

ปัจจัยความสำเร็จของธุรกิจชุมชนและกลยุทธ์เสริมสร้าง ความเข้มแข็ง: ประสบการณ์จาก 4 กรณีศึกษาในภาคกลาง

Success Factors of Community Enterprises and Enhancing Strategies: Experiences from 4 Case Studies in the Central Region

สถาพร ทาวอนิवास¹ และ พ้องพรรณ ตรัยมงคลกุล²
Staporn Tawonatiwas and Pongpan Traimongkolkul

ABSTRACT

This research reflects the learning experiences of community enterprises based on four case studies. The main objectives were to analyze factors contributing to the success of community enterprise and to delineate enhancing strategies. A qualitative approach of multi-case study was employed. Data were collected from four communities located in 3 provinces in the central region, namely, Ayudhaya, Ang Thong, and Chai Nat. The four community enterprises were related to food/handicraft production. Field data were collected by the following methods: documentary analysis, in-depth interview, focused group interview, non-participant observation, survey by structured questionnaire, and expert assessment. Conclusions were as follows:

1. Factors contributing to the success of community enterprise were: 1) group and community potentials, namely, group formation and cohesion, group leadership and management, and production potentials; 2) local wisdom and learning process through various channels, namely, family learning tradition, formal schooling, production process and marketing, community forum, and community learning centers; and 3) external support from development organizations and educational institutions in group formation, financing initiation, training, product development, and marketing promotion.

2. Strategies to enhance the success of community enterprise were: 1) developing appropriate technology and production supplies, 2) structuring organizational management with good governance and leadership, 3) sustaining the richness of local wisdom through formal and non-formal education, 4) strengthening group cohesion, and 5) reorienting positive views and roles of concerned development organizations.

Key words: SMEs, community enterprise, community economy

¹ คณะเกษตรและชีวภาพ มหาวิทยาลัยราชภัฏจันทรเกษม กรุงเทพฯ 10900

Faculty of Agriculture and Biotechnology, Chandrakasem Rajabhat University, Bangkok 10900, Thailand.

² คณะศึกษาศาสตร์ กำแพงแสน มหาวิทยาลัยเกษตรศาสตร์ วิทยาเขตกำแพงแสน นครปฐม 73140

Faculty of Education at Kamphaeng Saen, Kasetsart University, Nakhon Pathom 73140, Thailand. E-mail: feduppt@ku.ac.th

บทคัดย่อ

การวิจัยเรื่องนี้เป็นการศึกษาเปรียบเทียบจาก 4 กรณีศึกษาธุรกิจชุมชน เพื่อวิเคราะห์ปัจจัยความสำเร็จของธุรกิจชุมชนและศึกษากลยุทธ์ในการเสริมสร้างความเข้มแข็ง ใช้วิธีวิจัยเชิงคุณภาพรูปแบบกรณีศึกษาเปรียบเทียบจากพื้นที่ใน 3 จังหวัดภาคกลาง ได้แก่ *อยุธยา อ่างทอง และชัยนาท* ธุรกิจชุมชน 4 กลุ่มที่คัดเลือกเป็นกรณีศึกษาเป็นธุรกิจที่เกี่ยวข้องกับการแปรรูปผลผลิตเกษตรและหัตถกรรมที่เป็นเอกลักษณ์เฉพาะกลุ่มแตกต่างกัน ดำเนินการเก็บข้อมูลภาคสนามโดยการวิเคราะห์เอกสาร การสัมภาษณ์เชิงลึก การสนทนากลุ่ม การสังเกตแบบไม่มีส่วนร่วม การสำรวจข้อมูลด้วยแบบสอบถาม และการประเมินโดยผู้เชี่ยวชาญ ผลการวิจัยสรุปได้ดังนี้

1. ปัจจัยที่มีผลต่อความสำเร็จของธุรกิจชุมชนประกอบด้วย 1) *ศักยภาพของกลุ่มและชุมชน* ได้แก่ การรวมกลุ่มและความเข้มแข็งของกลุ่ม ศักยภาพของผู้นำและการบริหารจัดการ และศักยภาพการผลิต 2) *กระบวนการเรียนรู้เพื่อสืบสานภูมิปัญญา* จาก ต้นทุนการสืบทอดกระบวนการผลิตผ่านระบบครอบครัว ขยายสู่ช่องทางการเรียนรู้ที่หลากหลาย ได้แก่ การตอบสนองตลาดและผู้บริโภค ศูนย์การเรียนรู้ชุมชน กระบวนการเวทีชุมชนเครือข่าย และการถ่ายทอดในระบบโรงเรียน 3) *บทบาทการหนุนเสริมจากภายนอก* ได้แก่ หน่วยงานพัฒนาและสถาบันการศึกษา ซึ่งขับเคลื่อนการรวมกลุ่มสนับสนุนการระดมทุน การพัฒนากำลังคนและผลิตภัณฑ์และการประชาสัมพันธ์เพื่อส่งเสริมการตลาด

2. กลยุทธ์เพื่อเสริมสร้างความเข้มแข็งของธุรกิจชุมชนได้แก่ 1) พัฒนาเพื่อต่อยอดเทคโนโลยีในการผลิตและทรัพยากรการผลิตที่เหมาะสม 2) จัดระบบการบริหารจัดการแบบมีโครงสร้างและพัฒนาผู้นำแบบธรรมชาติ 3) สานต่อภูมิปัญญาในการผลิตทั้งในระบบและนอกระบบโรงเรียน 4) เสริมสร้างความเข้มแข็งของกลุ่ม และ 5) ปรับทัศนคติ

และบทบาทในการสนับสนุนของหน่วยงานและองค์กรโดยยึดหลักการพัฒนาแบบพึ่งพาตนเองได้อย่างยั่งยืน

บทนำ

ธุรกิจขนาดย่อมกับความเข้มแข็งของเศรษฐกิจฐานราก

จากข้อมูลของกรมส่งเสริมอุตสาหกรรม(2548) ระบุว่าภาคธุรกิจของไทยประกอบด้วยวิสาหกิจจำนวนทั้งสิ้นประมาณ 850,000 กิจการ ในจำนวนนี้กว่าร้อยละ 99.7 จัดว่าเป็นวิสาหกิจขนาดกลางและขนาดย่อม กล่าวคือ มีการจ้างงานไม่เกิน 200 คนต่อกิจการ และประมาณร้อยละ 40 เป็นวิสาหกิจขนาดเล็กมาก ซึ่งอยู่นอกระบบ ไม่ได้จดทะเบียนเป็นนิติบุคคลตามกฎหมาย เมื่อพิจารณาภาพรวมในภาคอุตสาหกรรม แรงงานประมาณกึ่งหนึ่งและการจ้างงานใหม่ที่เกิดขึ้นหลังวิกฤตการณ์ในปี พ.ศ. 2540 ประมาณร้อยละ 60 อยู่ในวิสาหกิจขนาดกลางและขนาดย่อม

ธุรกิจขนาดย่อมในประเทศไทย เป็นรูปแบบธุรกิจที่มีมาตั้งแต่ในอดีต แต่ไม่ได้รับการส่งเสริมจากหน่วยงานของรัฐเท่าที่ควร เมื่อเทียบกับธุรกิจขนาดใหญ่ซึ่งมีมูลค่าการตลาดสูงรวมทั้งมีการลงทุนและการขยายกิจการในอัตราสูง อย่างไรก็ดี ผลกระทบอันรุนแรงของวิกฤติเศรษฐกิจในช่วงพ.ศ. 2540 ทำให้มีความพยายามแสวงหาทางแก้ปัญหาด้วยวิธีคิดแบบใหม่นอกเหนือจากวิธีคิดแบบเศรษฐศาสตร์กระแสหลัก ดังจะเห็นได้จากแผนพัฒนาเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติฉบับที่ 9 (พ.ศ. 2545-2549) ซึ่งได้อิงหลักปรัชญาเศรษฐกิจแบบพอเพียงของพระบาทสมเด็จพระเจ้าอยู่หัวภูมิพลอดุลยเดชเป็นปรัชญานำทางการพัฒนาอย่างสมดุลและยั่งยืนทั้งนี้ระบบเศรษฐกิจชุมชนแบบพึ่งตนเองเป็นทางเลือกหนึ่งในการสร้างความเข้มแข็งของชุมชนฐานล่าง (ฉัตรทิพย์, 2547)

สำนักงานคณะกรรมการพัฒนาเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติ (2544) ได้ให้ความสำคัญกับการ

พัฒนาธุรกิจชุมชน และสนับสนุนการสร้างเครือข่ายความร่วมมือในการพัฒนาธุรกิจชุมชน โดยเป็นส่วนหนึ่งของแนวทางเร่งด่วนเพื่อการฟื้นฟูเศรษฐกิจและสังคม นโยบายการสนับสนุนธุรกิจชุมชนได้รับการสานต่อด้วยการจัดทำแผนแม่บทการพัฒนาวิสาหกิจชุมชนขนาดกลางและขนาดย่อมของประเทศ (พ.ศ. 2545-2549) ประกอบด้วยยุทธศาสตร์หลักคือ การพัฒนาผู้ประกอบการให้มีความสามารถทางการจัดการและได้มาตรฐานสากล การส่งเสริมความร่วมมือรัฐ-เอกชน การพัฒนาประสิทธิภาพการผลิต การส่งเสริมการวิจัยและพัฒนา การสร้างและขยายโอกาสทางการตลาด การพัฒนาฐานะและความเข้มแข็งทางการเงิน การพัฒนาภูมิปัญญาท้องถิ่นให้เกิดประโยชน์เชิงพาณิชย์ และการเสริมสร้างความเชื่อมโยงระหว่างวิสาหกิจชุมชนเพื่อให้เกิดการพัฒนาทั้งระบบ

