

บทที่ 2

การทบทวนวรรณกรรม

การวิจัยครั้งนี้ได้รวบรวมแนวคิด ข้อมูลจากเอกสาร และงานวิจัยที่เกี่ยวข้องเพื่อเป็นแนวคิดพื้นฐานในการวิจัยอันประกอบด้วย แนวคิดเกี่ยวกับธุรกิจชุมชน แนวคิดหนึ่งตำบลหนึ่งผลิตภัณฑ์ แนวคิดห่วงโซ่คุณค่า (Value Chain) รวมถึงงานวิจัยต่างๆ ที่เกี่ยวข้อง ดังรายละเอียดต่อไปนี้

แนวคิดเกี่ยวกับธุรกิจชุมชน

คำจำกัดความ

คำจำกัดความของธุรกิจชุมชนนั้นมีผู้ให้คำนิยามเอาไว้หลากหลายดังนี้

ดิรก สาระวดี (2540) ให้คำนิยามว่า ธุรกิจชุมชน หมายถึง ชมรม หรือสหกรณ์ หรือใช้ชื่ออื่นใดซึ่งจะมีการจดทะเบียนหรือไม่ก็ตาม เป็นองค์กรที่เกิดจากการรวมตัวด้วยความสมัครใจของประชาชนจำนวนหนึ่งเพื่อทำธุรกิจชุมชน มีวัตถุประสงค์และอุดมคติร่วมกัน และดำเนินการโดยชุมชน กล่าวคือ สมาชิกมีส่วนร่วมในการลงทุน การบริหารจัดการ และร่วมรับผลประโยชน์ที่เกิดขึ้นจากการดำเนินงานของธุรกิจชุมชน มีการเรียนรู้ร่วมกันอย่างต่อเนื่องในกระบวนการทำงาน เพื่อแก้ไขปัญหาต่างๆ ขององค์กรทางด้านเศรษฐกิจ จิตใจ สังคม วัฒนธรรม สิ่งแวดล้อม มีผู้นำตามธรรมชาติทั้งหญิงและชายเกิดขึ้นโดยผ่านกระบวนการทำงานร่วมกัน

ปาริชาติ วลัยเสถียร (2540) ได้สรุปความหมายของธุรกิจชุมชน ที่หน่วยงานต่างๆ นำมาใช้กำหนดนโยบาย โดยการประมวลความหมายจากการสัมภาษณ์ผู้กำหนดนโยบายและผู้บริหารของหน่วยงาน ไว้ว่า ธุรกิจชุมชน คือ กิจกรรมที่บุคคลหรือองค์กรในชุมชนมีส่วนร่วมเป็นเจ้าของกิจการ และหรือช่วยกันดำเนินงานบางส่วนหรือทั้งหมด โดยประสานความร่วมมือกับหน่วยงานต่างๆ มีการเรียนรู้และการจัดการร่วมกันเพื่อดำเนินการในกิจกรรมการผลิต การแปรรูป การค้าและการบริการที่มุ่งพัฒนาเศรษฐกิจชุมชนได้อย่างสอดคล้องกับสังคม วัฒนธรรม ทรัพยากรธรรมชาติ และสิ่งแวดล้อมของชุมชน อันจะนำไปสู่ชีวิตความเป็นอยู่ที่ดีและการพัฒนาที่ยั่งยืน

สุพรรณิ อัสวศิริเลิศ และ กุศล จินะกุล (2545) ให้คำนิยามว่า ธุรกิจชุมชน หมายถึง กิจกรรมทางเศรษฐกิจของชุมชนอันประกอบด้วย กิจกรรมทางการผลิต กิจกรรมทางการขาย ผลผลิต กิจกรรมการค้า และการบริโภคของชุมชน

กรมพัฒนาธุรกิจการค้า กระทรวงพาณิชย์ (ม.ป.ป.) ให้คำนิยามว่า ธุรกิจชุมชน คือ การรวมกันของประชาชนในท้องถิ่นเพื่อร่วมกัน ประกอบธุรกิจที่สามารถสร้างรายได้เพิ่มให้แก่ประชาชนในชุมชน หรือการสร้างศักยภาพที่มีอยู่ภายในชุมชนให้เกิดประโยชน์ทางเศรษฐกิจ

จากความหมายของธุรกิจชุมชนข้างต้นจะเห็นได้ว่าชุมชนซึ่งเป็นรากฐานของชนบทไทยจะเข้มแข็งได้นั้น ชุมชนจะต้องยืนหยัดด้วยลำแข้งของชุมชนเอง โดยอาศัยความร่วมมือหรือการมีส่วนร่วมของคนในชุมชนในอันที่จะพัฒนากลุ่มธุรกิจของชุมชนที่จัดตั้งขึ้นให้มีความเจริญเติบโต ซึ่งเป็นพื้นฐานในการพัฒนาความเป็นอยู่ของประชาชนที่อยู่ในภาคชนบทให้มีชีวิตความเป็นอยู่ที่ดีขึ้นต่อไป

ความเป็นจริง “ธุรกิจชุมชน” อยู่คู่กับสังคมไทยมานาน ถือได้ว่าเป็นองค์กรธุรกิจระดับล่างที่มีความสำคัญต่อความมั่นคงทางเศรษฐกิจของประเทศ แน่แน่นอนว่าถ้ารากฐานชุมชนดีและมีความแข็งแกร่ง ย่อมส่งผลให้พื้นฐานทางเศรษฐกิจของประเทศดีขึ้นตามไปด้วย ซึ่งแนวคิดธุรกิจชุมชนช่วงเริ่มแรกเกิดจากการรวมตัวกันของสมาชิกภายในชุมชนเพื่อผลิตสินค้าหรือบริการ โดยอาศัยความชำนาญของคนในชุมชน และนำทรัพยากรภายในพื้นที่มาแปรรูปเพื่อส่งจำหน่ายสร้างรายได้แก่สมาชิก บ้างก็ทำเป็นอาชีพหลัก บ้างก็ทำเป็นอาชีพเสริม ถือเป็นกิจกรรมทางเศรษฐกิจที่ช่วยขับเคลื่อนชุมชนและมีอยู่เกือบทุกพื้นที่ในประเทศไทย อย่างไรก็ตามแนวคิดดังกล่าวเป็นเพียงกรอบกว้างๆ ของการดำเนินธุรกิจชุมชนในอดีต แต่ปัจจุบันการผลิตสินค้าหรือบริการที่มีวัตถุประสงค์เพื่อจำหน่ายหรือให้บริการเพียงอย่างเดียวคงไม่เพียงพอ เพราะพฤติกรรมผู้บริโภคเปลี่ยนไป มีความคาดหวังผลิตภัณฑ์ที่สามารถตอบสนองความต้องการสูงสุด ทั้งยังมีการแข่งขันสูงขึ้น สินค้าชุมชนล้นตลาด หากความแตกต่างแทบไม่ได้ จึงส่งผลให้หลายๆ ธุรกิจต้องล้มเลิกกิจการไปในที่สุด แม้ว่าทางภาครัฐจะยื่นมือเข้ามาแก้วิกฤติธุรกิจชุมชนมากขึ้น แต่กลับกลายเป็น “กั๊ก” ที่ฉุดให้ธุรกิจชุมชนไม่สามารถก้าวข้ามความสำเร็จไปได้ อาจเป็นเพราะนโยบายที่เน้น “สนอง” มากกว่า “ส่งเสริม” เพราะเมื่อธุรกิจชุมชนเข้ามาอยู่ในความดูแลของภาครัฐ มักจะถูกบ่อนความสะดวกสบาย ไม่ว่าจะเป็นเรื่องเงินอุดหนุน วัสดุอุปกรณ์ หรือตลาดสินค้า ที่เน้นสนองความต้องการของธุรกิจชุมชนมากกว่าการส่งเสริมองค์ความรู้และการช่วยเหลือตนเอง ซึ่งบางครั้งอาจมากเกินไปจนจำเป็น ขณะเดียวกันเมื่อโครงการที่ทางภาครัฐดำเนินการต้องยุติหรืองบประมาณไม่เพียงพอ การร้องขอความช่วยเหลือจากภาครัฐอาจเป็นไปได้ยากขึ้น เนื่องจากกระบวนการทำงานของหน่วยงานราชการมีระบบงานที่ซับซ้อน คงไม่สามารถตอบสนองความต้องการของผู้ประกอบการได้อย่างทั่วถึงผล ที่ตามมาคือธุรกิจชุมชนที่ได้รับความช่วยเหลือจนเคยชินไม่สามารถยืดหยัดด้วยลำแข้งของตนเองได้ อีกปัญหาหนึ่งที่พบมาก คือ ผู้ประกอบการส่วนใหญ่ไม่ค่อยยอมรับการเปลี่ยนแปลงและกลัวการเริ่มต้น

แม้ว่าธุรกิจชุมชน มิได้มี “กำไร” เป็นเป้าหมายและใช้เป็นเพียง “เครื่องมือ” ในการพัฒนาชีวิตความเป็นอยู่ของคนในชุมชนให้ดีขึ้น แต่สิ่งที่ผู้ประกอบการธุรกิจชุมชนจะต้องตระหนักและให้ความสำคัญ คือ การพัฒนาตนเองอย่างต่อเนื่อง เพราะตราบดีที่ยังรอความช่วยเหลือจากภาครัฐ โดยไม่พยายามยกระดับศักยภาพแล้ว อีกนานแค่ไหนธุรกิจชุมชนจะได้พบกับคุณภาพชีวิตที่ดีขึ้น ดังนั้นสิ่งสำคัญที่สุดคือ การแสวงหาองค์ความรู้ที่สามารถประยุกต์ใช้กับการขับเคลื่อนธุรกิจชุมชน สร้างการปรับปรุงและพัฒนาอย่างเป็นระบบ หากสินค้าและบริการของชุมชนสามารถตอบสนองความต้องการของตลาดได้ ผลที่ตามมาคือสมาชิกจะมีรายได้เพิ่มมากขึ้น สามารถนำมทุนจือครอบครัวและเกิดรายได้สะพัดเข้าสู่ชุมชน อันจะนำมาซึ่งความอยู่ดีกินดีและคุณภาพชีวิตที่ดีของคนในชุมชนได้อย่างยั่งยืน (ไลลา บุญพิศ และฮัมเดีย มุดอ, ม.ป.ป.)

ปัจจัยกำหนดความสำเร็จของการจัดตั้งธุรกิจชุมชน

ปัจจัยที่กำหนดความสำเร็จของการจัดตั้งธุรกิจชุมชนนั้นมีดังต่อไปนี้ (ธนาวิทย์ บัวฝ้าย, ม.ป.ป.)

1) ความเข้าใจของสมาชิก

สมาชิกจะต้องเข้าใจในความแตกต่าง ขอบเขต และข้อจำกัดของกลุ่มที่จัดตั้งขึ้น

2) ความต้องการและเป้าหมายของธุรกิจชุมชน

บางชุมชนอาจทำการผลิตแค่พอยู่พอกิน รูปแบบของกลุ่มอาจเป็นเพียงกลุ่มเพื่อการผลิต เช่น กลุ่มทำนา หรือกลุ่มเลี้ยงสัตว์ บางชุมชนอาจมีเป้าหมายคือกำไร เพื่อนำกำไรมายกระดับชีวิตความเป็นอยู่ของสมาชิกให้ดีขึ้น

3) เงินทุน

เงินทุนเป็นปัจจัยหนึ่งที่กำหนดความสำเร็จของธุรกิจชุมชน ดังนั้นการดำเนินธุรกิจชุมชนจึงควรเริ่มจากกิจกรรมเล็กไปใหญ่ ค่อยๆ สะสมเงินทุนจากชุมชนเพื่อสร้างความแข็งแกร่งให้เกิดกับธุรกิจ การรวมทุนที่ละเล็กละน้อยอาจช้าเกินไป ชุมชนอาจสามารถระดมทุนในรูปแบบของสหกรณ์หรือบริษัทก็ได้

4) ทรัพยากรบุคคล

ซึ่งบุคคลประหลาดนี้จะต้องมีความรู้ความสามารถ ทั้งด้านภูมิปัญญาท้องถิ่นและวิทยาการใหม่ๆ ทั้งนี้ต้องเป็นคนที่รักงานของชุมชน ชอบงานท้าทาย มีความเสียสละ ไม่หวังผลตอบแทนมากเกินไป

5) การมีส่วนร่วมของชุมชน

เป็นสิ่งที่สำคัญที่สุดในการจัดตั้งธุรกิจชุมชน ถ้าสมาชิกไม่ร่วมมือธุรกิจชุมชนก็เกิดขึ้นไม่ได้ โดยที่สมาชิกควรมี 4 ร่วม คือ ร่วมคิด ร่วมตัดสินใจ ร่วมทำ และร่วมรับผิดชอบ

ปาริชาติ วลัยเสถียร (2540) ได้สรุปลักษณะของธุรกิจชุมชนไว้ดังนี้

1) ธุรกิจชุมชนจะประกอบการโดยกลุ่มหรือองค์กรชุมชนเป็นเจ้าของ และร่วมกันดำเนินกิจกรรม ตลอดจนร่วมกันรับผลประโยชน์จากการดำเนินการนั้น

2) การดำเนินธุรกิจชุมชนมีความสอดคล้องกับความต้องการของคนในชุมชน และสอดคล้องกับวิถีชีวิตของคนในชุมชน ตลอดจนมีความเกื้อกูลต่อระบบนิเวศน์

3) โครงสร้างลักษณะการประกอบการและผลตอบแทนจะเป็นกิจกรรมการผลิต การค้า และการบริการขั้นปฐมภูมิ อาศัยวัตถุดิบจากธรรมชาติหรือหาได้ในท้องถิ่น ใช้เทคโนโลยีการผลิตไม่ซับซ้อน

4) แรงงานประกอบการส่วนใหญ่เป็นคนในชุมชน ระดับฝีมือค่อนข้างต่ำ ความชำนาญได้จากการเรียนรู้ และพัฒนาฝีมือจากการถ่ายทอดจากบรรพบุรุษหรือคนในชุมชนเดียวกัน

5) การบริหารจัดการ เน้นให้คนในชุมชนเข้าร่วมในการบริหารจัดการองค์กร โดยแบ่งหน้าที่ความรับผิดชอบที่สอดคล้องกับลักษณะการดำเนินงานขององค์กร

6) การจัดการและจัดหาเงินทุน ส่วนใหญ่ได้มาจากทุนเรือนหุ้นที่ระดมจากสมาชิก และการร่วมทุนของหน่วยงานพัฒนาหรือบุคคลภายนอก บางส่วนได้มาจากการสนับสนุนของหน่วยงานภายนอกในรูปแบบเงินยืม หรือสินเชื่อดอกเบี้ยต่ำ

