



รายงานผลการวิจัย

เรื่อง การบริหารจัดการอย่างมีส่วนร่วมของกลุ่มวิสาหกิจชุมชนแปรรูปผลิตภัณฑ์
สมุนไพรในจังหวัดเชียงใหม่
Participatory Management of Herbal Products Processing Community Enterprise
in Chiang Mai Province

ได้รับการจัดสรรงบประมาณวิจัย ประจำปี 2560

จำนวน 297,000 บาท

หัวหน้าโครงการวิจัย

นางสาวรภัศรณ คงชนजारอนันต์

ผู้ร่วมโครงการวิจัย

นางพัชรินทร์ สุภาพันธุ์

นางสาวธิดารัตน์ ชลประเสริฐสุข

งานวิจัยเสร็จสิ้นสมบูรณ์

30 มิถุนายน 2561

กิตติกรรมประกาศ

โครงการวิจัยเรื่อง การบริหารจัดการอย่างมีส่วนร่วมของกลุ่มวิสาหกิจชุมชนแปรรูปผลิตภัณฑ์สมุนไพรในจังหวัดเชียงใหม่ (Participatory Management of Herbal Products Processing Community Enterprise in Chiang Mai Province) ขณะนี้ได้ดำเนินการสำเร็จลุล่วงเรียบร้อยแล้ว ข้าพเจ้าในฐานะหัวหน้าโครงการวิจัย ขอกราบขอบพระคุณ ผู้ที่ให้ข้อมูลในการตอบแบบสอบถาม รวมถึงหน่วยงานทั้งภาครัฐและเอกชน และผู้ที่เกี่ยวข้องที่ให้ความอนุเคราะห์ในการตอบแบบสอบถาม และจัดเก็บรวบรวมข้อมูลในการศึกษาวิจัยในครั้งนี้ได้สำเร็จลุล่วงด้วยดี

ทำนุ ข้าพเจ้าและคณะผู้วิจัยขอกราบขอบพระคุณสำนักวิจัยและส่งเสริมวิชาการการเกษตร มหาวิทยาลัยแม่โจ้ ที่ได้ให้ความอนุเคราะห์สนับสนุนงบประมาณในการดำเนินงานในครั้งนี้

คณะผู้วิจัย

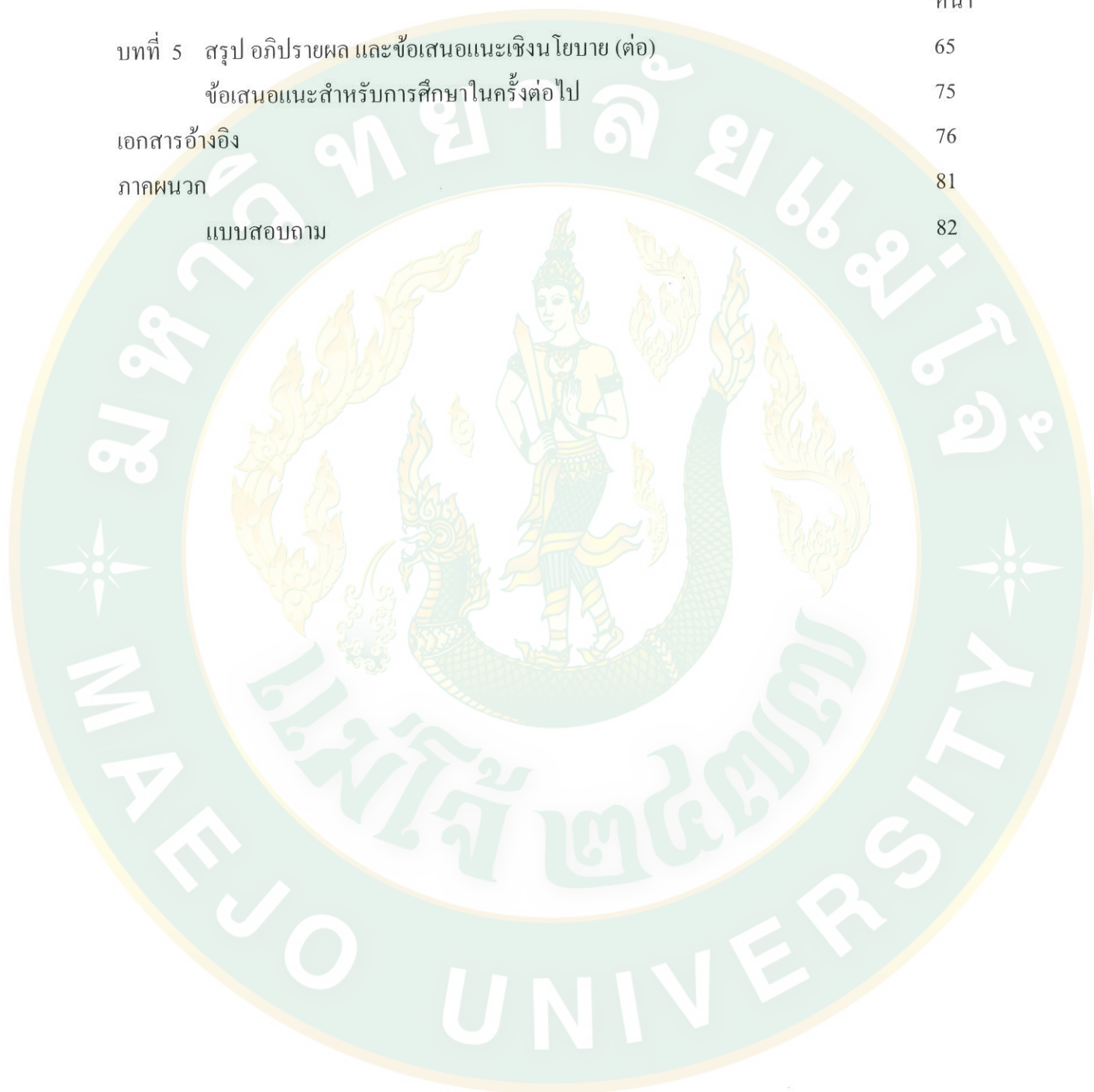
30 มิถุนายน 2561

สารบัญ

	หน้า
สารบัญภาพ	ก
บทคัดย่อ	1
Abstract	2
บทที่ 1 บทนำ	3
ความสำคัญของปัญหา	4
วัตถุประสงค์ของการวิจัย	5
ขอบเขตของการศึกษา	6
ประโยชน์ที่คาดว่าจะได้รับ	6
บทที่ 2 การตรวจเอกสาร	8
แนวคิดและทฤษฎี	8
งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง	34
กรอบแนวคิดของการวิจัย	41
บทที่ 3 วิธีการวิจัย	43
ประชากรและกลุ่มตัวอย่าง	43
เครื่องมือในการวิจัย	44
การวิเคราะห์ข้อมูล	46
การเก็บรวบรวมข้อมูล	48
บทที่ 4 ผลการวิจัย	50
บริบทชุมชน สภาพการผลิตการตลาด การบริหารจัดการ และระดับศักยภาพ	
ความเข้มแข็งของวิสาหกิจชุมชนแปรรูปผลิตภัณฑ์สมุนไพร	50
วิเคราะห์ปัจจัยที่มีผลต่อการบริหารจัดการวิสาหกิจชุมชนการแปรรูป	
ผลิตภัณฑ์สมุนไพรสู่ความเข้มแข็ง	55
แนวทางการบริหารจัดการวิสาหกิจชุมชนแปรรูปผลิตภัณฑ์สมุนไพร	
ในจังหวัดเชียงใหม่ที่เกิดจากการวิจัยเชิงปฏิบัติการแบบมีส่วนร่วม (PAR)	59
บทที่ 5 สรุป อภิปรายผล และข้อเสนอแนะเชิงนโยบาย	65
สรุปผลการวิจัย	67
อภิปรายผล	74
ข้อเสนอแนะ	75

สารบัญ(ต่อ)

	หน้า
บทที่ 5 สรุป อภิปรายผล และข้อเสนอแนะเชิงนโยบาย (ต่อ)	65
ข้อเสนอแนะสำหรับการศึกษาในครั้งต่อไป	75
เอกสารอ้างอิง	76
ภาคผนวก	81
แบบสอบถาม	82



สารบัญภาพ

หน้า

ภาพที่ 2.1 บุคคลที่อยู่ในเครือข่ายวิสาหกิจ	26
ภาพที่ 2.2 ปัจจัยที่มีผลต่อการบริหารจัดการวิสาหกิจชุมชนการแปรรูปผลิตภัณฑ์	28
ภาพที่ 2.3 กรอบแนวความคิด	41



การบริหารจัดการอย่างมีส่วนร่วมของกลุ่มวิสาหกิจชุมชนแปรรูปผลิตภัณฑ์สมุนไพร
ในจังหวัดเชียงใหม่

Participatory Management of Herbal Products Processing Community Enterprise
in Chiang Mai Province

รภัศรณ กงธนजारูนันต์¹ พชรินทร์ สุภาพันธุ์¹ และธิดารัตน์ ชลประเสริฐสุข²
Raphassorn Kongtanajaruanun¹ Patcharin Supapant¹ and Thidarat Chonprasertsuk²

¹คณะเศรษฐศาสตร์ มหาวิทยาลัยแม่โจ้ จ.เชียงใหม่ 50290

²คณะบริหารธุรกิจ มหาวิทยาลัยแม่โจ้ จ.เชียงใหม่ 50290

บทคัดย่อ

การศึกษาวิจัยครั้งนี้มีวัตถุประสงค์ 3 ประเด็นหลัก ดังนี้ 1) เพื่อศึกษาบริบทชุมชน สภาพการผลิตการตลาด การบริหารจัดการ และระดับศักยภาพความเข้มแข็งของวิสาหกิจชุมชนแปรรูปผลิตภัณฑ์สมุนไพร 2) เพื่อวิเคราะห์ปัจจัยที่มีผลต่อการบริหารจัดการวิสาหกิจชุมชนการแปรรูปผลิตภัณฑ์สมุนไพรสู่ความเข้มแข็ง และ 3) เพื่อเสนอแนวทางการบริหารจัดการวิสาหกิจชุมชนแปรรูปผลิตภัณฑ์สมุนไพรในจังหวัดเชียงใหม่ที่เกิดจากการวิจัยเชิงปฏิบัติการแบบมีส่วนร่วม (PAR) โดยมีวิธีการดำเนินการศึกษาวิจัยกำหนดกลุ่มตัวอย่าง ตามคำแนะนำของสำนักงานเกษตรจังหวัดเชียงใหม่ และสำนักงานพัฒนาชุมชนจังหวัดเชียงใหม่ และตามจำนวนกลุ่มวิสาหกิจชุมชนจำนวน 4 กลุ่มจากทั้งหมด 125 วิสาหกิจชุมชนในจังหวัดเชียงใหม่ ที่มีศักยภาพสามารถสู่การยกระดับประสิทธิภาพของผลิตภัณฑ์สมุนไพรต่อไป ได้แก่ ในพื้นที่อำเภอในจังหวัดเชียงใหม่ อำเภอสันทราย อำเภอหางดง อำเภอค้อสะเก็ด และอำเภอแม่ออน และเก็บข้อมูลรวบรวมจากผู้บริโภค และนักท่องเที่ยวโดยรวมทั้งสิ้นประมาณ 400 ราย และกลุ่มตัวแทนและหน่วยงานที่เกี่ยวข้อง พบว่า การบริหารจัดการอย่างมีส่วนร่วมของกลุ่มวิสาหกิจชุมชนแต่ละแห่ง แสดงถึง การประสานงานความร่วมมือในการรวมกลุ่มกันดำเนินธุรกิจระหว่างกลุ่มวิสาหกิจชุมชน ผู้ร่วมค้า และหน่วยงานราชการที่เกี่ยวข้องกับกลุ่มผลิตภัณฑ์ชุมชนความร่วมมือทั้งผู้นำหน่วยงานภาครัฐและผู้นำชุมชน ต้องมีความพร้อม ความร่วมมืออย่างเต็มที่ โดยมีเป้าหมาย วัตถุประสงค์ร่วมกันที่มาจากทุกภาคส่วนทั้งภาครัฐและชุมชน ข้อเสนอแนะควรมีการทำการศึกษาวิจัยและพัฒนา ในด้านการบริหารจัดการในทุกๆด้าน เช่น ด้านการจัดทำบัญชีต้นทุน เป็นต้น เพื่อให้เกิดประสิทธิภาพในการบริหารงานองค์กรมากยิ่งขึ้น

คำสำคัญ : การบริหารจัดการ, วิสาหกิจชุมชน, แปรรูปผลิตภัณฑ์สมุนไพร

Abstract

This study aimed to 1) Study the community context, production and marketing conditions, and strength pintail level analyse of factors affecting the development leading to strength, proposed guidelines for the development of the community in Chiang Mai by mean of Participatory Action Research (PAR). The samples were selected according to of academicians in Chiang Mai Provincial Extension Office and Chiang Mai Provincial Community Development Office. They were divided into 4 groups from 125 groups in Sansai, Hang Dong, Doi Saket, and Mae Rim where the community enterprises are potential to improve efficiency of the groups. Data was collected from 400 consumers' tourists and representative in government and private agencies. It was found that participatory management of the community enterprise showed collaboration related to business grouping among member in the community enterprise, joint venture, and government agencies in community product. The collaboration of government agency and community leaders must be ready and full to achieve common goals. The suggestion of study should research and develop management of every aspect involve for example the cost accounting with community resulting efficiency of performance managements

Keywords: Management, Community Enterprise, Processing Herbal Products

บทที่ 1

บทนำ

ความสำคัญของปัญหา

วิสาหกิจชุมชนเป็นองค์กรภาคประชาชน ซึ่งเกิดจากการที่ชุมชนมีการรวมตัวกัน ประกอบธุรกิจในระดับรากหญ้า ไม่มีรูปแบบและไม่ได้เป็นนิติบุคคลตามกฎหมายแพ่งและพาณิชย์ ดังนั้นการสนับสนุนจึงไม่เป็นระบบ และไม่มีเอกภาพ ทำให้มีปัญหาการดำเนินงานของวิสาหกิจชุมชนบางแห่งไม่เป็นที่ยอมรับของหน่วยงานรัฐหรือเอกชน เนื่องจากไม่มีกฎหมายรองรับ บางครั้งมีการสนับสนุนจากภาครัฐ แต่ไม่ตรงความต้องการที่แท้จริง ต่อมา วิสาหกิจชุมชนได้กลายมาเป็นนโยบายรัฐบาล ในการแก้ปัญหาภาพรวมของประเทศ เนื่องจากวิสาหกิจชุมชนเป็นการประกอบการเพื่อการจัดการทุนของชุมชน โดยคนในชุมชนอย่างสร้างสรรค์ เพื่อสร้างรายได้ และเพื่อการพึ่งพาตนเองสู่ความเข้มแข็งและยั่งยืนของครอบครัว ชุมชนและระหว่างชุมชน นอกจากนี้ วิสาหกิจชุมชนยังเป็นองค์ประกอบของเศรษฐกิจพอเพียง และเป็นกิจกรรมทางเศรษฐกิจที่มีความสำคัญในการขับเคลื่อนเศรษฐกิจชุมชน สร้างรากฐานที่มั่นคงให้ประเทศ ดังนั้น วิสาหกิจชุมชนจึงเป็นหลักการนำไปสู่การเป็นรากฐานเศรษฐกิจที่มั่นคงและยั่งยืนของระบบเศรษฐกิจระดับประเทศอย่างแท้จริง และรัฐบาลยังเห็นว่าเศรษฐกิจชุมชนซึ่งรวมถึงวิสาหกิจชุมชนด้วยนั้น เป็นพื้นฐานของการพัฒนาเศรษฐกิจแบบพอเพียง จากแนวคิดและนโยบายการแก้ไขปัญหาความยากจนของประชาชนด้วยกิจกรรมวิสาหกิจชุมชน ซึ่งมีผลใช้บังคับในวันถัดจากประกาศในราชกิจจานุเบกษา คือ ตั้งแต่วันที่ 19 มกราคม 2548 เป็นต้นไป โดยมีเจตนารมณ์เพื่อส่งเสริมสนับสนุนเศรษฐกิจชุมชนซึ่งเป็นพื้นฐานของพัฒนาเศรษฐกิจอย่างพอเพียง ซึ่งจำนวนหนึ่งอยู่ในระดับที่ไม่พร้อมจะเข้ามาแข่งขันทางการค้า ให้ได้รับการส่งเสริมความรู้ และภูมิปัญญาท้องถิ่น การสร้างรายได้ การช่วยเหลือซึ่งกันและกัน การพัฒนาความสามารถในการจัดการและพัฒนารูปแบบผลิตภัณฑ์ของวิสาหกิจชุมชน เพื่อให้ระบบเศรษฐกิจชุมชน มีความเข้มแข็งสามารถพัฒนาสู่การเป็นผู้ประกอบการของหน่วยธุรกิจที่สูงขึ้น

จากข้อมูลจำนวนวิสาหกิจชุมชนในประเทศไทย ปี 2557 (ส่วนทะเบียนและข้อมูลวิสาหกิจชุมชน, 2557) พบว่า มีวิสาหกิจชุมชนรวมทั้งสิ้น 74,507 แห่ง มีสมาชิก 1,294,447 ราย โดยประเภทของกิจการสามารถจำแนกออกเป็นกิจการการผลิตสินค้า 33 ประเภท ได้แก่ การผลิตพืช การผลิตปศุสัตว์ การแปรรูปผลิตภัณฑ์อาหาร ผลิตภัณฑ์ผ้าทอ/เสื้อผ้า การผลิตปัจจัยการผลิต เครื่องจักรสาน การผลิตประมง ผลิตภัณฑ์สมุนไพร สมุนไพรและเครื่องเทศ ดอกไม้ประดิษฐ์ ปุ๋ยชีวภาพ/

อินทรีย์ เครื่องจักรสาน เป็นต้น และกิจการบริการ 4 ประเภท ได้แก่ ออมทรัพย์ชุมชน ร้านค้าชุมชน สุขภาพ ท่องเที่ยว อีกทั้งสถาบันเกษตรกร 4 ประเภท ได้แก่ กลุ่มเกษตรกร กลุ่มสหกรณ์ กลุ่มแม่บ้านเกษตรกร กลุ่มเยาวชน เป็นต้น ดังนั้นเมื่อพิจารณาถึงบริบทของกิจการวิสาหกิจชุมชน ภายใต้การดูแลของสำนักส่งเสริมและพัฒนากิจการเกษตรเขต 6 (สสข.6) ซึ่งดูแลรับผิดชอบ 17 จังหวัดภาคเหนือ โดยจังหวัดเชียงใหม่ซึ่งเป็นตัวแทนเมืองหลวงในเขตภาคเหนือของประเทศไทย พบว่า ผลิตภัณฑ์สมุนไพร,สมุนไพรและเครื่องเทศ มีการประกอบการมากเป็นอันดับสองของประเทศไทย รองจากภาคตะวันออกเฉียงเหนือ (ส่วนทะเบียนและข้อมูลวิสาหกิจชุมชน, 2557) นอกจากนี้ ผลิตภัณฑ์แปรรูปผลิตภัณฑ์สมุนไพรยังเป็นอุตสาหกรรมที่รัฐบาลมีนโยบายสนับสนุนในการพัฒนาผลิตภัณฑ์อย่างต่อเนื่อง และควรให้การพัฒนาและเตรียมความพร้อมสู่ประชาคมเศรษฐกิจอาเซียนต่อไป

สมุนไพรไทยเป็นพืชท้องถิ่นเป็นทรัพยากรธรรมชาติที่มีอยู่ทั่วไปในทุกๆภาค เนื่องจากหาได้ง่าย ราคาถูกและมีความปลอดภัย นอกจากนี้สมุนไพรยังเป็นพืชเศรษฐกิจที่มีความสำคัญด้านสามารถสร้างรายได้ให้กับครอบครัว ท้องถิ่น รวมถึงประเทศชาติได้อีกด้วย(วิฑูรย์ พลาวุฒ์,2539) ในปัจจุบันการใช้ประโยชน์จากสมุนไพรมีมากขึ้นตามลำดับ สรรพคุณของสมุนไพรไทยได้รับการยอมรับทั้งจากตลาดในประเทศตลาดต่างประเทศ อีกทั้งแนวโน้มของตลาดสมุนไพรไทยยังมีความต้องการอีกมาก และที่สำคัญมีความเพียบพร้อมในเรื่องของวัตถุดิบอยู่แล้ว โดยเฉพาะการใช้สมุนไพรไปแปรรูปผลิตภัณฑ์ต่างๆ อาทิ สมุนไพรอบแห้ง ยาสระผมสมุนไพร ครีมบำรุงผิวสมุนไพร ลูกประคบสมุนไพร ยาสมุนไพร ตุ๊กตาสมุนไพรตุ๊กตากลิ่นเครื่องดื่มสมุนไพร เป็นต้น ดังนั้นการส่งเสริมให้เกษตรกรรู้จักสมุนไพร และคุณสมบัติของสมุนไพรใกล้ตัวที่มีคุณค่ามากกว่าการใช้บริโภคเพียงอย่างเดียวจึงเกิดขึ้น การส่งเสริมสุขภาพประชาชนด้วยการพึ่งตนเองจึงเน้นการดูแลสุขภาพในเบื้องต้น ก่อนโรคร้ายไข้เจ็บจะมาถึงด้วยสมุนไพรที่มีอยู่ในชุมชน รวมถึงการแปรรูปสมุนไพรในรูปแบบต่าง ๆ เพื่อให้เกษตรกร กลุ่มแม่บ้าน และกลุ่มวิสาหกิจชุมชนในท้องถิ่นนั้นๆ มีรายได้เสริมนอกภาคการเกษตร ใช้เวลาว่างให้เกิดประโยชน์ ลดรายจ่ายในครัวเรือน และยังช่วยส่งเสริมความมั่นคงทางเศรษฐกิจ ความสามัคคีของชุมชนอีกด้วย

อย่างไรก็ตาม ในการพัฒนาวิสาหกิจชุมชนแปรรูปผลิตภัณฑ์อาหาร จึงมีความจำเป็นอย่างยิ่งที่ต้องทราบสถานะและตัวตนของวิสาหกิจชุมชนก่อนเป็นสำคัญ จากนั้นจึงอาศัยเครือข่ายและความร่วมมือกันในการพัฒนาเพื่อให้เกิดความยั่งยืน โดยเครื่องมือหนึ่งที่นิยมใช้อย่างแพร่หลาย คือ การสร้างเครือข่ายวิสาหกิจชุมชนที่มีลักษณะของการเชื่อมโยง แลกเปลี่ยนเรียนรู้ รวมถึงการเป็นเครือข่ายในด้านทรัพยากรการผลิต การผลิต การตลาด การพัฒนาคุณภาพมาตรฐานผลิตภัณฑ์ และการบริหารจัดการ (กมลทิพย์ คำใจ,2550) อีกทั้งความสำคัญและประโยชน์ของสมุนไพรไทยยัง

ก่อให้เกิดธุรกิจท้องถิ่น หรือกลุ่มธุรกิจวิสาหกิจชุมชนแปรรูปผลิตภัณฑ์สมุนไพร ซึ่งนับได้ว่าเป็นธุรกิจที่น่าจะสามารถขยายการเจริญเติบโตได้ ทั้งยังเหมาะสมกับสถานะเศรษฐกิจชุมชนในอนาคตอีกด้วย โดยเป็นอีกช่องทางหนึ่งในการช่วยสร้างรายได้ สร้างอาชีพ รวมทั้งขยายโอกาสให้กับคนในชุมชนท้องถิ่นได้มีงาน มีรายได้มากขึ้น ก่อให้เกิดอาชีพการปลูกสมุนไพร การแปรรูปสมุนไพร ซึ่งจะช่วยเพิ่มคุณภาพชีวิตของคนในชุมชนให้ดียิ่งขึ้น รวมถึงยังเป็นการอนุรักษ์ส่งเสริมให้สมุนไพรไทยเป็นที่รู้จักอย่างแพร่หลายมากขึ้น รวมทั้งส่งเสริมให้ผลิตภัณฑ์แปรรูปสมุนไพรไทยกลายมาเป็นสินค้าที่สำคัญอีกตัวหนึ่งของประเทศ ซึ่งเป็นการช่วยพัฒนาเศรษฐกิจของประเทศได้อีกทางหนึ่ง หากมีการจัดการของกลุ่มวิสาหกิจชุมชนที่ดีมีประสิทธิภาพ การดำเนินงานของธุรกิจก็จะสามารถประสบความสำเร็จและพัฒนามากยิ่งขึ้น ดังนั้น จังหวัดเชียงใหม่ ซึ่งเป็นตัวแทนเมืองหลวงในเขตภาคเหนือของประเทศไทยมีจำนวนวิสาหกิจชุมชนและสมาชิกวิสาหกิจชุมชนแปรรูปผลิตภัณฑ์สมุนไพรมากที่สุดในเขตภาคเหนือ (ส่วนทะเบียนและข้อมูลวิสาหกิจชุมชน, 2557) ดังนั้น ในการวิจัยครั้งนี้จึงมุ่งเน้นการบริหารจัดการผลิตภัณฑ์ชุมชนอย่างมีส่วนร่วมของวิสาหกิจชุมชนแปรรูปผลิตภัณฑ์สมุนไพรในจังหวัดเชียงใหม่ที่เกิดจากการมีส่วนร่วมของชุมชน โดยการวิจัยเชิงปฏิบัติการแบบมีส่วนร่วม (PAR) เพื่อนำไปสู่การหาแนวทางการแก้ไขปัญหาที่เกิดขึ้น รวมถึงเครือข่ายวิสาหกิจชุมชน อีกทั้งเพื่อสร้างความเข้มแข็งให้แก่ชุมชนในท้องถิ่นสามารถพึ่งพาตนเองได้ อีกทั้งพัฒนาผลิตภัณฑ์ให้ได้มาตรฐานสากล ตลอดจนการขยายเครือข่ายให้ครอบคลุมในทุก ๆ ด้านได้อย่างยั่งยืน

วัตถุประสงค์ของการวิจัย

1. เพื่อศึกษาบริบทชุมชน สภาพการผลิตการตลาด การบริหารจัดการ และระดับศักยภาพความเข้มแข็งของวิสาหกิจชุมชนแปรรูปผลิตภัณฑ์สมุนไพร
2. เพื่อวิเคราะห์ปัจจัยที่มีผลต่อการบริหารจัดการวิสาหกิจชุมชนการแปรรูปผลิตภัณฑ์สมุนไพรสู่ความเข้มแข็ง
3. เพื่อเสนอแนวทางการบริหารจัดการวิสาหกิจชุมชนแปรรูปผลิตภัณฑ์สมุนไพรในจังหวัดเชียงใหม่ที่เกิดจากการวิจัยเชิงปฏิบัติการแบบมีส่วนร่วม (PAR)

ขอบเขตการศึกษา

การศึกษาวิจัยครั้งนี้เป็นการศึกษาวิจัยเชิงคุณภาพและเชิงปริมาณควบคู่กัน เพื่อศึกษาเรื่อง การพัฒนาการจัดการอย่างมีส่วนร่วมกลุ่มวิสาหกิจชุมชนแปรรูปผลิตภัณฑ์สมุนไพรใน จังหวัดเชียงใหม่จากข้อมูลสถิติวิสาหกิจชุมชนในจังหวัดเชียงใหม่ที่นำมาศึกษาในครั้งนี้ คือ แปรรูปผลิตภัณฑ์สมุนไพร ซึ่งมีการประกอบการมากที่สุดในเขตภาคเหนือ (สสข. 6) ได้แก่ จังหวัด เชียงใหม่ (ส่วนทะเบียนและข้อมูลวิสาหกิจชุมชน, 2557) จากข้อมูล อีกทั้งจังหวัดเชียงใหม่เป็น เมืองหลวงของภาคเหนือของประเทศไทย และยังมีแหล่งท่องเที่ยวมากมายที่นักท่องเที่ยว และ ประชาชนทั่วไปให้ความสนใจ รวมถึงการเก็บข้อมูล วิเคราะห์ข้อมูล โดยเก็บจากวิสาหกิจชุมชน แปรรูปผลิตภัณฑ์สมุนไพร โดยพื้นที่ในการเก็บข้อมูล ตามคำแนะนำของสำนักงานเกษตรจังหวัด เชียงใหม่ และสำนักงานพัฒนาชุมชนจังหวัดเชียงใหม่ ได้แก่ กลุ่มวิสาหกิจชุมชนแปรรูปผลิตภัณฑ์ สมุนไพร จำนวน 128 แห่ง และสมุนไพรและเครื่องเทศ จำนวน 30 แห่ง (ส่วนทะเบียนและข้อมูล วิสาหกิจชุมชน, 2557) พื้นที่ในการเก็บข้อมูลจำนวน 25 อำเภอในจังหวัดเชียงใหม่ ได้แก่ อำเภอ เมืองเชียงใหม่ อำเภอจอมทอง อำเภอแม่แจ่ม อำเภอเชียงดาว อำเภอดอยสะเก็ด อำเภอแม่แตง อำเภอแมริม อำเภอสะเมิง อำเภอฝาง อำเภอแม่สาย อำเภอพร้าว อำเภอสันป่าตอง อำเภอสัน กำแพง อำเภอสันทราย อำเภอหางดง อำเภอฮอด อำเภอดอยเต่า อำเภออมก๋อย อำเภอสารภี อำเภอเวียงแหง อำเภอไชยปราการ อำเภอแม่วาง อำเภอแม่ออน อำเภอดอยหล่อ และอำเภอ กัลยาณิวัฒนา

ประโยชน์ที่คาดว่าจะได้รับ

1. ด้านสังคมและชุมชน ประโยชน์ที่คาดว่าจะได้รับ คือ กลุ่มผู้ประกอบการ วิสาหกิจชุมชนแปรรูปผลิตภัณฑ์สมุนไพรในจังหวัดเชียงใหม่ รวมถึงสมาชิกกลุ่มวิสาหกิจชุมชน อีกทั้งกลุ่มผู้ผลิตพืชสมุนไพรและเครื่องเทศในพื้นที่ชุมชนต่างๆ ได้ทราบและตระหนักถึง ความสำคัญของบริบทชุมชน สภาพการผลิต การตลาด การบริหารจัดการ รวมถึงศักยภาพความ เข้มแข็งของวิสาหกิจชุมชนแปรรูปผลิตภัณฑ์สมุนไพรวิเคราะห์ปัจจัยที่มีผลต่อการบริหารจัดการ วิสาหกิจชุมชนการแปรรูปผลิตภัณฑ์สมุนไพรสู่ความเข้มแข็งของธุรกิจ และชุมชน รวมถึงพัฒนา ผลิตภัณฑ์แปรรูปสมุนไพรตรงกับความต้องการของตลาดทั้งในประเทศและต่างประเทศ โดย วิธีการบริหารจัดการวิสาหกิจชุมชนแปรรูปผลิตภัณฑ์สมุนไพรในจังหวัดเชียงใหม่ที่เกิดจากการ วิจัยเชิงปฏิบัติการแบบมีส่วนร่วม (PAR)

2. ด้านเศรษฐกิจของชุมชนและด้านนโยบายจะเกิดการมีส่วนร่วมในการทางการพัฒนาการบริหารจัดการกลุ่มวิสาหกิจชุมชนแปรรูปผลิตภัณฑ์สมุนไพรในจังหวัดเชียงใหม่เพื่อให้ได้รับมาตรฐานระดับชาติและนานาชาติต่อไป และยังเป็นการเตรียมความพร้อมขั้นพื้นฐานที่สำคัญที่ทำให้วิสาหกิจชุมชนสามารถแข่งขันได้เมื่อเข้าสู่ประชาคมเศรษฐกิจอาเซียน และสุดท้ายประโยชน์ที่คาดว่าจะได้รับในด้านวิชาการ คือ เป็นวิสาหกิจชุมชนต้นแบบ นวัตกรรมสำหรับพื้นที่อื่นๆ ได้ศึกษาต่อไป อีกทั้งเพื่อส่งเสริมและสนับสนุนให้ผลิตภัณฑ์วิสาหกิจชุมชนของไทยสามารถแข่งขันได้ในเวทีระดับประเทศ ระดับอนุภูมิภาค ระดับภูมิภาค และระดับโลก ซึ่งจะส่งผลดีต่อรายได้และความเป็นอยู่ประชาชนรากหญ้าของประเทศ



บทที่ 2

การตรวจเอกสาร

จากการทบทวนวรรณกรรมปริทัศน์ ที่เกี่ยวข้องกับการบริหารจัดการอย่างมีส่วนร่วมของกลุ่มวิสาหกิจชุมชนแปรรูปผลิตภัณฑ์สมุนไพรในจังหวัดเชียงใหม่ ได้จำแนกออกเป็น 2 ประเด็นใหญ่ คือ แนวคิดและทฤษฎี และงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง ดังนี้

แนวคิดและทฤษฎี

2.1 แนวคิดการบริหารจัดการ

ความหมายของการบริการจัดการธุรกิจหรือองค์กร แสดงให้เห็นจากกลุ่มของบุคคลที่มาร่วมกันทำงานด้วยโครงสร้างและการประสานงานเป็นหลักการชัดเจนแน่ชัด โดยมีวัตถุประสงค์เพื่อให้บรรลุผลสำเร็จตามที่กำหนดเป้าหมายไว้ (Ricky W.Griffin,1999,p.6) ซึ่งต้องใช้ทรัพยากรจากสภาพแวดล้อมทางธุรกิจ ประกอบด้วยคน (Man) เงิน (Money) วัตถุดิบ(Material) เครื่องจักร(Machine) วิธีการ (Method) และการบริหาร (Management) หรือที่นิยมเรียกกันว่า 6M's ความหมายของการบริหารจัดการนั้น สามารถจำกัดออกมาตามความเข้าใจได้ โดยคำว่า “Management” อาจแปลว่า การจัดการหรือการบริหารหรือการบริหารจัดการก็ได้ซึ่งในหนังสือองค์การและการจัดการฉบับสมบูรณ์ โดย รศ.ศิริวรรณ เสรีรัตน์และคณะ (2545, น.18-19) ได้รวบรวม ความหมายของคำว่า “การบริหารจัดการ” และ “การจัดการ” ได้ดังนี้

1. คำว่า “การบริหาร” (Administration) จะใช้ในการบริหารระดับสูง โดยเน้นที่การกำหนดนโยบายที่สำคัญและการกำหนดแผนของผู้บริหารระดับสูง เป็นค่านิยมในการบริหารรัฐกิจ (Public Administration) หรือใช้ในหน่วยงานราชการ และคำว่า “ผู้บริหาร” (Administrator) จะหมายถึง ผู้บริหารที่ทำงานอยู่ในองค์กรของรัฐ หรือองค์กรที่ไม่มุ่งหวังกำไร (Schermerhorn,1999,p.G-2) การบริหาร คือกลุ่มของกิจกรรม ประกอบด้วย การวางแผน (Planning) การจัดองค์กร (Organizing) การสั่งการ (Leading/Directing) หรือการอำนวยการและการควบคุม (Controlling) ซึ่งจะมีความสัมพันธ์โดยตรงกับทรัพยากรขององค์กร (6M's) เพื่อนำไปใช้ให้เกิดประโยชน์และด้วยจุดมุ่งหมายสำคัญในการบรรลุความสำเร็จตามเป้าหมายขององค์กรอย่างมีประสิทธิภาพ และเกิดประสิทธิผลครบถ้วน

2. คำว่า “การจัดการ” (Management) จะเน้นการปฏิบัติการให้เป็นไปตามนโยบาย (แผนที่วางไว้) ซึ่งนิยมใช้ในการจัดการธุรกิจ (Business management) ส่วนคำว่า “ผู้จัดการ” (Manager) จะหมายถึงบุคคลในองค์กรซึ่งทำหน้าที่รับผิดชอบต่อกิจกรรมในการบริหารทรัพยากร และกิจการงานอื่น ๆ เพื่อให้บรรลุวัตถุประสงค์ที่กำหนดไว้ขององค์กร

การบริหารจัดการ (Management) หมายถึงชุดของหน้าที่ต่าง ๆ (A set of functions) ที่กำหนดทิศทางในการใช้ทรัพยากรทั้งหลายอย่างมีประสิทธิภาพและประสิทธิผล เพื่อให้บรรลุถึงเป้าหมายขององค์กร การใช้ทรัพยากรอย่างมีประสิทธิภาพ (Efficient) หมายถึง การใช้ทรัพยากรได้อย่างเฉลียวฉลาดและคุ้มค่า (Cost-effective) การใช้ทรัพยากรอย่างมีประสิทธิภาพ (effective) นั้นหมายถึงการตัดสินใจได้อย่างถูกต้อง (Right decision) และมีการปฏิบัติการสำเร็จตามแผนที่กำหนดไว้ ดังนั้นผลสำเร็จของการบริหารจัดการจึงจำเป็นต้องมีทั้งประสิทธิภาพและประสิทธิผลควบคู่กัน (Griffin, 1997,p.4) ในอีกแนวทางนี้อาจกล่าวได้ว่าการบริหารจัดการ หมายถึง กระบวนการของการมุ่งสู่เป้าหมายขององค์กรจากการทำงานร่วมกัน โดยใช้บุคคลและทรัพยากรอื่น ๆ (Certo , 2000, p.555) หรือเป็นกระบวนการออกแบบและรักษาสภาพแวดล้อมที่บุคคลทำงานร่วมกันในกลุ่มให้บรรลุเป้าหมายอย่างมีประสิทธิภาพ

คำว่า “การบริหาร” (Administration) และ “การจัดการ” (Management) มีความหมายแตกต่างกันเล็กน้อย โดยการบริหารจะสนใจและสัมพันธ์กับการกำหนดนโยบายไปลงมือปฏิบัติ นักวิชาการบางท่านให้ความเห็นว่าการบริหารใช้ในภาครัฐ ส่วนการจัดการใช้ในภาคเอกชนอย่างไรก็ดี ในตำราหรือหนังสือส่วนใหญ่ทั้ง 2 คำนี้มีความหมายไม่แตกต่างกัน สามารถใช้แทนกันได้และเป็นที่ยอมรับโดยทั่วไป (สุรัสวดี ราชกุลชัย , 2543 , น.3)

การบริหารทรัพยากรมนุษย์ (www.wikipedia.com)(Human resource management; HRM) คือการใช้กลยุทธ์เชิงรุกที่มีความสัมพันธ์กันอย่างต่อเนื่องในการบริหารจัดการทรัพยากรที่มีคุณค่ามากที่สุดขององค์กร นั่นคือบุคคลที่ทำงานทั้งกรณีทำงานรวมกันและกรณีที่ทำงานคนเดียว เพื่อบรรลุเป้าหมายในการประกอบธุรกิจใด ๆ กลยุทธ์ในการบริหารทรัพยากรมนุษย์นั้นจะเปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็วไปตามเวลาและสถานการณ์ จึงต้องมีการพัฒนาและปรับปรุงตลอดเวลา ด้วยเหตุนี้ในธุรกิจหลากหลายประเภทและขนาดจึงมีแผนกหรือหน่วยงานที่ทำหน้าที่ในการบริหารทรัพยากรมนุษย์โดยเฉพาะ ซึ่งขนาดของแผนกหรือหน่วยงานนั้น จะมากน้อยก็ขึ้นอยู่กับขนาดของธุรกิจเองรวมถึงความสำคัญของทรัพยากรมนุษย์ด้วยว่าสำคัญยิ่งขนาดมากน้อยเพียงใด การบริหารทรัพยากรมนุษย์ถือเป็นทั้งทฤษฎีในเชิงวิชาการและแบบปฏิบัติในธุรกิจที่ศึกษาวิธีการบริหารแรงงานทั้งในภาคทฤษฎีและปฏิบัติ

จากการที่ได้มีผู้ให้ความหมายการบริหารจัดการสามารถทำความเข้าใจเกี่ยวกับคำว่า การบริหารจัดการได้ดังนี้ คำว่าบริหารจัดการสามารถแยกออกมาได้เป็นสองคำคือ บริหารและการ

จัดการ คำว่าบริหาร ส่วนใหญ่มักจะใช้ในการดำเนินกิจการต่าง ๆ โดยใช้พื้นฐานจากการกำหนดนโยบายและแผนงานครอบคลุมถึงการวางแผนการดำเนินงานทั้งหมดขึ้นมา ส่วนคำว่า การจัดการ คือ การควบคุมดูแลกิจการต่าง ๆ ให้เป็นไปตามนโยบายและแผนงานที่กำหนดขึ้นมา

การบริหารทรัพยากรมนุษย์คือการบริหารและการจัดการคนให้เป็นไปตามนโยบายและแผนที่วางไว้ โดยมีการควบคุมดูแลกำกับเพื่อให้บรรลุวัตถุประสงค์ที่วางไว้ การบริหารจัดการทรัพยากรมนุษย์ที่ดีนั้นต้องตระหนักถึงศักยภาพของทรัพยากรมนุษย์ที่มีอยู่และความเหมาะสมของเนื้องานเพื่อให้เกิดประโยชน์สูงสุดองค์กร

2.2 แนวคิดการพัฒนาสังคมแบบอิงการมีส่วนร่วมของประชาชน

2.2.1 ความหมายของการพัฒนาสังคมแบบอิงการมีส่วนร่วมของประชาชน

ยุวัฒน์ วุฒิเมธี (<http://www.tambonjunghan.org>) ได้กล่าวถึงปรัชญาของการพัฒนาชุมชน ประกอบด้วย

