

บทที่ 5

สรุปและข้อเสนอแนะ

การศึกษาเรื่องการจัดการปัจจัยการผลิตของกลุ่มวิสาหกิจชุมชนสำหรับสินค้าประเภทของใช้และของประดับตกแต่งในโครงการหนึ่งตำบลหนึ่งผลิตภัณฑ์ จังหวัดเชียงใหม่ มีวัตถุประสงค์เพื่อเพื่อศึกษาการจัดการปัจจัยการผลิต ศึกษาถึงปัญหาและอุปสรรคของกลุ่มวิสาหกิจชุมชนสำหรับสินค้าประเภทของใช้และของประดับตกแต่งในโครงการสินค้าหนึ่งตำบลหนึ่งผลิตภัณฑ์ ระดับ 3-5 ดาวในจังหวัดเชียงใหม่ โดยศึกษาจากข้อมูลปฐมภูมิตามแบบสอบถามจำนวน 38 ราย สามารถมีข้อสรุปและข้อเสนอแนะได้ดังนี้

5.1 สรุปผลการศึกษา

5.1.1 ข้อมูลทั่วไป

การค้นคว้าอิสระเรื่องการปัจจัยการผลิตของกลุ่มวิสาหกิจชุมชนสำหรับสินค้าประเภทของใช้และของประดับตกแต่งในโครงการหนึ่งตำบล หนึ่งผลิตภัณฑ์ จังหวัดเชียงใหม่ ได้เก็บข้อมูลโดยการสัมภาษณ์ผู้เป็นเจ้าของหรือผู้แทนชุมชนหรือผู้ประกอบการที่เข้าร่วมโครงการฯ และผ่านการคัดสรรสุดยอดผลิตภัณฑ์ชุมชนระดับ 3-5 ดาว ประจำปี 2548 จากผู้ประกอบการในโครงการฯ 38 ราย พบว่าส่วนใหญ่เป็นผู้ประกอบการประเภทกลุ่มร้อยละ 60.53 เนื่องจากได้รับสิทธิประโยชน์มากกว่าเป็น SMEs ซึ่งมีร้อยละ 39.47 ระยะเวลาในการดำเนินการของผู้ประกอบการประเภทกลุ่มและผู้ประกอบการประเภท SMEs ส่วนใหญ่ร้อยละ 60.00 และร้อยละ 60.87 มีระยะเวลาในการดำเนินการมากกว่า 5 ปี ขึ้นไป สมาชิกกลุ่มของผู้ประกอบการประเภทกลุ่มส่วนใหญ่ 60 คน ขึ้นไป ส่วนมากผู้ประกอบการ SMEs มีพนักงานของกิจการ น้อยกว่า 20 คน ร้อยละ 93.33 ทุนเริ่มแรกของผู้ประกอบการประเภทกลุ่มอยู่ที่ 10,000 – 30,000 บาท เป็นส่วนใหญ่ ซึ่งน้อยกว่าทางทุนเริ่มแรกของผู้ประกอบการ SMEs มากกว่า 50,000 บาท ร้อยละ 46.67 ปัจจุบันกลุ่มผู้ประกอบการทั้ง 2 ประเภทใช้เงินทุนหมุนเวียนมากกว่า 50,000 บาท มีสัดส่วนมากกว่าร้อยละ 60.00 และมีการส่งผลิตภัณฑ์เพื่อขอมาตรฐานผลิตภัณฑ์ชุมชน(มผช.) มีสัดส่วนมากกว่าร้อยละ 80.00 ส่วนการจัดการปัจจัยการผลิตนั้นแบ่งเป็น 6 ส่วนดังต่อไปนี้

