

ปัจจัยสู่ความสำเร็จของวิสาหกิจชุมชนกลุ่มผลิตภัณฑ์ผ้าทอและเสื้อผ้าในจังหวัดเชียงใหม่

Key Success Factors of the Weaving and Clothing of Community Enterprise Group in Chiang Mai Province

มัทนา จุมปาทอง¹ และ ศศิเพ็ญ พวงสายใจ²
Muttana Jumpatong¹ and Sasipen Phuangsaichai²

บทคัดย่อ

การศึกษานี้มีวัตถุประสงค์เพื่อศึกษาการบริหารจัดการวิสาหกิจชุมชนกลุ่มผลิตภัณฑ์ผ้าทอและเสื้อผ้าในจังหวัดเชียงใหม่รวมถึงการประเมินศักยภาพของกลุ่มดังกล่าว ข้อมูลกลุ่มที่ใช้ในการวิเคราะห์เป็นข้อมูลของกลุ่มที่ผ่านการประเมินจากกรมส่งเสริมการเกษตร ประจำปี พ.ศ. 2560 ซึ่งแบ่งกลุ่มเป็น 3 กลุ่ม คือ 1.วิสาหกิจชุมชนกลุ่มดี โดยเลือก 2 แห่งคือ กลุ่มทอผ้าบ้านหนองอาบช้างและกลุ่มส่งเสริมอาชีพบ้านต้นไจ้ก (คำขาว) 2.วิสาหกิจชุมชนกลุ่มปานกลาง โดยเลือก 2 แห่งคือ กลุ่มตัดเย็บผ้าหม้อฮ่อมบ้านสันป่าสักและกลุ่มตัดเย็บเสื้อผ้าสำเร็จรูปบ้านอารามใหม่ และ 3.วิสาหกิจชุมชนกลุ่มต้องปรับปรุง โดยเลือก 2 แห่งคือ กลุ่มทอผ้าจากลายโบราณวัดบ้านไร่และกลุ่มทอผ้าตีนจกส่งออกบ้านไร่ วิธีการศึกษาใช้การเก็บข้อมูลกลุ่มจากการสัมภาษณ์คณะกรรมการและสมาชิกของกลุ่ม การประเมินศักยภาพได้ใช้แบบประเมินศักยภาพวิสาหกิจชุมชนของกรมส่งเสริมการเกษตรมาทำการปรับปรุง ซึ่งประเมิน 5 ด้าน คือ ด้านการบริหารจัดการ ด้านการผลิต ด้านการตลาด ด้านการเงินและบัญชี ด้านการมีส่วนร่วม

ผลการศึกษาการบริหารจัดการ พบว่า ผลิตภัณฑ์ของกลุ่มระดับดีคือ ผ้าทอลายมัดหมี่ย้อมสีธรรมชาติ ผ้าทอแปรรูปเป็นชุดสวมใส่ของผู้ชายและผู้หญิง กระเป๋าและของใช้ในชีวิตประจำวัน มีการจำหน่ายสินค้าส่วนมากโดยการออกร้านจำหน่ายสินค้าของหน่วยงานภาครัฐ การรับคำสั่งซื้อจากลูกค้าภายในประเทศและต่างประเทศ ผลกำไรจากการประกอบการต่อปีของกลุ่มเฉลี่ยประมาณ 262,035 บาท ส่วนผลิตภัณฑ์ของกลุ่มระดับปานกลางคือ ชุดสวมใส่ของผู้ชายและผู้หญิง ผ้าชิ้นตีนจกและของใช้ในชีวิตประจำวัน มีการจำหน่ายสินค้าส่วนมากโดยการออกร้านจำหน่ายสินค้าของหน่วยงานภาครัฐและการรับคำสั่งซื้อจากลูกค้าภายในประเทศ ผลกำไรจากการประกอบการต่อปีของกลุ่มเฉลี่ยประมาณ 9,140 บาท ขณะที่ผลิตภัณฑ์ของกลุ่มระดับต้องปรับปรุงคือ ผ้าชิ้นตีนจกและทางกลุ่มได้จำหน่ายสินค้าให้ร้านค้าในชุมชนเท่านั้น กลุ่มเป็นเพียงผู้รับฝากสินค้าจากสมาชิกเพื่อไปขายจึงไม่มีผลกำไรจากการประกอบการ

ประเมินศักยภาพ พบว่า วิสาหกิจชุมชนกลุ่มระดับต้องปรับปรุงได้เปลี่ยนเป็นกลุ่มระดับปานกลางจำนวน 1 แห่งคือ กลุ่มทอผ้าจากลายโบราณวัดบ้านไร่เพราะกลุ่มมีการผลิตผลิตภัณฑ์ใหม่เพิ่มขึ้น มีผู้นำกลุ่มที่มีความสามารถและได้มีการออกร้านจำหน่ายสินค้าของหน่วยงานภาครัฐ เมื่อเปรียบเทียบศักยภาพระหว่าง 3 กลุ่ม พบว่า ปัจจัยที่ทำให้กลุ่มประสบความสำเร็จ คือ ต้องมีการบริหารจัดการกลุ่มในระดับดี มีผู้นำที่มี

ความรู้ความสามารถที่ได้รับการยอมรับจากสังคม มีการจัดอบรมให้แก่สมาชิก การผลิตสินค้าของกลุ่มจะต้องเป็นสินค้าให้มีเอกลักษณ์ ได้แก่ ลวดลายของผ้าทอ ใช้สีจากวัสดุธรรมชาติ ด้านการตลาดจะต้องมีช่องทางการขายหลายช่องทางมีการจำหน่ายสินค้าผ่านระบบออนไลน์และการส่งสินค้าไปขายต่างประเทศ ด้านการเงินและบัญชีจะต้องมีการจัดทำบัญชีรายรับรายจ่ายเพื่อให้ทราบต้นทุนที่แท้จริง รายได้ รายจ่ายและผลกำไร และด้านการมีส่วนร่วมสมาชิกกลุ่มจะต้องมีการให้ความร่วมมือในกิจกรรมของกลุ่มวิสาหกิจชุมชนเป็นอย่างดี

คำสำคัญ: ปัจจัยสู่ความสำเร็จ วิสาหกิจชุมชน ผลิตภัณฑ์ผ้าทอและเสื้อผ้า

ABSTRACT

This study is objective on researching about the performance of the weaving and clothing of community enterprise group in Chiang Mai province including summarization on their capability and potential assessment. The analyzed information delicately collaborated and collected from the groups that were selected by Department of Cultural Extension (DOAE) of year 2017. The selected groups are divided into 3 categories; 1. Excellent Community Enterprise Group which is studied and selected from Textile and Cloth Weaving Community of Nhong Arb Chang and Career Promotion Group of Baan Ton Jok or Kham Sao 2. Moderate Community Enterprise Group which is studied Baan San Pa Sak Mauhom Tailor Group, and Ready to Wear Garments Group of Baan Aram Mai. 3. Improvement Required Community Enterprise Group which is selected Ancient Cotton Woven Cloth of Baan Raii Temple Group, and Export Woven Cloth of Baan Raii Community. The major method of collecting information is interviewing with the committees and members of each group. The evaluation is conducted from the adaptation of the assessment form of Department of Cultural Extension (DOAE). The assessment is assessed on 5 parts; production, administration, marketing, financial accounting, and member participation.

The result shows that the product of Excellent Group are the Ikat Thai handmade cotton, ready to wear which is popular worn among both gentlemen and ladies available, hand bag and daily life product. The exhibition booths and promotion fairs are arranged and supported by the government departments. Customers' orders come from both domestic and international. The mentioned group's profit of yearly turnover is approximately 262,035 Baht. The popular products of the Moderate Group are lady and gentlemen wearing garments, Teen Jok hand woven cloth, and everyday use products. The products distribution is joining promotion fairs with government departments and distributed domestically. The yearly profit for this group is 9,140 Baht on average. Meanwhile, the product like Teen Jok

hand woven cloth of the Improvement Required Group is only available in small local community shop. The group does only bring the members' products to retail in the shop, therefore they do not gain the production profit or any turnover.

The assessment finds that there is a group from the Improvement Required one that developed to be the Moderate, the Ancient Cotton Woven Cloth of Baan Raii Temple Group. The factors improving the group's potential are; their brand new products production, talented leader, and joining with production fairs under government department control. The potential comparison among the 3 categories reveals that there are essential factors supporting the group's success. The administration of the group should be standardized, organized together with well managed. The leader of the group must have wide vision with organization skills as well as is accepted by their group members and community. The seminar of educating updated knowledge should always be conducted. The products should be unique, such as their styles of pattern, organic material color. The marketing channels should be wide and various, and products can be delivered both online and export international. The financial accounting should be more accurate. And the members of each group should be more cooperate in group activities participation.

