



## รายงานผลการวิจัย

เรื่อง การพัฒนาศักยภาพการบริหารจัดการวิสาหกิจชุมชนสู่ประชาคมเศรษฐกิจ

อาเซียน: กรณีศึกษาจังหวัดเชียงใหม่

Potential Development of the Managerial Administration in Community Enterprise Leading to ASEAN Economic Community: A Case Study of Chiang Mai, Thailand

ได้รับการจัดสรรงบประมาณวิจัย

ประจำปี 2557

จำนวน 960,000 บาท

หัวหน้าโครงการ นายจักรพงษ์ พวงงามชื่น

ผู้อำนวยการชุดโครงการวิจัย

ผู้ร่วมโครงการ นางพัชรินทร์ สุภาพันธุ์

หัวหน้าโครงการย่อยที่ 1

นางสาวรภัศรณ คณธนาอรอนันต์

หัวหน้าโครงการย่อยที่ 2

นายชัย พงษ์ศิริวัฒน์

หัวหน้าโครงการย่อยที่ 3

คณบดีมหาวิทยาลัยแม่โจ้

อธิการบดีมหาวิทยาลัยแม่โจ้

งานวิจัยเสร็จสิ้นสมบูรณ์

30 พฤศจิกายน 2558

## กิตติกรรมประกาศ

คณะผู้วิจัยขอขอบพระคุณสำนักวิจัยและส่งเสริมวิชาการการเกษตร มหาวิทยาลัยแม่โจ้ ที่ให้ความอนุเคราะห์ทุนอุดหนุนวิจัยประจำปี 2557 ในครั้งนี้ ตลอดจนผู้ที่มีส่วนเกี่ยวข้องทุกฝ่ายที่ให้การสนับสนุน ให้ความร่วมมือในการดำเนินงานแผนงานวิจัยนี้จนประสบผลสำเร็จ ขอขอบคุณสมาชิกกลุ่มวิชาหูกิจชุมชนทุกท่านที่ให้ความกรุณาและความร่วมมือในการเก็บรวบรวมข้อมูล ตลอดจนหน่วยงานภาครัฐที่เกี่ยวข้องทั้งหมด และผู้นำชุมชนทุกท่านที่ให้ข้อมูลที่เป็นประโยชน์ในการทำวิจัยครั้งนี้ ขอขอบพระคุณผู้ทรงคุณวุฒิทุกท่านที่ได้เอื้อยนามในการร่วมเป็นผู้ให้แนวทาง แนะนำในการทำวิจัยครั้งนี้ รวมทั้งขอขอบคุณอาสาสมัคร และผู้ช่วยนักวิจัยในการเก็บรวบรวมข้อมูลและเอกสารต่างๆ ที่เป็นประโยชน์ต่อการวิจัย

คณะผู้วิจัย



## สารบัญ

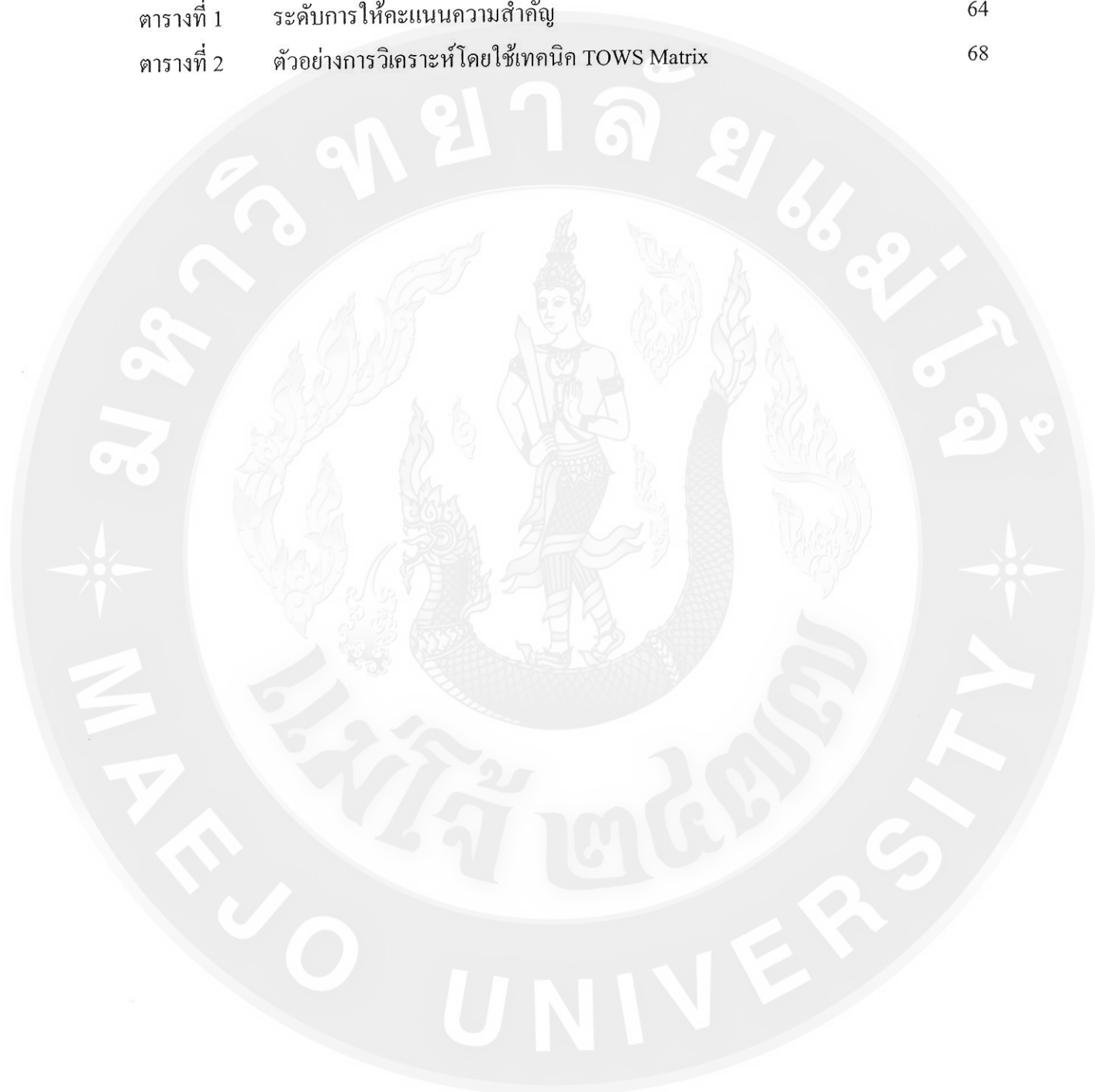
|                                                              | หน้า |
|--------------------------------------------------------------|------|
| สารบัญตาราง                                                  | ค    |
| สารบัญแผนภาพ                                                 | ง    |
| บทคัดย่อ                                                     | 1    |
| Abstract                                                     | 2    |
| บทที่ 1 บทนำ                                                 | 3    |
| ความสำคัญของปัญหา                                            | 3    |
| วัตถุประสงค์ของแผนงานวิจัย                                   | 5    |
| ขอบเขตของแผนงานวิจัย                                         | 6    |
| ประโยชน์ที่คาดว่าจะได้รับ                                    | 7    |
| นิยามศัพท์                                                   | 8    |
| บทที่ 2 การตรวจเอกสาร                                        | 9    |
| ความเป็นมาของอาเซียน                                         | 9    |
| ความหมายและที่มาของวิสาหกิจชุมชน                             | 12   |
| แนวคิดและการวัดประสิทธิภาพการผลิต                            | 21   |
| แนวคิดความสามารถทางการตลาด                                   | 36   |
| ความสามารถและแรงกดดันในการแข่งขัน                            | 38   |
| ทฤษฎีทางด้านการบริหารและการจัดการ                            | 40   |
| ทฤษฎีทางด้านการเงิน                                          | 46   |
| ทฤษฎีทางด้านการบัญชี                                         | 53   |
| ทฤษฎีทางด้านการบริหารจัดการกลุ่ม                             | 56   |
| ปัจจัยที่มีผลต่อความสำเร็จของวิสาหกิจชุมชน                   | 60   |
| การวิจัยเชิงปฏิบัติการแบบมีส่วนร่วม                          | 62   |
| กระบวนการวิเคราะห์ตามลำดับขั้น                               | 63   |
| การวิเคราะห์จุดแข็ง จุดอ่อน โอกาส และอุปสรรค (SWOT Analysis) | 66   |
| งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง                                        | 68   |
| กรอบแนวคิดของแผนงานวิจัย                                     | 74   |

## สารบัญ (ต่อ)

|                                                                     | หน้า |
|---------------------------------------------------------------------|------|
| บทที่ 3 วิธีการวิจัย                                                | 76   |
| ประชากรและกลุ่มตัวอย่าง                                             | 76   |
| เครื่องมือและวิธีการเก็บรวบรวมข้อมูล                                | 77   |
| การวิเคราะห์ข้อมูล                                                  | 78   |
| แผนการสร้างนักวิจัยรุ่นใหม่จากการทำการวิจัยตามแผนงานวิจัย           | 78   |
| กลยุทธ์ของแผนงานวิจัย                                               | 78   |
| บทที่ 4 ผลการวิจัย                                                  | 81   |
| วิเคราะห์สภาพทั่วไปของการบริหารจัดการวิสาหกิจชุมชน                  | 81   |
| แนวทางการพัฒนาศักยภาพการบริหารจัดการวิสาหกิจชุมชนสู่ประชาคมเศรษฐกิจ | 99   |
| อาเซียน                                                             |      |
| บทที่ 5 สรุป อภิปรายผล และข้อเสนอแนะ                                | 105  |
| สรุปผลการวิจัย                                                      | 106  |
| อภิปรายผล                                                           | 112  |
| ข้อเสนอแนะ                                                          | 116  |
| เอกสารอ้างอิง                                                       | 118  |
| ภาคผนวก                                                             | 120  |

## สารบัญตาราง

|            | หน้า                                         |
|------------|----------------------------------------------|
| ตารางที่ 1 | ระดับการให้คะแนนความสำคัญ                    |
| ตารางที่ 2 | ตัวอย่างการวิเคราะห์โดยใช้เทคนิค TOWS Matrix |



## สารบัญแผนภาพ

|              |                                                                                    | หน้า |
|--------------|------------------------------------------------------------------------------------|------|
| แผนภาพที่ 1  | บุคคลที่อยู่ในเครือข่ายวิสาหกิจ                                                    | 19   |
| แผนภาพที่ 2  | แบบจำลองเพชรของ Porter                                                             | 21   |
| แผนภาพที่ 3  | ประสิทธิภาพด้านเทคนิคและการจัดสรรทรัพยากร (Output oriented efficiency measurement) | 23   |
| แผนภาพที่ 4  | การวัดประสิทธิภาพทางเทคนิค                                                         | 24   |
| แผนภาพที่ 5  | ประสิทธิภาพด้านเทคนิคและการจัดสรรทรัพยากร                                          | 25   |
| แผนภาพที่ 6  | เส้น Efficiency Isoquant                                                           | 26   |
| แผนภาพที่ 7  | หน้าที่ของการบริหารจำแนกตามกระบวนการ                                               | 42   |
| แผนภาพที่ 8  | กรอบแนวคิดของแมคคินซี                                                              | 45   |
| แผนภาพที่ 9  | การบริหารงานกลุ่ม                                                                  | 57   |
| แผนภาพที่ 10 | แสดงกรอบแนวคิดในการวิจัย                                                           | 75   |
| แผนภาพที่ 11 | กรอบแนวคิดของแผนงานวิจัยเชิงกลยุทธ์                                                | 80   |
| แผนภาพที่ 12 | ความสัมพันธ์ของบุคคลที่อยู่ในเครือข่ายวิสาหกิจชุมชนกลุ่มผลิตภัณฑ์ลำไยสด            | 89   |
| แผนภาพที่ 13 | ความสัมพันธ์ของบุคคลที่อยู่ในเครือข่ายวิสาหกิจชุมชนกลุ่มแปรรูปผลิตภัณฑ์จากกล้วย    | 90   |
| แผนภาพที่ 14 | ความสัมพันธ์บุคคลที่อยู่ในเครือข่ายวิสาหกิจชุมชนกลุ่มผ้าทอ                         | 92   |

การพัฒนาศักยภาพการบริหารจัดการวิสาหกิจชุมชนสู่ประชาคม

เศรษฐกิจอาเซียน: กรณีศึกษาจังหวัดเชียงใหม่

Potential Development of the Managerial Administration in Community

Enterprises Leading to ASEAN Economic Community:

A Case Study of Chiang Mai, Thailand

จักรพงษ์ พวงงามชื่น<sup>1</sup> พชรินทร์ สุภาพันธุ์<sup>2</sup> รัชต์สรณ์ คงธนจารุอนันต์<sup>2</sup> และชัช พงษ์ศิริวัฒน์<sup>3</sup>

<sup>1</sup> คณะผลิตกรรมการเกษตร มหาวิทยาลัยแม่โจ้

<sup>2</sup> คณะเศรษฐศาสตร์ มหาวิทยาลัยแม่โจ้

<sup>3</sup> คณะพัฒนาการท่องเที่ยว มหาวิทยาลัยแม่โจ้

### บทคัดย่อ

การพัฒนาศักยภาพด้านการบริหารจัดการวิสาหกิจชุมชน เป็นยุทธวิธีหนึ่งในการยกระดับการแข่งขันให้แก่วิสาหกิจชุมชนในระดับอาเซียน การวิจัยนี้จึงมุ่งเน้นในการศึกษาสภาพการบริหารจัดการ และแนวทางในการพัฒนาศักยภาพในการบริหารจัดการของกลุ่มวิสาหกิจชุมชนของจังหวัดเชียงใหม่ ซึ่งประกอบไปด้วย 3 โครงการย่อยที่ศึกษาถึงประสิทธิภาพการผลิต ความสามารถในการตลาดและการแข่งขัน และความเข้มแข็งด้านการบริหารจัดการของ 2 กลุ่มวิสาหกิจชุมชน คือ กลุ่มอาหาร และกลุ่มผ้าทอ โดยการนำข้อมูลทั้งหมดมาจัดหมวดหมู่และวิเคราะห์ประกอบการสัมภาษณ์เชิงลึกจากกลุ่มตัวอย่างคือ สมาชิกวิสาหกิจชุมชน 3 ประเภท ได้แก่ กลุ่มทอผ้า กลุ่มแปรรูปกล้วย และกลุ่มผลิตลำไย และตัวแทนจากหน่วยงานภาครัฐที่เกี่ยวข้องรวมทั้งรวมทั้งหมด 25 คน ตลอดจนวิเคราะห์ SWOT และ TOWS Matrix เพื่อหากลยุทธ์และแนวทางในการพัฒนาศักยภาพด้านการบริหารจัดการของกลุ่มวิสาหกิจชุมชน

ผลการศึกษาทำให้ทราบถึง 1) สภาพภาวะการผลิต โดยกลุ่มผ้าทอมีกำไรสูงที่สุด 2) ความสามารถในการตลาดและการแข่งขัน โดยกลุ่มวิสาหกิจชุมชนมีปัญหาในด้านนี้ในระดับปานกลาง และ 3) ความเข้มแข็งด้านการบริหารจัดการ โดยทุกกลุ่มอยู่ในระดับใกล้เคียงกันจึงต้องมีการสร้างหลักสูตรอบรมให้ความรู้แก่สมาชิกของทุกกลุ่มคือ 1) หลักสูตรการบริหารจัดการกลุ่มวิสาหกิจชุมชน 2) หลักสูตรการบริหารสินค้าคงเหลือ และ 3) หลักสูตรการบริหารลูกหนี้ ตลอดจน



ทราบถึงจุดแข็ง จุดอ่อน โอกาส และอุปสรรคในภาพรวมของกลุ่มวิสาหกิจทั้งหมด ซึ่งนำไปสู่การกำหนดแนวทางและกลยุทธ์ในด้านการพัฒนาศักยภาพการผลิต ด้านการตลาด และด้านการบริหารจัดการของกลุ่มวิสาหกิจทั้ง 3 ประเภท เพื่อการพัฒนาศักยภาพสู่การแข่งขันในระดับประชาคมอาเซียน

คำสำคัญ: การบริหารจัดการ วิสาหกิจชุมชน ประชาคมเศรษฐกิจอาเซียน

### Abstract

Potential development of the managerial administration in community enterprises leading to ASEAN community enterprises. This study aimed to investigate the managerial administration and a guideline for developing potential in the managerial administration of community enterprises in Chiang Mai, Thailand. It comprised 3 sub-projects investigating production efficiency, capability in marketing and competition, as well as strength of the managerial administration of 2 groups of community enterprise: food and textile. All data were categorized and analyzed and an in-depth interview was conducted with 3 types of community enterprise members: cloth weaving group, banana processing group, and longan production group, as well as representatives of concerned government agency sector with a total of 25 persons. SWOT analysis and TOWS Matrix were employed for finding a strategy and guideline for developing potential in the managerial administration of the community enterprises.

Results of the study revealed the following: 1) regarding the production, the cloth weaving group could gain the highest profits; 2) the community enterprises had a moderate level of problems in the capability in marketing and competition; and 3) all of the 3 community enterprises had almost the same level of the strength in managerial administration, so it needed to construct a training curricular program for all of the 3 groups of community enterprises in terms of: managerial administration, management of inventory, and management of debtors. In addition, strengths, weaknesses, opportunities, and threats must be known. This could lead to the determination of a guideline and strategy for developing production potential, marketing and managerial administration of the 3 types of community enterprises. This aimed to develop their competitive potential at an ASEAN level.

Key words: Managerial Administration, Community Enterprise, and ASEAN Economic Community

## บทที่ 1

### บทนำ

#### ความสำคัญของปัญหา

ประชาคมอาเซียน (ASEAN Community: AC) เกิดขึ้นจากการประชุมสุดยอดอาเซียนครั้งที่ 9 เมื่อเดือนตุลาคม พ.ศ. 2546 ณ ประเทศอินโดนีเซีย ผู้นำอาเซียนได้ร่วมลงนามในปฏิญญาว่าด้วยความร่วมมือในอาเซียน ฉบับที่ 2 (Declaration of ASEAN Concord II หรือ Bali Concord II) เพื่อแสดงเจตนารมณ์ที่จะนำอาเซียนไปสู่การเป็นประชาคมอาเซียน ภายในปี พ.ศ. 2563 ซึ่งต่อมาได้มีการตกลงให้มีการเร่งรัดการจัดตั้งประชาคมให้แล้วเสร็จเร็วขึ้นเป็นภายในปี พ.ศ. 2558 โดยจะสนับสนุนการรวมตัวและความร่วมมืออย่างรอบด้าน ประชาคมอาเซียนประกอบด้วย 3 เสาหลัก ได้แก่ ประชาคมการเมือง ประชาคมเศรษฐกิจ และประชาสังคมและวัฒนธรรมอาเซียน (ชุดิมา บุญยpratthar, 2550)

สำหรับประชาคมเศรษฐกิจอาเซียน (ASEAN Economic Community: AEC) เพื่อให้ภูมิภาคอาเซียนมีความมั่นคง มั่งคั่ง และสามารถแข่งขันกับภูมิภาคอื่นๆ ได้โดยสร้างความร่วมมือที่ครอบคลุมถึงการพัฒนาและเสริมสร้างสมรรถนะทรัพยากรมนุษย์ กล่าวคือ ประชาคมเศรษฐกิจอาเซียนจะพลิกโฉมอาเซียนให้กลายเป็นภูมิภาคที่มีการไหลเวียนของสินค้า บริการ การลงทุน แรงงานฝีมือ และทุนอย่างเสรี (ชุดิมา บุญยpratthar, 2550) ซึ่งถือเป็นการเปิดโอกาสให้แก่ประเทศสมาชิกในการพัฒนาเศรษฐกิจตั้งแต่ระดับพื้นฐาน ถึงระดับอุตสาหกรรมใหญ่ โดยเฉพาะอย่างยิ่งการพัฒนาเศรษฐกิจในระดับท้องถิ่นที่ประเทศไทยกำลังตื่นตัวคือ “วิสาหกิจชุมชน”

วิสาหกิจชุมชนเกิดจากการรวมตัวกันของประชาชนในท้องถิ่นเพื่อประกอบกิจการร่วมกันในระดับรากหญ้า ซึ่งปัจจุบันมีการรวมตัวกันมากมาย ซึ่งส่วนใหญ่เป็นกิจการขนาดเล็ก การรวมตัวมักจะอยู่ในลักษณะกลุ่มกิจกรรม หรือกลุ่มอาชีพที่ได้รับการส่งเสริมจากหน่วยงานต่างๆ และกลุ่มดังกล่าวบางกลุ่มได้มีการทำงานช่วยเหลือกันในลักษณะเครือข่ายอีกด้วย ซึ่งที่ผ่านมายังประสบกับปัญหาอยู่ คือยังไม่เป็นที่ยอมรับของหน่วยงานภาครัฐหรือเอกชนอื่นๆ เนื่องจากไม่มีกฎหมายรองรับ อีกทั้งการได้รับการสนับสนุนจากภาครัฐยังไม่ตรงกับความต้องการที่แท้จริง เนื่องจากข้อมูลกลุ่มเป้าหมายและความต้องการไม่ชัดเจน ดังนั้นรัฐบาลจึงกำหนดให้มีการออกกฎหมาย “พระราชบัญญัติส่งเสริมวิสาหกิจชุมชน พ.ศ. 2548” ขึ้นเพิ่มรองรับการประกอบกิจการของชุมชนให้ได้รับการพัฒนาต่อไป

ปัจจุบันได้มีการยื่นขอจดทะเบียนวิสาหกิจชุมชนเป็นจำนวนมาก ในขณะเดียวกันส่วนหนึ่งของวิสาหกิจชุมชนได้แจ้งความต้องการขอรับการส่งเสริมและพัฒนาวิสาหกิจชุมชนด้วยเช่นกัน ซึ่ง

คณะกรรมการส่งเสริมวิสาหกิจชุมชนได้เสนอแนวทางการทำงานโดยเริ่มจากเรียนรู้ศักยภาพตนเองของวิสาหกิจชุมชน การเข้าสู่กระบวนการเรียนรู้ และการให้การสนับสนุนตามศักยภาพ ความต้องการที่แท้จริงของวิสาหกิจชุมชน วัตถุประสงค์สำคัญของการประเมินศักยภาพวิสาหกิจชุมชนนั้นเพื่อการพัฒนาตนเอง และกำหนดแนวทางพัฒนาของหน่วยงานภาคีที่เกี่ยวข้องด้วย นอกจากนี้สืบเนื่องจากการเข้าสู่ประชาคมอาเซียนของประเทศไทย จึงจำเป็นอย่างยิ่งที่จะต้องมีการรื้อฟื้นระบบและการดำเนินงานของวิสาหกิจชุมชนให้สอดคล้องกับ AEC และศักยภาพในการแข่งขันกับประเทศเพื่อนบ้าน

จังหวัดเชียงใหม่เป็นจังหวัดหนึ่งที่มีการจดทะเบียนวิสาหกิจชุมชนและเครือข่ายวิสาหกิจชุมชนเป็นจำนวนมากคือ ประมาณ 2,687 แห่ง หรือมีจำนวนสมาชิกรวมประมาณ 40,811 ราย มีเครือข่ายวิสาหกิจชุมชน 9 แห่ง จำนวนสมาชิก 192 ราย โดยส่วนใหญ่เป็นวิสาหกิจที่เกี่ยวข้องกับการแปรรูปผลิตภัณฑ์อาหาร และผลิตภัณฑ์ผ้าทอ หรือเสื้อผ้า (สำนักงานเลขาธิการ คณะกรรมการส่งเสริมวิสาหกิจชุมชน, 2555) อีกทั้งจังหวัดเชียงใหม่เป็นเมืองที่ใหญ่มีความเจริญเติบโตทางด้านเศรษฐกิจ การท่องเที่ยวไม่ต่างจากกรุงเทพมหานครเท่าไรนัก และยังเป็นจังหวัดหนึ่งที่ต้องรองรับการเข้าสู่ประชาคมอาเซียนในอนาคต เพราะฉะนั้น การพัฒนาศักยภาพการบริหารจัดการวิสาหกิจชุมชนจึงเป็นเรื่องสำคัญและเป็นเรื่องเร่งด่วนที่จำเป็นจะต้องดำเนินการเพื่อให้วิสาหกิจชุมชนในจังหวัดเชียงใหม่ มีศักยภาพในการแข่งขันกับประเทศเพื่อนบ้านได้

คณะผู้วิจัยเชื่อมั่นว่าผลที่ได้จากการศึกษาเรื่องนี้อย่างจริงจังจะนำไปสู่รูปแบบการจัดการวิสาหกิจชุมชนที่ดี ที่ช่วยเสริมสร้างศักยภาพในการผลิต การตลาด และการแข่งขันทั้งในระดับภูมิภาค ระดับประเทศ และระดับนานาชาติ โดยเฉพาะอย่างยิ่ง การเข้าสู่ประชาคมเศรษฐกิจอาเซียนของประเทศไทย และเพื่อให้การดำเนินการวิจัยเป็นไปตามขั้นตอนและหลักวิชาการที่เหมาะสม จึงแบ่งการวิจัยออกเป็นโครงการย่อยรวม 3 โครงการดังรายละเอียดคร่าวๆ ดังต่อไปนี้

**โครงการย่อยที่ 1 :** “การวิเคราะห์ประสิทธิภาพการผลิตของวิสาหกิจชุมชนในจังหวัดเชียงใหม่สู่ประชาคมเศรษฐกิจอาเซียน” โดย อาจารย์พัชรินทร์ สุภาพันธุ์ และผู้ช่วยศาสตราจารย์ นิสาชล ลิธิตนगर มีวัตถุประสงค์หลักเพื่อวิเคราะห์ประสิทธิภาพการผลิต และปัจจัยกำหนดความมีประสิทธิภาพการผลิตของวิสาหกิจชุมชน ตลอดจนเปรียบเทียบประสิทธิภาพการผลิตกับประเทศอาเซียน และเสนอแนวทางการเพิ่มประสิทธิภาพการผลิตของวิสาหกิจชุมชนไทยเพื่อเข้าสู่การแข่งขันในระดับอาเซียน โดยโครงการนี้จะทำให้ทราบถึงปัจจัยที่กำหนดประสิทธิภาพทางการผลิต และแนวทางการเพิ่มประสิทธิภาพเพื่อสร้างความได้เปรียบทางการแข่งขัน

**โครงการย่อยที่ 2 :** “การเพิ่มขีดความสามารถทางการตลาดและการแข่งขันของวิสาหกิจชุมชนในจังหวัดเชียงใหม่สู่ประชาคมเศรษฐกิจอาเซียน” โดย อาจารย์รภัสสรณ์ คงธนารูอนันต์ และอาจารย์ชนิตา พันธุ์มณี โดยมีวัตถุประสงค์หลักเพื่อวิเคราะห์ความสามารถทางการตลาด

วิเคราะห์สถานการณ์และปัจจัยแวดล้อมในการแข่งขันของวิสาหกิจชุมชน และเสนอแนวทางการพัฒนาความสามารถทางการตลาดและการแข่งขันที่เกิดจากการมีส่วนร่วมของชุมชน โดยจะทราบถึงสถานการณ์ทางการตลาด ตัวชี้วัดความสามารถทางการตลาด การแข่งขันระหว่างกลุ่มวิสาหกิจชุมชน และทราบถึงแนวทางการพัฒนาความสามารถทางการตลาดและการแข่งขัน

โครงการย่อยที่ 3 : “การเสริมสร้างความเข้มแข็งด้านการบริหารจัดการของวิสาหกิจชุมชนสู่ประชาคมเศรษฐกิจอาเซียน กรณีศึกษาจังหวัดเชียงใหม่” โดย อาจารย์ชัช พงษ์ศิริวัฒน์ และผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.จักรพงษ์ พวงงามชื่น มีวัตถุประสงค์หลักเพื่อวิเคราะห์ทุนของชุมชน การบริหารจัดการของวิสาหกิจชุมชน เสริมสร้างความเข้มแข็งให้แก่วิสาหกิจชุมชนและเครือข่าย ตลอดจนสร้างระบบที่เหมาะสมในการดำเนินงานเพื่อรองรับการก้าวเข้าสู่ประชาคมเศรษฐกิจอาเซียน โดยจะทราบถึงทุนทางสังคมต่างๆ ที่แต่ละกลุ่มวิสาหกิจชุมชนมีเพื่อนำมาใช้ประโยชน์ในการผลิตสินค้า ทราบถึงหลักและรูปแบบการบริหารจัดการของกลุ่มวิสาหกิจชุมชน การแก้ไขปัญหา จัดอบรมเพื่อเสริมสร้างความเข้มแข็งและความเข้าใจในการบริหารจัดการ และได้รูปแบบการบริหารจัดการที่เหมาะสมสำหรับกลุ่มวิสาหกิจชุมชน

แผนงานวิจัย : “การพัฒนาศักยภาพการบริหารจัดการวิสาหกิจชุมชนสู่ประชาคมเศรษฐกิจอาเซียน: กรณีศึกษาจังหวัดเชียงใหม่” โดย ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.จักรพงษ์ พวงงามชื่น รับผิดชอบเป็นผู้อำนวยการแผนงานวิจัยนี้ มีวัตถุประสงค์หลักเพื่อวิเคราะห์สภาพทั่วไปของการบริหารจัดการวิสาหกิจชุมชนในจังหวัดเชียงใหม่ และเสนอแนวทางการพัฒนาศักยภาพการบริหารจัดการวิสาหกิจชุมชน เพื่อรองรับและสามารถเข้าสู่การแข่งขันได้ในระดับอาเซียน สมมติฐานของแผนงานวิจัยนี้ คาดหวังว่าผลจากการศึกษาทั้ง 3 โครงการย่อยจะสามารถนำไปสู่การพัฒนาศักยภาพของวิสาหกิจชุมชนในด้านการบริหารจัดการ เพื่อให้สามารถเป็นที่ยอมรับและแข่งขันกับประเทศเพื่อนบ้านได้ และเพื่อเป็นการรองรับการเปิดเสรีทางการตลาดเมื่อประเทศไทยเข้าสู่การเป็นสมาชิกของการเปิดประชาคมเศรษฐกิจอาเซียน

#### วัตถุประสงค์ของแผนงานวิจัย

1. เพื่อวิเคราะห์สภาพทั่วไปของการบริหารจัดการวิสาหกิจชุมชน
2. เพื่อนำเสนอแนวทางการพัฒนาศักยภาพการบริหารจัดการวิสาหกิจชุมชนสู่ประชาคมเศรษฐกิจ

อาเซียน

## ขอบเขตของแผนงานวิจัย

### 1. ด้านเนื้อหาการวิจัย

การวิจัยครั้งนี้เป็นการวิจัยและพัฒนาศักยภาพการบริหารจัดการวิสาหกิจชุมชนเพื่อพัฒนาสู่การเข้าร่วมประชาคมเศรษฐกิจอาเซียนในจังหวัดเชียงใหม่ โดยได้ดำเนินการศึกษาซึ่งแบ่งออกเป็นโครงการย่อยจำนวน 3 โครงการดังต่อไปนี้

- 1.1 การวิเคราะห์ประสิทธิภาพการผลิตของวิสาหกิจชุมชนในจังหวัดเชียงใหม่
- 1.2 การเพิ่มขีดความสามารถทางการตลาดและการแข่งขันของวิสาหกิจชุมชนในจังหวัดเชียงใหม่สู่ประชาคมเศรษฐกิจอาเซียน
- 1.3 การเสริมสร้างความเข้มแข็งด้านการบริหารจัดการของวิสาหกิจชุมชนสู่ประชาคมเศรษฐกิจอาเซียน: กรณีศึกษาจังหวัดเชียงใหม่

### 2. ด้านพื้นที่ ประชากร และกลุ่มตัวอย่างในการวิจัย

การศึกษากครั้งนี้จะดำเนินการเก็บข้อมูลในพื้นที่จังหวัดเชียงใหม่ ทั้งสิ้น 8 อำเภอ โดยมีการคัดเลือกกลุ่มวิสาหกิจออกเป็น 2 ประเภทอาหาร รวมทั้งหมด 40 กลุ่มวิสาหกิจชุมชนดังรายละเอียดดังต่อไปนี้

#### 2.1 กลุ่มอาหาร แบ่งออกเป็น

- ลำไยอบแห้ง 12 กลุ่มวิสาหกิจชุมชน จากอำเภอจอมทอง 7 กลุ่มและอำเภอสารภี 5 กลุ่ม
- สตอเบอร์รี่แปรรูป 10 กลุ่มวิสาหกิจชุมชน จากอำเภอสะเมิง 6 กลุ่ม และอำเภอแมริม 4 กลุ่ม
- กลัวย/มันฝรั่งแปรรูป 8 กลุ่มวิสาหกิจชุมชน จากอำเภอสันทราย 4 กลุ่ม อำเภอฝาง 3 กลุ่ม และอำเภอแม่แตง 1 กลุ่ม

#### 2.2 กลุ่มผ้าทอ

- ผ้าฝ้าย 10 กลุ่มวิสาหกิจชุมชน จากอำเภอจอมทอง 17 กลุ่ม และอำเภอแม่แจ่ม 3 กลุ่ม

### 3. ด้านเวลา

การวิจัยครั้งนี้เริ่มดำเนินการในปีงบประมาณ 2557 โดยดำเนินการศึกษาแล้วเสร็จปลายปีงบประมาณ 2557 โดยแผนงานวิจัยหลักได้เริ่มดำเนินการหลังจากโครงการย่อยทั้ง 3 แล้วเสร็จ คือ ปีงบประมาณ 2558



## ประโยชน์ที่คาดว่าจะได้รับ

แผนงานวิจัยเรื่อง การพัฒนาศักยภาพการบริหารจัดการวิสาหกิจชุมชนสู่ประชาคมเศรษฐกิจอาเซียน: กรณีศึกษาจังหวัดเชียงใหม่ ก่อให้เกิดประโยชน์แก่บุคคล หน่วยงาน และองค์กรต่างๆ ดังนี้

1. งานวิจัยนี้จะได้นำเสนอนโยบายของภาครัฐบาล และภาคเอกชนที่เกี่ยวข้องกับการพัฒนากลุ่มวิสาหกิจชุมชน ตั้งแต่การร่วมคิด ร่วมวางแผน และร่วมตัดสินใจ ที่มีความเชื่อมโยงกันอย่างรอบด้านทั้งด้านเศรษฐกิจ สังคม วัฒนธรรม และสิ่งแวดล้อม เพื่อให้ภาครัฐบาลและภาคเอกชนที่เกี่ยวข้อง มีความเข้าใจและให้การสนับสนุนการพัฒนาวิสาหกิจชุมชนของประเทศไทยได้อย่างตรงเป้าหมายและมีประสิทธิภาพ เพื่อสร้างความได้เปรียบในการแข่งขันทางการตลาดในเวทีภูมิภาคอาเซียน และตลาดโลก นำมาสู่ความเป็นอยู่ที่ดีขึ้นและความเข้มแข็งอย่างยั่งยืนของกลุ่มวิสาหกิจชุมชนของไทย
2. ก่อให้เกิดการปรับปรุงประสิทธิภาพการผลิต สร้างความเข้มแข็งอย่างยั่งยืน เกิดความสามารถการแข่งขันทางการตลาด อำนาจการต่อรอง และการกำหนดราคาที่สามารถเป็นธรรม โดยการพัฒนาวิสาหกิจชุมชนร่วมกับชุมชนแบบมีส่วนร่วม ในลักษณะ “วิสาหกิจชุมชนแบบองค์รวม” ที่ก่อให้เกิดการเรียนรู้วิถีชีวิตและธรรมชาติของชุมชน และมีกระบวนการที่ต่อเนื่องจากปฏิสัมพันธ์ระหว่างบริบททางเศรษฐกิจ สังคม วัฒนธรรม และสิ่งแวดล้อมที่มีความหลากหลายในชุมชน
3. แผนงานวิจัยนี้สามารถนำไปขยายผลในการพัฒนาเครือข่ายวิสาหกิจชุมชน ในพื้นที่อื่นๆ ในเขตภาคเหนือ หรือภูมิภาคอื่นๆ เพื่อเป็นการตอบสนองต่อแผนพัฒนาเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติ และเป็นอีกแนวทางหนึ่งในการลดปัญหาเศรษฐกิจและการแข่งขันในอนาคต
4. ผลจากแผนงานวิจัยนี้ถือเป็นการสนับสนุน และเตรียมความพร้อมเพื่อเข้าสู่การรวมกลุ่มประชาคมอาเซียนของประเทศไทย อีกทั้งยังเป็นการสร้างความเข้มแข็ง และความมั่นใจให้กับชุมชนในการแข่งขันกับประเทศเพื่อนบ้าน
5. ผลจากแผนงานวิจัยนี้สามารถนำไปขยายผลและเป็นแนวทางในการพัฒนาชุมชน อีกทั้งยังเป็นแนวทางในการพัฒนาตัวชี้วัดคุณภาพชีวิตอย่างยั่งยืนของชุมชนชนบท ซึ่งนำไปสู่การยกระดับคุณภาพชีวิตให้แก่คนในประเทศ
6. แผนงานวิจัยนี้สามารถนำไปเป็นโครงการต้นแบบให้กับหน่วยงานของรัฐ ในการพัฒนาศักยภาพวิสาหกิจชุมชนในภูมิภาคอื่นๆ ของประเทศ

## นิยามศัพท์

การพัฒนาศักยภาพ หมายถึง การนำเอาความสามารถที่ซ่อนเร้นภายในร่างกาย นำมาใช้ให้เกิดประโยชน์อย่างมีประสิทธิภาพ ในที่นี้คือการดึงเอาความสามารถของสมาชิกกลุ่มวิสาหกิจชุมชน ในจังหวัดเชียงใหม่ ในการบริหารจัดการกลุ่มวิสาหกิจอย่างเป็นระบบ เพื่อพัฒนาให้มีมาตรฐานสามารถก้าวเข้าสู่การแข่งขันในภูมิภาคอาเซียนได้

วิสาหกิจชุมชน (Small and Micro Community Enterprise: SMCE) หมายถึง กิจการของชุมชนในจังหวัดเชียงใหม่เกี่ยวกับการผลิตอาหารและผ้าทอ ที่ดำเนินการ โดยคณะบุคคลที่มีความผูกพัน มีวิถีชีวิตร่วมกันและรวมตัวกันประกอบกิจการดังกล่าว ไม่ว่าจะเป็นนิติบุคคลในรูปแบบใดหรือไม่เป็นนิติบุคคล เพื่อสร้างรายได้และเพื่อการพึ่งพาตนเองของครอบครัว ชุมชนและระหว่างชุมชน หรืออีกนัยหนึ่ง วิสาหกิจชุมชน คือการประกอบการเพื่อการจัดการ "ทุนของชุมชน" อย่างสร้างสรรค์เพื่อการพึ่งตนเอง "ทุนของชุมชน" ไม่ได้หมายถึงแต่เพียงเงิน แต่รวมถึงทรัพยากร ผลผลิต ความรู้ ภูมิปัญญา ทุนทางวัฒนธรรม ทุนทางสังคม

การบริหารจัดการวิสาหกิจชุมชน หมายถึง การดำเนินงาน หรือการปฏิบัติงานใดๆ เช่น การประสานงาน การผลิต การวางแผน การจัดองค์กร การบริหารทรัพยากรมนุษย์ การอำนวยความสะดวก การตลาด เป็นต้น เพื่อให้กิจการวิสาหกิจของชุมชนดำเนินไปอย่างมีประสิทธิภาพ มีผลประกอบการที่ได้กำไร สมาชิกทุกคนในกลุ่มได้คอกผลตามสมควร

ประชาคมเศรษฐกิจอาเซียน (ASEAN Economic Community: AEC) เป็นเป้าหมายการรวมตัวกันของประเทศสมาชิกอาเซียนเพื่อเพิ่มอำนาจต่อรองกับคู่ค้า และเพิ่มขีดความสามารถการแข่งขันทางด้านเศรษฐกิจระดับโลก รวมถึงมีการยกเว้นภาษีสินค้าบางชนิดให้กับประเทศสมาชิก ส่งเสริมให้ภูมิภาคมีความเจริญมั่งคั่ง มั่นคง ประชาชนอยู่ดีกินดี



## บทที่ 2

### การตรวจเอกสาร

ในการวิจัยครั้งนี้ คณะผู้วิจัยได้ทำการตรวจเอกสารที่เกี่ยวข้อง เพื่อนำมาเป็นกรอบแนวคิดในการวิจัย ซึ่งประกอบด้วยหัวข้อต่างๆ รวม 15 หัวข้อดังต่อไปนี้

1. ความเป็นมาของอาเซียน
2. ความหมายและที่มาของวิสาหกิจชุมชน
3. แนวคิดและการวัดประสิทธิภาพการผลิต
4. แนวคิดความสามารถทางการตลาด
5. ความสามารถและแรงกดดันในการแข่งขัน
6. ทฤษฎีทางด้านการบริหารและการจัดการ
7. ทฤษฎีทางด้านการเงิน
8. ทฤษฎีทางด้านการบัญชี
9. ทฤษฎีทางด้านการบริหารจัดการกลุ่ม
10. ปัจจัยที่มีผลต่อความสำเร็จของวิสาหกิจชุมชน
11. การวิจัยเชิงปฏิบัติการแบบมีส่วนร่วม
12. กระบวนการวิเคราะห์ตามลำดับขั้น
13. การวิเคราะห์จุดแข็ง จุดอ่อน โอกาส และอุปสรรค (SWOT Analysis)
14. งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง
15. กรอบแนวความคิดในการวิจัย

### แนวคิดและทฤษฎีที่เกี่ยวข้อง

#### ความเป็นมาของอาเซียน

อาเซียน หรือ สมาคมประชาชาติแห่งเอเชียตะวันออกเฉียงใต้ (Association of Southeast Asian Nations: ASEAN) ก่อตั้งขึ้นโดยปฏิญญากรุงเทพฯ เมื่อวันที่ 8 สิงหาคม 2510 มีสมาชิกเริ่มแรก 5 ประเทศ และต่อมามีประเทศเข้าร่วมเป็นสมาชิกเพิ่มเติม จนถึงขณะนี้ มีจำนวนประเทศสมาชิกรวม 10 ประเทศ ประกอบด้วย สาธารณรัฐอินโดนีเซีย มาเลเซีย สาธารณรัฐฟิลิปปินส์ สาธารณรัฐสิงคโปร์ ราชอาณาจักรไทย บรูไนดารุสซาลาม สาธารณรัฐสลังกาลีมาเลเซีย สาธารณรัฐพม่า ราชอาณาจักรกัมพูชา

ตลอดระยะเวลา 40 ปีที่ผ่านมาอาเซียน ได้เผชิญกับความเปลี่ยนแปลงของโลกและภูมิภาคอย่างต่อเนื่อง จากจุดเริ่มต้นของการมุ่งเน้น ในการ สร้างความร่วมมือทางการเมืองและความมั่นคงร่วมกัน ระยะเวลาแรกได้ปรับเปลี่ยนไปสู่ความร่วมมือ ในด้านอื่นๆ โดยเฉพาะเศรษฐกิจมากขึ้น โดยผลจากบรรยากาศแห่งสันติภาพ เสถียรภาพ ความมั่นคงและความร่วมมืออย่างใกล้ชิดทำให้อาเซียนเป็นภูมิภาคที่มีการเจริญเติบโตทางเศรษฐกิจอย่างรวดเร็ว และด้วยศักยภาพทางเศรษฐกิจของแต่ละประเทศทำให้อาเซียนมีพลังต่อรองในเวทีการเมืองและเศรษฐกิจระหว่างประเทศและได้รับการยอมรับจากประเทศและภูมิภาคอื่นๆ มากยิ่งขึ้น เพื่อให้ความร่วมมือของอาเซียนก้าวหน้าไปสู่ทิศทางและเป้าหมายการพัฒนาที่ชัดเจนร่วมกัน ในโอกาสครบรอบ 30 ปี ของการก่อตั้งอาเซียนเมื่อปี 2540 ผู้นำประเทศสมาชิกอาเซียนได้ร่วมประกาศ “วิสัยทัศน์อาเซียน 2020” ในการประชุม ณ กรุงกัวลาลัมเปอร์ เมื่อเดือนธันวาคม 2540 โดยมีเป้าหมาย 4 ประการ คือ

1. วางसानฉันทแห่งเอเชียตะวันออกเฉียงใต้
2. หุ้นส่วนเพื่อการพัฒนาอย่างมีพลวัต
3. มุ่งปฏิสัมพันธ์กับประเทศภายนอก
4. ชุมชนแห่งสังคมที่เอื้ออาทร

ต่อมาได้มีการลงนามในปฏิญญาว่าด้วยความร่วมมืออาเซียน (Declaration of ASEAN Concord II หรือ Bali Concord II) เพื่อจัดตั้งประชาคมอาเซียนภายในปี พ.ศ. 2563 ในการประชุมผู้นำอาเซียนครั้งที่ 9 เมื่อเดือนตุลาคม พ.ศ. 2546 ที่เมืองบาห์ลีประเทศอินโดนีเซีย ซึ่งนับเป็นการปรับตัวและพัฒนาของอาเซียนครั้งสำคัญอีกวาระหนึ่ง (กรมประชาสัมพันธ์ สำนักนายกรัฐมนตรี, 2554)

### การจัดตั้งประชาคมอาเซียน

ประชาคมอาเซียน (ASEAN Community: AC) เกิดขึ้นจากการประชุมสุดยอดอาเซียนครั้งที่ 9 เมื่อเดือนตุลาคม พ.ศ. 2546 ณ ประเทศอินโดนีเซีย ผู้นำอาเซียนได้ร่วมลงนามในปฏิญญาว่าด้วยความร่วมมือในอาเซียน ฉบับที่ 2 เพื่อแสดงเจตนารมณ์ที่จะนำอาเซียนไปสู่การเป็นประชาคมอาเซียนภายในปี พ.ศ. 2563 ซึ่งต่อมาได้มีการตกลงให้มีการเร่งรัดการจัดตั้งประชาคมให้แล้วเสร็จเร็วขึ้นเป็นภายในปี พ.ศ. 2558 โดยจะสนับสนุนการรวมตัวและความร่วมมืออย่างรอบด้าน ประชาคมอาเซียนประกอบด้วย 3 เสาหลัก ได้แก่ (ชุติมา บุญยประภัทร, 2550)

1. ประชาคมการเมืองและความมั่นคงอาเซียน (ASEAN Political Security Community: APSC) มีเป้าหมายเพื่อให้อาเซียนเป็นสังคมที่มีความไว้วางใจซึ่งกันและกัน มีเสถียรภาพ สันติภาพ และความปลอดภัยในชีวิตและทรัพย์สิน ประชาคมการเมืองและความ มั่นคงอาเซียน ประกอบด้วยองค์ประกอบ 3 ด้าน

1.1 การเป็นประชาคมที่มีกฎเกณฑ์ บรรทัดฐานและค่านิยมร่วมกัน เพื่อสร้างความแข็งแกร่งแก่ประชาธิปไตย ส่งเสริมธรรมาภิบาล และหลักนิติธรรม ส่งเสริมและคุ้มครองสิทธิมนุษยชน และสิริภาพขั้นพื้นฐาน

1.2 การเป็นภูมิภาคที่มีเอกภาพ สงบสุข และมีความแข็งแกร่ง พร้อมรับฝืนชอบร่วมกันเพื่อแก้ไขปัญหาคความมั่นคงที่ครอบคลุมทุกมิติ เพื่อส่งเสริมและรักษาความสัมพันธ์ที่เป็นมิตร และเป็นประโยชน์กับประเทศภายนอก เพื่อสันติภาพในโลก และ

1.3 การดำเนินบทบาทที่สำคัญในเวทีระดับภูมิภาค และระดับระหว่างประเทศ เพื่อส่งเสริมผลประโยชน์ร่วมกันของอาเซียน

2. ประชาคมเศรษฐกิจอาเซียน (ASEAN Economic Community: AEC) เพื่อให้ภูมิภาคอาเซียนมีความมั่นคง มั่งคั่ง และสามารถแข่งขันกับภูมิภาคอื่นๆ ได้ ดดยสร้างความร่วมมือที่ครอบคลุมถึงการพัฒนาและเสริมสร้างสมรรถนะทรัพยากรมนุษย์ ความตกลงด้านคุณสมบัติวิชาชีพ การหาหรือนโยบายทางการเงินและเศรษฐกิจมหภาคกันอย่างใกล้ชิด มาตรการทางการเงินด้านการค้า ความเชื่อมโยงด้านการสื่อสารและ โครงสร้างพื้นฐาน การพัฒนาการทำธุรกรรมทางอิเล็กทรอนิกส์ และการส่งเสริมบทบาทของภาคเอกชนในการก่อตั้งประชาคมเศรษฐกิจอาเซียน เป็นต้น กล่าวโดยย่อแล้วประชาคมเศรษฐกิจอาเซียนจะพลิกโฉมอาเซียนให้กลายเป็นภูมิภาคที่มีการไหลเวียนของสินค้า บริการ การลงทุน แรงงานฝีมือ และทุนอย่างเสรี ทั้งนี้ ผู้นำอาเซียนได้ให้การรับรองพิมพ์เขียนประชาคมเศรษฐกิจอาเซียนในการประชุมสุดยอดผู้นำอาเซียนครั้งที่ 13 เมื่อวันที่ 20 พฤศจิกายน พ.ศ. 2550 ณ ประเทศสิงคโปร์

3. ประชาคมสังคมและวัฒนธรรมอาเซียน (ASEAN Socio-cultural: ASCC) เพื่อยกระดับคุณภาพชีวิตของประชาชนส่งเสริมการใช้ทรัพยากรธรรมชาติอย่างยั่งยืนและเสริมสร้างอัตลักษณ์ทาง วัฒนธรรมของอาเซียนโดยให้ความสำคัญกับการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ การคุ้มครองและสวัสดิการสังคม ความยุติธรรมและสิทธิ การส่งเสริมความยั่งยืนด้านสิ่งแวดล้อม และการสร้างอัตลักษณ์อาเซียน ทั้งนี้พิมพ์เขียนประชาคมสังคมและวัฒนธรรมอาเซียน ได้รับการรับรองจากที่ประชุมสุดยอดผู้นำอาเซียนครั้งที่ 14 เมื่อวันที่ 1 มกราคม พ.ศ. 2552 ณ อำเภอชะอำ-หัวหิน ประเทศไทย

ในการนี้เพื่อเป็นการรับรองการเป็นประชาคมอาเซียนภายในปี พ.ศ. 2558 ตามที่ผู้นำอาเซียนได้ตกลงไว้ ผู้นำอาเซียนได้ลงนามกฎบัตรอาเซียน (ASEAN Charter) ในช่วงการประชุมสุดยอดอาเซียนครั้งที่ 13 เมื่อวันที่ 20 พฤศจิกายน พ.ศ. 2550 ณ ประเทศสิงคโปร์ และได้มีผลบังคับใช้อย่างเป็นทางการเมื่อ 15 ธันวาคม พ.ศ. 2551

### ความหมายและที่มาของวิสาหกิจชุมชน

พระราชบัญญัติส่งเสริมวิสาหกิจชุมชน (2548) ได้ให้ความหมายของวิสาหกิจชุมชนไว้ว่าเป็นกิจการของชุมชนเกี่ยวกับการผลิตสินค้า การให้บริการหรือการอื่นๆ ที่ดำเนินการโดยคณะบุคคลที่มี ความผูกพัน มีวิถีชีวิตร่วมกัน และรวมตัวกันประกอบกิจการดังกล่าวไม่ว่าจะเป็นนิติบุคคลใน รูปแบบใดหรือไม่เป็นนิติบุคคลเพื่อสร้างรายได้และเพื่อการพึ่งพาตนเองของครอบครัว ชุมชนและ ระหว่างชุมชน ทั้งนี้ ตามหลักเกณฑ์ที่คณะกรรมการประกาศกำหนด

พระราชบัญญัติส่งเสริมวิสาหกิจชุมชนเกิดจากปัญหาของชุมชนที่มีการประกอบกิจการในระดับรากหญ้า 2 ประการ คือ

1. การประกอบกิจการของชุมชนไม่เป็นที่ยอมรับจากหน่วยงานภาครัฐหรือเอกชนอื่นๆ เนื่องจากไม่มีกฎหมายรองรับ
2. การสนับสนุนของภาครัฐไม่ตรงกับความต้องการที่แท้จริงของชุมชน

ดังนั้นจึงมีการออกกฎหมายว่าด้วยการส่งเสริมวิสาหกิจชุมชน นั่นคือ “พระราชบัญญัติส่งเสริมวิสาหกิจชุมชน พ.ศ. 2548” ซึ่งได้มีการประกาศในราชกิจจานุเบกษา เมื่อวันที่ 18 มกราคม 2548 และมีผลบังคับใช้ตั้งแต่วันที่ 19 มกราคม 2548 เป็นต้นมา

เพื่อให้มีการส่งเสริมความรู้และภูมิปัญญาท้องถิ่น การสร้างรายได้ การช่วยเหลือซึ่งกันและกัน การพัฒนาความสามารถในการจัดการ และการพัฒนารูปแบบของวิสาหกิจชุมชน มีผลให้ชุมชนพึ่งพาตนเองได้ และพัฒนาระบบเศรษฐกิจชุมชนให้มีความเข้มแข็งทางการค้าในอนาคดไม่ว่าในระดับใด รวมถึงการพัฒนาวิสาหกิจชุมชนไปสู่การเป็นผู้ประกอบการในระดับที่สูงขึ้นต่อไป

### คุณสมบัติและหลักเกณฑ์ของวิสาหกิจชุมชน

1. เป็นกิจการที่เกี่ยวกับการผลิตสินค้า การให้บริการ หรือการอื่นๆ ที่ทำให้เกิดการพัฒนาและแก้ไขปัญหาของชุมชน
2. เป็นกิจการที่ดำเนินการหรือประสงค์จะดำเนินการร่วมกันในชุมชนโดยคณะบุคคลที่เป็นนิติบุคคลหรือไม่เป็นนิติบุคคล และประกอบด้วยสมาชิกที่อยู่ร่วมกัน ในชุมชน ไม่น้อยกว่า 7 คน โดยบุคคลดังกล่าวต้องไม่อยู่ในครอบครัวเดียวกัน
3. เป็นกิจการที่มีวัตถุประสงค์เพื่อสร้างรายได้ เพื่อการพึ่งพาตนเอง และเพื่อประโยชน์สุขของคนในชุมชน
4. เป็นกิจการที่ไม่ขัดต่อกฎหมาย ความสงบเรียบร้อย หรือศีลธรรมอันดีของประชาชน

### หลักการบริหารกิจการวิสาหกิจชุมชน

การบริหารงาน หมายถึง การทำงานโดยใช้ทรัพยากร ได้แก่ คน เงิน และวัสดุ ที่มีอยู่อย่างจำกัดให้ได้ผลตามวัตถุประสงค์

การบริหารงานที่ดี หมายถึง การจัดการต่างๆ เพื่อให้งานลุล่วงไปด้วยดีประกอบด้วย

1. วางแผนดี คือ การคิดก่อนทำ รวมถึงการคิดวางแผนหรือเตรียมการไว้ล่วงหน้าแต่เนิ่นๆ การคิดลู่ทางต่างๆ ในการประกอบกิจการและการตกลงร่วมใจกันภายในกลุ่มไว้ให้แน่ชัด
2. แบ่งงานดี คือ จัดให้เหมาะสมว่าใครมีหน้าที่อะไร ต้องทำอะไรบ้าง ให้ได้ผลอย่างไร จึงจะเรียกว่าทำหน้าที่ได้ดี
3. จัดคนดี คือ หาคนที่มีคุณสมบัติและความสามารถเหมาะสมเข้าอยู่ในตำแหน่งให้เพียงพอ และพอดีหรือไม่มากเกินไป หรือไม่มากเกินไปและไม่น้อยน้อยไป
4. สั่งการดี คือ สั่งการให้ชัดเจน เป็นที่เข้าใจและเป็นที่ยอมรับของผู้รับคำสั่ง
5. สร้างกำลังใจดี คือ ทำให้ทุกคนที่ทำงานด้วยกันมีกำลังใจสูงในการทำงาน อยากจะทำงานให้ดีและสำเร็จ รู้สึกสนุก และมีความภูมิใจในงานที่ทำ
6. แก้ปัญหาดี คือ เมื่อมีปัญหาหรือข้อขัดแย้งเกิดขึ้นก็ไม่ตกใจ หรือกังวลมากเกินไป แต่สามารถวิเคราะห์เหตุของปัญหาและหาทางแก้ไขที่เหมาะสม
7. ตัดสินใจดี คือ รู้จักวิเคราะห์ข้อเท็จจริง เหตุผล และทางเลือกต่างๆ ก่อนการตัดสินใจ แล้วตัดสินใจเลือกทางที่เห็นว่าดีที่สุดด้วยประการทั้งปวง
8. ทำบัญชีดี คือ มีการลงบัญชี รายรับ รายจ่าย ทรัพย์สิน หนี้สิน รวมถึงบัญชีสินค้า ที่อยู่ในมืออย่างถูกต้องทันเวลา
9. ติดตามงานดี คือ มีการตรวจสอบ ติดตามเป็นระยะๆ ควบกิจการงานต่างๆ ก้าวหน้าไปอย่างไร ได้ผลอย่างไร มีปัญหาข้อขัดข้องอะไรบ้าง มีช่องทางปรับปรุงแก้ไขหรือพัฒนาในแต่ละเรื่องอย่างไร และนำมาพิจารณาไตร่ตรองเพื่อกำหนดแนวทาง และวิธีการที่จะทำให้การประกอบกิจการโดยส่วนรวม เจริญก้าวหน้าไปเรื่อยๆ

### การจัดการ

การจัดการ หมายถึง การทำให้งานต่างๆ สำเร็จลุล่วงไปด้วยดี โดยอาศัยคนอื่นเป็นผู้ทำ ผู้บริหารหรือผู้นำจะไม่ปฏิบัติงานเอง แต่จะเป็นผู้ที่มอบหมาย คอยช่วยจัดให้ทุกคนทำงาน มอบหมายงาน ควบคุมงาน และการติดตามประเมินผลเพื่อให้งานบรรลุเป้าหมายที่ตั้งไว้



### ความหมายของการจัดการ

การจัดการถือได้ว่าเป็นงานที่มีความสำคัญอย่างมาก ถ้าจะกล่าวก็คือ เป็นผู้ประสานงานทุกส่วนที่เกี่ยวข้องในองค์กรให้ทำงานได้อย่างสอดคล้องกัน ถ้าเป็นธุรกิจหรือการประกอบกิจการใดๆ ไม่ว่าจะเป็นเรื่องการตลาด การผลิต การบริหาร และการเงิน หน้าที่ของผู้บริหารหรือผู้นำก็คือ ประสานงานทุกงานในองค์กรให้เป็นไปด้วยดีบรรลุวัตถุประสงค์ขององค์กร ซึ่งเป็นหัวใจของความสำเร็จของกิจการ

### ผู้บริหารหรือผู้นำต้องจัดการอะไร

ทุกองค์กรจะมีโครงสร้างการบริหารงานอย่างชัดเจน เป็นรูปแบบการบริหารที่เป็นไปตามบทบาทหน้าที่ความรับผิดชอบ เป็นไปตามระเบียบหรือหลักเกณฑ์การจัดการ โครงสร้างขององค์กรแต่ละองค์กร ไม่ว่าจะเป็นองค์กรที่ใหญ่หรือเล็ก หรือแม้แต่องค์กรชุมชน หรือกลุ่มวิสาหกิจชุมชนก็ตาม ต่างจะต้องมีโครงสร้างการบริหารทุกองค์กร และแต่ละองค์กรก็จะมีวัตถุประสงค์ที่ชัดเจนในการดำเนินงาน

บทบาทหน้าที่ของผู้นำจึงมีความสำคัญ เพราะเป็นผู้ที่อยู่สูงสุดตามโครงสร้าง แต่สิ่งที่ผู้นำต้องเกี่ยวข้องที่จะต้องจัดการมีอยู่ 2 ประการ คือ

