

บทที่ 5

สรุปผลการวิจัย อภิปรายผลและข้อเสนอแนะ

5.1 สรุปผลการวิจัย

5.1.1 สรุปวิธีการวิจัย

โครงการวิจัยการพัฒนาศักยภาพการจัดการกลุ่มผลิตน้ำดื่มโรงเรียนบ้านจำปาหวาย ตำบลจำปาหวาย อำเภอเมือง จังหวัดพะเยาซึ่งมีวัตถุประสงค์ของการวิจัยดังนี้ 1) เพื่อศึกษาหาแนวทางพัฒนาศักยภาพการจัดการของกลุ่มผลิตน้ำดื่มโรงเรียนบ้านจำปาหวาย ตำบลจำปาหวาย อำเภอเมือง จังหวัดพะเยา 2) เพื่อวิเคราะห์ปัจจัยที่มีผลต่อการพัฒนาของกลุ่มผลิตน้ำดื่มโรงเรียนบ้านจำปาหวาย วิธีการวิจัยโดยการวิเคราะห์ข้อมูลเบื้องต้นจากเอกสารและงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง การคัดเลือกกลุ่มตัวอย่างแบบเจาะจง (Purposive Sampling) โดยมีกลุ่มตัวอย่างที่เกี่ยวข้องในโครงการวิจัยครั้งนี้ ประกอบด้วย 3 กลุ่ม ดังนี้ 1) ประธาน คณะกรรมการบริหาร และสมาชิกผู้ถือหุ้นของกลุ่มผลิตน้ำดื่มโรงเรียนบ้านจำปาหวาย จำนวน 196 คน 2) ผู้มีส่วนเกี่ยวข้องกับกลุ่มผลิตน้ำดื่มโรงเรียนบ้านจำปาหวาย ได้แก่ ผู้อำนวยการโรงเรียนบ้านจำปาหวาย ผู้นำชุมชนบ้านสันกลาง กำนันตำบลจำปาหวาย ผู้บริหารองค์การบริหารส่วนตำบลจำปาหวาย และเจ้าหน้าที่หน่วยงานต่างๆ ของรัฐ ที่เกี่ยวข้องของอำเภอเมือง จังหวัดพะเยา 3) ผู้บริโภคหรือสมาชิกในครัวเรือนทั้งหมดของชุมชนบ้านสันกลาง จำนวน 215 ครัวเรือน การดำเนินการวิจัยในครั้งนี้มีรูปแบบการวิจัยผสมผสานที่ใช้รูปแบบการวิจัยทั้งการวิจัยเชิงคุณภาพ เชิงปริมาณ และการวิจัยเชิงปฏิบัติการแบบมีส่วนร่วม ทั้งนี้เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัยมีดังนี้ 1) สำหรับงานวิจัยเชิงปริมาณ ใช้เครื่องมือในการวิจัยคือแบบสอบถาม (Questionnaire) 2) สำหรับงานวิจัยเชิงคุณภาพใช้เครื่องมือในการวิจัยดังนี้ การสังเกตการณ์แบบมีส่วนร่วม (Participant Observation) การสังเกตการณ์แบบไม่มีส่วนร่วม (Non-Participant Observation) การสัมภาษณ์เชิงลึก (Depth interview) การประชุมกลุ่มย่อย (Focus Group Meeting) การแลกเปลี่ยนความคิดเห็นในระดับบุคคลและเวทีเสวนาเพื่อระดมความคิดเห็น อีกทั้งการสร้างกระบวนการเรียนรู้ของกลุ่มผลิตน้ำดื่มบ้านจำปาหวายทั้งการศึกษาตุงานกลุ่มวิสาหกิจชุมชนที่ทำการผลิตน้ำดื่ม และการทดลองลงมือปฏิบัติตามหลักวงจร P-D-C-A ได้แก่ การวางแผน การทดลองปฏิบัติ การสรุปผลและวิเคราะห์ประเมินผล และการปรับปรุงแก้ไข ผู้วิจัยได้นำข้อมูลที่ได้มาจัดทำเป็นรายงานเชิงวิเคราะห์ที่ครอบคลุมในประเด็นสำคัญตามวัตถุประสงค์ดังนี้

- 1) ศึกษา วิเคราะห์ และกำหนดแนวทางพัฒนาศักยภาพการจัดการของกลุ่มผลิตน้ำดื่มโรงเรียนบ้านจำปาหวาย ตำบลจำปาหวาย อำเภอเมือง จังหวัดพะเยา
- 2) วิเคราะห์ปัจจัยที่มีผลต่อการพัฒนาของกลุ่มผลิตน้ำดื่มโรงเรียนบ้านจำปาหวาย

5.1.2 สรุปผลการวิจัย

ผลการดำเนินโครงการวิจัยการพัฒนาศักยภาพการจัดการกลุ่มผลิตน้ำดื่มโรงเรียนบ้านจำปาหวาย ตำบลจำปาหวาย อำเภอเมือง จังหวัดพะเยาได้ดำเนินการดังนี้ 1) ทำการศึกษาหาแนวทางในการจัดตั้งโครงการผลิตน้ำดื่ม 2) วิเคราะห์การจัดการด้านต่างๆ ของโครงการผลิตน้ำดื่มรวมถึงปัจจัยภายนอก พร้อมทั้งประเมินศักยภาพภายในของโครงการ เพื่อนำผลที่ได้ขึ้นมาเป็นข้อมูลสำคัญในการตัดสินใจร่วมกันกำหนดแผนพัฒนาและแก้ปัญหาเพื่อการพัฒนาที่ยั่งยืนของโครงการผลิตน้ำดื่มโรงเรียนบ้านจำปาหวายตามหลักปรัชญาของเศรษฐกิจพอเพียง 3) ร่วมกันดำเนินการในการจัดตั้งกลุ่มผลิตน้ำดื่มโรงเรียนบ้านจำปาหวาย พร้อมทั้งร่วมกำหนดแผนในระดับบริหารและระดับปฏิบัติการของกลุ่ม และร่วมเรียนรู้การจัดการกลุ่มให้เกิดประสิทธิภาพ 4) หลังจากกลุ่มผลิตน้ำดื่มโรงเรียนบ้านจำปาหวายได้จัดตั้งและดำเนินงานได้ครบ 1 ปี ได้ทำการประเมินเพื่อชี้วัดความเป็นเศรษฐกิจพอเพียงของกลุ่มและประเมินความคิดเห็นของผู้ถือหุ้นที่มีต่อการจัดการและการมีส่วนร่วมในการจัดการของกลุ่มผลิตน้ำดื่มโรงเรียนบ้านจำปาหวาย เพื่อนำมาวิเคราะห์หาปัจจัยที่มีผลต่อการพัฒนาของกลุ่มผลิตน้ำดื่มโรงเรียนบ้านจำปาหวาย

ซึ่งการดำเนินงานของโครงการวิจัยได้ร่วมกันดำเนินการแบบบูรณาการทั้งจากโรงเรียนบ้านจำปาหวาย ผู้นำและสมาชิกในชุมชนบ้านสันกลาง รวมถึงหน่วยงานที่เกี่ยวข้อง อันเป็นการส่งเสริมให้เกิดแนวทางในการพัฒนากลุ่มผลิตและจำหน่ายน้ำดื่มเพื่อการพึ่งพาตนเองนำไปสู่การสร้างภูมิคุ้มกันให้กับตัวเองและชุมชนโดยร่วมกันจัดตั้งกลุ่มผลิตน้ำดื่มสะอาดเพื่อจำหน่ายในราคาที่ถูกลงและให้บริการฟรีแก่นักเรียนและคณะครูของโรงเรียนบ้านจำปาหวายภายในชุมชน ซึ่งผลจากการดำเนินกิจกรรมการมีส่วนร่วมในการพัฒนากลุ่มผลิตน้ำดื่มโรงเรียนบ้านจำปาหวาย เพื่อการพึ่งพาภายในและลดการพึ่งพาทนภายนอกชุมชน ส่งผลให้ ค่าใช้จ่ายในครัวเรือนของสมาชิกในชุมชนบ้านสันกลางลดลง และมีน้ำดื่มที่สะอาดปลอดภัยทำให้สมาชิกในชุมชนทั้งนักเรียน คณะครู สมาชิกในชุมชนมีคุณภาพชีวิตที่ดีขึ้นนั้น ซึ่งวิธีการดำเนินการต่างๆ ของโครงการวิจัยมีการตัดสินใจและดำเนินการอยู่บนพื้นฐานตามหลักปรัชญาของเศรษฐกิจพอเพียงโดยมีการใช้ ทุนทางทรัพยากร ทุนทางวัฒนธรรมภูมิปัญญาท้องถิ่นรวมทั้งทุนทางสังคมที่มีอยู่ภายในชุมชนนั้น ซึ่งสามารถสรุปผลการวิจัยตามวัตถุประสงค์ได้ดังนี้

วัตถุประสงค์ข้อที่ 1 ศึกษาหาแนวทางพัฒนาศักยภาพการจัดการของกลุ่มผลิตน้ำดื่มโรงเรียนบ้านจำปาหวาย ตำบลจำปาหวาย อำเภอเมือง จังหวัดพะเยา สรุปผลได้ดังนี้

5.1.2.1 ผลการศึกษาบริบทและแนวทางในการจัดตั้งกลุ่มผลิตน้ำดื่มโรงเรียนบ้านจำปาหวาย ตำบลจำปาหวาย อำเภอเมือง จังหวัดพะเยา พบว่าโครงการจัดตั้งกลุ่มผลิตน้ำดื่มโรงเรียนบ้านจำปาหวายตั้งอยู่หมู่ที่ 8 บ้านสันกลาง ตำบลจำปาหวาย อำเภอเมือง จังหวัดพะเยา สำหรับความเป็นมาของการรวมกลุ่มในการจัดตั้งกลุ่ม เนื่องจากทางโรงเรียนบ้านจำปาหวายมีปัญหาเรื่องขาดน้ำบริโภคให้กับนักเรียนและคณะครู จนกระทั่งรัฐบาลได้มีนโยบายให้ทางกระทรวงทรัพยากรธรรมชาติและสิ่งแวดล้อม จัดทำ และพัฒนาสาธารณูปโภคขั้นพื้นฐาน ในการสนับสนุนให้นักเรียนในโรงเรียนที่ขาดแคลนน้ำดื่มที่สะอาดทั่วประเทศ ได้มีน้ำดื่มที่สะอาดใช้อุปโภค-บริโภค และดำเนินกิจกรรมต่างๆ ในโรงเรียน จึงมอบหมายให้กรมทรัพยากรน้ำบาดาล เป็นหน่วยงานจัดหาแหล่งน้ำดิบที่มีศักยภาพ และคุณภาพดี เพื่อจัดทำระบบประปาบาดาล และระบบปรับปรุงคุณภาพน้ำดื่มให้ได้มาตรฐานน้ำดื่มขององค์การอนามัยโลก ในการพัฒนาคุณภาพชีวิตที่ดีของนักเรียน บุคลากรของโรงเรียน และชุมชนใกล้เคียง ให้มีน้ำดื่มสะอาดบริโภค ส่งเสริมให้มีพละมายแข็งแรงสมบูรณ์ และเป็นแหล่งเรียนรู้การอนุรักษ์ทรัพยากรน้ำบาดาล โดยกรมทรัพยากร ยังมีการถ่ายทอดความรู้ เทคโนโลยี ตลอดจนการอบรมวิธีดูแลรักษา และการใช้งานที่ถูกต้องให้กับนักเรียน บุคลากรในโรงเรียนชุมชน เพื่อให้เกิดการมีส่วนร่วมให้กับประชาชนรู้จักร่วมกันรักษาและอนุรักษ์น้ำบาดาลได้อย่างถูกต้อง โดยคาดหวังว่าในอนาคตโครงการนี้จะมีการขยายผลสู่การดำเนินธุรกิจการผลิตน้ำดื่มสะอาดได้มาตรฐาน ในรูปแบบของสหกรณ์โรงเรียนหรือวิสาหกิจชุมชนได้อย่างดี ซึ่งในปีงบประมาณ 2553 ที่ผ่านมารวมๆ ได้เข้ามาดำเนินการก่อสร้างระบบน้ำประปาบาดาล และติดตั้งระบบปรับปรุงคุณภาพน้ำดื่มให้กับโรงเรียนบ้านจำปาหวาย และแล้วเสร็จเมื่อต้นปี 2554 ที่ผ่านมา และทางโรงเรียนบ้านจำปาหวายได้เริ่มทดลองดำเนินการผลิตน้ำดื่มสะอาดบริการฟรีแก่นักเรียนและคณะครูของโรงเรียน แต่การดำเนินการประสบปัญหาในหลายด้านทั้งขาดงบประมาณในการจัดซื้ออุปกรณ์เสริมที่มีความจำเป็น เช่น อุปกรณ์ในการล้างถังและขาดบุคลากรที่รับผิดชอบโดยตรงจึงได้หาแนวทางในการขยายผลสู่การดำเนินธุรกิจการผลิตน้ำดื่มสะอาดได้มาตรฐาน ในรูปแบบของวิสาหกิจชุมชน เพื่อการจัดตั้งกลุ่มผลิตน้ำดื่มโรงเรียนบ้านจำปาหวาย โดยทางโรงเรียนบ้านจำปาหวายได้ประสานงานและร่วมมือกับทางชุมชนบ้านสันกลางในการหาแนวทางจัดตั้งกลุ่มดังกล่าว ในช่วงกลางเดือนมกราคม พ.ศ 2554 เพื่อการพัฒนาคุณภาพชีวิตที่ดี พร้อมทั้งเป็นการสร้างมูลค่าเพิ่มและสร้างความเข้มแข็งพึ่งตนเองได้ ซึ่งคาดหวังความสำเร็จทั้งมิติทางเศรษฐกิจ มิติทางสังคม และมิติทางสิ่งแวดล้อมนอกจากนั้นในที่ประชุมระหว่างผู้บริหารของโรงเรียนฯ และผู้นำชุมชนบ้านสันกลางยังได้มีมติร่วมกันที่จะทดลองขับเคลื่อนการดำเนินการผลิตน้ำดื่มและจำหน่ายในราคาถูกให้กับสมาชิกในชุมชนบ้านสันกลางในช่วงกลางเดือนมกราคม - มีนาคม พ.ศ 2554 เพื่อเป็นการทดสอบทั้งระบบ

น้ำประปาบาดาล และระบบปรับปรุงคุณภาพน้ำดื่ม การทดสอบตลาด รวมถึงหาแนวทางในการรวม และก่อตั้งกลุ่มผลิตน้ำดื่มโรงเรียนบ้านจำปาหวาย สำหรับผลสรุปการดำเนินการโครงการฯ ดังกล่าว ในเบื้องต้นพบว่าโครงการมีความเป็นไปได้และสมควรที่จะดำเนินการวางแผนจัดตั้งกลุ่มผู้ผลิตน้ำดื่ม โรงเรียนบ้านจำปาหวายอย่างเป็นทางการ ซึ่งได้เริ่มดำเนินการตั้งแต่เดือนเมษายน พ.ศ. 2554

5.1.2.2 ผลการศึกษาและวิเคราะห์พฤติกรรมการบริโภคน้ำดื่มของครัวเรือนในเขตชุมชน บ้านสันกลาง และความต้องการมีส่วนร่วมในการจัดการโครงการผลิตและจำหน่ายน้ำดื่มของ โรงเรียนบ้านจำปาหวาย โดยแบ่งการศึกษาออกเป็น 3 ส่วน ได้แก่

ส่วนที่ 1 ผลการศึกษาและวิเคราะห์ข้อมูลทั่วไปของกลุ่มตัวอย่างพบว่ากลุ่มตัวอย่างส่วนใหญ่ เป็นเพศหญิง มีอายุ 41 – 50 ปี มีระดับการศึกษาระดับประถมศึกษา ประกอบอาชีพเกษตรกรกรรม มี รายได้ต่อเดือน ต่ำกว่า 3,000 บาท

นอกจากนั้นพบว่ากลุ่มตัวอย่างส่วนใหญ่มีแหล่งน้ำดื่มจากน้ำบ่อบาดาลภายในชุมชนจำนวน 144 ครัวเรือน จากการซื้อน้ำดื่มบรรจุขวดปิดสนิทจำนวน 51 ครัวเรือน และไม่มีแหล่งน้ำดื่มจาก น้ำประปาของชุมชนและจากเครื่องกรองน้ำที่ใช้ภายในบ้านพักอาศัย

ส่วนที่ 2 ผลการศึกษาและวิเคราะห์พฤติกรรมการบริโภคน้ำดื่มของครัวเรือนในเขตชุมชน บ้านสันกลางโดยได้แบ่งพฤติกรรมการบริโภคน้ำดื่มออกเป็น 3 แหล่งได้แก่

1) ผลการศึกษาและวิเคราะห์พฤติกรรมการบริโภคน้ำดื่มจากน้ำบ่อบาดาลภายในชุมชนของ ครัวเรือนในเขตชุมชนบ้านสันกลางพบว่าพฤติกรรมการบริโภคน้ำดื่มจากน้ำบ่อบาดาลภายในชุมชน บ้านสันกลาง จำนวน 144 ครัวเรือน ส่วนใหญ่ครัวเรือนบริโภคน้ำดื่มจากบ่อบาดาลภายในชุมชนมา เป็นระยะเวลามากกว่า 3 ปี สาเหตุที่เลือกบริโภคน้ำดื่มจากบ่อบาดาลภายในชุมชนเป็นเพราะไม่ต้อง เสียค่าใช้จ่าย สาเหตุรองลงมา คือ สะดวกรวดเร็วในการใช้ซึ่งก่อนที่จะนำน้ำจากบ่อบาดาลภายใน ชุมชนไปบริโภคส่วนใหญ่ไม่ได้ปรับปรุงคุณภาพน้ำ มีครัวเรือนส่วนน้อยที่มีการปรับปรุงน้ำจากบ่อ บาดาลภายในชุมชนก่อนนำไปบริโภค ซึ่งวิธีการที่ใช้ปรับปรุง คือ การต้ม และสาเหตุส่วนใหญ่ที่ ครัวเรือนไม่บริโภคแหล่งน้ำดื่มจากแหล่งอื่นๆ (เช่นน้ำดื่มบรรจุขวดปิดสนิท น้ำประปาของชุมชน น้ำที่ ผ่านการกรองจากเครื่องกรองน้ำ) เป็นเพราะราคา เนื่องจากน้ำบ่อบาดาลภายในชุมชนถูกซูดและใช้ มาเป็นเวลานานทำให้ไม่ต้องเสียค่าใช้จ่ายจากการใช้น้ำ ดังนั้นครัวเรือนส่วนใหญ่จึงมีความเห็นว่าน้ำ ดื่มจากแหล่งอื่นๆ มีราคาสูงกว่าในจำนวนที่มากเมื่อเปรียบเทียบกับ สาเหตุรองลงมาได้แก่ คุณภาพ ของน้ำสะอาด สำหรับปัญหาที่ครัวเรือนส่วนใหญ่พบจากการบริโภคน้ำบ่อบาดาลภายในชุมชน คือ ความสะอาด ส่วนปัญหารองลงมาที่ครัวเรือนพบ ได้แก่ สิ่งปนเปื้อนมากับน้ำบ่อบาดาล ปัญหา อื่นๆ ที่ครัวเรือนพบ ได้แก่ เหนื่อยและเสียเวลาในการตักน้ำ ฤดูร้อนน้ำบ่อบาดาลแห้ง เป็นต้น ครัวเรือนส่วนใหญ่มีพฤติกรรมการใช้น้ำบ่อบาดาลภายในชุมชนเพื่อการบริโภคแล้วยังใช้เพื่อการ

อุปโภคด้วย คือ ใช้ในการหุงต้ม ส่วนพฤติกรรมการใช้น้ำเพื่อการอุปโภครองลงมา คือ ใช้ซักล้าง และ ใช้รดน้ำต้นไม้ (ข้อมูลจากการลงพื้นที่ภายในชุมชนบ้านสันกลางของนักวิจัยยังพบว่าครัวเรือนส่วนใหญ่ใช้น้ำประปาของชุมชนเพื่อการอุปโภคไม่ได้นำมาบริโภคเพราะน้ำมีสนิมเหล็กปนเปื้อนและยังไม่มีระบบการกรองแต่อย่างใด) ซึ่งครัวเรือนส่วนใหญ่มีความคิดที่จะเปลี่ยนไปบริโภคน้ำชนิดอื่นๆ (เช่น น้ำดื่มบรรจุขวดปิดสนิท) น้ำที่ผ่านการกรองจากเครื่องกรองน้ำ) โดยได้ให้เหตุผลว่าอยากเปลี่ยนไปบริโภคน้ำดื่มแหล่งอื่นๆ โดยเฉพาะน้ำดื่มบรรจุขวดปิดสนิท หรือน้ำที่ผ่านการกรองจากเครื่องกรองน้ำ เพราะคิดว่าเป็นประโยชน์ต่อสุขภาพและสะอาดมากกว่า มีจำนวนครัวเรือนส่วนน้อยที่ไม่มีความคิดจะเปลี่ยนไปบริโภคน้ำชนิดอื่นๆ โดยให้เหตุผลว่า ใช้น้ำบ่อดูแลแล้ว ประหยัดและสะดวกกว่า ไม่มีกลิ่นและใช้มานานแล้ว

2) ผลการศึกษาพฤติกรรมการบริโภคน้ำดื่มบรรจุขวดปิดสนิทของครัวเรือนในเขตชุมชนบ้านสันกลางพบว่าพฤติกรรมการบริโภคน้ำดื่มบรรจุขวดปิดสนิทของครัวเรือนในเขตชุมชนบ้านสันกลางจำนวน 51 ครัวเรือน ส่วนใหญ่ครัวเรือนบริโภคน้ำดื่มบรรจุขวดปิดสนิทมาเป็นระยะเวลาตั้งแต่ 6 เดือน - 1 ปี และเลือกซื้อในรูปแบบบรรจุถังพลาสติกขาวขุ่น ขนาด 20 ลิตรรองลงมาคือรูปแบบบรรจุขวดขาวขุ่น ขนาด 950 ซม³ จำนวน 20 ขวด/ถัง และครัวเรือนทั้งหมด เลือกซื้อน้ำดื่มบรรจุขวดปิดสนิทแบบบรรจุถังพลาสติกขาวขุ่น ขนาด 20 ลิตร ในราคา 10 - 15 บาท นอกจากนั้นมีครัวเรือนส่วนน้อยที่เลือกซื้อน้ำดื่มบรรจุขวดปิดสนิทขนาด 950 ซม³ จำนวน 20 ขวด/ถัง ในราคา 21 - 25 บาท สาเหตุที่ครัวเรือนเลือกบริโภคน้ำดื่มบรรจุขวดปิดสนิทเป็นเพราะมั่นใจในคุณภาพ สะอาด และปลอดภัย มีตรารับรองมาตรฐานการผลิต สถานที่จัดจำหน่าย หาซื้อง่ายสะดวก สาเหตุรองลงมาได้แก่ ราคาที่เหมาะสม บริการจัดส่งถึงที่พักหรือบ้าน ตามลำดับ แหล่งซื้อที่ครัวเรือนส่วนใหญ่เลือกซื้อ คือ บริษัทผู้ผลิตบริการส่งถึงบ้าน รองลงมาคือ ร้านค้าปลีกใกล้บ้าน ซึ่งสาเหตุที่เลือกซื้อน้ำจากแหล่งซื้อดังกล่าว เป็นเพราะมีการบริการส่งถึงบ้าน และสื่อที่ทำให้ครัวเรือนส่วนใหญ่รู้จักคือ บริษัทผู้ผลิตมาแนะนำสินค้าสำหรับการบริโภคน้ำดื่มเฉลี่ยของครัวเรือนส่วนใหญ่ที่ซื้อต่อเดือนมีปริมาณมากกว่า 140 ลิตรส่วนปริมาณการบริโภคน้ำดื่มอันดับรองลงมาอยู่ระหว่าง 121 - 140 ลิตร ซึ่งส่วนใหญ่ต้องเสียค่าใช้จ่ายต่อเดือนเพื่อซื้อน้ำดื่ม อยู่ระหว่าง 111 - 130 บาท ค่าใช้จ่ายต่อเดือนที่ต้องเสียอันดับรองลงมาอยู่ระหว่าง 91 - 110 บาท ซึ่งมีความคิดเห็นเกี่ยวกับราคาของน้ำดื่มในปัจจุบันว่าเป็นราคาที่แพงเกินไป และสาเหตุที่ครัวเรือนไม่บริโภคแหล่งน้ำอื่นๆ (เช่น น้ำที่ผ่านเครื่องกรองน้ำประปา และน้ำบ่อบาดาล)เป็นเพราะคุณภาพและความสะอาด สาเหตุรองลงมาที่ครัวเรือนไม่บริโภคแหล่งน้ำอื่นๆ เป็นเพราะราคาของน้ำดื่ม ส่วนใหญ่ไม่มีความคิดเห็นที่จะเปลี่ยนไปบริโภคน้ำดื่มชนิดอื่น สาเหตุเพราะ 1) มีความสะอาดและปลอดภัยกว่า 2) มั่นใจในคุณภาพ 3) มีความสะดวกมากกว่า สำหรับครัวเรือนที่มีความคิดจะเปลี่ยนไปบริโภคน้ำดื่มชนิดอื่น มีสาเหตุเพราะ 1) เปลี่ยนเป็นน้ำที่ผ่านการกรอง เพราะคิดว่าสะอาดกว่า 2) เปลี่ยนเป็นน้ำที่ผ่านการกรอง เพราะคิดว่า

สะดวกกว่า ซึ่งครัวเรือนส่วนใหญ่ใช้น้ำเพื่อการบริโภคแล้วยังใช้เพื่อการอุปโภคด้วย คือ เพื่อการ หุงต้ม รองลงมาได้แก่อื่นๆ คือใช้เพื่อการบริโภคเพียงอย่างเดียว ซึ่งส่วนใหญ่พบปัญหาความสะอาด จากการใช้น้ำดื่มบรรจุขวดปิดสนิท รองลงมาคือปัญหาอื่นๆ ประกอบด้วยปัญหาใหญ่ๆ คือ บรรจุ ภัณฑ์ไม่สะอาด มีตะไคร่น้ำ มีตะกอน และบริการล่าช้า ตามลำดับ

3) ผลการศึกษาพฤติกรรมการบริโภคน้ำดื่มจากน้ำประปาของชุมชนและจากเครื่องกรองน้ำ ที่ใช้ภายในบ้านพักอาศัยของครัวเรือนในเขตชุมชนบ้านสันกลางพบว่าครัวเรือนในชุมชนไม่มีแหล่งน้ำ ดื่มจากน้ำประปาของชุมชนและจากเครื่องกรองน้ำที่ใช้ภายในบ้านพักอาศัย

ส่วนที่ 3 ผลการศึกษาและวิเคราะห์ความต้องการมีส่วนร่วมในการจัดการโครงการผลิตและ จำหน่ายน้ำดื่มโรงเรียนบ้านจำปาห้วยพบว่าครัวเรือนทั้งหมดในเขตชุมชนบ้านสันกลางทราบเรื่อง โครงการจัดตั้งกลุ่มผลิตน้ำดื่ม และมีความเห็นว่าสมาชิกในชุมชนบ้านสันกลางมีความพร้อมในการเข้า ร่วมโครงการจัดตั้งกลุ่มผลิตน้ำดื่มส่วนเหตุผลที่จะทำให้สมัครเข้าร่วมเป็นสมาชิกและเป็นผู้ถือหุ้นของ โครงการผลิตและจำหน่ายน้ำดื่มคือ ต้องการน้ำสะอาดไว้บริโภคในครัวเรือนในราคาถูกลงกว่าท้องตลาด ลดรายจ่ายและเพิ่มรายได้ รองลงมาคือ ต้องการช่วยเหลือทางโรงเรียนบ้านจำปาห้วยนอกจากนั้นยัง มีความต้องการมีส่วนร่วมในการเป็นผู้ซื้อน้ำดื่ม และร่วมเสนอความคิดเห็นให้กับโครงการ รองลงมา คือเป็นผู้ถือหุ้นของโครงการผลิตและจำหน่ายน้ำดื่ม สำหรับความเห็นในการเข้ามาเป็นสมาชิกผู้ถือ หุ้นของโครงการผลิตและจำหน่ายน้ำดื่ม คือ จะทำให้ซื้อน้ำดื่มได้ในราคาถูก และต้องการให้มีการ รายงานผลประกอบการของโครงการ โดยมีเหตุผลว่าเพื่อความถูกต้องและโปร่งใส พร้อมทั้งควรมี การรายงานผลในทุกๆ เดือน นอกจากนี้ครัวเรือนส่วนใหญ่ในเขตชุมชนบ้านสันกลาง มีความเห็นว่า ปัจจัยทางด้านความร่วมมือร่วมใจของสมาชิกในชุมชนบ้านสันกลางจะทำให้โครงการผลิตน้ำดื่มเพื่อ จำหน่ายของโรงเรียนบ้านจำปาห้วยสามารถรวมตัวและก่อตั้งกลุ่มได้สำเร็จมากที่สุด รองลงมาคือ คณะกรรมการบริหารมีความสามารถในการจัดการกลุ่ม

สำหรับผลการศึกษาความต้องการมีส่วนร่วมในการจัดการกลุ่มผลิตน้ำดื่มของโรงเรียนบ้าน จำปาห้วย ทางคณะกรรมการบริหารของโครงการร่วมกับนักวิจัยได้นำเอาข้อมูลดังกล่าวฯ นำมา ประกอบการตัดสินใจในการหาแนวทางพัฒนาศักยภาพการจัดการทางการเงินโดยเฉพาะ ทางด้านการหาแหล่งเงินทุนภายในชุมชนและการจัดการด้านที่เกี่ยวข้อง

5.1.2.3 ผลการวิเคราะห์สภาวะการแข่งขันในอุตสาหกรรมผลิตน้ำดื่ม ภายในเขตชุมชน บ้านสันกลาง ตำบลจำปาหวาย อำเภอเมือง จังหวัดพะเยา

การแข่งขันระหว่างบริษัทในอุตสาหกรรม (Rivalry among existing firms) ความคิดเห็นของผู้เกี่ยวข้องที่มีต่อสภาวะการแข่งขันในอุตสาหกรรมผลิตน้ำดื่ม ประเมินได้ว่ารุนแรงมาก เนื่องจากผู้เกี่ยวข้องมีความเห็นสอดคล้องไปในทิศทางเดียวกันว่าน้ำดื่มเป็นสินค้าที่ไม่มี ความแตกต่าง ถึงแม้ว่าโครงการผลิตน้ำดื่มโรงเรียนบ้านจำปาหวายจะมีกรรมวิธีการผลิตด้วยระบบประปาบาดาลซึ่งใช้เป็นแหล่งน้ำดิบของระบบน้ำดื่ม ก่อสร้างตามมาตรฐานของกรมทรัพยากรน้ำบาดาล มีระบบปรับปรุงคุณภาพน้ำให้ได้มาตรฐานน้ำดื่มด้วยวิธี Reverse Osmosis (RO) และแสงอัลตราไวโอเล็ต (UV) ก่อสร้างขึ้นตามมาตรฐานของกรมทรัพยากรน้ำบาดาลทำให้น้ำดื่มสามารถนำมาบริโภคได้อย่างปลอดภัย และบรรจุขวดปิดสนิทในการจำหน่าย ซึ่งมีคู่แข่งในและรอบๆ เขตชุมชนตำบลจำปาหวายส่วนน้อยที่มีกรรมวิธีการผลิตและมีระบบปรับปรุงคุณภาพน้ำด้วยวิธีดังกล่าว แต่ก็มีคู่แข่งจำนวนมาก นอกจากนั้นยังมีคู่แข่งจากบริษัทเอกชนท้องถิ่นจากภายนอกพื้นที่ของตำบลจำปาหวายที่ได้ทำการผลิตและจำหน่ายน้ำดื่มบรรจุถังและขวดและนำมาจำหน่ายภายในชุมชนบ้านสันกลาง เช่น น้ำดื่มมรกตนอกจากนั้นการเติบโตของน้ำดื่มบรรจุขวดภายในชุมชนมีแนวโน้มเติบโตมากขึ้น แต่อย่างไรก็ตามหากทำการพิจารณาโครงสร้างการแข่งขันของอุตสาหกรรมผลิตน้ำดื่ม พบว่าโครงสร้างการแข่งขันของอุตสาหกรรมผลิตน้ำดื่มมีแนวโน้มเป็นแบบตลาดผู้ขายน้อยราย คือ มีผู้ขายน้อยราย แต่ละรายเป็นผู้ผลิตรายใหญ่ ผลิตภัณฑ์อาจคล้ายคลึงกันและการเข้ามาของผู้ผลิตรายใหม่เป็นไปได้ค่อนข้างมาก