1. การพัฒนาชุมชนนั้นให้ความสำคัญ เชื่อมั่นในตัวบุคคลว่าเป็นทรัพยากร (Human Resources) ที่มีความสำคัญที่สุดในความสำเร็จของการดำเนินงานทั้งปวงและเชื่ออย่างแน่วแน่ว่ามนุษย์ทุกคนมีความสามารถที่จะพัฒนาตัวเองได้ตามขีดความสามารถทางกายภาพของตน หากโอกาสอำนวยและมีผู้คอยชี้แนะที่ถูกต้อง

2. การพัฒนาชุมชนเชื่อว่ามนุษย์ทุกคนปรารถนา ต้องการความยุติธรรมที่จะมีชีวิตอยู่ในสังคม (Social Justice) ต้องการอยู่ในสังคมด้วยความสุขกาย สบายใจ (Social Satisfaction) และต้องการอยู่ร่วมในสังคมให้เป็นที่ยอมรับของสังคมด้วย (Social Acceptability)

ทะนะศักดิ์ คุ่มไข่น้ำ และคณะ (2534: 6) ได้กล่าวถึงปรัชญาการพัฒนาชุมชน ไว้ว่า การพัฒนาชุมชนมีหลักปรัชญาอันเป็นมูลฐานสำคัญ ดังนี้

1. มนุษย์ทุกคนมีพลังในเรื่องความคิดริเริ่ม และความเป็นผู้นำซ่อนเร้นอยู่ในตัวพลังเหล่านี้สามารถเจริญเติบโต และนำออกมาใช้ได้ ถ้าได้รับการพัฒนา
2. บุคคลแต่ละคนถ้าหากมีโอกาสแล้ว ย่อมมีความสามารถที่จะเรียนรู้ เปลี่ยนแปลง ทักษะ ประพฤติปฏิบัติ และพัฒนาขีดความสามารถให้มีความรับผิดชอบต่อสังคมสูงขึ้นได้
3. บุคคลแต่ละคนย่อมมีความสำคัญและมีความเป็นเอกลักษณ์ที่ไม่เหมือนกันจึงมีสิทธิอันพึงได้รับการปฏิบัติด้วยความยุติธรรมอย่างบุคคลมีเกียรติในฐานะที่เป็นมนุษย์ปุถุชนผู้หนึ่ง
4. บุคคลแต่ละคนย่อมมีสิทธิ และสามารถที่จะกำหนดวิถีการดำรงชีวิตของตนไปในทิศทางที่ตนต้องการ

5. การพัฒนาพลังและขีดความสามารถของคนในชุมชนทุกด้าน เป็นสิ่งที่พึงปรารถนาและมีความสำคัญยิ่งต่อชีวิตความเป็นอยู่ของคนทุกคนและชุมชนโดยรวม

2.2.2 ลักษณะสำคัญของการพัฒนาสังคมแบบอิงการมีส่วนร่วมของประชาชน

กรมการพัฒนาชุมชน(2538) ได้กล่าวสรุปงานพัฒนาชุมชน มีลักษณะสำคัญดังนี้

1. มนุษย์ทุกคนมีเกียรติและศักดิ์ศรีในความเป็นคน
2. มนุษย์ทุกคนมีความสามารถ หรือ ศักยภาพ
3. ความสามารถของมนุษย์สามารถพัฒนาได้ถ้ามีโอกาส

การศึกษาแนวความคิดพื้นฐานของการพัฒนาชุมชนเป็นสิ่งสำคัญที่จะทำให้พัฒนากรสามารถทำงานกับประชาชนได้อย่างถูกต้อง และทำให้งานมีประสิทธิภาพแนวคิดพื้นฐานในการพัฒนาชุมชนในระดับการปฏิบัติ คือการมีส่วนร่วมของประชาชน (People Participation) เป็นหัวใจของงานพัฒนาชุมชน โดยยึดหลักของการมีส่วนร่วมที่ว่า ประชาชนมีส่วนร่วมในการคิดตัดสินใจวางแผนงาน การปฏิบัติการและร่วมบำรุงรักษาจากปรัชญา และแนวคิดพื้นฐานของการพัฒนาชุมชนได้นำมาใช้เป็นหลักในการดำเนินงานพัฒนาชุมชน ดังต่อไปนี้

1. ยึดหลักการมีส่วนร่วมของประชาชน เป็นการเปิดโอกาสให้ประชาชนร่วมคิดตัดสินใจ วางแผน ปฏิบัติตามแผน และติดตามประเมินผลในกิจกรรมหรือโครงการใด ๆ ที่จะทำให้ชุมชนเพื่อให้ประชาชนได้มีส่วนร่วมอย่างแท้จริงในการดำเนินงาน อันเป็นการปลูกฝังจิตสำนึกในเรื่องความเป็นเจ้าของโครงการ หรือกิจกรรม

2. ยึดหลักประชาธิปไตย ในการทำงานพัฒนาชุมชนจะต้องเริ่มด้วยการพูดคุย ประชุมปรึกษาหารือร่วมกัน ตัดสินใจ และทำร่วมกัน รวมถึงรับผิดชอบร่วมกันภายใต้ความช่วยเหลือซึ่งกันและกันตามวิถีทางแห่งประชาธิปไตย

แคทท์ (Catt 1999,39-56) ได้เสนอไว้ว่า องค์ประกอบและเงื่อนไขที่สำคัญที่สุดของความเป็นประชาธิปไตยแบบมีส่วนร่วม คือ

1. ทุกคนสามารถยกประเด็นปัญหาใดปัญหาหนึ่งขึ้นมา เพื่อกำหนดเป็นวาระของการประชุม สามารถเสนอทางเลือกและมีส่วนร่วมในการเลือกหรือการตัดสินใจสุดท้ายได้
2. เป็นการประชุมที่ทุกคนสามารถพูดคุยกันได้อย่างทั่วถึง (face-to-face meeting)
3. มีการปรึกษาหารือ หรืออภิปรายประเด็นปัญหาที่หยิบยกมาพิจารณากันอย่างกว้างขวาง ทุกคนต้องการมีส่วนร่วมในการอภิปราย และสามารถแสดงความคิดเห็นได้อย่างเต็มที่ที่มีแนวโน้มที่พยายามจะให้เกิดความเห็นพ้อง (consensus) ร่วมกันในประเด็นปัญหาที่พิจารณา

(www.wikipedia.com)

เสรี พงศ์พิศ (<http://www.phongphit.com>) การมีส่วนร่วมของประชาชนมีความสำคัญวันนี้ที่การมีส่วนร่วมในการตัดสินใจ ในการกำหนดนโยบาย การบริหารจัดการทรัพยากร การบริหารจัดการชุมชน คน ทุนของชุมชน จึงต้องมีการแยกแยะเนื้อหาและรูปแบบของ “การมีส่วนร่วมของประชาชน” ให้เหมาะสมกับแต่ละเรื่อง พร้อมกับวิธีการและกระบวนการที่เหมาะสม การมีส่วนร่วมของประชาชนจึงไม่ใช่แค่เพียงรูปแบบ เช่น การเลือกตั้งในทุกระดับ แล้วก็ปล่อยให้ผู้ได้รับเลือกตั้งไปดำเนินการทุกอย่างทุกเรื่อง การมีส่วนร่วมของประชาชนหมายความว่า หลังเลือกตั้งประชาชนมีหน้าที่ติดตาม ตรวจสอบ และมีส่วนร่วมในการดำเนินงานของผู้ที่ได้รับเลือกตั้งเข้าไปทำหน้าที่แทนประชาชน

2.3 แนวคิดเศรษฐกิจชุมชน (สุมาลี, 2545)

เศรษฐกิจชุมชนเป็นส่วนหนึ่งของเศรษฐกิจชาติ ดังนั้นการพัฒนาเศรษฐกิจของประเทศจึงจำเป็นต้องพัฒนาเศรษฐกิจระดับล่าง (ชุมชนชนบท) ให้มีความสัมพันธ์กับการพัฒนาเศรษฐกิจระดับบน (ประเทศ) โดยชาวบ้านอาจรวมกลุ่มกันอย่างไม่เป็นทางการหรือใช้กลุ่มเป็นนิติบุคคล เช่น กลุ่มสหกรณ์ กลุ่มเกษตรกร เป็นศูนย์กลางในการทำกิจกรรม ซึ่งประกอบด้วย

- (1) กิจกรรมการผลิตที่เกี่ยวข้องกับการเกษตร เช่น การแปรรูปข้าว เป็นต้น
- (2) กิจกรรมการผลิตนอกการเกษตร เช่น การทำอัญมณี เป็นต้น
- (3) กิจกรรมบริการ เช่น ร้านค้าชุมชน

การทำกิจกรรมดังกล่าว ชาวบ้านหรือกลุ่มนิติบุคคลสามารถดำเนินการร่วมกับนักพัฒนาเอกชน หรือเจ้าหน้าที่พัฒนาของรัฐ นักวิชาการ ซึ่งรวมเรียกว่า พหุภาคี หรืออาจร่วมทุนกับพ่อค้าผู้ประกอบการทั่วไป เพื่อทำการผลิตและแปรรูปสินค้าเพื่อสนองความต้องการของผู้บริโภค สรุป ได้ว่าการรวมกลุ่มกันผลิตเป็นไปเพื่อให้เกิดความพออยู่พอกินเพื่อความพึงพอใจให้คู่กับการลงทุน หรือเพื่อกำไร กิจกรรมทางเศรษฐกิจนี้ ถือว่าเป็นการรวมตัวในระดับล่างสุดของสังคม ดังนั้นการร่วมกันทำงาน จึงมีเป้าหมายเพื่อให้คนมีความสุขเมื่อทุกคนต่างมีความพึงพอใจแล้วก็จะทำให้ชุมชนเกิดความเข้มแข็ง

2.4 พระราชบัญญัติส่งเสริมวิสาหกิจชุมชน พ.ศ.2548

2.4.1. ความเป็นมาพระราชบัญญัติส่งเสริมวิสาหกิจชุมชน พ.ศ.2548 เกิดจากการนำเสนอของตัวแทนเครือข่ายองค์กรชุมชนทั่วประเทศ ร่วมกับมูลนิธิหมู่บ้าน และกระทรวงเกษตรและสหกรณ์ เมื่อต้นปี 2544 เพื่อรองรับกระแสการเคลื่อนตัวของกระบวนการความคิดในการประกอบวิสาหกิจเพื่อการพึ่งตนเองของชุมชน พระราชบัญญัติฉบับนี้ได้ผ่านกระบวนการยกร่างโดยตัวแทนเครือข่ายองค์กรดังกล่าว ร่วมกับผู้แทนภาครัฐที่เกี่ยวข้อง แล้วนำเสนอเพื่อขอความเห็นชอบจากสภาผู้แทนราษฎรวุฒิสภา และพระบาทสมเด็จพระเจ้าอยู่หัวได้ทรงลงพระปรมาภิไธย ประกาศในราชกิจจานุเบกษามีผลบังคับใช้เป็นกฎหมายตั้งแต่วันที่ 19 มกราคม 2548 เป็นต้นมา ทั้งนี้พระราชบัญญัติดังกล่าวได้กำหนดให้กรมส่งเสริมการเกษตรทำหน้าที่เป็นสำนักงานเลขานุการของคณะกรรมการส่งเสริมวิสาหกิจชุมชน

2.4.2. หลักการและเหตุผล

2.4.2.1. หลักการให้มีกฎหมายว่าด้วยการส่งเสริมวิสาหกิจชุมชน

2.4.2.2. เหตุผลเศรษฐกิจชุมชนเป็นพื้นฐานของการพัฒนาเศรษฐกิจแบบพอเพียง และโดยที่เศรษฐกิจชุมชนในปัจจุบันจำนวนหนึ่งยังอยู่ในระดับที่ไม่พร้อมจะเข้ามาแข่งขันทางการค้าทั้งในระดับภายในประเทศและระหว่างประเทศ สมควรให้มีการส่งเสริมความรู้และภูมิปัญญาท้องถิ่น การสร้างรายได้ การช่วยเหลือซึ่งกันและกัน การพัฒนาความสามารถในการจัดการ และการพัฒนารูปแบบของวิสาหกิจชุมชน อันจะยังผลให้ชุมชนพึ่งพาตนเองได้ และพัฒนาระบบเศรษฐกิจชุมชนให้มีความเข้มแข็งพร้อมสำหรับการแข่งขันทางการค้าในอนาคตไม่ว่าในระดับใด รวมไปถึงการพัฒนาวิสาหกิจชุมชนไปสู่การเป็นผู้ประกอบการขนาดย่อม และขนาดกลางต่อไป จึงจำเป็นต้องตราพระราชบัญญัตินี้

2.4.2.3 องค์ประกอบที่สำคัญพระราชบัญญัตินี้แบ่งออกเป็น 4 หมวด ได้แก่

หมวดที่ 1 วิสาหกิจชุมชน

หมวดที่ 2 เครือข่ายวิสาหกิจชุมชน

หมวดที่ 3 คณะกรรมการส่งเสริมวิสาหกิจชุมชน

หมวดที่ 4 การส่งเสริมวิสาหกิจชุมชน

โดยมีสาระสำคัญ สรุป ดังนี้

- 1) ให้มีการจดทะเบียนรับรองสถานะวิสาหกิจชุมชน และเครือข่ายวิสาหกิจชุมชน โดยยื่นขอจดทะเบียนกับกรมส่งเสริมการเกษตร (มาตรา 5 และมาตรา 6)
- 2) ให้มีคณะกรรมการ (มาตรา 12 มาตรา 20 และมาตรา 31) ได้แก่

2.1) คณะกรรมการส่งเสริมวิสาหกิจชุมชน

2.2) คณะกรรมการส่งเสริมวิสาหกิจชุมชนจังหวัด

2.3) คณะกรรมการประสานนโยบายกองทุนเพื่อพัฒนาวิสาหกิจ

ชุมชน

3) ให้คณะกรรมการแต่งตั้งคณาอนุกรรมการได้ (มาตรา 19)

4) ให้คณะกรรมการจัดให้มีมาตรการส่งเสริมสนับสนุนวิสาหกิจชุมชน หรือ
เครือข่ายวิสาหกิจชุมชนที่จดทะเบียนกับกรมส่งเสริมการเกษตร (มาตรา 25) ได้แก่

4.1) วิสาหกิจชุมชนระดับปฐมภูมิ (มาตรา 26) ให้มีการส่งเสริมและสนับสนุนการพัฒนาวิสาหกิจชุมชนระดับปฐมภูมิในการประกอบกิจการอย่างครบวงจร รวมถึงการให้ความรู้การจัดตั้ง การร่วมมือซึ่งกันและกัน การศึกษาวิจัยเกี่ยวกับการนำวัตถุดิบ ทรัพยากรหรือภูมิปัญญาของชุมชนมาใช้ให้เหมาะสมกับกิจการวิสาหกิจชุมชนและสภาพท้องถิ่นนั้น ๆ หรือการให้ความรู้เกี่ยวกับขบวนการผลิต และบริหารจัดการธุรกิจทุกด้าน เพื่อให้กิจการวิสาหกิจชุมชนในระดับปฐมภูมิมีความเข้มแข็งและพึ่งพาตนเอง

4.2) วิสาหกิจชุมชนที่มีความเข้มแข็งและพึ่งพาตนเองได้แล้ว (มาตรา 27) ให้มีการส่งเสริมและสนับสนุนการพัฒนาวิสาหกิจชุมชนที่มีความเข้มแข็งและพึ่งพาตนเองได้แล้วอย่างต่อเนื่อง รวมถึงการให้ความรู้และการสนับสนุนในการประกอบกิจการวิสาหกิจชุมชนในระดับที่สูงขึ้นตามความพร้อมและความต้องการของกิจการวิสาหกิจชุมชน การร่วมมือซึ่งกันและกัน หรือให้ความช่วยเหลือในการศึกษาวิจัย เพื่อพัฒนาเทคโนโลยีด้านต่าง ๆ ทั้งในด้านคุณภาพ การผลิตการจัดการ และการตลาด เพื่อสร้างความพร้อมให้แก่กิจการวิสาหกิจชุมชนในระดับที่สูงยิ่งขึ้น

4.3) เครือข่ายวิสาหกิจชุมชน (มาตรา 28) ให้มีการสนับสนุนการจัดตั้งการประกอบการ การตลาด รวมทั้งส่งเสริมความสัมพันธ์ และความร่วมมือกันระหว่างเครือข่ายวิสาหกิจชุมชนหรือภาคธุรกิจ หรืออุตสาหกรรมอื่น ๆ เพื่อขยายและสร้างความพร้อมให้แก่กิจการวิสาหกิจชุมชนในระดับที่สูงยิ่งขึ้น

5) ให้นายกรัฐมนตรีรักษาการตามพระราชบัญญัติ (มาตรา 4)

2.5 แนวคิดเกี่ยวกับวิสาหกิจชุมชน (อจรา หลาวทองและคณะ, 2550)

2.5.1 ความหมายของวิสาหกิจชุมชน

สำนักพัฒนาเกษตร กรมส่งเสริมการเกษตร กระทรวงเกษตรและสหกรณ์ การเกษตร (2544) กล่าวถึงวิสาหกิจชุมชน (SMCE หรือ small and micro community enterprise) หมายถึง กิจกรรมของชุมชนที่เกี่ยวกับการผลิตสินค้า การให้บริการหรือการอื่นๆ ที่ดำเนินการโดย คณะบุคคลที่มีความผูกพัน มีวิถีชีวิตร่วมกันและรวมตัวกันประกอบธุรกิจดังกล่าว ไม่ว่าจะเป็นนิติบุคคลในรูปแบบใด หรือไม่ใช่นิติบุคคล เพื่อสร้างรายได้และเพื่อการพึ่งพาตนเองของครอบครัว ชุมชนและระหว่างชุมชน

แนวทางความคิดการรวมกลุ่มวิสาหกิจชุมชน เป็นนโยบายของรัฐบาลซึ่งมีแนวคิด ว่า ปัญหาของประเทศในภาพรวม ประชาชนมีหนี้สินเพิ่มขึ้น สามารถแก้ไขได้ด้วยการที่ประชาชน รู้จักนำสินทรัพย์ที่มีอยู่ทำให้เกิดมูลค่าเพิ่มขึ้น สามารถจัดปัญหาความยากจนเป็นการสร้างอาชีพที่ ยั่งยืนและรายได้ที่มั่นคง ความคาดหวังที่มีวิสาหกิจชุมชน คือ ทุกคนในสังคมมองเห็นสินทรัพย์ ของตนเองและชุมชนมีค่าและสามารถทำให้มีมูลค่าเพิ่มขึ้น และนำมาเป็นปัจจัยสร้างรายได้ให้กับ คนในชุมชน สินทรัพย์ของประชาชนและชุมชนที่มีอยู่ ไม่ได้หมายถึงเงินทองเท่านั้น แต่หมายถึง ความรู้ภูมิปัญญาท้องถิ่น วัฒนธรรม ทักษะฝีมือ ความสงบวิถีชีวิต วัสดุตามธรรมชาติ ธรรมชาติ ของชุมชน พืชผลการเกษตร เป็นต้น ซึ่งรัฐบาลเห็นว่าสิ่งเหล่านี้เป็นพื้นฐานหรือทุนทางสังคมของ ชุมชนเพราะเป็นสิ่งที่ได้สร้างสะสมและสืบทอดต่อๆ มาเป็นสมบัติของคนในชุมชนทุกคน จาก แนวคิดและความคาดหวังพิจารณาได้ว่า วิสาหกิจชุมชนเป็นกิจการสร้างรายได้อย่างมั่นคงรูปแบบ หนึ่งที่มีขนาดเล็กกว่าวิสาหกิจขนาดย่อม (Small enterprise) สร้างผลผลิตของกิจการ ซึ่งเกิดจาก สินทรัพย์ของชุมชนที่มีรูปแบบการบริหารจัดการสมัยใหม่ของคนในชุมชน โดยเป็นกิจการของคน ในชุมชนที่ปลูกให้ภูมิปัญญา ในท้องถิ่นพื้นขึ้นมาเป็นพลังให้กับชุมชนในการพัฒนาเศรษฐกิจ ระดับฐานรากของประเทศ โดยมีจุดหมายในการดำเนินกิจการ คือ การพึ่งพาตนเองและพึ่งพากัน และกันของชุมชน

วิชิต นันทสุวรรณ (ม.ป.ป., อ้างถึงโดยกรมส่งเสริมการเกษตร, 2548) ให้คำจำกัด ความของวิสาหกิจชุมชนว่าหมายถึง การประกอบการ ซึ่งรวมถึงกระบวนการคิด การจัดการผลผลิต และทรัพยากรทุกขั้นตอน โดยภูมิปัญญาขององค์กรชุมชนหรือเครือข่ายขององค์กรชุมชน เพื่อ พัฒนาเศรษฐกิจสังคมและการเรียนรู้ของชุมชน ซึ่งมีได้มีเป้าหมายเพียงเพื่อสร้างกำไรทางเงินเพียง อย่างเดียว แต่รวมถึงกำไรทางสังคม ได้แก่ ความเข้มแข็งของชุมชนและความสงบสุขของสังคมด้วย

เสรี พงศ์พิศ (2547) ได้นิยามคำว่าวิสาหกิจชุมชนซึ่งตรงกับภาษาอังกฤษว่า community enterprise คือ การประกอบการเพื่อการจัดการทุนของชุมชนอย่างสร้างสรรค์ เพื่อการ

พึ่งตนเอง “ทุน” ในที่นี้ไม่ได้หมายถึงแค่เพียงเงิน แต่รวมถึงทรัพยากร ผลผลิต ความรู้ ภูมิปัญญา ทุนทางวัฒนธรรม ทุนทางสังคม (กฎเกณฑ์ทางสังคมที่ร้อยรัดผู้คนให้อยู่ร่วมกันเป็นชุมชน เป็นที่ เป็นนื่องไว้อีกกัน)

สำหรับความหมายของวิสาหกิจชุมชนตามพระราชบัญญัติส่งเสริมวิสาหกิจชุมชน พ.ศ.2548 ให้ความหมายว่า เป็นกิจการของชุมชนเกี่ยวกับการผลิตสินค้า การให้บริการ หรือการ อื่นๆที่ดำเนินการ โดยคณะบุคคลที่มีความผูกพัน มีวิถีชีวิตร่วมกันและรวมตัวกันประกอบกิจการ ดังกล่าว ไม่ว่าจะป็นนิติบุคคลในรูปแบบใดหรือไม่เป็นนิติบุคคล เพื่อสร้างรายได้ และเพื่อการ พึ่งพาตนเองของครอบครัว ชุมชนและระหว่างชุมชน ทั้งนี้ ตามหลักเกณฑ์ที่คณะกรรมการประกาศ กำหนด (สำนักงานเลขาธิการคณะกรรมการส่งเสริมวิสาหกิจชุมชน, 2548)

จากการตรวจสอบเอกสารดังกล่าวข้างต้น พอที่จะสรุปความหมายของวิสาหกิจชุมชน ได้ว่าหมายถึง กิจการของชุมชนเกี่ยวกับการผลิตสินค้า การให้บริการหรือการอื่นๆ ซึ่งเป็นการ จัดการทุนของชุมชนอย่างสร้างสรรค์ โดยคณะบุคคลที่มีความผูกพัน มีวิถีชีวิตร่วมกัน และรวมตัว กันประกอบกิจการดังกล่าว เพื่อสร้างรายได้ และเพื่อการพึ่งพาตนเองของครอบครัว ชุมชน และ ระหว่างชุมชน

2.5.2 เป้าหมายของวิสาหกิจชุมชน

เสรี พงศ์พิศ และคณะ (2544) ระบุว่า วิสาหกิจชุมชนมีเป้าหมายหลักอยู่ 4 ประการ คือ

1.1 สนับสนุนการเรียนรู้เพื่อพัฒนาวิสาหกิจชุมชนของชุมชนโดยชุมชน เพื่อ ชุมชน แก่จุดอ่อนเสริมจุดแข็ง ให้ชุมชนใช้ประโยชน์จากทรัพยากรและทุนทางสังคมอย่างมี ประสิทธิภาพและยั่งยืน

1.2 สร้างกระบวนการเรียนรู้และระบบการพัฒนาเพื่อการพึ่งตนเองของชุมชนที่ ครอบคลุมการจัดการทุกด้าน ให้มีระบบการจัดการการผลิต การแปรรูป การตลาด การอนุรักษ์ สิ่งแวดล้อม การจัดสวัสดิการชุมชน ซึ่งดำเนินการโดยองค์การชุมชน หรือเครือข่ายองค์กรชุมชน ในการวางแผนดำเนินการ และประสานความร่วมมือกับภาครัฐและเอกชนอื่น ๆ

1.3 พัฒนาระบบเศรษฐกิจ - สังคมของชุมชนที่มีอิสระพึ่งตนเองได้ ระบบการ จัดการที่เหมาะสมสอดคล้องกับวิถีชีวิตและวัฒนธรรมชุมชน มีต้นทุนการจัดการต่ำ และเป็น สถาบันทางสังคมที่ชาวบ้านพึ่งพาอาศัยได้

1.4 พัฒนาระบบเศรษฐกิจชุมชนที่กระจายการพัฒนาไปสู่ทุกส่วนของชุมชน ไม่ใช่ระบบที่ให้โอกาสกับผู้ที่เหนือกว่าทางด้านเศรษฐกิจหรือการเมือง

2.5.4 องค์ประกอบของวิสาหกิจชุมชน

เสรี พงศ์พิศ (2546) กล่าวว่า องค์ประกอบของวิสาหกิจชุมชน ควรมี 7 ประการ คือ

1.1 ชุมชนเป็นเจ้าของและเป็นผู้ดำเนินการเอง อาจมีคนนอกมีส่วนร่วมมือให้ความช่วยเหลือแต่ไม่ใช่หุ้นส่วนใหญ่ที่มีอำนาจตัดสินใจ

1.2 ผลผลิตมาจากกระบวนการในชุมชน เน้นการใช้ทรัพยากรในท้องถิ่นให้มากที่สุด ซึ่งอาจนำวัตถุดิบบางส่วนมาจากภายนอกได้

1.3 ริเริ่มสร้างสรรค์โดยชุมชน เพื่อการพัฒนาศักยภาพของชุมชนเอง ผ่านกระบวนการเรียนรู้ที่เหมาะสม ทำให้มีความเชื่อมั่นในตนเองสามารถริเริ่มสร้างสรรค์สิ่งใหม่ๆ โดยไม่เลียนแบบหรือแสวงหาสูตรสำเร็จ

1.4 มีฐานภูมิปัญญาท้องถิ่น ผสมผสานกับความรู้ภูมิปัญญาสากล

1.5 ดำเนินการแบบบูรณาการ เชื่อมโยงหลาย ๆ กิจกรรม ประสานฝึกพลังและเกื้อกูลกัน

1.6 การเรียนรู้เป็นหัวใจของกระบวนการพัฒนาวิสาหกิจชุมชน

1.7 การพึ่งตนเองเป็นเป้าหมายอันดับแรกและสำคัญที่สุดของวิสาหกิจชุมชน

2.5.5 ประเภทของวิสาหกิจชุมชน สถาบันส่งเสริมวิสาหกิจชุมชน (ม.ป.ป.) กล่าวว่า

ไว้ว่าวิสาหกิจชุมชนแบ่งได้เป็น 2 ประเภท คือ

1.1 วิสาหกิจชุมชนพื้นฐาน ได้แก่ การดำเนินการต่างๆ เพื่อกินเพื่อใช้ในท้องถิ่น เพื่อให้พึ่งตนเองได้ ให้ชุมชนเกิดความพอเพียงอย่างน้อยให้พออยู่พอกินหรือพอกินพอใช้ เมื่อลดรายจ่ายรายได้ก็เพิ่มขึ้น

1.2 วิสาหกิจชุมชนก้าวหน้า ได้แก่ การนำผลิตภัณฑ์ที่เป็นเอกลักษณ์ของท้องถิ่นเข้าสู่ตลาดบริโภคและรวมไปถึงผลผลิตทั่วไปที่เหมือนกัน เหลือใช้ในท้องถิ่นนาออกสู่ตลาดบริโภค โดยการปรับปรุงคุณภาพผลผลิต หีบห่อ การตลาด และการจัดการต่างๆ เพื่อให้สามารถแข่งขันได้

2.5.6 รูปแบบของวิสาหกิจชุมชน

สถาบันส่งเสริมวิสาหกิจชุมชน (ม.ป.ป.) กล่าวว่า วิสาหกิจชุมชนเป็นรูปแบบที่ครอบคลุมเกี่ยวกับกิจกรรมดังต่อไปนี้

1. การแปรรูปหรือการพัฒนาผลิตภัณฑ์จากผลผลิตของชุมชน ซึ่งเป็นกิจกรรมที่ต่อเนื่องจากการผลิตทางการเกษตร เพื่อการพึ่งตนเองและเพิ่มมูลค่าของผลผลิตทางการเกษตรขององค์กรชุมชน/เครือข่ายขององค์กรชุมชน

2. การพัฒนาผลิตภัณฑ์จากทรัพยากรและภูมิปัญญาของชุมชน เช่น ผลิตภัณฑ์เครื่องดื่มน้ำเพื่อสุขภาพ ไวน์ผลไม้พื้นบ้าน การแปรรูปพืชผักผลไม้พื้นบ้านรูปแบบต่างๆ ผลิตภัณฑ์ยาสมุนไพร ผลิตภัณฑ์หัตถกรรมพื้นบ้าน แหล่งท่องเที่ยว (ธรรมชาติเกษตร) พิพิธภัณฑ์ชุมชนและอื่นๆ

3. การพัฒนาผลิตภัณฑ์เพื่อตอบสนองการพึ่งตนเองขององค์กรชุมชนและเครือข่ายขององค์กรชุมชน เช่น น้ำปลา กะปิ ปู๋ย เครื่องมือเครื่องใช้ อาหาร ยาสมุนไพร และอื่นๆ

4. การพัฒนาระบบการตลาด การบริการและสวัสดิการชุมชน เช่น ร้านค้าชุมชน ร้านค้า (ตลาด) ชุมชน แหล่งนันทนาการ และศูนย์สุขภาพชุมชน และอื่นๆ

การที่องค์กรชุมชน/เครือข่าย พัฒนารูปแบบของวิสาหกิจชุมชนได้ครบทั้ง 4 กิจกรรม และมีการเชื่อมเข้าด้วยกันอย่างเป็นระบบ และมีความต่อเนื่องจะเกิดเป็น “ระบบวิสาหกิจชุมชน” (เสรี พงศ์พิศ และคณะ, 2544)

2.5.7 แนวทางการพัฒนาวิสาหกิจชุมชน

เสรี พงศ์พิศ และคณะ (2544) ได้ให้แนวทางการพัฒนาวิสาหกิจชุมชนไว้ดังนี้ 1) การพัฒนาวิสาหกิจชุมชน เป็นเรื่องการพึ่งตนเองทางเศรษฐกิจที่อยู่ภายใต้เงื่อนไขธรรมชาติ เป็นเรื่องความมั่งคั่งและมีอยู่มีกินทั้งในวันนี้และวันหน้า เป็นเรื่องของการสร้างระบบเศรษฐกิจระดับฐานรากของสังคมไทยให้เป็นเซลล์เล็กๆ ที่เข้มแข็ง ที่ประกอบกันขึ้นเป็นองคาพยพของระบบเศรษฐกิจภาพรวม 2) การพัฒนาวิสาหกิจชุมชนต้องมีแนวทางเฉพาะที่สอดคล้องกับแนวคิดเป้าหมาย และเอื้อให้เกิดการพัฒนาระบบเศรษฐกิจชุมชนที่พึ่งตนเองได้ ไม่ใช่การทาทิ้งโครงการภายใต้โครงสร้างที่มีอยู่เดิมของสังคม แนวทางการพัฒนาวิสาหกิจชุมชน จึงควรเริ่มต้นและการดำเนินงานที่ชุมชน เพราะครอบครัวและชุมชนเป็นหน่วยผลิตที่สร้างผลผลิตจริงของระบบเศรษฐกิจ มีการบริหารจัดการที่มีอิสระ และสอดคล้องกับศักยภาพในการบริหารจัดการขององค์กรชุมชน ชุมชนเป็นเจ้าของปัจจัยการผลิตและภูมิปัญญา เพราะครอบครัวและชุมชนเป็นผู้สร้างผลผลิต และสืบทอดภูมิปัญญา จึงควรได้รับผลตอบแทนที่เหมาะสม และเป็นการคืนสิทธิในการจัดการการผลิตและการพัฒนา ผลิตภัณฑ์ให้กับชุมชน วิสาหกิจชุมชนที่แท้จริงให้ความสำคัญกับการเรียนรู้เพื่อพัฒนาระบบการพึ่งตนเอง โดยเปิดโอกาสให้ชุมชนได้เรียนรู้จากการจัดการทรัพยากรและผลผลิต แสวงหา และพัฒนาความรู้บนฐานความรู้ภูมิปัญญาที่มีอยู่ในชุมชน มีเป้าหมายเพื่อพัฒนาระบบเศรษฐกิจของชุมชน พัฒนาระบบทุนและสวัสดิการของชุมชน เป็นการสร้างผลผลิตและผลิตภัณฑ์ที่มีคุณภาพ มีคุณธรรมกับความสัมพันธ์กับทุกฝ่าย ไม่ใช่การฉวยโอกาส การผลิตในปริมาณมาก และการแสวงหากำไรสูงสุด และ 3) การพัฒนาวิสาหกิจของชุมชนสามารถดำเนินการในรูปแบบการสร้างความร่วมมือกับองค์กรภายนอก เพราะองค์กรชุมชน/

เครือข่ายองค์กรชุมชน ซึ่งเป็นเจ้าของวิสาหกิจชุมชนยังมีข้อจำกัดในความสามารถด้านการบริหารจัดการหรือการร่วมทุนกับองค์กรภายนอก โดยมีทุนหลักในการดำเนินงานจากชุมชน เป็นการสร้างความร่วมมือ โดยองค์กรชุมชน/เครือข่ายเป็นผู้ตัดสินใจ และเป็นผู้เลือกองค์กรภายนอกเข้ามาในกระบวนการความร่วมมือที่เกิดขึ้น ไม่ใช่การตัดสินใจโดยหน่วยงานหรือองค์กรภายนอกที่มีใช้องค์กรชุมชน/เครือข่ายสามารถกำหนดมาตรฐานเพื่อรับรองคุณภาพผลิตภัณฑ์วิสาหกิจชุมชนของตนให้เกิดความปลอดภัยต่อผู้บริโภคและผู้ให้บริการ มาตรฐานผลิตภัณฑ์ของวิสาหกิจชุมชนกำหนดจากความสัมพันธ์ระหว่างผู้ผลิตและผู้บริโภค รวมทั้งการให้สิทธิในการอนุรักษ์ ดูแล จัดการ แหล่งทรัพยากร แหล่งเรียนรู้วิสาหกิจชุมชนกับองค์กรชุมชนและเครือข่ายองค์กรชุมชนเพื่อให้เกิดระบบการจัดการและการพัฒนาที่ยั่งยืน

ดังนั้น จะเห็นได้ว่าแนวทางการพัฒนาวิสาหกิจชุมชน เป็นกระบวนการดำเนินงานที่เน้นในเรื่องการปรับวิถีคิดของชุมชนแบบพึ่งพาภายนอกมาพึ่งพาตนเอง โดยเชื่อมโยงบูรณาการกับหน่วยงานต่างๆ ทั้งภายในและภายนอกชุมชน เพื่อให้ชุมชนเข้มแข็ง พึ่งพาตนเองได้ในที่สุด โดยหลักการของวิสาหกิจชุมชน คือ มีการเรียนรู้เป็นหัวใจ และมีการพึ่งตนเองเป็นเป้าหมาย

2.5.8 ปัจจัยที่กำหนดความสำเร็จและความล้มเหลวของวิสาหกิจชุมชน

ณรงค์ เพ็ชรประเสริฐ (2542) อธิบายว่ามีหลายปัจจัยที่เป็นตัวกำหนดความสำเร็จและความล้มเหลว ซึ่งปัจจัยที่สำคัญๆ สามารถสรุปได้ ดังนี้

1. ปัจจัยด้านการเงินหรือเงินทุน กิจกรรมธุรกิจที่ต้องอาศัยการตลาดจะต้องเริ่มต้นจากเงินไปลงทุน ทาการผลิต ทาการค้า ได้รายได้กลับมาเป็นเงินก้อนใหญ่กว่าเดิม ในกรณีที่มีกำไรเงินลงทุนในการทาธุรกิจมีมาจาก 3 แหล่ง คือ เงินทุนตนเอง เงินทุนที่กู้ยืมจากแหล่งเงินกู้ต่างๆ และเงินทุนที่ได้มาจากการระดมทุน จากคนในชุมชนเอง ถ้าเป็นเงินทุนจากการระดม วิสาหกิจในชุมชนมีโอกาสดีบโตได้ดีกว่า กรณีเงินทุนจากการกู้ยืม

2. ปัจจัยด้านการตลาด จะต้องรู้ว่าสินค้าที่ผลิตได้ จะนำไปขายที่ไหนและขายอย่างไร กลุ่มวิสาหกิจชุมชนที่ประสบผลสำเร็จ เป็นกลุ่มที่มีลูกค้าที่แน่นอนและพอเพียง กลุ่มชุมชนที่มีตลาดแน่นอน เพียงพอ จะเป็นกลุ่มวิสาหกิจชุมชน ที่ยืนอยู่ได้ เดิบโตได้ พร้อมกับมีการขยายกิจการ ปัจจัยด้านการตลาดเป็น ตัวบ่งชี้ความสำเร็จ หรือความล้มเหลวของวิสาหกิจชุมชน ตลาดจึงเป็นหัวใจของการผลิต เป็นตัวนำการผลิต

3. ปัจจัยด้านการผลิต การจะผลิตอะไร ผลิตอย่างไร ต้องผ่านการวิเคราะห์ทั้งอุปสงค์ (demand) และ อุปทาน (supply) ในตลาด ความชำนาญของผู้ทาการผลิตเป็นปัจจัยที่มีความสำคัญพอๆ กับโอกาสทางการตลาด การผลิตในชุมชนที่มีต้นทุนการผลิตไม่สูง พร้อมกับผู้ผลิตมีความรู้

ทักษะ ความชำนาญ สามารถได้รับผลผลิตที่มีคุณภาพและสามารถแข่งขันในตลาดได้ การผลิตที่จะประสบผลสำเร็จต้องสอดคล้องกับโอกาสทางการตลาด และผลผลิตเป็นที่ต้องการของตลาด

4. ปัจจัยด้านบริหารจัดการ การบริหารจัดการเกี่ยวกับวิสาหกิจชุมชนแบ่งเป็น 3 ด้าน คือ

4.1 ด้านระบบเงิน ความสามารถในการระดมทุนและสะสมทุนเป็นปัจจัยที่มีความสำคัญ

4.2 ด้านระบบงาน วิสาหกิจชุมชนที่จะประสบผลสำเร็จต้องมีการจัดโครงสร้างการบริหาร มีการแบ่งฝ่าย แบ่งสายงาน เพื่อการควบคุมกำกับอย่างชัดเจน

4.3 ด้านระบบบุคลากร ในวิสาหกิจชุมชนส่วนใหญ่ ไม่ค่อยมีสายงานบังคับบัญชาที่ชัดเจน เนื่องจากบุคลากรที่เป็นลูกจ้างมีน้อย บุคลากรของกลุ่มส่วนใหญ่จะเป็นสมาชิกและกรรมการ การสั่งการ การบังคับบัญชา การให้คุณให้โทษจึงไม่มี ความสำเร็จของวิสาหกิจชุมชนในด้านระบบบุคลากรจึงขึ้นอยู่กับผู้บริหารและสมาชิกมีสัจจะ คุณธรรมและมีความเสียสละ

5. ปัจจัยด้านผู้นำ ชาวชนบทส่วนใหญ่มักขาดแคลนผู้นำ ผู้นำมักเกิดขึ้นโดยธรรมชาติเกิดจากผู้ประสบผลสำเร็จในอาชีพ ความมีบารมี มีความรู้ มีฐานะ เป็นที่พึ่งพาของคนในสังคมได้ วิสาหกิจชุมชนที่ประสบผลสำเร็จมักจะอยู่ใต้การนำของบุคคลเหล่านี้ จากการศึกษาจะพบว่าวิสาหกิจชุมชน ที่ก่อตั้งโดยบุคคลที่ประสบผลสำเร็จในอาชีพ หรือโดยคณะบุคคลที่เป็นที่ยอมรับของชาวบ้าน การระดมทุนจะง่าย กิจการขยายตัวได้รวดเร็ว มีความมั่นคง และโอกาสประสบผลสำเร็จมีสูง

6. ปัจจัยด้านแรงงาน แรงงานในวิสาหกิจชุมชนที่เป็นลูกจ้างส่วนใหญ่มีน้อย โดยมากเป็นประเภททำงานให้ตัวเอง (self - employed) ภายในครอบครัว ส่วนมากพบว่าเป็นแรงงาน ที่มีความรู้ น้อย ขาดทักษะและประสบการณ์ จึงเป็นแรงงานไร้ฝีมือ เป็นแรงงานของคนรุ่นพ่อ แม่ ปู่ ย่า เป็นสำคัญ

