

บทที่ 2

ทฤษฎีและการทบทวนวรรณกรรม

ข้อมูลชาเหมียงในประเทศไทย

การเพาะปลูกชาเหมียง ในประเทศไทยแบ่งออกเป็น 2 กลุ่มใหญ่ ได้แก่ กลุ่มแรกชาสายพันธุ์อัสสัม (*Camellia sinensis* var. *assamica*) มีใบขนาดใหญ่ บางครั้งเรียกว่า “ชาพื้นเมือง” หรือ “ชาป่า” มีแหล่งกำเนิดจากประเทศอินเดีย ในประเทศไทยพบบนเขตพื้นที่สูงหรือบนดอยต่างๆ ในเขตจังหวัดทางภาคเหนือของประเทศไทย เป็นชาพันธุ์ที่เจริญเติบโตได้ดีตามป่าที่มีร่มไม้ และแสงแดดผ่านได้พอประมาณ นอกจากนำมาคั่วเพื่อเป็นชาชงดื่มแล้ว ยังนำมาผลิตเป็นผลิตภัณฑ์เหมียง ใช้เคี้ยวบริโภค กลุ่มที่สอง เป็นชาสายพันธุ์จีน (*Camellia sinensis* var. *sinensis*) ขนาดใบจะเล็ก นำเข้ามาจากต่างประเทศ เช่น จีน และได้หวั่น ปลูกมากในจังหวัดเชียงราย ตัวอย่างสายพันธุ์จีนที่เพาะปลูกมากในประเทศไทย ได้แก่ ชาพันธุ์อุหลงเบอร์ 17 หรือ อุหลงก้านอ่อน หรือ หยวนจิงอุหลง และ อุหลงเบอร์ 12 ซิงซิงอุหลง ตั้งแต่ปี พ.ศ.2550 นักวิจัยได้ทำการสำรวจพื้นที่ปลูกเหมียงของประเทศไทย ซึ่งอยู่ในพื้นที่จังหวัดภาคเหนือตอนบน ได้แก่ เชียงราย เชียงใหม่ น่าน แพร่ แม่ฮ่องสอน และลำปาง มีพื้นที่รวมประมาณ 41,946 ไร่ เมื่อคำนวณได้ผลผลิตเหมียงเฉลี่ย จำนวน 18,622 ตันต่อปี สร้างรายได้เฉลี่ยมูลค่าถึง 229,360,251 บาทต่อปี แม้ว่าแนวโน้มการบริโภคเหมียงจะลดลง เนื่องจากกลุ่มคนที่บริโภคเหมียงส่วนใหญ่จะเป็นผู้สูงอายุ แต่ก็คาดว่าปริมาณการผลิตเหมียงจะยังคงอยู่ที่ประมาณปีละเกือบสองหมื่นตัน (สายลม และคณะ, 2551)

ใบเหมียงสด ที่เป็นวัตถุดิบในการผลิตเหมียงจะเก็บจากต้นเหมียง โดยทั่วไปต้นเหมียงสามารถเจริญเติบโตในเขตป่าร่วมกับต้นไม้ชนิดอื่นๆ ต้นเหมียงที่มีนั้นอาจเป็นต้นเหมียงที่มีอยู่แล้วในอดีต โดยชาวบ้านมีเขตครอบครองป่าเหมียงของตนที่ได้มาจากการสืบทอดมรดกจากบรรพบุรุษ และอาจได้มาจากการซื้อขายพื้นที่ในภายหลัง เกษตรกรอาจขยายพันธุ์เพิ่มผลผลิตในการเพาะปลูกโดยการเพาะเมล็ด หรือนำต้นอ่อนที่เกิดจากเมล็ดที่ออกเองตามธรรมชาติในป่าไปปลูกยังพื้นที่ว่างภายในสวนป่า หรือภายในพื้นที่ของตนเอง ต้นเหมียงในป่าโดยมากจะอยู่ใต้ร่มเงาของต้นไม้ใหญ่ ป่าเหมียงมีค่าใช้จ่ายในการบำรุงดูแลรักษาน้อยมาก ไม่จำเป็นต้องให้น้ำและปุ๋ย เนื่องจากต้นเหมียงอาศัยน้ำและปุ๋ยจากธรรมชาติ การดูแลจะมีเพียงการตัดแต่งกิ่ง ซึ่งจะทำปีละ 1 ครั้งในช่วงปลายปี เพื่อไม่ให้ต้นเหมียงสูงใหญ่จนเกินไป ทำให้สะดวกในการเก็บเกี่ยวและเพื่อเป็นการกระตุ้นให้ใบเหมียงแตกยอดใหม่ การเก็บใบเหมียงนั้นจะทำในตอนเช้าตรู่ของแต่ละวันชาวบ้านจะเข้าป่า หรือ สวนป่าไปเก็บใบเหมียงในเขตพื้นที่ของตน เพื่อนำใบเหมียงสดมานึ่งในตอนสายหรือตอนเย็นของวันนั้นๆ หมุนเวียนเปลี่ยนไปในแต่ละวันตามจุดต่างๆ ภายในสวน จึงสามารถเก็บผลผลิตเหมียงได้ตลอดปี ต้นเหมียงแต่ละต้นนั้นสามารถเก็บผลผลิตได้เฉลี่ยปีละ 4 ครั้ง ดังนี้ เหมียงต้นปี เก็บเดือนมกราคม ใบเหมียงจะอ่อน ขายได้ราคาดี เหมียงกลางปี เก็บเดือนพฤษภาคม ใบเหมียงจะสวย และเหมียงจะออกสู่ตลาดมาก เหมียงส้อย เก็บเดือนสิงหาคม เหมียงเหมย เก็บเดือนธันวาคม เป็นเหมียงในฤดูหนาว ผลผลิตน้อย ป่าเหมียง มักมีลักษณะที่เป็นวนเกษตรที่สมดุล และเป็นระบบที่รักษาสภาพแวดล้อมปกป้องผืนป่าที่เป็นแหล่งต้นน้ำและ

ทรัพยากรที่มีคุณค่า ป่าเมืองเป็นพื้นที่กันชน ป้องกันแหล่งต้นน้ำ ป้องกันการบุกรุกของกลุ่มคนที่เข้าไปยึดครองใช้ประโยชน์ภายในเขตป่า และยังป้องกันภัยพิบัติรูปแบบต่างๆ สภาพป่าเมืองเป็นโครงสร้างที่มีความหลากหลายทางชีวภาพ พบพืชพันธุ์ พืชอาหารและสัตว์อื่นอีกมากมาย (สายลมและคณะ, 2551)

เมือง เป็นชื่อเรียกผลิตภัณฑ์ที่ได้จากการนำเอาใบชาหรือใบเมี่ยงที่ผ่านการนึ่งและมัดเป็นก้อน แห้งในถังหมักให้ได้ผลิตภัณฑ์ที่มีลักษณะคล้ายกับการดองใบชา นำมารับประทานเป็นของว่าง พบการบริโภคเมี่ยงในเขตจังหวัดทางภาคเหนือของประเทศไทย มีรสชาติฝาดถึงเปรี้ยว โดยนิยมรับประทานยามว่างหรือขณะทำงานเพื่อความกระชุ่มกระชวย ลดอาการง่วงนอน ลักษณะการบริโภคนั้นอาจเพิ่มรสชาติโดยการเติมเกลือ น้ำตาล หรือซิง แล้วแต่วัฒนธรรมการบริโภคภายในท้องถิ่น เมืองยังเกี่ยวข้องกับประเพณี ความเชื่อที่หลากหลายของคนในท้องถิ่น และมักใช้ประกอบการบวงสรวง การจัดเลี้ยงรับรองแขกในงานพิธีกรรมต่างๆ ของท้องถิ่นทางภาคเหนือ

ความหมายของธุรกิจชุมชน

ธุรกิจชุมชน เป็นการร่วมมือกันเพื่อดำเนินการทางธุรกิจของคนในชุมชน ที่ไม่ใช่มุ่งเน้นแต่การสร้างผลกำไร แต่เน้นการเกิดประโยชน์กับชุมชนและสร้างความเข้มแข็งของชุมชน โดยขณะเดียวกันสามารถแข่งขันด้านคุณภาพในการผลิตกับธุรกิจเอกชนได้ เป็นการประกอบการของชุมชน โดยชุมชนและเพื่อชุมชน ตั้งแต่การระดมทุนต่างๆ การทำกิจการร่วมกัน การแบ่งปันผลประโยชน์ เกิดจากการใช้สิ่งที่มีอยู่ในชุมชนทั้งทุนทางสังคม ทุนทางวัฒนธรรม ทุนทางเศรษฐกิจ ทุนทางสิ่งแวดล้อมเพื่อการพึ่งตนเองและการเพิ่มรายได้ให้กับชุมชน ดังนั้นธุรกิจชุมชนจึงเป็นกิจกรรมที่บุคคล หรือองค์กรในชุมชนมีส่วนร่วมเป็นเจ้าของกิจการ และช่วยกันดำเนินการ มีการเรียนรู้และจัดการร่วมกัน เพื่อดำเนินการในกิจกรรมการผลิต แปรรูป การค้า และการบริหารที่สอดคล้องกับสังคม วัฒนธรรม ทรัพยากรธรรมชาติ และสิ่งแวดล้อมของชุมชน อันจะนำไปสู่ชีวิต และความเป็นอยู่ที่ดีขึ้นของคนในชุมชน

การวิจัยปฏิบัติการแบบมีส่วนร่วม

เป็นเทคนิคการศึกษาและวิเคราะห์ปัญหาชุมชนที่เน้นให้คนในชุมชนสามารถรวมตัวกันในรูปแบบขององค์กรประชาชนที่มีประสิทธิภาพ โดยเพิ่มศักยภาพของคนในชุมชนด้วยระบบข้อมูล ให้ประชาชนเห็นความสำคัญของข้อมูลเพราะข้อมูลจะช่วยให้คนในชุมชนสามารถวิเคราะห์ปัญหาของชุมชนและดำเนินการพัฒนาชุมชนต่อไป จึงต้องฝึกอบรมเพื่อสร้างทีมงานวิจัยของชุมชนขึ้นการวิจัยปฏิบัติการแบบมีส่วนร่วม เกิดจากการหลอมรวมแนวคิดการวิจัยอย่างมีส่วนร่วม (Participatory Research) และการวิจัยเชิงปฏิบัติการ (Action Research) เข้าด้วยกัน ซึ่งทั้ง 2 แนวนี้มีวัตถุประสงค์ที่แตกต่างกันอยู่บ้างกล่าวคือการวิจัยอย่างมีส่วนร่วมนั้นเป็นการศึกษาชุมชนโดยให้สมาชิกของชุมชนเข้ามามีส่วนในการศึกษาและเก็บรวบรวมข้อมูล รวมทั้งเป็นผู้ร่วมวิจัยด้วย แต่ไม่มีการปฏิบัติการ ไม่มีการนำไปประยุกต์แก้ปัญหา ส่วนการวิจัยเชิงปฏิบัติการเป็นกระบวนการวิจัยที่ผู้วิจัยกำหนดกิจกรรมอย่างใดอย่างหนึ่งขึ้นมา แล้วนำไปทดลองใช้กับกลุ่มเป้าหมายว่าได้ผลหรือไม่ หากยังไม่ได้ผลตามเป้าหมายก็นำกิจกรรมนั้นมาปรับปรุงแล้วนำไปทดลองใช้ใหม่กับกลุ่มเป้าหมายอีก จนกว่าจะได้ผลเป็นที่พอใจ จากนั้นจึงนำไปใช้และเผยแพร่ต่อไป ซึ่งการวิจัยเชิงปฏิบัติการแบบนี้ กลุ่มเป้าหมายอาจมีส่วนร่วมหรือไม่มีส่วนร่วมก็ได้ แต่การวิจัยปฏิบัติการแบบมีส่วนร่วม นั้น สมาชิกในชุมชนเข้ามามีส่วน

ร่วมในการศึกษา เก็บข้อมูลและร่วมวิจัย รวมทั้งมีส่วนร่วมในการกำหนดกิจกรรม แล้วร่วมปฏิบัติหรือทดลองตามกิจกรรมที่กำหนดขึ้นและในท้ายที่สุด ร่วมกันประเมินผลว่าเป็นไปตามที่กำหนดไว้หรือไม่เพียงใด การวิจัยปฏิบัติการแบบมีส่วนร่วมเป็นการวิจัยที่หน่วยงานพัฒนา และบุคลากรด้านการพัฒนาของประเทศต่างๆ เริ่มนำเข้ามาประยุกต์ใช้มากขึ้นในระยะหลัง เนื่องจากสอดคล้องกับกระแสการเปลี่ยนแปลงในสังคม ที่ให้ความสำคัญและอำนาจแก่คนและชุมชนในการกำหนดชะตาชีวิตตนมากขึ้น โดยเฉพาะอย่างยิ่งในวงการสาธารณสุขและสังคมสงเคราะห์ ซึ่งเป็นหน่วยงานที่น่าแนวการวิจัยแบบนี้มาใช้เป็นกลุ่มแรกและยังใช้มากในปัจจุบัน เนื่องจากเหมาะสมกับโจทย์การพัฒนาด้านสาธารณสุขและสวัสดิการสังคมที่ต้องการให้ชุมชนแก้ปัญหาของตนเองด้วยตนเองให้มาก การวิจัยปฏิบัติการแบบมีส่วนร่วมเป้าหมายคือ พัฒนาคนเป็นสำคัญ เป็นกระบวนการที่สร้างคน เพื่อไปสร้างชุมชนให้มีความเข้มแข็ง ให้มีความสามารถในการตอบสนองกับกระแสการเปลี่ยนแปลงจากภายนอก ไม่ว่าจะเป็นกระแสเศรษฐกิจ การเมือง สิ่งแวดล้อม สังคม และวัฒนธรรม หรือแม้แต่การศึกษาเพื่อให้ชุมชนนั้นๆ มีหลักคิด ของตนเอง และสามารถปรับตัวและเลือกเส้นทางการพัฒนาตนเองได้อย่างเหมาะสมต่อไป

