

## บทคัดย่อ

รายงานฉบับนี้เป็นส่วนหนึ่งของโครงการ “การพัฒนานักวิจัยและการวิจัยเชิงปฏิบัติการไตรภาคีเพื่อยกระดับวิสาหกิจชุมชนระยะที่ 1: ภาคเหนือตอนบน” เพื่อนำเสนอ (1) ผลสังเคราะห์จากการศึกษาเชิงลึก 61 กลุ่มวิสาหกิจชุมชน ในด้านการดำเนินการ ซึ่งแสดงถึงสถานภาพเชิงธุรกิจของวิสาหกิจชุมชน (2) ผลจากการวิเคราะห์ระดับความเป็นวิสาหกิจชุมชน และ (3) นำเสนอแนวทางเพื่อพัฒนากิจการของวิสาหกิจชุมชนภายใต้เงื่อนไขศักยภาพที่เป็นอยู่

กลุ่มวิสาหกิจชุมชนได้รับการจำแนกออกเป็น 2 ประเภท ตามที่มาของการก่อตั้งกลุ่มและระดับการมีส่วนร่วมเป็นเจ้าของของสมาชิก คือกลุ่มซึ่งเรียกว่ากลุ่มชุมชนและกลุ่มประยุกต์ กลุ่มชุมชนโดยทั่วไปมีธุรกิจขนาดเล็กแม้จะมีสมาชิกจำนวนมากว่ากลุ่มประยุกต์ และกลุ่มชุมชนมีผลประกอบการในรูปผลตอบแทนทางการเงินโดยเฉลี่ยต่ำกว่ากลุ่มประยุกต์ ทั้งนี้เพราะขาดความเชี่ยวชาญในการบริหารจัดการด้านการผลิต การตลาด และการเงิน แต่ในส่วนของการบริหารองค์กรนั้นกลุ่มชุมชนมีการกระจายความรับผิดชอบมากกว่า

ยอดขายเฉลี่ยของกลุ่มชุมชนและกลุ่มประยุกต์ประมาณ 0.53 ล้านบาท และ 1.6 ล้านบาท ตามลำดับ และกำไรขั้นต้นเฉลี่ย 144,000 บาท และ 440,000 บาท ตามลำดับ ความสามารถในการสร้างมูลค่าเพิ่ม (พิจารณาจาก mark up on cost) คือร้อยละ 57 และร้อยละ 70 ตามลำดับความสำเร็จของกลุ่มทั้งสองประเภท ขึ้นอยู่กับความสามารถของประธานเป็นหลัก และของประธานกับคณะกรรมการร่วมกันในอันดับรองลงมา

กลุ่มทั้งสองประเภทได้รับความช่วยเหลือจากหน่วยงานไม่แตกต่างกัน ความช่วยเหลือหลักคือ อุปกรณ์การผลิต และทุนสนับสนุนกลุ่ม อย่างไรก็ตาม กลุ่มยังต้องการความช่วยเหลือเพิ่มซึ่งใน 3 อันดับแรก คือ ในด้านความรู้การผลิต และพัฒนาผลิตภัณฑ์ด้านโรงเรือน เครื่องมืออุปกรณ์ และเงินให้เปล่าหรือเงินกู้

จากการพิจารณากลุ่มตามลักษณะวิสาหกิจชุมชนที่ควรจะเป็น 7 ประการ พบว่า โดยเฉลี่ยกลุ่มชุมชนมีระดับความเป็นวิสาหกิจชุมชน 5.2 (จากคะแนนเต็ม 10) และกลุ่มประยุกต์มีคะแนนเฉลี่ย 5.0 เท่านั้น เกณฑ์ที่พบว่ามีคะแนนเฉลี่ยสูงสุด คือ เกณฑ์การผลิตเกิดจากกระบวนการชุมชน เกณฑ์ชุมชนเป็นเจ้าของ และเกณฑ์การที่กลุ่มมีวัตถุประสงค์ในการพึ่งตนเอง ในขณะที่ลักษณะการสร้างสรค์นวัฒนธรรมและการบูรณาการกิจกรรมต่างๆ เข้าด้วยกัน และเกณฑ์การเรียนรู้มีคะแนนต่ำกว่ามาก ส่วนเกณฑ์ลักษณะการมีภูมิปัญญาเป็นฐานการผลิตมีคะแนนปานกลาง อย่างไรก็ตาม

พบว่าในจำนวน 61 กลุ่มนี้ มีกลุ่มซึ่งมีการปฏิบัติดีเลิศในแต่ละลักษณะดีเพียงพอที่จะเป็นตัวอย่างให้แก่กลุ่มอื่นๆ ได้

