

บทที่ 7

บทสรุป

7.1 สรุปผลการศึกษา

7.1.1 การจัดการองค์กร

กลุ่มตีเหล็กบ้านฝายมูล จัดตั้งขึ้นอย่างเป็นทางการเมื่อ พ.ศ.2532 โดยการสนับสนุนของพัฒนาชุมชนอำเภอท่าวังผา มีวัตถุประสงค์เพื่อแก้ปัญหาราคาสินค้าและคุณภาพของผลิตภัณฑ์ที่ไม่ได้มาตรฐาน รวมถึงวัตถุประสงค์ในด้านการขอรับความช่วยเหลือจากหน่วยงานที่เกี่ยวข้อง มีสมาชิกเริ่มแรก 26 ราย ปัจจุบันมีสมาชิกทั้งหมด 73 ราย มีการจัดตั้งคณะกรรมการกลุ่มฯ ขึ้นจำนวน 24 ราย แบ่งเป็น 9 ตำแหน่ง ประกอบด้วย ประธาน รองประธาน เลขานุการ ทรัพย์สิน ฝ่ายสินเชื่อ ฝ่ายตรวจสอบ กรรมการ ประชาสัมพันธ์ การตลาด และคณะกรรมการที่ปรึกษา ซึ่งคณะกรรมการจะมีวาระดำรงตำแหน่ง 1 ปี โดยจะมีการคัดเลือกคณะกรรมการพร้อมกับประเมินผลงานของกิจกรรมต่างๆ ทุกวันที่ 4 ตุลาคมของทุกปี

กิจกรรมหลักของสมาชิกคือ การผลิตเครื่องใช้และเครื่องมือการเกษตรจากเหล็ก ส่วนการดำเนินงานของกลุ่มฯ แบ่งเป็น 3 กิจกรรม คือ กิจกรรมการปล่อยเงินกู้ กิจกรรมจำหน่ายถ่านให้กับสมาชิก ซึ่งเริ่มดำเนินการเมื่อเดือนตุลาคม 2546 และกิจกรรมเก็บเงินบำรุงการใช้โรงเรือนผลิตของกลุ่มฯ โดยกิจกรรมต่างๆ จะมีผู้รับผิดชอบในการดำเนินงานไม่ซ้ำกัน

กลุ่มฯ ได้รับความช่วยเหลือสนับสนุนจากหน่วยงานทั้งจากภาครัฐและเอกชนรวมถึงชาวบ้านและผู้เฒ่าในท้องถิ่น เช่น ศูนย์ส่งเสริมอุตสาหกรรมภาคที่ 1 สนับสนุนผ่านอุตสาหกรรมจังหวัดน่าน ในการฝึกอบรมทักษะการตีเหล็กและสนับสนุนวัตถุดิบและอุปกรณ์การผลิต และองค์การบริหารส่วนตำบลที่ได้สนับสนุนเงินกู้ปลอดดอกเบี้ย เป็นต้น

จากการศึกษาพบว่า กิจกรรมการผลิตของสมาชิกมีลักษณะแยกกันผลิต แยกกันจำหน่าย แต่สมาชิกยังคงมีส่วนร่วมในกิจกรรมการปล่อยเงินกู้ และกิจกรรมจำหน่ายถ่าน ซึ่งคณะกรรมการได้แบ่งหน้าที่กันรับผิดชอบในแต่ละกิจกรรมค่อนข้างชัดเจน นอกจากนี้กลุ่มฯ ยังมีจุดแข็งที่สมาชิกรวมถึงคณะกรรมการของกลุ่มฯ มีความสามัคคีกัน และให้ความร่วมมือกับกลุ่มฯ เป็นอย่างดี ทำให้การดำเนินงานของกลุ่มฯ เป็นไปอย่างราบรื่น

7.1.2 การผลิต

กิจกรรมหลักของสมาชิกคือ การผลิตเครื่องมือทางการเกษตร เช่น จอบ เสียม ไข่มืด ตัดหญ้า มีดตายหญ้า เป็นต้น รวมถึงมีดพริกที่ใช้ในครัวเรือน โดยมีลักษณะแยกกันผลิต ทำให้สมาชิกแต่ละรายจะทำการบริหารและวางแผนการผลิตกันเอง ทั้งการจัดหาปัจจัยการผลิต การจ้างงานในการผลิต รวมถึงการตรวจสอบคุณภาพ

