

การพัฒนาตลาดสินค้าเกษตร ในจังหวัดชายแดนภาคใต้สู่ธุรกิจที่ยั่งยืน

สุมาลี สันติพลวุฒิ* และ เกวลิน มะลิ**

บทคัดย่อ

การพัฒนาตลาดสินค้าเกษตรในจังหวัดชายแดนภาคใต้สู่ธุรกิจที่ยั่งยืนเป็นการวิจัยเชิงปฏิบัติการแบบมีส่วนร่วม ในการดำเนินงานเริ่มจากวิเคราะห์ศักยภาพในการแข่งขันของวิสาหกิจชุมชนตามแบบจำลองเพชร ซึ่งแสดงว่าในภาพรวมวิสาหกิจมีศักยภาพในระดับปานกลาง จากการวิเคราะห์สภาพแวดล้อมภายในและสภาพแวดล้อมภายนอกด้วยการวิเคราะห์จุดแข็ง จุดอ่อน โอกาส และอุปสรรค รวมทั้งการวิเคราะห์ TOWS Matrix ได้นำมาสู่การกำหนดแผนพัฒนาของวิสาหกิจชุมชนเป้าหมายในจังหวัดชายแดนภาคใต้ 5 จังหวัด โดยแผนพัฒนาประกอบด้วย กลยุทธ์ แผนงาน และรายละเอียดของโครงการพัฒนาในด้านต่าง ๆ

การคัดเลือกโครงการนำร่องเพื่อดำเนินงานในปีงบประมาณ 2566 พบว่า การดำเนินงานสามารถบรรลุเป้าหมายตัวชี้วัด 5 ด้าน ได้แก่ 1) วิสาหกิจชุมชนทุกรายมีแผนพัฒนาในระยะปานกลาง ตั้งแต่ปีงบประมาณ 2566-2570 2) วิสาหกิจชุมชนทุกรายมีรายได้เพิ่มขึ้น 3) วิสาหกิจชุมชนจำนวน 3 ราย สามารถพัฒนาช่องทางการจัดจำหน่ายเพิ่มขึ้นอย่างน้อย 1 ช่องทาง 4) วิสาหกิจชุมชนทุกรายมีการเชื่อมโยงกับชุมชนมากขึ้น และ 5) ในภาพรวมสมาชิกของวิสาหกิจชุมชนมีความพึงพอใจต่อการเข้าร่วมโครงการและผลการดำเนินงานในระดับสูง

คำสำคัญ: วิสาหกิจชุมชน ชายแดนภาคใต้ แผนพัฒนา

* ภาควิชาเศรษฐศาสตร์ คณะเศรษฐศาสตร์ มหาวิทยาลัยเกษตรศาสตร์ บางเขน
เลขที่ 50 ถนนงามวงศ์วาน แขวงลาดยาว เขตจตุจักร กรุงเทพฯ 10900
อีเมล: fecosus@ku.ac.th

** ภาควิชาเศรษฐศาสตร์ คณะเศรษฐศาสตร์ ศรีราชา มหาวิทยาลัยเกษตรศาสตร์ วิทยาเขตศรีราชา
เลขที่ 199 หมู่ที่ 6 ถนนสุขุมวิท อำเภอศรีราชา จังหวัดชลบุรี 20230
อีเมล: srckwl@ku.ac.th

Agricultural Goods Market Development in the Southern Border Provinces towards Sustainable Business

Sumalee Santipolwut* and Kewalin Mali**

Abstract

This participatory action research starts from an analysis of the competitiveness potential of community enterprises based on Diamond model that indicate all targeted enterprises are assessed at the moderate level. Analysis of the internal and external environment by analyzing the strengths, weaknesses, opportunities and threats (SWOT Analysis) including TOWS Matrix leads to determine the development plan including strategies, programs and details of various projects for the targetted community enterprises in the five southern border provinces.

The performances of programs and pilot projects selected to implement in the fiscal year 2556 are able to achieve the five key performance indicators (KPIs): 1) All targeted community enterprises initiate their medium-term development plan from the fiscal year B.E. 2556 to B.E. 2560 2) All enterprises increase their revenue after the programs/projects implementation 3) Three enterprises are able to develop at least one distribution channel 4) All enterprises have more involvement with their communités, and 5) The participants' members of all enterprises are satisfied by the project implementation and performances at a high level.

Keywords: Community Enterprise, Southern Border Areas, Development Plan

* Department of Economics, Faculty of Economics, Kasetsart University, Bangkokhen
50 Ngam Wong Wan Road, Lat Yao, Chatuchak, Bangkok 10900, THAILAND.
E-mail: fecosus@ku.ac.th

** Faculty of Economics at Si Racha, Kasetsart University, Si Racha Campus
199 Moo 6 Sukumvit Road, Tunksukra, Sriracha , Chonburi 20230, THAILAND,
E-mail: srckwl@ku.ac.th

บทนำ (Introduction)

การพัฒนาตลาดสินค้าเกษตรในจังหวัดชายแดนภาคใต้สู่ธุรกิจที่ยั่งยืนเป็นโครงการพัฒนาวิสาหกิจชุมชน (สำนักงานเลขาธิการคณะกรรมการส่งเสริมวิสาหกิจชุมชน, 2011) ในลักษณะของการวิจัยเชิงปฏิบัติการ (Riecken, 1952) ได้รับการสนับสนุนงบประมาณจากกรมส่งเสริมการเกษตร กระทรวงเกษตรและสหกรณ์ โดยมอบหมายให้ผู้วิจัยดำเนินงานเพื่อบรรลุวัตถุประสงค์ 5 ประการ คือ 1) เพื่อประเมินศักยภาพ จุดอ่อน จุดแข็ง ในการดำเนินธุรกิจของวิสาหกิจชุมชนเป้าหมาย ในด้านต่าง ๆ ครอบคลุมทั้งด้านการผลิต การพัฒนาผลิตภัณฑ์ การบริหารจัดการ และการตลาด 2) เพื่อนำผลการประเมินศักยภาพมาจัดทำแผนการพัฒนาความสามารถในการประกอบธุรกิจของวิสาหกิจกลุ่มเป้าหมายให้มีศักยภาพก้าวไปเป็นผู้ประกอบการในระดับที่สูงขึ้น 3) เพื่อนำเสนอผลการวิเคราะห์ปัญหาอุปสรรค และเสนอแนะแนวทางการปรับปรุงการดำเนินงานของวิสาหกิจชุมชนเพื่อการพัฒนาคุณภาพและการดำเนินงานอย่างต่อเนื่อง 4) เพื่อคัดเลือกโครงการตามแผนพัฒนาวิสาหกิจชุมชนที่จัดทำขึ้นมา สู่การปฏิบัติ เป็นพื้นฐานให้กลุ่มสามารถพัฒนาการประกอบธุรกิจได้อย่างมีประสิทธิภาพและยั่งยืน และ 5) เพื่อพัฒนาคุณภาพของเจ้าหน้าที่ผู้เกี่ยวข้องกับการพัฒนาให้มีความรู้ความเข้าใจเกี่ยวกับการประเมินศักยภาพและการกำหนดแผนการพัฒนาวิสาหกิจชุมชนเพื่อสนับสนุนการพัฒนาอย่างเป็นระบบ ต่อเนื่องและยั่งยืน ซึ่งมีได้นำเสนอผลการพัฒนาไว้ในบทความนี้ เนื่องจากเป็นประเด็นการพัฒนาที่ค่อนข้างแตกต่างจากวัตถุประสงค์สี่ประการแรก

ส่วนต่อไปที่นำเสนอในบทความนี้ คือ ระเบียบวิธีการวิจัยซึ่งประกอบด้วยกรอบแนวคิดและวิธีการวิจัยเชิงปฏิบัติการ จากนั้นเป็นการสรุปผลการวิจัยเชิงปฏิบัติการซึ่งประกอบด้วยผลการประเมินศักยภาพของวิสาหกิจชุมชน ผลการจัดทำแผนพัฒนาของวิสาหกิจชุมชน การคัดเลือกแผนงาน/โครงการนำร่องไปสู่การปฏิบัติและผลการวิจัยเชิงปฏิบัติการ รวมทั้งการประเมินผลการวิจัยเชิงปฏิบัติการพัฒนาตลาดสินค้าเกษตรจังหวัดชายแดนภาคใต้สู่ธุรกิจที่ยั่งยืนตามตัวชี้วัดของโครงการที่กำหนดไว้ในส่วนท้ายสุดของบทความเป็นข้อเสนอแนะเพื่อการพัฒนาวิสาหกิจชุมชน

ระเบียบวิธีการวิจัย (Research Methodology)

โครงการนี้ได้ใช้แนวคิดทฤษฎีต่าง ๆ เป็นกรอบในการวิจัยเชิงปฏิบัติการ วิธีการวิจัยเชิงปฏิบัติการ และ ขั้นตอนในการวิจัยเชิงปฏิบัติการ ดังนี้

กรอบแนวคิดในการวิจัยเชิงปฏิบัติการ

ในการวิจัยเชิงปฏิบัติการนี้ได้ใช้แนวคิดทฤษฎีที่สำคัญ 5 ประการ ได้แก่ *ประการแรก* แนวคิดสำหรับการประเมินศักยภาพของวิสาหกิจด้วยการวิเคราะห์ความสามารถในการแข่งขันตามแบบจำลองเพชรที่เสนอโดย Michael E. Porter (1990 อ้างถึงใน สุรชัย, 1993) ซึ่งประกอบด้วยปัจจัยแวดล้อมที่มีผลต่อความสามารถในการแข่งขัน ได้แก่ 1) สถานะปัจจัยการผลิต (Factor conditions) 2) สถานะอุปสงค์หรือ

ความต้องการซื้อสินค้า (Demand Conditions) 3) อุตสาหกรรมที่เกี่ยวข้องและสนับสนุน (Related and Supporting Industries) และ 4) ยุทธการ โครงสร้าง และสภาพการแข่งขัน (Firm Strategy, Structure and Rivalry) ด้วยการประยุกต์ใช้ตัวชี้วัดที่พัฒนาขึ้นโดยสมาลีและคณะ (2010; 2011) แนวคิดดังกล่าวนี้ใช้ประกอบกับการวิเคราะห์สภาพแวดล้อมภายในและสภาพแวดล้อมภายนอก (SWOT Analysis) ด้วยการวิเคราะห์จุดแข็ง จุดอ่อน โอกาส และอุปสรรค รวมทั้งการวิเคราะห์ TOWS Matrix (Piercy and Giles, 1989) เพื่อนำไปสู่การจัดทำแผนพัฒนาวิสาหกิจชุมชน *ประการที่สอง* แนวคิดเกี่ยวกับกระบวนการวางแผน ซึ่งประกอบด้วย การจัดทำแผน (Plan Formulation) การนำแผนไปปฏิบัติ (Plan Implementation) และการติดตามและประเมินผล (Monitoring and Plan Evaluation) ของการดำเนินงานการปฏิบัติตามแผน/แผนงาน/โครงการ ทั้งนี้ การติดตามผล หมายถึง กระบวนการตรวจสอบหรือการศึกษาการเปลี่ยนแปลงของทรัพยากร กิจกรรมต่าง ๆ และผลผลิตอย่างต่อเนื่องในช่วงที่โครงการดำเนินงานอยู่ การติดตามมักจะเกี่ยวข้องกับเรื่องรายได้มา การจัดสรร และ การใช้ทรัพยากรของโครงการเพื่อให้เกิดผลผลิต (Outputs) ในเวลาที่กำหนด การติดตามผลสามารถบ่งบอกถึงปัญหาและอุปสรรคที่มีอยู่เกี่ยวกับการจัดสรรทรัพยากร การดำเนินกิจกรรมหรือการปฏิบัติงานต่าง ๆ ซึ่งจะช่วยให้มีการตัดสินใจแก้ไขปัญหา อุปสรรค ควบคุมและปรับปรุงการปฏิบัติงานให้เป็นไปตามแผนงานหรือโครงการและภายในระยะเวลาที่กำหนดไว้ ส่วนการประเมินผล หมายถึง กระบวนการศึกษาวิเคราะห์เกี่ยวกับทรัพยากรหรือปัจจัยนำเข้า กิจกรรมต่าง ๆ และผลลัพธ์ของโครงการเปรียบเทียบกับบรรทัดฐานหรือสิ่งที่กำหนดไว้อย่างมีประสิทธิภาพและประสิทธิผล (ปุระชัย, 1987) *ประการที่สาม* แนวคิดเกี่ยวกับการวิเคราะห์ต้นทุนและผลประโยชน์ (Cost-Benefit Analysis) ซึ่งมีตัวชี้วัดความคุ้มค่าของโครงการ ดังนี้ 1) มูลค่าปัจจุบันสุทธิ (NPV) 2) อัตราผลตอบแทนภายใน (IRR) และ 3) ระยะเวลาคืนทุน (Payback Period) เพื่อใช้เป็นตัวชี้วัดประสิทธิภาพของการดำเนินงาน *ประการที่สี่* แนวคิดเกี่ยวกับคุณภาพของบริการโดย Kotler (1999 อ้างถึงในศิริวรรณ และ คณะ, 2541) ได้อธิบายถึงปัจจัยที่นำมาใช้เป็นตัวตัดสินระดับคุณภาพของบริการในสายตาผู้ใช้บริการหรือลูกค้าซึ่งมีปัจจัยอ้างอิง 10 ประการ คือ 1) การเข้าถึงบริการ 2) การติดต่อสื่อสารมีการอธิบายอย่างถูกต้อง 3) ความสามารถ 4) ความมีน้ำใจ 5) ความน่าเชื่อถือ 6) ความไว้วางใจ 7) การตอบสนอง 8) ความมั่นคงปลอดภัยต่าง ๆ 9) การสร้างบริการให้เป็นที่รู้จัก และ 10) การเข้าใจและรู้จักลูกค้า แนวคิดนี้ใช้ประเมินความพึงพอใจของผู้เข้าร่วมการวิจัยเชิงปฏิบัติการนี้ *ประการที่ห้า* แนวคิดเกี่ยวกับการตลาด ประกอบด้วยแนวความคิดหลักทางการตลาด (Core Marketing Concepts) ส่วนประสมทางการตลาด (Marketing Mix: 4 P's) การพัฒนาผลิตภัณฑ์ใหม่ (New Product Development) การออกแบบบรรจุภัณฑ์ และช่องทางการจัดจำหน่าย (Distribution Channel or Marketing Channel) โดยแนวความคิดหลักทางการตลาด เป็นการอธิบายเกี่ยวกับปัจจัยที่ก่อให้เกิดการซื้อขายแลกเปลี่ยนสินค้า ส่วนประสมทางการตลาด หมายถึง กลุ่มของเครื่องมือทางการตลาดที่ใช้สำหรับตอบสนองความต้องการของตลาดเป้าหมาย ได้แก่ ผลิตภัณฑ์ ราคา สถานที่ และการส่งเสริมการตลาด การพัฒนาผลิตภัณฑ์ใหม่และการออกแบบบรรจุภัณฑ์ คือขั้นตอนในการพัฒนาผลิตภัณฑ์ใหม่และการกำหนดรูปแบบและโครงสร้างของบรรจุภัณฑ์ให้สัมพันธ์กับหน้าที่

