

การจัดการความรู้ เพื่อพัฒนาธุรกิจชุมชน
กลุ่มตัดเย็บบ้านดอกแดง ตำบลสง่าบ้าน
อำเภอดอยสะเก็ด จังหวัดเชียงใหม่

ผู้ช่วยศาสตราจารย์เดชวิทย์ นิลวรรณ ผู้ช่วยศาสตราจารย์ธวัชชัย บุญมี
อาจารย์ศุภฤกษ์ ธาราพิทักษ์วงศ์ อาจารย์สุวลักษณ์ อ้วนสอาด
อาจารย์พุทธมน สุวรรณอาสน์ และอาจารย์เต็มพันธ์ บุญมาประเสริฐ
คณะวิทยาการจัดการ
มหาวิทยาลัยราชภัฏเชียงใหม่

ผู้ช่วยศาสตราจารย์เดชวิทย์ นิลวรรณ ผู้ช่วยศาสตราจารย์ธวัชชัย บุญมี
อาจารย์ศุภฤกษ์ ธาราพิทักษ์วงศ์ อาจารย์สุวลักษณ์ อ้วนสอาด
อาจารย์พุทธมน สุวรรณอาสน์ และอาจารย์เติมพันธ์ บุญมาประเสริฐ
คณะวิทยาการจัดการ
มหาวิทยาลัยราชภัฏเชียงใหม่

การศึกษาการจัดการความรู้เพื่อพัฒนาธุรกิจชุมชน กลุ่มตัดเย็บบ้านดอกแดง ตำบลสง่าบ้าน อำเภอดอยสะเก็ด จังหวัดเชียงใหม่ เป็นการศึกษาสภาพปัญหา ความต้องการ รูปแบบ และศักยภาพของกลุ่มตัดเย็บบ้านดอกแดง ใช้การจัดการความรู้เป็นแนวทางในการพัฒนาธุรกิจชุมชน และใช้การจัดการแบบมีส่วนร่วมในการพัฒนารูปแบบ การบริหารงานเชิงธุรกิจให้แก่กลุ่มตัดเย็บบ้านดอกแดง ซึ่งแผนงานการวิจัยนี้แบ่งการพัฒนาออกเป็น 5 ด้าน ได้แก่ การบริหารจัดการกลุ่ม การตลาด การผลิต การเงินบัญชี และการสื่อสารการตลาด โดยมีการดำเนินการจัดเวทีชาวบ้าน สัมภาษณ์ ประชุมกลุ่มย่อย การให้ความรู้ การเขียนผังความคิด การสำรวจผู้บริโภค กิจกรรมกลุ่มสัมพันธ์ และการใช้แบบสอบถาม พบว่า กลุ่มตัดเย็บบ้านดอกแดงมีปัญหาเกี่ยวกับรูปแบบการบริหารงานในเชิงธุรกิจ ยังไม่ชัดเจน การตลาดไม่ตรงกลุ่มเป้าหมาย ผลิตภณช์เน้นตลาดระดับล่าง และการบันทึกการขายทางการเงิน ไม่ถูกต้อง จากการดำเนินกิจกรรมการจัดการความรู้ด้วยการเสริมความรู้ทางการบริหารธุรกิจ และเสริมทักษะในการ จัดการแบบมีส่วนร่วม ทำให้กลุ่มมีการพัฒนารูปแบบในการดำเนินงานที่มีโครงสร้างการบริหารงานที่ชัดเจน มีแผน การตลาดที่เป็นรูปธรรม มีการพัฒนาสื่อทางการตลาด มีการพัฒนาผลิตภณช์เพื่อเข้าสู่กลุ่มเป้าหมายใหม่ และมีการ บันทึกการขายทางการเงินที่เหมาะสมกับกลุ่ม จนกลุ่มสามารถจัดตั้งเป็นศูนย์การเรียนรู้กลุ่มตัดเย็บบ้านดอกแดง ได้สำเร็จ แสดงถึงศักยภาพของกลุ่มได้อย่างชัดเจน

คำสำคัญ : ธุรกิจชุมชน การจัดการความรู้ บ้านดอกแดง

Abstract

The study of knowledge management to develop the community business of Ban Dok-Dang Sewing Group, Doi-Saket District, Chiang Mai was to investigate problems, needs, patterns and potentials of Ban Dok-Dang Sewing Group through knowledge management as a guideline to develop and participatory management to develop patterns of business management for Ban Dok-Dang Sewing Group. The research plan was divided into five aspects: group management, marketing, production, financial accounting and marketing communications. The data were collected through villagers' forums, interviews, small-group discussion, providing supplementary lessons, writing mind mapping, consumer surveys, group activities and questionnaires. The results revealed that patterns of business management were not clear, marketing did not meet target groups, products focused on lower market and financial transaction records were not correct. Providing supplementary lessons concerning business administration skills of participatory management helped the group develop a clear management structure, have a concrete marketing plan, develop marketing media and products for new target groups and record appropriate financial transactions for the group. Furthermore, the group could establish Ban Dok-Dang Sewing Group learning Center. That showed the group potentials obviously.

Keywords : Community Business, Knowledge Management, Ban Dok-Dang

บทนำ

การจัดการความรู้เป็นกระบวนการที่เน้นการมีส่วนร่วมของสมาชิกในองค์กร โดยให้สมาชิกได้มีโอกาสในการแบ่งปันความรู้ซึ่งกันและกัน ทั้งนี้ความรู้อาจแบ่งออกเป็น 2 ลักษณะ กล่าวคือ ความรู้เด่นชัด (Explicit Knowledge) ซึ่งเป็นความรู้ในรูปแบบของเอกสาร ตำรา หรือสื่อต่าง ๆ ที่รวบรวมจัดเก็บไว้อย่างเป็นระบบ พร้อมทั้งจะถูกนำมาปรับใช้ได้ทันที โดยเน้นเครื่องมือและเทคโนโลยี (Tool & Technology: 2T) และความรู้ซ่อนเร้น (Tacit Knowledge) ซึ่งเป็นความรู้ที่อยู่ในตัวบุคคล โดยเน้นที่คนและกระบวนการ (Process & People: 2P) (น้ำทิพย์ วิภาวิน, 2547) การจัดการความรู้จะต้องมีการนำความรู้ทั้งสองส่วนมาปรับใช้ให้เหมาะสมกับบริบทของชุมชน โดยนำความรู้ทางการบริหารธุรกิจและเทคโนโลยีมาปรับใช้กับคนในชุมชนให้เกิดการเรียนรู้ร่วมกัน มีใจที่จะแบ่งปันความรู้ซึ่งกันและกัน และยกระดับความรู้ของชุมชนให้สามารถนำไปปรับใช้ในการพัฒนาธุรกิจชุมชนได้ โดยเริ่มต้นที่ให้คนในชุมชนได้มีเวทีในการแลกเปลี่ยนเรียนรู้ให้เกิดการปฏิสัมพันธ์กัน ใช้กระบวนการทางสังคมโดยเฉพาะกระบวนการแบบมีส่วนร่วมเป็นสำคัญ เพื่อให้เกิดการให้และรับอย่างสมดุลด้วยการเรียนรู้

กลุ่มตัดเย็บบ้านดอกแดง ตำบลสง่าบ้าน อำเภอดอยสะเก็ด จังหวัดเชียงใหม่ ได้มีการรวมกลุ่มสตรีบ้านดอกแดง ในตำบลสง่าบ้าน อำเภอดอยสะเก็ด จังหวัดเชียงใหม่ ในการฝึกทักษะการตัดเย็บและประกอบเป็นอาชีพเสริมหลังจากการทำนา เพื่อแก้ไขปัญหาความยากจนของราษฎรตามแนวพระราชดำริของพระบาทสมเด็จพระเจ้าอยู่หัว โดยมีหลักสำคัญที่มุ่งหวังให้ชุมชนมีการผลิตที่เพียงพอ มีกิน มีใช้ มีพอเลี้ยงชีพ โดยจะต้องยึดหลักความสามัคคีและการพึ่งตนเองควบคู่กันไป ทั้งนี้กลุ่มตัดเย็บบ้านดอกแดง ได้มีการก่อตั้งครั้งแรกในปี 2547 และได้รับการฝึกอาชีพการตัดเย็บเบื้องต้น จากศูนย์การศึกษาชนนอกโรงเรียน อำเภอดอยสะเก็ด หลักสูตร 70 ชั่วโมง ในปี 2548 ทางกลุ่ม

ได้รับการสนับสนุนจักรอุตสาหกรรมจากองค์การบริหารส่วนตำบลสง่าบ้าน จำนวน 5 หลัง และในปี 2549 ทางกลุ่มได้รับการฝึกทักษะเพิ่มเติม ทำให้กลุ่มสามารถตัดเย็บและผลิตสินค้าได้หลากหลายมากขึ้น เช่น ผ้าหม่นวม ที่นอน ปิกนิก ชุดนอน รองเท้าผ้าใสบ้าน ย่อม และถุงของขวัญแบบหิ้ว เป็นต้น ซึ่งทางกลุ่มได้รับการรับรองมาตรฐานผลิตภัณฑ์ชุมชน หมายเลข มพช. 597/2547 สามารถสร้างรายได้เสริมให้กับสมาชิกของกลุ่มได้อย่างต่อเนื่องในระดับหนึ่ง อย่างไรก็ตามลักษณะการรวมกลุ่มของกลุ่มสตรีบ้านดอกแดง ยังมีจุดอ่อนในการบริหารจัดการที่ยังไม่เป็นระบบเท่าที่ควร ยังขาดความเข้าใจในแนวคิดทางธุรกิจ รวมทั้งเทคนิควิธีในการบริหารงาน ทั้งในเรื่องของการบริหารจัดการกลุ่ม การผลิต การจัดทำบัญชี การตลาด และการสื่อสารทางการตลาด ทำให้กลุ่มมียอดขายลดลงและกระทบรายได้ของสมาชิกกลุ่ม