Key word: Key success factors, Community enterprise, Woven fabrics and clothes

ที่มาและความสำคัญ

อุตสาหกรรมสิ่งทอและเครื่องนุ่งห่มของประเทศไทยจัดเป็นอุตสาหกรรมที่มีความสำคัญต่อระบบเศรษฐกิจของประเทศจึงก่อให้เกิดการจ้างงาน แต่จากปัญหาค่าแรงที่เพิ่มสูงขึ้นได้ส่งผลให้อัตราการจ้างงานของอุตสาหกรรมสิ่งทอและเครื่องนุ่งห่มมีแนวโน้มลดลง แต่เนื่องจากในอุตสาหกรรมสิ่งทอและเครื่องนุ่งห่มมีผู้ประกอบการจำนวนมาก ทำให้การแข่งขันรุนแรงเพิ่มมากขึ้นประกอบกับความต้องการของผู้บริโภคที่เปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็ว ดังนั้น แนวทางการพัฒนาอุตสาหกรรมสิ่งทอและเครื่องนุ่งห่มที่จะนำไปสู่ความสำเร็จของผู้ประกอบการขนาดกลางและขนาดย่อมอันได้แก่ การพัฒนาแหล่งวัตถุดิบและกระบวนการจัดหาวัตถุดิบ การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์และแรงงานฝีมือ การพัฒนากระบวนการผลิตและพัฒนามาตรฐาน การส่งเสริมการเพิ่มมูลค่าจากการออกแบบและการบริการก่อนและหลังการขาย การส่งเสริมด้านการตลาดทั้งในและต่างประเทศ (สำนักงานส่งเสริมวิสาหกิจขนาดกลางและขนาดย่อม, 2555)

จากสถิติการส่งออกสิ่งทอของประเทศไทยในปี พ.ศ. 2555-2559 มูลค่าการส่งออกสิ่งทอของประเทศไทยในตลาดส่งออก 3 อันดับแรกนั้น โดยรวมมูลค่าการส่งออกมีอัตราการลดลง (ตารางที่ 1)

ตารางที่ 1 มูลค่าการส่งออกสิ่งทอของประเทศไทย ปี พ.ศ. 2555-2559

รวมทุกประเทศ			ตลาดส่งออก 3 อันดับแรก (ล้านบาท)					
ปี พ.ศ.	มูลค่า (ล้านบาท)	อัตราเพิ่ม (%)	สหรัฐอเมริกา	อัตราเพิ่ม (%)	ญี่ปุ่น	อัตราเพิ่ม (%)	จีน	อัตราเพิ่ม (%)
2555	223,107.80	- 10.03	37,337.06	- 0.119	21,069.57	- 0.026	11,996.24	- 0.135
2556	226,203.82	+ 1.39	37,101.49	- 0.006	22,967.33	+0.090	15,294.80	+0.275
2557	239,789.36	+ 6.01	39,120.23	+0.054	25,444.41	+0.108	15,757.36	+0.030
2558	230,449.54	- 3.9	38,972.45	- 0.004	25,617.93	+0.007	14,626.74	- 0.072
2559	226,117.20	- 1.88	36,527.29	- 0.063	26,037.11	+0.016	15,252.90	+0.043

ที่มา: สำนักงานปลัดกระทรวงพาณิชย์ (2560)

นโยบายการพัฒนาเศรษฐกิจของประเทศไทยที่ผ่านมา รัฐบาลได้ดำเนินนโยบายเศรษฐกิจจากห้าหรือเศรษฐกิจชุมชน โดยการส่งเสริมการจัดตั้งกลุ่มการผลิตผลิตภัณฑ์ชุมชนก่อให้เกิดกลุ่มชุมชนหลากหลายรูปแบบ จึงได้ประกาศใช้พระราชบัญญัติส่งเสริมวิสาหกิจชุมชน พ.ศ. 2548 ณ วันที่ 8 มกราคม พ.ศ. 2548 กล่าวคือ “วิสาหกิจชุมชน” เป็นกิจการของชุมชนเกี่ยวกับการผลิตสินค้า การให้บริการหรือการอื่นๆ ที่ดำเนินการโดยคณะบุคคลที่มีความผูกพัน มีวิถีชีวิตร่วมกันและรวมตัวกันประกอบกิจการดังกล่าวไม่ว่าจะเป็นนิติบุคคลในรูปแบบใดหรือไม่เป็นนิติบุคคล เพื่อสร้างรายได้และการพึ่งพาตนเองของครอบครัว ชุมชนและระหว่างชุมชน ทั้งนี้ ตามหลักเกณฑ์ที่คณะกรรมการประกาศกำหนด (พระราชบัญญัติส่งเสริมวิสาหกิจชุมชน, 2548)

ในฐานะที่กองส่งเสริมวิสาหกิจชุมชน กรมส่งเสริมการเกษตร กระทรวงการเกษตรและสหกรณ์ มีหน้าที่รองรับภารกิจตามพระราชบัญญัติส่งเสริมวิสาหกิจชุมชน พ.ศ. 2548 (สำนักงานเลขาธิการคณะกรรมการส่งเสริมวิสาหกิจชุมชน, 2555) ได้จำแนกประเภทกิจการออกเป็น 2 กลุ่ม ดังนี้ กลุ่มการผลิตสินค้าและกลุ่มการให้บริการ โดยมีการแบ่งการจัดการวิสาหกิจชุมชนจำแนกตามพื้นที่เป็นสำนักส่งเสริมและพัฒนาการเกษตรจำนวน 9 เขต ปัจจุบันมีจำนวนวิสาหกิจชุมชนทั้งหมด 82,898 แห่ง และมีจำนวนเครือข่ายวิสาหกิจชุมชนทั้งหมด 361 แห่ง (กลุ่มทะเบียนและสารสนเทศวิสาหกิจชุมชน กองส่งเสริมวิสาหกิจชุมชน, 2560)

วิสาหกิจชุมชนกลุ่มการผลิตสินค้าผลิตภัณฑ์ผ้าทอและเสื้อผ้าที่ขอรับการส่งเสริมและยื่นคำขอจดทะเบียนต่อกรมส่งเสริมการเกษตรแล้วตั้งแต่วันที่ 15 สิงหาคม 2548 จนถึงวันที่ 1 มกราคม 2560 โดยแบ่งเป็นเขตพื้นที่จำนวน 9 เขตพื้นที่ มีจำนวนวิสาหกิจชุมชนและเครือข่ายวิสาหกิจชุมชนทั้งหมด 9,131 แห่ง โดยสำนักส่งเสริมและพัฒนาการเกษตรเขตที่ 6 จังหวัดเชียงใหม่มีวิสาหกิจชุมชนกลุ่มการผลิตสินค้าผลิตภัณฑ์ผ้าทอและเสื้อผ้ามากที่สุดเป็นอันดับ 3 มีจำนวน 1,337 แห่ง ในจำนวน 9 เขตพื้นที่ ซึ่งอันดับ 1 เป็นสำนักส่งเสริมและพัฒนาการเกษตรเขตที่ 4 จังหวัดขอนแก่นมีจำนวน 3,631 แห่ง ส่วนอันดับ 2 เป็นสำนักส่งเสริมและพัฒนาการเกษตรเขตที่ 7 จังหวัดนครราชสีมาจำนวน 2,627 แห่ง (ตารางที่ 2)

ตารางที่ 2 จำนวนของวิสาหกิจชุมชนและเครือข่ายวิสาหกิจชุมชน กลุ่มการผลิตสินค้าผลิตภัณฑ์ผ้าทอและเสื้อผ้าที่อนุมัติการจดทะเบียนแล้ว จำแนกตามพื้นที่

ลำดับที่	เขต/จังหวัด/อำเภอ	วิสาหกิจชุมชน (แห่ง)	เครือข่ายวิสาหกิจชุมชน(แห่ง)	รวม (แห่ง)
1	สสก. 1 จ.ชัยนาท	262	0	262
2	สสก. 2 จ.ราชบุรี	140	0	140
3	สสก. 3 จ.ระยอง	191	0	191
4	สสก. 4 จ.ขอนแก่น	3,614	17	3,631
5	สสก. 5 จ.สงขลา	243	5	248
6	สสก. 6 จ.เชียงใหม่	1,329	8	1,337
7	สสก. 7 จ.นครราชสีมา	2,604	23	2,627
8	สสก. 8 จ.สุราษฎร์ธานี	157	0	157
9	สสก. 9 จ.พิษณุโลก	537	1	538
รวมทั้งหมด		9,077	54	9,131

ที่มา: กองส่งเสริมวิสาหกิจชุมชน กรมส่งเสริมการเกษตร (2560)

หมายเหตุ : สสก. ย่อมาจากสำนักส่งเสริมและพัฒนาการเกษตร

ตารางที่ 3 จำนวนวิสาหกิจชุมชนและเครือข่ายวิสาหกิจชุมชนกลุ่มการผลิตสินค้าผลิตภัณฑ์ผ้าทอและเสื้อผ้าที่อนุมัติการจดทะเบียนแล้ว ระดับเขต (สำนักส่งเสริมและพัฒนาการเกษตรเขตที่ 6 จังหวัดเชียงใหม่)

