

แนวทางการพัฒนากลุ่มส่ล่าสัันทราย ตำบลสัันนาเม้ง
อำเภอสัันทราย จัังหวัดเชียงใหม่

รณสัิงห้ รือเร่อง

ปริญญาบริหารธุรกิจมหาบัณัศัิต สาขาวิชาบริหารธุรกิจ

มหาวิทยาลัยแม่ไ้

พ.ศ. 2549

แนวทางการพัฒนากลุ่มส่้าอันตราย ตำบลสันนาเม้ง
อำเภอสันทราย จังหวัดเชียงใหม่

รณสิงห์ รือเรือง

ปัญหาพิเศษนี้เป็นส่วนหนึ่งของความสมบูรณ์ของการศึกษาตามหลักสูตร
ปริญญาบริหารธุรกิจมหาบัณฑิต สาขาวิชาบริหารธุรกิจ
โครงการบัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยแม่โจ้

พ.ศ. 2549

ลิขสิทธิ์ของมหาวิทยาลัยแม่โจ้



ใบรับรองปัญหาพิเศษ
โครงการบัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยแม่โจ้
ปริญญามหาบัณฑิต สาขาบริหารธุรกิจ

ชื่อเรื่อง

แนวทางการพัฒนากลุ่มสถาบันทราย ตำบลสันนาเม็ง
อำเภอสันทราย จังหวัดเชียงใหม่

โดย

รณสิงห์ รือเรือง

พิจารณาเห็นชอบโดย

ประธานกรรมการที่ปรึกษา

(ผู้ช่วยศาสตราจารย์ดลกร ขวัญคำ)

วันที่ 29 เดือน พ.ค. พ.ศ. 49

กรรมการที่ปรึกษา

(รองศาสตราจารย์จำเนียร บุญมาก)

วันที่ 29 เดือน พ.ค. พ.ศ. 49

กรรมการที่ปรึกษา

(อาจารย์ ดร.สุณีย์ เดชเก็ก)

วันที่ 29 เดือน พ.ค. พ.ศ. 49

ประธานกรรมการประจำหลักสูตร

(ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.ปิฐมา สิริพิชัย)

วันที่ 29 เดือน พ.ค. พ.ศ. 49

โครงการบัณฑิตวิทยาลัยรับรองแล้ว

(รองศาสตราจารย์ ดร.เทพ พงษ์พานิช)

ประธานคณะกรรมการโครงการบัณฑิตวิทยาลัย

วันที่ 7 เดือน 5 ค.ศ. 2549

คุณค่าของผลิตภัณฑ์ ช่องทางการจัดจำหน่ายหลักคือ ที่ตั้งของกลุ่ม และการออกงานแสดงสินค้า ร่วมกับภาครัฐ การสาธิตการตัดตุ้ง วิธีการรักษาตุ้ก้า โดยเน้นหลักการตลาดเพื่อสร้างสัมพันธ์อันดี กับลูกค้าหลักการ และการรักษาคุณภาพของผลิตภัณฑ์ที่ดีกว่าคู่แข่ง การส่งมอบสินค้าตรงเวลา และมีความซื่อสัตย์ต่อลูกค้า (4) ด้านการเงินและบัญชีพบว่า แหล่งที่มาของเงินทุน มาจากเงินทุน ของผู้นำกลุ่ม การบริหารจัดการด้านการเงิน โดยผู้นำกลุ่มเพียงคนเดียว ขาดการบันทึกบัญชี ที่ ถูกต้องทำให้ไม่สามารถประเมินผล และตรวจสอบการดำเนินงานได้

จากการวิเคราะห์ศักยภาพการดำเนินงาน จากการวิเคราะห์ความสัมพันธ์โดยใช้เมท – ทริกซ์ อุปสรรค โอกาส จุดอ่อน จุดแข็ง [Threats, Opportunities, Weaknesses, Strengths (TOWS) matrix] พบว่ากลุ่มส่ล่าส้นทรายอยู่ในกลุ่มกลยุทธ์ SO ซึ่งสอดคล้องกับทฤษฎี SWOT matrix คือ การรุกตลาด เพราะมีทั้งจุดแข็งและโอกาส ดังนั้น กลุ่มควรจะใช้กลยุทธ์การสร้าง ความแตกต่างในการออกแบบและการพัฒนาคุณภาพของผลิตภัณฑ์ จากที่กลุ่มส่ล่าส้นทรายมีจุดแข็งใน เรื่องการผลิตโคม ตุ้งล้านนา ที่มีเอกลักษณ์ ผู้นำกลุ่มมีความสามารถในการคิดค้น และประยุกต์ ลวดลายขึ้นมาใหม่ และผู้นำกลุ่มมีความรู้ในศิลปวัฒนธรรมล้านนา นอกจากนี้ยังมีความรู้ในด้าน นของโคม ตุ้ง ล้านนา ทำให้ผลิตภัณฑ์มีเรื่องเล่าสร้างความประทับใจให้กับลูกค้า รวมทั้งกลยุทธ์การ สร้างเครือข่ายของกลุ่มธุรกิจชุมชน โดยการสร้างความสัมพันธ์ที่ดีกับหน่วยธุรกิจชุมชน และ หน่วยงานภายในท้องถิ่น เพื่อเป็นการเพิ่มช่องทางการตลาด ซึ่งจะทำให้การดำเนินงานของกลุ่ม เป็นไปอย่างมีประสิทธิภาพและยั่งยืนต่อไป

Title	The Ways for Developing “Salah Sansai Group” Sannameng Sub-District, Sansai District, Chiangmai Province
Author	Mr.Ronasingha Ruerueng
Degree of	Master of Business Administration in Business Administration
Advisory Committee Chairperson	Assistant Professor Dolakorn Koankam

ABSTRACT

The purposes of the research were to investigate the following : 1) the context of Sannameng sub-district community, Sansai district, Chiangmai province. 2) the potential of community business of “Salah Sansai group” in Sannameng sub-district, Sansai district, Chiangmai province. The respondents of this research were the leader and the members of “Salah Sansai group” in Sannameng sub-district, Sansai district, Chiangmai province. The method used in this research was the Participatory Action Research (PAR). After the group interview, data were then analyzed and the results were presented as a descriptive report. Results of this research were as follows:

“Salah Sansai group” was founded by Mr.Chakapan Chaipang and other 23 members of the group. Purposes of the group were to produce handicraft art of Lanna traditional lamps and flags for decorating places and traditional Lanna festivals. The purpose was also to conserve Lanna culture on making lamps and flags as well as other types of arts. The group had the clear goals and objectives to promote cultural arts of Lanna by setting up the center for promoting knowledge on Lanna traditional lamps and flags making for people who were interested in it.

The forms of “Salah Sansai group” management were 1) Mission, Vision, Policy set in the Group, but did not have it written down in words. Having clear goals and objective, but lack of rules, regulations and evaluation plans. Organization chart is non formal, organizing by separating out the responsibility of the personnel based on their knowledge and potential. Training within the group through the combination of the traditional way and the current way, to pay respect to the pass away teachers spirits, and then teaches the way of good lifestyle. Group

members generated income based on the amount of products that they had made. 2) For production aspect, raw materials like bamboo, mulberry and cloth were used in the production focusing on quality control of the production processes. 3) In case of marketing, it was found that there were two groups: 1) retailers who sold the products with the price that was not different from their competitors, and 2) customer group having moderate income and higher. Pricing was based on the value of products and major selling channels were group location and product exhibition supported by government sectors. To maintain customer groups, marketing principle on the establishment of good relationship between customers and the “Salah Sansai group” was employed. The group also emphasized on quality maintenance of products, delivery, and royalty. 4) Based on financial and accounting aspect, it was found that the source of capital was from the group leader in which he did managerial administration on budget alone. However, the group lacked of correct accounting record and this caused the group had no assessment and monitoring on the project of the group. According to the analysis on the project implementation of the group using the matrix of Threats, Opportunities, Weaknesses, Strengths (TOWS), it was found that the “Salah Sansai group” was included into the group of SO strategy. This conformed with the SWOT matrix theory; that is, aggressive marketing strategy was employed because the group had both strengths and opportunities. Thus, the group should employ the strategy on differentiation establishment on designing and developing quality of the products. Moreover, the group should employ the strategy on the establishment of community enterprise network using good relationship with community enterprise units and local agencies. This can help increase marketing channel for sustainable and effective project implementation of the group.

กิตติกรรมประกาศ

การศึกษาครั้งนี้สำเร็จได้ด้วยความกรุณา และความอนุเคราะห์เป็นอย่างดียิ่งจากคณาจารย์ทุกท่าน โดยเฉพาะอย่างยิ่ง ผู้ช่วยศาสตราจารย์ดลกร ขวัญคำ ประธานกรรมการที่ปรึกษารองศาสตราจารย์จำเนียร บุญมาก และอาจารย์ ดร.สุนีย์ เตชเถกิง กรรมการที่ปรึกษาที่ได้กรุณาให้คำแนะนำพร้อมข้อเสนอแนะ และตรวจสอบแก้ไขข้อบกพร่องต่าง ๆ เป็นอย่างดียิ่งและช่วยเหลือในงานวิจัยครั้งนี้เสร็จสมบูรณ์ด้วยดี ผู้เขียนขอกราบขอบพระคุณเป็นอย่างสูง ณ ที่นี้ด้วยขอขอบพระคุณคณาจารย์ภาควิชาบริหารธุรกิจฯ ทุกท่าน ที่ได้ประสิทธิประสาทความรู้ให้แก่ผู้วิจัย อันเป็นรากฐานในการค้นคว้าวิจัยในครั้งนี้ นอกจากนี้ผู้วิจัยขอขอบคุณเจ้าหน้าที่บัณฑิตวิทยาลัยทุกท่าน ที่ให้ความกรุณานำขึ้นตอนในการทำวิจัยครั้งนี้ให้สำเร็จลุล่วงไปได้ด้วยดี

ขอขอบพระคุณสมาชิกกลุ่มสละสันทราย พร้อมทั้งผู้ที่เกี่ยวข้องทุกท่าน อีกทั้งขอขอบพระคุณผู้นำชุมชน และคณะวิชัยชุมชน โครงการวิจัยการพัฒนาเครือข่ายธุรกิจชุมชนของชุมชนตำบลสันป่าเปา ตำบลหนองแห้ง และตำบลสันนาเม็ง อำเภอสันทราย จังหวัดเชียงใหม่ ทุกท่านที่ให้ความอนุเคราะห์ทางด้านข้อมูลต่าง ๆ ในระหว่างการเก็บรวบรวมข้อมูลเพื่อให้งานวิจัยครั้งนี้สำเร็จได้อย่างดียิ่ง

ท้ายสุดนี้ ผู้วิจัยขอขอบคุณภรรยา และลูกสาว ที่สนับสนุนและเป็นกำลังใจให้ผู้วิจัยทำสำเร็จตามความมุ่งหวัง ขอขอบคุณคณะวิชัยชุมชนทุกท่านที่ได้อำนวยความสะดวกในการติดต่อประสานงานและช่วยเหลือในทุกด้านเป็นอย่างดียิ่ง และทุกท่านที่มีส่วนช่วยเหลือซึ่งมีจากลำนามในที่นี้ได้ทั้งหมด ที่เป็นกำลังใจอยู่เบื้องหลังความสำเร็จในการวิจัยครั้งนี้

รณสิงห์ รือเรือง

พฤศจิกายน 2549

สารบัญ

	หน้า
บทคัดย่อ	(3)
ABSTRACT	(5)
กิตติกรรมประกาศ	(7)
สารบัญเรื่อง	(8)
สารบัญตาราง	(10)
สารบัญภาพ	(11)
บทที่ 1 บทนำ	1
ความสำคัญของปัญหา	3
วัตถุประสงค์ของการวิจัย	4
ประโยชน์ที่คาดว่าจะได้รับ	4
ขอบเขตการวิจัย	4
นิยามศัพท์ทั่วไป	5
บทที่ 2 การตรวจเอกสาร	8
แนวคิดการดำเนินงาน	8
การวิจัยเชิงปฏิบัติการอย่างมีส่วนร่วม	15
แนวคิดการมีส่วนร่วม	22
ความหมายและแนวคิดของ SWOT	25
เอกสารและงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง	30
กรอบแนวความคิดในการวิจัย	34
บทที่ 3 วิธีการวิจัย	35
สถานที่ดำเนินการวิจัย	35
ประชากร	35
เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย	35
การเก็บรวบรวมข้อมูล	36
วิธีการวิเคราะห์ข้อมูล	36
ระยะเวลาการวิจัย	36

บทที่ 4	ผลการวิจัยและวิจารณ์	37
	บริบทชุมชนตำบลสันนาเม็ง อำเภอสันทราย จังหวัดเชียงใหม่	37
	บริบทชุมชนบ้านสันหลวง ตำบลสันนาเม็ง อำเภอสันทราย จังหวัดเชียงใหม่	42
	บริบทธุรกิจชุมชนกลุ่มสลาตันทราย	43
	ศักยภาพการดำเนินงานกลุ่มธุรกิจชุมชนกลุ่มสลาตันทราย	45
	การวิเคราะห์จุดแข็ง จุดอ่อน โอกาส และอุปสรรค (SWOT Analysis)	65
	ของกลุ่มสลาตันทราย	
บทที่ 5	สรุป อภิปรายผล และข้อเสนอแนะ	72
	สรุปผลการวิจัย	72
	อภิปรายผล	78
	ข้อเสนอแนะ	80
	ข้อเสนอแนะในการทำวิจัยครั้งต่อไป	82
	บรรณานุกรม	83
ภาคผนวก ก	การลงพื้นที่ในการศึกษาบริบทชุมชน และบริบทธุรกิจชุมชน	86
	กลุ่มสลาตันทราย	
ภาคผนวก ข	การลงพื้นที่ร่วมกับกลุ่มธุรกิจชุมชน ตำบลสันป่าเป้า ตำบลหนองแห้ง	90
	และตำบลสันนาเม็ง	
ภาคผนวก ค	การสัมภาษณ์กลุ่มย่อยกลุ่มสลาตันทราย โดยการทำ Focus Group	93
ภาคผนวก ง	ประวัติผู้วิจัย	95

สารบัญตาราง

ตาราง		หน้า
1	ตารางแสดงจำนวนประชากรตำบลสันนาเม็ง	40
2	สินค้าหนึ่งตำบลหนึ่งผลิตภัณฑ์ (OTOP) ที่ได้รับรางวัล	42
3	ชนิดผลิตภัณฑ์ และราคาขายส่ง	59
4	การวิเคราะห์ความสัมพันธ์โดยใช้เมทริกซ์อุปสรรค โอกาส จุดอ่อน จุดแข็ง [Threats, Opportunities, Weaknesses, Strengths (TOWS) Matrix]	68

สารบัญภาพ

ภาพ	หน้า
1 ตัวแบบของกระบวนการการผลิต	13
2 ตัวแบบความสัมพันธ์เชิงคณิตศาสตร์ของสิ่งส่งออก	13
3 ขั้นตอนการวิจัยเชิงปฏิบัติการอย่างมีส่วนร่วม	20
4 ขั้นตอนของกระบวนการดำเนินงานวิจัยเชิงคุณภาพ	22
5 ขั้นตอนกระบวนการวิเคราะห์จุดแข็ง จุดอ่อน โอกาส และอุปสรรค (SWOT Analysis)	29
6 กรอบแนวความคิดในการวิจัย	34
7 แผนที่ตำบลสันนาเม็ง	38
8 แผนที่หมู่บ้านในตำบลสันนาเม็ง	39
9 นายจักรพันธ์ ชัยแปง ผู้นำกลุ่ม “สล่าสันทราย”	44
10 ผังโครงสร้างกลุ่มสล่าสันทราย	47
11 ที่ตั้งของกลุ่มสล่าสันทราย	50
12 สถานที่ตั้งกลุ่มสล่าสันทราย สถานที่ผลิต และจำหน่ายผลิตภัณฑ์กลุ่มสล่าสันทราย	50
13 อุปกรณ์ในการทำโคม และตุ่ง	51
14 แผนผังบริเวณสถานที่ผลิต และจำหน่ายผลิตภัณฑ์กลุ่มสล่าสันทราย	52
15 ผังกระบวนการผลิตผลิตภัณฑ์โคมและตุ่ง	53
16 ดอกไม้เหลาให้เป็นเส้นตามชิ้นงาน	54
17 การขึ้นโครงผลิตภัณฑ์	54
18 ขั้นตอนการประกอบ และตกแต่ง	55
19 ผลิตภัณฑ์ โคม และตุ่งล้านนา ที่ผลิตเสร็จ	55
20 การเตรียมไม้ไผ่ ตั้งไว้กับดินไม้	56
21 การเก็บสินค้าสำเร็จรูป	57
22 การกำหนดตำแหน่งผลิตภัณฑ์กลุ่มสล่าสันทราย	58
23 ตราสัญลักษณ์ กลุ่มสล่าสันทราย	59
24 ช่องทางการจัดจำหน่ายแบบที่ 1 การจัดจำหน่ายโดยตรงกับผู้บริโภค	61
25 ช่องทางการจัดจำหน่ายแบบที่ 2 การจัดจำหน่ายผ่านพ่อค้าปลีก	62
26 การบันทึกรายรับจากบิลเงินสด	64

บทที่ 1

บทนำ

จากการประเมินผลการพัฒนาในช่วง 4 ทศวรรษที่ผ่านมา ซึ่งให้เห็นอย่างชัดเจนถึงการพัฒนาที่ขาดสมดุล โดยประสบผลสำเร็จเฉพาะในปริมาณแต่ขาดความสมดุลด้านคุณภาพ “จุดอ่อน” ของการพัฒนา คือ ระบบบริหารทางเศรษฐกิจ การเมือง และราชการยังเป็นการรวมศูนย์อำนาจและขาดประสิทธิภาพ ระบบกฎหมายล้าสมัย นำไปสู่ปัญหาเรื้อรังของประเทศ แต่อย่างไรก็ตาม การพัฒนาที่ผ่านมาได้ก่อให้เกิดทุนทางสังคมและทางเศรษฐกิจหลายประการ ซึ่งเป็น “จุดแข็ง” ของประเทศที่สามารถนำไปใช้ประโยชน์ในการพัฒนา กล่าวคือ รัฐธรรมนูญฉบับปัจจุบันได้วางพื้นฐานให้เกิดการปฏิรูปที่สำคัญทั้งทางสังคม การเมือง การบริหารภาครัฐ และการกระจายอำนาจ ขณะที่กระบวนการมีส่วนร่วมของประชาชนและพลังท้องถิ่นมีความเข้มแข็งมากขึ้น ทั้งจุดแข็งของฐานการผลิตการเกษตรที่หลากหลายมีศักยภาพเป็นแหล่งผลิตอาหารโลก มีความเป็นเอกลักษณ์ไทย มีวัฒนธรรมที่เป็นจุดเด่น รวมทั้งมีภูมิปัญญาท้องถิ่นที่สั่งสมเป็นปึกแผ่น (สำนักงานคณะกรรมการพัฒนาเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติ, 2546) ซึ่งผลจากการพัฒนาดังกล่าวข้างนั้นได้นำมาสู่การวางแผนพัฒนาเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติฉบับที่ 9 พ.ศ. 2545-2549 ที่มีการเร่งรัดการปฏิรูประบบเศรษฐกิจและสังคมให้เกิดสัมฤทธิ์ผลในทางปฏิบัติให้มากยิ่งขึ้นและมุ่งฟื้นฟูเศรษฐกิจให้หลุดพ้นจากภาวะวิกฤติ พร้อมทั้งวางรากฐานการพัฒนาระบบเศรษฐกิจภายในประเทศให้มีความเข้มแข็ง มีเสถียรภาพและมีภูมิคุ้มกันต่อกระแสการเปลี่ยนแปลงจากภายนอกสามารถพึ่งตนเองได้มากขึ้น โดยเฉพาะบทที่ว่าด้วย เรื่องยุทธศาสตร์การปรับโครงสร้างการพัฒนาชนบทและเมืองอย่างยั่งยืน โดยมีเป้าหมายเพื่อเพิ่มความเข้มแข็งชุมชนและประชาสังคมต่าง ๆ ให้มีความมั่นคงทางสังคม มีการพัฒนาเมืองและชุมชนให้น่าอยู่ด้วยกระบวนการมีส่วนร่วมของทุกภาคส่วนในสังคมให้กระจายครอบคลุมทั่วประเทศ ก่อให้เกิดเศรษฐกิจฐานรากที่เข้มแข็งและช่วยลดความยากจนในชนบทและเมืองรวมทั้งเตรียมพัฒนาให้ประเทศไทยเป็นประเทศเศรษฐกิจของภูมิภาคจากเป้าหมายที่ตั้งไว้นั้นในแผนพัฒนาเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติ ฉบับที่ 9 ได้จัดให้มีแนวทางในการพัฒนาดังนี้ คือ การสร้างความเข้มแข็งของชุมชนและการพัฒนาเมืองน่าอยู่ ชุมชนน่าอยู่ เน้นหลักการมีส่วนร่วมการพึ่งตนเอง การช่วยเหลือเกื้อกูลกันและกัน การแก้ปัญหาความยากจนในชนบทและเมืองภายใต้กระบวนการมีส่วนร่วมของทุกภาคในสังคมที่มุ่งปรับกระบวนการทัศน์และการจัดการแก้ไขปัญหาความยากจนอย่างเป็นองค์รวม การพัฒนาความเชื่อมโยงชนบทและเมืองอย่างเกื้อกูลเพื่อกระจายโอกาส การพัฒนาสร้างความมั่งคั่งในพื้นที่และสร้างความแข็งแกร่งของเศรษฐกิจโดยรวม

โดยที่การเสริมสร้างความเข้มแข็งของชุมชนนั้น จะใช้การพัฒนาคนในชุมชนเป็นศูนย์กลางเพื่อให้เกิดความเข้มแข็งโดยมีการพัฒนาที่เรียกว่า “เป็นการพัฒนาแบบองค์รวม” ซึ่งเป็นการพัฒนาที่ทุกฝ่ายในสังคมมีโอกาสได้รับผลประโยชน์จากการพัฒนาไปพร้อม ๆ กัน ทั้งด้านคุณภาพชีวิต จิตใจ เศรษฐกิจ การเมือง สังคม และสิ่งแวดล้อม โดยเพิ่มศักยภาพและสร้างสภาพแวดล้อมให้เอื้อต่อการสร้างความเข้มแข็งของชุมชนในการพัฒนาตนเอง (อนันต์ เดชะวนิช, 2543: 17) ด้วยการให้ประชาชนเป็นผู้ร่วมวิเคราะห์สถานการณ์ ค้นหาปัญหาของชุมชน กำหนดแนวทางแก้ไขปัญหา ตัดสินใจเลือกกิจกรรม ลงมือดำเนินการและประเมินผล เป็นข้อมูลเพื่อแก้ไขปัญหาของชุมชนและให้หมู่บ้านเป็นจุดเริ่มต้นที่จะวางระบบที่เอื้อต่อการเสริมสร้างความเข้มแข็งของชุมชน (สุชาติ สุวรรณ, 2543: 16) โดยที่การพัฒนาชุมชนให้เข้มแข็งนั้นจะมีกระบวนการในการพัฒนาชุมชน 5 ขั้นตอนด้วยกันคือ 1) ศึกษาชุมชน 2) ให้การศึกษาแก่ชุมชน 3) วางแผน 4) ดำเนินโครงการ 5) ติดตามประเมินผล ซึ่งจะเห็นได้ว่ากระบวนการพัฒนาชุมชนในขั้นตอนที่ 1 และ 2 นั้น เป็นลักษณะการทำงานของนักพัฒนาที่เป็นคนนอกชุมชนหรือกลุ่มแกนนำหรือผู้นำชุมชน โดยเริ่มต้นจากศึกษาชุมชนจนรู้จักชุมชนดีทุก ๆ ด้าน แล้วจึงไปทำให้ประชาชนรู้และเข้าใจชุมชนของเขาเองทั้งในด้านปัญหาความต้องการและศักยภาพของชุมชนเอง จึงเกิดความตระหนักในปัญหาและความต้องการของชุมชนเพื่อจะได้เข้ามามีส่วนร่วมในการพัฒนา ผู้นำชุมชนหรือนักพัฒนาต้องสร้างความตระหนักให้กับประชาชน เพราะปัญหาชุมชนต้องแก้ด้วยความร่วมมือ ร่วมใจของประชาชนเองจึงจะสำเร็จและทำให้ประชาชนหรือเรียกรวม ๆ ว่า “ชุมชน” เกิดการเรียนรู้ ความเอื้ออาทรต่อกันและความคิดและความมั่นใจที่จะพึ่งตนเอง ซึ่งสุดท้ายจะส่งผลให้เกิดการพัฒนาอย่างยั่งยืนได้ ดังนั้นเมื่อดำเนินการตามกระบวนการการพัฒนาชุมชนด้วยหลักการพัฒนาชุมชน(การมีส่วนร่วม) จะทำให้เกิดองค์ประกอบหรือลักษณะของ “ความเป็นชุมชน” หรือ “ความเป็นประชาคม” ขึ้น กล่าวคือจะปรากฏการรวมตัวกันด้วยวัตถุประสงค์ร่วมกัน การทำกิจกรรมร่วมกัน ความเอื้ออาทรต่อกัน การจัดการและผู้นำธรรมชาติที่สำคัญ จิตวิญญาณของความเป็นชุมชน แต่อย่างไรก็ตามด้วยหลักการพัฒนาชุมชนจะช่วยพัฒนา “ความเป็นชุมชน” หรือ “ความเป็นประชาคม” ให้เกิดขึ้นและเข้มแข็งขึ้นได้ต้องอยู่ภายใต้เงื่อนไข 2 ประการ คือ การมีส่วนร่วมของประชาชนสูง และกิจกรรมร่วมกันมีอยู่อย่างต่อเนื่อง (ชานาญ วัฒนศิริ, 2543: 24) ดังนั้น แนวคิดการพัฒนาและสร้างความเข้มแข็งของชุมชนต้องเริ่มจากชุมชนเป็นการระดมความคิดมาจากข้างในชุมชนที่อยากเห็นการพัฒนา การเปลี่ยนแปลงอย่างใดต้องเริ่มที่ชุมชนและต้องมีการลงมือทำด้วย (อนันต์ เดชะวนิช, 2543: 17) จึงจะประสบผลสำเร็จที่ชุมชนนั้นต้องการให้เกิดขึ้น

เมื่อมีการเสริมสร้างฐานรากของสังคมให้เข้มแข็ง ก็จะเป็นหนทางที่นำไปสู่การพัฒนาอย่างยั่งยืนต่อไป รวมทั้งยังเป็นการเสริมสร้างศักยภาพทางเศรษฐกิจมีความพร้อมที่จะรับกระแสการเปลี่ยนแปลงจากเศรษฐกิจยุคใหม่ได้อย่างรู้เท่าทันบนพื้นฐานของความกินดี อยู่ดี และมีความสุขของชุมชน

ความสำคัญของปัญหา

กลุ่มสล่าสันทราย ก่อตั้งโดยนายจักรพันธ์ ชัยแปง ซึ่งกลุ่มสล่าสันทรายผลิตงานศิลปวัฒนธรรมหลายประเภท อาทิเช่น ทำตุ่ง ประดิษฐ์โคมล้านนา ทำเครื่องสูง จัดดอกไม้ โดยทางกลุ่มมีความสามารถพิเศษ ดังนี้

1. ตัดกระดาษ ตัดตุ่ง ทำโคมล้านนาทุกประเภท และทำที่เงินที่คำ (ศิลปะไทยใหญ่)
2. ด้านการฟ้อน สามารถฟ้อนดาบ ฟ้อนเชิง และฟ้อนเมือง
3. ด้านดนตรี สามารถเล่นซึง สะล้อ และตีกลองสะบัดชัย
4. ทำเครื่องสูง เครื่องสักการะล้านนา (หมากงุ่ม หมากยี่ง คั่นดอก คั่นผึ้ง)
5. ทำเครื่องสืบชะตาข้าวทั้งสี่ สะดวงที่ใช้ในพิธีกรรมต่าง ๆ
6. จัดดอกไม้ และงานฝีมือประเภทงานใบตอง- ดอกไม้สด

ลักษณะของกลุ่มมีการผลิต โดยอาศัยฝีมือ และทักษะเฉพาะบุคคลในเชิงศิลปะ ทำให้มีปัญหาการจัดการ และการพัฒนาในรูปแบบของธุรกิจชุมชน การพัฒนาผลิตภัณฑ์ รวมถึงการสร้างความสัมพันธ์ระหว่างกลุ่มสล่าสันทรายและกลุ่มธุรกิจชุมชนอื่น ในเขตอำเภอสันทราย มีรูปแบบความสัมพันธ์ในลักษณะการพึ่งพาอาศัยซึ่งกันและกัน โดยกลุ่มสล่าสันทราย ซึ่งเป็นศิลปินประดิษฐ์ โคม ตุ่ง และเครื่องสักการะ ในพิธีกรรมต่างของทางเหนือ ได้มีการแลกเปลี่ยนข้อมูลข่าวสาร และการทำกิจกรรมร่วมกัน ในรูปแบบของการถ่ายทอดภูมิปัญญาท้องถิ่นให้แก่สมาชิกในชุมชน ซึ่งล้วนเกิดจากการสร้างสรรค์งานโดยอาศัยภูมิปัญญาท้องถิ่นที่หลากหลายก่อเกิดเป็นผลิตภัณฑ์ของชุมชนที่เต็มไปด้วยคุณค่าทางวัฒนธรรม ศิลปะ และหัตถกรรม รวมทั้งเป็นการสร้างรายได้ให้แก่ชุมชน ทำให้เกิดการสืบสานศิลปวัฒนธรรม และหัตถกรรมอย่างยั่งยืนต่อไป

จากเหตุผล ความมุ่งมั่นและแนวคิดเริ่มต้นของผู้ประกอบการธุรกิจชุมชนกลุ่มสล่าสันทราย และกลุ่มธุรกิจชุมชนในตำบลสันนาเม็ง อำเภอสันทราย จังหวัดเชียงใหม่ การหาแนวทางพัฒนากลุ่มสล่าสันทราย เพื่อการพึ่งตนเองอย่างยั่งยืน ผู้วิจัยจึงได้มีความต้องการที่จะร่วมมือกับกลุ่มสล่าสันทราย เพื่อผลักดันการพัฒนาของกลุ่มสล่าสันทราย ให้สามารถดำเนินงานต่อไป

ได้อย่างสอดคล้องกับวิถีชีวิตดั้งเดิมของชุมชน โดยลักษณะการทำวิจัยร่วมกันระหว่างอาจารย์ นักศึกษา และชุมชน เพื่อให้การพัฒนาธุรกิจชุมชนมีความเข้มแข็งและยั่งยืนต่อไป

วัตถุประสงค์ของการวิจัย

1. เพื่อศึกษาบริบทชุมชนตำบลสันนาเม็ง และบริบทของธุรกิจชุมชน กลุ่มส่วล้าสันทราย ตำบลสันนาเม็ง อำเภอสันทราย จังหวัดเชียงใหม่
2. เพื่อศึกษาศักยภาพการดำเนินงานของธุรกิจชุมชน กลุ่มส่วล้าสันทราย ตำบลสันนาเม็ง อำเภอสันทราย จังหวัดเชียงใหม่

ประโยชน์ที่คาดว่าจะได้รับ

1. ได้แนวทางการสร้างและพัฒนา กลุ่มส่วล้าสันทราย ตำบลสันนาเม็ง อำเภอสันทราย จังหวัดเชียงใหม่
2. ได้วิธีการวิเคราะห์ศักยภาพของธุรกิจชุมชน
3. ได้กระบวนการเรียนรู้ร่วมกันที่สามารถนำไปปรับใช้กับชุมชนหรือหน่วยงานอื่นที่เกี่ยวข้อง
4. สามารถพัฒนาองค์ความรู้ใหม่ ๆ ที่เป็นประโยชน์สำหรับใช้เป็นแนวทางการพัฒนา ธุรกิจชุมชนให้ยั่งยืนต่อไป

ขอบเขตการวิจัย

การวิจัยครั้งนี้ ผู้วิจัยได้กำหนดขอบเขตการวิจัยไว้ ดังนี้

ขอบเขตเนื้อหา

ในการศึกษาวิจัยครั้งนี้จะทำการศึกษาดังข้อมูลทั่วไปของธุรกิจชุมชน กลุ่มส่วล้าสันทราย โดยศึกษาการดำเนินงานและสภาพทางธุรกิจ รวมถึงปัญหาและอุปสรรคในการดำเนินงานในแต่ละขั้นตอนของกลุ่มส่วล้าสันทราย ตำบลสันนาเม็ง อำเภอสันทราย จังหวัดเชียงใหม่

ขอบเขตด้านพื้นที่

ศึกษาเฉพาะธุรกิจชุมชน กลุ่มสล่าสันทราย ตำบลสันนาเม็ง อำเภอสันทราย จังหวัดเชียงใหม่

ขอบเขตด้านประชากร

ประชากรในการวิจัยครั้งนี้ คือ ธุรกิจชุมชน กลุ่มสล่าสันทราย ตำบลสันนาเม็ง อำเภอสันทราย จังหวัดเชียงใหม่

ขอบเขตระยะเวลาการวิจัย

ผู้วิจัยใช้ระยะเวลาในการวิจัย โดยเริ่มตั้งแต่เดือนสิงหาคม 2548 ถึง มีนาคม 2549 รวมทั้งสิ้นเป็นเวลาประมาณ 8 เดือน

นิยามศัพท์

การศึกษาวิจัย เรื่อง แนวทางการสร้างและพัฒนา กลุ่มสล่าสันทราย ตำบลสันนาเม็ง อำเภอสันทราย จังหวัดเชียงใหม่ มีคำนิยามศัพท์ที่ใช้ในการศึกษา ดังนี้

สล่า เป็น คำสรรพนามที่ใช้เรียกขานกันในภาษาท้องถิ่นภาคเหนือ (บุญรัตน์ ณ วิชัย, 2548) ความหมายเหมือนกับคำว่า ช่าง หมายถึง ผู้ที่ทำงานเกี่ยวกับสาขาอาชีพ ตามแขนงงานของตนอันได้แก่ สล่าช่างไม้ สล่าตัดตุง ทำโคม ตัดตุง และงานศิลปะพื้นบ้านเป็นต้น ผู้ที่จะยึดอาชีพงานสล่าได้นั้น จำเป็นต้องมีทักษะฝึกฝน เรียนรู้และผ่านประสบการณ์ให้เกิดความชำนาญได้เป็นอย่างดี จะต้องมียอดความรู้ที่หลากหลายอย่าง การรู้จักคิดเป็น ทำเป็น สามารถแก้ปัญหาเฉพาะหน้าได้อย่างถูกต้อง ผลงานที่สล่าแต่ละสาขาอาชีพ ได้รังสรรค์ออกมาในรูปแบบผลิตภัณฑ์ ศิลปหัตถกรรมนั้นเป็นการบ่งบอก สื่อแสดงออกถึงความเรียบง่าย บริสุทธิ์ ไร้เดียงสา ตลอดจนความเป็นเอกลักษณ์ของความเป็นชนบทพื้นบ้าน โดยเน้นประโยชน์ใช้สอยในชีวิตประจำวันและความงามทางด้านศิลปะควบคู่กันไป

ภูมิปัญญาท้องถิ่น (local wisdom) หมายถึง ความสามารถในการใช้พื้นความรู้ในการสร้างสรรค์งาน เพื่อพัฒนาและดำรงชีวิตของคนในท้องถิ่น

ธุรกิจชุมชน หมายถึง การทำธุรกรรมโดยสมาชิกในชุมชนมีส่วนร่วมทุน ร่วมผลิต และดำเนินธุรกิจและร่วมรับประโยชน์จากการทำธุรกิจนั้น เช่น โรงสีชุมชน กลุ่มทอผ้า เป็นต้น ดังนั้นการทำธุรกิจชุมชนนอกจากจะก่อให้เกิดการจ้างงานในชุมชนหรือสร้างมูลค่าเพิ่มให้แก่

วัตถุดิบในชุมชนแล้วยังมีเป้าหมายสูงสุดคือเพื่อให้ชุมชนมีสวัสดิการที่ดีขึ้น มีความรักใคร่สามัคคี ชุมชนเข้มแข็ง และมีการพัฒนาอย่างยั่งยืน

ในที่นี้ ระดับของธุรกิจชุมชน หมายถึง วิสาหกิจขนาดกลางและขนาดย่อม (SME) ธุรกิจที่ได้รับรางวัล One Tambon One Product : OTOP ระดับ 3-5 ดาว และอุตสาหกรรม ในครัวเรือน

ศักยภาพ หมายถึง ความสามารถหรือคุณสมบัติที่มีอยู่ในตัวของผู้ประกอบการธุรกิจ ชุมชน กลุ่มส่ล่่าสันทราย ในด้านความรู้ความสามารถ ด้านการบริหารจัดการ ด้านการพัฒนา ภาวะผู้นำ และค่านมนุษยสัมพันธ์ที่สามารถแสดงออกให้ปรากฏแก่บุคคลอื่น โดยการพัฒนาการ ดำเนินงานต่างๆ ในการประกอบธุรกิจชุมชนให้ดีขึ้น

บริบท หมายถึง สิ่ง หรือสภาพแวดล้อมที่มีอยู่ หรือเกิดขึ้นทั้งใน และนอกชุมชน ที่ สามารถมีอิทธิพลในเชิงเกื้อหนุน หรือเป็นอุปสรรคต่อการดำเนินธุรกิจชุมชนบางส่วนหรือทั้งหมด ของชุมชน ทั้งจะเป็นสิ่งที่ส่งผลกระทบต่อความอยู่รอด ความเจริญเติบโต หรือผลสำเร็จของ ชุมชนโดยรวม

ชุมชน หมายถึง ถิ่นฐานที่อยู่ของกลุ่มคน ถิ่นฐานนี้มีพื้นที่อ้างอิงได้ และกลุ่มคนนี้มี การอยู่อาศัยร่วมกัน มีการทำกิจกรรม เรียนรู้ ติดต่อสื่อสาร ร่วมมือและพึ่งพา อาศัยกัน มีวัฒนธรรม และภูมิปัญญาประจำถิ่น มีจิตวิญญาณและ ความผูกพันอยู่กับพื้นที่แห่งนั้น อยู่ภายใต้การปกครอง เดียวกัน และมีผลประโยชน์ร่วมกัน ในที่นี้หมายถึง ชุมชนที่อยู่ในเขตพื้นที่ตำบลสันนาเม็ง

ผลิตภัณฑ์ หมายถึง ตัวสินค้าและกระบวนการทางความคิดรวมถึงการบริการ การ ดูแลการอนุรักษ์ทรัพยากรธรรมชาติและสิ่งแวดล้อม การรักษาภูมิปัญญาไทย การท่องเที่ยว ศิลปวัฒนธรรม ประเพณี การต่อยอดภูมิปัญญาท้องถิ่น การแลกเปลี่ยนเรียนรู้เพื่อให้กลายเป็น ผลิตภัณฑ์ที่มีคุณภาพ มีจุดเด่น จุดขายที่รู้จักกันแพร่หลาย ในที่นี้หมายถึง ผลิตภัณฑ์ที่ผลิตโดย กลุ่มส่ล่่าสันทราย ตำบลสันนาเม็ง อำเภอสันทราย จังหวัดเชียงใหม่

