

การพัฒนาศักยภาพโดยใช้เทคนิคบัญชีบริหารเพื่อเพิ่มรายได้
ของวิสาหกิจชุมชนผู้ผลิตปุ๋ยอินทรีย์ บ้านโป่งอาง ตำบลเมืองนะ
อำเภอเชียงดาว จังหวัดเชียงใหม่

Potential Development Using Managerial Accounting Technique to
Increase Income of Organic Fertilizer Production Community
Enterprise in Baan Pong Arng, Muang Na Sub-district,
Chiang Dao District, Chiang Mai Province

บุษบา อารีย์^{1/} ประเวทย์ แสนทอง^{2/} และอุดม อมยิ้ม^{3/}
Bussaba Arree^{1/}, Prawet Sanyong^{2/} and Udom Om-yim^{3/}

Abstract: This study was a participatory action research with three purposes: 1) to study the community context, problems, and obstacles in the operation of organic fertilizer production community enterprise, 2) to analyze factors affecting the success of the enterprise by using managerial accounting technique to increase income, 3) to study potential development guidelines by using managerial accounting technique to increase income of organic fertilizer producers in Muang Na sub-district, Chiang Dao district, Chiang Mai province. The researcher collected the data from questionnaires, survey, in-depth interviews, and small group seminar and trainings on household accounting to record revenues and expenses. The findings revealed that the main problems and obstacles were the high costs of production. The strength was their good attitudes to ward the organization. The weaknesses were the high costs of raw materials which were corn stalks; poor packaging, low quality products and lack of production continuity. However, the good prospect of the product is it is in high demand. The obstacle was the lack of working capital. By using the managerial accounting technique by the balanced scorecard (BSC) it was found that: 1) in terms of financial problems, there was no financial stability, no backup fund, and no annual financial report to public, 2) in terms of customers, the image of the products was very satisfactory, 3) in terms of the working process, there was an emphasis on punctuality, job evaluation, improvement of attitudes of staff and committee 4) in terms of learning and development, staff cooperated well. They had received trainings which encouraged them to develop their potential and to work effectively and successfully.

Keywords: Potential development, managerial accounting technique, income increase, organic fertilizer production community enterprise

^{1/}คณะบัญชี การเงินและการธนาคาร มหาวิทยาลัยพายัพ จ.เชียงใหม่ 50000

^{1/}Faculty of Accountancy, Finance and Banking, Payap University, Chiang Mai 50000, Thailand

^{2/}วิสาหกิจชุมชนกลุ่มผู้ผลิตปุ๋ยอินทรีย์ ตำบลเมืองนะ จ.เชียงใหม่ 50170

^{2/}Organic Fertilizer Producer in Muang Na, Chiang Mai 50170, Thailand

^{3/}กลุ่มเกษตรกร ตำบลเมืองนะ ตำบลเมืองนะ จ.เชียงใหม่ 50170

^{3/}Agriculture Group in Muang Na, Chiang Mai 50170, Thailand

บทคัดย่อ: การวิจัยนี้เป็นเชิงปฏิบัติการแบบมีส่วนร่วม มีวัตถุประสงค์ 3 ข้อ คือ 1) เพื่อศึกษาสภาพชุมชน ปัญหาอุปสรรคของการดำเนินงานของวิสาหกิจชุมชนผู้ผลิตปุ๋ยอินทรีย์ 2) วิเคราะห์ปัจจัยที่มีผลต่อความสำเร็จของวิสาหกิจชุมชนผู้ผลิตปุ๋ยอินทรีย์ โดยใช้เทคนิคบัญชีบริหารเพื่อเพิ่มรายได้ และ 3) ศึกษาแนวทางการพัฒนาศักยภาพของเกษตรกรโดยใช้เทคนิคบัญชีบริหารเพื่อเพิ่มรายได้ของวิสาหกิจชุมชนผู้ผลิตปุ๋ย อินทรีย์ ตำบลเมืองนะ อำเภอเชียงดาว จังหวัดเชียงใหม่ เครื่องมือที่ใช้รวบรวมข้อมูล จากการสำรวจ สัมภาษณ์เชิงลึก แบบสอบถาม จัดประชุมและอบรมให้ความรู้วิธีการบันทึกบัญชีครัวเรือนเพื่อเก็บข้อมูลด้านรายรับ-รายจ่าย ผลการศึกษาพบว่า ส่วนใหญ่มีปัญหาและอุปสรรคเรื่องต้นทุนการผลิตสูง จุดแข็ง คือ มีทัศนคติที่ดีต่อองค์กร จุดอ่อน คือ วัตถุดิบหลักใช้ต้นข้าวโพดซึ่งมีราคาสูง ขาดการผลิตอย่างต่อเนื่องและไม่ได้มาตรฐาน บรรจุภัณฑ์ไม่ดึงดูดใจลูกค้า โอกาส คือ ลูกค้ามีความต้องการผลิตภัณฑ์ อุปสรรค คือ ขาดเงินทุนหมุนเวียน ส่วนการใช้เทคนิคบัญชีบริหารโดยวิธีการวัดผลเชิงคุณภาพ (BSC) พบว่า 1) มุมมองด้านการเงิน คือ ไม่มีความมั่นคงด้านการเงิน ไม่มีเงินทุนสำรองและไม่มีการทำรายงานการเงินประจำปีเผยแพร่ 2) มุมมองด้านลูกค้า ภาพลักษณ์ของผลิตภัณฑ์ ทำให้ลูกค้ามีความพึงพอใจมากที่สุด 3) มุมมองด้านกระบวนการภายใน มีระบบการทำงานที่ทันเวลา การประเมินและปรับปรุงทัศนคติของสมาชิกและคณะกรรมการ 4) มุมมองด้านการเรียนรู้และเจริญเติบโต สมาชิกร่วมมือในการทำงานด้วยความเต็มใจ การได้รับการฝึกอบรมอย่างสม่ำเสมอเป็นสิ่งที่กระตุ้นให้สมาชิกทำงานอย่างมีคุณภาพ มีความสำเร็จและพัฒนาศักยภาพ

