

บทที่ 2

เอกสารและงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

งานวิจัยเรื่องรูปแบบการบริหารความเสี่ยงตามปรัชญาของเศรษฐกิจพอเพียงของวิสาหกิจชุมชนในกรุงเทพมหานคร มีเอกสารและงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง ประกอบด้วย

1. ปรัชญาของเศรษฐกิจพอเพียง
2. การน้อมนำปรัชญาของเศรษฐกิจพอเพียงสู่การปฏิบัติกับธุรกิจเอกชน
3. การบริหารความเสี่ยง
4. วิสาหกิจชุมชน
5. วิสาหกิจชุมชนของกรุงเทพมหานคร
6. งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

1. ปรัชญาของเศรษฐกิจพอเพียง

1.1 ปรัชญาของเศรษฐกิจพอเพียงคืออะไร

สำนักงานคณะกรรมการพัฒนาการเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติ (สศช.) (2550ก., น.6-16) ในฐานะหน่วยงานหลักในการวางแผนของประเทศตระหนักถึงความสำคัญของแนวคิดเศรษฐกิจพอเพียง จึงได้เชิญผู้ทรงคุณวุฒิจากสาขาต่างๆ มาร่วมกันพิจารณากลับกรองพระราชดำริของพระบาทสมเด็จพระเจ้าอยู่หัวในโอกาสต่างๆ ที่เกี่ยวข้องกับเศรษฐกิจพอเพียงสรุปออกมาเป็นนิยามความหมาย “ปรัชญาของเศรษฐกิจพอเพียง” จากนั้นได้นำขึ้นทูลเกล้าฯขอพระราชทานพระบรมราชานุญาตนำบทความดังกล่าวไปเผยแพร่เพื่อส่งเสริมให้ประชาชนทุกระดับมีความเข้าใจในหลักปรัชญาของเศรษฐกิจพอเพียง และใช้เป็นพื้นฐานและแนวทางในการดำเนินชีวิต ซึ่งทรงพระกรุณาโปรดเกล้าฯ พระราชทานพระบรมราชานุญาตตามที่ขอพระมหากรุณา เมื่อวันที่ 29 พฤศจิกายน 2542 โดยมีคำนิยามของเศรษฐกิจพอเพียง ดังนี้

“เศรษฐกิจพอเพียง เป็นปรัชญาชี้ถึงแนวทางการดำรงอยู่และปฏิบัติตนของประชาชนในทุกระดับ ตั้งแต่ระดับครอบครัว ระดับชุมชนจนถึงระดับรัฐ ทั้งในการพัฒนาและบริหารประเทศให้ดำเนินไปในทางสายกลาง โดยเฉพาะการพัฒนาเศรษฐกิจเพื่อก้าวทันต่อโลกยุคโลกาภิวัตน์ ความพอเพียง หมายถึง ความพอประมาณ ความมีเหตุผล รวมถึงความจำเป็นที่จะต้องมีระบบภูมิคุ้มกันในตัวที่ดีพอสมควรต่อการมีผลกระทบใดๆ อันเกิดจากการ

เปลี่ยนแปลงทั้งภายนอกและภายใน ทั้งนี้จะต้องอาศัยความรอบรู้ ความรอบคอบ และความระมัดระวังอย่างยิ่ง ในการนำวิชาการต่างๆ มาใช้ในการวางแผนและการดำเนินการทุกขั้นตอน และขณะเดียวกันจะต้องเสริมสร้างพื้นฐานจิตใจของคนในชาติ โดยเฉพาะเจ้าหน้าที่ของรัฐ นักทฤษฎี และนักธุรกิจในทุกระดับให้มีสำนึกในคุณธรรม ความซื่อสัตย์สุจริต และให้มีความรอบรู้ที่เหมาะสม ดำเนินชีวิตด้วยความอดทน ความเพียร มีสติ ปัญญา และความรอบคอบ เพื่อให้สมดุลและพร้อมต่อการรองรับการเปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็วและกว้างขวาง ทั้งด้านวัตถุ สังคม สิ่งแวดล้อม และวัฒนธรรมจากโลกภายนอกได้เป็นอย่างดี”

สศช. ได้อัญเชิญ “ปรัชญาของเศรษฐกิจพอเพียง” มาเป็นปรัชญานำทางในการจัดทำแผนพัฒนาเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติ ฉบับที่ 9 (พ.ศ.2545-2549) และฉบับที่ 10 (พ.ศ.2550-2554) รวมทั้งการพัฒนาประเทศในระยะแผนพัฒนาฯ ฉบับที่ 11 (พ.ศ.2555-2559) ยังคงมีแนวคิดยึดหลัก “ปรัชญาของเศรษฐกิจพอเพียง” และ “คนเป็นศูนย์กลางของการพัฒนา” รวมทั้ง “สร้างสมดุลการพัฒนา” ในทุกมิติ และขับเคลื่อนให้บังเกิดผลในทางปฏิบัติที่ชัดเจนยิ่งขึ้นในทุกระดับ เพื่อให้การพัฒนาและบริหารประเทศเป็นไปบนทางสายกลาง เชื่อมโยงทุกมิติของการพัฒนาอย่างบูรณาการ ทั้งคน สังคม เศรษฐกิจ สิ่งแวดล้อมและการเมือง โดยมีการคิดวิเคราะห์ห้อย่าง “มีเหตุผล” และใช้หลัก “ความพอประมาณ” ให้เกิดความสมดุลระหว่างมิติทางวัตถุกับจิตใจของคนในชาติ ความสมดุลระหว่างความสามารถในการพึ่งตนเองกับการแข่งขันในเวทีโลก ความสมดุลระหว่างสังคมชนบทกับเมือง เตรียม “ระบบภูมิคุ้มกัน” ด้วยการบริหารจัดการความเสี่ยงให้เพียงพอ พร้อมรับผลกระทบจากการเปลี่ยนแปลงทั้งภายนอกและภายในประเทศ (สำนักงานพัฒนาการเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติ, 2555, น.๑) ซึ่งช่วงแผนพัฒนาฯ ฉบับที่ 11 นี้ ประเทศไทยจะเผชิญกับการเปลี่ยนแปลงระดับโลก จากข้อตกลงทางการค้าระหว่างประเทศต่างๆ และการเข้าสู่การรวมกลุ่มเศรษฐกิจประชาคมอาเซียน (ASEAN Economic Community) ปี พ.ศ.2558 รวมทั้งกฎกติกาใหม่ ได้แก่ กฎระเบียบด้านการค้า และการลงทุนที่เน้นความโปร่งใส มีการนำเงื่อนไขด้านสิ่งแวดล้อม ด้านการค้ามนุษย์ และการแก้ไขปัญหาโลกร้อนมาติดกันการค้าเพิ่มขึ้น

ปรัชญาของเศรษฐกิจพอเพียงจึงเป็นแนวทางการดำเนินชีวิตและวิถีปฏิบัติที่พระบาทสมเด็จพระเจ้าอยู่หัวมีพระราชดำรัสชี้แนะแก่พสกนิกรชาวไทยมาโดยตลอดนานกว่า 30 ปี และได้ทรงเน้นย้ำแนวทางพัฒนาที่ตั้งอยู่บนพื้นฐานของทางสายกลางและความไม่ประมาท โดยคำนึงถึงความพอประมาณ ความมีเหตุผล การสร้างภูมิคุ้มกันในตัวที่ดี ตลอดจนเลือกใช้ความรู้ และคุณธรรมเป็นพื้นฐานในการดำรงชีวิต การป้องกันให้รอดพ้นจากวิกฤต และให้สามารถดำรงอยู่ได้อย่างมั่นคงและยั่งยืนภายใต้กระแสโลกาภิวัตน์และความเปลี่ยนแปลงต่างๆ

การพัฒนาในแนวทางเศรษฐกิจพอเพียงเน้นพื้นฐานการพึ่งตนเองเป็นสำคัญ โดยพยายามนำทรัพยากรในท้องถิ่นมาใช้ให้เกิดประโยชน์สูงสุด ขณะเดียวกันก็ต้องไม่เป็นการทำลายทรัพยากรธรรมชาติหรือสิ่งแวดล้อม และถ้าหากเป็นไปได้ต้องฟื้นฟูทรัพยากรธรรมชาติและสิ่งแวดล้อมให้ดีขึ้นด้วย หรือเป็นการพัฒนาที่เพิ่มพูนทุนในทุกประเภท ไม่ว่าจะทุนมนุษย์ ซึ่งประกอบด้วย ความเพียร ความสามารถ สติปัญญา และการพัฒนาจิต ทุนทางสังคม คือ การช่วยเหลือ เผื่อแผ่ ความซื่อสัตย์สุจริตที่ก่อให้เกิดการร่วมมือกันทำสิ่งที่เป็นประโยชน์แก่ตนเองและส่วนรวม ทุนทรัพยากรและสิ่งแวดล้อม ได้แก่ ทรัพยากรและสิ่งแวดล้อมที่มีอยู่แล้วตามธรรมชาติที่เอื้อต่อการผลิตและการดำรงชีวิตของมนุษย์ และสิ่งมีชีวิตทั้งหลายจะต้องได้รับการบำรุงรักษา รวมทั้งการฟื้นฟู เพื่อความยั่งยืนต่อไปในการดำรงชีวิตของสิ่งมีชีวิตทั้งหลายในอนาคต ทุนทางกายภาพ ไม่ว่าจะเป็นเงินทุน เครื่องมือ เครื่องจักร และเทคโนโลยีต่างๆ ควรจะมีเพิ่มพูนมากขึ้นหรืออย่างน้อยก็ไม่ควรจะมีน้อยไปกว่าเดิม สถานการณ์ดังกล่าวจะเกิดขึ้นได้มนุษย์แต่ละคนจะต้องปราศจากซึ่งความโลภหรือความเห็นแก่ตัวมากเกินไป ซึ่งจะทำให้เราสามารถมีชีวิตอยู่ได้โดยรู้จักพอ คือ พอมีพอกิน หรือพอมีพอใช้ และตั้งอยู่ในความไม่ประมาท ซึ่งก็เป็นการสร้างภูมิคุ้มกันที่ดี สำหรับการพัฒนาประเทศโดยรวมจะต้องมีการพัฒนาเป็นขั้นเป็นตอน โดยใช้หลักวิชาการหรือเทคโนโลยีที่เหมาะสมแก่แต่ละขั้นตอนของการพัฒนา

1.2 องค์ประกอบปรัชญาของเศรษฐกิจพอเพียง

ปรัชญาของเศรษฐกิจพอเพียงนับเป็นแนวทางปฏิบัติเพื่อใช้ชีวิตดำเนินไปในทางสายกลางที่เหมาะสมสอดคล้องกับวิถีความเป็นอยู่อันเรียบง่ายของคนไทย ซึ่งสามารถนำมาประยุกต์ใช้ให้เหมาะสมกับประชาชนทุกระดับ ทั้งระดับบุคคล ครอบครัว ชุมชน และระดับประเทศได้ โดยมีคุณลักษณะที่สำคัญ ดังนี้ (สำนักงานคณะกรรมการเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติ, 2550ช, น.8-21)

1) ความพอประมาณ (moderation) หมายถึง ความพอดีต่อความจำเป็นและเหมาะสมกับฐานะของตนเอง สังคม สิ่งแวดล้อม รวมทั้งวัฒนธรรมในแต่ละท้องถิ่น ไม่มากเกินไป และต้องไม่เบียดเบียนตนเองของผู้อื่น

2) ความมีเหตุผล (reasonableness) หมายถึง การตัดสินใจดำเนินการเรื่องต่างๆ อย่างมีเหตุผลตามหลักวิชาการ หลักกฎหมาย หลักศีลธรรม จริยธรรม และวัฒนธรรมที่ดีงาม คิดถึงปัจจัยที่เกี่ยวข้องอย่างถี่ถ้วน โดยคำนึงถึงผลที่คาดว่าจะเกิดขึ้นจากการกระทำนั้น ๆ อย่างรอบคอบ

3) ภูมิคุ้มกันในตัวที่ดี (self-immunity) หมายถึง การเตรียมตัวให้พร้อมรับผล
กระทบและการเปลี่ยนแปลงในด้านเศรษฐกิจ สังคม สิ่งแวดล้อม และวัฒนธรรม เพื่อให้
สามารถปรับตัวและรับมือได้อย่างทันที่

เงื่อนไขสำคัญเพื่อให้เกิดความพอเพียง การตัดสินใจและดำเนินกิจกรรม
ต่างๆ ต้องอาศัยทั้งเงื่อนไขคุณธรรม หลักวิชา และเงื่อนไขชีวิตเป็นพื้นฐาน

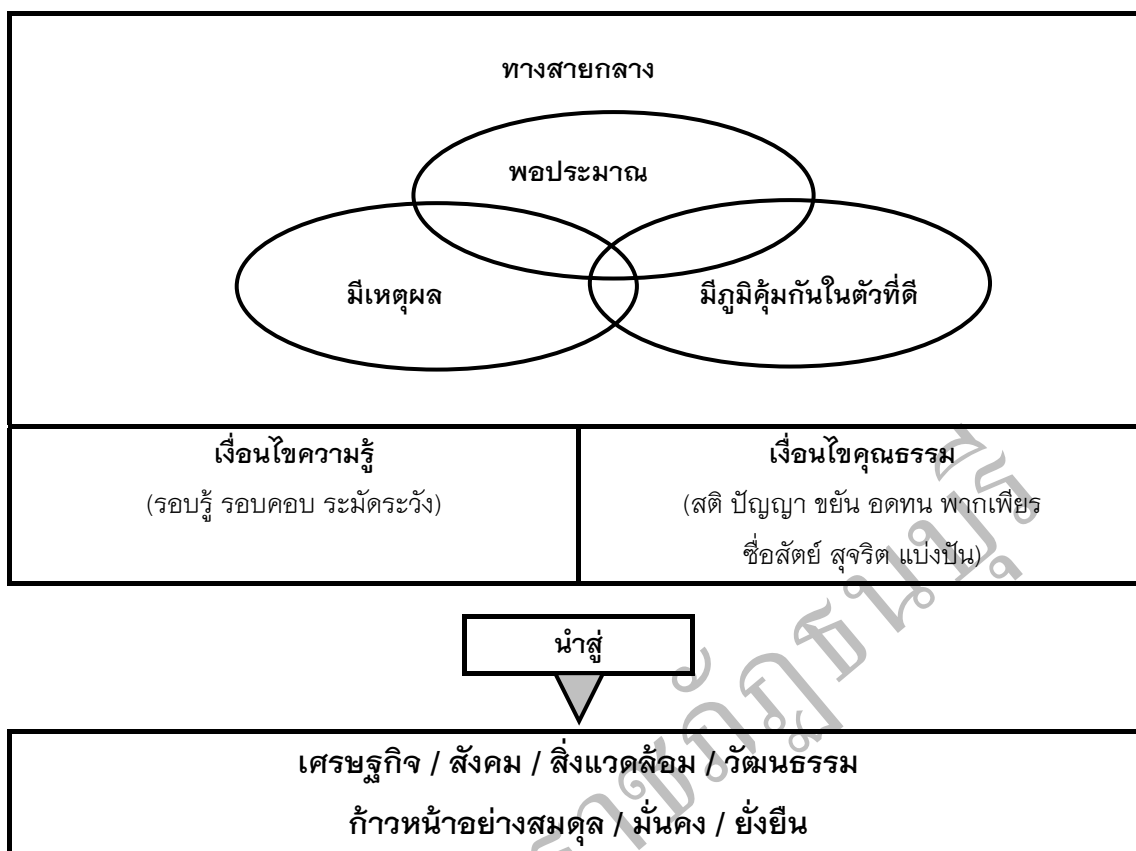
(1) เงื่อนไขคุณธรรม เสริมสร้างพื้นฐานจิตใจของคนในชาติให้มีความ
ซื่อสัตย์ สุจริต รู้รัก สามัคคี ไม่โลภ ไม่ตระหนี่ และรู้จักแบ่งปันให้ผู้อื่น

(2) เงื่อนไขหลักวิชา อาศัยความรู้รอบรู้ รอบคอบ และระมัดระวังอย่างยิ่ง
ในการนำวิชาการต่างๆ มาใช้วางแผนและดำเนินการทุกขั้นตอน

(3) เงื่อนไขชีวิต ดำเนินชีวิตด้วยความอดทน มีความเพียร มีสติ และ
ปัญญา บริหารจัดการ การใช้ชีวิต โดยใช้หลักวิชาและคุณธรรมเป็นแนวทางพื้นฐาน

ปรัชญาของเศรษฐกิจพอเพียงยังกล่าวถึงผลที่คาดว่าจะได้รับด้วย โดยความ
พอเพียงเป็นทั้งวิธีการและผล (end and mean) จากการกระทำ โดยจะทำให้เกิดวิธีการพัฒนา
และผลของการพัฒนาที่สมบูรณ์ และพร้อมรับการเปลี่ยนแปลง ความสมดุลและความพร้อม
รับการเปลี่ยนแปลง หมายถึง ความสมดุลในทุกด้าน ทั้งด้านเศรษฐกิจ สังคม สิ่งแวดล้อม และ
วัฒนธรรม ในขณะที่เดียวกันความสมดุลของการกระทำทั้งเหตุและผลจะนำไปสู่ความยั่งยืนของ
การพัฒนา ภายใต้พลวัตทั้งภายในและภายนอกประเทศ (ณัฐพงษ์ ทองภักดี, 2550, น.14)

จากองค์ประกอบและเงื่อนไขปรัชญาของเศรษฐกิจพอเพียง สรุปปรัชญา
เศรษฐกิจพอเพียง ดังภาพ 2 (2550ข, 8)



ภาพ 2 สรุปปรัชญาของเศรษฐกิจพอเพียง

ที่มา : สำนักงานคณะกรรมการเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติ (2550ข), น.8

กล่าวโดยสรุป ปรัชญาของเศรษฐกิจพอเพียงนำไปสู่การพัฒนาเศรษฐกิจสังคมและสิ่งแวดล้อมอย่างยั่งยืน โดยใช้หลักความพอประมาณ มีเหตุผล มีภูมิคุ้มกันในตัวที่ดี อยู่บนฐานความรู้และคุณธรรม

2. การน้อมนำปรัชญาของเศรษฐกิจพอเพียงสู่การปฏิบัติกับธุรกิจเอกชน

คณะกรรมการขับเคลื่อนเศรษฐกิจพอเพียงได้ร่วมกับสถาบันบัณฑิตพัฒนบริหารศาสตร์ (สำนักงานคณะกรรมการพัฒนาเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติ, 2551, น.121-126) ศึกษาการประยุกต์ใช้ปรัชญาของเศรษฐกิจพอเพียงกับธุรกิจเอกชน โดยได้ทำการศึกษาในธุรกิจที่แตกต่างกัน 4 ลักษณะ คือ ธุรกิจชุมชน บ้านอนุรักษ์กระต๊อบสาอำเภอสันกำแพง จังหวัดเชียงใหม่ ธุรกิจขนาดเล็กรที่เรียกกันว่า SME บริษัท ซื่อไทยดอตคอม บริษัทจดทะเบียน บริษัทแพนด้าจิวเวลรี่ จำกัด (มหาชน) และกลุ่มอุตสาหกรรมขนาดใหญ่คือ เครือซีเมนต์ไทย เป็นกรณีศึกษา ซึ่งผลการศึกษาในเบื้องต้นพบว่า หลักปรัชญาของเศรษฐกิจพอเพียงสามารถนำมาประยุกต์ใช้กับการบริหารงานของธุรกิจได้ ดังนี้