1. บริหารงาน หมายถึง ทรัพยากรต่างๆ ที่ไม่มีชีวิต ไม่ว่าจะเป็นเงินทุน เครื่องจักร วัสดุ อุปกรณ์ที่มีอยู่ทุกอย่าง
2. บริหารคน หมายถึง การบริหารทรัพยากรบุคคล ซึ่งมีความรู้สึนึกคิด และเป็นผู้ปฏิบัติงานในส่วนทรัพยากรที่ไม่มีชีวิตให้ใช้งานได้อย่างคุ้มค่า และยังต้องมีส่วนเกี่ยวข้องกับทรัพยากรบุคคลที่มีชีวิตจิตใจด้วย เพื่อให้ทุกคนทำงานด้วยความเต็มใจ และใช้ความสามารถอย่างเต็มที่

### ปัจจัยในการจัดการ

ปัจจัยในการจัดการหรือทรัพยากรที่ผู้นำจะต้องเข้าไปจัดการ เพื่อให้เป็นไปตามวัตถุประสงค์และเพื่อการบรรลุวัตถุประสงค์นั้น มีดังนี้

1. คน (man) เป็นทรัพยากรที่มีค่ามากสำหรับองค์กร กิจการทุกอย่าง เครื่องมืออุปกรณ์ทุกประเภทการมีปฏิสัมพันธ์ระหว่างคนในองค์กรต้องเกี่ยวข้องกับคนทั้งนั้นปริมาณงานจะเป็นไปตามแผนและมีคุณภาพที่ต้องการ ได้ก็เกิดขึ้นจากการจัดการคนซึ่งเป็นทรัพยากรที่มีค่าเป็นสิ่งสำคัญสำหรับผู้นำ อยู่ในองค์กรจึงจะทำให้ผู้ที่อยู่ในองค์กรใช้ความสามารถอย่างเต็มที่ในการทำงาน มีความจงรักภักดี มีขวัญกำลังใจที่ดี เพื่อการทำงานให้กับองค์กร



2. เครื่องจักร (machine) หมายถึง เครื่องจักรที่จัดหามาเพื่อใช้ในหน่วยงาน ซึ่งมีค่า มีราคาตามสภาพ ตามคุณภาพของเครื่องจักรนั้นๆ การบริหารจัดการเครื่องจักรก็คือ การจัดการ ไม่ให้เกิดการสิ้นเปลืองและเกิดการสูญเสีย ใช้ประโยชน์ให้คุ้มค่าและสะดวกในการนำมาใช้

3. เงินทุน (money) นับเป็นปัจจัยที่มีความจำเป็นในการจัดการเรื่องเงินทุนเพื่อนำมาใช้ในการองค์กรจึงต้องถูกวางแผนอย่างเหมาะสม ให้กิจการขององค์กรดำเนินไปอย่างไม่ติดขัด เงินทุนทั้งที่เป็นเงินกู้ระยะสั้นและระยะยาว ต้องใช้ให้ถูกประเภทตามลักษณะของกิจกรรม จัดหามาได้อย่างเหมาะสม มีดอกเบี้ยต่ำ ถ้าเป็นส่วนของผู้ถือหุ้นก็ต้องวางแผนการใช้ให้ชัดเจน

4. วัสดุสิ่งของ (material) เป็นปัจจัยที่สำคัญไม่น้อยกว่าตัวอื่น จะต้องมีแผนในการ ใช้สอยอย่างชัดเจน ตั้งแต่การจัดหาวัตถุดิบ นำมาสู่การผลิตไม่ให้เกิดการสูญเสีย ไม่ค้างสต็อกเงินทุนจม คำนึงถึงการมีวัสดุสำรองสำหรับการดำเนินการอย่างต่อเนื่องตลอดเวลา รู้จักสำรองในจำนวนที่เหมาะสม ไม่มากไม่น้อยจนเกินไป

ปัจจัยทั้ง 4 ประเภท จึงเป็นปัจจัยในการจัดการ โดยแท้จริง เพราะต้องมีการลงทุนทั้งสิ้น คนก็必须有ค่าใช้จ่ายในรูปของค่าแรง เครื่องจักรก็ต้องจัดซื้อ มา เงินทุนก็ต้องจ่ายและจัดหามา ทุกปัจจัยจึงมีต้นทุนในตัวของมันเองทั้งสิ้น กิจการใดเจ้าของให้ความสำคัญ ดูแลเอาใจใส่ มีการเตรียมตัวตลอดเวลาพร้อมทั้งมีการควบคุมดูแลอย่างใกล้ชิด กิจการนี้ก็จะดำเนินไปได้ด้วยดี

### การดำเนินงานของกลุ่ม

องค์กรชุมชน กลุ่มออมทรัพย์ วิสาหกิจชุมชน การรวมกลุ่มของชาวบ้าน เรารวมเรียกองค์กรชุมชนเหล่านี้ว่ากลุ่ม กลุ่มหนึ่งกลุ่มเปรียบได้เสมือนองค์กรหนึ่งองค์กร ผู้นำกลุ่มก็เปรียบเสมือนผู้บริหารขององค์กร ผู้นำจึงต้องยึดหลักการบริหารงานและการจัดการเช่นเดียวกับผู้บริหารองค์กรอย่างเคร่งครัด

ดังนั้นจึงควรมีการกำหนดกฎ ระเบียบต่างๆ ที่จะใช้ในการปฏิบัติงานภายในกลุ่มและควรเป็นกฎข้อบังคับที่เป็นธรรมแก่สมาชิกภายในกลุ่มทุกคน และต้องประกาศเหล่าสมาชิกได้รับทราบข้อมูลเพื่อความโปร่งใสในการปฏิบัติงานอีกด้วย อาทิเช่น

1. การรับสมัครสมาชิก ควรกำหนดระยะเวลาให้ชัดเจน เช่น รับสมัครสมาชิกใหม่ทุกเดือนทุก 3 เดือน 6 เดือน ก็สามารถทำได้ แต่การประชุมคณะกรรมการบริหารควรมีโอกาสได้พบกันทุกเดือน
2. การประชุมประจำเดือน ให้เป็นไปตามข้อตกลงหรือระเบียบของกลุ่ม บางกลุ่มอาจกำหนดไว้ว่าจะมีการประชุมทุก 3 เดือน ทุก 6 เดือน ก็สามารถทำได้ แต่การประชุมคณะกรรมการ บริหารควรมีโอกาสได้พบกันทุกเดือน

3. การออกสัจจะ สมาชิกจะต้องส่งเงินสัจจะทุกเดือน ตามวัน เวลาที่กลุ่มกำหนดไว้ถ้าหากสมาชิกมีจำนวนมาก อาจแบ่งเป็นกลุ่มย่อยๆ และมีตัวแทนของกลุ่มเป็นผู้รับเงินออม แล้วส่งเหรียญกึ่งก็ทำได้ การออมสัจจะของสมาชิกจะต้องทำระเบียบการออม และมีสมุดสัจจะให้สมาชิกด้วย
  4. การให้กู้/การพิจารณาเงินกู้ ควรมีขั้นตอนที่ชัดเจน เช่นการกู้แต่ละครั้ง ผู้กู้จะสามารถแจ้งความจำนงค์ได้ในวันที่กลุ่มจะพิจารณาเห็นควร การกู้เงินควรมีเอกสารการขอกู้ให้ชัดเจนและการพิจารณาเงินกู้ต้องจดบันทึกไว้ทุกครั้งหลังจากได้ข้อสรุปแล้ว
  5. การติดตามเยี่ยมสมาชิก หลังจากที่สมาชิกกู้เงินแล้ว ควรมีการติดตามเยี่ยมเยียน ให้คำปรึกษาหรือแก้สมาชิก ซึ่งเป็นการสร้างความสัมพันธ์ที่ดีต่อกัน
  6. กำหนดแผนการปฏิบัติงานของกลุ่ม การวางแผนงานเป็นกระบวนการขั้นหนึ่งในการบริหาร โดยกำหนดวัตถุประสงค์และวิธีดำเนินการล่วงหน้าเพื่อปฏิบัติให้สำเร็จลุล่วงไปตามนั้น
  7. การจัดทำงบประมาณ การจัดทำงบประมาณในการบริหารมีความจำเป็นอย่างมาก ซึ่งมีประโยชน์สำหรับทำเครื่องมือในการควบคุมค่าใช้จ่ายให้อยู่ในหลักการประหยัด สามารถใช้เงินบริหารงานให้เกิดประสิทธิภาพสูงสุด ดังนั้น จึงควรกำหนดให้ชัดเจน โดยเฉพาะเกี่ยวกับรายได้ และค่าใช้จ่าย
  8. อื่นๆ ตามที่กลุ่มได้มีมติที่จะดำเนินการ
- จากที่กล่าวมาทั้งหมด การบริหารจัดการกลุ่มจึงมีความจำเป็นอย่างไรก็ตาม องค์การชุมชน หรือวิสาหกิจชุมชนจะต้องคำนึงถึงประโยชน์ของกลุ่มเป็นสำคัญ จะต้องยึดหลักคุณธรรมทั้ง 5 ประการ ซึ่งจะช่วยให้สังคมเกิดความสงบสุข เกิดการพึ่งพาอาศัยกันและเกิดการพึ่งตนเอง

#### หลักการส่งเสริมความเข้มแข็งของกลุ่ม ประกอบด้วย

1. การส่งเสริมคุณธรรม ประธานกลุ่ม และสมาชิกกลุ่มต้องมีคุณธรรม 5 ประการ คือ ซื่อสัตย์ เสียสละ รับผิดชอบร่วมกัน เห็นอกเห็นใจ และไว้วางใจกัน
2. ความรู้สึกเป็นเจ้าของ โดยการปลูกฝังให้สมาชิกเกิดความรู้สึกว่าตนเองเป็นหนึ่งในเจ้าของกลุ่มที่จัดตั้ง ส่งเสริมให้ได้มีโอกาสแสดงความคิดเห็นในการบริหารจัดการ ได้รับประโยชน์เสมอภาคกัน สนใจการดำเนินการของกลุ่ม และมีส่วนร่วมรับผิดชอบในการดำเนินงาน
3. การพึ่งตนเอง โดยฝึกนิสัยประหยัดและเก็บออม ฝึกให้สมาชิกมีวินัยมีการเก็บเงินออมสัจจะอย่างสม่ำเสมอ

4. ความคุ้นเคยกัน โดยการส่งเสริมและชักชวนให้สมาชิกร่วมในกิจกรรมที่กลุ่มตั้งขึ้นอย่างต่อเนื่อง

#### ตัวชี้วัดความเข้มแข็งขององค์กรชุมชน/วิสาหกิจชุมชน

1. จำนวนสมาชิกของกลุ่มมีการออมทรัพย์สม่ำเสมอเกินกว่าร้อยละ 98
2. จำนวนสมาชิกของกลุ่มมีการชำระหนี้เงินกู้ตามสัญญาเกินกว่าร้อยละ 98
3. กลุ่มมีผลการดำเนินงานดีขึ้นสม่ำเสมอ
4. กลุ่มมีเงินสำรองเพิ่มขึ้นสม่ำเสมอ
5. กลุ่มมีกองทุนสวัสดิการเพิ่มขึ้นสม่ำเสมอ

#### การบริหารการเงิน

การวางแผนทางการเงิน หมายถึง การวางแผนการใช้จ่ายเงินจากรายได้ที่หามาได้ และการเก็บออมรายได้เพื่อให้มีใช้จ่ายในอนาคต

การวางแผนทางการเงินมีขั้นตอนดังนี้

1. กำหนดเป้าหมายของค่าใช้จ่าย จะจ่ายในวัตถุประสงค์ใด เช่น
  - 1.1 ค่าใช้จ่ายในชีวิตประจำวัน เช่น ค่าอาหาร ค่าเดินทาง ค่าที่อยู่อาศัย ฯลฯ
  - 1.2 ค่าใช้จ่ายเพื่อการศึกษา เช่น ค่าหนังสือ ตำราเรียน ค่าบำรุงการศึกษา
  - 1.3 ค่าใช้จ่ายเพื่อพักผ่อนหย่อนใจ เช่น ค่านิตยสาร
2. ประมาณการรายได้ที่มีอยู่ เช่น เงินเดือน รายรับในทางอื่นๆ (ดอกเบี้ยเงินฝากธนาคาร ทรัพย์สินจากมรดก)
3. วางแผนการเงินหรือประมาณค่าใช้จ่าย เมื่อทราบประมาณการรายรับและรายจ่ายในเบื้องต้นแล้ว จึงกำหนดจำนวนวงเงินค่าใช้จ่ายประเภทต่างๆ รวมทั้งสิ้นเป็นเงินเท่าไร เช่น ประมาณ 75% ของรายได้ ส่วนที่เหลืออีก 25% จึงเป็นเงินออม

#### การพัฒนาเครือข่ายวิสาหกิจ (Cluster)

นิยามการพัฒนาเครือข่ายวิสาหกิจ Porter (1998) ได้ให้ความหมาย คือ กลุ่มของธุรกิจและสถาบันที่เกี่ยวข้องมารวมตัวดำเนินกิจการอยู่ในพื้นที่ใกล้เคียงกัน (Geographic proximity) โดยผลของการรวมตัวกันทำให้เกิดความร่วมมือ เกื้อหนุน เชื่อมโยง และส่งเสริมซึ่งกันและกันอย่างครบวงจรทั้งในแนวดิ่งและแนวนอน โดยความเชื่อมโยงในแนวดิ่ง (Vertical linkage) เกิดจากความเชื่อมโยงของผู้ประกอบการธุรกิจอุตสาหกรรม ตั้งแต่ธุรกิจต้นน้ำจนถึงปลายน้ำ และความเชื่อมโยงในแนวนอน (Horizontal linkage) เป็นความเชื่อมโยงกับอุตสาหกรรมสนับสนุนด้านต่างๆ รวมทั้ง

ธุรกิจให้บริการ สมาคมการค้า สถาบันการศึกษาและฝึกอบรม สถาบันวิจัยพัฒนา ตลอดจนหน่วยงานภาครัฐต่างๆ ที่เกี่ยวข้อง เพื่อร่วมดำเนินงานให้บรรลุเป้าหมายการเพิ่มขีดความสามารถในการแข่งขันที่ยั่งยืน ด้วยการเพิ่มผลิตภาพ (Productivity) และสร้างนวัตกรรมร่วมกัน (Porter, 2003b; Patti, 2006)

หลักการสำคัญในการพัฒนาเครือข่ายวิสาหกิจ คือ การสร้างความร่วมมือบนพื้นฐานของการแข่งขัน โดยผู้ที่เกี่ยวข้องในเครือข่ายวิสาหกิจนั้นๆ จะต้องมีการวางแผน กำหนดทิศทางเป้าหมาย 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 โดยไม่ได้พัฒนาระดับความสัมพันธ์ระหว่างกัน และการแบ่งปันข้อมูลข่าวสาร ซึ่งเป็นประโยชน์ที่ได้รับจากการตั้งอยู่ในพื้นที่เดียวกันอย่างแท้จริง
3. เครือข่ายวิสาหกิจที่มีศักยภาพ (Potential cluster) เป็นบางองค์ประกอบของเครือข่ายวิสาหกิจที่จำเป็นต้องพัฒนาให้เกิดความสำเร็จ โดยต้องพัฒนาอย่างลึกซึ้งและกว้างขึ้น เพื่อให้ได้รับประโยชน์จากผลของการรวมกัน
4. เครือข่ายวิสาหกิจที่ขับเคลื่อนนโยบาย (Policy driven clusters) เป็นเครือข่ายวิสาหกิจถูกใช้โดยรัฐบาลเป็นส่วนใหญ่เพื่อใช้ในการสนับสนุนอุตสาหกรรม แต่เครือข่ายวิสาหกิจประเภทนี้มักขาดการมีส่วนร่วมของหน่วยผลิตเป็นจำนวนมากหรือขาดเงื่อนไขสนับสนุนสำหรับการพัฒนาหน่วยย่อยๆ
5. เครือข่ายวิสาหกิจที่ปรารถนา (Wishful thinking clusters) เป็นเครือข่ายวิสาหกิจที่รวมเอาการมีส่วนร่วมของหน่วยผลิตเป็นจำนวนมาก และการส่งเสริมพัฒนาหน่วยย่อยๆ เข้ามาด้วย

สำหรับบุคคลที่อยู่ในเครือข่ายวิสาหกิจ ประกอบด้วย 5 กลุ่ม ได้แก่ อุตสาหกรรม รัฐบาล สถาบันการศึกษา สถาบันการเงิน และสถาบันสำหรับความร่วมมือกัน ซึ่งทั้งหมดตั้งอยู่บนพื้นที่เดียวกันและมีความเชื่อมโยงกัน (Sövell et al., 2003) แสดงได้ดังแผนภาพที่ 1



แผนภาพที่ 1 บุคคลที่อยู่ในเครือข่ายวิสาหกิจ  
ที่มา: Sövell and et.,al. (2003)

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 เพื่อระบุดำเนินการเริ่มต้นในการแก้ปัญหาร่วมกัน และขั้นตอนที่สี่ การทำให้มีผล (Implementation) เป็นขั้นตอนในการสร้างข้อตกลงของผู้มีส่วนร่วมที่ทำงานในเครือข่ายวิสาหกิจและผู้เกี่ยวข้อง เพื่อให้เกิดความยั่งยืนของการในการพัฒนาเครือข่ายวิสาหกิจ

อย่างไรก็ตามในเครือข่ายวิสาหกิจหนึ่งๆ มีองค์ประกอบที่ซับซ้อนและแตกต่างกัน ทำให้ยากต่อการวิเคราะห์และการได้มาซึ่งข้อมูลทางสถิติ อย่างไรก็ตาม ในการประเมินเครือข่ายวิสาหกิจมีวิธีการพื้นฐาน 2 วิธี (Commission Staff Working Document, 2008) ได้แก่ การใช้กรณีศึกษา ซึ่งจะให้ข้อมูลเชิงคุณภาพเชิงลึกผ่านการวิจัยและการสัมภาษณ์ผู้เชี่ยวชาญในท้องถิ่น และการใช้เทคนิค



เชิงปริมาณ ซึ่งเทคนิคที่ใช้ขึ้นอยู่กับความซับซ้อนของแบบจำลองทางเศรษฐกิจและอยู่บนพื้นฐานของวิธีการทางสถิติ โดยเทคนิคหนึ่งที่นิยมใช้ คือ การสร้างแผนภาพเครือข่ายวิสาหกิจ

ทั้งนี้ สิ่งที่ต้องคำนึงถึงในการประเมินเครือข่ายวิสาหกิจ มีดังนี้

1. สิ่งแวดล้อมทางธุรกิจด้านเศรษฐกิจมหภาค ได้แก่ กฎหมายและวัฒนธรรมในพื้นที่ ตำแหน่งเชิงภูมิศาสตร์ สถาบันโดยทั่วไปและกรอบการดำเนินงานตามกฎหมาย และตัวแปรทางเศรษฐกิจมหภาค (Sövell et al., 2003)

2. สิ่งแวดล้อมทางธุรกิจด้านเศรษฐกิจจุลภาค แบบจำลองพื้นฐานที่นิยมใช้อย่างแพร่หลายในการวิเคราะห์ คือ แบบจำลองเพชร (Diamond model) ของ Porter (1990, 1998) (Brown, 2000; Carrie, 2000; Campaniaris et al., 2011) แสดงได้ดังแผนภาพที่ 2

ในแบบจำลองเพชร จะวิเคราะห์หน่วยผลิตผ่าน 4 มุมมอง ดังนี้

1. มุมมองเงื่อนไขทางด้านการปัจจัยการผลิต เช่น แรงงาน เงินทุนทรัพยากรธรรมชาติ ระบบสาธารณูปโภค เป็นต้น

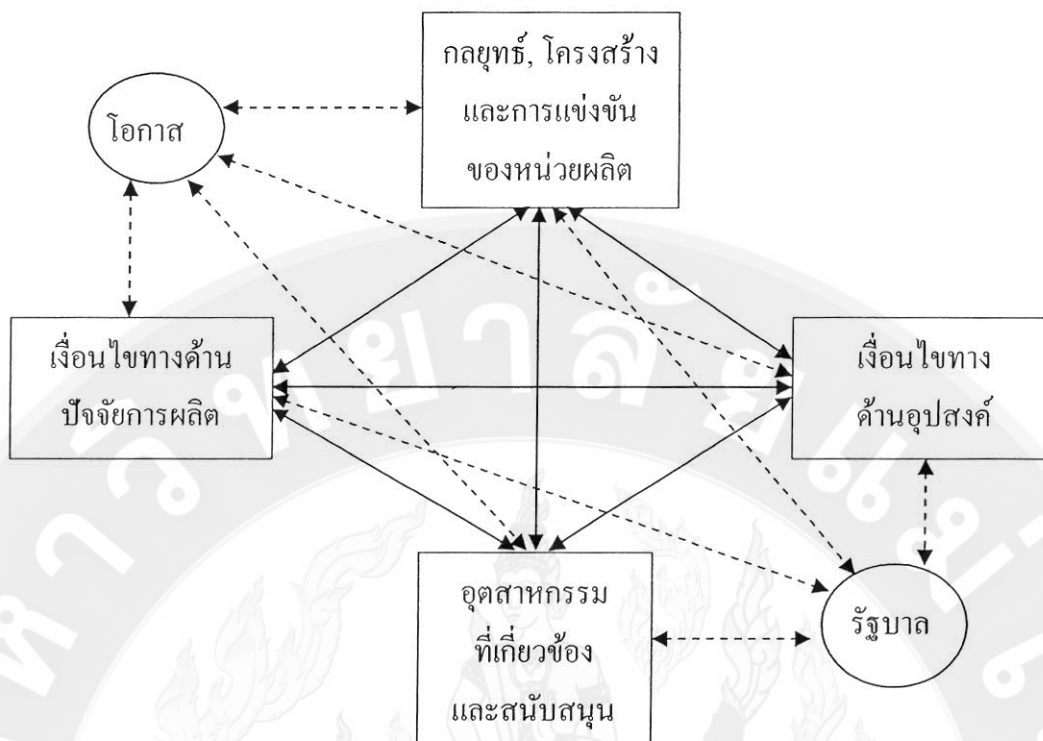
2. มุมมองเงื่อนไขทางด้านการอุปสงค์ เช่น ยอดสั่งซื้อ ความต้องการเชิงปริมาณ ความต้องการเชิงคุณภาพ ขนาดของผู้บริโภค เป็นต้น

3. มุมมองด้านอุตสาหกรรมที่เกี่ยวข้องและอุตสาหกรรมที่สนับสนุน เช่น ความช่วยเหลือจากผู้ซื้อ ผู้ขาย หรือผู้จำหน่าย จำนวนวิสาหกิจที่เชื่อมโยงกัน การซื้อวัตถุดิบร่วมกันในอุตสาหกรรมประเภทเดียวกัน เป็นต้น

4. มุมมองด้านกลยุทธ์ โครงสร้าง และการแข่งขันของหน่วยผลิต เช่น คุณภาพของสินค้า การสร้างความแตกต่างของผลิตภัณฑ์เพื่อโอกาสทางการตลาด การแข่งขันในตลาด การประชาสัมพันธ์ให้ตัวสินค้า การรับรองมาตรฐานต่างๆ เป็นต้น

นอกจากนี้ยังมีปัจจัยเสริมซึ่งเป็นปัจจัยทางอ้อมที่เชื่อมโยงกับทั้ง 4 มุมมองในแบบจำลองเพชร ได้แก่ โอกาส และรัฐบาล (Porter, 1990)





แผนภาพที่ 2 แบบจำลองเพชรของ Porter

ที่มา: Porter (1990)

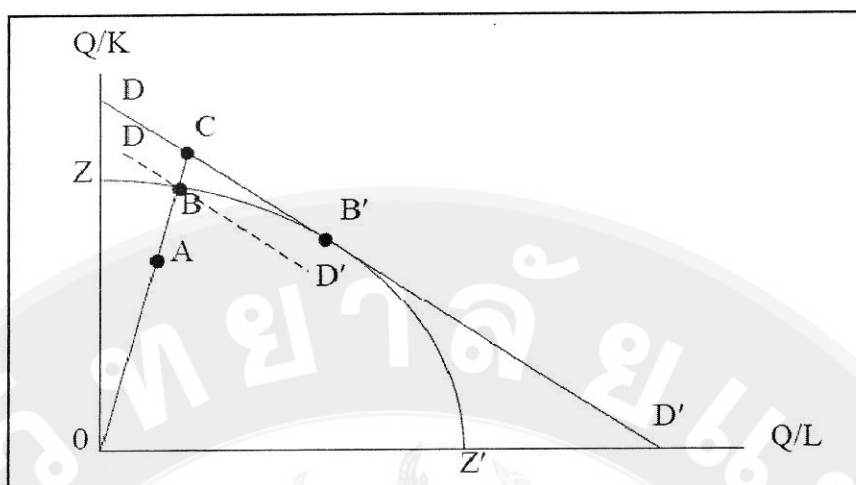
### แนวคิดและการวัดประสิทธิภาพการผลิต

สมชาย หาญหิรัญ (2550: 1-6) กล่าวว่า การวัดประสิทธิภาพมีส่วนสำคัญในการประเมินสมรรถนะหรือประสิทธิภาพของหน่วยการผลิตไม่ว่าจะเป็นผู้ผลิต ธุรกิจ องค์กรของรัฐ หรืออื่นๆ การวัดประสิทธิภาพช่วยให้ทราบถึงสุขภาพของหน่วยการผลิตนั้นๆ ในทางเศรษฐศาสตร์ ประสิทธิภาพของหน่วยผลิต คือ ความสามารถที่หน่วยผลิตจะเพิ่มผลผลิตภายใต้ทรัพยากรเท่าเดิม หรือความสามารถที่ประหยัดทรัพยากรลงโดยไม่เปลี่ยนแปลงผลผลิต ซึ่งการวัดประสิทธิภาพการผลิตของหน่วยผลิตในยุคปัจจุบันเริ่มต้นจากงานของ Farrell (1957) โดยมองว่าประสิทธิภาพของหน่วยผลิตจะประกอบด้วยสองประสิทธิภาพ คือ ประสิทธิภาพด้านเทคนิค (Technical efficiency :TE) และประสิทธิภาพด้านการจัดสรร (Allocative efficiency : AE) ซึ่งประสิทธิภาพด้านเทคนิคหมายถึงความสามารถของหน่วยผลิตที่จะสามารถผลิตผลผลิตให้ได้มากที่สุดภายใต้ทรัพยากรที่มีอยู่ ในขณะที่ประสิทธิภาพด้านการจัดสรรจะแสดงถึงความสามารถของหน่วยผลิตที่จะสามารถใช้ปัจจัยการผลิตในสัดส่วนที่เหมาะสมภายใต้เงื่อนไขของระดับราคาปัจจัยการผลิตที่เป็นอยู่ ซึ่งการวัดประสิทธิภาพในการผลิตของหน่วยผลิตใดๆ ไม่ว่า Ferrell หรือ (Fare, Grosskopf and Lovell, 1985: 1994) ได้มีการนำเสนอการวัดผ่านการกำหนดฟังก์ชันของขอบเขตประสิทธิภาพของหน่วยผลิตทั้งทางด้านปัจจัยการผลิตและด้านผลผลิต

โดยแนวทางการวัดที่ผ่านมา กว่า 40 ปี มีการนำเสนอการวัดในวิธีที่ต่างกันออกไป แต่โดยมากจะเป็นการกำหนดขอบเขตประสิทธิภาพของหน่วยผลิตโดยวิธีการ Data envelopment analysis (DEA) และ Stochastic frontiers ซึ่งทั้งสองวิธีจะนำเอาความรู้ด้านสมการเส้นตรง (Linear programming) เข้ามาประยุกต์ใช้ ซึ่งการวัดประสิทธิภาพโดยทั่วไปในปัจจุบันจะกำหนดให้มีการผลิตสินค้าหนึ่งชนิด (Q) ที่ใช้ปัจจัยการผลิตสองชนิด คือ แรงงาน (Labor; L) และสินค้านทุน (Capital; K) ภายใต้ตลาดสินค้าและปัจจัยการผลิตที่เป็นตลาดแข่งขันสมบูรณ์และการผลิตแบบ Constant returns to scale และเพื่อให้สอดคล้องกับความหมายของคำว่าประสิทธิภาพการผลิต การวัดประสิทธิภาพจะแยกออกเป็นสองแนวทางคือ ด้านผลผลิต (Output-Oriented Measure) และด้านปัจจัยการผลิต (Input-Oriented Measure)

#### การวัดประสิทธิภาพการผลิตด้านผลผลิต (Output-Oriented measure)

จะตรงกันข้ามกับการวัดประสิทธิภาพการผลิตของหน่วยผลิตจากด้านปัจจัยการผลิต โดยแทนที่จะตอบคำถามว่า “ปัจจัยการผลิตสามารถลดลงได้มากเท่าใด โดยไม่เปลี่ยนแปลงจำนวนผลผลิต” แต่จะตอบคำถามที่ว่า “หน่วยผลิตสามารถเพิ่มผลผลิตมากเท่าใด โดยไม่เพิ่มจำนวนปัจจัยการผลิต” แทน ดังนั้น การวัดประสิทธิภาพการผลิตในด้านผลผลิตจะพิจารณาจากเส้นความเป็นไปได้ในการผลิต (Production possibility frontier: PPF) ซึ่งจะสมมติให้มีผลผลิตหนึ่งชนิดและปัจจัยการผลิตสองประเภท และลักษณะของเส้น PPF จะเป็นเส้นโค้งเว้าหรือโค้งนูน (Convex and concave) หรือเป็นเส้นตรง ขึ้นอยู่กับข้อสมมติของความสามารถในการทดแทนของการใช้ปัจจัยการผลิตในผลผลิตแต่ละประเภทหากความสามารถในการทดแทนลดลง เส้น PPF ก็จะมีลักษณะเป็นเส้นเว้าออกจากจุดเริ่มต้น อาทิ เส้น ZZ' (รูปที่ 3) โดยหากการทดแทนของปัจจัยการผลิตในการผลิตผลผลิตทั้งสองประเภทเป็นแบบคงที่แล้ว เส้น PPF ก็จะเป็นเส้นตรง และเส้น PPF จะเป็นเส้นเว้าเข้าหาจุดเริ่มต้น ก็แสดงความสามารถในการทดแทนของปัจจัยการผลิตในการผลิตเพิ่มขึ้น ดังนั้น หน่วยผลิตใดๆ ที่ทำการผลิตบนเส้น PPF ก็แสดงว่ามีประสิทธิภาพการผลิต กล่าวคือ ในขณะที่หน่วยผลิตใดที่ผลิตอยู่ภายในพื้นที่ใต้เส้น PPF ก็แสดงว่าหน่วยผลิตนั้นไม่มีประสิทธิภาพในการผลิต จากรูปที่ 1 แสดงให้เห็นว่าหน่วยผลิต A เป็นหน่วยผลิตที่ไม่มีประสิทธิภาพ เพราะผลิตอยู่ใต้เส้น PPF และหากจะให้ได้ประสิทธิภาพสูงสุดควรที่จะผลิตที่จุด B ดังนั้น ระยะห่างจากจุด A ไปจุด B คือจำนวนของผลผลิตที่จะสามารถเพิ่มขึ้นได้ โดยไม่ต้องเปลี่ยนแปลงจำนวนปริมาณปัจจัยการผลิต ซึ่งก็คือ ความไม่มีประสิทธิภาพของหน่วยผลิต A



แผนภาพที่ 3 ประสิทธิภาพด้านเทคนิคและการจัดสรรทรัพยากร (Output oriented efficiency measurement)

ที่มา: สมชาย หาญหิรัญ (2550: 2)

จากแนวคิดข้างต้น ประสิทธิภาพทางเทคนิค (Technical efficiency :TE) สามารถวัดได้จากสัดส่วนของปริมาณที่หน่วยผลิตผลิตได้เทียบกับที่ควรจะได้ซึ่งก็คือ  $OA/OB$  ซึ่งหากสามารถหาค่าของผลผลิตทั้งสองประเภทได้ ก็จะสามารถสร้างเส้นราคาผลผลิตออกมาเป็นเส้น Iso-revenue (เส้น  $DD'$  ในรูป 1) เพื่อใช้วัดประสิทธิภาพในการจัดสรรทรัพยากร (Allocative efficiency :AE) ซึ่งก็คือ รายได้ที่ควรจะได้เพิ่มขึ้นหากหน่วยผลิตเลือกสัดส่วนของผลผลิตที่ทำการผลิตได้อย่างถูกต้องภายใต้เงื่อนไขของราคาผลผลิตทั้งสองที่กำหนดโดยตลาดแข่งขันสมบูรณ์ โดยสามารถวัดได้จากระยะห่างของ  $OB$  ต่อ  $OC$  หรือ  $OB/OC$  และสำหรับประสิทธิภาพทางเศรษฐศาสตร์โดยรวม (Total economic efficiency :EE) คือ  $TE \times AE$

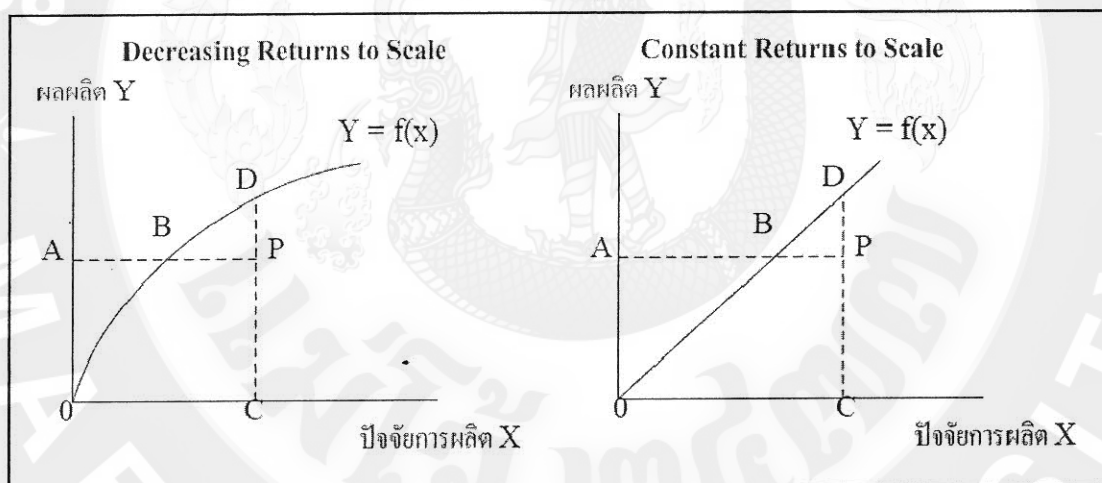
$$EE = (TE) \times (AE)$$

$$\text{หรือ} \quad = \left( \frac{OA}{OB} \right) \times \left( \frac{OB}{OC} \right)$$

$$= \left( \frac{OA}{OC} \right)$$

ซึ่งก็คือ ระดับรายได้ทั้งที่สูญเสียไป เมื่อเทียบกับรายได้สูงสุดที่ควรจะได้โดย  $OA$  คือเป็นผลมาจากการไม่มีประสิทธิภาพทางเทคนิค และระยะจาก  $OA$  ไปถึง  $OC$  ก็คือรายได้ที่ควรจะได้แต่เสียเพราะเลือกสัดส่วนการผลิตของผลผลิตไม่สอดคล้องกับระดับราคาของผลผลิต ทั้งนี้ตัววัดประสิทธิภาพของทุกตัวนี้จะมีค่าระหว่าง 1 กับ 0

หากสมมติให้ผลผลิตมีปัจจัยการผลิตเพียงปัจจัยเดียว การพิจารณาอาจจะสามารถทำได้ โดยสามารถกำหนดรูปแบบของผลตอบแทนตามขนาด (Returns to scale) พิจารณาได้จากรูปด้านซ้าย รูปที่ 2 ที่แสดงเส้นผลผลิตที่มีเทคนิคการผลิตที่เป็น Decreasing returns to scale ซึ่งผลผลิตจะเพิ่มขึ้นในสัดส่วนที่ลดลง (diminishing) ส่วนเส้นผลผลิตรูปขวามือ นั้นจะแสดงอัตราการเพิ่มขึ้นของผลผลิตในสัดส่วนคงที่ ซึ่งทั้งสองรูปนั้นจุดการผลิตของหน่วยผลิตที่มีประสิทธิภาพจะอยู่ที่จุด P ซึ่ง Farrell (1957) ได้วัดประสิทธิภาพด้านเทคนิคจากมุมมองด้านวัตถุดิบ (Input-Oriented technical efficiency) เท่ากับ  $\frac{AB}{AP}$  ในขณะที่การวัดจากมุมมองด้านผลผลิต ประสิทธิภาพด้านเทคนิค (Output-Oriented technical efficiency) สามารถแสดงได้จากสัดส่วนของ CP/CD ซึ่งจากการศึกษาของ Fare และ Lovell (1978) ได้แสดงให้เห็นว่าไม่ว่าจะวัดจากมุมมองของผลผลิตหรือปัจจัยการผลิต ประสิทธิภาพด้านเทคนิคจะเท่ากันเสมอภายใต้เงื่อนไขของ Constant returns to Scale อันจะเห็นได้จากรูปว่า  $\frac{AB}{AP} = \frac{CP}{CD}$  สำหรับประสิทธิภาพด้านเทคนิคของหน่วยผลิต P อย่างไรก็ตามค่าทั้งสองนี้จะไม่เท่ากันหากสมมติให้เทคโนโลยีการผลิตเป็นแบบ Decreasing returns to Scale



แผนภาพที่ 4 การวัดประสิทธิภาพทางเทคนิค

ที่มา : สมชาย หาญหิรัญ (2550: 4)

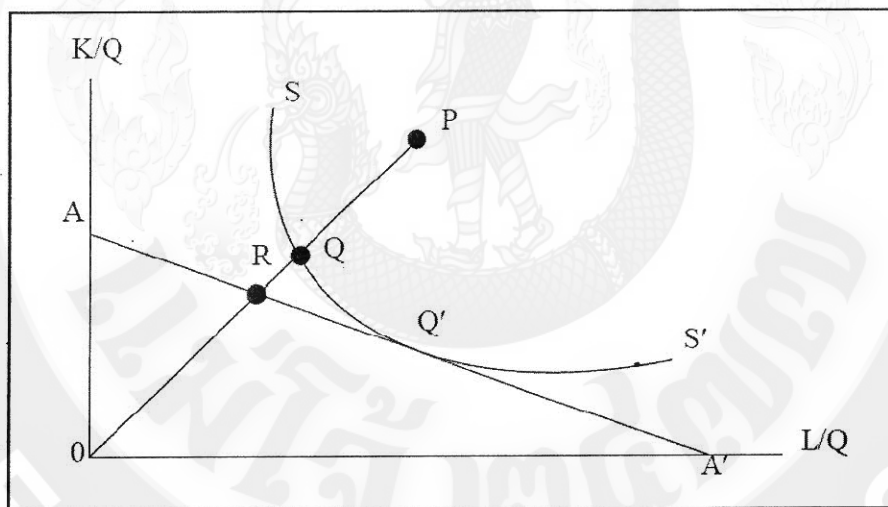
#### การวัดประสิทธิภาพการผลิตด้านปัจจัยการผลิต (Input-Oriented Measure)

เพื่อวัดประสิทธิภาพ ของการใช้สัดส่วนของปัจจัยการผลิตที่ต้นทุนต่ำที่สุด ณ ปริมาณการผลิตหนึ่งๆ ซึ่งภายใต้ข้อสมมติของการผลิตสินค้าที่มีการเทคโนโลยีการผลิตแบบ Constant returns to scale และปัจจัยการผลิตสองชนิดนั้น เส้นผลผลิตเท่ากัน (Isoquant) ของหน่วยผลิตที่มีประสิทธิภาพสามารถกำหนดขึ้นมาได้โดยหน่วยผลิตที่มีการใช้สัดส่วนปัจจัยการผลิตบนเส้นนี้

แสดงถึงการใช้ปัจจัยการผลิตที่มีประสิทธิภาพสูงสุดของในการผลิตสินค้า ณ ปริมาณที่กำหนด ซึ่งแสดงโดยเส้น SS' ในรูปที่ 5 ดังนั้นหน่วยผลิตต่างๆ ที่ใช้สัดส่วนปัจจัยการผลิตที่อยู่เหนือเส้น SS' ขึ้นไปจะแสดงถึงหน่วยผลิตที่ไม่มีประสิทธิภาพในการใช้ปัจจัยการผลิตที่เหมาะสม เช่น หน่วยผลิต P ซึ่งความไม่มีประสิทธิภาพ (Technical inefficiency :TE) คือ ระยะ QP ซึ่งแสดงถึงจำนวนของปัจจัยการผลิตที่สามารถลดลงหรือประหยัดได้โดยไม่ลดจำนวนปริมาณผลผลิต หรือหากคิดเป็นร้อยละของปัจจัยการผลิตที่สามารถลดลงได้ก็คือ สัดส่วนของระยะ  $\frac{QP}{OP}$  เพราะฉะนั้นประสิทธิภาพ (Technical efficiency: TE) ของหน่วยผลิต P ก็คือ

$$\text{Technical Efficiency} = \left[ 1 - \frac{QP}{OP} \right] = \frac{OQ}{OP}$$

จะเห็นได้ว่าค่าของประสิทธิภาพทางด้านเทคนิคของหน่วยจะอยู่ระหว่าง 1 และ 0 โดยหน่วยผลิต P จะมีค่าประสิทธิภาพด้านเทคนิคต่ำกว่า 1 ในขณะที่หน่วยผลิตที่อยู่จุด Q จะมีประสิทธิภาพด้านเทคนิคเท่ากับ 1 เนื่องจากการใช้ปัจจัยการผลิตบนเส้น SS'



แผนภาพที่ 5 ประสิทธิภาพด้านเทคนิคและการจัดสรรทรัพยากร (Input oriented efficiency measurement)

ที่มา : สมชาย หาญหิรัญ (2550: 5)

ขณะที่การวัดประสิทธิภาพด้านการจัดสรรทรัพยากร (Allocative efficiency: AE) ของหน่วยผลิต P ต้องการข้อมูลราคาของปัจจัยการผลิตเพื่อพิจารณาว่าภายใต้ระดับราคาของปัจจัยการผลิตที่หน่วยผลิตทั้งหมดเผชิญอยู่ ซึ่งแสดงในรูปสัดส่วนและแสดงโดยเส้นต้นทุนที่เท่ากัน (Isocost)

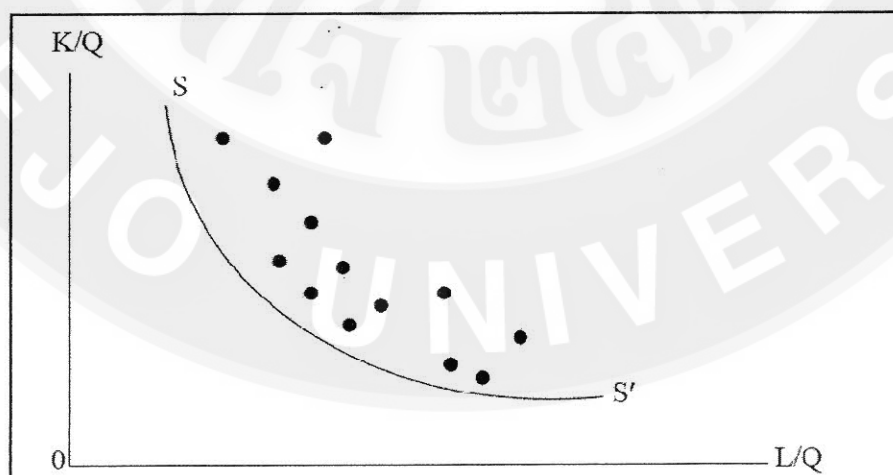
ดังนั้น หน่วยผลิตที่มีประสิทธิภาพด้านการใช้ทรัพยากรสูงสุดก็คือ หน่วยผลิตที่จุด Q' ซึ่งเป็นจุดที่เส้นราคาปัจจัยการผลิตสัมผัสกับเส้น Isoquant และสำหรับประสิทธิภาพการจัดสรรทรัพยากรของหน่วยผลิต P แสดงได้จากสัดส่วนของระยะ OR/OQ โดย RQ แสดงถึงความสามารถในการลดต้นทุนการผลิตรวมลงได้หากหน่วยผลิตสามารถเลือกใช้สัดส่วนปัจจัยการผลิตได้อย่างมีประสิทธิภาพภายใต้ระดับราคาที่กำหนด คือ ที่จุด Q' แทนที่จะผลิตที่จุด Q

สำหรับประสิทธิภาพการผลิตรวม (Total economic efficiency: EE) ของหน่วยผลิต P คือ ผลรวมของประสิทธิภาพด้านเทคนิคและการจัดสรรทรัพยากร ซึ่งหาได้โดย

$$\begin{aligned} EE &= (TE) \times (AE) \\ &= \left( \frac{OQ}{OP} \right) \times \left( \frac{OR}{OQ} \right) \\ &= \left( \frac{OR}{OP} \right) \end{aligned}$$

ประสิทธิภาพของทั้งสามชนิดนี้ จะอยู่ระหว่าง 1 และ 0 โดยหน่วยผลิตที่มีประสิทธิภาพสูงสุดจะมีประสิทธิภาพในการผลิตเท่ากับ 1

อย่างไรก็ตามในทางปฏิบัติ การวัดประสิทธิภาพดังกล่าวในแนวทางนี้ไม่สามารถที่จะหารูปแบบการผลิตของหน่วยผลิตที่มีประสิทธิภาพสูงสุดที่ควรจะเป็นได้ ดังนั้น การวัดในทางปฏิบัติโดยทั่วไปจะทำการคำนวณเส้น Isoquant ที่มีประสิทธิภาพจากข้อมูลของกลุ่มตัวอย่างที่มีอยู่และสมมติให้ว่าจะไม่มีหน่วยผลิตใดๆ มีการผลิตอยู่ต่ำกว่าเส้น Efficient isoquant นี้ (รูป 6) ซึ่งการวัดประสิทธิภาพการผลิตตามแนวคิดของ Farrell จะสามารถวัดได้โดยวิธีการทางสถิติสองประเภท คือ ประเภทจำกัดรูปแบบการกระจาย (Parametric) และแบบไม่จำกัดรูปแบบ (Non-Parametric)



แผนภาพที่ 6 เส้น Efficiency Isoquant

ที่มา : สมชาย หาญหิรัญ (2550: 6)



จากแนวคิดของการวัดประสิทธิภาพการผลิตของ Farrell (1957) โดยการสร้างเครื่องมือสถิติประเภทจำกัดแบบกระจาย (Parametric) เป็นสถิติที่ใช้กับข้อมูลที่สามารถวัดได้ทางปริมาณ เช่น การหาค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน และการวิเคราะห์ความสัมพันธ์ในเชิงถดถอย ซึ่งการวิเคราะห์ดังกล่าวต้องการทราบรูปแบบการกระจายของประชากร เพื่อนำมาสู่การใช้เครื่องมือทางเศรษฐมิติเพื่อคำนวณค่าพารามิเตอร์ในการวัดประสิทธิภาพการผลิตในรูปแบบที่เรียกว่า Stochastic เช่น Maximum Likelihood และ Ordinary Least Square (OLS) เป็นต้น ซึ่งสามารถแยกความคลาดเคลื่อนจากตัวรบกวนอื่นๆ ที่ไม่สามารถควบคุมได้แต่มีผลต่อการผลิตออกจากผลกระทบของความไม่มีประสิทธิภาพได้ ทำให้ความไม่มีประสิทธิภาพที่คำนวณได้มีค่าใกล้เคียงกับความเป็นจริง แต่การคำนวณดังกล่าวต้องสามารถที่จะระบุรูปแบบฟังก์ชันการผลิตให้ชัดเจน เช่น Cobb-Douglas Function หรือ Translog function ฯลฯ และสำหรับการวัดประสิทธิภาพโดยใช้สถิติแบบ Non-parametric ที่ไม่จำเป็นต้องทราบรูปแบบการกระจายของประชากรและไม่จำเป็นต้องทราบถึงรูปแบบฟังก์ชันการผลิต ซึ่งเครื่องมือทางคณิตศาสตร์ที่มีประโยชน์และเหมาะสมสำหรับการคำนวณพารามิเตอร์เพื่อวัดประสิทธิภาพการผลิตจะเป็นแบบ Non-Stochastic คือ โปรแกรมเชิงเส้นตรง (Linear Programming) หรือในปัจจุบันเครื่องมือที่นิยมมากในการวัดประสิทธิภาพการผลิตในแนวทางนี้ คือ DEA (Data envelopment analysis) ซึ่งเป็นวิธีการที่ใช้ Linear Programming มาเพื่อคำนวณขอบเขต (Frontier) ของหน่วยผลิตเพื่อหาสัดส่วนการใช้ทรัพยากรที่มีประสิทธิภาพสูงสุดหรือสัดส่วนการผลิตสินค้าเพื่อให้ได้ปริมาณการผลิตสูงสุดภายใต้ทรัพยากรที่มีอยู่จำกัด

### Data Envelopment Analysis (DEA)

Data Envelopment Analysis (DEA) หรือการวิเคราะห์เส้นโอบล้อมข้อมูล ได้มีการอธิบายในรายละเอียดและนำมาใช้ประยุกต์ในงานวิจัยจำนวนมาก อาทิ Lovell (1993), Lovell (1994) และ Charnes et. al. (1995) ภายหลังจาก Ferrell (1957) นำเสนอแนวคิดการวัดประสิทธิภาพเทคนิค และ Charnes, Cooper และ Rhodes (1978) นำเอาคำว่า DEA มาใช้เป็นครั้งแรก วิธี DEA นั้นมีพื้นฐานมาจาก Charnes Cooper และ Rhodes (CCR) (1978)

การวิเคราะห์เส้นโอบล้อมข้อมูล เป็นวิธีการนอนพาราเมตริกซ์ที่ใช้วิเคราะห์ประสิทธิภาพเชิงเปรียบเทียบและผลการดำเนินงานของหน่วยผลิต โดยมีปัจจัยนำเข้าและผลผลิตหลายตัว วิธีการนี้อนุญาตให้เปรียบเทียบประสิทธิภาพเชิงเปรียบเทียบของหน่วยตัดสินใจ (Decision making units: DMU) โดยกำหนดให้หน่วยตัดสินใจที่มีประสิทธิภาพเป็นเกณฑ์มาตรฐาน และวัดความไม่มีประสิทธิภาพของส่วนผสมปัจจัยนำเข้าในหน่วยตัดสินใจอื่นๆ เทียบกับเกณฑ์มาตรฐานนั้นๆ กล่าวคือ จากเซตของข้อมูลที่มีอยู่ การวิเคราะห์เส้นโอบล้อมข้อมูลจะกำหนดจุดอ้างอิง ซึ่งเป็นหน่วยตัดสินใจที่มีประสิทธิภาพบนเส้นพรมแดนที่แสดงถึงการปฏิบัติตามเทคโนโลยีการผลิตที่ดี

ที่สุด (The best practice production technology) และประมาณค่าความไม่มีประสิทธิภาพของหน่วยผลิตอื่นๆ ซึ่งอยู่บนจุดที่อยู่ต่ำกว่าเส้นพรมแดน (Jemrić and Vujčić, 2002)

ข้อดีของการวิเคราะห์เส้นโอบล้อมข้อมูล คือ ไม่ต้องมีข้อสมมติเกี่ยวกับรูปแบบการวิเคราะห์ของฟังก์ชันการผลิต แต่สามารถสร้างฟังก์ชันการผลิตที่มีเทคโนโลยีดีที่สุดเองได้จากข้อมูลที่มีอยู่ ดังนั้นจึงไม่มีความผิดพลาดของรูปแบบจำลอง (Misspecification) เกิดขึ้น อย่างไรก็ตาม วิธีการนี้ก็มีข้อเสีย คือ เส้นพรมแดนที่ได้นั้นค่อนข้างอ่อนไหวง่ายต่อข้อมูลที่มีค่าสูงเกินปกติ และการวัดค่าคลาดเคลื่อน ซึ่งในข้อสมมติพื้นฐานจะกำหนดให้ไม่มีความคลาดเคลื่อนเชิงสุ่มเกิดขึ้น และการเปลี่ยนแปลงจากเส้นพรมแดนแสดงถึงความไม่มีประสิทธิภาพ

วิธีการของ CCR ได้มีการพัฒนาโปรแกรมเชิงเส้นตรง (Linear programming) เพื่อประยุกต์ใช้กับการกำหนดตัวแบบ (Model) ของความเป็นไปได้ในการผลิต (Production possibilities) CCR ได้ใช้วิธีการกำหนดค่าที่เหมาะสมโดยวิธีโปรแกรมเชิงคณิตศาสตร์ เพื่อเป็นการขยายแนวคิดวิธีการวัดของ Farrell ซึ่งเป็นแบบการพิจารณาเพียงผลผลิตเดียว แต่กรณีของ CCR เป็นแบบผลผลิตหลายชนิดและปัจจัยการผลิตหลายชนิดภายใต้การผลิตแบบผลได้ต่อขนาดคงที่ อีกทั้งยังได้ปรับปรุงงานของ Farrell ก็คือ การวัดประสิทธิภาพของ Farrell ไม่ได้พิจารณากรณีปัจจัยการผลิตส่วนเกินที่ไม่เท่ากับศูนย์หรือ Non-zero Slacks เนื่องจากปัจจัยการผลิตส่วนเกินที่ไม่เท่ากับศูนย์เป็นสาเหตุหนึ่งของความไม่มีประสิทธิภาพ และ CCR ยังแสดงให้เห็นว่าสามารถที่จะทำให้ปัจจัยการผลิตส่วนเกินเหล่านี้มีค่าสูงสุดได้โดยที่ไม่ทำให้ค่าการวัดประสิทธิภาพของ Farrell เปลี่ยนไป

โดยทั่วไปแบบจำลองการวิเคราะห์เส้นโอบล้อมข้อมูลมีหลากหลาย ในที่นี้จะกล่าวถึงรูปแบบที่นิยมใช้มากที่สุด 2 รูปแบบ คือ CCR-model (after Charnes, Cooper and Rhodes, 1978) และ BBC-model (after Banker, Charnes and Cooper, 1984) ซึ่งทั้งสองแบบจำลองนี้แตกต่างกันในเชิงของการปฏิบัติที่มุ่งเน้นผลตอบแทนต่อขนาด (Returns to scale) แตกต่างกัน โดยแบบจำลองแรกเป็นแบบผลผลิตหลายชนิดและปัจจัยการผลิตหลายชนิดภายใต้การผลิตแบบผลได้ต่อขนาดคงที่ ในขณะที่แบบจำลองที่สอง กำหนดให้ผลตอบแทนต่อขนาดเปลี่ยนแปลงได้ (Variable returns to scale) (Jemrić and Vujčić, 2002) นอกจากนี้ Färe, Grosskopf และ Lovell (1985) ได้นำเสนอ ตัวแบบกรณีผลตอบแทนต่อขนาดที่ไม่คงที่ (Variable returns to scale) ซึ่งเป็นการพัฒนาเพิ่มเติมจากผลงานของCCR ที่พิจารณาเฉพาะกรณีผลตอบแทนต่อขนาดคงที่เท่านั้น อย่างไรก็ตามในที่นี้จะได้อธิบายถึงหลักการสำคัญของ CCR และ BBC โดยพื้นฐานเท่านั้น

### CCR – model

Charnes, Cooper และ Rhodes ได้นำเสนอการวัดประสิทธิภาพของหน่วยตัดสินใจแต่ละหน่วยที่มีอัตราส่วนของผลผลิตที่ถ่วงน้ำหนักต่อปัจจัยนำเข้าที่ถ่วงน้ำหนักสูงสุด โดยน้ำหนักดังกล่าวจะถูกกำหนดโดยข้อจำกัดที่เหมือนกันในทุกๆ หน่วยตัดสินใจ และมีค่าอยู่ระหว่าง 0 ถึง 1 ดังนั้นการวัดประสิทธิภาพของหน่วยตัดสินใจสามารถคำนวณได้ ดังนี้

$$\max_{u,v} h_0(u,v) = \frac{\sum_{r=1}^s u_r y_{r0}}{\sum_{i=1}^m v_i x_{i0}} \quad (1)$$

ภายใต้ข้อจำกัด

$$\begin{aligned} \frac{\sum_{r=1}^s u_r y_{rj}}{\sum_{i=1}^m v_i x_{ij}} &\leq 1, \quad j=1,2,\dots,j_0,\dots,n \\ u_r &\geq 0, \quad r=1,2,\dots,s \\ v_i &\geq 0, \quad i=1,2,\dots,m \end{aligned}$$

เมื่อ  $x_{ij}$  คือ จำนวนปัจจัยนำเข้าที่สังเกต ของรูปแบบที่  $i$  ของหน่วยตัดสินใจที่  $j$  ( $x_{ij} \geq 0$ ,  $i=1,2,\dots,m$ ,  $j=1,2,\dots,n$ ) และ  $y_{rj}$  คือ จำนวนผลผลิตที่สังเกต ของรูปแบบที่  $r$  ของหน่วยตัดสินใจที่  $j$  ( $y_{rj} \geq 0$ ,  $r=1,2,\dots,s$ ,  $j=1,2,\dots,n$ )

ตัวแปร  $u_r$  และ  $v_i$  คือ น้ำหนักที่ถูกกำหนดโดยปัญหาโปรแกรมเชิงเส้นข้างต้น อย่างไรก็ตาม ปัญหานี้มีจำนวนของผลผลิตไม่มีที่สิ้นสุด กล่าวคือ ถ้า  $(u^*, v^*)$  เป็นค่าที่เหมาะสม ดังนั้น  $\alpha(u^*, v^*)$  ก็จะเป็นค่าที่เหมาะสมด้วย จากการเปลี่ยนรูปแบบการของ Charnes – Cooper (1962) เพื่อให้สมการปัญหาอยู่ในรูปเส้นตรง โดยกำหนดให้

$$\sum_{i=1}^m v_i x_{i0} = 1 \quad (2)$$

ดังนั้น ปัญหาโปรแกรมเชิงเส้นตรงที่ใช้วัดประสิทธิภาพซึ่งถูกเปลี่ยนรูปแล้ว จะเขียนได้ดังนี้

$$\max_u z_0 = \sum_{r=1}^s u_r y_{r0} \quad (3)$$

ภายใต้ข้อจำกัด

$$\begin{aligned} \sum_{r=1}^s u_r y_{rj} - \sum_{i=1}^m v_i x_{ij} &\leq 0, \quad j=1,2,\dots,n \\ \sum_{i=1}^m v_i x_{i0} &= 1 \\ u_r &\geq 0, \quad r=1,2,\dots,s \\ v_i &\geq 0, \quad i=1,2,\dots,m \end{aligned}$$

จากปัญหาโปรแกรมเชิงเส้นข้างต้น ปัญหาควบคู่ (เมื่อกำหนดหน่วยตัดสินใจ DMU<sub>0</sub> มาให้) สามารถเขียนได้ดังนี้

$$\min_{\lambda} z_0 = \theta_0 \quad (4)$$

ภายใต้ข้อจำกัด

$$\begin{aligned} \sum_{j=1}^n \lambda_j y_{rj} &\geq y_{r0}, \quad r=1,2,\dots,s \\ \theta_0 x_{i0} - \sum_{j=1}^n \lambda_j x_{ij} &\geq 0, \quad i=1,2,\dots,m \\ \lambda_j &\geq 0, \quad j=1,2,\dots,n \end{aligned}$$

ปัญหาโปรแกรมเชิงเส้นข้างต้นให้ค่าที่เหมาะสม  $\theta^*$  ซึ่งแสดงถึงค่าคะแนนความมีประสิทธิภาพ (หรือเรียกว่าประสิทธิภาพเชิงเทคนิค หรือประสิทธิภาพ CCR) สำหรับหน่วยตัดสินใจ DMU<sub>0</sub> และ DMU<sub>j</sub> โดยที่  $j = 1, 2, \dots, n$  ทั้งนี้ ค่าของ  $\theta$  ต้องมีค่าน้อยกว่าหรือเท่ากับหนึ่ง โดย  $\theta^* = 1$  แสดงถึงประสิทธิภาพโดยเปรียบเทียบซึ่งมีส่วนผสมของปัจจัยนำเข้าและผลผลิตอยู่บนเส้นพรมแดน ในขณะที่  $\theta^* < 1$  แสดงถึงความไม่มีประสิทธิภาพโดยเปรียบเทียบ