พื้นที่	จำนวนกลุ่มการผลิตสินค้าผลิตภัณฑ์ผ้าทอและเสื้อผ้า		
	วิสาหกิจชุมชน (แห่ง)	เครือข่ายวิสาหกิจชุมชน (แห่ง)	รวม (แห่ง)
เชียงราย	317	0	317
เชียงใหม่	366	2	368
น่าน	108	1	109
พะเยา	116	0	116
แพร่	159	3	162
แม่ฮ่องสอน	76	0	76
ลำปาง	97	2	99
ลำพูน	90	0	90
รวม	1,329	8	1,337

ที่มา: กองส่งเสริมวิสาหกิจชุมชน กรมส่งเสริมการเกษตร (2560)

จังหวัดเชียงใหม่มีวิสาหกิจชุมชนกลุ่มการผลิตสินค้าผลิตภัณฑ์ผ้าทอและเสื้อผ้าที่อนุมัติการจดทะเบียนแล้วจำนวน 366 แห่ง และมีเครือข่ายวิสาหกิจชุมชนที่อนุมัติการจดทะเบียนแล้วจำนวน 2 แห่ง (ตารางที่ 3) ซึ่งจะเห็นได้ว่าจังหวัดเชียงใหม่เป็นจังหวัดที่มีวิสาหกิจชุมชนกลุ่มการผลิตสินค้าผลิตภัณฑ์ผ้าทอและเสื้อผ้ามากที่สุดในสำนักส่งเสริมและพัฒนากิจการเกษตรเขตที่ 6 จังหวัดเชียงใหม่ ด้วยผลิตภัณฑ์ผ้าทอและเสื้อผ้าของจังหวัดเชียงใหม่ที่มีชื่อเสียงจากสภาพแวดล้อมทางวัฒนธรรมและเอกลักษณ์ของความเป็นล้านนา ทำให้ลวดลายของผ้าทอนั้นมีความแตกต่างจากที่อื่น

อย่างไรก็ตาม ถึงแม้ว่าวิสาหกิจชุมชนกลุ่มการผลิตสินค้าผลิตภัณฑ์ผ้าทอและเสื้อผ้าจะได้รับการสนับสนุนจากภาครัฐ แต่ยังคงประสบปัญหาจากการประกอบกิจการของวิสาหกิจชุมชนยังไม่เป็นที่ยอมรับจากบุคคลภายนอก จึงต้องมีการกระตุ้นให้สมาชิกมีความรู้สึกเป็นเจ้าของและผูกพันกับกลุ่ม การประยุกต์ภูมิปัญญาเข้ากับความร่วมมือเพื่อเพิ่มมูลค่าของสินค้า การเปิดช่องทางการตลาด และการจัดทำบัญชีกลุ่มอย่างเป็นทางการ (ทิพย์วิมล อุ่นป่อง, 2550) จึงทำให้ผู้วิจัยทำการศึกษาปัจจัยสู่ความสำเร็จของวิสาหกิจชุมชนกลุ่มผลิตภัณฑ์ผ้าทอและเสื้อผ้าในจังหวัดเชียงใหม่ เพื่อศึกษาการบริหารจัดการวิสาหกิจชุมชนกลุ่มผลิตภัณฑ์ผ้าทอและเสื้อผ้าและการประเมินศักยภาพเพื่อวิเคราะห์ถึงปัจจัยที่ส่งผลต่อความสำเร็จของวิสาหกิจชุมชนกลุ่มผลิตภัณฑ์ผ้าทอและเสื้อผ้า ซึ่งเป็นประโยชน์ต่อวิสาหกิจชุมชนกลุ่มผลิตภัณฑ์ผ้าทอและเสื้อผ้าหรือหน่วยงานที่สามารถนำข้อมูลที่ได้ไปปรับปรุงแก้ไข ตลอดจนเพิ่มประสิทธิภาพในการพัฒนาผลิตภัณฑ์ และสร้างวิสาหกิจชุมชนกลุ่มผลิตภัณฑ์ผ้าทอและเสื้อผ้าให้มีศักยภาพต่อไป

วัตถุประสงค์ของการศึกษา

1. เพื่อศึกษาการบริหารจัดการวิสาหกิจชุมชนกลุ่มผลิตภัณฑ์ผ้าทอและเสื้อผ้าในจังหวัดเชียงใหม่
2. เพื่อประเมินศักยภาพของวิสาหกิจชุมชนกลุ่มผลิตภัณฑ์ผ้าทอและเสื้อผ้าในจังหวัดเชียงใหม่

กรอบแนวคิดในการศึกษา

การที่วิสาหกิจชุมชนกลุ่มผลิตภัณฑ์ผ้าทอและเสื้อผ้าจะประสบความสำเร็จได้นั้นจะพิจารณาการบริหารจัดการวิสาหกิจชุมชน ซึ่งขึ้นอยู่กับปัจจัยหลายประการดังต่อไปนี้

1. ด้านการบริหารจัดการ

วิสาหกิจชุมชนต้องมีการแบ่งโครงสร้าง ออกกฎระเบียบหรือเงื่อนไขที่ใช้ภายในกลุ่มที่มีความชัดเจนตามหลักการจัดตั้ง โดยสมาชิกทุกคนมีส่วนร่วมในการแต่งตั้งกรรมการและออกกฎระเบียบในการบริหารจัดการวิสาหกิจชุมชนและมีการยึดถือปฏิบัติอย่างเคร่งครัด ในขณะที่ผู้นำจะต้องเป็นบุคคลที่มีความรู้มีความสามารถในการบริหารจัดการตลอดจนมีการกำหนดเป้าหมายและทิศทางในการพัฒนาวิสาหกิจชุมชนอย่างสม่ำเสมอวิสาหกิจชุมชนต้องมีแผนพัฒนากลุ่ม ปรับปรุงและแก้ไขการดำเนินงานตลอดจนมีกระบวนการพัฒนาสมาชิกอบรม ศึกษาดูงานวิสาหกิจกลุ่มอื่น เพื่อนำมาพัฒนาผลิตภัณฑ์ของกลุ่มให้มีเอกลักษณ์

2. ด้านการผลิต

วัตถุประสงค์ต้องเพียงพอในการผลิตมีอุปกรณ์และสถานที่เอื้ออำนวยต่อการผลิตและการดำเนินกิจกรรมของวิสาหกิจชุมชน สมาชิกมีทักษะและความชำนาญในกระบวนการผลิตเป็นการลดความผิดพลาดและการสูญเสียในการผลิตรวมทั้งเป็นการลดต้นทุนการผลิต มีกระบวนการพัฒนาสินค้าอย่างสม่ำเสมอ มีการผลิตสินค้าที่เป็นเอกลักษณ์เดิมของชุมชนและประยุกต์สินค้าให้ทันสมัยตรงความต้องการของตลาด ทำให้สินค้าแตกต่างจากวิสาหกิจกลุ่มอื่นๆ และต้องมีการตรวจสอบสินค้าหลังจากเสร็จสิ้นกระบวนการผลิตก่อนจำหน่ายสินค้าให้ลูกค้า เพื่อเป็นการเช้คคุณภาพของสินค้าว่าได้มาตรฐานตามที่วิสาหกิจชุมชนกำหนดไว้

3. ด้านการตลาด

วิสาหกิจชุมชนต้องกำหนดกลุ่มลูกค้าหรือแยกกลุ่มลูกค้าเพื่อที่การผลิตสินค้าจะเป็นไปตามความต้องการเฉพาะกลุ่มลูกค้าทำให้สามารถเจาะกลุ่มลูกค้าได้มากกว่าการผลิตสินค้าในการจำหน่ายให้ลูกค้าทั่วไป มีช่องทางการจำหน่ายสินค้าหลากหลายช่องทางเป็นการกระจายสินค้าให้เข้าถึงกลุ่มลูกค้าได้มากขึ้นและมีเครือข่ายที่สามารถเชื่อมโยงหรือช่องทางการขยายตลาดได้อาจเป็นเครือข่ายที่เป็นทางการหรือไม่เป็นทางการ มีการประชาสัมพันธ์สินค้าผ่านทางสมาชิก ชุมชน เครือข่ายและบุคคลภายนอกตลอดจนรวบรวมข้อมูลความต้องการของลูกค้าและนำข้อมูลมาปรับปรุงกระบวนการผลิตสินค้าและพัฒนารูปแบบผลิตภัณฑ์เพื่อให้เกิดสินค้าที่มีคุณภาพดีและเป็นที่น่าสนใจของลูกค้า

