

รายงานการวิจัย

ปัจจัยที่ส่งผลกระทบต่อความสำเร็จของธุรกิจชุมชน
กรณีศึกษากลุ่มบ้านเขาแก้ว



หัวหน้าโครงการ

ณภัทรกมล เลิศเลอพงศ์

สถาบันเทคโนโลยีราชมงคล
วิทยาเขตภาคใต้

057725

ว. 658.022
พ. 999E
2545

พ.ศ. 2545

ISBN : 974 - 416 - 558 - 8

ได้รับทุนสนับสนุนจากงบประมาณแผ่นดิน ประจำปีงบประมาณ 2544

บทคัดย่อ

การวิจัยเรื่อง "ปัจจัยที่ส่งผลกระทบต่อความสำเร็จของธุรกิจชุมชน" กรณีศึกษา "บ้านเขาแก้ว" หมู่ที่ 2 ต. เขารูปช้าง อ. เมือง จ. สงขลา มีวัตถุประสงค์ในการศึกษาครอบคลุมในเรื่องขบวนการผลิต กลยุทธ์ทางการตลาด กระบวนการจัดการ ปัญหาอุปสรรค และแนวทางแก้ไข โดยผลิตภัณฑ์หลักของกลุ่มคือ ดอกไม้ประดิษฐ์จากเกล็ดปลา พบว่า ปัจจัยที่ส่งผลกระทบต่อความสำเร็จในด้านการผลิตคือ ขบวนการผลิตมี 6 ขั้นตอน วัตถุดิบมีมาก และสามารถหาได้ง่าย โดยไม่ต้องเสียค่าใช้จ่ายมากมาย ผลิตภัณฑ์ต่าง ๆ มีการพัฒนารูปแบบให้มีความแตกต่าง และทำได้ตามความต้องการของลูกค้า กลยุทธ์ทางการตลาด คือ ผลิตภัณฑ์ มีความหลากหลาย ราคาแบ่งได้หลายระดับตามความต้องการของลูกค้า การจำหน่าย ส่วนมากจำหน่ายผ่านคนกลาง ร้อยละ 80 เป็นการจำหน่ายภายในประเทศ และการส่งเสริมการตลาดที่ได้ผลคือ การออกงานนิทรรศการตามทีหน่วยงานภาครัฐให้การสนับสนุน ส่วนการจำหน่ายไปยังลูกค้าต่างประเทศก็ได้แก่ มาเลเซีย อเมริกา และไต้หวัน การส่งเสริมที่ได้ผลอีกวิธี คือ การเป็นวิทยากรสอนเป็นวิทยาทาน ให้แก่ผู้ที่สนใจ ของประธานกลุ่ม ส่วนกระบวนการจัดการ ก็จะมีการแบ่งงานตามถนัด จ่ายผลตอบแทนค่าแรงเป็นเงิน สดการบริหารกลุ่มเป็นแบบง่าย ๆ ไม่ซับซ้อนเพื่อให้ง่ายต่อการติดตาม ปัญหาและอุปสรรคที่สำคัญ เช่น การถูกมองว่าทำเป็นส่วนตัวจึงทำให้ขาดการเหลียวแลจากรัฐ ขาดสถานที่ ที่ใช้ประกอบการ และแสดงโชว์สินค้า สิ่งทีทางกลุ่มควรจะได้มีการพัฒนา คือ รูปแบบการบริหารจัดการที่ควรให้สมาชิกเข้ามามีบทบาทมากกว่านี้ พร้อมกับการมีเอกสารหลักฐานต่าง ๆ ทางการเงินที่ชัดเจน เป็นการสร้างความโปร่งใสและเปิดเผยให้แก่สมาชิก พร้อม ๆ กับการพัฒนาสวัสดิการอื่น ๆ ให้กับสมาชิก ก็จะสามารถช่วยให้สมาชิกมีขวัญและกำลังใจในการทำงาน

ABSTRACT

Researchable " The Reflexily of business successful in a village"

Examination at BanKoukaew Moo 2, Tambol Kaoroobchang, Amrhur Muang, Songkhla.

The objective cover for Manufacturing, Strategic Marketing, Marketing Management, The Obstacle and guideline for re-obstacle. The main product is Fish scale Flower.

The research was search out the 6 process is able for successful of Manufacturing, easy to find raw material with spending low expense for find it.

The marketing object is the product has been developed for different customer demand. The sales funnel usually used whole sale. 80% of sales funnel are in country. The successful marketing Promotion is the market fair under government control. Most of the export is in Malaysia, America and Taiwan. The other things of marketing promotion is the manager go to be a lecturer for anyone who interesting the product. The processing will distribute to everybody in a team and easy to follow up. The important obstacle is this subject look like personal business in a village without look after from government for finding the place the show the project.

The things that they could approval all the process, everyone in a team could be able to doing a project all through to cover documents such as accounting documents for clearing the honest to everyone in a team. Also develop any welfare for everyone to make them have encourage.

กิตติกรรมประกาศ

งานวิจัยชิ้นนี้ สำเร็จลงได้ใช้เวลาในการทำงานประมาณ 1 ปี และได้รับความอนุเคราะห์ช่วยเหลือจากบุคคลต่าง ๆ หลายท่านซึ่งผู้ดำเนินการจัดทำวิจัย ต้องขอขอบคุณ มา ณ ที่นี้ ได้แก่ วิทยาเขตภาคใต้ ที่อนุเคราะห์ให้ผ่านโครงการและงบประมาณ ประกอบด้วย ท่านผู้อำนวยการ วิทยาเขตภาคใต้ ผู้ช่วยผู้อำนวยการฝ่ายวิจัยและพัฒนา เจ้าหน้าที่พัฒนากรรอำเภอเมืองสงขลา เจ้าหน้าที่เกษตรอำเภอเมืองสงขลา เจ้าหน้าที่เคหกิจ และเจ้าหน้าที่องค์การบริหารส่วนตำบล เขาแก้ว ที่ให้ความกรุณาอนุเคราะห์ในเรื่องข้อมูล ขอขอบคุณ คุณอัจฉรา รัตนมา ที่กรุณาในเรื่องการพิจารณาเอกสารหลักฐาน และเจ้าหน้าที่พัสดุของวิทยาเขตภาคใต้ ที่ให้ความกระจ่างในเรื่องของขั้นตอนการจัดทำเอกสาร และขอขอบคุณ คุณสุภลักษณ์ ไชติพันธุ์ ที่ช่วยจัดพิมพ์และตรวจพิสูจน์อักษร และที่สำคัญ คือ กลุ่มเขาแก้ว อันประกอบด้วยสมาชิกกลุ่มและประธานกลุ่ม คุณเบญจวรรณ เดชะมาก ที่กรุณาเอื้อเพื่อให้ทำการศึกษาวิจัย อาจารย์วีระศักดิ์ ตุลยาพร ที่เป็นที่ปรึกษาทางด้านการทำการวิจัย และอาจารย์วีรารวรรณ มารังกูร หัวหน้าแผนกวิชาการตลาดที่ช่วยอนุเคราะห์ด้านเอกสาร อีกด้วย



สารบัญ

	หน้า
บทคัดย่อ	ก
ABSTRACT	ข
กิตติกรรมประกาศ	ค
สารบัญ	ง-จ
สารบัญรูปภาพ	ช
สารบัญตาราง	ซ
สารบัญแผนภูมิ	ณ
บทที่ 1 : บทนำ	1
1.1 ความสำคัญและการทบทวนเอกสารที่เกี่ยวข้อง	2
1.2 วัตถุประสงค์ของโครงการ	2
1.3 ประโยชน์ที่คาดว่าจะได้รับ	2
1.4 หน่วยงานที่จะนำผลการวิจัยไปใช้	2
บทที่ 2 : วรรณกรรมที่เกี่ยวข้อง	3
2.1 การวิจัยที่เกี่ยวข้องและคล้ายคลึงกับงานวิจัยที่ทำ	3
2.2 กลยุทธ์หลักที่สำคัญต่อความสำเร็จและความอยู่รอด	5
- กลยุทธ์การเป็นผู้นำในด้านต้นทุน	5
- กลยุทธ์การสร้างมูลค่าเพิ่มในตัวสินค้า	7
- กลยุทธ์การลดต้นทุนในการทำธุรกรรม	15
2.3 ข้อเสนอแนะเชิงนโยบาย	19
บทที่ 3 : วิธีการวิจัย	22
1. ระเบียบและวิธีการวิจัย	22
2. ประวัตินักวิจัย	25
3. บรรณานุกรม	26

สารบัญ(ต่อ)

	หน้า
บทที่ 4 : ผลการวิจัย	27
4.1 ความเป็นมาของโครงการหมู่บ้านอุตสาหกรรม กลุ่มผลิตภัณฑ์จากเกลือปลา	27
4.2 โครงสร้างองค์กรและการบริหารงาน	29
4.3 การสนับสนุนทางการเงินและฐานะทางการเงิน	31
4.4 กิจกรรมด้านการตลาดของกลุ่ม	31
4.5 กิจกรรมด้านการผลิต	39
4.6 กิจกรรมด้านสวัสดิการอื่น ๆ	43
4.7 บทบาทของกลุ่มต่อการพัฒนาคนและชุมชน	43
4.8 ความพึงพอใจของสมาชิกต่อการรวมกลุ่ม	44
4.9 ปัญหาอุปสรรคและปัจจัยที่มีผลต่อความสำเร็จ(ล้มเหลว)	44
บทที่ 5 : บทสรุปและข้อเสนอแนะ	50
5.1 บทสรุป	50
5.2 ข้อเสนอแนะ	52
ภาคผนวก	54
ส่วนที่ 1 : ข้อมูลทั่วไปขององค์การบริหารส่วนตำบล	54
1. สภาพทั่วไป	54
2. สภาพทางเศรษฐกิจ	55
3. สภาพทางสังคม	55
4. การบริการพื้นฐาน	56
5. ข้อมูลอื่น ๆ	57
ส่วนที่ 2 : ข้อมูลหมู่บ้านเขาแก้ว	58
1. ข้อมูลทั่วไป	58
2. ข้อมูลเฉพาะของหมู่บ้านอุตสาหกรรม	58
3. ระดับหมู่บ้าน	59

สารบัญ(ต่อ)

	หน้า
ส่วนที่ 3 : ประวัติประธานกลุ่มผลิตภัณฑ์ดอกไม้จากเกล็ดปลา	
คุณเบญจวรรณ เดชะมาก	60
- แนวคิดและความเป็นมา	61
- ผลการดำเนินงาน	63



สารบัญรูปภาพ

รูปภาพที่	หน้า
1. ตัวอย่างผลิตภัณฑ์จากเกล็ดปลา	33
2. ตัวอย่างผลิตภัณฑ์จากเกล็ดปลา	33
3. ตัวอย่างอุปกรณ์การประดิษฐ์	42
4. คุณเบญจวรรณ เดชะมาก	60



สารบัญตาราง

ตารางที่	หน้า
1. วิธีการดำเนินงานของกลุ่ม	30
2. ราคาสินค้า	36
3. ยอดขาย 3 ปี	37
4. ผลงานกิจกรรมของกลุ่ม	63



สารบัญแผนภูมิ

แผนภูมิที่	หน้า
1. กรอบแนวคิดในการทำวิจัย	23
2. โครงสร้างการจัดองค์ประกอบของกลุ่ม	29
3. ช่องทางการจัดจำหน่าย	37
4. ขั้นตอนการประดิษฐ์ดอกไม้จากเกล็ดปลา	40



บทที่ 1 บทนำ

1.1 ความสำคัญและการทบทวนเอกสารที่เกี่ยวข้อง

จังหวัดสงขลา มีพื้นที่ติดทะเลทั้ง 2 ด้าน สภาพความเป็นอยู่ของประชาชน และอาชีพของประชาชนจำนวนมากจะเกี่ยวข้องกับการทำประมง เนื่องจากทรัพยากรทางทะเลมีความสำคัญต่อการดำรงชีวิตของผู้คนในละแวกต่าง ๆ โดยเฉพาะอย่างยิ่งในปัจจุบัน ชาวประมงได้หันมาเลี้ยงปลาในกระชัง โดยใช้พื้นที่ในทะเลเป็นแหล่งเพาะเลี้ยง ปลาที่เลี้ยงกันมาก ก็คือปลากะพงขาว เพราะเป็นสัตว์เศรษฐกิจประเภทหนึ่ง เนื่องจากปลากะพงผู้คนนิยมนำมาทำอาหารรสชาติอร่อย และเนื้อนุ่ม ปลากะพงขาวมีเกล็ดใหญ่ ในอดีตเกล็ดปลากะพงเมื่อขูดออกจากตัวปลาแล้วก็จะทิ้ง ๆ ขว้าง ๆ ทำให้เกิดกลิ่นเหม็น ต่อมาทางราชการได้รณรงค์ให้ประชาชนทำอาชีพเสริมมากขึ้น เพื่อใช้เวลาว่างให้เกิดประโยชน์ และทำให้ประชาชนมีรายได้มากขึ้น และยังช่วยลดปัญหาการว่างงาน โดยรัฐพยายามให้ชุมชนต่าง ๆ รวมตัวกัน มีการจัดตั้งเป็นกลุ่มสตรี กลุ่มแม่บ้าน เป็นต้น เพื่อผลิตสินค้าออกวางจำหน่าย เกล็ดปลากะพงขาวก็เป็นวัตถุดิบชนิดหนึ่งที่น่าสนใจในการผลิต เพราะหาง่าย ราคาถูก อีกทั้งยังช่วยลดปัญหาของขยะได้พอสมควร ผลิตภัณฑ์จากเกล็ดปลาจึงเกิดขึ้น โดยมีการนำมาประดิษฐ์เป็นผลิตภัณฑ์ประเภทต่าง ๆ และจัดเป็นงานหัตถกรรมที่เป็นภูมิปัญญาชาวบ้าน ที่เชิดหน้าชูตาของประเทศได้เป็นอย่างดี

กลุ่มบ้านเขาแก้ว หมู่ที่ 2 ตำบลเขารูปช้าง อยู่ห่างจากตัวอำเภอเมืองสงขลา จังหวัดสงขลา ประมาณ 8 กิโลเมตร กลุ่มหนึ่งที่มีความภาคภูมิใจกับผลิตภัณฑ์จากเกล็ดปลา ซึ่งเดิมกลุ่มนี้มีอาชีพหลัก คือ ทำสวนทำไร่ และรับจ้างทั่วไป ต่อมาหน่วยราชการได้เข้ามามีส่วนช่วยเหลือจัดตั้งกลุ่มแม่บ้าน โดยในครั้งแรกได้มาสอนการทำเต้าเจี้ยวและดอกไม้จากยางพารา แต่ไม่ประสบความสำเร็จ ต่อมาจึงหันมาส่งเสริมให้ผลิตดอกไม้จากเกล็ดปลา โดยใช้ปลากะพงมาเป็นวัตถุดิบ ในระยะแรกเริ่มได้ทำเป็นดอกกุหลาบอย่างเดียว และต่อมาได้มีการพัฒนารูปแบบให้มีความหลากหลายขึ้น แต่ไม่มากมายนักยังต้องมีการพัฒนาต่อไป เพราะถึงแม้ว่าผลิตภัณฑ์เกล็ดปลาของกลุ่มเขาแก้วจะได้รับความนิยมจากตลาด แต่ก็ยังมีปัญหาและอุปสรรคต่าง ๆ ที่ต้องแก้ไข และเตรียมการพัฒนาให้มากขึ้นกว่าเดิม เช่น การบรรจุภัณฑ์ การสร้างภาพพจน์ของตรา การพัฒนารูปแบบให้มากขึ้น เพื่อสร้างความแตกต่าง ตลอดจนปัญหาด้านการตลาดไม่ว่าจะเป็นเรื่องช่องทางการจัดจำหน่าย การกำหนดราคา เป็นต้น และอีกประการหนึ่ง ผลิตภัณฑ์จากเกล็ดปลากะพง ได้มีการขยายไปสู่กลุ่มชุมชนอื่น ๆ เพิ่มขึ้น ทำให้เกิดการแข่งขัน ซึ่งปัญหาต่าง ๆ ที่กล่าวมานั้น จำเป็นอย่างยิ่งที่กลุ่มเขาแก้ว จะต้องมีการพัฒนาและปรับปรุงให้ดียิ่ง ๆ ขึ้นไป ซึ่งจะช่วยให้ผลผลิตที่เกิดจากภูมิปัญญา

ของท้องถิ่นคงอยู่ตลอดไปและเป็นหนทางหนึ่งที่จะช่วยฟื้นฟูเศรษฐกิจของประเทศได้แต่กลุ่มเขาแก้ว ต้องมีความเข้มแข็ง จึงจะทำให้เกิดความสัมฤทธิ์ผลในด้านต่าง ๆ ได้

1.2 วัตถุประสงค์ของโครงการ

เนื่องจากการศึกษาวิจัย ดังกล่าวนี้นี้ ศึกษาในเชิงกรณีศึกษา ดังนั้น การศึกษาวิจัยจึงครอบคลุมในเรื่องต่าง ๆ ดังนี้

- ศึกษาขบวนการผลิตและผลิตภัณฑ์ต่าง ๆ ของกลุ่มเขาแก้ว
- ศึกษากลยุทธ์ทางการตลาดของกลุ่มเขาแก้ว
- ศึกษากระบวนการจัดการในด้านต่าง ๆ เช่น องค์การการเงิน เป็นต้น
- ศึกษาปัญหาอุปสรรค และแนวทางในการพัฒนาแก้ไขให้สอดคล้องกับความต้องการของตลาด

1.3 ประโยชน์ที่คาดว่าจะได้รับ

1. มีผลิตภัณฑ์เกิดปลากะพงที่หลากหลายมากขึ้น
2. มองเห็นโอกาสและความเป็นไปได้ในการพัฒนาตนเอง
3. มีเป้าหมายและทิศทางในการทำธุรกิจชัดเจนยิ่งขึ้น
4. ผลิตภัณฑ์เป็นที่ต้องการของตลาดมากขึ้น
5. รัฐสามารถกำหนดวิธีการช่วยเหลือได้ถูกทิศทางมากขึ้น
6. กลุ่มเขาแก้วมีความเข้มแข็ง และสามารถพัฒนากลุ่มในเชิงธุรกิจแบบยั่งยืนได้

1.4 หน่วยงานที่จะนำผลการวิจัยไปใช้

1. ศูนย์ส่งเสริมอุตสาหกรรมภาคใต้
2. สำนักงานพัฒนาชุมชนจังหวัด
3. สำนักงานอุตสาหกรรมจังหวัด
4. สำนักงานพาณิชย์จังหวัด
5. สำนักงานเกษตรจังหวัด
6. การท่องเที่ยวแห่งประเทศไทย
7. กลุ่มชุมชนเขาแก้ว

บทที่ 2 วรรณกรรมที่เกี่ยวข้อง

2.1 การวิจัยที่เกี่ยวข้องและคล้ายคลึงกับงานวิจัยที่ทำ

ผศ.ดร.รังสรรค์ ปิติปัญญา ได้กล่าวถึงการทำธุรกิจชุมชนอุตสาหกรรมว่า "ธุรกิจชุมชน" คือ ธุรกิจที่คนในชุมชนร่วมกันเป็นเจ้าของ ร่วมกันคิด ร่วมกันทำ และร่วมกันรับผิดชอบผลที่เกิดจากการดำเนินงาน ซึ่งถือว่าเป็นเครื่องมือสำคัญในการพัฒนาให้เศรษฐกิจชุมชนมีความเจริญก้าวหน้ายิ่งขึ้น การส่งเสริมให้ชาวบ้านทำธุรกิจชุมชน เป็นการส่งเสริมให้ชาวบ้านมีโอกาสเรียนรู้วิธีการจัดการธุรกิจ การทำงานร่วมกันเพื่อตนเองและเพื่อส่วนรวม ตลอดจนได้เรียนรู้ถึงการจัดการผลประโยชน์เพื่อพัฒนาชุมชน การเรียนรู้ผ่านการทำธุรกิจชุมชนนี้จะทำให้ชาวบ้านและชุมชนสามารถปรับตัวให้เข้ากับสถานการณ์ที่เปลี่ยนแปลงได้อย่างเหมาะสม และเกิดการพัฒนาที่ต่อเนื่อง ดังนั้น ธุรกิจชุมชนจึงนับว่าเป็นวิธีการหรือกระบวนการที่มีประโยชน์อย่างยิ่งต่อการพัฒนาคนและชุมชน ซึ่งนอกจากจะมีผลต่อการพัฒนาเศรษฐกิจของชุมชนโดยตรงแล้ว ยังเชื่อว่าจะมีผลต่อการพัฒนาความเข้มแข็งของชุมชนด้วย

ประทีป วีระพัฒนนิรันดร์ (2541) ได้กล่าวถึงศูนย์การเรียนรู้ธุรกิจชุมชนว่า ความเข้มแข็งของชุมชน คือ ทางออกในการแก้ไขปัญหาเศรษฐกิจ แต่ในปัจจุบันยังไม่มีข้อสรุป ตัวชี้วัด ความเข้มแข็งของธุรกิจชุมชนที่คนในชุมชนสามารถนำไปประเมินได้ด้วยตนเอง แต่พอจะสรุปถึงความสำคัญต่อ 6 พลังสร้างสรรค์ภายในชุมชน คือ (1) พลังคน (2) พลังกลุ่ม (3) พลังทุน (4) พลังธุรกิจ (5) พลังเอื้ออาทร และ (6) พลังการเรียนรู้ นอกจากนี้ สรุป 7 ตัวชี้วัดความเข้มแข็งของชุมชน ประกอบด้วย

- 1) จำนวนผู้นำธรรมชาติต่อประชากร
- 2) จำนวนสมาชิกของกลุ่มต่อประชากร
- 3) อัตราการเพิ่มของจำนวนเงินออมของชุมชน
- 4) จำนวนองค์กรธุรกิจที่องค์กรชุมชนเป็นเจ้าของ
- 5) อัตราการเพิ่มของเงินสวัสดิการเพื่อคนในชุมชน
- 6) อัตราการเพิ่มของรายได้ของธุรกิจที่องค์กรชุมชนเป็นเจ้าของ
- 7) จำนวนการเป็นสมาชิกขององค์กรภายนอก

กรมการพัฒนาชุมชน กระทรวงมหาดไทย ได้สรุปสาระสำคัญ เรื่อง "โครงการอันเนื่องมาจากพระราชดำริเศรษฐกิจแบบพอเพียงเฉลิมพระเกียรติ แผนยุทธศาสตร์ การพัฒนาเศรษฐกิจชุมชนพึ่งตนเองระดับจังหวัด พ.ศ.2542-2544 โดยได้กำหนดยุทธศาสตร์ การพัฒนาเศรษฐกิจชุมชนพึ่งตนเอง ประกอบด้วยหลักการสำคัญ 5 ประการ คือ

- (1) ยึดครอบครัวและชุมชนเป็นหลักตามแนวพระราชดำริทฤษฎีใหม่
- (2) ยึดการรวมกลุ่มทางเศรษฐกิจของประชาชน
- (3) ยึดการรวมกลุ่มเป็นเครือข่าย
- (4) ยึดการส่งเสริมการตลาดชุมชน
- (5) ยึดการจัดเวทีชาวบ้าน ใช้หลักการคิดเอง-ทำเอง

และได้กำหนดแนวทางการดำเนินงานให้จังหวัดดำเนินกิจกรรมตามมาตรการต่างๆ ที่สำคัญ

9 ประการ ได้แก่

- (1) การเกษตรผสมผสาน (ทฤษฎีใหม่)
- (2) การพัฒนาแหล่งน้ำขนาดเล็ก โดยมีมีส่วนร่วมของประชาชน
- (3) การจัดตั้งกลุ่มออมทรัพย์ และเงินทุนหมุนเวียนในชุมชน
- (4) การพัฒนากลุ่มอาชีพ
- (5) การทำฝักรักษาของค์กรชุมชน
- (6) การจัดลานค้าชุมชน (ตลาดนัดชุมชน)
- (7) การสร้างเครือข่ายร้านค้าชุมชน
- (8) ประชาคมอำเภอ
- (9) การตั้งศูนย์บริการเบ็ดเตล็ดด้านการเกษตร

การพัฒนาเศรษฐกิจในชนบทให้เป็นเศรษฐกิจแบบพอเพียง และสามารถพึ่งตนเองได้นั้นจะต้องเน้นการสร้างเสริมความเข้มแข็งในชุมชน รวมทั้งสร้างกระบวนการเรียนรู้ ให้ประชาชนในสังคมชนบทนั้นสามารถ "คิดเอง ทำเอง" ได้ โดยมีหน่วยงานต่าง ๆ ของรัฐช่วยสนับสนุนและเป็นพี่เลี้ยงและจัดหาสิ่งอำนวยความสะดวก สาธารณูปโภค สาธารณูปการให้พร้อมที่จะให้ประชาชนพึ่งตนเองได้ แผนยุทธศาสตร์ร่วมเศรษฐกิจชุมชนพึ่งตนเองฯ อาจจะไม่ประสบผลสำเร็จเลย หากไม่ได้รับความร่วมมือจากประชาชน รวมทั้งการให้การสนับสนุนงบประมาณของส่วนราชการต่าง ๆ ข้อสำคัญก็คือประชาชนจะต้องมีโครงการและงบประมาณในส่วนของตนเองช่วยเสริม รวมทั้งองค์กรภาคเอกชนอาจมีส่วนช่วยสนับสนุนอีกทางหนึ่งด้วย เป็นการช่วยกันทำงานภายในขอบเขตของแต่ละจังหวัด

เดชรัตน์ สุขกำเนิด และรุ่งรัตน์ สุขกำเนิด กล่าวถึงกลยุทธ์ทางการตลาดเพื่อความอยู่รอดและความสำเร็จของธุรกิจชุมชนว่า ในการพัฒนาธุรกิจชุมชนในประเทศไทยมิได้ราบรื่นตามที่ได้หวังไว้เสียทั้งหมด ความล้มเหลวที่เกิดขึ้นอาจมาจากหลากหลายสาเหตุ วิธีการหนึ่งที่สามารถอธิบายความล้มเหลวของธุรกิจชุมชนได้เป็นอย่างดี คือ การขาดความสามารถในการแข่งขันที่จะทำให้ธุรกิจชุมชนนั้นอยู่รอดได้ในระบบตลาด โดยเฉพาะธุรกิจชุมชนที่ทำการแปรรูปสินค้าเกษตรบางแห่ง อาจไม่สามารถดำเนินกิจการหรือขยายกิจการต่อไปได้เพราะ

- (ก) มีต้นทุนการแปรรูปและต้นทุนการตลาดที่สูงกว่าคู่แข่งชั้น (ซึ่งอาจจะเป็นธุรกิจชุมชนด้วยกันหรือธุรกิจเอกชนก็ได้) หรือ
- (ข) อาจจะสร้างมูลค่าเพิ่มในตัวสินค้าหรือขยายฐานการตลาดได้ไม่คุ้มกับต้นทุนการแปรรูปและต้นทุนการตลาดที่เพิ่ม หรือ
- (ค) ธุรกิจชุมชนที่ทำหน้าที่เป็นตัวกลางในด้านการตลาดอาจจะไม่สามารถถลดต้นทุนในการตลาดรวมถึงต้นทุนในการทำธุรกรรมได้มากเพียงพอที่จะเป็นแรงจูงใจ ให้สมาชิกในชุมชนหรือลูกค้า (ซึ่งอาจจะเป็นผู้บริโภคหรือพ่อค้าคนกลาง) หันมาทำธุรกิจกับธุรกิจชุมชนนั้น ๆ

2.2 กลยุทธ์หลักที่สำคัญต่อความสำเร็จและความอยู่รอด ประกอบด้วย 3 กลยุทธ์ด้วยกัน คือ

กลยุทธ์ที่ 1. กลยุทธ์การเป็นผู้นำในด้านต้นทุน

กลยุทธ์การเป็นผู้นำในด้านต้นทุนถือเป็นกลยุทธ์หลักในการขยายตลาด ที่นิยมใช้กันมากที่สุดในประเทศไทย แนวความคิดพื้นฐานของกลยุทธ์คือ ความเชื่อเรื่องการตอบสนองต่อราคาของผู้บริโภคหรือผู้บริโภคมักจะหันมาซื้อสินค้าของหน่วยธุรกิจนั้น เมื่อราคาสินค้าของหน่วยธุรกิจนั้นต่ำกว่าราคาสินค้าของคู่แข่งชั้น ซึ่งพื้นฐานแนวความคิดนี้จะเป็นจริงโดยสมบูรณ์ก็ต่อเมื่อ

- (ก) คุณลักษณะสินค้าของทั้งสองหน่วยธุรกิจไม่แตกต่างกัน
- (ข) บริการที่ได้รับจากทั้งสองหน่วยธุรกิจไม่แตกต่างกัน และ
- (ค) ค่าใช้จ่ายในการซื้อสินค้าจากหน่วยธุรกิจทั้งสองแหล่งไม่แตกต่างกัน

ขณะเดียวกันความไวในการตอบสนองต่อราคาของลูกค้าก็จะเพิ่มมากขึ้นเมื่ออำนาจซื้อของลูกค้าน้อยลง (ลูกค้าจำเป็นต้องใช้เงินอย่างประหยัดที่สุด) ดังนั้นภายใต้สภาวะการณดังกล่าว หากหน่วยธุรกิจสามารถเป็นผู้นำในด้านต้นทุนได้แล้ว ก็สามารถใช้เวลาได้เปรียบดังกล่าว ทำให้ราคาสินค้าของตนต่ำกว่าคู่แข่งชั้น และขยายตลาดได้เพิ่มมากขึ้นและวางแผนเพื่อคงรักษาความได้เปรียบในด้านต้นทุนไว้ต่อไป

