

## บทที่ 2

### แนวคิด ทฤษฎี และงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

การศึกษาคำเนินงานและกลยุทธ์ด้านการผลิต ด้านการตลาด ของกลุ่มหัตถกรรม ดอกไม้ใบยางพาราบ้านหุแระ ครั้งนี้ ผู้วิจัยศึกษาข้อมูลทฤษฎีจากเอกสารแนวคิด ทฤษฎี และงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง ดังนี้

1. ปรัชญาเศรษฐกิจพอเพียง
2. แนวคิดและหลักการวิสาหกิจชุมชน
3. แนวคิดและทฤษฎีการพัฒนา
4. แนวคิดเกี่ยวกับกลยุทธ์การผลิต
5. แนวคิดเกี่ยวกับกลยุทธ์การตลาด
6. งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

#### 1. ปรัชญาเศรษฐกิจพอเพียง

การวิจัยนี้ให้ความสำคัญต่อพัฒนาการจัดตั้งและลักษณะการบริหารจัดการกลุ่มหัตถกรรม ดอกไม้ใบยางพาราบ้านหุแระ ดังนั้น สิ่งสำคัญที่ต้องศึกษาให้เกิดความชัดเจนในการวิจัย คือ ปรัชญาเศรษฐกิจพอเพียง ซึ่งคนในชุมชนนำมาเป็นแนวทางในการรวมกลุ่มกันทำประโยชน์ ทั้งด้านเศรษฐกิจ สังคม ทรัพยากรธรรมชาติและสิ่งแวดล้อม โดยการนำเสนอในที่นี้ ผู้วิจัยนำเสนอเฉพาะเนื้อหาที่เกี่ยวข้องกับการวิจัย ดังต่อไปนี้

ปรัชญาเศรษฐกิจพอเพียง เป็นแนวทางการดำเนินชีวิตและวิถีปฏิบัติที่พระบาทสมเด็จพระเจ้าอยู่หัวทรงมีพระราชดำรัสชี้แนะแก่พสกนิกรชาวไทยมาโดยตลอดนานกว่า 30 ปี ตั้งแต่ก่อนเกิดวิกฤตการณ์ทางเศรษฐกิจ เมื่อปี 2540 และต่อมาภายหลังได้ทรงเน้นย้ำแนวทางพัฒนาที่ตั้งอยู่บนพื้นฐานของทางสายกลางและความไม่ประมาท โดยคำนึงถึงความพอประมาณ ความมีเหตุผล การสร้างภูมิคุ้มกันในตัว ตลอดจนใช้ความรู้และคุณธรรมเป็นพื้นฐานในการดำรงชีวิต การป้องกันให้รอดพ้นจากวิกฤต และให้สามารถดำรงอยู่ได้อย่างมั่นคงยั่งยืนภายใต้กระแสโลกาภิวัตน์ และความเปลี่ยนแปลงต่างๆ (สำนักงานคณะกรรมการพัฒนาการเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติ, 2550: 188)

## 1.1 องค์ประกอบปรัชญาเศรษฐกิจพอเพียง

1.1.1 คุณลักษณะความพอเพียงประกอบด้วยคุณลักษณะ 3 ประการ ดังนี้

1) ความพอประมาณ หมายถึง ความพอดีต่อความจำเป็นและเหมาะสมกับฐานะของตนเอง สังกม สิ่งแวดล้อม รวมทั้งวัฒนธรรมในแต่ละท้องถิ่น ไม่มากเกินไป ไม่น้อยเกินไป และต้องไม่เบียดเบียนตนเองและผู้อื่น

2) ความมีเหตุผล หมายถึง การตัดสินใจดำเนินการเรื่องต่างๆ อย่างมีเหตุผลตามหลักวิชาการ หลักกฎหมาย หลักศีลธรรม จริยธรรม และวัฒนธรรมที่ดีงาม โดยคำนึงถึงปัจจัยที่เกี่ยวข้องอย่างถี่ถ้วน และผลที่คาดว่าจะเกิดขึ้นอย่างรอบคอบ

3) ภูมิคุ้มกันในตัวที่ดี หมายถึง การเตรียมตัวให้พร้อมรับผลกระทบและการเปลี่ยนแปลงในด้านเศรษฐกิจ สังคม สิ่งแวดล้อม และวัฒนธรรม เพื่อให้สามารถปรับตัวและรับมือได้อย่างทันที่

1.1.2 เงื่อนไขสำคัญเพื่อให้เกิดความพอเพียง การตัดสินใจและดำเนินกิจกรรมต่างๆ ต้องอาศัยทั้งเงื่อนไขคุณธรรม หลักวิชาการ และเงื่อนไขชีวิตเป็นพื้นฐาน 3 เงื่อนไขดังนี้

1) เงื่อนไขคุณธรรม เสริมสร้างพื้นฐานจิตใจของคนในชาติให้มีความซื่อสัตย์ สุจริต ใฝ่ดี สามัคคี ไม่โลภ ไม่ตระหนี่ และรู้จักแบ่งปันให้ผู้อื่น

2) เงื่อนไขหลักวิชา ต้องอาศัยความรู้รอบรู้ รอบคอบ และระมัดระวังอย่างยิ่งในการนำวิชาการต่างๆ มาใช้วางแผนและดำเนินการทุกขั้นตอน

3) เงื่อนไขชีวิต ดำเนินชีวิตด้วยความอดทน มีความเพียร มีสติและปัญญา บริหารจัดการใช้ชีวิตโดยหลักวิชาและคุณธรรมเป็นแนวทางพื้นฐาน

## 1.2 การน้อมนำหลักปรัชญาเศรษฐกิจพอเพียงมาปฏิบัติ

ทุกคนสามารถนำหลักปรัชญาเศรษฐกิจพอเพียงมาปฏิบัติในการดำเนินชีวิตได้ โดยเฉพาะในหมู่คนจน หรือเกษตรกร โดยต้อง ระเบิดจากข้างใน คือการเกิดจิตสำนึก มีความศรัทธาเชื่อมั่น เห็นคุณค่า และนำไปปฏิบัติด้วยตนเอง แล้วจึงขยายไปสู่ครอบครัว ชุมชน สังคม และประเทศชาติต่อไป

1.2.1 ความพอเพียงระดับบุคคลและครอบครัว มุ่งเน้นให้บุคคลและครอบครัวอยู่ร่วมกันอย่างมีความสุขทั้งทางกายและทางใจ พึ่งพาตนเองอย่างเต็มความสามารถ ไม่ทำอะไรเกินตัว ดำเนินชีวิตโดยไม่เบียดเบียนตนเองและผู้อื่น รวมทั้งใฝ่รู้และมีการพัฒนาตนเองอย่างต่อเนื่องเพื่อความมั่นคงในอนาคต และเป็นที่พึ่งให้ผู้อื่นได้ในที่สุด เช่น การหาปัจจัยสี่มาเลี้ยงตนเองและครอบครัว จากการประกอบสัมมาชีพ รู้ข้อมูลรายรับ-รายจ่าย ประหยัด แต่ไม่ใช้ตระหนี่ ลด-ละ-เลิก อบายมุข

สอนให้เด็กรู้จักคุณค่ารู้จักใช้ และรู้จักออมเงินและสิ่งของเครื่องใช้ดูแลรักษาสุขภาพ มีการแบ่งปัน ภายในครอบครัว ชุมชนและสังคมรอบข้าง รวมถึงการรักษาวัฒนธรรม ประเพณี และการอยู่ร่วมกัน กับทรัพยากรธรรมชาติและสิ่งแวดล้อมได้อย่างเหมาะสม

1.2.2 ความพอเพียงในสถานศึกษา โดยเริ่มจากครู และผู้บริหารสถานศึกษา เล็งเห็น ความสำคัญและน้อมนำปรัชญาเศรษฐกิจพอเพียงมาปฏิบัติให้เป็นตัวอย่าง เป็นแม่พิมพ์ พ่อพิมพ์ที่ดี ทั้งในด้านการดำเนินชีวิต อาทิ ขยัน อดทน ไม่ยุ่งเกี่ยวกับการพนันและอบายมุข ไม่ ฟุ้งเฟ้อ ฯลฯ และ พัฒนาระบบการเรียนการสอนตามหลักปรัชญาเศรษฐกิจพอเพียง อาทิ ตั้งใจสอน หมั่นหาความรู้ เพิ่มเติม เปิดโอกาสให้เด็กได้แสดงความคิดเห็น เพื่อแลกเปลี่ยนเรียนรู้ระหว่างครูกับนักเรียน กระตุ้น ให้เด็กรักการเรียน คิดเป็น ทำเป็น และปลูกฝังคุณธรรม เพื่อเป็นการสร้างคนดี คนเก่ง ให้แก่สังคม สำหรับนักเรียน นักศึกษา ต้องรู้จักแบ่งเวลาเรียน เล่น และดำเนินชีวิตอย่างเหมาะสมและพอประมาณ กับตนเอง ใฝ่หาความรู้ ใช้หลักวิชาและความรู้จริงในการตัดสินใจลงมือทำสิ่งต่างๆ ปฏิบัติตนและ คบเพื่อนเป็นกัลยาณมิตร ขยันหมั่นเพียร ซื่อสัตย์ แบ่งปัน กตัญญู รู้จักใช้จ่ายเงินอย่างมีเหตุผลและ รอบคอบ รวมทั้งสร้างภูมิคุ้มกันทางศีลธรรมให้แก่ตนเอง อาทิ ไม่ลักขโมย ไม่พูดปด และไม่ดื่มสุรา

1.2.3 ความพอเพียงระดับชุมชน คนในชุมชนมีการรวมกลุ่มกันทำประโยชน์เพื่อ ส่วนรวม ช่วยเหลือเกื้อกูลกันภายในชุมชนบนหลักของความรู้ รัก สามัคคี สร้างเป็นเครือข่ายเชื่อมโยงกัน ในชุมชนและนอกชุมชน ทั้งด้านเศรษฐกิจ สังคม ทรัพยากรธรรมชาติและสิ่งแวดล้อม เช่น การ รวมกลุ่มอาชีพ องค์กรการเงิน สวัสดิการชุมชน การช่วยดูแลรักษาความสงบ ความสะอาด ความเป็นระเบียบ เรียบร้อย รวมทั้ง การใช้ภูมิปัญญาท้องถิ่นและทรัพยากรธรรมชาติและสิ่งแวดล้อมในชุมชนมาสร้าง ประโยชน์ได้อย่างเหมาะสม เพื่อสร้างเสริมชุมชนให้มีความเข้มแข็งและมีความเป็นอยู่ที่พอเพียง

1.2.4 ความพอเพียงในองค์กรการเงินชุมชน การบริหารจัดการการเงินของชุมชน ต้องมุ่งให้เกิดประโยชน์แก่สมาชิกและส่วนรวม ทั้งทางเศรษฐกิจและสังคม ส่งเสริมให้สมาชิกมี ความสามารถในการพึ่งตนเองได้ มีความอยู่ดีกินดี มีสันติสุข และเป็นการสร้างภูมิคุ้มกันด้านการเงิน ในชุมชน โดยส่งเสริมการออมทรัพย์ของสมาชิก จัดหาทุนและบริการสินเชื่อเพื่อการประกอบอาชีพ และดำรงชีวิต จัดหาปัจจัยการผลิต รวมกันซื้อ รวมกันขายสินค้าและบริการของสมาชิก มีสวัสดิการด้าน ต่างๆ ให้บริการอย่างเสมอภาค ร่วมมือกับองค์กรการเงินอื่นๆ องค์กรชุมชน ภาคเอกชนและหน่วยงาน ของรัฐ ดำเนินธุรกิจร่วมกัน ช่วยเหลือเกื้อกูลกัน ส่งเสริมการเรียนรู้และพัฒนาคุณภาพชีวิตของสมาชิก และชุมชน ที่สำคัญ กรรมการและสมาชิกทุกคนต้องมีคุณธรรมอย่างน้อย 5 ประการ ได้แก่ ความ ซื่อสัตย์ เสียสละ รับผิดชอบเห็นใจ และไว้วางใจกัน

1.2.5 ความพอเพียงในภาคธุรกิจเอกชน เริ่มจากความมุ่งมั่นในการดำเนินธุรกิจที่หวังผลประโยชน์หรือกำไรในระยะยาวมากกว่าระยะสั้น แสวงหาผลตอบแทนบนพื้นฐานของการ

แบ่งปัน มุ่งให้ทุกฝ่ายที่เกี่ยวข้องได้รับประโยชน์อย่างเหมาะสมและเป็นธรรมทั้งลูกค้า คู่ค้า ผู้ถือหุ้น และพนักงาน ด้านการขยายธุรกิจต้องทำอย่างค่อยเป็นค่อยไปรวมทั้งต้องมีความรู้และเข้าใจธุรกิจของตนเอง รู้จักลูกค้า ศึกษาคู่แข่ง และเรียนรู้การตลาดอย่างถ่องแท้ ผลิดในสิ่งที่ถนัดและทำตามกำลัง สร้างเอกลักษณ์ที่แตกต่างและพัฒนาคุณภาพผลิตภัณฑ์อย่างต่อเนื่อง มีการเตรียมความพร้อมต่อการเปลี่ยนแปลงที่อาจเกิดขึ้น มีความซื่อสัตย์ รับผิดชอบต่อสังคมและป้องกันผลกระทบต่อสิ่งแวดล้อม ที่สำคัญต้องสร้างเสริมความรู้และจิตสำนึกการให้แก่พนักงานอย่างเหมาะสม

1.2.6 ความพอเพียงในองค์กรภาครัฐ ทุกคนยึดมั่นในจรรยาบรรณของการเป็นข้าราชการที่ดี โดยระดับองค์กรหรือผู้บริหาร ต้องบริหารความเสี่ยง ไม่ทำโครงการที่เกินตัวหรือเสี่ยงเกินไป ปรับขนาดองค์กรให้เหมาะสม จัดกำลังคนตามความรู้ ความสามารถ บริหารงานตามหลักธรรมาภิบาลด้วยความโปร่งใสและมีคุณธรรม บริหารจัดการทรัพยากรด้วยความประหยัดและคุ้มค่า และถ่ายทอดความรู้ในการปฏิบัติงาน ระดับเจ้าหน้าที่ ควรปรับวิถีและใช้ชีวิตแบบพอเพียง รู้จักพอประมาณและพึ่งตนเองเป็นหลัก ซื่อสัตย์สุจริต ปฏิบัติหน้าที่ด้วยความรับผิดชอบ รอบคอบ ระมัดระวัง ใช้จ่ายอย่างเหมาะสมกับรายได้ พัฒนตนเองและความรู้ความสามารถ หลีกเลียงอบายมุข รักษาวัฒนธรรมไทย ยึดประโยชน์ส่วนรวมมากกว่าส่วนตน สามัคคี แบ่งปัน ให้บริการและช่วยเหลือประชาชนด้วยน้ำใจไมตรีอย่างรวดเร็วและเสมอภาค

1.2.7 ความพอเพียงในภาคสื่อมวลชน ตระหนักว่าสื่อมวลชนมีบทบาทและอิทธิพลต่อความคิดของผู้คนและสังคมโดยตรง จึงต้องประกอบวิชาชีพด้วยคุณธรรมและความรับผิดชอบต่อสังคม มีความรู้ และความพอประมาณในการนำเสนอข้อมูลข่าวสารตามความจำเป็นต่อสังคม และสิ่งแวดล้อม ใช้เหตุผลและสติปัญญาในการตัดสินใจเสนอข่าวอย่างรอบคอบ ถูกต้องทั้งทางกฎหมาย ศีลธรรม จริยธรรม และวัฒนธรรม กลั่นกรองข้อมูลข่าวสารที่จะเผยแพร่สู่สาธารณชน ปฏิบัติตามจรรยาบรรณของสื่อมวลชน อาทิ เสนอข่าวตรงไปตรงมา และหลีกเลี่ยงการเสนอภาพที่ไม่เหมาะสมและรุนแรง

1.2.8 ความพอเพียงระดับประเทศเป็นการบริหารจัดการประเทศ โดยเริ่มจากการวางรากฐานให้ประชาชนส่วนใหญ่อยู่อย่างพอมีพอกิน และพึ่งตนเองได้ มีความรู้และคุณธรรมในการดำเนินชีวิต มีการรวมกลุ่มของชุมชนหลาย ๆ แห่งเพื่อแลกเปลี่ยนความรู้ สืบทอดภูมิปัญญา และร่วมกันพัฒนาตามแนวทางเศรษฐกิจพอเพียงอย่างรู้ รัก สามัคคี เสริมสร้างเครือข่ายเชื่อมโยงระหว่างชุมชนให้เกิดเป็นสังคมแห่งความพอเพียงในที่สุด

### 1.3 การประยุกต์ใช้เศรษฐกิจพอเพียง การประยุกต์ใช้ในด้านต่างๆ ดังนี้

- 1.3.1 ด้านเศรษฐกิจ ไม่ใช่จ่ายเกินตัว ไม่ลงทุนเกินขนาด คิดและวางแผนอย่างรอบคอบ มีภูมิคุ้มกันไม่เสี่ยงเกินไป
- 1.3.2 ด้านจิตใจ มีจิตใจเข้มแข็ง มีจิตสำนึกที่ดี เอื้ออาทร เห็นแก่ประโยชน์ส่วนรวมมากกว่าประโยชน์ส่วนตัว
- 1.3.3 ด้านสังคมและวัฒนธรรม ช่วยเหลือเกื้อกูลกัน รู้ รัก สามัคคี สร้างความเข้มแข็งให้ครอบครัวและชุมชน รักษาเอกลักษณ์ ภาษา ภูมิปัญญาและวัฒนธรรมไทย
- 1.3.4 ด้านทรัพยากรธรรมชาติและสิ่งแวดล้อม รู้จักใช้และจัดการอย่างฉลาดและรอบคอบฟื้นฟูทรัพยากรเพื่อให้เกิดความยั่งยืนและคงอยู่ชั่วลูกหลาน
- 1.3.5 ด้านเทคโนโลยี รู้จักใช้เทคโนโลยีที่เหมาะสม สอดคล้องกับความต้องการและสภาพแวดล้อม พัฒนาเทคโนโลยีจากภูมิปัญญาชาวบ้าน

การน้อมนำปรัชญาของเศรษฐกิจพอเพียง มาประยุกต์ใช้ในทุกภาคส่วนของสังคมอย่างจริงจัง จะส่งผลให้การพัฒนาประเทศก้าวหน้าไปอย่างสมดุล มั่นคง และยั่งยืน พร้อมรับการเปลี่ยนแปลงในทุกด้าน ทั้งด้านชีวิต เศรษฐกิจ สังคม วัฒนธรรม สิ่งแวดล้อม และเทคโนโลยี อันจะนำไปสู่ “ความอยู่เย็นเป็นสุขร่วมกันในสังคมไทย” (สำนักงานคณะกรรมการพัฒนาการเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติ, 2550: 191-197)

สรุปได้ว่า หลักปรัชญาเศรษฐกิจพอเพียงที่นำมาปฏิบัติในระดับชุมชน คนในชุมชนมีการรวมกลุ่มกันทำประโยชน์เพื่อส่วนรวม ช่วยเหลือเกื้อกูลกันภายในชุมชนบนหลักของความรู้ รัก สามัคคี สร้างเป็นเครือข่ายเชื่อมโยงกันในชุมชนและนอกชุมชน ทั้งด้านเศรษฐกิจ สังคม ทรัพยากรธรรมชาติและสิ่งแวดล้อม เช่น การรวมกลุ่มอาชีพ องค์กรการเงิน สวัสดิการชุมชน การช่วยดูแลรักษาความสงบ ความสะอาด ความเป็นระเบียบเรียบร้อย รวมทั้งการใช้ภูมิปัญญาท้องถิ่นและทรัพยากรธรรมชาติและสิ่งแวดล้อมในชุมชนมาสร้างประโยชน์ได้อย่างเหมาะสม เพื่อสร้างเสริมชุมชนให้มีความเข้มแข็งและมีความเป็นอยู่ที่พอเพียง ซึ่งผู้วิจัยนำหลักปรัชญาเศรษฐกิจพอเพียงในระดับชุมชนมาใช้เป็นฐานคิดในการศึกษาการดำเนินงานและกลยุทธ์ด้านการผลิต ด้านการตลาดของกลุ่มหัตถกรรมดอกไม้ใบยางพาราบ้านหุแร่ และเห็นว่ากลุ่มหัตถกรรมดอกไม้ใบยางพาราบ้านหุแร่ได้น้อมนำหลักปรัชญาเศรษฐกิจพอเพียงมาปฏิบัติ โดยมีการรวมกลุ่มอาชีพ ใช้ภูมิปัญญาท้องถิ่น ใช้ทรัพยากรธรรมชาติในชุมชนมาทำเป็นผลิตภัณฑ์นำออกจำหน่ายและสร้างเป็นเครือข่ายเชื่อมโยงกันในชุมชน ดังนั้น จึงต้องหาแนวทางการพัฒนาสร้างเป็นเครือข่ายเชื่อมโยงนอกชุมชน เพื่อสร้างเสริมกลุ่มหัตถกรรมดอกไม้ใบยางพาราบ้านหุแร่ดำรงอยู่ได้อย่างมั่นคง

## 2. แนวคิดและหลักการวิสาหกิจชุมชน

การวิจัยนี้ให้ความสำคัญต่อการดำเนินงานของกลุ่มหัตถกรรมดอกไม้ใบยางพาราบ้านหูแร่ ซึ่งได้จดทะเบียนวิสาหกิจชุมชนกับกรมส่งเสริมการเกษตรในลำดับที่ 28 รหัสทะเบียน 5-90-11-12/1-0001 มีการดำเนินงานอยู่ในระดับที่ 2 ระดับพัฒนา ดังนั้น สิ่งสำคัญที่ต้องศึกษาให้เกิดความชัดเจนในการวิจัย คือ แนวคิดและหลักการวิสาหกิจชุมชน โดยการนำเสนอในที่นี้ ผู้วิจัยนำเสนอเฉพาะเนื้อหาที่เกี่ยวข้องกับการวิจัย ดังต่อไปนี้