#### BCC – model

ในแบบจำลอง CCR เนื่องจากหน่วยตัดสินใจอยู่ภายใต้ผลตอบแทนต่อขนาดคงที่ ดังนั้นจึงไม่มีข้อจำกัดเกี่ยวกับน้ำหนักของ  $\lambda_j$  แต่เมื่อพิจารณาในแบบจำลอง BBC (after Banker, Charnes and Cooper, 1984) ซึ่งหน่วยตัดสินใจจะอยู่ภายใต้ผลตอบแทนต่อขนาดที่เปลี่ยนแปลงได้ ดังนั้นจึงจำเป็นต้องเพิ่มข้อจำกัด Convexity โดยกำหนดน้ำหนักของ  $\lambda_j$  ดังนี้

$$\sum_{j=1}^n \lambda_j = 1 \quad (5)$$

ในแบบจำลอง BBC ที่มุ่งเน้นทางด้านปัจจัยนำเข้า (Input – oriented BBC – model) สำหรับหน่วยตัดสินใจ DMU<sub>0</sub> จะเขียนได้ว่า

$$\min_{\lambda} z_0 = \theta_0 \quad (6)$$

ภายใต้ข้อจำกัด

$$\sum_{j=1}^n \lambda_j y_{rj} \geq y_{r0}, \quad r=1,2,\dots,s$$

$$\begin{aligned}\theta_0 x_{i0} - \sum_{j=1}^n \lambda_j x_{ij} &\geq 0, \quad i=1,2,\dots,m \\ \sum_{j=1}^n \lambda_j &= 1 \\ \lambda_j &\geq 0, \quad j=1,2,\dots,n\end{aligned}$$

การประมาณค่าคะแนนความมีประสิทธิภาพของหน่วยตัดสินใจแต่ละหน่วยจากแบบจำลอง BBC ใช้วิธีเดียวกับการหาค่าคะแนนความมีประสิทธิภาพของแบบจำลอง CCR โดยเรียกค่าคะแนนที่ได้จากแบบจำลองภายใต้ผลตอบแทนต่อขนาดที่เปลี่ยนแปลงได้นี้ว่า ค่าคะแนนความมีประสิทธิภาพเชิงเทคนิคที่แท้จริง (Pure technical efficiency scores) และโดยทั่วไปค่าคะแนนความมีประสิทธิภาพที่ได้จากแบบจำลอง CCR สำหรับหน่วยตัดสินใจแต่ละหน่วยจะต้องไม่เกินค่าคะแนนความมีประสิทธิภาพที่ได้จากแบบจำลอง BBC

#### Stochastic production frontier

การวัดประสิทธิภาพการผลิตโดยวิธี Stochastic production frontier เป็นวิธีการคำนวณที่ใช้หลักการทางเศรษฐมิติซึ่งมีวิธีการประมาณค่าพารามิเตอร์ (Parametric) ที่ได้รับความนิยมและใช้อย่างกว้างขวางในปัจจุบัน ได้แก่วิธีการความควรจะเป็นสูงสุด (Maximum likelihood) วิธีการนี้ถูกนำเสนอในปี 1977 โดย Aigner, Lovel and Schmidt (1977) และ Meeusen and Van den Broeck (1977) โดยที่แบบจำลองนี้กำหนดให้ค่าความไม่มีประสิทธิภาพเชิงเทคนิค (Technical inefficiency) เป็นส่วนประกอบหนึ่งของค่าความคลาดเคลื่อน (Error Term) กล่าวคือค่าความคลาดเคลื่อน (Error term) แบ่งออกเป็นสองส่วน ส่วนแรกคือ Random error ซึ่งแสดงถึงความผิดพลาดในการวัด (Measurement error) ความผิดพลาดทางสถิติ (Statistical noise) และ Random shock ที่อยู่นอกการควบคุมของหน่วยธุรกิจ ส่วนที่สองคือ ความไม่มีประสิทธิภาพเชิงเทคนิค (Technical inefficiency) ซึ่งแสดงถึงความไม่มีประสิทธิภาพเชิงเทคนิคของหน่วยผลิตอันมาจากปัจจัยภายในของหน่วยผลิตนั่นเอง โดยแบบจำลอง Stochastic frontier แสดงดังสมการ

$$Y_i = f(X_i; \beta) + \varepsilon_i \quad i=1,2,\dots,N$$

$$\varepsilon_i = v_i - u_i$$

|     |                 |                                                               |
|-----|-----------------|---------------------------------------------------------------|
| โดย | $Y_i$           | = ผลผลิตของหน่วยการผลิตที่ i                                  |
|     | $f(X_i; \beta)$ | = ฟังก์ชันที่เหมาะสมที่อธิบายเทคโนโลยีการผลิต                 |
|     | $X_i$           | = เวกเตอร์ขนาด $1 \times K$ ของปัจจัยการผลิตของหน่วยการผลิต   |
|     | $\beta$         | = เวกเตอร์ขนาด $K \times 1$ ของพารามิเตอร์ที่ต้องการประมาณค่า |
|     | $\varepsilon_i$ | = Error term                                                  |

ค่าความคลาดเคลื่อนประกอบด้วย

$v_i$  สมมุติให้เป็น Random error ที่มีค่ามากกว่า เท่ากับ หรือน้อยกว่าศูนย์และมีการกระจายแบบอิสระและเป็นเอกลักษณ์ independent and identically distributed (i.i.d) โดยเป็นการกระจายแบบปกติที่มีค่าเฉลี่ยเท่ากับศูนย์และความแปรปรวนเท่ากับ  $\sigma_v^2$  และกระจายอิสระกับ  $u_i$

$u_i$  เป็นตัวแปรสุ่มที่มีค่าไม่เป็นลบ แสดงถึงความไม่มีประสิทธิภาพทางเทคนิค (technical inefficiency) ภายใต้เทคโนโลยีและระดับปัจจัยการผลิตที่กำหนดให้ของหน่วยการผลิตที่ i โดยสมมุติให้มีการกระจายแบบอิสระ และเป็นการกระจายแบบ Truncation Distribution ที่ศูนย์ โดยมีค่าเฉลี่ยเท่ากับ  $Z_i\delta$  และความแปรปรวนเท่ากับ  $\sigma_u^2$  เป็นสัญลักษณ์ทางคณิตศาสตร์ได้ว่า  $u_i \sim N(Z_i\delta, \sigma_u^2)$

ค่า  $u_i$  จะทำหน้าที่สะท้อนความสามารถในการผลิต ถ้าค่า  $u_i$  ยิ่งสูงหมายความว่าหน่วยผลิตมีความสามารถในการผลิตน้อยลง เพราะทำให้ค่าความคลาดเคลื่อนรวม  $\varepsilon_i$  มากขึ้นแต่ถ้าค่า  $u_i$  ต่ำ หมายความว่าหน่วยผลิตมีความสามารถในการผลิตมากขึ้นเท่านั้น ถ้าค่า  $u_i = 0$  แสดงถึงหน่วยผลิตจะมีประสิทธิภาพการผลิตมากที่สุด

#### แบบจำลองทอบิท (Tobit Model)

แบบจำลองที่ประกอบด้วยค่าตัวแปรตามและตัวแปรอิสระที่มีหน่วยสังเกตหนึ่งอยู่นอกเหนือช่วงค่าหนึ่งๆ หรือหน่วยสังเกตถูกตัดทิ้งไปจากแบบจำลองปลายตัด แต่ยังคงสังเกตค่าตัวแปรตามได้ โดยไม่ต้องตัดค่าตัวแปรตาม นั้น เช่น การวิเคราะห์อุปสงค์บุหรี่ โดยศึกษาเฉพาะผู้ที่สูบบุหรี่นั้น และทำการตัดผู้ไม่สูบบุหรี่ออกจากตัวอย่าง เพื่อศึกษาการตอบสนองของความต้องการสูบบุหรี่ที่มีต่อการเปลี่ยนแปลงราคาหรือต่อการเปลี่ยนแปลงของรายได้ หรือทำการตัดครัวเรือนที่มีรายได้ต่ำกว่าระดับความยากจนออกไปจากตัวอย่าง เรียกสถานการณ์เช่นนี้ว่าตัวแปรถูกตัดปลาย คือตัวแปรตามและตัวแปรอิสระในหน่วยสังเกตที่ตัวแปรตามที่มีค่าเป็นศูนย์ถูกตัดทิ้งไป หรือแบบจำลองปลายตัด (Truncated model) คือ เมื่อหน่วยสังเกตนอกช่วงค่าหนึ่งๆ หายไป หรือถูก



ตัดทิ้งไป อีกทั้งยังมีแบบจำลองอีกหนึ่งแบบจำลองที่เรียกว่า Censored model ถ้าตัวแปรอิสระบางตัวยังสามารถสังเกตค่าได้ (แทนที่จะหายไปพร้อมกันกับตัวแปรตามของหน่วยสังเกตนั้นๆ) (Intrilligator et al. 1966: 165 อ้างในอารี วิบูลย์พงศ์) แบบจำลองที่นำมาดูแลปัญหาข้อมูลถูกจำกัดด้วยเงื่อนไขบางประการดังกล่าว มี 3 ลักษณะ คือ Tobit I หรือ Standard Tobit Tobit II และ Tobit III ซึ่งมีข้อกำหนดหรือข้อตกลงเบื้องต้นที่ค่อนข้างเข้มงวด โดยเฉพาะในเรื่องค่าสัมประสิทธิ์ ( $\beta$ )

#### ลักษณะของแบบจำลองโทบิตมาตรฐาน (อารี วิบูลย์พงศ์, 2547)

แบบจำลองโทบิต (Tobit model) สำหรับค่าใช้จ่ายของผู้บริโภคแต่ละคน หรือของแต่ละครัวเรือนในการบริโภคสินค้าชนิดหนึ่งนั้น ออกแบบมาให้ตัวแปรตาม เป็นค่าใช้จ่ายสำหรับสินค้าชนิดหนึ่ง เช่น บุหรี่ หรือยาสูบไพร (y) และมีตัวแปรอธิบาย เช่น รายได้ (x) และตัวแปรค่าใช้จ่ายอื่นๆ (z) โดยลักษณะปัญหาการตัดสินใจของผู้บริโภค/ครัวเรือน ก็คือการหาอรรถประโยชน์สูงสุด ภายใต้เงื่อนไขของรายได้ที่มีอยู่ ดังนี้

$$\text{เงื่อนไขรายได้} \quad \max U(y, z) \quad (1)$$

$$\text{เงื่อนไขรายได้} \quad y + z \leq x \quad (2)$$

$$\text{เงื่อนไขไม่เป็นลบ} \quad y, z \geq 0 \quad (3)$$

เมื่อ U คือ สมการอรรถประโยชน์ในกรณีบุหรี่หรือยาสูบไพร นี้อยู่เป็นไปไม่ได้ที่บางครั้งเรือนจะใช้จ่ายเงินทั้งหมดให้กับบุหรี่หรือยาสูบไพร สามารถกำหนดไปก่อนล่วงหน้าได้ว่าการ  $z=0$  จะไม่เกิดขึ้น แต่ค่าใช้จ่ายที่ให้กับบุหรี่หรือยาสูบไพรซึ่งมีใช้สินค้าที่บริโภคเป็นปกติสามารถจะเป็นศูนย์หรือบวกได้ ดังนั้น คำตอบที่เป็น corner solution ( $y=0$ ) เกิดขึ้นได้กับ y และน่าจะมีผู้บริโภคจำนวนมากที่ไม่ซื้อบุหรี่ หรือยาสูบไพรเลย ถ้าให้  $y^*$  เป็นคำตอบหรือผลลัพธ์จากสมการ (1) และ (2) โดยไม่มีเงื่อนไขสมการ (3) และภายใต้เงื่อนไข หรือข้อสมมติที่เหมาะสมสำหรับ U แล้วผลลัพธ์ที่ได้จะเป็นสมการเชิงเส้นรายได้ (x) นักเศรษฐศาสตร์รู้ว่าไม่สามารถสังเกตทุกสิ่งที่เป็นปัจจัยในการกำหนดอรรถประโยชน์ที่ผู้บริโภคจะได้รับจากบุหรี่ หรือยาสูบไพรได้ ปัจจัยเหล่านั้นจึงอยู่ในตัวแปรคลาดเคลื่อน u ซึ่งมีความแตกต่างกันระหว่างผู้บริโภคแต่ละคน ดังนั้น ตัวแปรแฝง  $y^*$  จึงเขียนเป็นความสัมพันธ์เชิงเส้น ดังนี้

$$y^* = \beta_1 + \beta_2 x + u \quad (3)$$

ดังนั้น ถ้าไม่มีเงื่อนไขกำกับให้กับค่าใช้จ่ายสำหรับบุหรี่หรือยาสูบไพร (y) และผู้บริโภคสามารถใช้เงินเท่าไรก็ได้ในการซื้อบุหรี่หรือยาสูบไพร ผู้บริโภคอาจจะเลือกใช้จ่ายเท่ากับ  $y^*$  ผลลัพธ์สำหรับปัญหาที่ได้มีเงื่อนไขกำกับ เขียนได้ดังนี้

$$\begin{aligned} y &= y^* \text{ if } y^* \geq 0 \\ y &= 0 \text{ if } y^* \leq 0 \end{aligned} \quad (4)$$

ถ้าผู้บริโภคต้องการใช้จ่ายเป็นค่าติดลบ ( $y^* \leq 0$ ) หมายความว่า ผู้บริโภคจ่ายเงินเป็นจำนวน 0 บาท สำหรับการซื้อหรือเช่าสินทรัพย์ แบบจำลองทอพิทมาตรฐาน เขียนได้ดังนี้

$$\begin{aligned} y_i^* &= x_i' \beta + u_i \quad i=1 \\ y_i &= y_i^* \quad \text{if } y_i^* \geq 0 \\ &= 0 \quad \text{if } y_i^* \leq 0 \end{aligned} \quad (5)$$

เมื่อ  $u_i \sim \text{NID}(0, \sigma^2)$  และ  $u_i$  กับ  $x$  เป็นอิสระต่อกัน จะเห็นได้ว่าในแบบจำลองทอพิทมาตรฐานใช้ตัวแปรที่สังเกตได้ หรือเรียกแบบจำลองในสมการ (5) ว่า “Censored regression model” โดยกำหนดให้ตัวแปรตามที่มีค่าเป็นลบเปลี่ยนเป็นค่าเท่ากับศูนย์ นั่นคือ ทุกหน่วยสังเกตที่มีค่าต่ำกว่าศูนย์ถูกกำหนดไว้ที่ศูนย์ แบบจำลองทอพิทมาตรฐานดังสมการ (5) อธิบาย 2 ประการ คือ

- ประการที่ 1 ค่าความน่าจะเป็น ( $p$ ) ที่  $y_i = 0$  สำหรับค่า  $x_i$  ที่สังเกตได้

$$\begin{aligned} p(y_i = 0) &= p(y_i^* \leq 0) = p(u_i \leq -x_i' \beta) \\ &= p\left(\frac{u_i}{\sigma} \leq -\frac{x_i' \beta}{\sigma}\right) = \Phi\left(-\frac{x_i' \beta}{\sigma}\right) \\ &= 1 - \Phi\left(\frac{x_i' \beta}{\sigma}\right) \end{aligned} \quad (6)$$

- ประการที่ 2 การแจกแจงของ  $y_i$  มีค่าเป็นบวก แสดงว่ามีการแจกแจงแบบปกติปลายตัด (truncated normal) โดยมีค่าคาดหวังเป็นบวก ดังนี้

$$\begin{aligned} E(y_i | y_i > 0) &= x_i' \beta + E(u_i | u_i > -x_i' \beta) \\ &= x_i' \beta + \frac{\phi\left(\frac{x_i' \beta}{\sigma}\right)}{\Phi\left(\frac{x_i' \beta}{\sigma}\right)} \end{aligned} \quad (7)$$

กำหนดให้  $\phi$  คือ ฟังก์ชันความหนาแน่นมาตรฐาน (standard normal density function : pdf)

$\Phi$  คือ ฟังก์ชันการแจกแจงสะสมปกติมาตรฐาน (standard normal cumulative distribution function : cdf)

เทอมสุดท้ายของสมการ (7) คือ ค่าคาดหวังอย่างมีเงื่อนไขของตัวแปรแจกแจงแบบปกติที่มีค่าเฉลี่ยที่ 0 โดย  $y_i > 0$  หรือมีค่าใหญ่กว่า  $-x_i' \beta$  นั่นคือ  $E(y_i | y_i > 0)$  มีค่าเป็นบวก แบบจำลองไม่ควรสนใจเฉพาะหน่วยสังเกตที่มีค่าเป็นบวกเท่านั้น เพราะจะไม่เป็นการถูกต้องเลยที่แบบจำลองจะรวมตัวอย่างเฉพาะจากประชากรเพียงบางส่วนแทนที่จะคำนึงถึงประชากรทั้งหมด (ที่มีความต้องการ ( $y$ ) ที่มีค่าเป็นลบด้วย) ค่า condition expectation ของ  $y_i \neq x_i' \beta$  แต่ขึ้นอยู่กับค่า  $x_i$  ในรูปแบบไม่เชิงเส้น (nonlinear) โดยผ่าน  $\phi(\cdot)$  และ  $\Phi(\cdot)$

ค่าสัมประสิทธิ์ในแบบจำลองโทบิต อธิบายถึงความน่าจะเป็น (p) ของผลลัพธ์ที่มีค่าเท่ากับ 0 ดังสมการ

$$p(y_i = 0) = 1 - \Phi\left(\frac{x_i'\beta}{\sigma}\right) \quad (8)$$

หมายความว่า  $\frac{\beta}{\sigma}$  คือ ผลกระทบส่วนเพิ่ม (marginal effect) ของ  $x_{ik}$  ดังนี้

$$\text{Marginal effect} = \frac{\partial p(y_i = 0)}{\partial x_{ik}} = -\phi\left(\frac{x_i'\beta}{\sigma}\right) \frac{\beta_k}{\sigma} \quad (9)$$

จะเห็นได้ว่าจากสมการ (7) แบบจำลองโทบิตที่มีค่า  $y$  เป็นบวกแสดงว่าผลกระทบส่วนเพิ่ม (marginal effect) ของ  $x_{ik}$  ที่มีต่อ  $y_i$  เมื่อมีข้อมูลปลายตัด จะมีค่าแตกต่างไปจาก  $\beta_k$  เพราะ marginal effect จะหาได้จากส่วนของสมการ (7) ด้วย จากสมการ (7) ค่าคาดหวังของ  $y_i$  คือ

$$\begin{aligned} E(y) &= x_i'\beta + \frac{\sigma\phi\left(\frac{x_i'\beta}{\sigma}\right)}{\Phi\left(\frac{x_i'\beta}{\sigma}\right)} \\ &= x_i'\beta\Phi\left(\frac{x_i'\beta}{\sigma}\right) + \sigma\phi\left(\frac{x_i'\beta}{\sigma}\right) \end{aligned} \quad (10)$$

ผลกระทบส่วนเพิ่ม คือ

$$\frac{\partial E(y_i)}{\partial x_{ik}} = \beta_k \Phi\left(\frac{x_i'\beta}{\sigma}\right) \quad (11)$$

ผลกระทบส่วนเพิ่มจะมีค่าน้อยกว่าค่าสัมประสิทธิ์ตัวแปรนั้นๆ (อารี วิบูลย์พงศ์ อ้างใน Verbeek, 2000: 200; Green, 2002: 900) ส่วนค่าผลกระทบส่วนเพิ่มที่มีต่อตัวแปรแฝง ( $y_i^*$ ) คือ

$$\frac{\partial E(y_i^*)}{\partial x_{ik}} = \beta_k \quad (12)$$

ความหมายของตัวแปรแฝงไม่ชัดเจนมากนัก ดังนั้นจึงสนใจที่ผลกระทบส่วนเพิ่มในสมการ (11) (อารี วิบูลย์พงศ์ อ้างใน Verbeek, 2000: 200)

### การประมาณค่าแบบจำลองโทบิตโดยวิธีความควรจะเป็นสูงสุด

(Maximum Likelihood Estimation: MLE) (อารี วิบูลย์พงศ์, 2547)

การประมาณค่าแบบจำลองโทบิตโดยปกติใช้วิธีความควรจะเป็นสูงสุด (MLE) สมการของ MLE เท่ากับค่าความน่าจะเป็นบนจุดที่  $y_i=0$  หรือความหนาแน่นอย่างมีเงื่อนไข (conditional density) ของ  $y_i$  (เมื่อ  $y_i$  มีค่าเป็นบวก) คูณด้วยค่าความน่าจะเป็นของ  $y_i > 0$  เขียนได้ว่า

$$\begin{aligned}\ln L_1(\beta, \sigma^2) &= \sum_{i \in I_0} \ln p(y_i = 0) + \sum_{i \in I_1} \{ \ln f(y_i | y_i > 0) + \ln p(y_i > 0) \} \\ &= \sum_{i \in I_0} \ln p(y_i = 0) + \sum_{i \in I_1} \ln f(y_i)\end{aligned}\quad (13)$$

เมื่อ  $f(\bullet)$  เป็นสัญลักษณ์ของ pdf ทั่วไป และดัชนี  $I_0$  และ  $I_1$  หมายถึง ดัชนีที่ชี้ชุดข้อมูลที่มีค่าเป็นศูนย์ และมีค่าเป็นบวก ตามลำดับ นั่นคือ  $I_0 = (i=1, \dots, n, y_i = 0)$  และ  $I_1 = (i=1, \dots, n, y_i > 1)$  สำหรับ  $f(y_i)$  ที่มีการแจกแจงแบบปกติ สมการ (13) เขียนใหม่ได้ว่า

$$\ln L_1(\beta, \sigma^2) = \sum_{i \in I_0} \ln \left[ 1 - \Phi \left( \frac{x_i' \beta}{\sigma} \right) \right] + \sum_{i \in I_1} \ln \left[ \frac{1}{\sqrt{2\pi\sigma^2}} \exp \left\{ -\frac{1}{2} \left( \frac{y_i - x_i' \beta}{\sigma} \right)^2 \right\} \right] \quad (14)$$

การหาค่าสูงสุดของสมการ (14) พิจารณาจาก  $\beta$  และ  $\sigma^2$  จะได้ค่าประมาณความควรจะเป็นสูงสุด โดยค่าประมาณที่ได้คือ  $\hat{\beta}$  และ  $\hat{\sigma}^2$  มีความคล่องจงความแนบแน่น (consistent) และมีประสิทธิภาพเชิงเส้นกำกับ (asymptotically efficient) การทดสอบไคสแคว์ และประมาณช่วงความเชื่อมั่นสามารถทำได้ตามวิธีการของ ML ปกติ (อารี วิบูลย์พงศ์ อ้างใน Verbeek, 2000: 200; Mittelhammer et al. 2000: 589)

ค่า  $\beta$  มี 2 ความหมาย คือ ความหมายที่ 1 หมายถึง ผลกระทบของการเปลี่ยนแปลง  $x$  ที่มีต่อความน่าจะเป็น ( $p$ ) ของค่าใช้จ่ายที่ไม่เป็น 0 และความหมายที่ 2 หมายถึง ผลกระทบของการเปลี่ยนแปลงของ  $x$  ต่อระดับค่าใช้จ่ายนั้น ซึ่งผลกระทบทั้งสองมีความหมายตามเครื่องหมายที่เหมือนกัน

### แนวคิดความสามารถทางการตลาด (Marketing Capabilities Concept)

ความสามารถทางการตลาดได้ถูกกำหนดให้เป็นกระบวนการเชิงบูรณาการของหน่วยผลิตในการใช้ทรัพยากรทั้งที่จับต้องได้และจับต้องไม่ได้ เพื่อเข้าใจความต้องการเฉพาะที่ซับซ้อนของผู้บริโภค สร้างความแตกต่างของสินค้าเมื่อเทียบกับคู่แข่ง และทำให้เกิดตราสินค้าที่เหนือกว่า (Day, 1994; Dutta et al., 1999; Song et al., 2005; Song et al., 2007) หน่วยผลิตจะพัฒนาความสามารถทางการตลาดเมื่อหน่วยผลิตเหล่านั้นสามารถรวมทักษะและความรู้เฉพาะตนของ

คนงานและทรัพยากรที่มีอยู่ไว้ด้วยกัน (Vorhies and Morgan, 2005) ทำให้มีลักษณะเฉพาะตัวสำหรับหน่วยผลิตนั้นๆ ซึ่งคู่แข่งจะเลียนแบบได้ยากมาก (Day, 1994) ดังนั้น ความสามารถทางการตลาดจึงเป็นสิ่งสำคัญที่สร้างความได้เปรียบในการแข่งขันของหน่วยผลิต (Nath et al., 2010) ซึ่งสอดคล้องกับแนวคิดของ Song et al. (2007) ที่กล่าวว่า ความสามารถทางการตลาดช่วยให้หน่วยผลิตสร้างและรักษาความสัมพันธ์อันดีอย่างเหนียวแน่นกับลูกค้าและสมาชิกในช่องทางการจำหน่าย และแนวคิดของ Ortega and Villaverde (2008) ที่กล่าวว่า ความสามารถทางการตลาดจะสร้างภาพลักษณ์ของตราสินค้าให้ดีขึ้น ซึ่งส่งผลให้เกิดผลการดำเนินงานที่ดีกว่าคู่แข่ง ทั้งนี้ Vorhies and Morgan (2005) ได้นำเสนอมุมมองเชิงทฤษฎี 3 ประการ ที่สนับสนุนแนวคิดเกี่ยวกับความสามารถทางการตลาดก่อให้เกิดความได้เปรียบในการแข่งขันอย่างยั่งยืน ประการแรก คือ มุมมองบนพื้นฐานของทรัพยากร (Resource-based view: RBV) โดยได้กำหนดความแตกต่างของทรัพยากรและความสามารถของหน่วยผลิตในระดับ มูลค่า ความเหนือกว่า และความสามารถทดแทนกันได้ ซึ่งเป็นสาเหตุให้ผลการดำเนินงานของหน่วยผลิตมีความแตกต่างกัน สำหรับ ประการที่สอง คือ การมุ่งเน้นทางการตลาด (Market orientation) ของหน่วยผลิต ซึ่งเป็นความสามารถในการเรียนรู้เกี่ยวกับสภาพแวดล้อมของตลาดและการใช้ความรู้เหล่านี้เพื่อเป็นแนวทางในการดำเนินกิจกรรมต่างๆ ได้อย่างเหมาะสม และเป็นตัวขับเคลื่อนหลักของผลการดำเนินงานของหน่วยผลิต และประการสุดท้าย คือ การเรียนรู้ขององค์กรทางการตลาดซึ่งช่วยสร้างให้เกิดความได้เปรียบในการแข่งขันอย่างยั่งยืน ช่วยให้เกิดการเฝ้าระวังทางการตลาดทันเวลา และแม่นยำมากกว่าคู่แข่ง

ความสามารถทางการตลาดที่สำคัญสามารถจำแนกออกเป็น 8 ด้าน ดังนี้

- 1) ความสามารถในการกำหนดราคา (Pricing capabilities) เป็นความสามารถในการตั้งรายรับที่เหมาะสมจากลูกค้าของหน่วยผลิต (Dutta et al., 2003; Vorhies and Morgan, 2005)
- 2) ความสามารถในการพัฒนาผลิตภัณฑ์ (Product development capabilities) เป็นกระบวนการที่เสนอโดยหน่วยผลิตในการพัฒนาและจัดการกับสินค้าและบริการ (Dutta et al., 1999; Vorhies and Morgan, 2005)
- 3) ความสามารถในการจัดการช่องทางการตลาด (Channel management capabilities) เป็นความสามารถของหน่วยผลิตในการสร้างและรักษาช่องทางการกระจายสินค้าไปสู่ผู้บริโภคที่มีประสิทธิภาพและประสิทธิผล (Weitz and Jap, 1995)
- 4) ความสามารถด้านการสื่อสารทางการตลาด (Marketing communications capabilities) เป็นความสามารถของหน่วยผลิตในการจัดการด้านการรับรู้คุณค่าของสินค้าและบริการของลูกค้า (Shapiro et al., 1997; Vorhies and Morgan, 2005)

5) ความสามารถในการขาย (Selling capabilities) เป็นกระบวนการที่เกิดจากการตั้งชื่อของลูกค้า (Shapiro et al., 1997; Vorhies and Morgan, 2005)

6) ความสามารถในการจัดการข้อมูลข่าวสารด้านการตลาด (Market information management capabilities) เป็นกระบวนการของหน่วยผลิตในการเรียนรู้เกี่ยวกับตลาดรวมถึงการใช้องค์ความรู้ทางการตลาด (Day, 1994; Menon and Varadarajan, 1992)

7) ความสามารถในการวางแผนด้านการตลาด (Marketing planning capabilities) เป็นความสามารถของหน่วยผลิตในการคิดกลยุทธ์ทางการตลาด ที่ทำให้เกิดความเหมาะสมระหว่างทรัพยากรของหน่วยผลิตและตลาดของหน่วยผลิต (Morgan et al., 2003; Vorhies and Morgan, 2005)

8) ความสามารถในการทำให้เกิดผลทางการตลาด (Marketing implementation capabilities) เป็นกระบวนการในการนำกลยุทธ์ไปใช้ให้เกิดผล (Noble and Mokwa, 1999)

#### ความสามารถและแรงกดดันในการแข่งขัน

โดยทั่วไปแนวคิดความสามารถในการแข่งขันจำแนกออกเป็น 3 ระดับ ได้แก่ ระดับหน่วยผลิต ระดับอุตสาหกรรม และระดับชาติ ซึ่งในที่นี้จะกล่าวถึง ระดับของหน่วยผลิต โดยความสามารถในการแข่งขันของหน่วยผลิต คือ ความสามารถในการจัดหาสินค้าและบริการได้อย่างมีประสิทธิภาพและมีประสิทธิภาพมากกว่าคู่แข่งที่เกี่ยวข้องโดยไม่มีการกีดกันหรือการอุดหนุนเข้ามาเกี่ยวข้อง ในมุมมองแบบดั้งเดิม ความสามารถในการแข่งขันของหน่วยผลิตจะมุ่งเน้นไปที่ต้นทุนซึ่งหน่วยผลิตเหล่านั้นสามารถส่งมอบสินค้าที่มีราคาต่ำสุดไปยังตลาดมีแนวโน้มการแข่งขันมากที่สุด แต่ปัจจุบันความสามารถในการแข่งขันมุ่งเน้นการวัดความสามารถในการทำกำไร ต้นทุนและคุณภาพ สัดส่วนของผลผลิตที่ขายได้ต่อผลผลิตทั้งหมด และส่วนแบ่งตลาด โดยผลการดำเนินงานที่เกิดขึ้นในตลาดจะแสดงถึงความสามารถในการแข่งขันของหน่วยผลิตโดยตรง (Lau et al., 2009)

ปัจจัยสำคัญที่กำหนดความสามารถในการแข่งขันประกอบด้วย 3 ปัจจัยหลัก (Lau et al., 2009) คือ

1) ผลผลิตภาพ ได้แก่ ความเข้มข้นของทุน และคุณภาพของปัจจัยแรงงานและทุน เช่น การศึกษาและการฝึกอบรม โครงสร้างเงินทุน ความก้าวหน้าทางเทคโนโลยี เป็นต้น

2) ปัจจัยทางด้านอุปทาน ได้แก่ เศรษฐกิจภายนอก เช่น ตลาดแรงงานที่มีความเชี่ยวชาญเฉพาะ การมีอยู่ของปัจจัยการผลิตในท้องถิ่น ความง่ายในการเข้าถึงข้อมูลข่าวสาร การมีอยู่ของตลาดต่างประเทศ เป็นต้น และการทำงานร่วมกันและการยกระดับเทคโนโลยี เช่น การเชื่อมโยงใน



แนวตั้งแบบไปข้างหน้าและย้อนกลับ ความเชื่อมโยงในระดับทวิภาคีและพหุภาคีในแนวนอน กระบวนการผลิตสินค้า การจัดการด้านการตลาดและเครือข่ายวิสาหกิจ เป็นต้น

3) ปัจจัยทางด้านการอุปสงค์ ได้แก่ คุณภาพของสินค้า ความสามารถในการตลาดทั้งในและต่างประเทศ การแข่งขันจากต่างประเทศ การส่งออก การสร้างความแตกต่างในสินค้า

#### แรงกดดันทางการแข่งขัน 5 ประการ (Five competitive forces)

ทฤษฎีเกี่ยวกับการวิเคราะห์แรงกดดันทางการแข่งขัน 5 ประการนี้ได้ถูกนำเสนอโดย Porter (1990) โดยกล่าวไว้ว่า สถานะการดำเนินงานของหน่วยผลิตขึ้นอยู่กับสถานะการแข่งขันในอุตสาหกรรมที่หน่วยผลิตนั้นๆอยู่ ทั้งนี้ มีปัจจัยสำคัญที่เป็นแรงกดดันทางการแข่งขัน 5 ประการ (อรอนงค์ สอนนอก, 2549) ประกอบด้วย

1) ระดับการแข่งขันระหว่างธุรกิจเดิม หลายๆ อุตสาหกรรมที่อยู่ในระบบเศรษฐกิจแบบเสรี ย่อมมีการแข่งขันกันสูง เช่น การแข่งขันในด้านราคา การนำเสนอผลิตภัณฑ์ใหม่ การสร้างความแตกต่างในตัวผลิตภัณฑ์ ความเข้มข้นของภาวการณ์แข่งขัน ซึ่งจะมีมากน้อยเพียงใดย่อมเป็นผลจากปฏิกิริยาของปัจจัย จำนวนคู่แข่งในตลาดนั้นๆ ความเจริญเติบโตของตลาด ต้นทุนคงที่สูง และสินค้าหรือบริการไม่มีความแตกต่างกันหรือไม่มีต้นทุนในการเปลี่ยนแปลง

2) อุปสรรคจากคู่แข่งที่เข้ามาใหม่ คู่แข่งรายใหม่ที่มีศักยภาพสูงเมื่อเข้าสู่อุตสาหกรรมใด ย่อมมีผลกระทบต่อการดำเนินงานของวิสาหกิจชุมชนรายเดิม ทั้งนี้เพราะคู่แข่งรายใหม่ได้เข้ามาพร้อมกับกำลังการผลิตที่เหนือกว่าและศักยภาพในการแย่งชิงส่วนแบ่งการตลาดของวิสาหกิจชุมชนรายเดิม แต่การเข้ามาในกลุ่มของวิสาหกิจชุมชนก็มีอุปสรรคหลายประการที่ปิดกั้นคู่แข่งรายใหม่ไม่ให้เข้าสู่ตลาด เช่น การประหยัดต้นทุน ต่อหน่วยเมื่อมีปริมาณที่มาก การสร้างความแตกต่างในตัวผลิตภัณฑ์ ต้นทุนที่เกิดจากความเปลี่ยนแปลง ความต้องการเงินทุน การสร้างช่องทางการจัดจำหน่าย เป็นต้น

3) อำนาจต่อรองของผู้ขายปัจจัยการผลิต อาจมีผลกระทบต่อศักยภาพการทำการกำไรของวิสาหกิจชุมชนได้หลายแนวทาง คือการขึ้นราคาสินค้าที่เป็นชิ้นส่วนประกอบหรือวัตถุดิบ การลดคุณภาพของสินค้าหรือบริการที่นำเสนอต่อลูกค้าในอุตสาหกรรมนั้น สถานการณ์ที่ทำให้เกิดอำนาจต่อรองสำหรับผู้ขายปัจจัยการผลิตมีหลายประการ เช่น มีผู้ขายปัจจัยการผลิตน้อยราย หาสินค้าทดแทนได้ยากหรือไม่มีสินค้าทดแทน ความสำคัญของสินค้าหรือบริการของผู้ขายปัจจัยการผลิตที่มีต่อผู้ซื้อ ผู้ขายปัจจัยการผลิตสร้างความแตกต่างในตัวผลิตภัณฑ์สูงหรือการก่อให้เกิดต้นทุนที่สูง

4) อำนาจการต่อรองของผู้ซื้อ ผู้ซื้อสินค้าหรือบริการในตลาดอาจใช้อำนาจต่อรองกับวิสาหกิจชุมชนได้หลายวิธี เช่น การขอลดสินค้าหรือบริการ การลดปริมาณการซื้อสินค้าจากกลุ่มวิสาหกิจชุมชนนั้นๆ เป็นต้น ปัจจัยที่จะทำให้ผู้ซื้อใช้อำนาจต่อรองมีหลายประการ เช่น การซื้อใน

ปริมาณที่มาก กลุ่มผู้ซื้อมีการรวมตัวกันเพื่อสร้างอำนาจต่อรอง สินค้าหรือบริการของผู้ขายไม่มีความแตกต่าง และผู้ซื้อมีความรู้ มีข้อมูลข่าวสารเกี่ยวกับโครงสร้างต้นทุนของผู้ขาย

5) อุปสรรคจากผลิตภัณฑ์หรือบริการที่ทดแทนกันได้ การมีสินค้าทดแทนย่อมก่อให้เกิดผลกระทบต่อตัวสินค้าที่ขายอยู่เดิมในตลาด ทั้งนี้เพราะหากผู้บริโภคได้ทำการเปรียบเทียบราคาสินค้า จะเห็นได้ว่า สินค้าทดแทนมีราคาที่ถูกลงกว่ามาก ดังนั้น การที่จะแข่งขันกับสินค้าทดแทนได้ ต้องพยายามสร้างความแตกต่างในตัวผลิตภัณฑ์ รักษาคุณภาพ เพิ่มคุณค่าในตัวผลิตภัณฑ์และสร้างภาพพจน์ที่ดีอย่างต่อเนื่อง

### ทฤษฎีทางการบริหารและการจัดการ

การบริหาร เป็นกระบวนการดำเนินงานเพื่อให้บรรลุจุดมุ่งหมายขององค์การโดยอาศัยหน้าที่ทางการบริหารที่สำคัญ คือ การวางแผน การจัดองค์การ การนำ และการควบคุม (วิโรจน์ สารรัตนะ, 2539: 3)

การบริหาร คือ การศึกษาการบริหาร (Administrative Studies) และ กิจกรรมในการบริหาร (Administration as an Activity) สำหรับความหมายของการบริหารในฐานะกิจกรรมหรือการปฏิบัติงานนั้น มีความหมายที่มีแนวทางสำคัญ 4 ประการ (ปรีชา กลิ่นรัตน์, 2536: 1)

1. ต้องเป็นการปฏิบัติงานร่วมกันระหว่างบุคคลตั้งแต่ 2 คนขึ้นไป
2. ใช้ทั้งศาสตร์และศิลปะในการทำงานร่วมกัน
3. ใช้ทรัพยากรการบริหารอย่างเหมาะสมทั้ง คน เงิน และวัสดุอุปกรณ์ มาประกอบการตามกระบวนการบริหาร
4. ดำเนินถึงประสิทธิภาพและประสิทธิผล และเป็นที่ยังพอใจของผู้ร่วมปฏิบัติงานและองค์การ

กิ่งพร ทองใบ (2544:8) ได้สรุปว่าการบริหาร เป็นกระบวนการประสานประสานทรัพยากรที่มีอยู่ในองค์การเพื่อให้บรรลุวัตถุประสงค์ที่ตั้งไว้ โดยผู้บริหารทำหน้าที่ 4 ประการ คือ การวางแผน การจัดองค์การ การนำ และการควบคุม

บำเพ็ญ เขียวหวาน (2544:122) ได้สรุปความหมายของการบริหารว่ามีลักษณะดังนี้ คือ (1) มีเป้าหมายหรือวัตถุประสงค์ (2) อาศัยบุคคลเป็นองค์ประกอบสำคัญ (3) ใช้ปัจจัยต่างๆ เช่น คน เงิน วัสดุสิ่งของ และวิธีการปฏิบัติงานเป็นปัจจัยในการดำเนินงาน (4) ดำเนินการเป็นกระบวนการ (5) การบริหารเป็นการดำเนินการร่วมกันของบุคคลซึ่งอาศัยความร่วมมือร่วมใจของบุคคลเพื่อให้เกิดความร่วมมือของกลุ่มอันนำไปสู่พลังร่วมของกลุ่ม ที่จะทำภารกิจบรรลุวัตถุประสงค์

แนวคิดหน้าที่การบริหารตามทัศนะของ Harold Koontz และ Cyril O'Donnel ซึ่งเป็นการจำแนกหน้าที่ที่ต้องปฏิบัติตามกระบวนการนั้นประกอบด้วยหน้าที่ต่างๆ ดังต่อไปนี้ (ภาพที่ 1)

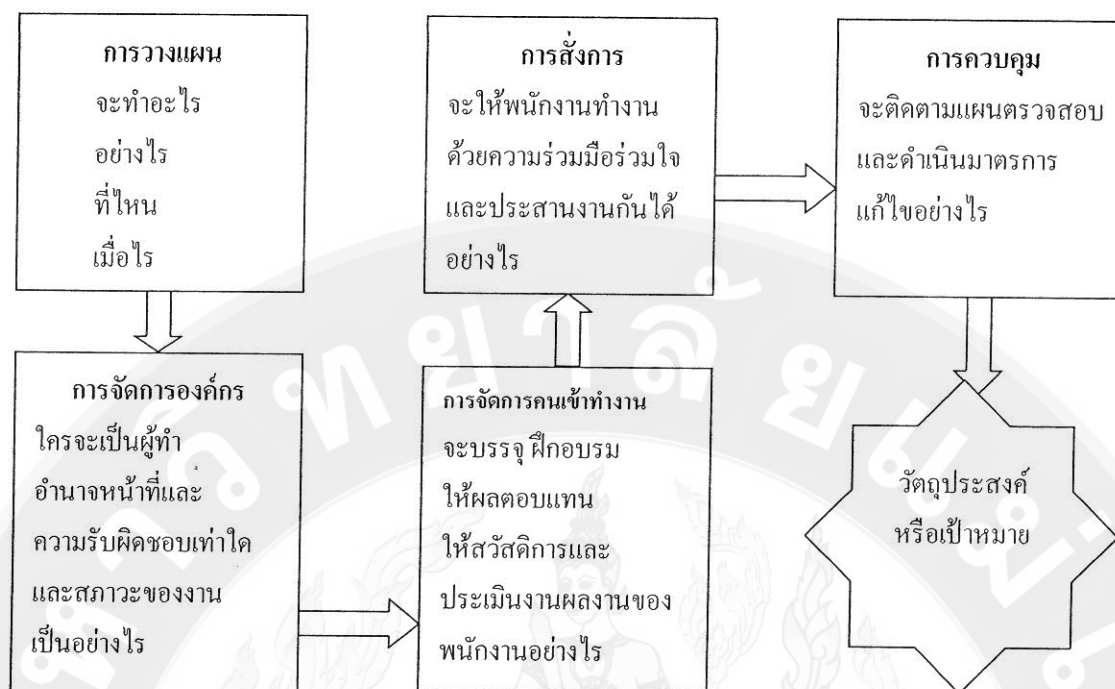
1. การวางแผน (planning) เป็นกระบวนการของการใช้ความคิด และการตัดสินใจโดยการกำหนดวัตถุประสงค์ที่จะทำแล้วหาขั้นตอนการปฏิบัติ และวิธีการปฏิบัติเกี่ยวกับการใช้ทรัพยากรการบริหารอันประกอบด้วย คน เงิน วัสดุและการจัดการ เพื่อให้บรรลุวัตถุประสงค์ไว้หลายวิธีแล้วตัดสินใจเลือกขั้นตอน และวิธีการปฏิบัติที่เหมาะสมที่สุดว่าจะทำอะไร ทำที่ไหน และทำเมื่อไร

2. การจัดการองค์การ (organizing) เป็นการจัดระเบียบงานภายในองค์การ โดยแบ่งส่วนภายในองค์การออกเป็นกลุ่ม พร้อมทั้งกำหนดขอบเขตความรับผิดชอบ และอำนาจหน้าที่ของแต่ละกลุ่มไว้แน่นอน ตลอดจนสร้างความสัมพันธ์ในหน่วยงานขึ้นเพื่อให้ทุกฝ่ายร่วมมือกันทำงานไปสู่จุดหมายอันเดียวกัน

3. การจัดคนเข้าทำงาน (staffing) หรือการจัดการทรัพยากรมนุษย์ในองค์การ เป็นการคัดเลือกและการจ้างบุคคลผู้ที่จะมาเป็นพนักงาน หรือบริหารบุคคล ซึ่งเป็นศิลปะในการคัดเลือกบุคคลเข้าทำงานโดยให้เหมาะสมและใช้บุคคลปฏิบัติงานให้เกิดประสิทธิภาพ และบำรุงรักษาไว้ซึ่งทรัพยากรทางการบริหารอย่างมีประสิทธิภาพ อันเนื่องมาซึ่งผลผลิตหรือบริการทั้งปริมาณและคุณภาพของงานอย่างสูงสุด

4. การสั่งการ (directing) เป็นการใช้ศิลปะความสามารถของผู้บริหาร ในการชักจูงให้ผู้ใต้บังคับบัญชาปฏิบัติงานตามที่ต้องการอย่างที่สุด จนองค์การสามารถบรรลุผลสำเร็จตามวัตถุประสงค์ได้ และยังรวมถึงการออกคำสั่ง การให้คำแนะนำ การควบคุมดูแลผู้ใต้บังคับบัญชาให้ปฏิบัติหน้าที่อย่างดีที่สุด รวมทั้งการบริหารงานให้เป็นไปตามวัตถุประสงค์มีประสิทธิภาพและตลอดจนหาทางให้คนมีความสามัคคีกลมเกลียวเป็นน้ำหนึ่งใจเดียวกัน

5. การควบคุม (controlling) เป็นกระบวนการประเมินผลการปฏิบัติงานโดยการเปรียบเทียบกับมาตรฐานที่กำหนดไว้ และหาทางที่จะแก้ไขข้อผิดพลาดจากมาตรฐานที่วางไว้ให้บรรลุเป้าหมาย หรือหมายถึง การดูแลการปฏิบัติงานให้ปฏิบัติงานตามกระบวนการที่กำหนดไว้เป็นการดูแลการปฏิบัติให้ปฏิบัติถูกต้องและตรงตามเวลาที่กำหนดไว้ หรือเป็นการกำกับหรือบังคับให้งานเป็นไปตามแผนที่กำหนดไว้



แผนภาพที่ 7 หน้าที่ของการบริหารจำแนกตามกระบวนการ  
ที่มา : ศิริพร ทองศรีโรจน์ (2548)

แนวคิดของ Luther Gulick เป็นการจัดโครงสร้างของการประสานงานระหว่างหน่วยงานย่อยๆ ของงานที่ถูกแบ่งออกมาจากกิจกรรมหนึ่ง ๆ โดย ได้กล่าวเกี่ยวกับการแบ่งงานกันทำว่า “ทำไมต้องมีการแบ่งงาน” เพราะว่าแต่ละคนมีอุปนิสัยที่แตกต่างกัน มีความสามารถทางด้านร่างกาย ความเชี่ยวชาญ ความคล่องแคล่ว ความชำนาญ เพราะคนบางคนไม่สามารถที่จะทำงานสองที่หรือสองอย่างได้ในเวลาเดียวกันได้ และอีกอย่างก็เพราะคนคนนั้น มีขอบเขตของความรู้และทักษะที่มีมากมายมหาศาลและคนก็ไม่มีความรู้ในเรื่องใดเรื่องหนึ่ง อาจเป็นเพราะคนมีอุปนิสัยและเวลาที่ต่างกัน

นักทฤษฎีอีกท่าน McGregor's : Theory X and Theory Y Douglas McGregor เป็นนักจิตสังคมชาวอเมริกา ซึ่งทฤษฎีนี้เกี่ยวข้องกับทฤษฎีแรงจูงใจและทฤษฎีความต้องการขั้นพื้นฐานของมาสโลว์ ซึ่ง McGregor มีความเห็นว่าการทำงานกับคนจะต้องคำนึงถึงธรรมชาติของมนุษย์และพฤติกรรมของมนุษย์ คือ มนุษย์มีความต้องการพื้นฐาน และต้องการแรงจูงใจ ผู้บริหารที่มีประสิทธิภาพจะต้องให้สิ่งที่ผู้ตามหรือผู้ใต้บังคับบัญชาต้องการจึงจะทำให้ผู้ใต้บังคับบัญชาเกิดความศรัทธาและกระตือรือร้นช่วยกันปฏิบัติงานให้บรรลุจุดมุ่งหมาย

Theory X พื้นฐานของคน คือ ไม่ชอบทำงาน พื้นฐานคนขี้เกียจ อยากได้เงิน อยากสบาย เพราะฉะนั้นบุคคลกลุ่มนี้จำเป็นต้องคอยควบคุมตลอดเวลา และต้องมีการลงโทษ มีกฎระเบียบอย่างเคร่งครัด

Theory Y เป็นกลุ่มที่มองในแง่ดี มีความตระหนักในหน้าที่ความรับผิดชอบ เต็มใจทำงาน มีการเรียนรู้ มีการพัฒนาตนเอง พัฒนางาน มีความคิดสร้างสรรค์ และมีศักยภาพในตนเอง

แนวคิดของแมคคินซี (McKinsey 7s Framework) (ภาพที่ 2) ได้รับการเผยแพร่เป็นครั้งแรกในปี ค.ศ.1980 โดย Robert Waterman, Tom Peter and Julien Phillips แนวคิดนี้ต้องการนำเสนอว่าประสิทธิภาพขององค์กรธุรกิจเกิดจากความสัมพันธ์ของปัจจัยต่างๆ 7 ประการ แบบจำลอง 7 s นี้เป็นกรอบการพิจารณาและการวางแผนเพื่อกำหนดกลยุทธ์ในองค์กร โดยการประสานองค์ประกอบทั้ง 7 ตัวให้สอดคล้องประสานกัน ตัวแปรแต่ละตัวมีความสำคัญต่อการบริหารองค์การ เริ่มตั้งแต่การกำหนดกลยุทธ์องค์การเกี่ยวข้องกับการพิจารณาโครงสร้างองค์การ เป้าหมายขององค์การ ระบบการดำเนินงาน ทักษะที่ใช้ในการทำงาน บุคลากร รูปแบบพฤติกรรมของพนักงาน และเป้าหมายที่ต้องการ

1. กลยุทธ์ขององค์กร (Strategy) หมายถึง การวางแผนเพื่อตอบสนองการเปลี่ยนแปลงของสภาพแวดล้อม การพิจารณา จุดแข็ง จุดอ่อน ของกิจการ การบริหารเชิงกลยุทธ์เป็นกระบวนการอย่างหนึ่งที่จะช่วยให้ผู้บริหารตอบคำถามที่สำคัญ อาทิ องค์กรอยู่ที่ไหนในขณะนี้ องค์กรมีเป้าหมายอยู่ที่ไหน พันธกิจของเราคืออะไร พันธกิจของเราควรจะเป็นอะไร และใครเป็นผู้รับบริการของเรา การบริหารเชิงกลยุทธ์จะมีความสำคัญเป็นอย่างยิ่ง การบริหารเชิงกลยุทธ์จะช่วยให้องค์กรกำหนดและพัฒนาข้อได้เปรียบทางการแข่งขันขึ้นมาได้และเป็นแนวทางที่บุคคลภายในองค์กรรู้ว่า จะใช้ความพยายามไปในทิศทางใดจึงจะประสบความสำเร็จ

2. โครงสร้างองค์กร (Structure) คือ โครงสร้างที่ได้ตั้งขึ้นตามกระบวนการ หรือหน้าที่ของงานโดยมีการรับบุคลากรให้เข้ามาทำงานร่วมกันในฝ่ายต่างๆ เพื่อให้บรรลุเป้าประสงค์ที่ตั้งไว้ หรือหมายถึง การจัดระบบระเบียบให้กับบุคคล ตั้งแต่ 2 คนขึ้นไปเพื่อนำไปสู่เป้าหมายที่วางไว้ เป็นโครงสร้างขององค์กรที่แสดงความสัมพันธ์ระหว่างอำนาจหน้าที่และความรับผิดชอบ รวมถึงขนาด การควบคุม การรวมอำนาจ และการกระจายอำนาจของผู้บริหาร การแบ่งโครงสร้างงานตามหน้าที่ตามผลิตภัณฑ์ ตามลูกค้า ตามภูมิภาค ได้อย่างเหมาะสม เนื่องจากองค์กรในปัจจุบันมีขนาดใหญ่ การจัดองค์กรที่ดีจะมีส่วนช่วยให้เกิดความคล่องตัวในการปฏิบัติงานลดความซ้ำซ้อนหรือขัดแย้งในหน้าที่ ช่วยให้บุคลากรได้ทราบขอบเขตงานความรับผิดชอบ มีความสะดวกในการติดต่อประสานงาน ผู้บริหารสามารถตัดสินใจในการบริหารจัดการได้อย่างถูกต้องและรวดเร็ว

3. ระบบการปฏิบัติงาน (System) หมายถึง กระบวนการและลำดับขั้นการปฏิบัติงานทุกอย่างที่เป็นระบบที่ต่อเนื่องสอดคล้องประสานกันทุกระดับ ในการปฏิบัติงานตามกลยุทธ์ เพื่อให้



บรรลุเป้าประสงค์ตามที่กำหนดไว้นอกจากการจัดโครงสร้างที่เหมาะสมและมีกลยุทธ์ที่ดีแล้ว การจัดระบบการทำงาน(Working System) ก็มีความสำคัญยิ่ง อาทิ ระบบบัญชี/การเงิน (Accounting/Financial System) ระบบพัสดุ (Supply System) ระบบเทคโนโลยีสารสนเทศ (Information Technology System) ระบบการติดตาม/ประเมินผล (Monitoring/Evaluation System)

4. บุคลากร (Staff) หมายถึง การคัดเลือกบุคลากรที่มีความสามารถ การพัฒนาบุคคลกรอย่างต่อเนื่อง ทรัพยากรมนุษย์นับเป็นปัจจัยที่มีความสำคัญต่อการดำเนินงานขององค์กร องค์กรจะประสบความสำเร็จหรือไม่ส่วนหนึ่งจะขึ้นอยู่กับจัดการทรัพยากรมนุษย์ (Human Resource Management) การวางแผนทรัพยากรมนุษย์ เป็นกระบวนการวิเคราะห์ความต้องการทรัพยากรมนุษย์ในอนาคต โดยการตัดสินใจเกี่ยวกับบุคลากรนั้นควรมีการวิเคราะห์ที่อยู่บนพื้นฐานของกลยุทธ์องค์กรที่เป็นสิ่งกำหนดทิศทางที่องค์กรจะดำเนินไปให้ถึง ซึ่งจะเป็นผลให้กระบวนการกำหนดคุณลักษณะ และการคัดเลือกและจัดวางบุคลากรได้อย่างเหมาะสมยิ่งขึ้น

5. ทักษะ ความรู้ ความสามารถ (Skill) หมายถึง ความโดดเด่น ความเชี่ยวชาญทักษะในการปฏิบัติงานของทรัพยากรบุคคลในองค์กร สามารถแยกทักษะออกเป็น 2 ด้านหลัก คือ ทักษะด้านงานอาชีพ (Occupational Skills) เป็นทักษะที่จะทำให้บุคลากรสามารถปฏิบัติงานในตำแหน่งหน้าที่ และลักษณะงานที่รับผิดชอบเช่น ด้านการเงิน ด้านบุคคล ซึ่งคงต้องอยู่บนพื้นฐานการศึกษาหรือได้รับการอบรมเพิ่มเติม ส่วนทักษะ ความถนัด หรือความชาญฉลาดพิเศษ (Aptitudes and special talents) นั้นอาจเป็นความสามารถที่ทำให้พนักงานนั้นๆ โดดเด่นกว่าคนอื่น ส่งผลให้มีผลงานที่ดีกว่าและเจริญก้าวหน้าในหน้าที่การงานได้รวดเร็ว ซึ่งองค์กรคงต้องมุ่งเน้นในทั้ง 2 ความสามารถไปควบคู่กัน

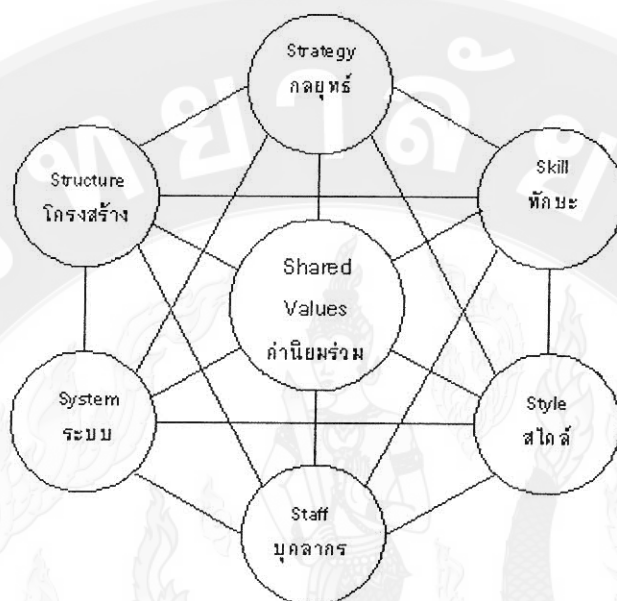
6. รูปแบบการบริหารจัดการ (Style) หมายถึง การจัดการที่มีรูปแบบวิธีที่เหมาะสมกับลักษณะองค์กร เช่น การสั่งการ การควบคุม การจูงใจ สะท้อนถึงวัฒนธรรมองค์กร แบบแผนพฤติกรรมในการปฏิบัติงานของผู้บริหารเป็นองค์ประกอบที่สำคัญอย่างหนึ่งของสภาพแวดล้อมภายในองค์กร พบว่า ความเป็นผู้นำขององค์กรจะมีบทบาทที่สำคัญต่อความสำเร็จหรือล้มเหลวขององค์กร ผู้นำที่ประสบความสำเร็จจะต้องวางโครงสร้างวัฒนธรรมองค์กรด้วยการเชื่อมโยงระหว่างความเป็นเลิศ และพฤติกรรมทางจรรยาบรรณให้เกิดขึ้น

7. ค่านิยมร่วม (Shared values) หมายถึง ค่านิยมร่วมกันระหว่างคนในองค์กรความเป็นอันหนึ่งอันเดียวกัน ค่านิยมและบรรทัดฐานที่ยึดถือร่วมกันโดยสมาชิกขององค์กรที่ได้กลายเป็นรากฐานของระบบการบริหาร และวิธีการปฏิบัติของบุคลากรและผู้บริหารภายในองค์กรหรืออาจเรียกว่าวัฒนธรรมองค์กร รากฐานของวัฒนธรรมองค์กรก็คือ ความเชื่อ ค่านิยมที่สร้างรากฐานทางปรัชญาเพื่อทิศทางขององค์กร โดยทั่วไปแล้วความเชื่อจะสะท้อนให้เห็นถึงบุคลิกภาพและเป้าหมายของผู้ก่อตั้งหรือผู้บริหารระดับสูง ต่อมาความเชื่อเหล่านั้นจะกำหนดบรรทัดฐานเป็นพฤติกรรม



ประจำวันขึ้นมาจากในองค์กร เมื่อค่านิยมและความเชื่อได้ถูกยอมรับทั่วทั้งองค์กร และบุคลากร  
กระทำตามค่านิยมเหล่านั้นแล้วองค์กรก็จะมีวัฒนธรรมที่เข้มแข็ง

### กรอบแนวคิดของแมคคินซี (McKinsey 7 s Framework)



แผนภาพที่ 8 กรอบแนวคิดของแมคคินซี (McKinsey 7 s Framework)

ที่มา : โอภาส กลั่นบุศย์ (2548)