บทบาทของธุรกิจขนาดย่อม จะเห็นได้ชัดเจนจากประเทศที่มีประสพการณ์มาก่อน ตัวอย่างเช่น ในประเทศสหรัฐอเมริกาซึ่งระบบธุรกิจอิสระสามารถสร้างผลผลิตถึงร้อยละ 48 ของผลผลิตทั้งประเทศ มีการจ้างงานมากกว่าร้อยละ 50 และยังพบว่าแหล่งลงทุนและแรงงานใหม่ ธุรกิจขนาดย่อมจึงถือได้ว่าเป็นกระดูกสันหลังของสหรัฐอเมริกา ซึ่งได้รับการพัฒนาให้มีความเจริญรุ่งเรือง ดังจะเห็นได้ว่าธุรกิจขนาดใหญในปัจจุบันล้วนเติบโตมาจากธุรกิจขนาดย่อมทั้งสิ้น (Steinhoff and Burgess, 1989) สำหรับประเทศไทย ธุรกิจขนาดย่อมนับว่าเป็นกลไกสำคัญในการกระจายรายได้และความเจริญสู่ภูมิภาค เนื่องจากเป็นธุรกิจที่กระจายอยู่ทั่วไปในประเทศ ในรูปแบบที่แตกต่างกันไปตามท้องถิ่น มีความเกี่ยวข้องกับการดำรงชีวิตของผู้นั้นในท้องถิ่นนั้นๆ (จันทนา, 2535) เหนือสิ่งอื่นใด ธุรกิจขนาดย่อมเป็นกลไกทางเศรษฐศาสตร์ที่เสริมสร้างให้ชุมชนเข้มแข็งและพึ่งพิงตนเองได้ ดังนั้น การศึกษาเพื่อทำความเข้าใจกลไกของการดำเนินธุรกิจขนาดย่อมในชุมชนในบริบทไทย จึงมีความสำคัญต่อการกำหนดกลยุทธ์

ในการพัฒนาชุมชนให้เข้มแข็งต่อไป

วัตถุประสงค์

การศึกษานี้เป็นการสะท้อนประสพการณ์ของธุรกิจชุมชนซึ่งเป็นธุรกิจขนาดย่อมที่เกี่ยวข้องกับการแปรรูปผลิตผลการเกษตรและหัตถกรรมที่เป็นเอกลักษณ์ของชุมชน 4 แห่งใน 3 จังหวัดภาคกลาง โดยมีวัตถุประสงค์เพื่อวิเคราะห์ปัจจัยความสำเร็จของธุรกิจชุมชน และศึกษากลยุทธ์ในการเสริมสร้างความเข้มแข็ง

แนวคิดและงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

กระบวนการเติบโตของธุรกิจขนาดย่อม

ธุรกิจขนาดย่อมที่มั่นคงและยั่งยืน มีการพัฒนาอย่างเป็นไปตามขั้นตอน ดังที่ Neil and Virginia (1983) กล่าวถึง ได้แก่ 1) *การเริ่มเข้าสู่ธุรกิจ* ในระยะเริ่มต้นของธุรกิจ ต้องคำนึงถึงจำนวนลูกค้า เงินลงทุนในการขยายกิจการ และความสามารถในการบริหารจัดการ 2) *ความอยู่รอด* เมื่อธุรกิจดำเนินการไปได้ดีขั้นตอนนี้ต้องคำนึงรายได้และรายจ่ายที่คุ้มทุน การมีเงินสดหมุนเวียนพอเพียง และการเจาะตลาดเพื่อขยายธุรกิจ 3) *ความสำเร็จ* ในขั้นนี้ ธุรกิจได้เติบโตมากขึ้น จำเป็นต้องมีผู้จัดการฝ่ายต่างมาช่วยดำเนินการ เจ้าของธุรกิจต้องมีแผนการทำงานและแผนสร้างความมั่นคงของธุรกิจอย่างชัดเจน 4) *การอิ่มตัว* เป็นขั้นตอนที่ธุรกิจดำเนินการบรรลุเป้าหมายแล้วซึ่งหากไม่บรรลุเป้าหมายจะเข้าสู่ขั้นตอนต่อไปคือ 5) *การหยุดนิ่ง* ซึ่งจำเป็นต้องมีการตัดสินใจใหม่ๆ และพิจารณาลดความเสี่ยง

ปัญหาและอุปสรรคของธุรกิจขนาดย่อม

ผลการศึกษาในอดีตพบว่า ธุรกิจขนาดย่อมในเอเชียมีปัญหาดังนี้ (Soon, 1984; Roaring, 1991)

1. ด้านการตลาด มีปัญหา ความต้องการสินค้าลดลง ตลาดยังแคบ ไม่สามารถปรับราคามาตาม

ต้นทุนที่เพิ่มสูงขึ้นและโอกาสวางสินค้าในตลาดมีน้อย

2. ด้านการรวมตัวกัน มีปัญหาการเชื่อมโยงกับธุรกิจขนาดใหญ่ และขาดการจัดการการตลาดทั้งในและต่างประเทศ

3. ด้านสภาพคล่อง มีปัญหาขาดเงินทุนหมุนเวียน เข้าถึงแหล่งสินเชื่อในระบบได้น้อย ขาดวินัยการใช้จ่ายหนี้สิน เงินทุนจากสถาบันเฉพาะกิจยังไม่เพียงพอ และขาดการสนับสนุนอย่างจริงจัง

4. ด้านการผลิต มีปัญหาด้านทุนการผลิตสูง ใช้เทคโนโลยีขั้นต้นทำให้ผลผลิตสินค้ามีคุณภาพต่ำ เทคโนโลยีไม่มีความหลากหลาย ขาดการจัดหาและบริการ โดยเฉพาะในด้านความรู้และทักษะ

5. ด้านวัตถุดิบ มีปัญหาขาดความสม่ำเสมอและจำนวนไม่แน่นอน

6. ด้านแรงงาน มีปัญหาขาดแรงงานฝีมือที่มีความชำนาญและอัตราค่าจ้างสูง

7. ด้านการบริหารจัดการ มีปัญหาขาดผู้ประกอบการที่มีประสิทธิภาพและความสามารถ ขาดการทำระบบบัญชี ขาดการบริหารเชิงระบบ และขาดความน่าเชื่อถือ

8. ด้านการส่งออก มีปัญหาขาดอุปกรณ์ ขั้นตอนการส่งออกที่ยุ่งยาก การคืนภาษีล่าช้า ขาดศักยภาพในการพัฒนาคุณภาพ และขาดการรวมกลุ่ม

สำหรับในประเทศไทยนั้น จากการศึกษาของ ใจมนัส (2540) สรุปว่า ปัจจัยที่มีผลต่อความสำเร็จและความล้มเหลวของธุรกิจชุมชน ได้แก่ การผลิต การตลาด แรงงาน การเงิน การบริหารจัดการ การปฏิสัมพันธ์กับภายนอก ตัวสมาชิกเอง การมีส่วนร่วมของสมาชิก ความเป็นผู้นำ ระเบียบข้อบังคับ และข้อมูลข่าวสารขององค์กร

โครงการหนึ่งตำบลหนึ่งผลิตภัณฑ์ และสินค้าชุมชน เป็นกลยุทธ์หนึ่งของรัฐบาลในการแก้ปัญหาวิกฤตเศรษฐกิจ ด้วยการนำภูมิปัญญาของท้องถิ่นมาเป็นฐานการผลิตและการเสริมสร้างผลิตภัณฑ์ที่มีเอกลักษณ์ ช่วยให้ประชาชนมีรายได้และสามารถ

พึ่งตนเองได้มากขึ้นโดยรัฐบาลให้การสนับสนุนความรู้ เทคโนโลยี การบริหารจัดการ การตลาด การประชาสัมพันธ์ เพื่อส่งเสริมการนำผลิตภัณฑ์ออกสู่ตลาดภายในและภายนอกประเทศ อย่างไรก็ตาม ผลการวิจัยประเมินโครงการหนึ่งตำบลหนึ่งผลิตภัณฑ์ ในปีพ.ศ. 2547 พบปัญหา 5 ด้าน ดังนี้ 1) ด้านผลิตภัณฑ์ ผลิตภัณฑ์ไม่ได้มาตรฐาน ไม่เป็นสากล ไม่มีเอกลักษณ์ ขาดความแตกต่าง 2) ด้านระบบจำหน่าย ช่องทางจำหน่ายมีน้อย การจัดแสดงเป็นการผสมผลิตภัณฑ์และมีปัญหาการเดินทางไปร่วมงาน 3) ด้านการโฆษณาประชาสัมพันธ์ มีการประชาสัมพันธ์น้อย ไม่มีประสิทธิผล 4) ด้านการผลิต ไม่มีทุนในการประกอบการ และ 5) ด้านผู้บริโภค ผู้บริโภคมีพฤติกรรมการซื้อในอัตราต่ำ (กองส่งเสริมการวิจัย, 2547)