ทางผู้วิจัยเห็นว่ากลุ่มตัดเย็บบ้านดอกแดง เป็นกลุ่มที่มีศักยภาพในการพัฒนาให้ดำเนินธุรกิจชุมชนได้อย่างยั่งยืน เพียงแต่กลุ่มยังขาดความรู้ ความเข้าใจ ในการบริหารงานทางธุรกิจและกระบวนการมีส่วนร่วมของสมาชิกที่เหมาะสม ดังนั้นการพัฒนาธุรกิจชุมชนกลุ่มตัดเย็บบ้านดอกแดงด้วยการจัดการความรู้ ให้ความเข้าใจเกี่ยวกับเทคนิควิธีในการบริหารงานทางธุรกิจและพัฒนากระบวนการมีส่วนร่วมในการบริหารจัดการกลุ่ม จะช่วยเสริมสร้างความเข้มแข็งให้กับกลุ่มตัดเย็บบ้านดอกแดงได้อย่างยั่งยืน ช่วยให้กลุ่มสามารถพัฒนารูปแบบโครงสร้างการบริหารงาน พัฒนาเทคนิควิธีการจัดการ พัฒนาระบบทางการเงินบัญชี พัฒนาการผลิต พัฒนาแผนการตลาด และการประชาสัมพันธ์ของกลุ่มอย่างเป็นระบบ โดยอาศัยการมีส่วนร่วมของสมาชิกเป็นสำคัญ ตลอดจนนำหลักการเศรษฐกิจพอเพียงมาประยุกต์ใช้ ก่อให้เกิดการทำงานที่มีประสิทธิภาพ ตลอดจนพัฒนากลุ่มให้มีความเข้มแข็ง สามารถช่วยจัดหรือช่วยลดทอนปัญหาความยากจนในชุมชนจากการมีรายได้เสริมที่ยั่งยืน รวมทั้งการพัฒนาเครือข่ายของชุมชนในการบริหารจัดการ เกิดการช่วยเหลือกันภายในกลุ่มอย่างเข้มแข็งต่อไป

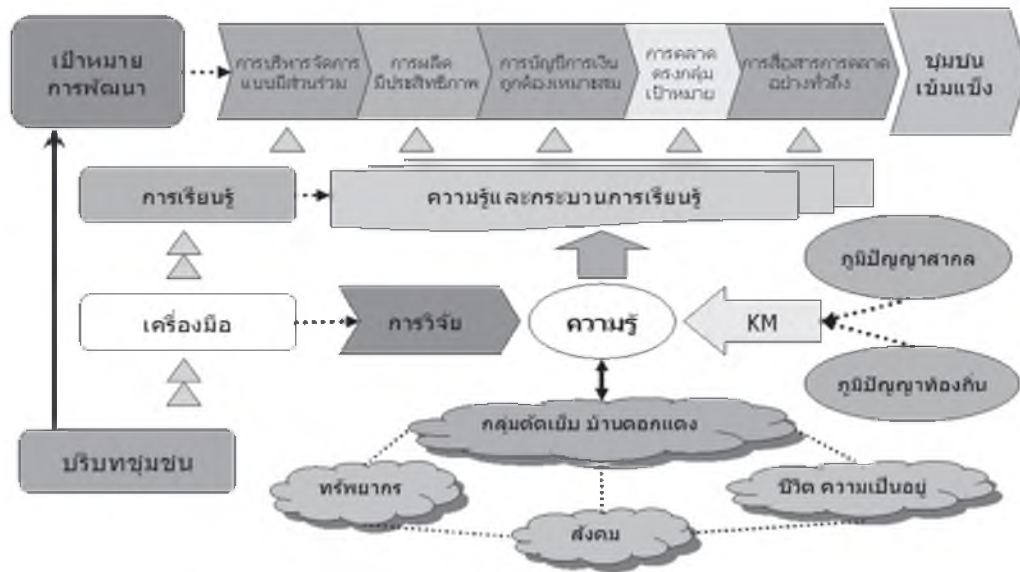
วัตถุประสงค์

การวิจัยครั้งนี้มีวัตถุประสงค์เพื่อศึกษาปัญหา ความต้องการ รูปแบบ และศักยภาพของกลุ่มตัดเย็บบ้านดอกแดง ตำบลสง่าบ้าน อำเภอดอยสะเก็ด จังหวัดเชียงใหม่ และพัฒนาธุรกิจชุมชนด้วยการจัดการความรู้ ให้มีรูปแบบการบริหารจัดการเชิงธุรกิจอย่างยั่งยืน

วิธีการศึกษา

การวิจัยครั้งนี้เป็นการวิจัยเชิงปฏิบัติการแบบมีส่วนร่วม (Participatory Action Research: PAR) การจัดการความรู้การบริหารจัดการแบบมีส่วนร่วมเพื่อพัฒนาธุรกิจชุมชน กลุ่มตัดเย็บบ้านดอกแดง ตำบลสง่าบ้าน อำเภอดอยสะเก็ด จังหวัดเชียงใหม่ มีขั้นตอนการดำเนินการวิจัย คือ การศึกษาและการวิเคราะห์สภาพบริบทชุมชน ด้านทรัพยากร สังคม ชีวิตความเป็นอยู่ของคนในชุมชน เพื่อทราบข้อมูลพื้นฐาน จากนั้นใช้การจัดเวทีชาวบ้าน การสัมภาษณ์ และแบบสอบถาม เพื่อค้นหาปัญหาในด้านต่างๆ ได้แก่ ด้านการบริหารจัดการของกลุ่ม ด้านการผลิต ด้านการบัญชีการเงิน ด้านการตลาด และด้านการสื่อสารการตลาด เมื่อได้ข้อมูลประเด็นปัญหาแล้วจึงได้ออกแบบกิจกรรมในการพัฒนาธุรกิจชุมชน เพื่อแก้ไขปัญหาของกลุ่มด้วยการจัดการความรู้และการจัดการแบบมีส่วนร่วม เพื่อให้ได้แนวทางและรูปแบบในการบริหารจัดการเชิงธุรกิจที่เหมาะสมสำหรับกลุ่ม

กรอบคิดแผนงานวิจัยกลุ่มตัดเย็บ บ้านดอกแดง



ภาพที่ 1 แสดงกรอบแนวคิดของแผนงานวิจัย

ผลการศึกษา

สภาพบริบทของสังคมในชุมชนบ้านดอกแดง พบว่าคนในชุมชนมีความรู้จักกัน มีการช่วยเหลือซึ่งกันและกัน และส่วนใหญ่เป็นญาติกัน ทำให้รู้จักกันทั้งหมู่บ้าน คนในหมู่บ้านส่วนใหญ่ประกอบอาชีพเกษตรกรรม ราษฎรส่วนใหญ่จึงมีอาชีพหลักในการทำนา (ถือเอกสารสิทธิ์เป็นโฉนด) และจะทำอาชีพเสริมหลังฤดูการเก็บเกี่ยว ได้แก่ การเพาะเห็ด ปลูกกล้วยและปลูกผักต่าง ๆ มีรายได้เฉลี่ยครัวเรือนละ 60,091 บาทต่อคนต่อปี (ข้อมูลจาก จปฐ. ปี 2551) บ้านดอกแดงเป็นหมู่บ้านขนาดกลาง ลักษณะชนบทกึ่งเมือง มีจำนวนครัวเรือน 127 ครัวเรือน ประชากร 397 คน เป็นชาย 172 คน หญิง 225 คน (ข้อมูลจาก จปฐ. ปี 2551)

จากการศึกษาพบว่า กลุ่มตัดเย็บบ้านดอกแดงมีปัญหาด้านการบริหารจัดการของกลุ่มที่การรวมตัวของสมาชิกยังไม่เหนียวแน่นเท่าที่ควร โครงสร้างการบริหารไม่ชัดเจน ไม่มีการเขียนคำบรรยายลักษณะงานประจำตำแหน่งงาน ขาดการประสานงานที่ต่อเนื่องเป็นเหตุให้กลุ่มมีคณาการทำงานน้อย และขาดความรู้ความเข้าใจในแง่การบริหารงานเชิงธุรกิจ ปัญหาด้านการตลาดพบว่า กลุ่มไม่มีตราสินค้า บรรจุภัณฑ์ไม่มีเอกลักษณ์ การตั้งราคาสินค้าไม่เหมาะสม กลุ่มมีช่องทางการจัดจำหน่ายน้อย และการขนส่งมีต้นทุนสูง ปัญหาด้านการสื่อสารการตลาดพบว่า ไม่มีการโฆษณาประชาสัมพันธ์และไม่มีส่วนในการประชาสัมพันธ์ ปัญหาด้านการผลิตพบว่า ยอดในการสั่งซื้อไม่สม่ำเสมอและไม่ต่อเนื่องตลอดทั้งปี ต้นทุนการผลิตเพิ่มขึ้น มีการเก็บสำรองวัตถุดิบจำนวนมาก อุปกรณ์และเครื่องมือในการผลิตไม่เพียงพอชำรุดบ่อยและไม่ทันสมัย ทักษะในการตัดเย็บของสมาชิกไม่เท่ากัน เกิดความผิดพลาดในกระบวนการผลิตบ่อย กลุ่มไม่มีความรู้ด้านการออกแบบผลิตภัณฑ์ และสถานที่คับแคบ ปัญหาด้านการเงินบัญชีพบว่า เงินทุนหมุนเวียนไม่เพียงพอ ไม่มีระบบบัญชี การบันทึกการขายการไม่สม่ำเสมอ กลุ่มไม่ทราบต้นทุนที่ชัดเจน ไม่มีระบบการบริหารสินค้าคงคลัง และเกิดหนี้เสีย ในส่วนของความต้องการของกลุ่มตัดเย็บบ้านดอกแดงมีความต้องการความรู้และเทคนิคในการบริหารจัดการกลุ่ม ต้องการความรู้ทางการตลาด การพัฒนาบรรจุภัณฑ์และการพัฒนาช่องทางการจัดจำหน่าย ต้องการพัฒนาผลิตภัณฑ์และอุปกรณ์ที่ทันสมัย ต้องการเงินทุนหมุนเวียนและการคำนวณต้นทุนที่ชัดเจน และต้องการสื่อประชาสัมพันธ์