7. ปัจจัยการมีส่วนร่วมของสมาชิก การเกิดขึ้น การคงอยู่ การเติบโตและยั่งยืนของวิสาหกิจชุมชน ต้องอาศัยความร่วมมือร่วมใจของชุมชน ต้องร่วมกันคิด ร่วมกันตัดสินใจ ร่วมกันทำและร่วมกันรับผิดชอบ การมีส่วนร่วมของสมาชิกวิสาหกิจชุมชนจะรวมถึงการระดมทุน และการใช้ทุนที่ระดมมา ซึ่งทุนดังกล่าว คือ เงินทุน ดังนั้น การมีส่วนร่วมระดมทุน จึงหมายถึง การร่วมมือ ถือหุ้น ร่วมลงทุนและการนำทุนไปใช้อย่างมีประสิทธิภาพ ซึ่งที่กล่าวมาเป็นปัจจัยการมีส่วนร่วมของสมาชิกที่นำไปให้วิสาหกิจชุมชนประสบผลสำเร็จ ขณะเดียวกันการมีส่วนร่วมอย่างเอาการเอางาน เป็นตัวบ่งชี้ถึงความสามารถพึ่งตนเองได้

2.5.9 บทบาทการส่งเสริมวิสาหกิจชุมชนของหน่วยงานภาครัฐและเอกชน

เมธี พยอมพงศ์ (2544) ได้กล่าวถึงบทบาทของหน่วยงานภาครัฐและเอกชนในการส่งเสริมกับแนวทางการส่งเสริมวิสาหกิจชุมชน โดยชุมชนภายใต้แนวคิดหลัก 3 ประการคือ

1. การกระจายอำนาจ หมายถึง สภาพที่หน่วยงานหรือชุมชนมีอำนาจการตัดสินใจเกี่ยวกับแนวทางและวิธีการดำเนินกิจกรรมของตนเองได้อย่างกว้างขวาง การกระจายอำนาจเป็นการกระตุ้นให้ชุมชนคิดริเริ่มสร้างสรรค์ และสามารถบริหารจัดการทรัพยากรที่มีอยู่ในท้องถิ่นให้เกิดประสิทธิภาพสูงสุด

2. การมีส่วนร่วมของประชาชน หมายถึง กระบวนการที่ส่งเสริมให้ประชาชนในระดับ ท้องถิ่น เข้ามามีบทบาทในการพัฒนาโดยให้ความสำคัญกับการพัฒนาคุณภาพคนและการวางแผนการพัฒนาต้องอยู่ภายใต้เงื่อนไขข้อเท็จจริงและความต้องการของประชาชนเป็นสำคัญ กลยุทธ์การเปิดโอกาสให้ประชาชนเข้ามามีส่วนร่วมในการพัฒนารูปแบบและกิจกรรมของวิสาหกิจชุมชน จะทำให้ชุมชนเกิดความแข็งแกร่งและยั่งยืน

3. การประชาสังคม แนวคิดนี้เกิดจากสภาพปัญหาในสังคมที่มีความสลับซับซ้อน ไม่สามารถแก้ปัญหาเหล่านั้นได้โดยลำพัง ทำให้ชุมชนเกิดจิตสำนึกร่วมกันมารวมเป็นกลุ่มหรือองค์กร ในลักษณะที่เป็นหุ้นส่วน เพื่อร่วมกันแก้ปัญหาหรือกระทำการบางอย่างให้บรรลุวัตถุประสงค์บนพื้นฐานของความรัก ความสมานฉันท์ และเอื้ออาทรต่อกันภายใต้ระบบการจัดการที่มีการเชื่อมโยงกันเป็นเครือข่าย

ดังนั้น บทบาทของหน่วยงานต่างๆ ในการส่งเสริมวิสาหกิจชุมชน คือ การกระจายอำนาจการมีส่วนร่วมของประชาชน และการประชาสังคม ทำให้ชุมชนมีจิตสำนึกร่วมกัน มีการรวมกลุ่ม และมีอำนาจการตัดสินใจ มีแนวทางวิธีการแก้ปัญหาด้วยตนเอง เพื่อความเข้มแข็งของชุมชน

2.5.10 บทบาทหน้าที่ของกรมส่งเสริมการเกษตรกับการส่งเสริมวิสาหกิจชุมชน

ตามพระราชบัญญัติส่งเสริมวิสาหกิจชุมชน พ.ศ. 2548 ได้กำหนดให้กรมส่งเสริมการเกษตรเป็นแกนกลางในการดำเนินการส่งเสริมวิสาหกิจชุมชน มีหน้าที่เป็นผู้ให้การรับรองสถานภาพของวิสาหกิจชุมชนและเครือข่าย และเป็นสำนักเลขานุการคณะกรรมการส่งเสริมวิสาหกิจชุมชน มีบทบาทหน้าที่ 3 ส่วน คือ

1. เป็นหน่วยงานในการรับจดทะเบียนวิสาหกิจ/เพิกถอนวิสาหกิจชุมชนและเครือข่าย และการเลิกกิจการ

2. เป็นสำนักงานเลขานุการของคณะกรรมการส่งเสริมวิสาหกิจชุมชน

3. ดำเนินการให้เกิดการส่งเสริมสนับสนุนการพัฒนาวิสาหกิจชุมชนและเครือข่ายอย่างครบวงจรและเป็นเอกภาพ

จากเจตนารมณ์ของพระราชบัญญัติฉบับนี้ แนวคิดในการพัฒนาวิสาหกิจชุมชนโดยภาพรวมมาจากรากฐานการพัฒนาการเกษตรและสังคมเกษตรเป็นที่ตั้ง ในภาวะปัจจุบัน การเตรียมความพร้อมให้ชุมชนมีความเข้มแข็ง สามารถพัฒนาสู่การเป็นผู้ประกอบการของหน่วยธุรกิจที่สูงขึ้น ก็มีหลายหน่วยงานดำเนินการอยู่ เช่น กรมการพัฒนาชุมชน กรมส่งเสริมอุตสาหกรรม ในส่วนกรมส่งเสริมการเกษตรจะต้องเข้าไปบูรณาการหรือต่อยอดการดำเนินงานตั้งแต่ระดับการผลิตจนถึงการสนับสนุนการดำเนินงานของวิสาหกิจชุมชน

ประโยชน์ของวิสาหกิจชุมชนต่อเกษตรกรและชุมชน

สำนักงานเลขาธิการคณะกรรมการส่งเสริมวิสาหกิจชุมชน(2548) กล่าวถึงการกำหนดนโยบายให้เกิดการส่งเสริมวิสาหกิจชุมชนอย่างเป็นรูปธรรม รวมทั้งการผลักดันกฎหมายส่งเสริมวิสาหกิจชุมชนให้เกิดประโยชน์ต่อเกษตรกรและชุมชน คือ

1. การรวมตัวของเกษตรกรในการประกอบการระดับชุมชนในรูปแบบของวิสาหกิจชุมชนมีความมั่นคง ได้รับการรับรองตามกฎหมาย
2. การจดทะเบียนวิสาหกิจชุมชน เพื่อจัดระเบียบให้เกิดลำดับก่อนหลัง และภาครัฐสามารถรับรู้ข้อมูลที่ต้องการประชาชนต้องการจัดลำดับความต้องการของชุมชนที่อยากให้ภาครัฐสนับสนุน เพื่อให้การส่งเสริมสนับสนุนได้ตรงตามความต้องการที่แท้จริง
3. วิสาหกิจชุมชนที่ยื่นขอจดทะเบียน ได้รับการพัฒนาเป็นผู้ประกอบการที่พัฒนาและใช้ประโยชน์จากศักยภาพของทุนชุมชนและภูมิปัญญาท้องถิ่น รวมทั้งการพัฒนาความรู้ความเข้าใจในการเข้าถึงแหล่งทุน
4. ระบบเศรษฐกิจชุมชน จะมีความเข้มแข็ง พึ่งพาตนเองได้ มีความพร้อมที่จะพัฒนา สำหรับการแข่งขันทางการค้าในอนาคต

2.6 เครือข่ายวิสาหกิจชุมชน

คณะบุคคลที่รวมตัวกันโดยมีวัตถุประสงค์ในการทำกิจกรรมอย่างใดอย่างหนึ่ง เพื่อประโยชน์ในการดำเนินงานของวิสาหกิจชุมชนในเครือข่าย ซึ่งการส่งเสริมเครือข่ายวิสาหกิจชุมชนรัฐให้การสนับสนุนการจัดตั้งการประกอบการการตลาด ความสัมพันธ์และความร่วมมือกันระหว่างเครือข่าย หรือภาคธุรกิจ หรือภาคอุตสาหกรรมอื่น เพื่อขยายและสร้างความมั่นคงให้แก่กิจการวิสาหกิจชุมชน

ลักษณะสำคัญของวิสาหกิจชุมชน มีองค์ประกอบอย่างน้อย 7 ประการ

1. ชุมชนเป็นเจ้าของและผู้ดำเนินการ
2. ผลผลิตมาจากกระบวนการในชุมชน โดยใช้วัตถุดิบ

ทรัพยากร ทุน แรงงาน ในชุมชนเป็นหลัก

3. ริเริ่มสร้างสรรค์เป็นนวัตกรรมของชุมชน
4. เป็นฐานภูมิปัญญาท้องถิ่น ผสมผสานภูมิปัญญาสากล
5. มีการดำเนินการแบบบูรณาการ เชื่อมโยงกิจกรรมต่างๆ

อย่างเป็นระบบ

6. มีกระบวนการเรียนรู้เป็นหัวใจ
7. มีการพึ่งพาตนเองของครอบครัวและชุมชนเป็น

เป้าหมาย

ประเภทของวิสาหกิจชุมชน โดยวิสาหกิจชุมชนอาจแบ่งได้เป็น 2 ประเภทใหญ่ๆ คือ

1. วิสาหกิจชุมชนพื้นฐาน ได้แก่ การดำเนินการต่างๆ เพื่อกินเพื่อใช้ในชุมชน เพื่อให้ครอบครัวพึ่งพาตนเองได้ ให้ชุมชนเกิดความพอเพียงอย่างน้อยให้พออยู่พอกิน หรือพอกินพอใช้เมื่อลดรายจ่าย รายได้ก็เพิ่มขึ้น แปลว่า แม้ทำเพื่อกินเองใช้เองก็เกิดรายได้เหมือนกันและน่าจะดีกว่าอีก เพราะถ้ามุ่งแต่เพิ่มรายได้ โดยไม่เน้นการทำทดแทนการซื้อ เราจะมีรายจ่ายมากกว่ารายได้ ซึ่งก็คือ ที่มาของปัญหาหนี้สินหรือสถานการณ์ “ชักหน้าไม่ถึงหลัง” ของผู้คนในขณะนี้

2. วิสาหกิจชุมชนก้าวหน้า ได้แก่ การนำผลิตภัณฑ์ที่เป็นเอกลักษณ์ของท้องถิ่นเข้าสู่ตลาดบริโภค และรวมไปถึงผลผลิตทั่วไปที่เหลือกินเหลือใช้ในท้องถิ่นที่นำออกสู่ตลาดบริโภคโดยการปรับปรุงคุณภาพผลผลิต หีบห่อ การตลาด และการจัดวางต่างๆ เพื่อให้สามารถ “แข่งขัน” ได้ อย่างไรก็ดีชุมชนต้องไม่กระโดดข้ามขั้น ต้องพัฒนาจากขั้นพื้นฐานไปสู่ขั้นก้าวหน้าทีละขั้น

จุดแข็งของชุมชนเพื่อการทำวิสาหกิจชุมชน ซึ่งจุดแข็งของชุมชนมีอย่างน้อย 3 ส่วน คือ

1. ความหลากหลายทางชีวภาพ ชุมชนยังมีป่า น้ำ ดิน ธรรมชาติที่มากด้วยสิ่งที่มีคุณค่าต่อชีวิต เป็นอาหาร เป็นยา เป็นของใช้ต่างๆ ถ้าหากค้นให้พบคุณค่า สิ่งเหล่านั้นก็จะมีมูลค่า
2. ภูมิปัญญาท้องถิ่น แม้ว่าจะหายไปพร้อมกับคนรุ่นเก่า แต่ก็ยังมีเหลืออยู่ไม่น้อย และหากรู้จักค้นหาและมาประยุกต์และผสมผสานก็อาจจะได้สิ่งสร้างสรรค์ใหม่ๆ ที่มีคุณค่าและมูลค่า
3. เครือข่ายความสัมพันธ์ระหว่างผู้คน โดยร่วมกันจัดการองค์กรชุมชนและเครือข่ายในเชิงเศรษฐกิจร่วมกันจัดสรรทรัพยากรผลผลิตต่างๆ แบ่งกันผลิตและร่วมกันบริโภค การ

ผลิตของกินของใช้จะได้ไม่ล้นตลาด เกิดความพอเพียงชุมชนพึ่งตนเองได้หรืออีกนัยหนึ่ง ชุมชนมี “ทุน” สำคัญๆ อยู่ 3 ทุน ซึ่งเป็นจุดแข็งของตนเอง คือ 1) ทุนทรัพยากร 2) ทุนทางวัฒนธรรม 3) ทุนทางสังคม

การตลาดของวิสาหกิจชุมชน มีแนวทางหลักใหญ่ๆ 2 ประการ คือ

1. การทำเพื่อบริโภคในชุมชนและระหว่างชุมชนที่เป็นเครือข่ายในระดับตำบล และระหว่างตำบล เช่น การผลิตน้ำปลาให้เพียงพอต่อความต้องการของตำบลกี่ตำบลก็ได้ไม่ยาก เช่น ถ้าตำบลหนึ่งบริโภคประมาณ 20,000 ขวดต่อปี ก็จัดการผลิตให้ได้เท่านั้น ให้ชุมชนถือหุ้น และช่วยกันขายช่วยกันบริโภคภายในตำบลถ้าระหว่างตำบล ระหว่างจังหวัดก็แลกเปลี่ยนผลผลิตกันได้ ดังที่มีการนำข้าวจากยโสธรไปแลกกับไม้ยางและจี๋เถี่ยวที่นครศรีธรรมราช เพื่อเอามาเพาะเห็ด เป็นต้น

2. ถ้าหากมีผลิตภัณฑ์มีศักยภาพออกไปสู่ตลาดใหญ่ได้ก็เป็นเรื่องของกลไกการตลาดที่ต้องการผลิตภัณฑ์ที่มีคุณภาพ มีลักษณะเฉพาะตอบสนองความต้องการของตลาดได้ ดังนั้น แนวคิดเกี่ยวกับวิสาหกิจชุมชน สรุปได้ว่า วิสาหกิจชุมชนเป็นกิจการของชุมชนที่เกิดจากความคิดสร้างสรรค์ด้วยพื้นฐานภูมิปัญญาท้องถิ่น ใช้ทรัพยากรของชุมชนเป็นหลักแล้วบูรณาการเชื่อมโยงกิจกรรมต่างๆ อย่างเป็นระบบ เพื่อสร้างรายได้ พึ่งพาตนเอง ครอบคลุม ชุมชน และระหว่างชุมชน โดยมีลักษณะเป็นเครือข่ายความร่วมมือทั้งการผลิต การตลาด เพื่อขยายเป็นระบบอุตสาหกรรม อีกทั้งดำเนินการเป็นลักษณะวิสาหกิจชุมชนแบบก้าวหน้า ด้วยการนำผลิตภัณฑ์ที่เป็นเอกลักษณ์ของท้องถิ่นเข้าสู่ตลาดบริโภค โดยปรับปรุงคุณภาพผลผลิต หีบห่อ การตลาด และการจัดวางต่างๆ เพื่อสร้างความได้เปรียบทางการแข่งขัน

2.7 การพัฒนาเครือข่ายวิสาหกิจ (Cluster)

นิยามการพัฒนาเครือข่ายวิสาหกิจ Porter (1998) ได้ให้ความหมาย คือ กลุ่มของธุรกิจและสถาบันที่เกี่ยวข้องมารวมตัวดำเนินกิจการอยู่ในพื้นที่ใกล้เคียงกัน (Geographic proximity) โดยผลของการรวมตัวกันทำให้เกิดความร่วมมือ เกื้อหนุน เชื่อมโยง และส่งเสริมซึ่งกันและกันอย่างครบวงจรทั้งในแนวตั้งและแนวนอน โดยความเชื่อมโยงในแนวตั้ง (Vertical linkage) เกิดจากความเชื่อมโยงของผู้ประกอบการธุรกิจอุตสาหกรรม ตั้งแต่ธุรกิจต้นน้ำจนถึงปลายน้ำ และความเชื่อมโยงในแนวนอน (Horizontal linkage) เป็นความเชื่อมโยงกับอุตสาหกรรมสนับสนุนด้านต่างๆ รวมทั้งธุรกิจให้บริการ สมาคมการค้า สถาบันการศึกษาและฝึกอบรม สถาบันวิจัยพัฒนา ตลอดจนหน่วยงานภาครัฐต่างๆ ที่เกี่ยวข้อง เพื่อร่วมดำเนินงานให้บรรลุเป้าหมายการเพิ่มขีดความสามารถ

ในการแข่งขันที่ยั่งยืน ด้วยการเพิ่มผลิตภาพ (Productivity) และสร้างนวัตกรรมร่วมกัน (Porter, 2003b; Patti, 2006)

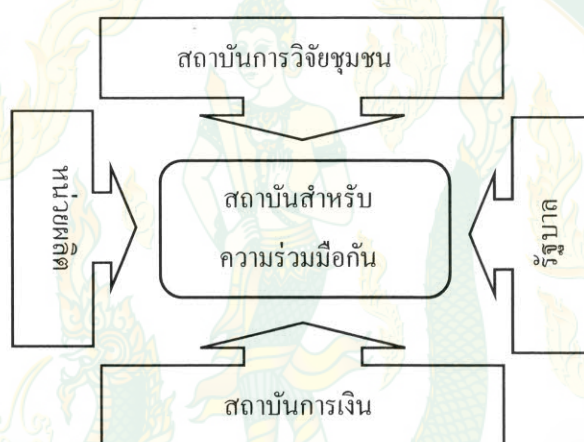
หลักการสำคัญในการพัฒนาเครือข่ายวิสาหกิจ คือ การสร้างความร่วมมือบนพื้นฐานของการแข่งขัน โดยผู้ที่เกี่ยวข้องในเครือข่ายวิสาหกิจนั้นๆ จะต้องมีการวางแผน กำหนดทิศทาง เป้าหมาย และกลยุทธ์ในการพัฒนาร่วมกัน มีการแลกเปลี่ยนข้อมูลข่าวสารความรู้ ตลอดจนทรัพยากรต่างๆ ระหว่างกัน เพื่อเพิ่มประสิทธิภาพและผลิตภาพโดยรวมของเครือข่ายวิสาหกิจนั้นๆ ทั้งนี้ ปัจจัยที่ทำให้การดำเนินงานเครือข่ายวิสาหกิจประสบผลสำเร็จ ได้แก่ การรวมกลุ่มต้องเกิดมาจากความคิดริเริ่มและความต้องการของภาคธุรกิจเอกชนเป็นสำคัญ โดยมีภาครัฐเป็นผู้ให้การสนับสนุนและผลักดัน โดยมีกลุ่มธุรกิจหลักที่เป็นแกนนำสำคัญในการรวมกลุ่มอุตสาหกรรม ซึ่งเครือข่ายวิสาหกิจที่รวมตัวกันนั้นควรมีสักยภาพที่พร้อมในการพัฒนาและสามารถพึ่งพาตนเองได้ในระดับหนึ่ง มีทัศนคติ ความไว้วางใจ และความเชื่อมั่นระหว่างสมาชิกในกลุ่ม รวมทั้งมีการประสานและแบ่งปันผลประโยชน์ที่ยุติธรรมอันก่อให้เกิดความพึงพอใจแก่ทุกฝ่าย

Enright (2000) ได้แบ่งเครือข่ายวิสาหกิจออกเป็น 5 ประเภท ดังนี้

1. เครือข่ายวิสาหกิจของการทำงาน (Working clusters) เป็นการใช้องค์ความรู้ ผู้เชี่ยวชาญ บุคลากร และทรัพยากรที่มีความสำคัญและมีจำนวนมากในชุมชนร่วมกัน เพื่อสร้างความได้เปรียบในการแข่งขันกับผู้ที่อยู่ภายนอกเครือข่ายวิสาหกิจ
2. เครือข่ายวิสาหกิจที่ซ่อนเร้น (Latent clusters) เกิดจากการที่ผู้เกี่ยวข้องในอุตสาหกรรมต้องการเก็บเกี่ยวผลตอบแทนจากเครือข่ายวิสาหกิจ โดยไม่ได้พัฒนาระดับความสัมพันธ์ระหว่างกันและการแบ่งปันข้อมูลข่าวสาร ซึ่งเป็นประโยชน์ที่ได้รับจากการตั้งอยู่ในพื้นที่เดียวกันอย่างแท้จริง
3. เครือข่ายวิสาหกิจที่มีศักยภาพ (Potential cluster) เป็นบางองค์ประกอบของเครือข่ายวิสาหกิจที่จำเป็นต้องพัฒนาให้เกิดความสำเร็จ โดยต้องพัฒนาอย่างลึกซึ้งและกว้างขึ้น เพื่อให้ได้รับประโยชน์จากผลของการรวมกัน
4. เครือข่ายวิสาหกิจที่ขับเคลื่อนนโยบาย (Policy driven clusters) เป็นเครือข่ายวิสาหกิจถูกใช้โดยรัฐบาลเป็นส่วนใหญ่เพื่อใช้ในการสนับสนุนอุตสาหกรรม แต่เครือข่ายวิสาหกิจประเภทนี้มีขนาดการมีส่วนร่วมของหน่วยผลิตเป็นจำนวนมากหรือขาดเงื่อนไขสนับสนุนสำหรับการพัฒนาหน่วยย่อยๆ

5. เครือข่ายวิสาหกิจที่ปรารถนา (Wishful thinking clusters) เป็นเครือข่ายวิสาหกิจที่รวมเอาการมีส่วนร่วมของหน่วยผลิตเป็นจำนวนมาก และการส่งเสริมพัฒนาหน่วยย่อยๆ เข้ามาด้วย

สำหรับบุคคลที่อยู่ในเครือข่ายวิสาหกิจ ประกอบด้วย 5 กลุ่ม ได้แก่ อุตสาหกรรม รัฐบาล สถาบันการศึกษา สถาบันการเงิน และสถาบันสำหรับความร่วมมือกัน ซึ่งทั้งหมดตั้งอยู่บนพื้นที่เดียวกันและมีความเชื่อมโยงกัน (Sövell et al., 2003) แสดงได้ดังภาพที่ 3



ที่มา: Sövell et al., 2003.

ภาพที่ 2.1 บุคคลที่อยู่ในเครือข่ายวิสาหกิจ

กระบวนการพัฒนาเครือข่ายวิสาหกิจ มีขั้นตอนในการพัฒนาที่แตกต่างกันไป ขึ้นอยู่กับพื้นที่ที่ต้องการพัฒนา เช่น Information Design Associates with ICF Kaiser (1997) ได้เสนอกระบวนการพัฒนาเครือข่ายวิสาหกิจที่ประกอบด้วย 4 ขั้นตอน ได้แก่ ขั้นตอนที่หนึ่ง การสร้างความเปลี่ยนแปลง (Mobilization) เป็นขั้นตอนของการสร้างความสนใจและการมีส่วนร่วมขององค์กรประกอบต่างๆ กันที่ต้องการให้เกิดการพัฒนาเครือข่ายวิสาหกิจ ขั้นตอนที่สอง การวินิจฉัย (Diagnosis) เป็นขั้นตอนของการประเมินตัวแปรทางเศรษฐกิจและโครงสร้างพื้นฐานทางเศรษฐกิจที่สนับสนุนการดำเนินงานของเครือข่ายวิสาหกิจ ขั้นตอนที่สาม กลยุทธ์ในการสร้างความร่วมมือ (Collaborative strategy) เป็นขั้นตอนของการรวมกลุ่มทำงานของผู้เกี่ยวข้องทางด้านอุปสงค์ ได้แก่ ผู้กระทำในเครือข่ายวิสาหกิจ และผู้เกี่ยวข้องทางด้านอุปทาน ได้แก่ สถาบันทางเศรษฐกิจทั้งภาครัฐและเอกชนที่ให้การสนับสนุน เพื่อระบุดำเนินการเริ่มต้นในการแก้ปัญหาาร่วมกัน และขั้นตอนที่สี่ การทำให้มีผล (Implementation) เป็นขั้นตอนในการสร้างข้อตกลงของผู้มีส่วนร่วมที่ทำงานในเครือข่ายวิสาหกิจและผู้เกี่ยวข้อง เพื่อให้เกิดความยั่งยืนของการในการพัฒนาเครือข่ายวิสาหกิจ



2.8 แนวคิด SWOT และ Matrix TOW Analysis (ศิริวรรณ,2541)

SWOT Analysis แนวคิดการวิเคราะห์จุดอ่อน จุดแข็ง อุปสรรค โอกาสของการบริหารจัดการอย่างมีส่วนร่วม หรือ SWOT ซึ่งย่อมาจาก Strengths, Weakness, Opportunities and Threat) นั้นเป็นการระบุถึงจุดแข็ง จุดอ่อน โอกาส และข้อจำกัด ซึ่งมีอิทธิพลต่อการกำหนดกลยุทธ์การบริหารจัดการของวิสาหกิจชุมชนแปรรูปผลิตภัณฑ์สมุนไพรในจังหวัดเชียงใหม่ รายละเอียดของการวิเคราะห์ มีดังนี้

(1) จุดแข็ง (Strengths) หมายถึง การวิเคราะห์การดำเนินงานภายใน เช่น การบริหารการเงิน การตลาด การผลิต การวิจัย และพัฒนา เพื่อการพิจารณาถึงจุดแข็งของการดำเนินงานภายใน บริษัทที่บรรลุความสำเร็จจะกำหนดกลยุทธ์ของบริษัทที่ใช้ประโยชน์จากจุดแข็งจากการดำเนินงานภายในเหล่านี้

(2) จุดอ่อน (Weaknesses) หมายถึง การวิเคราะห์การดำเนินงานภายในด้านต่าง ๆ ได้แก่ การบริหาร การเงิน การตลาด การผลิต การวิจัย และพัฒนา ซึ่งบริษัทไม่สามารถกระทำได้ดี เพื่อพิจารณาถึงอุปสรรคที่มีต่อความสำเร็จของบริษัท บริษัทจะประสบความสำเร็จได้ก็ต่อเมื่อบริษัททำการกำหนดกลยุทธ์ที่สามารถลบล้าง หรือปรับปรุงจุดอ่อนของการดำเนินงานภายในเหล่านี้ให้ดีขึ้น

(3) โอกาส (Opportunities) หมายถึง สภาพแวดล้อมภายนอกที่เป็นประโยชน์ต่อการดำเนินงานของบริษัท บริษัทจะต้องคาดคะเนการเปลี่ยนแปลงของสภาพแวดล้อมภายนอก เช่น เศรษฐกิจ สังคม การเมือง เทคโนโลยี การพัฒนาของคอมพิวเตอร์ และไบโอเทคโนโลยี การเปลี่ยนแปลงของประชากร การเปลี่ยนแปลงค่านิยม และทัศนคติของพนักงาน และการแข่งขันจากต่างประเทศที่รุนแรงขึ้น เป็นต้น การเปลี่ยนแปลงเหล่านี้อาจทำให้ความต้องการของลูกค้าเปลี่ยนไป จะทำให้ผลิตภัณฑ์ บริการ และกลยุทธ์ของบริษัทต้องเปลี่ยนแปลงตามไปด้วย

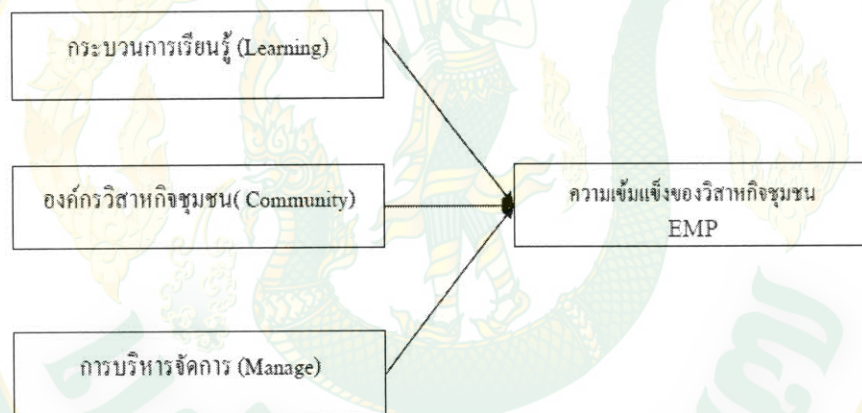
(4) อุปสรรค (Threats) หมายถึง สภาพแวดล้อมภายนอกที่คุกคามต่อการดำเนินงานของบริษัท สภาพแวดล้อมภายนอกเหล่านี้ ได้แก่ เศรษฐกิจ สังคม การเมืองเทคโนโลยี การแข่งขัน ความเข้มแข็งของกลุ่มแข่งขัน อัตราดอกเบี้ย และราคาน้ำมันที่สูงขึ้น เป็นต้น

2.9 การวิเคราะห์ถดถอยพหุแบบเชิงชั้น (Hierarchical Regression Analysis)

เริ่มโดยนำตัวแปรกลุ่มแรกเข้าสู่สมการก่อน คือ ตัวแปรกลุ่มกระบวนการเรียนรู้ ซึ่งมีทั้งหมด 3 ตัวแปร จากนั้นก็เพิ่มตัวแปรเชิงชั้นที่ 2 เข้าไปในสมการร่วมกัน คือ ตัวแปรกลุ่มองค์กรวิสาหกิจชุมชน ซึ่งมี 3 ตัวแปร และในเชิงชั้นสุดท้ายซึ่งเป็นเชิงชั้นที่ 3 ก็ใส่ตัวแปรเข้าไปในสมการ คือ ตัวแปรการบริหารจัดการ ซึ่งมี 3 ตัวแปร ตามลำดับ ด้วยเหตุผลว่าปัจจัยเชิงชั้นต้น ๆ เป็นปัจจัยที่มีความสัมพันธ์อย่างใกล้ชิดกับความเข้มแข็งของการพัฒนาผลิตภัณฑ์วิสาหกิจชุมชน

มากกว่าให้เข้าสู่สมการเพื่อหาความสัมพันธ์ก่อน ซึ่งในการศึกษารั้งนี้ได้ให้ตัวแปรกระบวนการเรียนรู้เข้าสู่สมการก่อนเนื่องจากเป็นปัจจัยสำคัญในการที่จะก่อให้เกิดการรวมตัวกันเป็นวิสาหกิจชุมชน กลุ่ม/ชุมชนจะสนใจปัญหาต่าง ๆ และปรึกษาหารือกันในกิจกรรมภายในชุมชน และจะเป็นหัวใจสำคัญในการแก้ไขปัญหาทุกด้านเมื่อเกิดการเรียนรู้เกิดขึ้น/ร่วมกัน ส่วนในเชิงชั้นที่ 2 เป็นตัวแปรกลุ่มวิสาหกิจชุมชนเนื่องจากเมื่อการเรียนรู้เกิดขึ้นแล้วจำเป็นต้องมีการพัฒนาการเกิดการรวมกลุ่มเพื่อช่วยเหลือซึ่งกันและกันเพิ่มอำนาจการต่อรองให้กับวิสาหกิจชุมชน ส่วนในเชิงชั้นที่ 3 เป็นตัวแปรกลุ่มการบริหารจัดการ ซึ่งจัดเป็นปัจจัยที่จะผลักดันให้วิสาหกิจชุมชนว่าจะยืนหยัดอยู่ได้ต่อไปหรือไม่ กำหนดค่านัยสำคัญทางสถิติที่ใช้ในการวิเคราะห์ไว้ที่ระดับ 0.05

โดยแบบจำลองที่ใช้ในการศึกษาวิจัย ได้กำหนดให้การวิเคราะห์ปัจจัยที่มีผลต่อความเข้มแข็งในการบริหารจัดการวิสาหกิจชุมชนแปรรูปผลิตภัณฑ์สมุนไพรในจังหวัดเชียงใหม่ มีกรอบแนวความคิดดังภาพที่ 2.2



ภาพที่ 2.2 ปัจจัยที่มีผลต่อการบริหารจัดการวิสาหกิจชุมชนการแปรรูปผลิตภัณฑ์
ที่มา:สำนักวิจัยเศรษฐกิจการเกษตร (2551)

- ปัจจัยการเรียนรู้ (Learning) ประกอบด้วย 3 ตัวแปร คือ
 1. จำนวนครั้งที่จัดกิจกรรมขึ้นในวิสาหกิจชุมชน (Learning1)
 2. ความหลากหลายของประเภทกิจกรรมที่จัดขึ้นในวิสาหกิจชุมชน (Learning2)
 3. การมีส่วนร่วมของสมาชิก (Learning3)
- ปัจจัยองค์กรวิสาหกิจชุมชน (Community) ประกอบด้วย 3 ตัวแปร คือ
 1. การรู้จักบทบาทขององค์กรวิสาหกิจชุมชน (Commune1)
 2. การเป็นสมาชิกของวิสาหกิจชุมชน (Commune2)
 3. ความพอใจในวิสาหกิจชุมชน (Commue3)

● ปัจจัยการบริหารจัดการ (Manage) ประกอบด้วย 3 ตัวแปร คือ

1. การเพิ่มศักยภาพและความสามารถของสมาชิก (Manage1)
2. การเพิ่มรายได้ (Manage2)
3. ชุมชนได้รับผลประโยชน์ (Manage3)

ดังนั้นจากภาพที่ 3 การวิเคราะห์ปัจจัยที่มีผลต่อความเข้มแข็งของวิสาหกิจชุมชน ในการพัฒนาผลิตภัณฑ์ชุมชนสู่การค้าระดับประเทศ สามารถแสดง ด้วยแบบจำลอง ดังนี้

$$EMP = f(\text{Learning}_1, \text{Learning}_2, \text{Learning}_3, \text{Commune}_1, \text{Commune}_2, \text{Commune}_3, \text{Manage}_1, \text{Manage}_2, \text{Manage}_3)$$

ดังนั้น สมมติฐานในการศึกษาการวิเคราะห์ปัจจัยที่กำหนดความเข้มแข็งของวิสาหกิจชุมชนในการพัฒนาผลิตภัณฑ์ชุมชน มีสมมติฐานในการวิเคราะห์ดังนี้

1) กระบวนการเรียนรู้ (Learning) เป็นกลุ่มตัวแปรอิสระที่กำหนดความเข้มแข็งของวิสาหกิจชุมชนในการพัฒนาผลิตภัณฑ์ชุมชน ซึ่งประกอบไปด้วยตัวแปร 3 ตัว คือ

1.1) การจัดกิจกรรมขึ้นในวิสาหกิจชุมชน (Learning1) มีความสัมพันธ์ในทิศทางเดียวกันกับความเข้มแข็งของวิสาหกิจชุมชนในการพัฒนาผลิตภัณฑ์ชุมชน

1.2) ความหลากหลายของประเภทกิจกรรมที่จัดขึ้นในวิสาหกิจชุมชน (Learning2) มีความสัมพันธ์ในทิศทางเดียวกันกับความเข้มแข็งของวิสาหกิจชุมชนในการพัฒนาผลิตภัณฑ์

1.3) การมีส่วนร่วมของสมาชิก (Learning3) มีความสัมพันธ์ในทิศทางเดียวกันกับความเข้มแข็งของวิสาหกิจชุมชนในการพัฒนาผลิตภัณฑ์ชุมชน

2) องค์กรวิสาหกิจชุมชน (Community) เป็นกลุ่มตัวแปรอิสระที่กำหนดความเข้มแข็งของวิสาหกิจชุมชนในการพัฒนาผลิตภัณฑ์ชุมชนซึ่งประกอบไปด้วยตัวแปร 3 ตัว คือ

2.1) การรู้จักบทบาทองค์กรวิสาหกิจชุมชน (Commune1) มีความสัมพันธ์ในทิศทางเดียวกันกับความเข้มแข็งของวิสาหกิจชุมชนในการพัฒนาผลิตภัณฑ์ชุมชน

2.2) การเป็นสมาชิกของวิสาหกิจชุมชน (Commune2) มีความสัมพันธ์ในทิศทางเดียวกันกับความเข้มแข็งของวิสาหกิจชุมชนในการพัฒนาผลิตภัณฑ์ชุมชน

2.3) ความพอใจในวิสาหกิจชุมชน (Commue3) มีความสัมพันธ์ในทิศทางเดียวกันกับความเข้มแข็งของวิสาหกิจชุมชนในการพัฒนาผลิตภัณฑ์ชุมชน

3) การบริหารจัดการ (Manage) เป็นกลุ่มตัวแปรอิสระที่กำหนดความเข้มแข็งของวิสาหกิจชุมชนในการพัฒนาผลิตภัณฑ์ชุมชน ซึ่งประกอบไปด้วยตัวแปร 3 ตัวแปร คือ

3.1) การเพิ่มศักยภาพและความสามารถของสมาชิก (Manage1) มีความสัมพันธ์ในทิศทางเดียวกันกับความเข้มแข็งของวิสาหกิจชุมชนในการพัฒนาผลิตภัณฑ์ชุมชน

3.2) การเพิ่มรายได้ (Manage2) มีความสัมพันธ์ในทิศทางเดียวกันกับความเข้มแข็งของวิสาหกิจชุมชนในการพัฒนาผลิตภัณฑ์ชุมชน

3.3) ชุมชนได้รับผลประโยชน์ (Manage3) มีความสัมพันธ์ในทิศทางเดียวกันกับความเข้มแข็งของวิสาหกิจชุมชนในการพัฒนาผลิตภัณฑ์ชุมชนจากแบบจำลองและสมมติฐานได้ใช้สถิติทดสอบ โดยใช้ Multiple Regression Analysis ซึ่งมีโครงสร้างสมการคือ

$$Y = \beta_0 + \beta_1 X_1 + \beta_2 X_2 + \dots + \beta_n X_n$$

จากสมการโครงสร้างนำมาทดสอบตัวแปรต่างๆโดยใช้การวิเคราะห์ถดถอยพหุแบบเชิงชั้น (Hierarchical Regression Analysis) ซึ่งมีโครงสร้างดังนี้

$$\text{เชิงชั้นที่ 1} \quad Y = \beta_0 + \beta_1 X_1$$

$$\text{เชิงชั้นที่ 2} \quad Y = \beta_0 + \beta_1 X_1 + \beta_2 X_2$$

$$\text{เชิงชั้นที่ 3} \quad Y = \beta_0 + \beta_1 X_1 + \beta_2 X_2 + \beta_3 X_3$$

กำหนดให้ Y = ความเข้มแข็งของวิสาหกิจชุมชนในการพัฒนาผลิตภัณฑ์ชุมชน (EMP)

X_1 = ตัวแปรหลักของกระบวนการเรียนรู้ (Learning)

X_2 = ตัวแปรหลักของกลุ่มองค์กรวิสาหกิจชุมชนแปรรูปผลิตภัณฑ์สมุนไพร (Community)

X_3 = ตัวแปรหลักของการบริหารจัดการ (Manage)

2.10 การวิจัยเชิงปฏิบัติการแบบมีส่วนร่วม (Participatory Action Research: PAR)

เทคนิคการวิจัยเชิงปฏิบัติการโดยการมีส่วนร่วมของชุมชน เป็นวิธีที่ช่วยให้ประชาชนในชุมชนสามารถรวมตัวกันในรูปแบบขององค์กรประชาชน และสามารถทำงานได้อย่างมีประสิทธิภาพ มีความเข้มแข็งทั้งโครงสร้างและการดำเนินงาน โดยอาศัยเงื่อนไขของการพัฒนาผลิตภัณฑ์วิสาหกิจชุมชนของประชาชนด้วยระบบข้อมูล ทำให้ประชาชนเห็นความสำคัญของข้อมูล เกิดประโยชน์ในการวิเคราะห์ปัญหาของชุมชน และทำการพัฒนาต่อไปได้ คนในชุมชนจะเกิดความสามารถในการวิเคราะห์ระบบข้อมูลได้ ต้องอาศัยการฝึกฝนประชาชนให้ทำวิจัยเป็น ผ่านการสร้างทีมงานวิจัยท้องถิ่น หรือนักวิจัยท้องถิ่นขึ้นมา (ปาริชาติ วลัยเสถียร, 2546; กมลทิพย์ คำใจ, 2550)

หลักการสำคัญของกระบวนการวิจัยแบบมีส่วนร่วมคือ การจัดการชุมชนและการมีส่วนร่วมของคนในชุมชน ซึ่งต้องทำควบคู่กันไป และมีเป้าหมายที่มุ่งเน้นการส่งเสริมให้นา

บุคลากรและทรัพยากรที่มีอยู่ภายในชุมชนมาใช้ประโยชน์เพื่อการพัฒนาให้ได้มากที่สุดในรูปแบบของการรวมตัวเป็นองค์กร โดยมีนักวิจัยภายนอกชุมชน ทำหน้าที่เป็นนักจัดองค์กร ช่วยอบรมความรู้ และทักษะของการทำวิจัยให้แก่ชุมชน ระวังในการครอบงำความคิดและการตัดสินใจของชุมชน และส่งเสริมให้ชาวบ้านเป็นผู้มีบทบาทในทุกขั้นตอนของกระบวนการ PAR โดยการช่วยประสานงาน การให้ความรู้ทางวิชาการ และเทคนิคต่างๆ เป็นต้น