จากผลการวิจัยที่เกี่ยวข้อง จะเห็นว่า ปัจจัยที่เป็นปัญหาในการประกอบธุรกิจขนาดย่อมมีทั้งปัจจัยภายในองค์กรธุรกิจเองและปัจจัยภายนอก ปัจจัยที่กำหนดขีดความสามารถในการแข่งขันของไทยได้เปลี่ยนจากการพึ่งพิงฐานทรัพยากรธรรมชาติภายในประเทศและแรงงานที่มีค่าแรงต่ำ ไปสู่การแข่งขันเชิงคุณภาพ ด้วยการนำเสนอสินค้ารูปแบบใหม่ๆ การเข้าถึงข้อมูลข่าวสารและความสามารถในการใช้ประโยชน์จากข้อมูลข่าวสารเหล่านั้น ดังนั้น ไม่ว่าธุรกิจขนาดกลางและขนาดย่อมจะมุ่งตลาดภายในประเทศหรือตลาดต่างประเทศ ต่างก็จำเป็นต้องพัฒนาคุณภาพให้เข้าสู่มาตรฐานสากลและยกระดับผลิตภาพให้ทัดเทียมคู่แข่งกัน รวมทั้งต้องมีความสามารถที่จะเชื่อมโยงธุรกิจให้เป็นเครือข่าย ด้วยเหตุนี้กรมส่งเสริมอุตสาหกรรม (2543) จึงได้กำหนดกลยุทธ์พร้อมมาตรการในการพัฒนาวิสาหกิจขนาดกลางและขนาดย่อมดังนี้ 1) ยกระดับความสามารถด้านเทคโนโลยีและการจัดการ 2) พัฒนาผู้ประกอบการและทรัพยากรบุคคล 3) สร้างและขยายโอกาสด้านการตลาด 4) เพิ่มขีดความสามารถของสถาบันการเงินและสร้างกลไกเสริมทางการเงิน 5) ปรับปรุง

สภาพแวดล้อมของธุรกิจ 6) พัฒนาวิสาหกิจรายย่อย และวิสาหกิจชุมชน และ 7) สร้างความเชื่อมโยง และพัฒนากลุ่มวิสาหกิจครบวงจร

ดัชนีชี้วัดความสำเร็จของธุรกิจขนาดย่อม

เส้นทางสู่ความสำเร็จของธุรกิจขนาดย่อมโดยทั่วไป มีปัจจัยเกี่ยวข้อง 3 ประการ กล่าวคือ 1) ปัจจัยพื้นฐาน ในการเริ่มต้นธุรกิจ ได้แก่ ความถนัดในการผลิต และธรรมชาติขององค์กร 2) ความสามารถในการแข่งขัน ได้แก่ คุณภาพ ประสิทธิภาพ การผลิต การบริการ และแผนธุรกิจ และ 3) การสร้างคุณค่าเพิ่มให้แก่ผู้ซื้อและสร้างกำไรให้กิจการ ได้แก่ การพัฒนาผลิตภัณฑ์ การพัฒนาแบรนด์ และการสร้างเครือข่าย (วินา, 2546) การวัดผลสำเร็จของธุรกิจ ใช้ดัชนีชี้วัดใน 4 มิติ กล่าวคือ 1) ด้านการเงิน ได้แก่ ผลตอบแทนในทางการเงิน และคุณค่าเพิ่มในทางเศรษฐกิจ 2) ด้านลูกค้า ได้แก่ ความพึงพอใจ การรักษาลูกค้าไว้ การตลาดและส่วนแบ่งตลาด 3) ด้านกระบวนการภายใน ได้แก่ คุณภาพและระยะเวลาที่ใช้ในกระบวนการธุรกิจ และ 4) ด้านการเรียนรู้และเติบโต ได้แก่ ความพึงพอใจของพนักงาน ระบบข้อมูลข่าวสาร การรักษานักงาน และผลิตภาพของพนักงาน (คณัย, 2542 และ อำนาจ, 2544)

ในการประเมินความสำเร็จของธุรกิจขนาดย่อมในชุมชน นอกจากองค์ประกอบเชิงเศรษฐศาสตร์แล้วยังต้องพิจารณาองค์ประกอบเชิงสังคมที่สะท้อนความเข้มแข็งของกลุ่มและชุมชน ดังที่กรมส่งเสริมอุตสาหกรรมได้กำหนดดัชนีชี้วัดความสำเร็จของโครงการธุรกิจและอุตสาหกรรมชุมชน ได้แก่ คนในชุมชนมีรายได้สม่ำเสมอจากการผลิตสินค้า มีส่วนแบ่งผลกำไรและมีความเข้มแข็งโดยดูจากการมีเงินออม มีการลงทุน มีความสามารถในการจัดการ และมีโครงสร้างของกลุ่มที่ชัดเจน(กรมส่งเสริมอุตสาหกรรม, 2543) นอกจากนี้ ในการประเมินความสำเร็จตามมาตรฐานผลิตภัณฑ์ชุมชน คณะกรรมการอำนวยการคิดสรรฯ (2547) ได้กำหนดหลักเกณฑ์เพิ่มเติมเพื่อ

การคัดสรรสุดยอดหนึ่งตำบลหนึ่งผลิตภัณฑ์ไทย ดังนี้ 1) มาตรฐานด้านการผลิต ได้แก่ แหล่งที่มาของวัตถุดิบในประเทศ การขยายแรงงานกลุ่ม การรักษาสิ่งแวดล้อม ศักยภาพการผลิต 2) มาตรฐานด้านการพัฒนาผลิตภัณฑ์ ได้แก่ ที่มาของรูปแบบ การพัฒนา รูปแบบสีสันทน การพัฒนารูปแบบในรอบปี การพัฒนาบรรจุภัณฑ์ 3) มาตรฐานด้านต้นทุนผลิตภัณฑ์ ได้แก่ เรื่องราวของผลิตภัณฑ์ ภูมิปัญญาและเอกลักษณ์ท้องถิ่น 4) มาตรฐานด้านการตลาด ได้แก่ แหล่งจำหน่ายหลัก รายได้เพิ่ม ความต่อเนื่องของตลาด ช่องทางการจัดจำหน่าย และ 5) มาตรฐานด้านความเข้มแข็งของชุมชน ได้แก่ ระยะเวลาในการจัดตั้งกลุ่ม ที่มาของแหล่งเงินทุนหลัก การบริหารจัดการองค์กร/กลุ่ม และระบบบัญชี จะเห็นว่าดัชนีชี้วัดดังกล่าวนี้เหมาะสมสอดคล้องกับวัตถุประสงค์ของการพัฒนาธุรกิจและอุตสาหกรรมชุมชน ซึ่งเป็นธุรกิจที่เน้นการมีส่วนร่วมของคนในชุมชน

วิธีการวิจัย

พื้นที่ศึกษาและกรณีศึกษา

พื้นที่เป้าหมายตั้งอยู่ใน 3 จังหวัดในเขตภาคกลางตอนบน ได้แก่ *อยุธยา อ่างทอง และชัยนาท* ธุรกิจชุมชน 4 กลุ่มที่เป็นกรณีศึกษาได้จากการคัดเลือกแบบเจาะจง ภายใต้คำปรึกษาจากกลุ่มบุคคลที่มีบทบาทการทำงานพัฒนาด้วยกระบวนการจัดทำเวทีชุมชนในพื้นที่ 3 จังหวัดเป้าหมาย ดังนี้ คณะกรรมการเสริมสร้างความเข้มแข็งของชุมชน อาจารย์จากสถาบันราชภัฏ ผู้นำมูลนิธิพลังนิเวศและชุมชน และผู้นำกลุ่มในชุมชน เกณฑ์ที่ใช้ในการคัดเลือกกรณีศึกษาได้แก่ 1) เป็นธุรกิจขนาดย่อมที่สืบเนื่องจากการรวมกลุ่มด้วยกระบวนการเวทีชุมชนโดยคณะกรรมการส่งเสริมความเข้มแข็งของชุมชนตั้งแต่ปี 2542 และมูลนิธิพลังนิเวศและชุมชนตั้งแต่ปี 2543 2) มีกิจกรรมการผลิตที่เกี่ยวข้องกับการแปรรูปผลผลิตการเกษตร หรือหัตถกรรมชุมชน โดยมีแหล่ง

วัตถุดิบที่ใช้ในการผลิตอย่างสม่ำเสมอ 3) มีระดับการพัฒนาของธุรกิจต่างกัน 4) มีวัตถุดิบในการผลิตสม่ำเสมอ และ 5) ชุมชนปลอดภัย และสะดวกในการเก็บข้อมูล ผลการคัดเลือกได้ 4 กรณีศึกษาของกลุ่มธุรกิจชุมชน ดังนี้ (Table 1)

กรณีศึกษาที่ 1 กลุ่มธุรกิจผลิตภัณฑ์ไม้ไผ่จักสาน หมู่บ้านแห่งหนึ่งในจังหวัดอ่างทอง

กรณีศึกษาที่ 2 กลุ่มธุรกิจผลิตภัณฑ์ผักตบชวาจักสาน หมู่บ้านแห่งหนึ่งในจังหวัดชัยนาท

