

# จดหมายข่าว (E-Newsletter):



The Agricultural Economics Society of Thailand  
Under Royal Patronage (AEST)

สมาคมเศรษฐศาสตร์เกษตรแห่งประเทศไทย ในพระบรมราชูปถัมภ์  
ปีที่ 5 ฉบับที่ 6 ประจำเดือน พฤศจิกายน - ธันวาคม 2565

การพัฒนาศักยภาพ  
และเพิ่มประสิทธิภาพ  
การดำเนินธุรกิจเกษตร  
เพื่อลดความเหลื่อมล้ำ  
ในภาคเกษตร กรณีศึกษา  
วิสาหกิจชุมชนพุฒผลิต  
และแปรรูปพืชสมุนไพร



สำนักงานเศรษฐกิจการเกษตร

วิสาหกิจชุมชนเป็นหนึ่งในกลไกสำคัญต่อการพัฒนาเศรษฐกิจฐานราก สร้างความมั่นคงทางเศรษฐกิจและสังคมชุมชน วิสาหกิจชุมชนยังเน้นการพึ่งพาตนเอง การช่วยเหลือซึ่งกันและกันควบคู่กับการพัฒนาความสามารถในการจัดการทำให้สมาชิกได้รับการส่งเสริมอาชีพและยกระดับรายได้ โดยวิสาหกิจชุมชนถือเป็นหน่วยธุรกิจที่สนับสนุนการดำเนินกิจกรรมทางธุรกิจของสมาชิกอย่างครบวงจร นับตั้งแต่ การผลิต การแปรรูป และการตลาด ดังนั้นการเพิ่มศักยภาพของวิสาหกิจชุมชน จึงเป็นการเพิ่มโอกาสทางธุรกิจให้แก่ครัวเรือนเกษตรกรที่จะยกระดับรายได้และคุณภาพชีวิต ซึ่งจำเป็นต้องมีแนวทางในการเพิ่มศักยภาพของวิสาหกิจชุมชนด้วยการเพิ่มขีดความสามารถในการบริหารจัดการสินค้าเกษตร โดยเฉพาะอย่างยิ่งในสินค้าเกษตรที่สามารถต่อยอดในเชิงพาณิชย์ได้อย่างเป็นรูปธรรม

พืชสมุนไพร เป็นหนึ่งในสินค้าเกษตรที่มีการพัฒนาและต่อยอดในเชิงพาณิชย์ได้อย่างเป็นรูปธรรม ก่อให้เกิดการเชื่อมโยงภาคเกษตร สู่ภาคอุตสาหกรรม และสาธารณสุข สามารถสร้างมูลค่าเพิ่มทางเศรษฐกิจของประเทศ ซึ่งข้อมูลจากกระทรวงพาณิชย์ระบุว่า ในปี 2561 ประเทศไทยมีการส่งออกสินค้าสมุนไพรและสารสกัดจากสมุนไพร มูลค่ารวม 736.17 ล้านบาท ในจำนวนนั้นเป็นสมุนไพรร้อยละ 43.44 และสารสกัดจากสมุนไพร ร้อยละ 52.56 และในปี 2563 ได้มีการขยายตัวของการส่งออกสินค้าสมุนไพรและสารสกัดจากสมุนไพร ขึ้นเป็น 805.99 ล้านบาท ในจำนวนนี้เป็นสมุนไพรร้อยละ 57.60 และสารสกัดจากสมุนไพรร้อยละ 42.40 (กระทรวงพาณิชย์, 2564)



บทความนี้เป็นข้อสรุปของโครงการการศึกษาเรื่อง “การพัฒนาศักยภาพและเพิ่มประสิทธิภาพการดำเนินธุรกิจเกษตรเพื่อลดความเหลื่อมล้ำในภาคเกษตร: กรณีศึกษาวิสาหกิจชุมชนผู้ผลิตและแปรรูปสมุนไพร” ในพื้นที่เป้าหมาย 4 ภาค จากวิสาหกิจชุมชน 90 แห่งและมีสมาชิกรวม 204 ราย โดยสำนักงานเศรษฐกิจการเกษตรกระทรวงเกษตรและสหกรณ์ โดยมีข้อค้นพบจากผลการศึกษา ดังนี้