วิสาหกิจชุมชน

วิสาหกิจชุมชน (Small and Micro community Enterprise--SMCE) หมายถึง “การประกอบการขนาดเล็กและขนาดจิ๋ว เพื่อจัดการทุนของชุมชนอย่างสร้างสรรค์ เพื่อการพึ่งพาตนเองและความเพียงพอของครอบครัวและชุมชน ทุน ในที่นี้ไม่ได้หมายถึงแต่เพียงเงิน แต่รวมถึงทรัพยากร ผลผลิต ความรู้ ภูมิปัญญา ทุนทางวัฒนธรรม และทุนทางสังคม (กฎเกณฑ์ทางสังคมที่ร้อยรัดผู้คนให้อยู่ร่วมกันเป็นชุมชน เป็นพี่น้องไว้ใจกัน) ให้เกิดประสิทธิภาพและยั่งยืน ยังประโยชน์ให้ชุมชนผู้เป็นเจ้าของวิสาหกิจนั้นเป็นหลัก”

วิสาหกิจชุมชน หมายถึง การประกอบการ ซึ่งรวมถึงกระบวนการคิด การจัดการผลผลิต และทรัพยากรทุกขั้นตอนโดยมีภูมิปัญญาขององค์กรชุมชนหรือเครือข่ายขององค์กรชุมชน เพื่อพัฒนาเศรษฐกิจสังคมและการเรียนรู้ของชุมชน ซึ่งมีได้มีเป้าหมายเพียงเพื่อการสร้างกำไรทางการเงินเพียงอย่างเดียว แต่รวมถึงกำไรทางสังคม ได้แก่ ความเข้มแข็งของชุมชนและความสงบสุขของสังคมด้วย

วิสาหกิจชุมชน คือ การประกอบการโดยชุมชนที่มีสมาชิกในชุมชนเป็นเจ้าของปัจจัยการผลิต ทั้งด้านการผลิต การค้า และการเงิน และต้องการใช้ปัจจัยการผลิตนี้ให้เกิดดอกผลทั้งทางเศรษฐกิจและสังคม ด้านเศรษฐกิจ คือ การสร้างรายได้และอาชีพ ด้านสังคม คือ การยึดโยงร้อยรัดความเป็นครอบครัวและชุมชนให้ร่วมคิด ร่วมทำ ร่วมรับผิดชอบ แบ่งทุกข์แบ่งสุขซึ่งกันและกัน โดยผ่านการประกอบกระบวนการของชุมชน

สำหรับความหมายของวิสาหกิจชุมชนตามพระราชบัญญัติส่งเสริมวิสาหกิจชุมชน พ.ศ. 2548 นั้น วิสาหกิจชุมชน หมายความว่า “กิจการของชุมชนเกี่ยวกับการผลิตสินค้าการให้บริการ หรือการอื่น ๆ ที่ดำเนินการโดยคณะบุคคลที่มีความผูกพัน มีวิถีชีวิตร่วมกันและรวมตัวกันประกอบกิจการดังกล่าว ไม่ว่าจะเป็นรูปนิติบุคคลในรูปแบบใดหรือไม่เป็นนิติบุคคล เพื่อสร้างรายได้และเพื่อการพึ่งพาตนเองของครอบครัว ชุมชนและระหว่างชุมชน ทั้งนี้ ตามหลักเกณฑ์ที่คณะกรรมการส่งเสริมวิสาหกิจชุมชนประกาศกำหนด” จากความหมายของวิสาหกิจชุมชนข้างต้นนั้น วิสาหกิจชุมชนจึงมีลักษณะที่สำคัญอยู่ 7 อย่างด้วยกัน ซึ่งถือเป็นองค์ประกอบของวิสาหกิจชุมชน คือ

- 1) ชุมชนเป็นเจ้าของกิจการเอง แต่อย่างไรก็ดี คนนอกอาจมีส่วนร่วมโดยอาจมีการถือหุ้นได้ เพื่อการมีส่วนร่วม ร่วมมือ และให้ความช่วยเหลือ แต่ไม่ใช่หุ้นใหญ่ทำให้มีอำนาจในการตัดสินใจ
- 2) ผลผลิตมาจากกระบวนการในชุมชน ซึ่งอาจจะนำวัตถุดิบบางส่วนมาจากภายนอกได้แต่เน้นการใช้ทรัพยากรในท้องถิ่นให้มากที่สุด
- 3) ริเริ่มสร้างสรรค์เป็นนวัตกรรมของชุมชน เพื่อการพัฒนาศักยภาพของชุมชนซึ่งมีความรู้ภูมิปัญญา หากมีกระบวนการเรียนรู้ที่เหมาะสมเกิดมีความเชื่อมั่นในตัวเองก็จะริเริ่มสร้างสรรค์สิ่งใหม่ ๆ ได้โดยไม่เอาแต่เลียนแบบหรือแสวงหาสูตรสำเร็จ
- 4) มีฐานภูมิปัญญาท้องถิ่นผสมผสานกับภูมิปัญญาสากล ฐานภูมิปัญญาท้องถิ่นเป็นฐานทุนที่สำคัญ เป็นการสืบทอดภูมิปัญญาท้องถิ่น โดยปรับประยุกต์ให้ทันสมัย ผสมผสานกับความรู้ภูมิปัญญาสากลหรือจากที่อื่น
- 5) มีการดำเนินการแบบบูรณาการเชื่อมโยงกิจกรรมต่าง ๆ อย่างเป็นระบบ ไม่ใช่ทำแบบโครงการเดี่ยว คล้ายกับปลูกพืชเดี่ยว แต่เป็นการทำแบบวนเกษตร คือ มีหลาย ๆ กิจกรรมประสานผืนพลัง (synergy) และเกื้อกูลกัน (cluster)
- 6) มีกระบวนการเรียนรู้เป็นหัวใจหลัก การเรียนรู้คือหัวใจของกระบวนการพัฒนาวิสาหกิจชุมชน หากไม่มีการเรียนรู้ก็จะมีแต่การเลียนแบบ การหาสูตรสำเร็จโดยไม่มีความคิดสร้างสรรค์ใหม่ ๆ หากไม่มีการเรียนรู้ก็จะมีวิสาหกิจชุมชนบนฐานความรู้ แต่บนฐานความรู้ลึก ความอยาก ความต้องการตามที่สื่อในสังคมกระตุ้นให้เกิด ทำให้ความอยากกลายเป็นความจำเป็นสำหรับชีวิตไปหมด
- 7) มีการพึ่งตนเองเป็นเป้าหมาย การพึ่งตนเองคือเป้าหมายอันดับแรกและสำคัญที่สุดของวิสาหกิจชุมชน ถ้าหากพลาดเป้าหมายนี้คือพลาดเป้า วิสาหกิจชุมชนจะกลายเป็นธุรกิจที่มีเป้าหมายที่กำไรก่อนที่จะคิดทำให้รอด ไม่พัฒนาเป็นขั้นเป็นตอนให้เกิดความมั่นคงก่อนที่จะก้าวไปพัฒนาธุรกิจ

การแบ่งตามลักษณะการประกอบการเป็นหลัก สามารถแบ่งออกได้ 2 ประเภท ดังนี้

- 1) วิสาหกิจชุมชนพื้นฐาน เป็นการผลิตเพื่อการใช้ในท้องถิ่นเป็นหลัก ซึ่งมีอยู่ 5 อย่าง คือ ข้าว อาหาร สมุนไพร ของใช้ ปุ๋ย ซึ่งอยู่ในขีดความสามารถของชาวบ้านทั่วไปจะทำได้ เป็นของต้องกินต้องใช้ประจำวัน มีมูลค่ามากกว่าครึ่งของค่าใช้จ่ายทั้งปีของแต่ละครัวเรือน แต่ชาวบ้านทั่วไป ไม่ได้อยู่ใกล้เมืองหรือไกลเมืองต่างก็ซื้อกินซื้อใช้
- 2) วิสาหกิจชุมชนก้าวหน้า เป็นวิสาหกิจชุมชนที่สามารถนำออกสู่ตลาดใหญ่ได้เพราะมีลักษณะเฉพาะตัว มีเอกลักษณ์ท้องถิ่น บางอย่างอาจมีสูตรเด็ดเคล็ดลับหรือคุณภาพดีในระดับมาตรฐาน สามารถแข่งขันกับผลิตภัณฑ์หรือสินค้าทั่วไปได้ หนึ่งตำบลหนึ่งผลิตภัณฑ์ ก็คือหนึ่งในวิสาหกิจชุมชนก้าวหน้า

การพัฒนาวิสาหกิจชุมชนต้นแบบ (นางจิระนุช ชาญณรงค์กุล ผู้อำนวยการกองส่งเสริมวิสาหกิจชุมชน กรมส่งเสริมการเกษตร)

วิสาหกิจชุมชน (community enterprise) หมายถึง กิจการของชุมชนเกี่ยวกับการผลิตสินค้า การให้บริการ หรือการอื่น ๆ ที่ดำเนินการโดยคณะบุคคลที่มีความผูกพัน มีวิถีชีวิตร่วมกันและรวมตัวกันประกอบกิจการดังกล่าวไม่ว่าจะเป็นนิติบุคคลในรูปแบบใดหรือไม่เป็นนิติบุคคล เพื่อสร้างรายได้และเพื่อการพึ่งพาตนเองของครอบครัว ชุมชนและระหว่างชุมชน ความหมายของวิสาหกิจ

ชุมชนโดยสรุป คือ การประกอบการเพื่อการจัดการ "ทุนของชุมชน" อย่างสร้างสรรค์ เพื่อการพึ่งตนเอง

"ทุนของชุมชน" ไม่ได้หมายถึงแต่เพียงเงิน แต่รวมถึงทรัพยากร ผลผลิต ความรู้ ภูมิปัญญา ทุนทางวัฒนธรรม ทุนทางสังคม พระราชบัญญัติส่งเสริมวิสาหกิจชุมชน พ.ศ. 2548 เป็นกฎหมายที่มีเจตนารมณ์ที่จะให้การส่งเสริมกิจการของชุมชนทั้งในส่วนที่เกี่ยวข้องกับการผลิตสินค้า การให้บริการ หรือการอื่น ๆ ให้มีความสามารถในการพึ่งพาตนเองได้ มีระบบเศรษฐกิจชุมชนที่เข้มแข็งพร้อมสำหรับการแข่งขันทางการค้าในทุกระดับ รวมไปถึงการพัฒนาวิสาหกิจชุมชนไปสู่การเป็นผู้ประกอบการกิจการขนาดย่อมและขนาดกลางต่อไป

การพัฒนาวิสาหกิจชุมชนต้นแบบเพื่อให้วิสาหกิจชุมชนได้เรียนรู้ตนเองในด้านต่าง ๆ ได้แก่ การกำหนดทิศทางของวิสาหกิจชุมชน การวางแผนดำเนินงาน การดำเนินงานด้านการตลาด การวิเคราะห์ผลการดำเนินงาน การบริหารสมาชิก เป็นต้น เพื่อเป็นต้นแบบและแนวทางให้วิสาหกิจชุมชน เจ้าหน้าที่ผู้ปฏิบัติงาน ได้เรียนรู้และพัฒนากิจการ วิสาหกิจชุมชนอย่างเหมาะสมต่อไป

คุณสมบัติของวิสาหกิจชุมชนที่มีสิทธิเข้ารับการคัดเลือกเป็นต้นแบบ

1. เป็นวิสาหกิจชุมชนที่จดทะเบียนตามพระราชบัญญัติส่งเสริมวิสาหกิจชุมชน พ.ศ. 2548 และผ่านการประเมินศักยภาพครั้งล่าสุดอยู่ในระดับดี
2. ต้องมีข้อมูลการประกอบการย้อนหลังให้คณะกรรมการตรวจสอบได้เป็นเวลาไม่น้อยกว่า 3 ปี นับตั้งแต่ประกาศรับสมัคร
3. การประกอบกิจการต้องดำเนินงานโดยกลุ่มคนในชุมชน และสอดคล้องกับศักยภาพบริบทของชุมชนหรือแผนชุมชน
4. ต้องมีกิจกรรมที่หลากหลาย มีความเชื่อมโยงและเกื้อกูลซึ่งกันและกัน

แนวทางในการพิจารณาคัดเลือกเป็นต้นแบบ

เป็นแนวทางที่ใช้ในการพิจารณาแนวคิดและการดำเนินงานของวิสาหกิจชุมชน เพื่อบ่งชี้ความสามารถในการพัฒนาตนเองของวิสาหกิจชุมชน เพื่อความเข้มแข็งอย่างยั่งยืนเพื่อให้ได้วิสาหกิจชุมชนตามคุณลักษณะของวิสาหกิจชุมชนดีเด่นที่พึงประสงค์

หลักเกณฑ์การคัดเลือกประกอบด้วย 5 หมวด ประกอบด้วย

1. ความคิดริเริ่ม หมายถึง การมีวิสัยทัศน์ แนวคิดในการสร้างโอกาส สร้างกิจกรรมเพื่อพัฒนาแก้ปัญหาของกลุ่มได้อย่างตรงประเด็น ปัญหารุนแรงที่ทำให้คนต้องมารวมตัวกันเป็นวิสาหกิจชุมชน เพื่อรวมพลังในการจัดปัญหาของตนเอง เช่น ความยากจน หนี้สิน ความเหลื่อมล้ำ ความเป็นธรรม ภัยธรรมชาติ เป็นต้น มีความคิดริเริ่มในการสร้างกลยุทธ์เพื่อพัฒนาไปสู่สิ่งที่มุ่งหวังตอบสนองความต้องการของสมาชิกและสร้างสรรค์สิ่งใหม่ เพิ่มมูลค่า คุณค่า โดยมีความเหมาะสมกับศักยภาพและเงื่อนไขในพื้นที่ ได้แก่ ทุนทางสังคม ตลาด สภาพเศรษฐกิจ สังคมและการเมืองของชุมชนหรือท้องถิ่น นั้น เป็นการวัดกระบวนการคิดของวิสาหกิจชุมชนซึ่งต้องแสดงให้เห็นว่าสามารถวิเคราะห์ปัญหาที่แท้จริงได้ สามารถอธิบายที่มาของการตัดสินใจทำกิจกรรมต่าง ๆ ได้อย่างสมเหตุสมผล โดยพิจารณาจากความคิดริเริ่มในเรื่องต่าง ๆ ดังนี้