กรณีศึกษาที่ 3 กลุ่มธุรกิจกลุ่มธุรกิจผลิตภัณฑ์ข้าวซ้อมมือ หมู่บ้านแห่งหนึ่งในจังหวัดชัยนาท

กรณีศึกษาที่ 4 กลุ่มธุรกิจผลิตภัณฑ์อาหารแปรรูป หมู่บ้านแห่งหนึ่งในจังหวัดอยุธยา

กระบวนการศึกษา

ผู้วิจัยใช้แนวทางการวิจัยเชิงคุณภาพ ประกอบด้วยขั้นตอน ดังนี้

1. ศึกษาบริบท และ บทบาทหน่วยงานที่เกี่ยวข้องในการเตรียมความพร้อมของกลุ่ม โดยมีบัณฑิตกองทุนหมู่บ้านซึ่งฝังตัวอยู่ในหมู่บ้าน แห่งละ 1 คน รวม 4 คน ทำหน้าที่เป็นผู้ช่วยวิจัย ร่วมกับนักวิจัยในการวิเคราะห์พื้นที่ สังเกตกระบวนการทำเวทีชุมชนและการรวมกลุ่ม สัมภาษณ์ผู้ให้ข้อมูลหลักในพื้นที่ ซึ่งประกอบด้วย ผู้นำและภูมิปัญญาในชุมชน เจ้าหน้าที่ของหน่วยงานและสถาบันการศึกษาที่ทำงานในพื้นที่ ได้แก่ กรมพัฒนาชุมชน กรมส่งเสริมการเกษตร อาจารย์จากสถาบันราชภัฏ และมูลนิธิพลังนิเวศชุมชน

2. สัมภาษณ์ภาพและข้อจำกัดของชุมชนในการสร้างธุรกิจขนาดย่อม โดยใช้ข้อมูลจากเอกสารของชุมชน การสัมภาษณ์ผู้นำและภูมิปัญญาในชุมชน และการสังเกตสภาพจริงในชุมชนในด้าน สภาพหมู่บ้าน ทรัพยากร กลุ่มอาชีพ และการทำงานกลุ่ม

3. ศึกษากระบวนการเรียนรู้และกลยุทธ์ของชุมชนในการพัฒนาธุรกิจขนาดย่อม โดยใช้ข้อมูลจากการสัมภาษณ์ผู้นำและภูมิปัญญาในชุมชน กรรมการกลุ่มธุรกิจชุมชน และการสังเกตกระบวนการผลิตของแต่ละกรณีศึกษา

4. วิเคราะห์ความสำเร็จและปัจจัยที่เกี่ยวข้องของกรณีศึกษาธุรกิจชุมชน โดยใช้ข้อมูลจากทะเบียนและรายงานของกลุ่มธุรกิจชุมชน การสำรวจด้วยแบบสอบถาม การสัมภาษณ์และการสนทนากลุ่มกับกรรมการและสมาชิกกลุ่มในแต่ละกรณีศึกษา ในประเด็นการดำเนินงานผลการดำเนินงานและปัญหานำมาวิเคราะห์โดยใช้ดัชนีชี้วัดซึ่งอิงเกณฑ์มาตรฐานผลิตภัณฑ์ชุมชน รวมทั้งการประเมินโดยผู้เชี่ยวชาญในพื้นที่ด้วยแบบประเมินที่ผู้วิจัยสร้างขึ้น

5. สังเคราะห์กลยุทธ์ของธุรกิจชุมชนที่มีศักยภาพ โดยประมวลจากข้อมูลในแต่ละขั้นตอน

การเก็บข้อมูลในกรณีศึกษาทั้ง 4 แห่ง ผู้วิจัยดำเนินการระหว่างปีพ.ศ. 2546-2547 นอกจากนี้ ได้เข้าพื้นที่เพิ่มเติมในปี พ.ศ. 2548 เพื่อตามรอยธุรกิจชุมชนในแต่ละกรณีศึกษา เป็นการเพิ่มเติมข้อมูลให้เป็นปัจจุบันและเป็นการยืนยันข้อมูลทั้งหมด รวมจำนวนผู้ให้ข้อมูลในการศึกษา ดังนี้

1) ตัวแทนหน่วยงานพัฒนาและสถาบันการ

Table 1 The four selected cases of community enterprises.

Case/province	Group products	Number of group members	
		Beginning	At time of study
Case 1 (Ang Thong province)	Bamboo handicraft	17	70
Case 2 (Chai Nat Province)	Water hyacinth handicraft	20	70
Case 3 (Chai Nat Province)	Traditionally milled brown rice	20	20
		(expanded to 164)	
Case 4 (Ayudhaya Province)	Preserved food	25	11

ศึกษาที่ทำงานในพื้นที่ จำนวน 9 คน

2) ผู้นำและภูมิปัญญาชุมชน ผู้นำกลุ่มกรรมการ และสมาชิกกลุ่มธุรกิจชุมชน จำนวน 108 คน

3) ผู้เชี่ยวชาญในการพัฒนาชุมชนจากหน่วยงานต่างๆที่มีประสบการณ์การทำงานในพื้นที่ จำนวน 8 คน

การวิเคราะห์ข้อมูล สำหรับข้อมูลเชิงคุณภาพ ใช้การวิเคราะห์เนื้อหา ด้วยการจัดกลุ่มข้อมูลและพิจารณาความเชื่อมโยงระหว่างกลุ่มข้อมูล ส่วนข้อมูลเชิงปริมาณใช้สถิติพื้นฐานเพื่อบรรยายและการวิเคราะห์ผลตอบแทนเบื้องต้น (cost-benefit ratio)

ผลการวิจัยและอภิปราย

เปรียบเทียบความสำเร็จของธุรกิจชุมชน 4 กรณีศึกษา

เมื่อวิเคราะห์โดยอิงจากดัชนีชี้วัดความสำเร็จของธุรกิจชุมชนที่กำหนดโดยกรมส่งเสริมอุตสาหกรรม (2543) ร่วมกับเกณฑ์มาตรฐานผลิตภัณฑ์ชุมชนที่กำหนดโดยคณะกรรมการการคัดสรรสุดยอดหนึ่งตำบลหนึ่งผลิตภัณฑ์ไทย (2547) ดังที่สรุปใน Table 2 พบว่ากรณีศึกษาที่ 1 (กลุ่มธุรกิจผลิตภัณฑ์ไม้ไผ่จักสาน) และกรณีศึกษาที่ 2 (กลุ่มธุรกิจผลิตภัณฑ์ผักตบชวาจักสาน) เป็นกลุ่มธุรกิจชุมชนที่ประสบผลสำเร็จตาม

เกณฑ์มาตรฐานผลิตภัณฑ์ชุมชน ในทุกดัชนี ได้แก่ 1) การผลิตสินค้าอย่างต่อเนื่อง 2) การมีรายได้อย่างสม่ำเสมอ 3) การจัดสรรผลประโยชน์สาธารณะ 4) ความเข้มแข็งของการรวมกลุ่มชุมชน 5) ศักยภาพการผลิต 6) ความสม่ำเสมอของการตลาด 7) การสืบต่อภูมิปัญญาดั้งเดิม และ 8) ผลตอบแทน (อัตราส่วนผลตอบแทนและต้นทุน เกิน 1) ในขณะที่อีก 2 กรณีศึกษาไม่ประสบผลสำเร็จเกือบทุกดัชนี ซึ่งผลประเมิณนี้สอดคล้องกับการประเมินโดยผู้เชี่ยวชาญในพื้นที่ จำนวน 8 คน

นอกจากนี้ เมื่อใช้เกณฑ์ความสำเร็จของธุรกิจชุมชนในการศึกษากรณีต่างประเทศ (สถาบันวิจัยสังคมเชียงใหม่, 2547) ก็ได้ข้อสรุปที่ค่อนข้างสอดคล้องกับเกณฑ์การวัดความสำเร็จข้างต้น กล่าวคือ กรณีศึกษาที่ 1 (กลุ่มธุรกิจผลิตภัณฑ์ไม้ไผ่จักสาน) และกรณีศึกษาที่ 2 (กลุ่มธุรกิจผลิตภัณฑ์ผักตบชวาจักสาน) เป็นกลุ่มที่ประสบความสำเร็จยั่งยืน โดยมีรายละเอียดปัจจัยเพิ่มเติมที่น่าสนใจ ได้แก่ การมีพิพธิภัณฑ์และแหล่งท่องเที่ยวชุมชนที่เกี่ยวข้องกับธุรกิจชุมชน ซึ่งพบเฉพาะในกรณีศึกษาที่ 1 เท่านั้น ส่วนปัจจัยที่ทั้ง 4 กรณีศึกษามีความสอดคล้องกัน ได้แก่ การมีตลาดในประเทศ การมีวัฒนธรรมการใช้ผลิตภัณฑ์ และการมีศูนย์จำหน่ายสินค้า (Table 3)

Table 2 Assessment of the four case studies, based on Thai standard criteria.

Index	Case 1 (bamboo handicraft)	Case 2 (water hyacinth handicraft)	Case 3 (traditionally milled brown rice)	Case 4 (preserved eggs)
1. Production continuity	✓	✓	✗	✗
2. Stable income	✓	✓	✗	✗
3. Sharing of benefits	✓	✓	✗	✗
4. Group cohesion	✓	✓	✗	✗
5. Production potentiality	✓	✓	✗	✗
6. Marketing stability	✓	✓	✗	✗
7. Sustaining local wisdom	✓	✓	✓	✗
8. Benefit-Cost ratio (> 1.00)	✓	✓	✓	✓

Table 3 Assessment of the four case studies based on criteria used in international case studies.