รัฐบาลได้แสวงหาทางเลือกในการพัฒนาชนบทภายใต้กรอบแนวคิดพื้นฐานว่า ต้องเปลี่ยนแนวทางพัฒนาเศรษฐกิจและสังคมให้เป็นการพัฒนาที่ยั่งยืน ให้ประชาชนมีส่วนร่วมและสามารถพึ่งตนเองได้ มีรูปแบบและความเป็นจริงที่เกิดขึ้นและกำลังขยายผลในหลากหลายแนวทาง เช่น เกษตรผสมผสาน แนวทางทฤษฎีใหม่ตามแนวพระราชดำริ ชุมชนชุมชน เป็นต้น (ณรงค์ เพ็ชรประเสริฐ, 2542: 123) ซึ่งที่ผ่านมารัฐกิจชุมชนประสบปัญหาหลายอย่าง รัฐบาลจึงเกิดแนวคิดในการส่งเสริมสนับสนุนรัฐกิจชุมชน โดยตราพระราชบัญญัติวิสาหกิจชุมชน

### 2.1 ความหมายของวิสาหกิจชุมชน

ในเรื่องที่เกี่ยวข้องกับวิสาหกิจชุมชน จะมีศัพท์บัญญัติที่มักใช้แทนกัน คือ คำว่า เศรษฐกิจชุมชน ชุมชนชุมชน ต่างก็เป็นกิจการของชุมชนที่เกิดจากปฏิสัมพันธ์ของคนในชุมชน เป็นเรื่องของการเรียนรู้ และวิถีชีวิตของคนในชุมชน กิจกรรมชุมชนดังกล่าวต่างมีความเชื่อมโยงสัมพันธ์ ในขณะเดียวกันก็มีความแตกต่างกันในจุดมุ่งหมายบางประการ ซึ่งสามารถอธิบายได้ ดังนี้ เศรษฐกิจชุมชน เป็นส่วนหนึ่งของระบบเศรษฐกิจพอเพียงของประเทศไทยโดยเน้นการสร้างคน เน้นการเรียนรู้ของชุมชนแบบองค์รวม เป็นเศรษฐกิจชุมชนโดยธรรมชาติ ไม่มุ่งเน้นธุรกิจ แต่เน้นการลดค่าใช้จ่ายและความฟุ่มเฟือย

รัฐกิจชุมชน เป็นการร่วมมือกันเพื่อดำเนินการทางธุรกิจของคนในชุมชนที่ไม่มุ่งเน้นผลกำไร แต่เน้นการเกิดประโยชน์กับชุมชนและสร้างความเข้มแข็งของชุมชน โดยขณะเดียวกันสามารถแข่งขันด้านคุณภาพในการผลิตกับธุรกิจเอกชนได้ เป็นการประกอบการของชุมชน โดยชุมชนและเพื่อชุมชน ตั้งแต่การระดมทุนต่างๆ การทำกิจการร่วมกัน การแบ่งปันผลประโยชน์ที่เกิดจากใช้สิ่งที่มีอยู่ในชุมชน ทั้งทุนทางสังคม ทุนทางวัฒนธรรม ทุนทางเศรษฐกิจ ทุนทางสิ่งแวดล้อม เพื่อการพึ่งตนเองและการเพิ่มรายได้ให้กับชุมชน ดังนั้น รัฐกิจชุมชนจึงเป็นกิจกรรมที่บุคคล หรือองค์กรในชุมชนมีส่วนร่วมเป็นเจ้าของกิจการและช่วยกันดำเนินการ มีการเรียนรู้และจัดการร่วมกันเพื่อดำเนินการในกิจกรรมการผลิต แปรรูป การค้า และการบริหารที่สอดคล้องกับสังคม วัฒนธรรม

ทรัพยากรธรรมชาติ และสิ่งแวดล้อมของชุมชน อันจะนำไปสู่ชีวิต และความเป็นอยู่ที่ดีขึ้นของคนในชุมชน

วิสาหกิจชุมชน (Small and Micro Community Enterprise : SMCE) ในพระราชบัญญัติส่งเสริมวิสาหกิจชุมชน พ.ศ. 2548 ได้ให้ความหมายว่า กิจการของชุมชนเกี่ยวกับการผลิตสินค้า การให้บริการ หรือการอื่นๆ ที่ดำเนินการโดยคณะบุคคลที่มีความผูกพัน มีวิถีชีวิตร่วมกันและรวมตัวกันประกอบกิจการดังกล่าว ไม่ว่าจะป็นนิติบุคคลในรูปแบบใด หรือไม่เป็นนิติบุคคล เพื่อสร้างรายได้และเพื่อการพึ่งพาตนเองของครอบครัว ชุมชน และระหว่างชุมชน ความหมายโดยสรุปคือการประกอบการเพื่อการจัดการ “ทุนของชุมชน” อย่างสร้างสรรค์เพื่อการพึ่งตนเอง

ทุนของชุมชน หมายถึง ทุนที่เป็นเงินรวมถึงทุนทางทรัพยากรธรรมชาติ ดิน น้ำ ป่า ผลผลิต ความรู้ ภูมิปัญญา ทุนทางวัฒนธรรม ทุนทางสังคม (กฎเกณฑ์ทางสังคมที่ร้อยรัดผู้คนให้อยู่ร่วมกันเป็นชุมชน เป็นพี่เป็นน้องไว้ใจกัน)

เครือข่ายวิสาหกิจชุมชน หมายความว่า คณะบุคคลที่รวมตัวกันโดยมีวัตถุประสงค์ในการจัดทำกิจการอย่างหนึ่งอย่างใด เพื่อประโยชน์ในการดำเนินงานของวิสาหกิจชุมชนเครือข่าย กิจการวิสาหกิจชุมชน หมายความว่า กิจการของวิสาหกิจชุมชนหรือเครือข่ายวิสาหกิจชุมชน

## 2.2 แนวคิดวิสาหกิจชุมชน

ในชุมชนมีการรวมตัวกันเพื่อประกอบธุรกิจระดับฐานรากอยู่มากมาย ซึ่งเป็นธุรกิจที่ยังมีขนาดไม่ถึงวิสาหกิจขนาดย่อมและขนาดกลาง (Small Medium Enterprises: SMEs) หรือสหกรณ์ แต่เป็นธุรกิจที่สามารถช่วยเหลือเศรษฐกิจของประเทศได้ในระดับหนึ่ง แต่ธุรกิจในระดับฐานรากนี้ยังมีปัญหาที่ประสบอยู่ คือ ข้อมูลกลุ่มเป้าหมายและความต้องการไม่ชัดเจน ไม่เป็นที่ยอมรับของหน่วยงานภาครัฐหรือภาคเอกชน ทำให้การสนับสนุนจากภาครัฐไม่ตรงกับความต้องการที่แท้จริง ประกอบกับยังไม่มีความหมายรองรับอีกด้วย

## 2.3 หลักการวิสาหกิจชุมชน

เพื่อส่งเสริมสนับสนุนเศรษฐกิจชุมชน ซึ่งเป็นพื้นฐานของการพัฒนาเศรษฐกิจแบบพอเพียง และโดยที่เศรษฐกิจชุมชนในปัจจุบันจำนวนหนึ่งยังอยู่ในระดับไม่พร้อมที่จะเข้ามาแข่งขันทางการค้าทั้งในระดับภายในประเทศและระหว่างประเทศ จึงต้องให้มีการส่งเสริมความรู้ และภูมิปัญญาท้องถิ่น การสร้างรายได้ การช่วยเหลือซึ่งกันและกัน การพัฒนาความสามารถในการจัดการ และพัฒนารูปแบบของวิสาหกิจชุมชน อันจะยังผลให้ชุมชนพึ่งพาตนเองได้และพัฒนาระบบ

เศรษฐกิจชุมชน มีความเข้มแข็งพร้อมสำหรับการแข่งขันทางการค้าในอนาคตไม่ว่าในระดับใด รวมไปถึงการพัฒนาวิสาหกิจชุมชนไปสู่การเป็นผู้ประกอบการขนาดย่อมและขนาดกลางต่อไป (กรมส่งเสริมการเกษตร พระราชบัญญัติส่งเสริมวิสาหกิจชุมชน, 2548: 13)

### 2.3.1 ลักษณะสำคัญของวิสาหกิจชุมชน มีองค์ประกอบอย่างน้อย 7 ประการ

1) ชุมชนเป็นเจ้าของและผู้ดำเนินการ  
2) ผลผลิตมาจากกระบวนการในชุมชนโดยใช้วัตถุดิบ ทรัพยากร ทุน แรงงานในชุมชนเป็นหลัก

- 3) ริเริ่มสร้างสรรค์เป็นนวัตกรรมของชุมชน
- 4) เป็นฐานภูมิปัญญาท้องถิ่น ผสมผสานกับภูมิปัญญาสากล
- 5) มีการดำเนินการแบบบูรณาการเชื่อมโยงกิจกรรมต่างๆ อย่างเป็นระบบ
- 6) มีกระบวนการเรียนรู้เป็นหัวใจ
- 7) มีการพึ่งพาตนเองของครอบครัวและชุมชนเป็นเป้าหมาย

2.3.2 รูปแบบของวิสาหกิจชุมชน จำแนกตามขอบข่ายของกิจการที่ประกอบการสามารถกำหนดได้เป็น 2 รูปแบบ ดังนี้

- 1) วิสาหกิจชุมชนที่ประกอบกิจการเดี่ยว คือ วิสาหกิจชุมชนที่ประกอบกิจการโดยมีการบริหารจัดการเป็นคณะผู้บริหารในชุมชนเดียว และมีผลผลิตมากกว่าหนึ่งผลิตภัณฑ์/บริการได้
- 2) วิสาหกิจชุมชนที่ประกอบกิจการในรูปแบบเครือข่าย คือ วิสาหกิจชุมชนที่มีความสัมพันธ์กับกิจการอื่นๆ โดยแต่ละวิสาหกิจต่างมีการประกอบการ ตามเป้าหมายวัตถุประสงค์ของกิจการของตน หากแต่มีความสัมพันธ์แบบพึ่งพาเกื้อกูลเชื่อมโยงกันในรูปแบบต่างๆ

### 2.3.3 ระดับการดำเนินงานของวิสาหกิจชุมชน

เป้าหมายประสงค์ ของวิสาหกิจชุมชน มุ่งเน้นการใช้ภูมิปัญญาท้องถิ่นผสมผสานภูมิปัญญาสากล เพื่อสร้างมูลค่าเพิ่มให้กับสินทรัพย์ที่เป็นทุนทางสังคมของชุมชนนั้น ให้เป็นสินค้าและบริการของชุมชน สร้างเศรษฐกิจฐานรากของชุมชนให้เข้มแข็งสู่เป้าหมาย คือ ความเข้มแข็งของชุมชน และการพึ่งตนเองได้ จึงจำแนกการดำเนินงานเป็น 3 ระดับ ดังนี้

1) ระดับพื้นฐาน ได้แก่ วิสาหกิจที่มีการประกอบการเพื่อให้เกิดผลผลิต หรือการให้บริการที่จะนำไปใช้เพื่อการอุปโภค บริโภค มุ่งเน้นการลดรายจ่าย การประหยัด และการออม เพื่อให้ดำรงชีวิตได้อย่างพออยู่พอกิน ทั้งระดับครัวเรือน ชุมชน และระหว่างชุมชน

2) ระดับพัฒนา ได้แก่ วิสาหกิจชุมชนที่มีการประกอบการเพื่อให้เกิดผลผลิต หรือการให้บริการเพื่อการลดรายจ่าย และมีส่วนเหลือสามารถนำไปแบ่งปัน แลกเปลี่ยน หรือจำหน่าย



ให้เกิดรายได้เพิ่ม หรือมีทุนเพิ่มในการประกอบการอันนำไปสู่การ อยู่ดีกินดี ของครัวเรือน ชุมชน และระหว่างชุมชน

3) ระดับก้าวหน้า ได้แก่ วิสาหกิจชุมชนที่มีการประกอบการทั้งภาคการผลิตและการบริการมุ่งการเพิ่มรายได้ไปสู่การขยายการลงทุน ลดการนำเข้า เพื่อการส่งออกของผลิตภัณฑ์ ขยายกิจการ ขณะเดียวกันก็สามารถจัดสรรผลกำไร เพื่อสวัสดิการของชุมชน หรือเพื่อกิจกรรมสาธารณประโยชน์ สร้างความมั่งมีศรีสุข ของครัวเรือน ชุมชน ขยายไปถึงระหว่างชุมชน และนำไปสู่การเป็นวิสาหกิจขนาดย่อมและขนาดกลาง (Small Medium Enterprises: SMEs) ต่อไป

#### 2.3.4 การส่งเสริมวิสาหกิจชุมชน

กรมส่งเสริมการเกษตร กระทรวงเกษตรและสหกรณ์ ได้ผลักดันให้มีกฎหมายรองรับกิจการวิสาหกิจชุมชน และได้มีการประกาศใช้พระราชบัญญัติส่งเสริมวิสาหกิจ พ.ศ.2548แล้ว ซึ่ง หมวด 4 ว่าด้วยการส่งเสริมวิสาหกิจชุมชน สาระสำคัญสรุปได้ ดังนี้

1) วิสาหกิจชุมชนหรือเครือข่ายวิสาหกิจชุมชนที่จดทะเบียนต่อกรมส่งเสริมการเกษตรแล้วสามารถขอรับการส่งเสริมหรือสนับสนุนได้ตามวิธีการที่คณะกรรมการ กำหนด

2) ให้คณะกรรมการจัดให้มีมาตรการให้การส่งเสริมและสนับสนุนการพัฒนากิจการวิสาหกิจชุมชนระดับปฐมภูมิในการประกอบกิจการอย่างครบวงจร รวมถึงการให้ความรู้และการสนับสนุนในการจัดตั้ง การร่วมมือซึ่งกันและกัน การศึกษาวิจัยเกี่ยวกับการนำ วัตถุดิบทรัพยากร หรือภูมิปัญญาของชุมชนมาใช้ให้เหมาะสมกับกิจการวิสาหกิจชุมชนและสภาพ ท้องถิ่นนั้นๆ หรือการให้ความรู้เกี่ยวกับขบวนการผลิต และการบริหารจัดการธุรกิจทุกด้าน ไม่ว่าจะ การบริหารงานบุคคล การบัญชี การจัดหาทุน หรือการตลาด ทั้งนี้ เพื่อให้กิจการวิสาหกิจชุมชน ในระดับปฐมภูมิมีความเข้มแข็งและพึ่งพาตนเองได้

3) ให้คณะกรรมการจัดให้มีมาตรการในการส่งเสริมและสนับสนุนการพัฒนากิจการวิสาหกิจชุมชนที่มีความเข้มแข็งและพึ่งพาตนเองได้แล้ว ตามข้อ (2) อย่างต่อเนื่อง รวมถึงการให้ความรู้และการสนับสนุนในการประกอบกิจการวิสาหกิจชุมชนในระดับที่สูงขึ้นตาม ความพร้อมและความต้องการของกิจการวิสาหกิจชุมชน เช่น การส่งเสริมและพัฒนาผลิตภัณฑ์ ของกิจการวิสาหกิจชุมชน และการออกแบบที่ทันสมัยตามความต้องการของตลาด การร่วมมือซึ่ง กันและกัน หรือให้ความช่วยเหลือในการศึกษาวิจัยเพื่อพัฒนาเทคโนโลยีในด้านต่างๆ ทั้งในด้าน คุณภาพ การผลิต การจัดการ และการตลาด เพื่อสร้างความพร้อมให้แก่กิจการวิสาหกิจชุมชนใน ระดับที่สูงยิ่งขึ้น

4) ในกรณีที่วิสาหกิจชุมชนประสงค์จะรวมตัวกันจัดตั้งเครือข่ายวิสาหกิจชุมชนหรือดำเนินการจัดตั้งเป็นองค์กรธุรกิจใดๆ ให้คณะกรรมการให้การสนับสนุนในการจัดตั้ง การประกอบการ การตลาด รวมทั้งส่งเสริมความสัมพันธ์และความร่วมมือกันระหว่างเครือข่ายวิสาหกิจชุมชนหรือภาคธุรกิจ หรืออุตสาหกรรมอื่น เพื่อขยายและสร้างความมั่นคงให้แก่กิจการวิสาหกิจชุมชน

5) ให้คณะกรรมการส่งเสริม การดำเนินการวิสาหกิจชุมชนเกี่ยวกับการรักษาคุณภาพผลิตภัณฑ์และการรับรองเกี่ยวกับแหล่งกำเนิด ส่วนประกอบ วิธีการผลิต คุณภาพ หรือคุณลักษณะอื่นใดของสินค้า หรือการรับรองเกี่ยวกับสภาพ คุณภาพ ชนิด หรือคุณลักษณะอื่นใดของการบริการ เพื่อให้สินค้า หรือบริการของกิจการวิสาหกิจชุมชนเป็นที่เชื่อถือ รวมทั้งปลอดภัยต่อผู้บริโภคหรือผู้ใช้บริการ รวมทั้ง ให้คณะกรรมการพิจารณาให้คำปรึกษาหรือให้ความช่วยเหลือแก่กิจการวิสาหกิจชุมชนในการขอจดทะเบียนเครื่องหมายรับรองตามกฎหมายว่า เครื่องหมายการค้า หรือให้คำปรึกษาหรือให้ความช่วยเหลืออื่นใดเพื่อให้ความคุ้มครองแก่สินค้า หรือบริการของกิจการวิสาหกิจชุมชนนั้นตามที่เห็นสมควร

6) ในส่งเสริมและสนับสนุนกิจการวิสาหกิจชุมชน ให้คณะกรรมการพิจารณาดำเนินการในเรื่อง ดังต่อไปนี้

(1) ประสานกับหน่วยงานที่เกี่ยวข้องเพื่อให้การส่งเสริม และสนับสนุนตามข้อ 2 - 5)

(2) ให้การส่งเสริมและสนับสนุนหรือประสานกับหน่วยงานที่เกี่ยวข้องให้การสนับสนุนแก่กิจการวิสาหกิจชุมชนที่มีปัญหาเกี่ยวกับเงินทุนในการประกอบการ

(3) จัดให้มีการฝึกอบรมหรือการถ่ายทอดความรู้ที่เป็นประโยชน์และเป็นไปตามความต้องการของกิจการวิสาหกิจชุมชน เช่น การฝึกอบรมด้านการจัดการ การบัญชี ภาษีอากร หรือการถ่ายทอดความรู้หรือเทคโนโลยีด้านการผลิตหรือการตลาด

(4) เสนอแนะให้มีการแก้ไขกฎหมาย ระเบียบ หรือข้อบังคับใด ๆ ที่เป็นอุปสรรคต่อการดำเนินงาน หรือการส่งเสริมกิจการวิสาหกิจชุมชน

(5) ดำเนินการในเรื่องอื่นใดที่คณะกรรมการเห็นว่าเป็นประโยชน์ต่อการส่งเสริมกิจการวิสาหกิจชุมชน

7) ให้มีคณะกรรมการประสานนโยบายกองทุนเพื่อพัฒนากิจการวิสาหกิจชุมชน มีหน้าที่ ดังต่อไปนี้

(1) ประสานการดำเนินการของกองทุนต่างๆ เพื่อให้สามารถสนับสนุนกิจการวิสาหกิจชุมชนอย่างมีประสิทธิภาพ ลดการซ้ำซ้อนที่ไม่เกิดประโยชน์ และส่งเสริมสนับสนุนซึ่งกันและกัน

(2) การติดตาม และประเมินการดำเนินงานของกองทุนต่าง ๆ ที่มีวัตถุประสงค์เกี่ยวกับกิจการวิสาหกิจชุมชน

(3) เสนอแนะต่อกองทุนที่เกี่ยวข้อง หรือคณะกรรมการเกี่ยวกับแนวทางการดำเนินงานหรือการแก้ไขปัญหาเงินทุนในการสนับสนุนกิจการวิสาหกิจชุมชน

### 2.3.5 แนวทางการดำเนินการวิสาหกิจชุมชน

วิสาหกิจชุมชนมีฐานคิดอยู่บนปรัชญาเศรษฐกิจพอเพียง จึงเน้นความร่วมมือกันทำกิจกรรมเพื่อให้สามารถพึ่งตนเองได้ การดำเนินกิจกรรมจึงมีหลากหลายเชื่อมโยงเข้าด้วยกัน เสริมกันแบบบูรณาการ หากเปรียบเทียบกับวิสาหกิจชุมชนกับการทำเกษตรก็คือ วิสาหกิจชุมชนคล้ายกับการทำเกษตรผสมผสานหรือวนเกษตร วิสาหกิจชุมชนสามารถทำการผลิตได้ผลิตภัณฑ์หลากหลายกว่า 20-30 ชนิด แต่ไม่รู้จะไปขายที่ไหน ประเด็นจึงไม่ได้อยู่ที่วิธีทำ แต่อยู่ที่วิธีคิด ดังนั้น ในการดำเนินการวิสาหกิจชุมชนจึงเน้นวิธีคิดและกระบวนการเรียนรู้เป็นประเด็นสำคัญ ดังนี้

1) วิธีคิด ต้องปรับวิธีคิดใหม่ ในการดำเนินการก็จะเน้นการผลิตให้พอกินพอใช้ก่อนแล้วค่อยพัฒนาไปสู่การจัดการเชิงธุรกิจต่อเมื่อพอเพียงและพึ่งตนเองได้ก็จะสามารถผลิตให้เหลือเพื่อตลาดขายได้ก็เป็นกำไร หากขายไม่ได้ก็ไม่เสียหาย เพราะไม่เอาตลาดมาเป็นตัวตั้ง แต่ก็ได้ปฏิเสธตลาด เพียงแต่คิดถึงชีวิตเป็นตัวตั้ง อย่งไรก็ตาม ถ้าหากคิดจะนำผลิตภัณฑ์ออกสู่ตลาดตั้งแต่ต้น ก็อาจทำได้แต่ต้องเป็นผลิตภัณฑ์ที่มีเอกลักษณ์ของท้องถิ่น เกิดจากภูมิปัญญาท้องถิ่นที่อาจเรียกว่า “สูตรเด็ดเคล็ดลับ” ซึ่งได้มาจากการรู้จักใช้ประโยชน์ของความหลากหลายทางชีวภาพ หรือทรัพยากรในท้องถิ่นผสมผสานกับความคิดสร้างสรรค์และเทคโนโลยีสมัยใหม่ที่เหมาะสม การดำเนินการควรเริ่มจากเล็กๆ สร้างรากฐานให้มีความเข้มแข็งก่อนแล้วค่อยๆ ขยายตัวไปตามสภาพ ผลิตภัณฑ์ที่ควรทำการผลิต คือ ผลิตภัณฑ์ที่ใช้ภายในชุมชนทดแทนสิ่งที่ต้องซื้อจากตลาดเป็นการลดรายจ่าย ซึ่งเท่ากับเพิ่มรายได้ ที่ผ่านมาสมาชิกของวิสาหกิจชุมชนไม่ค่อยให้ความสำคัญการลดรายจ่าย เน้นแต่เรื่องการเพิ่มรายได้ และพอมีรายได้เพิ่มรายจ่ายเพิ่มและมักจะเพิ่มมากกว่ารายได้อีกด้วย