ใช้สอยของผลิตภัณฑ์และเพิ่มคุณค่าด้านจิตวิทยาต่อผู้บริโภค สำหรับช่องทางการจัดจำหน่าย เป็นการอธิบายรายละเอียดของหน้าที่ ประเภท และจำนวนของระดับช่องทางการจัดจำหน่าย ตลอดจนจำนวนของคนกลางทางการตลาด รูปแบบการค้า และการกระจายตัวสินค้าจากผู้ผลิตไปยังผู้บริโภค (Kotler P, 1997) แนวคิดเกี่ยวกับการตลาดนี้ใช้ประกอบการดำเนินงานเกี่ยวกับการตลาดในประเด็นต่าง ๆ ของโครงการของแต่ละวิสาหกิจ

วิธีการวิจัยเชิงปฏิบัติการ

วิธีการวิจัยเชิงปฏิบัติการนี้ ประกอบด้วย การปฏิบัติการควบคู่กับการวิเคราะห์เชิงพรรณนาและการวิเคราะห์เชิงปริมาณ ดังนี้

1) การวิเคราะห์เชิงพรรณนา เป็นการวิเคราะห์โดยใช้สถิติเชิงพรรณนา ได้แก่ ค่าเฉลี่ย ค่าร้อยละ ตลอดจนการนำเสนอด้วยภาพหรือตารางประกอบการพรรณนาข้อเท็จจริงจากการประเมินศักยภาพในการแข่งขันของวิสาหกิจชุมชนด้วยแบบจำลองเพชร ปัญหาและอุปสรรคที่เกิดจากการวิจัยเชิงปฏิบัติการ การติดตาม การประเมินผลการวิจัยเชิงปฏิบัติการของโครงการ ตลอดจนการประเมินความพึงพอใจของสมาชิกในวิสาหกิจที่เข้าร่วมโครงการ การประเมินศักยภาพในการแข่งขันของวิสาหกิจชุมชนและการประเมินความพึงพอใจของผู้เข้าร่วมโครงการ เป็นการให้คะแนนตามรายการที่ประเมิน กำหนดคะแนนเต็ม 10 คะแนนในแต่ละประเด็นของหัวข้อที่ทำการประเมิน และแบ่งคะแนนรวมที่คิดเป็นร้อยละออกเป็น 5 ช่วง ดังนี้ คือ ร้อยละ 0-20 มากกว่าร้อยละ 20-40 มากกว่าร้อยละ 40-60 มากกว่าร้อยละ 60-80 และมากกว่าร้อยละ 80-100 หมายถึง มีศักยภาพหรือความพึงพอใจระดับต่ำ, ค่อนข้างต่ำ, ปานกลาง, ค่อนข้างสูง และระดับสูง ตามลำดับ

2) การวิเคราะห์เชิงปริมาณ เป็นการวิเคราะห์ความคุ้มค่าของการลงทุนในการวิจัยเชิงปฏิบัติการ สำหรับโครงการที่มีการพัฒนาเครื่องจักรหรืออุปกรณ์ในการผลิต โดยมีดัชนีชี้วัดความคุ้มค่าในการลงทุน ดังนี้ 1) มูลค่าปัจจุบันสุทธิ (NPV) 2) อัตราส่วนผลประโยชน์ต่อต้นทุน (BCR) 3) อัตราผลตอบแทนภายใน (IRR) และ 4) ระยะเวลาคืนทุน (Payback Period) หลักเกณฑ์ในการตัดสินใจลงทุน คือ เลือกโครงการที่ให้มูลค่าปัจจุบันสุทธิ (NPV) ที่เป็นบวก IRR มากกว่าค่าเสียโอกาสหรืออัตราดอกเบี้ยของเงินลงทุนที่ใช้ในการลงทุนของโครงการ และระยะเวลาคืนทุนไม่นานเกินกว่าที่ยอมรับได้

3) ขั้นตอนในการวิจัยเชิงปฏิบัติการ ประกอบด้วยขั้นตอน ดังนี้

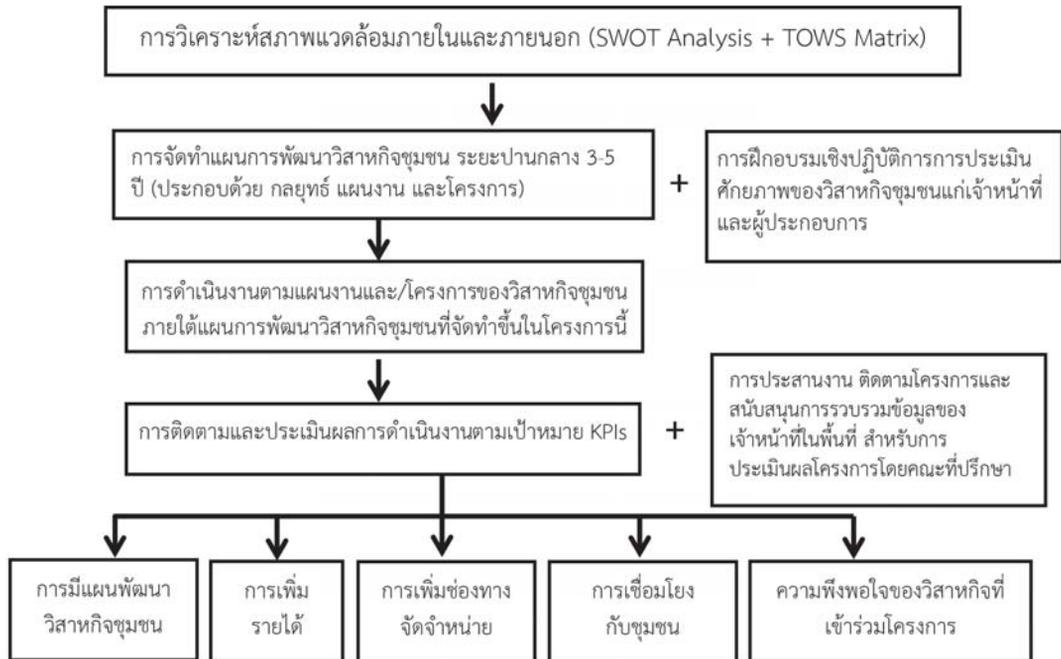
3.1) การวิเคราะห์ศักยภาพในการแข่งขันของวิสาหกิจชุมชนตามแบบจำลองเพชร การวิเคราะห์สภาพแวดล้อมภายในและสภาพแวดล้อมภายนอกจากการวิเคราะห์ จุดแข็ง จุดอ่อน โอกาส และอุปสรรคในการดำเนินธุรกิจของกลุ่มผู้ประกอบการวิสาหกิจชุมชนครอบคลุมทั้งด้านการผลิต การพัฒนาผลิตภัณฑ์ การบริหารจัดการ และการตลาดของแต่ละวิสาหกิจ จากนั้นทำการวิเคราะห์ TOWS Matrix เพื่อนำไปสู่การจัดทำแผนพัฒนาวิสาหกิจชุมชน ซึ่งประกอบด้วยกลยุทธ์ แผนงาน และ โครงการพัฒนาในด้านต่าง ๆ

ตามระดับศักยภาพของแต่ละวิสาหกิจ ในขั้นตอนนี้มีการฝึกอบรมเชิงปฏิบัติการเพื่อการประเมินศักยภาพของวิสาหกิจชุมชนให้แก่เจ้าหน้าที่ของกรมส่งเสริมการเกษตร กระทรวงเกษตรและสหกรณ์และผู้ประกอบการวิสาหกิจชุมชน เพื่อให้สามารถประเมินวิสาหกิจชุมชนอื่น ๆ ภายใต้อาณาเขตรับผิดชอบได้ต่อไป

3.2) การคัดเลือกแผนงาน/โครงการนำร่องมาดำเนินงานในปีงบประมาณ 2556 ในระหว่างดำเนินงานโครงการมีการติดตามผลอย่างสม่ำเสมอ และมีการประเมินผลเมื่อดำเนินงานแล้วเสร็จ โดยมีเจ้าหน้าที่ของกรมส่งเสริมการเกษตรทั้งในส่วนกลาง ระดับเขต จังหวัด และอำเภอ ช่วยในการประสานงานติดตามโครงการ และ สนับสนุนการจัดเก็บรวบรวมข้อมูลเพื่อการประเมินผลวิจัยเชิงปฏิบัติการตามเป้าหมายตัวชี้วัด (KPIs) ทั้ง 5 ด้าน ดังที่แสดงไว้ในภาพที่ 1 สำหรับรายละเอียดและผลของการดำเนินงานวิจัยเชิงปฏิบัติการตาม KPIs ที่กำหนดไว้จะได้กล่าวถึงต่อไป

4) กลุ่มเป้าหมายในการวิจัยเชิงปฏิบัติการ

กลุ่มเป้าหมายในการวิจัยเชิงปฏิบัติการ คือ วิสาหกิจชุมชนในพื้นที่ 5 จังหวัดชายแดนภาคใต้ จังหวัดละ 1 ราย รวม 5 ราย ได้แก่ วิสาหกิจชุมชนกลุ่มแม่บ้านเกษตรกรบ้านพระพุทธ จังหวัดสงขลา ทำการผลิตกะปิเหพา วิสาหกิจชุมชนกลุ่มแม่บ้านเกษตรกรบ้านมะหัง จังหวัดสตูล ทำการผลิตกุ้งแห้ง เครื่องช้ำย วิสาหกิจชุมชนกรือโป๊ะและปลากะตักปัตตานี จังหวัดปัตตานี ทำการผลิตกรือโป๊ะสด แห้ง ข้าวเกรียบ และปลากะตัก วิสาหกิจชุมชนกลุ่มเลี้ยงไก่เบตงบ้านดอน จังหวัดยะลา ทำการเลี้ยงไก่เบตงเพื่อส่งร้านค้า ข้าวมันไก่ และ วิสาหกิจชุมชนปลากุเลาเค็ม ตากใบ จังหวัดนราธิวาส ทำการผลิตปลากุเลาเค็มจำหน่ายให้ผู้บริโภคในพื้นที่และเพื่อเป็นของฝาก



ภาพที่ 1: ขั้นตอนในการวิจัยเชิงปฏิบัติการเพื่อการพัฒนาตลาดสินค้าเกษตรในจังหวัด ชายแดนภาคใต้สู่ธุรกิจที่ยั่งยืน

Figure 1: The Steps of Action Research for Agricultural Goods Market Development in the Southern Border Provinces towards Sustainable Business

ผลการวิจัย (Research Results)

ผลการวิจัยเชิงปฏิบัติการที่นำเสนอในที่นี้ประกอบด้วยสาระโดยสรุปเกี่ยวกับผลการประเมินศักยภาพของวิสาหกิจชุมชน ผลการจัดทำแผนพัฒนาของวิสาหกิจชุมชน การคัดเลือกแผนงาน/โครงการนำร่องไปสู่การปฏิบัติ ผลของการดำเนินงานตามแผนงาน/โครงการนำร่อง และประเมินผลการดำเนินงานตามตัวชี้วัดโครงการที่กำหนดไว้

ผลการประเมินศักยภาพของวิสาหกิจชุมชน

การประเมินศักยภาพในการแข่งขันตามระบบเพชร ได้ใช้การคำนวณดัชนีประกอบ (Composite Index) เพื่อสะท้อนระดับศักยภาพ ซึ่งมีวิธีการคำนวณ ดังนี้

1) กำหนดองค์ประกอบของศักยภาพกลุ่มผู้ประกอบการวิสาหกิจชุมชน โดยใช้แนวคิดระบบเพชร ได้จำแนกองค์ประกอบในการประเมินศักยภาพในการพัฒนาออกเป็น 4 ด้าน คือ สถานะปัจจัยการผลิต สถานะอุปสงค์ อุตสาหกรรมที่เกี่ยวข้องและสนับสนุน และสถานะยุทธการ โครงสร้าง และการแข่งขัน ซึ่งในแต่ละด้านได้กำหนดองค์ประกอบย่อยซึ่งเป็นตัวชี้วัดที่สะท้อนถึงศักยภาพที่เหมาะสมกับลักษณะการประกอบการของผู้ประกอบการวิสาหกิจชุมชนที่มีแนวโน้มจะพัฒนาสู่ธุรกิจที่ยั่งยืน โดยมีการจัดทำแบบ

สัมภาษณ์เชิงลึกเพื่อทราบรายละเอียดขององค์ประกอบทั้งสี่ด้านดังกล่าว

2) กำหนดคะแนนในแต่ละตัวชี้วัด เป็นการกำหนดเกณฑ์การให้คะแนนสำหรับตัวชี้วัดต่าง ๆ ของสถานะปัจจัยการผลิตซึ่งประกอบด้วยตัวชี้วัด 12 ตัว สถานะอุปสงค์จำนวน 6 ตัว อุตสาหกรรมที่เกี่ยวข้องเนื่องและสนับสนุน จำนวน 5 ตัว และยุทธการ โครงสร้าง และสภาพการแข่งขัน จำนวน 8 ตัว และนำข้อมูลที่ได้รับจากการประชุมกลุ่มย่อยกับผู้ประกอบในวิสาหกิจชุมชน เจ้าหน้าที่จากหน่วยงานที่เกี่ยวข้อง และคณะผู้วิจัย มาให้คะแนนในแต่ละตัวชี้วัดต่าง ๆ ตามเกณฑ์การให้คะแนนที่กำหนดไว้