ปาริชาติ วลัยเสถียร (2546) ได้อธิบายขั้นตอนการวิจัยเชิงปฏิบัติการแบบมีส่วนร่วม เป็น 5 ระยะ โดยผสมผสานแนวคิดของการจัดการชุมชนและการเรียนรู้ปัญหาของชุมชนเข้าด้วยกัน

(1) ระยะก่อนทำการวิจัย (Pre-research Phase) ได้แก่ การคัดเลือกชุมชนและการเข้าถึงชุมชน การบูรณาการตัวนักวิจัยเข้ากับชุมชน การสำรวจข้อมูลเบื้องต้นของชุมชน และการเผยแพร่แนวคิด PAR แก่ชุมชน

(2) ระยะของการทำวิจัย (Research Phase) ได้แก่ การศึกษาวิเคราะห์ปัญหาร่วมกับชุมชน การฝึกอบรมทีมวิจัยท้องถิ่น การวิเคราะห์ปัญหาที่อาจเกิดขึ้นในกระบวนการ PAR และกำหนดแนวทางแก้ไข การออกแบบการวิจัยและการเก็บรวบรวมข้อมูล การวิเคราะห์ข้อมูล และการนำเสนอข้อมูลต่อที่ประชุมหมู่บ้าน

(3) ระยะการจัดทำแผน (Planning Phase) ได้แก่ การอบรมทีมงานวางแผนท้องถิ่น การกำหนดโครงการหรือกิจกรรม การศึกษาความเป็นไปได้ของแผนงาน การแสวงหางบประมาณและหน่วยงานที่สนับสนุน และการวางแผนเพื่อติดตามและประเมินผล

(4) ระยะการนำแผนไปปฏิบัติ (Implementation Phase) การกำหนดทีมงานปฏิบัติงานอาสาสมัคร และการอบรมทีมงานปฏิบัติอาสาสมัคร

(5) ระยะการติดตามและประเมินผลการปฏิบัติงาน (Monitoring and Evaluation Phase) โดยขั้นตอนนี้ถือว่าเป็นกิจกรรมที่สำคัญในกระบวนการปฏิบัติการแบบมีส่วนร่วม ดังนั้น ควรมีการจัดตั้งทีมงานติดตามและประเมินผลการปฏิบัติงานของหมู่บ้านขึ้นมา โดยการรับฝึกอบรมความรู้เทคนิคในการติดตามและประเมินผลโครงการอย่างง่ายจากเจ้าหน้าที่ก่อนที่จะปฏิบัติงาน ทีมงานติดตามและประเมินผลจะต้องติดตามการทำงานของฝ่ายปฏิบัติทุกระยะ ว่าเป็นไปตามแผนที่กำหนดไว้หรือไม่ บรรลุวัตถุประสงค์มากน้อยเพียงใด และทีมงานติดตามและประเมินผลจะต้องรวบรวมข้อมูลและผลการประเมินเสนอต่อที่ประชุมหมู่บ้านรับทราบและให้ข้อคิดเห็นเพิ่มเติม

เพื่อให้ชาวบ้านจะได้เห็นผลงานที่เกิดจากความพยายามร่วมกันของทุกฝ่ายในการช่วยกันแก้ไข ปัญหาของชุมชนในการกำหนดแนวทางการพัฒนาวิสาหกิจชุมชนแปรรูปผลิตภัณฑ์อาหารใน จังหวัดเชียงใหม่ที่เกิดจากการมีส่วนร่วมให้ได้รับมาตรฐานระดับประเทศ

2.11 กระบวนการวิเคราะห์ตามลำดับชั้น (Analytic Hierarchy Process: AHP)

กระบวนการวิเคราะห์ตามลำดับชั้น เป็นเครื่องมือที่ถูกสร้างโดย Saaty (1980) เพื่อใช้สำหรับตัดสินใจ ซึ่งวิธีการนี้สามารถแสดงความรู้สึคนึกคิดของมนุษย์ออกมาจากการ เปรียบเทียบความสำคัญของสิ่งที่ต้องการตัดสินใจ

การคำนวณตามวิธีการวิเคราะห์ตามลำดับชั้น จะกำหนดค่าอัตราส่วนความสำคัญ (Importance ratio) หรือน้ำหนัก (Weight) ของทางเลือกหรือองค์ประกอบที่ i และ j บนพื้นฐาน ของหลักเกณฑ์ในการวัด (Assessment criterion) และสร้างเมตริกซ์ของการเปรียบเทียบแบบจับคู่ (Matrix of paired comparisons) จากนั้นจะเลือกค่า Eigenvector components (หาจากผลรวมของ องค์ประกอบที่ทำการปรับค่าให้เป็นมาตรฐานเท่ากับ 1) ที่มีค่าสูงสุด แล้วใช้เป็นน้ำหนัก (เริ่มต้น) สำหรับทางเลือกอื่น ๆ (Ishihara, 2006) จากวิธีการของ Saaty (1980, 1990) ระดับการให้คะแนน ความสำคัญในแต่ละองค์ประกอบหรือทางเลือก ดังระดับการให้คะแนนความสำคัญ ดังนี้

ระดับความสำคัญ	นิยาม	การอธิบาย
1	มีความสำคัญเท่ากัน	องค์ประกอบ 2 ตัวมีลักษณะที่เหมือนกัน
3	มีความสำคัญปาน กลาง	ชอบประสบการณ์และการตัดสินใจขององค์ประกอบหนึ่ง มากกว่าอีกองค์ประกอบหนึ่งเพียงเล็กน้อย
5	มีความสำคัญมาก	ชอบประสบการณ์และการตัดสินใจขององค์ประกอบหนึ่ง มากกว่าอีกองค์ประกอบหนึ่งมาก
7	มีความสำคัญอย่าง มาก	ชอบประสบการณ์และการตัดสินใจขององค์ประกอบหนึ่ง มากกว่าอีกองค์ประกอบหนึ่งมากและมีการปฏิบัติเกิดขึ้นจริง
9	มีความสำคัญมาก ที่สุด	ชอบประสบการณ์และการตัดสินใจขององค์ประกอบหนึ่ง มากกว่าอีกองค์ประกอบหนึ่งมากอย่างเห็นได้ชัด (เห็นพ้อง ต้องกันมากที่สุด)
2, 4, 6, 8	ค่า ระหว่าง การ ตัดสินใจที่อยู่ติดกัน	ความชอบอยู่ระหว่างระดับความสำคัญที่อยู่ติดกัน
ตัวเลขที่กลับกัน ของตัวเลขข้างต้น (Reciprocal of		ถ้าเปรียบเทียบระหว่างองค์ประกอบที่ 1 เมื่อเทียบกับ องค์ประกอบที่ 2 และได้ค่าตัวเลขจากที่กล่าวมาแล้วข้างต้น ดังนั้น การเปรียบเทียบระหว่างองค์ประกอบที่ 2 เมื่อเทียบกับ

ระดับความสำคัญ	นิยาม	การอธิบาย
above numbers)		องค์ประกอบที่ 1 จะได้ค่าตัวเลขที่กลับกัน (ค่าตัวเลขที่กลับกันคือขอบขององค์ประกอบหนึ่งน้อยกว่าอีกองค์ประกอบหนึ่ง)

ที่มา: Zhu and Dale, 2001 และ Saaty, 2008.

ยกตัวอย่าง สมมติมีทางเลือกหรือองค์ประกอบที่ต้องการประเมิน n ทางเลือก ได้แก่ $I_1, \dots, I_n$ และ น้ำหนักของแต่ละทางเลือกหรือองค์ประกอบดังกล่าว คือ $W_1, \dots, W_n$ ค่าที่ได้จากการเปรียบเทียบแบบจับคู่ (a_{ij}) ของความสำคัญของทางเลือกหรือองค์ประกอบ I_i และ I_j หาได้จาก $a_{ij} = W_i/W_j$ เมตริกซ์ $A = [a_{ij}]$ ของการเปรียบเทียบแบบจับคู่ เขียนได้ว่า

$$A = \begin{bmatrix} W_1/W_1 & W_1/W_1 & \dots & W_1/W_1 \\ W_1/W_1 & W_1/W_1 & \dots & W_1/W_1 \\ \vdots & \vdots & \ddots & \vdots \\ W_1/W_1 & W_1/W_1 & \dots & W_1/W_1 \end{bmatrix} \quad (1)$$

เมื่อกูณเมตริกซ์ A ด้วยเวกเตอร์ของน้ำหนัก จะได้

$$\begin{bmatrix} W_1/W_1 & W_1/W_2 & \dots & W_1/W_n \\ W_2/W_1 & W_2/W_2 & \dots & W_2/W_n \\ \vdots & \vdots & \ddots & \vdots \\ W_n/W_1 & W_n/W_2 & \dots & W_n/W_n \end{bmatrix} \begin{bmatrix} W_1 \\ W_2 \\ \vdots \\ W_n \end{bmatrix} = n \begin{bmatrix} W_1 \\ W_2 \\ \vdots \\ W_n \end{bmatrix} \quad (2)$$

จากสูตรนี้จะเห็นได้ชัดเจนว่าเวกเตอร์ของน้ำหนัก คือ Eigenvector, n คือ Eigenvalue และเป็นค่าสูงสุดเพียงค่าเดียวในเมตริกซ์ A ซึ่งค่านี้จะใช้เป็นน้ำหนักของแต่ละทางเลือกหรือองค์ประกอบ ถ้าให้ $\lambda_{\max}$ คือ Eigenvalue ที่มีค่าสูงสุด และ v คือ Eigenvector ของเมตริกซ์ A จะได้ว่า

$$v = \begin{bmatrix} v_1 \\ v_2 \\ \vdots \\ v_n \end{bmatrix} \quad (3)$$

จากความสัมพันธ์ของ Eigenvalue และ Eigenvector จะเขียนสูตรได้ว่า

$$Av = \lambda_{\max} v \quad (4)$$

นอกจากนี้ ดัชนีความสอดคล้อง (Consistency index: CI) ถูกใช้ในการประเมินในวิธีการ AHP ด้วยเช่นกัน

$$CI = (\lambda_{\max} - n) / (n - 1) \quad (5)$$

ถ้าค่าในเมตริกซ์ A มีความสอดคล้องกันอย่างสมบูรณ์ ค่า CI จะเท่ากับศูนย์ ในขณะที่ค่า CI สูง แสดงถึงการไม่มีความสอดคล้องสูง นั่นหมายความว่า ค่า CI ต่ำจะดี เมื่อได้ค่า

CI แล้ว ก็นำค่า CI ที่ได้มาหาอัตราความสอดคล้อง (Consistency ratio: CR) ซึ่งค่า CR ที่ได้หากมีค่าน้อยกว่า 0.10 แสดงว่าการตัดสินใจนี้มีความสอดคล้องกัน

ดังนั้นในการศึกษาครั้งนี้ มุ่งเน้นการการพัฒนาการจัดการอย่างมีส่วนร่วมกลุ่มวิสาหกิจชุมชนแปรรูปผลิตภัณฑ์สมุนไพรในจังหวัดเชียงใหม่ เพื่อศึกษาบริบทชุมชน สภาพการผลิตการตลาดและการบริหารจัดการ ระดับศักยภาพความเข้มแข็งของวิสาหกิจชุมชนแปรรูปผลิตภัณฑ์สมุนไพร โดยวิเคราะห์หาปัจจัยที่มีผลต่อการบริหารจัดการวิสาหกิจชุมชนการแปรรูปผลิตภัณฑ์สมุนไพรสู่ความเข้มแข็ง อีกทั้งเสนอแนวทางการพัฒนาวิสาหกิจชุมชนแปรรูปผลิตภัณฑ์สมุนไพรในจังหวัดเชียงใหม่ที่เกิดจากการวิจัยเชิงปฏิบัติการแบบมีส่วนร่วม (PAR)

งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

ผลงานการศึกษาที่ผ่านมาเกี่ยวกับ วิสาหกิจชุมชนกับการพึ่งตนเอง พรศรี ยงค์อุปพันธ์ (2547) ได้ศึกษาเรื่องวิสาหกิจชุมชนกับการพึ่งตนเอง : กรณีศึกษาการแปรรูปผลผลิตจากต้นตาลชุมชนบ้านเหล่าขวัญ ตำบลท้อแท้ อำเภอดอยหล่อ จังหวัดพิษณุโลก พบว่า ภูมิปัญญาและพลวัตของภูมิปัญญาด้านการแปรรูปผลผลิตจากต้นตาล เกิดจากการเรียนรู้และสั่งสมประสบการณ์ จากการดำเนินชีวิตของชาวชุมชนและการปฏิสัมพันธ์กับสังคมภายในและภายนอก ตลอดระยะเวลาอันยาวนาน นับตั้งแต่มีการก่อตั้งชุมชนจากอดีตถึงปัจจุบัน โดยได้มีการประยุกต์ปรับเปลี่ยนภูมิปัญญาเพื่อให้เหมาะสมกับการดำรงชีพและวัฒนธรรม โดยใช้กระบวนการวิสาหกิจชุมชน บนพื้นฐานพลวัตของภูมิปัญญาเป็นเครื่องมือ แบ่งได้เป็น 3 ระยะ คือ ระยะที่ 1 (ก่อนปี พ.ศ. 2532) เป็นการเรียนรู้จากการถ่ายทอดจากบรรพบุรุษและคนในชุมชน รวมทั้งการเรียนรู้ด้วยตนเอง โดยเป็นการผลิตเพื่อการบริโภคภายในครัวเรือน การแลกเปลี่ยนและการตอบแทนซึ่งกันและกัน และเมื่อเหลือจากการบริโภคก็มีจำหน่ายบ้าง แต่ยังไม่มีการพัฒนารูปแบบและกระบวนการผลิตมากนัก ระยะที่ 2 (พ.ศ.2532-2537) เป็นระยะที่เรียนรู้ด้วยตนเอง ผสมผสานกับการเรียนรู้จากภายนอก โดยการสนับสนุนจากภาครัฐ มีการพัฒนารูปแบบผลผลิตและกระบวนการผลิตแบบดั้งเดิม มาใช้เทคโนโลยีสมัยใหม่ในเรื่องการถนอมอาหาร เกิดการรวมกลุ่มผลิตเพื่อการค้า ซึ่งนำมาสู่การเปลี่ยนแปลงทั้งแนวความคิด และรูปแบบการดำเนินวิสาหกิจชุมชน ที่วางอยู่บนพื้นฐานการพึ่งพิงและผลกำไรส่วนตัวของผู้เกี่ยวข้องมากขึ้น ระยะที่ 3 (พ.ศ.2538-ปัจจุบัน)เป็นระยะที่มีการก่อตั้งกลุ่มอย่างเป็นทางการและได้รับการสนับสนุนทั้งภาครัฐและเอกชน มีการพัฒนาทางด้านการผลิต

การบรรจุ การตลาดและการบริหารจัดการตามแบบระบบเศรษฐกิจเพื่อการค้า ซึ่งพบว่าในระยะนี้เป็นระยะที่กลุ่มเจริญเติบโตอย่างรวดเร็ว และเกิดผลกระทบอย่างกว้างขวาง ต่อกระบวนการจัดการองค์ความรู้ของกลุ่ม และรูปแบบการดำเนินงานวิสาหกิจชุมชน และระบบความสัมพันธ์ของสมาชิกกลุ่มกับโครงสร้างสถาบันทางสังคม นอกจากนี้ยังหาความสัมพันธ์ของการดำเนินงานวิสาหกิจชุมชนกับการพึ่งตนเองด้านเศรษฐกิจและสังคม พบว่า ในระดับบุคคล การเกิดวิสาหกิจชุมชนก่อให้เกิดประโยชน์โดยตรงต่อเกษตรกรผู้ที่มีอาชีพทำตาล โดยทำให้เกิดมีรายได้เพิ่มขึ้น และเกิดระบบความสัมพันธ์ที่ดีในครอบครัว กล่าวคือ ทำให้ชาวชุมชนมีงานทำทั้งปี โดยไม่ต้องไปหางานทำที่อื่น ในระดับกลุ่ม ก่อให้เกิดการทากิจกรรมทางเศรษฐกิจร่วมกันภายใต้ความสัมพันธ์แบบไว้วางใจซึ่งกันและกัน และภายใต้ระบบเครือญาติและระบบอุปถัมภ์ ส่งผลให้เกิดความร่วมมือและการมีส่วนร่วมของสมาชิกกลุ่ม ในระดับชุมชน พบว่า วิสาหกิจชุมชนก่อให้เกิดเครือข่ายทางเศรษฐกิจและสังคม ทั้งภายในและภายนอกชุมชน ตลอดจนเครือข่ายความสัมพันธ์ระหว่างกลุ่มกับภาครัฐและเอกชน แต่อยู่ในลักษณะการอุปถัมภ์ และการช่วยเหลือเกื้อกูลกันวิชาการ เช่นเหมือนวงศ์ (2543) ได้ศึกษาประชาคมชุมชน:พลวัตการมีส่วนร่วมของประชาชนในการพัฒนาชุมชนเพื่อพึ่งตนเอง โดยใช้แนวคิดการพึ่งตนเองในระดับกลุ่ม กรณีการเป็นหมู่บ้านพึ่งตนเอง โดยมีชุมชนจัดการ และสร้างกระบวนการเพื่อให้ประชาชนเข้ามามีส่วนร่วมและสามารถตอบสนองความต้องการของชุมชน โดยการร่วมมือ การช่วยเหลือตนเองภายใต้การเปลี่ยนแปลงของชุมชนที่เป็นพลวัต และได้แนวความคิดประชาสังคมที่เข้มแข็ง มาใช้ในการวิเคราะห์ปัจจัยและเงื่อนไขของความเป็นชุมชนที่สามารถพึ่งตนเองได้ ผลการศึกษา พบว่า ปัจจัยภายในชุมชน ได้แก่ 1) ผู้นำชุมชนที่มีความรู้ ความสามารถ เสียสละ คุณธรรม มีวิสัยทัศน์ 2) แรงจูงใจของชาวบ้านที่ต้องการเข้าร่วมองค์กรของประชาชนหรือโครงการต่างๆ 3) โครงสร้างทางเศรษฐกิจ ที่ทางชุมชนหาวิธีจัดการกับปัญหาที่เกิดขึ้น 4) โครงสร้างทางสังคมและการเมือง คือ สถาบันของชุมชน (บ้าน โรงเรียน วัด) ประชาชนได้เข้ามามีส่วนร่วมในงานพัฒนา มีความเป็นปึกแผ่น สามัคคี เข้มแข็ง และมีระบบการจัดการกับปัญหาที่เกิดขึ้น 5) มีการจัดตั้งองค์กรหรือกลุ่ม และโครงการต่างๆ ขึ้นเพื่อการช่วยเหลือตนเอง และ 6) มีการสร้างจิตสำนึกในการทำงานสาธารณะและพร้อมที่จะเข้าร่วมแก้ปัญหาที่เกิดขึ้นภายในชุมชน ซึ่งปัจจัยภายในทั้งหมดนี้ เมื่อได้มีการทำงานประสานเชื่อมโยงกันอย่างเป็นเอกภาพ และเกื้อหนุนกัน โดยอาศัยปัจจัยภายนอกที่เข้ามาในส่วนที่เป็นประโยชน์ต่อชุมชนและสนับสนุนการดำเนินงานขององค์กรประชาชน ก็จะทำให้เกิดการพัฒนาชุมชนเพื่อพึ่งตนเอง พินิจ นนทโคตร (2544) ศึกษาเรื่อง “ปัจจัยที่มีผลต่อความสำเร็จทางธุรกิจของกลุ่มแม่บ้านเกษตรกรภาคเหนือในอุตสาหกรรมอาหารแปรรูปพื้นบ้าน” เพื่อทำการวิเคราะห์ปัจจัยที่มีผลต่อความสำเร็จเชิงธุรกิจของกลุ่มแม่บ้านเกษตรกรแปรรูปอาหารพื้นบ้าน (กลุ่มฯ) รวมถึงศึกษาโครงสร้างขององค์กรและลักษณะการดำเนินงานเชิงธุรกิจของกลุ่มการประเมินผลการดำเนินงานทางการเงินต่างๆ และ

ประสิทธิผลการดำเนินงานของกลุ่ม การศึกษาที่ใช้ข้อมูลปฐมภูมิครอบคลุมกลุ่มแม่บ้านเกษตรกรที่ดำเนินกิจกรรมหลักแปรรูปอาหารพื้นบ้านในจังหวัดเชียงใหม่และจังหวัดลำพูนรวมทั้งหมด 60 กลุ่มนอกจากนี้ยังได้ทำการศึกษาในด้านทัศนคติของสมาชิกในเรื่องขวัญและความพึงพอใจในการทำงานจำนวน 533 ตัวอย่าง ความสำเร็จของกลุ่มเกิดจากความพอใจของสมาชิกในด้านสังคมและความสำเร็จทางธุรกิจในระยะหลังนี้ความเข้มแข็งทางการตลาดมีอิทธิพลอย่างมากต่อกำไรของกลุ่มและส่งผลกระทบต่อไปสู่ความพึงพอใจของสมาชิกอีกทอดหนึ่ง ดังนั้นการที่จะส่งเสริมให้กลุ่มดำเนินการให้ประสบผลสำเร็จอย่างยั่งยืนควรจะต้องให้มีการฝึกอบรมในด้านการตลาดและการใช้เครื่องมืออุปกรณ์ การผลิตให้แก่คณะกรรมการและสมาชิกที่ทำงานทุกคน (โดยไม่เน้นเฉพาะประธานกลุ่มคนเดียว) นอกจากนี้ควรหามาตรการที่เหมาะสมเพื่อหักล้างอิทธิพลของระยะทางที่กลุ่มตั้งอยู่ห่างไกลจากตลาดด้วย จากการศึกษางานวิจัยชิ้นนี้ทำให้ทราบว่าปัจจัยที่มีผลต่อความสำเร็จเชิงธุรกิจของกลุ่มแม่บ้านเกษตรกรแปรรูปอาหารพื้นบ้าน มีหลายปัจจัยที่สำคัญได้แก่ การบริหารจัดการที่เน้นให้สมาชิกทุกคนมีส่วนร่วม ทุกคนมีคุณค่าเสมอกัน ร่วมกันทำงานอย่างตั้งใจ หาตลาดเพื่อรองรับผลผลิตของกลุ่มตนเอง มีรากฐานของความพึงพอใจที่เข้มแข็ง ร่วมทุกข์ร่วมสุขกัน ช่วยเหลือซึ่งกันและกันอย่างสม่ำเสมอ แต่อย่างไรก็ตามทางกลุ่มยังต้องแก้ไขข้อบกพร่องบางอย่างทั้งด้านตัวผลิตภัณฑ์ การตลาด การบริหารจัดการทรัพยากรได้ของกลุ่มเพื่อความอยู่รอดของกลุ่มและจะนำไปสู่ความสำเร็จในขั้นต่อไป จีรศักดิ์ ปาติพงศ์พันธุ์ (2545) ศึกษาวิเคราะห์ความเข้มแข็งของชุมชนตามแนวทางการพัฒนาที่ยั่งยืน ประชากรที่ใช้ในการศึกษา ได้แก่ ประชาชนทั่วไป คณะกรรมการบริหาร สมาชิกสภาองค์การบริหารส่วนตำบล และพนักงานส่วนตำบล ในเขตองค์การบริหารส่วนตำบลพัฒนานิคม และองค์การบริหารส่วนตำบลชอนน้อย การวิเคราะห์ข้อมูลใช้โปรแกรมสำเร็จรูป SPSS/PC เพื่อหาค่าร้อยละค่าเฉลี่ย และการวิเคราะห์ถดถอยพหุแบบเชิงชั้น ผลการศึกษาพบว่าระดับความเข้มแข็งของชุมชนขององค์การบริหารส่วนตำบลพัฒนานิคม และองค์การบริหารส่วนตำบลชอนน้อยอยู่ในระดับปานกลาง และผลการวิเคราะห์ถดถอยพหุเชิงชั้นพบว่า ภูมิปัญญาชาวบ้านในการประกอบอาชีพ การเป็นสมาชิกองค์กรชุมชน และความพอใจในองค์กรชุมชนมีความสัมพันธ์ในทิศทางเดียวกับความเข้มแข็งของชุมชนในเขตองค์การบริหารส่วนตำบลพัฒนานิคมอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ ในขณะที่การเป็นสมาชิกองค์กรชุมชน ความพอใจในองค์กรชุมชนและการมีส่วนร่วมของประชาชนมีความสัมพันธ์ในทิศทางเดียวกันกับความเข้มแข็งของชุมชนในเขตองค์การบริหารส่วนตำบลชอนน้อยอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ และองค์การบริหารส่วนตำบลเป็นปัจจัยทางด้านการเมืองท้องถิ่นที่มีส่วนช่วยในการสร้างความเข้มแข็งของชุมชน ในส่วนของการศึกษาที่ผ่านมาเกี่ยวกับการพัฒนาผลิตภัณฑ์วิสาหกิจชุมชน ประกอบด้วยดังนี้ สุมาลี พุ่มภิญโญและคณะ (2545) ศึกษาสถานการณ์ด้านการผลิตการตลาดโอกาสทางการตลาดและกลยุทธ์ทางการตลาดของสินค้าศิลปหัตถกรรมพื้นบ้านภายใต้

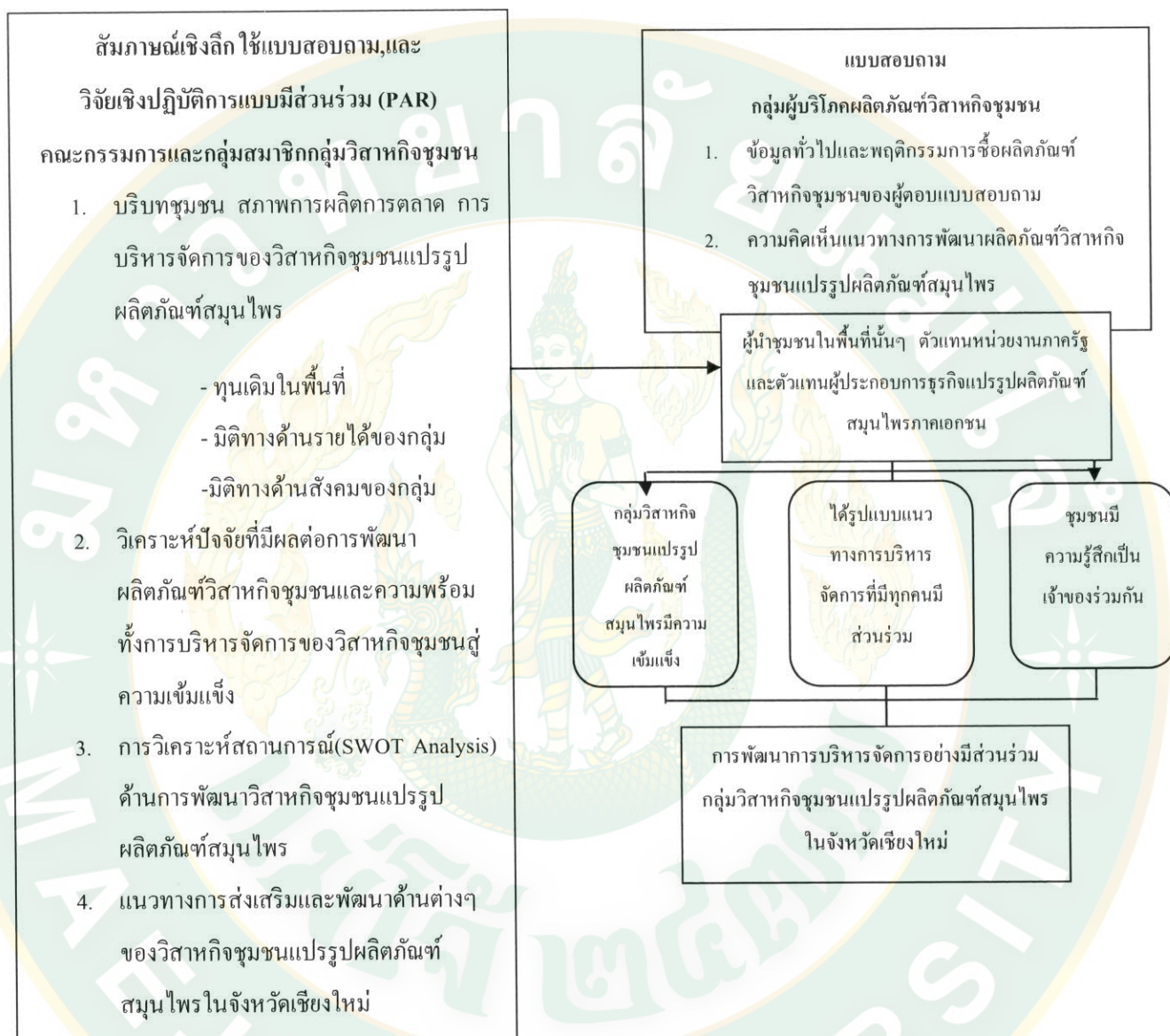
โครงการหนึ่งตำบลหนึ่งผลิตภัณฑ์กรณีศึกษาดอกไม้ประดิษฐ์ จังหวัดนครราชสีมา และอ่างทอง ผลการศึกษาพบว่ากลุ่มผู้ผลิตในจังหวัดนครราชสีมาใช้วัตถุดิบในท้องถิ่น เทคโนโลยีในการผลิตส่วนใหญ่ยังอยู่ในระดับต่ำ แต่โอกาสการพัฒนาทางเทคโนโลยีมีความเป็นไปได้สำหรับกลุ่มที่สินค้ามีคุณภาพดี และผู้นำที่มีความสามารถ แต่ในกรณีของจังหวัดอ่างทอง กลุ่มผู้ผลิตต้องนำวัตถุดิบมาจากท้องถิ่นอื่น เทคโนโลยีในการผลิตอยู่ในระดับกลางและโอกาสพัฒนาเทคโนโลยีมีความเป็นไปได้มาก สำหรับสถานการณ์ทางด้านการตลาดและกลยุทธ์ทางการตลาดของกลุ่มผู้ผลิตทั้ง 2 จังหวัดดังกล่าว มีความคล้ายคลึงกัน กล่าวคือ มีการใช้กลยุทธ์ทางการตลาด ทุกประเภททั้งด้านราคา ช่องทางการจัดจำหน่าย ผลิตภัณฑ์ และการส่งเสริมการตลาด ทางด้านโอกาสทางการตลาดพบว่า จุดแข็งของกลุ่มผู้ผลิตในจังหวัดนครราชสีมา คือ ความสามารถในการสร้างกำไรได้สูง ในขณะที่จุดอ่อนที่สุด คือ อุปกรณ์ขาดทันสมัย และความเสียเปรียบด้านภูมิศาสตร์ แต่ในกรณีของกลุ่มผู้ผลิตในจังหวัดอ่างทอง จุดแข็งที่สุด คือ ความสามารถในการสร้างความต้องการซื้อของลูกค้า จุดอ่อนที่สำคัญที่สุด คือ ขาดความมั่นคงทางการเงิน และต้นทุนการผลิตค่อนข้างสูง ผู้วิจัยมีข้อเสนอแนะว่า ควรมีการส่งเสริมการวิจัย พัฒนาเทคโนโลยีสำหรับการผลิตดอกไม้ประดิษฐ์ในวัตถุดิบในท้องถิ่น เพิ่มช่องทางการจัดจำหน่ายให้มากขึ้น นงศราญ กาญจนประเสริฐ และคณะ (2546) ศึกษาการพัฒนาผลิตภัณฑ์กระดาษสาเชิงวิสาหกิจชุมชน ซึ่งวิธีดำเนินการวิจัยใช้หลายวิธีการผสมผสาน บูรณาการร่วมกันระหว่างการใช้เชิงคุณภาพ เชิงทดลอง และการวิเคราะห์ในห้องปฏิบัติการ รวมทั้งการศึกษาดูงานการประชุมสัมมนา การประชุมกลุ่มย่อย การสำรวจความคิดเห็นและการสัมภาษณ์รายบุคคล ผลการศึกษาชี้ให้เห็นว่าการทดลองทำกระดาษสาให้มีกลิ่นหอม สามารถกระทำได้หลายวิธี สำหรับการจำหน่ายอาจติดต่อซื้อ ณ ที่ทำการกลุ่ม หรือโทรศัพท์โทรสาร หรือการนำผลิตภัณฑ์ของกลุ่มไปแสดงในหน่วยงานต่าง ๆ จัดขึ้นทั้งในระดับท้องถิ่น และระดับประเทศ รวมทั้งการจำหน่ายและเผยแพร่ทางเว็บไซต์ การดำเนินของกลุ่มสามารถผลิตงานที่มีคุณภาพตามมาตรฐานและได้จดสิทธิบัตร รวมทั้งได้รับรางวัลชนะเลิศประเภทต่าง ๆ และกลุ่มได้ทำการฝึกอบรมถ่ายทอดเทคโนโลยีให้กับประชาชนในท้องถิ่น เป็นการเพิ่มรายได้และอาชีพให้แก่ประชาชนในท้องถิ่น สุภาพ สุทธิรักษ์ (2549) ศึกษาการพัฒนาวิสาหกิจขนาดกลางและขนาดย่อมในภาคการเกษตร กรณีแปรรูปอาหาร วัตถุประสงค์เพื่อศึกษาปัจจัยที่กำหนดความสามารถในการทำกำไรของวิสาหกิจขนาดกลางและขนาดย่อม (SMEs) ตามทฤษฎีสมดุลของการจัดการ (Balanced Scorecard) ผลการศึกษาพบว่าปัจจัยที่มีผลต่อความสามารถในการทำกำไรคือ ระบบการผลิต ความสามารถในการจัดการ การบริการเชิงคุณภาพ ความสามารถเชิงสมรรถนะของพนักงาน ความภักดีของลูกค้า และความพึงพอใจของลูกค้า แต่มีเพียง 4 ปัจจัยเท่านั้นที่ส่งผลโดยตรงต่อความสามารถในการทำกำไรอย่างมีนัยสำคัญ คือ ระบบการผลิต การบริการเชิงคุณภาพความภักดีของลูกค้า และความพึงพอใจของลูกค้า ผู้วิจัยมีข้อเสนอแนะสำหรับการวิจัยในครั้งนี้เป็น 2 ส่วน คือ

ผู้ประกอบการวิสาหกิจขนาดกลาง และขนาดย่อมจะต้องมีการรวมกลุ่มเพื่อหาตลาด พัฒนาความสามารถในการจัดการ พัฒนาความสามารถเชิงสมรรถนะของพนักงานพัฒนาเทคโนโลยีการผลิต และการวิจัยพัฒนา ในขณะที่ภาครัฐต้องให้การสนับสนุนปัจจัยพื้นฐานต่าง ๆ ตั้งศูนย์พัฒนานวัตกรรม ปฏิรูประบบภาษีธุรกิจไม่ให้ซับซ้อน จัดตั้งศูนย์ข้อมูลทางธุรกิจและคำแนะนำทางการเงิน งานวิจัยที่เกี่ยวข้องทางการแนวทางการพัฒนาการดำเนินงานและการบริหารจัดการของผลิตภัณฑ์วิสาหกิจชุมชน ประกอบด้วย ดังนี้ สุรวี วงศ์ไผ่ (2546) ได้ศึกษาการประเมินผลการดำเนินงานด้านวิสาหกิจชุมชน: กรณีศึกษา กลุ่มทอผ้า บ้านป่าแดง ตำบลหนองพยอม อำเภอดงพวน จังหวัดพิจิตร พบว่าในด้านบริบทและสภาพแวดล้อม คนส่วนใหญ่มีความรู้สึกเป็นเจ้าของในกิจการของชุมชน และมีการพัฒนาอย่างต่อเนื่อง ด้านปัจจัยนำเข้า พบว่ามีการสั่งซื้อจากแหล่งอื่นและเงินทุนส่วนใหญ่ได้มาจากแหล่งทุนภายนอก และทุนที่เกิดจากภายในหรือระดมทุนของสมาชิกกลุ่มมีเพียงเล็กน้อย ด้านกระบวนการ พบว่า กลุ่มได้รวมตัวกันเอง โดยมีคณะกรรมการบริหารกลุ่ม มีการจัดระเบียบ ผ่านการเห็นชอบจากสมาชิก การผลิตเป็นการผลิตตามความต้องการของตลาด และมีการพัฒนาความรู้และผลิตภัณฑ์อยู่ตลอดเวลา มีสถานที่ที่ใช้ในการบริหารจัดการที่เหมาะสม และกลุ่มมีการวางแผนการดำเนินงานชัดเจน ด้านผลการดำเนินงาน พบว่า กลุ่มมีการพัฒนาอย่างต่อเนื่องทั้งด้านการพัฒนาผลิตภัณฑ์และการตลาด แต่การจัดจำหน่ายและรายได้ของสมาชิกยังไม่แน่นอนและไม่เพียงพอ ด้านผลกระทบ พบว่าคนในชุมชนมีคุณภาพดีขึ้น ชุมชนมีรายได้เพิ่มขึ้นจากอาชีพทอผ้า จากนักท่องเที่ยวและคณะศึกษาดูงาน กลุ่มสามารถพึ่งตนเองได้ในระดับหนึ่งแต่ส่วนใหญ่ต้องอาศัยเงินทุนและความรู้ในการดำเนินงานจากภายนอก ชุมชน ประชาชนส่วนใหญ่ใช้เสื้อผ้าที่มาจากนอกชุมชน สำหรับสมาชิกมีความรู้ความเข้าใจเกี่ยวกับวิสาหกิจชุมชนระดับปานกลาง และสมาชิกส่วนใหญ่มีความคิดเห็นเกี่ยวกับการส่งเสริมวิสาหกิจชุมชนในภาพรวมและเป็นรายด้านว่าเห็นด้วย พิรพงษ์ ปราบริปู (2547) ได้ศึกษาวิเคราะห์ผลการดำเนินงานวิสาหกิจชุมชน กลุ่มตีเหล็กบ้านฝายมูล อำเภอนาทม จังหวัดน่าน พบว่า ในภาพรวมกลุ่มมีจุดเด่นในการจัดการองค์กร ฝีมือการผลิตที่ได้มาตรฐาน ตลอดจนผลิตภัณฑ์เป็นสินค้าระดับล่าง เป็นที่ต้องการของตลาด อีกทั้งกลุ่มยังเป็นผู้ผลิตรายใหญ่เพียง รายเดียวในพื้นที่ ทำให้คนในพื้นที่เกือบทั้งหมดใช้ผลิตภัณฑ์ที่กลุ่มผลิต แต่มีข้อจำกัดที่สำคัญ คือ ถ่านซึ่งเป็นวัตถุดิบสำคัญ เริ่มขาดแคลนอาจทำให้ต้นทุนการผลิตปรับตัวสูงขึ้นในอนาคต สำหรับด้านศักยภาพการพัฒนา กลุ่มสามารถพัฒนาผลิตภัณฑ์ของตนไปสู่รูปแบบอื่นๆ ที่ต้องการได้ เนื่องจากมีทักษะฝีมือด้านการตีเหล็กที่ได้สั่งสมกันมาเป็นทุนเดิม อีกทั้งจุดเด่นในเรื่องของเชื้อชาติ วัฒนธรรม ภาษาที่เป็นเอกลักษณ์ รวมถึงอุปนิสัยที่มีความสามัคคีในหมู่คณะ และความภูมิใจในวัฒนธรรมของตนเป็นตัวส่งเสริมให้กลุ่มที่ก่อตั้งขึ้นจากความตั้งใจของสมาชิก มีความยั่งยืนต่อไป รุ่งทิพย์ ศูนย์ตรง (2546) ได้ศึกษารูปแบบการบริหารจัดการกลุ่มแบบมีส่วนร่วมที่เอื้อต่อการพัฒนาเศรษฐกิจชุมชน

