

บทที่ 4

ผลการศึกษา

จากการศึกษาเรื่องปัจจัยความสำเร็จของสินค้าประเภทผ้าและเครื่องแต่งกาย ของโครงการหนึ่งตำบล หนึ่งผลิตภัณฑ์ในจังหวัดพะเยา เป็นการวิจัยเชิงคุณภาพและเชิงปริมาณโดยการรวบรวมข้อมูลทุติยภูมิและการสัมภาษณ์แบบเจาะลึก มาทำการวิเคราะห์ข้อมูลที่ได้รับการสัมภาษณ์ ประกอบกับการสังเกตพฤติกรรมผู้ให้สัมภาษณ์ และบรรยากาศการสัมภาษณ์ เพื่อให้ได้ข้อมูลที่มีความสมบูรณ์ครบถ้วนตามวัตถุประสงค์ที่กำหนดไว้ โดยได้แบ่งรายงานออกเป็น 4 ตอนดังนี้

ตอนที่ 1 ข้อมูลพื้นฐานของจังหวัดพะเยา

ตอนที่ 2 หลักเกณฑ์และ กระบวนการคัดสรรสินค้าหนึ่งตำบลหนึ่งผลิตภัณฑ์ประเภทผ้าและเครื่องแต่งกาย ในระดับประเทศ

ตอนที่ 3 การวิเคราะห์ปัจจัยความสำเร็จเป็นรายกรณีศึกษา จากผลการสัมภาษณ์กลุ่มวิสาหกิจชุมชน 7 กรณีศึกษา

ตอนที่ 4 ความพึงพอใจของลูกค้าผู้ซื้อสินค้า

ตอนที่ 5 สรุปปัญหาการดำเนินงานของวิสาหกิจชุมชน และแนวทางแก้ไข

ตอนที่ 1 ข้อมูลพื้นฐานของจังหวัดพะเยา (ข้อมูลจังหวัดพะเยา, 2548 : ออนไลน์)

เพื่อให้ทราบข้อมูลพื้นฐานทั่วไป สภาพเศรษฐกิจและสังคม และการดำเนินงานโครงการหนึ่งตำบลหนึ่งผลิตภัณฑ์ของจังหวัดพะเยา จึงขอนำเสนอข้อมูลโดยสังเขปดังนี้

วิสัยทัศน์จังหวัดพะเยา

ภายในปี 2551 พะเยาเป็นเมืองน่าอยู่ ประชากรมีรายได้พอเพียงกับรายจ่ายที่จำเป็น มีโอกาสพัฒนาตนเองให้อยู่ดีมีสุข ชุมชนเข้มแข็ง พึ่งตนเองได้

สภาพทั่วไป

จังหวัดพะเยา ตั้งอยู่ภาคเหนือของประเทศไทย ห่างจากกรุงเทพมหานคร 735 กิโลเมตร ลักษณะภูมิประเทศเป็นป่าเขา ที่ราบสูง มีระดับความสูงตั้งแต่ 300 – 1,550 เมตรจากระดับน้ำทะเล นอกนั้นพื้นที่ส่วนใหญ่เป็นที่ราบ ลักษณะภูมิอากาศเนื่องจากมีป่าไม้และภูเขาล้อมรอบจึงทำให้อากาศหนาวมากในฤดูหนาวและอากาศไม่ร้อนจัดในฤดูร้อน มีเทือกเขาสำคัญ คือ เทือกเขาฝิปันน้ำ มีแม่น้ำสำคัญไหลผ่าน 3 สาย คือ แม่น้ำอิง แม่น้ำยม และแม่น้ำลาว

ที่ตั้งและอาณาเขต

จังหวัดพะเยา เป็นจังหวัดชายแดน มีขอบเขตตั้งอยู่ระหว่างเส้นรุ้งที่ 18 องศา 44 ลิปดาเหนือ ถึง 19 องศา 44 ลิปดาเหนือ และเส้นแวงที่ 99 องศา 40 ลิปดาตะวันออก ถึง 100 องศา 40 ลิปดาตะวันออก โดยมีอาณาเขตติดต่อดังนี้

ทิศเหนือ ติดเขต อำเภอพาน อำเภอป่าแดด อำเภอเทิง จังหวัดเชียงราย
 ทิศใต้ ติดเขต อำเภองาว จังหวัดลำปาง และ อำเภอสอง จังหวัดแพร่
 ทิศตะวันออก ติดเขต แขวงไชยบุรี สาธารณรัฐประชาธิปไตยประชาชนลาว และ
 อำเภอท่าวังผา อำเภอบ้านหลวง กิ่งอำเภอสองแคว จังหวัดน่าน
 ทิศตะวันตก ติดเขต อำเภองาว อำเภอวังเหนือ จังหวัดลำปาง

ลักษณะภูมิประเทศ

สภาพพื้นที่ส่วนใหญ่ของจังหวัดพะเยา เป็นที่ราบสูงและภูเขา มีระดับความสูงตั้งแต่ 300 - 1,500 เมตร จากระดับน้ำทะเล มีเทือกเขาอยู่ทางทิศตะวันตก ตะวันออกเฉียงเหนือ ตะวันออกเฉียงใต้และตอนกลางของพื้นที่จังหวัด มีเนื้อที่ประมาณ 6,335.06 ตารางกิโลเมตร มีพื้นที่ขนาดใหญ่ เป็นลำดับที่ 15 ของภาคเหนือและมีพื้นที่ป่าไม้ (จากภาพถ่ายดาวเทียม ปี 2542) ประมาณ 1,503,174 ไร่ หรือร้อยละ 37.96 ของพื้นที่จังหวัด สภาพเป็นป่าดงดิบและป่าไม้เบญจพรรณ

ภูมิอากาศ

แบ่งออกได้เป็น 3 ฤดู คือ

1. ฤดูร้อน อยู่ระหว่างเดือน มีนาคม ถึงเดือนพฤษภาคม อากาศร้อนจัดในเดือนพฤษภาคม อุณหภูมิวัดได้ 39.5 องศา เซลเซียส
2. ฤดูฝน อยู่ระหว่างเดือน พฤษภาคม ถึงเดือนตุลาคม ฝนตกหนาแน่นในเดือนพฤษภาคม ฝนตกตลอดปีประมาณ 1,043.9 มม. มีวันฝนตก 101 วัน
3. ฤดูหนาว อยู่ระหว่างเดือนพฤศจิกายน ถึงเดือนกุมภาพันธ์ อากาศหนาวจัด ในเดือนพฤศจิกายน ถึงเดือนมกราคม อุณหภูมิต่ำสุดวัดได้ 10.8 องศา เซลเซียส ในเดือนธันวาคม

การปกครอง

ประกอบด้วย 7 อำเภอ 2 กิ่งอำเภอ คือ อ.เมืองพะเยา อ.เชียงคำ อ.เชียงม่วน อ.ปง อ.ดอกคำใต้ อ.จุน อ.แม่ใจ กิ่ง อ.ภูซาง และกิ่ง อ.ภูกามยาว แบ่งเป็น 68 ตำบล 802 หมู่บ้าน

การปกครองท้องถิ่น

- องค์การบริหารส่วนจังหวัด 1 แห่ง
- เทศบาลเมือง 1 แห่ง
- เทศบาลตำบล 11 แห่ง
- องค์การบริหารส่วนตำบล 59 แห่ง

ประชากร

จำนวนประชากร เดือนมิถุนายน ปี 2548 มีทั้งสิ้น 487,310 คน เป็นชาย 241,051 คน เป็นหญิง 247,292 คน ประชากรชายคิดเป็นร้อยละ 49.36 ประชากรหญิงคิดเป็นร้อยละ 50.64 ของประชากรทั้งจังหวัด

ประชากรอาศัยอยู่ในเขตเทศบาลเมือง 19,324 คน หรือร้อยละ 3.96 ประชากรอาศัยอยู่ในเขตเทศบาลตำบล 89,228 คน หรือร้อยละ 18.27 ประชากรอาศัยอยู่นอกเขตเทศบาล 379,791 คน หรือร้อยละ 77.77

มีจำนวนบ้านทั้งสิ้น 160,444 หลัง มีบ้านอยู่ในเขตเทศบาลเมือง 8,003 หลัง มีบ้านอยู่ในเขตเทศบาลตำบล 30,510 หลัง มีบ้านอยู่นอกเขตเทศบาล 120,218 หลัง

มีชาวเขาอาศัยอยู่กระจัดกระจายตามบริเวณเทือกเขาสูง ได้แก่ เผ่าเย้า เผ่าม้ง เผ่าลีซอ และ ลื้อ จำนวน 46 หมู่บ้าน 2,574 ครัวเรือน โดยกระจายอยู่ตามอำเภอต่าง ๆ เช่น อำเภอปางอำเภอเชียงคำ อำเภอเชียงม่วน อำเภอแม่ใจ กิ่งอำเภอภูซาง อำเภอดอกคำใต้ และอำเภอเมือง

การเกษตร

จังหวัดพะเยามีพื้นที่เพาะปลูกข้าวทั้งสิ้น ประมาณ 779,511 ไร่ มีผลผลิตข้าวรวมประมาณ 431,643 ตัน มีเนื้อที่เพาะปลูกพืชไร่ ประมาณ 330,707 ไร่ มีผลผลิตประมาณ 278,406 ตัน มีเนื้อที่ปลูกพืชผัก ประมาณ 35,903 ไร่ มีผลผลิตประมาณ 37,808 ตัน มีเนื้อที่ปลูกไม้ผลและไม้ยืนต้น ประมาณ 116,167 ไร่ มีผลผลิตประมาณ 70,250 ตัน อาชีพหลักของประชากร คือ การทำนา พืชเศรษฐกิจที่สำคัญ คือ ข้าว ข้าวโพดเลี้ยงสัตว์ ถั่วเขียวถั่วมัน หอมแดง กระเทียม ขิง ยาสูบ ถั่วลิสง กล้วย มะม่วง มะขาม ลำไย การปศุสัตว์ สัตว์ที่เลี้ยงมากที่สุด ได้แก่ ไก่ โค สุกร เป็ด และกระบือ แหล่งประมงที่สำคัญ คือ กว๊านพะเยา อ่างเก็บน้ำแม่ปืม อ่างเก็บน้ำแม่กา โดยมีศูนย์พัฒนาและวิจัย ประมงน้ำจืดพะเยา เป็นหน่วยงานที่เพาะพันธ์ปลาชนิดต่าง ๆ พันธุ์ปลาที่สำคัญได้ ปลาไน ปลาตะเพียน ปลาดุก ปลาช่อน ปลาลิ้นปลาเจา

ผลิตภัณฑ์จังหวัด

มูลค่าผลิตภัณฑ์จังหวัดพะเยา ตามราคาตลาด พ.ศ. 2545 จากข้อมูลของสำนักงานคณะกรรมการพัฒนาเศรษฐกิจ และสังคมแห่งชาติ มูลค่าผลิตภัณฑ์จังหวัดพะเยา เป็นเงิน 15,049

ล้านบาท และมีรายได้เฉลี่ยต่อหัว 29,741 บาทต่อปี นับเป็นรายได้เฉลี่ยต่อหัว ลำดับที่ 17 ของภาค ลำดับที่ 61 ของประเทศ

สาขาที่มูลค่าผลิตภัณฑ์จังหวัดมากที่สุดคือ สาขาการเกษตรกรรม การล่าสัตว์ และการป่าไม้ มีมูลค่าผลิตภัณฑ์ 3,980 ล้านบาท

สาขาที่มูลค่าผลิตภัณฑ์จังหวัดรองลงมาคือ สาขาการขายส่งและการขายปลีก การซ่อมแซมยานยนต์ มีมูลค่าผลิตภัณฑ์ 3,214 ล้านบาท

สาขาการบริหารราชการแผ่นดินและการป้องกันประเทศ รวมทั้งประกันภัยสังคม ภาคบังคับ มีมูลค่าผลิตภัณฑ์ 1,626 ล้านบาท

สาขาการศึกษา มีมูลค่าผลิตภัณฑ์ 1,462 ล้านบาท

สาขาที่มูลค่าผลิตภัณฑ์จังหวัดที่น้อยที่สุดคือ สาขาลูกจ้างในครัวเรือนส่วนบุคคล มีมูลค่าผลิตภัณฑ์ 12 ล้านบาท

การศึกษา

ในปีการศึกษา 2546 จังหวัดพะเยา มีสถานศึกษา จำนวน 347 แห่ง มีนักเรียน จำนวน 96,228 คน มีห้องเรียน จำนวน 3,891 ห้อง มีครู จำนวน 4,808 คน เฉลี่ยครู 1 คนต่อนักเรียน 20 คน มีวิทยาลัย จำนวน 6 แห่ง มีสถานศึกษาอาชีวศึกษาเอกชน จำนวน 5 แห่ง มีวิทยาเขตมหา วิทยาลัย จำนวน 2 แห่ง

การสาธารณสุข

ในปี 2546 จังหวัดพะเยา มีจำนวนผู้ใช้ไฟฟ้า 130,610 ราย มีการประปาพะเยา - ดอกคำใต้ มีโรงกรองน้ำ จำนวน 2 แห่ง โดยใช้น้ำจากกว๊านพะเยา ปัจจุบันให้บริการ น้ำสะอาดแก่ชุมชน เมืองพะเยา และ อ.ดอกคำใต้ มีการประปาจน จำหน่ายน้ำ 3 เขต คือ อ.จุน อ.ปง อ.เชียงคำ มีกำลังการผลิตน้ำประปาทั้งสองแห่งประมาณ 7,708,800 ลูกบาศก์เมตร มีจำนวนผู้ใช้น้ำประปา ประมาณ 17,098 ราย

มีหมายเลขโทรศัพท์ 37,215 หมายเลข เป็นของบริษัท ทศท.คอร์เปอเรชั่น จำกัด(มหาชน) จำนวน 22,079 หมายเลข (มีผู้เช่า จำนวน 29,882 หมายเลข) เป็นของบริษัทสัมปทาน จำนวน 15,136 หมายเลข (มีผู้เช่า จำนวน 13,841 หมายเลข)

การคมนาคมขนส่ง

จังหวัดพะเยา ใช้เส้นทางคมนาคมทางบกเป็นหลัก โดยมีเส้นทางคมนาคมติดต่อกับ จังหวัดใกล้เคียง กรุงเทพฯ ฯ และระหว่างอำเภอต่าง ๆ ดังนี้

1. ระยะทางจากอำเภอเมืองพะเยา ถึง

- อำเภอดอกคำใต้ 15 กิโลเมตร
- อำเภอจุน 48 กิโลเมตร
- อำเภอเชียงคำ 76 กิโลเมตร
- อำเภอเชียงม่วน 117 กิโลเมตร
- อำเภอปง 79 กิโลเมตร
- อำเภอแม่ใจ 24 กิโลเมตร
- กิ่ง อำเภอภูซาง 91 กิโลเมตร
- กิ่ง อำเภอภูกามขาว 18 กิโลเมตร

2. ระยะทางจากจังหวัดพะเยา ถึง

- จังหวัดเชียงราย 94 กิโลเมตร
- จังหวัดเชียงใหม่ 134 กิโลเมตร
- จังหวัดลำปาง 137 กิโลเมตร
- จังหวัดแพร่ 138 กิโลเมตร

ทางด้านไปรษณีย์ จังหวัดพะเยา มีที่ทำการไปรษณีย์รวม 8 แห่ง (ที่อำเภอเมืองพะเยามี 2 แห่งคือ ที่ทำการไปรษณีย์พะเยา และที่ทำการไปรษณีย์หนองระบุ)

แหล่งท่องเที่ยว

แหล่งท่องเที่ยวทางธรรมชาติ ได้แก่ กว๊านพะเยา หนองเล็งทราย น้ำตกจำปาทอง น้ำตกภูซาง น้ำตกผาแดง น้ำตกภูลังกา น้ำตกธารสวรรค์ วนอุทยานบ้านถ้ำ อ่างเก็บน้ำแม่ปืม ถ้ำผากูด ผังต้า วนอุทยานแห่งคอยหลวง วนอุทยานแห่งชาติคอยภูนาง วนอุทยานแห่งชาติภูซาง

แหล่งท่องเที่ยวทางวัฒนธรรม

ได้แก่ วัดศรีโคมคำ (วัดพระเจ้าตนหลวง) หอวัฒนธรรมนิทัศน์ วัดนาลโยทิพยาราม วัดป่าแดงบุญนาถ วัดราชคฤห์ เวียงลอ วัดศรีจอมเรือง วัดนันทาราม วัดท่าฟ้าใต้ วัดพระเจ้านั่งดิน วัดศรีสุพรรณ วัดพระธาตุดอยหยวก วัดศรีปิงเมือง หมู่บ้านไทลื้อ หมู่บ้านชาวเขาเผ่าเย้าปางปูเถาะ

การดำเนินงานโครงการหนึ่งตำบลหนึ่งผลิตภัณฑ์

การคัดสรรสุดยอดหนึ่งตำบล หนึ่งผลิตภัณฑ์ไทย จัดขึ้นครั้งแรกเมื่อปี 2546 ตามนโยบายของรัฐบาล ในส่วนของจังหวัดพะเยา ได้ดำเนินกระบวนการคัดสรรขึ้นระหว่างวันที่ 20 - 26 มิถุนายน 2546 ผู้ประกอบการส่งผลิตภัณฑ์เข้าร่วมการคัดสรรจำนวน 228 ผลิตภัณฑ์ และผ่านการคัดสรรอยู่ในระดับ 3 - 5 ดาว จำนวน 73 ผลิตภัณฑ์ และเมื่อส่งไปคัดสรรฯ ระดับภาคซึ่งจัดขึ้นระหว่างวันที่ 1 - 3 กรกฎาคม 2546 ณ โรงแรมฮอติเคียร์แกรนด์ที่ จังหวัดเชียงใหม่ ผ่านการคัดสรรฯ ระดับภาคจำนวน 68 ผลิตภัณฑ์ (คณะกรรมการหนึ่งตำบลหนึ่งผลิตภัณฑ์ จังหวัดพะเยา, 2546)

ในด้านการส่งเสริมการตลาด จังหวัดพะเยา ได้จัดตั้งศูนย์แสดงและจำหน่ายสินค้าหนึ่งตำบลหนึ่งผลิตภัณฑ์ในศาลากลางจังหวัดพะเยา และทุกอำเภอ ปีงบประมาณ 2546 (ตุลาคม 2545 - กันยายน 2546) ได้ส่งเสริมสนับสนุนให้มีการจัดนิทรรศการ จัดแสดงสินค้าและจำหน่ายสินค้า

ในงานเทศกาลต่าง ๆ ทั้งภายในจังหวัดและต่างจังหวัดของทั้งภาคราชการ และภาคเอกชน จำนวน 20 ครั้ง มีรายได้จากการจำหน่ายสินค้ารวมทั้งสิ้น 259,028,072 บาท

ปี 2547 รัฐบาลได้ดำเนินนโยบายให้มีการคัดสรรอีกครั้งโดยเพิ่มระดับการคัดสรรขึ้นไปเป็นระดับประเทศ อีกระดับหนึ่ง ในส่วนของจังหวัดพะเยา มีผู้ประกอบการสินค้าทั้ง 6 ประเภท ยื่นสมัครเข้ารับการคัดสรร และผ่านการคัดสรรระดับต่างๆ ผลเป็นดังนี้

ตารางที่ 4.1 แสดงประเภทผลิตภัณฑ์ของจังหวัดพะเยาที่ผ่านการคัดสรรระดับต่างๆ

ที่	ประเภท	ลงทะเบียน	เข้าคัดสรร	ผ่านอำเภอ	ผ่านจังหวัด	ผ่านกลุ่มจังหวัด	ผ่านระดับประเทศ
1	อาหาร	153	124	56	45	24	8
2	เครื่องดื่ม	55	44	24	16	5	4
3	ผ้าและเครื่องแต่งกาย	160	118	91	90	56	38
4	ของใช้และของประดับตกแต่ง	177	145	74	72	67	31
5	ศิลปประดิษฐ์	40	27	13	5	5	1
6	สมุนไพร	68	53	28	17	11	8
	รวม	653	511	286	245	168	90

ที่มา : <http://www.phayao.go.th/>

จากตารางที่ 4.1 จะเห็นว่า ผลิตภัณฑ์ประเภทผ้าและเครื่องแต่งกายของจังหวัดพะเยา มีจำนวนการสมัครลงทะเบียนมากเป็นอันดับ 2 รองจากประเภทของใช้และเครื่องประดับตกแต่ง และประเภทอาหาร ผ่านการคัดสรรระดับอำเภอและระดับจังหวัดในจำนวนและสัดส่วนสูงที่สุด ผ่านการคัดสรรระดับกลุ่มจังหวัดในจำนวนเป็นอันดับ 2 แต่คิดเป็นสัดส่วนต่อจำนวนผลิตภัณฑ์ที่เข้ารับการคัดสรรสูงสุด และผ่านการคัดสรรระดับประเทศในจำนวนและสัดส่วนที่สูงที่สุด

ในด้านการส่งเสริมการตลาดของจังหวัดพะเยา ประจำปี 2547 (คณะอนุกรรมการหนึ่งตำบลหนึ่งผลิตภัณฑ์จังหวัดพะเยา, 2547)

1. นำสินค้าหนึ่งตำบลหนึ่งผลิตภัณฑ์ ไปจัดแสดงและจำหน่ายที่ประเทศสาธารณรัฐประชาชนจีน จำนวน 3 ครั้ง และประเทศสาธารณรัฐประชาธิปไตยประชาชนลาว จำนวน 1 ครั้ง

2. นำผู้ประกอบการไปจำหน่ายสินค้าในงานเมืองแห่งภูมิปัญญาไทย ครั้งที่ 2 มีรายได้จากการจำหน่าย 4,647,196 บาท มียอดการสั่งซื้อ 769,900 บาท
3. จัดนิทรรศการ/จัดแสดงสินค้า และจำหน่ายสินค้า ในงานเทศกาลสำคัญต่าง ๆ ทั้งภายในจังหวัดและต่างจังหวัด ของทั้งภาคราชการและภาคเอกชน จำนวน 24 ครั้ง
4. รายได้จากการจำหน่าย รวมทั้งจังหวัดจำนวน 429,119,362 บาท

วัฒนธรรมการทอผ้าและเครื่องแต่งกายในจังหวัดพะเยา

การทอผ้าแบบพื้นบ้านของจังหวัดพะเยา จะพบมากในอำเภอเชียงคำ อำเภอเชียงม่วน และกิ่งอำเภอภูซาง ซึ่งมีคนไทยเชื้อสายไทลื้ออยู่จำนวนมาก ซึ่งเป็นการสืบสานวัฒนธรรมการทอผ้ามาจากบรรพบุรุษ ที่อพยพมาจากดินแดนสิบสองปันนาเข้ามาตั้งหลักแหล่งในล้านนาเมื่อประมาณ 200 ปี ที่ผ่านมา โดยการทอจะเป็นการทอผ้าฝ้ายที่มีทั้งทอจากฝ้ายย้อมสีธรรมชาติและย้อมสีเคมี

ผ้าฝ้ายทอมือไทลื้อมีเอกลักษณ์เฉพาะตัว ส่วนใหญ่ใช้สีย้อมจากวัสดุธรรมชาติ เทคนิคการทอที่ใช้เรียกว่า “เกาะ” หรือ “ล้วง” ลวดลายดั้งเดิมที่โดดเด่น คือ ลายดอกผักแว่น รู้จักกันทั่วไปในชื่อ ผ้าลายน้ำไหล (ทรงศักดิ์ ปรางค์วัฒนากุล และแพทรีเซีย แน่นหนา, 2533)

ลักษณะผ้าชิ้นแบบไทลื้อที่เด่นชัด คือการเน้นความสำคัญของการออกแบบและลวดลายตรงส่วนกลาง ผืนต่อตีนชิ้น ด้วยผ้าพื้นสีดำ หรือคราม/เขียว วิธีการเย็บเป็นแบบชาวไทลื้อแบบกลุ่มย่อยต่างๆ จะมีโครงสร้างของผ้าชิ้นเหมือนกัน แต่จะมีการเพิ่มเทคนิคการทอ ตกแต่งลวดลาย บนตัวชิ้น แตกต่างกันไปโดยชาวไทลื้อที่อำเภอเชียงคำ และอำเภอเชียงม่วน จังหวัดพะเยา จะทอลวดลายเล็กๆ ด้วยเทคนิคเกาะ ตกแต่งบนตัวชิ้น ฝักรุ่นเก่าจะใช้เส้นพุ่งเป็นไหม

ส่วนการทอผ้าไหม จะพบในบางส่วนของอำเภอเชียงคำ และอำเภอดอกคำใต้ ซึ่งมีคนไทยที่อพยพ มาจากภาคตะวันออกเฉียงเหนือ เข้ามาตั้งรกรากเป็นกลุ่มก้อนที่นี่ เมื่อประมาณ 40 ปีมาแล้ว และได้นำเอาวัฒนธรรมการปลูกหม่อนเลี้ยงไหม และการทอผ้าไหมเพื่อใช้เอง เช่น ผ้าชิ้น ผ้าโสร่ง ผ้าขาวม้า เป็นต้น

และด้วยลักษณะภูมิประเทศส่วนใหญ่เป็นเทือกเขา และมีชายแดนติดต่อกับประเทศลาว จึงมีประชากรเป็นชาวเขาค้ายอยู่จำนวนมาก กระจายอยู่เกือบทุกอำเภอ ได้แก่เผ่าฮ่า (เมี่ยน) เผ่าม้ง และเผ่าลีซอ ชาวเขาเหล่านี้จะมีวัฒนธรรม การนุ่งห่มด้วยเสื้อผ้า ที่มีรูปแบบและลวดลาย เป็นเอกลักษณ์ประจำชนเผ่า มีความโดดเด่น สะดุดตาในลวดลายที่ปักด้วยมือบนผืนผ้า ซึ่งต่อมา ได้มีผู้ประกอบการตัดเย็บเสื้อผ้าสำเร็จรูปนำผ้าปักลวดลายชาวเขาเหล่านี้มาดัดแปลงประยุกต์ เข้ากับการออกแบบตัดเย็บเสื้อผ้า กระเป๋า เนคไท และของใช้อื่นๆ เป็นที่นิยมอย่างแพร่หลายทั่วไป

ดังนั้นการทอผ้าฝ้ายพื้นเมือง การทอผ้าไหม การเย็บปักถักร้อย ตลอดจนนำผลิตภัณฑ์เหล่านี้มาแปรรูปเป็นเสื้อผ้า หรือของใช้อื่น ๆ จึงมีผู้ประกอบการจำนวนมากในจังหวัดพะเยา โดยเป็นทั้งการประกอบอาชีพเสริมรายได้ และการรวมเป็นกลุ่มวิสาหกิจชุมชนโดยมีสมาชิกเป็นจำนวนมาก เป็นการถ่ายทอดวัฒนธรรมการทอผ้าที่เป็นเอกลักษณ์เฉพาะตัวของชนเผ่ามาหลายชั่วอายุคนจนทำให้เกิดทักษะ และความชำนาญ สามารถสร้างสรรค์ผลิตภัณฑ์ที่มีคุณภาพนำไปสู่การสร้างอาชีพ และรายได้ การตั้งเป็นกลุ่มการผลิตทำให้เกิดการแลกเปลี่ยนเรียนรู้ในหมู่สมาชิก มีการพัฒนาผลิตภัณฑ์ สามารถผลิตสินค้าได้ในปริมาณมาก และสะดวกต่อภาครัฐในการเข้าไปสนับสนุนด้านต่าง ๆ

ตอนที่ 2 หลักเกณฑ์ และกระบวนการ คัดสรรฯ ประเภทผ้าและเครื่องแต่งกาย ประจำปี 2547

ในระดับประเทศ

การคัดสรรสุดยอดหนึ่งตำบลหนึ่งผลิตภัณฑ์ไทย (OTOP Product Champion) ระดับประเทศประจำปี พ.ศ. 2547 จัดขึ้นเมื่อวันที่ 15-20 พฤศจิกายน 2547 ณ ฮอลล์ 8 ศูนย์การประชุมและแสดงสินค้าอิมแพค เมืองทองธานี จังหวัดนนทบุรี

จากการสัมภาษณ์การคัดสรรฯ พบว่าการคัดสรรฯ ครั้งนี้มีผลิตภัณฑ์ที่มีผลิตภัณฑ์ทุกประเภทเข้ารับการคัดสรรจำนวน 7,945 ชิ้น โดยมีประเภทผ้าและเครื่องแต่งกายส่งเข้าร่วมการคัดสรรจำนวน 4,550 ชิ้น นับเป็นจำนวนมากที่สุดของทุกประเภท

องค์ประกอบคณะกรรมการดำเนินการคัดสรรระดับประเทศครั้งนี้ ประกอบด้วย ผู้ทรงคุณวุฒิ ผู้เชี่ยวชาญ และนักวิชาการด้านเสื้อผ้าและเครื่องแต่งกาย รวมจำนวน 25 ท่าน (รายละเอียดตามภาคผนวก ก.) ผู้ศึกษาได้ร่วมสัมภาษณ์ กรรมการ จำนวน 4 ท่าน ดังนี้

1. คุณเพียงจิตต์ มาประจง รัชการดำรงตำแหน่ง นักวิชาการออกแบบผลิตภัณฑ์ 8ว.

กลุ่มงานออกแบบสิ่งทอ สำนักพัฒนาอุตสาหกรรมรายสาขา กรมส่งเสริมอุตสาหกรรม การศึกษา ปรินญาตรี สถาบันธรรมศาสตร์ สถาบันเทคโนโลยีราชมงคลลาดกระบัง ปรินญาโทพัฒนาการ สังคม สถาบันบัณฑิต พัฒนบริหารศาสตร์ เป็นเลขานุการคณะกรรมการคัดสรรฯ

2. คุณอำนวยการศิริพงษ์ไพบุลย์ รัชการดำรงตำแหน่ง เจ้าหน้าที่วิเทศสัมพันธ์ 7ว.

คณะทำงานโครงการหนึ่งตำบลหนึ่งผลิตภัณฑ์ กรมส่งเสริมอุตสาหกรรม การศึกษา ศิลปศาสตร์ บัณฑิต และบริหารธุรกิจมหาบัณฑิต มหาวิทยาลัยรามคำแหง เป็นผู้ช่วยเลขานุการคณะกรรมการคัดสรรฯ

3. **คุณโดม ธนอมบุญ** รัชมการตำแหน่ง วิศวกร7ว. สำนักพัฒนาขีดความสามารถงาน ส่งเสริมอุตสาหกรรม กรมส่งเสริมอุตสาหกรรม การศึกษาวิศวกรรมศาสตร์บัณฑิต สถาบัน เทคโนโลยีราชมงคล วิทยาเขตภาคใต้สงขลา เชี่ยวชาญด้านเสื้อผ้าสำเร็จรูป เป็นกรรมการคัดสรรฯ

4. **อาจารย์สมัย โตเจริญ** อายุ 47 ปี ผู้เชี่ยวชาญด้านการออกแบบอัญมณี เจ้าของโรงเรียน ออกแบบอัญมณีศาสตร์ การศึกษาปริญญาตรี ภูมิศาสตร์ มหาวิทยาลัยบูรพา ปริญญาโท รัฐประศาสนศาสตร์ สถาบันบัณฑิตพัฒนบริหารศาสตร์ ประกาศนียบัตรการออกแบบโรงเรียน กรุงเทพอัญมณีศิลป์ เป็นกรรมการคัดสรรฯ

คณะกรรมการทั้ง 4 ท่านได้อธิบายขั้นตอนและกระบวนการคัดสรรซึ่งแบ่ง ออกเป็น 4 ขั้นตอน ดังนี้

ขั้นตอนที่ 1 ระดับอำเภอ/กิ่งอำเภอ/เขตใน กทม. ทำหน้าที่รับสมัครผลิตภัณฑ์ที่เข้าการคัดสรรตรวจสอบคุณสมบัติของผู้ผลิต/ผู้ประกอบการสินค้า OTOP ตรวจสอบการจัดประเภทผลิตภัณฑ์ตามกลุ่มประเภทผลิตภัณฑ์ พิจารณาให้ค่าคะแนนผลิตภัณฑ์ ตามข้อมูลและตามลักษณะของตัวผลิตภัณฑ์ จากนั้นส่งข้อมูลผลิตภัณฑ์ การให้ค่าคะแนนผลิตภัณฑ์และตัวผลิตภัณฑ์ให้จังหวัด/กทม.

ขั้นตอนที่ 2 ระดับจังหวัด/กทม.

- ระดับจังหวัด ทำหน้าที่ตรวจสอบคุณสมบัติของผู้ผลิต/ผู้ประกอบการสินค้า OTOP กลั่นกรองความถูกต้องของข้อมูลผลิตภัณฑ์ ทบทวนการให้ค่าคะแนนผลิตภัณฑ์ ในกรณีมีการปรับการให้ค่าคะแนนผลิตภัณฑ์ ให้ระบุเหตุผลประกอบในเอกสารการให้คะแนน จากนั้นส่งข้อมูลผลิตภัณฑ์ การให้ค่าคะแนนและตัวผลิตภัณฑ์ให้กลุ่มจังหวัด

- ระดับ กทม. ทำหน้าที่ตรวจสอบคุณสมบัติของผู้ผลิต/ผู้ประกอบการสินค้า OTOP กลั่นกรองความถูกต้องของข้อมูลผลิตภัณฑ์ ทบทวนการให้ค่าคะแนนผลิตภัณฑ์ ในกรณีมีการปรับการให้ค่าคะแนนผลิตภัณฑ์ ให้ระบุเหตุผลประกอบในเอกสารสรุปการให้คะแนน จากนั้นส่งข้อมูลผลิตภัณฑ์ การให้ค่าคะแนนและตัวผลิตภัณฑ์เฉพาะผลิตภัณฑ์ที่คะแนนตั้งแต่ 70 ขึ้นไปให้ระดับประเทศ

ขั้นตอนที่ 3 ระดับกลุ่มจังหวัด ทำหน้าที่กลั่นกรองและทบทวนการให้ค่าคะแนนผลิตภัณฑ์ของจังหวัด โดยพิจารณาเฉพาะหัวข้อประเด็นหลักๆ ตามกรอบหลักเกณฑ์ที่กำหนด ในกรณีมีการปรับการให้ค่าคะแนนผลิตภัณฑ์ ให้ระบุเหตุผลประกอบในเอกสารสรุปการให้คะแนน จากนั้นส่งข้อมูลผลิตภัณฑ์ การให้ค่าคะแนนผลิตภัณฑ์และตัวผลิตภัณฑ์เฉพาะผลิตภัณฑ์ที่ได้ตั้งแต่ 70 คะแนน ขึ้นไปให้ระดับประเทศ

ขั้นตอนที่ 4 ระดับประเทศ ทำหน้าที่กลั่นกรองและทบทวนการให้ค่าคะแนนผลิตภัณฑ์ของกลุ่มจังหวัด/กทม. โดยพิจารณาเฉพาะหัวข้อประเด็นหลักๆ ตามกรอบหลักเกณฑ์ที่กำหนด ในฐานะผู้เชี่ยวชาญ ในกรณีมีการปรับให้ค่าคะแนนผลิตภัณฑ์ให้ระบุเหตุผลประกอบในเอกสารสรุปการให้คะแนนเช่นกัน จากนั้นประกาศผลการคัดสรรสุดยอดหนึ่งตำบล หนึ่งผลิตภัณฑ์ไทยตั้งแต่ ระดับ3 – 5 ดาว

เนื่องจากผลิตภัณฑ์ที่เข้ารับการคัดสรรมีจำนวนมาก ขณะที่คณะกรรมการมีเพียง 25 คน กระบวนการให้คะแนนจึงมีการแบ่ง คณะกรรมการออกเป็นชุดย่อย 3 คน เพื่อตรวจให้คะแนนผลิตภัณฑ์ ซึ่งแบ่งย่อยเป็นผ้าไหม ผ้าฝ้าย เสื้อผ้าสำเร็จรูป เครื่องแต่งกาย โดยเน้นการพิจารณาแต่ละประเภทดังนี้

1. เสื้อผ้าสำเร็จรูป เน้นที่การออกแบบดีไซน์ ทันสมัย แข็งแรง ทนทาน เหมาะสมกับการใช้งาน สวยงาม สีสันทัดต้องเป็นโทนสีที่กลมกลืนกัน มีความประณีตในการตัดเย็บ ฝั้เข็มต้องสม่ำเสมอ การเชื่อมต่อรอยต่อของกระเป๋าสีเสื้อ ณาบกับตัวเสื้อต้องเชื่อมต่อพอดีและมีความสมดุลกัน

2. ผ้าฝ้าย เน้นที่ความประณีตในการทอ เนื้อผ้าแน่น ขอบชายผ้าไม่ลุ่ย ด้านหลังของผืนผ้าต้องไม่มีปุ่มปม มีความสวยงามของลวดลาย โดยที่ลายไม่มีการเขย่ง โทนสีต้องกลมกลืนกันและไม่ฉูดฉาด สีไม่ตก ใช้ฝ้ายแท้

3. ผ้าไหม ต้องเป็นไหมแท้เท่านั้น มีความประณีตในการทอ เนื้อผ้าแน่นสม่ำเสมอตลอดผืน ขอบชายผ้าไม่ลุ่ย ด้านหลังของผืนผ้าต้องไม่มีปุ่มปม สีสันทัดลวดลาย กลมกลืน ไม่มีรอยด่าง

หลักเกณฑ์การให้คะแนน ได้ถูกออกแบบเป็นกรอบไว้แล้ว ประกอบด้วย 4 ส่วนรวม 100 คะแนน (ภาคผนวก ข.) โดยส่วน ข. ด้านการผลิตและความเข้มแข็งของชุมชนนั้นจะขึ้นตามการให้คะแนนของคณะกรรมการระดับจังหวัด โดยไม่มีการเปลี่ยนแปลง สำหรับคะแนน ส่วน ค. และ ง. หากต้องให้คะแนนที่แตกต่างจาก ระดับกลุ่มจังหวัดต้องชี้แจงเหตุผล ประกอบทุกข้อ