5.1.2 การจัดการด้านการตลาด

• **ผู้ประกอบการประเภทกลุ่ม** การศึกษาการจัดการด้านการตลาด พบว่า ส่วนผสมทางการตลาดที่ผู้ประกอบการให้ความสำคัญมากที่สุดคือ ด้านผลิตภัณฑ์ รองลงมาคือปัจจัยด้านการส่งเสริมการตลาด ปัจจัยด้านราคา และปัจจัยด้านราคา ตามลำดับ มีการวางแผนด้านการตลาดในสัดส่วนที่มากถึงร้อยละ 60.87 ร้อยละ 69.57 ของผู้ประกอบการไม่มีตราหือ ร้อยละ 78.26 มีการพัฒนาเปลี่ยนแปลงรูปแบบสินค้าอยู่เสมอ ร้อยละ 55.00 ออกแบบผลิตภัณฑ์แบบเป็นเอกลักษณ์ของตนเอง มีรูปแบบเบื้องต้นธรรมดาสัดส่วนมากถึง ร้อยละ 52.17 ลูกค้าส่วนใหญ่เป็นลูกค้าหรือผู้บริโภคนต่างจังหวัดและนักท่องเที่ยวที่เป็นคนไทย ร้อยละ 43.75 พยายามขยายจากการส่งเสริมด้านการตลาดของภาครัฐเป็นสัดส่วนมากร้อยละ 32.41 การตั้งราคาสินค้าจะทำการตั้งราคาสินค้าด้วยการตั้งตามต้นทุนสัดส่วนมาก ร้อยละ 74.19 ส่วนมากระดับราคาสินค้าของกิจการเท่ากับผู้ชายรายอื่น ร้อยละ 52.17 โดยแหล่งจำหน่ายสินค้าของกิจการส่วนใหญ่เป็นตลาดในประเทศที่เป็นตลาดภายในจังหวัดที่ผลิต ร้อยละ 61.29 ซึ่งสัดส่วนของกลุ่มลูกค้าภายในประเทศมากกว่าต่างประเทศ ร้อยละ 78.26 วิธีการหาลูกค้าในต่างประเทศ ทำการหาลูกค้าในต่างประเทศโดยการหาลูกค้าเองโดยใช้กิจกรรมการส่งเสริมการตลาด เช่น การออกงานแสดงสินค้าต่าง ๆ ในสัดส่วนที่ใกล้เคียงกับวิธีการหาลูกค้าโดยการให้หน่วยงานราชการและองค์กรต่าง ๆ แนะนำให้ ร้อยละ 51.72 และร้อยละ 48.28 ตามลำดับ ส่วนวิธีการหาลูกค้าในประเทศนั้น จะหาลูกค้าเองโดยใช้กิจกรรมการส่งเสริมการตลาด ร้อยละ 57.50 ลักษณะช่องทางการจัดจำหน่ายสินค้าของชุมชนหรือกลุ่มผู้ประกอบการภายในประเทศ พบว่า มีการจัดจำหน่ายผ่านผู้ค้าส่งไปยังผู้ค้าปลีก เพื่อจำหน่ายให้ผู้บริโภค มีสัดส่วนมากที่สุดมากถึงร้อยละ 57.14 ลักษณะช่องทางการจัดจำหน่ายในต่างประเทศมีช่องทางการจัดจำหน่ายโดยมีการจัดจำหน่ายผ่านผู้ค้าส่งไปยังผู้ค้าปลีก เพื่อจำหน่ายให้ผู้บริโภค ร้อยละ 60.71 วิธีการจัดจำหน่ายสินค้าโดยการร่วมงานแสดงสินค้าของชุมชนในรายการและสถานที่ต่าง ๆ ที่ภาครัฐหรือเอกชนจัดขึ้นในสัดส่วนมากที่สุด ร้อยละ 41.82 ในการทำการส่งเสริมการตลาดสินค้าให้ความสำคัญในการทำการส่งเสริมการตลาดโดยการประชาสัมพันธ์เป็นลำดับแรก ลำดับต่อมาให้ความสำคัญการส่งเสริมการตลาดโดยการทำโฆษณาและใช้พนักงานหรือสมาชิกในชุมชน สุดท้ายคือส่งเสริมการขาย วิธีการโฆษณาประชาสัมพันธ์ที่ใ้มากที่สุดคือ ร่วมงานแสดงสินค้า ผู้ประกอบการส่วนใหญ่ไม่มีการจัดเก็บข้อมูลของลูกค้า ร้อยละ 69.57 ผู้ประกอบการส่วนใหญ่ไม่มีการจัดเก็บข้อมูลของลูกค้า ร้อยละ 66.67 และมีการจัดส่งสินค้าให้กับลูกค้ามากถึง ร้อยละ 95.65 มีการจัดส่งของขวัญให้กับลูกค้าเป็นประจำในโอกาสพิเศษต่าง ๆ ร้อยละ 82.61 ชุมชนหรือกลุ่มผู้ประกอบการประเภทกลุ่ม มีการ

จัดเก็บข้อมูลที่เข้ามาเกี่ยวข้องกับข้งนับจากต้นน้ำสู่ปลายน้ำ ร้อยละ 78.26 ปัญหาการจัดการทางด้านการตลาดเกี่ยวกับการขาดค่าใช้จ่ายทางการตลาดประสบปัญหาในระดับมาก ปัญหาอื่น ๆ ด้านการตลาดนอกจากนี้ส่วนมากก็จะอยู่ในระดับปานกลาง

