

บทที่ 7

สรุปผลการศึกษาและข้อเสนอแนะ

จากการศึกษาเรื่องการพัฒนาการจัดการที่ดีของวิสาหกิจชุมชนผลิตภัณฑ์จากผ้า อำเภอมะรุม จังหวัดเชียงใหม่เชิงบูรณาการ มีวัตถุประสงค์ของการศึกษาคือ 1) เพื่อศึกษาถึงบริบทและศักยภาพของกลุ่มวิสาหกิจชุมชนผลิตภัณฑ์จากผ้า อำเภอมะรุม จังหวัดเชียงใหม่ 2) เพื่อศึกษาถึงปัญหาในการพัฒนาการจัดการของกลุ่มวิสาหกิจชุมชนผลิตภัณฑ์จากผ้าอำเภอมะรุม จังหวัดเชียงใหม่ 3) เพื่อศึกษาหลักการและวิธีการจัดการที่ดีของกลุ่มวิสาหกิจชุมชนผลิตภัณฑ์จากผ้า อำเภอมะรุม จังหวัดเชียงใหม่ 4) เพื่อให้มีประสิทธิภาพและประสิทธิผลของกลุ่มวิสาหกิจชุมชนผลิตภัณฑ์จากผ้า อำเภอมะรุม จังหวัดเชียงใหม่ ผลการศึกษสามารถสรุปรายละเอียดได้ดังนี้

ส่วนที่ 1 บริบทและศักยภาพของวิสาหกิจชุมชนผลิตภัณฑ์จากผ้า อำเภอมะรุม จังหวัดเชียงใหม่

จากการศึกษาบริบทชุมชนของกลุ่มวิสาหกิจชุมชนผลิตภัณฑ์จากผ้า อำเภอมะรุม จังหวัดเชียงใหม่ พบว่าลักษณะของกลุ่มวิสาหกิจชุมชนฯ ทั้ง 8 กลุ่มทุกกลุ่มเป็นผลิตภัณฑ์ผ้าประเภทงานหัตถกรรมฝีมือที่ต้องเน้นการใช้ความชำนาญ ความประณีตและความสามารถในการผลิตผลงานสูง โดยทุกกลุ่มต่างมีความคล้ายคลึงกันตรงที่งานวิสาหกิจชุมชนของทุกกลุ่มเป็นเพียงงานเสริมที่สมาชิกทำนอกเหนือจากการทำงานประจำ คืองานเกษตรกรรมเพื่อเป็นรายได้เสริมและสร้างความเข้มแข็งภายในชุมชนของตนเอง

ศักยภาพของกลุ่มวิสาหกิจชุมชนฯ ทั้ง 7 กลุ่ม ด้านการจัดการที่ดีแบ่งออกเป็น 3 ด้านคือ ด้านการบริหารจัดการองค์กร ด้านการผลิตและการบัญชี และด้านการบริหารด้านการตลาด โดยในส่วนของการบริหารจัดการทุกกลุ่มมีความชัดเจนเรื่องของโครงสร้างองค์กร การรวมกลุ่มวิสาหกิจชุมชนฯ การประชุม การแต่งตั้งผู้นำกลุ่มและหน้าที่ความรับผิดชอบ การแบ่งปันผลตอบแทนกลุ่ม รวมไปถึงการติดต่อสื่อสารภายในกลุ่มทั้งอย่างเป็นทางการและไม่เป็นทางการ

การบริหารองค์กรด้านการผลิตและการบัญชีการเงินของกลุ่มวิสาหกิจชุมชนนั้น ทุกกลุ่มมีการจัดตั้งสถานที่ผลิตอย่างเหมาะสม โดยบางกลุ่มมีการกระจายการผลิตสินค้าไปตามบ้านของสมาชิก และมีการนำสินค้ามารวมไว้ที่เดียวกันเพื่อการจัดจำหน่าย ในการจัดทำบัญชีของกลุ่มวิสาหกิจชุมชนต่างมีเพียงการบันทึกบัญชีอย่างง่าย ไม่มีการจัดทำบัญชีอย่างเป็นระบบที่ถูกต้องและสมบูรณ์

การบริหารการตลาดของกลุ่มวิสาหกิจชุมชนฯ ทุกกลุ่มมีเอกลักษณ์ในสินค้าของตนเอง ซึ่งเป็นงานฝีมือที่เน้นความประณีตในการผลิตสูง ราคาขายของสินค้าของแต่ละกลุ่มเน้นการตั้งราคาตาม

