี้ให้มีขีดความสามารถเพิ่มขึ้นอย่างก้าวกระโดดในการศึกษานี้ได้รวมเอาธุรกิจชุมชนจำนวน 339 ตัวอย่างใน 47 จังหวัดทั่วประเทศไทย โดยจังหวัดที่มีตัวอย่างจำนวนมากในภาคกลางได้แก่ นครสวรรค์ 25 ตัวอย่าง ภาคเหนือได้แก่ เชียงใหม่ 21 ตัวอย่าง ภาคตะวันออกเฉียงเหนือได้แก่ ขอนแก่น มุกดาหาร สกลนคร นครราชสีมา บุรีรัมย์ นครพนม มีจำนวน 58, 24, 17, 14, 12, 10 ตัวอย่างตามลำดับ ภาคใต้ได้แก่ จังหวัด กระบี่ นครศรีธรรมราช พังงา ประกอบด้วย 15, 10, 10 ตัวอย่างตามลำดับ โดยที่ “ธุรกิจชุมชน” ในความหมายของงานวิจัยนี้คือ ธุรกิจที่ชุมชนร่วมทุน ร่วมผลิต และร่วมรับผลประโยชน์ และมียอดขายทั้งปีตั้งแต่ 250,000 บาทต่อปีเป็นต้นไป

ที่เรียกว่าเป็นงานวิจัยเชิงปฏิบัติ เพราะงานวิจัยนี้มีจุดมุ่งหมายที่จะยกระดับขีดความสามารถในการบริหารจัดการกระบวนการให้แก่ธุรกิจชุมชนซึ่งประกอบด้วย การบริหารสมาชิก การบริหารตลาดและเครือข่าย การบริหารการเงิน การพัฒนาผลิตภัณฑ์และเทคนิค การผลิต การใช้แรงงานเพื่อการผลิต การใช้วัตถุดิบเพื่อการผลิต การบริหารสวัสดิการชุมชน นอกจากนั้นยังมีการวิเคราะห์ปัจจัยเอื้อที่มีต่อกระบวนการทั้งเจ็ดดังกล่าว และมีการคัดเลือกธุรกิจชุมชนที่มีวิธีการปฏิบัติเป็นเลิศที่ผ่านเงื่อนไขของหลักเศรษฐกิจพอเพียงแก่ผู้ประกอบการ คือ ใช้เทคโนโลยีที่เหมาะสม (ถูกหลักวิชาการแต่มีราคาถูก) ใช้วัสดุทุกชนิดอย่างประหยัดและได้ประโยชน์คุ้มค่า เน้นการสร้างงานเป็นหลักโดยไม่ใช้เครื่องจักรมาแทนแรงงาน โดยไม่จำเป็น ยกเว้นแต่จะเกิดความเสียหายแก่ผลิตภัณฑ์ มีขนาดการผลิตที่สอดคล้องกับความสามารถ ในการบริหารจัดการ ไม่โลภจนเกินไปหรือมุ่งกำไรในระยะสั้นเป็นหลัก มีความซื่อสัตย์ ในการประกอบการ ไม่เอาเปรียบผู้บริโภค แรงงาน และผู้จำหน่ายวัตถุดิบ กระจายความเสี่ยงโดยมีผลิตภัณฑ์ที่หลากหลาย หรือมีความสามารถในการปรับเปลี่ยนผลผลิตให้สอดคล้องกับความต้องการของตลาดได้ มีการบริหารความเสี่ยงต่ำโดยมุ่งใช้เงินทุนภายในของกลุ่มเป็นหลัก โดยไม่ก่อหนี้เงินเกินความสามารถในการบริหารจัดการ ใช้วัตถุดิบในท้องถิ่นและผลิตสินค้าที่ตอบสนองตลาดในท้องถิ่นภูมิภาค ในประเทศและต่างประเทศตามลำดับ

นอกจากหลักเศรษฐกิจพอเพียงแล้วจะต้องผ่านเงื่อนไขของการพัฒนาที่ยั่งยืนซึ่งจะต้องเป็นการพัฒนาที่ นอกจากจะไม่ทำลายทุนแล้วจะต้องส่งเสริมให้มีการเพิ่มทุนสี่ประการ คือ ทุนมนุษย์ ทุนทางสังคม ทุนทรัพยากรและสิ่งแวดล้อม และทุนทางกายภาพ

การศึกษานี้เริ่มจากการออกแบบสอบถามธุรกิจชุมชนที่ได้ทำการศึกษาทั้งหมดเพื่อที่สามารถระบุธุรกิจชุมชนที่ปฏิบัติเป็นเลิศทั้งเจ็ดกระบวนการภายใต้เงื่อนไขเศรษฐกิจพอเพียงและการพัฒนาที่ยั่งยืน ขณะเดียวกันก็ใช้ในการกำหนดเป้าหมายให้ธุรกิจทั้งหมดได้มีการปรับปรุงเพื่อเพิ่มขีดความสามารถในการผลิตและจัดสวัสดิการให้ชุมชนเพื่อช่วยสร้างความเข้มแข็งให้กับชุมชน

หลังจากได้ผลจากการออกแบบสอบถามและได้นำมาวิเคราะห์แล้วได้เชิญธุรกิจชุมชนในแต่ละภาคมาประชุมร่วมกันเพื่อตรวจสอบว่าข้อมูลที่ได้จากการวิเคราะห์แบบสอบถามนั้นเที่ยงตรงและสอดคล้องกับความเข้าใจของธุรกิจชุมชนที่ได้ตอบแบบสอบถามมาน้อยเพียงใดเพื่อปรับความเข้าใจของทุกฝ่ายให้ตรงกัน หลังจากนั้นได้มีการแบ่งกลุ่มธุรกิจชุมชนเป็นกลุ่มย่อยในแต่ละภาค โดยจัดให้กลุ่มที่มีความเข้มแข็งและกลุ่มที่มีความอ่อนแอแต่เป็นกลุ่มที่อยู่ในบริเวณจังหวัดใกล้เคียงกัน ได้มีโอกาสสัมมนาร่วมกันเพื่อแก้ปัญหาของแต่ละกลุ่มในเจ็ดกระบวนการ โดยเฉพาะอย่างยิ่งในกลุ่มที่ยังมีความอ่อนแอ โดยให้กลุ่มที่มีความเข้มแข็งกว่าเป็นที่เลี้ยงหรือให้คำแนะนำ

หลังจากนั้นก็ให้แต่ละธุรกิจชุมชนจัดทำแผนปรับปรุงธุรกิจชุมชนของตนในเจ็ดกระบวนการภายในเวลาสองเดือนที่เหลือเท่าที่จะทำได้ เพื่อเป็นการเพิ่มขีดความสามารถให้ธุรกิจชุมชนทั้งหมดดำเนินธุรกิจของตนมีประสิทธิภาพและประสิทธิผลเพิ่มมากขึ้น ขณะเดียวกันเป้าหมายสุดท้ายของธุรกิจชุมชนก็คือการสร้าง ความเข้มแข็งให้กับชุมชน นั่นก็คือ ธุรกิจชุมชนสามารถจัดสวัสดิการให้แก่ชุมชนได้เป็นอย่างดีด้วย

ภายหลังจากที่ธุรกิจชุมชนได้ทำการวางแผนและกลับไปดำเนินการปรับปรุงเป็นเวลาสองเดือนแล้วผู้ช่วยนักวิจัยและนักวิจัยของโครงการก็ได้ติดตามประเมินผลความรู้ความเข้าใจของธุรกิจชุมชนในเรื่องการปฏิบัติเป็นเลิศและการเปรียบเทียบเพื่อปรับปรุงและพัฒนาตามความมุ่งหมายของโครงการนี้ ประกอบกับการติดตามผลว่ามีการปรับปรุงธุรกิจชุมชนแต่ละแห่งตามแผนที่ได้กำหนดไว้มาน้อยเพียงใด อันถือได้ว่าเป็นการเสร็จสิ้นโครงการนี้

รายงานวิจัยนี้จึงเป็นการสรุปผลการดำเนินงานตามขั้นตอนทั้งหมดที่ได้กล่าวไปแล้ว ในลักษณะที่เป็นภาพรวมของทุกภาคทั่วทั้งประเทศ โดยมีรายงานที่เป็นรายละเอียดของแต่ละภาคประกอบด้วยรายงานฉบับนี้ต่างหากด้วยแล้ว จากการวิจัยครั้งนี้ผลจากการศึกษาถึงแม้ว่าธุรกิจชุมชนจะมีการปรับปรุงธุรกิจของตนโดยประยุกต์แนวคิดการปฏิบัติที่เป็นเลิศจากการเปรียบเทียบและเรียนรู้ระหว่างธุรกิจชุมชนด้วยตนเอง จากกลุ่มที่เข้มแข็งกว่าไปสู่กลุ่มที่อ่อนแอกว่า แต่เนื่องด้วยความจำกัดในด้านเวลาประกอบกับการกระจายตัวของธุรกิจชุมชนทั่วประเทศซึ่งมีจำนวนมาก มีผลทำให้ถึงแม้ธุรกิจชุมชนภายใต้โครงการนี้จะได้มีโอกาสเรียนรู้แนวคิดดังกล่าวในระดับหนึ่ง และมีการนำไปประยุกต์อย่างได้ผลแล้วในระดับหนึ่ง ก็นับว่ายังไม่เป็นการเพียงพอที่จะให้ได้ผลตามแนวคิดดังกล่าวทุกประการ สมควรที่จะได้มีการดำเนินการในขั้นต่อไปอีกสองประการคือ

1. จะต้องสร้างฐานความรู้และข้อมูลในเรื่องการปฏิบัติเป็นเลิศ (Best Practices) และการเปรียบเทียบเพื่อปรับปรุงและพัฒนา (Benchmarking) สำหรับธุรกิจชุมชนอย่างต่อเนื่องต่อไป

2. จะต้องจัดทำโครงการวิจัยเชิงปฏิบัติในเรื่องนี้อย่างเข้มแข็งในระยะต่อไป โดยเลือกกลุ่มจำนวนน้อยกว่าการวิจัยในครั้งนี้ และมีศักยภาพที่จะดำเนินการได้อย่างเข้มข้นเพื่อยกระดับให้ธุรกิจทั้งหมดเป็นกลุ่มที่ปฏิบัติเป็นเลิศ สามารถเป็นตัวอย่างที่ดีให้กลุ่มธุรกิจชุมชนที่เหลือได้เป็นอย่างดีต่อไป

นอกจากนั้นการศึกษานี้ทำให้ทราบถึงลักษณะการดำเนินงานและปัญหาของธุรกิจชุมชนในปัจจุบัน ซึ่งทำให้สามารถมีข้อเสนอที่จะช่วยยกระดับขีดความสามารถของธุรกิจชุมชนทั่วประเทศให้มีความเข้มแข็งมากยิ่งขึ้นในลักษณะที่เป็นข้อเสนอเชิงนโยบายดังต่อไปนี้

1. การมีเครือข่ายธุรกิจชุมชนที่เข้มแข็งจะมีประโยชน์อย่างยิ่งในการที่จะช่วยให้ธุรกิจชุมชนได้เรียนรู้จากประสบการณ์ของกันและกัน โดยธุรกิจชุมชนที่เข้มแข็งจะสามารถช่วยธุรกิจชุมชนที่อ่อนแอกว่าได้ นอกจากนี้การมีเครือข่ายยังช่วยในการขยายตลาดของผลิตภัณฑ์ระหว่างธุรกิจชุมชนด้วยกันเองได้อีกด้วย ดังนั้นการส่งเสริมให้เกิดเครือข่ายธุรกิจชุมชนจึงเป็นสิ่งสำคัญอย่างยิ่ง ซึ่งจำเป็นจะต้องมีหน่วยงานในลักษณะมูลนิธิที่ส่งเสริมให้เกิดเครือข่ายที่เข้มแข็งมีกิจกรรมร่วมกันอย่างต่อเนื่องโดยธุรกิจชุมชนควรเป็นสมาชิกของมูลนิธิดังกล่าวและมูลนิธิดังกล่าวก็ควรถือหุ้นในธุรกิจชุมชนด้วย ขณะเดียวกันธุรกิจชุมชนที่ดีควรมีลักษณะเพิ่มเติมสามประการดังต่อไปนี้และควรจะใช้ลักษณะดังกล่าวเป็นเงื่อนไขในการเป็นสมาชิกในเครือข่ายธุรกิจชุมชนด้วยกล่าวคือ

1.1 มีการบริหารสมาชิกที่เป็นประชาธิปไตย

1.2 จัดให้มี หรือมีแผน ที่จะให้มีสวัสดิการชุมชนโดยจัดจากผลกำไรของกลุ่ม
อย่างน้อยร้อยละ 10

1.3 สนับสนุนให้คนจนมีโอกาสเข้าถึงและเป็นสมาชิกของกลุ่ม

2. มูลนิธิดังกล่าวควรส่งเสริมให้มีการขยายธุรกิจชุมชนในพื้นที่ใหม่ๆ มากขึ้น

3. ส่งเสริมให้มีมูลนิธิย่อย เพื่อรวมกลุ่มพัฒนาผลิตภัณฑ์ในรูปแบบขององค์กรที่ไม่หวังกำไร

4. ส่งเสริมให้ธุรกิจชุมชนรวมตัวกันจัดหาวัตถุดิบในกรณีที่ต้องพึ่งวัตถุดิบจากภายนอกโดยเฉพาะอย่างยิ่งอุตสาหกรรมสิ่งทอ

5. ควรยกเลิกให้ความช่วยเหลือที่กระจายโดยหน่วยงานของรัฐ

6. ควรนำทรัพยากรที่ประหยัดได้ในข้อ (5) มาใช้ในส่วนการส่งเสริมข้อที่ (1) ถึง (4)

ความสามารถในการจัดตั้งกองทุนหรือมูลนิธิที่จะทำหน้าที่ดังกล่าวได้จะเป็นการสร้างเสริมความเข้มแข็งของระบบธุรกิจชุมชนให้เพิ่มมากขึ้นและถ้าได้รับการเสริมด้วยหลักการ Best Practice และ Benchmarking ก็จะเป็นหลักประกันให้ธุรกิจชุมชนมีความเข้มแข็งตลอดไป

กิตติกรรมประกาศ

งานวิจัยนี้ได้รับการอุดหนุนจากบกระตุ้นเศรษฐกิจ ผ่านการพิจารณาของสำนักงานคณะกรรมการพัฒนาการเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติ และสถาบันเพิ่มผลผลิตแห่งชาติ คณะผู้วิจัยขอขอบคุณ

คุณวิไลพร ถิวเกษมสานต์ ที่ปรึกษาด้านนโยบายและแผนงาน สำนักงานคณะกรรมการพัฒนาการเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติ

คุณธานินทร์ ณะเฒ่า ผู้อำนวยการกองประสานความร่วมมือภาครัฐบาลและเอกชน สำนักงานคณะกรรมการพัฒนาการเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติ

คุณรัชชชัย ตั้งสง่า ผู้อำนวยการสถาบันเพิ่มผลผลิตแห่งชาติ

ดร.พานิช เหล่าศิริรัตน์ ผู้อำนวยการฝ่ายวิจัยและระบบสารสนเทศ สถาบันเพิ่มผลผลิตแห่งชาติ

ดร.บุญดี บุญญาภิกิจ ที่ปรึกษาด้านพัฒนาธุรกิจ สถาบันเพิ่มผลผลิตแห่งชาติ

คุณสรวิชัย เปรมชื่น ผู้จัดการส่วนวิจัยและพัฒนา สถาบันเพิ่มผลผลิตแห่งชาติ

คุณสุรเกียรติ์ ไรจนวงศ์ ประธานคณะกรรมการร่วมพัฒนาเศรษฐกิจชุมชน

คุณอรจิตต์ บำรุงสกุลสวัสดิ์ ผู้ช่วยผู้อำนวยการกองทุนเพื่อสังคมและเลขานุการคณะกรรมการร่วมพัฒนาเศรษฐกิจชุมชน

งานวิจัยนี้จะไม่ประสบความสำเร็จถ้าหากไม่ได้ได้รับความร่วมมือจากกลุ่มธุรกิจชุมชน 339 กลุ่มที่ให้ตอบสัมภาษณ์และเข้าร่วมในโครงการวิจัยเชิงปฏิบัตินี้ คณะผู้วิจัยได้มีโอกาสเรียนรู้จากประสบการณ์ในการทำงานของตัวแทนธุรกิจชุมชนที่เข้าร่วมในโครงการนี้เป็นอย่างดี

งานวิจัยนี้จะไม่สามารถบรรลุผลไปด้วยดีถ้าไม่ได้รับความสนับสนุนทางด้านงานคอมพิวเตอร์จากบริษัทชื่อไทย .คอม จำกัด และผู้ช่วยวิจัยที่มีความสามารถเป็นจำนวนมาก อันประกอบด้วย

1. นางสาวกฤตยา ศรีสรรพกิจ
2. นางสาวมนัสวัลย์ พัฒนวิบูลย์
3. นางสาวอรอนงค์ อินทรหะ
4. นางสาวมณีรัตน์ จริยธรรมวัตติ
5. นางสาวจันทร์พิไล ลือ
6. นายจิม พันธเสน
7. นายสุระชัย มาลีแย้ม
8. นางสาวกรรณิการ์ บุญหนุน
9. นางประจิตร ชาวสบาย
10. นายเรือง พุทธละพันธ์
- 11.นางศศิธร กาญจนทัต

และ นางคลจิตต์ ยุคตะนันท์ ผู้จัดการโครงการวิจัย

คณะผู้วิจัยหวังเป็นอย่างยิ่งว่าการวิจัยครั้งนี้จะมีผลในการสร้างองค์ความรู้ใหม่เพิ่มขึ้น รวมทั้งเพิ่มขีดความสามารถในการเพิ่มผลิตภาพ และประสิทธิผลแก่กลุ่มธุรกิจชุมชน ท้ายที่สุดคณะผู้วิจัยขอขอบคุณผู้ที่ได้อ่ยนามมาข้างต้นอีกครั้ง ส่วนความผิดพลาดประการใดในงานวิจัยนี้เป็นความรับผิดชอบของคณะผู้วิจัยแต่ฝ่ายเดียว

คณะผู้วิจัย

27 ธันวาคม 2545

บทที่ 1 บทนำ

1. ความมุ่งหมายในการจัดทำรายงาน

การจัดทำรายงาน การยกระดับอุตสาหกรรมไทยอย่างก้าวกระโดดด้วยวิธีปฏิบัติเป็นเลิศ และการเปรียบเทียบเพื่อการปรับปรุงและพัฒนา ในภาพรวมเล่มนี้เป็นส่วนหนึ่งของรายงานทั้งหมดที่มีการจำแนกรายงานลักษณะดังกล่าวออกเป็นรายงานภาคต่างๆ ประกอบด้วย ภาคเหนือ ภาคกลาง (ซึ่งรวมกรุงเทพฯและปริมณฑล) ภาคตะวันออกเฉียงเหนือ และภาคใต้ โดยรายงานของแต่ละภาค จะให้รายละเอียดของเรื่องที่ศึกษาและวิเคราะห์ในแต่ละภาค โดยที่ส่วนหนึ่งของรายงานแต่ละภาค จะได้แจกจ่ายให้ธุรกิจชุมชนที่เข้าร่วมโครงการนี้ไว้ศึกษาเพื่อเป็น “คู่มือ” ในการปรับปรุงธุรกิจชุมชนของตนเพื่อให้สามารถยกระดับได้อย่างก้าวกระโดดด้วยวิธีปฏิบัติเป็นเลิศและการเปรียบเทียบเพื่อการปรับปรุงและพัฒนา โดยมีรายงานฉบับนี้ให้ภาพในลักษณะที่เป็นภาพรวมของทั้งประเทศ

นอกจากนี้รายงานฉบับนี้ยังออกแบบเพื่อให้ผู้มีหน้าที่เกี่ยวข้องในการจัดทำนโยบายที่ไม่มีเวลาที่จะศึกษาโดยละเอียดในแต่ละภาคให้เห็นภาพของลักษณะธุรกิจชุมชนที่มีอยู่ในประเทศไทย ปัญหา ที่ธุรกิจชุมชนเหล่านี้ประสบและวิเคราะห์ตามความเห็นของหน่วยประกอบและการวิเคราะห์จาก ข้อเท็จจริงที่ได้จากการศึกษาภาพโดยรวม ประกอบกับความคืบหน้าในยกระดับอุตสาหกรรมไทยอย่างก้าวกระโดดด้วยวิธีปฏิบัติเป็นเลิศและการเปรียบเทียบเพื่อการปรับปรุงและพัฒนาในฐานะที่เป็นการศึกษาโดยการทดลองปฏิบัติในลักษณะที่เป็นโครงการนำร่องเพื่อจะประยุกต์เครื่องมือดังกล่าวเข้ากับการจัดการธุรกิจชุมชนเพื่อในที่สุดจะได้มีข้อเสนอแนะในเชิงนโยบายที่เป็นผลจากการวิจัยนี้ต่อไป

2. ประเด็นการศึกษาโดยย่อ

รายงานนี้ประกอบด้วยเนื้อหาทั้งสิ้น 8 บท ประกอบด้วย

บทที่หนึ่ง บทนำที่เสนอและวัตถุประสงค์ และภาพรวมของรายงานนี้

บทที่สอง เสนอผลการวิเคราะห์การสำรวจข้อมูลธุรกิจชุมชนทั่วประเทศ ประกอบด้วย 339 ตัวอย่าง ใน 47 จังหวัด ทั่วประเทศไทย ครอบคลุมธุรกิจชุมชนที่มี ยอดจำหน่ายมากกว่า 250,000 บาท ต่อปี มีการเสนอการค้นพบเบื้องต้นเกี่ยวกับ สาเหตุการจัดตั้งธุรกิจชุมชน ความสัมพันธ์ระหว่างธุรกิจชุมชนและ กลุ่มออมทรัพย์ ลักษณะการจำแนกอุตสาหกรรมในการศึกษาครั้งนี้ บุคลากร และการศึกษาของบุคลากรของธุรกิจชุมชน การเงินและปัญหาเครื่องมือ เครื่องจักร และเทคนิคการผลิต ตลอดจนปัญหาอื่นๆ ที่ระบุโดยกลุ่มธุรกิจชุมชน

บทที่สาม การวิเคราะห์กระบวนการบริหารจัดการทั้งเจ็ดกระบวนการของธุรกิจชุมชน ซึ่งประกอบด้วยการบริหารสมาชิก การบริหารตลาดและเครือข่าย การบริหาร การเงิน การพัฒนาผลิตภัณฑ์และเทคนิคการผลิต การใช้แรงงานเพื่อการผลิต การใช้วัตถุดิบเพื่อการผลิต และการบริหารสวัสดิการชุมชน นอกจากนี้ยังมีการ

วิเคราะห์ปัจจัยเอื้อ รวมทั้งการวิเคราะห์โดยใช้หลักการเศรษฐกิจพอเพียง และความยั่งยืนของทุนสี่ประเภท คือ ทุนมนุษย์ ทุนทางสังคม ทุนทรัพยากร และสิ่งแวดล้อม และทุนทางกายภาพ

บทที่สี่ อภิปรายผลการสัมมนาในกลุ่มธุรกิจชุมชนทั่วประเทศโดยรายงานความคิดเห็นของกลุ่มธุรกิจชุมชนต่างๆ ในภาพรวมเพื่อเป็นการทดสอบว่ามีความสอดคล้องกับผลที่ได้จากการวิเคราะห์จากแบบสอบถามหรือไม่

บทที่ห้า การสังเคราะห์และสรุปผลการศึกษาของธุรกิจชุมชนในภาคต่างๆ คือ ภาคเหนือ ภาคกลาง ภาคตะวันออกเฉียงเหนือ และภาคใต้ ว่าผลที่ได้จากการวิเคราะห์จากแบบสอบถามประกอบการสัมมนาของกลุ่มในแต่ละภาค สามารถวิเคราะห์เพื่อหาข้อสรุปในการระบุปัญหาของธุรกิจชุมชนได้อย่างไรบ้าง

บทที่หก การเสนอภาพรวมของการสัมมนากลุ่มย่อยทั่วประเทศ ขั้นตอนนี้เป็นขั้นตอนต่อจากขั้นแรกคือ เมื่อได้ภาพรวมของปัญหาในแต่ละภาคแล้วจะให้กลุ่มต่างๆ ในแต่ละภาค ซึ่งประกอบด้วยกลุ่มที่เข้มแข็งกว่า มีประสบการณ์มากกว่าช่วยเสนอวิธีการแก้ปัญหาของกลุ่มที่อ่อนแอ พร้อมทั้งขอให้ทุกกลุ่มจัดทำแผนในการปรับปรุงธุรกิจชุมชนของตนเองในส่วนที่ยังอ่อนด้อยให้มีความเข้มแข็งเพิ่มขึ้น

บทที่เจ็ด การเสนอภาพรวมผลการประเมินของโครงการวิจัยนี้ทั่วประเทศ โดยให้เวลาสองเดือนหลังจากที่ธุรกิจชุมชนได้มีการจัดทำแผนในการปรับปรุงธุรกิจชุมชนของตนเองแล้ว การประเมินดังกล่าวแยกเป็นสอง ส่วนแรกเป็นการประเมินทัศนคติและความเข้าใจของธุรกิจตลอดจนประโยชน์ของโครงการที่ธุรกิจชุมชนแต่ละแห่งเข้าร่วมเพื่อแก้ไขปรับปรุงในส่วนที่ที่เป็นข้อบกพร่องของตน ส่วนหลังเป็นการประเมินว่า ธุรกิจชุมชน ได้ดำเนินการปรับปรุงแก้ไขการบริหารจัดการของตนเองได้ผลเป็นที่พอใจอย่างไรหรือไม่ พร้อมกับข้อเสนอแนะ ซึ่งชี้ให้เห็นว่าจะต้องมีการทำการศึกษาในลักษณะนี้อย่างเข้มข้นในขนาดที่เล็กลงต่อไป ประกอบกับการจัดทำฐานข้อมูลเพื่อช่วยให้การศึกษา best practice และ benchmarking เป็นไปอย่างมีระบบในภายหลัง

บทที่แปด การเสนอแนวทางเพื่อจัดทำยุทธศาสตร์พัฒนาธุรกิจชุมชน และการวางแผนในระดับชาติที่สามารถประเมิน ได้จากการศึกษาทั้งหมดที่ได้จากโครงการ ในลักษณะที่เป็นข้อมูลเชิงประจักษ์แทนที่จะเป็นเรื่องของความคิดเห็น ทั้งนี้เพื่อให้บรรลุผลที่สำคัญ หกประการ

1. การมีเครือข่ายธุรกิจชุมชนที่เข้มแข็งเพื่อขยายตลาดในท้องถิ่นและเรียนรู้ถ่ายทอดประสบการณ์จากกัน โดยที่ธุรกิจชุมชนเหล่านี้จะต้องมีลักษณะเด่นสามประการ

♣ มีการบริหารสมาชิกที่เป็นประชาธิปไตย

♣ จัดให้มีสวัสดิการชุมชน โดยตัดจากผลกำไรของกลุ่มอย่างน้อยร้อยละ 10

♣ สนับสนุนให้คนจนมีโอกาสเข้าถึงและเป็นสมาชิกของกลุ่ม

2. ส่งเสริมให้มีการขยายกิจกรรมในพื้นที่ใหม่ๆ มากยิ่งขึ้น
3. ส่งเสริมให้มีการรวมกลุ่มเพื่อพัฒนาผลิตภัณฑ์ในรูปแบบขององค์กรที่ไม่หวังกำไร
4. ส่งเสริมให้มีการรวมตัวกัน จัดหาวัตถุดิบในกรณีที่จำเป็นต้องพึ่งวัตถุดิบจากภายนอก โดยเฉพาะอย่างยิ่งอุตสาหกรรมสิ่งทอ
5. ควรเลิกการให้ความช่วยเหลือที่กระจุกกระจายโดยหน่วยงานของรัฐ
6. ควรนำทรัพยากรที่ประหยัดได้ในข้อที่ 5 มาใช้ในส่วนการส่งเสริมข้อที่ 1 ถึง 4

เพื่อให้บรรลุผลดังกล่าว จึงควรมีการศึกษาความเป็นไปได้ในการมีหน่วยงานที่มีลักษณะเป็นกองทุนส่งเสริมให้เกิดมีเครือข่ายและธุรกิจเอกชนเพิ่มมากขึ้น พร้อมทั้งมีหน่วยงานที่ส่งเสริมให้มีการพัฒนาผลิตภัณฑ์อย่างต่อเนื่อง ขณะเดียวกันการสร้างองค์ความรู้เพื่อประยุกต์ใช้ best practice และ benchmarking แก่ธุรกิจชุมชนที่มีความมั่นคงกว่างานวิจัยนี้เป็นสิ่งจำเป็นที่จะต้องทำอย่างต่อเนื่องและใช้เป็นเครื่องมือที่สำคัญในการส่งเสริมธุรกิจชุมชนในประเด็นต่างๆ ที่กล่าวมาแล้วให้มีความเข้มแข็งยิ่งขึ้นต่อไป

บทที่ 2 ผลการวิเคราะห์การสำรวจข้อมูลธุรกิจชุมชนทั่วประเทศ

1. การออกแบบสอบถาม

ในขั้นแรกของการเก็บข้อมูลภาคสนาม คณะวิจัยได้เริ่มจากการทำแบบนับจุดเพื่อคัดเลือกหากลุ่มที่มีลักษณะตรงตามที่ต้องการ คือ เป็นกลุ่มธุรกิจที่มียอดขาย 250,000 บาทต่อปีขึ้นไปและมีความเป็นธุรกิจชุมชน กล่าวคือ เป็นธุรกิจที่ชุมชนมีส่วนร่วมเป็นเจ้าของร่วมกันของสมาชิกในชุมชน โดยมีการร่วมทุนร่วมบริหารจัดการ และร่วมรับผลประโยชน์ โดยได้เริ่มทำแบบนับจุดตั้งแต่วันที่กลางเดือนเมษายนจนถึงต้นเดือนพฤษภาคม

ขั้นที่สองเป็นการทดสอบแบบสอบถาม เพื่อการปรับแก้แบบสอบถามให้มีความเหมาะสมที่สุด

ขั้นที่สามซึ่งเป็นขั้นสุดท้ายคือการเก็บข้อมูลภาคสนามตามแบบสอบถามที่ออกแบบไว้ ซึ่งเริ่มตั้งแต่ปลายเดือนพฤษภาคมถึงกลางเดือนมิถุนายน เป็นจำนวนทั้งสิ้น 339 ตัวอย่างใน 47 จังหวัดโดยจังหวัดที่มีการสำรวจจำนวนกลุ่มมากที่สุดในแต่ละภาคมีดังนี้ ภาคกลาง คือจังหวัดนครสวรรค์จำนวน 25 กลุ่ม คิดเป็นร้อยละ 7.4 ภาคเหนือที่จังหวัดเชียงใหม่ 21 กลุ่ม คิดเป็นร้อยละ 6.2 ภาคตะวันออกเฉียงเหนือที่จังหวัดขอนแก่น 58 กลุ่ม คิดเป็นร้อยละ 17.1 และภาคใต้ที่จังหวัดกระบี่ 15 กลุ่ม คิดเป็นร้อยละ 4.4 (โปรดดูตัวอย่างแบบสอบถามในภาคผนวกที่ 1)

2. การสำรวจข้อมูล

การสำรวจข้อมูลของกลุ่มธุรกิจชุมชนทั่วประเทศในโครงการวิจัยเรื่อง การยกระดับอุตสาหกรรมไทยอย่างก้าวกระโดดด้วยวิธีการปฏิบัติเป็นเลิศและเปรียบเทียบเพื่อการปรับปรุงและการพัฒนานั้น ได้ให้ข้อมูลพื้นฐานและข้อมูลที่สำคัญในการวิเคราะห์ดังต่อไปนี้ (ตารางสรุปผลภาพรวมของกลุ่มธุรกิจชุมชนทั่วประเทศ ดูได้จากภาคผนวกที่ 1)

2.1 การกระจายของกลุ่มตัวอย่างตามจังหวัดต่างๆ ในทั่วประเทศ

ในการสำรวจข้อมูลธุรกิจชุมชนทั่วประเทศทั้งหมด 339 กลุ่ม จาก 47 จังหวัด จำนวนจังหวัดที่มีกลุ่มธุรกิจชุมชน 3 อันดับแรกคือ ขอนแก่น นครสวรรค์ มุกดาหาร สัดส่วนของกลุ่มธุรกิจชุมชนรวมกันของทั้งสามจังหวัดมากกว่าร้อยละ 31.6 (ดูตารางที่ 1)

ตารางที่ 1 การกระจายของกลุ่มตัวอย่างตามจังหวัดต่างๆ ในทั่วประเทศ

ภาคกลาง

จังหวัด	จำนวนกลุ่ม	ร้อยละ
นครสวรรค์	25	7.4
ชัยนาท	7	2.1
กรุงเทพ	6	1.8
อุทัยธานี	6	1.8
นนทบุรี	5	1.5
สระบุรี	5	1.5
อยุธยา	5	1.5
ลพบุรี	4	1.2
สมุทรปราการ	4	1.2
ประจวบคีรีขันธ์	3	0.9
นครปฐม	2	0.6
สมุทรสาคร	2	0.6
สุพรรณบุรี	2	0.6
อ่างทอง	2	0.6
นครนายก	1	0.3
ปทุมธานี	1	0.3
เพชรบุรี	1	0.3

ภาคเหนือ

จังหวัด	จำนวนกลุ่ม	ร้อยละ
เชียงใหม่	21	6.2
ลำปาง	4	1.2
ลำพูน	2	0.6
แพร่	1	0.3

ภาคตะวันออกเฉียงเหนือ

จังหวัด	จำนวนกลุ่ม	ร้อยละ
ขอนแก่น	58	17.1
มุกดาหาร	24	7.1
สกลนคร	17	5.0
นครราชสีมา	14	4.1
บุรีรัมย์	12	3.5
นครพนม	10	2.9
มหาสารคาม	5	1.5
อุดรธานี	2	0.6
กาฬสินธุ์	1	0.3
ยโสธร	1	0.3
ร้อยเอ็ด	1	0.3
ศรีสะเกษ	1	0.3

ภาคใต้

จังหวัด	จำนวนกลุ่ม	ร้อยละ
กระบี่	15	4.4
นครศรีธรรมราช	10	2.9
พังงา	10	2.9
ตรัง	8	2.4
พัทลุง	7	2.1
สงขลา	7	2.1
สตูล	7	2.1
นราธิวาส	5	1.5
ระนอง	4	1.2
ชุมพร	3	0.9
ปัตตานี	3	0.9
ยะลา	2	0.6
สุราษฎร์ธานี	2	0.6
ภูเก็ต	1	0.3

2.2 สาเหตุที่มีการจัดตั้งกลุ่มธุรกิจชุมชน

กลุ่มธุรกิจชุมชนที่มีเหตุผลของการจัดตั้งกลุ่มเกี่ยวข้องกับการเห็นประโยชน์จากการรวมกลุ่ม มีจำนวน 168 กลุ่มคิดเป็นร้อยละ 50 ธุรกิจชุมชนจำนวน 93 กลุ่มระบุการจัดตั้งกลุ่มเนื่องมาจากมีปัญหาทางเศรษฐกิจ (ร้อยละ 27) อีก 53 กลุ่มให้เหตุผลของการจัดตั้งเพราะมีหน่วยงานจากภายนอกเข้ามาช่วยจัดตั้ง (ร้อยละ 16) อีก 17 กลุ่มบอกว่าการจัดตั้งเพราะว่าได้รับเงินสนับสนุน (ร้อยละ 5) และ 8 กลุ่มเนื่องจากเหตุผลอื่นๆ (ร้อยละ 2) (ดูตารางที่ 2) จะเห็นได้ว่า การจัดตั้งกลุ่มธุรกิจชุมชนทั่วประเทศโดยส่วนมากมีสาเหตุมาจากการเห็นประโยชน์ของการรวมกลุ่ม ซึ่งนับว่าเป็นสาเหตุที่สำคัญเพราะการรวมกลุ่มก่อให้เกิดอำนาจการต่อรองทางธุรกิจ ชุมชนมีความเข้มแข็งขึ้น เกิดความสามัคคีในชุมชน นำพาไปสู่สวัสดิการในชุมชน มีการสร้างงานก่อให้เกิดรายได้ไม่ต้องออกไปทำงานนอกชุมชน ทำให้ลดปัญหาทางเศรษฐกิจ ซึ่งหน่วยงานต่างๆ ได้เล็งเห็นถึงความสำคัญของการรวมกลุ่มจึงได้มีหน่วยงานทั้งภาครัฐและเอกชนเข้ามาช่วยจัดตั้งกลุ่ม ซึ่งบางหน่วยงานก็มีเงินสนับสนุนในการจัดตั้งกลุ่มด้วย อย่างไรก็ตามถ้าหากการตั้งกลุ่มเกิดจากเพราะมีปัญหาเศรษฐกิจ และสามารถแก้ไขได้โดยการตั้งกลุ่มในที่สุดกลุ่มจะมีความเข้มแข็งเนื่องจากเน้นการพึ่งตนเองเป็นส่วนมาก

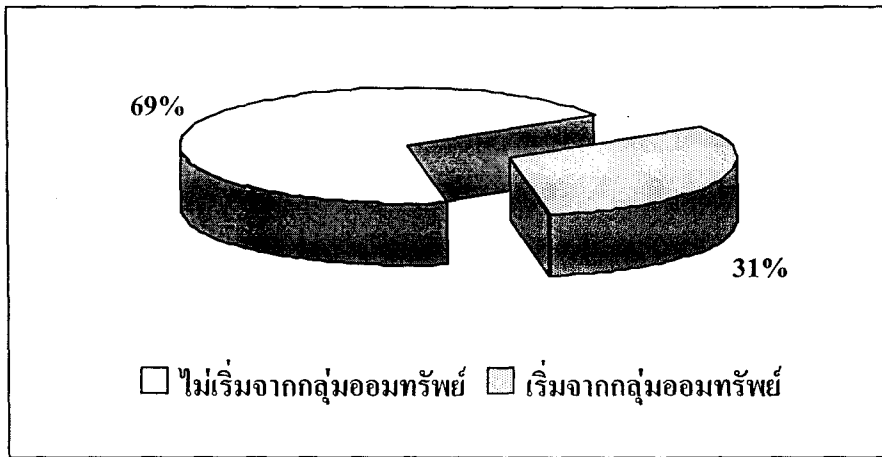
ตารางที่ 2 สาเหตุที่มีการจัดตั้งกลุ่มธุรกิจชุมชน

เหตุผล	จำนวนกลุ่ม	ร้อยละ
เห็นประโยชน์จากการรวมกลุ่ม	168	50
ปัญหาเศรษฐกิจ	93	27
มีหน่วยงานจากภายนอกเข้ามาช่วยจัดตั้งกลุ่ม	53	16
เพราะว่าได้รับเงินสนับสนุน	17	5
อื่นๆ	8	2

2.3 ความสัมพันธ์ระหว่างกลุ่มธุรกิจกับกลุ่มออมทรัพย์

กลุ่มธุรกิจชุมชนที่เริ่มมาจากกลุ่มออมทรัพย์มีจำนวน 106 กลุ่ม คิดเป็นร้อยละ 31 และกลุ่มธุรกิจชุมชนที่ไม่ได้เริ่มจากกลุ่มออมทรัพย์ 233 กลุ่ม คิดเป็นร้อยละ 69 โดยธุรกิจชุมชน 106 กลุ่มที่เริ่มจากกลุ่มออมทรัพย์ 70 กลุ่มใช้เงินจากกลุ่มออมทรัพย์ในการดำเนินงาน (ร้อยละ 66) และอีก 36 กลุ่มไม่ได้ใช้เงินจากกลุ่มออมทรัพย์ (ร้อยละ 34) (ดูรูปที่ 1) จะเห็นได้ว่า กลุ่มธุรกิจชุมชนทั่วประเทศโดยส่วนมากไม่ได้เริ่มจากกลุ่มออมทรัพย์ ทั้งนี้เนื่องมาจากกลุ่มธุรกิจชุมชนไม่ได้ให้ความสำคัญในเรื่องของกลุ่มออมทรัพย์ เนื่องจากการตั้งกลุ่มออมทรัพย์ต้องมีการระดมทุนจากสมาชิก กลุ่มออมทรัพย์มักจะตั้งขึ้นหลังจากกลุ่มธุรกิจชุมชนดำเนินการแล้วและต้องการเงินจากกลุ่มออมทรัพย์มาแก้ไขปัญหาการขาดเงินลงทุนหรือเงินทุนหมุนเวียนมีไม่เพียงพอ

รูปที่ 1 ความสัมพันธ์ระหว่างกลุ่มธุรกิจกับกลุ่มออมทรัพย์



2.4 ลักษณะอุตสาหกรรมแปรรูป

ตารางที่ 2 ระบุว่าจำนวนธุรกิจชุมชน 339 กลุ่มที่ได้ทำการเก็บข้อมูลแบ่งตามอุตสาหกรรมได้ดังนี้ อันดับแรกคือ ธุรกิจอาหารเครื่องดื่มนับจำนวน 125 กลุ่ม คิดเป็นร้อยละ 37 รองลงมาคือ อุตสาหกรรมเครื่องจักรสานและเฟอร์นิเจอร์จำนวน 120 กลุ่ม คิดเป็นร้อยละ 35 อุตสาหกรรมสิ่งทอเครื่องนุ่งห่มจำนวน 57 กลุ่ม คิดเป็นร้อยละ 17 อุตสาหกรรมอุปโภคและบริโภคขั้นพื้นฐานจำนวน 32 กลุ่ม คิดเป็นร้อยละ 9 และสุดท้ายคืออุตสาหกรรมโลหะและอโลหะจำนวน 5 กลุ่ม คิดเป็นร้อยละ 1 จะเห็นได้ว่ากลุ่มธุรกิจชุมชนทั่วประเทศโดยส่วนมากนิยมทำธุรกิจประเภทอาหารและเครื่องดื่ม เนื่องจากเป็นปัจจัยที่จำเป็นต่อการดำรงชีวิตประจำวัน หาวัดดูดิบได้ง่ายในท้องถิ่น ไม่ต้องลงทุนมาก และมีเงินสดหมุนเวียนเร็ว เมื่อเทียบกับอุตสาหกรรมประเภทอื่นๆ ในขณะที่โลหะและอโลหะเป็นอุตสาหกรรมที่ดำเนินการในลักษณะธุรกิจชุมชนได้ยาก

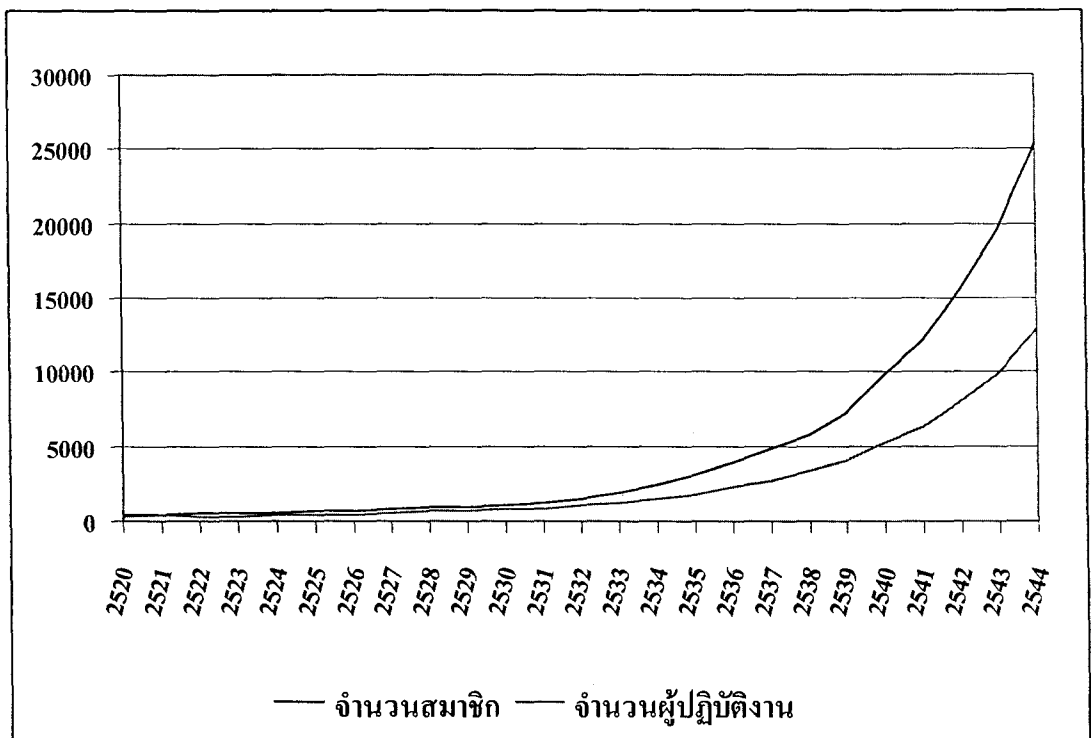
ตารางที่ 3 ลักษณะอุตสาหกรรมแปรรูป

ลักษณะอุตสาหกรรม	จำนวนกลุ่ม	ร้อยละ
ธุรกิจอาหารเครื่องดื่ม	125	37
สิ่งทอ เครื่องนุ่งห่ม	120	35
เครื่องจักรสานและเฟอร์นิเจอร์	57	17
อุปโภคและบริโภคขั้นพื้นฐาน	32	9
โลหะและอโลหะ	5	1

2.5 การเติบโตของบุคลากรในกลุ่มธุรกิจชุมชน

รูปที่ 2 แสดงการเติบโตของบุคลากรในกลุ่มธุรกิจชุมชนทั่วประเทศในช่วงก่อนปีพ.ศ. 2540 กลุ่มธุรกิจชุมชนทั่วประเทศเริ่มต้นจากกลุ่มที่มีจำนวนสมาชิกไม่มาก เมื่อเทียบกับหลังปี พ.ศ. 2540 ซึ่งเป็นช่วงหลังวิกฤตเศรษฐกิจ ทำให้ชุมชนประสบกับปัญหาทางด้านเศรษฐกิจ คนในชุมชนจึงเริ่มเล็งเห็นประโยชน์ของการรวมกลุ่ม ซึ่งก่อให้เกิดอำนาจการต่อรองกับพ่อค้าคนกลาง กลุ่มธุรกิจชุมชนจึงเริ่มมีการขยายตัวของบุคลากรอย่างเห็นได้ชัด อย่างไรก็ตาม จะเห็นได้ว่าจำนวนผู้ปฏิบัติงานมีจำนวนน้อยกว่าจำนวนสมาชิก เนื่องจากสมาชิกส่วนหนึ่งไม่สามารถปฏิบัติงานได้อย่างเต็มที่ เพราะสมาชิกเหล่านั้นมีภาระทางครอบครัว บางส่วนมีงานหลักทำอยู่แล้ว นอกจากนี้บางส่วนขาดทักษะงานฝีมือที่มีความละเอียดอ่อน เช่น งานทางด้านหัตถกรรมจักสาน ผ้าบาติก เป็นต้น จึงต้องอาศัยผู้ปฏิบัติมีอาชีพเข้ามาเสริม

รูปที่ 2 การเติบโตของบุคลากรในชุมชน



2.6 วุฒิกการศึกษาของบุคลากรในกลุ่มธุรกิจชุมชน

ในปี พ.ศ. 2534 สมาชิกผู้ปฏิบัติงานที่ไม่สามารถอ่านออกเขียนได้เป็นร้อยละ 6 ผู้สำเร็จการศึกษาระดับประถมศึกษาเป็นร้อยละ 88 ผู้สำเร็จการศึกษาระดับมัธยมศึกษาเป็นร้อยละ 3 ผู้สำเร็จการศึกษาระดับอนุปริญญาเป็นร้อยละ 2 และผู้สำเร็จการศึกษาระดับปริญญาตรีขึ้นไป ร้อยละ 1 ส่วนในปี พ.ศ. 2544 สมาชิกผู้ปฏิบัติงานที่ไม่สามารถอ่านออกเขียนได้เป็นร้อยละ 5 ผู้สำเร็จการศึกษาระดับประถมศึกษาเป็นร้อยละ 86 ผู้สำเร็จการศึกษาระดับมัธยมศึกษาเป็นร้อยละ 6 ผู้สำเร็จการศึกษาระดับอนุปริญญาเป็นร้อยละ 2 และผู้สำเร็จการศึกษาระดับปริญญาตรีขึ้นไป เป็นร้อยละ 1 (ดูตารางที่ 3) จะเห็นได้ว่าสมาชิกผู้ปฏิบัติงานกลุ่มธุรกิจชุมชนทั่วประเทศโดยส่วนใหญ่นั้นสำเร็จการศึกษาระดับประถมศึกษา

ในขณะที่สมาชิกที่สำเร็จการศึกษาในระดับปริญญาตรีนั้นมีน้อยมาก ทั้งนี้เนื่องจากสมาชิกที่สำเร็จการศึกษาในระดับปริญญาตรีไม่นิยมที่จะทำงานในชุมชนของตน แต่ต้องการที่จะทำงานตามวุฒิการศึกษาที่ตนเองเรียนมา จึงทำให้กลุ่มธุรกิจชุมชนขาดคนที่มีความรู้ความสามารถในการที่จะพัฒนากลุ่มและชุมชนของตน ข้อเท็จจริงดังกล่าวอาจจะเป็นข้อจำกัดในการเพิ่มขีดความสามารถของธุรกิจชุมชนได้ในภายหลัง

ตารางที่ 4 บุคลากรในชุมชนจำแนกตามวุฒิการศึกษา

ร้อยละบุคลากรในชุมชนที่	2534	2544
อ่าน / เขียนไม่ได้	6	5
ประถมศึกษา	88	86
มัธยมศึกษา	3	6
อนุปริญญา / ปวส.	2	2
ปริญญาตรี และสูงกว่า	1	1

2.7 การเงินของชุมชน

ตารางที่ 4 แสดงให้เห็นว่าในปี พ.ศ. 2534 .เงินทุนภายในคิดเป็นร้อยละ 45 เงินช่วยเหลือคิดเป็นร้อยละ 53 และเงินกู้ยืมคิดเป็นร้อยละ 3 ส่วนในปี พ.ศ. 2544 นั้น เงินทุนภายในคิดเป็นร้อยละ 54 เงินช่วยเหลือคิดเป็นร้อยละ 22 และเงินกู้ยืมคิดเป็นร้อยละ 24 จะเห็นได้ว่าเงินทุนของกลุ่มธุรกิจชุมชนทั่วประเทศนั้นได้มาจากเงินทุนภายในที่ได้มาจากการลงหุ้นร่วมกันของสมาชิกในชุมชนเป็นส่วนใหญ่ ส่วนเงินที่ได้มาจากแหล่งอื่นนั้น ในปีพ.ศ. 2534 กลุ่มธุรกิจชุมชนทั่วประเทศจะได้รับเงินช่วยเหลือมากกว่าเงินกู้ยืม แต่ในปีพ.ศ. 2544 นั้น กลุ่มธุรกิจชุมชนทั่วประเทศได้รับเงินกู้ยืมมากกว่าเงินช่วยเหลือ ซึ่ง หมายความว่าปัจจุบันกลุ่มธุรกิจชุมชนเป็นหนี้มากขึ้น เนื่องจากการกู้ยืมกันมากขึ้น ซึ่งสะท้อนถึงการพึ่งพาเงินทุนจากภายนอกมากขึ้น ซึ่งอาจนำมาสู่ปัญหาได้ หากไม่มีการบริหารจัดการที่ดี แต่อย่างไรก็ตาม ก็มีแนวโน้มที่ดีที่มีสัดส่วนของการใช้แหล่งเงินทุนจากภายในมีเพิ่มมากขึ้น ส่วนเงินกู้ยืมนั้นไปทดแทนเงินช่วยเหลือจากภายนอกที่มีสัดส่วนลดลงอย่างรวดเร็ว

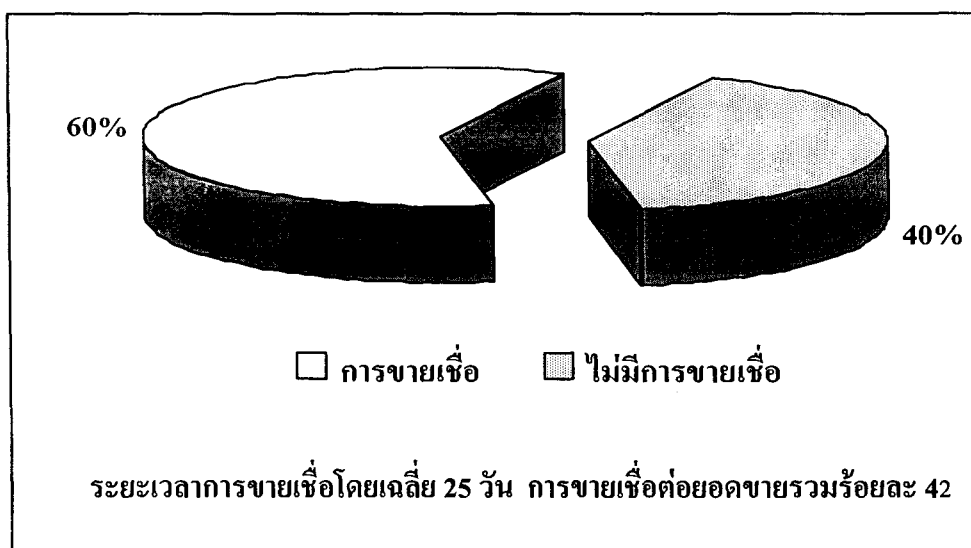
ตารางที่ 5 การเงินของชุมชน

แหล่งเงินทุน	2534	2544
เงินทุนภายใน	45	54
เงินช่วยเหลือ	53	22
เงินกู้ยืม	3	24

2.8 ระบบการขายเชื่อ

กลุ่มธุรกิจชุมชนที่มีการจำหน่ายเชื่อจำนวน 202 กลุ่ม (ร้อยละ 60) และกลุ่มธุรกิจที่ไม่มีการจำหน่ายเชื่อ 137 กลุ่ม (ร้อยละ 40) โดยมีระยะเวลาการขายเชื่อโดยเฉลี่ย 25 วันและมีการขายเชื่อต่อยอดขายรวม โดยเฉลี่ยเป็นร้อยละ 42 (ดูรูปที่ 3) ดังนั้นจะเห็นได้ว่ากลุ่มธุรกิจชุมชนทั่วประเทศที่มีการขายเชื่อเกินครึ่งของกลุ่มธุรกิจชุมชนทั่วประเทศทั้งหมด ทั้งนี้เนื่องมาจากสินค้าบางอย่างต้องนำไปฝากขายก่อนได้รับเงิน หรือจำหน่ายเชื่อให้แก่ลูกค้าประจำและพ่อค้าคนกลาง เป็นต้น ซึ่งการจำหน่ายเชื่อก่อให้เกิดปัญหาการขาดเงินทุนหมุนเวียนจนทำให้สภาพการเงินของกลุ่มธุรกิจบางแห่งขาดสภาพคล่องทางการเงินได้

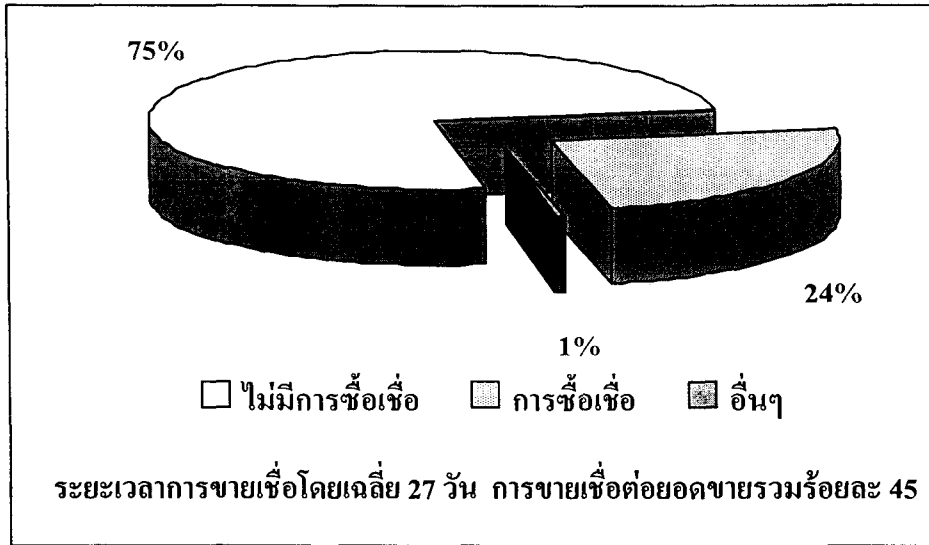
รูปที่ 3 ระบบการขายเชื่อ



2.9 ระบบการซื้อเชื่อ

ธุรกิจชุมชนส่วนใหญ่ 255 กลุ่ม ไม่ซื้อเชื่อวัตถุดิบหลัก (ร้อยละ 75) ธุรกิจชุมชน 82 รายมีการซื้อเชื่อ (ร้อยละ 24) โดยมีระยะเวลาการซื้อเชื่อโดยเฉลี่ย 27 วัน การซื้อวัตถุดิบหลักต่อยอดซื้อวัตถุดิบรวม โดยเฉลี่ยร้อยละ 45 (ดูรูปที่ 4) สาเหตุที่กลุ่มธุรกิจชุมชนทั่วประเทศไม่มีการซื้อเชื่อเนื่องมาจากผู้จำหน่ายวัตถุดิบหลัก ส่วนมากต้องการเงินสด ขณะเดียวกันกลุ่มธุรกิจชุมชนทั่วประเทศไม่มีปัญหาทางการเงินถึงขนาดที่ต้องผ่อนเงินซื้อวัตถุดิบหลัก

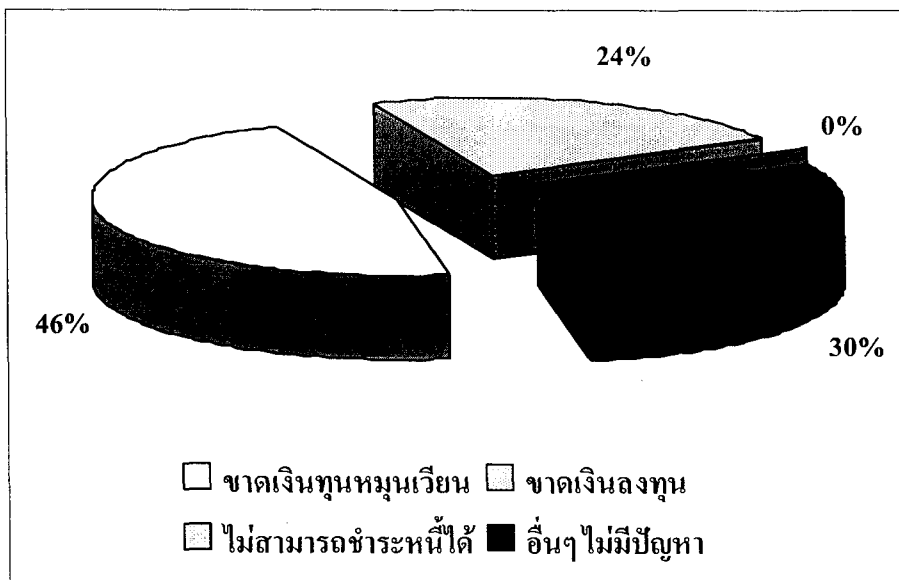
รูปที่ 4 ระบบการซื้อเชื่อ



2.10 ปัญหาการเงินที่สำคัญที่สุดของกลุ่ม

ปัญหาการเงินที่สำคัญที่สุดของกลุ่มธุรกิจชุมชน คือ การขาดเงินทุนหมุนเวียน โดยมีกลุ่มธุรกิจชุมชนที่เผชิญกับปัญหานี้ถึง 157 กลุ่ม (ร้อยละ 46) ปัญหาการขาดเงินลงทุนพบใน 80 กลุ่ม (ร้อยละ 24) และกลุ่มธุรกิจชุมชนที่ไม่มีปัญหาทางการเงินมีจำนวน 102 กลุ่ม (ร้อยละ 33) (ดูรูปที่ 5) การที่ธุรกิจชุมชนร้อยละ 70 ประสบกับปัญหาการเงิน สะท้อนถึงความอ่อนแอในการบริหารจัดการทางการเงิน โดยที่ปัญหาเหล่านี้อาจไม่รุนแรงมากนัก เมื่อพิจารณาจากการที่ส่วนใหญ่มีปัญหาด้านการขาดเงินทุนหมุนเวียน อย่างไรก็ตาม ก็สมควรที่ธุรกิจชุมชนเหล่านี้ควรมีแนวทางในการบริหารจัดการทางการเงินที่ดี เพื่อ ป้องกันมิให้ปัญหารุนแรงและลุกลามไปกว่าที่เป็นอยู่

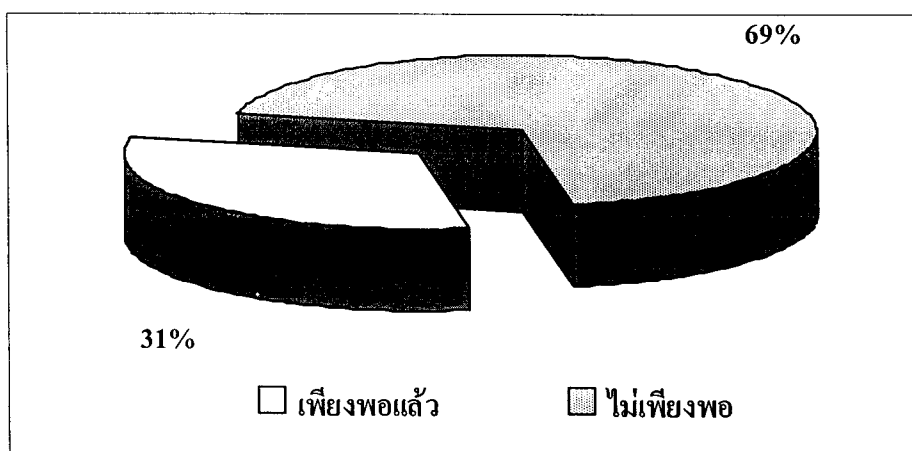
รูปที่ 5 ปัญหาการเงินที่สำคัญที่สุดของกลุ่ม



2.11 ความเพียงพอของเครื่องมือเครื่องจักร

รูปที่ 6 รายงานความเพียงพอของเครื่องมือเครื่องจักรของกลุ่มธุรกิจชุมชนทั่วประเทศ ร้อยละ 69 ระบุว่าเครื่องมือเครื่องจักรที่ใช้ในการผลิตในปัจจุบันไม่เพียงพอ ร้อยละ 31 ระบุว่าปัจจุบันมีเครื่องมือเครื่องจักรที่ใช้ในการผลิตเพียงพอแล้ว เครื่องมือเครื่องจักรที่ใช้ในการผลิตของธุรกิจชุมชนทั่วประเทศ เกินกว่าครึ่งหนึ่งมีเครื่องมือเครื่องจักรไม่เพียงพอในการผลิต ทั้งนี้เนื่องจากการซื้อเครื่องมือเครื่องจักรใหม่นั้นจะต้องลงทุนสูง ขณะที่ผลผลิตที่ผลิตได้จากเครื่องมือเครื่องจักรใหม่ก็จะมีขนาดมากเกินกว่าที่ต้องการ นั่นคือ เครื่องมือเครื่องจักรมีศักยภาพ (Capacity) เกินความต้องการ

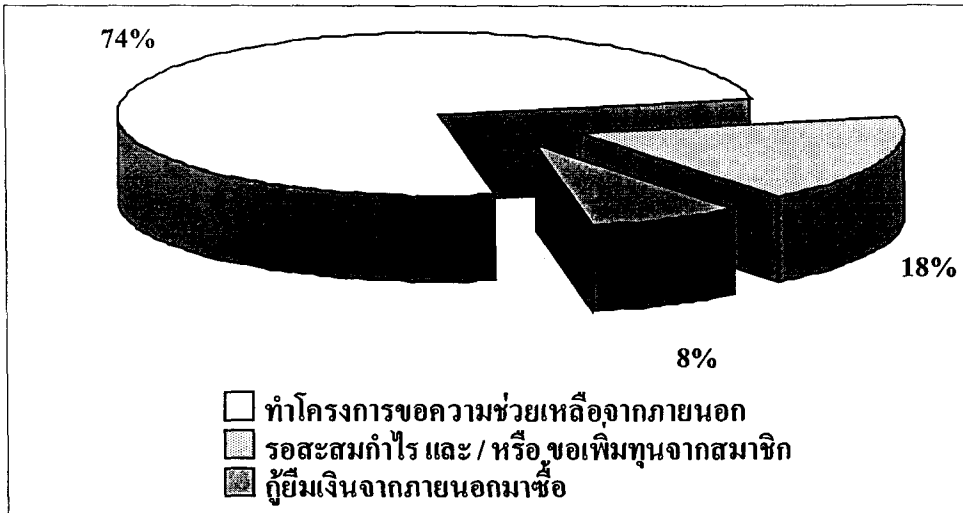
รูปที่ 6 ความเพียงพอของเครื่องมือเครื่องจักร



2.12 วิธีการหาเครื่องมือเครื่องจักรเพิ่มหากไม่เพียงพอ

ในกรณีที่ธุรกิจชุมชนระบุว่ายังมีเครื่องมือเครื่องจักรไม่พอ 174 กลุ่ม (ร้อยละ 75) ระบุว่าต้องการหาเครื่องมือเครื่องจักรเพิ่ม โดยการทำโครงการขอความช่วยเหลือจากภายนอก 41 กลุ่ม (ร้อยละ 18) รอสะสมกำไร และ / หรือขอทุนเพิ่มจากสมาชิกอีก 18 กลุ่มที่เหลือ (ร้อยละ 8) จะกู้ยืมเงินจากภายนอกมาซื้อเครื่องมือเครื่องจักรเพิ่ม (ดูรูปที่ 7)

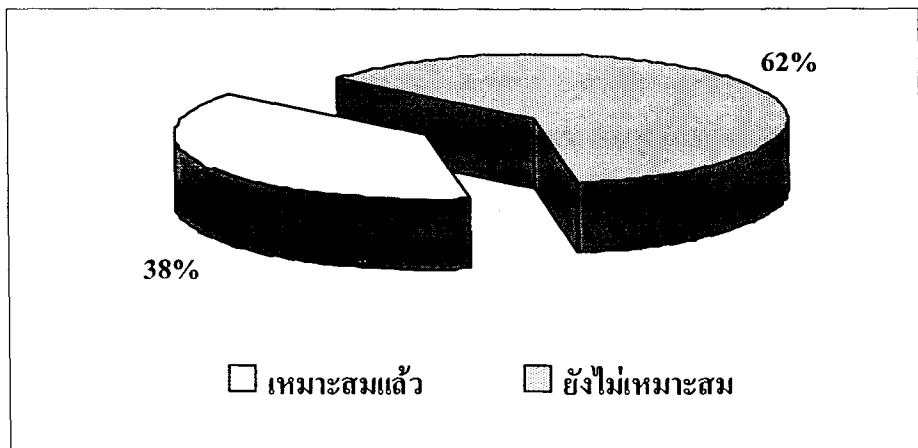
รูปที่ 7 วิธีการหาเครื่องมือเครื่องจักรเพิ่มหากไม่เพียงพอ



2.13 ความเพียงพอของเทคนิคการผลิต

รูปที่ 8 ซึ่งให้เห็นว่า ชุรกิจชุมชน 209 กลุ่ม (ร้อยละ 62) ระบุว่ายังมีเทคนิคการผลิตที่ไม่เหมาะสม ในขณะที่ชุรกิจชุมชน 130 กลุ่ม (ร้อยละ 38) ระบุว่ามีความเหมาะสมแล้ว

รูปที่ 8 ความเพียงพอของเครื่องมือเครื่องจักร

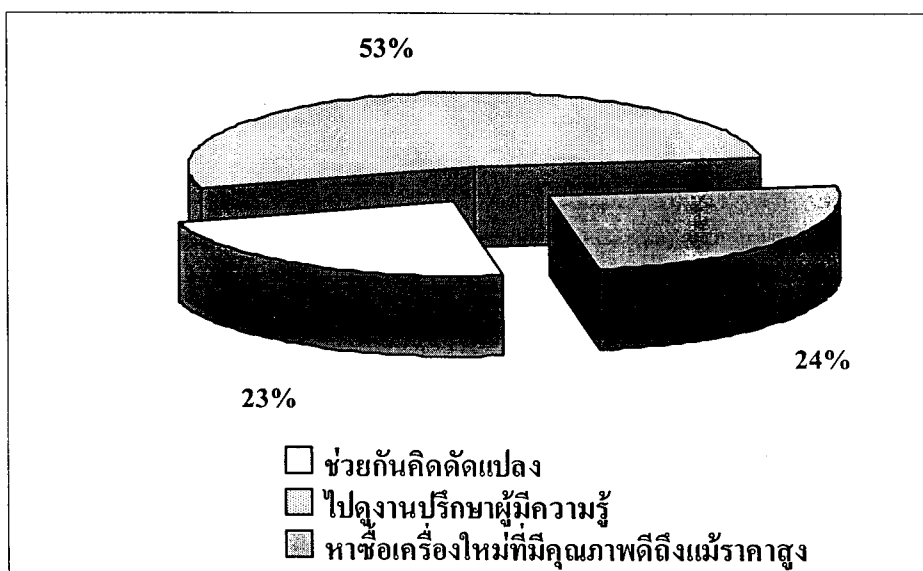


2.14 วิธีการหาเทคนิคการผลิตเพิ่มหากไม่เพียงพอ

ชุรกิจชุมชน 45 กลุ่ม ที่ระบุว่ายังมีเทคนิคการผลิตที่ไม่เหมาะสม ชุรกิจชุมชนจำนวน 48 กลุ่ม (ร้อยละ 23) ระบุว่าไม่มีวิธีการทำให้เทคนิคการผลิตเหมาะสม โดยการช่วยกันคิดค้นแปลง 110 กลุ่ม (ร้อยละ 53) ต้องการจะไปดูงานและปรึกษาผู้มีความรู้ และที่เหลือ 51 กลุ่ม (ร้อยละ 24) ต้องการที่จะหาซื้อเครื่องใหม่ที่มีคุณภาพดีถึงแม้ราคาจะสูง (ดูรูปที่ 9) ดังนั้นจะเห็นได้ว่ากลุ่มชุรกิจชุมชนทั่วประเทศส่วนใหญ่ต้องการไปดูงานและปรึกษาผู้ที่มีความรู้ เพื่อนามาปรับปรุงและพัฒนาการทำชุรกิจชุมชน รองมา กลุ่มจะอาศัยภูมิปัญญาของท้องถิ่นในการช่วยกันคิดค้นแปลง ซึ่งแสดงถึงข้อดีของการพึ่งพาตนเองของชุมชนเป็นหลัก ส่วนการซื้อเครื่องจักรเครื่องมือใหม่ที่มีคุณภาพดีแม้ราคาสูงนั้นกลุ่มชุรกิจทั่วประเทศ

ให้ความสำคัญน้อยสุด ซึ่งแสดงถึงหลักเศรษฐกิจพอเพียงที่เน้นการสร้างงานมากกว่าการใช้เครื่องจักรเข้ามาทดแทน

รูปที่ 9 วิธีการหาเทคนิคการผลิตเพิ่มหากไม่เพียงพอ



2.15 ปัญหาอื่นๆของกลุ่มธุรกิจชุมชน

ตารางที่ 5 รายงานปัญหาอื่นๆ ของธุรกิจชุมชน ปัญหาที่กลุ่มธุรกิจชุมชนทั่วประเทศพบมากที่สุดคือ ปัญหาด้านการตลาด โดยมี 148 กลุ่มธุรกิจชุมชน (ร้อยละ 44) เฉลี่ยกับปัญหานี้ รองลงมาคือปัญหาด้านเทคโนโลยีการผลิต (74 กลุ่ม หรือร้อยละ 22) ปัญหาการพัฒนาผลิตภัณฑ์(35 กลุ่มหรือ ร้อยละ 10) ส่วนปัญหาด้านสมาชิกพบใน 19 กลุ่ม (ร้อยละ 6) ปัญหาด้านการบริหารจัดการเกิดกับ 17 กลุ่ม(ร้อยละ 5) ส่วนอีก 46 กลุ่มที่เหลือ (ร้อยละ 14) พบปัญหาอื่นๆ จะเห็นได้ว่าปัญหาการตลาดที่พบโดยส่วนมากนั้นเนื่องจากกลุ่มธุรกิจชุมชนขาดความรู้ทางการตลาด ต้องจำหน่ายผ่านทางพ่อค้าคนกลาง และมีช่องทางจำหน่ายสินค้าที่จำกัด

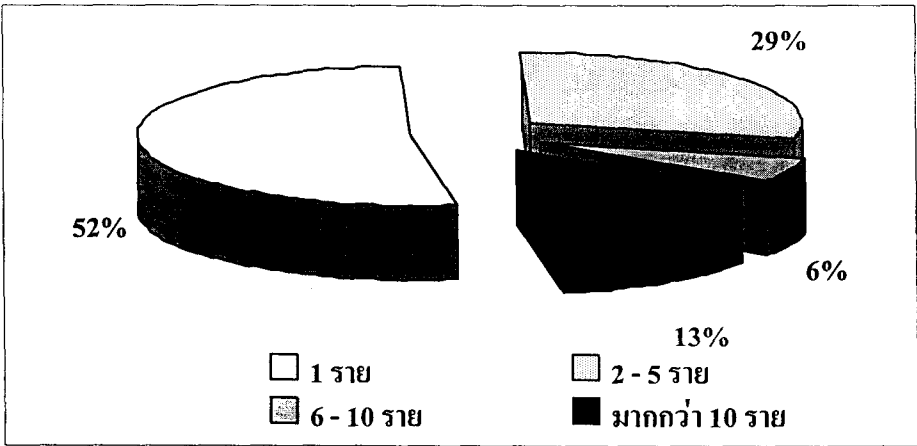
ตารางที่ 6 ปัญหาอื่นๆของกลุ่มธุรกิจชุมชน

ปัญหาอื่นๆ	จำนวนกลุ่ม	ร้อยละ
การบริหารจัดการ	17	5
สมาชิก	19	6
การตลาด	148	44
เทคโนโลยีการผลิต	74	22
การพัฒนาผลิตภัณฑ์	35	10
อื่นๆ	46	14