7) การจัดการตลาด ส่วนใหญ่เป็นการจัดการโดยองค์กรนับตั้งแต่การรวบรวมผลผลิตการจัดหาแหล่งจำหน่าย การควบคุมราคาและคุณภาพ ตลอดจนการเชื่อมโยงเครือข่ายผู้ผลิตและผู้บริโภค ในระยะเริ่มต้นของการดำเนินกิจกรรมทางการตลาดของธุรกิจชุมชนจะอาศัยความช่วยเหลือจากหน่วยงานพัฒนาในการหาช่องทางการจำหน่าย เนื่องจากการขาดประสบการณ์ด้านการตลาด

8) การจัดสรรผลประโยชน์จากการประกอบการ นอกจากจะจัดสรรผลประโยชน์แก่ผู้ถือหุ้นแล้ว ยังจัดสรรกำไรบางส่วนสำหรับการบริหารจัดการ การขยายกิจการ ตลอดจนการจัดสรรไว้ สำหรับการดำเนินกิจกรรมสาธารณประโยชน์และกิจกรรมพัฒนาชุมชน

เนื่องจากคำว่า “ธุรกิจชุมชน” เป็นคำใหม่ที่ได้นำมาใช้ในระยะเวลาไม่นานมานี้ ดังนั้นนโยบายและมาตรการของหน่วยงานต่างๆ ที่ระบุถึงการส่งเสริมธุรกิจชุมชนโดยตรงจึงมีอยู่น้อยมาก แต่แท้จริงแล้วหน่วยงานต่างๆ มีนโยบายเกี่ยวกับการส่งเสริมอาชีพและรายได้แก่ประชาชนในเรื่องธุรกิจชุมชนมาตลอด ดังเห็นได้จากการวิเคราะห์นโยบายและมาตรการของหน่วยงานต่างๆ ต่อธุรกิจชุมชน ปาริชาติ วลัยเสถียร (2540) พบว่านโยบายและมาตรการของหน่วยงานต่างๆ ให้ความสำคัญและเกี่ยวข้องกับธุรกิจชุมชนในระดับที่แตกต่างกัน คือ

1. หน่วยงานที่มีนโยบายและมาตรการในการส่งเสริมธุรกิจชุมชนโดยตรงและมีกิจกรรมเต็มรูปแบบ
2. หน่วยงานที่มีนโยบายและมาตรการ และกิจกรรมในการส่งเสริมธุรกิจชุมชนบางส่วน
3. หน่วยงานที่มีนโยบายและมาตรการเกี่ยวข้องกับธุรกิจชุมชนโดยอ้อม และพบว่าขั้นตอนการดำเนินการตามนโยบายส่งเสริมธุรกิจชุมชนของหน่วยงานต่างๆ มีดังนี้

1) หน่วยงานส่วนใหญ่จะทำงานส่งเสริมธุรกิจชุมชนโดยใช้กลุ่มเป็นกลไกในการทำงาน ทั้งนี้อาจจะเริ่มจากการจัดตั้งกลุ่มใหม่และ/หรือทำงานกับกลุ่มเก่าที่มีอยู่แล้วก็ได้

2) การทำงานมีลักษณะเบ็ดเสร็จประกอบด้วยหลายกิจกรรม เช่น เริ่มด้วยการฝึกอบรม การสนับสนุนทุน/สินเชื่อ ทั้งของหน่วยงานที่มีอยู่ และ/หรือประสานงานกับหน่วยงานที่มีหน้าที่ดำเนินการให้สินเชื่อโดยตรง จัดหาเครื่องจักร อุปกรณ์ ปัจจัยการผลิตอื่นๆ การให้ข้อมูลข่าวสาร การเปิดช่องทางการตลาดด้วยวิธีการต่างๆ (อาทิ ประสานงานกับแหล่งรับซื้อ การจัดตลาดนัด ตลาดกลาง การจัดการวานสินค้า เป็นต้น) การสนับสนุนการพัฒนาเทคโนโลยี การผลิตและด้านคำแนะนำเรื่องการบริหารจัดการกลุ่มให้เข้มแข็ง

3) บางหน่วยงาน (เช่น กรมส่งเสริมอุตสาหกรรม) จะทำการชี้แจงให้ข่าวสารประสานงานกับหน่วยงานในท้องถิ่นที่เกี่ยวข้อง ทั้งที่เป็นหน่วยงานของรัฐ องค์กรพัฒนาชุมชน และธุรกิจชุมชน (หรือในบางครั้งก็จะจัดฝึกอบรมให้แก่หน่วยงานต่างๆ เหล่านั้นด้วย) เพื่อให้หน่วยงานดังกล่าวมีขีดความสามารถในการดำเนินงานของตนเอง ซึ่งมีผลกระทบต่อธุรกิจชุมชนและหรือชุมชนเอง เป็นการพัฒนาธุรกิจชุมชนไปในเวลาเดียวกัน

ธุรกิจชุมชนเป็นแนวทางหนึ่งในการยกระดับรายได้ ชีวิตความเป็นอยู่ และคุณภาพชีวิตของชาวบ้านหรือเกษตรกรในชนบทที่เป็นคนส่วนใหญ่ของประเทศ แต่เป็นกลุ่มคนที่ยากจนที่สุดของประเทศ หากกลุ่มชาวบ้านหรือกลุ่มเกษตรกรเหล่านี้มีรายได้สูงขึ้นจะส่งผลด้านบวกต่อภาวะเศรษฐกิจโดยรวมของประเทศ โดยในการประกอบธุรกิจชุมชนควรมุ่งเน้นสร้างความเข้มแข็งของ

ชุมชน ส่งเสริมให้เกิดเศรษฐกิจชุมชนแบบพึ่งตนเอง ใช้ภูมิปัญญาท้องถิ่น และวัตถุดิบในชุมชน โดยคนในชุมชน เพื่อคนในชุมชน (ธนาวิทย์ บัวฝ้าย, ม.ป.ป.)

จากการทบทวนนิยามความหมายของธุรกิจชุมชนในเอกสารต่างๆ พบตัวบ่งชี้ความเป็นธุรกิจชุมชนอยู่ที่ 1) เป้าหมายของกิจการ 2) การครอบครองและจัดการปัจจัยการผลิต และ 3) การมีส่วนร่วมในการบริหารจัดการกิจการ จึงอาจสรุปความหมายของธุรกิจชุมชนว่าเป็นการประกอบการผลิต การแปรรูป การค้า หรือบริการ เพื่อแสวงหากำไร โดยกลุ่มชาวบ้านหรือองค์กรชุมชนเป็นเจ้าของทุน การบริหารจัดการและการรับผลกำไร (หรือขาดทุน) ของกิจการทั้งหมดหรือบางส่วน ซึ่งกลุ่มชาวบ้านอาจเป็นองค์กรชุมชนอย่างเป็นทางการ เช่น สหกรณ์ หรือไม่เป็นทางการก็ตาม ทั้งนี้กิจการที่ทำได้ไม่ก่อให้เกิดผลเสียต่อความเป็นอยู่ของคนในชุมชนหรือสภาพแวดล้อมของชุมชน รายได้และการพัฒนาศักยภาพของชาวบ้าน สร้างความเข้มแข็งให้ชุมชน คือเป้าหมายหลักของธุรกิจชุมชน (โครงการศึกษาเพื่อส่งเสริมกิจกรรมนอกภาคเกษตร, 2541)

จากมุมมองขององค์กรพัฒนาเอกชนภาคอีสานเห็นว่า การทำธุรกิจต้องอาศัยองค์ประกอบหลายอย่างเช่น ทุน การตลาด การจัดการ แรงงาน วัตถุดิบ เทคโนโลยี และข้อมูล ชาวบ้านแต่ละคนมีปัจจัยเหล่านี้คนละเล็กละน้อย การร่วมกันคิดร่วมกันทำในลักษณะธุรกิจชุมชน เป็นปัจจัยเกื้อหนุนให้สามารถดำเนินธุรกิจไปได้ ทั้งยังเป็นกระบวนการพัฒนาความรู้ความสามารถของคนที่เกี่ยวข้อง ทำให้ชาวบ้านตระหนักถึงความสำคัญของการพัฒนาตนเองให้เท่าทันโลกภายนอกและมีประสบการณ์กว้างขวางขึ้นสามารถคิดค้นทางเลือกอื่นๆ ให้กับตนเองและชุมชนได้ (สมพันธ์ เตชะอธิก, 2540) ธุรกิจชุมชนจึงเป็นกิจกรรมเพื่อการพัฒนาชุมชน และถูกคาดหวังให้มีการนำกำไรบางส่วนจากกิจการจัดสรรเป็นสวัสดิการให้กับชุมชนด้วย (ณรงค์ เพ็ชรประเสริฐ, 2542) นอกจากนี้ในภาวะที่เงินทุนสนับสนุนจากแหล่งทุนทั้งภายในประเทศและต่างประเทศลดลง องค์กรพัฒนาเอกชนเริ่มมองธุรกิจชุมชนเป็นแนวทางสร้างรายได้เพื่อนำมาทำงานพัฒนาอย่างต่อเนื่อง และให้องค์กรพัฒนาเอกชนพึ่งตนเองได้ในทางเศรษฐกิจด้วย (สมพันธ์ เตชะอธิก, 2540) ซึ่งความเป็นไปได้มี 2 อย่างคือ องค์กรพัฒนาเอกชนเข้าร่วมลงทุนในกิจการขององค์กรธุรกิจชุมชนและ/หรือทำหน้าที่ใดหน้าที่หนึ่งในองค์กรโดยได้รับค่าตอบแทนการทำงานจากองค์กร กับภารกิจที่องค์กรพัฒนาเอกชนลงทุนทำกิจการเอง ทั้งนี้ น่าสังเกตว่าในปัจจุบันมีธุรกิจขององค์กรพัฒนาเอกชนหรืออดีตนักพัฒนาเอกชนที่มีเป้าหมายในการพัฒนาศักยภาพของชาวบ้านในการผลิตและเรียนรู้การตลาดและนำรายได้ของกิจการเลี้ยงองค์กรหรือเจ้าของกิจการซึ่งยังทำงานพัฒนาชุมชนควบคู่ไปด้วย เช่น ร้านสืบสาน ปิมน้ำมันขององค์กรเนท เป็นต้น แต่องค์กรชุมชนไม่ได้มีส่วนร่วมเป็นเจ้าของ ธุรกิจประเภทนี้มีจำนวนไม่กี่แห่ง และถูกกล่าวถึงอยู่เสมอเมื่อพูดถึงองค์กรธุรกิจชุมชน แต่กลับถูกละเลยที่จะกำหนดกรอบความหมายให้ชัดเจนว่าเป็นธุรกิจชุมชนหรือไม่ อย่างไร (การสัมมนาสรุปบทเรียนธุรกิจชุมชนภาคอีสาน, 2543)

ปัจจุบันแนวความคิดในการรวมกลุ่มทำธุรกิจชุมชนโดยคนในชุมชนร่วมกันเป็นเจ้าของ ร่วมกันคิด ร่วมกันทำ และร่วมกันรับผิดชอบ เกิดจากการดำเนินงานที่ได้รับการยอมรับกันอย่างแพร่หลายว่าเป็นเครื่องมือสำคัญอย่างหนึ่งในการพัฒนาให้เศรษฐกิจชุมชนเจริญก้าวหน้าอย่างยั่งยืน เพราะเป็นการเพิ่มโอกาสทางเศรษฐกิจให้กับสมาชิกในชุมชน และเป็นการส่งเสริมให้สมาชิกในชุมชนได้มีโอกาสเรียนรู้การทำธุรกิจและการจัดการร่วมกัน เพื่อผลประโยชน์ของตนเองและส่วน

รวม ดังนั้นการพัฒนาธุรกิจชุมชนนอกจากเป็นการสร้างอาชีพเสริมในชนบทแล้วยังเป็นกระบวนการพัฒนาคน และการเพิ่มขีดความสามารถและพลังของชุมชนในการบริหารจัดการชุมชนของตนเองด้วย (เดชรัตน์ สุขกำเนิด , 2542)

ขั้นตอนการดำเนินงานของธุรกิจชุมชน

ขั้นตอนการดำเนินงานของธุรกิจชุมชนที่จะนำไปสู่การประสบความสำเร็จได้นั้น ควรมีขั้นตอนที่สำคัญดังต่อไปนี้ (ธนาวิทย์ บัวฝ้าย, ม.ป.ป.)

1. ค้นหาความต้องการของตลาด

ธุรกิจชุมชนจะต้องทราบถึง ความต้องการสินค้าและบริการของตลาด ความได้เปรียบทางด้านการผลิตหรือการแข่งขัน เพราะชุมชนแต่ละพื้นที่มีความได้เปรียบทางด้านทรัพยากรที่แตกต่างกัน นั่นคือชุมชนควรตระหนักว่า จะนำทรัพยากรของชุมชนที่มีอยู่มาผลิตสินค้าอะไร ซึ่งในทางเศรษฐศาสตร์ ปัญหาดังกล่าวนี้นี้จะเรียกว่าปัญหาพื้นฐานทางเศรษฐกิจที่ว่า ผลิตอะไร (What)

2. เลือกวิธีการผลิตที่เหมาะสม

ธุรกิจชุมชนต้องทราบว่าผู้ที่จะลงมือผลิตมีใครบ้าง และผู้ที่เกี่ยวข้องกับการผลิตมีใครบ้าง จึงควรให้ผู้ที่มีความสามารถนี้เป็นผู้ลงมือผลิต ให้คำแนะนำในการผลิต ให้มีการระดมสมองของคนเหล่านี้ และยังสามารถพึ่งพาผู้ที่เกี่ยวข้องกับการผลิต เช่น หน่วยงานราชการ สถาบันวิชาการต่างๆ นอกจากนี้ในการผลิตที่เหมาะสมของธุรกิจจะต้องคำนึงถึง ปัจจัยการผลิต อันประกอบด้วยที่ดิน (Land) แรงงาน (Labor) ทุนที่ใช้ในการดำเนินงาน (Capital) และ ผู้ประกอบการ (Entrepreneur) ซึ่งในทางเศรษฐศาสตร์ ปัญหานี้จะเรียกว่าปัญหาพื้นฐานทางเศรษฐกิจที่ว่าผลิตอย่างไร (How)