1.1 มีระบบการเรียนรู้อย่างต่อเนื่อง โดยมีกระบวนการเรียนรู้ในการรู้จักตนเอง เพื่อทราบศักยภาพและขีดจำกัดของชุมชน และเรียนรู้เพิ่มเติมจากภายนอกอย่างเป็นระบบ

1.2 มีแนวคิดในการจัดการทุน เพื่อให้สามารถมีทุนในการประกอบการค้าภายใต้เงื่อนไขของการพึ่งตนเองเป็นเบื้องต้น

1.3 มีแนวคิดในการจัดระบบวิสาหกิจชุมชนที่มีกิจกรรมหลากหลาย เกื้อกูลกันตามฐานทรัพยากร ภูมิปัญญาหรือเงื่อนไขของท้องถิ่น

1.4 มีแนวคิดในการจัดระบบสวัสดิการที่ดีสำหรับสมาชิกและชุมชน

1.5 มีการสร้างสรรค์สิ่งใหม่ หรือสร้างมูลค่าเพิ่มจากฐานทรัพยากรภูมิปัญญาท้องถิ่น มีความโดดเด่นและสอดคล้องกับบริบทของชุมชน

2. ความสามารถในการบริหารและการจัดการสถาบัน หมายถึง ความสามารถของกรรมการและสมาชิกในการบริหารจัดการ โดยยึดหลักปรัชญาเศรษฐกิจพอเพียงเป็นแนวทางไม่ว่าจะเป็นวิสาหกิจชุมชนระดับพื้นฐานหรือระดับก้าวหน้า เพื่อให้วิสาหกิจชุมชนมีการพัฒนาอย่างต่อเนื่อง ยั่งยืน วิสาหกิจชุมชนต้องมีการบริหารจัดการครบ 9 ด้าน การคัดเลือกพิจารณาจากรายละเอียดการดำเนินงานในแต่ละด้าน วิสาหกิจชุมชนดีเด่นต้องมีการดำเนินการครบทุกด้าน ดังนี้

2.1 ด้านแผนการดำเนินงาน

1) มีการกำหนดเป้าหมายและทิศทาง (วิสัยทัศน์) ที่มุ่งไปสู่การพึ่งตนเองอย่างยั่งยืน ให้ความเหมาะสมสอดคล้องกับเงื่อนไขของแต่ละวิสาหกิจชุมชน

2) มีแผนการดำเนินงานและกิจกรรมหรือมีการประสานแผนกับหน่วยงานภาคีที่จะทำให้บรรลุตามวิสัยทัศน์

3) ลักษณะแผนการดำเนินงานและกิจกรรมที่มีเหตุผลสอดคล้องเหมาะสมกับเงื่อนไขของชุมชน

4) มีแผนควบคุมหรือแผนบริหารความเสี่ยงหรือมีการเตรียมตัวให้พร้อมรับผลกระทบที่อาจจะเกิดขึ้นจากการเปลี่ยนแปลงต่าง ๆ

5) มีการทบทวนและปรับปรุงแผนให้เหมาะสมอย่างต่อเนื่อง

2.2 ด้านทรัพยากรและการเงิน

1) มีการนำทรัพยากรที่มีมาใช้ให้แผนงานบรรลุตามที่กำหนด

2) ที่มาของเงินทุนและทรัพยากรมีความชัดเจน เช่น ทรัพยากรที่มีอยู่เดิม สะสมทุนจากสมาชิก ระดมทุนจากสมาชิก กู้ หรือหาจากภายนอกเพิ่มเติม

3) การใช้ทรัพยากรอย่างประหยัดและมีประสิทธิภาพสูงสุด

2.3 ด้านระบบบัญชี

1) มีการบันทึกบัญชี

2) ดำเนินการปิดบัญชีได้ถูกต้องตามเวลา

3) มีการสื่อสาร เผยแพร่ข้อมูลการเงินบัญชีอย่างสม่ำเสมอพิจารณาจากสินทรัพย์ เงินทุนหมุนเวียน หนี้สิน รายได้ กำไร ขาดทุน เงินปันผล

4) มีการใช้ประโยชน์จากข้อมูลบัญชี

2.4 ด้านโครงสร้างและบทบาทหน้าที่

1) มีการกำหนดโครงสร้างที่เหมาะสมกับการประกอบการตามความจำเป็นของแต่ละวิสาหกิจชุมชน

2) มีการบริหารจัดการคนให้เหมาะสมกับบทบาทหน้าที่

- มีการจัดเตรียมคนให้ปฏิบัติตามแผนที่กำหนด

- คนที่ถูกกำหนดให้ปฏิบัติงานตามบทบาทหน้าที่ที่มีความเหมาะสมกับงานที่ได้รับ

มอบหมาย

- มีการชี้แจงหรือแจ้งให้ผู้ที่ได้รับมอบหมายบทบาทหน้าที่รับทราบ

- ปริมาณงานที่มอบหมายแต่ละคนมีความเหมาะสม

2.5 ด้านการกำหนดกฎระเบียบหรือข้อตกลง ข้อบังคับการอยู่ร่วมกัน

1) มีกฎระเบียบหรือข้อตกลง ข้อบังคับ ที่เกี่ยวข้องและจำเป็นต่อการบริหาร ตามความพอเหมาะพอดี ไม่น้อยหรือมากเกินไป

2) กฎ ระเบียบ หรือข้อตกลง ข้อบังคับ ถูกกำหนดโดยสมาชิก

3) กฎ ระเบียบ หรือข้อตกลง ข้อบังคับ มีความชัดเจนและมีบันทึกไว้เป็นหลักฐาน

4) มีระบบการควบคุมให้ปฏิบัติตามระเบียบ หรือข้อตกลง ข้อบังคับ ที่กำหนดไว้

5) มีกฎระเบียบ หรือข้อตกลง ข้อบังคับ ในการจัดสวัสดิการแก่สมาชิกและชุมชน

2.6 ด้านการบริหารธุรกิจ

1) ผลิตสินค้า/บริการตรงตามความต้องการของลูกค้า (ลูกค้าหมายถึงผู้ใช้สินค้า/บริการ อาจเป็นภายในครัวเรือน ชุมชนหรือลูกค้าภายนอก)

2) สินค้า/บริการมีคุณภาพ โดยมีการตรวจสอบควบคุมอย่างสม่ำเสมอ

3) มีฐานคิดในการกำหนดราคาอย่างมีเหตุผล

4) มีการกำหนดปริมาณการผลิตสินค้า/บริการที่เหมาะสมมีความสมดุลทั้งทางเศรษฐกิจ สังคม และสิ่งแวดล้อม

5) มีเป้าหมายตลาดชัดเจน และสามารถบริหารการกระจายสินค้าและบริการสู่ตลาดที่กำหนดไว้ได้

6) มีการเชื่อมโยงเครือข่ายด้านต่าง ๆ

7) มีการจัดสรรกำไร สวัสดิการและผลตอบแทนแก่สมาชิกกรรมการชุมชนและสังคม

2.7 ด้านการจัดการข้อมูล

1) มีการรวบรวมข้อมูลและจัดเก็บอย่างเป็นระบบ สะดวกในการใช้งาน

2) ข้อมูลมีคุณภาพ ถูกต้อง น่าเชื่อถือ เหมาะสม เพียงพอ ทันสมัย เป็นปัจจุบัน

3) มีการใช้ประโยชน์จากข้อมูลที่จัดเก็บอย่างต่อเนื่อง

2.8 ด้านการสื่อสาร

1) มีการสื่อสารภายในกลุ่มสมาชิกและเครือข่าย มีระบบ/วิธีการสื่อสาร เช่น ประชุม อบรม มีการสื่อสารอย่างต่อเนื่อง

2) มีการสื่อสารกับบุคคลภายนอก มีระบบ/วิธีการสื่อสาร เช่น การประชาสัมพันธ์ มีการสื่อสารอย่างต่อเนื่อง

2.9 ด้านการมีส่วนร่วมกับองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น เป็นการประเมินการเป็นที่ยอมรับของวิสาหกิจชุมชนต่อชุมชนนั้น ๆ ซึ่งจะส่งผลต่อเศรษฐกิจชุมชนเน้นการช่วยขับเคลื่อนช่วยผลักดันหรือทำให้เป็นที่สนใจขององค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น (อปท.)

1) อปท. มีแผนงาน งบประมาณที่ส่งเสริมและสนับสนุนวิสาหกิจชุมชน

2) อปท. มีการอำนวยความสะดวกแก่วิสาหกิจชุมชน เช่น การให้ใช้ที่ดิน โรงเรือน เครื่องมือ อุปกรณ์ต่าง ๆ

3) อปท. ให้การสนับสนุนด้านการพัฒนาความรู้แก่วิสาหกิจชุมชน เช่น จัดฝึกอบรม ศึกษาดูงาน

4) อปท. มีการประชาสัมพันธ์ผลงานให้วิสาหกิจชุมชน สร้างชื่อเสียงให้เป็นที่รู้จัก ประกาศยกย่องเชิดชู ให้คุณค่าแก่วิสาหกิจชุมชน เช่น เป็นสโลแกนประจำท้องถิ่น

3. บทบาทและการมีส่วนร่วมของสมาชิกต่อสถาบัน หมายถึง การที่สมาชิกทุกคนมีส่วนร่วมในทุกขั้นตอนของการดำเนินการ เริ่มตั้งแต่การเรียนรู้ การตัดสินใจ มารวมตัวกันเพื่อแก้ปัญหาของตนเอง การตัดสินใจในการบริหารจัดการทุกขั้นตอน จนถึงกำหนดในการจัดสรรรายได้หรือผลกำไร เพื่อเป็นสวัสดิการแก่ สมาชิกและชุมชน การส่งเสริมการพัฒนาตนเองของสมาชิก การพิจารณาวิสาหกิจชุมชนดีเด่นพิจารณาจาก

3.1 การมีส่วนร่วมในขั้นตอนต่าง ๆ ของการพัฒนาวิสาหกิจชุมชน

- 1) ร่วมกันคิดและกำหนดวิสัยทัศน์
- 2) การร่วมวิเคราะห์ วางแผน การรวมกลุ่มกันทำกิจกรรมเพื่อแก้ปัญหาของตนเอง
- 3) การร่วมตัดสินใจในการดำเนินกิจกรรม ทั้งด้านธุรกิจการประกอบการและด้านสังคม
- 4) ร่วมติดตาม ตรวจสอบ ผลการดำเนินงาน
- 5) ร่วมรับผิดชอบต่อผลการกระทำ รับประโยชน์ร่วมกัน เช่น การแบ่งผลกำไร การจัดสวัสดิการ

3.2 การมีส่วนร่วมในการพัฒนาสมาชิก

- 1) ร่วมกันคิด เสนอความเห็นในการหาความรู้เพื่อการพัฒนาตนเองของสมาชิก
- 2) ร่วมกันวางแผน กำหนดแนวทางการพัฒนาตนเองของสมาชิก
- 3) ร่วมกันสนับสนุนให้สมาชิกได้รับการพัฒนาตนเองตามแนวทางที่กำหนด

4. ความมั่นคงและฐานะทางเศรษฐกิจของสถาบัน หมายถึง ความเจริญเติบโต ความมั่นคงทางเศรษฐกิจของสมาชิก เนื่องจากกิจกรรมที่ดำเนินการร่วมกันมีความหลากหลาย เชื่อมโยง เกื้อกูลกัน ส่งผลให้เกิดการลดความเสี่ยงในการประกอบการตอบสนองความต้องการสร้างความพอใจและความสุขให้สมาชิก ทำให้สมาชิกมีความเชื่อมั่นในสถาบันและสร้างความมั่นใจของสมาชิกในการดำเนินการร่วมกับกลุ่มต่อไป ซึ่งจะนำไปสู่ความมั่นคงเข้มแข็งของกลุ่ม โดยพิจารณาจาก

4.1 กิจกรรมมีความหลากหลาย เชื่อมโยงเกื้อกูลกัน ส่งผลให้เกิดการลดความเสี่ยงในการประกอบการ

- 4.2 สมาชิกมีสวัสดิการอย่างเป็นระบบ
- 4.3 สมาชิกมีรายได้เพิ่มขึ้นและหรือมีรายจ่ายลดลง
- 4.4 หนี้ของสมาชิกไม่เพิ่มขึ้นหรือสามารถบริหารจัดการหนี้สินได้
- 4.5 สมาชิกและกลุ่มมีเงินออม
- 4.6 กลุ่มมีเงินทุนสำรองสำหรับประกอบการได้อย่างต่อเนื่อง
- 4.7 กิจกรรมมีการเติบโตอย่างต่อเนื่องหรือมีสมาชิกเพิ่มขึ้น
- 4.8 มีการเตรียมการเพื่อสืบทอดกิจการในอนาคต

5. การทำกิจกรรมด้านสวัสดิการชุมชน สาธารณประโยชน์และการอนุรักษ์ทรัพยากรธรรมชาติและสิ่งแวดล้อม หมายถึง การทำกิจกรรมของกลุ่มที่เอื้ออำนวยต่อประโยชน์ของสาธารณะ ทั้งด้านเศรษฐกิจและสังคม สวัสดิการชุมชน รวมทั้งการทำกิจกรรมที่ใช้ทรัพยากรอย่าง

ยั่งยืน และสามารถบริหารให้ใช้ได้ตลอดไป (Sustainability) โดยพิจารณาจากกิจกรรมที่ทำในนามของกลุ่มเท่านั้น ดังนี้