การใช้แรงงานในการผลิตพบว่า สมาชิกกลุ่มฯ ที่ทำการตีเหล็กอย่างสม่ำเสมอมีเพียง 30 ราย จากทั้งหมด 73 ราย ซึ่งที่เหลือจะเป็นสมาชิกที่เป็นแรงงานจ้างในการตีขึ้นรูปผลิตภัณฑ์ โดยจะจ่ายค่าแรงตามขนาดชิ้นงานที่ดี

การศึกษาต้นทุนและผลตอบแทน พบว่า ต้นทุนส่วนใหญ่เป็นต้นทุนผันแปร ในส่วนของค่าแรงที่ไม่เป็นเงินสด ค่าจ้างในการตีขึ้นรูป และวัตถุดิบรอง และเมื่อคำนวณผลตอบแทนโดยเปรียบเทียบต้นทุนเงินสดที่สมาชิกจ่ายจริง พบว่า สมาชิกได้กำไรทุกผลิตภัณฑ์

ด้านการพัฒนาและถ่ายทอดเทคโนโลยีการผลิต พบว่า กลุ่มฯ ได้เริ่มเข้าไปส่งเสริมอาชีพการตีเหล็กในชุมชนต่างๆ ในจังหวัดน่าน ก่อนที่จะมีการรวมกลุ่มฯ อย่างเป็นทางการในปี 2530 และต่อมาในปี 2533 หลังจากนั้นก็ไม่มีหน่วยงานใดติดต่อเข้ามา จนกระทั่งปี 2546 จึงได้ไปส่งเสริมอีกครั้งหนึ่ง และในปี 2547 กลุ่มฯ ก็ได้รับการติดต่อจากสำนักงานการศึกษานอกโรงเรียน อำเภอเชียงกลาง ให้เข้าไปอบรมการตีเหล็กให้กับชาวบ้านในหมู่บ้านห้วยแก้ว อำเภอเชียงกลาง ช่วงเดือนมิถุนายน

ปัจจุบันพบว่า ผลิตภัณฑ์ที่สมาชิกผลิต เป็นที่ต้องการของตลาดเป็นอย่างมาก จนประสบปัญหาผลิตไม่ทันต่อความต้องการของลูกค้า ทำให้กลุ่มฯ มีความต้องการที่จะได้เครื่องโขกเหล็ก และเครื่องตัดเหล็ก ซึ่งจะนำมาใช้เป็นของส่วนกลาง โดยจะช่วยลดระยะเวลาการผลิตของสมาชิก ทำให้สมาชิกสามารถผลิตได้มากขึ้น แต่เนื่องจากอุปกรณ์ดังกล่าวมีราคาสูง จึงทำให้กลุ่มฯ ไม่สามารถจัดหาได้ในขณะนี้ แต่ในอนาคต หากกลุ่มฯ สามารถผลิตสินค้าได้มากขึ้น ก็อาจประสบปัญหาด้านทุนการผลิตที่สูงขึ้น เนื่องจากราคาถ่านมีแนวโน้มที่จะสูงขึ้น

7.1.3 การตลาด

สมาชิกแต่ละรายจะทำหน้าที่บริหารการตลาดกันเอง โดยสินค้าที่ผลิตได้ส่วนใหญ่คิดเป็นร้อยละ 60 จะนำไปจำหน่ายตามแผงลอยที่ตนสร้าง หรือฝากขายกับแผงลอยของเพื่อนสมาชิก ริมถนนสายน่าน-ทุ่งช้าง ซึ่งตัดผ่านหมู่บ้าน ที่เหลืออีกร้อยละ 30 และร้อยละ 10 จะจำหน่ายให้กับสมาชิก ซึ่งเป็นพ่อค้าคนกลางของกลุ่มฯ

สมาชิกจะตั้งราคาจากต้นทุนการผลิตที่ตนเองคำนวณ (Mark On) ได้แก่ ต้นทุนวัตถุดิบหลัก คือ เหล็กหรือใบเสียม วัตถุดิบรอง เช่น ต้นทุนถ่าน ด้าม และค่าจ้างในการตีขึ้นรูป แต่