2) กระบวนการเรียนรู้ วิสาหกิจชุมชนควรดำเนินการ ดังนี้

(1) การวิเคราะห์วิถีชีวิตคนในชุมชน ศึกษาวิเคราะห์ว่าคนในชุมชนมีวิถีชีวิตอย่างไร ใช้อยู่ไร ผลิตเองได้หรือไม่ ถ้าหากผลิตเองถูกกว่าควรผลิตเอง ผลิตให้พอกิน

พอใช้ ครบถ้วนเมื่อเพียงพอแล้วจะทำเพิ่มเป็นส่วนเหลือกินไม่หมด ใช้ไม่หมด นำไปขายเป็นออมกลับสู่ชุมชน

(2) ทูทางสังคม หรือทุนชุมชน รวมถึงหลายสิ่งหลายอย่างที่ไม่ใช่เฉพาะทุนเงินแต่เพียงอย่างเดียวศึกษาหาความรู้ความเข้าใจแนวทางการบริหารจัดการสามารถแปลงเป็นเงินได้เช่นทุนทางปัญญา ทุนทางทรัพยากร เป็นต้น รวมทั้งทุนจากภายนอก เช่นหน่วยงานภาครัฐ ภาคเอกชน หรือสถาบันการเงินเพื่อไปสมทบเติมเต็มให้กับชุมชน

(3) การตลาดผลิตภัณฑ์ชุมชน แบ่งได้เป็น 2 ตลาดใหญ่ คือ ตลาดในท้องถิ่น ได้แก่ ตลาดในหมู่บ้าน ตลาดระหว่างหมู่บ้าน ตลาดเครือข่ายชุมชน เป็นต้น และตลาดทั่วไป ที่เรียกกันว่า ตลาดผู้บริโภค

อย่างไรก็ตาม วิสาหกิจชุมชนควรมีเพิ่มอีกหนึ่งตลาด คือ “ตลาดผูกพัน” ได้แก่ ตลาดที่เกิดจากความร่วมมือของหน่วยงานภาครัฐ องค์กรภาคเอกชน สถาบัน และประชาสังคม ที่สนับสนุนกิจกรรมของวิสาหกิจชุมชน โดยตกลงซื้อผลิตภัณฑ์ ปริมาณหนึ่งเป็นประจำทุกปี เช่น รัฐวิสาหกิจแห่งหนึ่งลงนามตกลงซื้อผ้าฝ้ายทอมือ ย้อมสีธรรมชาติ จากกลุ่มแม่บ้านของตำบลหนึ่งจำนวน 10,000 เมตรต่อปี เพื่อนำไปให้พนักงานตัดชุดไทยใส่ทุกศุกร์ หรือโรงพยาบาลแห่งหนึ่งตกลงซื้อ ข้าวกล้องกลุ่มเกษตรกรแห่งหนึ่ง ปีละ 10 ตัน เพื่อให้คนใช้รับประทาน เป็นต้น ตลาดผูกพัน ดังกล่าวหากกำหนดกรอบนโยบายในภาพรวมและบูรณาการหรือมีการคิดแบบประสานพลัง (Synergy) ประโยชน์ก็จะเกิดแก่สังคมไทยอีกมากมาย

(4) สถาบันส่งเสริมกระบวนการเรียนรู้ สถาบันแห่งนี้เป็นองค์กรความร่วมมือหรือโครงการร่วม (Joint Programmed) ระหว่าง มูลนิธิหมู่บ้าน ธนาคารเพื่อการเกษตรและสหกรณ์การเกษตร (ธ.ก.ส.) การปิโตรเลียมแห่งประเทศไทย (ป.ต.ท.) และสถาบันพัฒนาวิทยาศาสตร์และเทคโนโลยีแห่งชาติ (สวทช.) เป็นการประสานพลังการทำงานส่งเสริมวิสาหกิจชุมชนโดยอาศัยศักยภาพของทั้ง 4 องค์กรนี้ เพื่อส่งเสริมการเรียนรู้การพัฒนาวิสาหกิจชุมชนและการจัดการต่างๆ อย่างครบวงจร

องค์กรที่ 1 มูลนิธิหมู่บ้าน ดำเนินการร่วมกับชุมชนและกลุ่มเครือข่ายชุมชนทั่วประเทศ มีข้อมูลและองค์ความรู้เกี่ยวกับชุมชนและวิสาหกิจชุมชนทั่วประเทศ

องค์กรที่ 2 ธนาคารเพื่อการเกษตรและสหกรณ์การเกษตร (ธ.ก.ส.) มีสาขาเครือข่ายชุมชนและกลุ่มเครือข่ายชุมชนทั่วประเทศ มีบุคลากรที่มีประสบการณ์ และมีทุนในการส่งเสริมอุตสาหกรรมและธุรกิจชุมชน โดยเฉพาะในด้านการเกษตร

องค์กรที่ 3 การปิโตรเลียมแห่งประเทศไทย (ป.ต.ท.) มีความรู้และประสบการณ์บริหารจัดการ มีทุน และมีสถานบริการน้ำมันอยู่กว่า 1,500 แห่งทั่วประเทศ เป็นที่ประชาสัมพันธ์ และเป็นที่ยอมรับผลิตภัณฑ์ของวิสาหกิจชุมชนได้

องค์กรที่ 4 สถาบันพัฒนาวิทยาศาสตร์และเทคโนโลยีแห่งชาติ (สวทช.) มีความรู้ ประสบการณ์ และสามารถเชื่อมโยงบุคลากรที่เป็นอาจารย์ในสถาบันการศึกษาต่าง ๆ ทั่วประเทศ เพื่อร่วมกันตอบสนองวิสาหกิจชุมชนในส่วนที่ต้องการข้อมูลความรู้ด้านวิทยาศาสตร์และเทคโนโลยี

นอกจากนี้ สถาบันส่งเสริมวิสาหกิจชุมชน ยังร่วมมือกับหลายหน่วยงานเพื่อส่งเสริมพัฒนาวิสาหกิจชุมชน ในหลายด้านที่สำคัญ คือ

ก. การส่งเสริมกระบวนการเรียนรู้ การทำแผนแม่บทให้ครบทุกตำบล เพราะเชื่อว่าการทำแผนแม่บทเป็นวิธีการเรียนรู้ที่มีประสิทธิภาพที่สุดที่นำไปสู่การพัฒนาวิสาหกิจชุมชน และส่งเสริมสนับสนุนการเรียนรู้หลังการทำแผนแม่บท เฉพาะเรื่องต่างๆ รวมทั้งการบริหารจัดการ

ข. การส่งเสริมให้เกิดระบบเศรษฐกิจฐานรากที่เชื่อมโยงวิสาหกิจชุมชนอย่างเป็นระบบ ตั้งแต่ ระดับ ตำบล ระหว่างตำบล อำเภอ จังหวัด และเชื่อมโยงกับเศรษฐกิจส่วนอื่นๆ และเศรษฐกิจมหภาค

ค. การส่งเสริมสนับสนุนให้เกิดนโยบาย เพื่อให้รัฐบาลหน่วยงานที่เกี่ยวข้อง และสาธารณชนได้เข้าใจ และเห็นความสำคัญของวิสาหกิจชุมชน และร่วมกันให้การส่งเสริมสนับสนุนตั้งแต่การปรับนโยบาย โครงสร้าง ระบบที่เอื้อต่อการพัฒนา และการดำเนินการของวิสาหกิจชุมชน(กรมส่งเสริมการเกษตร, 2548)

สรุปได้ว่า แนวคิดวิสาหกิจชุมชน เป็นการรวมตัวกันของคนในชุมชนเพื่อประกอบธุรกิจระดับฐานราก โดยใช้วัตถุดิบ ทรัพยากร ทุน แรงงาน และภูมิปัญญาท้องถิ่นเป็นหลัก และมีระดับการดำเนินงาน 3 ระดับ ซึ่งผู้วิจัยได้นำแนวคิดวิสาหกิจชุมชนที่มีการดำเนินงานทั้ง 3 ระดับ มาประกอบการศึกษาการดำเนินงานและกลยุทธ์ด้านการผลิต ด้านการตลาดของกลุ่มหัตถกรรมดอกไม้ใบยางพาราบ้านหุแร่ และเห็นว่ากลุ่มหัตถกรรมดอกไม้ใบยางพาราบ้านหุแร่ได้จดทะเบียนวิสาหกิจชุมชนกับกรมส่งเสริมการเกษตร กระทรวงเกษตรและสหกรณ์ รหัสทะเบียนที่ 5-90-11-12/1-001 มีการดำเนินงานในระดับที่ 2 ระดับพัฒนา เป็นวิสาหกิจชุมชนที่มีการประกอบการเพื่อให้เกิดผลผลิต หรือการให้บริการ เพื่อการลดรายจ่าย และมีส่วนเหลือสามารถนำไปแบ่งปันแลกเปลี่ยน หรือจำหน่ายให้เกิดรายได้เพิ่ม หรือมีทุนเพิ่มในการประกอบการอันนำไปสู่การ อยู่ดีกินดี ของครัวเรือน ชุมชน และระหว่างชุมชน ดังนั้น จึงต้องหาแนวทางการพัฒนาให้กลุ่ม

หัตถกรรมดอกไม้ใบยางพาราบ้านหุแรมมีศักยภาพพร้อมจะเข้าสู่สาขากิจชุมชนระดับที่ 3 ระดับก้าวหน้าต่อไป

### 3. แนวคิดและทฤษฎีการพัฒนา

การศึกษาวิจัยนี้ให้ความสำคัญต่อการพัฒนาการดำเนินงานของกลุ่มหัตถกรรมดอกไม้ใบยางพาราบ้านหุแรม ดังนั้น สิ่งสำคัญที่ต้องศึกษาให้เกิดความชัดเจนในการวิจัย คือ แนวคิดเกี่ยวกับการพัฒนา โดยการนำเสนอในที่นี้ ผู้วิจัยนำเสนอเฉพาะเนื้อหาที่เกี่ยวข้องกับการวิจัยดังต่อไปนี้

#### 3.1 ความหมายของการพัฒนา

การพัฒนา หมายถึง การทำความเจริญ การเปลี่ยนแปลงในทางเจริญขึ้น การคลี่คลายไปในทางดี (นางพรรณ พิริยานุพงศ์, 2546: 15-16)

การพัฒนา หมายถึง กระบวนการเปลี่ยนแปลงของสิ่งใดสิ่งหนึ่งให้ดีขึ้น ทั้งทางด้านคุณภาพ ปริมาณ สิ่งแวดล้อม ด้วยการวางแผนโครงการและดำเนินงานโดยมนุษย์ ให้ประโยชน์แก่มนุษย์ ไม่ใช่เป็นการเกิดขึ้นเองโดยธรรมชาติ (สนธยา พลศรี, 2547: 18)

สรุปความหมายการพัฒนาได้ว่า เป็นกระบวนการเปลี่ยนแปลงสิ่งใดสิ่งหนึ่งให้ดีขึ้นด้วยการดำเนินงานของมนุษย์เพื่อประโยชน์ของตัวมนุษย์เอง

#### 3.2 ลักษณะของการพัฒนา

เมื่อการพัฒนาถูกกำหนดความหมายจากหลายแหล่งและหลายสาขาวิชา ทำให้ลักษณะของการพัฒนามีหลายประการ แต่ลักษณะที่สำคัญมี 10 ประการ ดังต่อไปนี้

3.2.1 เป็นการเปลี่ยนแปลงด้านต่างๆ เช่น ด้านคุณภาพ ปริมาณ และสิ่งแวดล้อมของสิ่งใดสิ่งหนึ่งให้ดีขึ้นหรือให้มีความเหมาะสม อันเป็นการเปลี่ยนแปลงอย่างรอบด้าน ไม่ใช่เปลี่ยนแปลงในด้านใดด้านหนึ่งเพียงด้านเดียวเท่านั้น หรืออาจจะเรียกได้ว่าต้องเป็นการเปลี่ยนแปลงทั้งระบบ ซึ่งเป็นลักษณะตามความหมายทางด้านพัฒนาบริหารศาสตร์

3.2.2 มีลักษณะเป็นกระบวนการ (Process) คือ เป็นการเปลี่ยนแปลงที่เกิดขึ้นตามลำดับขั้นตอนและอย่างต่อเนื่องกัน โดยแต่ละขั้นตอนมีความเกี่ยวข้องสัมพันธ์กันเป็นลำดับไม่สามารถข้ามขั้นตอนใดขั้นตอนหนึ่งได้

3.2.3 มีลักษณะเป็นพลวัต (Dynamic) คือ เป็นการเปลี่ยนแปลงที่เกิดขึ้นตลอดเวลา ไม่หยุดนิ่ง แต่การเปลี่ยนแปลงที่เกิดขึ้นจะเป็นแบบรวดเร็วหรือช้า ๆ ปริมาณมากหรือน้อยก็ได้

3.2.4 เป็นแผนและโครงการ คือ เกิดขึ้นจากการเตรียมการไว้ล่วงหน้าว่าจะเปลี่ยนแปลงใคร ด้านใด ด้วยวิธีการใด เมื่อไร ใช้งบประมาณเท่าใด ใครรับผิดชอบ เป็นต้น ไม่ใช่เป็นการเปลี่ยนแปลงที่เกิดขึ้นโดยไม่มีเตรียมการไว้ล่วงหน้า

3.2.5 เป็นวิธีการ การพัฒนาเป็นมรรควิธี หรือกลวิธีที่นำมาใช้ให้เกิดการเปลี่ยนแปลงตามเป้าหมายที่กำหนดไว้ เช่น การพัฒนาสังคม การพัฒนาชนบท การพัฒนาเมือง การพัฒนาเศรษฐกิจ การพัฒนาชุมชน ต่างก็เป็นวิธีการพัฒนาแบบหนึ่งที่มีลักษณะเฉพาะเป็นของตนเอง

3.2.6 เป็นปฏิบัติการ คือ เป็นสิ่งที่เกิดขึ้นจริง ไม่เป็นเพียงแนวความคิด หรือเป็นเพียงรายละเอียดของแผนและโครงการเท่านั้น เพราะการพัฒนาเป็นวิธีการที่ต้องนำมาใช้ปฏิบัติจริงจึงจะเกิดผลตามที่ต้องการ

3.2.7 เป็นสิ่งที่เกิดขึ้นจากการกระทำของมนุษย์ เพื่อประโยชน์ของมนุษย์ เพราะมนุษย์เป็นสัตว์โลกประเภทเดียวที่สามารถจัดทำแผนโครงการและคิดค้นวิธีการพัฒนาตนเองและสิ่งต่างๆ ได้ การเปลี่ยนแปลงใดก็ตามถ้าไม่ได้เกิดจากการกระทำของมนุษย์แล้ว จะไม่ใช่การพัฒนา แม้ว่าจะมีลักษณะอื่นๆ เหมือนกับการพัฒนาก็ตาม

3.2.8 ผลที่เกิดขึ้นมีความเหมาะสมหรือพึงพอใจ ทำให้มนุษย์และสังคมมีความสุข เพราะการพัฒนาเป็นสิ่งที่เกี่ยวข้องกับมนุษย์และการอยู่ร่วมกันเป็นสังคมของมนุษย์นั่นเอง

3.2.9 มีเกณฑ์หรือเครื่องชี้วัด คือ สามารถบอกได้ว่าลักษณะที่เกิดขึ้นจากการเปลี่ยนแปลงนั้น เป็นการพัฒนาหรือไม่ ซึ่งอาจดำเนินการได้หลายวิธี เช่น เปรียบเทียบกับสภาพเดิมก่อนที่จะเกิดการเปลี่ยนแปลง กำหนดเกณฑ์มาตรฐานในการชี้วัดในด้านต่าง ๆ โดยเฉพาะด้านคุณภาพ ปริมาณ สิ่งแวดล้อม ความคงทนถาวร การประเมินผลจากผู้ที่เกี่ยวข้องว่ามีความเหมาะสมหรือพึงพอใจหรือไม่ และระดับใด เป็นต้น

3.2.10 สามารถเปลี่ยนแปลงได้ การพัฒนานอกจากจะทำให้เกิดการเปลี่ยนแปลงต่อมนุษย์ สังคม และสิ่งต่างๆ ที่เกี่ยวข้องกับมนุษย์แล้ว รูปแบบ กระบวนการ และวิธีการพัฒนาเองก็สามารถเปลี่ยนแปลงที่เกิดขึ้นเองตามธรรมชาติ และการเปลี่ยนแปลงที่เป็นผลของการพัฒนาจึงมีความจำเป็นต้องปรับปรุงเปลี่ยนแปลงกระบวนการพัฒนาให้เหมาะสมกับการเปลี่ยนแปลงที่เกิดขึ้นด้วยการพัฒนาใหม่ๆ จึงเกิดขึ้นอยู่เสมอ

ลักษณะทั้ง 10 ประการนี้ เป็นลักษณะรวมของการพัฒนา การเปลี่ยนแปลงที่ขาดลักษณะใดลักษณะหนึ่งจะไม่ใช่การพัฒนา เป็นเพียงการเปลี่ยนแปลงในรูปแบบหนึ่งที่มี

ความหมายใกล้เคียงกับการพัฒนาเท่านั้น การเปลี่ยนแปลงลักษณะนี้มีอยู่ทั่วไป และมีผู้นำมาใช้แทนการพัฒนาซึ่งไม่ถูกต้อง เพราะการพัฒนาต้องมีลักษณะรวมกันทั้ง 10 ประการดังกล่าวแล้ว ๖ (สนธยา พลศรี, 2547: 5-7)

### 3.3 แนวคิดการพัฒนา

แนวคิดการพัฒนาแตกต่างกันออกไปหลายแนวความคิด ซึ่งอาจจำแนกได้หลายประการ ผู้วิจัยนำเสนอเฉพาะเนื้อหาที่เกี่ยวข้องกับการวิจัย ดังนี้

3.3.1 แนวความคิดแบบวิวัฒนาการ (Evolution) เป็นการนำการพัฒนามาใช้เพื่ออธิบายประวัติศาสตร์ของมนุษย์ที่เคลื่อนย้ายจากภาวะหนึ่งไปสู่อีกภาวะหนึ่งที่สูงกว่า ทำให้มนุษย์มีความก้าวหน้าในด้านต่างๆ มากขึ้น เช่น มีชีวิตที่อุดมสมบูรณ์ขึ้น ร่ำรวยมากขึ้น มีเหตุผลมากขึ้น มีความแตกต่างกันมากขึ้น เป็นต้น การพัฒนาในแนวความคิดนี้จึงมีความหมายใกล้เคียงกับคำว่า ความก้าวหน้า (Progress) มาก

3.3.2 แนวความคิดแบบการเปลี่ยนแปลงทางสังคม (Social Change) เป็นแนวความคิดที่เกิดขึ้นในคริสต์ศตวรรษที่ 20 เนื่องจากมีความเป็นกลางมากกว่าการพัฒนา ไม่เกี่ยวข้องกับอดีตหรืออนาคตอันรุ่งโรจน์ แต่สนใจศึกษาการเปลี่ยนแปลงของปรากฏการณ์ทางสังคม เช่น การแบ่งชนชั้นทางสังคม เป็นต้น การเปลี่ยนแปลงอาจมีลักษณะเป็นการปฏิรูป (Reformation) คือ เฉพาะในโครงสร้างใดโครงสร้างหนึ่ง และเป็นการปฏิวัติ (Revolution) คือ การเปลี่ยนแปลงโครงสร้างทั้งหมดของสังคม

3.3.3 แนวความคิดแบบเศรษฐศาสตร์ (Economics) นักเศรษฐศาสตร์นำการพัฒนาไปใช้จำแนกประเทศต่างๆ ตามเกณฑ์ที่กำหนด เช่น รายได้ประชาชาติ การรู้หนังสือ การมีงานทำ เป็นต้น จำแนกออกเป็นประเทศพัฒนาแล้ว ประเทศกำลังพัฒนา และประเทศด้อยพัฒนา การพัฒนาในแนวความคิดนี้ จึงมีความหมายใกล้เคียงกับคำว่า ความเป็นอุตสาหกรรม (Industrialization) ความทันสมัย (Modernization) และการเจริญเติบโต (Growth) มาก

3.3.4 แนวความคิดแบบการปฏิบัติการทางสังคม (Social Action) เป็นแนวความคิดที่เกิดจากรัฐบาลของประเทศต่างๆ พยายามปรับปรุงแก้ไขปัญหาทางเศรษฐกิจและสังคม ในรูปของการวางแผนปฏิบัติการ เช่น การปฏิรูปที่ดิน การสหกรณ์ การพัฒนาชนบท เป็นต้น และเรียกวิธีการนี้ว่า การพัฒนา (สนธยา พลศรี, 2547: 8-9)

3.3.5 แนวความคิดแบบความขัดแย้งทางสังคม (Social Conflict) เป็นแนวความคิดของการพัฒนาประเทศด้วยระบอบสังคมนิยม ที่นำทฤษฎีความขัดแย้งมาใช้เป็นแนวทางในการเปลี่ยนแปลง โครงสร้างและระบบสังคม โดยถือว่าการนำระบอบสังคมนิยมเข้ามาใช้แทนระบบที่



ใช้ยูเคิม เป็นการพัฒนาในแนวความคิดนี้ (นิรันดร์ จงวุฒิเวศย์, 2534: 93-94 อ้างถึงใน สนธยา พลศรี, 2547: 9)