- **ผู้ประกอบการประเภท SMEs** การศึกษาการจัดการด้านการตลาด พบว่า ส่วนผสมทางการตลาดที่ผู้ประกอบการให้ความสำคัญมากที่สุดคือ ด้านผลิตภัณฑ์ รองลงมาคือปัจจัยด้านการส่งเสริมการตลาด ปัจจัยด้านการจัดจำหน่ายและปัจจัยด้านราคา ตามลำดับ มีการวางแผนด้านการตลาดในสัดส่วนที่มากถึงร้อยละ 66.67 ร้อยละ 60.00 ของผู้ประกอบการไม่มีตราหือ ร้อยละ 73.33 มีการพัฒนาเปลี่ยนแปลงรูปแบบสินค้าอยู่เสมอ ร้อยละ 43.48 ออกแบบผลิตภัณฑ์แบบเป็นเอกลักษณ์ของตนเอง มีรูปแบบบรรจุภัณฑ์เป็นเอกลักษณ์ของกลุ่ม ร้อยละ 73.33 เป็นลูกค้าหรือผู้บริโภคนี่เป็นคนต่างประเทศ ร้อยละ 50.00 พยายามขอยอดขายจากสถานการณ์โดยทั่วไป ร้อยละ 37.50 ในสัดส่วนที่มากที่สุด การตั้งราคาสินค้าจะทำการตั้งราคาสินค้าด้วยการตั้งตามเป้าหมายการทำการ ร้อยละ 46.67 ในสัดส่วนที่มากที่สุด ระดับราคาสินค้าของกิจการโดยเปรียบเทียบแล้วสูงกว่าผู้ขายรายอื่นในสัดส่วนมาร้อยละ 80.00 โดยแหล่งจำหน่ายสินค้าของกิจการส่วนใหญ่เป็นตลาดในประเทศที่เป็นตลาดภายในจังหวัดที่ผลิต ร้อยละ 39.29 ซึ่งสัดส่วนของกลุ่มลูกค้าภายในประเทศมากกว่าต่างประเทศ มีสัดส่วนที่เท่ากับกับสัดส่วนของกลุ่มลูกค้าภายในประเทศเท่ากับต่างประเทศ ร้อยละ 40.00 วิธีการหาลูกค้าในต่างประเทศ ทำการหาลูกค้าในต่างประเทศโดยการหาลูกค้าเองโดยใช้กิจกรรมการส่งเสริมการตลาด เช่น การออกงานแสดงสินค้าต่าง ๆ มีสัดส่วนมากถึงร้อยละ 80.00 ส่วนวิธีการหาลูกค้าในประเทศนั้น จะหาลูกค้าเองโดยใช้กิจกรรมการส่งเสริมการตลาด ร้อยละ 78.95 ลักษณะช่องทางการจัดจำหน่ายสินค้าของชุมชนหรือกลุ่มผู้ประกอบการภายในประเทศ พบว่า มีการจัดจำหน่ายผ่านผู้ค้าส่ง ไปยังผู้ค้าปลีกเพื่อจำหน่ายให้ผู้บริโภค มากถึงร้อยละ 70.00 ลักษณะช่องทางการจัดจำหน่ายในต่างประเทศมีช่องทางการจัดจำหน่ายโดยมีการจัดจำหน่ายผ่านผู้ค้าส่ง ไปยังผู้ค้าปลีก เพื่อจำหน่ายให้ผู้บริโภค ร้อยละ 70.59 ส่วนใหญ่มีวิธีการจัดจำหน่ายสินค้าในที่ทำการหรือร้านค้าของชุมชน ร้อยละ 56.00 ในการทำการส่งเสริมการตลาดสินค้า ให้ความสำคัญในการทำการส่งเสริมการตลาดโดยการประชาสัมพันธ์เป็นลำดับแรก ลำดับต่อมาให้ความสำคัญการส่งเสริมการตลาดโดยใช้พนักงานและการทำโฆษณา และให้ความสำคัญส่งเสริมการขาย เช่น ลด แลก แจก แถม เป็นลำดับสุดท้าย วิธีการโฆษณาประชาสัมพันธ์ที่ใช้มากที่สุดคือ ร่วมงานแสดงสินค้า ผู้ประกอบการส่วนใหญ่ไม่มีการจัดเก็บข้อมูลของลูกค้า ร้อยละ 66.67 และมีการจัดส่งสินค้าให้กับลูกค้ามากถึง ร้อยละ 93.33 มีการจัดส่งของขวัญให้กับลูกค้าเป็นประจำในโอกาสพิเศษต่าง ๆ ร้อยละ 80.00 ชุมชนหรือกลุ่มผู้

ร่วมประกอบการประเภท SMEs มีการจัดเก็บข้อมูลที่เกี่ยวข้องนับจากต้นน้ำสู่ปลายน้ำ ร้อยละ 66.67 ปัญหาการจัดการทางด้านการตลาดเกี่ยวกับการขาดความรู้ในการส่งเสริมการตลาด ประสบปัญหาในระดับมาก ปัญหาอื่น ๆ ด้านการตลาดนอกจากนี้ส่วนมากก็จะอยู่ในระดับปานกลาง