ของกลุ่มแม่บ้านเกษตรกรแหลมคุณ หมู่ 5 อำเภอตรอน จังหวัดอุดรธานี พบว่า กลุ่มมีรูปแบบการบริหารจัดการในรูปแบบของคณะกรรมการ มีการแบ่งหน้าที่ เช่น ประธาน รองประธาน เลขานุการ เหรัญญิก ประชาสัมพันธ์ ฝ่ายจัดซื้อและจำหน่าย ฝ่ายผลิต ฝ่ายควบคุมตรวจสอบคุณภาพ และการตลาด การบริหารจัดการ กลุ่ม มีประธานเป็นผู้กำกับดูแลและอำนวยความสะดวกในการดำเนินกิจกรรมให้แก่กลุ่มใหญ่ และกิจกรรมกลุ่มย่อยแต่ละกลุ่ม มีการผลิตโดยใช้แรงงานในครอบครัว และบางกลุ่มมีการจ้างแรงงานจากสมาชิกในกลุ่มของตนเอง สะท้อนให้เห็นว่าศักยภาพของกลุ่มอยู่ในระดับที่สามารถพึ่งพาตนเองได้ นอกจากนี้ยังพบว่ากลุ่มมีการระดมทุน การจัดหางบประมาณจากหน่วยงานมาสนับสนุน การทำกิจกรรม มีการจัดสรรผลประโยชน์ (การปันผล) แก่สมาชิก การคิดต้นทุนการผลิต การจัดหาวัตถุดิบ สินค้าอุปโภค-บริโภค บริการแก่สมาชิก สำหรับกระบวนการผลิตและเทคโนโลยี กลุ่มมีการแปรรูปผลิตภัณฑ์หลายชนิด เช่น ปลาข้าวผง สมุนไพรขมิ้น น้ำพริกนรก ปลาร้าทรงเครื่อง และข้าวเกรียบ บางผลิตภัณฑ์มีการผลิตซ้ำซ้อนกัน จึงเป็นปัญหาอุปสรรคในการใช้ตลาดที่มีมาตรฐานอาหารและยา (อย.) การตัดราคากันเอง และปัญหาการจัดหาบัญชีสรุปผลรายรับ รายจ่ายการทากิจกรรม และมีข้อเสนอแนะเพื่อให้กลุ่มได้มีการบริหารจัดการกลุ่มแบบมีส่วนร่วมในการพัฒนาศักยภาพการทำงาน ควรมีการแบ่งหน้าที่ความรับผิดชอบที่ชัดเจน การควบคุมการตรวจสอบคุณภาพผลิตภัณฑ์อย่างต่อเนื่อง การพัฒนาความรู้ การจัดหาบัญชี ก็จะทำให้กลุ่มเกิดความเชื่อมั่น การบริหารจัดการกลุ่มแบบมีส่วนร่วมอย่างต่อเนื่องและยั่งยืน เสาวดี ศรีฟ้า (2551) ศึกษาเรื่อง “แนวทางการเพิ่มศักยภาพและความร่วมมือของกลุ่มแม่บ้านเกษตรกรในตำบลป่าสัก อำเภอเมือง จังหวัดลำพูน” มีวัตถุประสงค์เพื่อศึกษาศักยภาพด้านการบริหารจัดการที่เป็นอยู่ของกลุ่มแม่บ้านเกษตรกร เพื่อพัฒนาแนวทางเพิ่มศักยภาพด้านการบริหารจัดการกลุ่มของกลุ่มแม่บ้านเกษตรกร เพื่อศึกษาความร่วมมือของกลุ่มแม่บ้านเกษตรกรที่เป็นอยู่พัฒนาแนวทางความร่วมมือของกลุ่มแม่บ้านเกษตรกรและเพื่อวิเคราะห์ปัจจัยที่มีผลต่อการพัฒนาแนวทางเพิ่มศักยภาพและความร่วมมือของกลุ่มแม่บ้านเกษตรกร โดยประยุกต์ใช้กระบวนการวิจัยเชิงปฏิบัติการอย่างมีส่วนร่วม (Participatory Action Research) เป็นวิธีวิทยาวิจัย ผลการวิจัย พบว่า แนวทางการเพิ่มศักยภาพของกลุ่มแม่บ้านเกษตรกรในตำบลป่าสักมีขั้นตอน ดังนี้ 1) ศึกษาบริบทกลุ่มแม่บ้านเกษตรกรและค้นหาที่วิจัยหลัก 2) กำหนดทีมวิจัยร่วมและทำความเข้าใจเรื่องงานวิจัยเพื่อท้องถิ่น 3) พัฒนาโจทย์วิจัย 4) วิเคราะห์จุดแข็ง จุดอ่อน โอกาส และอุปสรรคของกลุ่มแม่บ้านเกษตรกร 5) ออกแบบกิจกรรมเพิ่มศักยภาพของกลุ่ม 4 ด้านพัฒนา ด้านการจัดการกลุ่ม พัฒนาด้านคุณภาพการผลิตผลิตภัณฑ์ พัฒนาด้านบรรจุภัณฑ์ และพัฒนาด้านการตลาด โดยใช้กระบวนการเสริมองค์ความรู้ใหม่ การจัดกิจกรรมเวทีแลกเปลี่ยนความคิดเห็นการฝึกปฏิบัติจริง เพื่อนำไปสู่การพัฒนา 6) ดำเนินการตามแผนกิจกรรม เช่น การศึกษาดูงาน การจัดกิจกรรมตลาดนัด การจัดเวทีแลกเปลี่ยนเรื่องบรรจุภัณฑ์ เป็นต้น 7) สรุปบทเรียนการดำเนินงานและ 8) วิเคราะห์ปัจจัยที่เอื้อต่อการเพิ่ม

ศักยภาพของกลุ่มแม่บ้านเกษตรกร นอกจากนี้ปัจจัยที่มีผลต่อการเพิ่มศักยภาพของกลุ่มแม่บ้านเกษตรกร ได้แก่ 1) ผู้นำกลุ่มแม่บ้านเกษตรกร 2) สมาชิกกลุ่มแม่บ้านเกษตรกร 3) อาชีพ 4) องค์ความรู้ ซึ่งเป็นประโยชน์แก่กลุ่มแม่บ้านเกษตรกร 5) การประชุมร่วมระหว่างสมาชิกของกลุ่มแม่บ้านเกษตรกร และ 6) การฝึกปฏิบัติจริงของกลุ่มแม่บ้านเกษตรกรส่วน ปัจจัยที่มีผลต่อการพัฒนาความร่วมมือระหว่างกลุ่มแม่บ้านเกษตรกร ได้แก่ 1) การมีโอกาสแลกเปลี่ยนประสบการณ์และปัญหา เช่นในการประชุมประจำเดือน 2) การร่วมคิดร่วมวางแผนและดำเนินกิจกรรม เช่น การจัดตลาดนัด การร่วมทำโครงการเครือข่าย จากการศึกษางานวิจัยชิ้นนี้ทำให้ทราบว่ากลุ่มแม่บ้านเกษตรกรในตำบลป่าสัก อำเภอเมือง จังหวัดลำพูน มีศักยภาพด้านการบริหารจัดการที่เป็นอยู่ของกลุ่มแม่บ้านเกษตรกรเป็นอย่างดี รวมถึงเมื่อมีการนำกระบวนการวิจัยเชิงปฏิบัติการอย่างมีส่วนร่วม (Participatory Action Research) มาใช้ในการวิจัย ทำให้แม่บ้านตระหนักถึงความร่วมมือร่วมใจของสมาชิกในกลุ่มมากขึ้น การศึกษาวิจัยในเรื่องปัจจัยที่มีผลต่อความสำเร็จทางธุรกิจของกลุ่มแม่บ้านเกษตรกรภาคเหนือในอุตสาหกรรมอาหารแปรรูปพื้นบ้านจึงมีความสำคัญต่อการพัฒนาการบริหารจัดการของกลุ่มแม่บ้านให้เป็นไปได้ด้วยความร่วมมือร่วมใจและละเอียดรอบคอบมากขึ้น

กรอบแนวความคิดของการวิจัย



ภาพที่ 2.3 กรอบแนวความคิด

จากกรอบคิดในการศึกษา ผู้ศึกษาได้แบ่งประเด็นในการวิเคราะห์ออกเป็น 3 หัวข้อ คือ

1. ทุนเดิมในพื้นที่
2. มิติทางด้านรายได้ทางเศรษฐกิจของกลุ่มวิสาหกิจชุมชนแปรรูปผลิตภัณฑ์สมุนไพร
3. มิติทางสังคมของกลุ่มวิสาหกิจชุมชนแปรรูปผลิตภัณฑ์สมุนไพร

ซึ่งหัวข้อแต่ละหัวข้อนั้นจะรวมอยู่ในคำจำกัดความว่า “การบริหารจัดการอย่างมีส่วนร่วม กลุ่มวิสาหกิจชุมชนแปรรูปผลิตภัณฑ์สมุนไพรในจังหวัดเชียงใหม่” โดยที่กลุ่มวิสาหกิจชุมชนแปรรูปผลิตภัณฑ์สมุนไพรจะมีวิธีการบริหารจัดการทรัพยากรต่าง ๆ ไม่ว่าจะเป็นการบริหารจัดการทุนเดิมที่มีอยู่ เช่น ทรัพยากรในท้องถิ่น ความรู้ภูมิปัญญา การบริหารรายได้ รวมถึงการจัดการความสัมพันธ์ของคนในกลุ่มวิสาหกิจชุมชน ก็จะเกิดการบริหารจัดการเศรษฐกิจแบบพึ่งตนเองและเครือข่าย พึ่งพาอาศัยซึ่งกันและกันของคนในชุมชน มุ่งสู่การพัฒนาทักษะ ความรู้เสริมสร้างความเข้มแข็งให้กับคนในชุมชน เน้นการมีส่วนร่วมให้เกิดขึ้นภายในชุมชน ฝึกให้ชุมชนบริหารจัดการในรูปแบบของคณะกรรมการหมู่บ้าน โดยมีภาครัฐและเอกชนเข้ามาเป็นทีมที่ปรึกษาอีกทั้งร่วมสังเกตการณ์ด้วย

เมื่อชุมชนเกิดความรู้ความเข้าใจในงานที่ทำ รู้ถึงหลักในการบริหารจัดการผลิตภัณฑ์วิสาหกิจชุมชนแปรรูปผลิตภัณฑ์สมุนไพรที่ดีกลุ่มก็จะมีคามเข้มแข็งขึ้น สุดท้ายทุกคนในกลุ่มก็จะเกิดสำนึกความเป็นเจ้าของร่วมกัน การเชื่อมโยงกับหน่วยงานภาครัฐและเอกชนต่าง ๆ ก็จะสามารถทำได้ง่ายขึ้น

ซึ่งการศึกษาในครั้งนี้ผู้ศึกษาได้ใช้แนวคิดทฤษฎีในการวิเคราะห์ดังนี้

1. แนวคิดการบริหารจัดการ
2. แนวคิดวิสาหกิจชุมชน
3. แนวคิดการพัฒนาชุมชนแบบ อิงการมีส่วนร่วมของประชาชน

บทที่ 3

วิธีการวิจัย

การศึกษาวิจัยเรื่อง การบริหารจัดการอย่างมีส่วนร่วมของกลุ่มวิสาหกิจชุมชนแปรรูปผลิตภัณฑ์สมุนไพรในจังหวัดเชียงใหม่ โดยแบ่งการศึกษาตามวัตถุประสงค์ของการวิจัยเป็น 3 ประเด็นหลัก ดังนี้ เพื่อศึกษาบริบทชุมชน สภาพการผลิตการตลาด ระดับศักยภาพความเข้มแข็งของวิสาหกิจชุมชนแปรรูปผลิตภัณฑ์อาหาร และวิเคราะห์ปัจจัยที่มีผลต่อการพัฒนาผลิตภัณฑ์วิสาหกิจชุมชนการแปรรูปผลิตภัณฑ์อาหารสู่ความเข้มแข็ง รวมทั้งแนวทางการพัฒนาวิสาหกิจชุมชนแปรรูปผลิตภัณฑ์อาหารในจังหวัดเชียงใหม่ที่เกิดจากการมีส่วนร่วม (PAR) ให้ได้รับมาตรฐานระดับประเทศ โดยมีวิธีการดำเนินการศึกษาวิจัย ดังนี้

ประชากร และกลุ่มตัวอย่าง

ประชากร ที่ใช้ในการศึกษา ในการศึกษาวิจัยครั้งนี้ได้ศึกษา การบริหารจัดการอย่างมีส่วนร่วมของกลุ่มวิสาหกิจชุมชนแปรรูปผลิตภัณฑ์สมุนไพรในจังหวัดเชียงใหม่ โดยเป็นการยกระดับความสามารถทางด้านการบริหารจัดการของวิสาหกิจชุมชนในจังหวัดเชียงใหม่ และเก็บข้อมูลจากกลุ่มวิสาหกิจชุมชนแปรรูปผลิตภัณฑ์สมุนไพร โดยพื้นที่ในการเก็บข้อมูล ตามคำแนะนำของสำนักงานเกษตรจังหวัดเชียงใหม่ และสำนักงานพัฒนาชุมชนจังหวัดเชียงใหม่ ได้แก่ กลุ่มวิสาหกิจชุมชนแปรรูปผลิตภัณฑ์สมุนไพร จำนวน 128 แห่ง และสมุนไพรและเครื่องเทศ จำนวน 30 แห่ง (ส่วนทะเบียนและข้อมูลวิสาหกิจชุมชน, 2557) รวมทั้งสิ้นในการเก็บข้อมูลด้านผู้ประกอบการวิสาหกิจชุมชน จำนวน 158 แห่ง พื้นที่ในการเก็บข้อมูลจำนวน 25 อำเภอในจังหวัดเชียงใหม่ ได้แก่ อำเภอเมืองเชียงใหม่ อำเภอดอยหล่อ อำเภอแม่แจ่ม อำเภอเชียงดาว อำเภอดอยสะเก็ด อำเภอแม่แตง อำเภอแม่ออน อำเภอสะเมิง อำเภอฝาง อำเภอแม่สาย อำเภอพร้าว อำเภอสันป่าตอง อำเภอสันกำแพง อำเภอสันทราย อำเภอหางดง อำเภอฮอด อำเภอดอยเต่า อำเภออมก๋อย อำเภอสารภี อำเภอเวียงแหง อำเภอไชยปราการ อำเภอแม่วาง อำเภอแม่ออน อำเภอดอยหล่อ และอำเภอกัลยาณิวัฒนา ในส่วนของการเก็บข้อมูลผู้บริโภค ได้แก่ นักท่องเที่ยวประชาชนทั่วไปที่บริโภคผลิตภัณฑ์สมุนไพรแปรรูป กลุ่มตัวอย่าง ด้วยวิธีการสุ่มตัวอย่างโดยใช้ความน่าจะเป็น (Probability Sampling) แบบวิธีการสุ่มตัวอย่างแบบง่าย (Sample Random Sampling) และใช้การสุ่มตัวอย่างจากตาราง (Taro Yamane, 1973)

กลุ่มตัวอย่าง สามารถได้กลุ่มตัวอย่างตามคำแนะนำของสำนักงานเกษตรจังหวัดเชียงใหม่ และสำนักงานพัฒนาชุมชนจังหวัดเชียงใหม่ และตามจำนวนกลุ่มวิสาหกิจชุมชนจำนวน

4 กลุ่มจากทั้งหมด 125 วิสาหกิจชุมชนในจังหวัดเชียงใหม่ ในส่วนของพื้นที่ที่มีจำนวน 4 อำเภอ ที่มีศักยภาพสามารถสู่การยกระดับประสิทธิภาพของผลิตภัณฑ์สมุนไพรต่อไป ได้แก่ อำเภอสันทราย อำเภอหางดง อำเภอดอยสะเก็ด และอำเภอแมริม ส่วนผู้ให้ข้อมูลคนสำคัญ อาทิเช่น สมาชิกกลุ่มวิสาหกิจผลิตภัณฑ์สมุนไพรแปรรูป ละประมาณ 2-3 ราย พัฒนกรในแต่ละอำเภอ อำเภอละ 1 คน นักวิชาการสาธารณสุข อำเภอละ 1 คน ชาวบ้านในพื้นที่นั้นๆ เป็นต้น โดยเก็บข้อมูลจากผู้บริโภค และนักท่องเที่ยวโดยรวมทั้งสิ้นประมาณ 400 ราย กลุ่มตัวแทนและหน่วยงานที่เกี่ยวข้องซึ่งสามารถแบ่งออก ได้แก่ ผู้นำชุมชนในพื้นที่นั้นๆ ตัวแทนหน่วยงานภาครัฐ และตัวแทนผู้ประกอบการธุรกิจแปรรูปผลิตภัณฑ์สมุนไพรภาคเอกชน ตามคำแนะนำของสำนักงานเกษตรจังหวัดเชียงใหม่ และสำนักงานพัฒนาชุมชนจังหวัดเชียงใหม่

เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย

ข้อมูลที่ใช้ในการวิจัย แบ่งออกเป็น 2 ประเภท คือ

1) ข้อมูลปฐมภูมิ (Primary Data) เป็นข้อมูลที่ได้จากการสัมภาษณ์โดยใช้แบบสัมภาษณ์แบบมีโครงสร้างจากการสอบถามกลุ่มตัวอย่าง โดยเก็บจากกลุ่มผลิตภัณฑ์ชุมชน โดยเลือกจาก ประเภทผลิตภัณฑ์สมุนไพรแปรรูปที่มีความนิยมสูงที่สุด จำนวนอย่างละ 1 ชนิด โดยจัดทำกรเก็บข้อมูล จำนวนทั้งหมด วิสาหกิจชุมชน โดยพื้นที่ในการเก็บข้อมูลชุมชน ตามคำแนะนำของสำนักงานเกษตรจังหวัดเชียงใหม่ และสำนักงานพัฒนาชุมชนจังหวัดเชียงใหม่ และตามจำนวนกลุ่มวิสาหกิจชุมชนจำนวน 5 กลุ่มจากทั้งหมด 125 วิสาหกิจชุมชนในจังหวัดเชียงใหม่ ในส่วนของพื้นที่ที่มีจำนวน 4 อำเภอ ที่มีศักยภาพสามารถสู่การยกระดับประสิทธิภาพของผลิตภัณฑ์สมุนไพรต่อไป ได้แก่ อำเภอสันทราย อำเภอหางดง อำเภอดอยสะเก็ด อำเภอพร้าว และอำเภอแมริม อีกทั้งเก็บข้อมูลเพิ่มเติมตามคำแนะนำของสำนักงานเกษตรจังหวัดเชียงใหม่ และสำนักงานพัฒนาชุมชนจังหวัดเชียงใหม่ โดยการออกภาคสนามจะแบ่งเป็น 2 รอบ โดยรอบแรก (Pre-survey) จะใช้จำนวนตัวอย่าง 30 ตัวอย่าง ผลที่ได้จาก Pre-survey จะถูกนำไปเป็นข้อมูลในการปรับปรุงแบบสอบถามเพื่อจัดทำเป็นฐานข้อมูลเบื้องต้นสำหรับการวิจัยที่ใช้การปฏิบัติการแบบมีส่วนร่วมทั้ง 3 กลุ่ม ได้แก่ กลุ่มวิสาหกิจชุมชนแปรรูปผลิตภัณฑ์สมุนไพร กลุ่มผู้บริโภค และกลุ่มตัวแทนและหน่วยงานที่เกี่ยวข้อง ให้มีความเหมาะสมยิ่งขึ้น ในการทำ Final-survey ในจำนวนแบบสอบถามในแต่ละพื้นที่ต่อไป

2) ข้อมูลทุติยภูมิ (Secondary Data) เป็นข้อมูลที่รวบรวมจากเอกสารที่ได้มีการเก็บรวบรวมไว้แล้ว อาทิเช่น หนังสือ งานวิจัย รายงานทางสถิติต่างๆ ตลอดจนข้อมูลจากสื่ออิเล็กทรอนิกส์ เป็นต้น

การวิเคราะห์ข้อมูลจำแนกเป็น 2 ลักษณะ ดังนี้

1) การวิเคราะห์ข้อมูลเชิงพรรณนา (Descriptive Analysis) เป็นการวิเคราะห์ข้อมูลต่างๆ ไป บริบทของวิสาหกิจชุมชนแปรรูปผลิตภัณฑ์สมุนไพร การผลิต การตลาด ระดับศักยภาพการบริหารจัดการขององค์กรจุดแข็ง จุดอ่อน โอกาสและอุปสรรคต่าง ๆ ของการดำเนินงานการวิเคราะห์ SWOT Matrix การมีส่วนร่วมของสมาชิก และผลกระทบต่อชุมชน ทั้งทางเศรษฐกิจ สังคม และสิ่งแวดล้อมจากการดำเนินกิจกรรมวิสาหกิจชุมชน เป็นต้น

2) การวิเคราะห์ข้อมูลเชิงปริมาณ (Quantitative Analysis)

2.1) ประเมินระดับศักยภาพวิสาหกิจชุมชนแบ่งเป็น 2 ส่วน ประกอบด้วย 7 ประเด็น คือ

ส่วนที่ 1 การประเมินกระบวนการ ประกอบด้วย 6 ประเด็น คือ ทิศทางวิสาหกิจชุมชน การวางแผนดำเนินงานของวิสาหกิจชุมชน การผลิต การตลาด การบริหารจัดการความรู้และข้อมูล ข่าวสาร การบริหารสมาชิกวิสาหกิจชุมชน และ กระบวนการจัดการสินค้าและบริการ

ส่วนที่ 2 การประเมินผลลัพธ์ ประกอบด้วย 1 ประเด็น คือ ผลลัพธ์การดำเนินงานวิสาหกิจชุมชน จากส่วนที่ 1 และส่วนที่ 2 สามารถนำ ข้อมูลที่ได้มาหาระดับศักยภาพของผลิตภัณฑ์วิสาหกิจชุมชนได้ดังนี้

(1) จากข้อมูลในส่วนที่ 1 และส่วนที่ 2 สรุปเป็นคะแนนศักยภาพของผลิตภัณฑ์วิสาหกิจชุมชน ดังนี้

ก. กำหนดคะแนนดังนี้

ระดับดี	มีค่าเท่ากับ 3	คะแนน
ระดับปานกลาง	มีค่าเท่ากับ 2	คะแนน
ระดับต้องปรับปรุง	มีค่าเท่ากับ 1	คะแนน

ข. การหาคะแนนที่ห่างกันในแต่ละช่วงชั้น

$$\text{ช่วงคะแนน} = \text{สูงสุด} - \text{ต่ำสุด}$$

คะแนนช่วงชั้น

$$\text{แทนค่าช่วงคะแนน} = \text{ช่วงคะแนนที่ห่างกันระหว่างช่วงชั้น} = 0.66$$

ค. การกำหนดระดับช่วงคะแนนในแต่ละระดับชั้น ได้ดังนี้

ดี	มีค่าคะแนนเฉลี่ยระหว่าง 2.34 - 3.00	คะแนน
ปานกลาง	มีค่าคะแนนเฉลี่ยระหว่าง 1.67 - 2.33	คะแนน

ต้องปรับปรุง มีค่าคะแนนเฉลี่ยระหว่าง 1.00 - 1.66 คะแนน

(2) การคิดคะแนนเฉลี่ยของผลิตภัณฑ์วิสาหกิจชุมชน สามารถคิดคะแนนของวิสาหกิจชุมชนได้ ดังนี้

- แทนคะแนนในแต่ละประเด็นย่อย ใช้คะแนน 3,2,1 ตามที่กำหนดไว้ในข้อ ก.
- รวมคะแนนที่ได้รับทั้งหมด หาคด้วยจำนวนข้อคำถามที่ประเมิน
- คะแนนที่ได้เป็นคะแนนเฉลี่ย เมื่อนำมาเทียบกับระดับช่วงคะแนนเฉลี่ยในแต่ละระดับชั้นในข้อ ค. จะทำให้ทราบว่าวิสาหกิจชุมชนนั้น ๆ มีศักยภาพโดยรวม หรือระดับความเข้มแข็งอยู่ในระดับใด

การวิเคราะห์ข้อมูล

การศึกษาวิจัยครั้งนี้เป็นการศึกษาวิจัยเชิงคุณภาพและเชิงปริมาณควบคู่กันจึงมีเครื่องมือที่ใช้ในการดำเนินการการศึกษาวิจัยเพื่อใช้การวิเคราะห์ข้อมูล ดังนี้

1.การสัมภาษณ์ในการวิเคราะห์ข้อมูลเชิงลึก (In-depth Interview) โดยใช้แบบสัมภาษณ์แบบมีโครงสร้าง (Structure Interview) ด้วยการสัมภาษณ์เป็นรายบุคคล (Depth Interview) ซึ่งผู้วิจัยได้ทำการกำหนดประเด็นที่ต้องการศึกษาเป็นข้อๆ และสัมภาษณ์ตามลำดับที่กำหนดไว้ล่วงหน้า เพื่อเชื่อมโยงเรื่องราวต่างๆ ให้สอดคล้องกับคำถาม

2.การวิเคราะห์ข้อมูลแบบสัมภาษณ์แบบมีโครงสร้าง (Structure Interview) ผู้ศึกษาได้กำหนดประเด็นคำถามในการสัมภาษณ์ข้อมูลเชิงลึก โดยสัมภาษณ์เป็นรายบุคคล (Depth Interview) จากผู้นำชุมชน ผู้นำกลุ่ม กรรมการและสมาชิกกลุ่มวิสาหกิจชุมชน รวมถึงการทำวิจัยเชิงปฏิบัติการแบบมีส่วนร่วม (Participatory Action Research: PAR) เพื่อให้มีความสอดคล้องกับการบริหารจัดการ ระดับศักยภาพความเข้มแข็งของวิสาหกิจชุมชนแปรรูปผลิตภัณฑ์สมุนไพร

โดยการกำหนดเลือกกลุ่มวิสาหกิจชุมชนแปรรูปผลิตภัณฑ์สมุนไพรที่มีศักยภาพสามารถยกระดับการบริหารจัดการกลุ่มฯ ตามคำแนะนำของสำนักงานเกษตรจังหวัดเชียงใหม่ และสำนักงานพัฒนาชุมชนจังหวัดเชียงใหม่ จำนวน 4 อำเภอในพื้นที่ที่มีกลุ่มวิสาหกิจชุมชนที่มีศักยภาพสูงที่สุด ได้แก่ อำเภอสันทราย อำเภอหางดง อำเภอดอยสะเก็ด และอำเภอแมริม

สำหรับวิธีการดำเนินงานวิจัย สามารถอธิบายตามวัตถุประสงค์ ดังนี้

วัตถุประสงค์ข้อที่ 1: เพื่อศึกษาบริบทชุมชน สภาพการผลิตการตลาด การบริหารจัดการ ระดับศักยภาพความเข้มแข็งของวิสาหกิจชุมชนแปรรูปผลิตภัณฑ์สมุนไพร โดยมีขั้นตอนการศึกษาดังนี้

1) วิเคราะห์จุดแข็ง จุดอ่อน โอกาส และอุปสรรคต่างๆของผลิตภัณฑ์วิสาหกิจชุมชนแปรรูปผลิตภัณฑ์สมุนไพร อาทิ ด้านการผลิต การตลาด รวมถึงด้านการบริหารจัดการ ในการดำเนินงานโดยใช้การวิเคราะห์ SWOT Matrix

2) วิเคราะห์ศักยภาพการบริหารจัดการประกอบด้วย 6 ประเด็น คือ ทิศทางวิสาหกิจชุมชนการวางแผนดำเนินงานของวิสาหกิจชุมชน การบริหารจัดการความรู้และข้อมูลข่าวสาร การบริหารสมาชิกวิสาหกิจชุมชน และ กระบวนการจัดการสินค้าและบริการ โดยกำหนดคะแนนศักยภาพของผลิตภัณฑ์วิสาหกิจชุมชนแปรรูปผลิตภัณฑ์สมุนไพร

วัตถุประสงค์ข้อที่ 2 : เพื่อวิเคราะห์ปัจจัยที่มีผลต่อการบริหารจัดการผลิตภัณฑ์วิสาหกิจชุมชนการแปรรูปผลิตภัณฑ์สมุนไพรสู่ความเข้มแข็ง โดยมีขั้นตอนการศึกษา ดังนี้

1) วิเคราะห์ปัจจัยที่มีผลต่อการพัฒนาผลิตภัณฑ์วิสาหกิจชุมชนการแปรรูปผลิตภัณฑ์อาหารในปัจจุบัน โดยรวบรวมข้อมูลจากรายงานของหน่วยงานที่เกี่ยวข้อง เว็บไซต์ และการสัมภาษณ์บุคคลที่เกี่ยวข้อง เกี่ยวกับความต้องการผลิตภัณฑ์วิสาหกิจชุมชนทั้งในประเทศและต่างประเทศ รวมถึงแนวโน้มความต้องการผลิตภัณฑ์ดังกล่าว

2) วิเคราะห์ปัจจัยแวดล้อมที่มีผลต่อการพัฒนาผลิตภัณฑ์โดยวิธีการวิเคราะห์ด้วยแบบจำลองและมีการตั้งสมมติฐานในการศึกษา ดังนี้

ปัจจัยการบริหารจัดการ (Manage) ประกอบด้วย 3 ตัวแปร ได้แก่

- การเพิ่มศักยภาพและความสามารถของสมาชิก (Manage1)
- การเพิ่มรายได้ (Manage2)
- ชุมชนได้รับผลประโยชน์ (Manage3)

จากนั้นตั้งสมมติฐานในการศึกษาการวิเคราะห์ปัจจัยที่กำหนดความเข้มแข็งของวิสาหกิจชุมชนในการพัฒนาผลิตภัณฑ์ชุมชน สมมติฐานในการวิเคราะห์เพื่อให้สอดคล้องกับแบบจำลองและวิเคราะห์เนื้อหา (Content analysis) เชิงลึกต่อไป สามารถอธิบายได้ดังนี้

1) กระบวนการเรียนรู้ (Learning) เป็นกลุ่มตัวแปรอิสระที่กำหนดความเข้มแข็งของวิสาหกิจชุมชนในการพัฒนาผลิตภัณฑ์ชุมชน ซึ่งประกอบไปด้วยตัวแปร 3 ตัว

2) องค์กรวิสาหกิจชุมชน (Community) เป็นกลุ่มตัวแปรอิสระที่กำหนดความเข้มแข็งของวิสาหกิจชุมชนในการพัฒนาผลิตภัณฑ์ชุมชนซึ่งประกอบไปด้วยตัวแปร 3 ตัว

3) การบริหารจัดการ (Manage) เป็นกลุ่มตัวแปรอิสระที่กำหนดความเข้มแข็งของวิสาหกิจชุมชนในการพัฒนาผลิตภัณฑ์ชุมชน ซึ่งประกอบไปด้วยตัวแปร 3 ตัวแปร

ดังนั้น จากแบบจำลองและสมมติฐานได้ใช้สถิติทดสอบ โดยใช้ Multiple Regression Analysis ซึ่งมีโครงสร้างสมการคือ

$$Y = \beta_0 + \beta_1 X_1 + \beta_2 X_2 + \dots + \beta_n X_n$$

จากสมการโครงสร้างนำมาทดสอบตัวแปรต่างๆโดยใช้การวิเคราะห์ถดถอยพหุแบบเชิงชั้น (Hierarchical Regression Analysis) ซึ่งมีโครงสร้างดังนี้

$$\text{เชิงชั้นที่ 1} \quad Y = \beta_0 + \beta_1 X_1$$

$$\text{เชิงชั้นที่ 2} \quad Y = \beta_0 + \beta_1 X_1 + \beta_2 X_2$$

$$\text{เชิงชั้นที่ 3} \quad Y = \beta_0 + \beta_1 X_1 + \beta_2 X_2 + \beta_3 X_3$$

กำหนดให้ Y = ความเข้มแข็งของวิสาหกิจชุมชนในการพัฒนาผลิตภัณฑ์ชุมชน(EMP)

X_1 = ตัวแปรหลักของกระบวนการเรียนรู้ (Learning)

X_2 = ตัวแปรหลักของกลุ่มองค์กรวิสาหกิจชุมชนแปรรูปผลิตภัณฑ์สมุนไพร (Community)

X_3 = ตัวแปรหลักของการบริหารจัดการ (Manage)

วัตถุประสงค์ข้อที่ 3 : เพื่อเสนอแนวทางการบริหารจัดการวิสาหกิจชุมชนแปรรูปผลิตภัณฑ์สมุนไพรในจังหวัดเชียงใหม่ที่เกิดจากการวิจัยเชิงปฏิบัติการแบบมีส่วนร่วม (PAR) ดังนี้ จัดเวทีแลกเปลี่ยน แสดงความคิดเห็น โดยชุมชนหน่วยงานท้องถิ่นมีส่วนร่วม หน่วยงานทั้งภาครัฐและหน่วยงานเอกชน เพื่อร่วมหาแนวทางการพัฒนาการบริหารจัดการ วิสาหกิจชุมชนแปรรูปผลิตภัณฑ์สมุนไพร โดยตอบคำถามปัจจัยที่มีผลต่อการพัฒนานาการบริหารจัดการอย่างมีส่วนร่วมของผลิตภัณฑ์วิสาหกิจชุมชนการแปรรูปผลิตภัณฑ์สมุนไพรสู่ความเข้มแข็งได้ในอนาคต

การเก็บรวบรวมข้อมูล

การศึกษาวิจัยครั้งนี้เป็นการศึกษาวิจัยเชิงคุณภาพและเชิงปริมาณควบคู่กันจึงมีเครื่องมือที่ใช้ในการดำเนินการการศึกษาวิจัย ดังนี้

1.การสัมภาษณ์ในเชิงลึก (In-depth Interview) โดยใช้แบบสัมภาษณ์แบบมีโครงสร้าง (Structure Interview) ด้วยการสัมภาษณ์เป็นรายบุคคล (Depth Interview) ซึ่งผู้วิจัยได้ทำการกำหนดประเด็นที่ต้องการศึกษาเป็นข้อๆ และสัมภาษณ์ตามลำดับที่กำหนดไว้ล่วงหน้า เพื่อเชื่อมโยงเรื่องราวต่างๆ ให้สอดคล้องกับคำถาม

2.แบบสัมภาษณ์แบบมีโครงสร้าง (Structure Interview) ผู้ศึกษาได้กำหนดประเด็นคำถามในการสัมภาษณ์ข้อมูลเชิงลึก โดยสัมภาษณ์เป็นรายบุคคล (Depth Interview) จากผู้นำชุมชน ผู้นำกลุ่ม กรรมการและสมาชิกกลุ่มวิสาหกิจชุมชน รวมถึงการทำวิจัยเชิงปฏิบัติการแบบมีส่วนร่วม (Participatory Action Research: PAR) เพื่อให้มีความสอดคล้องกับการศึกษาแนวทางการพัฒนาการบริหารจัดการวิสาหกิจชุมชนแปรรูปผลิตภัณฑ์สมุนไพรในจังหวัดเชียงใหม่



บทที่ 4

ผลการวิจัย

การศึกษาวิจัยเรื่อง การบริหารจัดการอย่างมีส่วนร่วมของกลุ่มวิสาหกิจชุมชนแปรรูปผลิตภัณฑ์สมุนไพรในจังหวัดเชียงใหม่ โดยแบ่งการศึกษาตามวัตถุประสงค์ของการวิจัยเป็น 3 ประเด็นหลัก ดังนี้ ศึกษาบริบทชุมชน สภาพการผลิตการตลาด การบริหารจัดการ และระดับศักยภาพความเข้มแข็งของวิสาหกิจชุมชนแปรรูปผลิตภัณฑ์สมุนไพร และวิเคราะห์ปัจจัยที่มีผลต่อการบริหารจัดการวิสาหกิจชุมชนการแปรรูปผลิตภัณฑ์สมุนไพรสู่ความเข้มแข็ง รวมทั้งเสนอแนวทางการบริหารจัดการวิสาหกิจชุมชนแปรรูปผลิตภัณฑ์สมุนไพรในจังหวัดเชียงใหม่ที่เกิดจากการวิจัยเชิงปฏิบัติการแบบมีส่วนร่วม (PAR) โดยอาศัยแนวคิดและทฤษฎีที่เกี่ยวข้องดังกล่าวมาแล้ว ผู้วิจัยขอเสนอ ผลการวิเคราะห์ข้อมูลและการดำเนินงานตามลำดับ ตามรายละเอียดของวัตถุประสงค์การศึกษาโดยแบ่งเป็นส่วนต่างๆ ดังนี้

บริบทชุมชน สภาพการผลิตการตลาด การบริหารจัดการ และระดับศักยภาพความเข้มแข็งของวิสาหกิจชุมชนแปรรูปผลิตภัณฑ์สมุนไพร โดยมีการศึกษาตามประเด็นต่างๆ ดังนี้

โดยจากการลงพื้นที่ในการศึกษาวิจัย พบว่ามี ผลิตภัณฑ์ชุมชนเพียง 4 กลุ่มอาชีพมีความเข้มแข็งสามารถต่อยอด โดยการพัฒนาไปสู่การเป็นวิสาหกิจชุมชนสามารถแข่งขันได้เมื่อเข้าสู่ประชาคมเศรษฐกิจอาเซียน และสุดท้ายประโยชน์ที่คาดว่าจะได้รับในด้านวิชาการ คือ เป็นวิสาหกิจชุมชนต้นแบบ นำร่องสำหรับพื้นที่อื่นๆ ได้ศึกษาต่อไป ซึ่งมีการทดสอบผลิตภัณฑ์ อยู่ 4 ชนิด ผลิตภัณฑ์ ซึ่งจะอธิบายทั้ง 4 อำเภอ ได้แก่ ในภาพรวมของผลิตภัณฑ์ของวิสาหกิจชุมชนแปรรูปผลิตภัณฑ์สมุนไพร เนื่องจากมีผลิตภัณฑ์ในแต่ละแห่งมีลักษณะเหมือน และคล้ายคลึงกัน ดังนั้นคณะผู้ศึกษาวิจัย จึงได้สรุปผลิตภัณฑ์ที่มีศักยภาพในแต่ละกลุ่มฯ ได้แก่

- 1) สมุนไพรอบแห้ง
- 2) ลูกประคบ
- 3) น้ำสมุนไพร
- 4) ยาสระผม/ สบู่สมุนไพร

ในการศึกษาวิจัยครั้งนี้ จากการลงพื้นที่เก็บข้อมูลแต่ละกลุ่มผลิตภัณฑ์สามารถนำมาจัดเป็นกลุ่มเดียวกันได้เนื่องจากมีข้อมูลที่มีลักษณะที่เหมือนและคล้ายคลึงกัน ดังนั้น สามารถสรุปเป็นภาพโดยรวมในการวิเคราะห์จุดแข็ง จุดอ่อน โอกาส และอุปสรรคต่างๆ ของผลิตภัณฑ์วิสาหกิจชุมชนแปรรูปผลิตภัณฑ์สมุนไพร โดยใช้การวิเคราะห์ SWOT Matrix

และสามารถวิเคราะห์ศักยภาพการบริหารจัดการประกอบด้วย 6 ประเด็น คือ ทิศทางวิสาหกิจชุมชน การวางแผนดำเนินงานของวิสาหกิจชุมชน การบริหารจัดการความรู้และข้อมูลข่าวสาร การบริหาร สมาชิกวิสาหกิจชุมชน และ กระบวนการจัดการสินค้าและบริการ สามารถอธิบายดังนี้

การวิเคราะห์จุดแข็ง จุดอ่อน โอกาสและอุปสรรค เมื่อทำการวิเคราะห์ ภาพโดยรวมของกลุ่มวิสาหกิจชุมชนแปรรูปผลิตภัณฑ์สมุนไพรแล้วพบ จุดอ่อน จุดแข็ง อุปสรรค โอกาส(WSTO) ได้ดังต่อไปนี้

● **W: WEAKNESS**

- 1 กลุ่มของผู้ประกอบการไม่ได้ทำบัญชีจึงไม่ทราบถึงผลกำไร ขาดทุน
- 2 ขาดการตั้งชื่อสินค้าหรือผลิตภัณฑ์ที่ชัดเจน
- 3 ขาดการโฆษณาประชาสัมพันธ์ ทำให้ยังไม่เป็นที่รู้จักของลูกค้าและตลาดเป้าหมาย
- 4 ผู้ประกอบการกลุ่มวิสาหกิจชุมชนมีสินค้าหลากหลายชนิดแต่ตั้งราคาสินค้าเท่ากันหมด ทั้งๆ ที่ต้นทุนสินค้าแต่ละชนิดแตกต่างกัน ส่งผลให้ผลกำไรที่ได้รับอาจไม่คุ้มค่างบเงินที่ลงทุนเสียไป

- 5 การจัดสินค้าหน้าร้านยังไม่เป็นที่น่าสนใจเท่าที่ควร
- 6 การออกแบบบรรจุภัณฑ์ของสินค้ายังความน่าสนใจ
- 7 ขั้นตอนการผลิตขาดความทันสมัย

● **S: STRENGTH**

- 1 วัตถุดิบสมุนไพรบางชนิดมีอยู่ในพื้นที่
- 2 ราคาของสินค้าสมุนไพรของกลุ่มวิสาหกิจชุมชนมีราคาถูกมากเป็นที่นิยมของลูกค้าประจำ
- 3 สินค้ามีส่วนประกอบของสมุนไพรหลายชนิดมากกว่าของคู่แข่ง ทำให้สินค้ามีสรรพคุณที่โดดเด่นกว่ากลุ่มวิสาหกิจชุมชนกลุ่มอื่นๆ และมีสูตรลับเฉพาะในแต่ละกลุ่ม

● **O: OPPORTUNITY**

- 1 สินค้าสมุนไพรยังเป็นที่ต้องการของตลาดมากเนื่องจากคนส่วนใหญ่หันมาสนใจเรื่องสุขภาพกันมากขึ้น
- 2 บางกลุ่มวิสาหกิจชุมชนมีสมาชิกกลุ่มเป็นแพทย์แผนไทยหรือแพทย์แผนทางเลือก อีกทั้งนำผลิตภัณฑ์ของกลุ่มตัวเองไปประชาสัมพันธ์โดยตรงกับลูกค้าที่ใช้บริการนวด เช่น ลูกประคบ ยาสมุนไพรสมุนไพรเป็นต้น
- 3 ผลิตภัณฑ์กลุ่มวิสาหกิจชุมชนบางชนิดของแต่ละกลุ่มสามารถผลักดันให้เข้าสู่โครงการหนึ่งตำบลหนึ่งผลิตภัณฑ์ หรือ OTOP ได้

● T: THREAT

1 จากการได้รับความนิยมเรื่องสมุนไพรไทยมากทำให้กลุ่มผู้ประกอบการมีคู่แข่งในการทำสินค้าสมุนไพรไทยมากขึ้น