**การบริหารงานที่ดี** หมายถึง การจัดการต่างๆ เพื่อให้งานลุล่วงไปด้วยดีประกอบด้วย

1. วางแผนดี คือ การคิดก่อนทำ รวมถึงการคิดวางแผนหรือเตรียมการไว้ล่วงหน้าแต่เนิ่นๆ การคิดดูทางต่างๆ ในการประกอบกิจการและการตกลงร่วมใจกันภายในกลุ่มไว้ให้แน่ชัด
2. แบ่งงานดี คือ จัดให้เหมาะสมว่าใครมีหน้าที่อะไร ต้องทำอะไรบ้าง ให้ได้ผลอย่างไร จึงจะเรียกว่าทำหน้าที่ได้ดี
3. จัดคนดี คือ หากคนที่มีคุณสมบัติและความสามารถเหมาะสมเข้าอยู่ในตำแหน่งต่างๆ ให้เพียงพอและพอดี คือ ไม่มากเกินไป และไม่น้อยไป
4. สั่งการดี คือ สั่งการได้ชัดเจน เป็นที่เข้าใจ และเป็นที่ยอมรับของผู้รับคำสั่ง
5. สร้างกำลังใจดี คือ ทำให้ทุกคนที่ทำงานด้วยกันมีกำลังใจสูงในการทำงานอยากจะทำงานให้ดีและสำเร็จ รู้สึกสนุก และมีความภูมิใจในงานที่ทำ
6. แก้ปัญหาดี คือ เมื่อมีปัญหาหรือข้อขัดแย้งเกิดขึ้นก็ไม่ตกใจหรือกังวลมากเกินไป แต่สามารถวิเคราะห์เหตุของปัญหาและหาทางแก้ไขที่เหมาะสม
7. ตัดสินใจดี คือ รู้จักวิเคราะห์ข้อเท็จจริง เหตุผลและทางเลือกต่างๆ ก่อนการตัดสินใจ แล้วตัดสินใจเลือกทางที่เห็นว่าดีที่สุดด้วยประการทั้งปวง

8. ทำบัญชีคือ มีการลงบัญชี รับรับ-รายจ่าย ทรัพย์สิน หนี้สิน รวมถึงบัญชีสินค้าที่อยู่ในสต็อกอย่างถูกต้องทันเวลา

9. ติดตามงานคือ มีการตรวจสอบ ติดตามเป็นระยะๆ ทั่วากิจการงานต่างๆก้าวหน้าไปอย่างไร ได้ผลอย่างไร มีปัญหาข้อขัดข้องอะไรบ้าง มีช่องทางปรับปรุงแก้ไขหรือพัฒนาในแต่ละเรื่องอย่างไร และนำมาพิจารณาไตร่ตรองเพื่อกำหนดแนวทาง และวิธีการที่จะทำให้การประกอบกิจการโดยส่วนรวมเจริญก้าวหน้าไปเรื่อยๆ

### การจัดการ

การจัดการ หมายถึง การทำให้งานต่างๆ สำเร็จ ลุล่วงไปด้วยดี โดยอาศัยคนอื่นเป็นผู้ทำ ผู้บริหารหรือผู้นำจะไม่ปฏิบัติงานเอง แต่จะเป็นผู้มอบหมาย คอยช่วยจัดให้ทุกคนทำงาน มอบหมายงาน ควบคุมงาน และการติดตามประเมินผล เพื่อให้งานบรรลุเป้าหมายที่ตั้งไว้

### ความหมายของการจัดการ

การจัดการถือได้ว่าเป็นงานที่มีความสำคัญอย่างมาก ถ้าจะกล่าวก็คือ เป็นผู้ประสานงานทุกส่วนที่เกี่ยวข้องในองค์กรให้ทำงานได้อย่างสอดคล้องกัน ถ้าเป็นธุรกิจหรือการประกอบกิจการใดๆ ไม่ว่าจะเป็นเรื่องการตลาด การผลิต การบริหาร และการเงิน หน้าที่ของผู้บริหารหรือผู้นำก็คือ ประสานงานทุกงานในองค์กรให้เป็นไปด้วยดีบรรลุวัตถุประสงค์ขององค์กร ซึ่งเป็นหัวใจของความสำเร็จของกิจการ

### ทฤษฎีทางการเงิน

#### การจัดหาเงินทุน (Raising Funds)

เมื่อได้ทำการตัดสินใจลงทุน หากปรากฏว่ามีเงินสดรับน้อยกว่าเงินสดจ่าย ทำให้ขาดแคลนเงินทุน ก็จะต้องจัดหาเงินทุนจากแหล่งต่าง ๆ มาชดเชยส่วนที่ขาด ซึ่งการตัดสินใจจัดหาเงินทุนมีหลักการว่า ในการจัดหาเงินทุนควรเป็นแหล่งเงินทุนที่มีต้นทุนต่ำที่สุดและความเสี่ยงต่ำที่สุด ทั้งนี้จะได้มาจากหนี้สินและส่วนของผู้ถือหุ้น ซึ่งจะมีต้นทุนเงินทุนด้วยกันทั้งสิ้น เงินทุนจากส่วนหนี้สินจะมีต้นทุนในรูปของดอกเบี้ยจ่ายซึ่งจะต่ำกว่าเงินทุนจากส่วนของผู้ถือหุ้นที่จะมีต้นทุนในรูปของเงินปันผลหรือกำไร (ขาดทุน)

### ต้นทุนเงินทุน (Cost of Capital)

จูปนา จินไพศาล (การเงินธุรกิจ, 2551) กล่าวว่า ต้นทุนเงินทุน หมายถึง ค่าใช้จ่ายต่าง ๆ ที่ธุรกิจต้องจ่ายออกไปเพื่อให้ได้เงินทุนตามที่ต้องการเพื่อนำมาใช้ในการลงทุน ซึ่งคำนวณออกมาเป็นอัตราร้อยละของเงินทุน

### ต้นทุนเงินทุนของหนี้ (Cost of Debt)

ต้นทุนเงินทุนของหนี้ หมายถึง ค่าใช้จ่ายที่ผู้กู้จะต้องจ่ายออกไปเพื่อให้ได้เงินทุนตามที่ต้องการ ค่าใช้จ่ายที่จ่ายไปนี้เรียกว่า ดอกเบี้ย ซึ่งสามารถนำไปหักภาษีได้ เนื่องจากต้นทุนของหนี้เป็นต้นทุนก่อนภาษี การที่จะนำไปเปรียบเทียบกับต้นทุนเงินทุนอื่น ๆ ได้แก่ ต้นทุนของหุ้นสามัญ ต้นทุนของหุ้นบุริมสิทธิและต้นทุนของกำไรสะสม จึงต้องทำเป็นต้นทุนเงินทุนหลังภาษี

### ต้นทุนเงินทุนของหุ้นบุริมสิทธิ (Cost of Preferred Stock)

ต้นทุนเงินทุนของหุ้นบุริมสิทธิ หมายถึง ค่าใช้จ่ายที่ธุรกิจจะต้องจ่ายออกไปในรูปของเงินปันผลซึ่งระบุไว้คงที่

### ต้นทุนเงินทุนของส่วนของผู้ถือหุ้น

ต้นทุนเงินทุนของส่วนของผู้ถือหุ้น หมายถึง อัตราผลตอบแทนขั้นต่ำที่บริษัทต้องการจากการลงทุนในส่วนของผู้ถือหุ้น ทั้งนี้เพื่อที่จะรักษามูลค่าของผู้ถือหุ้นสามัญในปัจจุบันให้คงไว้ โดยส่วนของผู้ถือหุ้นประกอบด้วยหุ้นสามัญและกำไรสะสมซึ่งมีค่าเท่ากัน

### ต้นทุนเงินทุนถัวเฉลี่ยถ่วงน้ำหนัก (Weighted Average Cost of Capital หรือ WACC)

การจัดหาเงินทุนของธุรกิจสามารถจัดหาเงินทุนจากหลาย ๆ แห่ง เช่น จากการกู้ยืม หุ้นบุริมสิทธิ หุ้นสามัญ และกำไรสะสม ซึ่งแต่ละแหล่งจะมีค่าต้นทุนเงินทุนที่แตกต่างกัน ธุรกิจจะต้องพยายามจัดหาเงินทุนจากหลาย ๆ แห่งที่มีต้นทุนที่ต่างกัน โดยพยายามเลือกแหล่งเงินทุนที่มีต้นทุนที่ต่ำที่สุด

ต้นทุนเงินทุนถัวเฉลี่ยถ่วงน้ำหนัก หมายถึง ต้นทุนของเงินทุนที่คำนวณได้จากโครงสร้างเงินทุนของธุรกิจนั้น อันเกิดจากผลรวมระหว่างผลคูณของอัตราส่วนของเงินทุนแต่ละรายการในโครงสร้างเงินทุนกับต้นทุนหลังภาษีของรายการนั้น ๆ ซึ่งต้นทุนเงินทุนนี้สามารถใช้ประโยชน์ในการวิเคราะห์เกี่ยวกับการตัดสินใจลงทุนในสินทรัพย์ถาวรได้

### ต้นทุนเงินทุนส่วนเพิ่ม (Marginal Cost of Capital หรือ MCC)

ต้นทุนเงินทุนส่วนเพิ่ม หมายถึง ต้นทุนเงินทุนถัวเฉลี่ยเฉพาะส่วนที่เพิ่มจากการจัดหาเงินทุนเข้ามาใหม่ ในกรณีที่ธุรกิจต้องการเงินทุนเพิ่มขึ้นโดยมีการจัดหาเงินทุนเข้ามาใหม่ ซึ่งจะมีผลกระทบต่อต้นทุนเงินทุนถัวเฉลี่ยถ่วงน้ำหนักตามโครงสร้างเงินทุนเดิมได้ ดังนี้

1. กรณีต้นทุนเงินทุนถัวเฉลี่ยเฉพาะส่วนของเงินทุนที่จัดหาเข้ามาใหม่ หรือต้นทุนเงินทุนส่วนเพิ่มสูงกว่าต้นทุนถัวเฉลี่ยตามโครงสร้างเงินทุนเดิมก็จะทำให้ต้นทุนถัวเฉลี่ยตามโครงสร้างเงินทุนใหม่สูงขึ้น แสดงว่าการจัดหาเงินทุนเข้ามาใหม่เสียค่าใช้จ่ายสูงกว่าเดิม ส่งผลกระทบให้ต้นทุนถัวเฉลี่ยใหม่สูงขึ้นด้วย

2. กรณีต้นทุนเงินทุนถัวเฉลี่ยเฉพาะส่วนของเงินทุนที่จัดหาเข้ามาใหม่มีต้นทุนต่ำกว่าต้นทุนถัวเฉลี่ยตามโครงสร้างเงินทุนเดิมก็จะทำให้ต้นทุนถัวเฉลี่ยตามโครงสร้างเงินทุนใหม่ลดลง แสดงว่าการจัดหาเงินทุนเข้ามาใหม่เสียค่าใช้จ่ายน้อยกว่าเดิม

การที่ต้นทุนเงินทุนส่วนเพิ่มจะมากขึ้นหรือน้อยลงก็ขึ้นอยู่กับจำนวนเงินทุนที่จัดหาและประเภทของเงินทุน ซึ่งการจัดหาเงินทุนเข้ามาเพิ่มเติมสามารถจัดหาได้จาก 2 แหล่งใหญ่ ๆ คือ

1. จากการก่อภาระผูกพันทางการเงิน กรณีที่ธุรกิจต้องการเงินทุนเพิ่มโดยการออกหุ้นกู้และหุ้นบุริมสิทธิจะทำให้เงินทุนส่วนที่เพิ่มมีความเสี่ยงทางการเงินสูงขึ้น เพราะธุรกิจจะต้องมีภาระในการจ่ายดอกเบี้ยและเงินปันผลในอัตราที่สูงขึ้นกว่าเดิม จึงทำให้ต้นทุนถัวเฉลี่ยตามโครงสร้างเงินทุนใหม่สูงกว่าเดิม

2. จากส่วนของผู้อื้อหุ้นสามัญ เมื่อธุรกิจต้องการเงินทุนอาจจะจัดหาเงินจากแหล่งภายในซึ่งก็คือกำไรสะสม เมื่อธุรกิจใช้เงินทุนจากส่วนนี้หมดและไม่เพียงพอที่จะจัดหาเงินทุนจากการออกหุ้นสามัญใหม่จำหน่าย ซึ่งจะมีค่าใช้จ่ายสูงขึ้นกว่าเดิมก็จะส่งผลให้ต้นทุนถัวเฉลี่ยตามโครงสร้างเงินทุนใหม่สูงกว่าต้นทุนถัวเฉลี่ยตามโครงสร้างเงินทุนเดิม

### ผลกระทบของการจัดหาเงินทุนต่อเงินทุนส่วนเพิ่ม

การจัดหาเงินทุนใหม่เข้ามาจะมีผลกระทบต่อโครงสร้างเงินทุนเดิมซึ่งจะมีผลกระทบมากน้อยเพียงใดก็ขึ้นอยู่กับต้นทุนเงินทุนส่วนเพิ่มที่จัดหามา ซึ่งสามารถพิจารณาเป็นกรณีต่างๆ ได้ ดังนี้

1. ต้นทุนเงินทุนส่วนเพิ่มที่จัดหาเข้ามาใหม่เท่ากับต้นทุนถัวเฉลี่ยของโครงสร้างเงินทุนเดิม ต้นทุนถัวเฉลี่ยตามโครงสร้างเงินทุนใหม่ที่ได้อาจจะเท่าเดิม

2. ต้นทุนเงินทุนส่วนเพิ่มของเงินทุนที่จัดหาเข้ามาใหม่มากกว่าต้นทุนถัวเฉลี่ยของโครงสร้างเงินทุนเดิม ต้นทุนถัวเฉลี่ยตามโครงสร้างเงินทุนใหม่ที่ได้ก็จะมากกว่าเดิม

3. ต้นทุนเงินทุนส่วนเพิ่มของเงินทุนที่จัดหาเข้ามาใหม่น้อยกว่าต้นทุนถัวเฉลี่ยของโครงสร้างเงินทุนเดิม ก็จะทำให้ต้นทุนถัวเฉลี่ยตามโครงสร้างเงินทุนใหม่ที่ได้ลดลงกว่าเดิม

ปัญหาในที่นี้ก็คือ มีปัจจัยอะไรที่เป็นตัวกำหนดต้นทุนส่วนเพิ่มอันเป็นเหตุให้ต้นทุนถัวเฉลี่ยตามโครงสร้างเงินทุนเดิมและโครงสร้างเงินทุนใหม่แตกต่างกัน ดังนั้น ปัจจัยที่กำหนดต้นทุนถัวเฉลี่ยมีด้วยกัน 2 ปัจจัยคือ

1. สัดส่วนของรายการแต่ละรายการในโครงสร้างเงินทุน
2. ต้นทุนหลังภาษีของเงินทุนแต่ละประเภทในโครงสร้างเงินทุน

ทั้งนี้ ในการวิจัยครั้งนี้มีกลุ่มเป้าหมายเป็นกลุ่มวิสาหกิจชุมชน จึงเน้นการวิเคราะห์ในส่วนนี้ไปที่การจัดหาเงินทุนที่มาจากส่วนของหนี้สิน และส่วนของเจ้าของประกอบด้วยหุ้นสามัญและกำไรสะสมเท่านั้น โดยจะไม่รวมการพิจารณาเงินทุนที่มาจากส่วนของหุ้นบุริมสิทธิ รวมไปถึงการพิจารณาด้านต้นทุนเงินทุนถัวเฉลี่ยถ่วงน้ำหนัก และต้นทุนเงินทุนส่วนเพิ่ม

#### การประเมินโครงการลงทุน (Investment Project Evaluation)

การประเมินโครงการลงทุน หมายถึง การประมาณค่าการดำเนินงานของกิจกรรมใดๆ อย่างมีระบบเพื่อปรับปรุงการดำเนินงานนั้นทั้งในปัจจุบันและในอนาคต

สถาบันพัฒนาความรู้ตลาดทุน ตลาดหลักทรัพย์แห่งประเทศไทย (การเงินธุรกิจ, 2549) กล่าวว่า เป้าหมายในการวิเคราะห์โครงการลงทุน คือ การวิเคราะห์โครงการนั้น ๆ จะต้องนำไปสู่ข้อสรุปในการเลือกลงทุนในโครงการต่างๆ ว่า บริษัทควรลงทุนในโครงการนั้นหรือไม่ โดยอาศัยเทคนิคในการวิเคราะห์การลงทุน เพื่อช่วยให้ผู้บริหารมั่นใจได้ว่าการลงทุนในโครงการลงทุนนั้นจะช่วยสร้างมูลค่าเพิ่มให้กับบริษัทและสร้างความมั่งคั่งให้กับผู้ถือหุ้น ซึ่งเกณฑ์ในการวิเคราะห์โครงการต่าง ๆ นั้น มีทั้งเกณฑ์การตัดสินใจที่ใช้ข้อมูลทางการเงินและเกณฑ์การตัดสินใจที่ใช้กระแสเงินสดในการพิจารณา โดยเกณฑ์ในการวิเคราะห์ที่เป็นที่นิยมกันในปัจจุบันที่จะกล่าวถึงนี้ได้แก่

#### ระยะเวลาคืนทุน

ระยะเวลาคืนทุน (payback period หรือ PB) หมายถึง ระยะเวลาที่การลงทุนนั้นใช้ไปในการลงทุน เพื่อให้กระแสเงินสดรับสุทธิที่ได้จากการลงทุน คummค่ากับต้นทุนที่ต้องลงทุนไป ระยะเวลาคืนทุน เป็นการคำนวณหาจุดคุ้มทุนของโครงการที่ทำ โดยมีหน่วยวัดเป็นระยะเวลา ว่าเมื่อมีการลงทุน

ในโครงการนั้นแล้วจะใช้ระยะเวลาถึงงวดในการคืนทุน ซึ่งโดยปกติแล้ว ในการลงทุน มักจะประมาณการกระแสเงินสดในแต่ละงวดมีหน่วยเป็นปี

วิธีการคิดระยะเวลาคืนทุน จะสามารถคำนวณหาได้โดยการคำนวณหากระแสเงินสดสะสมสุทธิในแต่ละงวดเวลา จนกระทั่งกระแสเงินสดสะสมสุทธิเป็นบวก หากกระแสเงินสดสะสมสุทธิเปลี่ยนจากการติดลบ มาเป็นบวกในงวดเวลาใด ก็จะหมายถึงว่าระยะเวลาคืนทุนเกิดขึ้นภายในงวดเวลานั้นนั่นเอง

หากโครงการลงทุนใดที่มีระยะเวลาคืนทุน น้อยกว่า ระยะเวลาที่ตั้งเกณฑ์ไว้ ( $PB < \text{cutoff period}$ ) บริษัทสามารถ ยอมรับ โครงการลงทุนนั้นได้ ในทางตรงกันข้าม หากโครงการลงทุนใด มีระยะเวลาคืนทุน มากกว่า ระยะเวลาที่ตั้งเกณฑ์ไว้ ( $PB > \text{cutoff period}$ ) บริษัทสามารถ ปฏิเสธโครงการนั้นได้

และถ้าหากกำลังวิเคราะห์โครงการ 2 โครงการ ที่พบว่ามีความน่าลงทุนอยู่ในระดับที่ใกล้เคียงกัน เช่น มีมูลค่าปัจจุบันสุทธิ หรือ อัตราผลตอบแทนภายในใกล้เคียงกัน สามารถนำวิธีระยะเวลาคืนทุน มาใช้เป็นเกณฑ์ตัดสินใจว่า โครงการใดมีความน่าลงทุนมากกว่ากันได้อีกด้วย เนื่องจากโครงการที่คืนทุนเร็วกว่าจะมีความเสี่ยงในอัตราที่ต่ำกว่าโครงการที่มีระยะเวลาคืนทุนที่ยาวกว่า

#### ระยะเวลาคืนทุนคิดลด

ระยะเวลาคืนทุนคิดลด (discounted payback period หรือ DPB) เป็นการคำนวณหาจุดคุ้มทุนของโครงการที่ทำ โดยมีหน่วยวัดเป็นระยะเวลาว่า เมื่อมีการลงทุนในโครงการนั้นแล้ว จะใช้ระยะเวลาดังกล่าวในการคืนทุน โดยใช้วิธีคิดจากกระแสเงินสดสะสมที่จะได้รับในอนาคต ให้เป็นมูลค่าปัจจุบัน (present value of cash flows) เสียก่อน

เช่นเดียวกับวิธีระยะเวลาคืนทุน หากโครงการลงทุนใดที่มีระยะเวลาคืนทุนคิดลด น้อยกว่า ระยะเวลาที่ตั้งเป็นเกณฑ์ไว้ ( $DPB < \text{cutoff period}$ ) บริษัทสามารถ ยอมรับ โครงการลงทุนนั้นได้ ในทางตรงกันข้าม หากโครงการลงทุนใด มีระยะเวลาคืนทุนคิดลด มากกว่า ระยะเวลาที่ตั้งเป็นเกณฑ์ไว้ ( $DPB > \text{cutoff period}$ ) บริษัทสามารถ ปฏิเสธ โครงการนั้นได้

นอกจากนี้ ยังสามารถนำวิธีระยะเวลาคืนทุนคิดลดมาใช้เป็นเกณฑ์ตัดสินใจว่า โครงการใดมีความน่าลงทุนมากกว่ากันได้ โดยเปรียบเทียบโครงการ 2 โครงการ หากโครงการใด มีระยะเวลาคืนทุนคิดลดต่ำกว่า โครงการนั้นจะมีความน่าลงทุนมากกว่าอีกโครงการที่มีระยะเวลาคืนทุนคิดลดนานกว่า

#### มูลค่าปัจจุบันสุทธิ

มูลค่าปัจจุบันสุทธิ (net present value หรือ NPV) เป็นการหามูลค่าปัจจุบันของกระแสเงินสดสุทธิของโครงการลงทุนในแต่ละปี ซึ่งเท่ากับมูลค่าปัจจุบันของกระแสเงินสดเข้า (cash inflows)



หักด้วย มูลค่าปัจจุบันของกระแสเงินสดออก (cash outflows) โดยใช้ต้นทุนถัวเฉลี่ยถ่วงน้ำหนักของเงินทุนของโครงการเป็นอัตราคิดลด เมื่อรวมกระแสเงินสดที่คิดมูลค่าปัจจุบันแล้ว ผลลัพธ์ที่ได้คือ มูลค่าปัจจุบันสุทธิ (NPV)

เกณฑ์ในการประเมินโครงการ โดยใช้วิธีมูลค่าปัจจุบันสุทธินี้ สามารถสรุปได้ว่า หากโครงการลงทุนใดที่มีมูลค่าปัจจุบันสุทธิ มากกว่า ศูนย์ ( $NPV > 0$ ) บริษัทสามารถ ยอมรับ โครงการลงทุนนั้นได้ ในทางตรงกันข้าม หากโครงการลงทุนใด มีมูลค่าปัจจุบันสุทธิ น้อยกว่า ศูนย์ ( $NPV < 0$ ) บริษัทสามารถ ปฏิเสธ โครงการนั้นได้ ดังนั้น จึงอาจกล่าวได้ว่า โครงการลงทุนนั้นจะน่าสนใจลงทุน หากมีมูลค่าปัจจุบันสุทธิเป็นบวก และหากโครงการลงทุนใดที่มีมูลค่าปัจจุบันสุทธิ เท่ากับ ศูนย์ ( $NPV = 0$ ) บริษัทอาจยอมรับหรือปฏิเสธโครงการได้ เนื่องจากมูลค่าของบริษัท จะไม่มีความแตกต่างไม่ว่าจะยอมรับหรือปฏิเสธโครงการนั้น ซึ่งถ้าเกิดกรณีเช่นนี้ คงต้องขึ้นอยู่กับผู้ตัดสินใจ ว่า จะลงทุนหรือไม่ แต่หากโครงการใดมีมูลค่าปัจจุบันสุทธิเป็นลบ ผู้ตัดสินใจควรปฏิเสธโครงการลงทุนนั้น

เนื่องจากมูลค่าปัจจุบันสุทธินี้ เป็นการเปรียบเทียบมูลค่าปัจจุบันของผลประโยชน์ (benefits) หักด้วย มูลค่าปัจจุบันของต้นทุน (costs) และส่วนที่เหลืออยู่ ก็จะหมายถึงผลประโยชน์สุทธิ หรือ มูลค่าเพิ่มของโครงการ หากมีการยอมรับโครงการนั้น ดังนั้น โครงการที่มีมูลค่าปัจจุบันสุทธิเป็นบวก จึงหมายถึงโครงการที่สร้างมูลค่าเพิ่มให้กับบริษัทนั่นเอง

#### อัตราผลตอบแทนภายใน

เครื่องมือทางการเงินที่สำคัญอีกอันหนึ่งในการประเมินโครงการลงทุน คือ การคำนวณหา ค่าอัตราผลตอบแทนภายใน (internal rate of return หรือ IRR) ซึ่งตามวิธี IRR นั้น จะคำนวณหาค่าของอัตราผลตอบแทนที่ได้รับอย่างแท้จริงจากโครงการลงทุนหนึ่ง ๆ และอัตราผลตอบแทนที่แท้จริงนี้ คือ อัตราผลตอบแทนภายใน นั่นเอง

อัตราผลตอบแทนภายในของการลงทุนหนึ่ง ๆ นั่นคือ อัตราผลตอบแทนที่ทำให้ค่า NPV ของโครงการลงทุนนั้นมีค่าเท่ากับศูนย์ หรือกล่าวอีกนัยหนึ่งก็คือ IRR ของการลงทุนคือ อัตราผลตอบแทน ที่ทำให้เงินที่ลงทุนไป มีค่าเท่ากับเงินที่ได้รับกลับคืน เมื่อพิจารณาด้วยมูลค่าของเงินตามเวลา (time value of money) ซึ่งอัตราผลตอบแทนภายในนี้จัดว่าเป็น อัตราคิดลด (discount rate) ที่ใช้คำนวณมูลค่าของเงินตามเวลา เช่นเดียวกับ อัตราดอกเบี้ย และต้นทุนเงินทุนถัวเฉลี่ยถ่วงน้ำหนักของเงินทุน (WACC) ดังนั้น ในบางครั้งอาจเรียก IRR ว่า ผลตอบแทนจากการคิดลดกระแสเงินสด (discounted cash flow return)

หากโครงการลงทุนใด ที่ให้อัตราผลตอบแทนภายใน มากกว่า ต้นทุนถัวเฉลี่ยถ่วงน้ำหนักของเงินทุน ( $IRR > WACC$ ) บริษัทสามารถ ยอมรับ โครงการลงทุนนั้นได้ ในทางตรงกันข้าม หาก

โครงการลงทุนใด มีอัตราผลตอบแทนภายใน น้อยกว่า ต้นทุนถัวเฉลี่ยถ่วงน้ำหนักของเงินทุน ( $IRR < WACC$ ) บริษัทสามารถ ปฏิเสธ โครงการนั้นได้ นั่นคือ โครงการลงทุนนั้น จะน่าสนใจลงทุน หากมีอัตราผลตอบแทนภายในมากกว่า ต้นทุนถัวเฉลี่ยถ่วงน้ำหนักของเงินทุน

### การจัดสรรเงินทุน (Capital Allocation)

สถาบันพัฒนาความรู้ตลาดทุน ตลาดหลักทรัพย์แห่งประเทศไทย (การเงินธุรกิจ, 2549) กล่าวว่า การวิเคราะห์การลงทุนในโครงการใด ๆ มักจะตั้งอยู่บนสมมุติฐานที่ว่า การลงทุนในโครงการที่ดีนั้น ไม่มีผลต่อการลงทุนในอีกโครงการหนึ่ง ที่บริษัทต้องตัดสินใจลงทุนในภายหลัง หรืออีกนัยหนึ่ง โครงการที่ดีจะสามารถระดมทุนได้จากตลาดการเงินเสมอ แต่ในความเป็นจริงแล้ว บริษัทต่าง ๆ อาจมีเงินทุนจำกัด หรืออยู่ในสถานการณ์ที่มีความยากลำบากในการระดมทุน หรือจัดหาแหล่งเงินทุน ซึ่งมักจะเกิดขึ้นกับบริษัทที่มีขนาดเล็กหรือบริษัทเกิดใหม่

การจัดสรรเงินทุน หมายถึง การกระจายจำนวนเงินที่ลงทุนในโครงการต่างๆ ที่มีอยู่อย่างจำกัดให้เกิดประโยชน์สูงสุด โดยมีวัตถุประสงค์ที่จะสร้างความมั่งคั่งสูงสุดให้กับผู้ถือหุ้น โดยจำเป็นที่จะต้องจัดสรรเงินทุนที่มีเพื่อนำไปใช้ให้เกิดประสิทธิภาพสูงสุด ซึ่งการจัดสรรเงินทุนเพื่อทำให้ทุก ๆ โครงการที่มีอยู่มีมูลค่ารวมสูงที่สุดนั้น เป็นเรื่องที่ยากซึ่งจะยุ่งยากซับซ้อน

การจัดสรรเงินทุนจะเกิดขึ้นเมื่อบริษัทที่มีโครงการที่คุ้มค่าการลงทุนมากกว่า 1 โครงการ แต่ไม่สามารถจัดหาเงินทุน เพื่อใช้ทำโครงการได้อย่างเพียงพอ แม้ว่าโครงการที่บริษัทมีอยู่ จะมีมูลค่าผลตอบแทนที่ดีหรือมีมูลค่าปัจจุบันสุทธิ (NPV) เป็นบวกก็ตาม ดังนั้น ในการเลือกโครงการลงทุนภายใต้การจัดสรรเงินทุนนั้น โดยใช้เกณฑ์การตัดสินใจ เช่น มูลค่าปัจจุบันสุทธิ หรือ อัตราผลตอบแทนภายใน อาจไม่เพียงพอ เนื่องจากเกณฑ์เหล่านั้น ตั้งอยู่บนสมมุติฐานที่ว่า โครงการลงทุนที่ดีจะได้รับการพิจารณาลงทุนทั้งหมด แต่เนื่องจากปัญหาในการจัดสรรเงินทุน การใช้เกณฑ์เหล่านั้นจึงอาจไม่มีความเหมาะสมเท่าใดนัก ซึ่งเกณฑ์ที่เหมาะสม ได้แก่ ดัชนีกำไร (profitability index) เนื่องจากดัชนีกำไรนี้เป็นการเทียบมูลค่าปัจจุบันสุทธิต่อเงินลงทุนที่ลงทุนไป เมื่อตอนเริ่มต้นโครงการ โดยการวิเคราะห์จะจัดอันดับความน่าลงทุนของโครงการตามลำดับ แล้วเลือกลงทุนในโครงการต่าง ๆ ตามลำดับ จนกระทั่งถึงจำนวนเงินทุนที่มีอยู่จำกัดนั้น

ถึงแม้ว่าการใช้ดัชนีกำไร ในการเลือกลงทุนในโครงการในการจัดสรรเงินทุนนั้นจะช่วยให้บริษัทสามารถคัดเลือกโครงการที่ดี เพื่อการลงทุนให้คุ้มค่ากับเงินลงทุนที่มีอยู่อย่างจำกัดได้อย่างมีประสิทธิภาพ อย่างไรก็ตาม การใช้ดัชนีกำไรในการประเมินโครงการภายใต้การจัดสรรเงินทุน ก็มีข้อเสียบางประการ กล่าวคือ เกณฑ์ดัชนีกำไรจะตั้งอยู่บนสมมุติฐานที่ว่า การจัดสรรเงินทุนจะเกิดขึ้นในช่วงเวลาปัจจุบัน และไม่ได้เกิดขึ้นในอนาคต ข้อจำกัดอีกประการหนึ่งของการใช้เกณฑ์ดัชนีกำไร คือ หากโครงการใดไม่ได้มีการลงทุน ณ เวลาเริ่มต้นโครงการเพียงเวลาเดียว เช่น ลงทุนตอนเริ่มต้นโครงการแล้วจากนั้นก็จะมีการลงทุนเพิ่มเติม 2 ปีต่อมา เป็นต้น จะทำให้การเปรียบเทียบ

ผลตอบแทนของโครงการต่อการลงทุนมีความคลาดเคลื่อนไปได้ ประการสุดท้าย เกณฑ์ดัชนีกำไร ไม่ได้ช่วยให้บริษัทใช้เงินลงทุนได้ตามที่บริษัทได้ตั้งเป้าหมายไว้

## ทฤษฎีทางด้านบัญชี

### การบันทึกบัญชี

การบันทึกบัญชี (Book Recording) หมายถึง การจดบันทึกเหตุการณ์ต่าง ๆ เกี่ยวกับการรับ - จ่ายเงิน หรือสิ่งของที่กำหนดมูลค่าเป็นเงินไว้เป็นหลักฐานไว้ในสมุดบัญชีอย่างสม่ำเสมอ จัดแยกประเภทต่าง ๆ ให้เป็นระเบียบถูกต้องตามหลักการ และแสดงผลการดำเนินงาน และฐานะการเงินของกิจการในระยะเวลาหนึ่งได้ เพื่อให้เป็นประโยชน์ต่อการดำเนินงาน ตลอดจนการวิเคราะห์ผลการดำเนินงานนั้น

### ความหมายของสินทรัพย์ (Assets)

บัญชีศัพท์โดยสมาคมบัญชีและผู้สอบบัญชีรับอนุญาตแห่งประเทศไทยได้ให้ความหมายสินทรัพย์ว่าหมายถึง สิ่งมีตัวตนหรือไม่มีตัวตนอันมีมูลค่าซึ่งบุคคลหรือกิจการเป็นเจ้าของ หรือมีสิทธิครอบครอง โดยถูกต้องตามกฎหมาย

สินทรัพย์ที่มีตัวตน (Tangible Assets) หมายถึง สินทรัพย์ที่สัมผัสได้ มองเห็นและมีตัวตน ได้แก่ เงินสด เงินฝากธนาคาร ตัวเงินรับ ลูกหนี้ สินค้าคงเหลือ วัสดุสำนักงาน ที่ดิน อาหาร และอุปกรณ์ ฯ

สินทรัพย์ที่ไม่มีตัวตน (Intangible Assets) หมายถึง สินทรัพย์ที่ไม่อาจสัมผัสได้ไม่อาจแลเห็น แต่ให้ประโยชน์ต่อการดำเนินงานของกิจการ ซึ่งโดยส่วนใหญ่แล้วจะมีลักษณะเป็นสิทธิต่าง ๆ ตามกฎหมายที่กำหนด เช่น สัมปทาน สิทธิบัตร ลิขสิทธิ์ ค่าความนิยม เครื่องหมายการค้า สัญญาเช่า ค่าใช้จ่ายในการจัดตั้งกิจการ และค่าใช้จ่ายรอกการตัดบัญชี ฯ

### ความหมายของหนี้สิน (Liability)

บัญชีศัพท์โดยให้สมาคมบัญชีและผู้สอบบัญชีรับอนุญาตแห่งประเทศไทยได้ให้ความหมายของหนี้สินว่า หมายถึง จำนวนเงินที่กิจการเป็นหนี้บุคคลอื่นหรือพันธะอันเกิดจากรายการค้า การกู้ยืมหรือเกิดจากการอื่น ซึ่งจะต้องชำระคืนในภายหน้าด้วยสินทรัพย์ หรือบริการ เช่น เจ้าหนี้การค้า เงินกู้ เงินเบิกเกินบัญชีธนาคาร เจ้าหนี้อื่น ๆ เป็นต้น

### ความหมายของส่วนของผู้เป็นเจ้าของ (Owner's Equity )

ส่วนของเจ้าของ(Owner's Equity) ตามคำนิยาม หมายถึง ส่วนได้เสียคงเหลือในสินทรัพย์ของกิจการหลังจากหักหนี้สินออกแล้ว เป็นสินทรัพย์สุทธิ (Net Assets) ของกิจการ

### สมการบัญชี (Accounting Equation)

สมการบัญชี คือ สมการที่แสดงความสัมพันธ์ระหว่างสินทรัพย์ หนี้สิน และส่วนของเจ้าของ(ทุน) จะแสดงความสมดุลกันอยู่เสมอ สามารถเขียนเป็นรูปสมการบัญชี ได้ดังนี้

$$\text{สินทรัพย์} = \text{หนี้สิน} + \text{ส่วนของเจ้าของ}$$

### ความหมายของงบดุล (Balance Sheet)

งบดุล หมายถึง รายงานที่แสดงให้ทราบถึงฐานะทางการเงินของบุคคลหรือกิจการ ณ วันใดวันหนึ่งว่ามีสินทรัพย์ หนี้สิน และส่วนของเจ้าของเป็นจำนวนเท่าใด

สินทรัพย์ที่ปรากฏในงบดุล ณ วันใดวันหนึ่ง จะมีจำนวนเท่ากับผลรวมของจำนวนหนี้สินทั้งหมดกับส่วนของเจ้าของ ซึ่งอาศัยหลักของสมการบัญชี

### ความหมายของงบกำไรขาดทุน (Income Statement)

งบกำไรขาดทุน เป็นรายงานที่แสดงผลการดำเนินงานของกิจการในช่วงเวลาใดเวลาหนึ่ง เช่น รอบปีบัญชี โดยจะแสดงรายได้ ค่าใช้จ่าย และ กำไรหรือขาดทุนสุทธิ ช่วยให้ผู้ใช้ทราบว่าการกำไรหรือขาดทุนของกิจการนั้นมาส่วนใด เพื่อปรับปรุงการดำเนินงาน และ คาดการณ์ผลการดำเนินงานในอนาคต

รายได้คือผลที่เกิดจากการสร้างคุณค่าให้แก่ผลิตภัณฑ์หรือบริการขององค์กร ที่ผู้ซื้อเห็นว่า มีคุณค่าจริงด้วยความเต็มใจซื้อ ส่วนค่าใช้จ่ายได้แก่สิ่งที่องค์กรต้องใช้หรือเสียไปในการจัดหา และ/หรือสร้างผลิตภัณฑ์และบริการให้มีคุณค่าเพิ่มขึ้น ผลต่างระหว่างการได้มาและการเสียไปนี้คือฝีมือขององค์กร หรือผลการดำเนินงานนั่นเอง

วรรณภา สุทธิประภา (หลักการบัญชีขั้นต้น) กล่าวว่า รายได้ ของธุรกิจที่ซื้อสินค้ามาจำหน่ายก็คือ รายได้จากการขายสินค้าในขณะที่รายได้หลักของธุรกิจให้บริการคือรายได้จากการให้บริการ นอกจากนี้ในการวัดผลการดำเนินงานของธุรกิจไม่ได้พิจารณาเฉพาะรายได้จากการขายสินค้าและค่าใช้จ่ายในการดำเนินงานเท่านั้น แต่ยังพิจารณาถึง ค่าใช้จ่ายเกี่ยวกับต้นทุนขาย ซึ่งก็คือ ค่าใช้จ่ายที่ธุรกิจได้จ่ายไปเพื่อให้สินค้าอยู่ในสภาพที่ขายได้ เมื่อนำต้นทุนขายไปหักจากรายได้จากการขาย ส่วนที่แตกต่าง คือ กำไรขั้นต้น (Gross profit หรือ Gross margin on sales) นอกจากต้นทุน

ขายแล้ว ค่าใช้จ่ายในการดำเนินงาน ของธุรกิจยังอาจแบ่งได้เป็น 2 ประเภท คือ ค่าใช้จ่ายในการขาย และค่าใช้จ่ายในการบริการ ค่าใช้จ่ายในการขายเป็นค่าใช้จ่ายที่ธุรกิจจ่ายไปในอันที่จะพยายามให้สินค้านั้นขายได้ตลอดจนค่าใช้จ่ายในการเก็บรักษาสินค้าให้อยู่ในสภาพพร้อมที่จะขายได้ เช่น ค่าโฆษณา ค่านายหน้าพนักงานขาย เงินเดือนพนักงานขายและค่าขนส่งเมื่อขาย เป็นต้น สำหรับค่าใช้จ่ายในการบริหารเป็นค่าใช้จ่ายที่เกี่ยวข้องกับการดำเนินงานของแผนกต่าง ๆ ภายในธุรกิจ เช่น แผนกบัญชี แผนกบุคลากร แผนกสินเชื่อ ฯลฯ ตัวอย่างเช่น ค่ารับรอง เงินเดือนสำนักงาน ค่าใช้จ่ายเบ็ดเตล็ด ค่าน้ำ ค่าไฟฟ้า ค่าโทรศัพท์ ค่าเสื่อมราคาสินทรัพย์ เป็นต้น และเมื่อนำค่าใช้จ่ายในการดำเนินงานหักจากจากรายได้ข้างต้นส่วนแตกต่างจะเป็น กำไรหรือขาดทุน สุทธิประจำงวด

### การควบคุมทางการเงิน (Accounting Control)

ไพโรจน์ ลิ้มศรีตระกูลวงศ์ (การควบคุมภายใน) กล่าวว่า การควบคุมทางการเงิน หมายถึง การจัดส่วนงาน วิธีการและบันทึกข้อมูลต่างๆ เกี่ยวกับการดูแลรักษาสินทรัพย์และความเชื่อถือได้ของข้อมูลทางการเงิน เพื่อให้เกิดความมั่นใจว่า

- รายการบัญชี เป็นไปตามการอนุมัติของผู้บริหารและมีเอกสารหลักฐานครบถ้วนถูกต้อง
- ได้มีการบันทึกรายการที่จำเป็น และถูกต้องเพื่อให้จัดทำงบการเงินได้ ตามหลักการทางบัญชีที่รับรองทั่วไป และเพื่อให้มีการควบคุมสินทรัพย์
- การใช้สินทรัพย์ จะกระทำได้โดยการอนุมัติของผู้บริหาร
- มีการตรวจสอบสินทรัพย์ต่างๆ ที่มีอยู่จริงเป็นครั้งคราวและสอบสวนข้อแตกต่าง

### ลักษณะการควบคุมทางการเงินที่ดี

1. มีแผนจัดแบ่งส่วนงาน ซึ่งกำหนดความรับผิดชอบของงานด้านต่างๆ ไว้อย่างชัดเจน เข้าใจง่าย เพื่อให้พนักงานทุกคนทราบหน้าที่ความรับผิดชอบของตน หลักการสำคัญคือ ต้องไม่ให้พนักงานคนไหนคนใดควบคุมงานเรื่องหนึ่งเรื่องใด ตั้งแต่ต้นจนจบ เพราะไม่เช่นนั้นแล้วอาจเกิดทุจริตได้ง่าย หรืออาจมีข้อผิดพลาดที่ไม่มีใครพบ วิธีการ คือ ต้องแยกให้งานด้านปฏิบัติการ การดูแลทรัพย์สิน การบัญชี รวมทั้งการตรวจสอบภายในเป็นอิสระต่อกัน เพื่อให้มีการควบคุมกันได้ และในขณะเดียวกันก็ต้องให้มีการประสานงานที่ดีด้วย

2. มีระบบการควบคุมทางการเงินที่ดี โดยทั่วไปประกอบด้วย

2.1 ผังบัญชีรวมทั้งคู่มือการบัญชี และนโยบายการบัญชี เพื่อให้การรวบรวมข้อมูลทางการเงิน เป็นไปด้วยความเรียบร้อย ผังบัญชีที่จัดทำขึ้นโดยสมบูรณ์นอกจากจะช่วยป้องกันการผิดพลาดในการบันทึกข้อมูล ยังเป็นประโยชน์ในการควบคุมสินทรัพย์และกำหนดความรับผิดชอบของพนักงานด้วย



2.2 การควบคุมโดยงบประมาณเป็นมาตรการที่ใช้เพื่อประเมินผลงานโดยเทียบกับงบประมาณที่วางไว้ ซึ่งจะช่วยให้เกิดข้อผิดพลาดและการทุจริตได้ยาก เช่น ถ้ามีการทำงบประมาณรายจ่าย ก็ย่อมเป็นการยากที่พนักงานคนหนึ่งคนใดจะหาทางเบิกจ่ายรายจ่ายที่เป็นเท็จ งบประมาณที่นิยมใช้ ได้แก่ งบประมาณเงินสด งบประมาณค่าใช้จ่าย

2.3 มีระบบต้นทุนที่ดีซึ่งจะช่วยผู้บริหารควบคุมต้นทุนและปรับปรุงประสิทธิภาพการบริหารได้

2.4 เอกสารประกอบการลงบัญชี และแบบพิมพ์ต่างๆ ควรมีหมายเลขกำกับเพื่อให้ควบคุมได้ ไม่ให้เกิดความสูญหายและติดตามค้นหาได้ง่าย

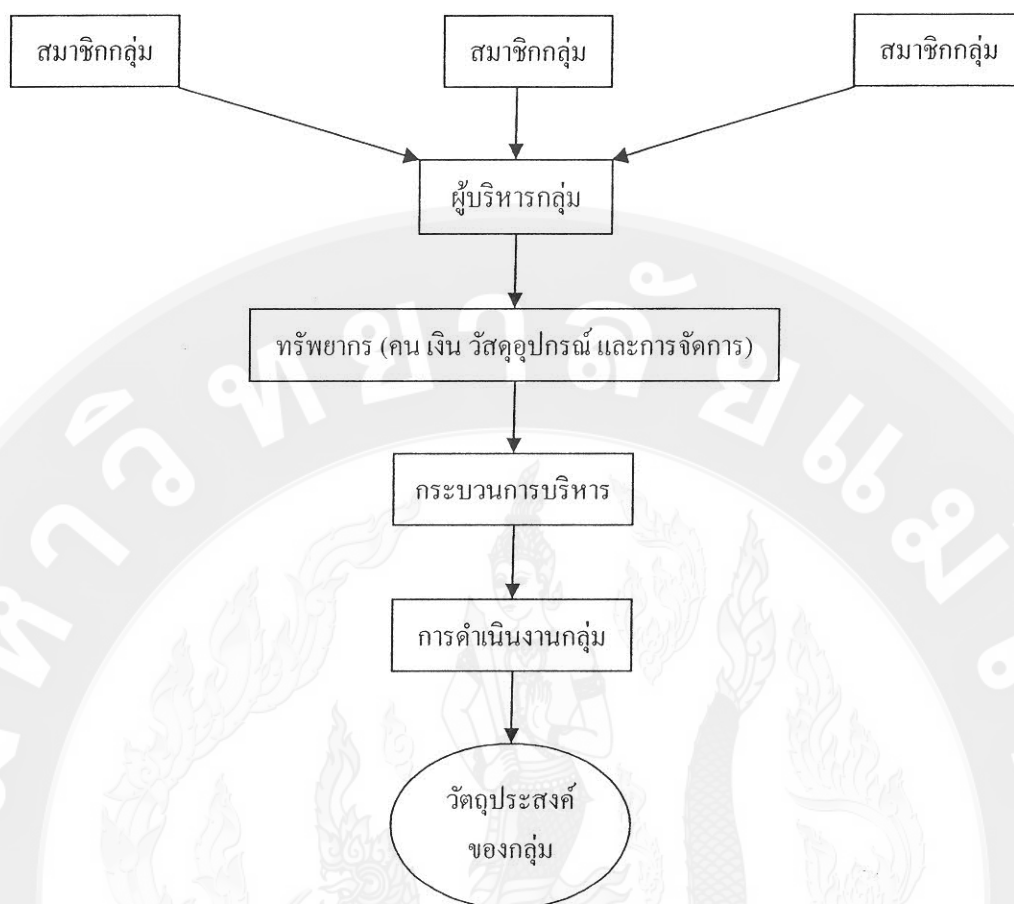
3. มีแนวทางปฏิบัติที่ดีสำหรับแผนงานต่างๆ เพื่อป้องกันการโต้แย้ง หรือปิดความรับผิดชอบการมอบหมายงาน วิธีปฏิบัติงานและนโยบายควรทำเป็นลายลักษณ์อักษร แนวทางปฏิบัติงานที่ดีจำเป็นต้องอาศัย ระเบียบและกฎข้อบังคับเพื่อช่วยให้พนักงานปฏิบัติได้โดยเรียบร้อย ด้วย เช่น มีระเบียบการเก็บรักษาเงินสดระเบียบการจ่ายเงินกู้ ระเบียบการรับฝากเงิน ฯลฯ

4. ใช้เจ้าหน้าที่ที่มีคุณลักษณะเหมาะสมกับความรับผิดชอบ การใช้พนักงานที่มีคุณสมบัติไม่ตรงกับงานที่มอบหมายให้ทำ อาจนำความเสียหายมาสู่บริษัทได้โดยง่าย

### ทฤษฎีทางด้านการบริหารจัดการกลุ่ม

ทฤษฎา ประศาสน์วุฒิ และส่งเสริม กลิ่นหอม (2548: 4) ให้ความหมายของการบริหารงานกลุ่ม หมายถึง กระบวนการประสานประสานการทำงานของบุคคลและทรัพยากรต่างๆ ที่มีอยู่ในกลุ่ม เพื่อให้บรรลุวัตถุประสงค์ของกลุ่มนั่นเอง ซึ่งกระบวนการประสานประสานการทำงานของบุคคลก็หมายถึงกระบวนการบริหารซึ่งประกอบด้วย การวางแผน การจัดการองค์กร การนำ และการควบคุม ซึ่งทรัพยากรการบริหารต่างๆ เช่น บุคคล เงินทุน วัสดุอุปกรณ์ และการจัดการเพื่อการบรรลุวัตถุประสงค์ของกลุ่ม จากความหมายของการบริหารกลุ่ม สรุปได้ตามภาพที่ 5 กระบวนการบริหารงานกลุ่ม ดังนี้





แผนภาพที่ 9 การบริหารงานกลุ่ม

จากแผนภาพที่ 9 การบริหารงานกลุ่ม จะเริ่มตั้งแต่สมาชิกกลุ่มซึ่งประกอบด้วยสมาชิกตั้งแต่ 2 คนขึ้นไปรวมตัวกันจัดตั้งกลุ่มเพื่อวัตถุประสงค์หรือเป้าหมายอย่างใดอย่างหนึ่งหรือหลายอย่าง สมาชิกก็จะเลือกตัวแทนมาเป็นผู้บริหารกลุ่ม เนื่องจากกลุ่มเมื่อมีสมาชิกจำนวนมากสมาชิกทุกคนไม่อาจจะบริหารงานกลุ่มได้จำเป็นต้องมีผู้แทนสมาชิกก็คือผู้บริหารกลุ่มนั่นเอง ซึ่งกลุ่มอาจจะบริหารงานกลุ่มในรูปของคณะกรรมการกลุ่ม หรืออาจจะจัดหาเจ้าหน้าที่มาช่วยในการบริหารกลุ่มด้วยก็ได้ถ้ากิจกรรมของกลุ่มมีจำนวนมาก ผู้บริหารกลุ่มมีหน้าที่บริหารทรัพยากรการบริหารกลุ่มตามกระบวนการบริหาร เพื่อให้กลุ่มสามารถดำเนินกิจกรรมของกลุ่ม จนบรรลุวัตถุประสงค์ การบริหาร เป็นทั้งศาสตร์ (science) และศิลป์ (art) วิชาการบริหารเป็นศาสตร์อย่างหนึ่งที่สามารถกำหนดเป็นหลักทฤษฎีที่มีกฎเกณฑ์ที่พิสูจน์ได้ แต่ในทางปฏิบัติการจัดการหรือการบริหารมีหลักศิลปะ กล่าวคือ เป็นเรื่องที่ต้องใช้ความสามารถและพยายามที่จะจัดการองค์การโดยนำทฤษฎีและกฎเกณฑ์ทางวิชาการมาปรับใช้ให้เหมาะสมกับสิ่งแวดล้อมที่มีความแตกต่างและมีการเปลี่ยนแปลงอยู่เสมอ หรือศิลปะการจัดการที่มีความสำคัญอย่างมากในการจัดการองค์การ ในสภาวะการณ์ปัจจุบันการบริหารมีความสำคัญยิ่งต่อการประสานการดำเนินงานขององค์การให้ดำเนินงานได้ตาม

วัตถุประสงค์อย่างมีประสิทธิภาพและมีประสิทธิผล รวมทั้งการประสานการใช้ทรัพยากรการบริหารได้อย่างเหมาะสม มีประสิทธิภาพและประสิทธิผล และสามารถปรับการดำเนินงานขององค์การให้เหมาะสมกับสภาพแวดล้อมที่เปลี่ยนแปลงไปทั้งภายในและภายนอกองค์การ ประสานประโยชน์ของบุคคลในองค์การทั้งที่เป็นเจ้าของ พนักงานเจ้าหน้าที่ และผู้บริหาร การบริหารเป็นกระบวนการที่ต้องดำเนินงานร่วมกันของกลุ่มบุคคลเพื่อวัตถุประสงค์ขององค์การ กระบวนการบริหาร จึงมีกิจกรรมต่างๆ ทางการบริหาร หรือหน้าที่การบริหาร (management function) อย่างเป็นขั้นตอนและเป็นวงจรแต่ละกิจกรรมของการบริหารต้องสัมพันธ์กันกับกิจกรรมก่อนๆ ที่ผ่านมาตามลำดับ การกำหนดขั้นตอนการบริหารมีหลายรูปแบบด้วยกัน โดยกำหนดตามขั้นตอนของกิจกรรมที่ต้องกระทำ ซึ่งกระบวนการบริหารตามแนวคิดต่างๆ ที่มีความแตกต่างกันและคล้ายคลึงกันในบางประเด็น โดยส่วนใหญ่แล้วจะมีกิจกรรมหรือขั้นตอนหลักที่เหมือนกันเพียงแต่ต่างกันในเรื่องรายละเอียดปลีกย่อยเท่านั้น ทั้งนี้เพื่อนำไปปรับใช้ให้เหมาะสมสอดคล้องกับสภาพการณ์ขององค์การ

### ด้านการบริหารจัดการกลุ่มวิสาหกิจ

#### ศึกษาและวิเคราะห์ถึง

##### 1. ภาวะผู้นำ

ภาวะผู้นำหมายถึงการที่ผู้นำขององค์การใช้อิทธิพลต่าง ๆ เพื่อให้ผู้ใต้บังคับบัญชาร่วมมือปฏิบัติหน้าที่ให้บรรลุเป้าหมายขององค์การ อิทธิพลดังกล่าวนี้อาจเป็นไปได้ในทางบวกและทางลบ หรือทางใดทางหนึ่ง (สมคิด: 229)

##### 2. การทำงานร่วมกันเป็นทีม

การทำงานร่วมกันเป็นทีมมีความสำคัญในการบริหารจัดการกลุ่มวิสาหกิจในปัจจุบัน เนื่องจากปัจจุบันงานมีความยุ่งยากซับซ้อนมาก และมีปริมาณมาก ผู้รับบริการมีจำนวนมาก และเป็นผู้มีความรู้และมีความต้องการไม่สิ้นสุด เครื่องมือและเทคโนโลยีมีความก้าวหน้าและยุ่งยากมากขึ้น คู่แข่งขันมีจำนวนมาก การทำงานคนเดียวหรือบริหารงานคนเดียวยากที่จะบรรลุผลสำเร็จได้ สมคิด บางโม (อ้างแล้ว : 247) ได้ให้ความหมายของการทำงานเป็นทีม (Teamwork) ว่าหมายถึงกลุ่มของคนที่ทำงานร่วมกัน มุ่งมั่นในความสำเร็จของงานร่วมกัน และจากการศึกษาทีมงานที่ประสบความสำเร็จหลาย ๆ ทีม สามารถประมวลลักษณะของทีมงานที่มีประสิทธิภาพได้ดังนี้

2.1 จำนวนสมาชิกในทีมงานไม่มากนัก เหมาะสมกับงาน และเป้าหมายของงาน

2.2 เป้าหมายของทีมงานชัดเจน สมาชิกทุกคนทราบเป้าหมายของทีมงาน และเป้าหมายของทีมงานเป็นเรื่องเฉพาะเจาะจงชัดเจน

2.3 สมาชิกทุกคนห่วงใยต่อความสำเร็จของทีมงาน สมาชิกตั้งใจทำงานและให้ความร่วมมืออย่างเต็มที่ มีความห่วงใยต่อผลงานของเพื่อนร่วมสมาชิก

2.4 สมาชิกทุกคนมีสิทธิแสดงความคิดเห็นได้อย่างเต็มที่ โดยการยึดถือเอางาน และ เป้าหมายของงานเป็นหลัก

2.5 มีผู้นำหรือหัวหน้าทีมที่ดี เป็นผู้นำที่มุ่งทำงาน เสียสละเพื่อทีมงาน ยอมรับความคิดเห็นของสมาชิก มีภาวะผู้นำที่ดี เป็นตัวอย่างที่ดีแก่สมาชิก

2.6 ผลประโยชน์ของสมาชิกชัดเจน บอกได้ว่าเมื่อสมาชิกทำงานตามที่ได้รับมอบหมาย สำเร็จแล้วเขาจะได้อะไร ถ้าผลประโยชน์ตรงกับความต้องการของสมาชิก สมาชิกย่อมตั้งใจทำงาน เต็มความสามารถ

2.7 สมาชิกมีความไว้วางใจซึ่งกันและกัน การยอมรับความสามารถของเพื่อนสมาชิก เปิดโอกาสให้สมาชิกทำงานที่เหมาะสมอย่างเต็มที่ มีความลัษะหว่างกันให้น้อยที่สุด ไม่แก่งแย่งชิงดีชิงเด่นกันระหว่างสมาชิก ยินดีให้ความร่วมมือช่วยเหลือซึ่งกันและกัน

2.8 การพัฒนาทีมงาน มีการพัฒนาความรู้ความสามารถของทีมงานอย่างสม่ำเสมอ

### 3. การมีส่วนร่วมของกลุ่ม

ปาริชาติ วลัยเสถียร (2546, หน้า195) กล่าวว่า แนวคิดการมีส่วนร่วม คือ การที่ประชาชน ร่วมกันในการจัดการ การควบคุม การใช้ และการกระจายทรัพยากร ตลอดจนปัจจัยผลผลิตที่มีอยู่ใน ท้องถิ่นของตนเอง ทั้งนี้เพื่อให้เกิดประโยชน์ต่อการดำรงชีพทางเศรษฐกิจและสังคม ปัจจุบัน แนวความคิดการมีส่วนร่วมของประชาชนในงานพัฒนา ได้รับการยอมรับและใช้เป็นแนวทางใน การปฏิบัติในงานพัฒนาอย่างกว้างขวาง กระบวนการของการมีส่วนร่วมนั้นไม่ได้กำหนดขึ้นโดยรัฐ แต่ความสำเร็จของการมีส่วนร่วมอยู่ที่ประชาชนในชุมชน หรือท้องถิ่นเป็นผู้ริเริ่มและเน้นการ ทำงานในรูปกลุ่มหรือองค์กร มีวัตถุประสงค์ในการเข้าร่วมอย่างชัดเจน และพลังกลุ่มจะเป็น ปัจจัยสำคัญที่จะผลักดันให้งานต่าง ๆ บรรลุผลสำเร็จตามความมุ่งหมาย นอกจากนี้ กระบวนการพัฒนาจำเป็นต้องมีการรวมพลังทั้งภาครัฐ เอกชน องค์กรพัฒนาเอกชน นักวิชาการและ ประชาชน เพื่อร่วมกันแก้ปัญหาของท้องถิ่น ซึ่งเป็นกระบวนการหนึ่งของแนวคิดการมีส่วนร่วม

การมีส่วนร่วม สามารถจำแนกตามระดับของการมีส่วนร่วมได้ 4 ระดับ ดังนี้

3.1 การมีส่วนร่วมตัดสินใจ (Decision Making) การที่ประชาชนได้เริ่มเข้ามามีส่วนร่วม ตัดสินใจในการวางแผน การกำหนดนโยบาย และการจัดการเกี่ยวกับกิจกรรมการพัฒนาด้วยตัวเขา เอง ซึ่งถือว่าเป็นการระดมความรับผิดชอบ และเป็นการมีส่วนร่วมของประชาชนอย่างแท้จริง

3.2 การมีส่วนร่วมปฏิบัติการ (Implementation) เป็นการสนับสนุนทรัพยากรต่างๆ รวมไปถึง การบริหารงาน การประสานงาน และการขอความช่วยเหลือด้วย

3.3 การมีส่วนร่วมในผลประโยชน์ (Benefits) ประชาชนได้รับผลประโยชน์ร่วมกันจาก บริการทางด้านวัสดุและสังคม โดยจะพิจารณาถึงการกระจายผลประโยชน์และโทษที่เกิดขึ้น