การดำเนินงาน หมายถึง กระบวนการบริหารจัดการด้านต่าง ๆ ของกลุ่มส่ล่่าสันทราย ตำบลสันนาเม็ง อำเภอสันทราย จังหวัดเชียงใหม่ โดยแบ่งกระบวนการบริหารจัดการออกเป็น 4 ด้าน ได้แก่ ด้านบริหารจัดการ หมายถึง กระบวนการของการมุ่งสู่เป้าหมายขององค์กร โดยใช้ บุคคลและทรัพยากรอื่น ๆ หรือเป็นกระบวนการออกแบบและรักษาสภาพแวดล้อมที่บุคคลทำงาน ร่วมกันในกลุ่มให้บรรลุเป้าหมายที่กำหนดไว้ได้อย่างมีประสิทธิภาพ ด้านการตลาด หมายถึง เครื่องมือทางการตลาดที่นำมาใช้เพื่อให้บรรลุวัตถุประสงค์ทางการตลาดในตลาดเป้าหมาย คือ การ สนองความต้องการของลูกค้าให้เกิดความพึงพอใจ ได้แก่ แนวคิดส่วนประสมทางการตลาด (marketing mix) ประกอบด้วย ผลิตภัณฑ์ (product) ราคา (price) การจัดจำหน่าย (place หรือ

distribution) และการส่งเสริมการตลาด (promotion) ด้านการผลิต หมายถึง การทำงานตามหน้าที่ในการผลิตสินค้าหรือบริการ ซึ่งองค์กรจะนำไปเสนอขายตามเป้าหมาย และด้านการเงินและบัญชี หมายถึง การจัดการการเงินและการบัญชีธุรกิจขนาดย่อม ซึ่งกระบวนการบริหารจัดการทั้ง 4 ด้านเป็นองค์ประกอบสำคัญประการหนึ่งของการดำเนินธุรกิจ

สภาพทางธุรกิจ หมายถึง การวิเคราะห์สภาพการดำเนินงานทางธุรกิจโดยใช้หลักการวิเคราะห์จุดแข็ง จุดอ่อน โอกาส และอุปสรรค (SWOT analysis) ของกลุ่มสลำสันทราย ตำบลสันนาเม็ง อำเภอสันทราย จังหวัดเชียงใหม่

การวิเคราะห์จุดแข็ง จุดอ่อน โอกาส และอุปสรรค (SWOT analysis) หมายถึง การวิเคราะห์สถานการณ์การดำเนินงานเพื่อเป็นเครื่องมือช่วยให้ กลุ่มสลำสันทราย (1) กำหนดจุดแข็งและจุดอ่อนจากสภาพแวดล้อมภายใน (2) โอกาสและอุปสรรคจากสภาพแวดล้อมภายนอก ประกอบด้วย การวิเคราะห์ จุดแข็ง (strength) หรือจุดเด่นในการดำเนินงานจุดอ่อน (weakness) หรือลักษณะที่ต้องแก้ไขในการดำเนินงาน โอกาส (opportunity) หรือโอกาสในการพัฒนาองค์กรจากสภาพแวดล้อมภายนอก และอุปสรรค (threat) หรือแรงกดดันจากสภาพแวดล้อมภายนอกที่เป็นปัญหาวิกฤตหรือบั่นทอนความเจริญก้าวหน้า จำเป็นต้องปรับปรุงให้สอดคล้องกับสถานการณ์ปัจจุบัน

บทที่ 2

การตรวจเอกสาร

ในการศึกษาวิจัยครั้งนี้ เป็นการศึกษาเรื่อง “แนวทางการพัฒนากลุ่มสล่าสันทราย ตำบลสันนาเม็ง อำเภอสันทราย จังหวัดเชียงใหม่” ซึ่งมีแนวคิดทฤษฎี และงานวิจัยที่เกี่ยวข้องกับการศึกษาวิจัย มีหัวข้อดังต่อไปนี้

1. แนวคิดการดำเนินงาน
2. การวิจัยเชิงปฏิบัติการอย่างมีส่วนร่วม
3. แนวคิดการมีส่วนร่วม
4. ความหมายและแนวคิดการวิเคราะห์จุดแข็ง จุดอ่อน โอกาสและอุปสรรค (SWOT)
5. เอกสารและงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง
6. กรอบแนวความคิดการวิจัย

แนวคิดการดำเนินงาน

1. แนวคิดการบริหารจัดการ

คำว่า “การบริหาร” (administration) จะใช้ในการบริหารระดับสูง โดยเน้นที่การกำหนดนโยบายที่สำคัญและการกำหนดแผนของผู้บริหารระดับสูง เป็นคำที่นิยมใช้ในการบริหาร-รัฐกิจ (public administration) หรือใช้ในหน่วยราชการ และคำว่า “ผู้บริหาร” (administrator) จะหมายถึง ผู้บริหารที่ทำงานอยู่ในองค์การของรัฐ หรือองค์การที่ไม่มุ่งหวังกำไร

คำว่า “การจัดการ” (management) จะเน้นการปฏิบัติการให้เป็นไปตามนโยบาย (แผนที่วางไว้) ซึ่งนิยมใช้ในการจัดการธุรกิจ (business management) ส่วนคำว่า “ผู้จัดการ” (manager) จะหมายถึง บุคคลในองค์การซึ่งทำหน้าที่รับผิดชอบต่อกิจกรรมในการบริหารทรัพยากรและกิจกรรมอื่น ๆ เพื่อให้บรรลุวัตถุประสงค์ที่กำหนดไว้ขององค์การ

การบริหารจัดการ (management) หมายถึง กระบวนการของการมุ่งสู่เป้าหมายขององค์การด้วยการทำงานร่วมกัน โดยใช้บุคคลและทรัพยากรอื่น ๆ หรือเป็นกระบวนการออกแบบและรักษาสภาพแวดล้อมที่บุคคลทำงานร่วมกันในกลุ่มให้บรรลุเป้าหมายที่กำหนดไว้ได้อย่างมีประสิทธิภาพ

กระบวนการบริหารจัดการ (management process) หมายถึง กระบวนการเพื่อให้บรรลุจุดมุ่งหมายขององค์กร ในด้านต่าง ๆ ดังนี้

1.1 การวางแผน (planning) เป็นขั้นตอนในการกำหนดวัตถุประสงค์และพิจารณาถึงวิธีการที่ควรปฏิบัติเพื่อให้บรรลุวัตถุประสงค์นั้น ดังนั้นผู้บริหารจึงต้องตัดสินใจว่าบริษัทมีวัตถุประสงค์อะไรในอนาคต และจะต้องดำเนินการอย่างไรเพื่อให้บรรลุผลสำเร็จตามวัตถุประสงค์นั้น การวางแผนประกอบด้วย

1.1.1 การดำเนินการตรวจสอบตัวเอง เพื่อกำหนดสถานภาพในปัจจุบันของ
องค์กร

1.1.2 การสำรวจสภาพแวดล้อม

1.1.3 การกำหนดวัตถุประสงค์

1.1.4 การพยากรณ์สถานการณ์ในอนาคต

1.1.5 การกำหนดแนวทางปฏิบัติงานและความจำเป็นในการใช้ทรัพยากร

1.1.6 การประเมินแนวทางปฏิบัติงานที่วางไว้

1.1.7 การทบทวนและปรับแผนเมื่อสถานการณ์เปลี่ยนแปลง และผลลัพธ์
ของการควบคุมไม่เป็นไปตามที่กำหนด

1.1.8 การติดต่อสื่อสารในกระบวนการของการวางแผนเป็นไปอย่างทั่วถึง

1.2 การจัดองค์การ (organizing) เป็นขั้นตอนในการจัดบุคคลและทรัพยากรที่ใช้ในการทำงาน เพื่อให้บรรลุจุดมุ่งหมายในการทำงานนั้น หรือเป็นการจัดแบ่งงานและจัดสรรทรัพยากรสำหรับงาน เพื่อให้งานเหล่านั้นสำเร็จ การจัดองค์การประกอบด้วย

1.2.1 การระบุและอธิบายงานที่จะถูกนำไปดำเนินการ

1.2.2 การกระจายงานออกเป็นหน้าที่ (duties)

1.2.3 การรวมหน้าที่ต่าง ๆ เข้าเป็นตำแหน่งงาน (positions)

1.2.4 การอธิบายสิ่งที่จำเป็นหรือความต้องการของตำแหน่งงาน

1.2.5 การรวมตำแหน่งงานต่าง ๆ เป็นหน่วยงานที่มีความสัมพันธ์อย่าง
เหมาะสม และสามารถบริหารจัดการได้

1.2.6 การมอบหมายงาน ความรับผิดชอบ และอำนาจหน้าที่

1.2.7 การทบทวนและปรับโครงสร้างขององค์กร เมื่อสถานการณ์
เปลี่ยนแปลง และผลลัพธ์ของการควบคุมไม่ได้เป็นไปตามที่กำหนด

1.2.8 การติดต่อสื่อสารในกระบวนการของการจัดองค์การเป็นไปอย่างทั่วถึง

1.2.9 การกำหนดความจำเป็นของทรัพยากรมนุษย์

1.2.10 การสรรหาผู้ปฏิบัติงานที่มีศักยภาพ

1.2.11 การคัดเลือกจากบุคคลที่สรรหามา

1.2.12 การฝึกอบรมและพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ต่าง ๆ

1.2.13 การทบทวนและปรับปรุงภาพและปริมาณของทรัพยากรมนุษย์เมื่อสถานการณ์เปลี่ยนแปลง และผลลัพธ์ของการควบคุมไม่ได้เป็นไปตามที่กำหนด

1.2.14 การติดต่อสื่อสารในกระบวนการของการจัดคนเข้าทำงานเป็นไปอย่างทั่วถึง

1.3 การนำ (leading) เป็นขั้นตอนในการกระตุ้นให้เกิดความกระตือรือร้น และชักนำความพยายามของพนักงานให้บรรลุเป้าหมายของการ ซึ่งจะเกี่ยวข้องกับการใช้ความพยายามของผู้จัดการที่จะกระตุ้นให้พนักงานมีศักยภาพในการทำงานสูง ดังนั้นการนำ (leading) จะช่วยให้งานบรรลุผลสำเร็จ เสริมสร้างขวัญและกำลังใจผู้ได้บังคับบัญชา การนำประกอบด้วย

1.3.1 การติดต่อสื่อสารและอธิบายวัตถุประสงค์ให้แก่ผู้ได้บังคับบัญชาได้ทราบ

1.3.2 การมอบหมายมาตรฐานของการปฏิบัติงานต่าง ๆ

1.3.3 การให้คำแนะนำและคำปรึกษาแก่ผู้ได้บังคับบัญชาให้สอดคล้องกับมาตรฐานของการปฏิบัติงาน

1.3.4 การให้รางวัลแก่ผู้ได้บังคับบัญชาบนพื้นฐานของผลการปฏิบัติงาน

1.3.5 การยกย่องสรรเสริญ การดำเนินิตีติชนอย่างยุติธรรมและถูกต้องเหมาะสม

1.3.6 การจัดการสภาพแวดล้อมมากระตุ้นการจูงใจ โดยการติดต่อสื่อสารเพื่อสำรวจความต้องการและสถานการณ์การเปลี่ยนแปลง

1.3.7 การทบทวนและปรับวิธีการของภาวะของความเป็นผู้นำ เมื่อสถานการณ์เปลี่ยนแปลง และผลลัพธ์ของการควบคุมไม่เป็นไปตามที่กำหนด

1.3.8 การติดต่อสื่อสารโดยทั่วทุกแห่งในกระบวนการของภาวะความเป็นผู้นำ

1.4 การควบคุม (controlling) เป็นการติดตามผลการทำงาน และแก้ไขปรับปรุงในสิ่งที่จำเป็น หรือเป็นขั้นตอนของการวัดผลการทำงาน และดำเนินการแก้ไขเพื่อให้บรรลุผลที่ต้องการ การควบคุมประกอบด้วย

1.4.1 การกำหนดมาตรฐาน

1.4.2 การเปรียบเทียบและติดตามผลการปฏิบัติงานกับมาตรฐาน

1.4.3 การแก้ไขความบกพร่อง

1.4.4 การทบทวนและปรับวิธีการควบคุมเมื่อสถานการณ์เปลี่ยนแปลง และผลลัพธ์ของการควบคุมไม่เป็นไปตามที่กำหนด

1.4.5 การติดต่อสื่อสารในกระบวนการของการควบคุมเป็นไปอย่างทั่วถึง

2. แนวคิดการตลาด

เครื่องมือทางการตลาดที่ต้องนำมาใช้ร่วมกัน เพื่อให้บรรลุวัตถุประสงค์ทางการตลาดในตลาดเป้าหมาย คือ การสนองความต้องการของลูกค้าให้เกิดความพึงพอใจ ได้แก่ แนวคิด ส่วนประสมทางการตลาด (marketing mix) ประกอบด้วย ผลิตภัณฑ์ (product) ราคา (price) การจัดจำหน่าย (place หรือ distribution) และการส่งเสริมการตลาด (promotion) หรือก็คือ 4 P's ของส่วนประสมการตลาดที่ต้องนำมาเกี่ยวข้องกับสัมพันธ์กัน ส่วนประสมทางการตลาดแต่ละด้านมีความหมายและรายละเอียด ดังนี้

2.1 ผลิตภัณฑ์ (product) หมายถึง สิ่งที่เสนอขายโดยธุรกิจเพื่อสนองความต้องการของลูกค้าให้พึงพอใจผลิตภัณฑ์ที่เสนอขาย อาจจะมีตัวตนหรือไม่มีตัวตนก็ได้ ผลิตภัณฑ์จะประกอบด้วย สินค้า การบริการ คุณภาพของผลิตภัณฑ์ ลักษณะการออกแบบตราสินค้า บรรจุภัณฑ์ ขนาด การรับประกัน ซึ่งผลิตภัณฑ์ต้องมีสรรพประโยชน์ มีคุณค่าและสามารถสร้างความพึงพอใจให้กับลูกค้าได้

2.2 ราคา (price) หมายถึง มูลค่าผลิตภัณฑ์ในรูปตัวเงิน หรือสิ่งที่ต้องจ่ายเพื่อให้ได้มาซึ่งบางสิ่ง ประกอบด้วย การกำหนดราคาสินค้า การให้ส่วนลด การให้ส่วนแถม และระยะเวลาของการชำระเงิน โดยที่การกำหนดราคาควรจะเป็นที่ยอมรับของลูกค้า โดยต้องคำนึงถึงต้นทุนและราคาของคู่แข่ง

2.3 การจัดจำหน่าย (place หรือ distribution) หมายถึง โครงสร้างของช่องทางซึ่งประกอบด้วยสถาบันและกิจกรรม ใช้เพื่อเคลื่อนย้ายผลิตภัณฑ์และบริการจากองค์กรไปยังตลาดสถาบันที่นำผลิตภัณฑ์ออกสู่ตลาดเป้าหมายก็คือ สถาบันตลาด ส่วนกิจกรรมเป็นกิจกรรมที่ช่วยในการกระจายสินค้า ประกอบด้วย การขนส่ง การคลังสินค้า และการเก็บรักษาสินค้าคงคลัง

2.4 การส่งเสริมการตลาด (promotion) “เป็นการติดต่อสื่อสารเกี่ยวกับข้อมูลระหว่าง ผู้ขายกับผู้ซื้อ เพื่อสร้างทัศนคติและพฤติกรรมการซื้อ” การติดต่อสื่อสารอาจเป็นการขายโดยใช้พนักงาน (personal selling) การให้ข่าว และการประชาสัมพันธ์ โดยมีรายละเอียด ดังนี้

2.4.1 การโฆษณา (advertising) “เป็นกิจกรรมในการเสนอข่าวสารเกี่ยวกับองค์กร และ (หรือ) ผลิตภัณฑ์ บริการ หรือความคิดที่ต้องมีการจ่ายเงินโดยผู้อุปถัมภ์รายการ” เช่น การโฆษณาสินค้า หรือบริการผ่านสื่อวิทยุ โทรทัศน์ หนังสือพิมพ์ นิตยสาร ฯลฯ

2.4.2 การขายโดยใช้พนักงานขาย (personal selling) “เป็นกิจกรรมแจ้งข่าวสารและจุดตลาดโดยใช้บุคคล” ในกรณีนี้ เป็นการสื่อสารแบบเผชิญหน้าระหว่างผู้ขาย (หรือ) ผู้ผลิต กับลูกค้าที่คาดหวัง

2.4.3 การส่งเสริมการขาย (sales promotion) “เป็นกิจกรรมส่งเสริมที่นอกเหนือจากการโฆษณา การขายโดยใช้พนักงานขาย และการใช้ข่าวซึ่งสามารถกระตุ้นความสนใจ การทดลองใช้หรือการซื้อ โดยลูกค้าขั้นสุดท้ายหรือบุคคลอื่น” ในช่องทางการส่งเสริมการขายอาจกระตุ้นผู้บริโภค เช่น ลด แลก แจก แถม ฯลฯ กระตุ้นคนกลางและพนักงานขาย เช่น การจัดประชุมและการแข่งขันการขาย

2.4.4 การให้ข่าวและการประชาสัมพันธ์ (publicity and public relation) การให้ข่าว “เป็นการเสนอความคิด สินค้า หรือบริการที่ไม่ต้องมีการจ่ายเงิน” จากองค์การที่ได้รับผลประโยชน์ เช่น การให้ข่าวเกี่ยวกับผลิตภัณฑ์ บุคคล การจัดประชุม สัมมนา แก่สื่อมวลชน ส่วนการประชาสัมพันธ์ หมายถึง “ความพยายามที่มีการวางแผนโดยองค์การหนึ่ง เพื่อสร้างทัศนคติที่ดีต่อองค์การให้เกิดกับกลุ่มใดกลุ่มหนึ่ง” การประชาสัมพันธ์ เป็นการติดต่อสื่อสารกับกลุ่มต่าง ๆ ได้แก่ ประชาชนทั่วไป ผู้ถือหุ้น หน่วยงานราชการ วิธีการประชาสัมพันธ์ อาจทำได้ เช่น การตีพิมพ์ การให้ข่าวเกี่ยวกับบุคคล ผลิตภัณฑ์ของบริษัท การจัดเหตุการณ์ต่าง ๆ (ประชุม สัมมนา จัดกีฬา หรือเป็นสปอนเซอร์) การให้บริการชุมชน (การบริจาค การสนับสนุนกีฬา การอนุรักษ์วัฒนธรรม และสิ่งแวดล้อม)

3. แนวคิดการผลิต

ทฤษฎีด้านการผลิตของ สุปัญญา ไชยชาญ (2540: 2) กล่าวไว้ว่า คำว่า “ปฏิบัติการ” นั้น พจนานุกรมฉบับราชบัณฑิตยสถาน พ.ศ. 2525 (2530: 494) ได้อธิบายว่า ถ้าเป็นคำกริยา แปลว่า ทำงานตามหน้าที่ เพราะฉะนั้น “การปฏิบัติการ” จึงหมายถึง การทำงานตามหน้าที่นั่นเอง แต่ในเรื่องการดำเนินธุรกิจแล้วต้องขยายความออกไปอีกว่า การทำงานตามหน้าที่นั้น ต้องเป็นหน้าที่ที่จะต้องรับผิดชอบในการผลิตสินค้าหรือบริการ ซึ่งองค์กรจะนำไปเสนอขายตามเป้าหมาย

การผลิตสินค้าหรือบริการดังกล่าวนี้ ทำให้การปฏิบัติการในองค์กรเป็นระบบที่มีลักษณะเฉพาะร่วมกันอยู่อย่างหนึ่ง คือ ต้องแปรรูป (transform) สิ่งป้อนเข้า (input) ให้กลายเป็น สิ่งส่งออก (output) สำหรับนำไปเสนอขายต่อตลาดเป้าหมายต่อไป



ภาพ 1 ตัวอย่างของกระบวนการการผลิต

ที่มา: สุปัญญา ไชยชาญ (2540)

สิ่งป้อนเข้า หมายถึง ทรัพยากรที่ต้องใช้ในการแปรรูปให้กลายเป็นสิ่งส่งออกซึ่งโดยทั่วไปจะประกอบด้วย เงินทุน แรงงาน เครื่องจักร ที่ดิน วัตถุดิบ และการจัดการ เป็นต้น

การแปรรูป หมายถึง การทำให้สิ่งป้อนเข้ากลายเป็นสิ่งส่งออก ซึ่งอาจใช้กระบวนการทางเคมี กระบวนการทางฟิสิกส์ หรือการใช้แรงงานเป็นหลัก สุดแต่ว่าองค์กรนั้น ๆ ผลิตสินค้าหรือบริการ

สิ่งส่งออก หมายถึง สินค้า และหรือบริการตามวัตถุประสงค์ของการปฏิบัติการ ซึ่งจะต้องให้ได้ลักษณะเฉพาะตรงตามเกณฑ์กำหนด (specification) ด้วยเกณฑ์กำหนดนี้มักจะบังคับให้สิ่งส่งออกต้องมีมูลค่าสูงกว่าสิ่งป้อนเข้าบวกต้นทุนในการแปรรูป ซึ่งเขียนเป็นตัวแทนความสัมพันธ์เชิงคณิตศาสตร์ ดังนี้

$$\text{มูลค่าของสิ่งส่งออก} > \text{มูลค่าของสิ่งป้อนเข้า} + \text{ต้นทุนในการแปรรูป}$$

ภาพ 2 ตัวอย่างความสัมพันธ์เชิงคณิตศาสตร์ของสิ่งส่งออก

ที่มา: สุปัญญา ไชยชาญ (2540)

การปฏิบัติการใด ๆ ก็ตามที่ได้ส่งออกเป็นสินค้า การปฏิบัติการนั้น เรียกว่า การปฏิบัติการการผลิต (manufacturing operations) ส่วนการปฏิบัติการใดก็ตามที่ได้ส่งออกเป็นบริการ การปฏิบัติการนั้น เรียกว่า การปฏิบัติการบริการ (service or nonmanufacturing operations)

สิ่งป้อนเข้าอย่างสำคัญในการปฏิบัติการการผลิตนอกจากจะมีทุน แรงงาน และการบริหารแล้ว ยังมีวัตถุดิบ ซึ่งเป็นสิ่งป้อนเข้าที่มีระดับความเป็นรูปธรรมสูง ทำให้สิ่งส่งออกมีความเป็นรูปธรรมด้วย กรรมวิธีแปรรูปในการปฏิบัติการการผลิตมักอาศัยปฏิกิริยาเคมีหรือฟิสิกส์ เป็นเครื่องมือ เช่น การหมัก การกลั่น การผสม การกัก การเจาะ และการเชื่อม เป็นต้น

2. แนวคิดการบัญชีและการเงิน

โชติธรัส ชวนิชย์ และคณะ (2538: 112) ได้กล่าวถึงแนวความคิดด้านการเงินและการบัญชีของธุรกิจขนาดย่อมไว้ดังนี้ คือ การจัดการการเงินและการบัญชีธุรกิจขนาดย่อม (financial and accounting management in small business) ซึ่งการจัดการทางการเงินเป็นองค์ประกอบสำคัญประการหนึ่งของการดำเนินธุรกิจ ไม่ว่าจะเป็นกิจการขนาดเล็ก ขนาดใหญ่ การจัดการควรเริ่มจากการวางแผนทางการเงิน คือ แหล่งเงินทุนที่จะจัดการว่า ควรจัดหาจากแหล่งเงินทุนใด เพื่อให้ได้แหล่งที่ดีและประหยัด จากนั้นจะต้องวางแผนต่อไปว่า เงินทุนที่จัดหามาได้เหล่านี้จะนำไปใช้จ่ายอย่างไร เพื่อให้เกิดความสมดุลระหว่างสภาพคล่องและกำไรภายในกิจการ ทั้งนี้จะต้องมีหลักที่จะมาควบคุมเงินทุน และการจัดสรรการใช้เงินทุนให้มีประสิทธิภาพเพื่อให้เกิดประโยชน์สูงสุดแก่ตัวองค์กร ส่วนการจัดการงานบัญชีเป็นการควบคุมทางการเงินอย่างหนึ่ง โดยการควบคุมการใช้จ่าย และการรับเงินที่เกิดขึ้นจริง คือ ต้องมีการจดบันทึก จัดประเภท และสรุปผล เพื่อให้ทราบผลการดำเนินงานของกิจการ ผลที่ได้จากการบันทึกบัญชีสามารถนำมาวิเคราะห์ด้วยเทคนิคต่าง ๆ ได้ เช่น อัตราส่วนทางการเงินจะทำให้กิจการทราบปริมาณความสำเร็จของการดำเนินงานที่ผ่านมา โดยผลของความสำเร็จในทางบวกจะถูกนำมาเป็นแบบอย่างของการจัดการการเงินใหม่ต่อไป ส่วนผลในทางลบจะถูกวิเคราะห์สาเหตุ เพื่อหาทางแก้ไขภาวะทางการเงินขององค์กรในปีต่อไปให้ดีขึ้นกว่าปีก่อน

การบัญชีเป็นเรื่องของการจดบันทึกทางการเงินที่กิจการได้ดำเนินการไปในช่วงเวลาที่ผ่านมา ซึ่งจะมีประโยชน์แก่เจ้าของกิจการเอง คือ ทำให้ทราบฐานะการดำเนินงานที่ผ่านมา และสามารถนำมาใช้เป็นข้อมูลในการตัดสินใจวางแผนทางการเงินสำหรับปีต่อไป นอกจากนี้ ยังใช้เป็นข้อมูลประกอบการขอกู้เงินจากสถาบันการเงินต่าง ๆ ในระบบได้

ถ้าจะให้ความหมายของงานการบัญชีอย่างง่าย ๆ จะได้ว่า งานบัญชี หมายถึง การจดบันทึกการจำแนกประเภท และการสรุปผลข้อมูลทางการเงิน

จากความหมายนี้จะเห็นว่างานการบัญชี แยกได้ 3 งาน คือ

1. การจดบันทึก
2. การจำแนกประเภท
3. การสรุปผล

ผู้บริหารเงินขนาดย่อมก็ควรจะเรียนรู้การบัญชีและการอ่านงบการเงินให้เป็นเพื่อจะได้สามารถตรวจสอบและประเมินผลพนักงานการบัญชี รวมทั้งใช้ประโยชน์จากงบการเงินของกิจการตนเองได้

ส่วนกิจการขนาดย่อมที่จัดตั้งในรูปเจ้าของคนเดียวซึ่งเสียภาษีเงินได้นิติบุคคลธรรมดา ไม่ใช่รูปนิติบุคคลประเภทบริษัทหรือห้างหุ้นส่วน ซึ่งไม่ต้องจัดการงานบัญชีดังเช่นขั้นตอนที่กล่าวมาแล้ว ก็ควรทำบัญชีเพื่อบันทึกรายละเอียดข้อมูลทางการเงินไว้สำหรับเตือนความทรงจำ และควรเก็บหลักฐานต่าง ๆ ทางการเงินไว้เป็นแฟ้มเรียงลำดับตามวันที่ เพื่อประโยชน์ในการค้นหาจดหลักฐานสำคัญต่าง ๆ พวกสินทรัพย์ หนี้สิน ควรแยกกันไว้เป็นแฟ้ม เขียนหน้าแฟ้มให้ชัดเจน และควรบันทึกรายละเอียดให้ถูกต้องตลอดเวลา เมื่อมีรายการเพิ่มหรือลดยอด ส่วนรายการประจำวันได้แก่ เงินสดรับ เงินสดจ่าย รายได้ ค่าใช้จ่ายต่าง ๆ ก็ควรมีสุมุดบันทึก เพื่อไว้ทบทวนความจำ การบันทึกไม่มีหลักเกณฑ์อะไร เป็นการบันทึกเหมือนการเขียนข้อความทั่ว ๆ ไป จัดเป็นการทำบัญชีแบบง่าย ๆ เรียกว่า ระบบการบัญชีเดี่ยว (single entry system) ซึ่งจะช่วยประมาณการฐานะทางการเงินของกิจการได้คร่าว ๆ และช่วยให้ผู้บริหารกิจการทราบฐานะ และทิศทางของกิจการของตนเองได้พอสมควร

การวิจัยเชิงปฏิบัติการอย่างมีส่วนร่วม (participatory action research : PAR)

การวิจัยเชิงปฏิบัติการแบบมีส่วนร่วมของ สิริทิษฐ์ ประพุทธนิติสาร (สิริทิษฐ์ ประพุทธนิติสาร, 2545: 20-54) ซึ่งได้กล่าวถึง ความหมาย การวิจัยเชิงปฏิบัติการแบบมีส่วนร่วม คือ กระบวนการที่ผู้คนจำนวนหนึ่งในองค์กรหรือชุมชน เข้ามาร่วมศึกษาปัญหาโดยกระทำร่วมกันกับนักวิจัย ผ่านกระบวนการวิจัยตั้งแต่ต้นจนกระทั่งเสร็จสิ้นการเสนอผลและการอภิปรายผลการวิจัย เป็นการเริ่มต้นของผู้คนที่อยู่กับปัญหา (problems people) ค้นหาปัญหาที่ตนเองมีอยู่ร่วมกันกับนักวิชาการจึงเป็นกระบวนการที่ผู้คนในองค์กรหรือชุมชนมิใช่ผู้ถูกกระทำ แต่เป็นผู้กระทำการที่มีส่วนร่วมอย่างกระตือรือร้นและมีอำนาจร่วมกันในการวิจัย

นอกจากนี้ (Mikkelsen, 1995 อ้างใน สิทธิชัย ประพุทธนิตสาร, 2545: 20-54) ในแง่ของการพัฒนาได้ชี้ให้เห็นว่า การพัฒนาแบบเดิมมีปัญหามากมาย จำเป็นต้องปรับวิธีคิดและวิธีปฏิบัติเป็นการพัฒนาแบบมีส่วนร่วมเพื่อทำให้ผลของการพัฒนาใกล้เคียงกับสถานการณ์ที่สุด และจะก่อให้เกิดการพัฒนาแบบยั่งยืน ทำให้การก่อรูปของการพัฒนาแบบมีส่วนร่วมเกิดมาจาก 2 แนวคิด คือ

1. การเข้ามามีส่วนร่วมของผู้คนในท้องถิ่น (local people) ในการเลือก การออกแบบ การวางแผน และการสนับสนุนโครงการที่จะมีผลกระทบต่อชุมชน โดยต้องมีความมั่นใจว่าการรับรู้ของท้องถิ่น ทักษะคติ คุณค่า และองค์ความรู้ เป็นสิ่งที่นำมาใช้และเป็นไปได้ และ
2. การทำความเข้าใจความต่อเนื่องของผลสะท้อน (feedback) ในการบูรณาการกิจกรรมการพัฒนาตามวิธีคิดแบบนี้

หลักการและองค์ประกอบที่สำคัญของการวิจัยเชิงปฏิบัติการแบบมีส่วนร่วม

ประการแรก การมีส่วนร่วม (participation) ของประชาชนเป็นหัวใจสำคัญของทั้งการพัฒนาและการแสวงหาองค์ความรู้ ตั้งแต่การคิด การวางแผน การปฏิบัติตามแผน การประเมินผล และการได้ประโยชน์

ประการที่สอง การวิจัยเชิงปฏิบัติการแบบมีส่วนร่วม จำเป็นต้องมีการกระทำเป็นองค์ประกอบที่สำคัญและตรงนี้จะแตกต่างกับการวิจัยทั่วไปที่สร้างองค์ความรู้ก่อนการกระทำ ที่หลัง หรือการกระทำไม่ไ้หน้าที่ของนักวิจัย และทำนองเดียวกันก็แตกต่างจากการพัฒนา ที่มีการกระทำโดยใช้ความรู้ที่พร้อมแล้วไปช่วย ภารกิจสำคัญของนักพัฒนาคือ ต้องทำให้ได้ความรู้ที่พร้อมแล้วแต่จะมีปัญหาใช้ได้หรือไม่ มากน้อยเพียงใดนั้น เป็นหน้าที่ของนักวิจัย ความรู้ที่เกิดจากประสบการณ์ในกระบวนการปฏิบัติงานซึ่งก็เป็นองค์ความรู้อีกประเภทหนึ่ง ก็ไม่ใช่หน้าที่ของนักพัฒนาอีกเช่นกัน เป็นหน้าที่ของนักวิจัยที่จะไปรวบรวมสร้างขึ้นมา ทำให้นักพัฒนาก็มุ่งไปแต่ภาคปฏิบัติในการพัฒนา นักวิจัยก็มุ่งแต่จะสร้างองค์ความรู้ทางทฤษฎี PAR ให้ความสำคัญกับ “กระบวนการ” หรือตามที่เรียกกันทั่วไปว่า “ถอดประสบการณ์” ซึ่งในตัวของมันเองก็เป็นองค์ความรู้อีกประเภทหนึ่งที่สำคัญมากเช่นกันถ้าบริบทของการใช้วิธีการคือ ต้องการสร้างศักยภาพให้กับคนที่อยู่กับปัญหาในชุมชน

ประการที่สาม เป็นเรื่องของ “กระบวนการเรียนรู้” การวิจัยเชิงปฏิบัติการแบบมีส่วนร่วม มีองค์ประกอบที่สำคัญอีกประการหนึ่งคือ เป็นกระบวนการเรียนรู้จากการทบทวนวรรณกรรม พอจะสังเคราะห์ได้ว่าเป็นกระบวนการเรียนรู้ร่วมกันของนักวิชาการ นักพัฒนา และชาวบ้าน ผ่านการวิเคราะห์ปัญหา การวางแผน การปฏิบัติการ และการติดตามผล ตรงนี้ไม่น่าจะมี

ปัญหาในเชิงหลักการ แต่สิ่งที่ไม่ชัดเจนที่ยังมีอยู่ 2 จุด คือ จุดแรกจะเริ่มกระบวนการอย่างไร จะดำเนินกระบวนการอย่างไร จะเชื่อมโยงความรู้ที่ก่อตัวขึ้นในแต่ละจังหวะของกระบวนการไปสู่การปฏิบัติอย่างไร และย้อนกลับอย่างไรในเชิงรูปธรรมซึ่งจะต้องลงลึกต่อไป และจุดที่ 2 ซึ่งยังไม่มี การแยกแยะทำความเข้าใจให้ถ่องแท้คือ ตัว “องค์ความรู้” กับ “ขีดความสามารถในการเรียนรู้และแก้ปัญหา” ของผู้อยู่กับปัญหา

การพัฒนาชุมชนด้วยกระบวนการ A-I-C

สิทธิรัฐ ประพุทธนิตสาร(2545: 20-54) ได้อ้างถึง ประเวศ วะสี (2535: 15-17) ว่า ด้วยการพัฒนาชุมชนด้วยกระบวนการ A-I-C ดังนี้

ขั้นตอนของการดำเนินการเทคนิค A-I-C

ขั้นตอน A (appreciation) ขั้นตอนการสร้างความรู้ความเข้าใจสภาพของหมู่บ้าน และการสร้างภาพหมู่บ้านพัฒนา ซึ่งเป็นการสร้างการรับรู้ การเรียนรู้ และแลกเปลี่ยนข้อมูล ข้อเท็จจริง มุมมองความเห็นจากประสบการณ์ของแต่ละบุคคล โดยเน้นการยอมรับและความเข้าใจ บุคคลต่าง ๆ ที่อยู่ในกลุ่ม เปิดโอกาสให้ทุกคนแสดงความคิดเห็นและรับฟังอย่างเท่าเทียมกันเป็น ประชาธิปไตย จุดเด่นของขั้นตอนนี้คือการสร้างบรรยากาศที่เป็นมิตร เปิดโอกาสให้แสดงความคิดเห็นโดยไม่มีการวิพากษ์วิจารณ์ มีการค้นหาศักยภาพของชุมชน และมีการมองถึงการพัฒนาใน ทางบวกมากกว่าการค้นหาปัญหา จากนั้นให้ผู้แทนกลุ่มผลประโยชน์ต่าง ๆ ในหมู่บ้าน มีโอกาสให้ ข้อคิดหลักการ และเหตุผลที่นำไปสู่เป้าหมายของหมู่บ้านพัฒนาที่พึงประสงค์ในอนาคต ซึ่งเป็นการวางแนวทางการพัฒนาที่เน้นความสำเร็จ โดยอาศัยจินตนาการ ผลสัมฤทธิ์ของขั้นตอนนี้คือการสร้างวิสัยทัศน์ร่วมในการพัฒนาหมู่บ้าน ให้เป็นหมู่บ้านพึงประสงค์ในอนาคตที่ทุกคนสร้าง ฝันร่วมกัน (shared vision) ดังนั้นการระดมความคิดในช่วง appreciation สามารถแบ่งการประชุม เชิงปฏิบัติการออกเป็นสองภาค คือ ภาคแรก เป็นการวิเคราะห์สภาพของชุมชน/หมู่บ้าน ภาคสอง เป็นการสร้างภาพหมู่บ้านที่พึงปรารถนา เป็นการสร้างจากจินตนาการ

ขั้นตอน I (influence) ขั้นตอนการสร้างแนวทางพัฒนาหมู่บ้านคือการนำความคิด และพลังสร้างสรรค์ที่มีอยู่ในตัวของแต่ละคนมาช่วยกันกำหนดวิธีการ โครงการ หรือกิจกรรมใน การพัฒนาที่จะช่วยให้บรรลุวิสัยทัศน์ร่วมของหมู่บ้าน ซึ่งหมายถึงภาพของหมู่บ้าน ชุมชนที่พึง ประสงค์หรือจินตนาการไว้ในอนาคต ซึ่งการระดมความคิดในขั้นตอนนี้จะต่อเนื่องจากขั้นตอน A ซึ่งได้มองภาพของชุมชนที่พึงปรารถนาโดยสมาชิกทุกคนร่วมกันคิดวิธีการที่จะบรรลุเป้าหมายที่ เป็นความสำเร็จ การระดมความคิดในขั้นตอนนี้ เปิดโอกาสให้สมาชิกทุกคนได้แสดงความคิดเห็น และกำหนดวิธีการที่จะนำไปสู่ความสำเร็จตามที่ทุกคนคิดอย่างมีส่วนร่วม ในการกำหนดโครงการ

และกิจกรรมนี้ เน้นการวิเคราะห์พิจารณา ซึ่งผู้ที่เกี่ยวข้องกับโครงการหรือกิจกรรมจำเป็นต้องหาข้อมูลมาสนับสนุน โดยสมาชิกผู้เข้าร่วมประชุมจะช่วยกันคิดวิเคราะห์ร่วมกันว่าโครงการหรือกิจกรรมใดบ้างที่มีความเหมาะสม และโครงการหรือกิจกรรมเป็นที่ยอมรับของสมาชิกผู้เข้าร่วมประชุม และผู้ที่เกี่ยวข้องในชุมชนมากที่สุด โดยวิธีการจะแบ่งได้สองภาคคือ (1) การคิดค้นวิธีการโครงการหรือกิจกรรมในการพัฒนาหมู่บ้าน (2) การคัดเลือกและจัดลำดับความสำคัญของโครงการหรือกิจกรรม

ขั้นตอน C (control) ขั้นตอนในการกำหนดแนวทางในการปฏิบัติ เป็นขั้นตอนที่ต่อเนื่องจากขั้นตอน I โดยนำเอาวิธีการ โครงการหรือกิจกรรมที่ได้ตกลงเป็นที่ยอมรับร่วมกันมา กำหนดเป็นแผนปฏิบัติอย่างละเอียดว่าโครงการหรือกิจกรรมนั้นจะดำเนินการอย่างไร มีหลักการ และเหตุผลอย่างไร มีวิธีการอย่างไรเพื่อที่จะให้สำเร็จตามเป้าหมาย ค่าใช้จ่ายในการดำเนินการจะคำนวณที่ไหน เมื่อไหร่ มีเป้าหมายอย่างไร และชุมชนจะได้รับผลประโยชน์อย่างไร การระดมความคิดขั้นตอนนี้ สมาชิกผู้ร่วมประชุมหรือชาวบ้านที่เป็นผู้เกี่ยวข้องโดยตรงที่จะดำเนินงานในการพัฒนาหมู่บ้านจะเป็นผู้ร่วมกำหนดวางแผนทั้งหมด เป็นการสร้างข้อผูกพันเพื่อให้กลุ่มผู้ร่วมประชุมและเกี่ยวข้อง เกิดการปฏิบัติที่เป็นรูปธรรมอันนำไปสู่การบรรลุเป้าหมายที่วางไว้โดยเป็นความคิดที่มาจากคนในชุมชน และการควบคุม (control) ของชุมชน