5.1.3 การจัดการด้านการผลิต

- **ผู้ประกอบการประเภทกลุ่ม** ชุมชนหรือกลุ่มผู้ประกอบการประเภทกลุ่ม มีการวางแผนการผลิต ร้อยละ 82.61 วิธีการกำหนดจำนวนการผลิต มีการกำหนดจำนวนการผลิตตามความต้องการมากน้อยของตลาดโดยมีการเพิ่มลดจำนวนพนักงาน ในสัดส่วนมากที่สุด ร้อยละ 47.83 วัตถุดิบที่ใช้ในการผลิตสินค้าของชุมชนหรือกลุ่มผู้ประกอบการ ใช้วัตถุดิบที่เป็นผลผลิตทางการเกษตรหรือทรัพยากรธรรมชาติเบื้องต้น ร้อยละ 70.37 สำรองวัตถุดิบไว้มากกว่าร้อยละ 15 ของการผลิตที่คาดการณ์ไว้ในอนาคต ร้อยละ 43.48 เป็นส่วนมาก มีการจัดหาวัตถุดิบจากหลายพื้นที่รวมกัน ร้อยละ 47.83 ทำการจัดซื้อวัตถุดิบจากผู้ค้าปลีก ร้อยละ 65.79 ลักษณะการจัดซื้อวัตถุดิบ ซื้อวัตถุดิบเป็นประจำจากรายเดิมและไม่ได้ซื้อประจำตามความเหมาะสมทั้ง 2 อย่าง ร้อยละ 73.91 จัดการกับวัตถุดิบโดยการจัดแยกหรือตรวจสอบคุณภาพของวัตถุดิบ ร้อยละ 82.61 มีวัตถุดิบที่เสียหายใช้ทำการผลิตไม่ได้ ร้อยละ 78.26 โดยเฉลี่ยมีวัตถุดิบที่เสียหายร้อยละ 6 ของวัตถุดิบทั้งหมด มีการนำเทคโนโลยีใหม่ ๆ มาช่วยให้กระบวนการผลิตประสบความสำเร็จขึ้น ร้อยละ 60.87 เช่น เครื่องจักรตอก ส่วนไฟฟ้า เตอบไม้ เครื่องกลึงไม้ เครื่องขัดไม้ คอมพิวเตอร์ เป็นต้น การจัดการกับสินค้าที่ไม่ได้มาตรฐาน จัดการโดยการขายราคาถูกลงกว่าปกติ ร้อยละ 65.38 ปัญหาการจัดการด้านการผลิตของชุมชนหรือกลุ่มผู้ประกอบการ ส่วนใหญ่จะอยู่ในระดับปานและน้อย

- **ผู้ประกอบการประเภท SMEs** ทางด้านชุมชนหรือกลุ่มผู้ประกอบการประเภท SMEs มีการวางแผนการผลิต ร้อยละ 80.00 มีการกำหนดจำนวนการผลิตตามความต้องการมากน้อยของตลาดโดยมีการเพิ่มลดจำนวน พนักงาน คิดเป็นร้อยละ 66.67 ใช้วัตถุดิบที่เป็นผลผลิตทางการเกษตรหรือทรัพยากรธรรมชาติเบื้องต้น ร้อยละ 60.87 สำรองวัตถุดิบไว้มากกว่าร้อยละ 15 ของการผลิตที่คาดการณ์ไว้ในอนาคต ร้อยละ 40.00 เป็นส่วนมาก มีการจัดหาวัตถุดิบจากหลายพื้นที่รวมกัน ร้อยละ 73.33 ทำการจัดซื้อวัตถุดิบจากผู้ค้าส่ง ร้อยละ 54.55 ลักษณะการจัดซื้อวัตถุดิบ ซื้อวัตถุดิบเป็นประจำจากรายเดิมและไม่ได้ซื้อประจำตามความเหมาะสมทั้ง 2 อย่าง ร้อยละ

53.33 มีการจัดการกับวัตถุดิบโดยการจัดแยกหรือตรวจสอบคุณภาพของวัตถุดิบ ร้อยละ 80.00 มีวัตถุดิบที่เสียหายใช้ทำการผลิตไม่ได้ ร้อยละ 86.67 โดยเฉลี่ยมีวัตถุดิบที่เสียหายร้อยละ 7 ของวัตถุดิบทั้งหมด มีการนำเทคโนโลยีใหม่ๆ มาช่วยให้กระบวนการผลิตประสบความสำเร็จขึ้น ร้อยละ 86.67 เช่น เครื่องจักรตอก สว่านไฟฟ้า เตอบไม้ เครื่องกลึงไม้ เครื่องขัดไม้ คอมพิวเตอร์ เป็นต้น การจัดการกับสินค้าที่ไม่ได้มาตรฐาน จัดการโดยการทำการแปรรูปเป็นสินค้าอื่น ร้อยละ 86.67 ทางด้านชุมชนหรือกลุ่มผู้ประกอบการ ประเภท SME พบว่า ประสบปัญหาทางการผลิตในเรื่องวัตถุดิบที่มีราคาแพง ในระดับมาก ส่วนปัญหาหรือกิจกรรมทางการตลาดอื่นๆอยู่ในระดับไม่รุนแรง