3. ใครคือกลุ่มเป้าหมาย

ธุรกิจชุมชนจะต้องทราบว่าควรขายสินค้าให้กับใคร และลูกค้าจะซื้อสินค้าของเราได้อย่างไร ซึ่งลูกค้าอาจแบ่งเป็น ลูกค้าท้องถิ่น และลูกค้านอกท้องถิ่น ซึ่งขึ้นอยู่กับตัวสินค้าและความต้องการสินค้าจะเป็นตัวกำหนดว่า ลูกค้าเป็นใคร เช่น กรณีผ้าทอเกาะยอ ลูกค้าเป็นคนนอกท้องถิ่น กรณีปื้มน้ำมัน ลูกค้าจะเป็นคนในท้องถิ่น สำหรับการเข้าถึงลูกค้านั้น สามารถแบ่งลูกค้าออกเป็นอีก 2 ประเภท ประกอบด้วย ลูกค้าปลีก คือ ลูกค้ารายย่อยที่ซื้อสินค้าเพื่อนำไปบริโภคเอง และลูกค้าส่ง คือ ลูกค้าที่ซื้อสินค้าในปริมาณมากเพื่อนำไปขายต่อ ซึ่งในทางเศรษฐศาสตร์ ปัญหานี้จะเรียกว่าปัญหาพื้นฐานทางเศรษฐกิจที่ว่า ผลิตเพื่อใคร (For whom)

4. กำหนดรูปแบบที่เหมาะสม

รูปแบบที่เหมาะสมของธุรกิจชุมชน แบ่งเป็น 1) กลุ่มที่ไม่เป็นทางการ (Informal Group) คือ ไม่มีการจดทะเบียนตามกฎหมายใดๆ มีความเป็นอิสระในการดำเนินงาน แต่ไม่สามารถทำนิติกรรมในนามของกลุ่มได้ ข้อเสียของการตั้งกลุ่มแบบนี้คือ ไม่สามารถระดมเงินทุนได้ และข้อดีคือ การบริหารงานภายในกลุ่มมีความคล่องตัวเนื่องจากสมาชิกจะบริหารงานภายในกลุ่ม 2) กลุ่มที่เป็นทางการ (Formal Group) คือ กลุ่มที่มีการจดทะเบียนตามกฎหมายไม่ว่าจะเป็นในรูปแบบของสหกรณ์ หรือบริษัท จำกัด ข้อเสียของการจัดตั้งกลุ่มคือ การบริหารงานมีความซับซ้อนมากขึ้นและมีความล่าช้า สำหรับข้อดี คือ การระดมทุนสามารถทำได้รวดเร็ว

ปัญหาและอุปสรรคของธุรกิจชุมชน

รังสรรค์ ปิติปัญญา (2542) ระบุว่า แม้ธุรกิจชุมชนที่เข้มแข็งจะเป็นสิ่งที่มีคุณประโยชน์อย่างใหญ่หลวงต่อการพัฒนาชุมชนและประเทศชาติ อย่างไรก็ตามในปัจจุบันยังมีธุรกิจชุมชนอีกจำนวนมากที่ยังอ่อนแออยู่ซึ่งผลจากการศึกษาสรุปได้ดังนี้

1. ปัญหาจากภายใน

1) ความคาดเคลื่อนปัจจัยที่จำเป็น คือ ทุน ความสามารถในการจัดการ (ผู้นำและระบบการจัดการที่ดี) และเทคโนโลยีที่เหมาะสม

2) ตลาดของผลิตภัณฑ์/บริการของธุรกิจชุมชนมีจำกัด

3) สมาชิกขาดจิตสำนึกในการช่วยเหลือตนเองและช่วยเหลือซึ่งกันและกัน

2. ปัญหาจากภายนอก

1) นโยบายของรัฐไม่เอื้อให้เกิดการพัฒนาธุรกิจชุมชนอย่างแท้จริง

2) ผู้ส่งเสริมขาดความเข้าใจธุรกิจชุมชนอย่างเพียงพอ

3) การทำงานของหน่วยงานส่งเสริมธุรกิจชุมชน (รัฐ องค์กรพัฒนาเอกชน และอื่นๆ) มุ่งเน้นที่เป้าหมายของตนเองเป็นหลัก ละเลยเป้าหมายที่แท้จริงซึ่งคือการพัฒนาชาวบ้าน และชุมชน ขาดการประสานงานการทำงานระหว่างหน่วยงานที่เกี่ยวข้อง ทำให้ชาวบ้านสับสนและเบื่อหน่ายไม่สนใจให้ทำกิจกรรมธุรกิจชุมชน

4) ขาดกลยุธยณมิตรทางธุรกิจ

แนวคิดหนึ่งตำบลหนึ่งผลิตภัณฑ์

สำนักงานมาตรฐานอุตสาหกรรม (2545) อธิบายแนวคิดหนึ่งตำบลหนึ่งผลิตภัณฑ์ว่าเป็นแนวคิดที่ต้องการให้แต่ละชุมชนมีผลิตภัณฑ์ของท้องถิ่นที่ใช้ภูมิปัญญาและวัตถุดิบของท้องถิ่น เพื่อสร้างเศรษฐกิจชุมชนให้เกิดขึ้น ลดปัญหาการอพยพย้ายถิ่นไปสู่เมืองใหญ่ และเป็นเครื่องมือกระตุ้นให้เกิดการเรียนรู้ของชุมชน การที่หนึ่งตำบลหนึ่งผลิตภัณฑ์สัมฤทธิ์ผลได้ต้องอาศัยความร่วมมือของทุกฝ่าย ร่วมแรงร่วมใจคนละนิด หลายคนหลายฝ่ายร่วมกันเกิดเป็นพลังแผ่นดิน 3 ประการ ได้แก่

1. พลังผลิต พลังชุมชนท้องถิ่น

2. พลังส่งเสริม สนับสนุนและพัฒนาพลังภาครัฐ ภาคเอกชน สถาบันการศึกษาและองค์กรอิสระ

3. พลังซื้อ พลังประชาชนทั้งแผ่นดิน นักท่องเที่ยวและชาวต่างประเทศ

แนวทางสู่ความสำเร็จ

แนวทางสู่ความสำเร็จของหนึ่งตำบลหนึ่งผลิตภัณฑ์ประกอบด้วย (สุรัสวดี เทียนทอง, 2552)

1. ภูมิปัญญาท้องถิ่นสู่สากล: พัฒนามาตรฐานคุณภาพสินค้าให้เกิดจุดเด่นเฉพาะ โดยสอดคล้องกับวัฒนธรรมและเป็นที่ยอมรับของตลาด มีช่องทางการขยายเริ่มจากตลาดในชุมชนสู่ตลาดเมืองและพัฒนาไปยังตลาดต่างประเทศ
2. พึ่งตนเองและคิดอย่างสร้างสรรค์: วัตถุดิบหาได้ง่าย สามารถทำได้เองในชุมชน มีการพัฒนาสินค้าอย่างต่อเนื่อง ผลิตมีเอกลักษณ์ไม่ซ้ำแบบกัน สร้างตราสินค้า และอาจรื้อฟื้นภูมิหลังวัฒนธรรมประเพณีเฉพาะของหมู่บ้าน เช่น สินค้าอาหารสูตรโบราณ สินค้าทอลายเฉพาะของท้องถิ่น
3. การสร้างทรัพยากรมนุษย์: สร้างบุคคลให้มีความคิดกว้างไกล มีความรู้ความสามารถ คิดอย่างผู้ประกอบการ ทำสินค้าออกมาจะขายให้ใคร ศึกษาหาความรู้ในด้านที่ทำให้รู้จริง เกิดความชำนาญเฉพาะด้าน ตลอดจนพัฒนาเทคโนโลยีเพื่อลดต้นทุนการผลิต สามารถทำได้มากขึ้น เพื่อเพิ่มศักยภาพในการแข่งขัน

กระบวนการพัฒนาสู่หนึ่งตำบลหนึ่งผลิตภัณฑ์

กระบวนการพัฒนาสู่หนึ่งตำบลหนึ่งผลิตภัณฑ์มี 4 ระยะ คือ (สุรัสวดี เทียนทอง, 2552)

ระยะที่ 1 การเตรียมความพร้อมของชุมชน

- สร้างจิตสำนึกร่วมทำงานเพื่อส่วนรวม
- สร้างทีมงานในชุมชน/ตำบล
- ชุมชนมีแนวคิดแบบพึ่งพาตนเอง/พึ่งพากัน “คิดเองทำเอง”

ระยะที่ 2 การเสริมสร้างความเข้มแข็งของผลิตภัณฑ์ควบคู่ไปกับชุมชน

- ด้านผลิตภัณฑ์พัฒนาผลิตภัณฑ์ทำผลิตภัณฑ์ต้นแบบ อบรมและถ่ายทอดแบบ และพัฒนาเทคโนโลยีซึ่งรวมถึงพัฒนาอุปกรณ์การผลิต มีการนำความรู้ใหม่ๆ มาใช้เพื่อต่อยอดภูมิปัญญาท้องถิ่น
- ด้านองค์กร/ชุมชน จัดเตรียมความพร้อมของการบริหารจัดการ มีการฝึกอบรม ศึกษาดูงานชุมชนที่ประสบความสำเร็จ และเตรียมความพร้อมด้านแรงงาน พัฒนาฝีมือเพื่อเพิ่มทักษะในการผลิต

ระยะที่ 3 การเสริมสร้างความเข้มแข็งด้านตลาด

- สนับสนุนให้เกิดร้านค้าชุมชนเพื่อกระจายสินค้า เป็นศูนย์จำหน่ายสินค้าในโครงการหนึ่งตำบลหนึ่งผลิตภัณฑ์ และเน้นการสร้างตราชื่อสินค้าของตนให้เป็นที่รู้จัก เน้นตั้งแต่การตั้งชื่อสินค้าที่ควรจดจำได้ง่ายและไม่ควรยาวเกินไป และเข้าร่วมงานมหกรรม/ประกวดสินค้าถ้ามีโอกาส เพื่อเป็นการประชาสัมพันธ์ตัวสินค้าให้สินค้าเป็นที่ยอมรับ
- ชุมชนต้องเตรียมพร้อมด้านตลาด จัดหาหรือขอเจ้าหน้าที่ผู้เชี่ยวชาญมาอบรมให้ชุมชนดำเนินการอย่างต่อเนื่องและสม่ำเสมอ

ระยะที่ 4 เกิดหนึ่งตำบลหนึ่งผลิตภัณฑ์ที่เข้มแข็ง สร้างสังคมพึ่งพาตนเอง

แนวคิดหนึ่งตำบลหนึ่งผลิตภัณฑ์เป็นแนวคิดที่ต้องการให้แต่ละหมู่บ้านมีผลิตภัณฑ์หลัก 1 ประเภท เป็นผลิตภัณฑ์ที่ใช้วัตถุดิบและทรัพยากรท้องถิ่น ลดปัญหาการอพยพย้ายถิ่นไปสู่เมือง

ใหญ่ ซึ่งถือได้ว่าเป็นการสร้างเศรษฐกิจชุมชนให้ดีขึ้น เป็นแนวคิดที่สอดคล้องกับการพัฒนาเศรษฐกิจพอเพียงตามแนวพระราชดำริของพระบาทสมเด็จพระเจ้าอยู่หัว (อัจฉรวรรณ มณีขัติย์, 2544)

หลักการพื้นฐาน 3 ข้อ

หลักการพื้นฐาน 3 ข้อของหนึ่งตำบลหนึ่งผลิตภัณฑ์ ได้แก่ (สุรัสวดี เทียนทอง, 2552)

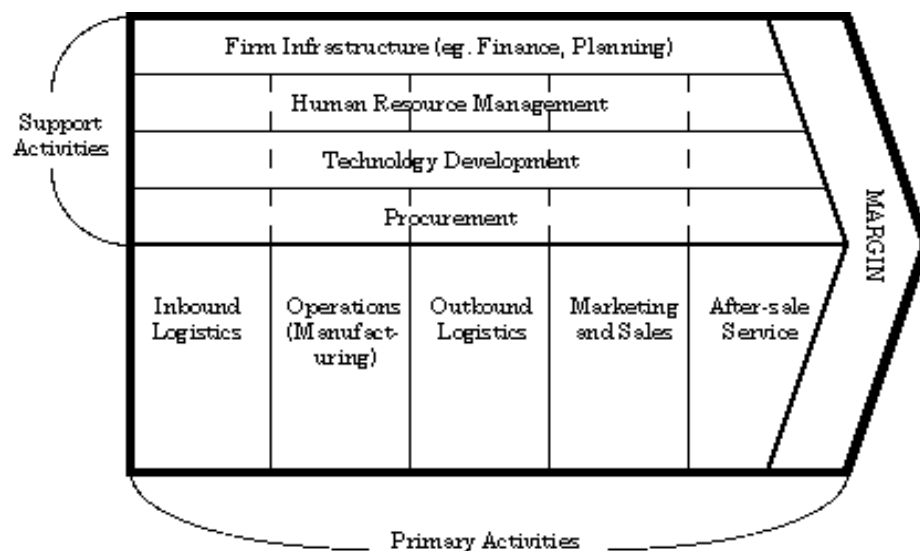
1. ภูมิปัญญาท้องถิ่นสู่สากล (Local Yet Global) ผลิตภัณฑ์ที่ผลิตขึ้นต้องมีคุณภาพได้มาตรฐาน มีการพัฒนาอย่างต่อเนื่อง สอดคล้องกับวัฒนธรรม และมีจุดเด่นเฉพาะเป็นที่ยอมรับของตลาดภายในประเทศและตลาดโลก
2. พึ่งตนเองและคิดอย่างสร้างสรรค์ (Self Reliance Creativity) ต้องมีการระดมความคิดในการคิดค้นและพัฒนาผลิตภัณฑ์ เพื่อให้ได้สิ่งที่ดีที่สุดเท่าที่จะช่วยกันได้
3. การสร้างทรัพยากรมนุษย์ (Human Resource Development) การสร้างบุคคลที่มีความคิดกว้างไกล มีความรู้ความสามารถให้เกิดขึ้นในสังคม มีการวางแผนการตลาด มุ่งเน้นการผลิตและบริการโดยคำนึงถึงผู้บริโภคเป็นหลัก

แนวคิดห่วงโซ่คุณค่า (Value Chain)