หลักการของการศึกษาวิเคราะห์ชุมชนอย่างมีส่วนร่วม

สิทธิรัฐ ประพุทธนิตสาร (2545: 95-97) ได้กล่าวถึงหลักและขั้นตอนของการศึกษาวิเคราะห์ชุมชนอย่างมีส่วนร่วม ได้ดังนี้

1. การเรียนรู้จากชาวบ้าน ถือว่าชาวบ้านเป็นครูเรียนรู้จากชาวบ้านโดยตรงเกี่ยวกับสภาพทางกายภาพ ความรู้ด้านเทคนิคและสังคม
2. การเรียนรู้ไม่ใช่รูปแบบตายตัวแต่ปรับให้เข้ากับกระบวนการเรียนรู้ที่กำลังดำเนินอยู่
3. ไม่ใช่ตัวเองเป็นเกณฑ์เพื่อลดความผิดพลาดในการเรียนรู้
4. จัดความสัมพันธ์ระหว่างค่าใช้จ่ายกับประโยชน์ที่ได้จากการเรียนรู้ ไม่ทำอะไรเกินความจำเป็น
5. การตรวจสอบความถูกต้อง โดยใช้สิ่งอื่น ๆ ประกอบกันเช่น วิธีการหาข้อมูลประเภทของข้อมูล ผู้วิจัย สาขาวิชา เพื่อตรวจสอบความถูกต้อง
6. แสวงหาความแตกต่างหลากหลายมากกว่าการหาคำเฉลี่ย
7. กระตุ้นให้ชาวบ้านเป็นผู้ทำการศึกษา เป็นกระบวนการที่ชาวบ้านได้เรียนรู้เรื่องราวที่ทำการศึกษามีความรู้สึกเป็นเจ้าของความรู้หรือสิ่งที่ชาวบ้านค้นพบ

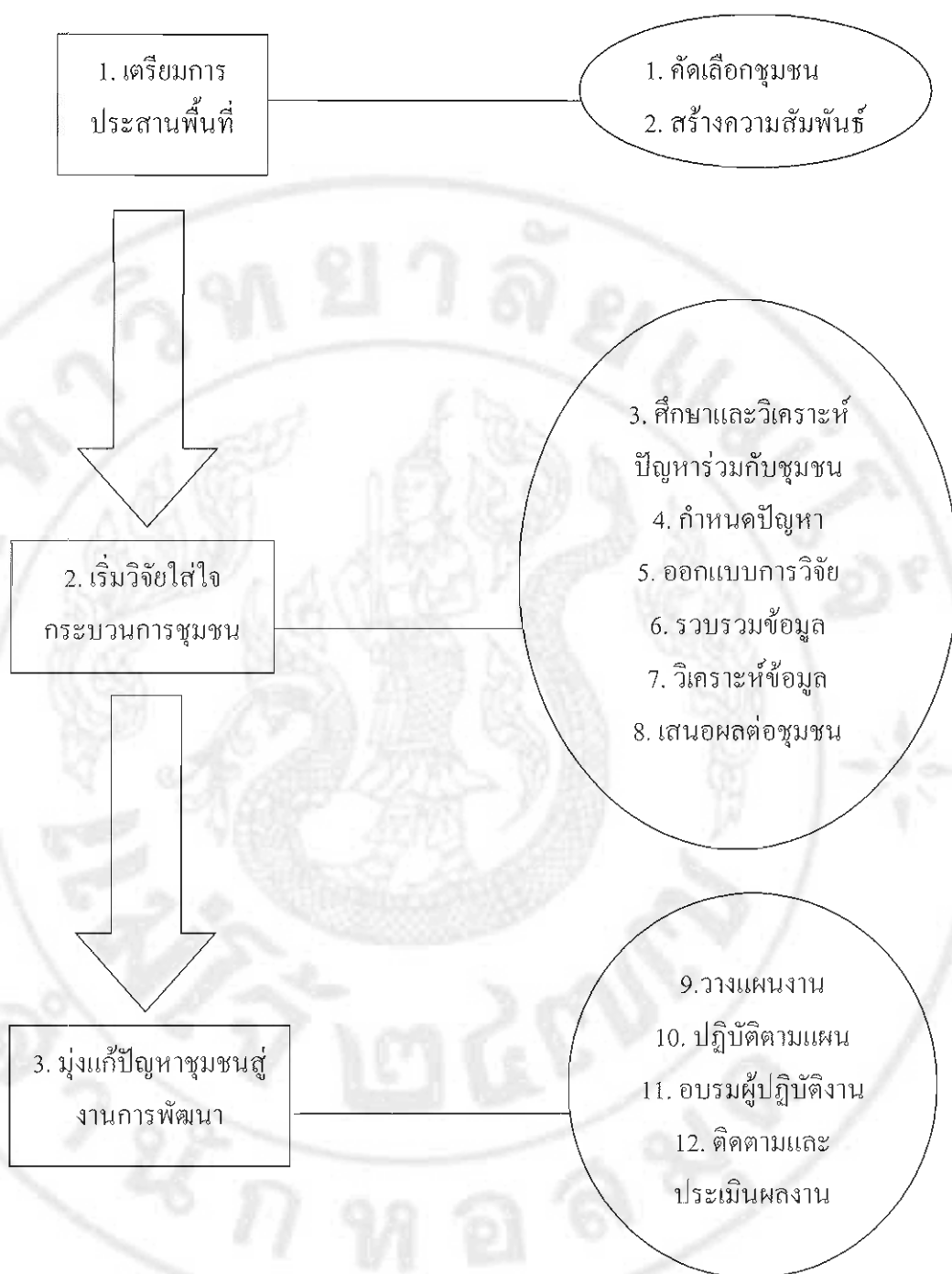
8. การแลกเปลี่ยนข้อมูลและแนวคิด ระหว่างชาวบ้านด้วยกันเองและระหว่างชาวบ้าน กับผู้วิจัยควรมีการแลกเปลี่ยนระหว่างหน่วยงานในเรื่องการอบรมพื้นที่สนามและประสบการณ์

ขั้นตอนในการดำเนินการศึกษาวิเคราะห์ชุมชนอย่างมีส่วนร่วม

1. กำหนดประเด็นที่ต้องการศึกษา ผู้วิจัยต้องกำหนดประเด็นปัญหาที่ต้องการศึกษาไว้ก่อนการทำการกิจกรรม เพื่อเป็นแนวทางในการตั้งคำถาม ขณะที่ทำการกิจกรรมกับกลุ่มเป้าหมาย
2. ปฏิบัติกิจกรรม ควรต้องมีการสร้างความคุ้นเคยโดยวิธีการแนะนำตนเอง หรือวิธีการอื่น ๆ ตามความเหมาะสม และชักชวนให้เข้าร่วมกิจกรรม
3. การตรวจสอบข้อมูล สามารถทำได้ทันทีขณะที่กิจกรรมดำเนินอยู่ เพราะในกระบวนการของวิธีนี้ ผู้ให้ข้อมูลจะแสดงความคิดเห็นต่อข้อมูลที่เพื่อนในกลุ่มให้ข้อมูลอยู่ตลอดเวลา ในกรณีที่ผู้ให้ข้อมูลไม่ตรงกันจึงเป็นการตรวจสอบข้อมูลในกลุ่มของผู้ให้ข้อมูลเอง
4. ประเด็นที่ศึกษา ควรเริ่มจากประเด็นที่เป็นรูปธรรม แล้วค่อยเปลี่ยนประเด็นไปเรื่อย ๆ
5. พยายามส่งเสริมให้ชาวบ้านที่มาร่วมกิจกรรมได้อภิปราย ถกเถียง หรือแก้ไขข้อมูลอยู่เรื่อย ๆ เพื่อเป็นการตรวจสอบข้อมูลอีกวิธีหนึ่ง

ในขณะที่หนังสือชุดวิชาการวิจัยชุมชน(สำนักงานมาตรฐานการศึกษา, 2545 อ้างในอมรวิรัช และคณะ, 2545: 248) ได้กล่าวถึงขั้นตอน การวิจัยเชิงปฏิบัติการอย่างมีส่วนร่วมไว้ดังนี้

การมีส่วนร่วม หมายถึง การที่ประชาชน หรือสมาชิกของชุมชนกับผู้วิจัย ได้มีการแลกเปลี่ยนความคิดเห็น ประเมินปัญหาความต้องการของชุมชน ร่วมกันวิเคราะห์และศึกษาแนวทางในการแก้ปัญหา การสำรวจทรัพยากรทั้งภายในและภายนอกชุมชน เพื่อวางแผนในการแก้ปัญหา ดำเนินการ และประเมินผลในขั้นสุดท้าย โดยกระบวนการนี้ สมาชิกของชุมชนจะเข้ามามีส่วนร่วมในกระบวนการตัดสินใจโดยตลอด ดังนั้นขั้นตอนของการดำเนินงานของการวิจัยเชิงปฏิบัติการอย่างมีส่วนร่วม สามารถสรุปเป็นแผนภาพดังแสดงในภาพที่ 3



ภาพ 3 ขั้นตอนการวิจัยเชิงปฏิบัติการอย่างมีส่วนร่วม

ที่มา: สำนักงานมาตรฐานการศึกษา (2545: 249)

การวิจัยเชิงคุณภาพ

จรรยา เสถบุตร (2548) ได้กล่าวถึงวิธีการวิจัยเชิงคุณภาพไว้ดังนี้ วิธีการวิจัยเชิงคุณภาพเป็นการดำเนินงานในสภาพแวดล้อมตามธรรมชาติ โดยมีบุคคลที่ทำการวิจัยเป็นเครื่องมือสำคัญในการรวบรวมข้อมูล การดำเนินงานในลักษณะเช่นนี้มีจุดมุ่งหมายเพื่อทำความเข้าใจกับปรากฏการณ์ทางการศึกษาที่เกิดขึ้นและดำเนินไปตามสภาพความเป็นจริง และสร้างองค์ความรู้ใหม่ๆ จากการรวบรวมหลักฐานและข้อมูลที่ได้จากแหล่งที่ทำการ ศึกษา ฉะนั้นกระบวนการดำเนินงานส่วนใหญ่จะไม่มีทฤษฎีหรือสมมติฐานเกี่ยวกับประเด็นที่ทำการศึกษาวางไว้เป็นกรอบอย่างแน่ชัด แต่จะมีการรวบรวมความรู้ที่เป็นพื้นฐานในการศึกษาก่อน เพื่อวางกรอบแนวคิดในการดำเนินงานอย่างหลวม ๆ หรือถ้าหากจะตั้งสมมติฐานไว้ก่อนก็จะเป็นไปในลักษณะสมมติฐานชั่วคราว (tentative hypothesis) หรือสมมติฐานเชิงปฏิบัติ (working hypothesis) ซึ่งสามารถปรับเปลี่ยนได้เมื่อเข้าสู่สนามวิจัย และมีข้อมูลเพิ่มขึ้นเพื่อให้สอดคล้องกับความเป็นจริงในการสร้างองค์ความรู้จากการวิจัยในสภาพธรรมชาตินั้น นักวิจัยจำเป็นต้องศึกษาปรากฏการณ์อย่างลุ่มลึก ครอบคลุมกับสถานการณ์และกับบุคคลที่ทำการศึกษแบบตัวต่อตัวให้มีความสำคัญกับสภาพแวดล้อม และข้อมูลภาคสนามโดยที่ไม่มีการควบคุมตัวแปรหรือกำหนดมิติของปรากฏการณ์ไว้อย่างตายตัว รวมทั้งต้องมองปรากฏการณ์เป็นภาพรวม (holistic viewpoint) จากหลายแง่หลายมุมลักษณะการวิจัยเชิงคุณภาพเช่นนี้ นักวิชาการบางกลุ่มก็เรียกชื่อว่า การวิจัยที่มีฐานปฏิบัติการในภาคสนาม (field-based research)

ขั้นตอนของการดำเนินงานวิจัยเชิงคุณภาพ



ภาพ 4 ขั้นตอนของกระบวนการดำเนินงานวิจัยเชิงคุณภาพ
ที่มา จริยา เสถบุตร (2548)

แนวคิดการมีส่วนร่วม

ความหมายของการมีส่วนร่วม

เสน่ห์ จามริก (2537: 31) ได้ให้ความหมายของการมีส่วนร่วมของประชาชนว่า การมีส่วนร่วมของประชาชนที่แท้จริงนั้นคือ การที่ประชาชนมีโอกาสมิมีอิสระ ปราศจากการแทรกแซง ครอบงำ บังคับ ให้ได้พัฒนาขีดความสามารถของตนในการจัดแจงใช้ควบคุม ระดมทรัพยากรและปัจจัยการผลิตที่มีอยู่ในชุมชนมาใช้ประโยชน์เพื่อการดำรงชีพตามความจำเป็นอย่างสมศักดิ์ศรีในฐานะสมาชิกของสังคมเป็นการพัฒนากระบวนการเรียนรู้และภูมิปัญญา ซึ่งแสดงออก

ในรูปของการตัดสินใจที่จะกำหนดวิถีชีวิตของตนอย่างเชื่อมั่น เพื่อเป้าหมายแห่งการพึ่งตนเองได้ในที่สุด

อคิน รพีพัฒน์, ม.ร.ว. (2538: 320) ระบุว่า เป็นการให้ประชาชนเป็นผู้ตัดสินใจปัญหา เป็นผู้ที่ทำทุกอย่างซึ่งไม่ใช่การกำหนดจากภายนอกแล้วให้ประชาชนเข้ามาร่วมในเรื่องใดเรื่องหนึ่ง หากแต่ทุกอย่างจะต้องเป็นเรื่องของประชาชนที่จะคิดขึ้นมา

ไพรัตน์ เดชะรินทร์ (2527: 6) ได้ให้คำอธิบายไว้ หมายถึง กระบวนการที่รัฐบาล ทำการส่งเสริม ชักนำ สนับสนุน และสร้างโอกาสให้ประชาชนในชุมชนทั้งในส่วนบุคคล กลุ่มคน ชุมชน สมาคม มูลนิธิ และองค์กรอาสาสมัครต่าง ๆ ให้เข้ามามีส่วนร่วมในการดำเนินงานในเรื่องหนึ่งหรือหลายเรื่องร่วมกัน เพื่อบรรลุวัตถุประสงค์และนโยบายการพัฒนาที่กำหนดไว้

นอกจากนี้ บัณฑิต อ่อนคำ (2536) ได้อธิบายเพิ่มเติมเกี่ยวกับการมีส่วนร่วมไว้ว่า การมีส่วนร่วมของประชาชน หมายถึง ลำดับความสำคัญของปัญหา ร่วมดำเนินการแก้ปัญหาของตนเอง เน้นการมีส่วนร่วมอย่างแข็งแรงของประชาชน ให้ความคิดสร้างสรรค์และความชำนาญของประชาชนแก้ปัญหาร่วมกัน การใช้วิทยาการที่เหมาะสมและการสนับสนุนติดตามผลการปฏิบัติงานขององค์กรและเจ้าหน้าที่ที่เกี่ยวข้อง

สัญญา สัญญาวิวัฒน์ (2533: 17-18) ได้กล่าวถึงหลักการดำเนินงานเพื่อบรรลุเป้าหมายในการพัฒนาคุณภาพของประชานั้น เป็นที่ยอมรับว่าการดำเนินงานแบบช่วยให้เกิดความคิดเป็นวิธีที่ได้ผล

หลักการดำเนินงานแบบช่วยให้เกิดความคิดนั้น จะต้องให้ประชาชนได้มีส่วนร่วมในกิจกรรมต่าง ๆ ซึ่งถือเสมือนสื่อ หรือเป็นแบบฝึกหัดในการพัฒนาคนให้มีการใช้ความคิดตัดสินใจวางแผน และดำเนินการเองอยู่เสมอ นอกจากการใช้หลักการดำเนินงานแบบช่วยให้เกิดความคิดแล้วจะต้องมีหลักการอื่นอีกหลายประการที่ต้องใช้ควบคู่กันไปเพื่อให้เกิดประสิทธิภาพในการปฏิบัติยิ่งขึ้น เช่น

1. หลักการช่วยตนเอง สนับสนุนให้ประชาชนมีการช่วยเหลือตนเอง โดย

- 1.1 เริ่มจากภาวะการณ์ที่เป็นอยู่ของประชาชน
- 1.2 เริ่มจากสิ่งเล็ก ๆ น้อย ๆ และจากง่ายไปหายาก
- 1.3 ไม่รับแรงหาโครงการ แต่ค่อยหาค่อยไป
- 1.4 พยายามใช้ทรัพยากรที่มีอยู่ในท้องถิ่นให้มากที่สุด

2. หลักการให้ประชาชนมีส่วนร่วม กิจกรรมทุกกิจกรรมจะต้องให้ประชาชนได้มีโอกาสคิด ตัดสินใจ วางแผน และดำเนินการด้วยตนเอง หรือตัดสินใจครั้งสุดท้ายต้องเป็นของประชาชน และประชาชนที่เข้ามามีส่วนร่วมนั้นจะต้องไม่มีการแบ่งแยก จะเลือกที่รักมักที่ชังไม่ได้

3. หลักประชาธิปไตยในการดำเนินงาน
4. หลักการใช้ประโยชน์จากผู้นำท้องถิ่น
5. หลักความเข้าใจวัฒนธรรมท้องถิ่น
6. หลักประเมิณผล มีการประเมินผลตลอดเวลา

เจิมศักดิ์ ปิ่นทอง (2526: 11-13) และ อकिन รพีพัฒน์, ม.ร.ว. (2527: 101) ที่ได้ให้ความเห็นคล้ายคลึงกับ วันรักษ์ มิ่งมณีนาคิน (2531: 20) ว่าการมีส่วนร่วมของประชาชนอย่างแท้จริงควรมีขั้นตอนดังต่อไปนี้

ขั้นตอนที่ 1 มีส่วนร่วมในการศึกษาและวิเคราะห์ชุมชนเพื่อนำไปสู่การค้นหาปัญหาและความต้องการแท้จริง (real need) ของชุมชน ตลอดจนการจัดระดับความสำคัญของปัญหาและการคัดเลือกปัญหาที่จะแก้ไขตามลำดับก่อนหลัง

ขั้นตอนที่ 2 มีส่วนร่วมในการวิเคราะห์สาเหตุของปัญหา เพื่อทราบสาเหตุที่แท้จริงของปัญหานั้น ๆ

ขั้นตอนที่ 3 มีส่วนร่วมในการเลือกวิธีและวางแผนในการแก้ปัญหาการแก้ปัญหาแต่ละอย่างอาจมีมากกว่าหนึ่งวิธี แต่ละวิธีอาจมีข้อดีและข้อเสียแตกต่างกัน หลังจากทราบข้อดีข้อเสียแล้วควรปล่อยให้ชาวบ้านเป็นฝ่ายตัดสินใจว่าจะเลือกวิธีใด

ขั้นตอนที่ 4 มีส่วนร่วมในการดำเนินงานตามแผน การร่วมลงทุนและลงแรงหรือมีบทบาทหน้าที่อย่างใดอย่างหนึ่งจะทำให้ชาวบ้านรู้จักคิดถึงต้นทุนและผลได้ต่าง ๆ และมีความสนใจระมัดระวังผลประโยชน์ มีความรู้สึกเป็นเจ้าของ

ขั้นตอนที่ 5 มีส่วนร่วมในการติดตามและประเมินผล เพื่อจะได้ทราบถึงความก้าวหน้าและสัมฤทธิ์ผลของการดำเนินกิจกรรมด้านต่าง ๆ

ประโยชน์ของการมีส่วนร่วม

ยงยุทธ บุราสิทธิ์ (2533: 71) ได้กล่าวถึงประโยชน์ของการมีส่วนร่วมที่เกิดกับชุมชนว่า “การเข้ามามีส่วนร่วมจะช่วยให้วิถีชีวิตความเป็นอยู่ของชาวบ้านดีขึ้น และเสริมสร้างความสามัคคีในหมู่บ้านให้แน่นแฟ้นยิ่งขึ้น ซึ่งเมื่อไรที่ประชาชนได้เข้ามามีส่วนร่วมในการดำเนินงานพัฒนาชุมชนอย่างแท้จริงย่อมส่งผลต่อความเจริญของหมู่บ้านและของประเทศโดยรวม”

สำหรับ บัณฑิต อ่อนคำ (2536: 67) ได้มีสมมุติฐานว่า ถ้าประชาชนมีส่วนร่วมในการตัดสินใจเรื่องต่าง ๆ แล้ว ประชาชนย่อมยินดีให้ความร่วมมือหรือมีพันธกรณี (commitment) ในเรื่องนั้น ๆ จะมีผลทำให้กิจกรรมนั้น ๆ สำเร็จลุล่วงไปด้วยดี

นอกจากนี้ยังสรุปความสำคัญและประโยชน์ของการมีส่วนร่วมไว้ว่า

1. การมีส่วนร่วมของประชาชนเป็นการให้ความสำคัญแก่การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ โดยเฉพาะอย่างยิ่งในด้านคุณภาพ
2. การมีส่วนร่วมของประชาชนทำให้ได้รับรู้ข้อเท็จจริง และความคิดเห็นจากประชาชนในระดับท้องถิ่นโดยตรง ซึ่งนับว่าเป็นประโยชน์และจำเป็นอย่างยิ่งต่อการพัฒนา
3. การมีส่วนร่วมของประชาชน คือ การที่ประชาชนกลุ่มเป้าหมายได้รับโอกาส และใช้โอกาสที่ได้รับเข้ามามีส่วนร่วม ตั้งแต่การค้นหาปัญหาและสาเหตุของปัญหา ร่วมในการวางแผนการดำเนินงาน ร่วมในการลงทุนและปฏิบัติงาน และร่วมในการติดตามและประเมินผล ซึ่งการเข้าร่วมจะต้องเป็นการเข้าร่วมอย่างมีสำนึก รับผิดชอบ และมีบทบาทเต็มที่ ไม่ใช่เป็นเพียงถูกกำหนดให้

ความหมายและแนวคิดการวิเคราะห์จุดแข็ง จุดอ่อน โอกาส และอุปสรรค (SWOT analysis)

ความหมายของการวิเคราะห์จุดแข็ง จุดอ่อน โอกาส และอุปสรรค (SWOT analysis) ในชุดวิชาการวิจัยชุมชนได้กล่าวถึงความหมายของการวิเคราะห์จุดแข็ง จุดอ่อน โอกาส และอุปสรรค (SWOT analysis) ไว้ดังนี้ (สำนักงานมาตรฐานการศึกษา, 2545: 139)

“S” มาจากคำว่า “strength” คือ มีจุดแข็งหรือมีจุดเด่นอะไรบ้างที่เสริมสร้างให้หน่วยงานเข้มแข็ง

“W” มาจากคำว่า “weakness” หมายถึง “จุดอ่อน” ของหน่วยงาน อาการป่วยของหน่วยงานอาจจะมีบางส่วน บางองค์ประกอบที่กระทบต่อหน่วยงาน

“O” มาจากคำว่า “opportunity” หมายถึง โอกาสที่หน่วยงานจะได้รับการพัฒนาไปอย่างต่อเนื่อง ทั้งนี้อาจจะเป็นความพร้อมและศักยภาพของบุคลากร

“T” มาจากคำว่า “threat” หมายถึง แรงกดดัน หรืออันตรายที่บั่นทอนความเจริญก้าวหน้าของหน่วยงาน ซึ่งเป็นเรื่องที่หน่วยงานจะต้องปรับปรุงให้สอดคล้องกับสถานการณ์ปัจจุบัน

การวิเคราะห์ การวิเคราะห์จุดแข็ง จุดอ่อน โอกาส และอุปสรรค (SWOT analysis) ในชุดวิชาการวิจัยชุมชนได้กล่าวถึงการวิเคราะห์จุดแข็ง จุดอ่อน โอกาส และอุปสรรค (SWOT analysis) ไว้ดังนี้ (สำนักงานมาตรฐานการศึกษา, 2545: 140)

การวิเคราะห์จุดแข็ง จุดอ่อน โอกาส และอุปสรรค (SWOT analysis) มีการวิเคราะห์สภาพแวดล้อมภายใน และภายนอกดังนี้

1. วิเคราะห์สภาพแวดล้อมภายในหน่วยงาน ซึ่งมีมาตรการ หรือตัวแปรที่สำคัญในการวิเคราะห์กล่าวคือ

1.1 สภาพแวดล้อมภายในหน่วยงาน

1.1.1 ด้านทรัพยากร ได้แก่ บุคลากร องค์กรประชาชน

1.1.2 งบประมาณ

1.1.3 วัสดุอุปกรณ์ เครื่องมือ เทคโนโลยี

1.1.4 ด้านโครงสร้างนโยบาย,ระบบการทำงาน,บทบาทหน้าที่

1.1.5 ด้านระเบียบข้อกฎหมาย

1.1.6 ด้านการสนับสนุนจากภายนอก

1.2 ศักยภาพในหน่วยงาน ได้แก่

1.2.1 จุดแข็งของหน่วยงาน

1.2.2 จุดอ่อนของหน่วยงาน

2. การวิเคราะห์สภาพแวดล้อมภายนอกที่มีผลกระทบต่อหน่วยงาน มีตัวแปรที่สำคัญในการวิเคราะห์กล่าวคือ

2.1 สภาพแวดล้อมภายนอก ได้แก่

2.1.1 ด้านสังคม

2.1.2 ด้านการเมืองการปกครอง

2.1.3 ด้านเศรษฐกิจ

2.1.4 ด้านเทคโนโลยีสารสนเทศ และเครือข่าย

2.2 ผลกระทบต่อหน่วยงาน ได้แก่

2.2.1 ด้านเชิงบวก ซึ่งเป็นช่องทางหรือโอกาสของหน่วยงาน

2.2.2 ด้านเชิงลบ ซึ่งเป็นอุปสรรคหรืออันตรายของหน่วยงาน

คุณลักษณะ 7 ประการของกระบวนการ การวิเคราะห์จุดแข็ง จุดอ่อน โอกาส และอุปสรรค (SWOT Analysis)

นันทิยา หุตานุวัตร และ ณรงค์ หุตานุวัตร ได้กล่าวว่า กระบวนการวิเคราะห์จุดแข็ง จุดอ่อน โอกาส และอุปสรรค (SWOT analysis) เป็นเครื่องมือที่มีศักยภาพในการสร้างกลยุทธ์ สำหรับองค์กรธุรกิจชุมชนโดยพบคุณลักษณะ 7 ประการของกระบวนการวิเคราะห์จุดแข็ง จุดอ่อน โอกาส และอุปสรรค (SWOT analysis) ดังนี้ (นันทิยา หุตานุวัตร และณรงค์ หุตานุวัตร, 2545: 9-15)

1. การมีส่วนร่วมทุกระดับ ผู้นำหลักเป็นผู้ที่มีอิทธิพลและมีส่วนร่วมสูงสุดในการกำหนดกลยุทธ์ของกลุ่ม ผู้นำหลักจะเป็นผู้คิดริเริ่มค้นหาปัจจัย ตัดสินใจ ตลอดจนสามารถเสนอกลยุทธ์ทางเลือกให้ ผู้นำหลักขององค์กรจะเป็นบุคคลสำคัญที่สุดในการพัฒนากลยุทธ์และการนำกลยุทธ์ไปปฏิบัติส่วนผู้นำระดับรองมีส่วนร่วมระดับกลาง มักเป็นฝ่ายฟังอภิปรายบางจุดที่ตนไม่เห็นด้วย ไม่ใคร่มีความคิดริเริ่ม แต่ร่วมการตัดสินใจและเข้าร่วมตลอดกระบวนการวิเคราะห์จุดแข็ง จุดอ่อน โอกาส และอุปสรรค (SWOT analysis) กระบวนการวิเคราะห์จุดแข็ง จุดอ่อน โอกาส และอุปสรรค (SWOT analysis) ยังเอื้อให้สมาชิกได้ซักถาม เสนอแนะ และมีส่วนร่วมจัดลำดับความสำคัญของกลยุทธ์ ซึ่งโดยปกติแล้วสมาชิกจะไม่มีส่วนร่วมในการกำหนดกลยุทธ์การดำเนินการของกลุ่ม การมีส่วนร่วมดังกล่าวทำให้สมาชิกทราบถึงทิศทางและแผนงานของกลุ่มจึงสรุปได้ว่า กระบวนการวิเคราะห์จุดแข็ง จุดอ่อน โอกาส และอุปสรรค (SWOT analysis) เอื้ออำนวยให้เกิดการมีส่วนร่วมของผู้นำและสมาชิกในการวางแผนกลยุทธ์ คุณค่าของการวิเคราะห์จุดแข็ง จุดอ่อน โอกาส และอุปสรรค (SWOT analysis) อยู่ที่ตัวกระบวนการซึ่งอำนวยให้เกิดการมีส่วนร่วมจากบุคคลทุกระดับขององค์กร

2. กระบวนการเรียนรู้ กระบวนการวิเคราะห์จุดแข็ง จุดอ่อน โอกาส และอุปสรรค (SWOT analysis) เป็นเวทีการเรียนรู้ระหว่างผู้นำระดับต่าง ๆ 3 ลักษณะ คือ 1) ผู้นำหลักสามารถถ่ายทอดข้อมูลสู่ผู้นำระดับกลาง 2) ผู้นำระดับกลางได้เรียนรู้ประสบการณ์จากผู้นำหลัก และ 3) ผู้นำทุกระดับได้เรียนรู้ซึ่งกันและกัน

กระบวนการเรียนรู้เกิดจากการที่ผู้เข้าร่วม ต้องคิดอย่างจริงจังต้องเสนอความคิดของตนต่อกลุ่ม ต้องอภิปรายโต้แย้ง แลกเปลี่ยนความคิดเห็น และที่สำคัญต้องตัดสินใจเลือกทิศทางและกลยุทธ์ของกลุ่มจากขั้นตอนแต่ละขั้นตอนของกระบวนการวิเคราะห์จุดแข็ง จุดอ่อน โอกาส และอุปสรรค (SWOT analysis) เอื้อให้ผู้เข้าร่วมได้เรียนรู้เรื่องหลัก 2 เรื่อง คือ 1) ผู้เข้าร่วมเรียนรู้ของกลุ่มของตนได้กระฉ่งขึ้น 2) กระบวนการวิเคราะห์จุดแข็ง จุดอ่อน โอกาส และอุปสรรค (SWOT analysis) ยังเป็นเวทีการเรียนรู้เรื่องการวางแผนแบบทีมและเป็นระบบ ซึ่งเป็นเรื่องใหม่สำหรับผู้เข้าร่วม แต่จากการเข้าร่วมการปฏิบัติจริงทำให้ผู้เข้าร่วมกิจกรรมเรียนรู้วิธีการวางแผนและเมื่อเสร็จสิ้นกระบวนการผู้เข้าร่วมจะได้แผนกลยุทธ์ที่มาจากการสร้างสรรค์ของเขาเอง

3. การใช้เหตุผล กระบวนการวิเคราะห์จุดแข็ง จุดอ่อน โอกาส และอุปสรรค (SWOT analysis) เป็นกระบวนการที่เป็นระบบซึ่งเอื้อให้เกิดการใช้เหตุผลในการคิดและตัดสินใจกำหนดกลยุทธ์ ในแต่ละขั้นตอนของกระบวนการ ผู้เข้าร่วมต้องใช้ความคิดและอภิปรายถึงเหตุผล ต่าง ๆ ในการตัดสินใจ ซึ่งทำให้เกิดความรอบคอบในการกำหนดกลยุทธ์ หลายครั้งที่กลุ่มมีการโต้แย้งอภิปราย และแบ่งเป็นฝ่ายสนับสนุนฝ่ายค้าน กระทั่งต้องใช้คะแนนเสียงเป็นตัวชี้ขาดการเลือก

ข้อสรุปหนึ่ง ๆ กระบวนการวิเคราะห์จุดแข็ง จุดอ่อน โอกาส และอุปสรรค (SWOT analysis) จึงเป็นกระบวนการที่ต้องใช้เหตุผลในการตัดสินใจกำหนดกลยุทธ์

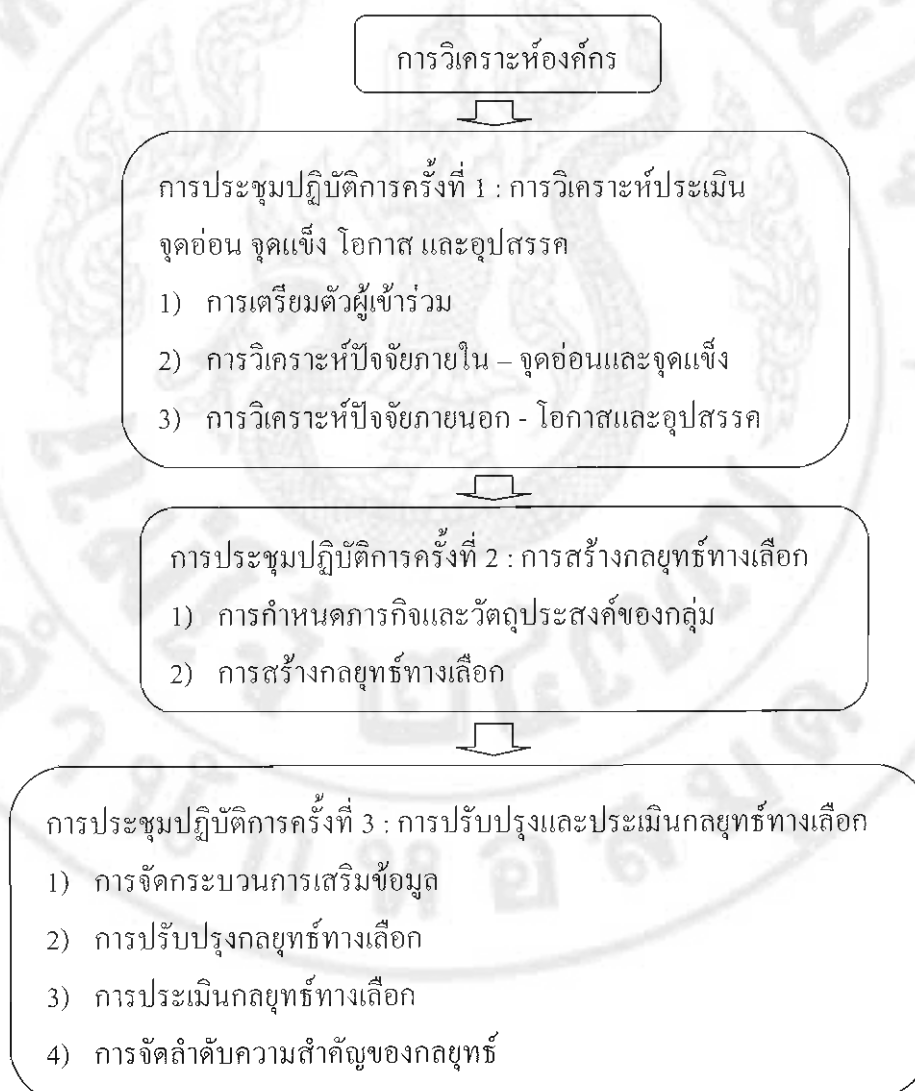
4. การใช้ข้อมูล การใช้ข้อมูลเป็นสิ่งจำเป็นอย่างยิ่งในกระบวนการวิเคราะห์ จุดแข็ง จุดอ่อน โอกาส และอุปสรรค (SWOT analysis) หรืออาจกล่าวได้ว่า ผู้เข้าร่วมจะต้องใช้ข้อมูลในการวางแผนกลยุทธ์หากผู้เข้าร่วมมีข้อมูลน้อยหรือไม่มี กลยุทธ์ที่ได้จะไม่มีความจริงของกลุ่ม โอกาสที่จะกำหนดกลยุทธ์ผิดพลาดเป็นไปได้มาก ข้อมูลที่ใช้ในกระบวนการวิเคราะห์จุดแข็ง จุดอ่อน โอกาส และอุปสรรค (SWOT analysis) มาจาก 3 แหล่ง คือ 1) จากประสบการณ์การทำงานของผู้เข้าร่วม 2) จากผลการศึกษาวิเคราะห์องค์กรและ 3) จากแหล่งข้อมูลภายนอก เช่น วิทยากรที่เชิญมาให้ความรู้และเพิ่มเติมข้อมูลเป็นต้น ข้อมูลที่นำมาใช้ในกระบวนการวิเคราะห์จุดแข็ง จุดอ่อน โอกาส และอุปสรรค (SWOT analysis) นั้นต้องเป็นข้อมูลที่ถูกต้องโดยข้อมูลจากทั้งสามแหล่งจะตรวจสอบความถูกต้องซึ่งกันและกัน ยิ่งไปกว่านั้น ข้อมูลนั้น ๆ ต้องเป็นข้อมูลที่มีความสำคัญต่อกลุ่มทั้งทางบวกและลบ

5. การกระตุ้นให้คิดและเปิดเผยประเด็นที่ซ่อนเร้น กระบวนการวิเคราะห์จุดแข็งจุดอ่อน โอกาส และอุปสรรค (SWOT analysis) อำนวยให้เกิดการคิดวิเคราะห์สูงเพราะผู้เข้าร่วมจะเป็นศูนย์กลางของกระบวนการ ผู้เข้าร่วมจะเป็นผู้กระทำการต่าง ๆ ในแต่ละขั้นตอน หากผู้เข้าร่วมทำไม่ได้ในขั้นตอนใดก็ไม่สามารถข้ามไปได้ ดังนั้น กระบวนการวิเคราะห์จุดแข็ง จุดอ่อน โอกาส และอุปสรรค (SWOT analysis) จึงเป็นกระบวนการที่ต้องใช้ความคิด การวิเคราะห์และการอภิปรายโต้เถียงเพื่อบรรลุถึงการตัดสินใจร่วมกัน ด้วยเหตุแห่งการใช้ความคิดและการโต้แย้ง กระบวนการวิเคราะห์จุดแข็ง จุดอ่อน โอกาส และอุปสรรค (SWOT analysis) จึงสร้างสรรค์ให้เกิดการคิด การมองและความเข้าใจแง่มุมใหม่โดยผู้เข้าร่วมอาจจะยังไม่เคยคิดหรือเห็นแง่มุมใหม่นี้มาก่อน ซึ่งก่อให้เกิดการเปิดเผยประเด็นที่ซ่อนเร้นของกลุ่มหรือคลี่คลายสถานการณ์ที่ซับซ้อนให้เห็นชัดเจนขึ้น (ไม่ใช่เป็นประเด็นซ่อนเร้นโดยความตั้งใจของใคร แต่เป็นประเด็นซ่อนเร้นโดยสถานการณ์) ความชัดเจนดังกล่าวมีผลต่อการกำหนดกลยุทธ์ที่ถูกต้องยิ่งขึ้น

6. การเป็นเจ้าของและพันธสัญญา จากการที่ผู้เข้าร่วมเป็นผู้คิดวิเคราะห์ ใช้เหตุผล อภิปราย แลกเปลี่ยน จนกระทั่งนำไปสู่การตัดสินใจของเขาเองในการกำหนดภารกิจ วัตถุประสงค์ และกลยุทธ์ของกลุ่ม กระบวนการวิเคราะห์จุดแข็ง จุดอ่อน โอกาส และอุปสรรค (SWOT analysis) จึงช่วยสร้างให้ผู้เข้าร่วมเกิดความรู้สึกเป็นเจ้าของแผนงานและเกิดความผูกพันต่อการนำแผนกลยุทธ์สู่การปฏิบัติ การเป็นเจ้าของที่สังเกตเห็นได้ชัดเจนประการหนึ่งคือ การเอ่ยถึงแผนโดยใช้คำว่า “แผนของเรา” ของผู้เข้าร่วมอย่างไรก็ดี การปฏิบัติตามแผนยังต้องขึ้นอยู่กับเงื่อนไขหรือมีตัวแปรบางอย่างที่อาจเกิดขึ้นได้ในอนาคต ซึ่งอาจทำให้ไม่สามารถปฏิบัติตามแผนนั้น ๆ ได้