ภัยคุกคามจากคู่แข่งรายใหม่ (Threat of new entrants) ความคิดเห็นของผู้เกี่ยวข้องที่มีต่อภัยคุกคามจากคู่แข่งรายใหม่ประเมินได้ว่า รุนแรงมากเนื่องจากมีความเป็นไปได้ที่จะเกิดคู่แข่งรายใหม่ในอนาคต เนื่องจากอุตสาหกรรมผลิตน้ำดื่มมีความจำเป็นที่ผู้ผลิตหรือผู้ประกอบการจะต้องขออนุญาตก่อนทำการผลิตจากสำนักงานคณะกรรมการอาหารและยา (อย.) แต่ในขณะนี้การทดลองดำเนินการของโครงการกลุ่มผู้ผลิตน้ำดื่มของโรงเรียนบ้านจำปาหวายยังไม่มีพร้อมทั้งการผลิตยังอยู่ในประเภทเป็นผู้ผลิตรายย่อยหรือแบบอุตสาหกรรมครัวเรือนพร้อมทั้งมีเทคโนโลยีและวิทยาการที่มีความซับซ้อนในการประกอบการในระดับหนึ่งส่วนการเข้าถึงช่องทางการจัดจำหน่ายหรือซื้อผลิตภัณฑ์จากผู้ประกอบการรายอื่นมีความยุ่งยากอยู่บ้างในการให้บริการจัดส่งถึงบ้านโดยเฉพาะในกรณีที่ผู้ประกอบการตั้งอยู่ภายนอกชุมชน และระดับค่าใช้จ่ายที่จะเกิดขึ้นในกรณีที่ลูกค้าจะเปลี่ยนไปซื้อจากผู้ประกอบการรายอื่นจะอยู่ในระดับต่ำ

ภัยคุกคามจากผลิตภัณฑ์ที่ทดแทนกันได้ (Threat of substitute products) ความคิดเห็นของผู้เกี่ยวข้องที่มีต่อภัยคุกคามจากผลิตภัณฑ์ที่ทดแทนกันได้ ประเมินได้ว่ารุนแรงมาก เนื่องจากผู้เกี่ยวข้องมีความเห็นว่าผลิตภัณฑ์ทดแทนมีจำนวนและความหลากหลาย ได้แก่ ตู้น้ำดื่ม

หยอดเหรียญ เครื่องกรองน้ำในครัวเรือนและเครื่องต้มทางเลือกอื่นๆ ซึ่งล้วนแล้วแต่มีการขยายตัวที่ดี
 ดังนี้ ในเขตพื้นที่ยังต้องเผชิญกับการแข่งขันจากธุรกิจตู้น้ำดื่มหยอดเหรียญ เช่น วอเตอร์เน็ทอีก 2 ตู้
 ซึ่งสามารถตอบสนองความต้องการของผู้บริโภคได้ดีในด้านราคาจำหน่ายที่ถูกกว่าน้ำดื่มบรรจุขวดโดย
 มีราคาจำหน่าย 1 บาท / 1 ลิตร และมีความสะดวกในการซื้อเพราะตู้น้ำดื่มตั้งอยู่บริเวณหน้าตลาด
 สดของตำบลจำปาหวาย รวมทั้งสามารถซื้อได้ในปริมาณที่ต้องการแต่อาจจะมีปัญหาในเรื่องของ
 มาตรฐานความสะอาดและปลอดภัยของน้ำดื่มทั้งสารปนเปื้อน จุลินทรีย์ สถานที่ตั้งวาง และความ
 สะอาดของตู้น้ำดื่ม รวมไปถึงการขาดการดูแลรักษาเครื่องกรองน้ำอย่างต่อเนื่อง อาจทำให้ผู้บริโภค
 ขาดความเชื่อมั่นในด้านคุณภาพน้ำดื่มจากตู้หยอดเหรียญ ส่วนเครื่องกรองน้ำในครัวเรือนที่มีฐานะดี
 เริ่มให้ความสนใจเครื่องกรองน้ำใช้เพราะสามารถติดตั้งไว้ภายในบ้านได้แต่ด้วยราคาจำหน่ายเริ่มต้นที่
 ค่อนข้างสูง รวมไปถึงความยุ่งยากในการติดตั้งและการดูแลรักษา จึงทำให้เครื่องกรองน้ำในครัวเรือน
 คงได้รับความนิยมจากผู้บริโภคที่มีรายได้ปานกลางขึ้นไปเท่านั้น นอกจากนี้ในตลาดเครื่องต้มยังมี
 ผลิตภัณฑ์เครื่องต้มทางเลือกอื่นๆ อย่างหลากหลายที่สามารถทดแทนน้ำดื่มบรรจุขวดได้ทั้งในรูปแบบ
 เพื่อการดับกระหายและเพื่อสุขภาพ อาทิเช่น น้ำอัดลม น้ำผักและผลไม้ น้ำสมุนไพร ชาเขียว น้ำถั่ว
 เหลือง เป็นต้นและสามารถหาซื้อสินค้าได้ง่าย รวมถึงมีความเห็นว่าผู้บริโภคไม่มีค่าใช้จ่ายในการ
 เปลี่ยนไปใช้ผลิตภัณฑ์ทดแทน (Switching cost)

พลังต่อรองของผู้ขายปัจจัยการผลิต (Bargaining power of suppliers) ความคิดเห็น
 ของผู้เกี่ยวข้องที่มีต่อสถานะของปัจจัยการผลิตประเมินได้ว่า รุนแรงมากเนื่องจากถึงแม้ว่าในการผลิต
 น้ำดื่มของโครงการนั้นมีวัตถุดิบหลักในการผลิต คือ น้ำบาดาลจากใต้ดินลึก 100 เมตร ซึ่งเป็นวัตถุดิบ
 ที่โครงการมีอยู่แล้วในชุมชนและมีความสมบูรณ์แต่ขณะที่วัตถุดิบที่สำคัญในการผลิตคือบรรจุภัณฑ์
 อันได้แก่ ขวดบรรจุขนาดต่างๆ อุปกรณ์ในการรักษาความสะอาด อุปกรณ์ในการผลิต เช่น เครื่องกรอง
 ในระดับต่างๆ ซึ่งโครงการไม่สามารถผลิตขึ้นใช้เองได้รวมถึงบรรจุภัณฑ์ในรูปแบบและขนาดต่างๆ
 เช่น ถังพลาสติกสีขาวขุ่น (PE) บรรจุน้ำดื่มขนาด 20 ลิตร ขวดพลาสติกสีขาวขุ่น (PE) บรรจุน้ำดื่ม
 และแคปซีล (Capseal) เป็นฟิล์มหัดที่สามารถสวมแล้วให้รัดที่ฝาขวดมีการพิมพ์โลโก้ของสินค้าและมี
 ลูกศรให้ไว้ฉีกมีรอยปรุไขพลาสติกออกง่ายแคปซีลเป็นอีกหนึ่งฟิล์มป้องกันคุณภาพมีใช้กับสินค้าที่
 ต้องการเสริมความมั่นใจต่อคุณภาพสินค้าก่อนส่งถึงมือผู้บริโภคปัจจุบันรวมถึงไส้กรอง น้ำยาล้างขวด
 และถังซึ่งโครงการกลุ่มผู้ผลิตน้ำดื่มโรงเรียนบ้านจำปาหวายไม่สามารถผลิตขึ้นใช้เองได้ต้องซื้อจาก
 ผู้จำหน่ายปัจจัยการผลิตจำนวนน้อยราย คุณภาพของปัจจัยการผลิตของบริษัทไม่มีความแตกต่างกัน
 และผู้จำหน่ายปัจจัยการผลิตมีการรวมตัวกัน นอกจากนี้ผู้เกี่ยวข้องมีความเห็นเกี่ยวกับผลิตภัณฑ์
 ทดแทนปัจจัยการผลิตถังและขวดพลาสติกขาวขุ่น (PE) คือ ขวดพลาสติกใสซึ่งสะอาดและปลอดภัย
 มากกว่าแต่มีราคาที่สูงกว่า ซึ่งศักยภาพทดแทนถังและขวดนั้นไม่สมบูรณ์ทั้งด้านคุณสมบัติและด้าน
 ราคา

พลังต่อรองของผู้ซื้อ (Bargaining power of buyers) ความคิดเห็นของผู้เกี่ยวข้องที่มีต่ออิทธิพลจากผู้ซื้อ (ตลาด) ประเมินได้ว่า รุนแรงปานกลาง เนื่องจากจำนวนผู้ซื้อมีแนวโน้มเพิ่มขึ้น และโครงการกลุ่มผู้ผลิตน้ำดื่มโรงเรียนบ้านจำปาหวายมีการพัฒนามาจากโครงการของรัฐบาลในการสนับสนุนให้นักเรียนและคณะครูได้นำน้ำดื่มที่สะอาดใช้อุปโภค-บริโภค และชุมชนใกล้เคียงเพื่อเป็นการพัฒนาคุณภาพชีวิตที่ดีซึ่งมีระบบปรับปรุงคุณภาพน้ำดื่มที่ได้มาตรฐานน้ำดื่มขององค์การอนามัยโลกแต่ปัจจุบันทางโครงการกลุ่มผู้ผลิตน้ำดื่มโรงเรียนบ้านจำปาหวายยังไม่มีตรารับรองมาตรฐานการผลิต แต่โครงการมีความสามารถกำหนดราคาขายต่ำกว่าท้องตลาดเพราะมีต้นทุนการผลิตที่ต่ำกว่าธุรกิจของเอกชนทั่วไป พร้อมทั้งด้วยปัจจัยการขนส่งที่ใกล้ชิดในพื้นที่ตั้งนั้นต้นทุนการขนส่งจึงลดลงซึ่งในการกำหนดราคาผู้ซื้อในพื้นที่จึงมีอำนาจต่อรองได้มากกว่าถึงแม้จำนวนผู้ซื้อจะมีจำนวนมากกว่าผู้ผลิตน้ำดื่มและส่วนใหญ่เป็นลูกค้าแต่ละรายย่อยที่มีสัดส่วนการซื้อต่อยอดขายทั้งหมดในปริมาณที่น้อย แต่อาจจะมีการรวมตัวกันระหว่างผู้ซื้อซึ่งเป็นสมาชิกครัวเรือนในเขตชุมชนบ้านสันกลาง ซึ่งเป็นชุมชนในชนบทที่เป็นสังคมเครือญาติและยังมีการพึ่งพาอาศัยกัน นอกจากนั้นมีความเห็นว่าการโครงการกลุ่มผู้ผลิตน้ำดื่มโรงเรียนบ้านจำปาหวาย จะเปลี่ยนไปขายให้กับผู้ซื้อรายอื่นหรือภายนอกพื้นที่ชุมชนบ้านสันกลางมีความยุ่งยากมากกว่า

5.1.2.4 ผลการวิเคราะห์จุดแข็ง จุดอ่อน โอกาส และอุปสรรคของโครงการกลุ่มผู้ผลิตน้ำดื่มโรงเรียนบ้านจำปาหวาย สรุปผลการวิเคราะห์จุดแข็ง จุดอ่อน โอกาส และอุปสรรคของโครงการกลุ่มผู้ผลิต น้ำดื่มโรงเรียนบ้านจำปาหวายได้ดังนี้

จุดแข็ง (Strengths)

ด้านการบริหารผู้นำมีวิสัยทัศน์ มีความรู้ความเข้าใจ ทักษะคิด รวมถึงมีความมุ่งมั่นต่อแนวทางการพัฒนาการจัดการโครงการฯ แบบพึ่งพาตนเองและพึ่งพากันภายในชุมชนตามหลักปรัชญาของเศรษฐกิจพอเพียงและโครงการมีภาพพจน์ที่ดีมากเพราะมีจุดมุ่งหมายสำคัญ คือ ต้องการดำเนินการเพื่อช่วยเหลือและสนับสนุนโครงการน้ำดื่มฟรีให้กับนักเรียนและคณะครูของโรงเรียนบ้านจำปาหวาย พร้อมทั้งผลิตและให้บริการน้ำดื่มที่สะอาดได้มาตรฐาน และมีนโยบายในการมุ่งสร้างคุณภาพชีวิตที่ดีให้กับสมาชิกในชุมชนบ้านสันกลาง

ด้านการเงิน (Finance) ในการขยายผลของโครงการมีความจำเป็นต้องใช้ปริมาณเงินลงทุนน้อยกว่าธุรกิจของเอกชนที่เป็นคู่แข่งกันโดยเฉพาะในส่วนของสินทรัพย์ถาวร เพราะมีการพัฒนาและต่อยอดมาจากโครงการของรัฐที่สนับสนุนให้นักเรียนและคณะครูมีน้ำดื่มที่สะอาดใช้อุปโภค-บริโภคซึ่งมีระบบประปาบาดาล และระบบปรับปรุงคุณภาพน้ำดื่มให้ได้มาตรฐานน้ำดื่มขององค์การอนามัยโลกเรียบร้อย

ด้านทรัพยากรมนุษย์ (Human Resource) ในช่วงของการทดลองดำเนินโครงการกลุ่มผลิตน้ำดื่มมีต้นทุนและค่าใช้จ่ายทางด้านทรัพยากรมนุษย์ค่อนข้างต่ำ เพราะสมาชิกของชุมชนบ้านสันกลางจำนวน 3 คน ยินดีเป็นอาสาสมัครในการทดลองปฏิบัติงานระดับปฏิบัติการของโครงการดังกล่าวและบุคลากรของโครงการกลุ่มผลิตน้ำดื่มโรงเรียนบ้านจำป่าหวายมีความรู้และความสามารถทางการดูแลรักษาและการใช้งานที่ถูกต้องทั้งระบบปรับปรุงคุณภาพน้ำดื่มให้ได้มาตรฐานและระบบประปาบาดาล

ด้านการผลิต (Production) โครงการมีทำเลที่ตั้งที่เหมาะสม มีเครื่องมือ เครื่องจักรและอุปกรณ์ที่ใช้ในการผลิตครบ จำนวน 23 รายการ ที่มีความพร้อมและมีประสิทธิภาพในการใช้งาน มีกรรมวิธีการผลิตน้ำดื่มที่ได้มาตรฐาน คือ ผ่านกรรมวิธีโดยระบบซอฟต์แวร์ มีระบบปรับปรุงคุณภาพน้ำเพื่อให้ได้มาตรฐานน้ำดื่มด้วยวิธี Reverse Osmosis (RO) และแสงอุลตราไวโอเลต (หลอด U.V.) พร้อมทั้งวัตถุดิบที่ใช้ในการผลิตคือแหล่งน้ำดิบมีปริมาณมากเพียงพอต่อความต้องการ ดังนั้นโครงการกลุ่มผลิตน้ำดื่มโรงเรียนบ้านจำป่าหวาย จึงสามารถผลิตได้ตลอดทั้งปี

ด้านการตลาด (Marketing) ในการแนะนำผลิตภัณฑ์เข้าสู่ตลาดในช่วงแรกของโครงการได้จัดให้มีการแจกผลิตภัณฑ์น้ำดื่มให้กับสมาชิกครัวเรือนในเขตชุมชนบ้านสันกลางได้ทดลองดื่มจำนวน 1 ถึงบรรจุน้ำขนาด 20 ลิตร/ครัวเรือนพร้อมทั้งทดลองจำหน่ายในราคาที่ถูกลงกว่าท้องตลาด คือ ราคา 7 บาท/ถัง ซึ่งมีราคาที่ถูกกว่าคู่แข่งในท้องตลาดถึง 50 %ซึ่งเป็นการสร้างการรับรู้และการเรียนรู้จนเกิดทัศนคติที่ดีในการบริโภคของสมาชิกครัวเรือนในเขตชุมชนบ้านสันกลางผลิตภัณฑ์น้ำดื่มของโครงการมีคุณภาพมากกว่าคู่แข่งที่จัดตั้งในรูปแบบวิสาหกิจชุมชนในเขตพื้นที่ตำบลจำป่าหวาย โครงการกลุ่มผลิตน้ำดื่มมีนโยบายให้บริการส่งผลิตภัณฑ์น้ำดื่มถึงที่พักอาศัยของครัวเรือนในเขตชุมชนบ้านสันกลาง พร้อมทั้งมีค่าใช้จ่ายในการขนส่งที่ถูกเพราะอาคารที่ทำการของโครงการกลุ่มผลิตน้ำดื่มโรงเรียนบ้านจำป่าหวาย ตั้งอยู่ในชุมชนดังกล่าว

จุดอ่อน (Weakness)

โครงสร้างองค์กร (Corporate Structure) โครงการยังไม่มีกำหนดโครงสร้างองค์กร และการกำหนดขอบเขตความรับผิดชอบและอำนาจหน้าที่ให้กับคณะกรรมการบริหารโครงการ

ด้านการเงินและบัญชี (Finance and Accounting) โครงการยังขาดเงินทุนหมุนเวียนบางส่วน และจำนวนเงินที่ต้องใช้ในการลงทุนในสินทรัพย์ถาวรคือต้องเพิ่มพื้นที่ของอาคารที่ทำการของโครงการ รวมถึงในการจัดซื้ออุปกรณ์ที่จำเป็นต่อการผลิตและปรับปรุงน้ำดื่มของโครงการให้ได้ตามมาตรฐาน โดยเฉพาะในการขอการรับรองมาตรฐานจากสำนักงานคณะกรรมการอาหารและยา

(อย.) กระทรวงสาธารณสุข และมีการจัดทำระบบบัญชีสรุปผลการดำเนินงานของโครงการที่ยังมีความล่าช้า และไม่มีการแยกหมวดหมู่ค่าใช้จ่ายอย่างชัดเจน

ด้านทรัพยากรมนุษย์ (Human Resource) โครงการยังขาดการวางแผนด้านทรัพยากรมนุษย์โดยเฉพาะในระดับปฏิบัติการ และไม่มีระบบและการกำหนดอัตราการจัดสรรผลตอบแทนให้กับพนักงานในระดับปฏิบัติการและฝ่ายบริหารของโครงการอย่างชัดเจน

ด้านการผลิต (Production) คุณภาพน้ำดื่มยังอยู่ในกระบวนการเตรียมยื่นขอการรับรองมาตรฐานจากสำนักงานคณะกรรมการอาหารและยา (อย.) จากกระทรวงสาธารณสุข ทำให้ผู้บริโภคบางส่วนยังขาดความมั่นใจในคุณภาพน้ำของโครงการและขาดอุปกรณ์ที่จำเป็นต่อการผลิตและปรับปรุงน้ำดื่มของโครงการให้ได้ตามมาตรฐานเช่นเครื่องกรองเรซิน เครื่องกรองละเอียด 1 และ 0.3 ไมครอน เครื่องกรองโพสคาร์บอน ถังเก็บน้ำใสขนาด 2,000 ลิตร และ เครื่องล้างถังและขวดน้ำ เป็นต้นและมีค่าใช้จ่ายในการเปลี่ยนระบบไส้กรองน้ำสูง

ด้านการตลาด (Marketing) ในช่วงแรกของการดำเนินงานโครงการมียอดขายค่อนข้างน้อย เพราะยังไม่เป็นที่รู้จักและยอมรับสำหรับผู้บริโภคส่วนใหญ่ในเขตชุมชนบ้านสันกลางมีปัญหาทางด้านการให้บริการแก่ลูกค้าที่ยังล่าช้า เพราะยังไม่มีการจัดการระบบการขนส่งขาดการวางแผนเส้นทางการขนส่ง และไม่มีการบันทึกตรวจเช็คจำนวนถังและขวดน้ำในแต่ละรอบอย่างเป็นระบบทำให้ไม่มีสินค้าคงคลังรวมถึงปัญหาถังและขวดน้ำหาย นอกจากนั้นยังมีขวดยี่ห้ออื่นปนมาในถังและยังไม่มียุทธศาสตร์กระจายสินค้า และขาดคู่ค้าในการกระจายสินค้าให้เข้าถึงผู้บริโภคในเขตชุมชนบ้านสันกลางได้อย่างทั่วถึง

โอกาส (Opportunities)

ลูกค้า (Customer) จากการสำรวจสมาชิกครัวเรือนในเขตชุมชนบ้านสันกลาง มีความต้องการมีส่วนร่วมในการเป็นผู้ซื้อและบริโภคน้ำดื่ม รวมถึงร่วมเสนอความคิดเห็นให้กับโครงการกลุ่มผลิตน้ำดื่มโรงเรียนบ้านจำป่าหวาย รองลงมาคือเป็นผู้ถือหุ้นของโครงการและความต้องการน้ำดื่มสะอาดมีแนวโน้มเพิ่มมากขึ้นอย่างต่อเนื่อง

คู่แข่ง (Competitor) ศักยภาพของคู่แข่งที่ดำเนินการประกอบการในพื้นที่ของตำบลจำป่าหวาย เช่น ผลิตภัณฑ์น้ำดื่มของชุมชนบ้านใหม่ริมบึง หมู่ที่ 13 ชุมชนบ้านจำป่าหวายเหนือ หมู่ที่ 3 และชุมชนบ้านจำป่าหวายใต้ หมู่ที่ 9 ของตำบลจำป่าหวาย มีน้อยกว่าโครงการและคู่แข่งที่เป็นบริษัทเอกชนมีราคาขายน้ำดื่มที่สูงกว่า

ชุมชน (Community) ปัจจุบันชุมชนบ้านสันกลางประสบปัญหาสาธารณสุขภาคทางด้านบริการน้ำดื่มให้กับสมาชิกของครัวเรือน ซึ่งผู้นำและสมาชิกของชุมชนบ้านสันกลาง มีความเข้าใจและตระหนักในการขับเคลื่อนการพัฒนาชุมชนแบบพึ่งพาตนเองตามหลักปรัชญาของเศรษฐกิจพอเพียง

รัฐบาล (Government) การสนับสนุนจากองค์การภาครัฐในส่วนกลางโดยกรมทรัพยากรน้ำบาดาล และในส่วนท้องถิ่นโดยการบูรณาการของหน่วยงานทุกระดับในพื้นที่ทำการส่งเสริมสนับสนุนในการขับเคลื่อนการรวมตัวก่อตั้งโครงการกลุ่มผลิตน้ำดื่มโรงเรียนบ้านจำป่าหวาย และโรงเรียนบ้านจำป่าหวายมีปัจจัยทางกายภาพที่เอื้อต่อการดำเนินงานของโครงการกลุ่มผลิตน้ำดื่มโรงเรียนบ้านจำป่าหวาย

ด้านภูมิศาสตร์ (Geography) เนื่องจากสภาพอากาศของประเทศไทยแม้กระทั่งในชนบทของภาคเหนือมีอากาศร้อนมากขึ้น ส่งผลให้ความต้องการน้ำดื่มเพื่อช่วยขับระบายความร้อนของครัวเรือนต่างๆ มีปริมาณที่เพิ่มสูงขึ้น

อุปสรรค (Threats)

คู่แข่ง (Competitor) อุตสาหกรรมน้ำดื่มในพื้นที่ของจังหวัดพะเยามีผู้นำตลาดที่มีชื่อเสียงเป็นที่ยอมรับของผู้บริโภคมีช่องทางการจำหน่ายหลายช่องทาง และมีการลงทุนในกิจกรรมทางการตลาดอย่างมากพร้อมทั้งใช้ถังและขวดพลาสติกใส หรือขวด PET ซึ่งมีคุณภาพและมาตรฐานที่ดีกว่าถังและขวดพลาสติกขาวขุ่น (PE) ที่โครงการใช้บรรจุน้ำดื่มจำหน่ายในปัจจุบันและผู้ประกอบการรายใหม่สามารถเข้าสู่ธุรกิจได้ง่ายทำให้ตลาดน้ำดื่มมีผู้ผลิตรายใหม่จำนวนมาก โดยเฉพาะกลุ่มที่เป็นโครงการของชุมชนต่างๆ และผู้ผลิตรายย่อยจึงทำให้เกิดทางเลือกใหม่ๆ แก่ผู้บริโภค

รัฐบาล (Government) รัฐบาลกำหนดให้น้ำดื่มที่จำหน่ายในท้องตลาดจัดเป็น “อาหารควบคุมเฉพาะ” มีการควบคุมมาตรฐานตามประกาศกระทรวงสาธารณสุขกำหนด โดยต้องขออนุญาตผลิตและขออนุญาตขึ้นทะเบียนตำรับอาหาร และต้องแสดงเลข อย. บนฉลากของผลิตภัณฑ์ ผู้ประกอบการผลิตน้ำดื่มจะต้องขออนุญาตก่อนทำการผลิตจากสำนักงานคณะกรรมการอาหารและยา (อย.) ส่วนการควบคุมมาตรฐานสถานที่ผลิตจะต้องเป็นไปตามหลักเกณฑ์วิธีการที่ดีในการผลิต (Good Manufacturing Practice : GMP) นอกจากนั้นการที่น้ำดื่มบรรจุขวดอยู่ในกลุ่มอาหารกำหนดคุณภาพหรือมาตรฐานดังนั้นในการตั้งโรงงานผลิตต้องมีการขออนุญาตและต้องมีการส่งผลิตภัณฑ์ไปตรวจวิเคราะห์เพื่อขึ้นทะเบียนตำรับอาหารและได้มีการกำหนดคุณภาพมาตรฐานขั้นต่ำของน้ำบริโภคในภาชนะบรรจุที่ปิดสนิทไว้

ผู้จำหน่ายปัจจัยการผลิต (Supplier) จำนวนผู้จำหน่ายปัจจัยการผลิตมีน้อยและโครงการกลุ่มผลิตน้ำดื่มโรงเรียนบ้านจำป่าหวาย ต้องพึ่งพาทายจากภายนอกชุมชน ซึ่งเป็นปัจจัยการผลิตที่มีความจำเป็นต่อการดำเนินการผลิตของโครงการดังนี้ อุปกรณ์ในการรักษาความสะอาด เครื่องกรองน้ำ รวมถึงบรรจุภัณฑ์ เช่น ถังและขวดพลาสติกขาวขุ่น (PE) และราคาของปัจจัยการผลิตที่มีความจำเป็น

ต่อการดำเนินการผลิตมีแนวโน้มที่สูงขึ้นตามแนวโน้มของสภาวะราคาน้ำมันและเม็ดพลาสติกเพราะเป็นวัตถุดิบที่สำคัญในการผลิตดังและขวด ทำให้ต้นทุนการผลิตและการขนส่งของโครงการสูงขึ้น

สรุปผลการวิเคราะห์ SWOT โดยนำปัจจัยแต่ละประการมาจับคู่กันและกำหนดเป็นกลยุทธ์ต่างๆ โดยการจัดทำ TOWS Matrix ของโครงการกลุ่มผลิตน้ำดื่มโรงเรียนบ้านจำปาหวาย ตำบลจำปาหวาย อำเภอเมือง จังหวัดพะเยา ได้กำหนดกลยุทธ์ดังนี้

SO STRATEGIES

- ใช้กระบวนการกลุ่มเป็นเครื่องมือในการขับเคลื่อนกิจกรรมการจัดตั้งและดำเนินการจัดการกลุ่มผลิตน้ำดื่มโรงเรียนบ้านจำปาหวาย โดยเน้นกระบวนการมีส่วนร่วมของชุมชนและคณะครูของโรงเรียนบ้านจำปาหวายและส่งเสริมให้ชุมชนเกิดกระบวนการคิดอย่างเป็นระบบ
- ดำเนินการจัดตั้งกลุ่มผลิตน้ำดื่มโรงเรียนบ้านจำปาหวายในรูปแบบวิสาหกิจชุมชนโดยทำการประกาศรับสมัครสมาชิกผู้ถือหุ้นของโครงการดังกล่าวเพิ่ม จากกลุ่มเป้าหมาย คือ ตัวแทนสมาชิกครัวเรือนในเขตชุมชนบ้านสันกลาง และคณะครูของโรงเรียนบ้านจำปาหวาย
- ร่วมกันกำหนดแผนเชิงกลยุทธ์เพื่อการขับเคลื่อนการพัฒนาการจัดการกลุ่มผลิตน้ำดื่มโรงเรียนบ้านจำปาหวายแบบพึ่งพาตนเองและพึ่งพากันภายในชุมชน ให้มีประสิทธิภาพ
- การกำหนดกลยุทธ์ทางด้านการตลาดที่มุ่งเน้นคุณภาพน้ำดื่มสะอาดที่ได้มาตรฐานและกำหนดราคาให้ถูกกว่าท้องตลาด
- การกำหนดกลยุทธ์ทางด้านการผลิตที่มุ่งเน้นการผลิตน้ำดื่มสะอาดได้มาตรฐาน

WO STRATEGIES

- โครงการกลุ่มผลิตน้ำดื่มโรงเรียนบ้านจำปาหวาย ต้องมีการกำหนดโครงสร้างองค์การและบริหารให้ชัดเจนเหมาะสม เพื่อการพัฒนาและการจัดการโครงการฯ ให้มีประสิทธิภาพ
- มีการเพิ่มและหาแหล่งเงินทุน พร้อมทั้งมีการระดมทุนจากสมาชิกผู้ถือหุ้นของโครงการกลุ่มผลิตน้ำดื่มโรงเรียนบ้านจำปาหวาย
- การกำหนดวิธีการในการจัดสรรค่าตอบแทนให้แก่ผู้มีส่วนเกี่ยวข้อง
- การกำหนดให้มีการจัดทำบัญชีของการดำเนินงานของโครงการฯ และคำนวณต้นทุนอย่างเป็นระบบ

- การกำหนดให้มีการวางแผนกำลังคน สรรหา และคัดเลือกพนักงานระดับปฏิบัติการของโครงการกลุ่มผลิตน้ำดื่มโรงเรียนบ้านจำปาหวาย

- โครงการกลุ่มผลิตน้ำดื่มโรงเรียนบ้านจำปาหวายต้องมีการจัดการด้านการขนส่ง และหาวิธีการขนส่งที่มีต้นทุนต่ำ พร้อมทั้งสามารถตอบสนองความต้องการของผู้บริโภคได้อย่างมีประสิทธิภาพ

- โครงการกลุ่มผลิตน้ำดื่มโรงเรียนบ้านจำปาหวาย ต้องกำหนดให้มีการประชุมรายงานความก้าวหน้าของการดำเนินงานของโครงการในทุกๆ เดือน พร้อมทั้งจัดให้มีการรายงานผลการดำเนินงานของกลุ่มต่อผู้ถือหุ้นอย่างน้อยปีละ 1 ครั้ง และควรมีการดำเนินการอย่างเป็นทางการและมีลายลักษณ์อักษร

ST STRATEGIES

- โครงการกลุ่มผลิตน้ำดื่มโรงเรียนบ้านจำปาหวาย ควรมีการกำหนดกลยุทธ์ในการแข่งขันให้เหมาะสม โดยเน้นการเป็นผู้นำทางด้านต้นทุน เน้นกลุ่มลูกค้าในตลาดใหญ่

- โครงการกลุ่มผลิตน้ำดื่มโรงเรียนบ้านจำปาหวาย ต้องดำเนินการยื่นขออนุญาตขึ้นทะเบียนสำหรับอาหาร และขออนุญาตก่อนทำการผลิตจากสำนักงานคณะกรรมการอาหารและยา (อย.) หรือจากสำนักงานสาธารณสุขจังหวัดพะเยา

- โครงการกลุ่มผลิตน้ำดื่มโรงเรียนบ้านจำปาหวายต้องกำหนดให้มีการควบคุมดูแลให้การดำเนินกิจกรรมด้านการควบคุมคุณภาพการปรับปรุงคุณภาพน้ำ และตรวจสอบสินค้าสำเร็จรูปตลอดจนการปฏิบัติงานในห้องเครื่องกรองเป็นไปอย่างมีประสิทธิภาพ

WT STRATEGIES

- โครงการกลุ่มผลิตน้ำดื่มโรงเรียนบ้านจำปาหวาย ต้องจัดซื้ออุปกรณ์ในระบบปรับปรุงคุณภาพน้ำดื่ม พร้อมทั้งขยายพื้นที่อาคารที่ทำการผลิตเพิ่มเพื่อการผลิตน้ำดื่มให้ได้มาตรฐานตามประกาศกระทรวงสาธารณสุขกำหนด

- กำหนดให้มีตัวแทนจำหน่าย มีการเจรจาเงื่อนไขและผลตอบแทน พร้อมทั้งมีการแบ่งเขตความรับผิดชอบให้กับตัวแทนจำหน่ายของโครงการในการให้บริการลูกค้าในเขตพื้นที่ตำบลจำปาหวายอย่างชัดเจนและทั่วถึง

สำหรับกลยุทธ์ที่ได้จากการวิเคราะห์นำไปสู่การตัดสินใจร่วมกันของผู้เกี่ยวข้อง เพื่อร่วมกันกำหนดแผนกลยุทธ์และแผนการดำเนินงานกิจกรรมในด้านต่างๆ เพื่อพัฒนาศักยภาพการจัดการของกลุ่มผลิตน้ำดื่มโรงเรียนบ้านจำปาหวาย ตำบลจำปาหวาย อำเภอเมือง จังหวัดพะเยา

5.1.2.5 ผลการกำหนดแผนกลยุทธ์และแผนปฏิบัติการของกลุ่มผลิตน้ำดื่มโรงเรียนบ้านจำปาหวาย ตำบลจำปาหวาย อำเภอเมือง จังหวัดพะเยา สรุปได้ดังนี้