2.16 จำนวนผู้ผลิตสินค้าชนิดเดียวกับกลุ่มธุรกิจชุมชนในตำบลเดียวกัน

กลุ่มธุรกิจชุมชนทั่วประเทศ 177 กลุ่ม(ร้อยละ 52) ระบุว่ากลุ่มของตนเป็นผู้ผลิตรายเดียวในตำบล ธุรกิจชุมชน 99 กลุ่ม(ร้อยละ 29) ระบุว่า มี 2-5 รายในตำบล 20 กลุ่ม(ร้อยละ 6) ระบุว่า มี 6-10 รายในตำบล และ 43 กลุ่ม(ร้อยละ 13) ระบุว่า มีมากกว่า 10 รายในตำบล (ดูรูปที่ 10) ภายในแต่ละตำบลของจังหวัดในทั่วประเทศเกินกว่าครึ่งหนึ่งที่มีกลุ่มธุรกิจชุมชนเพียงรายเดียวเป็นผู้ผลิตสินค้า นอกจากนี้ยังไม่ค่อยพบผู้ผลิตสินค้าเช่นเดียวกับกลุ่มธุรกิจชุมชนเกินกว่า 5 รายในตำบลเดียวกัน ทั้งนี้เนื่องจากถ้ามีการผลิตสินค้าเหมือนกันในท้องถิ่นเดียวกันจะก่อให้เกิดการแข่งขันทางการตลาดทำให้สินค้ามีตัดการราคากันเอง ผู้ผลิตสินค้าจึงพยายามหลีกเลี่ยงการเป็นคู่แข่งกัน ซึ่งสอดคล้องกับวิถีชีวิตของคนไทยในชนบทแบบเดิม

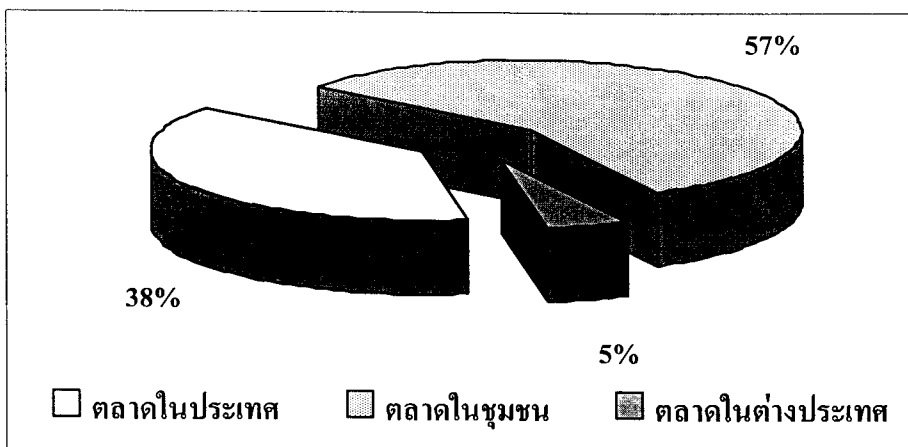
รูปที่ 10 จำนวนผู้ผลิตสินค้าชนิดเดียวกับกลุ่มธุรกิจชุมชนในตำบลเดียวกัน



2.17 สัดส่วนของผลผลิตที่จำหน่ายในตลาดประเภทต่างๆ

รูปที่ 11 แสดงสัดส่วนของผลผลิตที่จำหน่ายในตลาดต่างๆ ตลาดหลักของธุรกิจชุมชนในประเทศไทยเป็นตลาดในชุมชน (ร้อยละ 57) ตลาดรองเป็นตลาดในประเทศ(ร้อยละ 38) และสุดท้ายเป็นตลาดในต่างประเทศ (ร้อยละ 5) จะเห็นได้ว่ากลุ่มธุรกิจชุมชนทั่วประเทศมีการจำหน่ายผลผลิตภายในตลาดท้องถิ่นเกินกว่าครึ่งหนึ่งของตลาดทั้งหมด ซึ่งสะท้อนการขยายตัวจากตลาดท้องถิ่น ไปสู่ในประเทศ และต่างประเทศตามลำดับ ตามแนวทางของเศรษฐกิจพอเพียงที่ประยุกต์ใช้กับอุตสาหกรรมอยู่แล้ว

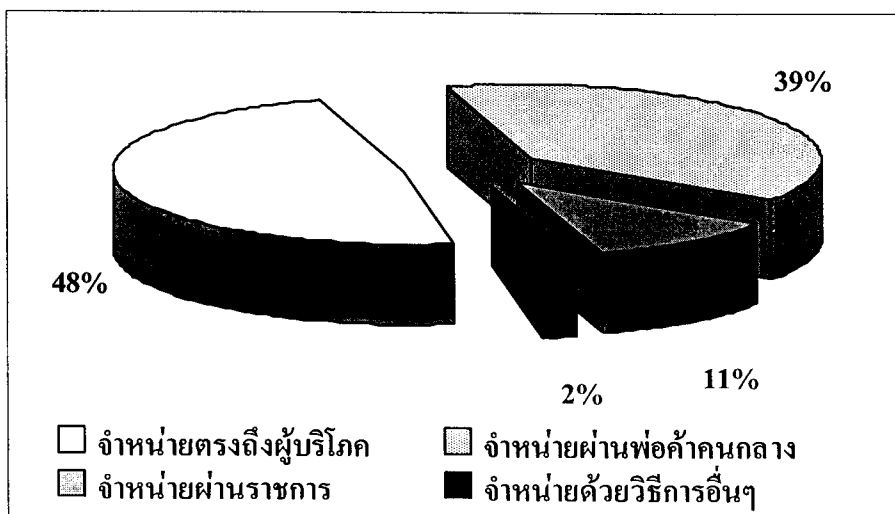
รูปที่ 11 สัดส่วนของผลผลิตที่จำหน่ายในตลาดประเภทต่างๆ



2.18 สัดส่วนการจำหน่ายสินค้าแต่ละช่องทาง

รูปที่ 12 แสดงสัดส่วนการจำหน่ายในแต่ละช่องทางโดยเฉลี่ยของกลุ่มธุรกิจชุมชนทั่วประเทศ เกือบครึ่งหนึ่งเป็นการจำหน่ายตรงถึงผู้บริโภค (ร้อยละ 48) ในขณะที่การจำหน่ายผ่านพ่อค้าคนกลางมีสัดส่วนเป็นร้อยละ 39 การจำหน่ายผ่านราชการคิดเป็นร้อยละ 11 และการจำหน่ายด้วยวิธีการอื่นๆ คิดเป็นร้อยละ 2 กลุ่มธุรกิจชุมชนทั่วประเทศเข้าถึงผู้บริโภคโดยตรงเป็นส่วนใหญ่ ซึ่งจะเป็นประโยชน์อย่างยิ่งในการที่จะให้รับการตอบสนองต่อสินค้าที่ผลิตว่า เหมาะสมแล้วหรือควรปรับปรุงในเรื่องใดบ้าง

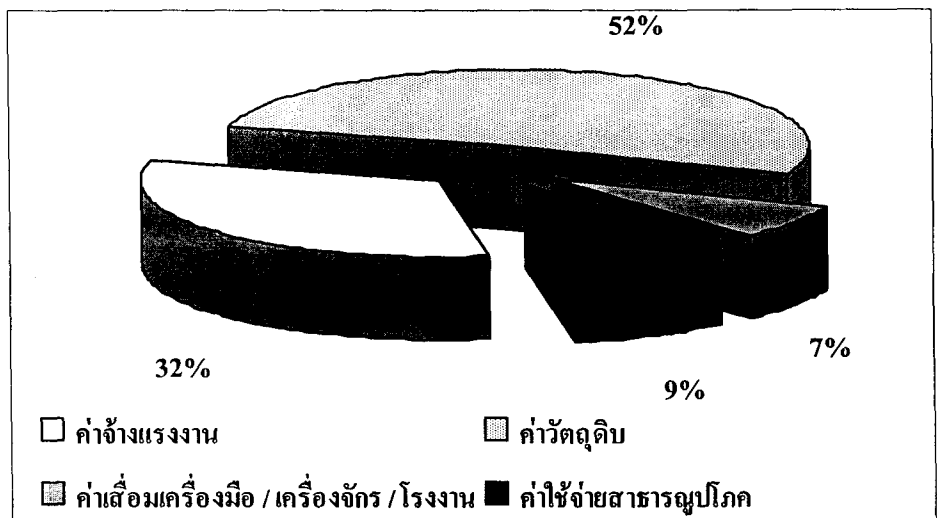
รูปที่ 12 สัดส่วนการจำหน่ายสินค้าแต่ละช่องทาง



2.19 โครงสร้างต้นทุนการผลิตในปี 2544

ตามรูปที่ 13 ต้นทุนการผลิตเกินกว่าครึ่งหนึ่งเป็นค่าวัตถุดิบ (ร้อยละ 52) ตามด้วย ค่าจ้างแรงงาน (ร้อยละ 32) ค่าเสื่อมเครื่องมือเครื่องจักรโรงงาน (ร้อยละ 7) และค่าใช้จ่ายสาธารณูปโภค(ร้อยละ 9) ซึ่งก็เป็นไปตามธรรมชาติของกลุ่มธุรกิจชุมชนที่ใช้วัตถุดิบเป็นหลัก ขณะที่สัดส่วนค่าจ้างแรงงานมักจะต่ำกว่า แม้ว่าจะมีการจ้างแรงงานจำนวนมาก

รูปที่ 13 โครงสร้างต้นทุนการผลิตในปี 2544



2.20 สินค้าที่มียอดขายสูงสุด 10 อันดับแรกในปี 2544

ตารางที่ 7 ระบุสินค้าที่มียอดขายสูงสุด 10 อันดับแรกในปีพ.ศ. 2544 อันดับที่ 1 คือ ข้าวสาร ข้าวกล้อง ซึ่งมียอดขายรวม 29,000,000 บาท อันดับที่ 2 คือ รังไหมสด มียอดขายรวม 25,000,000 บาท อันดับที่ 3 คือ ขนมหิน มียอดขายรวม 17,000,000 บาท และอันดับที่ 4 คือ ไม้กวาด มียอดขายรวม 15,840,000 บาท

ตารางที่ 7 สินค้าที่มียอดขายสูงสุด 10 อันดับแรกในปี 2544

สินค้า	ยอดขายรวม	สินค้า	ยอดขายรวม
1. ข้าวสาร, ข้าวกล้อง	29,000,000	6. เสื่อกก	10,125,000
2. รังไหมสด	25,000,000	7. รูปแกะภาพผนัง	9,600,000
3. ขนมหิน	17,000,000	8. หน่อไม้ฝรั่ง	8,942,400
4. ไม้กวาด	15,840,000	9. ปลาเค็ม, ปลาสาม	7,680,000
5. เสี่ยงไหม, รังไหม	12,000,000	10. จักรสานฝาไม้ไผ่	6,300,000

หากจัดลำดับสินค้าที่มียอดขายสูงสุด 5 อันดับแรกตามประเภทของอุตสาหกรรม (ดูตารางที่ 7/1) จะพบว่าธุรกิจอาหารเป็นอุตสาหกรรมที่ทำรายได้สูงที่สุด ตามด้วยสิ่งทอเครื่องนุ่งห่มเครื่องหนัง และเครื่องจักรสานและเฟอร์นิเจอร์

ตารางที่ 7/1 สินค้าที่มียอดขายสูงสุด 5 อันดับแยกตามอุตสาหกรรม

ลักษณะอุตสาหกรรม	1.	2.	3.	4.	5.
1. ธุรกิจอาหาร และเครื่องดื่ม	ข้าวสาร 29,000,000	ขนมจีน 17,000,000	หน่อไม้ฝรั่ง 8,942,000	ปลาเค็ม, ปลาต้ม 7,680,000	ชาไก่ 5,040,000
2. อุปโภคและบริโภค ขั้นพื้นฐาน	มะลิพวงมาลัย 2,496,000	ยางแปรรูป 1,070,000	ยางแผ่นรมควัน 1,000,000	แชมพู ประจำคิควาย 1,000,000	ผลิตภัณฑ์ส้มแขก 960,000
3. สิ่งทอ เครื่องนุ่งห่ม เครื่องหนัง	รังไหมสด 25,000,000	เลี้ยงไหม 8,640,000	เสื้อผ้าสำเร็จรูป 4,800,000	ผลิตภัณฑ์ ผ้าบาติก 4,560,000	ตัดเย็บชุดนักเรียน 3,700,000
4. โลหะและอโลหะ	รถเก๋มาตัด แปลง 4,500,000	มีด 450,000	เรือแก้ว 438,723	รูปสลักลาย 277,500	รูปภาพลาย 70,000
5. เครื่องจักรสาน และ เฟอร์นิเจอร์	ไม้กวาด 13,230,000	เสื่อกก 10,125,000	รูปแกะภาพผนัง 9,600,000	จักรสาน ผ้าไม้ไผ่ 6,300,000	ตะกร้า สานพลาสติก 4,080,000

2.21 การพัฒนาผลิตภัณฑ์

กลุ่มธุรกิจชุมชนจำนวน 312 กลุ่มมีการพัฒนาผลิตภัณฑ์ และมีจำนวนผู้ปฏิบัติงานในการผลิตภัณฑ์ โดยเฉลี่ย 35 คนต่อกลุ่ม กลุ่มที่มีผลิตภัณฑ์ที่ได้รับมาตรฐานจาก อย. ทั้งหมดจำนวน 41 กลุ่ม ค่าใช้จ่ายในการพัฒนาผลิตภัณฑ์ต่อต้นทุนการผลิตคิดเป็นร้อยละ 1.24 จะเห็นได้ว่ากลุ่มธุรกิจชุมชนทั่วประเทศให้ความสำคัญในด้านการพัฒนาผลิตภัณฑ์เป็นอย่างมากโดยที่สมาชิกมีการช่วยกันคิดค้นคิดค้น ต่อยอดภูมิปัญญา ซึ่งทำให้ค่าใช้จ่ายในการพัฒนาผลิตภัณฑ์ไม่สูง

2.22 สวัสดิการที่ให้หรือคาดว่าจะให้แก่ชุมชน

ตารางที่ 8 แสดงสวัสดิการที่กลุ่มธุรกิจชุมชนทั่วประเทศให้หรือคาดว่าจะให้แก่ชุมชน ธุรกิจชุมชนจำนวน 215 กลุ่ม (ร้อยละ 36) มีการให้เงินสนับสนุนชุมชน ธุรกิจชุมชนจำนวน 79 กลุ่ม (ร้อยละ 13) มีการให้เงินกู้ยืมอัตราดอกเบี้ยต่ำ ธุรกิจชุมชนจำนวน 73 กลุ่ม (ร้อยละ 12) มีการให้ช่วยเหลือฉุกเฉิน ธุรกิจชุมชนจำนวน 60 กลุ่ม (ร้อยละ 10) มีการให้เงินกู้ยืมโดยไม่คิดดอกเบี้ย ธุรกิจชุมชนจำนวน 46 กลุ่ม (ร้อยละ 8) มีการให้ค่าฌาปนกิจศพ ธุรกิจชุมชนจำนวน 35 กลุ่ม (ร้อยละ 6) มีการให้ค่าเล่าเรียนบุตร ธุรกิจชุมชนจำนวน 27 กลุ่ม (ร้อยละ 4) มีการให้ค่ารักษาพยาบาล ธุรกิจชุมชนจำนวน 21 กลุ่ม (ร้อยละ 3) มีการให้สวัสดิการชุมชนในรูปแบบอื่นๆธุรกิจชุมชนจำนวน 47 กลุ่ม (ร้อยละ 8) ไม่มีการให้สวัสดิการเลย โดยรวมแล้วกลุ่มธุรกิจชุมชนในทั่วประเทศมีค่าใช้จ่ายด้านสวัสดิการโดยเฉลี่ยร้อยละ 5.27 ดังนั้นจะเห็นได้ว่ากลุ่มธุรกิจชุมชนทั่วประเทศให้ความสำคัญในเรื่องของการให้สวัสดิการชุมชนค่อนข้าง

น้อย สะท้อนความเป็นจริงในข้อที่ว่าธุรกิจชุมชนส่วนใหญ่เพิ่งเริ่มกิจการภายหลังจากวิกฤตเศรษฐกิจและยังมีฐานะทางการเงินไม่เข้มแข็งพอ

ตารางที่ 8 สวัสดิการที่ให้หรือคาดว่าจะให้แก่ชุมชน

สวัสดิการ	จำนวนกลุ่ม	ร้อยละ
ไม่มีสวัสดิการ	47	8
ค่ารักษาพยาบาล	27	4
ค่าเล่าเรียนบุตร	35	6
เงินช่วยเหลือฉุกเฉิน	73	12
ค่าฌาปนกิจศพ	46	8
ให้เงินกู้ยืมโดยไม่คิดดอกเบี้ย	60	10
ให้เงินกู้ยืมอัตราดอกเบี้ยต่ำ	79	13
เงินสนับสนุนชุมชน	215	36
อื่นๆ	21	3

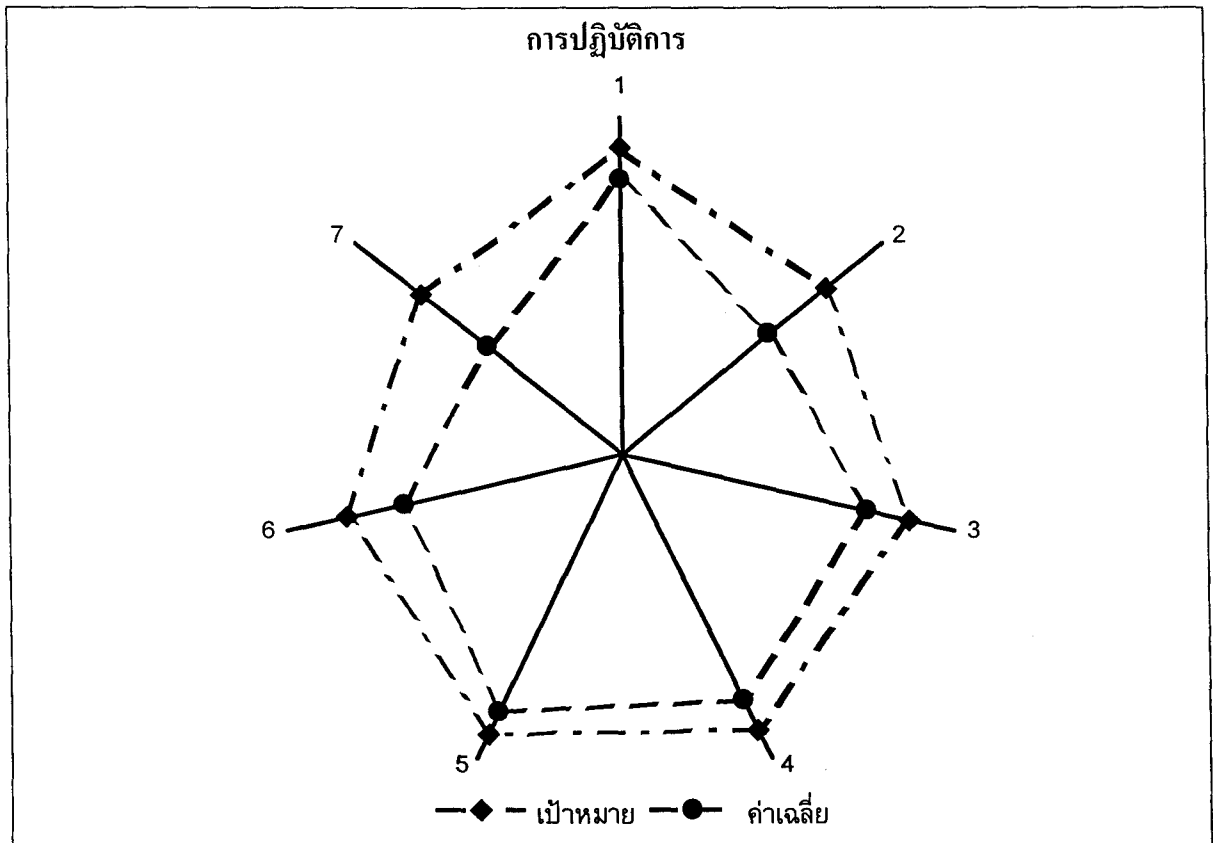
บทที่ 3 ผลการวิเคราะห์กระบวนการบริหารจัดการ

การวิเคราะห์ต่อไปนี้จะเน้นในเรื่องการปฏิบัติการ และปัจจัยเอื้อใน 7 กระบวนการที่เป็นส่วนประกอบของการทำงานของธุรกิจชุมชน รวมถึงการวิเคราะห์หลักเศรษฐกิจพอเพียงของพระบาทสมเด็จพระเจ้าอยู่หัวทั้ง 9 ข้อ และการวิเคราะห์ทุน 4 ประเภท การวิเคราะห์จะอาศัยค่าเฉลี่ย และเป้าหมายของกลุ่มธุรกิจชุมชนทั่วประเทศทั้งสิ้น 339 กลุ่มเป็นเกณฑ์ในการระบุความเป็นธุรกิจที่ดีเด่น (Best Practices) เป็นหลักในแต่ละกระบวนการ

1. การวิเคราะห์การปฏิบัติการ

ค่าเฉลี่ยของแต่ละกระบวนการมีค่าน้อยกว่าเป้าหมายที่กำหนดไว้ กระบวนการที่ค่าเฉลี่ยใกล้เคียงกับเป้าหมายมากที่สุด (ดูรูปที่ 14) ได้แก่ กระบวนการใช้แรงงานซึ่งมีผลต่างเท่ากับ -4 ส่วนกระบวนการที่ค่าเฉลี่ยห่างไกลจากเป้าหมายมากที่สุดได้แก่ กระบวนการบริหารสวัสดิการชุมชน ซึ่งมีผลต่างเท่ากับ -15 เพราะฉะนั้นจึงสรุปได้ว่ากลุ่มธุรกิจชุมชนทั่วประเทศโดยส่วนใหญ่ให้ความสำคัญในเรื่องของการใช้แรงงาน โดยที่ผู้ปฏิบัติงานสามารถปฏิบัติงานได้อย่างเต็มความสามารถและมีความพึงพอใจต่อค่าตอบแทนแรงงานและผลประโยชน์ต่างๆ ที่ทางกลุ่มให้ไม่ว่าจะเป็นในเรื่องของผลกำไรที่ได้รับหรือ การมีอิสระในการทำงาน ส่วนในเรื่องของการบริหารการตลาด การใช้วัตถุดิบและการบริหารสวัสดิการชุมชนของกลุ่มธุรกิจชุมชนทั่วประเทศนั้นยังไม่ดีเท่าที่ควรเมื่อเทียบกับในเรื่องของการใช้แรงงาน

รูปที่ 14 ผลการวิเคราะห์การปฏิบัติการ



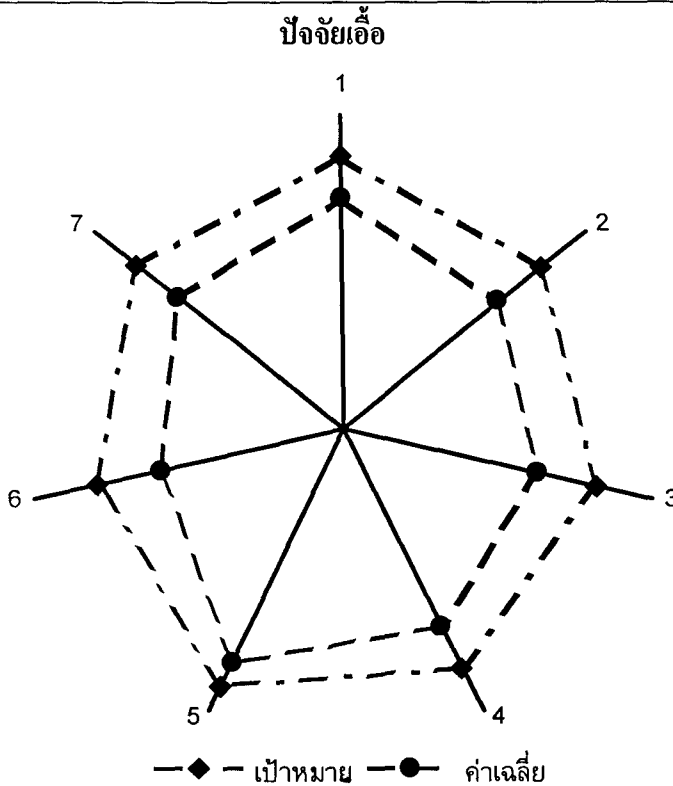
กระบวนการทำงานของธุรกิจชุมชน	เป้าหมาย	ค่าเฉลี่ย
1. การบริหารสมาชิก	95	89
2. การบริหารการตลาดและเครือข่าย	87	74
3. การบริหารการเงิน	92	84
4. การพัฒนาผลิตภัณฑ์และเทคนิคการผลิต	94	89
5. การผลิต(การใช้แรงงาน)	95	91
6. การผลิต(การใช้วัตถุดิบ)	90	79
7. การบริหารสวัสดิการของชุมชน	85	70

2. การวิเคราะห์ปัจจัยเอื้อ

ค่าเฉลี่ยของแต่ละกระบวนการมีค่าน้อยกว่าเป้าหมายที่กำหนดไว้เช่นเดียวกับการปฏิบัติการ กระบวนการที่ค่าเฉลี่ยใกล้เคียงกับเป้าหมายมากที่สุด ได้แก่ กระบวนการใช้แรงงานโดยมีผลต่างเท่ากับ -3 ส่วนกระบวนการที่ค่าเฉลี่ยห่างไกลจากเป้าหมายมากที่สุดคือ การใช้วัตถุดิบ มีผลต่างเท่ากับ -12 (ดูรูปที่ 15) ดังนั้นกระบวนการใช้แรงงานของกลุ่มธุรกิจชุมชนทั่วประเทศโดยส่วนมากมีการใช้แรงงานในพื้นที่ ทำให้ทักษะของแรงงานนั้นสอดคล้องกับความต้องการของกลุ่ม นอกจากนี้กลุ่มธุรกิจชุมชนทั่วประเทศ ถือเป็นกลุ่มธุรกิจชุมชนที่มีชื่อเสียงเป็นที่รู้จัก ซึ่งก่อให้เกิดการสร้างงานแก่สมาชิกเพื่อให้ผู้ปฏิบัติงาน มีความก้าวหน้าทางด้านอาชีพและมีการจ่ายค่าตอบแทนรวมถึงสวัสดิการที่เป็นธรรม ส่งผลให้ผู้ปฏิบัติงานสามารถที่จะปฏิบัติงานได้อย่างเต็มที่และด้วยความพึงพอใจ ส่วนกระบวนการบริหารการตลาด

การบริหารการเงิน การบริหารสวัสดิการชุมชนและการใช้วัสดุคิบไม่ได้มีบทบาทของปัจจัยเอื้อเข้ามาช่วย
ธุรกิจชุมชนในทั่วประเทศอย่างเห็นได้ชัด

รูปที่ 15 ผลการวิเคราะห์ปัจจัยเอื้อ



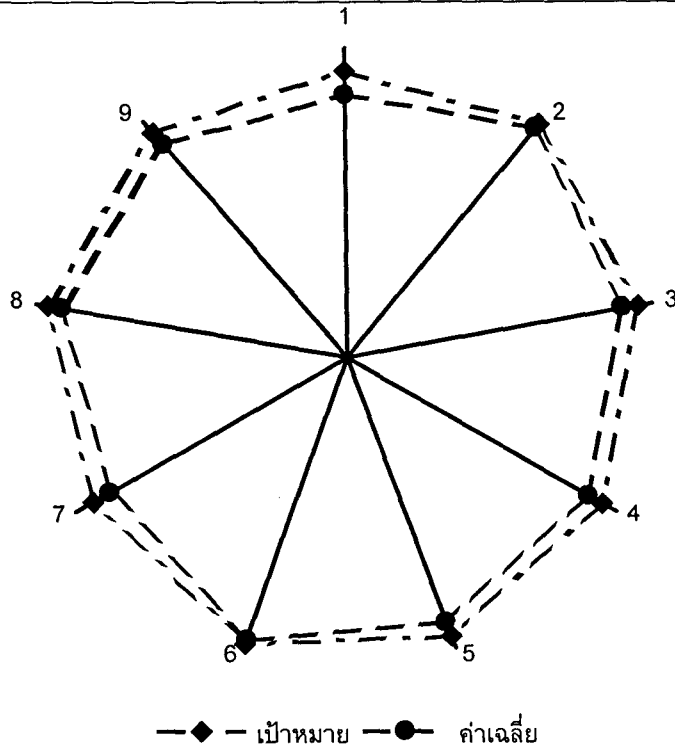
กระบวนการทำงานของธุรกิจชุมชน	เป้าหมาย	ค่าเฉลี่ย
1. การบริหารสมาชิก	92	84
2. การบริหารการตลาดและเครือข่าย	89	79
3. การบริหารการเงิน	89	78
4. การพัฒนาผลิตภัณฑ์และเทคนิคการผลิต	91	82
5. การผลิต(การใช้แรงงาน)	95	90
6. การผลิต(การใช้วัสดุคิบ)	88	76
7. การบริหารสวัสดิการของชุมชน	90	80

3. การวิเคราะห์หลักเศรษฐกิจพอเพียง

การทดสอบหลักการหรือแนวคิดการดำเนินงานของกลุ่มธุรกิจชุมชนทั่วประเทศตามหลักเศรษฐกิจพอเพียง 9 ข้อของพระบาทสมเด็จพระเจ้าอยู่หัวนั้นระบุว่า ค่าเฉลี่ยของเศรษฐกิจพอเพียงทั้ง 9 ข้อมีความใกล้เคียงกับเป้าหมายที่กำหนดไว้มาก (ดูรูปที่ 16) แสดงว่ากลุ่มธุรกิจชุมชนทั่วประเทศมีความรู้ความเข้าใจและให้ความสำคัญในเรื่องของเศรษฐกิจพอเพียงเป็นอย่างดี โดยเฉพาะข้อที่ 2 ในเรื่องของเน้นการใช้วัสดุทุกชนิดอย่างประหยัดและได้ประโยชน์คุ้มค่า ถือเป็นเรื่องที่กลุ่มธุรกิจชุมชนทั่วประเทศให้ความสำคัญในการดำเนินการธุรกิจชุมชนมากที่สุด ซึ่งค่าเฉลี่ยของหลักเศรษฐกิจพอเพียงในข้อนี้มีค่าเท่ากับเป้าหมาย

ที่กำหนดไว้ อย่างไรก็ตาม ปรากฏว่ามีหลักการ 2 ข้อที่น่าเป็นห่วงเนื่องจากมีเป้าหมายที่ต่ำ (2.8 คะแนน) ขณะที่ค่าเฉลี่ยที่ปฏิบัติที่ต่ำด้วยเช่นกัน (2.6 คะแนน) นั่นคือ การใช้เทคโนโลยีเหมาะสมและการกระจายความเสี่ยงโดยมีผลิตภัณฑ์ที่หลากหลาย

รูปที่ 16 ผลการวิเคราะห์หลักเศรษฐกิจพอเพียง

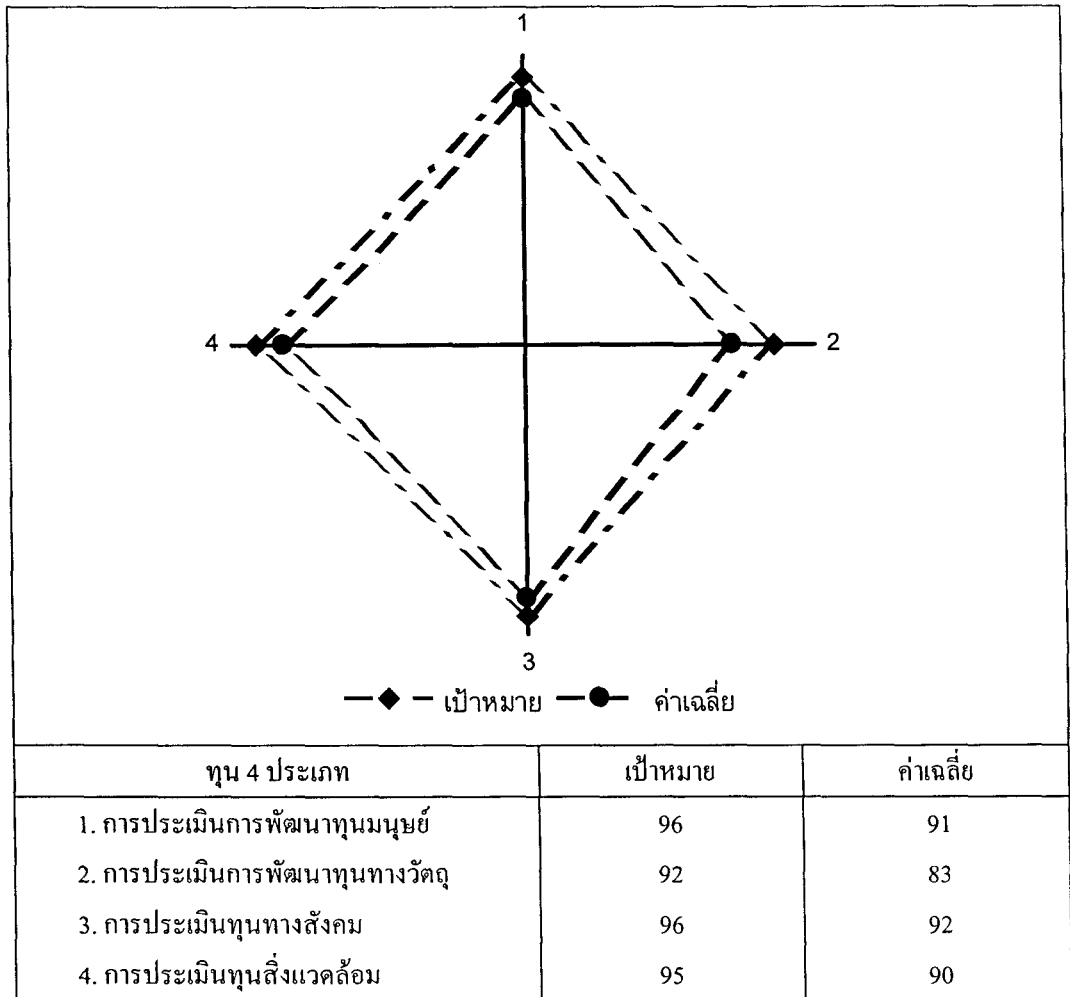


หลักการทำธุรกิจชุมชน	เป้าหมาย	ค่าเฉลี่ย
1. ใช้เทคโนโลยีเหมาะสม	2.8	2.6
2. เน้นการใช้วัสดุทุกชนิดอย่างประหยัดและได้ประโยชน์คุ้มค่า	2.9	2.9
3. เน้นการสร้างงานเป็นหลักโดยไม่ใช้เครื่องจักรมาแทนแรงงานโดยไม่จำเป็น ยกเว้นถ้าไม่ทำเช่นนั้นผลิตภัณฑ์จะเสียหาย	2.9	2.7
4. มีการผลิตที่สอดคล้องกับความสามารถในการบริหารจัดการ	2.9	2.7
5. ไม่ควรโลกเกินไป หรือมุ่งกำไรระยะสั้นเป็นหลัก	2.9	2.8
6. มีความซื่อสัตย์ในการประกอบการไม่เอาเปรียบผู้บริโภค แรงงาน และผู้จำหน่ายวัตถุดิบ	3.0	2.9
7. กระจายความเสี่ยงโดยมีผลิตภัณฑ์ที่หลากหลาย หรือมีความสามารถในการปรับเปลี่ยนผลผลิตให้สอดคล้องกับความต้องการของตลาดได้	2.8	2.6
8. มีการบริหารความเสี่ยงต่ำโดยมุ่งใช้เงินทุนภายในกลุ่มเป็นหลัก โดยไม่ก่อหนี้เงินเกินความสามารถในการจัดการ	2.9	2.8
9. ใช้วัตถุดิบในท้องถิ่นและผลิตสินค้าที่ตอบสนองตลาดในท้องถิ่น ภูมิภาค และตลาดต่างประเทศ	2.8	2.7

4. การวิเคราะห์ทุน 4 ประเภท

รูปที่ 17 แสดงผลการทดสอบความยั่งยืนของชุมชน โดยพิจารณาจากทุน 4 ประเภท ค่าเฉลี่ยของทุนแต่ละประเภทมีค่าน้อยกว่าเป้าหมายที่กำหนดไว้ ในเรื่องของการประเมินทุนทางสังคมของกลุ่มธุรกิจชุมชนทั่วประเทศ ค่าเฉลี่ยของทุนดังกล่าวมีค่าใกล้เคียงกับเป้าหมายที่กำหนดไว้มากที่สุด โดยผลต่างมีค่าเท่ากับ -4 ในขณะที่การประเมินการพัฒนาทุนทางวัตถุของกลุ่มธุรกิจชุมชนทั่วประเทศกลับมีค่าเฉลี่ยห่างจากเป้าหมายที่กำหนดไว้มากที่สุดซึ่งผลต่างมีค่าเท่ากับ -9 จึงสรุปได้ว่ากลุ่มธุรกิจชุมชนทั่วประเทศให้ความสำคัญในเรื่องของการพัฒนาทุนทางสังคม ทุนมนุษย์และทุนสิ่งแวดล้อม โดยมีการพัฒนาบุคลากรให้มีความรู้ความสามารถในการดำเนินธุรกิจชุมชนโดยมีการนำภูมิปัญญาท้องถิ่นมาปรับใช้และสร้างความรู้ใหม่ต่อยอด มีสวัสดิการชุมชน กลุ่มธุรกิจชุมชนทำให้คนในชุมชนมีความรักใคร่กลมเกลียวกันมากขึ้น มีความสัมพันธ์ที่ดีกับกลุ่มอื่นๆ นอกชุมชน ก่อให้เกิดเครือข่ายสร้างความเข้มแข็งให้กับชุมชน และยังช่วยลดปัญหาต่างๆ ภายในชุมชน ไม่ว่าจะเป็นปัญหาอาชญากรรม ปัญหาการว่างงาน ปัญหา ยาเสพติด ปัญหาทะเลาะเบาะแว้งในชุมชน รวมถึงปัญหาสังคมอื่นๆ ทำให้เศรษฐกิจของสมาชิกดีขึ้น นอกจากนี้กลุ่มธุรกิจทั่วประเทศมีความพยายามที่จะรักษาสภาพสิ่งแวดล้อมให้อยู่ในสภาพเดิม มีการลงทุนฟื้นฟูสร้างทรัพยากรขึ้นมาแทนที่ เพื่อไม่ให้ทรัพยากรที่ใช้แล้วหมดไป อย่างไรก็ตามการพัฒนาทุนทางกายภาพของกลุ่มธุรกิจชุมชนทั่วประเทศในแง่ของการสะสมทุนทั้งที่เป็นตัวเงินและเป็นเครื่องมือเครื่องจักร และวัตถุดิบ ยังไม่ดีเท่าที่ควร ไม่สามารถขยายกำลังการผลิตได้

รูปที่ 17 ผลการวิเคราะห์ทุน 4 ประเภท



5. การระบุธุรกิจดีเด่น

การระบุธุรกิจดีเด่นของทั่วประเทศจะอาศัยการประมวลผลข้อมูลตามเงื่อนไขต่างๆ ที่ได้กำหนดไว้ ซึ่งแบ่งเป็น 3 วิธีดังนี้

1) ใช้เกณฑ์ค่าเฉลี่ยของการปฏิบัติการ ธุรกิจชุมชนที่มีค่าเฉลี่ยมากกว่าค่าเฉลี่ยของธุรกิจชุมชนในทั่วประเทศทั้งหมดในทุกข้อมีจำนวน 17 กลุ่ม

2) ใช้เกณฑ์ค่าเฉลี่ยของหลักเศรษฐกิจพอเพียง 9 ข้อ โดยค่าของกลุ่มจะต้องมากกว่าค่าเฉลี่ยของภาคทั้ง 9 ข้อ มีกลุ่มผ่านเกณฑ์นี้ทั้งหมด 83 กลุ่ม จากนั้นนำไปผ่านเกณฑ์ทุน 4 ประเภท โดยค่าของกลุ่มจะต้องมากกว่าค่าเฉลี่ยทุกข้อเช่นกัน มีกลุ่มผ่าน 27 กลุ่ม และนำไปผ่านเกณฑ์สุดท้าย(การปฏิบัติการทั้ง 7 ประการ) โดยค่าเฉลี่ยของกลุ่มต้องมากกว่าค่าเฉลี่ยของธุรกิจชุมชนทั่วประเทศทุกข้อ ปรากฏว่ามีสามกลุ่มที่ผ่าน คือ กลุ่มข้าวโพดข้าวเหนียวบ้านหนองบัว, กลุ่มจักสานใบเตยปากหมันมานิไต่ะป็น และกลุ่มสตรีด้านการแปรรูปอาหารทะเล

3) การใช้เกณฑ์ค่าเฉลี่ยของหลักเศรษฐกิจพอเพียง 9 ข้อ ธุรกิจชุมชนที่มีค่าเฉลี่ยมากกว่าค่าเฉลี่ยของธุรกิจชุมชนในทั่วประเทศผ่านเกณฑ์ทั้งหมด 202 กลุ่ม จากนั้นนำไปผ่านเกณฑ์ค่าเฉลี่ยทุน 4 ประเภท มีธุรกิจชุมชนจำนวน 124 กลุ่มผ่านเกณฑ์ และขั้นตอนสุดท้ายเป็นการใช้เกณฑ์การค่าเฉลี่ยการปฏิบัติการ

ธุรกิจชุมชนที่มีค่าเฉลี่ยมากกว่าค่าเฉลี่ยปฏิบัติการของธุรกิจชุมชนในทั่วประเทศผ่านเกณฑ์นี้มีจำนวนทั้งหมด 71 กลุ่ม

การหากลุ่มที่เป็นเลิศในแต่ละกระบวนการปฏิบัติการทั้ง 7 ประการที่มีคะแนนสูงสุดของทั่วประเทศ ได้ผลดังนี้

- การบริหารสมาชิก	คะแนน 100	มี 126 กลุ่ม
- การบริหารการตลาดและเครือข่าย	คะแนน 100	มี 15 กลุ่ม
- การบริหารการเงิน	คะแนน 100	มี 38 กลุ่ม
- การพัฒนาผลิตภัณฑ์และเทคนิคการผลิต	คะแนน 100	มี 73 กลุ่ม
- การผลิต(การใช้แรงงาน)	คะแนน 100	มี 108 กลุ่ม
- การผลิต(การใช้วัตถุดิบ)	คะแนน 100	มี 14 กลุ่ม
- การบริหารสวัสดิการของชุมชน	คะแนน 100	มี 3 กลุ่ม

6. การเปรียบเทียบกระบวนการบริหารจัดการ

ตารางแสดงการเปรียบเทียบผลการวิเคราะห์กระบวนการบริหารจัดการเพื่อการปฏิบัติที่เป็นเลิศ และการปรับปรุงเพื่อพัฒนาระหว่างธุรกิจชุมชนด้วยกัน แสดงไว้ในภาคผนวกที่ 2 ซึ่งการเปรียบเทียบได้แบ่งกลุ่มธุรกิจชุมชนตามประเภทของอุตสาหกรรมทั้ง 5 ได้แก่อาหารและเครื่องดื่ม อุปโภคและบริโภค ชั้นพื้นฐาน สิ่งทอ เครื่องนุ่งห่ม เครื่องหนัง โลหะและอโลหะ เครื่องจักรสานและเฟอร์นิเจอร์ ในอุตสาหกรรมแต่ละประเภทนั้นได้แบ่งกระบวนการทำงานของธุรกิจชุมชนออกเป็น 7 กระบวนการ ได้แก่ การบริหารสมาชิก การบริหารการตลาดและเครือข่าย การบริหารการเงิน การพัฒนาผลิตภัณฑ์และเทคนิคการผลิต การใช้แรงงาน การใช้วัตถุดิบ และการบริหารสวัสดิการชุมชน คณะวิจัยได้ศึกษาว่ากลุ่มธุรกิจชุมชนแต่ละกลุ่มมีความสามารถในการบริหารจัดการในแต่ละกระบวนการในระดับใด เปรียบเทียบกับกลุ่มธุรกิจชุมชนอื่น ๆ ในอุตสาหกรรมเดียวกัน โดยการเปรียบเทียบผลต่างของแต่ละกระบวนการ โดยคำนวณจากคะแนนรวมของกลุ่มธุรกิจชุมชนในแต่ละกระบวนการเทียบกับเป้าหมายในแต่ละกระบวนการ ซึ่งค่าของเป้าหมายในแต่ละกระบวนการมาจากค่าเฉลี่ยของกระบวนการนั้น ๆ บวก 100 แล้วหาร 2 ดังนั้นผลต่างโดยส่วนมากจึงมีค่าเป็นลบ โดยผลต่างที่เป็นบวกจะแสดงให้เห็นว่ากลุ่มธุรกิจชุมชนนั้นคะแนนการปฏิบัติการที่สูงกว่าเป้าหมายและกลุ่มที่มีผลต่างที่เป็นลบคือธุรกิจชุมชนจะต้องปรับปรุงพัฒนาให้ไปถึงเป้าหมาย

1) อุตสาหกรรมแปรรูปประเภทอาหารและเครื่องดื่ม

กลุ่มธุรกิจชุมชนในอุตสาหกรรมประเภทแปรรูปอาหารและเครื่องดื่มของทั่วประเทศมีทั้งหมด 120 กลุ่ม เมื่อเปรียบเทียบผลการวิเคราะห์ในกระบวนการบริหารสมาชิก จะเห็นได้ว่าผลต่างที่เป็นบวกมากที่สุดคือ 5 และผลต่างที่เป็นลบน้อยที่สุดคือ -37 ช่วงความต่างระหว่างกลุ่มที่มีคะแนนน้อยที่สุดและมากที่สุดในกระบวนการนี้คือ 42 โดยที่กลุ่มธุรกิจชุมชนส่วนใหญ่จะมีค่าผลต่างอยู่ที่ 5 และผลต่างโดยเฉลี่ยในกระบวนการนี้คือ -5 โดยส่วนใหญ่แล้วผลต่างในกระบวนการนี้จะเป็ลบ 73 กลุ่ม คิดเป็นร้อยละ 61

ในกระบวนการบริหารการตลาดและเครือข่ายผลต่างที่มากที่สุดคือ 13 ผลต่างที่น้อยที่สุดคือ -34 ช่วงความต่างระหว่างกลุ่มที่มีคะแนนน้อยที่สุดและมากที่สุดในกระบวนการนี้คือ 47 โดยที่กลุ่มธุรกิจชุมชนส่วนใหญ่จะมีค่าผลต่างอยู่ที่ 5 และผลต่างโดยเฉลี่ยในกระบวนการนี้คือ -9 ซึ่งผลต่างที่เป็นบวกกับเป็นลบมีค่าใกล้เคียงกันคือร้อยละ 83 และร้อยละ 69 ตามลำดับ

ในกระบวนการบริหารการเงิน ผลต่างที่มากที่สุดคือ 8 ผลต่างที่น้อยที่สุดคือ -37 ช่วงความต่างระหว่างกลุ่มที่มีคะแนนน้อยที่สุดและมากที่สุดในกระบวนการนี้คือ 45 โดยที่กลุ่มธุรกิจชุมชนส่วนใหญ่จะมีค่าผลต่างอยู่ที่ 0 และผลต่างโดยเฉลี่ยในกระบวนการนี้คือ -7 โดยส่วนใหญ่แล้วผลต่างจะติดลบ ซึ่งมีทั้งหมด 109 กลุ่ม คิดเป็นร้อยละ 91

ในกระบวนการพัฒนาผลิตภัณฑ์และเทคนิคการผลิต ผลต่างที่มากที่สุดคือ 6 ผลต่างที่น้อยที่สุดคือ -36 ช่วงความต่างระหว่างกลุ่มที่มีคะแนนน้อยที่สุดและมากที่สุดในกระบวนการนี้คือ 42 โดยที่กลุ่มธุรกิจชุมชนส่วนใหญ่จะมีค่าผลต่างอยู่ที่ -11 และผลต่างโดยเฉลี่ยในกระบวนการนี้คือ -8 โดยส่วนใหญ่แล้วผลต่างจะติดลบ ซึ่งมีทั้งหมด 99 กลุ่ม คิดเป็นร้อยละ 83

ในกระบวนการใช้แรงงาน ผลต่างที่มากที่สุดคือ 5 ผลต่างที่น้อยที่สุดคือ -32 ช่วงความต่างระหว่างกลุ่มที่มีคะแนนน้อยที่สุดและมากที่สุดในกระบวนการนี้คือ 37 โดยที่กลุ่มธุรกิจชุมชนส่วนใหญ่จะมีค่าผลต่างอยู่ที่ -3 และผลต่างโดยเฉลี่ยในกระบวนการนี้คือ -4 ส่วนใหญ่ผลต่างจะติดลบ ซึ่งมีทั้งหมด 80 กลุ่ม คิดเป็นร้อยละ 67

ในกระบวนการใช้วัตถุดิบ ผลต่างที่มากที่สุดคือ 10 ผลต่างที่น้อยที่สุดคือ -40 ช่วงความต่างระหว่างกลุ่มที่มีคะแนนน้อยที่สุดและมากที่สุดในกระบวนการนี้คือ 50 โดยที่กลุ่มธุรกิจชุมชนส่วนใหญ่จะมีค่าผลต่างอยู่ที่ -7 และผลต่างโดยเฉลี่ยในกระบวนการนี้คือ -9 โดยส่วนใหญ่แล้วผลต่างจะติดลบ ซึ่งมีทั้งหมด 96 กลุ่ม คิดเป็นร้อยละ 80

ในกระบวนการบริหารสวัสดิการชุมชน ผลต่างที่มากที่สุดคือ 7 ผลต่างที่น้อยที่สุดคือ -42 ช่วงความต่างระหว่างกลุ่มที่มีคะแนนน้อยที่สุดและมากที่สุดในกระบวนการนี้คือ 48 โดยที่กลุ่มธุรกิจชุมชนส่วนใหญ่จะมีค่าผลต่างอยู่ที่ -18 และผลต่างโดยเฉลี่ยในกระบวนการนี้คือ -15 ส่วนใหญ่ผลต่างจะติดลบ ซึ่งมีทั้งหมด 116 กลุ่ม คิดเป็นร้อยละ 97

กระบวนการที่มีสัดส่วนของธุรกิจชุมชนที่มีผลต่างที่ติดลบมากที่สุด ได้แก่ กระบวนการบริหารสวัสดิการชุมชน (ร้อยละ 97) กระบวนการเงิน (ร้อยละ 91) กระบวนการพัฒนาผลิตภัณฑ์ (ร้อยละ 83)

และกระบวนการใช้วัตถุดิบ (ร้อยละ 80) ดังนั้น 4 กระบวนการนี้จึงเป็นเรื่องที่ธุรกิจชุมชน ในอุตสาหกรรมแปรรูปอาหารและเครื่องดื่มในทั่วประเทศต้องได้รับการปรับปรุงอย่างเร่งด่วนและเป็น อันดับต้นๆ

2) อุตสาหกรรมอุปโภคและบริโภคขั้นพื้นฐาน

กลุ่มธุรกิจชุมชนในอุตสาหกรรมอุปโภคและบริโภคขั้นพื้นฐานของทั่วประเทศมีทั้งหมด 34 กลุ่ม เมื่อเปรียบเทียบผลการวิเคราะห์ในกระบวนการบริหารสมาชิก จะเห็นได้ว่าผลต่างที่มากที่สุดคือ 5 และผลต่างที่น้อยที่สุดคือ -28 ช่วงความต่างระหว่างกลุ่มที่มีคะแนนน้อยที่สุดและมากที่สุดในการบวนการนี้คือ 33 โดยที่กลุ่มธุรกิจชุมชนส่วนใหญ่จะมีค่าผลต่างอยู่ที่ 5 และผลต่างโดยเฉลี่ยในการบวนการนี้คือ -4 โดยส่วนใหญ่แล้วผลต่างจะติดลบ ซึ่งมีทั้งหมด 11 กลุ่ม คิดเป็นร้อยละ 65

ในกระบวนการบริหารการตลาดและเครือข่ายผลต่างที่มากที่สุดคือ 14 ผลต่างที่น้อยที่สุดคือ -28 ช่วงความต่างระหว่างกลุ่มที่มีคะแนนน้อยที่สุดและมากที่สุดในการบวนการนี้คือ 42 โดยที่กลุ่มธุรกิจชุมชนส่วนใหญ่จะมีค่าผลต่างอยู่ที่ -11 และผลต่างโดยเฉลี่ยในการบวนการนี้คือ -11 ส่วนใหญ่ผลต่างจะติดลบ ซึ่งมีทั้งหมด 26 กลุ่ม คิดเป็นร้อยละ 76

ในกระบวนการบริหารการเงิน ผลต่างที่มากที่สุดคือ 9 ผลต่างที่น้อยที่สุดคือ -24 ช่วงความต่างระหว่างกลุ่มที่มีคะแนนน้อยที่สุดและมากที่สุดในการบวนการนี้คือ 33 โดยที่กลุ่มธุรกิจชุมชนส่วนใหญ่จะมีค่าผลต่างอยู่ที่ 1 และผลต่างโดยเฉลี่ยในการบวนการนี้คือ -6 สัดส่วนของผลต่างติดลบและเป็นบวก เท่ากันคือ มี 17 กลุ่ม คิดเป็นร้อยละ 50

ในกระบวนการพัฒนาผลิตภัณฑ์และเทคนิคการผลิต ผลต่างที่มากที่สุดคือ 7 ผลต่างที่น้อยที่สุดคือ -27 ช่วงความต่างระหว่างกลุ่มที่มีคะแนนน้อยที่สุดและมากที่สุดในการบวนการนี้คือ 33 โดยที่กลุ่มธุรกิจชุมชนส่วนใหญ่จะมีค่าผลต่างอยู่ที่ -2 และผลต่างโดยเฉลี่ยในการบวนการนี้คือ -6 ส่วนใหญ่ผลต่างจะติดลบ ซึ่งมีทั้งหมด 28 กลุ่ม คิดเป็นร้อยละ 82

ในกระบวนการใช้แรงงาน ผลต่างที่มากที่สุดคือ 7 ผลต่างที่น้อยที่สุดคือ -30 ช่วงความต่างระหว่างกลุ่มที่มีคะแนนน้อยที่สุดและมากที่สุดในการบวนการนี้คือ 37 โดยที่กลุ่มธุรกิจชุมชนส่วนใหญ่จะมีค่าผลต่างอยู่ที่ 7 และผลต่างโดยเฉลี่ยในการบวนการนี้คือ -4 โดยส่วนใหญ่แล้วผลต่างจะเป็นบวก ซึ่งมีทั้งหมด 23 กลุ่ม คิดเป็นร้อยละ 68

ในกระบวนการใช้วัตถุดิบ ผลต่างที่มากที่สุดคือ 11 ผลต่างที่น้อยที่สุดคือ -27 ช่วงความต่างระหว่างกลุ่มที่มีคะแนนน้อยที่สุดและมากที่สุดในการบวนการนี้คือ 38 โดยที่กลุ่มธุรกิจชุมชนส่วนใหญ่จะมีค่าผลต่างอยู่ที่ -6 และผลต่างโดยเฉลี่ยในการบวนการนี้คือ -5 ส่วนใหญ่ผลต่างจะติดลบ ซึ่งมีทั้งหมด 24 กลุ่ม คิดเป็นร้อยละ 71

ในกระบวนการบริหารสวัสดิการชุมชน ผลต่างที่มากที่สุดคือ 7 ผลต่างที่น้อยที่สุดคือ -38 ช่วงความต่างระหว่างกลุ่มที่มีคะแนนน้อยที่สุดและมากที่สุดในการบวนการนี้คือ 45 โดยที่กลุ่มธุรกิจชุมชนส่วนใหญ่จะมีค่าผลต่างอยู่ที่ -18 และผลต่างโดยเฉลี่ยในการบวนการนี้คือ -12 ส่วนใหญ่ผลต่างจะติดลบ ซึ่งมีทั้งหมด 32 กลุ่ม คิดเป็นร้อยละ 94

ธุรกิจชุมชนในอุตสาหกรรมอุปโภค และบริโภคขั้นพื้นฐานนี้มีความอ่อนด้อยในกระบวนการบริหารสวัสดิการชุมชน ซึ่งมีธุรกิจชุมชนที่มีผลต่างเป็นลบสูงถึงร้อยละ 94 ขณะที่กระบวนการอื่นมีสัดส่วนระหว่างร้อยละ 65 – 82 แต่สำหรับกระบวนการบริหารการเงินมีธุรกิจชุมชนที่มีผลต่างเป็นลบน้อยที่สุด (ร้อยละ 50) ฉะนั้นจึงควรสร้างความเข้มแข็งในกระบวนการบริหารสวัสดิการให้กับอุตสาหกรรมนี้เป็นหลัก

3) อุตสาหกรรมสิ่งทอ เครื่องนุ่งห่ม เครื่องหนัง

กลุ่มธุรกิจชุมชนในอุตสาหกรรมสิ่งทอ เครื่องนุ่งห่ม เครื่องหนังของทั่วประเทศมีทั้งหมด 121 กลุ่ม เมื่อเปรียบเทียบผลการวิเคราะห์ในกระบวนการบริหารสมาชิก จะเห็นได้ว่าผลต่างที่มากที่สุดคือ 5 และผลต่างที่น้อยที่สุดคือ -45 ช่วงความต่างระหว่างกลุ่มที่มีคะแนนน้อยที่สุดและมากที่สุดในการบวนการนี้คือ 50 โดยที่กลุ่มธุรกิจชุมชนส่วนใหญ่จะมีค่าผลต่างอยู่ที่ 5 และผลต่างโดยเฉลี่ยในการบวนการนี้คือ -6 ส่วนใหญ่ผลต่างจะติดลบ ซึ่งมีทั้งหมด 71 กลุ่ม คิดเป็นร้อยละ 59

ในกระบวนการบริหารการตลาดและเครือข่ายผลต่างที่มากที่สุดคือ 6 ผลต่างที่น้อยที่สุดคือ -39 ช่วงความต่างระหว่างกลุ่มที่มีคะแนนน้อยที่สุดและมากที่สุดในการบวนการนี้คือ 45 โดยที่กลุ่มธุรกิจชุมชนส่วนใหญ่จะมีค่าผลต่างอยู่ที่ -28 และผลต่างโดยเฉลี่ยในการบวนการนี้คือ -15 ส่วนใหญ่ผลต่างจะติดลบ ซึ่งมีทั้งหมด 115 กลุ่ม คิดเป็นร้อยละ 95

ในกระบวนการบริหารการเงิน ผลต่างที่มากที่สุดคือ 9 ผลต่างที่น้อยที่สุดคือ -36 ช่วงความต่างระหว่างกลุ่มที่มีคะแนนน้อยที่สุดและมากที่สุดในการบวนการนี้คือ 45 โดยที่กลุ่มธุรกิจชุมชนส่วนใหญ่จะมีค่าผลต่างอยู่ที่ 1 และผลต่างโดยเฉลี่ยในการบวนการนี้คือ -8 ส่วนใหญ่ผลต่างจะติดลบ ซึ่งมีทั้งหมด 73 กลุ่ม คิดเป็นร้อยละ 60

ในกระบวนการพัฒนาผลิตภัณฑ์และเทคนิคการผลิต ผลต่างที่มากที่สุดคือ 7 ผลต่างที่น้อยที่สุดคือ -35 ช่วงความต่างระหว่างกลุ่มที่มีคะแนนน้อยที่สุดและมากที่สุดในการบวนการนี้คือ 42 โดยที่กลุ่มธุรกิจชุมชนส่วนใหญ่จะมีค่าผลต่างอยู่ที่ -2 และผลต่างโดยเฉลี่ยในการบวนการนี้คือ -2 ส่วนใหญ่ผลต่างจะติดลบ ซึ่งมีทั้งหมด 87 กลุ่ม คิดเป็นร้อยละ 72

ในกระบวนการใช้แรงงาน ผลต่างที่มากที่สุดคือ 7 ผลต่างที่น้อยที่สุดคือ -18 ช่วงความต่างระหว่างกลุ่มที่มีคะแนนน้อยที่สุดและมากที่สุดในการบวนการนี้คือ 25 โดยที่กลุ่มธุรกิจชุมชนส่วนใหญ่จะมีค่าผลต่างอยู่ที่ -1 และผลต่างโดยเฉลี่ยในการบวนการนี้คือ -2 ส่วนใหญ่ผลต่างจะเป็นบวก ซึ่งมีทั้งหมด 84 กลุ่ม คิดเป็นร้อยละ 69

ในกระบวนการใช้วัตถุดิบ ผลต่างที่มากที่สุดคือ 11 ผลต่างที่น้อยที่สุดคือ -31 ช่วงความต่างระหว่างกลุ่มที่มีคะแนนน้อยที่สุดและมากที่สุดในการบวนการนี้คือ 42 โดยที่กลุ่มธุรกิจชุมชนส่วนใหญ่จะมีค่าผลต่างอยู่ที่ -6 และผลต่างโดยเฉลี่ยในการบวนการนี้คือ -13 กลุ่ม โดยส่วนใหญ่ผลต่างติดลบ 106 กลุ่ม คิดเป็นร้อยละ 88

ในกระบวนการบริหารสวัสดิการชุมชน ผลต่างที่มากที่สุดคือ 15 ผลต่างที่น้อยที่สุดคือ -45 ช่วงความต่างระหว่างกลุ่มที่มีคะแนนน้อยที่สุดและมากที่สุดในการบวนการนี้คือ 60 โดยที่กลุ่มธุรกิจชุมชน

ส่วนใหญ่จะมีค่าผลต่างอยู่ที่ -18 และผลต่างโดยเฉลี่ยในกระบวนการนี้คือ -13 ส่วนใหญ่ผลต่างจะติดลบ ซึ่งมีทั้งหมด 108 กลุ่ม คิดเป็นร้อยละ 89

กลุ่มธุรกิจชุมชนในอุตสาหกรรมนี้มีปัญหาใน 3 กระบวนการที่ชัดเจนคือ กระบวนการบริหาร การตลาดและเครือข่าย (มีร้อยละ 95 ของธุรกิจชุมชนที่มีผลต่างติดลบ) กระบวนการบริหารสวัสดิการ สมาชิก ร้อยละ 89 และ กระบวนการผลิตการใช้วัตถุดิบ ร้อยละ 88 ซึ่งเป็นกรณีปกติของอุตสาหกรรมนี้ เพราะต้องซื้อเส้นด้ายซึ่งเป็นวัตถุดิบที่สำคัญจากภายนอก นอกจากนั้นตลาดของผลผลิตยังเป็นตลาดในระดับประเทศนอกชุมชนเป็นส่วนใหญ่ เมื่อสถานภาพของอุตสาหกรรมไม่มั่นคงก็จะมีผลกระทบต่อ การให้สวัสดิการแก่ชุมชนและสมาชิก

4) อุตสาหกรรมโลหะและอโลหะ

กลุ่มธุรกิจชุมชนในอุตสาหกรรมโลหะและอโลหะทั่วประเทศมีทั้งหมด 5 กลุ่ม เมื่อเปรียบเทียบ ผลการวิเคราะห์ในกระบวนการบริหารสมาชิก จะเห็นได้ว่าผลต่างที่มากที่สุดคือ 5 และผลต่างที่น้อยที่สุด คือ -20 ช่วงความต่างระหว่างกลุ่มที่มีคะแนนน้อยที่สุดและมากที่สุดในการบวนการนี้คือ 25 โดยที่ กลุ่มธุรกิจชุมชนส่วนใหญ่จะมีค่าผลต่างอยู่ที่ -3 และผลต่างโดยเฉลี่ยในกระบวนการนี้คือ -6 ส่วนใหญ่ ผลต่างจะติดลบ ซึ่งมีทั้งหมด 4 กลุ่ม คิดเป็นร้อยละ 80

ในกระบวนการบริหารการตลาดและเครือข่ายผลต่างที่มากที่สุดคือ 14 ผลต่างที่น้อยที่สุดคือ -11 ช่วงความต่างระหว่างกลุ่มที่มีคะแนนน้อยที่สุดและมากที่สุดในการบวนการนี้คือ 25 โดยที่กลุ่มธุรกิจชุมชน ส่วนใหญ่จะมีค่าผลต่างอยู่ที่ -11 และผลต่างโดยเฉลี่ยในกระบวนการนี้คือ -1 ส่วนใหญ่ผลต่างจะติดลบ ซึ่งมีทั้งหมด 3 กลุ่ม คิดเป็นร้อยละ 60

ในกระบวนการบริหารการเงิน ผลต่างที่มากที่สุดคือ 9 ผลต่างที่น้อยที่สุดคือ -24 ช่วงความต่าง ระหว่างกลุ่มที่มีคะแนนน้อยที่สุดและมากที่สุดในการบวนการนี้คือ 33 โดยที่กลุ่มธุรกิจชุมชนส่วนใหญ่ จะมีค่าผลต่างอยู่ที่ -16 และผลต่างโดยเฉลี่ยในกระบวนการนี้คือ -9 ส่วนใหญ่ผลต่างจะติดลบ ซึ่งมีทั้งหมด 3 กลุ่ม คิดเป็นร้อยละ 60

ในกระบวนการพัฒนาผลิตภัณฑ์และเทคนิคการผลิต ผลต่างที่มากที่สุดคือ 7 ผลต่างที่น้อยที่สุด คือ -2 ช่วงความต่างระหว่างกลุ่มที่มีคะแนนน้อยที่สุดและมากที่สุดในการบวนการนี้คือ 8 โดยที่กลุ่มธุรกิจ ชุมชนส่วนใหญ่จะมีค่าผลต่างอยู่ที่ -2 และผลต่างโดยเฉลี่ยในกระบวนการนี้คือ 0 ส่วนใหญ่ผลต่าง จะติดลบ ซึ่งมีทั้งหมด 4 กลุ่ม คิดเป็นร้อยละ 80

ในกระบวนการใช้แรงงาน ผลต่างที่มากที่สุดคือ 7 ผลต่างที่น้อยที่สุดคือ -18 ช่วงความต่าง ระหว่างกลุ่มที่มีคะแนนน้อยที่สุดและมากที่สุดในการบวนการนี้คือ 25 โดยที่กลุ่มธุรกิจชุมชนส่วนใหญ่ จะมีค่าผลต่างอยู่ที่ 7 และผลต่างโดยเฉลี่ยในกระบวนการนี้คือ -5 โดยส่วนใหญ่แล้วผลต่างจะเป็นบวก ซึ่งมีทั้งหมด 3 กลุ่ม คิดเป็นร้อยละ 60

ในกระบวนการใช้วัตถุดิบ ผลต่างที่มากที่สุดคือ -6 ผลต่างที่น้อยที่สุดคือ -22 ช่วงความต่าง ระหว่างกลุ่มที่มีคะแนนน้อยที่สุดและมากที่สุดในการบวนการนี้คือ 17 โดยที่กลุ่มธุรกิจชุมชนส่วนใหญ่

จะมีค่าผลต่างอยู่ที่ -6 และผลต่างโดยเฉลี่ยในกระบวนการนี้คือ -11 กลุ่ม ส่วนใหญ่ผลต่างติดลบ 5 กลุ่ม คิดเป็นร้อยละ 100

ในกระบวนการบริหารสวัสดิการชุมชน ผลต่างที่มากที่สุดคือ 7 ผลต่างที่น้อยที่สุดคือ -35 ช่วงความต่างระหว่างกลุ่มที่มีคะแนนน้อยที่สุดและมากที่สุดในการบวนการนี้คือ 42 โดยที่กลุ่มธุรกิจชุมชนส่วนใหญ่จะมีค่าผลต่างอยู่ที่ 7 และผลต่างโดยเฉลี่ยในกระบวนการนี้คือ -8 ส่วนใหญ่ผลต่างจะติดลบ ซึ่งมีทั้งหมด 3 กลุ่ม คิดเป็นร้อยละ 60

ธุรกิจชุมชนในอุตสาหกรรมนี้มีปัญหาในการผลิตการใช้วัตถุดิบ ทุกกลุ่มมีผลต่างที่ติดลบทั้งหมด หรือร้อยละ 100 เมื่อเทียบกับสัดส่วนของกระบวนการอื่นที่เป็นร้อยละ 60 และ 80 ซึ่งสอดคล้องกับข้อเท็จจริงในชนบทไทยที่ไม่ได้มีโลหะและอโลหะเป็นทรัพยากรธรรมชาติที่สำคัญ

5) อุตสาหกรรมเครื่องจักรกลและเฟอร์นิเจอร์

กลุ่มธุรกิจชุมชนในอุตสาหกรรมเครื่องจักรกลและเฟอร์นิเจอร์ ของทั่วประเทศมีทั้งหมด 56 กลุ่ม เมื่อเปรียบเทียบผลการวิเคราะห์ในกระบวนการบริหารสมาชิก จะเห็นได้ว่าผลต่างที่มากที่สุดคือ 5 และผลต่างที่น้อยที่สุดคือ -36 ช่วงความต่างระหว่างกลุ่มที่มีคะแนนน้อยที่สุดและมากที่สุดในการบวนการนี้คือ 42 โดยที่กลุ่มธุรกิจชุมชนส่วนใหญ่จะมีค่าผลต่างอยู่ที่ -11 และผลต่างโดยเฉลี่ยในกระบวนการนี้คือ -12 ส่วนใหญ่ผลต่างจะติดลบ ซึ่งมีทั้งหมด 41 กลุ่ม คิดเป็นร้อยละ 73

ในกระบวนการบริหารการตลาดและเครือข่ายผลต่างที่มากที่สุดคือ 6 ผลต่างที่น้อยที่สุดคือ -36 ช่วงความต่างระหว่างกลุ่มที่มีคะแนนน้อยที่สุดและมากที่สุดในการบวนการนี้คือ 42 โดยที่กลุ่มธุรกิจชุมชนส่วนใหญ่จะมีค่าผลต่างอยู่ที่ -19 และผลต่างโดยเฉลี่ยในกระบวนการนี้คือ -19 ส่วนใหญ่ผลต่างจะติดลบ ซึ่งมีทั้งหมด 51 กลุ่ม คิดเป็นร้อยละ 91

ในกระบวนการบริหารการเงิน ผลต่างที่มากที่สุดคือ 9 ผลต่างที่น้อยที่สุดคือ -32 ช่วงความต่างระหว่างกลุ่มที่มีคะแนนน้อยที่สุดและมากที่สุดในการบวนการนี้คือ 42 โดยที่กลุ่มธุรกิจชุมชนส่วนใหญ่จะมีค่าผลต่างอยู่ที่ -7 และผลต่างโดยเฉลี่ยในกระบวนการนี้คือ -8 โดยกลุ่มมีสัดส่วนเป็นบวกและติดลบ เท่ากันคือ 28 กลุ่ม คิดเป็นร้อยละ 50

ในกระบวนการพัฒนาผลิตภัณฑ์และเทคนิคการผลิต ผลต่างที่มากที่สุดคือ 7 ผลต่างที่น้อยที่สุดคือ -18 ช่วงความต่างระหว่างกลุ่มที่มีคะแนนน้อยที่สุดและมากที่สุดในการบวนการนี้คือ 25 โดยที่กลุ่มธุรกิจชุมชนส่วนใหญ่จะมีค่าผลต่างอยู่ที่ -2 และผลต่างโดยเฉลี่ยในกระบวนการนี้คือ -5 ส่วนใหญ่ผลต่างจะติดลบ ซึ่งมีทั้งหมด 46 กลุ่ม คิดเป็นร้อยละ 82

ในกระบวนการใช้แรงงาน ผลต่างที่มากที่สุดคือ 7 ผลต่างที่น้อยที่สุดคือ -30 ช่วงความต่างระหว่างกลุ่มที่มีคะแนนน้อยที่สุดและมากที่สุดในการบวนการนี้คือ 37 โดยที่กลุ่มธุรกิจชุมชนส่วนใหญ่จะมีค่าผลต่างอยู่ที่ -1 และผลต่างโดยเฉลี่ยในกระบวนการนี้คือ -1 ส่วนใหญ่ผลต่างจะติดลบ 33 กลุ่ม คิดเป็นร้อยละ 59

ในกระบวนการใช้วัตถุดิบ ผลต่างที่มากที่สุดคือ 3 ผลต่างที่น้อยที่สุดคือ -26 ช่วงความต่างระหว่างกลุ่มที่มีคะแนนน้อยที่สุดและมากที่สุดในการบวนการนี้คือ 28 โดยที่กลุ่มธุรกิจชุมชนส่วนใหญ่

จะมีค่าผลต่างอยู่ที่ -14 และผลต่างโดยเฉลี่ยในกระบวนการนี้คือ -10 ผลต่างของกระบวนการนี้ที่เป็นบวก และติดลบมีสัดส่วนเท่ากันคือ 42 กลุ่ม คิดเป็นร้อยละ 75

ในกระบวนการบริหารสวัสดิการชุมชน ผลต่างที่มากที่สุดคือ 7 ผลต่างที่น้อยที่สุดคือ -41 ช่วงความต่างระหว่างกลุ่มที่มีคะแนนน้อยที่สุดและมากที่สุดในกระบวนการนี้คือ 48 โดยที่กลุ่มธุรกิจชุมชน ส่วนใหญ่จะมีค่าผลต่างอยู่ที่ -18 และผลต่างโดยเฉลี่ยในกระบวนการนี้คือ -19 ส่วนใหญ่ผลต่างจะติดลบ ซึ่งมีทั้งหมด 51 กลุ่ม คิดเป็นร้อยละ 91

ธุรกิจชุมชนในอุตสาหกรรมนี้มีความอ่อนด้อย 2 ประการคือ ในกระบวนการตลาดและเครือข่าย (ร้อยละ 91 มีผลต่างที่เป็นลบ) และกระบวนการบริหารสวัสดิการชุมชน (ร้อยละ 91 มีผลต่างที่เป็นลบ) ซึ่งสมควรได้รับการปรับปรุงอย่างยิ่ง

7. สรุปผล

การวิเคราะห์ปฏิบัติการชี้ไปว่ากลุ่มธุรกิจชุมชนทั่วประเทศให้ความสำคัญในเรื่องของการผลิต (การใช้แรงงาน) มากที่สุด ซึ่งมีค่าเฉลี่ยสูงสุดคือ 91 คะแนน ส่วนความสำคัญน้อยสุดคือการบริหารสวัสดิการของชุมชน ได้ค่าเฉลี่ย 70 คะแนน ซึ่งธุรกิจชุมชนควรที่จะปรับปรุงด้วยการให้ความสำคัญด้านสวัสดิการของชุมชน เพื่อให้สมาชิกในชุมชนมีคุณภาพชีวิตที่ดีขึ้น มีการช่วยเหลือซึ่งกันและกัน และก่อให้เกิดความเข้มแข็งในชุมชนมากยิ่งขึ้น

การวิเคราะห์ปัจจัยเอื้อพบว่า คะแนนสูงสุดก็ยังคงเป็นเรื่องการผลิต(การใช้แรงงาน) ที่มีค่าเฉลี่ย 90 คะแนน คะแนนต่ำสุดคือการผลิต(การใช้วัตถุดิบ) มีค่าเฉลี่ย 76 คะแนน

การวิเคราะห์หลักเศรษฐกิจพอเพียงแสดงให้เห็นว่า กลุ่มธุรกิจชุมชนทั่วประเทศทั้งหมดมุ่งเน้นเรื่องมีความซื่อสัตย์ในการประกอบการ ไม่เอาเปรียบผู้บริโภค แรงงาน และผู้จำหน่ายวัตถุดิบ กับในเรื่องของการเน้นการใช้วัสดุทุกชนิดอย่างประหยัดและได้ประโยชน์คุ้มค่าซึ่งได้ค่าเฉลี่ยเท่ากันคือ 2.9 คะแนน สอดคล้องกับการวิเคราะห์การปฏิบัติการที่ธุรกิจชุมชนให้ความสำคัญเรื่องการผลิต(การใช้แรงงาน) ส่วนที่ชุมชนให้ความสำคัญน้อยสุดคือการใช้เทคโนโลยีที่เหมาะสม และกระจายความเสี่ยง โดยมีผลิตภัณฑ์ที่หลากหลาย หรือมีความสามารถในการปรับเปลี่ยนผลผลิตให้สอดคล้องกับความต้องการของตลาดได้ ค่าเฉลี่ย 2.6 คะแนน

การวิเคราะห์ทุน 4 ประเภท ธุรกิจชุมชนให้ความสำคัญมากสุดในด้านทุนทางสังคมมีเฉลี่ยคือ 92 คะแนน ส่วนที่มีคะแนนน้อยสุดคือ การพัฒนาทุนทางวัฒนธรรมมี 83 คะแนน

การวิเคราะห์ความต่างระหว่างเป้าหมายกับค่าเฉลี่ยของอุตสาหกรรมพบว่า อุตสาหกรรมอาหารและเครื่องดื่มและอุตสาหกรรมอุปโภคและบริโภค ธุรกิจชุมชนมีความอ่อนแอเรื่องการบริหารสวัสดิการชุมชน โดยผลต่างติดลบถึงร้อยละ 97 และร้อยละ 94 ตามลำดับ ส่วนอุตสาหกรรมสิ่งทอและเครื่องนุ่งห่มมีความอ่อนแอด้านการบริหารการตลาดและเครือข่าย ซึ่งธุรกิจชุมชนมีความต่างติดลบร้อยละ 95 ในด้านธุรกิจโลหะและอโลหะ ธุรกิจมีความอ่อนแอในด้านการผลิตการใช้วัตถุดิบซึ่งกลุ่มทั้งหมดติดลบคิดเป็นร้อยละ 100 และธุรกิจเครื่องจักรสานและเฟอร์นิเจอร์ มีความอ่อนแอด้านการบริหารการตลาดและเครือข่าย และการบริหารสวัสดิการชุมชน มีความต่างติดลบร้อยละ 91

ดังนั้นกระบวนการที่กลุ่มธุรกิจชุมชนทั่วประเทศไทยสมควรได้รับการปรับปรุงตามความต่าง
ระหว่างเป้าหมายกับค่าเฉลี่ยของการปฏิบัติในขณะนี้ คือ กระบวนการบริหารสวัสดิการชุมชนและ
กระบวนการบริการการตลาดและเครือข่าย

บทที่ 4 การสัมมนากลุ่มธุรกิจชุมชนทั่วประเทศ

1. วัตถุประสงค์ของการสัมมนา

การสัมมนาจะทำความเข้าใจร่วมกันเกี่ยวกับความหมายของธุรกิจชุมชนดีเด่น วิธีปฏิบัติที่เป็นเลิศ และการเปรียบเทียบวิธีการปฏิบัติเพื่อการปรับปรุงธุรกิจชุมชนแบบก้าวกระโดด โดยยกตัวอย่างจากผลการวิจัยที่ได้ของแต่ละกลุ่ม มาเป็นตัวอย่างประกอบการอธิบาย

คณะวิจัยได้แบ่งกลุ่มออกเป็นกลุ่มย่อยๆ โดยจำแนกตามพื้นที่ใกล้เคียงกันและธุรกิจชุมชนที่คล้ายคลึงกัน เพื่อแลกเปลี่ยนประสบการณ์

คณะวิจัยได้อธิบายความต่างของแต่ละกลุ่ม เปิดโอกาสให้กลุ่มที่เกี่ยวข้องซักถามและปรับข้อมูลให้ตรงกับความเป็นจริง และหาข้อสรุปในการปรับปรุงการทำงานของ แต่ละกลุ่ม ทั้งนี้เพื่อคัดกลุ่มที่มีการปฏิบัติด้วยวิธีปฏิบัติที่เป็นเลิศ เพื่อการปรับปรุงและพัฒนา

2. สรุปการสัมมนากลุ่มธุรกิจชุมชนทั่วประเทศ

ในการเตรียมการสัมมนากลุ่มธุรกิจชุมชน หลังจากที่ทำแบบสอบถามกลุ่มธุรกิจชุมชนทั่วประเทศ จำนวน 339 กลุ่ม และได้ประมวลผลข้อมูล โดยสรุปทำการวิเคราะห์แล้ว ทางคณะวิจัยจึงได้จัดการสัมมนากลุ่มธุรกิจชุมชน โดยแบ่งเป็นภาคต่างๆ ดังนี้

- ภาคกลาง การสัมมนาจัดขึ้นระหว่างวันที่ 27 – 28 กรกฎาคม 2545 ที่ โรงแรมเชียวหัตถพงษ์ จ.นนทบุรี ซึ่งได้ออกเป็นจดหมายเชิญให้แต่ละกลุ่มส่งตัวแทนเข้าร่วมการสัมมนากลุ่มละ 2 คน ซึ่งมีจำนวนทั้งสิ้น 81 กลุ่ม โดยมีกลุ่มที่เข้าร่วมสัมมนาทั้งสิ้น 41 กลุ่ม
- ภาคเหนือ การสัมมนาจัดขึ้นระหว่างวันที่ 29 – 30 มิถุนายน 2545 ณ ห้องสิริภูมิ โรงแรมฮอลิเดย์ การ์เด็น ถนนห้วยแก้ว จังหวัดเชียงใหม่ ซึ่งได้ออกเป็นจดหมายเชิญเข้าร่วมการสัมมนาโดยให้แต่ละกลุ่มส่งตัวแทนเข้าร่วมการสัมมนากลุ่มละ 2 คน ซึ่งมีจำนวนทั้งสิ้น 28 กลุ่ม โดยมีกลุ่มที่เข้าร่วมสัมมนาทั้งสิ้น 13กลุ่ม
- ภาคใต้ การสัมมนาจัดขึ้นระหว่างวันที่ 20 – 21 กรกฎาคม 2545 ณ ห้องสมิหลาแกรนด์บอลรูม โรงแรมพาวีเลียน ถนนปละท่า จังหวัดสงขลา ซึ่งได้ออกเป็นจดหมายเชิญเข้าร่วมการสัมมนา โดยให้แต่ละกลุ่มส่งตัวแทนเข้าร่วมการสัมมนากลุ่มละ 2 คน ซึ่งมีจำนวนทั้งสิ้น 84 กลุ่ม โดยมีกลุ่มธุรกิจชุมชนเข้าร่วมสัมมนาทั้งสิ้น 34 กลุ่ม
- ภาคตะวันออกเฉียงเหนือ การสัมมนาจัดขึ้นระหว่างวันที่ 29 – 30 มิถุนายน 1 ที่โรงแรมขอนแก่น ไฮเต็ล จ.ขอนแก่น ซึ่งได้ออกเป็นจดหมายเชิญกลุ่มธุรกิจชุมชนให้เข้าร่วมการสัมมนาโดยขอให้แต่ละกลุ่มส่งตัวแทนเข้าร่วมการสัมมนากลุ่มละ 2 คน ซึ่งมีจำนวนผู้เข้าร่วมสัมมนาทั้งสิ้น 146 กลุ่ม โดยมีกลุ่มธุรกิจชุมชนเข้าร่วมสัมมนาทั้งสิ้น 83 กลุ่ม

กำหนดการสัมมนาในกลุ่มธุรกิจชุมชนในแต่ละภาค แบ่งเป็นภาคกลางของวันแรก ได้แก่ การระบุวัตถุประสงค์ในการจัดสัมมนา แนวคิดเรื่องวิธีปฏิบัติที่เป็นเลิศ การเปรียบเทียบเพื่อปรับปรุงและพัฒนา และเกณฑ์การคัดเลือกธุรกิจชุมชนดีเด่น ใช้เวลาประมาณ 2 ชั่วโมง วิธีการศึกษากลุ่มตัวอย่างและผลการศึกษาเบื้องต้นของกลุ่มธุรกิจชุมชนภาคกลาง ซึ่งมีการแจกผลการศึกษากลุ่มและอธิบายวิธีอ่านผล โดยใช้เวลาประมาณ 1 ชั่วโมง ในช่วงบ่ายได้มีการแบ่งกลุ่มธุรกิจชุมชนออกเป็นกลุ่มย่อยเพื่ออภิปราย 3 ประเด็นดังนี้

1. ท่านคิดว่าธุรกิจชุมชนดีเด่นควรมีลักษณะอย่างไร และควรเน้นกระบวนการใดมากที่สุด?
2. วิธีการปฏิบัติที่เป็นเลิศในแต่ละกระบวนการควรเป็นอย่างไร?
3. การเปรียบเทียบธุรกิจชุมชนของท่านกับธุรกิจชุมชนดีเด่นเพื่อปรับปรุงและพัฒนาธุรกิจชุมชนของท่านควรพิจารณาด้านใดบ้าง?