สำหรับรายละเอียดขององค์ประกอบทั้งสี่ด้านและการกำหนดคะแนนในแต่ละตัวชี้วัดตามข้อ

1) และ ข้อ 2) ข้างต้น ได้แสดงไว้ในตารางผนวกที่ 1

3) คำนวณคะแนนของตัวชี้วัดในแต่ละองค์ประกอบเพื่อเป็นการสะท้อนถึงศักยภาพของกลุ่มผู้ประกอบการวิสาหกิจชุมชนในแต่ละด้าน โดยใช้การคำนวณดัชนีประกอบอย่างง่าย ตามสมการที่ (1)

$$D_i = \frac{\sum_{j=1}^m X_{ij}}{\sum_{j=1}^m MaxX_{ij}} \quad (1)$$

โดยที่ D_i คือ คะแนนการประเมินศักยภาพด้านที่ i
 X_{ij} คือ คะแนนการประเมินของตัวชี้วัดด้านที่ i ตัวที่ j
 $MaxX_{ij}$ คือ คะแนนสูงสุดที่ของตัวชี้วัดด้านที่ i ตัวที่ j
 i คือ ศักยภาพในการพัฒนาด้านต่าง ๆ โดยที่ i มีค่าเท่ากับ 1 ถึง 4 โดย 1 คือ สถานะปัจจัยการผลิต 2 คือ สถานะอุปสงค์ 3 คือ สถานะยุทธการ โครงสร้าง และสภาพการแข่งขัน และ 4 คือ สถานะอุตสาหกรรมที่เกี่ยวข้องและสนับสนุน
 j คือ ตัวชี้วัดในแต่ละด้านของศักยภาพในการพัฒนา

4) คำนวณศักยภาพของกลุ่มผู้ประกอบการวิสาหกิจชุมชนโดยใช้การคำนวณดัชนีประกอบ ซึ่งให้น้ำหนักศักยภาพในแต่ละด้านเท่ากัน ดังนั้นสามารถคำนวณศักยภาพของกลุ่มผู้ประกอบการวิสาหกิจชุมชนจากองค์ประกอบทั้ง 4 ด้าน ได้ดังสมการที่ (2)

$$POTL = \frac{\sum_{i=1}^4 D_i}{4} \quad (2)$$

โดยที่ $POTL$ คือ ศักยภาพของกลุ่มผู้ประกอบการวิสาหกิจชุมชน
 D_i คือ ศักยภาพของกลุ่มผู้ประกอบการวิสาหกิจชุมชนด้านที่ i

5) การจำแนกระดับศักยภาพของกลุ่มผู้ประกอบการวิสาหกิจชุมชนเป็นการนำคะแนนที่ประเมินได้จากข้อที่ 4) มาจำแนกระดับศักยภาพเป็น 5 ระดับ ตามช่วงคะแนนที่คิดเป็นร้อยละดังที่กล่าวมาแล้ว

ผลการประเมินตามแบบจำลองเพชรแสดงว่าในภาพรวมวิสาหกิจชุมชนทั้ง 5 รายมีศักยภาพในการแข่งขันในระดับปานกลาง มีวิสาหกิจจำนวน 3 รายที่มีศักยภาพในระดับค่อนข้างสูง คือ วิสาหกิจชุมชนกลุ่มแม่บ้านเกษตรกรกรบ้านพระพุทธ จังหวัดสงขลา วิสาหกิจชุมชนกลุ่มแม่บ้านเกษตรกรกรบ้านมะหวัง จังหวัดสตูล และ วิสาหกิจชุมชนกลุ่มเลี้ยงไก่เบตงบ้านดอน จังหวัดยะลา ในขณะที่เครือข่ายวิสาหกิจชุมชนกรือเฒ่าและปลาเกะตักปัตตานี มีศักยภาพในระดับปานกลาง และ วิสาหกิจชุมชนปลาเกลือเค็มตากใบ จังหวัดนราธิวาส มีศักยภาพในระดับค่อนข้างต่ำ (ตารางที่ 1)

เป็นที่น่าสังเกตว่าในวิสาหกิจที่มีศักยภาพในระดับค่อนข้างสูงนั้น มีสถานะอุปสงค์หรือความต้องการซื้อสินค้าของวิสาหกิจในระดับค่อนข้างสูงถึงระดับสูง แสดงว่าสินค้าของวิสาหกิจเหล่านี้เป็นที่ต้องการของตลาด ในด้านที่มีศักยภาพรองลงมาเป็นประเด็นที่เกี่ยวข้องโดยตรงกับความสามารถในการพัฒนาภายในองค์กรคือสถานะด้านปัจจัยการผลิต ได้แก่ แรงงาน วัตถุดิบ เครื่องจักร อุปกรณ์ เครื่องมือในการผลิต เงินทุน เทคโนโลยี กระบวนการผลิต และการบริหารจัดการ เป็นต้น ทางด้านอุตสาหกรรมที่เกี่ยวข้องและสนับสนุน เป็นความช่วยเหลือหรือการสนับสนุนจากผู้จำหน่ายวัตถุดิบ ลูกค้า และ การสนับสนุนจากภาครัฐในระดับท้องถิ่น อำเภอ และ จังหวัด ซึ่งได้รับการสนับสนุนค่อนข้างมากจึงมีศักยภาพในระดับค่อนข้างสูงสำหรับยุทธการ โครงสร้างและสภาพการแข่งขันในภาพรวมมีศักยภาพในระดับปานกลาง เนื่องจากสินค้าที่ผลิตโดยวิสาหกิจเหล่านี้ยังคงมีปัญหาในการควบคุมมาตรฐาน คุณภาพผลิตภัณฑ์ ตลอดจนปริมาณการผลิตที่สม่ำเสมอ เนื่องจากวัตถุดิบส่วนใหญ่ขึ้นอยู่กับฤดูกาลเป็นสำคัญ และขาดแคลนการใช้เครื่องมืออุปกรณ์ในการผลิตที่เหมาะสม ทำให้เป็นข้อจำกัดในการใช้กลยุทธ์เพื่อการขยายตลาด ทั้ง ๆ ที่มีอุปสงค์หรือความต้องการซื้อเป็นจำนวนมาก

ผลการจัดทำแผนพัฒนาของวิสาหกิจชุมชน

ผลที่ได้จากวิเคราะห์ศักยภาพในการแข่งขันของวิสาหกิจชุมชนตามแบบจำลองเพชรดังที่กล่าวมาข้างต้น เพิ่มเติมด้วยการวิเคราะห์สภาพแวดล้อมภายในและสภาพแวดล้อมภายนอกจากการวิเคราะห์จุดแข็ง จุดอ่อน โอกาส และอุปสรรค (SWOT Analysis) รวมทั้งการวิเคราะห์ TOWS Matrix ด้วยความเห็นชอบของผู้ประกอบการในแต่ละวิสาหกิจ ได้นำมาสู่การจัดทำแผนพัฒนาวิสาหกิจ ซึ่งประกอบด้วยกลยุทธ์ แผนงานและโครงการพัฒนาของวิสาหกิจชุมชนในปีงบประมาณ 2556-2560 ดังแสดงในตารางที่ 2 ถึงตารางที่ 6

การคัดเลือกแผนงาน/โครงการนำร่องไปสู่การปฏิบัติและผลการวิจัยเชิงปฏิบัติการ

จากการปรึกษาหารือกันระหว่างวิสาหกิจชุมชน เจ้าหน้าที่จากหน่วยงานที่เกี่ยวข้อง เจ้าหน้าที่กรมส่งเสริมการเกษตร กระทรวงเกษตรและสหกรณ์ และคณะผู้วิจัย วิสาหกิจแต่ละรายได้คัดเลือกแผนงานและ/โครงการนำร่องเพื่อดำเนินงานในปีงบประมาณ 2556 และมีผลการวิจัยเชิงปฏิบัติการซึ่งแสดงการเปรียบเทียบก่อนและหลังการดำเนินงานดังภาพที่ 2 ถึงภาพที่ 9 เมื่อพิจารณาประกอบกับตารางที่ 2

ถึงตารางที่ 6 เห็นได้ว่าแผนงานและ/โครงการที่คัดเลือกมาดำเนินงานทั้งหมดเป็นการพัฒนาทางด้านสถานะ ปัจจัยการผลิตในด้านการพัฒนากระบวนการผลิต และเสริมด้วยการพัฒนาบรรจุภัณฑ์ เป็นสำคัญ นอกจากนี้ มีบางกลุ่มกำหนดให้มีการพัฒนาช่องทางการจำหน่ายและการกำหนดรูปแบบการบริหารจัดการ ดังนี้

วิสาหกิจชุมชนกลุ่มแม่บ้านเกษตรกรบ้านพระพุทธ จังหวัดสงขลา ได้คัดเลือกโครงการเพื่อดำเนินงาน จำนวน 2 โครงการ คือ 1) โครงการพัฒนาเครื่องจักรและอุปกรณ์การผลิตภายใต้แผนงานพัฒนาด้านการผลิต และ 2) โครงการพัฒนาบรรจุภัณฑ์สำหรับผลิตภัณฑ์ใหม่ ภายใต้แผนงานพัฒนาตลาดและการจัดจำหน่าย สรุปรูปการเปรียบเทียบก่อนและหลังดำเนินงานโดยสังเขปดังภาพที่ 2 กล่าวคือ วิสาหกิจทำการผลิตกะปิซึ่งรู้จักในนามกะปิเทพา ก่อนมีโครงการวิสาหกิจประสบกับปัญหาจากการที่เครื่องบดกะปิที่ใช้ในการผลิตมีประสิทธิภาพในการผลิตต่ำ จึงไม่สามารถผลิตกะปิได้จำนวนมากตามความต้องการของตลาด รายได้ของวิสาหกิจในปี พ.ศ. 2552-2553 มีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 900,000 บาทต่อปี นอกจากนี้ เครื่องบดกะปิทำจากเหล็กจึงขึ้นสนิม ทำให้วิสาหกิจไม่สามารถใช้ผลิตสินค้าที่ปลอดภัยได้ จากการวิจัยเชิงปฏิบัติการจึงได้มีการพัฒนาเครื่องบดกะปิที่ทำจากสแตนเลสที่มีประสิทธิภาพผลิตสินค้าได้รวดเร็ว ลดการเสื่อมสภาพวัตถุดิบ ผลิตภัณฑ์ปลอดภัยปนเปื้อน สามารถขยายกำลังการผลิตเพิ่มขึ้นจาก 60 โถง เป็น 80 โถง หรือประมาณ 4,000 กิโลกรัมต่อปี ทำให้วิสาหกิจมีรายได้จากการขยายกำลังการผลิตกะปิและจำหน่ายผลิตภัณฑ์ใหม่เพิ่มขึ้น 337,500 บาทต่อปี ในฤดูกาลผลิตได้ช่วยให้แรงงานในชุมชนมีรายได้ 42,000-105,000 บาทต่อปี และชาวประมงมีรายได้ 102,000-225,000 บาทต่อปี โดยสรุปการพัฒนาเครื่องบดกะปิมีความคุ้มค่าในการลงทุน โดยมีมูลค่าปัจจุบันสุทธิ (NPV) เท่ากับ 41,358 บาท อัตราผลตอบแทนภายในโครงการ (IRR) เท่ากับร้อยละ 8.30 และ ระยะเวลาคืนทุน 8 เดือน

วิสาหกิจชุมชนกลุ่มแม่บ้านเกษตรกรบ้านพระพุทธ จังหวัดสงขลา ได้มีการริเริ่มพัฒนากะปิปรุงรสพร้อมบริโภคเป็นผลิตภัณฑ์ใหม่แต่ยังมิได้ทดสอบตลาดและยังไม่มีบรรจุภัณฑ์ที่เหมาะสม ในการวิจัยเชิงปฏิบัติการจึงได้มีการพัฒนาบรรจุภัณฑ์สำหรับกะปิปรุงรสพร้อมบริโภคที่สามารถยืดอายุผลิตภัณฑ์ได้นานอย่างน้อย 2 เดือน และทำการทดสอบตลาดกะปิปรุงรสพร้อมบริโภค เป็นการสร้างมูลค่าเพิ่มให้กะปิเทพาซึ่งขายราคา กิโลกรัมละ 200 บาท ในขณะที่กะปิปรุงรสพร้อมบริโภคขายราคา กิโลกรัมละ 600 บาท สามารถสร้างรายได้ให้กับแรงงานในชุมชนเพิ่มขึ้นประมาณ 200 บาทต่อวัน (ภาพที่ 3)

วิสาหกิจชุมชนกลุ่มแม่บ้านเกษตรกรบ้านมะหัง จังหวัดสตูล ได้คัดเลือกโครงการเพื่อดำเนินงาน จำนวน 2 โครงการ ได้แก่ 1) โครงการจัดหาอุปกรณ์ เครื่องมือสำหรับการผลิตที่ได้มาตรฐาน และ 2) โครงการพัฒนาบรรจุภัณฑ์ ภายใต้แผนงานพัฒนาการผลิต กล่าวคือ ก่อนดำเนินโครงการ วิสาหกิจใช้แผงตากกุ้งแห้งที่ทำจากเหล็กทำให้เป็นสนิมไม่เหมาะสำหรับผลิตสินค้าประเภทอาหาร และมีปริมาณไม่เพียงพอต่อการตากกุ้ง การวิจัยเชิงปฏิบัติการนี้จึงได้พัฒนาแผงตากกุ้งแห้งที่ทำจากสแตนเลสซึ่งเหมาะสำหรับผลิตสินค้าประเภทอาหาร (ภาพที่ 4) ทำให้กำลังการผลิตเพิ่มขึ้น 653 กิโลกรัมต่อปี มีการรับซื้อวัตถุดิบ (กุ้งดิบ) ในชุมชน