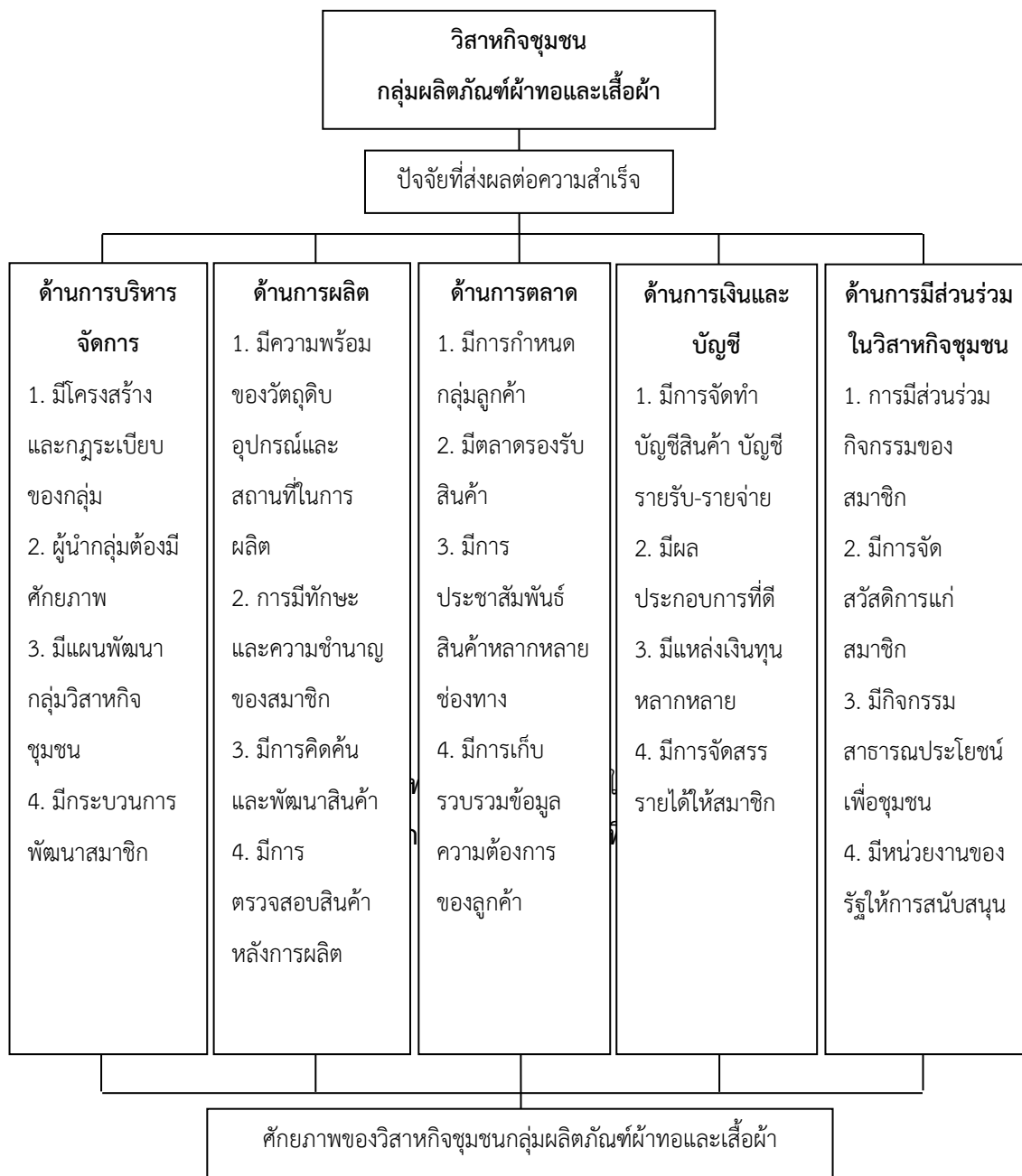
4. ด้านการเงินและบัญชี

การจัดทำบัญชีคงคลังของสินค้า บัญชีรายรับ-รายจ่ายที่มีความถูกต้องและเป็นปัจจุบันมีความชัดเจนของที่มาของรายได้และค่าใช้จ่ายต่างๆ สามารถทำการตรวจสอบได้ วิสาหกิจชุมชนจะต้องมีผลประกอบการของกลุ่มที่ดีสามารถพิจารณาได้จากสินทรัพย์ เงินทุน เงินออมและผลกำไรของกลุ่มควรมีเพิ่มขึ้นและต่อเนื่อง ซึ่งแสดงให้เห็นว่าวิสาหกิจชุมชนมีการดำเนินการที่ดี และมีแหล่งเงินทุนหลากหลายไม่ว่าจะเป็นการรวบรวมเงินทุนได้จากการระดมหุ้นจากสมาชิก เพื่อสนับสนุนสมาชิกให้เกิดการออมในกลุ่มเป็นการถือหุ้นและได้รับเงินปันผลตามเงินออมที่สมาชิกถือหุ้นไว้ ตลอดจนต้องมีการจัดสรรกำไร การปันผลเฉลี่ยคืนให้กับสมาชิก

5. ด้านการมีส่วนร่วมในวิสาหกิจชุมชน

สมาชิกต้องมีส่วนร่วมในทุกกิจกรรมของวิสาหกิจชุมชน เพื่อร่วมแสดงความคิดเห็นและเป็นการแสดงถึงความร่วมมือของสมาชิกภายในกลุ่ม วิสาหกิจชุมชนที่มีการบริหารจัดการที่ดีจะมีกำไรจากการดำเนินงานและสามารถนำกำไรที่ได้รับไปจัดสวัสดิการให้แก่สมาชิกภายในกลุ่ม และนำไปดำเนินกิจกรรมเพื่อสาธารณะประโยชน์ให้กับชุมชนอย่างต่อเนื่องทุกปี ตลอดจนมีหน่วยงานของรัฐให้การสนับสนุน

จากปัจจัยทั้ง 5 ด้าน ได้กำหนดเป็นกรอบแนวคิดในการศึกษาได้ดังนี้ (ภาพที่ 1)



การศึกษาครั้งนี้ ศึกษาโดยใช้วิธีการสุ่มตัวอย่างจากวิสาหกิจชุมชนและเครือข่ายวิสาหกิจชุมชนกลุ่มผลิตภัณฑ์ผ้าทอและเสื้อผ้าในจังหวัดเชียงใหม่ ในปี พ.ศ. 2560 มีจำนวนวิสาหกิจชุมชนทั้งหมด 368 แห่ง แต่กรมส่งเสริมการเกษตรได้ประเมินเพียง 335 แห่ง ซึ่งแบ่งเป็น 3 กลุ่ม คือ กลุ่มดี กลุ่มปานกลาง และกลุ่มต้องปรับปรุง ในการศึกษาได้คัดเลือกวิสาหกิจชุมชนมาจำนวนกลุ่มละ 2 แห่ง รวมเป็นจำนวนทั้งหมด 6 แห่ง (ดังตารางที่ 4)

ตารางที่ 4 จำนวนวิสาหกิจชุมชนและเครือข่ายวิสาหกิจชุมชนกลุ่มผลิตภัณฑ์ผ้าทอและเสื้อผ้าที่ได้รับการจัดสรรกลุ่ม ในปี พ.ศ. 2560

วิสาหกิจชุมชนและเครือข่ายวิสาหกิจชุมชน	ประชากร	กลุ่มตัวอย่าง	กลุ่มที่เลือก
กลุ่มดี	140	2	กลุ่มทอผ้าบ้านหนองอาบช้าง, กลุ่มส่งเสริมอาชีพบ้านต้นไจ้ก (คำขาว)
กลุ่มปานกลาง	162	2	กลุ่มตัดเย็บผ้าหม้อฮ่อมบ้านสันป่าสัก, กลุ่มตัดเย็บเสื้อผ้าสำเร็จรูปบ้านอารามใหม่
กลุ่มต้องปรับปรุง	33	2	กลุ่มทอผ้าจกลายโบราณวัดบ้านไร่, กลุ่มทอผ้าตีนจกส่งออกบ้านไร่
รวม	335	6	

วิธีการศึกษาและการวิเคราะห์ข้อมูล

การศึกษากิจการบริหารจัดการและประเมินศักยภาพเพื่อวิเคราะห์ถึงปัจจัยที่ส่งผลต่อความสำเร็จของวิสาหกิจชุมชนกลุ่มผลิตภัณฑ์ผ้าทอและเสื้อผ้าในจังหวัดเชียงใหม่ โดยมีวิธีการดำเนินการศึกษา ดังนี้

1) การศึกษากิจการบริหารจัดการดำเนินงานของวิสาหกิจชุมชนกลุ่มผลิตภัณฑ์ผ้าทอและเสื้อผ้าจะเป็นการศึกษาเกี่ยวกับการดำเนินงานใน 5 ด้าน ดังต่อไปนี้

1. ด้านการบริหารจัดการ ได้แก่ 1) การแบ่งโครงสร้างและกฎระเบียบของกลุ่มวิสาหกิจชุมชน
- 2) ความสามารถของผู้นำกลุ่มวิสาหกิจชุมชน 3) การจัดทำแผนการพัฒนากลุ่มวิสาหกิจชุมชน
- 4) กระบวนการพัฒนาสมาชิกวิสาหกิจชุมชน