5.1 มีการจัดกระบวนการเพื่อปลูกฝังจิตสำนึกในการเสียสละ ช่วยเหลือเกื้อกูล อนุรักษ์ทรัพยากรธรรมชาติ และสิ่งแวดล้อมแก่สมาชิก

5.2 มีกระบวนการผลิตและบริการของกลุ่มที่ไม่ทำลายทรัพยากร สิ่งแวดล้อม

5.3 มีการส่งเสริมการรักษา หรือมีความใส่ใจต่อสิ่งแวดล้อม (เช่น การคัดแยกขยะ เพื่อนำกลับมาใช้ใหม่ ทำแก๊สชีวภาพ การบำบัดน้ำเสีย ฯลฯ)

5.4 มีการทำกิจกรรมด้านสาธารณประโยชน์แก่ชุมชน

5.5 มีการยอมรับของชุมชน โดยมีบุคคลอื่นที่ไม่ใช่สมาชิกวิสาหกิจชุมชนให้การรับรอง เช่น พระสงฆ์ คณะกรรมการหมู่บ้าน ครู ผู้นำท้องถิ่นหรือชาวบ้านทั่วไป และวิสาหกิจชุมชนได้ช่วยชุมชนอย่างไร มีการขยายผลอย่างไร

5.6 มีการจัดสวัสดิการชุมชน เช่น จัดสวัสดิการให้แก่ผู้สูงอายุ ผู้ด้อยโอกาส ผู้พิการ เด็ก ผู้ป่วย ผู้เสียชีวิต ผู้ติดยาเสพติด

ภูมิปัญญาชาวบ้าน

ภูมิปัญญาชาวบ้าน หมายถึง ความรู้ของชาวบ้าน ซึ่งเรียนรู้มาจากปู่ ย่า ตา ยาย ญาติพี่น้อง และความเฉลียวฉลาดของแต่ละคน หรือผู้มีความรู้ในหมู่บ้านในท้องถิ่นต่าง ๆ ภูมิปัญญาชาวบ้านเป็นเรื่องการทำมาหากิน เช่น การจับปลา การจับสัตว์ การปลูกพืช การเลี้ยงสัตว์ การทอผ้า การทำเครื่องมือการเกษตร

ภูมิปัญญาเหล่านี้เป็นความรู้ความสามารถที่บรรพบุรุษได้สร้างสรรค์และถ่ายทอดมาให้เรา มีวิธีการหลายอย่างที่ทำให้ความรู้เหล่านี้เกิดประโยชน์แก่สังคมปัจจุบัน คือ

1) การอนุรักษ์ คือ การบำรุงรักษาสิ่งที่ดีงามไว้เช่น ประเพณีต่าง ๆ หัตถกรรม และคุณค่า หรือการปฏิบัติตนเพื่อความสัมพันธ์อันดีกับคนและสิ่งแวดล้อม เช่นการทอผ้าโดยใช้วัสดุที่หาได้จากธรรมชาติตั้งแต่การย้อม จนถึงการทอผ้าแล้วแต่ได้จากธรรมชาติทั้งสิ้น

2) การฟื้นฟู คือ การรื้อฟื้นสิ่งที่ดีงามที่หายไป เลิกไป หรือกำลังจะเลิก ให้กลับมาเป็นประโยชน์ เช่นการรื้อฟื้นดนตรีไทย

3) การประยุกต์ คือ การปรับหรือการผสมผสานความรู้เก่ากับความรู้ใหม่เข้าด้วยกัน ให้เหมาะสมกับสมัยใหม่ เช่น การใช้ยาสมุนไพรในโรงพยาบาล ประสานกับการรักษาสมัยใหม่ การทำพิธีบวงสรวงไม้ เพื่อให้เกิดสำนึกการอนุรักษ์ธรรมชาติ รักษาป่ามากยิ่งขึ้น การประยุกต์ประเพณีการทำบุญข้าวเปลือกที่วัดมาเป็นการสร้างธนาคารข้าวเพื่อช่วยเหลือผู้ที่ขาดแคลน

4) การสร้างใหม่ คือ การค้นคิดใหม่ที่สัมพันธ์กับความรู้ดั้งเดิม เช่น การประดิษฐ์โปงลาง การคิดโครงการพัฒนาเพื่อแก้ไขปัญหาของชุมชน โดยอาศัยคุณค่าความเอื้ออาทรที่ชาวบ้านเคยมีต่อกันมาหารูปแบบใหม่ เช่น การสร้างธนาคารข้าว ธนาคารโคกระบือ การรวมกลุ่มแม่บ้าน เยาวชน เพื่อทำกิจกรรมกันอย่างมีระบบมากยิ่งขึ้น

ภูมิปัญญาเป็นความรู้ที่ประกอบไปด้วยคุณธรรม ซึ่งสอดคล้องกับวิถีชีวิตดั้งเดิมนั้น ชีวิตของชาวบ้านไม่ได้แบ่งแยกเป็นส่วนๆ หากแต่ทุกอย่างมีความสัมพันธ์กันทำมาหากิน การร่วมกันในชุมชน การปฏิบัติศาสนา พิธีกรรมและประเพณี

ความรู้เป็นคุณธรรม เมื่อผู้คนใช้ความรู้นั้นเพื่อสร้างความสัมพันธ์ที่ดีระหว่าง คนกับคน คนกับธรรมชาติ และคนกับสิ่งเหนือธรรมชาติ ความรู้เหล่านี้เกี่ยวข้องกับการดำเนินชีวิต เป็นแนวทางหลักเกณฑ์ วิธีปฏิบัติที่เกี่ยวกับความสัมพันธ์ระหว่างสมาชิกของครอบครัว ความสัมพันธ์กับคนอื่น ความสัมพันธ์กับผู้ล่วงลับไปแล้ว กับสิ่งศักดิ์สิทธิ์ และกับธรรมชาติ

ความรู้เรื่องทำมาหากินมีอยู่มาก เช่น การทำไร่ทำนา การปลูกพืช การเลี้ยงสัตว์ การจับปลา จับสัตว์ การทอผ้า ทั้งผ้าฝ้ายและผ้าไหม ซึ่งมีลวดลายที่สะท้อนให้เห็นถึงความเชื่อและความคิดของชาวบ้าน การทำเครื่องปั้นดินเผา การแกะสลักไม้และหิน ซึ่งจะพบได้จากโบราณสถานในพิพิธภัณฑ์ต่างๆ

องค์ประกอบของแผนธุรกิจ

การจัดทำแผนธุรกิจไม่มีรูปแบบที่ตายตัว แต่ควรประกอบด้วยข้อมูลที่ครอบคลุมทุกประเด็นสำคัญที่เกี่ยวข้องกับธุรกิจ โดยจะมีองค์ประกอบหลัก ดังนี้ (Barringer and Ireland, 20120; Ryan and Hiduke, 2009)

1. บทสรุปสำหรับผู้บริหาร เป็นส่วนที่จะสรุปใจความสำคัญๆ ของแผนธุรกิจ ซึ่งต้องชี้ให้เห็นประเด็นชัดเจนว่ามีโอกาสเกิดขึ้นในตลาดสำหรับธุรกิจที่กำลังคิดจะทำและสินค้าหรือบริการที่จะพัฒนาขึ้นจะสามารถใช้โอกาสนั้นให้เป็นประโยชน์ได้อย่างไร
2. ประวัติย่อของกิจการ ให้ข้อมูลเบื้องต้นเกี่ยวกับประวัติความเป็นมาของกิจการ ทั้งด้านรูปแบบการจัดตั้งหรือจดทะเบียนธุรกิจ ตลอดจนแนวคิดและที่มาของการเล็งเห็นโอกาสทางการตลาด การคิดค้นและพัฒนาสินค้าหรือบริการเพื่อนำเสนอให้แก่ลูกค้ากลุ่มเป้าหมาย นอกจากนี้ควรให้ข้อมูลเกี่ยวกับเป้าหมายระยะยาวที่ต้องการให้เป็นในอนาคตด้วย
3. การวิเคราะห์สถานการณ์ เป็นการทำความเข้าใจถึงสภาพแวดล้อมของการดำเนินธุรกิจในปัจจุบัน และแนวโน้มการเปลี่ยนแปลงในอนาคตของปัจจัยที่ส่งผลกระทบต่อสถานการณ์การแข่งขันทั้งปัจจัยภายในและปัจจัยภายนอก ความน่าสนใจโดยรวมของอุตสาหกรรม ตลอดจนความสามารถในการทำกำไรและความพร้อมในด้านต่าง ๆ ของกิจการ
4. วัตถุประสงค์และเป้าหมายทางธุรกิจ หมายถึง ผลลัพธ์ทางธุรกิจที่กิจการต้องการได้รับในช่วงระยะเวลาของแผนอาจเป็นเป้าหมายโดยรวมของกิจการ เป้าหมายเฉพาะด้านในแต่ละแผนกหรือลักษณะงาน โดยอาจแบ่งเป็นหมายระยะสั้นคือภายใน 1 ปี เป้าหมายระยะกลางประมาณ 3-5 ปี และเป้าหมายระยะยาวที่นานกว่า 5 ปี
5. แผนการตลาด เป็นการกำหนดกลยุทธ์และวิธีในการดำเนินกิจกรรมทางการตลาดเพื่อให้กิจการสามารถบรรลุวัตถุประสงค์และเป้าหมายที่มุ่งหวัง โดยคำนึงถึงการใช้ทรัพยากรทางการตลาดให้เกิดประโยชน์สูงสุด ในการตอบรับกับความเป็นไปและแนวโน้มการเปลี่ยนแปลงของสภาพแวดล้อมในการดำเนินธุรกิจทั้งภายนอกและภายในกิจการ
6. แผนการจัดการและแผนบุคลากร เป็นการระบุโครงสร้างการบริหารงานให้ชัดเจน การแบ่งหน้าที่ความรับผิดชอบโดยเขียนให้เห็นว่าทีมงานผู้บริหารเป็นทีมที่ดี มีความสามารถและความชำนาญในกิจการที่ทำ
7. แผนการดำเนินงานหรือแผนการผลิต การปฏิบัติการที่ดีจะต้องสะท้อนความสามารถของกิจการ ในการจัดการกระบวนการผลิต และปฏิบัติการให้มีประสิทธิภาพและประสิทธิผล เพื่อเพิ่ม

ศักยภาพในการแข่งขันให้แก่ธุรกิจ กำลังการผลิต การจัดซื้อวัตถุดิบ ระบบสินค้าคงคลัง การจัดหาทำเลที่ตั้ง ฯลฯ

8. แผนการเงิน เป็นการวางแผนว่าจะต้องใช้เงินลงทุนจำนวนเท่าใด จะได้มาจากแหล่งใดบ้าง จากแหล่งเงินทุนภายในรูปของการกู้ยืมจากเจ้าหนี้เรียกว่า กิจกรรมจัดหาเงิน (Financing activities) จากนั้นจะเป็นเรื่องของการตัดสินใจนำเงินไปแปลงทุน หรือกิจกรรมลงทุน (Investing activities) ซึ่งจะแตกต่างกันไปตามประเภทของธุรกิจ และต่อด้วยกิจกรรมสำคัญคือ กิจกรรมดำเนินงาน (Operating activities) ซึ่งประกอบด้วยการผลิต การจัดซื้อ การขาย และการจ่ายค่าใช้จ่ายต่าง ๆ

9. แผนการดำเนินงาน หลังจากผู้ประกอบการกำหนดกลยุทธ์ในด้านต่าง ๆ ของกิจการอย่างรอบคอบและครบถ้วนแล้ว ขั้นตอนต่อมาคือการจัดทำรายละเอียดของกลยุทธ์ดังกล่าว โดยกำหนดกิจกรรมของกลยุทธ์แต่ละด้านให้เป็นรูปธรรมที่ชัดเจน

10. แผนฉุกเฉิน แผนฉุกเฉินนี้มีไว้เป็นการเตรียมแนวทางการดำเนินงานล่วงหน้า ในกรณีที่สถานการณ์หรือผลลัพธ์จากการดำเนินงานไม่เป็นไปตามที่คาดไว้ หรือมีเหตุการณ์ที่ไม่คาดฝันเกิดขึ้นจนเป็นผลกระทบในทางลบกับกิจการ ซึ่งโดยทั่วไปผู้ประกอบการควรอธิบายลักษณะความเสี่ยงทางธุรกิจที่อาจส่งผลให้การดำเนินธุรกิจไม่เป็นไปอย่างราบรื่น ตามแผนธุรกิจที่ได้กำหนดไว้

จะเห็นได้ว่าการจัดทำแผนธุรกิจไม่ใช่เรื่องง่าย เพราะผู้ประกอบการจะต้องคิดและวิเคราะห์ความเป็นไปได้ของธุรกิจในทุก ๆ ด้านอย่างละเอียดรอบคอบ อย่างไรก็ตามการเขียนแผนธุรกิจก็ไม่ใช่เรื่องยากจนเกินความสามารถ เพราะเป็นสิ่งสำคัญและจำเป็นอย่างยิ่งสำหรับผู้ประกอบการมือใหม่ทั้งหลาย เพราะนอกจากจะเป็นการลดความเสี่ยงให้แก่ธุรกิจแล้ว แผนธุรกิจที่ดียังเป็นเสมือนเข็มทิศนำทางให้ธุรกิจประสบความสำเร็จและเติบโตอย่างยั่งยืนดังที่ตั้งใจไว้

โมเดลธุรกิจ (Business model)

เครื่องมือสำหรับเขียนแผนธุรกิจฉบับย่อ ที่เหมาะสำหรับกลุ่มธุรกิจ Startup เพราะทำให้เห็นภาพรวมของธุรกิจได้ในเวลาอันรวดเร็ว โดยการลดขั้นตอนที่ไม่จำเป็นของการออกแบบธุรกิจออกบ้าง เพื่อให้กลุ่มธุรกิจ Startup สามารถทำผลิตภัณฑ์ต้นแบบออกมาทดลองตลาดได้อย่างตรงกับความต้องการ และเหมาะสมกับช่วงเวลาและสภาพตลาดที่มีการเปลี่ยนแปลงค่อนข้างเร็ว