2.1 ความพอประมาณ...มุ่งผลประโยชน์ระยะยาวมากกว่าระยะสั้น

หลัก “ความพอประมาณ” ของเศรษฐกิจพอเพียงที่สำคัญ คือ ความพอดีที่ไม่น้อยเกินไปและไม่มากเกินไปโดยไม่เบียดเบียนตนเองและผู้อื่น เมื่อเทียบกับการดำเนินธุรกิจ ได้แก่ การมีจุดมุ่งหมายที่มุ่งหวังได้รับผลประโยชน์หรือผลกำไรสุทธิระยะยาวมากกว่าระยะสั้นนั่นเอง โดยการประยุกต์ใช้หลักความพอประมาณในทางธุรกิจ มีลักษณะการดำเนินงานที่สำคัญๆ คือ

- 1) การผลิต เน้นการผลิตเพื่อลูกค้าบางกลุ่มมากกว่าการผลิตเพื่อขายทั่วไป
- 2) การรับคำสั่ง รับคำสั่งเฉพาะที่จะทำได้ตามกำลังที่มีอยู่เพื่อรักษาคุณภาพให้อยู่ในระดับสูง
- 3) การแสวงหากำไร ยึดถือหลักการแบ่งปัน ไม่เบียดเบียนผู้ค้าให้ร่วมกันเป็นพันธมิตรทางธุรกิจในระยะยาวและเกิดความไว้วางใจ รวมทั้งให้ความสำคัญต่อการจ่ายเงินให้แก่พนักงานและผู้จำหน่ายสินค้า (supplier) อย่างรวดเร็ว ตลอดจนกันกำไรส่วนหนึ่งสำหรับพัฒนาความรู้และกิจการมงคล
- 4) การก่อหนี้และขยายการลงทุนในธุรกิจอย่างค่อยเป็นค่อยไป เมื่อกำไรมากพอ ไม่กู้ยืมเงิน และเน้นเฉพาะสาขาธุรกิจที่ตนเชี่ยวชาญ รวมทั้งรักษาอัตราส่วนหนี้สินต่อทุนให้เหมาะสม การแข่งขันด้วยความยุติธรรมเพื่อสร้างพันธมิตรธุรกิจ โดยมีเครือข่ายผู้ผลิตที่เล็กกว่าที่จะจัดส่งงานบางส่วนให้ รวมทั้งมีการฝึกอบรมให้คำแนะนำอย่างต่อเนื่อง

2.2 ความมีเหตุมีผล....ต้องรู้จักตัวเอง ลูกค้า ตลาด และคู่แข่ง

ส่วนการประยุกต์ใช้ “หลักความมีเหตุมีผล” ของปรัชญาของเศรษฐกิจพอเพียงกับการดำเนินธุรกิจ คือ การรู้จักลูกค้า รู้จักตลาด รู้จักคู่แข่ง และรู้จักตัวเอง โดยการบริหารธุรกิจควรมีลักษณะที่สำคัญๆ ดังนี้

- 1) เข้าใจในธุรกิจของตน และตลาดที่ตนแข่งขันอยู่อย่างถ่องแท้ ซึ่งจำเป็นต้องสร้างเอกลักษณ์ของผลิตภัณฑ์ให้ต่างจากคู่แข่งและมีนวัตกรรมใหม่ๆ มีการวิจัยตลาดอย่างถ่องแท้ และเร่งพัฒนาผลิตภัณฑ์เพื่อให้เป็นผู้นำตลาด รวมทั้งเข้าใจถึงความสามารถหลักขององค์กร (core competency) และเน้นการผลิตที่ตรงกับความสามารถขององค์กร ตลอดจนตรวจสอบผลการดำเนินงานของตนกับบริษัทคู่แข่งอย่างสม่ำเสมอ (benchmarking)
- 2) เข้าใจถึงปัจจัยแห่งความสำเร็จของธุรกิจ (key success factors) โดยพยายามไม่ให้พนักงานมีหนี้สินและความกังวล ซึ่งจะกระทบต่องานศิลปะที่ต้องใช้ความ

ประณีต รวมทั้งมีการรักษากระบวนการผลิตให้ตรงกับความต้องการของตลาดต่างประเทศ เช่น การรักษากระบวนการผลิตให้เป็นธรรมชาติที่สุด

3) ธุรกิจที่อิงกับเทคโนโลยีต้องพัฒนาความรู้ของพนักงานอย่างต่อเนื่อง และต้องเน้นที่การนำเทคโนโลยีมาประยุกต์ ตลอดจนมีการแบ่งกลุ่มลูกค้าอย่างชัดเจน และมีความยืดหยุ่นในการนำเสนอผลิตภัณฑ์ให้ตรงกับความต้องการของลูกค้าแต่ละกลุ่มในช่วงเวลาต่างๆ

4) ใช้ทรัพยากรที่มีอยู่และกระบวนการผลิตอย่างมีประสิทธิภาพ โดยกระจายการผลิตบางส่วนไปในประเทศที่มีแรงงานถูกกว่า เพื่อรักษาความสามารถในการแข่งขัน และคิดค้นกระบวนการที่จะนำวัตถุดิบที่มีต้นทุนสูงหรือหายากกลับมาใช้ใหม่

5) รับความเสี่ยงในระดับที่เหมาะสม โดยใช้หลักบริหารการตลาดแบบที่ต้องใช้กลยุทธ์มุ่งเน้นหรือให้ความสำคัญ (concentrated strategy) เพื่อให้เข้าใจความต้องการของลูกค้าให้ชัดเจนก่อนที่จะขยายตลาดไปที่อื่น และให้สิทธิการจัดจำหน่ายในตลาดใหม่ๆ แทนการลงทุนเจาะตลาดด้วยตนเอง

2.3 สร้างภูมิคุ้มกัน....เตรียมพร้อมต่อการเปลี่ยนแปลง

สำหรับการสร้างภูมิคุ้มกันที่ดีในการดำเนินธุรกิจ คือ จะต้องเตรียมพร้อมสำหรับการเปลี่ยนแปลงอย่างเหมาะสม โดย

1) กระจายผลิตภัณฑ์และตลาดเพื่อลดความเสี่ยง โดยการปรับผลิตภัณฑ์จากสินค้าฟุ่มเฟือยมาเป็นสินค้าที่ลูกค้าใช้ประจำ และกระจายตลาดในหลายประเทศ เพื่อลดผลกระทบจากวิกฤตเศรษฐกิจต่อสินค้าฟุ่มเฟือย

2) ควบคุมกระบวนการจัดหาวัตถุดิบให้ต่อเนื่อง โดยลงทุนในแหล่งวัตถุดิบของตนเอง รักษาอัตราการหมุนเวียนของพนักงานให้อยู่ในระดับต่ำ ให้ราคาแก่ตัวแทนจำหน่าย (supplier) อย่างเหมาะสมเพื่อรักษาความสัมพันธ์ระยะยาว และลดต้นทุนของการหาตัวแทนจำหน่ายใหม่ๆ (switching costs)

3) สะสมเงินออม โดยมีระบบการแบ่งเงินที่เหลือจากเงินหมุนเวียนเป็นเงินออมระยะยาว และมีนโยบายการจ่ายเงินปันผลที่เหมาะสมกับการสะสมเงินไว้สำหรับการลงทุนใหม่

4) ประเมินสถานการณ์ความเสี่ยงล่วงหน้าอย่างสม่ำเสมอ โดยมีนโยบายและกำหนดเวลาที่ต้องประเมินความเสี่ยงอย่างชัดเจน มีการสร้างระบบเตือนภัยล่วงหน้า และป้องกันความเสี่ยงจากความผันผวนของอัตราแลกเปลี่ยนด้วยสัญญาซื้อขายล่วงหน้า รวมทั้งพยายามสร้างความสมดุลด้านรายรับและรายจ่ายในเงินสกุลต่างประเทศแต่ละสกุล

2.4 ส่งเสริมความรู้และคุณธรรมอย่างต่อเนื่อง

นอกจากการประยุกต์ใช้หลักความพอประมาณ การมีเหตุผล และมีภูมิคุ้มกันที่ดี ตามหลักปรัชญาของเศรษฐกิจพอเพียงดังกล่าวข้างต้นแล้ว ยังต้องมี “ความรู้และคุณธรรม” เป็นพื้นฐานที่สำคัญของการดำเนินธุรกิจด้วย

1) ธุรกิจต่างๆ จะต้องมีการสร้างฐานความรู้เพื่อให้เกิดการพัฒนาอย่างต่อเนื่อง และใช้ความรู้ด้วยความรอบคอบระมัดระวัง โดย

1.1) สร้างเสริมให้พนักงานได้รับความรู้อย่างต่อเนื่อง และมีการพัฒนาเทคโนโลยีการผลิตอย่างสม่ำเสมอ

1.2) ร่วมกับผู้ประกอบการอื่นๆ ในการพัฒนาความรู้และมาตรฐานของธุรกิจ โดยเครือข่ายการลงทุนทางสังคม (social venture network) และกลุ่มพันธมิตรผู้ให้บริการเว็บไซต์ภาษาไทย

2) ส่วนทางด้านคุณธรรมนั้น ต้องมีการสร้างความตระหนักและให้ยึดมั่นในคุณธรรมกับทุกฝ่ายที่เกี่ยวข้องอย่างสม่ำเสมอ โดยเฉพาะในด้านความเพียร ความอดทน และความซื่อสัตย์ โดย

2.1) มีความมุ่งมั่นในการพัฒนาคุณภาพผลิตภัณฑ์อย่างต่อเนื่อง

2.2) มีคุณธรรมและความซื่อสัตย์ต่อลูกค้า โดยรักษาคุณภาพของผลิตภัณฑ์ และรักษาความลับของลูกค้าอย่างเคร่งครัด

2.3) มีคุณธรรมกับสังคมรอบข้าง โดยการป้องกันผลกระทบต่อสภาวะแวดล้อมและจัดทำโครงการเพื่อสังคม

2.4) ส่งเสริมคุณธรรมให้เป็นวัฒนธรรมองค์กร โดยปกครองพนักงานด้วยหลักความเมตตา และการให้สิทธิลาเพื่อไปนั่งสมาธิ รวมทั้งการปฏิบัติตามกฎระเบียบด้านทรัพย์สินทางปัญญาอย่างเคร่งครัด และยอมรับผลกระทบที่เกิดขึ้นในช่วงวิกฤต

2.5 เศรษฐกิจพอเพียง.....หลักในการบริหารความเสี่ยงของภาคธุรกิจ

สิ่งที่น่าทึ่งเกี่ยวกับประเด็นนี้ก็คือว่า ปรัชญาของเศรษฐกิจพอเพียง มีความเป็นสากลและทันสมัย เพราะว่าการจัดการของเรามีภูมิคุ้มกันที่ดี หรือห่วงที่สาม คือ การบริหารความเสี่ยง หรือที่ศัพท์เทคนิค เรียกว่า การบริหารจัดการความเสี่ยง (risk management) ซึ่งเป็นที่ยอมรับกันในการบริหารจัดการสมัยใหม่ แนวทางการบริหารความเสี่ยงที่ธุรกิจเอกชนควรจะนำมาใช้ประกอบด้วย 3 ขั้นตอน ได้แก่

ขั้นที่หนึ่ง ต้องมีการวิเคราะห์และบ่งชี้ว่า อะไรคือความเสี่ยง โอกาสที่ความเสี่ยงจะเกิดขึ้นมากน้อยแค่ไหน และกระทบธุรกิจของเราอย่างไร

ขั้นที่สอง ต้องประเมินว่า ผลกระทบจากความเสี่ยงนั้นรุนแรงแค่ไหน ธุรกิจ มีขีดความสามารถจะรับได้เพียงใด

ขั้นที่สาม ต้องกำหนดกรอบในการดูแลความเสี่ยง ซึ่งมีหลายวิธี เช่น ถ่าย โอนออกไป ของบางอย่างที่ไม่ถนัด ก็อย่าทำเองควรใช้จ้างคนอื่นทำ หรือใช้บริการประกัน ความเสี่ยง ซึ่งอาจจะต้องเสี่ยงเงินนิดหน่อยแต่คุ้ม หรืออีกวิธีหนึ่งคือ ทุเลาความเสี่ยง ซึ่งหากมี ผลกระทบอะไรก็มีมาตรการมารองรับให้ทุเลาผลกระทบน้อยลงไป หรือถ้าจำเป็นจริงๆ ก็อาจจะหลีกเลี่ยง โดยไม่เสี่ยงทำในธุรกิจหรือกิจกรรมนั้น

กล่าวโดยสรุป ธุรกิจเอกชนสามารถนำปรัชญาของเศรษฐกิจพอเพียงมาใช้กับการ บริหารจัดการในองค์กรให้เกิดการพัฒนาอย่างยั่งยืน โดยเฉพาะอย่างยิ่งการบริหารความเสี่ยง ของภาคธุรกิจ

3. การบริหารความเสี่ยง

แนวทางการบริหารความเสี่ยงมีหลายแนวทาง แต่แนวทางที่เหมาะสมในการ ประยุกต์ใช้กับการดำเนินงานของวิสาหกิจชุมชนมี 2 แนวทาง ดังนี้

3.1 การบริหารความเสี่ยงตามมาตรฐานผลิตภัณฑ์อุตสาหกรรม มอก.31000- 2555 (ISO31000 : 2009) (กระทรวงอุตสาหกรรม, 2555)

1) ขอบข่ายของมาตรฐานอุตสาหกรรม มอก.31000-2555

1.1) มาตรฐานผลิตภัณฑ์อุตสาหกรรมนี้กำหนดหลักการและแนวทาง ทั่วไปในการบริหารความเสี่ยง มาตรฐานผลิตภัณฑ์อุตสาหกรรมนี้สามารถนำไปใช้ได้กับ องค์กรประเภทต่างๆ เช่น องค์กรภาครัฐ เอกชน วิสาหกิจชุมชน สมาคม กลุ่ม หรือบุคคล ไม่เฉพาะเจาะจงว่าเป็นอุตสาหกรรมหรือภาคส่วนใด

1.2) มาตรฐานผลิตภัณฑ์อุตสาหกรรมนี้สามารถประยุกต์ใช้ได้ตลอดช่วง การดำเนินการขององค์กร และครอบคลุมถึงกิจกรรมต่างๆ รวมถึงกลยุทธ์ การตัดสินใจ การ ดำเนินการหรือกิจการ กระบวนการทำงาน โครงการ ผลิตภัณฑ์บริการ และสินทรัพย์

1.3) มาตรฐานผลิตภัณฑ์อุตสาหกรรมนี้สามารถใช้ได้กับความเสี่ยงของ องค์กรทุกประเภท ไม่ว่าความเสี่ยงขององค์กรแต่ละประเภทจะเป็นแบบใด ทั้งที่มีผลสืบเนื่อง ทางบวกหรือทางลบ

1.4) มาตรฐานผลิตภัณฑ์อุตสาหกรรมนี้เป็นเพียงแนวทาง ไม่ได้มุ่งหวังให้ เกิดการบริหารความเสี่ยงที่มีรูปแบบเหมือนกันทุกองค์กร ซึ่งการออกแบบและการนำไปใช้ของ แผนและแนวทางการบริหารความเสี่ยงนั้น จะต้องนำไปใช้ให้เหมาะสมและเฉพาะเจาะจงกับ

องค์กรณ์นั้นๆ ตามวัตถุประสงค์ บริบท โครงสร้าง การดำเนินการ กระบวนการ หน้าที่งาน โครงการ ผลิตภัณฑ์ บริการ หรือสินทรัพย์ รวมถึงการปฏิบัติในเรื่องใดเรื่องหนึ่งที่ใช้

1.5) มาตรฐานผลิตภัณฑ์อุตสาหกรรมนี้มีเจตนาเพื่อต้องการให้นำไปประยุกต์ใช้เพื่อให้ประสานเป็นส่วนหนึ่งของการบริหารความเสี่ยงที่ดำเนินการอยู่ในปัจจุบัน หรือที่จะดำเนินการในอนาคต ไม่มีเจตนาให้นำไปทดแทนมาตรฐานเดิมที่องค์กรใช้อยู่

1.6) มาตรฐานผลิตภัณฑ์อุตสาหกรรมนี้ไม่มีจุดมุ่งหมายให้นำไปใช้เพื่อการรับรอง

2) ความหมายของคำที่ใช้ในมาตรฐานผลิตภัณฑ์อุตสาหกรรมที่สำคัญ โดยสรุปมีดังนี้

2.1) ความเสี่ยง (risk) หมายถึง ผลของความไม่แน่นอนต่อวัตถุประสงค์

2.2) การบริหารจัดการความเสี่ยง (risk management) หมายถึง การประสานกิจกรรมเพื่อสั่งการและควบคุมองค์กรเกี่ยวกับความเสี่ยง

2.3) กรอบการบริหารความเสี่ยง (risk management framework) หมายถึง กลุ่มขององค์ประกอบที่ระบุรากฐานและการจัดการองค์กรสำหรับการออกแบบ การนำไปปฏิบัติ การติดตามตรวจสอบ การทบทวน และการปรับปรุง การบริหารความเสี่ยงอย่างต่อเนื่องทั่วทั้งองค์กร

2.4) แผนการบริหารความเสี่ยง (risk management plan) เป็นส่วนหนึ่งในกรอบการบริหารความเสี่ยงซึ่งระบุถึงวิธีการใช้ องค์ประกอบในการบริหาร และทรัพยากรที่ใช้ในการบริหารความเสี่ยง

2.5) กระบวนการบริหารความเสี่ยง (risk management process) หมายถึง การใช้นโยบายทางการบริหาร ขั้นตอนการดำเนินงาน และการปฏิบัติในกิจกรรมของการสื่อสาร การปรึกษา การจัดทำบริบท รวมถึงการชี้แจง การวิเคราะห์ การประเมินผล การแก้ไข การเฝ้าติดตามและการทบทวนความเสี่ยงอย่างเป็นระบบ