2. ด้านการผลิต ได้แก่ 1) การใช้วัตถุดิบ อุปกรณ์ และสถานที่ในการผลิตสินค้า 2) ความสามารถในการผลิตสินค้าของสมาชิก 3) การคิดค้นและพัฒนาสินค้าของวิสาหกิจชุมชน 4) การตรวจสอบสินค้าหลังการผลิต

3. ด้านการตลาด ได้แก่ 1) การกำหนดกลุ่มลูกค้า 2) ช่องทางการตลาดในการจำหน่ายสินค้า 3) มีการประชาสัมพันธ์สินค้าผ่านหลากหลายช่องทาง 4) การเก็บรวบรวมข้อมูลความต้องการของลูกค้า

4. ด้านการเงินและบัญชี ได้แก่ 1) การจัดทำบัญชีสินค้า บัญชีรายรับ-รายจ่าย 2) ผลประกอบการของวิสาหกิจชุมชน 3) มีแหล่งเงินทุนหลากหลาย 4) การจัดสรรรายได้ให้สมาชิก

5. ด้านการมีส่วนร่วมในวิสาหกิจชุมชน ได้แก่ 1) การมีส่วนร่วมกิจกรรมของสมาชิก 2) มีการจัดสวัสดิการให้แก่สมาชิก 3) มีกิจกรรมสาธารณประโยชน์เพื่อชุมชน 4) มีหน่วยงานของรัฐให้การสนับสนุน

ดำเนินการวิเคราะห์การบริหารจัดการดำเนินงานของวิสาหกิจชุมชนกลุ่มผลิตภัณฑ์ผ้าทอและเสื้อผ้าในจังหวัดเชียงใหม่ ในทั้ง 5 ด้านทำการวิเคราะห์ข้อมูลโดยใช้สถิติเชิงพรรณนา (Descriptive Statistics) ในรูปร้อยละ (Percentage) และค่าเฉลี่ย (Mean)

2) การประเมินศักยภาพ

การดำเนินงานของวิสาหกิจชุมชนกลุ่มผลิตภัณฑ์ผ้าทอและเสื่อผ้านั้นได้มีประสิทธิภาพเพียงใด เพื่อทำการประเมินศักยภาพของวิสาหกิจชุมชน 5 ด้าน ซึ่งได้ใช้แบบประเมินศักยภาพวิสาหกิจชุมชนของกรมส่งเสริมการเกษตรมาทำการปรับปรุง ดังนี้

1. ด้านการบริหารจัดการ มีตัวชี้วัด 4 ข้อ คือ 1.1) การมีส่วนร่วมในการจัดทำโครงสร้างและออกกฎระเบียบ 1.2) ความสามารถของผู้นำกลุ่ม 1.3) การพัฒนากลุ่ม และ 1.4) การพัฒนาสมาชิก

2. ด้านการผลิต มีตัวชี้วัด 4 ข้อ คือ 2.1) ความพร้อมของวัตถุดิบในการผลิตสินค้า 2.2) ทักษะและความชำนาญในการผลิตสินค้าของสมาชิก 2.3) การพัฒนาสินค้า และ 2.4) การตรวจสอบสินค้าของวิสาหกิจชุมชน

3. ด้านการตลาด มีตัวชี้วัด 4 ข้อ คือ 3.1) การกำหนดกลุ่มลูกค้าของกลุ่ม 3.2) ตลาดในการรองรับสินค้าของกลุ่ม 3.3) การประชาสัมพันธ์สินค้า และ 3.4) การรวบรวมข้อมูลความต้องการของลูกค้า

4. ด้านการเงินและบัญชี มีตัวชี้วัด 4 ข้อ คือ 4.1) การจัดทำบัญชีสินค้า บัญชีรายรับรายจ่าย 4.2) ผลประกอบการของกลุ่ม 4.3) กลุ่มมีแหล่งเงินทุนหลากหลาย และ 4.4) การจัดสรรผลกำไรหรือการปันผลเฉลี่ยคืนให้กับสมาชิกกลุ่ม

5. ด้านการมีส่วนร่วม มีตัวชี้วัด 4 ข้อ คือ 5.1) การมีส่วนร่วมกิจกรรมของสมาชิก 5.2) กลุ่มมีการจัดสวัสดิการแก่สมาชิก 5.3) กลุ่มมีกิจกรรมสาธารณประโยชน์เพื่อชุมชน และ 5.4) การสนับสนุนจากภายนอกทั้งหน่วยงานภาครัฐและเอกชน

โดยมีเกณฑ์การให้คะแนน ดังนี้ เป็นไปตามเกณฑ์ชี้วัดเป้าหมายมากได้ 3 คะแนน เป็นไปตามเกณฑ์ชี้วัดเป้าหมายปานกลางได้ 2 คะแนน และเป็นไปตามเกณฑ์ชี้วัดเป้าหมายน้อยได้ 1 คะแนน ซึ่งมีวิธีการคำนวณคะแนนเพื่อวัดศักยภาพของวิสาหกิจชุมชนกลุ่มผลิตภัณฑ์ผ้าทอและเสื่อผ้า ดังนี้

$$\text{คะแนนศักยภาพแต่ละด้าน} = \frac{\text{ผลรวมคะแนนของวิสาหกิจชุมชนด้านนั้นๆ}}{\text{จำนวนตัวชี้วัด}}$$

$$\text{ร้อยละคะแนนศักยภาพแต่ละด้าน} = \frac{\text{คะแนนศักยภาพแต่ละด้าน}}{\text{คะแนนเต็ม}} \times 100$$

$$\text{คะแนนศักยภาพ} = \frac{\text{ผลรวมร้อยละคะแนนศักยภาพแต่ละด้าน}}{5 \text{ ด้าน}}$$

การแปลผลคะแนนศักยภาพ จากคะแนนศักยภาพนำมาจัดกลุ่มแสดงศักยภาพระดับดี ระดับปานกลาง และระดับต้องปรับปรุง ดังนี้

ระดับคะแนน

ร้อยละ 80 ขึ้นไป

ร้อยละ 50-79

ต่ำกว่า ร้อยละ 50

ระดับศักยภาพ

ระดับดี

ระดับปานกลาง

ระดับต้องปรับปรุง

ผลการศึกษา

1. การบริหารจัดการของวิสาหกิจชุมชน

การบริหารจัดการของวิสาหกิจชุมชนกลุ่มผลิตภัณฑ์ผ้าทอและเสื่อผ้านั้น ซึ่งลักษณะการบริหารจัดการของวิสาหกิจชุมชนทั้ง 3 กลุ่มเกิดจากการรวมกลุ่มกันของคนในชุมชนที่มีความสนใจในสิ่งเดียวกัน มีการจัดทำโครงสร้างการแต่งตั้งผู้นำกลุ่มและคณะกรรมการกลุ่มเพื่อทำการบริหารจัดการภายในกลุ่ม การจัดตั้งกลุ่มมีวัตถุประสงค์เพื่อต้องการสืบสานและอนุรักษ์การผลิตสินค้าที่เป็นภูมิปัญญาของคนในท้องถิ่นให้คงอยู่ต่อไป รวมถึงเป็นการสร้างรายได้ให้กับสมาชิกกลุ่ม การระดมทุนของกลุ่มวิสาหกิจชุมชนส่วนมากมาจากหุ้นของสมาชิกและเงินออมของสมาชิก

กลุ่มระดับดี คือ กลุ่มที่ได้คะแนนจากการศึกษาในศักยภาพระดับดี ซึ่งประกอบไปด้วยวิสาหกิจชุมชน 2 แห่ง โดยผลิตภัณฑ์ของกลุ่มทอผ้าบ้านหนองอาบข้างคือ ผ้าทอลายมัดหมี่จากการย้อมสีธรรมชาติและผ้าทอแปรรูปเป็นชุดสวมใส่ของผู้ชายและผู้หญิง ส่วนผลิตภัณฑ์ของกลุ่มส่งเสริมอาชีพบ้านต้นไจ้ก (คำขาว) คือ การนำเศษผ้าฝ้ายมาตัดเย็บเป็นกระเป๋านาต่าง ๆ และของใช้ในชีวิตประจำวัน ซึ่งกลุ่มระดับดีมีการจำหน่ายสินค้าส่วนมากจากการออกร้านจำหน่ายสินค้าของหน่วยงานภาครัฐ การรับคำสั่งซื้อจากลูกค้าภายในประเทศ และทางกลุ่มได้มีการเพิ่มช่องทางการจำหน่ายสินค้าผ่านคำสั่งซื้อจากลูกค้าต่างประเทศ ผลกำไรจากการประกอบการต่อปีของกลุ่มเฉลี่ยประมาณ 262,035 บาท ผู้นำของกลุ่มเป็นผู้ที่มีความรู้ความสามารถและได้รับการยอมรับจากคนในสังคม ทางกลุ่มมีกิจกรรมการอบรมและศึกษาดูงานให้สมาชิกเข้าร่วมพร้อมทั้งมีการจัดตั้งศูนย์การเรียนรู้ที่ให้สมาชิกได้ถ่ายทอดความรู้ให้ผู้ที่สนใจ ด้านการบัญชีมีการจัดทำบัญชีสินค้า บัญชีรายรับรายจ่ายอย่างเป็นระบบพร้อมการสรุปประจำปีแจ้งในที่ประชุมกลุ่มให้รับทราบ ด้านการมีส่วนร่วมสมาชิกให้ความร่วมมือในกิจกรรมของกลุ่ม กลุ่มมีการจัดสวัสดิการให้กับสมาชิกและมีการสนับสนุนกิจกรรมของชุมชนอย่างต่อเนื่อง