ซึ่งการเขียน โมเดลธุรกิจ จะคล้ายกับการเขียน แผนผังโมเดลธุรกิจ “Business model canvas” ต่างกันตรงที่ Lean Canvas จะให้ความสำคัญกับ “การค้นหาปัญหาหรือความต้องการที่แท้จริงของลูกค้าเป้าหมาย” โดยการทดสอบสมมุติฐานที่เราสร้างขึ้นมากับกลุ่มคนที่เรียกว่า “ลูกค้าสมมติ (Persona)” แล้วทำสินค้าตัวอย่าง ซึ่งอาจเป็นสินค้าทดลอง หรือเป็นเพียงภาพสเก็ตช์ก็ได้ เพื่อออกมาทดสอบตลาดหรือประกอบการทำแบบสอบถามเพื่อดูว่าตรงกับความต้องการจริงหรือไม่ แล้วนำความคิดเห็นเหล่านั้นมาปรับปรุง (Pivot) สินค้าหรือโมเดลธุรกิจต่อไป โดยมีแนวคิดในการกำหนดโมเดลในการสร้างโครงสร้างที่มาของรายได้ดังนี้ (Osterwalder and Pigneur, 2010)

1. ทำอะไร (สินค้า) คุณค่าสินค้าหรือบริการ (VP) ต้องระบุให้ได้ว่าสินค้าหรือบริการของเรานั้นคืออะไรหรือสามารถทำอะไรให้ลูกค้าได้บ้าง เพราะเป็นปัจจัยสำคัญที่จะทำให้ลูกค้าตัดสินใจซื้อสินค้าหรือบริการ ไม่ว่าจะเป็นการนำเสนอความแปลกใหม่ ความสะดวกในการใช้งาน ต้นทุนต่ำ ความเสี่ยงต่ำ

2. ทำอย่างไร

2.1 ทรัพยากรหลัก (KR) ทรัพยากรของธุรกิจมีความสำคัญต่อการทำให้แผนธุรกิจสำเร็จ ซึ่งเป็นทรัพยากรที่มีอยู่แล้วและจำเป็นต้องมี เช่น คน เครื่องจักร ทรัพยากรบุคคล เทคโนโลยีต่าง ๆ

2.2 กิจกรรมหลัก (KA) กิจกรรมหรืองานหลักของธุรกิจคืออะไร เช่น กระบวนการผลิต การให้บริการ หรือการสร้างเครือข่าย

2.3 พันธมิตร (KP) เนื่องจากกิจกรรมหลักบางกิจกรรมไม่สามารถทำได้เอง หรือมีธุรกิจอื่นทำได้ดีกว่า จึงจำเป็นต้องหาหุ้นส่วนทางธุรกิจเพื่อกระจายความเสี่ยงและทำให้ธุรกิจเกิดประโยชน์สูงสุดแก่ธุรกิจ จึงต้องทำการจ้างsupplier หรือหาหุ้นส่วนเพื่อพัฒนาธุรกิจ

3. ทำ(ขาย)ให้ใคร

3.1 กลุ่มลูกค้า (CS) ธุรกิจต้องระบุให้ชัดเจนว่ากลุ่มเป้าหมายธุรกิจเป็นใคร เนื่องจากหัวใจสำคัญการทำธุรกิจคือลูกค้า หากสินค้าที่ทำไม่ตรงกับความต้องการของกลุ่มเป้าหมายจะไม่เกิดการซื้อขาย จึงต้องวิเคราะห์ลูกค้าเป้าหมายและต้องแยกให้ออกระหว่าง ผู้ซื้อกับผู้ใช้

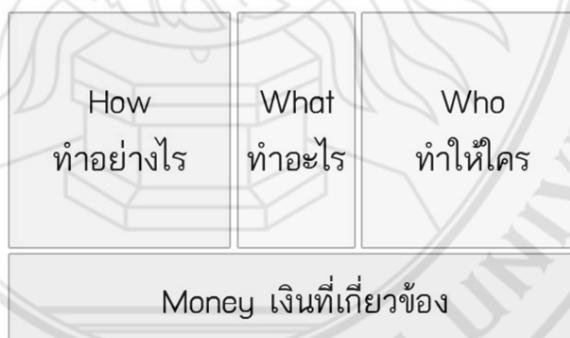
3.2 ช่องทางการเข้าถึง (CH) เป็นการกำหนดช่องทางที่จะทำให้ธุรกิจเข้าถึงลูกค้าหรือลูกค้าเข้าถึงธุรกิจได้โดยสะดวกและเร็ว โดยตระหนักถึงช่องทางการสื่อสารและช่องทางการส่งมอบสินค้าไปถึงมือลูกค้า

3.3 ความสัมพันธ์กับลูกค้า (CR) ธุรกิจต้องสร้างและรักษาความสัมพันธ์กับลูกค้าในลักษณะอย่างไรบ้างเนื่องจากลูกค้ามีรูปแบบดำเนินชีวิตที่ต่างกัน

4. คำนวณหรือไม่ทางการเงิน

4.1 รายได้หลัก (RS) เป็นรูปแบบของรายได้ที่ธุรกิจจะได้รับกลับมา โดยต้องมองให้ออกว่าจะได้รายได้เหล่านั้นมาด้วยวิธีการหรือรูปแบบใด เช่น ค่าสมาชิก ค่าเช่า ค่าสินค้า ค่าบริการหรือค่าโฆษณา

4.2 โครงสร้างต้นทุน (CS) ในแต่ละธุรกิจมีค่าใช้จ่ายในการประกอบธุรกิจประกอบด้วย ค่าใช้จ่ายคงที่และค่าใช้จ่ายไม่คงที่ เช่น ค่าน้ำค่าไฟ วัตถุดิบ ค่าเช่า ค่าจ้าง ค่าใช้จ่ายบริหารที่จะได้ลบออกจาก RS จะได้ผลประโยชน์ของธุรกิจ



ภาพที่ 2.1 แนวคิดหลักในการสร้างแผนโมเดลธุรกิจ

สำหรับการเขียน Lean Canvas เราจะต้องเข้าใจภาพรวมขององค์ประกอบทั้งหมด 9 ข้อเสียก่อนว่าแต่ละข้อหมายถึงอะไร แล้วหาข้อมูลที่ตรงกับโจทย์เหล่านั้นไปใส่ให้ถูกต้อง โดยเริ่มจาก (Morris, M. et al., 2005)

1. กลุ่มลูกค้าของเราเป็นกลุ่มไหน? (Customer Segment) เป็นกลุ่มมวลชน (mass), เป็นแบบเฉพาะกลุ่ม (niche), กลุ่มลูกค้าองค์กร หรือบางธุรกิจทำหน้าที่เป็นตัวกลางทำให้มีกลุ่มลูกค้าที่เกี่ยวข้องมากกว่าหนึ่งกลุ่ม (Multi-Sided Platform)

2. คุณค่าของสิ่งที่เราขายอยู่คืออะไร? เข้าไปช่วยแก้ปัญหาในจุดไหน? (Value Propositions) ไม่ว่าจะเป็นการเพิ่มความสะดวกสบาย อาทิเช่น Apple นำเสนอ iTunes Store และ อุปกรณ์อื่นๆ ที่สามารถเชื่อมโยงให้ลูกค้าสามารถดาวน์โหลดคอนเทนต์ ที่ในอดีตมีความยุ่งยาก ไม่มีมาตรฐาน แต่กลับสามารถทำได้สะดวกมากในปัจจุบัน เป็นการมอบประสบการณ์ดีๆ ให้กับลูกค้า ช่วยประหยัดต้นทุน เช่น พวกบริการ Cloud ต่างๆ , ลดความเสี่ยง, เพิ่มโอกาสในการเข้าถึงกลุ่มลูกค้าใหม่อย่าง สายการบินราคาประหยัด หรือ กองทุนรวม เป็นต้น

3. ขายอย่างไร? ผ่านทางไหน? (Channels) ไม่ว่าจะเป็นการขายเองโดยตรงผ่านหน้าร้านผ่านเว็บไซต์ หรือผ่านทางคู่ค้า แจกแจกออกมาให้หมด

4. เรามีช่องทางสร้างสายสัมพันธ์กับลูกค้าอย่างไรบ้าง? Customer Relationships มีเครือข่ายสังคมออนไลน์ที่คอยให้ความช่วยเหลือ Facebook, Twitter? ศูนย์บริการลูกค้า (Call Center)? หรือมีช่องทางให้ลูกค้าช่วยเหลือตัวเองได้เช่น Web-Self Service เป็นต้น

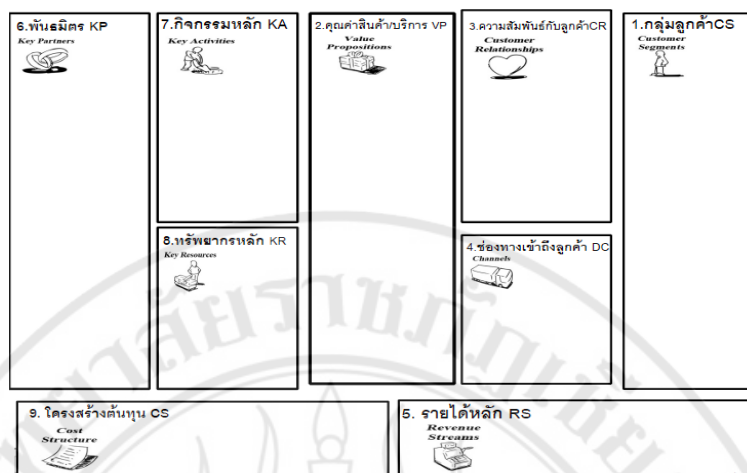
5. วิธีการหารายได้ของเราเป็นอย่างไร? (Revenue Streams) เช่น เป็นระบบสมาชิก คิดค่าธรรมเนียม รายเดือน/รายปี? คิดตามการใช้งานจริง? การปล่อยให้เช่า?, การคิดค่าลิขสิทธิ์? หรือนำรูปแบบ Multi-Sided Platform มาใช้ เช่นเปิดให้ลูกค้าใช้ฟรี และคิดค่าใช้จ่ายกับผู้ลงโฆษณาอย่างธุรกิจสื่อสิ่งพิมพ์, Google เป็นต้น

6. ทรัพยากรของบริษัทเราคืออะไร? (Key Resource)ซึ่งเป็นได้ทั้งเงินทุน, ทรัพยากรบุคคล, สิ่งของ, ทรัพย์สินทางปัญญา อาทิเช่น บริษัท Qualcomm ผู้ผลิตชิปเซ็ตให้กับอุปกรณ์โทรศัพท์ต่างๆ นั้น การออกแบบชิปเซ็ตเป็นทรัพย์สินทางปัญญาของทาง Qualcomm โดยตรง , หรืออย่าง Apple ก็มีแบรนด์และแพลตฟอร์มที่แข็งแกร่ง เป็นต้น

7. สิ่งที่ต้องทำเพื่อขับเคลื่อนให้โมเดลธุรกิจนี้ทำงานได้คืออะไร? (Key Activities) อันได้แก่การผลิต, การเข้าไปช่วยแก้ปัญหาให้กับลูกค้า หรือ การจัดการดูแลแพลตฟอร์ม ยกตัวอย่างเช่น บริการ Cloud ต่างๆ ต้องคอยจัดการดูแลแพลตฟอร์ม, ธุรกิจสิ่งพิมพ์ หัวใจหลักก็คือคอนเทนต์ ดังนั้นก็ต้องมีการสร้างและเขียนขึ้นมา เป็นต้น

8. ใครคือคู่ค้าของเรา? (Key Partners) หลายธุรกิจไม่สามารถดำเนินไปได้ถ้าขาดซึ่งคู่ค้า และถึงแม้เราจะทำได้เองก็ไม่คุ้มเพราะเสียค่าใช้จ่ายในการดูแลสูง บางครั้งควรเลือกที่จะ Outsource ออกไป เพื่อที่บริษัทจะได้หันมามุ่งในการพัฒนาผลิตภัณฑ์หรือดูแลลูกค้าอย่างจริงจัง และหลายธุรกิจก็ต้องพึ่งพาอาศัยซึ่งกันและกัน ตัวอย่างคู่ค้าของ Apple เห็นได้ชัดมาก ไม่ว่าจะเป็นบริษัทเพลง ผู้ผลิตอุปกรณ์แบบ OEM, หนังสือพิมพ์และนิตยสารแจกฟรีทั้งหลายก็ต้องจับมือกับสถานที่สำคัญๆ ต่างๆ ในการนำหนังสือเหล่านั้นไปวาง, เว็บไซต์ ซื้อขายของก็ต้องอาศัยระบบการชำระเงินของผู้ให้บริการ, Nintendo ก็ต้องพึ่งผู้พัฒนาเกมใหม่ๆ มาไว้บนเครื่อง Wii เป็นต้น

9. ใครคือคู่ค้าของเรา? (Key Partners) อาทิเช่น ระบบโครงข่ายที่ต้องดูแลรักษา, ระบบฐานข้อมูลที่นับวันจะขยายใหญ่เพิ่มขึ้นเรื่อยๆ , ค่าใช้จ่ายอันเกิดจากการที่ต้องพัฒนาซอฟต์แวร์ไปเรื่อยๆ หรือบางรายเป็นงานที่เกี่ยวกับการตลาดเป็นหลัก ซึ่งก็จะมีค่าใช้จ่ายด้านการตลาด, การดึงดูดลูกค้าเข้ามา เป็นต้น



ภาพที่ 2.2 แผนผังโมเดลธุรกิจ

การวิเคราะห์ SWOT (SWOT Analysis)

การวิเคราะห์ SWOT (SWOT Analysis) เป็นเครื่องมือในการประเมินสถานการณ์ สำหรับองค์กรหรือโครงการ ซึ่งช่วยผู้บริหารกำหนดจุดแข็งและจุดอ่อนจากสภาพแวดล้อมภายใน โอกาสและอุปสรรคจากสภาพแวดล้อมภายนอก ตลอดจนผลกระทบที่มีศักยภาพจากปัจจัยเหล่านี้ต่อการดำเนินงานขององค์กร