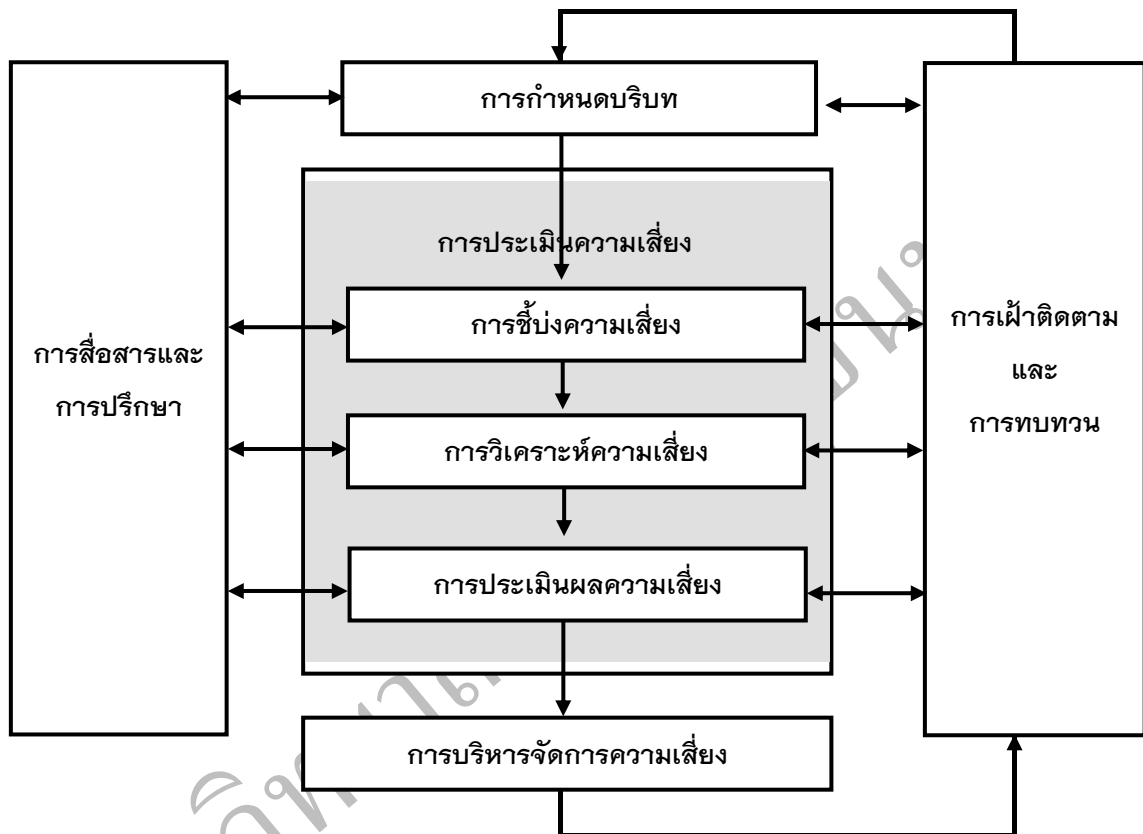
2.6) การจัดทำบริบท (establishing the context) หมายถึง การกำหนดปัจจัยทั้งภายในและภายนอกเพื่อนำไปสู่การบริหารความเสี่ยง รวมถึงกำหนดขอบเขตและเกณฑ์ความเสี่ยงสำหรับนโยบายการบริหารความเสี่ยง

2.7) การวิเคราะห์ความเสี่ยง (risk analysis) หมายถึง กระบวนการเข้าใจธรรมชาติของความเสี่ยงและกำหนดระดับความเสี่ยง

2.8) การประเมินความเสี่ยง (risk evaluation) หมายถึง การประเมินความเสี่ยงเพื่อตัดสินว่าขนาดของความเสี่ยงยอมรับได้หรือทนทานได้หรือไม่

2.9) วิธีการจัดการความเสี่ยง (risk treatment) หมายถึง กระบวนการในการเปลี่ยนแปลงความเสี่ยง

3) กระบวนการบริหารจัดการความเสี่ยงตามมาตรฐาน มอก.31000-2555 แสดงดังภาพ 3



ภาพ 3 กระบวนการบริหารจัดการความเสี่ยง

ที่มา : กระทรวงอุตสาหกรรม (2555) น.15

3.1) การสื่อสารและการปรึกษา แผนการสื่อสารและการปรึกษาคควรจัดทำขึ้นและดำเนินการในขั้นตอนแรกๆ แผนเหล่านี้ควรระบุถึงประเด็นต่างๆ ที่เกี่ยวข้องกับสาเหตุและผลที่ตามมา (ถ้าทราบ) รวมถึงมาตรการในการจัดการความเสี่ยงต่างๆ การสื่อสารและการปรึกษาทั้งภายนอกและภายในอย่างมีประสิทธิภาพ ควรมีการดำเนินการเพื่อให้มั่นใจว่าผู้รับผิดชอบและผู้มีส่วนได้เสียกับกระบวนการบริหารความเสี่ยงมีความเข้าใจถึงพื้นฐานของการตัดสินใจและเหตุผลของสิ่งจำเป็นที่ต้องดำเนินการ

3.2) การกำหนดบริบท การกำหนดบริบทขององค์กรควรเชื่อมโยงกับวัตถุประสงค์ที่ชัดเจนและปัจจัยทั้งภายในและภายนอกเพื่อนำไปสู่การบริหารความเสี่ยง รวมถึงกำหนดขอบเขตและเกณฑ์ความเสี่ยงให้กับกระบวนการที่เหลือนำไปใช้สำหรับปัจจัยต่างๆ เหล่านี้จะคล้ายกับการพิจารณาในการออกแบบกรอบการบริหารความเสี่ยง โดยการกำหนดบริบทสำหรับกระบวนการบริหารความเสี่ยง ผู้เกี่ยวข้องจำเป็นต้องพิจารณาสีกลงไปในรายละเอียดที่จำเพาะเจาะจงตามขอบเขตของกระบวนการบริหารความเสี่ยงที่เกี่ยวข้อง

3.3) การประเมินความเสี่ยง การประเมินความเสี่ยงเป็นกระบวนการที่รวมถึงการชี้บ่งความเสี่ยง การวิเคราะห์ความเสี่ยง และการประเมินผลความเสี่ยง

3.4) การจัดการจัดการความเสี่ยง การจัดการความเสี่ยงเป็นการเลือกทางเลือกหนึ่งหรือมากกว่าทางเลือกเพื่อเปลี่ยนแปลงความเสี่ยงและการนำทางเลือกไปปฏิบัติ การจัดการความเสี่ยงทำให้เกิดหรือเปลี่ยนแปลงมาตรการควบคุมต่างๆ การจัดการความเสี่ยงเกี่ยวกับกระบวนการที่เป็นวงจรต่อไปนี้

- การประเมินการจัดการความเสี่ยง
- การตัดสินใจว่า จะยอมรับระดับความเสี่ยงที่เหลือน้อยได้หรือไม่
- ถ้ายอมรับไม่ได้ ให้กำหนดการจัดการความเสี่ยงใหม่
- การประเมินประสิทธิผลการจัดการความเสี่ยงนั้น

ทางเลือกในการจัดการความเสี่ยงไม่จำเป็นต้องเฉพาะเจาะจงหรือเหมาะสมกับทุกสภาพการณ์

3.5) การติดตามตรวจสอบและการทบทวน การติดตามตรวจสอบและการทบทวนควรเป็นส่วนหนึ่งของแผนของกระบวนการบริหารความเสี่ยงและมีการตรวจสอบหรือเฝ้าระวังเป็นประจำ จะเป็นช่วงเวลาหรือครั้งคราวก็ได้

ความรับผิดชอบสำหรับการติดตามตรวจสอบและการทบทวนควรกำหนดไว้อย่างชัดเจน กระบวนการติดตามตรวจสอบและการทบทวนขององค์กร ควรผนวกประเด็นปัญหาทั้งหมดของกระบวนการบริหารความเสี่ยงเข้าไปด้วย ทั้งนี้ เพื่อจุดมุ่งหมายดังนี้

- การทำให้มั่นใจว่า การควบคุมเป็นไปอย่างมีประสิทธิภาพและประสิทธิภาพ ทั้งในการออกแบบและการดำเนินการ
- การได้สารสนเทศเพิ่มเติมเพื่อปรับปรุงการประเมินความเสี่ยงต่อไป

3.6) การบันทึกกระบวนการบริหารจัดการความเสี่ยง กิจกรรมการบริหารจัดการความเสี่ยงควรตรวจสอบกลับได้ ในกระบวนการบริหารความเสี่ยง การบันทึกจะเป็นพื้นฐานสำหรับการปรับปรุงวิธีการและเครื่องมือ รวมถึงในกระบวนการทั้งหมด

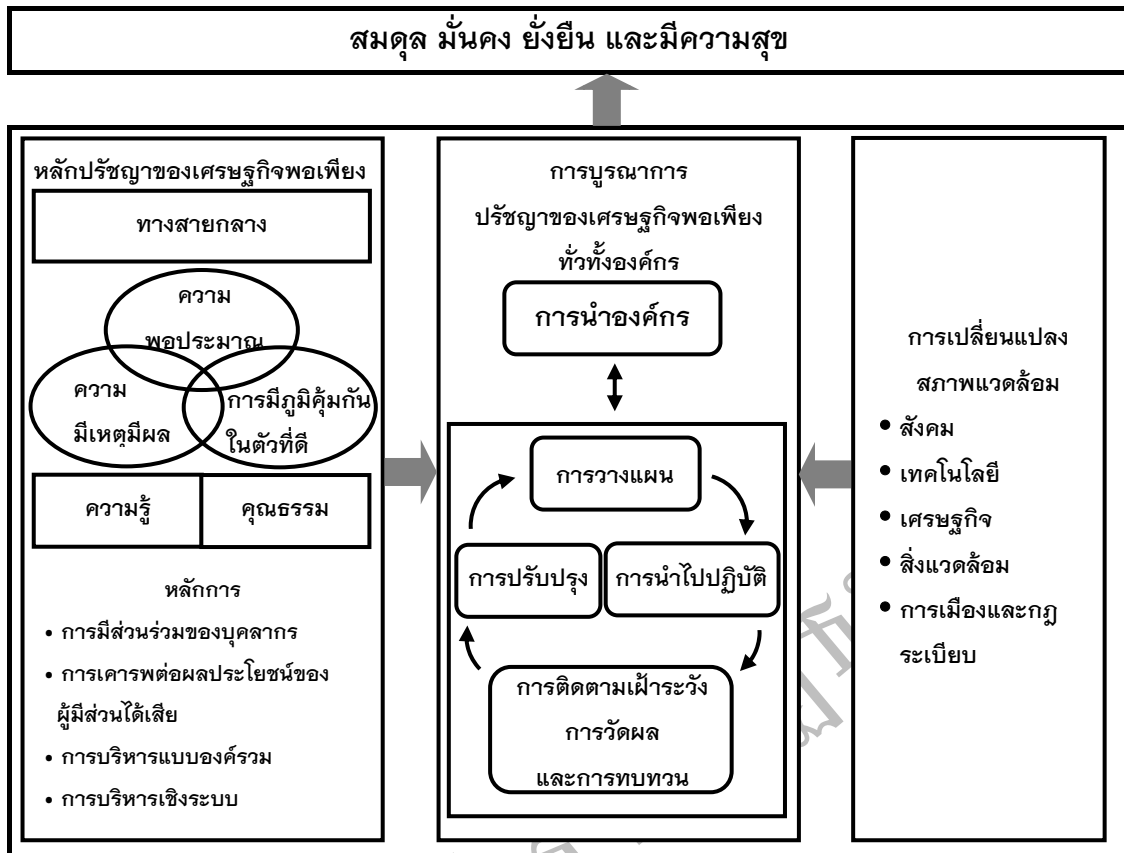
3.2 มาตรฐานแนวทางเศรษฐกิจพอเพียงภาคอุตสาหกรรม มอก.9999 เล่ม 1-2556 (กระทรวงอุตสาหกรรม, 2556)

1) มาตรฐานผลิตภัณฑ์อุตสาหกรรมนี้กำหนด บทนิยาม หลักการ แนวทาง เกี่ยวกับองค์ประกอบของเศรษฐกิจพอเพียงภาคอุตสาหกรรม และแนวทางการบูรณาการเศรษฐกิจพอเพียงภาคอุตสาหกรรมทั่วทั้งองค์กร สำหรับองค์กรภาคอุตสาหกรรมทุกประเภท ขนาด และที่ตั้ง เพื่อ

1.1) ส่งเสริมการพัฒนาบุคลากรและองค์กรให้มีการบริหารจัดการและการดำเนินงาน โดยยึดหลักการของมาตรฐานแนวทางเศรษฐกิจพอเพียงภาคอุตสาหกรรม เพื่อก่อให้เกิดการพัฒนาที่สมดุลทั้งในด้านเศรษฐกิจสังคมและสิ่งแวดล้อม มีความมั่นคง เติบโตได้อย่างยั่งยืน และมีความสุข พร้อมรับการเปลี่ยนแปลงสภาพแวดล้อมทั้งภายในและภายนอก รวมทั้งความไม่แน่นอน

1.2) แสดงให้เห็นความสามารถในการบริหารองค์กรที่สะท้อนถึงการนำปรัชญาของเศรษฐกิจพอเพียงไปประยุกต์ใช้อย่างสม่ำเสมอ

มาตรฐานผลิตภัณฑ์อุตสาหกรรมนี้ไม่ใช่มาตรฐานระบบการจัดการ และไม่มีจุดมุ่งหมายให้นำไปใช้เพื่อการรับรอง ภาพรวมของมาตรฐานผลิตภัณฑ์อุตสาหกรรมแนวทางเศรษฐกิจพอเพียงภาคอุตสาหกรรม ดังแสดงในภาพ 4



ภาพ 4 ภาพรวมของมาตรฐานแนวทางเศรษฐกิจพอเพียงภาคอุตสาหกรรม

ที่มา : กระทรวงอุตสาหกรรม (2556), น.2

2) ความหมายของคำที่ใช้ในมาตรฐานผลิตภัณฑ์อุตสาหกรรม มีดังต่อไปนี้

2.1) การดำเนินธุรกิจตามสายกลาง (middle path) หมายถึง การดำเนินธุรกิจที่ไม่สุดโต่งในการแสวงหากำไรคำนึงถึงผลกระทบและการพัฒนาด้านสังคม สิ่งแวดล้อม รวมทั้งวัฒนธรรม มองความคุ้มค่าของสิ่งที่กระทำ ทั้งที่มีและไม่มีมูลค่าทางเศรษฐกิจ ดำเนินการด้วยความประหยัดและเรียบง่าย ได้ประโยชน์สูงสุด

2.2) การมีภูมิคุ้มกันในตัวที่ดี (self-immunity) หมายถึง การเตรียมตัวให้พร้อมรับผลกระทบ และการเปลี่ยนแปลงสภาพแวดล้อมทั้งภายในและภายนอก รวมทั้งความไม่แน่นอน ในด้านสังคม เทคโนโลยี เศรษฐกิจ สิ่งแวดล้อม การเมืองและกฎระเบียบ โดยคำนึงถึงเหตุการณ์และผลในปัจจุบัน และความเป็นไปได้ของสถานการณ์ต่างๆ ที่อาจเกิดขึ้นในอนาคตทั้งใกล้และไกล

2.3) ความพอประมาณ (moderation) หมายถึง ความพอดีที่ไม่มากเกินไป และไม่น้อยเกินไป ในมิติต่างๆ ของการกระทำ หรือความพอใจในสิ่งที่สมควร ในปริมาณ

ที่เหมาะสม ไม่น้อยเกินไปจนก่อให้เกิดความขัดสน และไม่มากเกินไป จนก่อให้เกิดความเสียหายและความเดือดร้อนต่อตนเองและผู้อื่น

2.4) ความพอเพียง (sufficiency) หมายถึง ความพอประมาณ ความมีเหตุมีผล รวมถึงความจำเป็นที่จะต้องมีระบบภูมิคุ้มกันในตัวที่ดีพอต่อผลกระทบใดๆ อันเกิดจากการเปลี่ยนแปลงทั้งภายในและภายนอก

2.5) ความมีเหตุมีผล (reasonableness) หมายถึง การตัดสินใจเกี่ยวกับระดับของความพอประมาณในมิติต่างๆ ที่เป็นไปอย่างมีเหตุผล โดยพิจารณาจากเหตุ ปัจจัย และข้อมูล ที่เกี่ยวข้อง ตลอดจนผลที่คาดว่าจะเกิดขึ้นจากการกระทำนั้นๆ อย่างรอบคอบและถูกต้อง

2.6) ความสุข (happiness) หมายถึง ปรารถนาดีต่อกัน อนุเคราะห์กัน และกัน ความยินดี และความสงบ

2.7) ปรัชญาของเศรษฐกิจพอเพียง (philosophy of sufficiency economy or sufficiency economy philosophy) หมายถึง ปรัชญาชี้ถึงแนวทางการดำรงอยู่และการปฏิบัติตนของประชาชนในทุกระดับ ตั้งแต่ระดับครอบครัว ระดับชุมชน จนถึงระดับรัฐทั้งในการพัฒนาและบริหารประเทศ ให้ดำเนินไปในทางสายกลาง โดยเฉพาะการพัฒนาเศรษฐกิจเพื่อให้ก้าวทันต่อโลกยุคโลกาภิวัตน์

2.8) เศรษฐกิจพอเพียง (sufficiency economy) หมายถึง เศรษฐกิจที่สามารถอุ้มชูตัวเองได้ ให้มีความพอเพียงกับตัวเอง (self sufficiency) อยู่ได้โดยไม่เดือดร้อน ซึ่งต้องสร้างพื้นฐานทางด้านเศรษฐกิจของตนเองให้ดีก่อน คือให้ตนเองสามารถอยู่ได้อย่างพอกินพอใช้ มิได้มุ่งหวังแต่ จะทุ่มเทสร้างความสำเร็จทางด้านเศรษฐกิจให้รวดเร็วแต่เพียงอย่างเดียว

3) หลักการในการนำมาตรฐานแนวทางเศรษฐกิจพอเพียงภาคอุตสาหกรรมไปปฏิบัติ องค์กรควรพิจารณาหลักการของมาตรฐานนี้ ซึ่งจะนำไปสู่การเปลี่ยนแปลงพฤติกรรมของบุคลากรและองค์กร อันจะก่อให้เกิดการพัฒนาที่สมดุล มีความมั่นคง เติบโตได้อย่างยั่งยืน และมีความสุข พร้อมรับการเปลี่ยนแปลงสภาพแวดล้อมทั้งภายในและภายนอก รวมทั้งความไม่แน่นอน

3.1) การมีส่วนร่วมของบุคลากร (involvement of people)

หลักการ คือ บุคลากรทุกระดับเป็นหัวใจสำคัญขององค์กร และการมีส่วนร่วมอย่างเต็มที่ของบุคลากรจะทำให้สามารถใช้ความรู้ความสามารถเพื่อก่อให้เกิดประโยชน์แก่องค์กร องค์กรควรดำเนินการ ดังนี้

(1) ส่งเสริมการมีส่วนร่วมและการสนับสนุนของบุคลากรในการปรับปรุงประสิทธิภาพและประสิทธิผลขององค์กร

(2) ทำให้มั่นใจว่าบุคลากรมีความรู้ความสามารถเพียงพอสำหรับความต้องการทั้งในปัจจุบันและอนาคต

3.2) การเคารพต่อผลประโยชน์ของผู้มีส่วนได้เสีย (respect for stakeholder interests)

หลักการ คือ องค์กรควรเคารพ พิจารณา และตอบสนองต่อผลประโยชน์ของผู้มีส่วนได้เสีย องค์กรควรดำเนินการ ดังนี้

(1) ปกป้องผู้มีส่วนได้เสีย

(2) ยอมรับและเอาใจใส่ในเรื่องผลประโยชน์ของผู้มีส่วนได้เสียอย่างเหมาะสมและเป็นธรรม รวมทั้งลืทธิตามกฎหมาย และตอบสนองต่อข้อกังวลของผู้มีส่วนได้เสีย