การเป็นผู้นำในด้านต้นทุนนั้นอาจจะสร้างขึ้นได้จากปัจจัยหลายด้านด้วยกัน ไม่ว่าจะเป็นความได้เปรียบในเรื่องของความพร้อมของทรัพยากรธรรมชาติและสิ่งแวดล้อม ต้นทุนแรงงานที่ต่ำกว่าเทคโนโลยีและประสิทธิภาพการผลิตหรือการแปรรูปที่ดีกว่า การประหยัด ทางขนาด หรือแม้กระทั่งความได้เปรียบในแง่สถานที่ตั้ง ทั้งนี้การเป็นผู้นำในด้านต้นทุนบนพื้นฐานความได้เปรียบที่แตกต่างกันจะมีผลต่อความสำเร็จ และความยั่งยืนของหน่วยธุรกิจที่แตกต่างกัน ตัวอย่างที่เห็นได้ชัด ได้แก่ การกำหนดความได้เปรียบในด้านต้นทุนบนพื้นฐานต้นทุนแรงงานที่ต่ำกว่า ซึ่งในที่สุดมักจะพบว่าเป็นกลยุทธ์ที่ไม่มีคามยั่งยืนเพราะมักจะมีหน่วยธุรกิจรายใหม่ที่มีต้นทุนแรงงานต่ำกว่า

เข้ามาแข่งขันด้วยเสมอ และหากจะลดต้นทุนแรงงานลงไปอีก ก็หมายความว่า ผลตอบแทนแก่แรงงาน (ซึ่งแรงงานส่วนหนึ่งและอาจเป็นส่วนใหญ่ก็คือสมาชิกของธุรกิจชุมชนนั่นเอง) จะต่ำจนไม่สามารถสร้างแรงจูงใจให้สมาชิกเข้ามาร่วมกิจกรรมของธุรกิจชุมชนต่อไป หรือในบางกรณีอาจจะต่ำจนถือเป็นความพยายามในการขูดรีดตนเอง เพื่อความอยู่รอดของธุรกิจชุมชนอันเป็นสิ่งที่ไม่พึงประสงค์ เพราะไม่นำไปสู่การพัฒนาคนและการเพิ่มขีดความสามารถและพลังของชุมชนในการพัฒนาชุมชนของตนเอง

การกำหนดความได้เปรียบในด้านต้นทุนบนพื้นฐานความอุดมสมบูรณ์ของทรัพยากรธรรมชาติ ก็อาจเป็นอันตรายต่อความอยู่รอดของธุรกิจชุมชนและการพัฒนาชุมชนเช่นกัน เพราะเป็นที่ทราบกันดีอยู่แล้วว่า ธรรมชาติเป็นสิ่งที่ไม่แน่นอน และความผันแปรของธรรมชาติ อาจนำมาซึ่งการลดลงหรือการหมดไปของความได้เปรียบในด้านต้นทุนดังกล่าว ยิ่งไปกว่านั้นหาก ผู้นำและสมาชิกในชุมชนขาดความเข้าใจในเรื่องการอนุรักษ์ทรัพยากรธรรมชาติแล้ว การแสวงหาความได้เปรียบในด้านต้นทุนอาจนำไปสู่การใช้ทรัพยากรธรรมชาติจนเกินขอบเขต เพื่อการลดต้นทุนในระยะสั้น แต่นำไปสู่การเสื่อมสภาพหรือหมดไปของทรัพยากรธรรมชาติ หรือเท่ากับเป็นการเพิ่ม ต้นทุนในระยะยาวนั่นเอง และในที่สุดธุรกิจชุมชนนั้นก็ไม่สามารถแข่งขันในตลาดได้อีกต่อไป อย่างไรก็ตามใช้มุมมองที่กลับกัน การกำหนดความได้เปรียบในด้านต้นทุนบนพื้นฐานความอุดมสมบูรณ์ของทรัพยากรธรรมชาติ ย่อมมีประโยชน์เป็นอย่างยิ่งต่อการพัฒนาชุมชน เพราะหากผู้นำสมาชิก ในชุมชนเข้าใจชัดเจนว่า ความอยู่รอดและความสำเร็จของธุรกิจของตนเกี่ยวข้องกับความสำเร็จและความยั่งยืนของทรัพยากร ภารกิจที่สำคัญของหน่วยธุรกิจนั้นก็คือ การคงรักษาและเพิ่มพูนความสมบูรณ์เหล่านั้นเพื่อรักษาและพัฒนาธุรกิจชุมชนของตนเอง ดังจะเห็นได้ในกรณีของกลุ่มทอผ้าย้อมสีธรรมชาติในภาคตะวันออกเฉียงเหนือ ซึ่งให้ความสำคัญกับการอนุรักษ์และการปลูกต้นไม้เพิ่มเติม เพื่อใช้เป็นวัตถุดิบหลักในการย้อมสีแบบไม่ใช้สารเคมี (ขวัญสุวรรณ อติโพธิ และอนุชาติ พวงสำลี;2538)

โดยทั่วไปแล้วความยั่งยืนของกลยุทธ์การเป็นผู้นำในด้านต้นทุนจะมีความยั่งยืนมากขึ้น หากวางอยู่บนพื้นฐานของการประหยัดทางขนาด และประสิทธิภาพการผลิตและเทคโนโลยีการผลิตที่ดีกว่า (เดซอร์ต ลูซก้าเนด,2541:3) อย่างไรก็ตามแม้ว่าการร่วมกันทำธุรกิจชุมชนจะทำให้เกิดการประหยัดทางขนาดเพิ่มขึ้น เมื่อเปรียบเทียบกับการผลิตเพียงครัวเรือนเดียว แต่หากเปรียบเทียบกับธุรกิจเอกชนคู่แข่งซึ่งมีเงินทุนมากกว่าย่อมเป็นการยากที่ธุรกิจชุมชน โดยเฉพาะที่เกิดขึ้นมาใหม่จะได้เปรียบในเรื่องการประหยัดทางขนาด ดังนั้นทางเลือกที่น่าสนใจของธุรกิจชุมชนคือ การพัฒนาประสิทธิภาพการผลิตและเทคโนโลยีการผลิตเพื่อทำให้เกิดต้นทุนที่ต่ำกว่า ซึ่งในหลายกรณีมีความเป็นไปได้เพราะ

- (ก) สมาชิกในชุมชนอาจมีทักษะความชำนาญอยู่เดิมแล้ว หรือทักษะนั้นอาจเป็นทักษะที่มีการสืบทอดกันมาจากบรรพบุรุษ ชุมชนหรือธุรกิจเอกชนรายอื่น จึงยากที่จะเข้ามาแข่งขัน โดยเฉพาะในระยะสั้น นี่เป็นเหตุผลหนึ่งที่ ทำให้ธุรกิจชุมชนประเภทหัตถกรรมพื้นบ้านสามารถเติบโตได้ดีในประเทศไทย โดยเฉพาะเมื่อเปรียบเทียบกับธุรกิจชุมชนประเภทอื่น ๆ และ
- (ข) ประสิทธิภาพการผลิตและเทคโนโลยีการผลิตอาจได้รับการพัฒนาให้ดีขึ้นอีก โดยความร่วมมือกับองค์กรภายนอกทั้งภาครัฐ ภาคธุรกิจ สถาบันการศึกษา หรือองค์กรพัฒนาเอกชน ซึ่งก็จะทำให้ความได้เปรียบในด้านต้นทุนบนพื้นฐานของประสิทธิภาพการผลิตที่ดีกว่ามีความยั่งยืนมากขึ้น และธุรกิจชุมชนนั้นมีโอกาสที่จะประสบความสำเร็จมากขึ้นตามไปด้วย

กลยุทธ์ที่ 2. กลยุทธ์การสร้างมูลค่าเพิ่มในตัวสินค้า

แม้ว่ากลยุทธ์การเป็นผู้นำในด้านต้นทุนจะมีประโยชน์ในการเจาะตลาด โดยเฉพาะสำหรับกลุ่มลูกค้าที่มีความไวต่อราคาสูง แต่การประยุกต์ใช้กลยุทธ์การเป็นผู้นำในด้านต้นทุนสำหรับธุรกิจชุมชนก็อาจมีข้อจำกัดหลายด้านดังที่ได้กล่าวไปแล้ว ขณะเดียวกันการมุ่งเน้นในด้านต้นทุนแต่เพียงอย่างเดียว แม้จะมีความเป็นไปได้ แต่ก็อาจจะละเลยในเรื่องการควบคุมคุณภาพ และการพัฒนาผลิตภัณฑ์ ทำให้สูญเสียกลุ่มลูกค้าที่มีความไวต่อราคาน้อยแต่เน้นคุณภาพและคุณลักษณะเฉพาะของผลิตภัณฑ์ไปก็เป็นได้ ทั้งนี้เมื่อพิจารณาจากแนวโน้มแล้ว ลูกค้ากลุ่มนี้จะมีการขยายตัวมากขึ้นเนื่องมาจากการพัฒนาทางเศรษฐกิจ และการรับทราบข้อมูลข่าวสารที่มากขึ้นของผู้บริโภคยิ่งไปกว่านั้นลูกค้ากลุ่มนี้มักจะเป็นกลุ่มที่กำลังซื้อสูงและมีความยินดีที่จะจ่ายเพิ่มขึ้น เพื่อให้ได้มาซึ่งสินค้าที่มีคุณภาพดีขึ้น หรือมีคุณลักษณะเฉพาะตามที่ตนเองต้องการ และหากผู้ผลิตสามารถตอบสนองความต้องการเหล่านี้ได้ ลูกค้ากลุ่มนี้ก็จะมีความภักดีในตราสินค้า โดยการกลับมาซื้อซ้ำ หรือแม้กระทั่งแนะนำสินค้าให้กับผู้ที่อยู่รอบข้าง ดังนั้นการผลิตสินค้าที่มีคุณภาพดีกว่าหรือมีคุณลักษณะเฉพาะแตกต่างจากสินค้าทั่วไปก็น่าจะเป็นอีกทางเลือกหนึ่งของธุรกิจชุมชน ซึ่งไม่เพียงแต่จะขยายตลาดได้แล้ว ยังได้มูลค่าเพิ่มในตัวสินค้าเพิ่มขึ้นอีกด้วย ซึ่งมูลค่าเพิ่มนี้ย่อมหมายถึง ผลตอบแทนแรงงานที่มากขึ้น แรงจูงใจทางเศรษฐกิจที่มากขึ้นสำหรับสมาชิกในชุมชนการการเข้าร่วมกิจกรรมของธุรกิจชุมชน และเงินทุนที่ชุมชนสามารถนำไปใช้ในกิจกรรมเพื่อการพัฒนาชุมชน นอกจากนั้นความภักดีในตราสินค้าของผู้บริโภคก็ยังสามารถทำให้ธุรกิจชุมชนสามารถรับมือกับสถานการณ์ที่เปลี่ยนแปลงไปได้ดีขึ้น เช่นเมื่อราคาปัจจัยการผลิตเพิ่มขึ้นโดยไม่ได้คาดคิดหรือมีคู่แข่งรายใหม่ ที่มีต้นทุนต่ำกว่าเข้ามาในตลาดเพราะลูกค้ากลุ่มนี้ก็ยังคงซื้อสินค้าจากธุรกิจชุมชนเดิม เนื่องจากมีความพึงพอใจและมั่นใจในด้านคุณภาพมากกว่านั่นเอง

การสร้างมูลค่าเพิ่มในตัวสินค้าอาจจะทำได้หลายวิธี แต่หลักการนั้นมีอยู่หลักการเดียวก็คือ การสร้างผลิตภัณฑ์ (และบริการ) ให้มีความแตกต่างไปจากผลิตภัณฑ์ (และบริการ) คู่แข่งขัน ในสิ่งที่ลูกค้าหรือผู้บริโภคต้องการ เพราะหากสร้างผลิตภัณฑ์ที่แตกต่างไปจากคู่แข่งในสิ่งที่ลูกค้าไม่ต้องการแล้ว ลูกค้าหรือผู้บริโภคย่อมไม่มีความยินดีที่จะจ่ายเพิ่มขึ้น หรืออีกนัยหนึ่งคือเป็นการสร้างกิจกรรมที่ไม่ก่อให้เกิดมูลค่าเพิ่มนั่นเอง ในความเป็นจริงแล้ว ความพึงพอใจในคุณภาพและคุณลักษณะเฉพาะของผู้บริโภคคนเดียวกันในสินค้าแต่ละชนิดจะแตกต่างกัน และความพึงพอใจในคุณภาพและคุณลักษณะเฉพาะของผู้บริโภคแต่ละกลุ่มหรือแต่ละคนในสินค้าชนิดเดียวกันยังแตกต่างกันด้วย ดังนั้นการศึกษาถึงความพึงพอใจในคุณภาพและคุณลักษณะเฉพาะของผู้บริโภคแต่ละกลุ่มในแต่ละสินค้า (หรือเฉพาะสินค้าที่ธุรกิจชุมชนนั้นผลิต) จึงเป็นสิ่งที่สำคัญมาก อย่างไรก็ตามโดยทั่วไปแล้วการสร้าง ความแตกต่างในตัวสินค้าสามารถทำได้ใน 4 วิธีการด้วยกันคือ ความแตกต่างในด้านคุณภาพ, ความแตกต่างในด้านความหลากหลายของผลิตภัณฑ์, ความแตกต่างในด้านเอกลักษณ์ของผลิตภัณฑ์, และความแตกต่างในด้านบริการ

กลยุทธ์ย่อยที่ 1. การพัฒนาคุณภาพสินค้า

คุณภาพของสินค้าที่แตกต่างจากสินค้าชนิดเดียวกันในตลาดเป็นสิ่งสำคัญอันดับแรก ที่ผู้บริโภคให้ความสำคัญ โดยผู้บริโภคส่วนใหญ่จะให้ความสำคัญกับ ความปลอดภัย คุณประโยชน์ ในการบริโภค ความสะดวกในการใช้และเก็บรักษา และความสุขทางสุนทรีย์ภาพที่ได้รับมาจากคุณลักษณะเฉพาะของผลิตภัณฑ์ เช่น การมีรสชาติ สีสรร ลวดลาย หรือเนื้อสัมผัสพิเศษ (นฤตม บุญ-หลง, 2530) ดังนั้นการพัฒนาคุณภาพสินค้าจึงสามารถทำได้โดย

(ก) การพัฒนาคุณภาพสินค้า โดยเน้นด้านความปลอดภัยและคุณค่าทางโภชนาการ หรือการเน้นความแตกต่างในด้านการเสริมสร้างสุขภาพของผู้บริโภค อันเป็นแนวทางที่กำลังได้รับความนิยมและมีศักยภาพอีกมากในอนาคต เพราะผู้บริโภคในประเทศมีแนวโน้มที่จะให้ความสำคัญกับการดูแลสุขภาพของตนเองมากขึ้น ดังนั้นการพัฒนาสินค้าที่เกี่ยวข้องสุขภาพ เช่น ข้าวกล้อง ข้าวกล้องปลอดสารพิษ ผักไร้สารรวมถึงอาหารที่มีเส้นใยธรรมชาติ และสมุนไพร หรือ ยาสมุนไพร ยาสมุนไพร ครีมล้างหน้าที่ผสมสมุนไพรหรือผลไม้ชนิดต่าง ๆ จึงสามารถขยายตัวได้ดีในช่วงระยะเวลาที่ผ่านมา และได้รับมูลค่าเพิ่มสูงกว่าสินค้าอื่น ๆ ในท้องตลาด นอกจากนี้ความปลอดภัยในการบริโภคยังสามารถแสดงให้เห็นได้จากการได้รับเครื่องหมายมาตรฐานที่สังคมยอมรับ โดยเฉพาะเครื่องหมาย ออย. หรือ ตราฮาลาล สำหรับอาหารมุสลิม หรืออีกนัยหนึ่ง หากธุรกิจชุมชนใดสามารถได้รับเครื่องหมายแสดงความปลอดภัยอันเป็นที่ยอมรับได้แล้ว ย่อมมีโอกาสขยายตลาดได้มากขึ้น โดยได้รับมูลค่าเพิ่มสูงขึ้นด้วย อันเนื่องมาจากความเชื่อมั่นของผู้บริโภคนั่นเอง

(ข) การพัฒนาคุณภาพสินค้า ด้วยการเพิ่มความสะดวกในการใช้และการเก็บรักษา ซึ่งทำได้หลายวิธีด้วยกันได้แก่ การปรับปรุงผลิตภัณฑ์ให้มีความสะดวกในการใช้หรือสำเร็จรูปมากขึ้น เช่น การพัฒนาผลิตภัณฑ์ข้าวเหนียวเนื้อบรรจุกระป๋อง การยืดอายุของผลิตภัณฑ์ เช่น การพัฒนาผลิตภัณฑ์ขนมหม้อแกงบรรจุกระป๋อง หรือการป้องกันเชื้อราสำหรับผลิตภัณฑ์จักสานจากผักตบชวา การพัฒนารูปแบบของภาชนะบรรจุ เช่น การพัฒนาเครื่องต้มสมุนไพรพร้อมดื่มบรรจุของ หรือแม้กระทั่งการกำหนดขนาดบรรจุให้เหมาะสมกับความต้องการใช้ของผู้บริโภค เช่นกลุ่มแม่บ้านในจังหวัดตราด ได้ทำภาชนะบรรจุทุเรียนทอดให้มีขนาดเล็กกึ่งและดึงดูดใจมากขึ้น เพื่อให้เหมาะสมกับความต้องการของผู้บริโภคที่นิยมซื้อเป็นของกินเล่นหรือเป็นของฝาก เนื่องจากมี มูลค่าต่อชิ้น (กล่อง,ถุง) น้อยลงแม้ว่าจะมีมูลค่าต่อน้ำหนักเพิ่มมากขึ้นก็ตาม

(ค) การพัฒนาคุณภาพสินค้าด้านคุณลักษณะเฉพาะของผลิตภัณฑ์ ไม่ว่าจะเป็นรสชาติสีสรร รูปแบบหรือลวดลาย กล่าวคือ คุณลักษณะที่ทำให้ผู้บริโภค บริโภคแล้วจะเกิดความสุขทางสุนทรียภาพ ซึ่งคุณลักษณะที่กล่าวถึงนี้อาจแตกต่างกันไปในสินค้าแต่ละประเภท เช่น ในสินค้าอาหาร รสชาติ มักจะเป็นคุณลักษณะเฉพาะที่สำคัญ หรือในสินค้าหัตถกรรม รูปแบบ ลวดลาย สีสรรย่อมมีความสำคัญสำหรับผู้บริโภค ตัวอย่างของสินค้าประเภทนี้ คือ ขนมหม้อแกงเพชรบุรี หรือสาเล่สุพรรณ ที่มีรสชาติกลมกล่อม ถูกใจผู้บริโภคมาเป็นเวลานานจึงมีมูลค่าเพิ่มสูงกว่า ที่อื่น ๆ หรือ ผ้าฝ้ายทอมือ และผ้าถักเชียงใหม่ อันมีรูปแบบ สีสรร และเนื้อสัมผัสต่างจากฝ้ายของจังหวัดอื่น

(ง) การรักษาความสม่ำเสมอของคุณภาพ เพราะนอกเหนือไปจากการให้ความสำคัญกับคุณภาพจากการออกแบบหรือการกำหนดคุณลักษณะเฉพาะของผลิตภัณฑ์ให้มีคุณสมบัติพิเศษตรงตามความต้องการของผู้บริโภคแล้ว ธุรกิจชุมชนที่ต้องการเพิ่มมูลค่าในตัวสินค้าของตนเองยังต้องให้ความสำคัญกับความสม่ำเสมอของคุณภาพ หรือหมายถึง การดำเนินการให้ผลิตภัณฑ์มี คุณภาพสม่ำเสมอและตรงตามคุณลักษณะที่ได้ออกแบบไว้ ผู้ประกอบการที่ทำให้ผลิตภัณฑ์ของตนเองมีความสม่ำเสมอทางด้านคุณภาพมากกว่า หรือมีค่านี้น้อยกว่า ย่อมได้รับความเชื่อถือมากกว่า และสามารถกำหนดราคาสูงกว่าได้ ตัวอย่างที่เห็นได้ชัดคือ กลุ่มรวบรวมและคัดคุณภาพมังคุดและทุเรียนสดที่ส่งออกไปขายต่างประเทศ หากมีการเสนอสินค้าดังกล่าวที่ไม่ได้คุณภาพปนไปเพียง ร้อยละ 5 นอกจากจะทำให้ผู้บริโภคปฏิเสธสินค้าในงวดนั้นแล้ว ยังทำให้ผู้บริโภคมีอำนาจต่อรองในการกำหนดราคาสินค้าเพิ่มมากขึ้นอีกด้วย เพราะผลไม้ทั้ง 2 ชนิดเป็นผลไม้ที่มีราคาต่อหน่วยสูง เมื่อคิดเป็นมูลค่าความเสียหายจึงสูงตามไปด้วย ผู้บริโภคจึงต้องการลดความเสี่ยงด้วยการลดราคา รับผิดชอบต่อรอบต่อมา

กลยุทธ์ย่อยที่ 2. การสร้างความหลากหลายของผลิตภัณฑ์

ความหลากหลายของผลิตภัณฑ์เริ่มมีความสำคัญมากขึ้น เมื่อผู้บริโภคมีอำนาจซื้อมากขึ้น ดังนั้นจึงต้องการบริโภคสินค้าที่มีคุณลักษณะเหมาะสมเฉพาะตนมากขึ้นรวมถึงยังต้องการผลิตภัณฑ์ใหม่หรือผลิตภัณฑ์รูปแบบใหม่ที่มีการใช้ประโยชน์อย่างต่อเนื่องกันอีกด้วย ดังนั้นผู้ผลิตซึ่งรวมถึงธุรกิจชุมชนจึงต้องปรับปรุงโดยการนำเสนอสินค้าที่มีความหลากหลายมากขึ้น เพื่อให้ตรงกับความต้องการที่แตกต่างกันของกลุ่มลูกค้าเฉพาะกลุ่ม รวมถึงอำนวยความสะดวกให้กับผู้บริโภคโดยการนำเสนอผลิตภัณฑ์ที่ใช้ประโยชน์ร่วมกันหรือต่อเนื่องกัน ให้ผู้บริโภคพิจารณาเลือกใช้ ซึ่งนอกจากจะเป็นการเพิ่มโอกาสในการขยายตลาดแล้ว ยังลดต้นทุนด้านการตลาดต่อหน่วยสินค้าลงด้วย (ตามแนวความคิดในเรื่อง การประหยัดทางขอบข่าย) การสร้างความหลากหลายของผลิตภัณฑ์ของธุรกิจชุมชนทำได้โดย

(ก) การสร้างความหลากหลายของผลิตภัณฑ์จากวัตถุดิบหลักชนิดเดียวกัน เช่น การจักสานกระเป๋าดินทาง โคมไฟ ตะกร้า ถาดผลไม้ ฯลฯ จากผักตบชวา เพื่อรับกับการใช้งานที่แตกต่างกัน และมีรูปแบบที่แตกต่างกันตามกลุ่มประเภทของผู้ใช้ (เช่น ตามอายุของผู้ใช้) เช่นเดียวกับการจักสานไม้ไผ่ ก้านมะพร้าวของกลุ่มแม่บ้านพนัสนิคม และการพัฒนาผลิตภัณฑ์จากผ้าทอมือย้อมสีธรรมชาติ เพื่อตอบสนองความต้องการของลูกค้าเฉพาะกลุ่ม และให้มีมูลค่าแตกต่างกันเพื่อกลุ่มลูกค้าที่มีรายได้น้อยสามารถซื้อผลิตภัณฑ์บางประเภทได้ด้วย หรือแม้กระทั่งการมีภาชนะบรรจุหลายรูปแบบ หรือหลายขนาดบรรจุก็ถือเป็นการสร้างความหลากหลายให้กับตัวสินค้า ถ้ารูปแบบและขนาดบรรจุที่แตกต่างกันนั้นสามารถตอบสนองความต้องการหรือความสะดวกในการใช้ และการเก็บรักษาของกลุ่มลูกค้าที่แตกต่างกันได้

(ข) การสร้างความหลากหลายของผลิตภัณฑ์แบบเชื่อมโยงครบชุด ซึ่งทำให้ผู้บริโภคมีความสะดวกในการเลือกซื้อผลิตภัณฑ์ที่เป็นของคู่กันในตราสินค้าชนิดเดียวกัน ซึ่งหากผู้บริโภคมีความมั่นใจในตราสินค้านั้นอยู่แล้ว เขาจะเลือกซื้อสินค้าที่ขายคู่กันทันที เช่น ผลิตภัณฑ์ข้าวเหนียวเนื้อบรรจุกระป๋อง หากผู้บริโภคมั่นใจในผลิตภัณฑ์ข้าวเหนียวบรรจุกระป๋องของบริษัทนี้อยู่แล้วก็จะซื้อผลิตภัณฑ์ข้าวเหนียวเนื้อบรรจุกระป๋องทันที แทนที่จะซื้อข้าวเหนียวและเนื้อจากต่างยี่ห้อกัน เป็นต้น จะเห็นว่าการสร้างความหลากหลายของผลิตภัณฑ์แบบเชื่อมโยงครบชุดที่รับประทานได้นั้น ผลิตภัณฑ์ที่ได้จะเป็นลักษณะของอาหาร มิใช่ผลิตภัณฑ์เดี่ยว ๆ นอกจากนี้ เราจะสามารถพบการสร้างควมหลากหลายแบบเชื่อมโยงครบชุดได้จากร้านขายของฝากจากจังหวัดต่าง ๆ เช่น ร้านขนมหวานเพชรบุรี (แม่มิ้มลิ้ม แม่มิ้มไล่ ฯลฯ) ร้านขายของฝากจากจังหวัดกาญจนบุรี (ร้านรจนา ร้านแก้ว ฯลฯ) ซึ่งนอกจากจะขายสินค้าหลักที่ผลิตขึ้นจากร้านนั้นเองแล้ว ยังมีของฝากหลากหลายประเภทจากผู้ผลิตรายอื่น ๆ ในจังหวัดเดียวกัน หรือใกล้เคียง เพื่อดึงดูดลูกค้าที่ชอบความหลาก

หลายของสินค้าและลูกค้าที่ไม่ค่อยมีโอกาสในการเดินทางไปจังหวัดอื่น ๆ หรืออีกนัยหนึ่งก็เป็นการลดต้นทุนในการซื้อสินค้าของลูกค้า โดยการให้ลูกค้าสามารถซื้อสินค้าทุกประเภทได้จากสถานที่เดียวกันนั่นเอง

การสร้างความปลอดภัยหลายของผลิตภัณฑ์ยังรวมถึงการปรับเปลี่ยนคุณลักษณะของสินค้าให้ตรงตามความต้องการของผู้บริโภคหรือลูกค้าแต่ละคนอีกด้วย เช่น การรับออกแบบและตัดเย็บเสื้อผ้าให้เหมาะกับบุคลิกลักษณะของลูกค้าแต่ละราย หรือการออกแบบเครื่องจักสานตามคำสั่งซื้อของลูกค้า ก็ทำให้อุรกิจชุมชนมีโอกาสได้รับมูลค่าเพิ่ม เพิ่มขึ้นได้อีกทางหนึ่งด้วย โดยจะมีความใกล้เคียงกับการสร้างเอกลักษณ์เฉพาะในตัวสินค้ามากขึ้น

กลยุทธ์ย่อยที่ 3. การสร้างเอกลักษณ์เฉพาะ

เมื่อผู้บริโภคมีอำนาจซื้อมากขึ้น ผู้บริโภคอาจมีได้ต้องการเฉพาะสินค้า ที่ตรงตามความต้องการของตนเองเท่านั้น หากแต่ยังต้องการสินค้าที่มีคุณลักษณะเฉพาะไม่เหมือนใครอีกด้วย ดังนั้นผู้ผลิตรวมถึงธุรกิจชุมชนจึงต้องให้ความสำคัญกับการสร้างเอกลักษณ์เฉพาะตัวให้กับสินค้าของตน ซึ่งในหลายกรณีนอกจากจะเห็นการเพิ่มมูลค่าในตัวสินค้าแล้ว ยังเป็นการสร้างตลาดใหม่ขึ้นมาได้อีก โดยที่ผู้ผลิตหรือธุรกิจชุมชนเหล่านั้นถือเป็นผู้บุกเบิกการตลาด อันส่งผลให้เกิดความภักดีในตราสินค้า และทำให้การขยายตลาดเดิมหรือการสร้างตลาดใหม่ในโอกาสต่อไปทำได้ง่ายขึ้น ดังจะเห็นทั่วไปในประเทศไทย ที่ผู้ประกอบการมักจะมีการโฆษณาว่า เจ้าเก่า หรือ เจ้าแรก การสร้างเอกลักษณ์เฉพาะในตัวและตราสินค้าสามารถทำได้ 4 วิธีด้วยกัน คือ การสร้างนวัตกรรมใหม่ การสร้างผลิตภัณฑ์ที่อิงกับวัฒนธรรมหรือประวัติศาสตร์ การสร้างการยอมรับเชื่อถือในด้านคุณภาพมาเป็นเวลานาน และการสร้างผลิตภัณฑ์ที่มุ่งรักษาสภาพแวดล้อม

ก) การสร้างนวัตกรรมใหม่ การสร้างนวัตกรรมใหม่หมายถึงการผลิตสินค้าหรือผลิตภัณฑ์ในรูปแบบใหม่ที่ยังไม่เคยมีการผลิตมาก่อน เช่น ขนมหม้อแกงบรรจุกระป๋อง ธุรกิจชุมชนที่ต้องการจะแข่งขันในการนำเสนอผลิตภัณฑ์ใหม่ ๆ เพื่อสนองความต้องการของผู้บริโภคจำเป็นต้องศึกษาตลาดหรือมีการวิจัยและพัฒนาตลอดเวลาและให้ความสำคัญกับการแข่งขันทางด้านเวลา เพราะการนำสินค้าออกสู่ตลาดเร็วหรือช้าเกินไปย่อมมีผลกระทบต่อความได้เปรียบของธุรกิจ เช่น การขยายตลาดผักปลอดสารพิษ หรือสินค้าอาหารสำเร็จรูปในเมืองที่มีขนาดเล็ก และมีอำนาจซื้อจำกัด อาจทำให้ไม่สามารถขยายตลาดได้คุ้มกับงบประมาณเงินที่ลงทุนไป แต่ในบางครั้งการเข้าสู่ตลาดช้าไปก็อาจหมายถึงการสูญเสียโอกาสในการเป็น เจ้าแรก และใช้คำว่า เจ้าแรก ในการขยายตลาดต่อไป