1) รูปแบบการจัดตั้งกลุ่มผลิตน้ำดื่มโรงเรียนบ้านจำปาหวายก่อตั้งกลุ่มในรูปแบบวิสาหกิจชุมชน เพื่อดำเนินการผลิตและจำหน่ายน้ำดื่มบรรจุขวดและถังปิดสนิท ในนามผลิตโดย บ้านจำปาหวาย เลขที่ 244 หมู่ที่ 8 ตำบลจำปาหวาย อำเภอเมือง จังหวัดพะเยา 56000 โดยได้ทำการขอลดทะเบียนประกอบการกับกรมพัฒนาธุรกิจการค้า สำนักงานกลางทะเบียนพาณิชย์ ทะเบียนเลขที่ 3569900206061 สำหรับชื่อที่ใช้ในการประกอบพาณิชย์กิจ คือ น้ำดื่มโรงเรียนบ้านจำปาหวาย ชนิดแห่งพาณิชย์กิจ คือ จำหน่ายน้ำดื่ม

2) วิสัยทัศน์ (Vision) ของกลุ่มผลิตน้ำดื่มโรงเรียนบ้านจำปาหวาย คือ กลุ่มวิสาหกิจชุมชนที่ผลิตและบริการน้ำดื่มที่ได้มาตรฐานเพื่อสร้างคุณภาพชีวิตที่ดีให้กับนักเรียน และคณะครูของโรงเรียนบ้านจำปาหวาย รวมถึงสมาชิกครัวเรือนในเขตพื้นที่ตำบลจำปาหวาย

3) พันธกิจ (Mission) ของกลุ่มผลิตน้ำดื่มโรงเรียนบ้านจำปาหวาย คือ กลุ่มวิสาหกิจชุมชนที่ผลิตและจำหน่ายน้ำดื่มที่มีมาตรฐาน บริการน้ำดื่มฟรีแก่นักเรียนและคณะครูของโรงเรียนบ้านจำปาหวาย พร้อมทั้งจำหน่ายให้กับสมาชิกครัวเรือนต่างๆ ในเขตชุมชนบ้านสันกลาง หมู่ที่ 8 ตำบลจำปาหวาย อำเภอเมือง จังหวัดพะเยา

4) วัตถุประสงค์ระดับองค์การ (Corporate Objectives) ของกลุ่มผลิตน้ำดื่มโรงเรียนบ้านจำปาหวาย 1) ต้องการให้บริการน้ำดื่มฟรีแก่นักเรียนและคณะครูของโรงเรียนบ้านจำปาหวาย ได้อย่างมีประสิทธิภาพ 2) ต้องการจ่ายอัตราผลตอบแทนต่อผู้ถือหุ้น (Return on Equity : ROE) ของกลุ่ม ร้อยละ 5 / ปีหลังจากปีที่ 2 ของการดำเนินการเป็นต้นไป 3) ต้องการส่วนครองตลาด (Market share) ผลิตภัณฑ์น้ำดื่มในเขตพื้นที่บ้านสันกลาง จำนวน 90 เปอร์เซ็นต์

5) ยุทธศาสตร์ที่สำคัญของกลุ่มผลิตน้ำดื่มโรงเรียนบ้านจำปาหวายประกอบไปด้วย 4 เรื่องหลักดังต่อไปนี้ 1) การพัฒนาเพื่อความยั่งยืน (Sustainability) 2) การพัฒนาคุณภาพและความ

ปลอดภัยของน้ำดื่ม (Quality & Safety) 3) การพัฒนาด้านการผลิต (Operation Excellent) 4) การพัฒนาศักยภาพของบุคลากร (People)

6) การจัดองค์การ (Organizing) ทางกลุ่มได้ตัดสินใจร่วมกันว่ากลุ่มผลิตน้ำดื่มโรงเรียนบ้านจำปาหวาย ควรจะมีรูปแบบโครงสร้างองค์การตามหน้าที่ (Functional Structure)

7) การจัดบุคคลเข้าทำงาน (Staffing) กำหนดให้มีการบรรจุและดำรงตำแหน่งหน้าที่ ภายใต้โครงสร้างองค์การของกลุ่มพร้อมทั้งได้มีการเสนอและคัดเลือกคณะกรรมการบริหารกลุ่ม ออกเป็น 6 ตำแหน่ง จากการลงคะแนนของสมาชิกผู้ถือหุ้นของกลุ่ม ใช้หลักในการคัดเลือกคณะกรรมการบริหารทุกตำแหน่ง มีวาระ 5 ปี โดยกลุ่มมีวิธีการคัดเลือกคณะกรรมการบริหารกลุ่ม คือ ให้สมาชิกผู้ถือหุ้นเสนอชื่อ และออกเสียงโดยเปิดเผย โดยใช้หลักหนึ่งคนต่อหนึ่งเสียง โดยมีการคัดเลือกทีละตำแหน่ง

8) กลยุทธ์ระดับธุรกิจ (Business Strategy) ของกลุ่มผลิตน้ำดื่มโรงเรียนบ้านจำปาหวาย คือ กลยุทธ์การเป็นผู้นำด้านต้นทุน (Overall Cost Leadership Strategy) ซึ่งในการสร้างหรือกำหนดกลยุทธ์ระดับธุรกิจให้ประสบความสำเร็จและมีประสิทธิภาพตามที่ได้วางแผนไว้นั้นทางกลุ่มผลิตน้ำดื่มโรงเรียนบ้านจำปาหวาย ได้ร่วมกันกำหนดกลยุทธ์ระดับหน้าที่หรือระดับปฏิบัติการที่มีประสิทธิภาพและมีความเหมาะสมสอดคล้องกับกลยุทธ์ธุรกิจที่ได้ร่วมกันกำหนดไว้

9) กลยุทธ์ระดับหน้าที่ (Functional Strategy) หลังจากทีกลุ่มและนักวิจัยได้ร่วมกันวิเคราะห์จุดแข็ง (Strengths) จุดอ่อน (Weakness) โอกาส (Opportunities) และอุปสรรค (Threats) ซึ่งผลการวิเคราะห์ SWOT ได้นำปัจจัยแต่ละประการมาจับคู่กันและกำหนดเป็นกลยุทธ์ระดับปฏิบัติการหรือระดับหน้าที่ โดยการจัดทำ TOWS Matrix ของกลุ่มผลิตน้ำดื่ม หลังจากนั้นร่วมกันขับเคลื่อนการดำเนินการในเบื้องต้นตามกลยุทธ์ระดับปฏิบัติการที่ได้ร่วมกันกำหนด ซึ่งครอบคลุมหน่วยงานในระดับหน้าที่หรือระดับปฏิบัติการของกลุ่ม เช่น การตลาด (Marketing) การเงิน (Financial) บัญชี (Accounting) การผลิต (Production) การจัดการทรัพยากรมนุษย์ (Human Resource) และการจัดการทั่วไป (Management) ดังนี้

9.1) กลยุทธ์การตลาด (Marketing Strategy) สรุปการวิเคราะห์ประเด็นทางการตลาด ได้ดังนี้ 1) การวิเคราะห์โอกาสทางการตลาด การกำหนดตลาดและพฤติกรรมของตลาดสรุปได้ดังนี้ สรุปผลการวิเคราะห์ คู่แข่งขัน (Competitors) พบว่าศักยภาพของคู่แข่งภายในตำบลจำปาหวาย มีน้อยกว่าโครงการกลุ่มผลิตน้ำดื่มโรงเรียนบ้านจำปาหวาย ลูกค้า (Customer) คือ สมาชิกครัวเรือน

ในเขตชุมชนบ้านสันกลางมีความต้องการมีส่วนร่วมในการเป็นผู้ซื้อและบริโภคน้ำดื่ม และเป็นผู้ถือหุ้นของโครงการ และการวิเคราะห์ตัวเอง (Company) พบว่าโครงการกลุ่มผลิตน้ำดื่มโรงเรียนบ้านจำป่าหวายมีภาพพจน์ที่ดีมาก เพราะมีจุดมุ่งหมายสำคัญ คือ ต้องการดำเนินการเพื่อช่วยเหลือและสนับสนุนโครงการน้ำดื่มฟรีให้กับนักเรียนและคณะครูของโรงเรียนบ้านจำป่าหวาย พร้อมทั้งผลิตและให้บริการน้ำดื่มที่สะอาดได้มาตรฐาน และมีนโยบายในการมุ่งสร้างคุณภาพชีวิตที่ดีให้กับสมาชิกในชุมชนบ้านสันกลางแบบพึ่งพาตนเองและพึ่งพากันภายในชุมชน และมีการพัฒนาและต่อยอดมาจากโครงการของรัฐที่สนับสนุนให้นักเรียนและคณะครูมีน้ำดื่มที่สะอาดใช้อุปโภค-บริโภค

สำหรับการวางแผนกลยุทธ์ทางการตลาดของกลุ่มผลิตน้ำดื่มโรงเรียนบ้านจำป่าหวายมีการกำหนดการแบ่งส่วนตลาด (Market Segmentation) อยู่ในกลุ่มการตลาดรวม (Mass Marketing) โดยใช้กลยุทธ์การผลิตผลิตภัณฑ์แบบไม่แตกต่างกัน คือ เน้นการผลิตจำนวนมากและขายให้กับลูกค้าทุกคนและทุกครัวเรือนเหมือนกันกำหนดตลาดเป้าหมาย (Market Targeting) กลุ่มลูกค้าของกลุ่มสามารถแบ่งตามลักษณะของการบรรจุของน้ำดื่มได้ดังนี้ 1) น้ำดื่มบรรจุถึงกลุ่มลูกค้าจะเป็นสมาชิกครัวเรือนในเขตชุมชนบ้านสันกลาง ที่ต้องการน้ำดื่มบรรจุถึงมีราคาถูก และมีน้ำปริมาณมาก 2) น้ำดื่มบรรจุขวดกลุ่มลูกค้าจะเป็นสมาชิกครัวเรือนในเขตชุมชนบ้านสันกลาง ที่ต้องการความสะดวกและน้ำดื่มในปริมาณต่อขวดไม่มากรวมถึงการหาซื้อง่าย สะดวกต่อการพกพาและการเดินทาง และจะทำการวางขายตามร้านค้าต่างๆ ไปในชุมชนเพื่อจำหน่ายให้กับผู้บริโภค และการกำหนดตำแหน่งทางการตลาด (Market Positioning) สำหรับสินค้าน้ำดื่มของกลุ่มจะอยู่ในหมวดของความแตกต่างด้านภาพลักษณ์ (Image Differentiation) โดยนำเอาภาพลักษณ์ของผลิตภัณฑ์ คือคุณภาพน้ำดื่มที่ผ่านการกรองด้วยระบบปรับปรุงคุณภาพน้ำให้ได้มาตรฐานน้ำดื่มด้วยวิธี Reverse Osmosis (RO) และมีราคาถูกกว่าราคา น้ำดื่มในตลาด พร้อมทั้งต้องการดำเนินการเพื่อช่วยเหลือและสนับสนุนโครงการน้ำดื่มฟรีให้กับนักเรียนและคณะครูของโรงเรียนบ้านจำป่าหวาย เพื่อมุ่งสร้างคุณภาพชีวิตที่ดีให้กับนักเรียน คณะครู พร้อมทั้งสมาชิกในชุมชนบ้านสันกลางแบบพึ่งพาตนเองและพึ่งพากันภายในชุมชน

สำหรับการกำหนดกลยุทธ์ส่วนประสมทางการตลาด (Marketing Mix) ของกลุ่มผลิตน้ำดื่มโรงเรียนบ้านจำป่าหวาย มีนโยบายมุ่งตลาดใหญ่ (Mass Market) มีวัตถุประสงค์ทางการตลาด (Marketing Objectives) ดังนี้ 1) ต้องการสร้างการรับรู้ (Awareness) 100 เปอร์เซ็นต์ จากลูกค้าเป้าหมายซึ่งเป็นผู้ที่อาศัยอยู่ในเขตบ้านสันกลาง ตำบลจำป่าหวาย และรู้จักแบรนด์น้ำดื่มโรงเรียนบ้านจำป่าหวายภายใน 2 เดือน 2) ต้องการสร้างยอดขาย 90 เปอร์เซ็นต์ จากมูลค่าตลาดเป้าหมายทั้งหมด 3) เกิดพฤติกรรมการบอกปากต่อปาก (WOM) 80 เปอร์เซ็นต์ ของกลุ่มเป้าหมาย ที่ซื้อน้ำดื่มโรงเรียนบ้านจำป่าหวาย ภายใน 3 เดือน

ส่วนแผนกิจกรรมการพัฒนาการจัดการการตลาดของกลุ่มผลิตน้ำดื่มโรงเรียนบ้านจำปาหวายสรุปได้ดังนี้

1) ผลิตภัณฑ์น้ำดื่ม (Product) มีการกำหนดดังนี้ 1) น้ำดื่มบรรจุถังพลาสติกขาวขุ่น (PE) ขนาดบรรจุปริมาตรสุทธิ 20 ลิตร 2) น้ำดื่มบรรจุขวดพลาสติกขาวขุ่น (PE) ขนาดบรรจุปริมาตรสุทธิ 950 ซม³ (ลูกบาศก์เซนติเมตร) จำนวน 20 ขวด/ลัง 3) น้ำดื่มบรรจุขวดพลาสติกขาวขุ่น (PE) แบบวันเวย์ ขนาดบรรจุปริมาตรสุทธิ 950 ซม³ (ลูกบาศก์เซนติเมตร) จำนวน 10 ขวด/แพ็คและมีตราสินค้า (Brand name) คือ น้ำดื่มจำปาหวาย อาร์.โอ. (Champawai R.O. Drinking water) เป็นสัญลักษณ์ของรูปหยดน้ำที่บ่งบอกถึงความสดใหม่ และสดชื่นการผลิตน้ำดื่มเพื่อต้องการให้ผู้บริโภครู้สึกสดชื่นเมื่อดื่มน้ำและได้บริโภคน้ำที่สะอาดปลอดภัยมีคุณภาพสูงที่ผ่านกรรมวิธีการกรองด้วยระบบรีเวิร์สออสโมซิส (RO) จึงใช้สัญลักษณ์หยดน้ำและน้ำดื่มจำปาหวาย อาร์.โอ.เป็นแบรนด์ในการผลิตน้ำดื่มของกลุ่มผลิตน้ำดื่มโรงเรียนบ้านจำปาหวาย

2) การกำหนดราคา (Price) โดยราคาสินค้าในรายการ (List price) มีดังนี้ 1) น้ำดื่มบรรจุถังพลาสติกขาวขุ่น (PE) ขนาดบรรจุ 20 ลิตรราคาขายส่งให้กับตัวแทนจำหน่าย ถึงละ 7 บาท และตัวแทนจำหน่ายขายปลีกพร้อมบริการส่งถึงบ้าน ถึงละ 12 บาทและราคาขายปลีกหน้าโรงงานของกลุ่มผู้ผลิตน้ำดื่มโรงเรียนบ้านจำปาหวาย จำหน่าย ถึงละ 10 บาท 2) น้ำดื่มบรรจุขวดพลาสติกขาวขุ่น (PE) ขนาดบรรจุ 950 ซม³ จำนวน 20 ขวด/ลังราคาขายส่งให้กับตัวแทนจำหน่าย ถึงละ 17 บาท และตัวแทนจำหน่ายขายปลีกพร้อมบริการส่งถึงบ้าน ถึงละ 22 บาทและราคาขายปลีกหน้าโรงงานของกลุ่มผู้ผลิตน้ำดื่มโรงเรียนบ้านจำปาหวาย จำหน่าย ถึงละ 20 บาท 3) น้ำดื่มบรรจุขวดพลาสติกขาวขุ่น (PE) แบบวันเวย์ ขนาดบรรจุ 950 ซม³ จำนวน 10 ขวด/แพ็คราคาขายส่งให้กับตัวแทนจำหน่าย แพ็คละ 30 บาท และตัวแทนจำหน่ายขายปลีกหน้าร้านแพ็คละ 35 บาท และขายปลีกหน้าร้านขวดละ 5 บาทและราคาขายปลีกหน้าโรงงานของกลุ่มผู้ผลิตน้ำดื่มโรงเรียนบ้านจำปาหวาย จำหน่าย แพ็คละ 35 บาท

3) การกำหนดช่องทางการจำหน่าย (Place) มีดังนี้ 1) จำหน่ายสินค้า ณ. ที่ทำการของกลุ่มผลิตน้ำดื่มโรงเรียนบ้านจำปาหวาย 2) กระจายสินค้าผ่านเอเยนต์หรือตัวแทนจำหน่ายน้ำดื่มของทางกลุ่มผลิตน้ำดื่มโรงเรียนบ้านจำปาหวาย และตัวแทนจำหน่ายน้ำดื่มจะบริการส่งถึงบ้านหรือที่อยู่อาศัยให้กับผู้บริโภค 3) กระจายสินค้าผ่านแหล่งที่ใกล้กลุ่มเป้าหมายมากที่สุดโดยทำการติดต่อร้านค้าปลีกแบบดั้งเดิม (Traditional Trade) เอเยนต์หรือตัวแทนจำหน่ายน้ำดื่มในเขตพื้นที่ตำบลจำปาหวาย

4) การส่งเสริมการตลาด (Promotion) หรือการสื่อสารการตลาดแบบประสมประสาน (Integrated Marketing Communication: IMC) ได้กำหนดดังนี้ 1) การโฆษณา

กำหนดให้มีการโฆษณาผ่านเสียงตามสายของชุมชนบ้านสันกลางและชุมชนอื่นๆ ที่อยู่ใกล้เคียง และกำหนดให้ทำการตลาดหรือการโฆษณาแบบบอกต่อปากต่อปาก (Word-of-Mouth (WOM) marketing) 2) การขายโดยใช้พนักงานขาย (Personal selling) หรือการใช้หน่วยงานขาย (Sales force) ซึ่งมีหน่วยงานขายดังนี้ นายชัยวิทย์ ทาทอง นายรังสรรค์ วงศ์ปัญญา และนายธนวัฒน์ จันทร์ยศ 3) การส่งเสริมการขาย (Sales promotion) กลุ่มได้ดำเนินการดังนี้ ให้บริการน้ำดื่มฟรีแก่นักเรียนและคณะครูของโรงเรียนบ้านจำป่าหวายนำน้ำดื่มตราจำป่าหวาย อาร์.โอ. (Champawai R.O. Drinking water) ไปช่วยในพิธีงานศพในเขตชุมชนบ้านสันกลางตามความเหมาะสมและงานบุญของทางวัดบุญเรือง เช่น งานสลากภัต เป็นต้นรวมถึงการตั้งราคาน้ำดื่มในราคาต่ำเพื่อต้องการขายได้ ในปริมาณมากและตีตลาดคู่แข่งในพื้นที่

9.2) กลยุทธ์ด้านการเงินและบัญชี (Financial and Accounting Strategy) ทางกลุ่มผลิตน้ำดื่มได้ดำเนินการตามกลยุทธ์ดังนี้ 1) ด้านการลงทุน (Investment) มีการกำหนดโครงสร้างการลงทุนในโรงงานน้ำดื่มของกลุ่ม 2) การจัดหาเงินทุน (Finance) ทางกลุ่มผลิตน้ำดื่มได้กำหนดให้มีการจัดหาเงินทุนระยะยาวโดยการเพิ่มส่วนของเจ้าของ โดยกำหนดให้มีการออกหุ้นสามัญเพิ่ม ซึ่งมีจำนวนหุ้นที่ขายได้ทั้งหมด 485 หุ้น โดยมีคณะครูของโรงเรียนบ้านจำป่าหวายถือหุ้นของกลุ่มจำนวนทั้งหมด 66 หุ้น และสมาชิกของชุมชนบ้านสันกลางถือหุ้นของกลุ่ม จำนวนทั้งหมด 419 หุ้น โดยมีมูลค่าหุ้นๆ ละ 1,000 บาททางกลุ่มฯ จึงสามารถจัดหาเงินทุนระยะยาวโดยการออกหุ้นสามัญเพิ่มได้จำนวนเงินทั้งหมด 485,000 บาท โดยจำนวนสมาชิกของกลุ่มผลิตน้ำดื่มโรงเรียนบ้านจำป่าหวาย มีจำนวนทั้งหมด 196 คน โดยมีคณะครูของโรงเรียนบ้านจำป่าหวายเข้าร่วมเป็นผู้ถือหุ้นของกลุ่มจำนวนทั้งหมด 8 คน และสมาชิกของชุมชนบ้านสันกลางเข้าร่วมเป็นผู้ถือหุ้นของกลุ่ม จำนวนทั้งหมด 188 คนไม่มีการก่อหนี้

สำหรับการกำหนดกลยุทธ์ด้านบัญชี (Accounting Strategy) ได้ร่วมกันดำเนินกิจกรรมตามกลยุทธ์ดังนี้ 1) ดำเนินการร่วมกันกำหนดหรือวางรูปแบบบัญชีออกแบบสมุดบัญชีรายรับ-จ่าย 2) วางระบบการควบคุมภายในทั้งด้านการบริหารทั่วไป ด้านเงินสดและเงินฝากธนาคาร ด้านค่าหุ้น ด้านสินทรัพย์ ด้านเงินรับฝาก ด้านต้นทุน ด้านการจัดสรรกำไรสุทธิ ด้านสารสนเทศโดยจัดทำบัญชีบันทึกสมุดบัญชีขึ้นต้นด้วยระบบ Manual 3) การสอนแนะ (รายเดือน) ทั้งสอนแนะการจัดทำบัญชี การจัดทำงบการเงิน และการใช้ข้อมูลทางบัญชีในการบริหาร 4) การติดตามประเมินผลสำหรับการดำเนินกิจกรรมทั้ง 3 กิจกรรมนักวิจัยยึดหลักการดำเนินงานตามหลักการวงจร Deming (P-D-C-A) และการมีส่วนร่วมของประธานและคณะกรรมการบริหารกลุ่มผู้ผลิตน้ำดื่มพร้อมทั้งมีการเข้าไปติดตาม สอบถามถึงผลของการจัดทำบัญชี บันทึกข้อมูลให้สอดคล้องกับความเป็นจริง เพื่อทราบถึงความก้าวหน้าของความสามารถการบันทึกบัญชีและการใช้ข้อมูลทางการบัญชี

9.3) กลยุทธ์ด้านทรัพยากรมนุษย์ (Human Resource Management Strategy) ซึ่งกลุ่มได้มีการนำหลักปรัชญาเศรษฐกิจพอเพียงมาประยุกต์ใช้โดยมุ่งเน้นในหลัก 3 ห่วงคือ ความพอประมาณ มีเหตุผล และมีภูมิคุ้มกันกับอีก 2 เงื่อนไข คือความรู้และคุณธรรมซึ่งได้นำไปสู่กระบวนการในการจัดการทรัพยากรมนุษย์ของกลุ่มที่มีและเป็นระบบสำคัญ 3 ระบบดังนี้ 1) ระบบเสาะหาคน (R - Recruitment) เป็นการออกแบบและการจัดการทรัพยากรมนุษย์อย่างเป็นระบบโดยเฉพาะการเสาะหาคนที่ “ใช่” ก็คือคนดี คนเก่ง ได้ร่วมกันพิจารณาถึงจำนวนและประเภทของบุคลากรในอนาคตที่กลุ่มต้องการ คือ คณะกรรมการบริหารกลุ่มจำนวน 6 ตำแหน่ง และพนักงานปฏิบัติการ 4 ตำแหน่งสำหรับการสรรหา (Recruitment) และคัดเลือก (Selection) บุคลากรที่เหมาะสมของกลุ่มผลิตน้ำดื่มในตำแหน่งคณะกรรมการบริหารกลุ่มจากการลงคะแนนของสมาชิกผู้ถือหุ้นของกลุ่มใช้หลักในการคัดเลือกคณะกรรมการบริหารทุกตำแหน่ง ซึ่งคณะกรรมการบริหารจะอยู่ในตำแหน่ง หรือมีวาระ 5 ปี ส่วนพนักงานปฏิบัติการทั้ง 4 ตำแหน่งคือ พนักงานปฏิบัติการแผนกบัญชีและการเงิน 1 ตำแหน่งพนักงานปฏิบัติการแผนกผลิตในส่วนงานบรรจุน้ำดื่มจำนวน 1 ตำแหน่ง และพนักงานปฏิบัติการแผนกผลิตในส่วนงานทำความสะอาดและล้างถัง ขวดจำนวน 2 ตำแหน่ง โดยประกาศรับสมัครและให้โอกาสกับสมาชิกของชุมชนบ้านสันกลาง หมู่ที่ 8 สมัครและรับคัดเลือกเป็นพนักงานปฏิบัติการ สำหรับการสร้างวัฒนธรรมองค์การที่เหมาะสมของกลุ่มผลิตน้ำดื่ม ได้ร่วมกันกำหนดค่านิยมร่วมของกลุ่มผลิตน้ำดื่มคือ ทำงานเป็นทีมเน้นการมีส่วนร่วม (Participation) การดำเนินงานที่โปร่งใส มีหลักธรรมาภิบาล (Good Governance) มีความเป็นธรรมต่อลูกค้า พนักงานและกลุ่มต่างๆ ที่เกี่ยวข้อง ส่งเสริมการศึกษา สุขอนามัยชุมชนและสังคม โดยรวมเน้นความพอเพียงพอดีไม่เน้นเชิงรุก (Low to Moderate in Aggressiveness) และให้ความสำคัญกับวิธีการหรือการปฏิบัติอย่างมีจริยธรรมด้วยโดยมิได้เน้นหวังแต่ผลลัพธ์อย่างเดียว (Focused on Means as well as Outcomes) เน้นความผูกพันต่อองค์การด้วยใจ (Spiritually and Organizational Corporate Culture) 2) ระบบรักษาคน (M - Maintenance) มีการสร้างสภาพแวดล้อมในกลุ่ม เพื่อให้เกิดคุณภาพชีวิตในการทำงานมุ่งเป็นองค์การที่มีความสุขแบบพอเพียงภายใต้แนวคิดที่เรียกว่า “องค์การที่มีสภาพแวดล้อมที่เอื้อต่อการมีคุณภาพชีวิตในการทำงานที่ดี (Happy Workplace) มีการดูแลเอาใจใส่และจัดสภาพแวดล้อมในสถานที่ทำงานอย่างมีความสุข พร้อมทั้งมีการจัดระบบผลตอบแทนที่เป็นธรรมสำหรับการจ่ายค่าตอบแทนการทำงานให้กับพนักงานปฏิบัติการของกลุ่มมีการจ่ายค่าตอบแทนการทำงานของพนักงานปฏิบัติการจะจ่ายเป็น “ค่าจ้าง” เป็นรายเดือนๆ ละ 4,000 บาท ทั้ง 4 ตำแหน่งโดยที่พนักงานระดับปฏิบัติการต้องเริ่มทำงานตั้งแต่เวลา 8.30 น. - 16.30 น. ในวันจันทร์ - เสาร์ หยุดในวันอาทิตย์ ส่วนคณะกรรมการบริหารกลุ่มจำนวน 6 ตำแหน่ง ขอรับค่าตอบแทนเฉพาะในส่วนของผลกำไรที่ได้จากผลการดำเนินงานของกลุ่ม โดยในที่ประชุมของกลุ่มผลิตน้ำดื่มได้มีมติร่วมกันว่าสำหรับผลกำไรดังกล่าวๆ ของกลุ่มในแต่ละปี

จะมีการแบ่งสรรให้กับทางโรงเรียนบ้านจำปาหวายเพื่อนำไปใช้ในกิจกรรมต่างๆ ของทางโรงเรียน จำนวน 20% และค่าตอบแทนให้กับคณะกรรมการบริหารกลุ่มทั้ง 6 ตำแหน่ง จำนวน 20% ที่เหลืออีก 60% จ่ายเป็นผลตอบแทนให้กับสมาชิกผู้ถือหุ้นตามจำนวนหุ้นทั้งหมดของกลุ่มผลิตน้ำดื่ม 3) ระบบพัฒนาคน (D - Development) มุ่งให้เป็นองค์การที่มีขีดความสามารถในการปฏิบัติงานอย่างทันสมัย โดยอยู่บนพื้นฐานของความรู้คู่คุณธรรมซึ่งจะทำให้กลุ่มผลิตน้ำดื่มมีภูมิคุ้มกันที่ดีพร้อมรับการเปลี่ยนแปลงทั้งจากภายในและภายนอก

9.4) กลยุทธ์การผลิต/การดำเนินงาน (Production Strategy) กลุ่มได้ดำเนินการขยายและเพิ่มพื้นที่อาคารโรงงานและสำนักงานของกลุ่มจากเดิมที่รัฐบาลได้มีโครงการสำรวจและพัฒนาแหล่งน้ำบาดาลเพื่อสนับสนุนระบบน้ำดื่มสะอาดให้กับโรงเรียนได้ก่อสร้างอาคารเพื่อติดตั้งระบบปรับปรุงคุณภาพน้ำให้ได้มาตรฐานน้ำดื่มหลังจากนั้นได้ติดต่อและยื่นขออนุญาตผลิตอาหารและการขอเครื่องหมาย ออย. จากสาธารณสุขจังหวัดพะเยาและทางสำนักงานสาธารณสุขจังหวัดพะเยาได้ส่งเจ้าหน้าที่มาตรวจบริเวณที่ทำการ อาคาร กระบวนการผลิต ระบบปรับปรุงคุณภาพน้ำให้ได้มาตรฐานน้ำดื่ม พร้อมทั้งได้นำน้ำดื่มซึ่งเป็นผลิตภัณฑ์ที่ผ่านกระบวนการผลิตของทางกลุ่มไปตรวจสอบคุณภาพว่า ได้มาตรฐานตามที่สำนักงานคณะกรรมการอาหารและยา (อย) กำหนดหรือไม่ และได้แจ้งผลการตรวจสอบในครั้งแรกผลิตภัณฑ์น้ำดื่มของกลุ่มยังไม่ได้มาตรฐานเพราะยังมีการปนเปื้อนของสนิมเหล็ก ซึ่งทางเจ้าหน้าที่ได้แนะนำให้ทางกลุ่มเพิ่มอุปกรณ์ในการผลิตในกระบวนการผลิต เพื่อให้ผลิตภัณฑ์น้ำดื่มของกลุ่มได้มาตรฐานตามที่กำหนดดังกล่าวทางกลุ่มจึงได้ตัดสินใจดำเนินการจัดซื้อและติดตั้งอุปกรณ์ในการผลิตน้ำดื่มเพิ่มเติมจากที่ได้รับจากโครงการน้ำดื่มฟรี ดังนี้ เครื่องกรองเรซิน เครื่องกรองละเอียด 1 ไมครอน สำหรับกรองตะกอนขนาดเล็กออกจากน้ำ จำนวน 1 ชุด ถังเก็บน้ำใส (น้ำที่ผ่านการกรองแล้ว) ขนาดความจุ 2,000 ลิตร จำนวน 1 ใบ เครื่องกรองโพลีคาร์บอน และเครื่องล้างถัง/ขวดน้ำดื่มหลังจากได้ติดตั้งอุปกรณ์ในระบบปรับปรุงคุณภาพน้ำดื่มเพิ่มเติมเรียบร้อยแล้ว ได้ติดต่อและยื่นขออนุญาตผลิตอาหารและการขอเครื่องหมาย ออย. จากสาธารณสุขจังหวัดพะเยาเป็นครั้งที่สอง ทางสำนักงานสาธารณสุขจังหวัดพะเยาได้ส่งเจ้าหน้าที่มาตรวจสอบสถานที่และอาคารที่ผลิตน้ำดื่มของกลุ่มและได้นำผลิตภัณฑ์น้ำดื่มของกลุ่มไปตรวจสอบและวิเคราะห์อีกครั้ง และได้แจ้งผลการตรวจสอบและวิเคราะห์ว่าได้มาตรฐานตามที่กำหนด และทางกลุ่มผลิตน้ำดื่มโรงเรียนบ้านจำปาหวายได้ใบรับรองจากองค์การอาหารและยา (ใบอนุญาตเลขที่ 56-2-01854-2-0001)

นอกจากนั้นในเวทีการประชุมของคณะกรรมการบริหารกลุ่มผลิตน้ำดื่มได้มีมติให้มีการตรวจสอบ ควบคุมกระบวนการผลิตโดยมีการเพิ่มระบบใส่กรองและการล้างและทำความสะอาดอุปกรณ์การผลิตในกระบวนการผลิตทุกขั้นตอน และดำเนินการตรวจสอบคุณภาพน้ำดื่มของกลุ่มให้ได้ตามมาตรฐานของสำนักงานคณะกรรมการอาหารและยา กระทรวงสาธารณสุข ที่ได้กำหนดให้

ธุรกิจน้ำดื่มบรรจุขวด เป็นหนึ่งในสินค้าที่ต้องกำหนดวิธีการผลิต เครื่องมือเครื่องใช้ในการผลิต และการเก็บรักษาสินค้าตามหลักเกณฑ์วิธีการที่ดีหรือจีเอ็มพี (Good Manufacturing Practice : GMP)