แต่ละกลุ่มย่อยใช้เวลาในการแลกเปลี่ยนความคิดเห็นในประเด็นดังกล่าวประมาณ 2 ชั่วโมง จากนั้นให้ตัวแทนของกลุ่มย่อยในแต่ละกลุ่มนำเสนอในที่ประชุมเป็นรายกลุ่ม ใช้เวลาเป็นรายกลุ่มๆ ละประมาณ 10 นาที และคณะทำงานได้กล่าวสรุปโดยใช้เวลาประมาณ 30 นาที

หัวข้อในการจัดสัมมนาในกลุ่มธุรกิจชุมชนภาคกลางวันที่สอง คือ ลักษณะของกลุ่มธุรกิจชุมชนดีเด่นที่ผ่านการคัดเลือกตามเกณฑ์วิจัย แผนดำเนินงาน โครงการปรับปรุงธุรกิจชุมชน และการสมัครเข้าร่วมโครงการปรับปรุงธุรกิจชุมชน หลังจากนั้นได้มีการแบ่งกลุ่มย่อยเพื่ออภิปรายใน 2 ประเด็นดังนี้

1. ธุรกิจชุมชนของท่านมีการปฏิบัติใดที่ทำให้ประสบความสำเร็จ?
2. จะมีวิธีปรับปรุงธุรกิจชุมชนของท่าน เพื่อลดความแตกต่างจากกลุ่มธุรกิจชุมชนที่ดีเด่นในด้านต่างๆ อย่างไร?
 - 2.1 มีการปฏิบัติใดที่ท่านคิดว่าไม่สามารถปรับปรุงได้ เพราะเหตุใด?
 - 2.2 มีการปฏิบัติใดที่สามารถปรับปรุงได้และจะปรับปรุงอย่างไร?

แต่ละกลุ่มย่อยใช้เวลาในการแลกเปลี่ยนความคิดเห็นในประเด็นดังกล่าวประมาณ 2 ชั่วโมง จากนั้นให้ตัวแทนของกลุ่มย่อยในแต่ละกลุ่มนำเสนอในที่ประชุมเป็นรายกลุ่ม ใช้เวลาเป็นรายกลุ่มๆ ละประมาณ 10 นาที และ คณะทำงาน ได้กล่าวสรุปโดยใช้เวลาประมาณ 30 นาที หลังจากนั้นคุณอรจิตต์ บำรุงสกุลสวัสดิ์ ได้กล่าวถึงแผนชุมชน และแนวทางการดำเนินงานของ คณะกรรมการร่วมพัฒนาเศรษฐกิจชุมชน (คพศช.)

คณะวิจัยได้แจกเอกสารต่างๆ แก่กลุ่มธุรกิจชุมชนที่เข้าร่วมการสัมมนา ซึ่งประกอบด้วย เอกสารประกอบการสัมมนา เอกสารสรุปภาพรวมของกลุ่มธุรกิจชุมชนแต่ละภาค และตารางการเปรียบเทียบผลการวิเคราะห์กระบวนการสำคัญเพื่อการปฏิบัติที่เป็นเลิศและการปรับปรุงเพื่อพัฒนา โดยจำแนกตามประเภทของอุตสาหกรรม เอกสารต่างๆ เหล่านี้ถือเป็นข้อมูลสำคัญในการที่กลุ่มธุรกิจชุมชนแต่ละภาคจะนำมาใช้เปรียบเทียบเพื่อการปรับปรุงและพัฒนาธุรกิจชุมชนต่อไป

3. เนื้อหาสาระหลักที่ได้จากการประชุมสัมมนาของกลุ่มธุรกิจชุมชน

ในการสัมมนานี้ได้มีการแบ่งกลุ่มธุรกิจชุมชนออกเป็นกลุ่มย่อยๆ โดยจำแนกตามพื้นที่ใกล้เคียงกัน เพื่อให้เกิดกระบวนการเรียนรู้จากกัน มีกลุ่มธุรกิจชุมชนที่ดีเด่นและกลุ่มธุรกิจชุมชนที่มีเกณฑ์ต่ำอยู่ในแต่ละกลุ่ม

การอภิปรายกลุ่มย่อยของการสัมมนาในครั้งนี้ แต่ละกลุ่มย่อยจะมีวิทยากรที่มาจากส่วนกลาง กองทุนเพื่อสังคม (SIF) และคณะกรรมการร่วมพัฒนาเศรษฐกิจชุมชน (คพศช.) ซึ่งเป็นวิทยากรในท้องถิ่น เป็นผู้นำการอภิปรายกลุ่มย่อย ผู้นำการอภิปรายได้นำประเด็นข้อเสนอต่างๆ ที่ได้จากสมาชิกในกลุ่มย่อย แต่ละคนมาเขียนเป็นแผนงาน โดยที่ผู้นำการอภิปรายจะไม่มีการแทรกแซงความคิดของสมาชิกในกลุ่ม เจ้าหน้าที่คณะวิจัยทำการจดบันทึกประเด็นที่กลุ่มย่อยได้อภิปราย การอภิปรายในแต่ละประเด็นจึงเป็นการแลกเปลี่ยนประสบการณ์ระหว่างกลุ่ม เปิดโอกาสให้มีการซักถามและปรับข้อมูลให้ตรงกับความเป็นจริง และหาข้อสรุปในการปรับปรุงการทำงานของแต่ละกลุ่ม นอกจากนี้ยังเป็นการหาข้อมูลในเชิงคุณภาพ เพื่อนำข้อมูลเหล่านั้นมาสนับสนุนกับข้อมูลในเชิงปริมาณที่ได้จากผลการวิจัย ทั้งนี้เพื่อคัดกลุ่มที่มีวิธีการปฏิบัติที่เป็นเลิศเพื่อการปรับปรุงและพัฒนา ซึ่งประเด็นต่างๆ ที่มีการอภิปรายในกลุ่มย่อยนั้น ได้ผลสรุปดังนี้

3.1 ท่านคิดว่าธุรกิจชุมชนดีเด่นควรมีลักษณะอย่างไร จัดอยู่ในกระบวนการดำเนินธุรกิจกระบวนการใด

จากประเด็นการอภิปรายของกลุ่มย่อยในแต่ละภาค สามารถรวบรวมความคิดเห็นที่เกี่ยวกับลักษณะของกลุ่มธุรกิจชุมชนดีเด่น ซึ่งแบ่งได้เป็น 7 กระบวนการ ดังนี้

1. การบริหารสมาชิก มีคณะกรรมการบริหารงานด้วยความโปร่งใส ซื่อสัตย์ เสียสละ เห็นแก่ประโยชน์ส่วนรวม มีจิตใจหนักแน่น มีความรับผิดชอบ สมาชิกมีส่วนร่วมในการทำงาน ให้ความร่วมมือช่วยเหลือซึ่งกันและกัน มีระเบียบวินัย มีการประชุมสมาชิกและกรรมการทุกเดือนเพื่อให้สมาชิกมีส่วนร่วมในการวางแผนการทำงาน เน้นการทำงานเป็นคณะ และหาสมาชิกเพิ่มอยู่เสมอเพื่อสร้างรายได้ให้สมาชิกในชุมชน ไม่นำเครื่องจักรมาทดแทนแรงงาน กลุ่มมีความเข้มแข็งสามารถพึ่งตนเองได้ สมาชิกควรมีการแลกเปลี่ยนความคิดเห็นและมีการประสานงานทั้งในและนอกชุมชน ใช้ทุนทางสังคมให้เกิดประโยชน์ และมีการถ่ายทอดภูมิปัญญาแก่คนรุ่นหลัง โดยจัดให้มีการอบรมแก่คนในชุมชนและนอกชุมชนที่มีความสนใจ กลุ่มธุรกิจควรมีการจัดระบบการบริหาร โดยมีการทำทะเบียนกลุ่มและมีวาระการประชุม มีการวางแผนงานอย่างต่อเนื่องเพื่อให้กลุ่มธุรกิจชุมชนสามารถอยู่ได้อย่างมั่นคง มีระเบียบข้อบังคับ กลุ่มต้องพึ่งพาตนเองเป็นส่วนใหญ่

2. การบริหารการตลาด มีการขยายการตลาดจากภายในชุมชนออกไปสู่ภายนอก แต่ยังคงความเข้มแข็งของตลาดภายในชุมชนไว้ได้ ไม่เน้นการขายทำกำไร ไม่โลภหรือมุ่งกำไรระยะสั้น ไม่เอาเปรียบผู้บริโภค โดยการประชาสัมพันธ์หลายรูปแบบ เช่น โฆษณาทางโทรทัศน์ วิทยุ หนังสือพิมพ์ อินเทอร์เน็ต การเข้าร่วมงานแสดงสินค้าตามสถานที่ต่างๆ ในการประชาสัมพันธ์นั้นควรมีอย่างต่อเนื่อง สร้างความประทับใจแก่ผู้บริโภคด้วยรอยยิ้มที่แจ่มใสและบริการที่ดี มีมนุษยสัมพันธ์ที่ดี ซื่อสัตย์ต่อผู้บริโภค มีอำนาจการต่อรองกับพ่อค้าคนกลาง มีข้อมูลทางการตลาดที่ชัดเจนโดยการสำรวจความต้องการของตลาด

เพื่อใช้ในการวางแผนให้มีเป้าหมายทิศทางเดียวกันในการบริหารการตลาดและการสร้างเครือข่ายที่มีการ
เกื้อหนุนกัน ไม่ขายตัดราคากัน

3. กระบวนการการเงิน ได้ให้ความสำคัญในเรื่องของเงินทุนหมุนเวียนว่าควรมีอย่างเพียงพอ
ในการดำเนินงาน นอกจากนี้ควรมีการระดมทุน โดยการลงหุ้น ตั้งกลุ่มออมทรัพย์เพื่อสนับสนุนกิจกรรม
ของกลุ่ม มีการจัดทำบัญชีที่ถูกต้อง โปร่งใส ตรวจสอบได้ มีการประชุมชี้แจงรายรับ-รายจ่ายแก่สมาชิก
อย่างชัดเจน มีกฎระเบียบในการใช้จ่ายเงิน มีการจัดสรรผลกำไรที่แน่นอน

4. กระบวนการพัฒนาผลิตภัณฑ์และเทคนิคการผลิต เน้นคุณภาพสินค้าเป็นหลัก การใช้วัตถุดิบ
ในพื้นที่ มีการอนุรักษ์และสืบทอดวัฒนธรรม คำนึงถึงสิ่งแวดล้อม มีความคิดสร้างสรรค์ มีรูปแบบที่
ทันสมัย มีเอกลักษณ์เป็นของกลุ่ม มีมาตรฐานของสินค้า มีสถานที่ในการผลิตที่ถูกสุขลักษณะ ทัศนคติ
การรับรองมาตรฐานโดยสำนักงานอาหารและยา (อย.) ควรมีกระบวนการผลิตที่เหมาะสมไม่ใช่เครื่องมือ
เครื่องจักรแทนแรงงานคนโดยไม่จำเป็น มีการใช้ภูมิปัญญาและมีการต่อยอดภูมิปัญญาที่มีในท้องถิ่น
การพัฒนาผลิตภัณฑ์ต้องเป็น ไปอย่างต่อเนื่อง นอกจากนี้บางกลุ่มยังให้ความเห็นว่า ควรมีผลิตภัณฑ์ที่
หลากหลายสามารถผลิตได้มากตามความต้องการของตลาดทั้งในและนอกชุมชน ผลิตภัณฑ์ควรมีราคา
ที่เหมาะสมและเป็นเอกลักษณ์ การบรรจุหีบห่อ ต้องมีความประณีตเป็นที่สะดุดตาและดึงดูดใจลูกค้า

5. การผลิตการใช้แรงงาน เน้นการใช้แรงงานในชุมชน มีการแบ่งหน้าที่รับผิดชอบในการผลิต
แต่ละฝ่ายอย่างชัดเจน มีการจ่ายค่าตอบแทนแรงงานที่เป็นธรรม มีกระบวนการสร้างงานที่เหมาะสม สร้าง
แรงจูงใจให้สมาชิกสามารถปฏิบัติงานได้อย่างเต็มความสามารถ โดยมีการจ่ายค่าตอบแทนพิเศษให้กับคนที่
มาทำงานในวันหยุด จัดระบบการเข้าทำงานโดยให้สมาชิกหมุนเวียนกันมาทำงาน มีแรงงานที่สามารถ
ปรับเปลี่ยนหน้าที่เพื่อความสอดคล้องกับการดำเนินงานได้ ส่งเสริมให้สมาชิกเกิดความรักสามัคคี
เอื้ออาทรกัน กระตุ้นให้สมาชิกมีการออมทรัพย์โดยการลงหุ้นและมีการจ่ายเงินปันผลให้สมาชิกอย่างเป็น
ธรรม

6. การผลิตการใช้วัตถุดิบ มีการวางแผนความต้องการใช้วัตถุดิบในการผลิต โดยการหาข้อมูล
ในเรื่องวัตถุดิบ เน้นการใช้วัตถุดิบที่มีอยู่ในชุมชนอย่างมีประสิทธิภาพ มีการคัดเลือกคุณภาพของวัตถุดิบ
โดยเฉพาะวัตถุดิบที่เป็นสารเคมีต้องคำนึงถึงความปลอดภัยและไม่ทำลายสิ่งแวดล้อม ส่งเสริมให้มีการผลิต
วัตถุดิบเพิ่มขึ้นในชุมชน มีกระบวนการผลิตที่รักษาสิ่งแวดล้อมช่วยลดปริมาณขยะ โดยการนำวัสดุที่เหลือ
ใช้มาดัดแปลงใช้ใหม่

7. การจัดสวัสดิการให้ชุมชน ควรเอื้อประโยชน์ต่อชุมชนในแนวกว้าง ไม่ว่าจะเป็นทางด้าน
สิ่งแวดล้อมเศรษฐกิจ สังคม โดยเน้นให้กับผู้สูงอายุ ผู้ด้อยโอกาส คนพิการเป็นสำคัญ มีการให้ทุน
การศึกษา สนับสนุนงานโรงเรียน งานวัด และช่วยเหลือกลุ่มธุรกิจชุมชนอื่นที่ยังไม่เข้มแข็ง หรือกลุ่มที่
กำลังมีปัญหา มีกองทุนหมุนเวียนในชุมชน กลุ่มธุรกิจชุมชนดีเด่นต้องก่อให้เกิดการสร้างรายได้ในชุมชน
โดยจัดเงิน ส่วนหนึ่งไว้ช่วยเหลือสังคม เช่น ค่าฌาปนกิจ ค่ารักษาพยาบาล ค่าเล่าเรียนบุตร เด็ก คนพิการ
คนชรา ผู้ประสบภัยธรรมชาติ บำรุงสาธารณสมบัติ มีการทำประกันสังคมภายในชุมชน นอกจากนี้

กลุ่มธุรกิจชุมชนต้องสามารถแก้ไขปัญหาทางสังคมได้ ไม่ว่าจะ เป็นปัญหาการว่างงาน ยาเสพติด สิ่งแวดล้อมโดยรักษาให้ชุมชนสะอาดเป็นระเบียบ ตลอดจนการเพิ่มเติมความรู้ให้คนในชุมชน

3.2 วิธีการปฏิบัติที่เป็นเลิศในแต่ละกระบวนการควรเป็นอย่างไร

จากประเด็นการอภิปรายของกลุ่มย่อยในแต่ละภาค สามารถรวบรวมความคิดเห็นที่เกี่ยวกับวิธีปฏิบัติที่เป็นเลิศในแต่ละกระบวนการ ซึ่งแบ่งได้เป็น 7 กระบวนการ ดังนี้

1. กระบวนการบริหารสมาชิก คณะกรรมการดำเนินการกลุ่มด้วยความเสียสละ ซื่อสัตย์ โปร่งใส สามารถตรวจสอบได้ สมาชิกต้องอยู่ในกฎระเบียบข้อบังคับของกลุ่ม มีวินัย สามัคคี อดทน มีการประชุมคณะกรรมการและสมาชิก เพื่อให้สมาชิกได้มีส่วนร่วมในการดำเนินงานกลุ่ม เปิดโอกาสให้สมาชิกมีส่วนร่วมในการตัดสินใจในทุกเรื่อง ใช้กระบวนการกลุ่มในการแก้ปัญหา ยอมรับความคิดเห็นซึ่งกันและกัน สมาชิกกลุ่มจะต้องมีใจรักในการทำงาน มีส่วนร่วมในการทำงานแบ่งงานกันทำตามความถนัด มีการสร้างจิตสำนึกที่ดีแก่สมาชิกจะต้อง ผู้นำกลุ่มจะต้องเป็นผู้ใฝ่รู้ มีความโปร่งใส เสียสละ มีความน่าเชื่อถือ เป็นที่ยอมรับของสมาชิก เอาใจใส่สมาชิก มีความรู้คู่คุณธรรม บริหารงาน โดยใช้ระบบประชาธิปไตย มีกฎระเบียบที่เป็นธรรมแก่สมาชิก ซึ่งมาจากมติที่ประชุม ปลูกจิตสำนึกให้สมาชิกมีความรับผิดชอบ ซื่อสัตย์ เสียสละ ช่วยเหลือซึ่งกันและกัน มีการจัดกิจกรรมร่วมกันระหว่างสมาชิกของกลุ่มกับสมาชิกในชุมชน เพื่อสร้างความสามัคคี และเป็นการช่วยลดปัญหาสังคม เช่น การว่างงาน ยาเสพติด ส่งเสริมให้สมาชิกศึกษาหาความรู้เพิ่มเติมโดยการจัดอบรมเพื่อพัฒนาทักษะฝีมือให้มีความชำนาญมากขึ้น มีการถ่ายทอดภูมิปัญญาแก่คนรุ่นหลังและมีความเอื้ออาทร มีน้ำใจ เอื้อเฟื้อเผื่อแผ่ แก่ชุมชนและผู้ด้อยโอกาส

2. กระบวนการบริหารการตลาด ควรมีการหาข้อมูลทางการตลาดเพื่อให้อุปสงค์ของความต้องการของลูกค้า มีการแลกเปลี่ยนสินค้าระหว่างกลุ่ม ดำเนินการทางธุรกิจอย่างมีคุณธรรม และซื่อสัตย์สุจริต มีการจำหน่ายสินค้าทุกช่องทางทั้งปลีกและส่ง โดยที่ไม่ผ่านพ่อค้าคนกลาง เน้นการขยายตลาดจากชุมชนออกไปสู่ภายนอกทั้งการขายปลีกและขายส่ง ขณะเดียวกันจะต้องรักษาตลาดเก่าที่มีอยู่ไว้ด้วย ซึ่งการทำธุรกิจชุมชนนั้นจะต้องเน้นตลาดในท้องถิ่นเป็นหลัก โดยขายในราคาที่ถูกกว่าตลาดภายนอก กลุ่มควรสร้างเครือข่ายเพื่อแลกเปลี่ยนสินค้าและความรู้ข่าวสารด้านการตลาด มีการวางแผนโดยการศึกษาตลาดในที่ต่างๆ ทั้งในและนอกชุมชน หาข้อมูลเกี่ยวกับผู้บริโภคและคู่แข่ง กำหนดกลุ่มเป้าหมายลูกค้า เช่น เด็ก ผู้ใหญ่ ชาย หญิง เพื่อให้การผลิตมีความสอดคล้องกับความต้องการของตลาด มีการส่งเสริมการขายเพื่อสร้างแรงจูงใจให้ลูกค้า โดยมีบริการหลังการขาย มีราคาที่เป็นธรรม ผู้ปฏิบัติงานฝ่ายการตลาด ควรมีความรู้ความสามารถในเรื่องการตลาด มีบุคลิกภาพดี อธิบายดีต่อลูกค้า การตลาดที่เป็นเลิศนั้นควรมีการวางแผนทางการตลาดล่วงหน้า ให้ความสำคัญกับลูกค้าไม่เอาใจเอาเปรียบ ตรงต่อเวลา มีศูนย์กลางในการขายที่เหมาะสม สามารถขายสินค้าได้เพิ่มขึ้น และมีการประสานงานกับหน่วยงานราชการเพื่อขอความสนับสนุนทางการตลาด

3. กระบวนการใช้วัตถุดิบ ควรมีการจัดการแบบครบวงจร มีความเข้าใจสภาพของชุมชนที่อยู่และสามารถนำวัตถุดิบที่มีอยู่ในท้องถิ่นมาใช้ให้เกิดประโยชน์เพื่อให้มีต้นทุนต่ำ ควรเป็นวัตถุดิบที่มีคุณภาพ หาง่าย ราคาถูก และมีตลอดปี ต้องได้มาตรฐาน และปลอดภัย เลือกใช้วัตถุดิบที่เป็นผลผลิตทาง

การเกษตรจากเกษตรกรภายในชุมชนมาแปรรูป จะเป็นการช่วยเกษตรกรในชุมชนในช่วงที่ผลผลิตขายไม่ได้ราคา ส่งเสริมให้สมาชิกผลิตวัตถุดิบเอง เพื่อเพิ่มและทดแทนวัตถุดิบที่ใช้ไป และมีการสำรองวัตถุดิบไว้สำหรับใช้ในช่วงที่มีการขาดแคลนวัตถุดิบ ควรใช้วัตถุดิบอย่างคุ้มค่าโดยการนำของเหลือใช้หรือเสียแล้วมาคิดแปรรูปใช้ได้อีกทั้งนี้ ในการจัดหาวัตถุดิบควรมีการวางแผนก่อนเพื่อให้เกิดความสอดคล้องของปริมาณวัตถุดิบกับการผลิตนอกจากนี้ควรมีการส่งเสริมให้มีการปลูกทดแทนและการบำรุงรักษาวัตถุดิบที่มีอยู่ด้วย

4. กระบวนการบริหารแรงงาน เน้นการใช้แรงงานในชุมชน เป็นการสร้างรายได้ให้ชุมชนเพื่อให้คนในชุมชนไม่ต้องย้ายถิ่นฐานไปทำงานที่อื่น ควรใช้แรงงานทดแทนเครื่องจักร สร้างจิตสำนึกให้แรงงานมีความรู้สึกมีส่วนร่วมเป็นส่วนหนึ่งขององค์กร มีการสร้างแรงจูงใจในการทำงาน เช่น มีเบี้ยขยัน มีโบนัสให้กับแรงงานที่มีผลงานดี มีการแบ่งหน้าที่ตามความถนัดและความสามารถของแต่ละคน ตลอดจนทำเป็นประจำเพื่อให้เกิดความชำนาญ การแบ่งงานลักษณะนี้เหมาะกับกลุ่มธุรกิจที่มีขนาดใหญ่ ส่วนกลุ่มธุรกิจที่มีขนาดเล็ก ควรมีการถ่ายทอดเทคนิคการทำงานให้กับสมาชิกทุกคน เพื่อสมาชิกจะสามารถทำงานได้หลายฝ่าย เป็นการป้องกันการหยุดชะงักของงานถ้าคนที่รับผิดชอบงานฝ่ายหนึ่งไม่มาทำงาน กลุ่มธุรกิจควรจัดสรรผลกำไร และค่าตอบแทนแรงงานที่เหมาะสม และเป็นธรรม โดยจ่ายค่าแรงงานเป็นรายชิ้น

5. กระบวนการพัฒนาผลิตภัณฑ์ มีการวางแผนการผลิตให้สินค้ามีคุณภาพที่ดีตามที่ตลาดต้องการ โดยมีการคัดเกรดและตรวจสอบคุณภาพ มีการปรับปรุงรูปแบบให้มีความหลากหลายสวยงามทันสมัย อยู่เสมอเพื่อดึงดูดใจผู้บริโภค พัฒนาคุณภาพให้ตรงกับความต้องการของตลาด ผลิตภัณฑ์อาหารต้องมีความปลอดภัย ปลอดภัย พิษ สะอาด ถูกสุขลักษณะ ได้รับการรับรองมาตรฐานสากล เช่น ออ. GMP ผู้ปฏิบัติงานควรมีความรู้ในการพัฒนาผลิตภัณฑ์ และคำนึงถึงการใช้ภูมิปัญญาท้องถิ่น การอนุรักษ์ศิลปวัฒนธรรมในท้องถิ่นในคงอยู่ ผลิตภัณฑ์ต้องมีความเป็นเอกลักษณ์ของกลุ่มหรือชุมชน มีการพัฒนาอย่างต่อเนื่องให้ สอดคล้องกับวัตถุดิบและเทคโนโลยีในการผลิตเพื่อลดปัญหาการสูญเสียวัตถุดิบ มีการต่อยอดภูมิปัญญาโดยคิดค้นคิดแปรรูปรูปแบบใหม่ โดยแปรรูปจากส่วนที่เหลือของผลิตภัณฑ์นั้นให้สามารถนำมาใช้ประโยชน์ได้

6. กระบวนการบริหารการเงิน เน้นการบริหารงานด้วยความโปร่งใสชัดเจน สามารถตรวจสอบได้ มีผู้ตรวจสอบบัญชีกลุ่ม มีระบบบัญชีที่ถูกต้องเป็นปัจจุบัน มีการจัดสรรเงินทุนกลุ่มโดยการกำหนดสัดส่วนเงินฝากธนาคารเงินหมุนเวียนและเงินสดสำรองไว้ใช้จ่ายยามฉุกเฉิน ส่งเสริมให้มีการออมโดยมีการรับฝากเงินสัจจะสะสมทรัพย์จากสมาชิก มีการใช้จ่ายอย่างประหยัดและเก็บเงินส่วนหนึ่งไว้ให้สมาชิกกู้ยืมในอัตราดอกเบี้ยต่ำ การจัดสรรเงินปันผลทุกสิ้นปีให้ผู้ถือหุ้นเพิ่มพูนความรู้โดยจัดอบรมในเรื่องการทำบัญชี มีการป้องกันปัญหาเงินหมุนเวียนโดยการซื้อ - ขายเป็นเงินสดหรือให้สินเชื่อลูกค้าไม่เกิน 30 วัน ส่งเสริมให้สมาชิกรู้จักการออม โดยการตั้งกลุ่มออมทรัพย์และยังเป็นการเพิ่มเงินทุนให้กับกลุ่มอีกทางหนึ่งด้วย

7. กระบวนการจัดการสวัสดิการ มีการจัดตั้งกองทุนสวัสดิการชุมชน เพื่อช่วยเหลือสังคม โดยจัดสรรเงินเป็นหมวดหมู่สำหรับกลุ่มผู้สูงอายุและเยาวชน บำรุงสาธารณประโยชน์ ครอบครัวยากจน

มีเงินฉุกเฉินให้สมาชิกกู้ยืม กลุ่มควรคำนึงถึงการรักษาสິงแวดล้อมของชุมชนให้น่าอยู่ และส่งเสริมให้สมาชิกในชุมชนมีสุขภาพอนามัยที่ดี

3.3 การเปรียบเทียบธุรกิจชุมชนของท่านกับธุรกิจชุมชนดีเด่น เพื่อการปรับปรุงและพัฒนาธุรกิจชุมชนของท่าน ควรพิจารณาด้านใดบ้าง

จากประเด็นการอภิปรายของกลุ่มย่อยในแต่ละภาค สามารถรวบรวมความคิดเห็นที่เกี่ยวกับวิธีปฏิบัติที่เป็นเลิศในแต่ละกระบวนการ ซึ่งแบ่งได้เป็น 7 กระบวนการ ดังนี้

1. ด้านการบริหารสมาชิก ควรพิจารณาถึงความต้องการของสมาชิกในด้านต่างๆ มีการประชุมเพื่อรวบรวมความคิดเห็นของสมาชิก บริหารกลุ่มโดยใช้ระบบชุมชน สมาชิกควรมีการถือหุ้นเป็นเจ้าของร่วมกัน ควรมีการคัดสมาชิกที่มีคุณภาพเข้ากลุ่ม และมีการพัฒนาจิตใจโดยการสร้างจิตสำนึกแก่สมาชิก มีการจ้างงานแก่สมาชิก และมีการระดมแรงงาน โดยที่สมาชิกทุกคนต่างช่วยเหลือซึ่งกันและกันในกลุ่ม สมาชิกในกลุ่มจะต้องมีความเข้าใจและมีส่วนร่วมในการบริหารกลุ่ม และมีการแบ่งเวลารับผิดชอบต่อหน้าที่

2. การบริหารการตลาด ควรให้ความสำคัญเรื่องการบริหารที่ไปพร้อมกับสินค้า ควรพิจารณาตลาดที่มีความยั่งยืน สามารถรองรับสินค้าที่ผลิตออกมาได้โดยการหาข้อมูลทางการตลาด และการประชาสัมพันธ์อย่างต่อเนื่อง โดยผ่านทางสื่อต่างๆ เช่น ทีวี วิทยุ การมีมนุษยสัมพันธ์ที่ดีกับลูกค้า และการบริการที่ประทับใจด้วยรอยยิ้มที่แจ่มใส ทั้งนี้เพื่อให้ธุรกิจชุมชนมีการพัฒนาที่สามารถอยู่ได้อย่างมั่นคงและยั่งยืนต่อไป

3. การบริหารการเงิน เน้นการใช้เงินทุนภายในกลุ่ม จากการระดมทุนจากสมาชิก แก้ปัญหาเงินทุนหมุนเวียนโดยการตั้งกลุ่มออมทรัพย์ มีการวางแผนทางการเงินเพื่อสามารถใช้จ่ายได้อย่างถูกต้องตามวัตถุประสงค์และเป้าหมายที่วางไว้ การให้กู้โดยคิดดอกเบี้ยในอัตราต่ำ เสนอโครงการขอเงินสนับสนุนจากหน่วยงานรัฐและเอกชน หรือกู้จากธนาคารออมสิน ควรมีการแบ่งผลกำไรให้สมาชิกที่ขายผลิตภัณฑ์ของกลุ่ม ควรมีการชี้แจงในเรื่องของเงินให้สมาชิกได้รับทราบเพื่อความชัดเจนและโปร่งใส มีการปันผลแก่สมาชิกอย่างยุติธรรม ไม่สร้างหนี้ นอกกระบบ และมีการใช้เงินจากกลุ่มออมทรัพย์ในการจัดสวัสดิการอย่างต่อเนื่อง

4. การพัฒนาผลิตภัณฑ์และเทคนิคการผลิต โดยพัฒนาขั้นตอนการผลิต รูปแบบผลิตภัณฑ์ ให้มีความแปลกโดดเด่น มีคุณภาพดี เป็นที่ยอมรับ มีเอกลักษณ์ของตนเอง ผลิตภัณฑ์อาหารต้องมีรสชาติดี สะอาด ได้รับการรับรองมาตรฐานสากล เช่น อย. GMP พัฒนาบรรจุภัณฑ์ให้มีความหลากหลาย โดยหาผลิตภัณฑ์ที่ดีมาประยุกต์ใช้ ในการเปรียบเทียบเพื่อการปรับปรุงและพัฒนา นั้นควรมีการไปศึกษาดูงานจากกลุ่มที่ดีเด่น จัดการอบรมเพื่อพัฒนาฝีมือให้มีความชำนาญมากขึ้น การผลิตควรทำอย่างต่อเนื่อง และการถ่ายทอดภูมิปัญญาแก่สมาชิกโดยการอบรมให้มีความรู้เพิ่มขึ้นอย่างต่อเนื่อง

5. การใช้แรงงานเพื่อการผลิต มีการพัฒนาความสามารถของบุคลากรให้มีทักษะเพิ่มขึ้น เพิ่มกำลังการผลิตให้กลุ่มมีรายได้มากขึ้น สามารถจ้างแรงงานได้มากขึ้น การใช้แรงงานให้ได้ประโยชน์สูงสุด มีการสร้างแรงจูงใจในการทำงาน โดยให้รางวัลกับสมาชิกที่ทำงานได้ดีและทำอย่างเต็มที่

6. การใช้วัตถุดิบเพื่อการผลิต ควรพิจารณาถึงการใช้วัตถุดิบที่มีอยู่ในชุมชน โดยส่งเสริมให้ชุมชนผลิตวัตถุดิบเองเพื่อใช้ในการผลิตและสามารถนำไปแลกเปลี่ยนกับกลุ่มอื่นได้ เน้นการใช้วัตถุดิบอย่างมีประสิทธิภาพ

7. การบริหารสวัสดิการ ควรคำนึงถึงการคืนกำไรสู่สังคม โดยจัดสวัสดิการให้มีการประกันสังคมชุมชน มีกองทุนฉุกเฉินให้กู้ยืม

3.4 ธุรกิจชุมชนของท่านมีการปฏิบัติใดที่ทำให้ประสบความสำเร็จ

จากประเด็นการอภิปรายของกลุ่ย่อยในแต่ละภาค สามารถรวบรวมความคิดเห็นที่เกี่ยวกับธุรกิจชุมชนที่มีการปฏิบัติที่ทำให้ประสบความสำเร็จ ซึ่งแบ่งได้เป็น 7 กระบวนการ ดังนี้

1. การบริหารสมาชิก ถือเป็นกระบวนการที่กลุ่มธุรกิจชุมชนได้ให้ความสำคัญมาก โดยเฉพาะการมีส่วนร่วมของสมาชิกตั้งแต่การเริ่มก่อตั้งกลุ่มจากการรวมหุ้นด้วยกัน การวางแผนแนวทางการบริหารจัดการ การดำเนินงานของกลุ่ม การมีส่วนร่วมในการร่วมประชุมเพื่อปรึกษาหารือ มีส่วนร่วมในการบริหารงานกลุ่ม แลกเปลี่ยนความคิดเห็น วิเคราะห์ปัญหาต่าง ๆ อย่างต่อเนื่อง เพื่อหาแนวทางการแก้ไขร่วมกัน และควรมีการประเมินติดตามผลงานต่าง ๆ ด้วย รวมถึงการมีส่วนร่วมในการกำหนดกฎระเบียบข้อปฏิบัติต่าง ๆ ภายในกลุ่ม และการเลือกคณะกรรมการในการบริหาร โดยกำหนดแนวทางป้องกันการทุจริตของคณะกรรมการ ทั้งนี้ เพื่อให้การบริหารงานในกลุ่มนั้นเป็นไปอย่างโปร่งใส และสามารถตรวจสอบได้ กลุ่มธุรกิจชุมชนที่ประสบความสำเร็จจะต้องมีการสนับสนุนให้ทั้งกรรมการและสมาชิกสามารถปฏิบัติงานที่ตนรับผิดชอบนั้นได้อย่างเต็มความสามารถ มีการแบ่งหน้าที่ต่างๆ ตามความเหมาะสม สมาชิกมีความรักสามัคคี ซื่อสัตย์ เสียสละ อดทน เห็นแก่ประโยชน์ส่วนรวมมากกว่าส่วนตัว มีการเข้าใจกันระหว่างกรรมการกับสมาชิก เอื้ออาทรแก่ผู้ร่วมงาน สมาชิกทุกคนจะต้องมีความสำนึกในความเป็นเจ้าของร่วมกันทั้งหมดที่กล่าวมาข้างต้นนั้น เป็นเรื่องที่กลุ่มธุรกิจชุมชนรวมกลุ่มเพื่อระดมทุนในการวางแผนทำกิจกรรมต่าง ๆ ร่วมกัน มีกิจกรรมของกลุ่มอย่างต่อเนื่องและครบวงจร มีการเปิดรับสมาชิกใหม่ทั้งในและนอกชุมชน กลุ่มธุรกิจชุมชนจะต้องสามารถพึ่งตนเองได้ เพื่อสร้างความเข้มแข็งให้กับชุมชนและมีการอนุรักษ์ภูมิปัญญาท้องถิ่น ผู้นำกลุ่มจะต้องมีจิตใจหนักแน่นสามารถแก้ปัญหาเฉพาะหน้าได้

2. การบริหารการตลาด เป็นปัจจัยที่สำคัญอันหนึ่งที่ทำให้การดำเนินธุรกิจชุมชนให้ประสบความสำเร็จ กล่าวคือ ต้องมีการวางแผนกลยุทธ์ทางการตลาด มีการศึกษาข้อมูลทางการตลาดและหาบุคลากรที่เหมาะสมมีการผลักดันสมาชิกให้เป็นเจ้าหน้าที่การตลาด เพราะถ้ามีการจัดการในด้านการตลาดที่ดี มีคณะทำงานที่มีประสิทธิภาพกลุ่มธุรกิจชุมชนก็จะสามารถคงอยู่ได้ กลุ่มต้องสามารถหาตลาดรองรับสินค้าที่ผลิตออกมาได้ โดยมีการขยายตลาดทั้งในชุมชน นอกชุมชนและต่างประเทศ ซึ่งสามารถทำได้โดยประชาสัมพันธ์สินค้าในรูปแบบต่าง ๆ เช่น การเข้าร่วมงานแสดงสินค้า จัดนิทรรศการ โฆษณาทางหนังสือพิมพ์ วิทยุชุมชน และอีกวิธีหนึ่งในการหาตลาดใหม่ ๆ คือการส่งเสริมให้สมาชิกช่วยกันหาข้อมูลทางการตลาด ซึ่งอาจจะทำได้โดยการออกสำรวจตลาดเองหรือหาข้อมูลผ่านทางเครือข่าย ต้องมีการขยายตลาดจากที่มีอยู่เดิมให้กว้างขึ้นสู่นอกชุมชนและต่างประเทศ โดยมีศูนย์จำหน่ายผลิตภัณฑ์ของกลุ่ม หรือติดต่อผ่านทางพ่อค้าคนกลางเพื่อมารับซื้อผลิตภัณฑ์จากกลุ่มธุรกิจชุมชนโดยตรง

3. การบริหารการเงิน ที่จะช่วยให้กลุ่มธุรกิจชุมชนประสบความสำเร็จได้นั้น ควรมีการจัดระบบการเงินที่ดีโดยสะสมกำไรส่วนหนึ่งไว้เป็นเงินทุนที่เพิ่มมากขึ้น มีการบริหารเงินทุนหมุนเวียน เน้นการใช้เงินทุนภายในโดยการระดมทุนจากสมาชิกและมีการชี้แจงเรื่องการเงินให้สมาชิกทราบ ควรทำบัญชีที่มีความโปร่งใส ตรวจสอบได้ มีการประชุมชี้แจงค่าใช้จ่าย และตรวจสอบทางการเงิน เพื่อให้สมาชิกสามารถทำงานด้วยความสบายใจ ในการเบิกจ่ายควรมีใบเสร็จรับเงินเก็บไว้เป็นหลักฐานอย่างชัดเจน สามารถใช้ในการตรวจสอบได้ ในการบริหารการเงินควรมีความสมดุลระหว่างต้นทุนและกำไร

4. การพัฒนาผลิตภัณฑ์และเทคนิคการผลิต ควรมีการพัฒนาทั้งด้านรูปแบบและคุณภาพของผลิตภัณฑ์รวมถึงบรรจุภัณฑ์และระบบการขนส่งสินค้าด้วย มีการนำภูมิปัญญาชาวบ้านที่มีอยู่ในท้องถิ่นมาใช้ในการผลิตให้เกิดความโดดเด่นของสินค้า โดยที่จะต้องเน้นความแตกต่างที่เป็นเอกลักษณ์ของตนเอง มีการพัฒนาคุณภาพของสินค้าให้ตรงตามตลาดต้องการ มีผลิตภัณฑ์ที่หลากหลาย กลุ่มควรจะมีการออกแบบผลิตภัณฑ์ใหม่ๆ อยู่เสมอ การมีบรรจุภัณฑ์ที่ดีจะสามารถเพิ่มมูลค่าให้กับสินค้าได้ ฉะนั้นกลุ่มธุรกิจชุมชนที่จะประสบความสำเร็จได้นั้นควรมีการพัฒนาบรรจุภัณฑ์ให้มีความทันสมัย สวยงาม น่าซื้อ มีการคิดตราสินค้าเพื่อเป็นที่รู้จัก มีรูปแบบ ขนาด ที่หลากหลายตามความต้องการของตลาดที่มีหลายระดับ มีราคาขายที่เหมาะสม ยุติธรรม และการพัฒนาผลิตภัณฑ์ที่กล่าวมาทั้งหมดนี้ควรมีการพัฒนาอย่างต่อเนื่อง

5. การจ้างแรงงานเพื่อการผลิต ควรใช้แรงงานคนในชุมชน การวางแผนจัดการควรทำอย่างเป็นระบบ มีการแบ่งหน้าที่ตามความถนัดของแรงงาน เพื่อให้มีทักษะความชำนาญมากขึ้น มีความยุติธรรมในการจ้างงานและการจ่ายค่าแรงงาน ส่งเสริมให้เกิดความรักสามัคคีในกลุ่มแรงงาน สมาชิกมีใจรักในการทำงาน ให้ความร่วมมืออย่างเต็มที่ ตรงต่อเวลา

6. การใช้วัตถุดิบเพื่อการผลิต เน้นการใช้วัตถุดิบที่มีอยู่ในท้องถิ่นหรือพื้นที่ใกล้เคียง มีผู้รับผิดชอบในการจัดหาวัตถุดิบ โดยเฉพาะ คัดเลือกวัตถุดิบที่มีคุณภาพแตกต่างกันมาผลิต ช่วยทำให้ผลิตภัณฑ์มีคุณภาพที่หลากหลายตามความต้องการของตลาดที่มีหลายระดับ มีการอนุรักษ์สิ่งแวดล้อมในชุมชน โดยการนำวัสดุเหลือใช้มาทำให้เกิดประโยชน์ และส่งเสริมให้คนในชุมชนผลิตวัตถุดิบเองเพื่อเป็นการเพิ่มมูลค่าของผลิตภัณฑ์และนำรายได้เข้าสู่ชุมชนต่อไป

7. การจัดสวัสดิการชุมชน มีการจัดสวัสดิการให้กับสมาชิกในกลุ่ม มีการปันผลกำไรเพื่อจัดสวัสดิการ มีการจ่ายเงินปันผล จัดลำดับความสำคัญของกลุ่มบุคคลที่ควรได้รับสวัสดิการ โดยจัดสรรเป็นส่วนเพื่อช่วยเหลือสังคม เช่น สงเคราะห์ผู้ยากไร้ ค่าฌาปนกิจ ค่ารักษาพยาบาล และควรมีการให้สวัสดิการชุมชนอย่างต่อเนื่อง

3.5 จะมีวิธีปรับปรุงธุรกิจชุมชนของท่านเพื่อลดความแตกต่างจากกลุ่มธุรกิจชุมชนที่ดีเด่นในด้านต่างๆ อย่างไร

- มีการปฏิบัติที่ท่านคิดว่าไม่สามารถปรับปรุงได้ เพราะเหตุใด
- มีการปฏิบัติที่สามารถปรับปรุงได้และจะปรับปรุงอย่างไร

จากประเด็นการอภิปรายของกลุ่มย่อยในแต่ละภาค สามารถรวบรวมความคิดเห็นที่เกี่ยวข้องกับวิธีปรับปรุงธุรกิจชุมชนเพื่อลดความแตกต่างจากกลุ่มธุรกิจชุมชนที่ดีเด่นในด้านต่าง ๆ อย่างไร ซึ่งแบ่งได้เป็น

- มีการปฏิบัติใดที่ท่านคิดว่าไม่สามารถปรับปรุงได้ เพราะเหตุใด

1. เทคโนโลยีที่กลุ่มยังไม่สามารถพัฒนาได้ เช่น เทคนิคการผลิตที่จะสามารถเก็บรักษาผลิตภัณฑ์ไว้ได้นาน และขาดความรู้ด้านการพัฒนาผลิตภัณฑ์ให้มีรูปแบบที่สวยงาม

2. ด้านการตลาด สินค้าบางชนิดผลิตได้ไม่ทันกับความต้องการของตลาด อีกทั้งไม่มีข้อมูลช่องทางการขายในตลาดใหม่ ๆ ทั้งตลาดในประเทศและต่างประเทศ ขาดเครือข่ายที่จะช่วยเหลือในด้านข้อมูลและการขาย เพราะกลุ่มอยู่ไกลและเดินทางลำบาก ซึ่งทำให้ต้นทุนในการขนส่งสินค้าสูง

3. ขาดแคลนวัตถุดิบ เนื่องจากวัตถุดิบบางชนิดมีอยู่เพียงบางฤดูกาล การเก็บรักษาวัตถุดิบให้มีคุณภาพต้องใช้ต้นทุนสูง นอกจากนี้ วัตถุดิบบางอย่างต้องซื้อจากโรงงานนอกชุมชนซึ่งอาจจะต้องผ่านพ่อค้าคนกลาง ทำให้วัตถุดิบมีต้นทุนสูงไปด้วย

4. กลุ่มธุรกิจชุมชนยังขาดเงินทุนในการดำเนินงานกลุ่ม ทำให้ไม่สามารถขยายการค้าดำเนินงานให้เพิ่มมากขึ้นตามที่ต้องการได้ ทั้งความไม่พร้อมของอาคารสถานที่ การลงทุนในการทำสื่อประชาสัมพันธ์ และขาดเงินทุนหมุนเวียนที่จะใช้ในแต่ละรอบการผลิต

5. ปัญหาทางด้านบุคลากรและสมาชิก นั่นคือ กลุ่มขาดบุคลากรที่มีความสามารถเฉพาะด้าน เช่น ด้านการบรรจุ การผลิต การขนส่งสินค้า สมาชิกในกลุ่มไม่ได้ให้ความร่วมมือในด้านการดำเนินธุรกิจอย่างเต็มที่ ขาดกำลังแรงงานทำให้งานที่สั่งทำไม่ทันตามความต้องการของตลาด อีกทั้งค่าจ้างแรงงานยังสูงกว่าที่อื่นทำให้มีต้นทุนในการผลิตสูง

6. ผลิตภัณฑ์ยังขาดการพัฒนาในรูปแบบบรรจุภัณฑ์ เนื่องจากสมาชิกขาดความรู้ ความคิดสร้างสรรค์ ในการออกแบบ เทคโนโลยีที่ทันสมัยมีราคาแพงทำให้ไม่สามารถปรับปรุงสินค้าให้มีรูปแบบใหม่ ๆ ได้ สินค้าไม่ได้รับการรับรองมาตรฐานสากล เช่น ออย. เพราะหน่วยงานรัฐเข้มงวดเกินไปทำให้สินค้าขาดความน่าเชื่อถือ สินค้าของกลุ่มต้องเผชิญกับการลอกเลียนแบบ เนื่องจากกลุ่มไม่ได้ทำเครื่องหมายที่มีเอกลักษณ์ของกลุ่ม นอกจากนี้ การผลิตในบางขั้นตอนต้องพึ่งพาธรรมชาติทำให้มีความไม่แน่นอน เช่น ต้องใช้แสงแดดในการตากแห้งวัว ผ้าบาติก และยังได้รับผลกระทบจากภัยธรรมชาติ เช่น น้ำท่วมขังทำให้เกิดความชื้นทำให้สินค้าเกิดเชื้อราได้

- มีการปฏิบัติใดที่สามารถปรับปรุงได้และจะปรับปรุงอย่างไร

1. การผลิตและการพัฒนาผลิตภัณฑ์ เช่น การผลิตที่แน่นอนและต่อเนื่อง การปรับปรุงผลิตภัณฑ์ให้ตรงกับความต้องการของตลาด ได้มาตรฐานทั้งรูปแบบและคุณภาพ ความประณีต โดยอาจใช้ภูมิปัญญาท้องถิ่นและประสบการณ์ที่นำมาปรับปรุงประยุกต์ใช้ หรืออาจนำเทคโนโลยีที่ทันสมัยมาใช้ โดยสำรวจผู้ที่มีความรู้ในชุมชนมาช่วยเหลือและดึงคุณนักประดิษฐ์รุ่นใหม่มาร่วมกิจกรรมด้วย ส่งเสริมการเรียนคอมพิวเตอร์ในโรงเรียนมัธยมในท้องถิ่น ปรับปรุงบรรจุภัณฑ์โดยการติดฉลากเพื่อให้ลูกค้าได้ทราบข้อมูลของสินค้าและทดลองบรรจุภัณฑ์ดูก่อนว่าเหมาะสมหรือไม่ โดยอาจจะมีเจ้าหน้าที่จากหน่วยงานรัฐเข้ามา

สนับสนุน การตั้งราคาสินค้าที่เหมาะสมและสามารถปรับเปลี่ยนได้ตามสถานการณ์ โดยลูกค้าไม่ถือว่าเป็น การเอาเปรียบของกลุ่มธุรกิจชุมชน

2. การใช้วัตถุดิบในท้องถิ่น โดยการส่งเสริมให้สมาชิกผลิตวัตถุดิบเอง ในพื้นที่เพื่อหารายได้เข้า ชุมชน เช่น กลุ่มไข่เค็ม สนับสนุนให้สมาชิกเลี้ยงเป็ดและกลุ่มจะประกันราคาไข่เป็ดให้ หรืออาจแก้ปัญหา การขาดแคลนวัตถุดิบบางอย่างที่ไม่สามารถผลิตได้โดยการลดปริมาณการผลิตให้เหมาะสมกับปริมาณ วัตถุดิบที่มีหรือซื้อจากแหล่งวัตถุดิบนอกชุมชนมาเสริม หรือการแลกเปลี่ยนวัตถุดิบกับกลุ่มอื่นและมีการหา แหล่งวัตถุดิบที่มีอยู่ในพื้นที่ใกล้เคียงเพื่อแก้ไขปัญหาการขาดแคลนวัตถุดิบ นอกจากนี้ในการใช้วัตถุดิบควร ใช้อย่างประหยัด คุ่มค่า และมีการผลิตอย่างต่อเนื่อง

3. เพิ่มการลงทุน โดยให้สมาชิกลงทุนให้มากยิ่งขึ้น รวมทั้งการเขียน โครงการขอเงินสนับสนุนจาก หน่วยงานภายนอกและเครือข่ายมาเพื่อใช้ในการปรับปรุงอาคารสถานที่ให้เหมาะสมแก่การผลิตมากขึ้น

4. การบริหารการตลาด เน้นในเรื่องการรวมกลุ่มเพื่อสร้างเครือข่ายเป็นสำคัญ เพราะการสร้างเครือ ข่ายจะส่งผลให้มีการแลกเปลี่ยนผลิตภัณฑ์และวัตถุดิบร่วมกันระหว่างชุมชน นอกจากนั้นการตลาดที่ดี จะต้องมีความซื่อสัตย์ในการประกอบการ ไม่เอาเปรียบผู้บริโภค แรงงานและผู้จำหน่ายวัตถุดิบ มีการขยาย ตลาดในระดับต่าง ๆ โดยวางแผนเพื่อการศึกษาช่องทางการตลาด หาดตลาดหลาย ๆ ทาง กลุ่มสามารถใช้ แผ่นพับ โทรทัศน์ วิทยุชุมชนในท้องถิ่น อินเทอร์เน็ต และการแสดงสินค้าในงานต่าง ๆ มาเป็นการ ประชาสัมพันธ์แบบผสมผสานหลายสื่อ เพิ่มพูนประสบการณ์ในการขาย โดยการจัดนิทรรศการ สาธิตผลิต ภัณฑ์ การสอนสมาชิกให้เป็นนักขาย การนำเสนอชิ้นงานต่อลูกค้าต้องมีการออกแบบผลิตภัณฑ์ใหม่ ๆ มีการให้บริการตามความต้องการของผู้บริโภคและมีธรรมาภิบาลที่ดี

5. การบริหารภายในกลุ่ม ต้องมีการใช้กฎระเบียบ กติกาข้อบังคับภายในกลุ่ม มติในการประชุม การสร้างจิตตารมณ์(จิตวิญญาณ)ในการผลิตสินค้าและสมาชิกในกลุ่มมีความเกื้อกูลกัน

6. กระบวนการบริหารสมาชิก กลุ่มธุรกิจชุมชนจะต้องสามารถพึ่งตนเองได้ มีการวางแผนการ ดำเนินงานอย่างครบวงจรและในการแก้ปัญหาจะต้องปรับปรุงที่สาเหตุของปัญหานั้น ๆ ก่อนให้สิทธิ สมาชิกกลุ่มและชุมชน มีการถ่ายทอดภูมิปัญญาซึ่งเป็นการพัฒนาตัวเองไปสู่ผู้อื่น มีการจัดกิจกรรมของกลุ่ม อย่างต่อเนื่อง เพิ่มศักยภาพในการทำงานของคณะบริหาร มีการแบ่งหน้าที่รับผิดชอบอย่างเหมาะสมและ ปลูกจิตสำนึกให้กับสมาชิกให้มีความรักสามัคคี เพราะกลุ่มธุรกิจชุมชน ไม่ใช่ของคนหนึ่งคนใดแต่เป็นของ ทุกคน ดังนั้นต้องช่วยกันแก้ไขปัญหาาร่วมกัน

7. การใช้แรงงาน เน้นการพัฒนาทักษะฝีมือแรงงานให้มีประสิทธิภาพมากขึ้น โดยเลือกบุคลากร ให้เหมาะสมกับงานและไม่ทำงานเกินความสามารถของตน

8. การจัดสวัสดิการชุมชนมีการจัดสรรค้ทุนทางด้านการจัดสวัสดิการแก่สมาชิก

4. สรุปการสัมมนาของกลุ่มธุรกิจชุมชนทั่วประเทศ

ในการสัมมนากลุ่มธุรกิจชุมชนในแต่ละภาคทั่วประเทศ นอกจากกลุ่มธุรกิจชุมชนจะมีความรู้ความ เข้าใจเพิ่มขึ้นในเรื่องของธุรกิจชุมชนดีเด่น วิธีปฏิบัติที่เป็นเลิศและการเปรียบเทียบเพื่อการปรับปรุงและ พัฒนาแล้วกลุ่มธุรกิจชุมชนยังมีการแลกเปลี่ยนความคิดเห็นและประสบการณ์เกี่ยวกับประเด็นอื่นๆ ดังนี้

4.1 ท่านคิดว่าธุรกิจชุมชนดีเด่นควรมีลักษณะอย่างไร

กลุ่มธุรกิจชุมชนดีเด่นควรมีการพัฒนาผลิตภัณฑ์ โดยเน้นการใช้ภูมิปัญญาท้องถิ่นในการพัฒนาสินค้าทั้งในด้านคุณภาพและมาตรฐานให้เป็นที่ยอมรับของตลาด มีเอกลักษณ์เป็นของตนเอง มีการบริหารสมาชิกให้สมาชิกมีส่วนร่วมในการวางแผนการทำงานมีการประชุมเป็นประจำทุกเดือน เน้นการใช้แรงงานในชุมชนและมีการจ่ายค่าตอบแทนที่เป็นธรรม โดยมีค่าตอบแทนพิเศษให้สมาชิกที่มาทำงานในวันหยุด และสมาชิกที่ทำงานมีคุณภาพมากกว่า ในด้านการตลาดมีการขยายตลาดออกไปสู่ภายนอกในขณะที่ยังคงความเข้มแข็งของตลาดภายในชุมชนไว้ด้วย มีการประชาสัมพันธ์ที่หลากหลายเพื่อให้เข้าถึงลูกค้าให้ได้มากที่สุด ไม่โลภและมุ่งหวังกำไรระยะสั้น ในด้านสวัสดิการชุมชนกลุ่มธุรกิจชุมชนที่ดีเด่นจะมีการจัดเงินไว้ส่วนหนึ่งเพื่อช่วยเหลือสังคม ส่วนในด้านการใช้วัตถุดิบกลุ่มที่ดีเด่นควรมีการหาข้อมูลและวางแผนในการใช้วัตถุดิบในการผลิตและเน้นการใช้วัตถุดิบที่มีอยู่ในชุมชนอย่างมีประสิทธิภาพ และสุดท้ายกลุ่มที่ดีเด่นควรมีระบบบัญชีที่ดี โปร่งใส ตรวจสอบได้ และมีกองทุนของกลุ่มจากการระดมทุนจากสมาชิกเพื่อให้มีเงินทุนหมุนเวียนเพียงพอในการดำเนินงาน

4.2 วิธีการปฏิบัติที่เป็นเลิศในแต่ละกระบวนการควรเป็นอย่างไร

วิธีการปฏิบัติที่เป็นเลิศในแต่ละกระบวนการสรุปได้เป็น 7 กระบวนการดังนี้ กระบวนการบริหารสมาชิก ควรมีการประชุมคณะกรรมการและสมาชิกทุกเดือน มีการใช้ระบบประชาธิปไตยและมีกฎระเบียบที่ชัดเจน มีการใช้กระบวนการในการ แก้ปัญหา และมีการปลูกจิตสำนึกให้สมาชิกมีความรับผิดชอบและมีความสามัคคี กระบวนการบริหาร การตลาด ควรมีการขยายตลาดจากชุมชนออกไปสู่ภายนอกแต่ขณะเดียวกันยังต้องรักษาตลาดเก่าที่มีอยู่ไว้ด้วย โดยเน้นตลาดในท้องถิ่นเป็นหลัก สร้างเครือข่ายเพื่อการแลกเปลี่ยนสินค้าและข้อมูลการตลาด ตลอดจนคำนึงถึงการให้บริการด้วย กระบวนการบริหารการเงิน เน้นการบริหารงานด้วยความโปร่งใส ชัดเจน ถูกต้อง ตรวจสอบได้ และมีการบริหารเงินทุนหมุนเวียน และควรมีการตั้งกลุ่มออมทรัพย์ กระบวนการพัฒนาผลิตภัณฑ์ ควรมีการปรับปรุงผลิตภัณฑ์ให้มีความหลากหลาย พันสมัยตรงกับความต้องการของตลาด และพยายามให้ได้รับการรับรองตามมาตรฐานสากล เช่น อย. อีกทั้งควรมีราคาที่เหมาะสม มีการออกแบบบรรจุภัณฑ์ที่น่าสนใจ กระบวนการใช้วัตถุดิบ ควรให้ความสำคัญกับการใช้ วัตถุดิบที่มีอยู่ในชุมชนหรือพื้นที่ใกล้เคียงเป็นหลัก เพื่อให้ต้นทุนต่ำและควรเลือกใช้วัตถุดิบที่เป็นผลผลิตทางการเกษตรจากภายในชุมชนมาแปรรูป เพื่อเป็นการสร้างรายได้ให้เกษตรกรในชุมชนด้วย กระบวนการบริหารแรงงาน ควรเน้นการใช้แรงงานในชุมชนเพื่อเป็นการสร้างรายได้ให้ชุมชนเพื่อให้อคนในชุมชน ไม่ต้องย้ายถิ่นฐานไปทำงานที่อื่น ควรมีการแบ่งหน้าที่ตามความถนัดแต่ขณะเดียวกันก็ควรมีการถ่ายทอดเทคนิคต่างๆ ให้กับสมาชิกคนอื่นๆ ด้วย เพื่อที่จะได้ทำงานแทนกันได้ และควรมีการจัดสรรผลประโยชน์ ที่เป็นธรรม กระบวนการจัดการสวัสดิการ ธุรกิจชุมชนนอกจากจะเป็นการสร้างรายได้ให้กับสมาชิกแล้ว ควรมีส่วนร่วมในการช่วยเหลือชุมชนให้มีความเข้มแข็งขึ้นด้วย โดยควรมีการจัดตั้งกองทุนสวัสดิการ ชุมชนเพื่อเป็นเงินช่วยเหลือสังคม เพื่อกิจกรรมสาธารณะประโยชน์ เช่น การบำรุงสาธารณูปโภค หรือการสงเคราะห์ผู้สูงอายุ และผู้ขาดโอกาส

4.3 การเปรียบเทียบธุรกิจชุมชนของท่านกับธุรกิจชุมชนดีเด่นเพื่อปรับปรุงและพัฒนาธุรกิจชุมชนของท่านควรพิจารณาด้านใดบ้าง

ในการเปรียบเทียบเพื่อการปรับปรุงและพัฒนานั้นกลุ่มธุรกิจชุมชนด้านการพัฒนาผลิตภัณฑ์ส่วนใหญ่มีความเห็นว่าคุณภาพและได้รับการรับรองจากมาตรฐานสากล นอกจากนี้ยังมี การบริหารสมาชิกและแรงงานโดยควรมีการประชุมเป็นประจำเพื่อรับฟังความคิดเห็นของสมาชิกอย่างทั่วถึงและมีการสร้างแรงจูงใจโดยการให้ค่าตอบแทนที่เหมาะสม การใช้วัตถุดิบ มุ่งใช้วัตถุดิบในท้องถิ่น และการแลกเปลี่ยนระหว่างกลุ่มด้านการเงิน มีการวางแผนการเงิน การบริหารเงินทุนหมุนเวียน การตั้งกลุ่มออมทรัพย์ การตลาดคำนึงถึงการบริการที่ไปพร้อมกับสินค้า การประชาสัมพันธ์ มุ่งเน้นตลาดในชุมชนเป็นหลัก และสุดท้ายคือด้านการจัดการสวัสดิการชุมชน คำนึงถึงการคืนกำไรสู่สังคม การจัดสรรเงินช่วยเหลือ

4.4 ธุรกิจชุมชนของท่านมีการปฏิบัติใดที่ทำให้ประสบความสำเร็จ

กลุ่มธุรกิจชุมชนได้เห็นความสำคัญในการนำหลักเศรษฐกิจพอเพียงมาประยุกต์ใช้อย่างมาก โดยประเด็นที่กลุ่มให้ความสำคัญมากที่สุดคือการใช้เทคโนโลยีที่เหมาะสมในการผลิต โดยการนำเอาอุปกรณ์มาประยุกต์ใช้ให้สอดคล้องกับการผลิตแต่ไม่นำเทคโนโลยีมาใช้แทนแรงงานคนโดยไม่จำเป็น และส่งเสริมให้มีการพัฒนาแรงงานและเป็นการสร้างงานให้คนในชุมชน ประเด็นที่กลุ่มธุรกิจชุมชนให้ความสำคัญรองลงมาคือ การใช้วัสดุอย่างประหยัดและคุ้มค่า โดยเฉพาะการนำเอาวัตถุดิบเหลือใช้มาแปรรูป รองลงมาคือ การผลิตที่สอดคล้องกับความสามารถในการบริหารจัดการ โดยควรมีการขยายการผลิตอย่างค่อยเป็นค่อยไป ปรับเปลี่ยนวิธีการผลิตให้เหมาะสม อีกประเด็นที่กลุ่มให้ความสำคัญคือ การไม่โลภเกินไปหรือมุ่งกำไรระยะสั้น และความซื่อสัตย์ในการประกอบกิจการ ไม่เอาเปรียบแรงงานและผู้บริโภค การกระจายความเสี่ยงโดยมีผลิตภัณฑ์ที่หลากหลายเพื่อตอบสนองความต้องการของตลาดที่มีความแตกต่างกันออกไป และควรมีการบริหารความเสี่ยงต่ำโดยการใช้เงินทุนภายในกลุ่มเป็นหลัก ไม่กู้ยืมจากภายนอกมากเกินไป และสุดท้ายคือการใช้วัตถุดิบในท้องถิ่นในการผลิตสินค้าเพื่อตอบสนองความต้องการของตลาดภายในท้องถิ่นเป็นหลัก อีกทั้งเพื่อเป็นการสร้างรายได้ในชุมชนและทำให้เกิดความเป็นเอกลักษณ์ของสินค้าชุมชน โดยรวมแล้วธุรกิจชุมชนมีความตั้งใจอย่างมากในการนำเอาหลักการเศรษฐกิจพอเพียงมาประยุกต์ใช้เพื่อสร้างความเข้มแข็งและความยั่งยืนให้กับกลุ่มธุรกิจและชุมชนของตนเอง

นอกจากนี้กลุ่มธุรกิจชุมชนยังได้ให้ความสำคัญกับกระบวนการบริหารทั้ง 7 กระบวนการ กล่าวคือในการบริหารสมาชิก ควรมีการประชุมวางแผน เน้นการมีส่วนร่วมของสมาชิกและแบ่งงานตามความถนัด ในด้านการบริหารการเงินควรมีระบบบัญชีที่โปร่งใส ด้านการบริหารการตลาด เน้นการขยายตลาดสู่ภายนอกชุมชน ด้านการพัฒนาผลิตภัณฑ์ พัฒนาทั้งคุณภาพและรูปแบบบรรจุภัณฑ์ให้ตรงตามความต้องการของตลาด เน้นการใช้วัตถุดิบที่มีในท้องถิ่น และใช้ให้เกิดประโยชน์สูงสุด ในการบริหารแรงงานควรใช้แรงงานในชุมชน แบ่งหน้าที่ตามความถนัดและจ่ายค่าแรงอย่างยุติธรรม ในการจัดสวัสดิการชุมชน มีการให้สวัสดิการกับสมาชิกในกลุ่มและชุมชนอย่างต่อเนื่อง