ข) การสร้างเอกลักษณ์เฉพาะของผลิตภัณฑ์ที่อิงกับวัฒนธรรมหรือประวัติศาสตร์

การสร้างเอกลักษณ์เฉพาะในลักษณะนี้ จะทำให้ผู้บริโภคมีความพึงพอใจมากขึ้น โดยการเชื่อมโยงสินค้าที่ผู้บริโภคซื้อนั้นเข้ากับเหตุผลอื่น ๆ ที่ผู้บริโภคบางกลุ่มให้ความสำคัญอยู่แล้ว เช่น การเชื่อมโยงผ้าทอตีนจกของสุโขทัยและราชบุรี เข้ากับการอนุรักษ์วัฒนธรรมดั้งเดิมของกลุ่มชาวไทพวน งานหัตถกรรมไม้และเครื่องเรือนในภาคเหนือเข้ากับวัฒนธรรมพื้นเมืองดั้งเดิม และอาหารพื้นเมือง ซึ่งเมื่อผู้อยู่ต่างถิ่นไปท่องเที่ยวจะนิยมหามาบริโภคแม้จะมีราคาสูงก็ตาม ผู้บริโภคที่บริโภคสินค้าประเภทนี้ แม้ว่าส่วนหนึ่งจะติดใจที่รสชาติหรือความสวยงามของผลิตภัณฑ์ แต่ผู้บริโภคส่วนใหญ่แล้วมักจะมีความรู้และเข้าใจในวัฒนธรรมเหล่านั้นบ้าง ดังนั้นหากต้องการจะเพิ่มมูลค่าโดยกลยุทธ์หรือวิธีการนี้ นอกจากจะต้องคำนึงถึงความสวยงาม รูปแบบ รสชาติ หรือคุณภาพสินค้าแล้ว ยังต้องให้ความสำคัญกับการให้ความรู้ในเรื่องประวัติศาสตร์ หรือวัฒนธรรมที่เกี่ยวข้องแก่ผู้บริโภคด้วย

ค) การสร้างความเชื่อถือในด้านคุณภาพมาเป็นเวลานาน ก็เป็นเอกลักษณ์เฉพาะอีกรูปแบบหนึ่ง ซึ่งสามารถเลียนแบบ หรือทดแทนกันได้ยาก การควบคุมคุณภาพที่เข้มงวดถือเป็นกลยุทธ์ที่สำคัญในการเพิ่มมูลค่าโดยวิธีการนี้ หากปราศจากการควบคุมคุณภาพที่เข้มงวดต่อเนื่องกันเป็นเวลานานแล้ว ก็คงจะยากที่จะรักษาคำว่า เจ้าเก่า ไว้ได้ ในประเทศไทยเองก็มีการสร้างความน่าเชื่อถือในลักษณะนี้มาเป็นเวลานาน โดยมักจะเกี่ยวพันกับแหล่งที่ผลิต เช่น ไช้เค็มไชยา ผ้าลายน้ำไหลจังหวัดน่าน เป็นต้น ซึ่งผลิตภัณฑ์จากแหล่งเหล่านี้จะมีราคาหรือมูลค่าเพิ่มสูงกว่าที่อื่น ๆ มาก

ง) การสร้างผลิตภัณฑ์ที่มุ่งรักษาสภาพแวดล้อม นับเป็นการสร้างลักษณะเฉพาะแบบหนึ่งที่ผู้บริโภคในสังคมปัจจุบันบางกลุ่มให้ความสนใจ เพราะนอกจากจะทำให้ผู้บริโภคเกิดความรู้สึกที่ดีจากการใช้ผลิตภัณฑ์ที่เป็นมิตรกับสิ่งแวดล้อมแล้ว ยังทำให้ผู้บริโภคมีความมั่นใจเพิ่มขึ้นเกี่ยวกับความปลอดภัยของตนเองด้วย ตัวอย่างของผลิตภัณฑ์ประเภทนี้ได้แก่ ผลิตภัณฑ์เกษตรปลอดสารพิษ ไม่ว่าจะเป็นข้าวหรือผักปลอดสารพิษ ทุเรียนกวนที่ห่อด้วยกาบหมากแทนที่จะเป็นพลาสติกของกลุ่มชาวบ้านศรีวังศรี จังหวัดนครศรีธรรมราช หรือยางป้องกันยูงจากตะไคร้หอม เป็นต้น อย่างไรก็ตาม ในบางครั้งธุรกิจชุมชนผู้ผลิตอาจไม่เน้นประเด็นการรักษาสภาพแวดล้อม แต่เน้นประเด็นอื่น ๆ ที่อยู่ในความสนใจของผู้บริโภคมากกว่าก็เป็นได้เช่นกลุ่มแม่บ้านแปรรูปวุ้นน้ำมะพร้าว ในจังหวัดสมุทรสงคราม จะเน้นประเด็นการเพิ่มคุณค่าทางอาหารจากเส้นใยอาหาร มากกว่าจะเน้นถึงการช่วยรักษาคุณภาพน้ำในแม่น้ำแม่กลอง เนื่องจากการนำน้ำมะพร้าวเหลือทิ้งมาแปรรูปเป็นวุ้นน้ำมะพร้าว

กลยุทธ์ย่อยที่ 4. การสร้างมูลค่าเพิ่มจากการแข่งขันด้านการบริการ

การสร้างมูลค่าเพิ่มยังสามารถทำได้จากการแข่งขันทางด้านบริการ โดยการเพิ่มคุณภาพและความรวดเร็วของการให้บริการ เช่น การให้ความสะดวกในด้านข้อมูลกับผู้บริโภค โดยผ่านพนักงานขายที่มีการฝึกอบรมมาเป็นอย่างดี ทำให้ลูกค้ามีความมั่นใจในการซื้อสินค้ามากขึ้น การให้บริการที่สุภาพนุ่มนวล การบริการจัดส่งสินค้าถึงบ้านในบางกรณี รวมถึงการสร้างหลักประกันให้แก่ลูกค้าว่าสินค้าของเราเป็นสินค้าที่มีคุณภาพ ได้แก่ บริการที่เป็นการตรวจสอบคุณภาพสินค้าที่มีขายอยู่ในตลาด หรือก่อนส่งขาย บริการที่ให้ข้อมูลข่าวสารเกี่ยวกับลักษณะของสินค้าที่มีคุณภาพ และด้วยคุณภาพ หรือแม้แต่การมีศูนย์รับแก้ไขปัญหา (หรือฝ่ายลูกค้าสัมพันธ์) ก็จะสร้างความเชื่อถือให้กับลูกค้าได้ การให้บริการที่ดียอมทำให้ลูกค้าซื้อสินค้าจากหน่วยธุรกิจมากขึ้น เพราะลูกค้ามีความมั่นใจในข้อมูล ในคุณภาพ และในการช่วยเหลือหากลูกค้าได้รับสินค้าที่ไม่มีคุณภาพรวมถึงยังเป็นการลดค่าใช้จ่าย ในการซื้อของลูกค้า ในการหาข้อมูลเพื่อการตัดสินใจซื้ออีกด้วย

ปัจจัยที่สำคัญในการสร้างมูลค่าเพิ่มในตัวสินค้า

การที่ธุรกิจชุมชนใดจะสร้างมูลค่าเพิ่มในตัวสินค้า ไม่ว่าจะโดยวิธีการใดที่ได้กล่าวถึงเบื้องต้น ธุรกิจชุมชนนั้นควรจะต้องทราบถึงปัจจัยต่าง ๆ ดังต่อไปนี้

ก) ต้องรู้จักผู้บริโภค เพราะความต้องการของผู้บริโภคนั้นมีหลากหลาย แตกต่างกันไปในแต่ละสินค้า หรือแม้กระทั่งในแต่ละกลุ่มของผู้บริโภคเอง ทั้งยังมีการเปลี่ยนแปลงไปตามกาลเวลา และข้อมูลข่าวสารที่ได้รับ ดังนั้นธุรกิจชุมชนจึงต้องเรียนรู้พฤติกรรมของผู้บริโภคที่หลากหลายและเปลี่ยนแปลงไปตลอดเวลาอย่างทันการณ์ ซึ่งไม่ใช่เรื่องง่าย เพราะเกี่ยวข้องกับการดำเนินงานทางด้านการตลาด ที่ธุรกิจชุมชนส่วนใหญ่มักจะขายผ่านพ่อค้าคนกลาง ทำให้ไม่มีโอกาสได้เรียนรู้ถึงความต้องการ และความพึงพอใจของผู้บริโภคที่มีต่อสินค้าที่ตนเสนอขาย อันจะมีผลต่อการปรับปรุงคุณภาพ การพัฒนาผลิตภัณฑ์ การสร้างความหลากหลายในสายผลิตภัณฑ์ การสร้างนวัตกรรมใหม่ และเอกลักษณ์เฉพาะ และการให้บริการ รวมถึงไม่มีโอกาสได้ถ่ายทอดเรื่องราวที่เกี่ยวพันกับวิถีชีวิต และการผลิตสินค้านั้นให้กับผู้บริโภค ทำให้ลดโอกาสในการสร้างมูลค่าเพิ่มจากเอกลักษณ์เฉพาะตัว ซึ่งเชื่อมโยงกับวัฒนธรรมและประวัติศาสตร์

ข) ต้องรู้จักคู่แข่ง การสร้างมูลค่าเพิ่มจะสามารถทำได้ก็ต่อเมื่อผลิตภัณฑ์ของตนมีความแตกต่างไปจากคู่แข่ง ดังนั้นการเปรียบเทียบกับคู่แข่งจึงเป็นสิ่งที่จำเป็น เพื่อให้ทราบได้ว่าสินค้าและบริการของเรามีจุดเด่น และจุดด้อยอย่างไร ทั้งในด้านราคา คุณภาพ บริการ และเอกลักษณ์เฉพาะตัว เมื่อเปรียบเทียบกับคู่แข่ง ซึ่งจะทำให้สามารถกำหนดกลยุทธ์ในการแข่งขันได้อย่างถูกต้องที่สุด

ค) ต้องรู้จักช่องทางการจำหน่าย จนถึงมือของผู้บริโภค เพราะกิจกรรมในช่องทางการจำหน่ายเหล่านี้มีผลโดยตรงต่อคุณภาพและภาพลักษณ์ของตัวสินค้า หรือแม้กระทั่งราคาที่ผู้บริโภคต้องจ่ายและราคาที่ธุรกิจชุมชนจะได้รับ (หรือส่วนเหลือมทางการตลาดนั่นเอง) การที่ธุรกิจชุมชนไม่รู้จักช่องทางการจำหน่ายทั้งหมด (ยกเว้นแต่พ่อค้าคนกลางที่มาติดต่อ) จะทำให้ธุรกิจชุมชนไม่สามารถทราบได้ว่า พ่อค้าคนกลางเหล่านั้นได้ดูแลรักษาคุณภาพของสินค้าของตนอย่างดีหรือไม่ ได้จัดวางสินค้าของตนอย่างดีหรือไม่ ได้จัดวางสินค้าของตนโดดเด่น หรือเสียเปรียบคู่แข่งขั้นอย่างไรหรือไม่ หรืออาจไม่ทราบว่าพ่อค้ารายนั้นอาจกำหนดราคาสินค้าไว้สูงเกินไปจนทำให้สินค้าไม่สามารถขยายตลาดได้ดีเท่าที่ควร รวมถึงไม่สามารถกำหนดช่องทางการตลาดที่ทำให้ตนเองได้ประโยชน์มากที่สุด ทั้งในระยะสั้น (โดยการกำหนดส่วนเหลือมการตลาดน้อยลง) และในระยะยาว (โดยการรักษาคุณภาพและภาพลักษณ์ของผลิตภัณฑ์ รวมถึงการป้อนข้อมูลย้อนกลับเกี่ยวกับความต้องการของผู้บริโภคเพื่อประโยชน์ในการวางแผนต่อไป)

ง) ต้องรู้จักเลือกช่องว่างในตลาด เมื่อธุรกิจชุมชนรู้จักผู้บริโภค คู่แข่งขันและช่องทางการจำหน่ายแล้ว ธุรกิจชุมชนแต่ละธุรกิจจะต้องนำข้อมูลและความรู้ที่ได้มากำหนดหรือเลือกช่องว่างในตลาด ที่จะเสนอขายสินค้าของตน หรือเป็นที่ยึดครองของตนเอง ทั้งนี้ไม่มีความจำเป็นที่จะต้องเสนอสินค้าที่มีคุณภาพหรือมีมูลค่าสูงที่สุดในตลาดก็ได้ แต่ควรเลือกช่องว่างที่ไม่มีคู่แข่งชั้นอยู่ (หรือมีอยู่น้อย) และคู่แข่งชั้นรายใหม่สามารถเข้ามาได้ยาก เพราะสินค้าที่เสนอนั้นมีเอกลักษณ์เฉพาะตรงกับความต้องการของกลุ่มลูกค้าเฉพาะกลุ่มนั้นพอดี ข้อได้เปรียบของธุรกิจชุมชนก็คือการมีขนาดเล็ก จึงมีจุดคุ้มทุนต่ำ จึงสามารถแสวงหาช่องว่างในการตลาด สำหรับกลุ่มลูกค้าเฉพาะได้ (แต่ต้องมีกลุ่มลูกค้าขนาดเพียงพอที่จะทำให้ธุรกิจชุมชนคุ้มทุน) ในขณะที่ธุรกิจขนาดใหญ่ซึ่งมีจุดคุ้มทุนสูง จึงไม่มีความคุ้มค่าในการลงทุนปรับเปลี่ยนกระบวนการผลิตเพื่อตอบสนองกับความต้องการของผู้บริโภคกลุ่มดังกล่าว ตัวอย่างที่เห็นได้ชัดคือ การทอดผ้าอ้อมสี ธรรมชาติ หรือการขายข้าวกล้องปลอดสารพิษ ข้อได้เปรียบข้อนี้ถือเป็นการลบข้อเสียเปรียบในเรื่องการประหยัดทางขนาดได้เป็นอย่างดี ถ้าธุรกิจชุมชนสามารถหาช่องว่างในตลาดที่เหมาะสมกับตน

จ) ต้องรู้จักเทคโนโลยีการผลิตและการควบคุมคุณภาพ เมื่อธุรกิจชุมชนสามารถหาช่องว่างทางการตลาดที่เหมาะสมกับตนเองได้แล้ว สิ่งต่อไปที่ธุรกิจชุมชนจะต้องให้ความสำคัญก็คือการพัฒนาเทคโนโลยีที่เหมาะสม เพื่อให้ผลิตภัณฑ์มีคุณภาพที่ยอมรับได้ตามที่วางแผนไว้ และมีปริมาณพอเพียงกับความต้องการรวมถึงมีต้นทุนที่สามารถแข่งขันในตลาดได้ (แม้ว่าจะไม่ใช่ผู้ที่มีต้นทุนต่ำที่สุดก็ตาม) การพัฒนาเทคโนโลยีที่เหมาะสมอาจต้องได้รับความช่วยเหลือจากหน่วยงานภายนอก ทั้งภาครัฐและเอกชน โดยเสริมกับภูมิปัญญาท้องถิ่นที่มีอยู่ นอกจากนั้นธุรกิจชุมชนที่เน้นการแข่งขันทางด้านคุณภาพ จะต้องให้ความสำคัญกับการควบคุมคุณภาพที่เข้มงวด เพื่อรักษา

ความสม่ำเสมอของคุณภาพ และเอกลักษณ์เฉพาะของธุรกิจชุมชนนั้นเอาไว้ การควบคุมคุณภาพที่ดีจะต้องให้ความสำคัญกับปัจจัยที่มีผลต่อคุณภาพทั้งหมด ตั้งแต่การคัดเลือกวัตถุดิบ การพัฒนาฝีมือแรงงาน การควบคุมคุณภาพในการแปรรูป และการตรวจสอบคุณภาพในระหว่างที่จัดจำหน่าย

กลยุทธ์ที่ 3. กลยุทธ์การลดต้นทุนในการทำธุรกรรม

ธุรกิจชุมชนในประเทศไทยจำนวนมากไม่น้อยที่ดำเนินธุรกิจการตลาดสินค้าโภคภัณฑ์ เช่น กลุ่มรวบรวมขนานมดิบ กลุ่มปรับปรุงคุณภาพยางแผ่น หรือกลุ่มรวบรวมข้าวและโรงสีข้าวชุมชน ซึ่งธุรกิจชุมชนประเภทนี้มักจะทำหน้าที่เป็นคนกลางคนหนึ่งในการพิทักษ์ผลประโยชน์ของสมาชิกในชุมชน ลูกค้าของธุรกิจชุมชนประเภทนี้มักจะเป็นพ่อค้าคนกลางในระดับที่สูงขึ้นไป (เช่น พ่อค้าขายส่งในระดับจังหวัดหรือภาค) หรือผู้แปรรูป มิใช่ผู้บริโภคโดยตรง ลูกค้าจึงมักจะซื้อเพื่อนำไปเป็นวัตถุดิบหรือไปขายต่อ ความต้องการของลูกค้ายิ่งนอกเหนือจากเรื่องคุณภาพและราคาแล้ว ต้นทุนในการทำธุรกรรม (หรือค่าใช้จ่ายในการสั่งซื้อ หรือ ค่าโลหุ่ย) ยังมีความสำคัญมากอีกด้วย เพราะ ค่าโลหุ่ย เป็นตัวกำหนดถึงผลกำไรสุทธิ ที่พ่อค้าแต่ละรายจะได้รับจากส่วนต่างของราคาในการค้าสินค้าโภคภัณฑ์ในแต่ละงวด การที่พ่อค้าคนกลางและผู้แปรรูปเหล่านี้จะทำการซื้อขายกับธุรกิจชุมชนใด จึงต้องขึ้นอยู่กับความสามารถของธุรกิจชุมชนนั้นในการลดต้นทุนในการสั่งซื้อสินค้าของพ่อค้าคนกลางหรือผู้แปรรูป และเมื่อพ่อค้าคนกลางหรือผู้แปรรูปสามารถลดค่าใช้จ่ายในการสั่งซื้อลงได้ พ่อค้าคนกลางหรือผู้แปรรูปเหล่านี้ก็มักจะให้ราคาที่สูงขึ้น (หรือมูลค่าที่เพิ่มขึ้นนั่นเอง) เป็นการตอบแทน เพื่อดึงดูดใจให้ขายสินค้าโภคภัณฑ์กับตนเองในรอบนี้และรอบต่อไป หรืออาจจะเรียกได้ว่า กลยุทธ์การลดต้นทุนในการทำธุรกรรมถือเป็นทางออกที่ได้รับประโยชน์ทั้งสองฝ่าย (หรือ Win Win Solution นั่นเอง) และมูลค่าที่เพิ่มขึ้นนี้เองก็เป็นแรงจูงใจส่วนหนึ่งให้สมาชิกมาทำการขายผ่านธุรกิจชุมชน นอกจากนั้นแล้วการลดลงของค่าใช้จ่ายในการขายของสมาชิกก็ถือเป็นแรงจูงใจอีกอย่างหนึ่งด้วย ดังนั้นความอยู่รอดและความสำเร็จของธุรกิจชุมชนที่ทำหน้าที่เป็นคนกลางในสินค้าโภคภัณฑ์ จึงขึ้นอยู่กับความสามารถในการประยุกต์ใช้กลยุทธ์การลดต้นทุนในการสั่งซื้อของลูกค้า และการลดต้นทุนในการส่งขายของสมาชิกด้วย

องค์ประกอบของต้นทุนในการสั่งซื้อของลูกค้าแบ่งออกเป็น 3 ส่วนสำคัญ คือ

- ก) ต้นทุนในด้านข้อมูลข่าวสาร หรือต้นทุนที่ใช้ในการติดตามและสืบทราบเกี่ยวกับ ปริมาณ คุณภาพ ระยะเวลา และราคาของสินค้าโภคภัณฑ์ที่ต้องการซื้อจากผู้ขายรายต่าง ๆ
- ข) ต้นทุนในการเจรจาต่อรองหรือตัดสินใจ หรือต้นทุนในการตกลงสั่งซื้อขายระหว่างผู้ซื้อและผู้ขาย ภายหลังจากที่ได้รับทราบข้อมูลแล้ว และ

057725

ว. 658.022

พ. 9995

2545

ค) ต้นทุนในการควบคุมให้เป็นไปตามที่ตกลงกันได้ ซึ่งรวมถึงต้นทุนในการตรวจสอบว่าเป็นไปตามที่ตกลงไว้หรือไม่ และต้นทุนในการแทรกแซงและบังคับให้เป็นไปตามที่ตกลงกันได้

โดยทั่วไปการรวมกลุ่มกันซื้อขายก็ถือเป็นการลดต้นทุนในการสั่งซื้อของลูกค้าโดยธรรมชาติอยู่แล้ว เพราะเป็นการลดจำนวนจุดที่ผู้ซื้อและผู้ขายจะต้องทำการติดตามสืบทราบข้อมูล ทำการเจรจาต่อรอง และทำการควบคุมให้เป็นไปตามสัญญาที่ตกลงไว้ จากที่เคยต้องติดต่อโดยตรงกับสมาชิกทุกรายเป็นการติดต่อกับกลุ่มเพียงจุดเดียว อย่างไรก็ตามก็ต้องไม่ลืมว่า การรวมกลุ่มกันยอมทำให้อำนาจต่อรองในการกำหนดราคาของพ่อค้าลดลงหรืออีกนัยหนึ่งต้นทุนในการเจรจาต่อรองเพิ่มขึ้น แม้ว่าอาจจะเจรจาเพียงรายเดียวก็ตาม คำถามที่น่าสนใจก็คือ ต้นทุนในการสั่งซื้อที่ลดลงจะคุ้มกับอำนาจการต่อรองที่ลดลงหรือไม่ เพราะหากไม่คุ้มกันแล้วพ่อค้าหรือผู้แปรรูปจะไม่ให้ความสนใจกับการรวมกลุ่มกันขายสินค้าโภคภัณฑ์ของเกษตรกรเลย จากการศึกษาประสบการณ์ของธุรกิจชุมชนในพื้นที่ต่าง ๆ ในประเทศไทยแล้วพบว่า การลดต้นทุนในการสั่งซื้อขายจะเกี่ยวกับปัจจัยต่าง ๆ ดังต่อไปนี้ คือ

(ก) ปริมาณสินค้าที่รวบรวมได้ หรือการประหยัดทางขนาดนั่นเอง ทั้งนี้เพราะหากการติดต่อหรือการเจรจาต่อรองเพียงครั้งเดียว แล้วทำให้พ่อค้าได้สินค้าเป็นจำนวนมาก ก็เท่ากับเป็นการลดต้นทุนในการสั่งซื้อต่อหน่วยลงไปได้ ทำให้ผลกำไรสุทธิเพิ่มขึ้น และพ่อค้าและผู้แปรรูปก็มักจะให้ราคาเพิ่มขึ้นตามไปด้วย เพื่อเป็นแรงจูงใจให้ธุรกิจชุมชนขายสินค้าให้กับตนเอง รวมถึงเพื่อเป็นการแข่งขันกันในระหว่างพ่อค้าคนกลางและผู้แปรรูปด้วยกันเอง โดยเฉพาะในกรณีที่สินค้ามีการขาดแคลน หรือพ่อค้าคนกลางและผู้แปรรูปได้รับคำสั่งซื้อกระทันหัน ปริมาณสินค้าที่รวบรวมได้นี้ถือเป็นปัจจัยหลักที่กำหนดความอยู่รอดและความสำเร็จของธุรกิจชุมชนที่ดำเนินการทางด้านการตลาดสินค้าโภคภัณฑ์ทุกประเภท ไม่ว่าจะเป็นกลุ่มรวมน้ำยาง กลุ่มรวบรวมและปรับปรุงคุณภาพยางแผ่น กลุ่มรวบรวมน้ำมันดิบ หรือแม้กระทั่งโรงสีข้าว สำหรับธุรกิจชุมชนที่สามารถรวบรวมสินค้าได้น้อยไม่อาจจะด้วยเหตุผลใดก็ตาม (เช่น มีจำนวนสมาชิกน้อย หรือมีจำนวนสมาชิกมากแต่ผลผลิตส่วนเกินของสมาชิกมีน้อย หรือขาดเงินทุนหมุนเวียนในการรับซื้อ) ย่อมเป็นการยากที่จะดึงดูดใจให้พ่อค้าคนกลางหรือผู้แปรรูปมาทำธุรกิจด้วยและยังขาดอำนาจต่อรองในการกำหนดราคากับพ่อค้าคนกลาง

(ข) การควบคุมคุณภาพที่เคร่งครัด ปัจจัยที่สำคัญประการที่สองของธุรกิจชุมชนที่ดำเนินการทางด้านการตลาด คือ การให้ความสำคัญกับการควบคุมคุณภาพของสินค้าให้เป็นไปตามที่ตกลงกันโดยเคร่งครัด เพราะความน่าเชื่อถือทางด้านคุณภาพ ของธุรกิจชุมชนสามารถลดต้นทุนในการสั่งซื้อของพ่อค้าคนกลางและผู้แปรรูปลงได้ ไม่ว่าจะเป็นต้นทุนด้านข้อมูลข่าวสารเกี่ยวกับคุณภาพของสินค้า ต้นทุนการเจรจาต่อรองเกี่ยวกับคุณภาพสินค้า และต้นทุนในการควบคุมให้คุณภาพเป็นไปตามข้อตกลงที่ตั้งไว้ ในภาคใต้นั้นกลุ่มรวมน้ำยางดิบบางกลุ่มสามารถส่งน้ำยางดิบ

ของตนเข้าสู่โรงงานได้โดยที่ทางโรงงานไม่ต้องทำการตรวจสอบคุณภาพซ้ำอีกครั้งหนึ่งเนื่องจากมีความน่าเชื่อถือในด้านคุณภาพมาเป็นเวลานาน กลุ่มรวมน้ำยางกลุ่มนี้จึงได้รับราคาที่สูงกว่าราคาตลาด เพราะสามารถลดค่าใช้จ่ายเกี่ยวกับคุณภาพของทางโรงงานลงได้ ความสำเร็จของการควบคุมคุณภาพโดยเครื่องครัดเกิดขึ้นมาได้จาก 4 ปัจจัยด้วยกันคือ การยึดมั่นในการแข่งขันโดยเน้นทางด้านคุณภาพและความน่าเชื่อถือ, การนำเครื่องมือทางวิทยาศาสตร์ที่เหมาะสมมาประยุกต์ใช้ (หากเป็นไปได้), การกำหนดราคารับซื้อจากสมาชิกตามคุณภาพของสินค้า, และการประยุกต์ใช้กลไก การควบคุมทางสังคม เพื่อลดหรือกำจัดพฤติกรรมอันไม่พึงประสงค์ของสมาชิก โดยการให้ความสัมพันธ์ที่ใกล้ชิดในการป้องปรามพฤติกรรมอันไม่พึงประสงค์และการลงโทษทางสังคมแก่ผู้ที่ลักลอบนำสินค้าที่ต่อคุณภาพมาขายผ่านกลุ่มธุรกิจชุมชน

อนึ่งนอกเหนือไปจากการให้ความสำคัญกับคุณภาพแล้ว การให้ความสำคัญกับสัญญาหรือข้อตกลงที่ได้ทำไว้แล้ว ก็สิ่งที่สำคัญสำหรับการทำธุรกิจเช่นกัน เพราะเคยมีประสบการณ์มาแล้วว่าการไม่รักษาสัญญาของโรงสีข้าวชุมชนแห่งหนึ่ง โดยการหันไปขายให้กับพ่อค้ารายใหม่ ที่ให้ราคาสูงกว่า ทำให้ลูกค้ารายเดิมไม่ยอมซื้อข้าวจากโรงสีข้าวชุมชนนั้นอีกเลย ข้าวขายไปกว่านั้น หลังจากนั้นแล้วพ่อค้ารายใหม่ที่ให้ราคาสูงกว่าก็ไม่เคยให้ราคาสูงเช่นนั้นอีกเลย (มานะ นาคำ ,2537)

(ค) การลดต้นทุนในการตัดสินใจ ในขณะที่จุดแข็งของธุรกิจชุมชนคือ ความสามารถในการนำกลไกการควบคุมทางสังคมมาใช้เพื่อลดต้นทุนในการควบคุมให้เป็นไปตามข้อตกลง จุดอ่อนของธุรกิจชุมชนคือ ต้นทุนที่เพิ่มมากขึ้นในการตัดสินใจ เพราะการตัดสินใจในระบบธุรกิจชุมชน ซึ่งต้องการความเห็นชอบร่วมกันของหมู่สมาชิก ไม่ใช่การตัดสินใจของเจ้าของธุรกิจตามกลไกตลาดแบบธุรกิจเอกชนหรือการใช้อำนาจตัดสินใจของผู้รับผิดชอบในระบบราชการ ดังนั้นต้นทุนการตัดสินใจของธุรกิจชุมชนย่อมสูงขึ้นตามไปด้วย และอาจทำให้ไม่สามารถลดต้นทุนในการสั่งซื้อลงได้ตามที่หวัง เพราะลูกค้าต้องรอให้สมาชิกทำการตัดสินใจเสียก่อน และอาจหันไปซื้อจากผู้ขายรายอื่น ๆ และในธุรกิจที่มีความผันแปรมากเช่นในตลาดยางธรรมชาติ ความล่าช้าดังกล่าวอาจทำให้ธุรกิจไม่สามารถดำเนินอยู่ได้ในตลาด

การแก้ไขอาจทำได้หลายวิธีการด้วยกัน วิธีการที่มีการกล่าวถึงมากที่สุดคือ การมอบหมายให้ผู้นำหรือคณะกรรมการทำการตัดสินใจแทน ภายใต้ขอบเขตและแนวทางที่ได้สมาชิกได้ตกลงกันไว้ ซึ่งเป็นแนวทางที่สามารถลดต้นทุนในการตัดสินใจได้โดยตรง แต่อาจต้องแลกมาด้วยความรู้สึกมีส่วนร่วมและการพัฒนาทักษะของสมาชิก ซึ่งทำให้จุดเด่นของธุรกิจชุมชนมีน้ำหนักน้อยลงและหากผู้นำมีบทบาทมากเกินไป และไม่เข้าใจในแนวคิดของธุรกิจชุมชนมากพอ ก็อาจเปลี่ยนสภาพธุรกิจชุมชนไปเป็นธุรกิจเอกชน ที่มีตนเองเป็นเจ้าของและสมาชิกกลุ่มเดิมบางส่วนเป็นลูกจ้าง ดังนั้นการให้อำนาจแก่ผู้นำและคณะกรรมการควรจะทำในขอบเขตที่จำเป็นเท่านั้น และควรให้สมาชิกรับทราบ