คำสำคัญ: การพัฒนาศักยภาพ เทคนิคบัญชีบริหาร เพิ่มรายได้ วิสาหกิจชุมชนผู้ผลิตปุ๋ยอินทรีย์

คำนำ

ปัญหาเรื่องความอุดมสมบูรณ์ของดินตำบลบ้านโป่งออง หมู่ 5 ตำบลเมืองนะ อำเภอเชียงดาว จังหวัดเชียงใหม่ เป็นพื้นที่ดินเสื่อมโทรม ทำให้ต้องใช้ปุ๋ยเคมีจำนวนมากในการบำรุงดินเพื่อการเพาะปลูกทำให้ต้นทุนในการผลิตเพิ่มสูงขึ้น โดยเฉพาะมีการสั่งปุ๋ยจากนอกหมู่บ้าน สภาพเศรษฐกิจปัจจุบันทำให้เกิดความคิดที่จะแก้ไขปัญหาซึ่งมีการรวมกลุ่มและค้นหาวิธีผลิตปุ๋ยอินทรีย์ (ปุ๋ยหมักชนิดบັນเม็ด) เพื่อผลิตและจำหน่ายให้แก่เกษตรกรในชุมชนด้วยราคาถูก เพื่อลดต้นทุนการประกอบอาชีพ และคาดหวังว่าจะมีกำไรโดยส่งเสริมให้ประชาชนดำรงชีวิตอยู่ตามหลักปรัชญาของเศรษฐกิจพอเพียง ด้วยการใช้ทรัพยากรอย่างพอเพียง รู้จักประมาณ ตามความรู้ความสามารถที่มีอยู่ในท้องถิ่น การประยุกต์ใช้เทคนิคบัญชีบริหารมาช่วยดำเนินงานด้านบริหารสำหรับการตัดสินใจ จะทำให้เกิดประโยชน์ต่อทรัพยากรที่มีอยู่อย่างจำกัดและมีการแข่งขันสูง (สุจิตรา, 2552) โดยเริ่มดำเนินการผลิตปุ๋ยอินทรีย์ตั้งแต่ปี พ.ศ. 2551 ข้อดีของการใช้ปุ๋ยอินทรีย์ คือ จะช่วยปรับปรุงสภาพทางกายภาพของดินให้โปร่งและร่วนซุยดีขึ้นทำให้ดินสามารถอุ้มน้ำและ