ดังนั้น กระบวนการวิเคราะห์จุดแข็ง จุดอ่อน โอกาส และอุปสรรค (SWOT analysis) จึงควรใช้อย่างต่อเนื่องเป็นประจำเพื่อให้เกิดการปรับแผนให้ทันต่อสถานการณ์และเงื่อนไขที่เปลี่ยนแปลง

7. การปฏิบัติทันที จากการที่กระบวนการวิเคราะห์จุดแข็ง จุดอ่อน โอกาส และอุปสรรค (SWOT Analysis) เปิดเผยให้เห็นจุดอ่อนที่เป็นปัญหาซึ่งผู้เข้าร่วมพิจารณาว่าเป็นปัญหาเร่งด่วนที่ต้องแก้ไขเมื่อเสร็จสิ้นการวางแผนผู้เข้าร่วมจะลงมือปฏิบัติแก้ไขปัญหานั้น ๆ ทันทีหรือบางครั้งอาจจะไม่รอจนสิ้นสุดกระบวนการ เขาตัดสินใจแก้ไขปัญหานั้น ๆ เลย จึงอาจกล่าวได้ว่ากระบวนการวิเคราะห์จุดแข็ง จุดอ่อน โอกาส และอุปสรรค (SWOT analysis) ทำให้เกิดผลทางการปฏิบัติทันที



ภาพ 5 ขั้นตอนกระบวนการวิเคราะห์จุดแข็ง จุดอ่อน โอกาส และอุปสรรค (SWOT analysis)

ที่มา: นันทิยา หุตานุวัตร และณรงค์ หุตานุวัตร (2545: 16)

เอกสารและงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

อรอนงค์ ธรรมกุล (2544) ได้ศึกษาเรื่อง รูปแบบการบริหารและการจัดการกิจกรรมแปรรูปผลผลิตเกษตรของกลุ่มแม่บ้านเกษตรกรรภาคเหนือตอนล่างที่ประสบความสำเร็จ ผลการศึกษาพบว่า มีการบริหารและการจัดการแบบรวมกิจกรรม คือ ประธานจะเป็นผู้บริหาร และสั่งการให้กรรมการและสมาชิกทำผลิตภัณฑ์ร่วมกัน ไม่มีการแบ่งงานตามความถนัด โดยกรรมการและสมาชิกจะมีหน้าที่จัดทำผลิตภัณฑ์ และรับค่าจ้างวันละ 70 บาท เป็นค่าตอบแทน เมื่อเสร็จสิ้นการทำงานแล้วประธานจะเป็นผู้จัดจำหน่ายเองทั้งสิ้น สำหรับศักยภาพและปัญหาอุปสรรคในการดำเนินกิจกรรมของกลุ่ม พบว่า ยังขาดความพร้อมทางด้านงบประมาณ เพราะยังไม่มีงบวางแผนใช้งบประมาณที่เป็นสัดส่วน และการเตรียมแรงงานในการผลิตซึ่งยังไม่ได้อยู่ในรูปแบบกลุ่มอย่างแท้จริง ส่วนมากอยู่ในรูปแบบการจ้างแรงงานในการผลิต แต่สะท้อนให้เห็นว่า ศักยภาพของกลุ่มอยู่ในระดับที่สามารถพึ่งพาตนเองได้ในระดับหนึ่ง ส่วนปัญหาและอุปสรรค พบว่า ส่วนใหญ่มีปัญหาด้านการตลาด เนื่องจากกลุ่มทำผลิตภัณฑ์ซ้ำซ้อน ทำให้ผลิตภัณฑ์ล้นตลาด อีกทั้งยังกดราคาขายซึ่งกันและกัน

จิตต์ไธ แก้วบุญเรือง (2546) ได้ศึกษาเรื่อง การดำเนินโครงการหนึ่งตำบลหนึ่งผลิตภัณฑ์ ที่ประสบความสำเร็จในจังหวัดลำปาง พบว่า ด้านการดำเนินงานแต่ละด้านของชุมชนสรุปได้ ดังนี้ 1) ด้านการตลาด ชุมชนหรือผู้ประกอบการส่วนใหญ่ ให้ความสำคัญกับส่วนประสมทางการตลาด คือ ด้านผลิตภัณฑ์ ด้านราคา ด้านการจัดจำหน่ายและการส่งเสริมการตลาดตามลำดับ ชุมชนหรือผู้ประกอบการมีการพัฒนารูปแบบสินค้าหรือผลิตภัณฑ์อยู่เสมอตามคำสั่งซื้อของลูกค้ามากที่สุด ชุมชนใช้วิธีการพยากรณ์ยอดขายจากยอดขายเดิมมากที่สุดและทำการตั้งราคาขายตามต้นทุนที่ใช้ในการผลิตและดำเนินงานมากที่สุด 2) ด้านการผลิต เป็นการผลิตเท่ากับความต้องการโดยไม่มีการเพิ่มลดจำนวนสมาชิก มีการควบคุมตรวจสอบคุณภาพสินค้าและทำการจัดการสินค้าสำเร็จรูปด้วยการเปรียบเทียบปริมาณและคุณภาพสินค้ากับเป้าหมายที่กำหนดไว้ 3) ด้านการจัดการและบุคลากร ชุมชนมีการกำหนดเป้าหมายการดำเนินงานเพื่อช่วยเหลือสังคมและส่งเสริมอาชีพ การจ่ายค่าตอบแทนเป็นรายวันเป็นส่วนใหญ่ และไม่มีระบบการประเมินผลการทำงานของสมาชิก รวมทั้งไม่มีการใช้ข้อมูลแนวโน้มการดำเนินงานของธุรกิจมาประกอบการตัดสินใจในด้านบุคลากร 4) ด้านการเงินและบัญชี ชุมชนหรือผู้ประกอบการส่วนใหญ่ไม่มีการวางแผนการใช้จ่ายเงินล่วงหน้า การจ่ายชำระค่าวัตถุดิบโดยเงินสด และจากการศึกษาปัญหาและอุปสรรคในการดำเนินงาน พบว่า ส่วนใหญ่มีปัญหาการขาดค่าใช้จ่ายทางการตลาด ไม่สามารถจัดทำกิจกรรมการ

ส่งเสริมการตลาดได้ ปัญหาการผลิตอันเนื่องจากการที่วัตถุดิบมีราคาแพงสูงเป็นผลให้ต้นทุนการผลิตสินค้าของชุมชนสูงด้วย ปัญหาการขาดการวางแผนการดำเนินงานของสมาชิกในชุมชนและปัญหาการขาดความรู้ความสามารถในการประสานงานในชุมชนและปัญหาการขาดเงินทุนในการดำเนินงานและการขาดความรู้ ความเข้าใจในการจัดทำรายงานทางการเงินให้ครบทุกประเภท

อภิชัย พันธเสน และคณะ (2546) ได้ศึกษาเรื่อง การประเมินปัญหาและความต้องการของธุรกิจชุมชน พบว่า ปัจจัยสำคัญสำหรับการก่อตั้งกลุ่ม คือ การมีทุนทางสังคม ความอยู่รอดของธุรกิจขึ้นอยู่กับความสามารถในการเลือกสินค้าที่ผลิต การวางแผนการผลิต ความสามารถบริหารจัดการสมาชิก ส่วนการพัฒนากลุ่มขึ้นอยู่กับเครื่องมือช่วยสนับสนุน ด้านวัตถุดิบ ตลาด และการแลกเปลี่ยนความรู้ประสบการณ์ ซึ่งเป็นปัจจัยเอื้อที่สำคัญยิ่งต่อความอยู่รอดและการพัฒนาธุรกิจชุมชน ปัญหาของกลุ่มธุรกิจชุมชนที่พบ เรียงลำดับความสำคัญคือ 1) ปัญหาในการบริหารการเงิน ได้แก่ การขาดเงินทุนหมุนเวียน เป็นปัญหาที่พบมากที่สุด และการทำบัญชี เพื่อเป็นข้อมูลสำหรับสรุปรายงานรับจ่าย 2) ปัญหาในด้านการตลาด ได้แก่ ขาดตลาดรับซื้อประจำ ขาดบุคลากรที่มีทักษะด้านการตลาด และขาดข้อมูลด้านการตลาด 3) ปัญหาด้านการผลิต ได้แก่ เทคนิคการผลิตยังไม่เหมาะสม วัตถุดิบในชุมชนขาดแคลน คุณภาพและมาตรฐานของวัตถุดิบหลัก และข้อมูลความต้องการของตลาดไม่ได้ถูกถ่ายทอดให้แก่ฝ่ายการผลิต 4) ปัญหาด้านการบริหารสมาชิก ได้แก่ สมาชิกขาดความสามัคคี ขาดความรับผิดชอบ ขาดความไม่ไว้วางใจต่อผู้นำกลุ่ม ระบบสื่อสารในกลุ่มอาจไม่ดีพอ ปัญหาการสร้างและพัฒนาผู้นำกลุ่ม ขาดแคลนบุคลากรที่มีทักษะในบางตำแหน่งหน้าที่ และปัญหาความขัดแย้งระหว่างชุมชนที่เกิดจากการแข่งขันของกลุ่มธุรกิจชุมชนที่ผลิตสินค้าคล้ายคลึงกัน ในส่วนความต้องการของกลุ่มธุรกิจชุมชนมีดังนี้ 1) การปรับปรุงเทคนิคการผลิต โดยการไปศึกษาดูงานหรือปรึกษาผู้มีความรู้ การพัฒนาคุณภาพสินค้าและบรรจุภัณฑ์ 2) ความช่วยเหลือหรือสามารถกู้ยืมเงินซื้อเครื่องมือที่เหมาะสม 3) การปรับปรุงสถานที่ให้เหมาะสมกับการแปรรูปสินค้าอาหาร 4) การหาตลาดเพิ่มขึ้น 5) การพัฒนาผู้นำกลุ่ม และการพัฒนาทักษะความสามารถของบุคลากรเฉพาะทาง

ทรงศักดิ์ ศรีบุญจิตต์ และคณะ (2547) งานวิจัยเรื่อง การปรับปรุงโครงสร้างอุตสาหกรรมหัตถกรรมพื้นบ้านในภาคเหนือตอนบน พบว่า หัตถกรรมพื้นบ้านเป็นหนึ่งกิจกรรมทางเศรษฐกิจที่สำคัญของชุมชน เป็นทั้งรายได้หลัก และรายได้เสริมของครัวเรือน ผลจากการสังเคราะห์และวิเคราะห์จากการเจาะลึกกรณีศึกษา และในส่วนของผู้บริโภคร่วมกับการวิจัยเอกสาร โดยเน้นจังหวัดภาคเหนือตอนบน ครอบคลุม 5 ประเภทผลิตภัณฑ์คือ ผ้าทอ จักสาน กระจาดสาน เครื่องปั้นดินเผา และไม้แกะสลัก ได้ข้อสรุปดังนี้ 1) ลักษณะการประกอบการ และความสามารถ

ด้านการตลาดของผู้นำกลุ่ม มีความสัมพันธ์กับผลประกอบการชัดเจน เนื่องจากความคล่องตัวในการตัดสินใจ และการบริหารจัดการที่ดี และการมีสวัสดิการให้แก่สมาชิก บางกรณีที่เป็นการสร้างกลุ่มจากธุรกิจรายเดิมนั้น การดำเนินงานในลักษณะกลุ่มกลับกลายเป็นอุปสรรคในการบริหารจัดการของหน่วยธุรกิจนั้น 2) ลักษณะผลิตภัณฑ์กับลักษณะความต้องการของผู้บริโภคในปัจจุบัน พบว่ามีความจำเป็นต้องพัฒนาและประยุกต์ใช้เทคโนโลยีเพื่อต่อยอดภูมิปัญญาท้องถิ่นอีกมาก เทคโนโลยีที่สำคัญคือ เทคโนโลยีเพื่อเสริมคุณภาพผลิตภัณฑ์ พัฒนารูปแบบผลิตภัณฑ์ และลดมลภาวะหรือนำวัสดุเหลือใช้ต่างๆ มาทดแทนวัตถุดิบที่เริ่มขาดแคลน 3) ด้านการใช้ภูมิปัญญาท้องถิ่นและทรัพยากรของชุมชนนั้น กลุ่มชุมชน/กลุ่มประยุกต์ ไม่ได้เน้นการใช้ทรัพยากรเพื่อประโยชน์ของชุมชนในภาพกว้าง แต่มีความตั้งใจในการใช้วัตถุดิบในท้องถิ่นให้เกิดมูลค่าเพิ่มสำหรับธุรกิจของกลุ่มก่อนที่จะแสวงหาวัตถุดิบจากแหล่งอื่น 4) การบริหารจัดการด้านการเงินเป็นสิ่งที่ได้รับความใส่ใจน้อยที่สุด และหลายหน่วยประกอบการขาดความรู้ ความเข้าใจมากที่สุด จึงเป็นเหตุให้หน่วยประกอบการทุกรูปแบบ ไม่สามารถวิเคราะห์ และบริหารการผลิต การตลาด และความเสี่ยงได้อย่างเหมาะสม การดำเนินงานที่ผ่านมาเป็นการบริหารจัดการจําหน่ายมากกว่าการตลาด ทุกหน่วยประกอบการใช้วิธีการตลาดเชิงรับ และไม่มีความเข้าใจวิธีการตั้งราคา 5) การวิเคราะห์พฤติกรรมผู้บริโภค พบว่า มีแนวโน้มการซื้อสินค้าหัตถกรรมเพิ่มขึ้น และพบว่าผู้ซื้อสินค้าหัตถกรรมให้มูลค่ากับความเป็นงานหัตถกรรม ซึ่งสะท้อนวิถีชีวิตพื้นบ้าน และศิลปวัฒนธรรมเป็นสำคัญ แต่การที่จะเลือกซื้อสินค้าชิ้นใดชิ้นหนึ่งนั้น จะพิจารณาความแปลกใหม่ ความประณีต ความสวยงามเป็นหลัก และยินดีให้ราคาตามคุณสมบัติเฉพาะตัวของสินค้า

จุดแข็งและ โอกาสที่สำคัญที่สุดของภาคหัตถกรรมคือการมีภูมิปัญญาท้องถิ่นที่หลากหลายเป็นทุนเดิม และนโยบายสนับสนุนด้านการตลาดและการเงินอย่างมากเป็นประวัติศาสตร์ ส่วนจุดอ่อนและอุปสรรคหลักคือ การขาดช่างฝีมือระดับสูง ทำให้ผลิตภัณฑ์ขาดความประณีต ไม่อาจสร้างมูลค่าได้เท่าที่ควรและมีผลตอบแทนต่ำ มีการลอกเลียนแบบโดยไม่รักษาเอกลักษณ์ประจำท้องถิ่น และขาดความสามารถในการบริหารจัดการเชิงธุรกิจซึ่งมีลักษณะพลวัตสูง ตลาดมีการแข่งขันสูง และตลาดส่งออกยังจำกัด

ศูนย์วิจัยกสิกรไทย (2547) บทความออนไลน์ เรื่อง หัตถกรรมไทย : เร่งสร้างเอกลักษณ์ แสวงหาตลาดใหม่ กล่าวว่า สินค้าหัตถกรรมไทยซึ่งเป็นงานฝีมือที่แสดงถึงศิลปวัฒนธรรม ความชำนาญของงานฝีมือ ตลอดจนเอกลักษณ์ของสินค้าพื้นเมืองชนิดต่าง ๆ ที่สามารถมอบให้เป็นของขวัญ หรือนำมาประดับตกแต่งบ้าน หรือนำมาใช้งาน จึงสามารถครองใจทั้งชาวไทยและชาวต่างประเทศที่นิยมสินค้าหัตถกรรมมาเป็นเวลานานติดต่อกันหลายปี นอกจากนี้

สินค้าหัตถกรรมไทยยังสร้างรายได้ให้กับชาวไทยในแต่ละพื้นที่ ซึ่งมีความถนัดแตกต่างกันไปอีกด้วย โดยจำหน่ายให้แก่นักท่องเที่ยว ผู้แทนจำหน่าย และผู้ส่งออก ทั้งนี้สินค้าหัตถกรรมในแต่ละภูมิภาคของไทยจะมีเอกลักษณ์แตกต่างกันไป ในปี 2540 สินค้าหัตถกรรมไทยที่มีมูลค่าส่งออกเพิ่มขึ้น ได้แก่ รูปหล่อและเครื่องประดับโลหะสำริด ของชำร่วยและเครื่องประดับเซรามิก กรอบรูปไม้ เครื่องใช้ที่ทำด้วยไม้ ตุ๊กตาดินเผา และเครื่องประดับแท้ เป็นต้น ผู้ผลิตจำนวนมากยังขาดความรู้ ความเข้าใจในการใช้วัตถุดิบอย่างมีประสิทธิภาพ ทำให้มีการสูญเสียวัตถุดิบจำนวนมาก อีกทั้งยังขาดเทคโนโลยีที่ทันสมัย ดังนั้น ภาครัฐและเอกชนต่างร่วมมือกันหาทางแก้ไขด้วยการเร่งสร้างเอกลักษณ์ในชิ้นงาน และพัฒนาเทคโนโลยีการผลิตให้มีประสิทธิภาพสูงขึ้น และลดการใช้แรงงานลง อีกทั้งยังให้ความสนใจด้านการวางแผนระยะยาวด้วย เพื่อรองรับการขยายตัวของสินค้าหัตถกรรมไทยในอนาคต

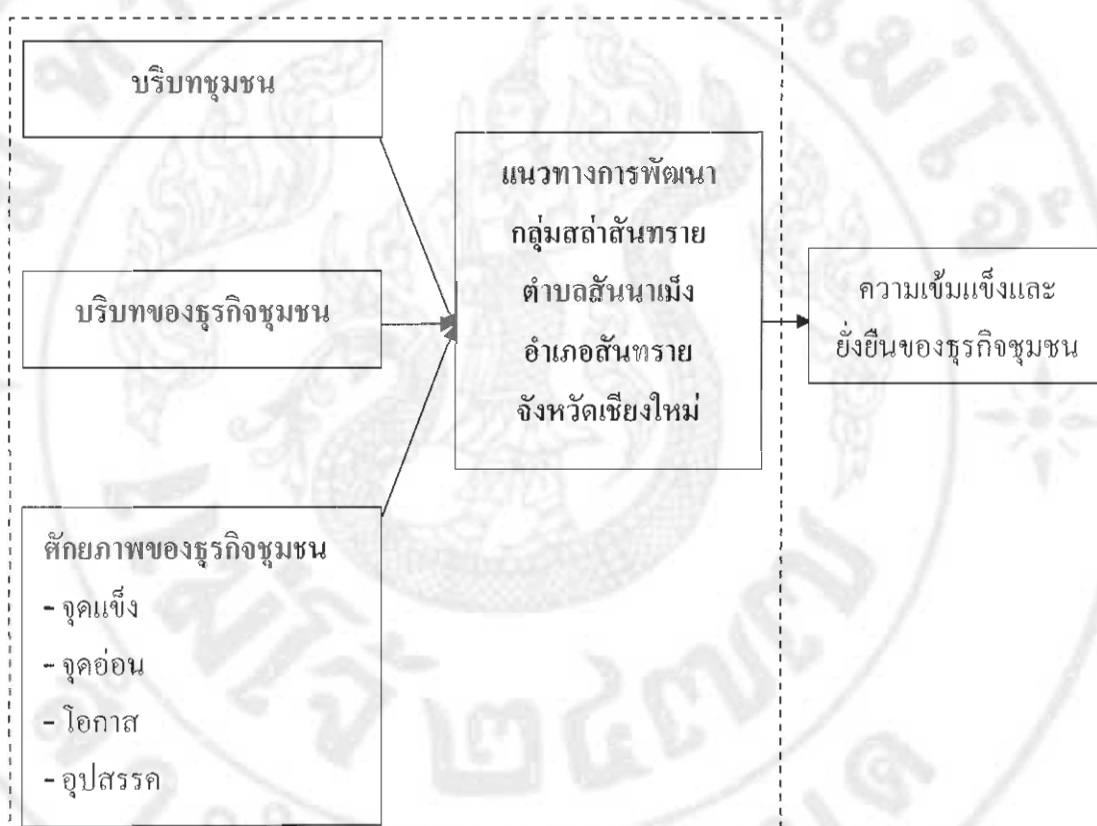
โครงการสาธิตหัตถกรรมไทยสำหรับเยาวชนฯ. (2547) บทความออนไลน์ เรื่อง การตลาดและการส่งออกศิลปหัตถกรรม กล่าวว่า ตลาดภายในประเทศของสินค้าหัตถกรรม เป็นการขายที่ไม่มีขั้นตอนยุ่งยากซับซ้อน ช่องทางการจำหน่ายภายในประเทศโดยทั่วไป คือ ผู้บริโภคทั่วไปที่ซื้อหามาเพื่อใช้สอยในชีวิตประจำวัน กลุ่มนักสะสม กลุ่มผู้ซื้อหามาเพื่อการตกแต่งบ้านเรือนและสถานที่ และกลุ่มนักท่องเที่ยวทั่วไปทั้งชาวไทย และชาวต่างประเทศ สินค้าหัตถกรรมที่จำหน่ายภายในประเทศโดยทั่วไปจะมีหลายระดับคุณภาพ ความประณีต และราคาที่แตกต่างกัน ทั้งนี้เพื่อให้ผู้บริโภคแต่ละกลุ่มได้เลือกสรรตามวัตถุประสงค์ของการใช้สอย เพราะผู้บริโภคแต่ละกลุ่มมีความต้องการที่ไม่เหมือนกัน เช่น กลุ่มนักสะสมต้องการชิ้นงานหัตถกรรมที่มีรูปแบบแปลกสวยงาม ฝีมือการผลิตที่ประณีต ในขณะที่ผู้บริโภคที่ต้องการซื้อเพื่อนำไปใช้สอยอาจจะต้องการชิ้นงานที่แข็งแรง ความประณีตสวยงามน้อยกว่า และราคาไม่แพงนัก เป็นต้น สินค้าหัตถกรรมมีข้อที่ควรระวังคือ ความสามารถในการผลิต หากมีการสั่งซื้อเป็นจำนวนมากก็จะมีปัญหาในการจัดหา การผลิต คุณภาพของสินค้า ซึ่งจะทำให้เสียโอกาสทางการค้าได้

จากแนวคิดทฤษฎีที่เกี่ยวข้องสำหรับการศึกษาวิจัยครั้งนี้ เป็นแนวทางในการศึกษาตามวัตถุประสงค์การศึกษาวิจัยครั้งนี้ คือ การศึกษาถึงบริบทชุมชน บริบทธุรกิจชุมชน และการศึกษาศักยภาพการดำเนินงานโดยการวิเคราะห์จุดแข็ง จุดอ่อน โอกาส และอุปสรรคของกลุ่มธุรกิจชุมชนกลุ่มส่วสานทราย นอกจากนี้งานวิจัย และเอกสารที่เกี่ยวข้องกับการศึกษาวิจัยครั้งนี้เป็นแนวทางในการศึกษาวิจัยถึงรูปแบบธุรกิจชุมชนที่ประสบความสำเร็จ รวมทั้งองค์ประกอบที่ทำให้ธุรกิจชุมชนประสบความสำเร็จ ซึ่งจะเป็นแนวทางในการศึกษาศักยภาพการดำเนินงานของ

กลุ่มธุรกิจชุมชน กลุ่มส่ล่ำนทราย เพื่อนำไปสู่แนวทางการพัฒนากลุ่มส่ล่ำนทรายให้สามารถดำเนินธุรกิจต่อไปได้อย่างเหมาะสมและสอดคล้องกับสภาวะการณ์ในปัจจุบัน

กรอบแนวความคิดในการวิจัย

จากการศึกษาแนวคิด ทฤษฎีและวรรณกรรมที่เกี่ยวข้องผู้วิจัยได้นำมากำหนดกรอบแนวคิดในการวิจัย (conceptual framework) ไว้ดังนี้



ภาพ 6 กรอบแนวความคิดในการวิจัย

บทที่ 3

วิธีการวิจัย

การศึกษา เรื่อง “แนวทางการพัฒนากลุ่มสล่าสันทราย ตำบลสันนาเม็ง อำเภอสันทราย จังหวัดเชียงใหม่” เป็นการวิจัยเชิงคุณภาพมุ่งเน้นวิเคราะห์การดำเนินงาน สภาพทางธุรกิจ ปัญหา และอุปสรรคจากการดำเนินงานของกลุ่มสล่าสันทราย โดยมีระเบียบวิธีการวิจัยดังรายละเอียดต่อไปนี้

สถานที่ดำเนินการวิจัย

กลุ่มสล่าสันทราย บ้านเลขที่ 23 หมู่ 4 บ้านสันหลวง ตำบลสันนาเม็ง อำเภอสันทราย จังหวัดเชียงใหม่

ประชากร

ประชากรที่ทำการศึกษา คือ สมาชิก กลุ่มสล่าสันทราย ตำบลสันนาเม็ง อำเภอสันทราย จังหวัดเชียงใหม่ จำนวน 23 คน (จำนวนสมาชิก ณ ช่วงเวลาศึกษา สิงหาคม 2548)

เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย

ในการวิจัยครั้งนี้ ผู้วิจัยใช้วิธีการวิจัยแบบมีส่วนร่วม ซึ่งเป็นวิธีการวิจัยเชิงคุณภาพ และเพื่อให้ได้ข้อมูลที่แท้จริงสมบูรณ์ตามวัตถุประสงค์ของการวิจัย ผู้วิจัยได้มุ่งศึกษาโดยใช้วิธีการดำเนินการวิจัยเป็นการวิจัยเชิงปฏิบัติการแบบมีส่วนร่วม (participatory action research : PAR) ประกอบด้วย ขั้นตอนดังนี้

1. จัดทำเวทีชาวบ้านเพื่อประชุมและชี้แจงทำความเข้าใจในการทำงานร่วมกันระหว่างนักวิจัยกับกลุ่มธุรกิจชุมชน
2. ทีมวิจัยเก็บข้อมูลพื้นฐานเกี่ยวกับบริบทชุมชน โดยเก็บจากข้อมูลทุติยภูมิและใช้วิธีการสำรวจ การสังเกต และการสัมภาษณ์กลุ่มย่อย เพื่อเก็บข้อมูลบริบทชุมชนเพิ่มเติม
3. ทีมวิจัยจัดทำสัมมนากลุ่มย่อยกลุ่มสล่าสันทราย เพื่อร่วมกันประเมินจุดแข็ง จุดอ่อน โอกาส และอุปสรรคของกลุ่มสล่าสันทราย ซึ่งจะช่วยให้ทราบถึงศักยภาพในการดำเนินงานของธุรกิจชุมชนของกลุ่มสล่าสันทราย

การเก็บรวบรวมข้อมูล

ผู้วิจัยได้ดำเนินการเก็บข้อมูล โดยมีขั้นตอนในการเก็บรวบรวมข้อมูล ดังนี้

1. ข้อมูลทุติยภูมิ (secondary data) เป็นข้อมูลที่ได้จากการศึกษาค้นคว้าจากข้อมูลที่มีผู้รวบรวมไว้ ทั้งจากหน่วยงานของภาครัฐบาลและเอกชน ได้แก่ พัฒนาชุมชนจังหวัดเชียงใหม่ พัฒนาชุมชนอำเภอสันทราย เว็บไซต์ไทยตำบล (<http://www.thaitambon.com>) และเว็บไซต์ขององค์การบริหารส่วนตำบลสันนาเม็ง (<http://www.sannameng.org>) ตลอดจนเอกสารวารสาร รายงานการวิจัย และบทความต่าง ๆ ที่เกี่ยวข้องกับโครงการหนึ่งตำบลหนึ่งผลิตภัณฑ์ (OTOP)
2. ข้อมูลปฐมภูมิ (primary data) เป็นการรวบรวมโดยการวิจัยเชิงปฏิบัติการอย่างมีส่วนร่วม (participatory action research : PAR) จากการจัดเวทีชาวบ้าน การสำรวจ การสังเกต และการสัมภาษณ์กลุ่มย่อย

วิธีการวิเคราะห์ข้อมูล

การวิจัยครั้งนี้ ผู้วิจัยได้วิเคราะห์ข้อมูลในเชิงคุณภาพ (qualitative method) โดยได้ทำการวิเคราะห์และการสรุปข้อมูลไปพร้อม ๆ กับการตรวจสอบข้อมูลที่ได้จากการจดบันทึกเรื่องราวต่าง ๆ ตามสภาพแวดล้อม ตามความเป็นจริงที่เกิดขึ้น จากการดำเนินงานโดยใช้การวิเคราะห์ตามกระบวนการบริหารด้านต่าง ๆ และวิเคราะห์สภาพทางธุรกิจของ “กลุ่มตลาดสันทราย” โดยใช้การวิเคราะห์สวอต (SWOT analysis) ซึ่งประกอบไปด้วย จุดแข็ง (strengths) จุดอ่อน (weaknesses) โอกาส (opportunities) และอุปสรรค (threats) ของกลุ่มตลาดสันทราย ตำบลสันนาเม็ง อำเภอสันทราย จังหวัดเชียงใหม่ และรายงานผลการวิจัยในรูปแบบของการบรรยายเชิงพรรณนา

ระยะเวลาการวิจัย

ผู้วิจัยใช้ระยะเวลาในการวิจัย โดยเริ่มตั้งแต่เดือนสิงหาคม 2548 ถึง มีนาคม 2549 รวมทั้งสิ้นเป็นเวลาประมาณ 8 เดือน

บทที่ 4

ผลการวิจัยและวิจารณ์

ในการศึกษาวิจัย เรื่อง “แนวทางการพัฒนากลุ่มสล่าสันทราย ตำบลสันนาเม็ง อำเภอ
สันทราย จังหวัดเชียงใหม่” เป็นการวิจัยเชิงคุณภาพ มีวัตถุประสงค์เพื่อศึกษาบริบทชุมชนตำบล
สันนาเม็ง บริบทธุรกิจชุมชนกลุ่มสล่าสันทราย และศึกษาถึงศักยภาพการดำเนินงานของกลุ่มธุรกิจ
ชุมชนกลุ่มสล่าสันทราย โดยมุ่งเน้นการวิเคราะห์ศักยภาพการดำเนินงาน สภาพทางธุรกิจ ปัญหา
และอุปสรรคจากการดำเนินงานของกลุ่มสล่าสันทราย โดยสามารถเสนอผลการวิจัย ดังต่อไปนี้

บริบทชุมชนตำบลสันนาเม็ง อำเภอสันทราย จังหวัดเชียงใหม่

1. ประวัติความเป็นมา

เริ่มแรกเกิดจากการอพยพของชาวมอญ , ไทลื้อ มาจากเมืองสิบสองป่านา เนื่องจาก
เกิดโรคระบาดและต้องการแสวงหาถิ่นที่อุดมสมบูรณ์ตั้งเป็นที่อยู่อาศัยใหม่ ได้อพยพและมาตาม
แนวหุบของภูเขา กลุ่มหนึ่งได้ติดตามเจ้าขุนเม็งรายลงมาทางใต้ ทำศึกกับพวกชาวลัวะได้ชัยชนะ
ในปี พ.ศ.1839 จึงได้จัดตั้งเป็นเมืองเชียงใหม่ ส่วนที่เหลือได้แยกย้ายกันไปตั้งถิ่นฐานรอบ ๆ เมือง
เชียงใหม่ และส่วนหนึ่งเข้ามาตั้งบริเวณสันสามเหลี่ยมปากแม่น้ำกก เรียกว่า “บ้านสันนา
เม็ง” “สัน” มาจากคำว่า สันของลำน้ำแม่กก “เม็ง” มาจากคำว่า ชาวมอญ ซึ่งเป็นพวกที่เข้ามาตั้ง
ถิ่นฐานบริเวณนี้ การปกครองในตำบลสันนาเม็งมีกำนันคนแรกคือ พระยาสุวรรณประเทศ

ตำบลสันนาเม็งได้รับการจัดตั้งตามพระราชบัญญัติสภาพตำบลและองค์การบริหารส่วน
ตำบล พ.ศ. 2537 เมื่อวันที่ 30 เดือนมีนาคม พ.ศ. 2539 ในจำนวน 39 แห่ง ของจังหวัด
เชียงใหม่ และในจำนวน 2,143 แห่ง ของประเทศไทยเป็นหน่วยบริหารราชการส่วนท้องถิ่นและ
มีฐานะเป็นนิติบุคคล ปัจจุบันฐานะการคลังอยู่ในระดับ ชั้นขนาดเล็ก เป็นตำบลในเขตการปกครอง
ของอำเภอสันทราย ซึ่งประกอบด้วย 11 หมู่บ้าน ได้แก่ หมู่ที่ 1 บ้านร้องสาก หมู่ที่ 2 บ้านปากกล้วย
หมู่ที่ 3 สันนาเม็ง หมู่ที่ 4 บ้านสันหลวง หมู่ที่ 5 บ้านหลักป็น หมู่ที่ 6 บ้านแม่กก หมู่ที่ 7 บ้านคอก
หมูป่า หมู่ที่ 8 บ้านร้องบอน หมู่ที่ 9 บ้านหลักชัย หมู่ที่ 10 บ้านครูสภา หมู่ที่ 11 บ้านแม่กกใต้

2. สภาพทั่วไปของตำบล

ตำบลสันนาเม็ง มีพื้นที่ส่วนใหญ่เป็นที่ราบ พื้นที่โดยประมาณ 8.95 ตารางกิโลเมตร
ตั้งอยู่กิโลเมตรที่ 7-8 ไปตามทางหลวงจังหวัดหมายเลข 1019 ถนนเชียงใหม่ - ดอยสะเก็ด และอยู่

ทางทิศตะวันออกของที่ว่าการอำเภอสนทราย โดยระยะห่างจากที่ว่าการอำเภอสนทราย ประมาณ 2 กิโลเมตร

3. อาณาเขตตำบล

มีอาณาเขตติดต่อกับตำบลอื่น ๆ ดังนี้

ทิศเหนือ	ติดต่อกับตำบลเมืองเส้น
ทิศใต้	ติดต่อกับตำบลสันปูเลย และตำบลสันพระเนตร
ทิศตะวันออก	ติดต่อกับตำบลสันป่าเปา
ทิศตะวันตก	ติดต่อกับตำบลสนทรายน้อย



ภาพ 7 แผนที่ตำบลสันนาเม็ง

ที่มา: ข้อมูลตำบลสันนาเม็ง (2548)

4. จำนวนประชากรของตำบล

มีจำนวนประชากรทั้งสิ้น 8,003 คน แยกเป็นชาย 3,806 คน หญิง 4,197 คน มีความหนาแน่นเฉลี่ย 863 คน/ตารางกิโลเมตร



ภาพ 8 แผนที่หมู่บ้านในตำบลสันนาเมือง

ที่มา: องค์การบริหารส่วนตำบลสันนาเมือง (2548)

ตาราง 1 ตารางแสดงจำนวนประชากรตำบลสันนาเม็ง

หมู่ที่	บ้าน	จำนวนประชากร			ครัวเรือน
		ชาย	หญิง	รวม	
1	บ้านร้องสัก	265	280	545	88
2	บ้านปากกล้วย	200	203	403	95
3	บ้านสันนาเม็ง	483	545	1,028	165
4	บ้านสันหลวง	290	375	665	103
5	บ้านหลักปิ่น	308	318	626	151
6	บ้านแม่กวง	386	395	781	283
7	บ้านคอกหมูป่า	306	355	661	160
8	บ้านร้องบอน	266	300	566	82
9	บ้านหลักชัย	477	520	997	204
10	บ้านคุรุสภา	541	588	1,129	251
11	บ้านแม่กวงใต้	284	318	602	229
รวม		3,806	4,197	8,003	1,811

ที่มา: องค์การบริหารส่วนตำบลสันนาเม็ง (2548)

5. ข้อมูลอาชีพของตำบล

อาชีพหลักได้แก่ รับจ้างรายวัน/รายเดือน ร้อยละ 46.4 รองลงมาได้แก่เกษตรกรรม ร้อยละ 20 และข้าราชการ/รัฐวิสาหกิจ ร้อยละ 17 นอกจากนั้นมีอาชีพ ค้าขาย และอุตสาหกรรม ในครัวเรือน ร้อยละ 14 และ 2.6 ตามลำดับ

6. หน่วยธุรกิจในเขตตำบล

ตำบลสันนาเม็ง มีหน่วยธุรกิจในพื้นที่ ประกอบด้วย ปิมน้ำมันและก๊าซปิมน้ำมัน 4 แห่ง โรงงานอุตสาหกรรม 4 แห่ง โรงสี 3 แห่ง และร้านค้าประกอบธุรกิจ 47 แห่ง

7. สภาพทางสังคม

ด้านการศึกษาและศาสนา ตำบลสันนาเม็งมีโรงเรียนประถม 1 แห่ง ศูนย์การศึกษา
นอกโรงเรียน 1 แห่ง ที่อ่านหนังสือพิมพ์ประจำหมู่บ้าน 10 แห่ง และมีวัด/สำนักสงฆ์ 7 แห่ง

ด้านสาธารณสุข มีสถานอนามัยประจำตำบล / หมู่บ้าน 1 แห่ง ร้านขายยาแผนปัจจุบัน
2 แห่ง

8. การบริการพื้นฐาน

ตำบลสันนาเม็งมีถนนคอนกรีต 30 สาย ถนนลาดยาง 28 สาย ถนนลูกรัง/ดิน 17 สาย
และมีไฟฟ้าเข้าถึง ทุกหมู่บ้าน

9. รายได้ขององค์การบริหารส่วนตำบล

รายได้ขององค์การบริหารส่วนตำบลสันนาเม็ง ประจำปีงบประมาณ 2548 แยกเป็น
รายได้จากภาษีอากร, อัตราค่าธรรมเนียม และรายได้อื่น 13,797,380.61 บาท และเงินอุดหนุนจาก
รัฐบาล 4,285,688.10 บาท

10. ศักยภาพของชุมชนและพื้นที่

การรวมกลุ่มของประชาชน กลุ่มอาชีพ จำนวน 25 กลุ่ม ได้แก่

หมู่ที่ 1 บ้านร้องสัก (กลุ่มผู้เลี้ยงไก่ กลุ่มผู้เลี้ยงวัว กลุ่มทำน้ำพริกตาแดง และไส้อั่ว)

หมู่ที่ 2 บ้านปากกล้วย (กลุ่มทำแหนม กลุ่มร้านค้าชุมชน กลุ่มผู้เลี้ยงวัว)

หมู่ที่ 3 บ้านสันนาเม็ง (กลุ่มผู้เลี้ยงโค กระบือ กลุ่มทำขนม กลุ่มเกษตรทำนา)

หมู่ที่ 4 บ้านสันหลวง (กลุ่มแปรรูปผลิตภัณฑ์ทางการเกษตร กลุ่มผู้เลี้ยงสัตว์ปีก กลุ่ม
ตัดเสื้อผ้า และกลุ่มผลิตโคม ตุง ถ่านนา ของกลุ่มสหกรณ์ทราย)

หมู่ที่ 5 บ้านหลักปิ่น (กลุ่มแปรรูปผลิตภัณฑ์จากเนื้อสัตว์)