3.3) การบริหารแบบองค์รวม (holistic management)

หลักการ คือ การบริหารแบบองค์รวมสามารถช่วยในการพัฒนาวิสัยทัศน์ที่ชัดเจนของอนาคตที่ต้องการ องค์กรควรดำเนินการ ดังนี้

(1) มองอย่างครบวงจร โดยคิดอย่างเป็นระบบ ทั้งในเรื่องการนำองค์กร การวางแผน การมุ่งเน้นลูกค้า บุคลากร สารสนเทศ กระบวนการ และผลลัพธ์ทางธุรกิจ

(2) คำนึงถึงประโยชน์ขององค์กรและประโยชน์ของส่วนรวม ทั้งในระยะสั้นและระยะยาว

3.4) การบริหารเชิงระบบ (system approach to management)

หลักการ คือ องค์กรควรบ่งชี้ ทำความเข้าใจ และบริหารจัดการกระบวนการที่เกี่ยวข้องให้เป็นระบบที่จะช่วยให้เกิดประสิทธิผลและประสิทธิภาพในการบรรลุวัตถุประสงค์ขององค์กร องค์กรควรดำเนินการ ดังนี้

(1) พิจารณาประสิทธิผลและประสิทธิภาพในภาพรวมของระบบที่จะทำให้บรรลุวัตถุประสงค์ขององค์กร ทั้งปัจจัยนำเข้า กระบวนการ ผลลัพธ์ ข้อมูลป้อนกลับ และสภาพแวดล้อม

(2) พิจารณาให้ครอบคลุมตั้งแต่การวางแผน การจัดองค์กร การกำกับดูแล และการควบคุม

กล่าวโดยสรุป วิสาหกิจชุมชนสามารถนำแนวทางการบริหารความเสี่ยง มอก. 31000-2555 และแนวทางเศรษฐกิจพอเพียงภาคอุตสาหกรรม มอก.9999 เล่ม 1-2556 มาประยุกต์ใช้เพื่อการเติบโตอย่างมั่นคง

4. วิสาหกิจชุมชน

4.1 ความหมายของวิสาหกิจชุมชน ตามพระราชบัญญัติส่งเสริมวิสาหกิจชุมชน พ.ศ.2548 ในมาตรา 3 ระบุไว้ว่า

“วิสาหกิจชุมชน” หมายความว่า กิจการของชุมชนเกี่ยวกับการผลิตสินค้า การให้บริการหรือการอื่น ๆ ที่ดำเนินการโดยคณะบุคคลที่มีความผูกพัน มีวิถีชีวิตร่วมกัน และรวมตัวกันประกอบกิจการดังกล่าว ไม่ว่าจะป็นนิติบุคคลในรูปแบบใด หรือไม่เป็นนิติบุคคล เพื่อสร้างรายได้และเพื่อการพึ่งพาตนเองของครอบครัว ชุมชน และระหว่างชุมชน ทั้งนี้ตามหลักเกณฑ์ที่คณะกรรมการส่งเสริมวิสาหกิจชุมชนประกาศกำหนด กิจการของชุมชน จะแบ่งเป็น 3 กลุ่มกิจการ คือ กลุ่มการผลิตสินค้า กลุ่มการให้บริการ และกลุ่มกิจการอื่นๆ

“เครือข่ายวิสาหกิจชุมชน” หมายความว่า คณะบุคคลที่รวมตัวกัน โดยมีวัตถุประสงค์ในการจัดทำกิจกรรมอย่างหนึ่งอย่างใด เพื่อประโยชน์ในการดำเนินงานของวิสาหกิจชุมชน ในเครือข่าย

คณะบุคคลที่รวมตัวกันเป็นเครือข่ายวิสาหกิจชุมชนมี 2 ลักษณะ ดังนี้

- 1) บุคคลจากวิสาหกิจชุมชน ตั้งแต่ 2 วิสาหกิจชุมชนขึ้นไปรวมตัวกัน
- 2) อาจมีบุคคลภายนอกมาร่วมดำเนินการด้วยกับข้อ 1)

ยุทธศาสตร์ส่งเสริมวิสาหกิจชุมชน (สำนักงานเลขาธิการคณะกรรมการส่งเสริมวิสาหกิจชุมชน, 2555) ประกอบด้วย

- 1) การเรียนรู้ การวิจัย และพัฒนา
- 2) การบริหารจัดการวิสาหกิจชุมชนเพื่อการพึ่งตนเอง
- 3) การส่งเสริมและสนับสนุนวิสาหกิจชุมชนและเครือข่ายวิสาหกิจชุมชน

4.2 ลักษณะสำคัญของวิสาหกิจชุมชน มีองค์ประกอบอย่างน้อย 7 ประการ ดังนี้

- 1) ชุมชนเป็นเจ้าของและผู้ดำเนินการ
- 2) ผลผลิตมาจากกระบวนการในชุมชน โดยใช้วัตถุดิบ ทรัพยากร ทุน แรงงานในชุมชนเป็นหลัก
- 3) ริเริ่มสร้างสรรค์เป็นนวัตกรรมของชุมชน
- 4) เป็นฐานภูมิปัญญาท้องถิ่น ผสมผสานภูมิปัญญาสากล
- 5) มีการดำเนินการแบบบูรณาการ เชื่อมโยงกิจกรรมต่างๆ อย่างเป็นระบบ

6) มีกระบวนการเรียนรู้เป็นหัวใจ

7) มีการพึ่งพาตนเองของครอบครัวและชุมชนเป็นเป้าหมาย เครือข่ายวิสาหกิจชุมชน หมายถึง คณะบุคคลที่รวมตัวกัน โดยมีวัตถุประสงค์ในการทำกิจกรรมอย่างหนึ่งอย่างใด เพื่อประโยชน์ในการดำเนินงานของวิสาหกิจชุมชนในเครือข่าย

4.3 การประเมินศักยภาพวิสาหกิจชุมชน

กรมส่งเสริมการเกษตรในฐานะสำนักงานเลขานุการคณะกรรมการส่งเสริมวิสาหกิจชุมชนได้ร่วมกับภาคีที่เกี่ยวข้อง กำหนดให้มีการจัดทำระบบประเมินศักยภาพวิสาหกิจชุมชน สำหรับวิสาหกิจชุมชนที่จดทะเบียนตามพระราชบัญญัติส่งเสริมวิสาหกิจชุมชน พ.ศ. 2548 เพื่อให้วิสาหกิจชุมชนสามารถเรียนรู้ ค้นหาศักยภาพของตนเองได้อย่างเป็นระบบ ซึ่งมีการเริ่มใช้ตั้งแต่ปลายปี 2548 เป็นต้นมา

รายงานภาพรวมผลการประเมินศักยภาพวิสาหกิจชุมชน ณ วันที่ 30 มิถุนายน 2557 (กรมส่งเสริมการเกษตร, 2557ก) แสดงไว้ดังนี้

1. วิสาหกิจชุมชนที่อนุมัติการจดทะเบียน จำนวน 72,711 แห่ง
2. ภาพรวมของวิสาหกิจชุมชนที่ประเมินศักยภาพ จำนวน 50,604 แห่ง คิดเป็นร้อยละ 69.60 ของการอนุมัติจดทะเบียน
 - 2.1 ระดับดี 16,282 แห่ง คิดเป็นร้อยละ 32.18 (เทียบกับที่ประเมินศักยภาพแล้ว)
 - 2.2 ระดับปานกลาง 25,916 แห่ง คิดเป็นร้อยละ 51.21 (เทียบกับที่ประเมินศักยภาพแล้ว)
 - 2.3 ระดับปรับปรุง 8,408 แห่ง คิดเป็นร้อยละ 16.62 (เทียบกับที่ประเมินศักยภาพแล้ว)
3. รายละเอียดของวิสาหกิจชุมชนที่ประเมินศักยภาพ จำแนกตามปัจจัยที่ประเมินศักยภาพ แสดงดังตาราง 1 นี้

ตาราง 1 รายละเอียดของวิสาหกิจชุมชนที่ประเมินศักยภาพจำแนกตามปัจจัย
ที่ประเมินศักยภาพ

ปัจจัยที่ประเมิน	ระดับ ดี		ระดับ ปานกลาง		ระดับ ต้องปรับปรุง	
	จำนวน	ร้อยละ	จำนวน	ร้อยละ	จำนวน	ร้อยละ
1. ผู้นำและการบริหารวิสาหกิจชุมชน	17,087	33.77	26,079	51.54	7,438	14.70
2. การวางแผนการดำเนินงานวิสาหกิจ ชุมชน	15,702	31.03	25,194	54.79	9,707	19.18
3. การบริหารตลาด	12,869	25.43	27,341	54.03	10,394	20.54
4. การจัดการความรู้และข้อมูล	13,562	26.80	29,859	59.01	7,183	14.19
5. การบริหารสมาชิกวิสาหกิจชุมชน	16,437	32.48	25,219	49.84	8,948	17.68
6. การจัดการสินค้าหรือบริการ	14,475	28.60	28,064	55.46	8,064	15.94
7. ผลลัพธ์การดำเนินงานวิสาหกิจชุมชน	13,805	27.28	29,398	58.09	7,400	14.62

ที่มา : กรมส่งเสริมการเกษตร, (2557ค)

กล่าวโดยสรุป วิสาหกิจชุมชนมีปัจจัยที่ต้องปรับปรุงศักยภาพ ได้แก่ การบริหาร
การตลาด การวางแผนการดำเนินงานวิสาหกิจชุมชน การบริหารสมาชิก และการจัดการสินค้า
และบริหาร

5. วิสาหกิจชุมชนของกรุงเทพมหานคร

5.1 วิสาหกิจชุมชนของกรุงเทพมหานครมีจำนวนทั้งสิ้น 353 แห่ง จำแนกตามเขต และประเภทกิจกรรม ดังตาราง 2 และตาราง 3 ดังนี้

ตาราง 2 จำนวนวิสาหกิจชุมชนจำแนกตามเขตพื้นที่และสำนักงานเกษตรอำเภอของกรุงเทพมหานคร

ลำดับ ที่	สำนักงานเกษตรอำเภอ (เขต)	เขตพื้นที่รับผิดชอบ	
		สำนักงานเขต	จดทะเบียนวิสาหกิจชุมชน (แห่ง)
1	ตลิ่งชัน	1. ดุสิต 2. สัมพันธวงศ์ 3. ราชเทวี 4. พญาไท 5. สาทร 6. บางซื่อ 7. บางขุนเทียน 8. ราชบุรีบูรณะ 9. จอมทอง 10. บางบอน 11. บางกอกน้อย 12. ตลิ่งชัน 13. บางรัก 14. ปทุมวัน 15. ป้อมปราบศัตรูพ่าย 16. ทุ่งครุ	1 1 1 2 2 2 3 4 6 6 8 10 0 0 0 20
	รวม	16 เขต	66 แห่ง

ตาราง 2 (ต่อ)

ลำดับ ที่	สำนักงานเกษตรอำเภอ (เขต)	เขตพื้นที่รับผิดชอบ	
		สำนักงานเขต	จดทะเบียนวิสาหกิจชุมชน (แห่ง)
2.	ทวีวัฒนา	1. บางพลัด 2. พระนคร 3. บางกอกใหญ่ 4. ทวีวัฒนา 5. หนองแขม 6. คลองสาน 7. ธนบุรี 8. ภาษีเจริญ 9. บางแค	1 1 2 3 7 8 12 18 26
	รวม	9 เขต	78 แห่ง
3.	ลาดกระบัง	1. คลองเตย 2. ยานนาวา 3. ปิ่นเกล้า 4. บางนา 5. วังทองหลาง 6. ลาดพร้าว 7. บางคอแหลม 8. ประเวศ 9. สวหนหลวง 10. บางกะปิ 11. พระโขนง 12. ดินนายาว 13. สะพานสูง 14. ลาดกระบัง 15. วัฒนา	1 1 1 3 4 4 4 5 6 8 9 10 11 11 0
	รวม	11 เขต	78 แห่ง

ตาราง 2 (ต่อ)

ลำดับ ที่	สำนักงานเกษตรอำเภอ (เขต)	เขตพื้นที่รับผิดชอบ	
		สำนักงานเขต	จดทะเบียนวิสาหกิจชุมชน (แห่ง)
4.	มีนบุรี	1. หลักสี่ 2. ห้วยขวาง 3. ดินแดง 4. จตุจักร 5. ดอนเมือง 6. บางเขน 7. สายไหม 8. คลองสามวา 9. มีนบุรี 10. หนองจอก	
	รวม	10. เขต	131 แห่ง
	รวมทั้งหมด	46 สำนักงานเขต	353 แห่ง

ที่มา : สำนักงานเกษตรกรุงเทพมหานคร, (2557)

ตาราง 3 วิสาหกิจชุมชนของกรุงเทพมหานคร จำแนกตามประเภทกิจการ

วิสาหกิจชุมชนของกรุงเทพมหานคร จำแนกตามประเภทกิจการ ซึ่งในหนึ่งวิสาหกิจชุมชนสามารถประกอบกิจการได้หลายประเภทกิจการ ตัดยอดข้อมูล ณ วันที่ 1 สิงหาคม 2554

ลำดับที่	ประเภทกิจการ	
	การผลิตสินค้า / การให้บริการ	จำนวนแห่ง
1.	การแปรรูปและผลิตภัณฑ์อาหาร	85
2.	ผลิตภัณฑ์สมุนไพร	71
3.	การผลิตสินค้าอื่นๆ	54
4.	ของชำร่วย / ของที่ระลึก	38
5.	ผลิตภัณฑ์ผ้าทอ / เสื้อผ้า	37
6.	ดอกไม้ประดิษฐ์	35
7.	เครื่องดื่ม	33
8.	การผลิตพืช	27
9.	เครื่องประดับ / อัญมณี	19
10.	ให้บริการด้านสุขภาพ	17
11.	ให้บริการอื่นๆ	17
12.	เครื่องหนัง	12
13.	เครื่องมือ / เฟอร์นิเจอร์	8
14.	เครื่องปั้น	7
15.	สิ่งประดิษฐ์จากโลหะ	6
16.	การผลิตประมง	6
17.	การผลิตปศุสัตว์	5
18.	ออมทรัพย์ชุมชน	4
19.	เครื่องจักรสาน	3
20.	การผลิตปัจจัยการผลิต	3
21.	ท่องเที่ยว	3
22.	ร้านค้าชุมชน	2
	รวม	492

ที่มา : สำนักงานเกษตรกรุงเทพมหานคร, (2558)

หมายเหตุ ยอดรวมของวิสาหกิจชุมชนของกรุงเทพมหานครสูงกว่า 353 แห่ง เนื่องจากวิสาหกิจชุมชน 1 แห่งสามารถประกอบกิจการได้หลายประเภท

5.2 การประเมินศักยภาพภาพวิสาหกิจชุมชนของกรุงเทพมหานคร

ผลการประเมินศักยภาพภาพของวิสาหกิจชุมชนกรุงเทพมหานคร ปี 2558 จำนวน 210 แห่ง พบว่า ภาพรวมการดำเนินการของวิสาหกิจชุมชน และต้องปรับปรุง 39 แห่ง นอกจากนี้กรุงเทพมหานครยังได้จัดประกวดวิสาหกิจชุมชนกรุงเทพมหานคร ซึ่งระดับดีเด่น อันดับที่ 1 ได้แก่ กลุ่มวิสาหกิจชุมชนดาร์สอึบาคะห์ เขตทุ่งครุ ประกอบกิจการจำหน่ายนมแพะ ทองม้วน และขนมไทย โดยเป็นการสนับสนุนกลุ่มเกษตรกรผู้เลี้ยงแพะในพื้นที่ และเน้นการใช้วัตถุดิบในท้องถิ่นแปรรูปเป็นผลิตภัณฑ์ต่างๆ ซึ่งทำให้ท้องถิ่นได้รับประโยชน์อีกด้วย สำหรับวิสาหกิจชุมชน อันดับที่ 2 ได้แก่ กลุ่มวิสาหกิจชุมชน สายบัว เขตคันนายาว ผลิตและจำหน่ายผลิตภัณฑ์จากสมุนไพร อันดับที่ 3 ได้แก่ กลุ่มวิสาหกิจชุมชนกลิ่นเอมมาโน เขตบางแค ดำเนินการผลิตและจำหน่ายผลิตภัณฑ์น้ำหอมและผลิตภัณฑ์บำรุงผิวสกัดจากวัตถุดิบธรรมชาติ และรางวัลชมเชย ได้แก่ กลุ่มวิสาหกิจชุมชนสมุนไพรแปรรูปชุมชนร่มเย็น 5 พัฒนา เขตคลองสามวา ทั้งนี้จากผลการดำเนินงานของวิสาหกิจชุมชนของกรุงเทพมหานครทำให้หลายหน่วยงานพร้อมขับเคลื่อนความช่วยเหลือและต่อยอดธุรกิจวิสาหกิจชุมชน (กรุงเทพมหานคร, 2558) อย่างไรก็ตาม ยังมีกลุ่มที่จดทะเบียนวิสาหกิจชุมชนและไม่ได้จดทะเบียนเป็นวิสาหกิจชุมชนที่มีผลิตภัณฑ์ได้รับการรับรองคุณภาพผลิตภัณฑ์ชุมชน จำนวน 419 รายการ (สำนักงานมาตรฐานผลิตภัณฑ์อุตสาหกรรม, 2558) เช่น กระจ่างหนังจระเข้ ผลิตภัณฑ์ประดับมุก ผลิตภัณฑ์ถักโคเชดต์ รองเท้าเส้นใยพีช ผลิตภัณฑ์จากผักตบชวา กระจ่างผ้า ผลิตภัณฑ์ลูกปัด แชมพู ผลิตภัณฑ์จากขี้เลื่อย เป็นต้น

5.3 วิสาหกิจชุมชนดีเด่น กรุงเทพมหานคร ประจำปี 2557 คือ วิสาหกิจชุมชนผู้ปลูกจำปีหนองแขม จากหลักเกณฑ์การคัดเลือก 5 หมวด (กรมส่งเสริมการเกษตร, 2557ข, น.2-8) ดังนี้

5.3.1 ด้านความคิดริเริ่ม แนวคิดในการสร้างกระบวนการเรียนรู้และการพึ่งตนเอง

นายพยุ่ง หนูแย้ม เจ้าของสวนดอกจำปีในชุมชนหนองแขมประสบปัญหา คือ ในยามที่ดอกจำปีล้นตลาดจะมีราคาถูกลงมาก ขายไม่คุ้มกับต้นทุน จึงเกิดแนวความคิดเอาดอกจำปีมาทำอะไรซักอย่าง น่าจะเป็นการช่วยให้ราคาดอกจำปีไม่ตกต่ำ และเพิ่มมูลค่าให้ดอกจำปีด้วย ทำให้จุดประกายความคิดที่จะทำน้ำหอมจากดอกจำปี จนกระทั่งมีเจ้าหน้าที่ส่งเสริมการเกษตร จากสำนักงานเกษตรเขตทวีวัฒนามาให้คำแนะนำ พร้อมทั้งติดต่อประสานงานกับทางมหาวิทยาลัยเกษตรศาสตร์ บางเขน เพื่อที่จะนำดอกจำปีไปสกัดน้ำหอม หลังจากความคิดตกผลึกแล้ว เกษตรกรผู้ปลูกจำปีคนอื่นๆมาร่วมทำด้วย และรวมกัน