กลุ่มระดับปานกลาง คือ กลุ่มที่ได้คะแนนจากการศึกษาในศักยภาพระดับปานกลาง ซึ่งประกอบไปด้วยวิสาหกิจชุมชน 3 แห่ง โดยผลิตภัณฑ์ของกลุ่มตัดเย็บผ้าหม้อฮ่อมบ้านสันป่าสักคือ ชุดสวมใส่ของผู้ชายและผู้หญิง ผลิตภัณฑ์ของกลุ่มตัดเย็บเสื้อผ้าสำเร็จรูปบ้านอารามใหม่คือ ชุดสวมใส่ของผู้ชายและผู้หญิงและของใช้ในชีวิตประจำวัน และผลิตภัณฑ์ของกลุ่มทอผ้าจกฉายโบราณวัดบ้านไร่คือ ผ้าขึ้นตีนจกและของใช้ในชีวิตประจำวัน มีการจำหน่ายสินค้าส่วนมากจากการออกร้านจำหน่ายสินค้าของหน่วยงานภาครัฐและการรับคำสั่งซื้อจากลูกค้าภายในประเทศ ผลกำไรจากการประกอบการต่อปีของกลุ่มเฉลี่ยประมาณ 9,140 บาท ผู้นำของกลุ่มเป็นผู้ที่มีความรู้ความสามารถและได้รับการยอมรับจากคนในชุมชน มีกิจกรรมอบรมหรือศึกษาดูงานให้

สมาชิกได้เรียนรู้ ด้านการเงินบัญชีมีการจัดทำบัญชีรายรับ รายจ่ายอย่างง่ายเพื่อให้สะดวกต่อการใช้งานพร้อม
แจ้งรายการบัญชีต่อที่ประชุม ด้านการมีส่วนร่วมสมาชิกให้ความร่วมมือกับกิจกรรมของกลุ่ม ทางกลุ่มไม่มี
สวัสดิการให้สมาชิกและมีการช่วยเหลือกิจกรรมของชุมชน

กลุ่มระดับต้องปรับปรุง คือ กลุ่มที่ได้คะแนนจากการศึกษาในศักยภาพระดับต้องปรับปรุง ซึ่งประกอบ
ไปด้วยวิสาหกิจชุมชนจำนวน 1 แห่งคือ กลุ่มทอผ้าตีนจกส่งออกบ้านไร่มีผลิตภัณฑ์ของกลุ่มคือ ผ้าขึ้นตีนจก
และทางกลุ่มได้จำหน่ายสินค้าให้ร้านค้าในชุมชนเท่านั้น กลุ่มเป็นผู้รับฝากสินค้าจากสมาชิกเพื่อนำสินค้าไปขาย
ให้สมาชิกจึงไม่มีผลกำไรจากการประกอบการ ผู้นำของกลุ่มเป็นผู้ที่มีความสามารถและได้รับการยอมรับใน
ระดับสมาชิก กลุ่มไม่มีการกำหนดการดำเนินงานและไม่มีการอบรมหรือพาสมาชิกไปศึกษาดูงานที่อื่นๆ ด้าน
การมีส่วนร่วมสมาชิกให้ความร่วมมือกับกิจกรรมของกลุ่ม กลุ่มไม่มีสวัสดิการให้สมาชิกและไม่มีกิจกรรมเพื่อ
ชุมชน และด้านการเงินและบัญชีทางกลุ่มไม่ได้มีการจัดทำบัญชีรายรับรายจ่ายของกลุ่ม

2. ศักยภาพการดำเนินงานของวิสาหกิจชุมชนกลุ่มผลิตภัณฑ์ผ้าทอและเสื้อผ้า

การวิเคราะห์ศักยภาพวิสาหกิจชุมชนกลุ่มผลิตภัณฑ์ผ้าทอและเสื้อผ้าในจังหวัดเชียงใหม่ จากการ
ประเมินศักยภาพตามเกณฑ์ชี้วัดและเกณฑ์การให้คะแนนสามารถจัดกลุ่มวิสาหกิจชุมชนตามคะแนนศักยภาพที่
ประเมินได้ ดังนี้ กลุ่มระดับดี จำนวน 2 แห่ง ได้แก่ กลุ่มทอผ้าบ้านหนองอาบช้างและกลุ่มส่งเสริมอาชีพบ้าน
ต้นไฉก (คำขาว) กลุ่มระดับปานกลาง จำนวน 3 แห่ง ได้แก่ กลุ่มตัดเย็บผ้าหม้อฮ่อมบ้านสันป่าสัก กลุ่มตัดเย็บ
เสื้อผ้าสำเร็จรูปบ้านอารามใหม่และกลุ่มทอผ้าจากลายโบราณวัดบ้านไร่ กลุ่มระดับต้องปรับปรุง จำนวน 1 แห่ง
ได้แก่ กลุ่มทอผ้าตีนจกส่งออกบ้านไร่ วิเคราะห์เปรียบเทียบระหว่าง 3 กลุ่ม ได้ดังนี้

ตารางที่ 5 เปรียบเทียบคะแนนศักยภาพโดยรวมของกลุ่มวิสาหกิจชุมชน

ด้าน	กลุ่มระดับดี		กลุ่มระดับปานกลาง			กลุ่มระดับต้องปรับปรุง
	กลุ่มทอผ้าบ้านหนองอาบช้าง	กลุ่มส่งเสริมอาชีพบ้านต้นไจ้ก (คำขาว)	กลุ่มตัดเย็บผ้าหม้อฮ่อมบ้านสันป่าสัก	กลุ่มตัดเย็บเสื้อผ้าสำเร็จรูปบ้านอารามใหม่	กลุ่มทอผ้าจากลายโบราณวัดบ้านไร่	กลุ่มทอผ้าตีนจกส่งออกบ้านไร่
1) ด้านการบริหารจัดการ	100.0 (ดี)	100.0 (ดี)	75.0 (ปานกลาง)	75.0 (ปานกลาง)	75.0 (ปานกลาง)	50.0 (ปานกลาง)
	100.0 (ดี)		75.0 (ปานกลาง)			
2) ด้านการผลิต	83.3 (ดี)	83.3 (ดี)	83.3 (ดี)	75.0 (ปานกลาง)	66.7 (ปานกลาง)	58.3 (ปานกลาง)
	83.3 (ดี)		75.0 (ปานกลาง)			
3) ด้านการตลาด	91.7 (ดี)	91.7 (ดี)	83.3 (ดี)	75.0 (ปานกลาง)	75.0 (ปานกลาง)	42.0 (ต้องปรับปรุง)
	91.7 (ดี)		77.8 (ปานกลาง)			
4) ด้านการเงินและบัญชี	91.7 (ดี)	100.0 (ดี)	58.3 (ปานกลาง)	66.7 (ปานกลาง)	58.3 (ปานกลาง)	33.3 (ต้องปรับปรุง)
	95.9 (ดี)		61.1 (ปานกลาง)			
5) ด้านการมีส่วนร่วม	83.3 (ดี)	83.3 (ดี)	66.7 (ปานกลาง)	66.7 (ปานกลาง)	66.7 (ปานกลาง)	50.0 (ปานกลาง)
	83.3 (ดี)		66.7 (ปานกลาง)			
คะแนนรวม (ศักยภาพ)	90.0 (ดี)	91.7 (ดี)	73.3 (ปานกลาง)	71.7 (ปานกลาง)	68.3 (ปานกลาง)	46.7 (ต้องปรับปรุง)
	90.9 (ดี)		71.1 (ปานกลาง)			