3.3.6 แนวความคิดแบบการพัฒนาชุมชน (Community Development) เป็นแนวความคิดที่องค์การสหประชาชาตินำไปใช้เป็นแนวทางในการพัฒนาที่กล่าวมาแล้ว ในเรื่องความเป็นมาของการพัฒนา กล่าวคือ การให้คนและกลุ่มคนชุมชนเป็นศูนย์กลางของการพัฒนา และเป็นผู้ได้รับผลของการพัฒนาตามหลักการและวิธีการพัฒนาชุมชน(สนธยา พลศรี, 2547: 9) แนวความคิดของการพัฒนาอาจจะสรุปได้ดังแผนผังในภาพประกอบ



ภาพที่ 2 แนวความคิดของการพัฒนา

ที่มา : สนธยา พลศรี, 2547: 9

หลักการพัฒนาชุมชนที่องค์การสหประชาชาติกำหนดขึ้น (UN. Department of Economic and Social Affairs, 1960 : 8-13 อ้างถึงใน สนธยา พลศรี, 2547: 61-62) มี 10 ประการ คือ

- 1) การพัฒนาชุมชนต้องตอบสนองความต้องการอันแท้จริงของประชาชนในชุมชน ด้วยการริเริ่มจากประชาชน และเริ่มต้นจากโครงการง่ายไปสู่โครงการที่ยากขึ้น
- 2) การพัฒนาชุมชนมีลักษณะเป็นโครงการอเนกประสงค์ ต้องอาศัยความร่วมมือของนักวิชาการหลายสาขาวิชา และผู้เกี่ยวข้องหลายฝ่าย
- 3) การพัฒนาชุมชนต้องเปลี่ยนแปลงเจตคติของประชาชนไปพร้อมๆ กับกิจกรรมด้านอื่นๆ
- 4) การพัฒนาชุมชนต้องให้ประชาชนเข้ามามีส่วนร่วมในการพัฒนาชุมชนอย่างเต็มที่เพื่อเป็นการสร้างพลังชุมชน และองค์กรของประชาชนขึ้น
- 5) การพัฒนาชุมชนต้องค้นหา และพัฒนาผู้นำชุมชนในด้านต่างๆ ตามลักษณะของกิจกรรม และความจำเป็นของแต่ละชุมชน

6) การพัฒนาชุมชนต้องยอมรับในสถานภาพ บทบาทของสตรี และเยาวชน เปิดโอกาสให้ได้เข้ามามีส่วนร่วมในการพัฒนาชุมชนให้มากที่สุด เพราะสตรีและเยาวชนมีผลต่อการขยายตัวของงานและการรับช่วงของงานพัฒนาชุมชนได้เป็นอย่างดี

7) การพัฒนาชุมชนของประชาชนจะประสบความสำเร็จอย่างเต็มที่ ถ้าหากรัฐบาลมีความพร้อมและให้การสนับสนุนอย่างจริงจัง

8) การพัฒนาชุมชน ต้องมีนโยบายและการวางแผนตั้งแต่ระดับประเทศถึงระดับท้องถิ่น โดยการบริหารงานทุกระดับจะต้องมีความคล่องตัวและมีประสิทธิภาพอย่างแท้จริง

9) การพัฒนาชุมชน ต้องสนับสนุนให้องค์กรของภาคเอกชน องค์กรอาสาสมัครต่างๆ ทั้งในระดับท้องถิ่น ระดับชาติ และนานาชาติได้เข้ามามีส่วนร่วมในการพัฒนาด้วย

10) การพัฒนาชุมชนต้องมีการวางแผนให้เกิดการพัฒนาพร้อมๆกัน ทั้งในระดับท้องถิ่น ระดับชาติหรือระดับประเทศ

หลักการพัฒนาชุมชน เป็นกระบวนการทำงานร่วมกันของประชาชนในรูปแบบของกลุ่มหรือองค์กรเป็นศูนย์กลางของการดำเนินงานพัฒนาชุมชน เป็นแหล่งกลางของการร่วมกันคิด ร่วมกันตัดสินใจ ร่วมกันวางแผน ร่วมกันปฏิบัติและร่วมกันรับผิดชอบด้วยความสมัครใจของประชาชนเอง

สรุปได้ว่า แนวคิดการพัฒนา เป็นกระบวนการเปลี่ยนแปลงด้านต่างๆ ให้ดีขึ้น โดยมีการวางแผน และมีวิธีการที่ต้องนำไปปฏิบัติจริงให้เกิดผลตามเป้าหมาย ผู้วิจัยจึงได้นำแนวคิดการพัฒนา มาใช้ประกอบการศึกษาสภาพทั่วไป การจัดตั้งกลุ่ม ลักษณะสมาชิก การบริหารของกลุ่ม หัตถกรรมดอกไม้ใบยางพาราบ้านหุแระ ปรากฏว่ากลุ่มฯ ได้มีกระบวนการเปลี่ยนแปลงในหลายด้านทั้งการร่วมคิด ร่วมตัดสินใจ ร่วมกันวางแผน และมีวิธีปฏิบัติร่วมกันจนเกิดผลเป็นรายได้เสริมของสมาชิก ดังนั้น จึงต้องหาแนวทางพัฒนาให้กลุ่มหัตถกรรมดอกไม้ใบยางพาราบ้านหุแระ ดียิ่งขึ้นและมีความมั่นคงยั่งยืนต่อไป

#### 4. แนวคิดกลยุทธ์การผลิต

การวิจัยนี้ให้ความสำคัญการดำเนินงานด้านการผลิตของกลุ่มหัตถกรรมดอกไม้ใบยางพาราบ้านหุแระ ดังนั้น สิ่งสำคัญที่ต้องศึกษาให้เกิดความชัดเจนในการวิจัย คือ แนวคิดเกี่ยวกับกลยุทธ์การผลิต โดยการนำเสนอในที่นี้ ผู้วิจัยนำเสนอเฉพาะเนื้อหาที่เกี่ยวข้องกับการวิจัยดังต่อไปนี้

#### 4.1 ความหมายกลยุทธ์การผลิต

ได้มีนิยามคำจำกัดความของคำว่า กลยุทธ์การผลิต ไว้ ดังนี้

Schroeder Anderson Cleveland (1988 อ้างอิงใน สุมน มาลาสิทธิ์, 2548: 47) กล่าวว่า กลยุทธ์การผลิต /การดำเนินงานประกอบด้วย ภารกิจ ข้อได้เปรียบเชิงแข่งขัน วัตถุประสงค์ และนโยบาย

Hay and Wheelwright (1984 อ้างอิงใน สุมน มาลาสิทธิ์, 2548: 47) ได้กล่าวไว้ว่า กลยุทธ์การผลิต/การดำเนินงาน คือ การตัดสินใจที่มีรูปแบบที่มีความคล้ายๆ และมีความเชื่อมโยงกับกลยุทธ์องค์กร ส่วน Skinner (1985) กล่าวว่าไว้ว่ากลยุทธ์การผลิตและดำเนินงานเป็นการเชื่อมโยงการตัดสินใจทางด้านกลยุทธ์การผลิต/การดำเนินงานกับองค์กร

#### 4.2 แนวคิดกลยุทธ์การผลิต

Hay and Wheelwright (1984 อ้างอิงใน สุมน มาลาสิทธิ์, 2548: 47-48) ได้อธิบายไว้ว่า กระบวนการกำหนดกลยุทธ์การผลิต/ดำเนินงานประกอบด้วย การประเมินผลกระทบจากความไม่แน่นอนต่าง ๆ กำหนดช่วงเวลาว่าทำอะไรบ้าง คือ กำหนดกลยุทธ์เป็นระยะ ๆ- ระยะสั้น (ภายใน 1 ปี) ระยะกลาง (1-5 ปี) และระยะยาว (5-10ปี) และ การกำหนดกลยุทธ์ที่เกี่ยวข้องกับหลายหน่วยงานโดยครอบคลุมทั้งระยะยาว ระยะกลาง ระยะสั้น การตัดสินใจด้านกลยุทธ์การผลิต/การดำเนินงานจะแบ่งเป็น 8 ประเภท ดังนี้

- 4.2.1 กำลังการผลิต
- 4.2.2 สิ่งอำนวยความสะดวก
- 4.2.3 เทคโนโลยี
- 4.2.4 การทำธุรกิจครบวงจร
- 4.2.5 ด้านพนักงาน
- 4.2.6 คุณภาพ
- 4.2.7 การวางแผนงานการผลิตและการควบคุมวัสดุ
- 4.2.8 องค์กร

Schroeder Anderson Cleveland (1988 อ้างอิงใน สุมน มาลาสิทธิ์, 2548: 50-53) อธิบายว่า เมื่อกำหนดกลยุทธ์องค์กรและกลยุทธ์ธุรกิจแล้วจึงจะกำหนดกลยุทธ์การผลิตตามลำดับ พร้อมทั้งทำการวิเคราะห์ภายนอก และวิเคราะห์ภายใน เพื่อกำหนด ภารกิจ ข้อได้เปรียบเชิงแข่งขัน วัตถุประสงค์ และนโยบายการผลิตหรือการบริการ

1) ภารกิจ (Mission) หมายถึง หน้าที่ของฝ่ายผลิตในการที่จะบรรลุถึงกลยุทธ์ธุรกิจและกลยุทธ์องค์กร ภารกิจควรจะบ่งบอกถึงลำดับเชิงแข่งขันที่สำคัญๆ ที่ธุรกิจเลือกไว้ใน การสร้างข้อได้เปรียบในเชิงแข่งขัน อันประกอบด้วย 1) ต้นทุน 2) คุณภาพ 3) การจัดส่ง และ 4) ความยืดหยุ่น

2) ข้อได้เปรียบเชิงแข่งขัน (Distinctive Competences) คือ สิ่งที่ธุรกิจเรา ทำได้อย่างดีเลิศเมื่อเทียบกับคู่แข่ง ซึ่งควรพิจารณาข้อได้เปรียบด้านต่างๆ คือ

- (1) เป็นผู้ผลิต หรือบริการที่มีต้นทุนต่ำสุด
- (2) เป็นผู้ผลิตที่มีคุณภาพสูงสุด
- (3) เป็นผู้ผลิตที่มีการจัดส่งรวดเร็วที่สุด
- (4) เป็นผู้ผลิตที่มีความยืดหยุ่นสูงสุด
- (5) เป็นผู้ผลิตที่มีทรัพยากรเป็นเลิศ เช่น บุคลากรเป็นเลิศ หรือมีเทคโนโลยีทันสมัยที่ดีที่สุดในโลก หรือมีแหล่งวัตถุดิบเพียงผู้เดียวในประเทศไทย

ธุรกิจควรเลือกใช้ข้อได้เปรียบที่ดีที่สุดมาใช้เพียงอย่างเดียว หากธุรกิจเลือกหลายข้อได้เปรียบเชิงแข่งขัน อาจจะไม่สามารถสู้การแข่งขัน ที่ใช้ข้อได้เปรียบเชิงแข่งขันเพียงอย่างเดียว

3) วัตถุประสงค์ของการผลิต/การดำเนินงาน (Objectives) ประกอบด้วย ต้นทุน คุณภาพ การจัดส่ง ความยืดหยุ่น ซึ่งควรกำหนดเป็นตัวเลขและวัดได้ เพื่อที่ได้ทราบว่าเราทำได้ตามที่ต้องการหรือไม่

4) นโยบายการผลิต (Operations Policies) หมายถึง แนวทางการผลิต หรือการบริการลูกค้าให้บรรลุวัตถุประสงค์ฝ่ายผลิต หรือฝ่ายปฏิบัติ การผลิตสินค้าจะแตกต่างจากการบริการ เพราะการผลิตจะสามารถเก็บสินค้าคงเหลือไว้ได้ ซึ่งกลยุทธ์การผลิตมีหลายแบบ ดังนี้

แบบที่ 1 กลยุทธ์ผลิตแล้วเก็บไว้ก่อน (Make-to-stock strategy) เป็นกลยุทธ์การผลิตสินค้าไว้จำนวนหนึ่ง หากมีลูกค้าต้องการสินค้าจะจัดส่งได้ทันที กลยุทธ์นี้เหมาะกับสินค้าที่ผลิตครั้งละปริมาณมาก (Mass production) ลักษณะสินค้าจะเหมือนกัน การผลิตแบบนี้ จะต้องมีการพยากรณ์ที่แม่นยำ มักใช้ลำดับเชิงแข่งขัน คือคุณภาพสม่ำเสมอ และต้นทุนต่ำ เช่น การผลิตสินค้าอุปโภคบริโภค เช่น แชมพู ยาสีฟัน เป็นต้น

แบบที่ 2 กลยุทธ์ประกอบตามคำสั่งซื้อของลูกค้า (Assemble-to-order strategy) เป็นกลยุทธ์การผลิตสินค้าที่นำชิ้นส่วนน้อยชิ้นมาประกอบเป็นสินค้าหรือทำการประกอบเพียงไม่กี่ชิ้นตอนที่เสร็จแล้ว ทันทีที่ได้รับคำสั่งซื้อจากลูกค้า มักใช้ลำดับเชิงแข่งขัน คือ ต้นทุนต่ำ

และมีความยืดหยุ่น ผลิตได้ครั้งละมาก ๆ โดยชิ้นส่วนที่จะใช้มักผลิตเป็นมาตรฐานไว้แล้ว เช่น การผลิตโซฟา เฟอร์นิเจอร์ที่มีราคาสูงให้ลูกค้าเลือกมีหลายแบบให้เลือก

แบบที่ 3 กลยุทธ์การผลิตตามคำสั่งซื้อของลูกค้า (Make-to-order-strategy) เป็นกลยุทธ์การผลิตสินค้าตามที่ลูกค้าต้องการด้วยปริมาณต่ำ จะผลิตด้วยกรรมวิธีต่าง ๆ กัน เพื่อให้ลูกค้าพอใจแต่ละราย มักใช้ลำดับเชิงแข่งขันคือ ความสามารถผลิตได้ตามลูกค้าต้องการ

สรุปได้ว่า แนวคิดกลยุทธ์การผลิต เป็นภารกิจ ข้อย่อยเปรียบเทียบแข่งขัน วัตถุประสงค์ และนโยบายของธุรกิจนั้นๆ ผู้วิจัยจึงได้นำแนวคิดกลยุทธ์การผลิตดังกล่าวมาประกอบการศึกษา การดำเนินงานด้านการผลิต ของกลุ่มหัตถกรรมดอกไม้ใบยางพาราบ้านหุแร่ และเห็นว่าส่วนใหญ่ กลุ่มหัตถกรรมดอกไม้ใบยางพาราบ้านหุแร่ ได้ใช้กลยุทธ์การผลิตแบบที่ 2 คือ กลยุทธ์ประกอบตามคำสั่งซื้อของลูกค้า (Assemble-to-order strategy) ซึ่งเป็นกลยุทธ์การผลิตสินค้าที่นำชิ้นส่วนน้อยชิ้นมาประกอบเป็นสินค้า หรือทำการประกอบเพียงไม่กี่ชิ้นตอนก็เสร็จแล้ว ทันทีที่ได้รับคำสั่งซื้อจากลูกค้า และใช้ลำดับเชิงแข่งขัน คือ ต้นทุนต่ำ และมีความยืดหยุ่น ผลิตได้ครั้งละมาก ๆ โดยชิ้นส่วนที่จะใช้มักผลิตเป็นมาตรฐานไว้แล้ว ดังนั้น จึงต้องหาแนวทางให้กลุ่มหัตถกรรมดอกไม้ใบยางพาราบ้านหุแร่ใช้กลยุทธ์การผลิตแบบอื่นๆ บ้าง เพื่อให้สามารถแข่งขันได้

## 5. แนวคิดกลยุทธ์การตลาด

### 5.1 ความหมายของการตลาด (definition of marketing)

คำว่า “การตลาด” มีผู้รู้ให้ความหมายไว้ ดังนี้

Kotler and Armstrong (2001: G-6 อ้างอิงใน อภิรัฐ ตั้งกระจ่าง, 2545: 10) กล่าวว่า การตลาด เป็นกระบวนการทางสังคมและการจัดการซึ่งบุคคลและกลุ่มบุคคลได้สิ่งที่สนองความต้องการจำเป็นและความต้องการของเขาจากการสร้าง และการแลกเปลี่ยนสินค้าและคุณค่ากับบุคคลอื่น

Etzel, Walker and Stanton (2001: G-7 อ้างอิงใน อภิรัฐ ตั้งกระจ่าง, 2545: 10) กล่าวว่า การตลาด เป็นระบบกิจกรรมธุรกิจทั้งหมดที่เกิดขึ้นเพื่อที่จะวางแผน (Plan) กำหนดราคา (Price) ส่งเสริมการตลาด (Promotion) และจัดจำหน่าย (Distribution) ผลิตภัณฑ์ที่สามารถสนองตอบความต้องการของตลาดเป้าหมาย เพื่อให้บรรลุวัตถุประสงค์ขององค์การ

อัจจิมา เศรษฐบุตร และ สายสวรรค์ วัฒนพานิช (2544: 2-3) คำว่า การตลาด มีผู้ให้ความหมายของคำจำกัดความไว้หลายประการด้วยกัน เช่น หมายถึง กระบวนการธุรกิจในการทำให้เกิดการซื้อขายและนำความพอใจสูงสุดมาสู่ผู้ผลิตและผู้บริโภค และหมายถึง กระบวนการ

ดำเนินการธุรกิจที่กำหนดขึ้นเพื่อวางแผนผลิตภัณฑ์ กำหนดราคา ส่งเสริมการขายและการจัดจำหน่าย เพื่อให้ลูกค้าได้รับความพอใจ

ถ้าพิจารณาความหมายของการตลาด ตามหลักเหตุผลของมนุษย์และพฤติกรรมของมนุษย์เราจะให้คำจำกัดความได้ว่า การตลาด หมายถึง กิจกรรมของมนุษย์ที่มุ่งสนองความต้องการ โดยกระบวนการแลกเปลี่ยน

สุปัญญา ไชยชาญ (2543: 2) กล่าวว่า การตลาด หมายถึง กิจกรรมการตอบสนองความต้องการของมนุษย์ โดยอาศัยกระบวนการแลกเปลี่ยน

Kotler (1988: 3 อ้างอิงใน สุปัญญา ไชยชาญ, 2543: 2) การตลาด หมายถึง กระบวนการทางสังคมและกระบวนการบริหาร ที่ทำให้บุคคลหรือกลุ่มบุคคล ได้รับสิ่งของที่ต้องการและอยากได้ โดยอาศัยการสร้างสรรคผลิตภัณฑ์ที่มีคุณค่าขึ้นมาแล้วนำแลกเปลี่ยนกับบุคคลอื่น

อดุลย์ จาตุรงค์กุล (2543: 9-10) กล่าวว่า การตลาด หมายถึง กระบวนการทางสังคมและทางการบริหารที่บุคคลและกลุ่มได้รับสิ่งที่เขาต้องการและพึงประสงค์โดยผ่านการสร้างสรรคนำเสนอและแลกเปลี่ยนสินค้าที่มีคุณค่ากับบุคคลอื่นและสมาคมการตลาดแห่งสหรัฐอเมริกาได้ให้คำนิยามไว้ว่า การตลาด เป็นกระบวนการในการวางแผนและบริหารในสิ่งที่ประดิษฐ์คิดค้นขึ้นมาตั้งราคา ส่งเสริมการขายและจัดจำหน่ายด้วยความคิด สินค้า บริการ โดยสร้างการแลกเปลี่ยนขึ้นเพื่อตอบสนองเป้าหมายของบุคคลและกิจการ

พิชญ จงสถิตวัฒนา (2542: 3) กล่าวว่า การตลาด หมายถึง กระบวนการธุรกิจในการซื้อขายและนำความพอใจสูงสุดมาสู่ผู้บริโภคเป้าหมายและผู้ผลิต

## 5.2 แนวคิดหลักทางการตลาด (Core Marketing Concepts)

การศึกษาทำความเข้าใจ “การตลาด” ได้ดียิ่งขึ้นถ้าพิจารณาถึงแนวความคิดหลักทางการตลาดบางประการ ดังนี้

### 5.2.1 การตลาดเป้าหมายและการแบ่งส่วนตลาด (Target Markets and Segmentation)

นักการตลาดน้อยรายนักที่สามารถตอบสนองความต้องการของทุกคนในตลาดได้ ไม่มีใครชอบน้ำขวดอย่างเดียวกัน รถยี่ห้อเดียวกัน หรือภัตตาคารเดียวกัน ดังนั้น นักการตลาดควรเริ่มที่การแบ่งส่วนตลาด ทั้งนี้ก็โดยระบุและสร้างโฆษณาให้ผู้ซื้อกลุ่มที่มีความ “เด่นพิเศษ” ที่อาจนิยมหรือต้องการสินค้าและส่วนผสมการตลาด (Marketing Mixes) ที่สร้างขึ้นเพื่อคนกลุ่มนี้ ซึ่งก็ทำได้โดยระบุส่วนของตลาด จากการพิจารณาถึงความแตกต่างทางการประชากรศาสตร์ (Demographic) ลักษณะจิตนิสัย (Psychographic) และพฤติกรรม (Behavioral) ในหมู่ผู้ซื้อ จากนั้น บริษัทต้องตัดสินใจว่าส่วนของตลาดส่วนไหนจะให้โอกาสสูงสุด ลูกค้าที่อยู่ในส่วนของตลาดที่มีความต้องการ ซึ่งบริษัท

สามารถตอบสนองความต้องการดังกล่าวได้อย่างเหมาะสมเพราะการมีสิ่งเสนอขายตรงกับความต้องการมากกว่ารายอื่น

ตลาดเป้าหมายแต่ละแห่งที่บริษัทเลือกไว้นั้น บริษัทจะสร้างสิ่งที่จะเสนอขาย (Market Offering) สำหรับแต่ละแห่งดังกล่าว สิ่งที่จะเสนอขายจะถูกกำหนดตำแหน่ง (Positioned) ไว้ในใจ หรือในความคิดของผู้ซื้อที่เป็นเป้าหมาย เพราะมันจะจัดส่งคุณประโยชน์หลักบางประการให้แก่ผู้ซื้อดังกล่าวนั่นเอง เช่น รถยนต์วอลโว่ สร้างรถยนต์สำหรับผู้ซื้อในตลาดเป้าหมายที่ต้องการความปลอดภัยจากการจับยานยนต์เป็นเอก ดังนั้น วอลโว่ จึงวางตำแหน่งรถยนต์ของเขาว่าเป็นรถยนต์ที่ปลอดภัยที่สุดที่ผู้ซื้อสามารถหาซื้อได้ (อดุลย์ จาตุรงค์กุล, 2543: 10)