SWOT มาจากตัวย่อภาษาอังกฤษ 4 ตัว ได้แก่

S มาจาก Strengths หมายถึง จุดเด่นหรือจุดแข็ง ซึ่งเป็นผลมาจากปัจจัยภายใน เป็นข้อดีที่เกิดจากสภาพแวดล้อมภายในบริษัท เช่น จุดแข็งด้านส่วนประสม จุดแข็งด้านการเงินจุดแข็งด้านการผลิต จุดแข็งด้านทรัพยากรบุคคล บริษัทจะต้องใช้ประโยชน์จากจุดแข็งในการกำหนดกลยุทธ์การตลาด

W มาจาก Weaknesses หมายถึง จุดด้อยหรือจุดอ่อน ซึ่งเป็นผลมาจากปัจจัยภายใน และเป็นปัญหาหรือข้อบกพร่องที่เกิดจากสภาพแวดล้อมภายในต่างๆ ของบริษัท ซึ่งจะต้องหาวิธีแก้ไขปัญหานั้น

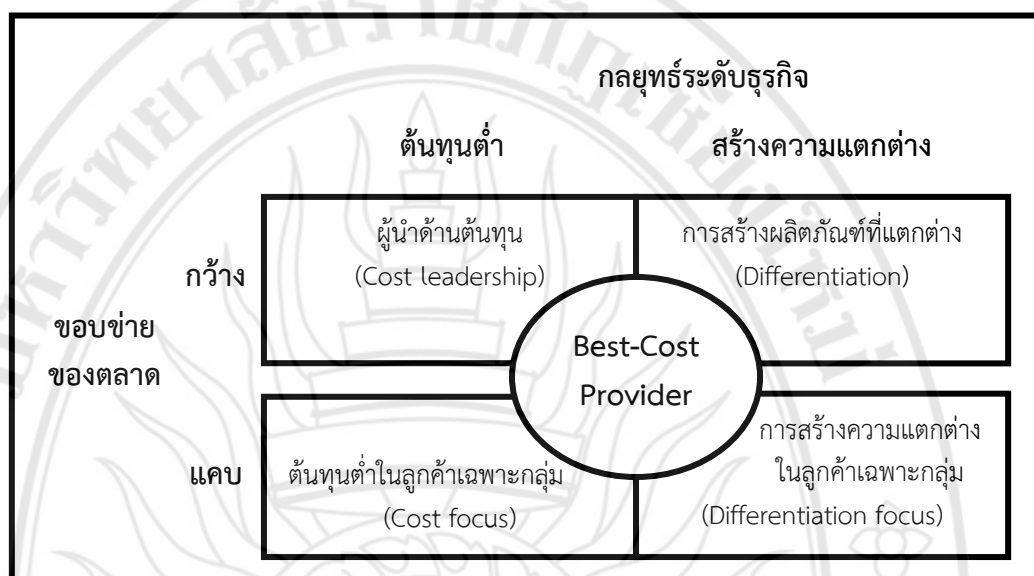
O มาจาก Opportunities หมายถึง โอกาส ซึ่งเกิดจากปัจจัยภายนอก เป็นผลจากการที่สภาพแวดล้อมภายนอกของบริษัทเอื้อประโยชน์หรือส่งเสริมการดำเนินงานขององค์กรโอกาสแตกต่างจากจุดแข็งตรงที่ โอกาสนั้นเป็นผลมาจากสภาพแวดล้อมภายนอก แต่จุดแข็งนั้นเป็นผลมาจากสภาพแวดล้อมภายใน นักการตลาดที่ดีจะต้องเสาะแสวงหาโอกาสอยู่เสมอ และใช้ประโยชน์จากโอกาสนั้น

T มาจาก Threats หมายถึง อุปสรรค ซึ่งเกิดจากปัจจัยภายนอก เป็นข้อจำกัดที่เกิดจากสภาพแวดล้อมภายนอก ซึ่งธุรกิจจำเป็นต้องปรับกลยุทธ์การตลาดให้สอดคล้องและพยายามขจัดอุปสรรคต่างๆ ที่เกิดขึ้น

กลยุทธ์ระดับธุรกิจ(Business Strategy)

กลยุทธ์ระดับธุรกิจจะเป็นแผนที่มุ่งการปรับฐานะการแข่งขันของกิจการ เป็นกลยุทธ์การแข่งขันซึ่งจะเป็นกรอบสำหรับแผนในระดับหน้าที่ต่อไป โดยผู้บริหารจะมีบทบาทสำคัญในการ

กำหนดกลยุทธ์เพื่อเพิ่มศักยภาพการแข่งขันให้กับธุรกิจ ผลของการตัดสินใจของผู้บริหารจะสะท้อนให้เห็นกิจกรรมที่แตกต่างที่จะต้องเกิดขึ้นระหว่าง การมุ่งที่ต้นทุนกับการมุ่งความแตกต่าง และการมุ่งในตลาดมวลชนกับการมุ่งในตลาดเฉพาะซึ่งสามารถแสดงได้ดังรูป (อัจฉรา จันทรฉาย, 2550; Wheelen, and Hunger, 2004)



ภาพที่ 2.3 กลยุทธ์ระดับธุรกิจที่ใช้ในการแข่งขัน

1. กลยุทธ์การเป็นผู้นำด้านต้นทุน (Cost leadership) กิจกรรมที่มีตลาดค่อนข้างกว้าง และสินค้าไม่มีความแตกต่างมากนัก เช่น เสื้อผ้า ของใช้ประจำวันต่าง ๆ กิจกรรมเหล่านี้นิยมที่จะเลือกใช้กลยุทธ์การเป็นผู้นำด้านต้นทุนต่ำ คือ การลดต้นทุน หรือค่าใช้จ่าย ซึ่งผู้ประกอบการจะต้องพยายามลดค่าใช้จ่ายในส่วนที่ลดได้เพื่อให้เกิดการเป็นผู้นำด้านต้นทุน (Cost leadership) ได้แก่

1) การลดขนาดขององค์กรให้กะทัดรัด จำนวนของบุคลากรเหมาะสมกับกิจการไม่มากจนทำให้เกิดความคล่องตัวของกิจการอาจจะใช้วิธีเพิ่มลดพนักงานให้เหมาะสมกับสถานการณ์

2) ลดของเสียในการผลิตให้น้อยลงหรือจนเป็นศูนย์ โดยการพัฒนาบุคลากรให้เกิดความชำนาญในการผลิต

3) การพัฒนาเทคโนโลยีในการผลิตและจัดจำหน่าย เพื่อเป็นการลดต้นทุนในการจำหน่ายให้น้อยลง

4) มีสัมพันธ์ที่ดีอันยาวนานกับผู้จำหน่ายปัจจัยการผลิต เพื่อสร้างอำนาจต่อรองในการจัดหาวัตถุดิบ

5) ช่องทางการจัดจำหน่ายที่ต้นทุนต่ำ เช่น การอาศัยตู้แช่ของลูกค้าในการนำสินค้าออกวางจำหน่าย

ผู้ประกอบการจะทราบได้อย่างไรว่า กิจกรรมควรจะใช้กลยุทธ์การเป็นผู้นำด้านต้นทุนเมื่อใด คำตอบคือก็ต่อเมื่อ การแข่งขันด้านราคาเดือด สินค้าไม่แตกต่างจากคู่แข่ง หรือสร้างให้เกิดความแตกต่างในสินค้าและบริการได้ยาก ค่าใช้จ่ายในการเปลี่ยนสินค้าต่ำก็จะทำให้ลูกค้าไม่

จงรักภักดีต่อกิจการของเรา ผู้ซื้อมีอำนาจในการต่อรองราคาสูงและเมื่อคู่แข่งรายใหม่ที่เข้ามาใช้กลยุทธ์ราคาต่ำเพื่อดึงดูดลูกค้า ผู้ประกอบการต้องวิเคราะห์ให้ในประเด็นต่าง ๆ เหล่านี้แล้วเลือกใช้กลยุทธ์การเป็นผู้นำด้านต้นทุนที่เหมาะสม ซึ่งอาจจะทำให้คู่แข่งไม่เข้ามาสู่สงครามราคาและสามารถลดราคา “Survival price” ได้ต่ำกว่าคู่แข่งแต่ต้องเป็นราคาที่มีกำไรพอที่จะให้กิจการอยู่ได้

2. กลยุทธ์ความแตกต่าง (Differentiation) เป็นการสร้างความแตกต่างในสายตาของลูกค้า เพื่อเปรียบเทียบกับสินค้าของคู่แข่งในแง่ของการสร้างมูลค่าเพิ่มให้กับลูกค้า มีผลต่อการเลือกซื้อสินค้าและบริการของผู้บริโภค และความพึงพอใจของผู้บริโภค ความสำเร็จในการสร้างความแตกต่างจะต้องสร้างคุณค่าให้ลูกค้าและผู้บริโภคเห็นคุณค่า อีกทั้งต้องเป็นสิ่งที่ยากที่คู่แข่งจะลอกเลียนแบบ เช่น การผลิตสินค้าและบริการที่มีคุณภาพ ชื่อเสียงด้านคุณภาพจะสามารถสร้างความสามารถในการแข่งขันที่ยั่งยืน (Sustainable competitive advantage : SCA) นอกจากนั้นยังสามารถสร้างความแตกต่างได้โดยการสร้างความจงรักภักดีต่อตราหือ (Brand loyalty) ซึ่งจะก่อให้เกิดการตระหนักถึงการมีเอกลักษณ์ และความจงรักภักดี ตัวอย่างการสร้าง ความแตกต่างในด้านต่าง ๆ ได้แก่

- 1) ด้านสินค้า มีการใช้งานที่เฉพาะ คงทนน่าเชื่อถือได้และมีการออกแบบที่เป็นเอกลักษณ์
- 2) ด้านบริการ การอำนวยความสะดวกในการหาซื้อ จัดส่งถึงที่ การจัดอบรมการใช้งานให้แก่ลูกค้า การให้คำปรึกษาต่าง ๆ
- 3) ด้านพนักงาน ควรมีความรู้ความสามารถ มีจิตสำนึกในการให้บริการที่ดี
- 4) ด้านองค์กรและภาพลักษณ์ เช่น การเป็นผู้นำด้านเทคโนโลยี หรือนวัตกรรมต่าง ๆ การสร้างบรรยากาศที่ดีภายในร้าน

ในการสร้างให้กิจการเกิดความแตกต่างผู้ประกอบการสามารถสร้างได้โดยหากระบวนการพัฒนาระบบใหม่อย่างต่อเนื่องจากความสามารถด้านการวิจัยและพัฒนา (R&D) เพื่อมุ่งเน้นคุณภาพให้เป็นเอกลักษณ์ของผลิตภัณฑ์จากเทคโนโลยีใหม่ ๆ สร้างบรรยากาศในการทำงาน และสร้างแรงจูงใจแก่บุคลากร ซึ่งทั้งหมดต้องให้ลูกค้ารับรู้ถึงความแตกต่างได้ ซึ่งหากผู้ประกอบการปฏิบัติได้จะทำให้เกิดการแข่งขันน้อยลงและคู่แข่งรายใหม่ก็จะเข้าตลาดได้ยากเนื่องจากลูกค้าเกิดความจงรักภักดีต่อกิจการแล้ว

ในการเลือกใช้กลยุทธ์สร้างความแตกต่าง ผู้ประกอบการต้องพิจารณาถึงลูกค้าว่าเขาต้องการความหลากหลายหรือไม่ การเปลี่ยนแปลงของเทคโนโลยีรวดเร็วและสามารถนำเสนอแก่ลูกค้าได้หรือไม่ และที่สำคัญคือลูกค้าจะสามารถรับรู้คุณค่าของความแตกต่างที่กิจการสร้างได้หรือไม่

3. กลยุทธ์การมุ่งเน้น (Focus strategy) กลยุทธ์การมุ่งเน้นเหมาะสมกับกิจการที่ต้องการมุ่งเน้นให้ความสำคัญในเฉพาะกลุ่มตลาด หรือสินค้าในบางสายผลิตภัณฑ์ หรือพื้นที่บางพื้นที่ เป็นการแข่งขันภายใต้ทรัพยากรที่จำกัดและลดความกดดันในการแข่งขันเนื่องจากการเข้าตลาดที่ใหม่ยังไม่มีคู่แข่งมากนัก ซึ่งสำหรับกลยุทธ์มุ่งเน้นจะเฉพาะเจาะจงในตลาดที่ใหญ่พอที่จะสร้างกำไรและมีศักยภาพการเติบโตของกิจการได้ แต่หากกิจการของผู้ประกอบการไม่ได้เป็นผู้นำในธุรกิจนั้น ๆ ผู้นำในอุตสาหกรรมต้องไม่เข้ามาหรือไม่เห็นว่าเป็นตลาดที่สำคัญมากเท่าไร และต้องระมัดระวังในการประกอบธุรกิจเนื่องจากมีค่าใช้จ่ายสูงหรือยากที่จะตอบสนองหลายส่วนของตลาดที่มีความต้องการเจาะจงในตลาดเจาะจงพร้อมๆ กับตอบสนองหลายส่วนของตลาดหลัก

สำหรับการใช้กลยุทธ์มุ่งเน้น ผู้ประกอบการจำเป็นต้องมีนวัตกรรมที่มีคุณภาพ การพัฒนาสินค้าและบริการอย่างสม่ำเสมอ และต้องสามารถบริหารให้มีความยืดหยุ่นรวดเร็วในการดำเนินกิจการ