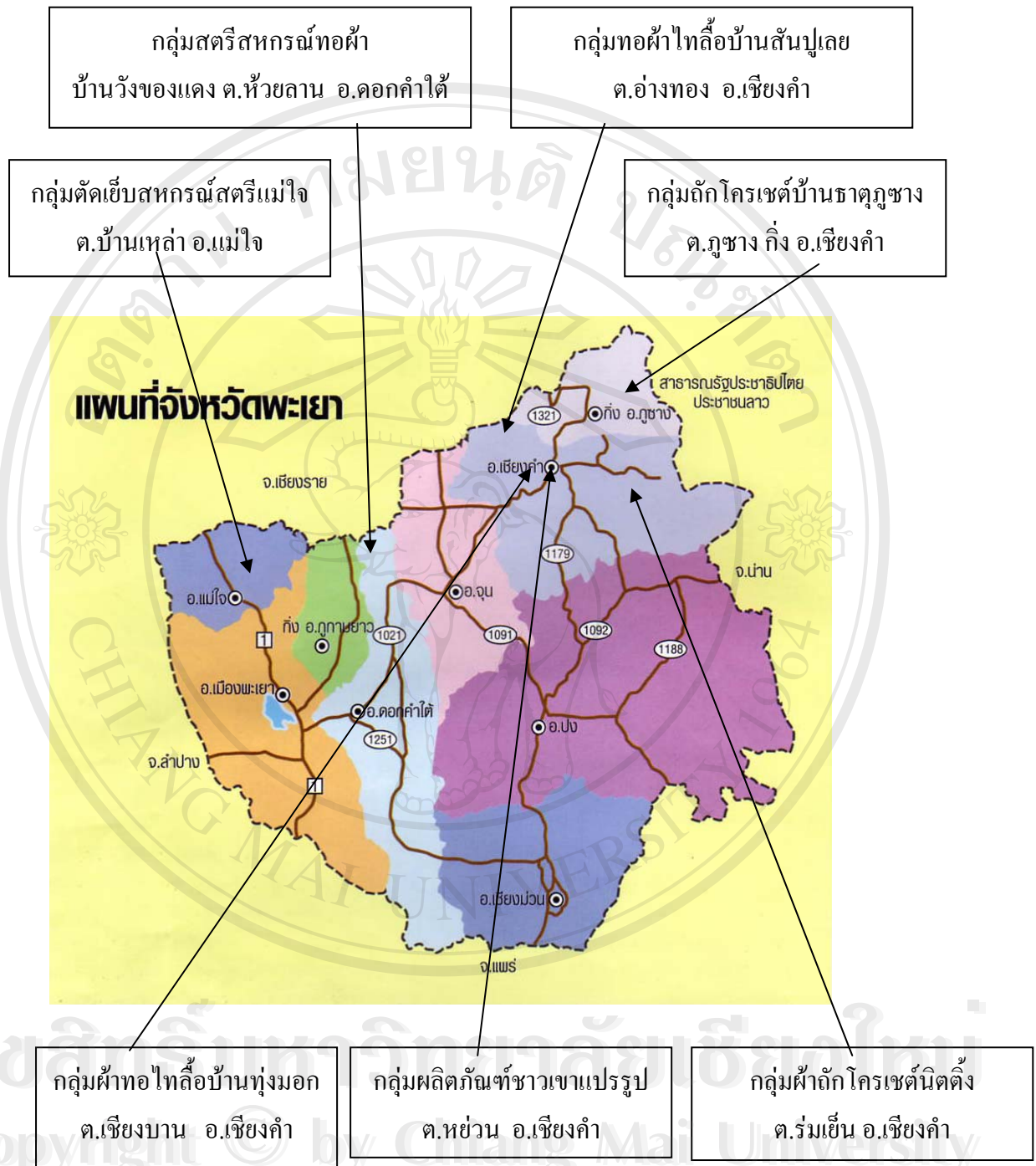
จากการที่ได้หลักเกณฑ์ดังกล่าวให้คะแนนพบว่า ข้อมูลบางอย่าง คณะกรรมการระดับประเทศไม่อาจทราบได้ เช่นการพัฒนา รูปแบบผลิตภัณฑ์ ภูมิปัญญาท้องถิ่นหรือ เอกลักษณ์ของท้องถิ่น เป็นต้น โดยจะให้คะแนนตามที่กรรมการระดับจังหวัดให้มา

ดังนั้น ผู้ศึกษาจึงได้ไปสัมภาษณ์ คุณวรรณ ยะตา ตำแหน่ง นักพัฒนาชุมชน 6ว. สำนักงานพัฒนาชุมชนจังหวัดพะเยา ซึ่งเป็นหนึ่งในคณะกรรมการคัดสรรระดับจังหวัดพะเยา ประจำปี 2547 ได้ให้ข้อมูลเพิ่มเติมว่าประเด็นของการพัฒนา รูปแบบผลิตภัณฑ์ ภูมิปัญญาท้องถิ่นหรือ เอกลักษณ์ของท้องถิ่น นั้น คณะกรรมการระดับอำเภอ และระดับจังหวัด ซึ่งประกอบด้วยข้าราชการผู้ทรงคุณวุฒิ และผู้ชำนาญการ ซึ่งมาจากส่วนราชการที่เกี่ยวข้องหลายหน่วยงาน ได้เคย

เข้าไปช่วยเหลือสนับสนุน และรับทราบข้อมูลการดำเนินงาน รวมทั้งตัวผลิตภัณฑ์ ของกลุ่มวิสาหกิจชุมชนที่เข้ารับการคัดสรร มาโดยตลอดอยู่แล้วจึงทราบข้อมูลเป็นอย่างดี หากมีข้อสงสัยสามารถซักถามเพิ่มเติมจากเจ้าของผลิตภัณฑ์ซึ่งจะมาให้ข้อมูลในวันคัดสรรด้วย ดังนั้นจึงมั่นใจได้ว่าการให้คะแนนในส่วนนี้ มีความถูกต้องและเชื่อถือได้

จากการปฏิบัติหน้าที่เป็นคณะกรรมการการคัดสรร ครั้งนี้พบว่า มีปัญหาการดำเนินงานที่สมควรได้รับการพิจารณาแก้ไขปรับปรุงสำหรับการคัดสรรครั้งต่อไป สรุปได้ดังนี้

1. สัดส่วนจำนวนผลิตภัณฑ์ที่ส่งเข้ารับการคัดสรร กับจำนวนคณะกรรมการ มีมากเกินไป ขณะที่เวลาจำกัด
2. คะแนนจากระดับจังหวัด และกลุ่มจังหวัดที่ให้มาสูงเกินไป เมื่อจะต้องแก้ไขปรับปรุง คะแนน ส่วน ค. และ ง. ต้องชี้แจงเหตุผลประกอบทุกครั้ง ทำให้ต้องใช้เวลานาน
3. แบบประวัติความเป็นมาของผลิตภัณฑ์ ถูกแยกส่งมา ไม่ติดมากับตัวผลิตภัณฑ์ พบว่ามีการสูญหาย สับเปลี่ยน ไม่ตรงกัน บางฉบับเป็นประวัติของผู้ผลิตไม่ใช่ของตัวผลิตภัณฑ์ ส่งผลต่อการพิจารณาให้คะแนน
4. ผลิตภัณฑ์ และบรรจุภัณฑ์ มีตำหนิ ชำรุด เสียหาย จากการขนส่ง
5. พบว่ามีผลิตภัณฑ์ประเภทอื่นหลงเข้ามาตั้งแต่ระดับจังหวัด จนถึงระดับประเทศ เช่น กระเป๋าใส่เสื้อผ้า เป็นต้น
6. คุณภาพผลิตภัณฑ์ไม่ถูกต้องตรงกับข้อมูลที่แจ้งไว้ เช่น ผ้าฝ้ายก็ไม่ใช่ฝ้ายจริง มีการผสมใยสังเคราะห์ หรือมีผ้าไหมเทียมหลุดเข้ามารับการคัดสรร ตลอดจนแจ้งการได้รับใบรับรองมาตรฐานผลิตภัณฑ์ชุมชน (มผช.) เป็นเท็จ ซึ่งเมื่อพบกรรมการจะตัดคะแนนลง



ที่มา : <http://www.phayao.go.th>

รูปที่ 1 แสดงแผนที่จังหวัดพะเยา และจุดที่ตั้งกลุ่ม ภูมิศึกษา 7 กลุ่ม

ตอนที่ 3 การวิเคราะห์ปัจจัยความสำเร็จเป็นรายกรณีศึกษา จากผลการสัมภาษณ์กลุ่มวิสาหกิจชุมชน ประเภทผ้าและเครื่องแต่งกาย 7 กรณีศึกษา

เพื่อให้สามารถมองเห็นภาพรวมของปัจจัยความสำเร็จของสินค้าประเภทผ้าและเครื่องแต่งกาย ที่ได้รับการคัดสรรเป็น สุดยอดหนึ่งตำบลหนึ่งผลิตภัณฑ์ ระดับ 4 และ 5 ดาว ของจังหวัดพะเยา ได้อย่างชัดเจน ผู้ศึกษาจึงเสนอตารางสรุปปัจจัยความสำเร็จด้านต่างๆ ดังต่อไปนี้

ตารางที่ 4.2 แสดงปัจจัยความสำเร็จด้านคุณลักษณะวิสาหกิจชุมชน 7 กรณีศึกษา

ปัจจัยความสำเร็จ ด้านคุณลักษณะวิสาหกิจชุมชน	กรณีศึกษา						
	1.กลุ่มทอผ้าที่ตำบลบ้านทุ่งมอก	2.กลุ่มทอผ้าที่ตำบลบ้านสันปูเลย	3.กลุ่มสตรีสหกรณ์ทอผ้าบ้านวังขอน	4.กลุ่มผลิตภัณฑ์ชาวเขาแปรรูป	5.กลุ่มตัดเย็บสหกรณ์สตรีแม่ใจ	6.กลุ่มผ้าถักโครเชต์นิตติ้ง	7.กลุ่มถักโครเชต์บ้านธาตุนุชาง
1. ชุมชนเป็นเจ้าของและดำเนินการ	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓
2. ผลผลิตมาจากกระบวนการในชุมชน	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓
3. การริเริ่มสร้างสรรค์ เป็นนวัตกรรมของชุมชน	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓
4.เป็นฐานภูมิปัญญาท้องถิ่นผสมผสานภูมิปัญญาสากล	✓	✓	✓	✓	✓	X	X
5. การดำเนินการแบบบูรณาการ เชื่อมโยงกับกิจกรรมต่าง ๆ	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓
6. มีกระบวนการเรียนรู้เป็นหัวใจ	✓	✓	X	✓	✓	✓	✓
7. มีเป้าหมายเพื่อการพึ่งพาตนเองของครอบครัวและชุมชน	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓

จากตาราง 4.2 พบว่า กลุ่มวิสาหกิจชุมชน 7 กรณีศึกษา ส่วนใหญ่มีคุณลักษณะวิสาหกิจครบทั้ง 7 ประการ ดังนี้

1. เป็นการรวมกลุ่มดำเนินการ สมาชิกของกลุ่มทั้งหมดอยู่ในชุมชน ทำให้เกิดความเป็นเจ้าของ ร่วมมือร่วมแรงเพื่อให้การดำเนินงานบรรลุวัตถุประสงค์

2. ผลิตภัณฑ์ที่ผลิตขึ้น มาจากกระบวนการผลิตที่มีโรงงานของกลุ่มตั้งอยู่ในชุมชน หรือสมาชิกสามารถผลิตอยู่กับบ้านตนเอง และใช้แรงงานจากสมาชิกในชุมชนทั้งหมด
3. การริเริ่มสร้างสรรค์ การออกแบบพัฒนาผลิตภัณฑ์ เกิดจากการถ่ายทอดสืบสานมาจากบรรพบุรุษ และได้มีการศึกษาเรียนรู้และการดูงานเพิ่มเติม จากนั้นจึงนำมาระดมเป็นความคิดเห็นของมวลสมาชิก
4. การทอผ้าฝ้าย การทอผ้าไหม และผ้าปักกลดลายชาวเขา เป็นภูมิปัญญาท้องถิ่น แต่ได้นำภูมิปัญญาสากลด้านการออกแบบลวดลาย และนำที่ทอผ้าขนาดใหญ่ และจักรอุตสาหกรรมมาใช้ในการทอ และตัดเย็บ ส่วนการถักผ้าด้วยโครเชต์และนิตติ้ง การออกแบบตัดเย็บ เป็นการผสมผสานทักษะ และความละเอียดประณีตของสตรีล้านนา
5. การดำเนินงานของกลุ่มทุกกลุ่มสามารถเชื่อมโยงกับกิจกรรมต่างๆ เช่น การท่องเที่ยว การรักษาวัฒนธรรม กลุ่มแม่บ้าน กลุ่มออมทรัพย์ และการจัดสรรงบประมาณของท้องถิ่น
6. การดำเนินงานของกลุ่มทำให้กรรมการและสมาชิกได้เกิดการเรียนรู้จากกระบวนการทำงาน การประชุม การวางแผน ตลอดจนมีการอบรมให้ความรู้ปรับปรุงและพัฒนาการผลิต การตลาด และการบริหารการเงิน มีการแลกเปลี่ยนเรียนรู้จากภายในและภายนอก
7. การดำเนินงานของกลุ่มทุกกลุ่มมีเป้าหมายในการพึ่งตนเองของครอบครัว และชุมชน โดยการสร้างงาน ทำให้สมาชิกมีรายได้เสริมช่วยครอบครัว และร่วมกันรักษาวัฒนธรรมประเพณี การทอผ้าพื้นเมือง การเย็บปักถักร้อย และการแต่งกายประจำชนเผ่า

ตารางที่ 4.3 แสดงปัจจัยความสำเร็จด้านการบริหารจัดการของวิสาหกิจชุมชน 7 กรณีศึกษา

ปัจจัยความสำเร็จ ด้านการบริหารจัดการ	กรณีศึกษา						
	1.กลุ่มทอผ้าไทลื้อบ้านทุ่งมอก	2.กลุ่มทอผ้าไทลื้อบ้านสันป่าเลียด	3.กลุ่มสตรีสหกรณ์ทอผ้าบ้านวังขอนแดง	4.กลุ่มผลิตผลิตภัณฑ์ชาวเขาแปรรูป	5.กลุ่มตัดเย็บสหกรณ์สตรีแม่ใจ	6.กลุ่มผักกัก โครเซนต์นิคตั้ง	7.กลุ่มผักโครเซนต์นิคบ้านธาตุภูซาง
1. มีการวางแผนและกำหนดเป้าหมาย	√	√	√	√	√	√	√
2. มีการจัดองค์กร	√	√	√	√	√	√	√
3. มีวิธีการชักนำและจูงใจ	√	√	√	√	√	√	√
4. มีการควบคุม กำกับ	√	√	√	√	√	√	√

จากตารางที่ 4.3 พบว่า กลุ่มวิสาหกิจชุมชนทั้ง 7 กลุ่ม มีปัจจัยความสำเร็จด้านการบริหารจัดการ ดังนี้

1. ด้านการวางแผน มีการวางแผนการดำเนินงานของกลุ่ม โดยมีเป้าหมายเพื่อสร้างงานและรายได้ให้กับสมาชิก และชุมชน และอนุรักษ์วัฒนธรรมประเพณี

2. ด้านการจัดการองค์กร ทุกกลุ่มมีการจัดองค์กรตามหน้าที่ มีคณะกรรมการบริหารและแบ่งเป็นฝ่ายผลิต ฝ่ายตรวจสอบคุณภาพสินค้า และฝ่ายตลาดเป็นต้น

3. วิธีการนำและการจูงใจ พบว่าทุกกลุ่ม มีการจูงใจสมาชิกด้วยรายได้เป็นรายชิ้นจากผลงานการผลิต จากการผลิตที่สม่ำเสมอ และจ่ายค่าแรงเป็นเงินสด

4. การควบคุมกำกับ ทุกกลุ่มจะมีการออกกฎข้อบังคับ และระเบียบให้กรรมการและสมาชิกถือปฏิบัติ ในเรื่องอำนาจ หน้าที่ ระเบียบการประชุม การใช้โรงงาน และระเบียบการใช้จ่ายเงินของกลุ่ม เป็นต้น

ตารางที่ 4.4 แสดงปัจจัยความสำเร็จด้านการตลาดของวิสาหกิจชุมชน 7 กรณีศึกษา

ปัจจัยความสำเร็จ ด้านการตลาด	กรณีศึกษา						
	1.กลุ่มทอผ้าไทลื้อบ้านทุ่งมอก	2.กลุ่มทอผ้าไทลื้อบ้านสันปูเลย	3.กลุ่มสตรีสหกรณ์ทอผ้าบ้านวังขอนแดง	4.กลุ่มผลิตภัณฑ์ชาวเขาแปรรูป	5.กลุ่มตัดเย็บสหกรณ์สตรีแม่ใจ	6.กลุ่มผ้าถักโครเชต์นิตติ้ง	7.กลุ่มถักโครเชต์บ้านธาตุภูซาง
1.ความโดดเด่นของตัวผลิตภัณฑ์	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓
2. การกำหนดราคา	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓
3. ช่องทางการจำหน่าย	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓
4. การส่งเสริมการตลาด	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓

จากตาราง 4.4 จะพบว่า กลุ่มวิสาหกิจชุมชนทั้ง 7 กลุ่ม มีปัจจัยความสำเร็จด้านการตลาด ดังนี้

1. ผลิตภัณฑ์ของทุกกลุ่มมีความโดดเด่นแตกต่างกันไปตามชนิดของผลิตภัณฑ์ เช่น ผ้าฝ้ายทอมือลวดลายไทลื้อ ผ้าคลุมไหล่ไหม เสื้อผ้าสำเร็จรูปจากผ้าฝ้ายทอมือ, ผ้าปักลวดลายชาวเขา และผ้าถักโครเชต์ มีความโดดเด่นที่การออกแบบ ลวดลาย เทคนิคการทอ และความสวยงามประณีต
2. การกำหนดราคา สินค้าของกลุ่ม มีการกำหนดราคาจากต้นทุนวัตถุดิบ ค่าแรงการผลิต และกำไรขั้นต้น เป็นราคาระดับปานกลาง ลูกค้าทั่วไปสามารถซื้อได้
3. ช่องทางการจำหน่าย มีจำนวนช่องทางการจัดจำหน่ายตั้งแต่ 3 – 6 ช่องทาง ได้แก่ ขายส่ง ขายปลีกที่ร้าน ผักขายร้าน OTOP ศูนย์อัญมณี สนามบินเชียงราย และออกร้านต่างจังหวัด
4. การส่งเสริมการตลาด มีจำนวนกิจกรรมการส่งเสริมการตลาด 2 – 4 กิจกรรม ได้แก่ การออกร้านในงานแสดงสินค้า ลดราคา โฆษณาบนบรรจุภัณฑ์ และมอบนามบัตรกลุ่ม

ตารางที่ 4.5 แสดงปัจจัยความสำเร็จด้านการผลิตของวิสาหกิจชุมชน 7 กรณีศึกษา

ปัจจัยความสำเร็จ ด้านการผลิต	กรณีศึกษา						
	1.กลุ่มท่อฟ้าไทลื้อบ้านทุ่งมอก	2.กลุ่มท่อฟ้าไทลื้อบ้านสันป่าเลียด	3.กลุ่มสตรีสหกรณ์ทอผ้าบ้านวังขอนแดง	4.กลุ่มผลิตภัณฑ์ชาวเขาแปรรูป	5.กลุ่มตัดเย็บสหกรณ์สตรีแม่ใจ	6.กลุ่มผักกัก โครเซนต์นิตติ้ง	7.กลุ่มผักโครเซนต์นิตติ้ง
1.มีการวางแผนการผลิต	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓
2. วัตถุดิบ	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓
3. โรงงาน เครื่องจักร เครื่องมือ	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓
4. แรงงาน	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓
5. การควบคุมคุณภาพ	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓

จากตาราง 4.5 จะพบว่า กลุ่มวิสาหกิจชุมชนทั้ง 7 กลุ่ม มีปัจจัยความสำเร็จด้านการผลิต ดังนี้

1. ทุกกลุ่มมีการวางแผนการผลิตตามความต้องการของตลาด มีการจัดลำดับการผลิต และ กระบวนการผลิตเพื่อให้ได้สินค้าตรงตามเวลาที่กำหนด
2. วัตถุดิบที่นำมาผลิต ส่วนใหญ่พบว่า สั่งซื้อมาจากต่างจังหวัด มากกว่ามีในท้องถิ่น และไม่พบปัญหาการขาดแคลนวัตถุดิบ
3. ด้านโรงงาน เครื่องจักร และเครื่องมือ การผลิต พบว่าส่วนใหญ่ได้รับการสนับสนุนจากภาครัฐ ในรูปของการให้เปล่าและ เงินทุนกู้ยืม ไม่มีดอกเบี้ย
4. ด้านแรงงาน พบว่าแรงงานที่ใช้ในการผลิตคือ สมาชิกของกลุ่มทั้งหมด โดยรวมแล้วไม่มีปัญหาการขาดแคลนแรงงาน
5. การควบคุมคุณภาพ พบว่าทุกกลุ่มมีกระบวนการควบคุมคุณภาพการผลิต โดยมีฝ่ายควบคุมคุณภาพเป็นผู้รับผิดชอบ

ตารางที่ 4.6 แสดงปัจจัยความสำเร็จด้านการพัฒนาผลิตภัณฑ์ของวิสาหกิจชุมชน 7 กรณีศึกษา

ปัจจัยความสำเร็จ ด้านการพัฒนาผลิตภัณฑ์	กรณีศึกษา						
	1.กลุ่มท่อฟ้า ¹ ท่อบ้านทุ่งมอก	2.กลุ่มท่อฟ้า ² ท่อบ้านสันป่าไผ่	3.กลุ่มสตรีสหกรณ์ท่อฟ้าบ้านวังบอนแดง	4.กลุ่มผลิตภัณฑ์ชาวเขาแปรรูป	5.กลุ่มตัดเย็บสหกรณ์สตรีแม่ใจ	6.กลุ่มผ้าถักโครเชต์บึงดิง	7.กลุ่มถักโครเชต์บ้านธาตุภูซาง
1. มีกระบวนการพัฒนา	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓
2. มีการออกผลิตภัณฑ์ใหม่	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓
3. ผลิตภัณฑ์มีเอกลักษณ์เฉพาะตัว	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓
4. สนองตอบความต้องการของลูกค้า	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓
5. ผลิตภัณฑ์มีคุณภาพ ดึงดูด น่าสนใจ	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓

จากตาราง 4.6 พบว่า กลุ่มวิสาหกิจชุมชนทั้ง 7 กลุ่ม มีปัจจัยความสำเร็จด้านการผลิตดังนี้

1. กระบวนการพัฒนาผลิตภัณฑ์ของทุกกลุ่ม เกิดจากการระดมแนวความคิดของสมาชิกในกลุ่ม โดยได้รับการสนับสนุนการดำเนินงาน อบรมพัฒนาความรู้จากภาครัฐ
2. พบว่าทุกกลุ่มสามารถออกผลิตภัณฑ์ใหม่ได้ทุกปี จำนวน 1-3 ผลิตภัณฑ์
3. ผลิตภัณฑ์ใหม่ที่ออกมาจะมีเอกลักษณ์เฉพาะตัว มีรูปแบบและลวดลายต่างจากสินค้าที่มีอยู่เดิมและของกลุ่มแข่ง
4. มีการสอบถามความคิดเห็นและความต้องการของลูกค้า เพื่อนำมาประกอบในการออกแบบและพัฒนาผลิตภัณฑ์ใหม่
5. ผลิตภัณฑ์ใหม่ของกลุ่มประสบความสำเร็จได้ผ่านการคัดสรรทั้งหมด ตลอดจนได้รับความนิยมาจกลูกค้าเป็นอย่างดี

ตารางที่ 4.7 แสดงปัจจัยความสำเร็จด้านการบริหารการเงินของวิสาหกิจชุมชน 7 กรณีศึกษา

ปัจจัยความสำเร็จ ด้านการบริหารการเงิน	กรณีศึกษา						
	1.กลุ่มพ่อค้า ไทลื้อบ้านทุ่งมอก	2.กลุ่มพ่อค้า ไทลื้อบ้านสันปูเลย	3.กลุ่มสตรีสหกรณ์ ทอผ้าบ้านวังขอนแดง	4.กลุ่มผลิตภัณฑ์ ชาวจาเปาแปรูป	5.กลุ่มตัดเย็บ เสื่อทอหัตถ์ศรีแม่ใจ	6.กลุ่มผักกาด โครเซตมินติง	7.กลุ่มผัก โครเซตบ้านธาตุชาง
1. มีการระดมหุ้นจากสมาชิก	√	√	x	x	√	x	√
2. แหล่งเงินทุนที่ใช้ในการดำเนินกิจการ	* ** ***	* ** ***	* ***	** ***	* ** ***	* ***	* ***
3. อัตราทรัพย์สิน : หนี้สิน	2:1	2:1	2:1	5:1	1.8:1	3:1	2.8:1
4. การจัดสรรเงินทุนหมุนเวียน	√	√	√	√	x	√	√
5. ผลประกอบการ	√	√	√	√	√	√	√
6. การปันผลสมาชิก	√	√	x	x	√	x	√
7. การจัดทำบัญชี การเงิน	√	√	√	√	√	√	√
8. ไม่มีสินค้าค้างชำระ	√	√	√	√	√	√	√

หมายเหตุ * หมายถึง แหล่งเงินทุนจากภาครัฐ

** หมายถึง แหล่งเงินทุนจากการกู้ยืมจากสถาบันการเงินของรัฐ

*** หมายถึง แหล่งเงินทุนของตนเอง

จากตาราง 4.7 จะพบว่า กลุ่มวิสาหกิจชุมชนทั้ง 7 กลุ่ม มีปัจจัยความสำเร็จด้านการบริหารการเงิน ดังนี้

1. การระดมหุ้น พบว่าส่วนใหญ่มีการระดมหุ้นจากสมาชิกทุกปี พบว่ามี 3 กลุ่ม ไม่มีการระดมหุ้น เนื่องจาก ได้รับการสนับสนุนเงินทุนเริ่มแรกจากภาครัฐซึ่งเพียงพอต่อการดำเนินงาน
2. แหล่งเงินทุน ที่ใช้ในการดำเนินกิจการพบว่าส่วนใหญ่ได้รับการสนับสนุนจากภาครัฐ และมีการกู้ยืมจากสถาบันการเงินของรัฐเพิ่มเติม พบมี 1 กลุ่ม ที่ใช้เงินทุนของตนเองเป็นส่วนใหญ่
3. พบว่าทุกกลุ่มมี ทรัพย์สิน มากกว่าหนี้สิน ในอัตราตั้งแต่ 1.8 – 5.0 ต่อ 1
4. พบว่าทุกกลุ่มมีการจัดสรรเงินทุนเพื่อใช้เป็นเงินทุนหมุนเวียน โดยส่วนใหญ่มีเงินทุนหมุนเวียนเพียงพอต่อการดำเนินงาน พบเพียง 1 กลุ่ม ที่มีปัญหาขาดแคลนเงินทุนหมุนเวียนบางช่วง
5. พบว่าทุกกลุ่มผลประกอบการมีกำไรทุกปี
6. พบว่ากลุ่มส่วนใหญ่ ที่มีการระดมหุ้นจะจ่ายเงินปันผล ยกเว้นกลุ่มที่ไม่มีการระดมหุ้นจากสมาชิก
7. พบว่าทุกกลุ่มมีการบันทึกบัญชีอย่างง่าย โดยบันทึกรายรับรายจ่าย รายการวัตถุดิบและสินค้า แต่ไม่พบว่า มีการจัดทำงบการเงิน
8. การดำเนินงานของทุกกลุ่ม ไม่มีสินค้าค้างชำระ เนื่องจากกลุ่ม เน้นการขายสินค้าเป็นเงินสด

ตารางที่ 4.8 แสดงปัจจัยความสำเร็จด้านการสนับสนุนจากหน่วยงานต่างๆ ของวิสาหกิจชุมชน 7 กรณีศึกษา

ปัจจัยความสำเร็จ ด้านการการสนับสนุน จากหน่วยงานต่าง ๆ	กรณีศึกษา						
	1.กลุ่มทอผ้าไทลื้อบ้านทุ่งมอก	2.กลุ่มทอผ้าไทลื้อบ้านสันป่าเล	3.กลุ่มสตรีสหกรณ์ทอผ้าบ้านวังขอนแดง	4.กลุ่มผลิตถักผ้าขาวเขาแปรูป	5.กลุ่มตัดเย็บสหกรณ์สตรีแม่ใจ	6.กลุ่มผ้าถักโครเจตนิมิตติง	7.กลุ่มถักโครเจตบ้านธาตุภูซาง
1. ได้รับการฝึกอบรมให้ความรู้	√	√	√	√	√	√	√
2. ได้รับเงินทุนให้เปล่า	√	√	√	X	√	√	√
3. ได้รับเงินยืมไม่มีดอกเบี้ย	√	X	√	√	√	√	√
4. ได้รับการเปิดวงเงินกู้	√	√	X	√	√	X	X
5. ได้รับเครื่องจักร เครื่องมือ	√	√	X	X	X	X	X
6. ได้รับการสนับสนุนช่องทางการจำหน่าย	√	√	√	√	√	√	√

จากตาราง 4.8 จะพบว่า กลุ่มวิสาหกิจชุมชนทั้ง 7 กลุ่ม มีปัจจัยความสำเร็จด้านการสนับสนุนจากหน่วยงานต่างๆ ดังนี้

1. ได้รับการฝึกอบรมให้ความรู้จากศูนย์ส่งเสริมอุตสาหกรรม ภาคที่1, กรมการพัฒนาชุมชน, ศูนย์การศึกษาออกโรงเรียน., สำนักงานพาณิชย์จังหวัด, โครงการฝ้ายแกมไหม,สมาคมพัฒนาประชากรไทย
2. ได้รับเงินทุนให้เปล่า จากกรมส่งเสริมสหกรณ์,กลุ่มแม่บ้าน
3. ได้รับเงินยืมไม่มีดอกเบี้ย จากกรมประชาสัมพันธ์, องค์การบริหารส่วนตำบล., กรมส่งเสริมการเกษตร, สมาคมพัฒนาประชากรไทย
4. ได้รับการเปิดวงเงินกู้ จากธนาคารเพื่อการเกษตรและสหกรณ์การเกษตร, ธนาคารออมสิน

5. ได้รับเครื่องจักร เครื่องมือ จากกรมส่งเสริมอุตสาหกรรม, กรมการพัฒนาชุมชน, งบพัฒนาจังหวัดและโครงการฝ้ายแกมไหม

6. ได้รับการสนับสนุนช่องทางการจำหน่าย จากกรมการพัฒนาชุมชน, ศูนย์อุตสาหกรรม อัญมณีพะเยา และสำนักงานพาณิชย์จังหวัด

เพื่อให้สามารถมองเป็นภาพรวมของแต่ละกรณีศึกษาได้อย่างชัดเจน ผู้ศึกษาจึงขอเสนอสาระสำคัญเกี่ยวกับบทสัมภาษณ์ของผู้ประกอบการ ในแต่ละกรณีศึกษา โดยมีหัวข้อดังต่อไปนี้

ส่วนที่ 1 ข้อมูลทั่วไปของวิสาหกิจชุมชน

ส่วนที่ 2 ข้อมูลการดำเนินงาน

ส่วนที่ 3 ปัญหาในการดำเนินงานด้านต่างๆ

ส่วนที่ 4 ความคิดเห็นของผู้ประกอบการต่อผลของการได้รับการคัดสรร

ส่วนที่ 5 การวิเคราะห์ปัจจัยความสำเร็จ

ตอนที่ 3.1 กรณีศึกษาที่ 1 กลุ่มผ้าไทลื้อบ้านทุ่งมอก ตำบลเชียงบาน อำเภอเชียงคำ จังหวัดพะเยา

ผู้ให้สัมภาษณ์ : นางทองใบ ใจกล้า รองประธานกลุ่ม

นางคำซอน ใจกล้า ที่ปรึกษา และกรรมการอีก 2 คน

วันที่ให้สัมภาษณ์ : 17 มกราคม 2549

จำนวนสมาชิก : 47 คน เป็นหญิง 46 คน ชาย 1 คน

ผลิตภัณฑ์ที่ได้รับรางวัล : ผ้าทอไทลื้อ (5 ดาว)

ระยะเวลาดำเนินงาน : 17 ปี ตั้งแต่ พ.ศ.2532

ยอดจำหน่ายเฉลี่ยต่อเดือน : 80,000 บาท

ส่วนที่ 1 ข้อมูลทั่วไปของวิสาหกิจชุมชน

บ้านทุ่งมอก หมู่ 2 ตำบลเชียงบาน อยู่ห่างจากตัวอำเภอเชียงคำไปทางทิศตะวันออก ประมาณ 2 กิโลเมตร ประชากรกลุ่มชนเผ่าไทลื้อ มีอาชีพหลักคือการทำนา ทำไร่ ทำสวนผักและผลไม้ เมื่อว่างจากการทำการเกษตรแม่บ้านจะทอผ้าถุงไทลื้อ ผ้าสไบ และผ้าโพกศีรษะไว้ใช้เอง และจำหน่ายเป็นรายได้เสริม การทอผ้าจะเรียนรู้จะสืบทอดจากบรรพบุรุษสู่ลูกหลาน หลายชั่วอายุคน จนระยะหลังด้ายที่ใช้ทอผ้าจะใช้ด้ายประดิษฐ์ เพราะสะดวกในการซื้อหา และราคาถูก

ในปี พ.ศ. 2532 มูลนิธิฟื้นฟูชนบทได้มีโครงการฟื้นฟูการปั่นด้ายแบบโบราณให้แก่ชุมชนไทลื้ออำเภอเชียงคำ เป็นการจุดประกายให้ นางคำซอน ใจกล้า ประธานกลุ่มแม่บ้านขณะนั้นได้เล็งเห็นถึงความสำคัญของผ้าฝ้ายธรรมชาติ มีการปั่นฝ้ายและนำมาทอจำหน่าย ได้รับการตอบสนองจากลูกค้าเป็นอย่างดี

ต่อจากนั้นศูนย์ส่งเสริมอุตสาหกรรมภาค 1 เชียงใหม่ได้ส่งวิทยากร มาอบรมให้ความรู้เกี่ยวกับการย้อมสีเส้นด้าย ผู้เข้ารับการฝึกอบรม จำนวน 15 คน จึงรวมตัวกันก่อตั้งเป็นกลุ่มทอผ้าขึ้น นำก็ทอผ้าจำนวน 5 หลัง ของสมาชิกที่มีอยู่มารวมกัน และลงหุ้นกันคนละ 100 บาท รวมเป็นทุนก่อตั้งกลุ่ม 1,500 บาท มีนางคำซอน ใจกล้า เป็นประธานกลุ่มคนแรก

กิจการของกลุ่มเติบโตก้าวหน้าขึ้นเป็นลำดับ มีการรับสมาชิกเพิ่มขึ้นทุกปี โดยได้รับการสนับสนุนเงินทุนให้เปล่า เงินยืมไม่มีดอกเบี้ย ความรู้ วัสดุอุปกรณ์ เครื่องจักรเครื่องมือ โรงทอผ้ารวม 12 หน่วยงาน คิดเป็นเงินประมาณ 1 ล้านบาท กลุ่มได้ขึ้นทะเบียนเป็นวิสาหกิจชุมชน เมื่อเดือนตุลาคม 2548

ปัจจุบันมีคณะกรรมการบริหารงานกลุ่มจำนวน 13 คน โดยมีนางสาวศรีฟ้า ใจกล้า อายุ 55 ปี การศึกษาชั้นมัธยมศึกษาปีที่ 6 เป็นประธานกลุ่มมาตั้งแต่ พ.ศ. 2540 และพบว่าคณะกรรมการมีวุฒิการศึกษาตั้งแต่มัธยมศึกษาปีที่ 3 จนถึงปริญญาตรี และมีสมาชิกเพิ่มขึ้นทุกปี ปัจจุบันมี 47 คน

ผลิตภัณฑ์ที่กลุ่มผลิตปัจจุบัน คือ ผ้าฝ้ายทอมือ ผ้าตัดเสื้อ ผ้าตัดชุด ผ้าคลุมเตียง ผ้าปูโต๊ะ เส้นด้ายที่ใช้ทอ มีทั้งย้อมด้วยสีเคมี และสีธรรมชาติ มียอดจำหน่าย 3 ปีล่าสุด จากรายงานการเงินของกลุ่มดังนี้

ปี 2546 ยอดจำหน่าย 813,249 บาท

ปี 2547 ยอดจำหน่าย 867,172 บาท

ปี 2548 ยอดจำหน่าย 935,260 บาท

ส่วนที่ 2 ข้อมูลการดำเนินงาน

2.1 ด้านการบริหารจัดการ

การวางแผน เนื่องจากกลุ่มก่อตั้งมายาวนาน มีประสบการณ์และการเรียนรู้จึงมีการวางแผนการดำเนินงานค่อนข้างมีระบบ มุ่งเน้นความมั่นคงยั่งยืนของกลุ่ม ผูกพันเป็นส่วนหนึ่งของชุมชน มีการกำหนดกฎข้อบังคับและระเบียบเป็นลายลักษณ์อักษร

การจัดองค์กร มีการจัดตั้งคณะกรรมการบริหารงานจำนวน 13 คน โดยกำหนดตำแหน่งหน้าที่ไว้อย่างชัดเจน ได้แก่ ประธาน เลขานุการ ทรัพย์ญิก ฝ่ายการตลาด ประชาสัมพันธ์ ฝ่ายจัดซื้อ ฝ่ายทะเบียนและ ปฏิคม โดยการเลือกตั้งจากที่ประชุมใหญ่และมีวาระคราวละ 2 ปี

นอกจากนั้นคณะกรรมการยังได้แต่งตั้งผู้จัดการร้านจำหน่ายผลิตภัณฑ์ของกลุ่มและมีที่ปรึกษากลุ่ม อีกด้วย

การตั้งคณะกรรมการจะรับผิดชอบกำหนดนโยบาย แผนการดำเนินงานของกลุ่ม โดยกรรมการซึ่งมีหน้าที่ฝ่ายต่าง ๆ จะสั่งการในฝ่ายของตนเอง การสั่งการหรือประสานงานข้ามฝ่ายจะให้ประธานหรือรองประธานเป็นผู้สั่งการมีการประชุมคณะกรรมการทุกเดือนเพื่อรับทราบติดตามผลการดำเนินงาน และพิจารณาเรื่องสำคัญที่ต้องใช้มติของที่ประชุมคณะกรรมการ

การจ่ายค่าตอบแทนให้สมาชิก แบ่งเป็น 2 กรณี

1. กรณีที่กลุ่มรับคำสั่งซื้อซึ่งฝ่ายการตลาดได้กำหนดราคาส่งมอบแล้ว จะเรียกประชุมกลุ่มย่อยสมาชิกที่ต้องการรับงานทอ โดยมีการคำนวณต้นทุนวัตถุดิบ กำหนดค่าแรงในการทอต่อชิ้นงานและค่าใช้จ่ายการตลาดเช่น บรรจุกุญแจ ค่าขนส่ง ซึ่งเมื่อชี้แจงต้นทุนและค่าใช้จ่ายแล้วจะต้องมีกำไรส่วนต่างเข้ากลุ่มพอสมควร โดยเฉลี่ยกลุ่มจะมีรายได้ประมาณ 5 – 10% ทั้งหมด กำหนดด้วยการเห็นพ้องต้องกันหรือใช้มติเสียงส่วนใหญ่ ทั้งนี้มุ่งเน้นให้สมาชิกมีรายได้พอสมควร และกลุ่มก็มีกำไรและเติบโต โดยเฉลี่ยสมาชิกที่มาทำงานในโรงทอเป็นประจำจะได้รับค่าแรงส่วนนี้ เฉลี่ย 4,000 บาท ต่อคนต่อเดือน