3.4 การมีส่วนร่วมในการประเมิน (Evaluation) สิ่งที่ต้องคำนึง คือ ความเห็น ความชอบ และความคาดหวังของบุคคลและกลุ่ม ซึ่งอาจมีผลต่อการเปลี่ยนแปลงพฤติกรรมได้

#### ปัจจัยที่มีผลต่อความสำเร็จของวิสาหกิจชุมชน

วิทยา (2547) ได้กล่าวว่า สำหรับปัจจัยที่ต้องพิจารณาและให้ความสำคัญสำหรับการนำแนวทางเลือกวิสาหกิจชุมชนไปปรับใช้กับกลุ่มเพื่อผลต่อความสำเร็จประกอบด้วยปัจจัยต่างๆ ดังนี้

1. **ปัจจัยด้านการผลิต** ปัจจัยด้านการผลิตถือเป็นปัจจัยที่มีความสำคัญในการตัดสินใจทำการผลิตของแต่ละกลุ่ม โดยแต่ละกลุ่มต้องพิจารณาถึงความได้เปรียบโดยเปรียบเทียบหรือโอกาสในสินค้าที่กลุ่มผลิตที่จะสามารถดำรงประโยชน์และสร้างรายได้ให้แก่กลุ่ม ดังนั้นในการผลิตจึงจำเป็นต้องมีแหล่งวัตถุดิบที่เพียงพอและสามารถหาได้สะดวก เพื่อลดต้นทุนอันเกิดจากการจัดหาวัตถุดิบ นอกจากนี้ทักษะและความรู้ความสามารถหรือภูมิปัญญาชาวบ้านของสมาชิกในการผลิตจะช่วยให้สินค้าที่ผลิตได้นั้นมีคุณภาพได้มาตรฐาน

2. **ปัจจัยด้านการตลาด** ปัจจัยด้านการตลาดถือเป็นปัจจัยที่มีความสำคัญต่อปัจจัยด้านการผลิต การผลิตนั้นแม้จะมีความได้เปรียบในการผลิตแต่หากไม่สามารถหาตลาดมารองรับผลผลิตที่ผลิตได้นั้น การดำเนินกิจกรรมกลุ่มไม่อาจประสบความสำเร็จได้ โดยทั่วไปแล้วตลาดของผลผลิตที่กลุ่มผลิตได้มักอยู่ในท้องถิ่นและพื้นที่ใกล้เคียงเป็นสำคัญ

3. **ปัจจัยด้านการบริหารจัดการ** ปัจจัยด้านการบริหารจัดการนี้มีได้เป็นหน้าที่หรือความรับผิดชอบของบุคคลใดบุคคลหนึ่ง แต่เป็นหน้าที่ของสมาชิกทุกคน เนื่องจากสมาชิกที่เข้าร่วมควรมีส่วนร่วมในการคัดเลือกผู้ที่จะมาทำหน้าที่แทน อย่างไรก็ตามสมาชิกที่ไม่ได้เข้าร่วมในสายการบังคับบัญชา ก็ยังสามารถเข้ามามีส่วนร่วมในการเสนอความเห็นหรือร่วมตัดสินใจในการดำเนินกิจกรรมกลุ่มวิสาหกิจชุมชนได้ กลุ่มที่ประสบความสำเร็จมักมีการจัดแบ่งอำนาจหน้าที่ ตลอดจนความรับผิดชอบไว้อย่างชัดเจน

4. **ปัจจัยด้านการเงิน** สำหรับปัจจัยด้านการเงินนี้เป็นปัจจัยที่มีความสำคัญอย่างยิ่งโดยส่วนใหญ่แล้วเงินทุนที่กลุ่มจัดหานั้นมักอยู่ในรูปของการออมทรัพย์ หรือการถือหุ้น เรือนหุ้นการสะสมทุน การดำเนินกิจกรรมด้านการเงิน การบัญชี การกำหนดการจัดสรรผลกำไรอย่างเป็นสัดส่วน และมีระบบที่ชัดเจนจะสามารถช่วยให้การดำเนินงานกลุ่มเป็นไปได้อย่างดี

5. **ปัจจัยด้านการมีส่วนร่วมในกลุ่มวิสาหกิจชุมชน** ในการพิจารณาถึงการมีส่วนร่วมของสมาชิกภายในกลุ่มหรือชุมชนนี้มีความจำเป็นอย่างยิ่งที่จะต้องพิจารณาทั้งการมีส่วนร่วมในแง่ของการกำหนดนโยบายเป้าหมายของการดำเนินกิจกรรม การมีส่วนร่วมในการจัดสรรคัดเลือกผู้ที่จะเข้ามามีอำนาจในการตัดสินใจหรือรับผิดชอบในงานที่รับมอบหมาย ตลอดจนการมีส่วนร่วมในการ

เสนอความคิดเห็นในอันที่จะเป็นประโยชน์ต่อการดำเนินงาน การมีส่วนร่วมในการแก้ปัญหาต่างๆ ที่เกิดขึ้น เหล่านี้ล้วนแต่เป็นเกณฑ์ที่สามารถสะท้อนให้เห็นถึงความสามารถในการประสบความสำเร็จจากการนำแนวทางเลือกวิสาหกิจชุมชนมาปรับใช้ทั้งสิ้น ด้วยเหตุที่หัวใจหลักของวิสาหกิจชุมชนก็คือ การให้คนในชุมชนเข้ามามีส่วนร่วมในการดำเนินงานต่างๆ ตลอดจนการเสนอความเห็นและการตัดสินใจเป็นสำคัญ

6. ปัจจัยที่เกี่ยวกับความเป็นผู้นำ ปัจจัยที่เกี่ยวกับความเป็นผู้นำนี้ถือเป็นเรื่องที่สำคัญที่จะทำให้การดำเนินกิจกรรมวิสาหกิจชุมชนประสบความสำเร็จหรือล้มเหลว เนื่องจากผู้นำมีบทบาทที่สำคัญในการริเริ่มการเสนอแนวทางเลือกและดำเนินการ นอกจากนี้ยังมีส่วนสำคัญในการเป็นผู้นำในการวางแผน ตลอดจนกำหนดนโยบายต่างๆ เพื่อให้เกิดความเป็นระเบียบในการดำเนินกิจกรรม

7. ปัจจัยด้านแรงงาน การดำเนินกิจกรรมวิสาหกิจชุมชนที่สามารถใช้แรงงานที่มีอยู่ในชุมชนนั้น นอกจากจะเป็นการสร้างงานให้เกิดขึ้นในชุมชนซึ่งเท่ากับเป็นการช่วยแก้ปัญหาการเข้าไประงงานในเมืองในเขตเมืองหลวงได้แล้ว การใช้แรงงานที่มีอยู่ในชุมชนยังเป็นการช่วยให้แรงงานนั้นเป็นแรงงานที่มีทักษะเป็นการสร้างมูลค่าเพิ่มให้แก่ตัวแรงงานเอง และที่สำคัญก็คือการที่แรงงานสามารถใช้แรงงานในท้องถิ่นที่ตนเองอาศัยอยู่ได้นั้น ย่อมส่งผลให้ปัญหาครอบครัวลดลงเนื่องจากในปัจจุบันนี้เมื่อลูกหลานเติบโตขึ้นต่างก็เข้าไปหางานทำในเมืองทำให้สภาพของชีวิตครอบครัวเปลี่ยนไป ดังนั้นการที่ชุมชนสามารถสร้างกิจกรรมและอาชีพที่เป็นของคนในชุมชนขึ้นมาได้นั้น ย่อมทำให้คุณภาพชีวิตของคนในชุมชนดีขึ้น

8. ปัจจัยที่เกี่ยวกับการมีปฏิสัมพันธ์กับภายนอก การมีปฏิสัมพันธ์มี 2 ลักษณะ คือ การมีปฏิสัมพันธ์ที่เป็นบวก (Positive Interaction) และปฏิสัมพันธ์ที่เป็นลบ (Negative Interaction) ทั้งนี้ขึ้นอยู่กับชุมชนที่จะต้องเรียนรู้และหาให้พบว่าการเข้ามามีปฏิสัมพันธ์จากสถาบันภายนอกนั้นเป็นไปในลักษณะใด ชุมชนที่สามารถประสบความสำเร็จนั้นสามารถสร้างได้จากการมีปฏิสัมพันธ์ภายนอกกับสถาบันต่างๆ โดยการเข้ามาของสถาบันจากภายนอกนี้ส่วนใหญ่แล้วจะเป็นการเข้ามาให้ความช่วยเหลือทั้งในส่วนของเงินทุน และการพัฒนาความรู้ความสามารถ ตลอดจนการฝึกทักษะให้แก่ชาวบ้าน

9. ปัจจัยที่เกี่ยวกับสมาชิก เนื่องจากสมาชิกในชุมชนถือเป็นสิ่งที่มีความสำคัญที่สุดในการดำเนินกิจกรรมวิสาหกิจชุมชน การได้รับความร่วมมือจากชาวบ้านตลอดจนการที่ชาวบ้านมีความอดทนและพยายามสร้างสิ่งที่มีความหมายต่อการดำเนินกิจกรรมอย่างใดก็ดี ชาวบ้านที่เป็นสมาชิกก็ควรตระหนักและให้ความสำคัญกับการดำเนินงานหรือกิจกรรมที่ตนเข้าเป็นสมาชิก โดยสมาชิกต้องหมั่นติดตามความคืบหน้าขององค์กรและให้ความร่วมมือให้กิจกรรมต่างๆ อาทิเช่น การเข้าร่วมประชุม การร่วมติดตามศึกษาดูงาน พร้อมทั้งร่วมคิดและเสนอความเห็นที่เป็นประโยชน์ต่อองค์กรหรือชุมชนที่ตนอาศัยอยู่

### การวิจัยเชิงปฏิบัติการแบบมีส่วนร่วม (Participatory Action Research: PAR)

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

หลักการสำคัญของกระบวนการวิจัยแบบมีส่วนร่วมคือ การจัดการชุมชนและการมีส่วนร่วมของคนในชุมชน ซึ่งต้องทำควบคู่กันไป และมีเป้าหมายที่มุ่งเน้นการส่งเสริมให้นานุเคราะห์และทรัพยากรที่มีอยู่ภายในชุมชนมาใช้ประโยชน์เพื่อการพัฒนาให้ได้มากที่สุด ในรูปของการรวมตัวเป็นองค์กร โดยมีนักวิจัยภายนอกชุมชน ทำหน้าที่เป็นนักจัดองค์กร ช่วยอบรมความรู้และทักษะของการทำวิจัยให้แก่ชุมชน ระวังในการครอบงำความคิดและการตัดสินใจของชุมชน และส่งเสริมให้ชาวบ้านเป็นผู้มีบทบาทในทุกขั้นตอนของกระบวนการ PAR โดยการช่วยประสานงาน การให้ความรู้ทางวิชาการ และเทคนิคต่างๆ เป็นต้น

ปาริชาติ วลัยเสถียร (2546) ได้อธิบายขั้นตอนการวิจัยเชิงปฏิบัติการแบบมีส่วนร่วม เป็น 5 ระยะ โดยผสมผสานแนวคิดของการจัดการชุมชน และการเรียนรู้ปัญหาของชุมชนเข้าด้วยกัน ประกอบด้วย

- 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) ระยะเวลาติดตามและประเมินผลการปฏิบัติงาน (Monitoring and Evaluation Phase) โดยขั้นตอนนี้นับว่าเป็นกิจกรรมที่สำคัญในกระบวนการปฏิบัติการแบบมีส่วนร่วม ดังนั้น ควรมีการจัดตั้งทีมงานติดตามและประเมินผลการปฏิบัติงานของหมู่บ้านขึ้นมา โดยการรับฝึกอบรมความรู้เทคนิคในการติดตามและประเมินผลโครงการอย่างง่ายจากเจ้าหน้าที่ก่อนที่จะปฏิบัติงาน ทีมงานติดตามและประเมินผลจะต้องติดตามการทำงานของฝ่ายปฏิบัติทุกระยะ ว่าเป็นไปตามแผนที่กำหนดไว้หรือไม่ บรรลุวัตถุประสงค์มากน้อยเพียงใด และทีมงานติดตามและประเมินผลจะต้องรวบรวมข้อมูลและผลการประเมินเสนอต่อที่ประชุมหมู่บ้านรับทราบและให้ข้อคิดเห็นเพิ่มเติม เพื่อให้ชาวบ้านจะได้เห็นผลงานที่เกิดจากความพยายามร่วมกันของทุกฝ่ายในการช่วยกันแก้ไขปัญหาของชุมชน

#### กระบวนการวิเคราะห์ตามลำดับชั้น (Analytic Hierarchy Process: AHP)

กระบวนการวิเคราะห์ตามลำดับชั้น เป็นเครื่องมือที่ถูกสร้างโดย Saaty (1980) เพื่อใช้สำหรับตัดสินใจ ซึ่งวิธีการนี้สามารถแสดงความรู้สึคนึกคิดของมนุษย์ออกมาจากการเปรียบเทียบความสำคัญของสิ่งที่ต้องการตัดสินใจ

การคำนวณตามวิธีการวิเคราะห์ตามลำดับชั้น จะกำหนดค่าอัตราส่วนความสำคัญ (Importance ratio) หรือน้ำหนัก (Weight) ของทางเลือกหรือองค์ประกอบที่  $i$  และ  $j$  บนพื้นฐานของหลักเกณฑ์ในการวัด (Assessment criterion) และสร้างเมตริกซ์ของการเปรียบเทียบแบบจับคู่ (Matrix of paired comparisons) จากนั้นจะเลือกค่า Eigenvector components (หาจากผลรวมขององค์ประกอบที่ทำการปรับค่าให้เป็นมาตรฐานเท่ากับ 1) ที่มีค่าสูงสุด แล้วใช้เป็นน้ำหนัก (เริ่มต้น) สำหรับทางเลือกอื่น ๆ (Ishihara, 2006)

จากวิธีการของ Saaty (1980, 1990) ระดับการให้คะแนนความสำคัญในแต่ละองค์ประกอบหรือทางเลือก แสดงดังตารางที่ 1.

ตารางที่ 1 ระดับการให้คะแนนความสำคัญ

| ระดับความสำคัญ                                                 | นิยาม                              | การอธิบาย                                                                                                                                                                                                                                                                         |
|----------------------------------------------------------------|------------------------------------|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| 1                                                              | มีความสำคัญเท่ากัน                 | องค์ประกอบ 2 ตัวมีลักษณะที่เหมือนกัน                                                                                                                                                                                                                                              |
| 3                                                              | มีความสำคัญปานกลาง                 | ชอบประสบการณ์และการตัดสินใจขององค์ประกอบหนึ่งมากกว่าอีกองค์ประกอบหนึ่งเพียงเล็กน้อย                                                                                                                                                                                               |
| 5                                                              | มีความสำคัญมาก                     | ชอบประสบการณ์และการตัดสินใจขององค์ประกอบหนึ่งมากกว่าอีกองค์ประกอบหนึ่งมาก                                                                                                                                                                                                         |
| 7                                                              | มีความสำคัญอย่างมาก                | ชอบประสบการณ์และการตัดสินใจขององค์ประกอบหนึ่งมากกว่าอีกองค์ประกอบหนึ่งมากและมีการปฏิบัติเกิดขึ้นจริง                                                                                                                                                                              |
| 9                                                              | มีความสำคัญมากที่สุด               | ชอบประสบการณ์และการตัดสินใจขององค์ประกอบหนึ่งมากกว่าอีกองค์ประกอบหนึ่งมากอย่างเห็นได้ชัด (เห็นพ้องต้องกันมากที่สุด)                                                                                                                                                               |
| 2, 4, 6, 8                                                     | ค่าระหว่างการตัดสินใจที่อยู่ติดกัน | ความชอบอยู่ระหว่างระดับความสำคัญที่อยู่ติดกัน                                                                                                                                                                                                                                     |
| ตัวเลขที่กลับกันของตัวเลขข้างต้น (Reciprocal of above numbers) |                                    | ถ้าเปรียบเทียบระหว่างองค์ประกอบที่ 1 เมื่อเทียบกับองค์ประกอบที่ 2 และได้ค่าตัวเลขจากที่กล่าวมาแล้วข้างต้น ดังนั้น การเปรียบเทียบระหว่างองค์ประกอบที่ 2 เมื่อเทียบกับองค์ประกอบที่ 1 จะได้ค่าตัวเลขที่กลับกัน (ค่าตัวเลขที่กลับกันคือชอบองค์ประกอบหนึ่งน้อยกว่าอีกองค์ประกอบหนึ่ง) |

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

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

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

ในการศึกษาครั้งนี้ มุ่งเน้นการเพิ่มขีดความสามารถทางการตลาดและการแข่งขัน ดังนั้น จึงได้นำเอาแนวคิดความสามารถทางการตลาดทั้ง 8 ประการมาใช้ในการประเมินศักยภาพทางการตลาดที่มีอยู่ของวิสาหกิจชุมชน นอกจากนี้ ยังได้นำเอาแนวคิดความสามารถในการแข่งขัน แนวคิดเครือข่ายวิสาหกิจ และ แนวคิดแรงกดดันทางการแข่งขัน 5 ประการ มาใช้ในการวิเคราะห์สถานะแวดล้อมของอุตสาหกรรมให้กับวิสาหกิจชุมชน เพื่อศึกษาสถานะการแข่งขันของตนเอง ของคู่แข่งรายเดิม และของคู่แข่งรายใหม่ รวมถึงปัจจัยอื่นๆ ที่มีผลกระทบต่อการเพิ่มขีดความสามารถของวิสาหกิจชุมชนนั้นๆ ซึ่งสามารถนำมาเป็นพื้นฐานในการกำหนดกลยุทธ์ และสร้างแนวทางการพัฒนาความสามารถทางการตลาดและการแข่งขันของวิสาหกิจชุมชนในจังหวัด

เชิงใหม่ เพื่อเตรียมความพร้อมขององค์กรวิสาหกิจชุมชนให้ทันต่อสภาพแวดล้อมต่างๆ และสามารถแข่งขันในประชาคมอาเซียนได้

### การวิเคราะห์จุดแข็ง จุดอ่อน โอกาส และอุปสรรค (SWOT Analysis)

SWOT Analysis เป็นเทคนิคการวิเคราะห์สภาพแวดล้อมทั้ง 2 ส่วน คือวิเคราะห์สภาพแวดล้อมภายในองค์กรเพื่อพิจารณาถึงจุดแข็ง (Strength) และจุดอ่อน (Weakness) ซึ่งองค์กรสามารถควบคุมได้ (Controllable factors) รวมทั้งวิเคราะห์สภาพแวดล้อมภายนอกองค์กรเพื่อพิจารณาถึงโอกาส (Opportunity) และอุปสรรค (Threat) ซึ่งองค์กรไม่สามารถควบคุมได้ (Uncontrollable factors)

1. จุดแข็ง (Strength) หมายถึง ปัจจัยต่างๆ ภายในองค์กรที่นำไปสู่ความเข้มแข็งขององค์กรที่สามารถสู้กับคู่แข่งหรือทำให้ได้เปรียบคู่แข่งได้ หรือหมายถึง การดำเนินงานภายในที่องค์กรทำได้ดี
2. จุดอ่อน (Weakness) หมายถึง สถานการณ์ภายในองค์กรที่เป็นลบและด้อยความสามารถ หมายถึง ปัจจัยต่างๆ ภายในองค์กรที่นำไปสู่ความอ่อนด้อย ความอ่อนแอ หรือเสียเปรียบคู่แข่ง หรือหมายถึง การดำเนินงานภายในที่องค์กรทำได้ไม่ดี
3. โอกาส (Opportunity) หมายถึง ปัจจัยและสถานการณ์ต่างๆ ภายนอกองค์กรที่เอื้อประโยชน์ให้กับองค์กร หรือหมายถึง สภาพแวดล้อมภายนอกที่เป็นประโยชน์ต่อการดำเนินการขององค์กร เช่น สภาพเศรษฐกิจที่ขยายตัวมากขึ้น หรือ การขยายตัวของตลาด เป็นต้น
4. อุปสรรค (Threat) หมายถึง ปัจจัยต่างๆ ภายนอกองค์กรที่เป็นอุปสรรคต่อการดำเนินงาน หรือ เป็นภัยคุกคามการทำงานขององค์กร หรือหมายถึงสภาพแวดล้อมภายนอกที่เป็นปัญหาต่อองค์กร เช่น ความเข้มแข็งของคู่แข่ง เป็นต้น

อย่างไรก็ตาม การจำแนกโอกาสและอุปสรรคเป็นสิ่งที่ทำได้ยาก เพราะทั้งสองสิ่งนี้สามารถเปลี่ยนแปลงไป ซึ่งการเปลี่ยนแปลงอาจทำให้สถานการณ์ที่เคยเป็นโอกาสกลับกลายเป็นอุปสรรคได้ และในทางกลับกัน อุปสรรคอาจกลับกลายเป็นโอกาสได้เช่นกัน ด้วยเหตุนี้องค์กรมีความจำเป็นต้องอย่างยิ่งที่จะต้องปรับเปลี่ยนกลยุทธ์ให้ทันต่อการเปลี่ยนแปลงของสถานการณ์แวดล้อม

หลังจากที่มีการวิเคราะห์ SWOT Analysis แล้วข้อมูลทั้งหมดจะถูกวิเคราะห์ในรูปแบบความสัมพันธ์แบบเมตริกซ์โดยใช้ตารางที่เรียกว่า TOWS Matrix ซึ่งเป็นตารางการวิเคราะห์ที่นำข้อมูลที่ได้จากการวิเคราะห์จุดแข็ง จุดอ่อน โอกาส และข้อจำกัด มาวิเคราะห์เพิ่มเติมเพื่อกำหนดออกมาเป็นยุทธศาสตร์หรือกลยุทธ์ประเภทต่างๆ ซึ่งในการนำเทคนิคที่เรียกว่า TOWS Matrix มาใช้

ในการวิเคราะห์เพื่อกำหนดยุทธศาสตร์และกลยุทธ์นั้น จะมีขั้นตอนการดำเนินการที่สำคัญ 2 ขั้นตอน ดังนี้

1. การระบุจุดแข็ง จุดอ่อน โอกาส และข้อจำกัด โดยที่การประเมินสภาพแวดล้อมที่เป็น การระบุให้เห็นถึงจุดแข็งและจุดอ่อนจะเป็นการประเมินภายในองค์กร ส่วนการ ประเมินสภาพแวดล้อมที่เป็น โอกาสและข้อจำกัดจะเป็นการประเมินภายนอก องค์กร กล่าวได้ว่า ประสิทธิภาพของการกำหนดกลยุทธ์ที่ใช้เทคนิค TOWS Matrix นี้จะ ขึ้นอยู่กับความสามารถในการวิเคราะห์ SWOT Analysis
2. การวิเคราะห์ความสัมพันธ์ระหว่างจุดแข็งกับโอกาส จุดแข็งกับข้อจำกัด จุดอ่อนกับ โอกาส และจุดอ่อนกับข้อจำกัด ซึ่งผลของการวิเคราะห์ความสัมพันธ์ในข้อมูลแต่ละคู่ ดังกล่าว ทำให้เกิดยุทธศาสตร์หรือกลยุทธ์ สามารถแบ่งออกได้เป็น 4 ประเภท คือ

1) กลยุทธ์เชิงรุก (SO Strategy) ได้มาจากการนำข้อมูลการประเมินสภาพแวดล้อม ที่เป็นจุดแข็งและโอกาสมาพิจารณาร่วมกัน เพื่อที่จะนำมากำหนดเป็นยุทธศาสตร์หรือกลยุทธ์ในเชิง รุก กล่าวได้ว่าเป็นการคิดหาแนวทางในการดำเนินงานของบริษัทหรือหน่วยธุรกิจ โดยใช้จุดแข็งที่มี อยู่เพื่อสร้างความได้เปรียบจากโอกาสที่เอื้ออำนวยให้

2) กลยุทธ์เชิงป้องกัน (ST Strategy) ได้มาจากการนำข้อมูลการประเมิน สภาพแวดล้อมที่เป็นจุดแข็งและข้อจำกัดมาพิจารณาร่วมกัน เพื่อที่จะนำมากำหนดเป็นยุทธศาสตร์ หรือกลยุทธ์ในเชิงป้องกัน ทั้งนี้เนื่องจากองค์กรมีจุดแข็ง ขณะเดียวกันองค์กรก็เจอกับ สภาพแวดล้อมที่เป็นข้อจำกัดจากภายนอกที่องค์กรควบคุมไม่ได้ แต่องค์กรสามารถใช้จุดแข็งที่มี อยู่ในการป้องกันข้อจำกัดที่มาจากภายนอกได้

3) กลยุทธ์เชิงแก้ไข (WO Strategy) ได้มาจากการนำข้อมูลการประเมิน สภาพแวดล้อมที่เป็นจุดอ่อนและโอกาสมาพิจารณาร่วมกัน เพื่อที่จะนำมากำหนดเป็นยุทธศาสตร์ หรือกลยุทธ์ในเชิงแก้ไข ทั้งนี้เนื่องจากองค์กรมีโอกาสนำแนวคิดหรือวิธีใหม่ๆ มาใช้ในการ แก้ไขจุดอ่อนที่องค์กรมีอยู่ได้

4) กลยุทธ์เชิงรับ (WT Strategy) ได้มาจากการนำข้อมูลการประเมิน สภาพแวดล้อมที่เป็นจุดอ่อนและข้อจำกัดมาพิจารณาร่วมกัน เพื่อที่จะนำมากำหนดเป็นยุทธศาสตร์ หรือกลยุทธ์ในเชิงรับ ทั้งนี้เนื่องจากองค์กรเผชิญกับทั้งจุดอ่อนและข้อจำกัดจากภายนอกที่องค์กร ไม่ สามารถควบคุมได้

ตารางที่ 2 ตัวอย่างการวิเคราะห์โดยใช้เทคนิค TOWS Matrix

| ปัจจัยภายใน<br>ปัจจัยภายนอก | ปัจจัยภายใน                   | จุดแข็ง (S)                   | จุดอ่อน (W)                   |
|-----------------------------|-------------------------------|-------------------------------|-------------------------------|
|                             |                               | • _____<br>• _____<br>• _____ | • _____<br>• _____<br>• _____ |
| โอกาส (O)                   | • _____<br>• _____<br>• _____ | SO<br>กลยุทธ์เชิงรุก          | WO<br>กลยุทธ์เชิงแก้ไข        |
| อุปสรรค (T)                 | • _____<br>• _____<br>• _____ | ST<br>กลยุทธ์เชิงป้องกัน      | WT<br>กลยุทธ์เชิงรับ          |

จากแนวคิด ทฤษฎี และวิธีการต่างๆ ที่ได้เสนอมาช้างต้นนี้ สามารถนำมาใช้ในแผนงานการวิจัยนี้ได้ โดยคณะผู้วิจัยจะประยุกต์ใช้เพื่อให้เกิดประโยชน์สูงสุดในแผนงานวิจัยนี้

#### งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

ณัฐพร เมียงชม (2550) ศึกษาปัจจัยที่มีผลต่อประสิทธิภาพด้านเทคนิคของกลุ่มอุตสาหกรรมขนาดกลางและขนาดย่อมจากกลุ่มตัวอย่าง 4 กลุ่มอุตสาหกรรม ได้แก่ ISIC2511, ISIC2519 ISIC 20520 และ ISIC2610 ทั้งนี้ข้อมูลได้จากแบบสอบถามโรงงาน ในช่วงปี 2547-2549 เมื่อวิเคราะห์โดยใช้ DEA พบว่าค่าประสิทธิภาพด้านเทคนิคอยู่ระหว่าง 0.174-0.642 โดยทุกกลุ่มอุตสาหกรรมพบปัญหาเรื่องการใช้ทรัพยากรไม่เหมาะสม ในส่วนของแรงงานและเครื่องจักร นอกจากนี้ยังพบว่ามีทรัพยากรอื่นๆ ที่ไม่มีผลต่อการเพิ่มผลผลิตแฝงอยู่ เป็นมูลค่าที่ต้องสูญเปล่าไปค่อนข้างมาก และค่าประสิทธิภาพทางด้านเทคนิคกับค่าประสิทธิภาพการผลิตรวมไม่มีความสัมพันธ์กัน

Bayarsaihan T. Battese G.E. and Coelli T.J. (1998) ได้ศึกษาผลผลิตภาพการผลิตพืชไร่ในระดับฟาร์มของประเทศมองโกเลีย ระหว่างปี 1976 -1989 วิเคราะห์ด้วย Stochastic Frontier Approach ผ่านฟังก์ชันการผลิตที่มีลักษณะแบบ Translog function โดยมีเงื่อนไขว่าการเปลี่ยนแปลงทางด้านเทคโนโลยีมีเพียงการเปลี่ยนแปลงทางด้านเทคโนโลยีแบบเป็นกลางเท่านั้น เป็นเครื่องมือในการศึกษา ซึ่งทำการศึกษารวม 48 ฟาร์ม ผลการศึกษาพบว่า ในกระบวนการผลิตผลผลิตพืชไร่ระดับฟาร์มตลอดระยะเวลามากกว่า 14 ปีมีระดับประสิทธิภาพการผลิตเฉลี่ยลดลงร้อยละ 7.2 ต่อปี ขณะที่การเปลี่ยนแปลงทางด้าน เทคโนโลยีการผลิตเฉลี่ยลดลงร้อยละ 11.4 ต่อปี และผลิตภาพปัจจัยการผลิตโดยรวม (TFP) ลดลงร้อยละ 18.0 ต่อปี อย่างไรก็ตาม จากการศึกษาในช่วงปี ค.ศ. 1981-



1989 ซึ่งเป็นช่วงระยะเวลา 9 ปีหลังที่ทำการศึกษา พบว่า อัตราการเติบโตของผลผลิตปัจจัยการผลิตโดยรวม (TFP Growth) มีสัดส่วนถึงร้อยละ 58.7 ของแหล่งที่มาของผลผลิตรัฐพืชในระดับฟาร์มของประเทศมองโกเลีย ซึ่งแสดงให้เห็นว่า กระบวนการผลิตผลผลิตรัฐพืชระดับฟาร์มมีการประยุกต์ใช้เทคโนโลยีการผลิตมากขึ้น

ทรงศักดิ์ ศรีบุญจิตต์ และ Haimin Wang (2539) ศึกษาผลกระทบของการใช้ปัจจัยการผลิต การเปลี่ยนแปลงทางด้านเทคโนโลยีการผลิตและประสิทธิภาพทางเทคนิคการผลิตที่มีต่อการผลิตทางการเกษตรในภาคเหนือของประเทศไทย ในช่วงปี 2518-2534 โดยใช้การวิเคราะห์แบบ Stochastic frontier approach ผ่านฟังก์ชันการผลิตที่มีลักษณะเป็นแบบ Translog function โดยมีเงื่อนไขว่าปัจจัยการผลิตแต่ละตัวสามารถแยกออกจากกันและกันได้ แต่ว่าปัจจัยการผลิตแต่ละตัวไม่สามารถแยกออกจากการเปลี่ยนแปลงทางด้านเทคโนโลยีได้ เป็นเครื่องมือในการศึกษา ผลการศึกษาพบว่า การเพิ่มขึ้นของอัตราความเจริญเติบโตของผลผลิตทางการเกษตรนั้น เป็นผลสืบเนื่องมาจากการเพิ่มขึ้นของการใช้ปัจจัยการผลิต โดยมีสัดส่วนร้อยละ 54.1 การเปลี่ยนแปลงทางด้านเทคโนโลยีการผลิตมีสัดส่วนร้อยละ 42.8 และการปรับปรุงประสิทธิภาพการผลิตมีสัดส่วนร้อยละ 3.1 นอกจากนี้ยังพบว่าการเปลี่ยนแปลงทางด้านเทคโนโลยีการผลิตแบบ Neutral technological change มีส่วนช่วยให้เกิดความเจริญเติบโตของผลผลิตทางการเกษตรมากที่สุด โดยคิดเป็นร้อยละ 37.8 จากการเปลี่ยนแปลงทั้งหมดร้อยละ 42.8 ที่เกิดจากการเปลี่ยนแปลงทางด้านเทคโนโลยีการผลิต

นพรัตน์ สิทธิโชคธนารักษ์ (2546) ทำการวัดประสิทธิภาพทางเศรษฐกิจ ประสิทธิภาพทางเทคนิคและประสิทธิภาพทางราคาของอุตสาหกรรมใบยาสูบขนาดเล็กในประเทศไทย ด้วยวิธีการ Data envelopment analysis (DEA) และวิธีการ Stochastic frontier model และเพื่อวิเคราะห์ปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อความไม่มีประสิทธิภาพทางเทคนิคในการบ่มใบยาสูบของอุตสาหกรรมใบยาสูบขนาดเล็กด้วยวิธีการ Ordinary Least Square (OLS) พร้อมกันนั้นได้ทำการเปรียบเทียบผลการศึกษาที่ได้จาก DEA และ Stochastic Frontier Model ใช้ข้อมูลปฐมภูมิจากการสัมภาษณ์กลุ่มตัวอย่างชาวไร่ยาสูบในพื้นที่ 3 จังหวัดภาคเหนือ ปีการเพาะปลูก 2545-2546 จำนวนทั้งสิ้น 307 ราย แบ่งเป็นชาวไร่ยาสูบในจังหวัดเชียงใหม่ 78 ราย ชาวไร่ยาสูบในจังหวัดแพร่ 113 ราย และ ชาวไร่ยาสูบในจังหวัดเชียงราย 116 ราย การศึกษาพบว่า ผลการประมาณค่าประสิทธิภาพทางเทคนิคประสิทธิภาพทางราคา และประสิทธิภาพทางเศรษฐกิจด้วยวิธีการ Stochastic Frontier Model และ DEA ให้ผลลัพธ์ไม่แตกต่างกัน คือ ชาวไร่ยาสูบส่วนใหญ่มีประสิทธิภาพทางเทคนิคและประสิทธิภาพทางราคาอยู่ในระดับสูง ส่วนประสิทธิภาพทางเศรษฐกิจของชาวไร่ยาสูบส่วนใหญ่อยู่ในระดับปานกลาง เมื่อพิจารณาแยกตามจังหวัดพบว่า ชาวไร่ยาสูบในจังหวัดเชียงใหม่มีค่าเฉลี่ยของประสิทธิภาพทั้ง 3 ประเภทสูงที่สุด รองลงมาได้แก่ ชาวไร่ยาสูบในจังหวัดเชียงราย ส่วนชาวไร่ยาสูบในจังหวัดแพร่มี

ค่าเฉลี่ยของประสิทธิภาพทั้ง 3 ค่าที่สุด อย่างไรก็ตาม เมื่อพิจารณาผลการเปรียบเทียบค่าประสิทธิภาพที่ประมาณค่าได้จากวิธีการ DEA และวิธีการ Stochastic Frontier Model พบว่า วิธีการประมาณค่าประสิทธิภาพทั้ง 2 วิธีการให้ผลลัพธ์ของค่าเฉลี่ยที่ไม่แตกต่างกันแต่มีลักษณะการกระจายที่แตกต่างกัน

วิไลลักษณ์ กิตติบุตร และคณะ (2548) ได้ทำการวิจัยเรื่อง “การพัฒนาการบริหารจัดการที่ดีของวิสาหกิจชุมชน OTOP ตำบลแม่สา อำเภอมะริม จังหวัดเชียงใหม่” มีวัตถุประสงค์การศึกษาเพื่อศึกษาบริบทและศักยภาพของวิสาหกิจชุมชนฯ ศึกษาปัญหาในการพัฒนาการจัดการวิสาหกิจชุมชนฯ และศึกษาแนวทางในการพัฒนาการจัดการวิสาหกิจชุมชนตำบลแม่สา อำเภอมะริม จังหวัดเชียงใหม่ ผลการวิจัยพบว่าสมาชิกส่วนใหญ่ทำอาชีพเกษตรกรรมเป็นหลัก และอาชีพเสริมด้านการทำขนม และงานฝีมือจำหน่าย ในส่วนของศักยภาพการบริหารจัดการของกลุ่มพบว่าทุกกลุ่มมีโครงสร้างองค์กร และกฎระเบียบชัดเจน ในส่วนด้านการผลิตบางกลุ่มมีการวางแผนการผลิตในโรงงานได้เหมาะสม แต่บางกลุ่มยังขาดความรู้เกี่ยวกับการจัดการวัตถุดิบ และต้นทุนการผลิต ส่วนการจัดการด้านการตลาดพบว่าทุกกลุ่มมีผลิตภัณฑ์เป็นของตนเอง กำหนดราคาสินค้าด้วยตนเอง แต่ยังมีข้อจำกัดด้านการประชาสัมพันธ์ ในส่วนของการจัดการการเงินพบว่ากลุ่มฯ มีการระดมทุนที่หลากหลาย และยังขาดความรู้ในการจัดทำบัญชีที่ถูกต้อง ปัญหาในการพัฒนาการจัดการของกลุ่มฯ พบว่าประสบปัญหาเรื่องอำนาจของผู้นำกลุ่มมีมาก ขาดการพัฒนาคุณภาพผลิตภัณฑ์ ขาดการประชาสัมพันธ์ และขาดเงินทุน ส่วนด้านแนวทางการพัฒนาพบว่ากลุ่มวิสาหกิจต้องการพัฒนาความรู้เกี่ยวกับการจัดการ การพัฒนาการผลิต และการพัฒนาด้านการจัดการทางการเงิน

วีระศักดิ์ สมยานะ (2549) ได้ทำวิจัยเรื่อง “โครงการบริหารจัดการธุรกิจชุมชนบ้านแหวน เพื่อยกระดับสู่วิสาหกิจชุมชนระดับประเทศ” การศึกษานี้มีวัตถุประสงค์เพื่อศึกษาศักยภาพของกลุ่มวิสาหกิจจำนวน 13 กลุ่มของตำบลบ้านแหวน เพื่อศึกษาข้อมูลพื้นฐานในการพัฒนากลุ่มธุรกิจชุมชนให้สอดคล้องกับศักยภาพของแต่ละกลุ่ม และเพื่อศึกษาแนวทางในการพัฒนาธุรกิจชุมชนตำบลบ้านแหวน อำเภอดง จังหวัดเชียงใหม่ ให้ยกระดับสู่วิสาหกิจชุมชนระดับประเทศได้อย่างเหมาะสม ผลการวิจัยอธิบายตามระยะเวลาการวิจัยได้ 3 ระยะคือ ระยะที่ 1 ผลการวิจัยพบว่าบริบทของกลุ่มเป็นข้อมูลพื้นฐานที่แสดงถึงศักยภาพของกลุ่มธุรกิจชุมชนทั้ง 3 กลุ่ม ซึ่งประกอบไปด้วย 3 ส่วนคือ ข้อมูลเกี่ยวกับการบริหารองค์การของกลุ่มรวมถึงข้อมูลด้านการผลิต และข้อมูลด้านการตลาดของกลุ่มธุรกิจชุมชน ข้อมูลที่ได้จากการวิเคราะห์จุดแข็ง จุดอ่อน ปัญหา และอุปสรรค (SWOT Analysis) และข้อมูลเกี่ยวกับปัญหา และความต้องการของกลุ่มในการเพิ่มระดับการพัฒนาของกลุ่มให้สูงขึ้น ผลการวิจัยระยะที่ 2 พบว่าความต้องการของกลุ่มในการพัฒนาจาก “กลุ่มธุรกิจชุมชน” ให้เป็น “กลุ่มวิสาหกิจชุมชน” มี 3 ด้านประกอบด้วย ด้านที่หนึ่งเป็นการพัฒนาด้านคุณภาพการผลิต ประกอบด้วยกระบวนการผลิตที่มีมาตรฐาน การแปรรูปสินค้าชนิดใหม่ ๆ การพัฒนา

สินค้าให้ได้มาตรฐาน รวมถึงการพัฒนาการบรรจุภัณฑ์สินค้า และการขนส่งสินค้า ส่วนผลการวิจัยระยะที่ 3 พบว่าแนวทางที่กลุ่มสามารถพัฒนาขึ้นเป็นกลุ่มวิสาหกิจระดับสูงขึ้นประกอบด้วย 4 ลำดับขั้นคือ การจัดแบ่งอำนาจหน้าที่การทำงานที่เหมาะสมกับความรู้ความสามารถ การยอมรับของสมาชิกกลุ่ม การพัฒนาคุณภาพสินค้าให้มีคุณภาพในระดับมาตรฐานวิสาหกิจชุมชนระดับประเทศ การพัฒนาแผนการตลาดระยะยาว และท้ายที่สุดเป็นการบูรณาการการพัฒนาองค์กร การพัฒนาการผลิต และการพัฒนาการตลาดเข้ากับการพัฒนาด้านการเงิน และบัญชีของกลุ่ม เพื่อให้กลุ่มสามารถพัฒนาเป็นวิสาหกิจชุมชนระดับประเทศที่ยั่งยืนต่อไป

กมลทิพย์ คำใจ (2550) ทำการศึกษาเรื่อง “การพัฒนาธุรกิจชุมชนชาวไทลื้อ อำเภอค้อย สะเท็กเพื่อยกระดับสู่วิสาหกิจชุมชน ที่มีวัตถุประสงค์การวิจัยเพื่อศึกษาศักยภาพของธุรกิจชุมชนไทลื้อ เพื่อศึกษาความต้องการในการพัฒนาทุนทางสังคมและเพิ่มศักยภาพธุรกิจชุมชนไทลื้อฯ และเพื่อศึกษาแนวทางในการพัฒนาธุรกิจชุมชนไทลื้อ อำเภอค้อยสะเท็ก จังหวัดเชียงใหม่ ให้ยกระดับสู่การเป็นวิสาหกิจชุมชนได้อย่างเหมาะสม การดำเนินการวิจัยใช้ระบบวิธีวิจัยและพัฒนาแบบมีส่วนร่วม (Participatory Action Research : PAR) กลุ่มประชากรได้แก่กลุ่มร้านค้าชุมชน ร้านน้ำมันสาธิต ประจำหมู่บ้าน กองทุนหมู่บ้านลวงเหนือ กลุ่มกองทุนปุย กลุ่มทอผ้าพื้นเมืองไทลื้อ กลุ่มเย็บผ้า และกลุ่มโฮมสเตย์ไทลื้อ ผลการวิจัยแบ่งได้ 3 ระยะกล่าวคือ ระยะที่ 1 ผลการวิจัยพบว่าบริบทของกลุ่มซึ่งเป็นข้อมูลพื้นฐานที่แสดงถึงศักยภาพของกลุ่มธุรกิจชุมชนทั้ง 9 กลุ่ม ประกอบข้อมูลด้านการบริหารองค์การของกลุ่ม การผลิต การตลาด และข้อมูลจากการวิเคราะห์จุดอ่อน จุดแข็ง ปัญหา และอุปสรรค (SWOT Analysis) ผลการวิจัยระยะที่ 2 พบว่าเกิดการพัฒนาทางด้านทุนบุคลากรจากการพัฒนาทักษะด้านการบริหารจัดการกลุ่ม การพัฒนาทุนการพัฒนาทรัพยากรและสิ่งแวดล้อมจากการสร้างแนวคิดในการลดใช้สารเคมี การพัฒนาทุนทางสังคมและวัฒนธรรมที่เกิดการอนุรักษ์วัฒนธรรมไทลื้อด้านผ้าทอไทลื้อ เกิดการตรวจสอบความน่าเชื่อถือบุคคลคณะกรรมการในการดำเนินงานโดยอาศัยความเคารพ หลักอาวุโส ความซื่อสัตย์สุจริตและการมีจริยธรรม การพัฒนาทุนทางวัตถุหรือทุนทางการตลาดเกิดตลาดสินค้า เกิดการออม และมีทุนหมุนเวียนเพื่อสร้างอาชีพ รายได้ลดค่าใช้จ่าย สำหรับแนวทางการพัฒนาธุรกิจชุมชนไทลื้อสามารถสรุปแนวทางการพัฒนาทุนทางสังคม และการเพิ่มศักยภาพของกลุ่มธุรกิจชุมชนได้ทั้งสิ้น 3 ด้านคือ 1) ด้านการพัฒนาคุณภาพสินค้าบริการ โดยนำเอาภูมิปัญญาและสิ่งแวดล้อมในชุมชนมาออกแบบ และประยุกต์ใช้เพื่อเน้นการลดต้นทุนการผลิต ความเข้าใจ และสร้างจิตสำนึกต่อการอนุรักษ์วัฒนธรรมของชาวไทลื้อ 2) ด้านการพัฒนาการตลาดที่ควรสร้างความเข้าใจในตลาดเป้าหมาย สร้างความสามารถในการวิเคราะห์ตลาด วิเคราะห์คู่แข่งขึ้น สร้างราคาสินค้าที่แตกต่าง และการวิเคราะห์พฤติกรรมผู้บริโภค 3) ด้านการบริหารจัดการและบริหารทุนที่ควรสร้างความรู้ความเข้าใจเกี่ยวกับการจัดการต้นทุน วิเคราะห์ต้นทุน รู้จักวิเคราะห์สภาพรายจ่ายที่จำเป็นสภาพหนี้สินเพื่อให้รู้จักสภาพคล่องธุรกิจ การบริหาร

จัดการทุนหมุนเวียนกับผลการดำเนินงาน การระดมหุ้นเพิ่ม การประชาสัมพันธ์ และการปันผลให้สมาชิก และชุมชน ให้สอดคล้องกับทุนทางสังคม และวัฒนธรรมของชุมชนไทลื้อ ส่วนผลการวิจัยในระยะที่ 3 เป็นการประเมินผลและติดตามการพัฒนาธุรกิจพบว่า มีเพียงธุรกิจชุมชน 3 ประเภท จำนวน 4 กลุ่มที่มีแนวโน้มเพียงพอที่จะสามารถพัฒนาไปสู่การยกระดับเป็นวิสาหกิจชุมชน ได้แก่ กลุ่มร้านน้ำมันสาธิต กลุ่มกองทุนหมู่บ้าน กลุ่มกองทุนฟื้นฟูและพัฒนาเกษตรกร และกลุ่มเย็บผ้า

วาริณ มงคลสมัย (2551) ได้ทำการวิจัยเรื่อง “การจัดการความรู้ทางการบัญชีเพื่อพัฒนาวิสาหกิจชุมชนในการผลิต ผลิตภัณฑ์ลำไยอบแห้งสีทองของกลุ่มเกษตรกรบ้านเหมืองกวัก ต.มะเขือแจ้ อ.เมือง จ.ลำพูน การวิจัยนี้มีวัตถุประสงค์เพื่อศึกษาการจัดทำบัญชีของกลุ่มเกษตรกรบ้านเหมืองกวัก หมู่ 5 ตำบลมะเขือแจ้ อำเภอเมือง จังหวัดลำพูนตามหลักปรัชญาเศรษฐกิจพอเพียงเพื่อแก้ปัญหาหนี้สินและเพื่อการพึ่งพาตนเอง และเพื่อพัฒนาวิสาหกิจชุมชนภายใต้การพึ่งพาคนทรัพยากรในชุมชน ผลการวิจัยพบว่าเกษตรกรมีความรู้ด้านบัญชีครัวเรือน บัญชีต้นทุน และเศรษฐกิจพอเพียงเนื่องจากหน่วยงานของรัฐเช่นธนาคารเพื่อการเกษตรและสหกรณ์การเกษตรได้เข้ามาให้ความรู้ แต่การบันทึกบัญชีต้นทุนจะบันทึกเพียงเฉพาะค่าแรงงาน สำหรับค่าวัตถุดิบ และค่าใช้จ่ายในการผลิตไม่ได้บันทึกไว้เป็นหลักฐาน

ภัทรศิริ อินทร์จนา และสุพงษ์ วัฒนยศเศรษฐ์ (2551) ได้ศึกษากลยุทธ์เพื่อเพิ่มประสิทธิภาพการบริหารจัดการของวิสาหกิจชุมชน ในเขตปฏิรูปที่ดิน กรณีศึกษา : กลุ่มโคเนื้อตำบลนิคมกระเสียว อำเภอด่านช้าง จังหวัดสุพรรณบุรี มีวัตถุประสงค์เพื่อศึกษากระบวนการทำงานด้านการบริหารจัดการวิสาหกิจชุมชน เพื่อศึกษา หาสาเหตุของปัญหาการบริหารจัดการวิสาหกิจชุมชนที่ส่งผลกระทบต่อการทำงาน และเพื่อกำหนดกลยุทธ์ให้เป็นแนวทางในการพัฒนาประสิทธิภาพด้านการบริหารจัดการ ผู้ศึกษาวิเคราะห์ข้อมูลโดยใช้การเก็บรวบรวมข้อมูลที่เป็นข้อมูลทุติยภูมิและข้อมูลปฐมภูมิ โดยการเก็บรวบรวมข้อมูลจากเอกสาร บทความ รายงานการประชุม และจากแบบสัมภาษณ์ประธานกลุ่มวิสาหกิจชุมชน 2 กลุ่ม คือ กลุ่มวิสาหกิจชุมชนกลุ่มโคเนื้อ จังหวัดสุพรรณบุรี และกลุ่มผู้เลี้ยงวัวบ้านเขาแม่แก้ว จังหวัดนครสวรรค์ โดยนำข้อมูลที่เก็บรวบรวมได้มาทำการวิเคราะห์โดยใช้แผนผังสาเหตุและผล และการวิเคราะห์จุดแข็ง จุดอ่อน โอกาส และ อุปสรรค ของกลุ่มวิสาหกิจชุมชน พบว่า ปัจจัยหลักที่ส่งผลกระทบต่อการทำงาน คือ ปัญหาประสิทธิภาพการบริหารจัดการต่ำ เนื่องจากผู้นำขาดความรู้ในด้านการบริหารจัดการกลุ่ม และการจัดการระบบบัญชี ส่วนสมาชิกกลุ่มยังขาดความรู้ในการรวมกลุ่ม และไม่มีเวลาเข้าร่วมกิจกรรม ซึ่งมีความสำคัญและส่งผลกระทบต่อการทำงานเป็นอย่างยิ่ง

สรินญา ภูมิภู (2550) ได้ทำการศึกษาเรื่อง การมีส่วนร่วมของสมาชิกกลุ่มวิสาหกิจชุมชนด้านการผลิตและการแปรรูปทางการเกษตรในจังหวัดลำปาง ผลการศึกษาพบว่า สมาชิกกลุ่มวิสาหกิจชุมชนส่วนใหญ่ เป็นหญิง อายุเฉลี่ย 51.17 ปี จบการศึกษาระดับประถมศึกษาปีที่ 4 ส่วนใหญ่

ไม่มีตำแหน่งทางสังคม มีรายได้รวมของครอบครัวเฉลี่ย 58,058.77 บาทต่อปี มีแรงงานในครัวเรือนเฉลี่ย 3.22 คน มีขนาดพื้นที่ทำการเกษตรเฉลี่ย 6.97 ไร่ ได้รับการฝึกอบรมเฉลี่ย 5.07 ครั้งต่อปี ความต้องการเกียรติและชื่อเสียงอยู่ในระดับไม่แน่ใจ ความต้องการพวกพ้องอยู่ในระดับไม่เห็นด้วย และทัศนคติที่ต่อผู้นำและคณะกรรมการอยู่ในระดับเห็นด้วย ผลการศึกษาการมีส่วนร่วมของสมาชิกกลุ่มวิสาหกิจชุมชน พบว่า การมีส่วนร่วมในการวางแผนและการมีส่วนร่วมในการดำเนินงาน สมาชิกกลุ่มวิสาหกิจชุมชนมีส่วนร่วมในระดับปานกลาง และการมีส่วนร่วมในผลประโยชน์และการมีส่วนร่วมในการประเมินผล สมาชิกกลุ่มวิสาหกิจชุมชนมีส่วนร่วมในระดับมาก ปัญหาและอุปสรรคที่เกี่ยวข้องกับการดำเนินงานในกิจกรรมต่าง ๆ พบว่า กลุ่มวิสาหกิจชุมชนขาดเงินทุนหมุนเวียนในการทำกิจกรรม ดันทุนการผลิตสูงขึ้น รวมไปถึงเครื่องจักร และอุปกรณ์ที่มีราคาแพงทำให้ได้ผลตอบแทนน้อย ทั้งยังขาดความรู้ด้านการผลิตและการแปรรูปที่ถูกต้อง และสมาชิกในกลุ่มส่วนใหญ่เป็นผู้สูงอายุ ซึ่งสมาชิกได้ให้ข้อเสนอแนะว่า รัฐบาลควรสนับสนุนเงินทุนหมุนเวียนให้แก่กลุ่ม รวมไปถึงการให้ความรู้และฝึกอบรมในด้านการตลาด การบริหารจัดการกลุ่ม การผลิต และการแปรรูปผลผลิตทางการเกษตรจากผู้เชี่ยวชาญและผู้ที่มีประสบการณ์ในการดำเนินธุรกิจ นอกจากนี้ควรส่งเสริมเยาวชนให้เข้ามามีส่วนร่วมในกิจกรรมกลุ่มให้มากขึ้น

พิรพงษ์ ปราบริปู (2547) ได้ทำการศึกษาเรื่อง การวิเคราะห์ผลการดำเนินงานวิสาหกิจชุมชนกลุ่มดีเหล็กบ้านฝ้ายมูล อำเภอกำแพงแสน จังหวัดนครปฐม ผลการศึกษาพบว่า ดันทุนการผลิตส่วนใหญ่อยู่ในส่วนของค่าแรงที่ไม่เป็นตัวเงิน รองลงไปเป็นค่าจ้างในการผลิต และค่าวัตถุดิบรองตามลำดับ ผลตอบแทนของผลิตภัณฑ์ทุกชนิดมีกำไร เมื่อเปรียบเทียบกับต้นทุนที่เป็นตัวเงิน โดยมีอัตราผลตอบแทนต่อต้นทุนที่เป็นตัวเงินอยู่ในช่วงร้อยละ 3.76 ถึงร้อยละ 70.26 โครงสร้างการตลาดพบว่า สมาชิกจะบริหารการตลาดกันเอง โดยร้อยละ 60 ของสินค้าที่ผลิตได้ จะจำหน่ายบนแผงลอยที่สมาชิกสร้างขึ้น อีกร้อยละ 30 และร้อยละ 10 จะจำหน่ายให้กับพ่อค้าคนกลางในกลุ่มฯ และจากต่างหมู่บ้าน ตามลำดับ ซึ่งตลาดรองรับสินค้าเกือบทั้งหมดเป็นกลุ่มผู้บริโภคในจังหวัดนครปฐม โครงสร้างทางการเงินของกิจกรรมการดีเหล็กของกลุ่มฯ ไม่สามารถวิเคราะห์ได้เนื่องจากสมาชิกแยกกันผลิต แยกกันจัดจำหน่าย ส่วนผลการดำเนินงานทางการเงินของกิจกรรมการปล่อยกู้ กิจกรรมจำหน่ายถ่าน และกิจกรรมเก็บค่าบำรุงการใช้โรงเรือนผลิตของกลุ่มฯ ยังไม่สามารถสรุปได้แน่ชัด เนื่องจากยังไม่ครบกำหนดสิ้นปีดำเนินงาน เมื่อพิจารณาจุดแข็ง จุดอ่อน โอกาส และข้อจำกัดของกลุ่มฯ พบว่า ในภาพรวมกลุ่มฯ มีจุดเด่นในด้านงานจัดองค์กร มีการผลิตที่ได้มาตรฐาน ตลอดจนผลิตภัณฑ์เป็นสินค้าระดับล่างเป็นที่ต้องการของตลาด อีกทั้งกลุ่มฯ ยังเป็นผู้ผลิตรายใหญ่เพียงรายเดียวในพื้นที่ ทำให้คนในพื้นที่เกือบทั้งหมดจะใช้ผลิตภัณฑ์ที่กลุ่มฯ ผลิต ส่วนข้อจำกัดที่สำคัญคือ ถ่านซึ่งเป็นวัตถุดิบสำคัญเริ่มขาดแคลน อาจทำให้ดันทุนการผลิตปรับตัวสูงขึ้นในอนาคต ด้านศักยภาพการพัฒนา กลุ่มฯ สามารถพัฒนาผลิตภัณฑ์ของตน ไปสู่รูปแบบอื่นๆ

ที่ต้องการได้ เนื่องจากมีทักษะฝีมือด้านการตีเหล็กที่ได้สั่งสมมาเป็นทุนเดิม อีกทั้งจุดเด่นเรื่องของเชื้อชาติ วัฒนธรรม ภาษา ที่เป็นเอกลักษณ์ รวมถึงอุปนิสัยที่มีความสามัคคีในหมู่คณะ และความภูมิใจในวัฒนธรรมของตน จะเป็นตัวส่งเสริมให้กลุ่มฯ ที่ก่อตั้งขึ้นจากความตั้งใจของสมาชิกมีความยั่งยืนต่อไป ข้อเสนอแนะการปรับปรุงที่สำคัญ คือ ควรมีการพัฒนารูปแบบผลิตภัณฑ์ใหม่ ที่สามารถเพิ่มมูลค่าให้กับตัวผลิตภัณฑ์ได้ เนื่องจากทักษะฝีมือที่มีอยู่สามารถทำได้ อีกทั้งสามารถกำหนดราคาให้สูงกว่าที่เป็นอยู่ได้ รวมถึงการควบคุมและตรวจสอบการบริหารการเงินในแต่ละกิจกรรม เพื่อให้มีการดำเนินงานที่สอดคล้องและโปร่งใส

### กรอบแนวคิดของแผนงานวิจัย

จากแนวคิดทฤษฎีและวิธีการในการวิจัยที่กล่าวมาแล้ว คณะผู้วิจัยสามารถสรุปกรอบแนวคิดของแผนงานวิจัยได้ดังต่อไปนี้

โครงการที่ 1 ศึกษาวิเคราะห์ประสิทธิภาพการผลิต และปัจจัยกำหนดความมีประสิทธิภาพการผลิตของวิสาหกิจชุมชนในปัจจุบันในจังหวัดเชียงใหม่ ตลอดจนวิเคราะห์เปรียบเทียบประสิทธิภาพการผลิตของวิสาหกิจชุมชนไทยกับประเทศต่างๆ ในอาเซียน และนำเสนอแนวทางการเพิ่มประสิทธิภาพการผลิตของวิสาหกิจชุมชนไทยเพื่อการก้าวเข้าสู่การแข่งขันในระดับอาเซียน เพื่อรองรับการเข้าสู่ประชาคมเศรษฐกิจอาเซียน

โครงการที่ 2 ศึกษาวิเคราะห์ความสามารถทางการตลาดของวิสาหกิจชุมชนในจังหวัดเชียงใหม่ ตลอดจนวิเคราะห์สถานการณ์และปัจจัยแวดล้อมในการแข่งขันของวิสาหกิจชุมชน และนำเสนอแนวทางการพัฒนาความสามารถทางการตลาดและแข่งขันที่เกิดขึ้นจากการมีส่วนร่วมของประชาชน เพื่อรองรับการเข้าสู่ประชาคมเศรษฐกิจอาเซียน

โครงการที่ 3 ศึกษาวิเคราะห์ทุนของชุมชนและการบริหารจัดการของวิสาหกิจชุมชน ตลอดจนเสริมสร้างความเข้มแข็งให้กับวิสาหกิจชุมชนและเครือข่ายวิสาหกิจชุมชน และสร้างระบบที่เหมาะสมในการดำเนินงานเพื่อรองรับการก้าวเข้าสู่ประชาคมเศรษฐกิจอาเซียน ซึ่งจะนำมาซึ่งการแข่งขันในตลาดสินค้าบริโภค ทั้งนี้เพื่อเป็นการเตรียมความพร้อมและพัฒนาศักยภาพให้แก่วิสาหกิจชุมชนที่มีศักยภาพในการแข่งขันได้ในระดับภูมิภาคอาเซียน

หลังจากได้ข้อมูลจากทั้ง 3 โครงการวิจัยอย่างชัดเจนแล้ว คณะผู้วิจัยจะได้นำข้อมูลดังกล่าวประกอบกับการสัมภาษณ์เชิงลึก (In-depth interview) จากวิสาหกิจชุมชนและเครือข่ายวิสาหกิจชุมชนในพื้นที่ตัวอย่าง และเจ้าหน้าที่ส่วนราชการที่เกี่ยวข้อง แล้วนำข้อมูลทั้งหมดมาวิเคราะห์ด้วยเทคนิคต่างๆ และลงพื้นที่พัฒนาศักยภาพการบริหารจัดการวิสาหกิจชุมชน พร้อมทั้งนำเสนอแนว