ถ่ายเทอากาศได้ดีขึ้น โครงการวิจัยนี้ มุ่งเน้นการพัฒนาศักยภาพของเกษตรกร ด้านการจัดการความรู้ เสริมสร้างความเข้มแข็ง และเสริมอาชีพให้สามารถบริหารจัดการได้ด้วยตนเอง เกิดกระบวนการร่วมกันคิดและแก้ไขปัญหาโดยนำแนวคิดเกี่ยวกับเทคนิคบัญชีบริหาร เรื่อง การวัดผลการปฏิบัติงานเชิงคุณภาพ (balanced scorecard – BSC) เป็นเครื่องมือการจัดการทรัพยากรต่าง ๆ ในการสร้างคุณค่าให้กับผลิตภัณฑ์ ภายใต้กรอบความมีประสิทธิภาพของการบริหารต้นทุนที่นำเสนอต่อลูกค้าอย่างมีประสิทธิภาพ (ดวงมณี และวชิระ, 2551) เชื่อมโยงควบคุมการดำเนินงานระยะสั้นและระยะยาวให้เข้ากับวิสัยทัศน์ (vision) และกลยุทธ์ (strategy) ขององค์กรด้วยการพิจารณามุมมอง (perspectives) ใน 4 มุมมองซึ่งมีพื้นฐานเวลาใน 3 มิติ คือ อดีต ปัจจุบัน และอนาคต ทำให้วิสาหกิจชุมชนมีมุมมองที่กว้างขึ้นในการผลิตปุ๋ยอินทรีย์ (ปุ๋ยหมักชนิดบັນเม็ด) และขายให้แก่เกษตรกรในชุมชนราคาถูกเพื่อเป็นการลดต้นทุนการผลิต และคาดหวังว่าจะมีรายได้เพิ่มขึ้น มีกำไรจากการประกอบอาชีพและมีความเป็นอยู่ที่ดีขึ้น เป็นแนวทางในการพัฒนาผู้ผลิตปุ๋ยอินทรีย์ ซึ่งสามารถที่จะเติบโตเป็นวิสาหกิจชุมชนที่มีความเข้มแข็งอย่างยั่งยืนได้ในอนาคต

วัตถุประสงค์ของการวิจัย

1. เพื่อศึกษาสภาพชุมชน ปัญหา อุปสรรคของการดำเนินงานของวิสาหกิจชุมชนผู้ผลิตปุ๋ยอินทรีย์ ตำบลเมืองนะ อำเภอเชียงดาว จังหวัดเชียงใหม่
2. เพื่อวิเคราะห์ปัจจัยที่มีผลต่อความสำเร็จของวิสาหกิจชุมชนผู้ผลิตปุ๋ยอินทรีย์ โดยใช้เทคนิคบัญชีบริหารเพื่อเพิ่มรายได้ของวิสาหกิจชุมชนผู้ผลิตปุ๋ยอินทรีย์ ตำบลเมืองนะ
3. เพื่อศึกษาแนวทางการพัฒนาศักยภาพของเกษตรกรโดยใช้เทคนิคบัญชีบริหารเพื่อเพิ่มรายได้ของวิสาหกิจชุมชนผู้ผลิตปุ๋ยอินทรีย์ ตำบลเมืองนะ อำเภอเชียงดาว จังหวัดเชียงใหม่

อุปกรณ์และวิธีการ

การวิจัยนี้ใช้วิธีการวิจัยเชิงคุณภาพ (qualitative research) และการวิจัยแบบพรรณนาวิเคราะห์ โดยมีวิธีการดำเนินการวิจัยคือ เก็บรวบรวมข้อมูลทางบัญชีด้วยวิธีบัญชีครัวเรือน สัมภาษณ์ผู้รู้ ผู้นำชุมชน ชาวบ้าน มีการเข้าร่วมกิจกรรมโดยทีมวิจัยลงพื้นที่ด้วยตนเองอย่างต่อเนื่อง

1. ประชากรและกลุ่มตัวอย่าง ประชากรที่ใช้ในการศึกษาครั้งนี้ คือ วิสาหกิจชุมชนผู้ผลิตปุ๋ยหมัก (บั้งเม็ด) ที่ตั้งเลขที่ 17/1 หมู่ที่ 5 บ้านโป่งอาง ตำบลเมืองนะ อำเภอเชียงดาว จังหวัดเชียงใหม่ จำนวนรวม 21 คน ประกอบด้วย คณะกรรมการจำนวน 12 คน และสมาชิก 9 คน โดยแบ่งกลุ่มประชากรออกเป็น 4 กลุ่ม ได้แก่
กลุ่มที่ 1 ผู้บริหารวิสาหกิจชุมชน ได้แก่ ประธานวิสาหกิจชุมชนและรองประธานวิสาหกิจชุมชน
กลุ่มที่ 2 คณะกรรมการ ได้แก่ เหนือญก เลขานุการ ประชาสัมพันธ์ และกรรมการ
กลุ่มที่ 3 สมาชิกวิสาหกิจชุมชน
กลุ่มที่ 4 ลูกค้าของวิสาหกิจชุมชนทั้งในและนอกพื้นที่

2. เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย ได้แก่

- 2.1 การสังเกตแบบมีส่วนร่วม บันทึกการรายการตามสภาพความเป็นจริงในการเข้าร่วมกิจกรรมอย่างต่อเนื่อง

2.2 การสัมภาษณ์เชิงลึก โดยใช้วิธีพูดคุยแบบกึ่งเอง เข้าร่วมกิจกรรม และมีแบบสัมภาษณ์อย่างเป็นทางการ