ผลและเกณฑ์ในการตัดสินใจอย่างโปร่งใสและทันการณ์ด้วย ยิ่งไปกว่านั้นในบางกรณี การต้องพึ่งผู้นำเป็นผู้ตัดสินใจแต่เพียงผู้เดียว อาจทำให้ต้นทุนในการติดต่อสื่อสารเพิ่มมากขึ้น โดยเฉพาะเมื่อผู้นำมีความจำเป็นต้องออกไปทำภารกิจนอกพื้นที่ เพราะต้องรอการตัดสินใจจากผู้นำเท่านั้น (มานะ นาคำ, 2537)

นอกจากนี้การลดต้นทุนในการตัดสินใจยังสามารถทำได้ โดยการทำความเข้าใจเกี่ยวกับวัตถุประสงค์และคุณค่าของธุรกิจชุมชนที่ตั้งขึ้นกับกลุ่มสมาชิกในชุมชน เพราะเล็งเห็นคุณค่าของธุรกิจชุมชนไปในทิศทางเดียวกัน ย่อมทำให้ความแตกต่างในการกำหนดแนวทางการทำงานของธุรกิจชุมชน โดยสมาชิกแต่ละคนลดลงได้ สุดท้ายการทำสัญญาซื้อขายระยะยาวกับพ่อค้าคนกลางและผู้แปรรูปที่เชื่อถือได้ โดยมีการกำหนดปริมาณ คุณภาพ ระยะเวลา และราคารับซื้อที่แน่นอน ย่อมทำให้จำนวนครั้งในการตัดสินใจของธุรกิจชุมชน และต้นทุนในการตัดสินใจของธุรกิจชุมชนลดลง อย่างไรก็ตาม การทำสัญญาซื้อขายระยะยาวจะต้องพิจารณาถึงประเด็นอื่น ๆ ให้รอบคอบด้วย เพราะหากตัดสินใจพลาดไปแล้วก็อาจส่งผลเสียให้กับธุรกิจชุมชน สมาชิก และชุมชนในระยะยาว

(ง) การลงทุนในปัจจุบันที่และลักษณะเฉพาะของสินค้า ในบางกรณีผู้แปรรูปต้องร่วมมือกับกลุ่มของเกษตรกรในการรวบรวมสินค้า เพื่อให้เกิดความคุ้มทุนในการลงทุนในปัจจุบันที่ หรือการลงทุนในเครื่องมือและอุปกรณ์ขนาดใหญ่เพื่อการรวบรวมและเก็บรักษาสินค้า เช่น การลงทุนในถังเก็บความเย็นในการรวบรวมน้ำนมดิบ และรถขนส่งน้ำนมดิบ ซึ่งมีมูลค่าสูงเกินกว่าที่เกษตรกรแต่ละรายจะทำการลงทุนได้ ดังนั้นการตั้งกลุ่มรวบรวมน้ำนมดิบของเกษตรกรจึงเป็นทางออกที่ดีที่สุด ที่จะทำให้เครื่องมือและอุปกรณ์ที่ได้ลงทุนไปถูกใช้อย่างมีประสิทธิภาพหรือเกิดการประหยัดทางขนาดนั่นเอง ลักษณะเฉพาะของสินค้าที่มีมูลค่าสูงและเน่าเสียง่าย เช่น น้ำนมดิบ นั้นก็เป็นอีกแรงจูงใจหนึ่งที่ทำให้เกิดการรวมกลุ่มกัน และเน้นการดำเนินงานอย่างมีประสิทธิภาพ เพราะความผิดพลาดในการดำเนินงานย่อมหมายถึงการสูญเสียโอกาสทางธุรกิจ และเศรษฐกิจจำนวนมาก ผู้แปรรูปจึงยินดีร่วมมือกับกลุ่มเกษตรกรเพื่อคงรักษาคุณภาพของวัตถุดิบของตน และลดค่าใช้จ่ายในการสั่งซื้อ อย่างไรก็ตามก็ได้มีความหมายว่า การจัดตั้งกลุ่มรวบรวมน้ำนมดิบจะสำเร็จได้ โดยปราศจากปัจจัยอื่น ๆ ที่ได้กล่าวมาแล้ว โดยเฉพาะการเข้มงวดกับการควบคุมคุณภาพ

(จ) การสร้างเครือข่ายของเกษตรกร การสร้างเครือข่ายของเกษตรกรเป็นการเพิ่มปริมาณสินค้าที่รวบรวมและเสนอขายให้แก่พ่อค้าคนกลาง ทำให้ต้นทุนในการสั่งซื้อต่อหน่วยของลูกค้านลดลงและดึงดูดใจให้ลูกค้าหันมาทำธุรกิจกับกลุ่มเกษตรกรหรือกลุ่มของธุรกิจชุมชนมากขึ้น ตัวอย่างที่เห็นได้ชัด คือ การรวบรวมกลุ่มกันของเกษตรกรชาวสวนยางในจังหวัดตราด จำนวน 5 หมู่บ้าน เพื่อให้สินค้ามีปริมาณมาก และดึงดูดใจให้พ่อค้าคนกลางมาร่วมประมูล เพราะการเข้าประมูลเพียงครั้งเดียว สามารถรวบรวมยางได้ถึง 5 หมู่บ้านด้วยกัน โดยส่วนใหญ่การสร้างเครือข่ายของเกษตรกร

มักจะเป็นการรวมตัวกันแบบหลวม ๆ แทนที่จะรวมเป็นธุรกิจขนาดใหญ่ เพราะเป็นการรวมตัวเพื่อเพิ่มปริมาณสินค้า ขณะเดียวกันก็ยังคงรักษาความสามารถในการใช้กลไกการควบคุมทางสังคมในแต่ละชุมชนของตนเอาไว้ได้ นอกจากนี้การสร้างเครือข่ายของเกษตรกรยังถือเป็นการอำนวยความสะดวกในด้านการติดต่อสื่อสารและการให้ข้อมูลข่าวสาร เพื่อลดต้นทุนในด้านข้อมูลข่าวสารของผู้ซื้อลง เพราะสามารถติดต่อได้ที่จุดเดียว แต่ก็สามารถทราบข้อมูลเกี่ยวกับสินค้าที่น่าสนใจในจุดอื่น ๆ ด้วย โดยอาจมีการจัดตั้งเป็นศูนย์ข้อมูลธุรกิจชุมชนเพื่อเสนอข้อมูลข่าวสารให้กับลูกค้า และยังเป็นการแลกเปลี่ยนข้อมูลภายในระหว่างธุรกิจชุมชนด้วยกันอีกด้วย ดังตัวอย่าง เช่น การจัดตั้งเครือข่ายโรงสีชุมชนอีสานใต้ เป็นต้น

(๑) การเชื่อมโยงธุรกิจต่อเนื่อง การสร้างความเชื่อมโยงถึงธุรกิจต่อเนื่องเป็นอีกแนวทางหนึ่งในการลดต้นทุนในการสั่งซื้อ ต้นทุนในด้านการตลาด และต้นทุนในการทำธุรกรรมลง ภายใต้แนวคิดของการประหยัดทางขอบข่าย โดยการดำเนินธุรกิจที่เกี่ยวข้องเนื่องกัน เพื่อให้ประโยชน์จากปัจจัยการผลิตที่ได้ลงทุนไปแล้วให้เกิดประโยชน์สูงสุด ดังตัวอย่าง เช่น สหกรณ์การเกษตรพิมาย ซึ่งแรกเริ่มดำเนินธุรกิจค้าข้าว ตัดสินใจขยายธุรกิจไปสู่การค้าปลีกให้กับสมาชิก เพราะทำให้สหกรณ์ใช้พาหนะที่มีอยู่แล้วให้คุ้มค่าที่สุด โดยในเที่ยวรถลงขนข้าวไปให้ลูกค้า ส่วนในขาขึ้น (หรือขากลับ) ก็ขนสินค้าอุปโภคบริโภคจากผู้ค้าส่งรายใหญ่ในกรุงเทพฯ กลับไปขายให้แก่สมาชิกในพื้นที่ โดยระบบขายสดและขายเชื่อ เพราะสามารถปรับใช้ฐานข้อมูลเกี่ยวกับบัญชีรับจ่ายของลูกค้าให้เกิดประโยชน์ที่สุด และยังเป็นการอำนวยความสะดวกให้กับลูกค้าอีกด้วย อย่างไรก็ตามจากประสบการณ์ที่ผ่านมา ธุรกิจชุมชนที่ประสบความสำเร็จมักจะมีเริ่มจากการดำเนินธุรกิจใดธุรกิจหนึ่งจนสำเร็จก่อน จึงจะขยายตัวไปยังธุรกิจอื่น ๆ (นิพนธ์และอัมมาร, 2538)

2.3 ข้อเสนอแนะเชิงนโยบาย

ถึงแม้ว่าธุรกิจชุมชนแต่ละแห่ง จะต้องนำกลยุทธ์ทั้งสามนี้ไปปรับใช้ให้เหมาะสมกับสภาพทางเศรษฐกิจและสังคมของชุมชนตัวเอง พฤติกรรมของผู้บริโภคและลูกค้า และโครงสร้างตลาดที่ธุรกิจของตนเองต้องแข่งขันอยู่ แต่โดยภาพรวมแล้วมีปัญหา 4 ประการที่ธุรกิจชุมชนโดยส่วนใหญ่ประสบปัญหาร่วมกัน และมีผลให้ธุรกิจชุมชนไม่สามารถดำเนินกลยุทธ์การแข่งขันทั้งสามได้อย่างมีประสิทธิภาพเท่าที่ควร ปัญหาทั้งสี่ที่กล่าวถึงคือ ปัญหาเกี่ยวกับเทคโนโลยี การขาดข้อมูลข่าวสารและการวิจัยตลาด ความจำกัดของช่องทางการตลาด และการขาดแคลนเงินทุนหมุนเวียน อีกทั้งปัญหาทั้งสี่อาจเป็นปัญหาที่ใหญ่กว่าที่ธุรกิจชุมชนใดชุมชนหนึ่งจะแก้ไขได้ ดังนั้นปัญหาเหล่านี้จึงต้องได้รับการแก้ไขในระดับนโยบายอีกทางหนึ่งด้วย

1) การพัฒนาเทคโนโลยีที่เหมาะสม การขาดเทคโนโลยีที่เหมาะสมจะมีผลให้ธุรกิจชุมชนขาดความสามารถในการแข่งขัน ไม่ว่าจะเป็นการแข่งขันทางด้านต้นทุน หรือการแข่งขันทางด้านคุณภาพ ดังนั้นภาครัฐจึงควรให้ความสำคัญ กับการพัฒนาเทคโนโลยีที่เหมาะสมกับธุรกิจชุมชนแต่ละประเภท โดยการร่วมมือกันระหว่างหน่วยงานของรัฐที่รับผิดชอบ สถาบันการศึกษาในสวนกลางและในส่วนท้องถิ่น ที่สำคัญที่สุดก็คือ การเปิดโอกาสให้สมาชิกของธุรกิจชุมชนได้มีส่วนร่วมในกระบวนการในการพัฒนา เพื่อให้การพัฒนาเทคโนโลยีมีความเหมาะสมกับสภาพเศรษฐกิจ สังคม วัฒนธรรม และทักษะฝีมือแรงงานของสมาชิก รวมถึงยังเป็นการทำให้สมาชิกเล็งเห็นถึงความสำคัญในการพัฒนาเทคโนโลยี และเข้าใจถึงแนวทางในการพัฒนาเทคโนโลยีเพื่อประยุกต์ใช้ต่อไป

2) การพัฒนาข้อมูลข่าวสารการตลาดและการวิจัยตลาด เนื่องจากธุรกิจชุมชนส่วนใหญ่ขายสินค้าผ่านพ่อค้าคนกลาง ข้อมูลข่าวสารการตลาดและความรู้เกี่ยวกับผู้บริโภคจึงมีอยู่น้อยมาก ทำให้ยากต่อการวางแผนในการเพิ่มมูลค่าของสินค้า โดยเฉพาะอย่างยิ่งในธุรกิจที่เกี่ยวข้องกับความ เป็นสมัยนิยม ซึ่งผลิตภัณฑ์จะมีวงจรชีวิตสั้นมาก ก่อนที่จะล้าสมัยไป ดังนั้นข้อมูลข่าวสารการตลาด และการวิจัยการตลาดจึงเป็นสิ่งที่สำคัญมาก การพัฒนาข้อมูลข่าวสารการตลาดและการวิจัยตลาด โดยธุรกิจชุมชนใดชุมชนหนึ่งอาจเป็นเรื่องยาก เนื่องจากมีทรัพยากรจำกัด และอาจไม่คุ้มกับการลงทุน แต่การดำเนินการโดยหน่วยงานกลาง (รวมถึงสถาบันการศึกษา) จะทำให้มีความเป็นไปได้มากขึ้น ในกระบวนการพัฒนาควรเปิดโอกาสให้ผู้นำหรือสมาชิกของธุรกิจชุมชน เข้ามามีส่วนร่วมในการพัฒนาข้อมูลข่าวสารการตลาดและการวิจัยตลาดดังกล่าวผ่านลักษณะของการทำวิจัยเชิงปฏิบัติการแบบมีส่วนร่วม เพื่อให้ผลที่ได้รับเป็นไปตามที่ธุรกิจชุมชนต้องการ รวมถึงยังมีผลให้ธุรกิจชุมชนสามารถเข้าใจถึงความสำคัญ และวิธีการในการพัฒนาข้อมูลข่าวสารการตลาดและการวิจัยตลาด ซึ่งสามารถนำไปประยุกต์ใช้ได้ในอนาคต

3) การพัฒนาช่องทางการตลาด ช่องทางการตลาดเป็นปัญหาที่สำคัญที่สุดปัญหาหนึ่งของการพัฒนาธุรกิจชุมชนในประเทศไทย เพราะเป็นการจำกัดโอกาสในการขยายตลาดของสินค้าจากธุรกิจชุมชน และยังทำให้อำนาจต่อรองของธุรกิจชุมชนน้อยลงอีกด้วย ปัญหาช่องทางการตลาดจะเป็นปัญหารุนแรงมากขึ้น เมื่อแนวโน้มของธุรกิจค้าปลีกในประเทศไทยจะเป็นตลาดผู้ขายน้อยรายมากขึ้น หน่วยงานที่เกี่ยวข้องจึงควรให้ความสำคัญกับเรื่องนี้ โดยอาจต้องมีการเจรจา หรือช่วยเป็นที่เล็งสำหรับธุรกิจชุมชนในการเจรจากับหน่วยธุรกิจค้าปลีกทั้งรายใหญ่ และรายย่อย ทั้งภายในเขตกรุงเทพฯและปริมณฑลและในเขตต่างจังหวัดรวมถึงการเปิดตลาดร่วมกับสหกรณ์ผู้บริโภคและร้านค้าสินค้าเพื่อสุขภาพและสิ่งแวดล้อมที่กำลังได้รับความนิยมมากขึ้น

4) การพัฒนาหน้าตาทางการเงิน การขาดเงินทุนหมุนเวียนเป็นปัญหาที่สำคัญอีกปัญหาหนึ่ง เพราะอาจทำให้ธุรกิจชุมชนไม่สามารถใช้เทคโนโลยีที่เหมาะสมที่สุดได้ จึงมีต้นทุนสูงกว่าคู่แข่งชั้น หรือ มีคุณภาพด้อยกว่าคู่แข่งชั้น นอกจากนั้นอาจทำให้รวบรวมสินค้าได้น้อยเกินกว่าที่จะลดต้นทุน ในการสั่งซื้อขายสินค้า การขาดเงินทุนหมุนเวียนจะมีปัญหามากในพื้นที่ที่สมาชิกมีฐานะยากจน เพราะธุรกิจชุมชนยังไม่มีหน้าตาทางการเงินที่มีประสิทธิภาพ หรือไม่มีทางเลือกที่จะจัดหาเงินลงทุน หรือเงินทุนหมุนเวียนเพิ่มเติมมันเอง หน่วยงานของรัฐจึงจำเป็นที่จะต้องช่วยสร้างหน้าตาทางการเงินที่เหมาะสมสำหรับธุรกิจชุมชน เพื่อให้การดำเนินธุรกิจชุมชนเป็นไปอย่างมีประสิทธิภาพที่สุด โดยอาจพัฒนาช่องทางของรัฐที่มีอยู่แล้วให้มีประสิทธิภาพมากขึ้นไม่ว่าจะเป็น ธนาคารเพื่อการ เกษตรและสหกรณ์การเกษตร หรือธนาคารออมสิน เป็นต้น หรือการระดมทุนผ่านกลุ่มออมทรัพย์ และกลุ่มสัจจะสะสมทรัพย์ของชุมชน อีกทางหนึ่งด้วย



บทที่ 3 วิธีการวิจัย

ส่วนที่ 1 : ระเบียบและวิธีการวิจัย

3.1 แบบการวิจัย เน้นการวิจัยเชิงพรรณนา

3.2 ประชากรและกลุ่มตัวอย่าง

3.2.1 กรรมการกลุ่มเขาแก้ว

3.2.2 สมาชิกกลุ่มเขาแก้ว จำนวน 10 ตัวอย่าง

3.2.3 พ่อค้าคนกลางที่ซื้อผลิตภัณฑ์ของกลุ่ม 5 ตัวอย่าง

3.2.4 นักท่องเที่ยวทั้งชาวไทยและชาวต่างชาติ ที่ซื้อผลิตภัณฑ์ของกลุ่ม 50 ตัวอย่าง

3.3 ข้อมูลที่ใช้ในการศึกษา แบ่งออกเป็น 2 ประเภท คือ

3.3.1 ข้อมูลทุติยภูมิ ศึกษารวบรวมจากเอกสารทั้งจากภาครัฐและเอกชนในเรื่องที่เกี่ยวข้องกับธุรกิจชุมชน

3.3.2 ข้อมูลปฐมภูมิ ศึกษาจากกลุ่มตัวอย่างตามที่ได้กล่าวมาแล้วในข้อ 3.2

3.4 วิธีการเก็บข้อมูล

3.4.1 ข้อมูลทุติยภูมิ ใช้วิธีการรวบรวมที่เรียกว่า Desk Research ซึ่งจำเป็นต้องใช้ข้อมูลในหลายด้านประกอบการทำรายงานวิจัย

3.4.2 ข้อมูลปฐมภูมิ ใช้วิธีการเก็บข้อมูล โดยการสัมภาษณ์แบบเจาะลึก (Indepth Interview) เพื่อให้สอดคล้องกับการวิจัยเชิงพรรณนา เพื่อให้ได้ข้อมูลมากที่สุดและตรงประเด็น

3.5 แหล่งข้อมูล

3.5.1 แหล่งข้อมูลทุติยภูมิ จะใช้ข้อมูลในพื้นที่จังหวัดสงขลาเป็นหลักในการรวบรวม โดยเฉพาะจากหน่วยงานต่าง ๆ ของภาครัฐ และเอกชนที่เกี่ยวข้อง

3.5.2 แหล่งข้อมูลปฐมภูมิ คือ กลุ่มบ้านเขาแก้ว หมู่ที่ 2 ตำบลเขารูปช้าง อำเภอเมืองสงขลา จังหวัดสงขลา

3.6 วิธีการสุ่มตัวอย่างใช้วิธีการสุ่มแบบ Judgment sampling เนื่องจากต้องการข้อมูลจากเป้าหมายที่เน้นตัวอย่างโดยตรง เพราะมีคุณสมบัติเหมาะสมกับวัตถุประสงค์ของการวิจัย

3.7 เครื่องมือที่ใช้คือ แบบสอบถามกึ่งโครงสร้างสำหรับกลุ่มตัวอย่างบ้านเขาแก้ว และแบบสอบถามสำหรับลูกค้าที่เป็นนักท่องเที่ยวทั้งชาวไทยและชาวต่างชาติ

3.8 การวิเคราะห์ข้อมูล เนื่องจากการศึกษาวิจัยเป็นเชิงพรรณนา ดังนั้น การศึกษาวิเคราะห์จึงมุ่งเน้นในด้านปัจจัยและโครงสร้างในด้านต่าง ๆ ที่ส่งผลต่อความสำเร็จของกลุ่มบ้านเขาแก้ว ซึ่งจะทำให้สามารถรวบรวมข้อมูลได้อย่างเป็นระบบ ทำให้สามารถนำไปใช้เป็นแบบอย่างของการวิจัยโครงการอื่น ๆ ต่อไป

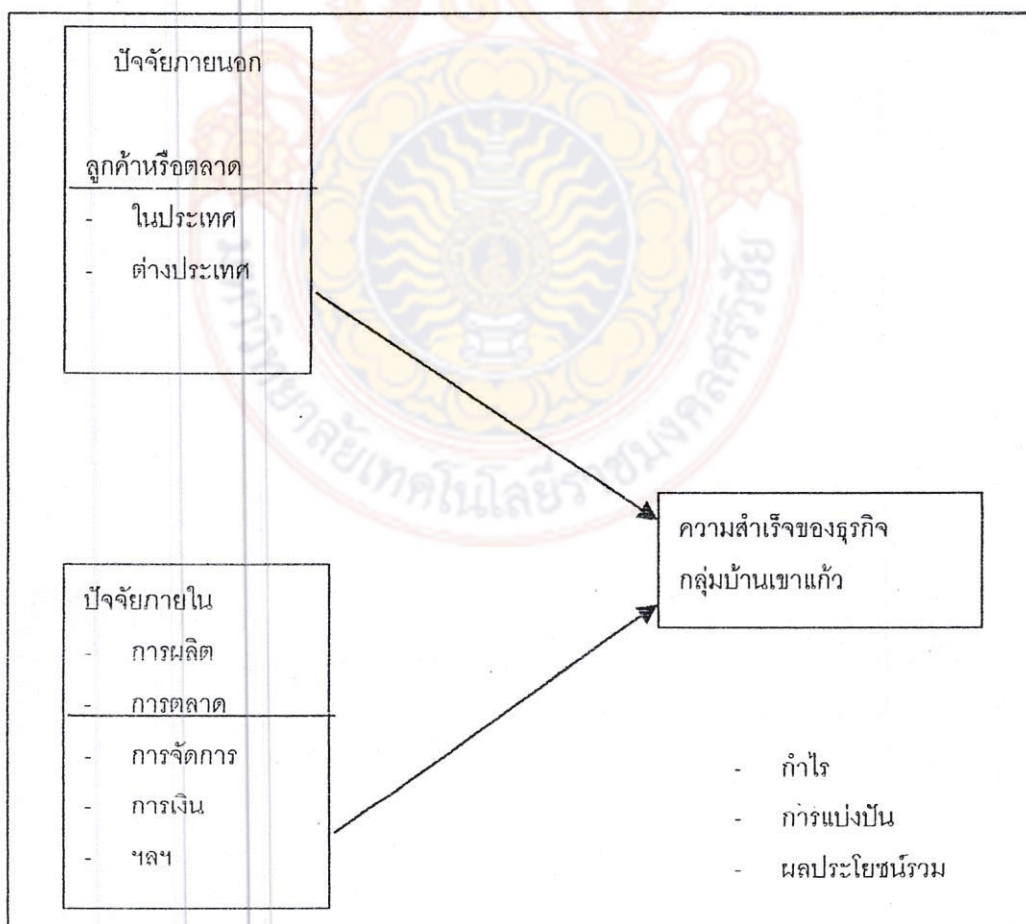
ขอบเขตและกรอบแนวคิดของการทำวิจัย

1. ขอบเขตของการทำวิจัย

- 1.1 ศึกษาวิจัยในเชิงกรณีศึกษา เฉพาะกลุ่มบ้านเขาแก้ว
- 1.2 ศึกษาเฉพาะผลิตภัณฑ์ที่ทำจากเกล็ดปลาของกลุ่มบ้านเขาแก้ว
- 1.3 ศึกษาปัจจัยที่ส่งผลกระทบต่อความสำเร็จของกลุ่มบ้านเขาแก้ว ซึ่งแบ่งออกเป็น
 - (1) ปัจจัยภายนอก ได้แก่ ตลาด หรือลูกค้า
 - (2) ปัจจัยภายใน ได้แก่ การผลิต การจัดการ การตลาด ฯลฯ

2. กรอบแนวความคิดในการทำวิจัย

แผนภูมิที่ 1 กรอบแนวความคิดในการทำวิจัย



ระยะเวลาที่ทำการวิจัย

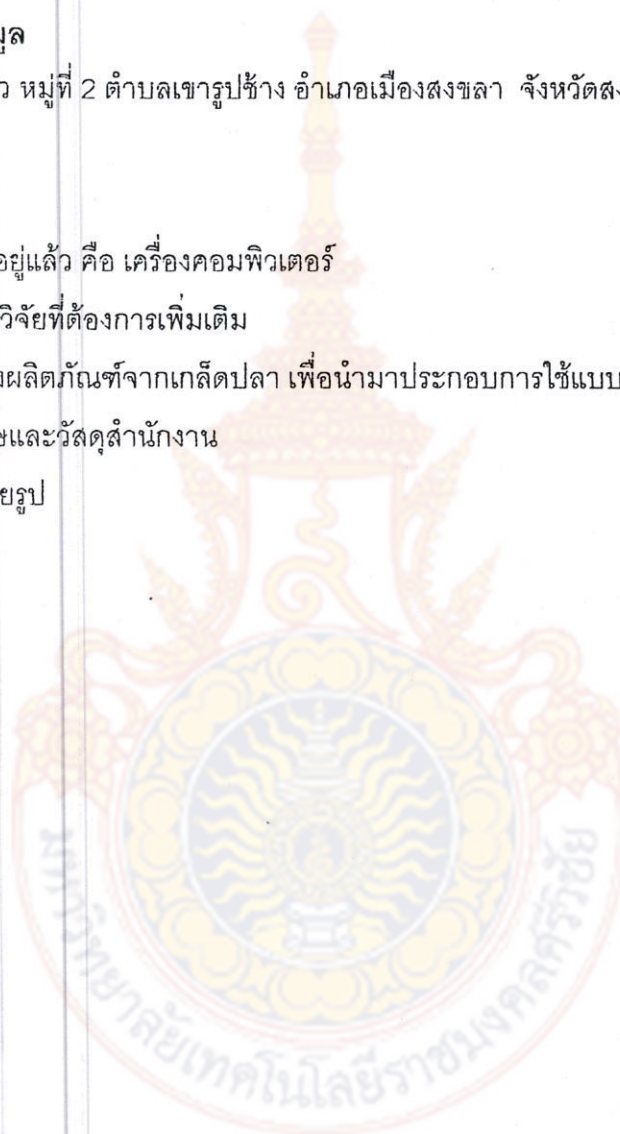
ใช้เวลาในการดำเนินการทั้งสิ้นประมาณ 4 เดือน โดยจะเริ่มจากการได้รับอนุมัติโครงการ ตามงบประมาณตลอดสิ้นสุดปีงบประมาณ

สถานที่ทำการเก็บข้อมูล

บ้านเขาแก้ว หมู่ที่ 2 ตำบลเขารูปช้าง อำเภอเมืองสงขลา จังหวัดสงขลา

อุปกรณ์ในการวิจัย

1. อุปกรณ์ที่มีอยู่แล้ว คือ เครื่องคอมพิวเตอร์
2. อุปกรณ์การวิจัยที่ต้องการเพิ่มเติม
 - 2.1 ตัวอย่างผลิตภัณฑ์จากเกล็ดปลา เพื่อนำมาประกอบการใช้แบบสอบถาม
 - 2.2 กระดาษและวัสดุสำนักงาน
 - 2.3 फिल्मถ่ายรูป



ส่วนที่ 2 : ประวัตินักวิจัย

1. ชื่อ (ภาษาไทย) นางณีภัทรกมล เลิศเลอพงศ์
(ภาษาอังกฤษ) Mrs.Neepattarakamon Lertlerpong

2. รหัสประจำตัว

3. ตำแหน่งปัจจุบัน อาจารย์ 1 ระดับ 5

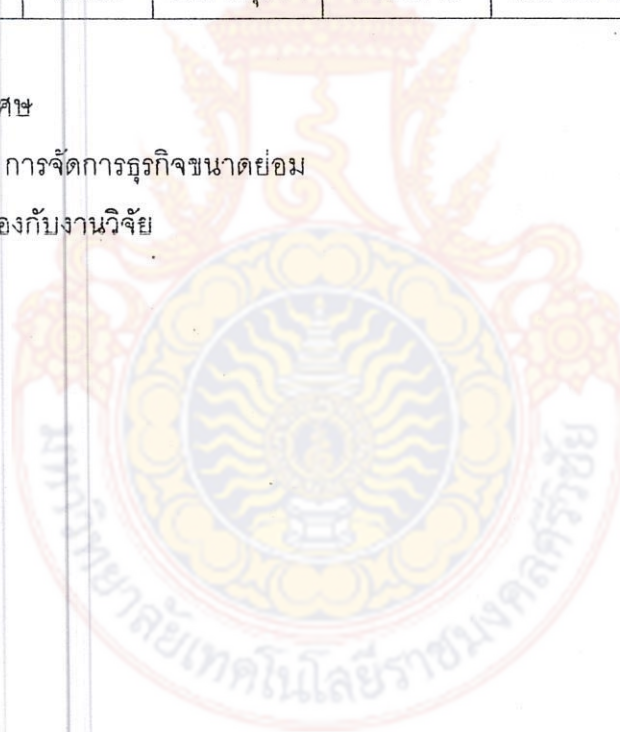
4. ระดับการศึกษา

ปีที่จบการ ศึกษา	ระดับการ ศึกษา	อักษรย่อ	สาขา	วิชาเอก	ชื่อสถาบันการ ศึกษา	ประเทศ
2541	ปริญญาโท	บธ.ม.	บริหารธุรกิจ	บริหารธุรกิจ	ม.โยนท	ไทย
2534	ปริญญาตรี	บธ.บ.	บริหารธุรกิจ	การตลาด	ม.สงขลานครินทร์	ไทย

5. สาขาวิชาที่ชำนาญพิเศษ

สาขาการจัดการ การจัดการธุรกิจขนาดย่อม

6. ประสบการณ์ที่เกี่ยวข้องกับงานวิจัย



บรรณานุกรม

กรมพัฒนาชุมชน กระทรวงมหาดไทย. 2541. แผนกลยุทธ์การพัฒนาเศรษฐกิจชุมชนพึ่งตนเอง พ.ศ.2542-2544. เอกสารประกอบการประชุมทางวิชาการ ครั้งที่ 37 สาขาเศรษฐศาสตร์, 4 กุมภาพันธ์ 2542.

