

# รายงานวิเคราะห์ผลการศึกษารัฐกิจชุมชนภาคเหนือ

เรื่อง

การยกระดับอุตสาหกรรมไทยอย่างก้าวกระโดดด้วยวิธีปฏิบัติเป็นเลิศ  
และการเปรียบเทียบเพื่อการปรับปรุงและพัฒนา  
(BEST PRACTICE & BENCHMARKING)

เสนอต่อ

สถาบันเพิ่มผลผลิตแห่งชาติ

โดย

ศาสตราจารย์ ดร. อภิรัช พันธเสน  
รองศาสตราจารย์ ดร. กาญจน์ กังวานพรศิริ  
นางสาวมณีรัตน์ จริยธรรมวัตติ  
นายจิม พันธเสน

# รายงานวิเคราะห์ผลการศึกษารัฐกิจชุมชนภาคเหนือ

เรื่อง

การยกระดับอุตสาหกรรมไทยอย่างก้าวกระโดดด้วยวิธีปฏิบัติเป็นเลิศ  
และการเปรียบเทียบเพื่อการปรับปรุงและพัฒนา  
(BEST PRACTICE & BENCHMARKING)

เสนอต่อ

สถาบันเพิ่มผลผลิตแห่งชาติ

โดย

ศาสตราจารย์ ดร.อภิชัย พันธเสน

รองศาสตราจารย์ ดร.กาญจน์ กังวานพรศิริ

นางสาวมณีรัตน์ จรรย์ธรรมวัตติ

นายจิม พันธเสน

27 ธันวาคม 2545



## บทสรุปผู้บริหาร

รายงานผลการวิจัยเรื่อง การยกระดับอุตสาหกรรมไทยอย่างก้าวกระโดดด้วยวิธีปฏิบัติที่เป็นเลิศและการเปรียบเทียบเพื่อปรับปรุงและพัฒนา (Best Practice & Benchmarking) ของธุรกิจชุมชนในภาคเหนือ เป็นการวิเคราะห์ข้อมูลที่ได้จากผลการสำรวจและผลการสัมมนาประจำภาคการสัมมนากลุ่มย่อยและการประเมินโครงการและการประเมินการปรับปรุงตามแผนของธุรกิจชุมชน ซึ่งเป็นส่วนหนึ่งของผลงานวิจัยทั้งหมด ประกอบด้วย ภาพรวมของผลการวิจัยทั้งสี่ภาค ได้แก่ ภาคเหนือ ภาคตะวันออกเฉียงเหนือ ภาคกลาง และภาคใต้ โดยมีผลการศึกษารายละเอียดของแต่ละภาคที่ออกแบบมาเพื่อให้ธุรกิจชุมชนแต่ละแห่งในแต่ละภาคใช้เป็นคู่มือในการปรับปรุงกระบวนการบริหารจัดการ เพื่อความเป็นเลิศของธุรกิจชุมชนเหล่านั้นในที่สุด รายงานของภาคเหนือฉบับนี้ ประกอบกับภาพรวมของการวิจัยทั้งสี่ภาคจะช่วยให้ธุรกิจชุมชนที่เข้าร่วมโครงการสามารถพัฒนาตนเองได้อย่างต่อเนื่อง

รายงานวิจัยของภาคเหนือ เป็นงานวิจัยที่ออกแบบมาให้เป็นการนำร่องสำหรับการศึกษาที่สมบูรณ์กว่าในภาคอื่นๆ ที่เหลือ ดังนั้นตัวอย่างของภาคเหนือที่ปรากฏในรายงานนี้จึงมีเพียง 28 ตัวอย่าง อีกทั้งการเสนอการวิเคราะห์ในรายงานนี้ในตอนต้นจึงมิได้ทำอย่างเป็นระบบแต่ก็มีข้อดีที่มีรายละเอียดมากกว่าในภาคอื่นทำให้สามารถวิเคราะห์ลักษณะของธุรกิจชุมชนในภาคนี้ได้อย่างชัดเจนมากกว่าของทุกๆ ภาค

โดยทั่วไปธุรกิจชุมชนในภาคเหนือมีลักษณะเฉพาะตัวที่แตกต่างไปจากภาคอื่น กล่าวคือสามารถจำแนกธุรกิจชุมชนในภาคเหนือได้เป็นกลุ่มอุตสาหกรรมใหญ่สองกลุ่ม คือ (1) อุตสาหกรรมแปรรูปอาหารและอุปโภคและบริโภค (2) อุตสาหกรรมสิ่งทอและอื่นๆ อุตสาหกรรมทั้งสองประเภทของภาคเหนือมีลักษณะร่วมกันประการหนึ่ง คือ มีสัดส่วนของตลาดในประเทศและส่งออกสูงมาก คือ ร้อยละ 72 และ 8 ตามลำดับ จากลักษณะดังกล่าวทำให้ธุรกิจชุมชนในภาคเหนือมีปัญหาที่แตกต่างกับในภาคอื่นเพราะการที่สามารถพึ่งตลาดในประเทศและต่างประเทศเป็นส่วนใหญ่สะท้อนว่าสินค้าจะต้องมีคุณภาพสูงและได้รับการรับรองมาตรฐานเป็นอย่างดี ในขณะที่อุตสาหกรรมทั้งสองกลุ่มมีรูปแบบในการบริหารสมาชิกที่ต่างกันอย่างสิ้นเชิง กล่าวคือ อุตสาหกรรมอาหารแปรรูปอุปโภคและบริโภคจะมีการบริหารแบบประชาธิปไตยมากกว่า เพราะไม่ต้องการทักษะสูงเงินทุนหมุนเวียนไม่มาก อีกทั้งไม่มีปัญหาขาดแคลนแรงงาน แต่จะถูกกีดกันในเรื่องการพัฒนาเทคโนโลยีเพื่อผลิตสินค้าให้ได้มาตรฐานตลาดในประเทศและตลาดส่งออก ทำให้มีแรงกดดันที่จะต้องลงทุนในการซื้อเครื่องมือเครื่องจักรเพิ่ม มีปัญหาขาดเงินทุนหมุนเวียนและปัญหาการบริหารการพัฒนาผลิตภัณฑ์ และเทคโนโลยีในการผลิตไปพร้อมกัน มิฉะนั้นจะไม่สามารถรักษาสัดส่วนตลาดภายนอกเอาไว้ได้

ในทางตรงกันข้ามอุตสาหกรรมสิ่งทอและอื่นๆ พัฒนามาจากพื้นฐานของรัฐกิจเอกชน จึงมีลักษณะการจัดการแบบมืออาชีพร ทำให้ไม่มีปัญหาด้านวัตถุดิบ ตลาด และเงินทุนหมุนเวียนมากนัก รวมทั้งไม่มีปัญหาในเรื่องการพัฒนาผลิตภัณฑ์เนื่องจากการจ้างผู้ที่มีความรู้ความสามารถ โดยเฉพาะ แต่มีปัญหาแรงงานที่มีฝีมือจะออกจากกลุ่มไปประกอบธุรกิจส่วนตัว ทำให้มีปัญหาขาดแคลนแรงงานที่มีฝีมือจะออกจากกลุ่มไปประกอบธุรกิจส่วนตัว ทำให้มีปัญหาขาดแคลนแรงงานที่มีฝีมืออย่างต่อเนื่อง การบริหารสมาชิกไม่เป็นประชาธิปไตยและมีปัญหาถูกเลียนแบบสินค้า แล้วนำไปทำการผลิตโดยเครื่องจักรทำให้สินค้าคุณภาพต่ำมาขายแข่งด้วยการตัดราคา ยิ่งทำให้ธุรกิจนี้จะต้องมีการพัฒนาผลิตภัณฑ์อย่างต่อเนื่องเพื่อรักษาขีดความสามารถในการทำตลาด

ดังนั้นปัญหาหลักที่มีการทำแผนเพื่อปรับปรุงแก้ไขในระยะสั้นคือ ปัญหาเงินทุนหมุนเวียน และปัญหาการพัฒนาผลิตภัณฑ์และเทคโนโลยี ซึ่งเป็นปัญหาส่วนใหญ่ของอุตสาหกรรมแปรรูปอาหาร อุปโภคและบริโภค ส่วนอุตสาหกรรมสิ่งทอและอื่นๆ เป็นปัญหาเชิงโครงสร้างที่ต้องอาศัยเวลาในการแก้ไขอุตสาหกรรมในกลุ่มนี้จึงอาจจะเห็นประโยชน์จากโครงการนี้ไม่มากนัก

## กิตติกรรมประกาศ

งานวิจัยนี้ได้รับการอุดหนุนจากงบประมาณกระตุ้นเศรษฐกิจ ผ่านการพิจารณาของสำนักงานคณะกรรมการพัฒนาการเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติ และสถาบันเพิ่มผลผลิตแห่งชาติ คณะผู้วิจัยขอขอบคุณ คุณวิไลพร ถิวเกษมสานต์ ที่ปรึกษาด้านนโยบายและแผนงาน สำนักงานคณะกรรมการพัฒนาการเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติ คุณธานีทร์ พะเอม ผู้อำนวยการกองประสานความร่วมมือภาคีรัฐบาลและเอกชน สำนักงานคณะกรรมการพัฒนาการเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติ คุณธวัชชัย ตั้งสง่า ผู้อำนวยการสถาบันเพิ่มผลผลิตแห่งชาติ ดร.พานิช เหล่าศิริรัตน์ ผู้อำนวยการฝ่ายวิจัยและระบบสารสนเทศ สถาบันเพิ่มผลผลิตแห่งชาติ ดร.บุญดี บุญญาภิกข ที่ปรึกษาด้านพัฒนาธุรกิจ สถาบันเพิ่มผลผลิตแห่งชาติ คุณสรวิษญ์ เปรมชื่น ผู้จัดการส่วนวิจัยและพัฒนา สถาบันเพิ่มผลผลิตแห่งชาติ คุณสุรภีร์ ไรจนวงศ์ ประธานคณะกรรมการร่วมพัฒนาเศรษฐกิจชุมชน คุณอรจิตต์ บำรุงสกุลสวัสดิ์ ผู้ช่วยผู้อำนวยการกองทุนเพื่อสังคมและเลขานุการคณะกรรมการร่วมพัฒนาเศรษฐกิจชุมชน

งานวิจัยนี้จะไม่ประสบความสำเร็จถ้าหากไม่ได้รับความร่วมมือจากกลุ่มธุรกิจชุมชน 339 กลุ่มที่ตอบสนองและเข้าร่วมในโครงการวิจัยเชิงปฏิบัตินี้ คณะผู้วิจัยได้มีโอกาสเรียนรู้จากประสบการณ์ในการทำงานของตัวแทนธุรกิจชุมชนที่เข้าร่วมในโครงการนี้เป็นอย่างดี

งานวิจัยนี้จะไม่สามารถบรรลุผลไปด้วยดีถ้าไม่ได้รับความสนับสนุนทางด้านงานคอมพิวเตอร์จากบริษัทชื่อไทย.คอม จำกัด และผู้ช่วยวิจัยที่มีความสามารถเป็นจำนวนมากอันประกอบด้วย กฤตยา ศรีสรรพกิจ มนต์วัลย์ พัฒนวิบูลย์ อรอนงค์ อินทรหะ มณีรัตน์ จริยธรรมวัติ จันทรพีไล ล้อ จิม พันธเสน สุระชัย มาลีแย้ม วรรณิการ์ บุญหนุน ประจิตร ขาวสยาบ เรือง พุดตะพันธ์ ศศิธร กาญจนทัต และดลจิตต์ บุคตะนันท์ ผู้จัดการโครงการวิจัย

คณะผู้วิจัยหวังเป็นอย่างยิ่งว่าการวิจัยครั้งนี้จะมีผลในการสร้างองค์ความรู้ใหม่เพิ่มขึ้น รวมทั้งเพิ่มขีดความสามารถในการเพิ่มผลิตภาพและประสิทธิผลแก่กลุ่มธุรกิจชุมชน ท้ายที่สุด คณะผู้วิจัยขอขอบคุณผู้ที่ได้เอ่ยนามมาข้างต้นอีกครั้ง ส่วนความผิดพลาดประการใดในงานวิจัยนี้เป็นความรับผิดชอบของคณะผู้วิจัยแต่เพียงฝ่ายเดียว

คณะผู้วิจัย

27 ธันวาคม 2545

## สารบัญเรื่อง

	หน้า
บทสรุปผู้บริหาร	i
กิตติกรรมประกาศ	iii
สารบัญเรื่อง	iv
สารบัญตาราง	x
สารบัญภาพ	xi
<b>บทที่ 1 บทนำ</b>	<b>1</b>
1. สถานภาพของรายงาน	1
2. ความครอบคลุมของรายงาน	1
<b>บทที่ 2 การเปรียบเทียบเพื่อการปรับปรุงและเกณฑ์การคัดเลือกธุรกิจชุมชนที่เป็นเลิศ</b>	<b>4</b>
1. ความนำ	4
2. เศรษฐกิจพอเพียง	4
3. เศรษฐกิจชุมชน	7
4. ธุรกิจชุมชน	8
5. เศรษฐกิจพอเพียงกับบรรษัทภิบาล	9
6. ธุรกิจชุมชนกับการพัฒนาที่ยั่งยืน	10
7. ธุรกิจชุมชนที่ดีเลิศ	13
8. ความหมายของการเปรียบเทียบเพื่อการปรับปรุงและพัฒนา	14
9. ประโยชน์ของการเปรียบเทียบเพื่อการปรับปรุงและพัฒนา	14
10. ขั้นตอนของการวิจัย	15
<b>บทที่ 3 ผลการวิเคราะห์การสำรวจข้อมูลกลุ่มธุรกิจชุมชนภาคเหนือ</b>	<b>19</b>
1. การออกแบบสอบถาม	19
2. การสำรวจข้อมูล	19
2.1 การกระจายของกลุ่มตัวอย่างตามจังหวัดต่างๆ ในภาคเหนือ	19
2.2 สาเหตุที่มีการจัดตั้งกลุ่มธุรกิจชุมชน	20
2.3 ความสัมพันธ์ระหว่างกลุ่มธุรกิจชุมชนกับกลุ่มออมทรัพย์	20

	หน้า
2.4 ลักษณะอุตสาหกรรม	21
2.5 สมาชิกและผู้ปฏิบัติงานของธุรกิจชุมชน	21
2.6 วุฒิทางการศึกษาของผู้ปฏิบัติงานของธุรกิจชุมชน	22
2.7 การเงินของธุรกิจชุมชน	22
2.8 ระบบการจำหน่ายเชื้อ	23
2.9 ระบบการซื้อเชื้อ	23
2.10 ปัญหาการเงินที่สำคัญที่สุดของกลุ่ม	24
2.11 ความเพียงพอของเครื่องมือเครื่องจักร	25
2.12 วิธีการหาเครื่องมือเครื่องจักรเพิ่มหากไม่เพียงพอ	25
2.13 ความเหมาะสมของเทคนิคการผลิต	26
2.14 วิธีการหาเทคนิคการผลิตเพิ่มหากไม่เพียงพอ	27
2.15 ปัญหาอื่นๆ ของกลุ่มธุรกิจชุมชน	27
2.16 จำนวนผู้ผลิตสินค้าชนิดเดียวกับกลุ่มธุรกิจชุมชนในตำบลเดียวกัน	28
2.17 สัดส่วนของผลผลิตที่จำหน่ายในตลาดต่างๆ โดยเฉลี่ย	28
2.18 สัดส่วนการจำหน่ายสินค้าแต่ละช่องทางโดยเฉลี่ย	29
2.19 โครงสร้างต้นทุนการผลิตในปี 2544	30
2.20 สินค้าที่มียอดขายสูงสุด 10 อันดับแรกในปี 2544	30
2.21 สินค้าที่มียอดขายสูงสุด 5 อันดับแยกตามอุตสาหกรรม	31
2.22 โครงสร้างกระบวนการพัฒนาผลิตภัณฑ์	31
2.23 สวัสดิการที่ให้หรือคาดว่าจะให้แก่ชุมชน	31
3. ผลการวิเคราะห์	32
3.1 การวิเคราะห์การปฏิบัติการ	33
3.2 การวิเคราะห์ปัจจัยเอื้อ	34
3.3 การวิเคราะห์หลักเศรษฐกิจพอเพียง	35
3.4 การวิเคราะห์ทุน 4 ประเภท	36
3.5 การคัดเลือกธุรกิจดีเด่น	37
3.6 การวิเคราะห์ตารางเปรียบเทียบกระบวนการบริหารจัดการ	38
3.6.1 อุตสาหกรรมประเภทอาหารและเครื่องดื่ม	38
3.6.2 อุตสาหกรรมอุปโภคและบริโภคขั้นพื้นฐาน	39
3.6.3 อุตสาหกรรมสิ่งทอ เครื่องนุ่งห่ม เครื่องหนัง	40



	หน้า	
3.6.4	อุตสาหกรรมโลหะ อโลหะ	42
3.6.5	อุตสาหกรรมเครื่องจักรกลและเครื่องเรือน	42
3.7	สรุปผลการสำรวจ	43
3.7.1	กลุ่มตัวอย่าง	43
3.7.2	ลักษณะทั่วไปของกลุ่มธุรกิจชุมชน	43
3.7.3	บุคลากร	44
3.7.4	ระบบการเงิน	44
3.7.5	การใช้เครื่องมือและอุปกรณ์ในการผลิต	44
3.7.6	การตลาด ต้นทุนการผลิต ยอดขายและกำไร	45
3.7.7	ศักยภาพในการพัฒนาผลิตภัณฑ์	45
3.7.8	การจัดสรรสวัสดิการแก่สมาชิกกลุ่มธุรกิจและชุมชน	46
3.7.9	กระบวนการทำงานของกลุ่มธุรกิจชุมชน	46
3.7.10	การทดสอบความสำคัญของแนวทางเศรษฐกิจพอเพียง ในการดำเนินธุรกิจ	47
3.7.11	การประเมินความยั่งยืนของชุมชน	48
3.7.12	ผลการคัดเลือกธุรกิจชุมชนดีเด่น	48
<b>บทที่ 4</b>	<b>การสัมมนาของกลุ่มธุรกิจชุมชนภาคเหนือ</b>	<b>49</b>
1.	กำหนดการสัมมนาของกลุ่มธุรกิจชุมชนภาคเหนือ	49
2.	วัตถุประสงค์ของการสัมมนา	49
3.	เนื้อหาสาระหลักที่ได้จากการประชุมสัมมนาของกลุ่มธุรกิจชุมชนภาคเหนือ	47
3.1	ประเด็นแรก “การเปรียบเทียบเพื่อการปรับปรุงและพัฒนา (Benchmarking) คืออะไร?”	50
3.2	ประเด็นที่สอง “วิธีการปฏิบัติที่ดีเลิศ (Best Practices) คืออะไร?”	50
3.3	ประการที่สาม “เกณฑ์การเปรียบเทียบเพื่อการปรับปรุงและพัฒนาธุรกิจชุมชน”	51
3.4	ประเด็นที่สี่ “การนำวิธีการเปรียบเทียบเพื่อการปรับปรุงและพัฒนา ไปใช้ได้อย่างไร? และมีประโยชน์เพียงใด?”	53
4.	สรุปผลการสัมมนาของกลุ่มธุรกิจชุมชนภาคเหนือ	62

<b>บทที่ 5 การสังเคราะห์ผลการศึกษการเปรียบเทียบเพื่อการปรับปรุง และพัฒนาของธุรกิจชุมชนภาคเหนือ</b>	<b>63</b>
1. ผลการปฏิบัติการกระบวนการในภาพรวม	63
1.1 การบริหารสมาชิก	63
1.2 การตลาดและเครือข่าย	63
1.3 การบริหารการเงิน	63
1.4 การพัฒนาผลิตภัณฑ์และเทคนิคการผลิต	64
1.5 การบริหารการจ้างงาน	64
1.6 การบริหารการจัดหาวัตถุดิบ	64
1.7 การบริหารสวัสดิการชุมชน	64
2. วิธีการบริหารจัดการกระบวนการทำงานธุรกิจชุมชน	65
2.1 วิธีการบริหารสมาชิก	65
2.2 วิธีการบริหารการตลาดและเครือข่าย	65
2.3 วิธีการบริหารการเงิน	66
2.4 วิธีการบริหารการพัฒนาผลิตภัณฑ์	66
2.5 วิธีการบริหารการจ้างแรงงาน	66
2.6 วิธีการบริหารการจัดหาวัตถุดิบ	67
2.7 วิธีการบริหารสวัสดิการชุมชน	67
<b>บทที่ 6 สรุปผลการศึกษา</b>	<b>68</b>
1. ผลการวิจัย	68
2. ข้อเสนอแนะ	69
<b>บทที่ 7 ภาพรวมของการสัมมนากลุ่มย่อยของธุรกิจชุมชนภาคเหนือ</b>	<b>71</b>
1. หลักการในการจัดสัมมนากลุ่มย่อยธุรกิจชุมชน	71
2. การแบ่งกลุ่มย่อยในการสัมมนา	72

	หน้า
<b>บทที่ 8 ผลการสัมมนากลุ่มย่อยธุรกิจชุมชนภาคเหนือ</b>	<b>74</b>
1. ภาคเหนือสายที่ 1	74
1.1 กระบวนการบริหารสมาชิก	74
1.2 กระบวนการใช้แรงงาน	74
1.3 กระบวนการบริหารการเงิน	75
1.4 กระบวนการบริหารการตลาด	75
1.5 กระบวนการใช้วัตถุดิบ	76
1.6 กระบวนการพัฒนาผลิตภัณฑ์และเทคโนโลยีการผลิต	76
1.7 กระบวนการบริหารสวัสดิการชุมชน	77
2. การอภิปรายเชิงลึกถึงปัญหาของกระบวนการและแนวทางการแก้ไข ของแต่ละกลุ่มธุรกิจชุมชน	77
3. ภาคเหนือสายที่ 2	79
3.1 กระบวนการบริหารสมาชิก	79
3.2 กระบวนการใช้แรงงาน	79
3.3 กระบวนการบริหารการเงิน	80
3.4 กระบวนการบริหารการตลาด	80
3.5 กระบวนการใช้วัตถุดิบ	81
3.6 กระบวนการพัฒนาผลิตภัณฑ์และเทคโนโลยีการผลิต	82
3.7 กระบวนการสวัสดิการชุมชน	82
4. การอภิปรายเชิงลึกถึงปัญหาของกระบวนการและแนวทางการแก้ไข ของแต่ละกลุ่มธุรกิจชุมชน	82
 <b>บทที่ 9 สรุปผลการสัมมนากลุ่มย่อยของธุรกิจชุมชนภาคเหนือ</b>	 <b>85</b>
1. สรุปภาพโดยทั่วไป	85
2. สรุปภาพเฉพาะกลุ่มอุตสาหกรรม	86

	หน้า
<b>บทที่ 10 ผลการประเมินโครงการวิจัยในภาคเหนือ</b>	<b>88</b>
1. ความรู้และทักษะที่ได้รับจากโครงการวิจัย	88
2. การนำความรู้และทักษะที่ได้รับไปปฏิบัติใช้กับกลุ่มธุรกิจชุมชน	90
3. ความพึงพอใจของกลุ่มธุรกิจชุมชนที่มีต่อโครงการ	94
4. ผลการปรับปรุงและพัฒนาในกลุ่มธุรกิจชุมชนในระยะสั้น	98
5. สรุปผลการประเมินทั้งหมด	103
<b>บทที่ 11 บทสรุปและข้อเสนอแนะ</b>	<b>104</b>
1. ข้อสรุปที่ได้จากงานวิจัย	104
2. ข้อเสนอแนะ	105
<b>ภาคผนวก</b>	
ภาคผนวกที่ 1 แบบสอบถาม	108
ภาคผนวกที่ 2 รายชื่อกลุ่มธุรกิจชุมชนภาคเหนือ	129
ภาคผนวกที่ 3 สรุปภาพรวมของกลุ่มธุรกิจชุมชนภาคเหนือ	131
ภาคผนวกที่ 4 ตารางเปรียบเทียบผลการวิเคราะห์กระบวนการสำคัญ เพื่อการปฏิบัติการที่เป็นเลิศและการปรับปรุงเพื่อพัฒนา	146
ภาคผนวกที่ 5 รายชื่อกลุ่มธุรกิจชุมชนภาคกลางที่เข้าร่วมการสัมมนา	151
ภาคผนวกที่ 6 กำหนดการสัมมนากลุ่มธุรกิจชุมชนภาคเหนือ	152
ภาคผนวกที่ 7 รายชื่อกลุ่มอภิปรายย่อยภาคเหนือ	155
ภาคผนวกที่ 8 ข้อมูลที่ได้จากการสัมมนากลุ่มย่อย กลุ่มที่ 1	157
ภาคผนวกที่ 9 ข้อมูลที่ได้จากการสัมมนากลุ่มย่อย กลุ่มที่ 2	170
ภาคผนวกที่ 10 แบบสอบถามเพื่อประเมินโครงการและแบบสอบถามเพื่อประเมินผล การปรับปรุงธุรกิจชุมชนตามแผนงาน	186

## สารบัญตาราง

	หน้า
ตารางที่ 3.1 การกระจายของกลุ่มตัวอย่างตามจังหวัดต่างๆ ในภาคเหนือ	19
ตารางที่ 3.2 สาเหตุที่มีการจัดตั้งกลุ่มธุรกิจชุมชน	20
ตารางที่ 3.3 ลักษณะอุตสาหกรรม	21
ตารางที่ 3.4 ร้อยละของผู้ปฏิบัติในธุรกิจชุมชนจำแนกตามวุฒิการศึกษา	22
ตารางที่ 3.5 การเงินของชุมชน	22
ตารางที่ 3.6 ปัญหาอื่นๆ ของกลุ่มธุรกิจชุมชน	27
ตารางที่ 3.7 สินค้าที่มียอดขายสูงสุด 10 อันดับแรกในปี 2544	30
ตารางที่ 3.8 สวัสดิการที่ให้หรือคาดว่าจะให้แก่ชุมชน	32

## สารบัญรูป

	หน้า
รูปที่ 3.1 ความสัมพันธ์ระหว่างกลุ่มธุรกิจชุมชนกับกลุ่มออมทรัพย์	20
รูปที่ 3.2 จำนวนสมาชิกและผู้ปฏิบัติงานของธุรกิจชุมชน	21
รูปที่ 3.3 ระบบการจำหน่ายเชื้อ	23
รูปที่ 3.4 ระบบการซื้อเชื้อ	24
รูปที่ 3.5 ปัญหาการเงินที่สำคัญที่สุดของกลุ่ม	24
รูปที่ 3.6 ความเพียงพอของเครื่องมือเครื่องจักร	25
รูปที่ 3.7 วิธีการหาเครื่องมือเครื่องจักรเพิ่มหากไม่เพียงพอ	26
รูปที่ 3.8 ความเหมาะสมของเครื่องมือเครื่องจักร	26
รูปที่ 3.9 วิธีการหาเทคนิคการผลิตเพิ่มหากไม่เพียงพอ	27
รูปที่ 3.10 จำนวนผู้ผลิตสินค้าชนิดเดียวกับกลุ่มธุรกิจชุมชนในตำบลเดียวกัน	28
รูปที่ 3.11 สัดส่วนของผลผลิตที่จำหน่ายในต่างๆ โดยเฉลี่ย	29
รูปที่ 3.12 สัดส่วนการจำหน่ายสินค้าแต่ละช่องทางโดยเฉลี่ย	29
รูปที่ 3.13 โครงสร้างต้นทุนการผลิตในปี 2544	30
รูปที่ 3.14 การวิเคราะห์การปฏิบัติการ	33
รูปที่ 3.15 การวิเคราะห์ปัจจัยเชื้อ	34
รูปที่ 3.16 หลักการเศรษฐกิจพอเพียง	35
รูปที่ 3.17 การวิเคราะห์ทุน 4 ประเภท	36

## บทที่ 1

### บทนำ

#### 1. สถานภาพของรายงาน

รายงานนี้เป็นรายงานเล่มที่ 1 ของการศึกษาธุรกิจชุมชนในภาคเหนือเพื่อยกระดับอุตสาหกรรมไทยอย่างก้าวกระโดดด้วยวิธีปฏิบัติที่เป็นเลิศและการเปรียบเทียบเพื่อการปรับปรุงและพัฒนา โดยแต่ละภาคจะมีการรายงานเป็นสองส่วน ส่วนแรกเป็นการวิเคราะห์ข้อมูลที่ได้จากการสำรวจธุรกิจชุมชนในภาคเหนือ 28 แห่ง ประกอบกับผลที่ได้จากการสัมมนาของธุรกิจชุมชนที่เข้าร่วมประชุมเชิงปฏิบัติการ 13 กลุ่ม เมื่อวันที่ 29-30 มิถุนายน 2545 ณ ห้องสิริภูมิ โรงแรมฮอลิเดย์ การ์เด็น ถนนห้วยแก้ว จังหวัดเชียงใหม่ รายงานในส่วนนี้ครอบคลุมบทที่ 2 ถึงบทที่ 6 ในส่วนที่สอง จะเป็นการนำเสนอผลการประชุมกลุ่มย่อยในแต่ละพื้นที่เพื่อเปิดโอกาสให้กลุ่มที่มีการปฏิบัติที่เป็นเลิศในท้องถิ่นให้คำแนะนำกับกลุ่มที่อ่อนแอกว่าและเกิดมีกระบวนการเรียนรู้ร่วมกัน พร้อมทั้งให้แต่ละกลุ่มจัดทำแผนเพื่อปรับปรุงการบริหารจัดการของกลุ่มในแต่ละกระบวนการที่กลุ่มเห็นว่ายังมีความบกพร่องหลังจากที่ได้มีการประชุมสัมมนาร่วมกันแล้ว หลังจากนั้นจะเป็นการเสนอผลที่ได้จากการติดตามศึกษาว่าแต่ละกลุ่มมีการปรับปรุงตามที่วางแผนเอาไว้หรือไม่เพราะเหตุใด ทั้งหมดที่เหลือนั้นจะปรากฏอยู่ในบทที่ 7 ถึงบทที่ 10 ส่วนบทที่ 11 เป็นบทสรุป

รายงานฉบับนี้ได้รับการออกแบบมาเพื่อใช้เป็นตัวมือให้แก่ธุรกิจชุมชนในภาคเหนือ เพื่อใช้ประกอบการแก้ปัญหาในการบริหารจัดการของตนเองร่วมกับรายงานที่เป็นภาพรวมของธุรกิจชุมชนของทั้งประเทศจำนวน 339 แห่ง เพื่อให้ธุรกิจชุมชนแต่ละแห่งในแต่ละภาคของประเทศเห็นข้อเท็จจริงและข้อเสนอในพื้นที่ของตนประกอบกับภาพรวมของประเทศเพื่อประโยชน์ในการที่ธุรกิจชุมชนจะได้มีโอกาสนำความคิดเห็นที่มีอยู่ในรายงานที่เกี่ยวข้องทั้งหมด ไปใช้ปรับปรุงตนเองอย่างต่อเนื่อง อันจะนำไปสู่การปฏิบัติที่เป็นเลิศของแต่ละกลุ่มต่อไปในภายหน้า

#### 2. ความครอบคลุมของรายงาน

รายงานนี้ประกอบด้วยเรื่องที่จะนำเสนอจำนวนทั้งสิ้น 11 บท ซึ่งประกอบด้วยบทนี้ คือ

บทนำ ที่กล่าวถึงสถานภาพรายงานของภาคเหนือเล่มที่ 1

บทที่สอง เป็นการอธิบายความหมายของคำที่เกี่ยวข้องเพื่อนำไปสู่เกณฑ์การคัดเลือกธุรกิจชุมชนที่เป็นเลิศ เพื่อใช้ในการเปรียบเทียบเพื่อการปรับปรุงและพัฒนาธุรกิจชุมชนแต่ละแห่งภายใต้โครงการนี้ในแต่ละภาค คำที่มีความหมายและสมควรมีการอธิบายเพื่อความเข้าใจที่ชัดเจน คือ เศรษฐกิจพอเพียง เศรษฐกิจชุมชน ธุรกิจชุมชน ความหมายของบรรษัทภิบาล เพื่อเปรียบเทียบกับเศรษฐกิจพอเพียง ประกอบกับหลักการในการพิจารณาการพัฒนาที่ยั่งยืน ซึ่งประกอบด้วยทุนมนุษย์ ทุนทางสังคม ทุนทรัพยากรธรรมชาติและสิ่งแวดล้อม และทุนทางกายภาพ ความหมายของธุรกิจชุมชน

ที่เป็นเลิศ และการเปรียบเทียบเพื่อการปรับปรุงและพัฒนา รวมทั้งการอธิบายขั้นตอนของการวิจัยทั้งหมด

**บทที่สาม** เป็นการแสดงผลจากการวิเคราะห์ที่ได้จากการสำรวจข้อมูลจากธุรกิจชุมชนในภาคเหนือ 28 แห่ง เพื่อใช้เป็นข้อมูลที่จะนำไปอภิปรายในการสัมมนาเชิงปฏิบัติของภาคเหนือ ได้มีการเสนอภาพรวมของภาค โดยเริ่มจากการกระจายของกลุ่มตัวอย่าง เหตุผลที่มีการจัดตั้งกลุ่มธุรกิจชุมชน ความสัมพันธ์ระหว่างกลุ่มธุรกิจชุมชนกับกลุ่มออมทรัพย์ การกระจายของอุตสาหกรรมซึ่งประกอบด้วย อุตสาหกรรมอาหารและเครื่องคั้ม สิ่งทอและเครื่องนุ่งห่ม อูปโภคและบริโภคขั้นพื้นฐาน เครื่องจักรสานและเฟอร์นิเจอร์ โลหะและอโลหะ จำนวนบุคลากรและระดับการศึกษาของบุคลากรในกลุ่มธุรกิจชุมชน ระบบการเงินของชุมชน ระบบการจำหน่ายเชื่อ ระบบการซื้อเชื่อ ตลอดจนปัญหาการเงินที่สำคัญของกลุ่ม ความเพียงพอของเครื่องมือเครื่องจักรและเทคโนโลยีที่ใช้ในการผลิต วิธีการได้มาของเครื่องจักรและเทคโนโลยีในกรณีที่ไม่เพียงพอ และปัญหาอื่นๆ ที่ระบุโดยธุรกิจชุมชน และท้ายที่สุดเป็นการเสนอผลการวิเคราะห์การปฏิบัติที่เป็นเลิศ ประกอบกับการเปรียบเทียบเพื่อการปรับปรุงและพัฒนาจากปฏิบัติการตามกระบวนการบริหารและจัดการรวมทั้งปัจจัยเอื้อทั้งเจ็ดประการ พร้อมก็นำหลักการของเศรษฐกิจพอเพียงมาใช้ และการวิเคราะห์ทุนทั้งสี่ประเภทมาร่วมในการวิเคราะห์ เพื่อค้นหาธุรกิจที่เป็นเลิศในแต่ละอุตสาหกรรมแล้วนำเสนอผลสรุปในที่สุด

**บทที่สี่** เป็นการเสนอผลการสัมมนาธุรกิจชุมชนในภาคเหนือ ประกอบด้วย การเสนอผลการสัมมนากลุ่มย่อยแต่ละกลุ่ม ซึ่งแบ่งออกเป็นห้ากลุ่มด้วยกัน โดยมีประเด็นของการอภิปรายดังต่อไปนี้

1. การเปรียบเทียบเพื่อการปรับปรุงและพัฒนา (Benchmarking) คือ อะไร?
2. วิธีการปฏิบัติที่เป็นเลิศ (Best Practice) คือ อะไร?
3. เกณฑ์การเปรียบเทียบเพื่อปรับปรุงและพัฒนา
4. การนำวิธีการเปรียบเทียบเพื่อการปรับปรุงและพัฒนาไปใช้ได้อย่างไร? และมีประโยชน์เพียงใด?

หลังจากนั้นมีการจัดไว้แต่ละกลุ่มมีการอภิปรายแลกเปลี่ยนความเห็นในเจ็ดกระบวนการคือ การบริหารสมาชิก การบริหารตลาดและเครือข่าย การบริหารการเงิน การพัฒนาผลิตภัณฑ์และเทคโนโลยีในการผลิต การบริหารด้านแรงงาน การบริหารวัตถุดิบ และการบริหารสวัสดิการชุมชน โดยให้แต่ละกลุ่มกล่าวถึงปัญหา และให้กลุ่มช่วยกันเสนอวิธีแก้ไข

**บทที่ห้า** เป็นการสังเคราะห์ผลการศึกษาเพื่อการปรับปรุงและพัฒนาในภาพรวม ซึ่งเป็นการสรุปย่อประเด็นทั้งหมดของทุกกลุ่มมาใช้ด้วยกันในทั้งเจ็ดกระบวนการที่ได้กล่าวมาแล้ว

**บทที่หก** เป็นการสรุปผลการศึกษารวมประกอบด้วยสรุปผลการวิจัยในภาพรวม วิเคราะห์จุดแข็ง จุดอ่อน และข้อเสนอแนะ



**บทที่เจ็ด** เป็นการเสนอภาพรวมของการสัมมนากลุ่มย่อยของธุรกิจชุมชนในภาคเหนือ โดยมีการแบ่งกลุ่มสัมมนาออกเป็นสองกลุ่มใหญ่ คือ กลุ่มอุตสาหกรรมแปรรูปอาหารและอุปโภค บริโภคกับอุตสาหกรรมสิ่งทอ อุตสาหกรรมจักสานและเฟอร์นิเจอร์ และโลหะ-อลูมิเนียม

**บทที่แปด** เป็นการเสนอผลการสัมมนาของกลุ่มย่อยของแต่ละกลุ่มในแต่ละกระบวนการ เจ็ดกระบวนการประกอบการสัมมนาเชิงลึกถึงปัญหา และกระบวนการแก้ไขของแต่ละกลุ่มธุรกิจชุมชน

**บทที่เก้า** เป็นการสรุปผลการสัมมนาในกลุ่มย่อยในภาพรวม โดยแบ่งเป็นสองส่วนคือ ภาพรวมของทั้งหมดและภาพเฉพาะของกลุ่มอุตสาหกรรมสองอุตสาหกรรมที่มีลักษณะแตกต่างกันอย่างสิ้นเชิง แต่มีปัจจัยร่วมที่ทั้งสองกลุ่มต่างมีสัดส่วน การขายในตลาดในประเทศและต่างประเทศค่อนข้างสูง ในขณะที่กลุ่มแปรรูปอาหาร อุปโภคและบริโภค ค่อนข้างจะมีการบริหารสมาชิกที่เป็นประชาธิปไตยโดยกลุ่มสิ่งทอและอื่นๆ จะเริ่มจากธุรกิจเอกชนเป็นหลักทำให้มีการบริหารจัดการในลักษณะมืออาชีพ แต่ค่อนข้างจะไม่ค่อยเป็นประชาธิปไตยในการบริหารสมาชิก

**บทที่สิบ** เป็นการสรุปผลการประเมิน โครงการและสรุปผลการประเมินการปรับปรุงตาม แผนงานของธุรกิจชุมชน ผลการประเมินของโครงการ โดยธุรกิจชุมชนอยู่ในระดับพอใช้ถึงดี เหตุผล สำคัญอาจจะเป็นเพราะกลุ่มธุรกิจชุมชนที่เป็น "มืออาชีพ" อาจจะไม่เห็นประโยชน์ของโครงการใน ลักษณะดังกล่าวมากนัก ในขณะที่กลุ่มที่บริหารแบบประชาธิปไตยตามปกติเห็นว่าโครงการนี้น่าจะมี ประโยชน์พอสมควร แต่ส่วนใหญ่ก็ยังพอใจกับโครงการ (ร้อยละ 73) และพร้อมที่จะร่วมกับโครงการ ถ้ามืดอยู่ในระยะที่สอง (ร้อยละ 93) ส่วนการประเมินผลการปฏิบัติตามแผนปรับปรุงการบริหารจัดการ ของธุรกิจชุมชนที่เน้นการแก้ปัญหาทางการเงิน และปัญหาการพัฒนาผลิตภัณฑ์และเทคโนโลยีการผลิต ก็ได้รับการตอบสนองด้วยดี และมีรายงานผลความสำเร็จในสัดส่วนที่สูง

**บทที่สิบเอ็ด** เป็นบทสรุปและข้อเสนอแนะสำหรับงานวิจัยในภาคเหนือ ในส่วนที่เป็นบทสรุป ได้แสดงถึงความรู้เกี่ยวกับธุรกิจชุมชนในภาคเหนือที่ได้จากการวิเคราะห์แบบสอบถาม และการสัมมนา ประจำภาค เจ็ดลักษณะที่สำคัญ แต่เมื่อมีการจำแนกออกเป็นสองกลุ่มใหญ่ คือ กลุ่มอาหารแปรรูป อุปโภคและบริโภคกับกลุ่มสิ่งทอและอื่นๆ ก็จะทำให้ได้ภาพของลักษณะที่พบในภาพรวมมีความ กระจ่างชัดยิ่งขึ้น โดยสรุปก็คือ ธุรกิจชุมชนในภาคเหนือมีลักษณะที่แตกต่างจากภาคอื่นค่อนข้างมาก และเนื่องจากมีตัวอย่างน้อย เพราะเป็นการศึกษาเพื่อนำร่องการทำงานในภาคอื่น ซึ่งควรที่จะมี การศึกษาเพิ่มเติมในระยะที่สองและมีการเพิ่มจำนวนตัวอย่างให้มากขึ้นเพื่อที่ได้ความรู้ที่ชัดเจนกว่านี้ เพื่อประกอบเป็นฐานในการกำหนดนโยบายที่เหมาะสมโดยรัฐต่อไปในอนาคต

## บทที่ 2

### การเปรียบเทียบเพื่อปรับปรุงพัฒนา และเกณฑ์การคัดเลือกธุรกิจชุมชนดีเด่น

#### 1. ความนำ

ในปัจจุบันแนวทางการพัฒนาชนบทที่สำคัญแนวทางหนึ่งก็คือ การพัฒนาศักยภาพธุรกิจระดับชุมชนของประเทศให้มีความเข้มแข็งอย่างยั่งยืน อาจกล่าวได้ว่าธุรกิจชุมชนเป็นทั้งผลที่เกิดจากความเข้มแข็งของชุมชนเอง ขณะเดียวกันก็เป็นปัจจัยสำคัญที่จะส่งเสริมให้ชุมชนสามารถพึ่งพิงตนเองได้ และมีศักยภาพในการแก้ไขปัญหาของชุมชนด้วยตนเองได้อย่างยั่งยืน โดยได้รับการสนับสนุนจากหน่วยงานภายนอกน้อยที่สุดเท่าที่เป็นไปได้ ขณะเดียวกันก็ไม่ทำลายทุนทั้งหมดที่ ชุมชนมีอยู่ไม่ว่าจะเป็น ทุนมนุษย์ ทุนสังคม ทุนทรัพยากรและสิ่งแวดล้อม รวมทั้งทุนทางกายภาพ

ธุรกิจชุมชนที่มีลักษณะเข้มแข็งดังกล่าวข้างต้นจะสามารถพัฒนาตนเองได้สอดคล้องกับบริบทของสังคมที่เปลี่ยนแปลงตลอดเวลาได้อย่างเหมาะสมและต่อเนื่อง อีกทั้งช่วยยับยั้งไม่ให้สังคมพัฒนาไปในทิศทางที่จะทำลายตัวเอง อย่างไรก็ตาม ในปัจจุบันองค์ความรู้เพื่อเสริมสร้างการพัฒนาศักยภาพธุรกิจชุมชนให้มีความเข้มแข็งอย่างยั่งยืนยังมีอยู่น้อยมาก

ดังนั้น การเพิ่มองค์ความรู้การพัฒนาธุรกิจชนบท โดยอาศัยแนวทางปฏิบัติที่เป็นเลิศ (Best Practice) แล้วนำมาเปรียบเทียบเพื่อปรับปรุงและพัฒนา (Benchmarking) จะเป็นวิธีการที่ทำให้กลุ่มธุรกิจชุมชนได้เพิ่มองค์ความรู้ด้านการบริหารจัดการธุรกิจ และกระตุ้นให้นำความรู้เหล่านั้นมาปรับเปลี่ยนวิธีการบริหารจัดการกระบวนการทำงานต่างๆ เพื่อพัฒนากลุ่มธุรกิจชุมชนของตนให้ประสบความสำเร็จตามแนวทางการพัฒนาชนบทให้เข้มแข็งอย่างยั่งยืนต่อไป

วัตถุประสงค์ของโครงการวิจัยครั้งนี้เพื่อสำรวจข้อมูลเกี่ยวกับลักษณะวิธีปฏิบัติที่เป็นเลิศของธุรกิจชุมชนในประเทศไทย เพื่อใช้เป็นแนวทางในการเปรียบเทียบเพื่อการปรับปรุงและพัฒนาธุรกิจชุมชนต่อไป แต่ก่อนที่จะไปศึกษาเรื่องการปฏิบัติที่เป็นเลิศเพื่อใช้เป็นแนวทางในการเปรียบเทียบเพื่อการปรับปรุงและพัฒนา ควรที่จะได้ทำความเข้าใจกับคำต่างๆ ที่มีความหมายที่ใช้ในงานวิจัยนี้เป็นต้นว่า เศรษฐกิจพอเพียง เศรษฐกิจชุมชน ธุรกิจชุมชน บรรษัทภิบาล และการพัฒนาที่ยั่งยืน

#### 2. เศรษฐกิจพอเพียง

นับแต่ที่พระบาทสมเด็จพระเจ้าอยู่หัวได้พระราชทานพระบรมราโชวาทแก่นิสิตมหาวิทยาลัยเกษตรศาสตร์ เมื่อวันที่ 18 กรกฎาคม พ.ศ. 2517 ที่ทรงเน้นการสร้างพื้นฐานการพัฒนาประเทศ คือ “ความพอมี พอกิน พอใช้” ของประชาชนส่วนใหญ่ ด้วยวิธีการและอุปกรณ์ที่ประหยัดแต่ถูกต้องตามหลักวิชาการ โดยทรงเน้นหลักความพอมีพอกิน และเมื่อเกิดวิกฤตเศรษฐกิจที่ผ่านมา ทรงพระมหากรุณาพระราชทานแนวคิด “เศรษฐกิจพอเพียง” จนพัฒนาเกิดเป็นแผนพัฒนาเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติฉบับที่ 9 ในปัจจุบัน

แผนพัฒนาเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติฉบับที่ 9 (พ.ศ. 2545 – พ.ศ. 2549) นี้ ได้มีการนำแนวทางของหลักเศรษฐกิจพอเพียงมาเป็นวิสัยทัศน์ในการพัฒนาประเทศ โดยพระบาทสมเด็จพระเจ้าอยู่หัวได้ทรงเน้นให้มีกิจกรรมเศรษฐกิจพอเพียง เพียง 1 ใน 4 ของกิจกรรมทางเศรษฐกิจเท่านั้น

เศรษฐกิจพอเพียงของพระบาทสมเด็จพระเจ้าอยู่หัวนั้นมีสองสถานภาพ สถานภาพหนึ่งถือได้ว่าเป็นยุทธศาสตร์ในการพัฒนาประเทศ ได้แก่ การพึ่งตนเองและการสร้างภูมิคุ้มกันให้เศรษฐกิจของประเทศให้สามารถดำรงอยู่ได้ในยุคโลกาภิวัตน์ และในส่วนของสองมีสถานภาพเป็นแนวทางสำหรับประชาชน เพื่อใช้ในการดำเนินชีวิต

“เศรษฐกิจพอเพียง” จึงเป็นแนวทางที่จะพลิกฟื้นระบบเศรษฐกิจสังคมของประเทศที่มุ่งไปในแนวทางผลิตเพื่อขาย (trade economy) หรือพึ่งพิงตลาดแต่เพียงอย่างเดียวให้เป็นระบบเศรษฐกิจที่สามารถพึ่งตนเองได้ส่วนหนึ่งและสามารถสร้างภูมิคุ้มกันให้กับตนเองได้โดยไม่จำเป็นต้องเกิดภาวะผันผวนไปตามการขึ้นลงของระบบเศรษฐกิจโลก โดยมีหลักการในการดำรงชีวิตอย่างพอประมาณ และมีเหตุผล ตามคตินิยมของศาสนธรรมของทุกศาสนา เศรษฐกิจพอเพียงมีสถานภาพเป็นทฤษฎีที่ได้ผ่านการทดลองปฏิบัติมาแล้ว (tested theory) เนื่องจากเป็นหลักการที่เกิดจากการที่ทรงทดสอบด้วยพระองค์เอง จากการศึกษาประเทศไทยเป็นประเทศเกษตรกรรม มีพื้นที่ที่ว่างเปล่าแต่ไม่เหมาะสมกับเกษตรกรรม เช่น ดินเค็ม ดินตลิ่ง ดินเปรี้ยว หรือน้ำท่วมขัง จึงควรจะแก้ไขให้กลับมาใช้ประโยชน์ให้ได้ ทั้งนี้ทรงย้ำให้ใช้เทคโนโลยีที่เหมาะสม โดยเน้นประหยัดแต่ถูกหลักวิชาการ ทรงส่งเสริมการผลิตที่หลากหลาย (diversification) ไม่หวังพึ่งผลผลิตแต่เพียงอย่างเดียว การทำเกษตรที่เน้นความหลากหลายของผลผลิต ได้แก่ การเกษตรผสมผสาน หรือเกษตรทฤษฎีใหม่ นอกจากนี้ยังส่งเสริมการรวมตัวของชุมชนให้พึ่งตนเองในรูปแบบต่างๆ ได้ เช่น ธนาคารข้าว ธนาคารกระบือ สหกรณ์ผู้เลี้ยงโคนม และกลุ่มออมทรัพย์ เป็นต้น

พระบาทสมเด็จพระเจ้าอยู่หัวทรงมีสายพระเนตรที่กว้างไกลมีพระราชดำริให้ส่งเสริมการแปรรูปสินค้าเกษตร เช่น แปรรูปน้ำมันดิบ แปรรูปผักและผลไม้ โดยใช้เทคโนโลยีที่เหมาะสมเพียงพอที่จะบริหารจัดการได้ เพื่อเพิ่มการจ้างงาน เพิ่มอำนาจการต่อรองให้ผู้ผลิต เพราะสินค้าจะมีอายุที่ยาวขึ้นอยู่ในตลาดได้นาน ทั้งนี้ทรงใช้หลักที่จะส่งเสริมให้ผู้มีส่วนได้เสียร่วมกันแก้ปัญหาเพื่อให้ทรัพยากรทุกอย่างเกิดประโยชน์มากที่สุด และคำนึงถึงสิ่งแวดล้อมที่ดีที่จะช่วยให้มีชีวิตอยู่ได้ด้วยความสะดวก ซึ่งวิธีปฏิบัติตามที่กล่าวนี้เป็นพระราชดำรัสที่มีขั้นตอนเพื่อสามารถนำไปประยุกต์ใช้ได้อย่างชัดเจน เป็นมรรควิธีที่ทรงใช้กับการพัฒนาวิสาหกิจในโครงการส่วนพระองค์หรือที่มีพระราชดำริให้จัดตั้งขึ้น อาทิ โครงการส่วนพระองค์จิตรลดา โครงการอุตสาหกรรมคอกค้า โครงการหลวง หรือสหกรณ์ฟาร์มโคนมหนองโพฯ เป็นต้นประเด็นสำคัญเกี่ยวกับระบบเศรษฐกิจพอเพียงที่ทรงย้ำเสมอคือพระราชดำรัสเมื่อวันที่ 4 ธันวาคม พ.ศ. 2540 เกี่ยวกับโรงงานอุตสาหกรรมสับปะรดที่เริ่มผลิตได้ไม่นาน แต่ต้องมีปัญหาจากวัตถุดิบไม่พอ เพราะขนาดโรงงานใหญ่เกินไปและไม่วางแผนให้รอบคอบมาก่อน จึงต้องหา

วัตถุดิบจากที่ห่างไกล โรงงานจึงอยู่ไม่ได้เพราะต้นทุนจะสูงมาก ไม่คุ้ม ทั้งนี้ทรงย้ำให้ผู้ประกอบการคำนึงถึงขนาดที่เหมาะสมกับอัตราหรือกับสิ่งแวดล้อมที่มี ในขณะเดียวกันทรงยกตัวอย่างโรงงานข้าวโพดกระป๋องที่ไม่ใส่ใจกับการพัฒนาคุณภาพชีวิตให้แก่ชาวไร่ เพราะมุ่งเอากำไรมากเป็นหลัก ที่สุดชาวไร่ก็อยู่ไม่ได้ เพราะไม่มีทุนและแรงจูงใจที่จะปลูกข้าวโพดคุณภาพดี โรงงานเองก็จะเสียหาย จึงทรงย้ำให้ตระหนักว่า “โครงการต่างๆ จะต้องทำด้วยความรอบคอบ และอย่าตาโตเกินไป”

ดังนั้นจากตัวอย่างการผลิตนับแต่ขั้นปฐมที่มาจากเกษตรกรที่มีฐานะและที่ยากไร้ ทั้งที่พระราชทานความช่วยเหลือ เพื่อให้สามารถพึ่งตนเอง หรือในอุตสาหกรรมการผลิตจากที่ทรงส่งเสริมด้วยพระองค์เอง จนถึงการผลิตด้วยเครื่องมือเครื่องจักรทันสมัยอย่างเหมาะสมคุ้มค่าคุ้มประโยชน์ เช่น โครงการสวนพระองค์สวนจิตรลดา หรือที่เป็นวิสาหกิจที่ยืนหยัดด้วยตนเองมากมายในช่วงวิกฤติเศรษฐกิจ ช่วยให้นำเอาความรู้และประสบการณ์เหล่านี้มากำหนดกรอบและทิศทางที่จะพัฒนาอุตสาหกรรมในระดับต่างๆ ได้ โดยเฉพาะอุตสาหกรรมขนาดกลางและขนาดย่อม ซึ่งเป็นฐานการผลิตที่มีแรงงานมากที่สุด โดยมีสถานประกอบการกว่าร้อยละ 90 อยู่ในกลุ่มนี้ เพื่อพัฒนาให้มีระบบการผลิตที่สอดคล้องกับยุทธศาสตร์เศรษฐกิจพอเพียงต่อไปในอนาคตและสามารถนำมาประยุกต์ได้กับวิสาหกิจทั่วไป ประกอบด้วยหลักการที่สำคัญแก่ประการ ดังต่อไปนี้

1. ใช้เทคโนโลยีที่เหมาะสม นั่นคือ ใช้เทคโนโลยีที่ถูกหลักวิชาการ แต่มีราคาถูก
2. ใช้วัสดุทุกชนิดอย่างประหยัดและได้ประโยชน์คุ้มค่ามากที่สุด
3. เน้นการสร้างงานเป็นหลัก ไม่นำเทคโนโลยีมาทดแทนการจ้างงานโดยไม่มีความจำเป็น
4. มีขนาดการผลิตที่สอดคล้องกับความสามารถในการบริหารจัดการได้
5. ไม่ควรโลกเกินไป หรือมุ่งเอากำไรระยะสั้นเป็นหลัก
6. มีความซื่อสัตย์ในการประกอบการไม่เอาเปรียบผู้บริโภค แรงงาน และผู้จำหน่ายวัตถุดิบ
7. กระจายความเสี่ยง โดยมีผลิตภัณฑ์ที่หลากหลาย หรือมีความสามารถในการปรับเปลี่ยนผลผลิตให้สอดคล้องกับความต้องการของตลาดได้
8. มีการบริหารความเสี่ยงต่ำ โดยมุ่งใช้เงินทุนภายในของกลุ่มเป็นหลัก โดยไม่ก่อหนี้เงินเกินความสามารถในการจัดการ
9. ใช้วัตถุดิบในท้องถิ่นและผลิตสินค้าที่ตอบสนองตลาดในท้องถิ่น ภูมิภาค และตลาดต่างประเทศ

หลักการดำเนินชีวิตและกิจกรรมทางเศรษฐกิจในรูปแบบของเศรษฐกิจพอเพียง จะต้องเริ่มจากตนเอง ครอบครัว และขยายออกไปสู่ชุมชนหมู่บ้านและตำบลจนถึงระดับอำเภอ ที่พระองค์ทรงเน้นหลักเศรษฐกิจพอเพียงจนถึงระดับอำเภอนั้น เพราะอำเภอเป็นหน่วยพื้นที่ขนาดเล็กที่สุดที่จะสามารถอยู่ได้ด้วยตัวเอง เนื่องจากมีทั้งภาคการเกษตร อุตสาหกรรม และบริการอยู่ครบถ้วน อีกทั้งพระองค์ไม่ต้องการที่จะสนับสนุนให้มีการขนส่งสินค้าในระยะทางที่ไกล ทั้งนี้เนื่องจากมีต้นทุนทางด้าน

พลังงานสูงโดยไม่มีความจำเป็น ขณะเดียวกันพระองค์ก็ได้กล่าวถึงเศรษฐกิจพอเพียงระดับจังหวัด เนื่องจากกิจกรรมทางเศรษฐกิจในระดับจังหวัดจำเป็นต้องเป็นเศรษฐกิจเพื่อการค้าขาย ซึ่งสามารถเชื่อมโยงไปได้ทั้งในประเทศทั้งหมด และตลาดส่งออก

### 3. เศรษฐกิจชุมชน

เศรษฐกิจชุมชน คือ กิจกรรมทางเศรษฐกิจที่ดำรงอยู่ในชุมชน ซึ่งประกอบด้วยกิจกรรมที่หลากหลาย เป็นต้นว่า วิสาหกิจเอกชน ธุรกิจชุมชน และกลุ่มออมทรัพย์ ซึ่งกลุ่มออมทรัพย์นั้นอาจถือได้ว่าเป็นเครื่องมือที่สำคัญในการลดภาวะปัญหาหนี้สินจากหนี้ในระบบที่มีอัตราดอกเบี้ยสูง อีกทั้งยังสามารถเป็นแหล่งเงินทุนภายในชุมชนเองในการที่จะส่งเสริมให้เกิดธุรกิจชุมชน ซึ่งจะก่อให้เกิดการผลิตอาหาร เครื่องอุปโภค บริโภค หรือธุรกิจต่างๆ อันเป็นส่วนหนึ่งของเศรษฐกิจ ชุมชน ในขณะที่ธุรกิจเอกชนจะเป็นลักษณะของต่างคนต่างทำ และมุ่งเน้นกำไรให้แก่เจ้าของธุรกิจแต่เพียงอย่างเดียว ธุรกิจชุมชนเป็นรูปแบบของการดำเนินธุรกิจที่เน้นการร่วมทุน ร่วมผลิตและร่วมรับผลประโยชน์โดยมีเป้าหมายหลักเพื่อสร้างความเข้มแข็งให้กับชุมชน ส่งเสริม ให้สมาชิกในชุมชนมีความรัก ความสามัคคี เศรษฐกิจชุมชนนั้นถือได้ว่าเป็นรูปแบบของเศรษฐกิจพอเพียงในทุกระดับ ไม่ว่าจะเป็นหมู่บ้าน ตำบล อำเภอ ตามแนวทางของพระบาทสมเด็จพระเจ้าอยู่หัว นอกจากนี้วิสาหกิจในรูปแบบต่างๆแล้วในการทำ การเกษตรพระบาทสมเด็จพระเจ้าอยู่หัวได้ทรงเสนอให้ใช้ทฤษฎีใหม่ ซึ่งเป็นการประยุกต์เศรษฐกิจพอเพียงที่มีรูปธรรมที่ชัดเจนสำหรับเกษตรกรรายย่อยให้สามารถพลิกฟื้นสภาพทางเศรษฐกิจจากที่เคยมีปัญหาหนี้สินอันเกิดจากการใช้ “ทฤษฎีเก่า” คือการปลูกพืชเชิงเดี่ยวเพื่อขายแต่เพียงอย่างเดียวมาเป็นการทำการเกษตรตามแนวทฤษฎีใหม่พระบาทสมเด็จพระเจ้าอยู่หัวได้ทรงนำเสนอแนวความคิด “ทฤษฎีใหม่” ต่อสาธารณชนเป็นครั้งแรกภายหลังจากที่ได้ทรงทดลองปฏิบัติด้วยพระองค์เองมาตั้งแต่ปี 2512 เป็นต้นมา เมื่อวันที่ 4 ธันวาคม พ.ศ. 2537 ในฐานะที่เป็นรูปแบบหนึ่งของเศรษฐกิจพอเพียง โดยแบ่งเป็น 3 ขั้นตอนดังต่อไปนี้ ในขั้นตอนที่หนึ่งเกษตรกรรายย่อยจะต้องสามารถพึ่งพาตนเองได้ พอยู่พอกิน โดยเน้นการเพาะปลูกเพื่อบริโภคในครัวเรือนเป็นหลัก เหลือจึงขายพร้อมกับพระราชทาน รูปธรรมทางเทคนิคที่มีการจัดที่ดินออกเป็น 4 ส่วน ส่วนหนึ่งประมาณ 3/10 เป็นพื้นที่สำหรับเก็บน้ำไว้ในไร่นาของตนเอง เพื่อสามารถเพาะปลูกเลี้ยงชีพและทำการเกษตรได้ตลอดปีและใช้เลี้ยงปลา ถ้าไม่สามารถเก็บน้ำได้พอก็จะมีระบบเติมน้ำจากอ่างเก็บน้ำขนาดกลางเข้าสู่พื้นที่ อีกส่วนหนึ่งประมาณ 3/10 เป็นพื้นที่เพื่อการปลูกข้าว อีกส่วนหนึ่งประมาณ 3/10 เท่ากันเป็นสวนผลไม้และไม้ยืนต้นเพื่อการ ใช้สอย และที่เหลืออีก 1/10 ใช้เป็นที่อยู่อาศัย ปลูกผักสวนครัวและเลี้ยงสัตว์เพื่อการบริโภคในครัวเรือน

ทฤษฎีใหม่ขั้นที่สอง เมื่อเกษตรกรมีผลผลิตมากเกินความจำเป็นในการบริโภคในครัวเรือน ควรมีการรวมกลุ่มกันเป็นธุรกิจชุมชนในลักษณะสหกรณ์เพื่อจำหน่ายหรือแปรรูปก่อนการจำหน่าย

ส่วนทฤษฎีใหม่ขั้นที่สาม เมื่อกลุ่มธุรกิจชุมชนมีความเข้มแข็งก็จะส่งผลให้เกิดอำนาจ การต่อรอง เพิ่มมูลค่า และมีการขายออกนอกตลาด สามารถร่วมมือกับแหล่งเงิน(ธนาคาร) และแหล่ง พลังงาน (บริษัทน้ำมัน) ตั้งและบริหาร โรงสี ตั้งและบริหารสหกรณ์ ช่วยการลงทุนและช่วยพัฒนา คุณภาพชีวิต ซึ่งสามารถที่จะพัฒนาไปเป็นลักษณะของพาณิชย์อิเล็กทรอนิกส์เพื่อการค้าระหว่าง ประเทศได้

#### 4. ธุรกิจชุมชน

ธุรกิจชุมชน มีสถานภาพอยู่ระหว่างสหกรณ์และธุรกิจเอกชน สาเหตุที่ไม่สามารถบริหารธุรกิจ ในรูปแบบของสหกรณ์ได้นั้น เนื่องจากจะต้องมีการดำเนินงานตามกฎระเบียบที่เข้มงวดของ พระราชบัญญัติสหกรณ์ ซึ่งทำให้เป็นอุปสรรคที่สำคัญแม้เมื่อคิดจะเริ่มต้นทำธุรกิจแล้ว นอกจากนั้น สหกรณ์จะเน้นกิจกรรมที่เป็นการบริการสมาชิกเป็นหลัก ในขณะที่ธุรกิจชุมชนนั้นจะต้องเน้นการทำ ธุรกิจกับลูกค้าโดยทั่วไปที่มีได้เป็นสมาชิกด้วย ขณะเดียวกันธุรกิจเอกชนก็จะเน้นผลกำไรเป็นหลัก ซึ่งมีใจจุดเน้นของธุรกิจชุมชนที่เน้นความเข้มแข็งของชุมชนเป็นหลักในที่สุดนั่นเอง ด้วยเหตุนี้ ธุรกิจชุมชนจึงไม่สามารถดำเนินธุรกิจในรูปแบบของสหกรณ์แต่ขณะเดียวกันก็ไม่ประสงค์จะทำธุรกิจ แบบที่เป็นของเอกชน ธุรกิจชุมชนจึงมีสถานภาพที่มีความโดดเด่นเฉพาะตัวที่มีลักษณะอยู่ระหว่าง สหกรณ์และธุรกิจเอกชนดังกล่าว บุคคลที่ถือได้ว่าเป็นผู้นำทางความคิดและการปฏิบัติของธุรกิจชุมชน ที่สำคัญคือ คุณ โสภณ สุภาพงศ์ วุฒิสมาชิกและอดีตผู้จัดการใหญ่บริษัทบางจาก จำกัด(มหาชน) ซึ่งเป็น ผู้ที่มีทฤษฎีที่ง่ายแต่ได้ผล โดยอธิบายสาเหตุความยากจนของคนจนว่าการที่คนจนต้องประสบกับ ปัญหาความยากจนก็เนื่องมาจากคนจนต้องซื้อสินค้าจากผู้ที่มีฐานะดีกว่า มากกว่าขายให้กับบุคคล เหล่านั้น ถ้าหากจะแก้ปัญหาดังกล่าวจะต้องทำในทางตรงกันข้าม นั่นคือ คนจนจะต้องผลิตสินค้าขาย ให้กับผู้ที่มีฐานะดีกว่ามากกว่าซื้อ แต่ปัญหาก็คือผู้ที่มีฐานะดีจะซื้อเฉพาะสินค้าที่มีคุณภาพดีเท่านั้น ดังนั้น เพื่อให้มีคุณภาพได้มาตรฐาน คนจนจะต้องรวมตัวกันทำธุรกิจแบบมีอาชีพที่สามารถแข่งขัน ได้กับสินค้าที่ธุรกิจของเอกชนเป็นผู้ผลิตและจำหน่ายให้ได้ ดังนั้นจึงต้องดำเนินการแข่งขันเรื่อง คุณภาพและการตลาดเช่นเดียวกับธุรกิจเอกชน แต่เป็นการร่วมทุน ร่วมผลิต และร่วมรับผลประโยชน์ โดยชุมชนนั้นก็คือ ความหมายของธุรกิจชุมชนตามที่ได้กล่าวมาแล้ว แต่ขณะเดียวกันธุรกิจชุมชน ไม่เน้นการทำกำไรแต่เพียงอย่างเดียวเหมือนธุรกิจเอกชน แต่จะเน้นความเข้มแข็งของชุมชน ปัญหาของ ธุรกิจชุมชนในปัจจุบันก็คือ ธุรกิจชุมชนไม่มีสถานภาพทางกฎหมายเป็นนิติบุคคล ทำให้การดำเนิน ธุรกิจในการทำสัญญาซื้อขาย กู้ยืม เป็นไปด้วยความยากลำบากเพราะไม่มีบุคคลใดทำนิติกรรม ในฐานะเป็นตัวแทนของกลุ่มได้ ด้วยเหตุนี้ สถานภาพความเป็นนิติบุคคลซึ่งมีความจำเป็นในการดำเนิน ธุรกิจ และเพื่อให้ธุรกิจชุมชนดำเนินไปอย่างมีประสิทธิภาพมากขึ้น รัฐบาลจึงส่งเสริมให้มีการออก พระราชบัญญัติวิสาหกิจชุมชน โดยธุรกิจชุมชนที่จดทะเบียนนั้นคือวิสาหกิจชุมชน ซึ่งจะมีผลตามมา

2 ประการ ประการที่หนึ่ง ก็คือ ธุรกิจชุมชนดังกล่าวมีสถานภาพเป็นนิติบุคคลสามารถทำนิติกรรมได้ตามกฎหมายเหมือนเช่น ธุรกิจอื่นๆ ที่มีการจดทะเบียนตามกฎหมายโดยทั่วไป แต่ผลอีกประการหนึ่งก็คือ ธุรกิจชุมชนหรือวิสาหกิจ ชุมชนนี้จะต้องเข้าไปสู่ระบบการชำระภาษี ก็จะต้องชำระภาษีให้แก่รัฐเหมือนธุรกิจอื่นๆ แต่เนื่องจากธุรกิจชุมชนหรือวิสาหกิจชุมชนเน้นความเข้มแข็งของชุมชนเป็นหลัก ดังนั้นจึงมีเหตุผลที่วิสาหกิจเหล่านี้จะไม่ต้องเสียภาษีในอัตราสูงเท่ากับวิสาหกิจของเอกชนโดยทั่วไป แต่ขณะเดียวกันภาษีที่จะต้องเสียก็ควรจะมีผลกลับมาช่วยสร้างความเข้มแข็งให้กับชุมชนด้วย ด้วยเหตุนี้ผู้ที่ทำหน้าที่เก็บภาษีวิสาหกิจชุมชนเหล่านี้ควรจะเป็นองค์การบริหารส่วนท้องถิ่น อันได้แก่ เทศบาล หรือ องค์การบริหารส่วนตำบล เป็นต้น

##### 5. เศรษฐกิจพอเพียงกับบรรษัทภิบาล

จากหลักเกี้ยวประการ ในการนำความคิดเศรษฐกิจพอเพียงมาเพื่อประยุกต์ใช้กับธุรกิจชุมชนดังกล่าวแล้ว จะเห็นว่าจุดเน้นในเรื่องนี้คือ การประหยัดปัจจัยนำเข้าทั้งหมดให้ได้มากที่สุด ในขณะที่ต้องตระหนักถึงผลประโยชน์ต่อส่วนรวมในระยะยาวด้วย เศรษฐกิจพอเพียงที่นำมาประยุกต์ใช้กับวิสาหกิจจึงเป็นข้อเสนอแนะที่มุ่งจะให้มีการประหยัดสูงสุดในการดำเนินธุรกิจและเกิดประโยชน์แก่ส่วนรวมมากที่สุด ความคิดดังกล่าวจึงเป็นความคิดที่ลึกซึ้งยิ่งกว่าความคิดที่กำลังมีการโหมโฆษณาโดยบรรษัทขนาดใหญ่ที่ได้อิทธิพลมาจากแนวคิดขององค์กรเหนือชาติที่มีลักษณะเป็นพหุภาคี อย่างเช่น ธนาคารโลก หรือ กองทุนการเงินระหว่างประเทศ ที่เน้นการบริหารธุรกิจในลักษณะที่เป็นบรรษัทภิบาล (good corporate governance) คือการบริหารงานด้วยความ โปร่งใส มีความรับผิดชอบ และรักษาผลประโยชน์ของผู้มีส่วนได้เสียทุกคน (stake holder) โดยที่ลักษณะของบรรษัทภิบาลนั้น ประกอบไปด้วยความเสมอภาคหรือความเท่าเทียมกัน (equality) ของผู้มีส่วนได้เสียทุกฝ่าย ความโปร่งใส (transparency) ในการบริหารงาน และความรับผิดชอบต่อสังคม (accountability)

จะเห็นได้ว่าเศรษฐกิจพอเพียง 9 ข้อ ได้รวมประเด็นในเรื่องบรรษัทภิบาลไปด้วยแล้วถึงแม้จะไม่มีกรกล่าวถึงความรับผิดชอบต่อสังคม ความโปร่งใส และความเสมอภาคอย่างชัดเจนแบบความคิดของตะวันตก แต่ก็ได้รวมเอาความคิดในเรื่องความไม่โลภเกินไป ไม่เน้นกำไรระยะสั้นเป็นหลัก เน้นความซื่อสัตย์สุจริตในการประกอบการ ไม่เอาर्डเอาเปรียบผู้บริโภค ไม่เอาर्डเอาเปรียบแรงงานหรือลูกจ้าง ตลอดจนไม่เอาर्डเอาเปรียบผู้จำหน่ายวัตถุดิบ ดังนั้นบรรษัทภิบาลจึงถือได้ว่าเป็นส่วนหนึ่งของหลักเศรษฐกิจพอเพียงของพระบาทสมเด็จพระเจ้าอยู่หัว ซึ่งได้รวมเอาไว้แล้วในหลักเศรษฐกิจพอเพียงข้อที่ 5 และข้อที่ 6 ในขณะที่เศรษฐกิจพอเพียงยังมีหลักการอื่นๆ อีก 7 ข้อ ที่เน้นประสิทธิภาพสูงสุดของปัจจัยนำเข้า และผลประโยชน์สูงสุดต่อสังคมอีกด้วย

จึงจะเห็นได้ว่าเมื่อได้มีการประยุกต์ใช้เศรษฐกิจพอเพียงแล้ว ย่อมไม่มีความจำเป็นใดๆ ที่จะต้องกล่าวถึงบรรษัทภิบาล ซึ่งเป็นแนวคิดจากตะวันตก ทั้งนี้เพราะเศรษฐกิจพอเพียงมีความหมายที่

ครอบคลุมมากกว่าและลึกซึ้งมากกว่าอีกด้วย อีกทั้งพระบาทสมเด็จพระเจ้าอยู่หัวได้ทรงริเริ่มความคิด เช่นนี้ตั้งแต่ปี 2517 ในขณะที่ความคิดเรื่องบรรษัทภิบาลถูกทำให้แพร่หลายภายในเวลา 5 ปีที่ผ่านมา นี้เอง ส่วนหนึ่งก็เป็นผลจากการนำเสนอและเน้นโดยองค์กรพหุภาคีดังกล่าว ในขณะที่ชนชั้นนำของประเทศมีแนวโน้มที่จะติดตามข้อเสนอจากตะวันตกมากกว่าที่พยายามหาแนวทางแก้ปัญหาจากบริบททางเศรษฐกิจ สังคม ประวัติศาสตร์ และวัฒนธรรมของตัวเอง ในเมื่อธุรกิจชุมชนได้เน้นการประยุกต์พระราชดำริเศรษฐกิจพอเพียงทั้งหมดเช่นนี้แล้ว ย่อมไม่มีความจำเป็นที่จะต้องกล่าวถึงบรรษัทภิบาลอีกต่อไป เพราะเศรษฐกิจพอเพียงเป็นแนวคิดที่เหนือกว่าและความครอบคลุมกว้างขวางกว่าบรรษัทภิบาลอยู่แล้ว