เพิ่มขึ้น 6,000 กิโลกรัมต่อปี ทำให้ประชาชนในชุมชนมีรายได้เพิ่มขึ้น และรายได้ของวิสาหกิจเพิ่มขึ้น ประมาณ 446,667 บาทต่อปี การลงทุนแผงตากกึ่งแห้งที่ทำจากสแตนเลสจึงมีความคุ้มค่าในการลงทุน โดยมีมูลค่าปัจจุบันสุทธิ (NPV) เท่ากับ 127,567 บาท อัตราผลตอบแทนภายในโครงการ (IRR) เท่ากับ ร้อยละ 22.45 และ ระยะเวลาคืนทุน 5 เดือน นอกจากนี้ ได้มีการจัดระบบการให้ยืมแผงตากกึ่งแห้ง ระหว่างสมาชิกของวิสาหกิจเพื่อให้มีการใช้อุปกรณ์นี้อย่างเต็มที่ตลอดฤดูกาลผลิต ในด้านการจำหน่ายกึ่งแห้ง นั้น เดิมวิสาหกิจใช้บรรจุภัณฑ์ที่เป็นถุงพลาสติกใสสำหรับบรรจุกึ่งแห้ง เมื่อผู้บริโภคนำไปแช่ในตู้เย็นถุง จะกรอบและแตกได้ง่าย การวิจัยเชิงปฏิบัติการนี้จึงได้พัฒนาพัฒนาบรรจุภัณฑ์ถุงพรอยด์แบบมีซิปล (ภาพที่ 5) สามารถยืดอายุผลิตภัณฑ์ได้ยาวนานมากขึ้นอย่างน้อย 3 เดือน ป้องกันมิให้มีกลิ่น และมีตราผลิตภัณฑ์ที่เป็นเอกลักษณ์ของสินค้าและชุมชน รวมทั้งมีขนาดบรรจุภัณฑ์เหมาะสมต่อการบริโภคในครัวเรือนที่มีขนาดเล็ก เป็นการสร้างมูลค่าเพิ่มจากเดิมที่ขายกึ่งแห้งกิโลกรัมละ 550 บาทเพิ่มเป็นกิโลกรัมละ 800 บาท

เครือข่ายวิสาหกิจชุมชนก्रीโอโปะและปลาตากกึ่งแห้ง จังหวัดปัตตานี ได้คัดเลือกโครงการ เพื่อดำเนินงาน จำนวน 4 โครงการ ประกอบด้วย 1) โครงการพัฒนาเครื่องจักรและอุปกรณ์การผลิต 2) โครงการพัฒนากระบวนการผลิต 3) โครงการพัฒนาการควบคุมคุณภาพการผลิต ภายใต้แผนงาน พัฒนาการผลิต และ 4) โครงการสร้างความเข้มแข็งในการรวมกลุ่มเครือข่าย มีผลการดำเนินงานโดยสรุป กล่าวคือ ก่อนดำเนินโครงการ วิสาหกิจมีข้อจำกัดด้านการผลิตเนื่องจากไม่มีเครื่องจักรและอุปกรณ์ที่ใช้ ทดแทนแรงงานคน นอกจากนี้ อุปกรณ์ที่ใช้ในการผลิตไม่เหมาะสมกับการผลิตสินค้าประเภทอาหาร จึงได้ พัฒนาเครื่องจักรและอุปกรณ์การผลิต 6 รายการ ได้แก่ 1) เครื่องผสมบดปลาทุและผสมแป้งสแตนเลส สำหรับผลิตก्रीโอโปะสด ทำให้ประหยัดแรงงานจากเดิม 3 คน ลดเหลือ 1 คน และประหยัดเวลาการบดปลา ผสมกับแป้งจากเดิม 3 ชั่วโมงลดเหลือ 1 ชั่วโมง 30 นาที ทำให้กำลังการผลิตก्रीโอโปะสดเพิ่มขึ้นจากเดิม 3,900 เป็น 4,290 กิโลกรัมต่อเดือน การลงทุนในเครื่องจักรดังกล่าวจึงมีความคุ้มค่า โดยมีมูลค่าปัจจุบัน สุทธิ(NPV) เท่ากับ 33,463 บาท อัตราผลตอบแทนภายในโครงการ (IRR) เท่ากับร้อยละ 4.49 และ ระยะเวลาคืนทุน 4 เดือน 2) ชั้นตากก्रीโอโปะแห้งที่ทำจากสแตนเลส สามารถประหยัดเวลาดตากก्रीโอโปะ จากเดิม 40 นาที ลดเหลือเพียง 20 นาที 3) ชั้นตากก्रीโอโปะที่สไลด์เป็นแผ่นแล้วสำหรับผลิตก्रीโอโปะสำเร็จรูป และเสริมด้วยพัดลมอุตสาหกรรม เพื่อช่วยละลายน้ำแข็ง ทำให้ประหยัดเนื้อที่ตากจากเดิม 4 ตารางเมตร ลดเหลือ 1.5 ตารางเมตร และประหยัดเวลาในการตากก्रीโอโปะแผ่นจาก 1 ชั่วโมง ลดเหลือ 30 นาที 4) พัฒนา เครื่องรีดปากกึ่งอัตโนมัติ ทำให้ประหยัดเวลาจากเครื่องรีดแบบเดิมจาก 1 ชั่วโมง ลดเหลือ 15 นาที 5) พัฒนา ตู้อบระเหยน้ำมันทดแทนของเดิม และ 6) เพิ่มเครื่องชั่งดิจิตอล เพื่อให้ทำงานได้รวดเร็วขึ้นสอดคล้องกับ ปริมาณการผลิตที่ขยายตัวเพิ่มขึ้นจากเครื่องจักรและอุปกรณ์ห้ารายการที่กล่าวมา (ภาพที่ 6) ซึ่งนอกเหนือ จากการขยายปริมาณการผลิตก्रीโอโปะสดแล้ว ยังเพิ่มการผลิตก्रीโอโปะสำเร็จรูปจากเดิม 138 เป็น 229 กิโลกรัมต่อเดือน รายได้ของวิสาหกิจเพิ่มขึ้น 348,480 บาทต่อปี และมีการจ้างแรงงานในชุมชนเพิ่มขึ้น จำนวน 8 คน

วิสาหกิจชุมชนกลุ่มเลี้ยงไก่เบตงบ้านดอน จังหวัดยะลา ได้คัดเลือกโครงการเพื่อดำเนินงาน จำนวน 2 โครงการ คือ 1) โครงการเสริมสร้างเครือข่ายไก่เบตงเข้มแข็ง ภายใต้แผนงานการพัฒนาการผลิตไก่เบตงอย่างยั่งยืน และ 2) โครงการสนับสนุนแหล่งเงินทุนสำหรับผู้เลี้ยงไก่เบตง ภายใต้แผนงานเงินทุนเข้มแข็ง มีผลการดำเนินงานคือ ก่อนดำเนินโครงการวิสาหกิจไม่สามารถผลิตไก่เบตงเพื่อตอบสนองความต้องการของตลาดได้อย่างเพียงพอ เนื่องจากประสบปัญหาเงินทุนและขาดแคลนพันธุ์ไก่ การวิจัยเชิงปฏิบัติการนี้จึงได้สนับสนุนเงินทุนและสร้างระบบสนับสนุนให้วิสาหกิจเป็นศูนย์กลางการบริหารระบบเลี้ยงไก่เบตงของสมาชิก โดยเริ่มจากการจัดหาพันธุ์ การสร้างระบบการรับซื้อคืนไก่รุ่นเพื่อนำมาเลี้ยงขุนในกระดับ และทำหน้าที่จัดหาตลาดให้แก่สมาชิก (ภาพที่ 7) ผลจากการดำเนินงาน ทำให้รายได้ของวิสาหกิจเพิ่มขึ้น 2,502 บาท และรายได้ของสมาชิกเพิ่มขึ้น 10,376 บาท ต่อการเลี้ยงไก่ 1 รุ่น และมีรูปแบบการบริหารจัดการกลุ่มที่ยั่งยืน

วิสาหกิจชุมชนปลากุเลาเค็มตากใบ จังหวัดนราธิวาส ได้คัดเลือกโครงการ จำนวน 4 โครงการเพื่อดำเนินการ ได้แก่ 1) โครงการสนับสนุนเครื่องมืออุปกรณ์ด้านการผลิต ภายใต้แผนงานการส่งเสริมการพัฒนาผลิตภัณฑ์ และ 2) โครงการพัฒนาบรรจุภัณฑ์เพื่อแสดงเอกลักษณ์ของสินค้า ภายใต้แผนงานการส่งเสริมการตลาด ก่อนดำเนินโครงการวิสาหกิจไม่สามารถผลิตปลากุเลาเค็มเพื่อตอบสนองความต้องการของตลาดได้อย่างเพียงพอ เนื่องจากมีข้อจำกัดเรื่องสภาพภูมิอากาศที่มีฝนตกชุก ทำให้ไม่มีแสงแดดสำหรับตากปลากุเลา นอกจากนี้ในขั้นตอนการตากใน 4 วันแรกจะต้องเปลี่ยนกระดาดห่อหุ้มปลากุเลา 4 ชั่วโมงต่อวันเพื่อป้องกันไม่ให้แมลงวันมาวางไข่ การวิจัยเชิงปฏิบัติการนี้จึงได้พัฒนารวตากสแตนเลสคลุมด้วยมุ้ง และเสริมด้วยพัดลมร้อนเพื่อใช้ในกระบวนการตากปลากุเลาเค็มในช่วงที่ไม่มีแสงแดด (ภาพที่ 8) อุปกรณ์ดังกล่าวสามารถลดระยะเวลาการทำงานและผลิตปลากุเลาเค็มได้มากขึ้นจากเดิม 30 เป็น 60 กิโลกรัมต่อรายต่อปี นับเป็นการลงทุนที่มีความคุ้มค่า โดยมีมูลค่าปัจจุบันสุทธิ (NPV) เท่ากับ 50,989 บาท อัตราผลตอบแทนภายในโครงการ (IRR) เท่ากับร้อยละ 134 และ ระยะเวลาคืนทุน 8 เดือน นอกจากนี้ได้มีการพัฒนาบรรจุภัณฑ์เพื่อแสดงเอกลักษณ์ของสินค้า ถุงฟรอยด์แบบมีซิปล (ภาพที่ 9) ซึ่งช่วยยืดอายุผลิตภัณฑ์ได้ยาวนานขึ้นอย่างน้อย 3 เดือน ป้องกันมิให้มีกลิ่น และมีตราผลิตภัณฑ์ที่เป็นเอกลักษณ์ของสินค้าและชุมชน

ตารางที่ 1: ผลการประเมินศักยภาพของวิสาหกิจชุมชนตามแบบจำลองเพชร

Table 1: The Results of Potential Assessment of Community Enterprises Based on Diamond Model

วิสาหกิจชุมชน	สถานะปัจจัยการผลิต	สถานะอุปสงค์หรือความต้องการ	ยุทธการโครงสร้างและสภาพการแข่งขัน	อุตสาหกรรมที่เกี่ยวข้องและสนับสนุน	รวม	หน่วย: ร้อยละ	
						ระดับศักยภาพ	ระดับศักยภาพ
1. กลุ่มแม่บ้านเกษตรกรบ้านพระพรพิจิตรจังหวัดสงขลา	68.52	88.89	61.76	62.96	63.57	ค่อนข้างสูง	ค่อนข้างสูง
2. กลุ่มแม่บ้านเกษตรกรบ้านมะหัง จังหวัดสตูล	76.36	83.33	60.61	80.77	73.81	ค่อนข้างสูง	ค่อนข้างสูง
3. เครือข่ายวิสาหกิจชุมชนกรือเป๊ะและปลากะตักปัตตานี จังหวัดปัตตานี	56.60	72.22	40.63	37.50	51.74	ปานกลาง	ปานกลาง
4. กลุ่มเลี้ยงไก่เบตงบ้านดอน จังหวัดยะลา	68.52	88.89	61.76	62.96	63.57	ค่อนข้างสูง	ค่อนข้างสูง
5. ปลาเกลือเค็มตากใบ จังหวัดนราธิวาส	24.53	61.11	21.21	N/A	29.81	ค่อนข้างต่ำ	ค่อนข้างต่ำ
รวมคะแนนเฉลี่ย	58.91	78.89	49.19	61.05	56.50	ปานกลาง	ปานกลาง

หมายเหตุ: N/A หมายถึง ไม่มีข้อมูลสำหรับการประเมิน

- ที่มา: 1. สุมาลี สันติพลวุฒิ และ อรษา ดันดียะวงศ์ษา, 2013
 2. สุมาลี สันติพลวุฒิ และ เกวลิน มะลิ, 2013
 3. สุมาลี สันติพลวุฒิ และ พงษ์เทพ มังคะลี, 2013
 4. สุมาลี สันติพลวุฒิ และ กาญจนา ศรีพฤทธิเกียรติ, 2013
 5. สุมาลี สันติพลวุฒิ และ กมลนันทน์ มีถาวร, 2013

ตารางที่ 2: กลยุทธ์ แผนงาน และโครงการพัฒนาวิสาหกิจชุมชนแม่บ้านเกษตรบ้านพระพุทธ จังหวัดสงขลา ปีงบประมาณ 2556-2560

Table 2: Strategy, Program and Development Project for Baan Phra Phuttha Agricultural Housewife Enterprise, Songkhla Province

กลยุทธ์	แผนงาน	โครงการ	ปีงบประมาณ				
			2556	2557	2558	2559	2560
1. การตลาดเชิงรุก	1. พัฒนาตลาดและการจัดจำหน่าย	1) โครงการพัฒนาบรรจุภัณฑ์สำหรับผลิตภัณฑ์ใหม่	✓				
		2) โครงการศึกษาเพื่อขยายช่องทางทางการจำหน่าย					✓
2. การพัฒนากระบวนการผลิตและมาตรฐานผลิตภัณฑ์	2. พัฒนาด้านการผลิต	1) โครงการพัฒนารูปแบบบรรจุภัณฑ์เพื่อลดความสูญเสีย					✓
		2) โครงการพัฒนาเครื่องจักรและอุปกรณ์ในการผลิต	✓				
		3) โครงการพัฒนาโรงเรือน (โรงหมักกะปิ)					✓
3. การพัฒนาวิสาหกิจอย่างยั่งยืน	3. ส่งเสริมองค์ความรู้ด้านบริหารจัดการธุรกิจ	1) โครงการบริหารจัดการวัตถุดิบและสินค้าคงคลัง					✓
		2) โครงการฝึกอบรมด้านการบริหารจัดการธุรกิจ					✓

ตารางที่ 3: กลยุทธ์ แผนงาน และโครงการการพัฒนาวิสาหกิจชุมชนกลุ่มแม่บ้านเกษตรกรบ้านมะหวัง จังหวัดสตูล ปีงบประมาณ 2556-2560