## 1. การผลิตและการรับซื้อผลผลิต

พืชสมุนไพรที่เกษตรกรสมาชิกวิสาหกิจชุมชนนิยมปลูก ได้แก่ โพล ขมิ้นชัน ฟ้าทะลายโจร ขิง กระชาย อัญชัน เตย มะกรูด โดยเกษตรกรนิยมปลูกพืชสมุนไพรหลากหลายชนิดในพื้นที่เดียวกัน พื้นที่ปลูกรวมของวิสาหกิจชุมชน < 5 ไร่ และวิสาหกิจชุมชน มีการรับซื้อผลผลิตหรือวัตถุดิบพืชสมุนไพร จากทั้งภายในกลุ่มและภายนอกกลุ่ม โดยวิสาหกิจชุมชนร้อยละ 91.11 ซื้อจากสมาชิกภายในกลุ่มเพียงอย่างเดียว ในขณะที่วิสาหกิจชุมชนร้อยละ 6.67 ซื้อจากภายนอกกลุ่ม โดยซื้อจากแหล่งต่างๆ ได้แก่ เครือข่ายวิสาหกิจชุมชนเกษตรกรทั่วไป และตลาดทั่วไป ความถี่ในการรับซื้อ 1-5 ครั้งต่อปี ร้อยละ 81.11 โดยสมุนไพรที่ซื้อได้แก่ โพล ขมิ้นชัน กระชาย ขิง ฟ้าทะลายโจร

สำหรับการรับซื้อสมุนไพรของวิสาหกิจชุมชน โดยเฉลี่ย มีการรับซื้อผลผลิตสมุนไพรแต่ละชนิด ดังนี้ขมิ้นชัน ปริมาณการรับซื้อแบบสดเฉลี่ย 6,815 กิโลกรัม และแบบแห้งเฉลี่ย 518 กิโลกรัม โพล ปริมาณการรับซื้อแบบสดเฉลี่ย 3,308 กิโลกรัม และแบบแห้งเฉลี่ย 10 กิโลกรัม ฟ้าทะลายโจร ปริมาณการรับซื้อแบบสดเฉลี่ย 5,173 กิโลกรัม และแบบแห้งเฉลี่ย 526 กิโลกรัม กระชาย ปริมาณการรับซื้อแบบสดเฉลี่ย 2,780 กิโลกรัม และแบบแห้งเฉลี่ย 1,600 กิโลกรัม ขิง ปริมาณการรับซื้อแบบสดเฉลี่ย 853 กิโลกรัม โดยส่วนใหญ่วิสาหกิจชุมชนจะนำสมุนไพรไปแปรรูปเป็นผลิตภัณฑ์ต่างๆ เพื่อจำหน่าย

ส่วนราคาสมุนไพรขมิ้นชัน ราคาแบบสดเฉลี่ย 22 บาทต่อกิโลกรัม ขมิ้นแห้ง ราคาเฉลี่ย 120 บาทต่อกิโลกรัม โพลสดราคาเฉลี่ย 25 บาทต่อกิโลกรัม โพลแห้ง ราคาเฉลี่ย 150 บาทต่อกิโลกรัม ฟ้าทะลายโจรสดราคาเฉลี่ย 31 บาทต่อกิโลกรัม ฟ้าทะลายโจรแห้ง ราคาเฉลี่ย 260 บาทต่อกิโลกรัม กระชายสดราคาเฉลี่ย 56 บาทต่อกิโลกรัม กระชายแห้ง ราคาเฉลี่ย 200 บาทต่อกิโลกรัม ขิงสดราคาเฉลี่ย 31 บาทต่อกิโลกรัม



## 2. ศักยภาพการดำเนินงานธุรกิจของวิสาหกิจชุมชน

จากการวิเคราะห์ศักยภาพการดำเนินงานธุรกิจของวิสาหกิจชุมชน มีเกณฑ์การประเมินศักยภาพของวิสาหกิจชุมชน 7 หมวด ซึ่งเกณฑ์ดังกล่าวจัดทำโดย “กรมส่งเสริมการเกษตร” มีผลสรุปดังนี้