จัดตั้งกลุ่มเกษตรกร ทำโครงการเกษตรแปรรูป ซึ่งได้รับงบประมาณสนับสนุนจากทางสำนักงานเกษตรกรุงเทพมหานคร เพื่อซื้อเครื่องกลั่น จนสามารถผลิตน้ำหอมดอกจำปีเพื่อการจำหน่ายนับแต่ตั้ง เป็นต้นมา ต่อมาจดทะเบียนเป็นวิสาหกิจชุมชน ภายใต้ชื่อ “วิสาหกิจชุมชนผู้ปลูกจำปีหนองแขม” ตั้งแต่ปี 2549

5.3.2 ด้านความสามารถในการบริหารและจัดการสถาบัน

เป้าหมายและทิศทาง ผลิตภัณฑ์ของกลุ่ม จำหน่ายให้กลุ่มลูกค้าประจำที่สั่งซื้อสินค้าเป็นจำนวนมาก เพื่อนำไปขายต่อยังหน้าร้านของตนเองและนำไปใช้เอง โดยลูกค้ากลุ่มนี้จะเป็นลูกค้าที่มีความซื่อสัตย์ต่อผลิตภัณฑ์ของวิสาหกิจชุมชนผู้ปลูกจำปีหนองแขม เพราะมีการซื้อสินค้าอย่างต่อเนื่องและเป็นเวลานาน จึงเกิดความมั่นใจในคุณภาพของสินค้า ทำให้มีการซื้อและใช้สินค้าอย่างต่อเนื่อง กลุ่มรองลงมา คือ กลุ่มลูกค้าทั่วไป จากการนำสินค้าไปแสดงยังงานแสดงสินค้าโอกาสต่างๆ จะเป็นการขายปลีกมากกว่าการขายส่ง

การพัฒนาการผลิต : ได้แก่ การปรับปรุงกระบวนการผลิตให้ได้มาตรฐาน มีการใช้เครื่องมือเพื่อช่วยในการผลิต ให้ได้คุณภาพและมีมาตรฐานการผลิต สะอาดปลอดภัย

การพัฒนาการตลาด : ได้แก่ การหาช่องทางจัดจำหน่ายสินค้าใหม่ๆ ในประเทศ และผลิตภัณฑ์สินค้าใหม่ๆ ตลอดเวลาเพื่อสนองความต้องการของลูกค้าที่รักสุขภาพ ได้มีการทำการโฆษณาและส่งเสริมการตลาดอย่างกว้างขวางมากขึ้น โดยมีการโฆษณาผ่านอินเทอร์เน็ตและสื่อโฆษณาต่างๆ ไม่ว่าจะเป็นการโฆษณาผ่านรายการวิทยุ รายการโทรทัศน์ และจัดทำแผ่นพับ รวมทั้งกิจการได้มีการแจกสินค้าทดลองและส่วนลดแก่ลูกค้าที่ซื้อสินค้าปริมาณมาก

การพัฒนาการบริหารจัดการองค์กร : ได้แก่ การพัฒนาระบบบัญชี มีการใช้ประโยชน์จากข้อมูลบัญชีเพื่อมาวิเคราะห์แผนการดำเนินงานโดยกรมตรวจบัญชีสหกรณ์เข้ามาจัดฝึกอบรม

มีการสร้างเครือข่าย : ซึ่งได้มีการประสานงานกับกลุ่มวิสาหกิจชุมชนอื่นๆ ในเขตความรับผิดชอบของสำนักงานเกษตรเขตทวีวัฒนา เช่น ช่องทางการตลาดและจำหน่ายสินค้า

การจัดการข้อมูล : ทางกลุ่มใช้ระบบคอมพิวเตอร์ในการรวบรวมจัดเก็บข้อมูลในการผลิต ตลอดจนการดำเนินงานกิจการต่างๆ ของกลุ่ม

ด้านการสื่อสาร : กลุ่มมีการประชุมอย่างน้อย 2 ครั้งต่อเดือน เพื่อความเข้าใจในการทำงาน และให้ความสนทสนมฉันทญาติพี่น้อง

5.3.3 ด้านบทบาทและการมีส่วนร่วมของสมาชิกต่อสถาบัน

สมาชิกเข้าร่วมประชุมเพื่อวิเคราะห์วางแผน กำหนดเป้าหมาย วิสัยทัศน์ เพื่อให้บรรลุวัตถุประสงค์ของกลุ่ม ในส่วนของสมาชิกได้มีการพูดคุยแลกเปลี่ยนความคิดเห็นซึ่งกันและกัน เพื่อให้เกิดความคิดใหม่ๆ เพื่อมาพัฒนาการทำงานของสมาชิกรวมถึงการออกไปรับทราบรอบรู้ใหม่ๆ จากหน่วยงาน ทั้งภาครัฐและเอกชน เพื่อมาพัฒนาตนเองให้มีศักยภาพที่ดียิ่งขึ้น

5.3.4 ด้านความมั่นคงและฐานะเศรษฐกิจของสถาบัน ผลกระทบที่เกิดขึ้นต่อชุมชน

ปัจจุบันพบว่า คู่แข่งขันจะผลิตสินค้าที่มีลักษณะคล้ายคลึงกัน และสามารถใช้แทนกันได้ แต่จะแตกต่างกันด้านการใช้วัตถุดิบหลักในการผลิต ทำให้กิจการมีความได้เปรียบคู่แข่งในเรื่องของคุณภาพผลิตภัณฑ์ เนื่องจากเลือกใช้วัตถุดิบจากธรรมชาติ 100% โดยผลิตภัณฑ์ของวิสาหกิจชุมชนผู้ปลูกจำปีหนองแขมสามารถใช้ได้กับบุคคลทุกเพศทุกวัย เพราะเป็นผลิตภัณฑ์ที่สกัดจากดอกจำปีและสมุนไพรธรรมชาติ 100% ไม่มีสารเจือปนของสารเคมี จึงไม่เป็นอันตรายต่อผู้ใช้ผลิตภัณฑ์

5.3.5 ด้านการทำกิจกรรมด้านสวัสดิการชุมชน สาธารณประโยชน์ การอนุรักษ์ทรัพยากรธรรมชาติและสิ่งแวดล้อม

การให้ความรู้กับประชาชนทั่วไปและนักเรียน ตั้งแต่ประถม จนปริญญาตรี เช่น การเรียนรู้เรื่องการเกษตรเกี่ยวกับพืชผักและปุ๋ยชีวภาพ การเพาะปลูก ปุ๋ยหมักชีวภาพ และการเกษตรต่างๆ รวมทั้งเป็นจุดเรียนรู้ศึกษาดูงานและท่องเที่ยวเชิงเกษตร

โดยสรุป ปัจจัยที่ทำให้ประสบความสำเร็จ และทำให้ชนะการประกวดในครั้งนี้

- 1) กลุ่มมีการพัฒนาอย่างต่อเนื่อง
- 2) สมาชิกมีส่วนร่วมในกิจกรรมของกลุ่มทุกขั้นตอน
- 3) รู้จักแก้ปัญหาและพึ่งพาตนเองเพื่อให้เกิดความยั่งยืน

5.4 ปัญหาอุปสรรคและข้อเสนอแนะในการส่งเสริมวิสาหกิจชุมชนของกรุงเทพมหานคร

จากผลการสำรวจวิสาหกิจชุมชนของกรุงเทพมหานครพบว่า มีปัญหาอุปสรรคและข้อเสนอแนะ ซึ่งแสดงไว้ตามตาราง 4

ตาราง 4 ปัญหาอุปสรรคและข้อเสนอแนะในด้านการดำเนินงานวิสาหกิจชุมชน

ปัญหาอุปสรรค	ข้อเสนอแนะ
1. วิสาหกิจชุมชนส่วนใหญ่ยังขาดความรู้ความเข้าใจในหลักการและแนวทางการเป็นวิสาหกิจชุมชนที่แท้จริง	1. การส่งเสริมสร้างความรู้ความเข้าใจในเรื่องวิสาหกิจชุมชน แก่วิสาหกิจชุมชนที่จดทะเบียนแล้วและกำลังที่จะเริ่มเข้าสู่วิสาหกิจชุมชน
2. ขาดงบประมาณในการสนับสนุนส่งเสริมวิสาหกิจชุมชน การประชุมคณะอนุกรรมการฯ ระดับอำเภอ(เขต) การจัดเวทีเรียนรู้ในการจัดทำแผนพัฒนาวิสาหกิจชุมชนของวิสาหกิจชุมชนที่ได้ดำเนินการมาตามขั้นตอนต่างๆ ที่ได้กำหนด	2.1 จัดหางบประมาณ และหรือจัดตั้งกองทุนสนับสนุนส่งเสริมแผนการพัฒนาวิสาหกิจชุมชนโดยเฉพาะ 2.2 คณะกรรมการส่งเสริมวิสาหกิจชุมชนควรมีมติให้ทุกหน่วยงานที่เกี่ยวข้องจัดสรรงบประมาณสนับสนุนวิสาหกิจชุมชนโดยเฉพาะ
3. วิสาหกิจชุมชนขาดการบริหารจัดการกลุ่มที่ดี เช่น ไม่มีคณะกรรมการ ขาดการวางแผนการดำเนินงานในทุกๆเรื่องที่ทำไปไม่รู้เป้าหมายของวิสาหกิจชุมชนเอง	3. ควรจัดเวทีที่เรียนรู้และหรือฝึกอบรมกระบวนการกลุ่มให้มีความรู้ความเข้าใจตลอดจนการศึกษาดูงานแหล่งเรียนรู้วิสาหกิจชุมชนที่ประสบความสำเร็จในการดำเนินกิจการ
4. การสนับสนุนจากแหล่งเงินทุนที่มีขั้นตอนและเงื่อนไขมาก	4. กระตุ้นให้กลุ่มวิสาหกิจชุมชนระดมทุนจากสมาชิกเพื่อให้แผนของกลุ่มสามารถดำเนินการได้อย่างต่อเนื่อง โดยพึ่งพาตนเองเป็นหลัก เมื่อกลุ่มมีความเข้มแข็ง และต้องการพัฒนาในระดับที่สูงขึ้น จึงขอรับการสนับสนุนจากแหล่งเงินทุนต่อไป
5. การจัดทำแผนงานสนับสนุนส่งเสริมวิสาหกิจชุมชนของหน่วยงานภาครัฐไม่ชัดเจน และไม่สามารสนับสนุนส่งเสริมตามความต้องการของวิสาหกิจชุมชนได้	5.1 วิสาหกิจชุมชนทุกแห่งต้องประเมินตนเองแล้วจัดทำแผนพัฒนากลุ่ม เพื่อนำเสนอให้หน่วยงานที่เกี่ยวข้องให้การสนับสนุน 5.2 แผนสนับสนุนตามความต้องการของวิสาหกิจชุมชนควรให้สำนักงานเลขาธิการคณะกรรมการส่งเสริมวิสาหกิจชุมชนเป็นศูนย์กลางในการรวบรวมทั้งแผนงานและงบประมาณของหน่วยงานภาครัฐ

ตาราง 4 (ต่อ)

ปัญหาอุปสรรค	ข้อเสนอแนะ
4. วิสาหกิจชุมชนที่จดทะเบียนแล้วดำเนินการเพียง 1-2 คน ในวิสาหกิจชุมชนนั้นๆ สมาชิกอื่นๆไม่มีส่วนเกี่ยวข้องหรือไม่ร่วมดำเนินการตามวัตถุประสงค์	4. ควรเพิ่มข้อกำหนดคุณสมบัติของกลุ่มที่จะขอจดทะเบียน เช่น ระยะเวลาในการดำเนินการกิจการของกลุ่มร่วมกัน 6 เดือน ถึง 1ปี เป็นต้น

ที่มา : สำนักงานเกษตรกรุงเทพมหานคร (2554), น.34-35

5.5 สถานการณ์และแนวโน้มทิศทางการพัฒนาวิสาหกิจชุมชนของกรุงเทพมหานคร (สำนักงานเกษตรกรุงเทพมหานคร, 2554 : น.41)

จากการศึกษาผลการดำเนินงานวิสาหกิจชุมชนของกรุงเทพมหานครที่มีข้อมูลเกี่ยวกับสถานการณ์และแนวโน้มทิศทางการพัฒนา ดังนี้

5.5.1 สถานการณ์

1) วิสาหกิจชุมชนที่จดทะเบียนและไม่มี การประกอบกิจการอย่างต่อเนื่อง จะมีจำนวนลดลง เนื่องจากมีการดำเนินการในลักษณะวิสาหกิจบุคคล มีใช้วิสาหกิจชุมชน

2) วิสาหกิจชุมชนเล็กกิจการ เนื่องจาก การอึดตัวของสินค้า/ผลิตภัณฑ์ที่ซ้ำๆและไม่ค่อยมีคุณภาพ

5.5.2 แนวโน้มและทิศทางการพัฒนาวิสาหกิจชุมชนของกรุงเทพมหานคร

1) การเพิ่มประสิทธิภาพวิสาหกิจชุมชนให้สามารถพัฒนาบทบาทของกลุ่ม และปรับปรุงกิจกรรมให้สอดคล้องกับความต้องการของการรวมตัวจัดตั้งวิสาหกิจชุมชนอย่างแท้จริง

2) การมีการทบทวนแนวทางการบริหารจัดการกลุ่ม ให้เป็นไปตามวัตถุประสงค์ และเป้าหมายในการจัดตั้งวิสาหกิจชุมชน เช่น การกำหนดแผนงาน/โครงการ/กิจกรรม การสร้างกฎ ระเบียบ ข้อบังคับ การบริหารจัดการของกลุ่ม การมีส่วนร่วมของสมาชิก และการประเมินผลการดำเนินงานของกลุ่ม (การประเมินศักยภาพของกลุ่ม) การพึ่งพาตนเองมากกว่าพึ่งพาจากภายนอก

3) ควรให้การสนับสนุน ส่งเสริมให้วิสาหกิจชุมชน สร้างเครือข่ายในระดับพื้นที่และนอกพื้นที่

- 4) ควรมีการเผยแพร่ประชาสัมพันธ์กิจกรรมของกลุ่มให้มากขึ้น
- 5) การเพิ่มประสิทธิภาพเจ้าหน้าที่ในการดำเนินงาน ส่งเสริมตามแนวทางวิสาหกิจชุมชนในเชิงลึก
- 6) มีการจัดทำแผนบูรณาการ การส่งเสริมวิสาหกิจชุมชนระหว่างหน่วยงานภาคี

6. งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

6.1 งานวิจัย เรื่อง การยกระดับอุตสาหกรรมไทยอย่างก้าวกระโดดด้วยวิธีปฏิบัติเป็นเลิศและการเปรียบเทียบเพื่อการปรับปรุงและพัฒนา ของอภิชัย พันธเสน และคณะ (2545, น.28-29, 38-50) ทำการสำรวจข้อมูลกลุ่มธุรกิจชุมชนทั่วประเทศ ซึ่งเป็นธุรกิจที่ชุมชนร่วมทุน ร่วมผลิตและร่วมรับผลประโยชน์ และมีขีดจำหน่ายทั้งปีตั้งแต่ 250,000 บาท เป็นต้นไป จำนวน 339 ธุรกิจชุมชน (ตัวอย่าง) ใน 47 จังหวัดทั่วประเทศไทย โดยมีหลักการหรือแนวคิดการดำเนินงานตามหลักเศรษฐกิจพอเพียง 9 ข้อของพระบาทสมเด็จพระเจ้าอยู่หัว ได้แก่

- 1) การใช้เทคโนโลยีที่เหมาะสม
- 2) เน้นการใช้วัสดุทุกชนิดอย่างประหยัดและได้ประโยชน์คุ้มค่า
- 3) เน้นการสร้างงานเป็นหลักโดยไม่ใช้เครื่องจักรมาแทนแรงงานโดยไม่จำเป็น ยกเว้นถ้าไม่ทำเช่นนั้นผลิตภัณฑ์จะเสียหาย
- 4) มีการผลิตที่สอดคล้องกับความสามารถในการบริหารจัดการ
- 5) ไม่ควรโลภเกินไปหรือมุ่งกำไรระยะสั้นเป็นหลัก
- 6) มีความซื่อสัตย์ในการประกอบการ ไม่เอาเปรียบผู้บริโภคแรงงาน และผู้จำหน่ายวัตถุดิบ
- 7) กระจายความเสี่ยงโดยมีผลิตภัณฑ์ที่หลากหลาย หรือมีความสามารถในการปรับเปลี่ยนผลผลิตให้สอดคล้องกับความต้องการของตลาดได้
- 8) มีการบริหารความเสี่ยงต่ำ โดยมุ่งใช้เงินทุนภายในกลุ่มเป็นหลัก โดยไม่ก่อหนี้จนเกินความสามารถในการจัดการ
- 9) ใช้วัตถุดิบในท้องถิ่น และผลิตสินค้าที่ตอบสนองตลาดในท้องถิ่น ภูมิภาค และตลาดต่างประเทศ

ผลการวิจัย พบว่า มีค่าเฉลี่ยในการดำเนินงานตามหลักเศรษฐกิจพอเพียงใกล้เคียงกับเป้าหมายที่กำหนดไว้มาก แสดงว่ากลุ่มธุรกิจชุมชนทั่วประเทศมีความรู้ความเข้าใจ และให้ความสำคัญในเรื่องของเศรษฐกิจพอเพียงเป็นอย่างดี อย่างไรก็ตามก็ยังมีหลักการ 2 ข้อที่นำ

เป็นห่วง เนื่องจากมีเป้าหมายที่ต่ำ (2.8 คะแนน) ขณะที่ค่าเฉลี่ยในการดำเนินงานที่ต่ำด้วยเช่นกัน นั่นคือ ข้อ 1) การใช้เทคโนโลยีที่เหมาะสม และข้อ 7) การกระจายความเสี่ยงโดยมีผลิตภัณฑ์ที่หลากหลาย และกระบวนการที่กลุ่มธุรกิจชุมชนทั่วประเทศไทยสมควรได้รับการปรับปรุงตามความต่างระหว่างเป้าหมายกับค่าเฉลี่ยของการปฏิบัติในขณะนี้ คือ กระบวนการบริหารสวัสดิการชุมชนและกระบวนการบริการตลาดและเครือข่าย

วิธีการปฏิบัติที่เป็นเลิศในแต่ละกระบวนการควรเป็นอย่างไร แบ่งได้เป็น 7 กระบวนการ ดังนี้