9.5) กลยุทธ์การจัดการทั่วไป (Management Strategy) ของกลุ่มผลิตน้ำดื่มโรงเรียนบ้านจำป่าหวายมีดังนี้กลุ่มได้มีมติให้กลุ่มมีการบริหารงานแบบมีส่วนร่วม (Participative Management) โดยการให้คณะกรรมการบริหาร ผู้ถือหุ้น และผู้ที่มีส่วนเกี่ยวข้องของกลุ่มมีส่วนร่วมในกระบวนการตัดสินใจเสนอและใช้ความคิดสร้างสรรค์และความเชี่ยวชาญในการบริหารงานให้บรรลุวัตถุประสงค์หรือแก้ไขปัญหาต่างๆที่เกิดจากการบริหารงานของกลุ่มโดยมีการใช้หลักการในการบริหารแบบมีส่วนร่วมในการจัดการงานของกลุ่มผลิตน้ำดื่ม มีดังนี้ 1) มีการจัดสรรหน้าที่และอำนาจในการปฏิบัติงานให้กับคณะกรรมการบริหาร ผู้ปฏิบัติงานรวมทั้งผู้ถือหุ้นของกลุ่มเพื่อต้องการให้ทุกคนในกลุ่มผลิตน้ำดื่มได้มีส่วนร่วมในกระบวนการตัดสินใจ 2) การก่อให้เกิดสร้างความสัมพันธ์อันดีระหว่างสมาชิกและกลุ่มได้อย่างแท้จริงและผลักดันให้คนในกลุ่มผลิตน้ำดื่มได้ใช้ศักยภาพของตนอย่างเต็มที่เพื่อสนับสนุนการตัดสินใจของกลุ่ม 3) รับรู้ปัญหาที่เกิดขึ้นและลดความขัดแย้งที่จะเกิดขึ้นในการทำงาน 4) ทำให้ทุกคนในกลุ่มผลิตน้ำดื่มและสมาชิกของชุมชนบ้านสันกลาง ต้องรวมตัวกันเป็นทีมงาน (Teamwork) เพื่อผนึกกำลังและศักยภาพในการแก้ไขปัญหาหรือสร้างสรรค์สิ่งใหม่ๆซึ่งการทำงานลักษณะดังกล่าวของกลุ่มผลิตน้ำดื่มนั้นเป็นไปตามหลักการขององค์กรแห่งการเรียนรู้ (Learning Organization)

นอกจากนั้นกลุ่มได้มีการนำวิธีการบริหารแบบมีส่วนร่วมไปใช้ในการปฏิบัติงานของกลุ่ม ดังนี้ในการหาแนวทางก่อตั้งกลุ่มผลิตน้ำดื่มโรงเรียนบ้านจำป่าหวายได้จัดให้มีการประชุมระดมความคิด (Brain Storming) และการจัดเวทีประชาคมเพื่อแลกเปลี่ยนการเรียนรู้ ระหว่างผู้บริหาร คณะครูโรงเรียนบ้านจำป่าหวาย ร่วมกับผู้นำ และสมาชิกของชุมชนบ้านสันกลาง หมู่ที่ 8 ตำบลจำป่าหวาย มีการใช้กลุ่มงานเฉพาะกิจและคณะกรรมการ (Special Task Forces and Committee) สำหรับการบริหารกลุ่มผลิตน้ำดื่ม มีการสร้างและสานวิสัยทัศน์ (Shared Vision) รวมทั้งมีการจัดระบบการสื่อสารที่ดีและสร้างความสัมพันธ์อันดีระหว่างบุคคลโดยจัดให้มีการประชุมและรายงานผลประกอบการของกลุ่มในทุกๆ เดือน

วัตถุประสงค์ข้อที่ 2 วิเคราะห์ปัจจัยที่มีผลต่อการพัฒนาของกลุ่มผลิตน้ำดื่มโรงเรียนบ้านจำป่าหวาย สรุปผลได้ดังนี้

หลังจากกลุ่มผลิตน้ำดื่มโรงเรียนบ้านจำป่าหวายได้จัดตั้งและดำเนินงานได้ครบ 1 ปี โครงการวิจัยได้ทำการประเมินเพื่อชี้วัดความเป็นเศรษฐกิจพอเพียงของกลุ่มและประเมินความคิดเห็นของผู้ถือหุ้นที่มีต่อการจัดการและการมีส่วนร่วมในการจัดการของกลุ่มผลิตน้ำดื่มโรงเรียนบ้านจำป่าหวาย เพื่อนำมาร่วมวิเคราะห์หาปัจจัยที่มีผลต่อการพัฒนาของกลุ่มผลิตน้ำดื่มโรงเรียนบ้านจำป่าหวาย โดยมีสรุปผลของการประเมินในแต่ละประเด็น ดังต่อไปนี้

5.1.2.6 ผลการประเมินเพื่อชี้วัดความเป็นเศรษฐกิจพอเพียงของกลุ่มผลิตน้ำดื่มโรงเรียนบ้านจำป่าหวาย ตำบลจำป่าหวาย อำเภอเมือง จังหวัดพะเยาสำหรับผลของความคิดเห็นของผู้เกี่ยวข้องที่มีต่อแนวทางและการจัดการของกลุ่มผลิตน้ำดื่มโรงเรียนบ้านจำป่าหวาย เพื่อประเมินความเป็นเศรษฐกิจพอเพียงของกลุ่ม ซึ่งประกอบด้วย 3 หลักเกณฑ์ ได้แก่ กระบวนการจัดการ 7 ประการ ความเป็นเศรษฐกิจพอเพียง 15 ประการ และการพัฒนาที่ยั่งยืนของทุน 4 ประการ พบว่าในภาพรวมกลุ่มผลิตน้ำดื่มโรงเรียนบ้านจำป่าหวายมีการดำเนินการมีประสิทธิภาพในระดับมาก เมื่อพิจารณาในแต่ละประเด็น พบว่าในกระบวนการจัดการ 7 ประการ มีการดำเนินงานที่มีประสิทธิภาพในระดับมาก 4 ประการ ดังนี้ 1) การจัดการองค์การ 2) การจัดการการเงิน 3) การจัดการการผลิต การพัฒนาผลิตภัณฑ์ และเทคนิคการผลิต 4) การจัดการสวัสดิการชุมชนและกระบวนการจัดการที่มีการดำเนินงานที่มีประสิทธิภาพระดับปานกลาง 3 ประการ ดังนี้ 1) การจัดการการตลาด 2) การจัดการการจ้างงาน 3) การจัดการวัตถุดิบ

และพบว่าในประเด็นของความเป็นเศรษฐกิจพอเพียง 15 ประการ การดำเนินงานของกลุ่มผลิตน้ำดื่มโรงเรียนบ้านจำป่าหวายที่มีประสิทธิภาพในระดับมาก 10 ประการ ดังนี้ 1) การใช้เทคโนโลยีที่ถูกหลักวิชาการ และมีขนาดที่เหมาะสม 2) มีการจัดการที่ไม่เบียดเบียนทั้งตนเองและผู้อื่น 3) การใช้กระบวนการ/เทคนิคการผลิตระหว่างแรงงานและเทคโนโลยีที่เหมาะสม 4) มีขนาดการผลิตที่สอดคล้องกับความสามารถในการจัดการ 5) ไม่โลภจนเกินไป/หรือไม่เน้นกำไรระยะสั้นเป็นหลัก 6) ซื่อสัตย์สุจริตในการประกอบการ ไม่เอาเปรียบผู้บริโภค 7) ซื่อสัตย์สุจริตในการประกอบการ ไม่เอาเปรียบแรงงาน 8) ซื่อสัตย์สุจริตในการประกอบการ ไม่เอาเปรียบผู้จำหน่ายวัตถุดิบ 9) มีการจัดการความเสี่ยง 10) มีการจัดการความรู้แบบบูรณาการเพื่อสร้างภูมิคุ้มกันที่ดีและการดำเนินงานของกลุ่มผลิตน้ำดื่มโรงเรียนบ้านจำป่าหวายที่มีประสิทธิภาพในระดับปานกลาง 5 ประการ ดังนี้ 1) การใช้ทรัพยากรทุกชนิดอย่างประหยัดและมีประสิทธิภาพสูงสุด 2) มีการจัดการที่คำนึงถึงผลกระทบต่อสิ่งแวดล้อมและทรัพยากร 3) กระจายความเสี่ยงโดยมีผลิตภัณฑ์ที่หลากหลาย หรือมีความสามารถในการปรับเปลี่ยนผลผลิตให้สอดคล้องกับความต้องการตลาดได้ 4) เน้นการใช้วัตถุดิบ

ภายในท้องถิ่น นำเข้าจากข้างนอกเท่าที่จำเป็นและไม่ไกลจากแหล่งผลิต 5) ให้ความสำคัญกับการพัฒนาบุคลากรของกลุ่ม

สำหรับการพัฒนาที่ยั่งยืนของทุน 4 ประการ พบว่ากลุ่มผลิตน้ำดื่มโรงเรียนบ้านจำปาหวายมีการพัฒนาที่ยั่งยืนมีประสิทธิภาพในระดับมาก 3 ประการ ดังนี้ 1) การพัฒนาทุนมนุษย์ 2) การพัฒนาทุนทางวัตถุหรือทุนกายภาพ 3) การพัฒนาทุนทางสังคม มีแต่การพัฒนาทุนสิ่งแวดล้อมเท่านั้นที่ผู้เกี่ยวข้องส่วนใหญ่มีความเห็นว่ากลุ่มผลิตน้ำดื่มโรงเรียนบ้านจำปาหวายมีการพัฒนาสิ่งแวดล้อมมีประสิทธิภาพในระดับปานกลาง

5.1.2.7 ผลของความคิดเห็นของผู้ถือหุ้นที่มีต่อการจัดการและการมีส่วนร่วมในการจัดการของกลุ่มผลิตน้ำดื่มโรงเรียนบ้านจำปาหวายสรุปได้ดังนี้พบว่าสมาชิกผู้ถือหุ้นส่วนใหญ่ของกลุ่มผลิตน้ำดื่มเข้าร่วมประชุมกับกลุ่มทุกครั้ง รองลงมาคือเข้าร่วมประชุมเกือบทุกครั้ง สมาชิกผู้ถือหุ้นทั้งหมดของกลุ่มผลิตน้ำดื่มเป็นผู้ถือหุ้นของกลุ่ม รองลงมา คือร่วมเสนอความคิดเห็นในที่ประชุมต่อประเด็นต่างๆ ในการจัดการกลุ่ม และเป็นผู้แทนจำหน่ายน้ำดื่มของกลุ่ม และสมาชิกผู้ถือหุ้นทั้งหมดของกลุ่มมีความเห็นว่าการเข้าร่วมเป็นสมาชิกผู้ถือหุ้นทำให้มีรายได้เพิ่มขึ้น พร้อมทั้งมีความเห็นว่าการเข้ามาเป็นสมาชิกผู้ถือหุ้นของกลุ่มทำให้ซื้อน้ำดื่มจากกลุ่มได้ในราคาที่ถูกลงซึ่งสมาชิกผู้ถือหุ้นส่วนใหญ่ของกลุ่มมีความพึงพอใจในสัดส่วนและการแบ่งเงินปันผลของกลุ่มในระดับมาก รองลงมาคือระดับปานกลาง รวมถึงมีความต้องการเป็นถือหุ้นของกลุ่มในจำนวนหุ้นเท่าเดิม รองลงมาคือมีความต้องการเป็นถือหุ้นของกลุ่มในจำนวนหุ้นเท่าเดิม ซึ่งสมาชิกผู้ถือหุ้นทั้งหมดของกลุ่มทราบว่ากลุ่มมีการชี้แจงรายรับ-รายจ่าย ในการดำเนินงานของกลุ่ม และสมาชิกผู้ถือหุ้นส่วนใหญ่ของกลุ่มมีความเห็นว่าปัจจัยที่ทำให้กลุ่มประสบความสำเร็จมากที่สุด คือ คณะกรรมการบริหารของกลุ่มมีการจัดการการดำเนินงานของกลุ่มอย่างเป็นระบบและมีประสิทธิภาพ รองลงมาคือ ความร่วมมือร่วมใจของสมาชิกผู้ถือหุ้นของกลุ่ม และคณะกรรมการบริหารของกลุ่มมีความรู้ความสามารถในการจัดการ สมาชิกผู้ถือหุ้นส่วนใหญ่ของกลุ่มมีความพึงพอใจในการจัดการของกลุ่มในระดับพึงพอใจมาก รองลงมาคือพึงพอใจปานกลาง และพึงพอใจมากที่สุด นอกจากนั้นสมาชิกผู้ถือหุ้นส่วนใหญ่ของกลุ่มมีความพึงพอใจในการทำงานของพนักงานปฏิบัติการของกลุ่มในระดับพึงพอใจมากรองลงมาคือพึงพอใจปานกลาง และพึงพอใจมากที่สุด

5.1.2.8 ผลการวิเคราะห์ปัจจัยที่มีผลต่อการพัฒนาของกลุ่มผลิตน้ำดื่มโรงเรียนบ้านจำป่าหวาย ตำบลจำป่าหวาย อำเภอเมือง จังหวัดพะเยา สรุปได้ดังนี้ 1) ปัจจัยภายในที่มีความสำคัญต่อการพัฒนาของกลุ่มผลิตน้ำดื่มโรงเรียนบ้านจำป่าหวาย ประกอบด้วย 6 ปัจจัยดังนี้

1.1) ปัจจัยส่วนบุคคลของผู้นำของกลุ่มซึ่งเป็นคณะบุคคลที่เป็นที่ยอมรับของชาวบ้าน พร้อมทั้งมีความรู้ความเข้าใจในหลักการสำคัญของการพัฒนาการผลิตน้ำดื่มร่วมกันดังนี้ ต้องการศึกษาดังความ ต้องการและประโยชน์อย่างแท้จริงของสมาชิก ตระหนักและเห็นความสำคัญของการมีส่วนร่วมของสมาชิกเพื่อให้เกิดกลุ่มที่สามารถพึ่งตนเองและยั่งยืน มองการพัฒนาเป็นองค์รวมที่ต้องมีการพิจารณาปัญหาและปัจจัยที่มีความเกี่ยวข้องเชื่อมโยงกันอย่างรอบด้านโดยผู้นำได้มองคุณค่าในมิติของจิตวิญญาณของกลุ่มที่มีพลวัตร มีความละเอียดอ่อนและมีชีวิตชีวา ที่มีการอยู่ร่วมกัน แบ่งปัน และเอื้ออาทร มิใช่มองเห็นกลุ่มเป็นเพียงแต่เรื่องของวัตถุดิบ กระบวนการผลิต ต้นทุน กำไร เป็นต้น

1.2) ปัจจัยเกี่ยวกับระเบียบข้อบังคับเพื่อให้ทุกคนปฏิบัติตามของกลุ่มก่อให้เกิดการดำเนินงานไปสู่เป้าหมายได้อย่างราบรื่น และสอดคล้องประสานกัน โดยกลุ่มมีระเบียบข้อบังคับเป็นกฎเกณฑ์กติกา หรือข้อตกลงในการจ่ายเงินปันผลแก่สมาชิกผู้ถือหุ้นไว้อย่างชัดเจน ซึ่งช่วยลดปัญหาความขัดแย้งเรื่องผลประโยชน์ และลดการรั่วไหลทางการเงินของกลุ่มพร้อมทั้งมีการจัดทำบัญชีของกลุ่มอย่างเป็นระบบ

1.3) ปัจจัยด้านแรงงาน กลุ่มมีแรงงานในท้องถิ่นอย่างพอเพียงและมีทักษะทางการผลิต โดยทางกลุ่มได้รับการถ่ายทอดความรู้ เทคโนโลยี ตลอดจนการอบรมวิธีดูแลรักษา การใช้งานและการอนุรักษ์น้ำบาดาลที่ถูกต้องจากเจ้าหน้าที่ของกรมทรัพยากรน้ำบาดาล

1.4) ปัจจัยด้านการตลาด กลุ่มมีตลาดและกลุ่มเป้าหมายภายในชุมชนอย่างชัดเจนและแน่นอน คือนักเรียน ครู บุคลากรของโรงเรียนและสมาชิกของชุมชนบ้านสันกลาง หมู่ที่ 8 ซึ่งเป็นชุมชนที่โรงเรียนบ้านจำป่าหวายตั้งอยู่ รวมถึงสมาชิกภายนอกชุมชนบ้านสันกลางที่ตั้งอยู่บริเวณใกล้เคียง โดยเน้นให้สมาชิกของชุมชนบ้านสันกลางเข้ามามีส่วนร่วมทั้งการเป็นสมาชิกของกลุ่มในฐานะผู้ถือหุ้นและเป็นลูกค้าที่สามารถซื้อน้ำเพื่อใช้บริโภคในครัวเรือนได้ในราคาสมาชิกซึ่งมีราคาถูกกว่าท้องตลาด

1.5) ปัจจัยด้านการผลิตกลุ่มได้รับการสนับสนุนปัจจัยด้านการผลิตส่วนใหญ่จากรัฐบาลที่ได้มีนโยบายให้ทางกระทรวงทรัพยากรธรรมชาติและสิ่งแวดล้อม จัดทำ และพัฒนาสาธารณูปโภคขั้นพื้นฐาน ในการสนับสนุนให้แก่โรงเรียนในโรงเรียนที่ขาดแคลนน้ำดื่มที่สะอาดทั่วประเทศ ได้มีน้ำดื่มที่สะอาดใช้อุปโภค-บริโภค

1.6) ปัจจัยด้านกระบวนการกลุ่มและการสร้างเครือข่ายสมาชิกผู้ถือหุ้นของกลุ่ม โดยพบว่าปัจจัยที่มีผลต่อการสร้างเครือข่ายสมาชิกผู้ถือหุ้นของกลุ่มมีปัจจัยที่ก่อให้เกิดความสำเร็จดังนี้ ประสพการณ์การทำงานร่วมกันระหว่างโรงเรียนบ้านจำป่าหวาย กับผู้นำและสมาชิกของชุมชนบ้านสันกลางซึ่งเป็นพลังขับเคลื่อนที่สำคัญมากมีการจัดการความรู้สร้างเครือข่ายสมาชิกและให้ข้อมูลข่าวสารที่ครบถ้วนและถูกต้อง ก่อให้เกิดเครือข่ายการเรียนรู้และมีแนวทางการพัฒนาอย่างมีคุณภาพ เกิดการรวมกลุ่มดำเนินพันธกิจผลิตและจำหน่ายน้ำดื่มให้บริการแก่นักเรียนและคณะครูของโรงเรียนบ้านจำ

ป่าหวาย พร้อมทั้งจำหน่ายในราคาถูกกว่าท้องตลาดให้กับสมาชิกในชุมชน ซึ่งผลของการประเมินความเป็นเศรษฐกิจพอเพียงของกลุ่ม ซึ่งประกอบด้วย 3 หลักเกณฑ์ ได้แก่ กระบวนการจัดการ 7 ประการ ความเป็นเศรษฐกิจพอเพียง 15 ประการ และการพัฒนาที่ยั่งยืนของทุน 4 ประการ พบว่าในภาพรวมกลุ่มผลิตน้ำดื่มโรงเรียนบ้านจำป่าหวายมีการดำเนินการมีประสิทธิภาพในระดับมาก และ 2) ปัจจัยภายนอกหรือปัจจัยส่งเสริมการพัฒนาของกลุ่มผลิตน้ำดื่มโรงเรียนบ้านจำป่าหวาย ประกอบด้วย 4 ปัจจัย ดังนี้ 2.1) ปัจจัยทางกายภาพของโรงเรียนบ้านจำป่าหวาย ได้แก่ สถานที่ แหล่งน้ำ เครื่องมือและอุปกรณ์ต่างๆ ที่ทางโรงเรียนบ้านจำป่าหวายได้รับการสนับสนุนในปีงบประมาณ 2553 จากทางกระทรวงทรัพยากรธรรมชาติและสิ่งแวดล้อม 2.2) ปัจจัยด้านกระบวนการจัดการชุมชนของบ้านสันกลางและของโรงเรียนบ้านจำป่าหวายที่มีประสิทธิภาพเน้นการมีส่วนร่วมของสมาชิก โดยดำเนินการจัดตั้งในรูปแบบคณะกรรมการ มีการกำหนดโครงสร้างการบริหารงานและระบุขอบเขตงานอย่างชัดเจน รวมทั้งมีการจัดการอย่างเป็นระบบ ใช้กระบวนการกลุ่มในการขับเคลื่อนกิจกรรม มีการแลกเปลี่ยนและแบ่งปันความรู้ อุปกรณ์ เครื่องมือ รวมทั้งการกระตุ้นให้เกิดการยอมรับและดำเนินการจัดการกลุ่มตามแนวทางเศรษฐกิจพอเพียง 2.3) ปัจจัยส่วนบุคคลของสมาชิกชุมชนบ้านสันกลางและของโรงเรียนบ้านจำป่าหวาย ต้องมีความเข้าใจในหลักปรัชญาของเศรษฐกิจพอเพียง ต้องมีความตระหนักและสร้างแรงผลักดันจากภายในตนเอง 2.4) ปัจจัยจากการบูรณาการของหน่วยงานทุกระดับในพื้นที่

ดังนั้นจึงสรุปได้ว่าการพัฒนาของกลุ่มผลิตน้ำดื่มโรงเรียนบ้านจำป่าหวาย ตำบลจำป่าหวาย อำเภอเมือง จังหวัดพะเยา มีปัจจัยสำคัญที่เกี่ยวข้องทั้งปัจจัยภายในและปัจจัยภายนอก ซึ่งปัจจัยต่างๆ เหล่านี้ต้องอยู่ในเงื่อนไขที่พอเพียง (Sufficient Condition) และตามแนวทางเศรษฐกิจพอเพียง(Sufficiency Economy) ซึ่งสามารถสรุปได้ดังตารางที่ 5.1

ตารางที่ 5.1 แสดงปัจจัยที่มีผลต่อการพัฒนาของกลุ่มผลิตน้ำดื่มโรงเรียนบ้านจำปาหวาย
ที่อยู่ในเงื่อนไขที่พอเพียง และตามแนวทางเศรษฐกิจพอเพียง

ความพอประมาณ	ความมีเหตุมีผล	การสร้างภูมิคุ้มกันที่ดี
<ul style="list-style-type: none"> • ผู้นำมีจุดมุ่งหมายของการรวมและก่อตั้งกลุ่มผลิตน้ำดื่มโรงเรียนบ้านจำปาหวาย คือ บริการน้ำดื่มที่ได้มาตรฐานเพื่อสร้างคุณภาพชีวิตที่ดีให้กับนักเรียนและคณะครูของโรงเรียนบ้านจำปาหวาย รวมถึงสมาชิกครัวเรือนในชุมชนบ้านสันกลางและในเขตพื้นที่ตำบลจำปาหวายก่อให้เกิดชุมชนเข้มแข็งและยั่งยืนด้วยระบบเศรษฐกิจพอเพียง • ดำเนินการภายใต้ปัจจัยทางกายภาพที่มีอยู่ในโรงเรียนบ้านจำปาหวาย และในชุมชนบ้านสันกลาง พร้อมทั้งผู้นำของกลุ่มมีแผนและแนวทางในการจัดซื้ออุปกรณ์เพิ่มเท่าที่จำเป็นโดยมีการระดมทุนจากผู้ถือหุ้นซึ่งสมาชิกในชุมชน ไม่มีการกู้ยืมเงินจากภายนอก 	<ul style="list-style-type: none"> • กระบวนการในการจัดการกลุ่มผลิตน้ำดื่มเน้นการมีส่วนร่วมของสมาชิกภายในชุมชน โดยดำเนินการจัดตั้งในรูปแบบคณะกรรมการ มีการกำหนดโครงสร้างการบริหารงานและระบุขอบเขตงานอย่างชัดเจน รวมทั้งมีการจัดการอย่างเป็นระบบเริ่มจากการวางแผนโดยการวิเคราะห์สภาพแวดล้อมที่เป็นจุดแข็ง จุดอ่อน โอกาสและอุปสรรค นำไปสู่การกำหนดวิธีการในการดำเนินการจัดตั้งกลุ่มได้อย่างสอดคล้องกับสภาพแวดล้อม จากนั้นทำการผลักดันให้เกิดการดำเนินงานตามแผนรวมทั้งมีการติดตามและประเมินผล เพื่อนำไปสู่การปรับปรุงแก้ไขการดำเนินงานในรอบต่อไป • มีการใช้ทรัพยากรและจัดการผลผลิตในชุมชนหรือท้องถิ่น โดยเฉพาะทางกลุ่มได้มุ่งเน้นให้สมาชิกของชุมชนบ้านสันกลางเข้ามามีส่วนร่วมทั้งการเป็นสมาชิกของกลุ่มในฐานะผู้ถือหุ้นและเป็นลูกค้าที่สามารถซื้อน้ำเพื่อใช้บริโภคในครัวเรือนได้ในราคาสมาชิกซึ่งมีราคาถูกกว่าท้องตลาดช่วยลดค่าใช้จ่าย 	<ul style="list-style-type: none"> • กลุ่มผลิตน้ำดื่มโรงเรียนบ้านจำปาหวาย ก่อให้เกิดการพึ่งตนเองและพึ่งพากันภายในชุมชน ทั้งโรงเรียนบ้านจำปาหวาย และชุมชนบ้านสันกลางเพื่อความสมดุลทางเศรษฐกิจ • ก่อให้เกิดการสร้างงานและทำงานในท้องถิ่นของสมาชิกในชุมชนบ้านสันกลาง • มีการบูรณาการของหน่วยงานทุกระดับในพื้นที่ โดยการวางแผนและเชื่อมโยงการดำเนินงานสร้างความเข้าใจ สร้างเครือข่ายเพื่อจัดตั้งกลุ่มผลิตน้ำดื่มโรงเรียนบ้านจำปาหวายขึ้น ภายใต้ขอบเขตความรับผิดชอบที่แตกต่างกันโดยเกื้อหนุนการทำงานซึ่งกันและกัน อันก่อให้เกิดการผนึกพลังขับเคลื่อนการดำเนินงานของกลุ่ม • ก่อให้เกิดการลงทุนภายในชุมชนโดยการพึ่งพากันภายในชุมชน • ลดการนำเข้า และซื้อน้ำดื่มของบริษัทเอกชนจากภายนอกชุมชน
<p>เงื่อนไขความรู้</p> <ul style="list-style-type: none"> • กลุ่มผลิตน้ำดื่มโรงเรียนบ้านจำปาหวายมีการนำเอาหลักการจัดการไปใช้ในการดำเนินงานของกลุ่มอย่างเป็นระบบมีกระบวนการคิดและใช้ข้อมูลมาประกอบในการตัดสินใจในการดำเนินงานต่างๆ • มีการแลกเปลี่ยนเรียนรู้ภายในกลุ่ม ทั้งจากสมาชิกภายในและภายนอกชุมชน มีการวางแผน การตลาด การเงิน การจัดทำบัญชีการผลิต บุคคล อย่างเป็นระบบ • มีการนำเอาภูมิปัญญาท้องถิ่นเข้ามาผสมผสานกับความรู้สมัยใหม่เพื่อนำมาใช้ให้เกิดประโยชน์ทั้งต่อตนเองและสังคม 		
<p>เงื่อนไขคุณธรรม</p> <ul style="list-style-type: none"> • ในกระบวนการรวมและก่อตั้งกลุ่มมีการช่วยเหลือเกื้อกูลกันทั้งจากสมาชิกภายในและภายนอกของโรงเรียนบ้านจำปาหวาย การเอื้อเพื่อเอื้อแก่ทั้งจากโรงเรียนและชุมชน ทั้งผู้นำที่มีความเสียสละ และมุ่งมั่นส่งเสริมให้เกิดกระบวนการกลุ่มให้มีความเข้มแข็งเน้นการมีส่วนร่วมในการตัดสินใจและดำเนินการต่างๆ แบบฉันทามติ 		

5.2 อภิปรายผลการวิจัย

ส่วนที่ 1 ข้อสังเกตและข้อเสนอจากการวิจัย

การศึกษาหาแนวทางพัฒนาศักยภาพการจัดการของกลุ่มผลิตน้ำดื่มโรงเรียนบ้านจำป่าหวาย มีสาระที่ควรนำมาพิจารณาโดยอาศัยทฤษฎีที่เกี่ยวข้อง ดังนี้ แนวความคิดเศรษฐกิจพอเพียงแนวคิดในการประเมินเพื่อชีวิตความเป็นเศรษฐกิจพอเพียง แนวคิดวิสาหกิจชุมชนแนวคิดและทฤษฎีเกี่ยวกับการมีส่วนร่วมและแนวคิดและทฤษฎีการจัดการทั้งแนวคิดการวิเคราะห์พฤติกรรมผู้บริโภค แนวคิดการวิเคราะห์ตลาดและการวิเคราะห์การแข่งขันแนวคิดการวิเคราะห์สภาพแวดล้อมขององค์การด้วยเทคนิค SWOT ANALYSIS และการจัดทำ TOWS เมทริกซ์ รวมถึงการกำหนดกลยุทธ์ (Strategy Formulation) ผลการศึกษา วิเคราะห์ข้อมูลและตัดสินใจดำเนินการหาแนวทางพัฒนาศักยภาพการจัดการของกลุ่มผลิตน้ำดื่มโรงเรียนบ้านจำป่าหวายได้ดังนี้

สำหรับวัตถุประสงค์การวิจัยเพื่อศึกษาหาแนวทางพัฒนาศักยภาพการจัดการของกลุ่มผลิตน้ำดื่มโรงเรียนบ้านจำป่าหวาย เป็นการศึกษาและหาแนวทางในการจัดตั้งกลุ่มผลิตน้ำดื่มโรงเรียนบ้านจำป่าหวาย โครงการวิจัยเริ่มดำเนินการตั้งแต่การศึกษาพฤติกรรมผู้บริโภคน้ำดื่มของครัวเรือนต่างๆ ในชุมชนบ้านสันกลางและความต้องการมีส่วนร่วมในการจัดการกลุ่มผลิตน้ำดื่มของโรงเรียนบ้านจำป่าหวาย ซึ่งการวิเคราะห์พฤติกรรมผู้บริโภคโดยการค้นหาหรือวิจัยเกี่ยวกับพฤติกรรมการซื้อ และการบริโภคของผู้บริโภค เพื่อให้ทราบถึงลักษณะความต้องการและพฤติกรรมการซื้อ การบริโภค การเลือกบริการ แนวคิดหรือประสบการณ์ที่จะทำให้ผู้บริโภคพึงพอใจ คำตอบที่ได้จะช่วยให้กลุ่มผลิตน้ำดื่มโรงเรียนบ้านจำป่าหวายสามารถกำหนดกลยุทธ์การตลาด (Marketing strategies) ที่สามารถตอบสนองความพึงพอใจของผู้บริโภคได้อย่างเหมาะสม ซึ่งคำถามที่ใช้เพื่อค้นหาลักษณะของพฤติกรรมผู้บริโภคคือ 6W's และ 1H ซึ่งผลของการศึกษาเกี่ยวกับพฤติกรรมผู้บริโภคน้ำดื่มของครัวเรือนต่างๆ ในชุมชนบ้านสันกลาง เพื่อมุ่งให้เกิดการตัดสินใจซื้อและตอบสนองความต้องการของผู้บริโภคให้เกิดความพึงพอใจสูงสุดมีดังต่อไปนี้

1. กลุ่มลูกค้าที่อยู่ในตลาดเป้าหมายของกลุ่มผลิตน้ำดื่มโรงเรียนบ้านจำป่าหวาย คือครัวเรือนในชุมชนบ้านสันกลาง ซึ่งส่วนใหญ่มีแม่บ้านหรือกลุ่มผู้บริโภคเพศหญิง มีช่วงอายุระหว่าง 41 – 50 ปี มีระดับการศึกษาระดับประถมศึกษา ประกอบอาชีพเกษตรกร และมีรายได้ต่อเดือน ต่ำกว่า 3,000 บาทจะเป็นผู้ตัดสินใจซื้อ ซึ่งในปัจจุบันส่วนใหญ่มีแหล่งน้ำดื่มจากน้ำบ่อบาดาลภายในชุมชนบ้านสันกลาง รองลงมาคือซื้อน้ำดื่มบรรจุขวดปิดสนิทจากบริษัทเอกชน

2. ส่วนใหญ่ผู้บริโภคต้องการซื้อน้ำดื่มบรรจุขวดปิดสนิทแบบบรรจุถังพลาสติกขาวขุ่น ขนาด 20 ลิตร ในราคา 10 – 15 บาทรองลงมาคือน้ำดื่มบรรจุขวดปิดสนิทขนาด 950 ซม³ จำนวน 20 ขวด/ถัง

ในราคา 21 – 25 บาท และผู้บริโภคต้องการน้ำดื่มที่สะอาด และปลอดภัยเป็นประโยชน์ต่อสุขภาพ มีตรารับรองมาตรฐานการผลิต สถานที่จัดจำหน่าย หาซื้อง่ายสะดวก