ทั้งนี้ทางกลุ่มตัดเย็บบ้านดอกแดง มีศักยภาพในการพัฒนาด้านการบริหารจัดการ กล่าวคือ กลุ่มให้สมาชิกมีส่วนร่วมในการตัดสินใจ มีคณะกรรมการในการดำเนินงานของกลุ่ม มีการกำหนดกฎระเบียบสำหรับสมาชิก สมาชิกมีความเชื่อมั่นต่อผู้นำสูง และกลุ่มมีความสามัคคี มีความเข้มแข็ง มีการช่วยเหลือซึ่งกันและกันเป็นอย่างดี ทางด้านการผลิต พบว่า ประธานกลุ่มและสมาชิกมีพื้นฐานในการตัดเย็บที่ดี มีความตั้งใจในการพัฒนาผลิตภัณฑ์และกลุ่มได้รับมาตรฐานผลิตภัณฑ์ชุมชน (มผช.) ทางด้านการตลาด พบว่า กลุ่มมีความสามารถในการผลิตสินค้าตามคำสั่งซื้อ กลุ่มมีช่องทางการจำหน่ายผ่านพ่อค้าคนกลางและเครือข่ายกลุ่มโอท็อป (OTOP) ดอยสะเก็ด ทางด้านการเงิน พบว่า ได้รับการสนับสนุนเงินทุนและอุปกรณ์จากหน่วยงานต่าง ๆ และมีความสามารถในการจ่ายเงินการปันผลให้แก่สมาชิก

จากศักยภาพ ความต้องการ และปัญหา ของกลุ่มตัดเย็บบ้านดอกแดงทางทีมวิจัยจึงได้ดำเนินการจัดกิจกรรมในการเสริมสร้างศักยภาพ และแนวทางในการแก้ไขปัญหา เพื่อตอบสนองความต้องการของกลุ่ม โดยอาศัยแนวทางการจัดการความรู้และการวิจัยแบบมีส่วนร่วม เพื่อพัฒนารูปแบบการบริหารจัดการในเชิงธุรกิจของกลุ่ม ดังนี้

การพัฒนารูปแบบการบริหารจัดการกลุ่มตัดเย็บ

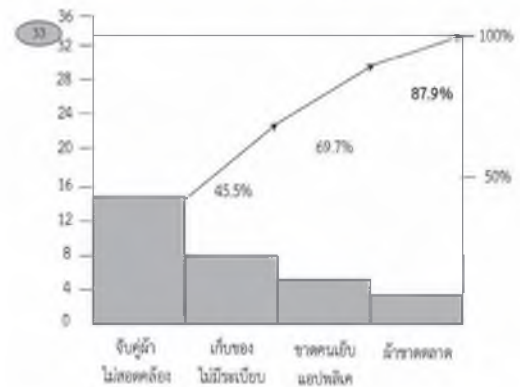
บ้านดอกแดง ทางทีมวิจัยได้ออกแบบโดยเน้นการจัดการความรู้ในส่วนเครื่องมือ คน และกระบวนการ ในการพัฒนาการบริหารจัดการกลุ่ม 3 ด้าน คือ การพัฒนาทัศนคติ การพัฒนาความรู้ และการพัฒนาทักษะ เพื่อให้กลุ่มได้มีความรู้ทางด้านธุรกิจและมีความเข้าใจถึงความสำคัญของการบริหารจัดการแบบมีส่วนร่วม โดยมีรายละเอียด ดังนี้

การพัฒนาทัศนคติ ใช้การจัดกระบวนการเรียนรู้แบบมีส่วนร่วม ด้วยกิจกรรมกลุ่มสัมพันธ์ เพื่อให้กลุ่มเกิดความสามัคคีและเพิ่มความเหนียวแน่นของสมาชิกในกลุ่ม เพื่อสะท้อนให้เห็นถึงความสำคัญของการทำงานร่วมกันและเสริมความรู้ในการทำงานเป็นทีม ก่อให้เกิดทัศนคติที่ดีในการทำงานร่วมกัน เกิดความเข้าใจในบทบาทหน้าที่ เกิดความเข้าใจในการทำงานร่วมกัน เกิดการยอมรับความแตกต่างระหว่างบุคคล และสามารถค้นหาเป้าหมายในการทำงานร่วมกันได้ **การพัฒนาความรู้** ด้วยการอบรมและเสริมความรู้ในเรื่องของรูปแบบโครงสร้างการบริหารงานและฝึกปฏิบัติในเรื่องการจัดทำใบพรรณนาลักษณะงาน เพื่อให้เห็นถึงบทบาทหน้าที่และความเข้าใจถึงความสำคัญของการจัดโครงสร้างการบริหารงานที่ชัดเจน ผลจากการพัฒนาทัศนคติและความรู้ ทำให้กลุ่มสามารถกำหนดตำแหน่งงานที่สำคัญและความเชื่อมโยงเป็นโครงสร้างการบริหารประกอบด้วย ประธานกลุ่ม รองประธานกลุ่ม เลขานุการ เหรัญญิก ฝ่ายการตลาด และที่ปรึกษากลุ่มการตลาด จนเป้าหมายในการพัฒนาทางด้านการผลิตและการตลาดของกลุ่ม **การพัฒนาทักษะ** เน้นการพัฒนาโดยให้กลุ่มได้มีโอกาสในการประชุมกลุ่มย่อยให้มากขึ้น เป็นการฝึกทักษะให้กับสมาชิกในการแลกเปลี่ยนความคิดเห็น การปรึกษาหารือภายในกลุ่ม และการวางแผนในการทำงานของกลุ่ม เพื่อให้สมาชิกเกิดความรู้สึกว่าการประชุมกลุ่มย่อยเป็นเรื่องปกติธรรมดาที่ต้องเกิดขึ้นเป็นประจำ และคุ้นเคยกับรูปแบบในการประชุมกลุ่มย่อย โดยมีประเด็นให้ทางกลุ่มได้ฝึกฝน เช่น ประเด็นปัญหาต่าง ๆ ที่พบในการขายสินค้า การลดความเสี่ยงในเรื่องของการมีสินค้าเหลือ การคิดคำนวณต้นทุนและราคาขายสินค้า การปรึกษาหารือเรื่องรูปแบบผลิตภัณฑ์ใหม่ ๆ การจัดหาช่องทางการจัดจำหน่ายเพิ่มเติมจากที่มีอยู่ การพัฒนารูปแบบการบริหารจัดการกลุ่ม การจัดสถานที่การผลิต การจัดทำสื่อประชาสัมพันธ์ และการจัดหาสถานที่ทำการใหม่ เป็นต้น

โครงสร้างการบริหารงาน กลุ่มตัดเย็บบ้านดอกแดง



การพัฒนาแบบแผนการจัดการการผลิตกลุ่มตัดเย็บบ้านดอกแดง ทางทีมวิจัยได้ออกแบบโดยเน้นการจัดการความรู้ในส่วนเครื่องมือ เทคโนโลยี และกระบวนการ ซึ่งทีมวิจัยได้ออกแบบในการพัฒนาการจัดการการผลิตใน 4 ส่วน ได้แก่ **การพัฒนาปัจจัยนำเข้า** ได้มีการนำเครื่องมือที่ทันสมัยมาใช้เพื่อเพิ่มประสิทธิภาพในการผลิต เช่น จักรเย็บผ้า คอมพิวเตอร์ เครื่องตัดผ้า และบล็อกเหล็กตัดพื้นหนังรองเท้า เป็นต้น นอกจากนี้ยังมีการคัดเลือกวัตถุดิบที่มีคุณภาพ เพื่อสร้างจุดเด่นให้กับผลิตภัณฑ์ เช่น ผ้าลายญี่ปุ่น โยโย่ไฮสเอดอร์อัดแน่น และแผ่นยางพื้นรองเท้าที่หนาคงทน มีลายยืดเกาะ ตลอดจนการปรับปรุงสภาพโรงเรือนและสภาพแวดล้อมในการทำงานให้เป็นไปตามกระบวนการผลิต **การพัฒนากระบวนการผลิต** ได้จัดเสริมความรู้พื้นฐานเกี่ยวกับการบริหารการผลิต การอบรมเชิงปฏิบัติการเทคนิคการออกแบบและตัดเย็บผลิตภัณฑ์จากผ้า การศึกษาและปรับปรุงขั้นตอนการไหลของงาน การควบคุมวัตถุดิบ และสินค้าคงเหลือ การวิเคราะห์ต้นทุนการผลิตเพื่อให้สามารถกำหนดค่าตอบแทนได้เหมาะสมตามความยากง่ายและระยะเวลาที่ใช้ในการผลิตผลิตภัณฑ์ **การพัฒนาการควบคุม** โดยนำ