1) กระบวนการบริหารสมาชิก คณะกรรมการดำเนินการกลุ่มด้วยความเสียสละ ซื่อสัตย์ โปร่งใส สามารถตรวจสอบได้ สมาชิกต้องอยู่ในกฎระเบียบข้อบังคับของกลุ่ม มีวินัย สามัคคี อดทนมีการประชุมคณะกรรมการและสมาชิกเพื่อให้สมาชิกได้มีส่วนร่วมในการดำเนินงานกลุ่ม เปิดโอกาสให้สมาชิกมีส่วนร่วมในการตัดสินใจในทุกเรื่อง ใช้กระบวนการกลุ่มในการแก้ปัญหา ยอมรับความเห็นซึ่งกันและกัน สมาชิกกลุ่มจะต้องมีใจรักในการทำงาน มีส่วนร่วมในการทำงานแบ่งงานกันทำตามความถนัด มีการสร้างจิตสำนึกที่ดีแก่สมาชิกจะต้อง ผู้นำกลุ่มจะต้องเป็นผู้ใฝ่รู้ มีความโปร่งใส เสียสละ มีความน่าเชื่อถือ เป็นที่ยอมรับของสมาชิก เอาใจใส่สมาชิก มีความรู้คู่คุณธรรม บริหารงานโดยใช้ระบบประชาธิปไตย มีกฎระเบียบที่เป็นธรรมแก่สมาชิก ซึ่งมาจากมติที่ประชุม ปฏิบัติดีปฏิบัติชอบให้สมาชิกมีความรับผิดชอบ ซื่อสัตย์ เสียสละ ช่วยเหลือซึ่งกันและกัน มีการจัดกิจกรรมร่วมกันระหว่างสมาชิกของกลุ่มกับสมาชิกในชุมชน เพื่อสร้างความสามัคคี และเป็นการช่วยลดปัญหาสังคม เช่น การว่างงาน ยาเสพติด ส่งเสริมให้สมาชิกศึกษาหาความรู้เพิ่มเติม โดยการจัดอบรมเพื่อพัฒนาทักษะฝีมือให้มีความชำนาญมากขึ้น มีการถ่ายทอดภูมิปัญญาแก่คนรุ่นหลังและมีความเอื้ออาทร มีน้ำใจ เอื้อเฟื้อเผื่อแผ่ แก่ชุมชนและผู้ด้อยโอกาส

2) กระบวนการบริหารการตลาด ควรมีการหาข้อมูลทางการตลาดเพื่อให้ตอบสนองความต้องการของลูกค้า มีการแลกเปลี่ยนสินค้าระหว่างกลุ่ม ดำเนินการทางธุรกิจอย่างมีคุณธรรม และซื่อสัตย์สุจริต มีการจำหน่ายสินค้าทุกช่องทางจำหน่ายทั้งปลีกและส่ง โดยที่ไม่ผ่านพ่อค้าคนกลาง เน้นการขายตลาดจากชุมชนออกไปสู่ภายนอกทั้งการขายปลีกและขายส่ง ขณะเดียวกันจะต้องรักษาตลาดเก่าที่มีอยู่ไว้ด้วย ซึ่งการทำธุรกิจชุมชนนั้นจะต้องเน้นตลาดในท้องถิ่นเป็นหลัก โดยขายในราคาที่ถูกลงกว่าตลาดภายนอก กลุ่มควรสร้างเครือข่ายเพื่อแลกเปลี่ยนสินค้าและความรู้ข่าวสารด้านการตลาดมีการวางแผนโดยการศึกษาตลาดในที่ต่างๆ ทั้งในและนอกชุมชน หาข้อมูลเกี่ยวกับผู้บริโภคและคู่แข่ง กำหนดกลุ่มเป้าหมายลูกค้า เช่น เด็ก ผู้ใหญ่ ชาย หญิง เพื่อให้การผลิตมีความสอดคล้องกับความต้องการ

ต้องการของตลาด มีการส่งเสริมการขายเพื่อสร้างแรงจูงใจให้ลูกค้า โดยมีบริการหลังการขาย มีราคาที่เป็นธรรม ผู้ปฏิบัติงานฝ่ายการตลาดควรมีความรู้ความสามารถในเรื่องการตลาด มีบุคลิกภาพดี อธิบายดีต่อลูกค้า การตลาดที่เป็นเลิศนั้นควรมีการวางแผนทางการตลาดล่วงหน้า ให้ความสำคัญกับลูกค้าไม่เอาर्डเอาเปรียบ ตรงต่อเวลา มีศูนย์กลางในการขายที่เหมาะสม สามารถขายสินค้าได้เพิ่มขึ้น และมีการประสานงานกับหน่วยงานราชการเพื่อขอความสนับสนุนทางด้านการตลาด

3) กระบวนการใช้วัตถุดิบ ควรมีการจัดการแบบครบวงจร มีความเข้าใจสภาพของชุมชนที่อยู่และสามารถนำวัตถุดิบที่มีอยู่ในท้องถิ่นมาใช้ให้เกิดประโยชน์เพื่อให้มีต้นทุนต่ำ ควรเป็นวัตถุดิบที่มีคุณภาพ หาง่าย ราคาถูก และมีตลอดปี ต้องได้มาตรฐาน และปลอดภัย เลือกใช้วัตถุดิบที่เป็นผลผลิตทางการเกษตรจากเกษตรกรภายในชุมชนมาแปรรูป จะเป็นการช่วยเกษตรกรในชุมชนในช่วงที่ผลผลิตขายไม่ได้ราคา ส่งเสริมให้สมาชิกผลิตวัตถุดิบเอง เพื่อเพิ่มและทดแทนวัตถุดิบที่ใช้ไป และมีการสำรวจวัตถุดิบไว้สำหรับใช้ใน ช่วงที่มีการขาดแคลนวัตถุดิบ ควรใช้วัตถุดิบอย่างคุ้มค่า โดยการนำของเหลือใช้หรือเสียแล้วมาตัดแปลงใช้ได้อีก ทั้งนี้ในการจัดหาวัตถุดิบควรมีการวางแผนก่อนเพื่อให้เกิดความสอดคล้องของปริมาณวัตถุดิบกับการผลิตนอกจากนี้ควรมีการส่งเสริมให้มีการปลูกทดแทนและการบำรุงรักษาวัตถุดิบที่มีอยู่ด้วย

4) กระบวนการบริหารแรงงาน เน้นการใช้แรงงานในชุมชน เป็นการสร้างรายได้ให้ชุมชนเพื่อให้คนในชุมชนไม่ต้องย้ายถิ่นฐานไปทำงานที่อื่น ควรใช้แรงงานทดแทนเครื่องจักร สร้างจิตสำนึกให้แรงงาน มีความรู้สึกมีส่วนร่วมเป็นส่วนหนึ่งขององค์กร มีการสร้างแรงจูงใจในการทำงาน เช่น มีเบี้ยขยัน มีโบนัส ให้กับแรงงานที่มีผลงานดี มีการแบ่งหน้าที่ตามความถนัดและความสามารถของแต่ละคน ตลอดจนทำเป็นประจำเพื่อให้เกิดความชำนาญ การแบ่งงานลักษณะนี้เหมาะกับกลุ่มธุรกิจที่มีขนาดใหญ่ ส่วนกลุ่มธุรกิจที่มีขนาดเล็ก ควรมีการถ่ายทอดเทคนิคการทำงานให้กับสมาชิกทุกคน เพื่อสมาชิกจะสามารถทำงานได้หลายฝ่าย เป็นการป้องกันการหยุดชะงักของงาน ถ้าคนที่รับผิดชอบงานฝ่ายหนึ่งไม่มาทำงาน กลุ่มธุรกิจควรจัดสรรผลกำไร และค่าตอบแทนแรงงานที่เหมาะสม และเป็นธรรม โดยจ่ายค่าแรงงานเป็นรายชิ้น

5) กระบวนการพัฒนาผลิตภัณฑ์ มีการวางแผนการผลิตให้สินค้ามีคุณภาพที่ดีตามที่ตลาดต้องการ โดยมีการคัดเกรดและตรวจสอบคุณภาพ มีการปรับปรุงรูปแบบให้มีความหลากหลายสวยงามทันสมัยอยู่เสมอ เพื่อดึงดูดใจผู้บริโภค พัฒนาคุณภาพให้ตรงกับความต้องการของตลาด ผลิตภัณฑ์อาหารต้องมีรสชาติดี ปลอดภัย สะอาด ถูกสุขลักษณะ

ได้รับการรับรองมาตรฐานสากล เช่น อย. GMP ผู้ปฏิบัติงานควรมีความรู้ในการพัฒนาผลิตภัณฑ์ และคำนึงถึงการใช้ภูมิปัญญาท้องถิ่น การอนุรักษ์ศิลปวัฒนธรรมในท้องถิ่นในคงอยู่ ผลิตภัณฑ์ต้องมีความเป็นเอกลักษณ์ของกลุ่มหรือชุมชน มีการพัฒนาอย่างต่อเนื่องให้สอดคล้องกับวัตถุดิบและเทคโนโลยีในการผลิตเพื่อลดปัญหาการสูญเสียวัตถุดิบ มีการต่อยอดภูมิปัญญา โดยคิดค้นดัดแปลงรูปแบบใหม่ โดยแปรรูปจากส่วนที่เหลือของผลิตภัณฑ์นั้นให้สามารถนำมาใช้ประโยชน์ได้

6) กระบวนการบริหารการเงิน เน้นการบริหารงานด้วยความโปร่งใสชัดเจน สามารถตรวจสอบได้ มีผู้ตรวจสอบบัญชีกลุ่ม มีระบบบัญชีที่ถูกต้องเป็นปัจจุบัน มีการจัดสรรเงินทุนกลุ่ม โดยการกำหนดสัดส่วนเงินฝากธนาคารเงินหมุนเวียนและเงินสดสำรองไว้ใช้จ่ายยามฉุกเฉิน ส่งเสริมให้มีการออมโดยมีการรับฝากเงินสัจจะสะสมทรัพย์จากสมาชิก มีการใช้จ่ายอย่างประหยัดและเก็บเงินส่วนหนึ่งไว้ให้สมาชิกกู้ยืมในอัตราดอกเบี้ยต่ำ การจัดสรรเงินปันผลทุกสิ้นปีให้ผู้ถือหุ้นเพิ่มพูนความรู้โดยจัดอบรมในเรื่องการทำบัญชี มีการป้องกันปัญหาเงินทุนหมุนเวียนโดยการซื้อ-ขายเป็นเงินสดหรือให้สินเชื่อลูกค้าไม่เกิน 30 วัน ส่งเสริมให้สมาชิกรู้จักการออมโดยการตั้งกลุ่มออมทรัพย์และยังเป็นการเพิ่มเงินทุนให้กับกลุ่มอีกทางหนึ่งด้วย

7) กระบวนการจัดการสวัสดิการ มีการจัดตั้งกองทุนสวัสดิการชุมชน เพื่อช่วยเหลือสังคม โดยจัดสรรเงินเป็นหมวดหมู่สำหรับกลุ่มผู้สูงอายุและเยาวชน บำรุงสาธารณประโยชน์ ครอบครัวยุติธรรม สมาชิกมีเงินฉุกเฉินให้สมาชิกกู้ยืม กลุ่มควรคำนึงถึงการรักษาสีงแวดล้อมของชุมชนให้น่าอยู่ และส่งเสริมให้สมาชิกในชุมชนมีสุขภาพอนามัยที่ดี

6.2 งานวิจัยเรื่อง การประยุกต์พระราชดำริเศรษฐกิจพอเพียงกับอุตสาหกรรมขนาดกลางและขนาดย่อม ของอภิชาติ พันธเสน, สรวิชัย เปรมชื่น และพิเชษฐ เกียรติเดช ปัญญา (2550, น.42(5), 171(9)) ซึ่งเห็นว่าแนวคิดเศรษฐกิจพอเพียงที่มีหลักการดำเนินงานตามหลักเศรษฐกิจพอเพียง 9 ข้อ สามารถประยุกต์ใช้กับเศรษฐกิจทุกสาขา โดยในกรณีนี้จะแสดงให้เห็นถึงการประยุกต์เศรษฐกิจพอเพียงเข้ากับเศรษฐกิจภาคอุตสาหกรรม ทั้งอุตสาหกรรมขนาดย่อม (สินทรัพย์ถาวร 0-50 ล้านบาท จ้างงาน 10-50 คน) และอุตสาหกรรมขนาดกลาง (สินทรัพย์ถาวร 51-200 ล้านบาท จ้างงาน 51-200 คน) ได้แก่ อุตสาหกรรมอาหารและเครื่องดื่ม อุตสาหกรรมสิ่งทอ เครื่องนุ่งห่มและเครื่องหนัง อุตสาหกรรมไม้แปรรูป กระดาษและสิ่งพิมพ์ อุตสาหกรรมยางและผลิตภัณฑ์พลาสติก อุตสาหกรรมโลหะและอโลหะ อุตสาหกรรมเครื่องจักรและอุปกรณ์ขนส่ง จำนวน 296 อุตสาหกรรม (ตัวอย่าง)

ผลจากการศึกษา พบว่าในช่วงวิกฤตเศรษฐกิจอุตสาหกรรมทุกขนาดและทุกประเภทไม่ว่าจะเป็นโดยภาพรวมหรือมีการจำแนกตามขนาดและจำแนกเป็นรายอุตสาหกรรม อุตสาหกรรมทุกขนาดและทุกประเภทได้คะแนนเฉลี่ยอยู่ในเกณฑ์ดี (B) ตามหลักเกณฑ์ของเศรษฐกิจพอเพียง แต่ภายหลังจากผ่านพ้นวิกฤตเศรษฐกิจไปแล้ว อุตสาหกรรมทุกขนาด ทุกประเภทจะมีค่าเฉลี่ยของดัชนีเศรษฐกิจพอเพียงลดลง คือ มีค่าเฉลี่ยสูงกว่าพอใช้เล็กน้อย (C+) ยกเว้นอุตสาหกรรมสิ่งทอ เครื่องนุ่งห่ม และเครื่องหนัง ที่ได้คะแนนเฉลี่ยต่ำกว่า คือ เพียงในระดับพอใช้ (C)

สาเหตุของความแตกต่างที่สำคัญระหว่างช่วงวิกฤติและภายหลังก็คือ ในช่วงวิกฤตเศรษฐกิจ อุตสาหกรรมส่วนใหญ่จะเน้นการปรับปรุงขนาดการผลิตให้สอดคล้องกับความสามารถในการบริหารจัดการ โดยให้คะแนนสูงกว่าค่าเฉลี่ย (B+ ถึง A-) เน้นความซื่อสัตย์ต่อผู้บริโภค ไม่เอารัดเอาเปรียบแรงงานและลูกค้า ตลอดจนไม่เอารัดเอาเปรียบผู้จำหน่ายวัตถุดิบ โดยให้คะแนนเฉลี่ย (B+) เนื่องจากต้องการเน้นความอยู่รอดร่วมกันทุกฝ่าย ส่วนประเด็นที่มีความสำคัญลำดับสามก็คือ เน้นการบริหารความเสี่ยงต่ำ โดยเฉพาะอย่างยิ่งไม่ก่อกวนเงินขีดความสามารถในการบริหารจัดการ

หลังวิกฤติทางเศรษฐกิจแล้ว คะแนนเฉลี่ยลดลงเป็น C+ เนื่องจากอุตสาหกรรมลดการเน้นเรื่องความซื่อสัตย์สุจริตต่อผู้บริโภค ไม่เอารัดเอาเปรียบแรงงานและลูกค้า ตลอดจนไม่เอารัดเอาเปรียบผู้จำหน่ายวัตถุดิบ โดยเน้นการทำกำไรเพื่อสะสมทุนหรือขยายตัว ลดหลักการในเรื่องปรับขนาดการผลิตให้สอดคล้องกับความสามารถในการบริหารจัดการ โดยการขยายการผลิตเพื่อลดต้นทุนต่อหน่วย แต่หลักการที่เน้นในระดับเดิมจนกลายเป็นหลักการที่เด่นที่สุด (คะแนน B) ก็คือ การบริหารความเสี่ยงต่ำโดยเน้นการใช้ทุนภายในเป็นหลัก จึงทำให้อาจสรุปได้ว่า หลักการสำคัญที่ช่วยให้อุตสาหกรรมเหล่านี้รอดพ้นจากวิกฤตเศรษฐกิจได้ ก็เพราะการเน้นการบริหารความเสี่ยงต่ำนั่นเอง ซึ่งสอดคล้องกับผลการศึกษาของธุรกิจได้กลายเป็นหนี้ที่ไม่ก่อให้เกิดรายได้ส่วนใหญ่เกิดจากการใช้ทุนจากภายนอกมากเกินไปเป็นทุนระยะสั้นดอกเบี้ยสูง นอกจากนั้นยังใช้ทุนดังกล่าวไปในทางที่ผิดวัตถุประสงค์ เช่น นำไปซื้อทรัพย์สินเพื่อเก็งกำไรหรือเอาไปซื้อหรือขยายที่อยู่อาศัย

6.3 การศึกษาแนวทางในการดำเนินงานขององค์กรที่มีความยั่งยืนหลากหลายองค์กรทั้งในประเทศและต่างประเทศ ของสุขสรรค์ กันตะบุตร (2553, น.7) พบว่า เศรษฐกิจพอเพียงกับองค์กรธุรกิจเพื่อความยั่งยืน ต้องมีเงื่อนไขครบ 3 ประการ คือ

- 1) มีผลการดำเนินงานดี
- 2) มีความสามารถที่จะทนทานต่อความยากลำบากทางเศรษฐกิจและสังคม

3) มีความสามารถที่จะรักษาสถานะความเป็นผู้นำ (คนหนึ่ง) ในอุตสาหกรรมที่ดำเนินกิจกรรมทางธุรกิจ และองค์กรธุรกิจใดก็ตามหากมีการดำเนินธุรกิจตามแนวทางในการดำเนินธุรกิจอย่างยั่งยืนตามปรัชญาของเศรษฐกิจพอเพียง (Sufficiency Economy Business Practices) 10 แนวทาง ต่อไปนี้ ก็จะสามารถสร้างความสำเร็จและความสมดุลอย่างยั่งยืนขององค์กรธุรกิจได้ (สุขสรรค์ กั้นตะบุตร, 2553, น.81-124) สำหรับแนวทางปฏิบัติมีดังต่อไปนี้

แนวทางปฏิบัติที่ 1 : มองการณ์ไกลในการบริหารจัดการและตัดสินใจในเชิงนโยบาย ไม่มุ่งหวังกำไรในระยะสั้น แต่คำนึงถึงผลกระทบในระยะยาว

แนวทางปฏิบัติที่ 2 : ให้คุณค่าแก่พนักงานอย่างจริงจัง และพัฒนาพนักงานอย่างกว้างขวาง หลีกเลี่ยงการปลดพนักงานออก แม้แต่ในยามทุกข์ยากทางเศรษฐกิจ

แนวทางปฏิบัติที่ 2 : ให้คุณค่าแก่พนักงานอย่างจริงจัง และพัฒนาพนักงานอย่างกว้างขวาง หลีกเลี่ยงการปลดพนักงานออก แม้แต่ในยามทุกข์ยากทางเศรษฐกิจ

แนวทางปฏิบัติที่ 4 : ให้ความสำคัญกับการพัฒนานวัตกรรมทั่วทั้งองค์กร ไม่ใช่แค่ในเฉพาะในผลิตภัณฑ์หรือการให้บริการเพียงอย่างเดียว

แนวทางปฏิบัติที่ 5 : ใช้ทรัพยากรอย่างมีประสิทธิภาพและประสิทธิผล

แนวทางปฏิบัติที่ 6 : ใช้และ/หรือพัฒนาเทคโนโลยีที่มีประสิทธิภาพ แต่ราคาไม่สูง โดยเฉพาะเทคโนโลยีแบบไทยๆ หรือพื้นบ้าน