## 6. ธุรกิจชุมชนกับการพัฒนาที่ยั่งยืน

ในการดำเนินกิจกรรมธุรกิจชุมชนนั้น ความหมายสำคัญมิได้อยู่เพียงที่มีเป้าหมายในการสร้างความเข้มแข็งให้แก่ชุมชนแค่เพียงอย่างเดียวเพราะชุมชนจะเข้มแข็งได้ตลอดไปจะต้องประกอบไปด้วยการพัฒนาที่ยั่งยืน โดยที่การพัฒนาที่ยั่งยืนนั้นหมายถึงการพัฒนาที่คงไม่เป็นการ “กินทุน” หรือทำลายทุนที่เป็นปัจจัยสำคัญในการผลิตทั้งหมด นอกจากจะไม่ “กินทุน” หรือทำลายทุนแล้วจะต้องสร้างให้ทุนเหล่านั้นงอกเงยเพิ่มขึ้นอีกด้วย ทุนเหล่านั้นอาจจะจำแนกประเภทใหญ่ๆ ได้เป็นสี่ประเภทด้วยกันคือ

1. ทุนมนุษย์
2. ทุนสังคม
3. ทุนทรัพยากรและสิ่งแวดล้อม
4. ทุนทางวัตถุ หรือทุนทางกายภาพ

ทุนทั้งสี่ประเภทนี้ถือได้ว่าเป็นปัจจัยการผลิตที่สำคัญถ้าสามารถรักษาให้คงอยู่ต่อไปได้หรือสามารถทำให้เพิ่มทุนได้มากยิ่งขึ้น ความยั่งยืนในการพัฒนาจะต้องบังเกิดขึ้นอย่างแน่นอน โดยที่อาจจะอธิบายความหมายโดยสังเขปของทุนแต่ละประเภทดังต่อไปนี้

ทุนมนุษย์ก็คือ คุณภาพและความรู้ความสามารถซึ่งรวมถึงทักษะและสติปัญญาของมนุษย์ที่นำไปใช้ในการผลิต การแก้ปัญหา และการปรับปรุงการผลิตรวมทั้งการบริโภคและการดำเนินชีวิตอย่างมีความสุข ช่วยให้ครอบครัวชุมชนและสังคมมีความร่มเย็นเป็นสุขไปด้วยการผลิตที่ตีนั้นหมายความว่าในกระบวนการผลิตนั้นควรจะสร้างทักษะ ความรู้ และสติปัญญาให้แก่ผู้ทำการผลิตนั้นด้วยไม่ใช่เป็นการทำลายศักยภาพและขีดความสามารถของมนุษย์ ตัวอย่างของกระบวนการผลิตที่ทำลายทุนมนุษย์ได้แก่ การผลิตในระบบโรงงานที่ใช้มนุษย์ให้ทำหน้าที่เหมือนเครื่องจักรในกรณีที่ยังไม่สามารถพัฒนาเครื่องจักรให้มาทำงานได้ดีเท่ามนุษย์ ในสถานการณ์เช่นนั้นมนุษย์ได้กลายเป็นส่วนหนึ่งของเครื่องจักร ทำงานเช่นเดียวกับเครื่องจักร ไม่มีโอกาสในการพัฒนาทักษะ ความคิดหรือสมอง



ตนเอง และเมื่อสามารถพัฒนาเครื่องจักรมาทำหน้าที่แทนมนุษย์ได้โดยสมบูรณ์ก็จะเลิกใช้งานมนุษย์ ซึ่งในขณะนั้นมนุษย์ที่ถูกใช้งานให้เป็นเหมือนเครื่องจักรได้หมดความเป็นมนุษย์ไปแล้ว มนุษย์จึงกลายเป็นเศษเหล็กหรือเครื่องจักรที่ไร้ค่า การใช้มนุษย์ในกระบวนการผลิตลักษณะเช่นนี้ย่อมเป็นการทำลายมนุษย์ กระบวนการผลิตที่ดีจะต้องช่วยให้มนุษย์มีความสุขหรือมีความสุขกับงานที่ทำ เพราะเป็นงานที่เปิดโอกาสให้ทดลองค้นคว้าเป็นงานที่สร้างสรรค์เป็นงานที่ท้าทายเป็นงานที่เปิดโอกาสให้ทดลองค่าว่าทำอะไรใหม่ๆ งานลักษณะเหล่านี้จะทำให้มนุษย์เจริญขึ้นในทางทักษะ สติ และปัญญา เป็นการเพิ่มทุนมนุษย์ให้เพิ่มมากขึ้นในชุมชน และยังมียุทธศาสตร์ที่มีทักษะ สติ และปัญญาเพิ่มมากขึ้นในชุมชนเพียงใด ชุมชนที่สงบสุขและสันติสุขก็เป็นสิ่งที่สามารถคาดหมายได้ ในทางตรงกันข้าม การผลิตที่ทำให้มนุษย์กลายเป็นชิ้นส่วนของเครื่องจักรที่ไร้ค่า กลายเป็นเศษขยะหรือสิ่งปฏิกูล ระบบการผลิตเช่นนี้ย่อมเป็นระบบการผลิตที่สร้างปัญหาให้กับสังคมในระยะยาว ซึ่งแน่นอนว่า จะเป็นสังคมที่เต็มไปด้วยความทุกข์และปัญหาเป็นการพัฒนาไม่ยั่งยืน

ทุนทางสังคม ได้มีการกล่าวถึงทุนประเภทนี้จากงานวิจัย นักรัฐศาสตร์ที่มีชื่อว่าโรเบิร์ต พุดแนม (Robert Putnam) ที่ศึกษาความแตกต่างของการปกครองในประเทศอิตาลีที่มีความแตกต่างระหว่าง อิตาลีตอนเหนือกับอิตาลีตอนใต้อย่างชัดเจน พุดแนมได้สังเกตว่าในอิตาลีตอนเหนือ ผู้คนมีความร่วมมือร่วมใจดีและสามารถไว้วางใจ (trust) ได้มากกว่า ตั้งแต่นั้นได้มีการประยุกต์เอาความไว้วางใจ (trust) เข้ามาเป็นทุนทางสังคม โดยนักเศรษฐศาสตร์ได้อธิบายว่า โดยปกติในตลาดที่มีการซื้อขายสินค้าและบริการกัน ถ้าไม่มีความไว้วางใจกัน จะต้องมียุทธศาสตร์จากการตลาดจากการทำสัญญาควบคุมให้มีการปฏิบัติตามสัญญา และฟ้องร้องกัน ถ้าไม่มีการปฏิบัติตามสัญญา ดังนั้น การไว้วางใจกันได้เป็นการลดต้นทุนการตลาดได้มาก ถือเป็นทุนทางสังคมที่สำคัญ ได้มีการขยายความต่อไปว่าในตลาดค้าส่งเพชรขนาดใหญ่ทั่วโลก ผู้ค้ารายใหญ่มักจะเป็นชาวยิว เนื่องจากเพชรนั้นเป็นของมีค่า และสามารถปลอมแปลงได้ง่ายถ้าไม่มีความไว้วางใจกัน ต้นทุนการตลาดจะสูงมาก ด้วยเหตุนี้ในตลาดดังกล่าวจึงมีพ่อค้าชาวยิวเป็นส่วนใหญ่และจะใช้ความน่าเชื่อถือส่วนบุคคลเป็นหลักประกันแทนข้อกำหนดในสัญญา

สำหรับประเทศไทยทุนทางสังคมก็คือ น้ำใจ คนไทยคือคนที่มีธรรมาศัยดี มีน้ำใจเอื้ออารี เอื้อเพื่อเอื้อแผ่ ช่วยเหลือซึ่งกันและกัน เนื่องจากอยู่ในพื้นที่เขตร้อนที่มีความอุดมสมบูรณ์ จึงไม่มีความจำเป็นที่จะต้องสะสมเพื่อส่วนตัวและครอบครัวเป็นหลัก ดังนั้น ทุนทางสังคมของไทยในความหมายที่แท้จริงคือ พรหมวิหารสี่ แต่ปัญหาของคนไทยโดยทั่วไปคือ เรามีเพียงพรหมวิหารสองคือ เมตตาและกรุณาเป็นหลัก ส่วนมุทิตาและอุเบกขายังมีน้อย เหตุที่เป็นเช่นนี้เพราะการก้าวจากการมีเมตตาหรือมีความเป็นมิตร ไปสู่อุเบกขานั้น ความเป็นตัวตนหรืออัตตาจะต้องลดลงไปตามลำดับ อย่างไรก็ตาม เมตตาและกรุณา ก็มีอยู่ในคนไทยไม่เคยขาด น้ำใจคือทุนทางสังคมที่สำคัญของคนไทย ธุรกิจชุมชนที่ดีจะต้องสร้างทุนทางสังคมให้เพิ่มมากขึ้น กล่าวคือ เมื่อมีธุรกิจชุมชนแล้วสมาชิกในชุมชนมีปฏิสัมพันธ์

ซึ่งกันและกันมากขึ้น มีพื้นฐานทางเศรษฐกิจที่ดีขึ้นกว่าเดิม จึงควรที่จะสร้างความรักใคร่ สามัคคี กลมเกลียว เอื้อเฟื้อเผื่อแผ่ และสามารถลดปัญหาทางสังคม เช่น ปัญหาการว่างงาน ปัญหาครอบครัว ล่มสลาย ปัญหายาเสพติด ปัญหาโสเภณีเด็ก ปัญหาโรคเอดส์ได้มากขึ้น แต่ถ้าหากธุรกิจชุมชนทำให้ ชุมชนแตกแยก ทะเลาะเบาะแว้ง จึงดีจึงเด่นและเพิ่มปัญหาให้แก่ชุมชนและสังคม นอกเหนือจากที่มีอยู่ แล้วย่อมเป็นธุรกิจชุมชนที่ทำลายทุนทางสังคม ซึ่งจะต้องพยายามไม่ให้เกิดปัญหาดังกล่าวขึ้น

ทุนทรัพยากรธรรมชาติและสิ่งแวดล้อม ชุมชนจะสามารถอยู่ร่วมกันได้อย่างมีความสุข และยั่งยืน ก็ต่อเมื่อการทำธุรกิจชุมชนไม่เป็นการทำลายทรัพยากรและสภาพแวดล้อมที่มีอยู่ในชุมชนให้ หหมดไป เพราะถ้าเป็นเช่นนั้น ชุมชนจะไม่สามารถอยู่ได้เองในระยะยาว ดังนั้น การทำธุรกิจชุมชน นอกจากจะต้องไม่สร้างมลภาวะให้แก่ชุมชนในระยะยาวแล้ว จะต้องช่วยเพิ่มทรัพยากรให้ แก่ชุมชน ให้ชุมชนสามารถปรับปรุงสภาพแวดล้อมให้น่าอยู่เพิ่มมากขึ้น ขณะเดียวกันจะต้องไม่สร้าง ขยะหรือของเสียจากกระบวนการผลิตที่ก่อให้เกิดผลกระทบต่อชุมชน ขณะเดียวกันก็ต้องช่วยให้ ชุมชนสามารถเพิ่มทุนทรัพยากรของตนเองให้มากขึ้นด้วย ธุรกิจชุมชนที่สามารถดำเนินการภายใต้ เงื่อนไขเช่นนี้ จึงจะมีโอกาสที่จะพัฒนาต่อไปได้อย่างยั่งยืน

ทุนทางวัตถุ หรือทุนทางกายภาพ ทุนดังกล่าวจัดว่าเป็นทุนประเภทเดียวที่ได้รับการยอมรับ และมีการให้ความสำคัญแต่เพียงอย่างเดียวในอดีต แต่สำหรับอนาคต ทุนนี้ น่าจะมีความสำคัญเป็น อันดับสุดท้าย ถึงแม้จะยังมีความสำคัญอยู่ก็ตาม ทั้งนี้เพราะในอดีตที่ผ่านมาเจ้าของทุนมุ่งที่จะเพิ่มทุน ประเภทนี้โดยไม่คำนึงถึงผลกระทบอย่างอื่นที่ตามมา ผลจึงเป็นการทำลายทุนมนุษย์ ทุนทางสังคม และทุนทรัพยากรธรรมชาติและสิ่งแวดล้อม เมื่อทุนทางวัตถุเพิ่มขึ้นแต่เพียงอย่างเดียวและทุนอย่างอื่น ถูกทำลายหมด การพัฒนาที่ยั่งยืนก็เป็นไปได้ แต่ขณะเดียวกันจะลดความสำคัญของทุนดังกล่าวไป เป็นศูนย์ซึ่งเป็นการไม่ถูกต้อง ทั้งนี้การสะสมทุนวัตถุโดยเฉพาะอย่างยิ่งทุนทางด้านเทคโนโลยี ในการผลิตเป็นสิ่งสำคัญซึ่งการผลิตที่ยั่งยืนจะต้องไม่ “กิน” ทุนประเภทนี้ด้วยเช่นกัน แต่จะเน้นจน มีความสำคัญเหนือทุนอื่นๆ อย่างเช่นที่เคยเป็นมาในอดีตนั้น คงจะไม่เป็นการสมควรอีกต่อไป ยกเว้น ทุนที่เป็นเทคโนโลยีที่จะช่วยให้การผลิตมีประสิทธิภาพเพิ่มมากขึ้น

ด้วยเหตุผลของการพัฒนาที่ยั่งยืนดังที่ได้กล่าวมาแล้วทั้งหมด มาตรฐานที่สำคัญของการเป็น ธุรกิจชุมชนที่ได้รับการยกย่องว่ามีวิธีปฏิบัติที่เป็นเลิศ (best practice) เพื่อที่จะใช้มาตรฐานในการช่วย ยกย่องขีดความสามารถของธุรกิจชุมชนที่เหลือ โดยการเปรียบเทียบเพื่อปรับปรุงและพัฒนา (benchmarking) นอกจากจะต้องผ่านเงื่อนไขของความ เป็นเศรษฐกิจพอเพียง 9 ประการแล้ว จำเป็นที่ จะต้องผ่านเงื่อนไขของการพัฒนาที่ยั่งยืน ซึ่งประกอบด้วยการสะสมทุนทั้ง 4 ประการดังกล่าวด้วย

## 7. ธุรกิจชุมชนที่ดีเลิศ

ธุรกิจชุมชนที่ดีเลิศ หมายถึง ธุรกิจชุมชนที่มีผลการดำเนินงานธุรกิจที่ดีที่สุดภายใต้กรอบเศรษฐกิจพอเพียง รวมทั้งมีการพัฒนาทุนมนุษย์ ทุนทางวัตถุ ทุนทางสังคม และทุนสิ่งแวดล้อม รวมทั้งจะต้องเป็นธุรกิจที่สมาชิกในชุมชนเป็นเจ้าของและมีบทบาทส่งเสริมให้ชุมชนมีความเข้มแข็งอย่างยั่งยืน

ข้อสังเกตของกลุ่มธุรกิจที่มีวิธีการปฏิบัติที่เป็นเลิศนั้นคือ จะต้องเป็นกลุ่มธุรกิจชุมชนที่มีผลิตภัณฑ์ที่สามารถขายออกขายได้ดีและต้องเป็นกลุ่มธุรกิจชุมชนที่มีตลาดในท้องถิ่นรองรับเพื่อลดความผันผวนจากการที่ต้องพึ่งพาดตลาดภายนอกมากเกินไปอีกด้วย

หลักเกณฑ์ในการเลือกกลุ่มธุรกิจชุมชนที่เป็นเลิศนั้น ประการที่หนึ่ง คือ เกณฑ์เศรษฐกิจพอเพียง 9 ข้อ ได้แก่

1. ใช้เทคโนโลยีที่เหมาะสม นั่นคือ ใช้เทคโนโลยีที่ถูกหลักวิชาการแต่มีราคาถูกที่สุด
2. ใช้วัสดุทุกชนิดอย่างประหยัดและได้ประโยชน์คุ้มค่ามากที่สุด
3. เน้นการสร้างงานเป็นหลัก ไม่นำเทคโนโลยีมาทดแทนการจ้างงานโดยไม่มีความจำเป็น
4. มีขนาดการผลิตที่สอดคล้องกับความสามารถในการบริหารจัดการ
5. ไม่ควรโลภเกินไป หรือมุ่งเอากำไรระยะสั้นเป็นหลัก
6. มีความซื่อสัตย์ในการประกอบการไม่เอาเปรียบผู้บริโภค แรงงานและผู้นำเข้านำวัตถุดิบ
7. กระจายความเสี่ยงโดยมีผลิตภัณฑ์ที่หลากหลาย หรือมีความสามารถในการปรับเปลี่ยนผลผลิตให้สอดคล้องกับความต้องการของตลาดได้
8. มีการบริหารความเสี่ยงต่ำ โดยมุ่งใช้เงินทุนภายในของ กลุ่มเป็นหลัก โดยไม่ก่อหนี้เงินเกินความสามารถในการจัดการ
9. ใช้วัตถุดิบในท้องถิ่นและผลิตสินค้าที่ตอบสนองตลาดในท้องถิ่น ภูมิภาค และตลาดต่างประเทศ

ประการที่สอง คือ เกณฑ์การพัฒนาทุน 4 ด้าน เพื่อให้กระบวนการทำงานของธุรกิจชุมชนมีความยั่งยืน ซึ่งกระบวนการทำงานต้องมีคุณสมบัติ 4 ประการดังนี้ ได้แก่

1. มีการพัฒนาทุนมนุษย์ ( human capital )
2. มีการพัฒนาทุนทางสังคม ( social capital )
3. มีการพัฒนาทุนสิ่งแวดล้อม ( environment capital )
4. มีการพัฒนาทุนทางวัตถุ ( Physical Capital )

ประการที่สาม คือ กระบวนการบริหารจัดการ 7 กระบวนการ เมื่อได้กลุ่มธุรกิจชุมชนตัวอย่างที่ผ่านสองหลักเกณฑ์เบื้องต้นข้างต้นแล้ว ทางคณะวิจัยจะคัดเลือกกลุ่มธุรกิจชุมชนตามค่าเฉลี่ยของการบริหารจัดการกระบวนการและค่าเฉลี่ยของปัจจัยเอื้อกระบวนการทำงาน ค่าเฉลี่ยของธุรกิจชุมชนที่ดีเลิศ จะมีค่าเฉลี่ย สูงกว่า ค่าเฉลี่ยของกลุ่มตัวอย่าง

## 8. ความหมายของการเปรียบเทียบเพื่อปรับปรุงและพัฒนา ( Benchmarking )

โดยทั่วไป การเปรียบเทียบเพื่อปรับปรุงและพัฒนา หมายถึง กระบวนการหรือเครื่องมือที่ใช้หลักการเปรียบเทียบระหว่างธุรกิจที่ดีเลิศกับธุรกิจที่ต้องการปรับปรุง เพื่อก่อให้เกิดการปรับปรุงและพัฒนาอย่างต่อเนื่อง เครื่องมือดังกล่าวมีลักษณะสำคัญคือมีเป้าหมายอ้างอิงภายนอก อาจเป็นภายนอกองค์กรหรือภายนอกหน่วยงานในองค์กรเดียวกันก็ได้ เช่น ในเรื่องการบริหารจัดการด้านการผลิต การเงิน การจำหน่าย การตลาด ทรัพยากรบุคคล ข่าวสารข้อมูล หรือการวางแผนกลยุทธ์ โดยคัดเลือกธุรกิจที่มีวิธีการบริหารจัดการที่ดีที่สุดในด้านต่างๆ เป็นเป้าหมายอ้างอิงแล้วนำรูปแบบการบริหารจัดการนั้นมาเทียบวัดกับการบริหารจัดการของธุรกิจของตน แล้วนำความรู้ที่ได้ไปปรับใช้เพื่อเพิ่มประสิทธิภาพและผลิตภาพต่อไป

การศึกษาครั้งนี้ได้นำหลักการเศรษฐกิจพอเพียงและการพัฒนาทุน 4 ประการของการดำเนินธุรกิจชุมชนมาเปรียบเทียบกับ กระบวนการเปรียบเทียบเพื่อปรับปรุงและพัฒนาที่มีการประเมินผลที่เป็นระบบและมีการปรับเปลี่ยนประยุกต์ใช้อย่างต่อเนื่องตลอดเวลา เพื่อให้เหมาะสมและสามารถปฏิบัติได้จริงกับธุรกิจแต่ละประเภท

ในการเลือกกระบวนการทำงานสำหรับการทำการเปรียบเทียบมีหลักเกณฑ์สำคัญสามประการ ประการที่หนึ่ง กระบวนการทำงานที่มีผลกระทบต่อปัจจัยความสำเร็จหลัก (critical success factors) ของธุรกิจชุมชน ปัจจัยความสำเร็จหลักเช่น ราคา คุณภาพสินค้า การบริการลูกค้า ลักษณะรูปแบบของสินค้า ฯลฯ ประการที่สอง กระบวนการทำงานที่มีผลกระทบต่อกิจกรรมหลักของธุรกิจชุมชน กิจกรรมหลัก เช่น การตลาด การซื้อวัตถุดิบ การวิจัยและพัฒนา การเงิน และการผลิต ฯลฯ ประการที่สาม กระบวนการทำงานที่สร้างปัญหาหลักของธุรกิจชุมชน

รวมทั้งได้ทำการเปรียบเทียบกระบวนการทำงานระหว่างธุรกิจชุมชนที่เป็นเลิศกับธุรกิจชุมชนทั่วไปโดยกำหนดกระบวนการทำงานที่มีความสำคัญต่อความสำเร็จของธุรกิจชุมชน ได้แก่ กระบวนการจัดตั้งและการบริหารสมาชิก กระบวนการบริหารวัตถุดิบในการผลิต กระบวนการบริหารการจ้างงานในการผลิต กระบวนการบริหารการตลาดและเครือข่าย กระบวนการพัฒนาผลิตภัณฑ์ กระบวนการบริหารการเงิน และกระบวนการบริหารสวัสดิการให้กับชุมชน

## 9. ประโยชน์ของการเปรียบเทียบเพื่อการปรับปรุงและพัฒนา ได้แก่

1. เป็นเครื่องมือในการปรับปรุงองค์กรประเภทหนึ่ง ที่ถูกนำมาใช้อย่างแพร่หลายในปัจจุบัน เนื่องจากเชื่อกันว่าจะเป็นเครื่องมือที่สามารถนำมาซึ่งการเปลี่ยนแปลงแบบก้าวกระโดด ภายในองค์กร ในระยะเวลาที่รวดเร็วกว่าการใช้เครื่องมืออื่นๆ
2. เป็นกระบวนการที่สามารถสร้างประสิทธิภาพและประสิทธิผลของการดำเนินงานธุรกิจชุมชนด้วยวิธีการเปรียบเทียบเพื่อปรับปรุงและพัฒนา ทั้งนี้คณะวิจัยจะมีการจัดทำคู่มือแนะนำให้กลุ่ม

ธุรกิจชุมชนในโครงการนำไปปฏิบัติ โดยมีเป้าหมายที่จะช่วยเพิ่มยอดขายของธุรกิจชุมชนในภาพรวม ร้อยละหนึ่ง และลดต้นทุนในการดำเนินงานร้อยละสาม

3. เป็นการสร้างองค์ความรู้ใหม่ในเรื่องการจัดการบริหารธุรกิจชุมชนให้มีศักยภาพ ในการเพิ่มผลิตภาพสูงขึ้นจากเดิม และมีความเข้มแข็งและการพัฒนาอย่างยั่งยืน

4. เป็นการเปรียบเทียบเพื่อเรียนรู้ ปรับปรุงและยังจะเป็นตัวกระตุ้นให้เกิดการเปลี่ยนแปลง พฤติกรรมและพัฒนาทัศนคติที่ดีต่อการปรับปรุงกระบวนการทำงานของกลุ่มธุรกิจชุมชน

5. ช่วยให้กลุ่มธุรกิจชุมชนมีแหล่งข้อมูลในการปรับปรุง และเรียนรู้วิธีการทำงานแนวใหม่ จากภายนอกกลุ่มฯ ทำให้สามารถกำหนดมาตรฐานในการวัดผลงานของกระบวนการทำงานของธุรกิจ ชุมชน รวมทั้งส่งเสริมให้กลุ่มฯ สามารถกำหนดเป้าหมายในวิธีการบริหารจัดการและการดำเนินธุรกิจ ในเชิงรุก

6. เน้นให้เห็นความสำคัญของการตระหนักถึงการเปลี่ยนแปลงของความต้องการ ของผู้บริโภคที่เปลี่ยนแปลงตลอดเวลา กระตุ้นให้กลุ่มธุรกิจชุมชนเกิดความกระตือรือร้นในการ ปรับปรุงและเปลี่ยนแปลงแบบก้าวกระโดดและอย่างต่อเนื่อง

7. ส่งเสริมให้เกิดความเข้าใจที่ดีและชัดเจนขึ้น ในบรรดาธุรกิจชุมชนที่กำลังดำเนินงานอยู่ และเปิดโอกาสให้ผู้เข้าร่วมโครงการ ได้แลกเปลี่ยนความคิดเห็นและวิธีการปฏิบัติที่เป็นเลิศระหว่างกัน เพื่อนำไปประยุกต์ใช้ในการปรับปรุงกลุ่มธุรกิจชุมชนของตนตลอดจนส่งเสริมให้มีการสร้างเครือข่าย ในการแลกเปลี่ยนข้อมูลการทำงานระหว่างผู้เข้าร่วมโครงการ

8. ช่วยให้มีการคัดเลือกกลุ่มธุรกิจชุมชนที่มีการบริหารจัดการดีเลิศอย่างมีหลักเกณฑ์และเป็น ระบบ นำไปสู่การสร้างฐานข้อมูลที่สำคัญในการจัดทำเป็นแผนยุทธศาสตร์การพัฒนาธุรกิจชุมชนของ ประเทศในอนาคต และเป็นการเชิดชูธุรกิจชุมชนที่เป็นเลิศ ให้เป็นต้นแบบของธุรกิจชุมชนทั่วไป

กิจกรรมของการเปรียบเทียบเพื่อการปรับปรุงและพัฒนา ประกอบด้วย 5 ขั้นตอน คือ การหา ความรู้และทำความเข้าใจกระบวนการทำงานของกลุ่มธุรกิจชุมชนของตน การแสวงหากลุ่มธุรกิจชุมชน ที่จะใช้เป็นต้นแบบในการเปรียบเทียบศึกษากระบวนการทำงานของกลุ่มธุรกิจชุมชนที่เป็นต้นแบบ การวิเคราะห์ความแตกต่างระหว่างกระบวนการทำงานของกลุ่มธุรกิจของตนและกลุ่มธุรกิจที่เป็นต้น แบบ และการนำความรู้ที่ได้จากกลุ่มธุรกิจต้นแบบมาปรับปรุงกลุ่มธุรกิจของตนเองที่ยังมีผลิตภาพต่ำ กว่าเป้าหมาย

## 10. ขั้นตอนการวิจัย

การวิจัยมีขั้นตอนที่สำคัญดังนี้

1. การคัดเลือกกลุ่มธุรกิจชุมชนเข้าร่วมโครงการ คณะวิจัยได้คัดเลือกตัวอย่างธุรกิจชุมชน 339 แห่งจาก 4 ภาคทั่วประเทศไทย เพื่อเข้าร่วมโครงการ คณะวิจัยได้ประสานงานกับคณะกรรมการ

ร่วมพัฒนาเศรษฐกิจชุมชน (คพช.) ในการคัดเลือกธุรกิจชุมชนที่มีศักยภาพในการพัฒนา แต่เนื่องจากกลุ่มตัวอย่างที่ได้จากเครือข่ายชุมชนของ คพช. ไม่เพียงพอ คณะผู้วิจัยได้ดำเนินการค้นหากลุ่มธุรกิจชุมชนจากแหล่งข้อมูลอื่นเพิ่มเติม นอกจากนี้การศึกษานี้ยังได้คัดเลือกกลุ่มธุรกิจชุมชนที่ได้รับการยอมรับและมีชื่อเสียงที่อยู่นอกเหนือเครือข่ายมาทำการศึกษาด้วย เพื่อให้ครอบคลุมกลุ่มธุรกิจชุมชนให้กว้างขวางยิ่งขึ้น รวมทั้งทำให้มั่นใจว่าจะรวมธุรกิจที่ดีเลิศไว้ในตัวอย่างที่คัดเลือกเพื่อใช้ในการศึกษาร่วมกันด้วย

กลุ่มธุรกิจชุมชนที่เข้าร่วมโครงการจะต้องมีคุณสมบัติคือ (ก) เป็นกลุ่มธุรกิจต้องมียอดขายต่อปีตั้งแต่ 250,000 บาทต่อปีขึ้นไป (ข) เป็นธุรกิจชุมชนในอุตสาหกรรม 5 ประเภทหลัก ได้แก่ อุตสาหกรรมอาหารและแปรรูป อุตสาหกรรมโลหะและอโลหะ อุตสาหกรรมเครื่องนุ่งห่ม อุตสาหกรรมเครื่องจักสานและเฟอร์นิเจอร์ อุตสาหกรรมอุปโภคและบริโภคขั้นพื้นฐาน (ค) มีลักษณะความเป็นกลุ่มธุรกิจชุมชนตามที่กำหนด คือมีการร่วมทุน ร่วมการผลิต และร่วมรับผลประโยชน์

2. การออกแบบสอบถามเพื่อเก็บข้อมูลก่อนการเริ่มดำเนินการสำรวจข้อมูล คณะผู้วิจัยได้ออกแบบฉบับจดเพื่อระบุธุรกิจชุมชนที่มีคุณสมบัติทั้งสามข้อข้างต้นในแต่ละพื้นที่ที่ได้กำหนดไว้เพื่อคัดเลือกธุรกิจชุมชนที่พึงประสงค์ในการสำรวจข้อมูล คณะผู้วิจัยได้พัฒนาแบบสอบถามเพื่อใช้สัมภาษณ์กลุ่มธุรกิจชุมชน 339 ตัวอย่าง รวมทั้งสำรวจหาข้อมูลรายละเอียดของกลุ่มธุรกิจชุมชนในด้านต่างๆ โดยละเอียด ซึ่งการเก็บข้อมูลภาคสนามนั้นมีขั้นตอนการรวบรวมข้อมูลประกอบด้วย 3 ส่วนหลักคือ การกำหนดข้อมูลที่ต้องการ การเลือกวิธีการและเครื่องมือในการรวบรวมข้อมูล และการดำเนินการเก็บข้อมูลในพื้นที่เป้าหมายใน 4 ภาคของประเทศไทย ได้แก่ ภาคเหนือ ภาคใต้ ภาคตะวันออกเฉียงเหนือ และภาคกลางรวมกรุงเทพมหานครและปริมณฑล เมื่อได้ข้อมูลมาแล้วได้มีการตรวจสอบความความแม่นยำ ความน่าเชื่อถือ และความสมบูรณ์ของข้อมูลก่อนประมวลผลด้วยระบบคอมพิวเตอร์ต่อไป

คณะผู้วิจัยได้พัฒนาแบบสอบถามที่ประกอบด้วย วิธีปฏิบัติ และปัจจัยเอื้อของกระบวนการทำงานต่างๆ ที่สำคัญสำหรับธุรกิจชุมชนที่และสอดคล้องกับเกณฑ์เศรษฐกิจพอเพียง 9 ข้อ และการพัฒนาทุน 4 ด้าน เพื่อเก็บข้อมูลของกลุ่มธุรกิจชุมชนตัวอย่าง คณะนักวิจัยได้มีการทดสอบแบบสอบถาม ในช่วง 6 พ.ค. - 9 พ.ค. 2545 และได้ปรับเปลี่ยนแก้ไขแบบสอบถามรวมทั้งเพิ่มเติมประเด็นที่ไม่สมบูรณ์ เพื่อให้เป็นแบบสอบถามที่มีความแม่นยำและครอบคลุมมากที่สุด

แบบสอบถามฉบับล่าสุดซึ่งใช้ในการสำรวจข้อมูลกลุ่มธุรกิจชุมชนตัวอย่าง 339 ตัวอย่าง แบ่งประกอบไปด้วย 6 ส่วน (โปรดดูตัวอย่างแบบสอบถามได้จากภาคผนวกที่ 1)

ส่วนที่ 1 ข้อมูลทั่วไป และประวัติความเป็นมาของกลุ่มธุรกิจชุมชนที่สัมภาษณ์ เพื่อใช้สร้างฐานข้อมูลกลุ่มธุรกิจชุมชน และใช้ประกอบการวิเคราะห์ โดยแบ่งออกเป็นแปดหัวข้อ ได้แก่ (1) ที่อยู่ของกลุ่ม ชื่อผู้ตอบแบบสอบถามและตำแหน่ง และชื่อผู้สอบถาม (2) ประวัติของกลุ่ม (3) ลักษณะอุตสาหกรรมแปรรูปของกลุ่มฯ (4) จำนวนบุคลากรและระดับการศึกษาในกลุ่มฯ (5) แหล่งเงินทุน

ของกลุ่ม เพื่อดูสภาพคล่องและความเสี่ยงทางการเงิน (6) ระบบเงินเชื่อและปัญหาการเงิน (7) การใช้เครื่องมือและอุปกรณ์และเทคโนโลยีในการผลิต เพื่อวิเคราะห์ความเพียงพอของเครื่องมืออุปกรณ์ตลอดจนความเหมาะสมของเทคนิคการผลิต (8) ปัญหาอื่นๆ ที่ประสบ

ส่วนที่ 2 ข้อมูลด้านการตลาด โครงสร้างต้นทุน ยอดขายผลิตภัณฑ์หลัก ความสำคัญ การพัฒนาผลิตภัณฑ์และสวัสดิการที่ให้แก่มุขมนตรี เพื่อใช้ประกอบการวิเคราะห์ศักยภาพในการแข่งขัน และความเข้มแข็งของกลุ่มฯ ตัวอย่าง

ส่วนที่ 3 เป็นการสำรวจข้อมูลรายละเอียดการบริหารจัดการเชิงกระบวนการทำงานของกลุ่มฯ ตัวอย่าง ได้แก่ กระบวนการบริหารสมาชิก กระบวนการบริหารการตลาดและเครือข่าย กระบวนการบริหารการเงิน กระบวนการพัฒนาผลิตภัณฑ์ กระบวนการบริหารการจ้างงานเพื่อการผลิต กระบวนการใช้วัตถุดิบในการผลิต และกระบวนการบริหารสวัสดิการของมุขมนตรี ส่วนนี้เป็นการเก็บข้อมูลเพื่อใช้ระบุธุรกิจมุขมนตรีที่มีวิธีปฏิบัติที่เป็นเลิศในแต่ละกระบวนการ ในภาพรวมของทุกอุตสาหกรรม และจำแนกตามกลุ่มอุตสาหกรรม ข้อมูลที่สำรวจในแต่ละกระบวนการทำงาน ประกอบด้วยข้อมูลด้านปฏิบัติการ และข้อมูลด้านปัจจัยที่เอื้ออำนวยต่อการปฏิบัติการ

ส่วนที่ 4 เป็นการทดสอบกลุ่มธุรกิจมุขมนตรีตัวอย่างว่า มีการดำเนินธุรกิจตามหลักการเศรษฐกิจพอเพียงหรือไม่อย่างไร เพื่อใช้เป็นเกณฑ์ในการคัดเลือกกลุ่มฯ ตัวอย่างที่มีการบริหารจัดการกระบวนการทำงานที่ดีเยี่ยม ส่วนนี้ประกอบด้วยการสำรวจแนวคิดหรือหลักการการดำเนินธุรกิจมุขมนตรีในปัจจุบันของกลุ่มตัวอย่าง และสำรวจความคุ้นเคยกับแนวคิดเศรษฐกิจพอเพียง รวมถึงแนวทางปฏิบัติในการประยุกต์เศรษฐกิจพอเพียงเข้ากับธุรกิจของกลุ่มฯ ต่อจากนั้นสำรวจว่ากลุ่มตัวอย่างมีการดำเนินธุรกิจตามแนวเศรษฐกิจพอเพียงหรือไม่อย่างไร และสุดท้ายได้ขอให้กลุ่มฯ เปรียบเทียบการเรียงลำดับความสำคัญของหลักการเศรษฐกิจพอเพียงกับแนวทางการดำเนินธุรกิจของกลุ่มฯ ในปัจจุบัน

ส่วนที่ 5 เป็นการทดสอบกลุ่มธุรกิจมุขมนตรี 339 รายที่เข้าร่วมโครงการวิจัยนี้ ว่าการดำเนินธุรกิจมุขมนตรีของกลุ่มฯ ได้ก่อให้เกิดการเพิ่มขึ้นของทุน 4 ประการ ได้แก่ ทุนมนุษย์ ทุนทางวัตถุ ทุนทางสังคม ทุนทางสิ่งแวดล้อม มากน้อยเพียงใด

ส่วนที่ 6 เป็นการบันทึกรายละเอียดประวัติความเป็นมาของกลุ่มฯ เพื่อใช้เป็นข้อมูลเสริมส่วนที่ 1 ข้อมูลทั่วไปและประวัติความเป็นมาของกลุ่มฯ ตัวอย่าง

3. การคัดเลือกกลุ่มธุรกิจมุขมนตรีดีเด่น คณะผู้วิจัยทำการคัดเลือกกลุ่มธุรกิจมุขมนตรีตัวอย่างที่ดีเลิศ ตามหลักเกณฑ์และเงื่อนไขดังกล่าวข้างต้น และวิเคราะห์ว่าเหตุใดจึงประสบความสำเร็จเช่นนั้น มีปัจจัยกระบวนการและปัจจัยเอื้อที่สำคัญอย่างใดบ้าง

4. กำหนดคะแนนเป้าหมายอ้างอิง โดยหาค่าเฉลี่ยระหว่างคะแนนของธุรกิจมุขมนตรีดีเลิศ กับคะแนนเฉลี่ยของตัวอย่างทั้งหมดในแต่ละกระบวนการบริหารจัดการทั้งเจ็ดประการ

5. เปรียบเทียบคะแนนของธุรกิจชุมชนแต่ละกลุ่มกับเป้าหมายอ้างอิง คำนวณความต่าง (gap) โดยทำการเทียบวัดระหว่างการปฏิบัติของกลุ่มธุรกิจชุมชนที่เป็นเลิศกับกลุ่มธุรกิจชุมชนอื่นๆ ในโครงการเพื่อระบุความแตกต่างของวิธีปฏิบัติ

6. ศึกษาสาเหตุความต่างเพื่อปรับปรุงธุรกิจชุมชน โดยการวิเคราะห์หาสาเหตุพื้นฐานของความแตกต่างในการบริหารจัดการกระบวนการทำงานต่างๆ ระหว่างธุรกิจชุมชนที่เป็นเลิศกับธุรกิจชุมชนทั่วไป โดยพิจารณาถึงปัจจัยด้านกระบวนการดำเนินงานและปัจจัยอื่น ๆ แล้วจึงนำมาสรุปสาเหตุความต่างเพื่อปรับปรุงโดยจัดทำฐานข้อมูลความแตกต่างของวิธีปฏิบัติและสาเหตุของความแตกต่างสำหรับแต่ละกลุ่มธุรกิจชุมชนที่เข้าร่วมโครงการ เพื่อใช้เป็นข้อมูลในการปรับปรุงและพัฒนาการบริหารธุรกิจให้มีผลดียิ่งขึ้น โดยนำผลวิเคราะห์มาเสนอที่ประชุมเพื่อทดสอบความถูกต้องของข้อมูลและซักถามความเข้าใจร่วมกัน และมีการระบุนิยามที่ดีเด่นของแต่ละกลุ่มและกลุ่มที่ดีเลิศในภาพรวม หลังจากนั้นให้กลุ่มยื่นความจำนงว่าจะเข้าร่วมโครงการปรับปรุงหรือไม่ แล้วจึงจัดให้มีการสัมมนากลุ่มย่อยของธุรกิจชุมชนเพื่อแลกเปลี่ยนประสบการณ์ระหว่างกันร่วมกับธุรกิจดีเลิศและกลุ่มที่ดีเด่น โดยมีเจ้าหน้าที่ของโครงการเป็นผู้ร่วมตั้งคำถามเพื่อให้ได้ประเด็นที่ชัดเจนช่วยให้แต่ละกลุ่มนำไปปรับปรุงธุรกิจของตนเองได้

7. การศึกษากรณีศึกษาและเก็บข้อมูลกลุ่มธุรกิจชุมชนที่ดีเด่นในเชิงลึก จากกลุ่มธุรกิจชุมชนดีเลิศ 10 กลุ่มแรกจากทั่วประเทศที่ได้จากผลคำนวณจากแบบสอบถาม โดยจะมีนักวิจัยลงไปเก็บข้อมูลเชิงลึกแล้วมารายงานเป็นกรณีศึกษา

8. จัดโครงการปรับปรุงธุรกิจชุมชน เป็นการประเมินผลหลังจากที่มีการปรับปรุง โดยกลุ่มธุรกิจชุมชนที่ร่วมโครงการนำจัดทำแผนปฏิบัติการเพื่อปรับปรุงกระบวนการเจ็ดขั้นตอนของธุรกิจชุมชนของตน ภายในเดือนกันยายน 2545 โดยมีการกำหนดกระบวนการที่ควรปรับปรุงว่าควรปรับปรุงในประเด็นใด ด้วยวิธีการใด และมีการกำหนดวิธีการและเป้าหมาย ซึ่งคณะวิจัยจะพิจารณาแผนงานและเสนอแนะแนวทางการปรับปรุงแผนงานให้มีความเหมาะสม เพื่อกลุ่มธุรกิจชุมชนแต่ละกลุ่มจะสามารถดำเนินการตามแผนงานที่วางไว้ได้ ทั้งนี้คณะผู้วิจัยจะติดตามผลการดำเนินงานโดยให้ชุมชนมีการประเมินผลตนเองว่าทำตามแผนงานหรือไม่ เพราะเหตุใด และการดำเนินงานดังกล่าวสามารถนำไปสู่การปฏิบัติที่เป็นเลิศได้หรือไม่ เพราะเหตุใด ซึ่งมีการประกาศผลกลุ่มธุรกิจชุมชนที่เป็นเลิศ 10 กลุ่ม และมีการแจกวุฒิบัตรแก่กลุ่มธุรกิจชุมชนที่เข้าร่วมโครงการและมีการปรับปรุงธุรกิจชุมชนโดยการปฏิบัติตามแผนที่ได้วางเอาไว้สองเดือนล่วงหน้าที่จะมีการลงมือปฏิบัติ



### บทที่ 3

## ผลการวิเคราะห์การสำรวจข้อมูลกลุ่มธุรกิจชุมชนภาคเหนือ

### 1. การออกแบบสอบถาม

ในขั้นแรกของการเก็บข้อมูลภาคสนามคณะวิจัยได้เริ่มจากการทำแบบนับจุดเพื่อคัดเลือกหา กลุ่มที่มีลักษณะตรงตามที่กำหนดไว้คือ มียอดขาย 250,000 บาทต่อปีขึ้นไป และมีความเป็นธุรกิจชุมชน กล่าวคือ เป็นธุรกิจที่ชุมชนมีส่วนร่วมเป็นเจ้าของ โดยมีการร่วมทุน ร่วมบริหารจัดการ และร่วมรับผลประโยชน์ โดยได้เริ่มทำแบบนับจุด ตั้งแต่ปลายเดือนเมษายน จนถึงต้นเดือนพฤษภาคม เป็นจำนวนทั้งสิ้นประมาณ 80 ชุด

ขั้นที่สองเป็นการทดสอบแบบสอบถามเพื่อการปรับแก้แบบสอบถามให้มีความเหมาะสมที่สุด โดยได้มีการทดสอบแบบสอบถามทั้งสิ้น 6 ชุด ในจังหวัดเชียงใหม่ ช่วงต้นเดือนพฤษภาคม

ขั้นที่สามซึ่งเป็นขั้นสุดท้ายของการเก็บข้อมูลภาคสนาม คือ การทำแบบสอบถาม ในเดือนพฤษภาคม เป็นจำนวนทั้งสิ้น 28 ชุดใน 4 จังหวัดภาคเหนือ คือ จังหวัดเชียงใหม่ ลำปาง ลำพูน และแพร่ (โปรดดูตัวอย่างแบบสอบถามในภาคผนวกที่ 1 และรายชื่อกลุ่มธุรกิจชุมชนในภาคผนวกที่ 2)

### 2. การสำรวจข้อมูล

การสำรวจข้อมูลของกลุ่มธุรกิจชุมชนภาคเหนือในโครงการวิจัยเรื่อง การยกระดับอุตสาหกรรมไทยอย่างก้าวกระโดดด้วยวิธีการปฏิบัติเป็นเลิศและเปรียบเทียบเพื่อการปรับปรุงและการพัฒนานั้น สรุปผลการสำรวจข้อมูลได้ดังนี้ (ตารางสรุปผลภาพรวมของกลุ่มธุรกิจชุมชนภาคเหนือ ดูได้จากภาคผนวกที่ 3)

#### 2.1 การกระจายของกลุ่มตัวอย่างตามจังหวัดต่างๆ ในภาคเหนือ

ในการสำรวจข้อมูลธุรกิจชุมชนภาคเหนือทั้งหมด 28 กลุ่ม จาก 4 จังหวัด ซึ่งจังหวัดที่มีการสำรวจกลุ่มธุรกิจชุมชนมากเป็นอันดับแรกคือ จังหวัดเชียงใหม่ ซึ่งมีทั้งหมด 21 กลุ่ม คิดเป็นร้อยละ 75

ตารางที่ 3.1 การกระจายของกลุ่มตัวอย่างตามจังหวัดต่างๆ ในภาคเหนือ

จังหวัด	จำนวนกลุ่ม	ร้อยละ
เชียงใหม่	21	75
ลำปาง	4	14
ลำพูน	2	7
แพร่	1	4

## 2.2 สาเหตุที่มีการจัดตั้งกลุ่มธุรกิจชุมชน

จากการสำรวจข้อมูลธุรกิจชุมชนภาคเหนือ 28 กลุ่ม โดยเป็นกลุ่มที่มีการจัดตั้งเนื่องจากเห็นประโยชน์จากการรวมกลุ่ม 16 กลุ่ม คิดเป็นร้อยละ 57 จัดตั้งกลุ่มเพราะมีปัญหาทางเศรษฐกิจ 4 กลุ่ม คิดเป็นร้อยละ 14 เป็นกลุ่มที่มีการจัดตั้งเพราะมีหน่วยงานจากภายนอกเข้ามาช่วยจัดตั้ง 4 กลุ่ม คิดเป็นร้อยละ 14 และเป็นกลุ่มที่มีการจัดตั้งเพราะว่าได้รับเงินสนับสนุน 3 กลุ่ม คิดเป็นร้อยละ 11 และอื่นๆ 1 กลุ่ม

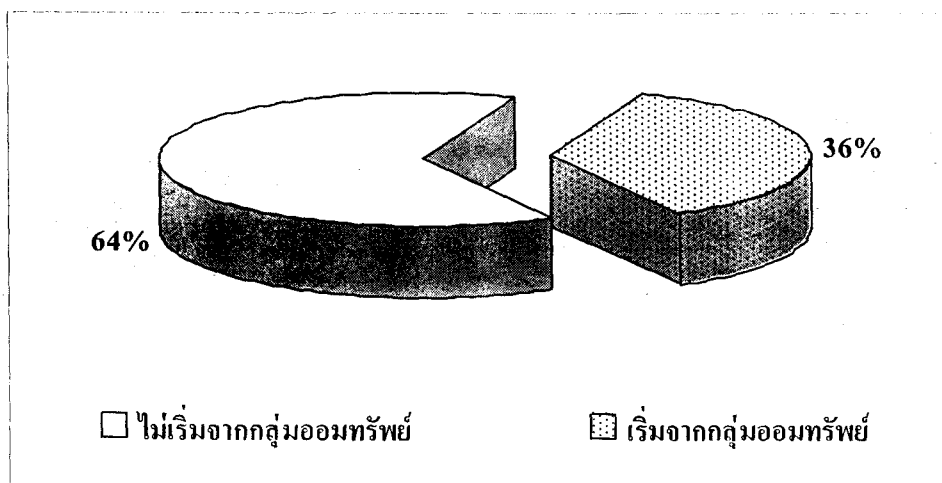
ตารางที่ 3.2 สาเหตุที่มีการจัดตั้งกลุ่มธุรกิจชุมชน

เหตุผล	จำนวนกลุ่ม	ร้อยละ
ปัญหาเศรษฐกิจ	4	14
เห็นประโยชน์จากการรวมกลุ่ม	16	57
มีหน่วยงานจากภายนอกเข้ามาช่วยจัดตั้งกลุ่ม	4	14
เพราะว่าได้รับเงินสนับสนุน	3	11
อื่นๆ	1	4

## 2.3 ความสัมพันธ์ระหว่างกลุ่มธุรกิจกับกลุ่มออมทรัพย์

ความสัมพันธ์ระหว่างกลุ่มธุรกิจกับกลุ่มออมทรัพย์ มีกลุ่มธุรกิจชุมชนที่เริ่มจากกลุ่มออมทรัพย์ 10 กลุ่ม คิดเป็นร้อยละ 36 และไม่ได้เริ่มจากกลุ่มออมทรัพย์ 18 กลุ่ม คิดเป็นร้อยละ 64 โดยที่จากธุรกิจชุมชน 10 กลุ่มที่เริ่มจากกลุ่มออมทรัพย์ มีกลุ่มที่ใช้เงินจากกลุ่มออมทรัพย์ในการดำเนินงาน 5 กลุ่ม คิดเป็นร้อยละ 50 และเป็นกลุ่มที่ไม่ได้ใช้เงินจากกลุ่มออมทรัพย์ 5 กลุ่ม คิดเป็นร้อยละ 50

รูปที่ 3.1 ความสัมพันธ์ระหว่างกลุ่มธุรกิจกับกลุ่มออมทรัพย์



## 2.4 ลักษณะอุตสาหกรรมแปรรูป

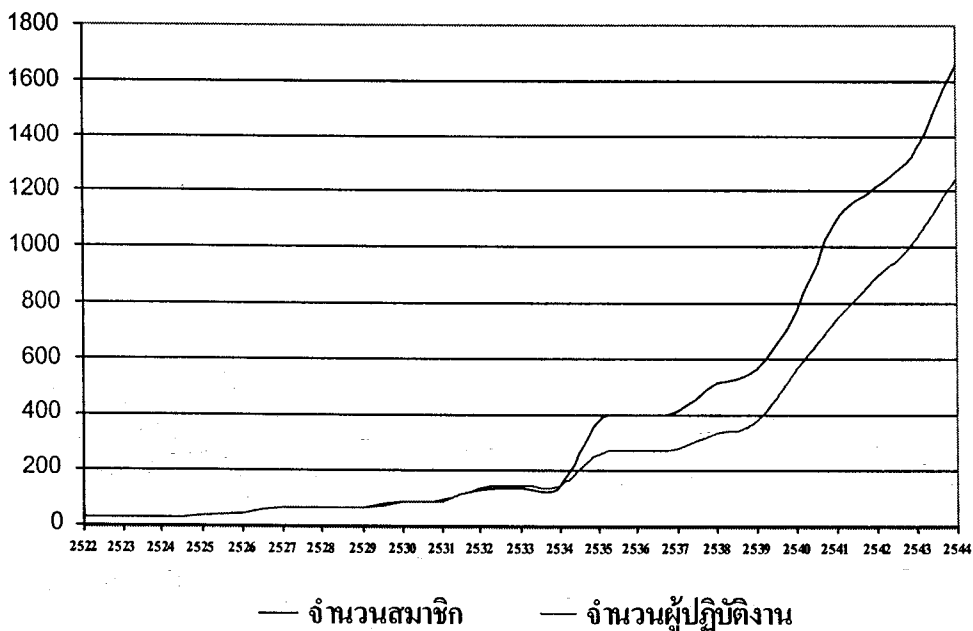
ในจำนวนธุรกิจชุมชน 28 กลุ่มแบ่งตามอุตสาหกรรมได้ดังนี้ อันดับแรกคือ อุตสาหกรรมสิ่งทอ เครื่องนุ่งห่มซึ่งมีจำนวน 10 กลุ่ม คิดเป็นร้อยละ 36 รองลงมาคือ ธุรกิจอาหารเครื่องคั่ว ซึ่งมีจำนวน 9 กลุ่มคิดเป็นร้อยละ 32 อุตสาหกรรมอุปโภคและบริโภคขั้นพื้นฐานมีจำนวน 4 กลุ่ม คิดเป็นร้อยละ 14 อุตสาหกรรมเครื่องจักรสานและเฟอร์นิเจอร์มีจำนวน 3 กลุ่ม คิดเป็นร้อยละ 11 และสุดท้ายคือ อุตสาหกรรมโลหะและอโลหะจำนวน 2 กลุ่ม คิดเป็นร้อยละ 7

ตารางที่ 2.3 ลักษณะอุตสาหกรรมแปรรูป

ลักษณะอุตสาหกรรม	จำนวนกลุ่ม	ร้อยละ
ธุรกิจอาหารเครื่องคั่ว	9	32
อุปโภคและบริโภคขั้นพื้นฐาน	4	14
สิ่งทอ เครื่องนุ่งห่ม	10	36
โลหะและอโลหะ	2	7
เครื่องจักรสานและเฟอร์นิเจอร์	3	11

## 2.5 จำนวนสมาชิกและผู้ปฏิบัติงานของธุรกิจชุมชน

รูปที่ 3.2 จำนวนสมาชิกและผู้ปฏิบัติงานของธุรกิจชุมชน



## 2.6 วุฒิทางการศึกษาของผู้ปฏิบัติงานของธุรกิจชุมชน

ในปี 2534 สมาชิกผู้ปฏิบัติงานที่ไม่สามารถอ่านออกเขียนได้ คิดเป็นร้อยละ 6 สำเร็จการศึกษา ระดับประถมศึกษา คิดเป็นร้อยละ 87 สำเร็จการศึกษาระดับมัธยมศึกษา คิดเป็นร้อยละ 2 สำเร็จการศึกษาระดับอนุปริญญา คิดเป็นร้อยละ 3 และสำเร็จการศึกษาระดับปริญญาตรีขึ้นไป คิดเป็นร้อยละ 1 ส่วนในปี 2544 สมาชิกผู้ปฏิบัติงานที่ไม่สามารถอ่านออกเขียนได้ คิดเป็นร้อยละ 2 สำเร็จการศึกษาระดับประถมศึกษา คิดเป็นร้อยละ 87 สำเร็จการศึกษาระดับมัธยมศึกษา คิดเป็นร้อยละ 7 สำเร็จการศึกษาระดับอนุปริญญา คิดเป็นร้อยละ 2 และสำเร็จการศึกษาระดับปริญญาตรีขึ้นไป คิดเป็นร้อยละ 2

ตารางที่ 3.4 ร้อยละของผู้ปฏิบัติในธุรกิจชุมชนจำแนกตามวุฒิการศึกษา

ร้อยละบุคลากรในชุมชนตามวุฒิการศึกษา	2544	2534
อ่าน / เขียนไม่ได้	2	6
ประถมศึกษา	87	87
มัธยมศึกษา	7	2
อนุปริญญา / ปวส.	2	3
ปริญญาตรี และสูงกว่า	2	1

จะเห็นได้ว่าสัดส่วนของผู้ปฏิบัติงานที่มีวุฒิการศึกษาต่างๆ ไม่เปลี่ยนแปลงมากนักในระยะเวลา 10 ปี (2534-2544) และผู้ปฏิบัติงานส่วนใหญ่สำเร็จการศึกษาในระดับประถมศึกษา (ร้อยละ 87) สะท้อนให้เห็นถึงข้อจำกัดในการพัฒนาบุคลากรของธุรกิจชุมชนให้มีขีดความสามารถและทักษะสูงขึ้น

## 2.7 การเงินของธุรกิจชุมชน

ในปี พ.ศ. 2534 เงินทุนภายในคิดเป็นร้อยละ 96 เงินช่วยเหลือคิดเป็นร้อยละ 1 และเงินกู้ยืม คิดเป็นร้อยละ 3 ส่วนในปี พ.ศ. 2544 นั้น เงินทุนภายในคิดเป็นร้อยละ 82 เงินช่วยเหลือคิดเป็นร้อยละ 14 และเงินกู้ยืม คิดเป็นร้อยละ 5

ตารางที่ 3.5 การเงินของชุมชน

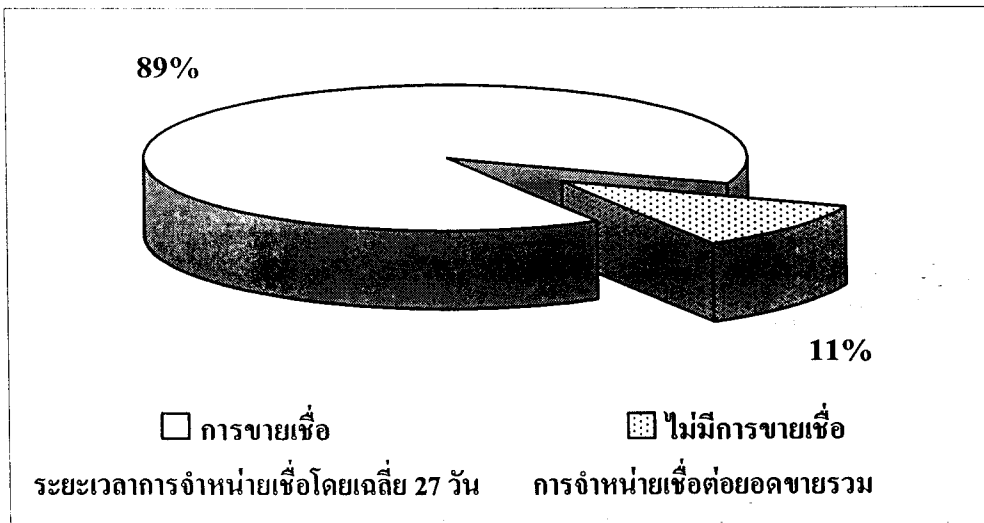
แหล่งเงินทุน	2544	2534
เงินทุนภายใน	82	96
เงินช่วยเหลือ	14	1
เงินกู้ยืม	5	3

จะเห็นได้ว่าธุรกิจชุมชนจากตัวอย่างที่ได้ศึกษาได้รับความช่วยเหลือทางการเงินจากหน่วยงานของรัฐ และหน่วยงานอื่นๆ จากภายนอกน้อยมากเมื่อเปรียบเทียบกับธุรกิจชุมชนในภาคอื่นๆ ทำให้ธุรกิจชุมชนในภาคเหนือต้องพึ่งตัวเองมาตั้งแต่เริ่ม แต่ภายหลังเริ่มได้รับเงินช่วยเหลือจากภายนอกเพิ่มมากขึ้น แต่ก็ยังนับว่าเป็นสัดส่วนที่น้อยเมื่อเทียบกับในพื้นที่อื่น ที่น่าสังเกตอีกประการหนึ่งคือ มีการกู้จากภายนอกไม่มาก ซึ่งก็เป็นลักษณะที่ติดตามหลักการเศรษฐกิจพอเพียง

### 2.8 ระบบการจำหน่ายเชื่อ

ระบบเงินเชื่อและปัญหาการเงินของกลุ่มจากธุรกิจชุมชน 28 กลุ่ม มีการจำหน่ายสินค้าเชื่อ 25 กลุ่ม คิดเป็นร้อยละ 89 และไม่มีการจำหน่ายเชื่อ 3 กลุ่ม คิดเป็นร้อยละ 11 โดยมีระยะเวลาการขายเชื่อโดยเฉลี่ย 27 วัน และมีการขายเชื่อต่อยอดขายรวมโดยเฉลี่ยร้อยละ 35

รูปที่ 3.3 ระบบการจำหน่ายเชื่อ

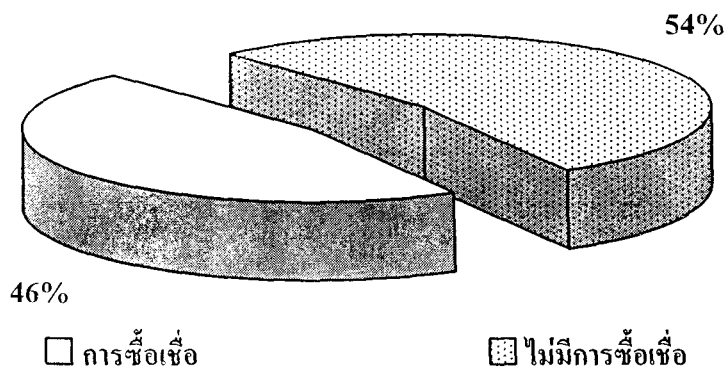


ตัวเลขดังกล่าวสะท้อนให้เห็นว่า ภาคเหนือมีการจำหน่ายสินค้าเชื่อค่อนข้างจะสูง และอาจจะเป็นสาเหตุสำคัญที่ทำให้กลุ่มมีปัญหาขาดเงินทุนหมุนเวียน

### 2.9 ระบบการซื้อเชื่อ

สำหรับการซื้อวัตถุดิบหลักส่วนใหญ่จะไม่มีการซื้อเชื่อ คือทั้งหมด 15 กลุ่ม คิดเป็นร้อยละ 54 และมีการซื้อเชื่อเพียง 13 กลุ่ม คิดเป็นร้อยละ 46 โดยมีระยะเวลาการซื้อเชื่อโดยเฉลี่ย 57 วันและการซื้อวัตถุดิบหลักต่อยอดซื้อวัตถุดิบรวมโดยเฉลี่ยร้อยละ 64.3

รูปที่ 3.4 ระบบการซื้อเชื่อ



ระยะเวลาการจำหน่ายเชื่อโดยเฉลี่ย 57 วัน

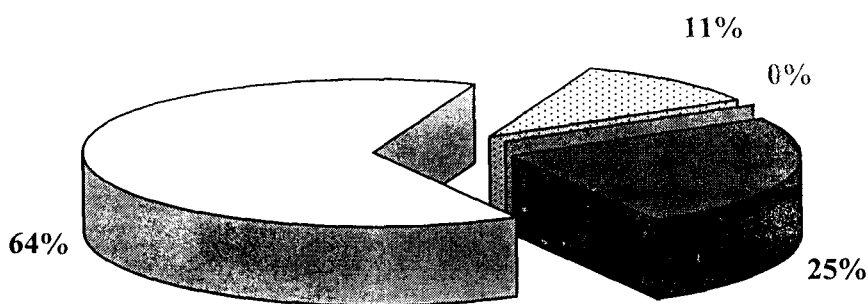
การจำหน่ายเชื่อต่อยอดขายรวมร้อยละ

จะเห็นได้ชัดเจนจากภาพนี้ว่า ขณะที่ธุรกิจชุมชนร้อยละ 89 จำหน่ายเชื่อ แต่กว่าครึ่งซื้อวัตถุดิบด้วยเงินสดจึงค่อนข้างจะชัดเจนว่าธุรกิจเหล่านี้จะประสบปัญหาขาดเงินทุนหมุนเวียน

### 2.10 ปัญหาการเงินที่สำคัญที่สุดของกลุ่ม

สำหรับด้านปัญหาการเงินที่สำคัญที่สุดของกลุ่มอันดับแรกคือ ขาดเงินทุนหมุนเวียน โดยมีกลุ่มธุรกิจชุมชนที่เลือกตอบข้อนี้ 18 กลุ่มคิดเป็นร้อยละ 64 ขาดเงินลงทุน 3 กลุ่ม คิดเป็นร้อยละ 11 และปัญหาการเงินอื่นๆ 7 กลุ่มคิดเป็นร้อยละ 25

รูปที่ 3.5 ปัญหาการเงินที่สำคัญที่สุดของกลุ่ม

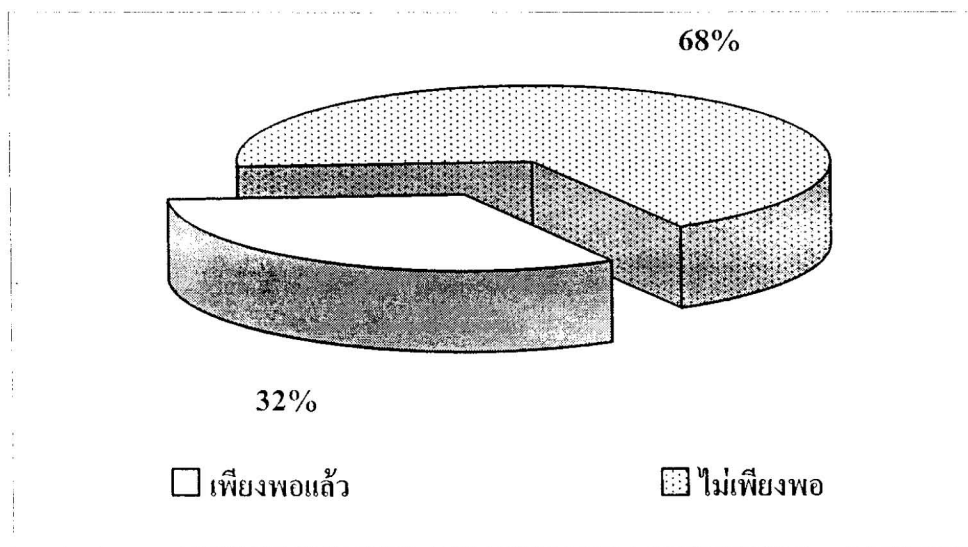


ขาดเงินทุนหมุนเวียน  
  ขาดเงินลงทุน  
  ไม่สามารถชำระหนี้ได้  
  อื่นๆ

### 2.11 ความเพียงพอของเครื่องมือเครื่องจักร

กลุ่มธุรกิจชุมชนภาคเหนือส่วนใหญ่ คือ 19 กลุ่มหรือร้อยละ 68 ระบุว่าเครื่องมือเครื่องจักรที่ใช้ในการผลิตในปัจจุบันไม่เพียงพอ และอีก 9 กลุ่มหรือร้อยละ 32 ที่เหลือระบุว่าปัจจุบันมีเครื่องมือเครื่องจักรที่ใช้ในการผลิตเพียงพอแล้ว

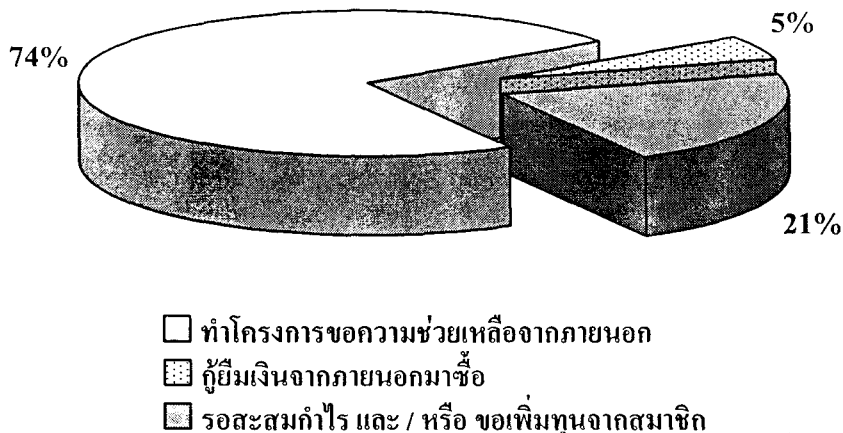
รูปที่ 3.6 ความเพียงพอของเครื่องมือเครื่องจักร



### 2.12 วิธีการหาเครื่องมือเครื่องจักรเพิ่มหากไม่เพียงพอ

ในกรณีที่ธุรกิจชุมชนระบุว่ายังมีเครื่องมือเครื่องจักรไม่พอส่วนใหญ่ คือ 14 กลุ่ม หรือคิดเป็นร้อยละ 74 ระบุว่าต้องการหาเครื่องมือเครื่องจักรเพิ่ม โดยการทำโครงการขอความช่วยเหลือจากภายนอกมี 4 กลุ่มหรือคิดเป็นร้อยละ 21 ต้องการรอสะสมกำไร และ/หรือขอทุนเพิ่มจากสมาชิก และมี 1 กลุ่มคิดเป็นร้อยละ 5 ได้กู้ยืมเงินจากภายนอกมาซื้อเครื่องมือเครื่องจักรเพิ่ม

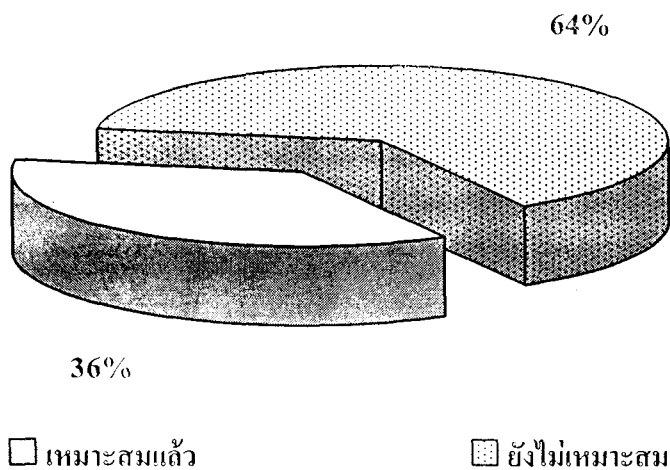
รูปที่ 3.7 วิธีการหาเครื่องมือเครื่องจักรเพิ่มหากไม่เพียงพอ



2.13 ความเหมาะสมของเทคนิคการผลิต

ในด้านเทคนิคการผลิตนั้น ชุรกิจชุมชน 18 กลุ่มหรือร้อยละ 64 ระบุว่ายังมีเทคนิคการผลิตไม่เหมาะสม ขณะที่ธุรกิจชุมชน 10 กลุ่มหรือร้อยละ 36 ระบุว่ายังมีเทคนิคการผลิตเหมาะสม ผลการสำรวจดังกล่าวสะท้อนให้เห็นว่าธุรกิจชุมชนส่วนใหญ่ต้องการปรับปรุงเทคนิคในการผลิตส่วนหนึ่ง เนื่องจากมีเครื่องมือเครื่องจักรไม่พอแต่ส่วนใหญ่จะทำโครงการขอความช่วยเหลือจากภายนอก เนื่องจากทุนภายในมีไม่พอเพียง

รูปที่ 3.8 ความเหมาะสมของเครื่องมือเครื่องจักร

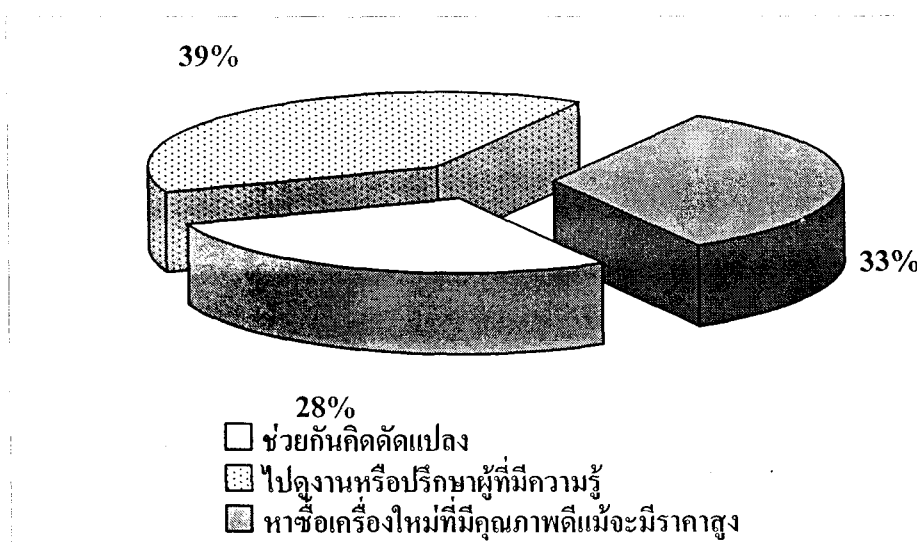




## 2.14 วิธีการหาเทคนิคการผลิตเพิ่มหากไม่เหมาะสม

ใน 18 กลุ่มที่ระบุว่ายังมีเทคนิคการผลิตที่ไม่เหมาะสมนั้นมี 5 กลุ่ม หรือร้อยละ 28 ระบุว่ามีการทำให้เทคนิคการผลิตเหมาะสม โดยการช่วยกันคิดดัดแปลงมี 7 กลุ่ม หรือร้อยละ 39 ต้องการจะไปดูงานและปรึกษาผู้ที่มีความรู้ และมี 6 กลุ่มหรือร้อยละ 33 ต้องการที่จะหาซื้อเครื่องใหม่ที่มีคุณภาพดีถึงแม้ราคาจะสูง ที่น่าสนใจจากคำตอบในข้อนี้ก็คือ มีความพยายามที่จะคิดค้นดัดแปลงเครื่องมือที่มีอยู่ให้มีคุณภาพดีขึ้นและไปดูงาน หรือปรึกษาผู้ที่มีความรู้ร่วมกันร้อยละ 67 ซึ่งถือได้ว่าเป็นการพยายามปรับปรุงเทคโนโลยีในการผลิตตามหลักการของเศรษฐกิจพอเพียง

รูปที่ 3.9 วิธีการหาเทคนิคการผลิตเพิ่มหากไม่เหมาะสม



## 2.15 ปัญหาอื่นๆของกลุ่มธุรกิจชุมชน

นอกเหนือจากปัญหาการเงินแล้ว ธุรกิจชุมชนตัวอย่างภาคเหนือ 15 กลุ่มหรือร้อยละ 54 ระบุว่า มีปัญหาด้านการตลาดมี 3 กลุ่มคิดเป็นร้อยละ 11 ระบุว่ามีปัญหาเทคโนโลยีการผลิต และมี 1 กลุ่มคิดเป็นร้อยละ 4 ระบุว่าปัญหาการลอกเลียนแบบ ส่วนกลุ่มที่เหลืออีก 9 กลุ่มคิดเป็นร้อยละ 32 ระบุว่าไม่มีปัญหา

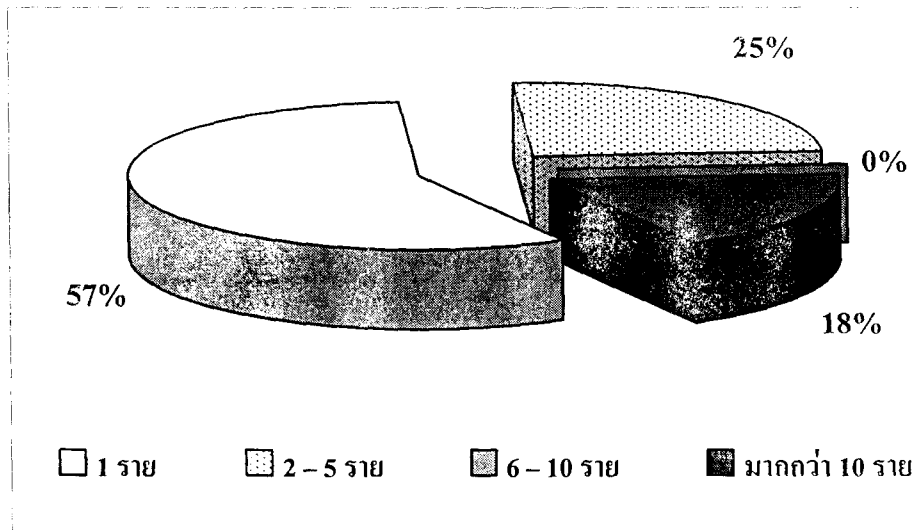
ตารางที่ 3.6 ปัญหาอื่นๆ ของกลุ่มธุรกิจชุมชน