ระบบควบคุมคุณภาพ (Quality Control circle : Q.C. Circle) และวงจรเดมมิงมาประยุกต์ใช้ จากการศึกษาพบว่า หากต้องการเพิ่มความพึงพอใจในคุณภาพการผลิตของสมาชิกให้ดีขึ้นมากกว่าร้อยละ 85 จะต้องปรับปรุงในเรื่องการจับคู่สีผ้าให้สอดคล้อง การจัดเก็บวัตถุดิบให้เป็นระเบียบและการเพิ่มทักษะการเย็บแบบแอปพลิเคชันให้กับสมาชิก หลังจากปรับปรุงคุณภาพการผลิตแล้วกลุ่มได้ร่วมกันกำหนดมาตรฐานการปฏิบัติงานคือ “ตัดผ้าตามขนาด ผีเย็บสม่ำเสมอ ไม่มีเศษผ้ารกรุงรัง และเลือกผ้าตกแต่งที่มีโทนสีเดียวกับผ้าพื้น”



การพัฒนาผลิตภัณฑ์ จากกระบวนการในการจัดการความรู้ และการมีส่วนร่วมของสมาชิก กลุ่มสามารถสร้างสรรค์ผลิตภัณฑ์ใหม่ได้อย่างน้อย 5 รูปแบบได้แก่ รองเท้าใส่ในบ้านผ้ารังผึ้ง รองเท้าใส่ในบ้านผ้าญี่ปุ่น หมอนอิงลายแอปพลิเคชัน กระเป๋าผ้าผูกโบว์ข้าง กระเป๋าใส่คอมพิวเตอร์ เป็นต้น

การพัฒนาแบบแผนการจัดการทางการเงินบัญชีกลุ่มตัดเย็บบ้านดอกแดง ทางทีมวิจัยได้ออกแบบโดยเน้นการจัดการความรู้ในส่วนเครื่องมือ คน และกระบวนการ ซึ่งทีมวิจัยได้ออกแบบในการพัฒนาแบบแผนการจัดการทางการเงินบัญชี โดยปรับเปลี่ยนรูปแบบจากระบบบัญชีเดี่ยวและมีสมุดเงินสตรับ-จ่าย เป็นระบบบัญชีอย่างง่ายและมีระบบการบริหารทางการเงินใน 3 ส่วน คือ **สมุดบัญชี** ประกอบด้วยสมุดบัญชี 6 เล่ม อันเป็นเครื่องมือที่สำคัญทางบัญชี ได้แก่ สมุดบัญชีเงินสด สมุดบัญชีคุมวัตถุดิบ สมุดบัญชีคุมต้นทุนสินค้า สมุดบัญชีคุมสินค้าคงคลัง สมุดบัญชีค่าไฟฟ้า และสมุดทะเบียนสินทรัพย์ **ระบบบัญชี** ได้มีการให้ความรู้ในเรื่องระบบบัญชีและให้มีกระบวนการในการลงบันทึกรายการ



ทางบัญชี ประกอบด้วย ระบบรายรับ ระบบรายจ่าย ระบบต้นทุนสินค้า ระบบควบคุมสินค้าคงคลัง ระบบคำนวณค่าไฟฟ้า ระบบทะเบียนสินทรัพย์ รวมทั้งการควบคุมภายใน **ระบบการเงิน** ได้มีการให้ความรู้และการสร้างความเข้าใจในเรื่องของการจัดสรรเงินทุน การบริหารสภาพคล่อง การบริหารจัดการหนี้สินและแหล่งเงินทุน และการจัดสรรผลตอบแทน

การพัฒนารูปแบบการจัดการการตลาด ทางทีมวิจัยได้ออกแบบโดยเน้นการจัดการความรู้ในส่วนของ เครื่องมือ คน และกระบวนการ โดยทีมวิจัยได้ออกแบบในการพัฒนาแบบการจัดการการตลาด ใน 3 ส่วน ได้แก่ **การวิเคราะห์สภาพแวดล้อมทางการตลาด** พบว่า *สภาพการแข่งขัน* ในปัจจุบันมีการแข่งขันสูง เนื่องจากเป็นธุรกิจที่ลงทุนไม่มาก การผลิตไม่ซับซ้อน และง่ายต่อการเลียนแบบ มีผู้จำหน่ายมากมายในทุกกลุ่มตลาด ไม่ว่าจะเป็นตลาดบนที่มีการวางจำหน่ายบนห้างสรรพสินค้า ตลาดระดับกลางถึงล่างตามงานแสดงสินค้าต่าง ๆ และงานถนนคนเดินในแต่ละพื้นที่ นอกจากนี้ผลิตภัณฑ์ที่นำมาจำหน่ายส่วนใหญ่ใช้กลยุทธ์ในการลดราคาเป็นหลักเพื่อดึงดูดความสนใจจากผู้บริโภค นอกจากนี้ยังมีคู่แข่งรายใหม่ที่มีศักยภาพ อย่างไรก็ตามผลิตภัณฑ์ดั้งเดิมจะมีข้อจำกัดในเรื่องของความประณีตและมีมือการตัดเย็บ รวมทั้งการออกแบบที่ทันสมัยสอดคล้องกับความต้องการของตลาด ดังนั้นกลุ่มตัดเย็บบ้านดอกแดงจึงต้องมีการพัฒนาฝีมือและการออกแบบให้ทันสมัยอย่างต่อเนื่อง เพื่อให้ศักยภาพของกลุ่มสูงกว่าคู่แข่งอยู่เสมอ กลุ่มจึงจะสามารถอยู่รอดได้ในส่วนของ*อำนาจการต่อรองของผู้ซื้อ* พบว่าในแต่ละกลุ่มเป้าหมายมีอำนาจต่อรองแตกต่างกัน คือ กลุ่มตลาดงานแสดงสินค้าลูกค้าจะมีอำนาจต่อรองอยู่ในระดับสูง เนื่องจากในงานสินค้าจะมีคู่แข่งเป็นจำนวนมากที่มีสินค้าในลักษณะที่ใกล้เคียงกัน กลุ่มตลาดระดับบนที่มีการจัดจำหน่ายในห้างสรรพสินค้า ลูกค้าจะมีอำนาจต่อรองต่ำ เนื่องจากผลิตภัณฑ์ของกลุ่มเป็นงานฝีมือที่มีความละเอียดกว่าสินค้าทางอุตสาหกรรมและรูปแบบการขายให้ห้างสรรพสินค้าจะมีการกำหนดราคาที่แน่นอน หากมีการลดราคาก็จะกำหนดไว้อย่างชัดเจนว่าจะลดกี่เปอร์เซ็นต์ และกลุ่มพ่อค้าคนกลางมีอำนาจต่อรองในระดับปานกลาง เนื่องจากการสั่งซื้อสินค้าจำนวนมากและมีการสั่งสินค้าแบบเดิมในจำนวนที่ใกล้เคียงกัน ทำให้เงื่อนไขการชำระและการตกลงราคาสินค้าระหว่างกลุ่มตัดเย็บบ้านดอกแดงกับพ่อค้าคนกลางไม่ค่อยมีการเปลี่ยนแปลงมากนัก *อำนาจการต่อรองของผู้ขาย* มีสูง เนื่องจากวัตถุดิบบางอย่างเป็นวัตถุดิบที่หายาก เช่น ผ้าลายญี่ปุ่นและแผ่นใยโพลีเอสเตอร์ รวมทั้งในส่วนของอุปกรณ์เครื่องมือในการตัดเย็บเนื่องจากมีผู้ขายจำนวนน้อย *สินค้าทดแทน* พบว่า สินค้าทดแทนมีหลากหลาย เช่น ผลิตภัณฑ์ผ้าจากโรงงาน ผลิตภัณฑ์ผ้าจากกลุ่มอาชีพอื่นที่เป็นงานฝีมือ และผลิตภัณฑ์จากผู้ประกอบธุรกิจส่วนตัวด้านการตัดเย็บ เป็นต้น **การกำหนด STP (Segment, Target และ Positioning)** เพื่อเป็นแนวทางในการวางกลยุทธ์ทางการตลาดของกลุ่ม ดังนี้ *การแบ่งส่วนตลาด (Segment)* ออกได้ 9 กลุ่ม ได้แก่ กลุ่มเพศชาย เพศหญิง กลุ่มเด็ก กลุ่มนักเรียนนักศึกษา กลุ่มคนทำงาน กลุ่มคนสูงอายุ กลุ่มอาชีพแม่บ้าน กลุ่มนักธุรกิจ และกลุ่มนักท่องเที่ยว *กลุ่มลูกค้าเป้าหมาย (Target Market)* เป้าหมายหลัก คือ ผู้ที่นิยมผลิตภัณฑ์ตัดเย็บที่มีคุณภาพผลิตจากวัสดุที่มีคุณภาพ มีความทันสมัย และเป็นสินค้าที่ทำด้วยมือ ได้แก่ กลุ่มผู้หญิงที่เป็นแม่บ้าน กลุ่มผู้หญิงที่เป็นแม่บ้านและอยู่ในวัยทำงาน กลุ่มแม่บ้านและมีรายได้ และกลุ่มนักท่องเที่ยวหรือนักธุรกิจ และเป้าหมายรอง ได้แก่ กลุ่มนักเรียนนักศึกษาและกลุ่มผู้ชายวัยกลางคน เป็นต้น *การกำหนดตำแหน่งผลิตภัณฑ์ (Positioning)* กลุ่มกำหนดตำแหน่ง “คุณภาพและรูปแบบที่เหนือกว่าคู่แข่ง” เพื่อให้สามารถสร้างมูลค่าเพิ่มจากความคิดในการออกแบบผลิตภัณฑ์ที่สนองความต้องการของลูกค้าและตรงกลุ่มเป้าหมาย และ*กลยุทธ์ทางการตลาด* กลยุทธ์เกี่ยวกับผลิตภัณฑ์ ได้แก่ ผลิตภัณฑ์ที่มีความหลากหลาย การพัฒนาตราสินค้า และการสร้างความแตกต่างในตัวผลิตภัณฑ์