หมู่ที่ 6 บ้านแม่กวง (กลุ่มเกษตรกรทำน้าบ้านแม่กวง หัตถกรรมจักสาน กลุ่มทำขนม
และเย็บปักถักร้อย กลุ่มเลี้ยงปลาในกระชัง)

หมู่ที่ 7 บ้านคอกหมูป่า (กลุ่มถักกระเป๋า กลุ่มโรงน้ำดื่มชุมชน กลุ่มทำอาหาร
สำเร็จรูป)

หมู่ที่ 8 บ้านร้องบอน (กลุ่มเกษตรแบบผสมผสาน กลุ่มตัดเย็บเสื้อผ้าสำเร็จรูป กลุ่ม
แปรรูปผลผลิตทางการเกษตร)

หมู่ที่ 10 บ้านคุรุสภา (กลุ่มผู้ประกอบการชิ้นเอก)

ตาราง 2 สินค้าหนึ่งตำบลหนึ่งผลิตภัณฑ์ (OTOP) ที่ได้รับรางวัล

ระดับรางวัล	ชื่อสินค้า	หมู่ที่
OTOP 5 ดาว	หุ่นกระบอกจิว, หัวโขน	10
OTOP 4 ดาว	กระเป๋าม้าไผ่	6
	กรอบรูปล้านนา	10
OTOP 3 ดาว	โคมพัดลายคำ, สบู่สมุนไพร	4
	กระเป๋าคาดเอว	6
	กระเป๋าชือกถัก	7
	กล่องไม้ใส่ของ , กาน้ำล้านนาประยุกต์	10
OTOP 2 ดาว	ชุดผ้าฝ้ายสำเร็จรูป	4
	ไส้กรอกเวียนนา	5
	เฟอร์นิเจอร์ไม้	6

ที่มา: องค์การบริหารส่วนตำบลสันนาเม็ง (2548)

บริบทชุมชนบ้านสันหลวง ตำบลสันนาเม็ง อำเภอสันทราย จังหวัดเชียงใหม่

1. ความเป็นมาและสภาพทั่วไป

บ้านสันหลวงเป็นหมู่บ้านดั้งเดิม ที่ตั้งขึ้นพร้อมกับบ้านสันนาเม็ง ซึ่งเป็นชื่อตำบล โดยที่มาของหมู่บ้านจะสอดคล้องกับสภาพพื้นที่ “สันหลวง” มาจากลักษณะพื้นที่ ที่มีสันดินคอนขนาดพื้นที่ขนาดใหญ่ มีจำนวนประชากรชาย 290 คน หญิง 375 คน รวม 665 คน มีจำนวน ครัวเรือน 103 ครัวเรือน เทียบขนาดประชากรกับหมู่บ้านอื่นในตำบลสันนาเม็งแล้ว บ้านสันหลวงเป็นหมู่บ้านขนาดกลาง

2. วิธีการผลิตในหมู่บ้านสันหลวง

ประชากรในหมู่บ้านสันหลวง ดั้งเดิมประกอบอาชีพทางด้านเกษตรกรรมเป็นหลัก ได้แก่ทำนา ทำสวน เลี้ยงสัตว์เนื่องจากสภาพพื้นที่เป็นสันดินคอนเหมาะแก่การเพาะปลูก และเลี้ยงสัตว์ ปัจจุบันสภาพของประชากร มีความหลากหลาย เนื่องจากการอพยพย้ายถิ่นฐานมาจากพื้นที่อื่น รวมทั้งประชากรดั้งเดิม ทำให้สภาพหมู่บ้านเป็นกึ่งเมืองกึ่งชนบท ซึ่งดูได้จากอาชีพของ

ประชากรส่วนใหญ่รับจ้างรายวัน รายเดือน และค้าขาย มีตลาดสดขนาดใหญ่ ชื่อ “ตลาดสันติสุข” ติดถนนดอยสะเก็ด-เชียงราย ประชากรบางส่วนมีการรวมกลุ่มผลิตสินค้าในหมู่บ้าน เช่น กลุ่มแปรรูปผลผลิตทางการเกษตร กลุ่มผู้เลี้ยงสัตว์ปีก กลุ่มตัดเสื้อผ้า กลุ่มผลิตโคม ตุ้ง ล้านนา ซึ่งเป็นของ “กลุ่มสล่าสันทราย”

3. สภาพสังคม วัฒนธรรมประเพณี

ถึงแม้สภาพสังคมมีความผสมผสานกันระหว่างเมืองกับชนบท แต่ก็มีการรักษาวัฒนธรรมประเพณีดั้งเดิมเอาไว้โดยมีวัดสันหลวงเป็นศูนย์กลาง และยังมีประเพณีเก่าแก่ที่ มีการรักษาเอาไว้ เช่น การทำบุญเลี้ยงผีเจ้านาย (พ่อนผีเจ้านาย) และพิธีกรรมศาลเสื้อบ้าน ซึ่งศูนย์กลางจะอยู่บริเวณบ้านของ “กลุ่มสล่าสันทราย” ในส่วนความสัมพันธ์ของคนในหมู่บ้าน ยังมีระบบเครือญาติ และเพื่อนบ้านที่มีความสัมพันธ์ที่ดี และช่วยเหลือซึ่งกันและกันอยู่

4. ลักษณะการปกครองและการเมืองท้องถิ่น

บ้านสันหลวงมีผู้ใหญ่บ้านเป็นผู้แทนหมู่บ้านในด้านการปกครอง และใกล้เคียง และแก้ไขปัญหาในหมู่บ้าน และสมาชิกองค์การบริหารส่วนตำบลเป็นผู้แทนของหมู่บ้านในการบริหารงานในองค์การบริหารส่วนตำบลสันนาเม็ง ซึ่งได้รับการจัดตั้งตามพระราชบัญญัติสภาตำบลและองค์การบริหารส่วนตำบล พ.ศ. 2537 เมื่อ วันที่ 30 มีนาคม พ.ศ. 2539

บริบทธุรกิจชุมชนกลุ่มสล่าสันทราย

กลุ่มสล่าสันทราย ตั้งอยู่บ้านเลขที่ 23 หมู่ 4 บ้านสันหลวง ต.สันนาเม็ง อ.สันทราย จ.เชียงใหม่ โดยนายจักรพันธ์ ชัยแปง เป็นผู้ริเริ่มโดยสนใจเรียนการทำโคม และตุ้ง จากพ่อสิงห์แก้ว มโนเพ็ชร ตั้งแต่อายุ 15 ปี และได้ก่อตั้งกลุ่มได้ประมาณ 10 ปี โดยร่วมกันผลิตงานศิลปหัตถกรรมพื้นบ้าน โคม ตุ้ง ล้านนา ขึ้นภายในหมู่บ้าน โดยที่ไม่มีใครสนใจทำเป็นประจำ ส่วนมากจะทำเฉพาะช่วงเทศกาล งานที่ทำขึ้นแรกที่ทำคือ ตุ้งล้านนา เป็นตุ้งที่ใช้ประกอบพิธีในงานวันสงกรานต์ คือ ตุ้ง ประจำปีเกิด เนื่องจากมีความเชื่อว่า การที่นำโคม ไปประดับบ้านแล้วจะทำให้บ้านมีแสงสว่าง เจริญรุ่งเรือง ถือเป็นความเชื่อของชาวบ้านล้านนา ต่อมาได้จัดทำ โคม ตุ้ง ให้เป็นที่นิยมของคนทั่วไป

ปัจจุบันกลุ่มสล่าสังทราย มีจำนวนสมาชิก 23 คน โดยอาศัยแรงบันดาลใจในการทำงานเนื่องจาก เป็นงานอนุรักษ์ศิลปวัฒนธรรมล้านนา ซึ่งนายจักรพันธ์ ชัยแปง ได้กล่าวว่า “ทำอาชีพนี้ไม่ได้คิดในแง่การแข่งขัน แต่จะทำในเชิงอนุรักษ์ศิลปวัฒนธรรมนี้ไม่ให้สูญหายมากกว่า ซึ่งบางกลุ่มอาจจะมีการแข่งขันกันขายในลักษณะที่หลอกลวงลูกค้า แต่คนที่เข้าใจฝีมือจริงๆ จะดูเป็นและไม่คำนึงถึงราคา เพราะไม่ใช่งานง่ายที่จะทำ”



ภาพ 9 นายจักรพันธ์ ชัยแปง ผู้นำกลุ่ม “สล่าสังทราย”

นอกจากนี้ทางกลุ่มยังได้ผลิตงานศิลปวัฒนธรรมหลายประเภท ดังนี้

1. ตัดกระดาษ ตัดตุ่ง ทำโคมล้านนาทุกประเภท และทำที่เงินที่คำ (ศิลปะไทยใหญ่)
2. ด้านการฟ้อน สามารถฟ้อนดาบ ฟ้อนเชิง และฟ้อนเมือง
3. ด้านดนตรี สามารถเล่นซึง สะล้อ และดิดสองสะบัดชัย
4. ถักเมล็ดข้าวใส่เหรียญ
5. ทำเครื่องสูง เครื่องสักการะล้านนา (หมากสุม ต้นดอก ต้นผึ้ง)
6. ทำเครื่องสืบชะตาหัวท่งสี่ สะดวกที่ใช้ในพิธีกรรมต่าง ๆ
7. จัดดอกไม้ และงานฝีมือประเภทงานใบตอง- ดอกไม้สด

ศักยภาพการดำเนินงานกลุ่มธุรกิจชุมชนกลุ่มสล่าสันทราย

1. ด้านบริหารจัดการกลุ่ม

กลุ่มสล่าสันทรายก่อตั้งขึ้นอย่างไม่เป็นทางการ มี นายจักรพันธ์ ชัยแปง เป็นผู้นำกลุ่ม รับผิดชอบในการบริหารงานทั้งหมด ประสานงานในส่วนต่างของกลุ่ม มีจำนวนสมาชิก 23 คน เป็นการรวมตัวกัน โดยความสมัครใจของสมาชิกกลุ่ม มีการบริหารจัดการกลุ่มดังนี้

1.1 การวางแผนงาน

ผลการศึกษาพบว่า กลุ่มสล่าสันทราย มีรูปแบบของการวางแผน ดังนี้

ด้านการกิจ (mission) และวิสัยทัศน์ (vision) ทางกลุ่มสล่าสันทรายมีการกำหนดภารกิจและวิสัยทัศน์แต่ไม่ได้เขียนไว้เป็นลายลักษณ์อักษร ซึ่งจากการสัมภาษณ์นายจักรพันธ์ ชัยแปง ผู้นำกลุ่มพบว่า มีวิสัยทัศน์ที่ตั้งไว้คือ “เป็นสถานที่สาธิตและ ถ่ายทอดการทำโคม ดุง ล้านนา เพื่อเป็นการอนุรักษ์ศิลปวัฒนธรรมล้านนา”

ด้านวัตถุประสงค์ (objectives) และเป้าหมาย (goals) กลุ่มสล่าสันทรายมีวัตถุประสงค์และเป้าหมายในการดำเนินงานได้สอดคล้องกับวิสัยทัศน์ คือเพื่อเป็นการอนุรักษ์ศิลปวัฒนธรรมล้านนา ในการทำโคม ดุง ล้านนา และงานศิลปะด้านอื่นๆ โดยมีเป้าหมายในการเผยแพร่ งานศิลปหัตถกรรมพื้นบ้าน โดยเป็นศูนย์สาธิต และสอนการทำโคมและดุงล้านนา ให้แก่ผู้ที่สนใจ

ด้านกลยุทธ์ (strategies) กลุ่มสล่าสันทรายได้กำหนดกลยุทธ์ในการผลิตโดยมีจุดเด่นของการทำโคม ดุง ล้านนา อยู่ตรงลวดลายที่มีเอกลักษณ์ดั้งเดิมแบบล้านนา และการออกแบบลวดลายที่เป็นเอกลักษณ์เฉพาะกลุ่มสล่าสันทราย ด้วยความประณีตของชิ้นงาน รวมถึงราคาที่อยู่ในระดับกลางไม่แพงจนเกินไป

ด้านนโยบาย (policy) กลุ่มสล่าสันทรายได้กำหนดนโยบายไว้ โดยให้ความสำคัญกับคุณภาพของชิ้นงาน จากการสัมภาษณ์ นายจักรพันธ์ ชัยแปง ผู้นำกลุ่ม “ลูกค้าจะชอบ โคมของเรา มากกว่าถึงแม้ว่าราคาจะสูงกว่าเจ้าอื่นเล็กน้อย เพราะของเรามีคุณภาพ ตั้งแต่การเลือกวัตถุดิบ เช่น ไม้ไผ่ รวมถึงการขึ้นโครงที่มีแข็งแรง ทนทานกว่า จุดนี้คิดว่าเราเหนือกว่าคนอื่น”

ด้านกระบวนการ (procedures) กลุ่มสล่าสันทราย ไม่มีผังแสดงขั้นตอนของกระบวนการทำงานที่เป็นลายลักษณ์อักษร แต่จากการสัมภาษณ์ผู้นำกลุ่ม ได้อธิบายกระบวนการทำงานที่ทุกคนเข้าใจตรงกัน และ การกำหนดหน้าที่รับผิดชอบทุกอย่างจะขึ้นอยู่กับกรอบหมายงานจาก ผู้นำกลุ่มเป็นหลัก เช่น การทำดุง จะมีการมอบหมายให้ฝ่ายเหลาตอกให้ได้ตามขนาด การ

ออกแบบลายให้สวยงาม และมอบให้ฝ่ายที่ตัดสวดลายที่ออกแบบไว้ จนถึงกรมอบให้ตกแต่งจนเป็นชิ้นงานสุดท้าย

ด้านกฎ (rules) ทางกลุ่มไม่ได้มีการตั้งกฎระเบียบหรือเงื่อนไขการปฏิบัติงานร่วมกันเป็นลายลักษณ์อักษรแต่อย่างใด เพราะสมาชิกที่ทำงาน จะต้องมีความอดทน และประณีตในการทำงาน อีกทั้งต้องใช้ความพยายามพอสมควร เนื่องจากเป็นงานศิลปะ จึงไม่มีการลงเวลาเข้าออกในการทำงาน เพียงแต่กำหนดเวลาในการส่งชิ้นงานเท่านั้น ส่วนสถานที่ผลิต สมาชิกจะใช้ที่บ้านสมาชิก หรือบ้านผู้นำกลุ่มในการผลิตชิ้นงานก็ได้ จะมีการกำหนดระยะเวลาแล้วเสร็จของงานตามความยากง่ายของแต่ละกระบวนการงาน ผู้นำกลุ่มจะบอกระยะเวลาในการส่งงาน ซึ่งใช้การคำนวณจากปริมาณงาน และประสบการณ์ที่ทำงาน

จากการวิเคราะห์การวางแผนงาน ของกลุ่มสล่าสันทราย พบว่าไม่มีการจัดทำแผนในการทำงาน แต่ผู้นำกลุ่มได้คิดและกำหนดแนวทางการดำเนินงานของกลุ่ม ด้วยตนเอง รวมถึงไม่ได้กำหนดกฎระเบียบการปฏิบัติงานที่เป็นลายลักษณ์อักษร เพื่อเป็นแนวทางในการทำงานร่วมกันของสมาชิก แต่จะอาศัยการสื่อสารแบบไม่เป็นทางการในการกำหนดเงื่อนไขการทำงานแต่ละครั้ง

1.2 การปฏิบัติตามแผน

ผลการศึกษาพบว่า กลุ่มสล่าสันทราย ไม่ได้ปฏิบัติตามแผนที่เป็นลายลักษณ์อักษร แต่จะปฏิบัติตามการมอบหมายงานของผู้นำกลุ่ม ซึ่งได้จากการรับคำสั่งผลิตชิ้นงานจากลูกค้า และการวางแผนการผลิตในช่วงของเทศกาลที่ต้องใช้ ไคม์ ตุ้ง ล้านนาในการประดับ

1.3 การประเมินผล

ผลการศึกษาพบว่า กลุ่มสล่าสันทราย ไม่มีระบบการประเมินผลการดำเนินงานที่ชัดเจน แต่จะอาศัยการให้ข้อมูลของลูกค้า และการซื้อซ้ำของลูกค้าเป็นผลการประเมินแบบไม่เป็นทางการ ซึ่งนายจักรพันธ์ ชัยแปง กล่าวว่า “เคยไปเห็นแบบลายตุ้งของเราที่คิดขึ้นเอง โดยคู่แข่งนำไปลอกแบบ แต่เราก็ไม่ว่าอะไรนะ คิดว่างานของเราก็ดีกว่า และสวยงามเป็นเอกลักษณ์จนคนอื่นเอาเป็นต้นแบบ” หรือ “มีร้านค้าที่รับของเรามากว่า ชิ้นงานของเรามีคุณภาพกว่าเจ้าอื่น มีบางร้านรับไคม์แต่ของเราไปขาย”

1.4 การจัดองค์กร

ผลการศึกษาพบว่า กลุ่มสล่าสันทราย มีการจัดองค์กร แบบไม่เป็นทางการ เนื่องจากการรวมตัวกันโดยความสมัครใจของสมาชิกกลุ่มที่มีแนวคิดในการอนุรักษ์งานศิลป วัฒนธรรมล้านนา โดยการจัดองค์กรและมอบหมายงานตามความถนัดของสมาชิกแต่ละคน มีสมาชิกทั้งสิ้น 23 คน

1.5 การจัดโครงสร้างองค์กร

โดยแบ่งโครงสร้างองค์กรง่ายๆ เป็นงานตามกระบวนการผลิต มี 4 งาน ดังนี้

- | | | |
|---------------------------------------|-------|-------|
| 1. งานเหลาตอก (ไม้ไผ่) | จำนวน | 5 คน |
| 2. งานทำโครงสร้าง | จำนวน | 5 คน |
| 3. งานตัดลาย ออกแบบลาย | จำนวน | 3 คน |
| 4. งานประกอบ (หุ้มผ้า/กระดาด, ตกแต่ง) | จำนวน | 10 คน |



ภาพ 10 ผังโครงสร้างกลุ่มส่วสันทราช

ที่มา: จักรพันธ์ ชัยเปง (2548)

ปัจจุบันกลุ่มส่วสันทราช มีสมาชิกทั้งสิ้น 23 คน (ข้อมูล ณ สิงหาคม 2548) โดยมีสมาชิกรายต่อไปนี้

- | | | |
|------------------|----------|---------------|
| 1. นายจักรพันธ์ | ชัยเปง | ผู้นำกลุ่ม |
| 2. นายพิเชษฐ์ | บัวชอย | รองผู้นำกลุ่ม |
| 3. นายสุรศักดิ์ | คนเที่ยง | สมาชิก |
| 4. นายอนุพงษ์ | คำราพิช | สมาชิก |
| 5. นายอนุชา | คำราพิช | สมาชิก |
| 6. นางเครือวัลย์ | ขาวงาม | สมาชิก |
| 7. นางสุพิศ | มอญแสง | สมาชิก |

8. นางคำหน้อย	พุลทะจักร	สมาชิก
9. นางศรีบุตร	สุยะใจ	สมาชิก
10. นายสมเพชร	ปริดา	สมาชิก
11. นายตาล	มอญแสง	สมาชิก
12. นายคำผาย	คำราพิช	สมาชิก
13. นางนงลักษณ์	โกมก	สมาชิก
14. นางเทียมคำ	เตปิน	สมาชิก
15. น.ส.กมลทิพย์	จันทร์พันธ์	สมาชิก
16. นางวันดี	อินสันทราย	สมาชิก
17. นางวิไล	วรรณเลิศ	สมาชิก
18. นายทอง	ขาวงาม	สมาชิก
19. น.ส.นิภาภรณ์	มุกดี	สมาชิก
20. นางบัวเขียว	เตปิน	สมาชิก
21. นายโยธิน	มอญแสง	สมาชิก
22. น.ส.ปวีณา	ขาวงาม	สมาชิก
23. น.ส.เพ็ญประภา	เตปิน	สมาชิก

ที่มา: จักรพันธ์ ชัยแปง (2548)

1.6 การจัดการทรัพยากรบุคคล

ผลการศึกษาพบว่า กลุ่มส่วส้นทราย มีการจัดการทรัพยากรบุคคล ดังนี้
 การสรรหา และการคัดเลือกสมาชิก (recruitment) กลุ่มส่วส้นทราย มีลักษณะ
 ของการทำงานอาชีพศิลปหัตถกรรม การสรรหาบุคลากรโดยเน้นที่มีความสนใจและรักในงาน
 ศิลปหัตถกรรม การทำโคม ตุ้ง ลั่นนา ทั้งจากภายในท้องถิ่นและนอกท้องถิ่น ซึ่งบางคนตั้งใจมา
 เรียนจากต่างอำเภอ การหาคนที่ฝีมือดี หาได้ไม่ถ่ายนักเพราะต้องใช้เวลาในการเรียนรู้ ถ้าใจไม่รัก
 อยู่ได้ไม่นานก็ออกไปจากกลุ่ม หรือบางคนทำได้บางอย่าง เช่น การออกแบบลายต่างๆ หรือการขึ้น
 โครงสร้างชิ้นงาน อย่างเดียว

การฝึกอบรม (training) กลุ่มส่วส้นทราย มีการฝึกอบรมการทำโคม ตุ้ง ลั่นนา
 ให้แก่สมาชิกใหม่ที่สนใจ โดยการฝึกอบรมจะเป็นการสอนแบบโบราณ เหมือนกับที่นายจักรพันธ์
 ชัยแปงไปเรียนกับพ่อสิงห์แก้ว มโนเพชร จะมีการยกครู และพิธีกรรมการถ่ายทอดวิชาความรู้

ศิลปะแบบทางเหนือ การสอนจะเป็นแบบครูกับศิษย์ ซึ่งนอกจากจะสอนในเรื่องวิชาศิลปะการทำ โคม ตุ่ง ล้านนาแล้วยังสอนถึงการปฏิบัติตัวและการใช้ชีวิตด้วย ซึ่งจะทำให้เป็นคนที่มีความเก่งทั้ง เรื่องศิลปะและการประพฤติปฏิบัติตัวในสังคม รวมถึงจิตวิญญาณของการอนุรักษ์ศิลปวัฒนธรรม ล้านนา งานหนึ่งชิ้น จะไม่สามารถสำเร็จได้โดยบุคคลเดียว แต่ละขั้นตอนการผลิตจะกระจาย กันทำ ตามความถนัดของแต่ละบุคคล ซึ่งสมาชิกบางคนก็มีความสามารถในการประดิษฐ์ได้หลาย ขั้นตอน ซึ่งทางกลุ่มก็มีการพัฒนาฝีมือของสมาชิกภายในกลุ่มตลอดเวลา มีการสอนงานให้แก่กัน สำหรับสมาชิกเก่าที่พอเป็นบางอย่างแล้วก็สามารถเรียนรู้ในการทำชิ้นงานแบบอื่น หรือออกแบบ ชิ้นงานให้เป็นเอกลักษณ์ และสร้างสรรค์งานใหม่ๆ ซึ่งจะเป็นการแลกเปลี่ยนความคิดเห็นและ วิธีการทำงานร่วมกัน รับฟังความคิดเห็นซึ่งกันและเห็นกัน

แรงจูงใจ (motivation) กลุ่มสล่าสันทราย มีความตั้งใจที่จะผลิตชิ้นงานเป็นงาน ศิลปหัตถกรรมล้านนา ทำด้วยใจรัก ความอดทน พยายามและความประณีต ในการออกแบบชิ้นงาน และผลิตชิ้นงานให้มีคุณภาพ ซึ่งผลประโยชน์ตอบแทนแก่สมาชิก สมาชิกกลุ่มจะได้รับค่าจ้างใน การทำงาน ซึ่งมีการจ่ายตามจำนวนชิ้นงาน ตามแผนที่ทำงานเช่น งานเหลาดอกไม้ ใฝ่ งานขึ้น โครงสร้าง และงานตกแต่ง เป็นต้น โดยคำนึงถึงความยากง่ายของงานเป็นหลัก โดยจะมีการจ่าย หลังจากส่งชิ้นงานเรียบร้อยแล้ว

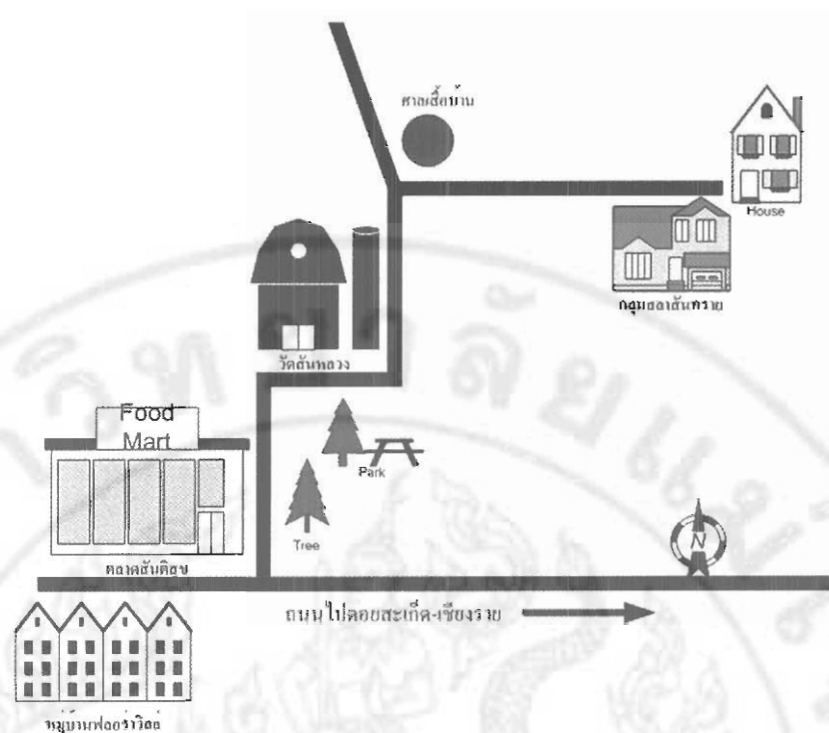
การรักษาไว้ (retention) กลุ่มสล่าสันทรายไม่ได้กำหนดแนวทางการรักษาไว้ซึ่ง สมาชิก และผู้ปฏิบัติงานของกลุ่มไว้เป็นลายลักษณ์อักษร โดยกลุ่มถือว่า สมาชิกทุกคนเข้ามาด้วย ความสมัครใจ และมีแนวความคิดในการอนุรักษ์ศิลปวัฒนธรรมล้านนา และสมาชิกที่เข้ามาอยู่ใน กลุ่มก็มีอุดมการณ์คล้ายๆ กัน จึงทำให้การเข้า ออก (Turn over) ในการทำงานมีน้อย สมาชิกส่วน ใหญ่ก็จะเป็นสมาชิกที่รวมกลุ่มกันตั้งแต่ตอนแรกๆ และจะมีเพิ่มเข้าใหม่มาไม่มากนัก สมาชิกที่ ทำงานนานก็จะมีทักษะ และความเชี่ยวชาญในแต่ละเรื่องต่างกัน และสามารถที่จะรับผิดชอบ ทำ โคม ตุ่ง เฉพาะอย่างได้ด้วยคนเดียว

2. การบริหารจัดการด้านการผลิต

ผลการศึกษาพบว่า กลุ่มสล่าสันทราย มีการบริหารจัดการด้านการผลิตดังนี้

2.1 ทำเลที่ตั้ง

กลุ่มสล่าสันทราย ตั้งอยู่บ้านเลขที่ 23 หมู่ 4 บ้านสันหลวง ต.สันนาเม็ง อ.สันทราย จ.เชียงใหม่ ซึ่งเป็นบ้านของนายจักรพันธ์ ชัยแปง ผู้นำกลุ่ม เป็นสถานที่ผลิต และที่จำหน่าย ศิลปหัตถกรรม โคม ตุ่ง ล้านนา



ภาพ 11 ที่ตั้งของกลุ่มสล่าสันทราย



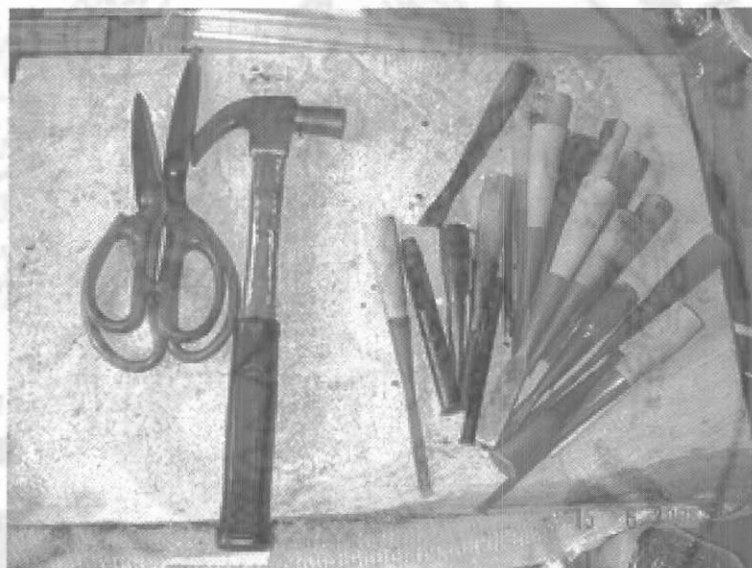
ภาพ 12 สถานที่ตั้งกลุ่มสล่าสันทราย สถานที่ผลิต และจำหน่ายผลิตภัณฑ์กลุ่มสล่าสันทราย

2.2 การจัดหาวัตถุดิบ

กลุ่มสล่าสันทราย มีวัตถุดิบและอุปกรณ์ที่ใช้ในการทำโคมและตุ้ม จะใช้วัตถุดิบหลักๆ เหมือนกัน คือ

1. ฝ้ายฝ้าย /หรือกระดาษสีเงิน ทอง ทองแดง

2. ไม้ไผ่ทำโครงตัวตุ้ง หรือ โครงโคม
3. มีผ้า มีเหลา มีดกัดเตอร์
4. กรรไกรตัดกระดาษ (มีหลายขนาด ขึ้นอยู่กับความละเอียดของการตัด)
5. กาว
6. เชือก หรือเส้นด้าย
7. ลวดเย็บกระดาษ
8. แท่นขึ้นโครง
9. ลีว และมือน

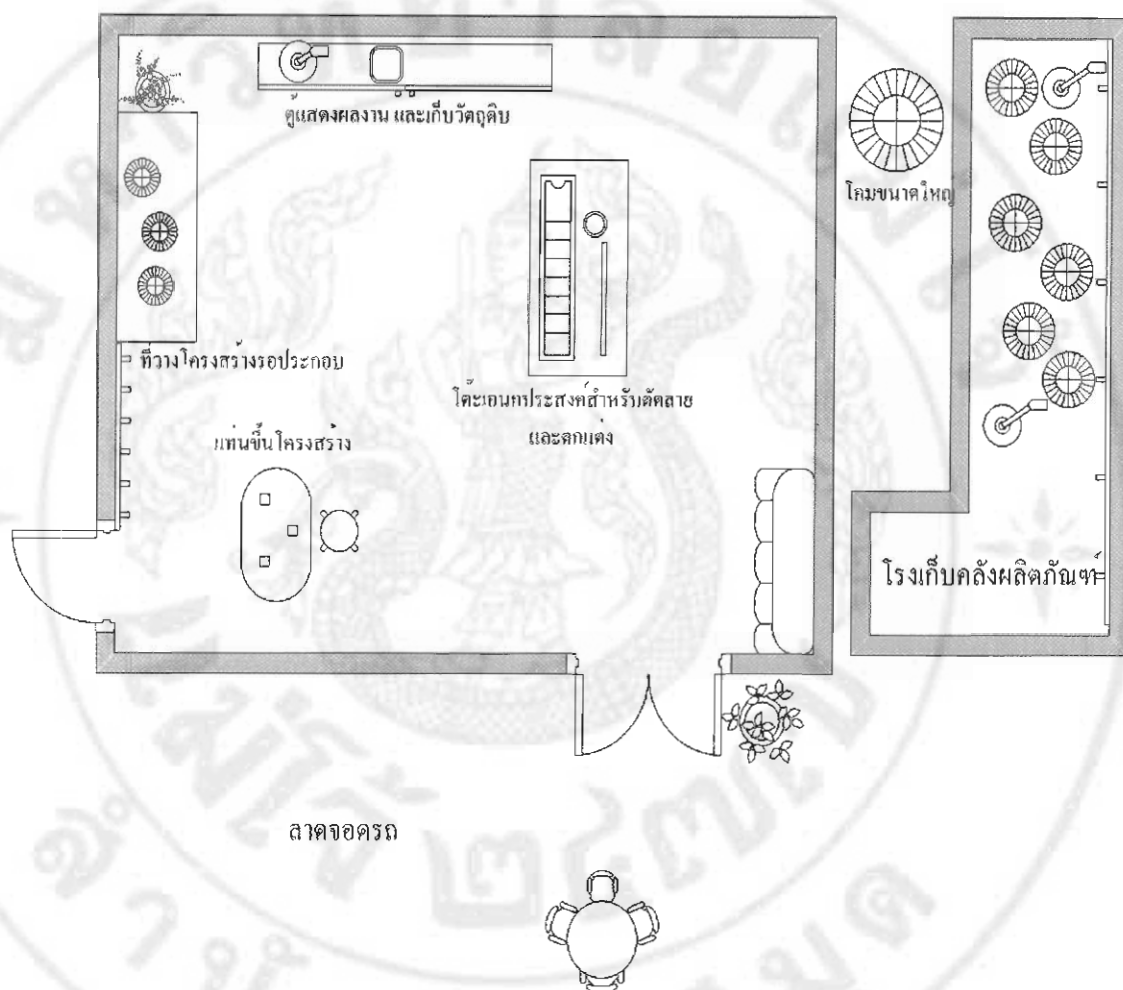


ภาพ 13 อุปกรณ์ในการทำโคม และตุ้ง

การคัดเลือกปัจจัยการผลิต โดยวัสดุที่นำมาผลิตทุกชิ้นส่วน นายจักรพันธ์ ชัยแปง ผู้นำกลุ่มจะรับผิดชอบในการจัดหา โดยไม้ไผ่มาจากแหล่งไม้ไผ่ที่มีคุณภาพจากจังหวัดแพร่ และจังหวัดน่าน โดยผู้จัดหา (suppliers) จะนำไม้ไผ่มาส่งเอง บางครั้งปริมาณการผลิตไม่มาก ก็จะแบ่งซื้อไม้ไผ่กับผู้ผลิตศิลปหัตถกรรมจากไม้ไผ่ ในตำบลใกล้เคียง ส่วนวัตถุดิบ และอุปกรณ์อื่นๆ จะหาซื้อจากร้านที่มีวัตถุดิบ ในปริมาณที่ต้องการและในราคาที่ไม่แพง ซึ่งจะมีร้านประจำภายใน จังหวัดเชียงใหม่

2.3 การวางแผนการผลิต (layout)

กลุ่มสล่าสันทราย มีสถานที่ผลิตคือที่บ้านของนายจักรพันธ์ ชัยแปง ผู้นำกลุ่ม โดยใช้ชั้นล่างของบ้านเป็นสถานที่ตัดกระดาษ ขึ้นโครง รวมทั้งการประกอบ ตกแต่ง เป็นทั้งสถานที่ผลิตและจำหน่าย

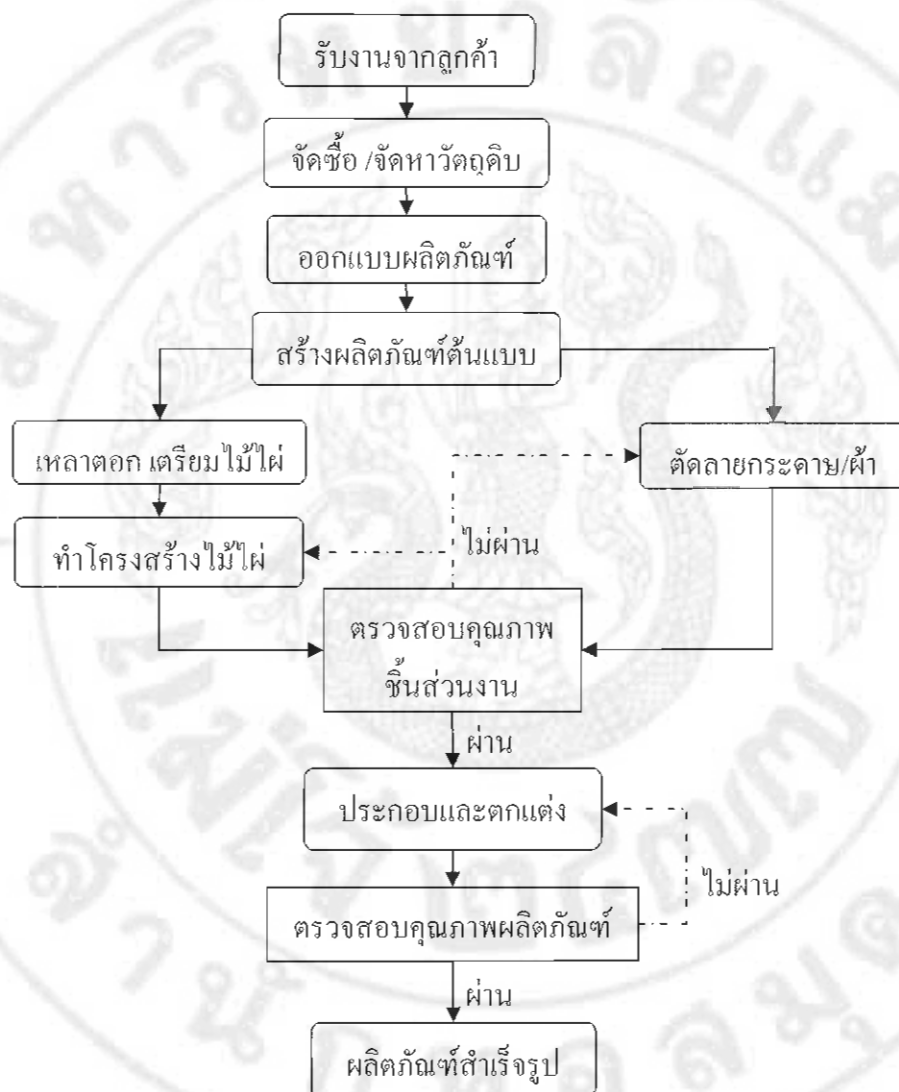


ภาพ 14 แผนผังบริเวณสถานที่ผลิต และจำหน่ายผลิตภัณฑ์กลุ่มสล่าสันทราย

2.4 การวางแผนกระบวนการผลิต (process layout)

การผลิตโคม ตุง ถ้านา จะเป็นการผลิตใน 2 ลักษณะ คือการผลิต ณ ที่ตั้งของกลุ่ม และการผลิตที่สมาชิกกลุ่มนำกลับไปผลิตที่บ้านสมาชิก เริ่มตั้งแต่ รับคำสั่งจากลูกค้า แล้วผู้นำกลุ่มจะวางแผนการซื้อวัสดุ เช่น ไม้ไผ่ กระดาษ และอุปกรณ์ต่างๆ ให้เพียงพอ แล้วจึงเข้าสู่กระบวนการออกแบบลาย และรูปแบบผลิตภัณฑ์ที่เป็นเอกลักษณ์ การทำโครงสร้างต้นแบบ แล้วจึง