4.5 วิธีปรับปรุงธุรกิจชุมชนของท่านเพื่อลดความแตกต่างจากกลุ่มธุรกิจชุมชนที่ดีเด่นในด้านต่างๆ กลุ่มธุรกิจชุมชนพบว่ามีการปฏิบัติที่ไม่สามารถปรับปรุงได้ คือ การพัฒนาเทคโนโลยีที่กลุ่มยังไม่สามารถพัฒนาได้ การขยายฐานตลาดทำได้ยากในปัจจุบันและสินค้าบางชนิดผลิตได้ไม่ทันกับความต้องการของตลาด การขาดแคลนวัตถุดิบ ขาดเงินทุนในการดำเนินงานกลุ่ม ปัญหาด้านบุคลากรและสมาชิก ขาดความสามารถ ผลลัพธ์ขาดการพัฒนารูปแบบ

อย่างไรก็ตาม กลุ่มธุรกิจชุมชนยังพบว่ามีการปฏิบัติที่สามารถปรับปรุงได้อยู่ 8 ประการคือ การพัฒนาสินค้า การใช้วัตถุดิบในท้องถิ่น เพิ่มการลงทุน โดยให้สมาชิกลงทุนเพิ่ม การบริหารตลาด การบริหารภายในกลุ่ม กระบวนการบริหารสมาชิก การใช้แรงงาน และการจัดสวัสดิการ

บทที่ 5 การสังเคราะห์และสรุปผลการศึกษาของธุรกิจชุมชนในภาคต่างๆ

1. การสังเคราะห์และสรุปผลการศึกษาของกลุ่มธุรกิจชุมชนภาคเหนือ

1.1 ผลการวิจัย

1. กลุ่มธุรกิจชุมชนตัวอย่างในภาคเหนือมีการบริหารจัดการค่อนข้างดีในกระบวนการบริหารสมาชิก การพัฒนาผลิตภัณฑ์ และการจ้างแรงงานในการผลิต
 2. ข้อมูลจากการสำรวจได้ระบุศักยภาพในการพัฒนาผลิตภัณฑ์ ในด้านจำนวนผู้ปฏิบัติงาน มาตรฐานคุณภาพสินค้าที่ได้รับ แม้ว่าจะไม่มีปัจจัยเอื้อที่ช่วยสนับสนุนอย่างเต็มที่ ดังนั้น ถ้าหากมีปัจจัยเอื้อช่วยสนับสนุนมากกว่านี้ ก็จะเป็นการส่งเสริมการพัฒนาผลิตภัณฑ์ให้ดียิ่งขึ้น
 3. กระบวนการการบริหารสมาชิกและการจ้างงานในการผลิตนั้นมีการบริหารจัดการที่ดี สองกระบวนการนี้ส่งเสริมซึ่งกันและกัน ต่างมีปัจจัยเอื้อสนับสนุนดี
 4. กระบวนการการตลาดและการจัดสวัสดิการแก่ชุมชนยังไม่ดีนัก และกลุ่มธุรกิจชุมชนที่สำรวจมากกว่าครึ่งหนึ่ง (ร้อยละ 53.6) ยอมรับว่า ปัญหาหลักคือเรื่องการตลาด แม้ว่าจะมีปัจจัยช่วยสนับสนุนด้านการตลาดพอสมควร
 5. กลุ่มธุรกิจชุมชนตัวอย่างที่สำรวจมีศักยภาพในการทำกำไรสูง โดยดูจากอัตราการหมุนของสินทรัพย์ (2.4 ครั้ง) และอัตราส่วนกำไรต่อต้นทุนการผลิต (ร้อยละ 25) สาเหตุที่สินทรัพย์มีความคล่องตัวสูงในการใช้ประโยชน์ อาจจะเนื่องจากกลุ่มธุรกิจตัวอย่างส่วนใหญ่อยู่ในอุตสาหกรรมอาหารแปรรูปซึ่งไม่ต้องการลงทุนเป็นจำนวนเงินมากในสินทรัพย์ถาวร สินทรัพย์ส่วนใหญ่ของกลุ่มธุรกิจชุมชนอาจจะป็นวัตถุดิบและสินค้าคงค้างในสต็อก ลูกหนี้การค้า และเงินสด และประกอบกับกลุ่มธุรกิจชุมชนได้เห็นความสำคัญของแนวทางเศรษฐกิจพอเพียง ที่เน้นการใช้วัสดุทุกชนิดอย่างคุ้มค่าในการดำเนินธุรกิจ เป็นเหตุผลที่อธิบายถึงอัตราการหมุนของสินทรัพย์ที่เร็วมาก มีต้นทุนการผลิตที่ต่ำเอื้ออำนวยต่อการทำกำไร
 6. ผลการประเมินการพัฒนาทุน 4 ด้าน แสดงว่า โดยทั่วไป กลุ่มธุรกิจชุมชนตัวอย่างได้มีการพัฒนาด้านทุนมนุษย์มากกว่าทุนด้านอื่นๆซึ่งสอดคล้องกับกระบวนการบริหารสมาชิกและการจ้างงานในการผลิต
- ในขณะที่เดียวกัน การพัฒนาทุนทางกายภาพ (ซึ่งได้แก่ เครื่องมือ เครื่องจักร และวัตถุดิบ) รวมทั้งเงินทุนหมุนเวียนสุทธิ) อยู่ในระดับต่ำกว่าการพัฒนาทุนด้านอื่นๆ ที่เหลือ ผลดังกล่าวสอดคล้องกับข้อมูลจากการสำรวจที่กลุ่มธุรกิจชุมชนส่วนใหญ่ (ร้อยละ 67.9) ระบุว่าไม่มีเครื่องมือเครื่องจักรไม่พอเพียง และประมาณร้อยละ 64.3 ของกลุ่มฯตัวอย่างระบุว่าปัญหาการเงินที่สำคัญคือขาดเงินทุนหมุนเวียนสาเหตุหนึ่งอาจจะมาจากการที่กลุ่มตัวอย่างส่วนใหญ่ประมาณ ร้อยละ 89.3 มีการขายเชื่อสินค้าที่ผลิตขึ้นมาแต่กลุ่มธุรกิจชุมชนที่ต้องซื้อวัตถุดิบหลัก ด้วยเงินสดมีมากกว่าครึ่งหนึ่งคือประมาณร้อยละ 53.6 ของกลุ่มตัวอย่างทั้งหมด กระแสการเข้าออกของเงินสดเช่นนี้ มีความเสี่ยงทำให้เกิดปัญหาขาดเงินทุนหมุนเวียนได้

จุดแข็งของกลุ่มธุรกิจชุมชนตัวอย่าง

- ◆ กลุ่มธุรกิจชุมชนตัวอย่างที่เข้าสำรวจมีจำนวนสมาชิกและผู้ปฏิบัติงานเพิ่มขึ้นอย่างต่อเนื่อง แสดงถึงการขยายตัวของกลุ่มธุรกิจชุมชน
- ◆ แหล่งเงินทุนส่วนใหญ่มาจากเงินค่าหุ้นสมาชิกและกำไรสะสมและมีหนี้สิน ต่อทุนอยู่ในระดับต่ำมาก(ร้อยละ0.06) และต่ำกว่าธุรกิจขนาดใหญ่โดยทั่วไป (ทั้งนี้ขึ้นกับความถูกต้องของข้อมูลจากการสำรวจครั้งนี้)
- ◆ มีการบริหารจัดการที่ดีในเรื่องการพัฒนาผลิตภัณฑ์ การบริหารสมาชิก และการจ้างงานในการผลิต
- ◆ มีความสามารถในการทำกำไรอยู่ในระดับสูง

จุดอ่อนของกลุ่มธุรกิจชุมชนตัวอย่าง

- ◆ การบริหารการตลาดยังต้องปรับปรุง
- ◆ ระบบเงินเชื่อไม่สมดุลกันระหว่างการขายเชื่อสินค้าและการซื้อเชื่อวัตถุดิบหลัก
- ◆ ขาดเงินทุนหมุนเวียน ทำให้เป็นอุปสรรคต่อการขยายธุรกิจ
- ◆ การจัดสรรสวัสดิการให้แก่ชุมชนยังทำได้ไม่เต็มที่ อาจจะเนื่องจากธุรกิจชุมชนและสมาชิกส่วนใหญ่ยังไม่พร้อม
- ◆ กระบวนการบริหารการเงิน และการบริหารวัตถุดิบในการผลิตขาดปัจจัยเอื้อที่เหมาะสมในการช่วยสนับสนุนการบริหารจัดการ

1.2 ข้อเสนอแนะ

- ◆ ส่งเสริมให้มีปัจจัยช่วยสนับสนุนที่เหมาะสมแก่การพัฒนาผลิตภัณฑ์ เพื่อส่งเสริมการบริหารการพัฒนาผลิตภัณฑ์ให้ดียิ่งขึ้น เช่นการจัดโครงการอบรมและชี้แนะในเรื่องการพัฒนาผลิตภัณฑ์ และหรือโครงการส่งเสริมการพัฒนาผลิตภัณฑ์ในระดับชุมชนควบคู่ไปกับโครงการด้านการตลาด ซึ่ง อาจจะเป็นแก้ปัญหาเรื่องการตลาดอย่างมีประสิทธิภาพยิ่งขึ้น
- ◆ ปรับปรุงกระบวนการการตลาด โดยเรียนรู้วิธีปฏิบัติการที่เป็นเลิศจากภายนอกหรือจากกลุ่มธุรกิจดีเด่น และเปรียบเทียบเพื่อการปรับปรุงและพัฒนา
- ◆ จัดอบรมการจัดทำงบการเงินหรือระบบบัญชีที่ถูกต้องแก่สมาชิกกลุ่มธุรกิจชุมชน เพื่อช่วยส่งเสริมการบริหารการเงินและการวางแผนทางการเงิน เช่นช่วยจัดระบบการขายเชื่อและซื้อเชื่อให้ระยะเวลาสอดคล้องกัน การลด ต้นทุนการผลิต การเพิ่มยอดขาย และการลงทุนในสินทรัพย์คงที่
- ◆ ส่งเสริมให้มีการผลิตวัตถุดิบในชุมชนที่ตรงกับความต้องการของกลุ่มธุรกิจชุมชน

2. บทสังเคราะห์และสรุปผลการศึกษากลุ่มธุรกิจชุมชนภาคกลาง

2.1 ผลการวิจัย

รายงานฉบับนี้เสนอผลการสำรวจข้อมูลกลุ่มธุรกิจชุมชนในภาคกลางในเดือนพฤษภาคม ถึงเดือนมิถุนายน 2545 โดยคณะผู้วิจัยได้ลงพื้นที่สัมภาษณ์กลุ่มธุรกิจชุมชนโดยการทำแบบสอบถามทั้งหมด 81 ชุดใน 17 จังหวัดภาคกลางใน 5 อุตสาหกรรมคือ อุตสาหกรรมอาหารและเครื่องดื่ม อุตสาหกรรมอุปโภคบริโภคขั้นพื้นฐาน อุตสาหกรรมจักสานและเฟอร์นิเจอร์ อุตสาหกรรมโลหะอโลหะ และอุตสาหกรรมสิ่งทอ จากนั้นรายงานได้นำเสนอผลการสัมมนาธุรกิจชุมชนภาคกลางจำนวน 41 กลุ่ม โดยการสังเคราะห์รวมผลการเก็บข้อมูลเชิงปริมาณจากการทำแบบสอบถามและการเก็บข้อมูลเชิงคุณภาพจากการสัมมนา ได้ข้อสรุปดังนี้

กลุ่มธุรกิจชุมชนภาคกลางส่วนใหญ่จะมีการเริ่มจัดตั้งมาจากสองสาเหตุหลักคือ เพราะมีปัญหาเศรษฐกิจและเห็นประโยชน์จากการรวมกลุ่ม โดยมีสัดส่วนที่เท่ากันคือร้อยละ 38 และรวมกันเป็นร้อยละ 76 ซึ่งมีจำนวนสัดส่วนมากกว่ากลุ่มที่เป็นการจัดตั้งเพราะมีหน่วยงานจากภายนอกมาช่วยจัดตั้งหรือเพราะว่าได้รับเงินสนับสนุนสูงมาก แสดงให้เห็นถึงความเข้มแข็งของกลุ่มธุรกิจชุมชนในภาคกลาง ในด้านความสัมพันธ์กับกลุ่มออมทรัพย์กลุ่มธุรกิจชุมชนในภาคกลาง ส่วนใหญ่ (ร้อยละ 72) ไม่ได้เริ่มจากกลุ่มออมทรัพย์และจากกลุ่มที่เริ่มจากกลุ่มออมทรัพย์ ร้อยละ 70 ใช้เงินจากกลุ่มออมทรัพย์ในการดำเนินงานด้วย

ในด้านสมาชิก กลุ่มธุรกิจชุมชนในภาคกลางมีสมาชิกเพิ่มขึ้นอย่างมากในช่วงปี 2540 ถึงปี 2544 โดยที่สมาชิกส่วนใหญ่มากกว่าครึ่งเป็นผู้ถือหุ้นเพียงอย่างเดียวไม่ได้เป็นผู้ร่วมปฏิบัติงานด้วย เมื่อกลุ่มขาดแคลนแรงงานก็สามารถให้สมาชิกที่เหลือเหล่านี้เข้ามาช่วยทำงานได้เมื่อจำเป็นสมาชิกผู้ปฏิบัติการส่วนใหญ่ในปี 2544 คิดเป็นร้อยละ 83 สำเร็จการศึกษาระดับประถมศึกษา ร้อยละ 9 ไม่สามารถอ่านออกเขียนได้ ร้อยละ 4 สำเร็จการศึกษาระดับมัธยมศึกษา ร้อยละ 1 สำเร็จอนุปริญญา และร้อยละ 2 สำเร็จปริญญาตรี สัดส่วนดังกล่าวไม่มีการเปลี่ยนแปลงมากนักเมื่อเทียบกับปี 2534

ในด้านการเงิน มีการเปลี่ยนแปลงโครงสร้างทางการเงินพอสมควร กล่าวคือ จากเดิมในปี 2534 เงินทุนส่วนใหญ่คิดเป็นร้อยละ 60 มาจากเงินทุนภายใน รองลงมาคือเงินช่วยเหลือคิดเป็นร้อยละ 35 และเงินกู้ยืมคิดเป็นร้อยละ 5 ในขณะที่ในปี 2544 ลำดับความสำคัญของแหล่งเงินทุนเหล่านี้ยังคงเดิม อย่างไรก็ตามสัดส่วนของเงินทุนภายในได้ลดลงเป็น ร้อยละ 44 และเงินช่วยเหลือลดลงเป็นร้อยละ 31 แต่เงินกู้ยืมเพิ่มขึ้นเป็นถึงร้อยละ 24 ที่ปัญหาการเงินที่สำคัญที่สุดคือการขาดเงินทุนหมุนเวียน ซึ่งน่าจะเป็นผลมาจากการที่มีการขายเป็นเงินเชื่อมากในขณะที่ต้องซื้อวัตถุดิบเป็นเงินสด

กลุ่มธุรกิจชุมชนในภาคกลางส่วนใหญ่เห็นว่าปัญหาการตลาดเป็นปัญหาที่สำคัญที่สุดและรองลงมาคือ ปัญหาด้านเทคโนโลยีการผลิต ธุรกิจชุมชนส่วนใหญ่คิดว่าจำนวนเครื่องมือ เครื่องจักรยังไม่เพียงพอ ยังไม่มีความเหมาะสมโดยคิดว่าควรจะหาซื้อเครื่องใหม่เพิ่มและทำโครงการขอความช่วยเหลือจากภายนอก

ในด้านการตลาด กลุ่มธุรกิจชุมชนในภาคกลางส่วนใหญ่จะพึ่งพาทลาดในชุมชนร้อยละ 60 ตลาดในประเทศร้อยละ 35 และตลาดในต่างประเทศร้อยละ 5 มีการขายโดยผ่านพ่อค้าคนกลางร้อยละ 36

และจำหน่ายผ่านราชการเพียงร้อยละ 13 ซึ่งจะเห็นได้ว่ากลุ่มธุรกิจชุมชนในภาคกลางสามารถเข้าถึงผู้บริโภคโดยตรงค่อนข้างมาก

ในส่วนของ การสัมมนา ได้มีการนำเสนอผลภาพรวมของธุรกิจชุมชนในภาคกลางรวมทั้งบทวิเคราะห์ของแต่ละกลุ่มธุรกิจชุมชน และได้ให้กลุ่มธุรกิจชุมชนได้ร่วมเสนอวิธีปฏิบัติที่เป็นเลิศในแต่ละกระบวนการ และวิธีการปรับปรุงและพัฒนา และจากการสัมมนาทำให้ได้แนวคิดและวิธีปฏิบัติเพิ่มขึ้นอีกหลายด้าน โดยเฉพาะมีหลายปัญหาที่เดิมคิดว่าไม่สามารถปรับปรุงได้ การได้ แนวทางในการปรับปรุงและพัฒนาเพิ่มขึ้น

แนวทางการปฏิบัติที่เป็นเลิศในการดำเนินธุรกิจชุมชนภาคกลาง สรุปได้เป็น 7 กระบวนการดังนี้

1. กระบวนการบริหารสมาชิก

จากการสรุปผลของภาคกลาง กระบวนการนี้ได้คะแนนเฉลี่ยปฏิบัติการสูงสุดและคะแนนเฉลี่ยปัจจัยเอื้อเป็นอันดับที่สอง สอดคล้องกับในผลการสัมมนาที่ภาคกลางนั้น กระบวนการนี้มีความสำคัญมากที่สุด โดยเห็นว่าควรจะมีคณะกรรมการที่บริหารธุรกิจด้วยความโปร่งใส ซื่อสัตย์ มีการประชุมสมาชิกและกรรมการทุกเดือนเพื่อให้สมาชิกมีส่วนร่วมในการวางแผนการทำงาน โดยเน้นความเป็นประชาธิปไตยให้ได้มากที่สุด มีการรับสมาชิกเพิ่มอยู่เสมอเพื่อสร้างรายได้ให้คนในชุมชนโดยไม่นำเครื่องจักรมาทดแทนแรงงานคน และควรจะมีการจัดกิจกรรมร่วมกันระหว่างสมาชิกเพื่อสร้างความสามัคคี และปลูกจิตสำนึกให้สมาชิกมีความ รับผิดชอบ และช่วยเหลือซึ่งกันและกัน

2. กระบวนการบริหารการตลาดและเครือข่าย

จากการสรุปผลภาพรวมภาคกลาง กระบวนการนี้ได้คะแนนเฉลี่ยปฏิบัติการเป็นอันดับที่ห้า และคะแนนเฉลี่ยปัจจัยเอื้อเป็นอันดับที่สี่ โดยในการสัมมนาให้ความสำคัญกับกระบวนการนี้พอสมควร โดยมีความเห็นว่าการเน้นการขายตลาดจากชุมชนไปสู่ภายนอกในขณะเดียวกันจะต้องรักษาตลาดในท้องถิ่นไว้ด้วย อีกทั้งกลุ่มควรจะมีการสร้างเครือข่ายเพื่อแลกเปลี่ยนสินค้าและความรู้ข่าวสารด้านการตลาด รวมทั้งควรมีการวางแผนศึกษาตลาดความต้องการของผู้บริโภคและมีการประชาสัมพันธ์ที่เหมาะสม

3. กระบวนการบริหารการเงิน

จากการสรุปผลภาพรวมภาคกลาง กระบวนการนี้ได้คะแนนเฉลี่ยปฏิบัติการเป็นอันดับที่สาม และคะแนนเฉลี่ยปัจจัยเอื้อเป็นอันดับที่เจ็ด ซึ่งน่าจะเป็นผลมาจากการที่กลุ่มธุรกิจชุมชนภาคกลางยังขาดบุคลากรที่มีความรู้ด้านการเงินและยังต้องการความช่วยเหลือจากองค์กรภายนอกอีกมาก ดังนั้นในการสัมมนาจะเห็นได้ว่าการกล่าวถึงแนวทางการปรับปรุงกระบวนการบริหารการเงินค่อนข้างมาก โดยควรจะมีระบบการเงินที่ดี โปร่งใส ตรวจสอบได้ และควรจะมีการตั้งกองทุนหรือกลุ่มออมทรัพย์ที่เป็นของกลุ่มเพื่อให้มีเงินทุนหมุนเวียนเพียงพอในการดำเนินงาน

4. กระบวนการพัฒนาผลิตภัณฑ์และเทคนิคการผลิต

จากการสรุปภาพรวมของภาคกลางกระบวนการนี้ได้คะแนนเฉลี่ยปฏิบัติการเป็นอันดับที่สอง และได้คะแนนเฉลี่ยปัจจัยเอื้อเป็นอันดับที่สาม ซึ่งอยู่ในอันดับใกล้เคียงกัน จากการสัมมนา กลุ่มธุรกิจชุมชนในภาคกลางได้มีข้อเสนอว่าควรจะเน้นการใช้ภูมิปัญญาท้องถิ่นในการผลิต และควรจะมีการพัฒนาในด้านคุณภาพและมาตรฐานให้เป็นที่ยอมรับของตลาด ควรมีการวางแผน และศึกษาเพื่อพัฒนาผลิตภัณฑ์ให้มีรูปแบบทันสมัยและมีเอกลักษณ์เป็นของกลุ่ม อีกทั้งควรจะมีการพัฒนาบรรจุภัณฑ์ที่น่าสนใจด้วย

5. กระบวนการใช้แรงงาน

จากการสรุปผลภาพรวมภาคกลางกระบวนการนี้ได้คะแนนเฉลี่ยปฏิบัติการเป็นอันดับที่สอง เท่ากับกระบวนการพัฒนาผลิตภัณฑ์และเทคนิคการผลิต และได้คะแนนเฉลี่ยปัจจัยเอื้อเป็นอันดับที่หนึ่ง จากการสัมมนา กลุ่มธุรกิจชุมชนส่วนใหญ่มีความเห็นตรงกันว่าควรเน้นการใช้แรงงาน ในชุมชน มีการจ่ายค่าแรงงานที่เป็นธรรม และมีการจ่าย ค่าตอบแทนพิเศษให้กับคนที่มาทำงาน ในวันหยุด จัดระบบการเข้าทำงานให้สมาชิก หมุนเวียนกันมาทำงานมีแรงงานที่สามารถปรับเปลี่ยนหน้าที่เพื่อความสอดคล้องกับการดำเนินงานได้ แบ่งหน้าที่ให้ชัดเจนตามความถนัด ความสามารถ และมีการถ่ายทอดเทคนิคการทำงานให้กับสมาชิกคนอื่นๆ ด้วย กระตุ้นให้สมาชิก มีการออมทรัพย์โดยการลงหุ้นและมีการปันผลอย่างเป็นธรรม

6. กระบวนการใช้วัตถุดิบ

จากการสรุปผลภาพรวมภาคกลางกระบวนการนี้ได้คะแนนเฉลี่ยปฏิบัติการเป็นอันดับที่สี่ เท่ากับกระบวนการพัฒนาผลิตภัณฑ์และเทคนิคการผลิต และได้คะแนนเฉลี่ย ปัจจัยเอื้อเป็นอันดับที่หก จากการสัมมนา กลุ่มธุรกิจชุมชนส่วนใหญ่มีความเห็นว่าควรเน้นการใช้วัตถุดิบที่มีอยู่ในชุมชนหรือพื้นที่ใกล้เคียง ควรเป็นวัตถุดิบที่หาง่าย ราคาถูก และมีตลอดทั้งปี หรืออาจจะนำ ของที่เสียแล้วมาดัดแปลงใช้ใหม่ได้อีก เป็นการรักษา สภาพแวดล้อม โดยการลดปริมาณขยะ มีการวางแผนความต้องการวัตถุดิบในการผลิต และส่งเสริมให้มีการผลิตวัตถุดิบเพิ่มขึ้นในชุมชน

7. กระบวนการบริหารสวัสดิการชุมชน

จากการสรุปผลภาพรวมภาคกลางกระบวนการนี้ได้คะแนนเฉลี่ยปฏิบัติการเป็นอันดับที่หก เท่ากับกระบวนการพัฒนาผลิตภัณฑ์และเทคนิคการผลิต และได้คะแนนเฉลี่ยปัจจัยเอื้อเป็นอันดับที่ห้า จากการสัมมนา กลุ่มธุรกิจชุมชนส่วนใหญ่มีความเห็นควรมีการจัดเงินเป็นสัดส่วน ไว้ช่วยเหลือสังคม เช่น ค่าฌาปนกิจ ค่ารักษาพยาบาล ค่าเล่าเรียนบุตร เด็ก คนพิการ คนชรา ผู้ประสบภัยธรรมชาติ บำรุงสาธารณสมบัติ มีการทำประกันสังคมชุมชน กลุ่มสามารถแก้ไขปัญหาทางสังคมได้ ไม่ว่าจะเป็นปัญหาการว่างงาน ยาเสพติด สิ่งแวดล้อม โดยรักษาให้ชุมชน สะอาดเป็นระเบียบ การเพิ่มเติมความรู้ให้คนในชุมชน

ความเห็นอื่นๆ

นอกจากกระบวนการบริหารจัดการ กระบวนการเหล่านี้ กลุ่มธุรกิจชุมชนในภาคกลางได้ให้ความสำคัญกับการนำหลักเศรษฐกิจพอเพียงมาใช้ในการบริหารงานกลุ่มด้วย โดยประเด็นที่กลุ่มให้ความสำคัญมากที่สุดคือการใช้เทคโนโลยีที่เหมาะสมในการผลิต รองลงมาคือ การใช้วัสดุอย่างประหยัดและคุ้มค่า โดยเฉพาะการนำเอาวัสดุที่เหลือใช้มาแปรรูป การผลิตที่สอดคล้องกับความสามารถในการบริหารจัดการ โดยควรมีการขยายการผลิตอย่างค่อยเป็นค่อยไป ปรับเปลี่ยนวิธีการผลิตให้เหมาะสม โดยรวมแล้วธุรกิจชุมชนในภาคกลางมีสนใจอย่างมากในการนำเอาหลักการเศรษฐกิจพอเพียงมาประยุกต์ใช้เพื่อสร้างความเข้มแข็งและความยั่งยืนให้กับกลุ่มธุรกิจและชุมชนของตนเอง

3. บทสังเคราะห์และสรุปผลการศึกษาของกลุ่มธุรกิจชุมชนภาคตะวันออกเฉียงเหนือ

3.1 ผลการวิจัย

รายงานส่วนนี้เสนอผลการสำรวจข้อมูลกลุ่มธุรกิจชุมชนในภาคตะวันออกเฉียงเหนือในเดือนพฤษภาคมถึงมิถุนายน 2545 โดยคณะผู้วิจัยได้ลงพื้นที่สัมภาษณ์ผู้นำกลุ่มด้วยแบบสอบถามจำนวน 146 กลุ่ม กระจายอยู่ใน 12 จังหวัด 5 อุตสาหกรรม คือ อุตสาหกรรมสิ่งทอ อุตสาหกรรมอาหารและเครื่องดื่ม อุตสาหกรรมอุปโภคบริโภคขั้นพื้นฐาน อุตสาหกรรมเครื่อง จักสานและเฟอร์นิเจอร์ และอุตสาหกรรมโลหะอลูมิเนียม จากนั้นได้นำเสนอผลการสัมมนากลุ่มธุรกิจชุมชนจำนวน 83 กลุ่ม (จาก 146 กลุ่มที่ตอบแบบสอบถาม) ซึ่งได้ข้อสรุปทั้งในส่วนของแบบสอบถามและการสัมมนาดังนี้

กลุ่มธุรกิจชุมชนในภาคตะวันออกเฉียงเหนือครั้งหนึ่ง (ร้อยละ 50) ก่อตั้งขึ้นเนื่องจาก เห็นว่าจะเกิดประโยชน์จากการรวมกลุ่ม รองลงมาคือ กลุ่มที่รวมตัวกันเพื่อแก้ปัญหาทางเศรษฐกิจ และกลุ่มที่เกิดจากหน่วยงานภายนอกเข้ามาจัดตั้ง ส่วนกลุ่มที่จัดตั้งเพราะได้รับเงินสนับสนุนมีน้อยที่สุดเพียงร้อยละ 5 กลุ่มธุรกิจชุมชนส่วนใหญ่ไม่ได้เริ่มจากกลุ่มออมทรัพย์ ส่วนกลุ่มที่เริ่มจากกลุ่มออมทรัพย์นั้น ประมาณครึ่งหนึ่งใช้เงินจากกลุ่มออมทรัพย์ในการดำเนินการ กลุ่มธุรกิจชุมชนในภาคตะวันออกเฉียงเหนือที่เก่าแก่ที่สุดและดำเนินกิจการอยู่จนปัจจุบันเป็นกลุ่มที่เริ่มต้นในปี 2520

จำนวนกลุ่มธุรกิจชุมชนภาคตะวันออกเฉียงเหนือและผู้เป็นสมาชิกกลุ่มได้เพิ่มขึ้นอย่างมากตั้งแต่ปี 2540 ลักษณะที่สำคัญ คือมีจำนวนสมาชิกผู้ร่วมลงทุนมากกว่าจำนวนสมาชิกผู้ร่วมปฏิบัติงาน ซึ่งมีข้อดีคือ เมื่อกลุ่มต้องการเพิ่มแรงงานเพื่อเพิ่มปริมาณการผลิต ก็สามารถกระทำได้ง่ายโดยขอให้สมาชิกเข้ามาช่วย ร้อยละ 92 ของสมาชิกผู้ปฏิบัติงานในกลุ่มสำเร็จการศึกษาระดับประถมศึกษา ร้อยละ 5 อ่านเขียนไม่ได้ โครงสร้างของบุคลากรดังกล่าวไม่เปลี่ยนแปลงมากนักเมื่อเปรียบเทียบระหว่างปี 2534 กับ ปี 2544 โดยมีแนวโน้มของผู้ปฏิบัติงานระดับมัธยมศึกษาเพิ่มขึ้นเล็กน้อย

มีการเปลี่ยนแปลงโครงสร้างทางการเงินของกลุ่มธุรกิจชุมชนภาคตะวันออกเฉียงเหนือ ในภาพรวมกล่าวคือ จากเดิม ในปี 2534 ที่เงินทุนส่วนใหญ่ (ร้อยละ 77) เป็นเงินช่วยเหลือจากภายนอก ในปัจจุบันแหล่งเงินที่สำคัญที่สุดคือแหล่งเงินทุนภายใน (ร้อยละ 44) และเงินกู้ยืม (ร้อยละ 29) ปัญหาขาดเงินทุนหมุนเวียนเป็นปัญหาสำคัญด้านการเงิน ส่วนหนึ่งเกิดขึ้นเนื่องจากระบบซื้อสด ขายเชื่อ

กลุ่มธุรกิจชุมชนภาคตะวันออกเฉียงเหนือ ประมาณกว่าครึ่งเล็กน้อยคิดว่า ปัญหาการตลาดเป็น ปัญหาสำคัญที่สุด รองลงมาคือปัญหาด้านเทคโนโลยีการผลิต กลุ่มธุรกิจชุมชนส่วนใหญ่ คิดว่า จำนวน เครื่องมือเครื่องจักรยังไม่เพียงพอ ยังไม่มีความเหมาะสม และคิดว่าการเพิ่มเครื่องมือเครื่องจักรจะกระทำ โดยขอความช่วยเหลือจากภายนอก

ในด้านการตลาด กลุ่มธุรกิจชุมชนภาคตะวันออกเฉียงเหนือพึ่งพาตลาดนอกชุมชนร้อยละ 60 และพึ่งพาตลาดในชุมชนร้อยละ 40 ส่วนการจำหน่ายสินค้า พึ่งพาพ่อค้าคนกลางร้อยละ 45 จำหน่ายตรง ถึงผู้บริโภคร้อยละ 43 นับได้ว่ากลุ่มธุรกิจชุมชนภาคตะวันออกเฉียงเหนือ มีช่องทางตลาดที่ค่อนข้างสมดุล และสามารถพึ่งพาตนเองด้านการตลาดได้ในระดับหนึ่ง แต่ในอีกด้านหนึ่ง ก็ทำให้ชุมชนจำเป็นต้องมีความ สามารถในการหาตลาดและบริหารการตลาดที่ดี

โครงสร้างต้นทุนการผลิตของธุรกิจชุมชนภาคตะวันออกเฉียงเหนือมีต้นทุนวัตถุดิบเป็นต้นทุนหลัก คิดเป็นประมาณครึ่งหนึ่งของต้นทุนทั้งหมด รองลงมาคือ ต้นทุนแรงงาน ดังนั้น ความสามารถในการหา วัตถุดิบในราคาที่เหมาะสมและการบริหารแรงงานจึงมีความสำคัญต่อการลดต้นทุนการผลิต

กลุ่มธุรกิจชุมชนในภาคตะวันออกเฉียงเหนือให้ความสำคัญกับหลักการเศรษฐกิจพอเพียง 9 ประการ และการพัฒนาทุน 4 ประการ ลักษณะธุรกิจชุมชนที่เป็นเลิศในความเห็นของกลุ่มต่าง ๆ นั้น จะต้องมีทั้งการปฏิบัติการบริหารจัดการที่เป็นเลิศ มีคุณธรรม ประเด็นของความซื่อสัตย์ มีความพอเพียง ในประเด็นของการพึ่งพาตนเองด้านวัตถุดิบ แรงงาน และมีการพัฒนาอย่างยั่งยืน โดยคำนึงถึงสิ่งแวดล้อมและ การสร้างทุนทางสังคม ผลของการวิเคราะห์ก็พบว่า กลุ่มธุรกิจชุมชน ในภาคตะวันออกเฉียงเหนือมี จุดเด่นด้านทุนทางสังคม และมีการพัฒนาทุนสิ่งแวดล้อมและทุนมนุษย์ในระดับดี

ผลการวิเคราะห์จากแบบสอบถามพบว่า ธุรกิจชุมชนภาคตะวันออกเฉียงเหนือมีการปฏิบัติที่ดี เรียงตามลำดับจากคะแนนมากไปน้อย คือ การใช้แรงงาน การบริหารสมาชิก การพัฒนาผลิตภัณฑ์ การบริหารการเงิน การใช้วัตถุดิบ การบริหารการตลาด และการบริหารสวัสดิการชุมชน โดยมีปัจจัยเอื้อที่ดี ทางด้านการใช้แรงงาน การบริหารสมาชิก การพัฒนาผลิตภัณฑ์ การบริหารสวัสดิการ การบริหารการตลาด และการใช้วัตถุดิบ ตามลำดับ จะเห็นได้ว่า การปฏิบัติที่เป็นเลิศและปัจจัยเอื้อมีความสอดคล้องกัน โดยเฉพาะด้านการบริหารการใช้แรงงานและการบริหารสมาชิก ผลจากแบบสอบถามดังกล่าวสอดคล้อง กับผลจากการสัมมนา ซึ่งกลุ่มธุรกิจชุมชนภาคตะวันออกเฉียงเหนือส่วนใหญ่ระบุว่า การบริหารสมาชิกมี ความสำคัญมากที่สุดและเป็นหัวใจของความสำเร็จในการดำเนินธุรกิจชุมชน นอกจากนี้กลุ่มธุรกิจชุมชน ส่วนใหญ่มีการพัฒนาผลิตภัณฑ์ ไม่ว่าจะเป็นด้านคุณภาพ ความหลากหลายของผลิตภัณฑ์ หรือการบรรจุ หีบห่อ

ในการสัมมนา กลุ่มต่างๆ ได้มีข้อเสนอวิธีปฏิบัติที่เป็นเลิศในแต่ละกระบวนการ และมีการอภิปราย แลกเปลี่ยนความคิดเห็นอย่างกว้างขวาง ที่สำคัญคือ การสัมมนาทำให้กลุ่มธุรกิจชุมชนได้ตระหนักว่า หลายประเด็นปัญหาที่เคยเข้าใจว่าเป็นสิ่งที่ปรับปรุงไม่ได้นั้น แต่เมื่อมีการวิเคราะห์ถึงสาเหตุอย่างลึกซึ้ง เมื่อได้ศึกษาแนวทางปฏิบัติของกลุ่มอื่นๆ ก็จะพบว่า ปัญหาของกลุ่มน่าจะมี แนวทางแก้ไขได้ในระดับหนึ่ง เช่น ปัญหาด้านการตลาด

แนวทางการปฏิบัติที่เป็นเลิศในการดำเนินธุรกิจชุมชนภาคตะวันออกเฉียงเหนือ สรุปได้เป็น 7 กระบวนการดังนี้

1. กระบวนการบริหารสมาชิก มีคณะกรรมการในการบริหารและเน้นการมีส่วนร่วมของสมาชิก โดยมีการวางแผนแนวทางการดำเนินงานและแก้ไขปัญหาาร่วมกัน มีการกำหนดกฎระเบียบภายในกลุ่ม มีการจัดระบบการบริหาร โดยมีการทำทะเบียนกลุ่ม มีการติดตามผล มีการสร้างจิตสำนึกที่ดีแก่สมาชิก มีผู้นำที่มีจิตใจหนักแน่นสามารถแก้ปัญหาเฉพาะหน้าได้ สมาชิก มีความรัก สามัคคี ซื่อสัตย์ เสียสละ มีความสำนึกในความเป็นเจ้าของร่วมกัน กลุ่มต้องสามารถ ฟังตนเองได้ เพื่อสร้างความเข้มแข็งให้กับชุมชน มีการเปิดรับสมาชิกใหม่ทั้งในและนอกชุมชน

2. กระบวนการใช้วัตถุดิบ เน้นการใช้วัตถุดิบธรรมชาติที่มีในชุมชนหรือวัตถุดิบที่ผลิตเองได้ ใช้วัตถุดิบอย่างประหยัดและเกิดประโยชน์สูงสุด มีการคัดเลือกคุณภาพของวัตถุดิบ และนำวัตถุดิบที่เหลือให้นำมาใช้ใหม่เท่าที่ทำได้ ส่งเสริมให้มีการผลิตวัตถุดิบเพิ่มขึ้นในชุมชน

3. กระบวนการบริหารแรงงาน เน้นการใช้แรงงานในพื้นที่ มีการวางแผนจัดตารางการทำงานที่ชัดเจน มีการแบ่งหน้าที่ในการผลิตอย่างชัดเจน แต่ก็สามารถทำงานทดแทนกันได้ มีการพัฒนาศักยภาพของสมาชิก มีการจ่ายค่าตอบแทนที่เป็นธรรม สร้างแรงจูงใจให้สมาชิกสามารถปฏิบัติงานได้อย่างเต็มความสามารถ มีใจรักในการทำงาน ให้ความร่วมมืออย่างเต็มที่ ตรงต่อเวลาและกลุ่มได้รับความร่วมมือจากชุมชน

4. กระบวนการพัฒนาผลิตภัณฑ์และเทคโนโลยีการผลิต มีการพัฒนาผลิตภัณฑ์โดยให้สมาชิกนำผลิตภัณฑ์ไปทดลองใช้เองก่อนแล้วประเมินผลิตภัณฑ์นั้น ทั้งในด้านคุณภาพและรูปแบบ แล้วนำมาปรับปรุงพัฒนา มีการพัฒนาอย่างต่อเนื่องทั้งในด้านของคุณภาพ มาตรฐานและรูปแบบ บรรลุภัณฑ์ให้ตรงความต้องการของตลาด โดยมีหลากหลายผลิตภัณฑ์ที่มีสัญลักษณ์ของกลุ่ม ผลิตภัณฑ์มีความหลากหลาย คงความเป็นเอกลักษณ์ของท้องถิ่นและมีการต่อยอดภูมิปัญญา ด้านกระบวนการผลิต เน้นการใช้ภูมิปัญญา ท้องถิ่น และการต่อยอด โดยใช้เทคโนโลยีที่มีอยู่ในท้องถิ่นและมีการนำเทคโนโลยีต่าง ๆ เข้ามาใช้อย่างเหมาะสม มีการพัฒนาฝีมืออย่างต่อเนื่อง เป็นไปตามกำลังของกลุ่ม ต้นทุนในการผลิตต่ำ

5. การบริหารการเงิน เน้นเรื่องของระบบบัญชีที่มีความโปร่งใส มีหลักฐาน มีการชี้แจงให้แก่สมาชิกทราบอย่างชัดเจน ระบบบัญชีต้องสามารถนำไปใช้ในการวางแผนทางการเงินได้ มีกฎระเบียบในการใช้จ่ายเงิน มีผู้ตรวจสอบทางการเงิน มีการบริหารเงินทุนหมุนเวียน โดยเน้นการขายเป็นเงินสดเพื่อป้องกันปัญหาเงินหมุนเวียน ลดการขายระบบเงินเชื่อให้น้อยลงเพื่อเป็นการป้องกันปัญหาหนี้สูญ เน้นการใช้เงินทุนภายในกลุ่ม โดยการระดมทุนจากสมาชิก ส่งเสริมให้สมาชิกมีการออมโดยรับฝากเงินสัจจะออมทรัพย์จากสมาชิก และแบ่งผลกำไรอย่างเป็นธรรม

6. กระบวนการบริหารการตลาด มีการวางแผนกลยุทธ์ทางการตลาด โดยการศึกษา หาข้อมูลทางการตลาดและผลักดันสมาชิกให้เป็นเจ้าหน้าที่การตลาด มีการประชาสัมพันธ์ที่ดี ไม่เอาเปรียบผู้บริโภค มีราคาที่เป็นมาตรฐานเพื่อความไว้วางใจของลูกค้า มีการติดตามผลการใช้ผลิตภัณฑ์จากลูกค้า มีการสร้างเครือข่ายทางการตลาดเพื่อแลกเปลี่ยนสินค้า นอกจากนี้ควรหาตลาดโดยติดต่อผ่านทางพ่อค้าคนกลาง

เพื่อมารับซื้อผลิตภัณฑ์จากกลุ่มธุรกิจชุมชนโดยตรง มีกรรมการฝ่ายการตลาดประสานงานกับเครือข่ายอื่น และติดต่อหาตลาดทั้งภายในและภายนอกจังหวัด

7. กระบวนการจัดสวัสดิการชุมชน มีการปันผลกำไรเพื่อจัดสวัสดิการชุมชนโดยพิจารณาจากความต้องการของชุมชนเป็นหลัก มีกิจกรรมที่เอื้อประโยชน์ต่อชุมชนในวงกว้าง ไม่ว่าจะเป็นทางด้านสิ่งแวดล้อม เศรษฐกิจ สังคม มีกองทุนหมุนเวียนในชุมชน

3.2 วิเคราะห์ผลการวิจัย

แม้ว่ากลุ่มส่วนใหญ่จะระบุปัญหาด้านการตลาดว่าเป็นปัญหาสำคัญที่สุด รองลงมาคือ การพัฒนาผลิตภัณฑ์ แต่จากการวิเคราะห์พบว่า จำนวนกลุ่มกว่าร้อยละ 80 มีคะแนนการบริหารในแต่ละกระบวนการต่ำกว่าเป้าหมาย ปัญหาด้านการตลาดจะมีความรุนแรงในอุตสาหกรรมสิ่งทอ และอุตสาหกรรมจักสาน นอกจากนี้ กลุ่มในอุตสาหกรรมสิ่งทอจะมีปัญหาการใช้วัตถุดิบ ในขณะที่อุตสาหกรรมจักสานจะมีปัญหาด้านการพัฒนาผลิตภัณฑ์

ปัญหาสำคัญที่พบในทุกอุตสาหกรรม (หมายถึงจำนวนกลุ่มกว่าร้อยละ 80 มีคะแนน การบริหารในแต่ละกระบวนการต่ำกว่าเป้าหมาย) คือ การบริหารการเงินและการจัดสวัสดิการ ชุมชน โดยเฉพาะอย่างยิ่งการจัดสวัสดิการชุมชน เป็นสิ่งที่ธุรกิจชุมชนไม่ได้ให้ความสำคัญมากนัก และยังขาดระบบการบริหารจัดการ แม้ว่ากลุ่มส่วนใหญ่จะมีการจัดสวัสดิการให้แก่ชุมชนในรูปแบบของเงินสนับสนุนกิจกรรมชุมชนก็ตาม

นอกจากนี้ นักวิจัยยังได้พิจารณาความต่างของคะแนนระหว่างกลุ่มที่ได้คะแนนสูงสุดกับกลุ่มที่ได้คะแนนต่ำสุดในแต่ละกระบวนการ คะแนนความต่างที่มีอยู่แสดงให้เห็นว่า มีช่องว่างที่กลุ่มต่างๆ สามารถปรับปรุงธุรกิจชุมชนของตนให้ดีขึ้นได้ในหลายๆกระบวนการโดยเรียนรู้จากกลุ่มที่เป็นเลิศ

การสัมมนามีการกล่าวถึงแนวทางในการปรับปรุงเพื่อพัฒนาธุรกิจชุมชนอย่างกว้างขวาง โดยเน้นความสำคัญให้กับการเรียนรู้จากภายนอกและการพัฒนาบุคลากรภายใน แต่เนื่องจากมีเวลาจำกัด จึงยังไม่ลงลึกในรายละเอียดมากนัก ซึ่งคณะวิจัยจะจัดให้มีการสัมมนากลุ่มย่อยในพื้นที่อีกครั้งในเดือนกันยายน 2545 เป้าหมายเพื่อให้ได้แผนงานว่า กลุ่มต่างๆจะ “ทำอย่างไร” เพื่อปรับปรุงและพัฒนาธุรกิจชุมชนของตนใน 7 กระบวนการ

4. บทสังเคราะห์และสรุปผลการศึกษาของกลุ่มธุรกิจชุมชนภาคใต้

4.1 ผลการวิจัย

รายงานฉบับนี้เสนอผลการสำรวจข้อมูลและการสัมมนากลุ่มธุรกิจชุมชนในภาคใต้จำนวน 84 กลุ่ม ซึ่งกระจายไปใน 14 จังหวัดและ 5 อุตสาหกรรมแปรรูป กลุ่มธุรกิจชุมชนในอุตสาหกรรมอาหารเครื่องดื่มมีสัดส่วนใหญ่ที่สุด (ร้อยละ 44) กลุ่มธุรกิจชุมชนมีลักษณะพื้นฐานที่สำคัญดังนี้คือ

- เหตุผลหลักในการตั้งกลุ่มคือ การเห็นประโยชน์จากการรวมกลุ่ม
- ไม่ได้เริ่มจากกลุ่มออมทรัพย์
- มีบุคลากรส่วนใหญ่สำเร็จการศึกษาเพียงชั้นประถมศึกษา
- มีการใช้เงินทุนภายในเป็นแหล่งเงินทุนหลัก

- มีการขายเชื้อ แต่ซื้อวัตถุดิบด้วยเงินสด
- มีเครื่องมือเครื่องจักรไม่พอเพียง และเครื่องจักรเครื่องมือที่มีอยู่ไม่มีความเหมาะสม
- เป็นผู้ผลิตรายเดียวในตำบล
- มีตลาดในประเทศเป็นช่องทางหลักในการจำหน่ายสินค้า
- จำหน่ายโดยตรงถึงผู้บริโภคเป็นส่วนใหญ่
- มีค่าวัตถุดิบเป็นสัดส่วนใหญ่ในต้นทุนการผลิต
- มีการพัฒนาผลิตภัณฑ์เกือบทุกกลุ่มธุรกิจชุมชน
- มีการให้สวัสดิการชุมชนน้อยมาก

การปฏิบัติการในกระบวนการบริหารสวัสดิการชุมชน มีค่าเฉลี่ยที่ต่ำกว่าเป้าหมายมากกว่ากระบวนการอื่นๆ ขณะที่การปฏิบัติการในกระบวนการผลิตการใช้แรงงานมีค่าเฉลี่ยที่ใกล้เคียงกับเป้าหมายมากที่สุด เช่นเดียวกัน กระบวนการการผลิตการใช้แรงงาน ได้รับประโยชน์จากปัจจัยเอื้อมากกว่ากระบวนการอื่นๆ ขณะที่ปัจจัยเอื้อไม่อำนวยให้กลุ่มธุรกิจชุมชนได้ประโยชน์ในสี่กระบวนการดังต่อไปนี้ กระบวนการบริหารการตลาด กระบวนการบริหารการเงิน กระบวนการการผลิตการใช้วัตถุดิบ และกระบวนการบริหารสวัสดิการชุมชน ซึ่งทำให้ค่าเฉลี่ยต่างไปจากเป้าหมายมากที่สุด กลุ่มธุรกิจชุมชนภาคใต้มีการดำเนินการสอดคล้องกับหลักการเศรษฐกิจพอเพียง จึงทำให้ได้คะแนนใกล้เคียงกับเป้าหมาย ขณะที่การพัฒนาทุนทางวัตถุยังล้าหลังอยู่เมื่อเทียบกับการพัฒนาทุนประเภทอื่นๆ ซึ่งเป็นประเด็นที่ต้องให้ความสำคัญอย่างใกล้ชิด

เมื่อใช้เกณฑ์ค่าเฉลี่ยของการปฏิบัติการมาคัดเลือกธุรกิจดีเด่นที่ผ่านเกณฑ์เศรษฐกิจพอเพียง และเกณฑ์ความยั่งยืนของทุน ก็พบว่ามีธุรกิจดีเด่นประเภทนี้ 16 กลุ่มธุรกิจชุมชนในภาคใต้ แต่หากใช้เกณฑ์การปฏิบัติที่ได้ 100 คะแนนเพียงอย่างเดียวก็จะพบว่า มีกลุ่มธุรกิจชุมชนถึง 43 กลุ่มที่ดีเด่นในกระบวนการการผลิตการใช้แรงงาน ตามด้วยกระบวนการบริหารสมาชิก และกระบวนการการพัฒนาผลิตภัณฑ์ ขณะที่กระบวนการการผลิตการใช้วัตถุดิบและกระบวนการบริหารสวัสดิการชุมชนมีน้อยมาก (สาม และสองกลุ่มตามลำดับ)

การวิเคราะห์ผลต่างระหว่างค่าเฉลี่ยและเป้าหมายของอุตสาหกรรมแปรรูป ห้าประเภทจะพบว่าแต่ละอุตสาหกรรมแปรรูปจะมีความแตกต่างในการปฏิบัติกระบวนการต่างๆ กระบวนการที่อุตสาหกรรมแปรรูปแต่ละประเภทมีผลต่างสูงสุดเป็นดังนี้

- ในอุตสาหกรรมแปรรูปอาหารเครื่องดื่ม ผลต่างสูงสุดพบในกระบวนการการเงิน
- ในอุตสาหกรรมแปรรูปอุปโภคและบริโภคขั้นพื้นฐาน ผลต่างสูงสุดพบในกระบวนการบริหารสวัสดิการชุมชน
- ในอุตสาหกรรมแปรรูปสิ่งทอ เครื่องนุ่งห่ม และเครื่องหนัง ผลต่างสูงสุดพบในกระบวนการผลิตการใช้วัตถุดิบ
- ในอุตสาหกรรมแปรรูปเครื่องจักสานและเฟอร์นิเจอร์ ผลต่างสูงสุดพบในกระบวนการบริหารการตลาด

เนื่องจากอุตสาหกรรมแปรรูปโลหะและอโลหะมีเพียงกลุ่มเดียว จึงไม่สมควรจะนำมาวิเคราะห์เพื่อหลีกเลี่ยงความลำเอียงที่อาจเกิดกับการที่มีข้อมูลเพียงรายเดียว

การสัมมนาเพื่อได้ข้อมูลเชิงคุณภาพของการศึกษานี้และนำมาใช้วิเคราะห์ประกอบข้อมูลจากการสำรวจ ได้แสดงให้เห็นถึงความคิดเห็นของตัวแทนของธุรกิจชุมชนในภาคใต้ หลายประการ แต่ที่สำคัญคือกลุ่มธุรกิจชุมชนได้มีความเห็นร่วมกันว่ากระบวนการที่มีความสำคัญต่อการนำไปสู่การปฏิบัติเพื่อความเป็นเลิศของกลุ่มธุรกิจชุมชนในภาคใต้เรียงลำดับดังนี้

- กระบวนการพัฒนาผลิตภัณฑ์
- กระบวนการบริหารการตลาด
- กระบวนการบริหารสมาชิก
- กระบวนการผลิตการใช้วัตถุดิบ
- กระบวนการบริหารการเงิน
- กระบวนการผลิตการใช้แรงงาน
- กระบวนการบริหารสวัสดิการชุมชน

4.2 วิเคราะห์ผลการวิจัย

การเปรียบเทียบระหว่างผลจากการวิเคราะห์ด้วยข้อมูลเชิงปริมาณจากการสำรวจข้อมูลกับผลจากการสัมมนาที่ให้ข้อมูลเชิงคุณภาพ ทำให้การศึกษานี้สามารถบ่งบอกถึงกระบวนการที่ธุรกิจชุมชนยังมีผลของการปฏิบัติงานที่ยังไม่เป็นที่พอใจ (ค่าเฉลี่ยต่ำ) และขณะเดียวกันเป็นกระบวนการที่ธุรกิจชุมชนให้ความสำคัญในการที่จะต้องปรับปรุงและพัฒนา ผลการเปรียบเทียบระบุว่ากระบวนการที่เข้าข่ายดังกล่าวมีอยู่กระบวนการเดียว คือ กระบวนการบริหารการตลาด

อย่างไรก็ตาม กระบวนการที่ธุรกิจชุมชนมีการปฏิบัติที่ดีที่สุดและยังเป็นกระบวนการที่ไม่ได้รับความสำคัญที่จะต้องปรับปรุงให้ดีขึ้นคือ กระบวนการบริการสวัสดิการ ส่วนกระบวนการอื่นๆ ที่เหลือกลุ่มธุรกิจชุมชนในภาคใต้ทำได้ดีพอสมควรและได้จัดลำดับความสำคัญไว้สูงซึ่งสะท้อนให้เห็นว่ากลุ่มธุรกิจชุมชนมีความกระตือรือร้นที่จะปฏิบัติได้ด้วยตนเองได้

ดังนั้น ในการปรับปรุงและพัฒนาในกลุ่มธุรกิจชุมชนภาคใต้ คณะวิจัยจะได้นั้นในเรื่องกระบวนการบริหารการตลาด และกระบวนการบริการสวัสดิการเป็นหลัก พร้อมทั้งจะได้สร้างความตระหนักแก่กลุ่มธุรกิจชุมชนเหล่านี้ให้เห็นความสำคัญของสวัสดิการภายในกลุ่มธุรกิจชุมชน ตลอดจนกระตุ้นให้มีการดำเนินการจัดการสวัสดิการให้เป็นรูปธรรมและยั่งยืนให้มากที่สุดเท่าที่เป็นไปได้

แนวทางการปรับปรุงและพัฒนาที่เป็นไปได้และเป็นที่ยอมรับของกลุ่มธุรกิจชุมชนภาคใต้มีดังต่อไปนี้เมื่อจำแนกตามกระบวนการบริหารจัดการ

- แนวทางการปรับปรุงและพัฒนากระบวนการบริหารสมาชิก ได้แก่ การศึกษาดูงานจากกลุ่มธุรกิจชุมชนที่ประสบความสำเร็จ การคัดเลือกผู้นำที่มีคุณสมบัติพึงประสงค์ และการจัดระบบบริหารสมาชิกให้เหมาะสม (มีการแบ่งกันรับผิดชอบอย่างชัดเจน มีความโปร่งใส และมีการตรวจสอบได้)

- แนวทางการปรับปรุงและพัฒนากระบวนการตลาด ได้แก่ การอบรมและศึกษาเพื่อให้ได้ความรู้มาใช้ในการตลาดที่มีประสิทธิภาพยิ่งขึ้น และการเข้าร่วมกันเป็นเครือข่ายทั้งในการแลกเปลี่ยนสินค้า วัตถุดิบ ประสพการณ์ ฯลฯ

- แนวทางการปรับปรุงและพัฒนากระบวนการการเงิน ได้แก่ การส่งบุคลากรไปอบรมความรู้เบื้องต้นด้านการเงิน เพื่อจุดประสงค์ในการเก็บข้อมูลการเงินอย่างเป็นระบบ และนำมาใช้ในการตัดสินใจ และวางแผนอย่างเป็นระบบ

- แนวทางการปรับปรุงและพัฒนากระบวนการพัฒนาผลิตภัณฑ์อาจมีความยุ่งยาก เนื่องจากธุรกิจชุมชนในภาคใต้จะมีเงื่อนไขในการคัดเลือกวิธีการปรับปรุงและพัฒนากระบวนการนี้ กล่าวคือวิธีการคัดเลือกต้องสอดคล้องกับทัศนคติและความต้องการของกลุ่มธุรกิจชุมชน (เช่น ต้องสอดคล้องกับหลักเศรษฐกิจพอเพียง) แม้ว่าจุดประสงค์ของการปรับปรุงและพัฒนากระบวนการจะปรากฏอย่างชัดเจนในการสัมมนา เช่น การทำสินค้าให้ดึงดูดใจและการผลิตให้มีต้นทุนต่อหน่วยต่ำสุด เป็นต้น

อย่างไรก็ตาม เป็นที่น่าสังเกตว่ากลุ่มธุรกิจชุมชนในภาคใต้ไม่ได้ช่วยกันคิดและเสนอแนะแนวทางการปรับปรุงและพัฒนาสองกระบวนการที่เหลือ นั่นคือ กระบวนการบริหารสวัสดิการและกระบวนการผลิตที่ใช้แรงงาน แม้ว่าสาเหตุของทั้งสองจะต่างกัน กล่าวคือ ธุรกิจชุมชนส่วนใหญ่มีการใช้แรงงานเข้มข้นและแรงงานก็มีอยู่มากมายจนทำให้ธุรกิจชุมชนในภาคใต้ไม่มีปัญหาด้านการใช้แรงงาน ขณะที่ธุรกิจชุมชนในภาคใต้ไม่ได้สนใจที่จะจัดสรรสวัสดิการให้กับสมาชิกของกลุ่มหรือสมาชิกของชุมชน จึงไม่คิดที่จะหาวิธีบริหารสวัสดิการ

บทที่ 6 ภาพรวมการสัมมนากลุ่มย่อยของธุรกิจชุมชนทั่วประเทศ

1. หลักการในการจัดสัมมนากลุ่มย่อยธุรกิจชุมชน

การจัดสัมมนากลุ่มย่อยของธุรกิจชุมชน เป็นขั้นตอนต่อจากการนำเสนอผลการวิเคราะห์สาเหตุของความแตกต่างในการบริหารจัดการกระบวนการต่างๆ ระหว่างธุรกิจชุมชนดีเลิศกับธุรกิจชุมชนทั่วไป เพื่อให้ได้ให้ธุรกิจชุมชนมีโอกาสมาแลกเปลี่ยนประสบการณ์และแสดงความคิดเห็นระหว่างกัน โดยเฉพาะการถ่ายทอดแนวทางการแก้ไขปัญหาให้กับธุรกิจชุมชนที่ยังมีความอ่อนแอในการบริหารจัดการในกระบวนการต่างๆ เพื่อนำมาใช้ปรับปรุงและพัฒนาธุรกิจชุมชนให้ดียิ่งขึ้น รวมทั้งยังเป็นการสร้างเครือข่ายและขยายวงของความร่วมมือธุรกิจชุมชนให้กว้างขวางออกไปอีก ซึ่งจะเป็นประโยชน์อย่างยิ่งในอนาคตสำหรับการพัฒนาธุรกิจชุมชนที่ต่อเนื่องและยั่งยืน

คณะผู้วิจัยพยายามจัดการสัมมนากลุ่มย่อยให้มีความเหมาะสมในจำนวนของกลุ่มในการสัมมนาแต่ละครั้ง เรื่องการผสมผสานระหว่างธุรกิจชุมชนดีเลิศกับธุรกิจชุมชนที่มีปัญหา รวมทั้งต้องคำนึงถึงระยะทางที่กลุ่มต้องเดินทางมาสู่กลุ่มที่เป็นผู้จัดการสัมมนา เป็นต้น กลุ่มธุรกิจชุมชนที่มีความพร้อมในด้านสถานที่และบุคลากรได้รับเป็นเจ้าภาพ ในการจัดสัมมนากลุ่มย่อย โดยที่คณะผู้วิจัยได้สนับสนุนค่าเดินทาง ค่าอาหารและค่าวิทยากรแก่กลุ่มธุรกิจชุมชนที่เข้าร่วมการสัมมนากลุ่มย่อย การสัมมนาดังกล่าวได้เชิญตัวแทน 2 ท่านของแต่ละกลุ่มเข้าพักในสถานที่ที่เจ้าภาพได้จัดไว้ให้ 1 คืน ระยะเวลาของการสัมมนาเป็น 2 วันโดยประมาณ

เจ้าหน้าที่ของโครงการวิจัยเป็นผู้นำการสัมมนา ด้วยการตั้งคำถามเพื่อให้ผู้เข้าร่วมสัมมนาระบุปัญหา หรือความเข้มแข็งของกลุ่มธุรกิจตนเองในกระบวนการต่างๆ โดยพยายามที่จะเน้นปัญหาที่สำคัญของกลุ่มธุรกิจที่อ่อนแอและกระตุ้นให้กลุ่มธุรกิจชุมชนดีเลิศได้ถ่ายทอดประสบการณ์ในการแก้ไขปัญหาที่คล้ายคลึงกันนี้ การอภิปรายได้นำไปสู่แนวทางการแก้ไขปัญหาที่เป็นรูปธรรม ในส่วนท้ายของการสัมมนากลุ่มย่อยครั้งนี้ คณะผู้วิจัยได้ให้ผู้เข้าร่วมสัมมนาทุกกลุ่มจัดทำแผนปฏิบัติการเพื่อปรับปรุงกระบวนการทั้งเจ็ดประการ ทั้งนี้คณะผู้วิจัยได้พิจารณาแผนปฏิบัติการและแนวทางการปรับปรุงแผนงานนั้นให้มีความเหมาะสม เพื่อให้กลุ่มธุรกิจชุมชนสามารถดำเนินการตามแผนที่วางไว้ให้มากที่สุดเท่าที่จะเป็นไปได้ โดยคณะผู้วิจัยจะได้ติดตามผลการปรับปรุงด้วยการประเมินตนเองว่าได้ทำตามแผนที่เขียนไว้หรือไม่ เพราะเหตุใดและการดำเนินการดังกล่าวสามารถนำไปสู่การปรับปรุงหรือการปฏิบัติที่เป็นเลิศได้หรือไม่ และมากน้อยเพียงไร ซึ่งจะเป็นขั้นตอนสุดท้ายของการวิจัยนี้

2. การแบ่งสายของกลุ่มย่อยในการสัมมนาแต่ละภาค

จากจำนวนกลุ่มธุรกิจชุมชนที่อยู่ภายใต้การสำรวจเก็บข้อมูลของโครงการนี้จำนวนทั้งสิ้น 324 กลุ่ม การสัมมนาย่อยครั้งนี้มีกลุ่มธุรกิจชุมชนจำนวน 295 กลุ่มเข้าร่วม คิดเป็นร้อยละ 91 โดยจำแนกออกเป็นภาคเหนือ 27 กลุ่ม ภาคตะวันออกเฉียงเหนือ 133 กลุ่ม ภาคกลาง 68 กลุ่ม และภาคใต้ 67 กลุ่ม

ฉะนั้นการสัมมนากลุ่มย่อยจึงแบ่งสายในแต่ละภาคเพื่อให้มีจำนวนกลุ่มธุรกิจชุมชนสอดคล้องกับหลักเกณฑ์ที่กล่าวมาข้างต้น จำนวนสายของแต่ละภาคเป็นดังต่อไปนี้

- ภาคเหนือมี 2 สาย
- ภาคตะวันออกเฉียงเหนือมี 15 สาย
- ภาคกลางมี 9 สาย
- ภาคใต้มี 10 สาย

การสัมมนาจัดขึ้นพร้อมกันในทุกภาคตั้งแต่ช่วงปลายเดือนสิงหาคมถึงกลางเดือนตุลาคม 2545

3. สรุปผลการสัมมนากลุ่มธุรกิจชุมชนของแต่ละภาค

3.1 ผลการสัมมนาในภาคเหนือ

การสัมมนากลุ่มย่อยธุรกิจชุมชนในภาคเหนือสามารถสรุปได้ว่า กลุ่มธุรกิจชุมชนที่มาร่วมการสัมมนาในครั้งนี้ได้ให้ความสำคัญกับกระบวนการบริหารการตลาดและกระบวนการพัฒนาผลิตภัณฑ์ ซึ่งสอดคล้องกับความจริงที่ว่ากลุ่มธุรกิจชุมชนเหล่านี้อยู่ในกลุ่มอุตสาหกรรมสิ่งทอ และกลุ่มอุตสาหกรรมจักสานและเฟอร์นิเจอร์ ซึ่งมีการแข่งขันสูงมากโดยเฉพาะในบริเวณภาคเหนือตอนบน ทำให้กลุ่มธุรกิจชุมชนต้องมีการพัฒนาทั้งด้านการตลาด โดยการนำเสนอสินค้าที่มีรูปแบบใหม่และทันสมัยอยู่เสมอ ซึ่งสอดคล้องกับกระบวนการพัฒนาผลิตภัณฑ์ซึ่งมีความจำเป็นที่จะต้องพัฒนารูปแบบสินค้าให้ตรงกับความต้องการของตลาดอยู่เสมอ โดยกลุ่มธุรกิจชุมชนที่เข้าร่วมการสัมมนาครั้งนี้มีความสามารถค่อนข้างสูงในสองกระบวนการนี้ ซึ่งเป็นจุดสำคัญที่ทำให้ธุรกิจชุมชนเหล่านี้ประสบความสำเร็จและสามารถแข่งขันกับธุรกิจเอกชนอื่นๆ ได้

ปัญหาที่กลุ่มธุรกิจชุมชนในภาคนี้เผชิญอยู่คือ กระบวนการบริหารการเงิน และกระบวนการใช้วัตถุดิบ ขณะที่กระบวนการบริหารการเงินก็ได้สร้างปัญหาพอสมควร หลายกลุ่มมีปัญหาในด้านการหาเงินทุนสนับสนุนจากภาครัฐเนื่องจากไม่ทราบข้อมูลที่ชัดเจนการที่ กลุ่มยังไม่เป็นที่รู้จักเท่าที่ควรก็เป็นอีกปัจจัยหนึ่งที่ทำให้ได้รับการส่งเสริมจากภาครัฐในระดับต่ำการที่กลุ่มธุรกิจชุมชนหลายกลุ่มมีปัญหาในด้านการหาวัตถุดิบ เนื่องจากต้องสั่งซื้อจากภายนอกชุมชน ทำให้บางครั้งมีปัญหาขาดแคลน หรือมีฉะนั้นต้องซื้อด้วยราคาที่สูง ซึ่งมีผลต่อเนื่องมาสู่ปัญหาด้านการเงินตามมา เงินทุนหมุนเวียนเพื่อใช้ซื้อวัตถุดิบจึงไม่เพียงพอ

เมื่อคณะวิจัยได้พิจารณาแผนปฏิบัติการเพื่อการปรับปรุงและพัฒนาธุรกิจชุมชนของแต่ละกลุ่มสามารถสรุปได้ว่า กลุ่มธุรกิจชุมชนในภาคเหนือต้องการที่จะปรับปรุงในกระบวนการบริหารการเงินมากที่สุด ซึ่งสอดคล้องกับการที่เป็นกระบวนการที่กลุ่มประสบปัญหามากที่สุด เรื่องที่กลุ่มต้องการปรับปรุงรองลงมาคือ ในกระบวนการพัฒนาผลิตภัณฑ์ โดยต้องการพัฒนาบุคลากรให้มีความสามารถในการพัฒนาผลิตภัณฑ์มากขึ้นซึ่งสะท้อนให้เห็นถึงความตระหนักของกลุ่มธุรกิจชุมชนที่เห็นภัยคุกคามจากการแข่งขันที่เข้มข้น กระบวนการบริหารที่กลุ่มต้องการปรับปรุงรองลงมาคือด้านการใช้วัตถุดิบ โดยต้องการที่จะพัฒนาการผลิตวัตถุดิบในท้องถิ่นเพื่อ ลดต้นทุน หรือรวมตัวกันเป็นเครือข่ายเพื่อให้สามารถซื้อวัตถุดิบได้ถูกลงและสะดวกขึ้น

เมื่อเปรียบเทียบลำดับความสำคัญของปัญหาจากการสำรวจด้วยแบบสอบถามซึ่งเป็นการถามสภาพปัญหาในปีที่ผ่านมา (พ.ศ. 2544) กับลำดับความสำคัญของปัญหาที่กลุ่มธุรกิจชุมชนได้แสดงในปลายปี 2545 สะท้อนให้เห็นว่า ปัญหาของกระบวนการบริหารงานของกลุ่มธุรกิจชุมชนในภาคเหนือน่าจะมีการเปลี่ยนแปลงไปได้อย่างรวดเร็วในระยะเวลาสั้น กล่าวคือเดิมที่กระบวนการที่เป็นปัญหาที่สำคัญก็คลี่คลายไปได้ ขณะที่ปัญหาใหม่ได้เกิดขึ้นกับกระบวนการอื่นที่ไม่คิดว่าจะมีปัญหา ฉะนั้นกลุ่มธุรกิจชุมชนจึงควรได้มีแนวทางการปรับปรุงการปฏิบัติการในกระบวนการบริหารทั้งเจ็ดอยู่ตลอดเวลา แม้ว่าจะไม่มีปัญหาในกระบวนการใดก็ตาม ทั้งนี้เพราะว่ากลุ่มธุรกิจชุมชนมีโอกาที่จะเผชิญกับปัญหาที่ไม่คาดคิดในแต่ละกระบวนการ การปรับปรุงจะเป็นการสร้างความพร้อมและอาจจะเป็นการป้องกันมิให้ปัญหาที่เกิดขึ้นลุกลามใหญ่โตออกไปเกินกว่าจะแก้ไขได้

3.2 ผลการสัมมนาในภาคตะวันออกเฉียงเหนือ

ผลการสัมมนาสรุปได้ 3 ข้อสำคัญดังนี้

1) การวิเคราะห์จุดแข็งจุดอ่อนและปัญหาของตนเองเป็นจุดเริ่มต้นที่สำคัญ กลุ่มที่เข้มแข็งจะมีความเข้าใจจุดแข็งจุดอ่อนของตนได้ดี ทั้งนี้อาจเนื่องจากกลุ่มมีการวิเคราะห์ตนเองอยู่เสมอหรือเคยวิเคราะห์ตนเองมาก่อนหน้านี้ กลุ่มอ่อนแอมองขาดการวิเคราะห์ปัญหาที่ลึกซึ้ง จึงเห็นเฉพาะปัญหาที่ปลายเหตุทำให้ไม่สามารถแก้ปัญหาได้หรือไม่สามารถเห็นทางออกในการแก้ปัญหา เช่น ในการบริหารการตลาดและการใช้วัตถุดิบ กลุ่มธุรกิจชุมชนส่วนใหญ่จะเข้าใจเพียงว่าไม่มีตลาดและขาดวัตถุดิบ โดยมองข้ามการวิเคราะห์ว่าเพราะเหตุใดจึงเป็นเช่นนั้น การสัมมนาช่วยให้กลุ่มวิเคราะห์ตนเองได้ดีขึ้น

2) การวางแผนเป็นอีกกระบวนการหนึ่งที่สำคัญ แต่ยังไม่ได้นับมากนักในการสัมมนาความเชื่อมโยงของแต่ละกระบวนการและลำดับความสำคัญในการแก้ปัญหาที่เป็นประเด็นที่มีความสำคัญ และไม่ได้กล่าวถึงมากนักในการสัมมนา เช่น บางกลุ่มไม่สามารถพัฒนาบางด้านได้อย่างเต็มที่เพราะประสบปัญหาพื้นฐาน นั่นคือ มีปัญหาการบริหารสมาชิก แต่การแก้ปัญหาการบริหารสมาชิกอาจไม่จำเป็นต้องเริ่มที่การบริหารสมาชิก ซึ่งอาจเริ่มที่การพัฒนาผลิตภัณฑ์ และการตลาดด้วยการมีขนาดการผลิตเล็ก เมื่อสินค้าของกลุ่มขายได้สมาชิกก็จะเริ่มเห็นประโยชน์ ความเชื่อมั่นและความสมัครใจก็จะตามมา ดังนั้นความสำเร็จในการเลือกผลิตสินค้าที่มีตลาด (ซึ่งเกี่ยวข้องกับวางแผนและการหาข้อมูลด้านการตลาด) อาจเป็นการเริ่มต้นที่ง่ายและดีกว่า

3) กลุ่มธุรกิจชุมชนที่เป็นเลิศสามารถเป็นวิทยากรนำกลุ่มได้ดีและสามารถชี้แนะแนวทางการปฏิบัติและการแก้ปัญหาได้ในหลายๆ กระบวนการ ประโยชน์ที่กลุ่มต่างๆ ได้รับจากการสัมมนานอกจากก่อให้เกิดแนวคิดเพื่อปรับปรุงและพัฒนากลุ่มธุรกิจชุมชนแล้ว ยังก่อให้เกิดพันธมิตรและเครือข่ายทั้งในเรื่องการศึกษาดูงานระหว่างกัน สามารถเป็นแหล่งวัตถุดิบ และช่วยเหลือกันในการตลาดได้

อย่างไรก็ตาม กลุ่มธุรกิจชุมชนจำนวนไม่น้อยไม่เคยจัดทำแผนงานขาดการวิเคราะห์ปัญหาทำให้ไม่สามารถระบุแผนงานที่เป็นรูปธรรมในการแก้ปัญหาได้ ยิ่งไปกว่านั้นบางกลุ่มไม่สามารถเขียนแผนงานได้ คณะนักวิจัยจึงต้องให้คำแนะนำในการเขียนรวมถึงเขียนแผนงานให้ตามที่กลุ่มบอก อย่างไรก็ตามกลุ่มยังคงต้องนำแผนงานดังกล่าวไปปรึกษากับสมาชิกก่อนเริ่มลงมือปฏิบัติ เนื่องจากมีเวลาจำกัดทั้งด้านการคิดที่