ปัญหาอื่นๆ	จำนวนกลุ่ม	ร้อยละ
การบริหารจัดการ	-	-
สมาชิก	-	-
การตลาด	3	11
เทคโนโลยีการผลิต	1	4
การพัฒนาผลิตภัณฑ์	-	-
อื่นๆ - ไม่มี 9, - มีการลอกเลียนแบบ 1	10	32

### 2.16 จำนวนผู้ผลิตสินค้าชนิดเดียวกับกลุ่มธุรกิจชุมชนในตำบลเดียวกัน

กลุ่มธุรกิจชุมชนภาคเหนือ 16 กลุ่ม หรือร้อยละ 57 ระบุว่า กลุ่มตนเองเป็นเพียงรายเดียวในตำบลนั้น ธุรกิจชุมชน 7 กลุ่ม หรือร้อยละ 25 ระบุว่า มี 2-5 ราย และ 5 กลุ่ม หรือร้อยละ 18 ระบุว่า มีมากกว่า 10 ราย

รูปที่ 3.10 จำนวนผู้ผลิตสินค้าชนิดเดียวกับกลุ่มธุรกิจชุมชนในตำบลเดียวกัน

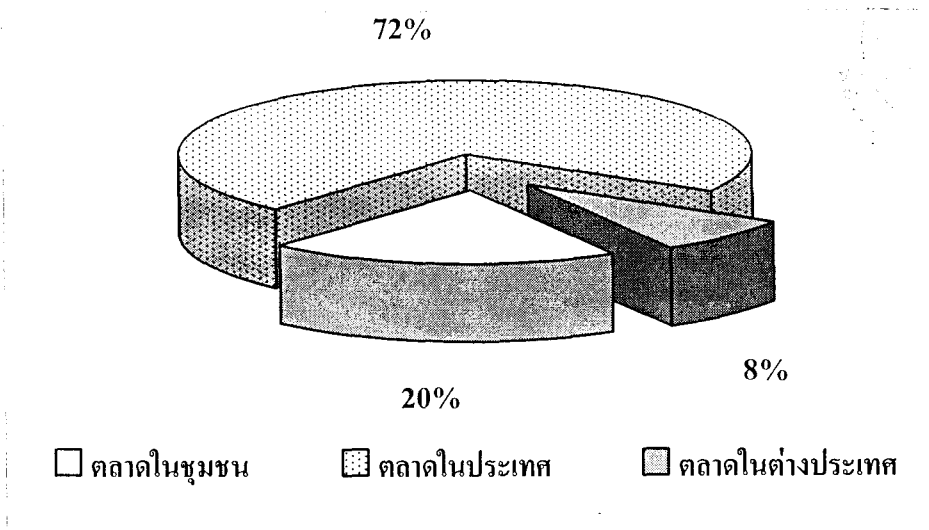


การมีธุรกิจชุมชนน้อยภายในตำบลเดียวกันมีข้อดี คือ การลดการแข่งขัน แต่อาจจะมีผลเสียจากการขาดโอกาสที่จะเรียนรู้จากสินค้า หากกลุ่มที่มีความเข้มแข็งต่างกันสามารถร่วมมือกันได้ในลักษณะที่เป็นเครือข่าย

### 2.17 สัดส่วนของผลผลิตที่จำหน่ายในตลาดต่างๆ โดยเฉลี่ย

ในด้านสัดส่วนของผลผลิตที่จำหน่ายในตลาดต่างๆ โดยเฉลี่ยเป็นตลาดในประเทศร้อยละ 72 ตลาดในชุมชนร้อยละ 20 และตลาดในต่างประเทศร้อยละ 8 จะเห็นได้ว่าสินค้าของธุรกิจชุมชนในภาคเหนือพึ่งตลาดในชุมชนน้อยมาก คือ เพียงร้อยละ 20 ลักษณะดังกล่าวเป็นการสะท้อนให้เห็นว่าธุรกิจชุมชนในภาคเหนือมีโอกาสมันจะมีปัญหาด้านการตลาดค่อนข้างสูง

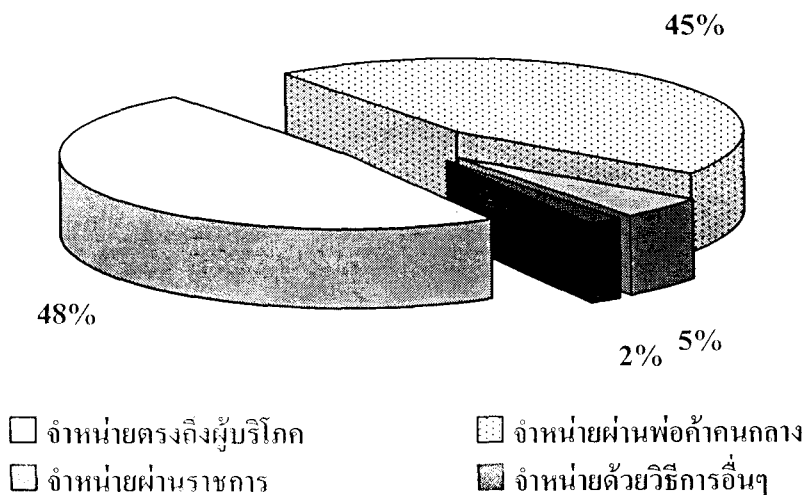
รูปที่ 3.11 สัดส่วนของผลผลิตที่จำหน่ายในตลาดต่างๆ โดยเฉลี่ย



2.18 สัดส่วนการจำหน่ายสินค้าแต่ละช่องทางโดยเฉลี่ย

ในด้านสัดส่วนการจำหน่ายในแต่ละช่องทางโดยเฉลี่ยของกลุ่มธุรกิจชุมชนภาคเหนือเป็นการจำหน่ายตรงถึงผู้บริโภค คิดเป็นร้อยละ 48 ในขณะที่การจำหน่ายผ่านพ่อค้าคนกลางคิดเป็นร้อยละ 45 การจำหน่ายผ่านราชการคิดเป็นร้อยละ 5 และการจำหน่ายด้วยวิธีการอื่นๆ คิดเป็นร้อยละ 2 จะเห็นได้ว่ากลุ่มธุรกิจชุมชนภาคเหนือไม่นิยมในการจำหน่ายผ่านทางราชการอาจจะเป็นเพราะธุรกิจชุมชนในภาคเหนือได้รับความช่วยเหลือจากทางราชการไม่มากเหมือนในภาคอื่นๆ แต่ขณะเดียวกันก็ต้องพึ่งพ่อค้าคนกลางในสัดส่วนที่สูงพอสมควร (ร้อยละ 45) ซึ่งสะท้อนปัญหาการตลาดของธุรกิจชุมชนภาคเหนือในระดับหนึ่ง

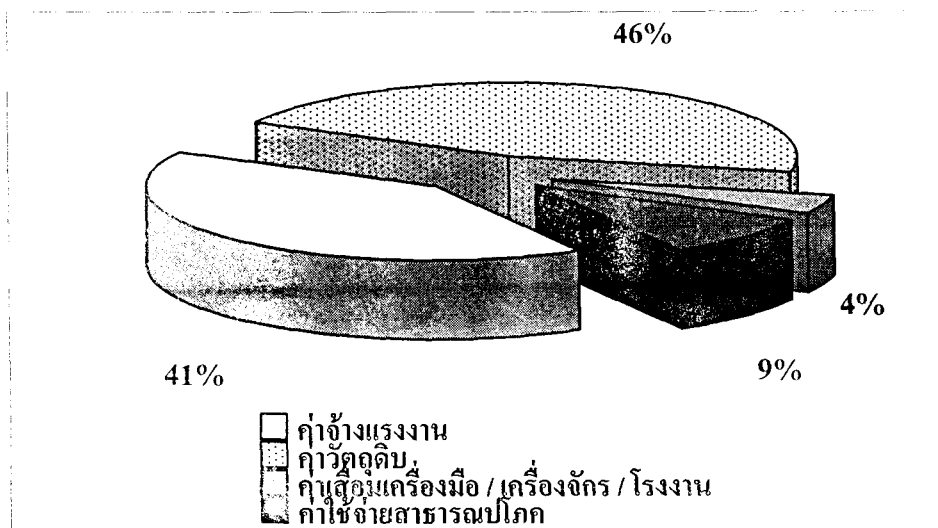
รูปที่ 3.12 สัดส่วนการจำหน่ายสินค้าแต่ละช่องทางโดยเฉลี่ย



## 2.19 โครงสร้างต้นทุนการผลิตในปี 2544

โครงสร้างต้นทุนการผลิตโดยเฉลี่ยเป็นค่าวัตถุดิบคิดเป็นร้อยละ 46 ส่วนค่าจ้างแรงงานคิดเป็นร้อยละ 41 ค่าเสื่อมเครื่องมือเครื่องจักรโรงงานคิดเป็นร้อยละ 4 และค่าใช้จ่ายสาธารณูปโภคคิดเป็นร้อยละ 9 นับได้ว่า ธุรกิจชุมชนในภาคเหนือส่วนหนึ่งต้องพึ่งวัตถุดิบสูงโดยเฉพาะอย่างยิ่งในอุตสาหกรรมสิ่งทอ แต่ในอุตสาหกรรมอื่นก็อาจจะไม่ต้องพึ่งวัตถุดิบจากภายนอกชุมชนมากนัก

รูปที่ 3.13 โครงสร้างต้นทุนการผลิตในปี



## 2.20 สินค้าที่มียอดขายสูงสุด 10 อันดับแรกในปี 2544

สินค้าที่มียอดขายสูงสุด 10 อันดับแรกในปี 2544 อันดับที่ 1 คือ เสื้อผ้าสำเร็จรูป ซึ่งมียอดขาย 4,000,000 บาท อันดับที่ 2 คือ อัลบั้ม ยอดขายรวม 3,000,000 บาท อันดับที่ 3 คือ กระเทียมโทน มียอดขายรวม 2,520,000 บาท อันดับที่ 4 คือ กระดาษห่อของขวัญจากกระดาษสา มียอดขายรวม 1,404,000 บาท และอันดับที่ 5 คือ ผ้าพันคอที่มียอดขาย 1,200,000 บาท

ตารางที่ 3.7 สินค้าที่มียอดขายเฉลี่ยสูงสุด 10 อันดับแรกในปี 2544

สินค้า	ยอดขายรวม	สินค้า	ยอดขายรวม
1. เสื้อผ้าสำเร็จรูป	4,000,000	6. ปลอกหมอน	650,000
2. อัลบั้ม	3,000,000	7. กระเทียมคอง	600,000
3. กระเทียมโทน	2,520,000	8. สมุดโน้ต	600,000
4. กระดาษห่อของขวัญ	1,404,000	9. ไม้แกะสลักโขลงช้าง	600,000
5. ผ้าพันคอ	1,200,000	10. ข้าวเหนียว	522,000

## 2.21 สินค้าที่มียอดขายสูงสุด 5 อันดับแยกตามอุตสาหกรรม

ลักษณะอุตสาหกรรม	1.	2.	3.	4.	5.
1. ธุรกิจอาหารและเครื่องดื่ม	กระเทียมโทน 2,520,000	ข้าวแต๋น 624,000	กระเทียมคอง 600,000	ข้าวเกรียบ 547,200	กล้วยกวน 504,000
2. อุปโภคและบริโภคขั้นพื้นฐาน	สมุดกระดาษ 200,000	แชมพูดอก อัญชัน 115,200	กล่องกระดาษ 40,000	ดอกไม้ 20,000	กระดาษแผ่น 10,000
3. สิ่งทอ เครื่องนุ่งห่ม เครื่องหนัง	เสื้อผ้าสำเร็จรูป 4,000,000	ผ้าพันคอ 1,200,000	ปลอกหมอน 650,000	ผ้าปูโต๊ะ 500,000	ของชำร่วย 400,000
4. โลหะและอโลหะ	รูปสลักลาย 277,500	รูปภาพลาย 70,000	หัวแหวน 59,520	ตกแต่งชิ้นงาน 52,500	ลายหยดน้ำ 38,185
5. เครื่องจักรสาน และเฟอร์นิเจอร์	อัลบั้ม 3,000,000	กระดาษห่อ ของขวัญ 1,404,000	ไม้แกะโซลงข้าง 600,000	สมุดโน้ต 600,000	กล่องต่างๆ 400,000

## 2.22 โครงสร้างกระบวนการพัฒนาผลิตภัณฑ์

โครงสร้างกระบวนการพัฒนาผลิตภัณฑ์ของกลุ่มธุรกิจชุมชนภาคเหนือ มีธุรกิจชุมชนทั้งหมด 26 กลุ่มที่มีการพัฒนาผลิตภัณฑ์ และมีจำนวนผู้ปฏิบัติงานในการผลิตผลิตภัณฑ์โดยเฉลี่ย 6 คนต่อกลุ่ม มีผลิตภัณฑ์ที่ได้รับมาตรฐานจาก อบ. ทั้งหมด 8 กลุ่มและได้รับชมชิมชวนใช้ 10 กลุ่ม ส่วนค่าใช้จ่ายในการพัฒนาผลิตภัณฑ์ต่อต้นทุนการผลิตคิดเป็นร้อยละ 0.29 นับได้ว่า กลุ่มธุรกิจชุมชนภาคเหนือมีการพัฒนาผลิตภัณฑ์อย่างต่อเนื่องพอสมควรแต่ยังไม่อยู่ในระดับที่ดีมากนัก

## 2.23 สวัสดิการที่ให้หรือคาดว่าจะให้แก่ชุมชน

ในด้านสวัสดิการที่กลุ่มธุรกิจชุมชนภาคเหนือให้ หรือคาดว่าจะให้แก่ชุมชนนั้นมีจำนวน 1 กลุ่ม คิดเป็นร้อยละ 3 ที่ไม่มีการให้สวัสดิการเลยมี 2 กลุ่ม คิดเป็นร้อยละ 5 มีการให้ค่าเล่าเรียนบุตรมีจำนวน 4 กลุ่ม คิดเป็นร้อยละ 11 ที่มีการให้เงินช่วยเหลือฉุกเฉินมีจำนวน 3 กลุ่ม คิดเป็นร้อยละ 8 ให้ค่าฌาปนกิจศพ จำนวน 1 กลุ่ม คิดเป็นร้อยละ 3 มีการให้เงินกู้ยืมโดยไม่คิดดอกเบี้ยจำนวน 1 กลุ่ม คิดเป็นร้อยละ 3 มีการให้เงินกู้ยืมอัตราดอกเบี้ยต่ำและมีจำนวน 25 กลุ่มใน 28 กลุ่มตัวอย่าง คิดเป็นร้อยละ 68 มีการให้เงินสนับสนุนชุมชน และมีจำนวน 1 กลุ่ม คิดเป็นร้อยละ 3 มีการให้ สวัสดิการชุมชนในรูปแบบอื่นๆ ในภาพรวมแล้วกลุ่มธุรกิจชุมชนในภาคเหนือมีค่าใช้จ่ายด้านสวัสดิการโดยเฉลี่ยร้อยละ 1.55 ของผลกำไร ซึ่งนับว่าค่อนข้างจะต่ำเมื่อเทียบกับภาคอื่นๆ ของประเทศ ซึ่งสะท้อนความเป็นปัจเจกชนของกลุ่มในภาคเหนือมากกว่าในภาคอื่นของประเทศ

ตารางที่ 3.8 สวัสดิการที่ให้หรือคาดว่าจะให้แก่ชุมชน

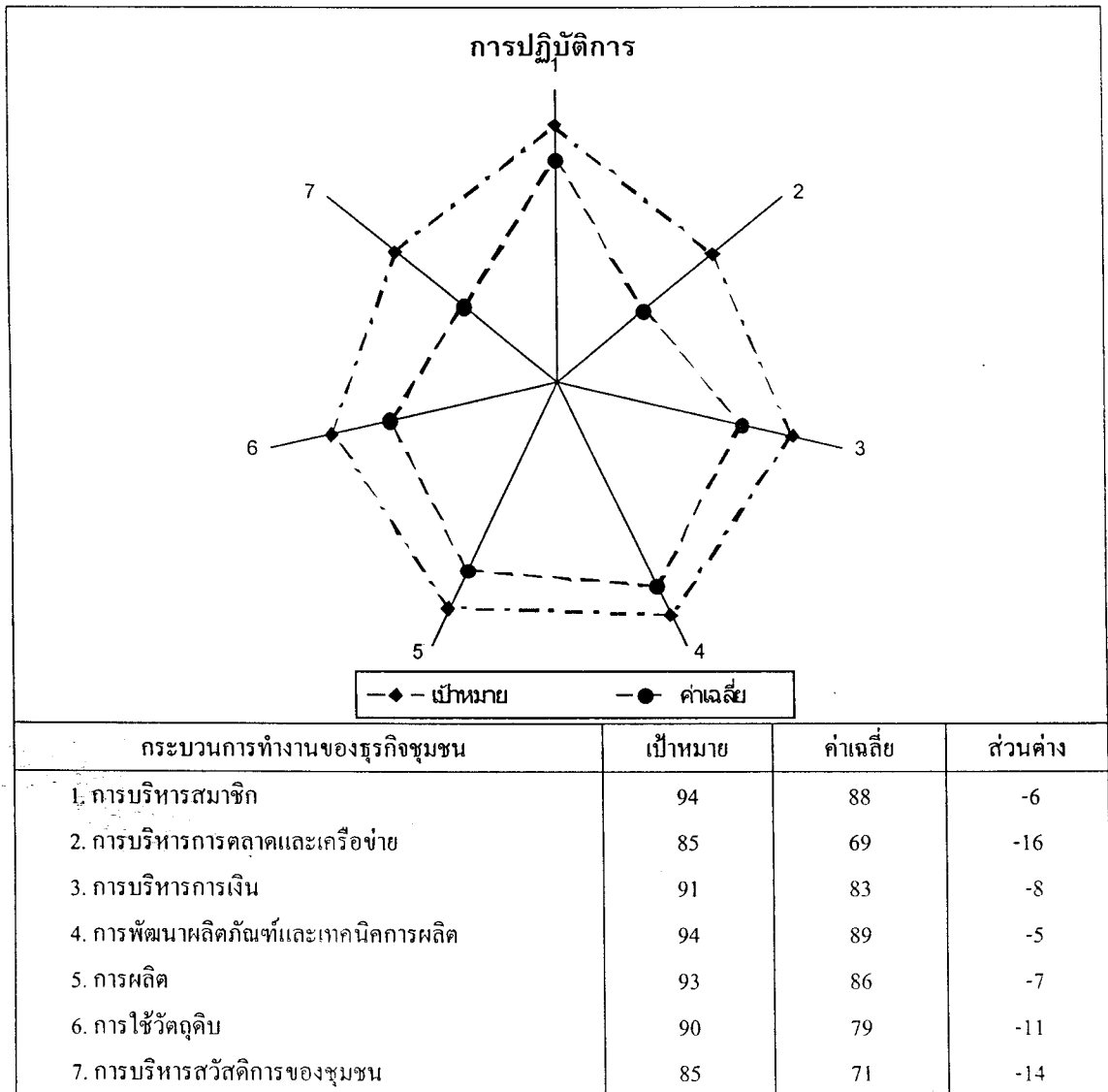
สวัสดิการ	จำนวนกลุ่ม	ร้อยละ
ไม่มีสวัสดิการ	1	3
ค่ารักษาพยาบาล	-	-
ค่าเล่าเรียนบุตร	2	5
เงินช่วยเหลือฉุกเฉิน	4	11
ค่ามาป่นกิจศพ	3	8
ให้เงินกู้ยืมโดยไม่มีคดดอกเบี้ย	1	3
ให้เงินกู้ยืมอัตราดอกเบี้ยต่ำ	1	3
เงินสนับสนุนชุมชน	25	68
อื่นๆ	1	3

### 3. ผลการวิเคราะห์

การวิเคราะห์ต่อไปนี้จะประกอบด้วย การปฏิบัติการ และปัจจัยเอื้อทั้ง 7 กระบวนการ ที่เป็นส่วนประกอบของการทำงานของธุรกิจชุมชน รวมถึงการวิเคราะห์หลักเศรษฐกิจพอเพียงของพระบาทสมเด็จพระเจ้าอยู่หัวทั้ง 9 ข้อ และการวิเคราะห์ทุน 4 ประเภท ซึ่งการวิเคราะห์นี้จะอาศัยค่าเฉลี่ย และเป้าหมายของกลุ่มธุรกิจชุมชนภาคเหนือทั้งสิ้น 28 กลุ่มเป็นหลักในแต่ละกระบวนการวิเคราะห์

### 3.1 การวิเคราะห์การปฏิบัติการ

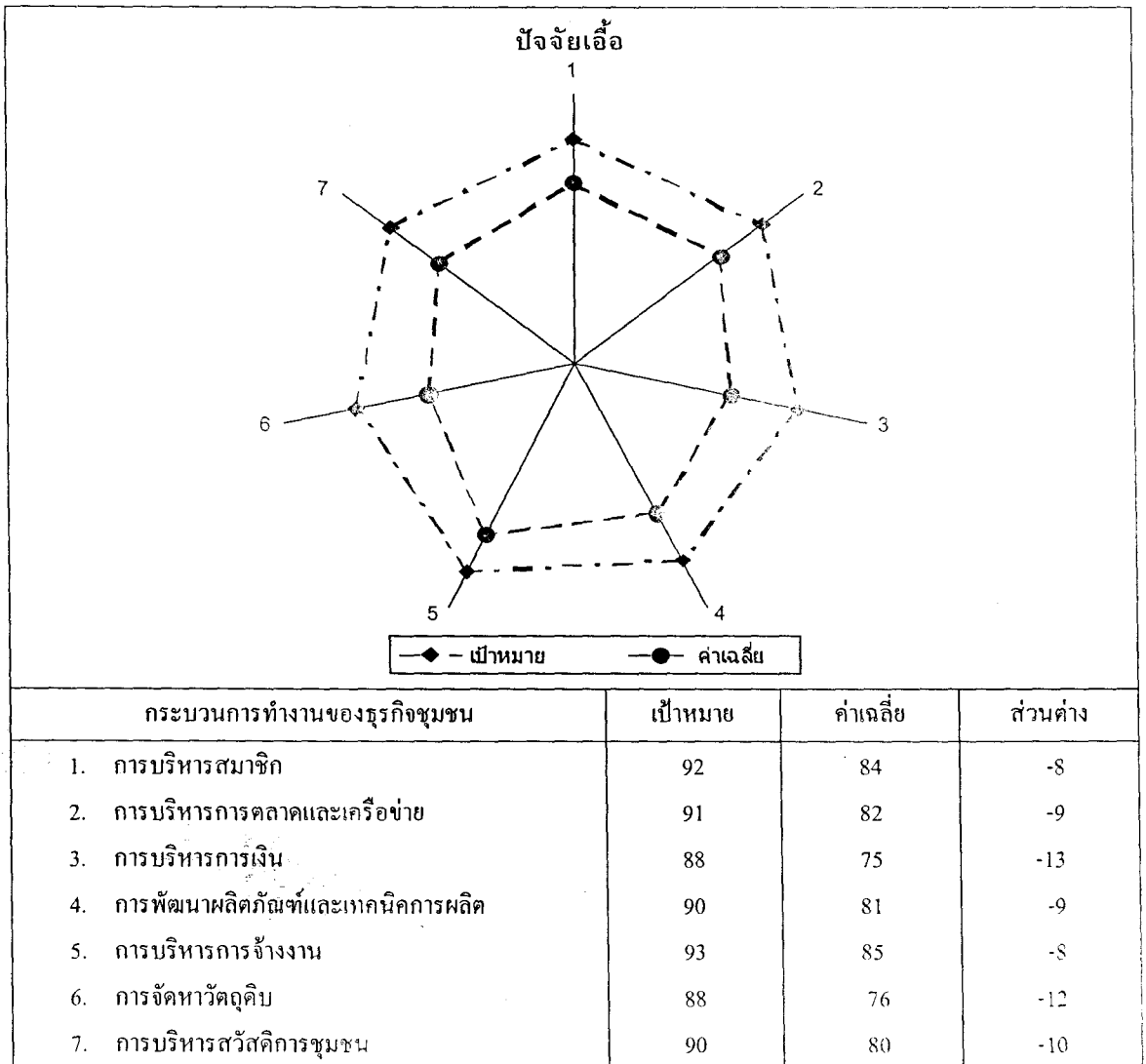
รูปที่ 3.14 การวิเคราะห์การปฏิบัติการ



ผลวิเคราะห์ดังกล่าวสะท้อนว่า กลุ่มธุรกิจชุมชนในภาคเหนืออ่อนมากในด้านการบริหารตลาด การบริหารสวัสดิการชุมชน และมีปัญหาวัสดุคืบและการเงินตามลำดับ ส่วนในกระบวนการที่จัดการได้ดีพอสมควร คือการพัฒนาผลิตภัณฑ์ การบริหารสมาชิก และการใช้แรงงานตามลำดับ

### 3.2 การวิเคราะห์ปัจจัยเอื้อ

รูปที่ 3.15 การวิเคราะห์ปัจจัยเอื้อ

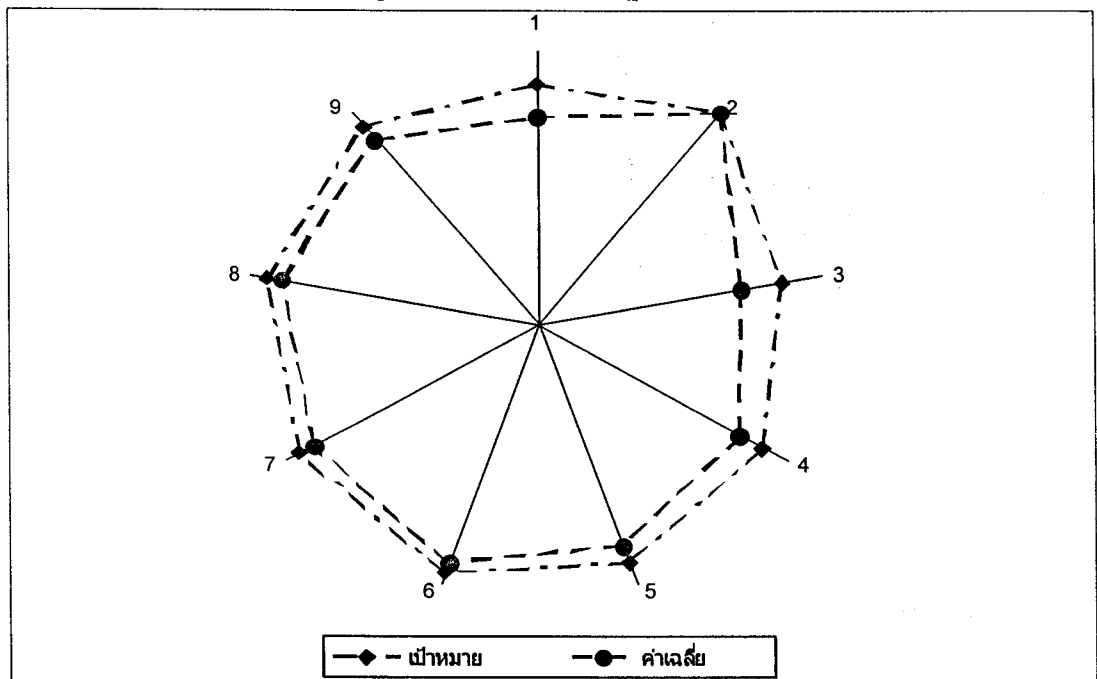


ส่วนปัจจัยเอื้อในกระบวนการส่วนใหญ่ไม่แตกต่างกันมากนัก คือ อยู่ระหว่าง -8 ถึง -10 ยกเว้นในเรื่องการบริหารการเงิน (-13) และการจัดหาวัตถุดิบ (-12) เมื่อวิเคราะห์ว่าปัจจัยเอื้อด้านการเงินไม่มี เนื่องจากมีความช่วยเหลือจากภายนอกน้อย แต่ไม่มีปัญหาการจัดการมากนักสะท้อนให้เห็นว่าธุรกิจชุมชนในภาคเหนือมีการบริหารจัดการทางการเงินค่อนข้างดี ส่วนปัญหาวัตถุดิบโดยทั่วไปเป็นปัญหาที่แก้ไขได้ยาก ตัวเลขเหล่านี้สะท้อนว่าธุรกิจชุมชนในภาคเหนือได้รับความสนับสนุนจากภายนอกไม่มากนัก



### 3.3 การวิเคราะห์หลักเศรษฐกิจพอเพียง

รูปที่ 3.16 การหลักเศรษฐกิจพอเพียง

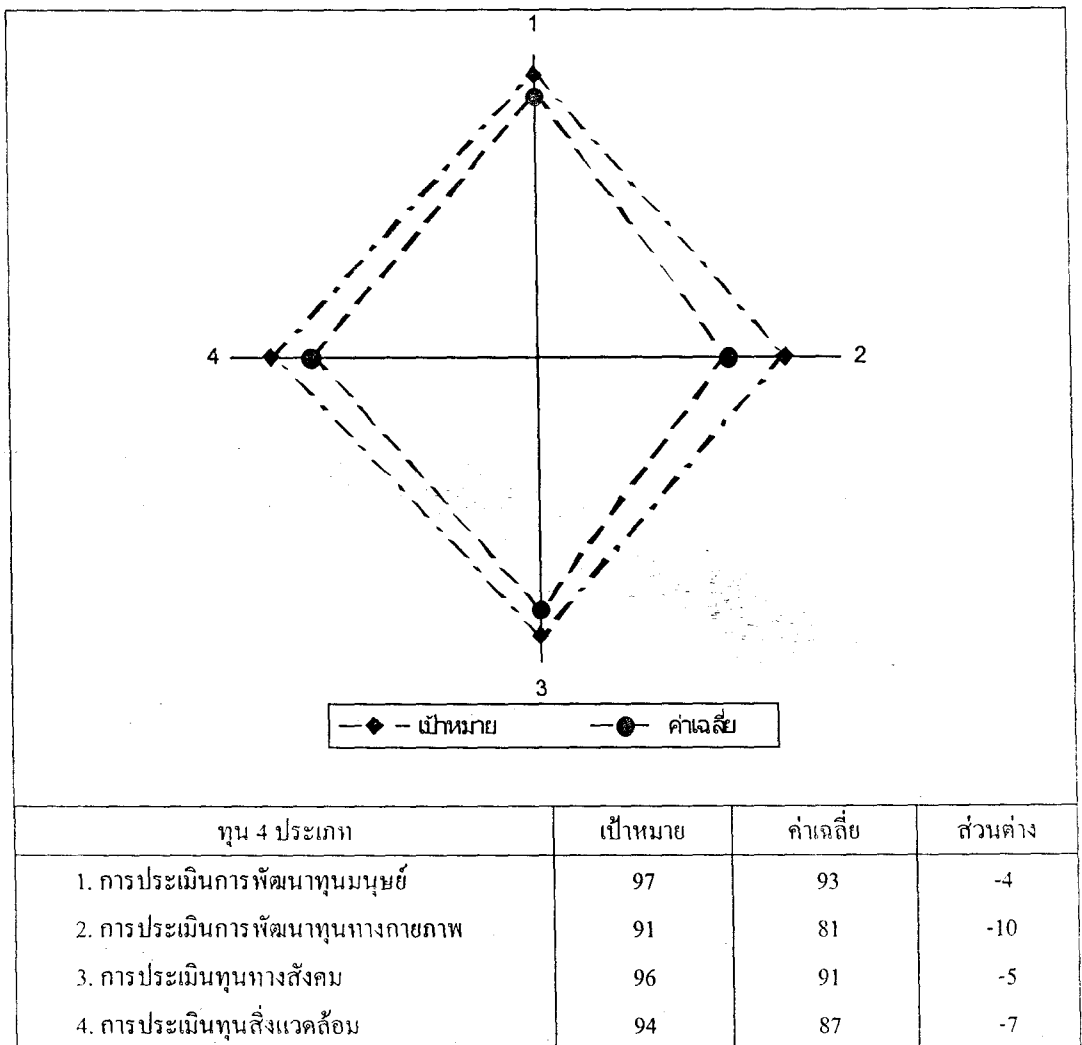


หลักการทำธุรกิจชุมชน	เป้าหมาย	ค่าเฉลี่ย	ส่วนต่าง
1. ใช้เทคโนโลยีเหมาะสม	2.8	2.5	-0.3
2. เน้นการใช้วัสดุทุกชนิดอย่างประหยัดและได้ประโยชน์คุ้มค่า	3.0	3.0	0
3. เน้นการสร้างงานเป็นหลักโดยไม่ใช้เครื่องจักรมาแทนแรงงาน โดยไม่จำเป็น ยกเว้นถ้าไม่ทำเช่นนั้นผลิตภัณฑ์จะเสียหาย	2.7	2.4	-0.3
4. มีการผลิตที่สอดคล้องกับความสามารถในการบริหารจัดการ	2.8	2.6	-0.2
5. ไม่ควรโลกเกินไป หรือมุ่งกำไรระยะสั้นเป็นหลัก	2.9	2.7	-0.2
6. มีความซื่อสัตย์ในการประกอบอาชีพไม่เอาเปรียบผู้บริโภค แรงงาน และผู้จำหน่ายวัตถุดิบ	2.9	2.9	0
7. กระจายความเสี่ยงโดยมีผลิตภัณฑ์ที่หลากหลาย หรือมี ความสามารถในการปรับเปลี่ยนผลผลิตให้สอดคล้องกับความต้องการ ของตลาดได้	2.9	2.8	-0.1
8. มีการบริหารความเสี่ยงต่ำโดยมุ่งใช้เงินทุนภายในกลุ่มเป็นหลัก โดยไม่ก่อหนี้เงินเกินความสามารถในการจัดการ	2.9	2.8	-0.1
9. ใช้วัตถุดิบในท้องถิ่นและผลิตสินค้าที่ตอบสนองตลาดใน ท้องถิ่นภูมิภาค และตลาดต่างประเทศ	2.9	2.8	-0.1

ตัวเองดังกล่าวสะท้อนให้เห็นว่าธุรกิจชุมชนในภาคเหนือมีการดำเนินการไปในแนวทางเศรษฐกิจพอเพียงเป็นส่วนใหญ่ และส่วนที่ทำได้ดีที่สุดคือ การใช้วัสดุทุกชนิดอย่างประหยัด และได้ประโยชน์คุ้มค่า และเน้นความซื่อสัตย์ในการประกอบการไม่เอาเปรียบผู้บริโภค แรงงาน และผู้จำหน่ายวัตถุดิบ

### 3.4 การวิเคราะห์ทุน 4 ประเภท

รูปที่ 3.17 การวิเคราะห์ทุน 4 ประเภท



ตัวเลขดังกล่าวสะท้อนปัญหาในด้านจัดการทุนทางกายภาพ และทุนสิ่งแวดล้อม สาเหตุของทุนทางกายภาพต่ำส่วนหนึ่งเพราะได้รับความช่วยเหลือจากภายนอกน้อย ส่วนกรณีของทุนสิ่งแวดล้อมส่วนหนึ่งเพราะปัญหาวัตถุดิบไม่เอื้ออำนวย

### 3.5 การคัดเลือกธุรกิจดีเด่น

การหาธุรกิจดีเด่นของภาคเหนือด้วยการประมวลผลข้อมูลตามเงื่อนไขต่างๆ ที่ได้กำหนดไว้ซึ่งแบ่งวิธีการเป็น 3 วิธีดังนี้

3.5.1 วิธีที่หนึ่ง กรองการปฏิบัติการของแต่ละกลุ่ม โดยมีคะแนนของแต่ละกลุ่มมากกว่าค่าเฉลี่ยของภาคเหนือในทุกข้อ ผลการกรองคือ มีจำนวนหนึ่งกลุ่มที่ผ่าน ได้แก่ กลุ่มแม่บ้านเกษตรแม่จ๋องใต้ (N27) หลังจากนั้นนำไปกรองด้วยปัจจัยอื่น โดยคะแนนทุกข้อต้องสูงกว่าค่าเฉลี่ยของภาคเหนือ ผลปรากฏว่าไม่มีกลุ่มใดผ่านเลย

3.5.2 วิธีที่สอง กรองด้วยหลักเศรษฐกิจพอเพียง 9 ข้อ โดยค่าของกลุ่มจะต้องมากกว่าค่าเฉลี่ยของภาคทั้ง 9 ข้อ มีกลุ่มผ่านทั้งหมดสองกลุ่ม หลังจากนั้นนำไปกรองด้วยทุน 4 ประเภท ปรากฏว่าไม่มีกลุ่มใดผ่าน

3.5.3 วิธีที่สาม กรองด้วยคะแนนค่าเฉลี่ยของหลักเศรษฐกิจพอเพียง 9 ข้อ คือ นำคะแนนทั้ง 9 ข้อมาหาค่าเฉลี่ย ซึ่งจะต้องมากกว่าค่าเฉลี่ยของภาคเหนือ ผลการกรองมีผ่านทั้งหมด 19 กลุ่ม จากนั้นกรองด้วยค่าเฉลี่ยทุน 4 ประเภท โดยต้องมากกว่าค่าเฉลี่ยทุน 4 ประเภทของภาคเหนือ ผลปรากฏผ่าน 11 กลุ่ม และขั้นตอนสุดท้ายกรองด้วยค่าเฉลี่ยปฏิบัติการ โดยคะแนนของกลุ่มต้องมากกว่าค่าเฉลี่ยปฏิบัติการของภาคเหนือ ผลการกรองสุดท้ายมีผ่านทั้งหมด 6 กลุ่มดังนี้

N1	กลุ่มหมู่บ้านเยาวชนพัฒนาหัตถกรรมบ้านดงป่าช้าง (เครือข่ายเกษตรกรกรฟุ้งตนเอง)	N28	เจียรไนแก้วโป่งข่าม
N18	กลุ่มส่งเสริมและพัฒนาอาชีพหัตถกรรมตีลายแผ่นแร่	N14	ศูนย์หัตถกรรมของที่ระลึก
N24	กลุ่มแม่บ้านเกษตรกรทุ่งม่านเหนือ	N2	กลุ่มทอผ้าบ้านหนองเงือก

3.5.4 วิธีที่สี่ การหากลุ่มธุรกิจชุมชนที่เป็นเลิศในการบริหารจัดการในแต่ละแต่ละกระบวนการทั้ง 7 ด้าน โดยพิจารณาจากคะแนนสูงสุดของภาคเหนือ ได้ผลดังนี้

- การบริหารสมาชิก	คะแนน 100	มี 11 กลุ่ม
- การบริหารการตลาดและเครือข่าย	คะแนน 100	มี 1 กลุ่ม
- การบริหารการเงิน	คะแนน 100	มี 2 กลุ่ม
- การพัฒนาผลิตภัณฑ์และเทคโนโลยีการผลิต	คะแนน 100	มี 7 กลุ่ม
- การผลิต(การใช้แรงงาน)	คะแนน 100	มี 3 กลุ่ม
- การผลิต(การใช้วัตถุดิบ)	คะแนน 100	มี 1 กลุ่ม
- การบริหารสวัสดิการของชุมชน	คะแนน 100	มี 2 กลุ่ม

(ดูรายชื่อกลุ่มธุรกิจชุมชนตัวอย่างภาคเหนือที่มีการบริหารจัดการเป็นเลิศในภาคผนวกที่ 4)

### 3.6 การวิเคราะห์ตารางเปรียบเทียบกระบวนการบริหารจัดการ

ในการเปรียบเทียบผลการวิเคราะห์กระบวนการบริหารจัดการเพื่อการปฏิบัติที่เป็นเลิศ และการปรับปรุงเพื่อพัฒนานั้น ตารางเปรียบเทียบดังกล่าวศึกษาได้จากภาคผนวกที่ 4 ซึ่งการเปรียบเทียบนั้นได้แบ่งกลุ่มธุรกิจชุมชนตามประเภทของอุตสาหกรรมทั้ง 5 อันได้แก่อาหาร และเครื่องดื่ม อุปโภคและบริโภคขั้นพื้นฐาน สิ่งทอ เครื่องนุ่งห่ม เครื่องหนัง โลหะและโลหะ เครื่องจักรสานและเฟอร์นิเจอร์ ในอุตสาหกรรมแต่ละประเภทนั้นได้แบ่งกระบวนการทำงานของธุรกิจชุมชนออกเป็น 7 กระบวนการ อันได้แก่ การบริหารสมาชิก การบริหารการตลาดและเครือข่าย การบริหารการเงิน การพัฒนาผลิตภัณฑ์และเทคนิคการผลิต การใช้แรงงาน การใช้วัตถุดิบ และการบริหารสวัสดิการชุมชน ในส่วนนี้คณะวิจัยได้ศึกษาว่ากลุ่มธุรกิจชุมชนแต่ละกลุ่มมีความสามารถในการบริหารจัดการในแต่ละกระบวนการในระดับใด เปรียบเทียบกับกลุ่มธุรกิจชุมชนอื่นๆ ในอุตสาหกรรมเดียวกัน โดยการเปรียบเทียบผลต่างของแต่ละกระบวนการโดยคำนวณจากคะแนนรวมของกลุ่มธุรกิจชุมชนในแต่ละกระบวนการเทียบกับเป้าหมายในแต่ละกระบวนการ ซึ่งค่าของเป้าหมายในแต่ละกระบวนการมาจากค่าเฉลี่ยของกระบวนการนั้นๆ บวก 100 แล้วหาร 2 ดังนั้นผลต่างโดยส่วนมากจึงมีค่าเป็นลบ โดยผลต่างที่เป็นบวกจะแสดงให้เห็นว่ากลุ่มธุรกิจชุมชนนั้นมีคะแนนการปฏิบัติการที่สูงกว่าเป้าหมาย และกลุ่มที่มีผลต่างที่เป็นลบคือธุรกิจชุมชนจะต้องปรับปรุงพัฒนาให้ไปถึงเป้าหมาย

#### 3.6.1 อุตสาหกรรมประเภทอาหารและเครื่องดื่ม

กลุ่มธุรกิจชุมชนในอุตสาหกรรมประเภทอาหารและเครื่องดื่มของภาคเหนือมีทั้งหมด 9 กลุ่ม เมื่อเปรียบเทียบผลการวิเคราะห์ในกระบวนการบริหารสมาชิกจะเห็นได้ว่า ผลต่างที่เป็นบวกมากที่สุดคือ 11 และผลต่างที่เป็นลบน้อยที่สุดคือ -5 ช่วงความต่างระหว่างกลุ่มที่มีคะแนนน้อยที่สุดและมากที่สุดในการบวนการนี้คือ 16 โดยที่กลุ่มธุรกิจชุมชนส่วนใหญ่จะมีค่าผลต่างอยู่ที่ 11 และผลต่างโดยเฉลี่ยในการบวนการนี้คือ 3 ส่วนใหญ่ผลต่างในการบวนการนี้จะเป็นบวก 5 กลุ่มคิดเป็นร้อยละ 56

ในกระบวนการบริหารการตลาดและเครือข่าย ผลต่างที่มากที่สุดคือ 18 ผลต่างที่น้อยที่สุดคือ -15 ช่วงความต่างระหว่างกลุ่มที่มีคะแนนน้อยที่สุดและมากที่สุดในการบวนการนี้คือ 33 โดยที่กลุ่มธุรกิจชุมชนส่วนใหญ่จะมีค่าผลต่างอยู่ที่ 18 และผลต่างโดยเฉลี่ยในการบวนการนี้คือ 2 ส่วนใหญ่ผลต่างในการบวนการนี้จะเป็นบวก 5 กลุ่ม คิดเป็นร้อยละ 56

ในกระบวนการบริหารการเงิน ผลต่างที่มากที่สุดคือ 17 ผลต่างที่น้อยที่สุดคือ -16 ช่วงความต่างระหว่างกลุ่มที่มีคะแนนน้อยที่สุดและมากที่สุดในการบวนการนี้คือ 33 โดยที่กลุ่มธุรกิจชุมชนส่วนใหญ่จะมีค่าผลต่างอยู่ที่ 9 และผลต่างโดยเฉลี่ยในการบวนการนี้คือ 2 ส่วนใหญ่ผลต่างเป็นบวก ซึ่งมีทั้งหมด 6 กลุ่ม คิดเป็นร้อยละ 67

โดยที่กลุ่มธุรกิจชุมชนส่วนใหญ่จะมีค่าผลต่างอยู่ที่ 4 และผลต่างโดยเฉลี่ยในกระบวนการนี้ คือ 0 ส่วนใหญ่ผลต่างในกระบวนการนี้จะเป็นบวก 5 กลุ่ม คิดเป็นร้อยละ 56

ในกระบวนการใช้แรงงาน ผลต่างที่มากที่สุด คือ 12 ผลต่างที่น้อยที่สุด คือ -5 ช่วงความต่างระหว่างกลุ่มที่มีคะแนนน้อยที่สุดและมากที่สุดในกระบวนการนี้ คือ 17 โดยที่กลุ่มธุรกิจชุมชนส่วนใหญ่จะมีค่าผลต่างอยู่ที่ -5 และผลต่างโดยเฉลี่ยในกระบวนการนี้ คือ 2 กลุ่ม ส่วนใหญ่มีผลต่างเป็นลบ ซึ่งมีทั้งหมด 5 กลุ่ม คิดเป็นร้อยละ 56

ในกระบวนการใช้วัตถุดิบ ผลต่างที่มากที่สุด คือ 21 ผลต่างที่น้อยที่สุด คือ -13 ช่วงความต่างระหว่างกลุ่มที่มีคะแนนน้อยที่สุดและมากที่สุดในกระบวนการนี้ คือ 34 โดยที่กลุ่มธุรกิจชุมชนส่วนใหญ่จะมีค่าผลต่างอยู่ที่ 4 และผลต่างโดยเฉลี่ยในกระบวนการนี้ คือ 2 ส่วนใหญ่ผลต่างในกระบวนการนี้จะเป็นบวก 5 กลุ่ม คิดเป็นร้อยละ 56

ในกระบวนการบริหารสวัสดิการชุมชน ผลต่างที่มากที่สุด คือ -3 ผลต่างที่น้อยที่สุด คือ -11 ช่วงความต่างระหว่างกลุ่มที่มีคะแนนน้อยที่สุดและมากที่สุดในกระบวนการนี้ คือ 8 โดยที่กลุ่มธุรกิจชุมชนส่วนใหญ่จะมีค่าผลต่างอยู่ที่ -3 และผลต่างโดยเฉลี่ยในกระบวนการนี้ คือ -6 โดยทั้งหมด 9 กลุ่ม หรือร้อยละ 100 มีค่าผลต่างเป็นลบ

ผลการวิเคราะห์ดังกล่าวแสดงให้เห็นว่า อุตสาหกรรมอาหารและเครื่องดื่มมีการปฏิบัติการที่มีผลต่อเป็นบวกส่วนใหญ่ จะมีการมีผลต่างเป็นลบส่วนใหญ่ก็เพียงในกรณีการใช้แรงงานและสวัสดิการชุมชน โดยที่ในกรณีหลังจะเป็นปัญหาของทุกอุตสาหกรรมในภาคเหนือ ดังนั้นอาจจะสรุปได้ว่า อุตสาหกรรมอาหารและเครื่องดื่มของภาคเหนือมีการบริหารจัดการที่ค่อนข้างดี

### 3.6.2 อุตสาหกรรมอุปโภคและบริโภคขั้นพื้นฐาน

กลุ่มธุรกิจชุมชนในอุตสาหกรรมอุปโภคและบริโภคขั้นพื้นฐานของภาคเหนือมีทั้งหมด 4 กลุ่ม เมื่อเปรียบเทียบผลการวิเคราะห์ในกระบวนการบริหารสมาชิก จะเห็นได้ว่าผลต่างที่มากที่สุดคือ 11 และผลต่างที่น้อยที่สุด คือ -22 ช่วงความต่างระหว่างกลุ่มที่มีคะแนนน้อยที่สุดและมากที่สุดในกระบวนการนี้ คือ 33 โดยที่กลุ่มธุรกิจชุมชนส่วนใหญ่จะมีค่าผลต่างอยู่ที่ -5 และผลต่างโดยเฉลี่ยในกระบวนการนี้ คือ -5 ส่วนใหญ่ผลต่างจะติดลบ ซึ่งมีทั้งหมด 3 กลุ่ม คิดเป็นร้อยละ 75

ในกระบวนการบริหารการตลาดและเครือข่ายผลต่างที่มากที่สุด คือ 1 ผลต่างที่น้อยที่สุด คือ -15 ช่วงความต่างระหว่างกลุ่มที่มีคะแนนน้อยที่สุดและมากที่สุดในกระบวนการนี้ คือ 16 โดยที่กลุ่มธุรกิจชุมชนส่วนใหญ่จะมีค่าผลต่างอยู่ที่ -7 และผลต่างโดยเฉลี่ยในกระบวนการนี้ คือ -7 ส่วนใหญ่ผลต่างจะติดลบ ซึ่งมีทั้งหมด 3 กลุ่ม คิดเป็นร้อยละ 75

ในกระบวนการบริหารการเงิน ผลต่างที่มากที่สุด คือ 9 ผลต่างที่น้อยที่สุด คือ 1 ช่วงความต่างระหว่างกลุ่มที่มีคะแนนน้อยที่สุดและมากที่สุดในกระบวนการนี้ คือ 8 โดยที่กลุ่มธุรกิจชุมชนส่วนใหญ่

จะมีค่าผลต่างอยู่ที่ 9 และผลต่างโดยเฉลี่ยในกระบวนการนี้ คือ 5 โดยทั้งหมด 4 กลุ่ม มีค่าผลต่างเป็นบวก

ในกระบวนการพัฒนาผลิตภัณฑ์และเทคนิคการผลิต ผลก็คือ ทุกกลุ่มมีผลต่างเหมือนกันคือ -4 ดังนั้นช่วงความต่างระหว่างกลุ่มที่มีคะแนนน้อยที่สุดและมากที่สุดในการบวนการนี้ คือ 0 และผลต่างโดยเฉลี่ยในการบวนการนี้ คือ -4 และทั้ง 4 กลุ่ม หรือร้อยละ 100 มีค่าผลต่างเป็นลบ

ในกระบวนการใช้แรงงาน ผลต่างที่มากที่สุด คือ 12 ผลต่างที่น้อยที่สุด คือ -22 ช่วงความต่างระหว่างกลุ่มที่มีคะแนนน้อยที่สุดและมากที่สุดในการบวนการนี้ คือ 34 โดยที่ไม่มีกลุ่มธุรกิจชุมชนกลุ่มใดมีค่าผลต่างเท่ากันเลย และผลต่างโดยเฉลี่ยในการบวนการนี้ คือ -5 โดยกลุ่มที่มีค่าผลต่างเป็นบวกและลบมีอย่างละ 2 กลุ่ม หรือคิดเป็นร้อยละร้อยละ 50

ในกระบวนการใช้วัตถุดิบ ผลต่างที่มากที่สุด คือ 12 ผลต่างที่น้อยที่สุด คือ 4 ช่วงความต่างระหว่างกลุ่มที่มีคะแนนน้อยที่สุดและมากที่สุดในการบวนการนี้ คือ 8 โดยที่กลุ่มธุรกิจชุมชน 2 กลุ่ม มีค่าผลต่างอยู่ที่ 4 และอีก 2 กลุ่มที่เหลือมีค่าต่าง 12 ผลต่างโดยเฉลี่ยในการบวนการนี้ คือ 8 โดยทั้งหมด 4 กลุ่ม มีค่าผลต่างเป็นบวก

ในกระบวนการบริหารสวัสดิการชุมชน ผลต่างที่มากที่สุด คือ 14 ผลต่างที่น้อยที่สุด คือ -20 ช่วงความต่างระหว่างกลุ่มที่มีคะแนนน้อยที่สุดและมากที่สุดในการบวนการนี้ คือ 34 โดยที่กลุ่มธุรกิจชุมชนส่วนใหญ่จะมีค่าผลต่างอยู่ที่ 14 และผลต่างโดยเฉลี่ยในการบวนการนี้ คือ 5 ส่วนใหญ่ผลต่างจะเป็นบวก ซึ่งมีทั้งหมด 3 กลุ่ม คิดเป็นร้อยละ 75

ผลการวิเคราะห์ของอุตสาหกรรมอุปโภคและบริโภคขั้นพื้นฐาน ซึ่งในกรณีของภาคเหนือเป็นอุตสาหกรรมกระดาษสาและแชมพูเป็นส่วนใหญ่ค่อนข้างจะมีปัญหาในกระบวนการต่างๆ หลายกระบวนการ แต่ที่น่าสนใจก็คือ ผลการบริหารการเงิน วัตถุดิบ และการจัดสวัสดิการชุมชนเป็นบวก ส่วนใหญ่ที่สามารถเข้าใจได้ก็คือ การบริหารวัตถุดิบ ซึ่งเมื่อไม่มีปัญหาเรื่องวัตถุดิบก็ทำให้ไม่มีปัญหาเรื่องการเงินตามไปด้วย ส่วนการบริหารสมาชิกและแรงงานนับว่าธุรกิจชุมชนในอุตสาหกรรมนี้ทำได้ดีพอใช้แต่กลับมีการจัดการสวัสดิการชุมชนดีกว่าค่าเฉลี่ย

### 3.6.3 อุตสาหกรรมสิ่งทอ เครื่องนุ่งห่ม เครื่องหนัง

กลุ่มธุรกิจชุมชนในอุตสาหกรรมสิ่งทอ เครื่องนุ่งห่ม เครื่องหนังของภาคเหนือมีทั้งหมด 10 กลุ่ม เมื่อเปรียบเทียบผลการวิเคราะห์ในกระบวนการบริหารสมาชิก จะเห็นได้ว่า ผลต่างที่มากที่สุด คือ 11 และผลต่างที่น้อยที่สุด คือ -30 ช่วงความต่างระหว่างกลุ่มที่มีคะแนนน้อยที่สุดและมากที่สุดในการบวนการนี้ คือ 41 โดยที่กลุ่มธุรกิจชุมชนส่วนใหญ่จะมีค่าผลต่างอยู่ที่ 11 และผลต่างโดยเฉลี่ยในการบวนการนี้ คือ -1 ส่วนใหญ่ผลต่างจะเป็นบวก ซึ่งมีทั้งหมด 6 กลุ่ม คิดเป็นร้อยละ 60

ในกระบวนการบริหารการตลาดและเครือข่ายผลต่างที่มากที่สุด คือ 10 ผลต่างที่น้อยที่สุด คือ -15 ช่วงความต่างระหว่างกลุ่มที่มีคะแนนน้อยที่สุดและมากที่สุดในการบวนการนี้ คือ 25 โดยที่กลุ่มธุรกิจชุมชนส่วนใหญ่จะมีค่าผลต่างอยู่ที่ 10 และผลต่างโดยเฉลี่ยในการบวนการนี้ คือ 0 ส่วนใหญ่ผลต่างจะเป็นบวก ซึ่งมีทั้งหมด 6 กลุ่ม คิดเป็นร้อยละ 60

ในกระบวนการบริหารการเงิน ผลต่างที่มากที่สุด คือ 9 ผลต่างที่น้อยที่สุด คือ -28 ช่วงความต่างระหว่างกลุ่มที่มีคะแนนน้อยที่สุดและมากที่สุดในการบวนการนี้ คือ 37 โดยที่กลุ่มธุรกิจชุมชนส่วนใหญ่จะมีค่าผลต่างอยู่ที่ 9, 1 และ -8 อย่างละ 3 กลุ่ม และผลต่างโดยเฉลี่ยในการบวนการนี้ คือ -2 ส่วนใหญ่ผลต่างจะเป็นบวก ซึ่งมีทั้งหมด 6 กลุ่ม คิดเป็นร้อยละ 60

ในกระบวนการพัฒนาผลิตภัณฑ์และเทคนิคการผลิต ผลต่างที่มากที่สุด คือ 12 ผลต่างที่น้อยที่สุด คือ -4 ช่วงความต่างระหว่างกลุ่มที่มีคะแนนน้อยที่สุดและมากที่สุดในการบวนการนี้ คือ 16 โดยที่กลุ่มธุรกิจชุมชนส่วนใหญ่จะมีค่าผลต่างอยู่ที่ -4 และผลต่างโดยเฉลี่ยในการบวนการนี้ คือ 3 ส่วนใหญ่ผลต่างจะเป็นบวก ซึ่งมีทั้งหมด 6 กลุ่ม คิดเป็นร้อยละ 60

ในกระบวนการใช้แรงงาน ผลต่างที่มากที่สุด คือ 12 ผลต่างที่น้อยที่สุด คือ -13 ช่วงความต่างระหว่างกลุ่มที่มีคะแนนน้อยที่สุดและมากที่สุดในการบวนการนี้ คือ 25 โดยที่กลุ่มธุรกิจชุมชนส่วนใหญ่จะมีค่าผลต่างอยู่ที่ 3 และผลต่างโดยเฉลี่ยในการบวนการนี้ คือ 2 ส่วนใหญ่ผลต่างจะเป็นบวก ซึ่งมีทั้งหมด 7 กลุ่ม คิดเป็นร้อยละ 70

ในกระบวนการใช้วัตถุดิบ ผลต่างที่มากที่สุด คือ 12 ผลต่างที่น้อยที่สุด คือ -13 ช่วงความต่างระหว่างกลุ่มที่มีคะแนนน้อยที่สุดและมากที่สุดในการบวนการนี้ คือ 25 โดยที่กลุ่มธุรกิจชุมชนส่วนใหญ่จะมีค่าผลต่างอยู่ที่ 4 และผลต่างโดยเฉลี่ยในการบวนการนี้ คือ -2 โดยกลุ่มที่มีค่าผลต่างเป็นบวกและลบมีสัดส่วนเท่ากัน คือ มีทั้งหมด 5 กลุ่ม คิดเป็นร้อยละ 50

ในกระบวนการบริหารสวัสดิการชุมชน ผลต่างที่มากที่สุด คือ 22 ผลต่างที่น้อยที่สุด คือ -23 ช่วงความต่างระหว่างกลุ่มที่มีคะแนนน้อยที่สุดและมากที่สุดในการบวนการนี้ คือ 45 โดยที่กลุ่มธุรกิจชุมชนส่วนใหญ่จะมีค่าผลต่างอยู่ที่ -3 และผลต่างโดยเฉลี่ยในการบวนการนี้ คือ 3 โดยกลุ่มที่มีค่าผลต่างเป็นบวกและลบมีสัดส่วนเท่ากัน คือ มีทั้งหมด 5 กลุ่ม คิดเป็นร้อยละ 50

เป็นที่น่าสังเกตว่าอุตสาหกรรมสิ่งทอ ซึ่งมีปัญหาด้านวัตถุดิบ ปัญหาการตลาด ปัญหาเงินทุนหมุนเวียน และปัญหาการพัฒนาผลิตภัณฑ์ในภาคตะวันออกเฉียงเหนือ นั้น ในภาคเหนือกลับไม่ประสบปัญหาดังกล่าว นับว่าภาคเหนือเป็นภาคที่จัดการในเรื่องนี้ได้ค่อนข้างดีสมควรที่อุตสาหกรรมสิ่งทอในภาคอื่นจะใช้เป็นตัวอย่าง ประเด็นที่น่าจะช่วยให้มากในกรณีของภาคเหนือก็คือ การพัฒนาผลิตภัณฑ์ ซึ่งช่วยให้ปัญหาด้านการตลาดลดลง การที่อุตสาหกรรมสิ่งทอภาคตะวันออกเฉียงเหนือหันมาเน้นการพัฒนาผลิตภัณฑ์ ก็น่าจะเป็นการแก้ปัญหาที่ถูกต้อง

### 3.6.4 อุตสาหกรรมโลหะและอโลหะ

กลุ่มธุรกิจชุมชนในอุตสาหกรรมโลหะและอโลหะของภาคเหนือมีทั้งหมด 2 กลุ่ม ในกระบวนการบริหารการดำเนินงานมีผลต่าง -5, -5 ในกระบวนการบริหารการตลาดและเครือข่ายมีผลต่าง -15, 10 ในกระบวนการบริหารการเงินมีผลต่าง 9, 9 ในกระบวนการพัฒนาผลิตภัณฑ์และเทคนิคการผลิตมีผลต่าง -13, -4 ในกระบวนการใช้แรงงานมีผลต่าง 3, -5 ในกระบวนการใช้วัตถุดิบมีผลต่าง -4, -13 และในกระบวนการบริหารสวัสดิการชุมชนมีผลต่าง 5, 14

### 3.6.5 อุตสาหกรรมเครื่องจักรกลและเฟอร์นิเจอร์

กลุ่มธุรกิจชุมชนในอุตสาหกรรมเครื่องจักรกลและเฟอร์นิเจอร์ของภาคเหนือมีทั้งหมด 3 กลุ่ม เมื่อเปรียบเทียบผลการวิเคราะห์ในกระบวนการบริหารการดำเนินงาน จะเห็นได้ว่าผลต่างที่มากที่สุด คือ 11 และผลต่างที่น้อยที่สุด คือ -5 ช่วงความต่างระหว่างกลุ่มที่มีคะแนนน้อยที่สุดและมากที่สุด ในกระบวนการนี้ คือ 16 โดยที่กลุ่มธุรกิจชุมชนส่วนใหญ่จะมีค่าผลต่างอยู่ที่ 11 และผลต่างโดยเฉลี่ย ในกระบวนการนี้ คือ 6 ส่วนใหญ่ผลต่างจะเป็นบวก ซึ่งมีทั้งหมด 2 กลุ่ม คิดเป็นร้อยละ 67

ในกระบวนการบริหารการตลาดและเครือข่าย ผลต่างที่มากที่สุด คือ 18 ผลต่างที่น้อยที่สุด คือ -7 ช่วงความต่างระหว่างกลุ่มที่มีคะแนนน้อยที่สุดและมากที่สุด ในกระบวนการนี้ คือ 25 โดยที่ไม่มีกลุ่มธุรกิจชุมชนกลุ่มใดมีค่าผลต่างเท่ากันเลย และผลต่างโดยเฉลี่ยในกระบวนการนี้ คือ 7 ส่วนใหญ่ผลต่างจะเป็นบวก ซึ่งมีทั้งหมด 2 กลุ่ม คิดเป็นร้อยละ 67

ในกระบวนการบริหารการเงิน ผลต่างที่มากที่สุด คือ 1 ผลต่างที่น้อยที่สุด คือ -16 ช่วงความต่างระหว่างกลุ่มที่มีคะแนนน้อยที่สุดและมากที่สุด ในกระบวนการนี้ คือ 17 โดยที่กลุ่มธุรกิจชุมชนส่วนใหญ่จะมีค่าผลต่างอยู่ที่ -16 และผลต่างโดยเฉลี่ยในกระบวนการนี้ คือ -10 ส่วนใหญ่ผลต่างจะติดลบ ซึ่งมีทั้งหมด 2 กลุ่ม คิดเป็นร้อยละ 67

ในกระบวนการพัฒนาผลิตภัณฑ์และเทคนิคการผลิต ผลต่างที่มากที่สุด คือ 12 ผลต่างที่น้อยที่สุด คือ -4 ช่วงความต่างระหว่างกลุ่มที่มีคะแนนน้อยที่สุดและมากที่สุด ในกระบวนการนี้ คือ 16 โดยที่กลุ่มธุรกิจชุมชนส่วนใหญ่จะมีค่าผลต่างอยู่ที่ -4 และผลต่างโดยเฉลี่ยในกระบวนการนี้ คือ 1 ส่วนใหญ่ผลต่างจะติดลบ ซึ่งมีทั้งหมด 2 กลุ่ม คิดเป็นร้อยละ 67

ในกระบวนการใช้แรงงาน ผลต่างที่มากที่สุด คือ 3 ผลต่างที่น้อยที่สุด คือ -13 ช่วงความต่างระหว่างกลุ่มที่มีคะแนนน้อยที่สุดและมากที่สุด ในกระบวนการนี้ คือ 16 โดยที่ไม่มีกลุ่มธุรกิจชุมชนกลุ่มใดมีค่าผลต่างเท่ากันเลย และผลต่างโดยเฉลี่ยในกระบวนการนี้ คือ -5 ส่วนใหญ่ผลต่างจะติดลบ ซึ่งมีทั้งหมด 2 กลุ่ม คิดเป็นร้อยละ 67

ในกระบวนการใช้วัตถุดิบ ผลต่างที่มากที่สุด คือ 4 ผลต่างที่น้อยที่สุด คือ -13 ช่วงความต่างระหว่างกลุ่มที่มีคะแนนน้อยที่สุดและมากที่สุด ในกระบวนการนี้ คือ 17 โดยที่ไม่มีกลุ่มธุรกิจชุมชน



ในกระบวนการใช้วัตถุดิบ ผลต่างที่มากที่สุด คือ 4 ผลต่างที่น้อยที่สุด คือ -13 ช่วงความต่างระหว่างกลุ่มที่มีคะแนนน้อยที่สุดและมากที่สุดในการบวนการนี้ คือ 17 โดยที่ไม่มีกลุ่มธุรกิจชุมชนกลุ่มใดมีค่าผลต่างเท่ากันเลย และผลต่างโดยเฉลี่ยในการบวนการนี้ คือ -4 ส่วนใหญ่ผลต่างจะติดลบซึ่งมีทั้งหมด 2 กลุ่ม คิดเป็นร้อยละ 67

ในกระบวนการบริหารสวัสดิการชุมชน ผลต่างที่มากที่สุด คือ 14 ผลต่างที่น้อยที่สุด คือ -20 ช่วงความต่างระหว่างกลุ่มที่มีคะแนนน้อยที่สุดและมากที่สุดในการบวนการนี้ คือ 34 โดยที่ไม่มีกลุ่มธุรกิจชุมชนกลุ่มใดมีค่าผลต่างเท่ากันเลย และผลต่างโดยเฉลี่ยในการบวนการนี้ คือ -6 ส่วนใหญ่ผลต่างจะติดลบซึ่งมีทั้งหมด 2 กลุ่ม คิดเป็นร้อยละ 67

สำหรับอุตสาหกรรมเครื่องจักสานและเฟอร์นิเจอร์มี 3 ตัวอย่าง ไม่มากพอสำหรับการวิเคราะห์ที่หนักแน่นได้ แต่ก็พอจะช่วยให้เห็นภาพเมื่อเปรียบเทียบกับอุตสาหกรรมสิ่งทอได้ว่าอุตสาหกรรมนี้มีปัญหาด้านการพัฒนาผลิตภัณฑ์และวัตถุดิบ ซึ่งมีผลกระทบต่อการบริหารการเงินและผลกระทบต่อการบริหารแรงงานด้วย

### 3.7 สรุปผลการสำรวจ

#### 3.7.1 กลุ่มตัวอย่าง

ผลการวิจัยของภาคเหนือ นั้น มาจากการวิเคราะห์ผลการสำรวจกลุ่มธุรกิจชุมชนในเขตพื้นที่ภาคเหนือรวม 28 กลุ่ม โดยมีการกระจายของกลุ่มตัวอย่างตามจังหวัดต่างๆ ในภาคเหนือดังนี้ คือ เชียงใหม่ 21 กลุ่ม ลำปาง 4 กลุ่ม ลำพูน 2 กลุ่ม และแพร่ 1 กลุ่ม โดยกลุ่มที่ดำเนินการนานที่สุด คือกลุ่มแม่บ้านวังปิ่น ซึ่งเริ่มต้นการดำเนินธุรกิจชุมชนเมื่อปี 2522 การสำรวจข้อมูลได้ในปี 2544 เป็นหลัก

#### 3.7.2 ลักษณะทั่วไปของกลุ่มธุรกิจชุมชน

กลุ่มธุรกิจชุมชนตัวอย่างในภาพรวมมีลักษณะสำคัญพอจะสรุปได้ดังนี้

- (1) เหตุผลที่กลุ่มธุรกิจชุมชนตัวอย่างส่วนใหญ่ (ร้อยละ 57) จัดตั้งขึ้น เนื่องจากเห็นประโยชน์จากการรวมกลุ่ม เพราะทำให้มีอาชีพเสริมและมีรายได้เพิ่มขึ้น
- (2) กลุ่มธุรกิจชุมชนตัวอย่างส่วนใหญ่ คือ 18 กลุ่มจากทั้งหมด 28 กลุ่ม หรือประมาณร้อยละ 64 ของกลุ่มธุรกิจชุมชนตัวอย่างทั้งหมด ไม่ได้เริ่มก่อตั้งจากกลุ่มออมทรัพย์มีเพียง 10 กลุ่ม หรือร้อยละ 36 ของกลุ่มตัวอย่างทั้งหมดที่เริ่มต้นจากกลุ่มออมทรัพย์
- (3) ครั้งหนึ่งของกลุ่มธุรกิจชุมชนที่เริ่มจากกลุ่มออมทรัพย์นั้น คือ 5 กลุ่มธุรกิจชุมชนตัวอย่างได้มีการใช้เงินจากกลุ่มออมทรัพย์มาลงทุนหรือดำเนินธุรกิจ และสมาชิกกลุ่มออมทรัพย์เป็นเจ้าของร่วมของกลุ่มธุรกิจชุมชนด้วย

(4) กลุ่มธุรกิจชุมชนตัวอย่าง 28 กลุ่ม ที่เข้าสำรวจอยู่ในธุรกิจสิ่งทอและเครื่องนุ่งห่มประมาณ ร้อยละ 36 และอยู่ในธุรกิจอาหารและเครื่องดื่มประมาณร้อยละ 36

### 3.7.3 บุคลากร

(1) ในช่วงปี 2542- 2544 กลุ่มธุรกิจชุมชนตัวอย่างภาคเหนือที่เข้าสำรวจ มีจำนวนผู้ปฏิบัติงาน ที่เป็นสมาชิกร้อยละ 73 และเป็นแรงงานรับจ้างร้อยละ 27 ซึ่งแตกต่างจากในอดีตที่ผ่านมา (ปี 2422 - 2541) ที่มีผู้ปฏิบัติงานเป็นสมาชิกมากกว่าร้อยละ 73 ตลอดมา ทั้งนี้อาจจะเนื่องจากธุรกิจ ชุมชนมีการขยายตัวและอาจมีผลิตภัณฑ์ที่หลากหลายมากขึ้น จึงต้องมีการจ้างแรงงานภายนอกกลุ่มมา เสริม ซึ่งเป็นลักษณะที่แตกต่างจากภาคอื่นเนื่องจากในภาคอื่นนั้น สามารถให้สมาชิกที่ยังไม่ได้ทำ หน้าที่ในการผลิตให้มาช่วยได้ เมื่อมีการขยายการผลิตด้วยเหตุนี้ภาคเหนือจึงมีปัญหการบริหารแรงงาน ซึ่งมีได้เป็นสมาชิก

(2) อย่างไรก็ตาม ในเรื่องการศึกษาของผู้ทำงานในธุรกิจชุมชนจะไม่มี ความแตกต่างกันใน ช่วงเวลาที่ผ่านมา ดังจะเห็นได้ว่าในปี 2544 ผู้ปฏิบัติงานส่วนใหญ่ประมาณร้อยละ 87 มีการศึกษาระดับ ประถมศึกษา เช่นเดียวกับในอดีตที่ผ่านมาที่ผู้ทำงานส่วนใหญ่ประมาณร้อยละ 84 - 91 มีการศึกษา ระดับประถมศึกษา

### 3.7.4 ระบบการเงิน

(1) แหล่งเงินทุนส่วนใหญ่ของกลุ่มธุรกิจที่เข้าสำรวจมาจากเงินค้ำหุ้นสมาชิกและกำไรที่สะสม ไว้ ทำให้อัตราส่วนหนี้สินต่อทุนอยู่ในระดับต่ำมาก (ร้อยละ 0.06) แสดงถึงการไม่ก่อหนี้สินจนเกิน ความสามารถในการจัดการตามแนวทางเศรษฐกิจพอเพียง อย่างไรก็ตาม ทั้งนี้ขึ้นอยู่กับความถูกต้อง ของข้อมูลทางการเงินที่ได้จากการสำรวจในครั้งนี้

(2) ธุรกิจชุมชนที่เข้าสำรวจส่วนใหญ่ (ร้อยละ 89.3) มีการจำหน่ายเชื่อประมาณร้อยละ 35 ของยอดขายรวม ระยะเวลาการให้เชื่อประมาณ 27 วัน

(3) ต่ำกว่าครึ่งหนึ่งของกลุ่มธุรกิจชุมชนที่สำรวจ (ร้อยละ 46.4) มีการซื้อเชื่อวัตถุดิบหลัก ร้อยละ 64 ของยอดซื้อวัตถุดิบรวม และระยะเวลาในการซื้อเชื่อประมาณ 57 วัน

(4) ปัญหาการเงินที่สำคัญที่สุดของกลุ่มธุรกิจ คือ ขาดเงินทุนหมุนเวียน เนื่องจากกลุ่มธุรกิจ ชุมชนส่วนใหญ่มีการจำหน่ายเชื่อ แต่ซื้อสด

### 3.7.5 การใช้เครื่องมือและอุปกรณ์ในการผลิต

(1) ประมาณร้อยละ 68 ของกลุ่มธุรกิจที่สำรวจระบุว่า เครื่องมือเครื่องจักรที่ใช้ในการผลิต ในปัจจุบันยังไม่เพียงพอ โดยส่วนใหญ่มีวิธีการหาเครื่องมือเครื่องจักรเพิ่ม โดยการเสนอโครงการของ ความช่วยเหลือจากภายนอก รongลงมาที่ขอเพิ่มทุนจากสมาชิกหรือรอสะสมกำไร

(2) ประมาณร้อยละ 64 ของกลุ่มธุรกิจที่สำรวจมีความเห็นว่า เทคนิคการผลิตในปัจจุบันยังไม่เหมาะสม คือ ยังไม่ได้เป็นเทคนิคที่ทำให้มีต้นทุนต่ำที่สุด การปรับปรุงเปลี่ยนแปลงให้เหมาะสมทำได้ โดยช่วยกันคิดค้นแปลง (ร้อยละ 28) ไปดูงานหรือปรึกษาผู้ที่มีความรู้ (ร้อยละ 39) และหาซื้อเครื่องมือใหม่ที่มีคุณภาพดีแม้ราคาสูง (ร้อยละ 33)