ต้นทุนการผลิตเป็นหลัก โดยกลุ่มวิสาหกิจฯมีช่องทางการจัดจำหน่ายสินค้าโดยเน้นการจำหน่ายให้พ่อค้าคนกลางเพื่อเอาไปจำหน่ายต่อ และมีการส่งเสริมการตลาดแก่กลุ่มคนกลางทางการตลาดเหล่านั้นเพื่อเร่งสร้างยอดขายแก่กลุ่ม

ส่วนที่ 2 ปัญหาการพัฒนาการจัดการวิสาหกิจชุมชนผลิตภัณฑ์จากผ้า อำเภอมะนัง จังหวัดเชียงใหม่

จากการวิเคราะห์ข้อมูลบริบทชุมชนของกลุ่มวิสาหกิจชุมชนผลิตภัณฑ์จากผ้ารวมถึงศักยภาพของกลุ่มฯ จากการวิเคราะห์สภาพแวดล้อมองค์กร (SWOT) พบว่ากลุ่มวิสาหกิจชุมชนฯ ประสบปัญหาด้านการบริหาร การจัดการ การผลิต และบัญชีการเงิน และการตลาด โดยในส่วนของการบริหารจัดการกลุ่ม พบว่าสมาชิกกลุ่มต่างให้ผู้นำกลุ่มมีอำนาจหน้าที่เด็ดขาดในการบริหารจัดการกลุ่ม โดยบางกลุ่มสมาชิกไม่ได้ให้ความสำคัญกับการให้ความร่วมมือในการดูแลจัดการกลุ่ม ประกอบกับการรวมกลุ่มกันนั้นเป็นเพียงอาชีพเสริมเพื่อสร้างรายได้นอกเหนือจากฤดูกาลเกษตรจึงทำให้สมาชิกแต่ละคนมีเวลาว่างไม่ตรงกัน การติดต่อประสานงานกลุ่มจึงส่งผลกระทบต่อกระบวนการผลิตสินค้า กล่าวคือทำให้กระบวนการผลิตสินค้ามีความไม่แน่นอนสูง ปริมาณของสินค้าที่ผลิตได้ไม่มั่นคงแน่นอนบางครั้งจึงไม่เพียงพอต่อความต้องการของตลาด และบางครั้งก็มีปริมาณสินค้าคงเหลือมากจากฤดูกาลขายที่เปลี่ยนแปลงไป ส่วนการบริหารการตลาดของกลุ่มวิสาหกิจชุมชนฯ นั้นเน้นการขายสินค้าตามความต้องการของลูกค้าเป็นหลัก ขาดการพัฒนาออกแบบสินค้าด้วยตนเอง ทำให้ผู้ซื้อมีอำนาจเหนือกว่าในการเสนอขายสินค้า ทั้งนี้ยังขาดการออกแบบบรรจุภัณฑ์และป้ายฉลากที่สวยงาม บางกลุ่มไม่มีชื่อตราสินค้าเป็นของตนเองเพราะเน้นการขายส่งเป็นหลัก และหลายกลุ่มยังคงขาดการประชาสัมพันธ์ การส่งเสริมการขาย และการสร้างมาตรฐานผลิตภัณฑ์ ทั้งนี้อาจเป็นผลมาจากกลุ่มวิสาหกิจชุมชนฯ มักประสบปัญหาสภาพคล่องทางการเงิน ได้แก่ แหล่งเงินทุน การวางแผนการเงิน การจัดทำบัญชีทางการเงิน และการลงบันทึกสินค้าคงคลังที่ถูกต้อง รวมถึงการวิเคราะห์ต้นทุนการผลิตสินค้า

ส่วนที่ 3 การจัดกิจกรรมของกลุ่มเพื่อหาแนวทางในการพัฒนาการจัดการที่ดีของกลุ่มวิสาหกิจชุมชนผลิตภัณฑ์จากผ้า อำเภอมะนัง จังหวัดเชียงใหม่

แนวทางการพัฒนาการจัดการที่ดีของกลุ่มวิสาหกิจชุมชนผลิตภัณฑ์จากผ้า มีกิจกรรมการพัฒนาเชิงปฏิบัติการทั้งสิ้น 3 กิจกรรม ได้ผลการพัฒนาการจัดการกลุ่มวิสาหกิจชุมชนดังนี้

1. ผลการประเมินการพัฒนาการบริหารองค์กร

ผลการประเมินการวิจัยเชิงปฏิบัติการของกลุ่มวิสาหกิจชุมชนที่ดี พบว่าทุกกลุ่มมีการจัดโครงสร้างองค์กรกลุ่มอย่างเป็นทางการ มีผู้นำ และมีการแบ่งงานกันทำตามความสามารถของสมาชิก มีทั้งการกระจายอำนาจและการรวมอำนาจตามความเหมาะสม