2. กรณีที่สมาชิกรับงานเอง ซึ่งเป็นงานรายย่อย ทั้งที่นำไปทอที่บ้านหรือที่โรงงานสมาชิกต้องลงทุนจัดหาวัตถุดิบเอง เมื่อทอเสร็จสามารถขายเองได้หรือหากประสงค์จะนำมาฝากขายที่กลุ่ม ต้องจ่ายค่าฝากขายให้กลุ่ม 10 บาทต่อชิ้น ในกรณีที่มาทอที่โรงงานต้องจ่ายค่าบำรุงโรงงาน 20 บาท ต่อเดือน นอกจากนั้นสมาชิกสามารถขายขาดให้กลุ่มได้ โดยได้รับเงินสดไปเลย เช่น กำหนดราคาขายปลีก ชิ้นละ 500 บาท กลุ่มจะรับซื้อในราคา 470 บาทเป็นต้น

นอกจากนั้นกลุ่มยังจัดสวัสดิการให้สมาชิกดังนี้

1. มีสิทธิกู้ยืมเงินฉุกเฉินจากกลุ่ม โดยไม่มีดอกเบี้ย
2. ได้รับเงินช่วยเหลือ กรณีบุคคลในครอบครัวเสียชีวิต รายละ 500 บาท
3. สามารถซื้อผ้าและฝ้ายจากกลุ่มในราคายุติธรรม
4. สามารถเข้าร่วมกิจกรรมออมทรัพย์ ซึ่งกำหนดการออมเงินเป็นประจำทุกวันที่ 5 ของเดือน สมาชิกมีความต้องการเงินทุนสามารถกู้ได้ในวันนั้น

การควบคุม กลุ่มมีกฎข้อบังคับและระเบียบปฏิบัติที่เป็นลายลักษณ์อักษร เป็นเครื่องมือควบคุมกำกับการทำงาน โดยมีคณะกรรมการรับผิดชอบบังคับกฎระเบียบ

กลุ่มให้ความสำคัญในการพัฒนาความรู้ทักษะ ฝีมือ ของสมาชิกอยู่ตลอด จึงมีการจัดการฝึกอบรมทักษะฝีมือการทอผ้า การออกแบบลวดลายผ้า การย้อมผ้าทั้งด้วยสีเคมีและสีธรรมชาติสนับสนุนการศึกษาดูงานของคณะกรรมการ

2.2 ด้านการตลาด

กลุ่มทอผ้าบ้านทุ่งมอขวางแผนการตลาด โดยอาศัยคำสั่งซื้อของลูกค้า ข้อมูลในอดีตและการช่วยเหลือจากทางราชการ สร้างการรู้จักและยอมรับโดยการได้เข้าร่วมออกร้านแสดงและจำหน่ายสินค้าในงานต่างๆทั้งในจังหวัดพะเยาและจังหวัดใกล้เคียง โดยเฉพาะการนำออกจำหน่ายที่กรุงเทพมหานคร ซึ่งเป็นตลาดใหญ่และมีกำลังซื้อสูง

กลุ่มลูกค้า คือ คนชั้นกลางขึ้นไป คนวัยทำงาน ส่วนใหญ่เป็นผู้หญิง กลุ่มข้าราชการคนเหนือที่ไปทำงานหรือมีครอบครัวในกรุงเทพมหานคร ผู้สูงอายุที่นิยมอนุรักษ์การแต่งกายด้วยเสื้อผ้าพื้นเมือง และนักท่องเที่ยว ซึ่งซื้อไปเป็นของที่ระลึกหรือนำไปประดับตกแต่งบ้านเรือน

ผลิตภัณฑ์ของกลุ่ม คือ ผ้าฝ้ายทอมือ สีส้น และลวดลายแสดงเอกลักษณ์ไทลื้อหรือล้านนา สามารถนำไป ตัดเสื้อ หรือตัดชุด เสื้อผ้าแน่น ทนทาน นอกจากนั้นยังผลิต ผ้าคลุมเตียง ผ้าปูโต๊ะ และผ้าซิ่น ปี 2546 ผลิตภัณฑ์ของกลุ่ม ได้รับการคัดสรร ระดับ 5 ดาว ของจังหวัดพะเยา และได้รับการคัดสรร ระดับ 4 ดาว ของภาคเหนือ นอกจากนั้นยังได้รับใบรับรอง มาตรฐานผลิตภัณฑ์ชุมชน (มผช.) จากสำนักงานมาตรฐานผลิตภัณฑ์อุตสาหกรรม ดังนี้

1. ผ้าลายน้ำไหล มผช. เลขที่ 47/2546
2. ผ้าลายจก มผช. เลขที่ 48/2546
3. ผ้าลายยกดอก มผช. เลขที่ 63/2546

ด้านบรรจุภัณฑ์ ระยะเวลาแรกกลุ่มไม่มีการใช้บรรจุภัณฑ์ ที่โดยจะใช้ถุงพลาสติกใส่ทั่วไป บรรจุให้ลูกค้า เนื่องจากมีต้นทุนต่ำ ตั้งแต่ ปี 2546 กลุ่มเริ่มจัดทำบรรจุภัณฑ์ เป็นถุงกระดาษ หูหิ้ว สีน้ำตาล มีข้อความประชาสัมพันธ์ ชื่อกลุ่ม ที่อยู่ เบอร์โทรศัพท์ และชนิดผลิตภัณฑ์ต่าง ๆ ที่กลุ่มผลิตจำหน่าย

ราคาสินค้า จะตั้งราคาไว้ในระดับปานกลางเช่น ผ้าตัดชุด ขึ้นละ 500-800 บาท ผ้าถุงผืนละ 200-250 บาท ผ้าคลุมเตียงผืนละ 1,300 บาท ซึ่งเป็นราคาที่สูงกว่าผ้าทอมือซึ่งนำเข้าจากประเทศลาว และผ้าทอไทลื้อบ้านสันปูเลย ซึ่งเป็นคู่แข่ง แต่จะต่ำกว่าราคาผ้าทอมือของจังหวัดเชียงใหม่ ทั้งนี้การกำหนดราคาจะขึ้นอยู่กับความยากง่ายและระยะเวลาในการทอลวดลายบนเนื้อผ้า

ช่องทางการจัดจำหน่าย ส่วนใหญ่จะได้รับคำสั่งซื้อให้ผลิตขายส่งประมาณร้อยละ 50 วางจำหน่ายที่ร้านจำหน่ายติดกับโรงทอผ้าของกลุ่ม นำไปแสดงและฝากขายที่ร้านหนึ่งตำบลหนึ่งผลิตภัณฑ์ของอำเภอเชียงคำ ศูนย์อุตสาหกรรมอัญมณีจังหวัดพะเยา ห้องผู้โดยสารสนามบินเชียงราย และจำหน่ายในการออกร้านแสดงสินค้า OTOP ที่ทางราชการจัดขึ้นทั้งในจังหวัดพะเยา เชียงใหม่ และกรุงเทพฯ

การส่งเสริมการตลาด นอกจากไปออกร้านแสดงสินค้าเพื่อให้ลูกค้าได้รู้จักสินค้าของกลุ่มแล้ว บนบรรจุภัณฑ์ซึ่งเป็นถุงกระดาษหิ้ว จะมีชื่อกลุ่ม ที่อยู่ เบอร์โทรศัพท์ ตลอดจนชนิดสินค้าที่กลุ่มมีการผลิตออกจำหน่าย จะมีการลดราคาเมื่อมีการสั่งซื้อจำนวนมาก และมีการลงโฆษณาประชาสัมพันธ์ในวารสารการท่องเที่ยวแห่งประเทศไทย

2.3 ด้านการผลิต

ที่การวางแผนการผลิตระยะสั้นไม่เกิน 1 ปี ตามคำสั่งซื้อและประมาณการความต้องการของตลาดตามเทศกาล และผลิตสำรองไว้จำหน่ายในช่วงฤดูหนาวและฤดูร้อน ซึ่งตลาดมีความต้องการสูง โดยจะลดกำลังการผลิตลงในฤดูฝนซึ่งเป็นช่วงที่สมาชิกกลุ่มไปช่วยครอบครัวทำกิจกรรมการเกษตร

วัตถุดิบ เส้นด้ายที่นำมาทอ จะสั่งซื้อโดยตรงจากร้านค้าส่งจังหวัดเชียงใหม่ เป็นส่วนใหญ่ มีบริการจัดส่งถึงที่ ปริมาณการสั่งซื้อแต่ละครั้งเพียงพอต่อการผลิตประมาณ 2 เดือน ที่ผ่านมา ไม่เคยมีปัญหาการขาดแคลนเส้นด้าย สีย้อมเคมีก็จะสั่งซื้อพร้อมกับเส้นด้าย ส่วนวัตถุดิบที่นำมาสกัดสีย้อมธรรมชาติ ได้จากต้นไม้ในหมู่บ้าน ในเรือนสวนไร่เนาของสมาชิก ตลอดจนสามารถสั่งซื้อได้จากนอกหมู่บ้านและตำบลใกล้เคียง

กลุ่มมีโรงทอผ้า 1 โรง ขนาด 6 x 24 เมตร ตั้งอยู่บนที่ดินของกลุ่มเนื้อที่ 1 งาน และมีเครื่องมือเพื่อการผลิตดังนี้

กักระตุก ขนาด 100 นิ้ว	จำนวน	3	หลัง
กักระตุก ขนาด 70 นิ้ว	จำนวน	41	หลัง
กักระตุก ขนาด 43 นิ้ว	จำนวน	2	หลัง
กั เล็กทอมือ	จำนวน	5	หลัง
เครื่องกรอด้วย ไฟฟ้า	จำนวน	1	เครื่อง
เครื่องกรอด้วย ด้วยมือ	จำนวน	2	เครื่อง
เตาประหยัดพลังงาน และอุปกรณ์ต้มย้อม		1	ชุด

โดยเฉลี่ยตลอดปีจะได้งานจริงประมาณร้อยละ 50 ของกำลังการผลิต ซึ่งเพียงพอ กับความต้องการของตลาด กรรมวิธีการผลิตอาศัยทักษะความชำนาญของช่างทอ และนำเครื่องมือ คือ กักระตุกที่มีขนาดใหญ่มาทำการทอ และกรอด้วยเครื่องกรอไฟฟ้า ทำให้ผลิตได้เร็วขึ้น

การควบคุมคุณภาพผลิตภัณฑ์ เป็นหน้าที่ของประธานและรองประธาน โดยมีประธานฝ่ายการตลาด เป็นผู้ควบคุมตรวจสอบ คุณภาพสินค้า ก่อนส่งมอบให้ผู้จัดการร้านนำไปจำหน่าย

2.4 ด้านการพัฒนาผลิตภัณฑ์

พ.ศ. 2532 - 2538 ผลิตภัณฑ์ของกลุ่มระยะแรก เป็นการทอผ้าฝืน ผ้าถุง ผ้าตัดชุด ลวดลายไทยลือ อันเป็นการสืบมาจากบรรพบุรุษเอาไว้ใช้ในครัวเรือนและจำหน่ายเป็นรายได้เสริม

พ.ศ. 2539 - 2543 สมาชิกของกลุ่มได้รับการฝึกสอนเพิ่มทักษะและเทคนิคการทอ จากส่วนงานราชการที่มาสับสนุน มีการพัฒนาลวดลายสีสันมากขึ้น และได้รับการอุดหนุนงบประมาณจากทางราชการมาสร้างโรงทอผ้า เครื่องจักร เครื่องมือและอุปกรณ์ ทำให้มีกำลังการผลิตและคุณภาพสูงขึ้น

พ.ศ. 2544 - ปัจจุบัน มีการพัฒนาผลิตภัณฑ์อย่างต่อเนื่อง โดยได้รับการสนับสนุนทั้งงบประมาณและองค์ความรู้ จากส่วนราชการ และองค์การปกครองส่วนท้องถิ่น ตลอดจนสถาบันการเงิน มีการประยุกต์ลวดลาย และขนาดของหน้าผ้า และเน้นการใช้ด้ายจากฝ้ายที่ย้อมสีจากธรรมชาติ ซึ่งเป็นสีที่เป็นความต้องการของตลาด และสามารถออกผลิตภัณฑ์ได้ทุกปีโดยมีรูปแบบหลากหลายมากขึ้น เช่น ผ้าคลุมเตียง ผ้าสบ และผ้าที่สามารถนำไปประยุกต์ใช้ในงานต่าง ๆ ตามความต้องการของลูกค้า

2.5 ด้านการบริหารการเงิน

กลุ่มมีการบริหารการเงินค่อนข้างดี เปิดเผยและโปร่งใส โดยการบันทึกข้อมูลทางการเงินไว้ ให้กรรมการและสมาชิกตรวจสอบได้ แผนงานที่ต้องลงทุนจำนวนมาก จะต้องได้รับการเห็นชอบจากคณะกรรมการ และที่ประชุมใหญ่ของสมาชิก

เงินลงทุนเริ่มแรกของกลุ่มได้มาจากการระดมหุ้น คนละ 100 บาท ปัจจุบัน มีเงินหุ้นสมาชิก 14,000 บาท มีทรัพย์สินรวมประมาณ 1,000,000 บาท ซึ่งส่วนใหญ่ได้มาโดยการสนับสนุนจากภาครัฐราชการ เช่น โรงทอ เครื่องจักร เครื่องมือ และอุปกรณ์เป็นต้น โดยมีเงินทุนหมุนเวียนที่ได้มาจากกำไรจากการดำเนินการสะสมมาประมาณ 290,000 บาท

กลุ่มมีหนี้สินเป็นเงินกู้ยืมเงินสดเพื่อนำมาใช้หมุนเวียนในกิจการ จำนวน 500,000 บาท อัตราดอกเบี้ยร้อยละ 5 ต่อปี โดยกลุ่มใช้ไปในการสำรองวัตถุดิบเพื่อการผลิต สินค้ารอการจำหน่าย และเป็นทุนให้สมาชิกกู้ยืมจากกลุ่ม

กลุ่มมีการจัดตั้งกองทุนเพื่อให้สมาชิกได้กู้ยืม ในอัตราดอกเบี้ยร้อยละ 1 ต่อเดือน ได้ระดมมาจากการรับฝากเงินออมรายเดือนจากสมาชิกทุกเดือน โดยจ่ายดอกเบี้ยเงินออมให้สมาชิก อัตราดอกเบี้ย 6.5 ต่อปี หากสมาชิกมีความต้องการใช้เงินกู้มาก กลุ่มสามารถใช้เงินของกลุ่มสมทบได้อีก ปัจจุบันเงินออมของสมาชิกมีประมาณ 250,000 บาท

ผลประกอบการตั้งแต่ปี 2545 กลุ่มมีกำไรติดต่อกันมาทุกปี สมาชิกจะได้รับเงินปันผลต่อหุ้นเฉลี่ยไม่ต่ำกว่า ร้อยละ 6.5

จากการสุ่มตรวจบันทึกข้อมูลทางการเงินของกลุ่ม ซึ่งมีเหรียญกรับผิดชอบ พบว่ามีการบันทึกบัญชีอย่างง่ายและจัดทำรายงานทางการเงินทุกเดือน เพื่อเสนอต่อที่ประชุมคณะกรรมการกลุ่ม ไม่พบว่ามีส่วนค้างชำระเนื่องจาก กลุ่มเน้นการขายเป็นเงินสด กรณีตกลงรับคำสั่งซื้อซึ่งต้องมีการผลิตจำนวนมาก กลุ่มจะให้ลูกค้าผู้สั่งทำวางมัดจำค่าสินค้าไว้ ร้อยละ 15 และต้องชำระค่าสินค้าที่เหลือทั้งหมดในวันส่งมอบสินค้า

ส่วนที่ 3 ปัญหาในการดำเนินงานด้านต่างๆ

จากการสัมภาษณ์ พบว่า มีปัญหาการดำเนินงานที่ต้องแก้ไข ดังนี้
 ปัญหาด้านการตลาด กลุ่มเห็นว่า การเติบโตของตลาดภายในประเทศ เริ่มมีอัตราที่ลดลง และมีคู่แข่งมากขึ้น กลุ่มมีความต้องการขายสินค้าไปยังต่างประเทศ แต่ทางกลุ่มยังขาดองค์ความรู้ ทักษะด้านภาษา สำหรับติดต่อประสานงาน

ส่วนที่ 4 ความคิดเห็นของผู้ประกอบการต่อผลของการได้รับการคัดสรร

กลุ่มวิเคราะห์ว่าปัจจัยที่ทำให้ผลิตภัณฑ์ของกลุ่มได้รับการ คัดสรร 5 ดาว ระดับประเทศ นั้น เป็นเพราะ คุณภาพของเนื้อผ้าที่ทอด้วยมือด้วยความประณีต มีสีสัน และลวดลาย ใทลื้อ การย้อมด้วยสีธรรมชาติ ใช้เทคนิคการทอแบบ “ลัวง” หรือ “เกาะ” ซึ่งต้องใช้ความประณีตอุตสาหกรรมอย่างมาก

กลุ่มมีความภาคภูมิใจอย่างมาก และเห็นว่า รางวัลที่ได้รับ เป็นเครื่องหมายรับรองคุณภาพสินค้าที่กลุ่มผลิตได้ ทำให้เป็นที่รู้จักมากขึ้น มีลูกค้ารายใหม่เข้ามาสั่งซื้อสินค้าของกลุ่มอย่างต่อเนื่อง ตลอดจนมีกลุ่มและหน่วยงาน ติดต่อเข้ามาดูงานจำนวนมาก

อย่างไรก็ตาม กลุ่มยังเห็นว่าความสำเร็จที่ได้ยังไม่ถือว่าสูงสุด โดยกลุ่มตั้งเป้าหมายความสำเร็จสูงสุดของกลุ่มคือ สามารถส่งสินค้าไปจำหน่ายที่ต่างประเทศไม่น้อยกว่าร้อยละ 25 ของยอดจำหน่ายรวม

เมื่อให้กลุ่มวิเคราะห์สถานะของกลุ่ม ว่า มีจุดแข็ง จุดอ่อน มีโอกาส และอุปสรรค ดังนี้

จุดแข็ง

1. กลุ่มมีการจัดตั้งมานาน และเป็นที่ยอมรับแพร่หลาย
2. มีการบริหารการจัดการที่ดี โปร่งใส มีกฎระเบียบที่เป็นลายลักษณ์อักษร
3. ทำเลที่ตั้งของกลุ่มอยู่ใกล้ตัวอำเภอ การคมนาคมสะดวก
4. คณะกรรมการและสมาชิกมี วุฒิการศึกษาค่อนข้างสูงเมื่อเทียบกับกลุ่มอื่น ๆ

จุดอ่อน

1. สมาชิกส่วนใหญ่มีอายุเฉลี่ยมากกว่า 50 ปี ขึ้นไป ซึ่งจะกระทบถึงกำลังการผลิตในอนาคต

โอกาส

1. กระแสความนิยมหันมาใช้เสื้อผ้า และเครื่องแต่งกาย ที่ผลิตจากผ้าฝ้ายและย้อมสีธรรมชาติมากขึ้น
2. การได้รับสนับสนุนจากส่วนงานของราชการ และสถาบันการเงิน และองค์การปกครองส่วนท้องถิ่น

อุปสรรค

1. สินค้าผ้าทอมือ ลวดลายไทยลือจากมณฑลยูนนาน ของจีนและ ลาว ที่นำเข้ามาขายตามชายแดน แม้จะมีคุณภาพดีน้อยกว่าแต่ก็มีราคาถูกกว่ามาก นับว่าเป็นคู่แข่งระดับล่าง

โดยสรุป เมื่อให้กลุ่มเรียงลำดับความสำคัญของปัจจัย ที่ส่งผลให้กลุ่มประสบความสำเร็จ ผลเป็นดังนี้

- ลำดับที่ 1 คือ ปัจจัยด้านกระบวนการบริหารจัดการภายในที่ดีของกลุ่ม
- ลำดับที่ 2 คือ ปัจจัยความสัมพันธ์ที่ดีกับทางราชการและหน่วยงานที่สนับสนุน
- ลำดับที่ 3 คือ ปัจจัยด้านการเงิน
- ลำดับที่ 4 คือ ปัจจัยการเรียนรู้เพื่อการพัฒนา และการออกแบบ สร้างสรรค์ ปรับปรุงผลิตภัณฑ์
- ลำดับที่ 5 คือ ปัจจัยด้านการตลาด

ส่วนที่ 5 การวิเคราะห์ปัจจัยความสำเร็จ

จากข้อมูลดังกล่าวข้างต้นผู้ศึกษาได้นำมาวิเคราะห์และแสดงเป็นปัจจัยความสำเร็จของกลุ่มทอผ้าไทลื้อบ้านทุ่งมอก โดยแสดงเป็นตารางดังนี้

ตารางที่ 4.9 แสดงปัจจัยความสำเร็จกรณีศึกษาที่ 1 กลุ่มทอผ้าไทลื้อบ้านทุ่งมอก

ปัจจัยความสำเร็จ	กรณีศึกษาที่ 1 กลุ่มทอผ้าไทลื้อบ้านทุ่งมอก
<p>1. คุณลักษณะวิสาหกิจชุมชน</p> <p>1.1 ชุมชนเป็นเจ้าของและเป็นผู้ดำเนินการ</p> <p>1.2 ผลผลิตมาจากกระบวนการในชุมชน</p> <p>1.3 การริเริ่มสร้างสรรค์เป็นนวัตกรรมของชุมชน</p> <p>1.4 เป็นฐานภูมิปัญญาท้องถิ่น ผสมผสาน ภูมิปัญญาสากล</p> <p>1.5 มีการดำเนินการแบบบูรณาการ เชื่อมโยงกิจกรรมต่าง ๆ</p> <p>1.6 มีกระบวนการเรียนรู้ เป็นหัวใจ</p> <p>1.7 มีการพึ่งพาตนเอง ของครอบครัว ชุมชนเป็นเป้าหมาย</p>	<p>1. คุณลักษณะวิสาหกิจชุมชน</p> <p>1.1 สมาชิกทั้งหมด 47 คน เป็นเจ้าของและร่วมกันดำเนินการ</p> <p>1.2 มีโรงงานเป็นของกลุ่มตั้งอยู่ในชุมชน ใช้แรงงานจากสมาชิกทั้งหมด วัตถุดิบที่นำมาผลิตเป็นสีย้อม ได้จากพืชในชุมชน</p> <p>1.3 การออกแบบ ลวดลาย สีสัน มาจากการระดมความคิดของสมาชิกในกลุ่ม</p> <p>1.4 การทอผ้าไทลื้อสืบทอดมาจากบรรพบุรุษเป็นภูมิปัญญาท้องถิ่น และได้ผสมผสานกับความรู้การบริหารจัดการด้านต่างๆ</p> <p>1.5 เชื่อมโยงกับการท่องเที่ยว, กลุ่มออมทรัพย์และสวัสดิการครอบครัวสมาชิก</p> <p>1.6 มีกระบวนการเรียนรู้ และพัฒนาผลิตภัณฑ์ตั้งแต่ปี 2532 ถึงปัจจุบัน</p> <p>1.7 เป้าหมายของกลุ่ม เพื่อให้สมาชิกพึ่งพา ตนเองสร้างรายได้ให้กับครอบครัว และชุมชน</p>
<p>2. การบริหารจัดการ</p> <p>2.1 มีการวางแผนและกำหนดเป้าหมาย</p> <p>2.2 มีการจัดองค์กร</p>	<p>2. การบริหารจัดการ</p> <p>2.1 มีการวางแผน มีเป้าหมายสร้างรายได้ให้กับสมาชิก และรักษาวัฒนธรรมการทอผ้าไทลื้อ</p> <p>2.2 การจัดองค์กรตามหน้าที่ มีคณะกรรมการและฝ่ายต่างๆ</p>

<p>2.3 มีวิธีการชักนำและจูงใจ</p> <p>2.4 มีการควบคุมกำกับ</p>	<p>2.3 ให้คำตอบแทนการผลิตตามผลงาน และมีรายได้สม่ำเสมอ</p> <p>2.4 มีกฎข้อบังคับ และระเบียบวิธีปฏิบัติ เป็นลายลักษณ์อักษร</p>
<p>3. ด้านการตลาด</p> <p>3.1 ความโดดเด่นของตัวผลิตภัณฑ์</p> <p>3.2 การกำหนดราคา</p> <p>3.3 จำนวนช่องทางการจำหน่าย</p> <p>3.4 จำนวนกิจกรรมการส่งเสริมการตลาด</p>	<p>3. ด้านการตลาด</p> <p>3.1 การเชื่อมด้วยสิทธิธรรมชาติ ลวดลายไทลื้อ และเทคนิคการทอแบบ “เกาะ” มีใบรับรองมาตรฐานผลิตภัณฑ์ชุมชน 3 ใบ</p> <p>3.2 ตั้งราคาระดับปานกลาง กำหนดด้วยต้นทุนวัตถุดิบ และค่าแรง</p> <p>3.3 มี 6 ช่องทาง ได้แก่ ขายส่ง ขายปลีกที่ร้าน ฝากขายร้าน OTOP ศูนย์อัญมณี สนามบินเชียงราย ออกร้านต่างจังหวัด</p> <p>3.5 มี 4 กิจกรรม คือ การออกร้านแสดง ลดราคา โฆษณาบนบรรจุภัณฑ์ และลงวารสาร</p>
<p>4. ด้านการผลิต</p> <p>4.1 การวางแผนการผลิต</p> <p>4.2 แหล่งวัตถุดิบ</p> <p>4.3 โรงงาน เครื่องจักร เครื่องมือ</p> <p>4.4 แรงงาน</p> <p>4.5 การควบคุม</p>	<p>4. ด้านการผลิต</p> <p>4.1 มีการวางแผนการผลิตระยะ 1 ปีตามคำสั่งซื้อตามความต้องการตลาด และผลิตสำรองไว้จำหน่ายในฤดูหนาว</p> <p>4.2 แหล่งวัตถุดิบ ส่วนใหญ่สั่งซื้อจากต่างจังหวัด ไม่มีปัญหาการขาดแคลน</p> <p>4.3 ได้รับการสนับสนุนจากกรมส่งเสริมอุตสาหกรรมและงบพัฒนาจังหวัด</p> <p>4.4 มีแรงงานจากสมาชิกเพียงพอ</p> <p>4.5 มีกระบวนการควบคุมคุณภาพ</p>
<p>5. ด้านการพัฒนาผลิตภัณฑ์</p> <p>5.1 มีกระบวนการพัฒนา</p>	<p>5. ด้านการพัฒนาผลิตภัณฑ์</p> <p>5.1 มีกระบวนการพัฒนามายาวนานตั้งแต่ พ.ศ. 2532 – ปัจจุบัน</p>

<p>5.2 มีการออกแบบผลิตภัณฑ์ใหม่</p> <p>5.3 ผลิตภัณฑ์มีเอกลักษณ์เฉพาะตัว</p> <p>5.4 สมองต่อความต้องการของลูกค้า</p> <p>5.5 มีคุณภาพ ดึงดูดน่าสนใจ</p>	<p>5.2 มีการผลิตผ้าทอมือลวดลายใหม่ๆ เช่น ผ้าลายจก ลายขกดอก และผลิตผ้ารูปแบบอื่นๆ เช่น ผ้าคลุมเตียง ผ้าสไบ และผ้ามาน</p> <p>5.3 ทอด้วยเทคนิค การทอแบบ “เกาะ” ย้อมด้วยสีธรรมชาติ</p> <p>5.4 นำความคิดเห็นของลูกค้ามาประกอบในการออกแบบลวดลาย และสีสันทัน</p> <p>5.5 ลวดลายและสีสันทันที่แตกต่างจากผ้าของกลุ่มอื่นๆ</p>
<p>6. ด้านการบริหารการเงิน</p> <p>6.1 มีการระดมทุนจากสมาชิก</p> <p>6.2 แหล่งทุนที่ใช้ในการดำเนินกิจการ</p> <p>6.3 อัตราทรัพย์สิน : หนี้สิน</p> <p>6.4 การจัดสรรเงินทุนหมุนเวียน</p> <p>6.5 ผลประกอบการ</p> <p>6.6 การปันผลสมาชิก</p> <p>6.7 การจัดทำบัญชีการเงิน</p> <p>6.8 สินค้าค้างชำระ</p>	<p>6. ด้านการบริหารการเงิน</p> <p>6.1 มีการระดมเพิ่มขึ้นทุกปี</p> <p>6.2 ได้รับเงินสนับสนุนจากภาครัฐ ได้แก่ กรมพัฒนาชุมชน กรมส่งเสริมอุตสาหกรรม งบพัฒนาจังหวัด และ องค์การบริหารส่วนตำบล</p> <p>6.3 2 : 1</p> <p>6.4 มีการกู้เงินมาดำเนินการและเพียงพอ</p> <p>6.5 ตั้งแต่ปี 2545 มีกำไรติดต่อกันมาทุกปี</p> <p>6.6 มีการจ่ายเงินปันผลไม่ต่ำกว่าร้อยละ 6.5</p> <p>6.7 มีการบันทึกบัญชีอย่างง่าย ไม่สามารถเสนองบการเงินได้</p> <p>6.8 ไม่มีสินค้าค้างชำระ</p>
<p>7. ด้านการสนับสนุนจากหน่วยงานต่างๆ</p> <p>7.1 ได้รับการฝึกอบรมให้ความรู้</p> <p>7.2 ได้รับเงินทุนให้เปล่า</p>	<p>7. ด้านการสนับสนุนจากหน่วยงานต่างๆ</p> <p>7.1 จากศูนย์ส่งเสริมอุตสาหกรรมภาคที่ 1, กรมการพัฒนาชุมชน, ศูนย์การศึกษา นอกโรงเรียน., สำนักงานพาณิชย์จังหวัด, โครงการฝ้ายแกมไหม</p> <p>7.2 จากสหกรณ์จังหวัด</p>

7.3 ได้รับเงินยืมไม่มีดอกเบี้ย	7.3 จากกรมประชาสัมพันธ์, องค์การบริหารส่วนตำบล
7.4 ได้รับการเปิดวงเงินกู้	7.4 จาก ธนาคารเพื่อการเกษตรและสหกรณ์การเกษตร.
7.5 ได้รับเครื่องจักร เครื่องมือ	7.5 จากกรมส่งเสริมอุตสาหกรรม,พัฒนาชุมชน งบพัฒนาจังหวัด, โครงการฝ้ายแกมไหม
7.6 ได้รับการสนับสนุนช่องทางการจำหน่าย	7.6 พัฒนาชุมชน,ศูนย์อัญมณี,สำนักงานพาณิชย์จังหวัด

ตอนที่ 3.2 กรณีศึกษาที่ 2 กลุ่มทอผ้าไทลื้อบ้านสันปูเลย ตำบลอ่างทอง อำเภอเชียงคำ จังหวัดพะเยา

ผู้ให้สัมภาษณ์ : คุณเพ็ญศรี ชื่นวงศ์ ประธานกลุ่ม และ กรรมการอีก 3 ท่าน

วันที่สัมภาษณ์ : 17 มกราคม 2549

จำนวนสมาชิก : 91 คน

ผลิตภัณฑ์ที่ได้รับรางวัล : 1. ฝ้ายคลุมเตียง (4 ดาว)
2. ฝ้ายทอไทลื้อ (4 ดาว)

ระยะเวลาดำเนินงาน : 20 ปี ตั้งแต่ พ.ศ. 2529

ยอดจำหน่ายเฉลี่ยต่อเดือน : 100,000 บาท

ส่วนที่ 1 ข้อมูลทั่วไปของวิสาหกิจชุมชน

บ้านสันปูเลย เป็นหมู่บ้านชนบทอยู่ห่างจากอำเภอเชียงคำไปทางทิศตะวันตก ประมาณ 16 กิโลเมตร ประชากรเป็นกลุ่มชนเผ่าไทลื้อ ซึ่งสตรีจะสืบทอดวัฒนธรรมการทอผ้าฝ้ายใช้เองกันมาหลายชั่วอายุคน ต่อมาสตรีในหมู่บ้านได้รวมตัวก่อตั้งกลุ่มทอผ้าขึ้นในปี พ.ศ. 2529 มีสมาชิกเริ่มแรก 29 คน ลงหุ้นกันคนละ 100 บาท ใช้พื้นที่บริเวณวัดสันปูเลยเป็นสถานที่ผลิตดำเนินงานเรื่อยมาจนได้รับการสนับสนุนงบประมาณจากกลุ่มแม่บ้าน 5,000 บาท จัดซื้อที่ดิน 1 แปลง เนื้อที่ 3 งาน ต่อมาในปี พ.ศ.2537 ได้รับงบประมาณพัฒนาจังหวัด จำนวน 250,000 บาท

ผ่าน ศ.ศ. อดาวัลย์ วงศ์ศรีวงศ์ สร้างอาคารโรงทอผ้า 1 หลัง บนที่ดินของกลุ่ม และใช้เป็นที่พักทำการของกลุ่มตั้งแต่นั้นมา

หลังจากนั้นก็ได้รับการสนับสนุนจากส่วนราชการที่เกี่ยวข้อง ให้การฝึกอบรมเพิ่มทักษะการผลิต การบริหารจัดการ การจัดทำบัญชี ศึกษาดูงาน ตลอดจนจัดสรรเงินทุนหมุนเวียนให้กับกลุ่ม หลังจากที่ถูกกลุ่มได้เข้าเป็นสมาชิกของ สหกรณ์การเกษตรเชิงคำ จำกัด ในปี พ.ศ.2544 จึงได้รับงบประมาณจากกรมส่งเสริมสหกรณ์ จำนวน 700,000 บาท เพื่อก่อสร้างโรงทอผ้าอีก 1 หลัง มูลค่า 280,000 บาท อีก 420,000 บาท เป็นเงินทุนหมุนเวียนดำเนินงานของกลุ่ม และได้เปลี่ยนชื่อกลุ่มเป็น “กลุ่มสตรีสหกรณ์ทอผ้าบ้านสันปูเลย” แต่คนทั่วไปยังคงเรียกกลุ่มทอผ้าไทลื้อบ้านสันปูเลย

ปัจจุบันกลุ่มมีสมาชิกทั้งหมด 91 คน แต่เป็นสมาชิกที่ดำเนินกิจกรรมทอผ้าและตัดเย็บเพียง 34 คน ที่เหลือเข้าร่วมกิจกรรมการออมเงินและกู้ยืมเงินหมุนเวียนจากกลุ่ม มีคณะกรรมการบริหาร รวม 16 คน มีการกำหนดหน้าที่รับผิดชอบชัดเจน ทุกคนปฏิบัติหน้าที่ได้ตามที่ได้รับมอบหมาย โดยมี นางเพ็ญศรี ชื่นวงศ์ อายุ 44 ปี ดำรงตำแหน่งประธานคณะกรรมการกลุ่ม 8 สมัย 16 ปี จบการศึกษาชั้น ม.6 และยังคงดำรงตำแหน่งประธานเครือข่าย OTOP อำเภอเชิงคำ ประธานเครือข่ายฝ้ายแกมไหมจังหวัดพะเยา และสมาชิกองค์การบริหารส่วนตำบลอ่างทอง

ผลิตภัณฑ์ที่กลุ่มผลิต ได้แก่ ผ้าตัดชุด ผ้าตัดเสื้อ ผ้าคลุมเตียง ผ้าปูโต๊ะ ผ้าพันคอ เสื้อสำเร็จรูป ตุ๊ก ตุ๊กย่าม และผ้าถุง ส่วนผลิตภัณฑ์ที่ได้รับการคัดสรร ปี 2546 ได้รับรางวัล 4 ดาว จากระดับภาค คือ ผ้าทอไทลื้อ ปี 2547 ได้รับรางวัล 4 ดาว ระดับประเทศ 2 ผลิตภัณฑ์ คือ ผ้าคลุมเตียง และผ้าทอไทลื้อ ปี 2548 มียอดจำหน่ายสินค้าของกลุ่มทั้งหมด ประมาณ 1.2 ล้านบาท เพิ่มขึ้นจากปี 2547 ประมาณร้อยละ 30 ซึ่งเป็นผลมาจากการได้รับคัดสรร 4 ดาว ระดับประเทศ

ส่วนที่ 2 ข้อมูลการดำเนินงาน

2.1 ด้านการบริหารจัดการ

การวางแผน เดิมกลุ่มมีการวางแผนระยะ 1 ปี ไว้ล่วงหน้า แต่เป็นแผนที่ไม่มีระบบ ตามทฤษฎี เพียงแต่มีการร่วมวางแผนคร่าว ๆ ในที่ประชุมประจำเดือน แล้วให้ที่ประชุมทราบ ต่อมากลุ่มได้เข้าร่วมโครงการพัฒนานักวิจัยและการวิจัยเชิงปฏิบัติการไตรภาคีเพื่อยกระดับวิสาหกิจชุมชนระยะที่ 1 : ภาคเหนือตอนบน ซึ่งดำเนินการโดย สำนักงานกองทุนสนับสนุนการวิจัย (สกว.) กรมการพัฒนาชุมชน และศูนย์วิจัยเพื่อเพิ่มผลผลิตทางเกษตรและคณะเศรษฐศาสตร์ มหาวิทยาลัยเชียงใหม่ กลุ่มได้จัดทำแผนงานระยะยาว 5 ปี (พ.ศ. 2548 – 2552)

การจัดองค์กร มีการแบ่งหน้าที่รับผิดชอบในกลุ่มอย่างชัดเจน คือ แบ่งตามหน้าที่ ได้แก่ ประธาน รองประธาน เภรัญญิก ปฏิคม เลขานุการ และมีฝ่ายต่าง ๆ ประกอบด้วย ฝ่ายการตลาด ฝ่ายจัดซื้อผ้าตัดเสื้อ ฝ่ายจัดซื้อผ้าตัดชุด ฝ่ายออมทรัพย์ ฝ่ายเงินกู้ ฝ่ายตรวจสอบคุณภาพ ฝ่ายแปรรูป ฝ่ายตรวจสอบบัญชี และที่ปรึกษา ซึ่งในแต่ละหน้าที่จะมีความเท่าเทียมกันในการออกความคิดเห็น โดยจะขึ้นตรงกับประธาน และรองประธานกลุ่มเท่านั้น

การสั่งการหรือการชักนำ ประธานกลุ่มจะเป็นผู้สั่งการ โดยเมื่อได้รับคำสั่งซื้อหรือต้องการสินค้าไปออกร้านแสดงและจำหน่าย ประธาน จะเรียกประชุมสมาชิกแจ้งจำนวนและคุณภาพที่ลูกค้าต้องการ ราคาที่กลุ่มจำหน่ายให้ลูกค้า พิจารณาดกลางราคาที่สมาชิกผู้ผลิตจะได้รับ กำหนดเวลาส่งแล้วแบ่งงานกันไปทำ การจูงใจสมาชิกจะเป็นการให้ผลตอบแทนเป็นเงินสดสร้างรายได้เสริมแก่ครอบครัวสมาชิก กรณีสมาชิกคนใดสามารถผลิตสินค้าเองได้และต้องการจะนำมาฝากขายกลุ่มจะคิดค่าบริการชิ้นละ 20 บาท สมาชิกในกลุ่มไม่มีข้อขัดแย้งกันใดๆ หลักการในการเป็นผู้นำของประธานกลุ่ม คือการบริหารงานอย่างโปร่งใส การมีส่วนร่วมของสมาชิก การพัฒนาความรู้และดูแลสมาชิกอย่างทั่วถึง