(3) กลุ่มธุรกิจชุมชนที่สำรวจส่วนใหญ่ (ร้อยละ 54) ระบุว่า ปัญหาอื่นๆ ที่สำคัญนอกเหนือจากปัญหาการเงิน คือ เรื่องการตลาด และร้อยละ 36 ระบุว่าไม่มีปัญหา

### 3.7.6 การตลาด ต้นทุนการผลิต ยอดขายและกำไร

(1) มากกว่าครึ่งหนึ่งของกลุ่มธุรกิจที่สำรวจ (ร้อยละ 57) ระบุว่า กลุ่มเป็นผู้ผลิตรายเดียวในชุมชน

(2) กลุ่มธุรกิจที่สำรวจระบุว่า ผลผลิตที่ผลิตขึ้นมาจำหน่ายในประเทศประมาณร้อยละ 72 และจำหน่ายในตลาดชุมชนประมาณร้อยละ 20 และประมาณร้อยละ 8 ขายต่างประเทศ ซึ่งเป็นสัดส่วนที่สูงที่สุดของบรรดาธุรกิจชุมชนทั่วประเทศ สะท้อนคุณภาพและความสามารถในการออกแบบผลิตภัณฑ์ของภาคเหนือ ซึ่งมีส่วนสำคัญที่ทำให้ตลาดมิได้เป็นปัญหาสำคัญของภาคเหนือ

(3) ช่องทางการจำหน่ายสินค้าจะเป็นการจำหน่ายให้ผู้บริโภคโดยตรงร้อยละ 48 ผ่านพ่อค้าคนกลางร้อยละ 45 และผ่านราชการเพียงร้อยละ 5

(4) ต้นทุนการผลิตแบ่งเป็นค่าจ้างแรงงานร้อยละ 41 ค่าวัตถุดิบร้อยละ 46 ค่าใช้จ่ายสาธารณูปโภคร้อยละ 9 และค่าเสื่อมร้อยละ 4

(5) สินค้าที่มียอดขายสูงสุด 10 อันดับแรกในปี 2544 ได้แก่ เสื้อผ้าสำเร็จรูป (4,000,000 บาท) อัลบั้ม (3,000,000 บาท) กระเทียมโทน (2,520,000 บาท) กระดาษห่อของขวัญ (1,404,000 บาท) และผ้าพันคอ (1,200,000 บาท)

(6) โดยทั่วไป กลุ่มธุรกิจชุมชนที่ทำการสำรวจมีกำไรคิดเป็นร้อยละ 25 ของต้นทุนการผลิต และมีอัตราส่วนยอดขายรวมต่อยอดสินทรัพย์รวมเท่ากับ 2.4 เท่า สะท้อนถึงความสามารถในการทำกำไรและความสามารถในการใช้ประโยชน์จากสินทรัพย์อยู่ในระดับสูง

### 3.7.7 ศักยภาพในการพัฒนาผลิตภัณฑ์

(1) ประมาณร้อยละ 93 ของกลุ่มตัวอย่างภาคเหนือทั้งหมดที่เข้าสำรวจได้ตอบว่ามีการพัฒนาผลิตภัณฑ์

(2) จำนวนผู้ปฏิบัติการในการพัฒนาผลิตภัณฑ์โดยเฉลี่ยมีประมาณ 6 คน

(3) ผลิตภัณฑ์ส่วนใหญ่ได้มีการรับรองคุณภาพจากสำนักงานอาหารและยา (อย.) และชวนชิมชวนใช้ กล่าวคือ มี 8 กลุ่มธุรกิจตัวอย่างที่มีผลิตภัณฑ์ได้รับมาตรฐานจากอย. มี 8 กลุ่ม และได้รับชวนชิมชวนใช้ 10 กลุ่ม

(4) ค่าใช้จ่ายในการพัฒนาผลิตภัณฑ์โดยเฉลี่ย 5,804 บาทต่อปี หรือประมาณร้อยละ 0.29 ของต้นทุนการผลิต

### 3.7.8 การจัดสรรสวัสดิการแก่สมาชิกกลุ่มและชุมชน

(1) กลุ่มธุรกิจที่ทำการสำรวจส่วนใหญ่ คือ ประมาณร้อยละ 97 มีการให้สวัสดิการแก่ชุมชนในรูปแบบต่างๆ

(2) ค่าใช้จ่ายสวัสดิการทุกประเภทโดยเฉลี่ย 6,057 บาทต่อปี หรือประมาณร้อยละ 1.55 ของกำไร

### 3.7.9 กระบวนการทำงานของกลุ่มธุรกิจชุมชน

(1) การบริหารจัดการกระบวนการทำงาน ผลการประมวลข้อมูลจากการสำรวจพบว่ากลุ่มธุรกิจชุมชนตัวอย่างในภาคเหนือมีการบริหารจัดการดีในเรื่องการพัฒนาผลิตภัณฑ์ และการบริหารสมาชิก รองลงมาได้แก่การจ้างงาน การบริหารการเงิน การจัดหาวัตถุดิบ การบริหารการตลาด และการบริหารสวัสดิการชุมชน โดยอาจเรียงลำดับคะแนนกระบวนการที่มีวิธีการบริหารจัดการที่ดีมากไปหาน้อยได้ดังนี้

ลำดับที่ 1	การพัฒนาผลิตภัณฑ์ (89 คะแนน)
ลำดับที่ 2	การบริหารสมาชิก (88 คะแนน)
ลำดับที่ 3	การจ้างงานในการผลิต (86 คะแนน)
ลำดับที่ 4	การบริหารการเงิน (83 คะแนน)
ลำดับที่ 5	การจัดหาวัตถุดิบในการผลิต (79 คะแนน)
ลำดับที่ 6	การบริหารสวัสดิการของชุมชน (71 คะแนน)
ลำดับที่ 7	การบริหารการตลาดและเครือข่าย (69 คะแนน)

(2) ปัจจัยเอื้อ หมายถึง ปัจจัยที่สนับสนุนการบริหารจัดการให้ดีขึ้น เช่น ความรู้ความสามารถของสมาชิก การเรียนรู้จากประสบการณ์ การศึกษาดูงาน และความช่วยเหลือจากหน่วยงานภายนอก ผลการสำรวจพบว่า กลุ่มธุรกิจชุมชนตัวอย่างมีปัจจัยเอื้อของกระบวนการทำงานที่ได้คะแนนเรียงลำดับจากดีมากไปหาน้อยได้ดังนี้

ลำดับที่ 1	การจ้างงานในการผลิต (85 คะแนน)
ลำดับที่ 2	การบริหารสมาชิก (84 คะแนน)
ลำดับที่ 3	การบริหารการตลาด (82 คะแนน)
ลำดับที่ 4	การพัฒนาผลิตภัณฑ์ (81 คะแนน)
ลำดับที่ 5	การบริหารสวัสดิการของชุมชน (80 คะแนน)
ลำดับที่ 6	การจัดหาวัตถุดิบในการผลิต (76 คะแนน)
ลำดับที่ 7	การบริหารการเงิน (75 คะแนน)

ระดับคะแนนวิธีปฏิบัติการและปัจจัยเอื้อของธุรกิจชุมชนตัวอย่างภาคเหนือ

วิธีปฏิบัติการ	ปัจจัยเอื้อ
ดีมาก (91 – 100 คะแนน) -----	ดีมาก (91-100 คะแนน) -----
ดี (81 - 90 คะแนน)	ดี (81-90 คะแนน)
<ul style="list-style-type: none"> <li>● การพัฒนาผลิตภัณฑ์ (89 คะแนน)</li> <li>● การบริหารสมาชิก (88 คะแนน)</li> <li>● การจ้างงาน (86 คะแนน)</li> <li>● การบริหารการเงิน (83 คะแนน)</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>● การจ้างงาน (85 คะแนน)</li> <li>● การบริหารสมาชิก (84 คะแนน)</li> <li>● การตลาด (82 คะแนน)</li> <li>● การพัฒนาผลิตภัณฑ์ (81 คะแนน)</li> <li>● การบริหารสวัสดิการชุมชน (80คะแนน)</li> </ul>
พอใช้ (71 – 80 คะแนน)	พอใช้ (71 – 80 คะแนน)
<ul style="list-style-type: none"> <li>● การจัดหาวัตถุดิบ (79 คะแนน)</li> <li>● การบริหารสวัสดิการชุมชน (71 คะแนน)</li> <li>● การตลาด (69 คะแนน)</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>● การจัดหาวัตถุดิบ (76 คะแนน)</li> <li>● การบริหารการเงิน (75 คะแนน)</li> </ul>

3.7.10 การทดสอบความสำคัญของแนวทางเศรษฐกิจพอเพียงในการดำเนินธุรกิจ

ผลการสำรวจพบว่า กลุ่มธุรกิจชุมชนตัวอย่างในภาคเหนือได้ให้ความสำคัญกับแนวทางเศรษฐกิจพอเพียงในการดำเนินธุรกิจ โดยสามารถเรียงลำดับความสำคัญได้ดังนี้

- ลำดับที่ 1 การใช้วัสดุทุกชนิดอย่างประหยัดและได้ประโยชน์คุ้มค่า
- ลำดับที่ 2 มีความซื่อสัตย์ในการประกอบการไม่เอาเปรียบผู้บริโภคแรงงาน และผู้จำหน่ายวัตถุดิบ
- ลำดับที่ 3 กระจายความเสี่ยงโดยมีผลิตภัณฑ์ที่หลากหลาย มีความสามารถในการปรับเปลี่ยนผลผลิตให้สอดคล้องกับความต้องการของตลาดได้
- ลำดับที่ 4 มีการบริหารความเสี่ยงต่ำโดยมุ่งใช้เงินทุนภายในกลุ่มเป็นหลัก โดยไม่ก่อหนี้เงินเกินความสามารถในการจัดการ
- ลำดับที่ 5 ใช้วัตถุดิบในท้องถิ่นและผลิตสินค้าที่ตอบสนองตลาดในท้องถิ่นภูมิภาค และตลาดต่างประเทศ
- ลำดับที่ 6 ไม่ควรโลกเกินไป หรือมุ่งกำไรระยะสั้นเป็นหลัก
- ลำดับที่ 7 มีการผลิตที่สอดคล้องกับความสามารถในการบริหารจัดการ
- ลำดับที่ 8 ใช้เทคโนโลยีที่เหมาะสม

ลำดับที่ 9      เน้นการสร้างงานเป็นหลัก โดยไม่ใช่เครื่องจักรมาแทนแรงงาน  
โดยไม่จำเป็น ยกเว้นถ้าไม่ทำเช่นนั้นผลิตภัณฑ์จะเสียหาย

### 3.7.11 การประเมินความยั่งยืนของชุมชน

ผลการสำรวจปรากฏว่า กลุ่มธุรกิจตัวอย่างได้มีการพัฒนาทุน 4 ด้าน ซึ่งสามารถเรียงลำดับการพัฒนาจากมากไปหาน้อยได้ดังนี้

- |            |   |
|------------|---|
| ลำดับที่ 1 | การพัฒนาด้านทุนมนุษย์ (93 คะแนน)              |
| ลำดับที่ 2 | การพัฒนาด้านทุนทางสังคม (91 คะแนน)            |
| ลำดับที่ 3 | การพัฒนาด้านทุนสิ่งแวดล้อม (87 คะแนน)         |
| ลำดับที่ 4 | การพัฒนาด้านทุนทางกายภาพและเงินทุน (81 คะแนน) |

### 3.7.12 ผลการคัดเลือกธุรกิจชุมชนดีเด่น

12.1 กรองด้วยคะแนนการปฏิบัติการของแต่ละกลุ่มธุรกิจชุมชนตัวอย่าง โดยมีคะแนนของแต่ละกลุ่มมากกว่าค่าเฉลี่ยของภาคเหนือในทุกข้อ ผลก็คือมีจำนวน 1 กลุ่ม ที่ผ่านได้แก่กลุ่ม N27 กลุ่มแม่บ้านเกษตรแม่จ้องใต้

12.2 กรองด้วยค่าเฉลี่ยรวมของหลักเศรษฐกิจพอเพียง 9 ข้อ และกรองด้วยค่าเฉลี่ยรวมของทุน 4 ประเภท และขั้นตอนสุดท้ายกรองด้วยค่าเฉลี่ยรวมของปฏิบัติการ โดยคะแนนของกลุ่มธุรกิจชุมชนต้องมากกว่าค่าเฉลี่ยของภาคเหนือมีผ่านทั้งหมด 6 กลุ่ม

12.3 กลุ่มธุรกิจชุมชนตัวอย่างที่เป็นเลิศในการบริหารสมาชิกมี 11 กลุ่ม รองลงมาได้แก่การพัฒนาผลิตภัณฑ์ เพราะมีกลุ่มธุรกิจชุมชนที่มีปฏิบัติการเป็นเลิศในด้านนี้อยู่ 7 กลุ่ม อาจกล่าวได้ว่าในภาพรวมกลุ่มธุรกิจชุมชนตัวอย่างภาคเหนือ มีการบริหารจัดการเรื่องสมาชิกและการพัฒนาผลิตภัณฑ์ได้ดี

## บทที่ 4

### การสัมมนาในกลุ่มธุรกิจชุมชนภาคเหนือ

#### 1. กำหนดการสัมมนาในกลุ่มธุรกิจชุมชนภาคเหนือ

การสัมมนาธุรกิจชุมชนในภาคเหนือครั้งที่หนึ่งเพื่อยืนยันผลการสำรวจจากแบบสอบถาม จัดขึ้นระหว่างวันที่ 29 – 30 มิถุนายน 2545 ณ ห้องสิริภูมิ โรงแรมฮอลิเดย์การ์เด้น ถนนห้วยแก้ว จังหวัดเชียงใหม่ เป็นการสัมมนานำร่อง สำหรับการสัมมนาที่จะจัดในภาคอื่นๆ ในเวลาต่อมา ดังนั้นรูปแบบการสัมมนา การแบ่งกลุ่มย่อยอภิปราย และประเด็นการอภิปรายจึงอาจแตกต่างกันไปบ้างจากการสัมมนาธุรกิจชุมชนในภาคอื่นๆ ซึ่งจัดในภายหลังต่อมา กลุ่มธุรกิจชุมชนตัวอย่างภาคเหนือที่เข้าสำรวจมีทั้งหมด 28 กลุ่ม แต่ได้เข้าร่วมการสัมมนาครั้งนี้เพียง 13 กลุ่ม (ดูเอกสารในภาคผนวกที่ 5 ส่วนกำหนดการสัมมนา ปรากฏอยู่ในภาคผนวกที่ 6)

#### 2. วัตถุประสงค์ของการสัมมนา

จุดมุ่งหมายของการจัดการสัมมนา ก็เพื่อให้ธุรกิจชุมชนตัวอย่างได้ทำความเข้าใจร่วมกัน และแลกเปลี่ยนความคิดเห็นและประสบการณ์ เกี่ยวกับความหมายของการเปรียบเทียบเพื่อการปรับปรุงและพัฒนา (Benchmarking) วัธีปฏิบัติที่เป็นเลิศ (Best Practice) เกณฑ์การเปรียบเทียบวิธีการปฏิบัติเพื่อการปรับปรุงธุรกิจชุมชนแบบก้าวกระโดด และการนำไปใช้ปรับปรุงและพัฒนาธุรกิจชุมชนของตนเอง รวมทั้งการได้เรียนรู้ถึงปัญหาและแนวทางแก้ไขปัญหาในการบริหารจัดการธุรกิจชุมชนในกระบวนการทำงานด้านต่างๆ

#### 3. เนื้อหาสาระหลักของการสัมมนา

วันเสาร์ที่ 29 มิถุนายน 2545

##### - การแบ่งกลุ่ม

การสัมมนาอภิปรายกลุ่มย่อยในวันเสาร์นี้ ได้แบ่งกลุ่มธุรกิจชุมชนที่เข้าร่วมสัมมนา 13 กลุ่ม ออกเป็น 3 กลุ่มธุรกิจอุตสาหกรรม ได้แก่ กลุ่มสิ่งทอ กลุ่มอาหาร และกลุ่มอาชีพหัตถกรรม (โปรดดูรายชื่อกลุ่มอภิปรายย่อยภาคเหนือในภาคผนวกที่ 7)

##### - ประเด็นการอภิปราย

ประเด็นการอภิปรายในวันเสาร์สำหรับทั้ง 3 กลุ่มธุรกิจอุตสาหกรรม ได้แก่

1. การเปรียบเทียบเพื่อการปรับปรุงและพัฒนา (Benchmarking) คืออะไร?
2. การปฏิบัติที่ดีเลิศ (Best Practices) คืออะไร?
3. เกณฑ์การเปรียบเทียบเพื่อการปรับปรุงและพัฒนาสำหรับธุรกิจชุมชน

4. การนำวิธีการเปรียบเทียบเพื่อการปรับปรุงและพัฒนาไปใช้ได้อย่างไร? มีประโยชน์มากน้อยเพียงใด?

- เนื้อหาสาระสำคัญจากการอภิปราย

### 3.1 ประเด็นแรก “การเปรียบเทียบเพื่อการปรับปรุงและพัฒนา (Benchmarking) คืออะไร?”

#### ● กลุ่มสิ่งทอได้เสนอประเด็นความคิดเห็นดังนี้

- การเปรียบเทียบเพื่อการปรับปรุงและพัฒนา จะต้องรู้จักตัวเอง เพื่อที่จะได้เข้าใจว่ากลุ่มของตัวเองอยู่ตรงไหน จึงจะสามารถเปรียบเทียบกับกลุ่มอื่นได้

- ในการเปรียบเทียบเพื่อการปรับปรุงและพัฒนา สมาชิกควรจะมีความรัก ความสามัคคีกันในการพัฒนากลุ่มให้ไปในทิศทางเดียวกัน มีการยอมรับฟังความคิดเห็นซึ่งกันและกัน ร่วมแรงร่วมใจจริงใจที่จะปรับปรุงและพัฒนา และมีความซื่อสัตย์ในการปฏิบัติงาน

- ผู้นำกลุ่มธุรกิจชุมชนควรมีเครือข่ายกว้างขวางพอที่จะแลกเปลี่ยนความรู้และประสบการณ์ซึ่งกันและกัน

#### ● กลุ่มหัตถกรรมจักสานได้เสนอประเด็นความคิดเห็นดังนี้

- การเปรียบเทียบเพื่อการปรับปรุงและพัฒนา คือ การปรับปรุงให้ชุมชนมีความเป็นอยู่ที่ดีขึ้น การจัดระเบียบในองค์กรของกลุ่มรวมกัน การปรับปรุงเพื่อการพัฒนา การวางแผนร่วมกันในเรื่องการบริหาร การจัดการ การเงิน การผลิต เช่น การลดต้นทุนการผลิต และการตลาด

#### ● กลุ่มอาหารได้เสนอประเด็นความคิดเห็นดังนี้

- การเปรียบเทียบเพื่อการปรับปรุงและพัฒนา คือ การมีการบริหารจัดการที่ดี โดยเฉพาะการจัดบุคลากร โดยเลือกคนให้เหมาะสมกับงาน มีการพัฒนาผลิตภัณฑ์ในด้านการบรรจุภัณฑ์ที่ดี ให้สวยงามและน่าสนใจ และมีการควบคุมคุณภาพให้ดีมีมาตรฐาน ถ้าเป็นอาหารต้องมีรสชาติดี สะอาด และได้การรับรองมาตรฐานจากสำนักงานอาหารและยา (อย.)

### 3.2 ประเด็นที่สอง “วิธีการปฏิบัติที่ดีเลิศ (Best Practice) คืออะไร?”

#### ● กลุ่มสิ่งทอได้เสนอประเด็นความคิดเห็นว่าวิธีปฏิบัติที่เป็นเลิศคือ

- การมีความซื่อสัตย์ต่อทุกฝ่ายทั้งสมาชิก ลูกค้า และทุกฝ่ายที่เกี่ยวข้อง ตรงต่อเวลาต่อลูกค้า มีแหล่งวัตถุดิบที่แน่นอน และรู้จักการคัดเลือก มีการตลาดที่ดีทั้งภายในและภายนอกท้องถิ่น มีผลิตภัณฑ์ ที่มีมาตรฐานสอดคล้องกับความต้องการของตลาด สร้างความเชื่อมั่นในตลาด มีการติดต่อสื่อสารที่ดีกับทุกฝ่าย มีการบริหารจัดการที่ดี มีระบบระเบียบในการทำงาน มีทรัพยากรบุคคลที่ดี สมาชิกมีความรู้ความสามารถตรงกับงาน สมาชิกยอมรับจุดอ่อนของตนเอง กลุ่มให้อิสระในการทำงานกับสมาชิก มีสวัสดิการให้สมาชิก สร้างแรงจูงใจ สมาชิกมีการหาข้อมูลใหม่ๆ และมีความคิดสร้างสรรค์



● **กลุ่มหัตถกรรมจักสาน** เสนอประเด็นความคิดเห็นว่าวิธีปฏิบัติที่เป็นเลิศคือ

- การอนุรักษ์ปัญญา ใช้ภูมิปัญญา พัฒนาให้ครบวงจร กระจายงานอยู่อย่างพอเพียง
- การสร้างคน สร้างงาน ลดปัญหาการว่างงาน การกระจายรายได้ ให้คนในชุมชนมีงานทำ
- การสร้างอาชีพที่ยั่งยืน
- การสนองนโยบายของภาครัฐที่มีการสนับสนุนชุมชน
- การปรับปรุงพัฒนาให้ดีขึ้นในเรื่องรูปแบบผลิตภัณฑ์ วัตถุดิบที่อยู่ในท้องถิ่น และมีคุณภาพ

ค่าแรงสมาชิก

- การแก้ไขปัญหาความยากจน ยกฐานะความเป็นอยู่ของชุมชนให้ดีขึ้น

● **กลุ่มอาหาร** เสนอประเด็นความคิดเห็นว่าวิธีปฏิบัติที่เป็นเลิศคือ

- การปฏิบัติกันอย่างพี่น้อง และเอื้ออาทรกันระหว่างสมาชิกในกลุ่ม
- การมีสวัสดิการ
- การให้การอบรมกับสมาชิก
- การเงินบัญชีถูกต้องและโปร่งใส
- การศึกษาเรียนรู้จากที่อื่น
- การแก้ไขและปรับปรุงให้ดีขึ้นในเรื่องบรรจุภัณฑ์ ในเรื่องคุณภาพผลิตภัณฑ์
- การจัดสวัสดิการให้สมาชิกและชุมชน
- การมีระบบการเงินและบัญชีที่ถูกต้องและโปร่งใส
- การมีความพยายามในการพัฒนาและแก้ไขปรับปรุงให้ดีขึ้น ทั้งในด้านคุณภาพผลิตภัณฑ์

และบรรจุภัณฑ์

- การอบรมให้สมาชิกเพื่อเพิ่มความรู้ความสามารถของสมาชิก

### 3.3 ประเด็นที่สาม “เกณฑ์การเปรียบเทียบเพื่อการปรับปรุงและพัฒนาธุรกิจชุมชน”

● **กลุ่มสิ่งทอได้เสนอประเด็นความคิดเห็นในเรื่องเกณฑ์ฯ ดังนี้**

- กลุ่มธุรกิจชุมชนที่จะนำมาเป็นต้นแบบในการเปรียบเทียบ ควรจะเป็นกลุ่มที่อยู่ในระดับที่ใกล้เคียงกับกลุ่มของตน ไม่ควรข้ามชั้นมากเกินไป และควรจะเป็นกลุ่มที่มีความมั่นคง มีชื่อเสียง มีผลกำไรดี และสามารถที่จะปรับเปลี่ยนธุรกิจให้สอดคล้องกับยุคสมัย ภาวะเศรษฐกิจและสังคมได้ดี

- เกณฑ์การปรับปรุงนั้น ควรปรับให้เหมาะสมกับความสามารถที่จะทำได้โดยไม่เกินกำลังของกลุ่ม ควรดูความพร้อมของกลุ่มว่าพร้อมที่จะปรับปรุงหรือไม่

- เกณฑ์การทำเปรียบเทียบเพื่อการพัฒนา ควรเน้นผลิตภัณฑ์ วัตถุดิบ และการตลาด การตั้งราคาสินค้าที่เป็นธรรม มีผลิตภัณฑ์ที่หลากหลาย และขายได้ในชุมชนด้วย เพื่อจะได้มีตลาดอย่างต่อเนื่อง

● **กลุ่มหัตถกรรมจักสานได้เสนอประเด็นความคิดเห็นว่าควรมีเกณฑ์ฯ ดังนี้**

- เริ่มกระบวนการจากกลุ่มเล็กๆ แล้วค่อยขยายไปเรื่อยๆ จากระดับหมู่บ้าน ไปตำบล อำเภอ จังหวัด และประเทศ

- มีกลุ่มออมทรัพย์เพื่อรองรับปัญหาการจัดสวัสดิการเงินกู้ และการลงทุนของกลุ่มธุรกิจชุมชน
- เน้นศูนย์รวมที่รับสินค้าชุมชนจากที่ต่างๆ
- มีการประชุมนำปัญหาต่างๆมาปรึกษาหารือเพื่อแก้ไขปัญหา
- มีขบวนการรวมตัวกันเป็นกลุ่ม
- มีการพัฒนาในเรื่องพาณิชย์อิเล็กทรอนิกส์ (e-commerce)
- ศึกษาจากกลุ่มธุรกิจชุมชนที่เป็นแม่แบบที่มีปฏิบัติการเป็นเลิศในด้านผลิตภัณฑ์
- มีการเสริมองค์ความรู้ต่างๆให้กับกลุ่ม
- มีการการบริหารจัดการดีขึ้น
- สมาชิกมีการแบ่งงานอย่างเป็นระบบ
- รับการสนับสนุนจากรัฐบาล
- การพัฒนาในกลุ่มดีขึ้นในด้านการบริหารจัดการ มาตรฐาน บุคลากรมีทักษะ คุณภาพ

สวัสดิการ และการผลิต

- การดูกลุ่มแม่แบบที่ประสบความสำเร็จนั้นไม่ใช่ดูทั้งหมด เพราะผลิตภัณฑ์บางอย่างมีกรรมวิธีการผลิตไม่เหมือนกัน

● **กลุ่มอาหาร ได้เสนอประเด็นความคิดเห็นว่าควรมีเกณฑ์ฯดังนี้**

- การไม่เอาเปรียบผู้บริโภค
- การใช้ทุนในกลุ่มสมาชิกระดมทุนกันเอง
- การใช้วัตถุดิบที่มีในท้องถิ่น
- การใช้แรงงานคน
- การเน้นภูมิปัญญาท้องถิ่น
- การใช้อัตลักษณ์ท้องถิ่นเป็นเสน่ห์ดึงดูดใจ
- การอนุรักษ์และไม่ทำลายสิ่งแวดล้อม
- การเน้นอนุรักษ์ศิลปวัฒนธรรม เช่น ประเพณี การแต่งกาย ภาษาท้องถิ่น
- การปรับปรุงพัฒนาควรคำนึงถึงการใช้แรงงานคนเป็นหลัก
- การปรับปรุงความรู้จากภายนอกกับท้องถิ่นให้เหมาะสมกับท้องถิ่น โดยใช้สิ่งที่มีอยู่ในท้องถิ่นให้เป็นประโยชน์ หรืออาจใช้อัตลักษณ์ท้องถิ่นเป็นเสน่ห์ดึงดูดใจ
- การยึดหลักความยุติธรรม ไม่เอาเปรียบผู้บริโภค
- การใช้เงินทุนภายในเป็นหลัก โดยการระดมทุนจากสมาชิก

- เน้นการใช้ภูมิปัญญาท้องถิ่น
- การคำนึงถึงการรักษาสภาพแวดล้อมให้น่าอยู่
- การใช้วัตถุดิบที่มีในชุมชนเพื่อการผลิต

### 3.4 ประเด็นที่สี่ “ การนำวิธีการเปรียบเทียบเพื่อการปรับปรุงและพัฒนาไปใช้ได้อย่างไร? และมีประโยชน์เพียงใด?”

#### ● กลุ่มสิ่งทอได้เสนอประเด็นความคิดเห็นดังนี้

##### การนำการเปรียบเทียบเพื่อการปรับปรุงและพัฒนาไปใช้

- ให้นำเสนอในที่ประชุมเรื่องเกณฑ์ที่จะนำมาใช้เพื่อหาข้อสรุปและได้เกณฑ์ที่เหมาะสม
  - มีการวางแผนงานและกิจกรรมและบุคคลผู้รับผิดชอบ และหาข้อมูลในเรื่องที่จะปรับปรุงพัฒนา เช่น ข้อมูลที่เกี่ยวข้องกับผลิตภัณฑ์ที่จะเปรียบเทียบ
  - มีการประเมินผลอย่างเป็นระบบ และมีประสิทธิภาพ
  - มีการสำรวจสถานภาพของกลุ่ม ค้นหาจุดอ่อน
  - มีการหาบุคคลที่มีความรู้ มีคณะที่ปรึกษา หากกลุ่มธุรกิจต้นแบบที่ดี
  - มีการทำบัญชี มีแหล่งเงินทุนรองรับค่าใช้จ่ายที่จำเป็นต้องมี
- ประโยชน์ของการเปรียบเทียบเพื่อการปรับปรุงและพัฒนา**
- การได้รู้ถึงจุดด้อย จุดเด่นของธุรกิจ เพื่อการพัฒนาปรับปรุงให้ดีขึ้น
  - สามารถนำไปช่วยพัฒนาสมาชิกกลุ่มอื่น เป็นตัวอย่างนำร่องในการปรับปรุงกลุ่มธุรกิจให้ดีขึ้นและขยายผลไปสู่กลุ่มอื่นได้
  - มีการตั้งเป้าหมายและผลของการเปรียบเทียบและพัฒนาเพื่อประเมินผล

#### ● กลุ่มหัตถกรรมจักสานได้เสนอประเด็นความคิดเห็นดังนี้

##### การนำการเปรียบเทียบเพื่อการปรับปรุงและพัฒนาไปใช้

- สมาชิกทำความเข้าใจในเรื่อง แนวทางการดำเนินงานของกลุ่ม และโครงการต่างๆ ของหน่วยงานรัฐบาล
- ลดต้นทุนการผลิตโดยการใช้วัตถุดิบในท้องถิ่น
- ใช้ภูมิปัญญาชาวบ้าน ถ่ายทอดแก่สมาชิกและให้มีการต่อยอดจากภูมิปัญญาเดิมด้วยความรู้ใหม่
- ใช้หลักเศรษฐกิจพอเพียงในการปรับปรุงการบริหารจัดการธุรกิจชุมชนให้ดีขึ้น
- มีการกระจายรายได้ ห่วงตนเองได้ สร้างความสามัคคี

- เป็นเครือข่ายแลกเปลี่ยนการเรียนรู้และดูงาน แลกเปลี่ยนผลิตภัณฑ์สินค้า เปรียบเทียบข้อมูลของกลุ่มอื่นเพื่อนำมาพัฒนาปรับปรุงธุรกิจตนเอง

#### ประโยชน์ของการเปรียบเทียบเพื่อการปรับปรุงและพัฒนา

- ชุมชนมีการรวมตัวกันมากขึ้น รักกันมากขึ้น
- ก่อให้เกิดสวัสดิการในชุมชน
- ชุมชนเกิดความมั่นใจมากขึ้นในทุกเรื่อง
- สมาชิกมีรายได้เพิ่มมากขึ้น
- ส่งเสริมภูมิปัญญา มีการสืบทอด
- พึ่งตนเองได้ ไม่ต้องพึ่งองค์การบริหารส่วนตำบล (อบต.) เพราะแม้ว่าอบต.จะเป็นองค์กรที่ใกล้ชิดประชาชนมากที่สุด แต่เวลาทำโครงการหรือเสนอเรื่องอะไรก็ตามจะต้องใช้เวลาค่อนข้างนานกว่าจะมีการพิจารณา หรือได้รับการอนุมัติ

#### ● กลุ่มอาหารได้เสนอประเด็นความคิดเห็นดังนี้

##### การนำการเปรียบเทียบเพื่อการปรับปรุงและพัฒนาไปใช้

- การเน้นสินค้าที่ใช้ภูมิปัญญาในท้องถิ่น เป็นเอกลักษณ์ในการจูงใจผู้ซื้อ

##### ประโยชน์ของการเปรียบเทียบเพื่อการปรับปรุงและพัฒนา?

- ทำให้เกิดความสามัคคีในชุมชน
- ทำให้คนในชุมชนมีงานทำ มีรายได้เพิ่มขึ้น
- เป็นการป้องกันการย้ายถิ่นเข้าไปในเมือง
- เป็นการอนุรักษ์วัฒนธรรม ประเพณีให้คงอยู่
- เป็นการเพิ่มมูลค่าวัตถุดิบในท้องถิ่น
- เป็นการนำไปสู่การพัฒนาให้สินค้ามีคุณภาพดียิ่งๆ ขึ้น

#### วันอาทิตย์ที่ 30 มิถุนายน 2545

##### - การแบ่งกลุ่มอภิปราย

การประชุมในวันอาทิตย์นี้ได้แบ่งออกเป็น 2 กลุ่มใหญ่ กลุ่มใหญ่ที่ 1 มีอาจารย์สมชายและอาจารย์ปัทมาวดีเป็นวิทยากร กลุ่มใหญ่ที่สองมีอาจารย์อภิชัยและอาจารย์กาญจน์เป็นวิทยากรประจำกลุ่ม

## กลุ่มใหญ่ที่ 1

### - ประเด็นการอภิปราย

อาจารย์อภิชัยได้กำหนดหัวข้อการอภิปรายให้แต่ละกลุ่มธุรกิจชุมชนได้เสนอปัญหาที่เกิดขึ้นในการทำงานภายในกลุ่มจากทั้ง 7 กระบวนการ ซึ่ง ได้แก่

1. การบริหารสมาชิก
2. การตลาด
3. การบริหารการเงิน
4. การพัฒนาผลิตภัณฑ์และเทคนิคการผลิต
5. การจ้างงานในการผลิต
6. การบริหารจัดการซื้อวัตถุดิบในการผลิต
7. สวัสดิการชุมชน

ทั้งนี้ให้แต่ละกลุ่มธุรกิจชุมชนได้แสดงความคิดเห็นถึงปัญหาที่เกิดขึ้นในการบริหารจัดการในแต่ละกระบวนการรวมทั้งปัจจัยเอื้อด้วย หลังจากนั้นให้กลุ่มที่ไม่มีปัญหาเสนอแนะแนวทางการแก้ไขปัญหาดังกล่าว

### - กลุ่มธุรกิจชุมชนที่เข้าร่วมอภิปราย

1. กลุ่มจักสานตำบลป่าบง
2. กลุ่มหัตถกรรมของที่ระลึก
3. กลุ่มอาชีพหัตถกรรม
4. กลุ่มแม่บ้านเยาวชนพัฒนาคงป่าซาง
5. กลุ่มหัตถกรรมตีลายแผ่นแร่

### - เนื้อหาสาระสำคัญจากการอภิปราย

#### ● กลุ่มจักสานตำบลป่าบง

#### ปัญหา

##### 1. การบริหารสมาชิก

1.1 สมาชิกไม่เข้าใจการทำงานของคณะกรรมการแม้ว่ากรรมการจะได้รับการอบรมมาจากภายนอกแล้วก็ตาม

1.2 การสื่อสารระหว่างคณะกรรมการและสมาชิกขาดความต่อเนื่อง

1.3 คณะกรรมการไม่สามารถปฏิบัติตามหน้าที่ที่ได้รับมอบหมายไว้ได้

1.4 สมาชิกไม่มีเวลาเข้าร่วมการประชุม

## 2. การเงิน

2.1 การเงินขาดสภาพคล่องทำให้จำนวนสินค้าที่ผลิตออกมานั้นมีน้อย

## 3. การจ้างงานในการผลิต

3.1 สมาชิกไม่สามารถรับงานจากกลุ่มได้อย่างต่อเนื่อง ทั้งนี้เพราะสมาชิกมีงานหลักอยู่แล้ว

## 4. การพัฒนาผลิตภัณฑ์และเทคนิคการผลิต

4.1 การผลิตที่ต้องใช้ฝีมือสูงจะมีบุคลากรที่สามารถทำได้น้อยมาก ในขณะที่ฝีมือระดับปานกลางมีบุคลากรทำมาก (งานหัตถกรรมเป็นงานที่ต้องใช้ความละเอียด ฝีมือในขั้นสูงจึงมีบุคลากรค่อนข้างน้อย)

## 5. การบริหารสวัสดิการชุมชน

5.1 กลุ่มไม่มีสวัสดิการชุมชน เนื่องจากยังไม่มีกำไรมากพอที่จะจัดสรรปันส่วนในแง่สวัสดิการได้

## 6. การบริหารจัดการซื้อวัตถุดิบในการผลิต

6.1 วัตถุดิบในพื้นที่ที่มีไม่พอ ปัจจุบันใช้วัตถุดิบในพื้นที่เพียงร้อยละ 50 และเมื่อมีการใช้วัตถุดิบนอกพื้นที่จะส่งผลให้สินค้ามีราคาสูงขึ้น

### การแก้ไข

#### 1. การบริหารสมาชิก

1.1 ให้สมาชิกมีการประชุมร่วมกันมากขึ้นเพื่อปรึกษาหารือและคลี่คลายปัญหา

1.2 มีการกระจายแบ่งงานกันตามหน้าที่หรือหาบุคลากรขึ้นมาเสริม เพื่อไม่ให้งานขาดช่วง ถ้าคนเก่าที่ทำไม่อยู่ไม่สามารถรับผิดชอบได้ก็ให้เลือกคนใหม่ขึ้นมาทำหน้าที่แทน

#### 2. การเงิน

2.1 หาเงินหมุนเวียนให้มากขึ้น โดยการ

2.1.1 กำไรสะสมจากสมาชิกแต่สมาชิกจะไม่เข้าใจ จึงควรมีการทำความเข้าใจเบื้องต้น

2.1.2 เรียกหุ้นจากสมาชิกเพิ่มขึ้น(ลงทุนเพิ่ม) แต่ปัญหาที่ตามมาจะเหมือนข้อ2.1.1

2.1.3 หาแหล่งเงินทุนจากภายนอกชุมชน

2.2 ตั้งกลุ่มออมทรัพย์ขึ้นและใช้ทุนจากกลุ่มออมทรัพย์เป็นเงินทุนในการสร้างงานแก่กลุ่ม ออมทรัพย์ส่วนใหญ่จะไม่รวมกับธุรกิจชุมชนและสมาชิกไม่มีเงินที่จะมาออมกับกลุ่มออมทรัพย์ควรมีลักษณะเหมือนกลุ่มสัจจะเพื่อจะได้เงินมาในระยะเวลาที่กำหนด

#### 3. การจ้างงานในการผลิต

3.1 ควรจ้างเป็นรายชิ้นเพื่อสร้างแรงจูงใจ

#### 4. การพัฒนาผลิตภัณฑ์และเทคนิคการผลิต

- 4.1 มีการต่อยอดภูมิปัญญานำมาพัฒนาขายเป็นองค์ความรู้ใหม่
- 4.2 พัฒนาผลิตภัณฑ์ในรูปแบบใหม่ๆ อยู่เสมอ
- 4.3 มีการถ่ายทอดภูมิปัญญาไปยังคนรุ่นหลัง

#### 5. การบริหารสวัสดิการชุมชน

5.1 เริ่มจากสมาชิกในกลุ่มก่อนแล้วค่อยขยายไปยังชุมชน ทั้งนี้เนื่องจากกลุ่มอยู่ในชุมชน และกลุ่มก็ถือว่าเป็นส่วนหนึ่งในชุมชน

5.2 ให้จัดสรรกำไรส่วนหนึ่งเพื่อจัดสวัสดิการให้แก่ชุมชน

5.3 สร้างจิตสำนึกในเรื่องสวัสดิการแก่สมาชิกเพื่อให้สมาชิกเล็งเห็นถึงความสำคัญของการมีสวัสดิการชุมชน

5.4 บริจาคในนามของกลุ่ม

หมายเหตุ: ปัจจัยเอื้อเป็นทั้งจำนวนเงินและการกระทำ

#### ● กลุ่มหัตถกรรมของที่ระลึก

##### ปัญหา

##### 1. การเงิน

1.1 ขาดเงินหมุนเวียน

##### 2. การตลาด

2.1 ทางกลุ่มต้องหาตลาดเอง

2.2 สินค้าคงเหลือจากการจำหน่ายเป็นจำนวนมาก

##### 3. การบริหารจัดการซัพพลายเชนในการผลิต

3.1 เก็บรักษายาก (จิ้งรา เนื่องจากวัตถุดิบหลักเป็นไม้)

##### การแก้ไข

##### 1. การเงิน

1.1 จัดตั้งกลุ่มออมทรัพย์เพื่อนำเงินมาใช้ในการหมุนเวียน

หลังจากการสัมมนาประจำภาค โครงการได้จัดเตรียมการเพื่อให้มีการสัมมนากลุ่มย่อยเพื่อให้กลุ่มธุรกิจชุมชนที่ยังอ่อนแอได้มีโอกาสแลกเปลี่ยนความคิดเห็นกับกลุ่มที่เข้มแข็งเพื่อช่วยให้เห็นช่องทางในการแก้ปัญหาในกระบวนการต่างๆ 7 กระบวนการต่อไป

##### 2. การตลาด

2.1 มีการทำสถิติยอดขายของกลุ่มเพื่อศึกษาว่าช่วงไหนจำหน่ายดี-ไม่ดี เพื่อลดปัญหาสินค้า

คงค้าง

- 2.2 มีการวางแผนการผลิตสำหรับช่วงที่สามารถจำหน่ายได้ดี
- 2.3 มีการวางแผนการตลาดที่เหมาะสม

● **กลุ่มอาชีพหัตถกรรม**

**ปัญหา**

1. การบริหารสมาชิก
  - 1.1 มีจำนวนสมาชิกไม่เพียงพอต่อการผลิต
  - 1.2 ขาดสมาชิกที่มีทักษะความสามารถ
  - 1.3 บางเรื่องถูกผู้นำผูกขาดทางความคิด
2. การเงิน
  - 2.1 ขาดเงินทุนสำรอง เงินทุนหมุนเวียน
  - 2.2 ขาดข้อมูลแหล่งเงินทุน
  - 2.3 ขาดการสนับสนุนทางการเงินจากหน่วยงานภายนอก
3. การจ้างงานในการผลิต
  - 3.1 ไม่แน่นอน ทั้งนี้ขึ้นอยู่กับงานที่รับมา
  - 3.2 สมาชิกขาดแรงจูงใจในการทำงาน
4. การพัฒนาผลิตภัณฑ์
  - 4.1 ขาดความคิดริเริ่มในการผลิตแบบใหม่ ๆ
5. การบริหารสวัสดิการชุมชน
  - 5.1 ไม่มีความต่อเนื่อง รวมกันบ้างเป็นครั้งคราว
6. การบริหารจัดการซื้อวัตถุดิบในการผลิต
  - 6.1 วัตถุดิบหลักซื้อมาจากกรุงเทพฯ ดังนั้นจึงมีปัญหาเรื่องการใช้เวลาในการขนส่ง และค่าใช้จ่ายที่มีราคาแพง
  - 6.2 ผู้ซื้อเป็นผู้กำหนดวัตถุดิบ ทั้งนี้เนื่องจากผูกขาดอยู่เจ้าเดียวเป็นลักษณะเหมือนจ้างทำ
7. การตลาด
  - 7.1 เป็นลักษณะผูกขาด ต้องการที่จะกระจายความเสี่ยงโดยมีลูกค้ารายอื่นนอกจากเจ้าประจำที่ผูกขาดอยู่

**การแก้ไข**

1. การบริหารสมาชิก
  - 1.1 ผู้นำควรมีความสามารถในการบริหารจัดการสูง



1.2 ทางกลุ่มควรมีความเข้าใจในเรื่องประโยชน์ของการรวมกลุ่มธุรกิจชุมชน เพื่อไม่ให้เสียเปรียบของนายทุนและควรมีการสร้างจิตสำนึกในการรวมกลุ่มแก่สมาชิกด้วย

1.3 ให้สมาชิกมีการรวมตัวอย่างเหนียวแน่นมากขึ้น เพื่อรักษาผลประโยชน์ของกลุ่มและไม่วางใจถึงผลประโยชน์ส่วนตัวเฉพาะหน้า

● **กลุ่มแม่บ้านเยาวชนพัฒนาองป้าซาง**

**ปัญหา**

1. การเงิน

1.1 ขาดสภาพคล่อง เพราะสินค้ามีเครดิตเป็นเดือน

2. การตลาด

2.1 ขาดความรู้ทางการสื่อสาร มีความจำกัดทางด้านภาษาต่างประเทศ

3. การจ้างงานในการผลิต

3.1 ขาดแรงงานในช่วงที่มีคำสั่งซื้อเข้ามามาก ทั้งนี้เนื่องจากตรงกับช่วงฤดูเก็บเกี่ยวผลผลิต

**ทางการเกษตร**

4. การพัฒนาผลิตภัณฑ์และเทคนิคการผลิต

4.1 ขาดอุปกรณ์ที่ทันสมัย

5. การบริหารจัดการซื้อวัตถุดิบในการผลิต

5.1 ใช้วัตถุดิบนอกพื้นที่เป็นหลัก

**การแก้ไข**

1. การเงินและการพัฒนาผลิตภัณฑ์

1.1 ระดมทุนจากสมาชิก

2. การตลาด

2.1 ส่งสมาชิกไปอบรมศึกษาทางความรู้ด้านภาษาเพิ่มเติม

● **กลุ่มหัตถกรรมตีลายแผ่นแร่**

**ปัญหา**

1. การเงิน

1.1 เงินทุนสำรองไม่เพียงพอ

2. การตลาด

2.1 การตั้งราคาเพื่อการจำหน่ายแตกต่างกัน (มีการกำหนดราคาไม่แน่นอน)

2.2 สมาชิกขาดความรู้ทางการตลาด

3. การพัฒนาผลิตภัณฑ์และเทคนิคการผลิต

3.1 สมาชิกไม่สามารถรักษาคุณภาพของสินค้าให้ได้มาตรฐานเท่าที่ควร

3.2 ทางกลุ่มขาดศูนย์รวมผลิตภัณฑ์เพื่อข้อมูลข่าวสารและผลิตภัณฑ์สินค้าตัวอย่าง

การแก้ไข

ให้ศึกษาการแก้ไขปัญหาของกลุ่มอาชีพหัตถกรรม

**กลุ่มใหญ่ที่ 2**

- ประเด็นการอภิปราย

1. ปัญหาที่เกิดขึ้นในกระบวนการทำงานทั้งเจ็ดข้อภายในกลุ่มธุรกิจชุมชนมีปัญหาอะไรบ้าง?
2. ปัญหาที่เกิดขึ้นมีวิธีการปรับปรุงแก้ไขอย่างไร ?

- กลุ่มธุรกิจชุมชนที่เข้าร่วมอภิปราย

1. กลุ่มแม่บ้านบ้านร้องขี้เหล็ก
2. กลุ่มแม่บ้านเกษตรสันทรายหลวง
3. กลุ่มผลิตภัณฑ์แม่แฝกใหม่
4. กลุ่มแม่บ้านเกษตรบ้านป่าไผ่
5. กลุ่มทอผ้าบ้านท่าผา
6. กลุ่มสมุนไพรป่าไม้แดง
7. กลุ่มเกษตรบ้านแม่โป่ง
8. กลุ่มแม่บ้านจ้องใต้

- เนื้อหาสาระสำคัญจากการอภิปราย

กระบวนการที่เป็นปัญหา/ปัญหาที่พบ	แนวทางแก้ไข
<p><b>1. การบริหารกลุ่ม/สมาชิก</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- สมาชิกทำงานไม่เต็มเวลา หุุดงานพร้อมกันทำให้ผลิตสินค้าส่งไม่ตรงเวลา</li> <li>- ผู้นำกลุ่มไม่สนับสนุนให้มีการพัฒนาเรียนรู้</li> <li>- ขาดการวางแผนที่ดี</li> <li>- สมาชิกขาดความรู้ความสามารถ</li> </ul> <p><b>2. การตลาด</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- เข้าไม่ถึงตลาดต่างประเทศ</li> <li>- สินค้าส่งไม่ตรงเวลา</li> </ul>	<p><b>1. การบริหารกลุ่ม/สมาชิก</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- มีการบริหารจัดการที่เป็นระบบ ระเบียบมากขึ้น มีการแบ่งงานตามหน้าที่ที่ดี มีการสับเปลี่ยนกัน หุุดงาน และกำหนดจำนวนวันหยุด เพื่อให้งานเดินต่อเนื่อง</li> <li>- ผู้นำต้องพัฒนาและพร้อมที่จะเรียนรู้</li> </ul> <p><b>2. การตลาด</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- จัดการอบรมการทำบัญชีระบบสากล หรือหาหน่วยงานช่วยสนับสนุน</li> </ul>

กระบวนกรที่เป็นปัญหา/ปัญหาที่พบ	แนวทางแก้ไข
<ul style="list-style-type: none"> <li>- เน้นตลาดต่างประเทศมากขึ้น</li> <li>- มีสินค้าส่งคืนมาก</li> <li>- ตลาดที่มีอยู่ไม่กว้างพอ ขาดข้อมูลด้านการตลาด</li> <li>- ต้องผ่านพ่อค้าคนกลาง</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- เน้นตลาดต่างประเทศมากขึ้น</li> <li>- มีสินค้าส่งคืนมาก</li> <li>- ตลาดที่มีอยู่ไม่กว้างพอ ขาดข้อมูลด้านการตลาด</li> <li>- ต้องผ่านพ่อค้าคนกลาง</li> </ul>
<p>3. การเงิน</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- ขาดเงินลงทุน</li> <li>- ขาดเงินทุนหมุนเวียน</li> <li>- ดอกเบี้ยสูง</li> <li>- กำไรน้อย ต้นทุนสูง</li> <li>- เข้าไม่ถึงแหล่งทุน</li> <li>- ขาดความรู้ด้านการทำบัญชี</li> </ul>	<p>3. การเงิน</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- การใช้เงินทุนจากกลุ่มออมทรัพย์ หรือการระดมทุนจากสมาชิก</li> <li>- เพิ่มสัดส่วนการขายในตลาดที่จ่ายเป็นเงินสด</li> <li>- หาแหล่งเงินทุนจากหน่วยงานต่าง ๆ</li> </ul>
<p>4. การจ้างแรงงานในการผลิต</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- ขาดแคลนแรงงานในบางช่วง บางฤดูกาล</li> </ul>	<p>4. การจ้างแรงงานในการผลิต</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- เน้นการใช้แรงงานสมาชิก หรือคนในชุมชน</li> <li>- สร้างแรงจูงใจให้สมาชิก คือ มีงานให้ทำอย่างต่อเนื่อง มีเงินปันผลให้ ทำให้สมาชิกอยากมาทำงานมากขึ้น</li> </ul>
<p>5. วัตถุดิบ</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- ขาดแคลนในบางฤดูกาล ทำให้ต้องซื้อวัตถุดิบในราคาที่สูงขึ้น เพราะต้องซื้อจากภายนอกท้องถิ่น</li> <li>- ขาดแคลนวัตถุดิบในท้องถิ่น</li> <li>- ไม่มีอุปกรณ์ (ห้องเย็น) ในการเก็บวัตถุดิบ</li> </ul>	<p>5. วัตถุดิบ</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- ปรึกษากับสำนักงานเกษตรให้ช่วยแก้ไขปัญหาการผลิตวัตถุดิบให้ได้คุณภาพตามที่ต้องการและสามารถผลิตได้ตลอดทั้งปี</li> </ul>
<p>6. การพัฒนาผลิตภัณฑ์</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- ขาดเครื่องบรรจุภัณฑ์</li> <li>- สินค้าถูกเลียนแบบ</li> <li>- รูปแบบและคุณภาพของบรรจุภัณฑ์ยังไม่ดีเท่าที่ควร</li> </ul>	<p>6. การพัฒนาผลิตภัณฑ์</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- ทำลาคาคิดที่บรรจุภัณฑ์ให้ชัดเจนเพื่อเป็นเอกลักษณ์ของกลุ่ม ป้องกันการเลียนแบบ</li> </ul>
<p>7. ด้านสวัสดิการชุมชน</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- สวัสดิการที่ให้กับชุมชนมีน้อยเกินไป</li> </ul>	<p>7. ด้านสวัสดิการชุมชน</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- ถ้าสินค้าขายดีขึ้นมีกำไรมากขึ้นจะแบ่งสวัสดิการให้กับชุมชนเพิ่มขึ้นด้วย</li> </ul>

อนึ่ง ระหว่างการอภิปรายระดมความคิดเห็นระหว่างกลุ่มธุรกิจชุมชนในกลุ่มใหญ่ที่ 2 นั้น ผู้เข้าร่วมการอภิปรายในกลุ่มใหญ่นี้ ต่างได้เห็นพ้องต้องกันว่ากลุ่มชุมชนและสมุนไพรมะเขือบาง (N10) สมควรเป็นธุรกิจชุมชนดีเด่น เนื่องจากประธานกลุ่มดังกล่าวได้เสนอความคิดเห็นและประสบการณ์เกี่ยวกับวิธีการบริหารจัดการกระบวนการทำงานหลายด้าน ในธุรกิจของตนได้ดีเด่น ระหว่างการอภิปรายระดมความคิดเห็น

#### 4. สรุปผลการสัมมนาธุรกิจชุมชนภาคเหนือ

การสัมมนาธุรกิจชุมชนภาคเหนือครั้งนี้ กลุ่มธุรกิจชุมชนที่เข้าร่วมการสัมมนามีเพียง 13 กลุ่มจากที่เข้าสำรวจ 28 กลุ่ม อนึ่งกรณีของภาคเหนือนั้น ตัวอย่างชุมชนที่เข้าสำรวจมีเพียง 28 กลุ่มเท่านั้น ความคิดเห็นที่ได้จากการสัมมนาอาจจะไม่สามารถสะท้อนความเห็นและประสบการณ์ของธุรกิจชุมชนภาคเหนือทั้งหมดได้ อย่างไรก็ตาม ความคิดเห็นที่ได้จากการสัมมนาครั้งนี้ ก็ถือว่าเป็นข้อคิดเห็นที่มีคุณค่าและน่าสนใจอย่างยิ่ง

เป็นที่สังเกตว่า แม้ว่าแนวความคิดในเรื่องกระบวนการเปรียบเทียบเพื่อการพัฒนาและปรับปรุง (Benchmarking) จะเป็นเรื่องใหม่ แต่กลุ่มธุรกิจชุมชนภาคเหนือที่เข้าสัมมนาก็ได้แสดงถึงศักยภาพที่จะเรียนรู้องค์ความรู้ใหม่และนำไปใช้ประโยชน์ แม้ว่าความรู้ความเข้าใจในช่วงเริ่มต้นนี้ ยังอาจไม่ชัดเจนดีมาก เช่น ความรู้ความเข้าใจในเรื่องวิธีการปฏิบัติที่เป็นเลิศ (Best Practices) และเกณฑ์การเปรียบเทียบเพื่อการพัฒนาธุรกิจชุมชน ทั้งนี้ อาจจะเนื่องจากกระบวนการเปรียบเทียบเพื่อการพัฒนาและปรับปรุงเป็นแนวความคิดที่ยังใหม่อยู่ในเมืองไทย

อย่างไรก็ตาม ข้อคิดเห็นในปัญหาและวิธีการแก้ไขปัญหามาจากการบริหารจัดการกระบวนการทำงานเจ็ดด้านของธุรกิจชุมชน มีความชัดเจนและเชื่อว่าเป็นประโยชน์ต่อธุรกิจชุมชนที่จะนำเอาความรู้และประสบการณ์ที่ได้จากการเข้าร่วมสัมมนาในครั้งนี้ไปใช้แก้ปัญหาหรือปรับปรุงพัฒนาธุรกิจของตนต่อไป

## บทที่ 5

### การสังเคราะห์ผลการศึกษา

#### การเปรียบเทียบเพื่อการปรับปรุงและพัฒนาของธุรกิจชุมชนภาคเหนือ

##### 1. ผลการปฏิบัติการกระบวนการในภาพรวม

ในส่วนนี้จะทำการวิเคราะห์ผลการสำรวจในบทที่ 2 (ข้อสรุปเชิงปริมาณ) เชื่อมโยงกับข้อคิดเห็นจากการสัมภาษณ์ในบทที่ 3 (ข้อสรุปเชิงคุณภาพ) โดยพิจารณาผลการปฏิบัติการของแต่ละกระบวนการของกลุ่มธุรกิจชุมชนตัวอย่างภาคเหนือในภาพรวม

###### 1.1 การบริหารสมาชิก

ในภาพรวมกลุ่มธุรกิจชุมชนตัวอย่างทั้งหมดในภาคเหนือได้คะแนนเฉลี่ยด้านการบริหารจัดการสมาชิก 88 คะแนน ซึ่งสูงเป็นอันดับสองเมื่อเทียบกับกระบวนการอื่นๆ รองจากการพัฒนาผลิตภัณฑ์ที่ได้คะแนนสูงอันดับหนึ่งคือ 89 คะแนน

กลุ่มธุรกิจชุมชนภาคเหนือ 13 กลุ่มที่เข้าสัมภาษณ์ได้ระบุถึงปัญหาในการบริหารสมาชิกว่าเป็นปัญหาจากทั้งจากตัวผู้นำกลุ่มและจากตัวสมาชิก เช่น ในเรื่องความรู้ความสามารถของผู้นำและสมาชิก ปัญหาการสื่อสาร สมาชิกทำงานไม่เต็มเวลา

###### 1.2 การตลาดและเครือข่าย

ในบรรดากระบวนการทำงานทั้ง 7 ด้านนั้น ธุรกิจชุมชนตัวอย่างภาคเหนือได้คะแนนเฉลี่ยการบริหารการตลาดต่ำสุดคือได้เพียง 69 คะแนน

กลุ่มธุรกิจที่เข้าสัมภาษณ์ได้ระบุปัญหาการตลาดเช่น กลุ่มต้องหาตลาดเอง สินค้าค้างสต็อกขายไม่ออก ผู้ซื้อผูกขาด ขาดความรู้ในการสื่อสารกับต่างประเทศ ขาดความรู้และข้อมูลในด้านการตลาด เข้าไม่ถึงตลาดต่างประเทศมีสินค้าส่งคืนมากและต้องขายผ่านพ่อค้าคนกลาง

###### 1.3 การบริหารการเงิน

กลุ่มธุรกิจชุมชนภาคเหนือได้คะแนนเฉลี่ยการบริหารการเงินสูงเป็นอันดับที่สี่คือได้ 83 คะแนน

กลุ่มธุรกิจที่เข้าสัมภาษณ์ได้ระบุว่าปัญหาการเงินที่สำคัญที่สุดคือขาดเงินทุนหมุนเวียน ซึ่งสอดคล้องกับข้อมูลจากการสำรวจที่พบว่า กลุ่มธุรกิจชุมชนตัวอย่างร้อยละ 64 ระบุว่าขาดเงินทุนหมุนเวียนเป็นปัญหาการเงินที่สำคัญที่สุด

#### 1.4 การพัฒนาผลิตภัณฑ์และเทคโนโลยีการผลิต

ธุรกิจชุมชนตัวอย่างทั้งหมดในภาคเหนือได้คะแนนเฉลี่ยการบริหารจัดการกระบวนการนี้สูงเป็นอันดับหนึ่งคือได้ 89 คะแนน

กลุ่มธุรกิจชุมชนที่เข้าร่วมอภิปรายได้ระบุถึงปัญหาในกระบวนการนี้ว่า คือการขาดแคลนแรงงานที่มีฝีมือสูง การขาดความคิดริเริ่มในการออกแบบผลิตภัณฑ์ใหม่ๆ การขาดอุปกรณ์ที่ทันสมัย ไม่สามารถรักษาคุณภาพของสินค้าให้ได้มาตรฐาน ขาดศูนย์รวมข่าวสารข้อมูลผลิตภัณฑ์และตัวอย่างสินค้าถูกลอกเลียนแบบรูปแบบและคุณภาพของบรรจุภัณฑ์ยังไม่ดีเท่าที่ควร

#### 1.5 การบริหารการจ้างงาน

ธุรกิจชุมชนตัวอย่างภาคเหนือทั้งหมดได้คะแนนเฉลี่ยในกระบวนการนี้สูงเป็นอันดับสามคือได้คะแนน 86 คะแนน

ธุรกิจชุมชนในสัมมนาได้ระบุปัญหาในการบริหารการจ้างแรงงานว่า สมาชิกไม่สามารถรับงานของกลุ่มได้อย่างต่อเนื่อง ทั้งนี้เพราะสมาชิกมีงานหลักอยู่ สมาชิกขาดแรงจูงใจในการทำงาน การจ้างแรงงานมีความไม่แน่นอน ขึ้นอยู่กับงานที่รับมา ในฤดูเก็บเกี่ยวมักจะขาดแคลนแรงงานในช่วงที่มีการสั่งซื้อเข้ามา

#### 1.6 การบริหารการจัดหาวัตถุดิบ

ผลการสำรวจและประมวลข้อมูลพบว่า กลุ่มธุรกิจชุมชนตัวอย่างภาคเหนือได้คะแนนเฉลี่ยสำหรับกระบวนการนี้สูงเป็นอันดับที่ห้า

ในการสัมมนาอภิปราย ธุรกิจชุมชนได้ระบุถึงปัญหาในเรื่องวัตถุดิบว่า เพราะวัตถุดิบในชุมชนมีไม่เพียงพอ ต้องใช้วัตถุดิบนอกชุมชน ทำให้มีค่าใช้จ่ายในการขนส่ง ต้นทุนการผลิตสูงขึ้น ไม่มีอุปกรณ์ในการเก็บวัตถุดิบ ซึ่งลักษณะปัญหาต้องซื้อหาวัตถุดิบจากนอกท้องถิ่น เพราะวัตถุดิบในพื้นที่มีไม่เพียงพอหรือไม่ตรงกับความต้องการนั้น สอดคล้องกับผลจากการสำรวจที่พบว่าธุรกิจชุมชนตัวอย่างในภาคเหนือเกือบทุกแห่งที่เข้าสำรวจ มีปัญหาต้องจัดหาวัตถุดิบจากภายนอกชุมชน

#### 1.7 การบริหารสวัสดิการชุมชน

ธุรกิจชุมชนตัวอย่างภาคเหนือได้คะแนนเฉลี่ยสำหรับการบริหารกระบวนการนี้ 71 คะแนนสูงเป็นอันดับที่หก

ผลการอภิปรายในสัมมนาได้ระบุว่า ปัญหาในการบริหารจัดการกระบวนการนี้ เป็นเพราะกลุ่มส่วนใหญ่ยังไม่มีรายได้หรือกำไรมากพอที่จะจัดสรรสวัสดิการให้แก่ชุมชน หรือถ้ามีการจัดสรรให้ก็ไม่สามารถให้อย่างต่อเนื่อง สวัสดิการที่ให้แก่ชุมชนยังมีน้อยและไม่ต่อเนื่อง ประเด็นปัญหาดังกล่าวที่ได้จากการสัมมนาอภิปรายสอดคล้องกับข้อมูลที่ได้จากการสำรวจ

## 2. วิธีการบริหารจัดการกระบวนการทำงานธุรกิจชุมชน

ในส่วนนี้จะกล่าวถึงผลการสำรวจวิธีการปฏิบัติการของแต่ละกระบวนการทำงานของรายกลุ่มธุรกิจชุมชนตัวอย่างในภาคเหนือ (บทที่ 2) พร้อมกับเชื่อมโยงถึงผลการสัมมนาที่เสนอแนะวิธีการบริหารจัดการหรือวิธีการแก้ไขปัญหากลุ่มกระบวนการทำงานแต่ละด้าน (บทที่ 3)

### 2.1 วิธีการบริหารสมาชิก

ผลการสำรวจพบว่ากลุ่มธุรกิจชุมชนตัวอย่างภาคเหนือ 11 กลุ่มจากกลุ่มตัวอย่างทั้งหมด 28 กลุ่มหรือ ประมาณร้อยละ 61 มีการบริหารจัดการได้ดีเลิศ ข้อเสนอจากการสัมมนาธุรกิจชุมชนภาคเหนือ แนวทางปฏิบัติหรือวิธีการแก้ไขปัญหากลุ่มกระบวนการบริหารสมาชิกคือ

(1) ให้สมาชิกมีการประชุมร่วมกันมากขึ้น เพื่อปรึกษาหารือและคลี่คลายปัญหาให้มีการกระจายแบ่งงานกันตามหน้าที่หรือหากคนมาเสริมตลอดเพื่อไม่ให้ขาดช่วง ถ้าคนเก่าที่ทำไม่อยู่หรือไม่สามารถรับผิดชอบได้ ก็ให้เลือกตั้งหาคนใหม่มาทำแทน

(2) ผู้นำควรมีความสามารถในการบริหารจัดการสูง ต้องพัฒนาและพร้อมที่จะเรียนรู้

(3) ทางกลุ่มควรสร้างความเข้าใจในเรื่องประโยชน์ของการรวมกลุ่มธุรกิจชุมชน เพื่อไม่ให้ เป็นเบี้ยล่างของนายทุน และควรมีการสร้างจิตสำนึกในการรวมกลุ่มแก่สมาชิก

(4) สมาชิกมีการรวมตัวอย่างเหนียวแน่นมากขึ้น เพื่อรักษาผลประโยชน์ของกลุ่มและไม่ใช้ ผลประโยชน์เฉพาะหน้า

(5) กลุ่มมีการบริหารจัดการที่เป็นระบบระเบียบมากขึ้น มีการแบ่งงานตามหน้าที่ที่ดี มีการ สลับเปลี่ยนกันหยุดงาน และกำหนดจำนวนวันหยุด เพื่อให้งานเดินต่อเนื่อง

### 2.2 วิธีการบริหารการตลาดและเครือข่าย

ผลการสำรวจพบว่ากลุ่มธุรกิจชุมชนตัวอย่างภาคเหนือมีเพียง 1 กลุ่มจากตัวอย่างทั้งหมด 28 กลุ่มหรือประมาณร้อยละ 3 ของกลุ่มตัวอย่าง ที่มีการบริหารจัดการที่ดีเลิศ ข้อเสนอจากการ สัมมนาธุรกิจชุมชนภาคเหนือ แนวทางปฏิบัติหรือวิธีการแก้ไขปัญหากลุ่มเรื่องการตลาดคือ

(1) มีการวางแผนการตลาด

(2) มีการทำสถิติยอดขายของกลุ่มเพื่อดูว่าช่วงไหนขายดี ช่วงไหนขายไม่ดี เพื่อลดปัญหาสินค้า คงค้าง

(3) มีการวางแผนการผลิต โดยดูว่าช่วงตลาดที่ขายดีอยู่ช่วงไหน เพื่อจะได้ทำการผลิตอย่าง สม่าเสมอ

(4) จัดการอบรมการทำบัญชีระบบสากล หรือหาหน่วยช่วยเหลือสนับสนุน

(5) มีฝ่ายการตลาดที่มีความสามารถในการหาตลาดในท้องถิ่นได้

(6) มีการติดตามสินค้าในตลาดที่นำส่ง

- (7) มีฝ่ายการตลาดโดยเฉพาะ และมีผู้มีความรู้ความสามารถด้านการตลาด
- (8) ส่งสมาชิกไปอบรมศึกษาทางความรู้ด้านภาษาเพิ่มเติม

### 2.3 วิธีบริหารการเงิน

ผลการสำรวจพบว่า มีเพียง 2 กลุ่มธุรกิจชุมชนตัวอย่างที่มีการบริหารจัดการด้านการเงินได้ดีเยี่ยม และปัญหาด้านการเงินส่วนใหญ่เป็นปัญหาขาดสภาพคล่องหรือขาดเงินทุนหมุนเวียน เนื่องจากการขายสินค้าเงินเชื่อแต่ต้องซื้อวัตถุดิบด้วยเงินสด ผลการสัมมนาอภิปรายได้ข้อสรุปแนวทางการบริหารจัดการด้านการเงินดังนี้

- (1) เพิ่มเงินทุนหมุนเวียนโดยหักจากกำไรสะสม
- (2) จัดตั้งกลุ่มออมทรัพย์เพื่อนำเงินมาใช้หมุนเวียน
- (3) ระดมหุ้นเพิ่มทุนจากสมาชิก
- (4) เพิ่มสัดส่วนการขายในตลาดที่จ่ายเป็นเงินสด
- (5) หาแหล่งเงินทุนจากหน่วยงานต่างๆ

### 2.4 วิธีการบริหารการพัฒนาผลิตภัณฑ์

ผลการสำรวจธุรกิจชุมชนตัวอย่างภาคเหนือได้พบว่า มีธุรกิจชุมชนตัวอย่าง 7 แห่งหรือประมาณร้อยละ 25 มีการบริหารจัดการในเรื่องนี้ได้ดีเยี่ยม ผลการสัมมนาได้เสนอแนะวิธีการบริหารจัดการในเรื่องพัฒนาผลิตภัณฑ์ดังนี้

- (1) มีการต่อยอดภูมิปัญญานำมาพัฒนาขยาย
- (2) พัฒนาผลิตภัณฑ์ในรูปแบบใหม่ๆอยู่เสมอ
- (3) มีการถ่ายทอดภูมิปัญญาไปยังคนรุ่นหลัง
- (4) ทำตลาดคิดที่บรรจุภัณฑ์ให้ชัดเจนเป็นเอกลักษณ์ของกลุ่ม ป้องกันการลอกเลียนแบบ

### 2.5 วิธีการบริหารการจ้างแรงงาน

ผลการสำรวจพบว่า ธุรกิจชุมชนตัวอย่างในภาคใต้มีการบริหารจัดการในกระบวนการนี้ค่อนข้างดี มีการใช้แรงงานในท้องถิ่นเป็นหลัก และมี กลุ่มตัวอย่าง 3 กลุ่มที่มีการบริหารจัดการดีเลิศในเรื่องนี้ ผลการสัมมนาได้ให้ข้อเสนอแนะในการบริหารจัดการการจ้างงานหรือวิธีการแก้ไขปัญหา

- (1) จ้างงานเป็นรายชิ้นเพื่อสร้างแรงจูงใจ
- (2) เน้นการใช้แรงงานสมาชิก หรือคนในชุมชน
- (3) สร้างแรงจูงใจให้สมาชิก โดยให้มีงานทำอย่างต่อเนื่อง มีเงินปันผลให้



## 2.6 วิธีการบริหารการจัดหาวัตถุดิบ

ผลการสำรวจพบว่าธุรกิจชุมชนตัวอย่างในภาคเหนือยังมีปัญหาการบริหารจัดการการจัดหาวัตถุดิบ เนื่องจากกลุ่มธุรกิจชุมชนตัวอย่างส่วนใหญ่ต้องพึ่งพิงวัตถุดิบจากนอกชุมชน การแก้ปัญหาในเรื่องวัตถุดิบต้องใช้เวลาและเป็นปัญหาระยะยาว ในบรรดากลุ่มตัวอย่าง 28 กลุ่มมีเพียง 1 กลุ่มที่มีการบริหารจัดการดีเลิศในเรื่องวัตถุดิบ ผลการสัมมนาอภิปรายได้เสนอแนะวิธีการบริหารจัดการหรือวิธีการแก้ไขปัญหาไว้ดังนี้

(1) ปรึกษากับสำนักงานเกษตร ให้ช่วยแก้ปัญหการผลิตวัตถุดิบให้ได้คุณภาพตามที่ต้องการ และสามารถผลิตวัตถุดิบได้ตลอดทั้งปี

## 2.7 วิธีการการบริหารสวัสดิการชุมชน

ผลการสำรวจพบว่า กลุ่มตัวอย่างในภาคเหนือยังมีปัญหาในการบริหารสวัสดิการชุมชน สาเหตุหลักอาจเนื่องมาจากกลุ่มยังไม่เข้มแข็งพอในเรื่องรายได้และผลกำไรที่จะแบ่งปันหรือจัดสรรให้เป็นสวัสดิการแก่ชุมชนอย่างต่อเนื่อง มี 2 กลุ่มที่มีการบริหารจัดการดีเลิศในเรื่องสวัสดิการชุมชน ผลการสัมมนาได้ให้ข้อเสนอแนะแนวทางการบริหารสวัสดิการชุมชนไว้ว่า

- (1) ให้เริ่มจากสมาชิกในกลุ่มก่อน แล้วค่อยขยายไปยังชุมชน
- (2) ให้จัดสรรกำไรส่วนหนึ่งไว้เป็นสวัสดิการ
- (3) สร้างจิตสำนึกในเรื่องสวัสดิการแก่สมาชิก เพื่อให้สมาชิกเล็งเห็นถึง

ความสำคัญของการมีสวัสดิการ

- (4) บริจาคในนามของกลุ่ม
- (5) ถ้าสินค้าขายดีขึ้น มีกำไรมากขึ้น กลุ่มจะแบ่งสวัสดิการให้กับชุมชนเพิ่มขึ้นด้วย

## บทที่ 6

### สรุปผลการศึกษา

#### 1. ผลการวิจัย

1. กลุ่มธุรกิจชุมชนตัวอย่างในภาคเหนือมีการบริหารจัดการค่อนข้างดีในกระบวนการบริหาร สมาชิก การพัฒนาผลิตภัณฑ์ และการจ้างแรงงานในการผลิต

2. ข้อมูลจากการสำรวจได้ระบุศักยภาพในการพัฒนาผลิตภัณฑ์ ในด้านจำนวนผู้ปฏิบัติงาน มาตรฐานคุณภาพสินค้าที่ได้รับ แม้ว่าจะไม่มีปัจจัยเอื้อที่ช่วยสนับสนุนอย่างเต็มที่ ดังนั้นถ้าหากมีปัจจัยเอื้อช่วยสนับสนุนมากกว่านี้ ก็จะเป็นการส่งเสริมการพัฒนาผลิตภัณฑ์ให้ดียิ่งขึ้น

3. ขบวนการการบริหารสมาชิก และการจ้างงานในการผลิตนั้นมีการบริหารจัดการที่ดี สองขบวนการนี้ส่งเสริมซึ่งกันและกัน และต่างมีปัจจัยเอื้อสนับสนุนดี