จะไม่คำนวณค่าแรงงานของตนเอง และทุกสิ้นปีดำเนินงาน (4 ตุลาคม) สมาชิกกลุ่มฯ จะร่วมกันพิจารณาต้นทุนการผลิต หากต้นทุนการผลิตส่วนไหนเพิ่มสูงขึ้น ก็จะพิจารณาปรับเพิ่มราคาผลิตภัณฑ์ที่มีการใช้ปัจจัยการผลิตนั้น

ผลิตภัณฑ์ที่ถูกคัดเลือก 10 ชนิด โดยพิจารณาจากผลตอบแทนเปรียบเทียบกับราคาขายพบว่า อัตรากำไรเปรียบเทียบกับต้นทุนสมาชิก จะสูงกว่าอัตรากำไรเมื่อเปรียบเทียบกับต้นทุนจากการวิเคราะห์ ซึ่งอยู่ในช่วง 16.46 – 37.20 เปอร์เซ็นต์

ด้านการส่งเสริมการขาย พบว่า การให้ส่วนลดกับลูกค้ารายใด ทั้งกับพ่อค้าคนกลางของกลุ่มฯ หรือลูกค้ารายย่อย จะขึ้นอยู่กับความตัดสินใจของสมาชิกแต่ละราย ส่วนการส่งเสริมการขายโดยรวมของกลุ่มฯ พบว่า กลุ่มฯ มักร่วมมือออกงานกับทางหน่วยงาน อีกทั้งการที่หมู่บ้านได้รับรางวัลหมู่บ้านอุตสาหกรรมดีเด่น ทำให้สินค้าของกลุ่มฯ เป็นที่รู้จักมากขึ้น

กลุ่มฯ ไม่มีปัญหาด้านการตลาด เนื่องจากสินค้าที่กลุ่มฯ ผลิต เป็นสินค้าระดับล่าง และเป็นที่ต้องการของตลาดเป็นอย่างมาก ดังนั้นทำให้ผลิตภัณฑ์ที่ถูกผลิตออกมาสามารถจำหน่ายได้หมด ทำให้โดยสรุปแล้วกลุ่มฯ ยังคงมีศักยภาพด้านการตลาด

7.1.4 การเงิน

การบริหารการเงินของกลุ่มฯ แบ่งได้ตามกิจกรรมที่กลุ่มฯ ดำเนินการ ได้แก่ กิจกรรมการปล่อยเงินกู้ กิจกรรมจำหน่ายถ่าน และกิจกรรมเก็บเงินค่าบำรุงโรงเรียนผลิตของกลุ่มฯ โดยมีคณะกรรมการแยกกันบริหารในแต่ละกิจกรรม โดยเงินดำเนินการเริ่มต้นได้จากการจำหน่ายหุ้นให้กับสมาชิก รวมถึงเงินที่ได้รับการสนับสนุนจากหน่วยงานทั้งจากภาครัฐและเอกชน ทั้งที่ให้เปล่าและเป็นเงินกู้ปลอดดอกเบี้ย

ผลการดำเนินงานที่ผ่านมาของกิจกรรมการปล่อยเงินกู้ พบว่า ปัจจุบันเงินที่ใช้ในกิจกรรมทั้งหมดเท่ากับ 83,504 บาท แบ่งเป็นเงินฝากไว้กับธนาคารออมสินจำนวน 3,700 บาท และที่เหลืออีก 79,804 บาท ได้ปล่อยกู้ให้กับสมาชิกทั้งหมด โดยมีระยะเวลาชำระคืนภายใน 1 ปี และจัดเก็บดอกเบี้ยทุกๆ 4 เดือน โดยคิดดอกเบี้ยร้อยละ 2 บาทต่อเดือน

ผลการดำเนินงานของกิจกรรมจำหน่ายถ่าน พบว่า กิจกรรมนี้ได้เริ่มดำเนินการเมื่อเดือนตุลาคม พ.ศ.2546 โดยได้รับเงินอุดหนุนเบื้องต้นจำนวน 5,000 บาทจากกิจกรรมปล่อยเงินกู้ เพื่อเป็นทุนในการจัดซื้อถ่าน แต่ไม่เพียงพอ จึงได้ขอขบประมาณเพิ่มอีก 5,000 บาท อีกทั้งได้กู้ยืมจากสมาชิกอีก 5,000 บาท และเนื่องจากกำไรที่ได้รับต่ำ และมีค่าใช้จ่ายในการดำเนินงานที่สูง ทำให้ยังไม่แน่ชัดว่าผลการดำเนินกิจกรรมจะประสบผลสำเร็จหรือไม่ ซึ่งจะรอประเมินผลอีกครั้งในวันที่ 4 ตุลาคม 2547