จะเขียนแผนงาน และระยะเวลาปฏิบัติตามแผนงาน คณะวิจัยจึงมิได้ให้กลุ่มธุรกิจชุมชนภาคตะวันออก เลียงเหนือเขียนแผนปรับปรุงในทุกกระบวนการแต่ให้เลือกจากปัญหาที่มีความสำคัญ แผนงานส่วนใหญ่ จึงมุ่งเน้นที่กระบวนการบริหารการเงิน เพื่อแก้ไขปัญหาการขาดเงินทุนหมุนเวียน กระบวนการการตลาด เพื่อแก้ไขการขาดแคลนบุคลากร กระบวนการพัฒนาผลิตภัณฑ์เพื่อปรับปรุงรูปแบบสินค้าและกระบวนการ บริหารวัตถุดิบ เพื่อแก้ไขปัญหาวัตถุดิบขาดแคลน แผนงานเพื่อการปรับปรุงส่วนใหญ่มีระยะเวลา 1 ปี

3.3 ผลการสัมมนาในภาคกลาง

กระบวนการบริหารจัดการที่กลุ่มธุรกิจชุมชนในภาคกลางเห็นว่าตนเองปฏิบัติได้ดีที่สุดคือ กระบวนการบริหารสมาชิก รองลงมาคือกระบวนการใช้แรงงาน กระบวนการใช้วัตถุดิบและการพัฒนา ผลิตภัณฑ์ตามลำดับ กระบวนการที่กลุ่มธุรกิจชุมชนในภาคกลางประสบปัญหาหนักที่สุด คือ ด้านการเงิน การตลาด และการพัฒนาผลิตภัณฑ์ตามลำดับ ซึ่งมักจะเชื่อมโยงและมีผลกระทบต่อกระบวนการอื่นๆ ด้วย เช่น กระบวนการบริหารสมาชิกความสัมพันธ์กับกระบวนการใช้ แรงงานอย่างมาก เนื่องจากสมาชิก กลุ่มมักจะเป็นผู้ใช้แรงงานในกลุ่มนั้นๆด้วย กระบวนการบริหารการเงินมีผลกระทบต่อการใช้วัตถุดิบและ การพัฒนาผลิตภัณฑ์ หากการบริหารการเงินมีปัญหา การหมุนเวียนก็จะทำให้เกิดการขาดแคลนการซื้อวัตถุดิบมาใช้ได้ รวมทั้งเป็นอุปสรรคต่อการพัฒนาคุณภาพสินค้าให้ดียิ่งขึ้น

กลุ่มที่เข้าร่วมสัมมนามีความเห็นตรงกันว่า การได้มาเข้าร่วมสัมมนาในกลุ่มย่อยลักษณะนี้ทำให้ ได้พบปะแลกเปลี่ยนประสบการณ์กับกลุ่มธุรกิจชุมชนในพื้นที่เดียวกันและอยู่ในอุตสาหกรรมที่คล้ายกัน ส่งผลให้ได้ความรู้และแนวคิดใหม่ๆ ที่มีประโยชน์มากมาย อีกทั้งการจัดสัมมนาโดยให้กลุ่มธุรกิจชุมชน ที่มีการปฏิบัติการที่ดีที่สุดในสาขานั้นๆ เป็นเจ้าภาพทำให้การสัมมนามีบรรยากาศที่เป็นกันเอง ทำให้ผู้เข้าร่วมสัมมนากล้าออกความคิดเห็นและปรึกษาหารือกันมากขึ้น กลุ่มที่ยังมีปัญหาในบางกระบวนการได้เรียนรู้แนวทางแก้ไขปัญหากลุ่มอื่นๆ ที่มีการปฏิบัติการที่ดีกว่าเพื่อนำไปประยุกต์ใช้ในการปรับปรุงและพัฒนา กลุ่มของตนเอง อีกทั้งการมาร่วมสัมมนาในครั้งนี้เปิดโอกาสให้กลุ่มธุรกิจชุมชนได้มีโอกาสขยาย เครือข่ายกว้างขวางต่อไปในภายหน้า โดยที่หลังจากการสัมมนานี้หลายกลุ่มได้มีการสานต่อความร่วมมือ ระหว่างกลุ่มทั้งในด้านการตลาด การพัฒนาผลิตภัณฑ์ การแลกเปลี่ยนหรือร่วมกันซื้อวัตถุดิบ เป็นต้น

ในตอนท้ายของการสัมมนาทุกครั้ง กลุ่มธุรกิจชุมชนที่มีความตั้งใจที่จะปรับปรุง และพัฒนา แนวทางการดำเนินงานธุรกิจของตนเองได้ทำแผนปฏิบัติการ โดยการนำเอาแนวคิดต่างๆ ที่ได้จากการ สัมมนามาประยุกต์เพื่อใช้ในการปรับปรุง โดยที่กระบวนการที่กลุ่มให้ความสำคัญในการปรับปรุงมากที่สุด คือ กระบวนการบริหารการเงินและกระบวนการพัฒนาผลิตภัณฑ์และเทคนิคการผลิต

3.4 ผลการสัมมนาในภาคใต้

การสัมมนากลุ่มย่อยของธุรกิจชุมชนภาคใต้ให้ข้อสรุปที่สำคัญในแต่ละกระบวนการ ดังนี้

1. กระบวนการบริหารสมาชิก กลุ่มธุรกิจชุมชนในภาคใต้หลายกลุ่มในหลายสาขามีทั้งที่อ่อนแอ และเข้มแข็งในกระบวนการนี้ ถ้ากลุ่มสมาชิกมีส่วนรับรู้ ร่วมคิดร่วมทำและเน้นการบริหารจัดการ โดยกลุ่ม สมาชิกเองจะเป็นกลุ่มที่เข้มแข็ง ปัจจัยเอื้อที่สำคัญคือตัวประธานและกรรมการมีความตั้งใจ เสียสละ

และชื่อเสียง จะทำให้สมาชิกร่วมมือดี สำหรับกลุ่มที่อ่อนแอ สมาชิกไม่ค่อยได้รับรู้ ประธานจะเป็นผู้ บริหาร คนเดียวหวังพึ่งจากภายนอกสูง ไม่โปร่งใส ตัวอย่างของกลุ่มที่เข้มแข็งมากที่สุด ได้แก่กลุ่มจักสาน ไบเตยปาหนันและกลุ่มบ้านห้วยกาหมิง ซึ่งพบว่าสมาชิกมีส่วนร่วมทุกขั้นตอน และสมาชิกให้ความสำคัญ และร่วมมือกับกลุ่มดีกว่ากลุ่มอื่น

ในทางตรงกันข้าม กลุ่มที่จัดตั้งโดยหน่วยงานของรัฐมักเป็นกลุ่มที่อ่อนแอสมาชิกไม่ค่อยรับรู้การ บริหารจัดการของกลุ่มเท่าใดนัก ประธานจะรับรู้คนเดียว กลุ่มจึงไม่ค่อยเข้มแข็งเพราะสมาชิกไม่มีส่วนร่วม

2. *กระบวนการบริหารการตลาดและเครือข่าย* กลุ่มมีผลทางด้านการตลาดเป็นที่น่าพอใจมักเป็น กลุ่มที่สมาชิกและผู้บริหารเป็นผู้หาตลาดเองและไม่หวังพึ่งตลาดภายนอกชุมชนจะมีตลาด ที่แน่นอนมี ยอดขายสม่ำเสมอสามารถขยายผลิตภัณฑ์และตลาดได้อย่างต่อเนื่องและพยายามเข้าร่วมเครือข่ายและ สัมพันธ์กลุ่มเครือข่ายอื่นๆ กลุ่มที่มีปัญหาด้านการตลาดมักเกิดขึ้นกับกลุ่มที่มีผู้บริหารมีความคิดหวังพึ่ง ตลาดภายนอกซึ่งเป็นความคิดที่ผิด หรือรอแต่ขอการสนับสนุนจากหน่วยงานราชการรวมทั้งประธานจะ เป็นฝ่ายตลาดเสียเองมักจะนำไปสู่การผูกขาด กลุ่มที่มียอดขายดีมี ตลาดแน่นอน เช่นกลุ่มจักสานเตย ปาหนันบ้าน โตะบัน ผู้บริหารและสมาชิกจะเป็นผู้จัดการเรื่องตลาดเอง ขยันหาตลาด และไม่หยุดนิ่ง แม้ว่า จะเผชิญกับปัญหา แต่กลุ่มก็พยายามแก้ปัญหาด้วยการ เน้นให้ผู้บริหารและสมาชิกช่วยกันเรื่องตลาด โดย เน้นตลาดภายในและกลุ่มเครือข่าย

3. *กระบวนการบริหารการเงิน* กลุ่มธุรกิจชุมชนภาคใต้สามารถจำแนกกลุ่มออกเป็นสองลักษณะ ใหญ่ๆในการบริหารการเงินคือ กลุ่มที่มีกรรมการบริหารและกลุ่มที่ประธานคนเดียวเป็นผู้บริหาร กลุ่มลักษณะแรกจะมีการร่วมหุ้นทุนของสมาชิก มีการออมทรัพย์มีหลักการบริหารการเงินที่ชัดเจน โปร่งใส ตรวจสอบได้ ความคิดหวังพึ่งตนเอง กลุ่มลักษณะที่สองมักจะไม่ค่อยชี้แจงเรื่องการเงินให้ สมาชิกทราบ บ่ายเบี่ยง พยายามหาแหล่งทุนจากที่อื่นและพยายามขอรับความช่วยเหลือจากหน่วยงานของ รัฐตลอดเวลา นอกจากนี้ กลุ่มในลักษณะแรกจะมีระบบบัญชีที่เชื่อถือได้ซึ่งสมาชิกสามารถตรวจสอบได้ นอกจากกลุ่มทำบัญชีแล้ว ควรให้สมาชิกตรวจสอบด้วยและอาจมีการสอนระบบบัญชีการเงินให้สมาชิกรู้ เรื่องพร้อมๆกัน ด้วยการได้เชิญบุคลากรภายนอกมาสอนเรื่องบัญชี กลุ่มที่มีปัญหาในการบริหารการเงิน มักเป็นกลุ่มที่ประธานจะเป็นผู้บริหารคนเดียว สมาชิกไม่มีส่วนรับรู้เรื่องการเงิน จุดประสงค์ของการทำ บัญชีความก็เพื่อต้องการความช่วยเหลือจากหน่วยงานรัฐมากกว่าไว้ใช้ในการตัดสินใจและวางแผน

4. *กระบวนการพัฒนาผลิตภัณฑ์และเทคนิคการผลิต* กลุ่มธุรกิจส่วนใหญ่จะใช้ภูมิปัญญาเดิมแล้ว นำมาต่อยอดซึ่งสะท้อนออกมาในรูปความสวยงามและความหลากหลาย สี สัน และรูปลักษณะของผลิตภัณฑ์ แต่ละกลุ่มมีปัจจัยเอื้อในเรื่องการพัฒนาผลิตภัณฑ์ไม่เหมือนกันขึ้นอยู่กับโอกาสในการได้ไปศึกษาเรียนรู้ ช่างสังเกตและความสามารถเฉพาะตัวและเฉพาะกลุ่ม บางกลุ่มพบว่า วิทยากรภายนอกมีจำนวนน้อย อุปกรณ์และเครื่องจักรมีตามความเหมาะสม บางกลุ่มได้รับการสนับสนุนจากหน่วยงาน

5. *กระบวนการผลิต (การใช้แรงงาน)* กลุ่มธุรกิจชุมชนในสายที่ประสบความสำเร็จมักจะใช้ แรงงานฝีมือในท้องถิ่น ไม่มีการจ้างแรงงานแรงงานภายนอกชุมชน กำหนดค่าตอบแทนเป็นชิ้นงานและ ปีนผลเมื่อขายได้ มีการถ่ายทอดฝีมือแรงงานเป็นรุ่นๆ แต่ก็มีอีกหลายกลุ่มที่เผชิญปัญหาที่คล้ายกันคือ

สมาชิกที่มีฝีมือและฝีมือไม่ค่อยได้รับการพัฒนาอาจจะเป็นเพราะขาดสิ่งจูงใจที่เกิดจากรายได้ประจำที่พอเพียง

6. *กระบวนการผลิต (การใช้วัตถุดิบ)* กลุ่มธุรกิจชุมชนในภาคนี้มีทั้งกลุ่มที่ใช้วัตถุดิบในท้องถิ่นและนอกท้องถิ่น กลุ่มที่ใช้วัตถุดิบในท้องถิ่น เช่น จักสานและอาหาร กลุ่มที่ใช้วัตถุดิบนอกท้องถิ่นคือเสื้อผ้า ซึ่งมีปัญหาบ้างเรื่องวัตถุดิบขาดแคลนแต่ก็พยายามแก้ไขได้โดยให้สมาชิกปลูกเพิ่ม หรือเชื่อมเครือข่ายเพื่อแลกเปลี่ยนวัตถุดิบ

7. *กระบวนการบริหารสวัสดิการของชุมชน* มีกลุ่มธุรกิจชุมชนหลายกลุ่มยังไม่ได้จัดสรรกำไรเพื่อสวัสดิการชุมชน สำหรับกลุ่มที่มีสวัสดิการชุมชนโดยมากมักจะเน้นแต่สวัสดิการผู้บริหาร และสมาชิกที่ประชุมเสนอแนะให้กลุ่มทำความเข้าใจกับผู้บริหารและสมาชิกพร้อม ๆ กันในเรื่องความจำเป็นและผลประโยชน์ของสวัสดิการ โดยอาจจะตัดยอดขายหรือตัดเงินปันผล โดยออกเป็นระเบียบกติกาและกำหนดส่วนแบ่งจากกำไรเพื่อใช้ในการจัดสวัสดิการ นอกจากนี้การแลกเปลี่ยนเรียนรู้กับกลุ่มอื่นๆ ที่เข้าเป็นกระบวนการกลุ่มและเข้าเป็นเครือข่าย สามารถยกระดับความคิดของสมาชิกและผู้บริหารให้เน้นประโยชน์ของสวัสดิการชุมชน

บทที่ 7 ภาพรวมของผลการประเมินผลโครงการวิจัยทั่วประเทศ

1. การดำเนินการประเมินโครงการวิจัย

การประเมินผลโครงการวิจัยเป็นขั้นตอนสุดท้ายของการวิจัยนี้ โดยเกิดขึ้นภายหลังจากมีการจัดสัมมนากลุ่มย่อยของธุรกิจชุมชน ซึ่งกลุ่มธุรกิจชุมชนได้มีโอกาสมาแลกเปลี่ยนประสบการณ์และถ่ายทอดแนวทางการแก้ไขปัญหาจากกลุ่มธุรกิจชุมชนที่เป็นเลิศและปรับปรุงพัฒนากลุ่มธุรกิจชุมชนที่มีความอ่อนแอให้ดียิ่งขึ้น รวมทั้งยังเป็นการสร้างเครือข่ายและขยายวงของความร่วมมือของธุรกิจชุมชนให้กว้างขวางออกไปอีก การประเมินผลจะเป็นการทดสอบถึงประเด็นหลักๆ ในโครงการวิจัยนี้ ได้แก่

- ความรู้และทักษะที่ได้รับจากโครงการวิจัย โดยเฉพาะอย่างยิ่งในเรื่องวิธีการปฏิบัติที่เป็นเลิศ (Best practice) และการเปรียบเทียบเพื่อการปรับปรุงและพัฒนา (Benchmarking)
- การนำความรู้และทักษะที่ได้รับไปปฏิบัติใช้กับกลุ่มธุรกิจชุมชนของตนเอง โดยเน้นในการปรับปรุงธุรกิจชุมชนตามแผนปฏิบัติการที่กลุ่มธุรกิจชุมชนได้จัดทำขึ้นในการสัมมนากลุ่มย่อย
- ความพึงพอใจของกลุ่มธุรกิจชุมชนที่มีต่อโครงการ โดยพิจารณาจากผลประโยชน์ที่กลุ่มธุรกิจชุมชนได้รับในรูปแบบต่างๆ ตลอดจนความคิดเห็นที่มีต่อโครงการวิจัย สถาบันเพิ่มผลผลิตแห่งชาติซึ่งเป็นผู้สนับสนุนโครงการวิจัย และรัฐบาลซึ่งอาจมีโครงการต่อเนื่องในอนาคต
- ผลการปรับปรุงและพัฒนากลุ่มธุรกิจชุมชนในระยะสั้น ซึ่งใช้วิธีประเมินด้วยตนเองในกระบวนการบริหารจัดการต่างๆ ที่ได้ดำเนินในช่วง 2 เดือนหลังจากเสร็จสิ้นการสัมมนา กลุ่มย่อย โดยวิเคราะห์ถึงการประสบความสำเร็จในการปรับปรุงและพัฒนาตามแผนปฏิบัติการหรือไม่ ตลอดจนระบุเรื่องและ/หรือวิธีการใดที่สนับสนุนให้ได้รับความสำเร็จหรือเรื่องและ/หรือวิธีการใดที่ส่งผลให้ไม่ประสบความสำเร็จ

ผู้ประเมินเริ่มต้นการประเมินผลด้วยการนัดกลุ่มธุรกิจชุมชนที่จะทำการประเมินล่วงหน้าโดยทางโทรศัพท์หรือจดหมาย ในการประเมินแต่ละครั้งผู้ประเมินได้ใช้เวลาสัมภาษณ์เพื่อบันทึกข้อมูลตามแบบสอบถาม (ซึ่งแสดงไว้ในภาคผนวกที่ 2) เป็นระยะเวลา 30 – 45 นาทีโดยประมาณ ก่อนการซักถามตามแบบสอบถาม ผู้ประเมินได้ทำความเข้าใจโครงการวิจัยอย่างสั้นๆ และทบทวนแผนปฏิบัติการ ปรับปรุงและพัฒนาที่กลุ่มธุรกิจชุมชนได้จัดทำไว้ในการสัมมนาย่อย ซึ่งเป็นการ ยืนยันถึงปัญหาความต้องการ และวิธีการปฏิบัติการของกลุ่มธุรกิจชุมชนที่แสดงไว้ในแผนปฏิบัติการ จากนั้นเป็นการซักถามตามแบบสอบถาม

แบบสอบถามที่บันทึกเสร็จแล้วได้รับการตรวจสอบให้มีความครบถ้วนและสอดคล้องกับแผนปฏิบัติการของกลุ่มธุรกิจชุมชน ผู้ประเมินพบว่ากลุ่มธุรกิจชุมชนส่วนหนึ่งไม่ได้ยึดแผนปฏิบัติการเป็นหลักในการปรับปรุงและพัฒนา จึงทำให้เกิดความแตกต่างกันระหว่างแผนปฏิบัติการกับ ผลการประเมิน ความแตกต่างดังกล่าวซึ่งมีทั้งที่ทำมากกว่าแบบแผนปฏิบัติการและปรับปรุงและพัฒนากระบวนการที่ต่าง

ไปจากที่เคยระบุไว้ในแผนปฏิบัติการ ดังนั้น สำหรับกลุ่มธุรกิจชุมชนเหล่านี้ จะถือได้ว่าในช่วงของการจัดทำแผนปฏิบัติการ ผู้จัดทำแผนอาจลังเลใจที่จะเลือกกระบวนการที่เหมาะสมมาปรับปรุงและพัฒนา จนกระทั่งได้กลับไปแล้ว หลังจากได้พิจารณา อย่างรอบคอบก็ตัดสินใจเลือกกระบวนการที่แตกต่างจากเดิม คณะวิจัยก็จะยึดถือการปรับปรุง และพัฒนาที่เกิดขึ้นเป็นหลักในการประเมินมากกว่าที่จะประเมินจากแผนปฏิบัติการ

2. กลุ่มธุรกิจชุมชนที่ได้รับการประเมินในแต่ละภาค

จากกลุ่มธุรกิจชุมชนที่อยู่ภายใต้การสำรวจข้อมูลของโครงการนี้ ตั้งแต่ต้นจำนวนทั้งสิ้น 324 กลุ่ม การประเมินผลการวิจัยครอบคลุมกลุ่มธุรกิจชุมชนจำนวน 303 กลุ่ม คิดเป็นร้อยละ 93.5 โดยจำแนกออกเป็นภาคเหนือ 27 กลุ่ม ภาคกลาง 76 กลุ่ม ภาคตะวันออกเฉียงเหนือ 132 กลุ่ม และภาคใต้ 68 กลุ่ม ตารางที่ 1.1 แสดงสัดส่วนของกลุ่มธุรกิจชุมชนที่ได้รับการประเมินในภาคต่างๆ รายชื่อจังหวัดที่มีกลุ่มธุรกิจชุมชนในการประเมินปรากฏในตารางที่ 9-13

ตารางที่ 9 จำนวนและสัดส่วนของกลุ่มธุรกิจชุมชนทั่วประเทศ

ภาค	จำนวนกลุ่มตัวอย่าง	ร้อยละ
ภาคเหนือ	27	9
ภาคกลาง	76	25
ภาคตะวันออกเฉียงเหนือ	132	44
ภาคใต้	68	22
รวม	303	100

ตารางที่ 10 จำนวนและสัดส่วนของกลุ่มธุรกิจชุมชนในจังหวัดภาคเหนือ

จังหวัด	จำนวนกลุ่ม	ร้อยละ
เชียงใหม่	21	78
ลำปาง	4	15
ลำพูน	2	7
รวม	27	100

ตารางที่ 11 จำนวนและสัดส่วนของกลุ่มธุรกิจชุมชนในจังหวัดภาคกลาง

จังหวัด	จำนวนกลุ่ม	ร้อยละ
กรุงเทพมหานคร	5	7
ชัยนาท	7	9
นครปฐม	2	3
นครสวรรค์	23	29
นนทบุรี	4	5
ปทุมธานี	1	1
ประจวบคีรีขันธ์	3	4
พระนครศรีอยุธยา	5	7
เพชรบุรี	1	1
ลพบุรี	4	5
สมุทรปราการ	4	5
สมุทรสาคร	2	3
สระบุรี	5	7
สุพรรณบุรี	2	3
อ่างทอง	2	3
อุทัยธานี	6	8
รวม	76	100

ตารางที่ 12 จำนวนและสัดส่วนของกลุ่มธุรกิจชุมชนในจังหวัดภาคตะวันออกเฉียงเหนือ

จังหวัด	จำนวนกลุ่มตัวอย่าง	ร้อยละ
กาฬสินธุ์	1	1
ขอนแก่น	56	42
นครพนม	10	8
นครราชสีมา	9	7
บุรีรัมย์	9	7
มหาสารคาม	4	3
มุกดาหาร	24	18
ยโสธร	1	1
ร้อยเอ็ด	1	1

จังหวัด	จำนวนกลุ่มตัวอย่าง	ร้อยละ
สกลนคร	16	12
อุดรธานี	1	1
รวม	132	100

ตารางที่ 13 จำนวนและสัดส่วนของกลุ่มธุรกิจชุมชนในจังหวัดภาคใต้

จังหวัด	จำนวนกลุ่มตัวอย่าง	ร้อยละ
กระบี่	10	15
ชุมพร	3	4
ตรัง	6	9
นครศรีธรรมราช	9	13
นราธิวาส	3	4
ปัตตานี	3	4
พังงา	8	12
พัทลุง	7	10
ภูเก็ต	1	2
ยะลา	2	3
ระนอง	4	6
สงขลา	5	7
สตูล	6	9
สุราษฎร์ธานี	1	2
รวม	68	100

3. ผลการประเมินของกลุ่มธุรกิจชุมชนทั้งประเทศ

1) ความรู้และทักษะที่ได้รับจากโครงการวิจัย

การประเมินพบว่า มี 6 กลุ่ม จาก 303 กลุ่ม ที่ไม่ได้ปฏิบัติตามแผนที่ได้จัดทำในการสัมมนา กลุ่มย่อย ฉะนั้น การปฏิบัติตามแผนที่ได้เสนอไว้จึงมีสัดส่วนเป็นร้อยละ 98

ในการประเมินความรู้ที่ได้รับจากโครงการวิจัยนี้ ผู้ประเมินให้กลุ่มธุรกิจชุมชนพิจารณาถึงช่วงก่อนการเข้าร่วมประชุมภาคและประชุมระหว่างกลุ่ม กลุ่มธุรกิจชุมชนนี้ทราบวิธีการปฏิบัติที่เป็นเลิศและการเปรียบเทียบเพื่อการปรับปรุงและพัฒนา มีเป็นจำนวน 100 กลุ่ม (ร้อยละ 33) ที่เหลืออีก 203 กลุ่ม (ร้อยละ 67) ยังไม่รู้จักวิธีการนี้มาก่อนเลย แต่ภายหลังการประชุมระหว่างกลุ่มทุกกลุ่ม (ยกเว้นกลุ่มเดียว)

ก็ได้มีความรู้ความเข้าใจในวิธีการปฏิบัติที่เป็นเลิศและการเปรียบเทียบเพื่อการปรับปรุงและพัฒนา แต่ระดับความเข้าใจยังมีความแตกต่างกันดังแสดงในตารางที่ 1.6

ตารางที่ 14 ระดับความเข้าใจวิธีการปฏิบัติที่เป็นเลิศและการเปรียบเทียบเพื่อปรับปรุงและพัฒนาของกลุ่มธุรกิจชุมชนทั่วประเทศ

ความเข้าใจ	จำนวนกลุ่มตัวอย่าง	ร้อยละ
เข้าใจมาก	44	15
พอเข้าใจ	223	74
ยังไม่ค่อยเข้าใจ	32	11
ไม่เข้าใจเลย	1	0
รวม	303	100

เมื่อให้ผู้ตอบแบบสอบถามได้อธิบายความหมายของวิธีการปฏิบัติที่เป็นเลิศและการเปรียบเทียบเพื่อปรับปรุงและพัฒนา ยืนยันคำตอบข้างต้น ก็พบว่าผู้ตอบส่วนหนึ่ง (ร้อยละ 7 - 25) ยังไม่มีความหมายที่แท้จริงของวิธีการนี้ แม้ขณะที่ทำการประเมินผลอยู่ ระดับความเข้าใจของทั้งสองเรื่องก็มีความแตกต่างกัน ดังแสดงในตารางที่ 15 และ 16 เมื่อนำผลการประเมินนี้เทียบกับผลการประเมินก่อนที่กลุ่มธุรกิจชุมชนได้เข้าร่วมประชุมภาคและระหว่างกลุ่ม ทำให้เห็นว่าโครงการนี้ได้เพิ่มสัดส่วนกลุ่มธุรกิจชุมชนในภาคกลางที่รู้วิธีการนี้ขึ้นร้อยละ 42 - 60

ตารางที่ 15 ความเข้าใจเรื่องวิธีการปฏิบัติที่เป็นเลิศ

ความเข้าใจ	จำนวนกลุ่มตัวอย่าง	ร้อยละ
เข้าใจมาก	17	6
เข้าใจปานกลาง	179	59
เข้าใจน้อยมาก	85	28
ไม่เข้าใจ	22	7
รวม	303	100

ตารางที่ 16 ความเข้าใจเรื่องกระบวนการเปรียบเทียบเพื่อการปรับปรุงและพัฒนา

ความเข้าใจ	จำนวนกลุ่มตัวอย่าง	ร้อยละ
เข้าใจมาก	23	8
เข้าใจปานกลาง	147	49
เข้าใจน้อยมาก	56	19
ไม่เข้าใจ	77	25
รวม	303	100

กลุ่มธุรกิจชุมชนแสดงความเห็นเกี่ยวกับประโยชน์ที่ได้รับจากการสัมมนากลุ่มย่อย เมื่อสองเดือนก่อนหน้าการประเมิน โดยเปรียบเทียบกับกระบวนการที่กลุ่มธุรกิจชุมชนได้ดำเนินการอยู่ในขณะที่ทำการประเมินผลและที่สามารถนำมาใช้ในการวางแผนปรับปรุงการทำงานของกลุ่มธุรกิจชุมชน โดยที่แต่ละกลุ่มสามารถตอบได้มากกว่าหนึ่งกระบวนการ ผลปรากฏว่ากระบวนการ ที่กลุ่มธุรกิจชุมชนเห็นว่าเป็นประโยชน์มากที่สุด ได้แก่ การบริหารจัดการพัฒนาผลิตภัณฑ์และเทคนิคการผลิต (ร้อยละ 74) ตามด้วยการบริหารจัดการด้านการเงิน (ร้อยละ 64) การบริหารจัดการการตลาดและเครือข่าย (ร้อยละ 63) โดยที่การบริหารจัดการด้านการจ้างแรงงานมีสัดส่วนต่ำสุด (ร้อยละ 30) (ดูตารางที่ 17)

ตารางที่ 17 กระบวนการที่กลุ่มธุรกิจชุมชนเห็นว่าเป็นประโยชน์

กระบวนการที่เป็นประโยชน์	จำนวนกลุ่มธุรกิจชุมชน	ร้อยละ
การบริหารจัดการพัฒนาผลิตภัณฑ์และเทคนิคการผลิต	223	74
การบริหารจัดการด้านการเงิน	194	64
การบริหารจัดการตลาดและเครือข่าย	193	63
การบริหารจัดการสมาชิก	167	55
การบริหารจัดการด้านวัตถุดิบ	143	47
การบริหารจัดการด้านสวัสดิการของสมาชิกและชุมชน	100	33
การบริหารจัดการด้านการจ้างแรงงาน	92	30

อย่างไรก็ตาม อาจมีข้อสงสัยว่าการตอบมากกว่าหนึ่งกระบวนการของกลุ่มธุรกิจชุมชน อาจทำให้ผลการประเมินได้รับอิทธิพลจากความแตกต่างของกระบวนการที่ธุรกิจชุมชนแต่ละกลุ่มตอบมาหรือไม่ คณะวิจัยได้คำนวณคำตอบนี้ใหม่ด้วยการถ่วงน้ำหนักของกลุ่มที่ตอบจำนวนกระบวนการที่แตกต่างกัน ผลปรากฏว่าการคำนวณดังกล่าวไม่ได้เปลี่ยนแปลงลำดับของการประเมินที่รายงานในตารางที่ 17 ใดๆเลย

กลุ่มธุรกิจชุมชนทั้งหมดได้รับความรู้และประสบการณ์ในการจัดการธุรกิจชุมชนของตนเองเพิ่มขึ้นเมื่อเปรียบเทียบกับก่อนเข้าร่วมโครงการ โดยที่มีธุรกิจชุมชนมากเกือบครึ่งหนึ่ง (ร้อยละ 49) ระบุว่าได้นับเพิ่มขึ้นมาก (ดูตารางที่ 18)

ตารางที่ 18 ความรู้และประสบการณ์ในการจัดการธุรกิจชุมชนเพิ่มขึ้นจากก่อนที่เข้าร่วมโครงการนี้

ความรู้ที่เพิ่มขึ้น	จำนวนกลุ่มธุรกิจชุมชน	ร้อยละ
ได้รับเพิ่มขึ้นมาก	149	49
ได้รับพอประมาณ	144	48
ได้รับเพิ่มขึ้นน้อย	5	2
ไม่ได้รับความรู้เพิ่มขึ้น	5	2
รวม	303	100

2) การนำความรู้และทักษะที่ได้รับไปปฏิบัติใช้กับกลุ่มธุรกิจชุมชน

กลุ่มธุรกิจชุมชนมีการนำเสนอแผนปรับปรุงการบริหารธุรกิจของกลุ่มเพียง 1 กระบวนการมีสูงถึงร้อยละ 64 กลุ่มธุรกิจชุมชนที่นำเสนอ 2 กระบวนการมีสัดส่วนเป็นร้อยละ 11 เช่นเดียวกับกลุ่มธุรกิจชุมชนที่นำเสนอ 7 กระบวนการมีสัดส่วนเป็นร้อยละ 12 กระบวนการอื่นที่เหลือเป็นร้อยละ 2 – 5 กระบวนการที่ได้บรรจุในแผนปฏิบัติการแสดงไว้ในตารางที่ 19

ตารางที่ 19 กระบวนการที่กลุ่มธุรกิจชุมชนได้เสนอไว้ในแผนปฏิบัติการ

กระบวนการที่ได้นำเสนอ	จำนวนกลุ่มธุรกิจชุมชน	ร้อยละ
การบริหารจัดการพัฒนาผลิตภัณฑ์และเทคโนโลยีการผลิต	164	54
การบริหารจัดการด้านการเงิน	157	52
การบริหารจัดการด้านวัตถุดิบ	78	26
การบริหารจัดการตลาดและเครือข่าย	88	29
การบริหารจัดการสมาชิก	66	22
การบริหารจัดการด้านการจ้างแรงงาน	79	26
การบริหารจัดการด้านสวัสดิการของสมาชิกและชุมชน	60	20

เป็นที่น่าสังเกตว่าลำดับของกระบวนการที่ได้จัดทำในแผนปฏิบัติการส่วนใหญ่สอดคล้องกับกระบวนการที่กลุ่มธุรกิจชุมชนเห็นว่ามีความสำคัญ (ดูตารางที่ 17) มีเพียงบางกระบวนการที่สลับกัน เช่นการบริหารจัดการด้านการตลาดและเครือข่ายกับการบริหารจัดการด้านวัตถุดิบ เป็นต้น นั้นแสดงให้เห็นว่า

กลุ่มธุรกิจชุมชนได้กำหนดลำดับความสำคัญของกระบวนการที่สมควรได้รับการปรับปรุงและพัฒนาอยู่บนพื้นฐานของประโยชน์ที่กลุ่มธุรกิจชุมชนของตนพึงได้รับเป็นหลัก

กลุ่มธุรกิจชุมชนที่มีการปรับปรุงธุรกิจทั้งหมดทุกแผนตามที่ได้เสนอไว้มีสัดส่วนเป็นร้อยละ 79 ขณะที่มียุทธศาสตร์ 21 ที่มีการปรับปรุงเพียงบางส่วน สาเหตุหลักที่ไม่ได้ปรับปรุงแผน ที่ได้เสนอไว้คือ เวลาไม่พอ

เมื่อผู้ประเมินได้ถามกลุ่มธุรกิจชุมชนว่ามีความคาดหวังในผลสำเร็จของการปรับปรุงมากน้อยเท่าไร คำตอบที่ได้รายงานไว้ในตารางที่ 20 ทุกกระบวนการมีการไม่ชัดเจนของความสัมฤทธิ์ผลทุกระดับ แต่ที่น่าสังเกตคือ กระบวนการบริหารจัดการจ้างแรงงานมีสัดส่วนของกลุ่มที่ตอบว่ามีความสัมฤทธิ์ผลสูงสุทธระหว่างร้อยละ 81 – 100 เป็นสัดส่วนที่สูงที่สุด (ร้อยละ 39) ตามด้วยการบริหารจัดการด้านสวัสดิการสมาชิกและชุมชน (ร้อยละ 30) และการบริหารจัดการสมาชิก (ร้อยละ 26) ส่วนความสัมฤทธิ์ผลที่ต่ำระหว่างร้อยละ 0 – 20 การบริหารจัดการวัตถุดิบ (ร้อยละ 35) กระบวนการบริหารจัดการด้านการตลาดและเครือข่าย (ร้อยละ 19) และการบริหารจัดการด้านสวัสดิการสมาชิกและชุมชน (ร้อยละ 19)

ตารางที่ 20 การคาดหวังความสัมฤทธิ์ผลที่ได้จากการปรับปรุงตามแผนปฏิบัติการ

กระบวนการที่ปรับปรุง	จำนวน กลุ่ม ธุรกิจ ชุมชน	สัมฤทธิ์ผลในการปรับปรุง (ร้อยละ)									
		81-100		61-80		41-60		21-40		0-20	
		จำนวน	ร้อยละ	จำนวน	ร้อยละ	จำนวน	ร้อยละ	จำนวน	ร้อยละ	จำนวน	ร้อยละ
สมาชิก	57	15	26	10	18	16	28	12	21	4	-
ตลาดและเครือข่าย	58	12	21	20	34	9	16	6	10	11	19
การเงิน	138	26	19	32	23	27	20	27	20	24	17
การพัฒนาผลิตภัณฑ์และเทคนิคการผลิต	128	22	17	39	30	20	16	29	23	18	14
การจ้างแรงงาน	28	11	39	8	29	5	18	2	7	2	-
วัตถุดิบ	55	10	18	14	25	6	11	6	11	19	35
สวัสดิการ	27	8	30	3	11	6	22	5	19	5	20

กลุ่มธุรกิจชุมชนจำนวน 20 - 38 กลุ่ม (ร้อยละ 7-13 จากกลุ่มธุรกิจชุมชนทั้งหมด) ตอบว่ายังไม่สามารถประเมินการปรับปรุงและพัฒนาตามแผนปฏิบัติการได้ เพราะยังคงทำการปรับปรุงอย่างล่อเนื่องโดยที่พบสัดส่วนที่สูง (ร้อยละ 13) ในกระบวนการการบริหารจัดการด้านการวัตถุดิบ ตามด้วยการบริหารจัดการจ้างแรงงาน (ร้อยละ 12) และการบริหารจัดการสมาชิก (ร้อยละ 11) (ดูตารางที่ 21)

ตารางที่ 21 ภาระงานที่คาดว่าจะยังประเมินไม่ได้

ภาระงานที่คาดว่าจะยังประเมินไม่ได้	จำนวนกลุ่มธุรกิจชุมชน	ร้อยละ
สมาชิก	32	11
ตลาดและเครือข่าย	24	8
การเงิน	20	7
การพัฒนาผลิตภัณฑ์และเทคนิคการผลิต	29	10
การจ้างแรงงาน	35	12
วัตถุดิบ	38	13
สวัสดิการ	33	11

เมื่อให้กลุ่มธุรกิจชุมชนพิจารณาถึงภาระงานที่ต้องใช้เวลาปรับปรุงต่อเนื่องตลอดไปก็พบว่า ร้อยละ 72 ของกลุ่มธุรกิจชุมชนระบุภาระงานการจัดการพัฒนาผลิตภัณฑ์และเทคนิคการผลิต ตามด้วยภาระงานการจัดการด้านการเงิน (ร้อยละ 55) และภาระงานการจัดการการตลาดและเครือข่าย (ร้อยละ 52) ส่วนภาระงานอื่นที่เหลือมีสัดส่วนต่ำกว่าร้อยละ 50 (ดูตารางที่ 22)

ตารางที่ 22 ภาระงานที่ต้องใช้เวลาปรับปรุงอย่างต่อเนื่อง

ภาระงานที่ต้องปรับปรุงต่อเนื่อง	จำนวนกลุ่มธุรกิจชุมชน	ร้อยละ
สมาชิก	113	37
ตลาดและเครือข่าย	158	52
การเงิน	166	55
การพัฒนาผลิตภัณฑ์และเทคนิคการผลิต	218	72
การจ้างแรงงาน	84	28
วัตถุดิบ	127	42
สวัสดิการ	94	31

หลังจากที่กลุ่มธุรกิจชุมชนเข้าร่วม โครงการและได้ปรับปรุงดำเนินงานตามแผนปฏิบัติการไม่ว่าทั้งหมดหรือบางส่วนก็ตาม กลุ่มธุรกิจชุมชนพบว่า การปรับปรุงได้ให้ผลลัพธ์อย่างมาก ในเรื่องความสามัคคีของกลุ่มมากขึ้น (ร้อยละ 92) และคนในหมู่บ้านมีงานทำมากขึ้น (ร้อยละ 87) ขณะที่ มีร้อยละ 37 ซึ่งเป็นสัดส่วนที่ต่ำที่สุดระบุว่า มีต้นทุนการผลิตลดลง ซึ่งสะท้อนให้เห็นว่า แผนปฏิบัติการได้ให้ความสำคัญกับการลดต้นทุนการผลิตน้อยมาก จนอาจถือได้ว่าเป็นจุดอ่อนที่สำคัญของการจัดทำแผนปฏิบัติการที่ไม่มีความครอบคลุมในประเด็นนี้ ซึ่งในความเป็นจริงประเด็นนี้เป็นเป้าหมายหลักประการสำคัญของการดำเนินธุรกิจ

ตารางที่ 23 ผลลัพธ์ที่ได้จากการปรับปรุงธุรกิจชุมชนตามแผนปฏิบัติการ

ผลลัพธ์	จำนวนกลุ่มธุรกิจชุมชนที่ตอบ	ร้อยละ
ยอดขายเพิ่มขึ้น	244	81
ต้นทุนการผลิตลดลง	113	37
ความสามัคคีของกลุ่มมากขึ้น	279	92
ความคิดด้านการจัดการตลาดและเครือข่ายดีขึ้น	247	82
คนในหมู่บ้านมีงานทำมากขึ้น	265	87
มีการผลิตวัตถุดิบในหมู่บ้านมากขึ้น	189	62
การจัดการสวัสดิการในชุมชนดีขึ้น	208	69
ปัญหาเสพติดและปัญหาสังคมลดลง	210	70

กลุ่มธุรกิจชุมชนประเมินไว้ว่าการปรับปรุงตามแผนปฏิบัติการจะช่วยให้ยอดขายในปี พ.ศ. 2546 เพิ่มขึ้นร้อยละ 38.8 ขณะที่สามารถลดต้นทุนการผลิตได้ร้อยละ 24.5 เช่นเดียวกัน การเพิ่มยอดขายที่สูงกว่าการลดลงของต้นทุนการผลิตยืนยันการให้ความสำคัญของการเพิ่มยอดขายมากกว่าการลดต้นทุนการผลิตที่ปรากฏในแผนปฏิบัติการ

3) ความพึงพอใจของกลุ่มธุรกิจชุมชนที่มีต่อโครงการ

กลุ่มธุรกิจชุมชนประเมินว่า การได้เข้าร่วม โครงการและช่วยทำให้เกิดการแลกเปลี่ยนความคิดเห็นระหว่างกลุ่มเพิ่มขึ้น กลุ่มธุรกิจชุมชนจำนวนร้อยละ 63 ระบุว่าได้รับประโยชน์ดังกล่าวเป็นอย่างมาก ขณะที่ร้อยละ 35 ระบุว่าได้รับประโยชน์ดังกล่าวพอสมควร ที่เหลือร้อยละ 2 ระบุว่าไม่ค่อยได้ประโยชน์และเสียเวลา

ในแง่ของประโยชน์ที่คาดว่าจะได้รับในรูปของการขยายเครือข่ายเพื่อแลกเปลี่ยนความรู้เพิ่มประสบการณ์ และขยายช่องทางการตลาดของสินค้าของตน ทุกกลุ่มได้ประโยชน์ประเภทนี้ ยกเว้นเพียง 7 กลุ่ม (คิดเป็นร้อยละ 2) ที่ตอบว่าไม่ได้รับประโยชน์แบบนี้ ตารางที่ 24 แสดงสัดส่วนของกลุ่มธุรกิจชุมชนที่ได้รับประโยชน์ในแง่มุมต่างๆ

ตารางที่ 24 ประโยชน์ที่กลุ่มธุรกิจชุมชนได้รับในลักษณะของการขยายเครือข่ายเพื่อแลกเปลี่ยน
ความรู้ เพิ่มประสบการณ์และขยายช่องทางการตลาด

ประโยชน์ที่ได้รับจากการที่มีเครือข่ายเพิ่มขึ้น	จำนวนกลุ่มธุรกิจชุมชน	ร้อยละ
ช่วยให้สามารถแลกเปลี่ยนประสบการณ์และสร้างเครือข่ายตลาดเพิ่มขึ้นในอนาคต	193	64
ช่วยแลกเปลี่ยนประสบการณ์ได้กว้างขวางมากขึ้น	87	29
ช่วยสร้างเครือข่ายตลาดเพิ่มมากขึ้น	16	5
ไม่มีอะไรเปลี่ยนแปลงจากเดิม	7	2
รวม	303	100

เมื่อประเมินผลประโยชน์ที่กลุ่มธุรกิจชุมชนได้รับให้เป็นรูปธรรมในรูปของมูลค่า ผู้ประเมินได้ให้กลุ่มธุรกิจชุมชนเปรียบเทียบผลประโยชน์ที่ได้จากโครงการกับเงินจำนวนหนึ่ง โดยการให้กลุ่มธุรกิจชุมชนเลือกระหว่างการได้รับเงินอุดหนุนกลุ่มละ 50,000 บาทกับการได้ ความรู้จากการที่ได้แลกเปลี่ยนประสบการณ์ระหว่างกลุ่มและวิทยากรในโครงการนี้ จำนวนกลุ่มธุรกิจชุมชนที่ตัดสินใจเลือกเอาประสบการณ์จากโครงการมากกว่าเงินจำนวน 50,000 บาท เป็นสัดส่วน ร้อยละ 80 : 20

เมื่อผู้ประเมินถามกลุ่มธุรกิจชุมชนว่า หากจะมีโครงการเช่นนี้ในระยะที่สอง เพื่อช่วยให้กลุ่มธุรกิจชุมชนได้มีโอกาสแลกเปลี่ยนประสบการณ์ของกลุ่มเพื่อนๆ ในเครือข่ายตลอดจนขยายเครือข่ายตลาดในท้องถิ่น โดยผ่านตลาดเครือข่าย อีกทั้งจะให้กลุ่มธุรกิจชุมชนช่วยเป็นครูสอนแก่กลุ่มอื่นที่ยังไม่มีประสบการณ์ในกระบวนการด้านต่างๆ รวมทั้งการประเมินผลความก้าวหน้าของการปรับปรุงอย่างต่อเนื่อง กลุ่มธุรกิจชุมชนร้อยละ 91 สนใจที่จะเข้าร่วมโครงการ ร้อยละ 6 สนใจแต่ไม่มีเวลาจะเข้าร่วม ร้อยละ 3 ไม่สนใจและคิดว่าเป็นโครงการที่ไม่มีประโยชน์ (ดูตารางที่ 25)

ตารางที่ 25 ความสนใจของกลุ่มธุรกิจชุมชนที่จะเข้าร่วมโครงการระยะที่สอง

ความสนใจเข้าร่วมระยะที่ 2	จำนวนกลุ่มธุรกิจชุมชน	ร้อยละ
สนใจจะเข้าร่วม	276	91
สนใจแต่ไม่มีเวลา	19	6
ไม่สนใจ	1	1
คิดว่าเป็นโครงการที่ไม่มีประโยชน์	7	2
รวม	68	100

กลุ่มธุรกิจชุมชนมีความคิดเห็นต่อโครงการในเชิงบวก (ร้อยละ 60) โดยเห็นว่าเป็นโครงการที่ดีมีลักษณะในการดำเนินงาน โดยเน้นหลักของความเป็นจริง มีการลงพื้นที่สำรวจอย่างแท้จริง สามารถขยายความรู้ไปสู่กลุ่มอื่นได้ และมีการแลกเปลี่ยนประสบการณ์อย่างแท้จริง ร้อยละ 38 มีความเห็นว่าโครงการมีประโยชน์พอประมาณ และอยากให้โครงการเข้ามาช่วยชาวบ้านมากขึ้น ร้อยละ 2 มีความเห็นในเชิงลบ โดยเห็นว่าไม่ค่อยมีประโยชน์ควรจะเน้นทางด้านวิชาการให้มากกว่านี้ โดยเชิญผู้เชี่ยวชาญเฉพาะด้านมาฝึกอบรม

กลุ่มธุรกิจชุมชนส่วนใหญ่ร้อยละ 71 มีความเห็นไม่เด่นชัดต่อสถาบันเพิ่มผลผลิตแห่งชาติ เนื่องจากส่วนใหญ่ไม่รู้จักสถาบันไม่เคยได้ยินชื่อและได้รับความช่วยเหลือมาก่อนเห็นว่าสถาบันเพิ่มผลผลิตแห่งชาติควรมาอบรมสิ่งที่มีประโยชน์กับกลุ่ม ร้อยละ 28 มีความเห็นในเชิงบวก โดยเห็นว่าเป็นสถาบันที่ช่วยให้กลุ่มผู้ผลิตสามารถขอรับการสนับสนุนทั้งในด้านเทคนิค วิชาการ และทรัพยากรต่างๆ ต้องการให้สถาบันช่วยจัดหาวิทยากรมาอบรมเรื่องผลิตภัณฑ์และการจำหน่ายให้แก่ชาวบ้าน ร้อยละ 1 มีความเห็นในเชิงลบ อยากให้มีการส่งตัวแทนมาร่วมอบรมและร่วมเป็นวิทยากรไม่ต้องการเน้นว่าเป็นตัวแทนจากสถาบัน มาตรวจงานเป็นเพียงนายจ้างแต่อยากให้มีส่วนช่วยในการบรรยาย

ในส่วนที่เกี่ยวกับการดำเนินนโยบายของรัฐในเรื่องนี้กลุ่มธุรกิจชุมชนร้อยละ 24 มีความเห็นในเชิงบวก โดยเห็นว่าเป็นรัฐบาลที่มีวิสัยทัศน์กว้างไกลและเป็นห่วงต่อประชาชน ให้ความสนใจต่อกลุ่มเป็นอย่างดีหวังว่าจะให้การสนับสนุนตลอดไป รัฐบาลชุดปัจจุบันช่วยเหลือชาวบ้านได้โดยตรงในหลายเรื่อง เช่น เรื่องงบประมาณให้ชาวบ้านรู้จักคิดรู้จักช่วยตนเองมากขึ้น ร้อยละ 73 มีความเห็นไม่เด่นชัดแต่ยังอยากให้รัฐบาลช่วยเหลืออย่างต่อเนื่อง ทั้งในด้านการตลาด งบประมาณ สนับสนุนให้กลุ่มธุรกิจชุมชนมีความชัดเจนมากขึ้น ร้อยละ 3 มีความเห็นในเชิงลบ โดยเห็นว่า ยังไม่ให้การสนับสนุนเต็มที่ส่วนมากเป็นองค์กรเอกชนจะมีบทบาทมากกว่า กลุ่มเองเป็นผู้ดิ้นรนและพึ่งพาตนเอง

ตารางที่ 26 ความคิดเห็นต่อโครงการ

ผลบวกที่เด่นชัด	จำนวน	ร้อยละ
1. เป็นโครงการที่ดีมีการจัดอบรมเพื่อการแลกเปลี่ยนประสบการณ์ระหว่างกลุ่ม	81	26.7
2. ทำให้ได้ความรู้จากที่อื่น และนำมาปรับปรุงกลุ่มของตนเองให้ดีขึ้น	14	4.6
3. เป็นโครงการที่มีประโยชน์ และควรดำเนินการต่อไปเรื่อยๆ มีการติดตามการพัฒนาของกลุ่ม	63	20.8
4. ช่วยให้กลุ่มมีความรู้เพิ่มขึ้นในด้านการดำเนินธุรกิจชุมชน มีเทคนิคใหม่ๆ ในการบริหารงานกลุ่มสมาชิกสามารถทำงานได้อย่างมีแบบแผน	23	7.6
5. มีส่วนช่วยให้คนยากจนมีรายได้เพิ่มขึ้น	2	0.7
6. เป็นโครงการที่ช่วยให้กลุ่มรู้จักการประเมินตนเอง และสามารถทำงานตามแผนงานที่กำหนด	1	0.3
7. เป็นโครงการที่ส่งเสริมให้เกิดการร่วมกิจกรรมในชุมชน โดยเฉพาะด้าน	1	0.3

การประกอบอาชีพ		
8. เป็นโครงการที่มีประโยชน์ สามารถช่วยกระตุ้นให้เศรษฐกิจ ชุมชนดีขึ้น ทำให้ชุมชนเข้มแข็งพร้อมที่จะทำกิจกรรมต่างๆ ได้โดยไม่ต้องรอเงินกู้	0	0.0
9. เป็นโครงการที่ดี เพราะมีการติดตามดูแลอย่างต่อเนื่อง ซึ่งโครงการอื่นๆ ไม่เคยทำเช่นนี้	3	1.0

ประโยชน์ปานกลาง	จำนวน	ร้อยละ
1. ไม่มีความคิดเห็น	54	17.8
2. อยากให้ช่วยหาสิ่งที่มีความแปลกใหม่ในเรื่องของการประกอบอาชีพที่มีความเหมาะสมกับท้องถิ่น	5	1.7
3. ควรมีการประชุมทุกกลุ่มตามสายแต่ละสายเพื่อแลกเปลี่ยนประสบการณ์และตลาด	9	3.0
4. อยากให้สอนวิธีการหาวัตถุดิบและการผลิตวัตถุดิบเพิ่ม	2	0.7
5. ต้องการเงินทุนเพิ่ม	4	1.3
6. อยากให้มหาวิทยาลัยที่มีความรู้ในเรื่องการพัฒนาผลิตภัณฑ์มาสอนกลุ่ม	10	3.3
7. อยากให้ช่วยหาตลาด	3	1.0
8. อยากให้สนับสนุนข้อมูล ฝึกอบรมกลุ่มอย่างต่อเนื่อง	17	5.6
9. อยากให้ช่วยกลุ่มที่ยังไม่ประสบผลสำเร็จในทุกๆ ด้าน	1	0.3
10. ควรนำปัญหาของแต่ละกลุ่มไปสังเคราะห์แล้วหาแนวทางแก้ไขให้ตรงจุด	1	0.3
11. อยากให้มีการเชื่อมโยงเครือข่ายในพื้นที่	1	0.3
12. ไม่ทราบวัตถุประสงค์ของโครงการในการเรียกไปประชุม	1	0.3
13. การจัดสัมมนาควรจัดในแต่ละจังหวัดเพื่อความสะดวกในการเดินทาง	1	0.3
14. การปรับปรุงกลุ่มควรจะมีเวลามากกว่านี้	1	0.3

ผลลบ	จำนวน	ร้อยละ
1. ไม่มีประโยชน์	1	0.3
2. ควรเน้นทางด้านวิชาการ ให้มากกว่านี้ ฝึกอบรมโดยผู้เชี่ยวชาญเฉพาะด้าน ไม่ควรใช้ภาษาอังกฤษในการอบรม เพราะเข้าใจยาก และเกิดช่องว่างระหว่างชาวบ้านกับวิทยากร	1	0.3
3. จ่ายค่าเดินทางไม่เป็นธรรม	1	0.3
4. ควรจะเป็นการอบรมโดยชาวบ้านด้วยกันเองมากกว่า	1	0.3
5. ชาวบ้านรู้เรื่องนี้นักวิชาการถ่ายทอดคืออยู่แล้ว	1	0.3
รวม	303	100

ตารางที่ 27 ความคิดเห็นต่อสถาบันเพิ่มผลผลิตแห่งชาติ

ผลบวกที่เด่นชัด	จำนวน	ร้อยละ
1. การจัดเวทีแลกเปลี่ยนความรู้ และประสบการณ์ เปิดโอกาสให้ได้แสดงความคิดเห็น เป็นสิ่งที่มีประโยชน์มาก	61	20.1
2. เป็นการช่วยให้กลุ่มขยายเครือข่ายได้มากขึ้น	15	5.0
3. ช่วยให้เศรษฐกิจดีขึ้น	4	1.3
4. ช่วยด้านการพัฒนาผลิตภัณฑ์และการตลาดมากขึ้น	5	1.7
5. มีมุมมองที่กว้าง	3	1.0
6. เป็นสถาบันที่ช่วยให้ผลผลิตเพิ่มมากขึ้น	4	1.3

ประโยชน์ปานกลาง	จำนวน	ร้อยละ
1. ไม่มีความคิดเห็น	80	26.4
2. ควรมีการส่งเสริมอาชีพและพัฒนากลุ่มต่างๆ มากขึ้น	20	6.6
3. ควรมีการสนับสนุนด้านการตลาดมากขึ้น	16	5.3
4. ควรมีการจัดอบรมด้านการทำบัญชีและการพัฒนาผลิตภัณฑ์	10	3.3
5. ควรมีการจัดให้มีการพบปะแลกเปลี่ยนสินค้ากับกลุ่มอื่นๆ ด้วย	10	3.3
6. ไม่รู้จัก	30	9.9
7. ควรมีการจัดบุคลากรมาฝึกอบรม	37	12.2
8. ควรมีการให้ความรู้เกี่ยวกับวัตถุดิบ	5	1.7

ผลลบ	จำนวน	ร้อยละ
1. ควรมีการช่วยเหลือด้านสวัสดิการชุมชน	1	0.3
2. ตัวแทนที่มาร่วมอบรมควรร่วมเป็นวิทยากร ไม่ควรมาตรวจงานเป็นนายจ้างเพียงอย่างเดียว	1	0.3
3. ควรเน้นรายละเอียดในภาคปฏิบัติ และเน้นความเป็นชุมชนตามสภาพสถานการณ์ของพื้นที่	1	0.3
รวม	303	100

ตารางที่ 28 ความคิดเห็นต่อรัฐบาล

ผลบวกที่เด่นชัด	จำนวน	ร้อยละ
1. รัฐบาลมีการสนับสนุนธุรกิจชุมชน ในด้านอุปกรณ	3	1.0
2. รัฐบาลมีการสนับสนุนด้านจัดอบรมที่เป็นประโยชน์ต่อธุรกิจชุมชน	7	2.3
3. ทำให้มีการกระจายรายได้สู่ท้องถิ่น และสนับสนุนการเรียนรู้	10	3.3
4. มีการสนับสนุนที่ค้ำอยู่แล้ว	27	8.9
5. นโยบายของรัฐเหมาะสมดีแล้ว	17	5.6
6. มีโครงการวิจัยที่ดีมีประโยชน์ และควรมีการดำเนินการอย่างต่อเนื่อง	7	2.3

7. มีการสนับสนุนด้านการตลาดดี	1	0.3
8. มีการให้ความรู้ด้านการบรรจุภัณฑ์	1	0.3
9. ส่งเสริมให้ชุมชนมีรายได้เพิ่มขึ้น	1	0.3

ประโยชน์ปานกลาง	จำนวน	ร้อยละ
1. อยากให้รัฐช่วยส่งเสริมอาชีพมากขึ้น	78	25.7
2. อยากให้รัฐสนับสนุนด้านงบประมาณมากขึ้น	86	28.4
3. อยากให้รัฐสนับสนุนด้านการตลาดและพัฒนาผลิตภัณฑ์มากขึ้น	32	10.6
4. ไม่มีความคิดเห็น	22	7.3
5. รัฐบาลควรสำรวจความคิดเห็นของธุรกิจชุมชนอย่างจริงจัง	1	0.3

ผลลบ	จำนวน	ร้อยละ
1. ยังไม่ได้ให้การสนับสนุนเท่าที่ควร	5	1.7
2. ภาษีสูงเกินไป	1	0.3
3. มีการคอร์รัปชัน	1	0.3
4. ยังต้องปรับปรุงอีกหลายเรื่อง	2	0.7
5. ยังสนับสนุนได้ไม่เพียงพอ	1	0.3
รวม	303	100

ตารางที่ 29 สรุปจำนวนและสัดส่วนของกลุ่มธุรกิจชุมชนที่ให้ความเห็นต่อโครงการ สถาบันเพิ่มผลผลิตแห่งชาติ และรัฐบาล จะเห็นได้ว่าความเห็นเชิงบวกที่พบมากที่สุด ในโครงการนี้ ขณะที่ความเห็นที่เป็นกลางพบมากที่สุด ในความเห็นต่อรัฐบาล

ตารางที่ 29 ความเห็นต่อโครงการสถาบันเพิ่มผลผลิตแห่งชาติ และรัฐบาลของกลุ่มธุรกิจชุมชน

ความเห็น	เชิงบวก		กลางๆ		เชิงลบ	
	จำนวน	ร้อยละ	จำนวน	ร้อยละ	จำนวน	ร้อยละ
ความเห็นต่อโครงการ	182	60	116	38	5	2
ความเห็นต่อสถาบันเพิ่มผลผลิตแห่งชาติ	86	28	214	71	3	1
ความเห็นต่อรัฐบาล	73	24	222	73	8	3

4) ผลการปรับปรุงและพัฒนากลุ่มธุรกิจชุมชนในระยะสั้น

ในส่วนนี้เป็นการวิเคราะห์ผลการปรับปรุงและพัฒนากลุ่มธุรกิจชุมชนในระยะเวลา สองเดือนแรกของการปฏิบัติตามแผนที่จัดทำขึ้นในการสัมมนากลุ่มย่อย โดยคำนึงถึงขั้นตอนการปฏิบัติตั้งแต่แผน เรื่องที่ปรับปรุง วิธีการปรับปรุง ผลที่เกิดขึ้น และการเปรียบเทียบระหว่างก่อนและหลังการปรับปรุง เพื่อให้สามารถสืบสานและเชื่อมโยงระหว่างการเริ่มดำเนินโครงการ ที่นำไปสู่ผลลัพธ์สุดท้าย นั่นคือ ดีขึ้นเหมือนเดิม หรือด้อยลง ระหว่างหลังและก่อนการปรับปรุงและพัฒนา กับแผนปฏิบัติการเรื่องที่ปรับปรุงวิธีการ และผลที่เกิดขึ้น เพื่อนำมาเป็นข้อสรุปว่า แนวทางใดบ้างจะนำมาสู่การปรับปรุงและพัฒนาที่ดีขึ้นเหมือนเดิม หรือด้อยลงบ้าง

ตารางที่ 29 แสดงจำนวนกระบวนการทั้งหมดที่ได้ทำการประเมินจากกลุ่มธุรกิจชุมชนทั่วประเทศที่เกิดขึ้นจริง ขอให้สังเกตว่ามีความแตกต่างไปบ้างจากตารางที่ 20 ซึ่งเป็นกระบวนการที่เสนอไว้ในแผนปฏิบัติการ กระบวนการบริหารจัดการการพัฒนาผลิตภัณฑ์และเทคนิคการผลิตมีสัดส่วนที่สูงสุด (ร้อยละ 33) ตามด้วยกระบวนการเงิน (ร้อยละ 30) ส่วนกระบวนการอื่นที่เหลือ มีสัดส่วนตั้งแต่ร้อยละ 11 ลงไป

ตารางที่ 30 จำนวนและสัดส่วนของกระบวนการที่ได้รับการประเมิน
ในกลุ่มธุรกิจชุมชนทั่วประเทศ

กระบวนการ	จำนวนกระบวนการที่ประเมิน	ร้อยละของกระบวนการที่ประเมินทั้งหมด
1.การบริหารสมาชิก	41	10
2.การบริหารจัดการตลาดและเครือข่าย	42	11
3.การบริหารจัดการด้านการเงิน	118	30
4.การบริหารจัดการพัฒนาผลิตภัณฑ์และเทคนิคการผลิต	128	33
5.การบริหารจัดการการจ้างแรงงาน	16	4
6.การบริหารจัดการด้านวัตถุดิบ	32	8
7.การบริหารจัดการด้านสวัสดิการของสมาชิกและชุมชน	17	4
รวม	394	100

ภายหลังจากปรับปรุงธุรกิจชุมชนในช่วงสองเดือนของกลุ่มธุรกิจชุมชนร้อยละ 65 พบว่าการบริหารจัดการดีขึ้น ขณะที่ร้อยละ 35 ไม่พบความแตกต่างจากก่อนการปรับปรุง ไม่มีธุรกิจชุมชนกลุ่มใดระบุว่าปฏิบัติตามแผนได้ทำให้เกิดความแตกต่างระหว่างก่อนและหลังโครงการนี้ด้อยลง ตารางที่ 30 จำแนกจำนวนและสัดส่วนของธุรกิจชุมชนที่ประเมินว่าดีขึ้น ไม่แตกต่าง และ ด้อยลงของกระบวนการต่างๆ เป็นที่น่าสังเกตว่าทุกกระบวนการมีทั้งที่ดีขึ้นและไม่แตกต่าง สัดส่วนของการปรับปรุงที่ดีขึ้นมีมากกว่า

สัดส่วนของการไม่แตกต่างในทุกกระบวนการ ขณะที่กระบวนการบริหารจัดการการพัฒนาผลิตภัณฑ์และเทคนิคการผลิตมีส่วนต่างของสัดส่วนที่ค้ำขึ้นมากกว่า สัดส่วนที่ไม่แตกต่างกันสูงสุด (ร้อยละ 11)

ตารางที่ 31 การประเมินความแตกต่างระหว่างและหลังการปรับปรุงของกลุ่มธุรกิจชุมชน ทั้งประเทศ

กระบวนการ	ค้ำขึ้น		ไม่แตกต่าง		ค้ำยลง		รวม	
	จำนวน	ร้อยละ	จำนวน	ร้อยละ	จำนวน	ร้อยละ	จำนวน	ร้อยละ
1.การบริหารสมาชิก	31	8	10	3	0	0	41	10
2.การบริหารจัดการตลาดและเครือข่าย	25	6	17	4	0	0	42	11
3.การบริหารจัดการด้านการเงิน	76	19	42	11	0	0	118	30
4.การบริหารจัดการพัฒนาผลิตภัณฑ์และเทคนิคการผลิต	86	-22	42	11	0	0	128	33
5.การบริหารจัดการการจ้างแรงงาน	14	4	2	1	0	0	16	4
6.การบริหารจัดการด้านวัตถุดิบ	15	4	17	4	0	0	32	8
7.การบริหารจัดการด้านสวัสดิการของสมาชิกและชุมชน	10	3	7	2	0	0	17	4
รวม	257	65	137	35	0	0	394	100

ผลการประเมินในแต่ละกระบวนการสรุปได้ดังนี้

1) กระบวนการบริหารจัดการสมาชิก

การบริหารจัดการสมาชิกมีกลุ่มธุรกิจชุมชนทำการประเมินผลทั้งสิ้น 41 กลุ่ม ได้ผลค้ำขึ้น

ตารางที่ 32 ประเมินผลกระบวนการจัดการและบริหารสมาชิก

	จำนวนกลุ่ม	ร้อยละ
ค้ำขึ้น	31	76
ไม่แตกต่าง	10	24
ค้ำยลง	0	0
รวม	41	100

ธุรกิจชุมชน 32 กลุ่มวางแผนจัดระบบการทำงานของกลุ่ม ด้วยวิธีการสร้างความสัมพันธ์ในหมู่สมาชิก ประชุมสมาชิกและกำหนดหน้าที่การทำงาน กฎระเบียบและการลงโทษที่ชัดเจนซึ่งทำให้ได้ผลค้ำขึ้น 19 กลุ่ม อีก 13 กลุ่มไม่มีความแตกต่างไปจากเดิม ธุรกิจชุมชน 5 กลุ่มใช้แผนสร้างแรงจูงใจในการทำงานโดยวิธีการเดียวกับกลุ่มข้างต้น ทำให้ได้ผลค้ำขึ้น 3 กลุ่ม อีก 2 กลุ่มไม่มีความแตกต่าง ธุรกิจชุมชน 4 กลุ่มวางแผนหาสมาชิกเพิ่ม แล้วก็ได้ผลค้ำขึ้นทั้งสิ้นกลุ่มนี้

ตารางที่ 33 แสดงแผนเรื่องที่ปรับปรุง วิธีการ และผลการปรับปรุงกระบวนการบริหารสมาชิก

แผนที่	แผน	เรื่องที่ปรับปรุง	วิธีการ	ผล	เทียบกับก่อนปรับปรุง
1	จัดระบบการทำงานของกลุ่ม 32 กลุ่ม	ระบบบริหารสมาชิก 27 กลุ่ม (ร้อยละ 84)	สร้างความสัมพันธ์ในหมู่สมาชิก 6 กลุ่ม (ร้อยละ 19)	ระบบการทำงานดีขึ้น	ดีขึ้น
				5 กลุ่ม(ร้อยละ 16)	5 กลุ่ม (ร้อยละ 16)
				ยังไม่มีผลสรุป 1 กลุ่ม (ร้อยละ 3)	ไม่แตกต่าง 1 กลุ่ม (ร้อยละ 3)
			ปรับระบบค่าตอบแทนให้เหมาะสม 1 กลุ่ม (ร้อยละ 3)	สมาชิกมีกำลังใจดีขึ้น	ดีขึ้น
			1 กลุ่ม (ร้อยละ 3)	1 กลุ่ม (ร้อยละ 3)	1 กลุ่ม (ร้อยละ 3)
			กำหนดกฎระเบียบและบทลงโทษ 5 กลุ่ม (ร้อยละ 16)	ระบบการทำงานดีขึ้น	ดีขึ้น
				4 กลุ่ม(ร้อยละ 13)	3 กลุ่ม (ร้อยละ 9)
				สมาชิกมีกำลังใจดีขึ้น	ไม่แตกต่าง 1 กลุ่ม (ร้อยละ 3)
			1 กลุ่ม (ร้อยละ 3)	1 กลุ่ม (ร้อยละ 3)	1 กลุ่ม (ร้อยละ 3)
			แบบหน้าที่การทำงานให้ชัดเจน 2 กลุ่ม (ร้อยละ 6)	สมาชิกที่มีประสิทธิ ภาพเพิ่มขึ้น	ดีขึ้น
1 กลุ่ม (ร้อยละ 3)	1 กลุ่ม (ร้อยละ 3)				
ยังไม่มีผลสรุป 1 กลุ่ม (ร้อยละ 3)	ไม่แตกต่าง 1 กลุ่ม (ร้อยละ 3)				
ประชุมสมาชิก 13 กลุ่ม (ร้อยละ 41)	ระบบการทำงานดีขึ้น	ดีขึ้น			
		4 กลุ่ม(ร้อยละ 13)	4 กลุ่ม (ร้อยละ 13)		
		สมาชิกมีกำลังใจดีขึ้น	ดีขึ้น		
		2 กลุ่ม (ร้อยละ 6)	2 กลุ่ม (ร้อยละ 6)		
		สมาชิกที่มีประสิทธิ ภาพเพิ่มขึ้น	ดีขึ้น		
2 กลุ่ม (ร้อยละ 6)	2 กลุ่ม (ร้อยละ 6)				
ยังไม่มีผลสรุป 5 กลุ่ม (ร้อยละ 16)	ไม่แตกต่าง 5 กลุ่ม (ร้อยละ 16)				
สร้างแรงจูงใจในการทำงาน 3 กลุ่ม (ร้อยละ 9)	ประชุมสมาชิก 3 กลุ่ม (ร้อยละ 9)	ระบบการทำงานดีขึ้น	ดีขึ้น		
		1 กลุ่ม(ร้อยละ 3)	1 กลุ่ม (ร้อยละ 3)		
		สมาชิกที่มีประสิทธิ ภาพเพิ่มขึ้น	ดีขึ้น		
2 กลุ่ม (ร้อยละ 6)	2 กลุ่ม (ร้อยละ 6)				
วางแผนรับสมาชิกเพิ่ม 2 กลุ่ม (ร้อยละ 6)	ประชุมสมาชิก 2 กลุ่ม (ร้อยละ 6)	สมาชิกที่มีประสิทธิ ภาพเพิ่มขึ้น	ดีขึ้น		
		2 กลุ่ม (ร้อยละ 6)	2 กลุ่ม (ร้อยละ 6)		
2	สร้างแรงจูงใจในการทำงาน 5 กลุ่ม	สร้างแรงจูงใจทำงาน 5 กลุ่ม (ร้อยละ 100)	สร้างความสัมพันธ์ในหมู่สมาชิก 1 กลุ่ม (ร้อยละ 20)	สมาชิกมีกำลังใจดีขึ้น	ดีขึ้น
				1 กลุ่ม (ร้อยละ 20)	1 กลุ่ม (ร้อยละ 20)
			แบบหน้าที่การทำงานให้ชัดเจน 1 กลุ่ม (ร้อยละ 20)	ระบบการทำงานดีขึ้น	ดีขึ้น
				1 กลุ่ม(ร้อยละ 20)	1 กลุ่ม (ร้อยละ 20)
ประชุมสมาชิก 3 กลุ่ม (ร้อยละ 60)	ระบบการทำงานดีขึ้น	ดีขึ้น			
	1 กลุ่ม(ร้อยละ 20)	1 กลุ่ม (ร้อยละ 20)			
ยังไม่มีผลสรุป 2 กลุ่ม (ร้อยละ 40)	ไม่แตกต่าง 2 กลุ่ม (ร้อยละ 40)				
3	หาสมาชิกเพิ่ม 4 กลุ่ม	สร้างแรงจูงใจทำงาน 1 กลุ่ม (ร้อยละ 25)	สร้างความสัมพันธ์ในหมู่สมาชิก 1 กลุ่ม (ร้อยละ 25)	สมาชิกมีกำลังใจดีขึ้น	ดีขึ้น
				1 กลุ่ม (ร้อยละ 25)	1 กลุ่ม (ร้อยละ 25)
วางแผนรับสมาชิกเพิ่ม 3 กลุ่ม (ร้อยละ 75)	เปิดรับสมาชิกเพิ่ม 3 กลุ่ม (ร้อยละ 75)	มีสมาชิกที่มีประสิทธิ ภาพเพิ่มขึ้น	ดีขึ้น		
		2 กลุ่ม (ร้อยละ 50)	2 กลุ่ม (ร้อยละ 50)		

แผนที่	แผน	เรื่องที่ปรับปรุง	วิธีการ	ผล	เทียบกับก่อนปรับปรุง
				มีสมาชิกเพิ่มขึ้น 1 กลุ่ม (ร้อยละ 25)	ดีขึ้น 1 กลุ่ม (ร้อยละ 25)

2) กระบวนการการบริหารจัดการตลาดและเครือข่าย

การบริหารจัดการตลาดและเครือข่ายมีกลุ่มธุรกิจชุมชนทำการประเมินผลทั้งสิ้น 42 กลุ่ม ได้ผลดังนี้

ตารางที่ 34 ประเมินผลกระบวนการบริหารจัดการตลาดและเครือข่าย

	จำนวนกลุ่ม	ร้อยละ
ดีขึ้น	25	60
ไม่แตกต่าง	17	40
ด้อยลง	0	0
รวม	42	100

ธุรกิจชุมชนส่วนใหญ่ (21 กลุ่ม) วางแผนขยายตลาด โดยการจัดตั้งฝ่ายการตลาดสร้างพันธมิตรกับกลุ่มที่ช่วยกระจายสินค้าได้ และมีการประชาสัมพันธ์มากขึ้น ผลที่เกิดขึ้นใน 9 กลุ่ม แต่ไม่มีความแตกต่างใน 12 กลุ่ม ธุรกิจชุมชนจำนวน 12 กลุ่มวางแผนเพิ่มความรู้ทางการตลาด โดยการศึกษาดูงานและจัดการอบรมสร้างพันธมิตรกับกลุ่มที่ช่วยกระจายสินค้าได้และมีการจัดตั้งฝ่ายการตลาด ทำให้ 10 กลุ่มมีผลดีขึ้น มีเพียง 2 กลุ่มที่ไม่แตกต่าง ธุรกิจชุมชนจำนวน 6 กลุ่มวางแผนพัฒนาการตลาดผ่านเครือข่าย ซึ่งใช้วิธีการเดียวกันหมด นั่นคือ สร้างสัมพันธ์มิตรกับกลุ่มที่ช่วยกระจายสินค้าได้ ทำให้ 3 กลุ่มได้ผลดี อีก 3 กลุ่มไม่มีความแตกต่าง ส่วน 3 กลุ่มที่เหลือวางแผนพัฒนาระบบประชาสัมพันธ์สินค้า ซึ่งทำให้ได้ผลดีขึ้นใน 3 กลุ่มนี้ ฉะนั้น แผนการปรับปรุงที่มีประสิทธิผล ได้แก่ การพัฒนาระบบประชาสัมพันธ์สินค้า และการเพิ่มความรู้ทางการตลาด