การที่องค์กรธุรกิจของไทยจะสามารถแข่งขันได้อย่างมีประสิทธิภาพในตลาดโลกต้องมีนวัตกรรมในสินค้าหรือการให้บริการที่องค์กรธุรกิจจะมีนวัตกรรมได้นั้น เงื่อนไขหนึ่งก็คือการที่พนักงานมีคุณภาพชีวิตที่ดี และมีความสุขเป็นพื้นฐานก่อน จึงจะมีเวลามาอุทิศตนในการสร้างสรรค์ผลงานใหม่ๆ ให้กับบริษัท เงื่อนไขอีกประการหนึ่งคือ ถ้าหากธุรกิจของไทยยังคงใช้เทคโนโลยีจากต่างประเทศอยู่ตลอดเวลา การที่จะสร้างนวัตกรรมใหม่ๆ ให้กับสินค้าหรือบริการของไทยในตลาดโลกคงเป็นไปได้ยาก ดังนั้นภูมิปัญญาไทยหรือความรู้พื้นฐานนี้เองที่จะทำให้ธุรกิจของไทยสามารถที่จะสร้างความแตกต่างให้กับสินค้าหรือบริการได้อย่างดี

แนวทางปฏิบัติที่ 7 : ขยายธุรกิจอย่างค่อยเป็นค่อยไป เมื่อพร้อมทุกด้านเท่านั้น ไม่ได้ขยายธุรกิจอย่างรวดเร็วเพียงเพราะมีความต้องการสำหรับสินค้าหรือบริการในตลาดสูง

การใช้ปรัชญาของเศรษฐกิจพอเพียงในองค์กรธุรกิจอีกประการหนึ่งคือการมีความพอประมาณ และอยู่บนพื้นฐานของความรอบรู้ รอบคอบ และระมัดระวังนั่นเอง ถึงแม้ว่าคุณจะเป็นเรื่องธรรมดาและเป็นสิ่งควรจะทำปฏิบัติกันโดยทั่วไป แต่ในความเป็นจริงกลับไม่

เป็นเช่นนั้น ธุรกิจหลายแห่งขยายธุรกิจอย่างรวดเร็วบนพื้นฐานของเงินกู้ เพียงเพราะว่ามีคำสั่งซื้อสินค้ามากมาย การกระทำเช่นนี้มีความเสี่ยงสูงมาก เช่น อาจจะผลิตสินค้าหรือบริการได้ไม่ทันตามที่สัญญาไว้ หรืออาจจะผลิตสินค้าทันเวลา แต่อาจจะไม่ได้คุณภาพตามที่กำหนด หลายๆ ครั้งผู้สั่งซื้อสินค้าจากทวีปยุโรปส่งสินค้าคืน หรือไม่ส่งคืนแต่ต้องการจะจ่ายค่าสินค้าในราคาต่ำกว่าที่กำหนดไว้ ซึ่งก่อให้เกิดความเสียหายต่อธุรกิจของบริษัทไทยโดยตรง

แนวทางปฏิบัติที่ 8 : ลดความเสี่ยงโดยการมีผลิตภัณฑ์ที่หลากหลาย ตลาดที่หลากหลายและการลงทุนที่หลากหลายโดยอยู่บนพื้นฐานของความจริง

แนวความคิดในการบริหารความเสี่ยงที่แพร่หลายในปัจจุบัน สอดคล้องกับการสร้างภูมิคุ้มกันแห่งปรัชญาของเศรษฐกิจพอเพียง การกระจายความเสี่ยงโดยมีผลิตภัณฑ์ที่หลากหลายมีตลาดที่หลากหลายนั้นทำให้ธุรกิจมั่นใจได้ว่าถ้าหากผลิตภัณฑ์ใดผลิตภัณฑ์หนึ่งขายไม่ได้ หรือตลาดใดตลาดหนึ่งเกิดปัญหาขึ้น ธุรกิจจะสามารถดำเนินต่อไปได้ เพราะยังมีผลิตภัณฑ์และตลาดอื่นรองรับการกระจายความเสี่ยงในการลงทุนก็เช่นกัน หากลงทุนในแหล่งเดียวแล้วเกิดปัญหาขึ้น ธุรกิจก็จะแย่ แต่หากลงทุนที่หลากหลายแล้วความเสี่ยงในการลงทุนนั้นก็ลดลง

แนวทางปฏิบัติที่ 9 : แบ่งปันรวมถึงการแบ่งปันความรู้ที่มีเพื่อการพัฒนาตลาดเพื่อผลประโยชน์ที่ตกแก่ผู้บริโภครวมและสังคม

แนวทางปฏิบัติที่เห็นได้ชัดขององค์กรธุรกิจที่ยั่งยืน คือ การแบ่งปันรวมถึงการแบ่งปันความรู้ ไม่ว่าจะเป็นระหว่างพนักงานด้วยกันเอง หรือโดยเฉพาะอย่างยิ่งระหว่างธุรกิจและผู้ที่เกี่ยวข้องอื่นๆ ความรู้นี้อาจจะเป็นความรู้ที่เกี่ยวกับผลิตภัณฑ์หรือความรู้เกี่ยวกับการให้บริการก็ได้ หากคิดตามหลักเหตุผลแล้วการแบ่งปันความรู้ระหว่างธุรกิจจะก่อให้เกิดประโยชน์สูงสุดต่อผู้บริโภครวมหรือสังคมโดยรวม เนื่องจากจะทำให้เกิดการพัฒนาผลิตภัณฑ์หรือการให้บริการที่ดีขึ้นเรื่อยๆ และยังเป็นการสร้างระบบให้องค์กรธุรกิจต้องพัฒนาอย่างต่อเนื่องอีกด้วย เพราะเมื่อได้แบ่งปันความรู้ไปแล้วก็ต้องคิดหาผลิตภัณฑ์หรือการให้บริการใหม่ๆ เพื่อที่จะอยู่หน้าหน้าคู่แข่งอยู่ตลอดเวลา จึงไม่น่าแปลกใจว่าองค์กรธุรกิจที่ปฏิบัติตนสอดคล้องกับปรัชญาของเศรษฐกิจพอเพียงจึงสามารถที่จะรักษาความเป็นผู้นำคนหนึ่งของตลาดได้ตลอดเวลา

แนวทางปฏิบัติที่ 10 : สร้างวัฒนธรรมแห่งองค์กรที่แข็งแกร่งและมีจริยธรรมความอดทนและขยันหมั่นเพียรเป็นค่านิยมพื้นฐาน

แนวทางปฏิบัติประการสุดท้าย คือ องค์การธุรกิจที่ยั่งยืนเหล่านั้นมีวัฒนธรรมองค์กรที่แข็งแกร่ง มีจริยธรรม ความอดทนและขยันหมั่นเพียรเป็นค่านิยมพื้นฐาน ในส่วนของจริยธรรมนั้น เช่น การรักษาความสัมพันธ์ที่ดีกับผู้มีคุณสมบัติที่สำคัญอีกประการหนึ่งขององค์การธุรกิจที่ยั่งยืน คือ การมีความขยันหมั่นเพียรและมานะอดทน มีตัวอย่างให้เห็นในหลายๆ องค์การ นับตั้งแต่ ชุมพร คาบาน่า รีสอร์ท ที่ต้องขยันอดทน เพื่อที่จะฝ่าวิกฤตการณ์ทางการเงินให้ได้บ้านอนุรักษ์กระต๊อบสาซึ่งเจ้าของธุรกิจเคยเป็นคนยากจนที่สุดในหมู่บ้าน แต่กลับมีความมานะอดทน ขยันหมั่นเพียร จนประสบความสำเร็จมาจนถึงทุกวันนี้

6.4 งานวิจัยเรื่องแนวทางการพัฒนาการดำเนินงานของวิสาหกิจชุมชนในเขตลุ่มทะเลสาบสงขลาของธงพล พรหมสาขา ณ สกลนคร และอุทิศ สังขรัตน์ (2556, น.49-51)

จากการศึกษาวิจัยสามารถสรุปแนวทางการดำเนินงานของวิสาหกิจชุมชนในเขตลุ่มทะเลสาบสงขลา ดังนี้

6.4.1 แนวทางการพัฒนาด้านการตลาด จากการศึกษาพบว่า วิสาหกิจชุมชนมีปัญหาด้านการตลาดมาก ดังนั้นผู้ประกอบการจะต้องเปลี่ยนวิธีการผลิตจากการผลิตนำการตลาด มาเป็นการตลาดนำการผลิต กล่าวคือ ก่อนที่จะผลิตอะไรผู้ประกอบการวิสาหกิจชุมชนจะต้องศึกษาก่อนว่าสินค้าที่จะผลิตเป็นที่ต้องการของผู้บริโภคหรือไม่ ผลิตแล้วกลุ่มผู้บริโภคคือใคร ผู้บริโภคชอบผลิตภัณฑ์แบบไหน และผลิตแล้วจะไปขายที่ไหน เป็นต้น

หากหน่วยงานภาครัฐโดยเฉพาะสำนักงานเกษตรจังหวัด ควรจะเข้ามามีบทบาทด้านนี้เพิ่มมากขึ้น โดยอาศัยความร่วมมือเชิงบูรณาการกับองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น เช่น องค์การบริหารส่วนจังหวัด ในการจัดหาสถานที่แสดงสินค้าอย่างถาวรสำหรับวิสาหกิจชุมชนประจำจังหวัด โดยให้ผู้ประกอบการวิสาหกิจชุมชนสามารถนำสินค้าของตนมาแสดงได้โดยไม่เสียค่าใช้จ่าย และหน่วยงานภาครัฐควรจะมีบทบาทในการเป็นตัวกลางระหว่างวิสาหกิจชุมชนกับผู้บริโภคเพิ่มมากขึ้น สำหรับโอกาสทางการตลาด ซึ่งพิจารณาจากจุดแข็ง จุดอ่อน โอกาสและอุปสรรคพบว่า จุดแข็งคือ ความได้เปรียบด้านวัตถุดิบ และภาวะความเป็นผู้นำของกลุ่ม จุดอ่อนคือ อุปกรณ์ขาดความทันสมัย และขาดด้านส่วนแบ่งตลาด โอกาส คือ กระแสนิยมในการใช้ผลิตภัณฑ์ที่ผลิตจากวัสดุธรรมชาติ จำนวนคู่แข่งยังมีไม่มากและจำนวนลูกค้ามีมาก และอุปสรรคคือ การออมของประชากรยังมีน้อย ขาดการรับรองมาตรฐานสินค้าจากหน่วยงานที่เกี่ยวข้องและรายได้ของประชากรยังอยู่ในระดับต่ำ

6.4.2 การพัฒนาด้านระบบบัญชีและการเงิน จากการศึกษาพบว่า ถึงแม้วิสาหกิจชุมชนเกือบทุกแห่งจะได้รับการอบรมความรู้ด้านการทำบัญชีรายรับ-รายจ่าย แต่มีวิสาหกิจจำนวนหนึ่งเท่านั้นที่จัดทำบัญชีดังกล่าว ทำให้ไม่รู้รายรับ-รายจ่ายที่แท้จริง หรือไม่รู้

ต้นทุนการผลิตที่แท้จริง ดังนั้นหน่วยงานภาครัฐนอกจากจะจัดอบรมแล้วจะต้องออกระเบียบ เรื่องการทำบัญชีของวิสาหกิจชุมชน และมีการตรวจบัญชีจากภาครัฐอยู่เสมอ เพื่อให้วิสาหกิจชุมชนทุกแห่งได้จัดทำบัญชีรายรับ-รายจ่ายและสามารถบริหารงานการเงินได้ตามความเป็นจริง และจะทำให้สามารถคำนวณรายรับ-รายจ่ายและต้นทุนการผลิตที่แท้จริงได้ต่อไป

6.4.3 การพัฒนาด้านการออกแบบผลิตภัณฑ์ หน่วยงานภาครัฐ โดยเฉพาะสำนักงานเกษตรจังหวัดจะต้องเป็นผู้ประสานงานหรือสื่อกลางระหว่างวิสาหกิจชุมชนในพื้นที่ กับสถาบันการศึกษา เพื่อให้สถาบันการศึกษาที่มีการเรียนการสอนในสาขาวิชาการออกแบบ มาเป็นผู้ช่วยออกแบบผลิตภัณฑ์ให้วิสาหกิจชุมชน โดยนำกรณีศึกษาการออกแบบผลิตภัณฑ์ ของแต่ละวิสาหกิจชุมชนเป็นกรณีศึกษาแก่นักศึกษาในสถาบันการศึกษา หรือการที่สถาบันการศึกษาสามารถให้ความรู้ด้านการออกแบบผลิตภัณฑ์ และการให้คำปรึกษาโดยไม่คิดค่าใช้จ่าย ซึ่งจะทำให้วิสาหกิจชุมชนสามารถพัฒนาตนเองในด้านนี้ได้ต่อไป

6.4.4 การพัฒนาการผลิต รัฐจะต้องสนับสนุนวิสาหกิจชุมชนที่ใช้วัตถุดิบที่ตนเองมีในท้องถิ่นเพื่อนำมาใช้ในการผลิต นอกจากนั้นต้องพัฒนาความเข้าใจด้านการอนุรักษ์ ทรัพยากรที่นำมาใช้เป็นวัตถุดิบในการผลิตด้วยเช่นกัน การพัฒนาฝีมือแรงงานจำต้องมีการ อบรมทักษะสมาชิกวิสาหกิจที่เข้ามาทำงานใหม่ให้มีทักษะความสามารถก่อนที่จะทำการผลิต สินค้า นอกจากนี้ก็เป็นเรื่องของการที่รัฐจะต้องสนับสนุนวิสาหกิจชุมชนให้พัฒนาตนเองไปสู่ การได้มาตรฐานผลิตภัณฑ์อุตสาหกรรมต่างๆ ด้วยการให้ความรู้ ความเข้าใจ และพัฒนาด้าน ต่างๆ โดยหน่วยงานภาครัฐ เช่น สำนักงานเกษตรจังหวัดจะต้องเป็นเจ้าภาพหลักในการให้การ สนับสนุนวิสาหกิจชุมชนในเขตพื้นที่ของตนเอง

6.4.5 แนวทางการพัฒนาด้านภาษาต่างชาติ ในการพัฒนาด้านนี้เป็น อุปสรรคสำคัญเป็นอย่างมากของการพัฒนา เพราะขึ้นอยู่กับปัจเจกบุคคลว่ามีความพร้อมและ ความปรารถนาที่จะพัฒนาทักษะด้านภาษาของตนมากน้อยขนาดไหน โดยปัจจัยสำคัญที่จะทำ ให้การพัฒนาทักษะด้านภาษานี้สัมฤทธิ์ผลได้ ภาครัฐจะต้องเป็นหน่วยงานหลักในการ ดำเนินการในด้านต่างๆ เช่น การกระตุ้น การสร้างแรงจูงใจ การจัดอบรมด้านภาษา และการ ประสานงานกับสถาบันการศึกษาต่างๆ เป็นต้น

6.4.6 การลดต้นทุนการผลิต เป็นหัวใจสำคัญของการผลิตสินค้าและบริการ เพื่อการแข่งขัน ดังนั้นผู้ประกอบการจะต้องเน้นการใช้วัตถุดิบที่มีในท้องถิ่นของตนเองเพื่อจะได้ ไม่ต้องมีต้นทุนการจัดซื้อวัตถุดิบเพื่อการผลิต การอนุรักษ์และธำรงรักษาไว้ซึ่งวัตถุดิบซึ่งเป็น ทรัพยากรธรรมชาติด้วยการปลูกทดแทน และไม่ใช้ทรัพยากรมากเกินไปจนกระทั่ง ทรัพยากรธรรมชาติไม่สามารถฟื้นฟูตนเองได้ นอกจากนั้นปัญหาที่พบเป็นส่วนมากของ

วิสาหกิจชุมชนที่ใช้ทักษะฝีมือแรงงานในการผลิตคือ ปัญหาต้นทุนแรงงาน วิธีการแก้ปัญหานี้ ผู้บริหารวิสาหกิจชุมชนจะต้องเปลี่ยนวิธีการจ่ายค่าแรงจากการจ่ายค่าแรงเป็นรายวันเปลี่ยนมาจ่ายค่าแรงสมาชิกผู้ผลิตสินค้าเป็นรายชิ้น

6.4.7 การพัฒนาด้านการใช้เทคโนโลยีสารสนเทศ การพัฒนาด้านนี้มีความสำคัญไม่น้อย เช่น การใช้เทคโนโลยีสารสนเทศเพื่อการตลาด การโฆษณาและประชาสัมพันธ์สินค้า โดยผ่านสื่อออนไลน์ต่างๆ เช่น เว็บไซต์ของหน่วยงานราชการ หรือการสร้างเว็บไซต์เพื่อประชาสัมพันธ์สินค้าและเพื่อการจำหน่ายสินค้าด้วยตนเอง เป็นต้น โดยภาครัฐจะต้องสนับสนุนให้ผู้ประกอบการวิสาหกิจชุมชนได้พัฒนาตนเองด้วยการฝึกอบรม การสร้างเว็บเพจโดยใช้แอปพลิเคชันสำเร็จรูปที่มีให้ใช้ฟรี เป็นต้น

6.5 การศึกษาการดำเนินงานของกลุ่มวิสาหกิจชุมชนเขตมีนบุรี กรุงเทพมหานคร ของชินโรส เกียรติไพศาล (2551, น.38) พบว่า การดำเนินงาน ปัญหา และอุปสรรคของกลุ่มดังกล่าวแสดงได้ดังนี้

6.5.1 การดำเนินงานของกลุ่มวิสาหกิจชุมชนเขตมีนบุรี

กลุ่มวิสาหกิจชุมชนได้มีการชักชวนคนรู้จักมาร่วมเป็นสมาชิกภายในกลุ่ม โดยแต่ละกลุ่มมีวิธีการดำเนินงานของกลุ่มที่มีลักษณะคล้ายคลึงกัน โดยการใช้เงินทุนส่วนตัวของสมาชิกภายในกลุ่มมาลงทุนเป็นเงินก้อนแรก ซึ่งถ้ากลุ่มไหนมีเงินทุนมากก็สามารถเติบโตได้เร็วกว่ากลุ่มที่มีเงินทุนน้อย การดำเนินงานภายในกลุ่มไม่ได้มีการแบ่งหน้าที่กัน ไม่ว่าจะเป็นการกระจายหน้าที่กันรับผิดชอบ ก็คือ ประธานกลุ่มจะเป็นผู้ดูแลทั้งหมดตั้งแต่การผลิตจนกระทั่งนำสินค้าออกจำหน่าย และสมาชิกกลุ่มจะช่วยกันผลิตสินค้าและนำสินค้าออกจำหน่าย ด้านการเงินทุกกลุ่มล้วนต้องใช้เงินทุนในการดำเนินกิจการของตน และสิ่งที่พบก็คือ ประธานกลุ่มจะใช้เงินส่วนตัว จากนั้นจึงมีการระดมเงินของสมาชิก ส่วนทางภาครัฐนั้นไม่ได้มีส่วนเกี่ยวข้องเลย เพียงแต่แนะนำให้กลุ่มทำเรื่องกู้เงินกับทางธนาคารออมสิน แต่อย่างไรก็ตามทุกกลุ่มต่างไม่อยากเป็นหนี้ จึงไม่ได้กู้เงินกับธนาคาร ด้านการผลิตทุกกลุ่มจะเน้นที่เป็นวัตถุดิบทางธรรมชาติที่มีอยู่ในชุมชนหรือพื้นที่ใกล้เคียง เพื่อให้เกิดประโยชน์ การผลิตสินค้าจะมีการคิดค้นสูตรการผลิตขึ้นเอง และมีการทดลองใช้เอง โดยที่มีหน่วยงานทางภาครัฐ คือ กระทรวงอุตสาหกรรมคอยควบคุมเรื่องคุณภาพของสินค้าหรือผลิตภัณฑ์ ด้านการตลาดสินค้าของกลุ่มจะไม่มีวางจำหน่ายตามร้านขายของ เพราะไม่มีการติดต่อ แต่จะจำหน่ายตาม order ที่ลูกค้าสั่ง และมีการจำหน่ายตามงานแสดงสินค้าที่ทางภาครัฐได้จัดให้ในงานขึ้นในทุกๆเดือน