ส่วนกิจกรรมการเก็บค่าบำรุงการใช้โรงเรือนผลิตของกลุ่มฯ ซึ่งรับผิดชอบโดยสมาชิกที่เข้ามาใช้เพียง 3 ราย พบว่า ยังไม่มีการจัดทำบัญชี ขาดการติดตามผลของเงินที่เหลือจากการจ่ายค่าไฟประจำเดือน ทำให้ไม่ทราบผลการดำเนินงานที่แน่ชัด

ปัญหาทางด้านการเงิน พบว่า ปัจจุบันกลุ่มฯ ยังขาดแคลนเงินทุนสำหรับใช้ในกิจกรรมการปล่อยกู้ให้กับสมาชิก เนื่องจากเงินที่มีอยู่ไม่เพียงพอต่อความต้องการของสมาชิก คณะกรรมการบางราย ทำหน้าที่ไม่ตรงกับหน้าที่ที่ตนได้รับ การจัดทำบัญชียังไม่ชัดเจน และกิจกรรมเก็บเงินค่าบำรุงฯ ก็ไม่ได้จัดทำบัญชี ทำให้ยากต่อการตรวจสอบ

โดยสรุปแล้ว เมื่อพิจารณาศักยภาพทางด้านการเงินของกลุ่มฯ แบ่งตามกิจกรรมที่กลุ่มฯ ได้ดำเนินการ พบว่า ในกิจกรรมการปล่อยเงินกู้ กลุ่มฯ มีศักยภาพในการบริหารจัดการ เพียงแต่มีเงินไม่เพียงพอต่อความต้องการของสมาชิก แต่กลุ่มฯ ยังขาดประสิทธิภาพในกิจกรรมการจำหน่ายถ่านและกิจกรรมเก็บค่าบำรุงการใช้โรงเรือนผลิต

7.2 ศักยภาพการพัฒนา

เมื่อพิจารณาโครงสร้างโดยรวมของกลุ่มดีเหล็กบ้านฝายมูล ทั้งด้านการจัดการองค์กร การผลิต การตลาด และการเงิน พบว่า กลุ่มฯ มีจุดเด่นในด้านการบริหารจัดการองค์กร เนื่องจากดำเนินการโดยคณะกรรมการกลุ่มฯ ที่ประกอบด้วยหลายฝ่าย มีการแบ่งหน้าที่รับผิดชอบค่อนข้างชัดเจน สมาชิกมีความสามัคคี ให้ความร่วมมือกับกลุ่มฯ เป็นอย่างดี ทำให้การบริหารงานของกลุ่มฯ โดยรวมเป็นไปอย่างราบรื่น

กลุ่มฯ สามารถพัฒนาผลิตภัณฑ์ของตน ไปสู่รูปแบบอื่นๆ ที่ต้องการได้ เนื่องจากมีทักษะฝีมือด้านการดีเหล็กที่ได้สั่งสมกันมาเป็นทุนเดิม

จุดเด่นในเรื่องของเชื้อชาติ วัฒนธรรม ภาษา ที่เป็นเอกลักษณ์ รวมถึงอุปนิสัยที่มีความสามัคคีในหมู่คณะ และความภูมิใจในวัฒนธรรมของตน จะเป็นตัวส่งเสริมให้กลุ่มฯ ที่เกิดจากความตั้งใจของสมาชิก มีความยั่งยืนต่อไป

7.3 ข้อเสนอแนะการปรับปรุง

7.3.1 การจัดการองค์กร

ในภาพรวม กลุ่มฯ มีการบริหารจัดการองค์กรที่ค่อนข้างดี เนื่องจากมีการแบ่งหน้าที่กันทำงานได้อย่างชัดเจน แต่ยังคงมีปัญหาในเรื่องขาดกฎระเบียบที่จะบังคับใช้กับสมาชิกในบางกิจกรรม คือ ขาดบทลงโทษกับสมาชิกที่ลักลอบซื้อถ่านเอง ดังนั้นหากมีข้อตกลงที่ชัดเจนในเรื่องนี้