ห่วงโซ่คุณค่า (Value Chain) เป็นแนวคิดที่ Michael E. Porter ได้เสนอไว้เมื่อปี ค.ศ. 1985 ในหนังสือ Competitive Advantage โดยให้ความเห็นว่าความสามารถในการแข่งขันเกิดขึ้นจากกิจกรรมต่างๆ ภายในองค์กร โดยที่กิจกรรมเหล่านั้นสามารถช่วยลดต้นทุนซึ่งส่งผลให้องค์กรสามารถใช้กลยุทธ์เป็นผู้นำด้านราคา หรือช่วยในการสร้างความแตกต่างในสินค้าและบริการ ทำให้สามารถใช้กลยุทธ์ในการสร้างความแตกต่าง โดยศึกษาวิเคราะห์ถึงกิจกรรมต่างๆ รวมทั้งความสัมพันธ์ระหว่างกิจกรรมเหล่านี้ เพื่อศึกษาความได้เปรียบทางการแข่งขันของแต่ละองค์กร ดังนั้น Porter จึงได้เสนอแนวคิดห่วงโซ่คุณค่า คือ การเชื่อมโยงของกิจกรรมต่างๆ ซึ่งสร้างมูลค่าเพิ่มให้แก่องค์กร ซึ่งสามารถใช้เป็นเครื่องมือในการศึกษาและวิเคราะห์กิจกรรมต่างๆ โดยพิจารณาความสำคัญต่อการจัดทำกลยุทธ์ขององค์กรธุรกิจ ทำให้ผู้วิเคราะห์สามารถศึกษาถึงลักษณะความสำคัญ และความสัมพันธ์ของแต่ละกิจกรรม ซึ่งองค์กรธุรกิจจะมีความสามารถในการแข่งขันได้ โดยการดำเนินกิจกรรมให้มีต้นทุนที่ต่ำกว่าคู่แข่ง หรือเกิดความแตกต่างจากคู่แข่ง เป็นแนวคิดที่ช่วยในการทำความเข้าใจถึงบทบาทของแต่ละหน่วยงานปฏิบัติการ ว่าจะมีส่วนช่วยเหลือให้องค์กรธุรกิจก่อกำเนิดคุณค่าให้แก่ลูกค้าอย่างไร โดยคุณค่าที่บริษัทสร้างขึ้นสามารถวัดได้ โดยการพิจารณาว่าผู้บริโภคยินยอมที่จะจ่ายเงินเพื่อซื้อสินค้าหรือบริการของบริษัทมากน้อยเพียงใด การวิเคราะห์ห่วงโซ่แห่งคุณค่าของแต่ละองค์กรจะช่วยให้ผู้ศึกษาทราบถึงการดำเนินกิจกรรมต่างๆ ภายในองค์กร นอกจากนั้นยังสามารถใช้เป็นหลักในการวิเคราะห์ความสามารถภายในแต่ละองค์กร กรเพื่อใช้พิจารณาว่ากิจกรรมแต่ละอย่างเป็นจุดแข็งหรือจุดอ่อนรวมทั้งพิจารณาว่ากิจกรรมแต่ละประเภทก่อให้เกิดคุณค่าอย่างไร จะต้องมีการปรับปรุงส่วนใดบ้างเพื่อให้การปฏิบัติหน้าที่ต่างๆ มีความสอดคล้องกัน (จรรยาโรจน์ สุทธนะ, 2552)

ห่วงโซ่คุณค่า (Value Chain) หมายถึง กิจกรรมการดำเนินงานด้านต่างๆ ของผู้ประกอบการ อันประกอบด้วยกิจกรรมหลัก (Primary Activities) ซึ่งเป็นกิจกรรมที่ดำเนินงานเพื่อให้เกิดสินค้าหรือบริการเพื่อส่งมอบแก่ลูกค้า ได้แก่ การนำเข้าและจัดเก็บวัตถุดิบ การผลิตสินค้า การจัดส่งและบริหารคลังสินค้า การตลาดและการขายสินค้า การให้บริการหลังการขาย และกิจกรรมสนับสนุน (Support Activities) ซึ่งเป็นกิจกรรมที่ดำเนินงานเพื่อสนับสนุนการดำเนินงานของกิจกรรมหลัก ได้แก่ การจัดซื้อ การนำเทคโนโลยีมาใช้ในการพัฒนาองค์กร การบริหารทรัพยากรบุคคล และการบริหารโครงสร้างพื้นฐานขององค์กร (พัคตร์ผจง วัฒนสินธุ์ และพสุ เดชะรินทร์, 2545) ดังภาพที่ 1

ภาพที่ 1 ห่วงโซ่คุณค่า



การวิเคราะห์ห่วงโซ่คุณค่า (Value Chain Analysis) จะช่วยให้ทราบถึงการดำเนินกิจกรรมต่างๆ ภายในองค์กร นอกจากนั้นยังสามารถใช้เป็นหลักในการวิเคราะห์ความสามารถภายในองค์กร เพื่อพิจารณาว่าการดำเนินงานในแต่ละกิจกรรมขององค์กรเป็นจุดแข็งหรือจุดอ่อน ต้องมีการปรับปรุงในส่วนใดบ้าง เพื่อให้การปฏิบัติงานในหน้าที่ต่างๆ มีความสอดคล้องกัน รวมทั้งพิจารณาแต่ละกิจกรรมที่ก่อให้เกิดคุณค่าและผลตอบแทนในการดำเนินธุรกิจ (พัคตร์ผจง วัฒนสินธุ์ และพสุ เดชะรินทร์, 2545)

กิจกรรมหลักของห่วงโซ่คุณค่า ประกอบด้วยกิจกรรมดังนี้

1. Inbound Logistics ประกอบด้วยกิจกรรมต่างๆ ที่เกี่ยวข้องกับการรับเข้า ได้แก่ การขนส่ง การจัดเก็บ การแจกจ่ายวัตถุดิบ และปัจจัยนำเข้าต่างๆ การจัดการและควบคุมวัตถุดิบคลัง

2. Operations ประกอบด้วยกิจกรรมที่เกี่ยวข้องกับการเปลี่ยนหรือแปรรูปวัตถุดิบต่างๆ ให้ออกมาเป็นสินค้า และการบรรจุ

3. Outbound Logistics ประกอบด้วยกิจกรรมต่างๆ ที่เกี่ยวข้องกับการจัดเก็บ รวบรวม จัดจำหน่ายสินค้าและบริการที่เสร็จแล้วไปยังผู้บริโภค การบริหารจัดการสินค้าคงคลัง

4. Marketing and Sales ประกอบด้วยกิจกรรมต่างๆ ที่เกี่ยวข้องกับการชักจูงให้ลูกค้าซื้อสินค้าและบริการ ได้แก่ การเลือกสรรช่องทางการจัดจำหน่าย การกำหนดราคาขาย การสร้างเครือข่ายลูกค้า และการส่งเสริมการขาย

5. Service ประกอบด้วยกิจกรรมที่ครอบคลุมการให้บริการเพื่อเพิ่มคุณค่าหรือบำรุงรักษาสินค้า รวมทั้งการบริการหลังการขาย

สำหรับกิจกรรมสนับสนุนของห่วงโซ่คุณค่า ประกอบด้วยกิจกรรมดังนี้

1. Procurement ประกอบด้วยกิจกรรมหรือหน้าที่ในการจัดหาจัดซื้อวัตถุดิบและปัจจัยการผลิตเพื่อเข้ามาใช้ในกิจกรรมหลัก

2. Technology Development ประกอบด้วยกิจกรรมต่างๆ ที่ช่วยเพิ่มคุณค่าให้แก่ตัวสินค้าหรือกระบวนการ เช่น การวิจัยและพัฒนา การแสวงหาเทคโนโลยีจากแหล่งต่างๆ การวิจัยตลาด เทคโนโลยีการผลิต เทคโนโลยีสารสนเทศ เป็นต้น

3. Human Resource Management ประกอบด้วยกิจกรรมต่างๆ ที่เกี่ยวข้องกับการบริหารทรัพยากรบุคคล ตั้งแต่การวิเคราะห์ความต้องการด้านบุคลากรในด้านต่างๆ ทั้งการผลิตและการบริหารจัดการ เพื่อให้มีจำนวนที่เหมาะสมกับภาระงาน การสรรหาและคัดเลือก การฝึกอบรม การบริหารเงินเดือนและค่าตอบแทน รวมถึงสวัสดิการต่างๆ

4. Firm Infrastructure ประกอบด้วยกิจกรรมต่างๆ ที่เกี่ยวข้องกับระบบบัญชี ระบบการเงิน และการบริหารงานทั่วไปในองค์กร

ซึ่งกิจกรรมหลักข้างต้นจะทำงานประสานงานกันได้ดีจนก่อให้เกิดคุณค่าได้นั้น จะต้องอาศัยกิจกรรมสนับสนุนทั้ง 4 กิจกรรม และนอกจากกิจกรรมสนับสนุนจะทำหน้าที่สนับสนุนกิจกรรมหลักแล้ว กิจกรรมสนับสนุนยังจะต้องทำหน้าที่สนับสนุนซึ่งกันและกันอีกด้วย

งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

ไพรัตน์ ฤทธิ์ประเสริฐ (2540) ศึกษาปัจจัยที่มีผลต่อประสิทธิภาพขององค์กรประชาชนในการประกอบธุรกิจขนาดย่อมนอกภาคเกษตร: ศึกษาเฉพาะกรณีสหกรณ์การเกษตรศรีประจันต์ จำกัด อำเภอสรีประจันต์ จังหวัดสุพรรณบุรี มีวัตถุประสงค์เพื่อศึกษาพัฒนาการและปัจจัยต่างๆ ที่มีผลต่อการประกอบการธุรกิจขนาดย่อม จากกลุ่มตัวอย่าง คือ สมาชิกสหกรณ์ จำนวน 295 คน คณะกรรมการดำเนินการจำนวน 15 คน พนักงานสหกรณ์จำนวน 3 คน โดยใช้แบบสัมภาษณ์ ผลการศึกษาพบว่า ปัจจัยที่มีผลต่อประสิทธิภาพในการประกอบธุรกิจประกอบด้วย 1) ปัจจัยทางด้านสังคม : ก) ปัจจัยภายในองค์กร ได้แก่ การมีส่วนร่วมของสมาชิก ตลอดจนการติดตามข่าวสารความเคลื่อนไหวของสหกรณ์อยู่เป็นประจำ และบทบาทของกรรมการที่มีต่อสมาชิกในการรักษาผลประโยชน์ของสมาชิก การควบคุมและตรวจสอบกิจการ แก้ไขข้อบกพร่อง และให้ข้อมูลข่าวสารแก่สมาชิก ข) ปัจจัยภายนอกองค์กร ได้แก่ การได้รับคำปรึกษาแนะนำ การตรวจสอบควบคุม การสนับสนุนด้านวิชาความรู้ เทคนิคต่างๆ วัสดุอุปกรณ์จากหน่วยงานของรัฐและหน่วยงานอื่นๆ 2)

ปัจจัยด้านธุรกิจ : ก) เงินทุน ข) กรรมการมีบทบาทในการแก้ปัญหา ค) การบริหารจัดการ มี การศึกษาความเป็นไปได้ก่อนดำเนินการ การส่งเสริมการตลาด การจัดบันทึกที่ง่ายและสะดวก ต่อการตรวจสอบและการควบคุมตรวจสอบการซื้อขาย

เทียบ เหล่าสุวรรณ (2541) ศึกษาลักษณะองค์ประกอบของการจัดการธุรกิจชุมชนใน ชนบทที่สามารถพึ่งตนเองได้ในทางธุรกิจ : ศึกษาเฉพาะกรณีสหกรณ์การเกษตรทำนาแกว อำเภอ แวงน้อย จังหวัดขอนแก่น มีวัตถุประสงค์เพื่อศึกษาพัฒนาการขององค์กรชุมชนในชนบทที่สามารถ พึ่งตนเองได้ในทางธุรกิจ และลักษณะองค์ประกอบของการจัดการธุรกิจขององค์กรชุมชน โดย การศึกษาเชิงคุณภาพเป็นหลัก และมีข้อมูลเชิงปริมาณสนับสนุน ใช้แนวคำถามประกอบการ สัมภาษณ์คณะกรรมการดำเนินการ จำนวน 11 คน ผู้จัดการ พนักงานฝ่ายต่างๆ และลูกจ้าง จำนวน 16 คน สมาชิกกลุ่มตัวอย่าง จำนวน 94 คน เจ้าหน้าที่สหกรณ์อำเภอและเจ้าหน้าที่ตรวจ บัญชีสหกรณ์ จำนวน 2 คน ผลการศึกษาพบว่า สหกรณ์ใช้กลุ่มเป็นเครื่องมือสำคัญในการพัฒนา เศรษฐกิจชุมชน ประกอบธุรกิจภายใต้แนวคิดเศรษฐกิจสามขา คือ ทุน การผลิต การตลาด ลักษณะองค์ประกอบของการจัดการธุรกิจของสหกรณ์ ได้แก่ การจัดการเงินทุน การจัดการผลิต และการแปรรูป การจัดการตลาด ทั้งนี้การจัดการธุรกิจในแต่ละด้าน สหกรณ์เน้นกระบวนการเรียน รู้จากการปฏิบัติจริง โดยการสรุปบทเรียนร่วมกันอย่างต่อเนื่อง ผสมผสานกับการจัดการสมัยใหม่ที่ กระทำผ่านขั้นตอนการจัดการ คือ การตัดสินใจ การวางแผน การดำเนินการตามแผน และควบคุม การตรวจสอบ ซึ่งทุกขั้นตอนมีกระบวนการมีส่วนร่วมสอดแทรกอยู่

นันทิยา หุตานวัตร (2541) ศึกษาประสบการณ์และบทเรียนธุรกิจชุมชน : กรณีโรงสีข้าว ชมรมรักษ์ธรรมชาติกลุ่มเกษตรกรทำนาโนไส อำเภอกุดชุม จังหวัดยโสธร โดยการศึกษาเชิง คุณภาพใช้แนวคำถามประกอบการสัมภาษณ์กลุ่มตัวอย่าง คือ กรรมการบริหาร กรรมการ ดำเนินการ และสมาชิก ผลการศึกษาพบว่า ปัจจัยที่ทำให้ชมรมรักษ์ธรรมชาติบริหารกิจการโรง สีข้าวประสบความสำเร็จตามผลการประเมินและผลที่เกิดขึ้นทั้งสมาชิกและชุมชน ได้แก่ 1) ฐาน ชุมชนที่แข็งแกร่ง 5 ฐาน คือ ศาสนา วัฒนธรรม สมณะ (การพึ่งตนเอง) การทำงานเพื่อส่วนรวม และประสบการณ์การทำงานเป็นกลุ่ม 2) การกระจายผลประโยชน์สู่สมาชิก 3) สมาชิกถือหุ้น 4) การรับซื้อข้าวเปลือกจากสมาชิกด้วยความเป็นธรรม 5) การสามารถระดมทุนหมุนเวียนจากแหล่ง ต่างๆ ทั้งในกลุ่มและนอกกลุ่ม 6) การมีระบบการเงิน-บัญชีที่ตรวจสอบได้ และ 7) ความสามารถ ทางการตลาด