ที่มา : จากการศึกษา

วิสาหกิจชุมชนกลุ่มระดับดี พบว่า ปัจจัยทั้ง 5 ด้านมีคะแนนเฉลี่ยในระดับดีอยู่ในสัดส่วนที่ใกล้เคียงกัน โดยปัจจัยที่มีคะแนนสูงสุดคือ ด้านการบริหารจัดการ ซึ่งมีจุดเด่นในเรื่องการมีผู้นำเป็นผู้ที่มีความรู้ความสามารถและได้รับการยอมรับจากคนในสังคม การดำเนินงานของกลุ่มอย่างเป็นระบบและมีกิจกรรมการอบรมรวมถึงการศึกษาดูงานให้สมาชิกเข้าร่วมพร้อมทั้งมีการจัดตั้งศูนย์การเรียนรู้ที่ให้สมาชิกได้ถ่ายทอดความรู้ให้ผู้ที่สนใจ ด้านการผลิตมีจุดเด่นในเรื่องสินค้า วัตถุดิบที่ใช้ในการผลิตและแรงงานที่มีฝีมือ ซึ่งเป็นวัตถุดิบที่สามารถหาได้ในชุมชน มีการพัฒนา ประยุกต์และเพิ่มสีสันของสินค้าให้เป็นลวดลายสวยงามทำให้สินค้าเป็นเอกลักษณ์ ด้านการตลาดมีช่องทางการจำหน่ายสินค้าที่สำคัญคือ การออกร้านแสดงและจำหน่ายสินค้าในงานต่างๆ ของรัฐ ร้านค้าของกลุ่ม การวางจำหน่ายในจังหวัด ต่างจังหวัดและต่างประเทศ ทางกลุ่มได้

มีการรวบรวมข้อมูลจากลูกค้าพร้อมทั้งได้สังเกตพฤติกรรมในการเลือกซื้อสินค้า ด้านการบัญชีมีการจัดทำบัญชีสินค้า บัญชีรายรับรายจ่ายอย่างเป็นระบบและสรุปประจำปีแจ้งในที่ประชุมกลุ่ม มีแหล่งเงินทุนที่ทำให้สามารถยืนหยัดได้ด้วยตนเอง มีการจัดสรรผลกำไรเข้าสะสมทุน ปันผลให้สมาชิกและกิจกรรมเพื่อชุมชน ด้านการมีส่วนร่วมสมาชิกให้ความร่วมมือในกิจกรรมของกลุ่ม กลุ่มมีการจัดสวัสดิการให้กับสมาชิกและสนับสนุนกิจกรรมของชุมชนอย่างต่อเนื่อง มีหน่วยงานภาครัฐเข้ามาดูแล

วิสาหกิจชุมชนกลุ่มระดับปานกลาง พบว่า ปัจจัยทั้ง 5 ด้านมีคะแนนเฉลี่ยในระดับปานกลางโดยที่ด้านการบริหารจัดการ ด้านการผลิต และด้านการตลาดมีคะแนนเฉลี่ยอยู่ในสัดส่วนที่ใกล้เคียงกัน ส่วนด้านการเงินและบัญชีและด้านการมีส่วนร่วมมีคะแนนเฉลี่ยต่ำกว่า ซึ่งด้านการบริหารจัดการมีผู้นำเป็นผู้ที่มีความรู้ความสามารถและได้รับการยอมรับจากคนในชุมชน มีการกำหนดแผนการดำเนินงาน มีกิจกรรมอบรมหรือศึกษาดูงานให้สมาชิกได้เรียนรู้ ด้านการผลิตกลุ่มผลิตสินค้าตามรูปแบบดั้งเดิมและปรับสินค้าให้มีความเหมาะสมสามารถสวมใส่ในปัจจุบัน ด้านการตลาดมีช่องทางการจำหน่ายสินค้าที่สำคัญ คือ การออกร้านแสดงและจำหน่ายสินค้าในงานต่างๆ ของรัฐ การวางจำหน่ายในจังหวัดและต่างจังหวัด ทางกลุ่มมีการสังเกตพฤติกรรมในการเลือกซื้อสินค้าของลูกค้า ด้านการเงินบัญชีมีการจัดทำบัญชีรายรับรายจ่ายอย่างง่ายและแจ้งรายการบัญชีต่อที่ประชุม แหล่งเงินทุนของกลุ่มจากเงินออมหรือการระดมทุนจากสมาชิก ไม่มีการปันผลกำไรให้สมาชิกแต่เป็นการมอบสินค้าของกลุ่มให้สมาชิกแทน ด้านการมีส่วนร่วมสมาชิกให้ความร่วมมือกับกิจกรรมของกลุ่ม กลุ่มไม่มีสวัสดิการให้สมาชิก มีการช่วยเหลือกิจกรรมของชุมชนและมีหน่วยงานภาครัฐเข้ามาดูแล

วิสาหกิจชุมชนกลุ่มระดับต้องปรับปรุง พบว่า ปัจจัยด้านการบริหารจัดการ ด้านการผลิต และด้านการมีส่วนร่วมมีคะแนนเฉลี่ยในระดับปานกลาง ในขณะที่ปัจจัยด้านการตลาดและด้านการเงินและบัญชีมีคะแนนเฉลี่ยในระดับต้องปรับปรุง โดยด้านการบริหารจัดการมีการแบ่งโครงสร้างการบริหารงาน ผู้นำกลุ่มเป็นผู้ที่มีความสามารถและได้รับการยอมรับในระดับสมาชิก ไม่มีการกำหนดการดำเนินงาน กลุ่มไม่มีการอบรมหรือพาสมาชิกไปศึกษาดูงาน ด้านการผลิตนั้นวัตถุดิบที่กลุ่มใช้ในการผลิตสินค้ามาจากร้านค้า กลุ่มทำการผลิตสินค้าตามแบบสินค้าเดิม ด้านการมีส่วนร่วมสมาชิกให้ความร่วมมือกับกิจกรรมของกลุ่ม กลุ่มไม่มีสวัสดิการให้สมาชิกและไม่มีกิจกรรมเพื่อชุมชน มีหน่วยงานภาครัฐเข้ามาดูแลเป็นบางครั้ง ด้านการตลาดมีช่องทางการจำหน่ายสินค้าช่องทางเดียว โดยเป็นการจำหน่ายสินค้าให้กับร้านค้าในชุมชน ดังนั้นการประชาสัมพันธ์สินค้าจึงผ่านลูกค้าเพียงช่องทางเดียว ส่วนด้านการเงินและบัญชีทางกลุ่มไม่ได้มีการจัดทำบัญชีรายรับรายจ่าย ไม่มีการระดมทุนจากสมาชิกและไม่ได้มีการปันผลกำไรให้สมาชิก

จากการวิเคราะห์ศักยภาพเปรียบเทียบระหว่างวิสาหกิจชุมชน 3 กลุ่ม พบว่า ปัจจัยที่ทำให้กลุ่มประสบความสำเร็จ ดังนี้

- 1) ด้านการบริหารจัดการ การศึกษาพบว่ากลุ่มระดับดีนั้นมีผู้นำที่มีความรู้ ความสามารถจนได้รับการยอมรับจากคนในสังคม โครงสร้างการบริหารงานของกลุ่มมีความชัดเจนและมีการดำเนินงานอย่างเป็นระบบ กลุ่มมีการส่งเสริมให้สมาชิกได้เรียนรู้สิ่งใหม่ที่เกี่ยวข้องในการจัดทำสินค้าและมีการจัดตั้งศูนย์การเรียนรู้ที่ให้

สมาชิกได้ถ่ายทอดความรู้ให้ผู้สนใจ จะเห็นว่าผู้นำกลุ่มนั้นมีส่วนสำคัญเป็นอย่างยิ่งที่จะทำให้การบริหารจัดการภายในกลุ่มเป็นไปอย่างดีเยี่ยม

2) ด้านการผลิต จากการศึกษา พบว่า กลุ่มระดับดีสินค้าของกลุ่มมีเอกลักษณ์เฉพาะในเรื่องลวดลาย การย้อมสีธรรมชาติและการถนอมสีของผ้าให้คงทนซึ่งทำให้เป็นที่ต้องการของตลาดและอีกส่วนหนึ่งที่ทำให้สินค้าเป็นที่ต้องการของตลาดนั้นมาจากวัตถุดิบที่ใช้ในการผลิตสินค้าที่ได้มาจากชุมชนและสมาชิกกลุ่มที่มีการพัฒนาฝีมือและความรู้อย่างสม่ำเสมอ ดังนั้น เอกลักษณ์ของสินค้าจึงเป็นสิ่งที่สำคัญเป็นอย่างยิ่งที่กลุ่มควรพัฒนาสินค้าให้แตกต่างจากกลุ่มอื่น

3) ด้านการตลาด จากการศึกษา พบว่า กลุ่มวิสาหกิจชุมชนส่วนมากนั้นทางกลุ่มจะจำหน่ายสินค้าได้จำนวนมากเมื่อกลุ่มมีการออกร้านจำหน่ายสินค้าของหน่วยงานภาครัฐ และทางวิสาหกิจชุมชนกลุ่มระดับดีได้มีการเพิ่มช่องทางการตลาดผ่านระบบออนไลน์และการส่งสินค้าไปขายต่างประเทศ ซึ่งช่องทางการตลาดผ่านระบบออนไลน์เป็นช่องทางการตลาดอีกช่องทางหนึ่งที่สำคัญในยุคปัจจุบันซึ่งผู้คนส่วนมากนิยมสั่งซื้อสินค้าผ่านระบบออนไลน์