4. ขบวนการการตลาดและการจัดสวัสดิการแก่ชุมชนยังไม่ดีนัก และกลุ่มธุรกิจชุมชนที่สำรวจมากกว่าครึ่งหนึ่ง (53.6%) ยอมรับว่าปัญหาหลักคือเรื่องการตลาดแม้ว่าจะมีปัจจัยช่วยสนับสนุนด้านการตลาดพอสมควร

5. กลุ่มธุรกิจชุมชนตัวอย่างที่สำรวจมีศักยภาพในการทำกำไรสูง โดยดูจากอัตรากำไรสุทธิของสินทรัพย์ (2.4 ครั้ง) และอัตรารส่วนกำไรต่อต้นทุนการผลิต (25%) สาเหตุที่สินทรัพย์มีความคล่องตัวสูงในการใช้ประโยชน์ อาจจะเป็นเนื่องจากกลุ่มธุรกิจตัวอย่างส่วนใหญ่อยู่ในอุตสาหกรรมอาหารแปรรูป ซึ่งไม่ต้องมีการลงทุนเป็นจำนวนเงินมากในสินทรัพย์ถาวร สินทรัพย์ส่วนใหญ่ของกลุ่มธุรกิจชุมชน อาจจะเป็นวัตถุดิบและสินค้าคงค้างในสต็อก ลูกหนี้การค้า และเงินสด และประกอบกับกลุ่มธุรกิจชุมชนได้เห็นความสำคัญของแนวทางเศรษฐกิจพอเพียง ที่เน้นการใช้วัสดุทุกชนิดอย่างประโยชน์ และอย่างคุ้มค่าในการดำเนินธุรกิจ ซึ่งอาจเป็นสาเหตุที่อธิบายถึงอัตรากำไรสุทธิที่เร็วมาก และการมีต้นทุนการผลิตที่ต่ำเอื้ออำนวยต่อการทำกำไร

6. ผลการประเมินการพัฒนาทุน 4 ด้าน ได้แสดงว่า โดยทั่วไป กลุ่มธุรกิจชุมชนตัวอย่างได้มีการพัฒนาด้านทุนมนุษย์มากกว่าทุนด้านอื่นๆ ซึ่งสอดคล้องกับขบวนการบริหารสมาชิกและการจ้างงานในการผลิต

ในขณะที่เดียวกัน การพัฒนาทุนทางกายภาพ (ซึ่งได้แก่ เครื่องมือ เครื่องจักร และวัตถุดิบ) รวมทั้งเงินทุนหมุนเวียนสุทธิ) อยู่ในระดับต่ำกว่าการพัฒนาทุนด้านอื่นๆที่เหลือ ผลดังกล่าวสอดคล้องกับข้อมูลจากการสำรวจที่กลุ่มธุรกิจชุมชนส่วนใหญ่ (67.9%) ระบุว่าไม่มีเครื่องมือเครื่องจักรไม่พอเพียง และประมาณ 64.3% ของกลุ่มตัวอย่างระบุว่าปัญหาการเงินที่สำคัญคือขาดเงินทุนหมุนเวียน ซึ่งสาเหตุหนึ่งอาจจะมาจากการที่กลุ่มตัวอย่างส่วนใหญ่ประมาณ 89.3% มีการขายเชื่อสินค้าที่ผลิตขึ้นมา แต่กลุ่มธุรกิจฯ ที่ต้องซื้อวัตถุดิบหลักด้วยเงินสดมีมากกว่าครึ่งหนึ่งคือประมาณ 53.6% ของกลุ่ม

ตัวอย่างทั้งหมด กระแสการเข้าออกของเงินสดเช่นนี้ มีความเสี่ยงทำให้เกิดปัญหาขาดเงินทุนหมุนเวียนได้

#### จุดแข็งของกลุ่มธุรกิจชุมชนตัวอย่าง

- ◆ กลุ่มธุรกิจชุมชนตัวอย่างที่เข้าสำรวจมีจำนวนสมาชิกและผู้ปฏิบัติงานเพิ่มขึ้นอย่างต่อเนื่อง แสดงถึงการขยายตัวของกลุ่มธุรกิจชุมชน
- ◆ แหล่งเงินทุนส่วนใหญ่มาจากเงินค้ำหุ้นสมาชิกและกำไรสะสม และมีหนี้สินต่อทุนอยู่ในระดับต่ำมาก(0.06) และต่ำกว่าธุรกิจขนาดใหญ่โดยทั่วไป (ทั้งนี้ขึ้นกับความถูกต้องของข้อมูลจากการสำรวจครั้งนี้)
- ◆ มีการบริหารจัดการที่ดีในเรื่องการพัฒนาผลิตภัณฑ์ การบริหารสมาชิก และการจ้างงานในการผลิต
- ◆ มีความสามารถในการทำกำไรอยู่ในระดับสูง

#### จุดอ่อนของกลุ่มธุรกิจชุมชนตัวอย่าง

- ◆ การบริหารการตลาดยังต้องปรับปรุง
- ◆ ระบบเงินเชื่อ ไม่สมดุลกันระหว่างการขายเชื่อสินค้าและการซื้อเชื่อวัตถุดิบหลัก
- ◆ ขาดเงินทุนหมุนเวียน ทำให้เป็นอุปสรรคต่อการขยายธุรกิจ
- ◆ การจัดสรรสวัสดิการให้แก่ชุมชนยังทำได้ไม่เต็มที่ อาจจะเนื่องจากธุรกิจชุมชนและสมาชิกส่วนใหญ่ยังไม่พร้อม
- ◆ ขบวนการบริหารการเงิน และการบริหารวัตถุดิบในการผลิตขาดปัจจัยเอื้อที่เหมาะสมในการช่วยสนับสนุนการบริหารจัดการ

## 2. ข้อเสนอแนะ

- ◆ ส่งเสริมให้มีปัจจัยช่วยสนับสนุนที่เหมาะสมแก่การพัฒนาผลิตภัณฑ์ เพื่อส่งเสริมการบริหารการพัฒนาผลิตภัณฑ์ให้ดียิ่งๆขึ้น เช่นการจัดโครงการอบรมและชี้แนะในเรื่องการพัฒนาผลิตภัณฑ์ และหรือโครงการส่งเสริมการพัฒนาผลิตภัณฑ์ในระดับชุมชน ควบคู่ไปกับโครงการด้านการตลาด ซึ่ง อาจจะเป็นแก้ปัญหาเรื่องการตลาดอย่างมีประสิทธิภาพยิ่งขึ้น
- ◆ ปรับปรุงขบวนการการตลาด โดยเรียนรู้วิถีปฏิบัติที่เลิศจากภายนอกหรือจากกลุ่มธุรกิจดีเด่น และเปรียบเทียบเพื่อการปรับปรุงและพัฒนา
- ◆ จัดอบรมการจัดทำงบการเงินหรือระบบบัญชีที่ถูกต้องแก่สมาชิกกลุ่มธุรกิจชุมชน เพื่อช่วยส่งเสริมการบริหารการเงินและการวางแผนทางการเงิน เช่น ช่วยจัดระบบการขายเชื่อและซื้อ

เชื่อให้ระยะเวลาสอดคล้องกัน การลดต้นทุนการผลิต การเพิ่มยอดขาย และการลงทุนในสินทรัพย์  
คงที่

- ◆ ส่งเสริมให้มีการผลิตวัตถุดิบในชุมชนที่ตรงกับความต้องการของกลุ่มธุรกิจชุมชน

## บทที่ 7

### ภาพรวมของการสัมมนากลุ่มย่อยของธุรกิจชุมชนภาคเหนือ

#### 1. หลักการในการจัดสัมมนากลุ่มย่อยธุรกิจชุมชน

การจัดสัมมนากลุ่มย่อยของธุรกิจชุมชนเป็นขั้นตอนต่อจากการนำเสนอผลการวิเคราะห์สาเหตุของความแตกต่างในการบริหารจัดการกระบวนการต่างๆระหว่างธุรกิจชุมชนดีเลิศกับธุรกิจชุมชนทั่วไปเพื่อให้ได้ให้ธุรกิจชุมชนมีโอกาสแลกเปลี่ยนประสบการณ์และแสดงความคิดเห็นระหว่างกัน โดยเฉพาะอย่างยิ่งการถ่ายทอดแนวทางการแก้ไขปัญหาให้กับธุรกิจชุมชนที่ยังมีความอ่อนแอในการบริหารจัดการในกระบวนการต่างๆ เพื่อนำไปใช้ในปรับปรุงและพัฒนาธุรกิจชุมชนเหล่านั้นให้ดียิ่งขึ้น รวมทั้งยังเป็นการสร้างเครือข่ายและขยายวงของความร่วมมือธุรกิจชุมชนให้กว้างขวางออกไปอีก ซึ่งจะเป็นประโยชน์อย่างยิ่งในอนาคตสำหรับการพัฒนาธุรกิจชุมชนอย่างต่อเนื่องและยั่งยืน

คณะผู้วิจัยพยายามจัดการสัมมนากลุ่มย่อยให้มีความเหมาะสมในจำนวนของกลุ่มในการสัมมนาแต่ละครั้ง ในการผสมผสานระหว่างธุรกิจชุมชนดีเลิศกับธุรกิจชุมชนที่มีปัญหา เน้นความคล้ายคลึงกัน ในประเภทอุตสาหกรรม ระยะทางที่กลุ่มต้องเดินทางมาสู่กลุ่มที่เป็นผู้จัดการสัมมนาเป็นต้น กลุ่มธุรกิจชุมชนที่มีความพร้อมในด้านสถานที่และบุคลากร ได้รับเป็นเจ้าภาพในการจัดสัมมนา กลุ่มย่อย โดยที่คณะวิจัยได้สนับสนุนค่าเดินทาง ค่าอาหาร และค่าวิทยากรแก่กลุ่มธุรกิจชุมชนที่เข้าร่วมการสัมมนา กลุ่มย่อย การสัมมนานี้ได้เชิญตัวแทนกลุ่มละ 2 ท่านเข้าพักในสถานที่ที่เจ้าภาพได้จัดไว้ให้หนึ่งคืน ระยะเวลาของการสัมมนาสองวัน

เจ้าหน้าที่ของโครงการวิจัยเป็นผู้นำการสัมมนา ด้วยการตั้งคำถามเพื่อให้ผู้เข้าร่วมสัมมนาระบุปัญหาหรือความเข้มแข็งของกลุ่มธุรกิจตนเองในกระบวนการต่างๆ โดยพยายามที่จะเน้นปัญหาที่สำคัญของกลุ่มธุรกิจที่อ่อนแอและกระตุ้นให้กลุ่มธุรกิจชุมชนดีเลิศได้ถ่ายทอดประสบการณ์ในการแก้ไขปัญหาที่คล้ายคลึงกันนี้ การอภิปรายได้นำไปสู่แนวทางการแก้ไขปัญหาที่เป็นรูปธรรมในช่วงท้ายของการสัมมนา กลุ่มย่อยครั้งนี้ คณะผู้วิจัยได้ให้ผู้เข้าร่วมสัมมนาทุกกลุ่มจัดทำแผนปฏิบัติการเพื่อปรับปรุงกระบวนการทั้งเจ็ดประการ ทั้งนี้คณะวิจัยได้พิจารณาแผนปฏิบัติการและแนวทางการปรับปรุงแผนงานนั้นให้มีความเหมาะสม เพื่อให้กลุ่มธุรกิจชุมชนสามารถดำเนินการตามแผนที่วางไว้ให้มากที่สุดเท่าที่จะเป็นไปได้ โดยที่คณะวิจัยจะได้ติดตามผลการปรับปรุงด้วยการประเมินตนเองว่าได้ทำตามแผนที่เขียนไว้หรือไม่ เพราะเหตุใด และการดำเนินการดังกล่าวสามารถนำไปสู่การปรับปรุงหรือการปฏิบัติที่เป็นเลิศได้หรือไม่มากนักน้อยเพียงไร ซึ่งจะเป็นขั้นตอนสุดท้ายของการวิจัยนี้

## 2. การแบ่งกลุ่มย่อยในการสัมมนา

เนื่องจากภาคเหนือมีกลุ่มธุรกิจชุมชนเพียง 28 แห่งเข้าร่วมในโครงการวิจัยนี้ คณะวิจัยจึงได้แบ่งการสัมมนากลุ่มย่อยออกเป็น 2 สาย ซึ่งครอบคลุมถึงกลุ่มธุรกิจชุมชนจำนวน 27 แห่งใน 3 จังหวัด และทำการสัมมนาในระยะเวลาที่ติดต่อกัน

การสัมมนากลุ่มธุรกิจชุมชนภาคเหนือสายที่ 1 มีกลุ่มธุรกิจชุมชนมาร่วมทั้งหมด 12 กลุ่ม จาก 3 จังหวัดคือ เชียงใหม่ ลำปาง และลำพูน โดยทั้งหมดอยู่ในกลุ่มอุตสาหกรรมอาหารเครื่องดื่ม และอุตสาหกรรมอุปโภคและบริโภคขั้นพื้นฐาน การสัมมนานี้จัดขึ้นระหว่างวันที่ 3-4 กันยายน 2545 ที่กลุ่มแม่บ้านเกษตรท่ากว้าง อำเภอสารภี จังหวัดเชียงใหม่ รายชื่อของกลุ่มที่เข้าร่วมมีดังต่อไปนี้ (โปรดดูภาคผนวกที่ 8 ประกอบ)

- กลุ่มชุมชนและสมุนไพรป่าไม้แดง
- กลุ่มแปรรูปและถนอมอาหารแม่บ้านเกษตรกรศรีคอนมูล
- กลุ่มผลไม้แช่อิ่มแปรรูป
- กลุ่มแม่บ้านเกษตรกรบ้านป่าไผ่
- กลุ่มโครงการหนึ่งตำบลหนึ่งผลิตภัณฑ์แม่แฝกใหม่
- กลุ่มแม่บ้านเกษตรกรทุ่งม่านเหนือ
- กลุ่มแม่บ้านเกษตรกรสันทรายหลวง
- กลุ่มแม่บ้านเกษตรท่ากว้าง
- กลุ่มแม่บ้านเกษตรแม่จ้องใต้
- กลุ่มแม่บ้านรังนกโป่งน้ำร้อน
- กลุ่มแม่บ้านบั้งร้องขี้เหล็ก (กลุ่มสมุนไพรสำเร็จ)
- กลุ่มแม่บ้านเกษตรกรแม่บ้านแม่ตาด (กิจกรรมขนมอบ)

กลุ่มธุรกิจชุมชนภาคเหนือสายที่ 2 มีกลุ่มธุรกิจชุมชนทั้งหมด 15 กลุ่มจาก 3 จังหวัดคือ เชียงใหม่ ลำปาง ลำพูน และอยู่ในกลุ่มอุตสาหกรรมสิ่งทอ เครื่องนุ่งห่มและอุตสาหกรรมจักสาน และเครื่องเรือน โดยการจัดสัมมนาครั้งนี้จัดขึ้นระหว่างวันที่ 5-6 กันยายน 2545 ที่กลุ่มส่งเสริมและพัฒนาอาชีพหัตถกรรมตีลายแผ่นแร่ ตำบลสันกำแพง อำเภอสันกำแพง จังหวัดเชียงใหม่ รายชื่อของกลุ่มที่เข้าร่วมมีดังต่อไปนี้ (โปรดดูภาคผนวกที่ 9 ประกอบ)

- กลุ่มแม่บ้านเยาวชนพัฒนาหัตถกรรมห้วยป่าซาง
- กลุ่มเย็บผ้าแม่บ้านเกษตรกรบ้านแม่ตาด
- กลุ่มหัตถกรรมของที่ระลึก
- กลุ่มผลิตภัณฑ์จักสาน (ไม้ไผ่) ตำบลป่าบง

- กลุ่มส่งเสริมและพัฒนาอาชีพหัตถกรรมติลายแผ่นแร่
- กลุ่มผ้าฝ้ายทอมือร้องช้าง
- กลุ่มทอผ้าบ้านหนองเหือก
- กลุ่มทอผ้าบ้านหนองจานช้าง
- กลุ่มผลิตภัณฑ์จากผ้า
- กลุ่มแม่บ้านวังปิ่น
- กลุ่มเจียรไนแก้วโป่งขาม
- กลุ่มทอผ้าบ้านท่าผา
- กลุ่มสหกรณ์หัตถกรรมผลิตภัณฑ์ไม้สนป่าตอง
- กลุ่มแม่บ้านเกษตรกรบ้านแม่โป่ง
- กลุ่มอาชีพหัตถกรรมฝีมือน้ำ

คณะวิจัยได้ใช้ผลการศึกษาในขั้นตอนต่างๆของโครงการวิจัยนี้มาประกอบการสัมมนาย่อยในครั้ง นี้ เพื่อให้มีความสอดคล้อง ความต่อเนื่อง และการต่อยอดข้อมูลและสรุปผลจากที่ผ่านมา โดยเฉพาะอย่างยิ่งคณะวิจัยได้กำชับให้เจ้าหน้าที่ผู้ นำการสัมมนาได้ตระหนักถึงอันดั บความสำคัญของกระบวนการ ต่างที่พบในธุรกิจชุมชนภาคเหนือ กล่าวคือ ค่าเฉลี่ยของการปฏิบัติ การที่ห่างจากเป้าหมายมาก โดยมีลำดับความสำคัญดังนี้

- 1) การบริหารการตลาดและเครือข่าย
- 2) การบริหารสวัสดิการของชุมชน
- 3) การใช้วัตถุดิบ
- 4) การบริหารการเงิน
- 5) การใช้แรงงาน
- 6) การบริหารสมาชิก
- 7) การพัฒนาผลิตภัณฑ์และเทคนิคการผลิต

## บทที่ 8

### ผลการสัมมนาในกลุ่มย่อยธุรกิจชุมชนภาคเหนือ

#### 1. ภาคเหนือสายที่ 1

ผลการสัมมนาในกลุ่มย่อยสายที่ 1 สามารถสรุปเป็นภาพรวมจำแนกตามกระบวนการทั้ง 7 ประเภทได้ดังต่อไปนี้

##### 1.1 กระบวนการบริหารสมาชิก

กลุ่มธุรกิจชุมชนส่วนใหญ่มีความเห็นว่ากลุ่มตนเองมีการบริหารสมาชิกในระดับที่น่าพึงพอใจแล้ว (ซึ่งสอดคล้องกับผลการวิเคราะห์ก่อนหน้านี้) โดยมีเพียงบางกลุ่มที่คิดว่าสมาชิกของกลุ่มยังขาดประสบการณ์อยู่บ้าง กลุ่มส่วนใหญ่จะมีการตั้งคณะกรรมการบริการกลุ่ม มีการกำหนดกฎเกณฑ์ข้อบังคับที่ชัดเจน และมีการประชุมกลุ่มเป็นประจำประมาณเดือนละครั้ง โดยสมาชิกส่วนใหญ่จะอยู่ในหมู่บ้านเดียวกันทำให้มีความสนิทสนมและสามัคคีกันดี แต่ในบางครั้งมีความขัดแย้งกันในกลุ่มในกรณีเช่นนั้นจะแก้ไขโดยการเรียกประชุมกลุ่มเพื่อชี้แจง หรือการทำความเข้าใจกันระหว่างคู่กรณี กลุ่มธุรกิจชุมชนส่วนใหญ่จะมีจำนวนสมาชิกมากกว่าจำนวนผู้ปฏิบัติงานจริง ซึ่งเป็นประโยชน์ในแง่ที่ถ้าสมาชิกที่มาปฏิบัติงานไม่ว่าง หรือเมื่อมีคำสั่งซื้อสินค้าเข้ามาหลายๆสมาชิกที่เหลือก็สามารถช่วยทำงานแทนได้ แต่ในความเป็นจริงบางกลุ่มมีปัญหาขาดแคลนแรงงานในช่วงที่มีคำสั่งซื้อเข้ามาเยอะ เพราะสมาชิกมีงานเกษตรกรรมที่จะต้องทำให้แล้วเสร็จในพื้นที่ของตนเอง นอกจากนั้นสมาชิกบางคนไม่มีฝีมือหรือทักษะพอและบางคนประกอบอาชีพอย่างอื่นอยู่แล้ว กลุ่มจึงต้องแก้ปัญหาโดยการจ้างแรงงานจากผู้ที่มีได้เป็นสมาชิกจำนวนหนึ่งด้วย กลุ่มที่มีความโดดเด่นคือกลุ่มแม่บ้านเกษตรกรทุ่งม่านเหนือซึ่งมีสมาชิกมากถึง 600 คน และมีการทำกิจกรรมหลากหลายตามความสนใจของสมาชิก การที่มีสมาชิกจำนวนมากนี้ทำให้ช่วยเหลือกันในการปฏิบัติงานได้มาก และสามารถระดมทุนจากสมาชิกได้มาก ทำให้ไม่ค่อยมีปัญหาด้านเงินทุนหมุนเวียน ซึ่งแสดงให้เห็นว่าประเด็นด้านการบริหารสมาชิกมีผลอย่างมากต่อกระบวนการบริหารอื่นๆ เช่น การบริหารแรงงานและการบริหารการเงิน อีกทั้งจะเห็นได้ว่ากลุ่มธุรกิจชุมชนส่วนใหญ่ในสายที่ 1 มีการบริหารสมาชิกที่ดีนั้นเป็นผลมาจากการมีผู้นำที่เข้มแข็งและมีความสามารถและที่สำคัญที่สุดคือเป็นที่ยอมรับและเชื่อถือของสมาชิกกลุ่มและชุมชน

##### 1.2 กระบวนการใช้แรงงาน

การบริหารแรงงานจะคล้ายคลึงกับกระบวนการบริหารสมาชิกในลักษณะที่กลุ่มที่มีสมาชิกจำนวนมากมักจะไม่มีปัญหาด้านการบริหารแรงงาน เนื่องจากสามารถวางแผนให้ผลัดเปลี่ยนหมุนเวียนกันมาทำงานในช่วงที่มีงานเทศกาลอื่นๆในหมู่บ้าน หรือเมื่อมีคำสั่งซื้อสินค้าเข้ามาเยอะ



ปกติได้แต่บางกลุ่มที่ยังวางแผนไม่ดีเท่าที่ควรจะประสบปัญหาขาดแคลนแรงงานในช่วงที่สมาชิกของตนเองมีงานอย่างอื่นทำ อีกหลายกลุ่มยังมีปัญหาขาดแรงงานที่มีคุณภาพทั้งในด้านการผลิต การตลาด และการบริหารกลุ่ม ผู้ปฏิบัติงานของกลุ่มธุรกิจชุมชนในสายนี้จะมาจากสมาชิกของกลุ่มเองโดยแบ่งได้เป็น 2 รูปแบบหลักคือ ผู้ที่ทำเป็นอาชีพหลักและผู้ที่ทำเป็นอาชีพเสริม ในกลุ่มผู้ที่ทำเป็นอาชีพหลักมักจะมีการดำเนินงานที่เป็นระบบมีแบบแผนมากกว่าและมักจะคิดค่าจ้างเป็นรายวัน และอาจจะจ่ายเดือนละครั้งหรือเดือนละสองครั้งตามความต้องการของสมาชิก ส่วนในกลุ่มผู้ที่ทำเป็นอาชีพเสริมบางกลุ่มจะมีการจ้างสมาชิกบางส่วนมาทำงานประจำแล้วจ่ายค่าจ้างเป็นรายวัน ส่วนสมาชิกอื่นที่มีได้ปฏิบัติงานจ่ายเฉพาะเงินปันผลหุ้น ยกเว้นกลุ่มแม่บ้านเกษตรแม่ฮ่องใต้ซึ่งทั้งหมดทำเป็นงานเสริม โดยที่สมาชิกจะมารวมตัวกันเมื่อมีการผลิตในแต่ละครั้ง ไม่มีการจ่ายค่าจ้างสมาชิก แต่จะจ่ายเป็นเงินปันผลทุกๆ สี่เดือน

### 1.3 กระบวนการบริหารการเงิน

กระบวนการบริหารการเงินเป็นกระบวนการที่กลุ่มธุรกิจชุมชนในสายนี้ประสบปัญหามากที่สุด แม้ว่ากลุ่มธุรกิจชุมชนโดยรวมมีปัญหาน้อยอยู่ในระดับปานกลาง ปัญหาหลักในเรื่องนี้มีใน 2 ลักษณะคือ การขาดเงินทุนหมุนเวียนและการขาดเงินทุนระยะยาว กลุ่มที่ไม่มีปัญหาด้านเงินทุนหมุนเวียนมักจะมีการทำบัญชีและการวางแผนทางการเงินที่เป็นระบบ มีการระดมหุ้นสมาชิกเป็นสัดส่วนสูงตลอดจนได้รับความช่วยเหลือจากหน่วยงานของรัฐ รวมทั้งมีการระดมกำไรไว้ดำเนินงานต่อไปในอนาคต ส่วนกลุ่มที่มีปัญหาด้านเงินทุนหมุนเวียนมักจะเป็นกลุ่มที่มีการระดมหุ้นค่อนข้างน้อย และมีการปันผลค่อนข้างสูง นอกจากนั้นบางธุรกิจยังมีลักษณะเฉพาะที่ต้องใช้เงินลงทุนสูงและต้องใช้ระยะเวลาเกินกว่าจะจำหน่ายสินค้าได้ ส่วนการขาดเงินลงทุนระยะยาวเกิดขึ้นจากการขยายการผลิตและการพัฒนาบรรจุภัณฑ์ซึ่งต้องใช้เงินลงทุนสูง ตัวอย่างเช่น บางกลุ่มได้รับการผลักดันจากภาครัฐให้เข้าระบบ GMP ของกระทรวงสาธารณสุขซึ่งจะต้องใช้เงินลงทุนสูงมากจนทำให้บางกลุ่มต้องกู้ยืมเงินเพิ่ม สร้างอุปสรรคในการระดมเงินเพื่อลงทุนเพื่อเพิ่มผลผลิตในระยะยาว

### 1.4 กระบวนการบริหารการตลาด

กลุ่มธุรกิจชุมชนในสายนี้มีความสามารถค่อนข้างดีในด้านการตลาด เนื่องจากเป็นอาหารแปรรูปและสินค้าเพื่อการอุปโภคและบริโภคเป็นส่วนใหญ่ ถึงแม้จะมีการจำหน่ายเชื่อส่วนใหญ่จะได้รับชำระภายในหนึ่งเดือน ธุรกิจชุมชนเป็นจำนวนมากได้ประโยชน์จากการไปออกร้านตามงานต่างๆ ที่หน่วยงานราชการจัดขึ้น เนื่องจากกลุ่มธุรกิจชุมชนในสายนี้อยู่ในอุตสาหกรรมอาหารและอุปโภคบริโภค จึงสามารถใช้วิธีส่งเสริมการขายได้โดยการสาธิตวิธีรับประทานผลิตภัณฑ์ในรูปแบบต่างๆ ที่แปลกใหม่ออกไปและให้ทดลองชิม ทำให้สามารถเพิ่มยอดขายและเพิ่มการสั่งสินค้าครั้งต่อไปมากขึ้น นอกจากนั้นการที่มีคนมาศึกษาดูงานหรือมาเยี่ยมกลุ่มบ่อยๆ ก็เป็นการทำให้นัก

เป็นที่รู้จักมากขึ้นและสามารถขยายตลาดได้ง่ายขึ้นด้วย พ่อค้าคนกลางมีบทบาทค่อนข้างสูงทั้งในด้านการช่วยเปิดตลาดใหม่และในการช่วยกระจายสินค้าออกไปสู่ตลาดได้อย่างรวดเร็ว เนื่องจากผลิตภัณฑ์ด้านอาหารเหล่านี้บางชนิดเก็บได้ไม่นานจึงต้องมีช่องทางการตลาดที่สามารถกระจายสินค้าได้ทันทั่วถึงและช่วยให้มีช่องทางการตลาดรองรับที่สม่ำเสมอ ธุรกิจชุมชนหลายกลุ่มมีความสามารถพอที่จะส่งสินค้าไปขายที่ห้างสรรพสินค้าใหญ่ๆ เช่น บิ๊กซี เป็นต้น โดยที่พ่อค้าคนกลางจะมารับช่วงต่ออีกทอดหนึ่ง อย่างไรก็ตามยังมีปัญหาอยู่บ้างเนื่องจากพ่อค้าคนกลางมักจะไม่นับแลสินค้าที่นำไปวางจำหน่ายดีเท่าที่ควร ทำให้มีสินค้าหมดอายุจึงเกิดปัญหาในด้านคุณภาพของสินค้า จนทำให้เสียชื่อเสียงและอาจจะถูกสำนักงานอาหารและยา(อย.) ฟ้องเรียกคืนสินค้าได้

นอกจากนั้นยังมีหลายกลุ่มธุรกิจชุมชนที่มีความสามารถในการผลิตสินค้าเพื่อการส่งออก แต่ยังคงอาศัยพ่อค้าคนกลางในด้านการติดประสานงานต่างๆ แต่จะต้องมีการควบคุมทั้งคุณภาพและปริมาณสินค้าให้คงที่อยู่เสมอ

### 1.5 กระบวนการใช้วัตถุดิบ

ธุรกิจชุมชนส่วนมากจะใช้วัตถุดิบในชุมชน ซึ่งถือว่าเป็นจุดเด่นของธุรกิจชุมชนในสายนี้ เช่น ในกลุ่มแม่บ้านเกษตรกรทุ่งม่านเหนือ จังหวัดลำปาง ซึ่งทำข้าวแต่น้ำแดงโม ซึ่งใช้วัตถุดิบที่ผลิตขึ้นเองในชุมชน แต่ในขณะเดียวกันก็ยังมีกลุ่มธุรกิจชุมชนอีกหลายกลุ่มที่มีความจำเป็นจะต้องสั่งซื้อวัตถุดิบมาจากภายนอก เนื่องจากไม่สามารถผลิตเองได้ในท้องถิ่น เช่น กลุ่มแม่บ้านรังนกโป่งน้ำร้อน ซึ่งจำเป็นจะต้องสั่งซื้อรังนกมาจากที่อื่น โดยในกลุ่มเหล่านี้มักจะมีการวางแผนในการใช้วัตถุดิบเป็นอย่างดี โดยเฉพาะในกลุ่มที่วัตถุดิบมีเป็นฤดูกาล เช่น ผลไม้ต่างๆ แม้ว่ากระบวนการนี้มีการปฏิบัติการที่ต่ำกว่าเป้าหมายในระดับปานกลาง แต่กลุ่มธุรกิจชุมชนในสายนี้ส่วนใหญ่ไม่ค่อยได้ให้ความสนใจที่จะอภิปรายในกระบวนการนี้ เนื่องจากกลุ่มส่วนใหญ่ในสายนี้ไม่มีปัญหา

### 1.6 กระบวนการพัฒนาผลิตภัณฑ์และเทคนิคการผลิต

กระบวนการพัฒนาผลิตภัณฑ์และเทคนิคการผลิต เป็นกระบวนการที่กลุ่มธุรกิจชุมชนในสายนี้ประสบปัญหาหนักที่สุด เนื่องมาจากกลุ่มเหล่านี้อยู่ในอุตสาหกรรมอาหารและอุปโภคบริโภคจึงจำเป็นจะต้องควบคุมสินค้าให้ได้มาตรฐานและให้ได้มาตรฐานสินค้า เช่น อย. หรือ GMP ซึ่งมีความสำคัญอย่างมากในการทำให้สินค้าเป็นที่ยอมรับในตลาดทั่วไป โดยเฉพาะในกลุ่มที่ต้องการจะส่งออกไปสู่ตลาดนอกชุมชนมีความจำเป็นอย่างยิ่งที่จะต้องได้มาตรฐานเหล่านี้ ซึ่งในระยะหลังมาตรฐาน GMP มีความเข้มงวดด้านความสะอาดและความถูกสุขลักษณะในกระบวนการผลิตมากขึ้น ทำให้ต้องมีการลงทุนที่สูงมาก เป็นผลให้บางกลุ่มที่ยังไม่พร้อมต้องไปกู้ยืมมาจากที่อื่นและทำให้การผลิตมีกระบวนการที่ล่าช้าไม่ทันคู่แข่งในตลาด นำมาซึ่งการสูญเสียโอกาสทางธุรกิจ บางกลุ่มได้รับความช่วยเหลือจากผู้เชี่ยวชาญจากสถาบันต่างๆ มาช่วยในด้านการพัฒนาผลิตภัณฑ์ เช่น

จากมหาวิทยาลัยเชียงใหม่ เป็นต้น หลายกลุ่มยังมีปัญหาในการพัฒนาบรรจุภัณฑ์ที่น่าสนใจ เนื่องจากต้องใช้เงินลงทุนค่อนข้างสูง และยังมีขาดบุคลากรในด้านนี้

### 1.7 กระบวนการบริหารสวัสดิการชุมชน

กลุ่มธุรกิจชุมชนที่มาร่วมการสัมมนาในครั้งนี้มีการจัดสวัสดิการชุมชนทุกกลุ่มมากน้อยแตกต่างกันไปตามความสามารถและการให้ความสำคัญแก่ประเด็นนี้ของกลุ่ม โดยส่วนใหญ่จะมีการตั้งกองทุนไว้เป็นสัดส่วนสำหรับการให้สวัสดิการชุมชนโดยเฉพาะ ซึ่งมักจะให้ความสำคัญกับกลุ่มผู้ด้อยโอกาสก่อน เช่น คนชรา คนพิการ นอกจากนั้นจะอยู่ในรูปแบบของการให้ทุนการศึกษาแก่นักเรียนในท้องถิ่น และการช่วยเหลือชุมชนในเทศกาลต่างๆ เช่น งานกีฬา งานปีใหม่ งานสงกรานต์ เป็นต้น สำหรับสวัสดิการของสมาชิกกลุ่มมักจะมีการแบ่งส่วนชัดเจนนอกจากการให้สวัสดิการชุมชนทั่วไป ซึ่งมักจะอยู่ในรูปแบบของกองทุนเงินกู้ยืมเงินปลอดดอกเบี้ย และมีหลายกลุ่มที่มีโครงการที่จะพัฒนาเป็นระบบประกันสังคมสำหรับสมาชิกกลุ่มต่อไปในอนาคต กลุ่มธุรกิจชุมชนส่วนใหญ่ในสายนี้เห็นความสำคัญของการจัดสวัสดิการชุมชนแต่จะดำเนินการต่อไปในอนาคต เนื่องจากปัจจุบันยังไม่พร้อมในด้านการเงิน ฉะนั้นการอภิปรายจึงไม่ได้นำมาสู่แนวทางการบริหารสวัสดิการชุมชนที่แตกต่างไปจากที่ดำเนินการอยู่แล้ว นั่นคือเมื่อใดที่กลุ่มธุรกิจชุมชนพร้อมที่จะจัดสรรสวัสดิการชุมชนก็สามารถดำเนินการจัดการบริหารสวัสดิการชุมชนรูปแบบใดรูปแบบหนึ่งมาใช้ได้เลยตามที่กลุ่มได้วางแผนไว้ล่วงหน้าแล้ว

## 2. การอภิปรายเชิงลึกถึงปัญหาของกระบวนการและแนวทางการแก้ไขของแต่ละกลุ่มธุรกิจชุมชน

กลุ่มธุรกิจของชุมชนในสายนี้ได้ให้เวลาในการแลกเปลี่ยนความคิดเห็นในกระบวนการบริหารการเงินและการพัฒนาผลิตภัณฑ์และเทคโนโลยีการผลิตเป็นอย่างมาก

กลุ่มผลไม้แช่อิ่มแปรรูปมีปัญหาเรื่องขาดเงินทุนหมุนเวียน เนื่องจากมีหนี้สินมาก นอกจากนั้นการทำผลไม้แช่อิ่มนั้นใช้เงินลงทุนค่อนข้างสูง และต้องใช้ระยะ 3-4 เดือน กว่าจะนำสินค้าออกจำหน่ายได้ อีกทั้งยังเป็นผลมาจากการที่ภาครัฐมีการส่งเสริมให้ขยายการผลิตและการลงทุนจนมากเกินไป ความสามารถของกลุ่ม นอกจากนั้นกลุ่มนี้มีสมาชิกจำนวนน้อยทำให้ไม่สามารถระดมหุ้นมาใช้เป็นเงินทุนหมุนเวียนได้อย่างเพียงพอ และขาดเงินทุนในการพัฒนาผลิตภัณฑ์ซึ่งใช้เงินทุนสูงมากเช่นกัน แม้ว่ากลุ่มแม่บ้านเกษตรกรท่ากว้างจะมีเงินทุนหมุนเวียนมาก ตลอดจนมีสมาชิกส่วนใหญ่ทำเป็นกิจกรรมเสริมและเป็นกลุ่มที่มีชื่อเสียงดีจนทำให้มีการสนับสนุนจากหน่วยงานราชการมากขึ้นรวมทั้งได้รับการผลักดันให้ทำระบบ GMP ของกระทรวงสาธารณสุข ซึ่งจะต้องใช้เงินทุนสูงมาก เป็นการบีบบังคับทางอ้อมให้ทางกลุ่มต้องกู้เงินเพิ่ม จึงทำให้ปัจจุบันกลุ่มมีปัญหาในด้านขาดเงินลงทุนระยะสั้น

กลุ่มแม่บ้านรังนกโป่งน้ำร้อนยังขาดการทำระบบบัญชีที่ดี เช่น ไม่มีการบันทึกจำนวนสินค้าที่นำไปแจก  
ว่ามีมูลค่าเท่าใด และการปันผลกำไรให้สมาชิกหมด เหลือไว้เพียงทุนสำหรับการดำเนินงานต่อไป ซึ่ง  
บางครั้งไม่มีการสำรองเพื่อเป็นทุนหมุนเวียนอย่างเพียงพอ

กลุ่มแม่บ้านเกษตรกรบ้านป่าไผ่ได้เสนอว่าการบริหารการเงินควรมีผู้รับผิดชอบหลายคน  
โดยที่กลุ่มมีคณะกรรมการบริหารห้าคน มาผลัดเปลี่ยนกันมาทำงานคนละสัปดาห์ โดยที่ทุกคนต้อง  
สามารถผลัดเปลี่ยนกันมาทำงานในด้านการบริหารทุกด้าน โดยรับผิดชอบในทุกหน้าที่ทั้งด้านการตลาด  
การวางแผนการผลิตและการทำบัญชี โดยช่วงที่อยู่เวรจะได้ค่าจ้างวันละ ร้อยห้าสิบบาทหลังจากนั้น  
จะได้รับค่าจ้างวันละหนึ่งร้อยบาทเท่ากับสมาชิกคนอื่น นอกจากนี้กลุ่มนี้มีการทำบัญชีการเงิน  
และบัญชีสต็อกสินค้าที่ละเอียดมาก

กลุ่มแม่บ้านเกษตรกรทุ่งม่านเหนือได้ให้ข้อคิดเห็นในการบริหารการเงินจากการดำเนินงาน  
ของกลุ่มว่าควรมีการระดมทุนจากสมาชิกเป็นหลัก การได้รับเงินช่วยเหลือจากภาครัฐเป็นช่องทางหนึ่ง  
ที่สำคัญ การที่มีข้าราชการที่เกษียณอายุแล้วมาเป็นกรรมการของกลุ่มทำให้มีความรู้และมีความสัมพันธ์  
ที่ดีกับบุคคลในวงราชการ ทำให้ทราบข้อมูลเกี่ยวกับแหล่งเงินทุนอื่นๆ เช่นเงินกู้ปลอดดอกเบี้ย ที่ชำระ  
คืนภายใน3-5ปี เรื่องการตลาดจะผลิตเพื่อจำหน่ายทุกระดับแต่ละพื้นที่ตลาดกลางซึ่งมีฐานผู้บริโภค  
กว้างกว่ามาก เน้นการขอแหล่งเงินทุนเพื่อสนับสนุนที่เป็นเงินให้เปล่า ไม่ใช่เงินกู้

กลุ่มผลไม้แช่อิ่มแปรรูปมีปัญหาในการพัฒนาผลิตภัณฑ์และบรรจุภัณฑ์ แม้ว่าจะซื้อสินค้าได้  
ในราคาถูก แต่เสียค่าบรรจุภัณฑ์ในสัดส่วนที่สูง เช่น กระท้อนแช่อิ่ม ขายส่ง 7 บาท ขายปลีก 10 บาท  
แต่ต้องซื้อสินค้าคงเอาไว้หลายเดือนกว่าจะจำหน่ายได้ เพราะผลไม้บางชนิดมีออกมาเฉพาะฤดูกาล  
เท่านั้น จึงทำให้เสียเวลาและเสียโอกาสทางธุรกิจ

กลุ่มแม่บ้านเกษตรกรบ้านป่าไผ่ได้ยกตัวอย่างการพัฒนาผลิตภัณฑ์ประเภทกระเทียมดอง  
และมะเขือเทศแช่อิ่ม มีการวางแผนที่จะเปิดตลาดในกลุ่มประเทศตะวันออกกลาง ซึ่งต้องได้มาตรฐาน  
ฮาลาลจึงจะสามารถส่งออกจำหน่ายได้ ซึ่งได้รับการแนะนำจากโต๊ะอิหม่ามของเชียงใหม่ และกำลัง  
จะได้งบประมาณส่งเสริมอุตสาหกรรม มาทำ GMP ประเด็นเรื่องการปรับปรุงเพื่อให้ผ่านมาตรฐาน  
ฮาลาลมีการต่อรองเพื่อลดค่าใช้จ่ายโดยปกติประมาณหมื่นกว่าบาทต่อครั้งลงมา (เป็นการตรวจสอบ  
ที่คำนึงประโยชน์ผู้บริโภค ซึ่งเน้นเรื่องความสะดวก) นอกจากนั้นจะได้มีการประชุมร่วมกันในกลุ่ม  
หนึ่งผลิตภัณฑ์หนึ่งตำบล โดยมีแนวคิดเรื่องการแลกเปลี่ยนซึ่งกันและกัน เช่น แลกกับปลาหมึกที่จังหวัด  
สมุทรสาคร

กลุ่มแม่บ้านเกษตรกรท่ากว้างได้แสดงความคิดเห็นว่า ควรเน้นที่การสร้างจุดเด่นให้กับสินค้า  
ในที่ต่างๆเมื่อมีโอกาส รวมทั้งควรนำสินค้าติดตัวไปแนะนำกับลูกค้าเสมอรู้จักเปลี่ยนสินค้าตลอดเวลา  
เมื่อสินค้าเริ่มล้นตลาด ตัวอย่างเช่น ลำไยอบแห้งควรทำตั้งแต่ ช่วงกรกฎาคม เพราะเนื้อลำไยจะเต็มกว่า  
จากประสบการณ์ที่ทำกล้วยกวนต้องทำตลาดหลายระดับจากล่างถึงบนตั้งแต่สนามบิน (ผ่านทาง

โครงการสวนพระองค์) เลมอนฟาร์ม คิงส์ฟาวเวอร์ สีนค้ำลำไยอบแห้งมีราคาแพงกว่าปกติ 150 บาท แต่มีคุณภาพดีกว่ามาก มีอาจารย์คณะเกษตรจากมหาวิทยาลัยเชียงใหม่มาช่วยสอนเทคนิคการอบแห้ง การรีบจำหน่ายทำให้ไม่ได้ราคา และมีจำหน่ายเองที่กลุ่มด้วย

กลุ่มแม่บ้านเกษตรกรแม่จ้องใต้ได้เสนอแนะว่า สีนค้ำควรมีความหลากหลายมาก มีสินค้ำใหม่ ที่แปลกกว่าที่อื่นอยู่เสมอ เช่น แชมพูสุ้นขกลิ้นผลไม้ โดยเน้นการผลิตสินค้ำที่มีราคาถูกและคุณภาพดี ซึ่งทางกลุ่มได้ส่งขายที่ ปทุมธานี กาญจนบุรี เพชรบุรี ตลอดจนส่งออกผ่านพ่อค้าคนกลางไปประเทศ ญี่ปุ่นด้วย

### 3. ภาคเหนือสายที่ 2

ผลการสัมมนาในกลุ่มย่อยสายที่ 2 สามารถสรุปเป็นภาพรวมจำแนกตามกระบวนการทั้ง เจ็ดประเภทได้ดังต่อไปนี้

#### 3.1 กระบวนการบริหารสมาชิก

กลุ่มธุรกิจชุมชนส่วนใหญ่มีขนาดกลางมีจำนวนสมาชิกประมาณ 30-40 คนโดยเฉลี่ย มีการระดมหุ้นสมาชิกหุ้นละ 100 บาทและปันผลร้อยละ 10-20 แต่ในขณะที่เดียวกันก็สังเกตได้ว่า ในบางกลุ่มซึ่งใช้ทุนค่อนข้างสูง หรือกลุ่มที่เริ่มมาจากการเป็นธุรกิจเอกชน เช่น กลุ่มอาชีพหัตถกรรม ฝีมือและกลุ่มศูนย์หัตถกรรมของทีระลิก ประธานกลุ่มจะเป็นหุ้นส่วนใหญ่มากกว่าร้อยละ 90 ซึ่งมักจะมี ผลมาจากมีความจำเป็นต้องใช้ทุนสูงและความจำเป็นที่จะต้องเป็นผู้บริหารที่มีประสบการณ์ใน การประกอบธุรกิจ โดยเฉพาะในด้านการตลาด เพื่อให้กลุ่มธุรกิจชุมชนนั้นประสบความสำเร็จ และสามารถแข่งขันกับธุรกิจเอกชนอื่นๆได้ ทุกกลุ่มจะมีการตั้งคณะกรรมการบริหาร แต่ส่วนใหญ่ ประธานจะมีบทบาทและความรับผิดชอบในการบริหารกลุ่มมากกว่าคนอื่น โดยเฉพาะในด้านการหา ตลาด ซึ่งเป็นปัจจัยที่สำคัญที่สุดของกลุ่มธุรกิจชุมชนในอุตสาหกรรมสิ่งทอเครื่องนุ่งห่มและใน อุตสาหกรรมจักสานและเครื่องเรือน

#### 3.2 กระบวนการใช้แรงงาน

แรงงานส่วนใหญ่ในกลุ่มจะเป็นสมาชิกกลุ่มด้วย ซึ่งเป็นคนในชุมชนเอง ผู้ปฏิบัติงานในธุรกิจ ชุมชนสายนี้มีการแบ่งออกเป็น 2 ส่วนที่แยกออกจากกันชัดเจน คือ ด้านการผลิต และด้านการบริหาร จัดการ ในด้านการผลิตนั้นส่วนใหญ่จะเป็นสมาชิกที่ร่วมถือหุ้นด้วยแต่ก็มักจะมีสัดส่วนการถือหุ้น ค่อนข้างน้อยประมาณคนละ 100 บาท ค่าจ้างจ่ายเป็นรายชิ้น บางรายเป็นการจ่ายแบบรายวันหรือ รายเดือน ผู้ที่ทำงานในด้านการบริหารจัดการจะได้รับค่าตอบแทนเป็นรายเดือนและมักจะมีสัดส่วน ในการถือหุ้นมากกว่า ในสายนี้มีกลุ่มธุรกิจชุมชนหลายกลุ่มที่เริ่มต้นมาจากการเป็นธุรกิจส่วนตัว แล้วพัฒนาขึ้นมาเป็นกลุ่มธุรกิจชุมชน ดังนั้นจึงมีการแบ่งกลุ่มระหว่างกลุ่มผู้ผลิตซึ่งเคยเป็นผู้ใช้

แรงงานมาก่อนกับกลุ่มผู้บริหารซึ่งเคยเป็นเจ้าของกิจการมาก่อน การที่เปลี่ยนจากรูปแบบธุรกิจส่วนตัวมาเป็นรูปแบบกลุ่มธุรกิจชุมชนมีความแตกต่างในด้านการใช้แรงงานมากจากการเป็นผู้ใช้แรงงานอย่างเต็มเวลาสู่สภาพการเป็นมาเป็นสมาชิกกลุ่มซึ่งมีส่วนเป็นเจ้าของธุรกิจชุมชนด้วย การถือหุ้นและได้รับเงินปันผลตลอดจนมีส่วนร่วมคิดและตัดสินใจในแนวทางการดำเนินงานของกลุ่ม ความแตกต่างนี้ทำให้แรงงานเหล่านี้มีแรงจูงใจในการทำงานมากขึ้นเพราะมีความรู้สึกเป็นเจ้าของร่วมด้วยมากขึ้น

### 3.3 กระบวนการบริหารการเงิน

กลุ่มธุรกิจชุมชนในสาขานี้ให้ความสำคัญกับการบริหารการเงินมากเป็นอันดับสองรองลงมาจากการบริหารการตลาด จะเห็นได้ว่าธุรกิจชุมชนหลายกลุ่มได้รับการสนับสนุนทางการเงินจากหน่วยงานราชการ โดยเฉพาะกลุ่มที่มีชื่อเสียง การเป็นที่รู้จักมักจะได้รับ การสนับสนุนได้ง่ายกว่ากลุ่มอื่นๆ อย่างไรก็ตามทุกกลุ่มมีความเห็นตรงกันว่าขั้นตอนและเงื่อนไขในการขอประมาณการจากภาครัฐค่อนข้างยุ่งยากมาก และทำให้กลุ่มที่เพิ่งเริ่มหรือกลุ่มที่ไม่มีหน่วยงานราชการมาสนับสนุนขอ การสนับสนุนได้ยากมาก ธุรกิจหลายประเภทมีการลงทุนค่อนข้างสูง เช่น ทอผ้า เป็นต้น ทำให้มี ปัญหาขาดเงินทุนหมุนเวียนบ้าง แต่สำหรับธุรกิจบางรูปแบบที่ใช้วัตถุดิบพื้นบ้าน และเน้นแรงงานเป็น หลัก เช่น จักสานก็มักจะไม่ค่อยมีปัญหาเงินทุนหมุนเวียนมากนักส่วนใหญ่เงินทุนหลักของกลุ่มธุรกิจ ชุมชนเหล่านี้จะมาจากหน่วยงานราชการหรือทุนส่วนตัวของประชาชนกลุ่ม ในขณะที่ทุกกลุ่มก็มีการ ระดมทุนจากสมาชิกด้วยเช่นกันแต่เป็นสัดส่วนไม่มากนัก

### 3.4 กระบวนการบริหารการตลาด

กระบวนการบริหารการตลาดเป็นกระบวนการที่กลุ่มธุรกิจชุมชนในสาขานี้ให้ความสำคัญมากที่สุด และถือว่าเป็นปัจจัยที่มีความสำคัญอย่างมากต่อความสำเร็จของกลุ่มธุรกิจชุมชนเหล่านี้ เนื่องมาจาก สินค้าหัตถกรรมมีความหลากหลายของสินค้าสูงและมีการแข่งขันที่สูงมากด้วย กลุ่มธุรกิจชุมชนใน สาขานี้ส่วนใหญ่จะมีวิธีการการตลาด โดยการ ไปออกงานตามที่ต่างๆ ที่หน่วยงานราชการจัดขึ้น ซึ่งเป็น ส่วนที่สำคัญมากเพราะในปัจจุบันรัฐบาลได้ให้ความสำคัญกับการพัฒนาธุรกิจชุมชนมากขึ้นจึงได้มีการ จัดงานออกร้านสำหรับธุรกิจชุมชนมากขึ้นแล้ว ทำให้กลุ่มเหล่านี้เป็นที่รู้จักมากขึ้นและทำให้ได้ รับคำสั่งซื้อสินค้ามากขึ้นอีกด้วย ซึ่งในข้อหลังนี้มักจะเป็นส่วนที่สำคัญกว่าการเพิ่มยอดขายในการออกงาน แต่ละครั้ง ซึ่งจะเห็นได้ว่ากลุ่มที่ได้ออกงานบ่อย หรือมีสื่อต่างๆ เช่น สิ่งพิมพ์หรือโทรทัศน์มาทำข่าว จะเป็น ที่รู้จักและทำให้การตลาดได้ง่ายขึ้นมากกว่ากลุ่มที่ไม่มีชื่อเสียง

นอกจากนั้นกลุ่มเหล่านี้ส่วนใหญ่ยังมีการตลาดด้วยตัวเองโดยการคิดแบบสินค้าใหม่ๆ ที่คิด ว่าตรงตามความต้องการของตลาดแล้วทำตัวอย่างไปเสนอผู้ซื้อรายต่างๆ วิธีนี้ความสำเร็จของการหา ตลาดจะขึ้นอยู่กับความสามารถของฝ่ายการตลาดและการประยุกต์รูปแบบสินค้าให้มีรูปแบบที่แปลก ใหม่เหมาะสมกับความต้องการของตลาด เช่นในกลุ่มส่งเสริมและพัฒนาอาชีพหัตถกรรมตีลายแผ่นแร่

จะมีการสรรหาและรูปแบบใหม่ๆ ไปเสนอลูกค้าอยู่ตลอดเวลาและมีการลดต้นทุน โดยการเปลี่ยนวัตถุดิบจากแผ่นเงินมาเป็นแผ่นแร่อื่นๆ เพื่อให้ราคาสินค้าถูกลง อีกทั้งยังมีการส่งเสริมการจำหน่ายโดยการผลิตสินค้าเพื่อจำหน่ายในช่วงเทศกาลที่สำคัญ เช่น เทศกาลต่างๆ เทศกาลคริสมาสต์และปีใหม่ เป็นต้น การเน้นผลิตสินค้าที่มีคุณภาพในบางกลุ่มที่มีฝีมือดีและมีความสามารถในการผลิตสินค้าขายแปลกๆ จะสามารถตลาดได้ง่ายกว่า บางกลุ่มที่ได้เป็นหนึ่งในตำบลหนึ่งผลิตภัณฑ์และได้ลงข้อมูลในอินเทอร์เน็ตทางเว็บไซต์ของไทยตำบล.คอม ทำให้เป็นที่รู้จักในวงกว้างและมีผู้สั่งซื้อสินค้าเข้ามามากขึ้น อย่างไรก็ตาม กลุ่มธุรกิจชุมชนเหล่านี้ก็ยังประสบปัญหาทางการตลาดอยู่บ้าง เช่นการมีคู่แข่งจำนวนมากทำให้มีการขายตัดราคากัน โดยเฉพาะอย่างยิ่งจากสินค้าที่มีคุณภาพต่ำกว่า ซึ่งเนื่องจากสินค้าทดแทนเหล่านี้มีความหลากหลายมากทั้งในด้านรูปแบบและคุณภาพ ทำให้บางครั้งผู้บริโภคไม่สามารถแยกแยะความแตกต่างได้ ฉะนั้นสินค้าของกลุ่มธุรกิจชุมชนที่มีคุณภาพสูงกว่าและมีต้นทุนสูงกว่าจึงจำหน่ายได้ยากขึ้น

### 3.5 กระบวนการใช้วัตถุดิบ

กระบวนการใช้วัตถุดิบในกลุ่มธุรกิจชุมชนสายนี้แบ่งออกได้เป็น 2 รูปแบบคือ 1) กลุ่มที่เน้นการใช้วัตถุดิบในท้องถิ่นเป็นหลัก 2) กลุ่มที่ซื้อวัตถุดิบจากภายนอกเป็นส่วนใหญ่ จะเห็นได้ว่ากลุ่มที่เน้นการใช้วัตถุดิบท้องถิ่นเป็นหลัก เช่น การทำกระดาษสาจักสาน มักจะไม่ค่อยมีปัญหาด้านเงินทุนหมุนเวียน ในการนำไปซื้อวัตถุดิบ เพราะวัตถุดิบมีราคาถูก แต่ในระยะหลังวัตถุดิบในท้องถิ่นลดลงมากทำให้ต้องหาจากภายนอกมาทดแทนมากขึ้น จึงต้องมีการวางแผนในการใช้วัตถุดิบมากขึ้น รวมทั้งแนวทางในการเชื่อมโยงกับกลุ่มเครือข่ายต่างๆ ในการหาวัตถุดิบมากขึ้น ส่วนในกลุ่มที่สองที่ซื้อวัตถุดิบจากภายนอกเป็นส่วนใหญ่ เนื่องจากไม่สามารถหาวัตถุดิบในท้องถิ่นได้ ทำให้ต้องใช้เงินทุนเพื่อซื้อวัตถุดิบสูงกว่า เช่น กลุ่มทอผ้าและกลุ่มผลิตภัณฑ์จากผ้าที่ต้องสั่งซื้อฝ้ายมาจากภูมิภาคอื่น บางกลุ่มได้มีการแนะนำว่าในจังหวัดลำปาง กลุ่มทอผ้าในจังหวัดได้รวมตัวกันตั้งเป็นธนาคารฝ้ายเพื่อซื้อฝ้ายร่วมกันทำให้สามารถต่อรองราคาของวัตถุดิบให้ถูกลงได้ รวมทั้งยังลดค่าขนส่งได้ด้วย กลุ่มทอผ้าที่มาจากเชียงใหม่มีความสนใจในแนวคิดนี้มากและได้รับไปสานต่อว่าจะสามารถสร้างเครือข่ายในลักษณะเดียวกันในเชียงใหม่ได้อย่างไร หลายกลุ่มมีความเห็นเหมือนกันว่าการที่จะให้เครือข่ายในลักษณะนี้ขับเคลื่อนไปได้จะต้องได้รับความร่วมมืออย่างต่อเนื่องจากกลุ่มสมาชิก และมีกลุ่มที่เป็นผู้นำในการดำเนินงานอย่างต่อเนื่อง นอกจากนั้นทางกลุ่มได้ทดลองส่งเสริมให้มีการผลิตวัตถุดิบภายในท้องถิ่นแต่ไม่ได้ผลดีเท่าที่ควร จึงมีความจำเป็นต้องพึ่งพาวัตถุดิบจากภายนอกเพื่อให้ได้ผลิตภัณฑ์ที่มีคุณภาพดีที่สุด

### 3.6 กระบวนการพัฒนาผลิตภัณฑ์และเทคนิคการผลิต

กลุ่มธุรกิจชุมชนสายนี้มีการพัฒนาผลิตภัณฑ์ในระดับที่สูงโดยเปรียบเทียบกับกลุ่มธุรกิจชุมชนสายที่ 1 เนื่องจากกลุ่มธุรกิจชุมชนในสายนี้มีสินค้าหัตถกรรมซึ่งมีการแข่งขันในด้านรูปลักษณ์ที่สูงมาก ซึ่งเป็นปัจจัยทำให้กลุ่มธุรกิจชุมชนในสายนี้ต้องปรับตัวตามความต้องการของตลาด การพัฒนาผลิตภัณฑ์จึงเกิดขึ้นอย่างต่อเนื่อง ในกลุ่มที่ประสบความสำเร็จจะมีการคัดเลือกแรงงานที่มีฝีมือ 2-3 คนไว้ทำหน้าที่ในการพัฒนาผลิตภัณฑ์รูปแบบใหม่ๆ อยู่เป็นประจำ โดยศึกษาจากความต้องการของตลาด รูปแบบใหม่ๆ ต้องออกมาให้ทันสมัยอยู่ตลอดเวลา กลุ่มหัตถกรรมที่ตายแผ่นแระระบุว่ามีการกำหนดให้สมาชิกที่มีฝีมือพัฒนาสายใหม่ๆ แล้วจึงไปสอนสมาชิกคนอื่นๆ ต่อไป ในด้านการบรรจุภัณฑ์ยังมีปัญหาอยู่บ้างที่เกี่ยวข้องกับการมาตรฐานบรรจุภัณฑ์ โดยเฉพาะในกลุ่มที่มีการส่งออกจะต้องมีการพัฒนาด้านบรรจุภัณฑ์ให้ได้มาตรฐาน ทำให้ต้องมีการลงทุนเพิ่มขึ้น เทคนิคการผลิตส่วนใหญ่จะเป็นการต่อยอดจากภูมิปัญญาพื้นบ้านและมักจะใช้เครื่องมือเครื่องใช้ต่างๆ ที่ผลิตขึ้นมาเอง

### 3.7 กระบวนการสวัสดิการชุมชน

กลุ่มธุรกิจชุมชนสายนี้ได้อภิปรายถึงการจัดสวัสดิการชุมชนในสองรูปแบบคือ สวัสดิการสำหรับสมาชิกและสวัสดิการสำหรับชุมชนโดยรวม กลุ่มธุรกิจชุมชนในสายนี้ทุกกลุ่มได้มีการจัดสวัสดิการชุมชนทั้งสองรูปแบบ และส่วนใหญ่จะมีการจัดสรรงบประมาณไว้สำหรับการจัดสวัสดิการเหล่านี้ประมาณร้อยละ 10 ของกำไรทั้งปี กลุ่มส่วนใหญ่มีการจัดสวัสดิการชุมชนในรูปแบบที่คล้ายกันมาก กล่าวคือ สวัสดิการสมาชิกจะเป็นการตั้งกองทุนให้กู้ยืมเงินเป็นหลัก ส่วนสวัสดิการชุมชนมักจะเป็นการสงเคราะห์คนชรา ให้ทุนการศึกษาแก่นักเรียนในชุมชน และการสนับสนุนกิจกรรมและเทศกาลต่างๆ ในชุมชน จากการอภิปรายจะเห็นได้ว่ากลุ่มธุรกิจชุมชนเหล่านี้มีฐานะทางการเงินค่อนข้างดีแล้ว จึงเริ่มมีการจัดสวัสดิการชุมชนอย่างสม่ำเสมอและมักจะเป็นในรูปแบบที่คล้ายคลึงกัน

## 4. การอภิปรายเชิงลึกปัญหาของกระบวนการและแนวทางการแก้ไขของแต่ละกลุ่มธุรกิจชุมชน

กลุ่มธุรกิจชุมชนในสายนี้ได้เน้นปัญหาที่เผชิญอยู่ใน 3 กระบวนการคือ กระบวนการบริหาร การตลาด กระบวนการใช้วัตถุดิบและกระบวนการพัฒนาผลิตภัณฑ์และเทคนิคการผลิต ประสบการณ์ที่เกิดขึ้นของกลุ่มต่างๆ และข้อเสนอแนะจากที่ประชุมมีดังต่อไปนี้

กลุ่มผลิตภัณฑ์จากผ้า ในอดีตไม่มีปัญหา แต่ปัจจุบันมีการแย่งกันจำหน่ายมากยิ่งขึ้น โดยมีผู้ค้ารายอื่นเอาผ้าจากพม่ามาข้อมขายหรือนำผ้าจากโรงงานมาขายตัดราคาถึงแม้ว่าการมีตราสินค้าและการตั้งราคาจากต้นทุนจะช่วยให้จำหน่ายได้ก็ตาม แต่ต่อมาก็มีการเลียนแบบรูปแบบของผ้าและนำไปผลิตโดยเครื่องจักร ในประเทศพม่า ปัญหาในเรื่องชื่อตราของสินค้าที่สำคัญคือ ทางราชการยังไม่มีควม



ชัดเจนในการป้องกันการแอบอ้างและการเลียนแบบเพื่อแก้ปัญหาการจำหน่ายตัดราคาจากสินค้าที่ไม่มีคุณภาพ

กลุ่มเย็บผ้าแม่บ้านเกษตรกรบ้านแม่ตาดได้เสนอแนะให้หาช่องทางการจำหน่ายโดยที่กลุ่มมีประสบการณ์ในการขอให้องค์กรบริหารส่วนตำบล(อ.บ.ต.)สนับสนุนจนสามารถไปออกงานได้ จะช่วยให้มีคำสั่งซื้อสินค้าเพิ่มขึ้นมีการส่งสินค้าไปจำหน่ายทั่วประเทศ เช่น กรุงเทพ ในที่บ่าชา ประตูน้า จตุจักร สินค้ามีทั้งผ้าปัก ผ้าบาติก ผ้าทอ ผ้ามัดย้อม เน้นที่คุณภาพของสินค้า มีการทำมาแล้ว 18 ปี เป็นที่รู้จักโดยทั่วไป สินค้าทุกชนิดจำหน่ายราคาเดียวกันไม่ว่าจะจำหน่ายปลีกหรือส่ง ทำให้ไม่มีปัญหาเรื่องต้นทุนที่เพิ่มขึ้นเพราะเป็นการตั้งราคาเอง ราคาที่ตลาดกรุงเทพจะสูงกว่าที่เชียงใหม่เพราะมีค่าขนส่งเพิ่มขึ้น

กลุ่มหัตถกรรมของที่ระลึกได้เสนอให้ผลิตสินค้าที่หลากหลายเพื่อป้อนตลาด กลุ่มนี้ได้ผลิตสินค้าจำพวกตุ๊กตา พวงกุญแจ ตุ๊กตาชาวเขา ตุ๊กตาใส่จดหมาย มีการลงข้อมูลในอินเทอร์เน็ต ด้วยมีผู้โทรศัพท์มาสั่ง มีการออกจำหน่ายในที่ต่างๆ มีฝ่ายการตลาดที่ดีมาก ออกไปหาตลาดตามที่ต่างๆ เช่น หาดใหญ่ ประเทศลาว มีแผงขายสินค้าอยู่ที่สวนจตุจักร แม้ว่าค่าเช่านี้จะสูงก็ตาม (มากกว่าร้อยละ 50 ของยอดขายทั้งหมด) มีการสั่งซื้อสินค้าเป็นจำนวนมากๆผ่านทางสวนจตุจักรเข้ามาด้วย

กลุ่มอาชีพหัตถกรรมฝีมือได้ร่วมเสนอแนะการบริหารตลาดจากประสบการณ์ที่แตกต่างของกลุ่มเองที่คำสั่งซื้อส่วนมาก กลุ่มมีการคิดแบบใหม่ๆแล้วนำไปเสนอกับผู้สั่งซื้อ มีการทำสินค้าตามเทศกาลต่างๆเช่น เทศกาลคริสมาสต์และปีใหม่ งานฝีมือบางอย่างต้องอาศัยวัตถุดิบหลายชนิดหรือสินค้าที่มีความสลับซับซ้อนในการผลิต (เช่น กระเป๋าดิจิตัล) ก็จะไปทำร่วมกับกลุ่มอื่นๆ เพื่อเพิ่มพูนความรู้ความสามารถ ทำให้มีงานเข้ามาอย่างสม่ำเสมอ กลุ่มได้จำหน่ายตามงานที่จัดโดยหน่วยงานราชการต่างๆโดยมีเจ้าหน้าที่มาติดต่อ รวมทั้งมีการติดต่อหาตลาดเองบ้าง ส่วนหนึ่งมาจากสื่อโทรทัศน์ที่สำคัญคือไม่มีพ่อค้าคนกลางมาซื้อ

กระบวนการใช้วัตถุดิบที่เกิดขึ้นกับกลุ่มผลิตภัณฑ์จักรสาน (ไม้ไผ่) ตำบลป่าบางเกิดจากความขาดแคลนวัตถุดิบในพื้นที่ วัตถุดิบมาจากในพื้นที่ร้อยละ 40และซื้อจากจังหวัดอื่นอีกร้อยละ 60 อีกทั้งปัญหาเชื้อราและมอด แม้ว่าได้ภูมิปัญญาชาวบ้านโดยการอบควันธรรมาศก็ไม่ได้ผล เคยใช้น้ำยาเคมีประเภทหนึ่งของญี่ปุ่นที่พ่นลงไปแล้วไม่ทำให้เกิดมอดเกิดราก็ไม่ได้ผลเช่นกัน จึงทำให้ไม่สามารถขยายตลาดของสินค้าไปต่างประเทศได้

กลุ่มสหกรณ์หัตถกรรมผลิตภัณฑ์ไม้สานป่าตอง พบว่า วัตถุดิบเริ่มหายากขึ้นจนต้องซื้อจากองค์กร ม.ต.ป. ทำให้ต้นทุนสูงมาก การส่งเสริมให้ปลูกไม้สักและไผ่มีปัญหากฎหมาย เมื่อขนส่งสินค้ามักจะโดนด่านตรวจแล้วกักไว้ มีการขัดข้องหาเมื่อขอทำผ่าน หลังจากนั้นยังมีการขอเงินอีก กลุ่มได้รับตราสินค้าเชียงใหม่ (Chiang Mai Brand) กลุ่มใช้วัตถุดิบในชุมชนประมาณร้อยละ 80 และส่วนหนึ่งซื้อจาก พอก. ส่วนเรื่องไม้มีปัญหาบ้างเรื่องการขนย้ายเมื่อมีปริมาณมาก สินค้าที่มีฝีมือละเอียดอ่อนจะมี

ราคาดี ความละเอียดสวยงามขึ้นอยู่กับสมาธิและความอดทนของสมาชิกที่ทำการผลิตแบบของสินค้าที่ทำมักเป็นแบบเก่าๆแต่นำมาดัดแปลงใหม่ให้ดูทันสมัย

กลุ่มส่งเสริมและพัฒนาอาชีพหัตถกรรมตีลายแผ่นแร่ได้เสนอแนะการแก้ไขปัญหาวัดตุคิบว่าเครื่องมือเครื่องใช้ต่างๆเป็นการผลิตเองทั้งหมด วัดตุคิบทาง่ายได้ในชุมชน เรื่องวัดตุคิบนี้เกี่ยวข้องกับเงินทุน กล่าวคือต้องมีเงินทุนสำรองเอาไว้ซื้อวัดตุคิบให้พอเพียง กลุ่มมีความสนิทสนมกับ ผู้ผลิตวัดตุคิบ เวลาแผ่นแร่จะขึ้นราคาก็สามารถซื้อไว้สำรองก่อน ดังนั้นราคาของวัดตุคิบที่เพิ่มขึ้นก็ไม่ทำให้ราคาต้นทุนเพิ่ม

กลุ่มเจียรระโนแก้วไปขามได้เล่าประสบการณ์ในการจัดการกับวัดตุคิบของตนว่า ตัวแก้วที่เป็นที่ต้องการของตลาดมีการ ไปขุดหากันภายในท้องถิ่นและห้ามไม่ให้คนต่างถิ่นเข้ามาทำ ผลลัพธ์คือชาวบ้านหวัดตุคิบแก้วแล้วนำมาขายให้กลุ่ม

กลุ่มแม่บ้านวังปิ่นได้กล่าวถึงปัญหาในกระบวนการพัฒนาผลิตภัณฑ์ว่ามีการขาดแคลนบุคลากรในการออกแบบลวดลายใหม่ๆให้ตรงกับความต้องการของตลาดและสั่งสินค้าแบบเดิมๆทำให้จำหน่ายไม่ได้ ซึ่งได้สร้างปัญหาด้านเงินทุนหมุนเวียนตามมา

กลุ่มส่งเสริมและพัฒนาอาชีพหัตถกรรมตีลายแผ่นแร่ได้เสนอแนะจากประสบการณ์ของตนเองว่ากลุ่มมีความแตกต่างจากกลุ่มอื่นเนื่องจากผลิตภัณฑ์เป็นงานฝีมือที่ทำมานานแล้วถึงสามสิบปีเป็นที่รู้จักของคนในประเทศอยู่แล้ว ส่วนใหญ่เป็นการสั่งทำเข้ามา ในทุกๆงานที่ไปจะมีคำสั่งซื้อสินค้าเข้ามาตลอด จะมีปัญหาบ้างเวลาที่มีการสั่งงานที่มีลายยากๆเข้ามา เช่น ลายรามเกียรติ์ จะต้องใช้ช่างที่มีความชำนาญมากมาทำ เริ่มแรกมีช่าง 6 คน ปัจจุบันมีปริมาณขายไปทั่วหมู่บ้านมีการวางแผนการทำงาน การลดต้นทุน มีการเปลี่ยนแปลงวัดตุคิบจากแผ่นเงินเปลี่ยนมาเป็นแผ่นแร่ ดีบุก และทองแดงแทน เรื่องแรงงานฝีมือต้องสามารถทำลายยากๆเช่นรามเกียรติ์ได้มีความสวยงามคุณภาพดี การทำงานมีความหลากหลายคือมีการนำไม้มะม่วงมากลึงเข้ารูป กระจเป่าผ้าฝ้าย กรอบรูป งานไม้ หมวก กระจโล่ (ภูมิปัญญาชาวบ้าน) หลังจากนั้นทำแผ่นแร่มาติด ซึ่งสามารถทำให้สินค้ามีความหลากหลายสวยงาม กล่าวถ้ามีความสามารถในการดัดแปลงสินค้าให้ใช้งานได้หลากหลาย ตลาดจึงจะกว้างมากขึ้น เรื่องของการออกแบบสามารถทำได้เอง แต่มีปัญหาที่สำคัญคือสมาชิกที่มีฝีมือดีแล้วมักจะออกจากกลุ่มไปทำเอง เมื่อสมาชิกเหล่านั้นออกไป สมาชิกที่ไม่มีมือจะไม่ค่อยอยากทำ คือจะต้องมีการคุมการทำงานตลอดเวลาจึงจะได้ผลงานที่ดี จะละเลยในประเด็นนี้ไม่ได้ ราคาจำต่างๆจะต้องขึ้นอยู่กับฝีมือและความสามารถของช่างแต่ละคน

## บทที่ 9

### สรุปผลการสัมมนากลุ่มย่อยของธุรกิจชุมชนภาคเหนือ

#### 1. สรุปภาพโดยทั่วไป

การสัมมนาในกลุ่มย่อยธุรกิจชุมชนภาคเหนือทั้งสองสายสามารถสรุปได้ว่า กลุ่มธุรกิจชุมชนที่มาร่วมการสัมมนาในครั้งนี้ได้ให้ความสำคัญกับกระบวนการบริหารการตลาดและกระบวนการพัฒนาผลิตภัณฑ์ ซึ่งสอดคล้องกับความจริงที่ว่ากลุ่มธุรกิจชุมชนเหล่านี้อยู่ในกลุ่มอุตสาหกรรมสิ่งทอและกลุ่มอุตสาหกรรมจักสานและเฟอร์นิเจอร์ ซึ่งมีการแข่งขันสูงมาก โดยเฉพาะในบริเวณเชียงใหม่ ทำให้กลุ่มธุรกิจชุมชนต้องมีการพัฒนาทั้งด้านการตลาด โดยการนำเสนอสินค้าที่มีรูปแบบใหม่และทันสมัยอยู่เสมอ ซึ่งสอดคล้องกับกระบวนการพัฒนาผลิตภัณฑ์ ซึ่งมีความจำเป็นที่จะต้องพัฒนารูปแบบสินค้าให้ตรงกับความต้องการของตลาดอยู่เสมอ โดยกลุ่มธุรกิจชุมชนที่เข้าร่วมการสัมมนาครั้งนี้มีความสามารถค่อนข้างสูงใน 2 กระบวนการนี้ ซึ่งเป็นจุดสำคัญที่ทำให้ธุรกิจชุมชนเหล่านี้ประสบความสำเร็จ และสามารถแข่งขันกับธุรกิจเอกชนอื่นๆ ได้