Table 3: Strategy, Program and Development Project for Bamahang Community

กลยุทธ์	แผนงาน	โครงการ	ปีงบประมาณ
1. กลยุทธ์การพัฒนากลุ่มอย่างยั่งยืน	1. แผนงานพัฒนาการผลิต	1) โครงการจัดหาอุปกรณ์ สำหรับการผลิตที่ได้มาตรฐาน	2556 2557 2558 2559 2560 ✓
		2) โครงการพัฒนาอาคารโรงเรียนที่ถูกขออนามัย	✓
		3) โครงการพัฒนาบรรจุกินต์	✓
		4) โครงการเพาะเลี้ยงกุ้งเพื่อใช้สำหรับผลิตวัตถุดิบ	✓
2. แผนงานพัฒนาความเข้มแข็งของกลุ่ม	2. แผนงานพัฒนาบุคลากรด้านการใช้คอมพิวเตอร์	1) โครงการสนับสนุนการรวมกลุ่มสมาชิกให้มีความเข้มแข็ง	✓
		2) โครงการพัฒนาบุคลากรด้านการใช้คอมพิวเตอร์	✓
2. กลยุทธ์เพื่อการบริหารจัดการ	3. แผนงานบริหารจัดการองค์กร	1) โครงการวางแผนวัตถุดิบและสินค้าคงคลัง	✓
		2) โครงการจัดทำฐานข้อมูลลูกค้าโดยใช้คอมพิวเตอร์	✓

ตารางที่ 4: กลยุทธ์ แผนงาน และโครงการพัฒนาวิสาหกิจชุมชนอื้อปื้อและปลากะตักปัดตานี จังหวัดปัดตานี ปีงบประมาณ 2556-2560

Table 4: Strategy, Program and Development Project for Fish Cracker and Anchovy Community Enterprise, Pattanee Province

กลยุทธ์	แผนงาน	โครงการ	ปีงบประมาณ				
			2556	2557	2558	2559	2560
1. กลยุทธ์การพัฒนาการผลิต	1. แผนงานพัฒนาการผลิต	1) โครงการพัฒนากระบวนการผลิต	✓	✓	✓	✓	✓
		2) โครงการพัฒนาการควบคุมคุณภาพการผลิต	✓	✓	✓	✓	✓
		3) โครงการพัฒนาเครื่องจักรและอุปกรณ์ในการผลิต	✓				
2. กลยุทธ์การพัฒนาการตลาด	2. แผนงานส่งเสริมการพัฒนาผลิตภัณฑ์	1) โครงการพัฒนาบรรจุภัณฑ์รูปแบบใหม่	✓				
		2) โครงการพัฒนาผลิตภัณฑ์รูปแบบใหม่			✓	✓	✓
		3) โครงการศึกษาเพื่อขยายช่องทางทางการจำหน่าย			✓	✓	✓
3. กลยุทธ์การแข่งขันของกลุ่มเครือข่าย	3. แผนงานการพัฒนาช่องทางและการประชาสัมพันธ์	4) โครงการประชาสัมพันธ์กลุ่มเครือข่ายและผลิตภัณฑ์ของกลุ่มเครือข่าย			✓	✓	✓
		5) โครงการพัฒนาตราสินค้า			✓	✓	✓
		1) โครงการพัฒนาระบบการบริหารจัดการกลุ่มเครือข่าย			✓	✓	✓
		2) โครงการสร้างความเข้มแข็งในการรวมกลุ่มเครือข่าย	✓		✓	✓	✓
		3) โครงการสร้างความสัมพันธ์ระหว่างชุมชนและหน่วยงานในท้องถิ่น			✓	✓	✓

ตารางที่ 5: กลยุทธ์ แผนงาน และโครงการการพัฒนาวิสาหกิจชุมชนกลุ่มเลี้ยงไก่เบตงบ้านดอน จังหวัดยะลา ปีงบประมาณ 2556-2560
 Table 5: Strategy, Program and Development Project for Betong Chicken Community Enterprise

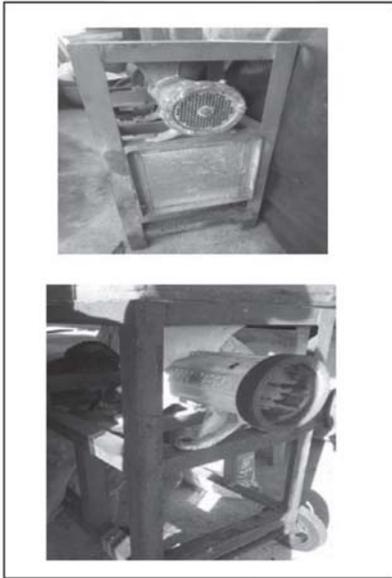
กลยุทธ์	แผนงาน	โครงการ	ปีงบประมาณ				
			2556	2557	2558	2559	2560
1. กลยุทธ์การพัฒนาความเข้มแข็งของกลุ่ม	1. การพัฒนาการผลิตไก่เบตงอย่างยั่งยืน	1) โครงการเสริมสร้างเครือข่ายไก่เบตงเข้มแข็ง	✓		✓		✓
		2) โครงการส่งเสริมผู้เลี้ยงไก่เบตงรุ่นใหม่		✓		✓	
		3) โครงการฝึกอบรมผู้เลี้ยงไก่เบตง		✓		✓	
2. กลยุทธ์การพัฒนาความเข้มแข็งทางการเงิน	2. เงินทุนเข้มแข็ง	1) โครงการสนับสนุนแหล่งเงินทุนสำหรับผู้เลี้ยงไก่เบตง	✓		✓		✓
3. กลยุทธ์การตลาดเชิงรุกไปเบตง	3. การส่งเสริมการตลาด	2) โครงการสร้างแบรนด์ไปเบตง		✓		✓	
		3) โครงการศึกษาเพื่อเพิ่มช่องทางจัดจำหน่าย			✓		✓

ตารางที่ 6: กลยุทธ์ แผนงาน และโครงการพัฒนาวิสาหกิจชุมชนปลาเค็มตากใบ จังหวัดนราธิวาส ปีงบประมาณ 2556-2560
 Table 6: Strategy, Program and Development Project for Salted Fish Community Enterprise

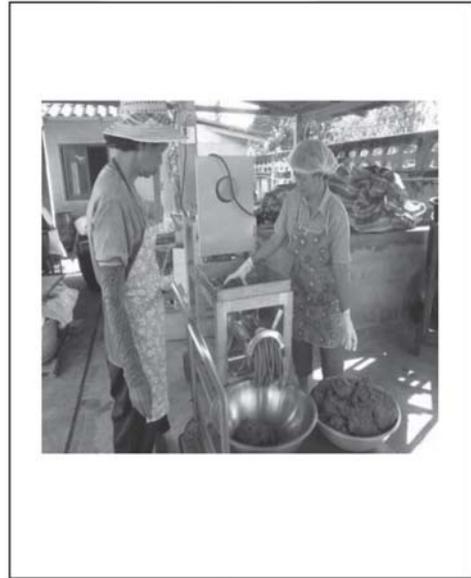
กลยุทธ์	แผนงาน	โครงการการขยายตลาด	ปีงบประมาณ				
			2556	2557	2558	2559	2560
1. กลยุทธ์การจัดการจัดท้าวัตถุดิบ	1. การส่งเสริมการจัดท้าวัตถุดิบ	1) การแสวงหากฎระเบียบเพื่อเพิ่มปริมาณการจับปลา		✓			✓
		2) การส่งเสริมการเลี้ยงปลาเกลือ				✓	✓
2. กลยุทธ์การพัฒนาผลิตภัณฑ์	2. การส่งเสริมการพัฒนาผลิตภัณฑ์	1) การใช้ส่วนผสมทางด้านอาหารตามมาตรฐานที่กำหนดในการทำให้เนื้อปลาไม่แข็ง					✓
		2) การส่งเสริมการใช้ปลาชนิดอื่นๆเพื่อทดแทนปลาเกลือ	✓				
3. กลยุทธ์การส่งเสริมการตลาด	3. การส่งเสริมการตลาด	3) การสนับสนุนเครื่องมืออุปกรณ์ด้านการผลิต เช่น มุ้งหรือตาข่ายกันแมลงวันพัดลมตามร้าน	✓				
		4) การผลิตผลิตภัณฑ์พร้อมบริโภค		✓			
		1) การปันส่วนหรือแบ่งส่วนจำหน่าย	✓				
		2) การพัฒนาบรรจุภัณฑ์เพื่อแสดงเอกลักษณ์ของสินค้า	✓				
		3) การจัดทำฐานข้อมูล และประชาสัมพันธ์วิสาหกิจชุมชนปลาเกลือตากใบ จังหวัดนราธิวาส		✓	✓		✓
		4) การส่งเสริมการรวมกลุ่มวิสาหกิจชุมชน		✓	✓	✓	✓

วิสาหกิจชุมชนกลุ่มแม่บ้านเกษตรกรกรบ้านพระพุทธ จังหวัดสงขลา

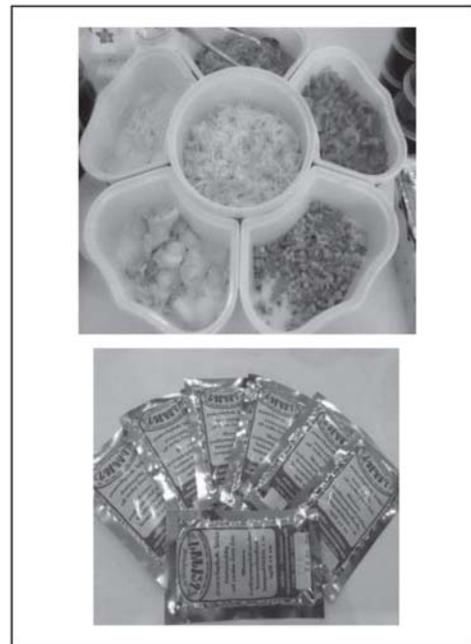
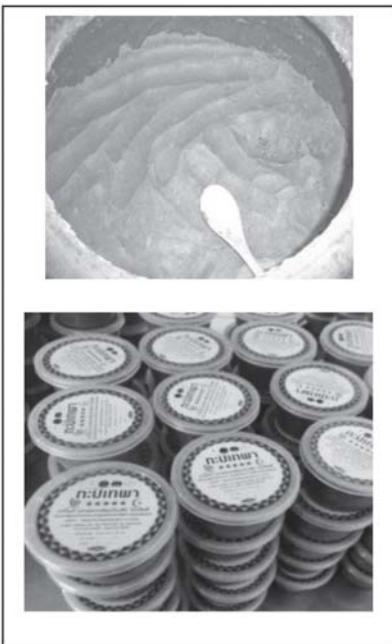
ก่อนดำเนินโครงการ



หลังดำเนินโครงการ



ภาพที่ 2: การเปรียบเทียบก่อนและหลังการดำเนินโครงการพัฒนาเครื่องจักรและอุปกรณ์การผลิต
Figure 2: The Comparison of Pre- and Post- Project of Machinery and Equipment Development

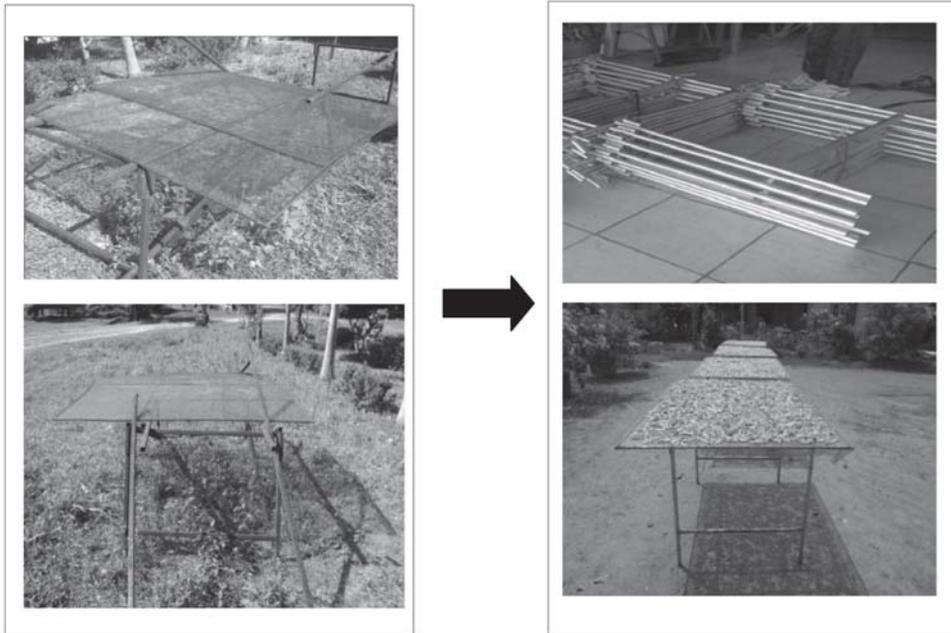


ภาพที่ 3: การเปรียบเทียบก่อนและหลังการดำเนินโครงการพัฒนาบรรจุภัณฑ์สำหรับผลิตภัณฑ์ใหม่
Figure 3: The Comparison of Pre- and Post-Project of Packaging Development for New Products

วิสาหกิจชุมชนกลุ่มแม่บ้านเกษตรกรบ้านมะหัง จังหวัดสตูล

ก่อนดำเนินโครงการ

หลังดำเนินโครงการ



ภาพที่ 4: การเปรียบเทียบก่อนและหลังการดำเนินงานโครงการจัดหาอุปกรณ์สำหรับการผลิตที่ได้มาตรฐาน
 Figure 4: The Comparison of Pre- and Post- Project of Standardised Equipment Procurement



ภาพที่ 5: การเปรียบเทียบก่อนและหลังการดำเนินงานโครงการพัฒนาบรรจุภัณฑ์
 Figure 5: The Comparison of Pre- and Post- Project of Packaging Development

การประเมินผลการพัฒนาตลาดสินค้าเกษตรในจังหวัดชายแดนภาคใต้สู่ธุรกิจที่ยั่งยืนตามตัวชี้วัดของโครงการ

จากผลการดำเนินงานที่กล่าวมาข้างต้นสามารถสรุปผลการดำเนินงานการพัฒนาตลาดสินค้าเกษตรจังหวัดชายแดนภาคใต้สู่ธุรกิจที่ยั่งยืนตามตัวชี้วัดที่กำหนดไว้ได้ดังนี้ (ตารางที่ 7)

1) ตัวชี้วัดด้านการมีแผนพัฒนาวิสาหกิจชุมชน ปรากฏว่าวิสาหกิจชุมชนเป้าหมายทั้งหมด 5 ราย มีการจัดทำแผนพัฒนาระยะปานกลาง (3-5 ปี)