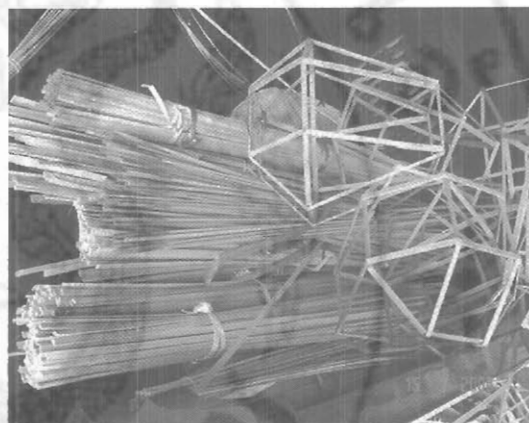
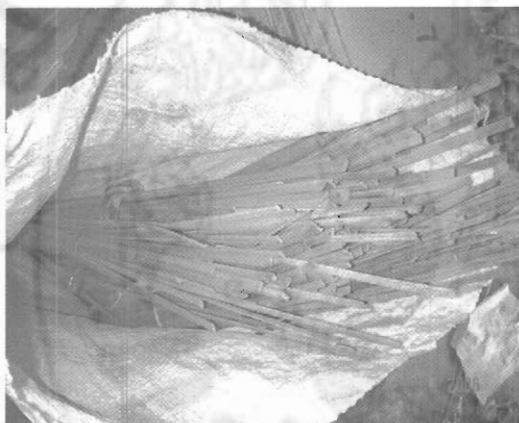
แจกจ่ายงานให้สมาชิกทำ ชื้องานเหลาดอก เตรียมไม้ไผ่ และการตัดกระดาษจะทำพร้อมๆ กัน จนไปถึงการทำโครงสร้างชิ้นงาน นำไปประกอบและตกแต่งจนได้ชิ้นงานที่สวยงาม จะมีกระบวนการตรวจสอบคุณภาพอยู่ตรงกระบวนการทำโครงสร้าง การตัดลาย การประกอบชิ้นงานให้สวยงาม และเมื่อเป็นชิ้นงานสำเร็จแล้ว โดยมีกระบวนการผลิตดังนี้



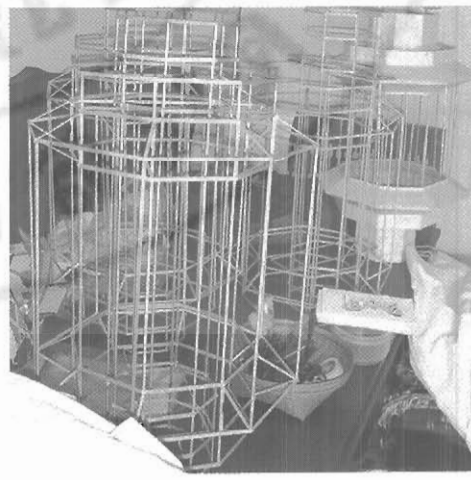
ภาพ 15 ผังกระบวนการผลิตผลิตภัณฑ์โคมและตุ้ง
ที่มา: จักรพันธ์ ชัยแปง (2548)

2.5 กระบวนการผลิต

กลุ่มสล่าสันทรายมีกระบวนการผลิตเริ่มตั้งแต่นายจักรพันธ์ ชัยแปง ผู้นำกลุ่มรับคำสั่งซื้อจากลูกค้า เพื่อผลิตชิ้นงาน ก็จะเตรียมวางแผนคร่าวๆ ในการจัดเตรียมวัตถุดิบในการผลิต มีการประมาณการจัดซื้อด้วยตนเอง หลังจากนั้นก็ออกแบบลายให้เป็นเอกลักษณ์ของกลุ่ม เพื่อทำต้นแบบลายเพื่อให้ได้ชิ้นงานที่มีมาตรฐาน และมีคุณภาพ พร้อมกับการทำโครงสร้างต้นแบบผลิตภัณฑ์ เพื่อให้ได้สัดส่วน และมาตรฐานที่เหมือนกัน และมอบหมายงานให้สมาชิกแต่ละงานทำพร้อมกันไป ได้แก่ งานเหลาดอก เตรียมไม้ไผ่ เพื่อนำไปทำโครงสร้าง และงานตัดกระดาษ ตัดผ้าให้ได้ลวดลายที่ออกแบบไว้ เมื่อเสร็จทั้งสองงานแล้วก็นำไปประกอบ ตกแต่งเป็นชิ้นงานที่สมบูรณ์



ภาพ 16 ดอกที่เหลาให้เป็นเส้นตามชิ้นงาน



ภาพ 17 การขึ้นโครงผลิตภัณฑ์



ภาพ 18 ขั้นตอนการประกอบ และตกแต่ง



ภาพ 19 ผลิตภัณฑ์ โคม และตุ้มล้านนา ที่ผลิตเสร็จ

2.6 การควบคุมคุณภาพการผลิต

ในส่วนของการตรวจสอบคุณภาพซึ่งถือเป็นนโยบายในการทำงานของกลุ่ม ทำให้ลูกค้ามีความมั่นใจในชิ้นงานและสร้างความแตกต่างจากคู่แข่งรายอื่น จะตรวจสอบจากกระบวนการในการจัดทำโครงสร้าง ดูความสมดุล และความแข็งแรงของชิ้นงาน และดูจากกระบวนการประกอบ ตกแต่งชิ้นงานเพื่อให้ได้งานที่ประณีต สมบูรณ์ และจะตรวจสอบขั้นสุดท้าย

จนเป็นชิ้นงานที่สมบูรณ์อีกครั้งหนึ่ง กระบวนการผลิตนี้จะทำเหมือนกันในทุกชิ้นงาน ไม่ว่าจะเป็นทำตุ่ง หรือ โคมไฟล้านนา

2.7 การบริหารสินค้าคงคลัง

วัตถุดิบ และอุปกรณ์การผลิต ส่วนใหญ่จะซื้อไว้ในจำนวนมากพอที่จะทำการผลิตได้จำนวนหนึ่ง วัตถุดิบที่สำคัญได้แก่ ไม้ไผ่ ซึ่งจะมีคุณภาพไม่เหมือนกันในการตัดไม้ในฤดูที่ต่างกัน ซึ่งการซื้อไม้ในเดือน 4 ของทางภาคเหนือ หรือเดือนมกราคม จะเป็นไม้ไผ่ที่มีคุณภาพมาก และจึงต้องทำให้มีการเก็บคงคลังไว้ให้เพียงพอ และนำมาตั้งไว้ โดยจะไม่นำไปวางราบกับพื้น เพื่อให้ไม้ไม่ผุ และเวลาเหลาเป็นดอกแล้วนำไปทำโครงสร้างผลิตภัณฑ์จะไม่หักง่าย ส่วนวัตถุดิบอื่นที่หาซื้อได้ง่าย จะซื้อก็ต่อเมื่อของใกล้จะหมดแล้วและซื้อในปริมาณมากในแต่ละครั้ง



ภาพ 20 การเตรียมไม้ไผ่ ตั้งไว้กับต้นไม้

สินค้าสำเร็จรูป กลุ่มสาล่าตันทราย ผลิตสินค้าเพื่อเก็บเป็นสินค้าคงคลังขึ้นอยู่กับความต้องการชิ้นงานในแต่ละเทศกาล เช่น ก่อนสงกรานต์ หรือลอยกระทงก็จะมีการผลิตชิ้นงานรอไว้ ซึ่งประมาณการจากปีที่ผ่านมา จะทำการผลิตล่วงหน้าประมาณสองเดือน ซึ่งจะผลิตสะสมไปไว้ในอาคารเก็บชิ้นงาน จนกว่าจะส่งมอบให้ลูกค้า



ภาพ 21 การเก็บสินค้าสำเร็จรูป

3. การบริหารจัดการด้านการตลาด

3.1 การแบ่งส่วนตลาด (market segmentation) กลุ่มส่ล่้านทรายใช้หลักเกณฑ์ในการแบ่งส่วนตลาด โดยยึดหลักเกณฑ์ดังนี้

ด้านประชากรศาสตร์ : ใช้หลักเกณฑ์ทางด้านอายุ ระดับรายได้ อาชีพ

ด้านจิตวิทยา : ใช้หลักเกณฑ์ทางด้านลักษณะการดำเนินชีวิต (lifestyle)

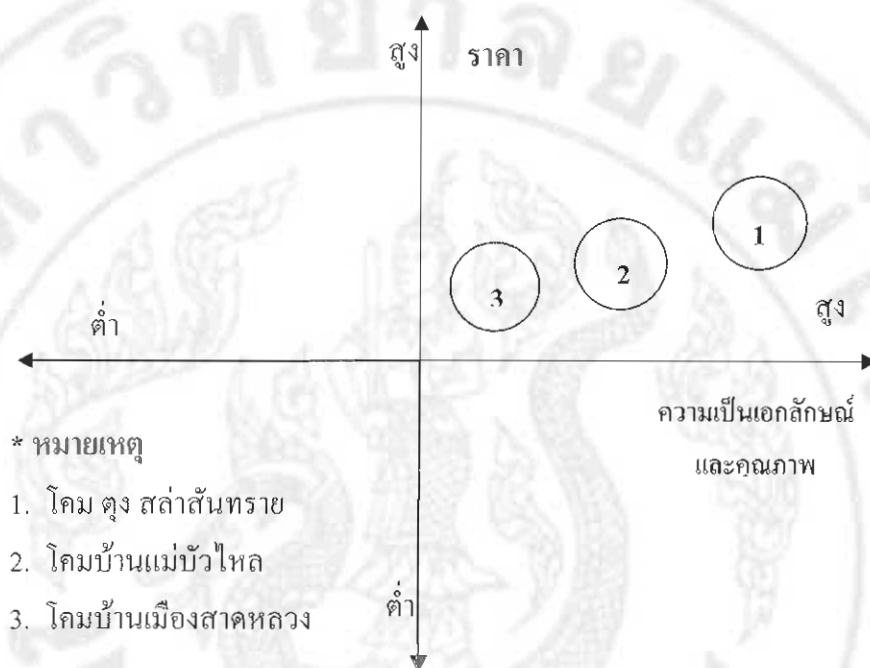
ด้านภูมิศาสตร์ : โดยแบ่งเป็นตลาดภาคเหนือ และภาคอื่นๆ

3.2 การกำหนดตลาดเป้าหมาย (market targeting) เนื่องจากตลาดโคม ตุ้งล้านนา นั้นเป็นเอกลักษณ์เฉพาะทางเหนือ ซึ่งกลุ่มส่ล่้านทรายเลือกตลาดเป้าหมายหลัก 2 กลุ่ม

ร้านค้าขายปลีก ที่ขายส่งมทาน ร้านขายของประดับบ้านที่เป็นศิลปหัตถกรรมในพื้นที่จังหวัดเชียงใหม่ และพื้นที่ภาคเหนือ โดยจะขายผลิตภัณฑ์ ที่เป็นชิ้นงานที่มีการผลิตง่าย และผลิตได้จำนวนมาก (mass product) ซึ่งจะขายได้มากในช่วงเทศกาล เช่น ลอยกระทง โดยนำไปตกแต่ง และประดับประดาสถานที่

กลุ่มลูกค้าระดับกลาง และสูง ซึ่งมีกำลังการซื้อสูง ที่ชื่นชอบศิลปหัตถกรรมล้านนา และให้ความสำคัญกับผลิตภัณฑ์ที่มีคุณค่าทางวัฒนธรรม มีความแตกต่างในการออกแบบ ชิ้นงานที่เป็นเอกลักษณ์ มีความสวยงาม และความประณีตในการผลิต ราคาจะมีราคาสูงตามคุณค่าของผลิตภัณฑ์

3.3 การกำหนดตำแหน่งของผลิตภัณฑ์ (market positioning) ในการวางตำแหน่งของผลิตภัณฑ์โคม ตุง ล้านนา ของสล่าสันทราย นั้นจะวางในตำแหน่งที่เน้นการเป็นเอกลักษณ์และความประณีต มีการออกแบบใหม่ ซึ่งพัฒนาจากแบบเดิมให้เป็นแบบประยุกต์ที่ไม่ซ้ำใคร จะวางตำแหน่งราคาและคุณภาพของสินค้า



ภาพ 22 การกำหนดตำแหน่งผลิตภัณฑ์กลุ่มสล่าสันทราย

ในด้านของการแข่งขันทางการค้า กลุ่มสล่าสันทรายจะมีคู่แข่งทางตรงได้แก่กลุ่มบ้านแม่บัวไหล และกลุ่มบ้านเมืองสาครหลวง บางครั้งคู่แข่งก็มีการตัดราคา (pricing) ในสินค้าประเภทเดียวกันทำให้การแข่งขันมีกำไรน้อย แต่กลุ่มสล่าสันทรายมีสินค้าที่มีคุณภาพดีกว่า สังเกตจากพ่อค้าส่งจะรับของกลุ่มไป ถึงแม้จะมีราคาสูงกว่าเล็กน้อยก็ตาม

3.4 ส่วนประสมการตลาด (marketing mix)

3.4.1 ด้านผลิตภัณฑ์ (product) เนื่องจากโคม ตุง ล้านนา เป็นสินค้าที่มีลักษณะเด่นที่ลวดลาย รูปทรง การออกแบบที่ผสมผสานเอกลักษณ์ดั้งเดิมแบบล้านนาและความประณีตของชิ้นงานที่เป็นเอกลักษณ์เฉพาะตัว อีกทั้งฝีมือของ กลุ่มสล่าสันทรายที่ได้รับการสั่งสมมายาวนานนั้นมีความละเอียดอ่อนในทุกขั้นตอนการผลิต และนายจักรพันธ์ ชัยแปง ผู้นำกลุ่ม ยังได้รับรางวัลศิลปินพื้นบ้านเพชรราชภัฏ-เพชรล้านนา ปี 2547 สาขาศิลปกรรม โคมและเครื่อง

สักการะล้านนา จึงทำให้เป็นที่รู้จัก ตลอดจนสื่อสารมวลชนแขนงต่างๆ ก็ลงข่าว ทำให้ผลิตภัณฑ์ของกลุ่มสล่าสันทรายเป็นที่รู้จักกันอย่างกว้างขวางทั้งในภาคเหนือ และทั่วประเทศ ทางกลุ่มจึงได้คิดตราสัญลักษณ์ขึ้นมาเป็นการประชาสัมพันธ์ ผลิตภัณฑ์ โดยใช้ชื่อกลุ่มเป็นตราสัญลักษณ์ (brand) โดยใช้อักษรล้านนา “ส” (อักษรพื้นเมืองอ่านว่า “สะ”) แทนคำว่า “สล่าสันทราย” อยู่ตรงกลางรูป โคมไฟล้านนา



สล่าสันทราย

ภาพ 23 ตราสัญลักษณ์ กลุ่มสล่าสันทราย

ความหลากหลายของผลิตภัณฑ์ กลุ่มสล่าสันทรายได้ผลิตงานศิลปหัตถกรรมพื้นบ้าน โคม ตุง ล้านนา ให้มีรูปแบบที่หลากหลาย สวยงาม ประณีต และมีความแตกต่างกัน ซึ่งมีรายละเอียดของชิ้นงานดังนี้

ตาราง 3 ชนิดผลิตภัณฑ์ และราคาขายส่ง

ประเภท	ชนิดผลิตภัณฑ์	ขนาด	ราคา (บาท)
โคม	โคมผัดลายคำ		1,200
		โคมตั้ง	
		ใหญ่มาก	5,000
		ใหญ่	2,500
	โคมน้อย	เล็ก	1,500
		ใหญ่	80
		กลาง	40
		เล็ก	30
	โคมร่มเพชร	กลาง	500
		เล็ก	200

ตาราง 3 (ต่อ)

ประเภท	ชนิดผลิตภัณฑ์	ขนาด	ราคา (บาท)
ไหม	ไหมร่มเงี้ยว	ใหญ่ รุ่น 1	3,000
		ใหญ่ รุ่น 2	2,500
		กลาง	1,300
		เล็ก	1,000
	ไหมดาว	กลาง	200
		เล็ก	150
	ไหมกระจี่		500
	ไหมเอว กระดาษสา		100
ตุ่ง	ตุ่งวิจิตร		2,500
	ตุ่งธรรมชาติ	รุ่น 1	50
		รุ่น 2	200
		รุ่น 3	200

คุณภาพของผลิตภัณฑ์ กลุ่มสล่าสันทรายได้ส่งไหม เข้าประกวดสินค้าหนึ่งตำบลหนึ่งผลิตภัณฑ์ (OTOP) ระดับประเทศซึ่งเป็นผลงานได้รับรางวัล OTOP ระดับ 3 ดาว คือ ไหมผัดลายคำ และผลงานทุกชิ้นเป็นงานศิลปะที่ใช้ความประณีต และความสวยงาม รวมถึงการออกแบบที่เป็นเอกลักษณ์เฉพาะตัวของกลุ่มสล่าสันทราย

การออกแบบและพัฒนาสินค้า กลุ่มสล่าสันทราย ได้สร้างแนวความคิด ผลิตภัณฑ์ใหม่ให้เกิดขึ้นใหม่ในสายตาผู้บริโภค จัดทำออกแบบและปรับปรุงรูปแบบ ลวดลายใหม่ที่เป็นเอกลักษณ์ดั้งเดิมของล้านนาที่ดีมีคุณภาพ เปี่ยมไปด้วยความประณีต เพื่อสร้างความแตกต่าง ไหม ตุ่ง ล้านนา ของกลุ่มสล่าสันทราย จะมีเอกลักษณ์เฉพาะตัว โดดเด่นไม่เหมือนคู่แข่ง นายจักรพันธ์ ชัยแปง ผู้นำกลุ่มกล่าวว่า “เคยมีครั้งหนึ่งที่คู่แข่งได้นำลายของเราไปทำแม่พิมพ์ แล้วนำไปผลิตชิ้นงานจำนวนมาก ซึ่งเราไปเห็นก็รู้เลยว่า เป็นของเรา ที่รู้เพราะออกแบบมาด้วยตัวเองทำไมจะไม่รู้” โดยการรักษาสินค้าผลิตภัณฑ์เดิมคือ ผ้า กระดาษสา ไม่สำหรับทำโครง ที่มีไว้อยู่แล้ว แต่ต้องมีการปรับปรุงกรรมวิธีการผลิตตลอดจนการควบคุมและพัฒนาคุณภาพของ ไหม ตุ่ง ล้านนา ให้มากขึ้น เพื่อตอกย้ำความเชื่อถือในเรื่องความประณีตและการใส่ใจในรายละเอียดตลอดจนกระบวนการผลิต

บรรจุภัณฑ์ (packaging) กลุ่มสล่าสันทราย ได้เริ่มมีการออกแบบบรรจุภัณฑ์ให้เหมาะสมกับชิ้นงานและราคาสินค้า นำตราสัญลักษณ์สินค้าร้อยกับเชือกผูกไว้กับตัวชิ้นงานเพื่อเป็นการประชาสัมพันธ์กลุ่มสล่าสันทราย และเป็นการเพิ่มมูลค่าแก่ชิ้นงานไปด้วย นอกจากนี้ยังมีแนวคิดที่จะแนบคู่มือ รายละเอียด ประวัติ รวมทั้งการดูแลรักษา โคม ตุง ล้านนาของกลุ่มสล่าสันทราย เพื่อช่วยสร้างคุณค่าและทัศนคติที่ดีให้เกิดขึ้นแก่ตัวผลิตภัณฑ์มากขึ้น

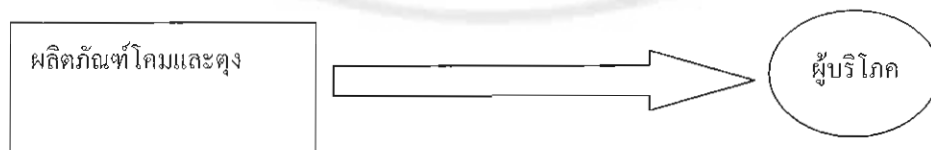
3.4.2 ด้านราคา (price) เนื่องจากผลิตภัณฑ์ โคม ตุง ล้านนา เน้นการขายคุณภาพและคุณค่าความประณีตในกระบวนการผลิต กลุ่มสล่าสันทราย ตั้งราคาของชิ้นงานเป็นสองกลุ่ม คือ

การตั้งราคาดตลาด ในชิ้นงานที่มีปริมาณมาก (mass products) การตั้งราคาจึงเป็นเลือกตั้งราคาไม่ต่างจากคู่แข่งมากนัก เป็นราคาที่คุ้มค่าเหมาะสม จึงไม่สูงหรือต่ำจนเกินไป โดยราคาริมตั้งแต่ 30 บาทขึ้นไป

การตั้งราคาตามคุณค่าของผลิตภัณฑ์ ในผลิตภัณฑ์มีคุณภาพมากกว่า มีการผลิตที่ใช้ความประณีต ระยะเวลาในการผลิตนาน และการออกแบบที่เป็นเอกลักษณ์ ซึ่งจะสามารถตั้งราคา ได้สูงกว่าต้นทุนการผลิต 2-3 เท่า ราคาริมตั้งแต่ 1,000-5,000 บาท

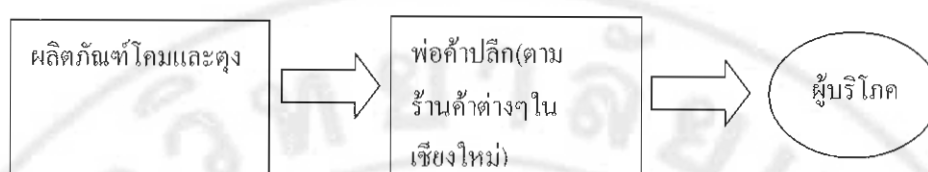
3.4.3 ด้านช่องทางการจัดจำหน่าย (place) กลุ่มสล่าสันทราย มีช่องทางการจัดจำหน่ายหลักอยู่ 2 แบบ คือ

แบบที่ 1 การจัดจำหน่ายโดยตรงกับผู้บริโภค ณ ที่ตั้งของกลุ่ม ซึ่งลูกค้าสามารถเลือกรูปแบบได้ตามต้องการ ทางกลุ่มจะมีตัวอย่างของสินค้าไว้ให้ลูกค้าได้ชมและเลือกซื้อได้ การจัดจำหน่ายผ่านทางโทรศัพท์ และการออกงานแสดงสินค้าร่วมกับภาครัฐ การสาธิตการตัดตุ่ง และได้รับเชิญไปบรรยาย ด้านการอนุรักษ์ศิลปหัตถกรรมล้านนา ของหน่วยงานต่างๆ ซึ่งจากการเข้าร่วมงานแสดงสินค้าร่วมกับภาครัฐทำให้มีกลุ่มลูกค้าที่ติดตามมาซื้อผลิตภัณฑ์ของกลุ่ม ณ ที่ตั้งเป็นจำนวนมากพอสมควร รวมทั้งการรับคำสั่งซื้อเพื่อผลิตตามแต่ความต้องการของลูกค้า ในด้านของการขนส่งส่วนมากแล้ว ลูกค้าจะเป็นผู้มารับสินค้าเองยัง ที่ตั้งกลุ่ม แต่หากลูกค้าต้องการให้ทางกลุ่มส่งให้ ทางกลุ่มจะจัดส่งให้ทางบริษัทขนส่ง โดยลูกค้าจะเป็นผู้รับผิดชอบค่าขนส่งเอง



ภาพ 24 ช่องทางการจัดจำหน่ายแบบที่ 1 การจัดจำหน่ายโดยตรงกับผู้บริโภค

แบบที่ 2 การจัดจำหน่ายผ่านพ่อค้าปลีก ซึ่งเป็นร้านค้าขายส่งมณฑล ร้านค้าขายสินค้าประเภทศิลปหัตถกรรมล้านนา จะเป็นผลิตภัณฑ์ประเภทโคม และตุ่ง ที่ผลิตจำนวนมาก และราคาไม่สูงนัก



ภาพ 25 ช่องทางการจัดจำหน่ายแบบที่ 2 การจัดจำหน่ายผ่านพ่อค้าปลีก

3.4.4 ด้านการส่งเสริมการตลาด (promotion) เพื่อเป็นการเสริมภาพลักษณ์ที่ดีในตัวสินค้าให้เกิดขึ้นในใจของผู้บริโภค และย้ำเตือนความจำในตราสินค้า ทางกลุ่มได้ใช้วิธีการส่งเสริมการตลาดที่หลากหลาย ดังนี้

การโฆษณา (advertising) ใช้วิธีโฆษณาผ่านตราสินค้า ที่แนบไปพร้อมกับผลิตภัณฑ์ และมีภาพเปรียบเทียบรูปแบบความสวยงาม ราคา คุณภาพ ของตัวผลิตภัณฑ์ เพื่อประกอบในการตัดสินใจเลือกซื้อ ของผู้บริโภค

การให้ข่าวและการประชาสัมพันธ์ (publicity and public relation) ใช้การสื่อสารการตลาดให้กลุ่มผู้บริโภคเป้าหมายรับทราบและเห็นความสำคัญของความประณีตของกรรมวิธีการทำ โคม ตุ่ง ล้านนาของกลุ่มส่วสันทราช ผ่านทางการสาธิตการทำโคม และตัดตุ่งตามงานศิลปหัตถกรรมล้านนา ที่หน่วยงานภาครัฐและเอกชนจัดขึ้น และเชิญกลุ่มส่วสันทราชเข้าร่วมงาน รวมทั้งผู้นำกลุ่มไปบรรยาย และสื่อต่างๆ ได้สัมภาษณ์ผู้นำกลุ่มนำเสนอทางโทรทัศน์ วิทยุ นิตยสาร และทางอินเทอร์เน็ต เกี่ยวกับศิลปหัตถกรรมล้านนา ด้านการทำโคม และตุ่ง มีผลดีทำให้ไม่มีค่าใช้จ่ายในการโฆษณาผ่านสื่อ และทำให้ลูกค้าที่ดูผ่านสื่อต่างๆ รู้จักชื้อกลุ่มมากขึ้น ทำให้กลายเป็นผู้บริโภคที่ซื้อสินค้าเพราะประทับใจความประณีตสวยงามของผลิตภัณฑ์ และชื่นชมในความรู้และความสามารถของผู้นำกลุ่ม

การส่งเสริมการขาย (sale promotion) มีการรับประกันคุณภาพสินค้า เมื่อพบข้อบกพร่องจากตัวผลิตภัณฑ์ โคม ตุ่ง ล้านนา ไม่ว่าจะเป็นรูปทรงต่างๆ ลวดลาย หากพบว่าไม่เป็นไปตามคุณภาพที่รับประกันว่ายินดีเปลี่ยนให้ใหม่ทันทีโดยไม่มีเงื่อนไขใดๆ ทั้งสิ้น หากลูกค้าซื้อสินค้าในปริมาณมาก ลูกค้าจะได้ในราคาขายส่ง ซึ่งหากซื้อน้อยชิ้นก็จะได้ราคาปลีก ราคาส่งจะเริ่มต้นที่ ซึ่งกำไรของกลุ่มจะต้องได้ไม่ต่ำกว่า 50%

3.5 วิธีการแสวงหาลูกค้า

ผลการศึกษาพบว่า กลุ่มส่วส้นทราย ได้นำเสนอผลิตภัณฑ์ผ่านทางผู้นำกลุ่ม คือนายจักรพันธ์ ชัยแปง เป็นทายาทสืบทอดเจตนารมณ์ของพ่อสิ่งทอแก้ว มโนเพชร บรมครูทางด้านศิลปหัตถกรรม การตัดตุ้ง ทำโคม ถิ่นนา ด้วยพรสวรรค์ ในการสร้างผลงานที่สวยงาม ประณีต ผ่านการสาธิตการตัดตุ้ง และได้รับเชิญไปบรรยาย ด้านการอนุรักษ์ศิลปหัตถกรรมถิ่นนา ของหน่วยงานต่างๆ ซึ่งจากการเข้าร่วมงานแสดงสินค้าร่วมกับภาครัฐทำให้มีกลุ่มลูกค้าที่ติดตามมาซื้อผลิตภัณฑ์ของกลุ่ม รวมทั้งออกแสดงสินค้าร่วมกับหน่วยงานภาครัฐที่ให้การสนับสนุนโครงการหนึ่งตำบลหนึ่งผลิตภัณฑ์ (OTOP) และบางทีหน่วยงานองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น ก็ได้ขอซื้อโคม ตุ้ง ถิ่นนาของกลุ่มไปประดับในงานพิธีต่างๆ ก็ทำให้มีลูกค้ารู้จักผลิตภัณฑ์และต้องการซื้อเพื่อไปประดับสถานที่ บ้านเรือน บางทีก็ซื้อเป็นของขวัญที่ระลึก จะเห็นได้ว่าการแสวงหาลูกค้าของกลุ่มส่วส้นทรายจะไม่ใช้กลยุทธ์ทางธุรกิจเต็มรูปแบบ และจะใช้การขยายตลาดแบบค่อยเป็นค่อยไป โดยใช้การตลาดแบบบอกต่อกันไป (word of mouth) ซึ่งสอดคล้องกับความตั้งใจของผู้นำกลุ่มที่ไม่เน้นการทำธุรกิจ มากไปกว่าการอนุรักษ์ และถ่ายทอดศิลปหัตถกรรมถิ่นนาสู่คนรุ่นหลัง

3.6 วิธีการรักษาลูกค้า

ผลการศึกษาพบว่า กลุ่มส่วส้นทราย มีวิธีการรักษาลูกค้า โดยเน้นหลักการตลาดเพื่อสร้างสัมพันธ์อันดีกับลูกค้า (customer relationship management: CRM) และการรักษาคุณภาพของผลิตภัณฑ์ที่ดีกว่าคู่แข่ง ดังนี้

3.6.1 ผู้นำกลุ่มทำหน้าที่เป็นพนักงานขายที่ให้ความรู้ ตำนาน รายละเอียดผลิตภัณฑ์ รวมทั้งรับฟังความคิดเห็น และข้อติเตียนจากลูกค้า นอกจากนั้นทางกลุ่มยังรับคืนสินค้ากรณีมีปัญหาเกี่ยวกับรูปแบบสินค้า หรือเกี่ยวกับผลิตภัณฑ์ ซึ่งทำให้ลูกค้าเกิดความมั่นใจในคุณภาพของผลิตภัณฑ์ได้เป็นอย่างดี ผลิตภัณฑ์ของกลุ่มจึงเป็นที่ยอมรับด้านคุณภาพ และเป็นที่ยอมรับของลูกค้า

3.6.2 การส่งมอบสินค้าตรงเวลา และมีความซื่อสัตย์ต่อลูกค้า จากการสอบถามผู้นำกลุ่ม “เคยมีลูกค้าลูกค้าอยู่ลำพูน ตอนแรกสั่งผลิตภัณฑ์ โดยมีการบอกความต้องการ และโอนเงินให้ส่วนหนึ่ง และเราก็ส่งมอบผลิตภัณฑ์ตามเวลา ต่อมาเขาได้สั่งให้เราผลิตให้อีกจำนวนมาก ด้วย ที่นี้ไม่มาที่นี้ แต่โทรมาบอก พร้อมกับโอนเงินให้ก่อนเลย แสดงว่าเขาไว้วางใจเรา” ซึ่งสะท้อนให้เห็นถึงความไว้วางใจของลูกค้าต่อกลุ่มส่วส้นทราย ที่ทำให้กลุ่มลูกค้าเดิมกลับมาซื้อซ้ำ

3.6.3 ผู้นำกลุ่ม ยังใช้เวลาในบางโอกาสไปเยี่ยมลูกค้าเดิม และพบปะกันในการออกงานส่งเสริมศิลปวัฒนธรรมที่ทางราชการจัดขึ้น และถ้าหากมีการออกแบบชิ้นงานชิ้นมาใหม่ ก็จะโทรศัพท์บอกลูกค้า และนำไปเสนอที่ร้านของลูกค้า

4. การบริหารจัดการด้านการเงิน และบัญชี

4.1 แหล่งที่มาของเงินทุน

ผลการศึกษาพบว่ากลุ่มสล่าสันทราย ใช้เงินทุนของผู้นำกลุ่มซึ่งเป็นรูปแบบของธุรกิจขนาดเล็กมากกว่า ไม่ได้มีการระดมทุนจากสมาชิก และไม่ได้กู้ยืมเงินจากแหล่งอื่น ทำให้ไม่มีการในด้านการชำระหนี้สิน โดยจะมีการเก็บรักษาเงินสดไว้ในบัญชีธนาคาร เพื่อใช้เป็นเงินทุนหมุนเวียนในการดำเนินงานของกลุ่ม

การวางแผนทางการเงินนั้น ผู้นำกลุ่มจะเป็นผู้ประมาณการจำนวนเงินที่จะใช้ ซึ่งในการรับงานจากลูกค้า ก็จะมีการโอนเงินส่วนหนึ่งเพื่อเป็นเงินหมุนเวียนในการจัดซื้อวัตถุดิบ ลูกค้าจะจ่ายเงินล่วงหน้า 40-50% ของยอดเงินทั้งสิ้น โดยคุณจักรพันธ์ ชัยแปง จะนำเงินดังกล่าวซื้อวัตถุดิบในการผลิต ซึ่งทุกครั้งจะซื้อเป็นเงินสด ไม่มีเครดิต เมื่อมีการส่งมอบงานจึงจ่ายเงินที่เหลือ แต่บางครั้งลูกค้าเก่าที่ขอรับฝีมือ และไว้ใจในผู้นำกลุ่มก็จะโอนเงินเต็มจำนวนมาให้เลย ทางกลุ่มจะมีการเก็บวัตถุดิบคงคลัง เช่น ไม้ไผ่ ไม้จำนวนหนึ่ง เนื่องจากคุณภาพของไม้ไผ่ในแต่ละฤดูกาล จะไม่เหมือนกัน ส่วนวัตถุดิบอื่นๆ จะไม่เก็บไว้มาก ค่าใช้จ่ายต่าง ๆ ของกลุ่มที่เป็นค่าใช้จ่ายผันแปร ได้แก่ ค่าแรง, ค่าวัตถุดิบ ส่วนค่าใช้จ่ายคงที่ ได้แก่ ค่าไฟ

4.2 ด้านการบัญชี

ผลการศึกษาพบว่า กลุ่มสล่าสันทราย มีการบริหารจัดการด้านการเงินโดย นายจักรพันธ์ ชัยแปง ผู้นำกลุ่มเพียงคนเดียว มีการบริหารจัดการส่วนการลงบันทึกบัญชีรายรับ – รายจ่าย มีการบันทึกเป็นลายลักษณ์อักษร แต่เป็นลักษณะของการบันทึกที่ง่าย ๆ ไม่ได้ถูกต้องตามหลักของการบันทึกบัญชี เนื่องจากไม่มีความรู้ในเรื่องของหลักการทำบัญชี รายจ่ายจะใช้ร่วมกับรายจ่ายส่วนตัว จึงไม่สามารถแยกการจ่าย ที่เป็นต้นทุนการผลิตได้ การวัดผลการดำเนินงานจะเป็นการประเมินจากรายรับรายจ่ายที่ลงบันทึกไว้ง่าย ๆ และดูจากจำนวนเงินในบัญชีธนาคาร

จำนวน QUANTITY	รายการ DESCRIPTION	หน่วย UNIT PRICE	จำนวนเงิน AMOUNT
1	ใบไม้แห้ง (เล็ก)	1,000	1,000 -
2	ใบไม้แห้ง	800	1,600 -
2	ใบไม้แห้ง	1,200	2,400 -
10	ใบไม้แห้ง	350	3,500 -
10	ใบไม้แห้ง	500	5,000 -
2	ใบไม้แห้ง	250	500 -
2	ใบไม้แห้ง (ขนาดเล็ก)	30	

ภาพ 26 การบันทึกรายรับจากบิลเงินสด

การวิเคราะห์จุดแข็ง จุดอ่อน โอกาส และอุปสรรค (SWOT analysis) ของกลุ่มสล่าสันทราย

การวิเคราะห์ศักยภาพการดำเนินงานของ กลุ่มสล่าสันทราย โดยการวิเคราะห์จุดแข็ง จุดอ่อน โอกาส และอุปสรรค (SWOT analysis) ของกลุ่มสล่าสันทราย ผลการศึกษาพบว่า

1. การวิเคราะห์จุดแข็ง (strength)

1.1 ด้านการผลิต

1.1.1 ผู้นำกลุ่มมีความสามารถในการออกแบบลวดลาย และศิลปะในการ ตกแต่ง โคม ตุง ล้านนา ได้อย่างประณีต ทำให้โคม ตุง ล้านนาของกลุ่มสล่าสันทราย เป็นงานที่มีเอกลักษณ์ โดยการถ่ายทอดภูมิปัญญา มาจากพ่อสิ่งหิ้งแก้ว มโนเพ็ชร

1.1.2 มีการคิดค้น และประยุกต์ลวดลายขึ้นมาใหม่ การออกแบบผสมผสาน กับหลากหลายวัฒนธรรม เช่น ไทยใหญ่ พม่า เป็นต้น ทำให้มีความโดดเด่น และสวยงามแตกต่าง จากคู่แข่ง รวมถึงการปรับปรุงรูปแบบและกระบวนการผลิตอยู่เสมอ

1.1.3 เป็นงานศิลปะที่สามารถผลิตได้โดยอิสระ ด้วยผลงานศิลปะหัตถกรรม มูลค่าสูง ไปจนถึงการผลิตเพื่อเป็นธุรกิจในปริมาณมากทำให้สร้างความแตกต่างได้ง่าย

1.1.4 ผลิตกันที่มีความหลากหลาย ปรับเปลี่ยนประยุกต์ตามความต้องการ ของลูกค้าได้

1.1.5 กลุ่มสล่าสันทรายมีความชำนาญในการผลิตสูง

1.2 ด้านการตลาด

1.2.1 ผู้นำกลุ่มมีความรู้ทางด้านศิลปวัฒนธรรม และความรู้ในตำนานของ โคม ตุง ล้านนา ทำให้ผลิตภัณฑ์มีเรื่องเล่าสร้างความประทับใจให้กับลูกค้า

1.2.2 การประชาสัมพันธ์โดยใช้ผู้นำกลุ่มเป็น ผู้สาธิตการทำโคมและตุง โดย ได้ร่วมแสดง สาธิตการตัดตุงล้านนา ทำโคม และจำหน่ายสินค้าตามสถานที่ต่าง ๆ ตามที่ได้รับการ ติดต่อจากหน่วยงานจากภาครัฐ

1.2.3 มีตราสินค้า เป็นของกลุ่ม ที่แนบไปพร้อมกับผลิตภัณฑ์

1.3 ด้านบริหารจัดการ

1.3.1 ผู้นำกลุ่มมีวิสัยทัศน์และอุดมการณ์ชัดเจนในการสืบทอดเจตนารมณ์ และการอนุรักษ์ศิลปหัตถกรรมล้านนา โคม ตุง ล้านนา

1.3.2 มีวัตถุดิบที่ใช้ในการผลิตมีอยู่ในท้องถิ่น เช่น ไม้ไผ่ และกระดาษสา ฯ

1.3.3 มีรูปแบบการฝึกสอนงานแบบผสมผสานระหว่างแบบดั้งเดิมและปรับตามวิธีการสอนแบบปัจจุบัน ทำให้ได้ช่าง หรือส่วที่มีใจรักและทุ่มเทในงานศิลปหัตถกรรมล้านนา

2. การวิเคราะห์จุดอ่อน (weakness)

2.1 ด้านการผลิต

2.1.1 ไม่สามารถผลิตได้ในจำนวนมากๆ ได้ถ้าหากมีคำสั่งซื้อเข้ามาจำนวนมาก และต้องการเร่งด่วนเนื่องจากต้องใช้จำนวนสมาชิก และระยะเวลาในการผลิตมาก

2.1.2 ขาดแคลนช่าง หรือส่วที่มีฝีมือและความชำนาญในการออกแบบชิ้นงานที่ประณีต และคุณภาพสูง เนื่องจากต้องอาศัยความอดทน และระยะเวลาเพื่อความฝึกฝนความชำนาญ ในการเรียนรู้จากผู้นำกลุ่ม