ในด้านปัญหา จากการสัมมนาสามารถสรุปได้ว่า กระบวนการบริหารการจ้างงานและกระบวนการใช้วัตถุดิบ เป็นกระบวนการที่กลุ่มธุรกิจชุมชนเหล่านี้ประสบปัญหามากที่สุด โดยในกระบวนการบริหารการเงินนั้น หลายกลุ่มมีปัญหาในด้านการหาเงินทุนสนับสนุนจากภาครัฐ เนื่องจากไม่ทราบข้อมูลที่ชัดเจน กลุ่มยังไม่เป็นที่รู้จักเท่าที่ควรก็เป็นอีกปัจจัยหนึ่งที่ทำให้ได้รับการส่งเสริมจากภาครัฐในระดับที่ต่ำ กลุ่มธุรกิจชุมชนหลายกลุ่มมีปัญหาในด้านการหาวัตถุดิบ เนื่องจากต้องสั่งซื้อจากภายนอกชุมชน ทำให้บางครั้งมีปัญหาขาดแคลนหรือมีฉะนั้น ต้องซื้อด้วยราคาที่สูง ซึ่งมีผลต่อเนื่องมาสู่ปัญหาด้านการเงินตามมา เงินทุนหมุนเวียนเพื่อใช้ซื้อวัตถุดิบจึงไม่เพียงพอ

เมื่อคณะวิจัยได้พิจารณาแผนปฏิบัติการเพื่อการปรับปรุงและพัฒนาธุรกิจชุมชนของแต่ละกลุ่มสามารถสรุปได้ว่า กลุ่มธุรกิจชุมชนในภาคเหนือต้องการที่จะปรับปรุงในกระบวนการบริหารการเงินมากที่สุด ซึ่งสอดคล้องกับการที่เป็นกระบวนการที่กลุ่มประสบปัญหามากที่สุด เรื่องที่กลุ่มต้องการปรับปรุงรองลงมาคือ ในกระบวนการพัฒนาผลิตภัณฑ์ โดยต้องการพัฒนาบุคลากรให้มีความสามารถในการพัฒนาผลิตภัณฑ์มากขึ้น ซึ่งสะท้อนให้เห็นถึงความตระหนักของกลุ่มธุรกิจชุมชนที่เล็งเห็นถึงภัยคุกคาม (threat) จากการแข่งขันที่เข้มข้นและเป็นแบบพลวัตรและกระบวนการบริหารที่กลุ่มต้องการปรับปรุงรองลงมาคือด้านการใช้วัตถุดิบ โดยต้องการที่จะพัฒนาการผลิตวัตถุดิบในท้องถิ่นเพื่อลดต้นทุนหรือรวมตัวกันเป็นเครือข่ายเพื่อให้สามารถซื้อวัตถุดิบได้ถูกลงและสะดวกขึ้น

เมื่อเปรียบเทียบลำดับความสำคัญของปัญหาจากการสำรวจด้วยแบบสอบถามซึ่งเป็นการถามสภาพปัญหาในปีที่ผ่านมา (พ.ศ. 2544) กับลำดับความสำคัญของปัญหาที่กลุ่มธุรกิจชุมชนได้แสดงในปลายปี 2545 สะท้อนให้เห็นว่า ปัญหาของกระบวนการบริหารงานของกลุ่มธุรกิจชุมชนในภาคเหนือ

น่าจะมีการเปลี่ยนแปลงไปได้อย่างรวดเร็วในระยะเวลาสั้น กล่าวคือ เดิมที่มีกระบวนการที่เป็นปัญหาที่สำคัญก็คลี่คลายไปได้ ขณะที่ปัญหาใหม่ได้เกิดขึ้นกับกระบวนการอื่นที่ไม่คิดว่าจะมีปัญหา ฉะนั้น กลุ่มธุรกิจชุมชนจึงควรได้มีแนวทางการปรับปรุงการปฏิบัติการในกระบวนการบริหารทั้งเจ็ดอยู่ตลอดเวลา แม้ว่าจะไม่มีปัญหาในกระบวนการใดก็ตาม ทั้งนี้เพราะว่ากลุ่มธุรกิจชุมชนมีโอกาที่จะเผชิญกับปัญหาที่ไม่คาดคิดในแต่ละกระบวนการ การปรับปรุงจะเป็นการสร้างความพร้อมและอาจจะเป็นการป้องกันมิให้ปัญหาที่เกิดขึ้นลุกลามใหญ่โตออกไปเกินกว่าจะแก้ไขได้

## 2. สรุปภาพเฉพาะกลุ่มอุตสาหกรรม

ในภาคเหนือสามารถแบ่งอุตสาหกรรมออกได้เป็นสองกลุ่มใหญ่ที่ชัดเจนคือ กลุ่มอุตสาหกรรมและอุปโภคบริโภค อุตสาหกรรมในสาขานี้ไม่มีปัญหาในเรื่องการบริหารสมาชิกและแรงงาน เพราะเป็นการผลิตที่มีได้ใช้ฝีมือมาก การบริหารสมาชิก กลุ่มค่อนข้างจะเป็นประชาธิปไตย กลุ่มส่วนใหญ่ไม่มีปัญหาด้านวัตถุดิบ เพราะส่วนใหญ่หาได้จากท้องถิ่น ยกเว้นในบางอุตสาหกรรม เช่น กระดาษสาที่วัตถุดิบหมดไปอย่างรวดเร็ว จะต้องหาแหล่งวัตถุดิบจากภายนอกมาเพิ่มเติม เนื่องจากอุตสาหกรรมนี้ในภาคเหนือมีลักษณะพิเศษ เนื่องจากมีสัดส่วนตลาดต่างประเทศและตลาดภายในประเทศค่อนข้างสูง เมื่อเทียบกับอุตสาหกรรมประเภทเดียวกัน ทำให้มีความจำเป็นจะต้องมีการเข้มงวดในด้านมาตรฐานความสะอาดและคุณภาพสินค้า ซึ่งนำไปสู่ปัญหาการพัฒนาผลิตภัณฑ์ให้ได้คุณภาพและมาตรฐานซึ่งนำไปสู่ปัญหาใหม่ นั่นก็คือต้นทุนในการพัฒนาผลิตภัณฑ์และเทคโนโลยีในการผลิตเพิ่มขึ้น ในกรณีของอุตสาหกรรมส่วนนี้ปัญหาใหญ่มิใช่การพัฒนาผลิตภัณฑ์ แต่เป็นการทำให้ต้นทุนการพัฒนาเทคโนโลยีในการผลิตเพิ่มขึ้น มีผลกระทบต่อภาระที่จะต้องหาเงินมาลงทุนเพิ่มและมีผลกระทบต่อไปถึงปัญหาการขาดเงินทุนหมุนเวียน ซึ่งก็ไม่ง่ายที่จะแก้ไขเพราะกลุ่มส่วนใหญ่ไม่มีข้อมูลที่เกี่ยวข้องกับความสัมพันธ์จากราชการและถ้ากลุ่มจะลงทุนเองจะต้องใช้ทุนมาก

ส่วนในกลุ่มอุตสาหกรรมที่สองประกอบด้วย สิ่งทอ จักสานและเครื่องเรือน อุตสาหกรรมประเภทนี้ในภาคเหนือมีลักษณะที่แตกต่างจากภาคอื่น โดยเฉพาะอย่างยิ่งภาคตะวันออกเฉียงเหนือ โดยที่กลุ่มทั้งหลายมักจะได้รับการจัดตั้งจากผู้ที่เคยเป็นนายทุนมาก่อน นายทุนเป็นผู้ถือหุ้นในสัดส่วนที่สูง(กว่าร้อยละ 90) ปัญหาเงินทุนหมุนเวียน วัตถุดิบและตลาดยังไม่เป็นปัญหาใหญ่ แต่มีปัญหาเรื่องการบริหารสมาชิกให้มีความเป็นประชาธิปไตย ทั้งนี้เพราะตัวประธานและผู้บริหารเป็นผู้ที่มีความรู้ในด้านการตลาด มีเงินทุนสำรองที่จะช่วยกลุ่มได้ ทำให้ปัญหาเรื่องวัตถุดิบ ถึงแม้จะต้องซื้อจากภายนอกก็มิได้เป็นปัญหาสำคัญของกลุ่มนี้ ปัญหาสำคัญกลับอยู่ที่การบริหารแรงงาน ส่วนหนึ่งเกิดจากการที่กลุ่มมีลักษณะที่ไม่ค่อยเป็นประชาธิปไตยอีกลักษณะหนึ่งเกิดจากลักษณะของงานที่กลุ่มทำต้องเป็นงานที่อาศัยฝีมือและทักษะอันละเอียดอ่อน ผู้ที่ยังไม่มีทักษะก็มักจะไม่มีสนใจทำงานให้กับกลุ่ม

ส่วนผู้ที่มีทักษะดีแล้วก็มักจะออกจากกลุ่มเพื่อไปประกอบอาชีพส่วนตัว ทำให้กลุ่มมีปัญหาในการหาผู้ที่มีฝีมือมาทำงานอย่างต่อเนื่อง

ประเด็นที่น่าสนใจที่สุดของกลุ่มนี้ก็คือ เนื่องจากประธานและผู้บริหารของกลุ่มนั้นเป็นนายทุนมาก่อน จึงเข้าใจดีถึงประเด็นในเรื่องความจำเป็นในการหาตลาดและพัฒนาผลิตภัณฑ์อย่างต่อเนื่อง ส่วนหนึ่งเป็นเพราะพลวัตรของการแข่งขันในอุตสาหกรรมเหล่านี้มีสูง มีการเลียนแบบสินค้า โดยเฉพาะอย่างยิ่งลวดลาย แล้วไปทำการผลิตด้วยเครื่องมือเครื่องจักรในประเทศพม่า หลังจากนั้นจะนำมาขายตัดราคาในหลายกรณีผู้ซื้อไม่สามารถจำแนกได้อย่างชัดเจนระหว่างสินค้าที่ทำด้วยมือและที่ทำด้วยเครื่องจักร ทำให้ประสบปัญหาในด้านการแข่งขันจะต้องออกแบบใหม่ ๆ หนีตลาดอยู่เสมอ ซึ่งก็เป็นเหตุผลให้สินค้าที่ผลิตได้มีคุณภาพสูงพอที่จะนำไปจำหน่ายนอกท้องถิ่นและในต่างประเทศ ตัวแบบดังกล่าวของภาคเหนือมีทั้งตัวอย่างที่ดีและไม่ดี ส่วนที่ดีคือความคิดริเริ่มของประธานและกรรมการที่เคยเป็นนายทุนมาก่อน ทำให้การบริหารงานมีลักษณะเป็นมืออาชีพใกล้เคียงกับของธุรกิจเอกชน แต่ข้อเสียก็คือการบริหารสมาชิกและแรงงานไม่เป็นประชาธิปไตยเท่าที่ควรยากที่จะตัดสินใจได้ว่ารูปแบบดังกล่าวเป็นรูปแบบที่ดีหรือไม่ แต่อย่างน้อยในระยะสั้นก็ไม่มีปัญหาเหมือนเช่นในอุตสาหกรรมที่คล้ายกับในภาคตะวันออกเฉียงเหนือ ส่วนในระยะยาวนั้นไม่แน่ชัดอุตสาหกรรมดังกล่าวจะมีการบริหารในรูปแบบที่เป็นประชาธิปไตยและสมาชิกมีส่วนร่วมด้วยมากขึ้นในระยะยาวหรือไม่

## บทที่ 10

### ผลการประเมินโครงการวิจัยในภาคเหนือ

#### 1. ความรู้และทักษะที่ได้รับจากโครงการวิจัย

ในบทนี้แสดงผลการประเมินหลังจากการสัมมนาในกลุ่มย่อยสองเดือน โดยมีการประเมินสองส่วน ส่วนแรกคือประเมินความรู้และความพึงพอใจของธุรกิจชุมชนที่ได้จากการเข้าร่วมโครงการ ส่วนที่สอง เป็นการประเมินว่าธุรกิจชุมชนได้ดำเนินการปรับปรุงตามแผนที่ได้เสนอเอาไว้ (โปรดดูตัวอย่างแบบสอบถามเพื่อการประเมินโครงการและประเมินการปรับปรุงตามแผนในภาคผนวกที่ 10)

ในการประเมินความรู้ที่ได้รับจากโครงการวิจัยนี้ ผู้ประเมินให้ผู้ตอบแบบสอบถามย้อนกลับถึงช่วงก่อนเข้าร่วมประชุมภาคและประชุมระหว่างกลุ่ม กลุ่มธุรกิจชุมชนที่ทราบวิธีการปฏิบัติที่เป็นเลิศและการเปรียบเทียบเพื่อการปรับปรุงและพัฒนา มีเป็นจำนวน 18 กลุ่ม (ร้อยละ 67) ที่เหลืออีก 9 กลุ่ม (ร้อยละ 33) ยังไม่รู้จักริธีการนี้มาก่อนเลย แต่ภายหลังการประชุมระหว่างกลุ่ม ทุกกลุ่มก็ได้มีความรู้ความเข้าใจในวิธีการปฏิบัติที่เป็นเลิศและการเปรียบเทียบเพื่อการปรับปรุงและพัฒนา แต่ระดับของความเข้าใจยังมีความแตกต่างกัน ดังแสดงในตารางที่ 10.1

ตารางที่ 10.1 ระดับความเข้าใจในวิธีการปฏิบัติที่เป็นเลิศและการเปรียบเทียบเพื่อปรับปรุงและพัฒนาของกลุ่มธุรกิจชุมชนภาคเหนือ

ความเข้าใจ	จำนวนกลุ่มตัวอย่าง	ร้อยละ
เข้าใจมาก	12	44
พอเข้าใจ	13	49
ยังไม่ค่อยเข้าใจ	2	7
ไม่เข้าใจเลย	0	0
รวม	27	100

เมื่อให้ผู้ตอบแบบสอบถามได้อธิบายความหมายของวิธีการปฏิบัติที่เป็นเลิศและเปรียบเทียบเพื่อการปรับปรุงและพัฒนาเพื่อยืนยันคำตอบข้างต้นก็พบว่าผู้ตอบส่วนหนึ่ง (ร้อยละ 2) ยังไม่รู้จักริธีการนี้ แม้กระทั่งในขณะที่ทำการประเมินผล ซึ่งเป็นช่วงสุดท้ายของโครงการนี้แล้ว ระดับความเข้าใจของทั้งสองเรื่องก็มีความแตกต่างกันดังแสดงในตารางที่ 10.2 และ 10.3 เมื่อนำผลการประเมินนี้เทียบกับผลการประเมินก่อนเข้าร่วมประชุมภาคและระหว่างกลุ่ม ทำให้เห็นว่าโครงการนี้ได้เพิ่มสัดส่วนกลุ่มธุรกิจชุมชนในภาคเหนือที่รู้วิธีการนี้ขึ้นถึงร้อยละ 26

ตารางที่ 10.2 ความเข้าใจเรื่องวิธีการปฏิบัติที่เป็นเลิศ

ความเข้าใจ	จำนวนกลุ่มตัวอย่าง	ร้อยละ
เข้าใจมาก	4	15
เข้าใจปานกลาง	19	71
เข้าใจน้อยมาก	2	7
ไม่เข้าใจ	2	7
รวม	27	100

ตารางที่ 10.3 ความเข้าใจเรื่องกระบวนการเปรียบเทียบเพื่อการปรับปรุงและพัฒนา

ความเข้าใจ	จำนวนกลุ่มตัวอย่าง	ร้อยละ
เข้าใจมาก	5	19
เข้าใจปานกลาง	13	48
เข้าใจน้อยมาก	7	26
ไม่เข้าใจ	2	7
รวม	27	100

กลุ่มธุรกิจชุมชนได้ให้ความเห็นต่อประโยชน์ที่ได้รับจากการสัมมนากลุ่มย่อยเมื่อสองเดือนก่อน โดยเปรียบเทียบกับกระบวนการที่กลุ่มธุรกิจชุมชนได้ดำเนินการอยู่ในขณะนี้และที่สามารถนำมาใช้ในการวางแผนปรับปรุงการทำงานของกลุ่มธุรกิจชุมชน ซึ่งแต่ละกลุ่มสามารถตอบได้มากกว่าหนึ่งกระบวนการ ผลปรากฏว่า กระบวนการที่กลุ่มธุรกิจชุมชนเห็นว่าเป็นประโยชน์มากที่สุด ได้แก่ การบริหารจัดการด้านการเงิน จำนวน 23 กลุ่ม (ร้อยละ 85) รองลงมาคือ การบริหารจัดการพัฒนาผลิตภัณฑ์และเทคนิคการผลิต จำนวน 20 กลุ่ม (ร้อยละ 74) ลำดับที่ 3 คือ การบริหารจัดการตลาดและเครือข่ายจำนวน 15 กลุ่ม (ร้อยละ 56) ขณะที่เรื่องบริหารจัดการด้านสวัสดิการของสมาชิกและชุมชนมีจำนวนน้อยที่สุดเพียง 8 กลุ่ม (ร้อยละ 30) (ดูตารางที่ 10.4) คำตอบดังกล่าวสะท้อนลำดับความสำคัญของปัญหาของกลุ่มก่อนร่วมโครงการ

ตารางที่ 10.4 กระบวนการที่กลุ่มธุรกิจชุมชนเห็นว่าเป็นประโยชน์

กระบวนการที่เป็นประโยชน์	จำนวนกลุ่มธุรกิจชุมชน	ร้อยละ
การบริหารจัดการด้านการเงิน	23	85
การบริหารจัดการพัฒนาผลิตภัณฑ์และเทคนิคการผลิต	20	74
การบริหารจัดการตลาดและเครือข่าย	15	56
การบริหารจัดการด้านวัตถุดิบ	14	52
การบริหารจัดการสมาชิก	13	48

กระบวนการที่เป็นประโยชน์	จำนวนกลุ่มธุรกิจชุมชน	ร้อยละ
การบริหารจัดการด้านการจ้างแรงงาน	11	41
การบริหารจัดการด้านสวัสดิการของสมาชิกและชุมชน	8	30

อย่างไรก็ตาม อาจมีข้อสงสัยว่าการตอบมากกว่าหนึ่งกระบวนการของกลุ่มธุรกิจชุมชนอาจทำให้ผลการประเมินได้รับอิทธิพลจากความแตกต่างของกระบวนการที่ธุรกิจชุมชนแต่ละกลุ่มตอบมาหรือไม่ คณะวิจัยได้คำนวณคำตอบนี้ใหม่ด้วยการถ่วงน้ำหนักของกลุ่มที่ตอบจำนวนกระบวนการที่แตกต่างกัน ผลปรากฏว่าการคำนวณดังกล่าวไม่ได้เปลี่ยนแปลงลำดับของการประเมินที่รายงานในตารางที่ 2.4 แต่อย่างไร นั่นคือ จำนวนกระบวนการที่ตอบโดยกลุ่มธุรกิจชุมชนไม่มีผลต่อลำดับความสำคัญของกระบวนการที่กลุ่มธุรกิจชุมชนเห็นว่า มีประโยชน์

กลุ่มธุรกิจชุมชนทั้งหมดได้รับความรู้และประสบการณ์ในการจัดการธุรกิจชุมชนของตนเองเพิ่มขึ้นเมื่อเปรียบเทียบกับก่อนเข้าร่วมโครงการ โดยที่มีธุรกิจชุมชนมากกว่าครึ่ง (ร้อยละ 55) ที่ระบุว่าได้รับเพิ่มขึ้นมาก (ดูตารางที่ 10.5)

ตารางที่ 10.5 ความรู้และประสบการณ์ในการจัดการธุรกิจชุมชนเพิ่มขึ้นจากก่อนเข้าร่วมโครงการนี้

ความรู้ที่เพิ่มขึ้น	จำนวนกลุ่มธุรกิจชุมชน	ร้อยละ
ได้รับเพิ่มขึ้นมาก	15	55
ได้รับพอประมาณ	11	41
ได้รับเพิ่มขึ้นน้อย	1	4
ไม่ได้รับความรู้เพิ่มขึ้น	0	0
รวม	27	100

## 2. การนำความรู้และทักษะที่ได้รับไปปฏิบัติใช้กับกลุ่มธุรกิจชุมชน

กลุ่มธุรกิจชุมชนมีการนำเสนอแผนปรับปรุงการบริหารธุรกิจของกลุ่มเพียง 1 กระบวนการ มีจำนวนมากที่สุด 24 กลุ่ม (ร้อยละ 89) มีจำนวน 2 กลุ่มที่นำเสนอแผนปรับปรุง 2 กระบวนการ (ร้อยละ 7) มีจำนวน 1 กลุ่มที่นำเสนอแผนการปรับปรุงถึง 3 กระบวนการ (ร้อยละ 4) กระบวนการที่ได้บรรจุในแผนปฏิบัติการแสดงไว้ในตารางที่ 10.6



ตารางที่ 10.6 ภาระงานที่กลุ่มธุรกิจชุมชนได้เสนอไว้ในแผนปฏิบัติการ

ภาระงานที่ได้นำเสนอ	จำนวนกลุ่มธุรกิจชุมชน	ร้อยละ
การบริหารจัดการด้านการเงิน	17	63
การบริหารจัดการพัฒนาผลิตภัณฑ์และเทคนิคการผลิต	7	26
การบริหารจัดการด้านวัตถุดิบ	3	11
การบริหารจัดการสมาชิก	3	11
การบริหารจัดการตลาดและเครือข่าย	1	4
การบริหารจัดการด้านการจ้างแรงงาน	0	0
การบริหารจัดการด้านสวัสดิการของสมาชิกและชุมชน	0	0

เป็นที่น่าสังเกตว่าลำดับของภาระงานที่ได้จัดทำในแผนปฏิบัติการส่วนใหญ่สอดคล้องกับภาระงานที่กลุ่มธุรกิจชุมชนเห็นว่ามีความสำคัญ (ดูตารางที่ 10.4) มีเพียง 3 ภาระงานในลำดับกลางๆ (ได้แก่ การบริหารจัดการด้านวัตถุดิบ การบริหารจัดการสมาชิก และการบริหารจัดการตลาดและเครือข่าย) ที่สลับกัน นั่นสะท้อนให้เห็นว่า กลุ่มธุรกิจชุมชนได้นำเสนอภาระงานที่กลุ่มของตนควรได้รับเป็นเกณฑ์ในการกำหนดว่าภาระงานใดควรได้รับการปรับปรุงและพัฒนา

กลุ่มธุรกิจชุมชนที่มีการปรับปรุงธุรกิจทั้งหมดทุกแผนที่ได้เสนอ มีจำนวน 24 กลุ่ม (ร้อยละ 89) ขณะที่อีก 3 กลุ่ม มีการปรับปรุงเพียงบางส่วน (ร้อยละ 11) สาเหตุหลักที่ไม่ได้ปรับปรุงแผนที่ได้เสนอไว้คือ แผนไม่สามารถนำมาปฏิบัติจริงได้

เมื่อผู้ประเมินได้ถามกลุ่มธุรกิจชุมชนว่ามีความคาดหวังในผลสำเร็จในการปรับปรุงเท่าไร คำตอบนี้ได้แสดงไว้ในตารางที่ 10.7 ซึ่งถือว่าเป็นปัญหาสำคัญของกลุ่มธุรกิจชุมชนในภาคเหนือ มีการทำแผนเพื่อปรับปรุงมากที่สุด แต่สัมฤทธิ์ผลนั้นไม่ชัดเจนนัก ที่ตอบว่าจะสำเร็จถึงร้อยละ 81-100 จำนวน 1 กลุ่ม (ร้อยละ 6) และที่คาดว่าจะได้ผลระหว่างร้อยละ 60-80 มีร้อยละ 41 ขณะเดียวกันก็มี 3 กลุ่ม (ร้อยละ 17) ที่คาดว่าจะไม่สำเร็จหรือสำเร็จเพียงร้อยละ 0-20 ดังนั้นอาจจะสรุปได้ว่าถึงจะมี 17 กลุ่มจาก 28 กลุ่ม มีแผนที่จะปรับปรุงการบริหารการเงิน แต่มีเพียงร้อยละ 47 ที่คาดว่าจะมีโอกาสสัมฤทธิ์ผลเกินร้อยละ 60 ส่วนภาระงานการบริหารจัดการวัตถุดิบและภาระงานการบริหารจัดการด้านตลาดและเครือข่ายเป็นภาระงานที่ทุกกลุ่มที่ดำเนินการคิดว่าจะไม่มีโอกาสประสบความสำเร็จเลย

ตารางที่ 10.7 ตารางความคาดหวัง ความสัมฤทธิ์ผลที่ได้จากการปรับปรุงตามแผนปฏิบัติการ

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	2	0	0	2	100	0	0	0	0	0	0
ตลาดและเครือข่าย	1	0	0	0	0	0	0	0	0	1	100
การเงิน	17	1	6	7	41	2	12	4	23	3	17
การพัฒนาผลิตภัณฑ์และ เทคนิคการผลิต	6	0	0	3	50	1	17	0	0	2	33
การจ้างแรงงาน	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
วัตถุดิบ	3	0	0	0	0	0	0	0	0	3	100
สวัสดิการ	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0

กลุ่มธุรกิจชุมชนจำนวนเจ็ดกลุ่ม (ร้อยละ 26 จากกลุ่มธุรกิจชุมชนทั้งหมด) ตอบว่ายังไม่สามารถประเมินการปรับปรุงและพัฒนาตามแผนปฏิบัติการได้ เพราะยังคงทำการปรับปรุงอย่างต่อเนื่อง โดยที่พบสัดส่วนนี้มาก (ร้อยละ 43) ในกระบวนการบริหารจัดการพัฒนาผลิตภัณฑ์และเทคนิคการผลิต (ตารางที่ 10.8)

ตารางที่ 10.8 กระบวนการที่คาดว่าจะยังไม่ประเมินได้

กระบวนการที่คาดว่าจะยังไม่ประเมินได้	จำนวนกลุ่มธุรกิจชุมชน	ร้อยละ
การพัฒนาผลิตภัณฑ์และเทคนิคการผลิต	3	43
สมาชิก	1	14
ตลาดและเครือข่าย	1	14
การเงิน	1	14
วัตถุดิบ	1	14
การจ้างแรงงาน	0	0
สวัสดิการ	0	0
รวม	7	100

เมื่อให้กลุ่มธุรกิจชุมชนพิจารณาถึงกระบวนการที่ต้องใช้เวลาปรับปรุงต่อเนื่องตลอดไป ก็พบว่าร้อยละ 67 ของกลุ่มธุรกิจชุมชนตอบกระบวนการบริหารจัดการการเงินเป็นกระบวนการที่ต้องใช้เวลาปรับปรุงอย่างต่อเนื่องตลอดไป ตามด้วยกระบวนการบริหารจัดการพัฒนาผลิตภัณฑ์และเทคนิคการผลิต (ร้อยละ 50) (ดูตารางที่ 10.9)

ตารางที่ 10.9 กระบวนการที่ต้องใช้เวลาปรับปรุงอย่างต่อเนื่อง

กระบวนการที่ต้องปรับปรุงต่อเนื่อง	จำนวนกลุ่มธุรกิจชุมชน	ร้อยละ
สมาชิก	5	19
ตลาดและเครือข่าย	11	41
การเงิน	18	67
การพัฒนาผลิตภัณฑ์และเทคนิคการผลิต	15	56
การจ้างแรงงาน	4	15
วัตถุดิบ	8	30
สวัสดิการ	5	19

หลังจากที่กลุ่มธุรกิจชุมชนเข้าร่วมโครงการและได้ปรับปรุงดำเนินงานตามแผนปฏิบัติการไม่ว่าทั้งหมดหรือบางส่วนก็ตาม กลุ่มธุรกิจชุมชนพบว่า การปรับปรุงได้ให้ผลลัพธ์อย่างมากในเรื่องความสามัคคีของกลุ่มมากขึ้นและความคิดด้านการจัดการการตลาดและเครือข่ายดีขึ้น (ร้อยละ 93 ) รองลงมาคือเรื่องยอดขายที่คาดว่าจะเพิ่มขึ้น (ร้อยละ 85) และคนในหมู่บ้านมีงานทำมากขึ้น (ร้อยละ 81) ขณะที่มียังร้อยละ 22 ตอบว่ามีต้นทุนการผลิตลดลง ซึ่งสะท้อนให้เห็นว่าแผนปฏิบัติการได้ให้หลักกับการลดต้นทุนการผลิตน้อยมาก ซึ่งอาจจะมิใช่ประเด็นสำคัญที่สุดในการเข้าร่วมโครงการของกลุ่มในครั้ง นี้ ถึงแม้ประเด็นดังกล่าวจะเป็นเป้าหมายหลักประการหนึ่งในการดำเนินธุรกิจ

ตารางที่ 10.10 ผลลัพธ์ที่ได้จากการปรับปรุงธุรกิจชุมชนตามแผนปฏิบัติการ

ผลลัพธ์	จำนวนกลุ่มธุรกิจชุมชนที่ตอบ	ร้อยละ
ยอดขายเพิ่มขึ้น	23	85
ต้นทุนการผลิตลดลง	6	22
ความสามัคคีของกลุ่มมากขึ้น	25	93
ความคิดด้านการจัดการตลาดและเครือข่ายดีขึ้น	25	93
คนในหมู่บ้านมีงานทำมากขึ้น	22	81
มีการผลิตวัตถุดิบในหมู่บ้านมากขึ้น	17	63
การจัดการสวัสดิการในชุมชนดีขึ้น	20	74
ปัญหาเสพคิตและปัญหาสังคมลดลง	18	67

กลุ่มธุรกิจชุมชนประเมินไว้ว่าการปรับปรุงตามแผนปฏิบัติการจะช่วยทำให้ยอดขายในปีพ.ศ. 2546 เพิ่มขึ้นร้อยละ 46.5 ขณะที่สามารถลดต้นทุนการผลิตได้ร้อยละ 20.5 เช่นเดียวกับการเพิ่มยอดขายที่สูงเป็นสองเท่าของการลดลงของต้นทุนการผลิตยืนยันการให้ความสำคัญของกลุ่มธุรกิจชุมชนกับการเพิ่มยอดขายมากกว่าการลดต้นทุนการผลิตในแผนปฏิบัติการ

### 3. ความพึงพอใจของกลุ่มธุรกิจชุมชนที่มีต่อโครงการ

กลุ่มธุรกิจชุมชนประเมินว่า การที่ได้เข้าร่วมโครงการและช่วยทำให้เกิดการแลกเปลี่ยนความคิดเห็นระหว่างกลุ่มเพิ่มขึ้น กลุ่มธุรกิจชุมชนจำนวน 17 กลุ่ม (ร้อยละ 63) ระบุว่าได้รับประโยชน์ดังกล่าวเป็นอย่างมาก ขณะที่ที่เหลืออีก 10 กลุ่ม (ร้อยละ 37) ระบุว่าได้รับประโยชน์ดังกล่าวพอสมควร

ในแง่ของประโยชน์ที่คาดว่าจะได้รับในรูปของการขยายเครือข่ายเพื่อแลกเปลี่ยนความรู้เพิ่มประสบการณ์ และขยายช่องทางการตลาดของสินค้าของตน ทุกกลุ่มได้ประโยชน์ประเภทนี้มีเพียงกลุ่มเดียวที่ตอบว่าไม่ได้รับประโยชน์แบบนี้ ตารางที่ 10.11 แสดงสัดส่วนของกลุ่มธุรกิจชุมชนที่ได้รับประโยชน์ในแง่มุมต่างๆ

ตารางที่ 10.11 ประโยชน์ที่กลุ่มธุรกิจชุมชนได้รับในลักษณะของการขยายเครือข่ายเพื่อแลกเปลี่ยนความรู้ เพิ่มประสบการณ์ และขยายช่องทางการตลาด

ประโยชน์ที่ได้รับจากการที่มีเครือข่ายเพิ่มขึ้น	จำนวนกลุ่มธุรกิจชุมชน	ร้อยละ
ช่วยให้สามารถแลกเปลี่ยนประสบการณ์และสร้างเครือข่ายตลาดเพิ่มขึ้นในอนาคต	18	67
ช่วยแลกเปลี่ยนประสบการณ์ได้กว้างขวางมากขึ้น	6	22
ช่วยสร้างเครือข่ายตลาดเพิ่มมากขึ้น	2	7
ไม่มีอะไรเปลี่ยนแปลงจากเดิม	1	4
รวม	27	100

เพื่อประเมินผลประโยชน์ที่กลุ่มธุรกิจชุมชนได้รับเป็นรูปธรรมในรูปของมูลค่า ผู้ประเมินได้ให้กลุ่มธุรกิจชุมชนเปรียบเทียบผลประโยชน์ที่ได้จากโครงการกับเงินจำนวนหนึ่ง โดยการให้กลุ่มธุรกิจชุมชนเลือกระหว่างการได้รับเงินอุดหนุนกลุ่มละ 50,000 บาทกับการได้ความรู้จากการที่ได้แลกเปลี่ยนประสบการณ์ระหว่างกลุ่มและวิทยากรในโครงการนี้ จำนวนกลุ่มธุรกิจชุมชนตัดสินใจเลือกเอาประสบการณ์จากโครงการมากกว่าเงินจำนวน 50,000 บาท เป็นสัดส่วนร้อยละ 59 : 41 ตัวเลขดังกล่าวอาจพิจารณาได้สองประการ ประการแรก โครงการนี้ไม่เป็นประโยชน์กับธุรกิจชุมชนในภาคเหนือเท่าใดนัก เมื่อเปรียบเทียบกับความช่วยเหลือทางการเงินที่จะได้รับ หรือธุรกิจชุมชนในภาคเหนือมีปัญหาเรื่องการเงินเพราะไม่ค่อยได้รับการช่วยเหลือทางการเงินจากภาครัฐจึงคิดว่า การได้รับเงินน่าจะดีกว่า

เมื่อผู้ประเมินถามกลุ่มธุรกิจชุมชนว่า หากจะมีโครงการเช่นนี้ในระยะที่ 2 เพื่อช่วยให้กลุ่มธุรกิจชุมชนได้มีโอกาสแลกเปลี่ยนประสบการณ์ของกลุ่มและเพื่อนในเครือข่ายตลอดจนขยายเครือข่ายตลาดในท้องถิ่น โดยผ่านตลาดเครือข่าย อีกทั้งจะให้กลุ่มช่วยเป็นครูสอนแก่กลุ่มอื่นที่ยังไม่มีประสบการณ์ในกระบวนการบริหารด้านต่างๆ รวมทั้งการประเมินผลความก้าวหน้าของการปรับปรุง

อย่างต่อเนื่อง กลุ่มธุรกิจชุมชนร้อยละ 93 ตอบว่าสนใจที่จะเข้าร่วมโครงการ ร้อยละ 7 สนใจแต่ไม่มีเวลาจะเข้าร่วม (ดูตารางที่ 10.12)

ตารางที่ 10.12 ความสนใจของกลุ่มธุรกิจชุมชนที่จะเข้าร่วมโครงการระยะที่ 2

ความสนใจเข้าร่วมระยะที่ 2	จำนวนกลุ่มธุรกิจชุมชน	ร้อยละ
สนใจจะเข้าร่วม	25	93
สนใจแต่ไม่มีเวลา	2	7
ไม่สนใจ	0	0
คิดว่าเป็นโครงการที่ไม่มีประโยชน์	0	0
รวม	27	100

กลุ่มธุรกิจชุมชนส่วนใหญ่มีความคิดเห็นต่อโครงการในเชิงบวก (ร้อยละ 74) โดยให้ความเห็นว่าเป็นโครงการที่ดี ช่วยให้ชาวบ้านได้แลกเปลี่ยนความรู้กันมากขึ้น ได้รับความรู้เพิ่มขึ้นในด้านต่างๆ เช่น ด้านการตลาด การผลิต เป็นต้น อยากให้มีโครงการต่อเนื่องระยะต่อไปร้อยละ 15 มีความเห็นในระดับปานกลาง โดยกล่าวว่า โครงการใช้ได้แต่ยังขาดความต่อเนื่อง อยากให้ร่วมมือกับกลุ่มธุรกิจชุมชนให้ต่อเนื่องมากขึ้น และร้อยละ 11 มีความเห็นในเชิงลบ โดยเห็นว่า โครงการยังมีจุดบกพร่อง การสนับสนุนไม่ต่อเนื่อง และวิทยากรที่อบรมน่าจะเป็นชาวบ้านด้วยกันเองมากกว่าที่จะเป็นคนนอก

กลุ่มธุรกิจชุมชนส่วนใหญ่มีความเห็นในระดับปานกลางมากกว่าร้อยละ 60 ต่อสถาบันเพิ่มผลผลิตแห่งชาติ (ร้อยละ 63 ) โดยบางกลุ่มไม่รู้จักสถาบันเพิ่มผลผลิตแห่งชาติเลย และบางกลุ่มเห็นว่าอยากให้สถาบันเพิ่มผลผลิตแห่งชาติเข้ามาให้ความรู้ในเชิงธุรกิจด้านต่างๆ มากขึ้น ขณะที่ร้อยละ 33 มีความเห็นในเชิงบวก โดยรู้จักสถาบันเพิ่มผลผลิตแห่งชาติและเห็นว่าสถาบันเพิ่มผลผลิตแห่งชาติทำประโยชน์ต่อชาวบ้าน ทำให้ชาวบ้านได้รับความรู้ด้านต่างๆ มากยิ่งขึ้น และร้อยละ 24 มีความเห็นไปในเชิงลบ โดยให้ความเห็นว่าสถาบันควรให้ความช่วยเหลือในทางปฏิบัติมากกว่าที่เป็นอยู่ในปัจจุบัน และให้สอดคล้องกับความเป็นชุมชนตามสถานการณ์ของพื้นที่

กลุ่มธุรกิจชุมชนร้อยละ 41 มีความเห็นในเชิงบวกต่อรัฐบาล โดยเห็นว่ารัฐบาลชุดปัจจุบันให้ความสนใจต่อชาวบ้าน เข้าถึงชาวบ้านและเกษตรกรทำให้ชาวบ้านได้แสดงความคิดเห็นและพอใจที่รัฐบาลมีโครงการธุรกิจชุมชน เพื่อช่วยเหลือชาวบ้านควรจะต้องเป็นข้อสังเกตในที่นี่ว่าภาคเหนือเป็นภาคที่สนับสนุนรัฐบาลชุดปัจจุบันโดยตรงมากที่สุด ร้อยละ 48 มีความเห็นในระดับปานกลาง โดยส่วนใหญ่อยากให้รัฐบาลช่วยเหลือด้านต่างๆ เช่น เงินทุน ความรู้ด้านการตลาด ด้านการผลิต และส่งเสริมด้านตลาดต่างประเทศให้กับชุมชน ร้อยละ 11 มีความเห็นในเชิงลบ โดยเห็นว่าความช่วยเหลือของรัฐบาลยังไม่ดีพอ ทั้งด้านความรู้และเงินทุน การลดช่องว่างระหว่างคนรวยและคนจนตามนโยบายของรัฐบาลทำได้ยากและไม่คาดหวังอะไรจากรัฐ

ความคิดเห็นต่อโครงการ

ผลบวก	จำนวน	ร้อยละ
1. เป็นโครงการที่ดีมีการจัดอบรมเพื่อการแลกเปลี่ยนประสบการณ์ระหว่างกลุ่ม	13	48
2. ทำให้ได้ความรู้จากที่อื่น และนำมาปรับปรุงกลุ่มของตนเองให้ดีขึ้น	2	7
3. เป็นโครงการที่มีประโยชน์ และควรดำเนินการต่อไปเรื่อยๆ มีการติดตามการพัฒนาของกลุ่ม	3	11
4. ช่วยให้กลุ่มมีความรู้เพิ่มขึ้นในด้านการดำเนินธุรกิจชุมชน มีเทคนิคใหม่ๆ ในการบริหารงานกลุ่มสมาชิกสามารถทำงานได้อย่างมีแบบแผน	1	4
9. เป็นโครงการที่ดีเพราะมีการติดตามดูแลอย่างต่อเนื่อง ซึ่งโครงการอื่นๆ ไม่เคยทำเช่นนี้	1	4

ปานกลาง	จำนวน	ร้อยละ
1. ไม่มีความคิดเห็น	2	7
8. อยากให้สนับสนุนข้อมูล ฝึกอบรมกลุ่มอย่างต่อเนื่อง	2	7

ผลลบ	จำนวน	ร้อยละ
3. จ่ายค่าเดินทางไม่เป็นธรรม	1	4
4. ควรจะเป็นการอบรมโดยชาวบ้านด้วยกันเองมากกว่า	1	4
5. ชาวบ้านรู้เรื่องที่นักวิชาการถ่ายทอดคืออยู่แล้ว	1	4

<b>รวม</b>	<b>27</b>	<b>100</b>
------------	-----------	------------

ความคิดเห็นต่อสถาบันเพิ่มผลผลิตแห่งชาติ

ผลบวก	จำนวน	ร้อยละ
1. การจัดเวทีแลกเปลี่ยนความรู้ และประสบการณ์ เปิดโอกาสให้ได้แสดงความคิดเห็น เป็นสิ่งที่มีประโยชน์มาก	5	19
2. เป็นการช่วยให้กลุ่มขยายเครือข่ายได้มากขึ้น	1	4
3. ช่วยให้เศรษฐกิจดีขึ้น	1	4
4. ช่วยด้านการพัฒนาผลิตภัณฑ์และการตลาดมากขึ้น	1	4
5. มีมุมมองที่กว้าง	2	7

ปานกลาง	จำนวน	ร้อยละ
1. ไม่มีความคิดเห็น	2	7
2. ควรมีการส่งเสริมอาชีพและพัฒนากลุ่มต่างๆ มากขึ้น	2	7
3. ควรมีการสนับสนุนด้านการตลาดมากขึ้น	1	4

4. ควรมีการจัดอบรมด้านการทำบัญชีและการพัฒนาผลิตภัณฑ์	1	4
5. ควรมีการจัดให้มีการพบปะแลกเปลี่ยนสินค้ากับกลุ่มอื่นๆ ด้วย	1	4
6. ไม่รู้จัก	5	19
7. ควรมีการจัดบุคลากรมาฝึกอบรม	2	7
8. ควรมีการให้ความรู้เกี่ยวกับวัตถุดิบ	2	7

ผลลบ	จำนวน	ร้อยละ
3. ควรเน้นรายละเอียดในภาคปฏิบัติ และเน้นความเป็นชุมชนตามสภาพสถานการณ์ของพื้นที่	1	4

<b>รวม</b>	<b>27</b>	<b>100</b>
------------	-----------	------------

#### ความคิดเห็นต่อรัฐบาล

ผลบวก	จำนวน	ร้อยละ
3. ทำให้มีการกระจายรายได้สู่ท้องถิ่น และสนับสนุนการเรียนรู้	3	11
4. มีการสนับสนุนที่ค้ำอยู่แล้ว	4	15
5. นโยบายของรัฐเหมาะสมดีแล้ว	1	4
6. มีโครงการวิจัยที่ดีมีประโยชน์ และควรมีการดำเนินการอย่างต่อเนื่อง	1	4

ปานกลาง	จำนวน	ร้อยละ
1. อยากให้รัฐช่วยส่งเสริมอาชีพมากขึ้น	3	11
2. อยากให้รัฐสนับสนุนด้านงบประมาณมากขึ้น	6	22
3. อยากให้รัฐสนับสนุนด้านการตลาดและพัฒนาผลิตภัณฑ์มากขึ้น	4	15
4. ไม่มีความคิดเห็น	3	11

ผลลบ	จำนวน	ร้อยละ
4. ยังต้องปรับปรุงอีกหลายเรื่อง	1	4
5. ยังสนับสนุนได้ไม่ดีพอ	1	4

<b>รวม</b>	<b>27</b>	<b>100</b>
------------	-----------	------------

ตารางที่ 10.13 สรุปจำนวนและสัดส่วนของกลุ่มธุรกิจชุมชนที่ให้ความเห็นต่อโครงการสถาบันเพิ่มผลผลิตแห่งชาติ และรัฐบาล จะเห็นว่าความเห็นเชิงบวกมีมากที่สุดพบในโครงการนี้ ขณะที่

สถาบันเพิ่มผลผลิตแห่งชาติได้รับความเห็นส่วนใหญ่ในระดับปานกลาง ส่วนความเห็นต่อรัฐบาลมีในระดับปานกลางและที่เป็นบวกใกล้เคียงกัน

ตารางที่ 10.13 ความเห็นต่อโครงการสถาบันเพิ่มผลผลิตแห่งชาติและรัฐบาลของกลุ่มธุรกิจชุมชน

ความเห็น	เชิงบวก		ปานกลาง		เชิงลบ	
	จำนวน	ร้อยละ	จำนวน	ร้อยละ	จำนวน	ร้อยละ
ความเห็นต่อโครงการ	20	74	4	15	3	11
ความเห็นต่อสถาบันเพิ่มผลผลิตแห่งชาติ	9	33	17	63	1	4
ความเห็นต่อรัฐบาล	11	41	13	48	3	11

#### 4. ผลการปรับปรุงและพัฒนา กลุ่มธุรกิจชุมชนในระยะสั้น

ในส่วนนี้เป็นการวิเคราะห์ผลการปรับปรุงและพัฒนา กลุ่มธุรกิจชุมชนในระยะเวลาสองเดือน ภายหลังจากมีการทำแผนเพื่อปรับปรุงพัฒนาธุรกิจชุมชนที่จัดทำขึ้น ในการสัมมนา กลุ่มย่อย โดยคำนึงถึงขั้นตอนการปฏิบัติตั้งแต่แผนที่จะปรับปรุง เรื่องที่ปรับปรุง วิธีการปรับปรุง ผลที่เกิดขึ้น และการเปรียบเทียบระหว่างก่อนและหลังการปรับปรุง เพื่อให้สามารถเชื่อมโยงระหว่างผลลัพธ์สุดท้าย (นั่นคือ ดีขึ้น เหมือนเดิม หรือระหว่างหลังและก่อนการปรับปรุงและพัฒนา) กับแผนปฏิบัติการเรื่อง ที่ปรับปรุงวิธีการ และผลที่เกิดขึ้น เพื่อเป็นข้อสรุปว่าแนวทางใดบ้างจะนำมาสู่การปรับปรุงและพัฒนา ที่ดีขึ้น เหมือนเดิม หรือด้อยลงบ้าง จากการประเมินดังกล่าวมีจำนวนหนึ่งกลุ่มจาก 27 กลุ่ม ที่ไม่ได้ปฏิบัติตามแผนที่ได้จัดทำในการสัมมนา กลุ่มย่อย จึงกล่าวได้ว่าการปฏิบัติตามแผนของธุรกิจชุมชน ในภาคเหนือจึงมีสูงถึงร้อยละ 96

ตารางที่ 10.14 แสดงจำนวนกระบวนการทั้งหมดที่ได้ทำการประเมินจากกลุ่มธุรกิจชุมชนในภาคเหนือที่เกิดขึ้นจริง ขอให้สังเกตว่ามีความแตกต่างไปบ้างจากตารางที่ 10.6 ซึ่งเป็นกระบวนการที่เสนอในแผนปฏิบัติการ กระบวนการบริหารจัดการด้านการเงินมีสัดส่วนสูงที่สุด (ร้อยละ 63) ตามด้วยกระบวนการพัฒนาผลิตภัณฑ์และเทคนิคการผลิต (ร้อยละ 19) โดยที่ลำดับความสำคัญยังคงเดิมขณะที่ไม่มีกลุ่มใดได้ปรับปรุงด้านการบริหารจัดการการจ้างแรงงานและด้านสวัสดิการของสมาชิก และชุมชน



ตารางที่ 10.14 จำนวนและสัดส่วนกระบวนการที่ได้รับการประเมินในกลุ่มธุรกิจชุมชนภาคเหนือ

กระบวนการ	จำนวนกลุ่มประเมิน	ร้อยละ
1.การบริหารสมาชิก	2	7
2.การบริหารจัดการตลาดและเครือข่าย	1	4
3.การบริหารจัดการด้านการเงิน	17	63
4.การบริหารจัดการพัฒนาผลิตภัณฑ์และเทคนิคการผลิต	5	19
5.การบริหารจัดการการจ้างแรงงาน	0	0
6.การบริหารจัดการด้านวัตถุดิบ	2	7
7.การบริหารจัดการด้านสวัสดิการของสมาชิกและชุมชน	0	0

ภายหลังการปรับปรุงในช่วง 2 เดือนกลุ่มธุรกิจชุมชนร้อยละ 74 พบว่าการบริหารจัดการดีขึ้น ขณะที่ร้อยละ 26 ไม่พบความแตกต่างจากก่อนปรับปรุง ไม่มีธุรกิจชุมชนกลุ่มใดรายงานว่าการปฏิบัติตามแผนทำให้เกิดความแตกต่างระหว่างก่อนและหลังโครงการที่มีผลค้อยลง ตารางที่ 10.15 จำแนกจำนวนและสัดส่วนของธุรกิจชุมชนที่ประเมินว่าดีขึ้น ไม่แตกต่าง และค้อยลงของกระบวนการบริหารต่างๆ เป็นที่น่าสังเกตกระบวนการที่พบว่าดีขึ้นเพียงอย่างเดียวได้แก่ กระบวนการบริหารจัดการด้านวัตถุดิบและการบริหารจัดการการตลาดและเครือข่ายซึ่งมีสัดส่วนของการทำแผนปรับปรุงค่อนข้างน้อยมากเพราะเป็นปัญหาที่ไม่สามารถแก้ไขได้ง่าย โดยเฉพาะกระบวนการบริหารการเงิน 12 กลุ่มที่ปฏิบัติตามแผนรายงานว่าได้ผลดีขึ้น ซึ่งน่าจะถือได้ว่าเป็นผลสำเร็จที่ดี

ตารางที่ 10.15 การประเมินความแตกต่างระหว่างและหลังการปรับปรุงของกลุ่มธุรกิจชุมชนภาคเหนือ

กระบวนการ	ดีขึ้น		ไม่แตกต่าง		แย่ลง		รวม	
	จำนวน	ร้อยละ	จำนวน	ร้อยละ	จำนวน	ร้อยละ	จำนวน	ร้อยละ
1.การบริหารสมาชิก	1	4	1	4	0	0	2	7
2.การบริหารจัดการตลาดและเครือข่าย	1	4	0	0	0	0	1	4
3.การบริหารจัดการด้านการเงิน	12	44	5	19	0	0	17	63
4.การบริหารจัดการพัฒนาผลิตภัณฑ์และเทคนิคการผลิต	4	15	1	4	0	0	5	19
5.การบริหารจัดการการจ้างแรงงาน	0	0	0	0	0	0	0	0
6.การบริหารจัดการด้านวัตถุดิบ	2	7	0	0	0	0	2	7
7.การบริหารจัดการด้านสวัสดิการของสมาชิกและชุมชน	0	0	0	0	0	0	0	0
รวม	20	74	7	26	0	0	27	100

ผลการประเมินในแต่ละกระบวนการสรุปได้ดังนี้

1) กระบวนการบริหารจัดการสมาชิก

การบริหารจัดการสมาชิกมีกลุ่มธุรกิจชุมชนทำการประเมินผลทั้งสิ้น 2 กลุ่ม ได้ผลดังนี้

	จำนวนกลุ่ม	ร้อยละ
ดีขึ้น	1	50
ไม่แตกต่าง	1	50
ด้อยลง	0	0
รวม	2	100

กลุ่มธุรกิจชุมชนที่ปรับปรุงทั้ง 2 กลุ่มเลือกแผนการจัดระบบการทำงานของกลุ่มเรื่องปรับปรุงระบบบริหารสมาชิก และใช้วิธีกำหนดกฎระเบียบและบทลงโทษแก่สมาชิก โดยมีผลทำให้ระบบการทำงานของสมาชิกดีขึ้นและมีกำลังในดีขึ้น อย่างไรก็ตาม กลุ่มที่ระบบการทำงานดีขึ้น ยังเห็นว่าไม่ทำให้การบริหารสมาชิกแตกต่างจากก่อนปรับปรุง ขณะที่อีกกลุ่มเห็นว่าดีขึ้น

แผนที่	รายละเอียดของแผน	เรื่องที่ปรับปรุง	วิธีการ	ผล	เทียบกับก่อนปรับปรุง
1	จัดระบบการทำงานของกลุ่ม 2 กลุ่ม	ระบบบริหารสมาชิก 2 กลุ่ม (ร้อยละ 100)	กำหนดกฎระเบียบและบทลงโทษ 2 กลุ่ม (ร้อยละ 100)	ระบบการทำงานดีขึ้น 1 กลุ่ม (ร้อยละ 50) สมาชิกมีกำลังใจดีขึ้น 1 กลุ่ม (ร้อยละ 50)	ไม่แตกต่าง 1 กลุ่ม (ร้อยละ 50) ดีขึ้น 1 กลุ่ม (ร้อยละ 50)

2) กระบวนการการบริหารจัดการตลาดและเครือข่าย

การบริหารจัดการตลาดและเครือข่ายมีกลุ่มธุรกิจชุมชนทำการประเมินผลทั้งสิ้น 1 กลุ่ม ได้ผลดังนี้

	จำนวนกลุ่ม	ร้อยละ
ดีขึ้น	1	100
ไม่แตกต่าง	0	0
ด้อยลง	0	0
รวม	1	100

กลุ่มธุรกิจชุมชนที่ปรับปรุงเลือกเพิ่มความรู้อันการตลาด และการเสริมความรู้แก่สมาชิก และใช้วิธีศึกษาดูงาน และจัดอบรม โดยมีผลทำให้ระบบตลาดและเครือข่ายของกลุ่มดีขึ้นกว่าก่อนปรับปรุง

แผนที่	รายละเอียดของแผน	เรื่องที่ปรับปรุง	วิธีการ	ผล	เทียบกับก่อนปรับปรุง
1	เพิ่มความรู้ด้านการตลาด 1 กลุ่ม	เสริมความรู้แก่สมาชิก 1 กลุ่ม (ร้อยละ 100)	ศึกษาดูงาน จัดอบรม 1 กลุ่ม (ร้อยละ 100)	ระบบตลาดและเครือข่ายดีขึ้น 1 กลุ่ม (ร้อยละ 100)	ดีขึ้น 1 กลุ่ม (ร้อยละ 100)

### 3) กระบวนการการบริหารจัดการด้านการเงิน

การบริหารด้านการเงินมีกลุ่มธุรกิจชุมชนทำการประเมินผลทั้งสิ้น 17 กลุ่ม ได้ผลดังนี้

	จำนวนกลุ่ม	ร้อยละ
ดีขึ้น	12	71
ไม่แตกต่าง	5	29
ด้อยลง	0	0
รวม	17	100

กลุ่มธุรกิจชุมชนส่วนใหญ่ 16 กลุ่มจาก 17 กลุ่มต้องการเงินลงทุนเพิ่มขึ้น โดยแบ่งเป็นเงินลงทุนใหม่ 11 กลุ่ม และเงินลงทุนหมุนเวียน 5 กลุ่ม โดยเลือกที่จะขอความช่วยเหลือจากหน่วยงานต่างๆ มากที่สุดถึง 8 กลุ่ม และได้รับความช่วยเหลือแล้วถึง 6 กลุ่ม ส่วนอีก 2 กลุ่มกำลังรอผล ขณะที่กลุ่มที่เลือกใช้วิธีเพิ่มยอดจำหน่าย 5 กลุ่ม ได้ผลดีขึ้น 2 กลุ่ม และรอผลสรุป 3 กลุ่ม

แผนที่	รายละเอียดของแผน	เรื่องที่ปรับปรุง	วิธีการ	ผล	เทียบกับก่อนปรับปรุง
1	ต้องการเพิ่มเงินลงทุน 11 กลุ่ม	หาแหล่งเงินทุนใหม่ 6 กลุ่ม (ร้อยละ 55)	ขอความช่วยเหลือจากหน่วยงานต่างๆ 4 กลุ่ม (ร้อยละ 36)	มีเงินทุนเพิ่มขึ้น สมาชิกมีกำลังใจเพิ่ม เงินหมุนเวียนเพิ่มขึ้น 4 กลุ่ม (ร้อยละ 36)	ดีขึ้น 4 กลุ่ม (ร้อยละ 36)
			จัดกิจกรรมหาทุนจากสมาชิก 2 กลุ่ม (ร้อยละ 19)	เงินทุนและอุปกรณ์เพิ่มขึ้น 2 กลุ่ม (ร้อยละ 19)	ดีขึ้น 2 กลุ่ม (ร้อยละ 19)
		ระดมทุนจากสมาชิก 1 กลุ่ม (ร้อยละ 9)	ระดมทุนจากสมาชิก 1 กลุ่ม (ร้อยละ 9)	เงินทุนเพิ่มขึ้น 1 กลุ่ม (ร้อยละ 9)	ดีขึ้น 1 กลุ่ม (ร้อยละ 9)
		เพิ่มยอดขายสินค้า 4 กลุ่ม (ร้อยละ 36)	ขายสินค้าให้มากขึ้น 4 กลุ่ม (ร้อยละ 36)	เงินทุนเพิ่มขึ้น 2 กลุ่ม (ร้อยละ 19) ยังไม่มีผลสรุป 2 กลุ่ม (ร้อยละ 19)	ดีขึ้น 2 กลุ่ม (ร้อยละ 19) ไม่แตกต่าง 2 กลุ่ม (ร้อยละ 19)
2	ต้องการเงินลงทุนหมุนเวียนเพิ่ม 5 กลุ่ม	หาแหล่งเงินทุนใหม่ 4 กลุ่ม (ร้อยละ 80)	ขอความช่วยเหลือจากหน่วยงานต่างๆ 4 กลุ่ม (ร้อยละ 80)	เงินทุนเพิ่มขึ้น 2 กลุ่ม (ร้อยละ 40) ยังไม่มีผลสรุป 2 กลุ่ม (ร้อยละ 40)	ดีขึ้น 2 กลุ่ม (ร้อยละ 40) ไม่แตกต่าง 2 กลุ่ม (ร้อยละ 40)
			เพิ่มยอดขายสินค้า 1 กลุ่ม (ร้อยละ 20)	ขายสินค้าให้มากขึ้น 1 กลุ่ม (ร้อยละ 20)	ยังไม่มีผลสรุป 1 กลุ่ม (ร้อยละ 20)
		3	ต้องการปรับปรุงระบบบัญชี 1 กลุ่ม	ปรับปรุงระบบบัญชีใหม่ 1 กลุ่ม (ร้อยละ 100)	ศึกษาการทำบัญชีที่ถูกต้อง 1 กลุ่ม (ร้อยละ 100)

4) กระบวนการการบริหารจัดการพัฒนาผลิตภัณฑ์และเทคนิคการผลิต

ด้านการบริหารด้านการจัดการพัฒนาผลิตภัณฑ์และเทคนิคการผลิต กลุ่มธุรกิจชุมชนที่ทำการประเมินผล กลุ่ม ได้ผลดังนี้

	จำนวนกลุ่ม	ร้อยละ
ดีขึ้น	4	80
ไม่แตกต่าง	1	20
ด้อยลง	0	0
รวม	5	100

กลุ่มธุรกิจชุมชนเลือกที่จะพัฒนาผลิตภัณฑ์และบรรจุภัณฑ์ให้มีคุณภาพมากขึ้น 3 กลุ่ม โดยได้ผลคือ สินค้ามีคุณภาพดีขึ้นและหลากหลายมากขึ้น รวมทั้งเลือกที่จะปรับปรุงอาคารสถานที่ใหม่ 2 กลุ่ม และส่งผลให้ยอดขายเพิ่มขึ้น 1 กลุ่ม

แผนที่	รายละเอียดของแผน	เรื่องที่ปรับปรุง	วิธีการ	ผล	เทียบกับก่อนปรับปรุง
1	พัฒนาผลิตภัณฑ์ 3 กลุ่ม	ปรับปรุงรูปแบบ และคุณภาพสินค้า 3 กลุ่ม (ร้อยละ 100)	ออกแบบสินค้าให้หลากหลาย แปลกใหม่ และคุณภาพเพิ่มขึ้น 2 กลุ่ม (ร้อยละ 67)	สินค้าหลากหลายมากขึ้น คุณภาพดีขึ้น รายได้ดีขึ้น 2 กลุ่ม (ร้อยละ 67)	ดีขึ้น 2 กลุ่ม (ร้อยละ 67)
			ออกแบบบรรจุภัณฑ์ใหม่ 1 กลุ่ม (ร้อยละ 33)	สินค้าหลากหลายมากขึ้น 1 กลุ่ม (ร้อยละ 33)	ดีขึ้น 1 กลุ่ม (ร้อยละ 33)
2	ปรับปรุงอาคาร 2 กลุ่ม	ต่อเติมอาคารสถานที่ใหม่ 2 กลุ่ม (ร้อยละ 100)	ดำเนินการปรับปรุงอาคาร 2 กลุ่ม (ร้อยละ 100)	รายได้เพิ่มขึ้น 1 กลุ่ม (ร้อยละ 50)	ดีขึ้น 1 กลุ่ม (ร้อยละ 50)
				ยังไม่มียอดสรุป 1 กลุ่ม (ร้อยละ 50)	ไม่แตกต่าง 1 กลุ่ม (ร้อยละ 50)

5) กระบวนการบริหารจัดการด้านวัตถุดิบ

การบริหารจัดการด้านวัตถุดิบมีกลุ่มธุรกิจชุมชนทำการประเมินผลทั้งสิ้น 2 กลุ่ม ได้ผลดังนี้

	จำนวนกลุ่ม	ร้อยละ
ดีขึ้น	2	100
ไม่แตกต่าง	0	0
ด้อยลง	0	0
รวม	2	100

กลุ่มธุรกิจชุมชนทั้ง 2 กลุ่มต้องการหาแหล่งวัตถุดิบเพิ่มเติมและแหล่งที่มีราคาถูก โดยเลือกวิธีการประสานงานกับเครือข่าย และได้ผลตามที่ต้องการทั้ง 2 กลุ่ม

แผนที่	รายละเอียดของแผน	เรื่องที่ปรับปรุง	วิธีการ	ผล	เทียบกับก่อนปรับปรุง
1	หาแหล่งวัตถุดิบเพิ่ม 1 กลุ่ม (ร้อยละ 100)	หาแหล่งวัตถุดิบเพิ่ม 1 กลุ่ม (ร้อยละ 100)	ประสานงานกับเครือข่ายเพื่อหาแหล่งวัตถุดิบ 1 กลุ่ม (ร้อยละ 100)	ได้แหล่งวัตถุดิบเพิ่ม 1 กลุ่ม (ร้อยละ 100)	ดีขึ้น 1 กลุ่ม (ร้อยละ 100)
2	หาแหล่งวัตถุดิบราคาถูก 1 กลุ่ม (ร้อยละ 100)	หาแหล่งวัตถุดิบราคาถูก 1 กลุ่ม (ร้อยละ 100)	ประสานงานกับเครือข่ายเพื่อหาแหล่งวัตถุดิบ 1 กลุ่ม (ร้อยละ 100)	ได้แหล่งวัตถุดิบราคาถูก 1 กลุ่ม (ร้อยละ 100)	ดีขึ้น 1 กลุ่ม (ร้อยละ 100)

โดยสรุปแล้วกลุ่มธุรกิจชุมชนที่มีการปรับปรุงตามแผนได้รับผลดีขึ้น 18 กลุ่ม ในกระบวนการเหล่านี้คือ กระบวนการบริหารการเงิน 12 กลุ่ม กระบวนการพัฒนาผลิตภัณฑ์และเทคโนโลยีการผลิต 4 กลุ่ม กระบวนการบริหารจัดการด้านวัตถุดิบ 2 กลุ่ม กระบวนการบริหารตลาดและเครือข่ายหนึ่งกลุ่ม กระบวนการบริหารสมาชิกหนึ่งกลุ่ม ผลดังกล่าวสอดคล้องกับปัญหาและลำดับความสำคัญของปัญหาที่ระบุ โดยกลุ่มธุรกิจชุมชนเองและได้ดำเนินการปรับปรุงจนได้รับผลดี จึงนับได้ว่าเป็นความสำเร็จของโครงการที่ช่วยแก้ปัญหาให้กลุ่มธุรกิจชุมชนในประเด็นที่กลุ่มธุรกิจชุมชนเห็นว่ามีสำคัญได้ในระดับหนึ่ง

### 5. สรุปผลการประเมินทั้งหมด

จากการประเมินความพึงพอใจของธุรกิจชุมชนที่มีต่อโครงการในแง่ความสามารถในการเพิ่มพูนความรู้ในด้านการบริหารจัดการจัดการจัดการ ปรากฏว่าภาคเหนือมีเพียงร้อยละ 59 ที่เลือกเอาประสบการณ์จากโครงการ ซึ่งถือได้ว่าโครงการประสบความสำเร็จในระดับพอใช้ แต่เมื่อถามว่าต้องการจะเข้าร่วมโครงการในระยะที่สองหรือไม่ ร้อยละ 93 สนใจจะเข้าร่วม แต่เมื่อให้มีการประเมินโครงการในเชิงคุณภาพ กลุ่มธุรกิจชุมชนประเมินโครงการในเชิงบวกร้อยละ 73 ซึ่งถือได้ว่าเป็นสัดส่วนที่ค่อนข้างสูง ผลการประเมินทั้งหมดอาจจะอธิบายความหมายได้ว่า กลุ่มธุรกิจชุมชนจำนวนหนึ่งเห็นประโยชน์ของโครงการในแง่ของการเพิ่มพูนความรู้ความสามารถของกลุ่มธุรกิจชุมชนในการแก้ไขปัญหา แต่ไม่แน่ใจว่าความรู้ที่ได้เหล่านั้นคุ้มค่าเมื่อเปรียบเทียบกับจำนวนเงิน 50,000 บาทหรือไม่ ดังนั้นอาจจะประเมินความพึงพอใจที่มีต่อโครงการในกรณีนี้ว่าอยู่ในระดับพอใช้ถึงดี

ส่วนการประเมินการปรับปรุงทางด้านกระบวนการบริหารจัดการที่ยังมีปัญหาลงผลปรากฏที่โดดเด่นมามีผลดีในด้านการบริหารการเงินและการพัฒนาผลิตภัณฑ์และเทคโนโลยีการผลิตซึ่งเป็นปัญหาสำคัญที่มีการระบุโดยกลุ่มธุรกิจชุมชน ตามมาด้วยผลดีที่ได้จากการปรับปรุงกระบวนการจัดการวัตถุดิบ ซึ่งอาจจะถือได้ว่า โครงการนี้ได้ช่วยกลุ่มธุรกิจชุมชนในภาคเหนือได้บรรลุเป้าหมายในการเปรียบเทียบเพื่อปรับปรุงและพัฒนาในระดับที่ดีพอสมควรและคาดว่าความรู้ที่กลุ่มต่าง ๆ ได้รับไปจากโครงการจะมีผลอย่างต่อเนื่อง เพราะในที่สุดกลุ่มจะได้รับรายงานนี้ในฐานะที่เป็นคู่มือเพื่อนำไปประกอบการพิจารณาในการแก้ปัญหาอีกด้วย

## บทที่ 11

### บทสรุปและข้อเสนอแนะ

#### 1. ข้อสรุปที่ได้จากงานวิจัย

การศึกษาที่ได้จากการวิเคราะห์ธุรกิจชุมชนภาคเหนือจากแบบสอบถามพบลักษณะที่สำคัญร่วมของธุรกิจชุมชนในภาคเหนือในฐานะที่เป็นข้อมูลเบื้องต้น

1. ชุมชนในภาคเหนือสามารถแบ่งออกเป็นกลุ่มใหญ่ๆ ได้สองกลุ่มคือกลุ่มอุตสาหกรรมอาหารกับอุตสาหกรรมอุปโภคและบริโภค และกลุ่มอุตสาหกรรมสิ่งทอ จักสานและเครื่องเรือนโลหะและอโลหะ

2. ถึงแม้จะมีสัดส่วนของอุตสาหกรรมสิ่งทอเกือบครึ่งหนึ่งของธุรกิจชุมชนทั้งหมด แต่ปัญหาวัตถุดิบ ปัญหาการตลาด และปัญหาการเงินของกลุ่มธุรกิจชุมชนก็มิได้เป็นปัญหาโดดเด่นเหมือนเช่นในภาคอื่น

3. ธุรกิจชุมชนในภาคเหนือส่วนใหญ่ได้สร้างความช่วยเหลือจากหน่วยงานของรัฐน้อยมากเมื่อเทียบกับธุรกิจชุมชนในภาคอื่นๆ ด้วยเหตุผลที่จะมีความชัดเจนมากขึ้นในภายหลัง

4. ถึงแม้ว่าธุรกิจชุมชนในภาคเหนือจะอาศัยตลาดนอกท้องถิ่นเป็นส่วนใหญ่ (ประมาณร้อยละ 80) และมีสัดส่วนของตลาดต่างประเทศค่อนข้างสูงกว่าในภาคอื่น (ร้อยละ 8) ของผลผลิตทั้งหมด แต่ก็ไม่มีปัญหาด้านการตลาดมากนัก

5. ปัจจัยสำคัญที่อธิบายลักษณะที่เด่นในข้อ (4) ก็คือมีการพัฒนาผลิตภัณฑ์และเทคโนโลยีในการผลิตอย่างต่อเนื่อง สาเหตุสำคัญเพราะมีการแข่งขันสูง ซึ่งก็เป็นปัจจัยสำคัญที่อธิบายว่าเพราะเหตุใดผลผลิตของธุรกิจชุมชนในภาคเหนือจึงมีสัดส่วนของตลาดในประเทศ และต่างประเทศค่อนข้างสูง

6. กลุ่มธุรกิจชุมชนในภาคเหนือมีปัญหาการบริหารสมาชิกอยู่บ้าง แต่มีปัญหาการบริหารแรงงานที่ชัดเจน

7. กลุ่มธุรกิจชุมชนในภาคเหนือมีสัดส่วนของการจัดสวัสดิการชุมชนน้อยกว่าทุกภาค

ภายหลังจากการสัมมนากลุ่มย่อยเมื่อมีการแบ่งกลุ่มเพื่อการสัมมนากลุ่มย่อยเป็นสองกลุ่มที่กล่าวที่กล่าวมาแล้วข้างต้น คือ กลุ่มอาหารแปรรูป อุปโภคและบริโภค กับอุตสาหกรรมสิ่งทอและอื่นๆ ภาพก็ยิ่งปรากฏชัดเจนมากขึ้นดังนี้

1. การที่อุตสาหกรรมสิ่งทอและอื่นๆ ไม่มีปัญหาวัตถุดิบ การตลาดและทุนหมุนเวียนมากนัก เพราะกลุ่มเหล่านี้ส่วนใหญ่เริ่มจากนายทุนที่ดำเนินกิจกรรมในรูปธุรกิจเอกชนแต่ต่อมาภายหลังเกิดโอกาสให้แรงงานที่มีฝีมือเข้ามาร่วมเป็นสมาชิกมากขึ้น ด้วยเหตุนี้ประเด็นการจัดการ วัตถุดิบ การตลาดและทุนหมุนเวียนจึงเป็นหน้าที่ของประธาน หรือผู้บริหารจำนวนน้อยเป็นส่วนใหญ่ ซึ่งมีผล

ตามมาก็คือ การบริหารกลุ่มในลักษณะนี้ไม่ค่อยเป็นประชาธิปไตย สมาชิกไม่มีส่วนรับรู้ในการบริหารมากนัก แต่ก็ยังเป็นกลุ่มที่สามารถบริหารอย่างมีประสิทธิภาพ เพราะเป็นการบริหารโดยมืออาชีพซึ่งต้องแลกกับความเป็นประชาธิปไตย ด้วยเหตุนี้กลุ่มเหล่านี้จึงมักจะ ไม่ค่อยได้รับการสนับสนุนจากทางราชการมากนัก ขณะเดียวกันกลุ่มก็มีปัญหาเรื่องการบริหารแรงงาน เพราะแรงงานที่มีฝีมือและมีทักษะจะแยกตัวออกไปทำธุรกิจของตนเอง ส่วนแรงงานที่เหลือที่ไม่มีฝีมือก็ไม่มีกำลังใจที่จะพัฒนาฝีมือของคนเท่าใดนักแต่จุดแข็งของการบริหารในรูปแบบนี้ก็คือ การเน้นการพัฒนาผลิตภัณฑ์อย่างต่อเนื่องเนื่องจากจำเป็นจะต้องหนีการแข่งขันแบบโดยใช้เครื่องจักร และลักษณะดังกล่าวช่วยให้สินค้ามีโอกาสส่งออกไปได้มาก

2. อุตสาหกรรมอาหารแปรรูป อุปโภคและบริโภค มีการบริหารจัดการที่เป็นประชาธิปไตย เนื่องจากต้องการแรงงานที่ไม่มีฝีมือมากนักไม่ต้องการเงินลงทุนสูง จึงสามารถดึงสมาชิกจำนวนมากมาร่วมด้วยได้ อุตสาหกรรมบางประเภทในกลุ่มนี้ เช่น อุตสาหกรรมกระดาษสามมีปัญหาวัดดูดิบหรืออุตสาหกรรมลำไยอบแห้ง และอุตสาหกรรมผลไม้แช่อิ่มจะมีปัญหาด้านเงินทุนหมุนเวียนเพราะในกรณีของลำไยอบแห้งผลผลิตจะมีมากในช่วงฤดูการต้องมีการซื้อเป็นจำนวนมากแต่จะต้องทยอยขายตลอดปี ขณะที่ผลไม้แช่อิ่มนั้นใช้รอบการผลิตประมาณ 4 เดือนเป็นอย่างน้อย ทำให้มีปัญหาขาดเงินทุนหมุนเวียน

ขณะเดียวกันอุตสาหกรรมเหล่านี้จะถูกกดดันจากตลาดและเจ้าหน้าที่ของรัฐให้ยกระดับคุณภาพผลผลิตให้ได้มาตรฐาน อข. หรือสูงกว่า เพื่อจำหน่ายตลาดในประเทศและต่างประเทศทำให้จำเป็นจะต้องลงทุนเพื่อยกระดับเทคโนโลยีในการผลิตให้สูงขึ้นและในหลายกรณีก็ทำให้เสียโอกาสในการแข่งขันกับคู่แข่งในท้องถิ่นที่มีขั้นตอนในการผลิตสั้นกว่าคุณภาพไม่ดีเท่าแต่ราคาต่ำกว่า ปัญหาที่ตามมาจากการถูกบังคับให้ยกระดับมาตรฐานการผลิตของอุตสาหกรรมดังกล่าวทำให้เกิดมีปัญหาเงินทุนหมุนเวียนต้องมาจกกับการปรับปรุงเครื่องมือเครื่องจักรให้ได้มาตรฐาน ดังนั้นปัญหาเกี่ยวกับวัตถุดิบ ปัญหาเงินทุนหมุนเวียนและปัญหาการปรับปรุงเทคโนโลยีในการผลิต จึงเป็นปัญหาของกลุ่มอุตสาหกรรมแปรรูปอาหาร อุปโภคและบริโภคเป็นส่วนใหญ่ ซึ่งต่างกับภาคอื่นโดยเฉพาะอย่างยิ่งภาคใต้ที่อุตสาหกรรมแปรรูปอาหารเน้นการผลิตเพื่อจำหน่ายในท้องถิ่นเป็นหลัก

## 2. ข้อเสนอแนะ

จากลักษณะที่สำคัญของธุรกิจชุมชนในภาคเหนือดังที่ได้กล่าวมาแล้วทำให้ไม่มีลักษณะใกล้เคียงกับของภาคใดภาคหนึ่งโดยเฉพาะ ขณะเดียวกันการศึกษาในครั้งนี้ได้ตัวอย่างธุรกิจชุมชนจากภาคเหนือนับว่ามีสัดส่วนที่น้อยมากเนื่องจากถูกใช้เป็นที่ภาคน้ำร่อง โดยจุดเน้นหนักของงานวิจัยจะอยู่ที่ภาคตะวันออกเฉียงเหนือ ภาคกลาง และภาคใต้ตามลำดับ ข้อเสนอเบื้องต้นสำหรับภาคนี้คือ

จะต้องมีการจัดทำโครงการขั้นที่สองและเลือกตัวอย่างในภาคเหนือให้มากกว่าที่เคยจัดทำมาซึ่งอาจ  
จะได้ลักษณะที่เด่นของธุรกิจชุมชนในภาคนี้ เพื่อหามาตรการที่เหมาะสมมาให้การสนับสนุนต่อไป



## ภาคผนวก

ภาคผนวกที่ 1	แบบสอบถาม
ภาคผนวกที่ 2	รายชื่อกลุ่มธุรกิจชุมชนภาคเหนือ
ภาคผนวกที่ 3	สรุปภาพรวมของกลุ่มธุรกิจชุมชนภาคเหนือ
ภาคผนวกที่ 4	ตารางเปรียบเทียบการวิเคราะห์กระบวนการสำคัญเพื่อการปฏิบัติกรที่เป็นเลิศและการปรับปรุงเพื่อพัฒนา
ภาคผนวกที่ 5	รายชื่อกลุ่มธุรกิจชุมชนภาคเหนือที่เข้าร่วมการสัมมนา
ภาคผนวกที่ 6	กำหนดการสัมมนากลุ่มธุรกิจชุมชนภาคเหนือ
ภาคผนวกที่ 7	รายชื่อกลุ่มอภิปรายย่อยภาคเหนือ
ภาคผนวกที่ 8	ข้อมูลที่ได้จากการสัมมนากลุ่มย่อย กลุ่มที่1
ภาคผนวกที่ 9	ข้อมูลที่ได้จากการสัมมนากลุ่มย่อย กลุ่มที่2
ภาคผนวกที่ 10	แบบสอบถามเพื่อประเมินโครงการและแบบสอบถามเพื่อประเมินผลการปรับปรุงธุรกิจชุมชนตามแผนงาน

## แบบสอบถาม

โครงการวิจัย เรื่อง “การวิเคราะห์วิธีปฏิบัติที่เป็นเลิศ (Best Practice) และการเปรียบเทียบเพื่อการปรับปรุงและการพัฒนาธุรกิจชุมชน (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
- เพราะที่ได้รับเงินทุนสนับสนุน
- อื่นๆ .....