ซึ่งสอดคล้องกับงานวิจัยของ สุภาวดี ประชากุล (2543, หน้า 70) ได้ทำการวิจัยเรื่องการศึกษาพฤติกรรมผู้บริโภคน้ำดื่มของครัวเรือนในเขตเทศบาลนครเชียงใหม่ผลการวิจัยพบว่าสาเหตุที่ครัวเรือนส่วนใหญ่เลือกบริโภคน้ำดื่มบรรจุขวดปิดสนิทไม่ใช่เป็นเรื่องของราคาทั้งนี้เนื่องมาจากราคาน้ำดื่มบรรจุขวดปิดสนิทในปัจจุบันเป็นสินค้าควบคุมราคา ดังนั้นราคาน้ำดื่มจึงไม่แตกต่างกันแต่สาเหตุสำคัญที่เลือกบริโภคเป็นเพราะความมั่นใจในคุณภาพของน้ำ ความสะอาดและความปลอดภัย และยังสอดคล้องกับงานวิจัยของกิตติจตุทา แววประทีป, นงผกา ฝูยน้อย และพรนุมาศ ะโรหะ. (2551, หน้า 77) ได้ทำการศึกษาการเพิ่มประสิทธิภาพการบริหารงานกรณีศึกษา : โรงงานน้ำดื่มวอเตอร์จังหวัดขอนแก่น ผลการวิจัยพบว่าปัจจัยที่ใช้ในการตัดสินใจซื้อน้ำดื่มของผู้บริโภคในเทศบาลเมืองจังหวัดขอนแก่นด้านผลิตภัณฑ์พบว่าปัจจัยด้านความสะอาดของบรรจุภัณฑ์และรับรองจากองค์การสาธารณสุขมีความสำคัญมากที่สุด ดังนั้นกลุ่มผู้ผลิตน้ำดื่มโรงเรียนบ้านจำป่าหวาย ควรมุ่งพัฒนาผลิตภัณฑ์น้ำดื่มแบบบรรจุถังพลาสติกขาวขุ่น ขนาด 20 ลิตรและบรรจุขวดปิดสนิทขนาด 950ซม³ จำนวน 20 ขวด/ถัง และต้องมีตรารับรองมาตรฐานการผลิตจากองค์การสาธารณสุข

3. สำหรับวัตถุประสงค์ในการซื้อของผู้บริโภค คือต้องการซื้อสินค้าน้ำดื่มเพื่อตอบสนองความต้องการทางด้านร่างกาย และต้องการช่วยเหลือทางโรงเรียนบ้านจำป่าหวายให้บริการน้ำดื่มฟรีแก่นักเรียนและคณะครู

4. บุคคลที่มีส่วนร่วมในการตัดสินใจซื้อสินค้าน้ำดื่มของผู้บริโภค คือ ตัวเอง และสมาชิกในครัวเรือน

5. ผู้บริโภคสินค้าน้ำดื่มของกลุ่มผู้ผลิตน้ำดื่มโรงเรียนบ้านจำป่าหวาย ตัดสินใจซื้อน้ำดื่มในช่วงตอนเช้าของวัน และโอกาสพิเศษหรือวันสำคัญต่างๆเช่น พิธีงานศพ และงานบุญต่างๆ ดังนั้นกลุ่มผู้ผลิตน้ำดื่มโรงเรียนบ้านจำป่าหวายควรจัดให้มีการส่งเสริมการขายโดยการนำน้ำดื่มไปช่วยในพิธีงานศพและพิธีงานบุญต่างๆ ตามความเหมาะสม

6. ผู้บริโภคสินค้าน้ำดื่มของกลุ่มผู้ผลิตน้ำดื่มโรงเรียนบ้านจำป่าหวายนิยมและตัดสินใจซื้อสินค้าน้ำดื่มจากช่องทางหรือแหล่งขาย คือ ผู้ผลิตบริการจัดส่งถึงที่พักหรือบ้านโดยตรงมากที่สุด ซึ่งสอดคล้องกับงานวิจัยของ สุภาวดี ประชากุล (2543, หน้า 71) ได้ทำวิจัยเรื่องการศึกษาพฤติกรรมผู้บริโภคบริโภคน้ำดื่มของครัวเรือนในเขตเทศบาลนครเชียงใหม่ผลการวิจัยพบว่าในการตัดสินใจซื้อน้ำดื่มของครัวเรือนพิจารณาถึงความสะดวกที่จะได้รับจากการบริการส่งถึงบ้านของบริษัทผู้ผลิตด้วย และสอดคล้องกับงานวิจัยของจตุทา แววประทีป, นงผกา ฝูยน้อย และพรนุมาศ ะโรหะ. (2551, หน้า 78) ซึ่งได้ทำการศึกษาการเพิ่มประสิทธิภาพการบริหารงานกรณีศึกษา : โรงงานน้ำดื่มวอเตอร์จังหวัดขอนแก่น ผลการวิจัยพบว่าปัจจัยที่ใช้ในการตัดสินใจซื้อน้ำดื่มของผู้บริโภคในเขตเทศบาลเมือง

จังหวัดขอนแก่นในด้านการจัดจำหน่ายพบว่าปัจจัยด้านความรวดเร็วในการจัดส่งปัจจัยด้านมีบริการจัดส่งถึงที่ และปัจจัยด้านหาซื้อได้ง่ายมีความสำคัญมากที่สุดดังนั้นกลุ่มผู้ผลิตน้ำดื่มโรงเรียนบ้านจำปาหวายควรมีบริการส่งสินค้าน้ำดื่มถึงบ้าน และวางจำหน่ายในร้านค้าปลีกใกล้บ้านของผู้บริโภคไม่ควรจะมีการจัดจำหน่ายเฉพาะที่ทำการของกลุ่มเท่านั้น

7. สำหรับวิธีหรือขั้นตอนในการตัดสินใจซื้อ (Operation) ของผู้บริโภคมี 5 ขั้นตอนดังต่อไปนี้

7.1 การรับรู้ถึงความต้องการ (Need Recognition) หรือการรับรู้ปัญหา (Problem Recognition) ที่เป็นการรับรู้ถึงความต้องการทางด้านร่างกาย (Physiological Needs) คือ มีความจำเป็นในการบริโภคน้ำดื่มในชีวิตประจำวัน และความต้องการที่เป็นความปรารถนา (Agenized Needs) อันเป็นความต้องการทางด้านจิตวิทยา (Psychological Needs) คือ ต้องการช่วยเหลือทางโรงเรียนบ้านจำปาหวายในการให้บริการน้ำดื่มฟรีแก่นักเรียนและคณะครู

7.2 การค้นหาข้อมูล (Information Search) ของผู้บริโภค พบว่าเคยเห็นและรู้จักสินค้าคือบริษัทผู้ผลิตมาแนะนำสินค้าน้ำดื่ม และร้านค้าปลีกใกล้บ้าน แต่ผู้บริโภคส่วนใหญ่จะไม่ดำเนินการในการตัดสินใจซื้อจากแหล่งดังกล่าวในพื้นที่ โดยที่ความต้องการจะถูกจดจำไว้ เพื่อหาทางตอบสนองในตอนหลัง เมื่อความต้องการที่ถูกกระตุ้นสะสมไว้มาก จะทำให้เกิดการปฏิบัติในภาวะอย่างหนึ่ง คือ ความตั้งใจให้ได้รับการตอบสนองความต้องการ ซึ่งผู้บริโภคจะพยายามค้นหาข้อมูลเพื่อการตอบสนองความต้องการที่ถูกกระตุ้น ซึ่งการค้นหานี้อาจเกิดได้ทั้งภายในและภายนอก ดังนั้นกลุ่มผู้ผลิตน้ำดื่มโรงเรียนบ้านจำปาหวายจึงต้องให้ความสนใจเกี่ยวกับแหล่งข้อมูลซึ่งผู้บริโภคแสวงหาและมีอิทธิพลเกี่ยวข้องกับพฤติกรรมทางเลือกโดยเฉพาะแหล่งการค้า (Commercial Sources) ได้แก่ สื่อโฆษณาตามร้านค้าปลีกใกล้บ้าน ตามงานบุญและงานศพ เสียงตามสายภายในหมู่บ้าน และเวทีประชุมของชุมชน และแหล่งบุคคล (Personal Sources) ได้แก่ ญาติ เพื่อนบ้าน เป็นต้น

7.3 การประเมินผลทางเลือก (Evaluation of Alternatives) เมื่อผู้บริโภคได้ข้อมูลมาแล้วจากขั้นที่สองผู้บริโภคจะเกิดความเข้าใจและประเมินผลทางเลือกต่างๆ ซึ่งแนวความคิดพื้นฐานที่ช่วยเหลือในกระบวนการดังกล่าว คือผู้บริโภคประเมินคุณสมบัติผลิตภัณฑ์ (Product Attributes) โดยจะพิจารณาคูณสมบัติผลิตภัณฑ์ในด้านคุณภาพ สะอาด และปลอดภัย มีตรารับรองมาตรฐานการผลิตและมีราคาที่เหมาะสม ดังนั้นกลุ่มผู้ผลิตน้ำดื่มโรงเรียนบ้านจำปาหวายต้องให้ความสนใจเกี่ยวกับการพัฒนาคุณสมบัติของผลิตภัณฑ์น้ำดื่มให้มีคุณภาพ มีตรารับรองมาตรฐานการผลิตจากองค์การสาธารณสุข เป็นต้น

7.4 การตัดสินใจซื้อ (Purchase Decision) ผู้บริโภคตัดสินใจซื้อน้ำดื่มในรูปแบบบรรจุถังพลาสติกขวดขนาด 20 ลิตร มากที่สุดและซื้อจากผู้ผลิตบริการส่งถึงบ้าน

โดยตรงมากที่สุด โดยที่ผู้บริโภคมีทัศนคติที่ดีหรือทางบวกและเชื่อว่าการขายสินค้าในราคาที่เหมาะสมหากซื้อจากผู้ผลิตโดยตรง และคิดว่าการกำหนดราคาสินค้าในราคาแพงในช่องทางการจำหน่ายสินค้าที่ผ่านคนกลางหรือพนักงานขายที่ไม่ใช่สมาชิกของกลุ่มผู้ผลิตซึ่งสอดคล้องกับงานวิจัยของกิตติจุฑา แววประทีป, นงผกา ฝุ่ยน้อย และพรนุมาศ ะโรหะ. (2551, หน้า 77) ได้ทำการศึกษาการเพิ่มประสิทธิภาพการบริหารงานกรณีศึกษา : โรงงานน้ำดื่มวอเตอร์จังหวัดขอนแก่น ผลการวิจัยพบว่าผู้บริโภคมีทัศนคติที่ดีหรือทางบวกและเชื่อว่าการขายสินค้าในราคาที่เหมาะสมหากซื้อจากผู้ผลิตโดยตรง

7.5 ความรู้สึกภายหลังการซื้อ (Post Purchase Felling) พบว่ากลุ่มผู้บริโภคซื้อและบริโภคดื่มในรูปแบบบรรจุถังพลาสติกขาวขุ่น ขนาด 20 ลิตรมากที่สุด ซึ่งหลังจากผู้บริโภคซื้อและทดลองบริโภคน้ำดื่มไปแล้วผู้บริโภคมีประสบการณ์เกี่ยวกับความพอใจในด้านมีคุณภาพความสะอาดและปลอดภัยกว่า มีความสะดวกมากกว่า ดังนั้นกลุ่มผู้ผลิตน้ำดื่มโรงเรียนบ้านจำปาหวายต้องสร้างความพอใจหลังการซื้อผลิตภัณฑ์น้ำดื่มของกลุ่มให้กับกลุ่มผู้บริโภคในด้านการพัฒนาคุณภาพน้ำดื่มให้ได้มาตรฐาน บรรจุภัณฑ์ต้องสะอาด ไม่มีตะไคร่น้ำหรือมีตะกอน มีราคาที่เหมาะสม รวมถึงการบริการต้องรวดเร็ว เป็นต้น

สำหรับการศึกษาและวิเคราะห์ความต้องการมีส่วนร่วมในการจัดการโครงการผลิตและจำหน่ายน้ำดื่มโรงเรียนบ้านจำปาหวาย เพื่อให้ทราบถึงลักษณะความต้องการ ความพร้อมเหตุผลที่จะทำให้ท่านสมัครเข้าร่วมเป็นสมาชิกและต้องการมีส่วนร่วมอย่างไร คำตอบที่ได้จะช่วยให้คณะกรรมการบริหารโครงการสามารถกำหนดรูปแบบและวิธีการในการรวมกลุ่มจัดตั้งกลุ่มผลิตน้ำดื่มที่สามารถตอบสนองความพึงพอใจของสมาชิกในชุมชนบ้านสันกลางได้อย่างเหมาะสม ซึ่งจากการศึกษาพบว่าครัวเรือนทั้งหมดในเขตชุมชนบ้านสันกลางทราบเรื่องโครงการจัดตั้งกลุ่มผลิตน้ำดื่ม และมีความเห็นว่าสมาชิกในชุมชนมีความพร้อมในการเข้าร่วมโครงการส่วนเหตุผลที่จะทำให้สมัครเข้าร่วมเป็นสมาชิกและเป็นผู้ถือหุ้นของโครงการ คือ ต้องการน้ำสะอาดไว้บริโภคในครัวเรือนในราคาถูกกว่าท้องตลาดลดรายจ่ายและเพิ่มรายได้ รองลงมาคือ ต้องการช่วยเหลือทางโรงเรียนบ้านจำปาหวาย นอกจากนั้นยังมีความต้องการมีส่วนร่วมในการเป็นผู้ซื้อน้ำดื่ม และร่วมเสนอความคิดเห็นให้กับโครงการ รองลงมาคือเป็นผู้ถือหุ้นของโครงการผลิตและจำหน่ายน้ำดื่มเพื่อจะทำให้ซื้อน้ำดื่มได้ในราคาถูกและต้องการให้มีการรายงานผลประกอบการของโครงการโดยมีเหตุผลว่าเพื่อความถูกต้องและโปร่งใส พร้อมทั้งโครงการควรมีการรายงานผลในทุกๆ เดือนซึ่งสอดคล้องกับ ตริพร ชาตแสนปีง (2547, หน้า 81) ได้ทำการวิจัยเรื่องการใช้ภูมิปัญญาชาวบ้านในการแสวงหารายได้ชุมชนเพิ่มเติม : กรณีศึกษาการผลิตน้ำดื่มบ่อปู่ของกองทุนหมู่บ้านบ้านบ่อปู่องค์การบริหารส่วนตำบลตอนแก้ว กล่าวว่ามีสมาชิกของหมู่บ้านให้ความคิดเห็นในการเข้าร่วมเป็นสมาชิกโครงการผลิตน้ำดื่มบ่อปู่ เพราะต้องการให้นำน้ำจากบ่อน้ำศักดิ์สิทธิ์ไปใช้เกิดประโยชน์และเพิ่มรายได้ให้แก่หมู่บ้านและสมาชิกได้มี

ส่วนร่วมในการออกเสียงหรือแสดงความคิดเห็นในการบริหารจัดการร่วมกับกรรมการ เช่น ได้เข้าร่วมประชุมชี้แจงรายงานการใช้จ่ายในการผลิตน้ำดื่ม ได้ร่วมเป็นบุคลากรในการทำงานร่วมกับกลุ่ม และยังมีส่วนร่วมในการซื้อน้ำดื่มมาอุปโภค-บริโภคในราคาถูก นอกจากนั้นครัวเรือนส่วนใหญ่ในเขตชุมชนบ้านสันกลาง มีความเห็นว่าปัจจัยทางด้านความร่วมมือร่วมใจของสมาชิกชุมชนบ้านสันกลางจะทำให้โครงการผลิตน้ำดื่มเพื่อจำหน่ายของโรงเรียนบ้านจำป่าหวายสามารถรวมตัวและก่อตั้งกลุ่มได้สำเร็จมากที่สุด ซึ่งสอดคล้องกับ นรินทร์ แก้วมีศรี (2538, หน้า 84) ได้ทำการวิจัยเรื่องวิเคราะห์การมีส่วนร่วมของประชาชนในการจัดสุขศึกษาในชุมชนชนบท ที่กล่าวว่าการมีส่วนร่วมนั้นถือเป็นหัวใจหลักสำคัญของการพัฒนา ซึ่งจะเห็นได้ว่ากิจกรรมใดๆ ก็ตามหากประชาชนไม่มีความรู้สึกเป็นเจ้าของและลงมือดำเนินกิจกรรมด้วยตนเองแล้ว กิจกรรมนั้นอาจจะไม่สำเร็จและดำรงอยู่ได้ แต่ถ้าหากว่าประชาชนมีความรู้ ความเข้าใจในกระบวนการอย่างถ่องแท้ จะสามารถมองเห็นประโยชน์ที่จะเกิดขึ้นต่อตนเอง ครอบครัว ชุมชน ทั้งยังได้รับข้อมูลข่าวสารอย่างเพียงพอจนเกิดความตระหนักในปัญหาของตนเองและตื่นตระหนกทางแก้ไขเพื่อปรับปรุงเปลี่ยนแปลงจนเกิดการตัดสินใจ เข้ามามีส่วนร่วมในการดำเนินกิจการอย่างแท้จริง

สำหรับการศึกษาคั้งนี้จะอภิปรายการวิเคราะห์สภาวะการแข่งขันในอุตสาหกรรมผลิตน้ำดื่มภายในเขตชุมชนบ้านสันกลาง ตำบลจำป่าหวาย อำเภอเมือง จังหวัดพะเยาได้ดังนี้

การแข่งขันระหว่างบริษัทในอุตสาหกรรม (Rivalry among existing firms) ประเมินได้ว่ารุนแรงมาก เนื่องจากน้ำดื่มเป็นสินค้าที่ไม่มีความแตกต่างถึงแม้ว่าโครงการผลิตน้ำดื่มโรงเรียนบ้านจำป่าหวายจะมีกรรมวิธีการผลิตด้วยระบบประปาบาดาลซึ่งใช้เป็นแหล่งน้ำดิบของระบบน้ำดื่มก่อสร้างตามมาตรฐานของกรมทรัพยากรน้ำบาดาล มีระบบปรับปรุงคุณภาพน้ำให้ได้มาตรฐานน้ำดื่มด้วยวิธี Reverse Osmosis (RO) และแสงอัลตราไวโอเล็ต (UV) ก่อสร้างขึ้นตามมาตรฐานของกรมทรัพยากรน้ำบาดาลทำให้น้ำดื่มสามารถนำมาบริโภคได้อย่างปลอดภัย และบรรจุขวดปิดสนิทในการจำหน่าย ซึ่งมีคู่แข่งในและรอบๆ เขตชุมชนตำบลจำป่าหวายส่วนน้อยที่มีกรรมวิธีการผลิตและมีระบบปรับปรุงคุณภาพน้ำด้วยวิธีดังกล่าว แต่ก็มีคู่แข่งจำนวนมาก นอกจากนั้นยังมีคู่แข่งจากบริษัทเอกชนท้องถิ่นจากภายนอกพื้นที่ของตำบลจำป่าหวายที่ได้ทำการผลิตและจำหน่ายน้ำดื่มบรรจุถังและขวดและนำมาจำหน่ายภายในชุมชนบ้านสันกลาง เช่น น้ำดื่มมรกตนอกจากนั้นการเติบโตของน้ำดื่มบรรจุขวดภายในชุมชนมีแนวโน้มเติบโตมากขึ้น แต่อย่างไรก็ตามหากทำการพิจารณาโครงสร้างการแข่งขันของอุตสาหกรรมผลิตน้ำดื่ม พบว่าโครงสร้างการแข่งขันของอุตสาหกรรมผลิตน้ำดื่มมีแนวโน้มเป็นแบบตลาดผู้ขายน้อยราย คือ มีผู้ขายน้อยรายแต่ละรายเป็นผู้ผลิตรายใหญ่ ผลิตภัณฑ์อาจคล้ายคลึงกันและการเข้ามาของผู้ผลิตรายใหม่เป็นไปได้ค่อนข้างมากซึ่งสอดคล้องกับงานวิจัยของกิตติจिता แวประทีป, นงผกา ฝู้น้อย และพรนุมาศ ะโรหะ. (2551, หน้า 69) ได้ทำการศึกษาคั้ง

ประสิทธิภาพการบริหารงานกรณีศึกษา : โรงงานน้ำดื่มวอเตอร์จังหวัดขอนแก่น ผลการวิจัยพบว่าธุรกิจประเภทผลิตน้ำดื่มเป็นธุรกิจที่มีการแข่งขันกันอย่างสูงเพราะเป็นสินค้าที่ไม่มีความแตกต่างกันลูกค้าจึงสามารถเลือกซื้อได้ตามความเหมาะสมและความพึงพอใจของลูกค้า

ภัยคุกคามจากคู่แข่งรายใหม่ (Threat of new entrants) ประเมินได้ว่า รุนแรงมากเนื่องจากมีความเป็นไปได้ที่จะเกิดคู่แข่งรายใหม่ในอนาคต เนื่องจากอุตสาหกรรมผลิตน้ำดื่มมีความจำเป็นที่ผู้ผลิตหรือผู้ประกอบการจะต้องขออนุญาตก่อนทำการผลิตจากสำนักงานคณะกรรมการอาหารและยา (อย.) แต่ในขณะนี้การทดลองดำเนินการของโครงการกลุ่มผู้ผลิตน้ำดื่มของโรงเรียนบ้านจำปาหวายยังไม่มี พร้อมทั้งการผลิตยังอยู่ในประเภทเป็นผู้ผลิตรายย่อยหรือแบบอุตสาหกรรมครัวเรือนพร้อมทั้งมีเทคโนโลยีและวิทยาการที่มีความซับซ้อนในการประกอบการในระดับหนึ่งส่วนการเข้าถึงช่องทางจัดจำหน่ายหรือซื้อผลิตภัณฑ์จากผู้ประกอบการรายอื่นมีความยุ่งยากอยู่บ้างในการให้บริการจัดส่งถึงบ้านโดยเฉพาะในกรณีที่อยู่ประกอบการตั้งอยู่นอกชุมชนและระดับค่าใช้จ่ายที่จะเกิดขึ้นในกรณีที่ลูกค้าจะเปลี่ยนไปซื้อจากผู้ประกอบการรายอื่นจะอยู่ในระดับต่ำ ซึ่งสอดคล้องกับงานวิจัยของกิตติจูทา แวประทีป, นงพงา ผุ้ยน้อย และพรนุมาศ วะโรหะ. (2551, หน้า 70) ได้ทำการศึกษาการเพิ่มประสิทธิภาพการบริหารงานกรณีศึกษา : โรงงานน้ำดื่มวอเตอร์จังหวัดขอนแก่น ผลการวิจัยพบว่าธุรกิจประเภทผลิตน้ำดื่มเป็นธุรกิจที่มีภาวะคุกคามจากคู่แข่งรายใหม่ และสามารถเข้ามาในธุรกิจได้ง่ายเพราะมีการลงทุนที่ไม่สูงมากและสินค้าไม่มีความแตกต่างกัน

ภัยคุกคามจากผลิตภัณฑ์ที่ทดแทนกันได้ (Threat of substitute products) ประเมินได้ว่า รุนแรงมากเนื่องจากผลิตภัณฑ์ทดแทนมีจำนวนและความหลากหลาย ได้แก่ ตู้น้ำดื่มหยอดเหรียญ เครื่องกรองน้ำในครัวเรือนและเครื่องดื่มทางเลือกอื่นๆ ซึ่งล้วนแล้วแต่มีการขยายตัวที่ดีตั้งนี้ ในเขตพื้นที่ยังต้องเผชิญกับการแข่งขันจากธุรกิจตู้น้ำดื่มหยอดเหรียญ เช่น วอเตอร์เน็ตอีก 2 ตู้ ซึ่งสามารถตอบสนองความต้องการของผู้บริโภคได้ดีในด้านราคาจำหน่ายที่ถูกกว่าน้ำดื่มบรรจุขวดโดยมีราคาจำหน่าย 1 บาท / 1 ลิตร และมีความสะดวกในการซื้อเพราะตู้น้ำดื่มตั้งอยู่บริเวณหน้าตลาดสดของตำบลจำปาหวาย รวมทั้งสามารถซื้อได้ในปริมาณที่ต้องการแต่อาจจะมีปัญหาในเรื่องของมาตรฐานความสะอาดและปลอดภัยของน้ำดื่มทั้งสารปนเปื้อน จุลินทรีย์ สถานที่ตั้งวาง และความสะอาดของตู้น้ำดื่ม รวมไปถึงการขาดการดูแลรักษาเครื่องกรองน้ำอย่างต่อเนื่อง อาจทำให้ผู้บริโภคขาดความเชื่อมั่นในด้านคุณภาพน้ำดื่มจากตู้หยอดเหรียญ ส่วนเครื่องกรองน้ำในครัวเรือนที่มีฐานะดีเริ่มให้ความสนใจเครื่องกรองน้ำใช้เพราะสามารถติดตั้งไว้ภายในบ้านได้แต่ด้วยราคาจำหน่ายเริ่มต้นที่ค่อนข้างสูง รวมไปถึงความยุ่งยากในการติดตั้งและการดูแลรักษา จึงทำให้เครื่องกรองน้ำในครัวเรือนคงได้รับความนิยมจากผู้บริโภคที่มีรายได้ปานกลางขึ้นไปเท่านั้น นอกจากนั้นในตลาดเครื่องดื่มยังมีผลิตภัณฑ์เครื่องดื่มทางเลือกอื่นๆ อย่างหลากหลายที่สามารถทดแทนน้ำดื่มบรรจุขวดได้ทั้งในรูปแบบ

เพื่อการดับกระหายและเพื่อสุขภาพ อาทิเช่น น้ำอัดลม น้ำผักและผลไม้ น้ำสมุนไพร ชาเขียว น้ำถั่วเหลือง เป็นต้นและสามารถหาซื้อสินค้าได้ง่าย รวมถึงมีความเห็นว่าผู้บริโภคไม่มีค่าใช้จ่ายในการเปลี่ยนไปใช้ผลิตภัณฑ์ทดแทน (Switching cost)

พลังต่อรองของผู้ขายปัจจัยการผลิต (Bargaining power of suppliers) ประเมินได้ว่ารุนแรงมากเนื่องจากถึงแม้ว่าในการผลิตน้ำดื่มของโครงการนั้นมีวัตถุดิบหลักในการผลิต คือน้ำบาดาลจากใต้ดินลึก 100 เมตร ซึ่งเป็นวัตถุดิบที่โครงการมีอยู่แล้วในชุมชนและมีความสมบูรณ์แต่ขณะที่วัตถุดิบที่สำคัญในการผลิต คือบรรจุภัณฑ์อันได้แก่ ขวดบรรจุขนาดต่างๆ อุปกรณ์ในการรักษาความสะอาด อุปกรณ์ในการผลิต เช่น เครื่องกรอง ในระดับต่างๆ ซึ่งโครงการไม่สามารถผลิตขึ้นใช้เองได้รวมถึงบรรจุภัณฑ์ในรูปแบบและขนาดต่างๆ เช่น ถังพลาสติกสีขาวขุ่น (PE) บรรจุน้ำดื่มขนาด 20 ลิตร ขวดพลาสติกสีขาวขุ่น (PE) บรรจุน้ำดื่มและแคปซูล (Capseal) เป็นฟิล์มหัดที่สามารถสวมแล้วให้รัดที่ฝาขวดมีการพิมพ์โลโก้ของสินค้าและมีลูกศรให้ไว้ฉีกมีรอยปรุไขปลาฉีกออกง่ายแคปซูลเป็นอีกหนึ่งฟิล์มป้องกันคุณภาพมีใช้กับสินค้าที่ต้องการเสริมความมั่นใจต่อคุณภาพสินค้าก่อนส่งถึงมือผู้บริโภคปัจจุบันรวมถึงใส่กรอง น้ำยาล้างขวดและถังซึ่งโครงการกลุ่มผู้ผลิตน้ำดื่มโรงเรียนบ้านจำปาหวายไม่สามารถผลิตขึ้นใช้เองได้ต้องซื้อจากผู้จำหน่ายปัจจัยการผลิตจำนวนน้อยราย ซึ่งสอดคล้องกับงานวิจัยของกิตติจกษา แววประทีป, นงผกา ผู้ย่อย และพรนุมาศ ะโรหะ. (2551, หน้า 70) ได้ทำการศึกษาการเพิ่มประสิทธิภาพการบริหารงานกรณีศึกษา : โรงงานน้ำดื่มวอเตอร์จังหวัดขอนแก่น ผลการวิจัยพบว่าโรงงานผลิตขวดพลาสติกมีการเพิ่มราคาหรือลดคุณภาพสินค้าให้กับโรงงานผลิตน้ำดื่มได้เนื่องจากผู้ขายปัจจัยการผลิตมีจำนวนน้อยรายทำให้มีอำนาจในการต่อรองเช่นขอขึ้นราคาวัตถุดิบขึ้นราคาค่าจัดส่งซึ่งจะทำให้เกิดผลกระทบต่อต้นทุนการผลิตของโรงงานผลิตน้ำดื่มได้้นอกจากนั้นผลิตภัณฑ์ทดแทนปัจจัยการผลิตถังและขวดพลาสติกสีขาวขุ่น (PE) คือ ขวดพลาสติกใสซึ่งสะอาดและปลอดภัยมากกว่าแต่มีราคาที่สูงกว่า ซึ่งศักยภาพทดแทนถังและขวดนั้นไม่สมบูรณ์ทั้งด้านคุณสมบัติและด้านราคา

พลังต่อรองของผู้ซื้อ (Bargaining power of buyers) ประเมินได้ว่า รุนแรงปานกลางเนื่องจากจำนวนผู้ซื้อมีแนวโน้มเพิ่มขึ้น ซึ่งสอดคล้องกับงานวิจัยของ สุภาวดี ประชากุล (2543, หน้า 70) ได้ทำวิจัยเรื่องการศึกษาพฤติกรรมกรบริโภคน้ำดื่มของครัวเรือนในเขตเทศบาลนครเชียงใหม่ ผลการวิจัยพบว่ากรบริโภคน้ำดื่มของครัวเรือนส่วนใหญ่ต่างหันไปพึ่งพาการบริโภคน้ำดื่มบรรจุขวดปิดสนิทมากขึ้นและโครงการกลุ่มผู้ผลิตน้ำดื่มโรงเรียนบ้านจำปาหวายมีการพัฒนามาจากโครงการของรัฐบาลในการสนับสนุนให้นักเรียนและคณะครูได้นำน้ำดื่มที่สะอาดใช้อุปโภค-บริโภค และชุมชนใกล้เคียงเพื่อเป็นการพัฒนาคุณภาพชีวิตที่ดีซึ่งมีระบบปรับปรุงคุณภาพน้ำดื่มที่ได้มาตรฐานน้ำดื่มขององค์การอนามัยโลกแต่ปัจจุบันทางโครงการกลุ่มผู้ผลิตน้ำดื่มโรงเรียนบ้านจำปาหวายยังไม่มีตรารับรองมาตรฐานการผลิต แต่โครงการมีความสามารถกำหนดราคาขายต่ำกว่าท้องตลาดเพราะมี

ต้นทุนการผลิตที่ต่ำกว่าธุรกิจของเอกชนทั่วไป พร้อมทั้งด้วยปัจจัยการขนส่งที่ใกล้ชิดในพื้นที่ตั้งนั้น ต้นทุนการขนส่งจึงลดลง ซึ่งในการกำหนดราคาผู้ซื้อในพื้นที่จึงมีอำนาจต่อรองได้มากกว่าถึงแม้จำนวนผู้ซื้อจะมีจำนวนมากกว่าผู้ผลิตน้ำดื่มและส่วนใหญ่เป็นลูกค้าแต่ละรายย่อยที่มีสัดส่วนการซื้อต่อยอดขายทั้งหมดในปริมาณที่น้อย แต่อาจจะมีการรวมตัวกันระหว่างผู้ซื้อซึ่งเป็นสมาชิกครัวเรือนในเขตชุมชนบ้านสันกลาง ซึ่งเป็นชุมชนในชนบทที่เป็นสังคมเครือญาติและยังมีการพึ่งพาอาศัยกัน นอกจากนี้มีความเห็นว่าการโครงการกลุ่มผู้ผลิตน้ำดื่มโรงเรียนบ้านจำป่าหวาย จะเปลี่ยนไปขายให้กับผู้ซื้อรายอื่นหรือภายนอกพื้นที่ชุมชนบ้านสันกลางมีความยุ่งยากมากกว่า