5.2.2 นักการตลาดกับผู้ที่กำลังจะเป็นลูกค้า (Marketers and Prospects) นักการตลาดเป็นผู้ใดผู้หนึ่งที่แสวงหาปฏิกริยาตอบ (ความตั้งใจ การซื้อ เป็นต้น) จากอีกฝ่ายหนึ่ง ถ้าทั้ง 2 ฝ่ายจะขายบางสิ่งบางอย่างแก่กัน เราเรียกทั้ง 2 ฝ่ายว่า เป็นนักการตลาด (Reciprocal Marketing)

5.2.3 ความจำเป็น (Needs) ความต้องการ (Wants) และอุปสงค์ (Demands) การตลาดเริ่มต้นที่ความจำเป็นและความต้องการของมนุษย์ สิ่งที่บุคคลมีความจำเป็นต้องมี (ขาดไม่ได้) คือ อาหาร อากาศ น้ำ เสื้อผ้า และที่อยู่อาศัย นอกจากนี้บุคคลยังมีความปรารถนา (Desire) อย่างแรงกล้าที่จะพักผ่อน อยากได้การศึกษาและบริการอื่นๆ และเขามีความชอบ (Preferences) อย่างยิ่งต่อสินค้าและบริการบางยี่ห้อ หรือบางรุ่น จึงต้องการทำความเข้าใจศัพท์สำคัญบางคำเสียก่อน ดังนี้

1) ความจำเป็น (Needs) เป็นสภาวะที่บุคคลขาดการตอบสนองความพอใจ บุคคลต้องการอาหาร เสื้อผ้า ที่พักอาศัย ความปลอดภัย ความมีส่วนร่วมกับบุคคลอื่น และความมีศักดิ์ศรี ความจำเป็นดังกล่าว สังคมหรือนักการตลาดมิได้สร้างขึ้น แต่มันมีมากับตัวมนุษย์โดยกำเนิด และสภาวะความเป็นอยู่ของมนุษย์ ความจำเป็นนี้ ในสังคมไทยเรียกกันว่า “ความต้องการ”

2) ความต้องการ (Wants) เป็นความปรารถนาจะได้ “ตัวแก้ปัญหา” อย่างใดอย่างหนึ่งสำหรับความจำเป็นที่บุคคลมีขึ้น คนไทยต้องการ (Needs) อาหาร และต้องการ (Wants) ขนมหินแกงไถ่กับโอเลี้ยง ในสังคมอื่นความต้องการเหล่านี้อาจได้รับการตอบสนองด้วยสิ่งอื่น เช่น แซนดวิช แม้ว่าความต้องการที่เป็น Needs จะมีไม่มาก แต่ความต้องการที่เป็น Wants มีมาก Wants จะถูก “ปรับแต่ง” ซ้ำแล้วซ้ำอีกโดยพลังทางสังคมและสถาบันต่างๆ เช่น วัด โรงเรียน ครอบครัว และบริษัทต่างๆ เป็นต้น

3) อุปสงค์ (Demands) เป็น “Wants” สินค้าบางชนิด เพราะการมีความสามารถในการซื้อ (Ability to buy) และความเต็มใจในการซื้อ (Willingness to buy) ความต้องการจะกลายเป็นอุปสงค์ก็ต่อเมื่อมีอำนาจซื้อเหมาะสม สนับสนุน หลายคนมีความต้องการรถเบนซ์และน้อยคนสามารถและ

เต็มใจที่จะซื้อมัน บริษัทธนบุรีประกอบรถยนต์จำกัด จะต้องทำการวัดว่า มีคนต้องการรถยนต์ของเขาก็คนและในจำนวนนั้นมีกี่คนที่เต็มใจและสามารถจะซื้อรถยนต์ได้

ในเรื่องของความต้องการมีมาก่อนที่จะมีนักการตลาด นักการตลาดเพียงแต่ก่ออิทธิพลต่อ Wants โดยการส่งเสริมการจำหน่ายสินค้าโดยใช้รถเบนซ์ตอบสนองความต้องการแสดงฐานะทางสังคม นักการตลาดก่ออิทธิพลต่ออุปสงค์โดยทำให้สินค้ามีความเหมาะสม น่าสนใจ สามารถหาซื้อได้และมีให้ผู้บริโภคที่เป็นตลาดเป้าหมายเลือกซื้อหาได้เท่านั้น

5.2.4 ผลិតภัณฑ์ (สินค้า บริการและความคิด) บุคคลทำการตอบสนองความต้องการ (Needs and Wants) ของตนด้วยผลิตภัณฑ์ ผลิตภัณฑ์ คือ อะไรก็ตามที่สามารถนำเสนอเพื่อตอบสนองความต้องการดังกล่าว ผลิตภัณฑ์อาจหมายถึง บางสิ่งบางอย่าง เช่น สิ่งเสนอขาย (Offering) หรือสิ่งที่ใช้แก้ปัญหาของบุคคล กิจกรรมบางแห่งมีผลิตภัณฑ์ทั้ง 3 อย่าง เช่น ร้านอาหาร KFC มีสินค้า (ไก่ทอด แซมเบอร์เกอร์ เครื่องดื่ม) บริการ (การซื้อ การปรุงอาหาร และการจัดเสิร์ฟที่นั่งให้กับลูกค้า) และเสนอขายความคิด (ทำให้เกิดการประหยัดเวลา) ให้แก่ลูกค้าด้วย จากตัวอย่างนี้จะเห็นได้ว่าความสำคัญของตัวผลิตภัณฑ์มิได้มีอยู่แต่การได้รับบริการการขนส่ง เราซื้อเตาไมโครเวฟเพราะมันให้บริการการปรุงอาหารแก่เรา สรุปได้ว่า ตัวผลิตภัณฑ์เป็นพาหนะ ในการจัดส่งบริการให้แก่เรา อันที่จริงแล้วบริการอาจจัดส่งได้โดยพาหนะอื่นด้วย เช่น บุคคล สถานที่ เพราะฉะนั้นการที่นักการตลาดมุ่งสนใจแต่เพียงการขายตัวผลิตภัณฑ์จึงไม่ถูกต้อง แต่ควรจัดหาตัวแก้ปัญหาให้กับความต้องการของบุคคล งานของนักการตลาดที่แท้จริงคือ ขายคุณประโยชน์หรือบริการต่างๆ ที่ผูกพันกับตัวผลิตภัณฑ์

5.2.5 คุณค่า (Value) ต้นทุน (Cost) และความพอใจ (Satisfaction) ผู้บริโภคตอบสนองความต้องการบางอย่างของเขาโดยเลือกจากผลิตภัณฑ์ทั้งหลายได้อย่างไร นักศึกษาผู้หนึ่งต้องเดินทางไปเรียนที่มหาวิทยาลัยวันละ ประมาณ 10 กิโลเมตร เขาอาจใช้ผลิตภัณฑ์เพื่อตอบสนองความต้องการ เช่น รถจักรยาน รถจักรยานยนต์ รถยนต์ รถแท็กซี่ หรือรถเมล์ ทางเลือกต่าง ๆ เหล่านี้เราเรียกว่า “ชุดผลิตภัณฑ์ที่มีให้เลือก” (Product choice set) สำหรับตอบสนองความต้องการการเดินทางไปเรียนที่มหาวิทยาลัยของนักศึกษาผู้นี้ แต่ถ้านักศึกษาผู้นี้ต้องการตอบสนองความต้องการอื่นเพิ่มเติมในการเดินทางไปเรียนของเขา เช่น ความเร็ว ความปลอดภัย ความง่าย และความประหยัด ผลิตภัณฑ์แต่ละอย่างมีความสามารถแตกต่างกันไปในการตอบสนองความต้องการ “ชุดนี้” ความต้องการของเขา รถจักรยานช้าไม่ปลอดภัย และต้องใช้แรงงานมากกว่าใช้รถยนต์ แต่จักรยานประหยัด นักศึกษาผู้นี้ต้องตัดสินใจว่าผลิตภัณฑ์ใดจะให้ความพอใจแก่เขาได้มากกว่ากัน



เรื่องที่สำคัญก็คือ คุณค่าและความพอใจ คุณค่าเป็นการประมาณความสามารถทั้งหมดของผลิตภัณฑ์โดยผู้บริโภคเพื่อใช้ตอบสนองความต้องการของเขาถ้านักศึกษาผู้นี้สนใจในความเร็วและง่ายในการเดินทางไปมหาวิทยาลัยและไม่ต้องลงทุนซื้อ (พ่อแม่ซื้อให้) เขาก็จะเลือกรถยนต์ แต่ถ้าผลิตภัณฑ์ต้องมีต้นทุนเขาอาจไม่เลือกรถยนต์ เพราะแพงกว่ารถจักรยานยนต์มาก นักศึกษาผู้นี้ต้องพิจารณาคุณค่า (Value) และราคา (Price) ก่อนที่จะทำการเลือก Louis J. Deroose กล่าวว่า คุณค่า คือ ความพอใจที่ลูกค้าได้รับโดยมีต้นทุนการได้มา การเป็นเจ้าของ และการใช้น้อยที่สุดเท่าที่เป็นไปได้

สรุปได้ว่า สินค้าหรือสิ่งเสนอขายนั้นจะเรียกว่า สัมฤทธิ์ผลได้ก็ต่อเมื่อมันนำพาคุณค่าและความพอใจไปให้กับผู้ซื้อที่เป็นเป้าหมายได้ ผู้ซื้อจะพิจารณาเลือกจากสิ่งเสนอขายทั้งหลายที่แตกต่างกันเกณฑ์ที่จะตัดสินว่าผู้ซื้อจะเลือกส่งเสนอขายอันไหนก็คือ สิ่งเสนอขายอันที่เขาได้รับรู้ว่านำคุณค่ามาให้เขามากที่สุดนั่นเอง ในที่นี้ คำว่า คุณค่า เป็นสัดส่วนระหว่างสิ่งที่ลูกค้าได้รับกับสิ่งที่เขาต้องจ่าย ลูกค้าได้รับคุณประโยชน์และต้องจ่ายต้นทุน คุณประโยชน์นั้นรวมถึงคุณประโยชน์จากหน้าที่ของสิ่งเสนอขาย (Functional Benefits) กับคุณประโยชน์ทางอารมณ์ (Emotional Benefits) ต้นทุนรวมทั้งต้นทุนทางการเงิน ต้นทุนเวลา ต้นทุนทางกายและต้นทุนทางจิตใจ ดังนั้นคุณค่าจะเป็นดังแสดงในภาพที่ 3

$$\text{คุณค่า} = \frac{\text{คุณประโยชน์}}{\text{ต้นทุน}} = \frac{\text{คุณประโยชน์จากเจ้าหน้าที่} + \text{คุณประโยชน์ทางอารมณ์}}{\text{ต้นทุนทางการเงิน} + \text{ต้นทุนเวลา} + \text{ต้นทุนทางสรีระ} + \text{ต้นทุนจิตใจ}}$$

หมายเหตุ : นักการตลาดสามารถเพิ่มคุณค่าของสิ่งเสนอขายให้ลูกค้าได้หลายทาง

- ก. เพิ่มคุณประโยชน์
- ข. ลดต้นทุน
- ค. เพิ่มคุณประโยชน์และลดต้นทุน
- ง. เพิ่มคุณประโยชน์มากกว่าเพิ่มต้นทุน
- จ. ลดคุณประโยชน์น้อยกว่าลดต้นทุน

ลูกค้าที่ทำการเลือกคุณค่าของสิ่งเสนอขาย 2 อัน เปรียบเทียบคุณค่าสิ่งของชนิดที่ 1 กับชนิดที่ 2 ลูกค้าจะเลือกของชนิดที่ 1 ถ้าสัดส่วนมีค่ามากกว่าหนึ่งและจะเลือกชนิดที่ 2 ถ้าสัดส่วนน้อยกว่าหนึ่ง แต่ถ้าสัดส่วนเท่ากันพอดีลูกค้าจะรู้สึกเฉย ๆ

ภาพที่ 3 การคำนวณคุณค่าของสิ่งเสนอขาย

ที่มา : อดุลย์ จาตุรงค์กุล, 2543: 14

### 5.2.6 การแลกเปลี่ยนและรายการติดต่อซื้อขายกัน (Exchange and Transactions)

บุคคลได้รับผลิตภัณฑ์มาโดยวิธีทางใดวิธีทางหนึ่ง ดังนี้

- 1) ทำการผลิตเองหรือหามาได้เอง ไม่มีตลาด และไม่มีการตลาด
- 2) โดยการบังคับหรือลักขโมยมาจากผู้อื่น ไม่มีการเสนอคุณประโยชน์

ให้กับบุคคลอื่น

- 3) ขอทานผู้อื่นมา

4) การแลกเปลี่ยน การตลาดเกิดขึ้นเมื่อบุคคลตัดสินใจตอบสนองความต้องการ โดยผ่านการซื้อขายแลกเปลี่ยน ซึ่งการแลกเปลี่ยนเป็นปฏิบัติการเพื่อให้ได้มาซึ่งผลิตภัณฑ์ที่ปรารถนาจากบุคคลหนึ่งโดยการเสนอบางสิ่งบางอย่างให้กับเขาเพื่อเป็นการแลกเปลี่ยน การแลกเปลี่ยนดังกล่าวต้องมีสภาวะ 5 ประการ ดังนี้

- (1) มีผู้เกี่ยวข้องอย่างน้อย 2 ฝ่าย
- (2) แต่ละฝ่ายมีบางสิ่งบางอย่างที่มีคุณค่าต่อฝ่ายอื่น
- (3) แต่ละฝ่ายมีความสามารถในการติดต่อสื่อสารและส่งมอบ
- (4) แต่ละฝ่ายมีอิสระในการยอมรับหรือปฏิเสธสิ่งที่เสนอมาเพื่อแลกเปลี่ยน
- (5) แต่ละฝ่ายเชื่อว่าเหมาะสมหรือน่าปรารถนาที่จะตกลงกับอีกฝ่ายหนึ่ง

การแลกเปลี่ยนมักทำให้บุคคลทั้งสองฝ่ายได้รับผลดีมากขึ้น ดังนั้น การแลกเปลี่ยนจึงมักถือกันว่าเป็นกระบวนการสร้างคุณค่า (Value-creating Process) ให้เกิดขึ้น

การแลกเปลี่ยนเป็นกระบวนการ (Process) มากกว่าเหตุการณ์ (Event) บุคคลทั้งสองฝ่ายอาจแลกเปลี่ยนกันได้ ถ้ามีการเจรจาต่อรองจนกระทั่งมีข้อตกลงเกิดขึ้น เมื่อมีข้อตกลงแล้ว รายการติดต่อซื้อขายกันก็เริ่มต้นขึ้น รายการติดต่อซื้อขายกันเป็นการ “ค้า” คุณค่าระหว่างสองฝ่าย ถ้าแลกเปลี่ยนค้ากับเงินก็ถือว่าเป็นรายการติดต่อซื้อขายในรูปเงินตรา (Monetary Transaction) แต่ถ้าแลกเปลี่ยนระหว่างของต่อของถือว่าเป็นรายการติดต่อซื้อขายกันในระบบของต่อของ (Barter Transaction) เพื่อให้การแลกเปลี่ยนสัมฤทธิ์ผล นักการตลาดต้องวิเคราะห์ว่าแต่ละฝ่ายจะให้หรือได้อะไรจากรายการติดต่อซื้อขาย แสดงรายการความต้องการ (Want Lists) ของแต่ละฝ่ายได้ดังภาพประกอบ



**ภาพที่ 4** การแลกเปลี่ยนโดยมีรายการความต้องการของสองฝ่าย  
ที่มา : อดุลย์ จาตุรงกกุล, 2543: 15

จากภาพที่ 4 จะเห็นได้ว่า ทั้งสองฝ่ายมีความต้องการด้วยกัน ความต้องการทั้งหมดที่แสดงออกมาเป็นรายการความต้องการ (Want list) มิได้มีความสำคัญเท่าเทียมกันทุกอย่าง และ ความสำคัญ ดังกล่าวผันแปร ไปแล้วแต่ผู้ซื้อแต่ละราย การเจรจาต่อรอง (Negotiation) จะนำไปสู่ การยอมรับเงื่อนไขหรือการตัดสินใจรายการติดต่อกัน

5.2.7 ความสัมพันธ์และเครือข่าย (Relationship and Networks) ที่ผ่านมาเราได้ พุดถึงการตลาดโดยการมีรายการติดต่อซื้อขายกัน (Transaction Marketing) ซึ่งถือว่าเป็นส่วนหนึ่ง ของการตลาดโดยอิงความสัมพันธ์ (Relationship Marketing) การตลาดโดยอิงความสัมพันธ์เป็นปฏิบัติการ ในการสร้างความสัมพันธ์ระยะยาวกับฝ่ายต่างๆ ลูกค้า ผู้จำหน่ายวัตถุดิบ หรือชิ้นส่วนประกอบผู้ทำ การจัดจำหน่าย เพื่อที่จะตรงความชอบและธุรกิจให้คงอยู่เป็นระยะยาว เรื่องนี้เกี่ยวข้องกับการ

สร้างความสัมพันธ์โดยที่ทั้งผู้ขายและผู้ซื้อต่างก็ได้รับผลดีหรือชัยชนะด้วยกัน (Win-Win Relationship) ทุกฝ่าย ทุกฝ่ายบรรลุถึงความสัมพันธ์เหล่านี้ด้วยการสัญญาและมีการส่งมอบของคุณภาพสูง บริการดี และราคายุติธรรมแก่ฝ่ายอื่น ติดต่อกันเป็นเวลานาน การตลาดอิงความสัมพันธ์เป็นผลให้มีความผูกพันกันทางสังคมเศรษฐกิจและทางเทคนิคระหว่างฝ่ายต่าง ๆ อย่างแน่นหนา นอกจากนั้น ยังเป็นการลดต้นทุนและเวลาให้น้อยลง

ผลสุดท้ายที่ได้จากการตลาดอิงความสัมพันธ์ก็คือ มีการสร้างทรัพย์สินที่มีความ “เด่นพิเศษ” ขึ้น ให้แก่ บริษัท ทรัพย์สินขั้นนี้ก็คือ เครือข่ายทางการตลาด (Marketing Network) อันประกอบไปด้วยตัวบริษัทและ Stakeholders ที่ให้การสนับสนุนอันหมายถึง ลูกค้านักงาน ผู้จำหน่ายวัตถุดิบและชิ้นส่วนประกอบ ตัวแทนจำหน่าย พ่อค้าปลีก สถาบัน โฆษณานักวิทยาศาสตร์จากมหาวิทยาลัย และบุคคลอื่นที่มีความสัมพันธ์ทางธุรกิจที่ดีซึ่งกันและกันทุกคน การมีความสัมพันธ์ดังกล่าวทำให้การแข่งขันที่จะเกิดขึ้นไม่ได้เกิดระหว่างบริษัท แต่จะเกิดการแข่งขันกับเครือข่ายสัมพันธ์ (Networks) ทั้งหมด การดำเนินงานของเครือข่ายสัมพันธ์ก็จะง่ายขึ้น ทำไรก็จะมากขึ้น

5.2.8 ถ้าจะเข้าไปถึงตลาดเป้าหมายนักการตลาดจะต้องใช้ช่องทางการจัดจำหน่าย 3 ชนิด นักการตลาดใช้ช่องทางการสื่อสาร (Communication Channels) เพื่อส่งและรับข่าวสารจากผู้ซื้อที่เป็นเป้าหมายซึ่งรวมถึงหนังสือพิมพ์ นิตยสาร วิทยุ โทรทัศน์ วิทยุจดหมาย โทรศัพท์ ป้ายประกาศ ไปสเตอร์ ซีดีและอินเตอร์เน็ต นอกเหนือจากนี้แล้วการสื่อสารอาจทำได้โดยการแสดงออกทางหน้าและเสื้อผ้า ภาพลักษณ์ของร้านค้าปลีกและสื่ออื่น ๆ นักการตลาดกำลังคิดที่จะเพิ่ม “ช่องทางการสนทนา – Dialogue Channels” (เช่น E-mail และ Toll Free Numbers) เพื่อลดการใช้ช่องทางการที่ปกติเป็นการเสนอข่าวทางเดียว (Monologue Channel) เช่น การโฆษณา เป็นต้น

นักการตลาดใช้ช่องทางการจัดจำหน่าย (Distribution Channel) เพื่อจัดแสดงหรือจัดส่งตัวสินค้าหรือบริการให้แก่ผู้ซื้อหรือผู้ใช้ มีทั้งช่องทางการจัดจำหน่ายตัวสินค้า (Physical Distribution Channels) และช่องทางการจำหน่ายบริการ (Service Distribution Channels) กลุ่มนี้รวมถึงคลังสินค้า พาหนะขนส่ง และ ช่องทางการค้า (Trade Channel) เช่น ตัวแทนจำหน่าย พ่อค้าส่งและพ่อค้าปลีก นอกจากนั้นนักการตลาดยังใช้ ช่องทางการขาย (Selling Channel) ที่ตั้งขึ้นเพื่อประโยชน์ในการจัดทำรายการติดต่อกับผู้ที่คาดว่าจะเป็นผู้ซื้อช่องทางการขาย รวมตัวแทนจำหน่ายและพ่อค้าปลีกแล้วยังรวมธนาคาร ประกันภัยและอื่นๆ ที่คอยอำนวยความสะดวกให้กับรายการติดต่อด้วยเช่นกัน ในกรณีนี้ นักการตลาดมักประสบปัญหาการออกแบบช่องทางการ

จำหน่ายโดยเฉพาะในเรื่องการผสมช่องทางการสื่อสาร การจัดจำหน่ายและการขายสำหรับสิ่งเสนอขาย (4P's) ให้ออกผลมาดีที่สุด