2.2 ด้านการตลาด

2.2.1 กลุ่มยังขาดการทำหน้าที่ทางด้านการตลาด ซึ่งปัจจุบันผู้นำกลุ่มจะรับผิดชอบในการหาตลาดเพื่อกระจายสินค้าของกลุ่ม ทำการติดต่อการค้าโดยตรง การจัดจำหน่ายยังไม่มีร้านค้าในการกระจายสินค้าของตัวอย่าง ปัญหาทางด้านช่องทางการจัดจำหน่ายมีจำกัด

2.2.2 ช่องทางการตลาดยังมีจำกัด มีเพียงร้านค้าส่งที่เป็นลูกค้าประจำเท่านั้น

2.2.3 ขาดกลยุทธ์ในการส่งเสริมตลาดที่หลากหลาย

2.2.4 ช่องทางการสื่อสารกับลูกค้าจำกัด โดยการติดต่อทางโทรศัพท์ และมาติดต่อยังที่สถานที่ผลิตเท่านั้น

2.3 บัญชีและการเงิน

2.3.1 ไม่มีทุนเพียงพอเพื่อขยายการดำเนินงาน

2.3.2 ขาดการวางแผนทางการเงิน และจัดบันทึกด้านการบัญชี และไม่ได้แยกรายจ่ายในการดำเนินงานออกจากรายจ่ายส่วนตัวของผู้นำกลุ่ม ทำให้ไม่สามารถคำนวณต้นทุนการผลิตได้ ซึ่งเป็นส่วนสำคัญที่จะสะท้อนให้เห็นประสิทธิภาพของการดำเนินงาน

2.4 ด้านบริหารจัดการ

2.4.1 ผู้นำกลุ่มมีภาระในการบริหารจัดการทุกอย่างด้วยตนเอง ทำให้ไม่สามารถขยายธุรกิจมากกว่าเดิมได้ กลุ่มยังไม่มีการบริหารจัดการที่เป็นระบบ โดยลักษณะการดำเนินงานจะไม่มีการกำหนดหลักเกณฑ์ กฎระเบียบ การดำเนินงาน บางครั้ง ผู้นำกลุ่มต้องจัดการเองเกือบทุกอย่าง ตำแหน่งต่าง ๆ ควรมีการกระจาย แบ่งงานกันทำให้เป็นไปตามลักษณะโครงสร้างขององค์กร

2.4.2 ไม่มีการประเมินผลการปฏิบัติงานให้เป็นลายลักษณ์อักษร

2.4.3 รูปแบบการประสานงานกับสมาชิกยังไม่เป็นทางการ

2.4.4 ขาดการวางแผนการปฏิบัติงานที่มีประสิทธิภาพ

2.4.5 สถานที่คับแคบไม่สามารถขยายได้ หากมีลูกค้าจำนวนมากเข้ามาเยี่ยมชมและซื้อสินค้า

2.4.6 ไม่สามารถเก็บสินค้าสำเร็จรูปไว้ได้มาก จะมีการผลิตก็ต่อเมื่อมีคำสั่งซื้อเข้ามา ทำให้บางครั้งเมื่อใกล้เทศกาลต่าง ๆ ยอดการสั่งซื้อจะมีเข้ามามาก ซึ่งมากเกินกว่ากำลังการผลิตของกลุ่ม ทำให้กลุ่มขาดโอกาสในการจำหน่ายสินค้า

3. การวิเคราะห์โอกาส (opportunity)

3.1 รัฐบาลส่งเสริมให้มีการรวมกลุ่มกันผลิตสินค้าหนึ่งตำบลหนึ่งผลิตภัณฑ์ และสนับสนุนสินค้าพื้นบ้าน และศิลปวัฒนธรรมท้องถิ่น

3.2 รัฐบาลและหน่วยงานราชการอื่นๆ ที่เกี่ยวข้องมีนโยบายส่งเสริมให้คนไทยหันกลับมานิยมสินค้าไทย ภูมิปัญญาไทยมากขึ้น รวมทั้งสนับสนุนให้องค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นจัดหาสถานที่และช่องทางในการจัดจำหน่าย และส่งเสริมให้สามารถพัฒนาตนเองไปสู่ความยั่งยืน

3.3 กลุ่มลูกค้าระดับกลาง และสูงมีแนวโน้มให้ความสำคัญกับผลิตภัณฑ์ที่มีคุณค่าทางวัฒนธรรม ประณีต สวยงามและเป็นเอกลักษณ์เฉพาะ

3.4 สื่อสารมวลชนมีการเผยแพร่ประเพณี และเทศกาลต่างๆ ที่มีการประดับด้วยโคม ตุง ลampion มากขึ้นทำให้มีการขยายตลาดได้มากขึ้น

3.5 ผู้บริโภคมีทัศนคติที่ดีต่อผลิตภัณฑ์

3.6 แหล่งเงินทุนมีมากขึ้น และต้นทุนต่ำทำให้ผู้ผลิตสามารถเข้าถึงได้ เช่น กองทุนหมู่บ้าน ธนาคารประชาชน ฯลฯ

4. อุปสรรค (threat)

4.1 ไม่สามารถบันทึกและจดลิขสิทธิ์ลวดลายที่ออกแบบเองได้ ทำให้คู่แข่งลอกเลียนแบบได้ง่าย นำไปผลิตเป็นลักษณะปริมาณมาก (mass products)

4.2 คู่แข่งใช้กลยุทธ์ทางการตลาด โดยการตัดราคา (price cut) ทำให้ผลกำไรลดลง บางครั้งไม่คุ้มทุน

4.3 ภาวะเศรษฐกิจชะลอการเติบโต เนื่องจากสถานการณ์การเมือง และน้ำมันราคาสูงทำให้ลูกค้าชะลอการใช้จ่ายเพราะมองว่าของตกต่ำเป็นสินค้าฟุ่มเฟือย

4.4 ต้นทุนค่าแรงเพิ่มสูงขึ้นเนื่องจากสภาพเศรษฐกิจ

4.5 เส้นทางทางท่องเที่ยวเพื่อไปเที่ยวชมยังสถานที่ตั้ง ค่อนข้างยากเนื่องจากถนนในหมู่บ้านคับแคบ และถนนเข้าสถานที่ตั้งกลุ่มเป็นทางตัน ทำให้มีปัญหาในการกลับรถยนต์ และที่จอดรถยนต์

4.6 งานศิลปหัตถกรรมมีลักษณะเป็นสินค้า ที่เปลี่ยนแปลงตามความต้องการของผู้บริโภค ที่ให้ความสนใจกับความแปลกใหม่ ความประณีตของผลิตภัณฑ์ในขณะที่ยังคงให้ความสำคัญต่อการมีเอกลักษณ์และวัฒนธรรมท้องถิ่น ด้วยเหตุนี้ผู้ที่ไม่สามารถปรับตัวได้เร็วย่อมพบอุปสรรคในการแข่งขันสูง

จากการนำข้อมูลในการวิเคราะห์จุดอ่อน จุดแข็ง โอกาส และอุปสรรค (SWOT analysis) มาทำการวิเคราะห์ความสัมพันธ์โดยใช้เมทริกซ์ อุปสรรค โอกาส จุดอ่อน จุดแข็ง [Threats, Opportunities, Weaknesses, Strengths (TOWS) matrix] เป็นเมทริกซ์ที่แสดงถึงโอกาสและอุปสรรคจากภายนอกที่สัมพันธ์กับจุดแข็ง จุดอ่อนของกลุ่ม ผลการวิเคราะห์พบว่า

ตาราง 4 การวิเคราะห์ความสัมพันธ์โดยใช้เมทริกซ์อุปสรรค โอกาส จุดอ่อน จุดแข็ง [Threats, Opportunities, Weaknesses, Strengths (TOWS) matrix]

	ปัจจัยภายใน Internal factors	จุดแข็งภายใน Internal strengths (S)	จุดอ่อนภายใน Internal weaknesses (W)
ปัจจัยภายนอก External factors			
โอกาสจากภายนอก External Opportunities (O)		กลุ่มส่วส้นทรายผลิตสินค้าที่มีเอกลักษณ์ มีการคิดค้น และประยุกต์สวดลายขึ้นมาใหม่ การออกแบบผสมผสานกับวัฒนธรรมเพื่อนบ้าน และวัฒนธรรมร่วมสมัย ผลิตภัณฑ์มีความหลากหลายให้ลูกค้าได้เลือก เน้นการควบคุมคุณภาพของวัตถุดิบและกระบวนการผลิต	ผู้นำกลุ่มรับผิดชอบการบริหารจัดการเพียงคนเดียว มีจุดอ่อนด้านการบัญชี และการตลาด ทำให้ไม่สามารถขยายกิจการได้

ตาราง 4 (ต่อ)

	ปัจจัยภายใน Internal factors	จุดแข็งภายใน Internal strengths (S)	จุดอ่อนภายใน Internal weaknesses (W)
ปัจจัยภายนอก External factors			
โอกาสจากภายนอก External Opportunities (O)	ทำให้มีผลิตภัณฑ์มีคุณภาพ มีเอกลักษณ์ สร้างคุณค่าแก่ผู้บริโภค ซึ่งเป็นกลุ่มลูกค้าระดับกลาง รวมทั้งในปัจจุบันได้รับการสนับสนุนจากหน่วยงานภาครัฐในการพัฒนาศักยภาพของกลุ่ม และผู้นำกลุ่มได้มีโอกาสเข้าร่วมสาธิตการทำโคม และตุ๊กต่านนา และมีสื่อสารมวลชนช่วยเผยแพร่ผลงานและผลิตภัณฑ์ของกลุ่ม ทำให้เป็นที่รู้จักในกลุ่มลูกค้าเป้าหมายมากขึ้น		
อุปสรรคจากภายนอก External Threats (T)	สินค้ากลุ่มสละตันทรายเป็นผลิตภัณฑ์จากงานฝีมือที่เน้นความประณีต และคุณภาพสูง สินค้าที่มีเอกลักษณ์ และการประยุกต์ลวดลายขึ้นมาใหม่ ผลิตภัณฑ์จึงมีคุณค่าที่ลูกค้าสามารถรับรู้ได้อย่างชัดเจน จึงสามารถหลีกเลี่ยงการแข่งขันในตลาดจากคู่แข่ง และลอกเลียนแบบผลิตภัณฑ์		

จากการวิเคราะห์ความสัมพันธ์โดยใช้เมทริกซ์อุปสรรค โอกาส จุดอ่อน จุดแข็ง [Threats, Opportunities, Weaknesses, Strengths (TOWS) matrix] พบว่ากลุ่มส่วล่างทรายอยู่ในกลุ่มกลยุทธ์ SO ซึ่งสอดคล้องกับทฤษฎี SWOT matrix คือ การรุกตลาด เพราะมีทั้งจุดแข็งและโอกาส ดังนั้น กลุ่มควรจะใช้กลยุทธ์ที่มีศักยภาพสูงสุดในสร้างกลยุทธ์ โดยการใช้จุดแข็งของกลุ่มเพื่อสร้างข้อได้เปรียบจากโอกาส โดยกลยุทธ์ที่ควรจะนำมาใช้ คือ กลยุทธ์การสร้างแตกต่างในการออกแบบและการพัฒนาคุณภาพของผลิตภัณฑ์ จากที่กลุ่มส่วล่างทรายมีจุดแข็งในเรื่องการผลิตสินค้าที่มีเอกลักษณ์ มีการคิดค้น และประยุกต์สวดลายขึ้นมาใหม่ การออกแบบผสมผสานกับวัฒนธรรมเพื่อนบ้าน และวัฒนธรรมร่วมสมัย ทำให้มีความโดดเด่น และสวยงามแตกต่างจากคู่แข่ง รวมถึงการปรับปรุงรูปแบบและกระบวนการผลิตอยู่เสมอ ทำให้ผลิตภัณฑ์มีความหลากหลายปรับเปลี่ยนประยุกต์ตามความต้องการของลูกค้าได้ รวมทั้งเน้นการควบคุมคุณภาพของวัตถุดิบและกระบวนการผลิต และจุดแข็งที่สำคัญคือ ผู้นำกลุ่มที่มีวิสัยทัศน์และอุดมการณ์ ในการสืบทอดเจตนารมณ์ และการอนุรักษ์ศิลปหัตถกรรมล้านนา โคม ตุงล้านนา นอกจากนี้ผู้นำกลุ่มยังมีความรู้ทางด้านศิลปวัฒนธรรม และความรู้ในด้านานของโคม ตุงล้านนา ทำให้ผลิตภัณฑ์มีเรื่องเล่าสร้างความประทับใจให้กับลูกค้า

นอกจากนี้ทางกลุ่มควรวิเคราะห์ถึงโอกาสในการแสวงหาตลาดเฉพาะ (niche market) ในกลุ่มลูกค้าระดับกลาง และสูง ที่มีกำลังการซื้อสูง ซึ่งมีแนวโน้มให้ความสำคัญกับผลิตภัณฑ์ที่มีคุณค่าทางวัฒนธรรม ประณีต สวยงาม มีความแตกต่างในการออกแบบ

แต่สิ่งที่สำคัญที่ควรให้ความสำคัญกับการแสวงหาตลาด คือการพัฒนากระบวนการจัดการ โดยเฉพาะด้านบัญชี และการตลาด และจะต้องพัฒนาระบบบริหารให้เกิดความสมดุลระหว่างงานด้านการบริหารจัดการ การผลิต ตลาด และบัญชีการเงิน เพื่อให้แต่ละส่วนงานสามารถรองรับงานที่เพิ่มขึ้นได้

นอกจากกลยุทธ์ดังกล่าวแล้ว ยังมีกลยุทธ์การอาศัยความสัมพันธ์เครือข่ายของกลุ่มเป็นการเพิ่มช่องทางการตลาด ทางกลุ่มควรใช้กลยุทธ์นี้สร้างความสัมพันธ์ที่ดีกับส่วนต่าง ๆ โดยการรักษาความน่าเชื่อถือ มีความจริงใจต่อการค้า การให้ความร่วมมือที่ดีแก่หน่วยงาน และการต้อนรับการศึกษาดูงาน ตลอดจนการศึกษาวิจัยจากหน่วยงานและบุคคลต่าง ๆ รวมทั้งรับการสนับสนุนจากหน่วยงานภาครัฐในการพัฒนาศักยภาพของกลุ่ม

ประกอบกับปัจจุบันรัฐบาลส่งเสริมให้มีการรวมกลุ่มกันผลิตสินค้าหนึ่งตำบลหนึ่งผลิตภัณฑ์ และสนับสนุนสินค้าพื้นบ้าน และศิลปวัฒนธรรมท้องถิ่น หน่วยงานราชการอื่นๆ ที่เกี่ยวข้องมีนโยบายส่งเสริมให้คนไทยหันกลับมานิยมสินค้าไทย ภูมิปัญญาไทยมากขึ้น รวมทั้ง

สนับสนุนให้องค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นจัดหาสถานที่และช่องทางในการจัดจำหน่าย และส่งเสริมให้สามารถพัฒนาตนเองไปสู่ความยั่งยืน

สิ่งที่เป็นปัจจัยเอื้อที่สำคัญ คือ สื่อสารมวลชนมีการเผยแพร่ประเพณี และเทศกาลต่างๆ เช่น งานประเพณีลอยกระทงเชียงใหม่ งานประเพณีสงกรานต์ ที่มีการประชาสัมพันธ์ไปทั่วประเทศ ในสถานที่สำคัญทั้งของทางราชการ และของเอกชน มีการตกแต่งประดับด้วยโคม ตุง ลampion เช่น สนามบินเชียงใหม่ และห้างสรรพสินค้า รวมถึงโรงแรมที่มีชื่อเสียงหลายแห่ง ในภาคเหนือ และผู้นำกลุ่มได้มีโอกาสเข้าร่วมสาธิตการทำโคม และตุง ลampion และมีสื่อสารมวลชนช่วยเผยแพร่ผลงานและผลิตภัณฑ์ของกลุ่ม ทำให้เป็นที่รู้จักในกลุ่มลูกค้าเป้าหมายมากขึ้น ทำให้ผู้บริโภคมีทัศนคติที่ดีต่อผลิตภัณฑ์ สามารถขยายตลาดได้มากขึ้น

บทที่ 5

สรุป อภิปรายผล และข้อเสนอแนะ

การวิจัยเรื่อง แนวทางการพัฒนากลุ่มสล่าสันทราย ตำบลสันนาเม็ง อำเภอสันทราย จังหวัดเชียงใหม่ โดยมีวัตถุประสงค์ของการวิจัย คือ

1. เพื่อศึกษาบริบทชุมชนตำบลสันนาเม็ง และบริบทของธุรกิจชุมชน กลุ่มสล่าสันทราย ตำบลสันนาเม็ง อำเภอสันทราย จังหวัดเชียงใหม่
2. เพื่อศึกษาศักยภาพการดำเนินงานของธุรกิจชุมชน กลุ่มสล่าสันทราย ตำบลสันนาเม็ง อำเภอสันทราย จังหวัดเชียงใหม่

การวิจัยครั้งนี้ ผู้วิจัยได้ใช้วิธีการวิจัยแบบมีส่วนร่วม ซึ่งเป็นวิธีการวิจัยเชิงคุณภาพและเพื่อให้ได้ข้อมูลที่เป็นจริงสมบูรณ์ตามวัตถุประสงค์ของการวิจัย ผู้วิจัยได้มุ่งศึกษาโดยใช้วิธีดำเนินการวิจัยเป็นการวิจัยเชิงปฏิบัติการแบบมีส่วนร่วม (participatory action research : PAR)

สรุปผลการวิจัย

บริบทชุมชนตำบลสันนาเม็ง อำเภอสันทราย จังหวัดเชียงใหม่

ตำบลสันนาเม็ง เป็นตำบลหนึ่งของอำเภอสันทราย อยู่ห่างจากศูนย์กลางของจังหวัดเชียงใหม่ไปตามทางหลวงจังหวัดหมายเลข 1019 เป็นระยะทางประมาณ 8 กิโลเมตร มีเขตการปกครองทั้งหมด 11 หมู่บ้าน โดยมีพื้นที่อยู่ในเขตการปกครองขององค์การบริหารส่วนตำบลสันนาเม็ง เดิมเป็นพื้นที่บริเวณสันสามเหลี่ยมปากแม่น้ำกวัง เรียกว่า “บ้านสันนาเม็ง” “สัน” มาจากคำว่า สันของลำน้ำแม่กวัง “เม็ง” มาจากคำว่า ชาวมอญ ซึ่งเป็นพวกที่เข้ามาตั้งถิ่นฐานบริเวณนี้ มีแม่น้ำและลำเหมืองไหลผ่าน มีความอุดมสมบูรณ์ เหมาะแก่การทำการเกษตรและเลี้ยงสัตว์ จำนวนประชากร คิดเป็นครัวเรือนทั้งสิ้น 1,811 ครัวเรือน ประชากรส่วนใหญ่มีอาชีพหลัก คือ รับจ้างรายวัน รายเดือน เกษตรกรรม ทำนา ทำสวน รับจ้างทั่วไป ค้าขาย รับราชการ และอุตสาหกรรม ในครัวเรือน คือ การทำหัตถกรรม และการแปรรูปอาหาร ชุมชนตำบลสันนาเม็ง เป็นชุมชนที่มีระบบสาธารณูปโภค คือ ระบบไฟฟ้าทุกหมู่บ้าน ศักยภาพของชุมชน มีการรวมกลุ่มของประชาชน มีกลุ่มอาชีพ จำนวน 25 กลุ่ม

บริบทชุมชนบ้านสันหลวง ตำบลสันนาเม็ง อำเภอสันทราย จังหวัดเชียงใหม่

บ้านสันหลวง เป็นชุมชนหนึ่งในตำบลสันนาเม็ง อยู่ในพื้นที่การปกครองขององค์การบริหารส่วนตำบลสันนาเม็ง ประชากรในชุมชนมีความหลากหลาย เนื่องจากมีการอพยพย้ายถิ่นฐานของประชากรจากพื้นที่อื่นเข้ามาตั้งที่อยู่อาศัยเป็นจำนวนมาก ชุมชนมีการรักษาวัฒนธรรมประเพณีดั้งเดิมเอาไว้โดยมีวัดสันหลวงเป็นศูนย์กลาง และยังมีประเพณีเก่าแก่ที่มีการรักษาเอาไว้ เช่น การทำบุญเลี้ยงผีเจ้านาย (ฟ้อนผีเจ้านาย) และพิธีกรรมศาลเจ้าบ้าน ซึ่งศูนย์กลางจะอยู่บริเวณบ้านของ “กลุ่มสลาตันทราย” ในส่วนความสัมพันธ์ของคนในหมู่บ้าน ยังมีระบบเครือญาติ และเพื่อนบ้านที่มีความสัมพันธ์ที่ดี และช่วยเหลือซึ่งกันและกันอยู่

บริบทธุรกิจชุมชนกลุ่มสลาตันทราย ตำบลสันนาเม็ง อำเภอสันทราย จังหวัดเชียงใหม่

กลุ่มสลาตันทราย จัดตั้งโดย นายจักรพันธ์ ชัยแปง และสมาชิกจำนวน 23 คน มีแนวความคิดการรวมกลุ่มกันเพื่ออนุรักษ์ศิลปวัฒนธรรมล้านนา การผลิตโคม ตุง ล้านนา ผสมผสานเอกลักษณ์ดั้งเดิมแบบล้านนาและความประณีตของชิ้นงานที่เป็นเอกลักษณ์เฉพาะตัว อีกทั้งฝีมือของกลุ่มสลาตันทรายที่ได้รับการสั่งสมมายาวนานนั้นมีความละเอียดอ่อนในทุกขั้นตอนการผลิต และ ผู้นำกลุ่ม ยังได้รับรางวัลศิลปินพื้นบ้านเพชรราชภัฏ-เพชรล้านนา ปี 2547 สาขา ศิลปกรรม โคมและเครื่องสักการะล้านนา

สภาพการดำเนินงานปัจจุบันของกลุ่มธุรกิจชุมชนกลุ่มสลาตันทราย

1. ด้านการบริหารจัดการ

กลุ่มสลาตันทรายก่อตั้งขึ้นอย่างไม่เป็นทางการ มีผู้นำกลุ่ม รับผิดชอบในการบริหารงานทั้งหมด และประสานงานในส่วนต่าง ๆ ของกลุ่ม มีจำนวนสมาชิก 23 คน เป็นการรวมตัวกันด้วยความสมัครใจของสมาชิกกลุ่ม และมีสมาชิกในกลุ่มเป็นผู้ปฏิบัติงาน ในการบริหารจัดการ กลุ่มสลาตันทราย มีการกำหนดภารกิจ วิสัยทัศน์ นโยบาย เพื่อเป็นการอนุรักษ์ศิลปวัฒนธรรม ล้านนา ในการทำโคม ตุงล้านนา และงานศิลปะด้านอื่น ๆ โดยมีเป้าหมายในเผยแพร่งาน ศิลปหัตถกรรมพื้นบ้าน โดยเป็นศูนย์สาธิต และสอนการทำโคมและตุงล้านนา ให้แก่ผู้ที่สนใจ ส่วนกระบวนการการทำงาน กว้างและแผนปฏิบัติงานของกลุ่มสลาตันทราย ไม่ได้เขียนไว้เป็นลายลักษณ์อักษร แต่กลุ่มสลาตันทราย มีวัตถุประสงค์และเป้าหมายในการดำเนินงานไว้อย่างชัดเจน โดยเน้นในเรื่องของการให้ความสำคัญกับคุณภาพของผลิตภัณฑ์ จากการที่กลุ่มสลาตันทรายยังไม่มีมีการจัดทำแผนการปฏิบัติงาน จึงทำให้ไม่สามารถประเมินผลการบริหารจัดการกลุ่มสลาตันทรายได้ ซึ่งการดำเนินงาน

ของกลุ่มสล่าสันทรายจะเป็นการดำเนินการแบบเรียบง่าย ไม่มีขั้นตอนยุ่งยากในการดำเนินงาน ซึ่งกลุ่มสล่าสันทรายมีโครงสร้างองค์กรแบบไม่เป็นทางการ เนื่องจากการรวมตัวกันโดยความสมัครใจของสมาชิกกลุ่มที่มีแนวคิดในการอนุรักษ์งานศิลปวัฒนธรรมล้านนา โดยการจัดองค์กรและมอบหมายงานตามความถนัดของสมาชิกแต่ละคน

กลุ่มสล่าสันทราย มีลักษณะของการทำงานอาชีพศิลปหัตถกรรม การสรรหาบุคลากร โดยเน้นที่มีความสนใจและรักในงานศิลปหัตถกรรม การทำโคม ตุ๊กล้านนา ทั้งจากภายในท้องถิ่น และนอกท้องถิ่น ในการฝึกอบรมของกลุ่มจะเป็นลักษณะผสมผสานการสอนแบบดั้งเดิม กับการสอนแบบปัจจุบัน เหมือนกับที่นายจักรพันธ์ ชัยแปง ไปเรียนกับพ่อสิงห์แก้ว มโนเพชร จะมีการยกครู และพิธีกรรมการถ่ายทอดวิชาความรู้ ศิลปะแบบทางเหนือ การสอนจะเป็นแบบครูกับศิษย์ ซึ่งนอกจากจะสอนในเรื่องวิชาศิลปะการทำโคม ตุ๊กล้านนา แล้วยังสอนถึงการปฏิบัติตัวและการใช้ชีวิตด้วย ซึ่งจะทำให้เป็นคนที่มีความเก่งทั้งเรื่องศิลปะและการประพฤติปฏิบัติตัวในสังคม รวมถึงจิตวิญญาณของการอนุรักษ์ศิลปวัฒนธรรมล้านนา งานหนึ่งชิ้น จะไม่สามารถสำเร็จได้โดยบุคคลเดียว เป็นแรงจูงใจในรูปแบบผลประโยชน์ตอบแทนแก่สมาชิก สมาชิกกลุ่มจะได้รับค่าจ้างในการทำงาน ซึ่งมีการจ่ายตามจำนวนชิ้นงาน ตามแผนกที่ทำงานเช่น งานเหลาดอกไม้ ไม้ไผ่ งานขึ้นโครงสร้าง และงานตกแต่ง เป็นต้น โดยคำนึงถึงความยากง่ายของงานเป็นหลัก โดยจะมีการจ่ายหลังจากส่งชิ้นงานเรียบร้อยแล้ว

2. การบริหารจัดการด้านการผลิต

กลุ่มสล่าสันทราย ตั้งอยู่บ้านเลขที่ 23 หมู่ 4 บ้านสันหลวง ต.สันนาเม็ง อ.สันทราย จ.เชียงใหม่ ซึ่งเป็นบ้านของนายจักรพันธ์ ชัยแปง ผู้นำกลุ่ม เป็นสถานที่ผลิต และที่จำหน่ายศิลปหัตถกรรม โคม ตุ๊กล้านนา การคัดเลือกปัจจัยการผลิตคือวัสดุที่นำมาผลิตทุกชิ้น ส่วนนายจักรพันธ์ ชัยแปง ผู้นำกลุ่มจะรับผิดชอบในการจัดหา โดยไม้ไผ่มาจากแหล่งไม้ไผ่ที่มีคุณภาพจากจังหวัดแพร่ และจังหวัดน่าน โดยผู้จัดหา (suppliers) จะนำไม้ไผ่มาส่งเอง บางครั้งปริมาณการผลิตไม่มาก ก็จะแบ่งซื้อไม้ไผ่กับผู้ผลิตศิลปหัตถกรรมจากไม้ไผ่ ในตำบลใกล้เคียง ส่วนวัตถุดิบ และอุปกรณ์อื่นๆ จะหาซื้อจากร้านที่มีวัตถุดิบ ในปริมาณที่ต้องการและในราคาที่ไม่แพง โดยกระบวนการผลิตของกลุ่มจะเริ่มจากผู้นำกลุ่มรับคำสั่งซื้อจากลูกค้า เพื่อผลิตชิ้นงาน ก็จะเตรียมวางแผนคร่าวๆ ในการจัดเตรียมวัตถุดิบในการผลิต มีการประมาณการจัดซื้อด้วยตนเอง หลังจากนั้นก็ออกแบบลายให้เป็นเอกลักษณ์ของกลุ่มเพื่อทำต้นแบบลายเพื่อให้ได้ชิ้นงานที่มีมาตรฐาน และมีคุณภาพ พร้อมกับการแท่นขึ้นโครงสร้างไปด้วย เพื่อให้ได้สัดส่วนที่เท่ากัน และมอบหมายงานให้สมาชิกแต่ละงานทำพร้อมๆ กัน ได้แก่ งานเหลาดอกไม้ ไม้ไผ่ เพื่อนำไปทำโครงสร้าง และงานตัดกระดาษ ตัดผ้า

ก็ทำคู่กันไป เมื่อเสร็จทั้งสองงานแล้วก็นำไปประกอบ ตกแต่งเป็นชิ้นงานที่สมบูรณ์ ในส่วนของ การตรวจสอบคุณภาพซึ่งถือเป็นนโยบายในการทำงานของกลุ่ม ทำให้ลูกค้ามีความมั่นใจในชิ้นงาน และสร้างความแตกต่างจากคู่แข่งรายอื่น จะตรวจสอบจากกระบวนการในการจัดทำโครงสร้าง ความสมดุล และความแข็งแรงของชิ้นงาน และดูจากกระบวนการประกอบ ตกแต่งชิ้นงานเพื่อให้ ได้งานที่ประณีต สมบูรณ์ และจะตรวจสอบขั้นสุดท้ายจนเป็นชิ้นงานที่สมบูรณ์อีกครั้งหนึ่ง

3. การบริหารจัดการด้านการตลาด

กลุ่มสล่าสันทรายเลือกตลาดเป้าหมายหลัก 2 กลุ่ม 1) ร้านค้าขายปลีก ที่ขายส่งมทาน ร้านขายของระดับบ้านที่เป็นศิลปหัตถกรรม ในพื้นที่จังหวัดเชียงใหม่ และพื้นที่ภาคเหนือโดยจะ ขายผลิตภัณฑ์ ที่เป็นชิ้นงานที่มีการผลิตง่าย และผลิตได้จำนวนมาก (mass product) ซึ่งจะขายได้ มากในช่วงเทศกาล เช่น ลอยกระทง โดยนำไปตกแต่ง และประดับประดาสถานที่ 2) กลุ่มลูกค้า ระดับกลาง และสูง ซึ่งมีกำลังการซื้อสูง ที่ชื่นชอบศิลปหัตถกรรมล้านนา และให้ความสำคัญกับ ผลิตภัณฑ์ที่มีคุณค่าทางวัฒนธรรม มีความแตกต่างในการออกแบบชิ้นงานที่เป็นเอกลักษณ์ มีความ สวยงาม และความประณีตในการผลิต ราคาจะมีราคาสูงตามคุณค่าของผลิตภัณฑ์

กลุ่มสล่าสันทราย ใช้ชื่อกลุ่มเป็นตราสัญลักษณ์ (brand) โดยใช้อักษรล้านนา “ส” (อักษรพื้นเมืองอ่านว่า “สะ”) แทนคำว่า “สล่าสันทราย” อยู่ตรงกลางรูปโคมไฟล้านนา ได้รับ รางวัล OTOP ระดับ 3 ดาว คือ โคมผัดลายคำ และผลงานทุกชิ้นเป็นงานศิลปะที่ใช้ความประณีต และความสวยงาม รวมถึงการออกแบบที่เป็นเอกลักษณ์เฉพาะตัว กลุ่มสล่าสันทราย เน้นการขาย คุณภาพและคุณค่าความประณีตในกระบวนการผลิต กลุ่มสล่าสันทราย ตั้งราคาของชิ้นงานเป็น สองกลุ่ม คือชิ้นงานที่มีปริมาณมาก (mass products) การตั้งราคาจึงเป็นเลือกตั้งราคาไม่ต่างจากคู่แข่งมากนัก เป็นราคาที่คุ้มค่าเหมาะสม จึงไม่สูงหรือต่ำจนเกินไป มีช่องทางการจัดจำหน่ายหลัก คือ ที่ตั้งของกลุ่ม ซึ่งลูกค้าสามารถเลือกรูปแบบได้ตามต้องการซึ่งทางกลุ่มจะมีตัวอย่างของสินค้า ไว้ให้ลูกค้าได้ชมและเลือกซื้อได้ การจัดจำหน่ายผ่านทางโทรศัพท์ ขายผ่านคนกลาง และการ ออกงานแสดงสินค้าร่วมกับภาครัฐ การสาธิตการตัดตุ้ และได้รับเชิญไปบรรยาย ด้านการอนุรักษ์ ศิลปหัตถกรรมล้านนา ของหน่วยงานต่างๆ ซึ่งจากการเข้าร่วมงานแสดงสินค้าร่วมกับภาครัฐทำให้ มีกลุ่มลูกค้าที่ติดตามมาซื้อผลิตภัณฑ์ของกลุ่ม มีวิธีการรักษาลูกค้า โดยเน้นหลักการรักษาคุณภาพ ของผลิตภัณฑ์ที่ดีกว่าคู่แข่ง การส่งมอบสินค้าตรงเวลา และมีความซื่อสัตย์ต่อลูกค้า

4. การบริหารจัดการด้านการเงิน และบัญชี

กลุ่มส่วส่นทราย ใช้เงินทุนของผู้นำกลุ่มโดยที่ไม่ได้มีการกู้ยืมเงินจากส่วนใดทั้งสิ้น ทำให้ไม่มีภาระในด้านของการชำระหนี้สิน โดยจะมีการเก็บรักษาเงินสดไว้ในบัญชีธนาคาร มีการบริหารจัดการด้านการเงินโดย นายจักรพันธ์ ชัยแปง ผู้นำกลุ่มเพียงคนเดียว มีการบริหารจัดการส่วนการลงบันทึกบัญชีรายรับ – รายจ่าย มีการบันทึกเป็นลายลักษณ์อักษร แต่เป็นลักษณะของการบันทึกที่ง่าย ๆ ไม่ได้ถูกต้องตามหลักของการบันทึกบัญชี เนื่องจากไม่มีความรู้ในเรื่องของหลักการทำบัญชี รายจ่ายจะใช้ร่วมกับรายจ่ายส่วนตัว จึงไม่สามารถแยกรายการจ่าย ที่เป็นต้นทุนการผลิตได้ การวัดผลการดำเนินงานจะเป็นการประเมินจากรายรับรายจ่ายที่ลงบันทึกไว้ง่าย ๆ

การวิเคราะห์จุดแข็ง จุดอ่อน โอกาส และอุปสรรค (SWOT analysis) ของกลุ่มส่วส่นทราย

จากการวิเคราะห์จุดแข็ง จุดอ่อน โอกาส และอุปสรรค (SWOT analysis) ของกลุ่มส่วส่นทราย เพื่อศึกษาศักยภาพการดำเนินงานของกลุ่มธุรกิจชุมชนกลุ่มส่วส่นทราย มีผลดังนี้

จุดแข็ง (strength) คือ กลุ่มส่วส่นทราย ผลิตโคม ตุ้งล้านนา ซึ่งเป็นงานที่มีเอกลักษณ์ โดยการถ่ายทอดภูมิปัญญา มาจากพ่อสิ่งทอแก้ว มโนเพ็ชร และผู้นำกลุ่มมีความสามารถในการออกแบบลวดลาย และศิลปะในการตกแต่ง โคม ตุ้ง ล้านนา ได้อย่างประณีต มีการคิดค้น และประยุกต์ลวดลายขึ้นมาใหม่ การออกแบบผสมผสานกับหลากหลายวัฒนธรรม ผลิตภัณฑ์ที่มีความหลากหลาย ปรับเปลี่ยนประยุกต์ตามความต้องการของลูกค้า ผู้นำกลุ่มมีความรู้ทางด้านศิลปวัฒนธรรม และความรู้ในด้านานของโคม ตุ้ง ล้านนา ทำให้ผลิตภัณฑ์มีเรื่องเล่าสร้างความประทับใจให้กับลูกค้า

จุดอ่อน (weakness) ขาดแคลนช่าง หรือส่วส่นที่มีฝีมือและความชำนาญในการออกแบบชิ้นงานที่ประณีต และคุณภาพสูง เนื่องจากต้องอาศัยความอดทน และระยะเวลาเพื่อความฝึกฝน ความชำนาญ ในการเรียนรู้จากผู้นำกลุ่ม ส่วนการผลิตนั้น ไม่สามารถผลิตได้ในจำนวนมากๆ ถ้าหากมีคำสั่งซื้อเข้ามาจำนวนมาก ผู้นำกลุ่มมีภาระในการบริหารจัดการทุกอย่างด้วยตนเอง ทำให้ไม่สามารถขยายธุรกิจมากกว่าเดิมได้ ในด้านการเงินและบัญชี พบว่าขาดการจดบันทึกบัญชี และไม่ได้แยกรายจ่ายในการดำเนินงานออกจากรายจ่ายส่วนตัวของผู้นำกลุ่ม ขาดการวางแผนการปฏิบัติงานที่มีประสิทธิภาพ รวมถึงสถานที่คับแคบไม่สามารถขยายได้ หากมีลูกค้าจำนวนมากเข้ามาเยี่ยมชมและซื้อสินค้า และถนนเข้าสถานที่ตั้งกลุ่มเป็นทางตันทำให้มีปัญหาในการกั๊บลรถยนต์ และที่จอดรถยนต์ มีปัญหาทางด้านการตลาด และช่องทางการจัดจำหน่ายมีจำกัด

โอกาส (opportunity) รัฐบาลส่งเสริมให้มีการรวมกลุ่มกันผลิตสินค้าหนึ่งตำบลหนึ่งผลิตภัณฑ์ ในการเพิ่มช่องทางการตลาด กลุ่มลูกค้าระดับกลาง และสูงมีแนวโน้มให้ความสำคัญกับผลิตภัณฑ์ที่มีคุณค่าทางวัฒนธรรม ประณีต สวยงามและเป็นเอกลักษณ์เฉพาะ สื่อสารมวลชนมีการเผยแพร่ประเพณี และเทศกาลต่างๆ ที่มีการประดับด้วยโคม ตุงล้านนา มากขึ้นทำให้มีการขยายตลาดได้มากขึ้น ผู้บริโภคมีทัศนคติที่ดีต่อผลิตภัณฑ์

อุปสรรค (threat) คู่แข่งลอกเลียนแบบ ลวดลายผลิตภัณฑ์ และนำไปผลิตเป็นลักษณะปริมาณมาก (mass products) คู่แข่งใช้กลยุทธ์ทางการตลาด โดยการตัดราคา (pricing) ทำให้ผลกำไรลดลง บางครั้งไม่คุ้มทุน ก่อปรกับภาวะเศรษฐกิจชะลอการเติบโต เป็นสินค้าประเภทแฟชั่นซึ่งมีพลวัตสูง ผู้บริโภคให้ความสนใจกับความแปลกใหม่ ความประณีตของผลิตภัณฑ์ในขณะที่ยังคงให้ความสำคัญต่อการมีเอกลักษณ์และวัฒนธรรมท้องถิ่น ด้วยเหตุนี้ผู้ผลิตที่ไม่สามารถปรับตัวได้เร็วย่อมพบอุปสรรคในการแข่งขันสูง