5.1.4 การจัดการองค์กร

- **ผู้ประกอบการประเภทกลุ่ม** ชุมชนหรือกลุ่มผู้ประกอบการประเภทกลุ่ม มีการวางแผนด้านการดำเนินงานด้านการจัดการ ร้อยละ 82.61 ซึ่งส่วนใหญ่จะเป็นการวางแผนการดำเนินงานเป็นรายเดือน ร้อยละ 57.89 มีเป้าหมายในการเพิ่มหรือขยายฐานลูกค้า ร้อยละ 19.80 มีการจัดแบ่งและมอบหมายฝ่ายงานตลอดจนการรับผิดชอบงานหรือกลุ่มกิจกรรมอย่างชัดเจน ร้อยละ 91.30 มีการแบ่งฝ่ายงานเป็นฝ่ายการเงิน ฝ่ายการผลิต ในส่วนเท่าๆกัน ร้อยละ 20.39 เป็นส่วนมาก ระดับการบังคับบัญชา ทุกกลุ่มจะต้องมีหัวหน้ากลุ่ม หากเป็นกลุ่มใหญ่ก็จะมีคณะกรรมการและหัวหน้าฝ่ายต่างๆ การพิจารณาค่าตอบแทนแก่สมาชิก ตามความยากง่ายของงานที่แต่ละคนทำได้แตกต่างกัน ร้อยละ 47.83 เนื่องจากส่วนใหญ่จะมีการจ่ายค่าแรงเป็นรายชิ้นงาน และส่วนจะไม่มีการจ่ายผลตอบแทนที่นอกจากการทำงานปกติ แต่ในสัดส่วนที่ใกล้เคียงมีการจ่ายเป็นเงินปันผลปลายปี มีการควบคุมและติดตามการทำงานในด้านต่าง ๆ ของสมาชิกหรือพนักงาน ร้อยละ 86.96 ใช้คุณภาพงาน เป็นตัวควบคุมการทำงานของสมาชิกของชุมชน ร้อยละ 41.07 เทคนิคที่ใช้ในการควบคุมการทำงาน ใช้การควบคุมการผลิตเป็นตัวควบคุมการทำงานของสมาชิกของชุมชน ร้อยละ 37.93 การประเมินผลสมาชิกพิจารณาจากความขยันและรับผิดชอบอย่างสม่ำเสมอ ร้อยละ 22.86 มีการรวบรวมข้อมูลและวิเคราะห์แนวโน้มการดำเนินงานของธุรกิจ ร้อยละ 78.26 ปัญหาการดำเนินงานด้านการจัดการของชุมชนหรือกลุ่มผู้ประกอบการ ส่วนใหญ่อยู่ในระดับปานกลางและน้อย

- **ผู้ประกอบการประเภท SMEs** มีการวางแผนด้านการดำเนินงานด้านการจัดการ ร้อยละ 73.33 ซึ่งส่วนใหญ่จะเป็นการวางแผนการดำเนินงานเป็นรายเดือน ร้อยละ 54.55 มี

เป้าหมายในการพัฒนาสินค้าหรือผลิตภัณฑ์สินค้า ร้อยละ 24.29 มีการจัดแบ่งและมอบหมายฝ่ายงานตลอดจนการรับผิดชอบงานหรือกลุ่มกิจกรรมอย่างชัดเจน ร้อยละ 66.67 แบ่งเป็นฝ่ายการผลิต ร้อยละ 29.41 และแบ่งเป็นฝ่ายการตลาด ร้อยละ 26.47 ระดับการบังคับบัญชา ทุกสถานประกอบการจะต้องประธาน หากมีขนาดใหญ่ก็จะมีคณะกรรมการด้วย ซึ่งสถานประกอบการแบ่งรายก็จะมีหัวหน้าฝ่ายต่างๆด้วยตามความเหมาะสม พิจารณาค่าตอบแทนแก่พนักงาน ตามความเชี่ยวชาญและผลงาน ร้อยละ 52.63 เนื่องจากส่วนใหญ่จะมีการจ่ายค่าแรงเป็นรายวัน มีการจ่ายผลตอบแทนที่นอกเหนือจากการทำงานปกติ ร้อยละ 60.00 เช่น มีโบนัสปลายปี มีการจัดเลี้ยงสังสรรค์ในเทศกาลต่างๆให้กับพนักงาน มีการควบคุมและติดตามการทำงานในด้านต่าง ๆ ของสมาชิกหรือพนักงาน ร้อยละ 100.00 ใช้คุณภาพงาน เป็นตัวควบคุมการทำงานของสมาชิกของชุมชน จำนวน 15 ราย ร้อยละ 55.56 เทคนิคที่ใช้ในการควบคุมการทำงาน ใช้การควบคุมการผลิตเป็นตัวควบคุมการทำงานของสมาชิกของชุมชน ร้อยละ 41.18 การประเมินผลสมาชิกพิจารณาจากปริมาณและคุณภาพที่ทำ ความคิดริเริ่มสร้างสรรค์ ในสัดส่วนเท่ากัน ร้อยละ 23.40 ไม่มีการรวบรวมข้อมูลและวิเคราะห์แนวโน้มการดำเนินงานของธุรกิจหรือชุมชนในอนาคต ร้อยละ 53.33 ปัญหาการดำเนินงานด้านการจัดการของชุมชนหรือกลุ่มผู้ร่วมประกอบการ ส่วนใหญ่อยู่ในระดับปานกลางและน้อย

5.1.5 การจัดการบุคคล

- ผู้ประกอบการประเภทกลุ่ม มีสมาชิกเพียงพอต่อการดำเนินงาน ร้อยละ 60.87 มีนโยบายรับสมาชิกเมื่อต้องมีความต้องการหรือมีงาน ร้อยละ 56.21 มีการกำหนดคุณสมบัติของพนักงานหรือสมาชิกใหม่ ร้อยละ 82.61 คุณสมบัติประกอบในการรับสมาชิกใหม่ในเรื่องความสามารถ/ประสบการณ์ ร้อยละ 48.57 ปัจจัยที่จูงใจสมาชิกให้ปฏิบัติงานอย่างมีประสิทธิภาพคือการเพิ่มหรือเปิดโอกาสให้พนักงานได้พัฒนาฝีมืออบรมมากยิ่งขึ้นในการจูงใจสมาชิกให้ปฏิบัติงานอย่างมีประสิทธิภาพ ร้อยละ 50.00 ปัญหาด้านการจัดการด้านบุคลากรของชุมชน พบว่า ประสบปัญหาการจัดการด้านบุคลากรของชุมชนในเรื่องความรู้ความสามารถ ในระดับปานกลาง ส่วนปัญหาด้านอื่นอยู่ในระดับน้อย