5.2.9 Supply Chain ในขณะที่ช่องทางการจำหน่ายเชื่อมักการตลาดกับผู้ซื้อที่เป็นเป้าหมายเข้าด้วยกัน Supply Chain อธิบายถึงช่องทางที่ยาวกว่านั้น โดยเริ่มต้นจากวัตถุดิบผ่านองค์ประกอบต่างๆ ไปจนเป็นสินค้าสำเร็จรูปที่จะนำไปให้ผู้ซื้อคนสุดท้าย Supply Chain ของกระเป๋ากีฬาของสุภาพสตรีเริ่มด้วยหนังสือ การออกแบบ การตัดหนัง การผลิตกระเป๋าถือ และช่องทางการจำหน่ายที่จะนำสินค้าไปสู่ผู้บริโภค Supply Chain แสดงให้เห็นถึง “ระบบการนำพาคุณค่าไปให้ผู้บริโภค “Value Delivery System” บริษัทแต่ละแห่งมีส่วนในการผลิตคุณค่ารวมที่ Supply Chain ทำได้ เมื่อคิดเป็นเปอร์เซ็นต์แล้วมีไม่มากนัก การที่บริษัทใดก็ตามซื้อกิจการของกลุ่มแข่งขัน หรือมุ่งเคลื่อนตัวไปสู่การผลิตแทนที่จะซื้อจาก Suppliers หรือเคลื่อนตัวไปทำหน้าที่คนกลางส่วนหนึ่ง ความมุ่งหมายของบริษัทนี้ก็คือ เพื่อที่จะ “จับ” คุณค่าที่เกิดจาก Supply Chain (Supply Chain Value) เพื่อให้มีคุณค่าในอัตราส่วนเพิ่มขึ้น

5.2.10 การแข่งขัน (Competition) การแข่งขัน หมายถึง ทุกอย่างที่เป็นสิ่งเสนอขายที่แข่งขันกันจริงๆ หรือเป็นสิ่งเสนอขายที่มีศักยภาพพอที่จะมาแข่งกันได้ หรือสิ่งที่ทดแทนได้ ที่ผู้ซื้ออาจให้การพิจารณาในอุตสาหกรรมรถยนต์ เหล็ก อะลูมิเนียม พลาสติก ต่างก็เป็นคู่แข่งกัน โรงงานผลิตเหล็กขนาดใหญ่และเล็กต่างก็เป็นคู่แข่งกันเช่นกัน เราอาจจำแนกการแข่งขันออกเป็น 4 ระดับ โดยอิงอยู่กับระดับความสามารถในการใช้ทดแทนกันได้ของสินค้า

1) Brand competition บริษัทมองเห็นว่าคู่แข่งคือบริษัทอื่นที่ผลิตสิ่งเสนอขาย (4P's) ในรูปสินค้าหรือบริการที่คล้ายกัน ขายสู่ลูกค้ากลุ่มเดียวกัน ราคาใกล้เคียงกัน โดโยต้าแข่งกับนิสสัน ฮอนด้าและผู้ผลิตรถรายอื่นที่ขายรถราคาปานกลาง อย่างไรก็ตาม โดโยต้าไม่ได้มองว่าตนกำลังแข่งกับเบนซ์หรือวอลโว่

2) Industry competition บริษัทมองว่าคู่แข่งคือ บริษัททุกแห่งที่ผลิตสินค้าเดียวกันหรือจำพวกเดียวกัน เช่น ฮอนด้าถือว่าบริษัทที่ผลิตรถยนต์อื่นทุกบริษัทเป็นคู่แข่งกัน

3) Form competition บริษัทมองว่าคู่แข่ง คือ ทุกบริษัทที่ผลิตสินค้าออกมาเพื่อให้บริการแบบเดียวกัน บริษัทรถยนต์ที่กำลังผลิตรถยนต์ขนาดเล็กราคาต่ำ มองตนเองว่าเป็นคู่แข่งของผู้ผลิตรถยนต์ขนาดเล็กด้วยกันแล้วยังแข่งกับรถจักรยานยนต์ รถจักรยานและรถตู้ด้วย

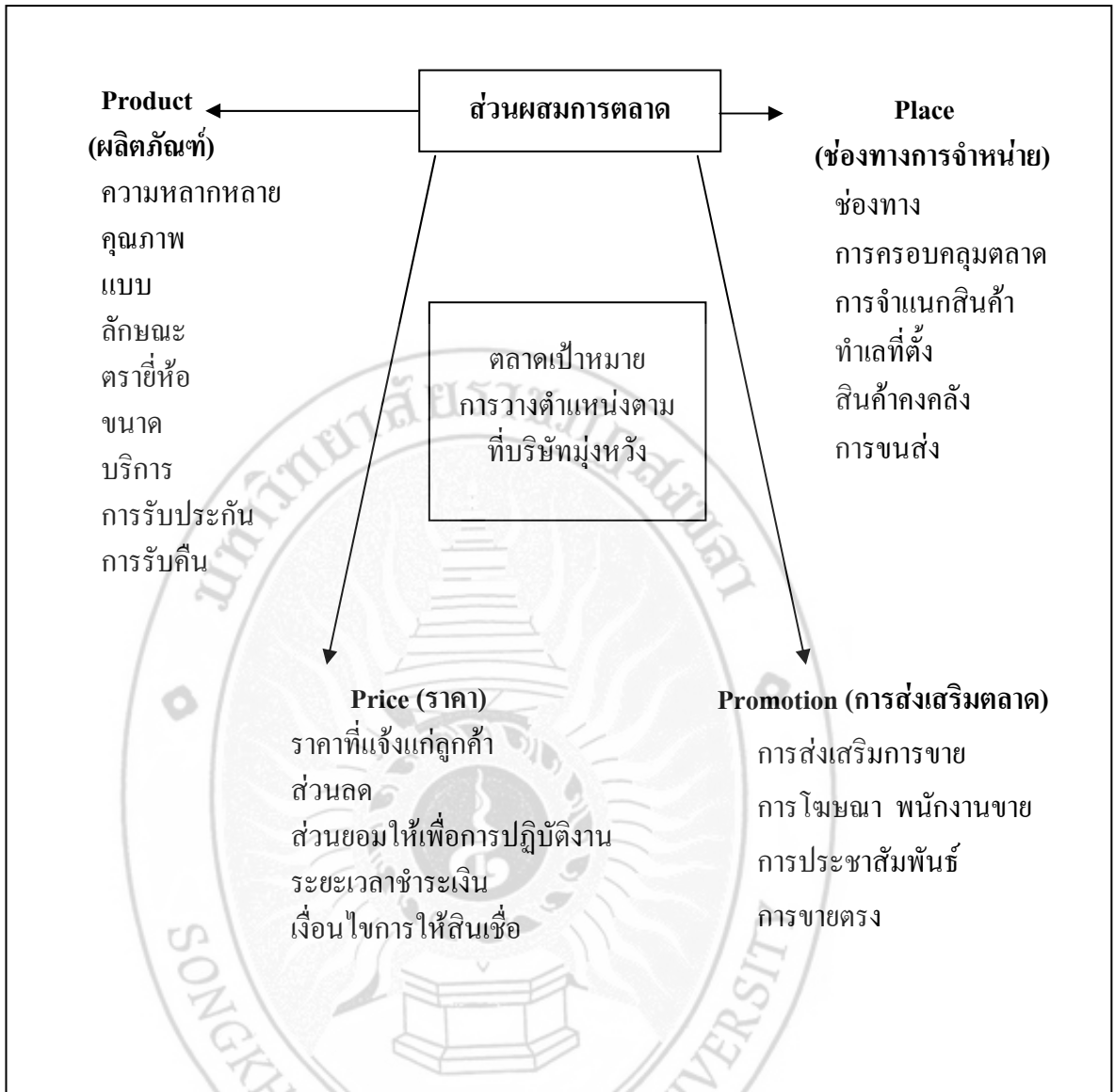
4) Generic competition บริษัทมองว่าคู่แข่ง คือ ทุกบริษัทที่แข่งขันเพื่อแย่งเงินจากกระเป๋าตังค์ของลูกค้า บริษัทขายรถยนต์แข่งกับบริษัทที่ขายสินค้าคงทนถาวรเพื่อผู้บริโภคทุกอย่างและยังแข่งกับการท่องเที่ยวพักผ่อนในต่างแดนและบ้านหลังใหม่ด้วย

5.2.11 สิ่งแวดล้อมทางการตลาด (Marketing Environment) การแข่งขันเป็นเพียงอิทธิพลอย่างเดียวในสิ่งแวดล้อมที่นักการตลาดจะต้องเผชิญกับมัน สิ่งแวดล้อมทางการตลาดประกอบไปด้วยสิ่งแวดล้อมเกี่ยวกับงานทางการตลาด กับสิ่งแวดล้อมในวงกว้าง

1) สิ่งแวดล้อมเกี่ยวกับงานทางการตลาด (Task Environment) รวมถึงผู้ก่อปฏิริยาโดยจับพลันทันทีในเรื่องการผลิต การจัดจำหน่ายและการส่งเสริมการจำหน่ายสิ่งเสนอขาย (4P's) ผู้ก่อปฏิริยาที่เป็นหลักสำคัญ คือ บริษัทผู้จัดหาวัตถุดิบให้ตัวแทนจำหน่าย คนกลาง และลูกค้าที่เป็นเป้าหมายที่รวมอยู่ในกลุ่มผู้จัดหาวัตถุดิบก็คือ ผู้จัดหาตัววัตถุดิบและผู้จัดหาบริการให้ เช่น สถาบันการวิจัยตลาด เอเจนซี่ที่ทำกรโฆษณา บริษัทประกันภัยและธนาคาร บริษัทขนส่งและสื่อสารทางโทรศัพท์ ที่รวมอยู่ในตัวแทนจำหน่ายก็คือ เอเจนต์ คนกลาง ผู้แทนผู้ประกอบการอุตสาหกรรมและผู้อื่นที่อำนาจการสะดวกในการหาและขายสินค้าให้กับลูกค้า

2) สิ่งแวดล้อมในวงกว้าง(Broad Environment) ประกอบด้วยองค์ประกอบ 6 ประการคือ สิ่งแวดล้อมทางการประชากรศาสตร์ สิ่งแวดล้อมทางเศรษฐกิจ สิ่งแวดล้อมเกี่ยวกับธรรมชาติ สิ่งแวดล้อมทางเทคโนโลยี สิ่งแวดล้อมทางการเมือง – กฎหมาย และสิ่งแวดล้อมทางวัฒนธรรมและสังคม สิ่งแวดล้อมเหล่านี้มีอิทธิพลที่อาจมีผลกระทบต่อผู้ก่อปฏิริยาในสิ่งแวดล้อมเกี่ยวกับงานทางการตลาด ผู้ปฏิบัติการในตลาดต้องให้ความสนใจต่อแนวโน้มและพัฒนาการของสิ่งแวดล้อมเหล่านี้ ตลอดจนต้องปรับกลยุทธ์ทางการตลาดให้เข้ากับกาลเวลา

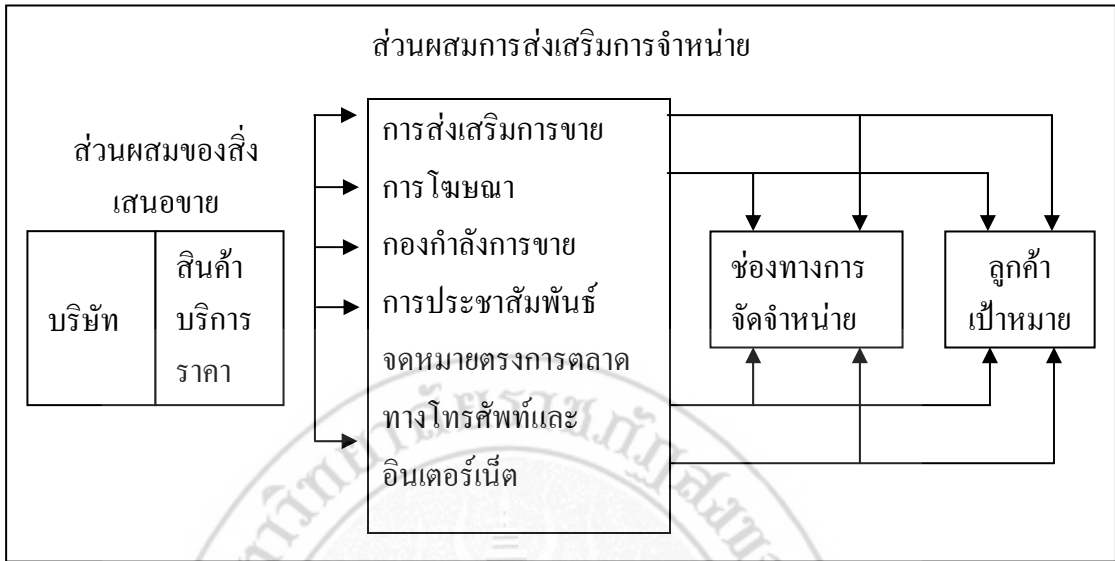
5.2.12 ส่วนผสมทางการตลาด (Marketing Mix) นักการตลาดมักใช้เครื่องมือมากมายเพื่อชักจูงให้ตลาดเป้าหมายก่อปฏิริยาตอบ เครื่องมือต่างๆ เหล่านี้ประกอบกันเป็นส่วนผสมทางการตลาด ซึ่งจำแนกเครื่องมือเหล่านี้เป็นกลุ่มกว้าง ๆ 4 กลุ่มที่เรียกกันว่า 4P's ของการตลาด คือ สินค้า (Product) ราคา (Price) สถานที่จำหน่าย (Place) และการส่งเสริมการจำหน่าย (Promotion) ตัวแปรทางการตลาดของ P แต่ละตัว ดังแสดงในภาพ



ภาพที่ 5 4 P's ของส่วนผสมการตลาด

ที่มา : อดุลย์ จาตุรงค์กุล, 2543: 18

จากภาพที่ 5 นี้ การตัดสินใจเกี่ยวกับส่วนผสมการตลาดเป็นสิ่งจำเป็นที่จะต้องทำเพื่อก่ออิทธิพลต่อช่องทางการจำหน่ายสู่คนกลาง (Trade Channel) พร้อม ๆ กับผู้บริโภคนสุดท้ายดังแสดงในภาพประกอบ



ภาพที่ 6 กลยุทธ์ส่วนผสมการตลาด  
ที่มา : อดุลย์ จาตุรงค์กุล, 2543: 19

จากภาพที่ 6 นี้ ประกอบด้วย สินค้า บริการ และราคา โดยใช้ส่วนผสมทางการส่งเสริมการขาย (Promotion mix) อันประกอบด้วย การส่งเสริมการขาย โฆษณา กองกำลังการขาย การประชาสัมพันธ์ จดหมายตรง การตลาดทางโทรศัพท์ และอินเทอร์เน็ต ทั้งนี้ ก็เพื่อเข้าถึงช่องทางการจำหน่ายสู่คนกลางและลูกค้าที่เป็นตลาดเป้าหมาย

จะเห็นได้ว่าส่วนผสมทางการตลาดประกอบด้วย Product, Price, Place และ Promotion ในสายตาของผู้ขาย คือ เครื่องมือทางการตลาดที่ผู้ขายใช้ก่ออิทธิพลต่อผู้ซื้อ แต่ถ้ามองในสายตาของผู้ซื้อเครื่องมือทางการตลาดแต่ละชิ้นได้รับการออกแบบให้ส่งมอบคุณประโยชน์แก่ลูกค้า Robert Lauterborn ได้แนะนำให้ใช้ 4 P's ร่วมกันไปกับ 4C's ของลูกค้าในการสร้างส่วนผสมทางการตลาด ดังแสดงในภาพที่ 7

4 P's	4C's
Product (ผลิตภัณฑ์)	Customer needs and wants (ความต้องการของลูกค้า)
Price (ราคา)	Cost to customer (ต้นทุน)
Place (ช่องทางการจำหน่าย)	Convenience (ความสะดวก)
Promotion (การส่งเสริมการตลาด)	Communication (การสื่อสาร)

ภาพที่ 7 ความสัมพันธ์ของ 4 P's กับ 4C's

ที่มา : อดุลย์ จาตุรงค์กุล, 2543: 19



ดังนั้น บริษัทที่ประสบความสำเร็จ คือ บริษัทที่สามารถตอบสนองความต้องการของลูกค้าได้อย่างประหยัดและให้ความสะดวกแก่ลูกค้าและด้วยการสื่อสารที่มีประสิทธิภาพ

Richard F.Gerson กล่าวว่าในการสร้างส่วนผสมการตลาดควรเพิ่มตัว P ขึ้นเป็น 8 ตัว และเพิ่ม S อีกหนึ่งตัว ดังนี้

P ตัวที่ 5 คือ Positioning เป็นการวางตำแหน่งผลิตภัณฑ์ไว้ใน “ใจ” ของลูกค้า เพื่อแสดงความแตกต่างจากตำแหน่งของกลุ่มแข่งขัน เราเสนอคุณภาพดีกว่าหรือไม่ สินค้าจำนวนเหมาะสมกับราคาหรือไม่ คุณค่าเหมาะสมกับราคาหรือไม่

P ตัวที่ 6 คือ People หมายถึง คนที่จะทำงานกับบริษัท ขายสินค้า ให้บริการ

P ตัวที่ 7 คือ Profits หรือสิ่งที่เราวางแผนที่จะทำได้

P ตัวที่ 8 คือ Politics หรือกฎหมายและระเบียบที่มีอิทธิพลต่อวิธีการทำธุรกิจของเรา

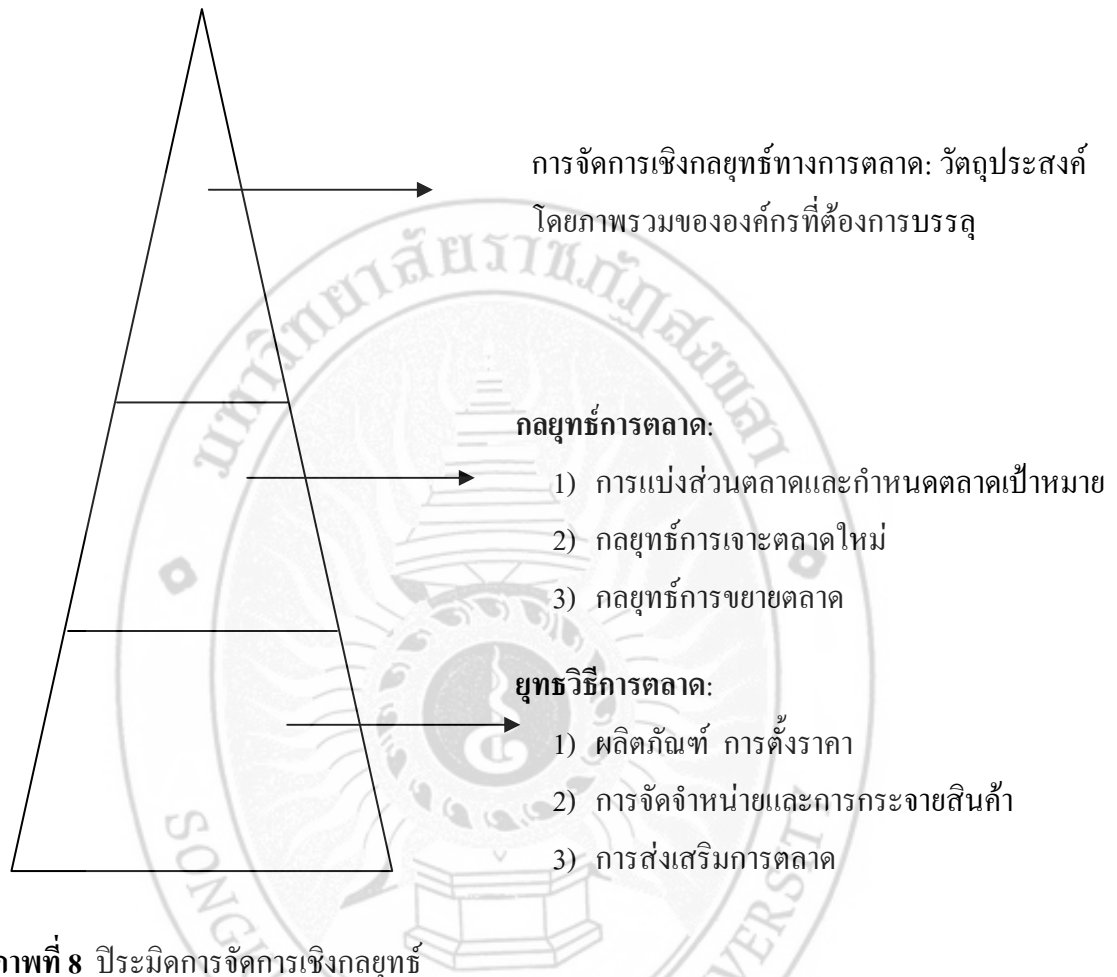
S หมายถึง Service เราจะต้องไม่ลืมที่จะให้บริการลูกค้าอย่างดีเลิศ ต้องรู้ว่าลูกค้าคือใคร ต้องการอะไร คาดหมายอะไรจากเรา เราต้องทำอะไรบ้างที่จะตอบสนองความต้องการได้ โดยมากเกินกว่าความคาดหมายและต้องมีระบบในการแก้ไขข้อร้องทุกข์ (อคุลย์ จาตุรงค์กุล, 2543: 10-20)

### 5.3 แนวคิดกลยุทธ์การตลาด

กลยุทธ์ทางการตลาด (Marketing Strategy) จะบอกรายละเอียดว่า วัตถุประสงค์ทางการตลาดแต่ละข้อนั้น เราจะใช้วิธีการอย่างไรเพื่อให้บรรลุวัตถุประสงค์ดังกล่าว ในขณะที่วัตถุประสงค์ทางการตลาดที่เรากำหนดนั้นต้องมีความเฉพาะ โดยการกำหนดขอบเขตต่างๆ ชัดเจน และมักเกี่ยวเนื่องกับพฤติกรรมการณ์ของผู้บริโภคนั้น แต่กลยุทธ์การตลาดกลับมีความหมายกว้างกว่าและจะเป็นตัวกำหนดทิศทางของแผนตลาด ตลอดจนการวางตำแหน่งผลิตภัณฑ์ของสินค้า (Product Positioning) นอกจากนี้ กลยุทธ์การตลาดยังจะใช้เป็นกรอบอ้างอิงในการพัฒนาโปรแกรมส่วนผสมการตลาด (Marketing Mix) อีกด้วย

ในการที่จะเข้าใจความหมายของกลยุทธ์การตลาดได้นั้นควรทำความเข้าใจในแนวคิดของการจัดการเชิงกลยุทธ์ ดังแสดงในภาพประกอบ