ตารางที่ 35 แสดงแผนเรื่องที่ปรับปรุงวิธีการและผลการปรับปรุง

กระบวนการบริหารจัดการตลาดและเครือข่าย

แผนที่	แผน	เรื่องที่ปรับปรุง	วิธีการ	ผล	เทียบกับก่อนปรับปรุง
1	เพิ่มความรู้ด้านการตลาด 12 กลุ่ม	เสริมความรู้แก่สมาชิก 8 กลุ่ม (ร้อยละ 67)	ศึกษาดูงาน จัดอบรม 6 กลุ่ม (ร้อยละ 50)	ระบบตลาดและเครือข่ายดีขึ้น	ดีขึ้น 2 กลุ่ม (ร้อยละ 17)
					ดีขึ้น 2 กลุ่ม (ร้อยละ 17)
				ยังไม่มีผลสรุป	ไม่แตกต่าง 1 กลุ่ม (ร้อยละ 8)
				ยอดขายเพิ่มขึ้น	ดีขึ้น 1 กลุ่ม (ร้อยละ 8)
		สร้างพันธมิตรกับกลุ่มที่ช่วยกระจายสินค้าได้	ยอดขายเพิ่มขึ้น	ดีขึ้น 1 กลุ่ม (ร้อยละ 8)	
		1 กลุ่ม (ร้อยละ 8)		ดีขึ้น 1 กลุ่ม (ร้อยละ 8)	

แผนที่	แผน	เรื่องที่ปรับปรุง	วิธีการ	ผล	เทียบกับก่อนปรับปรุง	
		สร้างความสัมพันธ์ที่ดีกับ กลุ่มธุรกิจชุมชนต่างๆ 2 กลุ่ม (ร้อยละ 17)	ตั้งฝ่ายการตลาด 1 กลุ่ม (ร้อยละ 8)	ยังไม่มีผลสรุป 1 กลุ่ม (ร้อยละ 8)	ไม่แตกต่าง 1 กลุ่ม (ร้อยละ 8)	
			ศึกษาดูงาน จัดอบรม 1 กลุ่ม (ร้อยละ 8)	สมาชิกมีความสามารถด้าน ตลาดมากขึ้น 1 กลุ่ม (ร้อยละ 8)	ดีขึ้น 1 กลุ่ม (ร้อยละ 8)	
			สร้างพันธมิตรกับกลุ่ม ที่ช่วยกระจายสินค้าได้ 1 กลุ่ม (ร้อยละ 8)	ระบบตลาดและเครือข่ายดีขึ้น 1 กลุ่ม (ร้อยละ 8)	ดีขึ้น 1 กลุ่ม (ร้อยละ 8)	
		ขยายตลาดให้มากขึ้น 2 กลุ่ม (ร้อยละ 17)	สร้างพันธมิตรกับกลุ่ม ที่ช่วยกระจายสินค้าได้ 1 กลุ่ม (ร้อยละ 8)	มีตลาดมากขึ้น 1 กลุ่ม (ร้อยละ 8)	ดีขึ้น 1 กลุ่ม (ร้อยละ 8)	
			ตั้งฝ่ายการตลาด 1 กลุ่ม (ร้อยละ 8)	มีตลาดมากขึ้น 1 กลุ่ม (ร้อยละ 8)	ดีขึ้น 1 กลุ่ม (ร้อยละ 8)	
2	พัฒนาการตลาดผ่านเครือ ข่าย 6 กลุ่ม	สร้างความสัมพันธ์ที่ดีกับ กลุ่มธุรกิจชุมชนต่างๆ 6 กลุ่ม (ร้อยละ 100)	สร้างพันธมิตรกับกลุ่ม ที่ช่วยกระจายสินค้าได้ 6 กลุ่ม (ร้อยละ 100)	สมาชิกมีความสามารถด้าน ตลาดมากขึ้น 1 กลุ่ม (ร้อยละ 17)	ดีขึ้น 1 กลุ่ม (ร้อยละ 17)	
				ยังไม่มีผลสรุป 3 กลุ่ม (ร้อยละ 50)	ไม่แตกต่าง 3 กลุ่ม (ร้อยละ 50)	
				ยอดขายเพิ่มขึ้น 1 กลุ่ม (ร้อยละ 17)	ดีขึ้น 1 กลุ่ม (ร้อยละ 17)	
				มีตลาดมากขึ้น 1 กลุ่ม (ร้อยละ 17)	ดีขึ้น 1 กลุ่ม (ร้อยละ 17)	
3	พัฒนาระบบประชา สัมพันธ์สินค้า 3 กลุ่ม	จัดระบบประชาสัมพันธ์ คำ 3 กลุ่ม (ร้อยละ 100)	พัฒนาการประชา สัมพันธ์ 3 กลุ่ม (ร้อยละ 100)	การประชาสัมพันธ์มีประสิทธิภาพมากขึ้น 2 กลุ่ม (ร้อยละ 67)	ดีขึ้น 2 กลุ่ม (ร้อยละ 67)	
				ยอดขายเพิ่มขึ้น 1 กลุ่ม (ร้อยละ 33)	ดีขึ้น 1 กลุ่ม (ร้อยละ 33)	
4	ขยายตลาด 21 กลุ่ม	เสริมความรู้แก่สมาชิก 1 กลุ่ม (ร้อยละ 5)	ตั้งฝ่ายการตลาด 1 กลุ่ม (ร้อยละ 5)	ยอดขายเพิ่มขึ้น 1 กลุ่ม (ร้อยละ 5)	ดีขึ้น 1 กลุ่ม (ร้อยละ 5)	
			สร้างความสัมพันธ์ที่ดีกับ กลุ่มธุรกิจชุมชนต่างๆ 1 กลุ่ม (ร้อยละ 5)	สร้างพันธมิตรกับกลุ่ม ที่ช่วยกระจายสินค้าได้ 1 กลุ่ม (ร้อยละ 5)	มีตลาดมากขึ้น 1 กลุ่ม (ร้อยละ 5)	ดีขึ้น 1 กลุ่ม (ร้อยละ 5)
				ขยายตลาดให้มากขึ้น 19 กลุ่ม (ร้อยละ 90)	สร้างพันธมิตรกับกลุ่ม ที่ช่วยกระจายสินค้าได้ 4 กลุ่ม (ร้อยละ 19)	ยังไม่มีผลสรุป 2 กลุ่ม (ร้อยละ 10)
		ยอดขายเพิ่มขึ้น 1 กลุ่ม (ร้อยละ 5)	ดีขึ้น 1 กลุ่ม (ร้อยละ 5)			
		มีตลาดมากขึ้น 1 กลุ่ม (ร้อยละ 5)	ดีขึ้น 1 กลุ่ม (ร้อยละ 5)			
		พัฒนาการประชา สัมพันธ์ 3 กลุ่ม (ร้อยละ 14)	ยังไม่มีผลสรุป 1 กลุ่ม (ร้อยละ 5)		ไม่แตกต่าง 1 กลุ่ม (ร้อยละ 5)	
			ยอดขายเพิ่มขึ้น 1 กลุ่ม (ร้อยละ 5)	ไม่แตกต่าง 1 กลุ่ม (ร้อยละ 5)		
			มีตลาดมากขึ้น 1 กลุ่ม (ร้อยละ 5)	ดีขึ้น 1 กลุ่ม (ร้อยละ 5)		
		ตั้งฝ่ายการตลาด 12 กลุ่ม (ร้อยละ 57)		ยังไม่มีผลสรุป 7 กลุ่ม (ร้อยละ 33)	ไม่แตกต่าง 7 กลุ่ม (ร้อยละ 33)	
				ยอดขายเพิ่มขึ้น 2 กลุ่ม (ร้อยละ 10)	ดีขึ้น 2 กลุ่ม (ร้อยละ 10)	
มีตลาดมากขึ้น 3 กลุ่ม (ร้อยละ 14)	ดีขึ้น 2 กลุ่ม (ร้อยละ 10)					

แผนที่	แผน	เรื่องที่ปรับปรุง	วิธีการ	ผล	เทียบกับก่อนปรับปรุง
					ไม่แตกต่าง 1 กลุ่ม (ร้อยละ 5)

3) การบริหารจัดการด้านการเงิน

การบริหารด้านการเงินมีกลุ่มธุรกิจชุมชนทำการประเมินผลทั้งสิ้น 118 กลุ่ม ได้ผลดังนี้

ตารางที่ 36 ประเมินผลกระบวนการจัดการด้านการเงิน

	จำนวนกลุ่ม	ร้อยละ
ดีขึ้น	76	64
ไม่แตกต่าง	42	36
ด้อยลง	0	0
รวม	118	100

ธุรกิจชุมชนส่วนใหญ่ (54 กลุ่ม) ใช้การวางแผนหาเงินทุนหมุนเวียนเพิ่มเติมด้วยการขอความช่วยเหลือจากหน่วยงานต่างๆ ระดมทุนจากสมาชิกและเพิ่มยอดขายสินค้า ซึ่งทำให้ 35 กลุ่มมีผลดีขึ้น แต่อีก 19 กลุ่มไม่มีผลที่แตกต่าง ธุรกิจชุมชนจำนวน 50 กลุ่มวางแผนเพิ่มเงินลงทุนโดยใช้วิธีการต่างๆ ข้างต้น ทำให้ 32 กลุ่มมีผลดีขึ้น ขณะที่อีก 18 กลุ่มไม่มีผลที่แตกต่าง ที่เหลือ 14 กลุ่มใช้การวางแผนปรับปรุงระบบบัญชี การมีระบบบัญชีที่ถูกต้องมากขึ้นทำให้ 10 กลุ่ม มีผลที่ดีขึ้น มีเพียง 4 กลุ่มที่ไม่มีความแตกต่าง อาจสรุปได้ว่าการวางแผนปรับปรุงระบบบัญชีเป็น แนวทางที่มีประสิทธิภาพในกระบวนการบริหารจัดการทางการเงินมากกว่าแนวทางอื่น

ตารางที่ 37 แสดงแผนเรื่องที่ปรับปรุง วิธีการ และ ผลการปรับปรุง

แผนที่	แผน	เรื่องที่ปรับปรุง	วิธีการ	ผล	เทียบกับก่อนปรับปรุง
1	ต้องการเพิ่มเงินลงทุน 50 กลุ่ม	หาแหล่งเงินทุนใหม่ 28 กลุ่ม (ร้อยละ 56)	เพิ่มยอดขายสินค้า 1 กลุ่ม (ร้อยละ 2)	ยังไม่มีผลสรุป 1 กลุ่ม (ร้อยละ 2)	ไม่แตกต่าง 1 กลุ่ม (ร้อยละ 2)
			ขอความช่วยเหลือหน่วยงานต่างๆ 15 กลุ่ม (ร้อยละ 30)	สมาชิกมีรายได้มากขึ้น 1 กลุ่ม (ร้อยละ 2)	ดีขึ้น 1 กลุ่ม (ร้อยละ 2)
				เงินทุนเพิ่มขึ้น 2 กลุ่ม (ร้อยละ 4)	ดีขึ้น 2 กลุ่ม (ร้อยละ 4)
				สมาชิกมีกำลังใจเพิ่มขึ้น 1 กลุ่ม (ร้อยละ 2)	ดีขึ้น 1 กลุ่ม (ร้อยละ 2)
				มีอุปกรณ์ อาคารพร้อมมากขึ้น 2 กลุ่ม (ร้อยละ 4)	ดีขึ้น 2 กลุ่ม (ร้อยละ 4)
				ยังไม่มีผลสรุป 7 กลุ่ม (ร้อยละ 14)	ไม่แตกต่าง 7 กลุ่ม (ร้อยละ 14)
				เงินทุนหมุนเวียนเพิ่มขึ้น 2 กลุ่ม (ร้อยละ 4)	ดีขึ้น 2 กลุ่ม (ร้อยละ 4)

แผนที่	แผน	เรื่องที่ปรับปรุง	วิธีการ	ผล	เทียบกับก่อนปรับปรุง	
			กู้จากภายนอก 2 กลุ่ม (ร้อยละ 4)	มีอุปกรณ์ อาคารพร้อมมากขึ้น 1 กลุ่ม (ร้อยละ 2)	ดีขึ้น 1 กลุ่ม (ร้อยละ 2)	
				ยังไม่มีผลสรุป 1 กลุ่ม (ร้อยละ 2)	ไม่แตกต่าง 1 กลุ่ม (ร้อยละ 2)	
			จัดกิจกรรมหาทุนจากภายนอก 3 กลุ่ม (ร้อยละ 6)	สมาชิกมีรายได้มากขึ้น 1 กลุ่ม (ร้อยละ 2)	ดีขึ้น 1 กลุ่ม (ร้อยละ 2)	
				เงินทุนเพิ่มขึ้น 1 กลุ่ม (ร้อยละ 2)	ดีขึ้น 1 กลุ่ม (ร้อยละ 2)	
				มีอุปกรณ์ อาคารพร้อมมากขึ้น 1 กลุ่ม (ร้อยละ 2)	ดีขึ้น 1 กลุ่ม (ร้อยละ 2)	
			ระดมทุนจากสมาชิก 7 กลุ่ม (ร้อยละ 14)	สมาชิกมีรายได้มากขึ้น 1 กลุ่ม (ร้อยละ 2)	ดีขึ้น 1 กลุ่ม (ร้อยละ 2)	
				เงินทุนเพิ่มขึ้น 2 กลุ่ม (ร้อยละ 4)	ดีขึ้น 2 กลุ่ม (ร้อยละ 4)	
				ยังไม่มีผลสรุป 3 กลุ่ม (ร้อยละ 6)	ไม่แตกต่าง 3 กลุ่ม (ร้อยละ 6)	
				เงินทุนหมุนเวียนเพิ่มขึ้น 1 กลุ่ม (ร้อยละ 2)	ดีขึ้น 1 กลุ่ม (ร้อยละ 2)	
			ระดมทุนจากสมาชิก 7 กลุ่ม (ร้อยละ 14)	ระดมทุนจากสมาชิก 7 กลุ่ม (ร้อยละ 14)	เงินทุนเพิ่มขึ้น 2 กลุ่ม (ร้อยละ 4)	ดีขึ้น 2 กลุ่ม (ร้อยละ 4)
					ยังไม่มีผลสรุป 3 กลุ่ม (ร้อยละ 6)	ไม่แตกต่าง 3 กลุ่ม (ร้อยละ 6)
					เงินทุนหมุนเวียนเพิ่มขึ้น 2 กลุ่ม (ร้อยละ 4)	ดีขึ้น 2 กลุ่ม (ร้อยละ 4)
			เพิ่มยอดขายสินค้า 15 กลุ่ม (ร้อยละ 30)	เพิ่มยอดขายสินค้า 15 กลุ่ม (ร้อยละ 30)	สมาชิกมีรายได้มากขึ้น 5 กลุ่ม (ร้อยละ 10)	ดีขึ้น 5 กลุ่ม (ร้อยละ 10)
					ยอดขายเพิ่มขึ้น 1 กลุ่ม (ร้อยละ 2)	ดีขึ้น 1 กลุ่ม (ร้อยละ 2)
					เงินทุนเพิ่มขึ้น 2 กลุ่ม (ร้อยละ 4)	ดีขึ้น 2 กลุ่ม (ร้อยละ 4)
					สมาชิกมีกำลังใจเพิ่มขึ้น 1 กลุ่ม (ร้อยละ 2)	ดีขึ้น 1 กลุ่ม (ร้อยละ 2)
ยังไม่มีผลสรุป 4 กลุ่ม (ร้อยละ 8)	ไม่แตกต่าง 4 กลุ่ม (ร้อยละ 8)					
เงินทุนหมุนเวียนเพิ่มขึ้น 2 กลุ่ม (ร้อยละ 4)	ดีขึ้น 2 กลุ่ม (ร้อยละ 4)					
2	ต้องการเงินทุนหมุนเวียนเพิ่ม 54 กลุ่ม	หาแหล่งเงินทุนใหม่ 31 กลุ่ม (ร้อยละ 57)			ขอความช่วยเหลือหน่วยงานต่างๆ 21 กลุ่ม (ร้อยละ 39)	สมาชิกมีรายได้มากขึ้น 1 กลุ่ม (ร้อยละ 2)
				เงินทุนเพิ่มขึ้น 3 กลุ่ม (ร้อยละ 6)	ดีขึ้น 3 กลุ่ม (ร้อยละ 6)	
				ยังไม่มีผลสรุป 9 กลุ่ม (ร้อยละ 17)	ไม่แตกต่าง 7 กลุ่ม (ร้อยละ 13) ดีขึ้น 2 กลุ่ม (ร้อยละ 4)	
				เงินทุนหมุนเวียนเพิ่มขึ้น 8 กลุ่ม (ร้อยละ 15)	ดีขึ้น 8 กลุ่ม (ร้อยละ 15)	
			กู้จากภายนอก 3 กลุ่ม (ร้อยละ 6)	สมาชิกมีรายได้มากขึ้น 1 กลุ่ม (ร้อยละ 2)	ไม่แตกต่าง 1 กลุ่ม (ร้อยละ 2)	
				มีอุปกรณ์ อาคารพร้อมมากขึ้น 1 กลุ่ม (ร้อยละ 2)	ดีขึ้น 1 กลุ่ม (ร้อยละ 2)	

แผนที่	แผน	เรื่องที่ปรับปรุง	วิธีการ	ผล	เทียบกับก่อนปรับปรุง
				ยังไม่มีผลสรุป 1 กลุ่ม (ร้อยละ 2)	ไม่แตกต่าง 1 กลุ่ม (ร้อยละ 2)
			จัดกิจกรรมหาทุนจากภายนอก 2 กลุ่ม (ร้อยละ 4)	สมาชิกมีรายได้มากขึ้น 1 กลุ่ม (ร้อยละ 2)	ดีขึ้น 1 กลุ่ม (ร้อยละ 2)
				เงินทุนหมุนเวียนเพิ่มขึ้น 1 กลุ่ม (ร้อยละ 2)	ดีขึ้น 1 กลุ่ม (ร้อยละ 2)
			ระดมทุนจากสมาชิก 5 กลุ่ม (ร้อยละ 19)	สมาชิกมีรายได้มากขึ้น 1 กลุ่ม (ร้อยละ 2)	ดีขึ้น 1 กลุ่ม (ร้อยละ 2)
				ยังไม่มีผลสรุป 3 กลุ่ม (ร้อยละ 6)	ไม่แตกต่าง 3 กลุ่ม (ร้อยละ 6)
				เงินทุนหมุนเวียนเพิ่มขึ้น 1 กลุ่ม (ร้อยละ 2)	ดีขึ้น 1 กลุ่ม (ร้อยละ 2)
		ระดมจากสมาชิก 11 กลุ่ม (ร้อยละ 20)	ขอความช่วยเหลือหน่วยงานต่างๆ 2 กลุ่ม (ร้อยละ 4)	ยังไม่มีผลสรุป 1 กลุ่ม (ร้อยละ 2)	ไม่แตกต่าง 1 กลุ่ม (ร้อยละ 2)
				ทำงานสะดวกขึ้น 1 กลุ่ม (ร้อยละ 2)	ดีขึ้น 1 กลุ่ม (ร้อยละ 2)
			ระดมทุนจากสมาชิก 9 กลุ่ม (ร้อยละ 17)	สมาชิกมีรายได้มากขึ้น 1 กลุ่ม (ร้อยละ 2)	ดีขึ้น 1 กลุ่ม (ร้อยละ 2)
				ยอดขายเพิ่มขึ้น 1 กลุ่ม (ร้อยละ 2)	ดีขึ้น 1 กลุ่ม (ร้อยละ 2)
				สมาชิกมีกำลังใจเพิ่มขึ้น 1 กลุ่ม (ร้อยละ 2)	ดีขึ้น 1 กลุ่ม (ร้อยละ 2)
				ยังไม่มีผลสรุป 2 กลุ่ม (ร้อยละ 4)	ไม่แตกต่าง 2 กลุ่ม (ร้อยละ 4)
				เงินทุนหมุนเวียนเพิ่มขึ้น 2 กลุ่ม (ร้อยละ 4)	ดีขึ้น 2 กลุ่ม (ร้อยละ 4)

4) กระบวนการการบริหารจัดการพัฒนาผลิตภัณฑ์และเทคนิคการผลิต

การบริหารด้านการพัฒนาผลิตภัณฑ์และเทคนิคการผลิต มีกลุ่มธุรกิจชุมชนทำการประเมินผลทั้งสิ้น 128 กลุ่ม ได้ผลดังนี้

ตารางที่ 38 ประเมินผลกระบวนการจัดการและพัฒนาผลิตภัณฑ์และเทคนิคการผลิต

	จำนวนกลุ่ม	ร้อยละ
ดีขึ้น	86	67
ไม่แตกต่าง	42	33
ด้อยลง	0	0
รวม	128	100

ธุรกิจชุมชนส่วนใหญ่ (43 กลุ่ม) วางแผนพัฒนาผลิตภัณฑ์ โดยปรับปรุงในเรื่องการค้นหายุคเด่นของผลิตภัณฑ์ ศึกษาความต้องการของลูกค้า ปรับปรุงรูปแบบมาตรฐานและ คุณภาพสินค้า รวมทั้งจัดการอบรมและไปศึกษาดูงาน และจัดอุปกรณ์เพิ่มเติมให้เพียงพอต่อการพัฒนาสินค้า ทำให้ 31 กลุ่มได้ผลที่ดีขึ้น แต่อีก 12 กลุ่มได้ผลที่ไม่แตกต่าง

ธุรกิจชุมชน 27 กลุ่มใช้การวางแผนพัฒนาผลิตภัณฑ์และเทคนิคการผลิต โดยอาศัยวิธีการ เหมือนกับกลุ่มข้างต้น ทำให้ได้ผลดีใน 19 กลุ่ม แต่ไม่แตกต่างใน 8 กลุ่ม ธุรกิจชุมชน 22 กลุ่มวางแผน ประชุมระดมความคิดเพื่อพัฒนาสินค้า ทำให้ได้ผลดีใน 19 กลุ่ม มีเพียง 3 กลุ่มที่ไม่มีความแตกต่าง ธุรกิจ ชุมชน 16 กลุ่มวางแผนการพัฒนาบรรจุภัณฑ์ โดยวิธีการออกแบบบรรจุภัณฑ์ใหม่ ของบประมาณ สนับสนุนจากภาครัฐ และจัดอบรมและศึกษาดูงาน ทำให้ผลดีขึ้นใน 8 กลุ่ม อีก 8 กลุ่มไม่มีความแตกต่าง ธุรกิจชุมชน 9 กลุ่มได้วางแผนปรับปรุงปรับปรุงอาคารสถานที่ ทำให้ได้ผลดีขึ้นใน 5 กลุ่ม อีก 4 กลุ่มไม่มี ความแตกต่าง ธุรกิจชุมชน 7 กลุ่มวางแผนจัดหาอุปกรณ์เพิ่มเติม ทำให้ได้ผลดีใน 4 กลุ่ม อีก 3 กลุ่มยังไม่มี ผลที่แตกต่าง และธุรกิจชุมชน 4 กลุ่มที่เหลือได้วางแผนของงบประมาณจากหน่วยงานของภาครัฐมาพัฒนา ผลิตภัณฑ์ ทำให้กลุ่มทั้งสี่ยังไม่มีความแตกต่างไปจากเดิม ฉะนั้นวิธีการที่มีประสิทธิภาพที่สุดในการ ปรับปรุงกระบวนการพัฒนาผลิตภัณฑ์และเทคนิคการผลิตคือ การประชุมระดมความคิดเพื่อพัฒนาสินค้า ขณะ ที่การของงบประมาณจากหน่วยงานรัฐมาพัฒนาสินค้าเป็นวิธีการที่ได้ผลน้อยที่สุด

ตารางที่ 39 แสดงแผนเรื่องที่ปรับปรุง วิธีการ และผลการปรับปรุงกระบวนการจัดการ และพัฒนาผลิตภัณฑ์และเทคนิคการผลิต

แผนที่	แผน	เรื่องที่ปรับปรุง	วิธีการ	ผล	เทียบกับก่อนปรับปรุง
1.	พัฒนาผลิตภัณฑ์ 43 กลุ่ม	หาจุดเด่นผลิตภัณฑ์ 2 กลุ่ม (ร้อยละ 5)	ออกแบบสินค้าให้หลากหลาย แปลกใหม่ และคุณภาพเพิ่มขึ้น 2-กลุ่ม (ร้อยละ 5)	สินค้าหลากหลายมากขึ้น คุณภาพดีขึ้น 2 กลุ่ม (ร้อยละ 5)	ดีขึ้น 2 กลุ่ม (ร้อยละ 5)
		ประเมินความต้องการลูกค้า 3 กลุ่ม (ร้อยละ 7)	ออกแบบสินค้าให้หลากหลาย แปลกใหม่ และคุณภาพเพิ่มขึ้น 1 กลุ่ม (ร้อยละ 2)	สินค้าหลากหลายมากขึ้น คุณภาพดีขึ้น 1 กลุ่ม (ร้อยละ 2)	ดีขึ้น 1 กลุ่ม (ร้อยละ 2)
			ศึกษาความต้องการของลูกค้า 2 กลุ่ม (ร้อยละ 5)	ยังไม่มีผลสรุป 2 กลุ่ม (ร้อยละ 5)	ไม่แตกต่าง 2 กลุ่ม (ร้อยละ 5)
		ปรับปรุงรูปแบบ มาตรฐาน และ คุณภาพสินค้า 31 กลุ่ม (ร้อยละ 72)	ออกแบบสินค้าให้หลากหลาย แปลกใหม่ และคุณภาพเพิ่มขึ้น 13 กลุ่ม (ร้อยละ 30)	สินค้าหลากหลายมากขึ้น คุณภาพดีขึ้น 6 กลุ่ม (ร้อยละ 14)	ดีขึ้น 6 กลุ่ม (ร้อยละ 14)
				สินค้าขายได้ดีขึ้น 1 กลุ่ม (ร้อยละ 2)	ดีขึ้น 1 กลุ่ม (ร้อยละ 2)
				กลุ่มมีรายได้เพิ่มขึ้น 1 กลุ่ม (ร้อยละ 2)	ดีขึ้น 1 กลุ่ม (ร้อยละ 2)
				สมาชิกมีความเข้าใจมา ขึ้น 1 กลุ่ม (ร้อยละ 2)	ดีขึ้น 1 กลุ่ม (ร้อยละ 2)
				ยังไม่มีผลสรุป 4 กลุ่ม (ร้อยละ 9)	ไม่แตกต่าง 4 กลุ่ม (ร้อยละ 9)
			ออกแบบบรรจุภัณฑ์ใหม่ 1 กลุ่ม (ร้อยละ 2)	สินค้าหลากหลายมากขึ้น คุณภาพดีขึ้น 1 กลุ่ม (ร้อยละ 2)	ดีขึ้น 1 กลุ่ม (ร้อยละ 2)
			จัดอบรม ดูงาน 12 กลุ่ม (ร้อยละ 28)	สินค้าหลากหลายมากขึ้น คุณภาพดีขึ้น 6 กลุ่ม (ร้อยละ 14)	ดีขึ้น 6 กลุ่ม (ร้อยละ 14)
				สินค้าขายได้ดีขึ้น 2 กลุ่ม (ร้อยละ 5)	ดีขึ้น 2 กลุ่ม (ร้อยละ 5)

แผนที่	แผน	เรื่องที่ปรับปรุง	วิธีการ	ผล	เทียบกับก่อนปรับปรุง		
				กลุ่มมีรายได้เพิ่มขึ้น 1 กลุ่ม (ร้อยละ 2)	ดีขึ้น 1 กลุ่ม (ร้อยละ 2)		
				สมาชิกมีความเข้าใจมากขึ้น 2 กลุ่ม (ร้อยละ 5)	ดีขึ้น 2 กลุ่ม (ร้อยละ 5)		
				ยังไม่มีผลสรุป 1 กลุ่ม (ร้อยละ 2)	ไม่แตกต่าง 1 กลุ่ม (ร้อยละ 2)		
			จัดประชุมสมาชิก 2 กลุ่ม (ร้อยละ 5)	สมาชิกมีความเข้าใจมากขึ้น 1 กลุ่ม (ร้อยละ 2)	ดีขึ้น 1 กลุ่ม (ร้อยละ 2)		
				ยังไม่มีผลสรุป 1 กลุ่ม (ร้อยละ 2)	ไม่แตกต่าง 1 กลุ่ม (ร้อยละ 2)		
			จัดหาอุปกรณ์เพิ่ม 1 กลุ่ม (ร้อยละ 2)	สินค้าหลากหลายมากขึ้น คุณภาพดีขึ้น 1 กลุ่ม (ร้อยละ 2)	ดีขึ้น 1 กลุ่ม (ร้อยละ 2)		
			ศึกษาความต้องการของลูกค้า 2 กลุ่ม (ร้อยละ 5)	สินค้าหลากหลายมากขึ้น คุณภาพดีขึ้น 1 กลุ่ม (ร้อยละ 2)	ดีขึ้น 1 กลุ่ม (ร้อยละ 2)		
				ยังไม่มีผลสรุป 1 กลุ่ม (ร้อยละ 2)	ไม่แตกต่าง 1 กลุ่ม (ร้อยละ 2)		
			หาวิทยากรอบรม ศึกษาดูงาน 5 กลุ่ม (ร้อยละ 12)	ออกแบบสินค้าให้หลากหลาย แปลกใหม่ และคุณภาพเพิ่มขึ้น 1 กลุ่ม (ร้อยละ 2)	สินค้าขายได้ดีขึ้น 1 กลุ่ม (ร้อยละ 2)	ดีขึ้น 1 กลุ่ม (ร้อยละ 2)	
				จัดอบรม ดูงาน 4 กลุ่ม (ร้อยละ 9)	สินค้าหลากหลายมากขึ้น คุณภาพดีขึ้น 1 กลุ่ม (ร้อยละ 2)	ดีขึ้น 1 กลุ่ม (ร้อยละ 2)	
					สมาชิกมีความเข้าใจมากขึ้น 1 กลุ่ม (ร้อยละ 2)	ดีขึ้น 1 กลุ่ม (ร้อยละ 2)	
					ยังไม่มีผลสรุป 2 กลุ่ม (ร้อยละ 5)	ไม่แตกต่าง 2 กลุ่ม (ร้อยละ 5)	
				จัดหาอุปกรณ์เพิ่ม 2 กลุ่ม (ร้อยละ 5)	ออกแบบบรรจุภัณฑ์ใหม่ 1 กลุ่ม (ร้อยละ 2)	สินค้าหลากหลายมากขึ้น คุณภาพดีขึ้น 1 กลุ่ม (ร้อยละ 2)	ดีขึ้น 1 กลุ่ม (ร้อยละ 2)
					จัดหาอุปกรณ์เพิ่ม 1 กลุ่ม (ร้อยละ 2)	ยังไม่มีผลสรุป 1 กลุ่ม (ร้อยละ 2)	ไม่แตกต่าง 1 กลุ่ม (ร้อยละ 2)
2	พัฒนารูปแบบบรรจุภัณฑ์ 16 กลุ่ม	หาจุดเด่นผลิตภัณฑ์ 1 กลุ่ม (ร้อยละ 6)	ทำเรื่องของงบประมาณจากรัฐ 1 กลุ่ม (ร้อยละ 6)	สินค้าหลากหลายมากขึ้น คุณภาพดีขึ้น 1 กลุ่ม (ร้อยละ 6)	ดีขึ้น 1 กลุ่ม (ร้อยละ 6)		
	หาวิทยากรอบรม ศึกษาดูงาน 10 กลุ่ม (ร้อยละ 63)	ออกแบบบรรจุภัณฑ์ใหม่ 7 กลุ่ม (ร้อยละ 44)		สินค้าหลากหลายมากขึ้น คุณภาพดีขึ้น 2 กลุ่ม (ร้อยละ 13)	ดีขึ้น 2 กลุ่ม (ร้อยละ 13)		
				สินค้าขายได้ดีขึ้น 2 กลุ่ม (ร้อยละ 13)	ดีขึ้น 2 กลุ่ม (ร้อยละ 13)		
				ยังไม่มีผลสรุป 3 กลุ่ม (ร้อยละ 19)	ไม่แตกต่าง 3 กลุ่ม (ร้อยละ 19)		
		จัดอบรม ดูงาน 1 กลุ่ม (ร้อยละ 6)		กลุ่มมีรายได้เพิ่มขึ้น 1 กลุ่ม (ร้อยละ 6)	ดีขึ้น 1 กลุ่ม (ร้อยละ 6)		
		จัดประชุมสมาชิก 1 กลุ่ม (ร้อยละ 6)		ยังไม่มีผลสรุป 1 กลุ่ม (ร้อยละ 6)	ไม่แตกต่าง 1 กลุ่ม (ร้อยละ 6)		

แผนที่	แผน	เรื่องที่ปรับปรุง	วิธีการ	ผล	เทียบกับก่อนปรับปรุง
			ทำเรื่องของบประมาณจากรัฐ 1 กลุ่ม (ร้อยละ 6)	ยังไม่มีผลสรุป 1 กลุ่ม (ร้อยละ 6)	ไม่แตกต่าง 1 กลุ่ม (ร้อยละ 6)
		หาวิทยากรอบรม ศึกษาดูงาน 2 กลุ่ม (ร้อยละ 13)	จัดอบรม ดูงาน 2 กลุ่ม (ร้อยละ 13)	ยังไม่มีผลสรุป 2 กลุ่ม (ร้อยละ 13)	ไม่แตกต่าง 2 กลุ่ม (ร้อยละ 13)
		ทำเรื่องของบประมาณจากรัฐ 2 กลุ่ม (ร้อยละ 13)	ออกแบบสินค้าให้หลากหลาย แปลกใหม่ และคุณภาพเพิ่มขึ้น 2 กลุ่ม (ร้อยละ 13)	สินค้าขายได้ดีขึ้น 2 กลุ่ม (ร้อยละ 13)	ดีขึ้น 2 กลุ่ม (ร้อยละ 13)
		จัดประชุมสมาชิก 1 กลุ่ม (ร้อยละ 6)	จัดประชุมสมาชิก 1 กลุ่ม (ร้อยละ 6)	ยังไม่มีผลสรุป 1 กลุ่ม (ร้อยละ 6)	ไม่แตกต่าง 1 กลุ่ม (ร้อยละ 6)
3	ปรับปรุงอาคาร สถานที่ 9 กลุ่ม	ต่อเติมอาคารสถานที่ 8 กลุ่ม (ร้อยละ 89)	จัดสร้างอาคารสถานที่ 6 กลุ่ม (ร้อยละ 67)	กลุ่มมีรายได้เพิ่มขึ้น 4 กลุ่ม (ร้อยละ 44)	ดีขึ้น 4 กลุ่ม (ร้อยละ 44)
			จัดประชุมสมาชิก 2 กลุ่ม (ร้อยละ 22)	ยังไม่มีผลสรุป 2 กลุ่ม (ร้อยละ 22)	ไม่แตกต่าง 2 กลุ่ม (ร้อยละ 22)
		ปรับปรุงรูปแบบ มาตรฐาน และ คุณภาพสินค้า 1 กลุ่ม (ร้อยละ 11)	จัดประชุมสมาชิก 1 กลุ่ม (ร้อยละ 11)	สมาชิกมีความเข้าใจมาก ขึ้น 1 กลุ่ม (ร้อยละ 11)	ดีขึ้น 1 กลุ่ม (ร้อยละ 11)
4	จัดอบรมด้านพัฒนา ผลิตภัณฑ์และ เทคนิคการผลิต 27 กลุ่ม	ปรับปรุงรูปแบบ มาตรฐาน และ คุณภาพสินค้า 19 กลุ่ม (ร้อยละ 70)	ออกแบบสินค้าให้หลากหลาย แปลกใหม่ และคุณภาพเพิ่มขึ้น 2 กลุ่ม (ร้อยละ 7)	สินค้าหลากหลายมากขึ้น คุณภาพดีขึ้น 1 กลุ่ม (ร้อยละ 4)	ดีขึ้น 1 กลุ่ม (ร้อยละ 4)
				กลุ่มมีรายได้เพิ่มขึ้น 1 กลุ่ม (ร้อยละ 4)	ดีขึ้น 1 กลุ่ม (ร้อยละ 4)
			จัดอบรม ดูงาน 12 กลุ่ม (ร้อยละ 44)	สินค้าหลากหลายมากขึ้น คุณภาพดีขึ้น 4 กลุ่ม (ร้อยละ 15)	ดีขึ้น 4 กลุ่ม (ร้อยละ 15)
				สินค้าขายได้ดีขึ้น 1 กลุ่ม (ร้อยละ 4)	ดีขึ้น 1 กลุ่ม (ร้อยละ 4)
				สมาชิกมีความเข้าใจมาก ขึ้น 5 กลุ่ม (ร้อยละ 19)	ดีขึ้น 5 กลุ่ม (ร้อยละ 19)
				ยังไม่มีผลสรุป 2 กลุ่ม (ร้อยละ 7)	ไม่แตกต่าง 2 กลุ่ม (ร้อยละ 7)
		จัดประชุมสมาชิก 4 กลุ่ม (ร้อยละ 15)	สินค้าหลากหลายมากขึ้น คุณภาพดีขึ้น 1 กลุ่ม (ร้อยละ 4)	ดีขึ้น 1 กลุ่ม (ร้อยละ 4)	
			สมาชิกมีความเข้าใจมาก ขึ้น 1 กลุ่ม (ร้อยละ 4)	ดีขึ้น 1 กลุ่ม (ร้อยละ 4)	
			ยังไม่มีผลสรุป 2 กลุ่ม (ร้อยละ 7)	ไม่แตกต่าง 2 กลุ่ม (ร้อยละ 7)	
		ศึกษาความต้องการของลูกค้า 1 กลุ่ม (ร้อยละ 4)	สินค้าหลากหลายมากขึ้น คุณภาพดีขึ้น 1 กลุ่ม (ร้อยละ 4)	ดีขึ้น 1 กลุ่ม (ร้อยละ 4)	
		หาวิทยากรอบรม ศึกษาดูงาน 8 กลุ่ม (ร้อยละ 30)	ออกแบบสินค้าให้หลากหลาย แปลกใหม่ และคุณภาพเพิ่มขึ้น 2 กลุ่ม (ร้อยละ 7)	สินค้าหลากหลายมากขึ้น คุณภาพดีขึ้น 2 กลุ่ม (ร้อยละ 7)	ดีขึ้น 2 กลุ่ม (ร้อยละ 7)
			จัดอบรม ดูงาน 4 กลุ่ม (ร้อยละ 15)	สมาชิกมีความเข้าใจมาก ขึ้น 2 กลุ่ม (ร้อยละ 7)	ดีขึ้น 2 กลุ่ม (ร้อยละ 7)

แผนก	แผน	เรื่องที่ปรับปรุง	วิธีการ	ผล	เทียบกับก่อนปรับปรุง
				ยังไม่มีผลสรุป 2 กลุ่ม (ร้อยละ 7)	ไม่แตกต่าง 2 กลุ่ม (ร้อยละ 7)
			จัดประชุมสมาชิก 2 กลุ่ม (ร้อยละ 7)	ยังไม่มีผลสรุป 2 กลุ่ม (ร้อยละ 7)	ไม่แตกต่าง 2 กลุ่ม (ร้อยละ 7)
5	ประชุมระดมความคิดเพื่อพัฒนาผลิตภัณฑ์	หาจุดเด่นผลิตภัณฑ์ 1 กลุ่ม (ร้อยละ 5)	จัดประชุมสมาชิก 1 กลุ่ม (ร้อยละ 5)	สมาชิกมีความเข้าใจมากขึ้น 1 กลุ่ม (ร้อยละ 5)	ดีขึ้น 1 กลุ่ม (ร้อยละ 5)
	22 กลุ่ม	ปรับปรุงรูปแบบ มาตรฐาน และคุณภาพสินค้า 14 กลุ่ม (ร้อยละ 64)	ออกแบบสินค้าให้หลากหลายแปลกใหม่ และคุณภาพเพิ่มขึ้น 4 กลุ่ม (ร้อยละ 18)	สินค้าหลากหลายมากขึ้น คุณภาพดีขึ้น 2 กลุ่ม (ร้อยละ 9)	ดีขึ้น 2 กลุ่ม (ร้อยละ 9)
				สมาชิกมีความเข้าใจมากขึ้น 1 กลุ่ม (ร้อยละ 5)	ดีขึ้น 1 กลุ่ม (ร้อยละ 5)
				กลุ่มมีรายได้เพิ่มขึ้น 1 กลุ่ม (ร้อยละ 5)	ดีขึ้น 1 กลุ่ม (ร้อยละ 5)
			ออกแบบบรรจุภัณฑ์ใหม่ 3 กลุ่ม (ร้อยละ 14)	กลุ่มมีรายได้เพิ่มขึ้น 2 กลุ่ม (ร้อยละ 9)	ดีขึ้น 2 กลุ่ม (ร้อยละ 9)
				ยังไม่มีผลสรุป 1 กลุ่ม (ร้อยละ 5)	ไม่แตกต่าง 1 กลุ่ม (ร้อยละ 5)
			จัดสร้างอาคารสถานที่ 1 กลุ่ม (ร้อยละ 5)	สมาชิกมีความเข้าใจมากขึ้น 1 กลุ่ม (ร้อยละ 5)	ดีขึ้น 1 กลุ่ม (ร้อยละ 5)
			จัดอบรม ครูงาน 1 กลุ่ม (ร้อยละ 5)	กลุ่มมีรายได้เพิ่มขึ้น 1 กลุ่ม (ร้อยละ 5)	ดีขึ้น 1 กลุ่ม (ร้อยละ 5)
			จัดประชุมสมาชิก 5 กลุ่ม (ร้อยละ 23)	สินค้าหลากหลายมากขึ้น คุณภาพดีขึ้น 2 กลุ่ม (ร้อยละ 9)	ดีขึ้น 2 กลุ่ม (ร้อยละ 9)
				สินค้าขายได้ดีขึ้น 2 กลุ่ม (ร้อยละ 9)	ดีขึ้น 2 กลุ่ม (ร้อยละ 9)
				ยังไม่มีผลสรุป 1 กลุ่ม (ร้อยละ 5)	ไม่แตกต่าง 1 กลุ่ม (ร้อยละ 5)
		หาวิทยากรอบรม ศึกษาดูงาน 4 กลุ่ม (ร้อยละ 18)	จัดอบรม ครูงาน 3 กลุ่ม (ร้อยละ 14)	กลุ่มมีรายได้เพิ่มขึ้น 1 กลุ่ม (ร้อยละ 5)	ดีขึ้น 1 กลุ่ม (ร้อยละ 5)
				สมาชิกมีความเข้าใจมากขึ้น 1 กลุ่ม (ร้อยละ 5)	ดีขึ้น 1 กลุ่ม (ร้อยละ 5)
				ยังไม่มีผลสรุป 1 กลุ่ม (ร้อยละ 5)	ไม่แตกต่าง 1 กลุ่ม (ร้อยละ 5)
			จัดประชุมสมาชิก 1 กลุ่ม (ร้อยละ 5)	กลุ่มมีรายได้เพิ่มขึ้น 1 กลุ่ม (ร้อยละ 5)	ดีขึ้น 1 กลุ่ม (ร้อยละ 5)
		จัดประชุมสมาชิก 3 กลุ่ม (ร้อยละ 14)	จัดประชุมสมาชิก 3 กลุ่ม (ร้อยละ 14)	สมาชิกมีความเข้าใจมากขึ้น ขึ้น 3 กลุ่ม (ร้อยละ 14)	ดีขึ้น 3 กลุ่ม (ร้อยละ 14)
6	ของบประมาณจากหน่วยงานรัฐเพื่อพัฒนาผลิตภัณฑ์	ต่อเติมอาคารสถานที่ 1 กลุ่ม (ร้อยละ 25)	ทำเรื่องของบประมาณจากรัฐ 1 กลุ่ม (ร้อยละ 25)	ยังไม่มีผลสรุป 1 กลุ่ม (ร้อยละ 25)	ไม่แตกต่าง 1 กลุ่ม (ร้อยละ 25)
	4 กลุ่ม	หาวิทยากรอบรม ศึกษาดูงาน 1 กลุ่ม (ร้อยละ 25)	จัดอบรม ครูงาน 1 กลุ่ม (ร้อยละ 25)	ยังไม่มีผลสรุป 1 กลุ่ม (ร้อยละ 25)	ไม่แตกต่าง 1 กลุ่ม (ร้อยละ 25)
		จัดหาอุปกรณ์เพิ่ม 1 กลุ่ม (ร้อยละ 25)	ทำเรื่องของบประมาณจากรัฐ 1 กลุ่ม (ร้อยละ 25)	ยังไม่มีผลสรุป 1 กลุ่ม (ร้อยละ 25)	ไม่แตกต่าง 1 กลุ่ม (ร้อยละ 25)
		ทำเรื่องของบประมาณจากรัฐ 1 กลุ่ม (ร้อยละ 25)	ทำเรื่องของบประมาณจากรัฐ 1 กลุ่ม (ร้อยละ 25)	ยังไม่มีผลสรุป 1 กลุ่ม (ร้อยละ 25)	ไม่แตกต่าง 1 กลุ่ม (ร้อยละ 25)

แผนที่	แผน	เรื่องที่ปรับปรุง	วิธีการ	ผล	เทียบกับก่อนปรับปรุง
7	จัดหาอุปกรณ์เพิ่ม 7 กลุ่ม	ปรับปรุงรูปแบบ มาตรฐาน และ คุณภาพสินค้า 1 กลุ่ม (ร้อยละ 14)	ทำเรื่องของบประมาณจากรัฐ 1 กลุ่ม (ร้อยละ 14)	กลุ่มมีรายได้เพิ่มขึ้น 1 กลุ่ม (ร้อยละ 14)	ดีขึ้น 1 กลุ่ม (ร้อยละ 14)
		จัดหาอุปกรณ์เพิ่ม 6 กลุ่ม (ร้อยละ 86)	จัดประชุมสมาชิก 1 กลุ่ม (ร้อยละ 14)	ยังไม่มีผลสรุป 1 กลุ่ม (ร้อยละ 14)	ไม่แตกต่าง 1 กลุ่ม (ร้อยละ 14)
			ทำเรื่องของบประมาณจากรัฐ 1 กลุ่ม (ร้อยละ 14)	ยังไม่มีผลสรุป 1 กลุ่ม (ร้อยละ 14)	ไม่แตกต่าง 1 กลุ่ม (ร้อยละ 14)
			จัดหาอุปกรณ์เพิ่ม 4 กลุ่ม (ร้อยละ 57)	สินค้าหลากหลายมากขึ้น คุณภาพดีขึ้น 2 กลุ่ม (ร้อยละ 29)	ดีขึ้น 2 กลุ่ม (ร้อยละ 29)
				กลุ่มมีรายได้เพิ่มขึ้น 1 กลุ่ม (ร้อยละ 14)	ดีขึ้น 1 กลุ่ม (ร้อยละ 14)
				ยังไม่มีผลสรุป 1 กลุ่ม (ร้อยละ 14)	ไม่แตกต่าง 1 กลุ่ม (ร้อยละ 14)

5) กระบวนการการบริหารจัดการจ้างแรงงาน

การบริหารจัดการจ้างงานมีกลุ่มธุรกิจชุมชนทำการประเมินผลทั้งสิ้น 16 กลุ่ม ได้ผลดังนี้

ตารางที่ 40 ประเมินผลกระบวนการจัดการจ้างแรงงาน

	จำนวนกลุ่ม	ร้อยละ
ดีขึ้น	14	88
ไม่แตกต่าง	2	12
ด้อยลง	0	0
รวม	16	100

ธุรกิจชุมชน 6 กลุ่มใช้การวางแผนจัดสรรแรงงานให้เหมาะสมกับกระบวนการผลิต โดยใช้วิธีการจัดระบบการทำงานและกฎระเบียบที่ชัดเจน และสร้างแรงจูงใจให้คนทำงานมากขึ้น ทำให้ทั้งกลุ่มมีผลที่ดีขึ้น ธุรกิจชุมชน 6 กลุ่มได้ใช้แผนการพัฒนาทักษะฝีมือแรงงาน ด้วยการจัดการอบรม มีเพียงกลุ่มเดียวที่ดีขึ้น อีก 5 กลุ่มไม่มีความแตกต่าง ธุรกิจชุมชน 3 กลุ่มวางแผนรับแรงงานเพิ่มขึ้น ซึ่งทำให้ได้ผลดีทั้งสามกลุ่ม ธุรกิจชุมชนอีกกลุ่มที่เหลือใช้การขึ้นค่าตอบแทนแรงงานปรากฏว่ายังไม่มีความแตกต่าง ดังนั้นอาจสรุปได้ว่าการวางแผนจัดสรรแรงงานให้เหมาะสมกับกระบวนการผลิตเป็นแผนการที่มีประสิทธิผลสูงสุด ขณะที่แผนการพัฒนาทักษะ ฝีมือแรงงานเป็นแผนที่ได้ผลน้อยที่สุด

ตารางที่ 41 แสดงแผนเรื่องที่ปรับปรุงวิธีการและผลการปรับปรุงกระบวนการจัดการจ้างแรงงาน

แผนที่	แผน	เรื่องปรับปรุง	วิธีการ	ผล	เทียบกับก่อนปรับปรุง
1	จัดสรรแรงงานให้เหมาะสมกับกระบวนการผลิต 6 กลุ่ม	จัดประชุมสมาชิก เพื่อระดมความคิด 5 กลุ่ม (ร้อยละ 83)	จัดระบบการทำงานและกฎระเบียบที่ชัดเจน 4 กลุ่ม (ร้อยละ 67)	สมาชิกเข้าใจระบบการทำงานดีขึ้น 4 กลุ่ม (ร้อยละ 67)	ดีขึ้น 4 กลุ่ม (ร้อยละ 67)
			สร้างแรงจูงใจให้คนสนใจมาทำงานกับกลุ่ม 1 กลุ่ม (ร้อยละ 17)	สมาชิกเข้าใจระบบการทำงานดีขึ้น 1 กลุ่ม (ร้อยละ 17)	ดีขึ้น 1 กลุ่ม (ร้อยละ 17)
		พัฒนาทักษะ และฝีมือ 1 กลุ่ม (ร้อยละ 17)	จัดระบบการทำงานและกฎระเบียบที่ชัดเจน 1 กลุ่ม (ร้อยละ 17)	แรงงานมีความสามารถมากขึ้น 1 กลุ่ม (ร้อยละ 17)	ดีขึ้น 1 กลุ่ม (ร้อยละ 17)
2	เพิ่มค่าตอบแทนแรงงาน 1 กลุ่ม	เพิ่มค่าตอบแทนแรงงาน 1 กลุ่ม (ร้อยละ 100)	เพิ่มค่าตอบแทนแรงงาน 1 กลุ่ม (ร้อยละ 100)	ยังไม่มีผลสรุป 1 กลุ่ม (ร้อยละ 100)	ไม่แตกต่าง 1 กลุ่ม (ร้อยละ 100)
3	รับแรงงานเพิ่ม 3 กลุ่ม	รับแรงงานเพิ่ม 3 กลุ่ม (ร้อยละ 100)	สร้างแรงจูงใจให้คนสนใจมาทำงานกับกลุ่ม 3 กลุ่ม (ร้อยละ 100)	สมาชิกเข้าใจระบบการทำงานดีขึ้น 1 กลุ่ม (ร้อยละ 33)	ดีขึ้น 1 กลุ่ม (ร้อยละ 33)
				คนสนใจเข้ามาทำงานกับกลุ่มมากขึ้น 2 กลุ่ม (ร้อยละ 67)	ดีขึ้น 2 กลุ่ม (ร้อยละ 67)
4	พัฒนาทักษะและฝีมือแรงงาน 6 กลุ่ม	พัฒนาทักษะ และฝีมือ 6 กลุ่ม (ร้อยละ 100)	จัดอบรม 6 กลุ่ม (ร้อยละ 100)	แรงงานมีความสามารถมากขึ้น 1 กลุ่ม (ร้อยละ 17)	ดีขึ้น 1 กลุ่ม (ร้อยละ 17)
				ยังไม่มีผลสรุป 5 กลุ่ม (ร้อยละ 83)	ไม่แตกต่าง 5 กลุ่ม (ร้อยละ 83)

6) กระบวนการ การบริหารจัดการด้านวัตถุดิบ

การบริหารจัดการด้านวัตถุดิบมีกลุ่มตัวอย่างทำการประเมินผลทั้งสิ้น 32 กลุ่ม ได้ผลดังนี้

ตารางที่ 42 ประเมินผลกระบวนการจัดการวัตถุดิบ

	จำนวนกลุ่ม	ร้อยละ
ดีขึ้น	15	47
ไม่แตกต่าง	17	53
ด้อยลง	0	0
รวม	32	100

ธุรกิจชุมชนส่วนใหญ่ (15 กลุ่ม) วางแผนหาแหล่งวัตถุดิบเพิ่มขึ้นด้วยการประสานงานกับเครือข่าย และส่งเสริมให้สมาชิกจัดหาวัตถุดิบเพิ่มขึ้นในชุมชน ทำให้ได้ผลดีใน 7 กลุ่ม อีก 8 กลุ่ม ยังไม่มีความแตกต่าง ธุรกิจชุมชนจำนวน 11 กลุ่มวางแผนการใช้วัตถุดิบให้เหมาะสม ด้วยการปรึกษาสมาชิกและเจ้าหน้าที่รัฐเป็นหลัก ทำให้ 5 กลุ่มได้ผลดี แต่อีก 6 กลุ่มยังไม่มีมีความแตกต่าง ที่เหลือ 6 กลุ่มวางแผนหาแหล่งวัตถุดิบราคาถูก ด้วยวิธีการต่างๆข้างต้น ปรากฏว่า 4 กลุ่มได้ผลดี มีเพียง 2 กลุ่มที่ไม่แตกต่าง

ไปจากเดิม วิธีการที่มีประสิทธิภาพสูง โดยเปรียบเทียบในการปรับปรุงกระบวนการบริหารจัดการวัตถุดิบคือ การวางแผนหาแหล่งวัตถุดิบราคาถูก

ตารางที่ 43 แสดงแผนเรื่องปรับปรุงวิธีการและผลการปรับปรุงกระบวนการจัดหาวัตถุดิบ

แผนที่	แผน	เรื่องปรับปรุง	วิธีการ	ผล	เทียบกับก่อนปรับปรุง
1	หาแหล่งวัตถุดิบเพิ่ม 15 กลุ่ม	หาแหล่งวัตถุดิบเพิ่ม 12 กลุ่ม (ร้อยละ 80)	ประสานงานกับเครือข่ายเพื่อหาแหล่งวัตถุดิบ 8 กลุ่ม (ร้อยละ 53)	หาวัตถุดิบได้เพิ่มขึ้น 2 กลุ่ม (ร้อยละ 13)	ดีขึ้น 2 กลุ่ม (ร้อยละ 13)
				ได้แหล่งวัตถุดิบราคาถูก 2 กลุ่ม (ร้อยละ 13)	ดีขึ้น 2 กลุ่ม (ร้อยละ 13)
				ยังไม่มีผลสรุป 4 กลุ่ม (ร้อยละ 27)	ไม่แตกต่าง 4 กลุ่ม (ร้อยละ 27)
			ส่งเสริมให้สมาชิกปลูกวัตถุดิบเพิ่มในชุมชน 4 กลุ่ม (ร้อยละ 27)	ยังไม่มีผลสรุป 4 กลุ่ม (ร้อยละ 27)	ไม่แตกต่าง 4 กลุ่ม (ร้อยละ 27)
		เพิ่มการผลิตวัตถุดิบใน ชุมชน 2 กลุ่ม (ร้อยละ 13)	ส่งเสริมให้สมาชิกปลูกวัตถุดิบเพิ่มในชุมชน 2 กลุ่ม (ร้อยละ 13)	หาวัตถุดิบได้เพิ่มขึ้น 2 กลุ่ม (ร้อยละ 13)	ดีขึ้น 2 กลุ่ม (ร้อยละ 13)
	หาแหล่งวัตถุดิบราคาถูก 1 กลุ่ม (ร้อยละ 7)	ส่งเสริมให้สมาชิกปลูกวัตถุดิบเพิ่มในชุมชน 1 กลุ่ม (ร้อยละ 7)	ได้แหล่งวัตถุดิบราคาถูก 1 กลุ่ม (ร้อยละ 7)	ดีขึ้น 1 กลุ่ม (ร้อยละ 7)	
2	หาแหล่งวัตถุดิบราคาถูก 6 กลุ่ม	หาแหล่งวัตถุดิบราคาถูก 5 กลุ่ม (ร้อยละ 83)	ประสานงานกับเครือข่ายเพื่อหาแหล่งวัตถุดิบ 4 กลุ่ม (ร้อยละ 67)	ได้แหล่งวัตถุดิบราคาถูก 3 กลุ่ม (ร้อยละ 50)	ดีขึ้น 3 กลุ่ม (ร้อยละ 50)
				ยังไม่มีผลสรุป 1 กลุ่ม (ร้อยละ 17)	ไม่แตกต่าง 1 กลุ่ม (ร้อยละ 17)
			ปรึกษาเจ้าหน้าที่รัฐ 1 กลุ่ม (ร้อยละ 17)	หาวัตถุดิบได้เพิ่มขึ้น 1 กลุ่ม (ร้อยละ 17)	ดีขึ้น 1 กลุ่ม (ร้อยละ 17)
		วางแผนการใช้วัตถุดิบ 1 กลุ่ม (ร้อยละ 17)	ปรึกษามหาวิทยาลัย หาแนวทางการใช้วัตถุดิบที่ เหมาะสม 1 กลุ่ม (ร้อยละ 17)	ยังไม่มีผลสรุป 1 กลุ่ม (ร้อยละ 17)	ไม่แตกต่าง 1 กลุ่ม (ร้อยละ 17)
3	วางแผนการใช้วัตถุดิบ 11 กลุ่ม	เพิ่มการผลิตวัตถุดิบใน ชุมชน 2 กลุ่ม (ร้อยละ 18)	ปรึกษามหาวิทยาลัย หาแนวทางการใช้วัตถุดิบที่ เหมาะสม 1 กลุ่ม (ร้อยละ 9)	หาวัตถุดิบได้เพิ่มขึ้น 1 กลุ่ม (ร้อยละ 9)	ดีขึ้น 1 กลุ่ม (ร้อยละ 9)
			ส่งเสริมให้สมาชิกปลูกวัตถุดิบเพิ่มในชุมชน 1 กลุ่ม (ร้อยละ 9)	ยังไม่มีผลสรุป 1 กลุ่ม (ร้อยละ 9)	ไม่แตกต่าง 1 กลุ่ม (ร้อยละ 9)
		หาแหล่งวัตถุดิบราคาถูก 1 กลุ่ม (ร้อยละ 9)	ปรึกษามหาวิทยาลัย หาแนวทางการใช้วัตถุดิบที่ เหมาะสม 1 กลุ่ม (ร้อยละ 9)	ยังไม่มีผลสรุป 1 กลุ่ม (ร้อยละ 9)	ไม่แตกต่าง 1 กลุ่ม (ร้อยละ 9)
		วางแผนการใช้วัตถุดิบ 8 กลุ่ม (ร้อยละ 73)	ประสานงานกับเครือข่ายเพื่อหาแหล่งวัตถุดิบ 2 กลุ่ม (ร้อยละ 18)	หาวัตถุดิบได้เพิ่มขึ้น 1 กลุ่ม (ร้อยละ 9)	ดีขึ้น 1 กลุ่ม (ร้อยละ 9)
				ได้แหล่งวัตถุดิบราคาถูก 1 กลุ่ม (ร้อยละ 9)	ดีขึ้น 1 กลุ่ม (ร้อยละ 9)
			ปรึกษาเจ้าหน้าที่รัฐ 1 กลุ่ม (ร้อยละ 9)	ยังไม่มีผลสรุป 1 กลุ่ม (ร้อยละ 9)	ไม่แตกต่าง 1 กลุ่ม (ร้อยละ 9)
		ปรึกษามหาวิทยาลัย หาแนวทางการใช้วัตถุดิบที่ เหมาะสม 5 กลุ่ม (ร้อยละ 45)	หาวัตถุดิบได้เพิ่มขึ้น 2 กลุ่ม (ร้อยละ 18)	ดีขึ้น 2 กลุ่ม (ร้อยละ 18)	
	ยังไม่มีผลสรุป 3 กลุ่ม (ร้อยละ 27)	ไม่แตกต่าง 3 กลุ่ม (ร้อยละ 27)			

7) กระบวนการ การบริหารจัดการด้านสวัสดิการของสมาชิกและชุมชน

การบริหารด้านสวัสดิการของสมาชิกและชุมชน มีกลุ่มธุรกิจชุมชนทำการประเมินผลทั้งสิ้น 17 กลุ่ม ได้ผลดังนี้

ตารางที่ 44 ประเมินผลกระบวนการจัดสวัสดิการของสมาชิกและชุมชน

	จำนวนกลุ่ม	ร้อยละ
ดีขึ้น	10	59
ไม่แตกต่าง	7	41
ด้อยลง	0	0
รวม	17	100

ธุรกิจชุมชนทั้งหมดใช้แผนการส่งเสริมสวัสดิการชุมชนให้มีมาตรฐานมากขึ้นด้วยวิธีการระดมความคิดจากสมาชิกในการจัดประชุมสวัสดิการรูปแบบต่างๆและจัดสรรผลกำไรให้กับการจัดสวัสดิการที่แน่นอน ทำให้ 10 กลุ่มมีผลดีขึ้น ส่วนอีก 10 กลุ่มไม่มีความแตกต่าง

ตารางที่ 45 แสดงแผนเรื่องที่ปรับปรุง วิธีการ และผลการปรับปรุง

กระบวนการจัดสวัสดิการของสมาชิกและชุมชน

แผน	เรื่องที่ปรับปรุง	วิธีการ	ผล	เทียบกับก่อนปรับปรุง
1 ส่งเสริมสวัสดิการชุมชนให้มีมาตรฐานมากขึ้น 17 กลุ่ม	พัฒนาสวัสดิการชุมชน 16 กลุ่ม (ร้อยละ 94)	สมาชิกระดมความคิดในการจัดสวัสดิการรูปแบบต่างๆ 11 กลุ่ม (ร้อยละ 65)	ความสัมพันธ์ระหว่างกลุ่มธุรกิจชุมชนกับคนในชุมชนดีขึ้น 6 กลุ่ม (ร้อยละ 35)	ดีขึ้น 5 กลุ่ม (ร้อยละ 29) ไม่แตกต่าง 1 กลุ่ม (ร้อยละ 6)
			ยังไม่มีผลสรุป 5 กลุ่ม (ร้อยละ 29)	ไม่แตกต่าง 5 กลุ่ม (ร้อยละ 29)
		จัดสรรผลกำไรส่วนการจัดสวัสดิการให้แน่นอน 5 กลุ่ม (ร้อยละ 29)	ยังไม่มีผลสรุป 1 กลุ่ม (ร้อยละ 6)	ไม่แตกต่าง 1 กลุ่ม (ร้อยละ 6)
			กลุ่มมีแนวทางและผลการจัดสรรสวัสดิการที่แน่นอน 4 กลุ่ม (ร้อยละ 24)	ดีขึ้น 4 กลุ่ม (ร้อยละ 24)
พัฒนาจิตใจคนในชุมชน 1 กลุ่ม (ร้อยละ 6)	สมาชิกระดมความคิดในการจัดสวัสดิการรูปแบบต่างๆ 1 กลุ่ม (ร้อยละ 6)		ความสัมพันธ์ระหว่างกลุ่มธุรกิจชุมชนกับคนในชุมชนดีขึ้น 1 กลุ่ม (ร้อยละ 6)	ดีขึ้น 1 กลุ่ม (ร้อยละ 6)

5. ข้อสังเกตที่สำคัญของการดำเนินโครงการวิจัยในครั้งนี้

เนื่องจากการศึกษาเรื่องการยกระดับอุตสาหกรรมไทยอย่างก้าวกระโดดด้วยวิธีปฏิบัติที่เป็นเลิศและการเปรียบเทียบเพื่อการปรับปรุงและพัฒนาเป็นเรื่องใหม่ที่ยังไม่เคยมีการศึกษามาก่อน จึงมีข้อสงสัยบางประการที่สำคัญโดยเฉพาะในเรื่องของกระบวนการบริหารจัดการ ที่สร้างความยั่งยืนและหลักการเศรษฐกิจพอเพียงว่าได้สะท้อนถึงบริบทที่แท้จริงของธุรกิจชุมชนในประเทศไทยที่ได้ศึกษาอยู่ในขณะนี้มากน้อยเพียงไร นอกจากนี้ ข้อมูลที่ได้จากแบบสอบถาม การสัมภาษณ์ระดับภาค การสัมภาษณ์กลุ่มย่อย และ

การประเมินผลโครงการในระยะสั้นเป็นความคิดเห็น การคาดหมาย และทักษะของผู้ตอบมากกว่าที่จะเป็นข้อมูลที่วัดได้อย่างเป็นรูปธรรม ดังนั้น คำถามที่เกิดขึ้นคือ โครงสร้างหรือแบบจำลองที่ประกอบด้วยกระบวนการบริหารจัดการจัดการจัดการที่สร้างความยั่งยืนสี่แบบ และหลักการเศรษฐกิจพอเพียงแก้ไขข้อสอดคล้องกับความเป็นจริงมากน้อยเพียงไร การศึกษานี้ไม่ได้พิสูจน์ให้เห็นในที่ใดเลยว่าองค์ประกอบต่างๆ ที่กล่าวมาแล้ว เหมาะสมกับธุรกิจชุมชน

ส่วนนี้จึงเป็นความพยายามของคณะวิจัยที่จะตอบคำถามนี้ เพื่อให้ผู้อ่านได้เข้าใจถึงข้อจำกัดของโครงสร้างหรือแบบจำลองที่ใช้ในการศึกษานี้ ตลอดจนเป็นบทเรียนให้ผู้ที่จะประยุกต์ใช้หลักการนี้ในอนาคตได้พัฒนาโครงสร้างหรือแบบจำลองให้เหมาะสมยิ่งขึ้นกว่านี้ คณะวิจัยเลือกที่จะตอบคำถามข้างต้นในตอนท้ายของโครงการวิจัยนี้ ก็ด้วยเหตุผลที่ว่า จะได้นำข้อมูลจากช่วงแรกและช่วงสุดท้ายของการศึกษานี้มาใช้ในการวิเคราะห์ความเหมาะสมขององค์ประกอบของโครงสร้างหรือแบบจำลองที่ใช้ นี้ โดยจะไม่นำข้อมูล ผลการศึกษา หรือความคิดเห็นจากแหล่งอื่นๆ มาสนับสนุน ผลการวิเคราะห์ เนื่องจากว่าไม่มีข้อมูล ผลการศึกษา และความคิดเห็นเช่นนี้มาก่อน มิฉะนั้นแล้ว คณะวิจัยก็คงจะนำเข้ามาพิจารณาตั้งแต่ต้น และคำถามนี้ก็อาจจะไม่เกิดขึ้น การตอบคำถามนี้จะเน้นในเรื่องกระบวนการบริหารจัดการจัดการเพียงเรื่องเดียว เนื่องจากมีข้อมูลในการประเมินผลของการปรับปรุงและพัฒนาจัดการกระบวนการ การวิเคราะห์ไม่สามารถขยายไปถึงทุนที่สร้างความยั่งยืนสี่แบบและหลักเศรษฐกิจพอเพียงแก้ไขข้อได้ อย่างไรก็ตาม คณะวิจัยเชื่อว่าผลการวิเคราะห์กระบวนการบริหารจัดการน่าจะไม่แตกต่างไปจากผลการวิเคราะห์องค์ประกอบที่เหลือสองเรื่องมากนัก

หากเชื่อว่าผู้ตอบแบบสอบถามในการสำรวจข้อมูลครั้งแรกและผู้ตอบแบบประเมินผลการปรับปรุงและพัฒนา มีความคงเส้นคงวา (reliability) ในการตอบทั้งสองครั้ง ก็สามารถคาดหมาย ได้ว่า กระบวนการบริหารจัดการใดที่มีคะแนนต่ำกว่าเป้าหมายมากจะเป็นกระบวนการที่มีสัดส่วนของกลุ่มธุรกิจชุมชนที่จะปรับปรุงและพัฒนามากกว่า โดยเปรียบเทียบ การทำ gap analysis และการระบุกลุ่มที่เป็น best practices ตลอดจนการจัดสัมมนาในระดับภาคและการสัมมนากลุ่มย่อยได้เอื้อโอกาสให้มีการแลกเปลี่ยนเรียนรู้ระหว่างกัน จนทำให้กลุ่มธุรกิจชุมชนตัดสินใจเลือกการปรับปรุงและพัฒนากระบวนการตามที่ตนเห็นสมควร ดังนั้น หากสมมติฐานข้างต้นเป็นจริง นั่นคือ ความแตกต่างของคะแนนจากเป้าหมายควรเปลี่ยนแปลงไปตามสัดส่วนของกระบวนการบริหารจัดการที่มีการปรับปรุงและพัฒนา ซึ่งจะสะท้อนให้เห็นว่ากระบวนการทั้งเจ็ดที่คณะวิจัยกำหนดขึ้นมาตอนต้น สอดคล้องกับความตระหนักและการดำเนินการของกลุ่มธุรกิจชุมชนในทางตรงกันข้าม หากความแตกต่างระหว่างคะแนนกับเป้าหมายไม่ได้แปรตามสัดส่วนของกระบวนการบริหารจัดการก็แสดงว่า กระบวนการทั้งเจ็ดดังกล่าวไม่สอดคล้องกับความเป็นจริง นอกจากนี้ ถ้ากระบวนการที่มีความแตกต่างของคะแนนจากเป้าหมายมากได้ประเมินว่ามีสัดส่วนของกลุ่มธุรกิจชุมชนที่ประสบความสำเร็จในการปรับปรุงกระบวนการนั้นมากตามไปด้วย ก็จะเป็นการยืนยันว่า วิธีการ benchmarking และ best practices ได้ผลชัดเจน

ตารางที่ 46 รายงานความแตกต่างของคะแนนจากเป้าหมายของกระบวนการทั้งเจ็ด สัดส่วนของธุรกิจชุมชนที่เสนอแผนการปรับปรุงในแต่ละกระบวนการ และสัดส่วนของความสำเร็จ (ได้ผลดี) ของการ

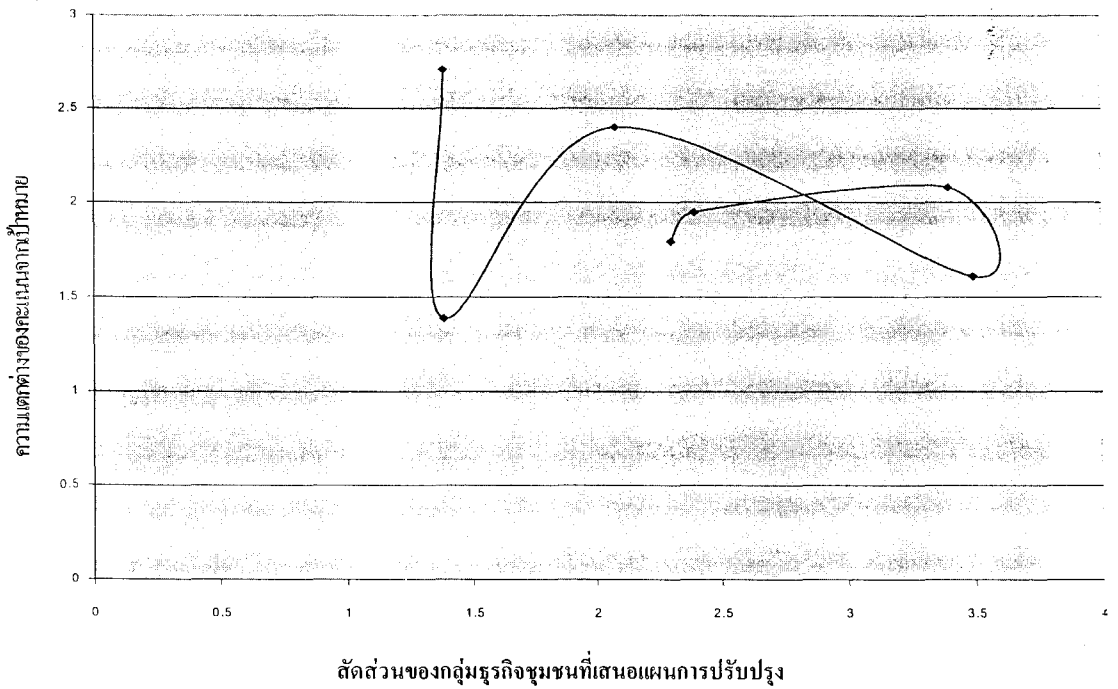
ปรับปรุงในแต่ละกระบวนการ รูปที่ 18 แสดงความสัมพันธ์ระหว่างความแตกต่างของคะแนนจากเป้าหมายกับสัดส่วนของกลุ่มธุรกิจชุมชนที่เสนอแผนการปรับปรุง ในแต่ละกระบวนการ เส้นกราฟไม่ได้สะท้อนถึงความแปรตามกัน (ความชันที่เป็นบวกของเส้นกราฟ) ตรงกันข้าม ความสัมพันธ์เกิดขึ้นในทุกทิศ (การจัดกระจาย) หรืออีกนัยหนึ่งก็คือ ไม่มีความสัมพันธ์กันเลย ดังนั้นจึงอาจสรุปได้ว่ากระบวนการทั้งเจ็ดที่กำหนดขึ้นมาตั้งแต่ต้น ไม่ได้สะท้อนถึงบริบทที่แท้จริงของกลุ่มธุรกิจชุมชน อย่างไรก็ตาม เป็นไปได้ว่ากระบวนการบริหารจัดการบางกระบวนการสอดคล้องกับความเป็นจริง ขณะที่กระบวนการอื่นอาจไม่ตรงกับความเป็นจริง ซึ่งเป็นเรื่องที่ต้องการวิจัยในอนาคตต้องระบุให้ได้อย่างชัดเจน ก่อนที่จะได้นำโครงสร้างหรือแบบจำลองไปประยุกต์ใช้