ทางการพัฒนาศักยภาพการบริหารจัดการวิสาหกิจชุมชนในจังหวัดเชียงใหม่และพื้นที่ใกล้เคียงต่อไปในอนาคต



แผนภาพที่ 10 แสดงกรอบแนวคิดในการวิจัย

### บทที่ 3

#### วิธีการวิจัย

ในแผนงานวิจัยนี้ คณะผู้วิจัยได้ใช้ระเบียบวิธีการวิจัยเชิงปริมาณ (Quantitative research) และเชิงคุณภาพ (Qualitative research) ผสมผสานกันโดยประยุกต์รูปแบบการวิจัยและพัฒนา (Research and development) และการวิจัยปฏิบัติการแบบมีส่วนร่วม (Participatory Action Research: PAR) เป็นระเบียบวิธีในการศึกษา โดยมีการดำเนินการในโครงการย่อยทั้ง 3 โครงการ ตามลำดับให้เสร็จสิ้นก่อน หลังจากนั้นจึงดำเนินการเก็บข้อมูลเพิ่มเติมกับกลุ่มวิสาหกิจชุมชนด้วยการสัมภาษณ์กับกลุ่มวิสาหกิจชุมชน และผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย ตลอดจนเครือข่ายวิสาหกิจชุมชน เพื่อเป็นข้อมูลประกอบในการวิเคราะห์เพื่อพัฒนาศักยภาพการบริหารจัดการวิสาหกิจชุมชนสู่ประชาคมเศรษฐกิจอาเซียน และเพื่อให้บรรลุวัตถุประสงค์ของการวิจัยที่กำหนดไว้ คณะผู้วิจัยจึงได้กำหนดวิธีการวิจัยไว้ดังต่อไปนี้

#### ประชากรและกลุ่มตัวอย่าง

1. กลุ่มตัวอย่างที่เป็นสมาชิกกลุ่มวิสาหกิจชุมชน ดำเนินการเก็บข้อมูลจากตัวแทนกลุ่มวิสาหกิจชุมชน ซึ่งประกอบด้วย ประธานกลุ่ม กรรมการบริหารกลุ่ม และตัวแทนจากประชาชนทั่วไปที่เป็นสมาชิกกลุ่มในแต่ละกลุ่ม สุ่มตัวอย่างกลุ่มวิสาหกิจชุมชนในจังหวัดเชียงใหม่ กลุ่มละ 10 ราย รวมกลุ่มตัวอย่างทั้งหมดประมาณ 400 รายจาก 40 กลุ่มวิสาหกิจชุมชน
2. กลุ่มตัวอย่างจากเครือข่ายวิสาหกิจชุมชน โดยดำเนินการเก็บข้อมูลจากประธานกลุ่มเครือข่ายในแต่ละอำเภอ หรือประธานกลุ่มเครือข่ายในแต่ละประเภทผลิตภัณฑ์ และกรรมการเครือข่ายวิสาหกิจชุมชน รวมจำนวนทั้งสิ้น 20 ราย
3. กลุ่มตัวอย่างหน่วยงานภาครัฐที่เกี่ยวข้อง ได้แก่ เจ้าหน้าที่จากสำนักงานเกษตรจังหวัดเชียงใหม่ ในส่วนของวิสาหกิจชุมชนของจังหวัดเชียงใหม่ ดำเนินการเก็บข้อมูลจากเจ้าหน้าที่ผู้รับผิดชอบในการขึ้นทะเบียน ตรวจสอบ ประเมิน และกำกับดูแลกลุ่มวิสาหกิจชุมชนทั้งหมด จำนวน 5 ราย

### เครื่องมือและวิธีการเก็บรวบรวมข้อมูล

การวิจัยครั้งนี้เป็นการวิจัยและพัฒนาศักยภาพการบริหารจัดการวิสาหกิจชุมชนในจังหวัดเชียงใหม่ สู่ประชาคมเศรษฐกิจอาเซียน ดำเนินการศึกษาโดยแบ่งออกเป็น โครงการย่อยจำนวน 3 โครงการดังต่อไปนี้

1. การวิเคราะห์ประสิทธิภาพการผลิตของวิสาหกิจชุมชนในจังหวัดเชียงใหม่สู่ประชาคมเศรษฐกิจอาเซียน
2. การเพิ่มขีดความสามารถทางการตลาดและการแข่งขันของวิสาหกิจชุมชนในจังหวัดเชียงใหม่สู่ประชาคมเศรษฐกิจอาเซียน
3. การเสริมสร้างความเข้มแข็งด้านการบริหารจัดการของวิสาหกิจชุมชนในจังหวัดเชียงใหม่สู่ประชาคมเศรษฐกิจอาเซียน

โดยได้ดำเนินการศึกษาเป็น 4 ระยะ และแต่ละช่วงมีเครื่องมือและวิธีการเก็บรวบรวมข้อมูลดังต่อไปนี้

**ระยะที่ 1** ศึกษาวิเคราะห์ประสิทธิภาพการผลิตของกลุ่มวิสาหกิจชุมชน โดยนำผลการศึกษาจากโครงการย่อยที่ 1 มาวิเคราะห์พร้อมกับการเก็บข้อมูลเพิ่มเติมจากสมาชิกกลุ่มวิสาหกิจชุมชนในแต่ละกลุ่มซึ่งเป็นกลุ่มตัวอย่างเดียวกันกับ โครงการย่อยที่ 1 ด้วยการสัมภาษณ์เจาะลึก (In-depth Interview)

**ระยะที่ 2** ศึกษาการเพิ่มขีดความสามารถทางการตลาดและการแข่งขันของกลุ่มวิสาหกิจชุมชน โดยนำผลการศึกษาจากโครงการย่อยที่ 2 มาวิเคราะห์พร้อมทั้งเก็บข้อมูลเพิ่มเติมจากเอกสารและข้อมูลด้านการตลาดจากกลุ่มวิสาหกิจชุมชนและจากหน่วยงานที่เกี่ยวข้อง ตลอดจนเก็บข้อมูลปฐมภูมิด้วยการสัมภาษณ์เจาะลึก (In-depth Interview) จากกลุ่มตัวอย่างเดียวกันกับ โครงการย่อยที่ 2

**ระยะที่ 3** ศึกษาการเสริมสร้างความเข้มแข็งด้านการบริหารจัดการของกลุ่มวิสาหกิจชุมชน โดยทำการเก็บรวบรวมข้อมูลจากผลของโครงการย่อยที่ 3 พร้อมทั้งเก็บข้อมูลเพิ่มเติมจากกลุ่มตัวอย่างเดียวกัน ด้วยการสัมภาษณ์เจาะลึก (In-depth Interview) จากเอกสารที่เกี่ยวข้องทั้งหมด และจากการสังเกตในกิจกรรมต่างๆ ระหว่างดำเนินโครงการย่อยที่ 3 จากแบบบันทึกการสังเกต

**ระยะที่ 4** การพัฒนาศักยภาพการบริหารจัดการกลุ่มวิสาหกิจชุมชน ด้วยการวิเคราะห์สภาพทั่วไปของการบริหารจัดการวิสาหกิจชุมชน ตลอดจนนำเสนอแนวทางในการพัฒนาศักยภาพการบริหารจัดการวิสาหกิจชุมชนสู่ประชาคมอาเซียน ในขั้นตอนนี้จะดำเนินการด้วยวิธีการสัมภาษณ์เชิงลึก (In-depth interview) แบบมีโครงสร้างแน่นอน (Structured Interview) และแบบไม่มีโครงสร้างแน่นอน (Unstructured interview) กับสมาชิกกลุ่มวิสาหกิจชุมชน เครือข่ายกลุ่มวิสาหกิจชุมชน และเจ้าหน้าที่จากหน่วยงานราชการที่เกี่ยวข้อง

### การวิเคราะห์ข้อมูล

ระยะที่ 1-3 นำข้อมูลที่ได้จากการสัมภาษณ์เจาะลึกทั้งหมดมาจัดหมวดหมู่และวิเคราะห์ข้อมูลโดยการวิเคราะห์เนื้อหา (Content Analysis) พร้อมทั้งมีการวิเคราะห์เปรียบเทียบเพื่อหาความสอดคล้องหรือความขัดแย้งกับข้อมูลทุติยภูมิ (Secondary Data)

ระยะที่ 4 นำข้อมูลทั้งสามส่วนมาตรวจสอบข้อมูลด้วยเทคนิคแบบสามเส้า (Triangulation technique) เพื่อหาความถูกต้องของข้อมูล หลังจากนั้น คณะผู้วิจัยจะดำเนินการวิเคราะห์ข้อดี ข้อเสีย โอกาส และอุปสรรค (SWOT) จากข้อมูลที่ได้จากวัตถุประสงค์ข้อที่ 1 เพื่อวิเคราะห์ข้อมูลใน 3 ประเด็น คือ 1) ประสิทธิภาพการผลิต 2) ชีตความสามารถทางการตลาดและการแข่งขัน และ 3) ความเข้มแข็งของวิสาหกิจชุมชน ตลอดจนการวิเคราะห์ในรูปแบบความสัมพันธ์แบบแมทริกซ์โดยใช้เทคนิค TOWS Matrix เพื่อกำหนดยุทธศาสตร์ หรือกลยุทธ์ในการพัฒนาศักยภาพการบริหารจัดการกลุ่มวิสาหกิจชุมชนในจังหวัดเชียงใหม่ เพื่อเตรียมพร้อมเข้าสู่ประชาคมเศรษฐกิจอาเซียน

### แผนการสร้างนักวิจัยรุ่นใหม่จากการทำการวิจัยตามแผนงานวิจัย

การดำเนินงานตามแผนงานวิจัยนี้มีแผนการสร้างนักวิจัยรุ่นใหม่ในระบบการศึกษาระดับอุดมศึกษาและปฐม หรือมัธยมศึกษาดังต่อไปนี้

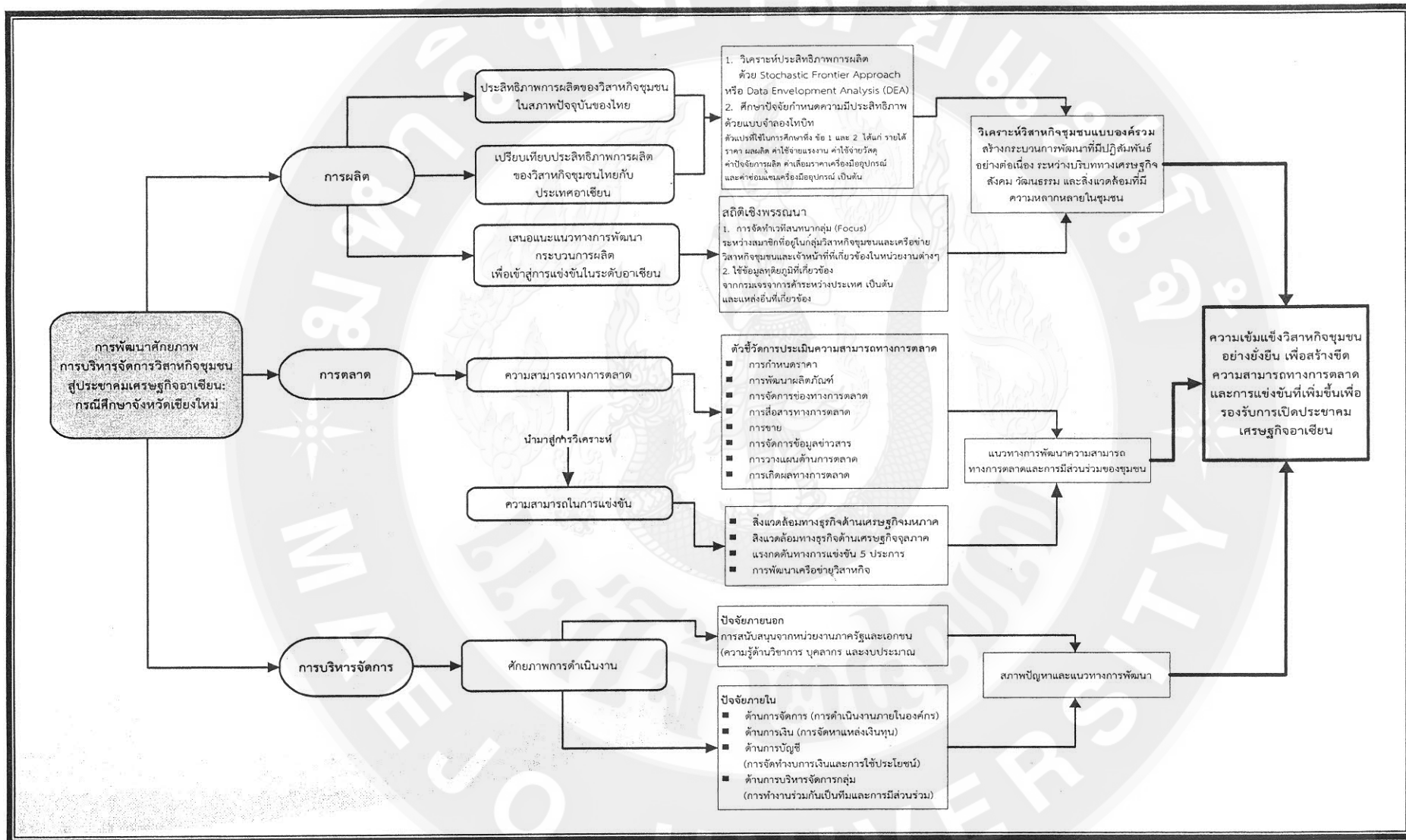
1. นำนักศึกษาระดับปริญญาตรี โท เอก เข้ามาเป็นผู้ช่วยวิจัยทั้งในภาคสนามและการดำเนินงานด้านงานเอกสารต่างๆ
2. ชี้แนะบางประเด็นปลีกย่อยเพื่อเป็นหัวข้องานวิจัยของนักศึกษาทั้งระดับปัญหาพิเศษและวิทยานิพนธ์
3. จัดทำเอกสารประกอบรูปภาพอย่างง่าย เพื่อเผยแพร่แก่นักเรียนที่มาดู และเพื่อกระตุ้นความอยากรู้อยากเห็นและจิตสำนึกความเป็นนักพัฒนาและนักวิจัยแก่เยาวชนรุ่นต่อไปในอนาคต

### กลยุทธ์ของแผนงานวิจัย

จากแผนภาพที่ แสดงให้เห็นถึงกลยุทธ์ต่างๆ ตลอดจนผลลัพธ์ของแต่ละโครงการวิจัยย่อยทั้ง 3 โครงการ โดยผลลัพธ์ที่ได้จากทั้ง 3 โครงการย่อยนี้จะถูกรวบรวมและนำมาจัดระเบียบข้อมูล (Category) โดยจำแนกประเภทเป็นหมวดหมู่ตามวัตถุประสงค์การวิจัยและนำมาวิเคราะห์ควบคู่กับบริบท (Content) ที่ได้จากข้อมูลทุติยภูมิต่างๆ นอกจากนี้ยังมีข้อมูลที่ได้จากการสัมภาษณ์และสอบถามกลุ่มตัวอย่าง จากกลุ่มตัวอย่าง 3 กลุ่ม คือ สมาชิกกลุ่มวิสาหกิจชุมชนในแต่ละประเภท

ผลิตภัณฑ์ เครือข่ายกลุ่มวิสาหกิจชุมชน และ เจ้าหน้าที่จากหน่วยงานราชการที่เกี่ยวข้อง เช่น สำนักงานเกษตรจังหวัดเชียงใหม่ ในส่วนของเจ้าหน้าที่รับผิดชอบดูแลและกำกับกลุ่มวิสาหกิจชุมชนในจังหวัดเชียงใหม่ ด้วยวิธีการสัมภาษณ์เชิงลึก (In-depth interview) แบบมีโครงสร้างแน่นอน (Structured Interview) และแบบไม่มีโครงสร้างแน่นอน (Unstructured interview) ในประเด็นต่างๆ คือ 1) การผลิต เช่น ประสิทธิภาพการผลิต การเปรียบเทียบประสิทธิภาพการผลิตกับประเทศในกลุ่มอาเซียน 2) การตลาด เช่น ความสามารถทางการตลาดและการแข่งขัน 3) การบริหารจัดการ เช่น ศักยภาพการดำเนินงาน หลังจากนั้นจะนำข้อมูลทั้งสามส่วนมาตรวจสอบข้อมูลด้วยเทคนิคแบบสามเส้า (Triangulation technique) เพื่อหาความถูกต้องของข้อมูล (วัตถุประสงค์ที่ 1)

สำหรับวัตถุประสงค์ข้อที่ 2 ของแผนงานวิจัย คณะผู้วิจัยจะดำเนินการวิเคราะห์ข้อดี ข้อเสีย โอกาส และอุปสรรค (SWOT) จากข้อมูลที่ได้จากวัตถุประสงค์ข้อที่ 1 เพื่อวิเคราะห์สภาพและสถานะของกลุ่มวิสาหกิจชุมชนในจังหวัดเชียงใหม่ในปัจจุบัน อีกทั้งยังวิเคราะห์ข้อมูลในรูปแบบความสัมพันธ์แบบแมทริกซ์โดยใช้เทคนิค TOWS Matrix เพื่อกำหนดยุทธศาสตร์ หรือกลยุทธ์ในการพัฒนาศักยภาพการบริหารจัดการกลุ่มวิสาหกิจชุมชนในจังหวัดเชียงใหม่ให้เข้มแข็ง ทดเทียมและสามารถแข่งขันกับประเทศเพื่อนบ้านได้ และเพื่อเป็นการเตรียมความพร้อมสำหรับการเข้าสู่ประชาคมเศรษฐกิจอาเซียนของประเทศไทย



แผนภาพที่ 11 กรอบแนวคิดของแผนงานวิจัยเชิงกลยุทธ์



## บทที่ 4

### ผลการวิจัย

การศึกษาเรื่อง การพัฒนาศักยภาพการบริหารจัดการวิสาหกิจชุมชนสู่ประชาคมเศรษฐกิจอาเซียน: กรณีศึกษาจังหวัดเชียงใหม่ ดำเนินการศึกษาออกเป็น 4 ระยะ แบ่งออกเป็น 3 โครงการย่อย โดยจากการศึกษาในโครงการย่อยที่ 1 ศึกษาและวิเคราะห์ประสิทธิภาพการผลิตของวิสาหกิจชุมชน โครงการย่อยที่ 2 ศึกษาการเพิ่มขีดความสามารถทางการตลาดและการแข่งขันของวิสาหกิจชุมชน และโครงการย่อยที่ 3 ศึกษาการเสริมสร้างความเข้มแข็งด้านการบริหารจัดการของวิสาหกิจชุมชน คณะผู้วิจัยจึงนำผลการศึกษาของทั้ง 3 โครงการย่อยนี้มาวิเคราะห์ พร้อมกับเก็บข้อมูลเพิ่มเติมด้วยการสัมภาษณ์เจาะลึก (In-depth Interview) จากกลุ่มตัวอย่างเครือข่ายวิสาหกิจชุมชนในพื้นที่วิจัยจำนวน 20 ราย และตัวแทนเจ้าหน้าที่จากหน่วยงานภาครัฐในพื้นที่ที่เกี่ยวข้องจำนวน 5 ราย โดยสามารถสรุปผลการศึกษิตตามวัตถุประสงค์ของแผนงานวิจัยได้ดังต่อไปนี้

#### 1. วิเคราะห์สภาพทั่วไปของการบริหารจัดการวิสาหกิจชุมชน

##### 1.1 การวิเคราะห์ประสิทธิภาพการผลิตของวิสาหกิจชุมชน

###### 1.1.1 กลุ่มทอผ้า อำเภอมองทอง และอำเภอแม่แจ่ม จังหวัดเชียงใหม่

โดยกลุ่มทอผ้าจะต้องดำเนินกิจกรรมทั้งหมด 5 กิจกรรม เพื่อให้ได้สินค้าสำเร็จรูปออกมาขายในท้องตลาด คือ 1) กิจกรรมการซื้อฝ้าย โดยซื้อดอกฝ้าย (ฝ้ายพันธุ์มือ) สำหรับตลาดต่างประเทศ เช่น ญี่ปุ่น เกาหลี และซื้อฝ้ายจากโรงงาน 2) การจัดการฝ้ายที่รับซื้อจากโรงงาน โดยจะต้องดำเนินการกำจัดไขมันในเส้นฝ้าย คั้นเปลือกไม้ตามสีที่ต้องการ ล้างน้ำ และแช่น้ำยา และนำไปตาก 3) การขึ้นลาย โดยการนำเส้นด้ายที่ได้จากกิจกรรม 2 ม้วนใส่กระป๋อง ฝ้ายเส้นยืน 4.5 กิโลกรัม เมื่อทอเสร็จจะได้ความยาวผ้าเท่ากับ 55-60 เมตร 4) การทอ ดำเนินการสืบเส้นด้าย และการทอผ้า และ 5) ฝ้ายสำหรับการตัดเย็บ โดยต้องส่วชัก ปรับนุ่ม ฟีกส์สี และรีด ส่งตัด และนำมาตัดเย็บเป็นเสื้อผ้าสำเร็จรูปสู่ตลาด จากกิจกรรมทั้งหมดแสดงให้เห็นถึงภูมิปัญญาท้องถิ่น ที่สืบทอดกันมาช้านาน โดยเกษตรกรไม่จำเป็นต้องซื้อวัตถุดิบในการผลิตจากภายนอกเลย ทั้ง การซื้อฝ้ายภายในชุมชน การจัดการฝ้าย การขึ้นลาย การทอ และการตัดเย็บ ทั้งหมดดำเนินการในชุมชน และใช้วัตถุดิบจากชุมชนทั้งสิ้น

ต้นทุนในการผลิตที่อยู่ในสัดส่วนที่มากที่สุดคือต้นทุนการซื้อฝ้าย โดยรับซื้อจากฝ้ายในชุมชน และฝ้ายจากโรงงาน เนื่องจากผลผลิตในชุมชนไม่เพียงพอต่อความต้องการ และต้นทุนที่เกี่ยวข้องกับการทอผ้า เนื่องจากการทอผ้าของกลุ่มใช้แรงงานคนเป็นหลักโดยแรงงานทอ

ผ้าจะเป็นสมาชิกของกลุ่มที่ได้ฝึกฝนและมีความเชี่ยวชาญการทอผ้าโดยใช้กี่กระตุก สำหรับการทอนั้นจะทำการทอ ณ ที่ทำการกลุ่มส่วนหนึ่งและส่งให้สมาชิกทอตามบ้าน ในขณะที่รับจากการจำหน่ายผลิตภัณฑ์ผ้าทอของกลุ่มที่จำหน่ายในตลาดต่างๆ ทั้งตลาดภายในประเทศและต่างประเทศ พบว่า ผ้าชิ้นลายมัดหมี่ และลาย 4 ตะกอก มีสัดส่วนมากที่สุด เมื่อเทียบกับผลิตภัณฑ์ผ้าทอแบบอื่นๆ เนื่องจากผ้าทอ 4 ตะกอนั้นมีลวดลายที่สวยงามและมีความประณีตในการทอ จึงทำให้เป็นที่ต้องการของลูกค้าเป็นอย่างมาก โดยมีการจัดจำหน่ายในร้านค้าชั้นนำในจังหวัดเชียงใหม่ทั่วไป ตลอดจนความสามารถในการทำกำไรของกลุ่ม พิจารณาจากกำไรขั้นต้นต่อยอดขายผลิตภัณฑ์ผ้าทอ พบว่า จากกำไรขั้นต้นที่คำนวณได้เกือบ 1 ล้านบาทต่อปี ยอดขายผลิตภัณฑ์ผ้าทอมากกว่า 2 ล้านบาทต่อปี กล่าวได้ว่ากลุ่มวิสาหกิจชุมชนทอผ้ามีความสามารถทำกำไรได้อยู่ในระดับที่สูงมาก ทั้งนี้ การผลิตผ้าทอต้องใช้ทักษะ ความประณีต ความอดทน ความเชี่ยวชาญ และเวลา มากพอสมควรกว่าจะผลิตออกมาเป็นผ้าทอเพื่อการตัดเย็บ จึงทำให้มูลค่าของผ้าทอที่จำหน่ายได้สร้างกำไรให้กลุ่มในอัตราที่ไม่สูงมากนัก อีกทั้งราคาต่อหน่วยของผลิตภัณฑ์ผ้าทอมีราคาค่อนข้างสูง

อาจกล่าวได้ว่ากลุ่มทอผ้าประสบผลสำเร็จในการดำเนินงานเป็นอย่างสูง โดยปัจจัยที่ส่งผลให้กลุ่มประสบผลสำเร็จนั้นอาจมาจากการได้รับการสนับสนุนจากหน่วยงานภาครัฐ ภาคเอกชน และสถาบันการศึกษาอย่างต่อเนื่อง โดยเฉพาะในด้านเทคโนโลยีการผลิตและการตลาด รวมทั้งความสามัคคีและความร่วมมือร่วมใจของกลุ่มสมาชิกในการดำเนินงานร่วมกัน อย่างไรก็ตาม กลุ่มทอผ่ายังคงมีปัญหา แปรสรรค ในการจัดการกลุ่ม กล่าวคือ สมาชิกของกลุ่มมีการประกอบอาชีพเป็นชาวสวนลำไย อีกด้วย ทำให้กลุ่มขาดแคลนแรงงานในช่วงเก็บเกี่ยวผลผลิตลำไย ส่งผลให้กลุ่มไม่สามารถรับคำสั่งซื้อจากลูกค้าในช่วงดังกล่าวได้เท่าที่ควร อย่างไรก็ตามทางกลุ่มได้มีการบริหารจัดการโดยการสร้างสมาชิกรุ่นใหม่ทดแทนขึ้นมาเรื่อยๆ และจัดตารางการทำงานสมาชิกไม่ให้เกิดความขาดแคลน โดยการให้สมาชิกหยุดเพื่อเก็บเกี่ยวลำไยสลับกัน นอกจากนี้ปัญหาลูกพรุน อีกอย่างหนึ่งของทางกลุ่ม คือ กิจกรรมการทอผ้าจะเน้นการใช้ความชำนาญจากแรงงานสมาชิก โดยไม่มีการใช้อุปกรณ์ เครื่องมือ เครื่องจักร มากเท่าไรนัก ส่งผลให้การย้อมสีธรรมชาติแต่ละครั้งที่ได้อาจไม่ได้มาตรฐานเท่ากันตลอด เนื่องจากการย้อมสีไม่มีการใช้เครื่องชั่ง ตวง วัด ใดๆ ซึ่งส่วนมากจะใช้ประสบการณ์ความชำนาญ และการคาดคะเนทางสายตาเป็นหลัก

### 1.1.2 กลุ่มแม่บ้านเกษตรกรรอยพระพุทธรูปปางกล้วย

กลุ่มแม่บ้านเกษตรกรรอยพระพุทธรูปปางกล้วย นำกล้วยน้ำว้าที่มีมากในท้องถิ่น มาดัดแปลงทำเป็นสินค้าแปรรูปในรูปแบบต่างๆ ออกจำหน่าย เพื่อเป็นการเพิ่มมูลค่าผลิตผลทาง

การเกษตร โดยเฉพาะในช่วงที่ผลผลิตมีมากจนเกินความต้องการของตลาด และเป็นการสร้างรายได้เสริมให้กับสมาชิกในกลุ่มได้เป็นอย่างดี ผลิตภัณฑ์ที่ได้รับความนิยมมากและสามารถแข่งขันกับคู่แข่งทางการค้า ในระดับจังหวัด ได้ คือ กล้วยอบ จากประสบการณ์ที่ได้ไปจัดจำหน่ายในสถานที่ต่างๆ ซึ่งได้มีโอกาสไปตั้งจุดจำหน่ายใกล้กับจังหวัดที่มีผลิตภัณฑ์หลักคือ กล้วย ได้แก่ จังหวัดพิษณุโลกและจังหวัดกำแพงเพชร ซึ่งกลุ่มได้รับคัดเลือกเป็นตัวแทนของจังหวัดเชียงใหม่ ในมหกรรมกล้วยแห่งชาติ

องค์ความรู้เด่นของกลุ่ม จากกล้วยน้ำว่าซึ่งกลุ่มให้นิยามกล้วยที่นำมาใช้แปรรูป กล้วยอบ เป็นกล้วยน้ำว่าสะเมิง เนื่องจากมีลักษณะเด่นคือ เมื่อสุกผลไม่มีเหลี่ยม ผลโต มีกลิ่นหอม เฉพาะ ใ้ในของผลมีสีชมพูอมส้ม กลุ่มเรียกว่า สีชมพูอ่อน เมื่อกล้วยสุก นำมาปลอกเปลือกฝั่งบนตะแกรงของเตาอบ จนผิวผลกล้วยสุกแห้งเพื่อไม่ให้กล้วยติดตะแกรง หลังเข้าเตาอบ ใช้ความชำนาญของสมาชิกผู้ดูแลการอบ กล้วยอบของกลุ่ม มีลักษณะพิเศษคือ มีสีน้ำตาล คล้ายกับอบน้ำผึ้ง ทั้งๆที่ไม่ได้อบน้ำผึ้ง รสชาติหวาน กลิ่นหอมเหนียว นุ่มและอร่อย หากใครได้ชิมรสชาติแล้ว จะติดใจจนต้องซื้อกลับบ้านและซื้อเป็นของฝากเสมอ โดยผลิตภัณฑ์ของกลุ่มประกอบด้วย กล้วยสุกทอด กล้วยไข่ทอดกรอบ กล้วยอบ และกล้วยฉาบ

ต้นทุนการผลิต คือ ต้นทุนการแปรรูปกล้วยโดยเป็นต้นทุนที่สูงที่สุด เนื่องจากการแปรรูปกล้วยมีหลายกิจกรรมที่จำเป็นต้องใช้แรงงาน โดยผลิตภัณฑ์มีหลายรสชาติ เช่น รสเค็ม รสบาร์บีคิว รสปาปริกา รสต้มยำกุ้ง รสพิชซ่า รสหัวหอมและชาวครีม รสกระเทียม และรสชีส รองลงมาคือต้นทุนค่ากล้วยน้ำว่าและกล้วยไข่ โดยต้นทุนจะสูงขึ้นในฤดูหนาวที่รับซื้อจากบุคคลภายนอก กลุ่มวิสาหกิจชุมชนมีกำไรในต้นทุนผันแปร แต่เมื่อนำต้นทุนคงที่มาร่วมวิเคราะห์พบว่ากลุ่มเกิดการขาดทุนประมาณ 132,545 บาทต่อปี เนื่องจากมีขยายโรงงานเพิ่มอีก 1 โรงงาน

จากข้อมูลทำให้ทราบว่า กลุ่มมีรายได้จากการจำหน่ายผลิตภัณฑ์กล้วยอบ กล้วยฉาบ รสชาติต่างๆ ผลผลิตอื่นๆ เช่น กล้วยตาก กล้วยสุกทอด กล้วยไข่ทอดกรอบ เป็นต้น แตกต่างกัน โดยเฉพาะผลิตภัณฑ์กล้วยฉาบมีรายได้สูงที่สุด เนื่องจากรับประทานง่ายเหมาะกับทุกเพศทุกวัย รสชาติถูกปากคนไทยและนักท่องเที่ยว โดยเมื่อวิเคราะห์ถึงจุดเด่นของกลุ่มฯ สามารถอธิบายได้ดังนี้

1. ผลิตภัณฑ์ของกลุ่มถือเป็นการส่งเสริมการถนอมอาหารและการเพิ่มมูลค่าให้แก่ผลผลิตทางการเกษตร ซึ่งกลุ่มสามารถกำหนดราคาขายในท้องตลาดได้ด้วยตนเอง แตกต่างจากการขายกล้วยสดให้แก่พ่อค้าคนกลาง

2. สร้างรายได้เสริมให้แก่ครอบครัวและคนในชุมชน โดยกลุ่มได้รับซื้อกล้วยจากสมาชิกในชุมชน เพื่อเป็นการช่วยเหลือและสร้างเครือข่ายกล้วยในชุมชนอีกด้วย

3. กล้วยที่ใช้ในการผลิตเป็นกล้วยปลอดสารพิษ 100% เนื่องจากกระบวนการปลูกกล้วยไม่มีสารเคมีเจือปนแต่อย่างใด

ในขณะที่กลุ่มแม่บ้านเกษตรกรรอยพระพุทธบาทปากกล้วย ยังคงมีจุดด้อยในการดำเนินงานกลุ่มวิสาหกิจชุมชนอยู่บางประการดังนี้

1. ขาดแคลนแรงงานและเครื่องมือในการแปรรูปผลผลิตในฤดูกาลกล้วยมีผลผลิตมาก ทั้งนี้กระบวนการผลิตเน้นแรงงานคนเป็นหลักมากกว่าเครื่องจักร

2. บรรจุภัณฑ์ยังไม่ทันสมัย อาจดึงดูดผู้บริโภคได้ไม่มากเท่าที่ควร ทั้งนี้ต้นทุนการสร้างบรรจุภัณฑ์ที่ดี สวยงาม และทันสมัยมีต้นทุนค่อนข้างสูง

3. กำลังการผลิตมีไม่เพียงพอต่อความต้องการของตลาด เนื่องจากการขยายตลาดมากขึ้นตามความต้องการของลูกค้า

### 1.1.3 กลุ่มวิสาหกิจผลิตลำไย อำเภอจอมทอง จังหวัดเชียงใหม่

จากการวิเคราะห์ความสัมพันธ์ของรายได้จากการผลิตลำไยของกลุ่มวิสาหกิจชุมชน และปัจจัยการผลิตที่ใช้ได้แก่ ที่ดิน ต้นทุนปุ๋ย ต้นทุนการป้องกันพืช และต้นทุนเครื่องจักร สามารถอธิบายได้คือ ขนาดที่ดิน ต้นทุนปุ๋ย ต้นทุนสารเคมีทางการเกษตรสำหรับการป้องกันโรคและศัตรูพืช ต้นทุนแรงงาน ต้นทุนเครื่องจักร อุปกรณ์การเกษตร และต้นทุนค่าเสื่อมราคาเครื่องจักร อุปกรณ์การเกษตร ส่งผลทำให้เกิดการเปลี่ยนแปลงในรายได้จากการผลิตลำไยของกลุ่ม ว่ามีความแม่นยำมากน้อยเพียงไร นอกจากนี้ยังได้สร้างแบบจำลองที่ดีที่สุดที่จะนำไปใช้ในการพยากรณ์รายได้จากการผลิตลำไยของกลุ่มวิสาหกิจ โดยมีการทดสอบแบบจำลองดังนี้

ความแปรปรวนไม่คงที่ พบว่า ขนาดที่ดิน ต้นทุนปุ๋ย ต้นทุนสารเคมีทางการเกษตร สำหรับการป้องกันโรคและศัตรูพืช ต้นทุนแรงงาน ต้นทุนเครื่องจักร อุปกรณ์การเกษตร และต้นทุนค่าเสื่อมราคาเครื่องจักรและอุปกรณ์การเกษตร ไม่มีอิทธิพลกำหนดตัวแปรความคลาดเคลื่อน นั่นคือตัวแปรทั้ง 6 ไม่มีความสัมพันธ์กับค่าสัมบูรณ์ของค่าความคลาดเคลื่อน

ปัญหาความสัมพันธ์ร่วมเชิงเส้นของตัวแปรอิสระ พบว่า มีคู่ตัวแปรที่มีความสัมพันธ์จำนวน 7 คู่

พิจารณาค่า Variance Inflation Factor (VIF) พบว่า เกิดปัญหาความสัมพันธ์ร่วมเชิงเส้นจำนวน 5 คู่ตัวแปร

**วิธีแก้ปัญหาคอขวดร่วมเชิงเส้นของตัวแปรอิสระ** พบว่า วิธีการแก้ปัญหาคอขวดร่วมเชิงเส้นของตัวแปรอิสระที่ให้ค่า R-square สูงสุด และมีตัวแปรอิสระที่มีนัยสำคัญต่อตัวแปรตาม (รายได้จากการผลิตลำไยของกลุ่ม) คือ วิธีการสร้างตัวแปรใหม่ โดยตัวแปรใหม่ที่ได้คือ  $FC = X_5 + X_6$  โดย  $X_5$  คือ ต้นทุนเครื่องจักรอุปกรณ์การเกษตร และ  $X_6$  คือต้นทุนค่าเสื่อมราคาเครื่องจักรอุปกรณ์การเกษตร

**ปัญหาอัตราสัมพันธ์** พบว่า สรุปไม่ได้ อย่างไรก็ตามค่าที่คำนวณได้มีค่าใกล้เคียงพื้นที่ยอมรับ จึงถือว่าไม่เกิดปัญหาคอขวดร่วมเชิงเส้นระหว่างตัวแปรคลาดเคลื่อน

**พิจารณาสมประสิทธิผลการพยากรณ์** พบว่า มีตัวแปรอิสระอย่างน้อย 1 ตัว สามารถอธิบายการเปลี่ยนแปลงของตัวแปรตามได้อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ

พิจารณาค่าสัมประสิทธิ์ระหว่างตัวแปรอิสระแต่ละตัว และตัวแปรตาม พบว่าขนาดที่ดิน มีอิทธิพลการกำหนดรายได้เฉลี่ยจากการผลิตลำไยกลุ่มวิสาหกิจในทิศทางตรงกันข้าม นั่นหมายความว่า การใช้ที่ดินที่มากเกินไปไม่ได้สะท้อนถึงรายได้จากการผลิตลำไยกลุ่มวิสาหกิจที่เพิ่มขึ้น เกษตรกรควรมีการใช้ที่ดินที่มีขนาดเหมาะสมในการผลิต ในขณะที่ต้นทุนปุ๋ยมีอิทธิพลการกำหนดรายได้เฉลี่ยจากการผลิตลำไยกลุ่มวิสาหกิจในทิศทางเดียวกัน นั่นคือต้นทุนปุ๋ยที่เปลี่ยนแปลงไป 1 บาท จะทำให้รายได้เฉลี่ยเปลี่ยนแปลงในทิศทางเดียวกัน เช่นเดียวกันกับต้นทุนแรงงานที่มีอิทธิพลในทิศทางเดียวกัน

กล่าวโดยสรุปรายได้การผลิตลำไยกลุ่มวิสาหกิจ ขึ้นอยู่กับขนาดที่ดิน ( $X_1$ ) ต้นทุนปุ๋ย ( $X_2$ ) และต้นทุนแรงงาน ( $X_4$ ) เมื่อมีการเพิ่มหรือลดขนาดที่ดินย่อมส่งผลต่อรายได้การผลิตลำไยกลุ่มวิสาหกิจ ในทิศทางตรงกันข้าม ในอัตราที่สูงกว่าตัวแปรอื่นๆ นอกจากนี้การผลิตลำไยของเกษตรกรสมาชิกกลุ่มวิสาหกิจยังคงมีค่าใช้จ่ายเกี่ยวกับต้นทุนสารเคมีทางการเกษตรสำหรับการป้องกันโรค และศัตรูพืช ( $X_4$ ) และต้นทุนค่าที่เครื่องจักร ( $X_5$ ) ซึ่งมีผลกับรายได้ในทิศทางลดลงและเพิ่มขึ้น ตามลำดับ

## 1.2 การเพิ่มขีดความสามารถทางการตลาดและการแข่งขันของวิสาหกิจชุมชน

### 1.2.1 สถานการณ์และปัจจัยแวดล้อมในการแข่งขันของวิสาหกิจชุมชน

วิสาหกิจชุมชนมีวิธีการดำเนินการโดยการรวมกลุ่มของประชาชนในพื้นที่ มีลักษณะการจัดตั้งองค์กรโดยกลุ่ม โดยไม่ต้องจดทะเบียนในเชิงพาณิชย์ และมีหน่วยงานราชการให้ความช่วยเหลือในด้านต่างๆ อาทิ ด้านงบประมาณ และการบริหาร จัดการ ได้แก่หน่วยงานกระทรวงเกษตรและสหกรณ์ กรมการพัฒนาชุมชน มหาไพบไทย กระทรวงอุตสาหกรรม เป็นต้น อีกทั้งยังได้รับความช่วยเหลือด้านการเงินในลักษณะทุนอุดหนุนผ่านองค์การปกครองส่วนท้องถิ่น



(อปท.) การศึกษานี้จะอธิบายถึงขีดความสามารถทางการตลาดและการแข่งขันของ 3 วิสาหกิจชุมชนดังนี้

#### วิสาหกิจชุมชนกลุ่มทอผ้า

จากการศึกษาและวิเคราะห์กลุ่มวิสาหกิจชุมชนกลุ่มทอผ้า พบว่าโดยส่วนใหญ่กลุ่มวิสาหกิจเหล่านี้จะได้รับการฝึกอบรมเกี่ยวกับการจัดทำแผนธุรกิจจากหน่วยงานภาครัฐที่เกี่ยวข้อง ซึ่งเป็นประโยชน์ในการจัดทำแผนธุรกิจของกลุ่มเพื่อการบริหารจัดการต่อไปในอนาคต แต่ในทางปฏิบัติกลุ่มวิสาหกิจกลับมิได้ให้ความสำคัญกับการวางแผนการผลิตเท่าไรนัก เนื่องจากข้อจำกัดด้านความรู้ ประสบการณ์ที่ยังคงมีน้อยอยู่ ตลอดจนความยุ่งยาก ซับซ้อนของกระบวนการจัดทำแผนธุรกิจและการนำไปปรับเปลี่ยนให้สอดคล้องกับสถานการณ์ในปัจจุบัน ทั้งนี้ อาจเนื่องมาจากความเคยชินกับการผลิตแบบดั้งเดิมที่ไม่มีการวางแผนการผลิตมาก่อน อีกทั้งพบว่าการผลิตแบบดั้งเดิมของกลุ่มฯ จะผลิตก็ต่อเมื่อมีงานหรือเทศกาลที่ต้องไปขายเท่านั้น จากข้อมูลที่ได้กล่าวมาแล้วทำให้สามารถวิเคราะห์ถึงแนวโน้มในการบริหารจัดการของกลุ่มวิสาหกิจทอผ้าได้ว่า กล่าวคือ ผลิตภัณฑ์ผ้าทอมือ หรือเสื้อผ้าตัดสำเร็จรูปเป็นสินค้าที่ได้รับความนิยมจากผู้บริโภคทั้งชาวไทยและชาวต่างประเทศเป็นอย่างมาก ทั้งนี้ภาคเหนือของประเทศโดยเฉพาะเชียงใหม่เป็นแหล่งท่องเที่ยวที่สำคัญของประเทศทำให้มีนักท่องเที่ยวมากมาย ปริมาณความต้องการซื้อจึงเพิ่มมากขึ้น อย่างไรก็ตาม การท่องเที่ยวเป็นเพียงบางฤดูกาลเท่านั้น ถ้ากลุ่มวิสาหกิจไม่มีการวางแผนที่ดี อาจต้องประสบปัญหากับยอดขายในฤดูกาลที่มีนักท่องเที่ยวน้อย

ด้านกระบวนการผลิตสินค้า สมาชิกของวิสาหกิจชุมชนกลุ่มทอผ้ามีความรู้ ความเชี่ยวชาญเฉพาะ เนื่องจากการถ่ายทอดความเชี่ยวชาญและความชำนาญจากรุ่นสู่รุ่นเป็นภูมิปัญญาท้องถิ่น อีกทั้งยังมีปัจจัยการผลิตในท้องถิ่นที่เพียงพอ ส่วนด้านการจัดหาวัตถุดิบที่สำคัญในการผลิต ได้แก่ เส้นด้าย หรือ ฝ้าย ที่กลุ่มวิสาหกิจชุมชนจะใช้วัตถุดิบจากทั้งภายในและภายนอกชุมชน กระบวนการผลิตของกลุ่มวิสาหกิจชุมชนเน้นความเร่งด่วนและเร่งรีบ โดยจะซื้อวัตถุดิบจากภายในชุมชนมากกว่า เพื่อความรวดเร็วและลดค่าใช้จ่ายด้านการขนส่ง สามารถผลิตเพื่อตอบสนองต่อความต้องการของผู้บริโภคได้ทันทั่วถึง อย่างไรก็ตามฤดูกาลท่องเที่ยวสามารถขายผลิตภัณฑ์ได้มากจนจำเป็นต้องหาซื้อวัตถุดิบจากตลาดภายนอก เพื่อให้ทันต่อความต้องการของผู้บริโภค การผลิตของกลุ่มวิสาหกิจชุมชนดำเนินการ 2 รูปแบบคือ การผลิตตามการวางแผน และการผลิตตามคำสั่งซื้อจากผู้บริโภค โดยเฉพาะการผลิตสินค้าจำนวนมากตามคำสั่งซื้อของลูกค้าเพื่อนำไปแปรรูปเป็นผลิตภัณฑ์อื่นๆ เช่น กระเป๋า และเสื้อผ้าต่อไป เมื่อวิเคราะห์ถึงข้อดีในประเด็นนี้ พบว่า กลุ่มวิสาหกิจ ไม่มีความเสี่ยงในด้านการขายสินค้า ไม่มีของค้างสต็อก ในขณะที่ เป็นการผูกขาดในเรื่อง



ราคาที่จะต้องเป็นที่พอใจของทั้งสองฝ่ายที่ไม่สามารถปรับเปลี่ยนตามสภาพเศรษฐกิจได้ และยังส่งผลให้ผลิตภัณฑ์ของกลุ่มไม่เป็นที่รู้จักแพร่หลายอีกด้วยเพราะเป็นเพียงวัตถุดิบที่จะนำไปสู่การแปรรูปผลิตภัณฑ์ของกลุ่มอื่นๆหรือผู้อื่นต่อไป

### วิสาหกิจชุมชนกลุ่มแปรรูปผลิตภัณฑ์อาหาร (ลำไย กล้วย)

กลุ่มวิสาหกิจชุมชนแปรรูปผลิตภัณฑ์อาหารส่วนใหญ่ที่มีเงินทุน จำนวนแรงงาน ที่ต่างกัน อีกทั้งมีความสามารถในการแข่งขันที่แตกต่างกันด้วย ทั้งนี้เนื่องจากการมีเงินทุนใน ปริมาณที่แตกต่างกัน ทำให้กลุ่มมีเงินสะสมหมุนเวียนเพื่อลงทุนแตกต่างกัน สามารถพัฒนากลุ่มตนเอง ในด้านนวัตกรรมและการวิจัยพัฒนาเพื่อคุณภาพและความปลอดภัยของอาหาร รวมทั้งการบริหาร จัดการและกลยุทธ์ต่างๆ ได้ดีกว่าผู้ประกอบการวิสาหกิจชุมชนที่มีเงินทุนน้อย สำหรับข้อมูลทั่วไป ด้านจำนวนแรงงานที่ต่างกันั้น พบว่า กลุ่มวิสาหกิจมีความสามารถในการแข่งขันแตกต่างกัน ทั้งนี้ แต่ละกลุ่มวิสาหกิจพยายามฝึกสอนแรงงานผลิตให้มีทักษะการทอผ้าเฉพาะทาง อีกส่วนหนึ่งคือ สมาชิกที่มีความชำนาญด้านการทอผ้ามาก่อนหน้านี้แล้ว ซึ่งจะเป็นผู้สอนให้แก่แรงงานใหม่ๆ เพื่อ สามารถเพิ่มกำลังการผลิต และได้ผ้าทอที่มีคุณภาพ อีกทั้งยังช่วยลดความสูญเสียที่เกิดขึ้นระหว่าง การผลิตได้อีกด้วย ส่วนปัจจัยด้านสภาพแวดล้อมที่ส่งผลต่อความสามารถในการแข่งขันของธุรกิจ ผลิตภัณฑ์อาหารแปรรูปมี 3 ปัจจัย คือ เงินทุน การแข่งขัน และกลยุทธ์ทางธุรกิจ ทั้งนี้เนื่องจากปัจจัย ด้านอุปสงค์ หรือความต้องการของผู้บริโภคนั้นผู้บริโภคมีความต้องการที่เปลี่ยนแปลงไป ตลอดเวลา ด้านความสามารถในการบริหารจัดการสินทรัพย์และกระบวนการ พบว่า สมรรถนะของ กระบวนการ ประกอบด้วย คุณภาพ ความรวดเร็ว การตอบสนองความต้องการเฉพาะและการ บริการ ส่วนปัจจัยด้านเงินทุน พบว่า ผู้ประกอบการที่มีเงินทุนมากจะทำให้กิจการมีสภาพคล่องและ ดำเนินกิจกรรมทางธุรกิจได้ง่ายกว่า ใช้เทคโนโลยีขั้นสูงในการผลิต สามารถจ้างแรงงานที่มีทักษะ สูงและยังสามารถสร้างนวัตกรรมตลอดห่วงโซ่การผลิต ทำให้สามารถผลิตสินค้าที่มีคุณภาพได้ ตรงกับความต้องการของผู้บริโภค ผลิตภัณฑ์หรือประสิทธิภาพการผลิตซึ่งวัดจากมูลค่าเพิ่มของ สินค้าและบริการที่ผลิตได้เทียบกับปริมาณปัจจัยการผลิตอันประกอบด้วย ทรัพยากรมนุษย์ เงินทุน ทรัพยากรธรรมชาติ และอื่นๆ ที่ใช้ไปหนึ่งหน่วย ดังนั้นจึงขึ้นอยู่กับทั้งราคาของสินค้าและบริการที่ จะขายได้และประสิทธิภาพในการใช้ปัจจัยการผลิต สำหรับปัจจัยด้านบริบทการแข่งขันและกลยุทธ์ ทางธุรกิจ กลุ่มวิสาหกิจแต่ละกลุ่มมีการแข่งขันกันจึงต้องมีการปรับปรุงกระบวนการและพัฒนา นวัตกรรมต่างๆ รวมทั้งต้องปรับกลยุทธ์ในการผลิตให้สามารถผลิตสินค้าที่มีคุณภาพได้ด้วยต้นทุน ต่ำ เพื่อให้สามารถแข่งขันในตลาดได้

### 1.2.2 ผลการวิเคราะห์สถานะและปัจจัยแวดล้อมในการแข่งขันของวิสาหกิจชุมชน ในจังหวัดเชียงใหม่

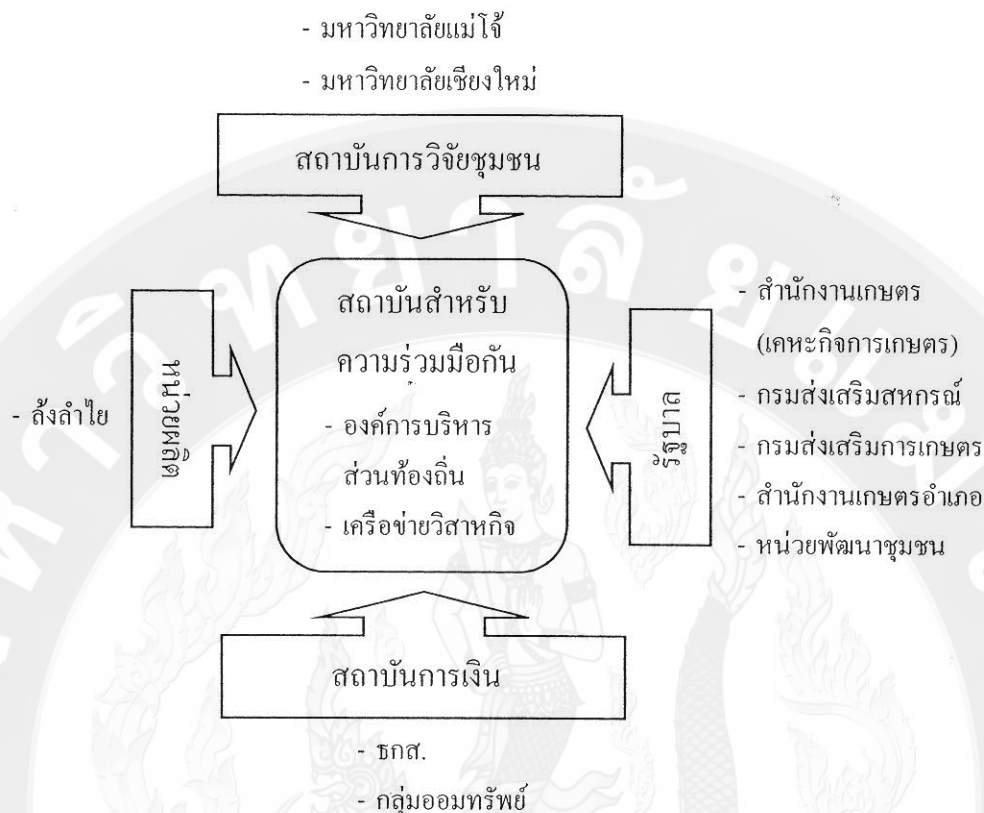
#### ความสัมพันธ์ของบุคคลที่อยู่ในเครือข่ายวิสาหกิจชุมชน

การวิเคราะห์ความสัมพันธ์นี้ ได้ใช้แผนภาพเครือข่ายวิสาหกิจ (Cluster mapping) มาใช้ในการวิเคราะห์ โดยการศึกษาครั้งนี้ได้จำแนกวิสาหกิจชุมชนกลุ่มแปรรูป/ผลิตภัณฑ์อาหาร ออกเป็น 4 ประเภท ได้แก่ วิสาหกิจชุมชนกลุ่มผลิตภัณฑ์ลำไยสด วิสาหกิจชุมชนกลุ่มแปรรูปผลิตภัณฑ์จากกล้วย และวิสาหกิจชุมชนกลุ่มแปรรูปผลิตภัณฑ์จากลำไยและผลผลิตทางการเกษตร อื่นๆ ดังรายละเอียดต่อไปนี้

#### (1) วิสาหกิจชุมชนกลุ่มแปรรูปผลิตภัณฑ์อาหาร (ลำไย กล้วย)

##### วิสาหกิจชุมชนกลุ่มผลิตภัณฑ์ลำไยสด

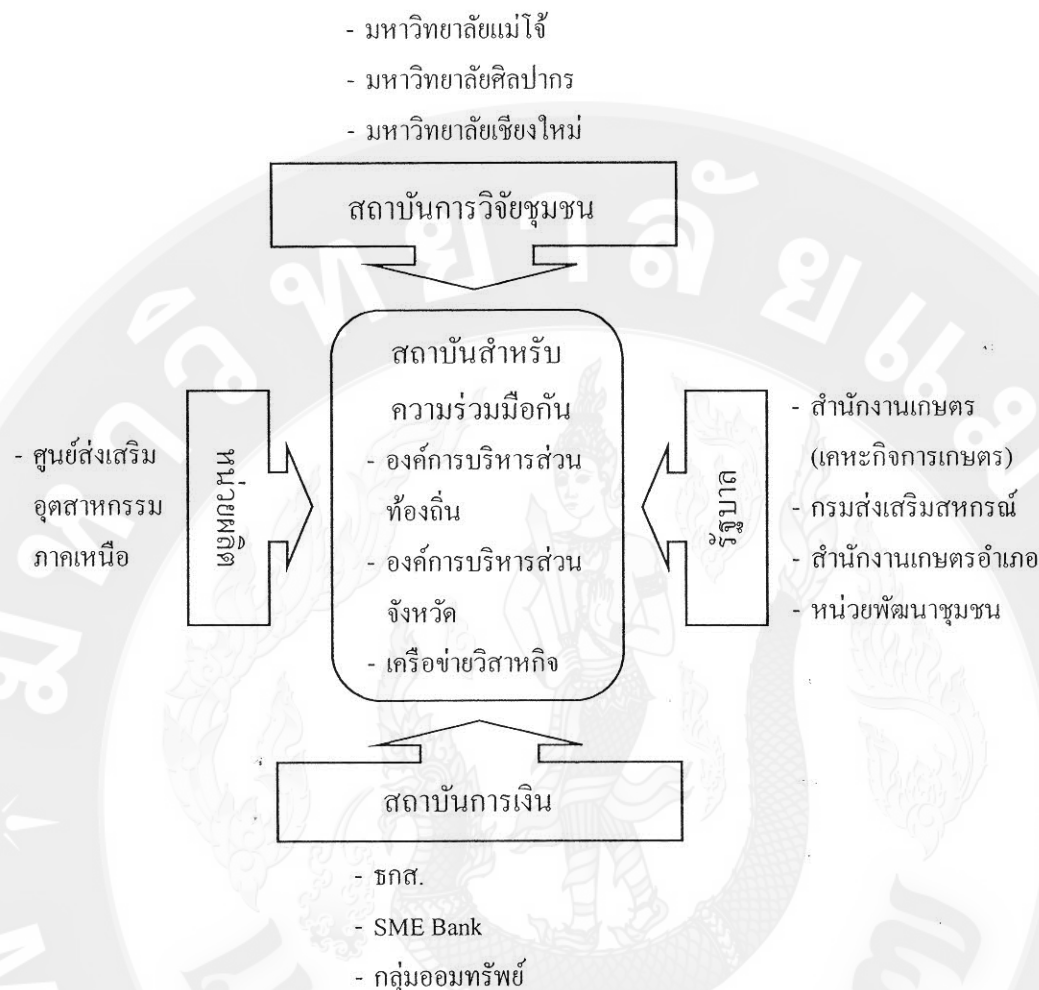
ความสัมพันธ์ของบุคคลที่อยู่ในเครือข่ายวิสาหกิจชุมชนกลุ่มผลิตภัณฑ์ลำไยสด ประกอบด้วย 4 กลุ่ม กลุ่มแรกคือ หน่วยผลิต/อุตสาหกรรม ได้แก่ พ่อค้าคนกลางหรือล้งลำไย โดยเป็นผู้กำหนดคุณภาพของลำไยที่ต้องการ และบางครั้งเป็นผู้ลงทุนในปัจจัยการผลิตให้แก่เกษตรกร กลุ่มที่สอง สถาบัน/หน่วยงานที่ร่วมมือกัน ได้แก่ องค์การบริหารส่วนท้องถิ่น และเครือข่ายวิสาหกิจ โดยให้คำปรึกษาและตัวกลางในการติดต่อกับหน่วยงานรัฐที่เกี่ยวข้อง กลุ่มที่สาม สถาบันการวิจัยชุมชน/สถาบันการศึกษา ได้แก่ มหาวิทยาลัยเชียงใหม่และมหาวิทยาลัยแม่โจ้ โดยให้ข้อมูลและความรู้ที่เป็นประโยชน์ในการปลูกและเทคนิคต่างๆ เทคโนโลยีการผลิต การดูแลรักษา และการจัดการทางด้านการตลาด กลุ่มที่สี่ หน่วยงานภาครัฐและเอกชน ได้แก่ สำนักงานเกษตร (เกษตรกิจการเกษตร) กรมส่งเสริมสหกรณ์ กรมส่งเสริมการเกษตร สำนักงานเกษตรอำเภอ และหน่วยพัฒนาชุมชน โดยให้ความรู้ส่งเสริมผลผลิต รวมทั้งวัสดุอุปกรณ์ในการผลิต และกลุ่มที่ห้า สถาบันการเงิน ได้แก่ ธนาคารเพื่อการเกษตรและสหกรณ์การเกษตร และกลุ่มออมทรัพย์ โดยให้การสนับสนุนเงินกู้ดอกเบี้ยต่ำ (ภาพที่ 4.1)



**แผนภาพที่ 12** ความสัมพันธ์ของบุคคลที่อยู่ในเครือข่ายวิสาหกิจชุมชนกลุ่มผลิตภัณฑ์ลำไยสด  
ที่มา: จากการวิเคราะห์

### วิสาหกิจชุมชนกลุ่มแปรรูปผลิตภัณฑ์จากกล้วย

ความสัมพันธ์ของบุคคลที่อยู่ในเครือข่ายวิสาหกิจชุมชนกลุ่มแปรรูปผลิตภัณฑ์จากกล้วย สามารถอธิบายได้คือ กลุ่มแรก หน่วยผลิต/อุตสาหกรรม ได้แก่ ศูนย์ส่งเสริมอุตสาหกรรมภาคเหนือ โดยเป็นผู้คิดแบบตราสินค้า และออกแบบบรรจุภัณฑ์ กลุ่มที่สอง สถาบัน/หน่วยงานที่ร่วมมือกัน ได้แก่ องค์การบริหารส่วนท้องถิ่น โดยให้การสนับสนุนการออก Event อีกทั้งนำสินค้าของชุมชนไปเผยแพร่ กลุ่มที่สาม สถาบันการวิจัยชุมชน/สถาบันการศึกษา ได้แก่ สำนักงานส่งเสริมการศึกษานอกระบบและการศึกษาตามอัธยาศัย โดยให้ความรู้เรื่องให้ความรู้เรื่องการแปรรูปและบรรจุภัณฑ์ กลุ่มที่สี่ หน่วยงานภาครัฐและเอกชน ได้แก่ สำนักงานเกษตร (เคหะกิจการเกษตร) กรมส่งเสริมสหกรณ์ สำนักงานเกษตรอำเภอ และหน่วยพัฒนาชุมชน โดยให้ความรู้ส่งเสริมผลิต รวมทั้งวัสดุอุปกรณ์ในการผลิต และกลุ่มที่ห้า สถาบันการเงิน ได้แก่ ธนาคารเพื่อการเกษตรและสหกรณ์การเกษตร ธนาคารออมสิน ธนาคารพัฒนาวิสาหกิจขนาดกลางและขนาดย่อมแห่งประเทศไทย และกลุ่มออมทรัพย์ โดยให้การสนับสนุนเงินกู้ดอกเบี้ยต่ำ



**แผนภาพที่ 13** ความสัมพันธ์ของบุคคลที่อยู่ในเครือข่ายวิสาหกิจชุมชนกลุ่มแปรรูปผลิตภัณฑ์จากกล้วย

ที่มา: จากการวิเคราะห์.