พลภา สินธุวารินทร์ (2545) ศึกษาปัจจัยที่มีผลต่อความสำเร็จของผู้ประกอบธุรกิจขนาด ย่อม ประเภทยุทธสาหรณมสิ่งทอและเครื่องนุ่งห่มในจังหวัดเชียงใหม่ พบว่า ปัจจัยด้านการตลาด ด้านการจัดการ ด้านการผลิต และด้านการเงินมีผลต่อความสำเร็จของธุรกิจอย่างมาก โดยเฉพาะ ในส่วนของผลิตภัณฑ์ ความชำนาญและคุณภาพของช่างฝีมือ ความพร้อมของเครื่องมือ เครื่องจักร และอุปกรณ์ การบริหารเงินเดือนและค่าตอบแทนแก่พนักงาน การวางแผนการผลิต ประมาณการ งบกำไรขาดทุน การวิเคราะห์ยอดขายและค่าใช้จ่าย การวิเคราะห์กระแสเงินสด การวิเคราะห์ ความสัมพันธ์ระหว่างปัจจัยทางด้านการตลาด การจัดการ การผลิต การเงิน กับอัตราผลตอบแทน จากการลงทุน และผลกำไร/ขาดทุนของกิจการโดยใช้การวิเคราะห์กราฟใยแมงมุมเพื่อแสดง ลักษณะความสัมพันธ์ของปัจจัยต่างๆ กับระดับความสำเร็จของธุรกิจคือ อัตราผลตอบแทนจากการ

ลงทุน (ROI) พบว่า ธุรกิจที่มีผลตอบแทนจากการลงทุนสูงกว่า 10% เป็นกลุ่มผู้ประกอบการที่ให้ความสำคัญกับปัจจัยทางด้านการตลาด การจัดการการตลาดและการเงินสูงกว่าธุรกิจที่มีผลตอบแทนจากการลงทุนระหว่าง 0-10% และผลตอบแทนติดลบ โดยเฉพาะปัจจัยทางด้านการผลิต การเงิน และการจัดการ อัตราผลกำไร/ขาดทุนธุรกิจที่มีผลกำไรมากกว่า 2 ล้านบาท จะเป็นกลุ่มผู้ประกอบการที่ให้ความสำคัญกับปัจจัยทางด้านการเงินและการจัดการสูงกว่าธุรกิจที่มีผลกำไรไม่เกิน 2 ล้านบาท และธุรกิจที่ขาดทุน โดยเฉพาะปัจจัยทางด้านการจัดการและการเงิน

จิตติโส แก้วบุญเรือง (2546) ศึกษาการดำเนินโครงการหนึ่งตำบลหนึ่งผลิตภัณฑ์ที่ประสบความสำเร็จในจังหวัดลำปาง พบว่า ส่วนใหญ่ดำเนินกิจการเป็นกลุ่ม โดยไม่มีการจดทะเบียนและได้ดำเนินงานมาเป็นระยะเวลา 5 ปีขึ้นไป ชุมชนส่วนใหญ่มีสมาชิกน้อยกว่า 20 คน ส่วนใหญ่มีเงินทุนเริ่มแรกไม่เกิน 10,000 บาท และมีสัดส่วนของชุมชนหรือผู้ประกอบการที่มีเงินทุนหมุนเวียนมากกว่า 50,000 บาท จำนวนมากที่สุด ด้านการตลาด ผู้ประกอบการส่วนใหญ่ให้ความสำคัญกับส่วนประสมทางการตลาด คือ ด้านผลิตภัณฑ์ ด้านราคา ด้านการจัดจำหน่าย และการส่งเสริมการตลาด ตามลำดับ ผู้ประกอบการส่วนใหญ่มีการวางแผนงานด้านการตลาด กลุ่มลูกค้าจะมาจากต่างจังหวัดและนักท่องเที่ยวมากที่สุด สินค้าส่วนใหญ่มีตราสัญลักษณ์ของตนเอง ผู้ประกอบการใช้วิธีการพยากรณ์ยอดขายจากยอดขายเดิมมากที่สุด และทำการตั้งราคาขายตามต้นทุนที่ใช้ในการผลิตและดำเนินงานมากที่สุด ด้านระดับราคาสินค้า ผู้ประกอบการใช้วิธีการตั้งราคาสินค้าเท่ากับผู้ขายรายอื่นมากที่สุด ด้านการจัดจำหน่าย ผู้ประกอบการส่วนใหญ่ทำการจำหน่ายให้ผู้บริโภคโดยตรงที่ร้านค้าชุมชนเองและในงานแสดงสินค้าต่างๆ ด้านการส่งเสริมการตลาด ผู้ประกอบการส่วนใหญ่มีการโฆษณาและประชาสัมพันธ์ในงานแสดงสินค้าต่างๆ และทำการส่งเสริมการขายให้แก่ผู้บริโภคและคนกลางด้วยการให้ส่วนลดและแจกฟรี ด้านการผลิต ผู้ประกอบการใช้กลยุทธ์การวางแผนกำหนดจำนวนการผลิตเท่ากับจำนวนความต้องการ วัตถุดิบของชุมชนเป็นผลผลิตทางการเกษตรหรือทรัพยากรธรรมชาติภายในชุมชนมากที่สุด ด้านการจัดการและบุคลากร ผู้ประกอบการมีการวางแผนการดำเนินงานเป็นแผนรายเดือน มีการกำหนดเป้าหมายการดำเนินงานเพื่อช่วยเหลือสังคม ผู้ประกอบการส่วนใหญ่มีการจัดแบ่งและมอบหมายงานเน้นไปที่ฝ่ายผลิต ผู้ประกอบการมีการจ่ายค่าตอบแทนสมาชิกตามผลงานในลักษณะอัตราเดียวมากที่สุด และจ่ายค่าตอบแทนเป็นรายวันไม่มีการจ่ายค่าตอบแทนพิเศษ ไม่มีการประเมินผลการทำงานของสมาชิก และไม่มีการใช้ข้อมูลแนวโน้มการดำเนินงานของธุรกิจมาประกอบการตัดสินใจ ในด้านบุคลากรมีสมาชิกเพียงพอและมีนโยบายเปิดรับสมาชิกตลอดเวลา ด้านการเงินและบัญชี ผู้ประกอบการส่วนใหญ่มีแหล่งที่มาของเงินทุนมาจากหน่วยงานรัฐบาลและจากการเข้าร่วมลงทุนของสมาชิก อัตราดอกเบี้ยและวงเงินกู้ยืมเป็นปัจจัยที่ใช้พิจารณาจัดหาเงินทุนมากที่สุด ไม่มีการวางแผนการใช้จ่ายเงินล่วงหน้า มีสมาชิกเป็นผู้จัดทำบัญชีหรือรายงานทางการเงิน บัญชีกำไรขาดทุนเป็นบัญชีที่ชุมชนจัดทำมากที่สุด มีการจ่ายชำระค่าวัตถุดิบเป็นเงินสดและไม่มีการค้างชำระ และมีสัดส่วนของการจัดสรรกำไรให้แก่สมาชิกมากกว่าจัดสรรเป็นกำไรสะสมมากที่สุด ด้านปัญหาและอุปสรรคในการดำเนินงาน พบว่าชุมชนหรือผู้ประกอบการส่วนใหญ่มีปัญหาการขาดค่าใช้จ่ายทางการตลาด ไม่สามารถจัดทำกิจกรรมการส่งเสริมการตลาดได้ ปัญหาการผลิตอันเนื่องมาจากการที่วัตถุดิบมีราคาสูงเป็นผลให้

ต้นทุนการผลิตสินค้าของชุมชนสูงขึ้น ปัญหาการขาดเงินทุนในการดำเนินงาน ขาดความรู้ความเข้าใจในการจัดทำรายงานทางการเงินให้ครบทุกประเภท

วสันต์ เสือขำ (2547) ศึกษาปัจจัยที่มีผลต่อความสำเร็จของสินค้าหนึ่งตำบลหนึ่งผลิตภัณฑ์ที่ได้รับการคัดเลือกระดับ 5 ดาว ในระดับภูมิภาค ของสินค้าประเภทอาหารในจังหวัดเชียงใหม่ โดยการสัมภาษณ์เชิงลึก พบว่า ปัจจัยด้านการดำเนินงานที่มีผลต่อความสำเร็จของสินค้าหนึ่งตำบลหนึ่งผลิตภัณฑ์มีดังนี้ ปัจจัยคุณลักษณะความเป็นผู้ประกอบการพบว่า ผู้ประกอบการทั้งหมดมีคุณลักษณะความเป็นผู้ประกอบการที่ประสบความสำเร็จ โดยแต่ละบุคคลจะมีความแตกต่างกันด้านคุณสมบัติส่วนตัวเนื่องจากประสบการณ์ที่สั่งสมในอดีต ปัจจัยด้านการบริหารจัดการพบว่า ผู้ประกอบการส่วนใหญ่ให้ความสำคัญต่อการจัดโครงสร้างองค์กรโดยการแบ่งการบริหารออกเป็นแผนกต่างๆ ที่มีความสำคัญ เพื่อให้กิจการดำเนินงานสำเร็จตามที่ตั้งเป้าไว้ ปัจจัยด้านการตลาด ผู้ประกอบการส่วนใหญ่มีการวิเคราะห์และการวางแผนทางด้านการตลาด เพื่อให้สินค้าตรงกับความต้องการของผู้บริโภค โดยมีการพัฒนาคุณภาพสินค้าอย่างต่อเนื่อง มีแหล่งจำหน่ายสินค้าทั่วถึง มีคำสั่งซื้อสม่ำเสมอ มีตราสินค้าเป็นของตัวเอง รูปแบบบรรจุภัณฑ์โดดเด่นและได้มาตรฐาน มีการโฆษณาและประชาสัมพันธ์เพื่อสร้างการรับรู้ของผลิตภัณฑ์ ปัจจัยด้านการพัฒนาผลิตภัณฑ์พบว่า ผู้ประกอบการส่วนใหญ่มีการจัดตั้งแผนกวิจัยและพัฒนาผลิตภัณฑ์ขึ้นมาเพื่อรับผิดชอบต่อการพัฒนาผลิตภัณฑ์โดยตรง สำหรับผู้ประกอบการที่ไม่มีแผนดังกล่าวจะทำการพัฒนาผลิตภัณฑ์ด้วยตนเอง ปัจจัยมาตรฐานการผลิตพบว่า ผู้ประกอบการทั้งหมดผลิตสินค้าที่มีคุณภาพที่สามารถตอบสนองความต้องการของลูกค้าได้ พร้อมทั้งได้รับการรับรองมาตรฐานสินค้าจากองค์การอาหารและยาหรือ อ.ย. และมาตรฐานการผลิตที่ถูกสุขลักษณะ หรือ GMP เป็นสำคัญ ปัจจัยด้านเทคโนโลยีการผลิตพบว่า ผู้ประกอบการส่วนใหญ่ใช้เทคโนโลยีการผลิตขั้นสูง โดยการนำเครื่องจักรที่ทันสมัยเข้ามาเพื่อเพิ่มประสิทธิภาพการผลิตสินค้า และมีมาตรฐานการผลิตที่สูงขึ้น การสนับสนุนจากหน่วยงานต่างๆ พบว่า ผู้ประกอบการส่วนใหญ่ได้รับการช่วยเหลือจากหน่วยงานราชการในด้านการจัดการ ด้านการผลิต ด้านการตลาด ด้านการเงินและบัญชี โดยการให้คำปรึกษาและคำแนะนำ ปัจจัยเครือข่ายสังคมพบว่า ผู้ประกอบการส่วนใหญ่ได้เลือกที่จะใช้เครือข่ายสังคมช่วยให้เกิดการช่วยเหลือ การพึ่งพาซึ่งกันและกัน และจะเป็นเครือข่ายที่คอยให้คำปรึกษา ช่วยในการแก้ไขปัญหาในการดำเนินงาน ปัจจัยด้านความเข้มแข็งของกลุ่มหรือชุมชนเป็นปัจจัยสำคัญของการจัดตั้งกลุ่มที่เป็นลักษณะกลุ่มแม่บ้านหรือกลุ่มต่างๆ ภายในชุมชนที่ส่งผลให้การดำเนินงานประสบความสำเร็จ สำหรับปัญหาส่วนใหญ่ที่พบคือ ปัญหาทางด้านการตลาด รองลงมาคือ ปัญหาด้านการจัดการ ปัญหาการเงิน และปัญหาทางด้านการผลิต ตามลำดับ

อัญชลี พูนชัย (2547) ศึกษาปัจจัยแห่งความสำเร็จของสินค้าที่ได้รับการจัดสรรเป็นสุดยอดหนึ่งตำบลหนึ่งผลิตภัณฑ์ 5 ดาว ในระดับภาคปี 2546 โดยศึกษาสินค้าประเภทผ้าและเครื่องแต่งกายในจังหวัดนครราชสีมาจำนวน 5 ราย ด้วยการสัมภาษณ์เชิงลึก พบว่า ปัจจัยด้านพื้นฐานชุมชน ได้แก่ การขยายตัวของเศรษฐกิจและการสืบทอดวัฒนธรรม ปัจจัยด้านภูมิหลังและประสบการณ์เดิมของผู้นำกลุ่ม ได้แก่ สภาพครอบครัว เศรษฐกิจ และสังคม และปัจจัยด้านการดำเนินงานของผู้ผลิตซึ่งมีดังต่อไปนี้ ปัจจัยคุณลักษณะความเป็นผู้ประกอบการพบว่า ผู้นำกลุ่มทั้งหมดมีคุณลักษณะความเป็นผู้ประกอบการที่ประสบความสำเร็จที่แตกต่างกัน ปัจจัยทางด้านการ