### ประมิตการจัดการเชิงกลยุทธ์



ภาพที่ 8 ประมิตการจัดการเชิงกลยุทธ์  
ที่มา : เพลินทิพย์ โกเมศโสภา, 2546: 79

การจัดการเชิงกลยุทธ์การตลาด (Strategic Marketing Management) เป็นการจัดการระดับสูงสุดขององค์กร โดยผู้บริหารระดับสูง ทั้งนี้ เพื่อให้บรรลุพันธกิจ (Mission) ขององค์กรทางการตลาด ซึ่งจะทำการตัดสินใจเกี่ยวกับธุรกิจที่องค์กรจะดำเนินการรวมทั้งทิศทางการขยายตลาดและธุรกิจ โดยสอดคล้องกับความสามารถและทรัพยากรทางการตลาดที่มีอยู่ การตัดสินใจในการตั้งหน่วยธุรกิจเพื่อรองรับธุรกิจใหม่ๆ หรือแม้แต่การลดขนาดธุรกิจหรือตัดทอนธุรกิจล้วนแต่เป็นขั้นตอนการตัดสินใจในระดับนี้ทั้งสิ้น

การตลาดที่อยู่ในระดับรองลงมาอีกขั้นหนึ่งตามแผนภาพ เรียกว่า กลยุทธ์การตลาด (Marketing Strategy) ซึ่งจะหมายถึงวิธีการดำเนินงานทางการตลาดเพื่อสนับสนุนธุรกิจหรือ

ผลิตภัณฑ์ที่ได้มีการตัดสินใจแล้วในผู้บริหารระดับบนให้บรรลุผลสำเร็จโดยวิธีการต่าง ๆ อาจด้วยการเจาะตลาดใหม่ ขยายส่วนครองตลาด หรือการใช้กลยุทธ์เฉพาะส่วนของตลาดเล็ก ๆ (Niche Market) ซึ่งต้องอาศัยทักษะและความชำนาญพิเศษ ถ้ากิจการมีทรัพยากรมากอาจใช้กลยุทธ์ในลักษณะขยายตัวตามแนวตั้งหรือการเสนอนวัตกรรมผลิตภัณฑ์ใหม่สู่ตลาด ถ้าต้องการใช้กลยุทธ์การขยายส่วนครองตลาดอาจพิจารณาถึงกลยุทธ์การสร้างความแตกต่างของผลิตภัณฑ์ หรือกลยุทธ์การแบ่งส่วนตลาดเพื่อให้เข้าถึงกลุ่มเป้าหมายมากขึ้น การตัดสินใจในเรื่องกลยุทธ์การตลาดนั้น ยังรวมถึง การนำเสนอกลยุทธ์การตลาดที่เหมือนกัน (Undifferential Marketing) การตลาดที่แตกต่างกัน (Differential Marketing) หรือการตลาดแบบรวมกำลัง (Concentrated Marketing) ซึ่งต้องพิจารณาปัจจัยอื่น ๆ ประกอบด้วย

กลยุทธ์ที่อยู่ระดับล่างของผังประมิตดงรูป คือ ยุทธวิธีทางการตลาด (Marketing Tactics) หมายถึงกิจกรรมต่างๆ ที่จะสนับสนุนกลยุทธ์การตลาดที่ได้กำหนดไว้ ซึ่งเกี่ยวข้องกับตัวแปรด้านส่วนผสมการตลาด (Marketing Mix) ได้แก่ ผลิตภัณฑ์ การตั้งราคา การส่งเสริมการตลาด และการจัดการช่องทางจำหน่ายและการกระจายสินค้า เพื่อให้ตัวแปรทางการตลาดเหล่านี้มีความผสมผสานกันอาจมุ่งเน้นตัวแปรบางตัวมาก บางตัวน้อย ขึ้นอยู่กับแผนยุทธวิธีทั้งหมด ตัวอย่างเช่น ถ้ากิจการได้กำหนดกลยุทธ์คือ การขยายส่วนครองตลาดยุทธวิธีที่จะสนับสนุน ได้แก่ ปรับปรุงเปลี่ยนแปลงตัวผลิตภัณฑ์ หรือการตั้งราคาให้ต่ำลงเพื่อให้ผู้บริโภคสามารถซื้อสินค้าได้มากขึ้น หรืออาจใช้กลยุทธ์เพิ่มการโฆษณาหรือลงโฆษณาในสื่อใหม่ ๆ หรือเสริมช่องทางการจัดจำหน่ายให้ครอบคลุมมากขึ้น แต่ทั้งนี้สิ่งที่จะต้องคำนึงถึงคือทรัพยากรต่างๆ และขีดจำกัด เพราะไม่อาจใช้ยุทธวิธีทุกอย่างได้ เราจึงต้องมีการจัดสรรทรัพยากรด้วยเงินทุน เวลา บุคลากร และอื่นๆ เพื่อให้เกิดประสิทธิภาพมากที่สุด ผลลัพธ์ของตัวแปรต่างๆ ที่เกิดในขั้นตอนของยุทธวิธีดังกล่าวนี้ รู้จักกันดีในชื่อของ ส่วนผสมการตลาด นั่นเอง ซึ่งการดำเนินงานและการปฏิบัติงานทางการตลาดจะต้องมีความเกี่ยวพันในตัวแปรดังกล่าว การกำหนดกลยุทธ์ส่วนผสมการตลาดที่ถูกต้องและเหมาะสมย่อมจะทำให้กิจการสามารถบรรลุภารกิจหรือพันธกิจของบริษัทได้ โดยปกติแล้วธุรกิจสามารถกำหนดกลยุทธ์มากกว่า 1 กลยุทธ์ จากที่มีอยู่ 19 กลยุทธ์ ดังต่อไปนี้

กลยุทธ์ที่ 1 การสร้างตลาดหรือแย่งชิงส่วนตลาด (Build the Market or Steal Market Share) เพื่อให้บรรลุเป้าหมายยอดขายรวมนั้น จะใช้กลยุทธ์อย่างไร ระหว่างกลยุทธ์การสร้างตลาด (Build the Market) และกลยุทธ์แย่งชิงส่วนครองตลาด (Steal Market Share) จากคู่แข่ง

1) การสร้างตลาด (Build the Market) เหมาะกับสถานการณ์สำหรับประเภทสินค้าใหม่ ขณะที่ตลาดในปัจจุบันยังมีขนาดเล็ก และศักยภาพของผู้ซื้อยังมีสูง คู่แข่งขัน

ยังไม่มาก บริษัทที่ต้องการเข้าสู่ตลาดนี้ ส่วนใหญ่จะใช้วิธีการสร้างตลาดขึ้นมาและในที่สุดมักจะเป็นผู้นำตลาดที่ได้สร้างขึ้น

2) การแย่งชิงส่วนครองตลาด (Steal Market Share) เป็นการแย่งส่วนตลาดจากคู่แข่ง ด้วยการเสนอสินค้า หรือข้อเสนอที่ดีกว่าหรือเหนือกว่าคู่แข่ง นั่นหมายความว่ากลุ่มเป้าหมายของเราอยู่กับกลุ่มเป้าหมายของคู่แข่งนั้นมีความใกล้เคียงกัน จึงต้องสื่อสารให้กลุ่มเป้าหมายกลุ่มนี้ทราบถึงประโยชน์และคุณค่าต่างๆ ของสินค้าเราซึ่งเหนือกว่าคู่แข่ง

กลยุทธ์ที่ 2 การตลาดหลายระดับ ได้แก่ระดับชาติ ระดับภูมิภาค และกลยุทธ์เฉพาะท้องถิ่น (National, Regional and Local Marketing Strategies) กลยุทธ์ดังกล่าวจะช่วยให้กิจการตัดสินใจว่าจะใช้กลยุทธ์การตลาดระดับต่างๆหรือจะใช้กลยุทธ์แบบผสมผสานระหว่างระดับชาติกับระดับท้องถิ่น

กลยุทธ์ที่ 3 ฤดูกาลขาย (Seasonality Strategies) กิจการต้องตัดสินใจการใช้งบประมาณการตลาดและโฆษณาให้สอดคล้องกับช่วงการขาย ซึ่งมีความแตกต่างกันในแต่ละช่วงของปีด้วย

กลยุทธ์ที่ 4 เิงการแข่งขัน (Competitive Strategies) เมื่อพิจารณาแล้วเห็นว่า คู่แข่งขันทางตรงมีผลทำให้ขนาดส่วนครองตลาดลดลง หรือคู่แข่งก้าวมารุกกล้าตำแหน่งผลิตภัณฑ์ (Unique Positioning) ของเราแล้ว จึงจำเป็นต้องพัฒนากลยุทธ์การตลาดเพื่อตอบโต้การแข่งขัน

กลยุทธ์ที่ 5 เพื่อตลาดเป้าหมาย (Target Marketing Strategies) จากการที่มี การกำหนดตลาดเป้าหมายอย่างชัดเจน ทั้งกลุ่มเป้าหมายหลักและกลุ่มเป้าหมายรอง เราต้องมีการพิจารณาว่าจะเข้าถึงหรือมุ่งเน้นตลาดเป้าหมายนี้ได้อย่างไร

กลยุทธ์ที่ 6 ผลิตภัณฑ์ (Product Strategies) การพิจารณาเกี่ยวกับผลิตภัณฑ์นั้น จะมีการพิจารณากลยุทธ์ผลิตภัณฑ์ใหม่ กลยุทธ์การขายสายผลิตภัณฑ์ กลยุทธ์การปรับปรุงผลิตภัณฑ์ กลยุทธ์การเลิกผลิตภัณฑ์หรือการปรับปรุงผลิตภัณฑ์ที่อ่อนแอ รวมถึงการใช้กลยุทธ์เพื่อฟื้นฟูผลิตภัณฑ์หรือยืดอายุของสายผลิตภัณฑ์

กลยุทธ์ที่ 7 ตรายี่ห้อ (Branding Strategies) ธุรกิจจะต้องทำการตัดสินใจเกี่ยวกับชื่อยี่ห้อ ตรายี่ห้อ เอกลักษณ์ หรือตัวบ่งชี้ถึงสินค้า

กลยุทธ์ที่ 8 การบรรจุภัณฑ์ (Packaging Strategies) การตัดสินใจรูปแบบบรรจุภัณฑ์ และประเภทวัสดุของบรรจุภัณฑ์มักจะใช้กับสินค้าอุปโภคบริโภคที่พัฒนาใหม่ หรือเมื่อมีการปรับปรุงเปลี่ยนแปลงสินค้าใหม่

กลยุทธ์ที่ 9 ราคา (Pricing Strategies) เราต้องกำหนดว่าจะตั้งราคาแบบใด กลยุทธ์ราคาสูงหรือราคาต่ำ สิ่งที่ต้องตระหนักคือ ราคาที่ได้กำหนดไว้นั้นเหมาะสมในการแข่งขัน หรือสอดคล้องกับตำแหน่งผลิตภัณฑ์ของสินค้านั้นหรือไม่

กลยุทธ์ที่ 10 กระจายสินค้าและการครอบคลุมตลาด (Distribution of Product/Coverage Strategies) การตัดสินใจสำหรับกลยุทธ์ดังกล่าวมีความแตกต่างกัน ทั้งนี้ขึ้นอยู่กับประเภทของสินค้าว่าเป็นสินค้าอุปโภคบริโภค หรือสินค้าองค์กร หรือสินค้าบริการ สำหรับสินค้าอุปโภคบริโภคและสินค้าอุตสาหกรรมหรือสินค้าที่ขายให้แก่ธุรกิจนั้นเราต้องพิจารณาว่า จะวางจำหน่ายที่จุดใดจึงจะเข้าถึงกลุ่มเป้าหมาย ด้วยรูปแบบของร้านค้า หรือจุดจำหน่ายสินค้าอย่างไร ส่วนธุรกิจค้าปลีกและบริการมักต้องตัดสินใจว่า วัตถุประสงค์การตลาดที่ตั้งไว้นั้นสามารถบรรลุโดยใช้ช่องทางการขายที่มีอยู่หรือไม่ จำเป็นต้องเพิ่มร้านค้าใหม่ๆ หรือช่องทางใหม่ๆ มาเสริมการบริการหรือไม่

กลยุทธ์ที่ 11 การส่งเสริมการตลาด (Promotion Strategies) กลยุทธ์การส่งเสริมการตลาดจะต้องประสานกับแผนการตลาดโดยรวม และควรกำหนดแผนการส่งเสริมการตลาดที่เฉพาะเจาะจง

กลยุทธ์ที่ 12 การใช้จ่ายทางการตลาด (Spending Strategies) กลยุทธ์ดังกล่าวจะบอกรายละเอียดว่าค่าใช้จ่ายทางการตลาดนั้นมีการใช้ไปอย่างไรเพื่อบรรลุวัตถุประสงค์ทางการตลาดอะไรบ้าง ต้องการเพิ่มยอดขายของครีเอทีฟ ยอดขายของร้านค้า หรือยอดขายในเขตการขาย หรือใช้จ่ายไปเพื่อดึงดูดลูกค้าใหม่ๆ ให้มาลองใช้หรือลองซื้อสินค้าและครีเอทีฟของเรา ในการตัดสินใจเรื่องค่าใช้จ่ายนี้ เราต้องพิจารณาว่าจะใช้ในระดับใดสำหรับครีเอทีฟตัวใด ตลาดใดหรือเขตการขายใด ซึ่งการพิจารณาค่าใช้จ่ายโดยรวมจัดว่าเป็นสิ่งจำเป็นเช่นกัน ค่าใช้จ่ายที่อยู่ในแผนนั้นสอดคล้องกับตัวเลขค่าใช้จ่ายในอดีตอย่างไร เพิ่มขึ้นหรือลดลงด้วยเหตุผลอะไร รายละเอียดของค่าใช้จ่ายและงบประมาณจะปรากฏอยู่ในส่วนงบประมาณของแผนการตลาด

กลยุทธ์ที่ 13 การใช้พนักงานขายและการปฏิบัติการของพนักงานขาย (Personal Selling/ Operation Strategies) กำหนดกลยุทธ์นี้ เพื่อพิจารณาว่าโครงสร้างงานขายมีความเหมาะสมมากน้อยเพียงใด ในการดำเนินงานทางการตลาด

กลยุทธ์ที่ 14 ข่าวสารโดยโฆษณา (Advertising Message Strategies) นักการตลาดต้องทราบถึงจุดเน้นของสินค้าที่จะส่งข่าวสารไปยังผู้บริโภค และวิธีการโฆษณาเพื่อให้บรรลุวัตถุประสงค์ทางการตลาด

มีความสำคัญยิ่ง เพราะจะเป็นทิศทางในกลยุทธ์ที่ 15 การใช้สื่อโฆษณา (Advertising Media Strategies) การเลือกสื่อโฆษณาการกำหนดกลยุทธ์การตลาดอื่น ๆ เช่น กลยุทธ์ผลิตภัณฑ์ กลยุทธ์คู่แข่ง และกลยุทธ์การใช้จ่ายทางการตลาด

กลยุทธ์ที่ 16 การบริหารและการจัดการงานสินค้า (Merchandising Strategies) กลยุทธ์นี้จะการกำหนดรูปแบบและการจัดการของสถานที่ และจุดที่แสดงสินค้า แผ่นพับโฆษณา เอกสารการขายวัสดุอุปกรณ์ต่าง ๆ เช่น ภาพเคลื่อนไหว ฯลฯ การจัดกิจกรรมต่าง ๆ ตลอดจนบุคลากร ณ จุดขาย เพื่อสนับสนุนการขาย

กลยุทธ์ที่ 17 การให้ข่าวสาร (Publicity) ต้องพิจารณาว่าการสื่อข่าวสาร และการประชาสัมพันธ์มีความจำเป็นต่อกิจการของเราหรือไม่ ถ้าเป็นเรื่องจำเป็นควรกำหนดกลยุทธ์ดังกล่าวในแผนการตลาดด้วย

กลยุทธ์ที่ 18 การวิจัยและพัฒนา (Research and Development) ธุรกิจต่าง ๆ ล้วนแต่ต้องการขยายตัวอย่างต่อเนื่องพร้อม ๆ กับยอดขายที่เพิ่มขึ้น ดังนั้น การทำวิจัยและพัฒนาจัดเป็นองค์ประกอบหนึ่งของความสำเร็จทางธุรกิจ แม้ว่าจะต้องใช้การวางแผน การทดสอบ และการดำเนินงาน ตลอดจนเรื่องค่าใช้จ่ายต่าง ๆ แต่การลงทุนดังกล่าวจะทำให้ธุรกิจเราขึ้นอยู่กับคู่แข่งในอุตสาหกรรมและสามารถต่อสู้กับคู่แข่งได้ ถ้าเรากำหนดว่าจะมีการวิจัยและพัฒนา เราต้องทราบว่า จะทำการวิจัยและทดสอบอะไรบ้าง เช่น สินค้าใหม่ บรรจุภัณฑ์ใหม่ โฆษณาหรือประชาสัมพันธ์ใหม่ ๆ ในโปรแกรมการตลาดของเรา

กลยุทธ์ที่ 19 การวิจัยทางการตลาด (Marketing Research Strategies) ธุรกิจใช้การวิจัยตลาดเพื่อเป็นแนวทางในการแก้ปัญหาและการตัดสินใจทางการตลาดบางอย่าง ขณะเดียวกัน มักใช้ข้อมูลจากการวิจัย เพื่อนำมากำหนดกลยุทธ์ในการเพิ่มยอดขายและทำให้บรรลุวัตถุประสงค์ตามที่ตั้งไว้ อีกทั้งใช้การวิจัยเพื่อการศึกษาและติดตามพฤติกรรมของผู้บริโภค ทำให้ทราบถึงแนวโน้มความต้องการของตลาด นอกจากนี้ข้อมูลจากการวิจัยยังทำให้สามารถเปรียบเทียบการดำเนินงานของเรากับคู่แข่ง เพื่อปรับปรุงกลยุทธ์ได้อีกด้วย

หลังจากมีการกำหนดกลยุทธ์ตลาดดังกล่าวข้างต้นอย่างชัดเจนแล้ว จะต้องมีการกำหนดวัตถุประสงค์ เป้าหมาย และกลยุทธ์ โดยที่วัตถุประสงค์การตลาด กำหนดไว้เพื่อบอกว่า กิจการต้องการบรรลุผลลัพธ์อะไรบ้าง ส่วนเป้าหมายคือ วัตถุประสงค์ที่เฉพาะเจาะจง สามารถวัดได้ในเชิงปริมาณและสัมพันธ์กับเงื่อนไขเวลา ในการพัฒนาวัตถุประสงค์นั้น เริ่มจากการทบทวนยอดขายและตลาดเป้าหมาย ตลอดจนวิเคราะห์ปัญหาและโอกาสทางการตลาด กำหนดเกณฑ์ในการประเมินวัตถุประสงค์ ว่ามีความสอดคล้องหรือสนับสนุนวัตถุประสงค์ด้านอื่นๆ หรือไม่อย่างไร

ดังนั้น กลยุทธ์การตลาด คือ รายละเอียดของวิธีการ เพื่อให้บรรลุวัตถุประสงค์ กลยุทธ์การตลาด จัดว่าเป็นส่วนหนึ่งของการจัดการเชิงกลยุทธ์และครอบคลุมถึงการแบ่งส่วนตลาดและกำหนดเป้าหมาย ตัวอย่างของกลยุทธ์ต่างๆ ได้แก่ กลยุทธ์การเจาะตลาด กลยุทธ์การ

สร้างตลาด กลยุทธ์ส่วนผสมการตลาด ฯลฯ กลยุทธ์การตลาดต่างๆ ที่กิจการเสนอขึ้น ต้องมีความสอดคล้องกับวัตถุประสงค์ และกลุ่มเป้าหมายด้วย (เพลินทิพย์ โกเมศโสภา, 2546: 78 - 87)

สรุปได้ว่า แนวคิดกลยุทธ์การตลาด เป็นวิธีดำเนินงานทางการตลาดเพื่อสนับสนุนธุรกิจหรือผลิตภัณฑ์ที่ได้มีการตัดสินใจแล้วในระดับผู้บริหารให้บรรลุผลสำเร็จโดยวิธีการต่างๆ อาจด้วยการเจาะตลาดใหม่ ขยายส่วนครองตลาด หรือการใช้กลยุทธ์เฉพาะส่วนของตลาดเล็ก ๆ เป็นต้น โดยใช้ยุทธวิธีทางการตลาดหลายๆกิจกรรมมาสนับสนุนกลยุทธ์การตลาดที่กำหนดไว้ ซึ่งเกี่ยวข้องกับส่วนผสมการตลาด ผู้วิจัย จึงได้นำแนวคิดกลยุทธ์การตลาดประกอบการศึกษาการดำเนินงานด้านการตลาดของกลุ่มหัตถกรรมดอกไม้ใบยางพาราบ้านหุแระ พบว่า กลุ่มหัตถกรรมดอกไม้ใบยางพาราบ้านหุแระ มีวิธีดำเนินงานด้านการตลาดที่มีการตัดสินใจโดย ประธาน รองประธาน และกรรมการฝ่ายตลาดของกลุ่มฯ ด้วยความพยายามรักษาตลาดเดิมไว้ และการเจาะตลาดใหม่ โดยไม่มีกลยุทธ์การตลาดที่จะเป็นตัวกำหนดทิศทางของแผนการตลาดแต่อย่างใด ส่วนยุทธวิธีทางการตลาดที่เกี่ยวข้องกับส่วนผสมทางการตลาด นำมาใช้บ้างแต่ไม่มีความสมบูรณ์เนื่องจากขาดบุคลากรที่มีความรู้ทางการตลาดอย่างแท้จริง อีกทั้งขาดการประชาสัมพันธ์และการวิจัยทางการตลาด ดังนั้น จึงต้องหาแนวทางให้กลุ่มหัตถกรรมดอกไม้ใบยางพาราบ้านหุแระได้ใช้กลยุทธ์การตลาดต่างๆ เพื่อให้สามารถรักษาตลาดเดิมไว้และเจาะตลาดใหม่ รวมทั้งสามารถส่งออกผลิตภัณฑ์ทั้งในประเทศและต่างประเทศได้มากขึ้นนำไปสู่วิสาหกิจชุมชนระดับที่ 3 ระดับก้าวหน้า

## 6. รายงานการวิจัยที่เกี่ยวข้อง

การศึกษาการดำเนินงานและกลยุทธ์ด้านการผลิต ด้านการตลาดของกลุ่มหัตถกรรมดอกไม้ใบยางพาราบ้านหุแระ ครั้งนี้มีงานวิจัยที่เกี่ยวข้องพอจะประมวลได้ดังต่อไปนี้