Index	Case 1 (bamboo handicraft)	Case 2 (water hyacinth handicraft)	Case 3 (traditionally milled brown rice)	Case 4 (preserved eggs)
1. Cultural basis of product	✓	✓	✓	✗
2. Domestic market	✓	✓	✓	✓
3. Consuming culture of target group	✓	✓	✓	✓
4. Museum/tourist attraction	✓	✗	✗	✗
5. Product distribution center	✓	✓	✓	✓
6. Cooperative set up	✓	✓	✗	✗
7. Group website	✓	✓	✗	✗
8. Sale agents/representatives	✓	✓	✗	✗
9. Production learning center	✓	✓	✗	✗
10. Production network	✓	✓	✗	✗

ปัจจัยความสำเร็จของธุรกิจชุมชน

ผลวิเคราะห์ พบว่าปัจจัยหลักที่มีผลต่อความสำเร็จของธุรกิจชุมชนในกรณีศึกษา มีดังนี้

1. ปัจจัยด้านศักยภาพของกลุ่มและชุมชน

1.1 การรวมกลุ่มและความเข้มแข็งของกลุ่ม

กลุ่มธุรกิจชุมชนที่ประสบผลสำเร็จมีการรวมกลุ่มอาชีพอย่างต่อเนื่องเป็นระยะเวลามากกว่า 5 ปี และมีจำนวนสมาชิกเพิ่มขึ้น แสดงถึงศักยภาพในการเติบโต ในระยะเริ่มต้นของการเกิดธุรกิจชุมชน มีการเตรียมชุมชนโดยสถาบันราชภัฏพระนครศรีอยุธยา ในโครงการเสริมสร้างความเข้มแข็งของชุมชนทั้ง 4 หมู่บ้าน โดยดำเนินการในรูปแบบเดียวกัน คือ จัดเวทีชุมชน มุ่ง รวมคน ร่วมคิด ร่วมปฏิบัติการ ร่วมสรุปบทเรียนจนได้แผนชุมชนที่มีทิศทาง การแก้ปัญห ความยากจนร่วมกัน ผลการทำเวทีเกิดกลุ่มอาชีพและเครือข่ายในพื้นที่ ส่วนใหญ่มักเลือกกิจกรรมการผลิตตามต้นทุนภูมิปัญญา และวัตถุดิบในท้องถิ่น กลุ่มที่เกิดขึ้นมีการระดมเงินทุนออมทรัพย์เพื่อการผลิต โดยภาครัฐสนับสนุนเงินหมุนเวียน และนำผลกำไรมาใช้พัฒนากลุ่มและสาธารณะประโยชน์ เกิดพลังกลุ่มในการผลิต โดยมีศูนย์การเรียนรู้ชุมชน เป็นศูนย์กลางการประสานงาน

การรวมกลุ่มการผลิตในเบื้องต้น จึงเป็นศักยภาพที่สำคัญของชุมชน ซึ่งก่อให้เกิดการแลกเปลี่ยนทักษะภูมิปัญญา เพื่อการผลิต และการจำหน่าย มีรายได้ที่พึ่งพาตนเองได้ มีการออม และสวัสดิการสังคม อย่างไรก็ตาม การเติบโตและความยั่งยืนของกลุ่มธุรกิจชุมชนขึ้นอยู่กับ การมีส่วนร่วมของสมาชิกและการเกิดเครือข่ายความร่วมมือ ซึ่งจะช่วยให้กลุ่มมีความมั่นคงและขยายตัว สอดคล้องกับข้อสรุปจากงานวิจัย เรื่องการเชื่อมโยงวิสาหกิจชุมชนของสถาบันวิจัยสังคมเชียงใหม่ (2547) ซึ่งชี้ว่า กลุ่มธุรกิจที่มั่นคงต้องมีการร่วมมือกันอย่างเหนียวแน่นของสมาชิก มีเครือข่ายเพื่อแลกเปลี่ยนเรียนรู้มากกว่าการแข่งขัน ซึ่งจะช่วยให้กลุ่มธุรกิจได้พัฒนาศักยภาพการผลิตและจัดปัญหาอุปสรรค โดยมีภาครัฐให้การสนับสนุนเพื่อให้กลุ่มพึ่งพาตนเองได้

เพื่อเสริมศักยภาพด้านความเข้มแข็งของธุรกิจชุมชน จำเป็นจะต้องมีกลยุทธ์ในการจัดประชุมกลุ่มในลักษณะเวทีชุมชนเชื่อมโยงกันอยู่เสมอ ซึ่งในปัจจุบันชุมชนสามารถดำเนินการได้เอง เพื่อปรับปรุงแผนการผลิต และข้อมูลให้เป็นปัจจุบัน ทบทวนปัญหาอุปสรรคและให้สมาชิกมีส่วนร่วมในการแสดงความคิดเห็นในการแก้ปัญหาที่จะเกิดขึ้นใน

อนาคตเพื่อแสวงหาประโยชน์ร่วมกัน อาจมีวิทยากร มาเสริมความรู้ในเรื่องที่สมาชิกต้องการ เช่น การ ประชาสัมพันธ์ การตลาด หรือการพัฒนาเพื่อต่อยอด ภูมิปัญญาไปสู่นวัตกรรมการผลิตแบบสากลพบว่า *พลัง ของกลุ่มและเครือข่ายจะสัมพันธ์กับกำลังการผลิต โดยตรง* การขยายช่องทางตลาด จะเชื่อมโยงไปสู่การ ขยายกำลังการผลิตทั้งในชุมชนเดิมและในชุมชนอื่น ที่อยู่ใกล้เคียง

1.2 ศักยภาพของผู้นำ และการบริหารจัดการ
 ธุรกิจชุมชนต้องมีผู้นำกลุ่มซึ่งเป็นนักพัฒนาที่ เสียสละเพื่อส่วนรวมและประสานชุมชนได้ดี ผู้นำ กลุ่มในกรณีศึกษา ได้แก่ กำนัน ผู้ใหญ่บ้าน อดีตครู อาจารย์ และเจ้าอาวาส ในกรณีธุรกิจชุมชนที่ประสบ ผลสำเร็จ พบว่าผู้นำกลุ่มมีศักยภาพความเป็นผู้นำสูง สามารถประสานการรวมกลุ่มจากเวทีชุมชนได้ดีมาก จนได้แผนแก้ปัญหาความยากจน เกิดโครงการธุรกิจ ชุมชน อีกทั้งมีการสานต่อเพื่อให้กลุ่มสามารถพึ่ง ตนเองได้

นอกจากนี้ ในด้านวิสัยทัศน์ ผู้นำที่มีศักยภาพ สามารถนำชุมชนเพื่อคิดริเริ่มให้เกิดกิจกรรมเชื่อมโยง นอกเหนือจากกิจกรรมการผลิต ดังเช่นโครงการ อนุรักษ์ภูมิปัญญาการจักสานไม้ไผ่ โดยทำแผนจัดตั้ง พิพิธภัณฑ์ไม้ไผ่ ให้เป็นศูนย์อนุรักษ์แสดงวิวัฒนาการ การจักสาน ศูนย์เรียนรู้ภูมิปัญญาชุมชน ศูนย์จำหน่าย ผลิตภัณฑ์ ศูนย์การท่องเที่ยว และลานเวทีชุมชน ล้วนเป็นตัวอย่างที่ดีของกลยุทธ์ในการบริหารจัดการ ธุรกิจชุมชนแบบบูรณาการ

ธรรมชาติเป็นคุณสมบัติอีกประการที่ สำคัญของผู้นำ เนื่องจากความชอบธรรม โปร่งใส รับผิดชอบและตรวจสอบได้ ทำให้เกิดการมีส่วนร่วมที่แท้จริงในกลุ่มที่ประสบผลสำเร็จ ซึ่งแตกต่าง จากกรณีผู้นำกลุ่มซึ่งแยกตัวไปดำเนินการอย่างอิสระ เพื่อแสวงหาประโยชน์ให้ตนเองและกลุ่มคนใกล้ชิด จน กระทั่งต่อความเชื่อมั่นและการตลาดของกลุ่มเดิมดัง ที่พบในกรณีศึกษาที่ไม่ประสบผลสำเร็จ

การบริหารจัดการแบบมีโครงสร้างชัดเจนมี

ความสำคัญเช่นกัน ทั้งในส่วนของการผลิต การเงิน- การบัญชี และการออมทรัพย์ การบริหารกลุ่มต้อง เป็นไปตามโครงสร้างหน้าที่ที่กำหนดในรูปแบบ คณะกรรมการที่มีการคัดเลือกโดยกลุ่มสมาชิก มี ข้อมูลของกลุ่มที่เป็นระบบ และนโยบายการตลาดซึ่ง ใช้กลยุทธ์สร้างความแตกต่างเพื่อให้ผลิตภัณฑ์มี เอกลักษณ์โดดเด่น ขณะเดียวกันต้องตอบสนอง ความต้องการของลูกค้า อีกทั้งมีกลยุทธ์เชิงรุกในการ ประชาสัมพันธ์ผลิตภัณฑ์โดยอาศัยเทคโนโลยีข้อมูล ข่าวสาร