2 ช่องทางการฝากวางขายน้อย เพราะถูกปฏิเสธการฝากวางขายจากหมู่บ้านอื่นๆ

3 สมุนไพรออกตามฤดูกาล ฤดูกาลก่อนออกมากก็ได้สมุนไพรมาก ฤดูกาลนี้ออกน้อยก็ได้สมุนไพรน้อย

4 ท่าเลที่ตั้งของสถานประกอบการอยู่ห่างไกลลูกค้ากลุ่มเป้าหมาย ยากแก่การรับส่งสินค้า

สภาพการบริหารทั่วไป ทิศทางวิสาหกิจชุมชนการวางแผนดำเนินงานของวิสาหกิจชุมชนผู้ประกอบการใช้เวลาว่างในการผลิตสินค้าสมุนไพร เพราะเนื่องจากผู้ประกอบการเองนั้นต้องปฏิบัติหน้าที่ที่มีคือ การเป็นสมาชิกกลุ่ม อสม. ออกช่วยเหลือชาวบ้าน จึงไม่ได้ผลิตสินค้าตลอดเวลา ส่วนรูปแบบการดำเนินธุรกิจของกลุ่มกิจการคือ กลุ่มวิสาหกิจชุมชนแต่ละกลุ่ม จะเก็บสมุนไพรจากแปลงปลูกสมุนไพรและจากชาวบ้านที่มาขาย นำมาทำความสะอาด ตากแห้งประมาณ 1-2 วัน แล้วทำการจัดเก็บ จากนั้นพอมีเวลาว่างผู้ประกอบการวิสาหกิจชุมชน ก็จะนำสมุนไพรที่ตากแห้งไว้แล้วมาแปรรูปเป็นผลิตภัณฑ์ชนิดต่างๆต่อไป ภายใต้ภูมิปัญญา ความชำนาญ และความเชี่ยวชาญ ของแต่ละกลุ่มวิสาหกิจชุมชน ซึ่งโดยส่วนใหญ่สมุนไพรที่ค้างจนแห้งแล้วนั้นจะนำมาแปรรูปเป็นสมุนไพรที่เป็นลูกประคบ ยาสระผม/ สบู่สมุนไพร ส่วนสมุนไพรที่เป็นผล และใบเตรียมที่จะผลิตสินค้า เป็นสมุนไพรอบแห้ง และน้ำสมุนไพรส่วนใหญ่มีอายุการใช้งานประมาณ 1 ปี

ในส่วนการการบริหารจัดการความรู้และข้อมูลข่าวสาร การบริหารสมาชิกวิสาหกิจชุมชน และ กระบวนการจัดการสินค้าและบริการ และด้านการตลาดและการขาย เนื่องจากแพทย์แผนไทยมีการยอมรับจากลูกค้าทั้งชาวไทยและต่างประเทศเป็นจำนวนมาก สินค้าที่เกี่ยวข้องกับแพทย์แผนไทยคือ ลูกประคบสมุนไพร สมุนไพรแห้งอบตัว ทำให้สินค้าที่เกี่ยวข้องกับสมุนไพรเป็นที่ต้องการเพิ่มมากขึ้น แต่เนื่องจากปัจจุบันแพทย์แผนไทยเป็นที่ยอมรับกันมากยิ่งขึ้น ก็มีผู้ที่ผลิตสินค้าเกี่ยวข้องกับสมุนไพรเพิ่มมากขึ้นตามความต้องการของลูกค้า จึงทำให้กลุ่มของผู้ประกอบการเองนั้นมีคู่แข่งทางการตลาดในด้านสินค้าสมุนไพรเพิ่มมากยิ่งขึ้นด้วย ทำให้ช่องทางการจัดจำหน่ายน้อยลง เพราะแต่ละหมู่บ้านมีการจัดทำสินค้าเกี่ยวกับสมุนไพรของแต่ละหมู่บ้านเอง ทำให้ทางกลุ่มของผู้ประกอบการวิสาหกิจชุมชน เองนั้นถูกปฏิเสธจากการวางขายสินค้าจากหมู่บ้านอื่น ทางกลุ่มของผู้ประกอบการวิสาหกิจชุมชนต้องยึดกลุ่มลูกค้าประจำไว้ และส่วนใหญ่ลูกค้าประจำก็จะสั่งซื้อสินค้าของทางกลุ่มของผู้ประกอบการวิสาหกิจชุมชน เพราะราคาสินค้าของกลุ่มมีราคาที่ถูกมากเป็นที่ยอมรับของลูกค้าประจำเป็นอย่างมาก ถึงแม้ว่าจะมีลูกค้าประจำมาสั่งซื้อสินค้าจากทางกลุ่มของผู้ประกอบการเองก็ตาม แต่ชื่อของกลุ่มของผู้ประกอบการวิสาหกิจชุมชน เองก็ไม่ได้เป็นที่แพร่หลาย เพราะลูกค้าที่ซื้อไปนั้นจะนำไปวางขายในชื่อของลูกค้าเองคือ การเปลี่ยนบรรจภัณฑ์และฉลากของสินค้าของผู้ประกอบการเอง

เนื่องจากผู้ประกอบการวิสาหกิจชุมชนนั้น โดยส่วนใหญ่เป็นสมาชิกกลุ่ม อสม. มีหน้าที่ช่วยเหลือชาวบ้าน และยังเป็นสมาชิกกลุ่มแพทย์แผนไทยหรือกลุ่มแพทย์แผนทางเลือก ทำให้สินค้าของกลุ่มของผู้ประกอบการนั้นได้มีการประชาสัมพันธ์ไปในด้านนี้ด้วย เนื่องจากผู้ประกอบการเองได้ไปทำการรักษาได้ใช้สินค้าของทางกลุ่มเองจึงได้ทำการประชาสัมพันธ์สินค้าไปภายในตัว และเป็นที่ชื่นชมของผู้ป่วยหรือลูกค้าเพราะมีราคาที่ถูกมาก

ส่วนด้านการผลิต การจัดซื้อและจัดหาวัตถุดิบ ในแต่ละกลุ่มวิสาหกิจชุมชนแปรรูปผลิตภัณฑ์สมุนไพร ได้แก่ สมุนไพรอบแห้ง ลูกประคบ น้ำสมุนไพร และยาสระผม/ สมุนไพร เนื่องจากกลุ่มของผู้ประกอบการวิสาหกิจชุมชนทำการผลิตสินค้ากันภายในครอบครัวจึงต้องใช้เวลาว่างช่วยกันทำ หลังจากการทำอาชีพหลัก ได้แก่ เกษตรกร และรับจ้างทั่วไป ส่วนด้านการจัดซื้อจัดหาจะมีชาวบ้านบางส่วนมาขายสมุนไพรที่ถึงที่บ้าน และบางส่วนผู้ประกอบการต้องออกไปหาซื้อเองตามบ้านของชาวบ้านที่ปลูกสมุนไพรที่ทางกลุ่มของผู้ประกอบการต้องการ กลุ่มวิสาหกิจชุมชนแต่ละแห่งมีการดำเนินการมาเป็นระยะเวลานานแล้ว แต่ปัญหาด้านบัญชี การจกรายรับ รายจ่ายไม่ได้มีการจดอย่างต่อเนื่อง ซึ่งปัจจุบันนี้ไม่มีการทำบัญชีรายรับ รายจ่ายแต่อย่างใด ทำให้กลุ่มฯ ไม่ทราบได้ว่าค่าใช้จ่ายในแต่ละครั้งของการซื้อสมุนไพร และกำไรจากการขายสินค้าของกลุ่มได้เท่าใด จึงทำให้ไม่ทราบว่าในแต่ละเดือนนั้นมีผลประกอบการเป็นเช่นไร จากที่สัมภาษณ์มานั้นทำให้ทราบถึงปัญหาด้านบัญชี และการเงินของกลุ่มคือ ทางกลุ่มมีความเข้าใจในการจดบัญชีสามารถลงบัญชีได้ แต่ยังไม่ได้เข้าใจลึกซึ้งว่าทำไมต้องมีการทำการจดบัญชีรายรับ รายจ่ายจึงทำให้ทางกลุ่มละเลยในการจดบัญชีรายรับ รายจ่ายไป ซึ่งในบางครั้งประธานกลุ่มฯ ก็จะจดแค่บัญชีรายชื่อของกลุ่มลูกค้าที่มาใช้บริการเท่านั้น แต่ไม่จกรายสินค้าที่ขายได้ด้วย ทำให้ไม่ทราบได้อย่างแท้จริงว่าลูกค้าคนใดซื้อสินค้าสมุนไพรไปเท่าไร ขายหน้าร้านเท่าไร ส่งเท่าไร ทำให้ไม่ทราบจำนวนการขายและจำนวนเงินที่ได้อย่างแท้จริง ทำให้ไม่สามารถรู้จำนวนขายในแต่ละวันเพื่อนำไปหักลบสินค้าที่มีอยู่สต็อกสินค้า ดังนั้นในภาพโดยรวมจะเห็นได้ว่ากลุ่มวิสาหกิจชุมชน แต่ละกลุ่มขาดความรู้ความเข้าใจในการทำบัญชีรายรับ และรายจ่าย จึงทำให้กิจการของกลุ่ม ไม่สามารถทราบได้ว่ากำไรจากการขายได้จำนวนใด และสามารถนำเงินที่ได้จากกำไรไปกำหนดในการจัดสวัสดิการต่างๆ ให้แก่สมาชิกกลุ่มต่อไป

ในปัจจุบันด้านการประชาสัมพันธ์เนื่องจากเป็นสินค้าของกลุ่มชุมชนระดับศักยภาพ ความเข้มแข็งของวิสาหกิจชุมชนแปรรูปผลิตภัณฑ์สมุนไพร ดังนั้นกลุ่มวิสาหกิจชุมชน จำเป็นต้องดำเนินการเองจึงไม่มีระบบสารสนเทศช่วยในการจัดการในด้านต่างๆ แต่อย่างใด อีกทั้งสมาชิกกลุ่มส่วนใหญ่เป็นชาวบ้านที่อยู่ในกลุ่มผู้สูงอายุทั้งนั้น จึงไม่มีความรู้ด้านสารสนเทศ จึงไม่มีการพัฒนาระบบสารสนเทศเข้ามาช่วยกลุ่มวิสาหกิจชุมชนแปรรูปผลิตภัณฑ์สมุนไพร ในการทำการประชาสัมพันธ์ จำหน่ายสินค้าของกลุ่มทางอินเทอร์เน็ต และสินค้าของทางกลุ่มเองก็ไม่ได้นำเข้าสู่เว็บไซต์สินค้า OTOP จึงทำให้ไม่เป็นที่รู้จักกันในวงกว้างมากนัก เนื่องจากเป็นกลุ่มผู้สูงอายุที่เป็นสมาชิกอยู่ในกลุ่มอาชีพนั้น จึงทำให้การเรียนรู้ การสอนเกี่ยวกับระบบสารสนเทศจึงทำได้ยาก และอีกปัจจัย

หนึ่งที่ทางกลุ่มเองนั้น ไม่มีระบบสารสนเทศเข้ามาช่วยในการทำงานคือ เครื่องคอมพิวเตอร์และโทรศัพท์มือถือในแอปพลิเคชันต่างๆ ดังนั้นสามารถกล่าวได้ว่าไม่มีอุปกรณ์เหล่านั้นเป็นของกลุ่มวิสาหกิจชุมชนแปรรูปผลิตภัณฑ์สมุนไพร พื้นบ้าน และยังไม่มีความที่จะสามารถดูแลระบบสารสนเทศให้กับกลุ่มสมาชิกได้ ทำให้กลุ่มวิสาหกิจชุมชนแปรรูปผลิตภัณฑ์สมุนไพร จึงไม่มีสารสนเทศเข้ามาช่วยในการดำเนินงานเพื่อให้เกิดประสิทธิภาพเพิ่มมากขึ้น ดังนั้นจึงจำเป็นต้องอาศัยหน่วยงานภาครัฐและภาคเอกชนเข้ามาส่งเสริมในกาพัฒนาทักษะของสมาชิกกลุ่มวิสาหกิจชุมชนแปรรูปผลิตภัณฑ์สมุนไพรแต่ละกลุ่มต่อไป

ในส่วนข้อมูลการศึกษาปัจจัยส่วนบุคคลของกลุ่มตัวอย่างผู้บริโภคร/ลูกค้าคาดหวังจำนวน 400 คน ประกอบด้วย เพศ อายุ การศึกษา และรายได้ครอบครัว มีรายละเอียด จำนวนและร้อยละของกลุ่มตัวอย่างผู้บริโภค จำแนกตามปัจจัยส่วนบุคคล ดังนี้

ปัจจัยส่วนบุคคล	จำนวน	ร้อยละ
1. เพศ		
1.1) ชาย	167	41.75
1.2) หญิง	233	58.25
2. อายุ		
2.1) ต่ำกว่า 20 ปี	11	2.75
2.2) 20-30 ปี	68	17.00
2.3) 31-40 ปี	105	26.25
2.4) สูงกว่า 40 ปี	216	54.00
3. การศึกษา		
3.1) ต่ำกว่าปริญญาตรี	198	49.50
3.2) ปริญญาตรี	181	45.25
3.3) สูงกว่าปริญญาตรี	21	5.25
4. รายได้ครอบครัว		
4.1) ต่ำกว่า 10,000 บาท	61	15.25
4.2) 10,000 – 20,000 บาท	155	38.75
4.3) 20,001 – 30,000 บาท	104	26
4.4) สูงกว่า 30,000 บาท	80	20
รวม	400	100

ที่มา : จากการวิเคราะห์

สะท้อนผลการศึกษากลุ่มตัวอย่างผู้บริโภคในจังหวัดเชียงใหม่ ดังนี้ กลุ่มตัวอย่างผู้บริโภคเป็นเพศชายจำนวน 167 คน คิดเป็นร้อยละ 41.75 และเพศหญิงจำนวน 233 คน คิดเป็นร้อยละ

58.25 ส่วนอายุ ผู้บริโภคส่วนใหญ่มีอายุสูงกว่า 40 ปี จำนวน 216 คน คิดเป็นร้อยละ 54 รองลงมา มีอายุ 31-40 ปี จำนวน 105 คน คิดเป็นร้อยละ 26.25 และ 20-30 ปี จำนวน 68 คน คิดเป็น ร้อยละ 17 ตามลำดับ ส่วนต่ำกว่า 20 ปีพบน้อยที่สุด จำนวน 11 คน คิดเป็นร้อยละ 2.75 ผู้บริโภคส่วนใหญ่มีการศึกษาอยู่ในระดับต่ำกว่าปริญญาตรี จำนวน 198 คน คิดเป็น ร้อยละ 49.50 รองลงมา มีการศึกษาอยู่ในระดับปริญญาตรี จำนวน 181 คน คิดเป็นร้อยละ 45.25 ตามลำดับ ส่วนผู้บริโภคที่มีการศึกษาอยู่ในระดับสูงกว่าปริญญาตรี พบน้อยที่สุด จำนวน 21 คน คิดเป็นร้อยละ 5.25 กลุ่มตัวอย่างผู้บริโภคส่วนใหญ่มีรายได้ครอบคลุมอยู่ระหว่าง 10,000-20,000 บาท จำนวน 155 คน คิดเป็นร้อยละ 38.75 รองลงมา มีรายได้อยู่ระหว่าง 20,001-30,000 บาท จำนวน 104 คน คิดเป็นร้อยละ 26.00 และมีรายได้สูงกว่า 30,000 บาท จำนวน 80 คน คิดเป็นร้อยละ 20.0 ตามลำดับ ส่วนผู้บริโภคที่มีรายได้ต่ำกว่า 10,000 บาท พบน้อยที่สุด จำนวน 61 คน คิดเป็นร้อยละ 15.25

วิเคราะห์ปัจจัยที่มีผลต่อการบริหารจัดการวิสาหกิจชุมชนการแปรรูปผลิตภัณฑ์สมุนไพรสู่ความเข้มแข็ง ดังนี้

วิเคราะห์ปัจจัยที่มีผลต่อการบริหารจัดการวิสาหกิจชุมชนการแปรรูปผลิตภัณฑ์สมุนไพรสู่ความเข้มแข็ง โดยเริ่มจากการวิเคราะห์เชิงธุรกิจ (Business Analysis) ตามหลักการและทฤษฎีที่นำมาวิเคราะห์ จากการกลั่นกรองความคิดเป็นการพิจารณาความเหมาะสม. ในส่วนการศึกษาวิจัยครั้งนี้ จะศึกษาและวิเคราะห์การบริหารจัดการตัวผลิตภัณฑ์ของกลุ่มวิสาหกิจชุมชน โดยวิเคราะห์ปัจจัย 2 ส่วน ได้แก่ ปัจจัยทางด้านการตลาด และปัจจัยด้านการบริหารจัดการธุรกิจการเงินและบัญชี ในการนำความคิดไปปฏิบัติ โดยพิจารณาจากปัจจัยภายในและปัจจัยภายนอกกิจการ ขั้นตอนต่อมา คือการนำความคิดที่ผ่านการกลั่นกรองมาพิจารณาความเป็นไปได้ในการผลิตออกจำหน่าย ด้วยการวิเคราะห์ถึงอุปสงค์ในตลาด ต้นทุนสินค้าที่จะผลิต และผลตอบแทนที่จะได้รับ อุปสงค์ในตลาดที่น้อยเกินไปย่อมไม่คุ้มกับการลงทุน และอาจทำให้ต้นทุนการผลิตสูงมาก ซึ่งจะกระทบต่อราคาจำหน่ายที่สูงเกินกว่าผู้ซื้อจะยอมรับได้ หากเป็นเช่นนั้น ความคิดที่ผ่านการกลั่นกรองมาจากขั้นที่ 2 จะถูกปฏิเสธในขั้นตอนการวิเคราะห์เชิงธุรกิจอย่างไรก็ตาม เมื่อผ่านขั้นนี้ไปจะคงเหลือเฉพาะแนวความคิดที่ทำให้กลุ่มวิสาหกิจมีกำไรจากการพัฒนาผลิตภัณฑ์ โดยจะใช้หลักทฤษฎีแนวทางในการวิเคราะห์การบริหารจัดการวิสาหกิจชุมชนการแปรรูปผลิตภัณฑ์สมุนไพรสู่ความเข้มแข็งทางการวิเคราะห์ทางการตลาด ดังนี้

ปัจจัยทางด้านการตลาดสามารถวิเคราะห์โดยจะใช้ 3Ps แทนที่จะเป็น 4Ps ตัวที่ใช้คือ Product (สินค้า) Place (ช่องทางการจัดจำหน่าย) และ Promotion (การส่งเสริมการตลาด) สาเหตุที่ไม่ใช่อีก 1P นั่นคือ Price (ราคา) เพราะทางคณะผู้วิจัยได้สอบถามและปรึกษาทางกลุ่มผู้แปรรูปผลิตภัณฑ์สมุนไพรแล้ว ถ้ามีการปรับเปลี่ยนราคาขายให้สูงขึ้นจะทำให้ไม่เป็นที่ยอมรับจากลูกค้า เพราะราคาที่กลุ่มสมุนไพรใช้อยู่ ณ.ขณะนี้ราคาถือว่าถูกมากถ้าเทียบกับที่อื่นๆเนื่องจากเสนอให้ทางกลุ่ม

ปรับเปลี่ยนราคาที่สูงเนื่องจากปริมาณสมุนไพรที่มีส่วนผสมในตัวผลิตภัณฑ์มีปริมาณมาก และราคาในการจัดซื้อสมุนไพรแต่ละตัวที่หายากค่อนข้างสูง ส่วนในด้านปริมาณของสมุนไพรที่ใช้นั้นจะขึ้นอยู่กับความต้องการลูกค้าว่าต้องการให้ใส่สมุนไพรชนิดไหนบ้างหรือไม่ใส่ตัวไหนบ้าง แบบนี้อาจจะทำให้ต้นทุนของสินค้าลดลงบ้างถ้าลูกค้าไม่ต้องการสมุนไพรที่มีราคาแพง และที่ทางกลุ่มเลือกใช้ 3Ps

1.1 Product (สินค้า) ปัญหาของตัวสินค้าของกลุ่มสมุนไพรนั้นยังไม่โดดเด่น พอไปวางคู่กับคู่แข่งจะพบว่า สินค้าของกลุ่มสมุนไพรนั้นยังไม่สะดุดตาพอที่จะให้ผู้มาใช้บริการวางแผนไทยซื้อไปฝากเพื่อนญาติผู้ใหญ่ ดังนั้นข้อเสนอแนะ ในภาพรวมของกลุ่มวิสาหกิจชุมชนจึงได้เสนอความคิดเห็นในการเปลี่ยนแปลงรูปแบบการหีบห่อบรรจุภัณฑ์ แต่ยังคงใช้วัสดุอุปกรณ์เดิมที่ทางกลุ่มวิสาหกิจชุมชนสมุนไพรเคยใช้อยู่ เนื่องจากไม่ต้องการเพิ่มต้นทุนนั่นเอง

1.2 Place (ช่องทางการจัดจำหน่าย) เนื่องจากหมู่บ้านอื่นไม่ยอมให้ทางกลุ่มวิสาหกิจชุมชนแปรรูปผลิตภัณฑ์สมุนไพรวางขายที่หมู่บ้านนั้นๆ ทำให้เกิดส่วนแบ่งทางการตลาดของกลุ่มสมุนไพรลดลง ยังไม่กว้างขวาง ลูกค้าประจำที่นิยมสินค้าของกลุ่มสมุนไพรเพื่อจะนำไปวางขายต่อจะเปลี่ยนบรรจุภัณฑ์ใหม่ให้เป็นตราของลูกค้าแทน ทำให้ส่วนแบ่งทางการตลาดของกลุ่มสมุนไพรลดลงเพิ่มขึ้นและยังไม่เป็นการประชาสัมพันธ์สินค้าของกลุ่มสมุนไพรเองด้วย ดังนั้นข้อเสนอแนะในภาพรวมของกลุ่มวิสาหกิจชุมชน จึงเสนอให้วางขายที่อนามัยของหมู่บ้าน โรงพยาบาลตำบล โดยใช้ฉลากของกลุ่มสมุนไพรโดยตรง เพราะว่าลูกค้าที่ซื้อสินค้าสมุนไพรนั้นจะนำเอาฉลากของลูกค้ามาแทนของกลุ่มวิสาหกิจชุมชนแปรรูปผลิตภัณฑ์สมุนไพร

1.3 Promotion (การส่งเสริมการตลาด) ทางกลุ่มสมุนไพรนั้นไม่มีการส่งเสริมการตลาดให้กับลูกค้าเลย จึงไม่เป็นที่ดึงดูดใจให้กับลูกค้ากลับมาซื้อสินค้าของกลุ่มวิสาหกิจชุมชนแปรรูปผลิตภัณฑ์สมุนไพร มีการจัดส่งสินค้าไม่ว่าใกล้หรือไกลทางกลุ่มจะมีการจัดส่งสินค้า ทำให้ทางกลุ่มวิสาหกิจชุมชนแปรรูปผลิตภัณฑ์สมุนไพรแต่ละแห่งเองนั้นเสียเวลา อีกทั้งทำให้เกิดเพิ่มต้นทุนไปด้วย ดังนั้นข้อเสนอแนะในภาพรวมของกลุ่มวิสาหกิจชุมชนจึงเสนอการส่งเสริมการตลาดให้กลุ่มสมุนไพร คือ ลูกค้าประจำส่งสินค้าจำนวนมากหรือลูกค้าที่มารับสินค้าเองจะมีการแถมสินค้านั้น โดยมีการสร้างโปรโมชั่นในแต่ละผลิตภัณฑ์เพื่อส่งเสริมการขาย

ปัจจัยด้านการบริหารจัดการธุรกิจการเงินและบัญชี เนื่องจากกลุ่มวิสาหกิจชุมชนแปรรูปผลิตภัณฑ์สมุนไพรในแต่ละแห่งจากกลุ่มตัวอย่าง พบว่าไม่มีระบบการจัดการด้านการเงินและบัญชีอย่างเป็นรูปธรรมและมีประสิทธิภาพ ดังนั้นปัจจุบันจึงทำให้ทางกลุ่มวิสาหกิจชุมชนแปรรูปผลิตภัณฑ์สมุนไพรไม่ทราบต้นทุน กำไร ขาดทุนที่ถูกต้องและแท้จริง อีกทั้งการไม่จดบัญชีรายรับ รายจ่าย ซึ่งทางคณะผู้วิจัยได้เห็นปัญหานี้ เนื่องจากการขอบัญชีรายรับ รายจ่ายของกลุ่มสมุนไพรแล้วไม่มีแต่อย่างใด ทำให้ทางกลุ่มวิสาหกิจชุมชนผลิตภัณฑ์สมุนไพรไม่ทราบจำนวนเงินที่แท้จริงของการดำเนินธุรกิจนี้ อีกทั้งไม่สามารถต่อยอดหรือพัฒนาธุรกิจได้อย่างเป็นรูปธรรม ในภาพรวมของกลุ่มวิสาหกิจชุมชนผลิตภัณฑ์สมุนไพรเสนอให้มีการจดบัญชีรายรับ รายจ่ายเป็นวันเพื่อที่ทางกลุ่มวิสาหกิจชุมชน

ผลิตภัณฑ์สมุนไพรมาถึงำไรที่ได้ในแต่ละวัน เพื่อจะได้สะท้อนถึงประสิทธิภาพในการพัฒนาธุรกิจได้ต่อไป ในส่วนความรู้และความเข้าใจในการทำบัญชี ได้ทางกลุ่มสัมภาน์ซึ่งพบปัญหาว่า ผู้ประกอบการทราบวิธีการจดบัญชี แต่ไม่ทราบว่าทำไมต้องมีการบัญชี กลุ่มวิสาหกิจชุมชนผลิตภัณฑ์สมุนไพรผู้ประกอบการขาดความรู้ความเข้าใจความสำคัญของการทำบัญชี อีกทั้งยังพบว่า ไม่มีการจดบัญชี ไม่ทราบจำนวนสินค้า เนื่องจากไม่มีการจดบัญชีทำให้ไม่ทราบจำนวนสินค้าที่ขาดไปได้ในแต่ละวัน จึงไม่ทราบว่าสินค้าคงเหลือที่คลังสินค้ามีเท่าไร ควรผลิตเพิ่มอีกเท่าไร ดังนั้นข้อเสนอแนะ กลุ่มวิสาหกิจชุมชนผลิตภัณฑ์สมุนไพรมีข้อเสนอให้กลุ่มสมุนไพรได้เริ่มจดบัญชีใหม่และบอกข้อดีว่าจดบัญชีแล้วดีอย่างไร

จากการวิเคราะห์ปัจจัยทั้ง 2 ส่วน พบว่า การพัฒนาด้านผลิตภัณฑ์ (Product Development) เป็นขั้นตอนที่มีความสำคัญ เนื่องจากการเปลี่ยนความคิดให้เป็นตัวผลิตภัณฑ์ที่มีตัวตน ขั้นตอนการพัฒนาด้านผลิตภัณฑ์ จะเกี่ยวข้องกับการหากรรมวิธีการผลิต การเลือกวัตถุดิบ ส่วนประกอบของผลิตภัณฑ์ สูตรในการผลิต วิธีการผลิตให้ได้คุณภาพ ประสิทธิภาพ รูปแบบ สี สัน ขนาดต่างๆ ตามความต้องการของตลาด หลายต่อหลายครั้งที่ความคิดที่ผ่านการกลั่นกรองไม่สามารถผลิตเป็นสินค้ามีตัวตนได้ เนื่องจากต้องใช้ต้นทุนสูงมากจนไม่คุ้ม หรือต้องใช้เวลาในการผลิตนานเกินไปไม่ทันกับความต้องการของตลาด ดังนั้น เมื่อแนวคิดผ่านขั้นตอนนี้ไปย่อมหมายถึงกิจการมีผลิตภัณฑ์ใหม่อยู่ในมือเพื่อรอการจัดจำหน่าย เพียงแต่ปริมาณสินค้าที่ผลิตขึ้นมายังคงมีจำนวนน้อย เนื่องจากยังไม่มี ความมั่นใจต่อการตอบรับของตลาดมากนัก

การทดสอบตลาด (Market Testing) เมื่อผลิตภัณฑ์ถูกผลิตขึ้นมาเพื่อการจำหน่าย ผู้ผลิตอาจจะตัดสินใจนำสินค้าเข้าสู่ตลาดเลยก็ได้ หากมีความมั่นใจว่าจะเป็นที่ยอมรับของลูกค้าอย่างแน่นอน ซึ่งย่อมมีความเสี่ยงอยู่บ้าง หากผู้ผลิตต้องการลดความเสี่ยงจากความไม่แน่นอนของลูกค้า สามารถทำได้ด้วยการทดสอบตลาด โดยการทดลองนำผลิตภัณฑ์จำนวนน้อยๆ ไปวางจำหน่ายในตลาดเล็กๆ เพื่อดูปฏิกิริยาการตอบรับของลูกค้า หากผลการทดสอบตลาดพบว่า ลูกค้าตอบรับเป็นอย่างดี จึงค่อยตัดสินใจผลิตจำนวนมาก เพื่อวางจำหน่าย แต่ถ้าลูกค้ามีข้อตำหนิบางประการ ให้ปรับปรุงหรือแก้ไขข้อตำหนิ แล้วจึงวางจำหน่ายอย่างกว้างขวาง ถ้าลูกค้าไม่ยอมรับหรือปฏิเสธสินค้าอย่างสิ้นเชิง บริษัทอาจจะต้องยุติในการทำตลาด ทั้งนี้เพราะจะไม่คุ้มกับการลงทุน

โดยใช้วิธีการทดสอบตลาดจะเกิดประโยชน์กับผู้ผลิตในแง่ของการลดความเสี่ยง อย่างไรก็ตามอาจจะเกิดผลเสียคือ คู่แข่งขันจะล่วงรู้ข้อมูลเกี่ยวกับผลิตภัณฑ์ใหม่ที่กิจการกำลังทดสอบตลาด ซึ่งหากคู่แข่งขันมีความไวต่อการผลิตเพื่อการจำหน่าย จะสามารถแก้ไขข้อบกพร่องแล้วช่วงชิงการวางจำหน่ายตัดหน้า จะเกิดผลเสียต่อกิจการที่ทำการทดสอบตลาดได้

ดังนั้นการทดสอบตลาดจึงเป็นดาบสองคมที่ผู้ผลิตจะต้องชั่งน้ำหนักถึงส่วนได้และส่วนเสียที่จะเกิดขึ้นก่อนที่จะมีการทดสอบตลาด หรือหาวิธีการทดสอบตลาดที่มีความปลอดภัยจากการช่วงชิงของคู่แข่งขันก็ได้

การทดสอบตลาด โดยเครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย เพื่อรวบรวมข้อมูลของกลุ่มตัวอย่างที่เป็นลูกค้าคาดหวังของผลิตภัณฑ์ อาจจะเป็นผู้บริโภคคนสุดท้ายและกลุ่มคนกลาง ผู้จัดการจำหน่าย และองค์กร ซึ่งอยู่ในพื้นที่จังหวัดเชียงใหม่และจังหวัดใกล้เคียง มีลักษณะแบบสอบถามปลายเปิดและปลายปิด แบ่งออกเป็น 3 ตอน ดังนี้ปัจจัยส่วนบุคคล ประกอบด้วย เพศ อายุ การศึกษา และรายได้ครอบครัว ปัจจัยความต้องการผลิตภัณฑ์ ประกอบด้วย ธรรมชาติ ขนาดที่ต้องการซื้อ ราคาที่ต้องการซื้อ แหล่งในการซื้อ รูปแบบการโฆษณาที่ต้องการ และวัตถุประสงค์ในการซื้อ และข้อเสนอแนะที่เกี่ยวกับผลิตภัณฑ์ แหล่งที่เก็บรวบรวมข้อมูล ได้แก่ โลตัสในพื้นที่จังหวัดเชียงใหม่ กาดหลวง กาดแม่โจ้ ตลาดในชุมชน และตามแหล่งท่องเที่ยวต่างๆ เป็นต้น

การวางตลาดสินค้า (Commercialization) การนำสินค้าเข้าสู่ตลาดอย่างแท้จริง จะต้องพิจารณาปัจจัยดังต่อไปนี้

1. ความต้องการเงินทุนจำนวนมากเพื่อจัดให้มีอุปกรณ์และสิ่งก่อสร้างต่าง ๆ ที่จะใช้ในการผลิต
2. วิธีการที่จะจัดหาอุปกรณ์ในการผลิต ตัวอาคาร โรงงานต่าง ๆ จำเป็นต้องใช้แนวทางที่ก่อให้เกิดประสิทธิภาพสูงสุด
3. กำลังการผลิต จะต้องพิจารณากำลังการผลิตในปัจจุบันและการขยายต่อไปในอนาคต
4. จังหวะเวลาที่จะนำผลิตภัณฑ์ใหม่ออกวางตลาด การเลือกเวลาหรือโอกาสที่เหมาะสม จะส่งผลต่อความสำเร็จของผลิตภัณฑ์ เช่น ผลิตภัณฑ์เก่าล้าสมัยไม่เป็นที่นิยมแล้ว การปล่อยผลิตภัณฑ์ใหม่ออกสู่ตลาดจะเป็นการแจ้งเกิดของผลิตภัณฑ์ใหม่ หรือนำออกจำหน่ายในฤดูกาลการใช้ผลิตภัณฑ์สินค้านั้น จะทำให้โอกาสที่จะจำหน่ายได้มีสูงขึ้น
5. ลูกค้ากลุ่มเป้าหมายในการวางตลาดครั้งแรก กิจการอาจมีลูกค้ากลุ่มเป้าหมายอยู่หลายกลุ่ม แต่ลูกค้ากลุ่มเป้าหมายกลุ่มแรกที่กิจการหวังไว้ในการเปิดตลาดจำเป็นต้องมีศักยภาพ มีความไวต่อการซื้อสินค้าใหม่ หากกำหนดกลุ่มเป้าหมายผิดพลาด โอกาสในการประสบความสำเร็จจะลดลงทันที ผู้บริหารต้องตัดสินใจที่จะเลือกกลุ่มลูกค้าเป้าหมายที่จะช่วยให้ได้ยอดขายในช่วงแรกที่ เพื่อสร้างความมั่นใจแก่ ร้านค้า ตัวแทนจำหน่าย พนักงานขาย ตลอดจนผู้มีส่วนเกี่ยวข้องอื่นๆ เช่น ผู้ถือหุ้น เป็นต้น

6. ขอบเขตของตลาดที่จะวางตลาดครั้งแรกเป็นการกำหนดขอบเขตการกระจายตามสภาพภูมิศาสตร์ จะวางสินค้าออกสู่ตลาดพร้อมกันทั้งประเทศหรือเลือกเพียงบางพื้นที่ ทั้งนี้ต้องพิจารณาถึงข้อจำกัดในด้านกำลังการผลิต กำลังคน กำลังเงินทุน นอกจากนั้นการกำหนดเขตที่จะวางตลาดยังต้องสอดคล้องกับลูกค้าเป้าหมายกลุ่มแรกที่ก่อการต้องการจำหน่ายด้วย

การหาช่องทางการจัดจำหน่าย โดยผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.รภัศรณธ์ คงชนาอรอนันต์ มหาวิทยาลัยแม่โจ้ และผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.พัชรินทร์ สุภาพันธุ์ ร่วมเป็นวิทยากรให้ความรู้กับกลุ่ม

ผู้ประกอบการวิสาหกิจชุมชน ในหัวข้อเรื่องการบริหารจัดการอย่างมีส่วนร่วมของกลุ่มวิสาหกิจชุมชนแปรรูปผลิตภัณฑ์สมุนไพร ในวันที่ 12 ตุลาคม 2560 ณ เทคโนโลยีการสหกรณ์ที่ 9 อำเภอสนทราย จังหวัดเชียงใหม่ โดยการมีเครือข่ายภาคีทุกภาคส่วน มาช่วยกันรับทราบปัญหาและร่วมกันแก้ไขปัญหาในการจัดการวิสาหกิจชุมชนแปรรูปผลิตภัณฑ์สมุนไพรในจังหวัดเชียงใหม่ที่เกิดจากการวิจัยเชิงปฏิบัติการแบบมีส่วนร่วม (PAR) ในวัตถุประสงค์ต่อไป

แนวทางการบริหารจัดการวิสาหกิจชุมชนแปรรูปผลิตภัณฑ์สมุนไพรในจังหวัดเชียงใหม่ที่เกิดจากการวิจัยเชิงปฏิบัติการแบบมีส่วนร่วม (PAR) โดยมีการศึกษาตามประเด็นต่างๆ ดังนี้

จากการมีส่วนร่วมของชุมชน และหน่วยงานที่เกี่ยวข้อง เช่น ผู้นำชุมชน ผู้นำกลุ่ม กรรมการและสมาชิกกลุ่มวิสาหกิจชุมชน รวมถึงการทำวิจัยเชิงปฏิบัติการแบบมีส่วนร่วม รวมถึงการเข้าขอรับรองมาตรฐานผลิตภัณฑ์ชุมชน เพื่อเสนอแนวทางการบริหารจัดการวิสาหกิจชุมชนแปรรูปผลิตภัณฑ์สมุนไพรในจังหวัดเชียงใหม่ที่เกิดจากการวิจัยเชิงปฏิบัติการแบบมีส่วนร่วม (PAR) ดังนี้

1. สภาพการบริหารทั่วไป
 - 1.1 ปัญหาในการควบคุมการบริหาร พบว่า การผลิตขึ้นอยู่กับเวลาว่างของผู้ประกอบการ
 - 1.2 แนวทางแก้ไขเบื้องต้น จะต้องกำหนดวันและเวลาว่างที่นอกเหนือจากการทำงานประจำมาผลิตสินค้า
2. การขายและการตลาด
 - 2.1 ปัญหาในการควบคุมการบริหาร พบว่า ช่องทางการจัดจำหน่ายน้อย บรรจุภัณฑ์สินค้าไม่ดึงดูดตาไม่มีการส่งเสริมการตลาดให้แก่ลูกค้า
 - 2.2 แนวทางแก้ไขเบื้องต้น จะต้อง หาช่องทางการจัดจำหน่ายเพิ่มในหมู่บ้าน เช่น อนามัย วัด ฯลฯ และออกแบบบรรจุภัณฑ์ใหม่ เช่น ฉลากสินค้า รูปแบบการบรรจุสินค้า รวมทั้งออกแบบการส่งเสริมการตลาดให้แก่ลูกค้า
3. การผลิต การจัดซื้อ และการจัดหา
 - 3.1 ปัญหาในการควบคุมการบริหาร พบว่า วัสดุ อุปกรณ์ ต่างๆ ไม่เป็นระเบียบยากต่อการใช้งานในการผลิต
 - 3.2 แนวทางแก้ไขเบื้องต้น จะต้องเตรียมความพร้อม และจัดวางวัสดุ อุปกรณ์ ต่างๆ ให้พร้อมใช้งานอยู่เสมอ
4. ด้านบุคลากร
 - 4.1 ปัญหาในการควบคุมการบริหาร พบว่า ขาดแรงงานที่มีฝีมือทักษะในการทำงาน

4.2 แนวทางแก้ไขเบื้องต้น จะต้อง มีการจัดอบรม แก่ผู้ประกอบการในพื้นที่ที่สนใจ มาช่วยทำผลิตภัณฑ์สมุนไพร

5. ด้านบัญชี และการเงิน

5.1 ปัญหาในการควบคุมการบริหาร พบว่า ไม่มีการจดรายรับ รายจ่าย เลยไม่ทราบต้นทุน กาไรได้อย่างแท้จริง

5.2 แนวทางแก้ไขเบื้องต้น จะต้อง ทำการจดบัญชีแบบง่าย คือ บัญชีรายรับ รายจ่าย

6. ด้านสารสนเทศ และการประชาสัมพันธ์

6.1 ปัญหาในการควบคุมการบริหาร พบว่า ไม่มีระบบสารสนเทศในการดำเนินการเลย และขาดความรู้ความเข้าใจในระบบสารสนเทศ

6.2 แนวทางแก้ไขเบื้องต้น จะต้อง ใช้ระบบสารสนเทศในการโฆษณา ประชาสัมพันธ์สินค้า อีกทั้งค้นหาบุคคลที่มีความรู้ความสามารถมาช่วยสอนสมาชิกกลุ่มวิสาหกิจชุมชนฯที่สามารถให้คอมพิวเตอร์ สารสนเทศได้

ข้อเสนอแนะแนวทางการปรับปรุงที่จะต้องดำเนินการเพื่อยกระดับกลุ่มวิสาหกิจชุมชน การแปรรูปผลิตภัณฑ์สมุนไพรสู่ความเข้มแข็ง ที่เกิดจากการมีส่วนร่วมจากข้อเสนอแนะทุกภาคส่วน โดยจัดเวทีแลกเปลี่ยน แสดงความคิดเห็น โดยชุมชนหน่วยงานท้องถิ่นมีส่วนร่วม หน่วยงานทั้งภาครัฐ และหน่วยงานเอกชน เพื่อร่วมหาแนวทางการพัฒนาการบริหารจัดการ วิสาหกิจชุมชนแปรรูป ผลิตภัณฑ์สมุนไพร สรุปได้ดังนี้

ด้านการดำเนินงานที่กลุ่มวิสาหกิจชุมชนแต่ละแห่งจะต้องดำเนินงาน เพื่อเป็นการยกระดับศักยภาพของกลุ่มตนเอง คือ