สนับสนุนจากหน่วยงานต่างๆ พบว่า ผู้ประกอบการส่วนใหญ่ได้รับการช่วยเหลือจากหน่วยงานราชการ โดยให้คำปรึกษาและคำแนะนำในด้านการจัดการ ด้านการผลิต ด้านการตลาด และด้านการเงิน นอกจากนี้ยังได้รับความช่วยเหลือจากภาคเอกชนในท้องถิ่นทางด้านการเงินและสนับสนุนอุปกรณ์การผลิต ปัจจัยด้านความเข้มแข็งของชุมชนพบว่า ส่วนใหญ่มีความเข้มแข็งโดยมีสมาชิกเพิ่มขึ้นอย่างต่อเนื่อง ระบบการบริหารองค์การประกอบด้วยผู้นำกลุ่มและโครงสร้างการบริหารงานของกลุ่ม ปัจจัยทางด้านการบริหารจัดการพบว่า ผู้ประกอบการส่วนใหญ่ให้ความสำคัญต่อการวางแผน การบริหารงานและการจัดโครงสร้างองค์กร โดยแบ่งเป็นฝ่ายต่างๆ เพื่อความสะดวกต่อการวางแผน การสั่งการ และการควบคุมเพื่อให้กิจการดำเนินงานสำเร็จตามที่ตั้งเป้าหมายไว้ ปัจจัยทางด้านการตลาดพบว่า ผู้ประกอบการส่วนใหญ่มีการวางแผนทางด้านการตลาด สินค้ามีคุณภาพดี มีการพัฒนาคุณภาพสินค้าอย่างต่อเนื่อง มีแหล่งจำหน่ายสินค้าภายในจังหวัดเอง และมีการประชาสัมพันธ์ออกงานแสดงสินค้าต่างๆ เพื่อสร้างการรับรู้ของผลิตภัณฑ์ ปัจจัยด้านการผลิตพบว่า ผู้ประกอบการส่วนใหญ่สามารถผลิตวัตถุดิบใช้เองและมีการผลิตสินค้าที่มีคุณภาพและมาตรฐาน สามารถสนองความต้องการของลูกค้าได้ ส่วนเทคโนโลยีการผลิตจะใช้การผลิตตามภูมิปัญญาท้องถิ่นที่มีอยู่แล้ว ปัจจัยด้านการพัฒนาผลิตภัณฑ์พบว่า ผู้ประกอบการทั้งหมดไม่มีการจัดตั้งแผนกวิจัยและพัฒนาผลิตภัณฑ์ขึ้นมารับผิดชอบโดยตรง แต่จะให้ความสำคัญกับการพัฒนาผลิตภัณฑ์และทำการพัฒนาผลิตภัณฑ์ด้วยตนเอง โดยอาศัยภูมิปัญญาท้องถิ่น ปัจจัยทางด้านการเงินพบว่า ส่วนใหญ่ไม่มีปัญหาทางด้านการเงิน มีการวางแผนด้านการเงิน มีความพร้อมในด้านการเงินและสามารถจัดสรรเงินได้ดี เนื่องจากมีภาครัฐและเอกชนให้การสนับสนุนช่วยเหลือด้านการเงินเป็นอย่างดี

ไพฑูรย์ ภิระบัน (2550) ศึกษาปัจจัยความสำเร็จของสินค้าประเภทผ้าและเครื่องแต่งกาย โครงการหนึ่งตำบลหนึ่งผลิตภัณฑ์ในจังหวัดพะเยา โดยศึกษาวิสาหกิจชุมชนที่ได้รับการคัดสรร 4 ดาวและ 5 ดาวระดับประเทศ ประจำปี 2547 จำนวน 7 ราย โดยการสัมภาษณ์เชิงลึกและการสังเกต พบว่า ปัจจัยความสำเร็จประกอบด้วย ปัจจัยด้านคุณลักษณะของวิสาหกิจชุมชน พบว่า วิสาหกิจชุมชนทั้ง 7 ราย มีคุณลักษณะของวิสาหกิจชุมชนครบทั้ง 7 ประการ ได้แก่ มีการรวมกลุ่มของสมาชิกในชุมชนเพื่อดำเนินการผลิตสินค้า โดยการผลิตมาจากกระบวนการและมีการใช้แรงงานของสมาชิกทั้งหมด การออกแบบริเริ่มสร้างสรรค์มาจากการระดมความคิดของสมาชิก ใช้ฐานภูมิปัญญาท้องถิ่นคือ การทอผ้าฝ้าย การทอผ้าไหม และผ้าปักลวดลายชาวเขา ผสมผสานกับองค์ความรู้ด้านการบริหารจัดการ เชื่อมโยงกับกิจกรรมการท่องเที่ยว วัฒนธรรม การออมทรัพย์ และการปกครองส่วนท้องถิ่น กรรมการและสมาชิกเกิดการเรียนรู้จากกระบวนการปรับปรุงพัฒนาการผลิต การตลาด และการจัดการการเงิน และทุกกลุ่มมีเป้าหมายในการพึ่งตนเองและชุมชน โดยการสร้างงาน สร้างรายได้ และร่วมรักษาวัฒนธรรมประเพณีท้องถิ่น ปัจจัยด้านการบริหารจัดการพบว่า วิสาหกิจชุมชนทุกกลุ่มมีการวางแผนการดำเนินงาน มีเป้าหมายมุ่งสร้างรายได้ให้กับสมาชิก มีการจัดโครงสร้างองค์กรตามหน้าที่ โดยแบ่งเป็นฝ่ายต่างๆ มีวิธีการจูงใจสมาชิกด้วยรายได้จากการผลิตที่สม่ำเสมอเป็นเงินสด การควบคุม กำกับ โดยการออกกฎข้อบังคับและระเบียบให้กรรมการและสมาชิกถือปฏิบัติ ปัจจัยด้านการตลาดพบว่า ผลิตภัณฑ์ของทุกกลุ่มมีความโดดเด่นด้านการออกแบบ ลวดลาย เทคนิคการทอ และความประณีตสวยงาม ซึ่งสอดคล้องกับความพึงพอใจของ

ลูกค้าที่พบว่าลูกค้ามีความพึงพอใจด้านผลิตภัณฑ์อยู่ในระดับมากที่สุด มีการกำหนดราคาสินค้าจากต้นทุนวัตถุดิบและค่าแรงการผลิต มีราคาระดับปานกลาง และพบว่าลูกค้ามีความพึงพอใจด้านราคาอยู่ในระดับมาก ปัจจัยด้านการผลิตพบว่า ทุกกลุ่มมีการวางแผนการผลิตและจัดลำดับการผลิต วัตถุดิบส่วนใหญ่สั่งซื้อมาจากต่างจังหวัด ไม่มีปัญหาขาดแคลนวัตถุดิบ การสร้างโรงงานและจัดหาเครื่องมือส่วนใหญ่ได้รับการสนับสนุนจากภาครัฐเป็นทุนให้เปล่าและเงินยืมไม่มีดอกเบี้ย มีการใช้แรงงานของสมาชิกทั้งหมด และมีกระบวนการควบคุมคุณภาพการผลิต ปัจจัยด้านการพัฒนาผลิตภัณฑ์พบว่า ทุกกลุ่มมีการพัฒนาผลิตภัณฑ์โดยการระดมความคิดของสมาชิกและได้รับการอบรมพัฒนาความรู้จากภาครัฐ และมีการนำความคิดเห็นของลูกค้ามาประกอบการออกแบบและพัฒนาจนสามารถออกผลิตภัณฑ์ใหม่ทุกปี ปัจจัยด้านการบริหารการเงินพบว่า กลุ่มส่วนใหญ่มีการระดมทุนจากสมาชิก แหล่งเงินทุนส่วนใหญ่ได้มาจากการสนับสนุนจากภาครัฐ การกู้ยืมจากสถาบันการเงิน และเงินทุนตัวเองตามลำดับ ทุกกลุ่มมีทรัพย์สินมากกว่าหนี้สิน มีการจัดสรรเงินทุนอย่างเพียงพอ ไม่มีสินค้าค้างชำระ ผลประกอบการสามปีที่ผ่านมาไม่กำไรทุกปี และปีนั้นผลให้สมาชิกในกลุ่มที่มีการระดมทุน ทุกกลุ่มมีการบันทึกบัญชีอย่างง่าย นอกจากนี้ปัจจัยความสำเร็จคือ การได้รับการช่วยเหลือจากส่วนราชการหลายหน่วยงานในการให้การอบรมพัฒนาความรู้ จัดสรรงบประมาณให้เปล่า ให้เงินยืมไม่มีดอกเบี้ย และจัดหาช่องทางการตลาดให้ โดยมีสถาบันการเงินของรัฐเป็นแหล่งสนับสนุนเงินทุน

ปาณวัฒน์ อุทัยเลิศ (2551) ศึกษาการจัดการธุรกิจชุมชนของตลาดริมน้ำดอนหวาย ตำบลบางกระทีก อำเภอสสามพราน จังหวัดนครปฐม โดยมีวัตถุประสงค์เพื่อศึกษาการดำเนินงานของคณะกรรมการการจัดการอาคารสถานที่การประกอบธุรกิจชุมชน และการมีส่วนร่วมของชุมชนต่อการจัดการตลาดริมน้ำดอนหวายจากกลุ่มตัวอย่างในการศึกษา 15 คน โดยใช้แบบสัมภาษณ์เชิงลึก วิเคราะห์โดยจัดกลุ่ม จำแนกแยกแยะ (Classification) เชื่อมโยงความสัมพันธ์ (Association) และตีความ (Interpretation) หาความหมายที่มีนัยต่อการศึกษา ผลการศึกษาพบว่า 1) การดำเนินงานของคณะกรรมการมีการจัดตั้งคณะกรรมการเป็นลายลักษณ์อักษร จากแกนนำสำคัญและผู้เกี่ยวข้องในชุมชน มีภาครัฐและเอกชนเป็นที่ปรึกษาในการดำเนินงาน มีการแก้ปัญหาโดยการปรับบทบาทหน้าที่ของคณะกรรมการให้สอดคล้องกับการแก้ไขปัญหาการดำเนินงานอย่างต่อเนื่อง 2) การจัดการอาคารสถานที่พบว่า พื้นที่ร้านค้ามีความแออัด ไม่ถูกสุขลักษณะ ไม่สะดวกต่อการเดินชมสินค้า มีการแก้ปัญหาโดยการควบคุม จำกัดจำนวนร้านค้าให้เหมาะสม ในส่วนของแพและเรือท่องเที่ยวไม่พบปัญหาในภาพรวม และพบว่าสถานที่จอดรถไม่เพียงพอในการรองรับนักท่องเที่ยว มีการแก้ปัญหาโดยการจัดซื้อที่ดิน จัดระบบที่จอดรถให้สะดวกและปลอดภัย 3) การประกอบธุรกิจชุมชนมีความได้เปรียบเชิงทรัพยากรคือ มีสินค้าทางภูมิปัญญาพื้นบ้านที่มีอยู่ในท้องถิ่น มีการควบคุมคุณภาพและตรวจสอบสินค้า มีการผลิตสินค้าให้สอดคล้องกับภาวะความต้องการของตลาด มีวิธีการประชาสัมพันธ์สินค้าและบริการแก่นักท่องเที่ยว และมีการปรับตัวต่อผลกระทบจากสถานการณ์ภายนอกด้านเศรษฐกิจ 4) การมีส่วนร่วมของชุมชน พบว่า ได้เปิดโอกาสให้ชุมชนมีส่วนร่วม มีการประสานกับองค์กรภาครัฐที่เกี่ยวข้องในการดำเนินงาน โดยผู้นำเป็นต้นแบบที่ดีในการดำเนินการ

สำนักวิจัยเศรษฐกิจการเกษตร สำนักงานเศรษฐกิจการเกษตร กระทรวงเกษตรและสหกรณ์ (2551) ศึกษาการพัฒนาวิสาหกิจชุมชนสู่ความเข้มแข็ง กรณีดอกไม้ประดิษฐ์จากใบยางพารา โดยมีวัตถุประสงค์เพื่อศึกษาสภาพการผลิตการตลาดดอกไม้ประดิษฐ์จากใบยางพาราของวิสาหกิจชุมชน ศึกษาาระดับศักยภาพและปัจจัยที่มีผลต่อการพัฒนาวิสาหกิจชุมชนสู่ความเข้มแข็ง ผลการศึกษาพบว่า ด้านการผลิต ส่วนใหญ่ใช้วัตถุดิบจากธรรมชาติคือใบยางพาราซึ่งเป็นของสมาชิกเอง ในด้านแรงงานมีการใช้แรงงานจากสมาชิกกลุ่ม ส่วนเงินทุนนั้นส่วนใหญ่ได้มาจากค่าหุ้นของสมาชิก ผลตอบแทนจากการผลิตดอกไม้ประดิษฐ์จากใบยางพาราเป็นร้อยละ 17.91 สำหรับด้านการตลาดนั้น พบว่า รูปแบบของผลิตภัณฑ์ยังไม่หลากหลาย เน้นการขายส่งให้กับพ่อค้าคนกลาง และมีการส่งเสริมการตลาดในหลายรูปแบบ เช่น การออกร้านและโฆษณาทางวิทยุ ส่วนโอกาสทางการตลาดพบว่า จุดแข็งที่สำคัญคือความได้เปรียบด้านวัตถุดิบ และภาวะความเป็นผู้นำของกลุ่ม จุดอ่อนที่สำคัญคือ อุปกรณ์ขาดความทันสมัย และส่วนแบ่งด้านตลาดมีน้อย โอกาสที่สำคัญคือ กระแสนิยมในการใช้ผลิตภัณฑ์ที่ผลิตจากวัสดุธรรมชาติ จำนวนคู่แข่งยังมีไม่มาก ส่วนอุปสรรคที่สำคัญคือ ขาดการรับรองมาตรฐานสินค้าจากหน่วยงานที่เกี่ยวข้อง และรายได้ของประชากรยังอยู่ในระดับต่ำ ผลการศึกษาระดับศักยภาพของวิสาหกิจชุมชน พบว่า ระดับศักยภาพหรือระดับความเข้มแข็งอยู่ในระดับดี แต่เมื่อพิจารณาในแต่ละด้าน ระดับศักยภาพที่อยู่ในระดับดีมี 3 ด้าน คือ ด้านทิศทางของวิสาหกิจชุมชน ด้านการบริหารตลาด และด้านการบริหารสมาชิก ส่วนที่เหลืออีก 4 ด้าน คือ การวางแผนดำเนินงาน การจัดการสินค้าและบริการ ด้านจัดการความรู้ และข้อมูลข่าวสาร และด้านผลลัพธ์การดำเนินงาน สำหรับศักยภาพอยู่ในระดับปานกลาง ปัจจัยที่มีผลต่อการพัฒนาวิสาหกิจชุมชนสู่ความเข้มแข็งมี 2 ตัวแปรที่มีความสัมพันธ์กับความเข้มแข็งของวิสาหกิจชุมชนอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ คือ การมีส่วนร่วมของสมาชิก และชุมชนได้รับผลประโยชน์ ส่วนปัญหาและอุปสรรคได้แก่ การผลิตมีวัตถุดิบไม่เพียงพอในบางช่วง ช่องทางการตลาดมีน้อย ขาดข้อมูลด้านการตลาด และระดับศักยภาพบางด้านอยู่ในระดับต่ำ ดังนั้นวิสาหกิจชุมชนควรใช้วัตถุดิบอย่างอื่นผลิตทดแทนใบยางพาราในช่วงที่ขาดแคลน และตรวจสอบสภาพวัตถุดิบ คือ ใบยาง ไม่ควรนำใบยางอ่อนมาใช้ในการผลิต ส่วนด้านการตลาดควรมีการฝึกอบรมสมาชิกกลุ่มเพื่อพัฒนาทักษะและรูปแบบใหม่ๆ อย่างสม่ำเสมอ เพิ่มช่องทางการจำหน่ายให้มากขึ้น ภาครัฐควรจัดหาสถานที่ที่แน่นอนในการจำหน่ายสินค้า รวมทั้งพัฒนาระดับศักยภาพที่เป็นข้อด้อยให้มีระดับดีขึ้น โดยการวางแผนการดำเนินงานและพัฒนาความแตกต่างของผลิตภัณฑ์ให้ต่างจากผู้ผลิตรายอื่น