1.3 ศักยภาพด้านการผลิต

กลุ่มที่ประสบผลสำเร็จมีต้นทุนสำคัญ คือ ทรัพยากรการผลิตที่มีในชุมชน มีภูมิปัญญาและ เทคนิควิธีในการผลิตที่เหมาะสม มีทุนดำเนินการ ของกลุ่ม มีบุคลากร ผู้นำกลุ่มและภูมิปัญญาในชุมชน นอกจากนี้ยังมีระบบโครงสร้างของกลุ่มที่ชัดเจน สามารถขยายเครือข่ายเพิ่มสมรรถนะการผลิต

ในกรณีที่มีข้อจำกัดด้านวัตถุดิบซึ่งต้องพึ่งพา แหล่งอื่นนอกพื้นที่ หากราคาวัตถุดิบยังต่ำอยู่ก็ สามารถดำรงกลุ่มอาชีพได้ แต่ในระยะยาว พบว่า กลุ่มที่ประสบผลสำเร็จมีกลยุทธ์ในการจัดหาและ ผลิตวัตถุดิบเองด้วยต้นทุนต่ำ ในด้านกระบวนการ ผลิตมีการวางแผนพัฒนาเพื่อต่อยอดภูมิปัญญา โดยใช้เทคโนโลยีที่ไม่ซับซ้อน ต้นทุนต่ำ ไม่มีผลประ ทอบต่อสิ่งแวดล้อม เพื่อสร้างผลิตภัณฑ์ที่คงเอกลักษณ์ ภูมิปัญญาของชุมชนขณะเดียวกันก็พัฒนาความทันสมัย เพื่อตอบสนองตลาดได้ดี นอกจากนี้ การอบรมและดู งานเพื่อการแลกเปลี่ยนเรียนรู้ และการสนับสนุน ด้านการวิจัยของหน่วยงานภายนอก ก็มีบทบาทใน การส่งเสริมศักยภาพด้านการผลิตของกลุ่ม

2. ปัจจัยด้าน กระบวนการเรียนรู้เพื่อสืบสาน ภูมิปัญญา

จากภูมิปัญญาดั้งเดิมในการผลิต ชุมชนมีการ เรียนรู้เพื่อพัฒนาธุรกิจผ่านกระบวนการที่หลากหลาย ได้แก่ การสืบทอดผ่านระบบครอบครัวและระบบ

โรงเรียน จากกระบวนการผลิตและการตลาด จาก ศูนย์การเรียนรู้ชุมชน และจากเวทีชุมชน

กลุ่มที่ประสบผลสำเร็จมีการสืบทอดภูมิปัญญา การเรียนรู้ผ่านสถาบันครอบครัวแบบธรรมชาติเป็น ทุนเดิม โดยมีแรงจูงใจจากการทำกิจกรรมกลุ่มร่วม กันในหมู่บ้าน โดยการพึ่งพาอาศัยและแลกเปลี่ยน วิธีการผลิตร่วมกัน กระบวนการเรียนรู้ดังกล่าว เป็นการเรียนรู้จากวิถีชีวิตที่เกี่ยวข้องกับการทำมาหากิน เช่น การสานกระบุงใส่ข้าว ข้องใส่ปลา สีข้าวโบราณ ตำข้าว ฝัดข้าว ซึ่งเป็นแรงจูงใจด้านอาหารและความ ปลอดภัยของชาวบ้าน หลังจากนั้นการเรียนรู้จึงขยาย วงกว้างเป็นการพัฒนาผลิตภัณฑ์ที่เป็นประโยชน์ใช้สอย ส่งเสริมวัฒนธรรมการใช้ โดยให้มีตลาดรองรับใน ประเทศก่อนที่จะขยายไปยังตลาดต่างประเทศ มีการ เรียนรู้จากความต้องการของลูกค้า ฝึกฝนด้วยตนเอง จนออกแบบและพัฒนารูปแบบด้วยความประณีต ตอบสนองความพอใจของลูกค้าโดยคงเอกลักษณ์ ของภูมิปัญญาเดิม

การพัฒนาแบบผลิตภัณฑ์ส่งผลให้มีปริมาณ การสั่งซื้อเพิ่มขึ้น ทำให้กลุ่มต้องขยายการเรียนรู้สู่ เครือข่าย เพื่อเพิ่มกำลังการผลิต จึงมีการประชุมทำ แผนการขยายเครือข่าย ผ่านการฝึกอบรมกลุ่มย่อยที่ สมัครงเป็นสมาชิกผ่านเครือข่ายและเพื่อนต่างกลุ่ม โดยมีผู้นำภูมิปัญญาเป็นวิทยากร หน่วยราชการให้ งบประมาณสนับสนุนฝึกอาชีพ ประสานงานกับ โรงเรียนเพื่อจัดหลักสูตรการเรียนการสอนตั้งแต่ ระดับประถม มีชาวบ้านเป็นวิทยากร ก่อให้เกิดเครือ ข่ายเยาวชนที่มีทักษะช่วยครอบครัวในงานจักสาน และมีรายได้เสริม

3. ปัจจัยด้านการหนุนเสริมของหน่วยงาน พัฒนาและสถาบันการศึกษา

หน่วยงานภายนอกมีบทบาทสำคัญ ทั้งในการ กระตุ้นการรวมกลุ่มระยะเริ่มต้นและการพัฒนาของ กลุ่มธุรกิจชุมชนดังได้กล่าวมาแล้ว อย่างไรก็ตาม พบ ว่ามีปัญหาความซ้ำซ้อนของการทำงานระหว่างหน่วย

งานของรัฐในชุมชน เช่น กรมการพัฒนาชุมชน กรม ส่งเสริมสหกรณ์ และ กรมส่งเสริมการเกษตร ซึ่ง ปฏิบัติงานขับเคลื่อนเวทีชุมชนในพื้นที่เดียวกัน แต่ ไม่มีการประสานการทำงานเท่าที่ควร ทำให้ชาวบ้าน เกิดความเบื่อหน่ายและร่วมกิจกรรมไม่เต็มที่ ความ ร่วมมือลดลง ซึ่งนอกจากจะเป็นการสิ้นเปลืองงบ ประมาณแล้วยังเกิดทัศนคติที่ไม่ดีต่อหน่วยงานพัฒนา และเกิดข้อสงสัยในความจริงจังของการทำงาน ดังที่ สะท้อนได้จากความเห็นของผู้นำชุมชนทุกกรณีศึกษาว่า “เวลาไม่มีผลงานหน่วยงานต่างๆ มักจะไม่ได้เข้า มาสนับสนุนเมื่อมีผลงานมีชื่อเสียงแล้วหน่วยงานต่างๆ จึงเข้ามาทำงานเพื่อให้ได้ผลงานของหน่วยงานนั้นๆ”

การสนับสนุนจากหน่วยงานภายนอกที่พบว่า ช่วยให้เกิดผลสำเร็จเป็นการสร้างความร่วมมือจากกลุ่ม ด้วยทัศนคติที่ดี และตรงกับความต้องการของชุมชน อย่างต่อเนื่อง สอดคล้องกับงานวิจัยของสถาบันวิจัย สังคมเชียงใหม่ (2547) ซึ่งชี้ว่าธุรกิจชุมชนต้องพึ่งพา อาศัยการสนับสนุนจากหน่วยงานภาครัฐและเอกชน โดยเฉพาะจากสถาบันการศึกษาและองค์กรท้องถิ่น บทบาทของหน่วยงานเหล่านี้ ได้แก่ การช่วยเหลือ ด้านการรวมกลุ่ม พัฒนาผลิตภัณฑ์ ประชาสัมพันธ์ ศูนย์การจำหน่ายและการตลาด โดยมีแผนปฏิบัติงาน ชุมชนร่วมกันทุกหน่วยงานในเชิงบูรณาการและ คำนึงถึงความพร้อมของชุมชน การเสริมด้านวัสดุ อุปกรณ์ อาคารสถานที่ และทุนหมุนเวียนในการผลิต ทำให้กลุ่มอาชีพมีความเข้มแข็ง เกิดศักยภาพในการ ผลิตที่ต่อเนื่อง การจัดการอบรมและดูงานให้เกิด ความรู้ด้านการบริหารจัดการ การผลิต การออกแบบ การพัฒนาผลิตภัณฑ์ การปลูกจิตสำนึกในหลัก ธรรมาภิบาล การส่งเสริมการประชาสัมพันธ์และการ ตลาดโดยผ่านนิทรรศการและการประกวดภูมิปัญญา รวมทั้งการจัดกิจกรรมเชื่อมโยงการผลิตและการ ตลาดซึ่งช่วยขยายปริมาณการสั่งซื้อและสร้างชื่อเสียง ทำให้เกิดความเชื่อถือในผลิตภัณฑ์