การควบคุม ประธานกลุ่มจะเป็นผู้ควบคุมและติดตามการทำงานของสมาชิกอย่างใกล้ชิด และสมาชิกแต่ละคนก็จะคอยช่วยเหลือกันในการดูแลผลงานและช่วยแนะนำกันเพื่อให้สินค้ามีคุณภาพตามที่ต้องการ เมื่อมีสินค้าที่ไม่ได้คุณภาพประธานกลุ่มก็จะให้คำแนะนำแก่สมาชิกเพื่อดำเนินการแก้ไขต่อไป

2.2 ด้านการตลาด

มีการวางแผนการตลาดระยะสั้น โดยอาศัยข้อมูลในอดีต คำสั่งซื้อของลูกค้า และจากทางราชการ หรือหน่วยงานที่ติดต่อให้ไปจัดแสดง และจำหน่ายสินค้า ซึ่งทุกครั้งที่เข้าร่วมงานแสดงสินค้าจะได้รับคำสั่งซื้อตามมาอย่างต่อเนื่อง กลุ่มมีการวางแผนในการหาตลาดเพิ่มทั้งในประเทศ และต่างประเทศโดยผ่านเครือข่ายฝ่ายเกมใหม่

กลุ่มลูกค้าที่ซื้อสินค้าของกลุ่มส่วนใหญ่จะเป็นลูกค้าระดับกลาง วัยทำงาน ผู้หญิงมากกว่าผู้ชาย ข้าราชการและนักเรียนในจังหวัดพะเยาและเชียงรายซึ่งจะสวมใส่เสื้อผ้าพื้นเมือง สีประจำจังหวัดไปทำงานในวันอังคาร และวันศุกร์

ผลิตภัณฑ์ของกลุ่มจะเน้นผลิตผ้าฝ้ายทอมือ ย้อมด้วยสีธรรมชาติ สีเส้นและลวดลายแสดงเอกลักษณ์ไทลื้อ และล้านนา คุณภาพเนื้อผ้าแน่น มีความทนทาน สวมใส่สบาย และผลิตภัณฑ์ของกลุ่มได้รับใบรับรองมาตรฐานผลิตภัณฑ์ชุมชน (มผช.) ประเภทผ้าทอไทลื้อและผ้าเลหะภัณฑ์

ราคาสินค้าของทางกลุ่ม จะตั้งราคาไว้ในระดับปานกลาง ประมาณ 200 – 1200 บาทแล้วแต่ชนิดและขนาดผ้า จะต่ำกว่าผ้าทอไทลื้อของกลุ่มบ้านทุ่งมอกซึ่งเป็นคู่แข่ง แต่จะสูงกว่าผ้าทอมือที่นำเข้ามาจากประเทศลาว ซึ่งมีคุณภาพต่ำกว่าและหน้าผ้าแคบกว่า โดยมีหลายราคาให้ลูกค้าเลือกซื้อ ทั้งราคาสูง กลาง และต่ำ ซึ่งขึ้นอยู่กับความยากง่ายในการทำ ลวดลายบนเนื้อผ้า และความกว้างของหน้าผ้า

ช่องทางการจำหน่าย ส่วนใหญ่จะวางจำหน่ายที่ร้านค้าด้านหน้าโรงทอของกลุ่ม นำฝากขายที่ร้านหนึ่งตำบลหนึ่งผลิตภัณฑ์ของอำเภอเชียงคำและที่ศาลากลางจังหวัดพะเยา ศูนย์อัญมณีจังหวัดพะเยา และยอดจำหน่ายร้อยละ 70 มาจากการนำสินค้าไปแสดงและจำหน่ายตามงานแสดงสินค้า OTOP ที่ทางราชการจัดขึ้นทั้งในจังหวัดพะเยา เชียงใหม่ และกรุงเทพฯ ตลอดจนคำสั่งซื้อที่ตามมาอย่างต่อเนื่อง ปัจจุบันทางกลุ่มยังไม่มีจำหน่ายสินค้าโดยตรงไปยังต่างประเทศ เพียงแต่จำหน่ายปลีกให้ กับลูกค้าชาวต่างประเทศที่สนใจ และคนไทยที่ซื้อเป็นสินค้าฝากให้กับชาวต่างประเทศ

การส่งเสริมการตลาด ทางกลุ่มจะออกงานแสดงสินค้าบ่อย ๆ ทุกครั้งที่ได้รับการติดต่อมา และติดต่อขอเข้าร่วมงานเอง ทั้งที่กรุงเทพฯ และต่างจังหวัด ให้ลูกค้ารู้จักสินค้าของกลุ่ม นอกจากนี้ถึงกระต่ายบรรจุกิจกรรมของกลุ่ม จะมีชื่อ ที่อยู่ เบอร์โทรศัพท์ ตลอดจนชนิดสินค้าที่กลุ่มมีการผลิตจำหน่าย และให้นามบัตรของกลุ่มทุกครั้งที่จำหน่ายสินค้า และผู้สนใจสินค้า

2.3 ด้านการผลิต

มีการวางแผนการผลิตระยะสั้นในระยะเวลาไม่เกิน 1 ปี โดยวางแผนล่วงหน้า ตามแนวโน้มของตลาด ความต้องการใช้ตามเทศกาล คำสั่งซื้อ และผลิตสำรองไว้ในช่วงฤดูหนาว และฤดูแล้ง ซึ่งสมาชิกกลุ่มส่วนใหญ่ไม่มีกิจกรรมทางการเกษตร โดยจะลดกำลังการผลิตลงในฤดูฝน ขณะที่สมาชิกกลุ่มต้องไปช่วยครอบครัวทำการเกษตร

วัตถุดิบ เส้นด้ายจะสั่งซื้อจากจังหวัดแพร่เป็นส่วนใหญ่ รองลงมาคือจากจังหวัดเชียงใหม่ ปริมาณการสั่งซื้อแต่ละครั้ง เพียงพอต่อการผลิต 1-2 เดือน ไม่มีปัญหาการขาดแคลนเส้นด้าย ส่วนสีย้อมธรรมชาติ หาได้จากป่าชุมชนรอบ ๆ หมู่บ้าน เช่น ไม้ประดู่ ใบหูกวาง เป็นต้น ยกเว้นคราม จะสั่งซื้อจากนอกหมู่บ้าน

กลุ่มมีโรงทอผ้า 2 หลัง มีกี่กระตุกใหญ่ ขนาดหน้ากว้าง 100 นิ้ว 3 หลัง ขนาดหน้ากว้าง 76 นิ้ว 10 หลัง และกี่เล็ก ขนาด 8 นิ้ว – 36 นิ้ว 20 หลัง ปัจจุบัน ใช้งานจริงประมาณ ร้อยละ 60 ของกำลังการผลิต เพียงพอกับความต้องการของตลาด สำหรับแผนกตัดเย็บ มี 4 คน โดยเป็นช่างออกแบบและตัดผ้า 1 คน ช่างเย็บ 3 คน หากจำเป็นสามารถทำแทนกันได้ และมีจักร

อุตสาหกรรม 2 หลัง จักรพินริม 1 หลัง จักรซิกแซ็ก 1 หลัง กรรมวิธีการผลิตจะใช้เทคโนโลยีพื้นบ้าน อาศัยทักษะและความชำนาญ ของผู้ทอและช่างตัดเย็บ เครื่องมือที่พัฒนาขึ้น ได้แก่ การนำเอา กี่กระตุก ขนาด 100 นิ้ว และ 76 นิ้ว เข้ามาเพื่อทอผ้าคลุมเตียง หรือผ้าหน้ากว้างตามขนาดที่ลูกค้า ต้องการได้

การควบคุมการผลิต เป็นหน้าที่ของประธานกลุ่ม และกรรมการฝ่ายผลิต ที่จะ ควบคุมการผลิตของสมาชิกแต่ละคนให้ได้คุณภาพตามที่ลูกค้าต้องการ

2.4 ด้านการพัฒนาผลิตภัณฑ์

ปี พ.ศ. 2529 – 2536 ผลิตภัณฑ์ของกลุ่มในระยะแรกยังทำการทอผ้าฝ้าย ผ้าตัดชุด ผ้าถุง ตุ๊ก และถุงย่าม โดยเป็นการทอลายไหลคือ เป็นลายทอสลับลี ทอไว้ใช้ในครัวเรือน ส่วนมาก จะทอผ้าด้วยด้ายใยสังเคราะห์เป็นส่วนใหญ่

ปี พ.ศ. 2537 – 2543 ได้รับการฝึกสอนเพิ่มทักษะและเทคนิคการทอจากศูนย์ การศึกษานอกโรงเรียน กรรมการได้รับการอบรม ศึกษาดูงาน และนำมาพัฒนาตลาด และสีสัน มากขึ้น และได้รับทุนสนับสนุนที่เป็นโรงทอ และเครื่องมืออุปกรณ์ ทำให้มีกำลังการผลิต และ คุณภาพสินค้าสูงขึ้น

ปี พ.ศ. 2544 -2548 มีการพัฒนาผลิตภัณฑ์ของกลุ่มอย่างมากและต่อเนื่อง โดย ได้รับการสนับสนุนจากราชการ และองค์การปกครองส่วนท้องถิ่น มีการประยุกต์ลวดลาย และ ปรับเปลี่ยนมาเน้นการทอผ้าฝ้าย ซึ่งเป็นที่ต้องการของตลาดมากขึ้น ได้รับการอบรมและสอนการ ย้อมสีฝ้ายจากวัดสุทธรรมาชาติ พัฒนาผลิตภัณฑ์ให้มีรูปแบบหลากหลายมากขึ้น เช่น ทอเป็นผ้าคลุม เตียง ผ้าปูโต๊ะ ผ้าพันคอ และมีการแปรรูปผลิตภัณฑ์เป็นเสื้อผ้าสำเร็จรูป ออกจำหน่ายด้วย นอกจากนั้นยังให้ทุนสมาชิกไปเรียนออกแบบตัดเย็บเสื้อผ้า ที่จังหวัดเชียงใหม่

ด้านบรรจุภัณฑ์ ระยะแรกกลุ่มจะใช้ถุงพลาสติก เนื่องจากมีต้นทุนต่ำ ตั้งแต่ปี 2546 เป็นต้นมากลุ่มใช้บรรจุภัณฑ์เป็นถุงกระดาษหิ้ว มีชื่อ ที่อยู่ เบอร์โทรศัพท์ ตลอดจน ผลิตภัณฑ์ชนิดต่างๆ ที่กลุ่มผลิตจำหน่าย

2.5 ด้านการบริหารการเงิน

กลุ่มมีการบริหารการเงินที่ดี มีความโปร่งใส มีการวางแผนทางการเงินไว้ล่วงหน้า เงินทุนเริ่มแรกได้จากการระดมหุ้นจากสมาชิก คนละ 100 บาท รวมทั้งเครื่องมือและอุปกรณ์การทอผ้า ซึ่งสมาชิกทุกคนมีอยู่ก่อนแล้ว ทำให้ระยะแรกความจำเป็นใช้เงินในการลงทุนจึงมีน้อย เมื่อ ดำเนินงานด้วยดีมาเป็นลำดับ กลุ่มก็ได้รับการสนับสนุนเงินทุนจากราชการมาโดยตลอด ทั้งในรูปแบบ ของเงินทุนหมุนเวียน วัสดุอุปกรณ์ โรงเรือน ที่ดิน ซึ่งเป็นเงินให้เปล่า ปัจจุบันกลุ่มมีวงเงินกู้ยืม

จากธนาคารเพื่อการเกษตรและสหกรณ์การเกษตร วงเงิน 500,000 บาท เพื่อใช้เป็นเงินทุนหมุนเวียนดำเนินงาน โดยกลุ่มจะเบิกกู้ตามความจำเป็น

นอกจากนั้นกลุ่มยังเปิดวงเงินกู้กับธนาคารออมสิน วงเงิน 1,000,000 บาท ซึ่งกลุ่มกู้ยืมออกมาทั้งหมด เพื่อสมทบกับกลุ่มกิจกรรมออมทรัพย์ ซึ่งตั้งมาเพื่อให้สมาชิกได้ออมเงินและปล่อยกู้ให้สมาชิกที่มีความจำเป็นใช้เงินเพื่อเป็นทุนดำเนินกิจกรรมของแต่ละคน มีการบันทึกบัญชีและข้อมูลทางการเงินอย่างเป็นระบบ มีผู้รับผิดชอบโดยตรง มีการจัดทำรายงานทางการเงินทุกปี มีการปันผลให้สมาชิกเฉพาะกิจกรรมออมทรัพย์ ปัจจุบันกลุ่มมีสินทรัพย์ทั้งหมด ประมาณ 2.6 ล้านบาท ขณะที่หนี้สิน 1.28 ล้านบาท กลุ่มไม่มีสินค้าค้างชำระ เนื่องจากกลุ่มเน้นการขายเป็นเงินสด

ส่วนที่ 3 ปัญหาในการดำเนินงานด้านต่าง ๆ

จากการสัมภาษณ์ พบว่าทางกลุ่ม มีปัญหาหาการดำเนินงานที่ต้องแก้ไข ดังนี้

ปัญหาด้านการตลาด พบว่า ทางกลุ่มมีช่องจัดจำหน่ายของตนเองน้อย เนื่องจากที่ตั้งของกลุ่มอยู่ลึกเข้าไปในระยะทาง 16 กิโลเมตร จากตัวอำเภอ ขณะที่คู่แข่งข้างคือ กลุ่มทอผ้าไทลื้อทุ่งมอกตั้งอยู่ปากทางเข้า สามารถดักแย่งชิงลูกค้าได้ง่าย

ปัญหาด้านการผลิต พบว่ากลุ่มมีปัญหาขาดแคลนแรงงานในฤดูทำนา ทำให้หลายครั้งต้องปฏิเสธคำสั่งซื้อ ที่มีเข้ามาช่วงดังกล่าว ทำให้เสียโอกาส นอกจากนี้ การข้อมสิทธิ์จากวัสดุธรรมชาติ ซึ่งเก็บจากป่าแต่ละฤดูกาล ได้สิทธิ์ที่ไม่สม่ำเสมอ ทำให้ไม่สามารถสนองความต้องการของลูกค้าที่สั่งผ้าทอสีเดียวกันจำนวนมาก ๆ ได้

ส่วนที่ 4 ความคิดเห็นของผู้ประกอบการต่อผลของการได้รับการคัดสรร

กลุ่มวิเคราะห์ห้าปัจจัยที่ทำให้ผลิตภัณฑ์กลุ่มได้รับการคัดสรรระดับ 4 ดาวถึง 2 ผลิตภัณฑ์ ในการประกวดระดับประเทศนั้น เป็นเพราะคุณภาพการทอมือ การข้อมสิทธิ์ธรรมชาติ มีสีสันทันและลวดลายเฉพาะตัว ที่สำคัญคือ การใช้เทคนิคการทอแบบ “ลัวง” หรือ “เกาะ” ซึ่งต้องให้ความประณีต อุตสาหะ อย่างสูง

กลุ่มมีความภาคภูมิใจอย่างมาก ที่สินค้าของกลุ่ม ได้รับการคัดสรร รางวัลที่ได้รับนั้นเป็นตัวชี้วัด เพื่อยืนยันคุณภาพสินค้าที่กลุ่มผลิตได้ ส่งผลให้สังคมและลูกค้ารู้จักและมั่นใจคุณภาพสินค้าของกลุ่มมากขึ้น มีคำสั่งซื้อเข้ามาอย่างต่อเนื่อง หลังจากได้รางวัล ทำให้ยอดขายเติบโตขึ้น

ถึงแม้กลุ่มจะเห็นว่าการดำเนินงานของกลุ่มประสบความสำเร็จแล้ว แต่ยังไม่ถือว่าเป็น
 สูงสุด โดยกลุ่มตั้งเป้าหมายความสำเร็จสูงสุดของกลุ่มคือ การนำผลิตภัณฑ์ไปวางจำหน่ายใน
 ห้างสรรพสินค้าชั้นนำ และส่งออกจำหน่ายต่างประเทศได้

ในการวิเคราะห์สถานะของกลุ่ม พบว่ากลุ่มมีจุดแข็ง จุดอ่อนมีโอกาและอุปสรรค
 ดังนี้

จุดแข็ง

1. กลุ่มมีการบริหารจัดการที่ดี โปร่งใส เป็นระบบ
2. ประชากรกลุ่มมีความโดดเด่น ได้รับการยอมรับ ทั้งระดับอำเภอและจังหวัด

จุดอ่อน

1. ที่ตั้งของกลุ่ม ไม่อยู่บนเส้นทางหลัก แต่อยู่ลึกเข้าไปไกล 16 กิโลเมตร โอกาสจะได้
 ลูกค้าชาวจีนมีน้อยมาก
2. สมาชิกกลุ่มส่วนใหญ่มีอายุมาก เฉลี่ยอายุ 50 ปี ขณะที่ไม่มีสมาชิกอายุต่ำกว่า 30 ปี
 ย่อมกระทบถึงกำลังการผลิตในอนาคต

โอกาส

1. กระแสความนิยมหันมาใช้สินค้าประเภทผ้าฝ้าย ย้อมด้วยสีธรรมชาติมีมากขึ้น
2. นโยบายสนับสนุนสินค้า OTOP ของรัฐบาล และการสนับสนุนเงินทุนจากสถาบัน
 การเงินของรัฐ

อุปสรรค

1. คู่แข่งขัน (กลุ่มทอผ้าไทลื้อทุ่งมอก) ตั้งอยู่ปากทางเข้าหมู่บ้านของกลุ่ม
2. สินค้าผ้าทอมือจากประเทศลาว ซึ่งนำเข้ามาขายตามด่านชายแดน ซึ่งมีราคาถูกกว่า

เมื่อให้กลุ่มเรียงลำดับความสำคัญของปัจจัย ที่ส่งผลให้กลุ่มประสบความสำเร็จ ผล
 เป็นดังนี้

- ลำดับที่ 1. ปัจจัยด้านกระบวนการบริหารจัดการภายในของกลุ่ม
- ลำดับที่ 2. ปัจจัยด้านการเงิน
- ลำดับที่ 3. ปัจจัยการเรียนรู้เพื่อพัฒนาและการออกแบบสร้างสรรค์ปรับปรุงผลิตภัณฑ์
- ลำดับที่ 4. ปัจจัยความสัมพันธ์ที่ดีกับทางราชการและหน่วยงานที่สนับสนุน
- ลำดับที่ 5. ปัจจัยด้านการตลาด

โดยกลุ่มให้เหตุผลว่า ความสำเร็จที่เกิดขึ้นทุกวันนี้ มาจากกระบวนการบริหารจัดการ ภายในกลุ่มที่ดีมีความโปร่งใส มีการบันทึกบัญชี สามารถตรวจสอบได้ ทำให้ได้รับการสนับสนุนทางการเงินจากทางราชการ กลุ่มจึงไม่มีปัญหาทางการเงิน และยังได้รับการสนับสนุนช่วยเหลือในการฝึกอบรมให้กรรมการและสมาชิกเกิดการเรียนรู้นำไปพัฒนาการผลิต ออกแบบสร้างสรรค์ผลิตภัณฑ์ จนสามารถขยายตลาดและ สนองต่อความต้องการของลูกค้ามากขึ้น

ส่วนที่ 5 การวิเคราะห์ปัจจัยความสำเร็จ

จากข้อมูลดังกล่าวข้างต้นผู้ศึกษาได้นำมาวิเคราะห์และแสดงเป็นปัจจัยความสำเร็จของกลุ่มทอผ้าไทลื้อบ้านสันปูเลย โดยแสดงเป็นตารางดังนี้

ตารางที่ 4.10 แสดงปัจจัยความสำเร็จกรณีศึกษาที่ 2 กลุ่มทอผ้าไทลื้อบ้านสันปูเลย

ปัจจัยความสำเร็จ	กรณีศึกษาที่ 2 กลุ่มทอผ้าไทลื้อบ้านสันปูเลย
<p>1. คุณลักษณะวิสาหกิจชุมชน</p> <p>1.1 ชุมชนเป็นเจ้าของและเป็นผู้ดำเนินการ</p> <p>1.2 ผลผลิตมาจากกระบวนการในชุมชน</p> <p>1.3 การริเริ่มสร้างสรรค์เป็นนวัตกรรม ของชุมชน</p> <p>1.4 เป็นฐานภูมิปัญญาท้องถิ่น ผสมผสานภูมิปัญญาสากล</p> <p>1.5 มีการดำเนินการแบบบูรณาการ เชื่อมโยงกิจกรรมต่าง ๆ</p> <p>1.6 มีกระบวนการเรียนรู้ เป็นหัวใจ</p>	<p>1. คุณลักษณะวิสาหกิจชุมชน</p> <p>1.1 สมาชิกทั้งหมด 91 คนร่วมกันดำเนินการ</p> <p>1.2 มีโรงงานเป็นของกลุ่มตั้งอยู่ในชุมชน ใช้แรงงานจากสมาชิกทั้งหมด วัตถุดิบที่นำมาผลิตเป็นสีย้อม ได้จากพืชในชุมชน</p> <p>1.3 การออกแบบ ลวดลาย สีสัน มาจากการระดมความคิดของสมาชิกในกลุ่ม</p> <p>1.4 การทอผ้าไทลื้อสืบทอดมาจากบรรพบุรุษเป็นภูมิปัญญาท้องถิ่น และได้ผสมผสานกับเทคโนโลยีสมัยใหม่ เช่น การตัดเย็บเสื้อผ้าสำเร็จรูปด้วยจักรอุตสาหกรรม</p> <p>1.5 เชื่อมโยงกับการท่องเที่ยวกลุ่มออมทรัพย์ และสวัสดิการครอบครัวสมาชิก</p> <p>1.6 มีกระบวนการเรียนรู้ และพัฒนาผลิตภัณฑ์ตั้งแต่ปี 2529 ถึงปัจจุบัน</p>

<p>1.7 มีการพึ่งพาตนเอง ของครอบครัว ชุมชนเป็นเป้าหมาย</p>	<p>1.7 เป้าหมายของกลุ่ม เพื่อให้สมาชิก พึ่งพา ตนเองสร้างรายได้ให้กับครอบครัว และชุมชน</p>
<p>2. การบริหารจัดการ</p> <p>2.1 มีการวางแผนและกำหนดเป้าหมาย</p> <p>2.2 มีการจัดองค์กร</p> <p>2.3 มีวิธีการชักนำและจูงใจ</p> <p>2.4 มีการควบคุมกำกับ</p>	<p>2. การบริหารจัดการ</p> <p>2.1 มีการวางแผน และเป้าหมาย เพื่อสร้าง รายได้ให้กับสมาชิกและรักษาวัฒนธรรม การทอผ้าไทลื้อ</p> <p>2.2 มีการจัดองค์กรตามหน้าที่ มีคณะ กรรมการบริหาร และฝ่ายต่างๆ</p> <p>2.3 ให้ค่าตอบแทนการผลิตตามผลงาน และหากสมาชิกทอเองจากบ้าน สามารถนำมาฝากขายที่กลุ่มได้</p> <p>2.4 มีกฎข้อบังคับ และระเบียบวิธีปฏิบัติ เป็นลายลักษณ์อักษร</p>
<p>3. ด้านการตลาด</p> <p>3.1 ความโดดเด่นของตัวผลิตภัณฑ์</p> <p>3.2 การกำหนดราคา</p> <p>3.3 จำนวนช่องทางการจำหน่าย</p> <p>3.4 จำนวนกิจกรรมการส่งเสริมการตลาด</p>	<p>3. ด้านการตลาด</p> <p>3.1 การเชื่อมโยงด้วยสิทธิธรรมชาติ เทคนิคการทอ และลวดลายไทลื้อ ไบรับรอง มาตรฐานผลิตภัณฑ์ชุมชน 2 ไบ</p> <p>3.2 ตั้งราคาระดับปานกลาง กำหนดด้วย ต้นทุนวัตถุดิบ และค่าแรงการทอ</p> <p>3.3 มี 5 ช่องทาง ได้แก่ ขายส่ง ขายปลีกที่ ร้าน ฝากขายร้าน OTOP ศูนย์อำนวยการ และออกร้านต่างจังหวัด</p> <p>3.4 มี 4 ช่องทาง คือ การออกร้านแสดง ลดราคา โฆษณาบนบรรจุภัณฑ์ และมอบนามบัตรกลุ่ม</p>
<p>4. ด้านการผลิต</p> <p>4.1 การวางแผนการผลิต</p>	<p>4. ด้านการผลิต</p> <p>4.1 มีการวางแผน และเป้าหมายจากการ ประมาณการความต้องการของตลาด และมีการผลิตสำรอง</p>

<p>4.2 แหล่งวัตถุดิบ</p> <p>4.3 โรงงาน เครื่องจักร เครื่องมือ</p> <p>4.4 แรงงาน</p> <p>4.5 การควบคุม</p>	<p>4.2 ส่วนใหญ่สั่งซื้อจากต่างจังหวัด ไม่มีปัญหาการขาดแคลน</p> <p>4.3 มีเพียงพอ โดยได้รับการสนับสนุนจากภาครัฐ ได้แก่ กรมส่งเสริมสหกรณ์ และบพัฒนาจังหวัด</p> <p>4.4 มีสมาชิกจำนวน 34 คนซึ่งเพียงพอต่อการผลิตตามความต้องการของตลาด</p> <p>4.5 มีกระบวนการควบคุมโดยมีฝ่ายตรวจสอบคุณภาพสินค้า</p>
<p>5. ด้านการพัฒนาผลิตภัณฑ์</p> <p>5.1 มีกระบวนการพัฒนา</p> <p>5.2 มีการออกแบบผลิตภัณฑ์ใหม่</p> <p>5.3 ผลิตภัณฑ์มีเอกลักษณ์เฉพาะตัว</p> <p>5.4 สนองต่อความต้องการของลูกค้า</p> <p>5.5 มีคุณภาพ ดึงดูดน่าสนใจ</p>	<p>5. ด้านการพัฒนาผลิตภัณฑ์</p> <p>5.1 มีกระบวนการพัฒนามายาวนานตั้งแต่ พ.ศ. 2529 – ปัจจุบัน มีการระดมความคิดจากสมาชิกทุกคน และให้ทุนสมาชิกไปเรียนการออกแบบเพิ่มเติม</p> <p>5.2 ออกผลิตภัณฑ์ใหม่ทุกปี และพัฒนารูปแบบหลากหลายมากขึ้น รวมทั้งแปรรูปเป็นเสื้อผ้าสำเร็จรูป</p> <p>5.3 คงความเป็นเอกลักษณ์ผ้าทอไทลื้อ</p> <p>5.4 นำความคิดเห็นของลูกค้ามาประกอบการออกแบบลวดลาย</p> <p>5.5 ผลิตภัณฑ์ใหม่ เช่น ผ้าปูโต๊ะ ผ้าคลุมเตียง ผ้าพันคอ ได้รับการตอบรับจากลูกค้าเป็นอย่างดี</p>
<p>6. ด้านการบริหารการเงิน</p> <p>6.1 มีการระดมหุ้นจากสมาชิก</p> <p>6.2 แหล่งทุนที่ใช้ในการดำเนินกิจการ</p> <p>6.3 อัตราทรัพย์สิน : หนี้สิน</p> <p>6.4 การจัดสรรเงินทุนหมุนเวียน</p>	<p>6. ด้านการบริหารการเงิน</p> <p>6.1 มีการระดมหุ้นจากสมาชิกทุกปี</p> <p>6.2 มาจากเงินสนับสนุนจากราชการ และกู้ยืมเงินจากสถาบันการเงินของรัฐบาล</p> <p>6.3 2 : 1</p> <p>6.4 มีวงเงินกู้ยืมและเพียงพอ</p>

<p>6.5 ผลประกอบการ</p> <p>6.6 การปันผลสมาชิก</p> <p>6.7 การจัดทำบัญชีการเงิน</p> <p>6.8 สิ้นค้าค้างชำระ</p>	<p>6.5 มีกำไรและนำเข้าเป็นทุนสะสม ดำเนินงานต่อไป</p> <p>6.6 มีการปันผลเฉพาะกิจกรรมออมทรัพย์</p> <p>6.7 มีการบันทึกบัญชีอย่างง่าย ไม่สามารถ เสนองบการเงินได้</p> <p>6.8 ไม่มีสินค้าค้างชำระ</p>
<p>7. ด้านการสนับสนุนจากหน่วยงานต่างๆ</p> <p>7.1 ได้รับการฝึกอบรมให้ความรู้</p> <p>7.2 ได้รับเงินทุนให้เปล่า</p> <p>7.3 ได้รับเงินยืมไม่มีดอกเบี้ย</p> <p>7.4 ได้รับการเปิดวงเงินกู้</p> <p>7.5 ได้รับเครื่องจักร เครื่องมือ</p> <p>7.6 ได้รับการสนับสนุนช่องทางการ จำหน่าย</p>	<p>7. ด้านการสนับสนุนจากหน่วยงานต่างๆ</p> <p>7.1 จากศูนย์ส่งเสริมอุตสาหกรรมภาคที่1, พัฒนาชุมชน, ศูนย์การศึกษา นอกโรงเรียน, สำนักงานพาณิชย์จังหวัด, โครงการฝ้ายแกมไหม</p> <p>7.2 กลุ่มแม่บ้าน, กรมส่งเสริมสหกรณ์</p> <p>7.3 -</p> <p>7.4 ธนาคารเพื่อการเกษตรและสหกรณ์ การเกษตร, ธนาคารออมสิน</p> <p>7.5 กรมส่งเสริมสหกรณ์, งบประมาณจังหวัด พัฒนาชุมชน</p> <p>7.6 พัฒนาชุมชน, ศูนย์อำนวยการ, สำนักงานพาณิชย์จังหวัดพาณิชย์, โครงการฝ้ายแกมไหม</p>

ตอนที่ 3.3 กรณีศึกษาที่ 3 กลุ่มสตรีสหกรณ์ทอผ้าบ้านวังขอนแดง ตำบลห้วยลาน อำเภอดอกคำใต้ จังหวัดพะเยา

ผู้ให้สัมภาษณ์	: คุณนงนุช สีภาพันธุ์ ประธานกลุ่ม คุณอุบล จันทิเทศ รองประธานและสมาชิกอีก 1 ท่าน
วันที่ให้สัมภาษณ์	: 10 มกราคม 2549
จำนวนสมาชิก	: 15 คน
ผลิตภัณฑ์ที่ได้รับรางวัล	: ผ้าคลุมไหล่ไหมลายหัวหมุด (4 ดาว)
ระยะเวลาดำเนินงาน	: 16 ปี ตั้งแต่ พ.ศ. 2532
ยอดจำหน่ายต่อเดือน	: 10,000 บาท

ส่วนที่ 1 ข้อมูลทั่วไปของวิสาหกิจชุมชน

บ้านวังขอนแดง หมู่ที่ 11 ตำบลทุ่งคันศรี เป็นหมู่บ้านชายขอบอำเภอ อยู่ห่างตัวอำเภอดอกคำใต้ไปทางทิศตะวันออกเฉียงเหนือ ตามทางหลวงจังหวัด ประมาณ 35 กิโลเมตร ประชากรทั้งหมดอพยพมาจากหลายจังหวัดของภาคตะวันออกเฉียงเหนือ มาตั้งรกรากที่นี่ ตั้งแต่ พ.ศ. 2512 โดยเข้ามาหลายรุ่นจนตั้งเป็นหมู่บ้านขึ้น ส่วนใหญ่ประกอบอาชีพทำนา ทำสวน และและหาปลา และยังคงสืบสานการปลูกหม่อนเลี้ยงไหมเพื่อทอผ้าใช้เอง เพื่อดำรงรักษาวัฒนธรรมประเพณีของคนอีสาน แม้จะอยู่ห่างไกลจากถิ่นกำเนิด

ต่อมาปี 2532 สำนักงานพัฒนาชุมชนอำเภอดอกคำใต้ได้เข้ามาแนะนำให้ผลิตเพื่อการจำหน่าย จึงมีการรวมกลุ่มของแม่บ้าน จำนวน 15 คน ตั้งกลุ่มทอผ้าไหม เริ่มรวมกันผลิตและรวมกันจำหน่ายตั้งแต่นั้นเป็นต้นมา

ผลิตภัณฑ์ที่กลุ่มผลิต คือ ผ้าไหมมัดหมี่ ผ้าโสร่ง โดยมีผ้าคลุมไหล่ลายหัวหมุด ได้รับการคัดสรร 4 ดาว ระดับประเทศปี 2547

ปี 2547 ผ้าคลุมไหล่ไหมของกลุ่มได้รับการคัดสรร 5 ดาวระดับภาค ส่งผลให้กลุ่มมียอดขายทั้งปี ประมาณ 120,000 บาท แต่ปี 2548 แม้ว่าผ้าคลุมไหล่ไหมจะได้รับการคัดสรร 4 ดาวระดับประเทศแต่ยอดขายกลับลดลงเหลือ 72,000 บาท ลดลงร้อยละ 40

การสนับสนุนของหน่วยงานราชการ ปี 2546 กรมส่งเสริมสหกรณ์ ได้จัดสรรงบประมาณอุดหนุนเป็นเงินทุนหมุนเวียนให้เปล่า จำนวน 40,000 บาท จึงได้เปลี่ยนชื่อเป็น กลุ่มสตรีสหกรณ์ทอผ้าบ้านวังขอนแดง ตั้งแต่นั้นมา ปี 2547 กรมส่งเสริมการค้าระหว่างประเทศได้จัดสรรเงินยืมไม่มีดอกเบี้ย จำนวน 50,000 บาท กำหนดส่งคืนปีละ 10,000 บาท นอกจากนั้นกรมการพัฒนาชุมชน

ได้สนับสนุนด้านการฝึกอบรมและแนะนำช่องทางตลาด ปัจจุบันกลุ่มได้รับการจดทะเบียนเป็นวิสาหกิจชุมชนเมื่อเดือนพฤศจิกายน 2548

ประธานกลุ่มคือคุณนงนุช สีมาพันธ์ อายุ 33 ปี การศึกษาประถมศึกษาปีที่ 6 ดำรงตำแหน่งประธานกลุ่มมา 2 ปี (ขณะที่ไปสัมภาษณ์กลุ่มคิดการทำธุระอยู่กรุงเทพฯ แต่ก็ได้ให้ข้อมูลเพิ่มเติมทางโทรศัพท์) สมาชิกส่วนใหญ่อายุมาก เฉลี่ยอายุประมาณ 50 ปี

ส่วนที่ 2 ข้อมูลการดำเนินงาน

2.1 ด้านการบริหารจัดการ

การวางแผน กลุ่มนี้มีแผนงานและเป้าหมาย ในการสร้างรายได้เสริมให้กับครอบครัวสมาชิก และรักษาวัฒนธรรมประเพณี คนอีสาน

การจัดองค์กร มีคณะกรรมการบริหารซึ่งมาจากการเลือกตั้งของสมาชิกประกอบด้วย ประธาน รองประธาน เลขานุการ และกรรมการ รวม 6 คน ตามแบบแผนในส่วนราชการ มาจัดตั้งให้ โดยในทางปฏิบัติแล้วยังไม่มีการดำเนินงานตามหน้าที่ที่กำหนดไว้เท่าใดนัก ประธานจึงต้องดำเนินการเองเป็นส่วนใหญ่

การสั่งการและการจูงใจ กลุ่มมีการจูงใจด้วยค่าตอบแทนในการผลิต และจัดสวัสดิการเงินกู้ยืม

การควบคุม มีกฎระเบียบของกลุ่ม โดยทั่วไปจะมีการประชุมกันเดือนละครั้ง แต่ไม่มีการบันทึกรายงานการประชุม ในการประชุมจะมีการแจ้งและติดตามผลการดำเนินงาน ตลอดจนพิจารณาเรื่องที่สำคัญ เช่นเรื่อง รายรับ รายจ่าย เป็นต้น

2.2 ด้านการตลาด

การวางแผนการตลาด อาศัยข้อมูลในอดีตและความต้องการของลูกค้า ตลอดจนการพึ่งพาการช่วยเหลือสนับสนุนจากราชการ

กลุ่มลูกค้า คือ ข้าราชการ คนวัยทำงานขึ้นไป จนถึงผู้สูงอายุ สัดส่วนลูกค้าในจังหวัดต่อลูกค้าต่างจังหวัด คือ 40 : 60

ผลิตภัณฑ์ มีลักษณะสำคัญคือ ผลิตจากไหม ซึ่งเลี้ยงเอง สาวและปั่นเอง ทอมือ มีความโดดเด่นอยู่ที่การใช้สีสันทันในการฟอกย้อม ที่ลวดลายที่แตกต่าง เป็นเอกลักษณ์ ผลิตภัณฑ์ของกลุ่มได้รับใบรับรองมาตรฐานผลิตภัณฑ์ชุมชน (มผช.) เลขที่ 246/2547 ประเภทผ้าคลุมไหล่

ราคา กลุ่มกำหนดราคาสินค้า โดยคำนวณจาก ต้นทุนการผลิต ตั้งแต่การปลูกหม่อนเลี้ยงไหม ค่าแรงการปั่นเกลียว สาวไหม จนถึงการทอเป็นผืน และบวกกำไรขั้นต้นประมาณ

ร้อยละ 20 เช่น ผ้าไหมคลุมไหล่ลายหัวหมุด กำหนดราคา 1,200 – 1,500 บาท ถือเป็นราคาระดับปานกลาง

ช่องทางการจำหน่าย ในส่วนตลาดภายในจังหวัดพะเยา มีการตั้งจำหน่าย ที่ทำการกลุ่มในหมู่บ้าน และ ฝากวางจำหน่ายตามร้าน หนึ่งตำบล หนึ่งผลิตภัณฑ์ ของดอกคำใต้ ส่วนตลาดต่างจังหวัด จำหน่ายโดยการนำสินค้าไปออกร้านแสดง และจำหน่ายตามที่ส่วนราชการจัดให้การส่งเสริมการตลาด จากการสัมภาษณ์ นอกจากการนำสินค้าไปออกร้านแสดง และจำหน่าย การติดป้ายชื่อกับตัวผลิตภัณฑ์แล้ว กลุ่มนี้ยังไม่มีส่งเสริมการตลาดด้านอื่น ๆ แต่อย่างใด

คู่แข่งชั้น ปัจจุบันพบว่ากลุ่มมีคู่แข่งชั้นโดยตรงจำนวนมาก ทั้งผ้าไหมแท้ของกลุ่มอื่นในจังหวัดเชียงรายและจากภาคอีสาน ผ้าไหมเทียมที่นำเข้ามาจากประเทศลาวซึ่งมีราคาถูกกว่า และยังมีผ้าฝ้ายทอมือซึ่งราคาถูกกว่าผ้าไหม เป็นคู่แข่งทางอ้อม กลุ่มคิดว่าทั้งหมดนี้เป็นอุปสรรคที่ส่งผลให้ยอดขายปี 2548 ลดจากปีที่ผ่านมา