ระหว่างผลิตภัณฑ์ทางอุตสาหกรรมและผลิตภัณฑ์งานฝีมือ ที่มีความประณีตและเป็นการทำด้วยมือ (Handmade) เพื่อให้เกิดความภักดีต่อตราสินค้า (Brand Loyalty) จนสามารถสร้างมูลค่าเพิ่มได้ *กลยุทธ์เกี่ยวกับราคา* ตั้งราคาโดยการบวกเพิ่มจากต้นทุน (Mark up) เป็นหลัก โดยพิจารณาราคาให้ใกล้เคียงกับคู่แข่งในสินค้าประเภทงานฝีมือ เน้นถึงความมีเอกลักษณ์ในผลิตภัณฑ์ของกลุ่มตติเยียบบ้านดอกแดง โดยเฉพาะในเรื่องของการออกแบบ การตั้งราคาให้สูงกว่าคู่แข่งประเภทอุตสาหกรรม เพื่อรักษาภาพลักษณ์ของผลิตภัณฑ์ที่สะท้อนถึงคุณภาพ

การให้ส่วนลดเงินสดตามฤดูกาล และการให้เครดิตทางการค้า เป็นต้น *กลยุทธ์เกี่ยวกับช่องทางการจัดจำหน่าย* กลุ่มมีการวางแผนในการพัฒนาช่องทางการจัดจำหน่าย ได้แก่ ช่องทางการจัดจำหน่ายทางตรง (Direct channel) คือ การจำหน่ายผลิตภัณฑ์โดยไม่ผ่านพ่อค้าคนกลาง ลูกค้าสามารถเลือกซื้อได้โดยตรง ซึ่งทางกลุ่มตติเยียบบ้านดอกแดง มีการวางแผนไว้ 4 ช่องทาง ได้แก่ ช่องทางศูนย์จำหน่ายและสาธิต ซึ่งตั้งอยู่ ณ ที่ทำการผลิตของกลุ่ม ศูนย์จำหน่ายผลิตภัณฑ์โอท็อป ดอยสะเก็ด ตั้งอยู่ในบริเวณที่ว่าการอำเภอ ดอยสะเก็ด ภูเขาจำหน่ายสินค้าในห้างสรรพสินค้าเซ็นทรัลพลาซ่า เชียงใหม่

แอร์พอร์ต และงานแสดงสินค้า เช่น ถนนคนเดินจังหวัดเชียงราย ถนนคนเดินเชียงใหม่ ถนนคนเดินสันกำแพง งานสะพานของดอยสะเก็ด เป็นต้น ช่องทางการจัดจำหน่ายทางอ้อม คือ การจำหน่ายผลิตภัณฑ์ตติเยียบจากกลุ่มตติเยียบบ้านดอกแดง ผ่านคนกลาง 1 ระดับ (Indirect channel) เพื่อกระจายสินค้าไปสู่ผู้บริโภค ได้แก่ พ่อค้าปลีกในตลาดวโรรส และในจังหวัดนครปฐม เป็นต้น และช่องทางการจัดจำหน่ายในต่างประเทศ เป็นการวางแผนของทางกลุ่มโดยอาศัยช่องทางจำหน่ายในห้างสรรพสินค้าและงานแสดงสินค้าต่าง ๆ ผ่านกลุ่มนักท่องเที่ยวชาวต่างชาติที่นิยมมาเดินชมผลิตภัณฑ์ *กลยุทธ์เกี่ยวกับการส่งเสริมการตลาด* เน้นในเรื่องของการให้ข้อมูลและการอธิบายให้ลูกค้าเข้าใจถึงเรื่องราวในกระบวนการผลิตและกรรมวิธีการตติเยียบ โดยมีแนวทางในการส่งเสริมการตลาด ได้แก่ การโฆษณาด้วยการใช้แผ่นพับและนามบัตร การประชาสัมพันธ์ ด้วยวิธีทัศน์เพื่อนำเสนอการดำเนินงานของกลุ่ม การให้ส่วนลดปริมาณไปยังพ่อค้าคนกลาง การให้ของแถมเป็นของที่ระลึก สำหรับลูกค้าทั่วไป การใช้พนักงานขายตามจุดจัดแสดงสินค้า และการร่วมงานแสดงสินค้าต่าง ๆ กับหน่วยงานทางราชการ เป็นต้น

การพัฒนารูปแบบการสื่อสารการตลาดของกลุ่มตติเยียบบ้านดอกแดง ทางทีมวิจัยได้ออกแบบโดยเน้นการจัดการความรู้ในส่วนของเทคโนโลยีและกระบวนการ โดยทีมวิจัยได้มีการพัฒนาสื่อทางการตลาดของกลุ่ม โดยมีการพิจารณาถึง การสื่อข้อมูลที่ต้องการไปสู่ผู้บริโภคผ่านสื่อต่าง ๆ ได้แก่ การบรรจุหีบห่อ ฉลากผลิตภัณฑ์ นามบัตร แผ่นพับ สมุดนำเสนอรายการสินค้า วิธีทัศน์ และป้ายโฆษณา ให้สอดคล้องกับกลุ่มเป้าหมายและกลยุทธ์ทางการตลาด



สรุปผลการศึกษา

กลุ่มตัดเย็บบ้านดอกแดง ตำบลสง่าบ้าน อำเภอดอยสะเก็ด จังหวัดเชียงใหม่ มีความสัมพันธ์อันดีระหว่างกัน ในชุมชนและส่วนใหญ่เป็นเครือญาติกัน ส่วนใหญ่ประกอบอาชีพเกษตรกรรม มีอาชีพหลักในการทำนา และมีอาชีพเสริมหลังฤดูการเก็บเกี่ยว ผู้นำและสมาชิกของกลุ่มตัดเย็บบ้านดอกแดงเป็นสตรีทั้งหมด กลุ่มก่อตั้งมาตั้งแต่ปี 2547 มีการพัฒนาแบบค่อยเป็นค่อยไป จากการศึกษพบว่า มีปัญหาด้านการบริหารจัดการของกลุ่มที่การรวมตัวของสมาชิกยังไม่เหนียวแน่นเท่าที่ควรและขาดความรู้ความเข้าใจในแง่การบริหารงานเชิงธุรกิจ ปัญหาด้านการตลาดพบว่า กลุ่มไม่มีตราสินค้า บรรจุภัณฑ์ไม่มีเอกลักษณ์ การตั้งราคาสินค้าไม่เหมาะสม กลุ่มมีช่องทางการจัดจำหน่ายน้อย และไม่มีแผนการตลาด ปัญหาด้านการสื่อสารการตลาดพบว่า ไม่มีการโฆษณาประชาสัมพันธ์และไม่มีสื่อในการประชาสัมพันธ์ ปัญหาด้านการผลิตพบว่า ยอดในการสั่งซื้อไม่สม่ำเสมอ มีต้นทุนการผลิตสูง และไม่มีความรู้ด้านการออกแบบผลิตภัณฑ์ ปัญหาด้านการเงินบัญชีพบว่า ไม่มีระบบบัญชี การบันทึกรายการไม่สม่ำเสมอ และกลุ่มไม่ทราบต้นทุนที่ชัดเจน ในส่วนของความต้องการของกลุ่มตัดเย็บบ้านดอกแดงมีความต้องการความรู้และเทคนิคในการบริหารจัดการกลุ่ม ความรู้ทางการตลาด การพัฒนาบรรจุภัณฑ์ การพัฒนาช่องทางการจัดจำหน่าย การพัฒนาผลิตภัณฑ์และอุปกรณ์ที่ทันสมัย ต้องการเงินทุนหมุนเวียนและการคำนวณต้นทุนที่ชัดเจน และต้องการสื่อประชาสัมพันธ์