เดชรัตน์ สุขกำเนิด และรุ่งทิพย์ สุขกำเนิด. กลยุทธ์การตลาดเพื่อความอยู่รอดและความสำเร็จของธุรกิจชุมชน. ปรับปรุงจากเอกสารประกอบการสัมมนาเชิงปฏิบัติการ เรื่อง การจัดทำหลักสูตรการบริหารธุรกิจระดับชุมชนแบบมีส่วนร่วม (PABA) , 5-8 มกราคม 2542 โรงแรมริชมอนด์ อำเภอเมืองนนทบุรี จังหวัดนนทบุรี

ประทีป วีระพัฒนนิรันดร์.2541. ศูนย์การเรียนรู้ธุรกิจชุมชน : จุดเชื่อมภูมิปัญญาท้องถิ่นกับความรู้อสากล. เอกสารประกอบการสัมมนาโครงการปราชญ์เพื่อแผ่นดิน เรื่อง "ปรัชญาการพัฒนา : ทฤษฎีใหม่ตามแนวทางพระราชดำริ" มิติด้านวิทยาศาสตร์และเทคโนโลยี. 6-7 พฤศจิกายน 2541 ณ สถาบันพัฒนาข้าราชการพลเรือน จังหวัดนนทบุรี

รังสรรค์ ปิติปัญญา.2541. ศักยภาพของชุมชนในการทำธุรกิจชุมชนอุตสาหกรรม. งานวิจัย. โดยทุนอุดหนุนจาก สำนักงานกองทุนสนับสนุนการวิจัย (สกว.)

บทที่ 4 ผลการวิจัย

4.1 ความเป็นมาของ โครงการหมู่บ้านอุตสาหกรรม กลุ่มผลิตภัณฑ์จากเกล็ดปลา

ชุมชนบ้านเขาแก้ว หมู่ที่ 2 ตำบลเขารูปช้าง เป็นชุมชนที่มีความเป็นอยู่แบบเรียบง่าย อาชีพดั้งเดิมของประชาชนในพื้นที่บริเวณดังกล่าว คือ การทำสวน ทำไร่ และอาชีพรับจ้างทั่วไป โดยเฉพาะอย่างยิ่งอาชีพการทำสวนเกือบทั้งหมดจะทำสวนผลไม้ เช่น ขนุน ละครุด เป็นต้น ไม่ได้ทำสวนยางเหมือนพื้นที่อื่น ๆ ในจังหวัดสงขลา ต่อมาประมาณปี พ.ศ.2529 หน่วยงานภาครัฐ คือ พัฒนาชุมชน ได้เข้ามาช่วยเหลือ จัดตั้งกลุ่มแม่บ้านขึ้นมา โดยมีเป้าหมายเพื่อต้องการให้ชาวบ้านได้มีอาชีพเสริม และเพื่อให้สามารถหารายได้เพิ่มขึ้น ซึ่งในการจัดตั้งครั้งแรกนั้น คุณพวงแข แสงจันทร์ ได้รับมอบหมายให้เป็นประธานกลุ่ม มีสมาชิกประมาณ 10 คน เจ้าหน้าที่พัฒนาชุมชนได้มาช่วยสอนให้กลุ่มรู้จักทำเต้าเจี้ยวและดอกไม้จากใบยางพารา การดำเนินงานของกลุ่มในเชิงธุรกิจไม่ประสบผลสำเร็จ เพราะปัญหาในขณะนั้นคือ เมื่อผลิตได้ แต่ไม่สามารถจำหน่ายได้ ทางกลุ่มได้รับการส่งเสริมให้รู้จักผลิตแต่ไม่รู้จักการทำตลาด ทำให้ไม่มีรายได้เข้ามาในกลุ่ม

ต่อมาในปี พ.ศ.2530 เจ้าหน้าที่ภาครัฐ คือ เกษตรอำเภอและเคหะกิจ ก็ได้เข้ามาช่วยเหลือกลุ่มและได้แนะนำให้ทางกลุ่มรู้จักการทำดอกไม้จากเกล็ดปลา ซึ่งในระยะเริ่มแรกได้สอนให้เอาเกล็ดปลามาทำเป็นดอกกุหลาบเพียงอย่างเดียวและทางกลุ่มได้รับการช่วยเหลือด้านงบประมาณจากรัฐ โดยเจ้าหน้าที่เกษตรอำเภอ ได้ช่วยจัดหาเครื่องมือและอุปกรณ์ต่าง ๆ เช่น เครื่องล้างเกล็ดปลา วัสดุที่ใช้ในการทำดอกไม้ เช่น ปืน กาวแท่ง รวมถึงอุปกรณ์ต่าง ๆ เป็นเงินประมาณ 100,000 บาท เพื่อนำมาใช้สอนให้กับทางกลุ่ม และเพื่อให้ทางกลุ่มได้ใช้สำหรับประกอบกิจการไปด้วย ซึ่งในการรวมกลุ่มกันทำดอกไม้จากเกล็ดปลาในช่วงระยะเริ่มแรกนี้ ทางกลุ่มมีสมาชิกประมาณ 14-15 คน คุณพวงแข แสงจันทร์ ก็ยังคงได้รับมอบหมายให้เป็นประธานกลุ่มเช่นเดิม ส่วนสถานที่ที่ใช้ในการจัดตั้งกลุ่มไม่สามารถจัดหาได้ ประธานกลุ่มจึงได้ใช้บ้านของตนเอง คือ บ้านเลขที่ 39 หมู่ 2 ตำบลเขารูปช้าง อำเภอเมือง จังหวัดสงขลา เป็นสถานที่จัดตั้งกลุ่ม ผลการดำเนินงานในระยะเริ่มแรกก็ยังไม่ค่อยดีเท่าที่ควร สาเหตุเนื่องจากสมาชิกกลุ่มขาดความตั้งใจจริงในการทำงาน ประกอบกับปัญหาหลักอีกประการหนึ่งคือ ปัญหาด้านการตลาด จนทำให้ช่วงหนึ่งทางกลุ่มมีสมาชิกเหลืออยู่ประมาณ 2-3 คน เท่านั้น ต่อมาเมื่อถึงปี พ.ศ.2537 คุณเบญจวรรณ เตชะมาก น้องสาวของประธานกลุ่ม ได้เข้ามาเป็นสมาชิกกลุ่ม และร่วมหัดทำดอกไม้จากเกล็ดปลา กับทางกลุ่ม ซึ่งปัญหาในช่วงนั้นก็ยังคงมีอยู่เหมือนเดิม ต่อมาคุณเบญจวรรณ เตชะมาก มีความชำนาญในการทำดอกไม้จากเกล็ดปลามากขึ้น ประกอบกับเป็นผู้รู้จักดัดแปลง ประยุกต์ การทำเกล็ดปลาให้เป็นผลิตภัณฑ์ที่มีความหลากหลายมากขึ้น และมีความมุ่งมั่นในการแก้ไขปัญหาต่าง ๆ ขณะ

เดียวกัน เมื่อมีความชำนาญ ก็เป็นผู้ที่ไม่หวังวิชาความรู้ ได้เป็นวิทยากรสอนเป็นวิทยาทานให้กับ
หน่วยงานต่าง ๆ มากมายทั้งภาครัฐและเอกชน ทั้งในประเทศและต่างประเทศ อันเป็นจุดทำให้เกิด
การพัฒนาการทำงานของกลุ่ม จึงส่งผลให้การดำเนินธุรกิจชุมชนของกลุ่มดีขึ้นตามลำดับ และทำให้
คุณเบญจวรรณ เตชะมาก ได้รับการยอมรับและได้เป็นประธานกลุ่มจนถึงปัจจุบัน

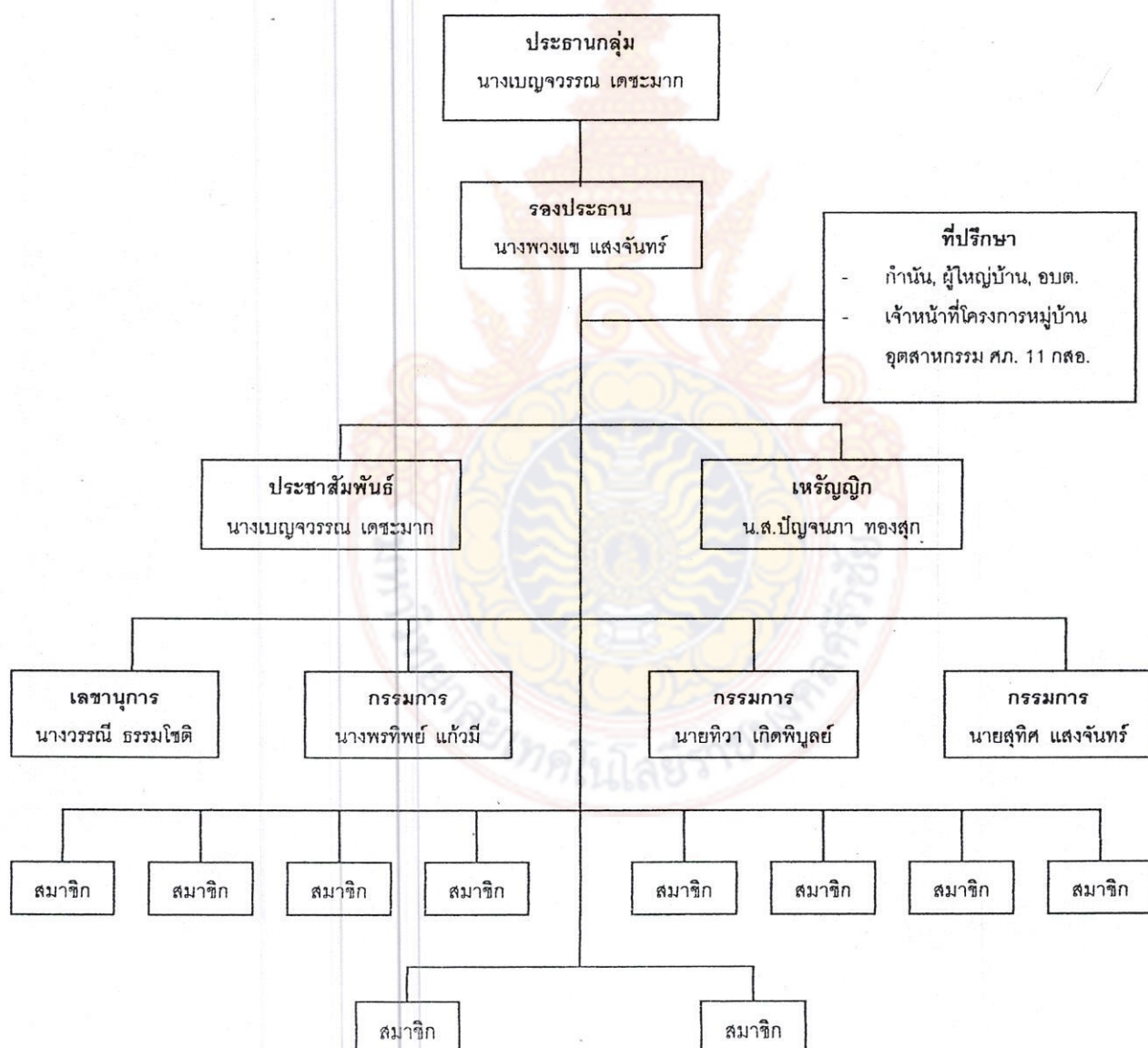


4.2 โครงสร้างการจัดองค์กรและวิธีดำเนินงานของกลุ่ม

โครงสร้างและการจัดองค์กรของกลุ่ม

กลุ่มผลิตภัณฑ์เกล็ดปลา ได้จดทะเบียนไว้กับ สำนักงานพัฒนาชุมชนจังหวัดสงขลาในรูปของกลุ่มสตรี แต่ไม่เป็นนิติบุคคลเมื่อวันที่ 26 พฤษภาคม 2542 ณ วันจดทะเบียนมีสมาชิก 22 คน มีรูปแบบของโครงสร้างดังนี้

แผนภูมิที่ 2 โครงสร้างการจัดองค์กรของกลุ่ม



วิธีการดำเนินงานของกลุ่ม

2. การบริหารกลุ่ม อยู่ในรูปคณะกรรมการโดยแบ่งหน้าที่รับผิดชอบ ดังนี้

ตารางที่ 1 วิธีการดำเนินงานของกลุ่ม

1. ประธาน	<ol style="list-style-type: none"> 1. บริหารจัดการกลุ่ม 2. แบ่งงานให้สมาชิกในกลุ่ม 3. ให้คำปรึกษาแนะนำและแก้ไขปัญหาต่าง ๆ ภายในกลุ่มได้ 4. มีกิจกรรม และควบคุมการทำงานให้เป็นไปตามระบบของกลุ่มรวมทั้งระเบียบข้อบังคับของกลุ่มที่ได้กำหนดไว้
2. รองประธานฝ่ายผลิต	<ol style="list-style-type: none"> 1. บริหารจัดการด้านการผลิตของกลุ่ม ควบคุมดูแลด้านการผลิต 2. ให้คำปรึกษา แนะนำเกี่ยวกับด้านการผลิต 3. ตรวจสอบคุณภาพของสินค้าที่ดำเนินการผลิต 4. แก้ปัญหาด้านการผลิต 5. ควบคุมคุณภาพของสินค้าก่อนออกจำหน่าย
3. รองประธานฝ่ายตลาด	<ol style="list-style-type: none"> 1. บริหารจัดการด้านการตลาดของกลุ่ม ควบคุมดูแลด้านการตลาด 2. หา ออเดอร์ และหาแหล่งจำหน่ายสินค้า 3. ประสานงานกับหน่วยงานต่าง ๆ เพื่อจำหน่ายสินค้า
4. เลขานุการ	<ol style="list-style-type: none"> 1. จัดบันทึกรายละเอียดต่าง ๆ เกี่ยวกับการบริหารกลุ่ม/การประชุมกลุ่ม 2. ศึกษาหาข้อมูลในด้านต่าง ๆ เกี่ยวกับกลุ่มอาชีพ 3. รับผิดชอบเกี่ยวกับหนังสือ/รายงานผลการดำเนินงานด้านต่าง ๆ ของกลุ่ม ประจำเดือน
5. ทรัพย์ก	<ol style="list-style-type: none"> 1. ควบคุมการใช้จ่ายเงินภายในกลุ่ม 2. ทำบัญชีรายรับ - รายจ่าย ของกลุ่มให้สมาชิกทราบ เป็นประจำอย่างต่อเนื่อง
6. ประชาสัมพันธ์/ปฏิคม	<ol style="list-style-type: none"> 1. เผยแพร่สินค้าที่ผลิตให้บุคคลภายนอกได้ทราบ 2. แจ้งข่าวสารระหว่างสมาชิกในกลุ่มกับบุคคลภายนอกได้ทราบ 3. ประสานงานกับหน่วยงานภาครัฐ/เอกชน ในการประชาสัมพันธ์การดำเนินงานของกลุ่ม/และโครงการหมู่บ้านอุตสาหกรรม
7. กรรมการ	<ol style="list-style-type: none"> 1. ควบคุมดูแลเกี่ยวกับการดำเนินงานของกลุ่ม 2. ให้ความช่วยเหลือเกี่ยวกับการบริการกลุ่มทุกด้าน
8. สมาชิก	<ol style="list-style-type: none"> 1. รับผิดชอบในการผลิตสินค้า

4.3 การสนับสนุนทางการเงินและฐานะทางการเงิน

ในการดำเนินงานของทางกลุ่มที่ผ่านมาตั้งแต่ประธานกลุ่มคนแรก คือ คุณพวงแข แสงจันทร์ และต่อมาคือคุณ เบญจวรรณ เดชะมาก ซึ่งเป็นน้องสาวของ คุณพวงแข แสงจันทร์ ทางกลุ่มได้รับการช่วยเหลือสนับสนุนจากหน่วยงานต่าง ๆ ในรูปตัวเงิน และอุปกรณ์ต่าง ๆ ดังนี้ คือ

4.3.1 พัฒนาชุมชน เข้าช่วยสอนแต่ไม่ช่วยด้านงบประมาณ

4.3.2 เกษตรอำเภอ

เครื่องล้างเกลือปลา	}	100,000 บาท
วัสดุและอุปกรณ์		

(เป็นงบที่ได้มาในช่วงเริ่มแรก เพื่อการเรียนการสอนและให้ดำเนินกิจการ)

4.3.3 กรมส่งเสริมอุตสาหกรรม

งบด้านบรรจุภัณฑ์

4.3.4 ศูนย์ส่งเสริมอุตสาหกรรม ภาค 11

งบเพิ่มเติม

การสนับสนุนจากทั้ง 3 หน่วยงานหลังดังกล่าว ทางกลุ่มได้รับการช่วยเหลือมานานแล้ว ถ้าสนใจช่วยเหลือจากภาครัฐอีก ซึ่งกลุ่มเองก็ยังมีปัญหาที่ยากให้ทางภาครัฐเข้ามาช่วย

ส่วนฐานะการเงินในด้านอื่น ๆ เช่น สินทรัพย์อื่น ๆ หนี้สิน ตลอดจนเงินของผู้เป็นเจ้าของ หรือทุนทางกลุ่มไม่มีทั้งสิ้น ทางกลุ่มใช้วิธีการหมุนเวียนเงินสด เพียงอย่างเดียว เพื่อให้เกิดความคล่องตัว และเป็นประโยชน์แก่สมาชิกเร็วที่สุด เพื่อให้บรรลุนโยบายที่วางไว้ว่า "ทำอย่างไรก็ได้ ให้ชาวบ้าน (สมาชิก) อยู่ได้" ในส่วนของยอดขาย แม้ทางกลุ่มจะขายได้ดีขึ้น สินค้ากลุ่มเป็นที่รู้จักในตลาด แต่ทางกลุ่มก็มีค่าใช้จ่ายพอสมควร ซึ่งปัญหาเหล่านี้ทั้งหมด ประธานกลุ่มจะเป็นผู้รับผิดชอบ การดำเนินในด้านการเงินนี้ เป็นภาระค่อนข้างมาก อีกทั้งประธานกลุ่มเองก็ต้องทำการประดิษฐ์อยู่ตลอด และบางครั้งต้องเดินทางไปเป็นวิทยากรตามสถานที่ต่าง ๆ ทำให้การควบคุมดูแลค่อนข้าง ยุ่งยากพอสมควร

4.4 กิจกรรมด้านการตลาดของกลุ่ม

งานด้านการตลาด เป็นกิจกรรมที่มีความสำคัญอย่างยิ่งของกลุ่ม เพราะตั้งแต่อดีตที่มีการรวมกลุ่มกันเป็นต้นมา งานด้านการตลาดเป็นปัญหาของกลุ่มมาโดยตลอด ดังนั้น เพื่อให้เกิดความเข้าใจ ได้ถูกต้องและง่ายขึ้น กิจกรรมด้านการตลาดสามารถแบ่งออกเป็น ข้อต่าง ๆ ได้ดังต่อไปนี้

4.4.1 ลูกค้าและกลุ่มเป้าหมาย

เนื่องจากกลุ่มได้ก่อตั้งมานานแล้วจึงเป็นข้อได้เปรียบที่สำคัญมากอย่างหนึ่ง เพราะเป็นที่รู้จักและเป็นที่ยอมรับของลูกค้าทั่วไป ลูกค้าของกลุ่ม จึงแบ่งออกเป็น 2 ประเภทใหญ่ ๆ คือ

- 1) ลูกค้าในประเทศ ซึ่งเป็นลูกค้ายักษ์ใหญ่และเป็นลูกค้าดั้งเดิมของกลุ่มที่มีความสำคัญมาก และขณะเดียวกันก็ได้ขยายกลุ่มเป้าหมายออกไปเสมอ แต่ไม่สามารถกระจายแบบเชิงรุกได้ เพราะกลุ่มยังมีปัญหาในด้านการผลิตอยู่ นอกจากนี้ลูกค้าในประเทศก็ยังแบ่งเป็นลูกค้าในท้องถิ่น และลูกค้าจากจังหวัดอื่น ๆ ทั้งรอบนอกใกล้เคียงและจากภาคอื่น ๆ ลูกค้าของกลุ่ม ได้เริ่มต้นจากคนใกล้เคียงที่รู้จักก่อน แล้วค่อยขยายออกไปจนทำให้เป็นที่รู้จักและได้รับการยอมรับ ลูกค้าในประเทศมีทั้งจากหน่วยงานต่าง ๆ ของภาครัฐและเอกชน กลุ่มคนกลางที่นำไปจำหน่ายต่อ และประชาชนทั่วไป
- 2) ลูกค้าจากต่างประเทศ ซึ่งเป็นกลุ่มลูกค้าที่มีกำลังซื้อค่อนข้างสูง ทางกลุ่มได้เริ่มมีการส่งออกครั้งแรกเมื่อปี พ.ศ.2539 ลูกค้าจากต่างประเทศส่วนใหญ่จะเป็นผู้นำเข้าที่นำไปจำหน่ายต่อ มีทั้ง เอเชีย ยุโรป และอเมริกา และมีบ่อยครั้งที่ลูกค้าจากประเทศใกล้เคียงได้แก่ มาเลเซีย สิงคโปร์ ได้มาดูงานที่กลุ่ม ส่วนใหญ่ลูกค้าที่มาดูงานจะมีจำนวนตั้งแต่กลุ่มย่อย ๆ ขนาดเล็กประมาณ 2-3 คน จนถึงลูกค้าทั่วรักลุ่มใหญ่ มากันเป็นคันรถบัส ทำให้เมื่อเวลามีลูกค้าเข้ามาดูงาน ทางกลุ่มต้องจัดหาสถานที่ใหม่รองรับ เพราะสถานที่ตั้งของกลุ่ม คือ บ้านของประธานกลุ่มคับแคบเกินไป จึงเป็นปัญหาและอุปสรรคที่สำคัญยิ่งประการหนึ่งต่อกลุ่ม

จะเห็นได้ว่าลูกค้ายักษ์ใหญ่มีมากมาย ซึ่งการมีลูกค้ามากมายหลายแห่งนี้เอง เป็นข้อดีต่อกลุ่ม เพราะการขยายลูกค้าออกไปสามารถทำได้ง่ายและส่วนมากเป็นการขายลูกค้าจากฐานเดิมออกไป ทำให้การยอมรับจากลูกค้าใหม่ง่ายขึ้นและสะดวกขึ้น

4.4.2 ผลิตรภัณฑ์

ผลิตรภัณฑ์หลักของกลุ่มก็ได้แก่ ดอกไม้ประดิษฐ์จากเกสรดอกไม้แห้ง ซึ่งมีอยู่มากมายหลายแบบ หลายขนาด และหลากหลายสีสรร ดอกไม้หลักที่ประดิษฐ์ก็คือ ดอกกุหลาบ ซึ่งปัจจุบันได้มีการพัฒนาให้สมบูรณ์และงดงามมากขึ้น และได้พัฒนาไปสู่ดอกไม้อื่น ๆ หลากหลายยิ่งขึ้น

รูปภาพที่ 1 ตัวอย่างผลิตภัณฑ์จากเกล็ดปลา



รูปภาพที่ 2 ตัวอย่างผลิตภัณฑ์จากเกล็ดปลา



นอกจากการประดิษฐ์ดอกไม้เป็นผลิตภัณฑ์หลักแล้ว ปัจจุบันได้มีการขยายสายผลิตภัณฑ์ออกไปให้กว้างขึ้น เช่น กรอบรูป บอนไซ และพัฒนาเป็นเครื่องประดับหลายอย่างมากขึ้น เช่น ตุ้มหู เข็มกลัด ตลอดจนเป็นผลิตภัณฑ์ประเภทที่นำไปวางโชว์ตามที่ต่าง ๆ

ผลิตภัณฑ์กลุ่มจัดเป็นข้อได้เปรียบอีกประการหนึ่งเพราะมีการพัฒนารูปแบบให้มีความทันสมัยและเป็นที่ยอมรับของลูกค้าอยู่เสมอ ส่วนหนึ่งเกิดจากประสบการณ์ที่ทางกลุ่มได้สั่งสมมานาน ทำให้สามารถพัฒนาและประยุกต์ได้ง่ายขึ้น ในกรณีที่กลุ่มสามารถพัฒนารูปแบบได้มีความหลากหลายนั้นต้นเหตุเกิดจาก เมื่อปี พ.ศ.2539 เจ้าหน้าที่กรมส่งเสริมการเกษตร 2 ท่าน คือ คุณจันทร์ สวัสดิบุตร และคุณภาณี บุญเกื้อกุล ได้เข้ามาดูงานที่กลุ่มและได้เห็นวัตถุดิบในการทำดอกไม้ของทางกลุ่มมากมาย และราคาวัตถุดิบที่ได้มาก็ไม่แพง บางครั้งก็ได้มาโดยไม่ต้องเสียค่าใช้จ่าย เมื่อเป็นดังนี้ ท่านทั้ง 2 จึงแนะนำให้ทางกลุ่ม รู้จักทำดอกไม้ให้เป็นที่ติดเส้น และได้แนะนำให้ขยายเป็นรูปแบบอื่น ๆ อีกหลายอย่าง จากต้นเหตุดังกล่าวนี้เอง ทำให้ทางกลุ่มได้แนวความคิด และพยายามพัฒนารูปแบบเพิ่มเติมขึ้นมาอีก ทางกลุ่มจึงถือว่าท่านทั้ง 2 เป็นผู้ช่วยจุดประกายแนวความคิดให้เกิดขึ้น และช่วยพัฒนาให้สามารถอยู่ได้ ท่านทั้งสองไม่ได้เพียงเข้ามาช่วยในเรื่องของการพัฒนาตัวสินค้าเท่านั้น แต่ยังช่วยจัดหาตลาดให้ด้วย ท่านทั้งสองจึงมีพระคุณต่อกลุ่มเป็นอย่างยิ่ง

ปัจจุบันรูปแบบผลิตภัณฑ์ที่ทำแบ่งเป็น 3 ระดับ

1. ลูกค้ำกำหนดมาให้
2. ลูกค้ำแนะนำให้ทำ
3. พัฒนาด้วยตนเอง

4.4.3 การบรรจุภัณฑ์

นานมาแล้วเกือบ 10 ปี ที่ทางกลุ่มได้รับความช่วยเหลือ ด้านงบบรรจุภัณฑ์จากกรมส่งเสริมอุตสาหกรรม รวมมูลค่าประมาณ 50,000 บาท ซึ่งในการช่วยเหลือครั้งนั้น ต้องการให้ทางกลุ่มมีการพัฒนารูปแบบด้านการบรรจุภัณฑ์ ซึ่งในช่วงแรก ๆ ไม่ได้มีการทำบรรจุภัณฑ์ใด ๆ ซึ่งถือเป็นจุดอ่อนที่สำคัญประการหนึ่ง เพราะรูปแบบบรรจุภัณฑ์ในปัจจุบันก็ยังคงเป็นแบบง่าย ๆ ไม่มีอะไรเด่นเป็นพิเศษ ด้วยการใส่ถุงแก้ว หรือถุงพลาสติกใส่นั่นเอง ซึ่งขนาดของบรรจุภัณฑ์หรือถุงแก้วก็จะแตกต่างกันไปตามขนาดของตัวผลิตภัณฑ์ แต่ถ้าผลิตภัณฑ์มีขนาดใหญ่ ไม่สามารถจัดหาถุงแก้วได้ ก็จะจัดหอกะดาษธรรมดาทั่วไป และจัดบรรจุลงในลังกระดาษอีกต่อหนึ่ง

การทำบรรจุภัณฑ์ด้วยการใส่ถุงแก้วทั้งนี้ก็เพื่อให้ลูกค้ามองเห็นตัวผลิตภัณฑ์ได้ง่าย และสะดวก สอดคล้องกับลูกค้าของกลุ่ม ที่ซึ่งส่วนใหญ่เป็นคนกลางที่ซื้อไปแล้วนำไปจำหน่ายต่อ อีก

ทั้งเป็นการประหยัดต้นทุน คนกลางที่ซื้อไปอาจจะนำไปบรรจุใหม่ ให้มีรูปแบบของบรรจุภัณฑ์แตกต่างกันและอาจดีกว่าเดิมก็ได้

4.4.4 ด้านราคา

จากข้อมูลที่ได้ศึกษามา จะเห็นว่ากลุ่มเขาแก้วได้มีการพัฒนาการมาหลายปีแล้ว ขณะเดียวกันทางกลุ่มก็ได้พัฒนาตัวสินค้าออกไปหลากหลายรูปแบบเช่นกัน ดังนั้น สินค้าก็จะมีราคาหลากหลายแตกต่างกันออกไป ตามรูปแบบและความยากง่ายของสินค้าแต่ละชนิด แต่หลักในการตั้งราคาก็จะดูจากต้นทุนเป็นฐานในการตั้งราคา แต่เนื่องจากสินค้าทางกลุ่มเกือบทั้งหมด เป็นการจำหน่ายให้กับคนกลาง การตั้งราคาจึงไม่ค่อยมีความซับซ้อนอะไรมากมาย เช่น ดอกกุหลาบ 1 ดอก สามารถกำหนดราคาขาย ดังนี้

ต้นทุนวัตถุดิบ + ค่าแรงของสมาชิก + กำไรเข้ากลุ่ม = ราคาที่กลุ่มจำหน่าย

20 บาท + 5 บาท + 5 บาท = 30 บาท

ถึงแม้ว่าในการตั้งราคาจะพิจารณาจากต้นทุนเป็นฐานแล้ว แต่ก็ยังมีปัจจัยตัวอื่น ๆ เป็นตัวกำหนดด้วย เช่น