### 2.1) ผู้นำและการบริหารวิสาหกิจชุมชน

พบว่าผู้นำของวิสาหกิจชุมชนร้อยละ 95 กำหนดเป้าหมายและทิศทาง การดำเนินธุรกิจของกลุ่มไว้อย่างชัดเจน โดยมีเป้าหมายหลักในการจัดตั้งกลุ่ม คือ เพื่อปลูกพืชทางเลือกเป็นอาชีพเสริม เพิ่มรายได้ในส่วนของการบริหารกลุ่มผู้นำวิสาหกิจชุมชน ร้อยละ 94 ส่งเสริมให้สมาชิกมีส่วนร่วมในการกำหนดเป้าหมายและวางแผนการดำเนินธุรกิจ เช่น จัดทำแผนการผลิตรายปี รวบรวมและประมวลข้อมูลพื้นฐานจากสมาชิกเกี่ยวกับชนิดพืชสมุนไพรที่ปลูก พื้นที่ปลูก ช่วงเวลาเก็บเกี่ยว และปริมาณผลผลิต อีกทั้งผู้นำกลุ่มยังมีความรับผิดชอบต่อสาธารณะ มีการใช้ประโยชน์จากทรัพยากรในชุมชน เช่น ผลิตปุ๋ยอินทรีย์ น้ำหมักชีวภาพ วิสาหกิจชุมชนใส่ใจและพิถีพิถันในทุกกิจกรรม นับตั้งแต่ การปลูกที่ไม่ใช้สารเคมี ปลูกพืชเป็นแนวกันชนรอบพื้นที่ปลูกพืชสมุนไพร การทำความสะอาดวัตถุดิบ พันธุ์พืชสมุนไพรก่อนทำการปลูกในด้านโครงสร้างการบริหารกลุ่มวิสาหกิจชุมชนได้กำหนดโครงสร้างและมอบหมายหน้าที่ให้แก่คณะกรรมการและสมาชิก นอกจากนี้ ได้กำหนดกฎเกณฑ์หรือข้อบังคับให้สมาชิกกลุ่มปฏิบัติตาม โดยสมาชิกส่วนใหญ่สามารถปฏิบัติตามกฎเกณฑ์และข้อบังคับได้เป็นอย่างดี ด้านการเงินและบัญชี วิสาหกิจชุมชนร้อยละ 60 มีการระดมหุ้นในช่วงเริ่มแรกของการจัดตั้งวิสาหกิจชุมชน

นอกจากนี้วิสาหกิจชุมชนมีการจัดบันทึกการเงินและบัญชี โดยส่วนใหญ่เป็นการจัดทำบันทึกรับจ่ายเบื้องต้น มีวิสาหกิจชุมชนส่วนน้อยที่จัดทำบัญชีตามมาตรฐานกรมตรวจบัญชีสหกรณ์ โดยวิสาหกิจชุมชนได้นำข้อมูลจากบันทึกการเงินและบัญชีมาทบทวน และใช้ประกอบการวางแผนด้านการผลิต/การตลาด รวมถึงการจัดสรรรายได้และผลตอบแทนแก่สมาชิก

### 2.2) การวางแผนการดำเนินงานวิสาหกิจชุมชน

วิสาหกิจชุมชน ร้อยละ 86 มีการจัดทำแผนการดำเนินงานที่ครอบคลุมแผนการผลิต การตลาด และได้ชี้แจงแผนให้แก่กรรมการและสมาชิกทราบ โดยเปิดโอกาสให้กรรมการและสมาชิกได้แสดงความคิดเห็นต่อแผนดังกล่าว วิสาหกิจชุมชนสามารถปฏิบัติตามแผนที่จัดทำไว้ โดยมีบางแห่งที่มีการปรับปรุงแผนตามสถานการณ์ โดยเฉพาะข้อจำกัดจากสถานการณ์โรคโควิด 19 ที่ทำให้ผลผลิต เช่น ฟัทะลายโจรและกระชายขาว เป็นที่ต้องการของตลาดเพิ่มมากขึ้น ทำให้วิสาหกิจชุมชนหลายแห่ง ต้องจ้างแรงงานสมาชิกเพิ่มมากขึ้นในการแปรรูปผลผลิต หรือกรณีที่วัตถุดิบพืชสมุนไพรที่กลุ่มผลิตได้ไม่เพียงพอต่อการแปรรูป เนื่องจากมียอดสั่งซื้อเพิ่มมากขึ้นทันหัน วิสาหกิจชุมชนแก้ปัญหาโดยการจัดซื้อ/จัดหาวัตถุดิบพืชสมุนไพรจากเครือข่าย



### 2.3) การวางแผนการดำเนินงานวิสาหกิจชุมชน

วิสาหกิจชุมชนส่วนใหญ่เห็นด้วยกับการบริหารตลาดในลักษณะ “ตลาดนำการผลิต” โดยมีร้อยละ 53 ที่มีการสร้างเครือข่าย โดยทำเกษตรพันธะสัญญากับหน่วยงาน/องค์กร ต่างๆ เช่น โรงพยาบาลส่งเสริมสุขภาพตำบล (รพ.สต.) เพื่อกำหนดลูกค้าและแหล่งจำหน่าย และเพื่อเป็นข้อมูลประกอบการพิจารณาก่อนการดำเนินงาน ซึ่งร้อยละ 80 มีแหล่งจำหน่ายหรือตลาดรองรับที่แน่นอน