นอกจากนั้นในการศึกษาคั้งนี้จะอภิปรายการวิเคราะห์จุดแข็ง จุดอ่อน โอกาส และอุปสรรคของโครงการกลุ่มผู้ผลิตน้ำดื่มโรงเรียนบ้านจำป่าหวายโดยใช้แนวคิดการวิเคราะห์สภาพแวดล้อมขององค์การด้วยเทคนิค SWOT ANALYSIS พร้อมทั้งการจัดทำ TOWS เมทริกซ์ เพื่อค้นหาจุดแข็งและใช้ประโยชน์จากโอกาสที่มีอยู่หรือหาจุดอ่อนและหลีกเลี่ยงจากอุปสรรคที่จะเป็นผลเสียต่อโครงการได้การวิเคราะห์ดังกล่าวจะช่วยให้การตัดสินใจในการดำเนินงานของคณะกรรมการบริหารโครงการมีประสิทธิภาพมากขึ้นมีดังนี้

โครงการมีจุดแข็ง (Strengths) คือ มีผู้นำ ที่มีวิสัยทัศน์ มีความรู้ความเข้าใจ ทัศนคติ รวมถึงมีความมุ่งมั่นต่อแนวทางการพัฒนาการจัดการโครงการแบบพึ่งพาตนเองและพึ่งพากันภายในชุมชน ตามหลักปรัชญาของเศรษฐกิจพอเพียงซึ่งสอดคล้องกับงานวิจัยของนิตยา อินทร์บัว. (2551, หน้า 81) ได้ทำการศึกษาศักยภาพในการบริหารจัดการของกลุ่มวิสาหกิจชุมชนที่เป็นลูกค้าของธนาคารเพื่อการเกษตรและสหกรณ์การเกษตร สาขาแม่แจ่ม อำเภอแม่แจ่ม จังหวัดเชียงใหม่ผลการวิจัยสรุปว่าการจัดตั้งวิสาหกิจชุมชนเกิดจากการชักชวนของผู้นำในชุมชนที่มีวิสัยทัศน์ มีความรู้ความสามารถ เป็นนักพัฒนา ซึ่งมีบทบาทอย่างมากในการที่จะชี้แนะและนำพาชุมชนไปในทิศทางที่ดีมีการพึ่งพาอาศัยและร่วมมือกันในกิจกรรมต่างๆ และสอดคล้องกับงานวิจัยของตรีพร ชาติแสนปิง (2547, หน้า 79) ได้ทำการศึกษาการใช้ภูมิปัญญาชาวบ้านในการแสวงหารายได้ชุมชนเพิ่มเติม : กรณีศึกษาการผลิตน้ำดื่มบ่อปู้ ของกองทุนหมู่บ้าน บ้านบ่อปู้ องค์การบริหารส่วนตำบลดอนแก้ว อำเภอแม่ริม จังหวัดเชียงใหม่ พบว่าปัจจัยที่ทำให้การผลิตน้ำดื่มบ่อปู้ประสบความสำเร็จคือปัจจัยด้านผู้นำชุมชน และโครงการมีภาพจน์ที่ดีมากเพราะมีจุดมุ่งหมายสำคัญ คือ ต้องการดำเนินการเพื่อช่วยเหลือและสนับสนุนโครงการน้ำดื่มฟรีให้กับนักเรียนและคณะครูของโรงเรียนบ้านจำป่าหวาย พร้อมทั้งผลิตและให้บริการน้ำดื่มที่สะอาดได้มาตรฐาน มุ่งสร้างคุณภาพชีวิตที่ดีให้กับสมาชิกในชุมชนด้านการเงินมีความจำเป็นต้องใช้ปริมาณเงินลงทุนน้อยกว่าธุรกิจของเอกชนที่เป็นคู่แข่ง เพราะโครงการมีการพัฒนาและต่อยอดมาจากโครงการของรัฐทางด้านการผลิตมีเครื่องมือ เครื่องจักรและอุปกรณ์ที่ใช้ในการผลิตครบ จำนวน 23 รายการ ที่มีความพร้อมและมีประสิทธิภาพในการใช้งาน สำหรับด้านการตลาดสินค้าน้ำดื่มของโครงการเป็นที่ต้องการหรือมีตลาดภายในชุมชนบ้านสันกลางอยู่แล้ว ส่วน

จุดอ่อน (Weakness) โครงการกลุ่มผลิตน้ำดื่มโรงเรียนบ้านจำปาหวาย ยังไม่มีการกำหนดโครงสร้างองค์กร และการกำหนดขอบเขตความรับผิดชอบและอำนาจหน้าที่ให้กับคณะกรรมการบริหารโครงการดังกล่าวอย่างเป็นทางการทางการเงินและบัญชียังขาดเงินทุนหมุนเวียน และจำนวนเงินที่ต้องใช้ในการลงทุนในสินทรัพย์ถาวรที่จำเป็นต่อการผลิตและปรับปรุงน้ำดื่มของโครงการให้ได้ตามมาตรฐาน โดยเฉพาะในการขอการรับรองมาตรฐานจากสำนักงานคณะกรรมการอาหารและยา (อย.) กระทรวงสาธารณสุข

สำหรับโอกาส (Opportunities) ลูกค้ามีความต้องการมีส่วนร่วมในการเป็นผู้ซื้อและบริโภคน้ำดื่มและมีแนวโน้มเพิ่มมากขึ้นอย่างต่อเนื่องรวมทั้งต้องการเป็นผู้ถือหุ้นของโครงการรวมทั้งชุมชนบ้านสันกลางประสบปัญหาสาธารณสุขโรคทางด้านบริการน้ำดื่มให้กับสมาชิกของครัวเรือนและศักยภาพของคู่แข่งชั้นที่ดำเนินการประกอบการในพื้นที่ของตำบลจำปาหวาย เช่น ผลิตภัณฑ์น้ำดื่มของชุมชนบ้านใหม่ริมบึง หมู่ที่ 13 ชุมชนบ้านจำปาหวายเหนือ หมู่ที่ 3 และชุมชนบ้านจำปาหวายใต้ หมู่ที่ 9 ของตำบลจำปาหวายมีน้อยกว่าโครงการ นอกจากนั้นสภาพอากาศของประเทศไทยแม้กระทั่งในชนบทของภาคเหนือมีอากาศร้อนมากขึ้น ส่งผลให้ความต้องการน้ำดื่มเพื่อช่วยขับระบายความร้อนของครัวเรือนต่างๆ มีปริมาณที่เพิ่มสูงขึ้น ซึ่งสอดคล้องกับงานวิจัยของกิตติจตุทา แวงประทีป, นงพงา ฝู้น้อย และพรนุมาศ ะโรหะ. (2551, หน้า 65) ได้ทำการศึกษาการเพิ่มประสิทธิภาพการบริหารงานกรณีศึกษา : โรงงานน้ำดื่มวอเตอร์จังหวัดขอนแก่น ผลการวิจัยพบว่าองค์กรมีโอกาสดังนี้ ผู้คนนิยมซื้อน้ำดื่มแบบบรรจุขวดบริโภคเพื่อความสะดวกในการดำเนินชีวิตในปัจจุบันและอากาศที่ร้อนขึ้นโดยเฉพาะในช่วงฤดูร้อนทำให้การจำหน่ายน้ำดื่มเพิ่มสูงขึ้น ส่วนอุปสรรค (Threats) มีคู่แข่งชั้นที่เป็นบริษัทเอกชนรายใหญ่อยู่ในพื้นที่ของจังหวัดพะเยาและเป็นผู้ตลาดมีชื่อเสียงเป็นที่ยอมรับของผู้บริโภคมีช่องทางการจำหน่ายหลายช่องทาง และมีการลงทุนในกิจกรรมทางการตลาดอย่างมาก รวมถึงมีการใช้ถังและขวดพลาสติกใส หรือขวด PET ซึ่งมีคุณภาพและมาตรฐานที่ดีกว่าถังและขวดพลาสติกขาวขุ่น (PE) ซึ่งสอดคล้องกับงานวิจัยของกิตติจตุทา แวงประทีป, นงพงา ฝู้น้อย และพรนุมาศ ะโรหะ. (2551, หน้า 65) ได้ทำการศึกษาการเพิ่มประสิทธิภาพการบริหารงานกรณีศึกษา : โรงงานน้ำดื่มวอเตอร์จังหวัดขอนแก่น ผลการวิจัยพบว่าองค์กรมีอุปสรรค คือปัจจุบันธุรกิจผลิตน้ำดื่มมีจำนวนเพิ่มขึ้นทำให้เกิดการแข่งขันระหว่างธุรกิจสูงซึ่งผลิตภัณฑ์น้ำดื่มแต่ละยี่ห้อนั้นมีคุณภาพและมาตรฐานที่ใกล้เคียงกันมากทำให้ลูกค้ามีอำนาจในการต่อรองด้านราคาสูงตามมาด้วย รวมถึงคู่แข่งรายใหม่เข้ามาในอุตสาหกรรมน้ำดื่มได้ง่าย เนื่องจากมีขั้นตอนการผลิตที่ไม่ยุ่งยากซับซ้อนใช้เงินลงทุนไม่สูงนักและรัฐบาลได้กำหนดให้น้ำดื่มที่จำหน่ายในท้องตลาดจัดเป็น “อาหารควบคุมเฉพาะ” มีการควบคุมมาตรฐานตามประกาศกระทรวงสาธารณสุขกำหนด โดยต้องขออนุญาตผลิตและขออนุญาตขึ้นทะเบียนสำหรับอาหาร และต้องแสดงเลข อย. บนฉลากของผลิตภัณฑ์โดยผู้ประกอบการผลิตน้ำดื่มจะต้องขออนุญาตก่อนทำการผลิตจากสำนักงานคณะกรรมการอาหารและ

ยา (อย.) ส่วนการควบคุมมาตรฐานสถานที่ผลิตจะต้องเป็นไปตามหลักเกณฑ์วิธีการที่ดีในการผลิต (Good Manufacturing Practice : GMP) นอกจากนี้จำนวนผู้จำหน่ายปัจจัยการผลิตมีน้อยและต้องพึ่งพาจากภายนอกชุมชน เช่น อุปกรณ์ในการรักษาความสะอาด เครื่องกรองน้ำ รวมถึงบรรจุภัณฑ์ เช่น ถังและขวดพลาสติกขาวขุ่น (PE) เป็นต้น และราคาของปัจจัยการผลิตที่มีความจำเป็นต่อการดำเนินการผลิตมีแนวโน้มที่สูงขึ้นตามแนวโน้มของสภาวะราคาน้ำมันและเม็ดพลาสติกเพราะเป็นวัตถุดิบที่สำคัญในการผลิตถังและขวด

การศึกษาครั้งนี้อภิปรายการกำหนดแผนกลยุทธ์และแผนปฏิบัติการของกลุ่มผลิตน้ำดื่มโรงเรียนบ้านจำปาหวาย ตำบลจำปาหวาย อำเภอเมือง จังหวัดพะเยาตามหลักการกำหนดกลยุทธ์ (Strategy Formulation) ซึ่งในการกำหนดกลยุทธ์ใดๆ ขึ้นมานั้นจะต้องพิจารณากำหนดกลยุทธ์ให้สอดคล้องกับสภาพการณ์และอยู่ในกรอบของพันธกิจ (Mission) และมุ่งสู่การบรรลุวัตถุประสงค์ (Objective) ขององค์การที่กำหนดไว้ โดยประกอบด้วยแผนหลักหรือแผนแม่บท (Master Plan) และแผนปฏิบัติการ (Operational Plan) ที่มีความสอดคล้องกันและมีประสิทธิภาพและสอดคล้องกับสภาพแวดล้อมขององค์การ ได้ดังนี้

1) รูปแบบการจัดตั้งกลุ่มผลิตน้ำดื่มโรงเรียนบ้านจำปาหวายก่อตั้งกลุ่มในรูปแบบวิสาหกิจชุมชน เพื่อดำเนินการผลิตและจำหน่ายน้ำดื่มบรรจุขวดและถังปิดสนิท โดยได้ทำการขอจดทะเบียนประกอบการกับกรมพัฒนาธุรกิจการค้า สำนักงานกลางทะเบียนพาณิชย์ ทะเบียนเลขที่ 3569900206061 สำหรับชื่อที่ใช้ในการประกอบพาณิชย์กิจ คือ น้ำดื่มโรงเรียนบ้านจำปาหวาย ชนิดแห่งพาณิชย์กิจ คือ จำหน่ายน้ำดื่ม

2) วิสัยทัศน์ (Vision) ของกลุ่มผลิตน้ำดื่มโรงเรียนบ้านจำปาหวายคือ กลุ่มวิสาหกิจชุมชนที่ผลิตและบริการน้ำดื่มที่ได้มาตรฐานเพื่อสร้างคุณภาพชีวิตที่ดีให้กับนักเรียน และคณะครูของโรงเรียนบ้านจำปาหวาย รวมถึงสมาชิกครัวเรือนในเขตพื้นที่ตำบลจำปาหวาย

3) พันธกิจ (Mission) ของกลุ่มผลิตน้ำดื่มโรงเรียนบ้านจำปาหวาย คือ กลุ่มวิสาหกิจชุมชนที่ผลิตและจำหน่ายน้ำดื่มที่ได้มาตรฐาน บริการน้ำดื่มฟรีแก่นักเรียนและคณะครูของโรงเรียนบ้านจำปาหวาย พร้อมทั้งจำหน่ายให้กับสมาชิกครัวเรือนต่างๆ ในเขตชุมชนบ้านสันกลาง หมู่ที่ 8 ตำบลจำปาหวาย อำเภอเมือง จังหวัดพะเยา

4) วัตถุประสงค์ระดับองค์การ (Corporate Objectives) กำหนดดังนี้ 1) ต้องการให้บริการน้ำดื่มฟรีแก่นักเรียนและคณะครูของโรงเรียนบ้านจำปาหวาย ได้อย่างมีประสิทธิภาพ 2) ต้องการจ่ายอัตราผลตอบแทนต่อผู้ถือหุ้น (Return on Equity : ROE) ของกลุ่ม ร้อยละ 5 / ปี หลังจากปีที่ 2 ของการดำเนินการเป็นต้นไป 3) ต้องการส่วนครองตลาด (Market share) ผลิตภัณฑ์น้ำดื่มในเขตพื้นที่บ้านสันกลาง จำนวน 90 เปอร์เซ็นต์

5) ยุทธศาสตร์ที่สำคัญของกลุ่มผลิตน้ำดื่มโรงเรียนบ้านจำปาหวายประกอบไปด้วย 4 เรื่องหลักดังต่อไปนี้ 1) การพัฒนาเพื่อความยั่งยืน (Sustainability) 2) การพัฒนาคุณภาพและความปลอดภัยของน้ำดื่ม (Quality & Safety) 3) การพัฒนาด้านการผลิต (Operation Excellent) 4) การพัฒนาศักยภาพของบุคลากร (People) ซึ่งสอดคล้องกับลักษณะสำคัญของวิสาหกิจชุมชนของ เสรี พงศ์พิศ (2546 หน้า 12) ที่กล่าวว่า การดำเนินงานของวิสาหกิจชุมชนมีหัวใจสำคัญอยู่ด้วยกัน อย่างน้อย 7 ประการดังนี้ 1) ชุมชนจะต้องเป็นเจ้าของและเป็นผู้ดำเนินการ 2) ผลผลิตนั้นย่อมมาจาก กระบวนการในชุมชน 3) ริเริ่มสร้างสรรค์เป็นนวัตกรรมโดยชุมชน 4) มีฐานภูมิปัญญาท้องถิ่น ผสมผสานกับภูมิปัญญาสากล 5) มีลักษณะบูรณาการเชื่อมโยงกิจกรรมต่าง ๆ แบบเกื้อกูลกัน 6) มีการเรียนรู้เป็นหัวใจของกระบวนการทั้งหมด 7) มีการพึ่งตนเองเป็นเป้าหมายสำคัญที่สุดของการ ประกอบการ

6) การจัดองค์การ (Organizing) ทางกลุ่มได้ตัดสินใจร่วมกันว่ากลุ่มผลิตน้ำดื่มโรงเรียน บ้านจำปาหวาย ควรเลือกรูปแบบโครงสร้างองค์การตามหน้าที่ (Functional Structure)

7) การจัดบุคคลเข้าทำงาน (Staffing) กำหนดให้มีการบรรจุและดำรงตำแหน่งหน้าที่ภายใต้ โครงสร้างองค์การของกลุ่มพร้อมทั้งได้มีการเสนอและคัดเลือกคณะกรรมการบริหารกลุ่ม ออกเป็น 6 ตำแหน่ง จากการลงคะแนนของสมาชิกผู้ถือหุ้นของกลุ่ม ใช้หลักในการคัดเลือกคณะกรรมการ บริหารทุกตำแหน่ง มีวาระ 5 ปี โดยกลุ่มมีวิธีการคัดเลือกคณะกรรมการบริหารกลุ่ม คือ ให้สมาชิก ผู้ถือหุ้นเสนอชื่อ และออกเสียงโดยเปิดเผย โดยใช้หลักหนึ่งคนต่อหนึ่งเสียง โดยมีการคัดเลือกทีละ ตำแหน่ง

8) กลยุทธ์ระดับธุรกิจ (Business Strategy) ของกลุ่มผลิตน้ำดื่มโรงเรียนบ้านจำปาหวาย คือ กลยุทธ์การเป็นผู้นำด้านต้นทุน (Overall Cost Leadership Strategy) เนื่องจากสินค้าน้ำดื่ม ของกลุ่มเหมือนกับสินค้าน้ำดื่มทั่วไปในท้องตลาด

ซึ่งในการสร้างหรือกำหนดกลยุทธ์ระดับธุรกิจให้ประสบความสำเร็จและมีประสิทธิภาพตามที่ ได้วางแผนไว้ นั้นทางกลุ่มผลิตน้ำดื่มโรงเรียนบ้านจำปาหวาย ได้ร่วมกันกำหนดกลยุทธ์ระดับหน้าที่ หรือระดับปฏิบัติการที่มีประสิทธิภาพและมีความเหมาะสมสอดคล้องกับกลยุทธ์ธุรกิจที่ได้ร่วมกัน กำหนดไว้ดังนี้

9) กลยุทธ์ระดับหน้าที่ (Functional Strategy) หลังจากทีกลุ่มและนักวิจัยได้ร่วมกัน วิเคราะห์จุดแข็ง (Strengths) จุดอ่อน (Weakness) โอกาส (Opportunities) และอุปสรรค (Threats) ซึ่งผลการวิเคราะห์ SWOT ได้นำปัจจัยแต่ละประการมาจับคู่กันและกำหนดเป็น กลยุทธ์ระดับปฏิบัติการหรือระดับหน้าที่ โดยการจัดทำ TOWS Matrix ของกลุ่มผลิตน้ำดื่ม หลังจากนั้น ร่วมกันขับเคลื่อนการดำเนินการในเบื้องต้นตามกลยุทธ์ระดับปฏิบัติการที่ได้ร่วมกันกำหนด ซึ่ง ครอบคลุมหน่วยงานในระดับหน้าที่หรือระดับปฏิบัติการของกลุ่ม เช่น การตลาด (Marketing)

การเงิน (Financial) บัญชี (Accounting) การผลิต (Production) การจัดการทรัพยากรมนุษย์ (Human Resource) และการจัดการทั่วไป (Management) ดังนี้

9.1) กลยุทธ์การตลาด (Marketing Strategy) สรุปการวิเคราะห์ประเด็นทางการตลาด ได้ ดังนี้ 1) การวิเคราะห์โอกาสทางการตลาด การกำหนดตลาดและพฤติกรรมของตลาดสรุปได้ดังนี้ สรุปผลการวิเคราะห์ คู่แข่งขัน (Competitors) พบว่าศักยภาพของคู่แข่งที่เป็นกลุ่มวิสาหกิจชุมชน ภายในตำบลจำป่าหวายมีน้อยกว่าโครงการกลุ่มผลิตน้ำดื่มโรงเรียนบ้านจำป่าหวาย ลูกค้า (Customer) คือ สมาชิกครัวเรือนในเขตชุมชนบ้านสันกลางมีความต้องการมีส่วนร่วมในการเป็นผู้ซื้อ และบริโภคน้ำดื่ม และเป็นผู้ถือหุ้นของโครงการ และการวิเคราะห์ตัวเอง (Company) พบว่าโครงการ กลุ่มผลิตน้ำดื่มโรงเรียนบ้านจำป่าหวายมีภาพพจน์ที่ดีมาก เพราะมีจุดมุ่งหมายสำคัญ คือ ต้องการดำเนินการเพื่อช่วยเหลือและสนับสนุนโครงการน้ำดื่มฟรีให้กับนักเรียนและคณะครูของโรงเรียนบ้านจำป่าหวาย พร้อมทั้งผลิตและให้บริการน้ำดื่มที่สะอาดได้มาตรฐาน และมีนโยบายในการมุ่งสร้างคุณภาพชีวิตที่ดีให้กับสมาชิกในชุมชนบ้านสันกลางแบบพึ่งพาตนเองและพึ่งพากันภายในชุมชน

สำหรับการวางแผนกลยุทธ์ทางการตลาดของกลุ่มผลิตน้ำดื่มโรงเรียนบ้านจำป่าหวายมีการ กำหนดการแบ่งส่วนตลาด (Market Segmentation) อยู่ในกลุ่มการตลาดรวม (Mass Marketing) โดยใช้กลยุทธ์การผลิตผลิตภัณฑ์แบบไม่แตกต่าง คือ เน้นการผลิตจำนวนมากและขายให้กับลูกค้าทุกคนและทุกครัวเรือนเหมือนกันกำหนดตลาดเป้าหมาย (Market Targeting) กลุ่มลูกค้าของกลุ่ม สามารถแบ่งตามลักษณะของการบรรจุของน้ำดื่มได้ดังนี้ 1) น้ำดื่มบรรจุถังกลุ่มลูกค้าจะเป็นสมาชิก ครัวเรือนในเขตชุมชนบ้านสันกลาง ที่ต้องการน้ำดื่มบรรจุถังมีราคาถูก และมีน้ำปริมาณมาก 2) น้ำดื่มบรรจุขวดกลุ่มลูกค้าจะเป็นสมาชิกครัวเรือนในเขตชุมชนบ้านสันกลาง ที่ต้องการความสะดวกและน้ำดื่มในปริมาณต่อขวดไม่มากรวมถึงการหาซื้อง่าย สะดวกต่อการพกพาและการเดินทาง และจะทำการวางขายตามร้านค้าต่างๆ ไปในชุมชนเพื่อจำหน่ายให้กับผู้บริโภค และการกำหนดตำแหน่งทางการตลาด (Market Positioning) สำหรับสินค้าน้ำดื่มของกลุ่มจะอยู่ในหมวดของความแตกต่างด้านภาพลักษณ์ (Image Differentiation) โดยนำเอาภาพลักษณ์ของผลิตภัณฑ์ คือคุณภาพน้ำดื่มที่ผ่านการกรองด้วยระบบปรับปรุงคุณภาพน้ำให้ได้มาตรฐานน้ำดื่มด้วยวิธี Reverse Osmosis (RO) และมีราคาถูกกว่าราคาน้ำดื่มในตลาดพร้อมทั้งต้องการดำเนินการเพื่อช่วยเหลือและสนับสนุนโครงการน้ำดื่มฟรีให้กับนักเรียนและคณะครูของโรงเรียนบ้านจำป่าหวาย เพื่อมุ่งสร้างคุณภาพชีวิตที่ดีให้กับนักเรียน คณะครู พร้อมทั้งสมาชิกในชุมชนบ้านสันกลางแบบพึ่งพาตนเองและพึ่งพากันภายในชุมชน

สำหรับการกำหนดกลยุทธ์ส่วนประสมทางการตลาด (Marketing Mix) ของกลุ่มผลิตน้ำดื่มโรงเรียนบ้านจำป่าหวาย มีนโยบายมุ่งตลาดใหญ่ (Mass Market) มีวัตถุประสงค์ทางการตลาด (Marketing Objectives) ดังนี้ 1) ต้องการสร้างการรับรู้ (Awareness) 100 เปอร์เซ็นต์ จากลูกค้าเป้าหมายซึ่งเป็นผู้ที่อาศัยอยู่ในเขตบ้านสันกลาง ตำบลจำป่าหวาย และรู้จักแบรนด์น้ำดื่มโรงเรียน

บ้านจำป่าหวายภายใน 2 เดือน 2) ต้องการสร้างยอดขาย 80 เปอร์เซ็นต์ จากมูลค่าตลาดเป้าหมายทั้งหมด 3) เกิดพฤติกรรมการบอกปากต่อปาก (WOM) 80 เปอร์เซ็นต์ ของกลุ่มเป้าหมาย ที่ซื้อน้ำดื่มโรงเรียนบ้านจำป่าหวาย ภายใน 3 เดือน 4) ภายใน 1 ปี ต้องมีส่วนครองตลาด (Market Share) 50 % ของมูลค่าตลาดทั้งหมด

ส่วนแผนกิจกรรมการพัฒนาการจัดการการตลาดของกลุ่มผลิตน้ำดื่มโรงเรียนบ้านจำป่าหวายสรุปได้ดังนี้ 1) ผลิตภัณฑ์น้ำดื่ม (Product) มีการกำหนดดังนี้ 1) น้ำดื่มบรรจุถังพลาสติกขาวขุ่น (PE) ขนาดบรรจุปริมาตรสุทธิ 20 ลิตร 2) น้ำดื่มบรรจุขวดพลาสติกขาวขุ่น (PE) ขนาดบรรจุปริมาตรสุทธิ 950 ซม³ (ลูกบาศก์เซนติเมตร) จำนวน 20 ขวด/ลัง 3) น้ำดื่มบรรจุขวดพลาสติกขาวขุ่น (PE) แบบวันเวย์ ขนาดบรรจุปริมาตรสุทธิ 950 ซม³ (ลูกบาศก์เซนติเมตร) จำนวน 10 ขวด/แพ็คและมีตราสินค้า (Brand name) คือ น้ำดื่มจำป่าหวาย อาร์.โอ. (Champawai R.O. Drinking water) เป็นสัญลักษณ์ของรูปหยดน้ำที่บ่งบอกถึงความสดใหม่ และสดชื่นการผลิตน้ำดื่มเพื่อต้องการให้ผู้บริโภครู้สึกสดชื่นเมื่อดื่มน้ำและได้บริโภคน้ำที่สะอาดปลอดภัยมีคุณภาพสูงที่ผ่านกรรมวิธีการกรองด้วยระบบรีเวิร์สออสโมซิส (RO) จึงใช้สัญลักษณ์หยดน้ำและน้ำดื่มจำป่าหวาย อาร์.โอ.เป็นแบรนด์ในการผลิตน้ำดื่มของกลุ่ม 2) การกำหนดราคา (Price) โดยราคาสินค้าในรายการ (List price) มีดังนี้ 1) น้ำดื่มบรรจุถังพลาสติกขาวขุ่น (PE) ขนาดบรรจุ 20 ลิตรราคาขายส่งให้กับตัวแทนจำหน่าย ถึงละ 7 บาท และตัวแทนจำหน่ายขายปลีกพร้อมบริการส่งถึงบ้าน ถึงละ 12 บาทและราคาขายปลีกหน้าโรงงานของกลุ่มผู้ผลิตน้ำดื่มโรงเรียนบ้านจำป่าหวาย จำหน่าย ถึงละ 10 บาท 2) น้ำดื่มบรรจุขวดพลาสติกขาวขุ่น (PE) ขนาดบรรจุ 950 ซม³ จำนวน 20 ขวด/ลังราคาขายส่งให้กับตัวแทนจำหน่าย ถึงละ 17 บาท และตัวแทนจำหน่ายขายปลีกพร้อมบริการส่งถึงบ้าน ถึงละ 22 บาทและราคาขายปลีกหน้าโรงงานของกลุ่มผู้ผลิตน้ำดื่มโรงเรียนบ้านจำป่าหวาย จำหน่าย ถึงละ 20 บาท 3) น้ำดื่มบรรจุขวดพลาสติกขาวขุ่น (PE) แบบวันเวย์ ขนาดบรรจุ 950 ซม³ จำนวน 10 ขวด/แพ็คราคาขายส่งให้กับตัวแทนจำหน่าย แพ็คละ 30 บาท และตัวแทนจำหน่ายขายปลีกหน้าร้านแพ็คละ 35 บาท และขายปลีกหน้าร้านขวดละ 5 บาทและราคาขายปลีกหน้าโรงงานของกลุ่มผู้ผลิตน้ำดื่มโรงเรียนบ้านจำป่าหวาย จำหน่าย แพ็คละ 35 บาท 3) การกำหนดช่องทางการจำหน่าย (Place) มีดังนี้ 3.1) จำหน่ายสินค้า ณ. ที่ทำการของกลุ่มผลิตน้ำดื่มโรงเรียนบ้านจำป่าหวาย 3.2) กระจายสินค้าผ่านเอเยนต์หรือตัวแทนจำหน่ายน้ำดื่มของทางกลุ่มผลิตน้ำดื่มโรงเรียนบ้านจำป่าหวาย และตัวแทนจำหน่ายน้ำดื่มจะบริการส่งถึงบ้านหรือที่อยู่อาศัยให้กับผู้บริโภค 3.3) กระจายสินค้าผ่านแหล่งที่ใกล้กลุ่มเป้าหมายมากที่สุดโดยทำการติดต่อร้านค้าปลีกแบบดั้งเดิม (Traditional Trade) เอเยนต์หรือตัวแทนจำหน่ายน้ำดื่มในเขตพื้นที่ตำบลจำป่าหวาย 4) การส่งเสริมการตลาด (Promotion) หรือการสื่อสารการตลาดแบบผสมผสาน (Integrated Marketing Communication: IMC) ได้กำหนดดังนี้ 4.1) การโฆษณา (Advertising) กำหนดให้มีการโฆษณาผ่านเสียงตามสายของชุมชนบ้าน

สั่นกลางและชุมชนอื่นๆ ที่อยู่ใกล้เคียง และกำหนดให้ทำการตลาดหรือการโฆษณาแบบบอกต่อปากต่อปาก (Word-of-Mouth (WOM) marketing) 4.2) การขายโดยใช้พนักงานขาย (Personal selling) หรือการใช้หน่วยงานขาย (Sales force) ซึ่งมีหน่วยงานขายดังนี้ นายชัยวิทย์ ทาทอง นายรังสรรค์ วงศ์ปัญญา และนายธนวัฒน์ จันทร์ยศ 4.3) การส่งเสริมการขาย (Sales promotion) กลุ่มได้ดำเนินการดังนี้ ให้บริการน้ำดื่มฟรีแก่นักเรียนและคณะครูของโรงเรียนบ้านจำป่าหวายนำน้ำดื่มตราจำป่าหวาย อาร์.โอ. (Champawai R.O. Drinking water) ไปช่วยในพิธีงานศพในเขตชุมชนบ้านสั่นกลางตามความเหมาะสมและงานบุญของทางวัดบุญเรือง เช่น งานสลากภัต เป็นต้น รวมถึงการตั้งราคาน้ำดื่มในราคาต่ำเพื่อต้องการขายได้ในปริมาณมากและดีตลาดคู่แข่งในพื้นที่

9.2) กลยุทธ์ด้านการเงินและบัญชี (Financial and Accounting Strategy) ทางกลุ่มผลิตน้ำดื่มได้ดำเนินการตามกลยุทธ์ดังนี้ 1) ด้านการลงทุน (Investment) มีการกำหนดโครงสร้างการลงทุนในโรงงานน้ำดื่มของกลุ่ม 2) การจัดหาเงินทุน (Finance) ทางกลุ่มผลิตน้ำดื่มได้กำหนดให้มีการจัดหาเงินทุนระยะยาวโดยการเพิ่มส่วนของเจ้าของ โดยกำหนดให้มีการออกหุ้นสามัญเพิ่ม ซึ่งมีจำนวนหุ้นที่ขายได้ทั้งหมด 485 หุ้น จึงสามารถจัดหาเงินทุนระยะยาวโดยการออกหุ้นสามัญเพิ่มได้จำนวนเงินทั้งหมด 485,000 บาท โดยจำนวนสมาชิกของกลุ่มผลิตน้ำดื่มโรงเรียนบ้านจำป่าหวาย มีจำนวนทั้งหมด 196 คนและไม่มีการก่อหนี้ ซึ่งสอดคล้องกับงานวิจัยของกนกกาญจน์ มะลาง (2551, หน้า 65) ได้ทำการศึกษาปัจจัยที่มีผลต่อการพัฒนาวิสาหกิจชุมชนพระบาทห้วยต้ม ตำบลนาทราย อำเภอเถลิง จังหวัดลำพูน จากการศึกษาพบว่าความร่วมมือของสมาชิกในการลงทุนและปฏิบัติงานในกลุ่มวิสาหกิจชุมชนจะสร้างความรู้สึกในการเป็นเจ้าของกิจการให้กับสมาชิกและชุมชนเป็นอย่างดี และสอดคล้องกับงานวิจัยของนิตยา อินทร์บัว (2551, หน้า 81) ได้ทำการศึกษาศักยภาพในการบริหารจัดการของกลุ่มวิสาหกิจชุมชนที่เป็นลูกค้าของธนาคารเพื่อการเกษตรและสหกรณ์การเกษตร สาขาแม่แจ่ม อำเภอแม่แจ่ม จังหวัดเชียงใหม่ พบว่าส่วนที่มาของทุนในส่วนแหล่งเงินทุนที่ได้มาจากสมาชิกในกลุ่มนั้นเป็นการลงทุนร่วมกันในระดับหนึ่งซึ่งเกิดจากการช่วยเหลือซึ่งกันและกันทำให้ชุมชนมีความผูกพัน มีความเชื่อมั่นในกลุ่มของตนเองส่งผลให้ทางกลุ่มมีความเข้มแข็งมากยิ่งขึ้น