- ความยากง่ายในการประดิษฐ์
- ความสวยงาม
- ขนาดของตัวสินค้า เป็นต้น

นอกจากนี้ ราคาที่จำหน่ายยังขึ้นอยู่กับลูกค้าอีกด้วย ถ้าหากว่าเป็นลูกค้าในประเทศ ราคาที่จำหน่ายจะถูกกว่าลูกค้าต่างประเทศ เฉพาะในกรณีที่เราต้องส่งไปให้ เพราะการส่งให้ลูกค้าต่างประเทศต้องบวกค่าขนส่ง และค่าใช้จ่ายอื่น ๆ ที่เกี่ยวข้องกับการขนส่งอีกด้วย จึงทำให้การจำหน่ายไปยังต่างประเทศราคาค่อนข้างสูง แต่ถ้าลูกค้าจากต่างประเทศมารับเองหรือเข้ามาในประเทศไทย และอาจจะเข้ามาแวะชมสินค้าที่กลุ่มและสั่งซื้อทันที ราคาที่จำหน่ายก็จะเท่ากับที่จำหน่ายในเมืองไทย เพราะค่าใช้จ่ายอื่น ๆ และภาระรับผิดชอบต่าง ๆ ลูกค้าจะเป็นผู้รับเอง

ตัวอย่างราคาสินค้าต่าง ๆ

ตารางที่ 2 ราคาสินค้า

ชื่อผลิตภัณฑ์	ราคาขายส่ง	ราคาขายปลีก
1. เข็มกลัดกุหลาบ (เล็ก)	30	45
2. เข็มกลัดกุหลาบ (กลาง)	40	55
3. เข็มกลัดกุหลาบ (ใหญ่)	50	60
4. เข็มกลัดกุหลาบ (พิเศษ)	60	80
5. กุหลาบปักแจกัน	40	60
6. ก้านไม้ปักแจกัน	30	50
7. เข็มกลัดช่อโบว์เก้ (เล็ก)	30	45
8. เข็มกลัดช่อโบว์เก้ (กลาง)	40	55
9. เข็มกลัดช่อโบว์เก้ (ใหญ่)	50	65
10. กีบติดผม (เล็ก)	30	50
11. กีบติดผม (ใหญ่)	40	75
12. ต่างหู	35	45
13. สร้อยคอ	35	45
14. ดอกไม้บอนไซ	100	150
15. ที่ติดเน็กไท	100	130
16. ดอกไม้เข้าช่อ (เล็ก)	80	100
17. ดอกไม้เข้าช่อ (กลาง)	100	120
18. ดอกไม้เข้าช่อ (ใหญ่)	120	140
19. ดอกไม้ที่คาดผม	30	45
20. กรอบรูป (เล็ก)	50	70
21. กรอบรูป (ใหญ่)	80	100
22. กล่องเอนกประสงค์	50	80

สถิติยอดขาย 3 ปีที่ผ่านมา

ตารางที่ 3 ยอดขาย 3 ปี

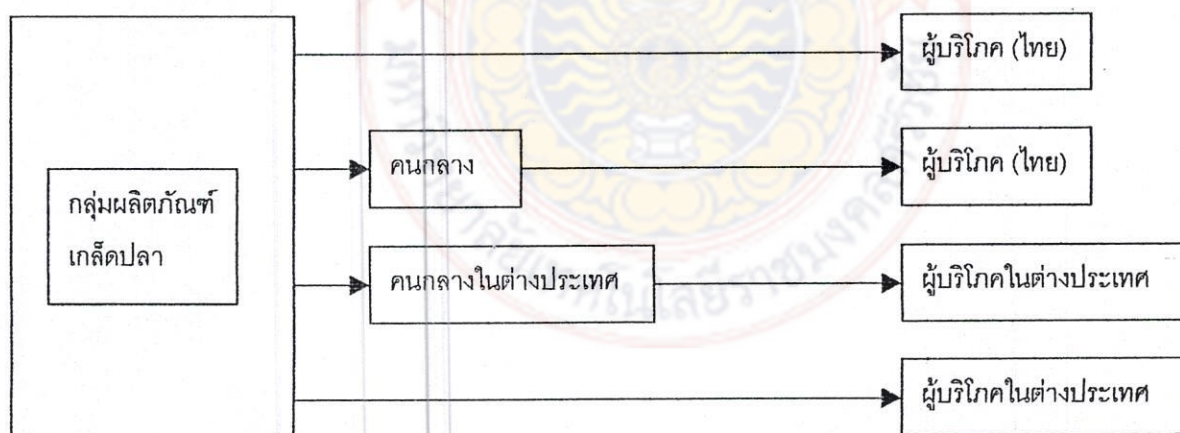
พ.ศ.	ยอดขาย (บาท)
2542	600,000
2543	800,000
2544	850,000

จะเห็นว่า ยอดขายจากที่ผ่านมามีทั้ง 3 ปี ทางกลุ่มจะมียอดขายเฉลี่ยประมาณเดือนละ 70,000 - 80,000 บาท ซึ่งถือว่า เป็นยอดขายที่สูงพอสมควร ถ้าไรที่ทางกลุ่มได้ก็จะนำไปใช้เป็นเงินทุนหมุนเวียนต่อไปและบางส่วนก็เป็นค่าใช้จ่ายและรายได้ให้กับประธานกลุ่มด้วย

4.4.5 ช่องทางการจำหน่าย

ในการจัดจำหน่ายสินค้าเกล็ดปลาของทางกลุ่ม เป็นการจำหน่ายผ่านคนกลางเกือบทั้งสิ้น ประมาณ 90% และคนกลางที่มาซื้อก็มีทั้งคนกลางภายในประเทศและจากต่างประเทศ สัดส่วนการขายก็จะเป็นลูกค้าภายในประเทศมากกว่าลูกค้าต่างประเทศ ประมาณ 90:10 ซึ่งในการจำหน่ายนั้น สามารถใช้ช่องทางที่จำหน่ายดังนี้

แผนภูมิที่ 3 ช่องทางการจัดจำหน่าย



ในช่องทางการจำหน่ายไปยังตลาดต่างประเทศ ส่วนมากจะจำหน่ายไปยังคนกลางในต่างประเทศโดยไม่ผ่านคนกลางในประเทศไทย ทั้งนี้เพราะส่วนมากคนกลางที่สั่งซื้อ เป็นลูกค้าประจำที่รู้จักกันดีอยู่แล้ว และบางครั้งก็มาซื้อสินค้าถึงกลุ่ม และนำไปขายที่ต่างประเทศด้วยตนเอง แต่ถ้าหากว่า ทางกลุ่มต้องส่งออกเอง และทำให้ถูกต้องตามระเบียบของการส่งออก จะไม่สามารถส่ง

ออกโดยใช้ชื่อดอกไม้เกล็ดปลาได้ เพราะจะมีปัญหาเกี่ยวกับทางศุลกากร ดังนั้น ทางกลุ่มจึงต้องเปลี่ยนเป็นดอกไม้พลาสติก (Plastic Flowers) แทน

วิธีการส่งสินค้า

เนื่องจากทางกลุ่มมีลูกค้ามากมาย และอยู่กระจัดกระจายหลายแห่ง เมื่อมีคำสั่ง ขึ้นมา จึงต้องดำเนินการจัดส่งสินค้าให้แก่ลูกค้าให้รวดเร็วและมีการสูญเสียหรือเสียหายในระหว่างขนส่งให้น้อย แต่บางครั้งก็ควบคุมได้ยาก การสูญเสียระหว่างการขนส่งก็ต้องมีอยู่บ้าง

ซึ่งในการส่งสินค้านั้น ทางกลุ่มได้ ดำเนินการจัดส่งตามลักษณะของลูกค้า ตามที่ต่าง ๆ ดังนี้

1. จัดส่งทางไปรษณีย์ และรถทัวร์ กรณีลูกค้า สั่งซื้อเอง
2. จัดส่งทาง รสพ. โดยให้มีการโอนเงินเข้าบัญชี กรณีผู้สั่งซื้อเป็นคนกลางซึ่งอาจจะเป็นคนกลางอิสระ หรือบริษัท ซื่อไปจำหน่ายต่อ
3. ลูกค้าบางรายเข้ามาชมสินค้าที่กลุ่มและซื้อไปเอง ทางกลุ่มไม่ต้องจัดส่ง ส่วนใหญ่เป็นลูกค้าทัวร์จากต่างจังหวัด

กรณีจัดส่งไปต่างประเทศ

1. ลูกค้าที่เป็นคนกลางในต่างประเทศได้แก่ อเมริกา 1 ราย ซึ่งเป็นลูกค้าประจำ และมีรายใหม่ประมาณ 2 - 3 ราย ได้วันอีก 1 ราย ลูกค้าคนกลางในต่างประเทศกลุ่มนี้ ส่วนใหญ่จะมาดูและเลือกสินค้าเอง พร้อมนำสินค้าไปเอง
2. ลูกค้าจากประเทศเพื่อนบ้านใกล้เคียง ได้แก่ มาเลเซีย สิงคโปร์ ลูกค้ากลุ่มนี้ ส่วนใหญ่มาชมสินค้าที่กลุ่มและมากันเป็นทัวร์ ส่วนมากเป็นผู้หญิง เมื่อชมสินค้าแล้ว ก็จะซื้อไปใช้เอง หรือซื้อเป็นของฝากให้แก่บุคคลอื่น จึงไม่ต้องมีการจัดส่งสินค้า

4.4.6 การส่งเสริมการตลาด

ด้านการส่งเสริมเพื่อให้สินค้าของกลุ่มสามารถจำหน่ายได้มากขึ้นนั้น ทางกลุ่มไม่ได้มีการจัดทำเป็นวิธีการอย่างสม่ำเสมอ ทั้งนี้เนื่องจากค่าใช้จ่ายในการส่งเสริมสูงมาก และทางกลุ่มก็ไม่มียอดขายมากพอที่จะไปทำการส่งเสริมการตลาด

ดังนั้นกิจกรรมด้านการส่งเสริมที่ทางกลุ่มสามารถทำได้จึงมีอยู่ 2 ประการคือ

- 1) การเข้าร่วมกับหน่วยงานภาครัฐ ในการแสดงสินค้า ตามที่ต่าง ๆ โดยภาครัฐเป็นผู้จัดและภาครัฐให้การสนับสนุนช่วยเหลือ ซึ่งกิจกรรมดังกล่าว ถือเป็น การส่งเสริม และประชาสัมพันธ์สินค้าของกลุ่มโดยกลุ่มใช้เงินลงทุนน้อยที่สุด หรือไม่ต้องลงทุนเลย และถือว่ามีประสิทธิภาพ เพราะวิธีการดังกล่าวนี้ เป็นจุดเริ่มที่ทางกลุ่ม

สามารถอยู่ได้จนทุกวันนี้ และทางกลุ่มก็ยังให้ความสำคัญกับวิธีการเช่นนี้อยู่ トラบ โดยที่ภาครัฐเองยังให้ความสำคัญกับกลุ่มด้วย

- 2) เนื่องจากกลุ่มจัดตั้งมานานแล้วและเป็นที่รู้จัก เป็นที่ยอมรับของลูกค้า ประธานของกลุ่มจึงได้รับไว้วางใจให้เป็นวิทยากร สอนให้ตามที่ต่าง ๆ ที่ได้รับเชิญ โดยเริ่มต้นจากปี 2539 ประธานกลุ่มได้เข้าโครงการสอบเป็นวิทยากรของศูนย์ส่งเสริมอุตสาหกรรมฯ และยังคงสอนอยู่ตลอดจนทุกวันนี้ ทำให้กลุ่มเป็นที่รู้จักและถือเป็นวิธีหนึ่งในการส่งเสริมสินค้าของกลุ่ม ทำให้กลุ่มมีคำสั่งซื้อเกิดขึ้นด้วย ในการเป็นวิทยากร บางครั้งก็ไม่ได้รับค่าตอบแทน แต่ผลประโยชน์ที่ได้รับในภายหลังก็คุ้มค่า

ในการออกงานร่วมกับหน่วยงานภาครัฐที่ถือว่าประสบความสำเร็จและถือเป็นครั้งแรกที่สำคัญยิ่งของกลุ่มก็คือ เมื่อปี พ.ศ. 2539 กรมส่งเสริมการเกษตรได้จัดงานเจรจาธุรกิจแห่งชาติขึ้นที่ ศูนย์ประชุมแห่งชาติสิริกิติ์ เจ้าหน้าที่ของรัฐจากหน่วยงานเกษตรฯ ภาค ได้มาติดต่อให้ทางกลุ่มไปออกงานเพื่อเจรจาตลาด ซึ่งในขณะนั้น สินค้าของทางกลุ่มเอง ก็ได้มีการพัฒนาไปมากแล้ว และมีหลายรูปแบบให้เลือกชม ทางกลุ่มจึงได้นำเอาสินค้าส่วนหนึ่งไปวางจำหน่าย ขณะเดียวกันก็มีการเจรจาซื้อขายกับตลาดต่างประเทศ งานนี้ทำให้กลุ่มได้ลูกค้าจากต่างประเทศ

4.5 กิจกรรมด้านการผลิต

4.5.1 กิจกรรมการผลิตของกลุ่ม

ในการผลิตดอกไม้จากเกล็ดปลา ทางกลุ่มค่อนข้างจะให้ความสำคัญในการทำงานกับกลุ่มมาก ในกระบวนการเริ่มต้นนั้น ประธานกลุ่มจะเป็นผู้จัดหาอุปกรณ์ทุกอย่างที่ใช้ในการผลิตมาให้แก่สมาชิก แล้วสมาชิกก็เอาอุปกรณ์เหล่านั้นไปทำการผลิต เมื่อผลิตเสร็จแล้ว สมาชิกก็เอามาฝากขายไว้กับประธานกลุ่ม โดยจะจ่ายค่าแรงในการทำดอกไม้ให้ เพราะสมาชิกไม่ต้องลงทุนอะไร เพียงแต่ลงแรงเท่านั้น (ในการผลิตนั้น ถ้าหากว่าสมาชิกกลุ่ม มีความต้องการที่จะไปซื้ออุปกรณ์มาทำเอง และขายเองหรือเอาไปฝากขาย กลุ่มก็มีความยินดีให้ทำเช่นกัน) เท่ากับว่าในการผลิตนั้น กลุ่มได้ส่งเสริมให้สมาชิกผลิต ซึ่งในการผลิตนั้นก็ได้ไม่ได้ให้สมาชิกทำทั้งหมด แต่จะให้ผลิตโดยการแบ่งงานกันไป คือ

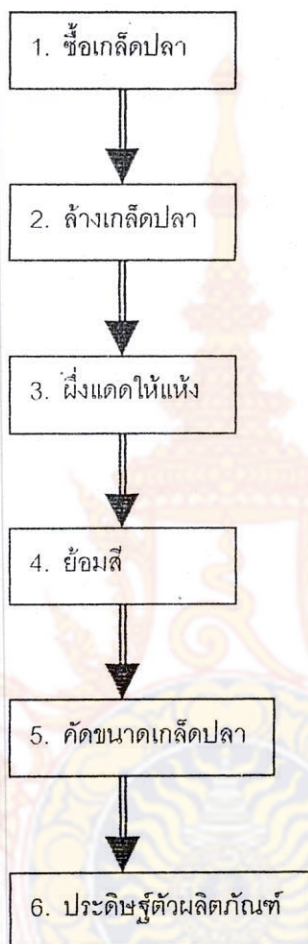
- 1) แบ่งงานกันทำตามความถนัด เช่น ทำแต่เฉพาะดอกไม้ ก้าน หรือใบ เป็นต้น
- 2) เอาแต่ละส่วนมาประกอบกันเป็นดอกไม้ที่สมบูรณ์
- 3) ผู้ใดที่มีความชำนาญแล้ว ก็สามารถทำเป็นดอกไม้สมบูรณ์เลยได้

ในการแบ่งงานเพื่อประดิษฐ์ดอกไม้จากเกล็ดปลานั้น ถ้าหากว่ากลุ่มได้รับคำสั่งซื้อมาก็จะเอาคำสั่งซื้อมาจัดสรรโควตาการผลิตให้แก่สมาชิกโดยจะทำการพิจารณาจากฝีมือและความชำนาญในการผลิตของสมาชิก ตลอดจนถึงพิจารณาถึงความสามารถในการประยุกต์ดัดแปลงให้เกิดความโดดเด่นในตัวผลิตภัณฑ์

4.5.2 ขั้นตอนการประดิษฐ์ดอกไม้เกล็ดปลา

การประดิษฐ์ดอกไม้เกล็ดปลา สามารถทำได้เป็นขั้นตอนต่าง ๆ ดังนี้

แผนภูมิที่ 4 ขั้นตอนการประดิษฐ์ดอกไม้จากเกล็ดปลา



ขั้นที่ 1 การซื้อเกล็ดปลา

เกล็ดปลาที่ต้องนำมาใช้ในการประดิษฐ์ ทั้งหมดเป็นเกล็ดปลาของปลากระพงขาว ในการซื้อเกล็ดปลา ทางผู้จำหน่ายเกล็ดปลา จะไม่มีการคัดแยกเกล็ดปลาใด ๆ ทั้งสิ้น จะรวบรวมและขายหลังจากที่ได้ซูดเกล็ดปลาเรียบร้อยแล้ว การที่ต้องเลือกใช้เกล็ดปลากระพงเพราะสามารถนำไปเข้าสู่กระบวนการประดิษฐ์ได้ดี

แหล่งซื้อเกล็ดปลา ส่วนใหญ่จะซื้อจากตลาดสด หรือจากในท้องที่อื่น ๆ ที่สามารถหาได้ ส่วนมากแหล่งซื้อจะเป็นเจ้าประจำที่ทางกลุ่มซื้ออยู่เสมอ และทางผู้ขายก็รวบรวมอยู่ตลอดเพื่อส่งให้กับทางกลุ่ม

ลักษณะของการซื้อและราคาซื้อในการซื้อเกล็ดปลาเป็นการซื้อแบบเหมาจ่ายเดือนละ 300 บาท จากผู้ส่งที่เป็นเจ้าประจำ แต่ขณะเดียวกันบางรายที่ขายก็ต้องซื้อกิโลกรัมละ 10 บาท แต่บางรายก็ให้ฟรี ในปัจจุบันนี้การได้ฟรีมีน้อยแล้ว เพราะทางผู้ขายปลาเห็นว่า เกล็ดปลาสามารถนำไปทำประโยชน์ต่อได้ ส่วนมากจะเป็นการขายมากกว่าให้เปล่า แต่ถ้าเป็นเมื่อก่อนก็อาจจะได้มาฟรี

ขั้นที่ 2 การล้างเกล็ดปลา

ส่วนใหญ่เป็นการล้างกับเครื่อง ซึ่งทำได้ครั้งละปริมาณมากและรวดเร็วมีความสะดวก การล้างเกล็ดปลานี้แต่ละครั้งต้องใช้น้ำเป็นจำนวนมากและต้องใช้น้ำยาทำความสะอาด การล้างเกล็ดปลาต้องล้างประมาณ 3-4 ครั้ง เพื่อดับกลิ่นคาวปลาด้วย

ขั้นที่ 3 ผึ่งแดดให้แห้ง

เมื่อล้างเสร็จแล้วก็นำมาตากแดดให้แห้ง ทั้งนี้ขึ้นอยู่กับแดดว่าร้อนแค่ไหน เพราะถ้าแดดดีก็ไม่จำเป็นต้องตากนานหรือตากหลายวัน ทางภาคใต้จะมีข้อจำกัดในช่วงหน้าฝน การรวบรวมเกล็ดปลาให้มากเพื่อจะได้ใช้ในช่วงหน้าฝนเป็นสิ่งสำคัญ

ขั้นที่ 4 ย้อมสี

เกล็ดปลาที่ตากจนแห้งแล้ว จะมีอยู่สีเดียว คือ สีขาว ต้องนำเอามาย้อมให้ได้สีตามที่ต้องการ การย้อมก็ต้องใช้เวลาพอสมควร เพื่อให้สีเข้ากันได้ดีกับเกล็ดปลา ส่วนใหญ่แล้ว สีที่ใช้ก็ต้องขึ้นอยู่กับชนิดของดอกไม้ และความต้องการของลูกค้าที่ได้สั่งไว้ และขึ้นอยู่กับการประดิษฐ์ของสมาชิกภายในกลุ่มด้วยว่า สมาชิกกำลังทำอะไรอยู่

ขั้นที่ 5 คัดขนาดเกล็ดปลา

ตามที่ได้กล่าวไว้ในช่วงต้น ตอนซื้อเกล็ดปลานั้นยังไม่มีคัดขนาด ผู้จำหน่ายจะจำหน่ายรวมทุกขนาด ต่อเมื่อมาเข้าสู่กระบวนการและถึงขั้นนี้แล้ว จึงจะมาทำการคัดแยกขนาดเอง การคัดขนาดเกล็ดปลา สามารถแบ่งออกเป็นเบอร์ 0 ถึง เบอร์ 6 คือขนาดเล็กถึงขนาดใหญ่ การคัดแยกขนาดของเกล็ดปลา ถือว่ามีความสำคัญมาก เพราะเป็นตัวกำหนดขนาดของดอกไม้ประดิษฐ์ที่จะต้องนำมากำหนดส่วนประกอบอื่น ๆ ตาม เช่น ก้าน ใบ เกสร เป็นต้น

ขั้นที่ 6 ประดิษฐ์ตัวผลิตภัณฑ์

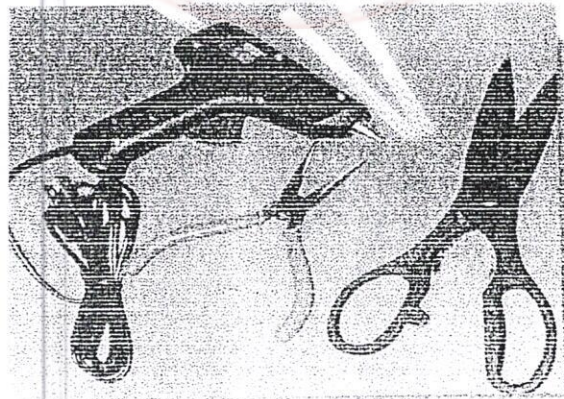
เมื่อได้คัดขนาดของเกล็ดปลาที่ได้ย้อมสีเรียบร้อยแล้ว ก็ถือเป็นความพร้อมที่จะเริ่มทำการประดิษฐ์ดอกไม้และผลิตภัณฑ์อื่น ๆ ตามที่ต้องการ อุปกรณ์ประกอบก็จะเริ่มนำมาใช้ในขั้นตอนสุดท้ายนี้ และจะทำให้ได้เป็นสินค้าที่มีความสวยงาม ตามที่ลูกค้าต้องการ

4.5.3 วัสดุอุปกรณ์ที่ใช้ในการประดิษฐ์

การประดิษฐ์ดอกไม้จากเกล็ดปลาของกลุ่มชุมชนบ้านเขาแก้ว ต้องใช้วัสดุอุปกรณ์ต่าง ๆ ในการนำมาใช้ประกอบ การประดิษฐ์มากมาย และวัสดุอุปกรณ์เหล่านี้ บางอย่างก็มีต้นทุนต่ำ และบางอย่างก็มีต้นทุนสูง แยกตามรายการที่ต้องใช้ดังนี้

1. กาวแท่ง ราคา 420 บาท/กก. ซื้อมีครั้งละ 25 กก. ใช้ได้นานประมาณ 1.5 เดือน ปีหนึ่งจะต้องมีค่าใช้จ่ายเฉพาะกาวประมาณ 85,000 บาท
2. เข็มกลัด ถุงละ 1,444 ตัว @ 1.50 บาท ถุงละ 2,166 บาท
3. กิ๊ฟ ถุงละ 500 ตัว @ 1.80 บาท ถุงละ 900 บาท
4. ก้านลวด (ก้านใหญ่ขนาด 16"x18") มัดละ 100 ก้าน @ 1.50 บาท มัดละ 150 บาท
5. ลวดสำเร็จ 100 เส้น/มัด @ 12 บาท (ขนาด 26x12)
6. ปานศรนารายณ์ (ใช้สำหรับทำเกสรดอกไม้) ชุดละ 500 บาท
7. ฟลอร่าเทป กลองละ 1 โหล @ 250 บาท
8. สีย้อม ขวดละ 20 บาท
9. ถุงแก้ว กิโลกรัมละ 120 บาท
10. ปืนยิงกาว
11. กรรไกร สำหรับตัด

รูปภาพที่ 3 แสดงอุปกรณ์การประดิษฐ์



จากวัสดุอุปกรณ์ทั้งหมดประมาณ 11 ชนิดที่กล่าวมาแล้ว ทางกลุ่มถือว่าวัสดุอุปกรณ์หลัก คือ ปืนยิงกาว กาวแท่ง และกรรไกร เพราะถ้าไม่มีสิ่งเหล่านี้แล้วจะไม่สามารถเอาเกล็ดปลาและอื่น ๆ มาทำเป็นดอกไม้ได้ ค่าวัสดุอุปกรณ์ต่าง ๆ ที่ทางกลุ่มใช้ทั้งหมดตกประมาณปีละ 350,000 บาท ซึ่งค่าใช้จ่ายดังกล่าวยังไม่นับรวมค่าแรงงานซึ่งเป็นค่าใช้จ่ายที่สูงพอสมควร และประธานกลุ่มต้องมีเงินสำรองเพื่อใช้หมุนเวียนในการจ่ายเป็นค่าแรงให้แก่สมาชิกกลุ่ม ในกรณีที่สมาชิกมีความจำเป็นต้องการค่าแรงเร่งด่วนก่อน

4.6 กิจกรรมด้านสวัสดิการอื่น ๆ

ถึงแม้ว่ายอดขายทางกลุ่มจะอยู่ในระดับที่น่าพอใจ แต่เมื่อเทียบกับค่าใช้จ่ายแล้ว ก็ทำให้กลุ่มมีกำไรอยู่ในเกณฑ์ที่ยังไม่สูงมากนักทำให้ทางกลุ่มยังไม่สามารถจัดทำเป็นสวัสดิการอะไรต่าง ๆ เพิ่มขึ้นให้แก่สมาชิก

ประกอบกับทางกลุ่มยังถือว่าการทำผลิตภัณฑ์จากเกล็ดปลา ยังคงเป็นเพียงอาชีพเสริมของทางกลุ่มเท่านั้น มีสมาชิกเพียงไม่กี่รายที่ทำเกล็ดปลาเต็มเวลา เพราะอาชีพหลักของสมาชิกกลุ่มก็คือ การรับจ้าง การทำสวน เป็นต้น และที่สำคัญก็คือ ทางกลุ่มอยู่ใกล้กับเมืองใหญ่ คือ อำเภอเมืองสงขลา และอำเภอหาดใหญ่ วิถีชีวิตของชุมชนเมืองยังคงมีบทบาทต่อการดำรงชีวิตของผู้คนในชุมชนเป็นอย่างยิ่งและประกอบกับทางกลุ่มเองก็ยังไม่ได้เจรจกกันในเรื่องดังกล่าว ทำให้ยังไม่สามารถหาข้อตกลงได้

4.7 บทบาทของกลุ่มต่อการพัฒนาคนและชุมชน

จากการรวมตัวกันของกลุ่มชุมชนบ้านเขาแก้ว ในการประดิษฐ์ดอกไม้เกล็ดปลา ทำให้กลุ่มมีบทบาทต่อชุมชนในด้านเศรษฐกิจ ค่อนข้างชัดเจน ส่วนในด้านอื่น ๆ กลุ่มจะไม่มีบทบาทอะไร บทบาทในด้านเศรษฐกิจที่เห็นเป็นรูปธรรม คือ การที่สมาชิกมีงานทำเพิ่มขึ้นจากเดิม รู้จักใช้เวลาว่างให้เกิดประโยชน์ต่อตนเองเพิ่มขึ้น ทำให้สมาชิกใช้เวลาอยู่กับครอบครัวได้มากขึ้น เพราะการทำดอกไม้จากเกล็ดปลา สมาชิกสามารถใช้เวลาในการทำที่บ้านไม่ต้องไปทำที่อื่น และทำยามว่าง และรายได้ก็มีเพิ่มขึ้น แม้จะเพิ่มขึ้นไม่มากนัก แต่ก็สามารถช่วยบรรเทาภาระค่าใช้จ่ายต่าง ๆ บางอย่างลงได้ การที่สมาชิกกลุ่มมีงานทำเพิ่มขึ้น ทำให้สมาชิกแบบประจำ ค่อนข้างอยู่กับที่ที่ไม่มีความจำเป็นต้องดิ้นรนออกไปหางานที่อื่น เพราะนอกจากงานหลักคือ การเป็นเกษตรกรแล้ว สมาชิกแบบประจำ จะใช้เวลาในการทำดอกไม้จากเกล็ดปลาค่อนข้างมาก และมีรายได้พออยู่ได้อย่างไม่ลำบาก

4.8 ความพึงพอใจของสมาชิกต่อการรวมกลุ่ม

จากการศึกษาและทำการสอบถามจากสมาชิกของกลุ่มชุมชนบ้านเขาแก้ว ทำให้สามารถมองเห็นภาพการบริหารจัดการ และการทำงานภายในกลุ่มว่า สมาชิกมีความรู้สึกอย่างไร เพราะจะเห็นได้ว่า การรวมกลุ่มเพื่อทำดอกไม้จากเกล็ดปลา จะเน้นหนักในด้านการส่งเสริมการผลิตมากกว่า ในขณะที่ด้านอื่น ๆ เช่น การจัดสวัสดิการการทำกิจกรรมด้านอื่น ๆ ที่สร้างขวัญและกำลังใจต่อสมาชิกกลุ่มไม่มีเลยซึ่งผลการสำรวจ สามารถแจกแจงได้ดังนี้