### วิสาหกิจชุมชนกลุ่มแปรรูปผลิตภัณฑ์จากลำไยและผลผลิตทางการเกษตรอื่นๆ

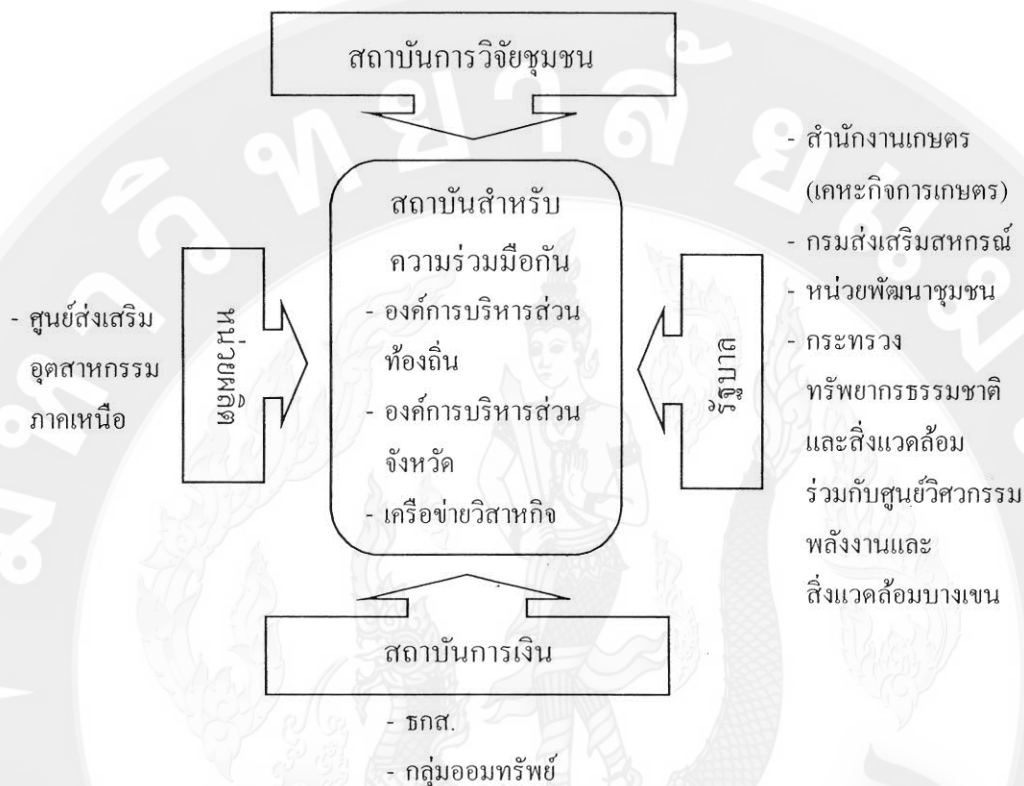
ความสัมพันธ์ของบุคคลที่อยู่ในเครือข่ายวิสาหกิจชุมชนกลุ่มแปรรูปผลิตภัณฑ์จากลำไยและผลผลิตทางการเกษตรอื่นๆ ประกอบด้วย 5 กลุ่ม กลุ่มแรก หน่วยผลิต/อุตสาหกรรม ได้แก่ ศูนย์ส่งเสริมอุตสาหกรรมภาคเหนือ โดยเป็นผู้คิดแบบตราสินค้า และออกแบบบรรจุภัณฑ์ กลุ่มที่สอง สถาบัน/หน่วยงานที่ร่วมมือกัน ได้แก่ องค์การบริหารส่วนท้องถิ่น องค์การบริหารส่วนจังหวัด และเครือข่ายวิสาหกิจ โดยให้การสนับสนุนการออก Event อีกทั้งนำสินค้าของชุมชนไปเผยแพร่ กลุ่มที่สาม สถาบันการวิจัยชุมชน/สถาบันการศึกษา ได้แก่ มหาวิทยาลัยแม่โจ้ มหาวิทยาลัยศิลปากร และมหาวิทยาลัยเชียงใหม่ โดยให้ความรู้เรื่องการแปรรูปผลไม้ สนับสนุนในการ

ออกแบบโรงอบผลไม้ และเพิ่มเติมความรู้ด้านการวิเคราะห์วางแผนการตลาด กลุ่มที่สี่ หน่วยงานภาครัฐและเอกชน ได้แก่ สำนักงานเกษตร (เคหะกิจการเกษตร) กรมส่งเสริมสหกรณ์ สำนักงานเกษตรอำเภอ และหน่วยพัฒนาชุมชน โดยให้ความรู้ส่งเสริมผลผลิต รวมทั้งวัสดุอุปกรณ์ในการผลิต และกลุ่มที่ห้า สถาบันการเงิน ได้แก่ ธนาคารเพื่อการเกษตรและสหกรณ์การเกษตร ธนาคารพัฒนาวิสาหกิจขนาดกลางและขนาดย่อมแห่งประเทศไทย และกลุ่มออมทรัพย์ โดยให้การสนับสนุนเงินกู้ดอกเบี้ยต่ำ

## (2) วิสาหกิจชุมชนกลุ่มผลิตผ้าทอ

บุคคลที่อยู่ในเครือข่ายวิสาหกิจชุมชนกลุ่มผลิตผ้าทอ/เสื้อผ้า ประกอบด้วย กลุ่มแรก หน่วยผลิต/อุตสาหกรรม ได้แก่ ศูนย์ส่งเสริมอุตสาหกรรมภาคเหนือ โดยเป็นผู้คิดแบบตราสินค้า และออกแบบบรรจุภัณฑ์ กลุ่มที่สอง สถาบัน/หน่วยงานที่ร่วมมือกัน ได้แก่ องค์การบริหารส่วนท้องถิ่น องค์การบริหารส่วนจังหวัด และเครือข่ายวิสาหกิจ โดยให้การสนับสนุนการออก Event อีกทั้งนำสินค้าของชุมชนไปเผยแพร่ กลุ่มที่สาม สถาบันการวิจัยชุมชน/สถาบันการศึกษา ได้แก่ มหาวิทยาลัยเชียงใหม่ โดยให้ความรู้เกี่ยวกับการออกแบบผ้า/การย้อมสีจากธรรมชาติ กลุ่มที่สี่ หน่วยงานภาครัฐและเอกชน ได้แก่ สำนักงานเกษตร (เคหะกิจการเกษตร) กรมส่งเสริมสหกรณ์ หน่วยพัฒนาชุมชน และกระทรวงทรัพยากรธรรมชาติและสิ่งแวดล้อม ร่วมกับศูนย์วิศวกรรมพลังงานและสิ่งแวดล้อมบางเขน โดยให้ความรู้ส่งเสริมผลผลิต รวมทั้งวัสดุอุปกรณ์ในการผลิตและพัฒนาและจัดตั้งศูนย์การเรียนรู้การทอผ้าในชุมชน และกลุ่มที่ห้า สถาบันการเงิน ได้แก่ ธนาคารเพื่อการเกษตรและสหกรณ์การเกษตร และกลุ่มออมทรัพย์ โดยให้การสนับสนุนเงินกู้ดอกเบี้ยต่ำ (รูปภาพที่ 4.3)

- มหาวิทยาลัยเชียงใหม่
- มหาวิทยาลัยแม่โจ้
- วิทยาลัยอาชีววะ
- มหาวิทยาลัยราชภัฏเชียงใหม่
- มหาวิทยาลัยราชภัฏเชียงใหม่



**แผนภาพที่ 14** ความสัมพันธ์ของบุคคลที่อยู่ในเครือข่ายวิสาหกิจชุมชนกลุ่มผลิตผ้าทอ/เสื้อผ้า  
ที่มา: จากการวิเคราะห์.

### ปัจจัยแวดล้อมทางธุรกิจในระดับเศรษฐกิจมหภาค

ดำเนินการวิเคราะห์นโยบายหรือยุทธศาสตร์ของหน่วยงานภาครัฐต่างๆ ในการสนับสนุนหรือส่งเสริมวิสาหกิจชุมชนดังนี้

#### (1) กองส่งเสริมวิสาหกิจชุมชน กรมส่งเสริมการเกษตร

กองส่งเสริมวิสาหกิจชุมชนมีการกำหนดวิสัยทัศน์ เพื่อให้ชุมชนเข้มแข็งด้วยระบบเศรษฐกิจชุมชนที่พึ่งตนเอง โดยกระบวนการวิสาหกิจชุมชนและการกำหนดพันธ ได้แก่ เสริมสร้างกระบวนการเรียนรู้ในการบริหารจัดการทุนของชุมชน ส่งเสริมสนับสนุนวิสาหกิจชุมชนและเครือข่ายวิสาหกิจชุมชน และเป็นรับรองสถานภาพวิสาหกิจชุมชนและเครือข่ายวิสาหกิจชุมชน รวมทั้งประสานความร่วมมือกับภาครัฐ ภาคเอกชน และชุมชน เพื่อให้เกิดการส่งเสริมสนับสนุน



วิสาหกิจชุมชนอย่างมีเอกภาพ โดยมีวัตถุประสงค์หลัก คือ เพื่อให้บุคลากรในชุมชนและทุกภาคส่วนเกิดการเรียนรู้เพื่อพัฒนาวิสาหกิจชุมชน และสามารถดำเนินกิจการวิสาหกิจชุมชนได้และมีการบริหารจัดการที่ดี รวมถึงส่งเสริมและสนับสนุนอย่างเป็นระบบและมีเอกภาพ จึงมีการกำหนดยุทธศาสตร์เพื่อให้สอดคล้องกับการดำเนินงาน

## **(2) กรมส่งเสริมสหกรณ์ และกรมตรวจบัญชีสหกรณ์**

กรมส่งเสริมสหกรณ์และกรมตรวจบัญชีสหกรณ์ในการส่งเสริมวิสาหกิจชุมชน มีบทบาทในการประสานการส่งเสริมและสนับสนุนวิสาหกิจชุมชน โดยมีภารกิจหลักในด้านการสนับสนุนทางวิชาการ ช่วยคิด พัฒนาปรับปรุงความคิดสร้างสรรค์ที่แต่ละชุมชนมีอยู่เป็นทุนเดิม ช่วยเหลือแนะนำ วางแผนธุรกิจและจัดการธุรกิจ ปรึกษาประกอบจนกว่าวิสาหกิจชุมชนจะตั้งตัวได้ ซึ่งบทบาทสามารถแยกเป็นภารกิจของแต่ละหน่วยงาน

## **(3) กรมส่งเสริมการปกครองท้องถิ่น กระทรวงมหาดไทย**

ตามประกาศของกระทรวงมหาดไทยลงวันที่ 1 กุมภาพันธ์ พ.ศ. 2555 ได้แจ้งให้กรมส่งเสริมการปกครองท้องถิ่นมีนโยบายในการให้ความสำคัญต่อการจัดสรรงบประมาณเพื่อสนับสนุนวิสาหกิจชุมชนในพื้นที่ เพื่อให้ประชาชนได้รวมตัวกันผลิตผลิตภัณฑ์ของชุมชน รวมถึงการให้บริการ หรือกิจกรรมอื่นๆ ตามศักยภาพของแต่ละพื้นที่ และเพื่อสนับสนุนวิสาหกิจชุมชนในการดำเนินกิจการ โดยประชาชนในชุมชนท้องถิ่นได้รับประโยชน์กรมส่งเสริมการปกครองส่วนท้องถิ่น จึงได้มีแนวทางการดำเนินการ

## **(4) สำนักส่งเสริมภูมิปัญญาท้องถิ่นและวิสาหกิจชุมชน กรมการพัฒนาชุมชน**

สำนักส่งเสริมภูมิปัญญาท้องถิ่นและวิสาหกิจชุมชน ภายใต้การดูแลของกรมการพัฒนาชุมชน ได้กำหนดแผนยุทธศาสตร์กรมฯ พ.ศ. 2555-2559 โดยมีภารกิจหลักสำคัญภายใต้วิสัยทัศน์กรมการพัฒนาชุมชน คือ “ชุมชนเข้มแข็ง เศรษฐกิจฐานรากมั่นคง” การส่งเสริมและพัฒนาเศรษฐกิจของชุมชน มีเป้าหมาย เพื่อให้ประชาชนในหมู่บ้านมีความมั่นคงทางด้านเศรษฐกิจและภูมิปัญญาท้องถิ่นยกระดับไปสู่เศรษฐกิจสร้างสรรค์ ดังนั้น ในการขับเคลื่อนยุทธศาสตร์ของกรมการพัฒนาชุมชนให้บรรลุผลสำเร็จ จัดได้มีการทำแผนยุทธศาสตร์รองรับโดยการวิเคราะห์สถานะแวดล้อมทั้งภายในองค์กรและภายนอกองค์กร ภายใต้ยุทธศาสตร์กรมการพัฒนาชุมชน โดยมีพันธกิจเพื่อส่งเสริมการพัฒนาระบบกลไกและกิจกรรมทางเศรษฐกิจของชุมชนตามปรัชญาของเศรษฐกิจพอเพียง เป้าประสงค์เพื่อส่งเสริมและสนับสนุน ภูมิปัญญาท้องถิ่นยกระดับไปสู่เศรษฐกิจสร้างสรรค์ และมีการกำหนดประเด็นยุทธศาสตร์เพื่อส่งเสริมเศรษฐกิจอย่างสร้างสรรค์ มีกลยุทธ์ย่อยๆ ได้แก่ พัฒนาผู้ผลิต ผู้ประกอบการ และการตลาด และส่งเสริมการสืบสานภูมิปัญญาท้องถิ่นเผยแพร่สู่เวทีโลก รวมถึงพัฒนาผลิตภัณฑ์ชุมชนด้วยองค์ความรู้และนวัตกรรม โดยหน้าที่ของกรม

๔ ต้องขับเคลื่อนไปสู่เป้าหมายร่วมกันเกี่ยวกับการส่งเสริมกระบวนการเรียนรู้ การมีส่วนร่วมของประชาชน ส่งเสริมพัฒนาเศรษฐกิจฐานรากให้มีความมั่นคงและมีเสถียรภาพ ตามพันธกิจการพัฒนาาระบบและกลไกส่งเสริมการมีส่วนร่วมและการเรียนรู้ของชุมชน การส่งเสริม สนับสนุน และพัฒนาการบริหารจัดการชุมชน

#### (5) ศูนย์ส่งเสริมอุตสาหกรรมภาคที่ 1 กรมส่งเสริมอุตสาหกรรม กระทรวงอุตสาหกรรม

ศูนย์ส่งเสริมอุตสาหกรรมภาคที่ 1 เป็นหน่วยงานในภูมิภาคของกรมส่งเสริมอุตสาหกรรม กระทรวงอุตสาหกรรม มีพื้นที่รับผิดชอบเฉพาะภาคเหนือตอนบน 8 จังหวัด ได้แก่ เชียงใหม่ ลำพูน ลำปาง เชียงราย พะเยา แพร่ น่าน แม่ฮ่องสอน โดยมีการกำหนดวิสัยทัศน์ เป็นแกนกลางในการนำภูมิปัญญา และนวัตกรรมองค์ความรู้ เพื่อการส่งเสริมและพัฒนาธุรกิจอุตสาหกรรมไทยในภาคเหนือตอนบนให้มั่นคงและพึ่งพาตนเองได้อย่างยั่งยืน และมีพันธกิจ คือ ทำหน้าที่ส่งเสริม สนับสนุน พัฒนาอุตสาหกรรม ผู้ประกอบการ วิสาหกิจชุมชน และผู้ให้บริการธุรกิจอุตสาหกรรมในภาคเหนือตอนบน เพื่อให้มีสมรรถนะและขีดความสามารถในการประกอบการที่เป็นเลิศด้วยนวัตกรรม องค์ความรู้ ภูมิปัญญา และธรรมาภิบาล ซึ่งยุทธศาสตร์ของศูนย์ส่งเสริมอุตสาหกรรมภาคที่ 1 ที่เกี่ยวข้องกับการวิสาหกิจชุมชน มีดังนี้

- การพัฒนาศักยภาพผู้ประกอบการ/บุคลากรในวิสาหกิจ (MAN)
- การพัฒนาปรับปรุงประสิทธิภาพวิสาหกิจ (FIRM)
- การพัฒนาศักยภาพกลุ่มวิสาหกิจ (CLUSTER)
- การเพิ่มศักยภาพเครือข่ายองค์กรพัฒนาวิสาหกิจและผู้ให้บริการ (BDS & SP)

#### ปัจจัยแวดล้อมทางธุรกิจในระดับเศรษฐกิจจุลภาค

##### วิสาหกิจชุมชนกลุ่มแปรรูปผลิตภัณฑ์จากกล้วย

ผลการวิเคราะห์ปัจจัยแวดล้อมทางธุรกิจด้านเศรษฐกิจจุลภาค โดยใช้แบบจำลอง เพชร (Diamond model) และแรงกดดันทางการแข่งขัน 5 ประการ (Five forces model) ในการวิจัย ได้ให้ผู้ประกอบการประเมินสถานการณ์การแข่งขันในปัจจุบันของตนเอง รวมถึงประเมินปัจจัยแวดล้อมทางมหภาค ของวิสาหกิจชุมชนกลุ่มแปรรูปผลิตภัณฑ์จากกล้วย สรุปได้คือ สถานการณ์การแข่งขันในปัจจุบันมีปัจจัยที่เกี่ยวข้องในระดับมากที่สุดดังนี้ 1) ระดับของผลกระทบทางด้านเงื่อนไขทางด้านอุปสงค์ ต่อการแข่งขันของวิสาหกิจชุมชน 2) ยอดสั่งซื้อ และความต้องการเชิงปริมาณ 3) ผลกระทบทางด้านอุตสาหกรรมที่เกี่ยวข้องและอุตสาหกรรมที่สนับสนุน ต่อการแข่งขันของวิสาหกิจชุมชน ด้านความช่วยเหลือจากผู้ซื้อ ผู้ขาย หรือผู้จำหน่าย 4) ผลกระทบทางด้านการ

สนับสนุนของรัฐบาล และนโยบายที่เกี่ยวข้องต่อการแข่งขันของวิสาหกิจชุมชน 5) อุปสรรคจากคู่แข่งที่เข้ามาใหม่ และ 6) อำนาจการต่อรองของผู้ซื้อ

#### วิสาหกิจชุมชนกลุ่มแปรรูปผลิตภัณฑ์จากลำไยและผลผลิตทางการเกษตรอื่นๆ

ผลการวิเคราะห์ปัจจัยแวดล้อมทางธุรกิจด้านเศรษฐกิจจุลภาค โดยใช้แบบจำลองเพชร (Diamond model) และแรงกดดันทางการแข่งขัน 5 ประการ (Five forces model) ในการวิจัยได้ให้ผู้ประกอบการประเมินสถานการณ์การแข่งขันในปัจจุบันของตนเอง รวมถึงประเมินปัจจัยแวดล้อมทางมหภาค ของวิสาหกิจชุมชนกลุ่มแปรรูปผลิตภัณฑ์จากลำไยและผลผลิตทางการเกษตรอื่นๆ สรุปได้คือ สถานการณ์การแข่งขันในปัจจุบันของวิสาหกิจชุมชนกลุ่มแปรรูปผลิตภัณฑ์จากลำไยและผลผลิตทางการเกษตรอื่นๆ มีปัจจัยหรือตัวชี้วัดที่อยู่ในระดับมากที่สุดดังนี้ คือ 1) ภาวะเงินเฟ้อ 2) ทุนทรัพยากรธรรมชาติ 3) ระบบสาธารณูปโภค 4) ยอดสั่งซื้อ 5) ความต้องการเชิงปริมาณ 6) ความต้องการเชิงคุณภาพ 7) การสร้างความแตกต่างของผลิตภัณฑ์ 8) ความช่วยเหลือจากผู้ซื้อ ผู้ขาย หรือผู้จำหน่าย 9) การแข่งขันทางการตลาด 10) การประชาสัมพันธ์ตัวสินค้า 11) การรับรองมาตรฐาน 12) ผลกระทบทางด้านโอกาสของวิสาหกิจต่อการแข่งขันของวิสาหกิจชุมชน 13) การสนับสนุนของรัฐ และนโยบาย 14) อุปสรรคจากคู่แข่งที่เข้ามาใหม่ และ 15) อำนาจการต่อรองของผู้ซื้อ

#### วิสาหกิจชุมชนกลุ่มผลิตผ้าทอ

ผลการวิเคราะห์ปัจจัยแวดล้อมทางธุรกิจด้านเศรษฐกิจจุลภาค โดยใช้แบบจำลองเพชร (Diamond model) และแรงกดดันทางการแข่งขัน 5 ประการ (Five forces model) ในการวิจัยได้ให้ผู้ประกอบการประเมินสถานการณ์การแข่งขันในปัจจุบันของตนเอง รวมถึงประเมินปัจจัยแวดล้อมทางมหภาค ของวิสาหกิจชุมชนกลุ่มวิสาหกิจชุมชนกลุ่มผลิตผ้าทอ สรุปได้คือ สถานการณ์การแข่งขันในปัจจุบันของวิสาหกิจชุมชนกลุ่มผ้าทอมีปัจจัยหรือตัวชี้วัดที่อยู่ในระดับมากที่สุดดังนี้ 1) ยอดสั่งซื้อ 2) ความต้องการเชิงปริมาณ 3) ความต้องการเชิงคุณภาพ 4) จำนวนวิสาหกิจที่เชื่อมโยงกัน 5) การซื้อวัตถุดิบร่วมกันในอุตสาหกรรมประเภทเดียวกัน 6) คุณภาพของสินค้า 7) การสร้างความแตกต่างของผลิตภัณฑ์เพื่อโอกาสทางการค้า 8) การประชาสัมพันธ์ในตัวสินค้า 9) การรับรองมาตรฐาน 10) ระดับของผลกระทบทางด้านโอกาสของวิสาหกิจต่อการแข่งขันของวิสาหกิจชุมชน และ 11) อุปสรรคจากคู่แข่งที่เข้ามาใหม่

### 1.3 การเสริมสร้างความเข้มแข็งด้านการบริหารจัดการของวิสาหกิจชุมชน

#### 1.3.1 วิเคราะห์ทุนของชุมชนและการบริหารจัดการของวิสาหกิจชุมชน

การศึกษาและวิเคราะห์ด้านทุนชุมชน ดำเนินการ โดยศึกษาถึงสภาพพื้นที่ ปัจจัยพื้นฐาน ที่ตั้งกลุ่มวิสาหกิจ ลักษณะทางภูมิศาสตร์ จากกลุ่มวิจัยใน 3 ประเภท คือ กล้วย ลำไย และผ้าทอ โดยกลุ่มวิสาหกิจชุมชนมีสมาชิกส่วนใหญ่เป็นคนไทย (คนเมือง) มีการศึกษาอย่างต่ำในระดับภาคบังคับ ประกอบอาชีพด้านการเกษตรขนาดเล็ก การประกอบกิจกรรมในกลุ่มวิสาหกิจเป็นอาชีพรอง โดยใช้ภูมิปัญญาแห่งท้องถิ่น ลักษณะภูมิประเทศเป็นพื้นที่ราบ มีแหล่งน้ำเพียงพอเหมาะแก่การทำเกษตร การคมนาคมสะดวกเข้าถึงทุกหมู่บ้าน ระบบสาธารณูปโภค เช่น ไฟฟ้า ประปา โทรศัพท์ รองรับทุกด้าน และส่วนใหญ่กลุ่มวิสาหกิจชุมชนจะได้รับการสนับสนุนจากองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นทั้งการผลิต และการแปรรูป

สำหรับกลุ่มแม่บ้านเกษตรกรรอยพระพุทธรูปปากกล้วย สมาชิกส่วนใหญ่เป็นคนไทยบนพื้นที่สูง (ชนเผ่า) มีการศึกษาดำรงระดับภาคบังคับ ประกอบอาชีพด้านการเกษตรขนาดเล็กเพื่อการบริโภค และบางรายทำการเกษตรขนาดกลางถึงขนาดใหญ่ การประกอบกิจกรรมในกลุ่มวิสาหกิจบางส่วนเป็นอาชีพหลักและส่วนใหญ่เป็นอาชีพรอง โดยใช้ภูมิปัญญาท้องถิ่น เช่น การถนอมอาหาร เป็นต้น ลักษณะภูมิประเทศเป็นพื้นที่สูง มีแหล่งน้ำเพียงพอเหมาะแก่การเกษตร และการอุปโภค บริโภค การคมนาคมสะดวกแต่ถนนสามารถเข้าถึงได้บางหมู่บ้านเท่านั้น ระบบสาธารณูปโภค เช่น ไฟฟ้า รองรับทุกหมู่บ้าน ส่วนน้ำประปา โทรศัพท์ จะมีเพียงบางหมู่บ้าน และส่วนใหญ่กลุ่มจะได้รับการสนับสนุนจากองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นทั้งส่วนการผลิต และการแปรรูป

สรุปผลการวิเคราะห์ทุนของชุมชน ทำให้ทราบว่า กลุ่มวิสาหกิจชุมชนมีความได้เปรียบในด้านสภาพแวดล้อม ที่เหมาะสมสำหรับการทำการเกษตร และการนำผลผลิตการเกษตรมาแปรรูปเป็นสินค้าสำเร็จรูป ส่งผลต่อการลดต้นทุนในการซื้อวัตถุดิบเพื่อการผลิต กล่าวคือ สมาชิกกลุ่มสามารถซื้อวัตถุดิบได้จากภายในชุมชน หรือชุมชนใกล้เคียง ลดความเสี่ยงด้านค่าขนส่ง และค่าใช้จ่ายอื่นๆ ในการซื้อวัตถุดิบ ไม่ผ่านพ่อค้าคนกลาง และสามารถซื้อได้ในราคาที่ถูกลงกว่าท้องตลาดทั่วไป ดังนั้น กลุ่มวิสาหกิจทั้งหมดมีพื้นฐานด้านทุนชุมชนที่ดี และเหมาะสมสำหรับการพัฒนาวิสาหกิจชุมชน ให้สามารถแข่งขันได้ในระดับอาเซียน

สำหรับการบริหารจัดการของกลุ่มวิสาหกิจชุมชน วิเคราะห์ออกเป็น 3 ด้าน คือ ด้านการจัดหาเงินทุน ด้านการบัญชี และด้านการเงิน โดยการจัดหาเงินทุนของกลุ่มวิสาหกิจชุมชน ส่วนใหญ่มีอัตราส่วนทางการเงินที่คล้ายคลึงกัน กล่าวคือ กลุ่มวิสาหกิจชุมชนบริหารเงินทุนในการผลิต การตลาด และการบริหารจัดการ โดยทุนของกลุ่มวิสาหกิจเอง และเงินอุดหนุนของทางราชการ

มีเพียงกลุ่มวิสาหกิจชุมชนแปรรูปอาหารบ้านแคว อำเภอสารภ ที่กู้เงินจากธนาคารเพื่อการเกษตร และสหกรณ์การเกษตร สาขาสารภี เพื่อขยายกิจการในลักษณะอุตสาหกรรมขนาดกลางและขนาดย่อม (SME) จากข้อมูล สามารถวิเคราะห์ได้ว่า กลุ่มวิสาหกิจชุมชนมีความสามารถในการระดมทุน กับสมาชิกในกลุ่มวิสาหกิจเดียวกันได้ อีกทั้งได้รับทุนอุดหนุนจากหน่วยงานภาครัฐระดับท้องถิ่น ถึงแม้ว่าจะมีบางกลุ่มที่จำเป็นต้องกู้เงินจากธนาคารก็ตาม แต่ถือเป็นทิศทางที่ดีในการมีเงินทุน เพื่อต่อยอดการดำเนินงานของกลุ่ม

**ด้านบัญชี** มีการจัดทำและบันทึกบัญชี ระบบการควบคุมทางบัญชี การใช้ประโยชน์จากงบการเงินในการบริหาร ด้านการบริหารจัดการกลุ่มศึกษาและวิเคราะห์ถึง ภาวะผู้นำ การทำงานร่วมกันเป็นทีม และการมีส่วนร่วมของกลุ่ม ซึ่งแสดงให้เห็นว่ากลุ่มวิสาหกิจชุมชนมีความพร้อมในด้านการบริหารทางบัญชี มีการลดความเสี่ยงด้านการเงินด้วยการจัดทำบัญชีเบื้องต้น เพื่อให้ทราบสถานภาพทางการเงินของกลุ่ม ทั้งนี้ อาจเนื่องมาจากกลุ่มวิสาหกิจชุมชนมีผู้นำที่มีความสามารถ และมีวิสัยทัศน์ทางการบริหาร อีกทั้งยังมีการสนับสนุนจากหน่วยงานภายนอกด้วย กิจกรรมต่างๆ ที่ส่งเสริมการมีส่วนร่วมของกลุ่มและการทำงานเป็นทีม ก่อให้เกิดความโปร่งใสและความรอบคอบในการบริหารทางการเงิน นั่นคือ เป็นข้อได้เปรียบของกลุ่มที่จะสามารถผลักดันตัวเองเข้าสู่การตลาดในระดับอาเซียน สามารถแข่งขันกับประเทศต่างๆ ในระดับอาเซียนได้

**ด้านการเงิน** กลุ่มวิสาหกิจชุมชนส่วนใหญ่มีอัตราส่วนทางการเงินที่คล้ายคลึงกัน กล่าวคือ กลุ่มวิสาหกิจชุมชนบริหารเงินทุนในการผลิต การตลาด และการบริหารจัดการโดยทุนของกลุ่มวิสาหกิจเอง และเงินอุดหนุนของทางราชการ มีเพียงกลุ่มวิสาหกิจชุมชนแปรรูปอาหารบ้านแคว อำเภอสารภ ที่กู้เงินจากธนาคารเพื่อการเกษตรและสหกรณ์การเกษตร และเมื่อดำเนินการวิเคราะห์ทางการเงินในภาพรวมของกลุ่มวิสาหกิจชุมชนทุกกลุ่ม พบว่า กลุ่มวิสาหกิจชุมชนมีผลการดำเนินงานด้านการเงินอยู่ในระดับดีทั้งหมดใน 6 ประเด็นดังต่อไปนี้ 1) อัตราส่วนทุนหมุนเวียนเร็ว 2) ระยะเวลาในการจำหน่ายสินค้า 3) อัตรากำไรขั้นต้น 4) อัตรากำไรจากการดำเนินงาน 5) อัตรากำไรสุทธิ และ 6) อัตราผลตอบแทนผู้ถือหุ้น และมี 3 ประเด็นที่มีผลการดำเนินงานอยู่ในระดับปานกลาง คือ 1) อัตราการหมุนเวียนของสินค้าคงเหลือ 2) อัตราการหมุนเวียนของลูกหนี้ 3) ระยะเวลาเฉลี่ยในการเรียกเก็บหนี้

จากผลการวิเคราะห์ด้านการเงิน ทำให้ทราบว่าแต่ละกลุ่มวิสาหกิจชุมชนควรให้ความสำคัญกับสินค้าคงเหลือที่ไม่สามารถขายได้หมด การขายสินค้าก่อนล่วงหน้าและรับชำระเงินภายหลัง ซึ่งเกี่ยวข้องกันกับระยะเวลาเฉลี่ยในการเรียกเก็บหนี้ นั่นคือ ก่อให้เกิดความเสี่ยงและผลกระทบต่อกำไรสุทธิของแต่ละรอบบัญชี การบริหารจัดการสินค้า และลูกหนี้จึงเป็นเรื่องจำเป็นที่กลุ่มวิสาหกิจควรให้ความสำคัญ และหายุทธวิธีในการบริหารจัดการที่เหมาะสมต่อไป



นอกจากนี้ยังมีการวิเคราะห์ถึงความสามารถในการบริหารจัดการโดยวัดจากประสิทธิภาพในการบริหารจัดการ ด้วยแบบสอบถามที่สร้างขึ้น โดยกลุ่มวิสาหกิจที่เป็นกลุ่มตัวอย่างทั้งหมดมีผลการประเมินอยู่ในระดับดีทุกกลุ่มดังรายละเอียดต่อไปนี้ 1) ด้านการจัดการ ประเด็น การมีแผนปฏิบัติงาน การปฏิบัติงานตามแผน การจัดโครงสร้างองค์กรที่ชัดเจน จำนวนคนเพียงพอกับงาน การสั่งงานที่มีความชัดเจน และการควบคุมการปฏิบัติงาน 2) ด้านการเงิน ประเด็น การมีเงินทุนที่เพียงพอ ประเมิน โครงการลงทุน การจัดสรรเงินทุนเหมาะสม และการเข้าถึงแหล่งทุน 3) ด้านบัญชี ประเด็น การบันทึกบัญชีเป็นปัจจุบัน การแยกผู้จัดทำบัญชีกับผู้รับจ่ายเงิน เอกสารทางบัญชีมีความถูกต้องและครบถ้วน กลุ่มวิสาหกิจจัดทำงบการเงินเองได้ ใช้งบการเงินในการตัดสินใจ และปิดบัญชีได้ตามเวลา 4) ด้านการบริหาร ประเด็น กรรมการมีภาวะผู้นำสูง ผู้นำกลุ่มสามารถบริหารมีประสิทธิภาพ สมาชิกมีส่วนร่วมในการบริหารจัดการ บริหารงานตามหลักธรรมาภิบาล และสามารถตรวจสอบการดำเนินงานได้

### 1.3.2 การเสริมสร้างความเข้มแข็งให้กับกลุ่มวิสาหกิจชุมชน

ดำเนินการสร้างหลักสูตรพัฒนาความเข้มแข็งกลุ่มวิสาหกิจชุมชน จากการวิเคราะห์จุดอ่อน หรือปัญหาของกลุ่มวิสาหกิจชุมชนข้างต้น ดังนั้น 3 หลักสูตรต่อไปนี้ได้กำหนดขึ้นและดำเนินการฝึกอบรมให้แก่สมาชิกกลุ่มวิสาหกิจชุมชน คือ 1) หลักสูตรการบริหารจัดการกลุ่มวิสาหกิจชุมชน 2) หลักสูตรการบริหารสินค้าคงเหลือ 3) หลักสูตรการบริหารลูกค้า โดยได้รับความอนุเคราะห์จากผู้เชี่ยวชาญในแต่ละด้านจากมหาวิทยาลัยแม่โจ้ เป็นวิทยากรในการฝึกอบรมให้ความรู้ รวมทั้งตรวจติดตามการดำเนินงานในเบื้องต้น ผลการทดสอบ พบว่า สมาชิกกลุ่มวิสาหกิจชุมชนมีความรู้ความเข้าใจ และสามารถนำไปปรับใช้ในกลุ่มวิสาหกิจของตนเองได้

### 1.3.3 การสร้างระบบที่เหมาะสมในการดำเนินงานเพื่อรองรับการก้าวสู่ประชาคมของเศรษฐกิจอาเซียน

คณะผู้วิจัยได้นำข้อมูลที่ได้จากวัตถุประสงค์ข้อที่ 1 และ 2 มาสังเคราะห์เพื่อใช้เป็นข้อมูลในการตัดสินใจร่วมกันกับกลุ่มวิสาหกิจชุมชน และหน่วยงานที่เกี่ยวข้องในการหาแนวทางการพัฒนาศักยภาพในการบริหารจัดการและความสามารถในการแข่งขันในตลาดระดับประเทศและระดับภูมิภาคอาเซียน โดยมีการกำหนดวิสัยทัศน์ในการพัฒนาทั้งระยะสั้นและระยะยาว พันธกิจหลัก วัตถุประสงค์หลัก ตลอดจนกำหนดยุทธศาสตร์ในการพัฒนาศักยภาพของกลุ่มวิสาหกิจชุมชน โดยกำหนดเป็น 1) ยุทธศาสตร์การเรียนรู้ การวิจัยและพัฒนา 2) ยุทธศาสตร์



การบริหารจัดการวิสาหกิจชุมชนเพื่อการพึ่งตนเอง และ 3) ยุทธศาสตร์การส่งเสริมและสนับสนุนวิสาหกิจชุมชนและเครือข่ายวิสาหกิจชุมชน

โดยภายใต้ยุทธศาสตร์แต่ละยุทธศาสตร์ จะมีระบบการดำเนินงานที่ผ่านการสังเคราะห์มาแล้วเพื่อนำไปพัฒนาศักยภาพวิสาหกิจชุมชน ดังรายละเอียดต่อไปนี้

ยุทธศาสตร์ที่ 1 การเรียนรู้ การวิจัยและพัฒนา ประกอบด้วยระบบการสร้างกระบวนการเรียนรู้แบบมีส่วนร่วม การเสริมสร้างปัจจัยการเรียนรู้ที่เชื่อมโยงกับการปฏิบัติ การส่งเสริมสนับสนุนการวิจัยและพัฒนาวิสาหกิจชุมชนแบบมีส่วนร่วม และการส่งเสริมสนับสนุนการวิจัยและพัฒนาระบบบริหารจัดการวิสาหกิจชุมชนอย่างต่อเนื่อง

ยุทธศาสตร์ที่ 2 การบริหารจัดการวิสาหกิจชุมชนเพื่อการพึ่งตนเอง ประกอบด้วยระบบการบริหารจัดการทุนชุมชน การบริหารจัดการวิสาหกิจชุมชน การลดรายจ่ายเพิ่มรายได้ และการพัฒนาระบบสวัสดิการชุมชน

ยุทธศาสตร์ที่ 3 การส่งเสริมและสนับสนุนวิสาหกิจชุมชนและเครือข่ายวิสาหกิจชุมชน ประกอบด้วยระบบการรับรองสถานภาพวิสาหกิจชุมชนและเครือข่ายวิสาหกิจชุมชน การพัฒนาและสนับสนุนเครือข่ายวิสาหกิจชุมชน การส่งเสริมสนับสนุนการเรียนรู้ การสนับสนุนการจัดการวิสาหกิจชุมชน การประสานความร่วมมือระหว่างภาครัฐ ภาคเอกชน ภาคประชาชน และชุมชน การพัฒนาระบบและเครือข่ายข้อมูลสารสนเทศวิสาหกิจชุมชน และการประชาสัมพันธ์เผยแพร่

อย่างไรก็ตามระบบที่วางแผนไว้ภายใต้ยุทธศาสตร์การพัฒนาศักยภาพวิสาหกิจชุมชนทั้ง 3 ยุทธศาสตร์นั้น จะสามารถดำเนินการได้อย่างมีประสิทธิภาพต้องขึ้นอยู่กับกลุ่มสมาชิกหรือหัวหน้ากลุ่มวิสาหกิจชุมชนด้วย ทั้งนี้ ความมุ่งมั่นตั้งใจ ความรู้ความเข้าใจในการบริหารจัดการ การพัฒนาผลิตภัณฑ์เพื่อเพิ่มมูลค่า ที่สามารถตอบสนองต่อผู้บริโภคได้หลายระดับ เป็นอีกปัจจัยที่มีผลต่อการแข่งขันในระดับอาเซียน

## 2. แนวทางการพัฒนาศักยภาพการบริหารจัดการวิสาหกิจชุมชนสู่ประชาคมเศรษฐกิจอาเซียน

จากข้อมูลที่ทำการวิเคราะห์ข้างต้น สามารถนำมาเป็นข้อมูลพื้นฐานในการหาแนวทางการพัฒนาศักยภาพการบริหารจัดการวิสาหกิจชุมชน เพื่อการแข่งขันในประชาคมเศรษฐกิจอาเซียน อย่างไรก็ตาม จำเป็นอย่างยิ่งที่จะดำเนินการวิเคราะห์จุดแข็ง จุดอ่อน โอกาส และอุปสรรค ของกลุ่มวิสาหกิจชุมชนในภาพรวม เพื่อนำมาสังเคราะห์ต่อเนื่องในรูปแบบความสัมพันธ์แบบเมตริกซ์โดยใช้เทคนิค TOWS Matrix เพื่อกำหนดกลยุทธ์ หรือยุทธศาสตร์ในการพัฒนาศักยภาพการบริหาร

จัดการกลุ่มวิสาหกิจชุมชนในจังหวัดเชียงใหม่ เพื่อเตรียมพร้อมเข้าสู่ประชาคมเศรษฐกิจอาเซียน ดังรายละเอียดต่อไปนี้

#### จุดแข็ง (Strengths: S)

1. กลุ่มวิสาหกิจชุมชนมีความสามารถด้านกำลังคน กล่าวคือ สมาชิกในกลุ่มวิสาหกิจชุมชน ส่วนหนึ่งเป็นผู้ที่มีความรู้ความสามารถในการผลิตสินค้าเฉพาะด้าน ทำให้ผลิตภัณฑ์มีคุณภาพสามารถเพิ่มมูลค่าได้
2. กลุ่มวิสาหกิจชุมชนมีความได้เปรียบด้านวัตถุดิบที่มีราคาต่ำ และสามารถหาซื้อได้ในชุมชนตนเอง หรือชุมชนใกล้เคียง เป็นการลดค่าใช้จ่ายในการขนส่ง
3. กลุ่มวิสาหกิจมีความมั่นคงทางการเงินในระดับดีทุกกลุ่ม แสดงให้เห็นถึงความสามารถในการผลิต การการตลาด ประกอบกับการระดมทุนของกลุ่มสมาชิกที่เพียงพอและการบริหารจัดการเงินเพื่อการผลิตที่เหมาะสม
4. ต้นทุนในการผลิตของกลุ่มวิสาหกิจชุมชนอยู่ในระดับต่ำ ตลอดจนความสามารถในการทำกำไรค่อนข้างดี ก่อให้เกิดผลการดำเนินงานที่ดี สมาชิกทุกคนได้รับผลตอบแทนที่คุ้มค่า และมีความตั้งใจในการทำงานต่อไป
5. ผลผลิตของแต่ละกลุ่มวิสาหกิจชุมชนมีชื่อเสียงด้านคุณภาพ ทั้งผลิตภัณฑ์ผ้าทอที่มีชื่อเสียงมานานของภาคเหนือตอนบน ลำไยถือเป็นแหล่งผลิตที่มากที่สุดในประเทศ และกล้วยที่สามารถนำไปแปรรูปอาหารได้หลากหลายชนิด
6. กลุ่มวิสาหกิจชุมชนมีต้นทุนในการจัดจำหน่ายต่ำ เนื่องจากสามารถจัดจำหน่ายได้ด้วยตนเอง และยังมีนายหน้ามาซื้อผลิตภัณฑ์เพื่อนำไปแปรรูปถึงที่ เช่น ผลิตภัณฑ์ผ้าทอ มีผู้ผลิตมารับซื้อเพื่อนำไปตัดเย็บเป็นเสื้อผ้าที่กลุ่มวิสาหกิจเลย ช่วยลดค่าใช้จ่ายในการขนส่งและต้นทุนอื่นๆ ในการจัดจำหน่ายนอกสถานที่
7. การดำเนินงานวิสาหกิจชุมชน เป็นการร่วมมือกันทำอย่างแท้จริง ทำด้วยใจ ส่งผลให้สมาชิกทุกคนมีความมุ่งมั่น ตั้งใจที่จะดำเนินการให้ประสบผลสำเร็จอย่างเต็มที่

#### จุดอ่อน (Weaknesses: W)

1. วัสดุอุปกรณ์ในการผลิตของกลุ่มวิสาหกิจค่อนข้างไม่ทันสมัย ทำให้การควบคุมคุณภาพของสินค้าบางประการไม่ได้ตามมาตรฐาน
2. สมาชิกในกลุ่มวิสาหกิจชุมชนยังมีทักษะด้านเทคนิคและการผลิตเพื่อเพิ่มคุณภาพผลผลิตอยู่ในระดับน้อย ส่งผลต่อคุณภาพผลผลิต

3. กลุ่มวิสาหกิจชุมชนยังรู้จักกันในวงแคบ คือในจังหวัดเชียงใหม่ หรือจังหวัดใกล้เคียง ทำให้เพิ่มช่องทางการตลาดยาก และมีผลกระทบกับยอดขายในช่วงฤดูกาลที่ไม่ใช่ฤดูท่องเที่ยว

4. สมาชิกบางส่วนยังขาดความรู้และทักษะในการจัดการระบบบัญชีและการเงิน กล่าวคือ มีเพียง 1-2 คนเท่านั้นในกลุ่มที่เข้าใจเรื่องระบบบัญชี ซึ่งสมาชิกเหล่านั้นมองว่าเป็นภาระที่ทุกคนต้องรับผิดชอบ

5. กลุ่มวิสาหกิจชุมชนยังขาดการวิจัย พัฒนา และนวัตกรรมด้านผลิตภัณฑ์ ทำให้สินค้ายังคงมีแบบเดิมในระยะเวลา 2-3 ปี ไม่มีการคิดค้นหรือผลิตสินค้าชนิดใหม่ๆ

#### โอกาส (Opportunities: O)

1. กลุ่มวิสาหกิจชุมชนมีลูกค้าจำนวนมาก โดยเฉพาะอย่างยิ่งในช่วงฤดูการท่องเที่ยว ในช่วงฤดูหนาว ยอดขายส่วนใหญ่มาจากนักท่องเที่ยว นอกจากนี้ยังมีลูกค้าประจำที่นำไปขายและบริโภคอีกจำนวนมาก เนื่องจากกลุ่มวิสาหกิจมีชื่อเสียงในภูมิภาค

2. กลุ่มวิสาหกิจรับซื้อวัตถุดิบจากผู้ขายในชุมชนอย่างสม่ำเสมอ โดยผู้ขายส่งวัตถุดิบให้แก่กลุ่มวิสาหกิจอย่างสม่ำเสมอ ซึ่งทำให้กลุ่มวิสาหกิจมีข้อได้เปรียบด้านต้นทุนวัตถุดิบที่ต่ำกว่า

3. ได้รับความช่วยเหลือ และการดูแลในบางส่วนจากหน่วยงานภาครัฐในระดับท้องถิ่น ทำให้เชื่อมั่นได้ว่า กลุ่มวิสาหกิจชุมชนสามารถพัฒนาและดำเนินการได้เป็นอย่างดี

4. กระแสความนิยมในการรับประทาน และการใช้ผลิตภัณฑ์ที่มีวัตถุดิบจากธรรมชาติแท้ๆ ทำให้ยอดขายและยอดสั่งผลิตเพิ่มมากขึ้น

5. เนื่องจากชื่อเสียงที่ดีของกลุ่มวิสาหกิจชุมชน และคุณภาพของผลิตภัณฑ์ทำให้ความสนใจของบุคคลทั่วไปที่มีต่อสินค้าหรือผลิตภัณฑ์เพิ่มมากขึ้น

#### อุปสรรค (Treats: T)

1. กิจกรรมทั้งการผลิต การตลาด การขาย ตลอดจนการบริหารด้านบัญชีรายรับ รายจ่ายของกลุ่มวิสาหกิจชุมชนเป็นกิจกรรมสำคัญ ซึ่งสมาชิกในกลุ่มฯ ต้องดำเนินการทั้งหมดด้วยกัน แต่ในแต่ละกลุ่มฯ มีสมาชิกน้อยเป็นภาระที่ค่อนข้างหนัก

2. นักท่องเที่ยวที่เป็นลูกค้าส่วนใหญ่เป็นนักท่องเที่ยวชาวต่างชาติ สมาชิกในกลุ่มวิสาหกิจชุมชนยังขาดทักษะด้านภาษาต่างประเทศและการติดต่อสื่อสาร

3. สินค้ายังขาดการรับรองมาตรฐานสินค้าจากหน่วยงานที่เกี่ยวข้อง ทำให้เสียโอกาสในการส่งออกสู่ต่างประเทศ

4. กลุ่มวิสาหกิจชุมชนยังขาดการสนับสนุนด้านเงินทุนจากหน่วยงานของรัฐ

จากผลของการวิเคราะห์จุดแข็ง จุดอ่อน โอกาส และอุปสรรค ของวิสาหกิจชุมชนทั้ง 3 ประเภท ทำให้ได้ข้อมูลที่เป็นประโยชน์ในการพัฒนากลุ่มในทุกด้าน ซึ่งสามารถตอบโจทย์ยุทธศาสตร์ของการพัฒนาชุมชนของประเทศได้ นอกจากนี้ การผลิตสินค้าของกลุ่มวิสาหกิจชุมชนที่ได้คุณภาพเหมาะสม ยังสามารถพัฒนาต่อยอดไปสู่การผลิตเพื่อการส่งออกสู่ประเทศเพื่อนบ้านได้ในอนาคต แต่อย่างไรก็ตาม แนวทางการพัฒนาผลิตภัณฑ์สู่กลุ่มประเทศสมาชิกประชาคมเศรษฐกิจอาเซียนนั้นค่อนข้างดำเนินการได้ยาก ทั้งนี้ คณะผู้วิจัยร่วมกันกับผู้มีส่วนได้ส่วนเสียทุกฝ่ายได้มีการวิเคราะห์ TOWS Matrix เพื่อนำเสนอแนวทางในเชิงยุทธศาสตร์เพื่อพัฒนาการดำเนินงานของกลุ่มวิสาหกิจชุมชน โดยเฉพาะกลุ่มผ้าทอ กลุ่มผลิตกล้วย กลุ่มลำไย ที่เป็น 3 ชนิดผลิตภัณฑ์ที่สามารถนำไปสู่การแข่งขันในระดับอาเซียนได้มากที่สุดของจังหวัดเชียงใหม่ ได้ดังต่อไปนี้

**กลยุทธ์เชิงรุก :** จากการวิเคราะห์ตาม TOWS Matrix ด้าน SO ซึ่งเป็นการใช้ประโยชน์จากจุดแข็งและ โอกาสจับคู่กันเพื่อกำหนดกลยุทธ์เชิงรุกได้ดังนี้

1. กลุ่มวิสาหกิจชุมชนมีแหล่งรับซื้อวัตถุดิบภายในชุมชนและชุมชนใกล้เคียงที่เพียงพอตลอดทั้งปี ดังนั้นการพัฒนาผลิตภัณฑ์ใหม่ๆ โดยใช้วัตถุดิบเดียวกันกับผลิตภัณฑ์เดิมเป็นเรื่องที่กลุ่มควรให้ความสำคัญ ทั้งนี้เพื่อเป็นการสร้างสายผลิตภัณฑ์ (Product line) ที่หลากหลายให้แก่ลูกค้า
2. กลุ่มวิสาหกิจชุมชนควรพยายามขยายฐานลูกค้าที่เป็นชาวต่างชาติสู่ต่างประเทศ โดยอาจมีการทำใบปรีว หรือแผ่นพับประชาสัมพันธ์ผลิตภัณฑ์ให้แก่นักท่องเที่ยว นำกลับไปด้วย ถือเป็นการช่วยประชาสัมพันธ์แทนกลุ่มฯ
3. กลุ่มวิสาหกิจชุมชนควรมีการออกบูท หรือการแสดงสินค้าตามงานในระดับจังหวัด หรือในระดับประเทศ ในสถานที่ต่างๆ หรือถ้าเป็นไปได้พยายามผลักดันผลิตภัณฑ์ของกลุ่มเพื่อนำไปจัดแสดงและจัดจำหน่ายยังประเทศเพื่อนบ้าน เพื่อเป็นการขยายตลาดในระดับอาเซียน

**กลยุทธ์เชิงป้องกัน :** จากการวิเคราะห์ตาม TOWS Matrix ด้าน ST ซึ่งเป็นการใช้ประโยชน์จากจุดแข็งและอุปสรรคจับคู่กันเพื่อกำหนดกลยุทธ์เชิงป้องกันได้ดังนี้

1. กลุ่มวิสาหกิจชุมชนควรมีการขยายฐานการผลิต โดยเพิ่มจำนวนสมาชิกเข้ามารอบรับภาระที่เพิ่มขึ้น และอาจมีการสอนงานเฉพาะทางเพื่อรองรับการผลิตที่อาจเพิ่มขึ้นในอนาคต

2. พยายามเพิ่มคุณภาพผลผลิต และกระบวนการผลิตที่ได้มาตรฐาน เพื่อนำไปสู่การรับรองมาตรฐานสินค้าจากสถาบันต่างๆ และยังเป็น การเพิ่มมูลค่าสินค้าที่สามารถส่งออกไปยังตลาดต่างประเทศได้
3. หน่วยงานภาครัฐที่เกี่ยวข้องทั้งในระดับชุมชนและระดับประเทศควรให้การสนับสนุนด้านเงินทุนและการใช้ภาษาต่างประเทศที่เหมาะสมและถูกต้อง

**กลยุทธ์เชิงแก้ไข :** จากการการวิเคราะห์ตาม TOWS Matrix ด้าน WO ซึ่งเป็นการใช้ประโยชน์จากจุดอ่อนและโอกาสจับคู่กันเพื่อกำหนดกลยุทธ์เชิงแก้ไขได้ดังนี้

1. หน่วยงานภาครัฐทั้งในระดับท้องถิ่นและระดับประเทศ ควรให้การสนับสนุนกลุ่มวิสาหกิจชุมชนในด้านเทคนิคการผลิตที่ทันสมัยและได้คุณภาพ ตลอดจนวัสดุอุปกรณ์ที่ใช้ในการผลิตที่เหมาะสมและทันสมัย เพื่อพัฒนาคุณภาพผลิตภัณฑ์ให้ได้มาตรฐานการส่งออกไปสู่ประเทศเพื่อนบ้าน
2. ควรมีมาตรการผลักดันให้กลุ่มวิสาหกิจชุมชนได้ร่วมประชาสัมพันธ์ผลิตภัณฑ์ที่มี โดยเข้าร่วมการแสดงสินค้า หรือมหกรรมสินค้าทั้งในระดับประเทศและต่างประเทศ โดยมีหน่วยงานภาครัฐคอยให้การสนับสนุนและอำนวยความสะดวก
3. กลุ่มวิสาหกิจชุมชนควรให้ความสำคัญกับการวิจัยและพัฒนาผลิตภัณฑ์ของกลุ่ม เพื่อเป็นการยกระดับคุณภาพผลิตภัณฑ์ให้ทัดเทียมในระดับอาเซียน ทั้งนี้อาจเพิ่มคุณภาพจากผลิตภัณฑ์เดิมที่มีอยู่แล้ว หรือพัฒนาผลิตภัณฑ์ใหม่ที่เกี่ยวข้องกับผลิตภัณฑ์เดิม
4. ควรมีการส่งเสริมความรู้ความเข้าใจด้านการบริหารการบัญชี การเงินของกลุ่มวิสาหกิจชุมชน ทั้งนี้ควรให้สมาชิกกลุ่มๆ ทุกคนมีความรู้ด้านนี้ เพราะเป็นการให้ทุกคนตระหนักถึงต้นทุนการผลิตที่อาจเพิ่มมากขึ้น นำไปสู่การช่วยให้ลดต้นทุนการผลิตให้น้อยลง

**กลยุทธ์เชิงรับ :** จากการการวิเคราะห์ตาม TOWS Matrix ด้าน WT ซึ่งเป็นการใช้ประโยชน์จากจุดอ่อนและอุปสรรคจับคู่กันเพื่อกำหนดกลยุทธ์เชิงรับได้ดังนี้

1. พยายามผลักดันให้สินค้าของกลุ่มวิสาหกิจชุมชนมีคุณภาพเพียงพอที่จะได้รับการรับรองมาตรฐานสินค้า และสามารถส่งออกไปสู่ประเทศเพื่อนบ้านได้ โดยกระทรวงพาณิชย์ ควรเข้ามาดูแลในประเด็นนี้ให้มาก เพราะเป็นโอกาสอย่างหนึ่งในการสร้างมูลค่าเพิ่มให้แก่สินค้าในระดับท้องถิ่น

2. ควรส่งเสริมให้กลุ่มวิสาหกิจที่มีความสัมพันธ์กันในการผลิต รวมตัวกันเพื่อสร้าง  
กำลังการผลิตที่เพิ่มมากขึ้น และสร้างความเข้มแข็งสามารถมีอำนาจในการต่อรองทั้งใน  
ระดับประเทศและต่างประเทศ





## บทที่ 5

### สรุป อภิปรายผล และข้อเสนอแนะ

การวิจัยครั้งนี้มีวัตถุประสงค์เพื่อวิเคราะห์สภาพทั่วไปของการบริหารจัดการวิสาหกิจชุมชน และเสนอแนวทางการพัฒนาศักยภาพการบริหารจัดการวิสาหกิจชุมชนสู่ประชาคมเศรษฐกิจอาเซียน ซึ่งประกอบไปด้วย 3 โครงการย่อยที่ศึกษาถึงการวิเคราะห์ประสิทธิภาพการผลิต การเพิ่มขีดความสามารถทางการตลาดและการแข่งขัน และการเสริมสร้างความเข้มแข็งด้านการบริหารจัดการของวิสาหกิจชุมชนในจังหวัดเชียงใหม่สู่ประชาคมเศรษฐกิจอาเซียน โดยการนำข้อมูลทั้งหมดมาจัดหมวดหมู่และวิเคราะห์ ประกอบกับการสัมภาษณ์เชิงลึกจากหัวหน้ากลุ่ม และสมาชิกกลุ่มวิสาหกิจชุมชน ตลอดจนเจ้าหน้าที่ส่วนราชการที่เกี่ยวข้องรวมทั้งหมด 25 คน ตลอดจนใช้เทคนิคการวิเคราะห์ SWOT และ TOWS Matrix เพื่อระดมความคิดร่วมกันในการกำหนดกลยุทธ์และพัฒนาไปสู่กลุ่มวิสาหกิจชุมชนที่มีความเข้มแข็งในการบริหารจัดการสามารถแข่งขันในระดับอาเซียนได้ โดยแบ่งการศึกษออกเป็น 4 ระยะดังนี้

**ระยะที่ 1** ศึกษาวิเคราะห์ประสิทธิภาพการผลิตของกลุ่มวิสาหกิจชุมชน โดยนำผลการศึกษาจากโครงการย่อยที่ 1 มาวิเคราะห์พร้อมกับการเก็บข้อมูลเพิ่มเติมจากสมาชิกกลุ่มวิสาหกิจชุมชนในแต่ละกลุ่มซึ่งเป็นกลุ่มตัวอย่างเดียวกันกับโครงการย่อยที่ 1

**ระยะที่ 2** ศึกษาการเพิ่มขีดความสามารถทางการตลาดและการแข่งขันของกลุ่มวิสาหกิจชุมชน โดยนำผลการศึกษาจากโครงการย่อยที่ 2 มาวิเคราะห์พร้อมทั้งเก็บข้อมูลเพิ่มเติมจากเอกสารและข้อมูลด้านการตลาดจากกลุ่มวิสาหกิจชุมชนและจากหน่วยงานที่เกี่ยวข้อง