ย่าอ๊ะ อูสมมา (2549) ได้ศึกษาวิจัย เรื่อง การพัฒนาวิสาหกิจชุมชน : กรณีศึกษาการพัฒนาผลิตภัณฑ์มะพร้าวผลอ่อน ของตำบลเกาะเต่า อำเภอเมือง จังหวัดสงขลา พบว่า วิสาหกิจชุมชนผู้ผลิต ผลิตภัณฑ์มะพร้าวอ่อนของตำบลเกาะเต่ามีการดำเนินงานอยู่ในระดับ 1 คือระดับพื้นฐาน ได้แก่ วิสาหกิจชุมชนที่มีการประกอบการเพื่อให้เกิดผลผลิตที่จะนำไปใช้เพื่อการอุปโภค บริโภค มุ่งเน้นการลดรายจ่าย การประหยัด และการออม เพื่อให้ดำรงชีวิตได้อย่างพออยู่พอกินทั้งระดับครอบครัวและชุมชน

ข้อเสนอแนะเพื่อให้กลุ่มผู้ผลิต ผลิตภัณฑ์มะพร้าวอ่อนของตำบลเกาะเต่า พัฒนาการดำเนินงานให้อยู่ในระดับ 2 ระดับพัฒนา 2 แนวทาง คือ 1) การนำผลมะพร้าวที่มีเนื้อยังไม่แก่มาทำขนมบุนพังกา และ 2) นำเอาน้ำมะพร้าวมาทำน้ำส้มสายชูหมัก ซึ่งผลิตภัณฑ์ทั้ง 2 ชนิดที่ได้

สามารถนำไปบริโภคเองภายในครัวเรือนเพื่อลดรายจ่าย แล้วนำส่วนที่เหลือจากการบริโภคไปขาย เป็นการเพิ่มรายได้ เพื่อเข้าสู่การดำเนินงานในระดับ 2 ระดับพัฒนา ได้แก่ วิชาหลักที่มีการประกอบเพื่อให้ผลผลิต เป็นการลดรายจ่ายและมีส่วนเหลือสามารถนำไปแบ่งปัน แลกเปลี่ยน หรือ จำหน่ายเพื่อก่อให้เกิดรายได้เพิ่ม หรือมีทุนเพิ่มในการประกอบการอื่น นำไปสู่การกินดีอยู่ดีของครัวเรือน ชุมชน และระหว่างชุมชน

สุวณี ชัยชนะ (2548) ได้ศึกษาวิจัย เรื่อง การดำเนินงานของกลุ่มแม่บ้านเกษตรกรบ้านป่าไผ่ ตำบลแม่โป่ง อำเภอค้อยสะเก็ด จังหวัดเชียงใหม่ พบว่า กลุ่มแม่บ้านเกษตรกรบ้านป่าไผ่ ได้มีการรวมกลุ่มจัดตั้งด้วยการระดมหุ้นเป็นกองทุนกลุ่มแม่บ้านฯ ขึ้น ตั้งแต่ปี พ.ศ. 2525 ต่อมาได้กู้ยืมเงินจากสถาบันการเงินต่างๆ ทำการซื้อที่ดินและสิ่งปลูกสร้างเพื่อใช้เป็นที่ทำการ สำหรับการค้าขาย พบว่า ด้านการบริหารจัดการ มีการกำหนดวัตถุประสงค์ เป้าหมายและนโยบายไว้อย่างชัดเจน มีแนวทางการเพิ่มประสิทธิภาพการผลิตที่สูงสุด มีการกำหนดโครงสร้างหน้าที่ความรับผิดชอบไว้อย่างชัดเจน มีผู้นำกลุ่มที่มีความรู้ความสามารถ เป็นที่ยอมรับของคณะกรรมการและสมาชิก ด้านการตลาด ไม่เห็นความสำคัญของการส่งเสริมการตลาด เช่น การโฆษณา การส่งเสริมการขาย เพราะมีความคิดว่าเสียค่าใช้จ่ายสูงเกินไป และยังมีช่องทางการจัดจำหน่ายน้อยเกินไป เมื่อขายผลิตภัณฑ์ให้กับลูกค้าก็จะได้รับการชำระเงินค่าสินค้าล่าช้า ทำให้ขาดเงินทุนในการหมุนเวียน ด้านการจัดซื้อ มีการจัดซื้อวัตถุดิบจากหลายแหล่ง ซึ่งในบางครั้งซื้อในราคาสูงกว่าปกติ เนื่องจากวัตถุดิบขาดแคลนและเกิดราคาผันผวน ด้านการผลิต ได้มีการควบคุมการผลิตโดยการอาศัยประสบการณ์ต้องผิดพลาดถูกในอดีตที่ผ่านมา จนทำให้เกิดมาตรฐานในการผลิต ในส่วนการวางแผนการผลิต มีการกำหนดแผนการผลิตไว้อย่างชัดเจน แต่บางครั้งก็ประสบปัญหาเรื่องการผลิตไม่ตรงตามแผนที่กำหนดไว้ เพราะวัตถุดิบขาดแคลนเนื่องจากสภาพอากาศ ด้านการเงินและบัญชี ขาดผู้ที่มีความรู้ความชำนาญ ในเรื่องของการเงินและบัญชี ไม่มีการแสดงงบการเงิน ทำให้ไม่รู้ต้นทุน และรายรับ-รายจ่าย จากการดำเนินงาน ตลอดจนการจ่ายเงินปันผล ก็ไม่สามารถหาหลักฐานการยืนยันตัวเลขที่ชัดเจนได้ ส่วนปัญหาและอุปสรรค พบว่า ขาดการประเมินผลการปฏิบัติงานของคณะกรรมการ รองประธานในแต่ละฝ่ายรวมถึงกลุ่มสมาชิก ขาดกฎระเบียบข้อบังคับให้ยึดถือปฏิบัติร่วมกัน ขาดการประสานงานที่ดีใช้ระบบเครือข่ายเข้ามาบริหารการทำงาน ขาดการฝึกอบรม และความรู้ด้านการพัฒนาผลิตภัณฑ์ใหม่ๆ

เพิ่มศักดิ์ เหลืองไพฑูรย์ (2546) ได้ศึกษาวิจัย เรื่อง การศึกษากลยุทธ์การตลาดของนโยบายหนึ่งตำบลหนึ่งผลิตภัณฑ์ พบว่า กลยุทธ์การตลาด มีส่วนทำให้ยอดขายเพิ่มขึ้นได้แก่ ด้านผลิตภัณฑ์เกี่ยวกับตัวผลิตภัณฑ์ที่ดี ด้านราคาที่เหมาะสม ด้านสถานที่ตั้งหรือช่องทางการจัดจำหน่ายที่ดี ด้านส่งเสริมการขาย การโฆษณาประชาสัมพันธ์ที่ดี สำหรับผลลัพธ์ทางการตลาดเชิง



ปริมาณ (รายได้ ยอดขาย และแรงงาน) ผู้ผลิตส่วนใหญ่ (ร้อยละ 95.96) มีรายได้เพิ่มขึ้นโดยเฉลี่ยประมาณร้อยละ 11 – 20 มีการผลิตสินค้าเพิ่มขึ้นเล็กน้อย และมีการจ้างแรงงานเพิ่มขึ้นเล็กน้อย ส่วนผลลัพธ์ทางการตลาดเชิงคุณภาพ (ระดับความพึงพอใจของลูกค้าที่มีต่อผลิตภัณฑ์หนึ่งตำบลหนึ่งผลิตภัณฑ์ ผู้บริโภคมีความพึงพอใจในตัวสินค้าและบริการของผลิตภัณฑ์หนึ่งตำบลหนึ่งผลิตภัณฑ์ในระดับปานกลางค่อนข้างมาก ค่าเฉลี่ย 3.48) ปัญหาและอุปสรรค พบว่า ผู้ผลิตยังขาดแนวความคิดการบริหารจัดการที่ดี ราคาขึ้นๆ ลงๆ ไม่มีมาตรฐาน การโฆษณาประชาสัมพันธ์ยังต้องอาศัยภาครัฐเป็นแกนนำ ยังไม่มีสถานที่จัดจำหน่ายหรือช่องทางการกระจายสินค้าที่ชัดเจน ขาดเงินทุน ส่วนมากผู้ผลิตยังคงยึดการผลิตสินค้าหนึ่งตำบล หนึ่งผลิตภัณฑ์ เป็นอาชีพเสริม และการประสานงานระหว่างหน่วยงานภาครัฐยังไม่ดีเท่าที่ควร

ข้อเสนอแนะ 1) ต้องมุ่งเน้นความพึงพอใจของลูกค้าเป็นหลักโดยใช้กลยุทธ์ทางการตลาดเป็นหลักในการดำเนินการ 2) การกำหนดกลยุทธ์ทางการตลาดต้องอาศัยองค์ความรู้จากการวิจัยทางการตลาด 3) ต้องพัฒนาคุณภาพของผลิตภัณฑ์ให้อยู่ในระดับมาตรฐาน 4) มีการสร้างพันธมิตรระหว่างชุมชนและการพัฒนาบุคลากรในองค์กรเพื่อให้มีความรู้ความสามารถในการแข่งขัน 5) สร้างความแตกต่างเพื่อให้ผลิตภัณฑ์มีเอกลักษณ์เฉพาะตัว และ 6) การมีส่วนร่วมทางสังคมและการรักษาสีสิ่งแวดล้อมโดยเน้นให้มีจริยบรรณในการทำธุรกิจ

ศศิรัตน์ เจตนาธรรมจิต (2546) ได้ศึกษาวิจัย เรื่อง กระบวนการพัฒนาโดยประชาชน : กรณีศึกษา หมู่ 8 บ้านปากมวบ ตำบลบางแก้ว อำเภอเมือง จังหวัดสมุทรสงคราม พบว่า องค์กรชุมชนบ้านปากมวบ มีพัฒนาการมาจากความต้องการแก้ปัญหาการทำประมงพื้นบ้านที่เป็นอาชีพหลัก คนในชุมชนมีความสัมพันธ์แบบเครือญาติ ผู้นำมีส่วนผลักดันให้เกิดกระแสการต่อสู้และเข้าร่วมเป็นสมาชิกสมาคมประมงจังหวัดฯ มีพันธมิตรในการสนับสนุนเพื่อเรียกร้องการแก้ไขปัญหาในเรื่องความเดือดร้อนอื่นๆ ตามมา ทำให้ได้ซื้อสินค้าและน้ำมันราคาถูก มีการขยายกิจกรรมโดยการจัดตั้งกลุ่มสตรีและเยาวชนขึ้นมาเพื่อรองรับปัญหาความกดดันในเรื่องอาชีพจากภาครัฐ ปัญหาการออกไปทำงานภายนอกชุมชน และปัญหาหาเสพติด โดยจัดตั้งกลุ่มต่อเรือจิวสำหรับเยาวชนชาย กลุ่มแปรรูปอาหารสำหรับแม่บ้าน และเยาวชนหญิง มีการฟื้นฟูขนบธรรมเนียมงานบุญกลางบ้านขึ้นมาใหม่ พร้อมทั้งขยายแนวคิดจัดตั้งกลุ่มสงเคราะห์ศพ กลุ่มอาสาสมัครอนุรักษ์สัตว์น้ำ เพื่อตอบสนองความต้องการที่ครอบคลุมยิ่งขึ้น จากผลการดำเนินงานของกลุ่มทำให้ชาวบ้านมีสภาพความเป็นอยู่ดีขึ้น สมาชิกมีรายได้มากขึ้น และมีอาชีพเสริมที่นอกเหนือจากการทำประมง รวมถึงเป็นการเสริมสร้างความสัมพันธ์อันดีระหว่างคนในชุมชน ก่อให้เกิดความเข้มแข็งและพึ่งพาตนเองได้ของคนในชุมชน

### ข้อเสนอแนะ

- 1) การสร้างผู้นำรุ่นใหม่โดยการฝึกฝนชาวบ้านให้มีการเรียนรู้แนวคิด วิธีการบริหารจัดการกลุ่ม
- 2) ปลูกจิตสำนึกรักชุมชนและพัฒนาบุคลิกภาพผู้นำที่เหมาะสม
- 3) พัฒนาระบบข้อมูลต่างๆ เกี่ยวกับกิจกรรมพัฒนาของกลุ่มให้เป็นระบบเพื่อตอบสนองต่อภารกิจต่างๆ ของกลุ่มและเป็นพื้นฐานในการทำงานของผู้นำรุ่นต่อไป

สุรวี วงศ์ไผ่ (2546) ได้ศึกษาวิจัย เรื่อง การประเมินผลการดำเนินงานด้านวิสาหกิจชุมชนของกลุ่มทอผ้าบ้านป่าแดง ตำบลหนองพะยอม อำเภอตะพานหิน จังหวัดพิจิตร พบว่า กลุ่มทอผ้าบ้านป่าแดง ได้รับการพัฒนาอย่างต่อเนื่องโดยเกิดจากการเรียนรู้ด้วยตนเอง จากการถ่ายทอดความรู้จากญาติพี่น้อง และการส่งเสริมสนับสนุนจากภาครัฐและเอกชนด้านเงินทุนกู้ยืมและเงินทุนหมุนเวียน การก่อสร้างและปรับปรุงอาคารที่ทำการ พร้อมกับศูนย์จำหน่ายผลิตภัณฑ์ ด้านการฝึกอบรมและศึกษาดูงาน รวมทั้งด้านการตลาดและการประชาสัมพันธ์ สำหรับการประเมินผลการดำเนินงาน อยู่ในเกณฑ์การเป็นวิสาหกิจชุมชน คือ คนส่วนใหญ่มีความรู้สึกรับเป็นเจ้าของในกิจการของชุมชน กลุ่มได้รวมตัวกันเอง การผลิตเป็นการผลิตตามความต้องการของตลาด และมีการพัฒนาความรู้และผลิตภัณฑ์อยู่ตลอดเวลา มีสถานที่ที่ใช้ในการบริหารจัดการที่เหมาะสม มีการวางแผนการดำเนินงานชัดเจน มีการพัฒนาอย่างต่อเนื่อง ทั้งด้านการพัฒนาผลิตภัณฑ์ และการตลาด มีคุณภาพชีวิตดีขึ้น ชุมชนมีรายได้เพิ่มขึ้นจากอาชีพทอผ้าและจากนักท่องเที่ยวรวมทั้งคณะศึกษาดูงาน ส่วนที่ไม่เข้าหลักเกณฑ์การเป็นวิสาหกิจชุมชน คือ วัตถุประสงค์ที่ใช้ทอผ้า ต้องสั่งซื้อจากแหล่งอื่น เงินทุนส่วนใหญ่ได้มาจากการสนับสนุนจากแหล่งทุนภายนอก การจัดจำหน่ายและรายได้ของสมาชิกยังไม่แน่นอน และคนในชุมชนไม่ใช้ผ้าทอของกลุ่มแต่ใช้เสื้อผ้าที่มาจากนอกชุมชน

### ข้อเสนอแนะ

- 1) ระดับนโยบาย ควรนำผลการวิจัยประกอบการพิจารณาเพื่อกำหนดแนวทางในการส่งเสริมวิสาหกิจชุมชนในระดับต่างๆ โดยร่วมกันวางแผน และกำหนดยุทธศาสตร์ในการดำเนินงานให้มีความชัดเจนในรูปแบบการบูรณาการแผนงาน โครงการ งบประมาณ และบุคลากร เพื่อให้เกิดประสิทธิภาพสูงสุด ส่วนด้านวิชาการ ให้มีการพัฒนาข้อมูลเชิงวิชาการในรูปแบบของการวิจัย เพื่อให้ได้ข้อมูลสำหรับการตัดสินใจในการแก้ไขปัญหาหรือในการส่งเสริมสนับสนุนกิจกรรมในชุมชนได้ตรงกับสภาพความเป็นจริง
- 2) ระดับปฏิบัติ ศูนย์ช่วยเหลือทางวิชาการพัฒนาชุมชนเขตที่ 6 ในฐานะที่เป็นผู้ดำเนินการศึกษาวินิจฉัยประเมินผลการดำเนินงานแจ้งผลการวิจัยให้หน่วยงานที่เกี่ยวข้องในระดับ

จังหวัด และในระดับอำเภอร่วมพิจารณาหาแนวทางในการพัฒนากลุ่มทอผ้าบ้านป่าแดง ให้สมาชิกกลุ่ม มีส่วนร่วมในการบริหารจัดการและระดมทุนเพิ่มขึ้น ให้คณะกรรมการกลุ่ม กำหนดการประชุม พบปะกับสมาชิกกลุ่มอย่างสม่ำเสมออย่างน้อยปีละ 3 ครั้ง เพื่อชี้แจงทำความเข้าใจสถานการณ์ในการดำเนินงานและฐานะทางการเงินของกลุ่ม เพื่อให้ทราบความก้าวหน้าทุกระยะและหาทางแก้ไขปัญหาร่วมกัน

พิภพ พวงจิตร (2545) ได้ศึกษาวิจัย เรื่อง การดำเนินงานธุรกิจชุมชนเพื่อการพัฒนา สังคม: กรณีศึกษาการรับงานไปทำที่บ้าน ของชุมชน ตำบลตาเถร อำเภอสองพี่น้อง จังหวัด สุพรรณบุรี พบว่า การประเมินความต้องการและศักยภาพ ด้านผู้ประกอบการ มีความต้องการขยาย กลุ่มชุมชน และขยายผลิตภัณฑ์ให้หลากหลาย ด้านเจ้าหน้าที่ อบต.สามารถติดต่อประสานงานกับ ผู้ประกอบการหรือส่วนราชการ มีการดำเนินงานที่โปร่งใส ด้านสมาชิกชุมชน มีความต้องการ ฝึกฝนอาชีพเสริม มีความพร้อมในการทำงาน ตลอดจนยอมรับในหลักการและเหตุผลของ อบต. และผู้นำกลุ่ม สำหรับการศึกษายทบาทในการดำเนินงาน ด้านผู้ประกอบการ วางเป้าหมายในการ ผลิต การกระจายงาน กระจายรายได้ มีกระบวนการถ่ายทอดเป็นระบบ มีความรับผิดชอบในเรื่อง ค่าตอบแทน ด้านเจ้าหน้าที่ อบต. จัดสรรงบประมาณให้สอดคล้องกับแผนการดำเนินงานส่งเสริม อาชีพ มีความเหมาะสม พัฒนาโครงการอย่างต่อเนื่อง ด้านสมาชิกชุมชน มีความรับผิดชอบต่อ ผลงาน มีการบริหารจัดการกลุ่มที่เป็นระบบ มีการดูแลซึ่งกันและกัน พัฒนาฝีมือแรงงานของ ตนเอง ส่วนปัญหาและอุปสรรคในกระบวนการจัดการ ด้านผู้ประกอบการ มีอุปสรรคทางด้าน ระยะเวลา และต้องระดมสมาชิกให้มากขึ้น เพื่อรองรับการรับจ้างทำงานในปริมาณมาก ๆ ด้าน เจ้าหน้าที่ อบต. มีงานมากแต่เวลาค่อนข้างน้อย จึงทำให้งานขาดช่วงบ้าง และขาดแคลนวิทยากร ด้านสมาชิกชุมชนส่วนใหญ่ได้รับงานสม่ำเสมอเพียงแต่ได้ค่าแรงที่ถูกละทำให้เกิดความย่อท้อบ้าง

ข้อเสนอแนะ ควรมีการส่งเสริมอาชีพ และกระจายโครงการต่างๆ ชูชุมชนให้ สอดคล้องกับตลาด และความพร้อมมากขึ้น ควรมีผู้ประสานงานที่เข้มแข็ง และมีความรู้เชิงธุรกิจ ที่จะประสานให้กับผู้ประกอบการ อบต. และสมาชิกชุมชนได้ทำงานร่วมกัน ควรมีสวัสดิการ สังคมรองรับการทำงานนอกระบบเหล่านี้ และควรมีการฝึกฝนให้แก่สมาชิกกลุ่มธุรกิจชุมชนอย่าง สม่ำเสมอ

สุคนธา ปริญญาตรี (2545) ได้ศึกษาวิจัย เรื่อง ลักษณะการเป็นผู้ประกอบการของกลุ่ม แม่บ้าน ตามโครงการหนึ่งตำบล หนึ่งผลิตภัณฑ์: ศึกษากรณี กลุ่มแม่บ้านทอเหลืองสาน จังหวัด ฉะเชิงเทรา พบว่า กลุ่มแม่บ้านทอเหลืองสาน มีลักษณะการเป็นผู้ประกอบการสูง เนื่องจาก ประธานกลุ่มและลูกสาวเป็นผู้คิดผลิตภัณฑ์ทอเหลืองสานขึ้น และเป็นผู้ก่อตั้งกลุ่มแม่บ้าน ทอเหลืองสาน โดยเป็นผู้สอนการสานทอเหลืองให้กับสมาชิกภายในกลุ่ม รวมถึงออกเงินทุน

บางส่วนในการซื้อวัตถุดิบ อุปกรณ์และเครื่องมือ ซึ่งเป็นลักษณะของผู้ประกอบการโดยตรง ส่วนการพัฒนาการด้านฝีมือให้กับสมาชิกส่วนใหญ่จะเป็นการเรียนรู้จากการทำงาน และได้รับการฝึกอบรมจากทางหน่วยงานราชการอย่างสม่ำเสมอ รวมทั้งมีโอกาสดำเนินการศึกษาดูงานในหลายจังหวัด ทำให้มีความรู้ สามารถนำมาประยุกต์ใช้กับการสานทองเหลืองได้บ้าง แต่สมาชิกกลุ่มจะไม่ค่อยได้พัฒนาทักษะด้านการตลาด ในขณะที่ลูกสาวประธานกลุ่มมีการพัฒนาทักษะในด้านการตลาดสูง ส่วนปัญหาและอุปสรรคพบว่า จะขาดวัตถุดิบในบางช่วง สมาชิกขาดการมีส่วนร่วม สมาชิกแย่งงานกันทำ สภาพแสงแดดไม่เอื้ออำนวยต่อการตากผลิตภัณฑ์ และผู้นำชุมชนไม่รู้จักกลุ่มแม่บ้านทองเหลืองสานมากนัก