การพัฒนาธุรกิจชุมชนกลุ่มตัดเย็บบ้านดอกแดง ทีมวิจัยได้บูรณาการหน้าที่ทางด้านธุรกิจที่สำคัญ 5 ด้าน ได้แก่ การบริหารจัดการ การผลิต การตลาด การเงินบัญชี และการสื่อสารการตลาด โดยอาศัยเครื่องมือการจัดการความรู้ ในการพัฒนาธุรกิจชุมชน **ผลการพัฒนาในด้านการบริหารจัดการ** พบว่าสมาชิกกลุ่มมีทัศนคติที่ดีในการรวมกลุ่ม มีความรู้ความเข้าใจและมีทักษะที่ดีขึ้น การบริหารงานเชิงธุรกิจ เห็นได้จากกลุ่มมีการพัฒนาโครงสร้างการบริหารจัดการอย่างเป็นรูปธรรม มีคำบรรยายลักษณะงาน และกลุ่มมีความสามัคคีเพิ่มขึ้นโดยพัฒนากลุ่มให้เป็นศูนย์เรียนรู้กลุ่มตัดเย็บบ้านดอกแดง **ผลการพัฒนาด้านการผลิต** พบว่ากลุ่มได้มีการนำเทคโนโลยีและอุปกรณ์มาใช้ในการเพิ่มประสิทธิภาพการผลิต เช่น จักรคอมพิวเตอร์ มีการพัฒนากระบวนการในการควบคุมการผลิตโดยนำระบบการควบคุมคุณภาพมาใช้เพื่อแก้ไขปัญหาในการผลิต และสามารถพัฒนาผลิตภัณฑ์ใหม่ได้อย่างน้อย 5 ผลิตภัณฑ์ **ผลการพัฒนาด้านการเงินบัญชี** พบว่ากลุ่มมีการลงรายการทางบัญชี และมีการแยกต้นทุนการผลิตที่ชัดเจนขึ้น เช่น การแยกมิเตอร์ไฟฟ้า รวมทั้งการคำนวณต้นทุนที่ชัดเจนขึ้น **ผลการพัฒนาทางการตลาด** พบว่ากลุ่มมีแผนการตลาดที่ชัดเจน มีตราสินค้า มีการนำผลิตภัณฑ์ใหม่ออกขาย มีการพัฒนาช่องทางการตลาดใหม่ เช่น การขายที่ถนนคนเดินจังหวัดเชียงราย และมียอดขายที่สูงขึ้นในผลิตภัณฑ์ที่พัฒนาขึ้นมาใหม่ **ผลการพัฒนาการสื่อสารการตลาด** พบว่ากลุ่มมีสื่อการตลาดที่ครอบคลุมมากขึ้นในการนำเสนอผลิตภัณฑ์และการสร้างความน่าเชื่อถือให้แก่ตัวสินค้าของกลุ่ม เช่น การบรรจุหีบห่อ ฉลากผลิตภัณฑ์ แผ่นพับ และป้ายโฆษณาผลิตภัณฑ์

การอภิปรายผลการศึกษา

การวิจัยครั้งนี้เป็นการวิจัยที่เน้นการพัฒนาธุรกิจชุมชน เพื่อแก้ไขปัญหาของชุมชนจากการวิจัยแบบมีส่วนร่วมระหว่างนักวิจัยกับชุมชน ทำให้ทราบปัญหาที่ชัดเจนและสามารถแก้ไขปัญหาของชุมชนได้อย่างตรงประเด็น อันนำไปสู่ความยั่งยืนในการประกอบธุรกิจชุมชน มีประเด็นที่น่าอภิปรายเกี่ยวกับการพัฒนาธุรกิจชุมชน ในประเด็นต่าง ๆ ดังนี้

1. ความรู้ คือ สิ่งที่สำคัญที่ชุมชนยังขาดอยู่มาก โดยเฉพาะทางด้านการบริหารจัดการในหน้าที่ต่าง ๆ ทางธุรกิจ ไม่ว่าจะเป็นด้านการจัดการ การผลิต การตลาด และการเงินบัญชี ดังนั้นการนำความรู้จากภายนอกในเรื่องดังกล่าวเพื่อให้ชุมชนได้เกิดการเรียนรู้จึงเป็นสิ่งที่จำเป็น ตลอดจนการประยุกต์ความรู้นั้นให้เข้ากับความรู้เดิมของชุมชนในเรื่องของการจัดการที่ต้องมีการปรับเปลี่ยนทัศนคติทั้งของกลุ่มและของสมาชิก การสร้างความเข้าใจถึงบทบาทการมีส่วนร่วมและวิธีการในการมีส่วนร่วม เพื่อให้กลุ่มเกิดความสามัคคีกลายเป็นพลังในการขับเคลื่อนกิจกรรมต่าง ๆ ทำให้สมาชิกมีความกระตือรือร้นในการเข้ามามีส่วนร่วมกับกลุ่มมากขึ้น เช่น การเปิดโอกาสให้แสดงความคิดเห็น การจัดกิจกรรมกลุ่มสัมพันธ์ และการเสริมความรู้ทางธุรกิจแก่สมาชิก เป็นต้น สอดคล้องกับการศึกษาของ อภิชัย พันธเสน และปัทมาวดี โพชนุกูล ชูชุกิ (2546) ที่ว่า ความอยู่รอดของธุรกิจขึ้นอยู่กับความสามารถในการบริหารจัดการสมาชิก จึงเป็นที่มาของการพัฒนารูปแบบการบริหารจัดการในลักษณะของศูนย์การเรียนรู้กลุ่มตัดเย็บบ้านดอกแดงขึ้นมา เพื่อเป็นช่องทางในการจัดการความรู้ที่มีอยู่และนำความรู้ใหม่เข้าสู่ชุมชน

2. ความเข้าใจ คือ แรงผลักดันในการขับเคลื่อนธุรกิจชุมชน กล่าวคือ เมื่อชุมชนเข้าใจถึงวิธีการในการบริหารจัดการแบบมีส่วนร่วมและเข้าใจหลักการทางธุรกิจ จะสามารถนำความรู้มาประยุกต์ใช้ในการขับเคลื่อนกิจกรรมต่าง ๆ ของกลุ่ม ได้แก่ การจัดกิจกรรมที่สร้างการมีส่วนร่วมของสมาชิก เช่น การประชุมกลุ่ม เป็นต้น การพัฒนากระบวนการในการผลิตเพื่อเพิ่มประสิทธิภาพ เช่น การปรับปรุงขั้นตอนการไหลของงาน การนำเทคโนโลยีมาใช้ในการผลิต การควบคุมการผลิต และการวิเคราะห์ต้นทุน เป็นต้น สอดคล้องกับการศึกษาของ อภิชัย พันธเสน และปัทมาวดี โพชนุกูล ชูชุกิ (2546) ที่ว่า ความอยู่รอดของธุรกิจขึ้นอยู่กับความสามารถในการเลือกสินค้าที่ผลิตและการวางแผนการผลิต การให้ความสำคัญกับการบันทึกรายการทางการเงิน เช่น การลงบันทึกรายการอย่างสม่ำเสมอและการแบ่งระบบบัญชีที่ชัดเจน เป็นต้น สอดคล้องกับการศึกษาของ ชัยมงคล เตียวกุล (2545) ที่พัฒนาระบบบัญชีการเงินที่เหมาะสมของกลุ่มผลิตภัณฑ์ตำบลไ้ว 7 ระบบ ได้แก่ การรับเงินสนับสนุน การซื้อวัตถุดิบและวัสดุอุปกรณ์ การจ่ายวัตถุดิบและวัสดุอุปกรณ์ การยืมเงินทอรองจ่ายและจ่ายเงินยืม การรับผลิตภัณฑ์ การจัดจำหน่ายและการรับชำระเงิน และการวางแผนทางการตลาด เช่น การพัฒนาผลิตภัณฑ์ใหม่และการแสวงหาตลาดใหม่ เป็นต้น ซึ่งเป็นแรงขับเคลื่อนให้ธุรกิจชุมชนอยู่รอด สอดคล้องกับการศึกษาของ เรวัต ธรรมาภิรมย์ และคณะ (2546) ที่ว่า กลยุทธ์ทางการตลาดของกลุ่มผู้ผลิตในจังหวัดอ่างทองควรมีการใช้กลยุทธ์ทางการตลาดที่หลากหลาย

3. ความกล้า คือ หนทางที่จะอยู่รอด กล่าวคือ ความกล้าที่จะเสี่ยงของกลุ่มที่จะทำให้พบโอกาสใหม่ ๆ ทางธุรกิจ ได้แก่ ความกล้าในการปรับปรุงกระบวนการผลิตที่ต้องมีการลงทุนในอุปกรณ์เพิ่มเติม เช่น จักรเย็บผ้า คอมพิวเตอร์ เครื่องตัดผ้า และบล็อกเหล็กตัดพื้นรองเท้า เป็นต้น เพื่อให้สินค้ามีคุณภาพเพิ่มขึ้นในขณะที่ต้นทุนโดยรวมลดลง ความกล้าในการพัฒนาผลิตภัณฑ์ใหม่เพื่อค้นหาความต้องการของลูกค้าที่ซ่อนเร้นอยู่ ซึ่งทางกลุ่มตัดเย็บบ้านดอกแดงได้สร้างสรรค์ผลิตภัณฑ์ใหม่ออกมาอย่างน้อย 5 รูปแบบ ตลอดจนมีการพัฒนาทักษะในการออกแบบและการตัดเย็บผลิตภัณฑ์ของกลุ่มให้สอดคล้องกับความต้องการของตลาด สอดคล้องกับการศึกษาของ สุธีลักษณ์ ไกรสุวรรณ (2551) ที่ว่ากลุ่มทอผ้าฝ้ายย้อมครามบ้านหนองหอย ควรได้รับการส่งเสริม การฝึกอบรม เพื่อเพิ่มทักษะการออกแบบและตัดเย็บผลิตภัณฑ์ให้กับกลุ่มอย่างต่อเนื่อง และความกล้าในการทดลองช่องทางการตลาดใหม่ โดยนำสินค้าไปจำหน่ายในสถานที่ใหม่ที่คาดว่าจะมีศักยภาพ เช่น ที่จังหวัดเชียงราย เพื่อให้เกิดช่องทางการตลาดใหม่ของกลุ่ม เป็นต้น