4) ด้านการเงินและบัญชี การศึกษาพบว่ากลุ่มระดับดีนั้นได้มีการจัดทำบัญชีรายรับรายจ่าย ไม่มีปัญหาการเงินภายในกลุ่มและมีการปันผลกำไรให้กับสมาชิกตามผลประกอบการของกลุ่มในแต่ละปี ซึ่งการจัดทำบัญชีสินค้า บัญชีรายรับรายจ่ายทำให้กลุ่มทราบต้นทุนที่แท้จริง รายได้ รายจ่ายและกำไรของกลุ่มเพื่อที่ทางกลุ่มสามารถนำไปบริหารจัดการภายในกลุ่มได้ต่อไป

5) ด้านการมีส่วนร่วม การศึกษาพบว่าสมาชิกกลุ่มวิสาหกิจชุมชนได้ให้ความร่วมมือในกิจกรรมของกลุ่มโดยวิสาหกิจชุมชนกลุ่มระดับดีมีผลกำไรจากการดำเนินงานได้มีการจัดสรรกำไรเพื่อจัดสวัสดิการให้สมาชิกกลุ่มและสนับสนุนกิจกรรมของชุมชน ซึ่งเป็นสิ่งที่ดีที่กลุ่มที่มีกำไรจากการดำเนินงานทำการจัดสวัสดิการและสนับสนุนกิจกรรมของชุมชนในลักษณะดังกล่าว

ข้อเสนอแนะ

การบริหารจัดการและการประเมินศักยภาพทั้งหมด 5 ด้านของวิสาหกิจชุมชนกลุ่มผลิตภัณฑ์ผ้าทอและเสื้อผ้าในจังหวัดเชียงใหม่ จำนวน 3 กลุ่ม คือ กลุ่มระดับดี กลุ่มระดับปานกลาง และกลุ่มระดับต้องปรับปรุง ทำให้ทราบถึงปัญหาที่กลุ่มประสบอยู่ การศึกษาในครั้งนี้จึงมีข้อเสนอแนะบางประการในการแก้ไขปัญหาซึ่งอาจจะเป็นประโยชน์และเป็นแนวทางสำหรับผู้ประกอบการหรือหน่วยงานของรัฐที่เกี่ยวข้อง ดังต่อไปนี้

1. ด้านการบริหารจัดการ จากการศึกษากลุ่มที่ประสบความสำเร็จผู้นำจะต้องเป็นผู้ที่มีความรู้ความสามารถจนได้รับการยอมรับจากสังคม และสมาชิกจะต้องมีส่วนร่วมในการทำงานของกลุ่มให้มากขึ้น ดังนั้นภาครัฐควรเข้ามาช่วยฝึกอบรมพัฒนาสมาชิกในเรื่องความเป็นผู้นำ เพื่อกระตุ้นให้สมาชิกมีความรู้สึกรู้จัก ความเป็นเจ้าของและให้ความสำคัญต่อการดำเนินงานของกลุ่ม

2. ด้านการผลิต จากการศึกษากลุ่มจะประสบความสำเร็จได้นั้นสินค้าของกลุ่มจะต้องมีความเป็นเอกลักษณ์เฉพาะท้องถิ่น มีการนำวัตถุดิบในท้องถิ่นมาใช้ในการผลิตสินค้า และสมาชิกกลุ่ม ซึ่งเป็นผู้ผลิตที่มี

ความชำนาญในการผลิต ภาครัฐควรเข้ามาช่วยพัฒนาและฝึกอบรมในเรื่องเอกลักษณ์ของสินค้า ความรู้เกี่ยวกับการใช้วัตถุดิบทดแทน การแปรรูปสินค้า เมื่อกลุ่มพัฒนากระบวนการผลิตแล้วจึงให้เยาวชนเข้ามาศึกษาและเรียนรู้

3. ด้านการเงินและบัญชี จากการศึกษาในกลุ่มวิสาหกิจชุมชนส่วนมากไม่มีแหล่งเงินทุนและการจัดทำบัญชีรายรับรายจ่ายของกลุ่ม ภาครัฐควรเข้ามาให้ความช่วยเหลือในเรื่องเงินกู้ยืมเพื่อให้กลุ่มสามารถนำไปลงทุนในการดำเนินงาน และการฝึกอบรมการจัดทำบัญชีสินค้า บัญชีรายรับรายจ่าย โดยให้ผู้เชี่ยวชาญมาสอนจัดทำบัญชีเป็นระยะ เพื่อจะทำให้กลุ่มทราบต้นทุนที่แท้จริง รายได้ รายจ่ายและกำไร

4. ด้านการตลาด จากการศึกษา พบว่า วิสาหกิจชุมชนส่วนมากมีการขายสินค้าที่กลุ่มและการออกร้านจำหน่ายสินค้าของหน่วยงานภาครัฐเป็นหลัก ภาครัฐควรจะสนับสนุนการออกร้านจำหน่ายสินค้าเช่นเดิมและเข้ามาส่งเสริมให้กลุ่มทำการตลาดด้านอื่นๆ เช่น ขายสินค้าผ่านระบบออนไลน์ (facebook และ Line) และการจัดทำเว็บไซต์ของกลุ่มเพื่อให้กลุ่มมีรายได้เพิ่มขึ้น โดยจะต้องให้การอบรมด้านการจัดทำเว็บไซต์ของกลุ่ม และขั้นตอนการขายสินค้าผ่านระบบออนไลน์ให้กับสมาชิกกลุ่มวิสาหกิจชุมชน

5. การมีส่วนร่วม จากการศึกษาพบว่า กลุ่มระดับดีมีการจัดสวัสดิการและกองทุนที่ช่วยเหลือกิจกรรมของชุมชน ซึ่งเป็นสิ่งที่ดีที่ทุกกลุ่มควรดำเนินการเหมือนกัน ดังนั้นควรสนับสนุนให้กลุ่มที่มีกำไรจากการดำเนินงานทำการจัดสวัสดิการและกองทุนในลักษณะดังกล่าว

เอกสารอ้างอิง

- กลุ่มทะเบียนและสารสนเทศวิสาหกิจชุมชน กองส่งเสริมวิสาหกิจชุมชน. (2560). รายงานการจดทะเบียน/กราฟ. สืบค้นเมื่อ 26 กุมภาพันธ์ 2560, จาก <http://smce.doae.go.th/aboutus.php>
- กองส่งเสริมวิสาหกิจชุมชน กรมส่งเสริมการเกษตร. (2560). ข้อมูลการจดทะเบียนวิสาหกิจชุมชนทั่วประเทศ. สืบค้นเมื่อ 26 กุมภาพันธ์ 2560, จาก <http://www.sceb.doae.go.th/Documents /STC/010160.pdf>
- ทิพย์วิมล อุ้นป้อง. (2550). การวิเคราะห์ศักยภาพของกลุ่มผู้ผลิตภัณฑ์ผ้าทอบางกลุ่มภายใต้โครงการหนึ่งตำบลหนึ่งผลิตภัณฑ์ในจังหวัดเชียงใหม่. (การค้นคว้าแบบอิสระเศรษฐศาสตร์มหาบัณฑิต, มหาวิทยาลัยเชียงใหม่)
- พระราชบัญญัติส่งเสริมวิสาหกิจชุมชน พ.ศ. 2548. (2548, 8 มกราคม). ราชกิจจานุเบกษา. เล่ม 122 ตอนที่ 6 ก. หน้า 1-13.
- สำนักงานปลัดกระทรวงพาณิชย์. (2560). ตลาดส่งออกของไทย. สืบค้นเมื่อ 22 เมษายน 2560, จาก http://www.ops3.moc.go.th/infor/menucomth/stru1_export/export_topn_re/default.asp#

สำนักงานเลขาธิการคณะกรรมการส่งเสริมวิสาหกิจชุมชน กรมส่งเสริมการเกษตร. (2555). **คู่มือ**

การประเมินศักยภาพวิสาหกิจชุมชน. สืบค้นเมื่อ 2 มีนาคม 2560, จาก

<http://www.sceb.doae.go.th/DataAdvertise/คู่มือประเมินศักยภาพวิสาหกิจชุมชน.pdf>

สำนักงานส่งเสริมวิสาหกิจขนาดกลางและขนาดย่อม. (2555). **แผนปฏิบัติการส่งเสริมวิสาหกิจขนาดกลาง**

และขนาดย่อมรายสาขา อุตสาหกรรมสิ่งทอและเครื่องนุ่งห่ม. สืบค้นเมื่อ 22 เมษายน 2560, จาก

<http://www.oic.go.th/FILEWEB/CABINFOCENTER2/DRAWER039/>

GENERAL/DATA0000/00000020.PDF