กลยุทธ์เสริมสร้างความเข้มแข็งของธุรกิจชุมชน

ธุรกิจชุมชนที่มีศักยภาพเปรียบได้กับ**ห้องผลิตผลิตภัณฑ์ขนาดเล็ก** ที่มีทักษะภูมิปัญญาเป็นต้นทุน พร้อมวัตถุดิบตามธรรมชาติของชุมชน มีกลุ่มและเครือข่ายที่เข้มแข็งเป็นทุนด้านแรงงาน ในด้านการบริหารจัดการมีต้นทุนผู้นำที่มีธรรมาภิบาลเป็นผู้ขับเคลื่อนธุรกิจตามแผนการผลิตอย่างต่อเนื่อง ก่อให้เกิดการกระจายรายได้สม่ำเสมออย่างเท่าเทียมกัน มีการออมและได้รับสาธารณประโยชน์จากธุรกิจ ส่งผลให้สมาชิกและชุมชนพึ่งพาตนเองได้ จากผลการศึกษา สรุปกลยุทธ์หลัก 5 ประการที่นำไปสู่ความสำเร็จของธุรกิจชุมชน (Figure 1) ดังนี้

1. พัฒนาเพื่อต่อยอดเทคโนโลยีในการผลิต และทรัพยากรการผลิตที่เหมาะสม
2. จัดระบบการบริหารจัดการแบบมีโครงสร้าง และพัฒนาผู้นำแบบธรรมาภิบาล
3. สืบทอดภูมิปัญญาด้านการผลิต ทั้งในระบบและนอกระบบโรงเรียน
4. เสริมสร้างความเข้มแข็งและความเป็นเอกภาพของกลุ่ม
5. ปรับทัศนคติและบทบาทในการสนับสนุนจากหน่วยงานและองค์กร ให้มีการทำงานเชิงบูรณาการโดยยึดหลักการพัฒนาแบบพึ่งพาตนเองได้อย่างยั่งยืน

ข้อเสนอแนะ

จากการศึกษางานวิจัยในเรื่องความสำเร็จของธุรกิจในการศึกษาต่างประเทศ ได้แก่ ประเทศญี่ปุ่น ไต้หวัน ออสเตรเลีย และอิตาลี พบว่า กลยุทธ์ในการหนุนเสริมให้ธุรกิจประสบความสำเร็จในการศึกษาต่างประเทศ ได้แก่ การสนับสนุนการรวมกลุ่มสหกรณ์ออมทรัพย์เพื่อให้มีทุนหมุนเวียน การฝึกอบรมพัฒนาประสิทธิภาพธุรกิจ พัฒนาเทคโนโลยีผลิตภัณฑ์และปัจจัยการผลิต พัฒนาการบริหารจัดการ พัฒนาศักยภาพมนุษย์ ส่งเสริมการใช้ระบบอินเทอร์เน็ตเพื่อการตลาด และส่งเสริมการวิจัยและพัฒนา

(มูลนิธิสถาบันนโยบายสังคมและเศรษฐกิจ, 2545) ผลการศึกษาดังกล่าวนำมาประมวลร่วมกับข้อค้นพบในงานวิจัยนี้ เป็นข้อเสนอแนะเพื่อพัฒนาธุรกิจชุมชนในภาคกลางของไทย ดังนี้

ข้อเสนอแนะในด้านนโยบายและแนวทางการส่งเสริม

หน่วยงานที่เกี่ยวข้องควรพิจารณาประเด็นต่อไปนี้ในการส่งเสริมความสำเร็จของธุรกิจชุมชนในพื้นที่เป้าหมาย

1. การปรับกระบวนการทัศน์ของหน่วยงานพัฒนาและสถาบันการศึกษา หน่วยงานสนับสนุนควรร่วมมือกับชุมชน ตามความต้องการของชาวบ้าน ชุมชนมีส่วนร่วมในการตัดสินใจดำเนินธุรกิจที่สอดคล้องกับวัตถุดิบ และภูมิปัญญาท้องถิ่น ชุมชนเป็นเจ้าของธุรกิจร่วมกันด้วยการระดมทุนของสมาชิก โดยมีหน่วยงานของรัฐและเอกชนคอยหนุนเสริมงบประมาณ และการพัฒนาคน

2. การพัฒนาทรัพยากรบุคคลในกลุ่มธุรกิจชุมชน หน่วยงานพัฒนาทั้งภาครัฐและเอกชน รวมทั้งสถาบันการศึกษาในพื้นที่ ควรให้ความร่วมมือกับชุมชนในการพัฒนาความถนัดด้านทักษะภูมิปัญญา ตามความต้องการของชุมชนด้วยกิจกรรมการฝึกอบรม โดยการสนับสนุนงบประมาณจัดการอบรมเชิงปฏิบัติการในศูนย์เรียนรู้ของกลุ่มและเครือข่าย นอกจากนี้ ควรส่งเสริมการพัฒนาผู้นำและสมาชิกกลุ่มให้มีธรรมาภิบาลในการบริหารจัดการและการตลาดสมัยใหม่

3. การส่งเสริมกิจกรรมเชื่อมโยง หน่วยงานของรัฐควรร่วมมือกับชุมชนในการส่งเสริมกิจกรรมเชื่อมโยงธุรกิจ เพื่อส่งเสริมการเรียนรู้ในการพัฒนาผลิตภัณฑ์ สร้างจิตสำนึกในการอนุรักษ์และส่งเสริมวัฒนธรรมการใช้ผลิตภัณฑ์ เช่น จัดตั้งศูนย์พิพิธภัณฑสถานท้องถิ่น ศูนย์การเรียนรู้เชิงอนุรักษ์ ศูนย์การซื้อขายกิจกรรมการท่องเที่ยวเชิงอนุรักษ์และเชิงเกษตร กิจกรรมเหล่านี้ล้วนเชื่อมโยงสู่การตลาดของผลิตภัณฑ์และสร้างรายได้เสริมให้แก่ชุมชน

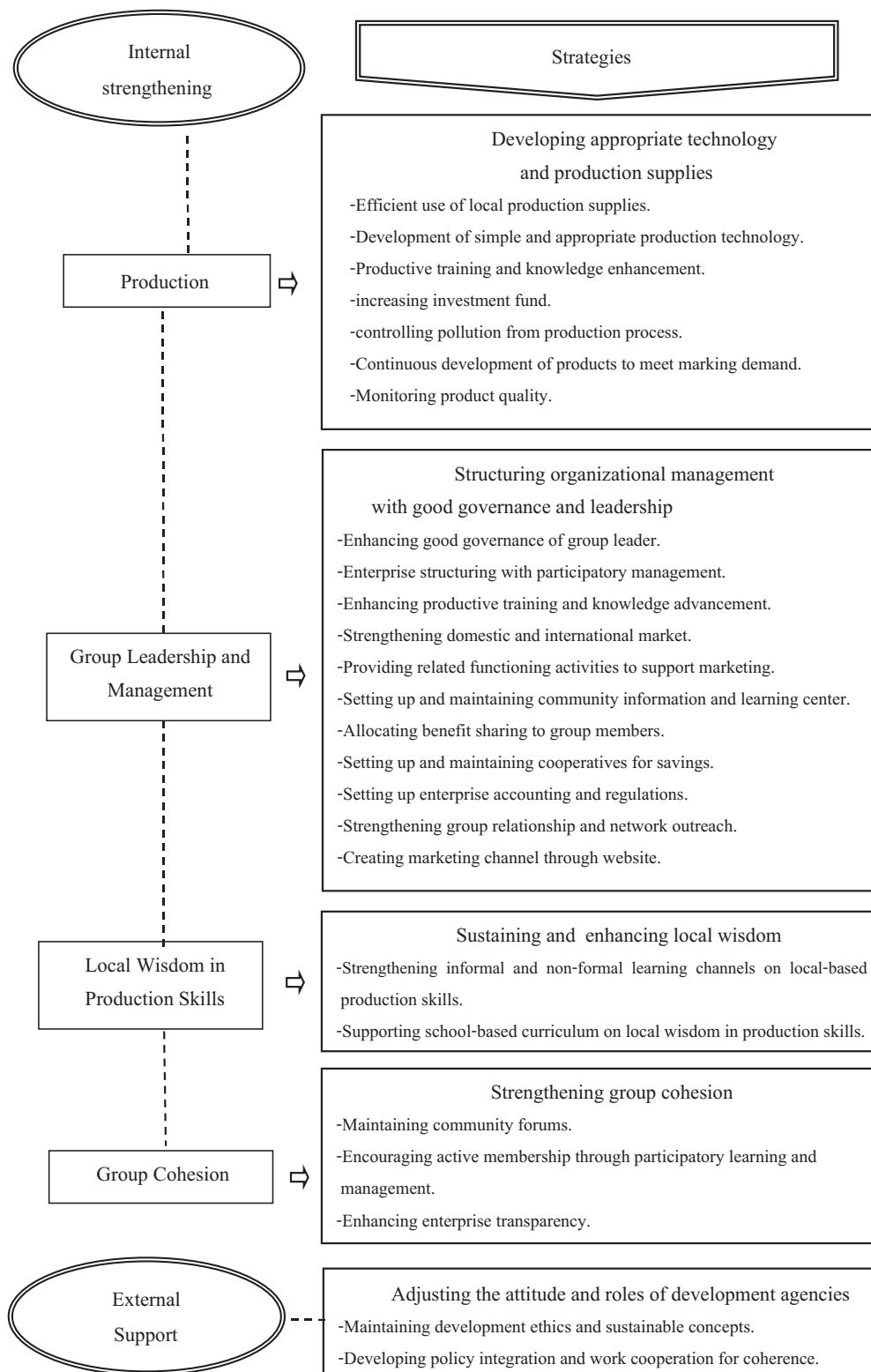


Figure 1 Strategies for the success of community enterprise.