สุรัสวดี เทียนทอง (2552) ศึกษาผลสัมฤทธิ์การดำเนินงานของผู้ผลิตสินค้าสุดยอดหนึ่งตำบลหนึ่งผลิตภัณฑ์ไทยระดับประเทศของจังหวัดแพร่ ภายใต้แนวคิดเศรษฐกิจพอเพียง โดยมีวัตถุประสงค์เพื่อ 1) ศึกษาผลสัมฤทธิ์การดำเนินงานของผู้ผลิตสินค้าสุดยอดหนึ่งตำบลหนึ่งผลิตภัณฑ์ไทย ระดับประเทศของจังหวัดแพร่ 2) ศึกษาผลสัมฤทธิ์การดำเนินงานของผู้ผลิตสินค้าสุดยอดหนึ่งตำบลหนึ่งผลิตภัณฑ์ไทย ระดับประเทศของจังหวัดแพร่กับแนวคิดเศรษฐกิจพอเพียง และ 3) ศึกษาผลสัมฤทธิ์การดำเนินงานของผู้ผลิตสินค้าสุดยอดหนึ่งตำบลหนึ่งผลิตภัณฑ์ไทย ระดับประเทศของจังหวัดแพร่ กับบทบาทของกลุ่มผู้สนับสนุนในการผลักดันการดำเนินงานหรือแนวคิดเศรษฐกิจพอเพียง จากการศึกษาผลสัมฤทธิ์การดำเนินงานของผู้ผลิตสินค้า พบว่า มีผู้ผลิตสินค้าจำนวน 1

ราย จาก 10 ราย ที่มีผลสัมฤทธิ์การดำเนินงานอยู่ในระดับดีโดยมีผลสัมฤทธิ์การดำเนินงานด้านการตลาด ด้านการจัดการ ด้านการผลิต ด้านการพัฒนาผลิตภัณฑ์และด้านทรัพยากรมนุษย์อยู่ในระดับดีมาก มีเพียงด้านการเงินเท่านั้นที่มีผลสัมฤทธิ์การดำเนินงานอยู่ในระดับดี เนื่องจากยังคงมีภาระหนี้สิน และจากการศึกษาการดำเนินงานภายใต้แนวคิดเศรษฐกิจพอเพียงของผู้ผลิต พบว่ามีผู้ผลิตสินค้าจำนวน 2 ราย จาก 10 ราย ที่มีระดับผลการดำเนินงานภายใต้แนวคิดเศรษฐกิจพอเพียงอยู่ในระดับพอใช้ ซึ่งได้แก่ ผู้ผลิตสินค้ารายที่ 1 มีระดับการดำเนินงานอยู่ในระดับดีมาก 3 ด้าน คือ ด้านการเรียนรู้ ด้านจิตใจ และด้านเทคโนโลยี และผู้ผลิตสินค้ารายที่ 7 มีระดับการดำเนินงานอยู่ในระดับดีมาก 3 ด้าน คือ ด้านการลดรายจ่าย ด้านการเรียนรู้ และด้านการอนุรักษ์ทรัพยากรธรรมชาติและสิ่งแวดล้อม จากการศึกษาบทบาทของกลุ่มผู้สนับสนุนการดำเนินงานให้กับผู้ผลิตสินค้า พบว่า เป็นหน่วยงานราชการทั้งหมดที่ให้การสนับสนุนช่วยเหลือผู้ผลิตสินค้า โดยให้การสนับสนุนตามนโยบายของหน่วยงาน เน้นการอบรมและพัฒนาความรู้ และให้คำแนะนำกับผู้ผลิตสินค้าเป็นหลัก การศึกษาบทบาทของกลุ่มผู้สนับสนุนในการผลักดันแนวคิดเศรษฐกิจพอเพียงให้กับผู้ผลิตสินค้า พบว่า กลุ่มผู้สนับสนุนมีความรู้ความเข้าใจในแนวคิดเศรษฐกิจพอเพียงที่ใกล้เคียงกัน การเผยแพร่และผลักดันแนวคิดเศรษฐกิจพอเพียงให้กับผู้ผลิตสินค้าใช้การอบรมเป็นหลัก โดยกลุ่มผู้สนับสนุนเห็นว่าแนวคิดเศรษฐกิจพอเพียงมีความเหมาะสมกับการดำเนินงานของผู้ผลิต เพราะสอดคล้องกับการผลิตสินค้า OTOP ที่เน้นการใช้ภูมิปัญญาท้องถิ่นและต้องการให้พึ่งตนเองได้

เจษฎา นกน้อย วรณภรณ์ บริพันธ์ และสัณชัย ลังแท้ (2555) ศึกษาปัจจัยแห่งความสำเร็จของสินค้าหนึ่งตำบลหนึ่งผลิตภัณฑ์ระดับ 5 ดาว ประเภทอาหารในจังหวัดพัทลุงและจังหวัดสงขลา อันประกอบด้วย คุณลักษณะของวิสาหกิจชุมชน การจัดการ การตลาด การผลิต การพัฒนาผลิตภัณฑ์ การบริหารการเงิน และการสนับสนุนจากหน่วยงานต่างๆ เพื่อเป็นแนวทางในการปรับปรุงการดำเนินธุรกิจของผู้ประกอบการสินค้าหนึ่งตำบลหนึ่งผลิตภัณฑ์ประเภทอาหารต่อไป ผลการวิจัยพบว่า ด้านการจัดการ ผู้ประกอบการส่วนใหญ่มีการวางแผนการจัดการ มีการจัดโครงสร้างองค์กร มีการแบ่งหน้าที่ภายในองค์กร มีรูปแบบการจ่ายค่าตอบแทนที่หลากหลาย ประธานกลุ่มนำหลักภาวะผู้นำมาใช้ในการดำเนินงาน มีวิธีการสร้างขวัญและกำลังใจเพื่อให้สมาชิกเกิดแรงจูงใจในการทำงาน และใช้วิธีการในการจัดข้อขัดแย้งแตกต่างกันไป นอกจากนี้ยังใช้วิธีการควบคุมและติดตามการทำงานของสมาชิก และมีวิธีการในการพัฒนาบุคลากรในกลุ่มโดยการฝึกอบรมให้ความรู้แก่บุคลากรหรือส่งบุคลากรไปเข้ารับการฝึกอบรมกับหน่วยงานต่างๆ ด้านการตลาด ผู้ประกอบการส่วนใหญ่มีการวางแผนการตลาด เน้นการขยายช่องทางการจัดจำหน่าย และการส่งเสริมการตลาด ให้ความสำคัญกับคุณภาพของสินค้า มีกลุ่มลูกค้าที่หลากหลาย มีวิธีการเข้าถึงลูกค้าด้วยรูปแบบที่แตกต่างกัน นอกจากนี้จะจำหน่ายสินค้าที่กลุ่มแล้วยังส่งไปจำหน่ายยังสถานที่ต่างๆ การกำหนดราคาสินค้าพิจารณาจากปัจจัยต่างๆ ที่เกี่ยวข้อง การส่งเสริมการตลาด เน้นการส่งเสริมการขายและการโฆษณา ส่วนใหญ่คู่แข่งจะเป็นสินค้าที่มีลักษณะคล้ายหรือเหมือนกัน ด้านการผลิต ผู้ประกอบการส่วนใหญ่ใช้วัตถุดิบในท้องถิ่น จัดหาวัตถุดิบจากผู้จำหน่ายในพื้นที่หรือบริเวณใกล้เคียง โดยมีการทำสัญญาซื้อขายกันในระยะยาว มีการวางแผนการผลิต แต่จะผลิตเมื่อมีคำสั่งซื้อ การผลิตจะใช้เทคโนโลยีพื้นฐาน ใช้แรงงานคนเป็นหลัก กำหนดปริมาณการ

ผลิตตามยอดที่ลูกค้าสั่งซื้อ ส่วนใหญ่ผลิตภัณฑ์มีเครื่องหมายรับรองจากหน่วยงานที่รับผิดชอบเรื่องอาหารหรือเรื่องมาตรฐานสินค้าโดยตรง ด้านการพัฒนาผลิตภัณฑ์ ผู้ประกอบการส่วนใหญ่มีการคิดค้นสร้างผลิตภัณฑ์ใหม่เพื่อเพิ่มทางเลือกให้แก่ลูกค้า ด้านการบริหารการเงิน ผู้ประกอบการส่วนใหญ่มีการวางแผนการเงิน การจัดหาเงินทุนในระยะเริ่มแรกเป็นของเจ้าของหรือประธานกลุ่ม มีการจัดสรรเงินทุนหมุนเวียน มีการจัดทำบัญชี มีการปันผลให้แก่สมาชิก และส่วนใหญ่ไม่มีหนี้สินค้างชำระ ด้านการสนับสนุนจากหน่วยงานต่างๆ มีหน่วยงานภาครัฐหลายหน่วยงานให้การสนับสนุน ขณะที่ผู้ประกอบการที่ได้รับการสนับสนุนจากหน่วยงานภาคเอกชนเพียงกลุ่มเดียวเท่านั้น ปัญหาในการดำเนินงาน ผู้ประกอบการส่วนใหญ่มีปัญหาด้านการผลิต ได้แก่ ความไม่แน่นอนของธรรมชาติ วัตถุดิบไม่เพียงพอต่อความต้องการ การผลิตไม่ทันในช่วงเทศกาล สินค้าเก็บไว้ได้ไม่นาน และขาดแคลนแรงงาน สำหรับข้อมูลจากผู้บริโภคพบว่า ปัจจัยที่ใช้ในการตัดสินใจซื้อคือ รสชาติและความสะอาด วัตถุประสงค์ในการตัดสินใจซื้อเพื่อใช้รับประทานเอง กลุ่มตัวอย่างประมาณครึ่งหนึ่งซื้อตั้งแต่ครั้งที่ 3 เป็นต้นไป เหตุจูงใจหลักในการตัดสินใจซื้อคือ ความต้องการรับประทาน กลุ่มตัวอย่างมีความพึงพอใจในการซื้อสินค้าด้านผลิตภัณฑ์ในระดับมากที่สุด ขณะที่ด้านราคา ด้านช่องทางการจัดจำหน่าย และด้านการส่งเสริมการตลาด มีความพึงพอใจในระดับมาก ข้อเสนอแนะจากการศึกษา คือ 1) ควรมีการวางแผนการดำเนินงานที่ชัดเจน 2) ควรมีการจัดโครงสร้างองค์กรและแบ่งหน้าที่ความรับผิดชอบ 3) ควรมีการวางแผนการตลาดทั้งในระยะสั้นและระยะยาว 4) ควรมุ่งเน้นการคิดค้นและพัฒนาผลิตภัณฑ์ใหม่ 5) ควรมีการวางแผนการผลิตอย่างรัดกุม 6) ควรมีการจัดทำบัญชีรายรับรายจ่าย 7) ภาครัฐควรกำหนดนโยบายที่ให้ความช่วยเหลือผู้ประกอบการสินค้าหนึ่งตำบลหนึ่งผลิตภัณฑ์อย่างจริงจัง

เจษฎา นกน้อย และสัณชัย ลังแท้ (2556) วิเคราะห์ห่วงโซ่คุณค่าของสินค้าหนึ่งตำบลหนึ่งผลิตภัณฑ์ระดับ 5 ดาว ประเภทอาหารในจังหวัดนครศรีธรรมราช โดยเก็บข้อมูลจากประธานกลุ่มวิสาหกิจชุมชนที่ผลิตสินค้าหนึ่งตำบลหนึ่งผลิตภัณฑ์ประเภทอาหารในจังหวัดนครศรีธรรมราช ที่สินค้าได้รับการคัดสรรเป็นสุดยอดหนึ่งตำบลหนึ่งผลิตภัณฑ์ระดับ 5 ดาว ระดับประเทศปี 2553 ซึ่งมีจำนวนทั้งสิ้น 11 คน ด้วยการสัมภาษณ์แบบเจาะลึก การวิเคราะห์ข้อมูลใช้การวิเคราะห์เนื้อหา ผลการวิจัยพบว่า การดำเนินงานในกิจกรรมหลักของธุรกิจ ด้านการนำเข้าและจัดเก็บวัตถุดิบ มีทั้งขนส่งวัตถุดิบเองและผู้ขายเป็นผู้รับผิดชอบ ยานพาหนะที่ใช้มีทั้งรถส่วนตัวและใช้บริการขนส่งสาธารณะ เกณฑ์ควบคุมประสิทธิภาพคือ ความทันเวลาและคุณภาพของวัตถุดิบ ผู้ขายวัตถุดิบส่วนใหญ่อยู่ในพื้นที่ มีปัญหาส่งวัตถุดิบไม่ทันเวลาและวัตถุดิบเสียหาย จัดเก็บวัตถุดิบทั่วไปไว้ในโรงเรือนที่อากาศถ่ายเท ส่วนสินค้าสดจะเก็บในห้องเย็น วัตถุดิบจะเก็บไว้ไม่นาน ส่วนใหญ่จะนำเข้าสู่กระบวนการผลิตทันที มีการวางแผนการสั่งซื้อให้พอดีกับความต้องการผลิต ยกเว้นวัตถุดิบที่ขาดแคลนจะเก็บเป็นสินค้าคงคลัง ด้านการผลิตสินค้า ส่วนใหญ่ผลิตสินค้าเพียงชนิดเดียว มีความเชี่ยวชาญในการผลิต กลุ่มที่ผลิตสินค้าเกษตรได้รับผลกระทบจากสภาพดินฟ้าอากาศ ส่วนกลุ่มที่นำวัตถุดิบมาแปรรูปประสบปัญหาวัตถุดิบไม่เพียงพอ ด้านการจัดส่งและบริหารคลังสินค้า มีการเก็บสินค้าไว้ในบรรจุภัณฑ์เพื่อป้องกันความเสียหายและยืดอายุสินค้า บรรจุภัณฑ์มีหลายลักษณะเพื่อความปลอดภัยต่อสินค้าและดึงดูดลูกค้า ด้านการตลาดและการขายสินค้า ลูกค้ามีทั้งระดับท้องถิ่นในประเทศ และต่างประเทศ ช่องทางการจัดจำหน่ายจะขายผ่านที่ทำการกลุ่ม ติดต่อลูกค้าทาง