1. การจัดสรรโควตาการผลิตให้สมาชิก อยู่ในระดับสูง คือ ค่าเฉลี่ยที่ 3.67
2. การจัดหาปัจจัยการผลิตให้แก่สมาชิก อยู่ในระดับสูง คือ ค่าเฉลี่ยที่ 4.31
3. การให้บริการสินเชื่อเพื่อการผลิตสินค้าส่งกลุ่ม ไม่มีเพราะทางประธานกลุ่มเป็นผู้จัดหาวัสดุให้ทุกอย่าง สมาชิกเพียงแต่ลงแรงเท่านั้น
4. การควบคุมคุณภาพผลิต อยู่ในระดับสูง คือ ค่าเฉลี่ยที่ 4.11
5. การรวบรวมและจำหน่ายผลผลิต อยู่ในระดับปานกลาง คือ ค่าเฉลี่ยที่ 2.93
6. การให้ความรู้ (อบรม) ด้านเทคโนโลยี อยู่ในระดับปานกลาง คือ ค่าเฉลี่ยที่ 3.04
7. ผลตอบแทนทางเศรษฐกิจที่ได้รับจากการเป็นสมาชิก อยู่ในระดับปานกลาง คือ ค่าเฉลี่ยอยู่ที่ 3.01

ส่วนผลสำรวจด้านการจัดสวัสดิการ เช่น การรักษาพยาบาล การส่งเสริมการศึกษาบุตร (การให้ทุนการศึกษา) และอื่น ๆ ทางกลุ่มไม่มีซึ่งจากการพูดคุยทั่วไปสมาชิกส่วนใหญ่คิดว่า ถ้ามีก็จะดีและควรได้มีการจัดการกลุ่มให้ดีกว่านี้ เพราะความคิดเห็นในเรื่องการบริหารงานของกลุ่ม คือ ประสิทธิภาพในการจัดการกลุ่ม และความโปร่งใสในการดำเนินงาน อยู่ในระดับต่ำแต่ไม่มากนัก คือที่ 2.64 และ 2.53

4.9 ปัญหาอุปสรรค และปัจจัยที่มีผลต่อความสำเร็จ (ลัมเหลว)

การดำเนินงานของกลุ่มประดิษฐ์ดอกไม้จากเกล็ดปลา มีปัญหาและอุปสรรคต่าง ๆ พอสมควร ซึ่งจะเห็นได้ว่า การที่กลุ่มดำเนินกิจกรรมต่าง ๆ มาได้หลายปีแล้วก็ตาม แต่กลุ่มยังไม่สามารถสร้างความเข้มแข็งให้แก่สมาชิกได้เท่าที่ควร ซึ่งในขณะนี้ขอแยกปัจจัยออกเป็น 2 กรณี คือ ปัจจัยภายนอกและปัจจัยภายใน ดังนี้

ปัจจัยภายนอก

ปัจจัยที่เป็นโอกาส

- 1) ลักษณะพื้นฐานของชุมชน กลุ่มเขาแก้วเป็นกลุ่มที่มีอาชีพเดิมมาจากการเกษตร และการรับจ้าง เป็นชุมชนที่มีความเป็นอยู่แบบสงบ เรียบง่าย ทำให้ชาวบ้านในชุมชนรักถิ่นที่อยู่อาศัย การ

ทำให้สมาชิกกลุ่มมีอาชีพเสริมจึงเป็นสิ่งที่ดี มีประโยชน์ เพราะเป็นการทำงานในยามว่าง สมาชิกกลุ่มเองก็จะได้มีรายได้ ทำให้ไม่โยกย้ายไปไหน และสมาชิกก็มีรายได้พอช่วยบรรเทา ความเดือดร้อน

2) สภาพทรัพยากร ชุมชนเขาแก้วอยู่ในบริเวณที่ไม่ไกลจากชุมชนเมืองมากมายนัก และพื้นที่ดังกล่าวอยู่ใกล้กับแหล่งวัตถุดิบ ซึ่งสามารถหาได้ง่าย ราคาถูกค่อนข้างมาก เพราะการประดิษฐ์ต้องให้เกิดปลากะพงขาว ซึ่งในบริเวณพื้นที่จังหวัดสงขลามีทั้งการเพาะเลี้ยงและการทำประมงจากธรรมชาติ ทำให้การหาเกิดปลากะพงขาว ซึ่งเป็นวัตถุดิบทำได้ง่ายมาก

3) สภาพการแข่งขัน การแข่งขันสามารถแบ่งออกได้เป็น 2 ด้าน ได้แก่

- การแข่งขันทางตรง คือ การแข่งขันจากผลิตภัณฑ์ดอกไม้จากเกิดปลากะพงขาวด้วยกัน ซึ่งในจังหวัดสงขลา มีอยู่ประมาณ 3 - 4 กลุ่ม แต่ละกลุ่มจะมีชื่อเสียงเปรียบกลุ่มชุมชนเขาแก้ว เพราะกลุ่มอื่น ๆ ล้วนเป็นกลุ่มที่ก่อตั้งหลังกลุ่มชุมชนเขาแก้ว และแต่ละกลุ่มที่ก่อตั้งผ่านมาส่วนใหญ่จะอยู่ได้ไม่นาน เพราะการผลิตสินค้าดังกล่าว ต้องอาศัยความอดทน ความจริงจังในการทำงานและต้องอาศัยความร่วมมือของสมาชิก ความจริงใจต่อกัน มิฉะนั้นจะเกิดความท้อแท้และท้อถอยได้ง่าย ซึ่งกลุ่มที่เป็นคู่แข่งนั้นก็ล้วนแต่ประสบกับปัญหาดังกล่าว ทำให้กลุ่มเขาแก้วมองว่าการแข่งขันกันในสินค้าประเภทเดียวกันไม่มีปัญหาอะไรที่น่าหนักใจ
- การแข่งขันทางอ้อม คือ การแข่งขันจากผลิตภัณฑ์ดอกไม้ประดิษฐ์ ที่ทำจากวัตถุดิบตัวอื่น ๆ เช่น จากผ้า ไบยางพารา ยางพารา และอื่น ๆ ซึ่งนับวันจะมีมากขึ้น แต่การแข่งขันดังกล่าว ก็ถือว่ายังไม่รุนแรงแม้จะมีตัวสินค้าหลายชนิดและหลายแบบออกมา แต่ในกลุ่มต่าง ๆ ก็จะมีจุดอ่อนของตนเอง และที่สำคัญก็คือ กลุ่มเหล่านี้บางกลุ่มยังขาดความชำนาญในการผลิตมีเป้าหมายและตลาดเป็นคนละกลุ่มกับสินค้าดอกไม้ประดิษฐ์จากเกิดปลา

4) นโยบายของภาครัฐในปัจจุบัน ให้การส่งเสริมสินค้าที่มาจากชุมชน รัฐได้มีนโยบายหนึ่งตำบลหนึ่งผลิตภัณฑ์ และสินค้าดอกไม้จากเกิดปลาของกลุ่มชุมชนบ้านเขาแก้ว เป็นสินค้าที่หน่วยงานให้ความสนใจและจากนโยบายดังกล่าว ทำให้สินค้าของกลุ่มได้รับความสนใจจากประชาชนทั่วไปมากขึ้นกว่าเดิม ทำให้กลุ่มมีโอกาสทางการตลาดเพิ่มขึ้น นโยบายดังกล่าวรัฐได้มีส่วนช่วยผลิตภัณฑ์ดอกไม้จากเกิดปลาค่อนข้างมาก เพราะถือว่าเป็นสินค้าประเภทหัตถกรรมอย่างหนึ่งที่มีความสวยงามและสามารถประยุกต์ได้ในหลายรูปแบบ

ปัจจัยที่เป็นอุปสรรค

1) จากเจ้าหน้าที่ของภาครัฐ ซึ่งสามารถแยกประเด็นได้ในหลายกรณี

- เนื่องจากรัฐมีนโยบายช่วยเหลือให้ชุมชนต่าง ๆ มีงานทำ ซึ่งเป็นสิ่งที่ดี แต่เนื่องจากเจ้าหน้าที่ของภาครัฐบางหน่วยงาน จกจวดยเอานโยบายดังกล่าวมาสร้างผลประโยชน์ให้กับตัวเอง เช่น การจัดหาวัสดุและอุปกรณ์ต่าง ๆ เพื่อนำมาใช้ในการสอนเพื่อการสร้างงานให้แก่ชาวบ้านในชุมชนต่าง ๆ ซึ่งในข้อนี้ถือว่า เจ้าหน้าที่ภาครัฐขาดความตั้งใจจริง และจะเกิดความขัดแย้งอื่น ๆ ตามมามากมาย
- เจ้าหน้าที่ภาครัฐ เมื่อเข้ามาช่วยสอนจะมีการแข่งขันกันในการสร้างผลงานให้กับตนเอง และหน่วยงานของตน ทำให้มีการฝึกการสอนอาชีพประเภทเดียวกันในชุมชนที่ใกล้เคียงกัน ประกอบกับมีเรื่องผลประโยชน์แอบแฝงเข้ามาเกี่ยวข้อง ทำให้สมาชิกในชุมชน และชุมชนที่ใกล้เคียงกันเกิดความแตกแยก อีกทั้งส่งผลให้เกิดการแข่งขันโดยไม่จำเป็นขึ้นมาและถ้าชุมชนใดที่ก่อตั้งใหม่ ๆ กลายเป็นเครื่องมือให้กับเจ้าหน้าที่ภาครัฐโดยไม่รู้ตัว ในที่สุดชุมชนนั้นจะอยู่ได้ไม่นาน และถ้าเจ้าหน้าที่ภาครัฐแต่ละหน่วยงานเข้ามาแย่งงานกันทำ ก็จะทำให้ชุมชนเกิดความสับสนด้วย
- กลุ่มชุมชนบ้านเขาแก้ว ถูกมองจากเจ้าหน้าที่ภาครัฐว่า ลักษณะการทำงานไม่ใช่เป็นธุรกิจชุมชน แต่เป็นธุรกิจส่วนตัวของประธานกลุ่ม ทำให้เมื่อมีโครงการช่วยเหลืออะไรใหม่ ๆ จากภาครัฐ ทางกลุ่มก็จะถูกมองข้ามไม่ได้รับความสนใจ ซึ่งถือว่าอุปสรรคข้อนี้มีความสำคัญมาก ขณะเดียวกัน เจ้าหน้าที่ในท้องถิ่น เช่น อบต. เป็นต้น ก็ไม่ได้ให้ความสนใจกับกลุ่มเท่าที่ควร ทั้ง ๆ ที่กลุ่มเองก็ก่อตั้งมานานแล้ว ทำให้บ่อยครั้งกลุ่มขาดโอกาสที่ดี ๆ ไป กลุ่มน่าจะได้มีการพัฒนาไปมากกว่านี้ แต่ก็ทำไม่ได้

2) สินค้าที่เป็นการประดิษฐ์ดอกไม้จากเกล็ดปลาไม่ได้มีแต่ของกลุ่มชุมชนบ้านเขาแก้วเพียงกลุ่มเดียว ดังนั้น สินค้าของแต่ละกลุ่มก็จะมีมาตรฐาน และคุณภาพที่แตกต่างกัน ซึ่งปัจจัยข้อนี้ผู้บริโภคที่ซื้อสินค้าไปไม่สามารถแยกแยะได้ว่า เป็นของใครกลุ่มใด ซึ่งเมื่อซื้อของไม่ดีไป ลูกค้าก็จะเหมารวมเป็นความรู้สึกเดียวกันว่า ดอกไม้ประดิษฐ์จากเกล็ดปลาไม่ดี ซึ่งจะส่งผลกระทบต่อภาพรวมของตลาดและกระทบถึงกลุ่มชุมชนบ้านเขาแก้วด้วย

3) สภาวะเศรษฐกิจปัจจุบัน เป็นอุปสรรคต่อกลุ่มเช่นกัน แต่ก็ไม่ได้ส่งผลกระทบมากมายอย่างรุนแรง เพราะผลิตภัณฑ์ดอกไม้จากเกล็ดปลา จัดเป็นสินค้าฟุ่มเฟือยประเภทหนึ่งที่ไม่ต้องบริโภคก็สามารถอยู่ได้ ดังนั้น การที่ภาวะเศรษฐกิจยังคงไม่ฟื้นตัว ทำให้บางครั้งยอดสั่งซื้อจากลูกค้าบางรายไม่สูงมากนักเหมือนกับที่เคยสั่งซื้อในอดีตที่ผ่านมา

ปัจจัยภายใน

ปัจจัยที่เป็นจุดแข็ง

1) กลุ่มจัดตั้งมานานแล้ว มีประสบการณ์ และเป็นที่ยอมรับของผู้คนหลายสาขาอาชีพ ระยะเวลาประมาณเกือบ 10 ปี ในการจัดทำผลิตภัณฑ์ดอกไม้จากเกล็ดปลา ทำให้กลุ่มเป็นที่ยอมรับในฝีมือและการรักษาระยะเวลามายาวนานได้ขณะที่กลุ่มอื่น ๆ ที่เพิ่งจะก่อตั้งบางกลุ่มก็ล้มเลิกไปแล้ว ทำให้ทางกลุ่มชุมชนบ้านเขาแก้วยังคงได้รับความน่าเชื่อถืออยู่

2) จากประสบการณ์ที่สั่งสมมายาวนานหลายปี ทำให้ทางกลุ่มมีข้อได้เปรียบในการพัฒนาปรับปรุงตัวสินค้าให้มีความหลากหลาย และสามารถประยุกต์ใช้ได้หลากหลายรูปแบบ ทั้งนี้เพราะมีฝีมือ มีความชำนาญในการทำงาน การที่ลูกค้าให้ข้อเสนอแนะเพียงเล็กน้อย ๆ ก็สามารถประดิษฐ์เป็นตัวสินค้าออกมาได้ ทำให้เป็นข้อได้เปรียบเมื่อเปรียบเทียบกับกลุ่มอื่น ๆ ที่เพิ่งจะเริ่มดำเนินการ

3) ลักษณะของตัวผลิตภัณฑ์ เมื่อเปรียบเทียบกับผลิตภัณฑ์ชนิดเดียวกันของกลุ่มอื่น ๆ ที่เป็นคู่แข่งทางตรง และกลุ่มอื่น ๆ ที่เป็นคู่แข่งทางอ้อม เช่น ผ้า โบายางพารา และยางพารา เป็นต้น ผลิตภัณฑ์ของกลุ่มสามารถพัฒนาได้หลายรูปแบบมากกว่า และสามารถขยายสายผลิตภัณฑ์ออกไปกว้างกว่าคู่แข่งชั้นที่ส่วนใหญ่ทำได้แต่ดอกไม้ โยไม้ไม้กั้นชนิด ขณะที่กลุ่มชุมชนเขาแก้วสามารถทำเป็นผลิตภัณฑ์อื่น ๆ ได้มากมายกว่า

4) กลุ่มบ้านเขาแก้ว มีตลาดที่แน่นอนทั้งในประเทศและจากต่างประเทศ มีคำสั่งซื้อจากลูกค้าประจำอยู่เสมอ และเป็นกลุ่มที่ได้รับความไว้วางใจจากลูกค้าเป็นอย่างมาก ปัญหาเรื่องการวิ่งหาตลาดจึงไม่ค่อยมี ทำให้กลุ่มสามารถผลิตดอกไม้ประดิษฐ์ออกสู่ตลาดได้อย่างสม่ำเสมอ ในขณะที่กลุ่มอื่น ๆ ปัญหาตลาดเป็นเรื่องใหญ่ เพราะจะทำให้ได้รับความไว้วางใจจากลูกค้าไม่ใช่จะสามารถทำกันได้ในระยะเวลาอันสั้น

5) ประธานกลุ่ม เป็นผู้ที่คนในวงการดอกไม้ประดิษฐ์จากเกล็ดปลาให้ความเชื่อถือในฝีมือและความสามารถ เพราะเป็นวิทยากรให้กับหน่วยงานต่าง ๆ ทั้งภาครัฐและเอกชน ทั้งในประเทศและต่างประเทศ ดังนั้นเมื่อประธานกลุ่มไปเป็นวิทยากรให้หน่วยงานใด หรือที่ใดก็ตามจึงเป็นการเผยแพร่ประชาสัมพันธ์สินค้าของกลุ่มไปด้วยในตัว เป็นการส่งเสริมที่ใช้ต้นทุนน้อยได้รับความเชื่อถือและสร้างภาพพจน์ให้กับกลุ่มได้เป็นอย่างดี

ปัจจัยที่เป็นจุดอ่อน

1) กลุ่มต้องมีการเตรียมเงินทุนหมุนเวียนไว้ใช้จ่ายภายในกลุ่ม ซึ่งหน้าที่ดังกล่าว เป็นหน้าที่ของประธานกลุ่ม แต่เพียงผู้เดียว เพราะเมื่อสมาชิกนำผลิตภัณฑ์มาส่ง ก็ต้องจ่ายค่าแรงให้ไปเลย และประธานกลุ่มเองก็ต้องเตรียมวัสดุ อุปกรณ์ต่าง ๆ ไว้ให้สมาชิกนำไปทำ โดยสมาชิกลงทุนแต่เพียงแค่แรงงาน แรงกายเท่านั้น ดังนั้นประธานกลุ่มจึงต้องมีเงินสำรองไว้ค่อนข้างสูงและเป็นปัญหากับกลุ่มมากเช่นกัน

2) สมาชิกบางรายขาดความตั้งใจจริงที่จะทำงานอย่างทุ่มเทในแทบทุกด้าน การที่ทางกลุ่มยังคงอยู่ได้เพราะอาศัยความเข้มแข็งของประธานกลุ่มในการที่จะผลักดันให้งานต่าง ๆ ออกสู่ตลาดได้อย่างดีที่สุด เพราะประธานกลุ่มต้องรับผิดชอบสูงมาก

3) สมาชิกบางราย บางครั้งขาดความซื่อสัตย์ เพราะเมื่อสมาชิกเอาวัสดุอุปกรณ์ต่าง ๆ ทุกอย่างไปประดิษฐ์แล้ว ยังแอบเอาสินค้าที่ผลิตนั้นไปแอบขายเอง ทั้ง ๆ ที่ไม่ได้ลงทุนอะไรที่เป็นตัวเงินเลย และการควบคุมติดตามก็ทำลำบากเพราะ สมาชิกบางรายบ้านก็อยู่ไกลกันพอสมควร

4) สมาชิกส่วนใหญ่ไม่ค่อยจะยอมออกงานตามที่ต่าง ๆ เมื่อเวลามีกิจกรรมหรืองานที่ทางราชการจัดให้ และบางรายยังขาดความเข้าใจถึงเป้าหมายในการดำเนินงานของกลุ่ม ทำให้เกิดปัญหาต่าง ๆ บางประการตามมาทำให้บางครั้งเป็นหน้าที่ของประธานกลุ่มที่ต้องรับผิดชอบแต่เพียงผู้เดียว

5) ทางกลุ่มขาดศูนย์หรือแหล่งที่รวมที่จะใช้โชว์หรือแสดงสินค้าที่ทางกลุ่มประดิษฐ์ออกมา ซึ่งข้อนี้ก็ถือได้ว่าเป็นปัญหาใหญ่ที่สำคัญ เพราะเมื่อบางครั้งมีลูกค้าทัวร์มาลงเป็นคันรถบัสใหญ่ กลุ่มจะต้องเสียเวลาเตรียมการโดยไปขอใช้สถานที่ของทางวัดเขาแก้วแทน ซึ่งการแก้ไขข้อนี้ทำได้ยากและบางครั้งถ้าลูกค้ามากันเป็นทัวร์ขนาดเล็ก ก็เข้าชมที่บ้านของประธานกลุ่มเลยซึ่งในบางครั้งอาจจะทำให้ภาพพจน์ดูไม่ค่อยจะน่าเชื่อถือในสายตาของผู้ที่มาเยี่ยมชม และทำให้เสียลูกค้าไป อีกทั้งลูกค้าบางรายก็ถือวิสาสะหยิบเอาสินค้าที่ใช้สำหรับโชว์ติดไปด้วย

6) ทางกลุ่มไม่ได้มีการจัดทำเอกสาร และบัญชีต่าง ๆ ที่เกี่ยวข้องกันรายละเอียดในแต่ละด้าน ทำให้ขาดข้อมูลในการที่จะตรวจสอบและวิเคราะห์ซึ่งในทางปฏิบัติแล้ว เอกสาร และบัญชีต่าง ๆ เป็นการแสดงถึงผลการดำเนินงาน และเป็นการควบคุมกิจการในทุกเรื่อง จากการศึกษาพบว่าเมื่อมีสินค้าสูญหาย ก็ไม่สามารถกำหนดตัวเลขได้ ความสูญเสียในการผลิตมีเท่าไร ก็ไม่อาจจะกำหนดได้ ทุกอย่างเป็นลักษณะของการทำงานแบบในอดีต อาศัยความไว้วางใจ การจดบันทึกก็มีเพียงการรับของและส่งของเท่านั้น นอกนั้นไม่มีการบันทึกใด ๆ ทั้งสิ้นทำให้ไม่สามารถบริหารจัดการได้อย่างมีประสิทธิภาพ และทำให้ขาดความไว้วางใจจากสมาชิก (ในบางความรู้สึก) เพราะในการบริหารเพื่อให้เกิดความโปร่งใส จึงควรจะมีเอกสารและบัญชีต่าง ๆ เพื่อบอกถึงผลการดำเนินงาน

7) โครงสร้างการบริหารจัดการ เป็นแบบรวมศูนย์เพราะในการดำเนินงาน ทุก ๆ ด้านของกลุ่มอยู่ที่ประธานเพียงคนเดียว สมาชิกขาดความมีส่วนร่วมอย่างแท้จริงแม้ประธานกลุ่มจะให้ความเป็นอิสระในการทำงาน แต่ก็มีความอิสระที่อยู่บนพื้นฐานของการขาดแรงจูงใจในการทำงาน เพราะสมาชิกทำงานโดยได้รับแต่ค่าแรงเพียงอย่างเดียว ดังนั้น การทำงานจึงทำให้สมาชิกรู้สึกว่าเป็นเพียงการจ้างงานทำเท่านั้น



บทที่ 5 บทสรุปและข้อเสนอแนะ

5.1 บทสรุป

กลุ่มผลิตภัณฑ์ดอกไม้จากเกล็ดปลา บ้านเขาแก้ว ตำบลเขาสูงปรางค์ได้มีการรวมกลุ่มกัน มา นานแล้ว แต่ในเบื้องต้นยังไม่ประสบผลสำเร็จเท่าที่ควร เพราะการทำผลิตภัณฑ์ประเภทเด้าเจี้ยวและ ดอกไม้จากใบยางพารา นั้น ทางกลุ่มไม่รู้จักการตลาด การเข้าสู่ตลาด ต่อมาได้เปลี่ยนมาทำดอกไม้ประดิษฐ์จากเกล็ดปลา ในช่วงต้นก็ประสบปัญหา ทางด้านการตลาดเช่นกัน ต่อมาทางกลุ่มก็สามารถแก้ไขปัญหาดังกล่าวได้ จากการกำหนดวัตถุประสงค์ของโครงการวิจัยนี้ ก็จะสรุปตามวัตถุประสงค์แต่ละข้อดังนี้

5.1.1 ผลิตภัณฑ์ต่าง ๆ และกระบวนการผลิต

ผลิตภัณฑ์ของกลุ่มบ้านเขาแก้ว คือ การประดิษฐ์ดอกไม้จากเกล็ดปลาเป็นผลิตภัณฑ์ที่ จัดอยู่ในหมวดหัตถกรรม และอยู่ในประเภทหัตถกรรมแปรรูปที่มีความสวยงาม ต้องอาศัยความ ขำนาญและประสบการณ์พอสมควร ผลิตภัณฑ์หลัก คือ ดอกไม้ประดิษฐ์ ส่วนใหญ่เป็นพวกดอก กุหลาบ และได้ขยายสายผลิตภัณฑ์ออกไปมากมาย เป็นพวกเครื่องประดับอื่น ๆ เช่น ตุ้มหู เข็มกลัด เสื้อ กออบรูป บอนไซ เป็นต้น รวมถึงดอกไม้ชนิดอื่น ๆ ด้วย ทั้งแบบประเภทมีก้าน มีใบ และไม่มีก้าน ไม่มีใบ เป็นต้น

ส่วนกระบวนการผลิตนั้น ก็จะประกอบด้วย 6 ขั้นตอนใหญ่ ๆ คือ

1. ชื่อเกล็ดปลา
2. นำเอาเกล็ดปลามาล้าง
3. ผึ่งแดดให้แห้ง
4. ย้อมสี
5. คัดขนาดเกล็ดปลา
6. ประดิษฐ์เป็นตัวผลิตภัณฑ์

เกล็ดปลาที่ใช้ในการประดิษฐ์ เป็นเกล็ดปลากระพงขาวเท่านั้น จังหวัดสงขลา สามารถจัดหา ปลากระพงได้ง่าย และมีต้นทุนต่ำ เพราะเป็นแหล่งประมงทางธรรมชาติ และแหล่งประมงเพาะเลี้ยง บางครั้งวัตถุดิบก็ได้มาฟรี

5.1.2 กลยุทธ์ทางการตลาดของบ้านเขาแก้ว ประกอบด้วย

- 1.) กลยุทธ์ ส่วนผสมทางการตลาด คือ

ผลิตภัณฑ์ ดอกไม้ประดิษฐ์จากเกล็ดปลาของกลุ่มมีการพัฒนาใน หลากหลายรูปแบบ ลูกค้านสามารถเสนอแนะให้ทางกลุ่มประดิษฐ์ได้ เพราะมีความชำนาญและประสบการณ์ ทำให้กลุ่มมี ผลิตภัณฑ์ที่หลากหลายและสวยงาม การพัฒนาตัวผลิตภัณฑ์จึงเป็นข้อได้เปรียบที่ดียิ่งของกลุ่ม

ดังนั้น กลยุทธ์ด้านผลิตภัณฑ์ก็จะประกอบด้วย กลยุทธ์การสร้างมูลค่าเพิ่มในตัวสินค้าด้วยการสร้างผลิตภัณฑ์ที่มีความแตกต่างจากคู่แข่ง คือ ทำให้ผลิตภัณฑ์ที่มีความหลากหลายนั่นเอง

ราคา จากการที่กลุ่มมีผลิตภัณฑ์หลากหลาย ทำให้สามารถกำหนดราคาได้หลายระดับ เช่น กัน ตามความต้องการของลูกค้า และตามลักษณะของผลิตภัณฑ์ ราคาก็ยังสามารถต่อรองได้ แต่ไม่มากมายนัก ดังนั้น กลยุทธ์ในด้านราคาของกลุ่ม จะใช้กลยุทธ์ระดับราคา และใช้นโยบายหลายราคา

ช่องทางการจำหน่าย กลุ่มชุมชนบ้านเขาแก้ว มีช่องทางการจำหน่ายหลัก 2 ช่องทางคือ ช่องทางตรง ด้วยการขายโดยตรงไปยังผู้บริโภคคนสุดท้าย และช่องทางอ้อมคือขายผ่านคนกลาง ช่องทางจำหน่ายที่ใช้จะมีผลโดยตรงต่อคุณภาพของสินค้า และการขยายตลาดของกลุ่ม และส่วนมากช่องทางการจำหน่ายของกลุ่ม เป็นการขายผ่านคนกลางที่เป็นลูกค้าประจำ

การส่งเสริมการตลาด วิธีการที่ถือว่าได้ผลดีเป็นอย่างยิ่งของกลุ่มชุมชนบ้านเขาแก้ว คือ การส่งเสริมการขายด้วยการจัดแสดงโชว์สินค้า ตามงานนิทรรศการต่าง ๆ ที่ภาครัฐเป็นผู้ริเริ่ม แล้วกลุ่มก็นำเอาสินค้าเข้าร่วม ทำให้สามารถเปิดตลาดได้ โดยลงทุนน้อยมาก อีกวิธีหนึ่ง คือ การประชาสัมพันธ์ ด้วยตัวประธานกลุ่ม เป็นวิทยากร สอนตามสถานที่ต่าง ๆ ทำให้เป็นที่รู้จักและได้รับการยอมรับจากลูกค้าทั่วไป

1.) ลูกค้าหรือตลาด

กลุ่มเขาแก้วมีลูกค้าแบ่งออกเป็น 2 กลุ่มใหญ่ คือ ลูกค้าในประเทศและลูกค้าต่างประเทศ และลูกค้าที่ซื้อสินค้าส่วนมากเป็นลูกค้าจากในประเทศ ส่วนลูกค้าจากต่างประเทศ ก็ได้แก่ อเมริกา มาเลเซีย สิงคโปร์ และไต้หวัน

2.) การแข่งขัน

ผลิตภัณฑ์เกล็ดปลา ถือว่ามีการแข่งขันน้อย และทางกลุ่มก็ไม่ได้ให้ความสำคัญกับการแข่งขันมากนัก เพราะกลุ่มถือว่า มีข้อได้เปรียบกว่าทุกด้าน เช่น ประสิทธิภาพ ความเชื่อถือ หรือ ความหลากหลายของผลิตภัณฑ์ คู่แข่งขันส่วนใหญ่เพิ่งจะเริ่มก่อตั้ง ยังอ่อนแออยู่ทางกลุ่มจึงถือว่า ต่างคนต่างอยู่ ต่างคนต่างทำ

5.1.3 กระบวนการจัดการ

โครงสร้างของกลุ่ม เป็นแบบง่าย ๆ สั้น ๆ คือ ประธานกลุ่มแล้วก็ลงสู่สมาชิกทันที ไม่มีกรรมการในตำแหน่งอื่น ๆ เพื่อให้ง่ายต่อการบริหารจัดการ และประธานกลุ่มเป็นผู้รับผิดชอบและดำเนินการเองทุกอย่าง สมาชิกเพียงแต่ลงแรงเท่านั้น จึงเป็นเหตุอันหนึ่งที่ทำให้ถูกมองว่าเป็นการทำงานเพื่อส่วนตัว ในระยะหลัง ๆ จึงไม่ค่อยได้รับความช่วยเหลือจากโครงการต่าง ๆ ของเจ้าหน้าที่ทางภาครัฐ แม้ก่อนหน้าในช่วงก่อตั้งใหม่ ๆ ภาครัฐจะมีโครงการเข้ามาช่วยเหลือ แต่ปัจจุบันไม่ได้รับความสนใจ