2) ตัวชี้วัดด้านรายได้ โดยภาพรวมการดำเนินงานตามโครงการพัฒนาการตลาดสินค้าเกษตรในจังหวัดชายแดนภาคใต้สู่ธุรกิจที่ยั่งยืน ทำให้วิสาหกิจชุมชนทั้งหมด 5 วิสาหกิจที่เข้าร่วมโครงการมีรายได้เพิ่มขึ้นรวมทั้งสิ้นประมาณ 2,346,861-2,592,861 บาทต่อปี โดยประมาณรายได้ของวิสาหกิจชุมชนกลุ่มแม่บ้านเกษตรกรบ้านพระพุทธ จังหวัดสงขลา เท่ากับ 481,500-697,500 บาทต่อปี วิสาหกิจชุมชนกลุ่มแม่บ้านเกษตรกรบ้านมะหัง จังหวัดสตูล เท่ากับ 1,314,000 บาทต่อปี เครือข่ายวิสาหกิจชุมชนกรือโป๊ะและปลาเกะตักปัตตานี จังหวัดปัตตานี เท่ากับ 348,480 บาทต่อปี วิสาหกิจชุมชนปลาเกะเค็มตากใบ จังหวัดนราธิวาส เท่ากับ 140,625 บาทต่อปี และวิสาหกิจชุมชนกลุ่มเลี้ยงไก่เบตงบ้านดอน จังหวัดยะลา เท่ากับ 62,256 บาทต่อปี และประมาณได้ว่าหากมีการดำเนินงานตามแผนงาน/โครงการในขนาดเท่ากับที่ดำเนินงานในปีงบประมาณ 2556 วิสาหกิจชุมชนที่เข้าร่วมโครงการทุกรายจะมีรายได้เพิ่มขึ้นรวมทั้งสิ้นประมาณ 11,734,305 – 12,964,305 บาทภายในระยะเวลา 5 ปี หรืออาจมากกว่านี้ เนื่องจากมีระยะเวลาดำเนินงานที่ยาวนานกว่า รวมทั้งอาจมีการขยายตัวของการผลิตและการตลาดในแต่ละปี

3) ตัวชี้วัดด้านการขยายช่องทางการจัดจำหน่าย วิสาหกิจชุมชนที่เข้าร่วมโครงการ จำนวน 3 ราย ได้แก่ วิสาหกิจชุมชนกลุ่มแม่บ้านเกษตรกรบ้านพระพุทธ จังหวัดสงขลา วิสาหกิจชุมชนกลุ่มแม่บ้านเกษตรกรบ้านมะหัง จังหวัดสตูล และ เครือข่ายวิสาหกิจชุมชนกรือโป๊ะและปลาเกะตักปัตตานี จังหวัดปัตตานี สามารถพัฒนาช่องทางการจัดจำหน่ายได้เพิ่มขึ้นอย่างน้อย 1 ช่องทาง ส่วนวิสาหกิจชุมชนปลาเกะเค็มตากใบยังไม่มีความต้องการเพิ่มช่องทางการจัดจำหน่ายในปีงบประมาณ 2556 เนื่องจากมีสินค้าจำนวนจำกัดไม่เพียงพอต่อการจำหน่ายตามช่องทางการจำหน่ายที่มีอยู่เดิม อย่างไรก็ตาม ได้มีการเตรียมแผนในการเพิ่มช่องทางการจัดจำหน่ายไว้เพื่อรองรับการผลิตที่จะเพิ่มขึ้นในอนาคตอันสืบเนื่องจากการปันส่วนหรือแบ่งส่วนปลาเกะเค็มแทนการจำหน่ายทั้งตัวเพื่อให้ผู้บริโภคซื้อได้ในจำนวนที่ไม่มากเกินไป และทั่วถึง นอกจากนี้ มีผู้ประกอบการส่วนหนึ่งได้พัฒนาต่อยอดผลิตภัณฑ์เป็นปลาเกะเค็มสำเร็จรูปพร้อมบริโภคโดยใช้บรรจุภัณฑ์ถนอมเพื่อยืดอายุและเก็บกลิ่น เป็นต้น สำหรับในกรณีของวิสาหกิจชุมชนกลุ่มเลี้ยงไก่เบตงบ้านดอน จังหวัดยะลา จะใช้หลักการบริหารเงินทุนและการบริหารจัดการกลุ่มที่จัดทำขึ้นภายใต้โครงการนี้สำหรับการขยายกลุ่มให้มีความยั่งยืนต่อไป และรวมทั้งจะมีการปรึกษารื้อกับ ผู้แปรรูป ได้แก่ ผู้จำหน่ายข้าวมันไก่ และหน่วยงานที่เกี่ยวข้อง ดังเช่น การท่องเที่ยวแห่งประเทศไทยเพื่อกำหนดตราสินค้าแสดงเอกลักษณ์ของผลิตภัณฑ์จากไก่เบตง ยะลา ที่เป็นของแท้ โดยคาดว่าจะเริ่มดำเนินการได้ในช่วงเทศกาลวันสงกรานต์ในปี พ.ศ. 2557 เพื่อให้เป็นที่รับรู้อย่างแพร่หลายแก่ผู้บริโภคทั่วไป รวมทั้งกลุ่มนักท่องเที่ยว

4) ตัวชี้วัดด้านความสามารถในการเชื่อมโยงกับชุมชน วิสาหกิจชุมชนที่เข้าร่วมโครงการมีความสามารถในการเชื่อมโยงกับชุมชนมากขึ้น เนื่องจากผลจากการดำเนินโครงการทำให้การผลิตของวิสาหกิจชุมชนแต่ละรายเพิ่มขึ้น จึงเกิดการจ้างงานและการรับซื้อปัจจัยการผลิตในท้องถิ่นเพิ่มขึ้นตามไปด้วย นอกจากนี้ ยังมีกิจกรรมเพื่อสังคมในท้องถิ่น เช่น การนำเงินรายได้ที่เพิ่มขึ้นไปสนับสนุนทุนการศึกษาให้นักเรียนในท้องถิ่น เป็นต้น

5) ตัวชี้วัดด้านความพึงพอใจในการเข้าร่วมโครงการ โดยภาพรวมวิสาหกิจชุมชนที่เข้าร่วมโครงการจำนวน 4 ราย มีความพึงพอใจในการเข้าร่วมโครงการและผลของการดำเนินงาน โดยมีระดับคะแนนการประเมินผลมากกว่าร้อยละ 90-94 ซึ่งสูงกว่าเป้าหมายที่กำหนดไว้ไม่น้อยกว่าร้อยละ 85 มีเพียงวิสาหกิจชุมชนปลาเกลือเค็มตากใบ จังหวัดนราธิวาส ที่มีคะแนนความพึงพอใจเฉลี่ยเท่ากับร้อยละ 82.8 ซึ่งต่ำกว่าเป้าหมายที่กำหนดไว้ เนื่องจากผู้ประกอบการที่เข้าร่วมโครงการเป็นผู้ประกอบการที่เป็นเจ้าของคนเดียว บางรายไม่ได้เข้าร่วมโครงการตั้งแต่เริ่มแรก จึงเป็นอุปสรรคต่อการติดต่อประสานงานในการชี้แจงทำความเข้าใจ ตลอดจนการดำเนินงานตามกิจกรรมต่าง ๆ ในโครงการ อย่างไรก็ตาม มีผู้ประกอบการบางรายที่เข้าร่วมโครงการในภายหลังสามารถพัฒนาต่อยอดโครงการได้เป็นอย่างดี

สรุปและขอเสนอแนะ (Conclusion and Recommendation)

การวิจัยเชิงปฏิบัติการพัฒนาตลาดสินค้าเกษตรในจังหวัดชายแดนภาคใต้สู่ธุรกิจที่ยั่งยืนในพื้นที่เป้าหมาย 5 จังหวัดนี้ มีข้อเสนอแนะสำหรับการพัฒนาวิสาหกิจชุมชน ดังนี้

1) ในด้านสถานะของปัจจัยการผลิต ควรมีการพัฒนาเครื่องจักร เครื่องมือ และอุปกรณ์ในการผลิต เพื่อการพัฒนาคุณภาพและมาตรฐานสินค้า นอกจากนี้ ยังเป็นการเพิ่มประสิทธิภาพการผลิตโดยการทดแทนแรงงาน ซึ่งมีแนวโน้มของการขาดแคลนมากขึ้น อีกทั้งการที่สมาชิกส่วนใหญ่เป็นผู้สูงอายุ จึงควรมีการพัฒนาแรงงานรุ่นใหม่ควบคู่กันไปด้วย เพื่อให้แรงงานเหล่านี้สามารถเรียนรู้การผลิตที่ใช้เครื่องจักร เครื่องมือ และอุปกรณ์ผสมผสานกับภูมิปัญญาท้องถิ่น รวมทั้งการใช้เทคโนโลยีเพื่อสนับสนุนกระบวนการผลิต การบริหารวัตถุดิบที่เป็นไปตามฤดูกาล และการบริหารจัดการ ได้แก่ การนำระบบการทำบัญชีการเงินตามมาตรฐานสากลมาใช้สำหรับบันทึกข้อมูลรายได้และรายจ่าย การวางแผนและจัดหางบการเงิน เพื่อให้ทราบข้อมูลด้านต้นทุนและรายได้อย่างเป็นระบบประกอบการวางแผนทางการเงิน การจัดการเงินทุนหมุนเวียนและการแสวงหาแหล่งเงินทุนจากสินเชื่อของสถาบันการเงิน เพื่อรองรับการเพิ่มปริมาณการผลิตตามการขยายตัวของความต้องการซื้อสินค้าที่สามารถเพิ่มปริมาณการผลิตได้อย่างมีมาตรฐานและคุณภาพและมาตรฐาน เช่น มาตรฐานฮาลาล Primary GMP และมาตรฐาน GMP เพื่อการขยายตลาดในประเทศมุสลิมในกลุ่ม AEC เป็นต้น

ทั้งนี้ เมื่อมีการผลิตที่มีคุณภาพและมาตรฐานแล้ว ควรมีการนำผลิตภัณฑ์ที่มีอยู่มาปรับปรุงเป็นสินค้าพร้อมบริโภค รวมทั้งการพัฒนาผลิตภัณฑ์ใหม่ที่หลากหลายและสร้างมูลค่าเพิ่มมากขึ้นโดยการผลิตผลิตภัณฑ์สำเร็จรูปพร้อมบริโภคทดแทนผลิตภัณฑ์แปรรูปอย่างง่ายเท่านั้น

ตารางที่ 7: สรุปตัวชี้วัด (KPIs) ผลการดำเนินงานด้านการวิจัยเชิงปฏิบัติการการพัฒนาตลาดสินค้าเกษตรในจังหวัดชายแดนภาคใต้สู่ธุรกิจที่ยั่งยืน ปีงบประมาณ 2556
 Table 7: KPIs of the Action Research for Agricultural Goods Market Development in the Southern Border Provinces towards Sustainable Business

ชื่อวิสาหกิจชุมชน	ชื่อโครงการ	ผลลัพธ์และตัวชี้วัดการดำเนินงานโครงการ (KPIs)				
		1	2	3	4	5
1) วิสาหกิจชุมชนกลุ่มแม่บ้านเกษตรกรบ้านพระพุทธ จังหวัดสงขลา	โครงการพัฒนาเครื่องจักรและอุปกรณ์การผลิต และโครงการพัฒนาบรรจุภัณฑ์สำหรับผลิตภัณฑ์ใหม่	มีแผนพัฒนา ระยะปานกลาง 3-5 ปี	มีรายได้เพิ่มขึ้น 337,500 บาท ต่อปี หรือ 28,125 บาทต่อเดือน	มีช่องทางการจัดจำหน่ายผลิตภัณฑ์ใหม่	ช่วยให้แรงงานในชุมชนมีรายได้ประมาณ 42,000-105,000 บาท และชาวประมงในพื้นที่มีรายได้ปีละประมาณ 102,000 - 255,000 บาท	ร้อยละ 90.6
	โครงการจัดหาอุปกรณ์การผลิตที่ได้มาตรฐาน และโครงการพัฒนาบรรจุภัณฑ์สำหรับผลิตภัณฑ์ใหม่	มีแผนพัฒนา ระยะปานกลาง 3-5 ปี	มีรายได้เพิ่มขึ้น 330,000 บาทต่อปี จากโครงการจัดหาอุปกรณ์การผลิตที่ได้มาตรฐานมากกว่า 1 ได้มาตรฐาน	มีการพัฒนาช่องทางการจัดจำหน่ายได้มากกว่า 1 ช่องทาง	สามารถรับซื้อวัตถุดิบ (กึ่งดิบ) จากชาวประมงที่บ้านในชุมชนได้มากขึ้นปีละประมาณ 6,000 กิโลกรัม	ร้อยละ 94.1

ตารางที่ 7: สรุปตัวชี้วัด (KPIs) ผลการดำเนินงานการวิจัยเชิงปฏิบัติการการพัฒนาตลาดสินค้าเกษตรในจังหวัดชายแดนภาคใต้สู่ธุรกิจที่ยั่งยืน ปีงบประมาณ 2556 (ต่อ)

Table 7: KPIs of the Action Research for Agricultural Goods Market Development in the Southern Border Provinces towards Sustainable Business (Continued)