1. ทำตารางการผลิตผลิตภัณฑ์สมุนไพรแต่ละชนิด ของแต่ละกลุ่มวิสาหกิจชุมชนนั้นๆ พร้อมทั้งทราบวันและเวลาแน่นอนในการผลิตผลิตภัณฑ์สมุนไพร

เป้าหมายของกิจกรรม คือ ระยะเวลาชั่วโมงในการผลิตผลิตภัณฑ์สมุนไพร ในแต่ละวัน และแต่ละชนิด

2. หาสถานที่จัดจำหน่ายเพิ่มมากขึ้น โดยแต่ละกลุ่มวิสาหกิจฯ จะต้องมีการกำหนดสถานที่ที่สามารถวางจำหน่ายสินค้าของทางกลุ่มเพิ่มขึ้นจากเดิม

เป้าหมายของกิจกรรม คือ

- ยอดขายที่เพิ่มขึ้น 50%
- จำนวนลูกค้าใหม่เพิ่มขึ้น 20%
- รักษาจำนวนลูกค้าเดิม 100%
- ส่วนแบ่งทางการตลาดเพิ่มขึ้น 50% เป็นต้น

3. การเตรียมพร้อมของวัสดุดิบ สมุนไพร อุปกรณ์ต่างๆ โดยกลุ่มวิสาหกิจฯ จะต้องมีการเตรียมพร้อมวัสดุดิบสมุนไพรพร้อมผลิตตลอดเวลา รวมถึงอุปกรณ์ต่างๆ จะสามารถพร้อมใช้งานได้ตลอดเวลาด้วย

เป้าหมายของกิจกรรม คือ

- จำนวนสมุนไพรที่พร้อมในวันที่ทำการผลิต 100%
- อุปกรณ์ต่างๆที่ต้องใช้ในวันที่ทำการผลิต 100%

4. พัฒนาฝีมือแรงงานคนรุ่นใหม่ สะท้อนให้เห็นว่า เพื่อผลิตแรงงานคนรุ่นใหม่ทดแทนแรงงานคนรุ่นเก่า พร้อมทั้งสร้างทีมสร้างงานให้กับคนรุ่นใหม่อย่างต่อเนื่อง

เป้าหมายของกิจกรรม คือ

- จำนวนแรงงานคนรุ่นใหม่เข้ามาฝึกอบรม 80%
- จำนวนแรงงานคนรุ่นใหม่ที่มาปฏิบัติงานหรือดำเนินงานแทนคนรุ่นเก่า 50% จากผู้มาฝึกอบรม

5. จัดทำบัญชีรายรับ รายจ่าย กลุ่มวิสาหกิจชุมชนแต่ละกลุ่มฯจะต้องสามารถทราบต้นทุน กำไรรายรับ รายจ่าย ลูกหนี้ ที่แท้จริงได้

เป้าหมายของกิจกรรม คือ

- ลูกหนี้การค้าลดลง 50%
- กำไรเพิ่มขึ้น 20%

6. จัดการระบบสารสนเทศแบบง่าย กลุ่มวิสาหกิจชุมชนแต่ละกลุ่มฯจะต้องสามารถประชาสัมพันธ์สินค้าในระบบสารสนเทศผ่านแอปพลิเคชันได้อย่างมีประสิทธิภาพ

เป้าหมายของกิจกรรม คือ

- จำนวนลูกค้าต่างอำเภอและต่างจังหวัด รวมถึงต่างประเทศที่สามารถติดต่อสั่งซื้อสินค้าผ่านทางโทรศัพท์ หรืออินเทอร์เน็ต 50%
- จำนวนลูกค้าต่างอำเภอและต่างจังหวัด รวมถึงต่างประเทศที่ติดต่อสั่งซื้อสินค้าผ่านทางระบบ 50%

จากผลการศึกษาวิจัยและพัฒนาทั้งหมดในภาพรวม เห็นได้ว่า แนวทางการบริหารจัดการวิสาหกิจชุมชนแปรรูปผลิตภัณฑ์สมุนไพรในจังหวัดเชียงใหม่ที่เกิดจากการวิจัยเชิงปฏิบัติการแบบมีส่วนร่วม (PAR) เป็นการพัฒนาตามกระบวนการที่สามารถทำให้กลุ่มวิสาหกิจชุมชนสามารถยกระดับศักยภาพในการบริหารจัดการของกลุ่มวิสาหกิจชุมชน อีกทั้งเกิดความเข้มแข็งประสบผลสำเร็จ หรือไม่สำเร็จได้นั้นซึ่งจากการจัดกิจกรรมเวที การวิจัยเชิงปฏิบัติการแบบมีส่วนร่วมจากภาคีเครือข่ายในทุกภาคส่วน สามารถ สรุปดังนี้

ปัจจัยที่ทำให้กลุ่มวิสาหกิจชุมชนแปรรูปผลิตภัณฑ์สมุนไพรประสบผลสำเร็จ ได้แก่ สมาชิกของกลุ่มฯ ที่เกิดจากความคิดริเริ่ม ความต้องการและความสนใจร่วมกันอย่างจริงจังของสมาชิก สมาชิกของกลุ่มฯ มีความสัมพันธ์แน่นแฟ้นต่อกัน สามารถอำนวยความสะดวกแก่สมาชิกจะดำรงคงอยู่ได้นาน อีกทั้งการมีผลประโยชน์ร่วมกันของสมาชิก มีความซื่อสัตย์และไว้วางใจต่อกัน ด้านผู้นำกลุ่ม มีความสามารถในการบริหารจัดการ รู้จักใช้หลักจิตวิทยาและเป็นผู้ประสานที่ดี ก็สามารถสร้างศรัทธาแก่สมาชิกกลุ่ม ทำให้เกิดการรวมกลุ่มประสบผลสำเร็จและอยู่ได้นาน ด้านความสามัคคีของสมาชิกกลุ่ม หากสมาชิกกลุ่มและคณะกรรมการบริหารงานกลุ่ม มีความสามัคคี มีการประสานงานที่ดีทั้งภายในกลุ่มและภายนอกกลุ่มจะทำให้กลุ่มประสบผลสำเร็จได้ ด้านการสืบทอดและการถ่ายทอดความรู้ เป็นปัจจัยที่ทำให้บุคคลเข้าร่วมกลุ่มด้วยความสมัครใจ และร่วมกิจกรรมอยู่ได้นาน ให้ความร่วมมือและมีส่วนร่วมในการปฏิบัติงานของกลุ่ม

ปัจจัยที่ทำให้กลุ่มวิสาหกิจชุมชนแปรรูปผลิตภัณฑ์สมุนไพรไม่ประสบผลสำเร็จ คือ สิ่งต่างๆ ที่เป็นปัญหาและอุปสรรคในการดำเนินกิจกรรมกลุ่ม ได้แก่ การจัดตั้งกลุ่มไม่ได้เกิดจากการคิดริเริ่ม ความสนใจและความต้องการของสมาชิก แต่อาจเกิดจากเจ้าหน้าที่รัฐ กระตุ้นจูงใจ ให้การอบรมก่อตั้งและให้คำแนะนำในการจัดตั้ง ในช่วงการดำเนินงานของกลุ่ม ต้องมีเจ้าหน้าที่ติดตามผล ช่วยให้การปฏิบัติงานแนะนำอย่างใกล้ชิด เมื่อดำเนินกิจกรรมต่อไปจะทำให้ขาดประสิทธิภาพ สมาชิกของกลุ่มวิสาหกิจชุมชนแปรรูปผลิตภัณฑ์สมุนไพรความไม่เข้าใจในกิจกรรม ไม่มีความพร้อมและความไม่เสียสละ หากสมาชิกกลุ่มยังไม่มี ความเข้าใจในกิจกรรมดีพอ ไม่มีความพร้อม ไม่เสียสละเพื่อส่วนรวม เมื่อจัดตั้งกลุ่มขึ้นมาแล้วจะไม่สามารถดำเนินการไปได้ด้วยดี ด้านผู้นำกลุ่มและประธานกลุ่มวิสาหกิจชุมชนแปรรูปผลิตภัณฑ์สมุนไพร เป็นปัจจัยสำคัญประการหนึ่งที่จะทำให้ประสบปัญหา ถ้าผู้นำขาดความรู้ ความสามารถในการบริหารจัดการกลุ่ม ไม่สามารถสร้างศรัทธา การยอมรับและความร่วมมือจากสมาชิกในการทำกิจกรรมต่างๆ จะทำให้กลุ่มไม่ประสบผลสำเร็จได้ ด้านกฎระเบียบของกลุ่ม กฎระเบียบ หลักเกณฑ์ของกลุ่มบางอย่างเป็นเครื่องสกัดกั้นความคล่องตัว ทำให้ไม่สามารถดำเนินงานให้บรรลุวัตถุประสงค์ได้ ดังนั้นสามารถสรุปได้ว่า ปัจจัยที่ทำให้กลุ่มวิสาหกิจชุมชนแปรรูปผลิตภัณฑ์สมุนไพรประสบผลสำเร็จและไม่ประสบผลสำเร็จหรือล้มเหลวนั้น ประกอบด้วยปัจจัยภายในและปัจจัยภายนอก ดังนี้

ปัจจัยภายใน ได้แก่ ด้านการบริหารจัดการกลุ่มวิสาหกิจชุมชนแปรรูปผลิตภัณฑ์สมุนไพรและความสามัคคีของสมาชิก ความซื่อสัตย์ของสมาชิก สมาชิกเข้าใจบทบาทและหน้าที่ของตนเป็นอย่างดี วัตถุประสงค์หรือทรัพยากรในชุมชนมีเพียงพอ แรงงานในชุมชนมีเพียงพอ สามารถระดมทุนในชุมชนได้ ผู้นำหรือคณะกรรมการมีความรู้ความสามารถในการบริหารจัดการ และกฎระเบียบข้อบังคับในการดำเนินงานที่เหมาะสมและรัดกุม การศึกษาดูงานของสมาชิกกลุ่ม

ปัจจัยภายนอก ได้แก่ การมีตลาดรองรับที่แน่นอน มีแหล่งเงินทุน อยู่ใกล้แหล่งวัตถุดิบ การได้รับการสนับสนุนจากหน่วยงานที่เกี่ยวข้องทั้งภาครัฐและภาคเอกชน เช่น สนับสนุนความรู้วิชาการแผนใหม่ การสนับสนุนด้านงบประมาณ การรับรู้ข่าวสารของกลุ่ม

จากที่กล่าวมา สรุปได้ว่า ลักษณะของผู้นำที่มีผลต่อความเข้มแข็งของการบริหารจัดการองค์กรนั้น ผู้นำต้องมีความรู้ความสามารถในการปฏิบัติงาน มีวิสัยทัศน์ในการทำงาน กล้าตัดสินใจ มีความยุติธรรม มีความอดทน ฯลฯ ซึ่งคุณลักษณะดังกล่าวจะเป็นปัจจัยส่งผลให้องค์กรมีการพัฒนาอย่างต่อเนื่อง

พัฒนาการบริหารธุรกิจการจัดการของกลุ่มวิสาหกิจชุมชนแปรรูปผลิตภัณฑ์แปรรูปสมุนไพรในจังหวัดเชียงใหม่ที่เกิดจากการมีส่วนร่วม สำหรับพัฒนาผลิตภัณฑ์วิสาหกิจชุมชน เพื่อการค้าระดับประเทศสู่ความยั่งยืน ส่วนที่สำคัญนั้นมาจากความร่วมมือทั้งหน่วยงานภาครัฐและชุมชน ต้องมีความพร้อม ความตั้งใจจริง ความร่วมมืออย่างเต็มที่ โดยมีการกำหนดเป้าหมาย-วัตถุประสงค์ร่วมกันที่มาจากทุกภาคส่วน โดยเริ่มตั้งแต่การลงศึกษาในพื้นที่ การศึกษาบริบทของชุมชน ความต้องการของชุมชน การร่วมวิเคราะห์ จุดแข็ง จุดอ่อน โอกาสและอุปสรรค (SWOT Analysis) ของท้องถิ่นและการศึกษาแนวทาง ตลอดจนศักยภาพความเป็นไปได้ทางการตลาด การกำหนดคัดเลือกกลุ่มประกอบอาชีพเพื่อสร้างผลิตภัณฑ์ ตราสินค้า เพื่อตอบสนองความต้องการของลูกค้า/ผู้บริโภค โดยการตั้งคณะกรรมการกลั่นกรอง ใช้หลักการพิจารณา อย่างละเอียดรอบคอบ ในกระบวนการขั้นตอนการดำเนินงาน ต้องอาศัยองค์ความรู้ การบริหารจัดการทางธุรกิจ ศาสตร์แขนงวิชาการต่างๆ จากหน่วยงานภาครัฐ ประสพการณ์จากผู้นำ-ผู้ประกอบการที่ประสบความสำเร็จทางอาชีพ และองค์ประกอบด้านปัจจัยการผลิตจากภาคชุมชนที่มีอยู่ตามสภาพ ให้เป็นไปอย่างเหมาะสมลงตัว สอดคล้องตามบริบทที่ศึกษาของชุมชนในท้องถิ่น เพื่อนำไปปรับ พัฒนาใช้ในกระบวนการดำเนินงาน บริหารจัดการ การต่อยอดเชิงพาณิชย์ การวางแผน อาทิเช่น การพัฒนาผลิตภัณฑ์ที่ดีมีคุณภาพตรงกับความต้องการของตลาดผู้บริโภค/ลูกค้า การบริหารด้านต้นทุนการผลิตซึ่งก่อให้เกิดการกำหนดราคาที่ยุติธรรมทั้ง 2 ฝ่าย คือ ต่อผู้ผลิต และต่อผู้บริโภค การหาช่องทางการจัดจำหน่ายที่เหมาะสม อำนวยความสะดวกสบายในการซื้อตามแหล่งต่างๆ การส่งเสริมการตลาด เป็นการสื่อสารให้ลูกค้าได้รู้จักผลิตภัณฑ์ ตราสัญลักษณ์ คุณภาพ การส่งเสริมการขายในรูปแบบที่หลากหลาย การใช้สื่อโฆษณาประชาสัมพันธ์ทางวิทยุ ใบปลิว การรับรองมาตรฐานผลิตภัณฑ์ให้กับสินค้า อาทิ มาตรฐานผลิตภัณฑ์ชุมชน (มผช.) มาตรฐาน OTOP มาตรฐานองค์การอาหารและยา (อย.) และการออกแบบพัฒนาการบรรจุภัณฑ์ที่ปกป้อง ดึงดูดใจลูกค้า ตลอดจนการบริหารจัดการ การกำหนดกลยุทธ์ทางการตลาด เป็นเครื่องมือที่ใช้ในการเผชิญสถานการณ์แข่งขันที่ทวีความรุนแรงยิ่งขึ้น เพื่อให้บรรลุเป้าหมายที่วางไว้ทุกภาคส่วน นั่นคือ ก่อให้เกิดการสร้างงาน สร้างรายได้ มีผลตอบแทน-กำไรที่เหมาะสม มีความมั่นคงในชีวิตอย่างยั่งยืนต่อไป จากการวิจัยและพัฒนา ตามกระบวนการดังกล่าวข้างต้น สิ่งหนึ่งที่ขาดไม่ได้ คือ การควบคุมการติดตามผลการดำเนินงานในแต่ละขั้นตอน (Process) ให้เป็นไปตามแผนที่กำหนดไว้ ซึ่ง

นับว่าเป็นเครื่องมือ (Tools) ที่สำคัญยิ่งในการที่พัฒนา ช่วยเหลือ ผลักดันกลุ่มผลิตภัณฑ์วิสาหกิจชุมชน
ในท้องถิ่น ให้มีความมั่นคงทางอาชีพและสร้างรายได้ที่ยั่งยืนสืบไป



บทที่ 5

สรุป อภิปรายผล และข้อเสนอแนะ

การวิจัยและพัฒนาในครั้งนี้ เป็นการศึกษา เรื่อง การบริหารจัดการอย่างมีส่วนร่วมของกลุ่มวิสาหกิจชุมชนแปรรูปผลิตภัณฑ์สมุนไพรในจังหวัดเชียงใหม่ โดยแบ่งการศึกษาตามวัตถุประสงค์ของการวิจัยเป็น 3 ประเด็นหลัก ดังนี้ ศึกษาบริบทชุมชน สภาพการผลิตการตลาด การบริหารจัดการ และระดับศักยภาพความเข้มแข็งของวิสาหกิจชุมชนแปรรูปผลิตภัณฑ์สมุนไพร และวิเคราะห์ปัจจัยที่มีผลต่อการบริหารจัดการวิสาหกิจชุมชนการแปรรูปผลิตภัณฑ์สมุนไพรสู่ความเข้มแข็ง รวมทั้งเสนอแนวทางการบริหารจัดการวิสาหกิจชุมชนแปรรูปผลิตภัณฑ์สมุนไพรในจังหวัดเชียงใหม่ที่เกิดจากการวิจัยเชิงปฏิบัติการแบบมีส่วนร่วม (PAR) สรุปผลการศึกษาดังนี้

บริบทชุมชน สภาพการผลิตการตลาด การบริหารจัดการ และระดับศักยภาพความเข้มแข็งของวิสาหกิจชุมชนแปรรูปผลิตภัณฑ์สมุนไพร จากการคัดเลือกกลุ่ม จากการลงพื้นที่ในการศึกษาวิจัย พบว่ามี ผลิตภัณฑ์ชุมชนเพียง 4 กลุ่มอาชีพมีความเข้มแข็งสามารถต่อยอด โดยการพัฒนาไปสู่การเป็นวิสาหกิจชุมชนสามารถแข่งขันได้เมื่อเข้าสู่ประชาคมเศรษฐกิจอาเซียน และสุดท้ายประโยชน์ที่คาดว่าจะได้รับในด้านวิชาการ คือ เป็นวิสาหกิจชุมชนต้นแบบ นวัตกรรมสำหรับพื้นที่อื่นๆ โดยมีการศึกษาและทดสอบผลิตภัณฑ์ อยู่ 4 ชนิดผลิตภัณฑ์ ได้แก่

- 1) สมุนไพรอบแห้ง
- 2) ลูกประคบ
- 3) น้ำสมุนไพร
- 4) ยาสระผม/ สบู่สมุนไพร

จากกลุ่มวิสาหกิจชุมชนแปรรูปผลิตภัณฑ์สมุนไพรในจังหวัดเชียงใหม่ ทั้งหมด 4 อำเภอ ได้แก่ กลุ่มวิสาหกิจในแต่ละอำเภอ ดังนี้ อำเภอสันทราย อำเภอหางดง อำเภอดอยสะเก็ด และอำเภอแมริม ที่สามารถยกระดับเป็นกลุ่มวิสาหกิจที่มีศักยภาพต่อไปได้

โดยการที่คณะผู้วิจัยได้คัดเลือกกลุ่มตัวอย่างจากประธาน และตัวแทนสมาชิกจากกลุ่มวิสาหกิจชุมชนแต่ละแห่ง และได้สัมภาษณ์สมาชิกกลุ่มผู้ผลิตของวิสาหกิจชุมชนแปรรูปผลิตภัณฑ์สมุนไพรได้มาโดยวิธีการแบบเจาะจง โดยการคัดเลือกกลุ่มตัวอย่าง โดยวิธีการสัมภาษณ์

แบบเจาะลึก (In-depth Interview) ยึดหลักเกณฑ์ความมุ่งมั่น ทุ่มเท ตั้งใจจริงในการดำเนินกิจกรรม อีกทั้งมีความพร้อมในด้านปัจจัยที่สนับสนุนการผลิต อาทิเช่น เงินทุน แรงงาน และวัตถุดิบ เป็นต้น โดยการคัดเลือกกลุ่มตัวอย่าง โดยวิธีการสัมภาษณ์แบบเจาะลึก (In-depth Interview) จากคณะกรรมการกลุ่มต่างๆ ไปการบริหารจัดการอย่างมีส่วนร่วมของกลุ่มวิสาหกิจชุมชนแปรรูปผลิตภัณฑ์สมุนไพรในจังหวัดเชียงใหม่

ซึ่งประกอบด้วย การพัฒนาผลิตภัณฑ์ตอบสนองความต้องการของตลาดผู้บริโภค/ลูกค้า การบริหารด้านต้นทุนการผลิต การหาช่องทางการจัดจำหน่ายที่เหมาะสม การส่งเสริมการตลาดในรูปแบบที่หลากหลาย การรับรองมาตรฐานผลิตภัณฑ์ให้กับสินค้า อาทิ มาตรฐานผลิตภัณฑ์ชุมชน (มผช.) และการออกแบบพัฒนาการบรรจุภัณฑ์ ตลอดจนการบริหารจัดการ การกำหนดกลยุทธ์ทางการตลาด เพื่อนำมาพัฒนากลุ่มOTOP หรือกลุ่มวิสาหกิจชุมชนในจังหวัด เพื่อหาช่องทางการจัดจำหน่ายและเพิ่มยอดขายให้สมาชิกกลุ่ม เพื่อพัฒนาผลิตภัณฑ์วิสาหกิจชุมชน

กลุ่มตัวอย่างกลุ่มที่ 2 คือ ผู้บริโภคคาดหวังของผลิตภัณฑ์ อาจจะเป็นผู้บริโภคคนสุดท้ายและกลุ่มคนกลาง ผู้จัดจำหน่าย และองค์กร ซึ่งอยู่ในพื้นที่จังหวัดเชียงใหม่และจังหวัดใกล้เคียง เก็บข้อมูลตัวอย่าง อย่างละจำนวน 400 ชุด จากสมาชิกกลุ่มวิสาหกิจชุมชน และจากกลุ่มผู้บริโภคและนักท่องเที่ยวในจังหวัดเชียงใหม่ โดยการเก็บรวบรวมข้อมูลจากแหล่งท่องเที่ยวที่มีชื่อเสียงมากที่สุด 5 อันดับ ได้แก่ในพื้นที่ พระธาตุดอยสุเทพ พระธาตุดอยคำ ดอยอินทนนท์ ม่อนแจ่ม สวนเฉลิมพระเกียรติราชพฤกษ์ เป็นต้น โดยการเครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย เป็นแบบสอบถาม (Questionnaire) แบบปลายปิดและปลายเปิด ที่สร้างขึ้นตามวัตถุประสงค์และกรอบแนวคิดในการวิจัย โดยมีเนื้อหาแบบสอบถามประกอบด้วย 3 ส่วน คือ ส่วนที่ 1 สอบถามเกี่ยวกับปัจจัยส่วนบุคคลของผู้ตอบแบบสอบถาม ได้แก่ เพศ อายุ ระดับการศึกษา และรายได้ครอบครัว ส่วนที่ 2 การทดสอบการพัฒนาตัวผลิตภัณฑ์ ทั้ง 4 ชนิด ได้แก่ สมุนไพรอบแห้ง ลูกประคบ น้ำสมุนไพร และยาสระผม/ สบู่สมุนไพร สุดท้ายส่วนที่ 3 เป็นแบบสอบถามปลายเปิดเพื่อให้ผู้ตอบแสดงข้อเสนอแนะเกี่ยวกับการบริหารจัดการ รวมทั้งการจัดการธุรกิจด้านการตลาดของผลิตภัณฑ์แปรรูปสมุนไพรในจังหวัดเชียงใหม่ โดยการรวบรวมข้อมูลที่ได้จากกระบวนการวิจัย กลุ่มวิสาหกิจชุมชน ทั้ง 4 กลุ่ม ดำเนินการรวบรวม แนวคิดอาจารย์ นักวิชาการ ผู้มีประสบการณ์ มาพัฒนาเป็นต้นแบบทางด้านการบริหารจัดการธุรกิจทางการตลาดเพื่อนำมาพัฒนากลุ่มOTOP หรือกลุ่มผู้ผลิตวิสาหกิจชุมชนในจังหวัด เพื่อหาช่องทางการจัดจำหน่ายและเพิ่มยอดขายให้สมาชิกกลุ่ม

การวิเคราะห์ข้อมูลใช้โปรแกรมสำเร็จรูปสำหรับการวิจัยทางสังคมศาสตร์ SPSS for Windows เพื่อหาค่าสถิติเป็นค่าร้อยละ (Percentage) และค่าเฉลี่ย (Mean) นำเสนอเป็นรูปตารางประกอบความเรียง ส่วนด้านข้อเสนอแนะต่างๆ ที่เกี่ยวกับการพัฒนาผลิตภัณฑ์และกลยุทธ์การตลาด ในส่วนข้อมูลที่ได้จากคำถามปลายเปิด ได้ทำการรวบรวมข้อมูลทั้งหมดและดำเนินการวิเคราะห์ข้อมูลด้วยการจัดจำแนกประเภทข้อความ ที่มีลักษณะเหมือนกันหรือคล้ายคลึงกันให้อยู่ในประเภทเดียวกัน จากนั้นวิเคราะห์เนื้อหาของข้อมูลและนำเสนอในรูปของความเรียง

สรุปผลการวิจัย

กลุ่มตัวอย่างผู้บริโภคในจังหวัดเชียงใหม่ ดังนี้ กลุ่มตัวอย่างผู้บริโภคเป็นเพศชาย จำนวน 167 คน คิดเป็นร้อยละ 41.75 และเพศหญิงจำนวน 233 คน คิดเป็นร้อยละ 58.25 ส่วนอายุผู้บริโภคส่วนใหญ่มีอายุสูงกว่า 40 ปี จำนวน 216 คน คิดเป็นร้อยละ 54 รองลงมา มีอายุ 31-40 ปี จำนวน 105 คน คิดเป็นร้อยละ 26.25 และ 20-30 ปี จำนวน 68 คน คิดเป็น ร้อยละ 17 ตามลำดับ ส่วนต่ำกว่า 20 ปี พบน้อยที่สุด จำนวน 11 คน คิดเป็นร้อยละ 2.75 ผู้บริโภคส่วนใหญ่มีการศึกษาอยู่ในระดับต่ำกว่าปริญญาตรี จำนวน 198 คน คิดเป็น ร้อยละ 49.50 รองลงมามีการศึกษาอยู่ในระดับปริญญาตรี จำนวน 181 คน คิดเป็นร้อยละ 45.25 ตามลำดับ ส่วนผู้บริโภคที่มีการศึกษาอยู่ในระดับสูงกว่าปริญญาตรี พบน้อยที่สุด จำนวน 21 คน คิดเป็นร้อยละ 5.25 กลุ่มตัวอย่างผู้บริโภคส่วนใหญ่มีรายได้ครอบคลุมอยู่ระหว่าง 10,000-20,000 บาท จำนวน 155 คน คิดเป็นร้อยละ 38.75 รองลงมา มีรายได้อยู่ระหว่าง 20,001-30,000 บาท จำนวน 104 คน คิดเป็นร้อยละ 26.00 และมีรายได้สูงกว่า 30,000 บาท จำนวน 80 คน คิดเป็นร้อยละ 20.0 ตามลำดับ ส่วนผู้บริโภคที่มีรายได้ต่ำกว่า 10,000 บาท พบน้อยที่สุด จำนวน 61 คน คิดเป็นร้อยละ 15.25

ส่วนการวิเคราะห์จุดแข็ง จุดอ่อน โอกาสและอุปสรรค เมื่อทำการวิเคราะห์ ภาพโดยรวมของกลุ่มวิสาหกิจชุมชนแปรรูปผลิตภัณฑ์สมุนไพรแล้วพบ จุดอ่อน จุดแข็ง อุปสรรค โอกาส(WSTO) ได้ดังต่อไปนี้

•จุดอ่อน กลุ่มของผู้ประกอบการไม่ได้ทำบัญชีจึงไม่ทราบถึงผลกำไร ขาดทุน และขาดการตั้งซื้อสินค้าหรือผลิตภัณฑ์ที่ชัดเจน ด้านการขายการโฆษณาประชาสัมพันธ์ ทำให้ยังไม่เป็นที่รู้จักของลูกค้าและตลาดเป้าหมาย ด้านผู้ประกอบการกลุ่มวิสาหกิจชุมชนมีสินค้าหลากหลายชนิดแต่ตั้งราคาสินค้าเท่ากันหมด ทั้งๆ ที่ต้นทุนสินค้าแต่ละชนิดแตกต่างกัน ส่งผล

ให้ผลกำไรที่ได้รับอาจไม่คุ้มค่างบเงินที่ลงทุนเสียไป ด้านการจัดสินค้าหน้าร้านยังไม่เป็นที่ น่าสนใจเท่าที่ควร ด้านการออกแบบบรรจุภัณฑ์ของสินค้ายังความน่าสนใจ สุดท้าย ด้านขั้นตอน การผลิตขาดความทันสมัย

•จุดแข็ง พบว่า ด้านวัตถุดิบสมุนไพรบางชนิดมีอยู่ในพื้นที่ ด้านราคาของสินค้า สมุนไพรของกลุ่มกลุ่มวิสาหกิจชุมชนมีราคาถูกมากเป็นที่นิยมของลูกค้าประจำ ด้านสินค้ามีส่วน ประกอบของสมุนไพรหลายชนิดมากกว่าของกลุ่มคู่แข่ง ทำให้สินค้ามีสรรพคุณที่โดดเด่นกว่ากลุ่ม วิสาหกิจชุมชนกลุ่มอื่นๆ และมีสูตรลับเฉพาะในแต่ละกลุ่ม

•โอกาส พบว่า ด้านสินค้าสมุนไพรยังเป็นที่ต้องการของตลาดมากเนื่องจากคน ส่วนใหญ่หันมาสนใจเรื่องสุขภาพกันมากขึ้น อีกทั้งบางกลุ่มวิสาหกิจชุมชนมีสมาชิกกลุ่มเป็นแพทย์ แผนไทยหรือแพทย์แผนทางเลือก อีกทั้งนำผลิตภัณฑ์ของกลุ่มตัวเองไปประชาสัมพันธ์โดยตรงกับ ลูกค้าที่ใช้บริการนวด เช่น ลูกประคบ ยาสระผล สบู่สมุนไพรเป็นต้น รวมถึงผลิตภัณฑ์กลุ่มวิสาหกิจ ชุมชนบางชนิดของแต่ละกลุ่มสามารถผลักดันให้เข้าสู่โครงการหนึ่งตำบลหนึ่งผลิตภัณฑ์ หรือ OTOP ได้

•อุปสรรค พบว่า จากการได้รับความนิยมนิยมเรื่องสมุนไพรไทยมากทำให้กลุ่ม ผู้ประกอบการมีคู่แข่งในการทำสินค้าสมุนไพรไทยมากขึ้น ด้านช่องทางการฝากวางขายน้อย เพราะถูกปฏิเสธการฝากวางขายจากหมู่บ้านอื่นๆ อีกทั้งสมุนไพรออกตามฤดูกาล ฤดูกาลก่อนออก มากก็ได้สมุนไพรมาก ฤดูกาลนี้ออกน้อยก็ได้สมุนไพรน้อย ส่วนด้านทำเลที่ตั้งของสถาน ประกอบการอยู่ห่างไกลลูกค้ากลุ่มเป้าหมาย ยากแก่การรับส่งสินค้า

หากพิจารณาผลการศึกษาวิจัยทั้งหมดในภาพรวม สามารถกำหนดแนวทางการ บริหารจัดการวิสาหกิจชุมชนแปรรูปผลิตภัณฑ์สมุนไพรในจังหวัดเชียงใหม่ที่เกิดจากการวิจัยเชิง ปฏิบัติการแบบมีส่วนร่วม (PAR) โดยมีการศึกษาตามประเด็นต่างๆ ดังนี้

จากการมีส่วนร่วมของชุมชน และหน่วยงานที่เกี่ยวข้อง เช่น ผู้นำชุมชน ผู้นำกลุ่ม กรรมการและสมาชิกกลุ่มวิสาหกิจชุมชน รวมถึงการทำวิจัยเชิงปฏิบัติการแบบมีส่วนร่วม รวมถึง การเข้าขอรับรองมาตรฐานผลิตภัณฑ์ชุมชน เพื่อเสนอแนวทางการบริหารจัดการวิสาหกิจชุมชน แปรรูปผลิตภัณฑ์สมุนไพรในจังหวัดเชียงใหม่ที่เกิดจากการวิจัยเชิงปฏิบัติการแบบมีส่วนร่วม (PAR) ดังนี้

สภาพการบริหารทั่วไปปัญหาในการควบคุมการบริหาร พบว่า การผลิตขึ้นอยู่กับ
เวลาว่างของผู้ประกอบการ และแนวทางแก้ไขเบื้องต้น จะต้องกำหนดวันและเวลาว่างที่
นอกเหนือจากการทำงานประจำมาผลิตสินค้า

การขายและการตลาด ปัญหาในการควบคุมการบริหาร พบว่า ช่องทางการจัด
จำหน่ายน้อย บรรจุภัณฑ์สินค้าไม่ดึงดูดตาไม่มีการส่งเสริมการตลาดให้แก่ลูกค้า และแนวทาง
แก้ไขเบื้องต้น จะต้อง หาช่องทางการจัดจำหน่ายเพิ่มในหมู่บ้าน เช่น อนามัย วัด ฯลฯ และออกแบบ
บรรจุภัณฑ์ใหม่ เช่น ฉลากสินค้า รูปแบบการบรรจุสินค้า รวมทั้งออกแบบการส่งเสริมการตลาดให้
แก่ลูกค้า

การผลิต การจัดซื้อ และการจัดหา ปัญหาในการควบคุมการบริหาร พบว่า วัสดุ
อุปกรณ์ ต่างๆ ไม่เป็นระเบียบขาดต่อการใช้งานในการผลิต แนวทางแก้ไขเบื้องต้น จะต้องเตรียม
ความพร้อม และจัดวางวัสดุ อุปกรณ์ต่างๆ ให้พร้อมใช้งานอยู่เสมอ

ด้านบุคลากร ปัญหาในการควบคุมการบริหาร พบว่า ขาดแรงงานที่มีฝีมือทักษะ
ในการทำงาน แนวทางแก้ไขเบื้องต้น จะต้อง มีการจัดอบรม แก่ผู้ประชาชนในพื้นที่ที่สนใจมาช่วย
ทำผลิตภัณฑ์สมุนไพร

ด้านบัญชี และการเงิน ปัญหาในการควบคุมการบริหาร พบว่า ไม่มีการจดรายรับ
รายจ่าย เลขไม่ทราบต้นทุน กาไรได้อย่างแท้จริง แนวทางแก้ไขเบื้องต้น จะต้อง ทำการจดบัญชี
แบบง่าย คือ บัญชีรายรับ รายจ่าย

ด้านสารสนเทศ และการประชาสัมพันธ์ ปัญหาในการควบคุมการบริหาร พบว่า
ไม่มีระบบสารสนเทศในการดำเนินกิจการเลย และขาดความรู้ความเข้าใจในระบบสารสนเทศ
แนวทางแก้ไขเบื้องต้น จะต้อง ใช้ระบบสารสนเทศในการโฆษณาประชาสัมพันธ์สินค้า อีกทั้ง
ค้นหาบุคคลที่มีความรู้ความสามารถมาช่วยสอนสมาชิกกลุ่มวิสาหกิจชุมชนฯที่สามารถให้
คอมพิวเตอร์ สารสนเทศได้ เสนอแนะแนวทางการการปรับปรุงที่จะต้องดำเนินการเพื่อยกระดับ
กลุ่มวิสาหกิจชุมชนการแปรรูปผลิตภัณฑ์สมุนไพรสู่ความเข้มแข็ง ที่เกิดจากการมีส่วนร่วมจาก
ข้อเสนอแนะทุกภาคส่วน โดยจัดเวทีแลกเปลี่ยน แสดงความคิดเห็น โดยชุมชนหน่วยงานท้องถิ่นมี
ส่วนร่วม หน่วยงานทั้งภาครัฐและหน่วยงานเอกชน เพื่อร่วมหาแนวทางการพัฒนาการบริหาร
จัดการ วิสาหกิจชุมชนแปรรูปผลิตภัณฑ์สมุนไพร สรุปได้ดังนี้

ด้านการดำเนินงานที่กลุ่มวิสาหกิจชุมชนแต่ละแห่งจะต้องดำเนินงาน เพื่อเป็นการยกระดับศักยภาพของกลุ่มตนเอง คือ ทำตารางการผลิตผลิตภัณฑ์สมุนไพรแต่ละชนิด ของแต่ละกลุ่มวิสาหกิจชุมชนนั้นๆ พร้อมทั้งทราบวันและเวลาแน่นอนในการผลิตผลิตภัณฑ์สมุนไพร โดยจัดหาสถานที่จัดจำหน่ายเพิ่มมากขึ้น โดยแต่ละกลุ่มวิสาหกิจฯ จะต้องมีการกำหนดสถานที่ที่สามารถวางจำหน่ายสินค้าของทางกลุ่มเพิ่มขึ้นจากเดิม กำหนดการเตรียมพร้อมของวัสดุดิบสมุนไพร อุปกรณ์ต่างๆ โดยกลุ่มวิสาหกิจฯ จะต้องมียุทธศาสตร์สมุนไพรพร้อมผลิตตลอดเวลา รวมถึงอุปกรณ์ต่างๆ จะสามารถพร้อมใช้งานได้ตลอดเวลาด้วย มีการจัดโครงการพัฒนาฝีมือแรงงานคนรุ่นใหม่ สะท้อนให้เห็นว่า เพื่อผลิตแรงงานคนรุ่นใหม่ทดแทนแรงงานคนรุ่นเก่า พร้อมทั้งสร้างทีมสร้างงานให้กับคนรุ่นใหม่อย่างต่อเนื่อง ที่สำคัญมีการจัดทำบัญชีรายรับ รายจ่าย กลุ่มวิสาหกิจชุมชนแต่ละกลุ่มฯจะต้องสามารถทราบต้นทุน กำไรรายรับ รายจ่าย ลูกหนี้ ที่แท้จริงได้อีกทั้งมีการจัดการระบบสารสนเทศแบบง่าย กลุ่มวิสาหกิจชุมชนแต่ละกลุ่มฯจะต้องสามารถประชาสัมพันธ์สินค้าในระบบสารสนเทศผ่านแอปพลิเคชันได้อย่างมีประสิทธิภาพ

จากผลการศึกษาวิจัยและพัฒนาทั้งหมดในภาพรวม เห็นได้ว่า แนวทางการบริหารจัดการวิสาหกิจชุมชนแปรรูปผลิตภัณฑ์สมุนไพรในจังหวัดเชียงใหม่ที่เกิดจากการวิจัยเชิงปฏิบัติการแบบมีส่วนร่วม (PAR) เป็นการพัฒนาตามกระบวนการ ดังนี้

พัฒนาด้านการบริหารธุรกิจการจัดการของกลุ่มวิสาหกิจชุมชนแปรรูปผลิตภัณฑ์แปรรูปสมุนไพรในจังหวัดเชียงใหม่ที่เกิดจากการมีส่วนร่วม สำหรับพัฒนาผลิตภัณฑ์วิสาหกิจชุมชน เพื่อการค้าระดับประเทศสู่ความยั่งยืน ส่วนที่สำคัญนั้นมาจากความร่วมมือทั้งหน่วยงานภาครัฐและชุมชน ต้องมีความพร้อม ความตั้งใจจริง ความร่วมมืออย่างเต็มที่ โดยมีการกำหนดเป้าหมาย-วัตถุประสงค์ร่วมกันที่มาจากทุกภาคส่วน โดยเริ่มตั้งแต่การลงศึกษาในพื้นที่ การศึกษาบริบทของชุมชน ความต้องการของชุมชน การร่วมวิเคราะห์ จุดแข็ง จุดอ่อน โอกาสและอุปสรรค (SWOT Analysis) ของท้องถิ่นและการศึกษาแนวทาง ตลอดจนศักยภาพความเป็นไปได้ทางการตลาด การกำหนดคัดเลือกกลุ่มประกอบอาชีพเพื่อสร้างผลิตภัณฑ์ ตลาดสินค้า เพื่อตอบสนองความต้องการของลูกค้า/ผู้บริโภค โดยการตั้งคณะกรรมการกลั่นกรอง ใช้หลักการพิจารณา อย่างละเอียดรอบคอบ ในกระบวนการ ขั้นตอนการดำเนินงาน ต้องอาศัยองค์ความรู้ การบริหารจัดการทางธุรกิจ ศาสตร์แขนงวิชาการต่างๆ จากหน่วยงานภาครัฐ ประสพการณ์จากผู้นำ-ผู้ประกอบการที่ประสบความสำเร็จทางอาชีพ และองค์ประกอบด้านปัจจัยการผลิตจากภาคชุมชนที่มีอยู่ตามสภาพ