4. ความตั้งใจจริงของผู้นำและสมาชิกกลุ่ม คือ ความยั่งยืน เป็นการให้ความสำคัญในส่วนของคนและกระบวนการ กล่าวคือ ผู้นำและสมาชิกกลุ่มจะต้องมีความตั้งใจในการนำพากลุ่มให้เกิดความอยู่รอดร่วมกัน ซึ่งต้องอาศัยความเข้าใจเป้าหมายที่ตรงกัน จากการประชุมกลุ่มอย่างต่อเนื่อง ที่เปิดโอกาสให้มีการแสดงความคิดเห็นและข้อเสนอแนะเกี่ยวกับแนวทางการบริหารจัดการและวิธีการในการทำงานร่วมกัน เช่น กฎ ระเบียบ และโครงสร้างของกลุ่มที่ชัดเจน หากมีการปรับปรุง กฎและระเบียบ ก็ต้องมีการปรึกษาหารือ มีการประชุมร่วมกันอย่างเป็นทางการ

เพื่อแสดงถึงความโปร่งใสและเป็นที่ยอมรับของทุกฝ่าย นอกจากนี้ทั้งสองฝ่ายต้องแสดงพฤติกรรมที่ทำให้เกิดความไว้วางใจระหว่างกัน เช่น ผู้นำกลุ่มต้องรักษาพฤติกรรมในการทำงานที่ดีให้คงอยู่อย่างต่อเนื่อง การให้สมาชิกมีส่วนร่วมในการตัดสินใจเป็นหลัก การบันทึกบัญชีอย่างสม่ำเสมอ และการสร้างผลงานให้เป็นที่ประจักษ์ ด้วยการส่งผลิตภัณฑ์ประกวด เพื่อแสดงศักยภาพทางด้านการพัฒนาการผลิตและการออกแบบผลิตภัณฑ์ของกลุ่ม

เอกสารอ้างอิง

- กตัญญู หิรัญสมบุญ. (2545). **การบริหารอุตสาหกรรม**. (พิมพ์ครั้งที่ 6). กรุงเทพฯ : เท็กซ์ แอนด์ เจอร์นัลพับบลิเคชั่น.
- กรมการพัฒนาชุมชน. (2541). **เศรษฐกิจชุมชนพึ่งตนเอง แนวความคิดและยุทธศาสตร์**. กรุงเทพฯ : โรงพิมพ์ทรงสิทธิ์วรรณ.
- กระทรวงมหาดไทย. กรมการปกครอง. (2541). **ยุทธศาสตร์การพึ่งตนเองและเศรษฐกิจชุมชน**. กรุงเทพฯ : โรงพิมพ์ส่วนท้องถิ่นกรมการปกครอง.
- คอตเลอร์, ฟิลลิป. (2545). **หลักการตลาด** (แปลจาก Principle of Marketing โดย วารุณี ตันติวงศ์วานิช, นิภา นิรุติกุล, สุนทรี เหล่าพัฒน์, พรพรม พรหมเทศ, นิตยา งานแดน และจุฑามาศ ทวีไพบูลย์วงศ์). กรุงเทพฯ : เพียร์สัน เอ็ดดูเคชั่น อินโดไชน่า.
- จำลอง ขุนพลแก้ว, ศุภชัย อาชีวะระบือโรค, นพเก้า ศิริพลไพบูลย์, กมลทิพย์ ลีนอ้า และวรินทร์ เจริญชัย. (2548). **หลักการเพิ่มผลผลิต**. (พิมพ์ครั้งที่ 5). กรุงเทพฯ : โรงพิมพ์ประชาชน.
- จุลศักดิ์ ชาญณรงค์. (2546). **การศึกษาโครงสร้างองค์กรธุรกิจชุมชน: กรณีศึกษากลุ่มแม่บ้านผลิตภัณฑ์กล้วย จังหวัดนนทบุรี**. กรุงเทพฯ : ทบวงมหาวิทยาลัย.
- เจสสิยา บุรีภักดี. (บก.) (2545). **การวิจัยชุมชน**. กรุงเทพฯ : เอส.อาร์.พรินต์ติ้ง แมสโปรดักส์.
- ชัยมงคล เตียวกุล. (2545). **ระบบบัญชีการเงินที่เหมาะสมของกลุ่มผลิตภัณฑ์ตำบล: กรณีศึกษาตำบลป่าบง อำเภอสารภี จังหวัดเชียงใหม่**. การค้นคว้าอิสระ ปริญญาบัณฑิต มหาวิทยาลัยเชียงใหม่.
- ณรงค์ เพ็ชรประเสริฐ. (2542). **ธุรกิจชุมชน: เส้นทางที่เป็นไปได้**. กรุงเทพฯ : สำนักงานกองทุนสนับสนุนการวิจัย.
- ณรงค์ เพ็ชรประเสริฐ และพิทยา ว่องกุล. (บก.) (2545). **วิสาหกิจชุมชน กลไกเศรษฐกิจฐานราก**. (พิมพ์ครั้งที่ 2). กรุงเทพฯ : เอ็ดดิสันเพรสโปรดักส์.
- ดิเรก สาระวดี. (2540). **ยุทธศาสตร์ในการพัฒนาธุรกิจชุมชน**. ขอนแก่น : สถาบันวิจัยและพัฒนา มหาวิทยาลัยขอนแก่น.
- เดชวิทย์ นิลวรรณ. (2549). **การบริหารทรัพยากรมนุษย์** (พิมพ์ครั้งที่ 2). เชียงใหม่ : อนุชพรินต์ติ้ง.
- _____. (2548). **ความรู้เบื้องต้นในการประกอบธุรกิจ** (พิมพ์ครั้งที่ 3). เชียงใหม่ : อนุชพรินต์ติ้ง.
- ทวีศักดิ์ นพเกษร. (2541). **วิกฤตสังคมไทย 2540 กับการเสริมสร้างความเข้มแข็งชุมชน**. กรุงเทพฯ : โรงพิมพ์อาสารักขาตินแดง กรมการปกครอง กระทรวงมหาดไทย.
- น้ำทิพย์ ภาวสิน. (2547). **การจัดการความรู้กับคลังความรู้ : Knowledge Management and Knowledge Center**. กรุงเทพฯ : เอสอาร์ พรินต์ติ้ง แมสโปรดักส์.

- ปาริชาติ วลัยเสถียร, จิตติ มงคลชัยอรัญญา และโกวิทย์ พวงงาม. (2540). **นโยบายและมาตรการในการส่งเสริมธุรกิจชุมชน**. กรุงเทพฯ : โรงพิมพ์โอเอส.พรินต์.
- เรวัตร ธรรมมาภิรมย์. (2546). **สถานการณ์ด้านการผลิต การตลาด โอกาสทางการตลาด และกลยุทธ์ทางการตลาดของสินค้าศิลปหัตถกรรมพื้นบ้านภายใต้โครงการหนึ่งตำบลหนึ่งผลิตภัณฑ์ : กรณีศึกษาดอกไม้ประดิษฐ์ จังหวัดนครราชสีมาและอ่างทอง**. กรุงเทพฯ : มหาวิทยาลัยเกษตรศาสตร์.
- สำนักมาตรฐานการศึกษา. (2545). **การจัดการธุรกิจชุมชน**. กรุงเทพฯ : สำนักงานสภาพัฒนาการเศรษฐกิจและนวัตกรรม.
- สุธาสินี ไกรสุวรรณ. (2551). **การพัฒนาตลาดและรูปแบบผลิตภัณฑ์ผ้ามัดย้อมและผ้าฝ้ายย้อมคราม**. โครงการพัฒนาคุณภาพและการบรรจุภัณฑ์ในโครงการหนึ่งตำบลหนึ่งผลิตภัณฑ์ทั่วประเทศ ประจำปี 2551. โครงการความร่วมมือระหว่างมหาวิทยาลัยเกษตรศาสตร์-ธนาคารเพื่อการเกษตรและสหกรณ์การเกษตร.
- อภิชัย พันธเสน และปัทมาวดี โพชนุกูล ชูชุกิ. (2546). **การประเมินปัญหาและความต้องการของธุรกิจชุมชน**. กรุงเทพฯ : สถาบันเพิ่มผลผลิตแห่งชาติ.
- อภิชัย พันธเสน, สรวิทย์ เปรมชื่น และพิเชษฐ์ เกียรติเดชปัญญา. (2546). **การประยุกต์พระราชดำริเศรษฐกิจพอเพียงกับอุตสาหกรรมขนาดกลางและขนาดย่อม**. กรุงเทพฯ : สำนักงานกองทุนสนับสนุนการวิจัย.
- อำนวย ภูวนา. (2540). **กระบวนการบริหารการผลิตหัตถกรรมทอผ้า : ศึกษาเฉพาะกรณีบ้านหนองเขื่อนช้าง ตำบลท่าสองคอน อำเภอเมือง จังหวัดมหาสารคาม**. วิทยานิพนธ์ปริญญาโทบริหารธุรกิจ บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยมหาสารคาม.