ชื่อวิสาหกิจชุมชน	ชื่อโครงการ	ผลลัพธ์และตัวชี้วัดการดำเนินงานโครงการ (KPIs)				
		1	2	3	4	5
3) เครือข่ายวิสาหกิจชุมชนกรือโอ๊ะและปลากะตักปัตตานี จังหวัดปัตตานี	โครงการพัฒนาเครื่องจักรและอุปกรณ์การผลิต	มีแผนพัฒนา ระยะปานกลาง 3-5 ปี	กลุ่มเครือข่ายผู้ผลิตกรือโอ๊ะ สดมียอดขายเพิ่มขึ้น 390 กิโลกรัมต่อเดือน คิดเป็นมูลค่า 10,140 บาท หรือเพิ่มขึ้นร้อยละ 10	มีการพัฒนาช่องทาง การจำหน่าย มีการสนับสนุนเงินทุนการศึกษาแก่ ได้เพิ่มขึ้น 1 ช่องทาง	เพิ่มการจ้างงานในชุมชนมากขึ้น ร้อยละ 90.4	
4) วิสาหกิจชุมชนกลุ่มเลี้ยงไก่เบตงบ้านดอน จังหวัดยะลา	โครงการเสริมสร้างเครือข่ายไก่เบตงเข้มแข็ง และโครงการสนับสนุนแหล่งเงินทุนสำหรับผู้เลี้ยงไก่เบตง	มีแผนพัฒนา ระยะปานกลาง 3-5 ปี	สมาชิกได้รับผลตอบแทน จากการเลี้ยงไก่ต่อรุ่นเท่ากับ 10,376 บาท หรือเฉลี่ยเดือนละ 2,075.20 บาท และกลุ่มได้ผลตอบแทนจากการบริหารเงินกองทุนต่อการเลี้ยงไก่ 1 รุ่นเท่ากับ 2,502 บาท	การเพิ่มกำลังการผลิตไก่เบตงของวิสาหกิจชุมชนกลุ่มเลี้ยงไก่เบตง บ้านดอน จังหวัดยะลา ช่วยเพิ่มรายได้ให้กับสมาชิกในชุมชนมากขึ้น ทำให้สมาชิกในชุมชนมีรายได้เพิ่มขึ้นเฉลี่ยเดือนละ 2,000 บาทต่อคน	ร้อยละ 90.4	

ตารางที่ 7: สรุปลักษณะ (KPIs) ผลการดำเนินงานการวิจัยเชิงปฏิบัติการการพัฒนาตลาดสินค้าเกษตรในจังหวัดชายแดนภาคใต้สู่ธุรกิจที่ยั่งยืน ปีงบประมาณ 2556 (ต่อ)

Table 7: KPIs of the Action Research for Agricultural Goods Market Development in the Southern Border Provinces towards Sustainable Business (Continued)

ชื่อวิสาหกิจชุมชน	ชื่อโครงการ	ผลลัพธ์และตัวชี้วัดการดำเนินงานโครงการ (KPIs)				
		1	2	3	4	5
5) วิสาหกิจชุมชนปลาภูเขาเค็มตากใบ จังหวัดนราธิวาส	โครงการสนับสนุนมีแผนพัฒนาเครื่องมืออุปกรณ์ด้านการผลิตและโครงการพัฒนาบรรจุภัณฑ์เพื่อแสดงเอกลักษณ์ของสินค้า	มีรายได้เพิ่มขึ้นจากการดำเนินงานโครงการสนับสนุนเครื่องมือและอุปกรณ์ด้านการผลิตจำนวน 94,125 บาท	มีการวางแผนเพื่อรองรับปริมาณการผลิตที่จะเพิ่มขึ้นในอนาคต โดยสนับสนุน	ชาวประมงผู้จำหน่ายปลาภูเขาเค็มมีรายได้เพิ่มขึ้น 21,000 บาท	เนื่องจากผู้ประกอบการบางรายไม่ได้เข้าร่วมโครงการตั้งแต่เริ่มแรก	
		มีรายได้สุทธิเพิ่มขึ้นจากโครงการพัฒนาบรรจุภัณฑ์เพื่อแสดงเอกลักษณ์ของสินค้าและโครงการแบ่งส่วนปลาภูเขาเพื่อจำหน่ายประมาณ 25,500 บาทต่อปี	ที่เหมาะสมสำหรับการขนส่งไปจำหน่ายช่องทางทางการจำหน่ายใหม่ ๆ	มีการออกแบบตราสินค้าใหม่มีความเชื่อมโยงกับอุตสาหกรรมที่เกี่ยวข้องและแสดงเอกลักษณ์ของชุมชน		
		มีการดำเนินโครงการโดยรวมก่อให้เกิดรายได้เพิ่มแก่วิสาหกิจชุมชนจำนวน 5 ราย	วิสาหกิจชุมชนเป้าหมายที่เข้าร่วมโครงการ 3 ราย	วิสาหกิจชุมชนเป้าหมายที่เข้าร่วมโครงการ 5 ราย	วิสาหกิจชุมชน 4 ราย มีความพึงพอใจมากกว่าร้อยละ 90-94 แต่วิสาหกิจชุมชน 1 ราย มีความพึงพอใจร้อยละ 82.8 (เทียบ กับเป้าหมาย ไม่น้อยกว่าร้อยละ 85)	

หมายเหตุ: 1, 2, 3, 4 และ 5 คือ ตัวชี้วัดด้านการมีแผนพัฒนาวิสาหกิจชุมชน, รายได้, การขยายช่องทางทางการจัดจำหน่าย, ความสามารถในการเชื่อมโยงกับชุมชน และ ความพึงพอใจในการเข้าร่วมโครงการ ตามลำดับ

2) ในด้านการสนองตอบต่อสถานะของอุปสงค์หรือความต้องการซื้อสินค้าและบริการ ควรพัฒนาช่องทางจำหน่ายให้มีหลากหลายยิ่งขึ้น รวมทั้งการศึกษาความต้องการของตลาดทั้งในประเทศและตลาดต่างประเทศ โดยเฉพาะอย่างยิ่งตลาด AEC เนื่องจากระบบโลจิสติกส์ในปัจจุบันทำให้การจัดการด้านการขนส่งมีประสิทธิภาพเพื่อรองรับความต้องการของลูกค้าที่ไม่สามารถเดินทางไปซื้อสินค้าของวิสาหกิจด้วยตนเอง ดังนั้น การพัฒนาบรรจุภัณฑ์เพื่อการยืดอายุของผลิตภัณฑ์และเพื่อความสะดวกในการขนส่งจึงมีความสำคัญต่อการขยายตลาด นอกจากนี้ การให้ข้อมูลเกี่ยวกับราคาสินค้าและค่าขนส่งผ่านทางเว็บไซต์ซึ่งอาจจัดทำขึ้นสำหรับแต่ละวิสาหกิจหรือสำหรับวิสาหกิจในเขตพื้นที่จังหวัดชายแดนภาคใต้จึงเป็นปัจจัยสำคัญอีกประการหนึ่งในการขยายช่องทางในการจำหน่าย

3) ในด้านการพัฒนาเครือข่ายวิสาหกิจชุมชน ภาครัฐควรสร้างความเข้าใจเกี่ยวกับการพัฒนาเครือข่ายวิสาหกิจชุมชน การพัฒนาการรวมกลุ่มอุตสาหกรรม เพื่อให้เกิดความร่วมมือกันระหว่างวิสาหกิจชุมชนด้วยกันเอง หรือระหว่างวิสาหกิจชุมชนกับอุตสาหกรรมอื่นๆ เพื่อให้เกิดผลดีต่อการจัดหาวัตถุดิบที่ส่วนใหญ่เป็นไปตามฤดูกาล การส่งเสริมเครือข่ายจะช่วยให้กลุ่มสามารถเข้าถึงข้อมูลที่เป็นประโยชน์และมีความคล่องตัวในการดำเนินธุรกิจด้านต่าง ๆ เช่น การได้มาซึ่งวัตถุดิบที่มีคุณภาพ ตลอดจนช่องทางการจัดจำหน่ายที่กว้างขวาง ความร่วมมือกันในการพัฒนาแรงงานและเทคโนโลยีในการผลิต เป็นต้น ดังนั้น การสร้างเข้าใจและมีแรงจูงใจในการพัฒนาเครือข่ายความร่วมมือกับสถาบันการศึกษา หน่วยธุรกิจ ชุมชน ตลอดจนภาครัฐทั้งในระดับท้องถิ่น อำเภอ และ จังหวัด รวมทั้งหน่วยงานจากส่วนกลาง จึงล้วนเป็นปัจจัยเสริมแรง สำคัญความสำเร็จของการพัฒนาวิสาหกิจชุมชนอีกทางหนึ่งด้วยเช่นกัน

4) ระยะเวลาในการดำเนินงานโครงการพัฒนา เพื่อให้การดำเนินการตามแผนการพัฒนาวิสาหกิจชุมชนสามารถบรรลุเป้าหมายและผลลัพธ์ของโครงการ ควรกำหนดช่วงเวลาในการดำเนินโครงการให้มีความเหมาะสมในแต่ละโครงการ เพราะช่วงเวลาการผลิตของแต่ละวิสาหกิจชุมชนไม่ตรงกัน ขึ้นอยู่กับเวลาที่สามารถจัดหาวัตถุดิบได้ ในระยะต่อไปหน่วยงานที่เกี่ยวข้องควรพิจารณาเรื่องระยะเวลาในการดำเนินงานอย่างเหมาะสม เพื่อให้ผลการดำเนินโครงการมีประสิทธิภาพและประสิทธิผลมากยิ่งขึ้น

ที่สำคัญยิ่งอีกประการหนึ่ง คือ ควรสนับสนุนให้วิสาหกิจชุมชนได้มีโอกาสพัฒนาตามแนวทางที่กำหนดไว้ในแผนพัฒนาที่จัดทำขึ้นภายใต้โครงการนี้อย่างสืบเนื่องอีกสักช่วงระยะเวลาหนึ่ง ดังเช่น 3-5 ปี เพื่อให้วิสาหกิจมีทิศทางการพัฒนาที่ชัดเจนและสามารถดำเนินการได้ด้วยตนเองในระยะต่อไป อย่างไรก็ตาม ในแต่ละปีควรมีการปรึกษาหารือกันระหว่างสมาชิกในวิสาหกิจ เจ้าหน้าที่ในหน่วยงานที่เกี่ยวข้อง และ คณะผู้วิจัยที่ได้รับมอบหมายให้ทำการพัฒนา เพื่อทราบถึงความจำเป็นที่อาจต้องมีการปรับปรุงแผนงานและ/หรือโครงการตามความจำเป็นเร่งด่วน ตามสถานการณ์ทางเศรษฐกิจและสังคม รวมทั้งสิ่งแวดล้อมที่เปลี่ยนแปลง แต่ควรเป็นไปตามความคิดเห็นของสมาชิกในวิสาหกิจเป็นสำคัญ ซึ่งจะช่วยให้วิสาหกิจชุมชนได้มีส่วนร่วมสนับสนุนความเข้มแข็งยั่งยืนในระดับชุมชนตามเจตนารมณ์ที่แท้จริงของการจัดตั้งวิสาหกิจชุมชน

5) การพัฒนาตามแนวทางที่กำหนดไว้ในแผนประสบความสำเร็จมากน้อยเพียงใดขึ้นกับการวินิจฉัยปัญหาที่ถูกต้องของที่ปรึกษา วิสาหกิจชุมชน ความมุ่งมั่นตั้งใจในการพัฒนาของวิสาหกิจชุมชน และ การประสานงานและให้ความร่วมมือในการสนับสนุนของหน่วยงานที่เกี่ยวข้อง

กิตติกรรมประกาศ (Acknowledgement)

ผู้เขียนขอขอบคุณกรมส่งเสริมการเกษตร กระทรวงเกษตรและสหกรณ์ ที่สนับสนุนทุนการดำเนินงานวิจัยเชิงปฏิบัติการนี้ พร้อมทั้งการให้ความร่วมมือและการสนับสนุนการดำเนินงานทุกด้านจากผู้บริหาร และเจ้าหน้าที่ทุกฝ่ายทั้งในส่วนกลางและส่วนภูมิภาคที่ช่วยให้การวิจัยเชิงปฏิบัติการเพื่อการพัฒนาตลาดสินค้าเกษตรในจังหวัดชายแดนภาคใต้สู่ธุรกิจที่ยั่งยืนประสบความสำเร็จด้วยดี

References

- Purachai Piumsomboon. (1987). *Public Policy and Planning*. Bangkok: Faculty of Political Science. National Institute of Development Administration.
- Sriwattana Business Administration Technological College. *Fundamentals of Packaging Design* (Online) Retrieved http://netra.lpru.ac.th/~weta/c1/c1_print.html
- Siriwan Sereerat, Parin laksitanon, Supakorn Sereerat and Ongart Patavanich. (1998). *New Age Marketing & Brand Management*. Bangkok: Siam Film Development Co., Ltd.
- Sumalee Santipolwut, Kanchana Sripruetkiat, Pongthep Mangkalee, Wanchai Boonsamran, Sommai Udomwitid and Sureemart Raruensuk. (2011). *Assessment of OTOP Potential towards SMEs*. Center for Applied Economics Research, Kasetsart University.
- Sumalee Santipolwut, Kanchana Sripruetkiat, Kiatchai Vesdapunt, Rosada Vesdapunt, Kewalin Mali, Chulapon Rungthep, Thana Somponserm, Natsucha Vutpanee, Piyapan Chang Wattanachai, Pongthep Mangkalee, Wanchai Boonsamran, Sommai Udomwitid and Sureemart Raruensuk. (2011). *Assessment of OTOP Potential towards SMEs*. Center for Applied Economics Research, Kasetsart University.
- Sumalee Santipolwut and Orasa Tantiyawongsa. (2013). *Agricultural Goods Market Development in the Southern Border Provinces towards Sustainable Business: Thepha Shrimp Paste Community Enterprise, Songkhla Province*. Center for Applied Economics Research, Kasetsart University.
- Sumalee Santipolwut and Kewalin Mali. (2013). *Agricultural Goods Market Development in the Southern Border Provinces towards Sustainable Business: Banmahang Community*

Enterprise (Dried Shrimp), Satun Province. Center for Applied Economics Research, Kasetsart University.

Sumalee Santipolvut and Pongthep Mangkalee. (2013). *Agricultural Goods Market Development in the Southern Border Provinces towards Sustainable Business: Fish Cracker and Anchovy Community Enterprise, Pattanee Province.* Center for Applied Economics Research, Kasetsart University.

Sumalee Santipolvut and Kanchana Sripruetkiat. (2013). *Agricultural Goods Market Development in the Southern Border Provinces towards Sustainable Business: Betong Chicken Community Enterprise, Yala Province.* Center for Applied Economics Research, Kasetsart University.

Sumalee Santipolvut and Kamonath Meethaworn. (2013). *Agricultural Goods Market Development in the Southern Border Provinces towards Sustainable Business: Salted Fish Community Enterprise, Narathiwat Province.* Center for Applied Economics Research, Kasetsart University.

Surachai Rattana Kittrakul. (1993). *International Business Briefings.* Bangkok: SE-Education Public Company Limited.

Office of the Secretary of the Community Enterprise. (2011). *Facts and Information of Community Enterprises.* (online) Retrieved <http://www.sceb.doe.go.th/Ssceb2.htm>.

Kotler, P. (1997). *Marketing Management Analysis, Planning, Implementation and Control* (9th ed.). Englewood Cliffs, NJ: Prentice-Hall.