นอกจากนี้ วิสาหกิจชุมชนมีการติดตามข้อมูลความต้องการของลูกค้าและตลาดอย่างต่อเนื่อง โดยแลกเปลี่ยนข้อคิดเห็นเกี่ยวกับสรรพคุณสมุนไพร คุณภาพของผลผลิตที่ลูกค้าซื้อไป รวมถึงความต้องการของลูกค้าในการพัฒนารูปแบบผลิตภัณฑ์ต่างๆ ซึ่งวิสาหกิจชุมชนได้นำข้อคิดเห็นต่างๆ จากลูกค้ามาประกอบการพิจารณาปรับปรุงคุณภาพผลผลิตต่อไป



**2.4) การจัดการความรู้และข้อมูล** วิสาหกิจชุมชนมีการแสวงหาความรู้เพื่อพัฒนากลุ่มอย่างต่อเนื่อง ผู้นำและสมาชิกของวิสาหกิจชุมชนส่วนใหญ่มีองค์ความรู้และภูมิปัญญาในการนำพืชสมุนไพรไปใช้ประโยชน์ในการปรุงยารักษาโรค มีการจดตำรายาไว้เป็นฐานข้อมูลอย่างเป็นระบบ โดยด้านการผลิต ผู้นำและสมาชิกได้เข้าร่วมอบรมด้านต่างๆ ทั้ง “ด้านการผลิต” เช่น ทำปุ๋ยอินทรีย์ การวิเคราะห์ดิน การจัดการโรคและแมลง สำหรับ “ด้านการตลาด” เช่น การแปรรูปผลผลิตในรูปแบบต่างๆ เช่น สบู่ เครื่องหอม

นอกจากนี้ มีวิสาหกิจชุมชนจัดตั้งศูนย์เรียนรู้/สถานศึกษาดูงาน ซึ่งวิสาหกิจชุมชน ร้อยละ 88 มีการถ่ายทอดองค์ความรู้ให้แก่สมาชิกวิสาหกิจชุมชน โดยมีผู้นำวิสาหกิจชุมชนเป็นวิทยากรถ่ายทอดองค์ความรู้ในเรื่อง การปลูก การแปรรูป การใช้ประโยชน์ยาสมุนไพร

**2.5) การจัดการความรู้และข้อมูล** กำหนดเงื่อนไขในการรับสมาชิก ไม่มีวิสาหกิจชุมชนใดที่กำหนดเงื่อนไขในการรับสมาชิกไว้อย่างชัดเจน เพียงแต่ผู้นำวิสาหกิจชุมชนมีแนวความคิดไปในทางเดียวกันว่า เกษตรกรที่จะเข้าร่วมกลุ่มจะต้องเป็นผู้มีอุดมการณ์และเป้าหมายเดียวกันในการทำ การเกษตร ทางผู้นำกลุ่มเห็นว่า ในการบริหารสมาชิกนั้น วิสาหกิจชุมชนจำเป็นต้องสร้างขวัญและกำลังใจให้แก่สมาชิก โดยวิสาหกิจชุมชน ร้อยละ 51.11 มีการสร้างขวัญและกำลังใจให้แก่สมาชิกด้วยวิธีต่างๆ เช่น การจัดสรรรายได้/ผลตอบแทนเมื่อสิ้นปี การจัดงานเลี้ยงพบปะพูดคุย การแจกจ่ายปัจจัยการผลิต จากการสร้างขวัญและกำลังใจดังกล่าว ทำให้วิสาหกิจชุมชนทุกแห่งได้รับความร่วมมือเป็นอย่างดีจากสมาชิกในการดำเนินกิจกรรมต่างๆ ของกลุ่ม

**2.6) การจัดการสินค้าหรือบริการ** ในการผลิตและแปรรูปพืชสมุนไพรวิสาหกิจชุมชน มีการกำหนดขั้นตอนหรือกระบวนการผลิตสินค้าไว้ครบทุกประเภท การผลิตตั้งแต่ระดับแปลง ได้แก่ การปลูก การเก็บเกี่ยว รวมถึงการทำแห้ง การบรรจุหีบห่อ กระบวนการรวบรวมและแปรรูปตลอดจนการขนส่ง ซึ่งสมาชิกรับทราบและสามารถปฏิบัติตามขั้นตอนและกระบวนการดังกล่าวได้เป็นอย่างดี ในด้านการควบคุมคุณภาพ วิสาหกิจชุมชนได้แจ้งให้สมาชิกรับทราบเกี่ยวกับ แนวทางการควบคุมคุณภาพผลผลิต โดยวิสาหกิจชุมชนจะมีการตรวจสอบผลผลิตที่สมาชิกรับมาจำหน่ายยังวิสาหกิจชุมชนทุกครั้ง และภายหลังกระบวนการรวบรวมและแปรรูปผลผลิต มีวิสาหกิจชุมชนร้อยละ 60 ได้รับมาตรฐาน เช่น SDGsPGS ออย. มพช. GAP หนึ่งตำบลหนึ่งผลิตภัณฑ์ GMP ซึ่งจะเป็นการสร้างเชื่อมั่นให้แก่ลูกค้าของวิสาหกิจชุมชน