2.3 ด้านการผลิต

วัตถุดิบที่ใช้ ไหมพุ่ง มาจากการปลูกหม่อนและเลี้ยงไหมของสมาชิกในหมู่บ้านเอง ส่วน ไหมยืน กลุ่มผลิตเองไม่ได้ต้องสั่งซื้อมาจากจังหวัดขอนแก่น

การวางแผนการผลิต กลุ่มจะเน้นการผลิตในช่วง ฤดูหนาว เทคโนโลยีที่ใช้ เป็นแบบดั้งเดิม ยังไม่มีปรับปรุงพัฒนา โดยเฉลี่ยทั้งปีใช้กำลังการผลิตจริงเพียงร้อยละ 30 เท่านั้น เนื่องจากยอด ขายลดลง

การควบคุมคุณภาพสินค้าของกลุ่ม เมื่อสมาชิกผลิตสินค้าเสร็จ ต้องผ่านขั้นตอนการตรวจสอบคุณภาพจากฝ่ายการตลาด ก่อนจะนำสินค้าไปจำหน่ายในนามกลุ่ม

2.4 การพัฒนาผลิตภัณฑ์

ประธานมีความพยายามมุ่งมั่นในการออกแบบ ลวดลายใหม่ทุกปี โดยในปี 2546 ผ้าคลุมไหล่ของกลุ่มได้รับรางวัล 4 ดาวระดับภาค เป็นผ้าไหมสีพื้นไม่มีลวดลาย ปี 2547 ได้นำความคิดเห็นข้อเสนอแนะของลูกค้าออกแบบให้มีลวดลาย เรียกว่าลายหัวหมุด และใช้สีสันทันแตกต่างจากผ้าไหมโดยทั่วไป ผลิตภัณฑ์ใหม่ที่ได้มีคุณภาพ และสีสันทนสวยงามมากกว่าของปีที่ผ่านมา

2.5 ด้านการบริหารการเงิน

จากการสัมภาษณ์ พบว่า กลุ่มนี้ไม่มีการระดมทุนจากสมาชิกแต่อย่างใด โดยกลุ่มมีเหตุผลว่าสมาชิกทุกคนเป็นสมาชิกกลุ่มออมทรัพย์ของหมู่บ้านอยู่แล้ว ไม่ต้องการมีภาระด้านการออมหลายทาง ปัจจุบันกลุ่มมีเงินทุนหมุนเวียน อยู่ประมาณ 80,000 บาท ซึ่งมาจาก เงินสนับสนุนจากส่วนราชการดังที่กล่าวมาแล้ว ซึ่งกลุ่มได้จัดสรรให้สมาชิกกู้ยืมเป็นค่าใช้จ่ายในการผลิตไปจำนวน

20,000 บาท อัตราดอกเบี้ย ร้อยละ 10 ต่อปี ส่วนที่เหลืออีก 60,000 บาท อยู่ในรูปของ เงินฝาก วัตถุประสงค์ และสินค้าคงเหลือ ขณะที่กลุ่มมีหนี้สินเป็นเงินกู้ยืมกับกรมส่งเสริมการเกษตรคงเหลือ 40,000 บาท

ตั้งแต่ตั้งกลุ่มมา พบว่าการดำเนินงานของกลุ่มมีกำไรสุทธิทุกปีแต่ไม่มาก และประกอบด้วยสมาชิกไม่มีการถือหุ้นในกลุ่ม จึงยังไม่เคยมีการปันผลให้สมาชิก ดังนั้นสมาชิกจึงได้รับค่าตอบแทนในรูปค่าแรงของการผลิตสินค้าเท่านั้น

การจัดทำบัญชีและจัดทำรายงานทางการเงิน พบว่าเป็นการบันทึกบัญชีอย่างง่าย เนื่องจากற்றுบัญชียังขาดความรู้ความเข้าใจในการจัดทำบัญชี ดังนั้นการควบคุมค่าใช้จ่าย และการบันทึกบัญชีจึงขึ้นอยู่กับประธานเพียงผู้เดียว

ส่วนที่ 3 ปัญหาด้านการดำเนินงาน

จากการสัมภาษณ์ และสังเกต บรรยากาศ การดำเนินงานของกลุ่ม พบว่า กลุ่มนี้ มีปัญหาการดำเนินงานหลายด้าน ซึ่งกลุ่มก็มีความเห็นเช่นเดียวกัน

1. ปัญหาด้านการบริหารจัดการ พบว่าจำนวนสมาชิกไม่เพิ่มขึ้นและสมาชิกส่วนใหญ่อายุมาก อาจกระทบต่อการผลิตในอนาคต
2. ปัญหาด้านการตลาด ยอดขายของกลุ่มลดลง เนื่องจากแข่งขันกับคู่แข่งในตลาดไม่ได้ ช่องทางการจำหน่ายมีน้อย ทำให้ที่ตั้งกลุ่มอยู่จุดอับสัญญาณโทรศัพท์
3. ปัญหาด้านการผลิต กลุ่มประสบปัญหาเรื่องแปลงหม่อนเสียหายจากการถูกน้ำท่วมในฤดูน้ำหลาก ทำให้ดินหม่อนเสียหายและอ่อนแอเป็นโรคตามมา ผลผลิตใหม่ที่ได้จึงลดลง

ส่วนที่ 4 ความคิดเห็นของผู้ประกอบการต่อผลของการได้รับการคัดสรร

กลุ่มวิเคราะห์ปัจจัยที่ทำให้ผลิตภัณฑ์ของกลุ่มได้รับรางวัลครั้งนี้คือรูปแบบตลาดหลายหัวมุมที่แตกต่างกัน และสีสินค้าโดดเด่น

จากการที่สินค้าของกลุ่มได้รับการคัดสรรและได้รับรางวัล 4 ดาว ระดับประเทศ ประจำปี 2547 ทำให้สินค้าและชื่อเสียงของกลุ่มเป็นที่รู้จักมากขึ้น กลุ่มมีความภูมิใจที่ได้รับรางวัล แต่กลุ่มแปลกใจ ที่ไม่ส่งผลต่อยอดขาย โดยยอดขายกลับลดลง ทำให้กลุ่มประเมินการดำเนินงานของกลุ่มว่ายังไม่ประสบความสำเร็จแต่อย่างใด

เมื่อให้วิเคราะห์จุดแข็ง จุดอ่อน โอกาสและอุปสรรค ในการดำเนินงานประธานกลุ่มสรุปออกมาได้ดังนี้

จุดแข็ง คือ ลวดลายสินค้าที่แตกต่าง และสีสันทันทีโดดเด่น

จุดอ่อน คือ กลุ่มมีช่องทางการตลาดน้อย ทำเลที่ตั้งกลุ่มอยู่ห่างไกลเข้าถึงลำบาก ไม่มีโทรศัพท์พื้นฐาน ขณะที่สัญญาณโทรศัพท์เคลื่อนที่ที่สามารถรับได้เพียงบางจุดเท่านั้นทำให้ไม่สะดวกในการติดต่อ

โอกาส ยังไม่พบ

อุปสรรค คือ มีคู่แข่งทั้งทางตรง และทางอ้อม จำนวนมาก

เมื่อให้เรียงลำดับความสำคัญของปัจจัยความสำเร็จ จากมากไปหาน้อย กลุ่มมีความเห็นดังนี้

- ลำดับที่ 1. คือปัจจัยความสัมพันธ์ที่ดีกับทางราชการและหน่วยงานที่สนับสนุน
- ลำดับที่ 2. คือปัจจัยการเรียนรู้เพื่อพัฒนาและการออกแบบสร้างสรรค์ปรับปรุง
- ลำดับที่ 3. คือปัจจัยด้านการเงิน
- ลำดับที่ 4. คือปัจจัยด้านการตลาด
- ลำดับที่ 5. คือปัจจัยด้านการบริหารจัดการภายในกิจการของกลุ่ม

ส่วนที่ 5 การวิเคราะห์ปัจจัยความสำเร็จ

จากข้อมูลดังกล่าวข้างต้นผู้ศึกษาได้นำมาวิเคราะห์และแสดงเป็นปัจจัยความสำเร็จของกลุ่มสตรีสหกรณ์ทอผ้าบ้านวังขอนแดง โดยแสดงเป็นตารางดังนี้

ตารางที่ 4.11 แสดงปัจจัยความสำเร็จกรณีศึกษาที่ 3 กลุ่มสตรีสหกรณ์ทอผ้าบ้านวังขอนแดง

ปัจจัยความสำเร็จ	กรณีศึกษาที่ 3 กลุ่มสตรีสหกรณ์ทอผ้าบ้านวังขอนแดง
1. คุณลักษณะวิสาหกิจชุมชน <ol style="list-style-type: none"> 1.1 ชุมชนเป็นเจ้าของและเป็นผู้ดำเนินการ 1.2 ผลผลิตมาจากกระบวนการในชุมชน 1.3 การริเริ่มสร้างสรรค์เป็นนวัตกรรม ของชุมชน 	1. คุณลักษณะวิสาหกิจชุมชน <ol style="list-style-type: none"> 1.1 สมาชิกทั้งหมด15 คน ร่วมกันดำเนินการ 1.2 มีเครื่องทอผ้าเป็นของกลุ่มตั้งอยู่ในชุมชนใช้แรงงานจากสมาชิกทั้งหมด วัสดุดิบได้มาจากการปลูกหม่อนเลี้ยงไหมในชุมชน 1.3 การออกแบบ ลวดลาย สีสันทัน เกิดจากการที่สมาชิกไปศึกษาดูงาน

<p>1.4 เป็นฐานภูมิปัญญาท้องถิ่น ผสมผสาน ภูมิปัญญาสากล</p> <p>1.5 มีการดำเนินการแบบบูรณาการ เชื่อม โยงกิจกรรมต่าง ๆ</p> <p>1.6 มีกระบวนการเรียนรู้ เป็นหัวใจ</p> <p>1.7 มีการพึ่งพาตนเอง ของครอบครัว ชุมชนเป็นเป้าหมาย</p>	<p>1.4 การปลูกหม่อนเลี้ยงไหมและทอ ผ้าไหมสืบทอดมาจากบรรพบุรุษเป็น ภูมิปัญญาท้องถิ่น</p> <p>1.5 เชื่อมโยงกับกิจกรรมสหกรณ์,กลุ่มออม ทรัพย์และกลุ่มแม่บ้าน</p> <p>1.6 มีการเรียนรู้โดยการสอนงานจากสมาชิก อาวุโสให้กับสมาชิกรุ่นใหม่</p> <p>1.7 เป้าหมายของกลุ่ม เพื่อให้สมาชิก พึ่งพา ตนเองสร้างรายได้ให้กับครอบครัว และชุมชน</p>
<p>2. การบริหารจัดการ</p> <p>2.1 มีการวางแผนและกำหนดเป้าหมาย</p> <p>2.2 มีการจัดองค์กร</p> <p>2.3 มีวิธีการชักนำและจูงใจ</p> <p>2.4 มีการควบคุมกำกับ</p>	<p>2. การบริหารจัดการ</p> <p>2.1 มีการวางแผน และเป้าหมายเพื่อสร้าง รายได้และรักษาวัฒนธรรม</p> <p>2.2 มีการจัดองค์กรตามหน้าที่</p> <p>2.3 ให้ค่าตอบแทนการผลิตตามผลงาน</p> <p>2.4 มีกฎระเบียบข้อบังคับให้ถือปฏิบัติ</p>
<p>3. ด้านการตลาด</p> <p>3.1 ความโดดเด่นของตัวผลิตภัณฑ์</p> <p>3.2 การกำหนดราคา</p> <p>3.3 จำนวนช่องทางการจำหน่าย</p> <p>3.4 จำนวนกิจกรรมการส่งเสริมการตลาด</p>	<p>3. ด้านการตลาด</p> <p>3.1 การย้อมสีด้วยสีสัณที่ปลอดภัย และ ลวดลายที่แตกต่างเป็นเอกลักษณ์ ใบรับรองมาตรฐานผลิตภัณฑ์ชุมชน 1 ใบ</p> <p>3.2 ตั้งราคาระดับปานกลาง กำหนดด้วย ต้นทุนวัตถุดิบ และค่าแรงการทอ</p> <p>3.3 มี 3 ช่องทางได้แก่ จำหน่ายที่ทำการ กลุ่ม ร้าน OTOP ออกร้านแสดงและ จำหน่ายต่างจังหวัด</p> <p>3.4 มี 2 กิจกรรม คือออกร้านแสดงและ ติดป้ายชื่อกลุ่มไปกับตัวสินค้า</p>

<p>4. ด้านการผลิต</p> <p>4.1 มีการวางแผนการผลิต</p> <p>4.2 แหล่งวัตถุดิบ</p> <p>4.3 โรงงาน เครื่องจักร เครื่องมือ</p> <p>4.4 แรงงาน</p> <p>4.5 การควบคุม</p>	<p>4. ด้านการผลิต</p> <p>4.1 มีการวางแผน เน้นผลิตช่วงฤดูหนาว</p> <p>4.2 ผลิตเองเป็นส่วนน้อย แต่ส่วนใหญ่สั่งซื้อจากต่างจังหวัดจึงไม่มีปัญหาการขาดแคลน</p> <p>4.3 มีเฉพาะที่ทอผ้าแบบดั้งเดิม</p> <p>4.4 สมาชิกมี 15 คน เพียงพอต่อการผลิต</p> <p>4.5 มีกระบวนการควบคุมคุณภาพแต่ขาดการดำเนินการอย่างต่อเนื่อง</p>
<p>5. ด้านการพัฒนาผลิตภัณฑ์</p> <p>5.1 มีกระบวนการพัฒนา</p> <p>5.2 มีการออกแบบผลิตภัณฑ์ใหม่</p> <p>5.3 ผลิตภัณฑ์มีเอกลักษณ์เฉพาะตัว</p> <p>5.4 สนองต่อความต้องการของลูกค้า</p> <p>5.5 มีคุณภาพ ดึงดูดน่าสนใจ</p>	<p>5. ด้านการพัฒนาผลิตภัณฑ์</p> <p>5.1 กระบวนการพัฒนาโดยมีประธานเป็นผู้ให้ความสำคัญ</p> <p>5.2 สามารถออกผลิตภัณฑ์ใหม่ทุกปี</p> <p>5.3 มีลวดลายหัวหมุด</p> <p>5.4 นำความคิดเห็นของลูกค้ามาประกอบในการออกแบบลวดลาย</p> <p>5.5 ผลิตภัณฑ์ใหม่ที่ได้มีคุณภาพ และสีสันสวยงามมากขึ้น</p>
<p>6. ด้านการบริหารการเงิน</p> <p>6.1 มีการระดมหุ้นจากสมาชิก</p> <p>6.2 แหล่งทุนที่ใช้ในการดำเนินกิจการ</p> <p>6.3 อัตราทรัพย์สิน : หนี้สิน</p> <p>6.4 การจัดสรรเงินทุนหมุนเวียน</p> <p>6.5 ผลประกอบการ</p>	<p>6. ด้านการบริหารการเงิน</p> <p>6.1 ไม่มีการระดมหุ้น</p> <p>6.2 มาจากเงินสนับสนุนจากกรมส่งเสริมสหกรณ์ทั้งหมด</p> <p>6.3 2 : 1</p> <p>6.4 เงินทุนทั้งหมดที่ได้รับการสนับสนุนจากกรมส่งเสริมสหกรณ์ ถูกนำมาใช้เป็นเงินทุนหมุนเวียน</p> <p>6.5 ปี 2548 ยอดขายลดลงส่งผลให้กำไรลดลงเนื่องจากการไม่สามารถแข่งขันด้านต้นทุนที่เกิดจากสภาพแวดล้อมที่ไม่อำนวยต่อการผลิตวัตถุดิบ</p>

6.6 การปันผลสมาชิก	6.6 กำไรที่ได้สะสมเป็นทุนไม่มีการปันผล
6.7 การจัดทำบัญชีการเงิน	6.7 มีการบันทึกบัญชีอย่างง่าย ไม่สามารถ เสนองบการเงินได้
6.8 สินค้าค้างชำระ	6.8 ไม่มีสินค้าค้างชำระ
7. ด้านการสนับสนุนจากหน่วยงานต่างๆ	7. ด้านการสนับสนุนจากหน่วยงานต่างๆ
7.1 ได้รับการฝึกอบรมให้ความรู้	7.1 สำนักงานพัฒนาชุมชน
7.2 ได้รับเงินทุนให้เปล่า	7.2 กรมส่งเสริมสหกรณ์
7.3 ได้รับเงินยืมไม่มีดอกเบี้ย	7.3 กรมส่งเสริมการเกษตร
7.4 ได้รับการเปิดดวงเงินกู้	7.4 -
7.5 ได้รับเครื่องจักร เครื่องมือ	7.5 -
7.6 ได้รับการสนับสนุนช่องทางการ จำหน่าย	7.6 สำนักงานพัฒนาชุมชน

ตอนที่ 3.4 กรณีศึกษาที่ 4 กลุ่มผลิตภัณฑ์ชาวเขาแปรรูป ตำบลห้วยวน อำเภอเชียงคำ จังหวัดพะเยา

ผู้ให้สัมภาษณ์ : คุณจ่างจิ่ง ศรีสมบัติ ประธานกลุ่ม

วันที่ให้สัมภาษณ์ : 15 มกราคม 2549

จำนวนสมาชิก : 12 คน

ผลิตภัณฑ์ที่ได้รับรางวัล : 1. เสื้อสำเร็จรูป (ผ้าฝ้ายเขียนเทียนลายโบราณ) (4 ดาว)

2. เสื้อผ้าสำเร็จรูป (ผ้าานากาหรือผ้ากระเหรี่ยง) (4 ดาว)

3. กางเกงป้าย (4 ดาว)

ระยะเวลาดำเนินงาน : 4 ปี ตั้งแต่ พ.ศ. 2544

ยอดจำหน่ายต่อเดือน : 300,000 บาท

ส่วนที่ 1 ข้อมูลทั่วไปของวิสาหกิจชุมชน

กลุ่มนี้มีลักษณะพิเศษแตกต่างจากกลุ่มอื่น มีสมาชิกที่เป็นลักษณะเครือข่าย กระจายอยู่ต่างหมู่บ้าน ต่างตำบล แต่อยู่ในภายในอำเภอเชียงคำ โดยมีสำนักงานกลุ่มเปิดเป็นร้านจำหน่ายและห้องโชว์เสื้อผ้าสำเร็จรูป อยู่ในย่านธุรกิจของอำเภอเชียงคำ

ประธานเครือข่ายของกลุ่มนี้ คือ คุณจ่างจิ่ง ศรีสมบัติ อายุ 46 ปี จบการศึกษาชั้นประถมศึกษาปีที่ 4 สามีเป็นอดีตข้าราชการทหาร ปัจจุบันได้ลาออกจากราชการมาช่วยธุรกิจของภรรยา มีบุตร 2 คน ทั้งคู่มีเชื้อสายชนเผ่าเมี่ยน (เย้า) บ้านเดิมอยู่ตำบลผาซำน้อย อำเภอปง จังหวัดพะเยา หลังจากสมรสแล้วก็ได้ติดตามสามีลงมารับราชการทหารที่อำเภอเชียงคำ ตั้งแต่ พ.ศ. 2547 ด้วยความที่เป็นชนเผ่าเมี่ยน ที่ผู้หญิงที่ออกรเรือทุกคนจะต้องเย็บปักถักร้อย เป็นการสืบสานวัฒนธรรมกันมาหลายชั่วอายุคน จึงนำเอาทักษะฝีมือที่มีอยู่ผสมกับการเรียนตัดเย็บเสื้อผ้า มาเปิดร้านรับจ้างตัดเย็บเสื้อผ้าเป็นอาชีพเสริมช่วยสามี ตั้งแต่ปี พ.ศ. 2532 เป็นต้นมา

จากการที่นำเอาผ้าปักชาวเขาเผ่าเมี่ยน มาเป็นส่วนประกอบของเสื้อผ้าสำเร็จรูปหรือเสื้อผ้าสั่งตัด เพื่อจำหน่ายให้คนพื้นราบทั่วไป มีลักษณะแตกต่าง จึงได้รับความนิยม ทำให้กิจการเติบโตมาโดยตลอด มีคำสั่งซื้อเข้ามามาก จนผลิตไม่ทันความต้องการ ปี พ.ศ. 2537 จึงได้หาเครือข่ายผู้หญิงที่มีอาชีพเสริมรับจ้างตัดเย็บเสื้อผ้า มีจักรเย็บผ้าเป็นของตนเอง และต้องการทำงานอยู่กับบ้าน เพื่อรับงานออกไปทำแล้วนำมาส่งที่ร้าน จนกลายเป็นเครือข่ายกลุ่มผลิตภัณฑ์ชาวเขาแปรรูป

เมื่อรัฐบาลดำเนินนโยบายหนึ่งตำบลหนึ่งผลิตภัณฑ์ในปี 2544 จึงนำเครือข่ายเข้าร่วมกระบวนการด้วย ปัจจุบันเครือข่ายนี้มีสมาชิก 12 คน กระจายอยู่หลายหมู่บ้านในอำเภอเชียงคำ ได้ลงทะเบียนเป็นกลุ่ม เพื่อรองรับการสนับสนุนและส่งเสริมจากหน่วยงานราชการ เช่น กรมส่งเสริมสหกรณ์ กรมการพัฒนาชุมชน และกรมส่งเสริมอุตสาหกรรม เป็นต้น

ปี พ.ศ. 2546 ผลิตภัณฑ์ของกลุ่มได้รับการคัดสรร 5 ดาว ระดับภาค ทำให้ยอดขายปี 2547 เติบโตสูงขึ้นเท่าตัว ซึ่งส่วนใหญ่ได้มาจากการออกร้านแสดงและจำหน่ายในงานต่าง ๆ ต่อมาปลายปี 2547 ได้รับการคัดสรร 4 ดาว ระดับประเทศ แต่การออกร้านแสดงและจำหน่ายปี 2548 มีน้อยครั้งลง ทำให้ยอดขายรวมของปี 2548 ลดลงจากปี 2547 ร้อยละ 20

ผลิตภัณฑ์ ที่กลุ่มผลิตจำหน่าย ได้แก่ การนำผ้าปักทอหลายชาวเขาของเผ่าเมี่ยน (เย้า) มั้ง และกระเหรี่ยง มาตัดเป็นเสื้อผ้าสำเร็จรูปหลากหลายรูปแบบ เช่น เสื้อคลุม ชุด กางเกง เป็นต้น โดยมีทั้งผลิตไว้รอจำหน่ายคราวละมาก ๆ และรับออกแบบตัดเย็บเป็นราย ๆ

ส่วนที่ 2 ข้อมูลการดำเนินงาน

2.1 ด้านการบริหารจัดการ

การวางแผนการบริหารจัดการของกลุ่ม มีการวางแผนงานทางธุรกิจอย่างเป็นระบบโดยประธานกลุ่มจะเป็นผู้กำหนดแผนงานล่วงหน้า 1 ปี แล้วแจ้งให้สมาชิกทราบ มีการทบทวนและปรับปรุงแผนทุก 3 เดือน

การจัดองค์กร เนื่องจากเป็นกลุ่มเครือข่ายที่รวมตัวกันลักษณะหลวม ๆ มีการกำหนดตำแหน่งหน้าที่ไว้ คือ ประธาน รองประธาน เลขานุการ ฝ่ายตรวจสอบคุณภาพ แต่การแสดงผลงานที่ยังไม่ชัดเจน ประธานจะมีบทบาทสูง และเข้าไปควบคุมกำกับหลายหน้าที่

การสั่งการและการชักนำ ประธานจะเป็นผู้สั่งการทั้งหมด ตั้งแต่การวางแผนงาน การติดต่อหาตลาด การตกลงรับคำสั่งซื้อ รวมทั้งการตรวจสอบคุณภาพสินค้า ที่สมาชิกผลิตได้ เมื่อได้รับคำสั่งซื้อแล้ว จะผลิตสินค้าต้นแบบเพื่อคำนวณต้นทุนการผลิต จากนั้นจะติดต่อเรียกประชุมสมาชิกที่สนใจ เพื่อศึกษารูปแบบการผลิต กำหนดคุณภาพสินค้าที่ต้องการร่วมกัน แจ้งจำนวน กำหนดค่าตอบแทนที่สมาชิกผู้ผลิตจะได้รับ ซึ่งสามารถต่อรองกันในที่ประชุมได้ กำหนดเวลาส่งมอบงาน จากนั้นจึงตกลงแบ่งงานกันไปทำ

การจูงใจสมาชิก คือการให้ค่าจ้างตัดเย็บที่เป็นเงินสดทันทีที่ส่งมอบงาน ที่ผ่านการตรวจสอบคุณภาพแล้ว โดยเฉลี่ยสมาชิกจะมีรายได้ประมาณ 4,000 – 6,000 บาทต่อเดือน นอกจากนั้น ยังให้การสนับสนุนสมาชิกได้เข้ารับการอบรมพัฒนาความรู้ ทักษะและฝีมือการตัดเย็บจากหน่วยงานราชการต่างๆ

การควบคุม ประธานกลุ่มจะเป็นผู้ควบคุม กำกับ และติดตามการทำงานของสมาชิกอยู่เสมอ การประสานงานส่วนใหญ่ ติดต่อกันทางโทรศัพท์ เนื่องจากสมาชิกอยู่กระจายทั่วทั้ง

อำเภอ สมาชิกรายได้ที่ทักษะ ฝีมือยังอ่อนด้อย ประธานจะควบคุมติดตามอย่างใกล้ชิด

2.2 ด้านการตลาด

กลุ่มมีการวางแผนการตลาดล่วงหน้าโดยอาศัยข้อมูลในอดีต คำสั่งซื้อของลูกค้า และข้อมูลจากหน่วยงานราชการที่ติดต่อให้ไปจัดแสดงและจำหน่ายสินค้า มีการศึกษาความต้องการของตลาดและแนวโน้มของแฟชั่นทั้งรูปแบบและลวดลายสีสันทัน เพื่อนำมาประกอบการออกแบบดีไซน์ซึ่งจะเป็นปัจจัยสำคัญที่ใช้การแข่งขัน

กลุ่มลูกค้าแบ่งเป็น 2 ส่วน โดยปีที่ผ่านมามียอดจำหน่ายทั้งสองส่วนใกล้เคียงกันคือ

1. ลูกค้าส่ง ที่สั่งซื้อสินค้าไปจำหน่ายต่อ ส่วนใหญ่มาจากกรุงเทพมหานคร รองลงมาคือจังหวัดเชียงใหม่

2. ลูกค้าซื้อใช้และซื้อเป็นของฝาก ซึ่งมีทั้งมาเลือกซื้อสินค้าที่ทำสำเร็จแล้วและสั่งออกแบบตัดเย็บตามต้องการ

ผลิตภัณฑ์ของกลุ่มคือเสื้อผ้าสำเร็จรูปที่ตัดเย็บจากผ้าปักลวดลายชาวเขา 3 เผ่า คือ เมี่ยน(เข่า) ม้ง และกระเหรี่ยง และผ้าฝ้ายเขียนเทียนลวดลายชาวเขาเผ่าเมี่ยน การออกแบบเสื้อผ้าเป็นแบบประยุกต์ผสมผสานระหว่างรูปทรงแฟชั่นตามสมัยกับลวดลายผ้าปักแสดงเอกลักษณ์ชาวเขภาคเหนือ คุณาสถิกและมีรสนิยม สวมใส่เป็นชุดลำลอง ชุดทำงาน หรือชุดเพื่องานราตรีได้ นอกจากนี้ได้รับการคัดสรร 5 ดาวระดับภาคในปี 2546 และได้ 4 ดาวระดับประเทศในปี 2547 แล้วยังได้รับการรับรองมาตรฐานผลิตภัณฑ์ชุมชน ที่ มพช.249/2547 และได้รับอนุญาตให้ใช้ตรา Phayao Brand เลขที่ พย. 1003/48 อีกด้วย

ราคาสินค้า กลุ่มจะตั้งราคาสินค้าไว้ในระดับปานกลางจนถึงระดับสูง ขึ้นอยู่กับชนิดผ้าปักที่นำมาตัดเย็บ ความยากง่ายของการออกแบบและการตัดเย็บ บวกกำไรส่วนต่างเบื้องต้นเพิ่มอีกประมาณร้อยละ 20 – 30 เช่น ชุดที่ได้รับการคัดสรร 4 ดาวกำหนดราคาค้างนี้

ชุดผ้าฝ้ายเขียนเทียนลายโบราณ ราคา 1,500 บาท

เสื้อฝ้านากาหรือผ้ากะเหรี่ยง ราคา 1,500 บาท

กางเกงป้าย ราคาตั้งแต่ 600 – 4,500 บาท ตามจำนวนและลวดลายผ้าปัก

ช่องทางการจำหน่าย ส่วนใหญ่จะวางจำหน่ายที่ร้านซึ่งเป็นที่ทำการกลุ่ม สำหรับลูกค้าส่งที่สั่งซื้อสามารถรับสินค้าที่ร้านหรือใช้บริการจัดส่งให้ ช่องทางรองลงมาได้แก่การนำไปออกร้านแสดงและจำหน่ายสินค้าในงาน OTOP ที่ทางราชการและหน่วยงานต่างๆจัดขึ้น นอกจากนั้นยังนำไปวางจำหน่ายที่ศูนย์อุตสาหกรรมอัญมณีพะเยา และอุทยานแห่งชาติน้ำตกภูซาง การส่งเสริมการตลาด นอกจากการนำสินค้าไปจัดแสดงและจำหน่ายทั้งที่จัดขึ้นในกรุงเทพมหานครและต่างจังหวัดเพื่อประชาสัมพันธ์สินค้าขยายฐานลูกค้ารายใหม่ นอกจากนี้ยังมีส่วนลดสินค้าในกรณีซื้อเป็นจำนวนมาก คุณจ้างจึงยังนำเสื้อผ้าของกลุ่มไปถ่ายแบบลงในวารสารขวัญเรือนและปัจจุบันอยู่ระหว่างจัดทำรายละเอียดเพื่อนำไปวางแสดงใน Website : thaitambon.com อีกด้วย

2.3 ด้านการผลิต

กลุ่มมีการวางแผนการผลิตล่วงหน้าตามแนวโน้มของตลาดและความต้องการตามเทศกาล โดยมีการปรับแผนการผลิตตามคำสั่งซื้อของลูกค้า จะเพิ่มกำลังการผลิตสูงขึ้นในช่วงฤดูหนาวและฤดูร้อนซึ่งมียอดจำหน่ายสินค้าสูง โดยจะลดกำลังการผลิตลงในฤดูฝนสาเหตุจากการขาดแคลนวัตถุดิบ

วัตถุดิบ ส่วนใหญ่คือผ้าทอมือและผ้าปัก ก่อนปี 2544 คุณจ้างจึงจะส่งผ้าจาก จังหวัดเชียงใหม่แล้วนำไปจ้างชาวเขาในพื้นที่ทอมือและปักกลดลาย แต่มักประสบปัญหาความไม่ สม่ำเสมอในคุณภาพงานและส่งมอบงานไม่ได้ตามกำหนด ตลอดทั้งมีการสูญหายติดตามไม่ได้ ภายหลังเมื่อมีการนำเข้าด้ายใยถักจากประเทศลาวมาถักทอ ปักกลดลายและผลิตเป็นผ้าเขียน เทียนในหมู่ชาวเขาแถบชายแดนมากขึ้น แหล่งผลิตใหญ่อยู่ที่บ้านม้งกอดยาว ตำบลทุ่งกล้วย กิ่ง อำเภอกู่ช้าง ซึ่งเป็นแหล่งผลิตวัตถุดิบที่สำคัญส่งให้ผู้ประกอบการในจังหวัดเชียงใหม่และจังหวัด แม่ฮ่องสอน กลุ่มจะมีความได้เปรียบเพราะอยู่ห่างไปเพียงประมาณ 20 กิโลเมตร สามารถเลือก ซื้อได้ก่อน จึงเปลี่ยนวิธีการมาเลือกซื้อเป็นเงินสดและใช้วัตถุดิบจากที่นี่เป็นส่วนใหญ่ประมาณร้อยละ 60 มีปัญหาขาดแคลนในฤดูฝนเมื่อชาวเขาออกไปทำไร่และด้ายใยถักงมมากขึ้นรา จึงต้องมีการ ซื้อเก็บคุณไว้ก่อนเข้าสู่ฤดูฝน

นอกจากนั้นจะเลือกซื้อจากอีก 3 แหล่งคือ บ้านม้งร่องสำน ตำบลร่มเย็น อำเภอกู่ช้าง จังหวัดเชียงใหม่ จากชาวเขาในตำบลผาซางน้อย อำเภอบึง และจากบริเวณด่านชายแดนห้วยโก๋น จังหวัดน่าน

กระบวนการผลิตใช้เทคโนโลยีการผลิตเช่นเดียวกับการตัดเย็บรายย่อยทั่วไป โดย ประชานและช่างจะออกเป็นผู้ออกแบบและตัดเย็บเป็นชิ้นงาน ทดลองสวมใส่และแก้ไขปรับปรุง จนได้สินค้าต้นแบบ ช่างตัดจะทำการตัดผ้าตามขนาดและจำนวนที่ได้รับคำสั่งโดยตัดที่ร้านทั้งหมด จากนั้นจึงแบ่งงานส่งมอบให้สมาชิกเครือข่ายรับไปเย็บที่บ้านซึ่งส่วนใหญ่ใช้จักรอุตสาหกรรม เพราะทำงานได้เสร็จเร็ว เมื่อนำชิ้นงานมาส่งที่ร้านต้องผ่านการตรวจสอบคุณภาพตามมาตรฐาน ก่อนจึงจะรับเงินค่าเย็บได้ หากไม่ผ่านคุณภาพต้องรับผิดชอบนำกลับไปแก้ไขให้เรียบร้อยก่อน

ประธานกลุ่มให้ข้อมูลว่า สมาชิกทั้งหมดใช้กำลังการผลิตจริงให้กับการทำงาน กลุ่มประมาณร้อยละ 70 ซึ่งเพียงพอต่อความต้องการของตลาดปัจจุบัน และเห็นว่าเหมาะสมแล้ว กำลังการผลิตที่เหลือสมาชิกสามารถนำไปรับงานส่วนตัวทั่วไปได้ หากกลุ่มต้องการเพิ่มการผลิตก็ จะสามารถนำมาใช้ได้หรือรับสมาชิกเครือข่ายเพิ่มขึ้นอีกก็ได้

2.4 ด้านการพัฒนาผลิตภัณฑ์

ประธานกลุ่มให้ความเห็นว่าในธุรกิจเสื้อผ้าการพัฒนาผลิตภัณฑ์มีความสำคัญ ที่สุด ที่ผ่านมามีความต้องการและข้อเสนอแนะจากลูกค้ามาประกอบในการออกแบบปรับปรุง ผลิตภัณฑ์อยู่อย่างต่อเนื่อง การพัฒนาทำได้เฉพาะการออกแบบเสื้อผ้าและคุณภาพการตัดเย็บ ส่วน ลวดลายและสีสันทันยังคงไว้ซึ่งเอกลักษณ์ชาวเขาอันเป็นจุดขายที่ทำให้แตกต่างจากเสื้อผ้าประเภทอื่น

2.5 ด้านการบริหารการเงิน

คุณจ่างจิ่ง ศรีสมบัติ มีความระมัดระวังในการบริหารการเงินอย่างมาก โดยที่ผ่านมามะพยายามใช้เงินทุนของตนเองเท่าที่มีอยู่ เมื่อธุรกิจเติบโตก็จะสะสมเพิ่มเงินทุนหมุนเวียนให้เพียงพอต่อความจำเป็นใช้ของธุรกิจ ดำเนินนโยบายเติบโตอย่างมั่นคง

เนื่องจากเป็นกลุ่มเครือข่ายที่เชื่อมโยงกันเฉพาะสายการผลิตร่วมกัน จึงยังไม่มี การลงหุ้นหรือลงทุนร่วมกัน สิ้นปีจึงไม่มีการปันผล แต่จะมีการจัดกิจกรรมสังสรรค์และมอบรางวัลตอบแทนสมาชิก

ภาระในการจัดทำบัญชีและข้อมูลทางการเงินจึงเป็นของคุณจ่างจิ่ง โดยมีสามีเป็นผู้ช่วย ปัจจุบันได้เปิดวงเงินกู้เครดิตเงินสดในนามส่วนตัวไว้กับธนาคารเพื่อการเกษตรและสหกรณ์ การเกษตร สาขาเชียงคำ วงเงิน 80,000 บาท เพื่อใช้ในการดูแลวัตถุดิบและสินค้าจำหน่าย ไม่มี รายการสินค้าค้างชำระเนื่องจากการขายเป็นเงินสด จะให้เครดิตไม่เกิน 1 เดือนเฉพาะลูกค้าส่ง บางรายที่ดำเนินธุรกิจร่วมกันมานานและเชื่อถือได้เท่านั้น

ส่วนที่ 3 ปัญหาในการดำเนินงานด้านต่างๆ

จากการสัมภาษณ์พบว่า มีเฉพาะด้านการผลิตที่มีปัญหาต้องได้รับการแก้ไข ได้แก่ สีตก สาเหตุมาจากคุณภาพวัตถุดิบผ้าทอมือของชาวเขาซึ่งย้อมด้วยสีธรรมชาติ เช่น คราม เมื่อทำการซักสี จะค่อยๆซีดจางลงโดยธรรมชาติ ที่ผ่านจึงต้องแจ้งถึงข้อจำกัดนี้ให้ลูกค้าได้ทราบก่อนตัดสินใจซื้อ และบอกเทคนิควิธีการซักตลอดจนแนะนำชนิดน้ำยาล้างที่ควรใช้ซึ่งจะช่วยชะลอการตกสีให้ช้าลงได้

ส่วนที่ 4 ความคิดเห็นของผู้ประกอบการต่อผลของการได้รับการคัดสรร

การที่สินค้าของกลุ่มได้รับการคัดสรรและได้รับรางวัล 4 ดาว ระดับประเทศถึง 3 ผลิตภัณฑ์กลุ่มมีความภูมิใจ ถือเป็นเครื่องหมายแสดงถึงคุณภาพของสินค้าทำให้ได้รับความเชื่อถือ เป็นที่รู้จักกว้างขวางมากขึ้น ถือได้ว่าประสบความสำเร็จระดับหนึ่งซึ่งยังต้องมุ่งมั่นต่อไปโดยกลุ่ม ตั้งเป้าหมายจะขยายตลาดออกไปต่างประเทศให้ได้

คุณจ่างจิ่งวิเคราะห์ว่าปัจจัยที่ทำให้ได้รับการคัดสรร 4 ดาว ระดับประเทศเป็นเพราะการ ออกแบบผลิตภัณฑ์ ฝีมือการตัดเย็บและความเป็นเอกลักษณ์ของผ้าปักกลดลายชาวเขา