4. *การยกระดับมาตรฐานสินค้า* ควรปรับปรุงมาตรฐานผลิตภัณฑ์ชุมชนตามเกณฑ์ของสำนักงานมาตรฐานผลิตภัณฑ์อุตสาหกรรม (2548) ให้เป็นเกณฑ์ที่มีความยืดหยุ่น สอดคล้องกับบริบทของการผลิตในชุมชน

ข้อเสนอแนะในการวิจัยและพัฒนา

สถาบันการศึกษาและหน่วยงานของรัฐควรดำเนินการวิจัยและพัฒนา ร่วมกับชุมชน เพื่อส่งเสริมด้านการตลาด การผลิต การยกระดับคุณภาพ การพัฒนาเทคโนโลยีต่อยอด และการสืบทอดภูมิปัญญา ดังนี้

1. *การวิจัยเพื่อพัฒนาผลิตภัณฑ์และส่งเสริมการตลาด* เนื่องจากวงจรของผลิตภัณฑ์ชุมชนมีระยะเวลาสั้นตามฤดูกาลท่องเที่ยว จึงควรดำเนินการวิจัยเชิงปฏิบัติการอย่างมีส่วนร่วม ด้วยการประสานความร่วมมือระหว่างนักออกแบบผลิตภัณฑ์ภาครัฐและภูมิปัญญาท้องถิ่น ในการออกแบบผลิตภัณฑ์ตัวอย่างเพื่อสร้างเอกลักษณ์ โดยผสมผสานพื้นฐานเดิมจากภูมิปัญญาและประโยชน์ใช้สอยในยุคปัจจุบัน เพื่อให้ผลิตภัณฑ์ มีความโดดเด่น แข่งขันได้ในตลาดที่กว้างมากขึ้น เช่น การแปรรูปอาหารจากผลผลิตการเกษตรโดยคำนึงถึงคุณภาพ สะดวกในการบริโภค มีการเพิ่มมูลค่าผลิตภัณฑ์ในรูปแบบที่แตกต่างจากผลิตภัณฑ์ในตลาด

2. *การวิจัยเพื่อพัฒนาเทคโนโลยีที่เหมาะสม* ควรส่งเสริมการวิจัยเพื่อต่อยอดภูมิปัญญาโดยให้ชาวบ้านมีส่วนร่วม ใช้ฐานองค์ความรู้จากภูมิปัญญาและทรัพยากรท้องถิ่นเป็นหลักเพื่อเชื่อมต่อกับเทคโนโลยีจากภายนอกเช่น จากสถาบันวิจัยวิทยาศาสตร์และเทคโนโลยี เพื่อร่วมกันพัฒนาระบบการผลิตที่มีประสิทธิภาพสูงขึ้นและปลอดภัยต่อสิ่งแวดล้อมยิ่งขึ้น

3. *การวิจัยเพื่อสืบสานภูมิปัญญาท้องถิ่นให้แก่เยาวชน* ควรส่งเสริมให้โรงเรียนร่วมกับชุมชนทำการวิจัยเชิงปฏิบัติการเพื่อพัฒนาหลักสูตรท้องถิ่นในโรงเรียนให้สอดคล้องกับภูมิปัญญาที่เป็นจุดแข็งของ

ท้องถิ่นนั้นๆ โดยบูรณาการระหว่างกลุ่มสาระการเรียนรู้ในหลักสูตรสถานศึกษาโดยมีสาระการทำงานอาชีพและเทคโนโลยีเป็นฐาน ให้ความสำคัญกับการใช้แหล่งการเรียนรู้วิชาชีพซึ่งเป็นองค์ความรู้ที่ฝังตัวในท้องถิ่น ทำให้หลักสูตรมีชีวิตและสอดคล้องกับบริบทปัจจุบัน ด้วยรูปแบบการเรียนรู้ที่เน้นผู้เรียนเป็นสำคัญ เพื่อกระตุ้นให้เยาวชนตระหนักถึงความสำคัญของการอนุรักษ์และสืบทอดภูมิปัญญาซึ่งเป็นรากฐานของธุรกิจขนาดย่อมในชุมชน

คำขอบคุณ

งานวิจัยเรื่องนี้ สำเร็จได้ด้วยทุนสนับสนุนการวิจัยจากบัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยเกษตรศาสตร์ ผู้วิจัยจึงขอขอบคุณไว้ ณ ที่นี้

เอกสารอ้างอิง

- กรมส่งเสริมอุตสาหกรรม. 2543. *โครงการสนับสนุนการพัฒนาอุตสาหกรรมชนบท สอช.* กรุงเทพฯ: กระทรวงอุตสาหกรรม.
- กรมส่งเสริมอุตสาหกรรม. 2548. *กลยุทธ์และมาตรการในการพัฒนาวิสาหกิจขนาดกลางขนาดย่อมและวิสาหกิจชุมชน.* กรุงเทพฯ: กระทรวงอุตสาหกรรม.
- กองส่งเสริมการวิจัย. 2547. *สรุปผลการสัมมนาเรื่อง การประเมินโครงการผลิตภัณฑ์หนึ่งตำบลหนึ่งผลิตภัณฑ์.* กรุงเทพฯ: สำนักงานคณะกรรมการวิจัยแห่งชาติ.
- คณะกรรมการอำนวยการคัดสรรสุดยอดหนึ่งตำบลหนึ่งผลิตภัณฑ์ไทย. 2547. *หลักเกณฑ์การคัดสรรสุดยอดหนึ่งตำบลหนึ่งผลิตภัณฑ์ไทย.* กรุงเทพฯ: กรมการพัฒนาชุมชน.
- จันทนา สาขากร. 2535. *การควบคุมภายในเกี่ยวกับเงินสดสำหรับธุรกิจขนาดย่อม.* กรุงเทพฯ: โรงพิมพ์มหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์.

- ใจมนัส พลอยดี. 2540. ปัจจัยที่มีผลต่อความสำเร็จและความล้มเหลวของธุรกิจชุมชน: กรณีศึกษาเปรียบเทียบระหว่างภาพรวมและภาพย่อย. กรุงเทพฯ: วิทยานิพนธ์ปริญญาโท, จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย.
- คณัยเทียนพุม 2542. คำนวณวัดผลสำเร็จธุรกิจ. กรุงเทพฯ: ไทยเจริญการพิมพ์.
- ฉัตรทิพย์ นาถสุภา. 2547. ความเป็นมาและสาระสำคัญของแนวคิดวัฒนธรรมชุมชน. บทบรรยายเสนอต่อที่ประชุม คณะกรรมการยุทธศาสตร์วัฒนธรรมชุมชนและผู้ปฏิบัติการ. 12 พฤศจิกายน 2546 ณ ห้องประชุมสถาบันพัฒนาองค์กรชุมชน. กรุงเทพฯ: สถาบันพัฒนาองค์กรชุมชน (องค์การมหาชน).
- มูลนิธิสถาบันนโยบายสังคมและเศรษฐกิจ. 2545. งานวิจัยเรื่องการดำเนินมาตรการสนับสนุนธุรกิจขนาดย่อมของต่างประเทศ : กรณีศึกษาประเทศญี่ปุ่น ไต้หวัน ออสเตรเลีย และอิตาลี. กลุ่มพัฒนาระบบบริหาร. กรุงเทพฯ: กรมส่งเสริมอุตสาหกรรม.
- วีณา พันธุ์วัฒน์. 2546. เส้นทางสู่ความสำเร็จของ เอสเอ็ม อี. กรุงเทพฯ: เมอร์พริ้นท์จำกัด.
- สถาบันวิจัยสังคมเชียงใหม่. 2547. บทสรุปผู้บริหาร รายงานการศึกษาโครงการค้นแบบการพัฒนาเครือข่ายวิสาหกิจอุตสาหกรรมชาวมิก. เชียงใหม่: มหาวิทยาลัยเชียงใหม่.
- สำนักงานคณะกรรมการพัฒนาเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติ. 2544. การส่งเสริมขีดความสามารถในการแข่งขันของประเทศ. กรุงเทพฯ: สำนักนายกรัฐมนตรี.
- สำนักงานมาตรฐานผลิตภัณฑ์อุตสาหกรรม. 2548. เป้าหมายเชิงรุกในการดำเนินการกำหนดผลิตภัณฑ์ชุมชน. กรุงเทพฯ: กระทรวงอุตสาหกรรม.
- อำนาจ ชีระวนิช. 2544. การจัดการธุรกิจขนาดย่อม. กรุงเทพฯ: โรงพิมพ์มหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์.
- Neil, C. and L. Virginia. 1983. "The Five Stages of Small Business Growth." *Harvard Business Review* (May-June 1983): 4-8.
- Roaring, E. 1991. *Upgrading Technological Capabilities of Small Industry*. Tokyo: Asian Productivity Organization.
- Soon, T. 1984. *Management Guideline System for Small and Medium Enterprises: Singapore, Republic of China, and Japan*. Tokyo: Asian Productivity Organization.
- Steinhoff, D. and J. Burgess. 1989. *Small Business Management Fundamentals*. 5th ed. New York: McGraw-Hill.