**2.7) ผลลัพธ์การดำเนินงานของวิสาหกิจชุมชน** ผลลัพธ์จากการดำเนินงานของวิสาหกิจชุมชน พบว่าในด้านการลดรายจ่ายของสมาชิก สมาชิกส่วนใหญ่ได้นำผลผลิตจากสมุนไพรมาใช้ในชีวิตประจำวัน ทั้งยารักษาโรค เครื่องดื่มสมุนไพร ผลิตภัณฑ์เครื่องใช้ในครัวเรือน ทำให้สมาชิกสามารถลดรายจ่ายในครัวเรือนได้ และมีรายได้เพิ่มขึ้น ในส่วนของการลดต้นทุนการผลิต วิสาหกิจชุมชนไม่สามารถลดต้นทุนการผลิตลงได้ ทั้งจากต้นทุนการรวบรวมผลผลิตจากสมาชิก ต้นทุนการจ้างแรงงานสมาชิก ต้นทุนการซื้อวัสดุอุปกรณ์ บรรจุภัณฑ์ เครื่องมือต่างๆ และต้นทุนค่าสาธารณูปโภค เนื่องจากต้นทุนดังกล่าวมีแนวโน้มปรับตัวสูงขึ้นทุกปีตามภาวะเศรษฐกิจ สำหรับเรื่องการลดความผิดพลาดจากการสูญเสียของวิสาหกิจชุมชน มีวิสาหกิจชุมชน ร้อยละ 2 ที่พบปัญหาผลผลิตถูกตีกลับ เช่น การพบเชื้อราปนเปื้อนในสมุนไพรตากแห้ง ซึ่งวิสาหกิจชุมชนได้รับทราบและปรับปรุงการดำเนินงานเพื่อลดความสูญเสียดังกล่าว



ในด้านการพัฒนาวิสาหกิจชุมชน วิสาหกิจชุมชนสามารถทำการผลิตได้บรรลุตามเป้าหมายที่กำหนดไว้ ในขณะที่ด้านการแปรรูปและการตลาด วิสาหกิจชุมชน ร้อยละ 60 ต้องการขยายช่องทางการตลาดและขยายฐานลูกค้า ในส่วนของการเพิ่มพูนความรู้และทักษะของสมาชิก วิสาหกิจชุมชน ร้อยละ 88 มีการพัฒนาความรู้ความสามารถทักษะในการทำงานของสมาชิกผ่านการแลกเปลี่ยนเรียนรู้ภายในกลุ่ม โดยการฝึกฝนจากการปฏิบัติ ซึ่งในการแปรรูปผลิตภัณฑ์บางชนิด เช่น ลูกประคบ สบู่ จำเป็นต้องอาศัยฝีมือและความประณีต เมื่อสมาชิกได้รับการฝึกฝนและพัฒนาตนเองอย่างต่อเนื่อง ส่งผลให้สมาชิกมีความพึงพอใจ และเข้าร่วมกิจกรรมของวิสาหกิจชุมชนอย่างสม่ำเสมอ จะส่งผลให้เกิดประโยชน์ต่อการพัฒนากลุ่มและชุมชนในที่สุด



### 3. ปัจจัยที่ส่งผลต่อการพัฒนาศักยภาพการดำเนินงานของวิสาหกิจชุมชน

ในการวิเคราะห์ปัจจัยที่ส่งผลต่อการพัฒนาศักยภาพการดำเนินงานของวิสาหกิจชุมชน ในส่วนนี้ได้นำหลักการวิเคราะห์องค์ประกอบ (Factor Analysis) มาใช้ในการศึกษา โดยมีตัวแปรซึ่งเป็นปัจจัยตามแนวทฤษฎีการวัดผลแบบสมดุล (BSC)<sup>1</sup> ซึ่งได้สอบถามทัศนคติจากสมาชิกเกษตรกร จำนวน 204 ราย ซึ่งผลการศึกษาพบว่า สามารถสกัดองค์ประกอบการพัฒนาศักยภาพวิสาหกิจชุมชนได้ 4 องค์ประกอบ ตามมุมมองของ BSC ผลการพิจารณาตัวแปรสำคัญ มี 16 ตัวแปร เป็นองค์ประกอบสำคัญที่ส่งผลต่อการพัฒนาศักยภาพ