4. กลยุทธ์เสนอคุณค่าในต้นทุนที่เหมาะสม (Best cost provider) ปัจจุบันผู้ประกอบการหลายคนมีความต้องการที่จะตอบสนองความต้องการของลูกค้าเฉพาะกลุ่มซึ่งจะทำให้ผู้ประกอบการเป็นผู้เชี่ยวชาญในตลาดและงานในการดำเนินกิจการ แต่อย่างไรก็ตามลูกค้าก็มีความต้องการที่จะได้รับคุณค่าจากสินค้าและบริการสมกับราคาที่จ่าย โดยการให้คุณค่าแก่ลูกค้าจะต้องระมัดระวังคู่แข่งจะตั้งราคาต่ำกว่าในคุณค่าที่พอๆ กับที่เราให้ลูกค้า ผู้ประกอบการอาจเลือกใช้ทั้งกลยุทธ์ต้นทุน และยังสามารถสร้างความแตกต่างได้ เช่น สายการบินต้นทุนต่ำต่างๆ ที่สามารถสร้างความพึงพอใจแก่ลูกค้าพนักงานทุกคนต่างก็ทุ่มเททำงาน แต่เลือกที่จะบินในระยะทางสั้น ๆ แต่บินบ่อยจึงไม่ต้องเสิร์ฟอาหารแก่ลูกค้า หรือกิจการไอศกรีมโฮมเมด ที่สามารถสร้างความแตกต่างจากไอศกรีมยี่ห้ออื่นๆ และราคาก็ยังถูกกว่าอีกด้วย

การสร้างคุณค่า (Value creation)

จากภาวะการแข่งขันในการเตรียมตัวเข้าสู่ประชาคมเศรษฐกิจอาเซียน ทำให้ภาครัฐบาลตระหนักถึงการเพื่อศักยภาพของวิสาหกิจชุมชนเพื่อให้ปรับตัวผลิตภัณฑ์และสร้างคุณค่าของการพัฒนาผลิตภัณฑ์ โดยการสร้างคุณค่าจากการนำจุดแข็งที่มีอยู่ในประเทศมาสร้างสรรค์สินค้าและบริการที่จะสามารถตอบสนองความต้องการของลูกค้าทั้งในและต่างประเทศได้อย่างเหมาะสมและยากต่อการลอกเลียนแบบ ซึ่งขั้นตอนการสร้างคุณค่า มี 4 ขั้นตอนดังนี้

1. การกำหนดคุณค่า (Definition) คือการกำหนดว่าอะไรจะเป็นคุณค่าทางธุรกิจที่ หรือเป็นสิ่งที่ต้องการของ ตลาด ลูกค้า ธุรกิจ และใครคือเป้าหมายหลัก โดยพิจารณาว่าขณะนี้ธุรกิจอะไรในเครือข่ายของเรา ที่มีผลิตภัณฑ์ที่สามารถตอบสนองตลาดใดบ้าง และธุรกิจมีลูกค้าเป็นใครบ้าง เครือข่ายธุรกิจ ตลาดและลูกค้า จะมีความสัมพันธ์กัน เช่น ตลาดต่างประเทศ ในประเทศ ตลาดทางตรง ทางอินเทอร์เน็ต จุดจำหน่ายหน้าร้าน แต่ละตลาดมีลูกค้าแตกต่างกัน อายุ รายได้ การศึกษา และเน้นความต้องการที่ต่างกัน ทางด้านการเงินจะต้องทำ Portfolio เพื่อวางแผนการกระจายเงินลงทุนในหลายๆ ตลาด หลายธุรกิจและกลุ่มลูกค้า จึงต้องทำการพิจารณาว่าธุรกิจจะไรดี เจาะตลาดใดดี เวลาใดที่เหมาะสมกับกลยุทธ์รุก ทรงตัวหรือจะหดตัวล่าถอย ทักษะที่สำคัญอีกด้านคือการหาโอกาสใหม่ทางธุรกิจและการตลาด ซึ่งอาจจะดูจากแนวโน้มความต้องการของตลาด เช่น คอมพิวเตอร์มือถือ และเครื่องไฟฟ้าส่วนตัวจะเล็กลงและเชื่อมโยงเครือข่ายหากันในโลกดิจิทัล วิสาหกิจชุมชนอาจทำการผลิตสินค้าที่ใช้ร่วมกับสินค้าทางอุตสาหกรรมเหล่านั้น หรือการแสวงหาทางในการเป็นเครือข่ายพันธมิตรกับธุรกิจที่มีโอกาสทางการตลาดที่ดี และพัฒนาผลิตภัณฑ์ที่คู่แข่งยังไม่เคยทำออกมาแนะนำเสนอต่อตลาด

2. การออกแบบธุรกิจ (Design) หลังจากกำหนดคุณค่าที่จะเป็นจุดเด่นของธุรกิจได้แล้ว ขั้นตอนต่อไปคือการออกแบบธุรกิจเราอย่างไรให้เป็นที่ต้องการของตลาดและสามารถสร้างความพึงพอใจให้แก่ตลาดเป้าหมายเหล่านั้น เริ่มตั้งแต่การสร้างตราสินค้า การออกแบบผลิตภัณฑ์และบริการที่จะเสนอให้กับตลาด ซึ่งต้องอาศัยทักษะเรื่องนวัตกรรมธุรกิจ คิดใหม่ทำใหม่และคิดสร้างสรรค์แตกต่าง ดูดี นั่นคือการออกแบบเลือกสิ่งที่จะเป็นประโยชน์ต่อลูกค้ามากที่สุด ไม่ว่าจะเป็น Function Value การใช้ที่ง่ายสะดวกรวดเร็ว การรวมศูนย์ หลากหลาย Fashion Value ความทันสมัยและน่าสมัย สมารถ

ชาญฉลาดกว่า เป็นต่อ และที่สำคัญคือสังคมต้องยอมรับ หรือ Financial Value ประหยัด ถูกกว่า ได้ผลตอบแทนคุ้มค่ากว่าการเลือกใช้บริการของคู่แข่ง

3. การพัฒนาคุณค่าทางธุรกิจ (Development) คือขั้นตอนการพัฒนาและแปลงให้เป็นผลิตภัณฑ์ออกมา ซึ่งจะเกี่ยวข้องกับขบวนการ Conversion ซึ่งมี มาตรฐานขบวนการธุรกิจ มีตัวชี้วัด การควบคุม มีการเพิ่ม ผลผลิตภาพ คุณภาพและมีระบบ นั้นหมายถึงการทำซ้ำได้โดยมีมาตรฐานไม่เปลี่ยนไป เช่น ทำอาหาร รสชาติต้องไม่เพี้ยนในแต่ละสาขา หรือในแต่ละครั้งที่ลูกค้าสั่ง ถ้าทำไม่ได้ ถือว่าไม่ได้มาตรฐาน ต้องมีคุณภาพสม่ำเสมอ และพัฒนาให้ดีขึ้นได้อีก และเมื่อมีความชำนาญก็สามารถทำซ้ำได้รวดเร็วและต้นทุนต่ำลดของเสียน้อยลงหรือไม่เกิดของเสียในกระบวนการผลิตเลย เป็นเรื่องหาทางใช้ทรัพยากรให้ประหยัดคุ้มค่าอย่างฉลาด

4. การส่งมอบคุณค่า (Delivery) คือการส่งมอบคุณค่าที่สร้างขึ้นไปยังตลาดหรือลูกค้า เพื่อให้มีเพียงพอ ถึงมือลูกค้าทุกครั้งที่ลูกค้าต้องการ ทันเวลาใช้หรือบริโภค ซึ่งเป็นเรื่องต้องให้ความสำคัญกับกิจกรรม โลจิสติกส์ การสื่อสารกับตลาดและลูกค้า การให้บริการที่ประทับใจ การหาช่องทางจัดจำหน่ายให้ตรงกับความสะดวกลูกค้าทั้ง เวลาและสถานที่ และเรื่องการสร้างความผูกพันกับลูกค้า ภายใต้การส่งมอบคุณค่านี้นี้ จะต้องตอบสนองความต้องการลูกค้าที่เรียกว่า Quick Response ตอบสนองต่อการร้องขอลูกค้าได้อย่างรวดเร็วทันใจ บริการการรอคอยลูกค้าได้ และสร้างความประทับใจ และความผูกพันกับลูกค้าและชุมชนท้องถิ่น

จะเห็นได้ว่าขั้นตอนการสร้างคุณค่านั้นสามารถนำมาใช้ในการเพื่อศักยภาพของวิสาหกิจชุมชนได้เป็นอย่างดีและไม่ยาก ซึ่งหากสามารถให้ความรู้ในการบริหารธุรกิจให้แก่ผู้นำวิสาหกิจชุมชนแต่ละราย ก็จะทำให้ภาพรวมของการสร้างเครือข่ายคุณค่าเป็นไปได้อย่างมีประสิทธิภาพ

การทบทวนวรรณกรรม

พิสมัย หล่ออริยวัฒน์ (2551) ได้ทำการศึกษา เรื่อง “แนวทางการพัฒนาศักยภาพในการจัดการผลิตผลจากถั่วเหลืองด้วยภูมิปัญญาชาวจีนยูนานบ้านสันติชล ตำบลเวียงใต้ อำเภอปาย จังหวัดแม่ฮ่องสอน” โดยมีวัตถุประสงค์ เพื่อศึกษากระบวนการพัฒนาคุณภาพผลิตภัณฑ์แปรรูปอาหารจากถั่วเหลือง(เต้าหู้ดอง และฟองเต้าหู้) ให้สามารถนำไปพัฒนาเป็นผลิตภัณฑ์ชุมชน และเพื่อศึกษาแนวทางการพัฒนาและส่งเสริมตลาดของผลิตภัณฑ์แปรรูปจากถั่วเหลืองทั้งสองชนิดให้เกิดเป็นรายได้เสริมของคนในชุมชน ซึ่งทีมวิจัยค้นพบข้อมูลในเบื้องต้นว่า หลังจากการปราบปรามยาเสพติดอย่างหนักในช่วงปี พ.ศ. 2546 – 2547 โดยนโยบายการทำสงครามกับยาเสพติด หมู่บ้านสันติชลเป็นหมู่บ้านหนึ่งในเป้าหมายของการปราบปรามที่สิ้นสุดลงด้วยการสูญเสียทั้งชีวิต อิสรภาพ ของบุคคลจำนวนหนึ่งซึ่งมีผลกระทบต่อวิถีชีวิตของคนอีกหลายๆ กลุ่มในชุมชน โดยเฉพาะกลุ่มเครือข่ายและผู้ที่ได้รับผลประโยชน์จากขบวนการเหล่านั้น หลังจากปัญหาหายาเสพติดเริ่มเบาบางลงแล้ว ชุมชนตกอยู่ในสภาพที่ต้องการการฟื้นฟูและส่งเสริมให้เกิดการพัฒนาคนขึ้นในพื้นที่ อีกทั้งความต้องการจากภายในที่จะเปิดชุมชนสู่การท่องเที่ยว ตามกระแสการท่องเที่ยวที่กำลังได้รับความนิยมในยุคปัจจุบัน ซึ่งสำนักงานกองทุนสนับสนุนการวิจัย หรือ สกว. ได้เข้ามาให้ความช่วยเหลือในเรื่องของการจัดการองค์ความรู้ โดยใช้ช่องทางความสัมพันธ์ระหว่างชุมชนที่เป็นชาติพันธุ์เดียวกัน ได้แก่ หมู่บ้านรักไทย หมู่บ้านรุ่งอรุณ และหมู่บ้านกิตติสามสิบ ซึ่งหมู่บ้านทั้งสามได้พัฒนาและดำเนินการวิจัยอยู่ก่อนแล้ว

เมื่อชุมชนบ้านสันติชลต้องการเปิดชุมชนด้วยงานวิจัย จึงมีการจัดเวทีประชาคมหมู่บ้านหารือถึงเรื่องประเด็นโจทย์ที่จะดำเนินการ ซึ่งได้ข้อสรุปว่าจะเป็นการหาแนวทางในการจัดการ

ผลิตผลและการพัฒนาผลิตภัณฑ์จากถั่วเหลืองด้วยภูมิปัญญาชาวจีนยูนานที่สอดคล้องกับศักยภาพชุมชนสันติชล โดยได้กำหนดวัตถุประสงค์ไว้ว่า เพื่อศึกษาบริบทและสถานการณ์ปัญหาด้านการจัดการผลผลิตถั่วเหลืองของชุมชน และรวบรวมองค์ความรู้ ผู้รู้ด้านการผลิตและการแปรรูปถั่วเหลือง รวมถึงการพัฒนาและส่งเสริมตลาด เพื่อศึกษาทางเลือกขององค์ความรู้ด้านการผลิตและแปรรูปอาหารจากถั่วเหลืองที่สามารถนำไปพัฒนาเป็นผลิตภัณฑ์ชุมชนเพื่อเพิ่มมูลค่าและเอื้อต่อการท่องเที่ยวของชุมชน

การดำเนินงานแบ่งเป็นสองระยะ ระยะที่หนึ่ง เป็นกระบวนการสร้างความเข้าใจกับชุมชน การแบ่งบทบาททีม การกำหนดกรอบเนื้อหาข้อมูล เครื่องมือ วิธีการได้มาซึ่งข้อมูล การวิเคราะห์สู่การจัดทำแผนกิจกรรมระยะต่อไป ส่วนระยะที่สองนั้นเป็นแนวทางในการแสวงหาและพัฒนา รูปแบบการแปรรูปผลผลิตถั่วเหลืองและการพัฒนาส่งเสริมด้านการตลาดที่สอดคล้องกับศักยภาพชุมชนและเอื้อต่อการท่องเที่ยว วิธีการในการดำเนินงานวิจัยเป็นการเก็บข้อมูลโดยการจัดเวทีระดมความคิดเห็น และการสำรวจข้อมูล รวมถึงการสัมภาษณ์กลุ่มเป้าหมายที่เป็นผู้รู้ในชุมชน