- ความสัมพันธ์ระหว่างกลุ่มธุรกิจชุมชนของท่านกับกลุ่มออมทรัพย์

ธุรกิจชุมชนของกลุ่มของท่านเริ่มจากกลุ่มออมทรัพย์หรือไม่?

- ไม่ได้เริ่ม ( ถ้าตอบว่าไม่ได้เริ่ม ให้ข้ามคำถามข้อนี้ไปเลย )
- เริ่มจากกลุ่มออมทรัพย์ กลุ่มออมทรัพย์ดังกล่าวเริ่มในปี พ.ศ. ....

การลงทุนในธุรกิจชุมชนของท่านใช้เงินทุนจากกลุ่มออมทรัพย์หรือไม่

- ไม่ได้ใช้ ( ถ้าตอบว่าไม่ได้ใช้ ให้ข้ามคำถามข้อนี้ไปเลย )
- ใช้

สมาชิกกลุ่มออมทรัพย์ถือว่าเป็นเจ้าของร่วมของธุรกิจชุมชนของท่านหรือไม่

- เป็นเจ้าของร่วม
- ไม่เป็นเจ้าของร่วม

- ผลิตภัณฑ์ที่ผลิต / บริการ ในปีเริ่มต้น (เลือกตอบได้มากกว่า 1)

- (1) .....
- (2) .....
- (3) .....
- (4) .....
- (5) .....

3. ลักษณะอุตสาหกรรมแปรรูปของกลุ่มในปัจจุบัน (เลือกตอบได้มากกว่า 1)

- ธุรกิจอาหารเครื่องดื่ม
- อุปกรณ์และบริโภคขั้นพื้นฐาน
- สิ่งทอ เครื่องนุ่งห่ม เครื่องหนัง
- โลหะและอโลหะ
- เครื่องจักรสานและเฟอร์นิเจอร์

4. บุคลากรในธุรกิจชุมชน

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

5. การเงินของธุรกิจชุมชน

เงินทุน	มูลค่าเป็นเงินบาท		
	ปีที่เริ่มดำเนินงาน..... (ปรับด้วยดัชนีราคา ปี 2544)		ปี 2544
	ตัวเงิน	อุปกรณ์	สิ่งก่อสร้าง
1) แหล่งเงินทุน			
<b>เงินทุนภายใน</b>			
- เงินค่าหุ้นสมาชิก	.....	.....	.....
- ผลกำไรของกลุ่มธุรกิจที่ไม่ได้แบ่งปันออกไป	.....	(โดยฝ่ายคำนวณ)	.....

เงินทุน	มูลค่าเป็นเงินบาท		
	ปีที่เริ่มดำเนินงาน..... (ปรับตัวด้วยดัชนีราคาปี 2544)		ปี 2544
<b>เงินช่วยเหลือ</b>			
- เงิน SIF	.....	.....	.....
- กลุ่มธุรกิจได้รับเงินจากกรมประชาสงเคราะห์	.....	.....	.....
- สำนักงานคณะกรรมการอาหารและยา (อย.)	.....	.....	.....
- กรมพัฒนาชุมชน	.....	.....	.....
- สำนักงานเกษตรจังหวัด / อำเภอ	.....	.....	.....
- เงินมิยาซาวา	.....	.....	.....
- งบประมาณสมาชิกสภาผู้แทนราษฎร (สส.)	.....	.....	.....
- งบส่งเสริมอุตสาหกรรม หรือ เอสเอ็มอี	.....	.....	.....
- อปต.	.....	.....	.....
- อื่นๆ โปรดระบุ.....	.....	.....	.....
<b>เงินกู้ยืม</b>			
- เงิน SIF	.....	.....	.....
- กรมพัฒนาชุมชน	.....	.....	.....
- สำนักงานเกษตรจังหวัด / อำเภอ	.....	.....	.....
- เงินมิยาซาวา	.....	.....	.....
- ส่งเสริมอุตสาหกรรม หรือ เอสเอ็มอี	.....	.....	.....
- อปต.	.....	.....	.....
- สหกรณ์ออมทรัพย์หรือกลุ่มสัจจะออมทรัพย์	.....	.....	.....
- เงินกองทุนหมู่บ้าน 1 ล้านบาท	.....	.....	.....
- นายทุนในชุมชน	.....	.....	.....
- อื่นๆ โปรดระบุ.....	.....	.....	.....
<b>เงินลงทุนรวม</b>	<b>(โดยฝ่ายคำนวณ )</b>		.....
2) มูลค่าสินทรัพย์คงที่ (บาท)	.....	.....	.....
3) เงินที่ใช้มาขายไปแต่ละรอบการผลิต (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 (ถ้าตอบว่าเพียงพอแล้วให้ข้ามไปตามในข้อต่อไป)
- ยังไม่เพียงพอ

ถ้ายังไม่เพียงพอท่านมีวิธีการหาเพิ่มอย่างไร (โปรดเลือกข้อที่ท่านเห็นว่าสำคัญที่สุดเพียงข้อเดียว)

- ทำโครงการขอความช่วยเหลือจากหน่วยงานภายนอก
- กู้ยืมเงินจากภายนอกมาซื้อ
- รวบรวมจากกำไร และ/ หรือขอเพิ่มทุนจากสมาชิก

### 7.2 ท่านคิดว่าเทคนิคการผลิตของท่านขณะนี้เหมาะสมแล้วหรือยัง นั่นคือเป็นเทคนิคที่ทำให้มีต้นทุนต่ำสุด และไม่ใช้เครื่องมือเครื่องจักรมาทดแทนแรงงาน

- เหมาะสมแล้ว (ถ้าตอบว่าเหมาะสมแล้ว ให้ข้ามไปตามในข้อต่อไป)
- ยังไม่เหมาะสม

ท่านมีวิธีการที่จะทำให้เครื่องมือเครื่องจักรของท่านเหมาะสมได้อย่างไร (โปรดเลือกข้อที่ท่านคิดว่าสำคัญที่สุดเพียงข้อเดียว)

- ช่วยกันคิดดัดแปลง
- ไปดูงานหรือปรึกษาผู้ที่มีความรู้
- หาซื้อเครื่องใหม่ที่มีคุณภาพดีถึงแม้จะมีราคาสูง

8. ปัญหาอื่นๆ

- |  |  |
|--|--|
| <input type="checkbox"/> การบริหารจัดการ   | <input type="checkbox"/> สมาชิก              |
| <input type="checkbox"/> การตลาด           | <input type="checkbox"/> เทคโนโลยีในการผลิต  |
| <input type="checkbox"/> การพัฒนาผลิตภัณฑ์ | <input type="checkbox"/> อื่นๆ โปรดระบุ..... |

**ส่วนที่ 2** ข้อมูลด้านการตลาด โครงสร้างต้นทุน และปริมาณการผลิต

2.1 มีผู้ผลิตสินค้าเช่นเดียวกับท่าน ในตำบลนี้กี่ราย (รวมทั้งของกลุ่มท่านเองด้วย)

- 1 ราย       2 - 5 ราย       6 - 10 ราย       มากกว่า 10 ราย

2.2 สัดส่วนของผลผลิตที่จำหน่ายในตลาดต่างๆ (ร้อยละ)

ตลาดในชุมชน(ภายในตำบลของท่าน) .....

ตลาดในประเทศ .....

ตลาดในต่างประเทศ .....

รวม 100 %

2.3 ท่านมีสัดส่วนการจำหน่ายสินค้าแต่ละช่องทางต่อไปนี้เท่าไร (ร้อยละ)

จำหน่ายโดยตรงถึงผู้บริโภค .....

จำหน่ายผ่านพ่อค้าคนกลาง .....

จำหน่ายผ่านราชการ .....

จำหน่ายด้วยวิธีการอื่นๆ .....

รวม 100 %

2.4 โครงสร้างต้นทุนการผลิต ในปี 2544

ต้นทุนการผลิตในปี 2544	สัดส่วน
- ค่าจ้างแรงงาน	.....
- ค่าวัตถุดิบ	.....
- ค่าเสื่อมเครื่องมือ / เครื่องจักร / โรงงาน	.....
- ค่าใช้จ่ายสาธารณูปโภค และพลังงาน	.....
<b>รวม</b>	<b>100%</b>

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)

- |   |  |
|---|--|
| <input type="checkbox"/> ไม่มีสวัสดิการให้หรือคาดว่าจะให้แก่ชุมชน | <input type="checkbox"/> ค่ารักษาพยาบาล                    |
| <input type="checkbox"/> ค่าเล่าเรียนบุตร                         | <input type="checkbox"/> เงินช่วยเหลือฉุกเฉิน              |
| <input type="checkbox"/> ค่าฌาปนกิจศพ                             | <input type="checkbox"/> ค่าฌาปนกิจศพ                      |
| <input type="checkbox"/> ให้เงินกู้ยืมโดยไม่คิดดอกเบี้ย           | <input type="checkbox"/> ให้เงินกู้ยืมอัตราดอกเบี้ยต่ำ     |
| <input type="checkbox"/> ให้เงินสนับสนุนชุมชนในรูปแบบต่างๆ        | <input type="checkbox"/> ให้เงินสนับสนุนชุมชนในรูปแบบต่างๆ |
| <input type="checkbox"/> อื่นๆ โปรดระบุ.....                      |  |

2.9 ค่าใช้จ่ายด้านสวัสดิการทุกประเภทเฉลี่ย.....บาทต่อปี

**ส่วนที่ 3 การสำรวจข้อมูลรายละเอียด 6 กระบวนการทำงานของธุรกิจชุมชน ในแต่ละกระบวนการประกอบด้วย :**

1. ข้อมูลด้านการปฏิบัติการ      2. ข้อมูลด้านปัจจัยเชื้อ

**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. ปัจจัยเชื้อในการบริหารสมาชิก

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 กลุ่มของท่านมีสัดส่วนของการจำหน่ายในตลาดค้าปลีกในท้องถิ่นกับตลาดค้าส่งภายนอก

ท้องถิ่นเท่าไร

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

#### 1.3 ท่านมีกระบวนการส่งเสริมการขายอย่างไร

- ปรับปรุงผลิตภัณฑ์ให้ดูน่าสนใจมากขึ้น
- หาตลาดเพิ่มมากขึ้น
- ไม่มีการส่งเสริมการขาย
- อื่นๆ.....

### 2. ปัจจัยเอื้อในการบริหารตลาด

#### 2.1 ความรู้ความสามารถของผู้ปฏิบัติงานฝ่ายการตลาด

- มาก
- ปานกลาง
- น้อย
- อื่นๆ.....

#### 2.2 การเรียนรู้การบริหารตลาดจากภายในกลุ่มได้มาจาก

- ปัญหาหรือความล้มเหลวในการบริหารตลาดที่กลุ่มมีประสบการณ์
- ค่อยทำไปและเรียนรู้ไปทีละเล็กละน้อย
- ไม่มีการเรียนรู้
- อื่นๆ.....

2.3 การเรียนรู้จากภายนอกกลุ่มในการบริหารตลาดได้มาจาก

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

III. กระบวนการบริหารการเงิน

1. ข้อมูลด้านการปฏิบัติการบริหารการเงิน

1.1 การแก้ไขปัญหาเงินทุนหมุนเวียนไม่พอ

- ระดมเงินจากสมาชิก หรือพยายามลดต้นทุน หรือเพิ่มยอดขาย หรือเร่งระบายสินค้าค้างในสต็อก
- เร่งเก็บเงินจากลูกหนี้การค้า หรือเลื่อนระยะเวลาการจ่ายชำระ เจ้าหนี้การค้า หรือชะลอการจ่ายเงินปันผลแก่สมาชิก
- กู้ยืมเงินจากภายนอก หรือลดการผลิต หรือเลื่อนการชำระหนี้ต่อเจ้าหนี้เงินกู้
- อื่นๆ.....

1.2 การจัดหาเงินทุนระยะยาวเพื่อการลงทุนครั้งใหม่

- เพิ่มการระดมเงินทุนจากสมาชิก
- เสนอโครงการขอเงินช่วยเหลือจากหน่วยงานภาครัฐ/เอกชน
- เจรจากู้เงินระยะยาวดอกเบี้ยต่ำจากแหล่งภายนอก
- อื่นๆ.....

1.3 การจัดทำบัญชีและการวางแผนทางการเงินเพื่อการลงทุนเพิ่มผลผลิต ลดต้นทุนการผลิตและการตลาด 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
- ค่อยๆทำไปเรียนรู้ไป
- เรียนรู้จากปัญหาและประสบการณ์ในอดีต
- อื่นๆ.....

## IV. กระบวนการพัฒนาผลิตภัณฑ์และเทคนิคการผลิต

### 1. ข้อมูลด้านปฏิบัติการพัฒนาผลิตภัณฑ์

#### 1.1 ผลิตภัณฑ์ได้รับการพัฒนาด้านใดบ้าง

- คุณภาพ
- การบรรจุหีบห่อหรือรูปแบบและสีสันทนของผลิตภัณฑ์
- ไม่มีการพัฒนาใดเลย
- อื่นๆ .....

#### 1.2 กลุ่มของท่านมีการปรับปรุงเทคนิคการผลิตมากน้อยเพียงใด

- มาก
- ปานกลาง
- น้อย
- อื่นๆ.....

1.3 การบริหารจัดการด้านคุณภาพให้สอดคล้องกับความต้องการของตลาด

- ผลิตภัณฑ์ทำให้มีคุณภาพแตกต่างตามความต้องการของตลาดที่หลากหลาย
- ผลิตภัณฑ์ที่มีคุณภาพมาตรฐานเดียว
- ผลิตภัณฑ์ที่มีคุณภาพสูงสุด
- 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 โดยปกติกลุ่มของท่านได้ให้ผลประโยชน์ที่มีใช้ตัวเงินเพิ่มเติมแก่ผู้ปฏิบัติงานในด้านใดบ้างที่ผู้ปฏิบัติงานรู้สึกพึงพอใจมากที่สุด

- มีอิสระในการเลือกช่วงเวลาทำงาน
- ได้มีทักษะความรู้ ประสบการณ์เพิ่มขึ้น
- ได้รับแจกผลผลิต หรือซื้อผลผลิตในราคาสูงกว่าท้องตลาด
- อื่นๆ .....

1.1.2 ท่านมีการจ่ายค่าตอบแทนแรงงาน เพื่อเพิ่มผลผลิตอย่างไร

- 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
- กลุ่มของท่านมีชื่อเสียงและช่วยให้ผู้ปฏิบัติงานมีโอกาสก้าวหน้าในอาชีพในอนาคต
- 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
- ปล่อยให้เป็นไปตามสภาพความเป็นจริง
- 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 คุณภาพการจัดสรรสวัสดิการให้กับชุมชน

- ช่วยเพิ่มขีดความสามารถทางด้านความรู้ของคนในชุมชน
- เน้นการฟื้นฟูทรัพยากรและสิ่งแวดล้อม
- เพื่อช่วยให้เกิดความรักความสามัคคีในชุมชน
- อื่นๆ .....

#### 1.2 ปริมาณการจัดสรรสวัสดิการให้แก่ชุมชน

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

#### 1.3 การจัดสรรสวัสดิการให้แก่ชุมชนมีหลักการ

- ให้เพื่อแก่กิจกรรมที่มีผลประโยชน์ต่อส่วนรวม
- เน้นการจัดสรรให้ผู้ด้อยโอกาสในชุมชนมากที่สุด
- แล้วแต่ความสะดวก
- อื่นๆ .....

### 2. ปัจจัยที่เอื้อต่อกระบวนการบริหารสวัสดิการ

#### 2.1 ความช่วยเหลือในด้านสวัสดิการจากภายนอก

- องค์กรของรัฐ และเอกชนจากภายนอกมาส่งเสริมให้กลุ่มมีการจัดการสวัสดิการให้กับชุมชน
- องค์กรของรัฐ และเอกชนจากภายนอกช่วยสนับสนุนทางการเงินให้กลุ่มในการจัดสวัสดิการแก่ชุมชน
- ไม่ได้ได้รับความช่วยเหลือจากภายนอก
- อื่นๆ โปรดระบุ.....



2.2 ความเข้มแข็งของธุรกิจของกลุ่มที่มีผลต่อการจัดสวัสดิการให้ชุมชน

- ธุรกิจของกลุ่มมีความเข้มแข็งสามารถให้การสนับสนุนสวัสดิการชุมชนได้อย่างต่อเนื่อง
- ธุรกิจสามารถสนับสนุนสวัสดิการชุมชนได้ครั้งคราว
- ธุรกิจยังไม่มั่นคงพอที่จะสนับสนุนสวัสดิการชุมชน
- อื่นๆ โปรดระบุ.....

2.3 ความเข้มแข็งและความสามัคคีของสมาชิกในกลุ่ม

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

**ส่วนที่ 4 การทดสอบหลักการเศรษฐกิจพอเพียง**

**แบบสอบถามหลักการหรือแนวคิดการดำเนินการของธุรกิจชุมชน**

1. การดำเนินธุรกิจชุมชนในกลุ่มของท่านในปัจจุบัน ท่านมีหลักการหรือแนวคิดในการดำเนินธุรกิจของท่านอย่างไรบ้าง?

1. ....  
.....
2. ....  
.....
3. ....  
.....
4. ....  
.....
5. ....  
.....
6. ....  
.....

2. ท่านเคยได้ยินที่มีการพูดถึงเศรษฐกิจพอเพียงของพระบาทสมเด็จพระเจ้าอยู่หัว จากหนังสือพิมพ์ วิทยุ โทรทัศน์ เจ้าหน้าที่ของรัฐ กำนัน 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

- กำลังดำเนินการตาม                       ไม่ได้ดำเนินการตาม

ถ้าตอบว่าดำเนินการตาม ให้ระบุว่าในข้อใดบ้าง

- .....
- .....

ถ้าไม่ดำเนินการตามให้ระบุว่าเพราะเหตุใด

- .....
- .....

5. (ให้ผู้สัมภาษณ์รวบรวมประเด็นในคำตอบแต่ละในข้อที่ 1 และข้อที่ 3 ต่อท้าย หลักการเศรษฐกิจพอเพียง ข้อที่ 9 ที่  
ได้แสดงไว้ในตารางหน้าถัดไป

การทำธุรกิจชุมชนซึ่งมีประเด็นเหล่านี้ที่ได้รวบรวมเอาคำตอบของท่านอย่างน้อยในข้อ 1 เข้าไปด้วยแล้ว  
โปรดให้ลำดับความสำคัญตามที่ท่านเห็นสมควร คือ มาก, ปานกลาง และ น้อย แต่ถ้าไม่สำคัญให้ทำเครื่องหมาย (X  
(หลังจากผู้ให้สัมภาษณ์ได้ตอบคำถามในรอบแรกแล้ว ขอให้ผู้ตอบสัมภาษณ์ทบทวนว่าจะยืนยัน หรือไม่)

หลักการทำธุรกิจชุมชน	ลำดับความสำคัญครั้งที่ 1				ท่านต้องการเปลี่ยนลำดับ ความสำคัญหรือไม่	
	มาก	ปาน กลาง	น้อย	x	ไม่เปลี่ยน	เปลี่ยนคือ
1. ใช้เทคโนโลยีเหมาะสม (ถูกหลัก วิชาการ แต่มีราคาถูก)						
2. เน้นการใช้วัสดุทุกชนิดอย่างประหยัด และได้ประโยชน์คุ้มค่า						
3. เน้นการสร้างงานเป็นหลักโดยไม่ใช้เครื่องจักรมาแทนแรงงาน โดยไม่จำเป็น ยกเว้นถ้าไม่ทำเช่นนั้นผลิตภัณฑ์จะเสียหาย						
4. มีการผลิตที่สอดคล้องกับความสามารถในการบริหารจัดการ						
5. ไม่ควรโลกเกินไป หรือมุ่งกำไรระยะสั้นเป็นหลัก						
6. มีความซื่อสัตย์ในการประกอบการ ไม่เอาเปรียบผู้บริโภค แรงงาน และผู้จำหน่ายวัตถุดิบ						
7. กระจายความเสี่ยงโดยมีผลิตภัณฑ์ที่หลากหลาย หรือมี ความสามารถในการปรับเปลี่ยนผลผลิตให้สอดคล้องกับ ความต้องการของตลาดได้						
8. มีการบริหารความเสี่ยงต่ำโดยมุ่งใช้เงินทุนภายในของกลุ่ม เป็นหลัก โดยไม่ก่อหนี้จนเกินความสามารถในการจัดการ						
9. ใช้วัตถุดิบในท้องถิ่นและผลิตสินค้าที่ตอบสนองตลาดในท้องถิ่น ภูมิภาค และตลาดต่างประเทศ						
10.....						
11.....						
12.....						
13.....						
14.....						
15.....						

## ส่วนที่ 5 การทดสอบความยั่งยืนของชุมชนโดยพิจารณาจากทุน 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 และวัตถุดิบ

- กลุ่มมีเครื่องมือ เครื่องจักร และอุปกรณ์เพิ่มมากขึ้นและมีการให้ชุมชนได้สามารถร่วมใช้ได้บ้างโอกาส
- กลุ่มมีเครื่องมือ เครื่องจักร และอุปกรณ์เพิ่มมากขึ้น แต่สงวนไว้ใช้เพื่อการผลิตของกลุ่มเท่านั้น
- กลุ่มมีเครื่องมือ เครื่องจักร และอุปกรณ์เพิ่มมากขึ้น แต่ก็มีหนี้เพิ่มมากขึ้นด้วย
- 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 ปัญหาคารว่างงาน ปัญหายาเสพติด ปัญหา  
ทะเลาะเบาะแว้งในชุมชน และปัญหาสังคมอื่นๆ ในชุมชนลงได้มาก
- ไม่ช่วยลดปัญหาทางสังคมของชุมชนแต่ช่วยให้เศรษฐกิจของสมาชิกดีขึ้น
- อื่นๆ.....

การประเมินทุนสิ่งแวดล้อม

10. กระบวนการผลิตทั้งหมดมีผลทำให้ทรัพยากรที่ใช้แล้วหมดไป เช่น แร่ธาตุ น้ำมัน ถ่านหิน และแก๊ส ลดลงหรือไม่

- เป็นกระบวนการผลิตที่ไม่มีการใช้ทรัพยากรที่ใช้แล้วหมดไปไม่ว่าจากภายในหรือภายนอกชุมชน
- มีการใช้ทรัพยากรที่ใช้แล้วหมดไปบ้าง แต่ส่วนใหญ่มาจากภายนอกชุมชน
- เป็นการใช้ทรัพยากรที่ใช้แล้วหมดไป และนำมาจากภายในชุมชนเอง
- 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 มีการสร้างทรัพยากรใหม่ๆ ขึ้นในชุมชน)
- มีความพยายามรักษาสภาพแวดล้อมให้อยู่ในสภาพเดิม
- ไม่มีการจัดการเกี่ยวกับทรัพยากรในชุมชนเป็นพิเศษ
- อื่นๆ.....

ภาคผนวกที่ 2

รายชื่อกลุ่มธุรกิจชุมชนภาคเหนือ

N1	กลุ่มหมู่บ้านเยาวชนพัฒนาหัตถกรรมบ้านดงป่าซาง (เครือข่ายเกษตรกรพึ่งตนเอง)	หมู่ 6 บ้านดงป่าซาง	มะขุนหวาน	สันป่าตอง	เชียงใหม่
N10	กลุ่มชุมชนและสมุนไพรป่าไม้แดง	15 ม. 9	แม่โป่ง	ดอยสะเก็ด	เชียงใหม่
N11	กลุ่มแปรรูปและถนอมอาหารแม่บ้านเกษตรกรศรีดอนมูล	1/1 ม 8 บ้านศรีดอนมูล	ชมพู	สารภี	เชียงใหม่
N12	ผลไม้เชื่อมแปรรูป	27 หมู่ 7	ริมใต้	แม่ริม	เชียงใหม่
N13	กลุ่มเย็บผ้าแม่บ้านเกษตรกรบ้านแม่ตาด	40 ม.1	หัวทราย	สันกำแพง	เชียงใหม่
N14	ศูนย์หัตถกรรมของที่ระลึก	36/1 หมู่ 3 บ้านเหล่า	สันกำแพง	สันกำแพง	เชียงใหม่
N15	กลุ่มผลิตภัณฑ์กระดาษสาถองลือบุญ	228 หมู่ 3	บ้านหนอง	สอง	แพร่
N16	กลุ่มแม่บ้านเกษตรกรบ้านป่าไผ่	72 ม.2 บ้านไผ่	แม่โป่ง	ดอยสะเก็ด	เชียงใหม่
N17	ศูนย์ผลิตภัณฑ์จักสาน(ไม้ไผ่) ตำบลป่าบง	ม.4	ป่าบง	สารภี	เชียงใหม่
N18	กลุ่มส่งเสริมและพัฒนาอาชีพหัตถกรรมติลายแผ่นแร่	98 ม.13	สันกำแพง	สันกำแพง	เชียงใหม่
N19	กลุ่มผ้าฝ้ายทอมือ ร่องช้าง	122 หมู่ 5 บ.ร่องช้าง	ท่าคุ้ม	ป่าซาง	ลำพูน
N2	กลุ่มทอผ้าบ้านหนองเจือก	15 หมู่ 5	แม่แรง	ป่าซาง	ลำพูน
N20	โครงการหนึ่งตำบลหนึ่งผลิตภัณฑ์แม่แฝกใหม่	หมู่ที่ 3	แม่แฝกใหม่	สันทราย	เชียงใหม่
N21	กลุ่มทอผ้าบ้านหนองอาบช้าง	241 หมู่ 9 บ้านหนองอาบช้าง	สบเตี๊ยะ	จอมทอง	เชียงใหม่
N22	กลุ่มผลิตภัณฑ์จากผ้า	146 ม.7 บ้านช้างน้ำ	ดงเหนือ	ดอยสะเก็ด	เชียงใหม่
N23	กลุ่มแม่บ้านวังปิ่น	329 หมู่ที่ 1	สบเตี๊ยะ	จอมทอง	เชียงใหม่
N24	กลุ่มแม่บ้านเกษตรกรทุ่งม่านเหนือ	5 ม.5	บ้านเป้า	เมือง	ลำปาง
N25	กลุ่มแม่บ้านเกษตรกรสันทรายหลวง	27 ม.4	สันทรายหลวง	สันทราย	เชียงใหม่
N26	กลุ่มแม่บ้านเกษตรกรท่ากว้าง	70/1 ม.3	ท่ากว้าง	สารภี	เชียงใหม่

N27	กลุ่มแม่บ้านเกษตรแม่จ้องใต้	26/1	ตลาดใหญ่	ดอยสะเก็ด	เชียงใหม่
N28	เจียรไนแก้วโป่งข่าม	20 หมู่ 5	แม่ดอด	เถิน	ลำปาง
N3	กลุ่มแม่บ้านรังกโป่งน้ำร้อน	91/1 ม.1	ใหม่พัฒนา	เกาะคา	ลำปาง
N4	กลุ่มทอผ้าบ้านท่าผา	โรงเรียนบ้านท่าผา หมู่ 5	แม่ปะ	เถิน	ลำปาง
N5	สหกรณ์หัตถกรรม ผลิตภัณฑ์ไม้สานป่าตอง จ.ก.	236/2 หมู่ 10 บ้านกิวแลน้อย	บ้านแม่	สันป่าตอง	เชียงใหม่
N6	กลุ่มแม่บ้านเกษตรกรบ้านแม่โป่ง ( นพรัตน์สิ่งทอ )	126 หมู่ 5	แม่โป่ง	ดอยสะเก็ด	เชียงใหม่
N7	กลุ่มแม่บ้านข้างห้องขี้เหล็ก (กลุ่มสมุนไพรสำเร็จ)	154 ม.7	เชิงคอย	ดอยสะเก็ด	เชียงใหม่
N8	กลุ่มแม่บ้านเกษตรกรแม่บ้านแม่ตาด ๖กิจกรรมขนมอบ)	90 ม.1	ห้วยทราย	สันกำแพง	เชียงใหม่
N9	อาชีพหัตถกรรมฝีมือ	13/5 หมู่ 3	ร้องวัวแดง	สันกำแพง	เชียงใหม่



### ภาคผนวกที่ 3

## สรุปภาพรวมของกลุ่มธุรกิจชุมชนชุมชนภาคเหนือ

1. การสรุปผลนี้ได้ทำการเก็บตัวอย่างธุรกิจชุมชนในเขตพื้นที่ภาคเหนือทั้งสิ้น 28 กลุ่ม
2. กลุ่มที่เริ่มดำเนินการนานที่สุดคือกลุ่มแม่บ้านวังปิ่นได้ดำเนินธุรกิจตั้งแต่ปี พ.ศ. 2522

จังหวัด	จำนวนกลุ่ม	ร้อยละ
เชียงใหม่	21	75
ลำปาง	4	14
ลำพูน	2	7
แพร่	1	4

- เหตุผลที่มีการจัดตั้งกลุ่มธุรกิจชุมชนขึ้นเนื่องจาก

เหตุผล	จำนวนกลุ่ม	ร้อยละ
ปัญหาเศรษฐกิจ	4	14
เห็นประโยชน์จากการรวมกลุ่ม	16	57
มีหน่วยงานจากภายนอกเข้ามาช่วยจัดตั้งกลุ่ม	4	14
เพราะว่าได้รับเงินสนับสนุน	3	11
อื่นๆ	1	4

- ความสัมพันธ์ระหว่างกลุ่มธุรกิจกับกลุ่มออมทรัพย์

ความสัมพันธ์	จำนวนกลุ่ม	ร้อยละ
ไม่เริ่มจากกลุ่มออมทรัพย์	18	64
เริ่มจากกลุ่มออมทรัพย์	10	36

- มีกลุ่มธุรกิจชุมชนจำนวน 10 กลุ่ม ที่เริ่มจากกลุ่มออมทรัพย์

การเริ่มจากกลุ่มออมทรัพย์	จำนวนกลุ่ม	ร้อยละ
ไม่ได้ใช้เงินจากกลุ่มออมทรัพย์	5	50
ได้ใช้เงินจากกลุ่มออมทรัพย์	5	50

- สมาชิกได้ใช้เงินจากกลุ่มออมทรัพย์เป็นเจ้าของร่วมของธุรกิจชุมชนหรือไม่

การเป็นเจ้าของร่วม	จำนวนกลุ่ม	ร้อยละ
เป็นเจ้าของร่วม	5	100
ไม่ได้เป็นเจ้าของร่วม	0	0

### 3. ลักษณะอุตสาหกรรมแปรรูป

ลักษณะอุตสาหกรรม	จำนวนกลุ่ม	ร้อยละ
ธุรกิจอาหารเครื่องดื่ม	10	36
อุปโภคและบริโภคขั้นพื้นฐาน	3	11
สิ่งทอ เครื่องนุ่งห่ม	10	36
โลหะและอโลหะ	2	7
เครื่องจักรสานและเฟอร์นิเจอร์	3	11

4. บุคลากรในชุมชน	2544	2543	2542	2541	2540	2539	2538	2537	2536	2535	2534	2533
1) จำนวนสมาชิก	1,657	1,352	1,219	1,095	768	561	512	410	395	382	137	132
2) จำนวนผู้ปฏิบัติงานที่เป็นสมาชิกในธุรกิจชุมชน	910	753	653	567	453	307	273	238	227	217	124	121
3) จำนวนผู้ปฏิบัติงานรับจ้างในธุรกิจชุมชน	337	274	241	176	109	66	59	39	40	41	15	15
4) จำนวนผู้ปฏิบัติงานทั้งหมดตามวุฒิการศึกษา												
- อ่าน / เขียน ไม่ได้จำนวน	23	19	20	22	10	10	10	10	11	11	9	9
- ประถมศึกษาและมัธยมต้นจำนวน	1,083	886	772	627	513	329	291	242	233	225	122	119
- มัธยมศึกษาตอนปลาย และ ปวช.	84	76	68	65	21	19	18	13	12	12	2	2
- อนุปริญญา / ปวส. จำนวน	30	26	21	20	11	10	9	9	8	8	5	5
- ปริญญาตรี และสูงกว่าจำนวน	26	19	13	10	7	5	4	4	3	3	1	1
<b>รวม</b>	<b>1,246</b>	<b>1,027</b>	<b>894</b>	<b>744</b>	<b>562</b>	<b>374</b>	<b>333</b>	<b>278</b>	<b>267</b>	<b>258</b>	<b>139</b>	<b>136</b>

4. บุคลากรในชุมชน	2532	2531	2530	2529	2528	2527	2526	2525	2524	2523	2522
1) จำนวนสมาชิก	126	91	87	63	60	58	42	26	26	25	25
2) จำนวนผู้ปฏิบัติงานที่เป็นสมาชิกในธุรกิจชุมชน	118	84	83	60	59	58	42	26	26	25	25
3) จำนวนผู้ปฏิบัติงานรับจ้างในธุรกิจชุมชน	15	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
4) จำนวนผู้ปฏิบัติงานทั้งหมดตามวุฒิการศึกษา											
- อ่าน / เขียน ไม่ได้จำนวน	9	8	8	8	8	8	8	3	3	3	3
- ประถมศึกษาและมัธยมต้นจำนวน	116	75	74	51	51	50	34	23	23	22	22
- มัธยมศึกษาตอนปลาย และ ปวช.	2	1	1	0	0	0	0	-	-	-	-
- อนุปริญญา / ปวส. จำนวน	4	0	0	0	0	0	-	-	-	-	-
- ปริญญาตรี และสูงกว่าจำนวน	1	0	0	-	-	-	-	-	-	-	-
<b>รวม</b>	<b>133</b>	<b>84</b>	<b>83</b>	<b>60</b>	<b>59</b>	<b>58</b>	<b>42</b>	<b>26</b>	<b>26</b>	<b>25</b>	<b>25</b>



5. การเงินรวมของธุรกิจชุมชน

แหล่งเงินทุน	2522	2523	2524	2525	2526	2527	2528	2529	2530	2531	2532	2533
เงินทุนภายใน	10,360	9,530	8,766	8,064	31,976	66,135	61,284	57,001	2,060,609	2,061,938	2,069,529	2,074,612
เงินช่วยเหลือ	-	-	-	-	-	9,248	17,420	17,030	16,770	16,510	16,250	15,990
เงินกู้ยืม	9,000	8,100	7,290	6,561	11,149	11,434	4,783	4,305	3,874	3,487	61,888	64,407
รวม	19,360	17,630	16,056	14,625	43,125	86,817	83,487	78,335	2,081,253	2,081,934	2,147,667	2,155,009

แหล่งเงินทุน	2534	2535	2536	2537	2538	2539	2540	2541	2542	2543	2544
เงินทุนภายใน	2,081,177	2,249,140	2,184,445	2,205,274	2,552,533	2,872,289	3,488,620	4,174,787	5,286,134	7,409,157	12,163,907
เงินช่วยเหลือ	15,600	224,225	168,356	152,770	335,206	292,551	307,651	394,147	558,612	926,809	2,016,700
เงินกู้ยืม	67,065	1,061,208	739,015	644,295	523,248	1,789,146	1,698,991	1,696,334	1,543,079	1,523,541	727,300
รวม	2,163,842	3,534,573	3,091,816	3,002,339	3,410,987	4,953,987	5,495,262	6,265,268	7,387,824	9,859,506	14,907,907

5.1 ค่าเฉลี่ยการเงินของธุรกิจชุมชน

แหล่งเงินทุน	2522	2523	2524	2525	2526	2527	2528	2529	2530	2531	2532	2533
เงินทุนภายใน	10,360	9,530	8,766	8,064	15,988	22,045	15,321	14,250	412,122	412,388	295,647	296,373
เงินช่วยเหลือ	-	-	-	-	-	3,083	4,355	4,258	3,354	3,302	2,321	2,284
เงินกู้ยืม	9,000	8,100	7,290	6,561	5,574	3,811	1,196	1,076	775	697	8,841	9,201
รวม	19,360	17,630	16,056	14,625	21,562	28,939	20,872	19,584	416,251	416,387	306,810	307,858

แหล่งเงินทุน	2534	2535	2536	2537	2538	2539	2540	2541	2542	2543	2544
เงินทุนภายใน	297,311	204,467	198,586	200,479	182,324	191,486	193,812	189,763	211,445	308,715	434,425
เงินช่วยเหลือ	2,229	20,384	15,305	13,888	23,943	19,503	17,092	17,916	22,344	38,617	72,025
เงินกู้ยืม	9,581	96,473	67,183	58,572	37,375	119,276	94,388	77,106	61,723	63,481	25,975
รวม	309,120	321,325	281,074	272,940	243,642	330,266	305,292	284,785	295,513	410,813	532,425



## 6. ระบบเงินเชื่อและปัญหาการเงินของกลุ่ม

### 6.1 การขายสินค้า

การขายสินค้า	จำนวนกลุ่ม	ร้อยละ
การขายเชื่อ	25	89
ไม่มีการขายเชื่อ	3	11

ระยะเวลาการขายเชื่อโดยเฉลี่ย 27 วัน

การขายเชื่อต่อยอดขายรวม ร้อยละ 35

### 6.2 การซื้อวัตถุดิบหลัก

การซื้อวัตถุดิบหลัก	จำนวนกลุ่ม	ร้อยละ
การซื้อเชื่อ	13	46
ไม่มีการซื้อเชื่อ	15	54

ระยะเวลาการซื้อเชื่อโดยเฉลี่ย 57 วัน

การซื้อเชื่อวัตถุดิบหลักต่อยอดซื้อวัตถุดิบรวมโดยเฉลี่ยร้อยละ 64.3

### 6.3 ปัญหาการเงินที่สำคัญที่สุดของกลุ่ม

ปัญหาการเงินที่สำคัญ	จำนวนกลุ่ม	ร้อยละ
ขาดเงินทุนหมุนเวียน	18	64
ขาดเงินลงทุน	3	11
ไม่สามารถชำระหนี้ได้	0	0
อื่นๆ	7	25

## 7. การใช้เครื่องมือและอุปกรณ์ในการผลิต

### 7.1 เครื่องมือเครื่องจักรที่ใช้ในการผลิตในปัจจุบันเพียงพอหรือไม่

เครื่องมือเครื่องจักรเพียงพอหรือไม่	จำนวนกลุ่ม	ร้อยละ
เพียงพอแล้ว	9	32
ไม่เพียงพอ	19	68

- หากยังไม่เพียงพอท่านมีวิธีการหาเพิ่มอย่างไร

วิธีการหาเครื่องมือเครื่องจักรเพิ่ม	จำนวนกลุ่ม	ร้อยละ
ทำโครงการขอความช่วยเหลือจากภายนอก	14	74
กู้ยืมเงินจากภายนอกมาซื้อ	1	5
รอสะสมกำไร และ / หรือ ขอเพิ่มทุนจากสมาชิก	4	21

## 7.2 เทคนิคการผลิตเหมาะสมแล้วหรือไม่

เทคนิคการผลิตเหมาะสมแล้วหรือไม่	จำนวนกลุ่ม	ร้อยละ
เหมาะสมแล้ว	10	36
ยังไม่เหมาะสม	18	64

### - วิธีการทำให้เครื่องมือเครื่องจักรเหมาะสม

วิธีการทำให้เครื่องมือเครื่องจักรเหมาะสม	จำนวนกลุ่ม	ร้อยละ
ช่วยกันคิดดัดแปลง	5	28
ไปดูงานหรือปรึกษาผู้ที่มีความรู้	7	39
หาซื้อเครื่องใหม่ที่มีคุณภาพดีแม้จะมีราคาสูง	6	33

## 8. ปัญหาอื่นๆ

ปัญหาอื่นๆ	จำนวนกลุ่ม	ร้อยละ
การบริหารจัดการ	-	-
สมาชิก	-	-
การตลาด	15	54
เทคโนโลยีการผลิต	3	11
การพัฒนาผลิตภัณฑ์	-	-
อื่นๆ -ไม่มี 9, - มีการลอกเลียนแบบ 1	10	36

## ส่วนที่ 2 ข้อมูลด้านการตลาด โครงสร้างต้นทุน และปริมาณการผลิต

### 2.1 มีผู้ผลิตสินค้าเช่นเดียวกันในตำบลนี้กี่ราย (รวมทั้งกลุ่มของท่านเองด้วย)

ผู้ผลิตสินค้าเช่นเดียวกันในตำบล	จำนวนกลุ่ม	ร้อยละ
1 ราย	16	57
2 – 5 ราย	7	25
6 – 10 ราย	-	-
มากกว่า 10 ราย	5	18

### 2.2 สัดส่วนของผลผลิตที่จำหน่ายในตลาดต่างๆ โดยเฉลี่ย

สัดส่วนผลผลิตที่จำหน่ายในตลาดต่างๆ	ร้อยละ
ตลาดในชุมชน	20
ตลาดในประเทศ	72
ตลาดในต่างประเทศ	8



2.3 สัดส่วนการจำหน่ายสินค้าแต่ละช่องทางโดยเฉลี่ย

สัดส่วนการจำหน่ายสินค้า	ร้อยละ
จำหน่ายตรงถึงผู้บริโภค	48
จำหน่ายผ่านพ่อค้าคนกลาง	45
จำหน่ายผ่านราชการ	5
จำหน่ายด้วยวิธีการอื่นๆ	2

2.4 โครงสร้างต้นทุนการผลิตในปี 2544

โครงสร้างต้นทุน	ร้อยละ
ค่าจ้างแรงงาน	41
ค่าวัตถุดิบ	46
ค่าเสื่อมเครื่องมือ / เครื่องจักร / โรงงาน	4
ค่าใช้จ่ายสาธารณูปโภค	9

2.5 สินค้าที่มียอดขายสูงสุด 10 อันดับแรกในปี 2544

สินค้า	ยอดขายรวม	จำนวนกลุ่ม	ค่าเฉลี่ย
1. อัลบั้ม	3,000,000	1	3,000,000
2. กระเทียมโทน	2,520,000	1	2,520,000
3. เสื้อผ้าสำเร็จรูป	4,635,000	2	2,317,500
4. กระดาษห่อของขวัญ	1,404,000	1	1,404,000
5. ผ้าพันคอ	1,350,000	2	675,000
6. ปลอกหมอน	650,000	1	650,000
7. กระเทียมดอง	600,000	1	600,000
8. สมุดโน้ต	600,000	1	600,000
9. ไม้แกะสลักโซลงช้าง	600,000	1	600,000
10. ข้าวแต๋น	1,044,000	2	522,000

2.5.1 สินค้าที่มียอดขายสูงสุด 5 อันดับแยกตามอุตสาหกรรม

ลักษณะอุตสาหกรรม	1.	2.	3.	4.	5.
1. ธุรกิจอาหารและเครื่องดื่ม	กระเทียมโทน 2,520,000	ข้าวแต๋น 624,000	กระเทียมดอง 600,000	ข้าวเกรียบ 547,200	กล้วยกวน 504,000
2. อุปโภคและบริโภคขั้นพื้นฐาน	สมุดกระดาษ 200,000	แชมพูดอก อัญชัน 115,200	กล่องกระดาษ 40,000	อัลบั้ม 30,000	ดอกไม้ 20,000
3. สิ่งทอ เครื่องนุ่งห่ม เครื่องหนัง	เสื้อผ้าสำเร็จรูป 4,000,000	ผ้าพันคอ 1,200,000	ปลอกหมอน 650,000	ผ้าปูโต๊ะ 500,000	ซองชำระ 400,000

ลักษณะอุตสาหกรรม	1.	2.	3.	4.	5.
4. โลหะและอโลหะ	รูปสลักกลาย 277,500	รูปภาพลาย 70,000	หัวแหวน 59,520	ดกแต่งชิ้นงาน 52,500	ลายหยดน้ำ 38,185
5. เครื่องจักรสาน และเฟอร์นิเจอร์	อัลบั้ม 3,000,000	กระดาษห่อ ของขวัญ 1,404,000	ไม้แกะไขลงช้าง 600,000	สมุดโน้ต 600,000	กล่องต่างๆ 400,000

2.6 กำไรคิดเป็นร้อยละ 25 ของต้นทุนการผลิต

2.7 โครงสร้างกระบวนการพัฒนาผลิตภัณฑ์

2.7.1 จำนวนกลุ่มที่มีการพัฒนาผลิตภัณฑ์จำนวน 26 กลุ่ม

2.7.2 จำนวนผู้ปฏิบัติการในการพัฒนาผลิตภัณฑ์โดยเฉลี่ย 6 คน

2.7.3 โดยส่วนใหญ่ผลิตภัณฑ์ได้รับมาตรฐานจาก อ.ย. 8 กลุ่ม และ ชวนชิมชวนใช้ 10 กลุ่ม

2.7.4 ค่าใช้จ่ายในการพัฒนาผลิตภัณฑ์ต่อต้นทุนการผลิตคิดเป็นร้อยละ 0.29

2.8 สวัสดิการที่ให้หรือคาดว่าจะให้แก่ชุมชน

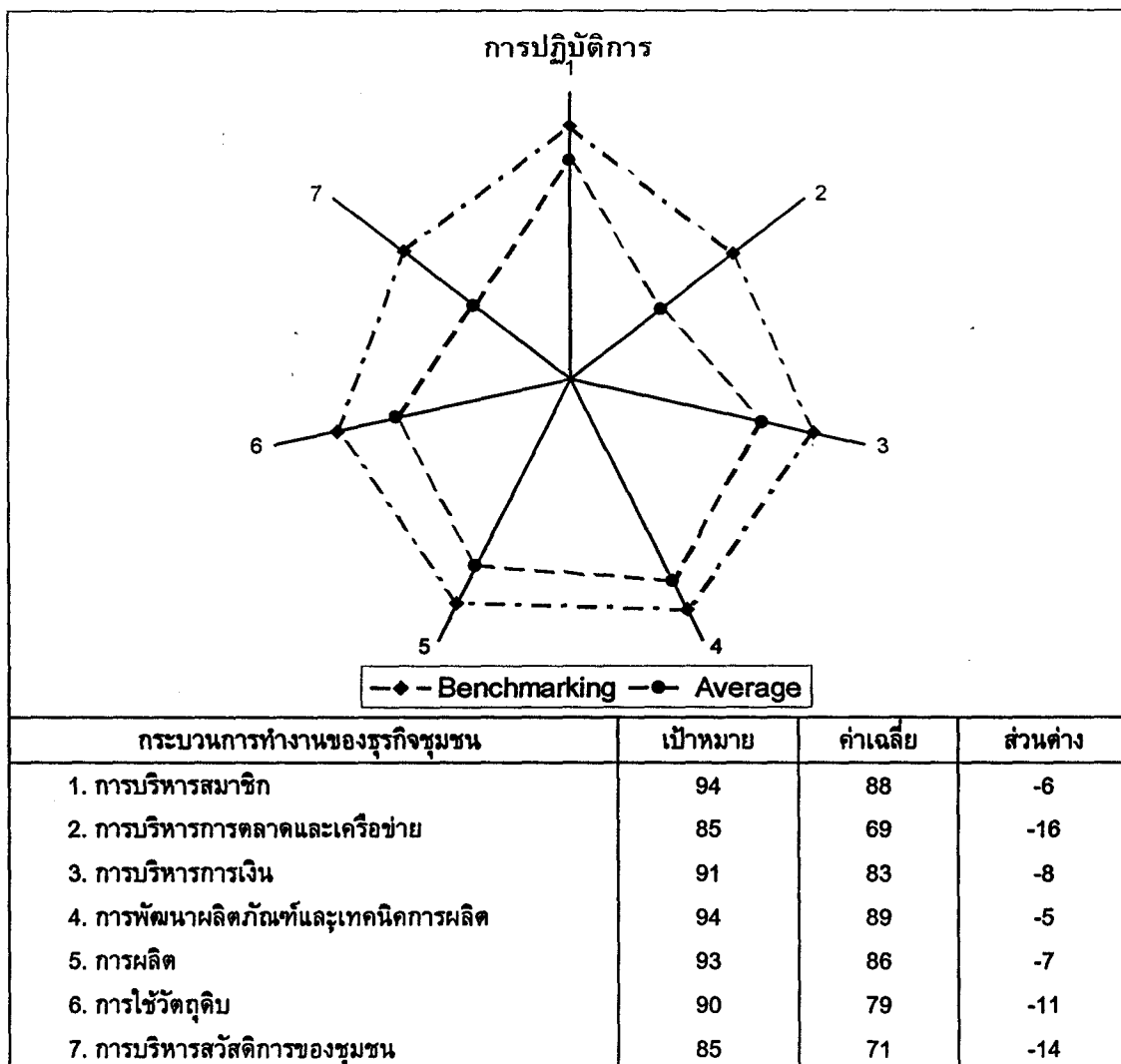
สวัสดิการ	จำนวนกลุ่ม	ร้อยละ
ไม่มีสวัสดิการ	1	3
ค่ารักษาพยาบาล	-	-
ค่าเล่าเรียนบุตร	2	5
เงินช่วยเหลือฉุกเฉิน	4	11
ค่าฌาปนกิจศพ	3	8
ให้เงินกู้ยืมโดยไม่คิดดอกเบี้ย	1	3
ให้เงินกู้ยืมอัตราดอกเบี้ยต่ำ	1	3
เงินสนับสนุนชุมชน	25	68
อื่นๆ	1	3

2.9 ค่าใช้จ่ายด้านสวัสดิการต่อกำไรโดยเฉลี่ยร้อยละ 1.55

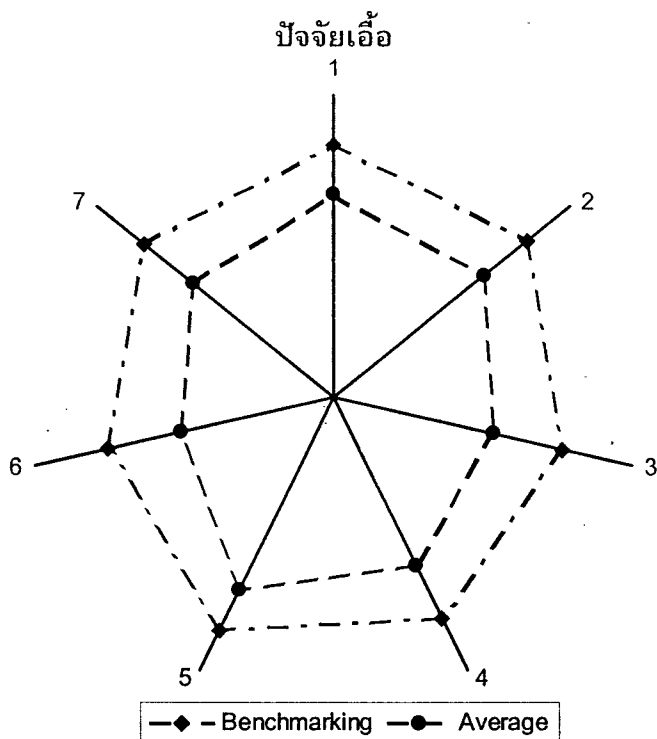
#### เกณฑ์ผลประกอบการทางธุรกิจ

1. ค่าเฉลี่ยอัตราส่วนยอดขายรวมต่อยอดสินทรัพย์รวมเท่ากับ 2.4
2. ค่าเฉลี่ยกำไรต่อต้นทุนการผลิตคิดเป็นร้อยละ 25
3. ค่าเฉลี่ยหนี้สินต่อเงินทุนภายใน 0.06

กระบวนการทำงานของธุรกิจชุมชน

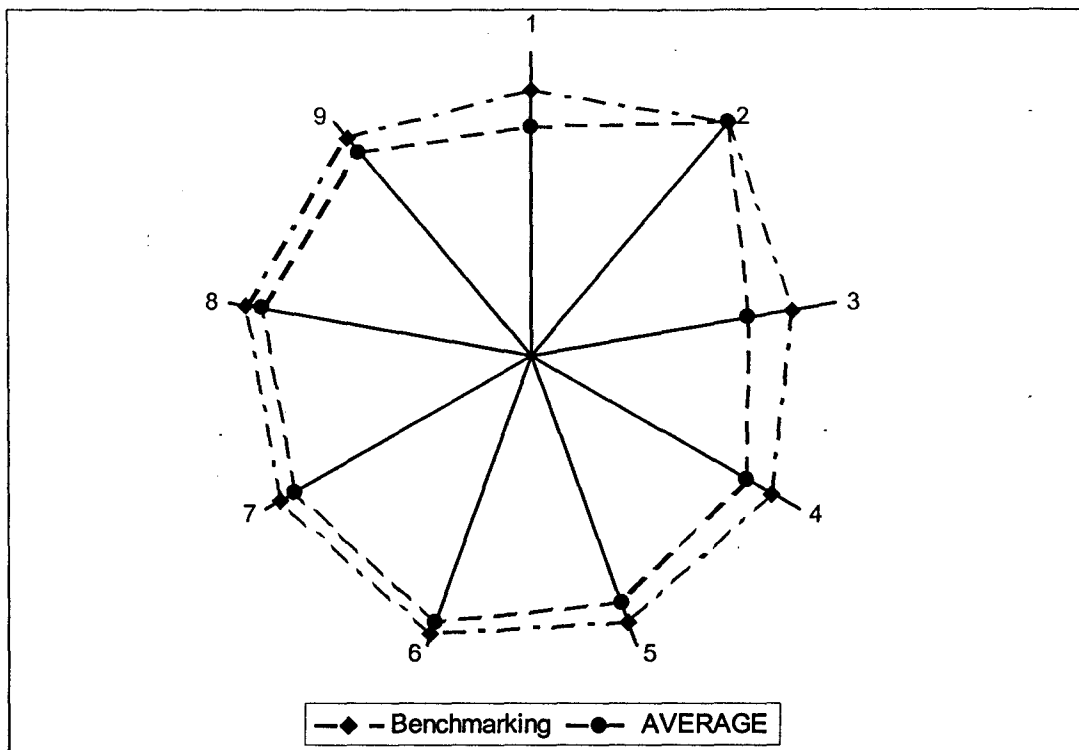


กระบวนการทำงานของธุรกิจชุมชน



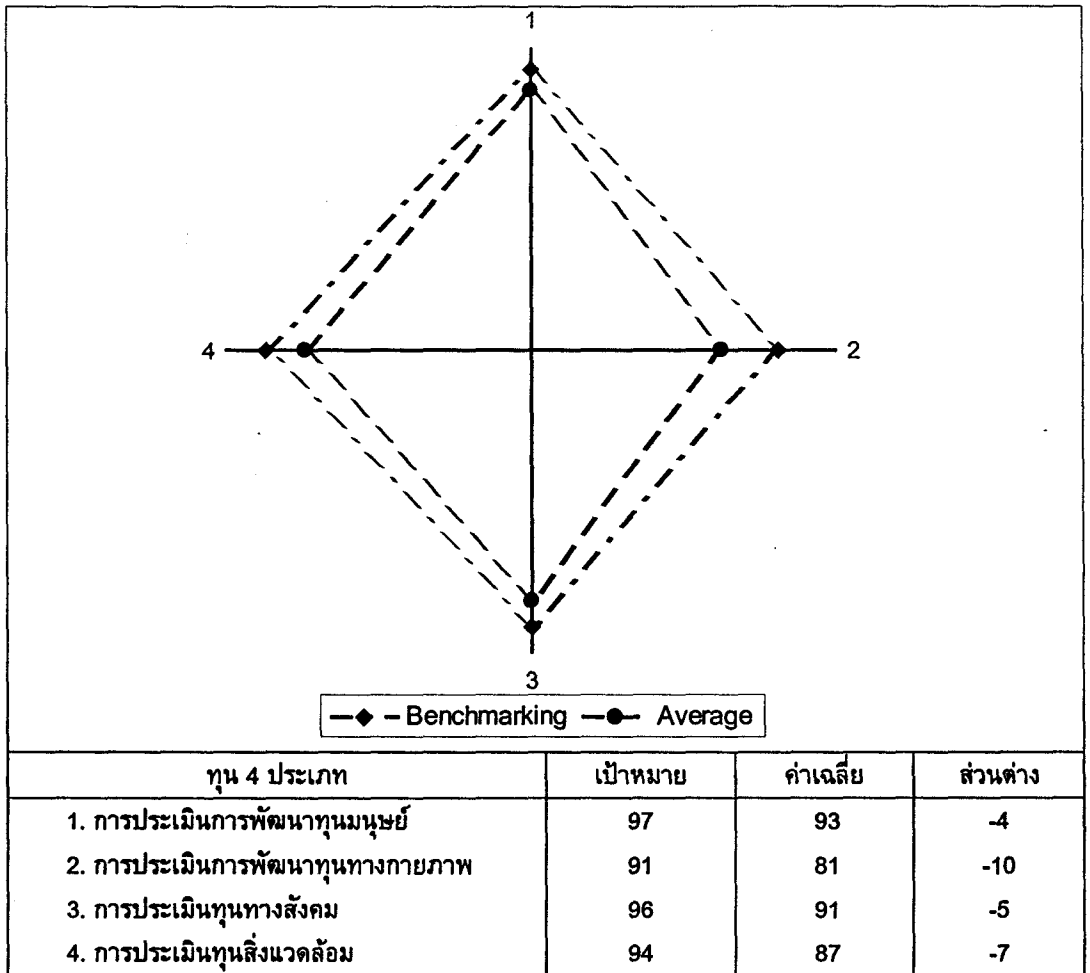
กระบวนการทำงานของธุรกิจชุมชน	เป้าหมาย	ค่าเฉลี่ย	ส่วนต่าง
1. การบริหารสมาชิก	92	84	-8
2. การบริหารการตลาดและเครือข่าย	91	82	-9
3. การบริหารการเงิน	88	75	-13
4. การพัฒนาผลิตภัณฑ์และเทคโนโลยีการผลิต	90	81	-9
5. การผลิต	93	85	-8
6. การใช้วัตถุดิบ	88	76	-12
7. การบริหารสวัสดิการของชุมชน	90	80	-10

### หลักการทำธุรกิจชุมชน



หลักการทำธุรกิจชุมชน	เป้าหมาย	ค่าเฉลี่ย	ส่วนต่าง
1. ใช้เทคโนโลยีเหมาะสม	2.8	2.5	-0.3
2. เน้นการใช้วัสดุทุกชนิดอย่างประหยัดและได้ประโยชน์คุ้มค่า	3.0	3.0	
3. เน้นการสร้างงานเป็นหลักโดยไม่ใช้เครื่องจักรมาแทนแรงงานโดยไม่จำเป็น ยกเว้นถ้าไม่ทำเช่นนั้นผลิตภัณฑ์จะเสียหาย	2.7	2.4	-0.3
4. มีการผลิตที่สอดคล้องกับความสามารถในการบริหารจัดการ	2.8	2.6	-0.2
5. ไม่ควรโลกเกินไป หรือมุ่งกำไรระยะสั้นเป็นหลัก	2.9	2.7	-0.2
6. มีความซื่อสัตย์ในการประกอบกรไม่เอาเปรียบผู้บริโภคแรงงาน และผู้จำหน่ายวัตถุดิบ	2.9	2.9	
7. กระจายความเสี่ยงโดยมีผลิตภัณฑ์ที่หลากหลาย หรือมีความสามารถในการปรับเปลี่ยนผลผลิตให้สอดคล้องกับความต้องการของตลาดได้	2.9	2.8	-0.1
8. มีการบริหารความเสี่ยงต่ำโดยมุ่งใช้เงินทุนภายในกลุ่มเป็นหลักโดยไม่ก่อหนี้เกินความสามารถในการจัดการ	2.9	2.8	-0.1
9. ใช้วัตถุดิบในท้องถิ่นและผลิตสินค้าที่ตอบสนองตลาดในท้องถิ่นภูมิภาค และตลาดต่างประเทศ	2.9	2.8	-0.1

การทดสอบความยั่งยืนของชุมชนโดยพิจารณาจากทุน 4 ประเภท



ขั้นตอนการหาธุรกิจดีเด่น

ก. 1. กรองการปฏิบัติการก่อน หากไม่ผ่านปฏิบัติการ นำไปกรองด้วยปัจจัยเอื้อ

- การปฏิบัติการผ่านทั้ง 7 ประการ ผ่าน 1 กลุ่มคือ N27

2. ไม่ผ่านปฏิบัติการแต่ปัจจัยเอื้อผ่าน ไม่มีกลุ่มใดผ่าน

ข. กรองด้วยหลักเศรษฐกิจพอเพียง 9 ข้อ ทุน 4 ประเภท และปฏิบัติการ 7 ประการ

1. กรองด้วยหลักเศรษฐกิจพอเพียง 9 ข้อผ่านทั้งหมด 2 กลุ่ม

2. จาก 2 กลุ่มกรองด้วยทุน 4 ข้อ ไม่มีกลุ่มใดผ่าน

ค. กรองด้วยค่าเฉลี่ยหลักเศรษฐกิจพอเพียง 9 ข้อ ค่าเฉลี่ยทุน 4 ประเภท กรองด้วยค่าเฉลี่ยของปฏิบัติการ 7 ประการ และกรองด้วยค่าเฉลี่ยปัจจัยเอื้อ

1. กรองด้วยค่าเฉลี่ยหลักเศรษฐกิจพอเพียง 9 ข้อ ผ่านทั้งหมด 19 กลุ่ม

2. กรองด้วยค่าเฉลี่ยทุน 4 ข้อผ่าน 11 กลุ่ม

3. กรองด้วยค่าเฉลี่ยปฏิบัติการผ่าน 6 กลุ่ม

N1	กลุ่มหมู่บ้านเยาวชนพัฒนาหัตถกรรมบ้านดงป่าซาง (เครือข่ายเกษตรกรพึ่งตนเอง)	N28	เจียรไนแก้วโป่งข่าม
N18	กลุ่มส่งเสริมและพัฒนาอาชีพหัตถกรรมติลสายแผ่นแร่	N14	ศูนย์หัตถกรรมของที่ระลึก
N24	กลุ่มแม่บ้านเกษตรกรทุ่งมันเหนื่อ	N2	กลุ่มทอผ้าบ้านหนองเจือก

ง. หากกลุ่มที่เป็นเลิศในแต่ละกระบวนการปฏิบัติการ 7 ประการ

1. การบริหารสมาชิก	คะแนน 100	มี 11 กลุ่ม
2. การบริหารการตลาดและเครือข่าย	คะแนน 92	มี 1 กลุ่ม
3. การบริหารการเงิน	คะแนน 100	มี 2 กลุ่ม
4. การพัฒนาผลิตภัณฑ์และเทคนิคการผลิต	คะแนน 100	มี 7 กลุ่ม
5. การผลิต(การใช้แรงงาน)	คะแนน 100	มี 3 กลุ่ม
6. การผลิต(การใช้วัตถุดิบ)	คะแนน 100	มี 1 กลุ่ม
7. การบริหารสวัสดิการของชุมชน	คะแนน 92	มี 2 กลุ่ม

ภาคผนวกที่ 4

ตารางเปรียบเทียบผลการวิเคราะห์กระบวนการสำคัญ เพื่อการปฏิบัติการที่เป็นเลิศ และการปรับปรุงเพื่อเปรียบเทียบ (Best Practice & Benchmarking)

1. อาหารและเครื่องดื่ม

กระบวนการทำงานของธุรกิจชุมชน	N11	N24	N20	N10	N3	N12	N26	N25	N7
1. การบริหารสมาชิก	11	11	3	11	11	-5	-5	-5	-5
2. การบริหารการตลาดและเครือข่าย	18	18	-15	-7	18	10	-7	1	-15
3. การบริหารการเงิน	9	9	17	1	-8	-16	1	9	-8
4. การพัฒนาผลิตภัณฑ์และเทคโนโลยีการผลิต	4	-4	4	12	-4	4	12	-13	-13
5. การผลิตการใช้แรงงาน	12	12	-5	12	-5	12	-5	-5	-5
6. การใช้วัตถุดิบ	-4	-13	21	4	4	4	-1	4	-4
7. การบริหารสวัสดิการชุมชน	-3	-3	-3	-11	-3	-3	-3	-11	-11
ค่าความแตกต่างเฉลี่ย	7	4	3	3	2	1	-1	-3	-9

N11 กลุ่มแปรรูปและถนอมอาหารแม่บ้านเกษตรกรศรีคอนมูล

N24 กลุ่มแม่บ้านเกษตรกรทุ่งม่านเหนือ

N20 โครงการหนึ่งตำบลหนึ่งผลิตภัณฑ์แม่แฝกใหม่

N10 กลุ่มชุมชนและสมุนไพรป่าไม้แดง

N3 กลุ่มแม่บ้านรังนกโป่งน้ำร้อน

N12 ผลไม้แช่อิ่มแปรรูป

N26 กลุ่มแม่บ้านเกษตรกรท่ากว้าง

N25 กลุ่มแม่บ้านเกษตรกรสันทรายหลวง

N7 กลุ่มแม่บ้านบั้งร้องจีเหล็ก (กลุ่มสมุนไพรสำเร็จ)



ตารางเปรียบเทียบผลการวิเคราะห์กระบวนการสำคัญ เพื่อการปฏิบัติที่เป็นเลิศ  
และการปรับปรุงเพื่อเปรียบเทียบ (Best Practice & Benchmarking)

2. อุปโภคและบริโภคขั้นพื้นฐาน

กระบวนการทำงานของธุรกิจชุมชน	N16	N15	N8	N27
1. การบริหารสมาชิก	11	-5	-22	-5
2. การบริหารการตลาดและเครือข่าย	1	-7	-15	-7
3. การบริหารการเงิน	9	1	9	1
4. การพัฒนาผลิตภัณฑ์และเทคนิคการผลิต	-4	-4	-4	-4
5. การผลิตการใช้แรงงาน	-13	12	3	-22
6. การใช้วัสดุดิบ	4	4	12	12
7. การบริหารสวัสดิการชุมชน	14	14	14	-20
ค่าความแตกต่างเฉลี่ย	3.1	1.9	-0.5	-6.4

N8 กลุ่มแม่บ้านเกษตรกรแม่บ้านแม่ตาด (กิจกรรมขนมอบ)

N27 กลุ่มแม่บ้านเกษตรกรแม่จ้องใต้

N15 กลุ่มผลิตภัณฑ์กระดาษสาถองลีอนุญ

N16 กลุ่มแม่บ้านเกษตรกรบ้านป่าไผ่

ตารางเปรียบเทียบผลการวิเคราะห์กระบวนการสำคัญ เพื่อการปฏิบัติการที่เป็นเลิศ  
และการปรับปรุงเพื่อเปรียบเทียบ (Best Practice & Benchmarking)

3. สิ่งทอ เครื่องนุ่งห่ม เครื่องหนัง

กระบวนการทำงานของธุรกิจชุมชน	N14	N13	N6	N21	N19	N9	N2	N23	N22	N4
1. การบริหารสมาชิก	-5	11	11	-5	3	3	11	11	-30	-25
2. การบริหารการตลาดและเครือข่าย	10	10	-7	10	10	-15	-7	-15	1	1
3. การบริหารการเงิน	9	-8	9	1	9	-8	1	1	-8	-28
4. การพัฒนาผลิตภัณฑ์และเทคนิคการผลิต	12	-4	-4	4	12	-4	4	12	-4	4
5. การผลิตการใช้แรงงาน	3	12	-5	3	-13	12	3	-5	3	3
6. การใช้วัตถุดิบ	-4	4	4	-4	-13	4	4	-13	12	-13
7. การบริหารสวัสดิการชุมชน	22	-3	14	5	-11	5	-23	-3	-3	22
ค่าความแตกต่างเฉลี่ย	6.7	3.1	3.1	1.9	-0.5	-0.5	-1.0	-1.7	-4.0	-5.0

N19 กลุ่มผ้าฝ้ายทอมือ ร่องช้าง

N22 กลุ่มผลิตภัณฑ์จากผ้า

N23 กลุ่มแม่บ้านวังปิ่น

N9 อาชีพหัตถกรรมฝ้ายมือ

N21 กลุ่มทอผ้าบ้านหนองอาบช้าง

N13 กลุ่มเย็บผ้าแม่บ้านเกษตรกรบ้านแม่ตาด

N14 ศูนย์หัตถกรรมของที่ระลึก

N6 กลุ่มแม่บ้านเกษตรกรบ้านแม่โป่ง ( นพรัตน์สิ่งทอ )

N4 กลุ่มทอผ้าบ้านท่าผา

N2 กลุ่มทอผ้าบ้านหนองเจ๊ก

ตารางเปรียบเทียบผลการวิเคราะห์กระบวนการสำคัญ เพื่อการปฏิบัติการที่เป็นเลิศ  
และการปรับปรุงเพื่อเปรียบเทียบ (Best Practice & Benchmarking)

4. โลหะและอโลหะ

กระบวนการทำงานของธุรกิจชุมชน	N28	N18
1. การบริหารสมาชิก	83	-5
2. การบริหารการตลาดและเครือข่าย	83	-15
3. การบริหารการเงิน	92	9
4. การพัฒนาผลิตภัณฑ์และเทคนิคการผลิต	83	-13
5. การผลิตการใช้แรงงาน	83	3
6. การใช้วัสดุคืบ	67	-4
7. การบริหารสวัสดิการชุมชน	83	5
ค่าความแตกต่างเฉลี่ย	82.1	-2.9

N28

เจียรไนแก้วโป่งข้าม

N18

กลุ่มส่งเสริมและพัฒนาอาชีพหัตถกรรมตีลายแผ่นแร่

ตารางเปรียบเทียบผลการวิเคราะห์กระบวนการสำคัญ เพื่อการปฏิบัติที่เป็นเลิศ  
และการปรับปรุงเพื่อเปรียบเทียบ (Best Practice & Benchmarking)

5. เครื่องจักรสานและเครื่องเรือน

กระบวนการทำงานของธุรกิจชุมชน	N17	N1	N5
1. การบริหารสมาชิก	11	11	-5
2. การบริหารการตลาดและเครือข่าย	-7	10	18
3. การบริหารการเงิน	1	-16	-16
4. การพัฒนาผลิตภัณฑ์และเทคโนโลยีการผลิต	-4	-4	12
5. การผลิตการใช้แรงงาน	3	-5	-13
6. การใช้วัสดุคืบ	-4	4	-13
7. การบริหารสวัสดิการชุมชน	14	-11	-20
ค่าความแตกต่างเฉลี่ย	1.9	-1.7	-5.2

N17 ศูนย์ผลิตภัณฑ์จักสาน(ไม้ไผ่) ตำบลป่าบง

N1 กลุ่มหมู่บ้านเขาวชนพัฒนาหัตถกรรมบ้านดงป่าซาง (เครือข่ายเกษตรกรพึ่งตนเอง)

N5 สหกรณ์หัตถกรรม ผลิตภัณฑ์ไม้ส้นป่าตอง จก.