จากการวิเคราะห์ความสัมพันธ์โดยใช้เมทริกซ์อุปสรรค โอกาส จุดอ่อน จุดแข็ง [Threats, Opportunities, Weaknesses, Strengths (TOWS) matrix] พบว่ากลุ่มส่วส้นทรายอยู่ในกลุ่มกลยุทธ์ SO ซึ่งสอดคล้องกับทฤษฎี SWOT matrix คือ การรุกตลาด เพราะมีทั้งจุดแข็งและโอกาส ดังนั้น กลุ่มควรจะใช้กลยุทธ์ที่มีศักยภาพสูงสุดในสร้างกลยุทธ์ โดยการใช้จุดแข็งของกลุ่มเพื่อสร้างข้อได้เปรียบจากโอกาส โดยกลยุทธ์ที่ควรจะนำมาใช้ คือ กลยุทธ์การสร้างความแตกต่างในการออกแบบและการพัฒนาคุณภาพของผลิตภัณฑ์ จากที่กลุ่มส่วส้นทรายมีจุดแข็งในเรื่องการผลิตสินค้าที่มีเอกลักษณ์ มีการคิดค้น และประยุกต์ลวดลายขึ้นมาใหม่ การออกแบบผสมผสานกับวัฒนธรรมเพื่อนบ้าน และวัฒนธรรมร่วมสมัย ทำให้มีความโดดเด่น และสวยงามแตกต่างจากคู่แข่ง รวมถึงการปรับปรุงรูปแบบและกระบวนการผลิตอยู่เสมอ ทำให้ผลิตภัณฑ์มีความหลากหลายปรับเปลี่ยนประยุกต์ตามความต้องการของลูกค้าได้ รวมทั้งเน้นการควบคุมคุณภาพของวัตถุดิบและกระบวนการผลิต และจุดแข็งที่สำคัญคือ ผู้นำกลุ่มที่มีวิสัยทัศน์และอุดมการณ์ ในการสืบทอดเจตนารมณ์ และการอนุรักษ์ศิลปหัตถกรรมล้านนา โคม ตุงล้านนา นอกจากนี้ผู้นำกลุ่มยังมีความรู้ทางด้านศิลปวัฒนธรรม และความรู้ในด้านานของโคม ตุงล้านนา ทำให้ผลิตภัณฑ์มีเรื่องเล่าสร้างความประทับใจให้กับลูกค้า

นอกจากนี้ทางกลุ่มควรวิเคราะห์ถึงโอกาสในการแสวงหาตลาดเฉพาะ (niche market) ในกลุ่มลูกค้าระดับกลาง และสูง ที่มีกำลังการซื้อสูง ซึ่งมีแนวโน้มให้ความสำคัญกับผลิตภัณฑ์ที่มีคุณค่าทางวัฒนธรรม ประณีต สวยงาม มีความแตกต่างในการออกแบบ

แต่สิ่งที่สำคัญที่ควรให้ความสำคัญกับการแสวงหาตลาด คือการพัฒนาระบบบริหารจัดการ โดยเฉพาะด้านบัญชี และการตลาด และจะต้องพัฒนาระบบบริหารให้เกิดความสมดุลระหว่างงานด้านการบริหารจัดการ การผลิต ตลาด และบัญชีการเงิน เพื่อให้แต่ละส่วนงานสามารถรองรับงานที่เพิ่มขึ้นได้

นอกจากกลยุทธ์ดังกล่าวแล้ว ยังมีกลยุทธ์การอาศัยความสัมพันธ์เครือข่ายของกลุ่มเป็นการเพิ่มช่องทางการตลาด ทางกลุ่มควรใช้กลยุทธ์นี้สร้างความสัมพันธ์ที่ดีกับส่วนต่าง ๆ โดยการรักษาความน่าเชื่อถือ มีความจริงใจต่อการค้า การให้ความร่วมมือที่ดีแก่หน่วยงาน และการต้อนรับการศึกษาดูงาน ตลอดจนการศึกษาวิจัยจากหน่วยงานและบุคคลต่าง ๆ รวมทั้งรับการสนับสนุนจากหน่วยงานภาครัฐในการพัฒนาศักยภาพของกลุ่ม

ประกอบกับปัจจุบันรัฐบาลส่งเสริมให้มีการรวมกลุ่มกันผลิตสินค้าหนึ่งตำบลหนึ่งผลิตภัณฑ์ และสนับสนุนสินค้าพื้นบ้าน และศิลปวัฒนธรรมท้องถิ่น หน่วยงานราชการอื่นๆ ที่เกี่ยวข้องมีนโยบายส่งเสริมให้คนไทยหันกลับมานิยมสินค้าไทย ภูมิปัญญาไทยมากขึ้น รวมทั้งสนับสนุนให้องค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นจัดหาสถานที่และช่องทางในการจัดจำหน่าย และส่งเสริมให้สามารถพัฒนาตนเองไปสู่ความยั่งยืน

สิ่งที่เป็นปัจจัยเอื้อที่สำคัญ คือสื่อสารมวลชนมีการเผยแพร่ประเพณี และเทศกาลต่างๆ เช่น งานประเพณีลอยกระทงเชียงใหม่ งานประเพณีสงกรานต์ ที่มีการประชาสัมพันธ์ไปทั่วประเทศ ในสถานที่สำคัญทั้งของทางราชการ และของเอกชน มีการตกแต่งประดับด้วยโคม ตุง ลampion เช่น สนามบินเชียงใหม่ และห้างสรรพสินค้า รวมถึงโรงแรมที่มีชื่อเสียงหลายแห่ง ในภาคเหนือ และผู้นำกลุ่มได้มีโอกาสเข้าร่วมสาธิตการทำโคม และตุงล้านนา และมีสื่อสารมวลชนช่วยเผยแพร่ผลงานและผลิตภัณฑ์ของกลุ่ม ทำให้เป็นที่รู้จักในกลุ่มลูกค้าเป้าหมายมากขึ้น ทำให้ผู้บริโภคมีทัศนคติที่ดีต่อผลิตภัณฑ์ สามารถขยายตลาดได้มากขึ้น

อภิปรายผล

จากการศึกษาถึงแนวทางการพัฒนากลุ่มสล่าสันทราย ตำบลสันนาเม็ง อำเภอสันทราย จังหวัดเชียงใหม่ สามารถนำผลการวิจัยมาอภิปรายตามแนวคิดด้านต่าง ๆ ได้ดังนี้

กลุ่มสล่าสันทราย การบริหารจัดการของกลุ่มเป็นลักษณะการบริหารจัดการกลุ่มแบบหลวม ๆ ไม่เป็นทางการ การรวมกลุ่มยังเป็นการรวมกลุ่มไม่ใช่การรวมกลุ่มที่แท้จริง การบริหารการเงินยังใช้เงินทุนส่วนตัวของผู้ในกลุ่ม และขาดความเข้าใจในการจดบันทึกด้านการบัญชี และไม่ได้แยกจ่ายในการดำเนินงานออกจากรายจ่ายส่วนตัวของผู้ในกลุ่มขาดการวางแผนการปฏิบัติ

งานที่มีประสิทธิภาพ สอดคล้องกับการศึกษาของ อรอนงค์ ธรรมกุล (2544) ได้ศึกษาเรื่องรูปแบบการบริหาร และการจัดการกิจกรรมแปรรูปผลผลิตเกษตรของกลุ่มแม่บ้านเกษตรกรภาคเหนือตอนล่างที่ประสบความสำเร็จ พบว่า ปัญหาอุปสรรคในการดำเนินกิจกรรมของกลุ่ม ยังขาดความพร้อมทางด้านงบประมาณ เพราะยังไม่มีการวางแผนใช้งบประมาณที่เป็นสัดส่วน และการเตรียมแรงงานในการผลิตซึ่งยังไม่ได้อยู่ในรูปแบบกลุ่มอย่างแท้จริง ส่วนมากอยู่ในรูปแบบการจ้างแรงงานในการผลิตซึ่งยังไม่ได้อยู่ในรูปแบบกลุ่มอย่างแท้จริง สะท้อนให้เห็นว่า ศักยภาพของกลุ่มอยู่ในระดับที่สามารถพึ่งพาตนเองได้ในระดับหนึ่ง

จากการวิเคราะห์การดำเนินงานของกลุ่มสล่าสันทรายในปัจจุบัน พบว่าผลการดำเนินงานของกลุ่มสล่าสันทราย มีความสอดคล้องกับงานวิจัยที่เกี่ยวข้องของ จิตต์โส แก้วบุญเรือง (2546) ได้ศึกษาเรื่อง การดำเนินโครงการหนึ่งตำบลหนึ่งผลิตภัณฑ์ที่ประสบความสำเร็จในจังหวัดลำปาง พบว่า ด้านการตลาด ผู้ประกอบการส่วนใหญ่ให้ความสำคัญกับผลิตภัณฑ์มากที่สุด ด้านการผลิต ผู้ประกอบการใช้วัตถุดิบธรรมชาติภายในท้องถิ่นมากที่สุด วัตถุดิบส่วนใหญ่ทำการจัดซื้อเป็นประจำจากผู้ค้าส่งภายในท้องถิ่น ด้านการจัดการและบุคลากร มีการควบคุมคุณภาพการผลิตสินค้า ด้านการเงินและบัญชี ชุมชนส่วนใหญ่ไม่มีการวางแผนการใช้จ่ายเงินล่วงหน้า และการศึกษาของ ทรงศักดิ์ ศรีบุญจิตต์ และคณะ (2547) ได้ศึกษาถึงการปรับปรุงโครงสร้างหัตถกรรมพื้นบ้านในภาคเหนือตอนบน ผลการศึกษาพบว่า กลุ่มชุมชนมีความตั้งใจในการใช้วัตถุดิบในท้องถิ่นให้เกิดมูลค่าเพิ่มสำหรับธุรกิจของกลุ่มก่อนที่จะแสวงหาวัตถุดิบจากแหล่งอื่น การบริหารจัดการด้านการเงินเป็นสิ่งที่ได้รับความใส่ใจน้อยที่สุด จึงไม่สามารถวิเคราะห์ บริหารการผลิต การตลาดและความเสี่ยงได้อย่างเหมาะสม ในส่วนของพฤติกรรมผู้บริโภคพบว่าผู้บริโภคให้คุณค่ากับความเป็นงานหัตถกรรม การเลือกซื้อจะพิจารณาความแปลกใหม่ ความประณีต ความสวยงามเป็นหลัก และยินดีให้ราคาตามคุณสมบัติเฉพาะตัวของสินค้า

จากการวิเคราะห์ศักยภาพการดำเนินงานของกลุ่มสล่าสันทราย โดยการวิเคราะห์ SWOT ผลการศึกษา พบว่า การวิเคราะห์จุดแข็ง จุดอ่อน โอกาส และอุปสรรค ของการดำเนินงานของกลุ่มสล่าสันทราย มีความสอดคล้องกับงานวิจัยที่เกี่ยวข้องของ การศึกษาของ ทรงศักดิ์ ศรีบุญจิตต์ และคณะ (2547) ได้ศึกษาถึงการปรับปรุงโครงสร้างหัตถกรรมพื้นบ้านในภาคเหนือตอนบน ผลการศึกษาพบว่า ผู้ประกอบการมีความคุ้นเคยกับงานหัตถกรรม โดยการถ่ายทอดภูมิปัญญา จากบรรพบุรุษในครอบครัว หรือระหว่างกันภายในชุมชน ซึ่งหลายชุมชนมีเอกลักษณ์เฉพาะตัวจึงสามารถนำภูมิปัญญาที่มีอยู่ไปสร้างความแตกต่าง ให้กับผลิตภัณฑ์ได้ กลุ่มที่ดำเนินกิจการอย่างต่อเนื่อง สามารถพัฒนาฝีมือได้ค่อนข้างดี มีการผลิตงานออกมาหลากหลายชนิดหลายระดับในความเป็นงานศิลป์ ซึ่งเปิดโอกาสให้ตอบสนองต่อความต้องการของผู้ซื้อให้กว้างขวาง

ในขณะเดียวกันก็สอดคล้องกับความสามารถของผู้สร้างสรรค์ชิ้นงานด้วย ส่วนด้านจุดอ่อนและอุปสรรคก็พบว่า ขาดแคลนช่างฝีมือในการทำงานในการผลิตชิ้นงานคุณภาพสูง เกิดการเลียนแบบกันมาก ในขณะที่รูปแบบกลุ่มเป็นอุปสรรคต่อการพัฒนาการเป็นกลุ่มชุมชน ซึ่งคณะกรรมการไม่มีความเข้าใจด้านธุรกิจ กลับกลายเป็นปัญหาต่อการพัฒนาธุรกิจของผู้ที่ควรดำเนินธุรกิจลักษณะ SMEs แต่ในขณะเดียวกัน การมีฐานะกลุ่มธุรกิจชุมชนทำให้ได้รับการช่วยเหลือด้านต่างๆ ในลักษณะที่ไม่สอดคล้องกับธรรมชาติที่ควรจะเป็น และบทความของสารานุกรมไทยสำหรับเยาวชนฯ เล่ม 21 (2547) บทความออนไลน์ เรื่อง การตลาด และการส่งออกศิลปหัตถกรรม กล่าวว่า ตลาดภายในประเทศของสินค้าหัตถกรรม เป็นการขายที่ไม่มีขั้นตอนยุ่งยากซับซ้อน ช่องทางการจำหน่ายภายในประเทศโดยทั่วไป คือ ผู้บริโภคทั่วไปที่ซื้อหาเพื่อใช้สอยในชีวิตประจำวัน กลุ่มนักสะสม กลุ่มผู้ซื้อหาเพื่อการตกแต่งบ้านเรือนและสถานที่ และกลุ่มนักท่องเที่ยวทั่วไปทั้งชาวไทย และชาวต่างประเทศ สินค้าหัตถกรรมที่จำหน่ายภายในประเทศโดยทั่วไปจะมีหลายระดับคุณภาพ ความประณีต และราคาที่แตกต่างกัน ทั้งนี้เพื่อให้ผู้บริโภคแต่ละกลุ่มได้เลือกสรรตามวัตถุประสงค์ของการใช้สอย เพราะผู้บริโภคแต่ละกลุ่มมีความต้องการที่ไม่เหมือนกัน สินค้าหัตถกรรมมีข้อที่ควรระวังคือ ความสามารถในการผลิต หากมีการสั่งซื้อเป็นจำนวนมากก็จะมีปัญหาในการจัดการผลิต คุณภาพของสินค้า ซึ่งจะส่งผลเสียโอกาสทางการค้าได้ และการศึกษาของอภิชัย พันธเสน และคณะ (2546) ได้ศึกษาเรื่อง การประเมินปัญหาและความต้องการของธุรกิจชุมชน ผลการศึกษาพบว่า ปัญหาที่สำคัญ คือ การบริหารการเงิน ด้านการตลาด ด้านการผลิต และด้านบริหารสมาชิก ซึ่งกลุ่มธุรกิจชุมชนมีความต้องการความช่วยเหลือในด้านการศึกษาดูงาน ความช่วยเหลือในการพัฒนาคุณภาพสินค้า บรรจุภัณฑ์ เครื่องมือ การกู้ยืมเงิน การปรับปรุงสถานที่ การหาตลาดเพิ่ม การพัฒนาผู้นำ และการพัฒนาทักษะความสามารถเฉพาะทาง

ข้อเสนอแนะ

จากการวิจัยครั้งนี้ ทำให้ทราบถึงการดำเนินงานและสภาพทางธุรกิจของกลุ่มสล่าสันทราย ตำบลสันนาเม็ง อำเภอสันทราย จังหวัดเชียงใหม่ ซึ่งข้อมูลจากการวิจัยครั้งนี้คาดว่าจะประโยชน์ต่อผู้ที่เกี่ยวข้อง รวมทั้งแนวทางการพัฒนากลุ่มสล่าสันทราย และกลุ่มธุรกิจชุมชนอื่น ๆ ต่อไป โดยมีรายละเอียดข้อเสนอแนะ ดังต่อไปนี้

1. ด้านการบริหารจัดการ กลุ่มสล่าสันทราย ควรมีการกำหนดภารกิจ (vision) และวิสัยทัศน์ (mission) เพื่อเป็นแนวทางในการปฏิบัติงานไว้ให้ชัดเจน และควรมีการตั้งกฎระเบียบและข้อบังคับ เงื่อนไขในการปฏิบัติงานร่วมกันภายในกลุ่มไว้เป็นลายลักษณ์อักษร เพื่อใช้เป็น

แนวทางในการปฏิบัติงาน ในการทำงานควรมีการกระจายงาน โดยให้สมาชิกที่ได้รับการแต่งตั้งได้ทำหน้าที่ของแต่ละฝ่ายตามที่ได้กำหนดไว้ เพื่อให้การดำเนินงานของกลุ่มมีประสิทธิภาพมากยิ่งขึ้น ในการสรรหาบุคลากรบางฝ่ายอาจจำเป็นต้องหาผู้ช่วยที่มีความรู้ เช่น ฝ่ายบัญชี เพราะผู้ที่รับผิดชอบหน้าที่ในฝ่ายนี้ควรเป็นผู้ที่มีความรู้ ความละเอียด และความสามารถในการทำบัญชี เพื่อให้ระบบบัญชีของกลุ่มรัดกุมยิ่งขึ้น

2. ด้านการผลิต ปัญหาที่พบคือการขาดแคลนช่าง หรือส่วที่มีฝีมือและความชำนาญในการออกแบบชิ้นงานที่ประณีต และคุณภาพสูง เนื่องจากต้องอาศัยความอดทนและพยายามและระยะเวลาเพื่อความฝึกฝนความชำนาญ และการเรียนรู้จากผู้นำกลุ่มทางกลุ่มควรจัดหาแนวทางการสรรหาบุคลากรทดแทนทั้งจากในท้องถิ่น และนอกท้องถิ่นให้เพียงพอ รวมถึงการบริหารเวลาในการผลิตของบุคลากรต่อหนึ่งผลิตภัณฑ์ และการทำผังกระบวนการผลิต เพื่อให้มีมาตรฐานเดียวกัน รวมถึงการตรวจสอบคุณภาพของผลิตภัณฑ์ ก่อนส่งมอบให้ลูกค้า จะสอดคล้องกับนโยบายของกลุ่มที่เน้นเรื่องคุณภาพของชิ้นงานด้วย

3. ด้านการตลาด กลุ่มส่วส่วส่วควรเพิ่มช่องทางในการสื่อสารกับลูกค้าผ่านสื่อทางอินเทอร์เน็ต โดยจัดทำเว็บไซต์ของกลุ่มขึ้นเอง และนำภาพ โคม ตุ้ง ล้วนของส่วส่วส่วส่วประกอบในการตัดสินใจซื้อของผู้บริโภคเพื่อแสดงให้ผู้บริโภคได้มองเห็นเปรียบเทียบรูปแบบ ความสวยงาม ราคา คุณภาพ ของตัวผลิตภัณฑ์ เพื่อตอบสนองความต้องการของผู้บริโภคในการตัดสินใจเลือกซื้อ และควรทำแผ่นพับให้ความรู้เกี่ยวกับผลิตภัณฑ์ เช่น รายละเอียด รวมทั้งการดูแลรักษา โคม ตุ้ง ล้วนของส่วส่วส่วส่ว เพื่อช่วยสร้างคุณค่าและทัศนคติที่ดีให้เกิดขึ้นแก่ตัวผลิตภัณฑ์มากขึ้น

4. ด้านการเงินและบัญชี กลุ่มส่วส่วส่วส่วยังขาดความชัดเจนในเรื่องของระบบบัญชี อาจหาผู้ช่วยเหลือ หรือที่ปรึกษาที่มีความรู้ความเชี่ยวชาญในเรื่องของการเงินและบัญชี เพื่อช่วยเหลือการทำงานด้านนี้ให้มีประสิทธิภาพมากยิ่งขึ้น จะได้ทำให้ทราบประสิทธิภาพการดำเนินงานได้อย่างแท้จริง และเพื่อให้ข้อมูลการณและวิสัยทัศน์เป็นความจริงในเรื่องเป็นศูนย์สถิติ และสอนการทำโคมและตุ้งล้วน ให้แก่ผู้ที่สนใจ อาจหาแหล่งเงินทุนมาสร้างสถานที่ไว้สำหรับแสดง สถิติการตัดตุ้ง และโคม โดยมีแผนไว้แล้วว่าจะทำเป็นอาคาร สถิติสองชั้น เหมือนช้างช้างทางเหนือ เพื่อที่จะต้อนรับลูกค้าไว้เป็นสัดส่วน แยกจากตัวบ้าน

กลุ่มส่วส่วส่วส่ว เป็นกลุ่มธุรกิจชุมชนกลุ่มหนึ่งที่ต้องการสนับสนุนจากภาครัฐ เนื่องจากยังต้องการรูปแบบการดำเนินงานที่เป็นรูปแบบมากกว่าเดิม และยังต้องการคำแนะนำ การประชาสัมพันธ์เกี่ยวกับผลิตภัณฑ์ เพื่อให้กลุ่มธุรกิจสามารถที่จะดำเนินธุรกิจอยู่ได้อย่างยั่งยืน และพัฒนากลุ่มให้สามารถดำเนินธุรกิจต่อไปได้อย่างสอดคล้องกับวิถีชีวิตดั้งเดิม โดยเน้นที่การ

บริหารจัดการ และการพัฒนากลุ่มในรูปแบบของธุรกิจชุมชน การพัฒนาผลิตภัณฑ์ รวมถึงการสร้างความสัมพันธ์ระหว่างกลุ่มสล่าสันทรายและกลุ่มธุรกิจชุมชนอื่น ในเขตอำเภอสันทราย มีรูปแบบความสัมพันธ์ในลักษณะการพึ่งพาอาศัยซึ่งกันและกัน โดยกลุ่มสล่าสันทราย ซึ่งเป็นศิลปินประดิษฐ์ โคม ตุง และเครื่องสักการะในพิธีกรรมต่างของทางเหนือ ได้มีการแลกเปลี่ยนข้อมูลข่าวสาร และการทำงานกิจกรรมร่วมกันในรูปแบบของการถ่ายทอดภูมิปัญญาท้องถิ่นให้แก่สมาชิกในชุมชน ซึ่งล้วนเกิดจากการสร้างสรรค์งานโดยอาศัยภูมิปัญญาท้องถิ่นที่หลากหลายก่อให้เกิดเป็นผลิตภัณฑ์ของชุมชนที่เต็มไปด้วยคุณค่าทางวัฒนธรรม รวมทั้งเป็นการสร้างรายได้ให้แก่ชุมชน ทำให้เกิดการสืบสานศิลปวัฒนธรรม และหัตถกรรมอย่างยั่งยืน

ดังนั้น ผู้วิจัยได้ให้ข้อเสนอแนะแก่กลุ่มสล่าสันทราย ในแต่ละด้านที่ทางผู้วิจัยได้นำมาวิเคราะห์ เพื่อให้ทางกลุ่มฯ สามารถนำไปพิจารณาถึงความเป็นไปได้ในการดำเนินงานของกลุ่มสล่าสันทราย เพื่อนำไปพัฒนาและความเข้มแข็งให้กับทางกลุ่มต่อไป

ข้อเสนอแนะในการทำวิจัยครั้งต่อไป

จากพื้นฐานของผลการวิจัยในครั้งนี้ ศึกษาเฉพาะกลุ่มธุรกิจชุมชน กลุ่มสล่าสันทราย เท่านั้น สำหรับผลการวิจัยเป็นประโยชน์ในทางปฏิบัติระดับหนึ่ง และสามารถขยายผลในการวิจัยในครั้งต่อไป หรือเพิ่มประโยชน์ในด้านอื่น ๆ ที่เกี่ยวข้องและนำไปปฏิบัติเพิ่มเติมมากขึ้น ดังนี้

1. จากแนวคิด โครงการพัฒนาเส้นทางท่องเที่ยว ถนนสายศิลปวัฒนธรรมกลุ่มฮ้านน้ำล้านนา ตำบลสันป่าเป้า ตำบลหนองแห้ง และตำบลสันนาเม็ง อำเภอสันทราย จังหวัดเชียงใหม่ ควรมีการดำเนินการอย่างต่อเนื่อง เพื่อให้เกิดเส้นทางท่องเที่ยวเชิงอนุรักษ์เส้นทางใหม่ของอำเภอสันทราย จังหวัดเชียงใหม่ ซึ่งจะทำให้ชุมชนมีรายได้จากการท่องเที่ยว และเกิดการพัฒนาจากการพึ่งตนเองอย่างยั่งยืน รวมทั้งความเข้มแข็งของเครือข่ายธุรกิจชุมชนในท้องถิ่น

2. ควรจะทำการศึกษาการดำเนินงานของกลุ่มธุรกิจชุมชน ในท้องถิ่นที่ประสบความสำเร็จ โดยการเข้าร่วมศึกษาร่วมกับเครือข่ายธุรกิจชุมชนในท้องถิ่น เพื่อศึกษาการดำเนินงานที่ทำให้กลุ่มธุรกิจชุมชนประสบความสำเร็จตามแนวทางการพึ่งตนเองอย่างยั่งยืน

3. การศึกษารูปแบบการถ่ายทอดวิชาความรู้ ศิลปหัตถกรรมแบบล้านนา การสอนแบบครูกับลูกศิษย์ ซึ่งนอกจากจะสอนในเรื่องวิชาศิลปหัตถกรรมล้านนาแล้วยังสอนถึงการปฏิบัติตัวและการใช้ชีวิตด้วย ซึ่งจะทำให้เป็นคนที่มีความเก่งทั้งเรื่องศิลปะและการประพฤติปฏิบัติตัวในสังคม รวมถึงจิตวิญญาณของการอนุรักษ์ศิลปวัฒนธรรมล้านนา

บรรณานุกรม

- ข้อมูลตำบลสันนาเม็ง. 2548. [ระบบออนไลน์]. แหล่งที่มา <http://www.thaitambon.com> (10 กันยายน 2548).
- โครงการสารานุกรมไทยสำหรับเยาวชนฯ. 2547. “สารานุกรมไทยสำหรับเยาวชนฯ เล่ม 21”. [ระบบออนไลน์]. แหล่งที่มา <http://www.kanchanapisek.or.th/kp6/BOOK21/chapter6/chap6.htm> (6 กันยายน 2548).
- จักรพันธ์ ชัยแปง. 2548. สัมภาษณ์. 11 สิงหาคม.
- จรรยา เสถบุตร. 2548. “การวิจัยเชิงคุณภาพ”. [ระบบออนไลน์]. แหล่งที่มา <http://ednet.kku.ac.th/ed127/qualitative.doc> (26 ธันวาคม 2548).
- จิตต์ไธ แก้วบุญเรือง. 2546. การดำเนินงานโครงการ หนึ่งตำบล หนึ่งผลิตภัณฑ์ ที่ประสบความสำเร็จในจังหวัดลำปาง. เชียงใหม่: วิทยานิพนธ์ปริญญาโท, มหาวิทยาลัยเชียงใหม่.
- jemskit ปั่นทอง. 2526. การระดมประชาชนเพื่อการพัฒนาชนบท. กรุงเทพฯ: โอเดียนสโตร์.
- เฉลิมพล สัตถาภรณ์. 2517. การจัดองค์การธุรกิจ. พิมพ์ครั้งที่ 3. กรุงเทพฯ: เฉลิมชัยการพิมพ์.
- เฉลียว บุรีภักดิ์. 2545. การวิจัยชุมชน. กรุงเทพฯ: สำนักมาตรฐานการศึกษา สำนักงานสภาสถาบันราชภัฏ กระทรวงศึกษาธิการ.
- ชำนาญ วัฒนศิริ. 2543. “ความเข้มแข็งของชุมชนและประชาคม.” วารสารพัฒนาชุมชน. 39, 1 (มกราคม): 24-26.
- โชติรส ขวณิชย์ ก่อเกียรติ พานิชกุล และ ปริญ ลักษิตานนท์. 2538. ธุรกิจขนาดย่อม. กรุงเทพฯ: ดอกหญ้า.
- ทรงศักดิ์ ศรีบุญจิตต์ อารี วิบูลย์พงศ์ พฤกษ์ ยิมมันตะสิระ และ นัทธมน ชีระกุล. 2547. การปรับปรุงโครงสร้างอุตสาหกรรมหัตถกรรมพื้นบ้านในภาคเหนือตอนบน. เชียงใหม่: ศูนย์เพื่อเพิ่มผลผลิตทางการเกษตร และคณะเศรษฐศาสตร์ มหาวิทยาลัยเชียงใหม่.
- นันทิยา หุตานุวัตร และ ณรงค์ หุตานุวัตร. 2545. SWOT: การวางแผนกลยุทธ์ธุรกิจชุมชน. กรุงเทพฯ: สถาบันชุมชนท้องถิ่นพัฒนา.
- บัณฑกร อ่อนคำ. 2536. กระบวนการปรับปรุงและพัฒนากลุ่ม/องค์กรประชาชนเชียงใหม่. เชียงใหม่: มหาวิทยาลัยเชียงใหม่.
- บุญรัตน์ ณ วิชัย. 2548. “ตำมฮีด โดยฮอย สล่าเมื่อง”. [ระบบออนไลน์]. แหล่งที่มา <http://www.sahlanna.com/wisdomschool> (11 กันยายน 2548).
- ไพรัตน์ เดชะรินทร์. 2527. เศรษฐกิจชนบทไทย. กรุงเทพฯ: กรมการพัฒนาชุมชน.

- ยงยุทธ บุราสิทธิ์. 2533. “เทคนิคการกระตุ้นชาวบ้านให้เกิดการมีส่วนร่วมในการพัฒนาชุมชน”.
วารสารพัฒนาชุมชน. 29, 12(ธันวาคม): 41-46.
- วันรักษ์ มิ่งมณีนาคิน. 2531. การพัฒนาชนบทไทย. กรุงเทพฯ: มหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์.
- ศูนย์วิจัยกสิกรไทย. 2547. “หัตถกรรมไทย : เร่งสร้างเอกลักษณ์ แสงหาดลาดใหม่”. [ระบบ
ออนไลน์]. แหล่งที่มา <http://203.146.18.24/tfrc/cgi/ticket/ticket.exe> (10 ตุลาคม 2548).
- สัญญา สัญญาวิวัฒน์. 2533. สังคมวิทยทัศน์. กรุงเทพฯ: เจ้าพระยาการพิมพ์.
- กระทรวงศึกษาธิการ สำนักงานสภาพัฒนาการศึษา สำนักงานมาตรฐานการศึกษา. 2545.
ชุดวิชาการวิจัยชุมชน. กรุงเทพฯ: โรงพิมพ์บริษัทเอส.อาร์.พรินต์ติ้ง แมสโปรดักส์ จำกัด.
สำนักงานคณะกรรมการพัฒนาเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติ. 2546. “สรุปสาระสำคัญแผนพัฒนา
เศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติฉบับที่ 9”. [ระบบออนไลน์]. แหล่งที่มา
http://www.nesdb.go.th/plan/data/plan9/content_page.html (10 กันยายน 2548).
- สิทธิรัฐ ประพุทธนิตสาร. 2545. การวิจัยเชิงปฏิบัติการแบบมีส่วนร่วม : แนวคิดแนวปฏิบัติการ.
กรุงเทพมหานคร: สำนักงานกองทุนสนับสนุนการวิจัย.
- สุชาติ สุวรรณ. 2543. “การเสริมสร้างความเข้มแข็งของชุมชน.” วารสารพัฒนาชุมชน. 39, 2
(กุมภาพันธ์): 17-21.
- สุปัญญา ไชยชาญ. 2540. การบริหารการผลิต. พิมพ์ครั้งที่ 4. กรุงเทพฯ: พี.เอ.ลีฟวิ่ง.
- เสนห์ จามริก. 2537. แนวทางการพัฒนาการศึกษาไทย: บทวิเคราะห์เบื้องต้น. กรุงเทพฯ:
มหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์.
- อกิน รพีพัฒน์, ม.ร.ว. 2527. สังคมไทยในสมัยต้นกรุงรัตนโกสินทร์ พ.ศ. 2325-2416. พิมพ์ครั้งที่ 2.
กรุงเทพฯ: มูลนิธิตำราสังคมศาสตร์และมนุษยศาสตร์ มหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์.
_____. 2533. ยุทธศาสตร์ในการพัฒนาชนบท: ประสบการณ์ของประเทศไทย.
กรุงเทพฯ: คณะสังคมสงเคราะห์ศาสตร์ มหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์.
_____. 2538. กลุ่มชาวบ้านกับศักยภาพในการแก้ปัญหาชุมชน. กรุงเทพฯ: สถาบันวิจัย
และพัฒนา มหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์.
- องค์การบริหารส่วนตำบลสันนาเม็ง. 2548. “ข้อมูลตำบลสันนาเม็ง”. [ระบบออนไลน์].
แหล่งที่มา <http://www.sannameng.org> (4 กันยายน 2548).
- อนันต์ เตชะวณิช. 2543 “กระบวนการทัศน์เพื่อไปสู่ความเข้มแข็งของชุมชน.” วารสารพัฒนาชุมชน.
39, 7 (กรกฎาคม): 16-17.
- อนุรักษ์ ปัญญาวัฒน์. 2548. การวิจัยเชิงปฏิบัติการอย่างมีส่วนร่วม : การเรียนรู้ร่วมกับชุมชน.
เชียงใหม่: เครือข่ายงานวิจัยมหาวิทยาลัยราชภัฏ.

อภิชัย พันธเสน, ปัทมาวดี โพชนุกูล ชูชูกิ, คลจิตต์ ยุทธะนันท์, กฤตยา ศรีสรรพกิจ, จันทรพิไล ลือ, มนัสวดี พัฒนวิบูลย์, อรอนงค์ อินทรหะ, มณีนันท์ จริยธรรมวัตติ, จิม พันธเสน, สุระชัย มาลีแย้ม และ กรรณิการ์ บุญหนุน. 2546. การประเมินปัญหาและความต้องการของธุรกิจชุมชน. กรุงเทพฯ: สถาบันเพิ่มผลผลิตแห่งชาติ.

อรอนงค์ ธรรมกุล. 2544. รูปแบบการบริหารและการจัดการกิจกรรมแปรรูปผลผลิตเกษตรของกลุ่มแม่บ้านเกษตรกรภาคเหนือตอนล่างที่ประสบความสำเร็จ. เชียงใหม่: สำนักงานส่งเสริมการเกษตรภาคเหนือ กรมส่งเสริมการเกษตร.





ภาคผนวก ก

การลงพื้นที่ในการศึกษาบริบทชุมชนตำบลสันนาเม็ง และบริบทธุรกิจชุมชน
กลุ่มตลาดสันทราย



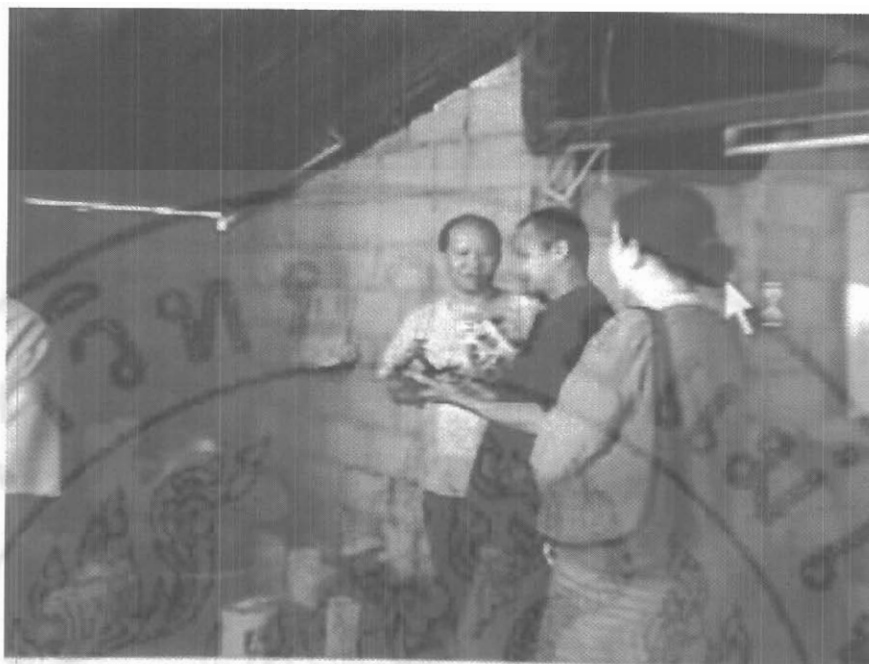
การลงพื้นที่เพื่อศึกษาบริบทชุมชนตำบลหนองสนนาเมือง และบริบทธุรกิจชุมชนกลุ่ม
ส่วสำนทราย จากการสัมภาษณ์ สอบถาม สังเกตการณ์ และการจัดการประชุมกลุ่มย่อย
แลกเปลี่ยนความคิดเห็น ความต้องการในการดำเนินงานของกลุ่ม

ภาคผนวก ข

การลงพื้นที่ร่วมกับกลุ่มธุรกิจชุมชน ตำบลสันป่าเป้า ตำบลหนองแห้ง
และตำบลสันนาเม็ง

ภาคผนวก ข

การลงพื้นที่ร่วมกับกลุ่มธุรกิจชุมชน ตำบลสันป่าเป้า ตำบลหนองแห้ง
และตำบลสันนาเม็ง



การลงพื้นที่ร่วมกันของกลุ่มธุรกิจชุมชนทุกกลุ่ม ในตำบลสันป่าเป้า ตำบลหนอง
 แห้ง และตำบลสันนาเม็ง เพื่อศึกษาถึงสภาพการดำเนินงานในปัจจุบันของแต่ละกลุ่ม โดยเดิน
 ทางเข้าเยี่ยมชมยังสถานประกอบการของแต่ละกลุ่มเพื่อหาแนวทางในการพัฒนา ปรับปรุงและ
 แก้ไขจุดบกพร่องร่วมกัน



การจัดเวทีชาวบ้านของกลุ่มธุรกิจชุมชน เพื่อเป็นการวิเคราะห์ถึงศักยภาพในการดำเนินงานของแต่ละกลุ่มเพื่อหาแนวทางในการพัฒนาและปรับปรุงให้การดำเนินงานของแต่ละกลุ่มมีประสิทธิภาพและคุณภาพมากกว่าที่เป็นอยู่ มีการแลกเปลี่ยนความคิดเห็นและข้อเสนอแนะเพื่อให้ได้แนวทางในการดำเนินงานร่วมกัน



ภาคผนวก ก
การสัมภาษณ์กลุ่มย่อย กลุ่มสล่าอันตราย โดยการทำ Focus Group



การลงพื้นที่จัดสนทนากลุ่มย่อย ณ บ้านผู้นำกลุ่มสล่าสันทราย (นายจักรพันธ์ ชัยเปง)
เพื่อทำ Focus Group สำหรับ การตรวจสอบความถูกต้องของข้อมูล รวมทั้งการมีส่วนร่วมของ
กลุ่มสล่าสันทราย ในการนำเสนอข้อคิดเห็นเพิ่มเติม



ประวัติผู้วิจัย

ชื่อ – สกุล	นายรณสิงห์ รือเรือง
วัน เดือน ปีเกิด	17 พฤศจิกายน พ.ศ. 2514
วุฒิการศึกษา	วิทยาศาสตรบัณฑิต (วทบ.จิตวิทยา)
ภูมิลำเนา	เชียงราย
ประวัติการศึกษา	พ.ศ. 2527 – 2532 มัธยมศึกษา โรงเรียนแม่จันวิทยาคม จังหวัดเชียงราย พ.ศ. 2533 – 2536 ปริญญาตรี วิทยาศาสตรบัณฑิต สาขาจิตวิทยา มหาวิทยาลัยเชียงใหม่
ประวัติการทำงาน	พ.ศ. 2536 – 2537 นักจิตวิทยา โรงพยาบาลสวนปรุง เชียงใหม่ พ.ศ. 2537 – 2539 นักจิตวิทยา โรงพยาบาลพระศรีมหาโพธิ์ อุบลราชธานี พ.ศ. 2539 – 2542 นักจิตวิทยา ศูนย์สุขภาพจิต 2 (ภาคเหนือ) พ.ศ. 2542 – ปัจจุบัน หัวหน้ากลุ่มงานวิชาการสุขภาพจิต ศูนย์สุขภาพจิตที่ 10 (เขตตรวจราชการที่ 1)