Piercy, N., Giles, W. (1989). *Making SWOT Analysis Work, Marketing Intelligence & Planning*, Vol. 7 Iss: 5/6, pp. 5-7

Riecken, H. (1952). *Evaluation Action Program: Reading in Special Action Research.* Boston: Allyn & Bacon.

ตารางผนวกที่ 1: เกณฑ์การให้คะแนนตัวชี้วัดในองค์ประกอบสี่ด้านเพื่อประเมินศักยภาพในการแข่งขันของวิสาหกิจชุมชน ตามแบบจำลองเพชร

Table A1: Scoring Criteria for the Four Elements to Assess the Potential of Community Enterprises Based on Diamond Model

ด้านที่หนึ่ง ตัวชี้วัดสถานะปัจจัยการผลิต	เกณฑ์การให้คะแนน
1) แนวโน้มการเพิ่มขึ้นของสมาชิกในรอบ 3 ปี	5
ลดลง	0
เพิ่มขึ้นไม่เกินร้อยละ 5	1
เพิ่มขึ้นร้อยละ 6-10	2
เพิ่มขึ้นร้อยละ 11-15	3
เพิ่มขึ้นร้อยละ 16-20	4
เพิ่มขึ้นร้อยละ 20 ขึ้นไป	5
2) แนวโน้มการจ้างงาน	6
2.1) การจ้างงานแรงงานประจำ	1
มีการจ้างแรงงานประจำ	1
ไม่มีการจ้างแรงงานประจำ	0
2.2) แนวโน้มการจ้างงานในรอบ 3 ปี	5
ไม่เกิน 5 คน	1
จำนวน 6-10 คน	2
จำนวน 11-15 คน	3
จำนวน 16-20 คน	4
จำนวน 21 คนขึ้นไป	5
3) สัดส่วนของแรงงานในการผลิต	5
ต่ำสุดเดียวกันสูงสุด	5
อำเภอเดียวกันสูงสุด	4
จังหวัดเดียวกันสูงสุด	3
ต่างจังหวัดสูงสุด	2
ต่างดาวสูงสุด	1
4) การจัดหาวัตถุดิบในการผลิต	5
ต่ำสุดเดียวกันสูงสุด	5
อำเภอเดียวกันสูงสุด	4
จังหวัดเดียวกันสูงสุด	3
ต่างจังหวัดสูงสุด	2
ต่างประเทศสูงสุด	1
5) แหล่งที่มาของเทคโนโลยีการผลิต	5
พัฒนาต่อยอดจากภูมิปัญญาท้องถิ่น	1
การฝึกอบรมของภาครัฐ	1
สถาบันการศึกษา	1
สมาชิกในกลุ่ม	1
การฝึกอบรมของเอกชน	1

ตารางผนวกที่ 1: เกณฑ์การให้คะแนนตัวชี้วัดในองค์ประกอบสี่ด้านเพื่อประเมินศักยภาพในการแข่งขันของวิสาหกิจชุมชน ตามแบบจำลองเพชร (ต่อ)

Table A1: Scoring Criteria for the Four Elements to Assess the Potential of Community Enterprises Based on Diamond Model (Continued)

ด้านที่หนึ่ง ตัวชี้วัดสถานะปัจจัยการผลิต (ต่อ)	เกณฑ์การให้คะแนน
6) การประยุกต์ใช้เครื่องจักรในการผลิต	3
6.1) การนำเครื่องจักรมาใช้ในการผลิต	1
มีการนำเครื่องจักรมาใช้	1
ไม่มีการนำเครื่องจักรมาใช้	0
6.2) การลงทุนในเครื่องจักรและอุปกรณ์ในรอบ 3 ปี	2
มีการลงทุน	2
ไม่มีแต่กำลังเตรียมการ	1
ไม่มีและไม่มีการลงทุน	0
7) การปรับปรุงกระบวนการผลิตในรอบ 3 ปี	2
เคยมีการปรับปรุง	2
ไม่เคยแต่กำลังเตรียมการ	1
ไม่เคยและไม่มีการปรับปรุง	0
8) การมีบุคลากรที่สามารถใช้คอมพิวเตอร์และอินเทอร์เน็ต	6
8.1) บุคลากรที่สามารถใช้คอมพิวเตอร์ได้ในกลุ่ม	3
ไม่มี	0
จำนวน 1 คน	1
จำนวน 2 คน	2
ตั้งแต่ 3 คนขึ้นไป	3
8.2) บุคลากรที่สามารถใช้อินเทอร์เน็ตได้ในกลุ่ม	3
ไม่มี	0
จำนวน 1 คน	1
จำนวน 2 คน	2
ตั้งแต่ 3 คนขึ้นไป	3
9) การประยุกต์ใช้คอมพิวเตอร์ในการบริหารกลุ่ม	4
การเก็บรวบรวมข้อมูลเบื้องต้น	1
การประชาสัมพันธ์ข้อมูล	1
ติดต่อลูกค้าและผู้ขายวัตถุดิบ	1
เป็นช่องทางในการซื้อขาย (e-commerce)	1
ไม่มี	0
10) ระบบบัญชีของกลุ่ม	4
บัญชีรับ-จ่าย	1
งบกระแสเงินสด	1

ตารางผนวกที่ 1: เกณฑ์การให้คะแนนตัวชี้วัดในองค์ประกอบสี่ด้านเพื่อประเมินศักยภาพในการแข่งขันของวิสาหกิจชุมชน ตามแบบจำลองเพชร (ต่อ)

Table A1: Scoring Criteria for the Four Elements to Assess the Potential of Community Enterprises Based on Diamond Model (Continued)

ด้านที่หนึ่ง ตัวชี้วัดสถานะปัจจัยการผลิต (ต่อ)	เกณฑ์การให้คะแนน
งบกำไรขาดทุน	1
งบบุล	1
ไม่มี	0
11) การลงทุนเพื่อดูแลสิ่งแวดล้อมของกลุ่ม	2
มีการลงทุน	2
ไม่มีการลงทุนแต่กำลังเตรียมการ	1
ไม่มีการลงทุนและไม่มีแผนในการลงทุน	0
12) การถ่ายทอดความรู้ระหว่างสมาชิก	5
ไม่มี	0
ประธานกลุ่มเข้าอบรมและนำมาถ่ายทอด	1
สมาชิกกลุ่มที่รับผิดชอบเข้าอบรมและนำมาถ่ายทอด	1
ปรึกษารื้อหรือระหว่างกันเป็นประจำ	1
ฝึกอบรมกันเองภายในกลุ่มโดยสมาชิกที่ชำนาญการ	1
ฝึกอบรมกันเองภายในกลุ่มโดยเชิญวิทยากรจากภายนอก	1
รวมคะแนนสูงสุดของตัวชี้วัดสถานะปัจจัยการผลิต	52
ด้านที่สอง ตัวชี้วัดสถานะอุปสงค์	เกณฑ์การให้คะแนน
1) แนวโน้มของยอดขาย	5
ลดลง	0
เพิ่มขึ้นไม่เกินร้อยละ 5	1
เพิ่มขึ้นร้อยละ 6-10	2
เพิ่มขึ้นร้อยละ 11-15	3
เพิ่มขึ้นร้อยละ 16-20	4
เพิ่มขึ้นร้อยละ 20 ขึ้นไป	5
2) สัดส่วนของยอดขาย	5
ในตำบลสูงสุด	1
ในอำเภอสูงสุด	2
ในจังหวัดสูงสุด	3
ต่างจังหวัดสูงสุด	4
ต่างประเทศสูงสุด	5
3) แนวโน้มของจำนวนลูกค้าทั้งหมด	2
เพิ่มขึ้น	2
คงที่	1
ลดลง	0

ตารางผนวกที่ 1: เกณฑ์การให้คะแนนตัวชี้วัดในองค์ประกอบสี่ด้านเพื่อประเมินศักยภาพในการแข่งขันของวิสาหกิจชุมชน ตามแบบจำลองเพชร (ต่อ)

Table A1: Scoring Criteria for the Four Elements to Assess the Potential of Community Enterprises Based on Diamond Model (Continued)

ด้านที่สอง ตัวชี้วัดสถานะอุปสงค์ (ต่อ)	เกณฑ์การให้คะแนน
4) แนวโน้มจำนวนลูกค้าเก่า	2
เพิ่มขึ้น	2
คงที่	1
ลดลง	0
5) แนวโน้มจำนวนลูกค้าใหม่	2
เพิ่มขึ้น	2
คงที่	1
ลดลง	0
6) การจัดทำฐานข้อมูลของลูกค้า	2
จัดบันทึกด้วยสมุด	1
จัดบันทึกด้วยคอมพิวเตอร์	1
ไม่มีและไม่มีแผนในการจัดทำ	0
รวมคะแนนสูงสุดของตัวชี้วัดสถานะอุปสงค์	18
ด้านที่สาม ตัวชี้วัดยุทธการ โครงสร้าง และสภาพการแข่งขัน	เกณฑ์การให้คะแนน
1) การต่อยอดภูมิปัญญาท้องถิ่น	1
มีการต่อยอด	1
ไม่มีการต่อยอด	0
2) ราคาสินค้าที่กลุ่มได้รับ	2
สูงกว่าที่คาด	2
เป็นไปตามคาด	1
ต่ำกว่าที่คาด	0
3) กลยุทธ์ส่งเสริมการขาย	8
การลดราคา	1
การมีของแถมหรือของที่ระลึก	1
การทดลองใช้	1
การใช้สื่อประชาสัมพันธ์	1
การขายตรง	1
การรับประกันสินค้า	1
การเพิ่มระยะเวลาจ่ายสินค้า	1
การซื้อขายผ่านทางเว็บไซต์	1
ไม่มี	0

ตารางผนวกที่ 1: เกณฑ์การให้คะแนนตัวชี้วัดในองค์ประกอบสี่ด้านเพื่อประเมินศักยภาพในการแข่งขันของวิสาหกิจชุมชน ตามแบบจำลองเพชร (ต่อ)

Table A1: Scoring Criteria for the Four Elements to Assess the Potential of Community Enterprises Based on Diamond Model (Continued)

ด้านที่สาม ตัวชี้วัดยุทธการ โครงสร้าง และสภาพการแข่งขัน (ต่อ)	เกณฑ์การให้คะแนน
4) ช่องทางในการจัดจำหน่าย	7
ขายตรง	1
มีคนมารับซื้อถึงแหล่งผลิต	1
ร้านค้าของชุมชน	1
ร้านค้าภายในจังหวัด	1
ร้านค้านอกจังหวัด	1
ร้านค้าในห้างสรรพสินค้า	1
งานแสดงสินค้า	1
5) การพัฒนาผลิตภัณฑ์ใหม่ในรอบ 3 ปี	2
เคยมีการออกผลิตภัณฑ์ใหม่	2
ไม่เคยแต่กำลังเตรียมการออกผลิตภัณฑ์ใหม่	1
ไม่เคยและไม่มีแผนในการออกผลิตภัณฑ์ใหม่	0
6) การควบคุมคุณภาพสินค้า	1
มีการตรวจสอบสินค้าก่อนส่งมอบ	1
7) ไม่มีการตรวจสอบสินค้าก่อนส่งมอบ	0
การรับรองมาตรฐานสินค้า	10
อย.	1
GAP	1
GMP	1
HACCP	1
Qmark	1
มผช.	1
มาตรฐานเกษตรอินทรีย์	1
ฮาลาล	1
มอก.	1
ISO	1
ไม่มีการรับรอง	0
8) การได้รับรางวัลจากการประกวด	1
เคยได้รับรางวัล	1
ไม่เคยได้รับรางวัล	0
รวมคะแนนสูงสุดของตัวชี้วัดยุทธการ โครงสร้าง และสภาพการแข่งขัน	32

ตารางผนวกที่ 1: เกณฑ์การให้คะแนนตัวชี้วัดในองค์ประกอบสี่ด้านเพื่อประเมินศักยภาพในการแข่งขันของวิสาหกิจชุมชน ตามแบบจำลองเพชร (ต่อ)

Table A1: Scoring Criteria for the Four Elements to Assess the Potential of Community Enterprises Based on Diamond Model (Continued)

ด้านที่สี่ ตัวชี้วัดอุตสาหกรรมที่เกี่ยวข้องและสนับสนุน	เกณฑ์การให้คะแนน
1) ความช่วยเหลือที่ได้รับจากลูกค้า การพัฒนาผลิตภัณฑ์ การพัฒนาเทคโนโลยีการผลิต การพัฒนากระบวนการผลิต พัฒนาคุณภาพผลิตภัณฑ์ การชำระเงินล่วงหน้า การให้เงินลงทุน ไม่มี	6 1 1 1 1 1 1 0
2) การได้รับการสนับสนุนจากหน่วยงานในระดับชุมชน การตลาดและข้อมูลการตลาด การหาวัตถุดิบ การหาอุปกรณ์และเครื่องจักร การฝึกอบรม การเงิน ไม่มี	5 1 1 1 1 1 0
3) การได้รับการสนับสนุนจากหน่วยงานในระดับอำเภอ ติดต่อประสานงานหน่วยงานราชการ ทำความเข้าใจและให้ข้อมูลกับประชาชนในจังหวัด สนับสนุนด้านการตลาด บรรจุอยู่ในแผนพัฒนาของอำเภอ ไม่มี	4 1 1 1 1 0
4) การได้รับการสนับสนุนจากหน่วยงานในระดับจังหวัด ติดต่อประสานงานหน่วยงานราชการระดับจังหวัดและส่วนกลาง ทำความเข้าใจและให้ข้อมูลกับประชาชนโดยทั่วไป สนับสนุนด้านการตลาด บรรจุอยู่ในแผนพัฒนาของจังหวัด ไม่มี	4 1 1 1 1 0
5) การให้ความช่วยเหลือแก่ชุมชน การให้ทุนการศึกษา การสนับสนุนเครื่องกีฬา การพัฒนาอาชีพให้กับประชาชน การรณรงค์รักษาสิ่งแวดล้อม การรณรงค์รักษาประเพณีและวัฒนธรรม ไม่มี	5 1 1 1 1 1 0
รวมคะแนนสูงสุดของตัวชี้วัดอุตสาหกรรมที่เกี่ยวข้องและสนับสนุน	24
รวมคะแนนสูงสุดของตัวชี้วัดขององค์ประกอบทั้งสี่ด้าน	126