2. ผลการประเมินการพัฒนาด้านการผลิตและบัญชี

ผลการประเมินพบว่ากลุ่มวิสาหกิจชุมชนฯ มีความรู้ด้านการบันทึกบัญชีรายรับรายจ่าย เกี่ยวกับการผลิตสินค้าและการคิดต้นทุนการผลิตมากขึ้น มีการพัฒนาการวิเคราะห์การจัดทำบัญชี อย่างเป็นทางการ และมีการคำนวณต้นทุนการผลิตที่ชัดเจนขึ้น ทำให้กลุ่มสามารถวิเคราะห์ราคาขาย สินค้าที่ถูกต้องและทำให้ทางกลุ่มมีต้นทุนการผลิตที่ต่ำลง

3. ผลการประเมินการพัฒนาด้านการตลาด

ผลการประเมินพบว่ากลุ่มวิสาหกิจชุมชนมีความรู้ความเข้าใจเกี่ยวกับการตลาดมากขึ้น มีการให้ความสำคัญกับการส่งเสริมการตลาดที่เหมาะสมตามประเภทของลูกค้าและฤดูกาลขายสินค้า การประชาสัมพันธ์ การออกแบบบรรจุภัณฑ์ให้เหมาะสมกับตลาด

อภิปรายผลการศึกษา

จากผลการศึกษาการพัฒนาการจัดการที่ดีของวิสาหกิจชุมชนผลิตภัณฑ์จากผ้า อำเภอมะนัง จังหวัดเชียงใหม่ สามารถอภิปรายผลการศึกษาได้ดังนี้

1. สภาพของบริบทชุมชนของกลุ่มวิสาหกิจชุมชนทั้ง 8 กลุ่มได้มีการรวมกลุ่มขึ้นจากกลุ่มแม่บ้านภายในชุมชน โดยมีวัตถุประสงค์ของการรวมกลุ่มเพื่อสร้างรายได้เสริมและสร้างความเข้มแข็งแก่ชุมชน จากความรู้ความสามารถในการประดิษฐ์ประคองงานฝีมือเกี่ยวกับผลิตภัณฑ์จากผ้า ที่ตนเองมีความถนัดอยู่ จนกระทั่งสินค้าของกลุ่มมีศักยภาพมีความเข้มแข็งสามารถขายได้ และสมาชิกกลุ่มมีรายได้เสริมนอกเหนือจากงานประจำที่ตนเองทำอยู่ และที่สำคัญคือชุมชนสามารถพึ่งพาตนเองได้ต่อไป เช่น กลุ่มเมตตานารีซึ่งเป็นกลุ่มที่มีความเข้มแข็งสูงมากและมีความมั่นคงทางการเงินค่อนข้างดี

2. ศักยภาพของการบริหารจัดการ จากการประเมินวิเคราะห์สภาพแวดล้อมองค์กรของกลุ่มวิสาหกิจชุมชนทั้ง 7 กลุ่ม พบว่ากลุ่มวิสาหกิจชุมชนผลิตภัณฑ์จากผ้ามีศักยภาพทางการบริหารกลุ่มในระดับดี โดยสรุปการประเมินศักยภาพการบริหารจัดการที่ดีในปัจจุบันเบื้องต้น (Input) การประเมินกระบวนการพัฒนาการจัดการกลุ่มวิสาหกิจชุมชนผลิตภัณฑ์จากผ้า (Process) และการวิเคราะห์ผลลัพธ์ที่เกิดจากการพัฒนาการบริหารจัดการกลุ่มวิสาหกิจชุมชน (Output) ซึ่งได้จำแนกการบริหารจัดการออกเป็น 3 ด้านคือ การบริหารการจัดการองค์กร การบริหารการผลิตและบัญชี และการบริหารทางการตลาด ได้ดังนี้

- การประเมินศักยภาพการบริหารจัดการ

จากการศึกษาพบว่า ทุกกลุ่มมีโครงสร้างองค์กรที่มีการแบ่งหน้าที่ความรับผิดชอบกลุ่มที่ชัดเจน แต่จะเห็นได้ว่าส่วนใหญ่แล้วโครงสร้างกลุ่มในทางปฏิบัติมักรับผิดชอบโดยบุคคลเพียงคนเดียว คือผู้นำกลุ่ม และขาดการประสานงานกันที่ดี สมาชิกกลุ่มไม่ได้ให้ความร่วมมืออย่างเต็มที่ และไม่ค่อยมีความเข้าใจในบทบาทหน้าที่ของกลุ่มดีพอ