**ระยะที่ 3** ศึกษาการเสริมสร้างความเข้มแข็งด้านการบริหารจัดการของกลุ่มวิสาหกิจชุมชน โดยทำการเก็บรวบรวมข้อมูลจากผลของโครงการย่อยที่ 3 พร้อมทั้งเก็บข้อมูลเพิ่มเติมจากกลุ่มตัวอย่างเดียวกัน

**ระยะที่ 4** การพัฒนาศักยภาพการบริหารจัดการกลุ่มวิสาหกิจชุมชน ด้วยการวิเคราะห์สภาพทั่วไปของการบริหารจัดการวิสาหกิจชุมชน ตลอดจนนำเสนอแนวทางในการพัฒนาศักยภาพการบริหารจัดการวิสาหกิจชุมชนสู่ประชาคมอาเซียน

## สรุปผลการวิจัย

### 1. วิเคราะห์สภาพทั่วไปของการบริหารจัดการวิสาหกิจชุมชน

#### 1.1 การวิเคราะห์ประสิทธิภาพการผลิตของวิสาหกิจชุมชน

##### 1.1.1 กลุ่มทอผ้า อำเภोजอมทอง และอำเภอแม่แจ่ม จังหวัดเชียงใหม่

โดยกลุ่มทอผ้าจะต้องดำเนินกิจกรรมทั้งหมด 5 กิจกรรม เพื่อให้ได้สินค้าสำเร็จรูปออกมาขายในท้องตลาด คือ 1) กิจกรรมการซื้อฝ้าย 2) การจัดการฝ้ายที่รับซื้อจาก 3) การขึ้นลาย 4) การทอ และ 5) ฝ้ายสำหรับการตัดเย็บ จากกิจกรรมทั้งหมดแสดงให้เห็นถึงภูมิปัญญาท้องถิ่น ที่สืบทอดกันมาช้านาน โดยเกษตรกรไม่จำเป็นต้องซื้อวัตถุดิบในการผลิตจากภายนอกเลย ทั้ง การซื้อฝ้ายภายในชุมชน การจัดการฝ้าย การขึ้นลาย การทอ และการตัดเย็บ ทั้งหมดดำเนินการในชุมชน และใช้วัตถุดิบจากชุมชนทั้งสิ้น

ต้นทุนในการผลิตที่อยู่ในสัดส่วนที่มากที่สุดคือต้นทุนการซื้อฝ้าย โดยรับซื้อจากฝ้ายในชุมชน และฝ้ายจากโรงงาน เนื่องจากผลผลิตในชุมชนไม่เพียงพอต่อความต้องการ และต้นทุนที่เกี่ยวข้องกับการทอผ้า เนื่องจากการทอผ้าของกลุ่มใช้แรงงานคนเป็นหลัก โดยแรงงานทอผ้าจะเป็นสมาชิกของกลุ่มที่ได้ฝึกฝนและมีความเชี่ยวชาญการทอผ้าโดยใช้กี่กระตุก สำหรับการทอนั้นจะทำการทอ ณ ที่ทำการกลุ่มส่วนหนึ่งและส่งให้สมาชิกทอตามบ้าน ความสามารถในการทำกำไรของกลุ่ม พิจารณาจากกำไรขั้นต้นต่อยอดขายผลิตภัณฑ์ผ้าทอ พบว่า จากกำไรขั้นต้นที่คำนวณได้เกือบ 1 ล้านบาทต่อปี ยอดขายผลิตภัณฑ์ผ้าทอมากกว่า 2 ล้านบาทต่อปี

##### 1.1.2 กลุ่มแม่บ้านเกษตรกรรอยพระพุทธบาทปากกล้วย

กลุ่มแม่บ้านเกษตรกรรอยพระพุทธบาทปากกล้วย นำกล้วยน้ำว้าที่มีมากในท้องถิ่นมาดัดแปลงทำเป็นสินค้าแปรรูปในรูปแบบต่างๆ ออกจำหน่าย เพื่อเป็นการเพิ่มมูลค่าผลิตผลทางการเกษตร โดยเฉพาะในช่วงที่ผลผลิตมีมากจนเกินความต้องการของตลาด และเป็นการสร้างรายได้เสริมให้กับสมาชิกในกลุ่มได้เป็นอย่างดี ผลิตภัณฑ์ที่ได้รับความนิยมมากและสามารถแข่งขันกับคู่แข่งทางการค้า ในระดับจังหวัด ได้ คือ กล้วยอบ

ต้นทุนการผลิต คือ ต้นทุนการแปรรูปกล้วยโดยเป็นต้นทุนที่สูงที่สุด เนื่องจากการแปรรูปกล้วยมีหลายกิจกรรมที่จำเป็นต้องใช้แรงงาน โดยผลิตภัณฑ์มีหลายรสชาติ เช่น รสเค็ม รสบาร์บีคิว รสปาปริกา รสต้มยำกุ้ง รสพริกขี้หนู รสหัวหอมและชาครีม รสกระเทียม และรสชีส รองลงมาคือต้นทุนค่ากล้วยน้ำว้าและกล้วยไข่ โดยต้นทุนจะสูงขึ้นในฤดูหนาวที่รับซื้อจากบุคคลภายนอก กลุ่มวิสาหกิจชุมชนมีกำไรในต้นทุนผันแปร แต่เมื่อนำต้นทุนคงที่มาร่วมวิเคราะห์พบว่ากลุ่มเกิดการขาดทุนประมาณ 132,545 บาทต่อปี เนื่องจากมีขยายโรงงานเพิ่มอีก 1 โรงงาน

### 1.1.3 กลุ่มวิสาหกิจผลิตลำไย อำเภोजอมทอง จังหวัดเชียงใหม่

จากการวิเคราะห์ความสัมพันธ์ของรายได้จากการผลิตลำไยของกลุ่มวิสาหกิจชุมชน และปัจจัยการผลิตที่ใช้ได้แก่ ที่ดิน ต้นทุนปุ๋ย ต้นทุนการป้องกันพืช และต้นทุนเครื่องจักร สามารถอธิบายได้คือ ขนาดที่ดิน ต้นทุนปุ๋ย ต้นทุนสารเคมีทางการเกษตรสำหรับการป้องกันโรค และศัตรูพืช ต้นทุนแรงงาน ต้นทุนเครื่องจักร อุปกรณ์การเกษตร และต้นทุนค่าเสื่อมราคาเครื่องจักร อุปกรณ์การเกษตร ส่งผลทำให้เกิดการเปลี่ยนแปลงในรายได้จากการผลิตลำไยของกลุ่มว่ามีความแม่นยำมากขึ้นหรือไม่ จากการสร้างแบบจำลองที่ดีที่สุดที่จะนำไปใช้ในการพยากรณ์รายได้จากการผลิตลำไยของกลุ่มวิสาหกิจ พบว่า รายได้จากการผลิตลำไยของกลุ่มวิสาหกิจ ขึ้นอยู่กับขนาดที่ดิน (X1) ต้นทุนปุ๋ย (X2) และต้นทุนแรงงาน (X4) เมื่อมีการเพิ่มหรือลดขนาดที่ดินย่อมส่งผลต่อรายได้จากการผลิตลำไยของกลุ่มวิสาหกิจ ในทิศทางตรงข้าม ในอัตราที่สูงกว่าตัวแปรอื่นๆ นอกจากนี้การผลิตลำไยของเกษตรกรสมาชิกกลุ่มวิสาหกิจยังคงมีค่าใช้จ่ายที่เกี่ยวข้องกับต้นทุนสารเคมีทางการเกษตรสำหรับการป้องกันโรค และศัตรูพืช (X4) และต้นทุนคงที่เครื่องจักร (X5) ซึ่งมีผลกับรายได้ในทิศทางลดลง และเพิ่มขึ้น ตามลำดับ

## 1.2 การเพิ่มขีดความสามารถทางการตลาดและการแข่งขันของวิสาหกิจชุมชน

### 1.2.1 สถานการณ์และปัจจัยแวดล้อมในการแข่งขันของวิสาหกิจชุมชน

#### วิสาหกิจชุมชนกลุ่มทอผ้า

โดยส่วนใหญ่กลุ่มวิสาหกิจจะได้รับการฝึกอบรมเกี่ยวกับการจัดทำแผนธุรกิจจากหน่วยงานภาครัฐที่เกี่ยวข้อง ซึ่งเป็นประโยชน์ในการจัดทำแผนธุรกิจของกลุ่มเพื่อการบริหารจัดการต่อไปในอนาคต แต่ในทางปฏิบัติกลุ่มวิสาหกิจกลับไม่ได้ให้ความสำคัญกับการวางแผนการผลิตเท่าไรนัก เนื่องจากข้อจำกัดด้านความรู้ ประสบการณ์ที่ยังคงมีน้อยอยู่ ตลอดจนความยุ่งยาก ซับซ้อนของกระบวนการจัดทำแผนธุรกิจและการนำไปปรับเปลี่ยนให้สอดคล้องกับสถานการณ์ในปัจจุบัน อีกทั้งพบว่าการผลิตแบบดั้งเดิมของกลุ่มฯ จะผลิตก็ต่อเมื่อมีงานหรือเทศกาลที่ต้องไปขายเท่านั้น

ด้านกระบวนการผลิตสินค้า สมาชิกของวิสาหกิจชุมชนกลุ่มทอผ้ามีความรู้ ความเชี่ยวชาญเฉพาะ เนื่องจากการถ่ายทอดความเชี่ยวชาญและความชำนาญจากรุ่นสู่รุ่นเป็นภูมิปัญญาท้องถิ่น อีกทั้งยังมีปัจจัยการผลิตในท้องถิ่นที่เพียงพอ ส่วนด้านการจัดหาวัตถุดิบที่สำคัญในการผลิต ได้แก่ เส้นด้าย หรือ ฝ้าย ที่กลุ่มวิสาหกิจชุมชนจะใช้วัตถุดิบจากทั้งภายในและภายนอกชุมชน กระบวนการผลิตของกลุ่มวิสาหกิจชุมชนเน้นความเร่งด่วนและเร่งรีบ โดยจะซื้อวัตถุดิบจากภายในชุมชนมากกว่า เพื่อความรวดเร็วและลดค่าใช้จ่ายด้านการขนส่ง

### วิสาหกิจชุมชนกลุ่มแปรรูปผลิตภัณฑ์อาหาร (ลำไย กล้วย)

กลุ่มวิสาหกิจชุมชนแปรรูปผลิตภัณฑ์อาหารส่วนใหญ่ที่มีเงินทุน จำนวนแรงงาน ที่ต่างกัน อีกทั้งมีความสามารถในการแข่งขันที่แตกต่างกันด้วย ทั้งนี้เนื่องจากการมีเงินทุนใน ปริมาณที่แตกต่างกัน ทำให้กลุ่มมีเงินสดหมุนเวียนเพื่อลงทุนแตกต่างกัน สามารถพัฒนากลุ่มตนเอง ในด้านนวัตกรรมและการวิจัยพัฒนาเพื่อคุณภาพและความปลอดภัยของอาหาร รวมทั้งการบริหาร จัดการและกลยุทธ์ต่างๆ ได้ดีกว่าผู้ประกอบการวิสาหกิจชุมชนที่มีเงินทุนน้อย สำหรับข้อมูลทั่วไป ด้านจำนวนแรงงานที่ต่างกันนั้น พบว่า กลุ่มวิสาหกิจมีความสามารถในการแข่งขันแตกต่างกัน ทั้งนี้ แต่ละกลุ่มวิสาหกิจพยายามฝึกสอนแรงงานผลิตให้มีทักษะการทอผ้าเฉพาะทาง อีกส่วนหนึ่งคือ สมาชิกที่มีความชำนาญด้านการทอผ้ามาก่อนหน้านี้แล้ว ซึ่งจะเป็นผู้สอนให้แก่แรงงานใหม่ๆ เพื่อ สามารถเพิ่มกำลังการผลิต และได้ผ้าทอที่มีคุณภาพ ด้านความสามารถในการบริหารจัดการ สินทรัพย์และกระบวนการ พบว่า สมรรถนะของกระบวนการ ประกอบด้วย คุณภาพ ความรวดเร็ว การตอบสนองความต้องการเฉพาะและการบริการ ส่วนปัจจัยด้านเงินทุน พบว่า ผู้ประกอบการที่มี เงินทุนมากจะทำให้กิจการมีสภาพคล่องและดำเนินกิจกรรมทางธุรกิจได้ง่ายกว่า ใช้เทคโนโลยีขั้น สูงในการผลิต สามารถจ้างแรงงานที่มีทักษะสูงและยังสามารถสร้างนวัตกรรมตลอดห่วงโซ่การ ผลิต ทำให้สามารถผลิตสินค้าที่ดีมีคุณภาพได้ตรงกับความต้องการของผู้บริโภค

#### 1.2.2 ผลการวิเคราะห์สถานะและปัจจัยแวดล้อมในการแข่งขันของวิสาหกิจชุมชน ในจังหวัดเชียงใหม่

##### ความสัมพันธ์ของบุคคลที่อยู่ในเครือข่ายวิสาหกิจชุมชน

สำหรับกลุ่มวิสาหกิจชุมชนลำไยสด พบว่า ความสัมพันธ์ของบุคคลที่อยู่ใน เครือข่ายวิสาหกิจชุมชนกลุ่มผลิตภัณฑ์ลำไยสด ประกอบด้วย 4 กลุ่ม กลุ่มแรกคือ หน่วยผลิต/ อุตสาหกรรม ได้แก่ พ่อค้าคนกลางหรือล้งลำไย โดยเป็นผู้กำหนดคุณภาพของลำไยที่ต้องการ และ บางครั้งเป็นผู้ลงทุนในปัจจัยการผลิตให้แก่เกษตรกร กลุ่มที่สอง สถาบัน/หน่วยงานที่ร่วมมือกัน ได้แก่ องค์กรบริหารส่วนท้องถิ่น และเครือข่ายวิสาหกิจ กลุ่มที่สาม สถาบันการวิจัยชุมชน/ สถาบันการศึกษา ได้แก่ มหาวิทยาลัยเชียงใหม่และมหาวิทยาลัยแม่โจ้ โดยให้ข้อมูลและความรู้ที่ เป็นประโยชน์ในการปลูกและเทคนิคต่างๆ เทคโนโลยีการผลิต การดูแลรักษา และการจัดการ ทางด้านการตลาด กลุ่มที่สี่ หน่วยงานภาครัฐและเอกชน ได้แก่ สำนักงานเกษตร (เกษตรกิจการ เกษตร) กรมส่งเสริมสหกรณ์ กรมส่งเสริมการเกษตร สำนักงานเกษตรอำเภอ และหน่วยพัฒนา ชุมชน

สำหรับกลุ่มแปรรูปผลิตภัณฑ์จากกล้วย พบว่า ความสัมพันธ์ของบุคคลที่อยู่ในเครือข่ายวิสาหกิจชุมชนกลุ่มแปรรูปผลิตภัณฑ์จากกล้วย สามารถอธิบายได้คือ กลุ่มแรก หน่วยผลิต/อุตสาหกรรม ได้แก่ ศูนย์ส่งเสริมอุตสาหกรรมภาคเหนือ โดยเป็นผู้คิดแบบตราสินค้า และออกแบบบรรจุภัณฑ์ กลุ่มที่สอง สถาบัน/หน่วยงานที่ร่วมมือกัน ได้แก่ องค์การบริหารส่วนท้องถิ่น กลุ่มที่สาม สถาบันการวิจัยชุมชน/สถาบันการศึกษา ได้แก่ สำนักงานส่งเสริมการศึกษานอกระบบและการศึกษาตามอัธยาศัย กลุ่มที่สี่ หน่วยงานภาครัฐและเอกชน ได้แก่ สำนักงานเกษตร (เกษตรกิจการเกษตร) กรมส่งเสริมสหกรณ์ สำนักงานเกษตรอำเภอ และหน่วยพัฒนาชุมชน โดยให้ความรู้ส่งเสริมผลผลิต รวมทั้งวัสดุอุปกรณ์ในการผลิต และกลุ่มที่ห้า สถาบันการเงิน ได้แก่ ธนาคารเพื่อการเกษตรและสหกรณ์การเกษตร ธนาคารออมสิน ธนาคารพัฒนาวิสาหกิจขนาดกลางและขนาดย่อมแห่งประเทศไทย และกลุ่มออมทรัพย์ โดยให้การสนับสนุนเงินกู้ดอกเบี้ยต่ำ

สำหรับกลุ่มวิสาหกิจแปรรูปผลิตภัณฑ์จากลำไยและผลผลิตทางการเกษตรอื่นๆ พบว่า ความสัมพันธ์ของบุคคลที่อยู่ในเครือข่ายวิสาหกิจชุมชนกลุ่มแปรรูปผลิตภัณฑ์จากลำไยและผลผลิตทางการเกษตรอื่นๆ ประกอบด้วย 5 กลุ่ม กลุ่มแรก หน่วยผลิต/อุตสาหกรรม ได้แก่ ศูนย์ส่งเสริมอุตสาหกรรมภาคเหนือ โดยเป็นผู้คิดแบบตราสินค้า และออกแบบบรรจุภัณฑ์ กลุ่มที่สอง สถาบัน/หน่วยงานที่ร่วมมือกัน ได้แก่ องค์การบริหารส่วนท้องถิ่น องค์การบริหารส่วนจังหวัด และเครือข่ายวิสาหกิจ กลุ่มที่สาม สถาบันการวิจัยชุมชน/สถาบันการศึกษา ได้แก่ มหาวิทยาลัยแม่โจ้ มหาวิทยาลัยศิลปากร และมหาวิทยาลัยเชียงใหม่ กลุ่มที่สี่ หน่วยงานภาครัฐและเอกชน ได้แก่ สำนักงานเกษตร (เกษตรกิจการเกษตร) กรมส่งเสริมสหกรณ์ สำนักงานเกษตรอำเภอ และหน่วยพัฒนาชุมชน และกลุ่มที่ห้า สถาบันการเงิน ได้แก่ ธนาคารเพื่อการเกษตรและสหกรณ์การเกษตร ธนาคารพัฒนาวิสาหกิจขนาดกลางและขนาดย่อมแห่งประเทศไทย และกลุ่มออมทรัพย์ โดยให้การสนับสนุนเงินกู้ดอกเบี้ยต่ำ

สำหรับกลุ่มผ้าทอ พบว่า บุคคลที่อยู่ในเครือข่ายวิสาหกิจชุมชนกลุ่มผลิตผ้าทอ/เสื้อผ้า ประกอบด้วย กลุ่มแรก หน่วยผลิต/อุตสาหกรรม ได้แก่ ศูนย์ส่งเสริมอุตสาหกรรมภาคเหนือ โดยเป็นผู้คิดแบบตราสินค้า และออกแบบบรรจุภัณฑ์ กลุ่มที่สอง สถาบัน/หน่วยงานที่ร่วมมือกัน ได้แก่ องค์การบริหารส่วนท้องถิ่น องค์การบริหารส่วนจังหวัด และเครือข่ายวิสาหกิจ กลุ่มที่สาม สถาบันการวิจัยชุมชน/สถาบันการศึกษา ได้แก่ มหาวิทยาลัยเชียงใหม่ กลุ่มที่สี่ หน่วยงานภาครัฐและเอกชน ได้แก่ สำนักงานเกษตร (เกษตรกิจการเกษตร) กรมส่งเสริมสหกรณ์ หน่วยพัฒนาชุมชน และกระทรวงทรัพยากรธรรมชาติและสิ่งแวดล้อม ร่วมกับศูนย์วิศวกรรมพลังงานและสิ่งแวดล้อม บางเขน และกลุ่มที่ห้า สถาบันการเงิน ได้แก่ ธนาคารเพื่อการเกษตรและสหกรณ์การเกษตร และกลุ่มออมทรัพย์ โดยให้การสนับสนุนเงินกู้ดอกเบี้ยต่ำ



### ปัจจัยแวดล้อมทางธุรกิจในระดับเศรษฐกิจมหภาค

ดำเนินการวิเคราะห์นโยบายหรือยุทธศาสตร์ของหน่วยงานภาครัฐต่างๆ ในการสนับสนุนหรือส่งเสริมวิสาหกิจชุมชน คือ กองส่งเสริมวิสาหกิจชุมชน กรมส่งเสริมการเกษตร กรมส่งเสริมสหกรณ์และกรมตรวจบัญชีสหกรณ์ กรมส่งเสริมการปกครองท้องถิ่นกระทรวงมหาดไทย สำนักส่งเสริมภูมิปัญญาท้องถิ่นและวิสาหกิจชุมชน กรมการพัฒนาชุมชน และศูนย์ส่งเสริมอุตสาหกรรมภาคที่ 1 กรมส่งเสริมอุตสาหกรรม กระทรวงอุตสาหกรรม

### ปัจจัยแวดล้อมทางธุรกิจในระดับเศรษฐกิจจุลภาค

วิสาหกิจชุมชนกลุ่มแปรรูปผลิตภัณฑ์จากกล้วย พบว่า สถานการณ์การแข่งขันในปัจจุบันมีปัจจัยที่เกี่ยวข้องในระดับมากที่สุดดังนี้ 1) ระดับของผลกระทบทางด้านเงื่อนไขทางด้านอุปสงค์ ต่อการแข่งขันของวิสาหกิจชุมชน 2) ยอดสั่งซื้อ และความต้องการเชิงปริมาณ 3) ผลกระทบทางด้านอุตสาหกรรมที่เกี่ยวข้องและอุตสาหกรรมที่สนับสนุน ต่อการแข่งขันของวิสาหกิจชุมชน ด้านความช่วยเหลือจากผู้ซื้อ ผู้ขาย หรือผู้จำหน่าย 4) ผลกระทบทางการสนับสนุนของรัฐบาล และนโยบายที่เกี่ยวข้องต่อการแข่งขันของวิสาหกิจชุมชน 5) อุปสรรคจากคู่แข่งที่เข้ามาใหม่ และ 6) อำนาจการต่อรองของผู้ซื้อ

วิสาหกิจชุมชนกลุ่มแปรรูปผลิตภัณฑ์จากลำไยและผลผลิตทางการเกษตรอื่นๆ พบว่า มีปัจจัยหรือตัวชี้วัดที่อยู่ในระดับมากที่สุดดังนี้ คือ 1) ภาวะเงินเฟ้อ 2) ทุนทรัพยากรธรรมชาติ 3) ระบบสาธารณูปโภค 4) ยอดสั่งซื้อ 5) ความต้องการเชิงปริมาณ 6) ความต้องการเชิงคุณภาพ 7) การสร้างความแตกต่างของผลิตภัณฑ์ 8) ความช่วยเหลือจากผู้ซื้อ ผู้ขาย หรือผู้จำหน่าย 9) การแข่งขันทางการตลาด 10) การประชาสัมพันธ์ตัวสินค้า 11) การรับรองมาตรฐาน 12) ผลกระทบทางด้านโอกาสของวิสาหกิจต่อการแข่งขันของวิสาหกิจชุมชน 13) การสนับสนุนของรัฐ และนโยบาย 14) อุปสรรคจากคู่แข่งที่เข้ามาใหม่ และ 15) อำนาจการต่อรองของผู้ซื้อ

วิสาหกิจชุมชนกลุ่มผลิตผ้าทอ พบว่า สถานการณ์การแข่งขันในปัจจุบันของวิสาหกิจชุมชนกลุ่มผ้าทอมีปัจจัยหรือตัวชี้วัดที่อยู่ในระดับมากที่สุดดังนี้ 1) ยอดสั่งซื้อ 2) ความต้องการเชิงปริมาณ 3) ความต้องการเชิงคุณภาพ 4) จำนวนวิสาหกิจที่เชื่อมโยงกัน 5) การซื้อวัตถุดิบร่วมกันในอุตสาหกรรมประเภทเดียวกัน 6) คุณภาพของสินค้า 7) การสร้างความแตกต่างของผลิตภัณฑ์เพื่อโอกาสทางการค้า 8) การประชาสัมพันธ์ในตัวสินค้า 9) การรับรองมาตรฐาน 10) ระดับของผลกระทบทางด้านโอกาสของวิสาหกิจต่อการแข่งขันของวิสาหกิจชุมชน และ 11) อุปสรรคจากคู่แข่งที่เข้ามาใหม่



### 1.3 การเสริมสร้างความเข้มแข็งด้านการบริหารจัดการของวิสาหกิจชุมชน

#### 1.3.1 วิเคราะห์ทุนของชุมชนและการบริหารจัดการของวิสาหกิจชุมชน

สำหรับกลุ่มแม่บ้านเกษตรกรรอยพระพุทธบาทปากกล้วย มีความได้เปรียบในด้านสภาพแวดล้อม ที่เหมาะสมสำหรับการทำการเกษตร และการนำผลผลิตการเกษตรมาแปรรูปเป็นสินค้าสำเร็จรูป ส่งผลต่อการลดต้นทุนในการซื้อวัตถุดิบเพื่อการ สำหรับการบริหารจัดการของกลุ่มวิสาหกิจชุมชน วิเคราะห์ออกเป็น 3 ด้าน คือ ด้านการจัดหาเงินทุน ด้านการบัญชี และด้านการเงิน นอกจากนี้ยังมีการวิเคราะห์ถึงความสามารถในการบริหารจัดการโดยวัดจากประสิทธิภาพในการบริหารจัดการ ด้วยแบบสอบถามที่สร้างขึ้น โดยกลุ่มวิสาหกิจที่เป็นกลุ่มตัวอย่างทั้งหมดมีผลการประเมินอยู่ในระดับดีทุกกลุ่มดังรายละเอียดต่อไปนี้ 1) ด้านการจัดการ ประเด็นการมีแผนปฏิบัติงาน การปฏิบัติงานตามแผน การจัดโครงสร้างองค์กรที่ชัดเจน จำนวนคนเพียงพอกับงาน การสั่งงานที่มีความชัดเจน และการควบคุมการปฏิบัติงาน 2) ด้านการเงิน ประเด็นการมีเงินทุนที่เพียงพอ ประเมินโครงการลงทุน การจัดสรรเงินทุนเหมาะสม และการเข้าถึงแหล่งทุน 3) ด้านบัญชี ประเด็น การบันทึกบัญชีเป็นปัจจุบัน การแยกผู้จัดทำบัญชีกับผู้รับจ่ายเงิน เอกสารทางบัญชีมีความถูกต้องและครบถ้วน กลุ่มวิสาหกิจจัดทำงบการเงินเองได้ ใช้งบการเงินในการตัดสินใจ และปิดบัญชีได้ตามเวลา 4) ด้านการบริหาร ประเด็นกรรมการมีภาวะผู้นำสูง ผู้นำกลุ่มสามารถบริหารมีประสิทธิภาพ สมาชิกมีส่วนร่วมในการบริหารจัดการ บริหารงานตามหลักธรรมาภิบาล และสามารถตรวจสอบการดำเนินงานได้

#### 1.3.2 การเสริมสร้างความเข้มแข็งให้กับกลุ่มวิสาหกิจชุมชน

ดำเนินการสร้างหลักสูตรพัฒนาความเข้มแข็งกลุ่มวิสาหกิจชุมชน จากการวิเคราะห์จุดอ่อน หรือปัญหาของกลุ่มวิสาหกิจชุมชนข้างต้น ดังนั้น 3 หลักสูตรต่อไปนี้ได้กำหนดขึ้นและดำเนินการฝึกอบรมให้แก่สมาชิกกลุ่มวิสาหกิจชุมชน คือ 1) หลักสูตรการบริหารจัดการกลุ่มวิสาหกิจชุมชน 2) หลักสูตรการบริหารสินค้าคงเหลือ 3) หลักสูตรการบริหารลูกค้า

#### 1.3.3 การสร้างระบบที่เหมาะสมในการดำเนินงานเพื่อรองรับการก้าวสู่ประชาคมของเศรษฐกิจอาเซียน

คณะผู้วิจัยได้นำข้อมูลที่ได้จากวัตถุประสงค์ข้อที่ 1 และ 2 มาสังเคราะห์เพื่อใช้เป็นข้อมูลในการตัดสินใจร่วมกันกับกลุ่มวิสาหกิจชุมชน และหน่วยงานที่เกี่ยวข้องในการหาแนวทางการพัฒนาศักยภาพในการบริหารจัดการและความสามารถในการแข่งขันในตลาดระดับประเทศและระดับภูมิภาคอาเซียน โดยมีการกำหนดวิสัยทัศน์ในการพัฒนาทั้งระยะสั้นและ

ระยะยาวพันธกิจหลัก วัตถุประสงค์หลัก ตลอดจนกำหนดยุทธศาสตร์ในการพัฒนาศักยภาพของกลุ่มวิสาหกิจชุมชน โดยกำหนดเป็น 1) ยุทธศาสตร์การเรียนรู้ การวิจัยและพัฒนา 2) ยุทธศาสตร์การบริหารจัดการวิสาหกิจชุมชนเพื่อการพึ่งตนเอง และ 3) ยุทธศาสตร์การส่งเสริมและสนับสนุนวิสาหกิจชุมชนและเครือข่ายวิสาหกิจชุมชน

## 2. แนวทางการพัฒนาศักยภาพการบริหารจัดการวิสาหกิจชุมชนสู่ประชาคมเศรษฐกิจอาเซียน

คณะผู้วิจัยได้ดำเนินการวิเคราะห์จุดแข็ง จุดอ่อน โอกาส และอุปสรรค ของกลุ่มวิสาหกิจชุมชนในภาพรวม เพื่อนำมาสังเคราะห์ต่อเนื่องในรูปแบบความสัมพันธ์แบบเมตริกซ์โดยใช้เทคนิค TOWS Matrix เพื่อกำหนดกลยุทธ์ หรือยุทธศาสตร์ในการพัฒนาศักยภาพการบริหารจัดการ โดยแบ่งออกเป็น 4 ยุทธศาสตร์ คือ ยุทธศาสตร์เชิงรุก ยุทธศาสตร์เชิงรับ ยุทธศาสตร์เชิงป้องกัน และยุทธศาสตร์เชิงแก้ไข ซึ่งยุทธศาสตร์ทั้ง 4 นี้สามารถนำไปปฏิบัติเพื่อการพัฒนาศักยภาพการบริหารจัดการวิสาหกิจชุมชนได้ อีกทั้งยังสามารถแข่งขันกับกลุ่มประชาคมเศรษฐกิจอาเซียนได้อีกด้วย

### อภิปรายผล

1. จากการศึกษาด้านประสิทธิภาพการผลิตของกลุ่มวิสาหกิจชุมชนทั้ง 3 กลุ่ม พบว่า กลุ่มทอผ้ามีต้นทุนการผลิตอยู่ในสัดส่วนมากที่สุด แต่ในทางตรงกันข้ามมีกำไรจากการจำหน่ายผลิตภัณฑ์ประมาณ 1 ล้านบาทต่อปี ในขณะที่กลุ่มเกษตรกรรมพระพุทธรูปปางสวย มีต้นทุนการแปรรูปกล้วยที่สูงที่สุด แต่สามารถผลิตสินค้าจากกล้วยได้หลากหลายรสชาติ อีกทั้งมีเงินทุนเพิ่มเติมเพื่อสร้างโรงงานใหม่ได้อีก 1 แห่ง และกลุ่มผลิตลำไย รายได้ขึ้นอยู่กับขนาดที่ดิน ต้นทุนปุ๋ย สารเคมี และต้นทุนแรงงาน แสดงให้เห็นถึงการบริหารความเสี่ยงของทั้ง 3 กลุ่มวิสาหกิจชุมชนที่สามารถบริหารจัดการได้เป็นอย่างดี อย่างไรก็ตาม การพัฒนากลุ่มวิสาหกิจให้ประสบผลสำเร็จสูงสุด โดยสามารถพัฒนาและเข้าไปมีบทบาทในระดับภูมิภาคอาเซียนได้นั้น จำเป็นอย่างยิ่งต้องให้ความสำคัญกับการพัฒนาประเด็นดังต่อไปนี้

1.1 **ตัวกลุ่มวิสาหกิจ** การตั้งกลุ่มต้องเน้นความต้องการของสมาชิกเองไม่ใช่เกิดจากความต้องการของเจ้าหน้าที่ สมาชิกต้องมีความตั้งใจจริงใจในการทำงาน มีความเสียสละสามารถยืนได้ด้วยตัวเอง(กลุ่มเข้มแข็ง) เน้นการพัฒนากลุ่มและสมาชิกในกลุ่มมีระบบการจัดการลูกกลุ่ม ระบบการดำเนินงานของกลุ่มแต่ละขั้นตอนในการผลิตสินค้า ให้ได้มาตรฐาน เพื่อต่อสู้กับต่างประเทศได้ และที่สำคัญที่สุด ต้องมีความซื่อสัตย์ต่อตนเองและผู้บริโภคด้วยเพื่อนำเข้าสู่ AEC

ได้ และผู้ประกอบการต้องรู้ตัวเองว่าเป็นวิสาหกิจชุมชนอยู่ในระดับใด (ดี ปานกลาง หรือ ปรับปรุง) จากนั้นพัฒนาเป็นลำดับ และต้องร่วมกันพัฒนาโดยประสานกับเจ้าหน้าที่ในพื้นที่ที่เกี่ยวข้อง ติดตามข้อมูล สร้างความเข้าใจและค้นหาความรู้เพื่อพัฒนาวิสาหกิจชุมชน

1.2 **เจ้าหน้าที่ของรัฐ** จะต้องปลูกฝังให้กลุ่มบริหารจัดการตนเอง เจ้าหน้าที่เป็นเพียงพี่เลี้ยง ที่ปรึกษา ไม่ใช่เจ้าหน้าที่เป็นผู้ดำเนินการเอง อย่างไรก็ตาม บางกิจกรรมเจ้าหน้าที่ควรเข้าร่วมการดำเนินงานกิจกรรม ตรวจ กำกับ ติดตามอย่างใกล้ชิด

2. กลุ่มวิสาหกิจชุมชนทั้ง 3 กลุ่ม ยังคงมีปัญหาด้านการตลาดอยู่ โดยเฉพาะช่องทางการจัดจำหน่ายใหม่ ๆ ยังไม่มี โดยส่วนใหญ่กลุ่มจะทำการตลาดตามสถานที่ท่องเที่ยว หรือที่แหล่งผลิตเลย จึงทำให้นักท่องเที่ยวหรือผู้บริโภครายอื่นๆ ไม่สามารถซื้อสินค้าได้ตามสะดวก เพราะต้องเดินทางไปซื้อสินค้าไกลเกินไป อีกทั้งยังมีปัญหาด้านฤดูกาล กล่าวคือ ฤดูกาลท่องเที่ยวสามารถขายสินค้าได้ในปริมาณมาก แต่หลังจากนั้น ยอดขายตกลงทุกปีในปริมาณมาก ดังนั้น การดำเนินงานวิสาหกิจชุมชนสิ่งที่ต้องคำนึงถึงที่สุด คือ เรื่องตลาด เพราะความสามารถในการผลิตสินค้ากลุ่มวิสาหกิจสามารถผลิตสินค้าได้อยู่แล้ว แต่ผลิมาแล้วขายไม่ได้ กลุ่มก็ประสบปัญหาขาดทุนในที่สุด อนึ่ง การออกกฎระเบียบในการดำเนินงานวิสาหกิจชุมชน เช่น การจัดประชุมแต่ละครั้ง กลุ่มจะต้องเข้าประชุมทุกครั้งเพื่อแสดงความคิดเห็นเพื่อแก้ไขปัญหาต่างๆ ร่วมกัน และมีเวลาการออกบูทขายสินค้า โดยสมาชิกในกลุ่มต้องไม่เถียงว่าเป็นงานเล็กหรือใหญ่ ต้องเข้าใจกระบวนการวิสาหกิจชุมชน อีกทั้งเรื่องของผู้นำในการวางแผน การดำเนินงาน การบริหารตลาด การจัดการความรู้ และข้อมูล การบริหารสมาชิก และการจัดการสินค้าและบริการ ควรให้ความสำคัญอย่างยิ่ง

อย่างไรก็ตาม การบริหารจัดการด้านการตลาดนั้นเป็นเรื่องสำคัญสำหรับการทำธุรกิจในทุกระดับ แม้แต่ในระดับชุมชน โดยช่องทางการตลาดใหม่ๆ ถือเป็นโอกาสให้กลุ่มวิสาหกิจชุมชนได้จำหน่ายสินค้าเพิ่มมากขึ้น โดยช่องทางการตลาดสามารถพิจารณาเพื่อพัฒนาได้ 2 ช่องทางคือ

**ช่องทางตรง (Direct Channel) หรือช่องทางศูนย์ระดับ (Zero Level Channels)** เป็นช่องทางการจัดจำหน่ายที่ผู้ผลิตขายสินค้าโดยตรงให้กับผู้บริโภค (Consumer) หรือผู้ใช้ทางอุตสาหกรรม (Industrial User) โดยไม่ผ่านคนกลาง **ข้อดีคือ** ผู้ผลิตสามารถควบคุมนโยบายการตลาดได้ และพนักงานขายของผู้ผลิตจะมีความรู้เกี่ยวกับสินค้าและลูกค้าเป็นอย่างดี สามารถกระตุ้นลูกค้าให้เกิดความต้องการและตัดสินใจซื้อได้ดีกว่าการใช้คนกลาง ลดขั้นตอนและความยุ่งยากในการประสาน **ข้อเสีย** คือ การจัดจำหน่ายที่ไม่ทั่วถึงและในกรณีที่เปิดสาขาและสำนักงานขาย ผู้ผลิตจะต้องใช้เงินลงทุนจำนวนมากจึงจะสามารถขยายสาขาและสร้างยอดขายได้ (ธีรารัตน์ จันทรมานนท์, 2555) หรือ ช่องทางการขายตรง (Direct Selling Channel) หมายถึง การขายสินค้าหรือผลิตภัณฑ์ต่างๆ โดยใช้ช่องทางการตลาดที่ใช้พนักงานขายหรือพนักงานขายอิสระ โดยการ

นำเสนอสินค้าด้วยวิธีการสาธิต หรือการนำเสนอเกี่ยวกับคุณสมบัติของสินค้า จนกว่าจะปิดการขายและส่งมอบสินค้าพร้อมกับรับเงิน โดยไม่ต้องผ่านคนกลางต่างๆ (ศิริพร ศรีสุชาติ, 2548) และช่องทางอ้อม (Indirect Channel) เป็นเส้นทางที่สินค้าเคลื่อนย้ายจากผู้ผลิตผ่านคนกลางไปยังลูกค้า คนกลางดังกล่าวอาจจะเป็นตัวแทน ผู้ค้าส่ง ผู้ค้าปลีกหรือผู้จัดจำหน่ายก็ได้ (ธีรารวรรณ์ จันทรมานนท์, 2555)

3. จากการศึกษา พบว่ากลุ่มวิสาหกิจชุมชนทั้ง 3 กลุ่มประสบปัญหาในการบริหารจัดการ โดยเฉพาะด้านการจัดทำบัญชีและการเงิน โดยกลุ่มวิสาหกิจชุมชนชาดสมาชิกกลุ่มที่มีความรู้ความเข้าใจในการจัดทำบัญชีอย่างเป็นระบบและถูกวิธี จึงถือเป็นเรื่องจำเป็นเร่งด่วนในการสร้างศักยภาพด้านนี้ กล่าวคือ เจ้าหน้าที่ของรัฐควรปลูกฝังให้กลุ่มวิสาหกิจชุมชนรู้จักการบริหารจัดการการเงิน รายรับ รายจ่าย เพื่อให้กลุ่มสมาชิกสามารถนำไปประยุกต์ใช้กับกลุ่มตนเองได้อย่างถูกวิธีและเป็นประโยชน์มากที่สุด นอกจากนี้ การวางแผนการผลิตที่สอดคล้องกับความต้องการของตลาดไม่มีการเก็บวัตถุดิบไว้มากเกินไปทำให้กลุ่มมีกำไรมากขึ้นก็เป็นเรื่องที่ต้องให้ความสำคัญเกี่ยวเนื่องกับระบบบัญชีและการเงิน ในเมื่อมีการจดทะเบียนจัดตั้งกลุ่มวิสาหกิจชุมชนแล้ว สมาชิกทุกคนต้องมีส่วนร่วมในการช่วยกันแก้ไขปัญหาแต่ละเรื่องที่มีเข้ามาในกลุ่มฯ ของตนเอง เช่น การเกิดปัญหาเกี่ยวกับวัสดุอุปกรณ์และวัตถุดิบในการผลิตขาดแคลนเราก็ต้องช่วยกันค้นหาแหล่งที่มาของวัตถุดิบที่จะนำมาผลิต เพื่อสินค้าจะได้ไม่ขาดตลาดและมีขายต่อเนื่อง ในด้านการทำบัญชีต้องมีการจดบันทึกในการทำ รายรับ – รายจ่าย จะได้ว่ากลุ่มมีการใช้จ่ายต่อเดือนเท่าไร และมีรายรับเข้ามาเพียงใด ผลการประกอบการจะได้กำไรหรือขาดทุน

ในการดำเนินธุรกิจไม่ว่าขนาดใหญ่หรือขนาดเล็ก ระบบบัญชีถือเป็นเครื่องมือสำคัญในการควบคุมการดำเนินงานให้เป็นไปตามวัตถุประสงค์นอกจากจะเป็นแหล่งข้อมูลสำหรับผู้บริหารเพื่อใช้ในการประเมินผลและ วางแผนการดำเนินงานของกิจการแล้ว ระบบบัญชีที่ดีต้องสามารถจัดทำรายงานทางการเงินที่รวดเร็วทัน เหตุการณ์ ถูกต้องเชื่อถือได้ และประหยัดค่าใช้จ่ายด้วย นอกจากนี้ระบบบัญชีที่ดีจะต้องควบคู่ไปกับการควบคุม ภายในที่ดี เพื่อป้องกันและรักษาทรัพย์สินของกิจการไม่ให้ได้รับความเสียหายทั้งจากการนำไปใช้อย่างไม่เหมาะสม ตลอดจนในทางที่มีขอบ (นภาพร ณ เชียงใหม่, 2542)

รายงานการเงินที่กิจการต้องจัดทำ แบ่งเป็น 2 ประเภท คือ 1) รายงานประจำเดือน ได้แก่ งบทดลอง งบกำไรขาดทุนเบ็ดเสร็จ รายงานการรับจ่ายเงิน ประจำเดือน รายงานการรับชำระหนี้ และรายงานสินค้าคงเหลือประจำเดือน เป็นต้น 2) รายงานประจำปี ได้แก่ รายงานแสดงฐานะการเงินและผลการดำเนินงานของกิจการทั้งหมด ได้แก่ งบกำไรขาดทุนเบ็ดเสร็จ งบแสดงฐานะทางการเงิน งบต้นทุนการผลิต เป็นต้น วัตถุประสงค์ของงบการเงิน ก็เพื่อให้ข้อมูลทางการเงินในเชิง

ปริมาณอันเกี่ยวกับธุรกิจ ซึ่งจะเป็น ประโยชน์ต่อผู้ใช้ โดยเฉพาะอย่างยิ่งต่อเจ้าของกิจการ และ เจ้าหนี้ เพื่อการตัดสินใจทางเศรษฐกิจ ตลอดจนการ ให้ข้อมูลที่สามารถนำมาใช้เพื่อประเมิน ประสิทธิภาพในการบริหารงานของฝ่ายจัดการ และหน้าที่ความรับผิดชอบในการบริหารอื่น ๆ ด้วย (เกษรี ณรงค์เดช, 2539) ตัวอย่างการวางระบบบัญชีสำหรับชุมชน เช่น การศึกษาเรื่อง ระบบ บัญชีการเงินที่เหมาะสมของกลุ่มผลิตภัณฑ์ตำบล: กรณีศึกษาตำบลป่าบาง อำเภอสарภัก จังหวัด เชียงใหม่ (ชัยมงคล เตียวกุล, 2545) พบว่า ในอดีตผู้นำกลุ่มไม่ทราบผลการดำเนินงานเนื่องจากไม่มี การจัดทำงบการเงิน ข้อมูลที่บันทึกไว้จึงมีเพียงรายรับและรายจ่าย เท่านั้น จึงได้ออกแบบระบบ บัญชีการเงินที่เหมาะสม รวมทั้งออกแบบเอกสารและรายงานทางการเงินที่เกี่ยวข้อง ให้แก่กลุ่มรวม 7 ระบบ ได้แก่ การรับเงินสนับสนุนเพื่อเป็นทุนในการดำเนินงาน การซื้อวัตถุดิบและวัสดุอุปกรณ์ การจ่ายวัตถุดิบและวัสดุอุปกรณ์ให้สมาชิกทำการผลิต การยืมเงินทอรองจ่ายและจ่ายเงินยืมเป็น ค่าจ้างแรงงานให้ สมาชิก การรับผลิตภัณฑ์สำเร็จรูปจากสมาชิก การจัดจำหน่ายและรับชำระเงิน แบ่งเป็นระบบย่อย 3 ระบบ คือ การขายสด การขายเชื่อ และการฝากขาย ระบบสุดท้ายได้แก่การจ่าย ชำระหนี้ และค่าใช้จ่าย และยังพบว่า สมาชิกของกลุ่มขาดความรู้ความเข้าใจด้านการบัญชี อีกทั้งยัง ขาดบุคลากรวิชาชีพบัญชีเมื่อระบบบัญชีได้กำหนดให้มีเอกสารและรายงานเพื่อการตรวจสอบซึ่ง กันและกัน จึงทำให้มีเอกสารและรายงานเพิ่มขึ้น

การศึกษาเรื่อง การจัดทำบัญชีธุรกิจชุมชนภายใต้โครงการหนึ่งตำบลหนึ่งผลิตภัณฑ์ใน จังหวัดเชียงใหม่ (วิภาวี ศรีคะ, 2546) พบว่า ธุรกิจชุมชนทั้งหมดได้มีการจัดทำบัญชี มีการบันทึกทั้ง ระบบมือ และระบบ คอมพิวเตอร์ โดยมีเอกสารหลักฐานประกอบในการบันทึกบัญชีมีการใช้สมุด บัญชีบันทึกบัญชีอย่างง่าย โดยส่วนใหญ่ผู้มีหน้าที่จัดทำบัญชีคือ เลขานุการ และเหรัญญิก ในการ บันทึกบัญชีผู้จัดทำบัญชีมีการออกใบเสร็จรับเงินเมื่อมีรายรับทุกครั้งคิดเป็นร้อยละ 48.6 โดยบันทึก บัญชีทุกครั้งที่มีรายการเกิดขึ้น คิดเป็นร้อยละ 57.2 มีการ จัดเก็บเอกสารทางการค้าของธุรกิจชุมชน โดยคัดแยกและเก็บรวบรวมในแฟ้ม คิดเป็นร้อยละ 57.1 เนื่องจาก ปริมาณเอกสารมีจำนวนน้อยจึง ไม่เห็นประ โยชน์ของการแยกเอกสารรับและจ่ายออกจากกัน สำหรับการจัดทำรายงานทางกลุ่มยัง ไม่เห็นความสำคัญของรายงาน ไม่มีการจัดทำรายงานคิดเป็นร้อยละ 60 ระบบการควบคุม ภายใน และการตรวจสอบ ในการบันทึกบัญชีไม่มีการแบ่งแยกหน้าที่ระหว่างแผนกการเงินกับแผนกบัญชี อำนาจ จ่ายเงินจากบัญชีเงินฝากธนาคารหรือเงินของกลุ่มจะอยู่ที่ประธานกลุ่มเพียงผู้เดียว ทำให้ไม่ มีระบบการควบคุม ภายในที่ดี ส่วนการตรวจสอบการจัดทำบัญชี มีการตรวจสอบถึงร้อยละ 60 โดย ประธานและคณะกรรมการของ กลุ่มธุรกิจชุมชน และจากผู้ตรวจบัญชีสหกรณ์ พร้อมทั้งให้ คำแนะนำปรึกษาด้านการบัญชี สำหรับปัญหาและ อุปสรรคเกี่ยวกับการบันทึกบัญชี พบว่า ปัญหา



ส่วนใหญ่เนื่องจากไม่มีความรู้ทางด้านบัญชี ปัญหาของการไม่ให้ ความสำคัญของข้อมูลทางบัญชี จากผู้นำกลุ่ม และสมาชิกของกลุ่ม และเรื่องของการขอเอกสารหลักฐานในการบันทึกบัญชี

4. จากการศึกษาสามารถสรุปผลกลยุทธ์และแนวทางพัฒนากลุ่มวิสาหกิจชุมชนในภาพรวม ได้ดังต่อไปนี้

4.1 กลยุทธ์เสริมสร้างขีดความสามารถกลุ่มวิสาหกิจชุมชน โดยอาจมีแนวทาง พัฒนาเจ้าหน้าที่ที่เกี่ยวข้องให้มีศักยภาพพร้อมต่อการพัฒนากลุ่มวิสาหกิจชุมชนในด้านต่างๆ ตลอดจนยกระดับคณะกรรมการในการบริหารจัดการอย่างมืออาชีพ โดยส่งเสริมให้ชุมชนมีการ เรียนรู้ในการพัฒนากลุ่มวิสาหกิจชุมชนตั้งแต่ระดับครอบครัวถึงระดับชุมชน และจัดเวที แลกเปลี่ยนความรู้และประสบการณ์ระหว่างกลุ่มวิสาหกิจชุมชน

4.2 กลยุทธ์เสริมสร้างการเพิ่มมูลค่าและผลิตสินค้าให้ได้มาตรฐาน โดยอาจมี แนวทางพัฒนาการแปรรูปผลิตผลทางการเกษตรให้ได้มาตรฐานของตลาดในแต่ละประเทศใน อาเซียน รวมทั้งประสานหน่วยงานในการบริหารจัดการ โครงสร้างและวัสดุอุปกรณ์การผลิตกลุ่ม วิสาหกิจชุมชนให้ได้มาตรฐาน เชื่อมโยงเครือข่ายการผลิตและการตลาด เสริมสร้างการวิจัยและ นวัตกรรมเพื่อการพัฒนาผลิตภัณฑ์ และจัดทำแผนแม่บทในการผลิตผลิตภัณฑ์สำหรับการเพิ่ม มูลค่า

4.3 กลยุทธ์การพัฒนาระบบฐานข้อมูลและช่องทางการตลาด โดยอาจมีแนว ทางการสร้างระบบฐานข้อมูลในการจัดเก็บในลักษณะออนไลน์ทุกกระบวนการอย่างเป็นระบบ สร้างระบบ E-Commerce ในการจำหน่ายผลิตภัณฑ์สินค้า รวมทั้งจัดตั้งศูนย์จำหน่ายและรวบรวม ผลิตภัณฑ์กลุ่มวิสาหกิจชุมชน และจัดนิทรรศการและจำหน่ายผลิตภัณฑ์อย่างต่อเนื่อง

4.4 กลยุทธ์การเฝ้าระวังและระบบการบริหารกลุ่มมุ่งผลสัมฤทธิ์ โดยอาจมีแนว ทางการตั้งคณะกรรมการเฝ้าระวังความเสี่ยงที่อาจจะกระทบต่อผลิตภัณฑ์หรือการตลาด สร้าง ระบบการติดตามประเมินผลแบบมืออาชีพ ประชาสัมพันธ์การบริหารกลุ่มวิสาหกิจชุมชน ตลอดจนส่งเสริมและพัฒนาดัชนีชี้วัดคุณภาพชีวิตกลุ่มวิสาหกิจชุมชนตามแนวทางเศรษฐกิจ พอเพียง และประกวดกลุ่มวิสาหกิจชุมชนที่มีการบริหารจัดการดีเด่น

### ข้อเสนอแนะ

#### ข้อเสนอแนะจากผลการวิจัย

1. เพื่อเป็นการพัฒนาและยกระดับศักยภาพการบริหารจัดการในทุกๆ ด้านของกลุ่ม วิสาหกิจชุมชน ควรมีการสร้างร่วมมือกันเป็นภาคี กล่าวคือ ระหว่างชุมชน กลุ่มวิสาหกิจ



ชุมชน หน่วยงานภาครัฐทั้งในระดับท้องถิ่น ระดับจังหวัด และระดับประเทศ โดยอาจขอความร่วมมือกลุ่มภาคีในการให้ความรู้ความเข้าใจในด้านที่กำลังเป็นปัญหา คือ ด้านการบัญชี การเงิน ด้านการตลาด ช่องทางการจัดจำหน่ายใหม่ๆ การบริหารลูกหนี้และสินค้าคงคลัง ตลอดจนเป็นที่เล็งคอบให้คำแนะนำ ติดตาม และประเมินผลการดำเนินงานเพื่อพัฒนาในระดับที่ดียิ่งขึ้นต่อไป

2. คุณภาพของกระบวนการผลิตตลอดจนระบบที่มีคุณภาพและได้มาตรฐานนานาชาตินั้น ควรเน้นไปที่ความเข้มแข็งของกลุ่มวิสาหกิจและชุมชน โดยผู้นำเป็นผู้ที่มีบทบาทในการสร้างความเข้มแข็งมากที่สุด ดังนั้น ผู้นำชุมชนควรมีการวางแผนการเสริมสร้างความเข้มแข็งให้แก่ชุมชนและกลุ่มวิสาหกิจชุมชน ทั้งนี้ ผู้นำชุมชนอาจทำความร่วมมือกับหน่วยงานภาครัฐในระดับชุมชน หรือสถาบันการศึกษา โดยอาจมีการทำความร่วมมือในทุกๆ ด้าน เช่น ด้านการพัฒนาผลิตภัณฑ์ ด้านการเพิ่มมูลค่าผลิตภัณฑ์ ด้านนวัตกรรมการผลิต ด้านการตลาด ด้านการจัดทำบัญชี หรือแม้แต่ด้านการบริหารจัดการ ทั้งนี้การพัฒนาในทุกๆ ด้านมีผลต่อการเพิ่มความเข้มแข็งให้แก่ชุมชน และกลุ่มวิสาหกิจชุมชนด้วย

3. การสร้างตลาดและระบบการตลาดเฉพาะทาง กล่าวคือ การเพิ่มช่องทางการตลาด หรือขยายโอกาสทางการตลาดของกลุ่มวิสาหกิจชุมชนควรเร่งดำเนินการ ทั้งนี้ประเทศไทยมีแนวโน้มในการผลิตอาหารสด หรืออาหารแปรรูปเพื่อส่งออกเพิ่มมากขึ้น ทั้งตลาดภายในประเทศและต่างประเทศ ดังนั้น หน่วยงานทุกภาคส่วนที่เกี่ยวข้อง ควรมีการวางแผนโครงสร้างทางการตลาดเฉพาะทางเพื่อลดอุปสรรค และปัญหาต่างๆ โดยเฉพาะอย่างยิ่งด้านการต่อรองราคา

4. รัฐบาลควรมีบทบาทในเวทีระดับโลก กล่าวคือ ควรมีการร่วมเจรจากับประเทศคู่ค้าอื่นๆ ให้เกิดการใช้มาตรฐานร่วม (Mutual Standard) ระหว่างกันเกี่ยวกับผลผลิตทางการเกษตร หรือผลิตภัณฑ์ที่แปรรูปจากผลผลิตทางการเกษตร เพื่อเปิดกว้างสำหรับการส่งออกและนำเข้าสินค้าร่วมกัน

#### ข้อเสนอแนะสำหรับงานวิจัยครั้งต่อไป

1. การวิจัยครั้งนี้เน้นไปผลิตภัณฑ์จากกลุ่มวิสาหกิจชุมชนที่มีศักยภาพพอในการแข่งขันในระดับอาเซียน คือ ผ้าทอ ลำไย และกล้วย ซึ่งเป็นผลผลิตที่ภาคเหนือมีอยู่มากเพียงพอในการแปรรูปและจัดจำหน่ายไปต่างประเทศ ในการศึกษาครั้งต่อไปควรมองหาผลิตภัณฑ์ใหม่ๆ ที่น่าสนใจและเป็นที่ต้องการของตลาดในอาเซียน เพื่อการพัฒนาผลิตภัณฑ์และศักยภาพในการผลิตสำหรับกลุ่มวิสาหกิจต่อไปในอนาคต

2. การวิจัยนี้ให้ความสำคัญไปที่ 4 ประเด็น คือ การวิเคราะห์ประสิทธิภาพการผลิต ชีดความสามารถทางการตลาดและการแข่งขัน ความเข้มแข็งด้านการบริหารจัดการ และแนวทางใน

การพัฒนาศักยภาพของกลุ่มวิสาหกิจชุมชน เพื่อการแข่งขันในระดับอาเซียน ดังนั้น เพื่อเป็นการพัฒนาและศึกษาต่อยอดอย่างครบวงจร จึงควรมีการศึกษาแบ่งแยกตามประเภทของผลิตภัณฑ์ เพื่อการพัฒนาที่ที่เหมาะสมอย่างครบวงจร ตลอดจนศึกษาถึงเส้นทางการส่งผ่านสินค้าไปจนถึงมือผู้บริโภคคนสุดท้าย เพื่อทราบถึงต้นทุนส่วนเพิ่มและการลดต้นทุน

3. การวิจัยนี้มุ่งเน้นไปในพื้นที่จังหวัดเชียงใหม่ ซึ่งมีกลุ่มวิสาหกิจชุมชนที่จดทะเบียนจำนวนมาก แต่จากการศึกษาพบเพียง 3 ประเภทกลุ่มวิสาหกิจชุมชนเท่านั้นที่มีศักยภาพเพียงพอสำหรับการพัฒนาและแข่งขันในระดับอาเซียน ดังนั้น การศึกษาในครั้งต่อไปควรต่อยอดในพื้นที่จังหวัดอื่นๆ ของภาคเหนือตอนบน เพื่อเป็นการศึกษาถึงกลุ่มวิสาหกิจชุมชน ผลิตภัณฑ์จากกลุ่มวิสาหกิจชุมชนอื่นๆ ที่มีศักยภาพเพียงพอในการพัฒนาคุณภาพและสามารถส่งออกผลิตภัณฑ์ไปยังต่างประเทศได้

### เอกสารอ้างอิง

- กรมประชาสัมพันธ์ สำนักนายกรัฐมนตรี. 2554. ประเทศไทยกับอาเซียน. สำนักนายกรัฐมนตรี.  
 เกษรี ณรงค์เดช. 2539. รายงานการเงิน. กรุงเทพฯ: โรงพิมพ์มหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์.  
 ชูติมา บุญยประภัตร. 2550. การก้าวไปสู่ประชาคมเศรษฐกิจอาเซียนของไทยในปี พ.ศ. 2558. วิทยาลัยป้องกันราชอาณาจักร.  
 ชัยมงคล เดียวกุล. 2545. ระบบบัญชีการเงินที่เหมาะสมของกลุ่มผลิตภัณฑ์ตำบล กรณีศึกษาตำบลป่าบง อำเภอสารภี จังหวัดเชียงใหม่. บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยเชียงใหม่.  
 ชีรารัตน์ จันทรมานนท์. 2555. ปัจจัยด้านช่องทางการจัดจำหน่ายที่มีผลต่อลูกค้าในการซื้อสินค้าเคมีภัณฑ์และการเลือกจำหน่ายในจังหวัดเชียงใหม่. บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยเชียงใหม่.  
 นภาพร ณ เชียงใหม่. 2542. ระบบบัญชี. กรุงเทพฯ: บริษัทพัฒนาวิชาการ.  
 วิภาวี ศรีคะ. 2546. การจัดทำบัญชีธุรกิจชุมชนภายใต้โครงการหนึ่งตำบลหนึ่งผลิตภัณฑ์ในจังหวัดเชียงใหม่. บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยเชียงใหม่.  
 ศิริพร ศรีฐชาติ. 2548. ช่องทางการจัดจำหน่ายสินค้าประเภทของขวัญและของตกแต่งบ้านของผู้ส่งออกในจังหวัดเชียงใหม่. บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยเชียงใหม่.  
 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.
- 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.
- 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.
- 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.
- 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.. 2003. "The economic performance of regions." *Regional Studies*, 37(6&7): 549 – 678.
- Sövell, Ö.; G. Lindqvist; and C. Ketels. 2003. *The cluster initiative greenbook.* Stockholm: Bromma tryck AB.