ของวิสาหกิจชุมชน โดยมีค่าคะแนนองค์ประกอบตั้งแต่ 0.527 ถึง 0.858 ทั้งนี้มีรายละเอียดจำแนกตามแต่ละองค์ประกอบ ดังนี้

**3.1) ด้านการเรียนรู้และพัฒนา** มีค่าน้ำหนักองค์ประกอบโดยรวมมากที่สุด (ตั้งแต่ 0.824 ถึง 0.858) โดยมีจำนวนตัวแปร รวม 4 ตัวแปร ได้แก่ (1) การสร้างความเข้าใจให้แก่สมาชิกถึงวัตถุประสงค์ในการจัดตั้งวิสาหกิจชุมชน มีค่าคะแนนองค์ประกอบ 0.858 (2) การสร้างความเข้าใจให้แก่สมาชิกเกี่ยวกับการดำเนินกิจกรรมต่างๆ ของวิสาหกิจชุมชน มีค่าคะแนนองค์ประกอบ 0.846 (3) การสร้างความรู้ความเข้าใจให้แก่สมาชิกเกี่ยวกับการพัฒนาวิสาหกิจชุมชนในด้านต่างๆ มีค่าคะแนนองค์ประกอบ 0.835 (4) การสร้างความมีส่วนร่วมให้แก่สมาชิกในการพัฒนาวิสาหกิจชุมชน มีค่าคะแนนองค์ประกอบ 0.824 ซึ่งสะท้อนให้เห็นถึงความพร้อมในการดำเนินธุรกิจภายใต้ความผันผวนของสภาพเศรษฐกิจและสังคม

**3.2) ด้านกระบวนการภายใน** มีค่าน้ำหนักองค์ประกอบโดยรวมเป็นอันดับสอง (ตั้งแต่ 0.600 ถึง 0.835) โดยมีจำนวนตัวแปร รวม 3 ตัวแปร ได้แก่ (1) การเสริมสร้างระบบบริหารจัดการที่ดีและมีมาตรฐานให้แก่วิสาหกิจชุมชน มีค่าคะแนนองค์ประกอบ 0.835 (2) การมีระบบประเมินผลการดำเนินงานของวิสาหกิจชุมชนอย่างสม่ำเสมอ มีค่าคะแนนองค์ประกอบ 0.824 (3) การกำหนดรูปแบบ/แนวทางเกี่ยวกับการจัดการโซ่อุปทานสินค้าของวิสาหกิจชุมชนที่ชัดเจน มีค่าคะแนนองค์ประกอบ 0.600 ซึ่งสะท้อนให้เห็นถึงประสิทธิภาพในการบริหารจัดการภายในที่ส่งผลต่อผลลัพธ์ในการดำเนินงาน



<sup>1</sup> เว็บบไซต์ประกอบการวิเคราะห์ปัจจัยต่าง ๆ ตามแนวทฤษฎีการวัดผลแบบสมดุล (BSC) ที่มีผลต่อการพัฒนาศักยภาพวิสาหกิจชุมชน ศึกษาได้จากสุภาภัส อังคุชิต และคณะ.(2554)



**3.3) ด้านการเงิน** มีค่าน้ำหนักองค์ประกอบโดยรวมเป็นอันดับสาม (ตั้งแต่ 0.527 ถึง 0.774) โดยมีจำนวนตัวแปรรวม 4 ตัวแปร ได้แก่ (1) การได้รับชำระค่าสินค้า/ผลิตภัณฑ์จากลูกค้าได้อย่างรวดเร็วและเหมาะสม มีค่าคะแนนองค์ประกอบ 0.774 (2) การเปิดโอกาสให้สมาชิกได้ร่วมกำหนดราคาจำหน่ายสินค้า/ผลิตภัณฑ์ มีค่าคะแนนองค์ประกอบ 0.756 (3) การจัดสรรรายได้/เงินปันผลให้แก่สมาชิก มีค่าคะแนนองค์ประกอบ 0.725 (4) การประเมินและตรวจสอบการบริหารจัดการด้านการเงินอย่างสม่ำเสมอ มีค่าคะแนนองค์ประกอบ 0.527 ซึ่งเป็นตัวบ่งชี้ถึงประสิทธิภาพในการดำเนินงานขององค์กรในระยะยาว และเป็นผลลัพธ์จากการดำเนินงานในมุมมองที่ไม่ใช่การเงิน