ก็จะทำให้กิจกรรมการจำหน่ายถ่านมีผลการดำเนินงานที่ดีขึ้น รวมถึงเข้าไปตรวจสอบและดูแลกิจกรรมการเก็บค่าบำรุงโรงเรือนผลิตเพื่อให้เกิดความโปร่งใสมากขึ้น

7.3.2 การผลิต

เนื่องจากสินค้าเป็นที่ต้องการของตลาดเป็นอย่างมาก แต่สมาชิกไม่สามารถผลิตได้ทันกับความต้องการได้ เนื่องจากขาดเครื่องมือที่จะช่วยลดระยะเวลาในการผลิต คือ เครื่องโขกและเครื่องตัดเหล็ก ดังนั้นคณะกรรมการจึงควรผลักดันเรื่องนี้ให้สมาชิกได้เห็นความสำคัญ และพยายามติดต่อขอความสนับสนุนจากหน่วยงานที่เกี่ยวข้องหรือสถาบันการเงินต่างๆ เพื่อเป็นงบประมาณในการจัดซื้อเครื่องมือดังกล่าว ซึ่งหากสำเร็จจะทำให้สมาชิกสามารถผลิตสินค้าได้มากขึ้น และมีรายได้เพิ่มขึ้น อย่างไรก็ตามก็ขึ้นอยู่กับความต้องการและความยินยอมของสมาชิกที่จะต้องแบกรับภาระหนี้สินที่จะเกิดขึ้นในอนาคต

การที่สมาชิกไม่คำนวณค่าแรงตนเองในการผลิต ทำให้ไม่ทราบต้นทุนการผลิตที่แท้จริง โดยเฉพาะกับผลิตภัณฑ์ที่ต้องใช้เวลาในการผลิตที่นาน จะทำให้ต้นทุนการผลิตต่อหน่วยสูงขึ้นเป็นอย่างมาก ดังนั้นหากสมาชิกสามารถลดระยะเวลาในการผลิตลงได้ ก็จะทำให้ต้นทุนการผลิตที่แท้จริงลดลง

จากการคำนวณ พบว่า ต้นทุนการผลิตในส่วนของถ่านมีสัดส่วนที่สูง และมีแนวโน้มที่จะขาดแคลนในอนาคต ดังนั้นสมาชิกควรเน้นการผลิตสินค้าที่เพิ่มมูลค่าสูงขึ้น เพื่อให้คุ้มค่ากับต้นทุนการผลิตที่ใช้ไป

7.3.3 การตลาด

เนื่องจากผลิตภัณฑ์ที่สมาชิกผลิต ยังไม่หลากหลาย และไม่มีเอกลักษณ์ ดังนั้นสมาชิกควรพัฒนารูปแบบผลิตภัณฑ์ใหม่ ที่สามารถเพิ่มมูลค่าให้กับตัวผลิตภัณฑ์ได้ เนื่องจากทักษะฝีมือที่มีอยู่สามารถทำได้ อีกทั้งสามารถกำหนดราคาให้สูงกว่าที่เป็นอยู่ได้

7.3.4 การเงิน

กลุ่มฯ ควรเลือกสรรสมาชิกอีกชุดหนึ่ง เพื่อเข้าไปควบคุมและตรวจสอบการบริหารการเงินในแต่ละกิจกรรม เพื่อให้มีการดำเนินงานที่สอดคล้องและโปร่งใส ควรมีการหารือเรื่องการจัดหาแหล่งเงินทุนเพิ่มเติม เพื่อนำมาใช้ในกิจกรรมของกลุ่มฯ

นอกจากนี้ กลุ่มฯ ควรมีการศึกษาการจัดทำบัญชีให้ถูกต้องในทุกกิจกรรม และให้มีการจัดทำอย่างสม่ำเสมอ เพื่อจะทำให้ทราบผลการดำเนินงานที่ชัดเจน ถูกต้อง และเป็นประโยชน์ในการวางแผนการดำเนินงานของกลุ่มฯ ต่อไป