ภาคผนวกที่ 5

รายชื่อกลุ่มธุรกิจชุมชนภาคเหนือที่เข้าร่วมการสัมมนา

N1	กลุ่มหมู่บ้านเยาวชนพัฒนาหัตถกรรมบ้านดงป่าซาง (เครือข่ายเกษตรกรพึ่งตนเอง)	15 ม. 9	มะขุนหวาน	สันป่าดอง	เชียงใหม่
N10	กลุ่มชุมชนและสมุนไพรป่าไม้แดง	36/1 หมู่ 3 บ้านเหล่า	แม่โป่ง	คอยสะเก็ด	เชียงใหม่
N14	ศูนย์หัตถกรรมของที่ระลึก	72 ม.2 บ้านไผ่	สันกำแพง	สันกำแพง	เชียงใหม่
n16	กลุ่มแม่บ้านเกษตรกรบ้านป่าไผ่	ม.4	แม่โป่ง	คอยสะเก็ด	เชียงใหม่
N17	ศูนย์ผลิตภัณฑ์จักสาน(ไม้ไผ่) ตำบลป่าบง	98 ม.13	ป่าบง	สารภี	เชียงใหม่
N18	กลุ่มส่งเสริมและพัฒนาอาชีพหัตถกรรมติลาแผ่นดินแร่	หมู่ที่ 3	สันกำแพง	สันกำแพง	เชียงใหม่
N20	โครงการหนึ่งตำบลหนึ่งผลิตภัณฑ์แม่แฝกใหม่	27 ม.4	แม่แฝกใหม่	สันทราย	เชียงใหม่
N25	กลุ่มแม่บ้านเกษตรกรสันทรายหลวง	26/1	สันทรายหลวง	สันทราย	เชียงใหม่
N27	กลุ่มแม่บ้านเกษตรกรแม่จ้องใต้	126 หมู่ 5	ตลาดใหญ่	คอยสะเก็ด	เชียงใหม่
N4	กลุ่มทอผ้าบ้านท่าผา	1/1 ม 8 บ้านศรีคอนมูล	แม่ปะ	เถิน	ลำปาง
N6	กลุ่มแม่บ้านเกษตรกรบ้านแม่โป่ง ( นพรัตน์สิ่งทอ )	154 ม.7	แม่โป่ง	คอยสะเก็ด	เชียงใหม่
N7	กลุ่มแม่บ้านข้างห้องขี้เหล็ก (กลุ่มสมุนไพรผงสำเร็จ)	13/5 หมู่ 3	เชิงคอย	คอยสะเก็ด	เชียงใหม่
N9	อาชีพหัตถกรรมฝีมือ	โรงเรียนบ้านท่าผา หมู่ 5	ร้องวัวแดง	สันกำแพง	เชียงใหม่

ภาคผนวกที่ 6

กำหนดการสัมมนาในกลุ่มธุรกิจชุมชนภาคเหนือ  
เรื่อง

การยกระดับอุตสาหกรรมไทยอย่างก้าวกระโดดด้วยวิธีปฏิบัติเป็นเลิศ

และการเปรียบเทียบเพื่อการปรับปรุงและพัฒนา

(BEST PRACTICE & BENCHMARKING)

วันเสาร์ที่ 29 – วันอาทิตย์ที่ 30 มิถุนายน 2545

ณ ห้องสิริภูมิ

โรงแรมฮอติลเคย์การ์เด็น ถนนห้วยแก้ว อ.เมือง จ.เชียงใหม่

\*\*\*\*\*

วันเสาร์ที่ 29 มิ.ย. 2545

09.00 น. – 09.30 น. ลงทะเบียน

09.30 น. – 10.30 น. กล่าวเปิดประชุมและนำเสนอเรื่อง BEST PRACTICE และ  
BENCHMARKING โดยมีเกณฑ์ 3 ประการในการพิจารณาคัดเลือก  
ธุรกิจชุมชน

โดย ศ.ดร. อภิรัช พันธ์เสน

10.30 น. – 10.45 น. รับประทานอาหารว่าง

10.45 น. – 12.00 น. วิธีการศึกษา กลุ่มตัวอย่าง แบบสอบถามและผลที่ได้รับ  
ผลการศึกษากลุ่มธุรกิจชุมชนตัวอย่างจำแนกตามเกณฑ์ 3 ประการและ  
เกณฑ์ทุน 4 ประการ

โดย รศ.ดร. กาญจณี กังวานพรศิริ

12.00 น. – 13.00 น. รับประทานอาหารกลางวัน

13.00 น. – 14.45 น. จัดแบ่งกลุ่มย่อย 3 กลุ่ม เพื่อแลกเปลี่ยนความคิดเห็นกัน โดยเปิดประเด็น  
ในหัวข้อ

1. BENCHMARKING คืออะไร

2. BEST PRACTICE คืออะไร

3. เกณฑ์การทำธุรกิจชุมชนด้วยวิธี BENCHMARKING

4. การนำ BENCHMARKING ไปใช้ / ใช้อย่างไร / มีประโยชน์มากน้อย  
เพียงใด

14.45 น. – 15.00 น.	รับประทานอาหารว่าง
15.00 น. – 17.15 น.	นำเสนอกลุ่มใหญ่ กลุ่มที่ 1- นำเสนอ 30 นาที อภิปราย 15 นาที กลุ่มที่ 2- นำเสนอ 30 นาที อภิปราย 15 นาที กลุ่มที่ 3- นำเสนอ 30 นาที อภิปราย 15 นาที
17.15 น.	เลิกประชุมสัมมนา
18.30 น.	รับประทานอาหารเย็นร่วมกันและพักผ่อนตามอัชฌาศัย

### วันอาทิตย์ที่ 21 ก.ก. 2545

08.45 น. – 10.15 น.	จัดแบ่งกลุ่มย่อย 3 กลุ่ม อภิปรายในหัวข้อ 1. ประเมินว่ากลุ่มธุรกิจชุมชนของท่านมีช่องว่างแตกต่างจากกลุ่มธุรกิจที่เป็นเลิศในด้านใด มากน้อยเพียงใด 2. จะมีวิธีปรับปรุงธุรกิจชุมชนของท่านเพื่อลดความแตกต่างจากกลุ่มธุรกิจชุมชนที่ดีเด่นในด้านต่างๆ อย่างไร 2.1 มีกระบวนการปฏิบัติใดที่สามารถปรับปรุงได้และจะปรับปรุงอย่างไร 2.2 มีกระบวนการปฏิบัติใดที่ท่านคิดว่าไม่สามารถปรับปรุงได้เพราะเหตุใด
10.15 น. – 10.30 น.	รับประทานอาหารว่าง
10.30 น. – 12.00 น.	นำเสนอในที่ประชุมใหญ่กลุ่มละ 20 นาที/ แสดงความคิดเห็นกลุ่มละ 10 นาที
12.00 น. – 13.00 น.	รับประทานอาหารกลางวัน
13.00 น. – 13.10 น.	แจกเอกสารผลการวิเคราะห์รายกลุ่ม อธิบายวิธีการอ่านผล โดย รศ.ดร.กาญจณี กังวานพรศิริ
13.10 น. – 13.30 น.	ธุรกิจชุมชนแต่ละกลุ่มอ่านผลของตนเอง

13.30 น. – 14.30 น.

อภิปรายทั่วไป

1. ความสอดคล้องของผลการวิเคราะห์โดยคณะวิจัยกับการประเมินตนเองของกลุ่ม
2. ท่านจะเข้าร่วมโครงการปรับปรุงธุรกิจชุมชนโดยนำวิธีการลดช่องว่างที่นำเสนอในช่วงเช้า มาใช้ในระยะเวลา 2 เดือน จากนี้ไปหรือไม่ (โดยผู้ที่สนใจกรุณาแจ้งและกรอกใบสมัคร)

14.30 น. – 14.45 น.

กล่าวปิดการสัมมนา

โดย ศ.ดร.อภิชาต พันธุเสน

14.45 น. – 15.00 น.

รับประทานอาหารว่าง



## ภาคผนวกที่ 7

### รายชื่อกลุ่มอภิปรายย่อยภาคเหนือ

#### วันที่ 1

##### กลุ่มที่ 1 อาหาร

1. กลุ่มแม่บ้านบ้านร่องจี่เหล็ก (กลุ่มสมุนไพรมงคลสำเร็จ)
2. กลุ่มชุมชนและสมุนไพรมะขาม
3. โครงการหนึ่งตำบลหนึ่งผลิตภัณฑ์แม่แฝกใหม่
4. กลุ่มแม่บ้านเกษตรกรรมสันทรายหลวง

##### กลุ่มที่ 2 อากาศ

1. กลุ่มหมู่บ้านเยาวชนพัฒนาหัตถกรรมบ้านดงป่าซาง (เครือข่ายเกษตรพึ่งตนเอง)
2. กลุ่มแม่บ้านเกษตรกรรมบ้านป่าไผ่
3. ศูนย์ผลิตภัณฑ์อากาศ (ไม้ไผ่) ตำบลป่าบง
4. กลุ่มส่งเสริมและพัฒนาอาชีพหัตถกรรมตีลายแผ่นแร่

##### กลุ่มที่ 3 สิ่งทอ

1. กลุ่มทอผ้าบ้านท่าผา
2. กลุ่มแม่บ้านเกษตรกรรมบ้านแม่โป่ง (นพรัตน์สิ่งทอ)
3. กลุ่มอาชีพหัตถกรรมฝีมือ
4. ศูนย์หัตถกรรมของที่ระลึก

#### วันที่ 2

##### กลุ่มที่ 1 อาหาร สิ่งทอ

1. กลุ่มแม่บ้านบ้านร่องจี่เหล็ก (กลุ่มสมุนไพรมงคลสำเร็จ)
2. กลุ่มชุมชนและสมุนไพรมะขาม
3. โครงการหนึ่งตำบลหนึ่งผลิตภัณฑ์แม่แฝกใหม่
4. กลุ่มแม่บ้านเกษตรกรรมสันทรายหลวง
5. กลุ่มทอผ้าบ้านท่าผา
6. กลุ่มแม่บ้านเกษตรกรรมบ้านแม่โป่ง (นพรัตน์สิ่งทอ)

## กลุ่มที่ 2 จักสาน สิ่งทอ

1. กลุ่มหมู่บ้านเขาวชนพัฒนาหัตถกรรมบ้านดงป่าซาง (เครือข่ายเกษตรพึ่งตนเอง)
2. กลุ่มแม่บ้านเกษตรกรกรบ้านป่าไผ่
3. ศูนย์ผลิตภัณฑจักสาน (ไม้ไผ่) ตำบลป่าบง
4. กลุ่มส่งเสริมและพัฒนาอาชีพหัตถกรรมตีลายแผ่นแร่
5. กลุ่มแม่บ้านเกษตรกรแม่จ้องใต้
6. กลุ่มอาชีพหัตถกรรมฝ้ายมือ
7. ศูนย์หัตถกรรมของที่ระลึก

ภาคผนวกที่ 8 ข้อมูลที่ได้จากการสัมภาษณ์กลุ่ม สายที่ 1

คะแนนกลุ่มธุรกิจชุมชนภาคเหนือ—สายที่ 1									
		การบริหาร สมาชิก	การตลาด	การเงิน	การพัฒนา ผลิตภัณฑ์	การใช้ แรงงาน	การใช้ วัตถุดิบ	สวัสดิการ ชุมชน	คะแนนรวม
N11	กลุ่มแปรรูปและถนอมอาหารแม่บ้านเกษตรกรศรีดอนมูล	100	67	92	100	83	87	75	603
N12	ผลไม้แช่อิ่มแปรรูป	100	58	83	83	83	75	67	550
n16	กลุ่มแม่บ้านเกษตรกรบ้านป่าไผ่	67	58	83	92	83	92	67	542
N20	โครงการหนึ่งตำบลหนึ่งผลิตภัณฑ์แม่แฝกใหม่	100	58	75	75	83	83	75	550
N24	กลุ่มแม่บ้านเกษตรกรทุ่งม่านเหนือ	92	92	100	100	67	75	70	595
N25	กลุ่มแม่บ้านเกษตรกรสันทรายหลวง	83	75	58	92	75	83	92	558
N26	กลุ่มแม่บ้านเกษตรกรท่ากว้าง	100	67	67	83	75	100	75	567
N27	กลุ่มแม่บ้านเกษตรกรแม่จ้องใต้	100	75	92	100	93	92	83	635
N3	กลุ่มแม่บ้านรังนกโป่งน้ำร้อน	83	83	83	83	83	83	58	558
N7	กลุ่มแม่บ้านบึงร่องขี้เหล็ก (กลุ่มสมุนไพรสำเร็จ)	83	83	92	75	83	75	75	567
N8	กลุ่มแม่บ้านเกษตรกรแม่บ้านแม่ตาด (กิจกรรมขนมอบ)	100	58	83	100	83	83	67	575
N10	กลุ่มชุมชนและสมุนไพรป่าไม้แดง	83	67	67	75	92	73	67	523

## แผนปฏิบัติการ

ชื่อกลุ่ม กลุ่มชุมชนและสมุนไพรป่าไม้แดง

สายที่ 1

ที่อยู่ 15 ม. 9

รหัสกลุ่ม N10

ตำบล แม่โป่ง

อำเภอ คอยสะเก็ด

จังหวัด เชียงใหม่

กระบวนการ 3. การบริหารการเงิน

### 1. ปัญหาของกลุ่ม

เงินทุนน้อย

### 2. เรื่องที่จะทำการปรับปรุง

ต้องการเงินมาลงทุนซื้อเครื่องมือที่ทันสมัย

### 3. วัตถุประสงค์ของการปรับปรุง

เพื่อให้กลุ่มผลิตงานได้มากตามที่ตลาดต้องการ

### 4. ผู้รับผิดชอบในการดำเนินการ

ประธานกลุ่ม , ด้านการเงิน , ด้านตลาด

### 5. ระยะเวลาของการดำเนินงาน

ทำตลอดปี

### 6. รายละเอียดของการปรับปรุง

แก้ไขปัญหาโดยชมรมทำตลาดผลิตภัณฑ์ขึ้นเพื่อทำสัญลักษณ์ของชมรมทำให้ผู้บริโภคสามารถเลือกซื้อผลิตภัณฑ์ได้ถูกต้องตามความต้องการ

### 7. ผลที่คาดว่าจะได้รับ

เพิ่มรายได้ให้กับกลุ่ม

## แผนปฏิบัติการ

ชื่อกลุ่ม กลุ่มแม่บ้านเกษตรกรสันทรายหลวง

สายที่ 1

ที่อยู่ 27 ม.4

รหัสกลุ่ม N25

ตำบล สันทรายหลวง

อำเภอ สันทราย

จังหวัด เชียงใหม่

กระบวนการ 4. การพัฒนาผลิตภัณฑ์และเทคนิคการผลิต

### 1. ปัญหาของกลุ่ม

การปรับปรุงโรงงานยังมีเงินไม่พอ

### 2. เรื่องที่จะทำการปรับปรุง

พัฒนาผลิตภัณฑ์ของกลุ่ม

### 3. วัตถุประสงค์ของการปรับปรุง

เพื่อเป็นศูนย์การเรียนรู้ให้กับชุมชนและการศึกษาของเด็กรุ่นใหม่

### 4. ผู้รับผิดชอบในการดำเนินการ

ภาครัฐ หรือ ผู้ที่มีความรู้, ประธานกลุ่ม

### 5. ระยะเวลาของการดำเนินงาน

ถ้าขอโครงการไปภาครัฐ ขอให้ทันต่อ 1 ปี

### 6. รายละเอียดของการปรับปรุง

ถ้าได้งบประมาณคงทำได้

### 7. ผลที่คาดว่าจะได้รับ

เป็นการช่วยเหลือชุมชน เป็นการกระจายรายได้ให้กับชุมชน

## แผนปฏิบัติการ

ชื่อกลุ่ม กลุ่มแม่บ้านเกษตรท่ากว้าง

สายที่ 1

ที่อยู่ 70/1 ม.3

รหัสกลุ่ม N26

ตำบล ท่ากว้าง

อำเภอ สารภี

จังหวัด เชียงใหม่

กระบวนการ 3. การบริหารการเงิน

### 1. ปัญหาของกลุ่ม

1. เงินทุนหมุนเวียนน้อย
2. ทำบรรจุภัณฑ์ราคาแพง

### 2. เรื่องที่จะทำการปรับปรุง

1. หาแหล่งเงินทุนเพิ่มโดยไม่มีการใช้คืน
2. ระดมหุ้นเพิ่ม
3. ออกแบบบรรจุภัณฑ์ให้เหมาะสมกับราคาไม่แพง

### 3. วัตถุประสงค์ของการปรับปรุง

เพื่อเพิ่มผลผลิต และยอดขายของกลุ่ม

### 4. ผู้รับผิดชอบในการดำเนินการ

ประธาน , และกรรมการ , สมาชิกทุกคนร่วมกัน

### 5. ระยะเวลาของการดำเนินงาน

ปีต่อปี

### 6. รายละเอียดของการปรับปรุง

ระดมหุ้นเพิ่มไม่จำกัดในหมู่บ้าน ขอรับการสนับสนุนจากหน่วยงานต่าง ๆ , ขอความช่วยเหลือจากส่วนงานเกษตร หรือพัฒนาชุมชน

### 7. ผลที่คาดว่าจะได้รับ

สามารถเพิ่มเงินทุนได้ , สินค้ามียอดขายจำหน่ายเพิ่มขึ้นเพราะบรรจุภัณฑ์สวยงามขึ้น

## แผนปฏิบัติการ

ชื่อกลุ่ม โครงการหนึ่งตำบลหนึ่งผลิตภัณฑ์แม่แฝกใหม่

สายที่ 1

ที่อยู่ หมู่ที่ 3

รหัสกลุ่ม N20

ตำบล แม่แฝกใหม่

อำเภอ สันทราย

จังหวัด เชียงใหม่

กระบวนการ 3. การบริหารการเงิน

### 1. ปัญหาของกลุ่ม

ขาดเงินทุนหมุนเวียน ซื้อวัตถุดิบและที่จัดเก็บวัตถุดิบและขาดออเดอร์ที่แน่นอน

### 2. เรื่องที่จะทำการปรับปรุง

ต้องการที่จัดเก็บวัตถุดิบ และอุปกรณ์การผลิตหรือมีวิทยากรเก่ง ๆ ช่วยบรรยายและสอน

### 3. วัตถุประสงค์ของการปรับปรุง

เพื่อสินค้าจะได้มีคุณภาพมากขึ้นและมีวัตถุดิบไว้ผลิตตลอดปี

### 4. ผู้รับผิดชอบในการดำเนินการ

มีประธาน , มีฝ่ายการเงิน, ฝ่ายการตลาด

### 5. ระยะเวลาของการดำเนินงาน

5 ก.ย. 2545 ถึง 1 มิ.ย. 2546

### 6. รายละเอียดของการปรับปรุง

ถ้าเรามีที่จัดเก็บวัตถุดิบเองเราจะสามารถลดต้นทุนการผลิต

### 7. ผลที่คาดว่าจะได้รับ

เมื่อเราผลิตได้ดีมีคุณภาพมีตลาดแน่นอนก็จะให้มีรายได้เข้ากลุ่มสม่ำเสมอ

## แผนปฏิบัติการ

ชื่อกลุ่ม กลุ่มแม่บ้านบ้านร้องขี้เหล็ก (กลุ่มสมุนไพรผงสำเร็จ)

สายที่ 1

ที่อยู่ 154 ม.7

รหัสกลุ่ม N07

ตำบล เจริญคอย

อำเภอ คอยสะเก็ด

จังหวัด เชียงใหม่

กระบวนการ 2. การบริหารการตลาดและเครือข่าย

### 1. ปัญหาของกลุ่ม

กระบวนการผลิต การบริหารจัดการด้านการตลาด เนื่องจาก ขาดความรู้ความสามารถในกระบวนการผลิต ตลอดจนขาดประสบการณ์ และงบประมาณในการจัดอบรมศึกษา

### 2. เรื่องที่จะทำการปรับปรุง

พัฒนากระบวนการผลิต , การบริหารจัดการด้านการตลาด โดยจัดอบรม และศึกษาดูงานจากกลุ่มที่ประสบผลสำเร็จ ได้แก่ กลุ่มแปรรูปสมุนไพรภูพานบ้าน จังหวัดขอนแก่น

### 3. วัตถุประสงค์ของการปรับปรุง

เพื่อให้คณะกรรมการมีความรู้ความสามารถในด้านการบริหารจัดการด้านการตลาด , เพื่อศึกษาดูงานกระบวนการผลิตของกลุ่มที่ประสบผลสำเร็จ (กลุ่มแปรรูปสมุนไพรภูพานบ้าน จ.ขอนแก่น)

### 4. ผู้รับผิดชอบในการดำเนินการ

ประธานกลุ่มแปรรูปสมุนไพรบ้านร้องขี้เหล็ก และคณะกรรมการฝ่ายต่างๆ ได้แก่ ฝ่ายการเงิน การบัญชี ฝ่ายผลิต ฝ่ายจัดซื้อ ฝ่ายการตลาด

### 5. ระยะเวลาของการดำเนินงาน

1 ค.ค. 2545 - 30ก.ย. 2546

### 6. รายละเอียดของการปรับปรุง

จัดอบรมด้านการบริหารจัดการให้แก่คณะกรรมการกลุ่มจำนวน 9 คน , ไปศึกษาดูงานกลุ่มแปรรูปสมุนไพรบ้านภูพานบ้าน จ.ขอนแก่น

### 7. ผลที่คาดว่าจะได้รับ

คณะกรรมการมีความรู้ ความสามารถในการบริหารจัดการด้านการตลาด , ได้ศึกษาระบบการผลิตของกลุ่มที่ประสบผลสำเร็จ (กลุ่มภูพานบ้าน จ.ขอนแก่น) เพื่อนำมาปรับใช้ในการดำเนินกิจกรรมของกลุ่มต่อไป



## แผนปฏิบัติการ

ชื่อกลุ่ม กลุ่มแม่บ้านรังนกโป่งน้ำร้อน

สายที่ 1

ที่อยู่ 91/1 ม.1

รหัสกลุ่ม N03

ตำบล ใหม่พัฒนา

อำเภอ เกาะตา

จังหวัด ลำปาง

กระบวนการ 4. การพัฒนาผลิตภัณฑ์และเทคนิคการผลิต

### 1. ปัญหาของกลุ่ม

ไม่มีโรงเรือนที่จะทำ

### 2. เรื่องที่จะทำการปรับปรุง

อยากได้เงินทุนหมุนเวียนมาช่วยบ้าง

### 3. วัตถุประสงค์ของการปรับปรุง

เพื่อให้สามารถเพิ่มเงินทุนหมุนเวียนเพื่อใช้ในการจัดซื้อวัตถุดิบ

### 4. ผู้รับผิดชอบในการดำเนินการ

ประธานกลุ่ม , ฝ่ายการเงิน , ฝ่ายการตลาด , ช่วยกันรับผิดชอบ

### 5. ระยะเวลาของการดำเนินงาน

ก.ย. 2545 - ก.พ. 2546

### 6. รายละเอียดของการปรับปรุง

อยากปรับปรุงทุกอย่างถ้ามีเงินมาช่วยเหลือบ้าง

### 7. ผลที่คาดว่าจะได้รับ

ความหวังว่าจะได้รับความช่วยเหลือไม่ว่าเงินระยะสั้นหรือยาว

## แผนปฏิบัติการ

ชื่อกลุ่ม กลุ่มแม่บ้านเกษตรแม่จ้องใต้

สายที่ 1

ที่อยู่ 26/1

รหัสกลุ่ม N27

ตำบล ตลาดใหญ่

อำเภอ คอยสะเก็ด

จังหวัด เชียงใหม่

กระบวนการ 4. การพัฒนาผลิตภัณฑ์และเทคนิคการผลิต

### 1. ปัญหาของกลุ่ม

รูปแบบผลิตภัณฑ์ยังไม่ได้มาตรฐานและรับรองคุณภาพจาก อ.ย.

### 2. เรื่องที่จะทำการปรับปรุง

ต้องการพัฒนารูปแบบผลิตภัณฑ์ให้ดีขึ้น และได้รับประกันคุณภาพจาก อ.ย.

### 3. วัตถุประสงค์ของการปรับปรุง

ต้องการให้ผลิตภัณฑ์ของกลุ่ม มีรูปแบบที่ได้มาตรฐานด้านบรรจุภัณฑ์และใบรับรอง อ.ย.

### 4. ผู้รับผิดชอบในการดำเนินการ

คณะกรรมการกลุ่ม

### 5. ระยะเวลาของการดำเนินงาน

ก.ย. 2545 - ก.พ. 2546

### 6. รายละเอียดของการปรับปรุง

มีความต้องการฝึกอบรมด้านความรู้ในการออกแบบบรรจุภัณฑ์และมีอ.ย. รับรองคุณภาพ

### 7. ผลที่คาดว่าจะได้รับ

ผลิตภัณฑ์มีรูปแบบได้มาตรฐานดีขึ้น และมี อ.ย. รับรองคุณภาพ เพื่อให้ผู้บริโภคมั่นใจในการใช้

## แผนปฏิบัติการ

ชื่อกลุ่ม กลุ่มแปรรูปและถนอมอาหารแม่บ้านเกษตรกรศรีคอนมูล

สายที่ 1

ที่อยู่ 1/1 ม 8 บ้านศรีคอนมูล

รหัสกลุ่ม N11

ตำบล ชมภู

อำเภอ สารภี

จังหวัด เชียงใหม่

กระบวนการ 3. การบริหารการเงิน

### 1. ปัญหาของกลุ่ม

เงินทุนไม่พอเพื่อขยายโอกาสทางการตลาด และเพิ่มศักยภาพผลิตภัณฑ์ และอุปกรณ์

### 2. เรื่องที่จะทำการปรับปรุง

ปรับปรุงสถานที่การผลิต และสินค้าตลอดจน การบรรจุภัณฑ์ ให้ความรู้ในการอบรม และศึกษาดูงานกลุ่มที่ได้รับผลสำเร็จ

### 3. วัตถุประสงค์ของการปรับปรุง

เพื่อขยายการผลิต และการตลาด ตลอดจนเพิ่มรายได้ให้แก่สมาชิก

### 4. ผู้รับผิดชอบในการดำเนินการ

ผู้นำหมู่บ้าน ประธานกลุ่มและกรรมการ สมาชิก

### 5. ระยะเวลาของการดำเนินงาน

ค.ศ. 2545 - ก.พ. 2546

### 6. รายละเอียดของการปรับปรุง

1. ทำโครงการของงบประมาณสนับสนุนเงินทุนได้เปล่า , เงินก็ปลอดดอกเบี้ยเพื่อปรับปรุงสถานที่
- 2.อบรมสมาชิกเพื่อเพิ่มขีดความสามารถในการผลิตและบรรจุหีบห่อ 3.โครงการศึกษาดูงานกลุ่มเป้าหมาย

### 7. ผลที่คาดว่าจะได้รับ

- 1.เพิ่มศักยภาพด้านการผลิต และสินค้าให้มีมาตรฐานอย่างต่อเนื่อง
- 2.ให้สมาชิกได้ศึกษาดูงานเพื่อเป็นการเรียนรู้เพื่อนำปรับใช้ในกลุ่ม 3.เพื่อขยายการตลาดนำรายได้มาสู่ประเทศ

## แผนปฏิบัติการ

ชื่อกลุ่ม กลุ่มแม่บ้านเกษตรกรทุ่งม่านเหนือ

สายที่ 1

ที่อยู่ 5 ม.5

รหัสกลุ่ม N24

ตำบล บ้านเป้า

อำเภอ เมือง

จังหวัด ลำปาง

กระบวนการ 3. การบริหารการเงิน

### 1. ปัญหาของกลุ่ม

1. ขาดเงินทุนหมุนเวียนช่วยเหลือเพิ่มเติมแต่ไม่ใช้เงินกู้ 2. ตลาดอยากให้ได้ตลาดที่แน่นอน

### 2. เรื่องที่จะทำการปรับปรุง

เพิ่มเงินทุนหมุนเวียน หากตลาดเพิ่มเติม

### 3. วัตถุประสงค์ของการปรับปรุง

เพื่อเป็นทุนหมุนเวียนเพิ่มขึ้นและขยายกิจการให้ใหญ่ขึ้น

### 4. ผู้รับผิดชอบในการดำเนินการ

ประธานกลุ่ม , เลขานุการ , เกรียน , ฝ่ายการตลาด และผู้ที่มีความสามารถ

### 5. ระยะเวลาของการดำเนินงาน

1 ม.ค.2545 - 30 ธ.ค. 2545

### 6. รายละเอียดของการปรับปรุง

ให้คณะกรรมการและสมาชิกกลุ่มที่มีความรู้ความสามารถในด้านนี้มาช่วยจัดหาและดำเนินการ

### 7. ผลที่คาดว่าจะได้รับ

กลุ่มจะมีทุนหมุนเวียนมากขึ้นและสมาชิกจะมีสวัสดิการดีขึ้น , การผลิตและการตลาด - การเงิน จะไม่มีปัญหาอะไร

## แผนปฏิบัติการ

ชื่อกลุ่ม กลุ่มแม่บ้านเกษตรกรแม่บ้านแม่คาด (กิจกรรมขนมอบ)

สายที่ 1

ที่อยู่ 90 ม.1

รหัสกลุ่ม N08

ตำบล ห้วยทราย

อำเภอ สันกำแพง

จังหวัด เชียงใหม่

กระบวนการ 3. การบริหารการเงิน

### 1. ปัญหาของกลุ่ม

เงินทุนไม่เพียงพอ เนื่องจาก สินค้าขายจนมากเกินไป

### 2. เรื่องที่จะทำการปรับปรุง

ของกลุ่มมีอยู่แล้ว

### 3. วัตถุประสงค์ของการปรับปรุง

อยากจะไปดูงานต่างจังหวัดให้มากขึ้น

### 4. ผู้รับผิดชอบในการดำเนินการ

จะเป็นประธานกลุ่มอยู่แล้ว

### 5. ระยะเวลาของการดำเนินงาน

การทำงานจะทำกันมานานอยู่แล้ว

### 6. รายละเอียดของการปรับปรุง

ต้องการตลาดให้มากกว่านี้

### 7. ผลที่คาดว่าจะได้รับ

ได้รับการอบรมให้มากขึ้น และหวังว่าจะได้รับความร่วมมือจากเจ้าหน้าที่จัดอบรม

## แผนปฏิบัติการ

ชื่อกลุ่ม กลุ่มแม่บ้านเกษตรกรบ้านป่าไผ่

สายที่ 1

ที่อยู่ 72 ม.2 บ้านไผ่

รหัสกลุ่ม N16

ตำบล แม่โป่ง

อำเภอ คอยสະເກັດ

จังหวัด เชียงใหม่

กระบวนการ 3. การบริหารการเงิน

### 1. ปัญหาของกลุ่ม

เงินทุนหมุนเวียน ไม่เพียงพอในการผลิตเพื่อเก็บสินค้าในต้นฤดูจะได้ในราคาถูกเพื่อลดต้นทุนการผลิต

### 2. เรื่องที่จะทำการปรับปรุง

ขาดเงินที่จะปรับปรุงเพราะเป็นเงินที่ไม่ก่อให้เกิดรายได้จึงอยากขอให้ทางราชการมีเงินที่จะปรับปรุงอาคารสถานที่

### 3. วัตถุประสงค์ของการปรับปรุง

ในด้านโรงงานเพื่อเพิ่มให้ดูดีและสะอาดสุขภาพอนามัยที่ดีเพื่อให้ถูกต้องตามมาตรฐานอ.บ.หรือจีเอ็มพีที่รับรองของคุณภาพสินค้าและจะได้เก็บสต็อกสินค้าในต้นฤดู

### 4. ผู้รับผิดชอบในการดำเนินการ

คณะกรรมการของกลุ่มเพื่อพิจารณาคำเนินการเพื่อปรับเปลี่ยนการผลิตหรือในด้านความสะอาดเพื่อให้อุทยานามัย

### 5. ระยะเวลาของการดำเนินงาน

อาจจะเป็นเดือนกันยายน 2545 ถึงเดือนกันยายน 2546 เพราะอาจจะได้ปรับปรุงหลาย ๆ ด้าน

### 6. รายละเอียดของการปรับปรุง

เพื่อให้อาคารสถานที่ได้ตามที่

อ.บ.กำหนดเพื่อจะได้สต็อกสินค้าในต้นฤดูเพื่อจะซื้อได้ม่นราคาที่ถูกเพื่อลดต้นทุนในการผลิต

### 7. ผลที่คาดว่าจะได้รับ

จะได้รับคือมีของไว้ในสต็อก มีเงินทุนหมุนเวียน จะทำให้กลุ่มเข้มแข็ง

และกระจายรายได้เข้าในชุมชนและจะทำให้ชุมชนมีงานเพิ่มขึ้น

## แผนปฏิบัติการ

ชื่อกลุ่ม ผลไม้เชื่อมแปรรูป

สายที่ 1

ที่อยู่ 27 หมู่ 7

รหัสกลุ่ม N12

ตำบล ริมใต้

อำเภอ แม่ริม

จังหวัด เชียงใหม่

กระบวนการ 3. การบริหารการเงิน

### 1. ปัญหาของกลุ่ม

1. เงินทุนหมุนเวียนน้อย 2. ทำบรรจุภัณฑ์ราคาแพง

### 2. เรื่องที่จะทำการปรับปรุง

1. หาแหล่งเงินทุนเพิ่ม โดยไม่มีการใช้คืน 2. มีหน่วยงานให้ความช่วยเหลือ - ออกแบบ  
ทำบรรจุภัณฑ์ให้เหมาะสมกับสินค้า และราคาไม่แพง

### 3. วัตถุประสงค์ของการปรับปรุง

1. เพื่อนำมาปรับปรุงโรงเรียน - ซื่อวัตถุประสงค์  
2. เพื่อทำบรรจุภัณฑ์ให้เหมาะสมกับสินค้าที่ทำเพื่อเพิ่มยอดขายและดูสวยงามน่าซื้อ

### 4. ผู้รับผิดชอบในการดำเนินการ

ประธาน คณะกรรมการ สมาชิกทุกคนร่วมกันประชุมหรือขอความช่วยเหลือไปยังหน่วยงานต่าง ๆ เช่น เกษตรอำเภอ ,  
ช่วยกันดำเนินการ

### 5. ระยะเวลาของการดำเนินงาน

ปีต่อปี

### 6. รายละเอียดของการปรับปรุง

ด้านเงินทุน ระดมหุ้นเพิ่ม ไม่จำกัดเฉพาะในหมู่บ้าน ขอรับการสนับสนุนจากหน่วยงานต่าง ๆ ด้านผลิตภัณฑ์  
ขอความช่วยเหลือจากส่วนงานเกษตรหรือพัฒนาชุมชนช่วยออกแบบให้ดูเหมาะสม , ราคาไม่แพง

### 7. ผลที่คาดว่าจะได้รับ

1. สามารถเพิ่มเงินทุนได้ 2. สินค้ามียอดจำหน่ายเพิ่มขึ้นเพราะบรรจุภัณฑ์สวยงามน่าซื้อ

ภาคผนวกที่ 9 ข้อมูลที่ได้จากการสัมภาษณ์กลุ่ม สายที่ 2

คะแนนกลุ่มธุรกิจชุมชนภาคเหนือ —สายที่ 2									
		การบริหาร สมาชิก	การตลาด	การเงิน	การพัฒนา ผลิตภัณฑ์	การใช้ แรงงาน	การใช้ วัตถุดิบ	สวัสดิการ ชุมชน	คะแนนรวม
N1	กลุ่มหมู่บ้านเยาวชนพัฒนาหัตถกรรมบ้านดงป่าซาง (เครือข่ายเกษตรกรพึ่งตนเอง)	83	67	92	100	83	75	75	575
N13	กลุ่มเย็บผ้าแม่บ้านเกษตรกรบ้านแม่ตาด	50	75	75	100	75	83	67	525
N14	ศูนย์หัตถกรรมของที่ระลึก	92	75	75	92	92	75	67	567
N17	ศูนย์ผลิตภัณฑ์จักสาน(ไม้ไผ่) ตำบลป่าบง	83	58	75	92	100	72	88	568
N18	กลุ่มส่งเสริมและพัฒนาอาชีพหัตถกรรมตีลายแผ่นแร่	92	83	75	92	83	83	92	600
N19	กลุ่มผ้าฝ้ายทอมือ ร่องช้าง	100	58	83	83	92	73	67	557
N2	กลุ่มทอผ้าบ้านหนองเรือ	100	75	92	83	83	83	67	583
N21	กลุ่มทอผ้าบ้านหนองอาบช้าง	75	67	100	75	92	80	75	563
N22	กลุ่มผลิตภัณฑ์จากผ้า	83	67	92	92	83	83	67	567
N23	กลุ่มแม่บ้านวังปิ่น	83	58	92	83	100	80	58	555
N28	เจียรไนแก้วโป่งข่าม	100	75	75	92	83	75	67	567
N4	กลุ่มทอผ้าบ้านท่าผา	67	75	92	83	83	83	58	542
N5	สหกรณ์หัตถกรรม ผลิตภัณฑ์ไม้ต้นป่าดอง จก.	83	67	75	92	92	75	75	558
N6	กลุ่มแม่บ้านเกษตรกรบ้านแม่โป่ง ( นพรัตน์สิ่งทอ )	67	58	92	100	100	65	75	557
N9	อาชีพหัตถกรรมฝีมือ	100	75	83	92	87	70	58	565



## แผนปฏิบัติการ

ชื่อกลุ่ม ศูนย์ผลิตภัณฑ์จักสาน(ไม้ไผ่) ตำบลป่าบง

สายที่ 2

ที่อยู่ ม.4

รหัสกลุ่ม N17

ตำบล ป่าบง

อำเภอ สารภี

จังหวัด เชียงใหม่

กระบวนการ 4. การพัฒนาผลิตภัณฑ์และเทคนิคการผลิต

### 1. ปัญหาของกลุ่ม

ด้านการผลิตไม่เพียงพอกับความต้องการของตลาด , ต้องอาศัยบุคลากรนอกพื้นที่ , การออกแบบผลิตภัณฑ์รูปแบบใหม่ไม่ชำนาญ , ยังมีความคิดในรูปแบบเก่าอยู่ , วัตถุดิบต้องอาศัยมาจากนอกพื้นที่อยู่

### 2. เรื่องที่จะทำการปรับปรุง

1. ให้เพิ่มความรู้รูปแบบผลิตภัณฑ์ใหม่ ฝึกอบรมให้ความรู้ในการออกแบบ 2.

ฝึกอบรมการออกแบบผสมผสานไม้ไผ่กับวัสดุอื่นวัสดุอื่นเช่น ผ้า กระดาษสาและอื่น ๆ

การออกแบบบรรจุภัณฑ์ในรูปแบบต่าง ๆ

### 3. วัตถุประสงค์ของการปรับปรุง

1. เพื่อต้องการให้ชุมชนมีความรู้หลากหลายในรูปแบบผลิตภัณฑ์ เช่นทำที่ใส่ขวด ไวน์

2. เพื่อให้เยาวชนรุ่นหลังมีความประเทืองความคิดเกิดอยากจะมีส่วนร่วมในกิจกรรมนี้

### 4. ผู้รับผิดชอบในการดำเนินการ

องค์การบริหารส่วนตำบล , คณะกรรมการบริหารที่สมาชิกแต่งตั้งขึ้น

### 5. ระยะเวลาของการดำเนินงาน

ค.ศ. 2545 - มิถุนา 2546

### 6. รายละเอียดของการปรับปรุง

ตามแผนงานที่ได้วางไว้ให้คณะกรรมการที่รับผิดชอบตามแผนที่กำหนดให้

### 7. ผลที่คาดว่าจะได้รับ

เพิ่มรายได้ให้ชุมชน

สืบทอดเจตนารมณ์ภูมิปัญญาท้องถิ่นให้สืบทอดไปเพิ่มทักษะความรู้ในรูปแบบของจักสานให้มากขึ้น

## แผนปฏิบัติการ

ชื่อกลุ่ม กลุ่มส่งเสริมและพัฒนาอาชีพหัตถกรรมตีลายแผ่นแร่

สายที่ 2

ที่อยู่ 98 ม.13

รหัสกลุ่ม N18

ตำบล สันกำแพง

อำเภอ สันกำแพง

จังหวัด เชียงใหม่

กระบวนการ 3. การบริหารการเงิน

### 1. ปัญหาของกลุ่ม

เงินทุนหมุนเวียนไม่เพียงพอ เนื่องจาก ต้องจ่ายค่าแรงงาน ให้แก่สมาชิกล่วงหน้าในกรณีฉุกเฉิน และเพิ่มผลผลิตให้มากขึ้นให้ทันกับความต้องการของตลาดและผู้สั่งซื้อสั่งทำ

### 2. เรื่องที่จะทำการปรับปรุง

สามารถเพิ่มเงินทุนและมีเงินทุนหมุนเวียน เช่นค่าแรง ค่าวัสดุคิป - เครื่องมือ - เครื่องใช้ที่มีความจำเป็น

### 3. วัตถุประสงค์ของการปรับปรุง

เพิ่มผลผลิต - ทั้งแรงงาน แรงคน สร้างรายได้ให้สมาชิกกลุ่มและชุมชน

### 4. ผู้รับผิดชอบในการดำเนินการ

คณะกรรมการของกลุ่ม

### 5. ระยะเวลาของการดำเนินงาน

ก.ย. 2545 - ก.พ. 2546

### 6. รายละเอียดของการปรับปรุง

เพิ่มเงินทุนหมุนเวียนทำให้เกิดสภาพคล่องในการดำเนินงาน - การบริหารของกลุ่มได้ดีและมีประสิทธิภาพและเข้มแข็ง

### 7. ผลที่คาดว่าจะได้รับ

ทำให้กลุ่มมีเงินทุนหมุนเวียนขยายผลผลิตได้มากขึ้นในระยะยาวกลุ่มจะมีศักยภาพมากขึ้น สามารถลดต้นทุนการผลิตได้โดยการสั่งซื้อวัสดุคิปในราคาเงินสดถ้ามีเงินสำรอง

## แผนปฏิบัติการ

ชื่อกลุ่ม กลุ่มแม่บ้านเยาวชนพัฒนาหัตถกรรมบ้านคงป่าซาง

สายที่ 2

ที่อยู่ หมู่ 6 บ้านคงป่าซาง

รหัสกลุ่ม N01

ตำบล มะขุนหวาน

อำเภอ สันป่าดอง

จังหวัด เชียงใหม่

กระบวนการ 3. การบริหารการเงิน

### 1. ปัญหาของกลุ่ม

1. เงินทุนน้อยไม่เพียงพอ เนื่องจากต้องใช้เครื่องจักรที่ทันสมัย 2. เครื่องตัดกระดาษ เพราะต้องมาตัดกระดาษในเมืองซ้ำมากและไกล 3. เครื่องเจาะเพราะสมุดไม้และอัลบั้ม ต้องใช้ และเครื่องเจาะ เพราะทุกวันนี้ทางกลุ่มยังไม่มีมาตรฐาน

### 2. เรื่องที่จะทำการปรับปรุง

ถ้าได้เครื่องมือที่ทันสมัยมาช่วยทางกลุ่ม จะได้ปรับปรุงฝีมือให้ได้มาตรฐานกว่านี้

### 3. วัตถุประสงค์ของการปรับปรุง

เพื่อรองรับออเดอร์จากต่างประเทศที่เข้ามาติดต่อ และจะได้พัฒนาสินค้าและจะได้มีงานทำตลอดไป

### 4. ผู้รับผิดชอบในการดำเนินการ

สมาชิกในกลุ่มทั้งหมดรับผิดชอบร่วมกัน

### 5. ระยะเวลาของการดำเนินงาน

ภายในปี 2546 คาดว่าทางกลุ่มจะดำเนินการเสร็จ

### 6. รายละเอียดของการปรับปรุง

1. เพื่อจะได้รองรับออเดอร์เข้ามา
2. เพื่อให้ได้มาตรฐานสินค้าที่ผลิต
3. เพื่อสินค้าได้มาตรฐานออเดอร์ก็จะเข้ามามากทำให้ทางกลุ่มมีงานทำอย่างต่อเนื่อง

### 7. ผลที่คาดว่าจะได้รับ

1. ชาวบ้านจะได้มีงานทำและจะไม่ไปหางานนอกบ้านทำ
2. ช่วยเหลือเยาวชนที่จะได้ไม่ไปเสพยาเสพติดอีก
3. ช่วยเหลือผู้สูงอายุจะได้มีงานทำอยู่กับบ้านและไม่เครียด

## แผนปฏิบัติการ

ชื่อกลุ่ม ศูนย์หัตถกรรมของที่ระลึก

สายที่ 2

ที่อยู่ 36/1 หมู่ 3 บ้านเหล่า

รหัสกลุ่ม N14

ตำบล สันกำแพง

อำเภอ สันกำแพง

จังหวัด เชียงใหม่

กระบวนการ 1. การบริหารสมาชิก

### 1. ปัญหาของกลุ่ม

ผลิตสินค้าไม่ทันต่อความต้องการของตลาด

### 2. เรื่องที่จะทำการปรับปรุง

รับสมาชิกเพิ่มเพื่อจะได้ช่วยผลิตสินค้าให้ทันต่อความต้องการของสมาชิกและตลาด (ลูกค้า)

### 3. วัตถุประสงค์ของการปรับปรุง

เพื่อจะกระจายรายได้ต่อกลุ่มและช่วยให้เงินทุนหมุนเวียนในหมู่บ้านดีขึ้น

### 4. ผู้รับผิดชอบในการดำเนินการ

นางกรรณิการ์ เหลืองเจริญ และกลุ่มแม่บ้านบ้านเหล่า

### 5. ระยะเวลาของการดำเนินงาน

ไม่มีกำหนด

### 6. รายละเอียดของการปรับปรุง

เราต้องการสมาชิกเพิ่มจากเดิมอีกมาก เพื่อจะได้ช่วยทำให้ผลิตสินค้าได้มาก และทันต่อความต้องการของลูกค้าพร้อมกันนั้นเราก็ต้องหาลูกค้าเพิ่มเรื่อย ๆ เพื่อเพิ่มรายได้ให้กับกลุ่มของเรา

### 7. ผลที่คาดว่าจะได้รับ

สามารถเพิ่มรายได้ระยะยาวและทำให้เงินทุนหมุนเวียนในหมู่บ้านคล่องตัวมากขึ้น

## แผนปฏิบัติการ

ชื่อกลุ่ม กลุ่มเย็บผ้าแม่บ้านเกษตรกรบ้านแม่คาด

สายที่ 2

ที่อยู่ 40 ม.1

รหัสกลุ่ม N13

ตำบล ห้วยทราย

อำเภอ สันกำแพง

จังหวัด เชียงใหม่

กระบวนการ 4. การพัฒนาผลิตภัณฑ์และเทคนิคการผลิต

### 1. ปัญหาของกลุ่ม

การบรรจุภัณฑ์ เนื่องจากผลิตภัณฑ์ของกลุ่มมีหลากหลายและเป็นสินค้าที่มีขายตามตลาดทั่วไป กล่าวคือ มีผลิตภัณฑ์จากผู้ขายอื่น ๆ เหมือน ๆ กัน ทางกลุ่มจึงต้องการให้การ Packing ผลิตภัณฑ์เป็นสิ่งดึงดูดผู้ซื้อมากขึ้น

### 2. เรื่องที่จะทำการปรับปรุง

พัฒนาการบรรจุภัณฑ์ ให้มีรูปแบบและรูปลักษณะที่น่าสนใจ และสามารถทำให้สินค้ายังคงสภาพเดิม เมื่อมีการขนส่งหรือเมื่อต้องเก็บรักษาไว้นาน ๆ ข้อสำคัญต้องไม่ทำให้ต้นทุนการผลิตสูงไปมากกว่าเดิมเท่าที่ควร ซึ่งจะทำให้ราคาผลิตภัณฑ์สูงตามด้วย

### 3. วัตถุประสงค์ของการปรับปรุง

1.เป็นที่น่าสนใจของผู้ซื้อ 2.พัฒนาระดับผลิตภัณฑ์และผู้ซื้อ 3.เพิ่มมูลค่าสินค้า

### 4. ผู้รับผิดชอบในการดำเนินการ

1. สมาชิกในกลุ่ม 2. หน่วยงานที่ให้การสนับสนุน เช่น การส่งเจ้าหน้าที่หรือวิทยากรให้ความรู้ด้านการบรรจุภัณฑ์หรือให้เงินทุนในการซื้อเครื่องจักรหรือวัสดุในการบรรจุภัณฑ์

### 5. ระยะเวลาของการดำเนินงาน

ไม่ได้กำหนดเป็นระยะเวลาแน่นอน คือ สามารถทำการพัฒนาไม่ได้เรื่อย ๆ ตามความพอใจของตลาด และกลุ่มลูกค้า ที่ทางกลุ่มจะนำเสนอขายแต่ควรเว้นระยะเวลาที่กระชับ รวดเร็ว คือประมาณ 6 เดือน - 1 ปี เมื่อให้ทันตามสมัยนิยม

### 6. รายละเอียดของการปรับปรุง

1. ใช้วัสดุ (บรรจุภัณฑ์) ที่สามารถหาได้ง่ายจากท้องถิ่นเมื่อลดต้นทุนการผลิต 2. บรรจุภัณฑ์ ควรมีลักษณะ หลาก ๆ ระดับ ขึ้นอยู่กับกลุ่มของผู้ซื้อ (กำลังซื้อ) 3. ได้รับการส่งเสริมจากหลาย ๆ ด้าน หลาก ๆ หน่วยงาน

### 7. ผลที่คาดว่าจะได้รับ

1. สามารถเพิ่มตลาด และกลุ่มผู้ซื้อได้หลากหลายขึ้น 2. ผลกำไรที่มากขึ้น (ผลตอบแทนของกลุ่ม ฯ) 3. สร้างงานให้แก่ชาวบ้าน ได้มากขึ้น

## แผนปฏิบัติการ

ชื่อกลุ่ม กลุ่มแม่บ้านวังปิ่น

สายที่ 2

ที่อยู่ 329 หมู่ที่ 1

รหัสกลุ่ม N23

ตำบล สบเตี้ยะ

อำเภอ จอมทอง

จังหวัด เชียงใหม่

กระบวนการ 6. การใช้วัสดุคืบ

### 1. ปัญหาของกลุ่ม

1. ขาดแคลนวัสดุคืบ, วัสดุคืบมีราคาแพง 2. ภาครัฐไม่สนับสนุนต่อเนื่อง ไม่จัดหาตลาดเพื่อรองรับ

### 2. เรื่องที่จะทำการปรับปรุง

1. หาตลาดวัสดุคืบเพิ่มขึ้น 2. การรวมกลุ่มระดับอำเภอ จังหวัดเพื่อต่อรองการซื้อวัสดุคืบ 3. การติดต่อกับภาครัฐให้ต่อเนื่องและติดตามการทำงานที่มีส่วนร่วมกับกลุ่ม

### 3. วัตถุประสงค์ของการปรับปรุง

1. ทำให้มีวัสดุคืบเพิ่มขึ้น มีราคาถูกลง

### 4. ผู้รับผิดชอบในการดำเนินการ

1. ประธานกลุ่ม, ฝ่ายการเงิน, ฝ่ายการตลาด 2. ภาครัฐจะได้สนใจกลุ่มมากขึ้น, จัดงานสินค้า เพื่อให้กลุ่มมีการนำสินค้าไปจำหน่าย

### 5. ระยะเวลาของการดำเนินงาน

ก.ย. 2545 - ก.พ. 2546

### 6. รายละเอียดของการปรับปรุง

จัดหาแหล่งวัสดุคืบที่มีราคาไม่แพง และการรวมกลุ่มที่ทอผ้า

### 7. ผลที่คาดว่าจะได้รับ

1. สามารถหาแหล่งวัสดุคืบเพิ่มขึ้น, ราคาถูกลง 2. ภาครัฐให้การสนับสนุนต่อเนื่องทำให้มีการทำงานนี้ในกลุ่มยั่งยืน มีงานทำตลอดไป 3. มีการตลาดที่แน่นอน

## แผนปฏิบัติการ

ชื่อกลุ่ม กลุ่มทอผ้าบ้านท่าผา  
ที่อยู่ โรงเรียนบ้านท่าผา หมู่ 5  
ตำบล แม่ปะ

สายที่ 2  
รหัสกลุ่ม N04

อำเภอ เดิน จังหวัด ลำปาง

กระบวนการ 3. การบริหารการเงิน

### 1. ปัญหาของกลุ่ม

เงินทุนหมุนเวียนไม่เพียงพอ วัตถุดิบในท้องถิ่นมีไม่พอ ห่างไกลจากแหล่งที่ผลิต ทำให้ซื้อได้ในราคาสูง ขาดบุคลากรมาให้ความรู้

### 2. เรื่องที่จะทำการปรับปรุง

รูปแบบ , ลาย , การบรรจุภัณฑ์ , ฝีมือการทำ , ตลาด

### 3. วัตถุประสงค์ของการปรับปรุง

เพื่อให้มีรายได้เพิ่มมีเงินหมุนเวียนในกลุ่มได้มาก สมาชิกในกลุ่มมีงานทำต่อเนื่อง

### 4. ผู้รับผิดชอบในการดำเนินการ

ประธานกลุ่ม , ฝ่ายการเงิน , ฝ่ายตลาด

### 5. ระยะเวลาของการดำเนินงาน

ค.ศ. 2545 - เม.ย. 2546

### 6. รายละเอียดของการปรับปรุง

ตั้งคณะกรรมการศึกษาดูงาน เพื่อปรับปรุงและพัฒนาสินค้า ศึกษาด้านการตลาด เพื่อขยายสินค้าให้มากขึ้นกว่าเดิม

### 7. ผลที่คาดว่าจะได้รับ

สามารถเพิ่มรายได้ให้แก่กลุ่ม และสมาชิกของกลุ่มให้มากขึ้น

## แผนปฏิบัติการ

ชื่อกลุ่ม เกียรตินไข้วโป่งข้าม

สายที่ 2

ที่อยู่ 20 หมู่ 5

รหัสกลุ่ม N28

ตำบล แม่ถอด

อำเภอ เดิน

จังหวัด ลำปาง

กระบวนการ 3. การบริหารการเงิน

### 1. ปัญหาของกลุ่ม

เงินทุนน้อย ไม่เพียงพอซื้อวัสดุอุปกรณ์และวัตถุดิบ

### 2. เรื่องที่จะทำการปรับปรุง

1. เพิ่มเงินทุนหมุนเวียน 2. จัดการปรับปรุงสินค้าให้มีแบบใหม่ ๆ

### 3. วัตถุประสงค์ของการปรับปรุง

การปรับปรุงเพื่อให้สินค้าใหม่ ๆ ให้คนรู้จักไม่ให้จำแบบเก่า

### 4. ผู้รับผิดชอบในการดำเนินการ

ประธาน , ฝ่ายการเงิน , ฝ่ายผลิต , ฝ่ายการตลาด

### 5. ระยะเวลาของการดำเนินงาน

ไม่สามารถบอกระยะเวลาได้

### 6. รายละเอียดของการปรับปรุง

เพิ่มอุปกรณ์วัตถุดิบในการผลิต

### 7. ผลที่คาดว่าจะได้รับ

สามารถเพิ่มเงินทุนหมุนเวียนในกลุ่มให้สมาชิกมีรายได้ประจำ



## แผนปฏิบัติการ

ชื่อกลุ่ม สหกรณ์หัตถกรรมผลิตภัณฑ์ไม้สันป่าดอง จ.ก.

สายที่ 2

ที่อยู่ 236/2 หมู่ 10 บ้านกิ้วแลน้อย

รหัสกลุ่ม N05

ตำบล บ้านแม่

อำเภอ สันป่าดอง

จังหวัด เชียงใหม่

กระบวนการ 3. การบริหารการเงิน

### 1. ปัญหาของกลุ่ม

1. ความเข้าใจในรูปแบบของกลุ่มมีน้อย 2. หาแหล่งเงินทุนสนับสนุนยากลำบากหลายขั้นตอน

### 2. เรื่องที่จะทำการปรับปรุง

1. ต้องจัดอบรมและประชุมให้มากขึ้น 2. ลดขั้นตอนทางทฤษฎีลงเน้นทางปฏิบัติให้มาก

### 3. วัตถุประสงค์ของการปรับปรุง

ให้มีความเข้าใจ และเสถียรภายในกลุ่ม

### 4. ผู้รับผิดชอบในการดำเนินการ

ประธาน , เลขานุการ , ฝ่ายการเงินและการตลาด , คณะกรรมการทุกคน

### 5. ระยะเวลาของการดำเนินงาน

ก.ย. 2545 - เม.ย. 2546

### 6. รายละเอียดของการปรับปรุง

ต้องออกตลาดให้มากขึ้น เพื่อแนะนำสินค้าให้กว้าง , ต้องสัมมนาภายในกลุ่ม , ต้องหาทุนโดยเร็วทันเหตุการณ์

### 7. ผลที่คาดว่าจะได้รับ

จะได้มีเงินหมุนเวียนภายในกลุ่มได้เร็วในเวลาอันสั้น และมีเงินหมุนเวียนที่เข้มแข็งมากกว่านี้

## แผนปฏิบัติการ

ชื่อกลุ่ม กลุ่มแม่บ้านเกษตรกรบ้านแม่โป่ง ( นพรัตน์สิ่งทอ )

สายที่ 2

ที่อยู่ 126 หมู่ 5

รหัสกลุ่ม N06

ตำบล แม่โป่ง

อำเภอ คอยสະເກັດ

จังหวัด เชียงใหม่

กระบวนการ 1. การบริหารสมาชิก

### 1. ปัญหาของกลุ่ม

การพัฒนาการจัดการฝ่ายต่าง ๆ

### 2. เรื่องที่จะทำการปรับปรุง

การจัดการการทำงานของฝ่ายต่าง ๆ ให้เป็นระบบและสอดคล้องกัน สามารถประสานงานกัน ได้อย่างไม่ขาดตอน

### 3. วัตถุประสงค์ของการปรับปรุง

เพื่อการทำงานที่ดีขึ้น และมีประสิทธิภาพรวดเร็ว

### 4. ผู้รับผิดชอบในการดำเนินการ

นางไพโรจน์ ไคปกรณ์ กรรมการบริหารงาน

### 5. ระยะเวลาของการดำเนินงาน

ก.ย. 2545 - เม.ย.2546

### 6. รายละเอียดของการปรับปรุง

1.วางแผนงานการปฏิบัติงานของแต่ละฝ่าย 2.จัดตั้งฝ่ายประสานงานเป็นศูนย์กลางทำหน้าที่ประสานงานกับฝ่ายต่าง ๆ

### 7. ผลที่คาดว่าจะได้รับ

สามารถทำงานได้เร็วขึ้นและมีประสิทธิภาพสามารถสร้างความเชื่อมั่นให้กับลูกค้า

## แผนปฏิบัติการ

ชื่อกลุ่ม อาชีพคัดกรรรมฝีมือ

สายที่ 2

ที่อยู่ 13/5 หมู่ 3

รหัสกลุ่ม N09

ตำบล ร้องวัวแดง

อำเภอ สันกำแพง

จังหวัด เชียงใหม่

กระบวนการ 3. การบริหารการเงิน

### 1. ปัญหาของกลุ่ม

เงินทุนหมุนเวียนไม่เพียงพอ เพราะต้องมีเครดิตในการขาย 30 วัน จึงจะเก็บเงินได้

### 2. เรื่องที่จะทำการปรับปรุง

เพิ่มเงินทุนหมุนเวียนของกลุ่ม ; ระดมเงินออมของสมาชิก

### 3. วัตถุประสงค์ของการปรับปรุง

เพื่อให้สามารถเพิ่มเงินทุนหมุนเวียน เพื่อใช้ในการจัดซื้อวัตถุดิบ และแรงงานของสมาชิก อื่น ๆ

### 4. ผู้รับผิดชอบในการดำเนินการ

ประธาน , ฝ่ายการเงิน , ฝ่ายการตลาด

### 5. ระยะเวลาของการดำเนินงาน

ม.ค. 2546 - ธ.ค. 2546

### 6. รายละเอียดของการปรับปรุง

1. เพิ่มเงินกองทุนหมุนเวียนของกลุ่ม โดยการแต่งตั้งตัวแทนไปติดต่อแหล่งเงินทุนอย่างต่อเนื่อง
2. ตั้งคณะกรรมการในการจัดตั้งกลุ่มออมทรัพย์

### 7. ผลที่คาดว่าจะได้รับ

1. สามารถเพิ่มเงินทุนหมุนเวียนมากขึ้น
2. สมาชิกในกลุ่มมีความเป็นอยู่ที่ดีขึ้น
3. สามารถทำงานได้อย่างเต็มที่

## แผนปฏิบัติการ

ชื่อกลุ่ม กลุ่มทอผ้าบ้านหนองเงือก

สายที่ 2

ที่อยู่ 15 หมู่ 5

รหัสกลุ่ม N02

ตำบล แม่แรง

อำเภอ ป่าซาง

จังหวัด ลำพูน

กระบวนการ 3. การบริหารการเงิน

### 1. ปัญหาของกลุ่ม

ตอนนี้เงินทุนมีไม่มาก เนื่องจากการลงทุนของสมาชิก ประมาณ 20 กว่าคน

และได้รับเงินสนับสนุนจากภาครัฐคือกรมพัฒนาชุมชน แต่ก็ยังไม่พอต่อการลงทุน เนื่องจากวัตถุดิบที่มีราคาก่อนข้างสูง และต้องจ่ายค่าแรงให้กับสมาชิกที่รับจ้างทอผ้าให้กับกลุ่ม

### 2. เรื่องที่จะทำการปรับปรุง

อยากได้แหล่งซื้อวัตถุดิบที่ราคาถูกกว่าที่ซื้ออยู่ทุกวันนี้ เพื่อจะได้ลดต้นทุนในการผลิตให้ถูกลงกว่านี้

### 3. วัตถุประสงค์ของการปรับปรุง

ถ้าเราสามารถซื้อวัตถุดิบได้ในราคาถูกลง คิดว่าเงินทุนที่ได้มาจากการลงทุนหรือได้รับการสนับสนุนจากรัฐบาล ก็คิดว่า

### 4. ผู้รับผิดชอบในการดำเนินการ

ประธานกลุ่มทอผ้า และคณะกรรมการกลุ่ม

### 5. ระยะเวลาของการดำเนินงาน

6 ก.ย. 2545 - มี.ค. 2546

### 6. รายละเอียดของการปรับปรุง

เพิ่มเงินทุนหมุนเวียนของกลุ่ม จัดตั้งคณะกรรมการปรับปรุงรูปแบบผลิตภัณฑ์ ให้ได้ราคาถูกและคุณภาพดี และจัดหาตลาดเพิ่มขึ้นเพื่อให้ขายสินค้าได้เร็วขึ้นกว่าที่เป็นอยู่

### 7. ผลที่คาดว่าจะได้รับ

เงินทุนเวียนมากขึ้น วัตถุดิบราคาถูกลง ตลาดจำหน่ายที่แน่นอน ไม่ต้องรอขายอยู่ที่กลุ่ม

## แผนปฏิบัติการ

ชื่อกลุ่ม กลุ่มผ้าฝ้ายห่อมือ ร่องช้าง

สายที่ 2

ที่อยู่ 122 หมู่ 5 บ.ร่องช้าง

รหัสกลุ่ม N19

ตำบล ท่าคุ้ม

อำเภอ ป่าซาง

จังหวัด ลำพูน

กระบวนการ 6. การใช้วัสดุคืบ

### 1. ปัญหาของกลุ่ม

วัสดุคืบมีราคาแพงทำให้ต้นทุนของสินค้าราคาแพง , ไม่มีตลาดที่รองรับแน่นอน

### 2. เรื่องที่จะทำการปรับปรุง

หาวัสดุคืบที่มีราคาถูกจะได้ลดต้นทุนสินค้าจะได้มีราคาถูก

### 3. วัตถุประสงค์ของการปรับปรุง

ให้มีสินค้าที่หลากหลายทำตามที่ถูกความต้องการหรือตามฤดูกาลหรือปรับปรุงรูปแบบใหม่ ๆ หรือทำตามตลาดต้องการ , เงินทุนของกลุ่มต้องหาแหล่งเงินนำมาซื้อวัสดุคืบ

### 4. ผู้รับผิดชอบในการดำเนินการ

ประธานกลุ่ม , คณะกรรมการทำร่วมกัน

### 5. ระยะเวลาของการดำเนินงาน

6 ก.ย. 2545 - มี.ค. 2546

### 6. รายละเอียดของการปรับปรุง

การปรับปรุงฝีมือลวดลายใหม่ ๆ หรือ ปรับปรุงสินค้าให้มีคุณภาพดีขึ้น  
หาแหล่งเงินทุนหมุนเวียนในกลุ่มหรือสมาชิกไม่เดือดร้อนรีบงานไปทำสม่ำเสมอ

### 7. ผลที่คาดว่าจะได้รับ

หาวัสดุคืบให้มีราคาที่ถูกลง

หาตลาดที่จำหน่ายของที่ขายได้มากขึ้นทำให้มีกำไรให้สมาชิกมีรายได้เพิ่มขึ้นหาตลาดที่แน่นอน

## แผนปฏิบัติการ

ชื่อกลุ่ม กลุ่มผลิตภัณฑ์จากผ้า

สายที่ 2

ที่อยู่ 146 ม.7 บ้านช้างน้ำ

รหัสกลุ่ม N22

ตำบล ลวงเหนือ

อำเภอ คอยสะเก็ด

จังหวัด เชียงใหม่

กระบวนการ 3. การบริหารการเงิน

### 1. ปัญหาของกลุ่ม

ต้องการเงินทุนหมุนเวียน เงินกลุ่มมีน้อยไม่เพียงพอกับความต้องการ และบริหารกลุ่ม

### 2. เรื่องที่จะทำการปรับปรุง

พัฒนาฝีมือ ปรับปรุงสินค้าให้มีคุณภาพอยู่เสมอ ปรับปรุงกลุ่มให้รวมกับเครือข่าย

### 3. วัตถุประสงค์ของการปรับปรุง

เพื่อให้ได้คุณภาพตามท้องตลาดต้องการและความพอใจของคนซื้อ

### 4. ผู้รับผิดชอบในการดำเนินการ

นางศรีพรรณ ไทยวงศ์

### 5. ระยะเวลาของการดำเนินงาน

6 ปี เริ่มตั้งแต่ปี 2538

### 6. รายละเอียดของการปรับปรุง

ต้องมีกรอบรม มีพัฒนากลุ่ม อยู่ที่การบริหารจัดการกรอบรมให้กลุ่ม มีความเข้าใจ ในการรวมกลุ่ม ความสามัคคีในกลุ่ม มีกฎระเบียบของกลุ่ม ให้ตรงตามความเหมาะสม

### 7. ผลที่คาดว่าจะได้รับ

ได้รับความรู้ การพัฒนาตัวให้เข้ากับกลุ่มอื่น ารู้แหล่งหาเงินทุนหมุนเวียน แหล่งเงินทุน รู้จัดการรวมกลุ่ม

## แผนปฏิบัติการ

ชื่อกลุ่ม กลุ่มทอผ้าบ้านหนองอาบช้าง

สายที่ 2

ที่อยู่ 241 หมู่ 9 บ้านหนองอาบช้าง

รหัสกลุ่ม N21

ตำบล สบเตี้ย

อำเภอ จอมทอง

จังหวัด เชียงใหม่

กระบวนการ 3. การบริหารการเงิน

### 1. ปัญหาของกลุ่ม

ต้องการเงินทุนมาพัฒนากลุ่ม

### 2. เรื่องที่จะทำการปรับปรุง

รับสมาชิกกลุ่มให้มากขึ้น เพื่อที่จะได้ทุนมาเพิ่มซื้อวัตถุดิบมาใช้ในราคาเงินสด จะได้ลดต้นทุนให้ต่ำกว่าที่เราไปซื้อ  
เครดิตเขามา

### 3. วัตถุประสงค์ของการปรับปรุง

เพื่อสามารถเพิ่มทุนหมุนเวียน เพื่อใช้ในการจัดซื้อ วัตถุดิบ และอุปกรณ์ใช้ในการทอผ้า ที่ กระสวย  
และเครื่องมือต่าง ๆ

### 4. ผู้รับผิดชอบในการดำเนินการ

ประธานกลุ่ม

### 5. ระยะเวลาของการดำเนินงาน

ทำมาได้ 19 ปี วันที่ 1พ.ค. 2526 จนถึงวันที่ 6 ก.ย.2545

### 6. รายละเอียดของการปรับปรุง

ตั้งคณะกรรมการศึกษาความเป็นไปได้ในการจัดตั้งกลุ่มออกทรัพย์เพื่อการผลิตเพิ่มฝ่ายการตลาด  
เพื่อให้ขายสินค้าได้เร็วขึ้น เพื่อจะได้เงินมาใช้ในกลุ่มให้มากขึ้น

### 7. ผลที่คาดว่าจะได้รับ

สามารถเพิ่มเงินทุนหมุนเวียนได้ในระยะสั้น

ส่วนในระยะยาวกลุ่มมีแหล่งเงินทุนภายในกลุ่มตั้งแต่ริเริ่มมาตั้งแต่ต้นเพราะกลุ่มได้รับการสนับสนุนจากกรม เศรษฐกรต่าง ๆ กลุ่มก็สะสมไว้เพื่อเป็นทุนของกลุ่มต่อไป

ภาคผนวกที่ 10 แบบสอบถามเพื่อประเมินผลโครงการและประเมินผลการปรับปรุงตามแผนของธุรกิจชุมชน

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)

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

ผู้สัมภาษณ์ให้

คะแนนว่า

A เข้าใจมาก B เข้าใจปานกลาง C เข้าใจน้อยมาก D ไม่เข้าใจ

5. ในการประชุมระหว่างกลุ่มที่ผ่านมาท่านเห็นว่าประเด็นอะไรที่เป็นประโยชน์มากที่สุด เมื่อเปรียบเทียบกับกระบวนการที่ท่านปฏิบัติอยู่ในธุรกิจชุมชนของท่าน และสามารถนำมาใช้ในการวางแผนปรับปรุงการทำงานของท่าน ( 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 และโปรดตรวจสอบกับแผนของกลุ่มที่ได้จัดทำไว้ก่อนหน้านั้นด้วย)

- การบริหารจัดการสมาชิก
- การบริหารจัดการและเครือข่าย
- การบริหารจัดการด้านการเงิน
- การบริหารจัดการพัฒนาผลิตภัณฑ์และเทคนิคการผลิต
- 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"/> การบริหารจัดการพัฒนาผลิตภัณฑ์และ เทคนิคการผลิต					
<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. หลังจากที่ท่านเข้าร่วมโครงการและได้ปรับปรุงการดำเนินธุรกิจตามแผนทั้งหมดหรือบางส่วน ท่านคิดว่าการปรับปรุงทั้งหมดจะมีผลในภาพรวมในเรื่องต่อไปนี้หรือไม่

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

7. ถ้าหากท่านตอบว่ายอดขายเพิ่มขึ้น และ / หรือ ต้นทุนการผลิตลดลง ท่านสามารถประเมินได้หรือไม่ว่าการปรับปรุงของท่านจะช่วยทำให้ยอดขายปี 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 โดยผ่านตลาดเครือข่าย อีกทั้งขอให้ท่านช่วยเป็นครูสอนกลุ่มที่ยังไม่มีประสบการณ์ในกระบวนการต่าง ๆ 7 กระบวนการ ประกอบกับการประเมินผลความก้าวหน้าอย่างต่อเนื่อง ท่านสนใจที่จะเข้าร่วมโครงการในระยะที่สองหรือไม่?
  - สนใจจะเข้าร่วม
  - สนใจแต่ไม่มีเวลา
  - ไม่สนใจ
  - คิดว่าเป็นโครงการที่ไม่มีประโยชน์
  - อื่น ๆ (โปรดระบุ).....

5. ท่านมีความเห็นหรือข้อเสนออื่นๆ ต่อ โครงการ ต่อสถาบันเพิ่มผลผลิตแห่งชาติ และต่อ  
รัฐบาลในการที่จะปรับปรุงการบริการความรู้แก่ท่านให้ดีกว่านี้บ้างหรือไม่  
ความเห็นต่อโครงการ.....

ให้ผู้สัมภาษณ์สรุปประเด็นของแต่ละภาคให้โครงการ  
ความเห็นต่อสถาบันเพิ่มผลผลิตแห่งชาติ.....

ให้ผู้สัมภาษณ์สรุปประเด็นของแต่ละภาคให้โครงการ  
ความเห็นต่อรัฐบาล.....

ให้ผู้สัมภาษณ์สรุปประเด็นของแต่ละภาคให้โครงการ

โครงการวิจัยเรื่องการวิเคราะห์วิธีปฏิบัติเป็นเลิศ ( *BEST PRACTICE* ) และการ  
เปรียบเทียบเพื่อการปรับปรุงและพัฒนาธุรกิจชุมชน(*BENCHMARKING* )

ขอขอบคุณกลุ่มของท่านที่ได้ให้ความร่วมมือในการตอบแบบสอบถาม เข้าร่วม  
ประชุมสัมมนา และ ตอบคำถามประเมินผลชุดนี้เป็นอย่างดี หวังว่าผลการประเมินในครั้ง  
นี้จะมีผลในการช่วยให้สถาบันเพิ่มผลผลิตแห่งชาติ และหน่วยงานที่เกี่ยวข้องของรัฐ  
สามารถตัดสินใจได้ว่า จะดำเนิน โครงการนี้ต่อเนื่องไปในระยะที่สองหรือไม่?

แบบประเมินผล

การปฏิบัติการ โครงการยกระดับอุตสาหกรรมไทยอย่างก้าวกระโดดด้วยวิธีการปฏิบัติเป็นเลิศและเปรียบเทียบเพื่อการปรับปรุงและพัฒนาในช่วงระหว่างเดือน

สิงหาคม 2545 - ตุลาคม 2545

กระบวนการที่.....

1. กระบวนการที่ปรับปรุง.....

แผนปฏิบัติการ.....

ช่วงเวลา : วันจัดสัมมนา.....

2. เรื่องที่ปรับปรุง.....

ท่านได้ปรับปรุงอย่างไรบ้าง ?



ผลจากการปรับปรุง.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

มีความแตกต่างจากที่เคยอย่างไร.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

ใครมีส่วนร่วมหรือรับผิดชอบในการปรับปรุง.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

3. ท่านได้นำความรู้จากการแลกเปลี่ยนกับกลุ่มอื่นๆมาใช้ในการปรับปรุงดังกล่าวหรือไม่ อย่างไร.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

4. บรรลุผลที่ต้องการหรือไม่.....  
.....  
.....  
.....  
.....  
.....  
.....  
.....