รูปที่ 19 แสดงความสัมพันธ์ระหว่างความแตกต่างจากเป้าหมายกับสัดส่วนของความสำเร็จของการปรับปรุงในแต่ละกระบวนการที่ได้รับการประเมินจากกลุ่มธุรกิจชุมชน ผลปรากฏว่าความสัมพันธ์ไม่ได้เป็นบวกตามที่คาดหมาย เช่นเดียวกับในกรณีข้างต้นสะท้อนให้เห็นว่า ทั้งสองไม่ได้มีความสัมพันธ์กันเลย นั้นย่อมหมายความว่า วิธีการ benchmarking และ best practices ไม่ได้ช่วยให้กลุ่มธุรกิจชุมชนปรับปรุงและพัฒนากระบวนการทั้งเจ็ด อย่างไรก็ตาม คงมีกระบวนการจำนวนหนึ่งที่ได้รับการปรับปรุงและพัฒนาจนเกิดผลสำเร็จได้ด้วยวิธีการนี้ การระบุว่าเป็นกระบวนการใดคงต้องใช้ข้อมูลและการวิเคราะห์มากกว่าที่มีอยู่

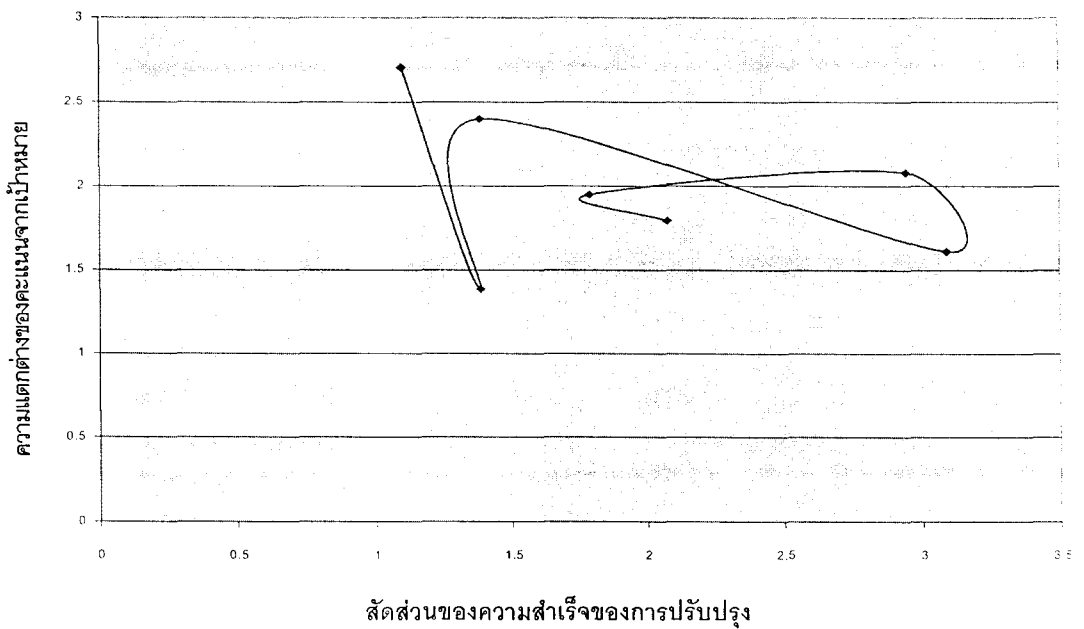
ตารางที่ 46 ข้อมูลในการวิเคราะห์ความเหมาะสมของกระบวนการบริหารจัดการทั้งเจ็ด

กระบวนการบริหารจัดการด้าน	ความแตกต่างของคะแนนจากเป้าหมาย	สัดส่วนของกลุ่มธุรกิจชุมชนที่เสนอแผนการปรับปรุง	สัดส่วนของความสำเร็จของการปรับปรุง
สมาชิก	6	10	12
การตลาดและเครือข่าย	7	11	10
การเงิน	8	30	29
การพัฒนาผลิตภัณฑ์และเทคนิคการผลิต	5	33	33
การใช้วัตถุดิบ	11	8	6
การจ้างงาน	4	4	6
สวัสดิการชุมชนและสมาชิก	15	4	4

รูปที่ 18 ความสัมพันธ์ระหว่างความแตกต่างของคะแนนจากเป้าหมายกับสัดส่วนของกลุ่มธุรกิจชุมชนที่เสนอแผนปรับปรุงของกระบวนการทั้งเจ็ดในรูปของค่า natural logarithm



รูปที่ 19 ความสัมพันธ์ระหว่างความแตกต่างของคะแนนจากเป้าหมายกับสัดส่วนของความสำเร็จของการปรับปรุงของกระบวนการทั้งเจ็ดในรูปของค่า natural logarithm



เมื่อนำความสัมพันธ์ทั้งสองกรณีมาพิจารณาประกอบกันจะพบว่า กระบวนการบริหารจัดการทั้งหมดที่กำหนดตั้งแต่ต้นของโครงการนี้ไม่สอดคล้องกับความเป็นจริงของกลุ่มธุรกิจชุมชน และกลุ่มธุรกิจชุมชนไม่สามารถประยุกต์ใช้วิธีการ benchmarking และ best practices เพื่อปรับปรุงและพัฒนากระบวนการทั้งหมดได้ อย่างไรก็ตาม มีความเป็นไปได้มากที่ว่ากระบวนการบริหารจัดการบางกระบวนการมีความสอดคล้องกับบริบทของกลุ่มธุรกิจชุมชน และขณะเดียวกัน กลุ่มธุรกิจชุมชนก็สามารถประยุกต์ใช้วิธีการ benchmarking และ best practices มาปรับปรุงและพัฒนากระบวนการเหล่านั้นได้ ดังนั้น โครงสร้างและแบบจำลองที่เหมาะสมกับกลุ่มธุรกิจชุมชนในขณะนี้ต้องมีองค์ประกอบด้านกระบวนการบริหารจัดการที่น้อยกว่าเจ็ดกระบวนการ การระบุว่ากระบวนการใดเป็นหัวข้อวิจัยที่สำคัญต่อไปในอนาคตที่ควรจะได้ศึกษา ก่อนที่จะนำวิธีการนี้ไปประยุกต์ใช้ในวงกว้าง

6. ข้อเสนอแนะ

ข้อเสนอแนะที่เป็นผลจากการวิเคราะห์การประเมินผลในครั้งนี้ที่สำคัญก็คือ

1. จำเป็นจะต้องมีการสร้างฐานข้อมูล เพื่อสามารถประยุกต์ใช้วิธีการ benchmarking และ best practice สำหรับธุรกิจชุมชนให้มีประสิทธิภาพมากกว่าที่เป็นอยู่ในปัจจุบัน เพราะขณะนี้แม้แต่เพียงขั้นตอนของการทดลองใช้ พร้อมทั้งสามารถเก็บข้อมูลเบื้องต้นได้จำนวนหนึ่ง

2. จำเป็นจะต้องมีการดำเนินการในขั้นที่สองต่อไปโดยลดจำนวนตัวอย่างจากที่เคยมีกว่า 300 ตัวอย่าง เน้นกลุ่มที่มีความสนใจอย่างแท้จริง มีการจัดหาตัวอย่างที่เป็น best practice และส่งเสริมให้เกิดการเรียนรู้จากกันอย่างเป็นระบบ และมีการประเมินผลอย่างต่อเนื่อง เพื่อจะศึกษาว่าความขัดแย้งภายใน (internal inconsistency) นั้นเกิดจากการไม่เข้าใจหลักการหรือเป็นเพราะเน้นกระบวนการที่ไม่ถูกต้องหรือมีความหลากหลายมากเกินไป และที่สำคัญที่สุดกลุ่มที่สามารถยกระดับได้แล้ว จะเป็นตัวอย่างที่ดีให้กับธุรกิจชุมชนที่เหลือต่อไป

บทที่ 8 ข้อเสนอแนะทางเพื่อจัดทำกลยุทธ์การพัฒนาธุรกิจชุมชนและการวางแผนในระดับชาติ

1. ลักษณะทั่วไป

ผลการศึกษาโครงการยกระดับอุตสาหกรรมไทยอย่างก้าวกระโดดด้วยวิธีปฏิบัติที่เป็นเลิศและเปรียบเทียบเพื่อการปรับปรุงและการพัฒนา (Best Practices and Benchmarking) จากบรรดาธุรกิจชุมชน 300 แห่งทั่วประเทศที่มียอดจำหน่ายตั้งแต่ 250,000 บาทต่อปีขึ้นไป โดยเน้นการพัฒนากระบวนการบริหาร 7 ประการเป็นสำคัญ ประกอบด้วย

1. กระบวนการบริหารสมาชิก
2. กระบวนการบริหารการตลาด
3. กระบวนการบริหารการเงิน
4. กระบวนการพัฒนาผลิตภัณฑ์
5. กระบวนการผลิตการใช้แรงงาน
6. กระบวนการผลิตการใช้วัตถุดิบ
7. กระบวนการบริหารสวัสดิการชุมชน

กระบวนการบริหารสวัสดิการชุมชนถึงแม้จะจัดไว้ในอันดับท้ายก็มีความสำคัญอย่างยิ่ง ในฐานะที่เป็นเป้าหมายของธุรกิจชุมชนที่สำคัญประการหนึ่งก็คือ จะต้องสร้างความเข้มแข็งให้กับชุมชน และแนวทางในการที่จะสร้างความเข้มแข็งให้กับชุมชนให้เกิดขึ้นได้ประการหนึ่งก็คือ การที่ชุมชนมีระบบการจัดสรรสวัสดิการที่ดี ที่ทำให้ธุรกิจชุมชนเป็นส่วนที่สำคัญ ที่สร้างผลประโยชน์ทางเศรษฐกิจ ช่วยลดปัญหาสังคม และทำให้ชุมชนมีสวัสดิการที่ดีขึ้น ซึ่งก็จะช่วยทำให้ชุมชนมีความเข้มแข็ง อย่างไรก็ตามในการวิเคราะห์เพื่อพัฒนากระบวนการบริหารจัดการทั้ง 7 กระบวนการดังกล่าวนี้ จำเป็นต้องอยู่ในกรอบของการดำเนินธุรกิจตามแนวเศรษฐกิจพอเพียง 9 ประการ คือ

1. ใช้เทคโนโลยีที่เหมาะสม ถูกหลักวิชาการ แต่มีต้นทุนต่ำ
2. ใช้ทรัพยากรทุกชนิดอย่างประหยัดและมีประสิทธิภาพสูงสุด
3. ไม่ใช้เครื่องมือเครื่องจักรทดแทนแรงงาน ยกเว้นจะมีผลกระทบต่อคุณภาพของผลิตภัณฑ์
4. มีขนาดการผลิตที่สอดคล้องกับความสามารถในการบริหารจัดการ
5. ไม่โลภจนเกินไป โดยมุ่งเน้นผลกำไรระยะสั้นเป็นหลัก
6. ซื่อสัตย์สุจริตโดยไม่เอารัดเอาเปรียบแรงงาน ผู้นำหน่วยวัตถุดิบและผู้บริโภค
7. เน้นการบริหารความเสี่ยงต่ำโดยใช้ทุนภายในเป็นหลัก
8. กระจายความเสี่ยง โดยมีผลิตภัณฑ์ที่หลากหลาย หรือสามารถปรับเปลี่ยนกระบวนการผลิตได้ง่ายเมื่อความต้องการเปลี่ยนแปลงไป

9. เน้นการใช้วัตถุดิบในท้องถิ่นและตลาดในท้องถิ่นเป็นหลัก หลังจากนั้นจึงขยายไปสู่ตลาด
ในภูมิภาค ตลาดในประเทศ และต่างประเทศตามลำดับ

ขณะเดียวกันก็ต้องเป็นการประกอบการธุรกิจที่ยั่งยืน คือ เป็นธุรกิจที่นอกจากจะไม่ทำลายทุน
ที่สำคัญที่ประการแล้ว จะต้องสามารถสะสมทุนดังกล่าวได้ด้วย ทุนทั้งสี่ประการดังกล่าวประกอบด้วย
ทุนมนุษย์ ทุนทางสังคม ทุนทรัพยากรธรรมชาติและสิ่งแวดล้อม และทุนทางกายภาพ ทุนมนุษย์ ได้แก่
การเป็นกระบวนการผลิตที่เปิดโอกาสให้ผู้ปฏิบัติงานได้สั่งสมประสบการณ์และเพิ่มพูนทักษะในการผลิต
และการเรียนรู้ตลอดเวลา ทุนทางสังคม นั่นก็คือจะต้องทำให้ชุมชนมีความเข้มแข็งรักใคร่กลมเกลียว
ช่วยเหลือเกื้อกูลกันเพิ่มมากขึ้น ส่วนทุนทรัพยากรธรรมชาติและสิ่งแวดล้อมนั่นก็คือ ต้องเป็นกระบวนการ
ผลิตที่ไม่ทำลาย อีกทั้งเป็นการเพิ่มพูนทรัพยากรธรรมชาติและสิ่งแวดล้อม ส่วนทุนทางกายภาพนั้น ได้แก่
เงินทุนหมุนเวียนเครื่องมือเครื่องจักร โรงงานและสถานประกอบการเป็นต้น

2. การกำหนดเป้าหมายเพื่อยกระดับธุรกิจชุมชนอย่างก้าวกระโดด

ในการกำหนดกลยุทธ์เพื่อการยกระดับธุรกิจชุมชนอย่างก้าวกระโดดนั้น จะต้องเริ่มจากการกำหนด
เป้าหมายของกระบวนการบริหารจัดการทั้งเจ็ดประการ ที่ได้กล่าวมาแล้วว่า ลักษณะที่พึงประสงค์ของ
กระบวนการบริหารจัดการทั้งเจ็ดประการนั้นควรจะเป็นอย่างไร มีความเชื่อมโยงและสัมพันธ์กันอย่างไร
แล้วนำไปเปรียบเทียบกับผลการศึกษาที่ได้ของแต่ละภาคว่ามีปัญหาอย่างไร เพื่อที่จะกำหนดเป็นกลยุทธ์ว่า
ถ้าต้องการปรับปรุงการบริหารจัดการธุรกิจชุมชนเหล่านี้ เพื่อให้บรรลุผลตามเป้าหมายที่กำหนดไว้จะต้องมี
การดำเนินการในเรื่องใดบ้าง และในที่สุดสามารถกำหนดเป็นแผนระดับชาติเพื่อปรับให้เข้ากับแผนพัฒนา
เศรษฐกิจและสังคมฉบับที่ 9 ต่อไปซึ่งจะได้มีการกำหนดเป้าหมายของกระบวนการบริหารจัดการเจ็ด
ประการ ดังต่อไปนี้

1. กระบวนการบริหารสมาชิก ธุรกิจชุมชนที่ดีจะต้องมีกระบวนการบริหารสมาชิกที่เป็น
ประชาธิปไตย โดยสมาชิกทุกคนจะต้องมีส่วนร่วมรับรู้และตัดสินใจ ในส่วนที่เกี่ยวกับนโยบายการผลิต
การตลาด การบริหารการเงิน การพัฒนาผลิตภัณฑ์ ตลอดจนการแก้ไขปัญหาต่างๆ ที่เกิดขึ้น นอกจากจะ
สามารถร่วมรับรู้และตัดสินใจในประเด็นเหล่านี้แล้ว ยังต้องสามารถเพิ่มพูนทักษะในการผลิต การตลาด
การบริหารการเงิน และการพัฒนาผลิตภัณฑ์ ความรู้ความสามารถของสมาชิกแต่ละคนด้วย นอกจากนี้ถ้า
หากธุรกิจชุมชนมีส่วนที่จะส่งเสริมให้สมาชิกรักใคร่สามัคคีกัน เน้นผลประโยชน์ของกลุ่มร่วมกันเป็น
สำคัญ ก็จะต้องยิ่งทำให้การดำเนินธุรกิจชุมชนเป็นไปด้วยความเข้มแข็งยิ่งขึ้น มีข้อสังเกตที่สำคัญในเรื่องนี้ก็คือ
ในบรรดาธุรกิจชุมชนที่สมาชิกจะมีส่วนร่วมในการตัดสินใจ และมีโอกาสพัฒนาทักษะในการต่างๆ ได้มาก
ในทางตรงกันข้ามถ้าหากเป็นกลุ่มที่ได้รับการสนับสนุนจากทางราชการ เจ้าหน้าที่ของรัฐมักจะเริ่มด้วยการ
ค้นหาผู้นำที่มีความสามารถ มีความซื่อสัตย์สุจริต พร้อมทั้งจะเสียสละเวลาและทรัพย์สินส่วนตัว ทำงานอย่าง
ทุ่มเทให้กับกลุ่มผู้นำในลักษณะนี้ก็จะนำกลุ่มไปสู่ความสำเร็จได้เช่นกัน แต่สมาชิกส่วนใหญ่มักจะอ่อนแอ
ไม่เข้าใจการทำงานของกลุ่ม จึงต้องพึ่งการตัดสินใจของผู้นำเป็นหลักตลอดเวลา นำไปสู่กระบวนการ
บริหารงานที่ไม่เป็นประชาธิปไตย และเมื่อใดที่ขาดผู้นำในลักษณะดังกล่าว กลุ่มก็จะประสบปัญหาทันที

ดังนั้นการบริหารสมาชิกในลักษณะที่เป็นประชาธิปไตย จึงเป็นเงื่อนไขที่จำเป็นและพอเพียงในการบริหารสมาชิกของกลุ่ม

2. *กระบวนการบริหารการตลาด* ความสำเร็จของธุรกิจชุมชนที่เป็นปัจจัยชี้ขาด คือ ความสามารถในการบริหารตลาด ในการที่จะช่วยให้ธุรกิจชุมชนมีความมั่นคงอย่างยั่งยืนนั้น จะต้องนำเอาลักษณะบางประการของเศรษฐกิจพอเพียงในการจัดการธุรกิจเข้ามาพิจารณาประกอบนั่นคือ ตลาดที่สำคัญที่สุดนั้นจะต้องเป็นตลาดในท้องถิ่นเป็นหลักก่อน แล้วจึงขยายไปสู่ตลาดในภูมิภาค ตลาดในประเทศและตลาดต่างประเทศตามลำดับ การบริหารตลาดจะประสบความสำเร็จมากน้อยเพียงใด จึงขึ้นกับสินค้าที่ผลิตจำหน่ายว่ามีช่องทางโอกาสทางการตลาดในท้องถิ่นหรือไม่ ถ้าหากเป็นการผลิตอาหาร เครื่องดื่ม และยารักษาโรคที่ต้องใช้เป็นประจำประเภทยาอายุวัฒนะ ตลอดจนสินค้าที่มีความจำเป็นต้องใช้ในชีวิตประจำวัน เช่น น้ำยาสระผม สบู่ เป็นต้น เป็นสินค้าที่มีน้ำหนักมากต้องใช้วัตถุดิบในท้องถิ่น เป็นสินค้าที่เก็บรักษาไว้ได้ไม่นาน หรือ เป็นแหล่งที่มีนักท่องเที่ยวจากภายนอกแวะมาเยี่ยมชมเป็นประจำ ช่องโอกาสของตลาด (niche market) ย่อมจะมีมาก แต่ถ้าหากเน้นการผลิตขึ้นมาก่อนแล้วหาตลาดภายหลัง โอกาสที่จะประสบปัญหาจะมีมาก ตัวอย่างในกรณีนี้ได้แก่ อุตสาหกรรมผลิตของที่ระลึก เครื่องจักสานที่มีได้ใช้ในชีวิตประจำวัน ผ้าทอมือ และเสื้อผ้าสำเร็จรูป เป็นต้น ดังนั้นการสามารถคิดที่จะผลิตสินค้าที่มีความต้องการภายในท้องถิ่น จึงเป็นเงื่อนไขที่สำคัญในกระบวนการบริหารตลาด

สินค้าที่ชาวบ้านได้ริเริ่มทำขึ้นมาจำหน่ายเองตั้งแต่เริ่มต้นก่อนที่จะมีการรวมกลุ่มเพื่อผลิตเป็นธุรกิจชุมชน ก่อนที่จะมีเจ้าหน้าที่เข้ามาสนับสนุนให้ตั้งกลุ่มและช่วยจัดหาตลาดให้ มักจะไม่ประสบปัญหาในด้านการตลาด แต่สินค้าที่ได้รับการส่งเสริมโดยมีเจ้าหน้าที่มาแนะนำและช่วยหาตลาดให้ ในระยะยาวอาจจะมีปัญหาได้ถ้าหากกลุ่มไม่สามารถปรับปรุงสินค้าให้มีคุณภาพดีขึ้นอย่างต่อเนื่อง หรือ ไม่สามารถขยายตลาดต่อไปได้เอง หรือต้องพึ่งพิงกิจการค้าปลีกขนาดใหญ่เป็นตลาดที่สำคัญ

ประเด็นสำคัญที่ยังมีการรับรู้และเข้าใจกันไม่มากนักก็คือ การสร้างเครือข่ายของตลาดสินค้าในท้องถิ่น หรือภายในจังหวัด และ / หรือ ภูมิภาค โดยผู้ผลิตที่ผลิตสินค้าต่างกันมาเชื่อมโยงกันในลักษณะที่เป็นเครือข่าย แล้วมีการนำเอาสินค้าที่ต่างกันของสมาชิกมาช่วยจำหน่าย ซึ่งก็จะเป็นการทำให้เปิดพื้นที่ของตลาดได้กว้างขึ้น หรือแม้แต่ในกรณีที่มีการผลิตสินค้าชนิดเดียวกัน กลุ่มที่สามารถผลิตและจำหน่ายได้จนไม่สามารถผลิตได้ทันความต้องการของตลาดก็อาจจะนำเอาผลผลิตของสมาชิกในเครือข่ายมาช่วยจำหน่ายด้วยก็ได้ วิธีนี้จะเป็นวิธีที่สำคัญในการลดการพึ่งพาพ่อค้าคนกลาง ผู้จำหน่ายปลีกรายใหญ่ หรือเน้นตลาดในประเทศเป็นหลัก อย่างไรก็ตามเงื่อนไขสำคัญในการมีตลาดก็คือ คุณภาพของสินค้าที่จะต้องดีและมีการปรับปรุงคุณภาพให้สูงขึ้นอย่างต่อเนื่อง ประกอบกับการจัดบรรจุภัณฑ์ให้สอดคล้องกับความต้องการของตลาดในแต่ละระดับ เริ่มจากตลาดในท้องถิ่น ตลาดในภูมิภาคและในประเทศ และตลาดต่างประเทศตามลำดับ

โดยสรุปในประเด็นที่เกี่ยวกับการบริหารจัดการตลาดนี้ มีความสลับซับซ้อนเริ่มจากการกำหนดตลาดเป้าหมาย ซึ่งควรจะเน้นตลาดในท้องถิ่นและตลาดในภูมิภาคเป็นหลักก่อน กำหนดผลิตภัณฑ์ที่มีช่องทางโอกาสของตลาดในท้องถิ่นและตลาดในภูมิภาค สร้างเครือข่ายของตลาดในท้องถิ่นและภูมิภาค พัฒนา

คุณภาพของผลิตภัณฑ์อย่างต่อเนื่อง ประกอบกับการจัดการด้านบรรจุภัณฑ์ให้เหมาะสมกับความต้องการของตลาดที่มีอำนาจซื้อแตกต่างกัน

3. การบริหารการเงิน ธุรกิจชุมชนที่จะประสบความสำเร็จจะต้องมีการบริหารทางการเงินที่โปร่งใส มีรายการรับจ่ายตามประเภทบัญชีต่างๆ ครบถ้วน มีเจ้าหน้าที่การเงินและเหรียญกษาปณ์ที่ซื่อสัตย์ สุจริต ระบบการบริหารการเงินสามารถตรวจสอบได้โดยสมาชิกและบุคคลภายนอก และฝ่ายบริหารจัดการมีความสามารถในการนำเอาข้อมูลทางการเงินมาใช้เป็นประโยชน์ในการวางแผนธุรกิจได้ และถ้าหากจะนำเอาหลักการเศรษฐกิจพอเพียงเข้ามาพิจารณาประกอบ จะต้องพยายามใช้ทุนภายในเป็นหลัก คือ ทุนจากการถือหุ้นของสมาชิกและกำไรสะสม แทนการหวังพึ่งความช่วยเหลือจากภายนอก หรือกู้ยืมจากหน่วยงานภายนอกเป็นหลัก นอกจากนั้นจะต้องรักษาสภาพคล่อง โดยมีปริมาณทุนหมุนเวียนเพียงพอกับความ ต้องการอยู่เสมอ เนื่องจากในเรื่องการบริหารทางการเงินนี้มีองค์ประกอบที่สำคัญสองส่วน ส่วนแรกคือ หลักการบริหารจัดการที่เน้นความ โปร่งใสตรวจสอบได้ มีเจ้าหน้าที่การเงินและเหรียญกษาปณ์ที่ซื่อสัตย์สุจริต เน้นการใช้ทุนภายใน โดยการเพิ่มหุ้นจากสมาชิกและการสะสมกำไรเป็นหลัก รวมทั้งการรักษาสภาพคล่องจากการมีเงินทุนหมุนเวียนภายในอย่างพอเพียง ในส่วนนี้เป็นหลักการบริหารจัดการที่ธุรกิจชุมชนจะนำไปปฏิบัติได้ แต่ในอีกส่วนหนึ่งนั้นเป็นเรื่องของเทคนิค เป็นต้นว่าการจัดทำระบบบัญชี และความสามารถในการใช้ข้อมูลทางการเงินเพื่อการวางแผนธุรกิจ ในส่วนนี้อาจจะต้องมีการอบรมเพิ่มเติมสำหรับผู้ปฏิบัติงานที่เกี่ยวข้องที่ยังมีความสามารถไม่เพียงพอ

4. กระบวนการพัฒนาผลิตภัณฑ์ สินค้าของธุรกิจชุมชนจะสามารถอยู่ในตลาดได้ตลอดไป จำเป็นจะต้องมีการพัฒนาผลิตภัณฑ์และบรรจุภัณฑ์อย่างต่อเนื่อง ถ้าหากเป็นสินค้าประเภทอาหาร เครื่องดื่ม และยารักษาโรค จะต้องมีความมาตรฐานคุณภาพที่แน่นอนและมีมาตรฐานสุขอนามัยที่ดี แต่ถ้าหากเป็นสินค้าที่เน้นรสนิยม เช่น เสื้อผ้า เครื่องใช้ เครื่องประดับ จะต้องมีการออกแบบให้เป็นที่ต้องการของตลาดอยู่เสมอ ในกรณีที่เป็นบรรจุภัณฑ์ก็จะต้องมีการปรับปรุงคุณภาพของบรรจุภัณฑ์ให้สอดคล้องกับความต้องการของตลาดที่แตกต่างกัน ตลาดท้องถิ่นย่อมต้องการบรรจุภัณฑ์ที่มีต้นทุนต่ำ สามารถกำจัดหรือทำให้ย่อยสลายได้ง่าย ถ้าเป็นตลาดในประเทศ โดยเฉพาะตลาดที่ผู้ซื้อมีรสนิยมด้านบรรจุภัณฑ์ก็จำเป็นต้องเน้นความสวยงามของบรรจุภัณฑ์เป็นสำคัญ

อย่างไรก็ตามธุรกิจชุมชนที่มีอยู่ในปัจจุบัน ถึงแม้จะได้มีความพยายามพัฒนาผลิตภัณฑ์อย่างต่อเนื่องโดยมีสมาชิกจำนวนหนึ่งที่ทำหน้าที่ทดลองค้นคว้าเพื่อสร้างสินค้าชนิดใหม่หรือปรับปรุงคุณภาพอยู่เป็นประจำ ในกรณีที่เป็นอาหาร เครื่องดื่ม และยารักษาโรค แต่ถ้าหากเป็นผลิตภัณฑ์ที่ต้องอาศัยความรู้ ความชำนาญในด้านการออกแบบ และการพัฒนาคุณภาพสินค้าธุรกิจชุมชนย่อมมีปัญหาที่ถูกจำกัดด้วยขนาดการผลิต นั่นก็คือ การผลิตของธุรกิจชุมชนมีขนาดเล็กเกินไปกว่าที่จะลงทุนในด้านวิจัยและพัฒนาเพื่อสร้างผลิตภัณฑ์ใหม่ให้มีคุณภาพดีกว่าเดิมอยู่เสมอ ประเด็นนี้อาจจะจำเป็นที่จะต้องมีการใช้บริการวิจัยและพัฒนา ร่วมกันจากที่เข้าเป็นสมาชิกหน่วยงานวิจัยและพัฒนา ซึ่งได้รับการส่งเสริมบางส่วนจากทรัพยากรของรัฐอีกทางหนึ่งด้วย โดยทั่วไปธุรกิจชุมชนจะมีความเข้าใจเป็นอย่างดีว่า การพัฒนาผลิตภัณฑ์

และบรรจุกฎหมายอย่างต่อเนื่องเป็นส่วนสำคัญของการบริหารจัดการตลาดอีกด้วย เพราะตลาดย่อมต้องการสินค้าชนิดใหม่ๆ ที่มีคุณภาพดีกว่าเดิมอยู่เสมอ

5. *กระบวนการผลิต การใช้แรงงาน* เนื่องจากธุรกิจชุมชนนั้นมีภารกิจที่สำคัญประการหนึ่งคือการสร้างงานให้เกิดในชุมชนให้เพิ่มมากขึ้นเท่าที่จะทำได้ การสร้างงานและการไม่ใช้เครื่องจักรทดแทนแรงงานโดยไม่จำเป็น จึงเป็นหัวใจสำคัญประการหนึ่งในการจัดการธุรกิจชุมชน ในขณะที่เดียวกันเพื่อสร้างแรงจูงใจให้ได้ผลผลิตมีคุณภาพดีและมีความเป็นธรรมในการบริหารสมาชิก การจ้างงานด้วยการเหมาจ่ายรายชื่อนั้นจะช่วยลดต้นทุนการผลิต สร้างความเป็นธรรม และมีส่วนในการปรับปรุงคุณภาพด้วย ซึ่งจะต้องประกอบด้วย การควบคุมคุณภาพที่ดีพร้อมกันไปด้วย แต่ทั้งนี้ย่อมขึ้นกับลักษณะงานที่ทำเป็นสำคัญ เพราะในกรณีที่ไม่สามารถจ้างเหมาเป็นชิ้นงานได้ การจ้างรายวันหรือการจ่ายค่าแรงโดยการแบ่งปันจากส่วนต่างของต้นทุน และรายได้หลังจากหักเงินสมทบกลุ่มจำนวนหนึ่งก็น่าจะเป็นวิธีการที่ดี นอกจากนั้นจะต้องเปิดโอกาสให้สมาชิกได้มีการเรียนรู้จากกันและกันและเรียนรู้จากภายนอกเพื่อยกระดับความรู้และทักษะการผลิตของสมาชิกอย่างต่อเนื่อง

6. *กระบวนการผลิต การใช้วัตถุดิบ* ธุรกิจชุมชนที่สามารถใช้วัตถุดิบในท้องถิ่น และสามารถกระตุ้นให้มีการผลิตวัตถุดิบภายในท้องถิ่นได้มากยิ่งขึ้น โดยไม่เป็นการทำลายทรัพยากรและสภาพแวดล้อมที่มีอยู่ย่อมถือได้ว่าเป็นธุรกิจชุมชนที่ประสบความสำเร็จทางด้านการบริหารจัดการวัตถุดิบ นอกจากนั้นจะต้องเน้นว่าสมาชิกผู้ที่จำหน่ายวัตถุดิบให้กับธุรกิจชุมชนจะต้องได้รับผลตอบแทนไม่ต่ำกว่าราคาตลาด จึงจะถือได้ว่าเป็นการจัดการที่มีประสิทธิภาพ และถ้าจะให้ดียิ่งขึ้นจะต้องช่วยให้สมาชิกได้มีทางเลือกที่ดีกว่าการนำวัตถุดิบไปจำหน่ายในตลาด แต่ทั้งนี้การใช้วัตถุดิบที่มีในท้องถิ่นย่อมถูกจำกัดโดยประเภทสินค้าที่ธุรกิจชุมชนทำการผลิต ถ้าหากเป็นการผลิตผ้าทอมือ เกือบทั้งหมดจะต้องอาศัยวัตถุดิบจากภายนอก แต่ถ้าหากเป็นการผลิตอาหาร เครื่องดื่ม ยาสมุนไพร และเครื่องจักสาน อาจจะหาวัตถุดิบได้จากภายในท้องถิ่น นอกจากนั้นอาจจะช่วยกระตุ้นให้มีการผลิตวัตถุดิบขึ้นภายในท้องถิ่น นอกจากนั้นอาจจะช่วยกระตุ้นให้มีการผลิตวัตถุดิบขึ้นภายในท้องถิ่นเพิ่มขึ้นอีกทางหนึ่งด้วย

7. *กระบวนการบริหารสวัสดิการชุมชน* ดังที่ได้กล่าวมาแล้วในตอนต้นว่าการบริหารสวัสดิการชุมชนนั้นในระยะยาวเป็นส่วนสำคัญที่จะทำให้ธุรกิจชุมชนมีส่วนสำคัญในการสร้างความเข้มแข็งให้แก่ชุมชนให้ชุมชนมีความรู้สึกเป็นเจ้าของร่วมของธุรกิจถึงแม้จะมีได้เป็นสมาชิกเนื่องจากธุรกิจชุมชนสามารถทำประโยชน์ให้กับชุมชนในรูปของกิจกรรมสาธารณประโยชน์ เช่น อุคหนุนกิจกรรมของโรงเรียน อุคหนุนกิจกรรมทางศาสนา ช่วยสงเคราะห์ผู้พิการ และคนชราที่ขาดผู้อุปการะเลี้ยงดูในชุมชน เป็นต้น โดยในปัจจุบันได้กำหนดเป้าหมายให้ธุรกิจชุมชนที่มีฐานะทางการเงินมั่นคงดี ไม่ประสบปัญหาในการดำเนินการสามารถจัดสรรผลกำไรสุทธิร้อยละ 10 ให้เป็นบริการสวัสดิการแก่ชุมชน แต่เนื่องจากในปัจจุบันธุรกิจชุมชนที่ทำการศึกษาค้นคว้าส่วนใหญ่ตั้งขึ้นหลังปี 2540 อันเป็นปีที่ประเทศประสบภาวะวิกฤติทางเศรษฐกิจ ธุรกิจชุมชนส่วนใหญ่ที่อยู่ในข่ายนี้จึงไม่ได้มีการจัดสรรสวัสดิการให้แก่ชุมชน แต่ก็เป็นความจำเป็นที่จะต้องทำให้ธุรกิจชุมชนมีความตระหนักในเรื่องนี้

3. ความสามารถในการวิเคราะห์ปัญหา

เนื่องจากความอ่อนด้อยประสบการณ์ของธุรกิจชุมชนที่ยังไม่มีความเข้มแข็งพอ ธุรกิจชุมชนเหล่านี้มักจะประสบปัญหาในการวิเคราะห์ปัญหาของตนเอง ถ้าจะให้ธุรกิจชุมชนเป็นผู้ระบุว่าปัญหาของตนเองมีอะไรบ้าง คำตอบที่มักจะได้รับอยู่เป็นประจำคือ ปัญหาการขาดเงินทุนหมุนเวียนและปัญหาการตลาด แต่ถ้าหากวิเคราะห์ถึงสาเหตุปัญหาที่แท้จริงแล้วส่วนใหญ่จะไม่ใช่ปัญหาทั้งสอง เพราะปัญหาทั้งสองนั้นเป็นเพียงอาการปรากฏโดยทั่วไปถ้าหากธุรกิจชุมชนจะต้องจ่ายเงินสดเพื่อซื้อวัตถุดิบ และจ่ายเงินสดเพื่อเป็นค่าจ้างแรงงาน ในขณะที่มีทุนจำกัดที่ได้จากการลงหุ้นของสมาชิกและไม่มีการเพิ่มทุนจากการสะสมกำไร ก็เป็นที่แน่นอนว่าธุรกิจชุมชนนั้นจะประสบปัญหาขาดเงินทุนหมุนเวียน แต่ถ้าหากมีการจัดการทางการเงินดีพอสมควรรู้ว่าในช่วงใดจะต้องใช้เงินเท่าใดและรักษาสภาพคล่องให้อยู่ในพิสัยที่จะครอบคลุมค่าใช้จ่ายที่คาดว่าจะเกิดขึ้นปัญหาดังกล่าวก็อาจจะหมดไป หรือถ้าหากมีการบริหารสมาชิก อย่างดี มีการประชุมปรึกษาหารือกันในหมู่สมาชิกอยู่เสมอ ทำให้สมาชิกเข้าใจว่ากลุ่มมีความจำเป็นที่จะต้องสะสมทุนจากกำไรที่ได้รับเพื่อที่จะต้องขยายทุนหมุนเวียน หรือมีเงินนั้น ถ้าจะมีการแบ่งกำไรคืนให้สมาชิกหมดก็ ต้องสามารถขอร้องให้สมาชิคนำบางส่วนของกำไรมาลงทุนเพิ่ม ปัญหาการขาดเงินทุนหมุนเวียนก็จะหมดไป ในกรณีตัวอย่างหลังนี้ปัญหาจริงๆ เป็นเรื่องการบริหารสมาชิก มิใช่ปัญหาในเรื่องการบริหารทางการเงิน

ส่วนปัญหาที่ว่าไม่มีตลาดนั้นสาเหตุที่แท้จริงมาได้หลายทางอาจจะเกิดจากการบริหารสมาชิกไม่ดี สมาชิกไม่ให้ความร่วมมือ ผลผลิตไม่มีคุณภาพหาตลาดไม่ได้ หรือสมาชิกส่วนใหญ่ไม่มีความรู้ความเข้าใจในเรื่องตลาด หรือเกิดจากการที่ไม่มีการควบคุมคุณภาพหรือเกิดจากการ ไม่พัฒนาผลิตภัณฑ์อย่างต่อเนื่อง หรืออาจจะจัดการบริหารทางการเงินไม่ถูกต้อง หรือมีต้นทุนด้านแรงงานสูงเกินไป ทั้งหมดนี้ล้วนนำมาสู่ปัญหาการไม่มีตลาดได้ทั้งสิ้น

ตัวอย่างเช่น ธุรกิจชุมชนที่ทำการผลิตตุ๊กตาไม้เพื่อทำเป็นของที่ระลึก โดยปกติของที่ระลึกจะมีฤดูกาลจำหน่ายในช่วงเทศกาลต่างๆ เท่านั้น ในช่วงอื่นๆ จะจำหน่ายไม่ได้ ดังนั้นปัญหาจึงมีอยู่ว่าจะผลิตอย่างไรจึงจะได้จำนวนพอกับความต้องการของตลาดในช่วงเทศกาล โดยที่เงินทุนจะไม่จมอยู่กับสินค้าคงคลัง ในขณะที่การซื้อไม้ที่ใช้เป็นวัตถุดิบก็มีเงื่อนไขเวลาที่จะต้องซื้อไม้ภายหลังจากถูกตัดมาแล้วหนึ่งเดือน เพราะถ้าซื้อเร็วเกินไปไม้ยังสดแต่ถ้าซื้อช้าเกินไปไม้จะแห้ง แกะสลักยาก ทั้งหมดนี้จึงเป็นประเด็นในเรื่องการวางแผนการผลิตล่วงหน้า โดยอาศัยข้อมูลทางการเงินและการตลาดที่มีอยู่ในอดีตและวางแผนในการรักษาสภาพคล่องให้เหมาะสม พร้อมกับทำความเข้าใจในบรรดาสมาชิกทั้งหมด เกี่ยวกับขั้นตอนในการจัดการ

ความสามารถในการวิเคราะห์ในลักษณะเช่นนี้ย่อมไม่ใช่เรื่องง่ายที่ชาวบ้านที่ไม่คุ้นกับการจัดการธุรกิจ แต่มีความชำนาญในด้านการผลิตและมีระดับพื้นฐานทางการศึกษาไม่สูงมากนัก จะวิเคราะห์ปัญหาในลักษณะเช่นนี้และสามารถแก้ไขปัญหาก็ได้ ความสามารถเช่นนี้อาศัยความรู้ความสามารถเฉพาะตัว ประกอบกับประสบการณ์ การช่วยเหลือด้วยการส่งเสริมให้มีการเรียนรู้แลกเปลี่ยนประสบการณ์ซึ่งกันและกัน เป็นหนทางหนึ่งที่จะช่วยแก้ปัญหานี้ได้ในระดับหนึ่ง แต่การมีบุคลากรที่มีความชำนาญในการ

วิเคราะห์ปัญหาทำหน้าที่เป็นที่ปรึกษาเหมือนแพทย์ที่ทำหน้าที่ให้คำปรึกษาและรักษาอาการเจ็บป่วยของคนไข้เป็นสิ่งจำเป็น ทั้งนี้เพราะสถานการณ์ดังกล่าวมีความคล้ายคลึงที่พอจะเปรียบเทียบได้อย่างชัดเจน เพราะในกรณีนี้ก็คือความสามารถด้านภาษาเหตุของโรคให้พบแล้วหาทางแก้ไขด้วยวิธีการที่ถูกต้อง

ประเด็นที่ควรระวังหลีกเลี่ยงในกรณีนี้ถ้าเปรียบกรณีของหมอและคนไข้ก็คือ ไม่ควรส่ง “หมอดี” หรือ “หมอยาชุด” ที่ไม่มีความรู้ในการวิเคราะห์โรคและรักษาโรคอย่างจริงจังไปทำการรักษา เพราะนอกจากจะไม่ช่วยให้ผู้ป่วยหายจากโรคแล้วยังอาจจะทำให้อาการของโรคกำเริบจนผู้ป่วยเสียชีวิตได้ การมี “คลินิก” และมีแพทย์ที่มีความรู้ประกอบกับการมีตัวแบบที่ดี คือผู้ที่สามารถดูแลตัวเองได้จนมีสุขภาพดี ถึงแม้ต้นทุนของการให้คำปรึกษาที่สูงไปบ้างแต่ถ้าหากเปรียบเทียบกับประสิทธิภาพในการรักษาที่ให้ผลดีกว่ากันก็จะจัดได้ว่า วิธีการเช่นนี้ย่อมคุ้มค่าง่าการมี “หมอดี” หรือ “หมอยาชุด” ซึ่งค่อนข้างจะมีมากในสังคมไทยในขณะนี้

4. เปรียบเทียบเป้าหมายกับปัญหาที่เกิดขึ้นจริง

ในการวิเคราะห์ต่อไปนี้จะได้นำเอาเป้าหมายการบริหารจัดการทั้ง 7 กระบวนการมาเปรียบเทียบกับข้อเท็จจริงที่ได้จากการสัมมนาที่ได้จากรายงานในภาพรวม 2 ครั้ง ครั้งแรกในช่วงเดือนพฤษภาคม และมิถุนายน 2545 และครั้งที่ 2 ในช่วงเดือนสิงหาคม ถึง เดือนตุลาคม 2545 เป็นรายละเอียดดังนี้

4.1 ภาคเหนือ

รายงานในการสัมมนาครั้งแรกว่า กระบวนการบริหารจัดการที่อาจมีปัญหาคือ การตลาด และการจัดสวัสดิการชุมชน ธุรกิจชุมชนกว่าครึ่งหนึ่ง (ร้อยละ 53.6) ยอมรับว่าปัญหาหลักคือเรื่องการตลาด ทั้งนี้เนื่องจากสินค้าที่จำหน่ายต้องอาศัยตลาดจากภายนอกค่อนข้างสูง ประมาณร้อยละ 64.3 ระบุว่ามีปัญหาขาดเงินทุนหมุนเวียน สาเหตุส่วนใหญ่คือประมาณร้อยละ 89.3 มีการขายเชื่อสินค้าที่ผลิตมา

จุดแข็งของกลุ่มธุรกิจตัวอย่าง

- มีจำนวนสมาชิกและผู้ปฏิบัติงานเพิ่มขึ้นอย่างต่อเนื่อง
 - แหล่งเงินทุนส่วนใหญ่มาจากค่าหุ้นและสะสมกำไร
 - มีการบริหารจัดการที่ดีในเรื่องการพัฒนาผลิตภัณฑ์ การบริหารสมาชิก และการจ้างงานในการผลิต
 - มีความสามารถในการทำกำไรอยู่ในระดับสูง
- จุดอ่อนของกลุ่มธุรกิจชุมชนตัวอย่าง
- นอกจากปัญหาที่กล่าวมาแล้วในตอนต้น ก็มีปัญหการบริหารจัดการ
- วัตถุประสงค์

ในการสัมมนาครั้งที่สองธุรกิจชุมชนในภาคเหนือยังให้ความสำคัญกับกระบวนการบริหารตลาด และกระบวนการพัฒนาผลิตภัณฑ์ เนื่องจากส่วนใหญ่เป็นอุตสาหกรรมสิ่งทอและอุตสาหกรรมจักสาน และเฟอร์นิเจอร์ ซึ่งต้องพัฒนารูปแบบของสินค้าให้สอดคล้องกับความต้องการของตลาดอยู่เสมอ แต่ไม่ได้ถือว่าเป็นปัญหา แต่เป็นจุดแข็งที่ช่วยให้แข่งขันกับธุรกิจเอกชนได้

ปัญหาที่เผชิญคือ กระบวนการบริหารการเงิน และกระบวนการใช้วัตถุดิบ ส่วนที่อธิบายว่าเป็นปัญหาสืบเนื่องไม่ทราบข้อมูลเกี่ยวกับการส่งเสริมทางการเงินรัฐ ทำให้ได้รับความช่วยเหลือจากรัฐในระดับต่ำและมีปัญหาวัตถุดิบซึ่งต้องซื้อหามาจากภายนอกชุมชน ทำให้เกิดความขาดแคลนในบางครั้งหรือมีฉะนั้นต้องซื้อด้วยราคาสูง

โดยสรุปอาจจะกล่าวได้ว่า ภาคเหนือ ไม่มีปัญหาอื่นที่เด่นชัดนอกจากปัญหาทางด้านวัตถุดิบซึ่งอาจจะทำให้เกิดความเสียเปรียบในด้านการแข่งขัน และการที่ไม่ได้รับความช่วยเหลือทางการเงินจากภาครัฐเท่าที่ควร น่าจะพิจารณาว่าเป็นจุดแข็งแทนที่จะเป็นจุดอ่อน เพราะทำให้สามารถพึ่งตัวเองได้มาก อย่างไรก็ตาม การตระหนักในเรื่องการแข่งขันทำให้มีการพัฒนาผลิตภัณฑ์อย่างต่อเนื่องเป็นสิ่งที่ดีและมีปัญหาในเรื่องการตลาดลดลง แต่อุปสรรคอยู่ที่วัตถุดิบ ซึ่งคงไม่่ง่ายที่จะแก้ไข เนื่องจากมีความจำกัดในด้านขนาด นอกจากจะมีการเปลี่ยนการผลิตที่สามารถใช้วัตถุดิบภายในท้องถิ่นได้ ส่วนที่กลุ่มภาคเหนือไม่ได้ระบุแก่คณะผู้วิจัยมีความเห็นว่า ภาคเหนือยังทำไม่ดีเท่าที่ควร ก็คือเรื่องการจัดสวัสดิการให้แก่ชุมชนเนื่องจากอาจจะยังไม่พร้อม ประกอบกับไม่มีความคิดที่ชัดเจนในเรื่องนี้มาก่อน

4.2 ภาคกลาง

ภาคกลางนับว่าเป็นภาคที่อยู่ใกล้กับตลาดในกรุงเทพฯ และใกล้ชิดกับหน่วยงานของทางราชการ จึงมีแนวโน้มที่จะได้รับความช่วยเหลือจากทางราชการในสัดส่วนที่สูง กล่าวคือเงินช่วยเหลือมีสูงถึงร้อยละ 35 ในปี 2534 และใช้เงินกู้เพียงร้อยละ 5 ในปีเดียวกัน แต่ในปี 2544 ยอดเงินกู้ได้เพิ่มขึ้นเป็นร้อยละ 24 ทำให้สัดส่วนเงินช่วยเหลือจากภายนอกลดลงเหลือร้อยละ 31 แต่ปริมาณความช่วยเหลือในยอดรวมก็เพิ่มขึ้นเช่นกัน กรณีของภาคกลางจึงเป็นการทำธุรกิจชุมชนที่พึ่งพาปัจจัยภายนอกค่อนข้างมาก ต่างจากแนวทางเศรษฐกิจพอเพียง แม้กระนั้นภาคกลางก็รายงานว่ามีปัญหาขาดเงินทุนหมุนเวียนเนื่องจากมีสัดส่วนที่จำหน่ายเชื่อก่อนข้างสูง ในการสัมมนาภาคกลางครั้งแรก ธุรกิจชุมชนในภาคกลางรายงานว่ ตลาดเป็นปัญหาสำคัญมากที่สุด รองลงมาคือ ปัญหาด้านเทคโนโลยีในการผลิต โดยที่ธุรกิจชุมชนในภาคกลางเห็นว่า เครื่องมือ เครื่องจักร ที่มีอยู่ยังไม่พอเพียง ต้องซื้อเครื่องใหม่เพิ่มขึ้น ประกอบกับการทำโครงการขอความช่วยเหลือจากภายนอก

จากการวิเคราะห์ข้อมูลที่ได้จากแบบสอบถามประกอบการสัมมนา ปรากฏว่าภาคกลางยังจัดสวัสดิการให้แก่ชุมชนน้อยเกินไป และยังมีปัญหาเรื่องการตลาดและเครือข่าย เนื่องจากมีสัดส่วนการพึ่งตลาดภายนอกค่อนข้างสูง นอกจากนั้นยังมีความจำเป็นต้องพึ่งวัตถุดิบจากภายนอกอยู่ค่อนข้างมาก

ในการสัมมนาครั้งที่สอง กระบวนการที่กลุ่มธุรกิจชุมชนในภาคกลางแจ้งว่ามีปัญหามากที่สุดตามลำดับคือ ด้านการเงิน การตลาด และการพัฒนาผลิตภัณฑ์ ตามลำดับ นอกจากนั้นยังมีความสามารถในการวิเคราะห์ให้เห็นความเชื่อมโยงของปัญหา โดยชี้ให้เห็นว่า กระบวนการบริหารทางการเงินจะมีผลกระทบต่อการใช้วัตถุดิบและการพัฒนาผลิตภัณฑ์ ถ้าหากการบริหารการเงินมีปัญหาเนื่องจกขาดเงินทุนหมุนเวียน ทำให้ไม่สามารถจัดหาซื้อวัตถุดิบมาได้เพียงพอ เมื่อวัตถุดิบคุณภาพและปริมาณไม่เพียงพอ ก็เป็นอุปสรรคต่อการพัฒนาคุณภาพสินค้า เป็นต้น

อย่างไรก็ตามกลุ่มภาคกลางมีความเห็นว่าการสัมมนากลุ่มย่อยช่วยให้เกิดการแลกเปลี่ยน ประสบการณ์กับกลุ่มธุรกิจชุมชนในพื้นที่ใกล้เคียงกัน ทำให้ได้ความรู้และแนวความคิดใหม่ๆ ที่เป็น ประโยชน์มากมาย ทำให้เกิดการสานต่อความร่วมมือระหว่างกลุ่ม ทั้งในด้านการตลาด การพัฒนา ผลิตภัณฑ์ การแลกเปลี่ยนหรือร่วมกันซื้อวัตถุดิบ เป็นต้น สิ่งที่กลุ่มธุรกิจชุมชนในภาคกลางต้องการ ปรับปรุงเพิ่มเติมคือ การบริหารการเงิน การพัฒนาผลิตภัณฑ์ และเทคนิคการผลิต

กล่าวโดยสรุปก็คือ ภาคกลางมีการผลิตที่พึ่งพิงทุนจากภายนอก และตลาดภายนอกค่อนข้างสูง จึงประสบกับปัญหาสภาพคล่องในการบริหารทางการเงิน และเนื่องจากเน้นตลาดภายนอกเป็นสำคัญ จึงมีความจำเป็นต้องมีการพัฒนาผลิตภัณฑ์อย่างต่อเนื่อง เพื่อให้สามารถแข่งขันได้ จึงต้องมีการปรับปรุง เครื่องมือ เครื่องจักรที่ใช้ในการผลิตตลอดเวลา ดังนั้นรูปแบบของการดำเนินธุรกิจชุมชนจึงมีลักษณะคล้าย กับธุรกิจของภาคเอกชนโดยปกติ มีการพึ่งพิงวัตถุดิบจากภายนอกสูงและการจัดสวัสดิการชุมชนยังไม่ดี เท่าที่ควร

4.3 ภาคตะวันออกเฉียงเหนือ

ภาคตะวันออกเฉียงเหนือเป็นภาคที่มีตัวอย่างจากแบบสอบถามมากที่สุด คือ 146 กลุ่ม จาก 300 กลุ่ม หรือประมาณครึ่งหนึ่งของตัวอย่างมาจากภาคตะวันออกเฉียงเหนือ จึงประกอบด้วย อุตสาหกรรมที่หลากหลาย เริ่มจากสิ่งทอ อาหารและเครื่องดื่ม อุตสาหกรรมอุปโภค บริโภค ขัณฑ์ฐาน อุตสาหกรรมเครื่องจักสานและเฟอร์นิเจอร์ อุตสาหกรรมโลหะและอโลหะ

เนื่องจากภาคตะวันออกเฉียงเหนือได้ชื่อว่าเป็นภาคที่ยากจนมากที่สุดของประเทศ จึงมีแนวโน้ม ที่จะได้รับความช่วยเหลือทางการเงินจากภาครัฐสูง โดยในปี 2534 เงินทุนส่วนใหญ่ (ร้อยละ 77) เป็นเงิน ช่วยเหลือจากภายนอก ปัจจุบัน (2544) ลดลงเหลือเพียงร้อยละ 22 และถูกแทนที่ด้วยเงินทุนภายใน ร้อยละ 44 ซึ่งถือว่าเป็นความสำเร็จในการเพิ่มทุนภายในให้มีสัดส่วนสูงขึ้น ขณะเดียวกันก็มีการกู้ยืม จากภายนอกร้อยละ 29 สาเหตุสำคัญก็เกิดจากการขาดสภาพคล่อง เนื่องจากการซื้อสดและขายเชื่อ

เนื่องจากกลุ่มทอผ้าในภาคตะวันออกเฉียงเหนือจัดได้ว่าเป็นกลุ่มที่โดดเด่น กลุ่มนี้ต้องการ พึ่งตลาดจากภายนอก และต้องซื้อวัตถุดิบเป็นเงินสดจากภายนอกและต้องมีเวลาในการจำหน่ายสินค้าจึงเกิด ปัญหาสภาพคล่อง ด้วยเหตุนี้ประมาณครึ่งหนึ่งของธุรกิจชุมชนในภาคนี้ระบุว่า ปัญหาการตลาดเป็นปัญหา ที่สำคัญที่สุด รองลงมาคือ เทคโนโลยีในการผลิต โดยเห็นว่าเครื่องมือ เครื่องจักร มีไม่เพียงพอ โดยเน้น การขอความช่วยเหลือจากภายนอก และมีต้นทุนที่สำคัญคือ วัตถุดิบ รองลงมาคือ แรงงาน ดังนั้น ความสามารถในการหาวัตถุดิบในราคาที่เหมาะสมและการบริหารแรงงานจะมีความสำคัญต่อการลดต้นทุน ในการผลิต

การวิเคราะห์กระบวนการบริหารจัดการทั้งเจ็ดกระบวนการ ที่มีปัญหาตามลำดับคือ การบริหาร สวัสดิการชุมชน การบริหารการตลาด และการใช้วัตถุดิบ แต่โดยภาพรวมแล้ว การบริหารสวัสดิการชุมชน ของภาคตะวันออกเฉียงเหนือจะดีกว่าของทุกภาคในประเทศไทย แต่ก็ยังเป็นกระบวนการที่จะต้องได้รับการ ปรับปรุง ในการสัมมนาครั้งแรกธุรกิจชุมชนในภาคตะวันออกเฉียงเหนือ ได้ให้ความเห็นที่เป็นประโยชน์ ในทุกกระบวนการบริหารจัดการ

โดยสรุป ภาคตะวันออกเฉียงเหนือเป็นภาคที่ธุรกิจชุมชนมีส่วนของอุตสาหกรรมสิ่งทอค่อนข้างจะสูงมาก ปัญหาที่ประสบจึงเป็นปัญหาเรื่องการบริหารการเงิน เพราะต้องซื้อวัตถุดิบเป็นเงินสด และมีระยะเวลาจำหน่ายผลผลิตยาวนาน ทำให้มีปัญหาการขาดสภาพคล่อง มีผลกระทบต่อ การซื้อวัตถุดิบ การแก้ปัญหาจึงต้องแก้ด้วยการตลาด ก็จะต้องมีตลาดมากขึ้น เพื่อสินค้าจะได้อยู่ในตลาดในระยะเวลาสั้น ลดปัญหาสภาพคล่องลงไปได้ ส่วนการจัดสวัสดิการชุมชนในภาคตะวันออกเฉียงเหนือถือว่าดีที่สุด แต่ก็ยังจะต้องปรับปรุงให้ดีกว่าในปัจจุบัน

จากการศึกษาในกรณีของภาคตะวันออกเฉียงเหนือทำให้ได้ข้อสังเกตเพิ่มเติมว่า การวิเคราะห์รายภาคอาจจะทำให้ได้ภาพปัญหาของภาคร่วมกัน อันเนื่องมาจากลักษณะพื้นที่และความใกล้เคียงจากตลาด รวมทั้งความช่วยเหลือจากภาครัฐ แต่ขณะเดียวกันก็จะทำให้ภาพของปัญหาอันเกิดจากลักษณะอุตสาหกรรมไม่ชัดเจน ดังนั้นในการศึกษาต่อไปควรมีการจำแนกปัญหาโดยจำแนกเป็นอุตสาหกรรมประกอบด้วย

4.4 ภาคใต้

ลักษณะเด่นของอุตสาหกรรมในภาคใต้ อุตสาหกรรมแปรรูปอาหารจะมีสัดส่วนสูงที่สุด คือ ร้อยละ 44 ดังนั้นจึงจะเห็นได้ว่าปัญหาของภาคใต้จะต่างกับปัญหาของภาคตะวันออกเฉียงเหนือที่มีอุตสาหกรรมสิ่งทอเป็นหลัก จากข้อมูลเบื้องต้นที่ควรรายงาน ที่จำแนกเป็นรายอุตสาหกรรม พบว่า อุตสาหกรรมแปรรูปอาหารและเครื่องดื่มมีปัญหาในด้านกระบวนการบริหารการเงินมากที่สุด ในขณะที่ อุตสาหกรรมอุปโภคและบริโภคขั้นพื้นฐาน จะมีปัญหาน้อยมาก จึงปรากฏเป็นปัญหาที่การบริหารสวัสดิการชุมชน ส่วนในอุตสาหกรรมสิ่งทอและเครื่องนุ่งห่มระบุว่ามีปัญหาด้านวัตถุดิบ และอุตสาหกรรมเฟอร์นิเจอร์และเครื่องจักรสานมีปัญหาในด้านการบริหารการตลาดสูงสุดเพราะเป็นเรื่องของการออกแบบผลิตภัณฑ์สินค้าให้เป็นที่พอใจและยอมรับของตลาด

ในภาพรวม ธุรกิจชุมชนในภาคใต้ได้ให้ความสำคัญกับกระบวนการผลิตดังต่อไปนี้คือ

- กระบวนการพัฒนาผลิตภัณฑ์
- กระบวนการบริหารการตลาด
- กระบวนการบริหารสมาชิก
- กระบวนการใช้วัตถุดิบ
- กระบวนการบริหารการเงิน
- กระบวนการผลิตการใช้แรงงาน
- กระบวนการบริหารสวัสดิการชุมชน

ซึ่งก็เป็นภาพสะท้อนของการให้ความสำคัญกับความสามารถในการแข่งขันเป็นหลัก และให้ความสำคัญกับการบริหารสวัสดิการชุมชนต่ำสุด เหมือนของทุกภาค แต่ของภาคใต้จะต่ำกว่าภาคตะวันออกเฉียงเหนือ โดยเปรียบเทียบ ผลของการสัมมนาครั้งแรก ธุรกิจชุมชนในภาคใต้เน้นการปรับปรุงทางด้านการตลาดและการบริหารสวัสดิการชุมชนเป็นหลัก

ในการสัมมนาครั้งที่ 2 ธุรกิจชุมชนภาคใต้มีความเห็นเพิ่มเติมดังต่อไปนี้ เรื่องกระบวนการบริหารสมาชิกรู้สึกขึ้นอยู่กับความเป็นประชาธิปไตยของกลุ่ม และการมีส่วนร่วมของสมาชิกไม่น้อยเพียงใด ถ้าเน้นความสามารถของประธานเป็นหลัก กลุ่มจะประสบปัญหาในระยะยาว ในกระบวนการบริหารตลาดกลุ่มที่ประสบความสำเร็จคือกลุ่มที่สมาชิกมีส่วนช่วยหาตลาดจากเครือข่ายและลดการพึ่งพิงหน่วยงานของรัฐ ส่วนการบริหารการเงินนั้น กลุ่มที่มีปัญหาคือกลุ่มที่จัดการทุกอย่างโดยประธาน ในขณะที่กลุ่มที่มีปัญหา มีการจัดการบริหารการเงินอย่างเป็นระบบและโปร่งใส การพัฒนาผลิตภัณฑ์จะได้ผลเต็มที่ถ้าหากเป็นการต่อยอดภูมิปัญญาของท้องถิ่นที่มีอยู่ ในการใช้แรงงานเพื่อการผลิต กลุ่มที่ประสบความสำเร็จจะใช้แรงงานฝีมือในท้องถิ่น ไม่จ้างแรงงานภายนอกชุมชน กำหนดค่าแรงเป็นรายชิ้น หรือปันผลเมื่อจำหน่ายได้ แต่ปัญหาที่ไม่มีการพัฒนาทักษะอย่างต่อเนื่อง เนื่องจากมีรายได้ประจำอย่างพอเพียง เนื่องจากภาคใต้นั้นอุตสาหกรรมสิ่งทอมีสัดส่วนไม่มาก ปัญหาวัตถุดิบจึงมีใช้ปัญหาสำคัญ และในเรื่องสวัสดิการชุมชนในปัจจุบัน มักเน้นสวัสดิการของผู้บริหารและสมาชิก ซึ่งจะต้องเน้นสวัสดิการชุมชนเพิ่มมากขึ้น โดยตัดยอดขายเข้าเป็นเงินสวัสดิการ หรือ ลดเงินปันผลแก่สมาชิก

โดยสรุปภาคใต้จะไม่มีปัญหาในเรื่องวัตถุดิบ ประเด็นที่ได้รับการเน้นมากที่สุดคือ ความเป็นประชาธิปไตยในองค์กร ซึ่งจะช่วยแก้ปัญหาการตลาด ปัญหาการบริหารการเงินได้ ขณะเดียวกัน การมีรายได้ที่สูงและพอเพียงของสมาชิกเป็นอุปสรรคที่จะจูงใจให้สมาชิกพัฒนาทักษะในการผลิตให้สูงยิ่งขึ้น อย่างไรก็ตาม เนื่องจากภาคใต้อุตสาหกรรมที่มีสัดส่วนสูงคือ อาหารแปรรูป และสินค้าอุปโภคและบริโภค ปัญหาเรื่องการตลาดและเงินทุนหมุนเวียนจึงไม่สำคัญเพราะเป็นการจำหน่ายด้วยเงินสด และสินค้าอยู่ในตลาดในระยะเวลานั้น การพัฒนาผลิตภัณฑ์มีความสำคัญก็จริง แต่ไม่สำคัญเท่ากับสินค้าประเภทสิ่งทอและจักสาน ดังนั้นจุดเน้นหลักจึงเป็นการบริหารสมาชิกที่มีความเป็นประชาธิปไตยสูงเป็นสำคัญ

5. ประเด็นเงื่อนไขปัญหาสำคัญที่ควรได้รับการแก้ไข

จากการศึกษาประเด็นปัญหาที่รายงานโดยธุรกิจชุมชนในภาคเหนือ ภาคกลาง ภาคตะวันออก เหนือและภาคใต้ ตลอดจนการศึกษาข้อมูลจากการสำรวจและประกอบการสังเกตของนักวิจัย ทำให้ได้ข้อสรุปในประเด็นสำคัญที่ควรมีการปรับปรุงแก้ไข เพื่อเพิ่มผลิตภาพและประสิทธิภาพการผลิตในลักษณะก้าวกระโดด ประกอบกับเป็นการเพิ่มทุนทั้งสี่ประเภท พร้อมกับสร้างความเข้มแข็งให้กับชุมชนดังต่อไปนี้

1. การบริหารสมาชิกในลักษณะที่เป็นประชาธิปไตย โดยมีสมาชิกทุกคนมีส่วนร่วมรับรู้ตัดสินใจในทุกเรื่อง รวมทั้งมีความสามารถในการช่วยหาตลาด พร้อมกับเพิ่มทักษะในการผลิตตลอดเวลา ถ้าสมาชิกทุกคนมีความเข้มแข็งปัญหาอื่นๆ ทุกชนิดของธุรกิจชุมชนจะลดลงได้เป็นอันมาก

2. การช่วยเหลือทางการเงินและเทคนิคในการผลิตจากรัฐส่วนใหญ่ถ้าหากเป็นการช่วยเหลือทางการเงินจะก่อให้เกิดปัญหาการพึ่งพิงในระยะยาวมากกว่าจะเป็นการช่วยแก้ปัญหาส่วนการให้ความช่วยเหลือทางเทคนิคนั้นเป็นสิ่งที่ประ โยชน์แต่ก็อาจจะมีผลเสียเกิดขึ้นได้ ถ้าหากเป็นการให้ความช่วยเหลือทางเทคนิคที่ไปกำหนดสินค้าที่จะต้องผลิต เช่น การให้การเสนอให้ทอผ้าด้วยมือ เป็นต้น ทำให้การผลิตถูกจำกัดให้เป็นเรื่องสิ่งทอ ซึ่งจะมีปัญหาในด้านการบริหารทางการเงินและการตลาดตามมา เทคนิคที่เป็นประโยชน์แก่ธุรกิจชุมชนคือ เทคนิคเพื่อแก้ไขปัญหาในด้านการบริหารจัดการเฉพาะราย

ซึ่งอาจจะต้องมีในรูปแบบของ “คลินิก” ธุรกิจเอกชน แต่ปัญหาก็คือการช่วยเหลือประเภทนี้จะต้องใช้ผู้เชี่ยวชาญที่เป็น “แพทย์ปริญญา” มิใช่ “หมอดี” หรือ “หมอยาชุด” ซึ่งคงไม่เหมาะที่จะให้หน่วยงานของทางราชการเป็นผู้จัดทำและทางราชการอาจช่วยได้โดยการว่าจ้างบริษัทที่ปรึกษาให้ทำหน้าที่ดังกล่าว

3. โดยปกติอุตสาหกรรมสิ่งทอ อุตสาหกรรมจักสานและเฟอร์นิเจอร์ และอุตสาหกรรมที่เน้นความสำคัญของการออกแบบสินค้าจะมีปัญหาสาม ปัญหาพร้อมกันไปคือ ปัญหาวัตถุดิบ ปัญหาสภาพคล่องทางการเงินและปัญหาด้านการตลาด รวมทั้งความสามารถในการพัฒนาผลิตภัณฑ์ โดยเฉพาะอย่างยิ่งการออกแบบให้เป็นที่พึงพอใจของตลาด ดังนั้นการแก้ปัญหาโดยการหาตลาดนั้น เป็นการแก้ปัญหาที่ปลายเหตุ ซึ่งจะยากและไม่ประสบความสำเร็จ ทางที่ถูกควรจะเน้นการป้องกันมิให้เกิดมีปัญหาด้านการตลาดตั้งแต่เริ่มต้น ด้วยการ ไปส่งเสริมให้ธุรกิจของชาวบ้านที่มีอยู่แล้วในท้องถิ่น ได้มีการรวมตัวกันเป็นระบบธุรกิจ มีการพัฒนาเทคโนโลยีในการผลิต เพิ่มประสิทธิภาพและลดต้นทุน ในกรณีที่เป็นกรเริ่มธุรกิจใหม่ ควรจะส่งเสริมให้กลุ่มที่ประสงค์จะร่วมกันทำธุรกิจ ทำการวิจัยตลาดในท้องถิ่นด้วยการสำรวจรายจ่ายของชุมชนว่าหมดไป ในกิจกรรมใดบ้าง และกลุ่มสามารถจัดทำธุรกิจมาทดแทนการซื้อจากภายนอก (ลดการนำเข้า) ได้มากน้อยเพียงใด เป็นการศึกษาความเป็นไปได้ของตลาดในท้องถิ่นอย่างแท้จริง

นอกจากนั้นการส่งเสริมการตลาดให้เกิดผลที่ยั่งยืนแท้จริงก็คือการสร้างเครือข่ายของธุรกิจชุมชนทั้งประเภทเดียวกันและคนละประเภทกันภายในท้องถิ่น ในจังหวัดและในภูมิภาค เพื่อให้แต่ละกลุ่มช่วยเป็นตัวแทนจำหน่ายสินค้าซึ่งกันและกัน นอกจากนั้นการมีเครือข่ายยังเน้นการส่งเสริมการเรียนรู้ระหว่างกัน เพื่อเพิ่มผลิตภาพและประสิทธิภาพในการผลิตอย่างก้าวกระโดด โดยมีตัวอย่างของการปฏิบัติที่เป็นเลิศในเครือข่าย เพื่อให้สมาชิกที่เหลือใช้เป็นเกณฑ์ในการตั้งเป้าเพื่อปรับเปลี่ยน ดังนั้นการส่งเสริมให้ธุรกิจได้มีการเชื่อมประสานเป็นเครือข่ายจึงเป็นกลยุทธ์ทางการตลาดและการเพิ่มผลิตภาพที่สำคัญ

4. การพัฒนาผลิตภัณฑ์อย่างต่อเนื่องเป็นสิ่งสำคัญที่จะช่วยให้สินค้าอยู่ในตลาดได้ตลอดไป โดยเฉพาะอย่างยิ่งสินค้าที่อาศัยการออกแบบให้แปลกใหม่อยู่เสมอ รวมทั้งมีการพัฒนาคุณภาพของผลผลิตและบรรจุภัณฑ์อย่างต่อเนื่อง ในขณะเดียวกัน ถ้าจะให้การพัฒนาผลิตภัณฑ์สอดคล้องกับความต้องการของธุรกิจชุมชนและความต้องการของตลาด ธุรกิจชุมชนควรจะมีส่วนเป็นเจ้าของงานพัฒนาผลิตภัณฑ์ด้วย แต่เนื่องจากมีปัญหาในเรื่องขนาดการผลิต ดังนั้นการพัฒนาผลิตภัณฑ์จึงน่าจะเป็นการร่วมทุนของธุรกิจชุมชนในการที่จะจ้างบริษัทที่ปรึกษาในกิจการร่วมกัน เช่นในอุตสาหกรรมสิ่งทอ ในอุตสาหกรรมอาหารและเครื่องดื่ม อุตสาหกรรมจักสานและเฟอร์นิเจอร์ อุตสาหกรรมเครื่องอุปโภคและบริโภค เป็นต้น

5. อุตสาหกรรมที่มีปัญหาด้านวัตถุดิบมากที่สุดคือ อุตสาหกรรมสิ่งทอ เนื่องจากธุรกิจชุมชนในด้านนี้จะต้องสั่งซื้อด้ายมาจากภายนอก ดังนั้นถ้าหากจะช่วยให้ธุรกิจชุมชนในด้านนี้ จะต้องสั่งซื้อด้ายมาจากภายนอก ดังนั้นถ้าหากจะช่วยให้ธุรกิจชุมชนเหล่านี้มีความมั่นคงทางด้านวัตถุดิบ ควรจะส่งเสริมให้ธุรกิจชุมชนเหล่านี้ได้เป็นส่วนหนึ่งของกิจการที่ผลิต และ/หรือ จำหน่ายวัตถุดิบด้วย ก็จะเป็นการช่วยให้ธุรกิจชุมชนมีความมั่นคงทางด้านวัตถุดิบเพิ่มขึ้น พร้อมกับเป็นการลดต้นทุนลงไปพร้อมกันด้วย

6. ปัญหาด้านสวัสดิการ เป็นที่ชัดเจนจากงานวิจัยครั้งนี้ว่า ทั่วภาคยังไม่ได้ให้ความสำคัญกับงานสวัสดิการชุมชนมากเท่าที่ควร ถึงแม้จากการศึกษาพบว่า ภาคตะวันออกเฉียงเหนือจะมีระบบสวัสดิการชุมชนที่ดีที่สุด แต่ก็ยังมีการจัดสรรผลกำไรไม่ถึงร้อยละ 10 เพื่อสวัสดิการชุมชน ปัญหาส่วนหนึ่งนั้นเป็นเพราะธุรกิจชุมชนส่วนใหญ่มีอายุเพียง 3-4 ปี และส่วนมากก็ยังไม่มีความมั่นคงพอ นอกจากประเด็นในเรื่องสวัสดิการชุมชนแล้ว สิ่งที่ธุรกิจชุมชนควรจะส่งเสริมให้มากกว่าที่เป็นอยู่คือ การเข้าถึงบริการของกลุ่มผู้ที่ยากจน ในท้องถิ่นถ้าหากมี ทั้งนี้เพราะความจนย่อมมีเฉพาะแรงงาน และไม่มีทุนที่จะเข้าร่วมกลุ่มได้ ถ้าหากธุรกิจชุมชนมีนโยบายที่จะให้คนจนผู้ที่ไม่เป็นสมาชิกเข้ามาทำงานแล้วหักค่าแรงบางส่วนให้เป็นมูลค่าหุ้น ก็จะทำให้คนจนมีโอกาสเข้ามาเป็นสมาชิกของธุรกิจชุมชนได้ในที่สุด ในบางกรณีมีตัวอย่างที่กลุ่มได้ให้เครื่องมือการผลิต เช่นที่ทอผ้า และวัตถุดิบเช่นด้าย แก่คนจนที่ไม่ได้เป็นสมาชิกไปก่อนเมื่อจำหน่ายผลิตภัณฑ์ได้แล้วก็หักค่าแรงเป็นค่าที่ทอผ้าและค่าสมาชิกตามลำดับ