เมื่อให้วิเคราะห์จุดแข็ง จุดอ่อน โอกาสและอุปสรรค ในการดำเนินงานคุณจ่างจิ่งสรุป ออกมาได้ดังนี้

จุดแข็ง คือ อยู่ใกล้แหล่งวัตถุดิบ มีประสบการณ์ยาวนาน สามารถขยายกำลังการผลิตได้

จุดอ่อน คือ ยังทำคุณภาพสินค้าให้มีความสม่ำเสมอเมื่อได้ระดับคำสั่งซื้อจำนวนมากไม่ได้

โอกาส คือ ได้รับการสนับสนุนจากทุกส่วนงาน

อุปสรรค คือ ยังต้องพึ่งพาวัตถุดิบต้นน้ำ(ใยัญชง) โดยการนำเข้าจากประเทศลาว เมื่อให้เรียงลำดับความสำคัญของปัจจัยความสำเร็จ จากมากไปหาน้อย คุณจ้างจึงมีความเห็นดังนี้

- ลำดับที่ 1. คือปัจจัยการเรียนรู้เพื่อพัฒนาและการออกแบบสร้างสรรค์ปรับปรุง
- ลำดับที่ 2. คือปัจจัยความสัมพันธ์ที่ดีกับทางราชการและหน่วยงานที่สนับสนุน
- ลำดับที่ 3. คือปัจจัยด้านการเงิน
- ลำดับที่ 4. คือปัจจัยด้านการตลาด
- ลำดับที่ 5. คือปัจจัยการบริหารจัดการภายในกิจการของกลุ่ม

ส่วนที่ 5 การวิเคราะห์ปัจจัยความสำเร็จ

จากข้อมูลดังกล่าวข้างต้นผู้ศึกษาได้นำมาวิเคราะห์และแสดงเป็นปัจจัยความสำเร็จของกลุ่มผลิตภัณฑ์ชาวเขาแปรรูป โดยแสดงเป็นตารางดังนี้

ตารางที่ 4.12 แสดงปัจจัยความสำเร็จกรณีศึกษาที่ 4 กลุ่มผลิตภัณฑ์ชาวเขาแปรรูป

ปัจจัยความสำเร็จ	กรณีศึกษาที่ 4 กลุ่มผลิตภัณฑ์ชาวเขาแปรรูป
<p>1. คุณลักษณะวิสาหกิจชุมชน</p> <p>1.1 ชุมชนเป็นเจ้าของและเป็นผู้ดำเนินการ</p> <p>1.2 ผลผลิตมาจากกระบวนการในชุมชน</p> <p>1.3 การริเริ่มสร้างสรรค์เป็นนวัตกรรมของชุมชน</p>	<p>1. คุณลักษณะวิสาหกิจชุมชน</p> <p>1.1 สมาชิกทั้งหมด12 คนร่วมกันดำเนินการ</p> <p>1.2 มีโรงงานเป็นของกลุ่มตั้งอยู่ในชุมชน ใช้แรงงานจากสมาชิกทั้งหมด วัตถุประสงค์ได้มาจากกระบวนการผลิตในชุมชน</p> <p>1.3 การออกแบบ ลวดลาย สี สัน มาจากชาวเขาในพื้นที่และนำมาประยุกต์ในชุมชน</p>

<p>1.4 เป็นฐานภูมิปัญญาท้องถิ่น ผสมผสาน ภูมิปัญญาสากล</p> <p>1.5 มีการดำเนินการแบบบูรณาการ เชื่อมโยงกิจกรรมต่าง ๆ</p> <p>1.6 มีกระบวนการเรียนรู้ เป็นหัวใจ</p> <p>1.7 มีการพึ่งพาตนเอง ของครอบครัว ชุมชนเป็นเป้าหมาย</p>	<p>1.4 ผ้าปักกลดลายชาวเขาสืบทอดมาจาก บรรพบุรุษเป็นภูมิปัญญาท้องถิ่น ผสมผสานกับเทคโนโลยีสมัยใหม่เช่น การออกแบบเสื้อผ้าและตัดเย็บแนว สมัยใหม่</p> <p>1.5 เชื่อมโยงกับการท่องเที่ยว วัฒนธรรม ชาวเขา</p> <p>1.6 มีกระบวนการเรียนรู้ และพัฒนา ผลิตภัณฑ์ตั้งแต่ปี 2537 ถึงปัจจุบัน</p> <p>1.7 เป้าหมายของกลุ่ม เพื่อให้สมาชิก พึ่งพา ตนเองสร้างรายได้ให้กับครอบครัว และชุมชน</p>
<p>2. การบริหารจัดการ</p> <p>2.1 มีการวางแผนและกำหนดเป้าหมาย</p> <p>2.2 มีการจัดองค์กร</p> <p>2.3 มีวิธีการชักนำและจูงใจ</p> <p>2.4 มีการควบคุมกำกับ</p>	<p>2. การบริหารจัดการ</p> <p>2.1 มีการวางแผน มีเป้าหมายสร้างรายได้ ให้กับสมาชิก และรักษาวัฒนธรรม ผ้าปักกลดลายชาวเขาไว้รับรอง มาตรฐานผลิตภัณฑ์ชุมชน 1ใบ</p> <p>2.2 การจัดองค์กรตามหน้าที่ มี คณะกรรมการและฝ่ายต่างๆ</p> <p>2.3 ให้ค่าตอบแทนการผลิตเป็นเงินสดและ มีรายได้สม่ำเสมอ</p> <p>2.4 มีการควบคุม กำกับ โดยประธานกลุ่ม</p>
<p>3. ด้านการตลาด</p> <p>3.1 ความโดดเด่นของตัวผลิตภัณฑ์</p>	<p>3. ด้านการตลาด</p> <p>3.1 การออกแบบเสื้อผ้าประยุกต์ด้วยผ้าปัก กลดลายชาวเขาให้เข้ากับยุคสมัยได้รับ ใบรับรองมาตรฐานผลิตภัณฑ์ชุมชน 1ใบ</p>

<p>3.2 การกำหนดราคา</p> <p>3.3 จำนวนช่องทางการจำหน่าย</p> <p>3.4 จำนวนกิจกรรมการส่งเสริมการตลาด</p>	<p>3.2 ตั้งราคาระดับปานกลาง ถึงระดับสูง กำหนดด้วยต้นทุนวัตถุดิบ ค่าออกแบบผลิตภัณฑ์ และค่าแรงตัดเย็บ</p> <p>3.3 มี 5 ช่องทาง ได้แก่ ขายปลีกที่ร้าน ขายส่ง จำหน่ายในงานแสดงสินค้า OTOP ศูนย์อัญมณี น้ำตกภูซาง</p> <p>3.4 มี 4 ช่องทาง เช่น ออกร้านแสดง ลงวารสาร ลงอินเทอร์เน็ต ส่วนลดซื้อจำนวนมาก</p>
<p>4. ด้านการผลิต</p> <p>4.1 มีการวางแผนการผลิต</p> <p>4.2 แหล่งวัตถุดิบ</p> <p>4.3 โรงงาน เครื่องจักร เครื่องมือ</p> <p>4.4 แรงงาน</p> <p>4.5 การควบคุม</p>	<p>4. ด้านการผลิต</p> <p>4.1 มีการวางแผนการผลิต ตามแนวโน้มการตลาดและตามเทศกาลและปรับเปลี่ยนการผลิตตามคำสั่งซื้อของลูกค้าได้</p> <p>4.2 ส่วนใหญ่สั่งซื้อภายในจังหวัด ไม่มีปัญหาการขาดแคลน</p> <p>4.3 มีเพียงพอ กระจายอยู่ตามบ้านสมาชิก</p> <p>4.4 กำลังการผลิตจากสมาชิกที่มีอยู่เพียงพอต่อการผลิต</p> <p>4.5 มีกระบวนการควบคุมจากฝ่ายตรวจสอบคุณภาพ</p>
<p>5. ด้านการพัฒนาผลิตภัณฑ์</p> <p>5.1 มีกระบวนการพัฒนา</p> <p>5.2 มีการออกแบบผลิตภัณฑ์ใหม่</p> <p>5.3 ผลิตภัณฑ์มีเอกลักษณ์เฉพาะตัว</p> <p>5.4 สนองต่อความต้องการของลูกค้า</p> <p>5.5 มีคุณภาพ ดึงดูดน่าสนใจ</p>	<p>5. ด้านการพัฒนาผลิตภัณฑ์</p> <p>5.1 มีการออกแบบเสื้อผ้าอย่างต่อเนื่อง และได้รับตรา Phayao Brand</p> <p>5.2 สามารถผลิตรูปแบบเสื้อผ้า ปีละ 2 แบบ</p> <p>5.3 คงความเป็นเอกลักษณ์ตลอดหลายชั่วอายุคน</p> <p>5.4 นำข้อเสนอแนะของลูกค้ามาประกอบในการออกแบบเสื้อผ้า</p> <p>5.5 มีรูปแบบแปลกใหม่ สีสันทันและตลอดหลายแบบแปลกใหม่ เป็นที่ดึงดูดน่าสนใจ</p>

<p>6. ด้านการบริหารการเงิน</p> <p>6.1 มีการระดมหุ้นจากสมาชิก</p> <p>6.2 แหล่งทุนที่ใช้ในการดำเนินกิจการ</p> <p>6.3 อัตราทรัพย์สิน : หนี้สิน</p> <p>6.4 การจัดสรรเงินทุนหมุนเวียน</p> <p>6.5 ผลประกอบการ</p> <p>6.6 การปันผลสมาชิก</p> <p>6.7 การจัดทำบัญชีการเงิน</p> <p>6.8 สินค้าค้างชำระ</p>	<p>6. ด้านการบริหารการเงิน</p> <p>6.1 ไม่มีการระดมหุ้นจากสมาชิก</p> <p>6.2 มาจากเงินทุนของประธานกลุ่ม</p> <p>6.3 5 : 1</p> <p>6.4 ใช้เงินทุนตัวเอง มีวงเงินกู้ยืมเพียงพอต่อการดำเนินกิจการ</p> <p>6.5 มียอดขายเติบโตมาโดยตลอดทำให้มีกำไรทุกปีตั้งแต่ ปี 2545</p> <p>6.6 กำไรที่ได้นำเข้าเป็นทุนสะสมดำเนินงานไม่มีการปันผล</p> <p>6.7 มีการบันทึกบัญชีอย่างง่าย ไม่สามารถเสนองบการเงินได้</p> <p>6.8 ไม่มีสินค้าค้างชำระ</p>
<p>7. ด้านการสนับสนุนจากหน่วยงานต่างๆ</p> <p>7.1 ได้รับการฝึกอบรมให้ความรู้</p> <p>7.2 ได้รับเงินทุนให้เปล่า</p> <p>7.3 ได้รับเงินยืมไม่มีดอกเบี้ย</p> <p>7.4 ได้รับการเปิดวงเงินกู้</p> <p>7.5 ได้รับเครื่องจักร เครื่องมือ</p> <p>7.6 ได้รับการสนับสนุนช่องทางการจำหน่าย</p>	<p>7. ด้านการสนับสนุนจากหน่วยงานต่างๆ</p> <p>7.1 สำนักงานพัฒนาชุมชน, กรมส่งเสริมสหกรณ์, กรมส่งเสริมอุตสาหกรรม</p> <p>7.2 -</p> <p>7.3 -</p> <p>7.4 ธนาคารเพื่อการเกษตรและสหกรณ์การเกษตร</p> <p>7.5 -</p> <p>7.6 สำนักงานพัฒนาชุมชน, ศูนย์อุตสาหกรรมอัญมณี</p>

ตอนที่ 3.5 กรณีศึกษาที่ 5 กลุ่มตัดเย็บสหกรณ์สตรีแม่ใจ ตำบลบ้านเหล่า อำเภอมะเเ็จ
จังหวัดพะเยา

ผู้ให้สัมภาษณ์	: คุณแสงอรุณ มูลสถาน ประธานกลุ่ม
วันที่สัมภาษณ์	: 6 มกราคม 2549
จำนวนสมาชิก	: 15 คน
ผลิตภัณฑ์ที่ได้รับรางวัล	: เสื้อผ้าฝ้ายแปรรูป (4 ดาว)
ระยะเวลาดำเนินงาน	: 10 ปี
ยอดจำหน่ายต่อเดือน	: 50,000 บาท

ส่วนที่ 1 ข้อมูลทั่วไปของวิสาหกิจชุมชน

กลุ่มตัดเย็บสหกรณ์สตรีแม่ใจ ตั้งอยู่ในตำบลบ้านเหล่า อยู่ห่างจากอำเภอมะเเ็จไปทางทิศตะวันออกเฉียงใต้ประมาณ 5 กิโลเมตร การคมนาคมสะดวก ประชากรส่วนใหญ่มีอาชีพทำนา ทำสวน เลี้ยงสัตว์ และประมง

ประธานกลุ่มคือ คุณแสงอรุณ มูลสถาน อายุ 44 ปี จบการศึกษาประถมศึกษาปีที่ 7 มีบุตร จำนวน 2 คน สามี มีอาชีพการเกษตร เมื่อว่างจากการทำการเกษตร และประกอบกับมีความสนใจฝึกฝนเรียนรู้ การตัดเย็บเสื้อผ้าใส่เองอยู่แล้ว จึงชักชวนเพื่อนแม่บ้านในหมู่บ้านเดียวกัน ประมาณ 10 คน เข้าอบรมการตัดเย็บเสื้อผ้า ซึ่งเป็นหลักสูตรระยะสั้น ฝึกสอนโดยศูนย์การศึกษาออกโรงเรียนอำเภอมะเเ็จ เมื่อปี 2539 เมื่ออบรมเสร็จ จึงเริ่มก่อตั้งกลุ่มเพื่อแลกเปลี่ยนเรียนรู้และช่วยเหลือซึ่งกันและกัน ตลอดจนมีกิจกรรมการออมเงินของสมาชิกด้วย ปัจจุบันมีสมาชิก 15 คน เป็นผู้หญิงทั้งหมด โดยมีช่างออกแบบ 1 คน ช่างตัด 1 คน และช่างเย็บ 13 คน

กลุ่มมีการจดทะเบียนผู้ประกอบการ กับกรมทะเบียนการค้า เมื่อวันที่ 17 พฤษภาคม 2543 โดยใช้ชื่อกลุ่มพัฒนาอาชีพแม่บ้านบ้านเหล่า ต่อมาปี พ.ศ. 2544 ได้รับงบประมาณอุดหนุนจากสำนักงานสหกรณ์อำเภอมะเเ็จ (กรมส่งเสริมสหกรณ์) จำนวน 40,000 บาท ในรูปเงินทุนหมุนเวียนให้เปล่า จึงได้เปลี่ยนชื่อกลุ่มเป็นกลุ่มตัดเย็บสหกรณ์สตรีแม่ใจ ตั้งแต่นั้นมา

นอกจากนั้นยังได้รับการสนับสนุนจากสำนักงานพัฒนาชุมชน และองค์การบริหารส่วนตำบลบ้านเหล่า ให้การฝึกอบรมทักษะ และพัฒนาฝีมือการออกแบบตัดเย็บ ตลอดจนการบริหารจัดการกลุ่ม

ผลิตภัณฑ์ ที่กลุ่มผลิตปัจจุบัน แยกเป็น 2 ประเภท คือ การรับจ้างตัดเย็บเสื้อผ้าตามสั่ง ประมาณร้อยละ 40 และออกแบบตัดเย็บเสื้อผ้าเพื่อวางจำหน่าย ประมาณร้อยละ 60

ผลิตภัณฑ์ที่ได้รับการคัดสรร 4 ดาว ระดับประเทศ ปี พ.ศ. 2547 คือเสื้อผ้าฝ้ายแปรรูป กลุ่มมียอดจำหน่ายโดยเฉลี่ย ปี 2547 ประมาณ 30,000 ต่อเดือน และเพิ่มสูงขึ้นในปี พ.ศ. 2548 เป็น 50,000 บาทต่อเดือน

ส่วนที่ 2 ข้อมูลดำเนินงาน

2.1 การบริหารจัดการ

การวางแผน จากการสัมภาษณ์ พบว่า กลุ่มมีการวางแผนงานระยะสั้นไม่เกิน 1 ปี มีการประชุมกลุ่ม ทุกเดือน มีการจดบันทึกการประชุมทุกครั้ง แต่กลุ่มมีการพูดคุยหารือกันเป็นประจำขณะทำงานร่วมกันที่ทำการกลุ่มอยู่แล้วเพียงแต่ไม่ได้บันทึกเป็นลายลักษณ์อักษร

การจัดองค์กร มีการจัดแบ่งหน้าที่รับผิดชอบกลุ่มชัดเจน โดยแบ่งตามหน้าที่ ได้แก่ ประธาน รองประธาน เลขานุการ เหรัญญิก ปฏิคม นอกจากนั้นยังแบ่งเป็นฝ่ายต่างๆ เพื่อดำเนินงานประกอบด้วย ฝ่ายออกแบบ ฝ่ายตัดเย็บ ฝ่ายตลาด ฝ่ายบัญชี

การสั่งการ โดยทั่วไปประธานกลุ่มจะเป็นผู้สั่งการเอง และยังหารือกับฝ่ายที่เกี่ยวข้อง ส่วนสั่งการ หากเป็นเรื่องสำคัญกระทบต่อสมาชิก จะนำเข้าไปประชุมประจำเดือน

ผลตอบแทนที่สมาชิกได้รับ แบ่งเป็น 2 ระดับ คือ เบื้องต้นจะรับเป็นค่าแรง ตามปริมาณการทำงาน เงินค่าแรงในการเย็บต่อชิ้นงาน ซึ่งโดยเฉลี่ยจะได้รับประมาณวันละ 100 บาท ระดับที่ 2 สมาชิกจะได้รับสวัสดิการจากกลุ่ม เช่น กลุ่มจ่ายเงินประกันสังคมให้ มีทุนสวัสดิการให้กู้ยืม มีเงินปันผลสิ้นปี สนับสนุนให้สมาชิกพัฒนาฝีมือ ศึกษาดูงานโดยมีการจ่ายเบี้ยเลี้ยง และค่าพาหนะให้

การควบคุม ประธานจะเป็นผู้ควบคุมและติดตามการทำงานของสมาชิก โดยจะออกแบบและผลิตสินค้าต้นแบบไว้ ขณะทำงานสมาชิก แต่ละคนก็จะคอยช่วยเหลือแนะนำซึ่งกันและกันเพื่อให้สินค้าที่ผลิตออกมามีคุณภาพ เหมือนสินค้าต้นแบบ เมื่อมีสินค้าที่ไม่ได้คุณภาพ ประธานกลุ่ม หรือฝ่ายการตลาดจะให้คำแนะนำแก่สมาชิกผู้ผลิตดำเนินการแก้ไขต่อไป

2.2 ด้านการตลาด

กลุ่มมีการวางแผนการตลาดระยะ 1 ปี โดยปกติสินค้าของกลุ่มจะจำหน่ายได้ดี หรือมีคำสั่งซื้อ สั่งผลิต ในฤดูหนาวและฤดูร้อน ยอดขายจะตกลงในฤดูฝน ดังนั้น แผนการตลาด ระยะสั้น (1-3 เดือน) ก็จะมีผลระยะยาวมากขึ้น มีการวางแผนไปจัดแสดงสินค้าและจำหน่าย ในงานแสดงสินค้า OTOP ทั้งในจังหวัดพะเยาและต่างจังหวัด

กลุ่มลูกค้าส่วนใหญ่คือ กลุ่มคนวัยทำงาน เป็นผู้หญิงประมาณร้อยละ 60 มีฐานะและมีราย ได้ปานกลางขึ้นไป ปีที่ผ่านมาส่งจำหน่ายต่างจังหวัดมากกว่าในจังหวัดสัดส่วนประมาณร้อยละ 70 : 30

ความโดดเด่นของเสื้อผ้าที่กลุ่มผลิตจำหน่าย ก็คือ การออกแบบที่ทันสมัย แตกต่าง จากเสื้อผ้าทั่วไป สวมใส่แล้วดูภูมิฐาน ฝีมือการตัดเย็บที่ประณีต ใช้ผ้าฝ้ายทอมือ และย้อมสีธรรมชาติ ซึ่งความโดดเด่นพิเศษเหล่านี้ เป็นปัจจัยที่สำคัญที่สุดที่กลุ่มใช้ในการแข่งขันกับคู่แข่งในตลาด ซึ่งมีทั้งในจังหวัดและต่างจังหวัด

วิธีการหาลูกค้าของกลุ่ม คือ ออกร้านแสดงและจำหน่ายสินค้าหนึ่งตำบลหนึ่งผลิตภัณฑ์ซึ่งส่วนใหญ่จะจัดขึ้นโดยภาคราชการ ทั้งในจังหวัด ต่างจังหวัด และ ในกรุงเทพมหานคร กลุ่มจะมอบนามบัตรแนะนำสินค้า และบนบรรจุภัณฑ์จะมีชื่อ ที่อยู่ และเบอร์โทรศัพท์ของกลุ่มตลอดจนรายการสินค้าที่กลุ่มผลิตจำหน่าย เพื่อความสะดวกสำหรับลูกค้าที่ต้องการซื้อสินค้า หรือแนะนำลูกค้ารายใหม่

ช่องทางการจำหน่าย กลุ่มมีร้านจำหน่ายและห้องแสดงสินค้า หน้าโรงงาน นอกจากนี้ยังวางจำหน่าย ที่ศูนย์จำหน่ายสินค้า OTOP ในอาคารศาลากลางจังหวัดพะเยา ศูนย์อุตสาหกรรมอัญมณีพะเยา และลงใน Internet ของกรมการพัฒนาชุมชน กรมส่งเสริมอุตสาหกรรม และ Thaitambon.com

การกำหนดราคาจำหน่าย หากเป็นเสื้อผ้าแบบพิเศษ ใช้ผ้าฝ้ายทอมือ ย้อมสีธรรมชาติ ตัดเย็บด้วยความประณีต ระดับตกแต่งลวดลายด้วยเส้นผ้า (เรียกว่าไส้ไก่) จะตั้งราคาในระดับสูง ตั้งแต่ 2,900-5,000 บาท แต่ถ้าหากเป็นเสื้อผ้า ชุดพื้นเมืองล้านนา ซึ่งเป็นรูปแบบทั่วไป ก็จะตั้งราคาจำหน่ายที่ 400-1,400 บาท หากสั่งทำจำนวนมาก สำหรับบุคลากรของหน่วยงาน หรือกลุ่มต่างๆ ราคา ก็จะถูกลง ประมาณ 150-250 บาท ทั้งนี้ขึ้นอยู่กับแบบเสื้อผ้า และชนิดของผ้า

การส่งเสริมการตลาด ประธานกลุ่ม ยอมรับว่า การดำเนินงานของกลุ่มในการส่งเสริมการตลาดยังมีน้อยมาก ที่ผ่านมามีเพียงลดราคา เมื่อลูกค้าสั่งซื้อจำนวนมาก การออกร้านแสดงและจำหน่าย ประชาสัมพันธ์ผ่านบรรจุภัณฑ์เท่านั้น

2.3 ด้านการผลิต

วัตถุดิบที่สำคัญ คือผ้าฝ้ายทอมือ ประมาณร้อยละ 80 สั่งซื้อจากต่างจังหวัด ได้แก่ แพร่ เชียงใหม่ เชียงราย และลำพูน ซื้อในจังหวัดประมาณ ร้อยละ 20 จากอำเภอเชียงคำและกิ่งอำเภอภูซาง เหตุที่ซื้อจากต่างจังหวัดมาก เนื่องจากราคาถูกกว่า มีชนิด สี สัน ให้เลือกมากกว่า ผลิตส่งได้ตามกำหนด การสั่งซื้อจะส่งล่วงหน้าประมาณ 2-3 สัปดาห์ โดยมากซื้อด้วยเงินสดส่วนวัตถุดิบอื่น ๆ เช่น ด้าย กระจุก ผ้าซับ ผ้าฉาบ หาซื้อด้วยเงินสดได้ทั่วไป ทั้งในจังหวัดพะเยาและเชียงราย

การวางแผนการผลิต ได้ข้อมูลจากการสั่งซื้อของลูกค้า และการคาดการณ์ของฝ่ายการตลาดซึ่งจะ เร่งการผลิตอย่างมาก ตั้งแต่เดือนตุลาคม จนถึงเมษายน จะลดการผลิตลง ในช่วงเดือนพฤษภาคม ถึงกันยายน ซึ่งเป็นฤดูฝน ตลาดชบเซา และสมาชิกมีภารกิจต้องช่วยครอบครัวทำการเกษตร

กลุ่มมีโรงงานขนาด 6 x 8 เมตร 1 หลัง มีจักรเย็บผ้า รวม 10 หลัง เมื่อมีการออกแบบเสื้อผ้าแล้ว จะถอดแบบลงกระดาษ ช่างตัดจะตัดผ้าตามแบบด้วยกรรไกร ส่งชิ้นงานให้ช่างเย็บ ซึ่งจะมีทั้งจักรถีบ และจักรอุตสาหกรรม ซึ่งกระบวนการทั้งหมดเป็นเทคโนโลยีที่ใช้โดยทั่วไป เฉลี่ยตลอดปี จะใช้กำลังการผลิตเพียงประมาณ ร้อยละ 70 ซึ่งเพียงพอต่อความต้องการของตลาด

การควบคุมคุณภาพสินค้าของกลุ่ม ประธานจะให้ความสำคัญมาก นอกจากจะให้ฝ่ายการตลาดตรวจสอบเบื้องต้น ก่อนรับงานจากฝ่ายผลิตแล้ว ประธานคอยควบคุมกำกับทุกขั้นตอนการผลิต ให้ได้มาตรฐานตามชิ้นงานต้นแบบ

2.4 ด้านการพัฒนาผลิตภัณฑ์

กลุ่มมีฝ่ายออกแบบเสื้อผ้าซึ่งจะรับผิดชอบในการพัฒนาผลิตภัณฑ์โดยมีประธานเป็นผู้ควบคุม กำกับเอง มีการนำข้อคิดเห็น และข้อเสนอแนะของลูกค้ามาประกอบเป็นข้อมูลในการออกแบบลวดลายและสีสันทัน แล้วทดลองตัดเย็บเป็นชิ้นงานตัวอย่าง แล้วนำเสนอให้ฝ่ายผลิตและฝ่ายตลาดร่วมกันพิจารณาแนะนำปรับปรุง ตลอดจนคำนวณต้นทุนการผลิต

2.5 ด้านการบริหารการเงิน

เมื่อเริ่มก่อตั้งกลุ่มได้มีการระดมทุนจากสมาชิก คนละ 500 บาท เพื่อใช้เป็นเงินทุนหมุนเวียน ก็ได้รับการอุดหนุนงบประมาณจากส่วนราชการ ระยะเวลาของการดำเนินงาน (พ.ศ. 2539-2543) จะเป็นการระดมทุน อุปกรณ์และเครื่องมือ สมาชิกจะได้รับเฉพาะค่าแรง จะไม่มีการปันผลกำไร

ตั้งแต่ปี 2544 เมื่อรัฐบาลดำเนินนโยบายหนึ่งตำบลหนึ่งผลิตภัณฑ์ ก็ได้รับงบประมาณสนับสนุนจากสำนักงานสหกรณ์จังหวัดพะเยา ในรูปเงินหมุนเวียน จำนวน 40,000 บาท องค์การบริหารส่วนตำบลบ้านเหล่า ให้งบประมาณอุดหนุนในรูปวัสดุคืบ คือ ผ้า และด้าย รวมเป็นเงิน 10,000 บาท สำนักงานประชาสงเคราะห์จังหวัดให้เงินยืมไม่มีดอกเบี้ยจำนวน 150,000 บาท เพื่อซื้อจักรอุตสาหกรรม 10 หลัง กำหนดส่งชำระคืน เดือนละ 2,000 บาท

ปี 2547 กลุ่มได้เปิดวงเงินกู้ เพื่อใช้เป็นเงินทุนหมุนเวียนกับธนาคารเพื่อการเกษตรและสหกรณ์การเกษตร สาขาแม่ใจ วงเงิน 200,000 บาท รวมกับเงินทุนหมุนเวียนสะสมของกลุ่มที่มีอยู่อีก 60,000 บาท เพื่อใช้หมุนเวียนในการจัดซื้อวัสดุคืบเพื่อเตรียมการผลิต ค่าใช้การผลิต คือ ค่าแรง ค่าน้ำ ค่าไฟฟ้า และค่าใช้จ่ายในการตลาด

กลุ่มจะมีการบันทึกบัญชี และจัดทำรายงานทางการเงินทุกสิ้นปี โดยจะมีเหรียญกษาปณ์เป็นผู้จัดทำและมีเลขาเป็นผู้ตรวจสอบ มีการนำเสนอชี้แจงให้ที่ประชุมสมาชิกทราบ ตั้งแต่ปีบัญชี 2544 เป็นต้นมา กลุ่มมีกำไรสุทธิ หลังจากจัดสรรเป็นทุนสะสมแล้ว จะมีการปันผลให้สมาชิก กลุ่มดำเนินการจำหน่ายสินค้าเป็นเงินสด เป็นส่วนใหญ่ จึงไม่มีสินค้าค้างชำระ

ส่วนที่ 3 ปัญหาในการดำเนินงาน

จากการสัมภาษณ์ประธานกลุ่ม พบว่ากลุ่มมีปัญหาในการดำเนินงานอยู่ 2 ด้าน คือ

1. **ปัญหาด้านการเงิน** จากการขาดแคลนเงินทุนหมุนเวียน ที่จะใช้ดำเนินการในช่วงเดือนตุลาคม ถึง ธันวาคม ซึ่งเป็นช่วงที่มีการสั่งซื้อวัตถุดิบและเร่งผลิตสินค้าไว้จำหน่ายจำนวนมาก เงินทุนหมุนเวียนที่มีอยู่ประมาณ 260,000 บาท ไม่เพียงพอ ประมาณการความต้องการของกลุ่มคือ 500,000 บาท การขยายวงเงินกู้กับ ธนาคารเพื่อการเกษตรและสหกรณ์การเกษตร ดัดขัดปัญหา ด้านหลักประกัน ซึ่งกลุ่มใช้บุคคลในกลุ่ม จำนวน 14 คน ค้ำประกัน ขณะที่ผ่านมากกลุ่มไม่ได้ระดมทุนจากสมาชิกอีกเลย หลังจากการระดมทุนครั้งแรก คนละ 500 บาท เมื่อก่อตั้งกลุ่มครั้งแรก พ.ศ. 2539

2. ปัญหาด้านการผลิต

2.1 ขาดแคลนแรงงานผลิตในช่วงฤดูทำนา สมาชิกต้องไปช่วยครอบครัวทำนา ทำให้ต้องลด หรือชะลอการรับคำสั่งซื้อ

2.2 วัตถุดิบ ประเภทผ้าฝ้ายทอมือ ในแต่ละงวดของการสั่งซื้อไม่ได้มาตรฐาน ไม่มี ความสม่ำเสมอของสีย่อย บางงวดมีปัญหาสีตก ซึ่งผลให้สินค้าที่ผลิตเพื่อส่งมอบตามคำสั่งซื้อ จำนวนมาก ๆ มีคุณภาพไม่สม่ำเสมอ

ส่วนที่ 4 ความคิดเห็นของผู้ประกอบการต่อผลของการได้รับการคัดสรร

ในการคัดสรรสินค้าหนึ่งตำบลหนึ่งผลิตภัณฑ์ ระดับภาค ประจำปี 2546 ผลิตภัณฑ์ ของกลุ่มได้รับการคัดสรร ระดับ 3 ดาว และต่อมารการคัดสรรระดับประเทศประจำปี 2547 ผลิตภัณฑ์ของกลุ่มได้รับการคัดสรร ระดับ 4 ดาว ทำให้ประธาน และสมาชิกมีความภาคภูมิใจ เกิด กำลังใจที่จะพัฒนาผลิตภัณฑ์ โดยตั้งเป้าหมาย ให้ได้ 5 ดาว ในการส่งผลิตภัณฑ์ เข้ารับการคัดสรร ในปี 2549

ประธานกลุ่มได้ให้เหตุผล ที่ ผลิตภัณฑ์เสื้อผ้าสตรี ที่กลุ่มส่งเข้ารับการคัดสรร จน ได้รับระดับ 4 ดาวนั้น น่าจะเป็นเพราะ มีการออกแบบที่ทันสมัย ฝีมือการตัดเย็บที่ประณีตใช้ผ้าฝ้าย

ทอมือช่อมสี่ธรรมชาติ ที่สำคัญมีความแตกต่าง สร้างคุณค่างานด้วยการประดับตกแต่งด้วยเส้นผ้าที่เรียกกันว่า ไส้ไก่

อย่างไรก็ตาม เมื่อให้ประธานวิเคราะห์จุดแข็ง จุดอ่อน โอกาสและอุปสรรค (SWOT) ของกลุ่มแล้วมีความเห็นว่า

จุดแข็ง คือ กลุ่มมีประสบการณ์ 10 ปี มีฐานลูกค้าประจำอยู่จำนวนมาก

จุดอ่อน คือ มีการสะสมทุนในอัตราที่ต่ำ สมาชิกมีหุ้นกับกลุ่มน้อย ทำให้ต้องพึ่งเงินทุนจากภายนอก บางช่วง ขาดแคลนเงินทุนหมุนเวียน

โอกาส คือ สภาวะเศรษฐกิจที่กำลังเติบโต คนในเมืองมีกำลังซื้อสูงขึ้น และได้รับการสนับสนุนจากภาครัฐ ให้ไปออกร้านแสดงสินค้าอย่างต่อเนื่อง

อุปสรรค คือ สภาวะอัตราดอกเบี้ยขาขึ้นทำให้ต้นทุนเงินทุนหมุนเวียนของกลุ่มเพิ่มสูงขึ้น เมื่อได้เรียงลำดับปัจจัยที่ส่งผลให้กลุ่มประสบความสำเร็จจากมากไปหาน้อย 5 ปัจจัย หลักผลเป็นดังนี้

ลำดับที่ 1 คือ ปัจจัยด้านการตลาด

ลำดับที่ 2 คือ ปัจจัยด้านกระบวนการบริหารจัดการภายในของกลุ่ม

ลำดับที่ 3 คือ ปัจจัยความสัมพันธ์ที่ดีกับทางราชการและหน่วยงานที่สนับสนุน

ลำดับที่ 4 คือ ปัจจัยการเรียนรู้เพื่อการพัฒนา และการออกแบบสร้างสรรค์ ผลิตภัณฑ์

ลำดับที่ 5 คือ ปัจจัยด้านการเงิน

ส่วนที่ 5 การวิเคราะห์ปัจจัยความสำเร็จ

จากข้อมูลดังกล่าวข้างต้นผู้ศึกษาได้นำมาวิเคราะห์และแสดงเป็นปัจจัยความสำเร็จของกลุ่มตัดเย็บสหกรณ์สตรีแม่ใจ โดยแสดงเป็นตารางดังนี้

ตารางที่ 4.13 แสดงปัจจัยความสำเร็จกรณีศึกษาที่ 5 กลุ่มตัดเย็บสหกรณ์สตรีแม่ใจ

ปัจจัยความสำเร็จ	กรณีศึกษาที่ 5 กลุ่มตัดเย็บสหกรณ์สตรีแม่ใจ
1. คุณลักษณะวิสาหกิจชุมชน 1.1 ชุมชนเป็นเจ้าของและเป็นผู้ดำเนินการ 1.2 ผลผลิตมาจากกระบวนการในชุมชน	1. คุณลักษณะวิสาหกิจชุมชน 1.1 สมาชิกทั้งหมด 15 คนร่วมกันดำเนินการ 1.2 มีโรงงานเป็นของกลุ่มตั้งอยู่ในชุมชน ใช้แรงงานจากสมาชิกทั้งหมด

<p>1.3 การริเริ่มสร้างสรรค์เป็นนวัตกรรมของชุมชน</p> <p>1.4 เป็นฐานภูมิปัญญาท้องถิ่น ผสมผสานภูมิปัญญาสากล</p> <p>1.5 มีการดำเนินการแบบบูรณาการ เชื่อมโยงกิจกรรมต่าง ๆ</p> <p>1.6 มีกระบวนการเรียนรู้ เป็นหัวใจ</p> <p>1.7 มีการพึ่งพาตนเอง ของครอบครัว ชุมชนเป็นเป้าหมาย</p>	<p>1.3 การออกแบบ ลวดลาย สี สัน มาจากสมาชิกในชุมชน</p> <p>1.4 การตัดเย็บเสื้อผ้าสืบทอดมาจากบรรพบุรุษเป็นภูมิปัญญาท้องถิ่น และได้ผสมผสานกับการออกแบบและการนำจักรอุตสาหกรรม มาใช้</p> <p>1.5 เชื่อมโยงกับการท่องเที่ยว , กลุ่มออมทรัพย์ , องค์การบริหารส่วนตำบล</p> <p>1.6 มีกระบวนการเรียนรู้ และพัฒนาผลิตภัณฑ์ตั้งแต่ปี 2539 ถึงปัจจุบัน</p> <p>1.7 เป้าหมายของกลุ่ม เพื่อให้สมาชิก พึ่งพาตนเองสร้างรายได้ให้กับครอบครัว และชุมชน</p>
<p>2. การบริหารจัดการ</p> <p>2.1 มีการวางแผนและกำหนดเป้าหมาย</p> <p>2.2 มีการจัดองค์กร</p> <p>2.3 มีวิธีการชักนำและจูงใจ</p> <p>2.4 มีการควบคุมกำกับ</p>	<p>2. การบริหารจัดการ</p> <p>2.1 มีการวางแผน มีเป้าหมายสร้างรายได้ให้กับสมาชิกมีงานทำในชุมชน</p> <p>2.2 การจัดองค์กรตามหน้าที่</p> <p>2.3 ให้คำตอบแทนการผลิตตามผลงานและรายได้ที่สม่ำเสมอ</p> <p>2.4 มีกฎข้อบังคับ และระเบียบวิธีปฏิบัติเป็นลายลักษณ์อักษร</p>
<p>3. ด้านการตลาด</p> <p>3.1 ความโดดเด่นของตัวผลิตภัณฑ์</p> <p>3.2 การกำหนดราคา</p>	<p>3. ด้านการตลาด</p> <p>3.1 คือการออกแบบที่ทันสมัย, การตัดเย็บที่ประณีต ใช้ผ้าฝ้ายทอมือและย้อมสีธรรมชาติ</p> <p>3.2 ตั้งราคาในระดับปานกลาง กำหนดด้วยต้นทุนวัตถุดิบ และค่าแรงการทอ</p>