สำหรับการกำหนดกลยุทธ์ด้านบัญชี (Accounting Strategy) ได้ร่วมกันดำเนินกิจกรรมตามกลยุทธ์ดังนี้ 1) กำหนดหรือวางรูปแบบบัญชีออกแบบสมุดบัญชีรายรับ-จ่าย 2) วางระบบการควบคุมภายในทั้งด้านการบริหารทั่วไป ด้านเงินสดและเงินฝากธนาคาร ด้านค่าหุ้น ด้านสินทรัพย์ ด้านเงินรับฝาก ด้านต้นทุน ด้านการจัดสรรกำไรสุทธิ ด้านสารสนเทศโดยจัดให้มีการบันทึกสมุดบัญชีขึ้นต้นด้วยระบบ Manual 3) การสอนแนะ (รายเดือน) ทั้งสอนแนะการจัดทำบัญชี การจัดทำงบการเงิน และการใช้ข้อมูลทางบัญชีในการบริหาร 4) การติดตามประเมินผลซึ่งสอดคล้องกับงานวิจัยของพีระพงษ์ เนินงาม (2546, หน้า 112) ได้ศึกษาปัจจัยที่มีผลต่อความพร้อมของกลุ่มชุมชนใน

โครงการ “หนึ่งตำบล หนึ่งผลิตภัณฑ์ ของจังหวัดเชียงใหม่” ซึ่งพบว่าปัจจัยที่มีผลต่อความพร้อมของกลุ่ม คือ การจัดทำระบบบัญชีของกลุ่มอย่างเป็นระบบ

9.3) กลยุทธ์ด้านทรัพยากรมนุษย์ (Human Resource Management Strategy) ซึ่งกลุ่มได้มีการนำหลักปรัชญาเศรษฐกิจพอเพียงมาประยุกต์ใช้โดยมุ่งเน้นในหลัก 3 ห่วงคือ ความพอประมาณ มีเหตุผล และมีภูมิคุ้มกันกับอีก 2 เงื่อนไข คือความรู้และคุณธรรมซึ่งได้นำไปสู่กระบวนการในการจัดการทรัพยากรมนุษย์ของกลุ่มที่มีและเป็นระบบสำคัญ 3 ระบบดังนี้ 1) ระบบเสาะหาคน (R – Recruitment) เป็นการออกแบบและการจัดการการทรัพยากรมนุษย์อย่างเป็นระบบ โดยเฉพาะการเสาะหาคนที่ “ใช่” ก็คือคนดี คนเก่ง ได้ร่วมกันพิจารณาถึงจำนวนและประเภทของบุคลากรในอนาคตที่กลุ่มต้องการ คือ คณะกรรมการบริหารกลุ่มจำนวน 6 ตำแหน่ง และพนักงานปฏิบัติการ 4 ตำแหน่งสำหรับการสรรหา (Recruitment) และคัดเลือก (Selection) บุคลากรที่เหมาะสมของกลุ่มผลิตน้ำดื่มในตำแหน่งคณะกรรมการบริหารกลุ่มจากการลงคะแนนของสมาชิกผู้ถือหุ้นของกลุ่มใช้หลักในการคัดเลือกคณะกรรมการบริหารทุกตำแหน่ง ซึ่งคณะกรรมการบริหารจะอยู่ในตำแหน่ง หรือมีวาระ 5 ปี ส่วนพนักงานปฏิบัติการทั้ง 4 ตำแหน่งคือ พนักงานปฏิบัติการแผนกบัญชี และการเงิน 1 ตำแหน่งพนักงานปฏิบัติการแผนกผลิตในส่วนงานบรรจุน้ำดื่ม จำนวน 1 ตำแหน่ง และพนักงานปฏิบัติการแผนกผลิตในส่วนงานทำความสะอาดและล้างถัง ขวด จำนวน 2 ตำแหน่ง โดยประกาศรับสมัครและให้โอกาสกับสมาชิกของชุมชนบ้านสันกลาง หมู่ที่ 8 สมัครและรับคัดเลือกเป็นพนักงานปฏิบัติการ สำหรับการสร้างวัฒนธรรมองค์การที่เหมาะสมของกลุ่มผลิตน้ำดื่ม ได้ร่วมกันกำหนดค่านิยมร่วมของกลุ่มผลิตน้ำดื่มคือ ทำงานเป็นทีมเน้นการมีส่วนร่วม (Participation) การดำเนินงานที่โปร่งใส มีหลักธรรมาภิบาล (Good Governance) มีความเป็นธรรมต่อลูกค้า พนักงาน และกลุ่มต่างๆ ที่เกี่ยวข้อง ส่งเสริมการศึกษา สุขอนามัยชุมชนและสังคมโดยรวมเน้นความพอเพียงพอดีไม่เน้นเชิงรุก (Low to Moderate in Aggressiveness) และให้ความสำคัญกับวิธีการหรือการปฏิบัติอย่างมีจริยธรรมด้วยโดยมิได้เน้นหวังแต่ผลลัพธ์อย่างเดียว (Focused on Means as well as Outcomes) เน้นความผูกพันต่อองค์การด้วยใจ (Spiritually and Organizational Corporate Culture) 2) ระบบรักษาคน (M – Maintenance) มีการสร้างสภาพแวดล้อมในกลุ่ม เพื่อให้เกิดคุณภาพชีวิตในการทำงานมุ่งเป็นองค์การที่มีความสุขแบบพอเพียงภายใต้แนวคิดที่เรียกว่า “องค์การที่มีสภาพแวดล้อมที่เอื้อต่อการมีคุณภาพชีวิตในการทำงานที่ดี (Happy Workplace) มีการดูแลเอาใจใส่และจัดสภาพแวดล้อมในสถานที่ทำงานอย่างมีความสุข พร้อมทั้งมีการจัดระบบผลตอบแทนที่เป็นธรรมสำหรับการจ่ายค่าตอบแทนการทำงานให้กับพนักงานปฏิบัติการของกลุ่มมีการจ่ายค่าตอบแทนการทำงานของพนักงานปฏิบัติการจะจ่ายเป็น “ค่าจ้าง” เป็นรายเดือนๆ ละ 4,000 บาท ทั้ง 4 ตำแหน่ง ส่วนคณะกรรมการบริหารกลุ่มจำนวน 6 ตำแหน่ง ขอรับค่าตอบแทนเฉพาะในส่วนของผลกำไรที่ได้จากผลการดำเนินงานของกลุ่มในแต่ละปีจะมีการแบ่งสรรให้กับทางโรงเรียน

บ้านจำปาหวายเพื่อนำไปใช้ในกิจกรรมต่างๆ ของทางโรงเรียน จำนวน 20% และค่าตอบแทนให้กับคณะกรรมการบริหารกลุ่มทั้ง 6 ตำแหน่ง จำนวน 20% ที่เหลืออีก 60% จ่ายเป็นผลตอบแทนให้กับสมาชิกผู้ถือหุ้นตามจำนวนหุ้นทั้งหมดของกลุ่มผลิตน้ำดื่ม 3) ระบบพัฒนาคน (D – Development) มุ่งให้เป็นองค์กรที่มีขีดความสามารถในการปฏิบัติงานอย่างทันสมัย โดยอยู่บนพื้นฐานของความรู้คู่คุณธรรมซึ่งจะทำให้กลุ่มผลิตน้ำดื่มมีภูมิคุ้มกันที่ดีพร้อมรับการเปลี่ยนแปลงทั้งจากภายในและภายนอก

9.4) กลยุทธ์การผลิต/การดำเนินงาน (Production Strategy) กลุ่มได้ดำเนินการขยายและเพิ่มพื้นที่อาคารโรงงานและสำนักงานของกลุ่มจากเดิมที่รัฐบาลได้มีโครงการสำรวจและพัฒนาแหล่งน้ำบาดาลเพื่อสนับสนุนระบบน้ำดื่มสะอาดให้กับโรงเรียนได้ก่อสร้างอาคารเพื่อติดตั้งระบบปรับปรุงคุณภาพน้ำให้ได้มาตรฐานน้ำดื่มหลังจากนั้นได้ติดต่อและยื่นขออนุญาตผลิตอาหารและการขอเครื่องหมาย อย. จากสาธารณสุขจังหวัดพะเยาและทางสำนักงานสาธารณสุขจังหวัดพะเยาได้ส่งเจ้าหน้าที่มาตรวจบริเวณที่ทำการ อาคาร กระบวนการผลิต ระบบปรับปรุงคุณภาพน้ำให้ได้มาตรฐานน้ำดื่ม พร้อมทั้งได้นำน้ำดื่มซึ่งเป็นผลิตภัณฑ์ที่ผ่านกระบวนการผลิตของทางกลุ่มไปตรวจสอบคุณภาพว่าได้มาตรฐานตามที่สำนักงานคณะกรรมการอาหารและยา (อย) กำหนดหรือไม่ หลังจากนั้นได้แจ้งผลการตรวจสอบในครั้งแรกและได้รับทราบว่าคุณภาพน้ำดื่มของกลุ่มยังไม่ได้มาตรฐานเพราะยังมีการปนเปื้อนของสนิมเหล็กซึ่งทางเจ้าหน้าที่ได้แนะนำให้ทางกลุ่มเพิ่มอุปกรณ์ในการผลิตและกระบวนการผลิต เพื่อให้ผลิตภัณฑ์น้ำดื่มของกลุ่มได้มาตรฐานตามที่กำหนดดังกล่าวทางกลุ่มจึงได้ตัดสินใจดำเนินการจัดซื้อและติดตั้งอุปกรณ์ในการผลิตน้ำดื่มเพิ่มเติมจากที่ได้รับจากโครงการน้ำดื่มฟรีดังนี้ เครื่องกรองเรซิน เครื่องกรองละเอียด 1 ไมครอน สำหรับกรองตะกอนขนาดเล็กออกจากน้ำ จำนวน 1 ชุด ถังเก็บน้ำใส (น้ำที่ผ่านการกรองแล้ว) ขนาดความจุ 2,000 ลิตร จำนวน 1 ใบ เครื่องกรองโพสคาร์บอน เครื่องล้างถัง/ขวดน้ำดื่มหลังจากติดตั้งอุปกรณ์ในระบบปรับปรุงคุณภาพน้ำดื่มเพิ่มเติมเรียบร้อยแล้ว ได้ติดต่อและยื่นขออนุญาตผลิตอาหารและการขอเครื่องหมาย อย. จากสาธารณสุขจังหวัดพะเยาเป็นครั้งที่สอง ซึ่งทางสำนักงานสาธารณสุขจังหวัดพะเยาได้ส่งเจ้าหน้าที่มาตรวจสอบสถานที่และอาคารที่ผลิตน้ำดื่มของกลุ่มและนำตัวอย่างผลิตภัณฑ์น้ำดื่มไปตรวจและวิเคราะห์อีกครั้งและได้แจ้งผลการตรวจสอบและวิเคราะห์น้ำดื่มดังกล่าวว่า ได้มาตรฐานตามที่กำหนดและทางกลุ่มผลิตน้ำดื่มโรงเรียนบ้านจำปาหวาย ได้รับการอนุญาตให้ใช้หมายเลข อย. 56-2-01854-2-0001ตามลำดับซึ่งสอดคล้องกับงานวิจัยของตรีพร ขาดีแสนปิง (2547, หน้า 79-82) ได้ทำการศึกษาการใช้ภูมิปัญญาชาวบ้านในการแสวงหารายได้ชุมชนเพิ่มเติม : กรณีศึกษาการผลิตน้ำดื่มบ่อปู้ ของกองทุนหมู่บ้าน บ้านบ่อปู้องค์การบริหารส่วนตำบลดอนแก้ว อำเภอแม่ริม จังหวัดเชียงใหม่ จากการศึกษาพบว่าสมาชิกของชุมชนมีความคิดเห็นว่าคุณุ่มต้องผลิตน้ำดื่มให้ได้ตามมาตรฐานจากองค์การอาหารและยา (อย.)

นอกจากนั้นในเวทีการประชุมของคณะกรรมการบริหารกลุ่มผลิตน้ำดื่มได้มีมติให้มีการตรวจสอบ ควบคุมกระบวนการผลิตโดยมีการเพิ่มระบบใส่กรองและการล้างและทำความสะอาดอุปกรณ์การผลิตในกระบวนการผลิตทุกขั้นตอน และดำเนินการตรวจสอบคุณภาพน้ำดื่มของกลุ่มให้ได้ตามมาตรฐานของสำนักงานคณะกรรมการอาหารและยา กระทรวงสาธารณสุข ที่ได้กำหนดให้ธุรกิจน้ำดื่มบรรจุขวด เป็นหนึ่งในสินค้าที่ต้องกำหนดวิธีการผลิต เครื่องมือเครื่องใช้ในการผลิต และการเก็บรักษาสินค้าตามหลักเกณฑ์วิธีการที่ดีหรือจีเอ็มพี (Good Manufacturing Practice : GMP)

9.5) กลยุทธ์การจัดการทั่วไป (Management Strategy) ของกลุ่มผลิตน้ำดื่มโรงเรียนบ้านจำป่าหวายมีดังนี้กลุ่มได้มีมติให้กลุ่มมีการบริหารงานแบบมีส่วนร่วม (Participative Management) โดยการให้คณะกรรมการบริหาร ผู้ถือหุ้น และผู้ที่มีส่วนเกี่ยวข้องของกลุ่มมีส่วนร่วมในกระบวนการตัดสินใจเสนอและใช้ความคิดสร้างสรรค์และความเชี่ยวชาญในการบริหารงานให้บรรลุวัตถุประสงค์หรือแก้ไขปัญหาต่างๆที่เกิดจากการบริหารงานของกลุ่มโดยมีการใช้หลักการในการบริหารแบบมีส่วนร่วมในการจัดการงานของกลุ่มผลิตน้ำดื่ม มีดังนี้ 1) มีการจัดสรรหน้าที่และอำนาจในการปฏิบัติงานให้กับคณะกรรมการบริหาร ผู้ปฏิบัติงานรวมทั้งผู้ถือหุ้นของกลุ่มเพื่อต้องการให้ทุกคนในกลุ่มผลิตน้ำดื่มได้มีส่วนร่วมในกระบวนการตัดสินใจ 2) การก่อให้เกิดสร้างความสัมพันธ์อันดีระหว่างสมาชิกและกลุ่มได้อย่างแท้จริงและผลักดันให้คนในกลุ่มผลิตน้ำดื่มได้ใช้ศักยภาพของตนอย่างเต็มที่เพื่อสนับสนุนการตัดสินใจของกลุ่ม 3) รับรู้ปัญหาที่เกิดขึ้นและลดความขัดแย้งที่จะเกิดขึ้นในการทำงาน 4) ทำให้ทุกคนในกลุ่มผลิตน้ำดื่มและสมาชิกของชุมชนบ้านสันกลาง ต้องรวมตัวกันเป็นทีมงาน (Teamwork) เพื่อฝึกกำลังและศักยภาพในการแก้ไขปัญหาหรือสร้างสรรค์สิ่งใหม่ๆซึ่งการทำงานลักษณะดังกล่าวของกลุ่มผลิตน้ำดื่มนี้เป็นไปตามหลักการขององค์กรแห่งการเรียนรู้ (Learning Organization) ซึ่งสอดคล้องกับงานวิจัยของตรีพร ชาติแสนปิง (2547, หน้า 79) ได้ทำการศึกษาคำถามใช้ภูมิปัญญาชาวบ้านในการแสวงหารายได้ชุมชนเพิ่มเติม : กรณีศึกษาการผลิตน้ำดื่มบ่อปู ของกองทุนหมู่บ้านบ้านบ่อปูองค์การบริหารส่วนตำบลดอนแก้ว อำเภอแม่ริม จังหวัดเชียงใหม่ ซึ่งพบว่าสมาชิกกองทุนหมู่บ้าน บ้านบ่อปูนั้นให้ความสำคัญในการร่วมแรงร่วมใจในกิจกรรมของกลุ่ม ในขณะที่ผู้นำกลุ่มนั้นเป็นผู้ประสานงานระหว่างสมาชิกภายในกลุ่มและยังให้ความสำคัญในเรื่องของการแสดงความคิดเห็นร่วมกันในการดำเนินกิจกรรมต่างๆ ที่กลุ่มทำร่วมกัน ซึ่งโครงการน้ำดื่มบ่อปูที่ประสบความสำเร็จนั้นจะเห็นได้ว่า สมาชิกกลุ่ม ผู้นำยังมีความเชื่อและความคิดที่ว่าความสามัคคีกันเป็นหมู่คณะนั้นจะทำให้กิจการใดๆ ประสบความสำเร็จถ้าสมาชิกผู้นำองค์การนั้นให้ความร่วมมือซึ่งกันและกัน

นอกจากนั้นกลุ่มได้มีการนำวิธีการบริหารแบบมีส่วนร่วมไปใช้ในการปฏิบัติงานของกลุ่ม ดังนี้ในการหาแนวทางก่อตั้งกลุ่มผลิตน้ำดื่มโรงเรียนบ้านจำป่าหวายได้จัดให้มีการประชุมระดมความคิด (Brain Storming) และการจัดเวทีประชาคมเพื่อแลกเปลี่ยนความรู้ระหว่างผู้บริหาร คณะครูโรงเรียนบ้านจำป่าหวาย ร่วมกับผู้นำ และสมาชิกของชุมชนบ้านสันกลาง หมู่ที่ 8 ตำบลจำป่าหวาย มี

การใช้กลุ่มงานเฉพาะกิจและคณะกรรมการ (Special Task Forces and Committee) สำหรับการบริหารกลุ่มผลิตน้ำดื่ม มีการสร้างและสานวิสัยทัศน์ (Shared Vision) รวมทั้งมีการจัดระบบการสื่อสารที่ดีและสร้างความสัมพันธ์อันดีระหว่างบุคคลโดยจัดให้มีการประชุมและรายงานผลประกอบการของกลุ่มในทุกๆ เดือน

สำหรับวัตถุประสงค์การวิจัยเพื่อวิเคราะห์ปัจจัยที่มีผลต่อการพัฒนาของกลุ่มผลิตน้ำดื่มโรงเรียนบ้านจำปาหวายเป็นการประเมินเพื่อชี้วัดความเป็นเศรษฐกิจพอเพียงของกลุ่มตามแนวความคิดเศรษฐกิจพอเพียงและแนวคิดในการประเมินเพื่อชี้วัดความเป็นเศรษฐกิจพอเพียง ซึ่งประกอบด้วย 3 หลักเกณฑ์ ได้แก่ กระบวนการจัดการ 7 ประการ ความเป็นเศรษฐกิจพอเพียง 15 ประการ การพัฒนาที่ยั่งยืนของทุน 4 ประการ พร้อมทั้งประเมินความคิดเห็นของผู้ถือหุ้นที่มีต่อการจัดการและการมีส่วนร่วมในการจัดการของกลุ่มผลิตน้ำดื่มโรงเรียนบ้านจำปาหวาย เพื่อนำมาร่วมวิเคราะห์หาปัจจัยที่มีผลต่อการพัฒนาของกลุ่มผลิตน้ำดื่มโรงเรียนบ้านจำปาหวายได้ดังนี้

สำหรับผลของความคิดเห็นของผู้เกี่ยวข้องที่มีต่อแนวทางและการจัดการของกลุ่มผลิตน้ำดื่มโรงเรียนบ้านจำปาหวาย เพื่อประเมินความเป็นเศรษฐกิจพอเพียงของกลุ่ม ซึ่งประกอบด้วย 3 หลักเกณฑ์ ได้แก่ กระบวนการจัดการ 7 ประการ ความเป็นเศรษฐกิจพอเพียง 15 ประการ และการพัฒนาที่ยั่งยืนของทุน 4 ประการ พบว่าในภาพรวมกลุ่มผลิตน้ำดื่มโรงเรียนบ้านจำปาหวายมีการดำเนินการมีประสิทธิภาพในระดับมาก เมื่อพิจารณาในแต่ละประเด็น พบว่าในกระบวนการจัดการ 7 ประการ มีการดำเนินงานที่มีประสิทธิภาพในระดับมาก 4 ประการ ดังนี้ 1) การจัดการองค์การ 2) การจัดการการเงิน 3) การจัดการการผลิต การพัฒนาผลิตภัณฑ์ และเทคนิคการผลิต 4) การจัดการสวัสดิการชุมชนซึ่งสอดคล้องกับงานวิจัยของกนกกาญจน์ มะลา (2551, หน้า 63-64) ได้ทำการศึกษาปัจจัยที่มีผลต่อการพัฒนาวิสาหกิจชุมชนพระบาทห้วยต้ม ตำบลนาทราย อำเภอเถลิง จังหวัดลำพูน จากการศึกษาพบว่าในการบริหารงานวิสาหกิจชุมชนให้บรรลุเป้าหมายได้อย่างมีประสิทธิภาพและประสิทธิผลนั้น จะต้องยึดหลักกระบวนการจัดการ (Management) ที่ดี มีการวางแผน (Planning) การจัดองค์การ (Organizing) การจัดการกำลังคน (Staffing) การสั่งการ (Directing) ตลอดจนการควบคุม (Controlling) เพื่อนำไปสู่การใช้ทรัพยากรขององค์การให้เกิดประโยชน์สูงสุด อันได้แก่ คน (Man) เงินทุน (Money) วัสดุอุปกรณ์ (Material) และทรัพยากรอื่นๆ ที่สามารถทำให้งานบรรลุวัตถุประสงค์ของกลุ่ม โดยยึดหลักการทำงานที่มีคุณภาพ ใช้ทรัพยากรที่มีอยู่อย่างจำกัดให้คุ้มค่าที่สุด โดยผู้ปฏิบัติงานจะต้องมีจิตสำนึกที่ดีต่อการทำงาน และการบริการที่เป็นที่พอใจของลูกค้า รวมไปถึงเกิดประโยชน์ต่อสังคมและชุมชน ส่วนกระบวนการจัดการที่มีการดำเนินงานที่มีประสิทธิภาพระดับปานกลาง 3 ประการ ดังนี้ 1) การจัดการการตลาด 2) การจัดการการจ้างงาน 3) การจัดการวัตถุดิบเพราะถึงแม้ว่ากลุ่มเน้นการใช้วัตถุดิบหลักคือน้ำดิบภายในท้องถิ่น

แต่กลุ่มมีความจำเป็นที่ต้องนำเข้าปัจจัยการผลิต เช่น ดังและขวดพลาสติก สารกรอง เป็นต้น และกลุ่มไม่มีศักยภาพพอที่จะสามารถส่งเสริมให้มีการเพิ่มการผลิตวัตถุดิบดังกล่าวภายในกลุ่มและชุมชน

สำหรับในประเด็นของความเป็นเศรษฐกิจพอเพียง 15 ประการ การดำเนินงานของกลุ่มผลิตน้ำดื่มโรงเรียนบ้านจำปาหวายที่มีประสิทธิภาพในระดับมาก 10 ประการ ดังนี้ 1) การใช้เทคโนโลยีที่ถูกหลักวิชาการ และมีขนาดที่เหมาะสม 2) มีการจัดการที่ไม่เบียดเบียนทั้งตนเองและผู้อื่น 3) การใช้กระบวนการ/เทคนิคการผลิตระหว่างแรงงานและเทคโนโลยีที่เหมาะสม 4) มีขนาดการผลิตที่สอดคล้องกับความสามารถในการจัดการ 5) มีการจัดการความเสี่ยง 6) มีการจัดการความรู้แบบบูรณาการเพื่อสร้างภูมิคุ้มกันที่ดี 7) ไม่โลภจนเกินไป/หรือไม่เน้นกำไรระยะสั้นเป็นหลัก 8) ซื่อสัตย์สุจริตในการประกอบการ ไม่เอาเปรียบผู้บริโภค 9) ซื่อสัตย์สุจริตในการประกอบการ ไม่เอาเปรียบแรงงาน 10) ซื่อสัตย์สุจริตในการประกอบการ ไม่เอาเปรียบผู้จำหน่ายวัตถุดิบซึ่งสอดคล้องกับงานวิจัยของอารี วิบูลย์พงศ์, ทรงศักดิ์ ศรีบุญจิตต์ และคณะ (2551, หน้า 119) ได้ทำการวิจัยเรื่อง การพัฒนาระบบการผลิตเกษตรและวิสาหกิจชุมชนตามวิถีเศรษฐกิจพอเพียงซึ่งพบว่าในเกณฑ์ความเป็นเศรษฐกิจพอเพียงพบว่าพื้นฐานคุณธรรมในเรื่องของความซื่อสัตย์เป็นปัจจัยอันดับต้นๆ ที่ทั้งในระดับกลุ่มและระดับสมาชิกแสดงออกถึงความสอดคล้องกับแนวทางเศรษฐกิจพอเพียงทั้งในการมีความซื่อสัตย์ไม่เอาเปรียบผู้บริโภค แรงงาน และผู้จำหน่ายวัตถุดิบ สำหรับการดำเนินงานของกลุ่มผลิตน้ำดื่มโรงเรียนบ้านจำปาหวายที่มีประสิทธิภาพในระดับปานกลาง 5 ประการ ดังนี้ 1) การใช้ทรัพยากรทุกชนิดอย่างประหยัดและมีประสิทธิภาพสูงสุด 2) มีการจัดการที่คำนึงถึงผลกระทบต่อสิ่งแวดล้อมและทรัพยากร 3) กระจายความเสี่ยงโดยมีผลิตภัณฑ์ที่หลากหลาย หรือมีความสามารถในการปรับเปลี่ยนผลผลิตให้สอดคล้องกับความต้องการตลาดได้ 4) เน้นการใช้วัตถุดิบภายในท้องถิ่น นำเข้าจากข้างนอกเท่าที่จำเป็นและไม่ไกลจากแหล่งผลิต 5) ให้ความสำคัญกับการพัฒนาบุคลากรของกลุ่ม ส่วนการพัฒนาที่ยั่งยืนของทุน 4 ประการ พบว่ากลุ่มผลิตน้ำดื่มโรงเรียนบ้านจำปาหวายมีการพัฒนาที่ยั่งยืนมีประสิทธิภาพในระดับมาก 3 ประการ ดังนี้ 1) การพัฒนาทุนมนุษย์ 2) การพัฒนาทุนทางวัตถุหรือทุนกายภาพ 3) การพัฒนาทุนทางสังคม ซึ่งสอดคล้องกับงานวิจัยของอารี วิบูลย์พงศ์, ทรงศักดิ์ ศรีบุญจิตต์ และคณะ (2551, หน้า 119) ได้ทำการวิจัยเรื่อง การพัฒนาระบบการผลิตเกษตรและวิสาหกิจชุมชนตามวิถีเศรษฐกิจพอเพียงซึ่งพบว่าในเกณฑ์ความเป็นเศรษฐกิจพอเพียงพบว่าการเป็นกลุ่มอาชีพชุมชนของกลุ่มอาชีพทั้ง 3 กลุ่ม ทำให้เกิดการพัฒนาด้านทุนทางสังคมมากที่สุดเพราะก่อให้เกิดการจ้างงานจำนวนมากในชุมชน สำหรับกลุ่มผลิตน้ำดื่มโรงเรียนบ้านจำปาหวายมีแต่การพัฒนาทุนสิ่งแวดล้อมเท่านั้นที่ผู้เกี่ยวข้องส่วนใหญ่มีความเห็นว่ากลุ่มมีการพัฒนาทุนสิ่งแวดล้อมมีประสิทธิภาพในระดับปานกลาง

สำหรับการอภิปรายผลของความคิดเห็นของผู้ถือหุ้นที่มีต่อการจัดการและการมีส่วนร่วมในการจัดการของกลุ่มผลิตน้ำดื่มโรงเรียนบ้านจำปาหวายสรุปได้ดังนี้พบว่าสมาชิกผู้ถือหุ้นส่วนใหญ่ของกลุ่มผลิตน้ำดื่มเข้าร่วมประชุมกับกลุ่มทุกครั้ง รองลงมาคือเข้าร่วมประชุมเกือบทุกครั้ง สมาชิกผู้ถือหุ้นทั้งหมดของกลุ่มผลิตน้ำดื่มเป็นผู้ซื้อน้ำดื่มของกลุ่ม รองลงมา คือร่วมเสนอความคิดเห็นในที่ประชุมต่อประเด็นต่างๆ ในการจัดการกลุ่ม และเป็นผู้แทนจำหน่ายน้ำดื่มของกลุ่ม และสมาชิกผู้ถือหุ้นทั้งหมดของกลุ่มมีความเห็นว่าการเข้าร่วมเป็นสมาชิกผู้ถือหุ้นทำให้มีรายได้เพิ่มขึ้น พร้อมทั้งมีความเห็นว่าการเข้ามาเป็นสมาชิกผู้ถือหุ้นของกลุ่มทำให้ซื้อน้ำดื่มจากกลุ่มได้ในราคาที่ถูกลงซึ่งสมาชิกผู้ถือหุ้นส่วนใหญ่ของกลุ่มมีความพึงพอใจในสัดส่วนและการแบ่งเงินปันผลของกลุ่มในระดับมาก รองลงมาคือระดับปานกลาง รวมถึงมีความต้องการเป็นถือหุ้นของกลุ่มในจำนวนหุ้นเท่าเดิม รองลงมาคือมีความต้องการเป็นถือหุ้นของกลุ่มในจำนวนหุ้นเท่าเดิม ซึ่งสมาชิกผู้ถือหุ้นทั้งหมดของกลุ่มทราบว่ากลุ่มมีการชี้แจงรายรับ-รายจ่าย ในการดำเนินงานของกลุ่ม และสมาชิกผู้ถือหุ้นส่วนใหญ่ของกลุ่มมีความเห็นว่าปัจจัยที่ทำให้กลุ่มประสบผลสำเร็จมากที่สุด คือ คณะกรรมการบริหารของกลุ่มมีการจัดการการดำเนินงานของกลุ่มอย่างเป็นระบบและมีประสิทธิภาพ ซึ่งสอดคล้องกับงานวิจัยของตรีพรชาติแสนปิง (2547, หน้า 83) ได้ทำการศึกษาการใช้ภูมิปัญญาชาวบ้านในการแสวงหารายได้ชุมชนเพิ่มเติม : กรณีศึกษาการผลิตน้ำดื่มบ่อปู่ ของกองทุนหมู่บ้าน บ้านบ่อปู่องค์การบริหารส่วนตำบลดอนแก้ว อำเภอแม่ริม จังหวัดเชียงใหม่ จากการศึกษาพบว่าปัจจัยที่ทำให้เกิดรูปแบบการบริหารจัดการการผลิตน้ำดื่มบ่อปู่ที่ประสบความสำเร็จ ปรากฏว่าผู้นำมีส่วนทำให้โครงการผลิตน้ำดื่มบ่อปู่ประสบความสำเร็จเพราะชุมชนให้ความร่วมมือ มีความศรัทธาในตัวของผู้นำและการบริหารจัดการโครงการน้ำดื่มบ่อปู่มีการจัดการอย่างเป็นระบบ สมาชิกทุกคนมีส่วนร่วมในโครงการ มีส่วนในการแสดงความคิดเห็นตั้งแต่เริ่มการก่อตั้งโครงการ และมีส่วนร่วมในการผลิต การตัดสินใจทุกขั้นตอน สมาชิกสามารถตรวจสอบการดำเนินการผลิตน้ำดื่มและตรวจสอบบัญชีรายรับ-รายจ่าย ของโครงการได้ ทำให้เกิดความไว้วางใจในตัวผู้นำ ซึ่งอาจกล่าวได้ว่าการบริหารงานที่ดีนั้นทำให้โครงการผลิตน้ำดื่มบ่อปู่ประสบความสำเร็จ และสมาชิกผู้ถือหุ้นส่วนใหญ่ของกลุ่มผลิตน้ำดื่มโรงเรียนบ้านจำปาหวายมีความเห็นว่าปัจจัยที่ทำให้กลุ่มประสบผลสำเร็จรองลงมาคือ ความร่วมมือร่วมใจของสมาชิกผู้ถือหุ้นของกลุ่ม และคณะกรรมการบริหารของกลุ่มมีความรู้ความสามารถในการจัดการ สมาชิกผู้ถือหุ้นส่วนใหญ่ของกลุ่มมีความพึงพอใจในการจัดการของกลุ่มในระดับพึงพอใจมาก รองลงมาคือพึงพอใจปานกลาง และพึงพอใจมากที่สุด นอกจากนั้นสมาชิกผู้ถือหุ้นส่วนใหญ่ของกลุ่มมีความพึงพอใจในการทำงานของพนักงานปฏิบัติการของกลุ่มในระดับพึงพอใจมากรองลงมาคือพึงพอใจปานกลาง และพึงพอใจมากที่สุด