- ผู้ประกอบการประเภท SMEs มีสมาชิกเพียงพอต่อการดำเนินงาน ร้อยละ 66.67 ไม่มีนโยบายรับสมาชิกอยู่ตลอด นโยบายรับสมาชิกเมื่อต้องมีความต้องการหรือมีงาน ร้อยละ 73.33 มีการกำหนดคุณสมบัติของพนักงานหรือสมาชิกใหม่ ร้อยละ 66.67 คุณสมบัติประกอบใน

การรับสมาชิกใหม่ในเรื่องความสามารถ/ประสบการณ์ ร้อยละ 66.67 ปัจจัยที่จูงใจสมาชิกให้ปฏิบัติงานอย่างมีประสิทธิภาพคือ ปัจจัยเรื่องการเพิ่มค่าตอบแทนการทำงานล่วงเวลาในการจูงใจสมาชิกให้ปฏิบัติงานอย่างมีประสิทธิภาพ จำนวน ร้อยละ 33.33 ปัญหาด้านการจัดการด้านบุคลากรของชุมชน พบว่า มีปัญหาด้านความขัดแย้งกับสมาชิกในระดับปานกลาง ส่วนปัญหาด้านอื่นๆอยู่ในระดับน้อย

5.1.6 การจัดการด้านการเงิน

- **ผู้ประกอบการประเภทกลุ่ม** แหล่งที่มาของเงินทุนที่ใช้ในการดำเนินงานของชุมชนหรือกลุ่มผู้ร่วมประกอบการ พบว่า มีแหล่งที่มาเงินทุนได้มาจากสมาชิก ร้อยละ 51.11 ได้มาจากหน่วยงานรัฐบาล ร้อยละ 22.22 ปัจจัยที่ประกอบการใช้พิจารณาจัดหาหรือให้ได้มาซึ่งเงินทุน จะพิจารณาจากอัตราดอกเบี้ย ร้อยละ 56.60 มีการวางแผนการใช้จ่ายเงินล่วงหน้า ร้อยละ 82.61 มีการวางแผนการใช้จ่ายเงินล่วงหน้าโดยแยกเป็นค่าใช้จ่ายต่างๆ มีค่าใช้จ่ายการผลิต ร้อยละ 25.93 มีการจ่ายค่าแรง ร้อยละ 24.69 เป็นค่าใช้จ่ายอันดับต้นๆที่จะต้องมีการวางแผน การจัดการบันทึกบัญชีและการเงิน งบดุล รายละเอียดการใช้จ่ายและรายการบัญชีอื่น ๆ มอบหมายให้สมาชิกหรือกรรมการฝ่ายบัญชีและการเงินเป็นผู้จัดการบันทึกบัญชี ร้อยละ 95.65 มีการจัดทำงบกำไรขาดทุนในสัดส่วนที่มากที่สุด ร้อยละ 33.33 มีการจัดทำงบกำไรขาดทุน ร้อยละ 33.33 ชำระค่าวัสดุคิบบโดยการจ่ายเป็นเงินสด ร้อยละ 80.00 มีหนี้สินค้างชำระระยะสั้น ร้อยละ 92.86 มีสัดส่วนมีเงินทุนน้อยกว่ารายได้ ร้อยละ 60.87 กำหนดวิธีการจ่ายเงินของลูกค้าโดยการชำระทันที ร้อยละ 65.71 การแก้ปัญหาต่อหนี้ที่สงสัยว่าจะสูญ โดยการการเจรจา จำนวน 13 ราย ร้อยละ 56.52 มีหนี้ที่ไม่สามารถติดตามได้ ร้อยละ 60.87 เป็นเงินโดยเฉลี่ย 6,000 บาท ค่าใช้จ่ายในการดำเนินงานเกี่ยวกับกิจกรรม มีค่าใช้จ่ายเรื่องค่าวัสดุคิบบมากเป็นลำดับ 1 ค่าใช้จ่ายอื่น ๆ เช่น ค่าแรงมากเป็นลำดับ 2 ค่าใช้จ่ายเรื่องค่าขนส่งมากเป็นลำดับ 3 ค่าใช้จ่ายเรื่องค่าไฟฟ้าและน้ำประปาเป็นลำดับ 4 และมีค่าใช้จ่ายเรื่องค่าวัสดุคิบบมากเป็นลำดับ 1 ด้วยคะแนนเฉลี่ย 5 มีการจัดสรรกำไรให้แก่สมาชิกตามสัดส่วนการลงทุนหรือข้อตกลงของชุมชนหรือกลุ่มผู้ร่วมประกอบการ ร้อยละ 81.82 ปัญหาด้านการดำเนินการด้านการเงินและการบัญชีของชุมชนหรือกลุ่มผู้ร่วมประกอบการ ประสบปัญหาการขาดเงินทุนและการขาดความรู้ความสามารถในการบันทึกบัญชี ในระดับปานกลาง ที่เหลือประสบในระดับน้อย