จากการวิเคราะห์ SWOT พบว่ากลุ่มทั้งสองประเภทมีจุดแข็งที่สุด คือ ด้านการผลิต และผลิตภัณฑ์แม้จะยังต้องมีการพัฒนาต่อยอดอีกก็ตาม กลุ่มมีจุดอ่อนในด้านการจัดการองค์การตลาด และการเงิน ซึ่งจำเป็นต้องมีการพัฒนาอย่างมาก และจากศักยภาพการบริหารจัดการกิจการในทุกด้านชี้ให้เห็นว่าแนวโน้มความยั่งยืนของวิสาหกิจชุมชนโดยเฉลี่ยอยู่ในระดับปานกลางเท่านั้น ปัจจัยแวดล้อมซึ่งถือเป็นโอกาสที่สำคัญสำหรับวิสาหกิจชุมชน คือ การสนับสนุนจากภาครัฐ โดยเฉพาะโครงการหนึ่งตำบลหนึ่งผลิตภัณฑ์ กองทุนหมู่บ้าน นโยบายส่งเสริมวิสาหกิจชุมชน ส่วนอุปสรรคที่สำคัญของบางกลุ่ม คือ การอยู่ห่างไกลจากเมือง ปัญหาวัตถุดิบขาดแคลน และตลาดมีการแข่งขันสูงสำหรับสินค้าบางชนิด

เพื่อให้ข้อเสนอแนะสำหรับการพัฒนาภาควิสาหกิจชุมชนระดับภูมิภาค รายงานได้จัดกลุ่มวิสาหกิจชุมชนตามความเข้มแข็งของกลุ่มโดยพิจารณาจากปัจจัยภายใน และสิ่งแวดล้อมภายนอก โดยแบ่งเป็น 4 สถานภาพ และได้เสนอกลยุทธ์และมาตรการที่เหมาะสมสำหรับแต่ละสถานภาพ และเพื่อให้การพัฒนาวิสาหกิจชุมชนมีความยั่งยืนได้เสนอให้ภาครัฐทยอยจดทะเบียนกลุ่มวิสาหกิจชุมชน โดยพิจารณาจากระดับความเป็นวิสาหกิจชุมชน ทั้งนี้เพื่อให้ได้กลุ่มวิสาหกิจชุมชนที่แท้จริงเป็นแบบอย่างให้แก่กลุ่มอื่นๆ ต่อไป

## Abstract

This report represents one of the final activities of the project on “Development of Local Researchers and Tripartite Research Exercise to Strengthen Community Enterprises: Phase I for the Upper North” focusing on generating (1) a synthesis of results from 61 in-depth case studies of community enterprises addressing the overall business operation and performance, (2) a conclusion from the analysis on the proximity to being community enterprise by definition, and (3) guidelines for improving community enterprises’ business given the existing potentiality.

Community enterprises are distinguished into two main categories according to the purpose of group formation and the degree of members’ participation in terms of ownership of the enterprise, as community groups and nominal or semi-community groups. The community groups in general are small business entities although their members are larger in number compared to those of the nominal groups. They also perform relatively poorer in terms of financial returns due to the lack of expertise in production, marketing, and financial management. However, the community groups from the organizational administration perspective are less centralized, with wide assignment of functional responsibilities.

The average annual sale volumes of the community groups and the nominal groups at the time of study were 529,000 baht and 1.6 million baht, respectively; and the corresponding gross profits were 144,000 baht and 440,000 baht. The ability in value creation for products (based on mark-up on cost figures) was 57% addition for the community groups and 70% increase for the nominal groups. The business success of both groups has been attributable primarily to the capability of group leaders (particularly the chairpersons), and to that of chairpersons combined with committee members’ to a lesser extent.

Both groups have received similar nature of assistance and contribution from government agencies, predominantly in terms of production equipment and financial capital. Nevertheless, they expressed their wish to obtain three more types of assistance in terms of knowledge in production and product development, equipment and building facilities, and monetary grant or credit.

On the issue of proximity to being community enterprise by the definition which comprises seven criteria, the community groups on the average scored 5.2 (out of 10) and the nominal groups got only 5.0 implying they are only about half way to be a real community enterprise. The highest scores occurred in the criteria concerning production from community processes, enterprise ownership by the community, and the self-reliance purpose of group formation. Very poor scores appeared in the criteria involving innovative thinking and creativity, the coherence of various business and community activities, and the learning process. Fair score was obtained for the criteria about using local wisdom and knowledge as production input. However, of the 61 groups under study, many excelled in varying aspects and each can be a good role model for others to take notions of.

The results from SWOT analysis indicate both groups share a common greatest strength in the area of production and product lines although many value creation activities are still needed. They are weak in organizational, marketing, and financial management which necessitates a substantial improvement. Taken into consideration all internal business management and administration aspects and the associated capability, both groups seem to have a moderate potential to survive as community enterprises in the long run. Their opportunities, however, still prevail from the efforts of governmental support particularly through One Tambon One Product Project, Village Fund Scheme, and the community enterprise promotion policy. Major threats encountered by some groups are the isolation from urban centers, the scarcity of some raw materials, and the intense market competition in certain products.

Recommendations for the development of community enterprises in the region have emerged from the results of the study and discussion. Community enterprises (both categories) are clustered according to the group's strength considering their internal factors and external environment into four statuses and appropriate strategies and measures have been designed to help deal with each situation. The final advice to promote the sustainable development of community enterprise concerns the gradual registration of community groups as legal entities. The registration should be decided on the satisfactory progress or proximity of the group in working toward genuine community enterprise concept. This is to provide a prototype as well as and an incentive for the remaining unregistered groups to follow.