**3.4) ด้านลูกค้า** มีค่าน้ำหนักองค์ประกอบโดยรวมเป็นอันดับที่สี่ (ตั้งแต่ 0.577 ถึง 0.704) โดยมีจำนวนตัวแปรรวม 5 ตัวแปร ได้แก่ (1) การจัดทำแผนกระจายสินค้า/ผลิตภัณฑ์สู่ตลาดภายนอกชุมชนที่ชัดเจน มีค่าคะแนนองค์ประกอบ 0.704 (2) การจัดทำแผนกระจายสินค้า/ผลิตภัณฑ์สู่ตลาดภายในชุมชนที่ชัดเจน มีค่าคะแนนองค์ประกอบ 0.704 (3) การพัฒนาสินค้า/ผลิตภัณฑ์ให้มีคุณภาพตรงตามความต้องการของตลาด มีค่าคะแนนองค์ประกอบ 0.688 (4) ราคาและคุณภาพของสินค้าสามารถแข่งขันได้ มีค่าคะแนนองค์ประกอบ 0.684 (5) สินค้ามีเอกลักษณ์ที่แตกต่างจากคู่แข่ง มีค่าคะแนนองค์ประกอบ 0.577 ซึ่งเป็นมุมมองที่สะท้อนถึงความต้องการและความพึงพอใจของลูกค้าที่มีต่อคุณภาพสินค้าและบริการ โดยความพึงพอใจของลูกค้าเป็นผลมาจากความสำเร็จจากการเรียนรู้และพัฒนา และกระบวนการภายใน

จากผลการวิเคราะห์ค่าน้ำหนักองค์ประกอบทั้ง 4 ด้าน จึงเห็นได้ว่า การพัฒนาศักยภาพวิสาหกิจชุมชนให้สามารถดำเนินงานได้อย่างต่อเนื่องและประสบความสำเร็จได้นั้น **วิสาหกิจชุมชนควรให้ความสำคัญกับการดำเนินธุรกิจที่ดำเนินการร่วมกันทั้ง 4 ด้าน คือ**

1. ด้านการเรียนรู้และพัฒนา วิสาหกิจชุมชนควรเสริมสร้างความรู้ความเข้าใจให้แก่สมาชิกถึงวัตถุประสงค์การจัดตั้ง การผลิต การแปรรูป และมีส่วนร่วมในการพัฒนาวิสาหกิจชุมชน
2. ด้านกระบวนการภายใน วิสาหกิจชุมชนควรมีระบบการผลิตและการตลาดที่มีมาตรฐาน ระบบประมวลผลการดำเนินงาน รวมถึงการจัดการแนวทางโซ่อุปทานสินค้าที่ชัดเจน
3. ด้านการเงิน วิสาหกิจชุมชนควรมีกระบวนการรับชำระค่าสินค้าที่รวดเร็วและเหมาะสม มีระบบจัดสรรผลตอบแทนให้แก่สมาชิกอย่างเป็นธรรม เปิดโอกาสให้สมาชิกมีส่วนร่วมในการกำหนดราคา และ
4. ด้านลูกค้า วิสาหกิจชุมชนควรจัดทำแผนกระจายสินค้า/ผลิตภัณฑ์ สู่ตลาดที่ชัดเจน พัฒนาสินค้า และผลิตภัณฑ์ให้มีคุณภาพ และสร้างความแตกต่างให้สินค้า

## 4. แนวทางการพัฒนาศักยภาพวิสาหกิจชุมชน

การพัฒนาศักยภาพวิสาหกิจชุมชน เพื่อสร้างความเข้มแข็งมีความมั่นคงและยั่งยืนในการประกอบธุรกิจนั้น เห็นว่าควรให้ความสำคัญในปัจจัยที่เป็นองค์ประกอบดังต่อไปนี้

**4.1) หนุนเสริมการเชื่อมโยงเครือข่ายวิสาหกิจชุมชนกับการแพทย์แผนไทยและแพทย์ทางเลือก** เพื่อขยายช่องทางตลาดที่ตอบโจทย์การก้าวสู่สังคมสูงอายุ

**4.2) ส่งเสริมการใช้พลังงานทางเลือก และระบบเกษตรอัจฉริยะในแปลง** เช่น พลังงานแสงอาทิตย์ ระบบน้ำหยด ระบบเซนเซอร์วัดอุณหภูมิความชื้นในดิน เครื่องจักรกลขนาดเล็ก เพื่อลดต้นทุนการผลิตและเพิ่มประสิทธิภาพการผลิตรวมถึงสร้าง Young Smart Farmer ด้านสมุนไพรให้แก่เยาวชนในสถานศึกษาเพื่อถ่ายทอดองค์ความรู้และสร้างการตระหนักรู้ถึงคุณค่าและประโยชน์ของการผลิตและใช้ประโยชน์พืชสมุนไพร