● **ผู้ประกอบการประเภท SMEs** มีแหล่งที่มาเงินทุนมาจาก หัวหน้าชุมชนหรือเจ้าของ ร้อยละ 71.43 ปัจจัยที่ประกอบการใช้พิจารณาจัดหาหรือให้ได้มาซึ่งเงินทุน จะพิจารณาจากอัตราดอกเบี้ย พิจารณาจากวงเงินที่กู้ยืมที่ได้ ร้อยละ 27.66 ร้อยละ 23.40 ก่อนที่พิจารณาปัจจัยอื่น ร้อยละ 73.33 มีการวางแผนการใช้จ่ายเงินล่วงหน้า มีการวางแผนการใช้จ่ายเงินล่วงหน้าโดยแยกเป็นค่าใช้จ่ายต่างๆ ค่าใช้จ่ายในการขายและ มีการจ่ายค่าแรง ร้อยละ 28.85 เจ้าของกิจการเป็นผู้จัดการบันทึกบัญชีและการเงิน งบดุล รายละเอียดการใช้จ่ายและรายการบัญชีอื่นๆ เองและมอบหมายให้สมาชิกหรือกรรมการฝ่ายบัญชีและการเงินเป็นผู้จัดการ ร้อยละ 46.67 มีการจัดทำงบกำไรขาดทุนในสัดส่วนที่มากที่สุด ร้อยละ 28.00 ชำระค่าวัสดุโดยการจ่ายเป็นเงินสด ร้อยละ 66.67 มีหนี้สินค้างชำระระยะยาว ร้อยละ 80.00 มีสัดส่วนเงินทุนน้อยกว่ารายได้ ร้อยละ 53.33 กำหนดวิธีการจ่ายเงินของลูกค้าโดยการชำระทันที ร้อยละ 48.28 การแก้ปัญหาต่อหนี้ที่สงสัยว่าจะสูญ แก้ปัญหาโดยการเจรจา ร้อยละ 80.00 มีหนี้ที่ไม่สามารถติดตามได้ ร้อยละ 86.67 โดยยอดของการค้างชำระเฉลี่ย 20,000 บาท ค่าใช้จ่ายในการดำเนินงานเกี่ยวกับกิจกรรม มีค่าใช้จ่ายเรื่องค่าวัสดุเป็นลำดับ 1 ค่าใช้จ่ายอื่น ๆ เช่น ค่าแรงเป็นลำดับ 2 ค่าใช้จ่ายเรื่องค่าขนส่งมากเป็นลำดับ 3 ค่าใช้จ่ายเรื่องค่าไฟฟ้าและน้ำประปาเป็นลำดับ 4 ค่าใช้จ่ายเรื่องค่าการหีบห่อมีค่าใช้จ่ายน้อยที่สุด จัดสรรเป็นกำไรสะสมเพื่อการพัฒนากิจการ ร้อยละ 64.29 ปัญหาด้านการดำเนินการด้านการเงินและการบัญชี ประสบปัญหาการขาดเงินทุนและการขาดความรู้ความสามารถในการบันทึกบัญชี ในระดับปานกลาง ที่เหลือประสบในระดับน้อย

5.1.7 การจัดการความรู้

● **ผู้ประกอบการประเภทกลุ่ม** มีการส่งสมาชิกกลุ่มเข้าร่วมอบรมเพื่อพัฒนาความรู้ และทักษะในการทำงาน ร้อยละ 89.96 และไม่มีการจัดการประชุมก่อนที่จะทำงาน ร้อยละ 56.52 มีการจัดทีมงานในการทำงานแต่ละชิ้นงาน ร้อยละ 78.26 มีการถ่ายทอดความรู้และวิธีการทำงาน ระหว่างการปฏิบัติงาน คิดเป็นร้อยละ 100.00 มีการประเมินผลงานแต่ละชิ้น ร้อยละ 100.00 มีการเรียนรู้ร่วมกันหลังชิ้นงานสำเร็จ ร้อยละ 95.65 มีการแลกเปลี่ยนความรู้กันภายในกลุ่มเพื่อยกระดับฝีมือการทำงาน ร้อยละ 100.00 มีการจัดให้มีการศึกษาดูงานจากหน่วยงานที่เกี่ยวข้อง และสถานที่ประกอบการอื่น ร้อยละ 86.96 มีการแลกเปลี่ยนความรู้ด้านการปฏิบัติงานต่าง ๆ กับกลุ่มเครือข่าย ร้อยละ 100.00 มีการแลกเปลี่ยนความรู้ ข้อมูลข่าวสารต่าง ๆ กับหน่วยงานราชการต่าง ๆ ร้อยละ 100.00

