

การศึกษาการดำเนินงานของวิสาหกิจชุมชนกลุ่มผลิตภัณฑ์อาหาร ในจังหวัดเชียงใหม่ มีวัตถุประสงค์เพื่อศึกษาการดำเนินงานของวิสาหกิจชุมชนผลิตภัณฑ์อาหาร 4 ด้าน คือ การตลาด การการผลิต การเงิน และ จัดการ แล้ววิเคราะห์หาจุดแข็ง จุดอ่อน โอกาส อุปสรรค ตลอดจนปัจจัยแห่งความสำเร็จในการดำเนินงาน โดยประชากรในการศึกษา คือ วิสาหกิจชุมชนกลุ่มผลิตภัณฑ์อาหาร ที่มีสินค้าในโครงการหนึ่งตำบลหนึ่งผลิตภัณฑ์ ปี 2547 จำนวน 62 ราย มีผู้ตอบกลับ 25 ราย คิดเป็นร้อยละ 40.32 และทำการสัมภาษณ์เชิงลึก (In-depth - Interview) หน่วยงานสนับสนุนอีก 5 ราย ผลการศึกษาพบว่า มีความสำเร็จในการดำเนินงานโดยภาพรวมระดับปานกลาง (ค่าเฉลี่ยเท่ากับ 3.23) การดำเนินงานด้านการผลิต และการจัดการ มีความสำเร็จระดับมาก (ค่าเฉลี่ยเท่ากับ 3.60 และ 3.52 ตามลำดับ) ส่วนด้านการตลาด และการเงิน มีความสำเร็จระดับปานกลาง (ค่าเฉลี่ยเท่ากับ 3.26 และ 3.14 ตามลำดับ) ด้านการตลาดมีความสำเร็จ หรือ จุดแข็ง คือ สินค้าคุณภาพดีกว่าคู่แข่ง มีช่องทางจัดจำหน่ายที่ดี พนักงานขายมีประสิทธิภาพ รักษาจำนวนลูกค้าเดิมได้ ลูกค้าเดิมมีปริมาณการสั่งซื้อเพิ่มขึ้น และมีลูกค้าใหม่เพิ่มขึ้น ด้านการผลิตมีความสำเร็จหรือจุดแข็ง คือ วัตถุดิบมีคุณภาพและมีปริมาณเพียงพอ สามารถหาวัตถุดิบและแหล่งวัตถุดิบทดแทนได้ พนักงานมีความชำนาญ ผลิตสินค้าได้ตามระยะเวลาที่วางแผนไว้ และ สินค้าที่ผลิตมีคุณภาพตามที่ต้องการ ด้านการเงินมีความสำเร็จ หรือ จุดแข็ง คือ สามารถหาต้นทุนสินค้าที่แท้จริงของสินค้าได้ ระบบบัญชีมีประสิทธิภาพ ได้รับเครดิตจากผู้ขายวัตถุดิบ กู้เงินด้วยอัตราดอกเบี้ยต่ำ และมีเงินทุนหมุนเวียนเพียงพอด้านการจัดการมีความสำเร็จ หรือ จุดแข็ง คือ มีจำนวนพนักงานเหมาะสมต่อการผลิต พนักงานมีความชำนาญ มีการฝึกอบรมให้ความรู้แก่พนักงาน มีทักษะในการบริหารคน สามารถรักษาพนักงานที่มีฝีมือไว้ได้ วิธีการประเมินการทำงานของพนักงานมีคุณภาพ และมีค่าตอบแทน-วิธีการจ่ายค่าตอบแทนที่จูงใจในการทำงาน ความรุนแรงของปัญหาและอุปสรรคในการดำเนินงานทุกด้านอยู่ในระดับน้อย โดยจุดอ่อนของการดำเนินงานแต่ละด้าน มีดังนี้ ด้านการตลาด คือ เรื่องราคาสินค้าแพงกว่าคู่แข่ง มีช่องทางจำหน่ายน้อย ลูกค้าไม่รู้จักร้านหรือสินค้าของร้าน ขาดแผนการตลาด และ ไม่มีการพัฒนารูปแบบสินค้า ด้านการผลิต คือ เรื่องต้นทุนการผลิตสูง มีของเสียจากการผลิตมาก และ กำลังการผลิตไม่เพียงพอ ด้านการเงิน คือ เรื่องขาดความเข้าใจในการบริหารการเงิน ขาดขายต่ำ และมีหนี้สูญ ด้านการจัดการ คือ เรื่องขาดประสิทธิภาพในการบริหารจัดการงานไม่เป็นระบบ การประสานงานภายในไม่ราบรื่น การสื่อสารภายในไม่ชัดเจน วิสาหกิจชุมชนกลุ่มผลิตภัณฑ์อาหารมีโอกาสในการดำเนินธุรกิจเพราะได้รับความช่วยเหลือจากรัฐบาล และหน่วยงานสนับสนุนต่างๆ ลูกค้ารู้จัก OTOP Brand และ เชียงใหม่ยังเป็นเมืองท่องเที่ยว สามารถจำหน่ายสินค้าให้กับนักท่องเที่ยวได้ ในขณะที่เดียวกันก็มีอุปสรรคจากจำนวนคู่แข่งมีมากขึ้น วัตถุดิบราคาแพง และ ช่องทางการจัดจำหน่ายมีค่าใช้จ่ายสูง

## ABSTRACT

176293

The success and the problems of the operation in 4 functions as marketing, production, financial and management of the operations of small and micro community enterprises in the food product sector in Chiang Mai province by using critical success factor and SWOT analyze (strength, weakness, opportunity and threat) were investigated. The data was collected from questionnaires distributed to 62 community enterprises which produced the OTOP brand in 2004. Twenty five community enterprises (40.32 %) were respond, and also in-depth –interviews were carried out from 5 support function units. The successful level of overall operation is medium ( $\chi=3.23$ ). Production and Management are high ( $\chi=3.60$ ,  $\chi=3.52$ , respectively). Marketing and Financial are medium levels ( $\chi=3.26$ ,  $\chi=3.14$ , respectively). The success or the strength of marketing function is higher product quality, an effective channel, an efficiency of personal selling, maintaining the old customers, who ordered more, and increasing of new customers. The success or the strength of production function is the quality of raw material management, the sufficient amount of raw material, the ability in raw material supply and replacement, the skilled workers, on time production and the product quality. The success or the strength of financial management is the correctly cost calculation, the efficiency of accounting system, the suppliers' credit, the low interest rate and the adequate of working capital. The success or the strength of management is the amount of workers match with the production, the skilled workers, training system, the skill in human resource management, the maintenance of the skilled workers, the efficiency of the workers evaluation, a well paid motivation salary and incentives. The degree of problem, affected in every function, is low. The weaknesses of marketing are the expensive of the products compared to the other competitors, not enough channel and customer unable to aware in brand or products, lack of marketing plan and undeveloped patterns of products. The weakness of production is high cost, high defect and less capacity. The weakness of financial management is low skill in financial management, low sales volume, and doubtful debt. The weakness of management is non system, conflict of internal communication, and unclear internal communication. Small and Micro Community Enterprises have opportunity in operation, because they are various supported by government and the support function units. OTOP brands are known by consumers. Chiang Mai is the tourist city and able to sell out the goods. At the same times, the increasing numbers of the competitors, higher raw martial cost and the spending cost of market channel are the threat of the business.