7. จะเห็นได้ว่าในกรณีของภาคกลางและภาคตะวันออกเฉียงเหนือกลุ่มต้องใช้ทุนจากภายนอกในสัดส่วนที่เพิ่มขึ้น โดยเฉพาะอย่างยิ่งจากการกู้ยืมการขยายกิจการในลักษณะเช่นนี้ถ้ามีการใช้ทุนจากภายนอกในสัดส่วนที่สูงเกินไป (เป็นต้นว่าเกินกว่าร้อยละ 50) ย่อมทำให้ธุรกิจมีความเสี่ยงสูงยิ่งขึ้นเพราะเป็นการเพิ่มต้นทุนด้านการใช้จ่ายมากขึ้น ลักษณะดังกล่าวแสดงให้เห็นถึงความสามารถในการสะสมทุนภายในมีไม่มาก ดังนั้นจึงต้องหาข้อยุติร่วมกันในหมู่สมาชิกว่าควรจะตัดกำไรเข้ากลุ่มเพื่อเป็นการสะสมทุนเพิ่มหรือไม่ หรือมีเงินนั้นก็ควรจะมิกกลุ่มออมทรัพย์เพื่อการผลิตตั้งขึ้นต่างหากเพื่อให้ธุรกิจชุมชนได้กู้ยืมเพื่อขยายกิจการ หรือมีการตั้งกลุ่มขึ้นใหม่ เท่าที่สังเกตพบในงานวิจัยนี้ในทุกพื้นที่ที่มีธุรกิจชุมชนจะมีกลุ่มออมทรัพย์อยู่ด้วยแล้วและกลุ่มออมทรัพย์ส่วนใหญ่ก็จะให้สมาชิกกู้ยืมเพื่อการลงทุนหรือการใช้จ่ายที่จำเป็นต่อการดำรงชีพ แต่จะมีน้อยมากที่จะมีไว้เพื่อให้ธุรกิจชุมชนกู้ยืมเพื่อไปลงทุน เนื่องจากเงินส่วนใหญ่จะถูกกู้ยืมไปหมด ดังนั้นการมีกลุ่มออมทรัพย์ภายในเพิ่มขึ้นจากกำไร หรือมีการกักเงินจำนวนหนึ่งจากกลุ่มออมทรัพย์เพื่อให้ธุรกิจชุมชนกู้ยืมเพื่อลงทุนหรือขยายกิจการหรือมีกลุ่มออมทรัพย์เพื่อการผลิตโดยเฉพาะก็ จะช่วยให้ธุรกิจชุมชนมีแหล่งเงินทุนที่มั่นคงยิ่งขึ้น

6. ข้อเสนอเชิงกลยุทธ์ในการเปรียบเทียบเพื่อสร้างความเป็นเลิศ

จากการศึกษาเงื่อนไขปัญหาที่ควรได้รับการแก้ไขจัดการดังที่ได้กล่าวไปแล้วควรจะไปพิจารณาถึงกลยุทธ์ในการแก้ปัญหา ซึ่งควรจะดำเนินการทั้งหมดดังต่อไปนี้

1. ส่งเสริมให้เกิดมีเครือข่ายธุรกิจชุมชนที่เข้มแข็งในกรณีที่มีธุรกิจชุมชนอยู่แล้ว เทคนิคของการสร้างเครือข่าวนั้นอยู่ที่การใช้กลยุทธ์ในการเปรียบเทียบเพื่อสร้างความเป็นเลิศในบรรดาธุรกิจชุมชนในพื้นที่ใกล้เคียงกันเป็นต้นว่าในจังหวัดเดียวกันหรือพื้นที่ใกล้เคียงให้มีการสัมมนาร่วมกันโดยเอาประเด็นปัญหาของแต่ละกลุ่มเป็นตัวตั้งและให้กลุ่มที่เข้มแข็งกว่าช่วยวิเคราะห์และเสนอแนะวิธีแก้ไขปัญหา โดยเน้นการประชุมแต่ละครั้งจะมีสมาชิกเข้าร่วมไม่เกิน 12 กลุ่มและมีการหมุนเวียนการประชุมแลกเปลี่ยนความรู้ระหว่างธุรกิจชุมชนในพื้นที่ประมาณ 40-50 กลุ่ม โดยมีการหมุนเวียนไปเรื่อยๆ วิธีนี้จะทำให้กลุ่มรู้จักกันหมดแต่ละธุรกิจชุมชนจะเลือกสร้างเครือข่ายกับสมาชิกของกลุ่มได้ และถ้าหากแต่ละกลุ่มมีช่องทางตลาด (market outlet) ประมาณ 30-40 แห่งย่อมสร้างความมั่นคงทางตลาดได้เอง

ดังนั้นในการให้ความช่วยเหลือด้านเงินทุนเพื่อจัดสัมมนาในลักษณะเช่นว่านี้ ควรจะมีเงื่อนไขที่ทำให้ธุรกิจชุมชนสมัครเข้าเป็นสมาชิกเพื่อขอรับการช่วยเหลือ แต่ในขณะเดียวกันก็ต้องเพิ่มเงื่อนไขที่สำคัญ 3 ประการแก่ผู้ที่เข้าร่วมเป็นสมาชิก เงื่อนไขดังกล่าวได้แก่

1.1 การบริหารสมาชิกของกลุ่มจะต้องเป็นไปในลักษณะที่เป็นประชาธิปไตยที่จะต้องได้รับการตรวจสอบและรับรองจากองค์กรที่สามารถให้การรับรองจากภายนอก

1.2 กลุ่มจะต้องตั้งเป้าในการจัดสวัสดิการให้ชุมชนร้อยละ 10 ของผลกำไรภายในระยะเวลาที่กำหนด

1.3 กลุ่มจะต้องสนับสนุนให้คนจนในชุมชนเข้าถึงและมีโอกาสเป็นสมาชิกของกลุ่มในที่สุด

2. ส่งเสริมให้พื้นที่ที่ยังไม่มีธุรกิจชุมชนหรือมีแล้วแต่จะเริ่มทำธุรกิจใหม่ทำการวิจัยหาความเป็นไปได้ในการจัดตั้งธุรกิจชุมชน โดยมีทุนอุดหนุนให้กลุ่มทำวิจัยเกี่ยวกับรายจ่ายของชุมชนและวิจัยเพื่อศึกษาความเป็นไปได้ในการตั้งธุรกิจชุมชน โดยมีหน่วยงานที่จะจัดทุนให้การอุดหนุน ซึ่งเป็นหน่วยงานเดียวกันกับหน่วยงานที่ให้ทุนอุดหนุนเพื่อสร้างเครือข่ายก็ได้

3. ส่งเสริมให้มีมูลนิธิที่ไม่หวังผลกำไร ทำหน้าที่ในการพัฒนาผลิตภัณฑ์และบรรจุกิจกรรมของธุรกิจชุมชนโดยหน่วยงานที่สนับสนุนด้านกองทุนในข้อที่ (1) และ (2) จัดสรรเงินเพื่อตั้งเป็นมูลนิธิตามประเภทของอุตสาหกรรมที่จำเป็นในแต่ละภาคของประเทศและสนับสนุนให้ธุรกิจชุมชนที่เกี่ยวข้องร่วมเป็นสมาชิก

4. ส่งเสริมให้เกิดมีการรวมตัวเป็นสหพันธ์ธุรกิจชุมชนตามประเภทอุตสาหกรรมที่มีปัญหาทางด้านวัตถุดิบประจำแต่ละภาคทำหน้าที่ผลิตและจำหน่ายวัตถุดิบให้แก่ธุรกิจชุมชน โดยที่ธุรกิจชุมชนที่เกี่ยวข้องในพื้นที่จะเป็นสมาชิกของสหพันธ์ดังกล่าว

5. ไม่ควรให้หน่วยราชการให้ความช่วยเหลือทางการเงินหรือการให้เป็นเครื่องมือเครื่องใช้โดยตรงแก่ธุรกิจชุมชน ถ้าหากธุรกิจชุมชนต้องการแหล่งเงินทุนจากภายนอกควรจะให้ธนาคารเพื่อการเกษตรและสหกรณ์(ชกส.) หรือโครงการธนาคารประชาชน(ของธนาคารออมสิน) การให้เปล่าในรูปของเงินและเครื่องมือเครื่องจักรแก่กลุ่มทำให้กลุ่มสร้างนิสัยพึ่งพาจากภายนอกและมุ่งเน้นการผลิตโดยไม่คำนึงถึงการมีตลาดในท้องถิ่นรองรับ

6. เงินที่ประหยัดได้ใน (ข้อ 5) ควรจะนำมาตั้งเป็นหน่วยงานใหม่ในรูปของกองทุนหรือมูลนิธิหรือสมทบกับหน่วยงานที่มีอยู่แล้วในการช่วยเหลือธุรกิจชุมชนที่ทำหน้าที่ในการช่วยเหลือตามข้อ (1),(2),(3),และ(4)

ดังนั้นกลยุทธ์ที่สำคัญในกรณีนี้ก็คือนโยบายความช่วยเหลือในรูปการให้เงินทุนและเครื่องมือเครื่องจักรแบบให้เปล่า และมีหน่วยงานที่ตั้งขึ้นเพื่อให้การส่งเสริมธุรกิจชุมชน โดยเฉพาะหรือร่วมกับหน่วยงานที่มีอยู่เดิม โดยธุรกิจชุมชนที่ต้องการได้รับความช่วยเหลือควรเป็นสมาชิกของหน่วยงานนี้ที่ควรจัดตั้งเป็นรูปของมูลนิธิและมีการสนับสนุนงบประมาณจากรัฐบาลเป็นรายปีภายในระยะเวลาที่กำหนด ขณะเดียวกันธุรกิจชุมชนจะต้องเข้ามาเป็นสมาชิกของมูลนิธิดังกล่าวและเสียค่าบำรุงประจำปีพร้อมกับปฏิบัติตามเงื่อนไขของมูลนิธิ ในเรื่องการบริหารสมาชิกกลุ่มอย่างเป็นประชาธิปไตย มีเป้าหมายที่แน่นอนในการจัดสวัสดิการชุมชนและมีเป้าหมายที่แน่นอนที่จะส่งเสริมให้ผู้ที่มิฐานะยากจนได้มีโอกาสเข้ามาเป็น

สมาชิก โดยสมาชิกจะได้รับสิทธิในการได้รับการช่วยเหลือในการสร้างเครือข่าย ได้รับเงินอุดหนุน การวิจัยเพื่อศึกษาความเป็นไปได้ในการผลิตสินค้าเพื่อสนองความต้องการตลาดในท้องถิ่นสามารถใช้ บริการจากมูลนิธิที่ทำหน้าที่พัฒนาผลิตภัณฑ์และบรรจุภัณฑ์ที่เกี่ยวข้อง โดยจะต้องเสียเงินค่าสมาชิกให้แก่ มูลนิธิดังกล่าวด้วย การสนับสนุนให้สมาชิกรวมตัวกันเป็นสหพันธรัฐกิจชุมชนเพื่อผลิตและจำหน่ายวัตถุ ดิบประจำภาคในอุตสาหกรรมที่เกี่ยวข้อง

เชื่อว่ากลยุทธ์ดังกล่าวจะสร้างความเข้มแข็งให้แก่ธุรกิจชุมชนที่มีอยู่ในปัจจุบันเป็นอันมากและ ควรจะประเมินความสำเร็จได้อย่างชัดเจนภายในระยะเวลา 5 ปี

7. ข้อเสนอในการจัดทำแผนระดับชาติ

เพื่อให้สามารถปฏิบัติตามกลยุทธ์ที่เสนอข้างต้นนี้ได้สมควรที่จะทำให้อุทสาหกรรมดังกล่าวเป็นแผน ระดับชาติ ซึ่งประกอบด้วยประเด็นต่างๆ ดังต่อไปนี้

1. ศึกษาความเป็นไปได้ในการตั้งหน่วยงานใหม่หรือใช้หน่วยงานที่มีอยู่เดิมในรูปแบบของมูลนิธิ ที่ได้รับเงินอุดหนุนคงที่จากรัฐบาลเป็นจำนวนประมาณ 10,000 ล้านบาทภายในระยะเวลา 5 ปี โดยสองปีแรกจะให้เงินอุดหนุนปีละ 3,000 ล้านบาท ปีที่สาม 2,000 ล้านบาท และปีที่สี่และห้า ปีละ 1,000 ล้านบาท โดยคาดว่าเงินทุนเริ่มต้นจากภาครัฐและเงินค่าสมาชิก จะช่วยให้มูลนิธินี้สามารถ เลี้ยงตัวเองได้ในที่สุด

2. ทำแผนงบประมาณที่จัดสรรเงินอุดหนุนประจำปีตามที่ได้กำหนดไว้

3. สถาบันเพิ่มผลผลิตแห่งชาติควรได้รับงบประมาณเพื่อจัดทำระบบฐานข้อมูลเพื่อวิจัยและพัฒนา วิธีการเปรียบเทียบเพื่อการปรับปรุงและพัฒนาและวิธีปฏิบัติที่เป็นเลิศ (benchmarking & best practices) ให้เหมาะสมกับบริบทของกลุ่มธุรกิจชุมชนที่มีการเปลี่ยนแปลงและต้องเผชิญกับการท้าทายจากกระแส โลกาภิวัตน์ นอกจากนี้สถาบันเพิ่มผลผลิตแห่งชาติควรเป็นแกนนำในการดำเนินการต่อเนื่อง โครงการวิจัย การยกระดับอุตสาหกรรมไทยด้วยวิธีการนี้ โดยเน้นในกลุ่มธุรกิจชุมชนที่มีความพร้อมและต้องการ ความก้าวหน้าจำนวนไม่มากเพื่อเป็นต้นแบบให้กับกลุ่มธุรกิจชุมชนอื่นๆที่ต้องการดำเนินการตามเพื่อให้เกิดความมั่นใจว่าวิธีการนี้ใช้ได้ผลจริง

4. ควรจะสนับสนุนให้สถาบันเพิ่มผลผลิตแห่งชาติดำเนินการพัฒนาธุรกิจชุมชนแบบก้าวกระโดด โดยเน้นการเปรียบเทียบศึกษาจากธุรกิจที่มีความเป็นเลิศ เป็นโครงการที่ควรดำเนินการต่อจากนี้ และลดขนาดของตัวอย่างลง โดยเน้นลักษณะเครือข่ายที่เด่นเป็นสำคัญ เพื่อใช้เป็นกรณีตัวอย่างในการ ขยายผลต่อไปในอนาคต

ในการจัดทำแผนระดับชาติดังกล่าวในข้อเสนอนี้มีได้กล่าวถึงยุทธศาสตร์ในการพัฒนา 3 ยุทธศาสตร์ในแผนพัฒนาเศรษฐกิจและสังคมฉบับที่ 9 (2545-2549) ทั้งนี้เนื่องจากยุทธศาสตร์ดังกล่าว คือ

1. การพัฒนาคุณภาพคนและการคุ้มครองทางสังคม
2. การปรับโครงสร้างการพัฒนาชนบทและเมืองอย่างยั่งยืน
3. การบริหารจัดการทรัพยากรธรรมชาติและสิ่งแวดล้อม

การที่สนับสนุนธุรกิจชุมชนในโครงการนี้เป็นการแก้ปัญหาธุรกิจชุมชนโดยมีเป้าหมายอยู่ที่การสร้างความเข้มแข็งให้กับชุมชนภายใต้กรอบการพัฒนาแนวเศรษฐกิจพอเพียงและเงื่อนไขของการพัฒนาที่ยั่งยืนโดยเพิ่มพูนทุนทั้งสี่ประการตามที่ได้กล่าวไปแล้วพร้อมเป็นการสอดคล้องกับแผนพัฒนาฉบับที่ 9 (2545-2549) อยู่แล้ว การเสนอแผนจึงเพียงมุ่งเน้นประเด็นการจัดการทางเทคนิคเพื่อให้สามารถดำเนินตามกลยุทธ์ดังกล่าวได้อธิบายไว้แล้วเป็นสำคัญเท่านั้น

ภาคผนวกที่ 1

ตัวอย่างแบบสอบถามโครงการวิจัยเรื่อง

“การวิเคราะห์วิธีปฏิบัติที่เป็นเลิศ (Best Practice) และ
การเปรียบเทียบเพื่อการปรับปรุงและพัฒนา (Benchmarking)”

แบบสอบถาม

โครงการวิจัย เรื่อง “การวิเคราะห์วิธีปฏิบัติที่เป็นเลิศ (Best Practice) และการเปรียบเทียบเพื่อการปรับปรุง และการพัฒนาธุรกิจชุมชน (Benchmarking)”

วันที่สอบถาม.....

การศึกษาวิจัยครั้งนี้มีวัตถุประสงค์เพื่อการสำรวจหาข้อเท็จจริง ลักษณะวิธีปฏิบัติที่ดีเลิศของธุรกิจชุมชนเพื่อเป็นแนวทางในการเปรียบเทียบเพื่อการปรับปรุงและพัฒนาธุรกิจชุมชนในประเทศไทย ทางคณะผู้วิจัยในโครงการฯ ขอความอนุเคราะห์ในการตอบแบบสอบถาม โดยจะนำผลการวิจัยไปเสนอสถาบันเพิ่มผลผลิตแห่งชาติ กระทรวงอุตสาหกรรม เพื่อส่งเสริมการพัฒนาธุรกิจชุมชนให้มีการพัฒนาที่ยั่งยืน

กรุณาตอบคำถามในช่องที่กำหนด

ส่วนที่ 1 ข้อมูลทั่วไปและประวัติความเป็นมา

1. ข้อมูลความเป็นมา

- ชื่อกลุ่ม :
- ที่อยู่สำนักงาน / โรงงาน :
- ตำบล : อำเภอ / จังหวัด :
- โทรศัพท์ : โทรสาร :
- ชื่อผู้ตอบแบบสอบถาม :
- ตำแหน่งผู้ตอบแบบสอบถาม :
- ชื่อผู้สอบถาม :

2. ประวัติกลุ่ม / ชุมชน

- ปีที่เริ่มดำเนินการ
- เหตุใดจึงมีการจัดตั้งกลุ่มธุรกิจชุมชน (เลือกเพียงคำตอบเดียว)

[ข้อมูลพื้นฐานกระบวนการบริหารสมาชิก]

- เพราะปัญหาเศรษฐกิจ
- เห็นประโยชน์จากการรวมกลุ่ม
- มีหน่วยงานจากภายนอกเข้ามาช่วยจัดตั้งกลุ่ม
- เพราะว่าได้รับเงินทุนสนับสนุน
- อื่นๆ

- ความสัมพันธ์ระหว่างกลุ่มธุรกิจชุมชนของท่านกับกลุ่มออมทรัพย์

ธุรกิจชุมชนของกลุ่มของท่านเริ่มจากกลุ่มออมทรัพย์หรือไม่?

ไม่ได้เริ่ม (ถ้าตอบว่าไม่ได้เริ่ม ให้ข้ามคำถามข้อนี้ไปเลย)

เริ่มจากกลุ่มออมทรัพย์ กลุ่มออมทรัพย์ดังกล่าวเริ่มในปี พ.ศ.

การลงทุนในธุรกิจชุมชนของท่านใช้เงินทุนจากกลุ่มออมทรัพย์หรือไม่

ไม่ได้ใช้ (ถ้าตอบว่าไม่ได้ใช้ ให้ข้ามคำถามข้อนี้ไปเลย)

ใช่

สมาชิกกลุ่มออมทรัพย์ถือว่าเป็นเจ้าของร่วมของธุรกิจชุมชนของท่านหรือไม่

เป็นเจ้าของร่วม

ไม่เป็นเจ้าของร่วม

- ผลิตภัณฑ์ที่ผลิต / บริการ ในปีเริ่มต้น (เลือกตอบได้มากกว่า 1)

(1)

(2)

(3)

(4)

(5)

3. ลักษณะอุตสาหกรรมแปรรูปของกลุ่มในปัจจุบัน (เลือกตอบได้มากกว่า 1)

ธุรกิจอาหารเครื่องดื่ม

สิ่งทอ เครื่องนุ่งห่ม เครื่องหนัง

เครื่องจักรสานและเฟอร์นิเจอร์

อุปกรณ์และบริโภคขั้นพื้นฐาน

โลหะและอโลหะ

4. บุคลากรในธุรกิจชุมชน

	ปีที่เริ่มดำเนินงาน	ปี 2544
1) จำนวนสมาชิก
2) จำนวนผู้ปฏิบัติงานที่เป็นสมาชิกในธุรกิจชุมชนของท่าน
3) จำนวนผู้ปฏิบัติงานรับจ้างในธุรกิจชุมชนของท่าน
4) จำนวนผู้ปฏิบัติงานทั้งหมดตามวุฒิการศึกษา		
- อ่าน / เขียนไม่ได้ จำนวน
- ประถมศึกษาและมีมัธยมกันจำนวน
- มัธยมศึกษาตอนปลาย และ ปวช.
- อนุปริญญา / ปวส. จำนวน
- ปริญญาตรี และสูงกว่าจำนวน
รวม (จำนวนนี้จะเท่ากับข้อ 2 + 3)

5. การเงินของธุรกิจชุมชน

เงินทุน	มูลค่าเป็นเงินบาท			ปี 2544
	ปีที่เริ่มดำเนินงาน..... (ปรับด้วยดัชนีราคาปี 2544)			
	ตัวเงิน	อุปกรณ์	สิ่งก่อสร้าง	
1) แหล่งเงินทุน				
เงินทุนภายใน			
- เงินค่าหุ้นสมาชิก	(โดยฝ่าย
- ผลกำไรของกลุ่มธุรกิจที่ไม่ได้แบ่งปันออกไป	คำนวณ)

เงินทุน	มูลค่าเป็นเงินบาท		
	ปีที่เริ่มดำเนินงาน..... (ปรับด้วยดัชนีราคาปี 2544)		ปี 2544
เงินช่วยเหลือ			
- เงิน SIF
- กลุ่มธุรกิจ ได้รับเงินจากกรมประชาสัมพันธ์
- สำนักงานคณะกรรมการอาหารและยา (อย.)
- กรมพัฒนาชุมชน
- สำนักงานเกษตรจังหวัด / อำเภอ
- เงินมิยาซาวา
- งบประมาณสมาชิกสภาผู้แทนราษฎร (สส.)
- งบประมาณส่งเสริมอุตสาหกรรม หรือ เอสเอ็มอี
- อปต.
- อื่นๆ โปรดระบุ.....
เงินกู้ยืม			
- เงิน SIF
- กรมพัฒนาชุมชน
- สำนักงานเกษตรจังหวัด / อำเภอ
- เงินมิยาซาวา
- ส่งเสริมอุตสาหกรรม หรือ เอสเอ็มอี
- อปต.
- สหกรณ์ออมทรัพย์หรือกลุ่มสัจจะออมทรัพย์
- เงินกองทุนหมู่บ้าน 1 ล้านบาท
- นายทุนในชุมชน
- อื่นๆ โปรดระบุ.....
เงินลงทุนรวม	(โดยฝ่ายคำนวณ)	
2) มูลค่าสินทรัพย์คงที่ (บาท)
3) เงินที่เข้ามาขายไปแต่รอบการผลิต (บาท)
4) มูลค่าสินทรัพย์รวม
5) หนี้สิน เมื่อสิ้นปี 2544
ภาระดอกเบี้ย ในปี 2544 บาท
ภาระเงินต้น ในปี 2544 บาท
6) ยอดขายรวมของกลุ่ม

6. ระบบเงินเชื่อและปัญหาการเงินของกลุ่ม

6.1 การขายสินค้า

- มีการขายเชื่อ ไม่มีการขายเชื่อ อื่นๆ โปรดระบุ.....
- ในกรณีที่มีการขายเชื่อ ระยะเวลาในการเก็บเงินจากลูกค้าเฉลี่ย.....วัน
- ในกรณีที่มีการขายเชื่อ การขายเชื่อคิดเป็นร้อยละ.....ของยอดขาย

6.2 การซื้อวัตถุดิบ

- มีการซื้อเชื่อ ไม่มีการซื้อเชื่อ อื่นๆ โปรดระบุ.....
- ในกรณีที่มีการซื้อเชื่อวัตถุดิบ ระยะเวลาเฉลี่ยในการจ่ายเงินเจ้าหนี้.....วัน
- ในกรณีที่มีการซื้อเชื่อวัตถุดิบหลัก การซื้อเชื่อคิดเป็นร้อยละ.....ของยอดซื้อวัตถุดิบ

6.3 ปัญหาการเงินที่สำคัญที่สุดของกลุ่ม

- ขาดเงินหมุนเวียน ขาดเงินลงทุน
- ไม่สามารถชำระหนี้ได้ อื่นๆ โปรดระบุ

7. การใช้เครื่องมือและอุปกรณ์ในการผลิต

7.1 เครื่องมือเครื่องจักรที่ท่านใช้ในการผลิตในปัจจุบันท่านมีเพียงพอแล้วหรือยัง

- เพียงพอแล้ว (ถ้าตอบว่าเพียงพอแล้วให้ข้ามไปถามในข้อต่อไป)
- ยังไม่เพียงพอ

ถ้ายังไม่เพียงพอท่านมีวิธีการหาเพิ่มอย่างไร (โปรดเลือกข้อที่ท่านเห็นว่าสำคัญที่สุดเพียงข้อเดียว)

- ทำโครงการขอความช่วยเหลือจากหน่วยงานภายนอก
- กู้ยืมเงินจากภายนอกมาซื้อ
- รอสะสมจากกำไร และ/ หรือขอเพิ่มทุนจากสมาชิก

7.2 ท่านคิดว่าเทคนิคการผลิตของท่านขณะนี้เหมาะสมแล้วหรือยัง นั่นคือเป็นเทคนิคที่ทำให้มีต้นทุนต่ำสุด และไม่ใช้เครื่องมือเครื่องจักรมาทดแทนแรงงาน

- เหมาะสมแล้ว (ถ้าตอบว่าเหมาะสมแล้ว ให้ข้ามไปถามในข้อต่อไป)
- ยังไม่เหมาะสม

ท่านมีวิธีการที่จะทำให้เครื่องมือเครื่องจักรของท่านเหมาะสมได้อย่างไร (โปรดเลือกข้อที่ท่านคิดว่าสำคัญที่สุดเพียงข้อเดียว)

- ช่วยกันคิดค้นแปลง
- ไปดูงานหรือปรึกษาผู้ที่มีความรู้
- หาซื้อเครื่องใหม่ที่มีคุณภาพดีถึงแม้จะมีราคาสูง

2.5 สินค้าที่มียอดขายสูงสุด 5 อันดับแรกในปี 2544

ชื่อสินค้า	มูลค่ารวม (บาท)
(1)
(2)
(3)
(4)
(5)

2.6 กำไรคิดเป็นร้อยละของต้นทุนการผลิต

2.7 โครงสร้างกระบวนการพัฒนาผลิตภัณฑ์

2.7.1 จำนวนผู้ปฏิบัติการในการพัฒนาผลิตภัณฑ์ คน

2.7.2 ผลิตภัณฑ์ของท่านได้รับมาตรฐานใดบ้าง

2.7.3 ค่าใช้จ่ายในการพัฒนาผลิตภัณฑ์โดยเฉลี่ย บาท/ปี

2.8 สวัสดิการที่ให้หรือคาดว่าจะให้แก่ชุมชน (ตอบได้มากกว่า 1 ข้อ)

- ไม่มีสวัสดิการให้หรือคาดว่าจะให้แก่ชุมชน
- ค่ารักษาพยาบาล
- ค่าเล่าเรียนบุตร
- เงินช่วยเหลือฉุกเฉิน
- ค่าอาปนกิจศพ
- ให้เงินกู้ยืมโดยไม่คิดดอกเบี้ย
- ให้เงินกู้ยืมอัตราดอกเบี้ยต่ำ
- เงินสนับสนุนชุมชนในรูปแบบต่างๆ
- อื่นๆ โปรดระบุ.....

2.9 ค่าใช้จ่ายด้านสวัสดิการทุกประเภทเฉลี่ย.....บาทต่อปี

ส่วนที่ 3 การสำรวจข้อมูลรายละเอียด 6 กระบวนการทำงานของธุรกิจชุมชน ในแต่ละกระบวนการประกอบด้วย :

1. ข้อมูลด้านการปฏิบัติการ 2. ข้อมูลด้านปัจจัยเอื้อ

I. กระบวนการบริหารสมาชิก

1. ข้อมูลด้านปฏิบัติการบริหารสมาชิก

1.1 สมาชิกมีส่วนร่วมบริหารจัดการในเรื่องใดมากที่สุด

- กำหนดกฎระเบียบเกี่ยวกับการทำงานและผลตอบแทนของสมาชิก
- การกำหนดกฎระเบียบที่เกี่ยวกับสวัสดิการชุมชน
- สมาชิกไม่มีส่วนร่วมตัดสินใจในเรื่องที่กล่าวมาแล้ว
- อื่นๆ.....

1.2 สมาชิกที่เป็นเครือญาติกับผู้บริหารกลุ่มในปัจจุบันคิดเป็นร้อยละเท่าไร ของสมาชิกทั้งหมด

- มากกว่าร้อยละ 50
- ประมาณร้อยละ 50
- น้อยกว่าร้อยละ 50
- อื่นๆ.....

1.3 แนวทางการแก้ไขความขัดแย้งระหว่างผู้บริหารกับสมาชิกโดยส่วนใหญ่

- คู่กรณีประนีประนอมกันเอง
- สมาชิกช่วยกันแก้ปัญหา
- ผู้บริหารกลุ่มเป็นผู้แก้ไขปัญหา
- อื่นๆ.....

2. ปัจจัยเอื้อในการบริหารสมาชิก

2.1 ความรู้ความสามารถและความรับผิดชอบของสมาชิก

- มาก
- ปานกลาง
- น้อย
- อื่นๆ.....

2.2 การเรียนรู้ประสบการณ์ภายในกลุ่มของสมาชิกได้มาจาก

- ปัญหาหรือความล้มเหลวของกิจกรรมที่กลุ่มได้มีประสบการณ์
- ค่อยทำไปและเรียนรู้ไปพร้อมกัน
- ไม่มีการเรียนรู้
- อื่นๆ.....

2.3 คุณสมบัติใดต่อไปนี้ที่ผู้บริหารกลุ่มของท่านมีมากที่สุด (โปรดเลือกข้อที่ท่านเห็นว่ามีมากที่สุดเพียงข้อเดียว)

- ซื่อสัตย์ เสียสละ และตั้งใจจริง
- มีความคิดริเริ่ม และมีประสบการณ์ในการทำงาน
- มีความสามารถในการประสานผลประโยชน์และกล้าตัดสินใจ
- อื่นๆ.....

II. กระบวนการบริหารการตลาดและเครือข่าย

1. ข้อมูลด้านปฏิบัติการบริหารการตลาดและเครือข่าย

1.1 ท่านได้ข้อมูลในการจัดจำหน่ายสินค้าจากแหล่งใดเป็นหลัก

- ข้อมูลจากผู้บริหารหรือสมาชิกภายในหลัก
- จากพ่อค้าคนกลาง
- จากเจ้าหน้าที่รัฐหรือองค์กรพัฒนาเอกชน
- อื่นๆ.....

1.2 กลุ่มของท่านมีสัดส่วนของการจำหน่ายในตลาดค้าปลีกในท้องถิ่นกับตลาดค้าส่งภายนอกท้องถิ่นเท่าไร

- ตลาดค้าปลีกในท้องถิ่นมากกว่าร้อยละ 50
- ตลาดค้าส่งภายนอกท้องถิ่นมากกว่าร้อยละ 50
- ตลาดค้าปลีกในท้องถิ่นใกล้เคียงกับตลาดค้าส่งภายนอกท้องถิ่น
- อื่นๆ.....

1.3 ท่านมีกระบวนการส่งเสริมการขายอย่างไร

- ปรับปรุงผลิตภัณฑ์ให้ดูน่าสนใจมากขึ้น
- หาดตลาดเพิ่มมากขึ้น
- ไม่มีการส่งเสริมการขาย
- อื่นๆ.....

2. ปัจจัยเอื้อในการบริหารตลาด

2.1 ความรู้ความสามารถของผู้ปฏิบัติงานฝ่ายการตลาด

- มาก
- ปานกลาง
- น้อย
- อื่นๆ.....

2.2 การเรียนรู้การบริหารตลาดจากภายในกลุ่มได้มาจาก

- ปัญหาหรือความล้มเหลวในการบริหารตลาดที่กลุ่มมีประสบการณ์
- ค่อยๆทำไปและเรียนรู้ไปทีละเล็กละน้อย
- ไม่มีการเรียนรู้
- อื่นๆ.....

2.3 การเรียนรู้จากภายนอกกลุ่มในการบริหารตลาดได้มาจาก

- ไม่มีการเรียนรู้
- ได้รับการชี้แนะจากบุคลากรภายนอก หรือเจ้าหน้าที่รัฐสนับสนุนการไปศึกษาและดูงาน
- เป็นความริเริ่มของผู้บริหาร หรือจากสมาชิกของกลุ่มเอง
- อื่นๆ.....

III. กระบวนการบริหารการเงิน

1. ข้อมูลด้านการปฏิบัติการบริหารการเงิน

1.1 การแก้ไขปัญหาเงินทุนหมุนเวียนไม่พอ

- ระดมเงินจากสมาชิก หรือพยายามลดต้นทุน หรือเพิ่มยอดขาย หรือเร่งระบายสินค้าค้างในสต็อก
- เร่งเก็บเงินจากลูกค้าหนี้การค้า หรือเลื่อนระยะเวลาการจ่ายชำระเจ้าหนี้การค้า หรือชะลอการจ่ายเงินปันผลแก่สมาชิก
- กู้ยืมเงินจากภายนอก หรือลดการผลิต หรือเลื่อนการชำระหนี้ต่อเจ้าหนี้เงินกู้
- อื่นๆ.....

1.2 การจัดหาเงินทุนระยะยาวเพื่อการลงทุนครั้งใหม่

- เพิ่มการระดมเงินทุนจากสมาชิก
- เสนอโครงการขอเงินช่วยเหลือจากหน่วยงานภาครัฐ/เอกชน
- เจริญกู้เงินระยะยาวดอกเบี้ยต่ำจากแหล่งภายนอก
- อื่นๆ.....

1.3 การจัดทำบัญชีและการวางแผนทางการเงินเพื่อการลงทุนเพิ่มผลผลิต ลดต้นทุนการผลิต และการตลาด เป็นต้น

- มีการจัดทำบัญชี แต่ไม่ได้ใช้ในการวางแผนทางการเงิน
- มีการจัดทำบัญชี และใช้บัญชีเพื่อประกอบการวางแผนทางการเงิน
- ไม่มีการจัดทำบัญชี แต่มีการวางแผนทางการเงิน
- อื่นๆ.....

2. ปัจจัยที่เอื้อต่อกระบวนการบริหารการเงิน

2.1 บุคลากรในกลุ่ม มีความรู้ความเข้าใจในเรื่องการบริหารการเงิน

- มีบุคลากรที่มีวุฒิการศึกษาทางบัญชี และ/หรือการเงินเป็นผู้บริหารการเงิน
- สมาชิกส่วนใหญ่มีความรู้ความเข้าใจดีในเรื่องการเงิน
- ผู้นำกลุ่มมีความสามารถในการบริหารเงินแต่เพียงผู้เดียว
- อื่นๆ.....

2.2 ปัจจัยเอื้อทางการเงินระหว่างการดำเนินธุรกิจ

- ได้รับความช่วยเหลือจากรัฐเป็นสัดส่วนสูง
- สมาชิกให้ความร่วมมือในการจัดหาทุนเพิ่ม
- กลุ่มมีชื่อเสียงสามารถหาเงินสนับสนุนรูปแบบต่างๆได้ง่าย
- อื่นๆ.....

2.3 ปัจจัยเอื้อในด้านความรู้ทางการเงิน

- ได้รับความช่วยเหลือจากองค์กรภายนอก
- ค่อยๆไปเรียนรู้ไป
- เรียนรู้จากปัญหาและประสบการณ์ในอดีต
- อื่นๆ.....

IV. กระบวนการพัฒนาผลิตภัณฑ์และเทคนิคการผลิต

1. ข้อมูลด้านปฏิบัติการพัฒนาผลิตภัณฑ์

1.1 ผลิตภัณฑ์ได้รับการพัฒนาด้านใดบ้าง

- คุณภาพ
- การบรรจุหีบห่อหรือรูปแบบและสีสันทนของผลิตภัณฑ์
- ไม่มีการพัฒนาใดเลย
- อื่นๆ

1.2 กลุ่มของท่านมีการปรับปรุงเทคนิคการผลิตมากน้อยเพียงใด

- มาก
- ปานกลาง
- น้อย
- อื่นๆ.....

1.3 การบริหารจัดการด้านคุณภาพให้สอดคล้องกับความต้องการของตลาด

- ผลิตสินค้าให้มีคุณภาพแตกต่างตามความต้องการของตลาดที่หลากหลาย
- ผลิตสินค้าที่มีคุณภาพมาตรฐานเดียว
- ผลิตสินค้าที่มีคุณภาพสูงสุด
- อื่นๆ.....

2. ปัจจัยที่เอื้อในการพัฒนาผลิตภัณฑ์

2.1 ความรู้ความสามารถของผู้ปฏิบัติงานในการพัฒนาผลิตภัณฑ์

- มาก
- ปานกลาง
- น้อย
- อื่นๆ.....

2.2 การเรียนรู้การพัฒนาผลิตภัณฑ์ภายในกลุ่ม

- จากการลองผิดลองถูก
- จากภูมิปัญญาในท้องถิ่นภายในกลุ่ม และการต่อยอด
- ไม่มีการเรียนรู้
- อื่นๆ.....

2.3 ความรู้ในการพัฒนาผลิตภัณฑ์ที่ได้มาจากภายนอก

- โดยภูมิปัญญาท้องถิ่นจากภายนอกกลุ่ม
- โดยการส่งบุคลากรไปศึกษาดูงานจากภายนอก โดยความริเริ่มของกลุ่ม
- โดยการให้ความช่วยเหลือจากเจ้าหน้าที่ของรัฐ และบุคคลภายนอก
- อื่นๆ.....

V. กระบวนการผลิต

1. ข้อมูลปฏิบัติการด้านการผลิต

1.1 ข้อมูลปฏิบัติการการใช้แรงงาน

1.1.1 นอกจากการจ่ายค่าแรงแล้ว โดยปกติกลุ่มของท่านได้ให้ผลประโยชน์ที่มีใช้ตัวเงิน

เพิ่มเติมแก่ผู้ปฏิบัติงานในด้านใดบ้างที่ผู้ปฏิบัติงานรู้สึกพึงพอใจมากที่สุด

- มิอิสระในการเลือกช่วงการทำงาน
- ได้มีทักษะความรู้ ประสบการณ์เพิ่มขึ้น
- ได้รับแจกผลผลิต หรือซื้อผลผลิตในราคาถูกลงกว่าท้องตลาด
- อื่นๆ

1.1.2 ท่านมีการจ่ายค่าตอบแทนแรงงาน เพื่อเพิ่มผลิตภาพอย่างไร

- จ่ายตามปริมาณและคุณภาพที่กำหนดแต่เพียงอย่างเดียว
- จ่ายตามปริมาณและคุณภาพที่กำหนด และแบ่งผลกำไรให้ด้วย
- จ่ายตามระยะเวลาที่ใช้ในการผลิตแต่เพียงอย่างเดียว
- อื่นๆ

1.1.3 ท่านมีวิธีการส่งเสริมให้ผู้ปฏิบัติงานทำงานเต็มความสามารถได้อย่างไร

- สร้างแรงจูงใจ
- ตักเตือน
- กำหนดบทลงโทษ
- อื่นๆ

1.2 ปัจจัยเอื้อการใช้แรงงาน

1.2.1 จำนวนแรงงานที่เป็นสมาชิก

- จำนวนแรงงานที่เป็นสมาชิกเพียงพอกับที่กลุ่มต้องการตลอดทั้งปี
- มีการขาดแคลนแรงงานที่เป็นสมาชิกบ้าง ต้องอาศัยแรงงานจากภายนอกกลุ่มสมาชิกมาเสริม
- ต้องใช้แรงงานจากภายนอกกลุ่มสมาชิกเป็นส่วนใหญ่
- อื่นๆ

1.2.2 ทักษะของแรงงานที่ เป็นสมาชิกของกลุ่ม

- สอดคล้องกับความต้องการ
- ตรงกับความต้องการเพียงบางส่วน
- ไม่ตรงกับความต้องการเลย
- อื่นๆ

1.2.3 ลักษณะเด่นของกลุ่มของท่านที่ทำให้แรงงานที่มีคุณภาพอยากจะมาทำงานด้วย คือ

- กลุ่มของท่านมีการจ่ายค่าตอบแทนและสวัสดิการที่เป็นธรรม
- กลุ่มของท่านมีชื่อเสียงและช่วยให้ผู้ปฏิบัติงานมีโอกาสก้าวหน้าในอาชีพ
ในอนาคต
- ไม่มีลักษณะเด่นใดๆ เลย
- อื่นๆ

2. ข้อมูลด้านการใช้วัตถุดิบ

2.1 ข้อมูลปฏิบัติการการใช้วัตถุดิบ

2.1.1 ที่มาของวัตถุดิบหลักที่ใช้ในการผลิต

- ได้มาจากสมาชิกเป็นส่วนใหญ่
- ได้จากภายในชุมชนเป็นส่วนใหญ่
- ได้จากภายนอกชุมชนเป็นส่วนใหญ่
- อื่นๆ

2.1.2 การคัดกรองวัตถุดิบหลักที่นำมาใช้ในการผลิต

- พิจารณาจากผู้นำมาส่งเป็นหลัก
- พิจารณาคุณภาพเป็นหลัก
- ไม่มีการตรวจสอบใดๆ ทั้งสิ้น
- อื่นๆ

2.1.3 การแก้ไขปัญหาวัตถุดิบหลักขาดแคลน

- ส่งเสริมให้มีการเพิ่มการผลิตวัตถุดิบภายในกลุ่ม
- ส่งเสริมให้ชุมชนผลิตวัตถุดิบเพิ่ม
- ปลอ่ยให้เป็นไปตามสภาพความเป็นจริง
- อื่นๆ

2.2 ปัจจัยเอื้อต่อการใช้วัตถุดิบ

2.2.1 ปริมาณวัตถุดิบหลักในท้องถิ่น

- มีพอเพียงภายในชุมชน
- มีการขาดแคลนบางส่วนภายในชุมชนและต้องอาศัยวัตถุดิบหลักจากภายนอกชุมชนมาเสริม
- ต้องใช้วัตถุดิบหลักจากภายนอกชุมชนส่วนใหญ่
- อื่นๆ

2.2.2 คุณภาพและมาตรฐานของวัตถุดิบหลักที่มีอยู่ภายในชุมชนตรงกับความต้องการของกลุ่มหรือไม่อย่างไร

- ตรงตามที่ต้องการทั้งหมด
- ตรงตามที่ต้องการเพียงบางส่วน
- ไม่ตรงกับความต้องการเลย
- อื่นๆ

2.2.3 ลักษณะเด่นของกลุ่มของท่านที่ทำให้ผู้จำหน่ายวัตถุดิบหลักอยากที่จะมาจำหน่ายวัตถุดิบให้คือ

- กลุ่มของท่านมีการซื้อวัตถุดิบเป็นเงินสดและชำระเงินตรงเวลา
- กลุ่มของท่านเป็นผู้ซื้อวัตถุดิบรายใหญ่ในชุมชนทำให้หาผู้ต้องการจำหน่ายได้ง่าย
- ไม่มีลักษณะเด่นใดๆเลย
- อื่นๆ

VI. กระบวนการบริหารสวัสดิการของชุมชน

1. ข้อมูลปฏิบัติการบริหารสวัสดิการ

1.1 คุณภาพการจัดสรรสวัสดิการให้แก่ชุมชน

- ช่วยเพิ่มขีดความสามารถทางด้านความรู้ของคนในชุมชน
- เน้นการฟื้นฟูทรัพยากรและสิ่งแวดล้อม
- เพื่อช่วยให้เกิดความรักความสามัคคีในชุมชน
- อื่นๆ

1.2 ปริมาณการจัดสรรสวัสดิการให้แก่ชุมชน

- ให้มากกว่าร้อยละ 10 ของผลกำไรประจำปีของกลุ่ม
- ให้ระหว่างร้อยละ 1 ถึงร้อยละ 10 ของผลกำไรประจำปีของกลุ่ม
- ไม่มีการจัดสรรเป็นสวัสดิการให้ชุมชน
- อื่นๆ

1.3 การจัดสรรสวัสดิการให้แก่ชุมชนมีหลักการ

- ให้แก่กิจกรรมที่มีผลประโยชน์ต่อส่วนรวม
- เน้นการจัดสรรให้ผู้ด้อยโอกาสในชุมชนมากที่สุด
- แล้วแต่ความสะดวก
- อื่นๆ

2. ปัจจัยที่เอื้อต่อกระบวนการบริหารสวัสดิการ

2.1 ความช่วยเหลือในด้านสวัสดิการจากภายนอก

- องค์กรของรัฐ และเอกชนจากภายนอกมาส่งเสริมให้กลุ่มมีการจัดการสวัสดิการให้กับชุมชน
- องค์กรของรัฐ และเอกชนจากภายนอกช่วยสนับสนุนทางการเงินให้กลุ่มในการจัดสวัสดิการแก่ชุมชน
- ไม่ได้รับความช่วยเหลือจากภายนอก
- อื่นๆ โปรดระบุ.....

2.2 ความเข้มแข็งของธุรกิจของกลุ่มที่มีผลต่อการจัดสวัสดิการให้ชุมชน

- ธุรกิจของกลุ่มมีความเข้มแข็งสามารถให้การสนับสนุนสวัสดิการชุมชนได้อย่างต่อเนื่อง
- ธุรกิจสามารถสนับสนุนสวัสดิการชุมชน ได้ครั้งคราว
- ธุรกิจยังไม่มั่นคงพอที่จะสนับสนุนสวัสดิการชุมชน
- อื่นๆ โปรดระบุ.....

2.3 ความเข้มแข็งและความสามัคคีของสมาชิกในกลุ่ม

- สมาชิกในกลุ่มเน้นการให้สวัสดิการแก่สมาชิกในกลุ่มก่อน
- สมาชิกเห็นความสำคัญและความจำเป็นในการให้สวัสดิการแก่ชุมชน
- สมาชิกในกลุ่มไม่เห็นความจำเป็นในการให้สวัสดิการชุมชน
- อื่นๆ โปรดระบุ.....

ส่วนที่ 4 การทดสอบหลักการเศรษฐกิจพอเพียง

แบบสอบถามหลักการหรือแนวคิดการดำเนินการของธุรกิจชุมชน

1. การดำเนินธุรกิจชุมชนในกลุ่มของท่านในปัจจุบัน ท่านมีหลักการหรือแนวคิดในการดำเนินธุรกิจของท่านอย่างไรบ้าง

.....
.....

2.
.....

3.
.....

4.

 5.

 6.

2. ท่านเคยได้ยินที่มีการพูดถึงเศรษฐกิจพอเพียงของพระบาทสมเด็จพระเจ้าอยู่หัว จากหนังสือพิมพ์ วิทยุ โทรทัศน์ เจ้าหน้าที่ของรัฐ คำนัน ผู้ใหญ่บ้าน หรือเพื่อนของท่าน บ้างหรือไม่?

เคย ไม่เคย ไม่แน่ใจ

(ถ้าตอบไม่เคย หรือไม่แน่ใจ ให้ข้ามไปถามใน ข้อที่ 5 แต่ ถ้าตอบว่าเคย ให้ถาม ข้อ 3 ต่อไป)

3. ถ้าท่านต้องการประยุกต์เศรษฐกิจพอเพียงเข้ากับธุรกิจชุมชนของท่าน ท่านจะมีแนวทางปฏิบัติอย่างไร

1.

 2.

 3.

 4.

 5.

4. ธุรกิจชุมชนที่ท่านกำลังดำเนินการอยู่ในกลุ่มของท่านขณะนี้ มีการดำเนินงานตามเศรษฐกิจพอเพียงของพระบาทสมเด็จพระเจ้าอยู่หัวบ้างหรือไม่

กำลังดำเนินการ ไม่ได้ดำเนินการ

ถ้าตอบว่าดำเนินการ ให้ระบุว่าในข้อใดบ้าง

.....

ถ้าไม่ดำเนินการให้ระบุว่าเพราะเหตุใด

.....

5. (ให้ผู้สัมภาษณ์รวบรวมประเด็นในคำตอบแต่ละในข้อที่ 1 และข้อที่ 3 ต่อท้าย หลักการเศรษฐกิจพอเพียง ข้อที่ 9 ที่ได้แสดงไว้ในตารางหน้าถัดไป

การทำธุรกิจชุมชนซึ่งมีประเด็นเหล่านี้ที่ได้รวบรวมเอาคำตอบของท่านอย่างน้อยในข้อ 1 เข้าไปด้วยแล้ว โปรดให้ลำดับความสำคัญตามที่ท่านเห็นสมควร คือ มาก ปานกลาง และน้อย แต่ถ้าไม่สำคัญให้ทำเครื่องหมาย (X) (หลังจากผู้ให้สัมภาษณ์ได้ตอบคำถามในรอบแรกแล้ว ขอให้ผู้ตอบสัมภาษณ์ทบทวนว่าจะยืนยันหรือไม่)

หลักการทำธุรกิจชุมชน	ลำดับความสำคัญครั้งที่ 1				ที่สะท้อนการเปลี่ยนแปลงด้าน ความสำคัญหรือไม่	
	มาก	ปานกลาง	น้อย	X	ไม่เปลี่ยน	เปลี่ยนคือ
1. ใช้เทคโนโลยีเหมาะสม (ถูกหลัก วิชาการ แต่มีราคาถูก)						
2. เน้นการใช้วัสดุทุกชนิดอย่างประหยัด และได้ประโยชน์คุ้มค่า						
3. เน้นการสร้างงานเป็นหลัก โดยไม่ใช่เครื่องจักรมาแทนแรงงาน โดยไม่จำเป็น ยกเว้นถ้าไม่ทำเช่นนั้นผลิตภัณฑ์จะเสียหาย						
4. มีการผลิตที่สอดคล้องกับความสามารถในการบริหารจัดการ						
5. ไม่ควรโลกเกิน ไป หรือมุ่งกำไรระยะสั้นเป็นหลัก						
6. มีความซื่อสัตย์ในการประกอบการ ไม่เอาเปรียบผู้บริโภค แรงงาน และผู้จำหน่ายวัตถุดิบ						
7. กระจายความเสี่ยง โดยมีผลิตภัณฑ์ที่หลากหลาย หรือมีความสามารถในการปรับเปลี่ยนผลผลิตให้สอดคล้องกับความต้องการของตลาดได้						
8. มีการบริหารความเสี่ยงต่ำโดยมุ่งใช้เงินทุนภายในของกลุ่มเป็นหลัก โดยไม่ก่อหนี้เงินเกินความสามารถในการจัดการ						
9. ใช้วัตถุดิบในท้องถิ่นและผลิตสินค้าที่ตอบสนองตลาดในท้องถิ่น ภูมิภาค และตลาดต่างประเทศ						
10.....						
11.....						
12.....						
13.....						
14.....						
15.....						

ส่วนที่ 5 การทดสอบความยั่งยืนของชุมชนโดยพิจารณาจากทวน 4 ประเภท

การประเมินการพัฒนาทุนมนุษย์

1. ธุรกิจชุมชนของท่านก่อให้เกิดการพัฒนาบุคลากรในระดับใด

- ทำให้คนในชุมชนได้เรียนรู้เกี่ยวกับการดำเนินธุรกิจชุมชนมากขึ้น
- ช่วยกระตุ้นให้มีการพัฒนาความรู้ความสามารถของสมาชิกและครอบครัว
- ก่อให้เกิดการจ้างแรงงานมากขึ้นเพียงอย่างเดียว
- อื่นๆ.....

2. มีการนำภูมิปัญญาท้องถิ่นมาปรับใช้หรือไม่

- มีการนำภูมิปัญญาท้องถิ่นมาปรับใช้และสร้างความรู้ใหม่ต่อยอด
- นำภูมิปัญญาท้องถิ่นมาปรับใช้ แต่ไม่ได้สร้างความรู้ใหม่ต่อยอด
- ไม่ได้ใช้ภูมิปัญญาท้องถิ่น
- อื่นๆ.....

3. ธุรกิจชุมชนก่อให้เกิดสวัสดิการที่เป็นผลดีต่อทรัพยากรมนุษย์อย่างไร

- มีสวัสดิการด้านการศึกษา สุขภาพอนามัย และการดูแลเด็กและคนชรา
- มีสวัสดิการข้างต้น 1 อย่าง
- ไม่มีสวัสดิการใด ๆ
- อื่นๆ.....

การประเมินการพัฒนาทุนทางกายภาพ

4. การสะสมทุนในรูปเครื่องมือ เครื่องจักร และวัสดุอุปกรณ์

- กลุ่มมีเครื่องมือ เครื่องจักร และอุปกรณ์เพิ่มมากขึ้นและมีการให้ชุมชนได้สามารถร่วมใช้ได้ในบางโอกาส
- กลุ่มมีเครื่องมือ เครื่องจักร และอุปกรณ์เพิ่มมากขึ้น แต่สงวนไว้ใช้เพื่อการผลิตของกลุ่มเท่านั้น
- กลุ่มมีเครื่องมือ เครื่องจักร และอุปกรณ์เพิ่มมากขึ้น แต่ก็ยังมีหนี้เพิ่มมากขึ้นด้วย
- อื่นๆ.....

5. การสะสมทุนที่เป็นตัวเงิน

- ช่วยให้กลุ่มมีกองทุนหมุนเวียนสุทธิเพิ่มขึ้น
- ช่วยให้กลุ่มและชุมชนมีกองทุนหมุนเวียนสุทธิเพิ่มมากขึ้น
- ขณะนี้กลุ่มยังไม่สามารถเพิ่มขนาดของทุนสุทธิได้
- อื่นๆ.....

6. ธุรกิจชุมชนของท่านก่อให้เกิดการพัฒนาทุนทางวัตถุ ต่อชุมชนในระดับใด

- มีการนำผลกำไรของธุรกิจชุมชนไปใช้ในการสร้างหรือดูแลสาธารณสมบัติ
อื่นๆ ในชุมชน หรือมีการลงทุนในกิจกรรมอื่นๆ ในชุมชนมากขึ้น
- ธุรกิจชุมชนสามารถขยายกำลังการผลิตหรือลงทุนในเครื่องจักรอุปกรณ์
ใหม่ๆ ได้เพิ่มขึ้น ทำให้ใช้แรงงานในชุมชนได้มากขึ้น
- ยังไม่สามารถขยายกำลังการผลิตได้เนื่องจากความไม่พร้อมหลายด้าน
- อื่นๆ.....

การประเมินทุนทางสังคม

7. ความรักใคร่กลมเกลียวกันในชุมชนดีขึ้นกว่าเดิมหรือไม่ หรือขัดแย้งกันมากขึ้น

- มีการร่วมมือร่วมใจกันในชุมชนดีขึ้นกว่าเดิมมาก
- มีความร่วมมือร่วมใจในกลุ่มดีขึ้นกว่าเดิม
- มีความขัดแย้งเพิ่มระหว่างคนในชุมชนเพิ่มขึ้นบ้างเป็นบางครั้ง
- อื่นๆ.....

8. ธุรกิจชุมชนของท่านก่อให้เกิดการพัฒนาความสัมพันธ์ภายนอกกลุ่มอย่างไร

- ทำให้เกิดเครือข่าย หรือความร่วมมือกับกลุ่มอื่นๆ นอกชุมชนมากขึ้น
ในขณะที่ความสัมพันธ์กับกลุ่มอื่นๆ ภายในชุมชนก็ดีขึ้นด้วย
- มีความร่วมมือกับกลุ่มอื่นๆ ภายนอกชุมชนเป็นอย่างดี แต่ความสัมพันธ์
ภายในชุมชนเหมือนเดิมไม่เปลี่ยนแปลง
- มีการแข่งขันชิงดีกันระหว่างกลุ่มภายในชุมชนมากขึ้น นำไปสู่ความขัดแย้ง
- อื่นๆ.....

9. ธุรกิจชุมชนของท่านมีผลต่อความเข้มแข็งของชุมชนอย่างไร

- ช่วยลดปัญหาทางสังคมภายในชุมชนลงได้บ้าง
- ช่วยลดปัญหาอาชญากรรม ปัญหาการว่างงาน ปัญหายาเสพติด ปัญหา
ทะเลาะเบาะแว้งในชุมชน และปัญหาสังคมอื่นๆ ในชุมชนลงได้มาก
- ไม่ช่วยลดปัญหาทางสังคมของชุมชนแต่ช่วยให้เศรษฐกิจของสมาชิกดีขึ้น
- อื่นๆ.....

การประเมินทุนสิ่งแวดล้อม

10. กระบวนการผลิตทั้งหมดมีผลทำให้ทรัพยากรที่ใช้แล้วหมดไป เช่น แร่ธาตุ น้ำมัน ถ่านหิน และ แก๊ส ลดลงหรือไม่

- เป็นกระบวนการผลิตที่ไม่มีการใช้ทรัพยากรที่ใช้แล้วหมดไปไม่ว่า
จากภายในหรือภายนอกชุมชน
- มีการใช้ทรัพยากรที่ใช้แล้วหมดไปบ้าง แต่ส่วนใหญ่่นำมาจาก
ภายนอกชุมชน
- เป็นการ ใช้ ทรัพยากรที่ใช้แล้วหมดไป และนำมาจาก ภายใน ชุมชนเอง
- อื่นๆ.....

11. ธุรกิจชุมชนของท่านก่อให้เกิดปัญหาสิ่งแวดล้อมในระดับใด (เช่น อากาศเสีย กลิ่น ฝุ่นละออง น้ำเสีย

เสียงดัง ขยะ อุบัติเหตุ)

- ไม่เกิดปัญหา หรือปัญหาน้อย (ร้อยละ 0 - 20)
- มีปัญหาปานกลาง (ร้อยละ 21 - 40)
- มีปัญหามาก (มากกว่าร้อยละ 40)
- อื่นๆ.....

12. ลักษณะการใช้ทรัพยากรในธุรกิจชุมชนของท่านเป็นอย่างไร

- มีการลงทุนเพื่อฟื้นฟูหรือสร้างทรัพยากรขึ้นมาแทนที่ ทรัพยากรสามารถสร้างใหม่ได้
(เช่น ปลูกป่า อนุรักษ์พันธุ์ปลา, รักษาสภาพแวดล้อมในชุมชนให้ดีขึ้น มีการสร้าง
ทรัพยากรใหม่ๆ ขึ้นในชุมชน)
- มีความพยายามรักษาสภาพแวดล้อมให้อยู่ในสภาพเดิม
- ไม่มีการจัดการเกี่ยวกับทรัพยากรในชุมชนเป็นพิเศษ
- อื่นๆ.....

ภาคผนวกที่ 2

ตัวอย่างแบบประเมินผลโครงการวิจัยเรื่อง

“การวิเคราะห์วิธีปฏิบัติที่เป็นเลิศ (Best Practice) และ
การเปรียบเทียบเพื่อการปรับปรุงและพัฒนา (Benchmarking)”

แบบประเมินผล

โครงการวิจัยเรื่อง “ การวิเคราะห์วิธีปฏิบัติที่เป็นเลิศ (BEST PRACTICE) และการเปรียบเทียบเพื่อการปรับปรุงและพัฒนาธุรกิจชุมชน (BENCHMARKING) ”

วันที่สอบถาม.....

ชื่อกลุ่ม.....รหัสกลุ่ม.....

ที่อยู่สำนักงาน/โรงงาน.....

ตำบล.....อำเภอ.....จังหวัด.....

โทรศัพท์.....โทรสาร.....

ชื่อผู้ตอบแบบสอบถาม.....

ตำแหน่งผู้ตอบแบบสอบถาม.....

ชื่อผู้สอบถาม.....

ส่วนที่ 1 ข้อมูลทั่วไปและความรู้ที่ได้รับจากโครงการ

1. กลุ่มของท่านได้ทำแผนปรับปรุงแก้ไขในการดำเนินงานของท่านจากการประชุมร่วมระหว่างกลุ่มประมาณ 2 เดือนที่ผ่านมาแล้วหรือไม่
 ทำ
 ไม่ได้ทำ
2. ก่อนเข้าร่วมประชุมภาคและประชุมระหว่างกลุ่มท่านรู้จักวิธีปฏิบัติที่เป็นเลิศ (BEST PRACTICE) และการเปรียบเทียบเพื่อการปรับปรุงและพัฒนา (BENCHMARKING) หรือไม่
 ทราบ
 ไม่ทราบ
3. หลังการประชุมระหว่างกลุ่มท่านมีความรู้ความเข้าใจเกี่ยวกับวิธีปฏิบัติที่เป็นเลิศ (BEST PRACTICE) และการเปรียบเทียบเพื่อการปรับปรุงและพัฒนา (BENCHMARKING) หรือไม่
 เข้าใจมาก
 พอเข้าใจ
 ยังไม่ค่อยเข้าใจ
 ไม่เข้าใจเลย

4. กรุณาอธิบายความหมายของคำต่อไปนี้อย่างสั้นๆ ตามที่ท่านเข้าใจ

วิธีการปฏิบัติที่เป็นเลิศ (BEST PRACTICE)

.....

.....

.....

.....

.....

ผู้สัมภาษณ์ให้คะแนนว่า A เข้าใจมาก B เข้าใจปานกลาง C เข้าใจน้อยมาก
D ไม่เข้าใจ

กระบวนการเปรียบเทียบเพื่อการปรับปรุงและพัฒนา (BENCHMARKING)

.....

.....

.....

.....

.....

ผู้สัมภาษณ์ให้คะแนนว่า A เข้าใจมาก B เข้าใจปานกลาง C เข้าใจน้อยมาก
D ไม่เข้าใจ

5. ในการประชุมระหว่างกลุ่มที่ผ่านมา ท่านเห็นว่าประเด็นอะไรที่เป็นประโยชน์มากที่สุด
เมื่อเปรียบเทียบกับกระบวนการที่ท่านปฏิบัติอยู่ในธุรกิจชุมชนของท่าน และสามารถนำมา
ใช้ในการวางแผนปรับปรุงการทำงานของ ท่าน (ตอบได้มากกว่า 1 ข้อ)

- การบริหารจัดการสมาชิก
- การบริหารจัดการตลาดและเครือข่าย
- การบริหารจัดการด้านการเงิน
- การบริหารจัดการพัฒนาผลิตภัณฑ์และเทคนิคการผลิต
- การบริหารจัดการการจ้างแรงงาน
- การบริหารจัดการด้านวัตถุดิบ
- การบริหารจัดการด้านสวัสดิการของสมาชิกและชุมชน
- อื่น ๆ (โปรดระบุ).....

.....

.....

6. ธุรกิจชุมชนของท่านได้รับความรู้และประสบการณ์ในการจัดการธุรกิจชุมชนเพิ่มขึ้นจากก่อนที่เข้าร่วมโครงการนี้หรือไม่

- ได้รับเพิ่มขึ้นมาก
 - ได้รับพอประมาณ
 - ได้รับเพิ่มขึ้นน้อย
 - ไม่ได้ได้รับความรู้เพิ่มขึ้น
 - อื่นๆ (โปรดระบุ).....
-

ส่วนที่ 2 การนำความรู้ที่ได้ไปปฏิบัติใช้

1. กลุ่มของท่านได้เสนอแผนปรับปรุงการบริหารธุรกิจของท่านในเรื่องใดบ้าง
(ตอบได้มากกว่า 1 ข้อ และ โปรดตรวจสอบกับแผนของกลุ่มที่ได้จัดทำไว้ก่อนหน้านั้นด้วย)

- การบริหารจัดการสมาชิก
 - การบริหารจัดการและเครือข่าย
 - การบริหารจัดการด้านการเงิน
 - การบริหารจัดการพัฒนาผลิตภัณฑ์และเทคโนโลยีการผลิต
 - การบริหารจัดการการจ้างแรงงาน
 - การบริหารจัดการด้านวัตถุดิบ
 - การบริหารจัดการด้านการจัดสวัสดิการของสมาชิกและชุมชน
 - อื่น ๆ (โปรดระบุ).....
-
-
-
-
-

รวมเป็นข้อเสนอในแผนทั้งหมด.....ข้อ

2. กลุ่มของท่านได้ดำเนินการปรับปรุงหมวดทุกข้อที่ได้ระบุไว้ในข้อ 1 หรือไม่

- ปรับปรุงทั้งหมด
- ปรับปรุงเพียงบางส่วน.....

โปรดระบุว่าปรับปรุงกี่ข้อและไม่ได้ปรับปรุงกี่ข้อ

จำนวนทั้งหมดในแผน.....ข้อ

จำนวนที่ปรับปรุง.....ข้อ

เหตุผลที่ปรับปรุงบางส่วน

- เวลาไม่พอ
- เามาปฏิบัติจริงไม่ได้
- ทำแผนปรับปรุงหาย
- สมาชิกไม่ร่วมมือ
- คิดว่าไม่จำเป็นต้องทำอะไร
- อื่น ๆ (โปรดระบุ).....

3. ในส่วนที่ท่านปรับปรุงมีหัวข้อใดบ้างและผลที่คาดว่าจะได้รับเป็นอย่างไร

	สัมฤทธิ์ผลในการปรับปรุง (%)				
	81-100%	61-81%	41-60%	21-40%	0-20%
<input type="checkbox"/> การบริหารจัดการสมาชิก					
<input type="checkbox"/> การบริหารจัดการตลาดและ เครือข่าย					
<input type="checkbox"/> การบริหารจัดการด้านการเงิน					
<input type="checkbox"/> การบริหารจัดการพัฒนาผลิตภัณฑ์ และเทคโนโลยีการผลิต					
<input type="checkbox"/> การบริหารจัดการการจ้างแรงงาน					
<input type="checkbox"/> การบริหารจัดการด้านวัตถุดิบ					
<input type="checkbox"/> การบริหารจัดการด้านสวัสดิการ					
<input type="checkbox"/> อื่น ๆ (โปรดระบุ).....					
.....					
.....					
.....					
.....					

4. มีข้อใดบ้างที่ท่านยังไม่สามารถประเมินได้เพราะยังคงทำการปรับปรุงอย่างต่อเนื่อง

- การบริหารจัดการสมาชิก
- การบริหารจัดการตลาดและเครือข่าย
- การบริหารจัดการด้านการเงิน
- การบริหารจัดการพัฒนาผลิตภัณฑ์และเทคนิคการผลิต
- การบริหารจัดการการจ้างแรงงาน
- การบริหารจัดการด้านวัตถุดิบ
- การบริหารจัดการด้านสวัสดิการ
- อื่น ๆ (โปรดระบุ).....
.....
.....

5. ท่านคิดว่ามีข้อใดบ้างที่จะต้องใช้เวลาปรับปรุงอย่างต่อเนื่องตลอดไป

- การบริหารจัดการสมาชิก
- การบริหารจัดการตลาดและเครือข่าย
- การบริหารจัดการด้านการเงิน
- การบริหารจัดการพัฒนาผลิตภัณฑ์และเทคนิคการผลิต
- การบริหารจัดการการจ้างแรงงาน
- การบริหารจัดการด้านวัตถุดิบ
- การบริหารจัดการด้านสวัสดิการ
- อื่น ๆ (โปรดระบุ).....
.....
.....
.....

6.หลังจากที่ท่านเข้าร่วมโครงการและได้ปรับปรุงการดำเนินธุรกิจตามแผนทั้งหมด
หรือบางส่วน ท่านคิดว่าการปรับปรุงทั้งหมดจะมีผลในภาพรวมในเรื่องต่อไปนี้หรือไม่

	มีผล	ไม่มีผล
ยอดขายเพิ่มขึ้น		
ต้นทุนการผลิตลดลง		
กลุ่มมีความสามัคคีร่วมกันทำงานมากขึ้น		
มีความคิดในด้านการจัดการตลาดและเครือข่ายดีขึ้น กว่าเดิม		
ช่วยให้คนในหมู่บ้านมีงานทำเพิ่มมากขึ้น		
ช่วยให้มีการผลิตวัตถุดิบในหมู่บ้านเพิ่มมากขึ้น		
ช่วยให้มีการจัดการสวัสดิการแก่สมาชิกและชุมชนดีขึ้น		
ช่วยให้ปัญหาเสพติดและปัญหาสังคมในชุมชนลดลง		
อื่น ๆ (โปรดระบุ).....		

7. ถ้าหากท่านตอบว่ายอดขายเพิ่มขึ้น และ / หรือ ต้นทุนการผลิตลดลง ท่านสามารถประเมิน
ได้หรือไม่ว่าการปรับปรุงของท่านจะช่วยทำให้ยอดขายปี 2546 เพิ่มขึ้นร้อยละเท่าใดและ

ต้นทุนการผลิตลดลงร้อยละเท่าใด

ยอดขายเพิ่มขึ้น ร้อยละ.....

ต้นทุนการผลิตลดลง ร้อยละ.....

ส่วนที่ 3 ความพึงพอใจต่อโครงการ

1. ท่านคิดว่า การที่โครงการได้เข้าร่วมทำงานกับท่านและช่วยให้เกิดมีการแลกเปลี่ยนความคิดเห็นระหว่างกลุ่มเพิ่มขึ้น ท่านคิดว่าได้รับประโยชน์จากโครงการนี้บ้างหรือไม่
 - ได้รับมาก
 - พอประมาณ
 - ไม่ค่อยได้ประโยชน์
 - เสียเวลาเดินทางและเสียเวลาในการประกอบอาชีพ
2. ท่านคิดว่าโครงการนี้ช่วยให้ท่านมีเครือข่ายเพิ่มขึ้นเพื่อประโยชน์ในการแลกเปลี่ยนความรู้และประสบการณ์และประโยชน์ในการสร้างเครือข่ายตลาดเพิ่มขึ้นหรือไม่
 - ช่วยให้สามารถแลกเปลี่ยนประสบการณ์และสร้างเครือข่ายตลาดเพิ่มในอนาคต
 - ช่วยให้สามารถแลกเปลี่ยนประสบการณ์ได้กว้างขวางมากขึ้น
 - ช่วยสร้างเครือข่ายตลาดเพิ่มมากขึ้น
 - ไม่มีอะไรเปลี่ยนแปลงจากเดิมแต่อย่างไร
3. ถ้าให้ท่านเลือกระหว่างการได้รับเงินอุดหนุนกลุ่มของท่านกลุ่มละ 50,000.00 บาท กับการที่ท่านได้รับความรู้จากการที่ได้แลกเปลี่ยนประสบการณ์ระหว่างกลุ่มและวิทยากรอย่างที่ท่านได้รับจากโครงการนี้ ท่านเลือกเอาอย่างไร
 - เอาเงิน 50,000.00 บาท
 - เอาประสบการณ์ที่ได้จากโครงการนี้
4. ถ้าหากจะมีโครงการนี้ในระยะที่ 2 เพื่อช่วยให้ท่านมีโอกาสแลกเปลี่ยนประสบการณ์ของกลุ่มของท่านและเพื่อนในเครือข่าย ตลอดจนขยายเครือข่ายตลาดในท้องถิ่น โดยผ่านตลาด
เครือข่าย อีกทั้งขอให้ท่านช่วยเป็นครูสอนกลุ่มที่ยังไม่มีประสบการณ์ในกระบวนการต่าง ๆ 7 กระบวนการ ประกอบกับการมีการประเมินผลความก้าวหน้าอย่างต่อเนื่อง ท่านสนใจที่จะเข้าร่วมโครงการในระยะที่สองหรือไม่ ?
 - สนใจจะเข้าร่วม
 - สนใจแต่ไม่มีเวลา
 - ไม่สนใจ
 - คิดว่าเป็นโครงการที่ไม่มีประโยชน์
 - อื่น ๆ (โปรดระบุ).....

5. ท่านมีความเห็นหรือข้อเสนออื่นๆ ต่อโครงการ ต่อสถาบันเพิ่มผลผลิตแห่งชาติ และต่อ
รัฐบาลในการที่จะปรับปรุงการบริการความรู้แก่ท่านให้ดีกว่านี้บ้างหรือไม่
ความเห็นต่อโครงการ.....

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

ให้ผู้สัมภาษณ์สรุปประเด็นของแต่ละภาคให้โครงการ
ความเห็นต่อสถาบันเพิ่มผลผลิตแห่งชาติ.....

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

ให้ผู้สัมภาษณ์สรุปประเด็นของแต่ละภาคให้โครงการ
ความเห็นต่อรัฐบาล.....

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

ให้ผู้สัมภาษณ์สรุปประเด็นของแต่ละภาคให้โครงการ

โครงการวิจัยเรื่องการวิเคราะห์วิธีปฏิบัติเป็นเลิศ (*BEST PRACTICE*) และการเปรียบเทียบ
เพื่อการปรับปรุงและพัฒนาธุรกิจชุมชน(*BENCHMARKING*)

ขอขอบคุณกลุ่มของท่านที่ได้ให้ความร่วมมือในการตอบแบบสอบถาม เข้าร่วมประชุมสัมมนา
และ ตอบคำถามประเมินผลชุดนี้เป็นอย่างดี หวังว่าผลการประเมินในครั้งนี้จะมีผลในการช่วยให้
สถาบันเพิ่มผลผลิตแห่งชาติ และหน่วยงานที่เกี่ยวข้องของรัฐ สามารถตัดสินใจได้ว่าจะดำเนิน
โครงการนี้ต่อเนื่องไปในระยะที่สองหรือไม่ ?

แบบประเมินผล

การปฏิบัติการโครงการยกระดับอุตสาหกรรมไทยอย่างก้าวกระโดดด้วย
วิธีการปฏิบัติเป็นเลิศและเปรียบเทียบเพื่อการปรับปรุงและพัฒนาใน
ช่วงระหว่างเดือน

สิงหาคม 2545 - ตุลาคม 2545

กระบวนการที่.....

1. กระบวนการที่ปรับปรุง.....

แผนปฏิบัติการ.....

ช่วงเวลา : วันจัดสัมมนา.....

2. เรื่องที่ปรับปรุง.....

ท่านได้ปรับปรุงอย่างไรบ้าง ?

ผลจากการปรับปรุง.....

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

มีความแตกต่างจากที่เคยอย่างไร.....

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

ใครมีส่วนร่วมหรือรับผิดชอบในการปรับปรุง.....

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

3. ท่านได้นำความรู้จากการแลกเปลี่ยนกับกลุ่มอื่นๆมาใช้ในการปรับปรุงดังกล่าวหรือไม่อย่างไร.....

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

4. บรรลุผลที่ต้องการหรือไม่.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....