- การประเมินศักยภาพการบริหารการผลิตและบัญชี

จากการศึกษาพบว่ากลุ่มวิสาหกิจชุมชนผลิตภัณฑจากผ้ามีการบันทึกการขายสินค้าและมีการวิเคราะห์ต้นทุนเบื้องต้นของสินค้า โดยกระบวนการผลิตสินค้าของแต่ละกลุ่มมีลักษณะเด่นคือสินค้าเป็นงานหัตถกรรมฝีมือซึ่งต้องอาศัยความชำนาญสูงในการผลิต จึงทำให้สินค้ามีลักษณะเด่นตรงที่มีความสวยงามแต่กระบวนการผลิตสินค้าของทุกกลุ่มเน้นการผลิตตามคำสั่งซื้อของลูกค้าเท่านั้น ไม่มีการพัฒนารูปแบบผลิตภัณฑ์ ตรายีนค้า รวมไปถึงบรรจุภัณฑ์ ระบบการจัดทำบัญชีของกลุ่มวิสาหกิจชุมชนแต่ละกลุ่มยังเป็นเพียงการจัดทำบัญชีเบื้องต้นซึ่งไม่มีการคำนวณต้นทุนแรงงานและค่าขนส่งรวมถึงค่าเสื่อมราคาที่ดิน

- การประเมินศักยภาพการบริหารการตลาด

จากการศึกษาพบว่ากลุ่มวิสาหกิจชุมชนผลิตภัณฑจากผ้าไม่มีความรู้ความชำนาญทางด้านการตลาดอย่างดีพอ เป็นเพียงผู้ผลิตที่มีศักยภาพอย่างเดียวแต่เสนอขายสินค้าไม่เป็น จึงทำให้กลุ่มวิสาหกิจชุมชนผูกขาดการขายกับกลุ่มลูกค้าประจำมักเป็นคนกลางทางการตลาด ทำให้รอบระยะเวลาการขายสินค้าขึ้นลงไม่แน่นอน จึงทำให้ประสบปัญหาสินค้าคงเหลือมีมากเกินไป หรือบางช่วงเวลาที่ทำให้สินค้าไม่เพียงพอต่อความต้องการของตลาด เพราะกลุ่มวิสาหกิจฯ ไม่มีการพยากรณ์การขายที่ชัดเจน ไม่มีการสร้างความแข็งแกร่งให้ตรายีนค้าของตนเอง ไม่มีการวางแผนการส่งเสริมการขายอย่างเป็นทางการ รวมไปถึงขาดการประชาสัมพันธ์ที่ดีพอ ทั้งหมดเป็นประเด็นสำคัญที่จะนำพาธุรกิจของตนเองให้ประสบความสำเร็จ เพราะหัวใจสำคัญของการดำเนินธุรกิจคือสินค้าต้องสามารถขายได้ และสามารถตอบสนองความพึงพอใจสูงสุดของผู้บริโภคได้

ข้อเสนอแนะเพื่อให้เกิดการพัฒนาการจัดการที่ดีของกลุ่มวิสาหกิจชุมชนผลิตภัณฑจากผ้า อำเภอแม่ริม จังหวัดเชียงใหม่ ผู้วิจัยมีข้อเสนอแนะดังนี้

1. หน่วยงานจากรัฐบาลควรให้ความเอาใจใส่กลุ่มวิสาหกิจชุมชนมากกว่านี้ ให้มีความทั่วถึงและเท่าเทียมกัน
2. ควรมีการสร้างเครือข่ายระหว่างกลุ่มวิสาหกิจชุมชนในประเภทยีนค้าเดียวกัน เพื่อเป็นการสร้างความแข็งแกร่งแก่ตนเองและสมาชิกเครือข่าย เพื่อผลักดันให้เกิดการช่วยเหลือซึ่งกันและกัน เช่น ในกรณีภาวะที่บางกลุ่มวิสาหกิจชุมชนมีสินค้าไม่เพียงพอต่อความต้องการซื้อสินค้าของลูกค้าตามคำสั่งซื้อก็สามารถนำสินค้าจากกลุ่มวิสาหกิจฯ ในเครือข่ายมารวบรวมกันเพื่อส่งขายแก่ลูกค้าได้ ทั้งนี้การรวมกลุ่มสร้างเครือข่ายระหว่างกลุ่มวิสาหกิจชุมชนฯ ยังเป็นการสร้างอำนาจต่อรองแก่พ่อค้าคนกลางทางการตลาดอีกด้วย
3. สมาชิกของกลุ่มวิสาหกิจชุมชนผลิตภัณฑจากผ้าควรให้ความสำคัญกับการรวมตัวของกลุ่มมากกว่านี้ เพราะจะทำให้กลุ่มมีความเข้มแข็งและก้าวหน้า สามารถแข่งขันได้กับองค์กรธุรกิจเอกชนภายนอก