<p>3.3 จำนวนช่องทางการจำหน่าย</p> <p>3.4 จำนวนกิจกรรมการส่งเสริมการตลาด</p>	<p>3.3 มี 5 ช่องทาง ได้แก่ ขายปลีกที่ร้านของกลุ่ม ศูนย์ OTOPT ศูนย์อัญมณี ขายส่ง และลงอินเทอร์เน็ต</p> <p>3.4 มี 3 ช่องทาง ได้แก่ ออกร้านแสดง ให้ส่วนลดเมื่อซื้อจำนวนมาก ประชาสัมพันธ์ผ่านบรรจุภัณฑ์</p>
<p>4. ด้านการผลิต</p> <p>4.1 มีการวางแผนการผลิต</p> <p>4.2 แหล่งวัตถุดิบ</p> <p>4.3 โรงงาน เครื่องจักร เครื่องมือ</p> <p>4.4 แรงงาน</p> <p>4.5 การควบคุม</p>	<p>4. ด้านการผลิต</p> <p>4.1 มีการวางแผนการผลิตตามฤดูกาล และมีการผลิต สำรองไว้รอจำหน่าย ในฤดูหนาว</p> <p>4.2 ส่วนใหญ่สั่งซื้อจากต่างจังหวัด ไม่มีปัญหาการขาดแคลน</p> <p>4.3 มีเพียงพอ โดยได้รับการสนับสนุนจากกรมส่งเสริมสหกรณ์</p> <p>4.4 มีสมาชิก 15 คน สามารถผลิตได้เพียงพอต่อความต้องการของตลาด</p> <p>4.5 มีกระบวนการควบคุมคุณภาพจากฝ่ายตลาด</p>
<p>5. ด้านการพัฒนาผลิตภัณฑ์</p> <p>5.1 มีกระบวนการพัฒนา</p> <p>5.2 มีการออกแบบผลิตภัณฑ์ใหม่</p> <p>5.3 ผลิตภัณฑ์มีเอกลักษณ์เฉพาะตัว</p> <p>5.4 สนองต่อความต้องการของลูกค้า</p> <p>5.5 มีคุณภาพ ดึงดูดน่าสนใจ</p>	<p>5. ด้านการพัฒนาผลิตภัณฑ์</p> <p>5.1 มีกระบวนการพัฒนา จากการริเริ่มของประธานและนำมาระดมความคิดเห็นจากสมาชิกอีกครั้ง</p> <p>5.2 ผลิตเสื้อผ้ารูปแบบใหม่ๆ ปีละ 1 รูปแบบ</p> <p>5.3 มีการประดับตกแต่งลวดลายด้วยเส้นผ้า (ใส่ไม้)</p> <p>5.4 ฝ่ายตลาดจะนำความคิดเห็นของลูกค้า มาปรับปรุงการออกแบบตัดเย็บอย่างต่อเนื่อง</p> <p>5.5 เสื้อผ้าที่ผลิตได้มีความประณีตสวยงาม</p>

<p>6. ด้านการบริหารการเงิน</p> <p>6.1 มีการระดมทุนจากสมาชิก</p> <p>6.2 แหล่งทุนที่ใช้ในการดำเนินกิจการ</p> <p>6.3 อัตราทรัพย์สิน : หนี้สิน</p> <p>6.4 การจัดสรรเงินทุนหมุนเวียน</p> <p>6.5 ผลประกอบการ</p> <p>6.6 การปันผลสมาชิก</p> <p>6.7 การจัดทำบัญชีการเงิน</p> <p>6.8 สินค้าค้างชำระ</p>	<p>6. ด้านการบริหารการเงิน</p> <p>6.1 มีการระดมทุนในปีแรกครั้งเดียว</p> <p>6.2 มาจากเงินสนับสนุนจากราชการและ กู้ยืมจากสถาบันการเงินของรัฐ</p> <p>6.3 1.8 : 1</p> <p>6.4 มาจากเงินยืมและเงินกู้แต่ยังไม่เพียงพอ</p> <p>6.5 ตั้งแต่ปี 2544 ยอดขายเติบโต อัตราสูง ทำให้มีกำไรเพิ่มขึ้น</p> <p>6.6 ปี 2548 หลังจากจัดสรรกำไรเป็นทุน สะสมแล้ว สามารถจ่ายปันผลร้อยละ 100 ของมูลค่าหุ้น</p> <p>6.7 มีการบันทึกบัญชีอย่างง่าย ไม่สามารถ เสนองบการเงินได้</p> <p>6.8 ไม่มีสินค้าค้างชำระ</p>
<p>7. ด้านการสนับสนุนจากหน่วยงานต่างๆ</p> <p>7.1 ได้รับการฝึกอบรมให้ความรู้</p> <p>7.2 ได้รับเงินทุนให้เปล่า</p> <p>7.3 ได้รับเงินยืมไม่มีดอกเบี้ย</p> <p>7.4 ได้รับการเปิดวงเงินกู้</p> <p>7.5 ได้รับเครื่องจักร เครื่องมือ</p> <p>7.6 ได้รับการสนับสนุนช่องทางการจำหน่าย</p>	<p>7. ด้านการสนับสนุนจากหน่วยงานต่างๆ</p> <p>7.1 ศูนย์การศึกษาออกโรงเรียน</p> <p>7.2 กรมส่งเสริมสหกรณ์, องค์กรบริหาร ส่วนตำบล</p> <p>7.3 กรมประชาสัมพันธ์</p> <p>7.4 ธนาคารเพื่อการเกษตรและสหกรณ์ การเกษตร</p> <p>7.5 -</p> <p>7.6 กรมการพัฒนาชุมชน</p>

ตอนที่ 3.6 กรณีศึกษาที่ 6 กลุ่มผ้าฝ้ายโครเชต์นิตติ้ง ตำบลร่มเย็น อำเภอเชียงคำ
จังหวัดพะเยา

ผู้ให้สัมภาษณ์	: คุณบัวเงา วงศ์ใหญ่ ประธานกลุ่ม
วันที่ให้สัมภาษณ์	: 15 มกราคม 2549
จำนวนสมาชิก	: 45 คน
ผลิตภัณฑ์ที่ได้รับรางวัล	: ชุดเสื้อ กระโปรง หมวก กระเป๋า (4 คาว)
ระยะเวลาดำเนินงาน	: 8 ปี ตั้งแต่ พ.ศ. 2541
ยอดจำหน่ายต่อเดือน	: 50,000 บาท

ส่วนที่ 1 ข้อมูลทั่วไปของวิสาหกิจชุมชน

บ้านสบสา หมู่ที่ 5 ตำบลร่มเย็น อยู่ห่างจากตัวอำเภอเชียงคำไปทางทิศเหนือประมาณ 7 กิโลเมตร การคมนาคมสะดวก ประชากรส่วนใหญ่เป็นคนพื้นเมืองอยู่อาศัยมานานกว่า 60 ปี มีอาชีพหลักการทำนา และทำสวนผัก

กลุ่มผ้าฝ้ายโครเชต์นิตติ้งเป็นกลุ่มอาชีพกลุ่มหนึ่งในสังกัดกลุ่มแม่บ้านสบสา สมาชิกกลุ่มนี้ทั้ง 45 คนจึงเป็นผู้หญิงทั้งหมด ก่อตั้งเป็นกลุ่มอาชีพเมื่อ พ.ศ. 2541 โดยมี คุณบัวเงา วงศ์ใหญ่ ประธานกลุ่มแม่บ้านเป็นประธานกลุ่มอีกตำแหน่งหนึ่ง

คุณบัวเงา วงศ์ใหญ่ อายุ 44 ปี การศึกษาจบชั้นมัธยมปีที่ 6 สามปีประกอบอาชีพการเกษตรและค้าขาย มีบุตร 1 คนจบการศึกษาปริญญาตรี นอกจากการได้รับความไว้วางใจให้เป็นประธานกลุ่มมาตั้งแต่ก่อตั้ง 4 สมัย 8 ปีแล้วยังเป็นประธานคณะกรรมการกลุ่มแม่บ้านสบสา และเป็นสมาชิกองค์การบริหารส่วนตำบลร่มเย็น นับว่าเป็นผู้หญิงที่มีบทบาททางสังคมและการเมืองท้องถิ่นสูงคนหนึ่งส่งผลต่อการติดต่อประสานงานและขอรับการสนับสนุนงบประมาณจากส่วนราชการต่างๆ

ผลิตภัณฑ์ที่กลุ่มผลิตจำหน่ายได้แก่ เสื้อสตรี กระโปรง ผ้าพันคอ ผ้าคลุมไหล่ หมวก กระเป๋า ซึ่งถักทอด้วยโครเชต์และนิตติ้ง โดยสามารถสั่งทำด้วยด้ายใยกล้วยง ด้ายจากฝ้ายหรือด้ายประดิษฐ์ ผลิตภัณฑ์ที่ทำชื่อเสียงและได้รับรางวัล 4 ดาวระดับประเทศประจำปี 2547 คือ ชุดสตรีประกอบด้วยเสื้อ กระโปรง หมวกและกระเป๋าสะพาย ซึ่งทั้งหมดถักทอด้วยมือและใช้เส้นด้ายจากใยกล้วยง

ในการคัดสรรประจำปี 2546 ผลิตภัณฑ์ของกลุ่มได้รับรางวัล 4 ดาวระดับภาค ส่งผลให้ยอดจำหน่ายสินค้ารวมของกลุ่มปี 2547 มีจำนวนประมาณ 600,000 บาท เพิ่มสูงขึ้นจากปี 2546

ถึงเท่าตัว โดยยอดจำหน่ายของปี 2548 ยังคงเท่าเดิม แต่พอขึ้นต้นปี 2549 ได้รับการติดต่อสั่งซื้อชุดใหญ่จำนวน 800,000 บาทโดยกำลังเจรจาเพื่อตกลงกันในรายละเอียดก่อนทำสัญญา

หน่วยงานราชการที่ให้การสนับสนุนการดำเนินงานของกลุ่มได้แก่ กรมประชาสัมพันธ์ ให้ยืมเงินทุนหมุนเวียนไม่มีดอกเบี้ยจำนวน 200,000 บาท ปัจจุบันชำระคืนเสร็จแล้ว กรมการพัฒนาชุมชนให้การอบรมความรู้และอุดหนุนวัตถุดิบเพื่อการผลิตคิดเป็นจำนวนเงิน 5,000 บาท องค์การบริหารส่วนตำบลร่มเย็นให้ยืมเงินเป็นทุนหมุนเวียนโดยไม่มีดอกเบี้ยจำนวน 100,000 บาท นอกจากนี้ยังได้รับการสนับสนุนฝึกอบรมดูงาน ให้ข้อมูลและติดต่อประสานงานจากสำนักงานพาณิชย์จังหวัดและสำนักงานส่งเสริมสหกรณ์จังหวัด กลุ่มได้รับการขึ้นทะเบียนเป็นวิสาหกิจชุมชนแล้วเมื่อเดือนสิงหาคม 2548 นี้

ส่วนที่ 2 ข้อมูลการดำเนินงาน

2.1 ด้านการบริหารจัดการ

การวางแผน กลุ่มมีการวางแผนการบริหารจัดการโดยการประชุมคณะกรรมการซึ่งมาจากการคัดเลือกของสมาชิก ให้กรรมการทุกคนมีส่วนร่วมในการวางแผน เป็นแผนระยะสั้นไม่เกิน 1 ปี

การจัดองค์กร มีคณะกรรมการบริหารกลุ่มประกอบด้วยประธาน รองประธาน เลขา เหรัญญิก ประชาสัมพันธ์ และกรรมการอิกรวม 7 คน คณะกรรมการชุดนี้เป็นชุดเดียวกันกับคณะกรรมการกลุ่มแม่บ้านสบสา และคณะกรรมการกลุ่มออมทรัพย์แม่บ้านสบสา โดยมีการกำหนดบทบาทหน้าที่ในการบริหารจัดการกลุ่มไว้ชัดเจนเป็นลายลักษณ์อักษร มีการแบ่งงานออกเป็น 2 ฝ่าย คือ ฝ่ายตรวจผลิตและฝ่ายตลาด

การสั่งการและการชักนำ การสั่งการในการบริหารงานหากได้ระบุไว้ชัดเจนผู้อยู่ในตำแหน่งนั้นสามารถตัดสินใจสั่งการได้เลย จะมีการประชุมคณะกรรมการทุกเดือนเพื่อพิจารณาตัดสินใจในเรื่องที่สำคัญและรับทราบหรือติดตามกำกับผลการดำเนินงาน การประชุมใหญ่โดยให้สมาชิกทุกคนเข้าร่วม จะจัดขึ้นหลังปีบัญชีสิ้นปีเพื่อพิจารณาผลการดำเนินงานและจัดสรรกำไรสุทธิ

หลักการในการเป็นผู้นำของประธานกลุ่มยึดหลักประชาธิปไตย บริหารงานด้วยความโปร่งใส ให้สมาชิกมีส่วนร่วม สร้างความสามัคคีในกลุ่ม ดูแลทุกข์สุขช่วยเหลือแบ่งปันกัน ดังนั้นตลอดเวลาที่เป็นประธานมาจึงไม่เคยมีเรื่องขัดแย้งรุนแรง

การจ่ายค่าตอบแทนและการจูงใจ ในการบริหารงานของคณะกรรมการจะไม่ได้รับค่าตอบแทน หากต้องเดินทางไปติดต่อประสานงาน นำสินค้าไปจำหน่ายหรือเข้ารับการอบรม

จะได้รับเพียงค่าพาหนะ ค่าเบี้ยเลี้ยง ค่าเดินทาง หรือค่าใช้จ่ายตามความจำเป็น ดังนั้นสมาชิกและกรรมการจะมีรายได้เป็นค่าจ้าง จากการผลิตสินค้าให้กลุ่ม โดยจะประชุมตกลงค่าจ้างต่อชิ้นงานเฉลี่ยแล้วสมาชิกจะได้รับรายได้ประมาณ 3,000 บาทต่อคนต่อเดือน มีสมาชิกบางคนที่ทำเต็มเวลาสามารถทำรายได้สูงสุดถึง 6,000 บาทต่อเดือน โดยจะได้รับเป็นเงินสดทุกครั้งที่น่าสินค้าที่ผลิตได้มาส่งให้กลุ่ม

นอกจากนี้กลุ่มยังให้ความสำคัญเรื่องการพัฒนาบุคลากร จึงให้มีการผลัดเปลี่ยนหมุนเวียนกันเข้ารับการอบรมความรู้ด้านการบริหารงาน การจัดทำบัญชีและงบการเงิน ตลอดจนจัดหาวิทยากรมาสอนสมาชิกออกแบบถักทอลวดลายใหม่ๆ

2.2 ด้านการตลาด

กลุ่มมีการวางแผนการตลาดที่น่าสนใจและแตกต่างจากกลุ่มอื่น โดยปรับเปลี่ยนแผนการตลาดตั้งแต่ปี 2548 มานี้เน้นการขายส่งให้ตลาดค้าส่งในกรุงเทพฯ และเจาะตลาดที่จังหวัดชลบุรีเพื่อกระจายสินค้าไปยังแหล่งท่องเที่ยวภาคตะวันออกทั้งหมด

ปัจจัยที่สำคัญที่สุดที่ใช้ในการแข่งขันคือความสามารถในการนำเสนอขายของทีมงานฝ่ายตลาด การตัดสินใจที่รวดเร็ว

กลุ่มลูกค้าที่ซื้อสินค้าของกลุ่ม คือ ผู้หญิง ตั้งแต่วัยรุ่นจนถึงวัยสูงอายุ และมีรายได้ปานกลางขึ้นไป ด้านฝีมือและคุณภาพสินค้า

วิสาหกิจค้า เริ่มจากการได้รับความช่วยเหลือติดต่อประสานงานจากหน่วยงานราชการ การได้ไปออกร้านแสดงสินค้า ลูกค้าแนะนำต่อ ๆ กันไป

ผลิตภัณฑ์ มีลักษณะสำคัญเป็นงานฝีมือ มีลวดลายเฉพาะตามคำสั่งซื้อสามารถกำหนดขนาด สี สัน และชนิดด้ายที่นำมาผลิตได้ ผลิตภัณฑ์ที่กลุ่มผลิตจำหน่ายได้แก่ เสื้อสตรี กระโปรง ผ้าพันคอ ผ้าคลุมไหล่ หมวก กระเป๋า ซึ่งถักทอด้วยโครเชต์และนิตติ้ง โดยสามารถสั่งทำด้วยด้ายใยกล้วยง ด้ายจากฝ้ายหรือด้ายประดิษฐ์ ผลิตภัณฑ์ที่ทำชื่อเสียงและได้รับรางวัล 4 ดาวระดับประเทศประจำปี 2547 คือ ชุดสตรีประกอบด้วยเสื้อ กระโปรง หมวกและกระเป๋าสะพาย ซึ่งทั้งหมดถักทอด้วยมือและใช้เส้นด้ายจากใยกล้วยง ได้รับใบรับรองมาตรฐานผลิตภัณฑ์ชุมชน เลขที่ มผช. 195/2546

ราคา จะถูกกำหนดโดยมูลค่าวัตถุดิบ ค่าแรงในการผลิต ค่าใช้จ่ายการตลาด และบวกกำไรขั้นต้นประมาณร้อยละ 10 – 20 ผันแปรผกผันกับจำนวนที่สั่งซื้อ ยกตัวอย่างชุดที่ได้รับรางวัล 4 ดาว กำหนดราคาขายดังนี้ เสื้อตัวละ 350 บาท กระโปรง 450 บาท หมวก ใบละ 100 บาท และกระเป๋าใบละ 150 บาท

ช่องทางการจำหน่าย เนื่องจากกลุ่มมุ่งผลิตเพื่อขายส่ง จึงไม่วางจำหน่ายในพื้นที่ ไม่มีร้านจำหน่ายเป็นของตนเอง การติดต่อซื้อขาย มีทั้งติดต่อทางโทรศัพท์ ลูกค้าเดินทางมาเจรจาตกลงที่กลุ่ม และบางครั้งฝ่ายการตลาดจะเดินทางไปเจรจาเสนอขายตามสำนักงานของลูกค้าเอง

การส่งเสริมการตลาด เน้นการไปออกร้านแสดงสินค้า เพื่อหาลูกค้ารายใหม่ มีการลดราคาเมื่อลูกค้าสั่งซื้อจำนวนมาก หรือสั่งซื้อสินค้าที่มีรูปแบบและลวดลายเดิม การกระตุ้นที่มขายของฝ่ายการตลาด โดยมีรางวัลหรือให้ค่าตอบแทนพิเศษ

คู่แข่งของกลุ่ม ไม่มีคู่แข่งในจังหวัดพะเยา แต่เมื่อไปออกร้านแสดงสินค้าหรือไปนำเสนอขายในตลาดกรุงเทพฯ และที่จังหวัดชลบุรี พบว่ามีคู่แข่งชั้น เป็นผู้ประกอบการจากจังหวัดอุดรธานี และ อุบลราชธานี

2.3 ด้านการผลิต

วัตถุดิบที่ใช้ในการผลิตคือด้ายที่นำมาถัก สั่งซื้อจากสองแหล่งคือ

1. ด้ายใยถักยุง สั่งจาก บ้านมั่งกอดยาว ตำบลทุ่งกล้วย กิ่ง อ. ภูซาง จ.พะเยา
2. ด้ายใยสังเคราะห์ และด้ายฝ้าย สั่งซื้อจากกรุงเทพฯ

ทั้งหมดนี้จะซื้อด้วยเงินสด ตามปริมาณและชนิดที่วางแผนการผลิตไว้ แล้วให้สมาชิกมารับมอบไปผลิตตามจำนวนชิ้นงาน ที่กระจายแบ่งไปตามกำลังการผลิตของแต่ละคนโดยคำนวณให้เป็นน้ำหนักด้วย

การวางแผนการผลิต มีการจัดลำดับการผลิต วางแผนกำลังคน ให้สอดคล้องกับแผนการผลิตรวม เพื่อให้ได้ปริมาณสินค้าตามคำสั่งซื้อในเวลาที่ต้องการ โดยเฉลี่ยตลอดปีจะใช้กำลังการผลิตประมาณร้อยละ 50 ของกำลังการผลิตที่มีอยู่ ซึ่งที่ผ่านมามีเพียงพอกับความต้องการของตลาด การผลิตทั้งหมดกระจายไปทำตามบ้านสมาชิก งานชิ้นแรกของแต่ละคนต้องได้รับการตรวจสอบคุณภาพ ตามมาตรฐานที่กำหนด ก่อนจะผลิตชิ้นงานต่อไป

2.4 ด้านการพัฒนาผลิตภัณฑ์

กลุ่มมีคณะกรรมการดำเนินงานอยู่ในฝ่ายการผลิต มีทักษะ ความชำนาญ ในการแกะแบบ และลวดลายจากรูปภาพหรือจากสินค้าตัวอย่าง นอกจากนี้กลุ่มจะนำความต้องการและข้อเสนอแนะของลูกค้ามาประกอบการออกแบบลวดลายอยู่เสมอ

ประธานกลุ่มมีความเห็นว่าการพัฒนาผลิตภัณฑ์ มีความสำคัญอย่างมาก นอกจากรูปแบบลวดลาย แล้วต่อไปกลุ่มมีแนวคิดจะถักทอผลิตเป็นสินค้า เช่น ผ้าคลุมโต๊ะ และโซฟาผ้าม่าน เป็นต้น ซึ่งอยู่ระหว่างสำรวจความต้องการของตลาด

2.5 ด้านการบริหารการเงิน

เนื่องจากกลุ่มอาชีพนี้ สังกัดอยู่ในกลุ่มแม่บ้านสบสา และสมาชิกส่วนใหญ่ก็เป็นสมาชิกกลุ่มออมทรัพย์แม่บ้านสบสาด้วย ดังนั้น การจัดหาทุนเริ่มแรก กลุ่มจึงได้รับการสนับสนุนจากคณะกรรมการกลุ่มแม่บ้านอยู่แล้ว กลุ่มจึงไม่มีการระดมเงินทุนจากสมาชิกอื่น เงินทุนหมุนเวียนช่วงแรก ๆ ได้รับการสนับสนุนจากหน่วยงานราชการ ดังที่กล่าวมาแล้ว ต่อมาเมื่อการดำเนินงานมีกำไรก็สะสมเป็นทุนการดำเนินงานตลอดมาโดยไม่มีการปันผลให้กับสมาชิกแต่อย่างใด

สำหรับสมาชิก ซึ่งมีความจำเป็น ต้องการกู้ยืมเงิน เพื่อหมุนเวียนใช้จ่าย สามารถกู้ยืมจากกลุ่มออมทรัพย์แม่บ้านสบสาได้อยู่แล้ว

การวางแผนการเงินของกลุ่มนี้ จึงเป็นไปอย่างระมัดระวัง ประกอบกับกลุ่มไม่จำเป็นต้องมีการระดมเงินลงทุนในทรัพย์สินแต่อย่างใด จึงจัดสรรเงินทุนหมุนเวียน เพื่อใช้ในการจัดซื้อจัดหาวัสดุ ดิบ ค่าใช้จ่ายในการดำเนินงาน และสำรองสินค้าคงคลังเท่านั้น

มีเหรียญกษาปณ์เป็นผู้รับผิดชอบบันทึกบัญชี ควบคุมค่าใช้จ่ายและ จัดทำรายงานทางการเงิน นำเสนอคณะกรรมการเป็นประจำทุกเดือน จึงไม่มีสินค้าค้างชำระ เนื่องจากกลุ่มเน้นการขายเป็นเงินสด กรณีตกลงรับคำสั่งซื้อ กำหนดให้ลูกค้าจะต้องวางเงินมัดจำไม่น้อยกว่าร้อยละ 30

ส่วนที่ 3 ปัญหาการดำเนินงานด้านต่าง ๆ

จากการสัมภาษณ์ กลุ่มนี้ไม่มีปัญหาการดำเนินงานมากนัก พบแต่ปัญหาด้านการพัฒนาผลิตภัณฑ์ ในประเด็นที่กลุ่มมีความวิตกกังวลในเรื่องของการออกแบบ ลวดลายใหม่ ๆ เกรงว่ารูปแบบ ลวดลาย ที่ผลิตและวางจำหน่ายในท้องตลาด อาจจะเสื่อมความนิยม ตลอดจนถูกลอกเลียนแบบ และผลิตจำหน่าย ออกมาแข่งขัน ส่งผลให้ยอดขายของกลุ่มในอนาคต อาจลดลงได้

ส่วนที่ 4 ความคิดเห็นของผู้ประกอบการต่อผลของการได้รับการคัดสรร

จากการที่สินค้าของกลุ่มได้รับการคัดสรรและได้รับรางวัล 4 ดาว ระดับประเทศ ประจำปี 2547 กลุ่มมีความภาคภูมิใจเป็นอย่างมากและทำให้สินค้า ชื่อเสียงของกลุ่มเป็นที่รู้จัก ได้รับการยอมรับจากลูกค้ามากขึ้นและ ได้รับเชิญให้นำสินค้าไปจัดแสดง และจำหน่ายที่เมืองทองธานีส่งผลให้มีคำสั่งซื้อตามมาจำนวนมาก

กลุ่มวิเคราะห์ปัจจัยที่ทำให้ผลิตภัณฑ์ของกลุ่มได้รับรางวัลครั้งนี้คือรูปแบบตลาด ความสวยงามประณีตไม่มีรอยต่อซ้าย

เมื่อให้วิเคราะห์จุดแข็ง จุดอ่อน โอกาสและอุปสรรค ในการดำเนินงานประธานกลุ่มสรุปออกมาได้ดังนี้

จุดแข็ง คือ กลุ่มมีสมาชิกจำนวนมาก มีเงินทุนหมุนเวียนพอเพียงสามารถขยายกำลังการผลิตได้ มีผู้นำกลุ่มที่มีความโดดเด่น ด้านการบริหารจัดการ และการตลาด

จุดอ่อน คือ ผลิตภัณฑ์ของกลุ่มจำกัดการผูกมัดเคลื่อนแบบ

โอกาส คือ ได้รับการสนับสนุนส่งเสริมจากทุกส่วนงาน

อุปสรรค คือ มีการลอกเลียนแบบจากคู่แข่งอื่น และคู่แข่งมีมากขึ้น

เมื่อให้เรียงลำดับความสำคัญของปัจจัยความสำเร็จ จากมากไปหาน้อย กลุ่มมีความเห็นดังนี้

ลำดับที่ 1. คือปัจจัยด้านการเงิน

ลำดับที่ 2. คือปัจจัยความสัมพันธ์ที่ดีกับทางราชการและหน่วยงานที่สนับสนุน

ลำดับที่ 3. คือปัจจัยด้านการบริหารจัดการภายในกิจการของกลุ่ม

ลำดับที่ 4. คือปัจจัยการเรียนรู้เพื่อพัฒนาและการออกแบบสร้างสรรค์ปรับปรุง

ลำดับที่ 5. คือปัจจัยด้านการตลาด

ส่วนที่ 5 การวิเคราะห์ปัจจัยความสำเร็จ

จากข้อมูลดังกล่าวข้างต้นผู้ศึกษาได้นำมาวิเคราะห์และแสดงเป็นปัจจัยความสำเร็จของกลุ่มผ้าถักโครเชต์นิตติ้ง โดยแสดงเป็นตารางดังนี้

ตารางที่ 4.14 แสดงปัจจัยความสำเร็จกรณีศึกษาที่ 6 กลุ่มผ้าถักโครเชต์นิตติ้ง

ปัจจัยความสำเร็จ	กรณีศึกษาที่ 6 กลุ่มผ้าถักโครเชต์นิตติ้ง
1. คุณลักษณะวิสาหกิจชุมชน 1.1 ชุมชนเป็นเจ้าของและเป็นผู้ดำเนินการ 1.2 ผลผลิตมาจากกระบวนการในชุมชน 1.3 การริเริ่มสร้างสรรค์เป็นนวัตกรรมของชุมชน	1. คุณลักษณะวิสาหกิจชุมชน 1.1 สมาชิกทั้งหมด45 คน ร่วมกันดำเนินการ 1.2 กลุ่มตั้งอยู่ในชุมชนใช้แรงงานสมาชิกทั้งหมด 1.3 การออกแบบ ลวดลาย สี สัน มาจากการระดมความคิดของสมาชิกในชุมชน

<p>1.4 เป็นฐานภูมิปัญญาท้องถิ่น ผสมผสาน ภูมิปัญญาสากล</p> <p>1.5 มีการดำเนินการแบบบูรณาการ เชื่อมโยงกิจกรรมต่าง ๆ</p> <p>1.6 มีกระบวนการเรียนรู้ เป็นหัวใจ</p> <p>1.7 มีการพึ่งพาตนเอง ของครอบครัว ชุมชนเป็นเป้าหมาย</p>	<p>1.4 การถักโครเชต์นิตติ้งเป็นทักษะ และได้ ผสมผสานกับการออกแบบสมัยใหม่</p> <p>1.5 เชื่อมโยงกับกลุ่มแม่บ้าน, กลุ่มออมทรัพย์, องค์การบริหารส่วนท้องถิ่น และสวัสดิการครอบครัวสมาชิก</p> <p>1.6 มีกระบวนการเรียนรู้และพัฒนาผลิตภัณฑ์ โดยมีการสอนกันในกลุ่ม สมาชิก</p> <p>1.7 เป้าหมายของกลุ่ม เพื่อให้สมาชิก พึ่งพาตนเองสร้างรายได้ให้กับครอบครัว และชุมชน</p>
<p>2. การบริหารจัดการ</p> <p>2.1 มีการวางแผนและกำหนดเป้าหมาย</p> <p>2.2 มีการจัดองค์กร</p> <p>2.3 มีวิธีการชักนำและจูงใจ</p> <p>2.4 มีการควบคุมกำกับ</p>	<p>2. การบริหารจัดการ</p> <p>2.1 มีการวางแผน มีเป้าหมายสร้างรายได้ให้กับสมาชิกเป็นการสร้างงานให้กับชุมชน</p> <p>2.2 การจัดองค์กรตามหน้าที่มีคณะกรรมการ บริหารและฝ่ายต่างๆ</p> <p>2.3 ให้ค่าตอบแทนการผลิตเป็นเงินสดและมีสวัสดิการช่วยเหลือ</p> <p>2.4 มีกฎข้อบังคับ และระเบียบวิธีปฏิบัติเป็นลายลักษณ์อักษร</p>
<p>3. ด้านการตลาด</p> <p>3.1 ความโดดเด่นของตัวผลิตภัณฑ์</p> <p>3.2 การกำหนดราคา</p> <p>3.3 จำนวนช่องทางการจำหน่าย</p>	<p>3. ด้านการตลาด</p> <p>3.1 เป็นงานฝีมือจากด้ายใยัญชง มีลวดลาย การถักแตกต่าง ตามคำสั่งซื้อ ใบบรรณมาตรฐานผลิตภัณฑ์ชุมชน 1ใบ</p> <p>3.2 ตั้งราคาระดับปานกลาง กำหนดด้วย ต้นทุนวัตถุดิบ, ค่าแรง และค่าใช้จ่าย การตลาด</p> <p>3.3 มี 4 ช่องทาง ได้แก่ ขายส่ง นำตัวอย่างไป เสนอขาย เข้าร่วมงานจัดแสดงและจำหน่าย ฝากร้าน OTOP</p>

<p>3.4 จำนวนกิจกรรมการส่งเสริมการตลาด</p>	<p>3.4 มี 4 ช่องทาง ได้แก่ ออกร้าน การลดราคา กระตุ้นทีมขายด้วยรางวัล ติดต่อหาลูกค้ารายใหม่โดยตรง</p>
<p>4. ด้านการผลิต</p> <p>4.1 มีการวางแผนการผลิต</p> <p>4.2 แหล่งวัตถุดิบ</p> <p>4.3 โรงงาน เครื่องจักร เครื่องมือ</p> <p>4.4 แรงงาน</p> <p>4.5 การควบคุม</p>	<p>4. ด้านการผลิต</p> <p>4.1 มีการวางแผนกำลังการผลิต การจัดลำดับการผลิต การวางแผนกำลังคน</p> <p>4.2 สั่งซื้อจากในจังหวัดและต่างจังหวัด ไม่มีปัญหาการขาดแคลน</p> <p>4.3 ในการผลิตใช้เพียงเครื่องมือ คือ โครเชท และนิตติ้ง ซึ่งเป็นเครื่องมือเป็นของสมาชิกเอง</p> <p>4.4 ผลิตโดยสมาชิก และคนในครัวเรือน มีกำลังการผลิตเพียงพอ</p> <p>4.5 มีกระบวนการควบคุมเส้นด้ายที่นำไปใช้ถัก โดยการชั่งน้ำหนักและเปรียบเทียบกับผลิตภัณฑ์ที่นำมาส่งที่กลุ่ม และการควบคุมมาตรฐานการถักให้ตรงกับที่ออกแบบโดยฝ่ายตลาด</p>
<p>5. ด้านการพัฒนาผลิตภัณฑ์</p> <p>5.1 มีกระบวนการพัฒนา</p> <p>5.2 มีการออกแบบผลิตภัณฑ์ใหม่</p> <p>5.3 ผลิตภัณฑ์มีเอกลักษณ์เฉพาะตัว</p> <p>5.4 สนองต่อความต้องการของลูกค้า</p> <p>5.5 มีคุณภาพ ดึงดูดน่าสนใจ</p>	<p>5. ด้านการพัฒนาผลิตภัณฑ์</p> <p>5.1 เน้นพัฒนาด้านลวดลายและมีผู้รับผิดชอบโดยตรง</p> <p>5.2 ออกผลิตภัณฑ์ที่มีลวดลายใหม่ทุกปี</p> <p>5.3 ถักทอด้วย ใยกันชูขง ลวดลายที่แตกต่าง</p> <p>5.4 นำข้อเสนอแนะของลูกค้ามาประกอบการออกแบบลวดลาย</p> <p>5.5 สินค้ามีคุณภาพ โดยเฉพาะฝีมือการถักทอ ประณีตสวยงามไม่มีรอยต่อของด้าย</p>

<p>6. ด้านการบริหารการเงิน</p> <p>6.1 มีการระดมทุนจากสมาชิก</p> <p>6.2 แหล่งทุนที่ใช้ในการดำเนินกิจการ</p> <p>6.3 อัตราทรัพย์สิน : หนี้สิน</p> <p>6.4 การจัดสรรเงินทุนหมุนเวียน</p> <p>6.5 ผลประกอบการ</p> <p>6.6 การปันผลสมาชิก</p> <p>6.7 การจัดทำบัญชีการเงิน</p> <p>6.8 สินค้าค้างชำระ</p>	<p>6. ด้านการบริหารการเงิน</p> <p>6.1 ไม่มีการระดมทุนเนื่องจาก การดำเนินงานเริ่มแรกได้รับการอุดหนุนเงินเพียงพอ</p> <p>6.2 มาจากเงินสนับสนุนของภาครัฐและกลุ่มแม่บ้าน</p> <p>6.3 3 : 1</p> <p>6.4 ทุนที่มีอยู่ใช้เป็นเงินทุนหมุนเวียนทั้งหมด</p> <p>6.5 มีกำไรทุกปี</p> <p>6.6 ไม่มีการปันผล</p> <p>6.7 มีการบันทึกบัญชีอย่างง่าย ไม่สามารถเสนองบการเงินได้</p> <p>6.8 ไม่มีสินค้าค้างชำระ</p>
<p>7. ด้านการสนับสนุนจากหน่วยงานต่างๆ</p> <p>7.1 ได้รับการฝึกอบรมให้ความรู้</p> <p>7.2 ได้รับเงินทุนให้เปล่า</p> <p>7.3 ได้รับเงินยืมไม่มีดอกเบี้ย</p> <p>7.4 ได้รับการเปิดวงเงินกู้</p> <p>7.5 ได้รับเครื่องจักร เครื่องมือ</p> <p>7.6 ได้รับการสนับสนุนช่องทางการจำหน่าย</p>	<p>7. ด้านการสนับสนุนจากหน่วยงานต่างๆ</p> <p>7.1 สำนักงานพัฒนาชุมชน</p> <p>7.2 กรมการพัฒนาชุมชน</p> <p>7.3 กรมประชาสัมพันธ์, องค์การบริหารส่วนตำบล</p> <p>7.4 -</p> <p>7.5 -</p> <p>7.6 สำนักงานพาณิชย์จังหวัด, กรมส่งเสริมสหกรณ์</p>

ตอนที่ 3.7 กรณีศึกษาที่ 7 กลุ่มถักโครเซต์บ้านธาตุภูซาง ตำบลภูซาง กิ่งอำเภอภูซาง จังหวัดพะเยา

ผู้ให้สัมภาษณ์	: คุณศศิไส บวกไทสง ประธานกลุ่มและสมาชิกอีก 2 คน
วันที่ให้สัมภาษณ์	: 16 มกราคม 2549
จำนวนสมาชิก	: 10 คน เป็นผู้หญิงล้วน
ผลิตภัณฑ์ที่ได้รับรางวัล	: ผ้าคลุมไหล่ลายแมงมุม (4 ดาว)
ระยะเวลาดำเนินงาน	: 6 ปี ตั้งแต่ พ.ศ. 2542
ยอดจำหน่ายต่อเดือน	: 25,000 บาท

ส่วนที่ 1 ข้อมูลทั่วไปของวิสาหกิจชุมชน

บ้านธาตุภูซาง ตำบลภูซาง เป็นหมู่บ้านชนบทตั้งอยู่บนเส้นทางไปน้ำตกภูซางและภูชี้ฟ้า ห่างจากที่ทำการกิ่งอำเภอภูซางไปทางทิศเหนือประมาณ 6 กิโลเมตร ประชากรประกอบด้วยคนไทลื้อ คนพื้นเมือง และคนไทยที่อพยพมาจากภาคตะวันออกเฉียงเหนือ ประกอบอาชีพหลักด้านการเกษตรได้แก่ ทำนา ทำไร่ข้าวโพด ไร่กระเทียม สวนยางพาราและเลี้ยงสัตว์

เมื่อทางราชการมีการพัฒนาอุทยานแห่งชาติน้ำตกภูซางและจุดพักผ่อนปรนชายแดนไทย-ลาว บริเวณบ้านฮวก ให้เป็นแหล่งท่องเที่ยวของจังหวัดพะเยา จนมีนักท่องเที่ยวเดินทางเข้ามาเที่ยวชมมากขึ้นและต่อมาได้พัฒนาเส้นทางต่อไปยังภูชี้ฟ้าที่จังหวัดเชียงราย ผู้หญิงในหมู่บ้านเมื่อว่างจากกิจกรรมการเกษตรก็จะนำผลผลิตทำการเกษตร สินค้าหัตถกรรมพื้นเมือง ผ้าทอมือไปจำหน่ายเป็นของที่ระลึกแก่นักท่องเที่ยว