ส่วนการอภิปรายผลการวิเคราะห์ปัจจัยที่มีผลต่อการพัฒนาของกลุ่มผลิตน้ำดื่มโรงเรียนบ้านจำปาหวาย ตำบลจำปาหวาย อำเภอเมือง จังหวัดพะเยาสรุได้ดังนี้ 1) ปัจจัยภายในที่มีความสำคัญต่อการพัฒนาของกลุ่มผลิตน้ำดื่มโรงเรียนบ้านจำปาหวายประกอบด้วย 6 ปัจจัยดังนี้ 1.1) ปัจจัยส่วนบุคคลของผู้นำของกลุ่มซึ่งเป็นคณะบุคคลที่เป็นที่ยอมรับของชาวบ้าน พร้อมทั้งมีความรู้ความเข้าใจในหลักการสำคัญของการพัฒนา กลุ่มผลิตน้ำดื่มร่วมกันดังนี้ ต้องการศึกษถึงความต้องการและประโยชน์อย่างแท้จริงของสมาชิก ตระหนักและเห็นความสำคัญของการมีส่วนร่วมของสมาชิกเพื่อให้เกิดกลุ่มที่สามารถพึ่งตนเองและยั่งยืน มองการพัฒนา กลุ่มเป็นองค์รวมที่ต้องมีการพิจารณาปัญหา และปัจจัยที่มีความเกี่ยวข้องเชื่อมโยงกันอย่างรอบด้านโดยผู้นำได้มองคุณค่าในมิติของจิตวิญญาณของกลุ่มที่มีพลวัต มีความละเอียดอ่อนและมีชีวิตชีวา ที่มีการอยู่ร่วมกัน แบ่งปัน และเอื้ออาทร มิใช่ มองเห็นกลุ่มเป็นเพียงแต่เรื่องของวัตถุดิบ กระบวนการผลิต ต้นทุน กำไร เป็นต้นซึ่งสอดคล้องกับ กนกกาญจน์ มะกลาง (2551, หน้า 66) ได้ทำการศึกษาปัจจัยที่มีผลต่อการพัฒนาวิสาหกิจชุมชนพระบาทห้วยต้ม ตำบลนาทราย อำเภอเถลิง จังหวัดลำพูน จากการศึกษาพบว่าความสำเร็จของการดำเนินงานในรูปกลุ่มอาชีพ ของวิสาหกิจชุมชนพระบาทห้วยต้มผู้นำเป็นปัจจัยหนึ่งที่สำคัญ คือผู้นำที่จะเป็นผู้ควบคุม ดูแล วางแผน และนำองค์การไปสู่วัตถุประสงค์ที่วางไว้ได้ เนื่องจากผู้นำที่มีความเข้มแข็ง ความรอบรู้ เฉลียวฉลาดก็จะสามารถนำพากลุ่มให้พัฒนาต่อเนื่องไปได้ และข้อสำคัญสมาชิก ต้องมีความร่วมมือร่วมใจกัน มีความไว้วางใจซึ่งกันและกัน การมีทิศทางและเป้าหมายไปในทิศทางเดียวกันก็สามารถทำให้การดำเนินกิจกรรมของกลุ่มเป็นไปอย่างเรียบร้อย และยังคงสอดคล้องกับบทความวิจัยของผลิน ภูเจริญ. (2550, หน้า 208-209).เรื่องความพอเพียงที่ยิ่งใหญ่และยั่งยืนกับการจัดการร่วมสมัยตัวแบบธุรกิจ “ล้านเกลา”.ศูนย์ศึกษาเศรษฐกิจพอเพียง สถาบันบัณฑิตพัฒนบริหารศาสตร์.ได้กล่าวว่าทสรุที่สำคัญที่ทำให้องค์การธุรกิจประสบความสำเร็จและสร้างความยิ่งใหญ่ได้อย่างยาวนานนี้ประกอบด้วยการจัดการใน 2 มิติ ดังนี้ 1) ปรัชญาการจัดการ 2) การจัดการเชิงกลยุทธ์ โดยเฉพาะปรัชญาการจัดการในประเด็นของการมีความสามัคคี และการสร้างเอกลักษณ์ (Cohesive and Strong Sense of Identity) คุณลักษณะสำคัญขององค์การที่ยิ่งใหญ่และยั่งยืนอีกประการหนึ่งคือ ความสามัคคี ความตั้งใจ และความมุ่งมั่นของทุกคนในองค์การ และที่สำคัญกว่านั้นคือ การสร้างความสัมพันธ์กับสังคมรอบข้างที่องค์การทำธุรกิจอยู่ (Ability of build a shared community) หรือการแบ่งปันความสำเร็จให้กับสังคมรอบข้าง ซึ่งสอดคล้องกับเงื่อนไขคุณธรรม ซึ่งเป็นองค์ประกอบของปรัชญาเศรษฐกิจพอเพียงที่ให้ความสำคัญกับความซื่อสัตย์ สุจริต ขยัน อดทน สติปัญญา และการแบ่งปัน โดยเฉพาะการแบ่งปันซึ่งปัจจุบันได้เข้ามามีอิทธิพลอย่างมากในรูปของการให้ความรับผิดชอบต่อสังคมที่ตนดำเนินธุรกิจอยู่ 1.2) ปัจจัยเกี่ยวกับระเบียบข้อบังคับเพื่อให้ทุกคนปฏิบัติตามของกลุ่มก่อให้เกิดการดำเนินงานไปสู่เป้าหมายได้อย่างราบรื่น และสอดคล้องประสานกัน โดยกลุ่มมีระเบียบข้อบังคับเป็นกฎเกณฑ์กติกาทหรือข้อตกลงในการจ่ายเงินปันผลแก่

สมาชิกผู้ถือหุ้นไว้อย่างชัดเจน ซึ่งช่วยลดปัญหาความขัดแย้งเรื่องผลประโยชน์ และลดการรั่วไหลทางการเงินของกลุ่มพร้อมทั้งมีการจัดทำบัญชีของกลุ่มอย่างเป็นระบบ ซึ่งสอดคล้องกับณรงค์ เพชรประเสริฐ และ พิทยา ว่องกุล “เศรษฐศาสตร์เพื่อชุมชน” (2554). [ออนไลน์].แหล่งที่มา www.baanjomyut.com/library_2/economic_community/12.html (10 มิถุนายน 2554)ที่ได้กล่าวว่าการจัดธุรกิจชุมชนที่มีปัจจัยเกี่ยวกับระเบียบข้อบังคับขององค์การ ระเบียบข้อบังคับเป็นกฎเกณฑ์กติกาเพื่อให้ทุกคนปฏิบัติตาม ในอันที่จะทำให้การดำเนินงานไปสู่เป้าหมายได้อย่างราบรื่นและสอดคล้องประสานกัน การดำเนินงานของธุรกิจชุมชนตั้งอยู่บนพื้นฐานของการร่วมคิด ร่วมทำร่วมรับผิดชอบ ที่สำคัญที่สุดคือ ระเบียบและข้อบังคับเกี่ยวกับการเงิน ซึ่งสามารถนำไปสู่ปัญหาความขัดแย้งเรื่องผลประโยชน์ได้ง่าย และถ้าระเบียบข้อบังคับนี้ไม่เหมาะสมรัดกุม จะทำให้เกิดการรั่วไหลได้ง่าย 1.3) ปัจจัยด้านแรงงาน กลุ่มมีแรงงานในท้องถิ่นอย่างพอเพียงและมีทักษะทางการผลิต โดยทางกลุ่มได้รับการถ่ายทอดความรู้ เทคโนโลยี ตลอดจนการอบรมวิธีดูแลรักษา การใช้งานและการอนุรักษ์น้ำบาดาลที่ถูกต้องจากเจ้าหน้าที่ของกรมทรัพยากรน้ำบาดาล 1.4) ปัจจัยด้านการตลาด กลุ่มมีตลาดและกลุ่มเป้าหมายภายในชุมชนอย่างชัดเจนและแน่นอน คือนักเรียน ครู บุคลากรของโรงเรียนและสมาชิกของชุมชนบ้านสันกลาง หมู่ที่ 8 ซึ่งเป็นชุมชนที่โรงเรียนบ้านจำป่าหวายตั้งอยู่ รวมถึงสมาชิกภายนอกชุมชนบ้านสันกลางที่ตั้งอยู่บริเวณใกล้เคียง โดยเน้นให้สมาชิกของชุมชนบ้านสันกลางเข้ามามีส่วนร่วมทั้งการเป็นสมาชิกของกลุ่มในฐานะผู้ถือหุ้นและเป็นลูกค้าที่สามารถซื้อน้ำเพื่อใช้บริโภคในครัวเรือนได้ในราคาสมาชิกซึ่งมีราคาถูกกว่าท้องตลาดซึ่งสอดคล้องกับณรงค์ เพชรประเสริฐ และ พิทยา ว่องกุล “เศรษฐศาสตร์เพื่อชุมชน” (2554). [ออนไลน์].แหล่งที่มา www.baanjomyut.com/library_2/economic_community/12.html (10 มิถุนายน 2554.)ที่ได้กล่าวว่าการจัดธุรกิจชุมชนที่มีตลาดแน่นอนเพียงพอจะเป็นกลุ่มธุรกิจชุมชนที่ยืนอยู่ได้และเติบโตได้ แต่กลุ่มธุรกิจชุมชนที่ไม่มีตลาดแน่นอน เข้าไม่ถึงตลาด จะประสบความล้มเหลวในที่สุด 1.5) ปัจจัยด้านการผลิตกลุ่มได้รับการสนับสนุนปัจจัยด้านการผลิตส่วนใหญ่จากรัฐบาลที่ได้มีนโยบายให้ทางกระทรวงทรัพยากรธรรมชาติและสิ่งแวดล้อม จัดทำ และพัฒนาสาธารณูปโภคขั้นพื้นฐาน ในการสนับสนุนให้แก่โรงเรียนในโรงเรียนที่ขาดแคลนน้ำดื่มที่สะอาดทั่วประเทศ ได้มีน้ำดื่มที่สะอาดใช้อุปโภค-บริโภคซึ่งสอดคล้องกับณรงค์ เพชรประเสริฐ และ พิทยา ว่องกุล “เศรษฐศาสตร์เพื่อชุมชน” (2554). [ออนไลน์].แหล่งที่มา www.baanjomyut.com/library_2/economic_community/12.html (10 มิถุนายน 2554.)ที่ได้กล่าวว่าการจัดธุรกิจชุมชนที่มีปัจจัยด้านการผลิต พิจารณาปัจจัยจากวัตถุดิบ ทักษะ และความชำนาญของผู้ทำการผลิต นับได้ว่าเป็นปัจจัยที่สำคัญพอๆ กับโอกาสทางการตลาด จะสร้างศักยภาพของการแข่งขันในตลาดได้ 1.6) ปัจจัยด้านกระบวนการกลุ่มและการสร้างเครือข่ายสมาชิกผู้ถือหุ้นของกลุ่ม โดยพบว่าปัจจัยที่มีผลต่อการสร้างเครือข่ายสมาชิกผู้ถือหุ้นของกลุ่มมีปัจจัยที่ก่อให้เกิดความสำเร็จ

ดังนี้ ประสพการณ์การทำงานร่วมกันระหว่างโรงเรียนบ้านจำปาหวาย กับผู้นำและสมาชิกของชุมชนบ้านสันกลางซึ่งเป็นพลังขับเคลื่อนที่สำคัญมากมีการจัดการความรู้สร้างเครือข่ายสมาชิกและให้ข้อมูลข่าวสารที่ครบถ้วนและถูกต้อง ก่อให้เกิดเครือข่ายการเรียนรู้และมีแนวทางการพัฒนากลุ่มอย่างมีคุณภาพ เกิดการรวมกลุ่มดำเนินพันธกิจผลิตและจำหน่ายน้ำดื่มให้บริการแก่นักเรียนและคณะครูของโรงเรียนบ้านจำปาหวาย พร้อมทั้งจำหน่ายในราคาถูกลงกว่าท้องตลาดให้กับสมาชิกในชุมชน ซึ่งสอดคล้องกับกนกกาญจน์ มะลา (2551, หน้า 65) ได้ทำการศึกษาปัจจัยที่มีผลต่อการพัฒนาวิสาหกิจชุมชนพระบาทห้วยต้ม ตำบลนาทราย อำเภอสี จังหวัดลำพูน จากการศึกษาพบว่าวิสาหกิจชุมชนพระบาทห้วยต้มเป็นกลุ่มอาชีพที่จัดตั้งขึ้นโดยการสนับสนุนของหน่วยงานภาครัฐ ที่เล็งเห็นถึงศักยภาพและเอกลักษณ์ของชุมชน มีการจัดตั้งศูนย์เรียนรู้และดำเนินกิจกรรมร่วมกัน และจากการที่สมาชิกได้มาปฏิบัติงานร่วมกันทำให้สมาชิกได้รับทราบถึงความเป็นไปในการดำเนินงานของวิสาหกิจชุมชนและปัญหาอุปสรรคต่างๆ มากขึ้นและนำไปสู่การร่วมกันแก้ปัญหาที่เกิดขึ้นในการดำเนินงาน นอกจากนั้นผลของการประเมินความเป็นเศรษฐกิจพอเพียงของกลุ่ม ซึ่งประกอบด้วย 3 หลักเกณฑ์ ได้แก่ กระบวนการจัดการ 7 ประการ ความเป็นเศรษฐกิจพอเพียง 15 ประการ และการพัฒนาที่ยั่งยืนของทุน 4 ประการ พบว่าในภาพรวมกลุ่มผลิตน้ำดื่มโรงเรียนบ้านจำปาหวายมีการดำเนินการมีประสิทธิภาพในระดับมาก นอกจากนั้นยังสอดคล้องกับงานวิจัยของใจมานัส พลอยดี (2540, บทคัดย่อ) ที่ศึกษาเกี่ยวกับ ปัจจัยที่มีผลต่อความสำเร็จและความล้มเหลวในการดำเนินธุรกิจชุมชน พบว่า มีปัจจัยที่เกี่ยวข้อง 10 ประการ ได้แก่ 1) ปัจจัยการมีส่วนร่วมของชาวบ้าน พิจารณาจากการมีส่วนร่วมของสมาชิกในการเป็นเจ้าของธุรกิจร่วมกัน 2) ปัจจัยเกี่ยวกับความเป็นผู้นำ ซึ่งเป็นผู้กำหนดบทบาทและนโยบายในการดำเนินกิจการ 3) ปัจจัยเกี่ยวกับสมาชิก ซึ่งสมาชิกควรมีความพร้อมในการเข้าร่วมกิจกรรม มีความเชื่อมั่นในผู้นำและธุรกิจ ตลอดจนการร่วมกันแก้ไขปัญหา 4) ปัจจัยเกี่ยวกับการมีปฏิสัมพันธ์กับองค์กรต่างๆ 5) ปัจจัยด้านเงินทุน ต้องมีการระดมทุนภายใน ฟังพาดตนเองเป็นหลัก 6) ปัจจัยการบริหารจัดการ ต้องมีโครงสร้างและรูปแบบการดำเนินการที่ชัดเจน มีความโปร่งใส 7) ปัจจัยด้านการผลิต คือ ต้องมีความพร้อมในด้านปัจจัยการผลิต 8) ปัจจัยด้านแรงงาน มีแรงงานที่มีทักษะฝีมือและความชำนาญในการผลิตอยู่ในชุมชน 9) ปัจจัยด้านการตลาด ต้องมีตลาดรองรับสินค้าที่แน่นอน 10) ปัจจัยด้านข้อมูลข่าวสาร การกระจายข้อมูลข่าวสารของธุรกิจ การแลกเปลี่ยนข้อมูลข่าวสารให้สมาชิกทราบ รวมทั้งการรับทราบข้อมูลข่าวสารจากภายนอก เพื่อให้ทราบถึงความต้องการของตลาดและแนวโน้มสินค้าที่ผลิตของชุมชน และ 2) ปัจจัยภายนอกหรือปัจจัยส่งเสริมการพัฒนาของกลุ่มผลิตน้ำดื่มโรงเรียนบ้านจำปาหวายประกอบด้วย 4 ปัจจัย ดังนี้ 2.1) ปัจจัยทางกายภาพของโรงเรียนบ้านจำปาหวาย ได้แก่ สถานที่ แหล่งน้ำ เครื่องมือและอุปกรณ์ต่างๆ ที่ทางโรงเรียนบ้านจำปาหวายได้รับการสนับสนุนในปีงบประมาณ 2553 จากทางกระทรวงทรัพยากรธรรมชาติและสิ่งแวดล้อม 2.2) ปัจจัยด้านกระบวนการจัดการชุมชนของบ้านสันกลางและของโรงเรียนบ้านจำปา

หาวยที่มีประสิทธิภาพเน้นการมีส่วนร่วมของสมาชิก โดยดำเนินการจัดตั้งในรูปแบบคณะกรรมการ มีการกำหนดโครงสร้างการบริหารงานและระบุขอบเขตงานอย่างชัดเจน รวมทั้งมีการจัดการอย่างเป็นระบบ ใช้กระบวนการกลุ่มในการขับเคลื่อนกิจกรรม มีการแลกเปลี่ยนและแบ่งปันความรู้ อุปกรณ์ เครื่องมือ รวมทั้งการกระตุ้นให้เกิดการยอมรับและดำเนินการจัดการกลุ่มตามแนวทางเศรษฐกิจพอเพียง 2.3) ปัจจัยส่วนบุคคลของสมาชิกชุมชนบ้านสันกลางและของโรงเรียนบ้านจำป่าหวาย ต้องมีความเข้าใจในหลักปรัชญาของเศรษฐกิจพอเพียง ต้องมีความตระหนักและสร้างแรงผลักดันจากภายในตนเอง ซึ่งสอดคล้องกับกนกกาญจน์ มะลาง (2551, หน้า 64) ได้ทำการศึกษาปัจจัยที่มีผลต่อการพัฒนาวิสาหกิจชุมชนพระบาทห้วยต้ม ตำบลนาทราย อำเภอสี จังหวัดลำพูน จากการศึกษาพบว่า ปัจจัยภายนอกที่มีผลต่อการพัฒนาของวิสาหกิจชุมชนพระบาทห้วยต้ม คือบทบาทของชุมชนต่อวิสาหกิจชุมชน ซึ่งแสดงออกถึงความตระหนักถึงคุณค่าและภาคภูมิใจในเอกลักษณ์ผ้าทอของคนในชุมชนส่งผลให้เกิดเป็นจุดเด่นในตัวผลิตภัณฑ์และได้รับความสนใจจากนักท่องเที่ยว จนเกิดเป็นแนวคิดในการพัฒนาวิสาหกิจชุมชน 2.4) ปัจจัยจากการบูรณาการของหน่วยงานทุกระดับในพื้นที่ ซึ่งสอดคล้องกับงานวิจัยของตรีพร ชาติแสนปิง (2547, หน้า 80) ได้ทำการศึกษาการใช้ภูมิปัญญาชาวบ้านในการแสวงหารายได้ชุมชนเพิ่มเติม : กรณีศึกษาการผลิตน้ำดื่มบ่อปู่ ของกองทุนหมู่บ้านบ้านบ่อปู่องค์การบริหารส่วนตำบลดอนแก้ว อำเภอแม่ริม จังหวัดเชียงใหม่ จากการศึกษาพบว่า มีปัจจัยหลายประการที่ทำให้กลุ่มอาชีพดำเนินงานกลุ่มและประสบความสำเร็จ อาทิ การได้รับการสนับสนุนจากผู้นำชุมชน การได้รับข่าวสาร ความสามารถในการตอบสนองความต้องการให้แก่สมาชิก และการได้รับการติดตามตรวจสอบจากเจ้าหน้าที่ และสอดคล้องกับกนกกาญจน์ มะลาง (2551, หน้า 60) ได้ทำการศึกษาปัจจัยที่มีผลต่อการพัฒนาวิสาหกิจชุมชนพระบาทห้วยต้ม ตำบลนาทราย อำเภอสี จังหวัดลำพูน จากการศึกษาพบว่าวิสาหกิจชุมชนพระบาทห้วยต้มมีส่วนที่ทำให้ชุมชนพระบาทห้วยต้มมีชื่อเสียงเป็นที่รู้จักของคนภายนอก และทำให้เกิดการสร้างงาน มีความสัมพันธ์กับหน่วยงานต่างๆ เป็นอย่างดี จึงมีหน่วยงานต่างๆ เข้ามาให้การสนับสนุนมากมาย ทั้งด้านงบประมาณ การลงทุน การอบรมให้ความรู้ การให้กู้ยืมเงินโดยไม่คิดดอกเบี้ย รวมทั้งได้รับโอกาสให้เข้าร่วมเป็นตัวแทนในการจัดแสดงสินค้าของหน่วยงานต่างๆ ทำให้เกิดการแลกเปลี่ยนประสบการณ์กับกลุ่มอื่นๆ และนำมาปรับใช้กับตนเอง ทั้งในเรื่องการพัฒนาผลิตภัณฑ์ บรรจุภัณฑ์ และเครือข่ายการตลาด เพื่อนำไปสู่การพัฒนาวิสาหกิจชุมชนต่อไป

ดังนั้นจึงสรุปได้ว่าการพัฒนาของกลุ่มผลิตน้ำดื่มโรงเรียนบ้านจำป่าหวาย ตำบลจำป่าหวาย อำเภอเมือง จังหวัดพะเยา มีปัจจัยสำคัญที่เกี่ยวข้องทั้งปัจจัยภายในและปัจจัยภายนอก ซึ่งปัจจัยต่างๆ เหล่านี้ต้องอยู่ในเงื่อนไขที่พอเพียง (Sufficient Condition) และตามแนวทางเศรษฐกิจพอเพียง (Sufficiency Economy) ซึ่งประกอบด้วย 3 คุณลักษณะพร้อมๆ กันดังนี้

- 1) ความพอประมาณ หมายถึง ความพอดีที่ไม่น้อยเกินไปและไม่มากเกินไปโดยไม่เบียดเบียนตนเอง

และผู้อื่น เช่น การผลิต และการบริโภคที่อยู่ในระดับพอประมาณ 2) ความมีเหตุผล หมายถึง การตัดสินใจเกี่ยวกับระดับของความพอเพียงนั้นจะต้องเป็นไปอย่างมีเหตุผล โดยพิจารณาจากเหตุปัจจัยที่เกี่ยวข้องตลอดจนคำนึงถึงผลที่คาดว่าจะเกิดขึ้นจากการกระทำนั้นๆ อย่างรอบคอบ 3) การมีภูมิคุ้มกันที่ดีในตัว หมายถึง การเตรียมตัวให้พร้อมรับผลกระทบและการเปลี่ยนแปลงด้านต่างๆ ที่จะเกิดขึ้นโดยคำนึงถึงความเป็นไปได้ของสถานการณ์ต่างๆ ที่คาดว่าจะเกิดขึ้นในอนาคตทั้งใกล้และไกล พร้อมทั้งเงื่อนไข การตัดสินใจและการดำเนินกิจกรรมต่างๆ ให้อยู่ในระดับพอเพียงนั้น ต้องอาศัยทั้งความรู้ และคุณธรรมเป็นพื้นฐาน กล่าวคือเงื่อนไขความรู้ ประกอบด้วย ความรอบรู้เกี่ยวกับวิชาการต่างๆ ที่เกี่ยวข้องอย่างรอบด้าน ความรอบคอบที่จะนำความรู้เหล่านั้นมาพิจารณาให้เชื่อมโยงกัน เพื่อประกอบการวางแผน และความระมัดระวังในขั้นปฏิบัติ และเงื่อนไขคุณธรรม ที่จะต้องเสริมสร้าง ประกอบด้วยมีความตระหนักในคุณธรรม มีความซื่อสัตย์สุจริต และมีความอดทน มีความเพียรใช้สติปัญญาในการดำเนินชีวิต

ส่วนที่ 2 ข้อค้นพบจากการวิจัย

โครงการวิจัย เรื่อง การพัฒนาศักยภาพการจัดการกลุ่มผลิตน้ำดื่มโรงเรียนบ้านจำปาหวาย ตำบลจำปาหวาย อำเภอเมือง จังหวัดพะเยาครั้งนี้ พบว่าการพัฒนาวิสาหกิจชุมชนตามแนวทางของหลักปรัชญาเศรษฐกิจพอเพียงเพื่อการพึ่งพาตนเองและพึ่งพากันภายในชุมชน นำไปสู่การพัฒนาที่ยั่งยืน ควรมีจุดเริ่มต้นของการดำเนินการพัฒนาจากความต้องการและการมีส่วนร่วมของสมาชิกในชุมชนโดยมุ่งเน้นให้ทุกฝ่ายที่มีส่วนได้ส่วนเสีย (Stakeholder) มีความพึงพอใจสูงสุดกับกิจกรรมที่องค์การดำเนินการอยู่ทั้งทางตรงและทางอ้อม จะทำให้องค์การได้รับการยอมรับและเป็นที่ยอมรับทางสังคม และต้องมีจุดมุ่งหมายเพื่อเป็นการพัฒนาคุณภาพชีวิตที่ดีพร้อมทั้งเป็นการสร้างมูลค่าเพิ่มและสร้างความเข้มแข็งพึ่งตนเองได้โดยต้องยึดหลักเป้าหมายการพัฒนา (Developmental goals) คือ ความสมดุล มั่นคง และยั่งยืนของชีวิต เศรษฐกิจ และสังคมของประชาชนผู้เข้าร่วมโครงการตลอดจนสภาพแวดล้อมของชุมชนเป็นสำคัญ

แล้วใช้กลไกกระบวนการพัฒนา (Developmental process) 5 ประการของเศรษฐกิจพอเพียง คือ ความพอประมาณ ความมีเหตุผล การมีภูมิคุ้มกันในอนาคต พร้อมทั้งเงื่อนไข ความรู้เกี่ยวกับวิชาการต่างๆ ที่เกี่ยวข้องอย่างรอบด้าน และเงื่อนไขคุณธรรมที่จะต้องเสริมสร้าง ประกอบด้วยมีความตระหนักในคุณธรรม มีความซื่อสัตย์สุจริต และมีความอดทน มีความเพียรใช้สติปัญญาในการดำเนินการ

ควรเน้นการจัดการที่มีความเสี่ยงต่ำเนื่องจากไม่จำเป็นต้องรีบร้อนหวังกำไรมาากๆ หรือร่ำรวยในระยะเวลาดสั้นๆ โดยเฉพาะการมุ่งใช้หลัก “กลยุทธ์การแบ่งปัน” ไม่ใช่ “กลยุทธ์การแข่งขัน” หันมาให้ความสำคัญกับการวัดคุณค่า “ความสุข” บนฐานคิดของการแบ่งปันเกื้อกูลระหว่างกันเพื่อ

ประโยชน์สุขของชุมชนท้องถิ่นและสังคมส่วนรวมได้อย่างสมดุลและยั่งยืน พร้อมทั้งมีกลยุทธ์หรือวิธีการดำเนินงานที่เหมาะสมเพื่อบรรลุเป้าหมาย โดยเฉพาะอย่างยิ่งไม่ก่อกวนเงินเกินความสามารถในการจัดการ ข้อสัจธรรมในการประกอบการ ไม่เอาเปรียบผู้บริโภคแรงงานและผู้จำหน่ายวัตถุดิบ และใช้หลักธรรมาภิบาลในการจัดการกลุ่มโดยเน้นให้สมาชิกทุกคนในกลุ่มและในชุมชนมีส่วนร่วม หรือรู้สึกเป็นส่วนหนึ่งกับกลุ่มเพราะการใช้หลักธรรมาภิบาลในการจัดการกลุ่มสามารถเพิ่มประสิทธิภาพในการจัดการได้อีกทั้งยังเป็นกลไกในการควบคุมติดตามและตรวจสอบ มีการจัดการความเสี่ยงโดยเฉพาะทางด้านการผลิตและการตลาดที่มุ่งเน้นตอบสนองความต้องการบริโภคภายในชุมชนเป็นหลัก หรือมีการจัดการการตลาดแบบพอเพียง พร้อมทั้งมีการจัดการความรู้แบบบูรณาการ เพื่อสร้างภูมิคุ้มกันที่ดีให้กับองค์กร

และมีความจำเป็นต้องใช้ภาวะผู้นำและภาวะการนำเข้าช่วย กรณีโครงการหรือการดำเนินงานอยู่ในระยะเริ่มต้น และเมื่อดำเนินการไปได้ระยะหนึ่งแล้วจึงเน้นการติดตามผล โดยจำเป็นต้องยึดมั่นในหลัก 5 ประการของหลักปรัชญาเศรษฐกิจพอเพียงให้มั่นคงก็จะทำให้ประสบความสำเร็จ

5.3 ข้อเสนอเพื่อการแก้ปัญหาและพัฒนา

จากการศึกษาวิจัยเรื่องการพัฒนาศักยภาพการจัดการกลุ่มผลิตน้ำดื่มโรงเรียนบ้านจำปาหวาย ตำบลจำปาหวาย อำเภอเมือง จังหวัดพะเยา ผู้วิจัยมีข้อเสนอแนะดังนี้

1. ผลการศึกษาครั้งนี้ได้รูปแบบ วิธีการพัฒนาศักยภาพการจัดการ และปัจจัยที่มีผลต่อการพัฒนาของกลุ่มผลิตน้ำดื่มที่ให้บริการน้ำดื่มฟรีแก่นักเรียนและคณะครู พร้อมทั้งจำหน่ายในราคาถูกให้กับสมาชิกในชุมชน ซึ่งองค์การภาครัฐควรนำไปเป็นต้นแบบในการดำเนินโครงการธุรกิจขนาดเล็กในรูปแบบวิสาหกิจชุมชนในชุมชนต่างๆ เพื่อก่อให้เกิดการพัฒนาชุมชนที่ยั่งยืน

2. จากการเข้าไปศึกษาการพัฒนาศักยภาพการจัดการกลุ่มผลิตน้ำดื่มโรงเรียนบ้านจำปาหวาย มีสมาชิกส่วนใหญ่เป็นวัยทำงานและค่อนข้างมีอายุ ผู้วิจัยจึงมีความเห็นว่าการศึกษาค้นคว้าต่อไปควรมีการศึกษาถึง การมีส่วนร่วมของเยาวชน นักเรียนในชุมชน ในการพัฒนาการจัดการกลุ่มผลิตน้ำดื่มโรงเรียนบ้านจำปาหวาย เพื่อนำไปสู่การพัฒนาและสืบทอด รวมถึงเป็นการเรียนรู้การจัดการทุนและทรัพยากรของชุมชนจะทำให้เกิดการพัฒนาและเกิดความยั่งยืนของชุมชน

3. ในการศึกษาครั้งต่อไป สำหรับผู้ที่สนใจจะวิเคราะห์รายละเอียดในส่วนที่เกี่ยวกับประวัติความเป็นมา โครงสร้างทางการเงิน การผลิต และการจัดการจะนำไปสู่ความสามารถในการอธิบายว่าเหตุใด วิสาหกิจชุมชนต่างๆ จึงได้ประยุกต์ใช้เศรษฐกิจพอเพียงในลักษณะที่ต่างกันได้ในระดับหนึ่ง

4. ปัจจุบันกลุ่มผลิตน้ำดื่มโรงเรียนบ้านจำป่าหวายยังขาดแคลนในด้านปัจจัยการผลิตภายในชุมชน เช่น ถัง ขวดพลาสติก เป็นต้น และยังคงต้องพึ่งพาจากภายนอกและมีต้นทุนที่สูง ผู้วิจัยจึงมีความคิดว่า ควรมีการศึกษาถึงแนวทางในการลดต้นทุนการผลิตทางด้านปัจจัยการผลิตในการผลิตน้ำดื่ม

5. นโยบายของภาครัฐ ควรสนับสนุนงบประมาณในการฝึกอบรมและการดำเนินกิจกรรมอย่างต่อเนื่อง หรือควรสนับสนุนเงินทุนปลอดดอกเบี้ยแก่กลุ่มวิสาหกิจชุมชน พร้อมทั้งในการพัฒนาวิสาหกิจชุมชนควรให้องค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นได้เข้ามามีบทบาทให้การสนับสนุนกิจกรรมของกลุ่มวิสาหกิจชุมชนในพื้นที่ให้มากขึ้น

6. กลุ่มวิสาหกิจชุมชนขาดการสร้างความสัมพันธ์กับหน่วยงานต่างๆ เพื่อรับการสนับสนุนทางด้านต่างๆ ในการดำเนินกิจกรรมของกลุ่มไม่ว่าจะเป็นปัจจัยการผลิต เงินทุน การส่งเสริมการตลาด โดยเฉพาะหน่วยงานของรัฐในท้องถิ่น เช่น องค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น ดังนั้นควรศึกษาวิจัยบทบาทขององค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นกับการส่งเสริมวิสาหกิจชุมชน เพื่อกำหนดเป็นยุทธศาสตร์ในการพัฒนาต่อไป