ผลการดำเนินงานวิจัยในระยะที่หนึ่งได้ข้อมูลความรู้ที่เกี่ยวกับบริบทชุมชน ศักยภาพของชุมชนทางด้านการแปรรูปอาหารจากถั่วเหลืองเป็นอาหารประเภทเต้าหู้สด ฟองเต้าหู้ เต้าหู้ยี้ เต้าเจี้ยวถั่วแผ่นจีน และผู้รู้ในเรื่องการแปรรูปถั่วเหลือง ส่วนการดำเนินงานต่อในระยะที่ 2 นั้น ไม่ได้เป็นไปตามแผนที่ได้กำหนดไว้ เนื่องจากเกิดสถานการณ์และข้อจำกัดในชุมชน โดยเฉพาะเรื่องของการท่องเที่ยวที่ถั่งโถมเข้าสู่ชุมชนอย่างรวดเร็ว ทำให้คนในชุมชนกลุ่มเป้าหมายไม่มีเวลาพอที่จะร่วมดำเนินงานต่อในระยะที่ 2 ได้ เป็นผลให้การดำเนินงานวิจัยในระยะที่สองเป็นการปฏิบัติกิจกรรมเรียนรู้เรื่องการแปรรูปถั่วเหลืองของกลุ่มเยาวชนในหมู่บ้านสันติชลที่ต่อเนื่องกับกิจกรรมระยะที่ 1 ซึ่งถือเป็นการถ่ายทอดองค์ความรู้ให้แก่เด็กเยาวชนที่สนใจ ทำให้เยาวชนเกิดความรู้ในการแปรรูปถั่วเหลืองเป็นอาหาร

จากผลการดำเนินงานทั้งสองระยะ พบว่า การแปรรูปถั่วเหลืองด้วยภูมิปัญญาชาวจีนยูนานเป็นองค์ความรู้ที่สำคัญกับการดำรงชีวิตของคนจีนแห่งบ้านสันติชล แต่ความนิยมในการบริโภคยังอยู่ในกลุ่มเฉพาะเช่นกลุ่มของชนเผ่าลีซู และกลุ่มของคนจีนเท่านั้น การแปรรูปผลผลิตจากถั่วเหลืองไม่สามารถทำตลาดในวงกว้างได้ เนื่องจากความนิยมของตลาดมีน้อย อีกทั้งสถานการณ์การเปลี่ยนแปลงที่เกิดขึ้นในชุมชน เป็นสิ่งที่บ่งบอกได้ว่าการแปรรูปถั่วเหลืองไม่ใช่กิจกรรมในการนำมาประกอบอาชีพหลัก เพราะชุมชนค้นพบอาชีพหลักที่สร้างรายได้ให้กับครอบครัวมากกว่า เช่น การขายอาหารจีนยูนาน การเย็บรองเท้าจีน หรือแม้กระทั่งการบริการในรูปแบบต่างๆ

ดังนั้น หลังจากสิ้นสุดการดำเนินงานวิจัยแล้วชุมชนจึงไม่สามารถที่จะตอบคำถามวิจัยได้ว่าแนวทางในการแสวงหาและพัฒนา รูปแบบการแปรรูปผลผลิตถั่วเหลืองและการพัฒนาส่งเสริมด้านการตลาดที่สอดคล้องกับศักยภาพชุมชนและเอื้อต่อการท่องเที่ยวนั้นเป็นอย่างไร เนื่องด้วยสถานการณ์การเปลี่ยนแปลงและข้อจำกัดต่างๆ ที่เกิดขึ้นดังที่กล่าวมาแล้วในข้างต้น แต่ถึงกระนั้นผลของการศึกษาได้ทำให้ชุมชนค้นพบทิศทางและวิธีการในการพัฒนาศักยภาพด้านอื่นๆทดแทน เพื่อสอดคล้องกับสถานการณ์และกิจกรรมใหม่ๆ ที่เกิดขึ้นในชุมชน ถือเป็นทางเลือกที่ชุมชนค้นพบ และในส่วนของการแปรรูปถั่วเหลืองที่เป็นภูมิปัญญาชาวจีนยูนานนั้น ชุมชนได้ทำการรวบรวมองค์ความรู้ไว้เพื่อจัดเป็นแหล่งค้นคว้าสำหรับผู้สนใจเชื่อมโยงเข้าสู่ศูนย์เรียนรู้ทางวัฒนธรรมของจีนยูนานที่จะเกิดขึ้นประโยชน์ที่เกิดขึ้นจากงานวิจัยคือ การได้ค้นพบตนเอง รู้ปัญหาของตนเอง และในการจัดทำศูนย์เรียนรู้วิธีวิธีที่จะนำมาใช้ในการสืบค้นข้อมูล หรือรวบรวมข้อมูลก็จำเป็นที่จะต้องนำ

กระบวนการดำเนินงานวิจัยเข้ามาใช้ เป็นแบบแผน แม้ว่าชุมชนสันติชลจะไม่สามารถดำเนินงานวิจัยจนสำเร็จและตอบคำถามได้แต่สิ่งที่ได้รับจากงานวิจัยถือเป็นประสบการณ์ระดับชุมชนที่มีคุณค่า (http://www.vijai.org/research/project_content.asp?projID=RDG50N0029)

นุริยะห์ ตาละ (2552) ได้ศึกษา “แนวทางพัฒนาทักษะฝีมือการปักผ้าคลุมผมสตรีของกลุ่มพัฒนาผ้าคลุมปูดยุต์ ตำบลปูดยุต์ อำเภอเมือง จังหวัดปัตตานี” ได้กำหนดวัตถุประสงค์ไว้ 2 ประการ คือ 1) เพื่อศึกษากระบวนการถ่ายทอดทักษะการปักผ้าคลุมผมสตรีของกลุ่มพัฒนาผ้าคลุมปูดยุต์ และ 2) เพื่อศึกษาวิธีการบริหารจัดการกลุ่ม โดยมุ่งเน้นที่การพัฒนาผลิตภัณฑ์ผ้าคลุมสตรีให้มีมูลค่าเพิ่มขึ้น

กระบวนการที่ใช้ เริ่มจากการยกระดับฝีมือการปักผ้าคลุมผมสตรีมุสลิม โดยการสนับสนุนของศูนย์บริการการศึกษานอกโรงเรียนอำเภอเมืองปัตตานี จากนั้นได้กำหนดในแผนงานของโครงการวิจัยเพื่อท้องถิ่น สร้างกระบวนการถ่ายทอดทักษะฝีมือภายในสมาชิกกลุ่มด้วยตนเอง เป็นการปรับพื้นฐานฝีมือให้ใกล้เคียงกัน เชื่อมโยงเครือข่ายนักวิจัยชาวบ้านโครงการ “การศึกษาแนวทางการแสวงหาตลาดภายในประเทศ และเสริมสร้างความเข้มแข็ง โดยการบริหารจัดการอย่างมีส่วนร่วมของกลุ่มอาชีพผลิตผ้าคลุมผมสตรีมุสลิมตันหยงลิมอ บ้านสระมาลา ตำบลคลองมานิง อำเภอเมือง จังหวัดปัตตานี” ให้มาฝึกสอนการปักผ้าคลุมผมในระดับฝีมือขั้นประณีต ใช้การประชุมกลุ่มย่อยระดมความคิดเห็นร่วมกับสถาบันพัฒนาองค์กรชุมชน (พอช.) ศูนย์บริการการศึกษานอกโรงเรียนอำเภอเมืองปัตตานี (สบอ.เมืองปัตตานี) แลกเปลี่ยนประสบการณ์กับกลุ่มผู้ผลิตกะปิเยาะห์และเครื่องแต่งกายมุสลิมปัตตานี จนได้ระเบียบข้อบังคับ ใช้วิธีการเปิดร้านแสดงสินค้า ร้านจำหน่ายสินค้าเพื่อเปิดตลาดในพื้นที่ ใช้ความสัมพันธ์ส่วนตัวเปิดตลาดกรุงเทพฯ และปริมาณตลาดผ่านสำนักงานคณะกรรมการอิสลามแห่งประเทศไทย สร้างการรับรู้ให้สาธารณะรู้จักกลุ่มพัฒนาผ้าคลุมปูดยุต์ผ่านการเข้าร่วมอบรมกับหน่วยงานราชการต่างๆ ตอบรับเข้าร่วมงานแสดงสินค้า แม้กระทั่งกิจกรรมของภาครัฐ เพื่อให้เป็นที่รู้จักของหน่วยงานด้วย รับรู้ข้อมูลโอกาสที่มีโครงการสนับสนุนต่างๆด้วย

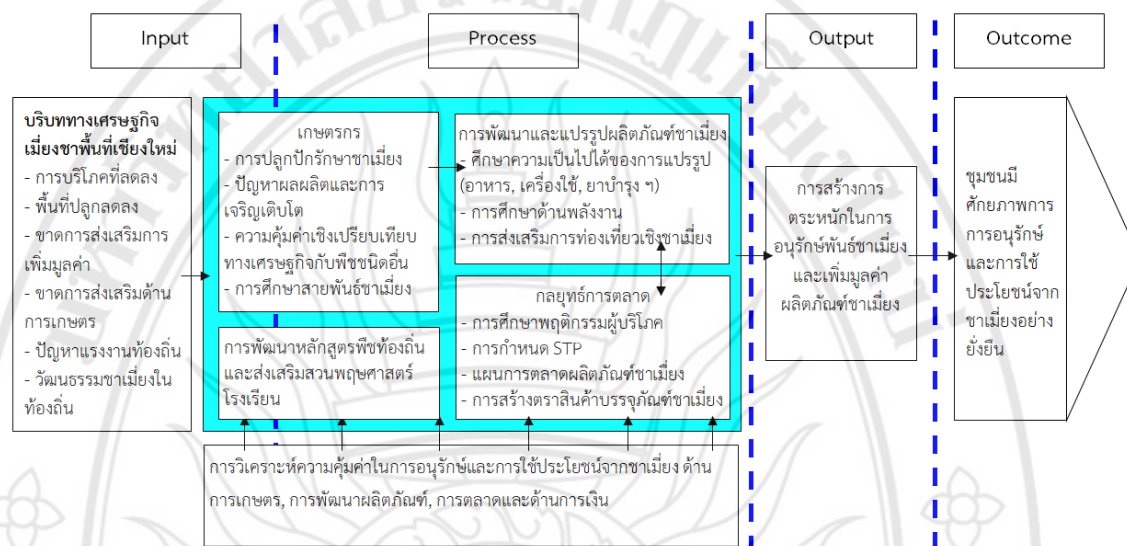
ผลการดำเนินการพัฒนาทักษะฝีมือปักผ้าคลุมผมของกลุ่มพัฒนาผ้าคลุมปูดยุต์จำนวน 23 คน มีฝีมือการปักผ้าคลุมผมมากขึ้น 21 คน คิดเป็นร้อยละ 91.30 ไม่สามารถพัฒนาเป็นผู้ผลิตผ้าคลุมผมได้ 2 คน คิดเป็นร้อยละ 8.70 โดยประกอบอาชีพขนส่งปลาจากท่าเทียบเรือประมงปัตตานีไปจำหน่ายที่จังหวัดยะลาเหมือนเดิม แต่ยังคงเข้าร่วมประชุมเสนอแนะแนวทางการพัฒนากลุ่มและโอกาสด้านการตลาดผ้าคลุมผมในพื้นที่จังหวัดยะลาได้เฉพาะในส่วนที่พัฒนาระดับฝีมือขั้นนั้น ได้สร้างนักออกแบบลวดลายผ้าคลุมผมได้ 3 คน ใช้ทักษะผ้าคลุมผมไปสร้างผลิตภัณฑ์อื่นๆ เช่น ปักลวดลายบนเสื้อ เย็บปลอกหมอน ผ้าปูที่นอนส่งโรงแรมได้ 2 คน มีความสามารถซ่อมแซมจักรอุตสาหกรรมลดค่าใช้จ่ายในกลุ่มได้ 1 คน ทำหน้าที่แทนประธานกลุ่มในการออกงาน เข้าร่วมประชุมในโอกาสต่างๆ ได้ 2 คน และมีฝีมือถึงขั้นเป็นวิทยากรอาชีพได้ 3 คน

วิธีการบริหารจัดการเป็นการใช้แรงจูงใจด้านค่าแรงที่เป็นธรรม ค่าแรงที่ได้ทันทีที่จำหน่ายผ้าคลุมผมได้ ความแน่นอนในรายได้ที่มีงานเข้ามาอย่างต่อเนื่อง ช่วยให้สมาชิกมีความสุขในการรวมกลุ่มและเชื่อมั่นในประธานกลุ่มมาอย่างดี ใช้ความสัมพันธ์ที่มีความเสมอภาค เป็นเพื่อนร่วมงานมากกว่าจะใช้ระเบียบข้อบังคับที่เข้มงวด และความสบายใจในการทำงาน ส่งผลให้การคิดงานด้านออกแบบการใช้จินตนาการ สร้างศิลปะบนผืนผ้าได้อย่างสม่ำเสมอ เสริมทักษะการเป็นคนช่างสังเกตจากสิ่งแวดล้อม จากการได้มีโอกาสไปประชุม ออกร้านจำหน่ายสินค้ามาประมวลเป็นลวดลายที่มีเอกลักษณ์ของกลุ่ม รู้จักการเก็บรวบรวมผลงาน ลวดลายต่างๆ ที่เป็นระบบมากขึ้น จึงเป็น

ความสำเร็จทั้งด้านการบริหารจัดการกลุ่ม การบริหารจัดการด้านการตลาด และเป็นแหล่งเรียนรู้เพื่อฝึกอาชีพสร้างงานสร้างรายได้ให้กับประชาชนในตำบลและอำเภอใกล้เคียง เป็นเครือข่ายสมาชิกกว่า 60 คน เพิ่มขึ้น 3 เท่า จากสมาชิกที่มีอยู่เดิม

(http://www.vijai.org/research/project_content.asp?projID=RDG49S0009)

กรอบแนวความคิดของการวิจัย



ภาพที่ 2.4 กรอบแนวความคิดในการพัฒนากลยุทธ์การพัฒนาขีดความสามารถการบริหารวิสาหกิจแบบมีส่วนร่วมของกลุ่มผู้ผลิตชาเมือง ตำบลป่าแป๋