5.1.4 อุปสรรคและปัญหาต่าง ๆ

กลุ่มเขาแก้ว แม้จะสามารถดำเนินธุรกรรมของกลุ่มอยู่ได้ แต่ก็ยังมีข้อที่เป็นปัญหาและอุปสรรคมากมายเช่นกัน กลุ่มไม่มีสถานที่สำหรับโชว์สินค้า สมาชิกขาดความซื่อสัตย์ ไม่ยอมเข้าช่วยในกิจกรรมการออกร้านโชว์สินค้า และไม่มีเอกสารต่าง ๆ ที่แสดงถึงผลการดำเนินงานของกลุ่ม เช่น บัญชี ทะเบียนสินค้า เป็นต้น กลุ่มต้องมีเงินทุนหมุนเวียน และ สมาชิกขาดความตั้งใจจริงในการทำงาน อุปสรรคเหล่านี้ ประธานกลุ่มต้องหาทางแก้ไข เพราะจะมีความสัมพันธ์กับโครงสร้างของกลุ่ม และความอยู่รอดของกลุ่มในอนาคต

5.2 ข้อเสนอแนะ

กลุ่มชุมชนบ้านเขาแก้ว แม้ว่าจะดำเนินกิจการของกลุ่มมาแล้วหลายปีก็ตาม แต่ก็ยังมีจุดที่จะต้องแก้ไขอีกมากมาย เพื่อให้การทำงานเป็นลักษณะของชุมชนมากขึ้น ดังนี้

5.2.1 ด้านการบริหารจัดการขององค์กร

1.) โครงสร้างของกลุ่ม

โครงสร้างเดิมของกลุ่มเป็นแบบง่าย คือจากประธานกลุ่มลงสู่สมาชิกซึ่งในแง่การบริหารงานก็ต้องถือว่าดี เพราะสะดวกต่อการดำเนินงาน แต่ในแง่ของกลุ่มและความรู้สึกแล้ว ยังไม่เหมาะสม เนื่องจากการดำเนินงานทุกอย่างอยู่ที่ประธานกลุ่มเพียงคนเดียว สมาชิกแทบไม่มีส่วนร่วมในแง่การบริหาร หรือการแสดงความคิดเห็นในเชิงสร้างสรรค์ของกลุ่ม สมาชิกเท่ากับเป็นผู้ถูกจ้างด้วยการจ่ายค่าแรงเพียงอย่างเดียว ความรู้สึกของสมาชิกก็คือ ลูกจ้างที่เหมือนกับการทำงานรายวัน ดังนั้น ควรได้ให้สมาชิกได้เข้ามาบริหารจัดการด้วยการจัดทำโครงสร้างของกลุ่มเสียใหม่

2.) ด้านความมีส่วนร่วม

ธุรกิจชุมชน มีลักษณะสำคัญคือ เป็นธุรกิจของชุมชน คนในชุมชนร่วมกันเป็นเจ้าของ ร่วมกันคิด ร่วมกันทำ และร่วมกันรับผิดชอบผลที่เกิดจากการดำเนินงาน จะเห็นว่า กลุ่มชุมชนบ้านเขาแก้ว ไม่ได้มีลักษณะเช่นนั้น การปรับโครงสร้างองค์กรทางกลุ่มไม่เพียงพอ ควรมีการสร้างจิตสำนึกร่วมกันภายในกลุ่ม ต้องให้สมาชิกในกลุ่มได้มีส่วนร่วมกันมากกว่านี้ จะเห็นได้ว่า ปัญหาข้อหนึ่งที่สำคัญคือ สมาชิกไม่ยอมไปออกร้าน ไม่ช่วยเหลือประธานกลุ่ม เพราะสมาชิกขาดความรู้สึกในด้านความเป็นเจ้าของร่วมกัน ประธานกลุ่มต้องส่งเสริมให้สมาชิกได้เรียนรู้วิธีการทำธุรกิจ ร่วมกันทำงานเพื่อพัฒนาชุมชนหรือกลุ่มของตนเอง เพราะมีฉะนั้นแล้ว กลุ่มก็จะถูกบุคคลภายนอกมองว่า ประธานกลุ่มทำงานเพื่อธุรกิจส่วนตัว สิ่งที่จะตามมาก็คือ หน่วยงานภายนอกจะไม่ให้ความสนใจช่วยเหลือ ขณะเดียวกันตลาดก็จะไม่สามารถขยายให้มากขึ้นกว่าเดิมได้ ทั้ง ๆ ที่โอกาสดังกล่าวมีอยู่มาก ประธานต้องแสดงออกถึงความตั้งใจจริง ในการแก้ไขปัญหาและอุปสรรคต่าง ๆ กลุ่มจะอยู่ไม่ได้ ถ้า

สมาชิกขาดความร่วมมือ ขาดความรู้สึกเป็นเจ้าของร่วมกัน ควรทำให้สมาชิกทุกคนได้มีส่วนเข้ามา ร่วมรับผิดชอบ จริงอยู่แม้ประธานกลุ่มจะมีคนรู้จักมาก เพราะได้เป็นวิทยากรให้กับหน่วยงานต่าง ๆ แต่ประธานกลุ่มต้องพยายามทำให้กลุ่มเขาแก้มีคนรู้จักมากเหมือนกับรู้จักตัวประธาน ต้องมีคนมา ทดแทน หรือสมาชิกเข้ามาช่วยแก้ไขเมื่อประธานไม่อยู่ ถ้าสามารถแก้ไขปัญหานี้ได้ ปัญหาเรื่องไม่ มีสถานที่ชั่วคราวสัก ก็จะไม่หมดไปในอนาคตเช่นกัน

5.2.2 ด้านเอกสารและการเปิดเผยข้อมูล

กลุ่มชุมชนบ้านเขาแก้ว ไม่มีเอกสารใด ๆ ที่ใช้สำหรับแสดงถึงการดำเนินงานของตนว่า มีผล การดำเนินงานได้ดีหรือควรปรับปรุงในด้านใด เพราะกลุ่มไม่มีการจัดทำเอกสารทางด้านต้นทุน ด้าน ยอดขายและผลกำไรของกลุ่ม ข้อมูลเหล่านี้เป็นสิ่งที่บ่งบอกถึงผลการดำเนินงานที่สามารถเปิดเผย ได้ แสดงถึงความโปร่งใสในการทำงาน ข้อมูลดังกล่าวในเชิงธุรกิจถือว่ามีความสำคัญมาก เพราะ สามารถนำมาใช้ควบคุมการทำงานของกลุ่ม เช่น การควบคุมต้นทุน การควบคุมของเสียหาย และ การควบคุมการผลิต ข้อมูลเหล่านี้จะมีประโยชน์มาก เมื่อมีการประชุมกลุ่ม แสดงให้สมาชิกกลุ่มได้รู้ ถึงผลการดำเนินงานที่ผ่านมา แต่ควรจะต้องจัดทำให้ละเอียดทุกเดือน และทุกปี สมาชิกกลุ่มก็จะได้อา ข้อมูลนี้มาวางแผนแก้ไขข้อบกพร่องต่าง ๆ ที่มีข้อมูลเกี่ยวกับการรับของสมาชิก การจ่ายของให้ สมาชิก ซึ่งจะช่วยลดปัญหาสมาชิกขาดความซื่อสัตย์ แอบไปขายได้

5.2.3 ด้านสวัสดิการกลุ่ม

เป็นเรื่องที่มีความสำคัญมาก เพราะเป็นการสร้างขวัญและกำลังใจให้กับกลุ่ม เป็นการดูแล และช่วยเหลือสมาชิกกลุ่ม การที่กลุ่มจะสามารถจัดการด้านสวัสดิการให้แก่สมาชิกได้ ข้อมูลในด้าน 5.2.2 ต้องมีความสำเร็จสมบูรณ์แล้ว แล้วจึงจะมาจัดด้านสวัสดิการให้สมาชิก ถ้ากลุ่มสามารถจัดทำ ข้อนี้ได้ ปัญหาต่าง ๆ ภายในกลุ่มก็จะหมดสิ้นไป สมาชิกจะมีความตั้งใจทำงานมากขึ้น เพราะกลุ่มมี เป้าหมายเพื่อประโยชน์ของส่วนรวมเป็นที่ตั้ง ถ้าไรที่กลุ่มได้รับมาจากการขายสินค้า ได้รับการจัดสรร กลับมายังสมาชิกกลุ่มมากขึ้น ปัญหาการถูกมองว่า ถ้าไรประธานกลุ่มเป็นผู้รับผลประโยชน์เพียง คนเดียวก็จะไม่มี เมื่อกลุ่มมีสวัสดิการให้กับสมาชิก ดูแลสมาชิกอย่างทั่วถึง ความเจริญก้าวหน้าของ กลุ่มก็จะมากขึ้น กลุ่มจะมีความเข้มแข็งมากขึ้น และสามารถเชื่อมโยงกับเครือข่ายธุรกิจชุมชนอื่น ๆ ได้อย่างน่าภาคภูมิใจ สมาชิกกลุ่มจะไม่รู้สึกเหมือนเป็นพนักงานรับจ้างด้วยค่าแรง แต่เขาจะรู้สึกว่า มีความสำคัญมากขึ้น การทำงานเพื่อกลุ่ม หรือผลประโยชน์ที่กลุ่มจะได้รับกลับคืนมาในอนาคต ก็จะ สูงขึ้นตาม

ส่วนที่ 1

ข้อมูลทั่วไปขององค์การบริหารส่วนตำบล

สภาพทั่วไปและสภาพทางเศรษฐกิจและสังคม

1. สภาพทั่วไป

1.1 ที่ตั้ง

ที่ทำการองค์การบริหารส่วนตำบลเขารูปช้าง ตั้งอยู่เลขที่.... หมู่ที่ 3 ตำบลเขารูปช้าง อำเภอเมือง จังหวัดสงขลา ซึ่งปัจจุบันได้เข้าที่ทำการเป็นสำนักงานชั่วคราว ซึ่งมีระยะห่างจากอำเภอเมืองสงขลา ประมาณ 7 กิโลเมตร (ตรงข้ามกับทางเข้าสวนสัตว์สงขลา)

1.2 เนื้อที่

ตำบลเขารูปช้าง มีเนื้อที่ทั้งหมด 21.680 ตารางกิโลเมตร

1.3 ภูมิประเทศ

ตำบลเขารูปช้าง มีสภาพทางกายภาพที่เป็นพื้นที่เชิงเขา ด้านตะวันตกตอนกลางเป็นที่ราบ ด้านตะวันออกติดริมฝั่งอ่าวไทย มีแหล่งน้ำใหญ่และสำคัญ 1 สาย คือ คลองลำโรง

ทิศเหนือ จดเทศบาลเมืองสงขลา

ทิศใต้ จดองค์การบริหารส่วนตำบลเกาะแก้วและองค์การบริหารส่วนตำบลพะวง

ทิศตะวันออก จดอ่าวไทย

ทิศตะวันตก จดทะเลสาบสงขลา

1.4 จำนวนหมู่บ้าน

หมู่ที่ 1 บ้านบางदान

หมู่ที่ 2 บ้านเขาแก้ว

หมู่ที่ 3 บ้านทุ่งใหญ่

หมู่ที่ 4 บ้านสะพานยาว

หมู่ที่ 5 บ้านสวนตุล

หมู่ที่ 6 บ้านเหล่า

หมู่ที่ 7 บ้านชายทะเล

หมู่ที่ 8 บ้านท่าสะอ้าน

- จำนวนหมู่บ้านในเขตองค์การบริหารส่วนตำบลเขารูปช้าง เต็มทั้งหมู่บ้าน 8หมู่บ้าน ได้แก่หมู่ที่ 1 ถึง หมู่ที่ 8

- จำนวนหมู่บ้านในเขตองค์การบริหารส่วนตำบลเขารูปช้าง เต็มบางส่วน - ได้แก่ หมู่ที่ -

1.5 ท้องถิ่นอื่นในตำบล

- จำนวนเทศบาล - แห่ง

- สุขาภิบาล - แห่ง

1.6 ประชากร

ประชากรทั้งสิ้น 32,233 คน แยกเป็นชาย 15,714 คน หญิง 16,519 คน
มีความหนาแน่นเฉลี่ย 1,260 คน/ตารางกิโลเมตร

2. สภาพทางเศรษฐกิจ

2.1 อาชีพ

เกษตรกรรม ประมาณ 20 %
ข้าราชการ ประมาณ 25 %
รับจ้าง ประมาณ 50 %
อื่นๆ ประมาณ 5 %

2.2 หน่วยธุรกิจในพื้นที่องค์การบริหารส่วนตำบลเขารูปช้าง

ธนาคาร 1 แห่ง
ปั้มน้ำมันและก๊าซ 3 แห่ง
โรงแรม 1 แห่ง
โรงงานอุตสาหกรรม 17 แห่ง
โรงสี - แห่ง

ฯลฯ

3. สภาพทางสังคม

3.1 การศึกษา

- โรงเรียนประถมศึกษา 3 แห่ง
- โรงเรียนมัธยมศึกษา 1 แห่ง
- โรงเรียน/ สถาบันชั้นสูง 2 แห่ง
- ที่อ่านหนังสือพิมพ์ประจำหมู่บ้าน / ห้องสมุดประชาชน 3 แห่ง

ฯลฯ

3.2 สถาบันและองค์กรทางการศึกษา

- วัด/สำนักสงฆ์ 5 แห่ง
- ศาลเจ้า - แห่ง
- มัสยิด 2 แห่ง
- โบสถ์ 2 แห่ง

ฯลฯ

3.3 สาธารณสุข

- โรงพยาบาลของรัฐขนาด - แห่ง
- สถานพยาบาล - แห่ง
- สถานีอนามัยประจำตำบล/หมู่บ้าน 2 แห่ง
- ร้านขายยาแผนปัจจุบัน 3 แห่ง
- อัตราการมีและใช้ส้วมราดน้ำ ร้อยละ 100 %

3.4 ความปลอดภัยในชีวิตและทรัพย์สิน

- สถานีตำรวจ 1 แห่ง
- สถานีดับเพลิง - แห่ง

4. การบริการพื้นฐาน

4.1 การคมนาคม

มีถนนสายหลัก 2 สาย คือ

1. ถนนกาญจนวณิช
2. ถนนสายสงขลา - นาทวี

4.2 การโทรคมนาคม

- ที่ทำการไปรษณีย์โทรเลข 1 แห่ง
- สถานีโทรคมนาคม 1 แห่ง

4.3 การไฟฟ้า

หมู่บ้านที่มีไฟฟ้าใช้ ในตำบลเขารูปช้างมีทั้งหมด 8 หมู่บ้าน จำนวนประชากรที่ใช้ไฟฟ้าทั้งหมด 8,723 คน และบางครัวเรือนยังไม่มีมิเตอร์เป็นของตนเอง และบางส่วนไม่มีไฟฟ้าใช้

4.4 แหล่งน้ำธรรมชาติ

- ลำน้ำ, ลำห้วย 3 สาย
- บึง, หนอง และอื่น ๆ 1 แห่ง

4.5 แหล่งน้ำที่สร้างขึ้น

- ฝาย 1 แห่ง
- บ่อโยก 1 แห่ง
- บ่อน้ำตื้น 3,230 แห่ง
- อื่น ๆ ใช้ประปาส่วนภูมิภาค ประมาณ 5,493 ครัวเรือน

5. ข้อมูลอื่น ๆ

5.1 ทรัพยากรธรรมชาติ ในพื้นที่ -

5.2 มวลชนจัดตั้ง

- ลูกเสือชาวบ้าน	2 รุ่น	187 คน
- กองทุนเพื่อความมั่นคงของชาติ	2 รุ่น	400 คน
- ไทยอาสาป้องกันชาติ	1 รุ่น	102 คน
- อาสาป้องกันภัยฝ่ายพลเรือน	- รุ่น	- คน
- ตำรวจอาสาประจำตำบล	1 รุ่น	10 คน



ส่วนที่ 2

ข้อมูลของหมู่บ้าน “บ้านเขาแก้ว”

ข้อมูลทั่วไป

หมู่บ้านเขาแก้ว หมู่ที่ 2 ตำบลเขารูปช้าง อำเภอเมือง จังหวัดสงขลา

1. จำนวนครัวเรือน 3,298 ครัวเรือน
2. จำนวนราษฎรตามทะเบียนบ้าน 8,211 คน
 - ชาย 3,856 คน
 - หญิง 4,355 คน
3. อาชีพหลักของสมาชิกกลุ่ม
 - รับราชการ ค้าขาย ทำสวน และรับจ้างแรงงาน
4. อาชีพรองของสมาชิกกลุ่ม
 - ทำผลิตภัณฑ์จากเกล็ดปลา
5. นับถือ ศาสนาพุทธ
6. การคมนาคม
 - - เดินทางโดยรถยนต์ ห่างจากอำเภอเมืองสงขลา ประมาณ 7 กิโลเมตร
7. รายได้เฉลี่ย
 - เริ่มแรก 500 – 1,000 บาท/คน/เดือน
 - ปัจจุบัน 2,000 – 2,500 บาท/คน/เดือน

ข้อมูลเฉพาะของหมู่บ้านอุตสาหกรรม

1. ชื่อกลุ่มโครงการหมู่บ้านอุตสาหกรรมบ้านเขาแก้ว
2. ที่ตั้งที่ทำการกลุ่ม 39 หมู่ที่ 2 ตำบลเขารูปช้าง อำเภอเมือง จังหวัดสงขลา
3. จำนวนสมาชิก
 - ก่อนเริ่มโครงการ จำนวน 6 คน จาก 4 ครัวเรือน
 - ปัจจุบัน จำนวน 22 คน จาก 17 ครัวเรือน
4. ชื่อประธานกลุ่ม นางเบญจวรรณ เดชะมาก
5. ประเภทผลิตภัณฑ์
 - เครื่องประดับสำหรับสตรี เช่น กิ๊บติดผม เข็มกลัด ต่างหู ที่คาดผม ดอกไม้รูปแบบต่าง ๆ
6. รายได้จากการทำผลิตภัณฑ์
 - เริ่มแรก 500 – 1,000 บาท/คน/เดือน ปัจจุบัน 2,000 – 2,500 บาท/คน/เดือน

7. ปัจจัยที่ทำให้มีผู้เข้าร่วมเป็นสมาชิก

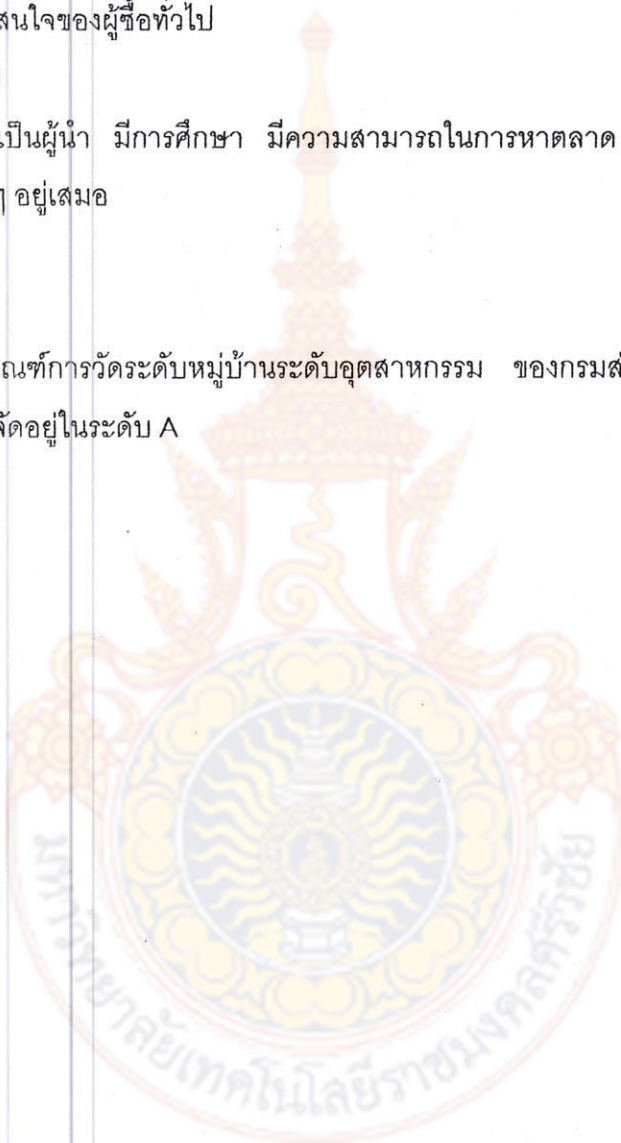
กลุ่มผลิตภัณฑ์เกล็ดปลา บ้านเขาแก้วเป็นกลุ่มที่มีการผลิต ผลิตภัณฑ์หัตถกรรม ซึ่งเป็นที่ยอมรับของตลาดและผู้มาเยือนมีแนวโน้มที่จะพัฒนาได้และเป็นผลิตภัณฑ์ที่ไม่มีคู่แข่งในภูมิภาคอื่น เป็นผลิตภัณฑ์ที่ใช้วัตถุดิบจากเกล็ดปลาซึ่งเป็นของแปลก สามารถผลิตเป็นผลิตภัณฑ์ต่าง ๆ ได้สวยงาม ทำให้เป็นที่สนใจของผู้ซื้อทั่วไป

8. ลักษณะเด่นของกลุ่ม

ประธานกลุ่มมีความเป็นผู้นำ มีการศึกษา มีความสามารถในการตลาด และดัดแปลงออกแบบผลิตภัณฑ์ใหม่ ๆ อยู่เสมอ

ระดับหมู่บ้าน

เมื่อประเมินจากเกณฑ์การวัดระดับหมู่บ้านระดับอุตสาหกรรม ของกรมส่งเสริมอุตสาหกรรม ณ เดือนมีนาคม 2542 จัดอยู่ในระดับ A



ส่วนที่ 3

ประวัติประธานกลุ่มผลิตภัณฑ์ดอกไม้จากเกล็ดปลา (ชุมชนบ้านเขาแก้ว)

คุณเบญจวรรณ เดชะมาก

รูปภาพที่ 4 ภาพคุณเบญจวรรณ เดชะมาก



คุณเบญจวรรณ เดชะมาก เป็นบุตรคนสุดท้องในจำนวนพี่น้องทั้งหมด 8 คน ประวัติในด้านต่าง ๆ โดยย่อ มีดังนี้

- จบการศึกษาสูงสุด ระดับมัธยมศึกษาปีที่ 5
- พ.ศ. 2521 เข้าทำงานที่โรงพยาบาลสงขลา
- พ.ศ. 2528 ลาออกจากโรงพยาบาล มาเปิดร้านชื่อน้องปอนด์ ขายส้มตำที่ตรงข้ามสนามกีฬาติณสูลานนท์ แล้วต่อมาก็ขยายร้านน้องปอนด์ 2 ในบริเวณใกล้เคียงกัน
- พ.ศ. 2532 มาเปิดกิจการชื่อ อินทนิล คอฟฟี่ช็อป บริเวณใกล้โรงแรมเวียงสุวรรณคณนสายกลาง เปิดกิจการได้ประมาณ 2 เดือน เกิดปัญหาด้านสถานที่เนื่องจากไม่
ได้ทำสัญญาเช่า
- เปิดกิจการเกสเฮ้าส์ตรงบริเวณหน้าฟิลาของคุณหญิงพูนสุข ประธานราษฎรนิกร
สัญญาเช่าปีต่อปี ชั้นล่างเปิดบริการอาหารฝรั่ง ค็อกเทลเล้าจ์ ชั้นบนเป็นเกสเฮ้าส์
ค่าเช่าอาคาร 400,000 บาท เสียค่าตกแต่งเป็นล้านบาท ต่อมาบิดาเสียชีวิตจึง
เลิกกิจการ ได้เงินประกันคืนจากการเช่าทำเกสเฮ้าส์ 50,000 บาท

- พ.ศ. 2533 เปิดกิจการร้านอาหารสวนทิพย์ บริเวณถนนไทรบุรี ซอย 29 พื้นที่ประมาณ 8 ไร่ ทำสัญญาเช่า 3 ปี ค่าเช่าเดือนละ 8,000 บาท เสียค่าลงทุนในอาคาร 400,000 บาท ครบ 3 ปี ทำสัญญาใหม่เช่าปีต่อปี ค่าเช่าเดือนละ 12,000 บาท ทำได้อีกปีเดียวก็เลิกกิจการ
- พ.ศ. 2537 เริ่มเข้าร่วมทำดอกไม้จากเกล็ดปลากับกลุ่มชุมชนบ้านเขาแก้ว
- พ.ศ. 2539 ได้จัดให้กลุ่มเข้าร่วมโครงการหมู่บ้านอุตสาหกรรม และได้เข้าร่วมโครงการเป็นวิทยากร สอนการทำดอกไม้จากเกล็ดปลา ให้กับศูนย์ส่งเสริมอุตสาหกรรม เป็นวิทยากรสอนหลายแห่ง เช่น ตั้งฮั่วเส็ง เป็นต้น
- พ.ศ. 2541 เป็นวิทยากรของกรมส่งเสริมการเกษตร สอนให้กับผู้ที่สนใจทั่วไป จนถึงปัจจุบัน
- พ.ศ. 2542
 - ได้รับรางวัลหมู่บ้านดีเด่นโดยกรมส่งเสริมอุตสาหกรรม
 - ได้รับรางวัลสตรีตัวอย่างจากมูลนิธิเพื่อสังคมไทย
 - ได้รับรางวัลจาก Kemubu Agriculture Development Authority รัฐเคดาห์ ประเทศมาเลเซีย เพราะไปสอนให้ชาวมาเลเซีย รู้จักทำดอกไม้จากเกล็ดปลา
 - ได้รับรางวัลประกาศเกียรติคุณผู้ทำคุณประโยชน์ต่อทางราชการ

แนวคิดและความเป็นมา

กลุ่มผลิตภัณฑ์เกล็ดปลา บ้านเขาแก้ว หมู่ที่ 2 ตำบลเขารูปช้าง อำเภอเมือง จังหวัดสงขลา เป็นหมู่บ้านที่ได้รับการคัดเลือกเข้าร่วมโครงการหมู่บ้านอุตสาหกรรม เมื่อปี พ.ศ. 2540

แต่เดิมในละแวกบ้านเขาแก้ว ราษฎรมีอาชีพทำสวนทำไร่ ต่อมาพัฒนากรอำเภอเมืองเข้ามาจัดเป็นกลุ่มแม่บ้าน เพื่อทำงานร่วมกัน เพื่อเป็นการสร้างอาชีพให้กับราษฎร ครั้งแรกเริ่มสอนให้ทำดอกไม้จากเกล็ดปลา ซึ่งระยะแรกทำเฉพาะดอกกุหลาบอย่างเดียว ไม่ได้มีการพัฒนารูปแบบให้หลากหลาย การให้สียังไม่ดีเท่าที่ควร ขายได้บ้างไม่ได้บ้าง จากกลุ่มที่เคยทำกันมา 10 คน ก็เหลือเพียง 5 คน

ในปี พ.ศ. 2539 กรมส่งเสริมอุตสาหกรรม ทราบว่า ที่บ้านเขาแก้วมีการผลิต ผลิตภัณฑ์จากเกล็ดปลาจึงได้เข้าไปให้การช่วยเหลือในด้านรูปแบบ การย้อมสีเกล็ดปลาให้ดูเหมาะสมกับผลิตภัณฑ์ พร้อมให้การสนับสนุนด้านการตลาด เงินทุนหมุนเวียน ส่งผลให้ผลิตภัณฑ์เกล็ดปลา บ้านเขาแก้วได้รับความสนใจจากท้องตลาดในระดับหนึ่ง มีราษฎรสนใจเข้าร่วมเป็นสมาชิกเพิ่มขึ้น เป็น 14 คน มีรายได้ประมาณ 3,000 - 4,000 บาท/เดือน

ในปี พ.ศ. 2540 กรมส่งเสริมอุตสาหกรรมได้เล็งเห็นถึงความอุตสาหกรรม และศักยภาพของกลุ่มผลิตภัณฑ์เกลือปลาของบ้านเขาแก้ว จึงได้รับเข้าร่วมโครงการหมู่บ้านอุตสาหกรรมและให้การสนับสนุนอย่างต่อเนื่อง ทั้งในด้านการตลาด การฝึกอบรม การทำบัญชี การจัดการ และรูปแบบที่ทันสมัย

ปัจจุบันสมาชิกกลุ่มมีเพิ่มมากขึ้น มีความรู้ในด้านการพัฒนารูปแบบผลิตภัณฑ์มากขึ้นจากเดิมที่ผลิตแต่ดอกไม้ สามารถดัดแปลงเป็นกรอบรูป ต้นบอนไซ เครื่องประดับต่าง ๆ มีการสั่งซื้อจากตลาดทั้งในประเทศและต่างประเทศเพิ่มขึ้น สร้างรายได้ให้กับสมาชิกไม่ต่ำกว่าเดือนละ 4,000 - 20,000 บาท/คน ปัจจุบันมีสมาชิกเพิ่มขึ้นเป็น 35 คน



ผลการดำเนินงาน

ผลงานด้านปริมาณของกิจกรรมที่ได้ดำเนินการ พ.ศ. 2540 – 2542

ตารางที่ 4 ผลงานด้านกิจกรรมของกลุ่ม

ลำดับที่	กิจกรรม	ปริมาณงาน (ครั้ง/คน)	หมายเหตุ
1	การฝึกอาชีพ	1/1	
2	การฝึกอบรม/สัมมนา	3/8	
3	การสนับสนุนด้านการตลาด	16 ครั้ง	
4	ให้บริการด้านการเงิน	1 ครั้ง	
5	ศึกษาและพัฒนารูปแบบ	3/3	
6	กิจกรรมเผยแพร่ประชาสัมพันธ์ - ให้ความช่วยเหลือด้านการตลาดโดยการรับฝากขาย ผลิตภัณฑ์ - ให้ความช่วยเหลือด้านการตลาดโดยการประสานงาน ร่วมนิทรรศการ - ให้ความช่วยเหลือด้านการตลาดโดยการประสานงาน ผู้ซื้อพบผู้ผลิต	4 ครั้ง 10 ครั้ง 2 ครั้ง	
7	ติดตามผลด้านการปฏิบัติงานหมู่บ้านอุตสาหกรรม	2 ครั้ง	
8	ให้คำปรึกษาแนะนำ	18 ครั้ง	