บทปริทัศน์

การจัดการความรู้เพื่อพัฒนารัฐกิจชุมชนกลุ่มตำบลบ้านดอกแดง ตำบลสง่าบ้าน อำเภอดอยสะเก็ด จังหวัดเชียงใหม่

รองศาสตราจารย์ ดร.อวรณ์ โอภาสพัฒนกิจ
ภาควิชาเศรษฐศาสตร์เกษตรและส่งเสริมเผยแพร่การเกษตร
สาขาวิชาส่งเสริมและเผยแพร่การเกษตร มหาวิทยาลัยเชียงใหม่

การพัฒนารัฐกิจชุมชนของกลุ่มสตรีในชนบท สามารถทำได้หลายแนวทาง ทั้งการริเริ่มโดยผู้นำและกลุ่มสตรีเองโดยใช้ภูมิปัญญาท้องถิ่น และการริเริ่มโดยผู้เชี่ยวชาญจากภายนอกในอดีตสตรีชนบทมักได้รับการชักชวน แนะนำ รวมทั้งการสนับสนุนด้านงบประมาณและอุปกรณ์จากหน่วยงานภาครัฐในท้องถิ่น ผ่าน “นักพัฒนา” ขององค์กร เช่น เจ้าหน้าที่เคหกิจเกษตร เกษตรตำบล พัฒนาการตำบล ครู กศน. ในการสร้างอาชีพเสริมเพื่อเพิ่มรายได้ ทำนองเดียวกัน นักวิชาการของสถาบันอุดมศึกษาในท้องถิ่น มักได้รับเชิญในฐานะผู้ทรงคุณวุฒิ มีบทบาทในการให้ความรู้แก่สตรีชนบท กระบวนการพัฒนาลักษณะนี้ ขาดความต่อเนื่องและยั่งยืน เนื่องจากเป็นไปตามนโยบายและยุทธศาสตร์ของหน่วยงาน ซึ่งเปลี่ยนไปตามความสนใจของผู้มีอำนาจตัดสินใจ ระดับกระทรวงและกรม

แนวทางการพัฒนาชนบท ในช่วงแผนพัฒนาเศรษฐกิจและสังคมฉบับที่ 8 เป็นต้นมา เริ่มเปลี่ยนไป โดยเน้นคนเป็นศูนย์กลางของการพัฒนา มีการกระจายอำนาจไปสู่องค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นมากขึ้น ซึ่ง “นักพัฒนา” และ “นักวิชาการ” ต้องปรับตัวและปรับกระบวนการพัฒนาเพื่อสร้างการมีส่วนร่วมของชาวบ้านในชนบท ให้เป็นศูนย์กลางของการพัฒนาให้ได้อย่างเป็นรูปธรรม

มีนักวิชาการจำนวนมากที่เริ่มสนใจงานพัฒนาชุมชนและท้องถิ่น โดยได้ประยุกต์แนวคิดการพัฒนาอย่างยั่งยืน (Sustainable development) และแนวคิดการพัฒนาแบบมีส่วนร่วม (Participatory development) ในการพัฒนารัฐกิจชุมชน โดยได้ปรับใช้ “วิธีวิทยา” (methodology) ใหม่ ๆ ที่เอื้อต่อการพัฒนาแบบมีส่วนร่วม เช่น งานวิจัยเพื่อท้องถิ่น (Community-based research) และการจัดการความรู้แบบมีส่วนร่วม (Participatory knowledge management)

ในทางทฤษฎี การจัดการความรู้ เกี่ยวข้องกับกลุ่มคน ทั้งคนที่มีความรู้ฝังลึก และคนที่มีความรู้ชัดแจ้ง และต้องการใช้ความรู้ในการพัฒนาหรือแก้ไขปัญหาที่เผชิญอยู่ ทั้งนี้ ศ.นพ.วิจารณ์ พานิช ผู้บุกเบิกงานการจัดการความรู้ในสังคมไทย มีทัศนะว่า การจัดการความรู้คือเครื่องมือเพื่อการบรรลุเป้าหมายอย่างน้อย 4 ประการไปพร้อม ๆ กัน ได้แก่ 1) บรรลุเป้าหมายของงาน 2) บรรลุเป้าหมายการพัฒนาคน 3) บรรลุเป้าหมายการพัฒนาองค์กรไปเป็นองค์กรเรียนรู้ และ 4) บรรลุความเป็นชุมชน เป็นหมู่คณะ ความเชื่ออาทรระหว่างกัน ในกรณีของการจัดการความรู้

เพื่อพัฒนาธุรกิจชุมชนกลุ่มตัดเย็บบ้านดอกแดง ตำบลสง่าบ้าน อำเภอดอยสะเก็ด จังหวัดเชียงใหม่ เป็นความพยายามของนักวิชาการมหาวิทยาลัยที่อยากช่วยกลุ่มสตรีตัดเย็บ โดยใช้ทฤษฎีทางด้านการบริหารจัดการ มาผ่านกระบวนการจัดการความรู้แบบมีส่วนร่วม กับสตรีกลุ่มตัดเย็บ จนได้ “ความรู้ใหม่ที่ใช้ได้จริงในเงื่อนไขของกลุ่ม (Practical knowledge)”

การจัดการความรู้เป็นกระบวนการที่โยงกับบริบทของกลุ่มหรือองค์กร (Context-oriented) ดังนั้น หลังจากได้ทดลอง “กระบวนการจัดการความรู้” แล้ว นักวิชาการส่วนใหญ่ก็จะสรุปขั้นตอนไว้ ดังตัวอย่างเช่น ศ.นพ.วิจารณ์ พานิช ได้สรุปว่า กระบวนการจัดการความรู้ทั่วไปมี 6 ขั้นตอน กล่าวคือ 1) การกำหนดความรู้หลักที่จำเป็นต่องานหรือกิจกรรมขององค์กร 2) การเสาะหาความรู้ที่ต้องการ 3) การปรับปรุง ดัดแปลง หรือสร้างความรู้บางส่วนให้เหมาะสมต่อการใช้งาน 4) การประยุกต์ใช้ความรู้ในกิจการงานของตน 5) การนำประสบการณ์จากการใช้ความรู้มาแลกเปลี่ยนเรียนรู้มาบันทึกไว้ 6) การจัดบันทึกภูมิความรู้ แก่นความรู้สำหรับไว้ใช้งาน วิจารณ์ เป็นต้น ในขณะที่ ดร.ณพศิษฐ์ จักรพิทักษ์ วิทยาลัยศิลปะ สื่อ และเทคโนโลยีมหาวิทยาลัยเชียงใหม่ มีทัศนะว่า กระบวนการจัดการความรู้ ประกอบด้วย 6 กิจกรรม ได้แก่ 1) การตรวจสอบและระบุหัวข้อความรู้ 2) การสร้างกรอบแนวคิดในการบริหาร 3) การวิเคราะห์และสังเคราะห์ความรู้ 4) การสร้างระบบสารสนเทศในการจัดการความรู้ 5) การจัดกิจกรรมในการจัดการความรู้ 6) การวัดประเมินผลการจัดการความรู้ (ณพศิษฐ์, 2552) เป็นต้น ดังนั้น หากบทบทความ ดังกล่าว ได้นำเสนอแผนภูมิสรุปขั้นตอนของ “กระบวนการจัดการความรู้เพื่อพัฒนาธุรกิจชุมชนกลุ่มตัดเย็บบ้านดอกแดง” ก็จะเป็นประโยชน์ต่อแวดวงการจัดการความรู้ของนักวิชาการกับกลุ่มสตรีชนบท รวมทั้ง อาจจะมีประโยชน์ชี้ให้เห็น ความแตกต่างของขั้นตอนการจัดการความรู้ ครั้งนี้ กับขั้นตอนการจัดการความรู้ที่ได้บททวนองค์ความรู้ (Review literature) ไว้ ก็จะเป็นประโยชน์ที่หลากหลายของวิธีวิทยาการจัดการความรู้แบบมีส่วนร่วม

นอกจากนี้ เนื่องจากการจัดการความรู้แบบมีส่วนร่วม มีเป้าหมายเพื่อพัฒนาคน การพัฒนางานและพัฒนาความเป็นองค์กรเรียนรู้ ดังนั้น นักวิชาการที่ประยุกต์วิธีวิทยาการจัดการความรู้ จำเป็นต้องอธิบายเปรียบเทียบให้เห็นพัฒนาการของสมาชิกในกลุ่ม ช่วงก่อนและหลังกระบวนการจัดการความรู้ ทั้งด้านวิธีคิด ความรู้และทักษะ ทำนองเดียวกัน เนื่องจากการจัดการความรู้แบบมีส่วนร่วม มีความเชื่อมโยงกับบริบทของกลุ่ม/องค์กรเป็นอย่างมาก นักจัดการความรู้จำเป็นต้องวิเคราะห์ด้วยว่า มีเงื่อนไข หรือเหตุ/ปัจจัยอะไรบ้าง ที่มีส่วนทำให้กระบวนการจัดการความรู้ประสบความสำเร็จหรือล้มเหลว ซึ่งจะเป็นประโยชน์ต่อนักวิชาการอื่นๆ ในการออกแบบทดลองใช้เครื่องมือการจัดการความรู้กับบริบทที่มีลักษณะคล้ายกัน

เอกสารอ้างอิง

ณพศิษฐ์ จักรพิทักษ์. (2552). *ทฤษฎีการจัดการความรู้*. กรุงเทพฯ : ธนาเพลส.