ให้เป็นไปอย่างเหมาะสมลงตัว สอดคล้องตามบริบทที่ศึกษาของชุมชนในท้องถิ่น เพื่อนำไปปรับพัฒนาใช้ในกระบวนการดำเนินงานบริหารจัดการ การต่อยอดเชิงพาณิชย์ การวางแผน อาทิเช่น การพัฒนาผลิตภัณฑ์ที่ดีมีคุณภาพตรงกับความต้องการของตลาดผู้บริโภค/ลูกค้า การบริหารด้านต้นทุนการผลิตซึ่งก่อให้เกิดการกำหนดราคาที่ยุติธรรมทั้ง 2 ฝ่าย คือ ต่อผู้ผลิต และต่อผู้บริโภค การหาช่องทางการจัดจำหน่ายที่เหมาะสม อำนวยความสะดวกสบายในการซื้อตามแหล่งต่างๆ การส่งเสริมการตลาด เป็นการสื่อสารให้ลูกค้าได้รู้จักผลิตภัณฑ์ ครายี่ห้อ คุณภาพ การส่งเสริมการขายในรูปแบบที่หลากหลาย การใช้สื่อโฆษณา ประชาสัมพันธ์ทางวิทยุ ใบปลิว การรับรองมาตรฐานผลิตภัณฑ์ให้กับสินค้า อาทิ มาตรฐานผลิตภัณฑ์ชุมชน (มผช.) มาตรฐาน OTOP มาตรฐานองค์การอาหารและยา (อย.) และการออกแบบพัฒนาการบรรจุภัณฑ์ที่ปกป้อง ดึงดูดใจลูกค้า ตลอดจนการบริหารจัดการ การบริหารจัดการอย่างมีส่วนร่วมของกลุ่มวิสาหกิจชุมชนแปรรูปผลิตภัณฑ์สมุนไพรในจังหวัดเชียงใหม่ เป็นเครื่องมือที่ใช้ในการเผชิญสถานการณ์แข่งขันที่ทวีความรุนแรงยิ่งขึ้น เพื่อให้บรรลุเป้าหมายที่วางไว้ทุกภาคส่วน นั่นคือ ก่อให้เกิดการสร้างงาน สร้างรายได้ มีผลตอบแทน-กำไรที่เหมาะสม มีความมั่นคงในชีวิตอย่างยั่งยืนต่อไป จากการวิจัยและพัฒนา ตามกระบวนการดังกล่าวข้างต้น สิ่งหนึ่งที่ขาดไม่ได้ คือ การควบคุมการติดตามผลการดำเนินงานในแต่ละขั้นตอน (Process) ให้เป็นไปตามแผนที่กำหนดไว้ ซึ่งนับว่าเป็นเครื่องมือ (Tools) ที่สำคัญยิ่งในการที่พัฒนา ช่วยเหลือ ผลักดันกลุ่มผลิตภัณฑ์วิสาหกิจชุมชนในท้องถิ่น ให้มีความมั่นคงทางอาชีพ และสร้างรายได้ที่ยั่งยืนสืบไป

การอธิบายขยายความการบริหารจัดการอย่างมีส่วนร่วมของกลุ่มวิสาหกิจชุมชนแปรรูปผลิตภัณฑ์สมุนไพรในจังหวัดเชียงใหม่ สำหรับพัฒนาระดับผลิตภัณฑ์วิสาหกิจชุมชนประกอบด้วย 3 ส่วน คือ

1. ผู้นำหน่วยงานภาครัฐ
2. ผู้นำชุมชนในพื้นที่
3. ความร่วมมือและการดำเนินงาน

ส่วนที่ 1 ผู้นำหน่วยงานภาครัฐ

ผู้นำหน่วยงานภาครัฐ คือ หน่วยงานของภาครัฐต่าง ๆ อาทิเช่น สถาบันการศึกษา, องค์การบริหารส่วนจังหวัด, สำนักงานพัฒนาชุมชน, สำนักงานพาณิชย์จังหวัด, องค์การบริหารส่วนตำบล และหน่วยงานอื่นๆ เป็นต้น ซึ่งหน่วยงานดังกล่าว จะมีศักยภาพทั้งด้าน

ศาสตร์ต่างๆ องค์ความรู้วิชาการ อาทิเช่น หลักการบริหารจัดการ การบริหารการตลาด การจัดการด้านต้นทุน การออกแบบ การบริหารการผลิต และด้านงบประมาณในการสนับสนุน เป็นต้น ลงเข้าไปสู่ชุมชน เพื่อเป็นการช่วยเสริม สนับสนุน การให้คำปรึกษา แนะนำกลุ่มวิสาหกิจชุมชน กลุ่ม OTOP แต่ที่สำคัญไปกว่านั้น คือ ความมุ่งมั่นและตั้งใจจริงของกลุ่มผู้นำหน่วยงานภาครัฐที่จะร่วมแรง ร่วมใจ พัฒนากลุ่มผู้ประกอบการให้ไปถึงจุดหมายปลายทาง ผู้การดำเนินธุรกิจอย่างยั่งยืน สามารถแข่งขันอยู่ในภาคการค้า ภายใต้สถานการณ์ต่างๆ ที่เกิดขึ้นได้ ตลอดจนการควบคุม กำกับดูแล การประเมินและการติดตามผลตามช่วงเวลาที่เหมาะสม เป็นการกระตุ้นกลุ่มผู้ประกอบการให้กระตือรือร้น (Active) เป็นระยะๆ ดำเนินการอย่างต่อเนื่อง มีกระบวนการเรียนรู้ที่ยั่งยืน ลดโอกาสความผิดพลาดของกิจการ นานาผู้ประกอบการมีความมั่นคงในรายได้อย่างยั่งยืน ก่อให้เกิดประโยชน์สุขต่อส่วนตน ชุมชน สังคมและประเทศชาติต่อไป

ส่วนที่ 2 ผู้นำชุมชนในพื้นที่

ผู้นำชุมชนในพื้นที่ คือ ประธานและตัวแทนกลุ่มวิสาหกิจชุมชน กลุ่มชาวบ้านในท้องถิ่น กลุ่ม OTOP ที่มีศักยภาพ มีความเป็นผู้นำ ความสนใจในการเป็นผู้ประกอบการอย่างตั้งใจจริง มีจิตสำนึกในการพัฒนาท้องถิ่น มุ่งมั่นในการดำเนินกิจการ การบริหารอย่างเป็นระบบที่ถูกต้อง ซึ่งผู้นำชุมชน จะมีองค์ประกอบ ที่เรียกว่าปัจจัยการผลิต คือ คน(แรงงานในท้องถิ่น), เงินทุน(การร่วมทุน), วัตถุดิบในพื้นที่ และเครื่องมือที่ใช้ในการผลิต ที่สามารถพึ่งพาตนเองได้อยู่แล้วในระดับหนึ่ง อีกสิ่งหนึ่งที่ขาดไม่ได้ ความเป็นผู้นำ (Leadership) คือ ความสามารถในการเผชิญกับสถานการณ์เปลี่ยนแปลงได้ การตัดสินใจ การสร้างแรงจูงใจต่อทีมงานให้สามารถเอาชนะอุปสรรคเพื่อไปสู่เป้าหมาย ซึ่งเป็นจุดเริ่มต้นของการเป็นผู้ประกอบการ ซึ่งเป็นที่ทราบกันดีว่าต่อให้มีปัจจัยการผลิต ภาวะผู้นำข้างต้นอย่างเพียงพอ แต่ถ้าขาดหลักการบริหาร องค์ความรู้ทางด้านวิชาการ ก็อาจนาพากิจการไปสู่ความล้มเหลวไม่สามารถแข่งขันในเชิงธุรกิจได้ ดังนั้นจึงต้องพึ่งพาอาศัยองค์ความรู้ในศาสตร์สาขาต่างๆ จากหน่วยงานของภาครัฐ เพื่อให้การบริหารจัดการ การดำเนินกิจการเป็นไปอย่างราบรื่นต่อเนื่อง ลดปัญหา อุปสรรคต่างๆ ที่อาจจะเกิดขึ้น ส่งผลให้กิจการมีรายได้และก่อให้เกิดกำไรในที่สุด ซึ่งจะสอดคล้องกับเป้าหมายของการพัฒนาชุมชน คือ การให้ประชาชน ชุมชน อยู่ดีมีสุข

ส่วนที่ 3 ความร่วมมือและการดำเนินงาน

จากทั้ง 2 ส่วนข้างต้น ความร่วมมือทั้งผู้นำหน่วยงานภาครัฐและผู้นำชุมชน ต้องมีความพร้อม ความตั้งใจจริง ความร่วมมืออย่างเต็มที่ โดยมีเป้าหมาย วัตถุประสงค์ร่วมกันที่มาจากทุกภาคส่วนทั้งภาครัฐและชุมชน โดยเริ่มปฏิบัติการตั้งแต่ การลงศึกษาพื้นที่ การศึกษาบริบทในชุมชน การร่วมวิเคราะห์ จุดแข็ง จุดอ่อน โอกาสและอุปสรรค (SWOT Analysis) ของชุมชนและกิจการ ใช้หลักการพิจารณา การกลั่นกรอง อย่างละเอียดรอบคอบ ใช้หลักปรัชญาแนวความคิด ต่อการตัดสินใจ ในกระบวนการดำเนินงาน บริหารจัดการทางธุรกิจ ต้องอาศัยองค์ความรู้ ศาสตร์ทางด้านวิชาการต่างๆ จากหน่วยงานภาครัฐและองค์ประกอบด้านปัจจัยการผลิต จากหน่วยงานภาคชุมชน ให้เป็นไปอย่างเหมาะสมลงตัว เพื่อนำไปใช้ในกระบวนการดำเนินงาน บริหารจัดการ การต่อยอดเชิงพาณิชย์ การวางแผน อาทิเช่น การพัฒนาผลิตภัณฑ์ที่ดีมีคุณภาพ การรับรองมาตรฐาน การกำหนดราคาที่ยุติธรรม การตอบสนองความต้องการของตลาดผู้บริโภค ตลอดจนการควบคุม การติดตามผลการดำเนินงานในแต่ละช่วงให้รัดกุมยิ่งขึ้นส่งผลให้เกิดประสิทธิภาพ และบรรลุเป้าหมายที่วางไว้ นั่นคือ ก่อให้เกิดการสร้างงาน สร้างรายได้ มีผลตอบแทน-กำไรที่เหมาะสม มีความมั่นคงในชีวิตอย่างยั่งยืนต่อไป

ปัจจัยที่มีผลต่อการบริหารจัดการอย่างมีส่วนร่วมของกลุ่มวิสาหกิจชุมชนแปรรูปผลิตภัณฑ์สมุนไพรในจังหวัดเชียงใหม่ พบว่า ปัจจัยการสนับสนุนจากภายนอก ปัจจัยภูมิปัญญาท้องถิ่น และปัจจัยการบริหารองค์กรสามารถทำนายแนวทางการพัฒนาวิสาหกิจชุมชนร่วมกัน ทั้งนี้เนื่องจากสมาชิกวิสาหกิจชุมชนกลุ่มการแปรรูปและผลิตภัณฑ์ จังหวัดสมุทรสงครามได้รับการสนับสนุนจากภายนอกเป็นอย่างดี ทั้งหน่วยงานภาครัฐและกลุ่มเครือข่าย โดยได้รับการส่งเสริมสนับสนุนติดต่อสื่อสารในด้านต่างๆ ทั้งกระบวนการผลิตการเงิน การตลาด การเรียนรู้ ทำให้กลุ่มวิสาหกิจชุมชนสามารถบริหารจัดการภายในองค์กรจากคนในชุมชนและแปรรูปผลิตภัณฑ์ที่มีเอกลักษณ์จากภูมิปัญญาของชุมชนได้อย่างมีประสิทธิภาพ ก่อให้เกิดการพัฒนาวิสาหกิจชุมชนสู่ความยั่งยืน ซึ่งปัจจัยการสนับสนุนจากภายนอก สอดคล้องกับนรินทร์สังข์รักษา (2551: 68) ได้กล่าวว่า การส่งเสริมเครือข่ายวิสาหกิจชุมชน รัฐให้การสนับสนุนในการจัดตั้งการประกอบการ การตลาด ความสัมพันธ์และความร่วมมือระหว่างเครือข่าย หรือภาคธุรกิจ ภาคอุตสาหกรรมอื่นๆ เพื่อขยายและสร้างความมั่นคงให้แก่กิจการวิสาหกิจชุมชน ส่วนปัจจัยภูมิปัญญาท้องถิ่น สอดคล้องกับสุเมธ ดันติเวชกุล (2544,อ้างถึงใน ดวงเดือน สมวัฒน์ศักดิ์, 2548: 20-21)กล่าวว่า การพึ่งตนเอง

ได้ทางทรัพยากรธรรมชาติคือ การส่งเสริมให้มีการนำเอาศักยภาพของผู้คนในท้องถิ่น สามารถแสวงหาทรัพยากรธรรมชาติหรือวัสดุในท้องถิ่นที่มีอยู่ให้เกิดประโยชน์สูงสุด ซึ่งส่งผลให้เกิดการพัฒนาประเทศได้อย่างดียิ่ง คือการประยุกต์ใช้ภูมิปัญญาท้องถิ่น และปัจจัยการบริหารองค์กร สอดคล้องกับณรงค์ เพ็ชรประเสริฐ(2542: 124-136) กล่าวว่า ปัจจัยด้านผู้นำ มักเกิดขึ้นโดยธรรมชาติจากผู้ประสบความสำเร็จในอาชีพความมีบารมี มีความรู้ มีฐานะเป็นที่พึ่งพาของคนในสังคมได้ วิสาหกิจชุมชนที่ประสบผลสำเร็จมักจะอยู่ภายใต้การนำของบุคคลเหล่านี้ วิสาหกิจชุมชนที่ก่อตั้งโดยคณะบุคคลที่เป็นที่ยอมรับของชาวบ้านการระดมทุนจะง่าย กิจการขยายตัวได้รวดเร็วมีความมั่นคง และโอกาสประสบผลสำเร็จสูง

อภิปรายผลการวิจัย

จากผลการวิจัยและพัฒนา เรื่อง การบริหารจัดการอย่างมีส่วนร่วมของกลุ่มวิสาหกิจชุมชนแปรรูปผลิตภัณฑ์สมุนไพรในจังหวัดเชียงใหม่ จากการศึกษาข้อมูล การทบทวนวรรณกรรมและงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง พบว่า การบริหารจัดการอย่างมีส่วนร่วมของกลุ่มวิสาหกิจชุมชน ควรดำเนินการประสานงานความร่วมมือในการรวมกลุ่มกันดำเนินธุรกิจระหว่างกลุ่มวิสาหกิจชุมชน ผู้ร่วมค้า และหน่วยงานราชการที่เกี่ยวข้องกับกลุ่มผลิตภัณฑ์ชุมชน ความร่วมมือทั้งผู้นำหน่วยงานภาครัฐและผู้นำชุมชน ต้องมีความพร้อม ความร่วมมืออย่างเต็มที่ โดยมีเป้าหมายวัตถุประสงค์ร่วมกันที่มาจากทุกภาคส่วนทั้งภาครัฐและชุมชน โดยเริ่มปฏิบัติการตั้งแต่ การลงศึกษาพื้นที่ การศึกษาบริบทในชุมชน การร่วมวิเคราะห์ จุดแข็ง จุดอ่อน โอกาสและอุปสรรค (SWOT Analysis) ของชุมชนและกิจการ ใช้หลักการพิจารณา อย่างละเอียดรอบคอบ ในกระบวนการดำเนินงาน ต้องอาศัยองค์ความรู้ ศาสตร์ทางด้านวิชาการต่างๆ ให้เป็นไปอย่างเหมาะสมลงตัว เพื่อนำไปใช้ในกระบวนการดำเนินงาน การต่อยอดเชิงพาณิชย์ และบรรลุเป้าหมายที่วางไว้ ซึ่งสอดคล้องกับ การศึกษารูปแบบการจัดการเครือข่ายการตลาดผลิตภัณฑ์ชุมชน โดยความร่วมมือของมหาวิทยาลัยราชภัฏอุดรดิตถ์ และองค์กรท้องถิ่นจังหวัดอุดรดิตถ์ (อิราวัฒน์ ชมระกา และคณะ.2550) และการศึกษา รูปแบบการบริหารจัดการเครือข่ายการตลาดวิสาหกิจชุมชน เพื่อยกระดับคุณภาพการแข่งขันเชิงพาณิชย์ ในเขตจังหวัดอุดรดิตถ์ (อิราวัฒน์ ชมระกา และคณะ. 2551)

ข้อเสนอแนะ ดังนี้

1. ควรมีการประชาสัมพันธ์ การจัดหาสื่อสารการตลาด การส่งเสริมการตลาด รูปแบบต่างๆ ในเชิงการบูรณาการ ร่วมกับทั้งภาครัฐและเอกชนให้มากกว่านี้
2. ควรมีการปรับปรุง เน้นการต่อยอดในการพัฒนาคุณภาพ ให้มีความหลากหลาย เช่น รสชาติ รูปลักษณ์ผลิตภัณฑ์ ให้ตรงกับความต้องการของตลาด
3. การอนุรักษ์วัฒนธรรมและวิถีชีวิตของชุมชน และการส่งเสริมให้คนในชุมชนผลิตสินค้า ก่อให้เกิดการสร้างงาน สร้างรายได้ มีความมั่นคงในชีวิตอย่างยั่งยืนต่อไป
4. การมีส่วนร่วมของภาครัฐในการสนับสนุน ส่งเสริม กระบวนการดำเนินงานอย่างต่อเนื่อง ทั้งด้านงบประมาณ และองค์ความรู้ต่างๆ
5. การหาช่องทางการจำหน่ายที่ยั่งยืน มีการสั่งซื้อในระยะยาว ก่อให้เกิดรายได้สู่ชุมชน รวมถึงการสร้างพันธมิตรทางการค้า

ข้อเสนอแนะในการทำวิจัยครั้งต่อไป

1. ควรมีการทำการศึกษาวิจัยและพัฒนา ในด้านการบริหารจัดการในทุกๆด้าน (Management) ลงสู่ชุมชน เพื่อให้เกิดประสิทธิภาพในการบริหารงานองค์กรมากยิ่งขึ้น
2. ควรมีการทำการศึกษาวิจัยและการพัฒนากับกลุ่มผู้ผลิตผลิตภัณฑ์วิสาหกิจชุมชนประเภทอื่นๆ เช่น ประเภทเครื่องดื่ม ประเภทผ้า เครื่องแต่งกาย ประเภทสมุนไพรที่ไม่ใช่อาหาร ประเภทของใช้ของประดับตกแต่งและของที่ระลึก เพื่อเป็นการสร้างความเชื่อมั่นในต้นแบบกลยุทธ์การตลาด สำหรับพัฒนาผลิตภัณฑ์วิสาหกิจชุมชนเพื่อการค้า ระดับประเทศสู่ความยั่งยืน

เอกสารอ้างอิง

- กมลทิพย์ คำใจ. 2550. การพัฒนารัฐกิจชุมชนชาวไทลื้อ อำเภอค้อยสะเกิด เพื่อยกระดับสู่วิสาหกิจชุมชน. เชียงใหม่: มหาวิทยาลัยราชภัฏเชียงใหม่.
- ปาริชาติ วลัยเสถียร. 2546. กระบวนการและเทคนิคการทำงานของนักพัฒนา. พิมพ์ครั้งที่ 2. กรุงเทพฯ: โครงการเสริมสร้างการเรียนรู้เพื่อชุมชนเป็นสุข (สรส.).
- ส่วนทะเบียนและข้อมูลวิสาหกิจชุมชน. 2557. สรุปผลการจดทะเบียนวิสาหกิจชุมชน. [ออนไลน์.] เข้าถึงได้จาก : http://smce.doae.go.th/ProductCategory/smce_report.php. (วันที่ 1 สิงหาคม 2557).
- สำนักนโยบายและแผน สำนักงานปลัดกระทรวงมหาดไทย. มปป. รายงานการศึกษาโอกาสและผลกระทบของประชาคมเศรษฐกิจอาเซียนต่อกระทรวงมหาดไทย. [ออนไลน์.] เข้าถึงได้จาก: www.ppb.moi.go.th/midev01/upload/asean_final.pdf. (วันที่ 1 สิงหาคม 2557).
- จิต ผลิต. 2555. “วิเคราะห์จุดเป็น จุดตาย 4 อุตสาหกรรมเสาหลักไทยเมื่อประตู AEC เปิด.” *อุตสาหกรรมสาร*, 54(มีนาคม – เมษายน): 35-39.
- พิรพงษ์ ปราบรูป. 2547. วิเคราะห์ผลการดำเนินงานวิสาหกิจชุมชน กลุ่มดีเหล็กบ้านฝายมูล อำเภอท่าวังผา จังหวัดน่าน. มหาวิทยาลัยเชียงใหม่
- เบญจา จันทร. 2546. แนวทางการพัฒนาตลาดคอนห้วย อำเภอสามพราน จังหวัดนครปฐม: มหาวิทยาลัยเกษตรศาสตร์.
- รุ่งทิพย์ ศูนย์ตรง. 2546. รูปแบบการบริหารจัดการกลุ่มแบบมีส่วนร่วมที่เอื้อต่อการพัฒนาเศรษฐกิจชุมชนของกลุ่มแม่บ้านเกษตรกรแหลมกู่ หมู่ 5 อำเภอตรอน จังหวัดอุดรธานี. มหาวิทยาลัยราชภัฏอุดรธานี
- Brown, R. 2000. “Cluster dynamics in theory and practice with application in scotland.” *Regional and Industrial Policy Research Paper*, 38: 1 – 29.
- Campaniaris, C.; S. Hayes; M. Jeffrey; and R. Murray. 2011. “The applicability of cluster theory to Canada’s small and medium-sized apparel companies.” *Journal of Fashion Marketing and Management*, 15(1): 8 – 26.

- Carrie, A.S. 2000. "From integrated enterprises to regional clusters: the changing basis of competition." *Computers in Industry*, 42: 289 – 298.
- Chou, C.; Chu, C. and Liang, G. 2003. "Competitiveness analysis of major ports in Eastern Asia." *Journal of the eastern asia society for transportation studies*, 5(October): 682–697.
- Clancy, P.; O'Malley, E.; O'Connell, L. and Egeraat, C.V. 2001. "Industry clusters in Ireland: an application of Porter's model of national competitive advantage to three sectors." *European planning studies*, 9(1): 7-28.
- Commission Staff Working Document. 2008. The Concept of Clusters and Cluster Policies and Their Role for Competitiveness and Innovation: Main Statistical Results and Lessons Learned. Luxembourg: Office for Official Publications of the European Communities.
- Day, G.S. 1994. "The capabilities of market driven organisations." *Journal of Marketing*, 58: 37-51.
- Dutta, S.; Narashiman, O. and Surendra, R. 1999. "Success in high technology markets: Is marketing capability critical?" *Marketing Science*, 18(4): 547-568.
- Dutta, S.; Zbaracki, M.J. and Bergen, M. 2003. "Pricing process as a capability: A resource-based perspective." *Strategic Management Journal*, 24(7): 615-30.
- Eng, T.Y. and Spickett-Jones, J.G. 2009. "An investigation of marketing capabilities and upgrading performance of manufacturers in mainland China and Hong Kong." *Journal of World Business*, 44: 463–475.
- Enright, M.J. 2000. *Survey on the Characterisation of Regional Cluster: Initial Result. Institute of Economic Policy and Business Strategy: Competitiveness Program*, University of Hong Kong.
- Fischer, C. and Schornberg, S. 2007. "The competitiveness situation of the EU meat processing and beverage manufacturing sectors." *Food economics - acta agriculturae scandinavica, section C*, 4: 148-158.

- Information Design Associates with CIF Kaiser. 1997. *Cluster-based economic development: a key to regional competitiveness*. Washington DC: Economic Development Administration, US Department of Commerce.
- Ishihara, M. 2006. "The Communication Method of Distance Education System and Sound Control Characteristics." *International Journal of Computer Science and Network Security*, 7A: 36 – 42.
- Lau C.K.; To, K.M.; Zhang, Z. and Chen, J. 2009. "Determinants of competitiveness: observations in China's textile and apparel industries." *China & world economy*, 17(2): 45–64.
- Menon, A. and Varadarajan, P.R. 1992. "A model of marketing knowledge use within firms." *Journal of Marketing*, 56 (October): 53-71.
- Moon, H.C.; Rugman, A.M. and Verbeke, A. 1998. "A generalized double diamond approach to the global competitiveness of Korea and Singapore." *International business review*, 7(2): 135–150. .
- Morgan, N.A.; Zou, S.; Vorhies, D.W. and Katsikeas, C.S. 2003. "Experiential and informational knowledge, architectural marketing capabilities, and the adaptive performance of export ventures." *Decision Sciences*, 34(2): 287-321.
- Murray, J.Y.; Gao, G.Y. and Kotabe, M. 2011. "Market orientation and performance of export ventures: the process through marketing capabilities and competitive advantages." *Journal of the Academy of Marketing Science*, 39:252–269.
- Nath, P.; Nachiappan, S. and Ramanathan, R. 2010. "The impact of marketing capability, operations capability and diversification strategy on performance: A resource-based view." *Industrial Marketing Management*, 39: 317–329.
- Noble, C.H. and Mokwa, M.P. 1999. "Implementing marketing strategies: developing and testing a managerial theory." *Journal of Marketing*, 63(October): 57-73.

- Oral, M. 1993. "A methodology for competitiveness analysis and strategy formulation in glass industry." *European journal of operational research*, 68(1): 9–22.
- Ortega, M.J.R. and Villaverde, P.M.G. 2008. "Capabilities and competitive tactics influences on performance: Implications of the moment of entry." *Journal of Business Research*, 61: 332-345.
- Patti, A.L. 2006. "Economic clusters and the supply chain: a case study." *Supply Chain Management: An International Journal*, 11(3): 266–270.
- Porter, M.E. 1990. *The competitive advantage of nations*. New York: Free Press.
- _____. 1998. "Cluster and the new economics of competition." *Harvard Business Review*, 76(6): 77–90.
- _____. 2003. "The economic performance of regions." *Regional Studies*, 37(6&7): 549 – 678.
- Saaty, T.L. 1980. *The Analytic Hierarchy Process*. New York: McGraw-Hill.
- _____. 1990. "How to Make a Decision: The Analytic Hierarchy Process." *European Journal of Operations Research*, 48: 9 – 26.
- _____. 2008. "Decision making with the analytic hierarchy process." *International Journal Services Sciences*, 1: 83 – 98.
- Shapiro, B.P.; Slywotzky, A. and X.D. Stephen. 1997. "Strategic sales management: A boardroom issue." *Strategy and Business*, 8(1): 29-36.
- Shinnoa, H.; Yoshiokaa, H.; Marpaunga, S. and Hachiga, S. 2006. "Quantitative SWOT analysis on global competitiveness of machine tool industry." *Journal of engineering design*, 17(3): 251-258.
- Song, M.; Benedetto, A. D. and Nason, R. W. 2007. "Capabilities and financial performance: The moderating effect of strategic type." *Journal of the Academy of Marketing Science*, 35, 18-34.

Song, M.; Droge, C.; Hanvanich, S. and Calantone, R. 2005. "Marketing and technology resource complementarity: An analysis of their interaction effect in two environmental contexts." *Strategic Management Journal*, 26(3): 259-276.

Song, M.; Calantone, R.J. and Benedetto, C.A.D.. 2002. "Competitive forces and strategic choice decisions: an experimental investigation in the United States and Japan." *Strategic management journal*, 23(10): 969-978.

Vorhies, D.W. and Morgan, N.A. 2005. "Benchmarking marketing capabilities for sustainable competitive advantage." *Journal of Marketing*, 69: 80-94.

Weitz, B.A. and Jap, S. 1995. "Relationship marketing and distribution channels." *Journal of the Academy of Marketing Science*, 23(4): 305-320.



i/



แบบสอบถาม

เรื่อง การบริหารจัดการอย่างมีส่วนร่วมของกลุ่มวิสาหกิจชุมชนแปรรูปผลิตภัณฑ์สมุนไพร
ในจังหวัดเชียงใหม่

แบบสัมภาษณ์เลขที่.....วัน/เดือน/ปี ที่สัมภาษณ์.....

ชื่อกลุ่มวิสาหกิจชุมชนแปรรูปผลิตภัณฑ์สมุนไพร.....

ชื่อผู้ให้ข้อมูล นาย/นาง/นางสาว.....ตำแหน่ง.....

ตอนที่ 1 ปัจจัยที่มีผลต่อการมีส่วนร่วมของสมาชิกในการดำเนินงานกลุ่มวิสาหกิจชุมชนแปรรูปผลิตภัณฑ์สมุนไพร

1) ศึกษาลักษณะพื้นฐานส่วนบุคคล

1.1 ปัจจุบัน อายุ.....ปี

1.2 ระดับการศึกษา

- | | |
|--|---|
| ☐ ไม่ได้รับการศึกษา | ☐ ประถมศึกษาตอนต้น |
| ☐ ประถมศึกษาตอนปลาย | ☐ มัธยมศึกษาตอนต้น |
| ☐ มัธยมศึกษาตอนปลาย | ☐ อนุปริญญา |
| ☐ ปริญญาตรี | |

1.3 ประสบการณ์การแปรรูปผลิตภัณฑ์สมุนไพร.....ปี

ในกระบวนการการแปรรูปผลิตภัณฑ์ผลิตภัณฑ์สมุนไพรท่านสามารถปฏิบัติในขั้นตอนใดได้บ้าง

.....

.....

.....

1.4 การเลี้ยงดูบุตร

- ☐ มี จำนวน.....คน
- ☐ ไม่มี เนื่องจาก.....

2) ปัจจัยทางเศรษฐกิจ

2.1 ช่วงระยะเวลาที่ทำการเกษตรของครอบครัวในรอบปี

เดือน.....ถึง เดือน.....

2.2 กิจกรรมที่ทำให้ครอบครัวมีรายได้

.....

.....

.....

3) ปัจจัยทางสังคมและจิตวิทยา

3.1 ระยะเวลาที่เป็นสมาชิก.....ปี

3.2 ท่านมีตำแหน่งเป็นผู้นำในหมู่บ้านหรือไม่

☐ มี (ระบุ).....☐ ไม่มี

3.3 ท่านมีประสบการณ์การมีส่วนร่วมในการดำเนินงานวิสาหกิจชุมชนกลุ่มแปรรูปผลิตภัณฑ์สมุนไพร

☐ มี มีประสบการณ์มาแล้ว.....ปี☐ ไม่มี

3.4 ตั้งแต่ก่อตั้งกลุ่มมากลุ่มของท่านเคยได้รับการสนับสนุนการดำเนินงานหรือไม่

☐ ได้รับ

ที่	ชื่อหน่วยงาน	วัน/เดือน/ปี	เรื่องที่ได้รับการ อบรม	งบประมาณ (บาท)

☐ ไม่ได้รับ เพราะอะไร

3.5 ท่านมีความภาคภูมิใจในความรู้และภูมิปัญญาการทอผ้าที่ได้รับจากการเป็นสมาชิกกลุ่มแปรรูปผลิตภัณฑ์สมุนไพร หรือไม่ อย่างไร

3.6 ทักษะของสมาชิกวิสาหกิจชุมชนกลุ่มแปรรูปผลิตภัณฑ์สมุนไพรที่มีต่อคณะกรรมการกลุ่ม

1) โครงสร้างการบริหารกลุ่มมีความเหมาะสมดีแล้วหรือไม่

☐ ดีอย่างไร.....

.....

☐ ไม่ดี เพราะอะไร.....

.....

2) คณะกรรมการกลุ่มชุดปัจจุบันมีความเหมาะสมดีแล้วหรือไม่

☐ ดีอย่างไร.....

.....

☐ ไม่ดี เพราะอะไร.....

.....

3) ความรู้ความสามารถในการบริหารงานของคณะกรรมการกลุ่มแปรรูปผลิตภัณฑ์สมุนไพรโดยภาพรวมมีความเหมาะสมดีหรือไม่

☐ ดีอย่างไร.....

.....

☐ ไม่ดี เพราะอะไร.....

.....

4) การวางแผนในการดำเนินกิจกรรมต่างๆของคณะกรรมการกลุ่มแปรรูปผลิตภัณฑ์สมุนไพรมีความเหมาะสมดีหรือไม่

☐ ดีอย่างไร.....

.....

☐ ไม่ดี เพราะอะไร.....

.....

5) คณะกรรมการกลุ่มทุกคนมีความสามารถในการประสานงานกับสมาชิกในกลุ่มแปรรูปผลิตภัณฑ์สมุนไพรเป็นอย่างดีหรือไม่

☐ ดีอย่างไร.....

.....

☐ ไม่ดี เพราะอะไร.....

.....

6) คณะกรรมการกลุ่มทุกคนมีความสามารถในการประสานงานกับหน่วยงานอื่นๆเป็นอย่างดี

☐ ดีอย่างไร.....

.....

☐ ไม่ดี เพราะอะไร.....

.....

7) คณะกรรมการกลุ่มทุกคนมีความรู้ความสามารถในการจัดการด้านการเงินหรือผลประโยชน์ของกลุ่มเป็นอย่างดีหรือไม่

☐ ดีอย่างไร.....

.....

☐ ไม่ดี เพราะอะไร.....

.....

8) คณะกรรมการกลุ่มทุกคนมีความซื่อสัตย์สุจริตในการบริหารงานหรือไม่

☐ มีอย่างไร.....

.....

☐ ไม่มี เพราะอะไร.....

.....

9) คณะกรรมการกลุ่มทุกคนมีความเสียสละในการทำงานให้กลุ่มเป็นอย่างดีหรือไม่

☐ ดีอย่างไร.....

.....

☐ ไม่ดี เพราะอะไร.....

.....

10) มีการรายงานผลการดำเนินงานของกลุ่มให้สมาชิกทราบหรือไม่

☐ มีอย่างไร.....

.....

☐ ไม่มี เพราะอะไร.....

.....

11) คณะกรรมการมีความยุติธรรมการจัดสรรผลประโยชน์ให้แก่สมาชิกหรือไม่

☐ มีอย่างไร.....

.....

☐ ไม่มี เพราะอะไร.....

.....

ตอนที่ 2 ข้อมูลเกี่ยวกับการมีส่วนร่วมของสมาชิกกลุ่มแปรรูปผลิตภัณฑ์สมุนไพร

1. การมีส่วนร่วมในการวางแผนพัฒนากลุ่ม

1.1) ท่านมีส่วนร่วมในการดำเนินการจัดตั้งกลุ่มเพียงใด

☐ มี อย่างไร.....

☐ ไม่มี เพราะอะไร.....

1.2) ในการเลือกคณะกรรมการกลุ่มท่านได้มีส่วนร่วมในการเลือกตั้งเพียงใด

☐ มี อย่างไร.....

☐ ไม่มี เพราะอะไร.....

1.3) ในการประชุมทำแผนพัฒนากลุ่มท่านมาร่วมประชุมมากน้อยเพียงใด

☐ มี อย่างไร.....

☐ ไม่มี เพราะอะไร.....

1.4) ท่านได้มีการวางแผนพัฒนาของกลุ่มของท่านในปีต่อไปหรือไม่

☐ มี อย่างไร.....

☐ ไม่มี เพราะอะไร.....

1.5) ท่านมีส่วนร่วมในการวางแผน ตัดสินใจ ตลอดจนการร่วมแก้ไขปัญหาต่างๆของกลุ่มมากน้อยเพียงใด

☐ มี อย่างไร.....

☐ ไม่มี เพราะอะไร.....

1.6) ท่านเคยให้ข้อเสนอแนะต่างๆเพื่อการพัฒนาของกลุ่มเพียงใด

☐ มี อย่างไร.....

☐ ไม่มี เพราะอะไร.....

1.7) ท่านมีการประชาสัมพันธ์ชักชวนเพื่อนบ้านเข้ามาเป็นสมาชิกกลุ่มเพียงใด

☐ มี อย่างไร.....

☐ ไม่มี เพราะอะไร.....

1.8) ท่านเคยชักชวนหรือโน้มน้าวให้สมาชิกมาร่วมกันทำกิจกรรมต่างๆของกลุ่มมากนัก้อยเพียงใด

☐ เคย อย่างไร.....

☐ ไม่เคย เพราะอะไร.....

1.9) ท่านได้รับบริจาคเงินให้กลุ่มเพื่อนำไปใช้ในการดำเนินกิจกรรมต่างๆของกลุ่มมากนัก้อยเพียงใด

☐ เคย อย่างไร.....

☐ ไม่เคย เพราะอะไร.....

1.10) ท่านได้ลงทุนหรือออมทรัพย์ไว้กับกลุ่มมากนัก้อยเพียงใด

☐ มี อย่างไร.....

☐ ไม่มี เพราะอะไร.....

1.11) กลุ่มมีบัญชีรายรับรายจ่ายของกลุ่มหรือไม่

☐ มี อย่างไร.....

☐ ไม่มี เพราะอะไร.....

2) การมีส่วนร่วมในการดำเนินธุรกิจของกลุ่ม

2.1) ท่านมีส่วนร่วมในการวางแผน ตัดสินใจในการทำธุรกิจของกลุ่มมากนัก้อยเพียงใด

☐ มี อย่างไร.....

☐ ไม่มี เพราะอะไร.....

3.3) ท่านมีส่วนร่วมในการประเมินผลด้านการตลาด หรือไม่

☐ มีอย่างไร.....

.....

☐ ไม่มี เพราะอะไร.....

.....

3.4) ท่านมีส่วนร่วมในการประเมินผลด้านความพึงพอใจในคุณภาพสินค้าหรือผลิตภัณฑ์ของกลุ่มแปรรูปผลิตภัณฑ์สมุนไพรของท่าน

หรือไม่ (เช่น ชนิดสมุนไพร, บรรจุภัณฑ์, วัตถุดิบ ,คุณภาพ เป็นต้น)

☐ มีอย่างไร.....

.....

☐ ไม่มี เพราะอะไร.....

.....

3.5) ท่านมีส่วนร่วมในการประเมินผลการบริหารหรือการทำงานของคณะกรรมการกลุ่มหรือไม่

☐ มีอย่างไร.....

.....

☐ ไม่มี เพราะอะไร.....

.....

4) การมีส่วนร่วมในการร่วมกันรับผลประโยชน์ของกลุ่มแปรรูปผลิตภัณฑ์สมุนไพร

4.1) มีการแบ่งปันผลกำไรที่ได้จากการดำเนินกิจการของกลุ่ม

☐ มีอย่างไร.....

.....

☐ ไม่มี เพราะอะไร.....

.....

4.2) ท่านพอใจการแบ่งปันผลกำไรที่ได้จากการดำเนินกิจการของกลุ่ม

☐ พอใจ อย่างไร.....

.....

☐ ไม่พอใจ เพราะอะไร.....

.....

4.3) การแบ่งปันผลกำไรมีความยุติธรรมหรือโปร่งใส หรือไม่

☐ มีอย่างไร.....

.....

☐ ไม่มี เพราะอะไร.....

.....

4.4) ท่านเคยแสดงความคิดเห็นหรือข้อเสนอแนะเกี่ยวกับการแบ่งปันผลกำไรหรือไม่

☐ เคย อย่างไร.....

☐ ไม่เคย เพราะอะไร.....

5) การมีส่วนร่วมของกลุ่มแปรรูปผลิตภัณฑ์สมุนไพรในการรับความรู้จากหน่วยงานต่างๆ

5.1) ตั้งแต่เข้าร่วมกลุ่มมาท่านเคยเข้ารับการฝึกอบรมความรู้/ศึกษาดูงานเพื่อการพัฒนาอาชีพ และการพัฒนากลุ่มวิสาหกิจชุมชนมากน้อยเพียงใด

☐ เคย

ที่	ชื่อหน่วยงาน	วัน/เดือน/ปี	เรื่องที่ได้รับการอบรม/ศึกษาดูงาน

☐ ไม่เคย เพราะอะไร.....

5.2) ท่านได้ให้ข้อมูลเกี่ยวกับความต้องการในการฝึกอบรมหรือสาธิตแก่เจ้าหน้าที่ฯหรือไม่

☐ เคย อย่างไร.....

☐ ไม่เคย เพราะอะไร.....

5.3) ท่านเป็นตัวแทนในการเข้ารับการฝึกอบรมหรือสาธิตบ่อยหรือไม่

☐ บ่อย อย่างไร.....

☐ ไม่เคย เพราะอะไร.....

5.4) เมื่อท่านมีปัญหาในการทำกิจกรรมต่างๆท่านได้ไปพบหรือเชิญเจ้าหน้าที่มาให้คำแนะนำหรือ
แก้ไขปัญหหรือไม่

☐ เคย อย่างไร.....

.....

☐ ไม่เคย เพราะอะไร.....

.....

5.5) ท่านเคยให้ข้อมูลต่างๆแก่เจ้าหน้าที่ๆเพื่อนำไปประเมินผลการฝึกอบรมหรือให้ความรู้
หรือไม่

☐ เคย อย่างไร.....

.....

☐ ไม่เคย เพราะอะไร.....

.....

5.6) ท่านมีการแลกเปลี่ยนเรียนรู้ในการดำเนินงานกลุ่มกับกลุ่มอื่นๆหรือไม่

☐ มี อย่างไร.....

.....

☐ ไม่มี เพราะอะไร.....

.....

ตอนที่ 3 ปัญหาและอุปสรรคและข้อเสนอแนะหรือแนวทางแก้ไข

1) ท่านประเมินการดำเนินงานกลุ่มแปรรูปผลิตภัณฑ์สมุนไพรของท่าน อยู่ในระดับใด

☐ ดี

☐ ปานกลาง

☐ ปรับปรุง

2) ท่านคิดว่าอะไรบ้างที่ผลต่อการดำเนินงานกลุ่มของท่าน

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

3) ปัญหาและอุปสรรคของสมาชิกในการมีส่วนร่วมในการดำเนินงานกลุ่มแปรรูปผลิตภัณฑ์สมุนไพร

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

4) ข้อเสนอแนะหรือแนวทางแก้ไขของสมาชิกในการดำเนินงานกลุ่มแปรรูปผลิตภัณฑ์สมุนไพร

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

ขอขอบพระคุณทุกท่านในการตอบคำถาม

คณะผู้วิจัย