- **ผู้ประกอบการประเภท SMEs** มีการส่งสมาชิกกลุ่มเข้าร่วมอบรมเพื่อพัฒนาความรู้ และทักษะในการทำงาน จำนวน 13 ราย คิดเป็นร้อยละ 86.67 มีการจัดการประชุมก่อนที่จะทำงาน ร้อยละ 60.00 มีการจัดทีมงานในการทำงานแต่ละชิ้นงาน จำนวน 14 ราย คิดเป็นร้อยละ 93.33 มีการถ่ายทอดความรู้และวิธีการทำงานระหว่างการปฏิบัติงาน ร้อยละ 100.00 มีการประเมินผลงานแต่ละชิ้น ร้อยละ 80.00 มีการเรียนรู้ร่วมกันหลังชิ้นงานสำเร็จ ร้อยละ 80.00 มีการแลกเปลี่ยนความรู้กันภายในกลุ่มเพื่อยกระดับฝีมือการทำงาน ร้อยละ 100.00 มีการจัดให้มีการศึกษาดูงานจากหน่วยงานที่เกี่ยวข้องและสถานที่ประกอบการอื่น ร้อยละ 80.00 และไม่มีการแลกเปลี่ยนความรู้ด้านการปฏิบัติงานต่าง ๆ กับกลุ่มเครือข่าย ร้อยละ 53.33 มีการแลกเปลี่ยนความรู้ ข้อมูลข่าวสารต่าง ๆ กับหน่วยงานราชการต่าง ๆ ร้อยละ 100.00

5.2 ข้อเสนอแนะ

5.2.1 ข้อเสนอแนะทั่วไป

จากการศึกษาที่ได้มาทำทราบถึงการจัดการปัจจัยการผลิตของผู้ประกอบการในโครงการฯ ผู้ประกอบการประเภท SMEs มีระบบการจัดการค่อนข้างเป็นระบบมากกว่าผู้ประกอบการประเภทกลุ่ม จึงมีความสามารถในการทำกำไรได้ดีกว่า ดังนั้นจากผลการศึกษาที่ได้ ผู้ประกอบการประเภทกลุ่มควรจะแก้ไขข้อบกพร่องต่างที่กล่าวมาแล้วข้างต้น เพื่อจะได้สามารถแข่งขันกับผู้ประกอบการรายอื่นๆได้ และเพิ่มขีดความสามารถในการแข่งขันให้กับกิจการ และการประกอบธุรกิจในโครงการฯ ผู้ผลิตควรจะมีความเข้าพื้นฐานและหลักการของโครงการฯ เช่น เพิ่มคุณค่าของสินค้าโครงการหนึ่งตำบลหนึ่งผลิตให้เป็นที่ยอมรับอย่างหนึ่ง ก็คือสินค้าที่มีเรื่องราวความเป็นมา มีประวัติในตัวของสินค้า เป็นต้น โดยเฉพาะกลุ่มลูกค้าที่ชาวต่างชาติจะนิยมสินค้าที่มีลักษณะดังกล่าว ซึ่งสิ่งเหล่านี้จะสามารถสร้างจุดเด่น และความมีเอกลักษณ์ที่แตกต่างกับสินค้าอื่น สามารถทำให้ผู้ผลิตมีอำนาจการตลาด สามารถกำหนดราคาได้สูงขึ้น นั่นก็หมายถึงกำไรที่ได้ก็จะเพิ่มขึ้นด้วย ดังนั้นผู้ผลิตควรมีควรรจะคำนึงการจัดการปัจจัยการผลิต เพื่อให้เกิดประสิทธิภาพการดำเนินงานในกิจกรรม หากสามารถจัดการปัจจัยการผลิตได้อย่างดี ก็จะสามารถลดต้นทุนในการผลิตได้ สามารถเพิ่มยอดขายได้ สามารถทำกำไรได้เพิ่มขึ้น นั่นหมายถึงความอยู่รอดของธุรกิจ การเจริญเติบโตของกิจการและที่สำคัญสามารถดำเนินกิจการได้อย่างยั่งยืน

5.2.2 ข้อเสนอแนะเชิงนโยบาย

- 1) หน่วยงานราชการและองค์กรที่เกี่ยวข้องกับโครงการฯ ควรจะมีการส่งเสริมสนับสนุนให้ตรงจุดกับความต้องการของผู้ประกอบการนั้นด้วย ไม่ใช่จะสนับสนุนเรื่องเงินทุนอย่างเดียวเท่านั้น ควรจะให้คำแนะนำที่สามารถนำไปปฏิบัติได้อย่างถูกต้อง ได้ผลสัมฤทธิ์ เพื่อให้เกิดการพัฒนาที่ยั่งยืนอย่างแท้จริง
- 2) ควรจะมีการแนะนำผู้ประกอบการในเรื่องของการลงทุนด้วย ให้มีความรู้ในเรื่องของความเสียหายต่างๆ เพื่อจะได้ศึกษาแนวโน้มของธุรกิจในระยะยาว และวางแผนในระยะยาวด้วย ไม่ควรมองแค่ระยะสั้นเท่านั้น
- 3) บุคลากรที่จะไปให้คำปรึกษาและแนะนำผู้ประกอบการควรจะเป็นที่มีความรู้ทางด้านเศรษฐศาสตร์ด้วย เนื่องจากจะได้คำแนะนำกับผู้ประกอบการได้ตรงกับลักษณะของสินค้า เช่น สินค้าที่เป็นของใช้และของประดับตกแต่ง ต้องรู้ลักษณะโครงสร้างตลาดประเภทนี้เป็นอย่างไร ควรจะทำการตลาดอย่างไร ตั้งราคาอย่างไรในแต่ละตลาด ซึ่งเหล่านี้จะสามารถสร้างกำไรที่เพิ่มขึ้นกับผู้ประกอบการได้