โทรศัพท์ ตั้งราคาตามกลุ่มลูกค้าและคุณภาพสินค้า โดยขึ้นกับต้นทุนการผลิตและเปรียบเทียบกับสินค้าชนิดเดียวกันในท้องตลาด มีปัญหาการผลิตไม่พอกับความต้องการ ด้านการให้บริการหลังการขาย มีบริการจัดส่งสินค้าถึงที่ในกรณีที่ซื้อปริมาณมาก แต่มีปัญหาการส่งสินค้าล่าช้า การดำเนินงานในกิจกรรมสนับสนุนของธุรกิจ ด้านการจัดซื้อ ประธานกลุ่มจะคัดเลือกผู้จัดจำหน่ายเอง วัตถุดิบหลักซื้อจากผู้ขายในท้องถิ่น ส่วนวัตถุดิบอื่นซื้อจากท้องตลาด ปริมาณวัตถุดิบที่จัดซื้อแต่ละครั้งไม่แน่นอนขึ้นกับความต้องการของลูกค้า ต้นทุนการจัดซื้อแตกต่างกันตามระยะทางและปริมาณการสั่งซื้อ ด้านการนำเทคโนโลยีมาใช้ในการพัฒนาองค์กร ทุกกลุ่มนำเทคโนโลยีมาใช้ในการผลิต แต่ขาดความชำนาญ แก้ปัญหาโดยการอบรมพนักงานให้สามารถใช้เครื่องมือได้ถูกวิธี ด้านการบริหารทรัพยากรบุคคล ประธานกลุ่มมีหน้าที่บริหารจัดการและประสานงานกับสมาชิกลูกค้า และผู้จำหน่ายวัตถุดิบ สมาชิกกลุ่มมีหน้าที่ผลิตสินค้า ช่วงที่แรงงานขาดจะจ้างคนในท้องถิ่นเป็นรายวันหรือรายชั่วโมง กลุ่มที่ประกอบกิจการแบบเจ้าของคนเดียวจะใช้คนในครอบครัว กลุ่มที่จัดตั้งกิจการเต็มรูปแบบจะสรรหาคัดเลือกจากสมาชิกกลุ่มหรือคนในพื้นที่ โดยการสัมภาษณ์และทดลองปฏิบัติงาน มีการฝึกอบรมโดยการสอนงานแก่พนักงานใหม่โดยผู้ที่มีความเชี่ยวชาญ จ่ายค่าแรงให้พนักงานเป็นรายวันๆ ละ 200-300 บาท ติดตามและประเมินผลการปฏิบัติงานโดยประธานกลุ่มหรือผู้ที่ได้รับมอบหมาย มีปัญหาขาดแคลนแรงงานและพนักงานขาดทักษะ ด้านการบริหารโครงสร้างพื้นฐานขององค์กร โครงสร้างองค์กรและการบริหารงานกลุ่มมี 2 ประเภท คือ การรวมกลุ่มโดยประธานกลุ่มเป็นผู้นำและทำหน้าที่ในการบริหารจัดการ ส่วนสมาชิกกลุ่มดำเนินการในหน้าที่ต่างๆ และกิจการเจ้าของคนเดียวมีการบริหารงานแบบครอบครัว มีการพยากรณ์ยอดขายเพื่อวางแผนจัดหาวัตถุดิบและผลิตให้เพียงพอกับความต้องการของลูกค้า และมีการบันทึกบัญชีรายรับรายจ่ายแบบง่ายๆ

เจษฎา นกน้อย และสณัฐชัย ลังแท้ (2557) ศึกษากลยุทธ์การจัดการทรัพยากรมนุษย์ของธุรกิจชุมชนในจังหวัดสงขลา อันประกอบด้วย การวางแผนทรัพยากรมนุษย์ การจัดคนเข้าทำงาน การฝึกอบรมและพัฒนา การประเมินผลการปฏิบัติงาน การจ่ายค่าตอบแทน และการรักษาความสัมพันธ์กับพนักงาน เพื่อพัฒนากลยุทธ์การจัดการทรัพยากรมนุษย์ของผู้ประกอบการธุรกิจชุมชน โดยเก็บข้อมูลจากผู้ประกอบการธุรกิจชุมชนประเภทสมุนไพรในจังหวัดสงขลา ที่สินค้าได้รับการคัดสรรเป็นสุดยอดหนึ่งตำบลหนึ่งผลิตภัณฑ์ระดับ 5 ดาว ระดับประเทศปี 2555 ซึ่งมีจำนวนทั้งสิ้น 5 ราย ด้วยการสัมภาษณ์แบบเจาะลึก การวิเคราะห์ข้อมูลใช้การวิเคราะห์เนื้อหา ผลการวิจัยพบว่า ผู้ประกอบการทุกรายวางแผนทรัพยากรมนุษย์ให้สอดคล้องกับแผนการผลิต โดยเน้นการจ้างพนักงานแบบชั่วคราว เนื่องจากกระบวนการผลิตมีลักษณะไม่ต่อเนื่อง จะผลิตเมื่อมีคำสั่งซื้อหรือผลิตเก็บไว้เป็นสต็อก การจ้างงานจึงจ้างคนในท้องถิ่นในลักษณะพนักงานชั่วคราว เพราะมีความยืดหยุ่นมากกว่าการจ้างพนักงานประจำ ด้านการจัดคนเข้าทำงาน ผู้ประกอบการทุกรายเน้นคัดเลือกพนักงานที่มีความละเอียดรอบคอบในการทำงาน เพื่อต้องการลดต้นทุนที่อาจเกิดจากความผิดพลาดในการปฏิบัติงาน ส่วนใหญ่การจัดคนเข้าทำงานจะกระทำอย่างง่าย ไม่ซับซ้อน ด้านการฝึกอบรมและพัฒนา ผู้ประกอบการส่วนใหญ่เน้นการฝึกอบรมให้พนักงานเกิดทักษะในการปฏิบัติงาน เพื่อลดความผิดพลาดในการทำงาน โดยมีทั้งการจัดฝึกอบรมภายใน และการส่งพนักงานไปเข้ารับการฝึกอบรมกับหน่วยงานภายนอก เช่น หน่วยงานภาครัฐ หน่วยงานภาคเอกชน

หรือการส่งไปศึกษาดูงานจากองค์กรที่ประสบความสำเร็จ ด้านการประเมินผลการปฏิบัติงาน เนื่องจากส่วนใหญ่พนักงานที่ปฏิบัติงานเป็นพนักงานรายวัน ผู้ประกอบการส่วนใหญ่จึงประเมินผลการปฏิบัติงานขณะที่พนักงานปฏิบัติงานอยู่ โดยมีวัตถุประสงค์เพื่อแนะนำวิธีการปฏิบัติงานและปรับปรุงการทำงานของพนักงานให้ดียิ่งขึ้น ด้านการจ่ายค่าตอบแทน ผู้ประกอบการส่วนใหญ่จ่ายค่าตอบแทนให้แก่พนักงานเป็นรายวัน สวัสดิการที่ผู้ประกอบการให้แก่พนักงานมีเพียงเล็กน้อยเท่านั้น คือ การให้ความช่วยเหลือในยามเจ็บป่วย ด้านการรักษาความสัมพันธ์กับพนักงาน ผู้ประกอบการส่วนใหญ่ปฏิบัติต่อพนักงานเสมือนคนในครอบครัวและดูแลอย่างใกล้ชิด ทั้งในเรื่องงานและเรื่องส่วนตัว

สัญญา ลังแท้ และเจษฎา นกน้อย (2557) ศึกษากลยุทธ์การตลาดของผู้ประกอบการสินค้าหนึ่งตำบลหนึ่งผลิตภัณฑ์ ประเภทธุรกิจสมุนไพร ระดับ 5 ดาวในจังหวัดสงขลา โดยเก็บข้อมูลจากผู้ประกอบการสินค้าหนึ่งตำบลหนึ่งผลิตภัณฑ์ประเภทสมุนไพรในจังหวัดสงขลา ที่สินค้าได้รับการคัดสรรเป็นสุดยอดหนึ่งตำบลหนึ่งผลิตภัณฑ์ระดับ 5 ดาว ระดับประเทศปี 2555 ซึ่งมีจำนวนทั้งสิ้น 5 ราย ด้วยการสัมภาษณ์แบบเจาะลึก การวิเคราะห์ข้อมูลใช้การวิเคราะห์เนื้อหา ผลการวิจัยพบว่า ผู้ประกอบการกำหนดตลาดเป้าหมายหลักและตลาดเป้าหมายรองให้สอดคล้องกับลักษณะของสินค้าและบริการ โดยใช้เกณฑ์ทางด้านอายุและรูปแบบการดำเนินชีวิต กำหนดตำแหน่งทางการตลาดโดยใช้คุณสมบัติของผลิตภัณฑ์ ประโยชน์ที่ได้รับ คุณภาพเมื่อเปรียบเทียบกับราคา วิธีการใช้ และภาพลักษณ์แข่งขัน ในส่วนของกลยุทธ์ผลิตภัณฑ์ ผู้ประกอบการส่วนใหญ่เน้นตั้งชื่อตราสินค้าที่สั้น กระชับ เพื่อให้ลูกค้าจดจำได้ง่าย และสอดคล้องกับตัวผลิตภัณฑ์ ประเภทผลิตภัณฑ์ที่จัดจำหน่ายนั้น ผู้ประกอบการส่วนใหญ่อาศัยความเชี่ยวชาญในการผลิตสินค้าเพียงกลุ่มเดียว เพื่อความสะดวกในการจัดการผลิตภัณฑ์และการบริหารงาน ขนาดบรรจุภัณฑ์ที่จัดจำหน่ายจะมีขนาดไม่ใหญ่มาก มีความเหมาะสมกับการใช้งาน แต่ความหลากหลายของขนาดผลิตภัณฑ์ยังน้อย รูปแบบบรรจุภัณฑ์ที่ใช้มีลักษณะเรียบง่าย เน้นบรรจุภัณฑ์ที่สามารถปกป้องตัวผลิตภัณฑ์ให้ปลอดภัยได้ดี และสามารถดึงดูดใจลูกค้าได้ด้วย โดยข้อมูลที่ระบุในฉลากผลิตภัณฑ์/บรรจุภัณฑ์ประกอบด้วยสรรพคุณของผลิตภัณฑ์ วิธีการใช้ รายละเอียดเกี่ยวกับกระบวนการและสถานที่ผลิต วันหมดอายุ และการได้รับการรับรองมาตรฐานต่างๆ ทั้งนี้ผู้ประกอบการที่มีสินค้าหลายประเภทจะจัดสินค้าเป็นชุดในช่วงเทศกาลต่างๆ ส่วนกลุ่มที่มีสินค้าเพียงชนิดเดียวจะเน้นขายสินค้าในปริมาณมาก สำหรับกลยุทธ์ราคา ปัจจัยที่ผู้ประกอบการใช้ในการพิจารณาตั้งราคาประกอบด้วยต้นทุนการผลิตและความต้องการของลูกค้า ในการตั้งราคาขายจะพิจารณาให้เหมาะสมกับกลุ่มลูกค้า ไม่แพงจนเกินไป โดยการบวกเพิ่มจากต้นทุนการผลิต ขณะที่ผู้ประกอบการบางรายใช้กลยุทธ์การตั้งราคาสูงเพื่อสร้างภาพลักษณ์ให้กับตัวสินค้า ทั้งนี้ ผู้ประกอบการส่วนใหญ่มีการให้ส่วนลดกับลูกค้าเพื่อกระตุ้นยอดขายในระยะสั้น ในส่วนของกลยุทธ์การจัดจำหน่าย ผู้ประกอบการเลือกสถานที่จัดจำหน่ายโดยประเมินจากความเหมาะสมของสถานที่กับตัวสินค้าเป็นสำคัญ โดยใช้ช่องทางการจัดจำหน่ายผ่านหน้าร้าน เพราะเป็นช่องทางที่ใกล้ชิดลูกค้าและมีโอกาสได้แนะนำสินค้าให้กับลูกค้า ขณะที่กลยุทธ์การส่งเสริมการตลาดนั้น ผู้ประกอบการส่วนใหญ่ไม่เน้นการโฆษณาสินค้า จะทำการโฆษณาเฉพาะช่วงแรกของการเปิดกิจการ ผู้ประกอบการทั้งหมดไม่นิยมการประชาสัมพันธ์ธุรกิจหรือสินค้า ส่วนใหญ่มีการส่งเสริมการ

ขาย แต่จะทำเพียงเล็กน้อยเท่านั้น ขณะที่ผู้ประกอบการส่วนน้อยเท่านั้นที่ใช้การขายโดยใช้พนักงานขาย

จากการทบทวนวรรณกรรมจะเห็นได้ว่า ธุรกิจชุมชนมีความสำคัญในฐานะรากฐานสำคัญทางเศรษฐกิจของประเทศ ดังจะเห็นได้จากการโครงการหนึ่งตำบลหนึ่งผลิตภัณฑ์ของรัฐบาล ที่ส่งเสริมให้แต่ละท้องถิ่นมีผลิตภัณฑ์ที่สะท้อนถึงเอกลักษณ์ ภูมิปัญญา และทรัพยากรของท้องถิ่นออกจำหน่าย ซึ่งการที่ผู้ประกอบการสินค้าหนึ่งตำบลหนึ่งผลิตภัณฑ์จะประสบความสำเร็จได้นั้นแนวคิดหนึ่งที่มีความสำคัญคือ ห่วงโซ่คุณค่า ซึ่งเป็นการเชื่อมโยงกิจกรรมต่างๆ ซึ่งสร้างมูลค่าเพิ่มให้แก่องค์กร ทำให้ทราบลักษณะ ความสำคัญ และความสัมพันธ์ของแต่ละกิจกรรม ซึ่งส่งผลต่อความสามารถในการแข่งขันได้ โดยคุณค่าที่บริษัทสร้างขึ้นสามารถวัดได้ผ่านทางกิจกรรมการดำเนินงานด้านต่างๆ อันประกอบด้วยกิจกรรมหลัก (Primary Activities) ซึ่งเป็นกิจกรรมที่ดำเนินงานเพื่อให้เกิดสินค้าหรือบริการเพื่อส่งมอบแก่ลูกค้า ได้แก่ การนำเข้าและจัดเก็บวัตถุดิบ การผลิตสินค้า การจัดส่งและบริหารคลังสินค้า การตลาดและการขายสินค้า การให้บริการหลังการขาย และกิจกรรมสนับสนุน (Support Activities) ซึ่งเป็นกิจกรรมที่ดำเนินงานเพื่อสนับสนุนการดำเนินงานของกิจกรรมหลัก ได้แก่ การจัดซื้อ การนำเทคโนโลยีมาใช้ในการพัฒนาองค์กร การบริหารทรัพยากรบุคคล และการบริหารโครงสร้างพื้นฐานขององค์กร การวิจัยนี้จึงเกิดขึ้นโดยมีความมุ่งหวังเพื่อพัฒนาแนวทางในการดำเนินธุรกิจของผู้ประกอบการสินค้าหนึ่งตำบลหนึ่งผลิตภัณฑ์ให้ประสบความสำเร็จต่อไป