6.5.2 ปัญหาและอุปสรรคในการดำเนินงาน

โดยภาพรวมกลุ่มวิสาหกิจชุมชนพบปัญหาเกี่ยวกับการบริหารงาน กลุ่มที่ไม่เป็นรูปแบบ ระบบงานเอกสาร เช่น ระบบบัญชีภายในกลุ่ม ทางด้านการเงินจะใช้เป็นเงินส่วนตัวทั้งของประธานกลุ่มและสมาชิกภายในกลุ่ม ทางด้านการผลิตกลุ่มผู้ประกอบการจะดำเนินการผลิตเอง ไม่มีผู้เชี่ยวชาญหรือวิทยากรให้ความรู้ ไม่มีการจัดหลักสูตรอบรมให้กับผู้ประกอบการ ทางด้านการตลาดจะมีการจำหน่ายตามงานแสดงสินค้าทางภาครัฐจัดให้ จะไม่วางสินค้าจำหน่ายตามท้องตลาดทั่วไป และนโยบายของรัฐบาลซึ่งผู้ประกอบการอยากจะมีนโยบายสนับสนุนโครงการวิสาหกิจชุมชนที่ชัดเจนและแน่นอน

6.6 กรมส่งเสริมการเกษตร ได้ศึกษาแนวทางการพัฒนาวิสาหกิจชุมชน 6 แห่ง (2552, น.5-7) และได้สรุปแนวทางไว้ 6 แนวทาง ดังนี้

6.6.1 แนวทางการบริหารจัดการอย่างมีประสิทธิภาพ

1) การบริหารจัดการวิสาหกิจชุมชนในรูปแบบคณะกรรมการที่มาจาก การคัดเลือก โดยสมาชิกเปิดโอกาสให้คนรุ่นใหม่เข้ามาร่วมดำเนินการ รับฟังความคิดเห็นของสมาชิก มีการดำเนินงานที่โปร่งใส จัดสรรผลประโยชน์แก่สมาชิกอย่างเป็นธรรม

2) มีโครงสร้างการดำเนินงานและการแบ่งบทบาทที่ชัดเจน เช่น ฝ่ายผลิต ฝ่ายตลาด ฝ่ายการเงิน

3) มีการกำหนดกฎกติกาเป็นลายลักษณ์อักษรที่ชัดเจน ซึ่งได้มาจากสมาชิกร่วมกันกำหนด นอกจากกฎ/กติกาที่เป็นลายลักษณ์อักษรแล้ว มีการใช้กฎกติกาทางสังคม เช่น การคัดเลือกสมาชิกใหม่เข้าร่วมวิสาหกิจชุมชน โดยคัดเลือกคนที่เข้ามาแล้วจะไม่สร้างปัญหาให้เกิดขึ้นกับกลุ่ม เป็นต้น

6.6.2 แนวทางการจัดการความรู้ที่เหมาะสมกับบริบทวิสาหกิจชุมชน

1) การกำหนดความรู้ที่จำเป็นต่อการพัฒนางานวิสาหกิจชุมชนของตนเอง ด้วยการจัดเวทีพูดคุยภายในวิสาหกิจชุมชนร่วมกับหน่วยงานภาคีที่เกี่ยวข้องเพื่อให้ได้ความรู้ที่ตอบสนองความต้องการของตนเองได้อย่างแท้จริง เช่น เทคนิคการพัฒนาผลิตภัณฑ์ใหม่ต่อยอดจากของเดิม เทคนิคการประชาสัมพันธ์ เป็นต้น

2) การค้นหาความรู้ที่ต้องการใช้ในการพัฒนางานวิสาหกิจชุมชนจากทั้งภายในและภายนอกชุมชน โดยการภายในชุมชนประกอบด้วยผู้รู้ในวิสาหกิจชุมชน ผู้รู้ในชุมชน ภายนอกชุมชน ประกอบด้วย การศึกษา ดูงานจากวิสาหกิจชุมชนอื่นๆ การฝึกอบรมจากหน่วยงานราชการต่างๆ เช่น การแปรรูปอาจารย์ การพัฒนาตลาด การยกระดับมาตรฐานสินค้า เป็นต้น

3) การแลกเปลี่ยนเรียนรู้ จากการศึกษาที่ผู้เข้ารับการอบรมจากหน่วยงานราชการได้มาขยายแนวคิดกับสมาชิกในวิสาหกิจชุมชนที่สามารถทำน้ำพริกได้ และพัฒนารสชาติให้เป็นที่ต้องการของผู้บริโภค

6.6.3 แนวทางพัฒนาผลิตภัณฑ์เดิมและสร้างผลิตภัณฑ์ใหม่

1) พัฒนาผลิตภัณฑ์เดิม วิสาหกิจชุมชนได้มีการปรับปรุงคุณภาพวัตถุดิบ เช่น พันธ์พริกที่ใช้ทำเครื่องแกง ใช้พันธุ์ที่มีความเผ็ด ใช้วัตถุดิบที่ใหม่ สด และสะอาด เพื่อให้เก็บรักษาผลิตภัณฑ์ได้นานขึ้น พัฒนาผลิตภัณฑ์ให้สะดวกต่อการบริโภคตามนิสัยการบริโภคที่ต้องการความสะดวกและรวดเร็ว การพัฒนาบรรจุภัณฑ์ให้น่าสนใจ รวมทั้งบอกวันเดือน ปีที่ผลิต และวันหมดอายุ และตั้งเป้าหมายในการพัฒนาให้ได้คุณภาพตามมาตรฐานสากล

2) สร้างผลิตภัณฑ์ใหม่ วิสาหกิจชุมชนต่อยอดผลิตภัณฑ์ชนิดใหม่เพิ่มขึ้นจากผลิตภัณฑ์เดิม เช่น การถักเปียผักตบชวาจากเดิมส่งขายเฉพาะเปีย จากการศึกษาดูงานจึงพัฒนาเป็นตะกร้าหรือกระบะเปีย เป็นต้น ส่วนกลุ่มที่ทำน้ำพริกพัฒนาผลิตภัณฑ์สูตรใหม่ๆ เพื่อสอดคล้องกับความต้องการของผู้บริโภคในแต่ละท้องถิ่น เป็นการเพิ่มทางเลือกให้กับผู้บริโภค

6.6.4 แนวทางพัฒนาตลาดของวิสาหกิจชุมชน

1) พัฒนาการตลาด มีการนำเทคนิคการตลาดมาใช้ในการเปิดตลาดวิสาหกิจชุมชน เช่น การแจกตัวอย่างให้ทดลองนำไปบริโภค การบอกต่อให้ลูกค้าเดิมเป็นฐานในการขยายตลาดสู่ลูกค้าใหม่ การขายตรง การจ่ายค่าตอบแทนแก่ผู้แทนจำหน่ายตามยอดขายจำหน่าย การขายในงานเทศกาลต่างๆ ในชุมชน เช่น งานศพ การสำรวจความต้องการของผู้บริโภคในแต่ละท้องถิ่น การสร้างเครือข่ายกับวิสาหกิจชุมชนอื่นเพื่อแลกเปลี่ยนวัตถุดิบและผลิตภัณฑ์

2) การประชาสัมพันธ์ด้วยรูปแบบเดิมและรูปแบบใหม่ รูปแบบเดิมใช้วิธีการประชาสัมพันธ์ผ่านหน่วยงานต่างๆ ในท้องถิ่น เช่น สำนักงานเกษตรอำเภอ องค์การบริหารส่วนตำบล ผู้นำท้องถิ่น และวิสาหกิจชุมชน ส่วนรูปแบบใหม่ ประกอบด้วย การสร้างสโลแกนของวิสาหกิจชุมชนแล้วทำสติ๊กเกอร์ติดท้ายรถ การเปิดร้านขายข้าวแกงเพื่อแนะนำผลิตภัณฑ์ เป็นต้น

6.6.5 แนวทางการสืบสานและต่อยอดภูมิปัญญาท้องถิ่น

1) การสืบสานภูมิปัญญาท้องถิ่น ด้วยการเสาะหาผู้รู้หรือภูมิปัญญาในชุมชนเพื่อนำมาใช้ในการพัฒนาผลิตภัณฑ์ที่เป็นเอกลักษณ์ของวิสาหกิจชุมชน นอกจากนี้มีการ

รวบรวมภูมิปัญญาในชุมชนให้เป็นระบบ โดยจัดบันทึกเป็นลายลักษณ์อักษร เพื่อให้คนรุ่นหลังได้ใช้ประโยชน์ด้วยการให้สมาชิกและบุตรหลานจดบันทึก รวบรวมภูมิปัญญาด้านการผลิต

2) การต่อยอดภูมิปัญญาด้วยเทคโนโลยีสมัยใหม่ เพื่อพัฒนาผลิตภัณฑ์ให้มีคุณภาพ เช่น พัฒนาการย้อมสีแบบย้อมเย็นเพื่อเพิ่มมูลค่า การประยุกต์ลายผ้าแบบใหม่จากแบบดั้งเดิม

6.6.6 แนวทางการสืบทอดวิสาหกิจชุมชนโดยคนรุ่นใหม่

1) การปลูกฝังให้คนรุ่นใหม่รักในวิสาหกิจชุมชน โดยการชักชวนให้เข้าร่วมกิจกรรมของวิสาหกิจชุมชน เช่น การปลูกวัตถุดิบมาแลกเปลี่ยนเครื่องแกง การชักชวนเด็กนักเรียนมาร่วมทำกิจกรรมกลุ่มในช่วงวันหยุด หรือวันเสาร์-อาทิตย์ เป็นต้น

2) การฝึกอบรมและฝึกอาชีพให้กับคนรุ่นใหม่ที่เข้าร่วมวิสาหกิจชุมชน เพื่อสร้างอาชีพและรายได้ โดยเข้าร่วมกิจกรรมต่างๆ ของกลุ่มและมีค่าตอบแทน การส่งไปฝึกอบรม ศึกษาดูงานด้านการพัฒนาผลิตภัณฑ์ การพัฒนาตลาด และการทำบัญชี เป็นต้น

6.7 งานวิจัย เรื่อง การใช้สื่อสังคมออนไลน์และอินเทอร์เน็ตบนมือถือของวิสาหกิจชุมชนในกรุงเทพมหานคร ของพัชราวดี ศรีบุญเรือง (2556, บทคัดย่อ) พบว่าวิสาหกิจชุมชนที่เป็นตัวอย่างในการศึกษา จำนวน 166 กลุ่มธุรกิจชุมชน ส่วนใหญ่เป็นวิสาหกิจชุมชนที่ประกอบกิจการประเภทการผลิตสินค้ามากกว่าการให้บริการ มีจำนวนสมาชิกน้อยกว่า 10 คน และมีรายได้เฉลี่ยของธุรกิจ 15,001–20,000 บาท/เดือน ในการติดต่อสื่อสารทางธุรกิจของวิสาหกิจชุมชน ส่วนใหญ่ใช้โทรศัพท์มือถือ ผลการใช้สื่อสังคมออนไลน์และอินเทอร์เน็ตบนมือถือ พบว่า กลุ่มวิสาหกิจชุมชนไม่ใช้สื่อสังคมออนไลน์ และอินเทอร์เน็ตบนมือถือ เนื่องจากไม่มีความรู้และไม่มีความรู้ การสื่อสารผ่านสังคมออนไลน์ของวิสาหกิจชุมชนอยู่ในระดับน้อยที่สุด หากมีการใช้จะใช้เพื่อเข้าเว็บไซต์มากที่สุด และกิจกรรมที่ใช้เว็บไซต์ คือ เพื่อศึกษาข้อมูลใช้เฟซบุ๊ก เพื่อแบ่งปัน/แชร์ข้อมูล เพื่อศึกษาข้อมูลผ่านไฟล์วิดีโอ ใช้บล็อก เพื่ออ่านข้อมูล และใช้ทวิตเตอร์เพื่ออ่านข้อมูล และกลุ่มวิสาหกิจชุมชนต้องการให้ภาครัฐหรือหน่วยงานที่เกี่ยวข้องสนับสนุนการใช้สื่อสังคมออนไลน์ อาทิ จัดเจ้าหน้าที่ให้ความรู้เกี่ยวกับสื่อสังคมออนไลน์ จัดฝึกอบรมเชิงปฏิบัติการเกี่ยวกับการใช้สื่อสังคมออนไลน์และจัดทำเว็บไซต์ให้แก่วิสาหกิจชุมชน เป็นต้นวิสาหกิจชุมชน

6.8 งานวิจัยเรื่อง แนวทางการพัฒนาวิสาหกิจชุมชนกลุ่มการแปรรูปและผลิตภัณฑ์จังหวัดสมุทรสงคราม ของ กษมาพร พวงประยงค์ และนพพร จันทร์นำชู (2556) พบว่า ปัญหา อุปสรรค ในการพัฒนาวิสาหกิจชุมชนส่วนใหญ่ คือ วัสดุอุปกรณ์ วัตถุดิบและเทคโนโลยีในการผลิตไม่เพียงพอ ส่วนข้อเสนอแนะในการพัฒนาวิสาหกิจชุมชนส่วนใหญ่ คือ

อยากให้ภาครัฐหรือหน่วยงานที่เกี่ยวข้องเข้ามาดูแลให้คำปรึกษาและข้อเสนอแนะด้านการผลิต การตลาด การบัญชี

การวิเคราะห์ข้อมูลเชิงคุณภาพจากการสนทนากลุ่มเกี่ยวกับปัจจัยที่มีผลต่อ แนวทางการพัฒนาวิสาหกิจ กลุ่มการแปรรูปและผลิตภัณฑ์ จังหวัดสมุทรสงคราม มีผลการ วิเคราะห์ ดังนี้

ปัจจัยการจัดการวิสาหกิจชุมชน พัฒนากลุ่มไปอย่างค่อยเป็นค่อยไป มีการ ปรึกษาหารือ ใช้หลักเศรษฐกิจพอเพียงในการดำเนินงาน ใช้วิถีชีวิตในชุมชนเป็นหลัก และควร พัฒนา สร้างสรรค์ มีการจัดการเงินทุนภายในกลุ่มอย่างเหมาะสม ปัจจัยการบริหารองค์กร ผู้นำควรมีทักษะความสามารถ มีความรับผิดชอบต่องานและหน้าที่ เอาใจใส่สมาชิกในกลุ่ม สมาชิกก็ควรมีความชำนาญ ความสามัคคี มีการจัดการภายในกลุ่มให้ชัดเจน มีกฎ มีขั้นตอน มีการประชุมวางแผนงาน มีสวัสดิการเพื่อสร้างขวัญกำลังใจ ปัจจัยภูมิปัญญาท้องถิ่น มีการ เรียนรู้ และแลกเปลี่ยนความรู้ที่ได้อยู่เสมอ ควรศึกษากระบวนการเรียนรู้และถ่ายทอดภูมิ ปัญญาท้องถิ่น ทำให้สามารถนำมาพัฒนาผลิตภัณฑ์ได้ ปัจจัยการสนับสนุนจากภายนอก รัฐ ควรช่วยเหลือในด้านวัสดุอุปกรณ์ ทักษะความรู้ การศึกษาดูงาน การเชื่อมโยงติดต่อกับกลุ่ม เครือข่าย ทั้งในและนอกจังหวัด ทำให้มีแหล่งวัตถุดิบ แหล่งความรู้ ขยายตลาดและช่องทางการจำหน่ายได้มากขึ้น

แนวทางการพัฒนาวิสาหกิจชุมชน กลุ่มวิสาหกิจชุมชนและผู้ที่เกี่ยวข้องควร สร้างผลิตภัณฑ์ที่มีความแตกต่าง ปรับปรุงให้มีคุณภาพ และควรพัฒนาอย่างต่อเนื่อง สร้าง การเรียนรู้ให้คนในชุมชน และเป็นแหล่งเรียนรู้ให้คนนอกชุมชนแล้วนำมาพัฒนาและประยุกต์ใช้ กับกลุ่มของตน

6.9 งานวิจัยเรื่อง การพัฒนาตัวแบบการประเมินความเสี่ยงตามปรัชญา เศรษฐกิจพอเพียง โดยการบูรณาการความเสี่ยงทางธุรกิจและบริบทของวิสาหกิจชุมชนของ วรารัตน์ เขียวโพธิ์ (2558, น.203-231) พบว่า ตัวแบบการประเมินความเสี่ยงตามปรัชญา เศรษฐกิจพอเพียงของวิสาหกิจชุมชน (Risk Assessment Model of Sufficiency Economy Philosophy : RAM-SEP) ในจังหวัดสมุทรปราการ ประกอบด้วย 1) ความสำคัญของตัวแบบ 2) วัตถุประสงค์ของตัวแบบ 3) ขอบเขตของตัวแบบ 4) คำศัพท์และความหมายที่ใช้ในตัวแบบ 5) ขั้นตอนการดำเนินการของตัวแบบ ขั้นที่ 1 การสังเกตการณ์วิสาหกิจชุมชน ขั้นที่ 2 การ สัมภาษณ์แบบประเมินความเสี่ยงของวิสาหกิจชุมชน ซึ่งเป็นการประเมินความเสี่ยงโดย แบ่งเป็นความเสี่ยงด้านความพอประมาณความเสี่ยงด้านความมีเหตุผล ความเสี่ยงด้านการ สร้างภูมิคุ้มกัน และความเสี่ยงจากความ (รอบ) รู้คู่คุณธรรม ขั้นที่ 3 การวิเคราะห์และ

เปรียบเทียบผลการประเมินความเสี่ยงอะไรบ้าง และระดับความรุนแรงมากน้อยเพียงใด ชั้น
ที่ 4 การหาผลลัพธ์ความเสี่ยงตามปรัชญาเศรษฐกิจพอเพียงของวิสาหกิจชุมชน ชั้นที่ 5
ตัวชี้วัดความสำเร็จของตัวแบบ RAM-SEP 6) ตัวชี้วัดความสำเร็จของตัวแบบ RAM-SEP
7) ผลประโยชน์ที่คาดว่าจะได้รับ และ 8) คู่มืออย่างย่อสำหรับตัวแบบ RAM-SEP

มหาวิทยาลัยราชภัฏธนบุรี

มหาวิทยาลัยราชภัฏธนบุรี