### 4.3) สนับสนุนงบประมาณ บุคลากร องค์ความรู้

เพื่อให้เข้าถึงมาตรฐาน กฎเกณฑ์ต่างๆ ของภาครัฐโดยผ่านกลไกการสร้างเครือข่ายวิสาหกิจชุมชน ในลักษณะจับคู่เป็นระบบที่เลี้ยงระหว่างวิสาหกิจชุมชน ที่มีความพร้อม และวิสาหกิจชุมชนที่ยังไม่มีความพร้อม รวมถึงส่งเสริมการแปรรูปและสร้างอำนาจการกำหนดราคา โดยการจับมือระหว่างเครือข่ายวิสาหกิจชุมชน เพื่อทำการตลาดร่วมกัน (Co-Branding)

### 4.4) ส่งเสริมการสร้างเครือข่ายและพัฒนาระบบฐานข้อมูลพันธุ์พืชสมุนไพร การจดตำรับยา ข้อมูลงานวิจัยเชิงลึกในระดับชุมชน เพื่อสร้างหลักประกันความมั่นคงในการผลิต และจัดตั้งศูนย์เรียนรู้การผลิตธนาคารพันธุ์พืชสมุนไพร โรงงานแปรรูปต้นแบบ และถ่ายทอดองค์ความรู้อย่างครบวงจร เพื่อสร้างความมั่นคงในการผลิต

## 5. ข้อเสนอแนะเชิงนโยบาย

เนื่องจากวิสาหกิจชุมชนผู้ผลิตและผู้แปรรูปสมุนไพรเป็นหนึ่งในกลไกการขับเคลื่อนความมั่นคงและมั่นคงให้กับเศรษฐกิจชุมชนฐานราก การศึกษาในเรื่องนี้ได้นำไปสู่ข้อเสนอแนะเชิงนโยบายดังนี้

### 5.1) ภาครัฐควรจะเป็นผู้ประสานงานให้มีการเชื่อมโยงวิสาหกิจแบบเดียวกันเข้าเป็นเครือข่าย เพื่อให้วิสาหกิจชุมชนสามารถที่จะช่วยเหลือดูแล ถ่ายทอดความรู้ซึ่งกันและกันได้ โดยมีการจัดการแลกเปลี่ยนความรู้ผ่านการศึกษาตุ๋งาน

### 5.2) ควรมีการยกระดับความเข้มแข็งของวิสาหกิจชุมชน โดยผ่านการประกวดผู้นำวิสาหกิจชุมชน สร้างทายาทเกษตรกร จัดตั้งกองทุนช่วยเหลือเกษตรกรในกลุ่มเกษตรกร และจับมือเครือข่ายวิสาหกิจชุมชนด้วยระบบที่เลี้ยง

### 5.3) เพิ่มประสิทธิภาพการจัดการองค์กรตามแนวคิด BSC โดยการถ่ายทอดแผนการดำเนินงานสู่สมาชิกเกษตรกร มีการประเมินผลการดำเนินงานของวิสาหกิจชุมชนเป็นระยะ เพื่อส่งเสริมให้วิสาหกิจสามารถดำเนินธุรกิจได้ก้าวหน้ายิ่งขึ้น และให้การช่วยเหลือวิสาหกิจชุมชนที่ประสบปัญหา ทั้งด้านงบประมาณ ความรู้ในการจัดการ รวมไปถึงเงินทุน โดยให้การสนับสนุนเงินกู้ดอกเบี้ยต่ำ ในระยะเวลาที่เหมาะสมกับสภาพของวิสาหกิจชุมชน

### 5.4) ควรมีการกำหนดกลยุทธ์การผลิตและการตลาด โดยการจับมือกลุ่มวิสาหกิจชุมชนและทำการตลาดร่วมกัน มีการประกวดออกแบบตราสินค้าวิสาหกิจชุมชน และสร้างแพลตฟอร์มการตลาดออนไลน์ “สมุนไพรไทยมาร์เก็ต”

## เอกสารอ้างอิง

1. กระทรวงพาณิชย์. สถิติการค้าระหว่างประเทศของไทย. สืบค้นข้อมูลวันที่ 11 ตุลาคม 2564 เข้าถึงได้จากเว็บไซต์ <http://tradereport.moc.go.th/Report/Default.aspx?Report=TradeThBalanceYearly>
2. สุภามาต อังสุโชติ และคณะ (2552). สถิติวิเคราะห์สำหรับการวิจัยทางสังคมศาสตร์และพฤติกรรมศาสตร์:เทคนิคการใช้โปรแกรม LISREL. กรุงเทพมหานคร : บริษัทเจริญดีมีมั่นคงการพิมพ์.