จากนั้นจึงพบว่าผ้าคลุมไหล่ ค่ายใยถักที่ถักทอมือด้วยโครเซต์สามารถจำหน่ายได้ดี ปี 2542 จึงมีการรวมกลุ่มกันขึ้นประกอบด้วยสมาชิก 11 คน เป็นผู้หญิงล้วน ระดมหุ้นกันคนละ 300 บาท รวมเป็นเงิน 3,300 บาท และมีองค์กรเอกชนคือสมาคมพัฒนาประชากรไทย (PDA) ในการสนับสนุนความรู้ในการบริหารจัดการกลุ่มและให้ยืมเงินทุนไม่มีดอกเบี้ย จำนวน 10,000 บาท ระยะเวลา 3 ปีซึ่งกลุ่มก็สามารถส่งคืนได้ภายใน 1 ปี และต่อมามีปี พ.ศ.2543 กลุ่มก็ได้รับรางวัลกลุ่มอาชีพดีเด่นประจำอำเภอ

ในปี พ.ศ.2544 เมื่อรัฐบาลดำเนินงานตามนโยบายหนึ่งตำบลหนึ่งผลิตภัณฑ์ กรมการพัฒนาชุมชนเห็นว่ากลุ่มดำเนินงานมาด้วยดีและมีศักยภาพในการจำหน่าย จึงให้งบประมาณสนับสนุนในรูปแบบของวัสดุ อุปกรณ์ เช่น ค่ายใยถัก หลักปักและเงินทุนหมุนเวียนรวมจำนวน 60,000

บาท นอกจากนี้องค์การบริหารส่วนตำบลภูซางได้การสนับสนุนงบประมาณเป็นเงินยืมไม่มีดอกเบี้ยจำนวน 50,000 บาท ระยะ 5 ปี มีกำหนดส่งชำระภายในเดือนเมษายน 2549 ที่จะถึงนี้

ปัจจุบันกลุ่มมีสมาชิกคงเหลือ 10 คน เนื่องจากมีการลาออก 1 คนเพื่อไปดำเนินกิจการส่วนตัว เป็นผู้ประกอบการรายย่อยเอง โดยมีคุณศศิ ไบวกโทสง เป็นประธานกลุ่ม

คุณศศิ ไบวกโทสง อายุ 32 ปีจบการศึกษาชั้นมัธยมศึกษาปีที่ 6 เกิดที่หมู่บ้านนี้ ส่วนสามีอพยพมาจากภาคอีสาน มีอาชีพเกษตรกร มีบุตร 1 คน และอยู่ระหว่างกำลังตั้งท้อง หลังจากแต่งงานมีครอบครัวจึงได้เปิดร้านเสริมสวยเล็กๆอยู่ในชั้นล่างของบ้าน ซึ่งปัจจุบันก็ยังเปิดกิจการอยู่เมื่อไม่มีลูกค้าเข้าร้านก็จะนั่งถักโครเชทที่เป็นอาชีพเสริม

เมื่อมีการตั้งกลุ่มสมาชิกเห็นว่าคุณศศิเป็นคนหนุ่ม มีความรู้ เปิดร้านเสริมสวยอยู่กับบ้านสะดวกต่อการติดต่อประสานงานจึงมอบตำแหน่งให้เป็นประธานกลุ่มมาจนถึงปัจจุบัน

ผลิตภัณฑ์ที่กลุ่มผลิตจำหน่าย คือ ผ้าคลุมไหล่ เสื้อสตรี กระโปรง หมวกและกระเป๋า ปี 2546 ผ้าคลุมไหล่ของกลุ่มได้รับการคัดสรรระดับ 2 ดาวของจังหวัด ต่อมาปี 2547 ได้พัฒนาผลิตภัณฑ์จนได้รับการคัดสรร 4 ดาวระดับประเทศ ทำให้ปี 2548 มียอดจำหน่าย 300,000 บาทเพิ่มขึ้นจาก ปี 2547 เท่าตัว โดยจำหน่ายได้ดีในฤดูการท่องเที่ยว 6 เดือนตั้งแต่เดือนพฤศจิกายนจนถึง เดือนเมษายน อีกครั้งปีนั้น ยอดขายจะลดลงเหลือประมาณหนึ่งในสาม แต่กลุ่มก็ยังผลิตสินค้าเพื่อสำรองไว้จำหน่ายในฤดูการท่องเที่ยวต่อไป

ผลิตภัณฑ์ของกลุ่มได้รับใบรับรองมาตรฐานผลิตภัณฑ์ชุมชน(มผช.) เลขที่ 195/2546 และกลุ่มได้รับการจดทะเบียนเป็นวิสาหกิจชุมชนแล้วเมื่อวันที่ 3 ตุลาคม 2548

ส่วนที่ 2 ข้อมูลการดำเนินงาน

2.1 ด้านการบริหารจัดการ

เนื่องจากกลุ่มมีจำนวนสมาชิกเพียง 10 คนการวางแผนการดำเนินงานหรือกำหนดเป้าหมายทิศทางของกลุ่มจึงทำได้ง่ายโดยการประชุมกลุ่มทั้งหมด ทุกคนสามารถนำเสนอข้อมูลและความคิดเห็นได้อย่างเท่าเทียมกัน ยึดมติของที่ประชุมเป็นหลักในการดำเนินงาน

การจัดองค์กร มีการกำหนดตำแหน่งหน้าที่รับผิดชอบ ประกอบด้วย ประธานกลุ่ม รองประธาน เลขานุการ และแบ่งเป็นฝ่ายตรวจสอบคุณภาพ ฝ่ายจำหน่าย

รูปแบบการสั่งการและการตัดสินใจ ที่ประชุมกลุ่มจะมอบอำนาจให้ผู้มีตำแหน่งตัดสินใจสั่งการตามตำแหน่งหน้าที่รับผิดชอบ โดยมีการประชุมกลุ่มทุกเดือน เพื่อรับทราบผลการดำเนินงานหรือพิจารณาเรื่องสำคัญ เช่นการรับคำสั่งซื้อเป็นจำนวนมาก การจัดสรรเงินปันผลเป็น

ต้น โดยประธานกลุ่มมีหลักการงานที่เน้นการมีส่วนร่วมของสมาชิกทุกคน ยึดผลประโยชน์ของส่วนรวม บริหารงานให้กลุ่มเติบโตอย่างยั่งยืน

การจ่ายค่าตอบแทนในการบริหารงานของคณะกรรมการจะไม่ได้รับค่าตอบแทน หากต้องเดินทางไปติดต่อประสานงาน นำสินค้าไปจำหน่ายหรือเข้ารับการอบรม จะได้รับเพียงค่าพาหนะ ค่าเบี้ยเลี้ยง ค่าเดินทาง หรือค่าใช้จ่ายตามความจำเป็น ดังนั้นสมาชิกและกรรมการจะมีรายได้เป็นค่าจ้าง จากการผลิตสินค้าให้กลุ่ม โดยจะประชุมตกลงค่าจ้างต่อชิ้นงาน เฉลี่ยแล้วสมาชิกทุกคนจะได้รับรายได้ประมาณ 15,000 บาทต่อคนต่อปี โดยจะได้รับเป็นเงินสดทุกครั้งให้นำสินค้าที่ผลิตได้มาส่งให้กลุ่ม

กลุ่มนี้ให้ความสำคัญในการพัฒนาบุคลากรของกลุ่ม มีการส่งคณะกรรมการไปอบรมการทำบัญชี การวิเคราะห์ SWOT มีการสอนสมาชิกให้ถักทอลวดลายใหม่ๆ สมาชิกทุกคนมีความสามัคคีกลมเกลียวไม่เคยมีข้อขัดแย้งที่รุนแรง

2.2 ด้านการตลาด

การวางแผนการตลาด ของกลุ่มนี้ยังไม่เป็นระบบมากนัก อาศัยข้อมูลในอดีตและฟังฟังส่วนราชการที่จะติดต่อให้ไปจัดแสดง และจำหน่ายสินค้า

กลุ่มลูกค้าที่ซื้อสินค้าของกลุ่ม คือ ผู้หญิงวัยทำงานขึ้นไปจนถึงผู้สูงอายุ และมีรายได้ปานกลางขึ้นไป ด้านฝีมือและคุณภาพสินค้า จึงเป็นปัจจัยสำคัญที่สุดที่กลุ่มใช้แข่งขันในตลาด โดยกลุ่มมีคู่แข่งคือผู้ประกอบการรายเดี่ยว ซึ่งมักจะลอกเลียนแบบและลวดลายสินค้าแล้วผลิตออกมาขายตัดราคา

ผลิตภัณฑ์ที่กลุ่มผลิตจำหน่าย คือ ผ้าคลุมไหล่ เสื้อสตรี กระโปรง หมวก และกระเป๋า เป็นสินค้าที่ถักทอด้วยมือ มีทั้งใช้ด้ายใยกันชูชา ด้ายจากฝ้ายและด้ายใยสังเคราะห์ นอกจากการได้รับคัดสรร 4 ดาวระดับประเทศแล้ว ยังได้รับใบรับรองมาตรฐานผลิตภัณฑ์ชุมชน เลขที่ มผช.195/2546 อีกด้วย

ราคา กลุ่มกำหนดราคาสินค้าโดยคำนวณจาก ค่าวัตถุดิบ ค่าแรง ค่าใช้จ่ายในการจำหน่าย บวกด้วยกำไรขั้นต้นประมาณร้อยละ 20 เป็นราคาจำหน่ายที่ต่ำจนถึงปานกลาง ตั้งแต่ 100 - 400 บาท โดยตัวแปรอยู่ที่รูปแบบและลวดลาย ความยากง่ายอันจะส่งผลให้ค่าแรงมีราคาแตกต่างกัน

ช่องทางการจัดจำหน่าย ปีบัญชี 2548 กลุ่มไปจัดแสดงและจำหน่ายสินค้าที่เมืองทองธานี 3 ครั้ง ทำให้มีคำสั่งซื้อตามมาทุกครั้ง รวมยอดขายช่องทางนี้ประมาณร้อยละ 75 ส่วนที่เหลือคือการจำหน่ายที่ร้านของกลุ่มบริเวณอุทยานแห่งชาตินันทอุทยาน และที่ทำการกลุ่ม

การส่งเสริมการตลาด เนื่องจากยอดขายส่วนใหญ่เป็นการสั่งซื้อจากกรุงเทพฯ หากสั่งซื้อจำนวนมากก็จะลดราคาส่งลงร้อยละ 10 – 20 นอกจากนั้นจะมีสติ๊กเกอร์หรือป้ายชื่อกลุ่มติดบนผลิตภัณฑ์ทุกชิ้น

2.3 ด้านการผลิต

วัตถุดิบ ค้ายโยกัญชง กลุ่มสั่งซื้อจากบ้านมังกอดยาว ตำบลทุ่งกล้วย ซึ่งอยู่ห่างออกไปประมาณ 8 กิโลเมตร ส่วนค้ายฝ้าย หรือค้ายโยสังเคราะห์ ซื้อได้จากตลาดอำเภอเชียงคำ โดยทั้งหมดจะซื้อด้วยเงินสด จำนวนเพียงพอสำหรับการผลิตประมาณ 3 เดือน ไม่พบปัญหาการขาดแคลนวัตถุดิบ

การวางแผนการผลิต เมื่อกลุ่มได้รับคำสั่งซื้อ หรือวางแผนผลิตสำรองไว้จำหน่าย ก็จะคำนวณหาน้ำหนักค้ายที่จะใช้ทั้งหมด เพื่อจัดซื้อมาด้วยเงินของกลุ่ม แล้วนำมาแบ่งชั่งน้ำหนัก แยกให้สมาชิกตามสัดส่วนที่รับไปผลิต เมื่อผลิตได้ตามที่ต้องการก็นำสินค้ามาส่งให้กลุ่ม โดยผ่านการตรวจสอบคุณภาพสินค้า ก่อนส่งมอบให้ฝ่ายตลาดนำไปจำหน่ายต่อไป

การควบคุมการใช้ไปของเส้นค้าย จะเปรียบเทียบจากน้ำหนักที่สมาชิกรับค้ายไป กับน้ำหนักของชิ้นงาน และค้ายที่เหลือส่งคืน

การถักทอจากค้ายให้เป็นชิ้นงานต้องอาศัยทักษะฝีมือและความละเอียดประณีตของผู้ทอจึงจะได้ผลิตภัณฑ์ที่มีรูปแบบและลวดลายที่สวยงาม

2.4 ด้านการพัฒนาผลิตภัณฑ์

ในกลุ่มนี้จะมีสมาชิกคนหนึ่งที่มีทักษะความสามารถในการแกะลายจากรูปภาพสินค้า หรือสินค้าตัวอย่าง ตลอดจนนำความต้องการ หรือข้อเสนอแนะจากลูกค้า มาออกแบบรูปทรงและลวดลาย แล้วถักทอขึ้นเป็นสินค้าต้นแบบ พร้อมกับถ่ายทอดหรือสอนวิธีการทำให้แก่สมาชิกทุกคน สามารถสร้างสรรค์รูปแบบและลวดลายใหม่ได้ปีละหลายชุด

ประธานกลุ่มมีความเห็นว่า การพัฒนารูปแบบและลวดลาย ของสินค้ามีความสำคัญมาก เนื่องจากเป็นสินค้าที่สามารถลอกเลียนแบบได้ง่ายและเร็ว จึงจำเป็นต้องพัฒนารูปแบบและลวดลายอยู่เสมอ โดยอาศัยข้อมูลและคำแนะนำจากลูกค้า

2.5 ด้านการบริหารการเงิน

จากการสัมภาษณ์พบว่า กลุ่มถักโครเชต์บ้านธาตุภูซาง มีการวางแผนการเงินอย่างระมัดระวัง แม้ว่าการระดมหุ้นจากสมาชิกคนละ 300 บาท จะมีเพียงครั้งแรกครั้งเดียว แต่กลุ่มก็สามารถหาเงินทุนไม่มีดอกเบี้ยเข้ามาเป็นเงินทุนหมุนเวียนในกิจการ โดยไม่ต้องกู้ยืมเงินทุนจากแหล่งใดเลย

เมื่อสิ้นปีกิจการมีกำไรสุทธิ จะจัดสรรเป็นเงินปันผลให้สมาชิกไม่เกินร้อยละ 25 ของกำไรสุทธิ ที่เหลือทั้งหมดจะนำเข้าสู่สมเป็นทุนดำเนินงานของกลุ่มต่อไป ผลการดำเนินงาน ต้นปี 2548 สมาชิกได้รับเงินปันผล คนละ 1,000 บาท

ปัจจุบัน กลุ่มมีสินทรัพย์เป็นเงินทุนหมุนเวียนทั้งหมด ประมาณ 140,000 บาท ขณะที่หนี้สินเป็นเงินยืมไม่มีดอกเบี้ย จาก องค์การบริหารส่วนตำบลภูซาง จำนวน 50,000 บาท โดยเงินทุนหมุนเวียนที่เป็นเงินสดและเงินฝากนั้นเมื่อสมาชิกมีความเดือดร้อนจำเป็นต้องใช้เงิน สามารถขอยืมระยะสั้นไม่เกิน 6 เดือน โดยไม่มีดอกเบี้ย ซึ่งที่ประชุมกลุ่มต้องมิตเห็นชอบด้วย

ในการจัดทำรายงานการเงิน และการบันทึกข้อมูลทางบัญชีกลุ่มจะมอบหมายให้ เภรณูญิกของกลุ่มเป็นผู้รับผิดชอบ ปัจจุบันกลุ่มไม่มีสินค้าค้างชำระ

ส่วนที่ 3 ปัญหาในการดำเนินงานด้านต่างๆ

จากการสัมภาษณ์พบว่า กลุ่มมีปัญหาในการดำเนินงาน เฉพาะด้านการตลาดซึ่งเกิดจากคู่แข่งที่เป็นผู้ประกอบการรายเดี่ยว ลอกเลียนรูปแบบและลวดลาย แล้วนำไปจำหน่ายในราคาที่ต่ำกว่า นอกจากนั้นช่องทางการจัดจำหน่ายสินค้าที่เป็นของกลุ่มเองยังมีน้อยไป

ส่วนที่ 4 ความคิดเห็นของผู้ประกอบการต่อผลของการได้รับการคัดสรร

จากการที่สินค้าของกลุ่มได้รับการคัดสรรและได้รับรางวัล 4 ดาว ระดับประเทศ ประจำปี 2547 ทำให้สินค้าและชื่อเสียงของกลุ่มเป็นที่รู้จักมากขึ้น ได้รับเชิญให้นำสินค้าไปจัดแสดง และจำหน่ายที่เมืองทองธานีส่งผลให้มีคำสั่งซื้อตามมาจำนวนมาก

กลุ่มวิเคราะห์ปัจจัยที่ทำให้ผลิตภัณฑ์ของกลุ่มได้รับรางวัลครั้งนี้คือรูปแบบลวดลาย ความสวยงามประณีตไม่มีรอยต่อของด้ายที่ใช้ถัก

เมื่อวิเคราะห์จุดแข็ง จุดอ่อน โอกาสและอุปสรรค ในการดำเนินงานประธานกลุ่มสรุปออกมาได้ดังนี้

จุดแข็ง คือ ท่าเลที่ตั้งกลุ่มอยู่ใกล้แหล่งแหล่งท่องเที่ยว มีเงินทุนหมุนเวียนเพียงพอสามารถขยายกำลังการผลิตได้

จุดอ่อน คือ กลุ่มมีช่องทางการตลาดน้อย

โอกาส คือ ได้รับการสนับสนุนจากทุกส่วนงาน และการส่งเสริมการท่องเที่ยว

อุปสรรค คือ มีการลอกเลียนแบบจากคู่แข่ง และคู่แข่งมีมากขึ้น

เมื่อให้เรียงลำดับความสำคัญของปัจจัยความสำเร็จ จากมากไปหาน้อย กลุ่มมีความเห็นดังนี้

- ลำดับที่ 1. คือปัจจัยด้านการบริหารจัดการภายในกิจการของกลุ่ม
- ลำดับที่ 2. คือปัจจัยความสัมพันธ์ที่ดีกับทางราชการและหน่วยงานที่สนับสนุน
- ลำดับที่ 3. คือปัจจัยการเรียนรู้เพื่อพัฒนาและการออกแบบสร้างสรรค์ปรับปรุง
- ลำดับที่ 4. คือปัจจัยด้านการตลาด
- ลำดับที่ 5. คือปัจจัยด้านการเงิน

ส่วนที่ 5 การวิเคราะห์ปัจจัยความสำเร็จ

จากข้อมูลดังกล่าวข้างต้นผู้ศึกษาได้นำมาวิเคราะห์และแสดงเป็นปัจจัยความสำเร็จของกลุ่มถักโครเชต์บ้านธาตุภูซาง โดยแสดงเป็นตารางดังนี้

ตารางที่ 4.15 แสดงปัจจัยความสำเร็จกรณีศึกษาที่ 7 กลุ่มถักโครเชต์บ้านธาตุภูซาง

ปัจจัยความสำเร็จ	กรณีศึกษาที่ 7 กลุ่มถักโครเชต์บ้านธาตุภูซาง
<p>1. คุณลักษณะวิสาหกิจชุมชน</p> <p>1.1 ชุมชนเป็นเจ้าของและเป็นผู้ดำเนินการ</p> <p>1.2 ผลผลิตมาจากกระบวนการในชุมชน</p> <p>1.3 การริเริ่มสร้างสรรค์เป็นนวัตกรรมของชุมชน</p> <p>1.4 เป็นฐานภูมิปัญญาท้องถิ่น ผสมผสานภูมิปัญญาสากล</p> <p>1.5 มีการดำเนินการแบบบูรณาการ เชื่อมโยงกิจกรรมต่าง ๆ</p> <p>1.6 มีกระบวนการเรียนรู้ เป็นหัวใจ</p>	<p>1. คุณลักษณะวิสาหกิจชุมชน</p> <p>1.1 สมาชิกทั้งหมด 10 คน ร่วมกันดำเนินการ</p> <p>1.2 กลุ่มตั้งอยู่ในชุมชน ใช้แรงงานจากสมาชิกทั้งหมด</p> <p>1.3 การออกแบบ ลวดลาย สี สัน มาจากการระดมความคิดของสมาชิก</p> <p>1.4 มีกระบวนการเรียนรู้โดยการสอนกันเองภายในกลุ่ม และมีการฝึกสอนเป็นครั้งคราว ส่วน มีการผสมผสานภูมิปัญญากับการออกแบบสมัยใหม่</p> <p>1.5 เชื่อมโยงกับการท่องเที่ยว, กลุ่มออมทรัพย์, กลุ่มแม่บ้าน และสวัสดิการครอบครัวสมาชิก</p> <p>1.6 มีการส่งสมาชิกเข้ารับการอบรม การทำบัญชี การวิเคราะห์ SWOT และถ่ายทอดวิธีการถักลายใหม่ๆ ให้สมาชิก</p>

<p>1.7 มีการพึ่งพาตนเอง ของครอบครัว ชุมชนเป็นเป้าหมาย</p>	<p>1.7 เป้าหมายของกลุ่ม เพื่อให้สมาชิก พึ่งพา ตนเองสร้างรายได้ให้กับครอบครัว และชุมชน</p>
<p>2. การบริหารจัดการ</p> <p>2.1 มีการวางแผนและกำหนดเป้าหมาย</p> <p>2.2 มีการจัดองค์กร</p> <p>2.3 มีวิธีการชักนำและจูงใจ</p> <p>2.4 มีการควบคุมกำกับ</p>	<p>2. การบริหารจัดการ</p> <p>2.1 มีการวางแผน มีเป้าหมายสร้างรายได้ ให้กับสมาชิกและสร้างงานในชุมชน</p> <p>2.2 การจัดองค์กรตามหน้าที่</p> <p>2.3 ให้ค่าตอบแทนการผลิตเป็นเงินสด ตาม ผลงาน</p> <p>2.4 มีกฎข้อบังคับ และระเบียบวิธีปฏิบัติเป็น ลายลักษณ์อักษร</p>
<p>3. ด้านการตลาด</p> <p>3.1 ความโดดเด่นของตัวผลิตภัณฑ์</p> <p>3.2 การกำหนดราคา</p> <p>3.3 จำนวนช่องทางการจำหน่าย</p> <p>3.4 จำนวนกิจกรรมการส่งเสริมการตลาด</p>	<p>3. ด้านการตลาด</p> <p>3.1 เป็นสินค้าที่ถักด้วยมือมีลวดลายเฉพาะ ได้รับใบรับรองมาตรฐานผลิตภัณฑ์ ชุมชน 1 ใบ</p> <p>3.2 ตั้งราคาระดับปานกลาง กำหนดด้วย ต้นทุนวัตถุดิบ และค่าแรง</p> <p>3.3 มี 3 ช่องทาง ได้แก่ งานแสดงและ จำหน่ายสินค้า วางจำหน่ายที่กลุ่ม และ น้ำตกภูซาง</p> <p>3.5 มี 2 ช่องทาง ได้แก่ ให้ส่วนลดการขาย มี ป้ายซื้อติดกับสินค้า</p>
<p>4. ด้านการผลิต</p> <p>4.1 มีการวางแผนการผลิต</p> <p>4.2 แหล่งวัตถุดิบ</p> <p>4.3 โรงงาน เครื่องจักร เครื่องมือ</p>	<p>4. ด้านการผลิต</p> <p>4.1 มีการวางแผนการผลิตสินค้าตามคำสั่ง ซื้อ และผลิตสำรองไว้</p> <p>4.2 ตั้งซื้อจากในจังหวัดทั้งหมด ไม่มี ปัญหาการขาดแคลน</p> <p>4.3 ใช้แต่เครื่องมือของสมาชิกเท่านั้น</p>

<p>4.4 แรงงาน</p> <p>4.5 การควบคุม</p>	<p>4.4 สมาชิกมี 10 คน หากจำเป็นต้องเพิ่มการผลิต สามารถใช้แรงงานจากคนในครอบครัวมาช่วยผลิตได้</p> <p>4.5 มีกระบวนการควบคุมวัตถุดิบที่นำไปใช้ผลิต และคุณภาพของผลิตภัณฑ์ที่นำมาส่งที่กลุ่ม</p>
<p>5. ด้านการพัฒนาผลิตภัณฑ์</p> <p>5.1 มีกระบวนการพัฒนา</p> <p>5.2 มีการออกแบบผลิตภัณฑ์ใหม่</p> <p>5.3 ผลิตภัณฑ์มีเอกลักษณ์เฉพาะตัว</p> <p>5.4 สนองต่อความต้องการของลูกค้า</p> <p>5.5 มีคุณภาพ ดึงดูดน่าสนใจ</p>	<p>5. ด้านการพัฒนาผลิตภัณฑ์</p> <p>5.1 มีสมาชิกในกลุ่มที่สามารถแกะลายจากรูปภาพสินค้า ประกอบกับความต้องการของลูกค้า ออกแบบรูปทรง และลวดลาย แล้วถักขึ้นเป็นสินค้าต้นแบบ ถ่ายทอดวิธีทำให้กับสมาชิก</p> <p>5.2 สามารถผลิตรูปแบบเสื้อผ้าและลวดลายใหม่ได้ปีละหลายชุด</p> <p>5.3 กลุ่มใช้การถักลายแมงมุม เป็นลวดลายเอกลักษณ์ของกลุ่ม</p> <p>5.4 มีการติดต่อกับลูกค้าโดยตรงทำให้ทราบข้อเสนอแนะเพื่อนำมาใช้ในการออกแบบลวดลาย</p> <p>5.5 สินค้ามีคุณภาพ ฝีมือการถักทอที่ประณีตสวยงาม ไม่มีรอยต่อของเส้นด้าย</p>
<p>6. ด้านการบริหารการเงิน</p> <p>6.1 มีการระดมหุ้นจากสมาชิก</p> <p>6.2 แหล่งทุนที่ใช้ในการดำเนินกิจการ</p> <p>6.3 อัตราทรัพย์สิน : หนี้สิน</p> <p>6.4 การจัดสรรเงินทุนหมุนเวียน</p>	<p>6. ด้านการบริหารการเงิน</p> <p>6.1 มีการระดมหุ้นในปีแรกครั้งเดียว</p> <p>6.2 มาจากการสนับสนุนเงินยืมจากภาครัฐ โดยทั้งหมดไม่มีดอกเบี้ย</p> <p>6.3 2.8 : 1</p> <p>6.4 มีการจัดหาจากเงินยืมและมีเพียงพอ</p>

<p>6.5 ผลประกอบการ</p> <p>6.6 การปันผลสมาชิก</p> <p>6.7 การจัดทำบัญชีการเงิน</p> <p>6.8 สิ้นค้าค้างชำระ</p>	<p>6.5 กลุ่มมียอดขายเพิ่มขึ้น 2 เท่าของปี 2547 เนื่องจากได้รับการคัดสรร 4 ดาว ระดับประเทศ</p> <p>6.6 จ่ายเงินปันผลไม่เกินร้อยละ 25 ของ กำไรสุทธิ</p> <p>6.7 มีการบันทึกบัญชีอย่างง่าย ไม่สามารถ เสนองบการเงินได้</p> <p>6.8 ไม่มีสินค้าค้างชำระ</p>
<p>7. ด้านการสนับสนุนจากหน่วยงานต่างๆ</p> <p>7.1 ได้รับการฝึกอบรมให้ความรู้</p> <p>7.2 ได้รับเงินทุนให้เปล่า</p> <p>7.3 ได้รับเงินยืมไม่มีดอกเบี้ย</p> <p>7.4 ได้รับการเปิดวงเงินกู้</p> <p>7.5 ได้รับเครื่องจักร เครื่องมือ</p> <p>7.6 ได้รับการสนับสนุนช่องทางการจำหน่าย</p>	<p>7. ด้านการสนับสนุนจากหน่วยงานต่างๆ</p> <p>7.1 สมาคมพัฒนาประชากรไทย</p> <p>7.2 กรมการพัฒนาชุมชน</p> <p>7.3 สมาคมพัฒนาประชากรไทย, องค์การ บริหารส่วนตำบล</p> <p>7.4 -</p> <p>7.5 -</p> <p>7.6 กรมการพัฒนาชุมชน</p>

ตอนที่ 4 ความพึงพอใจของผู้ซื้อสินค้าทั้ง 7 กรณีศึกษา

จากผลการสัมภาษณ์ลูกค้าผู้ซื้อสินค้าจากผู้ประกอบการทั้ง 7 กรณีศึกษาๆละ 5 ราชรวม 35 ราช มีผลที่ได้ดังนี้

ตารางที่ 4.16 แสดงจำนวนและร้อยละของผู้ตอบแบบสอบถามจำแนกตามปัจจัยที่ใช้ในการตัดสินใจซื้อสินค้า

ปัจจัย	จำนวน (คน)	ร้อยละ
1. ลวดลาย	23	65.7
2. สีสีน	14	40.0
3. ราคา	22	62.9
4. คุณภาพการย้อม (สีไม่ตก)	11	31.4
5. ความประณีต	23	65.7
6. ปัจจัยอื่นๆ	7	20.0

หมายเหตุ ผู้ตอบแบบสอบถามตอบได้มากกว่า 1 ข้อ

ปัจจัยอื่นๆ ได้แก่ รูปแบบ

จากตารางที่ 4.16 พบว่าผู้ตอบแบบสอบถามที่เป็นผู้ซื้อสินค้าหนึ่งตำบลหนึ่งผลิตภัณฑ์ประเภทผ้าและเครื่องแต่งกายในจังหวัดพะเยา ใช้ปัจจัยด้านความประณีต และปัจจัยด้านลวดลายเป็นปัจจัยในการตัดสินใจซื้อจำนวน 23 คนเท่ากัน หรือคิดเป็นร้อยละ 65.7 รองลงมาใช้ปัจจัยด้านราคาและปัจจัยด้านสีสีนเป็นปัจจัยในการตัดสินใจซื้อจำนวน 22 คนและ 14 คน หรือคิดเป็นร้อยละ 62.9 และร้อยละ 40.0 ตามลำดับ

ตารางที่ 4.17 แสดงจำนวนและร้อยละของผู้ตอบแบบสอบถามจำแนกตามวัตถุประสงค์ในการซื้อสินค้าครั้งนี้

วัตถุประสงค์ในการซื้อ	จำนวน (คน)	ร้อยละ
1. เพื่อใช้เอง	19	54.3
2. เพื่อนำไปฝากผู้อื่น	8	22.9
3. เพื่อนำไปจำหน่ายต่อ	8	22.9
รวม	35	100.0

จากตารางที่ 4.17 พบว่าผู้ตอบแบบสอบถามที่เป็นผู้ซื้อสินค้าหนึ่งตำบลหนึ่งผลิตภัณฑ์ประเภทผ้าและเครื่องแต่งกายในจังหวัดพะเยา มีวัตถุประสงค์ในการซื้อสินค้าครั้งนี้เป็นการซื้อเพื่อนำไปใช้เองจำนวน 19 คน หรือคิดเป็นร้อยละ 54.3 รองลงมาคือ ซื้อเพื่อนำไปฝากผู้อื่นและซื้อเพื่อนำไปจำหน่ายต่อจำนวน 8 คน หรือคิดเป็นร้อยละ 22.9

ตารางที่ 4.18 แสดงจำนวนและร้อยละของผู้ตอบแบบสอบถามจำแนกตามจำนวนครั้งที่ซื้อสินค้า

จำนวนครั้งที่ซื้อสินค้า	จำนวน (คน)	ร้อยละ
1. ซื้อครั้งแรก	13	37.1
2. ซื้อครั้งที่สอง	12	34.3
3. ซื้อครั้งที่สามขึ้นไป	10	28.6
รวม	35	100.0

จากตารางที่ 4.18 พบว่า การซื้อครั้งนี้ของผู้ตอบแบบสอบถามที่เป็นผู้ซื้อสินค้าหนึ่งตำบลหนึ่งผลิตภัณฑ์ประเภทผ้าและเครื่องแต่งกายในจังหวัดพะเยา เป็นการซื้อสินค้าครั้งแรกจำนวน 13 คน หรือคิดเป็นร้อยละ 37.1 และเป็นการซื้อสินค้าครั้งที่สองจำนวน 12 คน หรือคิดเป็นร้อยละ 34.3 และเป็นการซื้อสินค้าครั้งที่สามขึ้นไปจำนวน 10 คน หรือคิดเป็นร้อยละ 28.6

ตารางที่ 4.19 แสดงจำนวนและร้อยละของผู้ตอบแบบสอบถามจำแนกตามมูลเหตุจูงใจในการซื้อสินค้าครั้งนี้

มูลเหตุจูงใจ	จำนวน (คน)	ร้อยละ
1. ความต้องการใช้	24	68.6
2. ความพึงพอใจในตัวผลิตภัณฑ์	29	82.9
3. ราคา	28	80.0
4. การโฆษณา ประชาสัมพันธ์ แจกแถม	1	2.9
5. สามารถหาซื้อง่าย	1	2.9

หมายเหตุ ผู้ตอบแบบสอบถามตอบได้มากกว่า 1 ข้อ

จากตารางที่ 4.19 พบว่าผู้ตอบแบบสอบถามที่เป็นผู้ซื้อหนึ่งตำบลหนึ่งผลิตภัณฑ์ประเภทผ้าและเครื่องแต่งกาย จังหวัดพะเยา มีมูลเหตุจูงใจในการซื้อสินค้าครั้งนี้จากความพึงพอใจในตัวผลิตภัณฑ์จำนวน 29 คนหรือคิดเป็นร้อยละ 82.9 รองลงมาคือมูลเหตุจากความพึงพอใจด้านราคาจำนวน 28 คนและมีมูลเหตุจากความต้องการใช้สินค้าจำนวน 24 คน หรือคิดเป็นร้อยละ 80.0 และ 68.6 ตามลำดับ

ตารางที่ 4.20 แสดงค่าเฉลี่ยและระดับความพึงพอใจของผู้ตอบแบบสอบถามในปัจจุบันประสม
ทางการตลาดของสินค้าประเภทผ้าและเครื่องแต่งกาย

ความพึงพอใจ	ค่าเฉลี่ย	แปลผล
1. ด้านผลิตภัณฑ์	4.74	มากที่สุด
2. ด้านราคา	3.97	มาก
3. ด้านช่องทางจำหน่าย	3.40	ปานกลาง
4. ด้านการส่งเสริมการตลาด	3.31	ปานกลาง

จากตารางที่ 4.20 พบว่าผู้ตอบแบบสอบถามที่เป็นผู้ซื้อสินค้าหนึ่งตำบลหนึ่งผลิตภัณฑ์
ประเภทผ้าและเครื่องแต่งกาย จังหวัดพะเยา มีความพึงพอใจในด้านผลิตภัณฑ์ อยู่ในระดับมากที่สุด
(4.74) รองลงมามีความพึงพอใจด้านราคาอยู่ในระดับมาก (3.97) มีความพึงพอใจในด้านช่องทาง
การจัดจำหน่ายอยู่ในระดับปานกลาง (3.40) และมีความพึงพอใจในด้านการส่งเสริมการตลาดอยู่
ในระดับปานกลาง (3.31)

ตอนที่ 5 สรุปปัญหาการดำเนินงานของวิสาหกิจชุมชน และแนวทางแก้ไข

การดำเนินงานของวิสาหกิจชุมชนทั้ง 7 กลุ่ม พบว่ามีปัญหาซึ่งสรุปสรุปได้ดังนี้

1. วิสาหกิจชุมชนหลายกลุ่มมีความต้องการขยายตลาดไปต่างประเทศ แต่ยังขาดความรู้ด้านการส่งออก และทักษะภาษาในการติดต่อประสานงาน
2. พบว่ามีผู้นำฝ้ายทอมือคุณภาพต่ำและราคาถูกกว่าจากประเทศลาวเข้ามาจำหน่ายเป็นคู่แข่งชั้นในตลาดระดับล่าง และยังพบว่าผลิตภัณฑ์ผ้าถักโครเชต์และนิตติ้ง ถูกผู้ประกอบการรายย่อยลอกเลียนแบบและผลิตออกมาจำหน่ายแข่งขันในราคาที่ต่ำกว่า
3. การข้อมสีย้อมสีฝ้ายจากวัสดุธรรมชาติซึ่งเก็บมาจากพืชในป่าแต่ละฤดูกาลให้สีข้อมที่ไม่สม่ำเสมอ ทำให้ไม่สามารถสนองต่อความต้องการของลูกค้าที่สั่งผ้าทอสีเดียวกันจำนวนมากๆ ได้ และยังมีปัญหาสีตกในผ้าปักกลดหลายชาวเขาซึ่งใช้ผ้าพื้นเป็นผ้าฝ้ายข้อมด้วยสีจากต้นคราม
4. การดำเนินการของวิสาหกิจชุมชนบางกลุ่มพบว่าจำนวนสมาชิกไม่เพิ่มขึ้น ขณะที่สมาชิกเดิมมีอายุมาก ซึ่งหากไม่มีการรับสมาชิกเพิ่มจะส่งผลกระทบต่อกำลังการผลิต และการดำเนินงานในอนาคตได้

จากปัญหาที่พบดังกล่าว มีแนวทางควรแก้ไขดังนี้

1. หน่วยงานที่เกี่ยวข้องกับการส่งออก เช่น กรมส่งเสริมการส่งออก ควรเข้ามาสนับสนุนความรู้และเทคนิคการส่งออกให้กับกลุ่ม และกลุ่มเองควรจะต้องแสวงหา หรือสร้างบุคลากรที่มีทักษะด้านภาษาที่ต้องการ ซึ่งอาจเป็นสมาชิกในกลุ่ม หรือ บุคลากรของสมาชิก
2. เนื่องจากผ้าฝ้ายทอมือจากประเทศลาวมีต้นทุนวัตถุดิบละค่าแรงที่ต่ำกว่าจึงมีราคาขายที่ต่ำกว่าผ้าฝ้ายทอมือของกลุ่มดังนั้นกลุ่มจึงควรต้องพัฒนาคุณภาพของผลิตภัณฑ์ให้สูงขึ้นเพื่อตอบสนองตลาดระดับปานกลางและระดับบน
3. ปัญหาเรื่องสีตกของผ้าฝ้ายข้อมสีธรรมชาติ ควรดำเนินการทั้งสองทางพร้อมกันกล่าวคือ การขอรับการสนับสนุนเพิ่มเติมจากหน่วยงานที่เกี่ยวข้อง เช่น กรมส่งเสริมอุตสาหกรรม เพื่อพัฒนาเทคนิคการข้อมสีและการเลือกชนิดวัสดุธรรมชาติที่จะนำมาสกัดเป็นสีข้อม ขณะเดียวกันก็ควรต้องแจ้งข้อจำกัดของผ้าฝ้ายข้อมสีธรรมชาติ ซึ่งเมื่อทำการซักนานๆ ไปสีจะค่อยๆ ซีดจางลงตามธรรมชาติ ให้ลูกค้าทราบก่อนการตัดสินใจซื้อ และควรแนะนำเทคนิควิธีการซัก ตลอดจนชนิดน้ำยาซักผ้าที่ควรเลือกใช้ซึ่งจะช่วยชะลอการตกสีของผ้าให้ช้าลงได้
4. ทุกกลุ่มควรเปิดรับสมาชิกรุ่นใหม่ให้มีจำนวนเพิ่มขึ้นทุกปี เพื่อรับการถ่ายทอดความรู้ทักษะความชำนาญ ทดแทนสมาชิกรุ่นเก่าที่มีอายุมาก