2.3 การศึกษาการทำงานในกระบวนการผลิต การจำหน่าย และการจัดแสดงสินค้า

2.4 การศึกษาดูงานชุมชนอื่นที่ประสบผลสำเร็จ

2.5 การจัดประชุมกลุ่มย่อยเพื่อหาแนวทางการพัฒนาศักยภาพผู้ผลิตปุ๋ยอินทรีย์และวิเคราะห์กิจกรรม

2.6 แบบสอบถาม (questionnaire) เป็นแบบสอบถามชนิดคำถามปลายเปิด-ปิด (open-ended and closed-ended questions) ด้วยการหาคุณภาพเครื่องมือ ได้แก่ การทดสอบความเที่ยงตรงเชิงเนื้อหา (content validity) หาความยากง่าย (difficulty) ของแบบวัดผลการทดลองใช้เทคนิคบัญชีบริหารและหาความเชื่อมั่น (reliability) ของแบบสอบถามที่สร้างขึ้น และแก้ไขให้เหมาะสม ประกอบด้วย 4 ตอน ได้แก่

ตอนที่ 1 ข้อมูลของเกษตรกรที่เข้าร่วมเป็นสมาชิกของวิสาหกิจชุมชนผู้ผลิตปุ๋ยอินทรีย์ ตำบลเมืองนะ

ตอนที่ 2 ข้อมูลรายได้และต้นทุนการผลิตปุ๋ยอินทรีย์ (ชนิดบั้งเม็ด) ของตำบลเมืองนะ

ตอนที่ 3 ความคิดเห็นเรื่องการจัดทำบัญชีครัวเรือนและเทคนิคบัญชีบริหารด้วยวิธีการวัดผลเชิงคุณภาพ

ตอนที่ 4 ปัญหา อุปสรรคและข้อเสนอแนะ โดยสังเกตลักษณะทางกายภาพทั่วไปและแบบเฉพาะเจาะจง

3. วิธีการเก็บรวบรวมข้อมูลและกิจกรรมวิจัย

3.1 วิธีการเก็บรวบรวมข้อมูลร่วมกับชุมชน โดยแบ่งออกเป็น 2 ระยะ คือ

ระยะที่ 1 สํารวจข้อมูลชุมชนเบื้องต้นและให้แนวคิดการทำวิจัยเชิงปฏิบัติการแบบมีส่วนร่วม (participatory action research: PAR) กำหนดแผนการเรียนรู้ ใช้แบบสอบถาม บันทึกและสัมภาษณ์เกี่ยวกับข้อมูลส่วนตัว ข้อมูลด้านเศรษฐกิจ เกี่ยวกับสังคมและวัฒนธรรมวิถีชีวิตความเป็นอยู่ของสมาชิก โดยอาศัยสมุดบันทึกในขณะทำการสัมภาษณ์ กล้องถ่ายรูป และเทป

บันทึกเสียง ฯลฯ ให้ประเด็นที่จะนำเทคนิคบัญชีบริหาร ด้วยวิธีการวัดผลเชิงดุลยภาพ (BSC) 4 มุมมอง เข้ามาใช้ในการบริหารงานเพื่อช่วยสร้างรายได้เพิ่มขึ้น

ระยะที่ 2 ศึกษาวิเคราะห์ปัจจัยในกระบวนการผลิตปุ๋ยอินทรีย์ (ปุ๋ยหมักชนิดบ่มเม็ด) เป็นเชิงปฏิบัติการภาคสนามจัดเวทีให้ความรู้เรื่องเทคนิคบัญชีบริหารด้วยวิธีการวัดผลเชิงดุลยภาพ บันทึกข้อมูลบัญชีด้วยการจัดทำบัญชีครัวเรือน คำนวณหารายรับ รายจ่าย และผลกำไรหรือขาดทุน

3.2 จัดกิจกรรม 12 กิจกรรม ได้แก่ ระยะที่ 2 จัดประชุมคณะกรรมการดำเนินงานวิสาหกิจชุมชน ผู้ผลิตปุ๋ยอินทรีย์ (ปุ๋ยหมักบ่มเม็ด) ตำบลเมืองนะ ศึกษาสภาพบริบทชุมชน เก็บรวบรวมข้อมูลเบื้องต้น จัดเวทีประชุมร่วมกับสมาชิกเสนอแนวทางการดำเนินงาน วิจัยระยะที่ 2 ที่แจ้งหน่วยงานที่เกี่ยวข้องเพื่อหาแนวทางการผลิตอย่างมีประสิทธิภาพและลดต้นทุน จัดเวทีให้ความรู้ทางด้านเทคนิคบัญชีบริหารและบัญชีครัวเรือน เพื่อบันทึกข้อมูล และแสดงผลกำไร (ขาดทุน) การบริหารจัดการกลุ่มเรื่องเงินทุนหมุนเวียน สรุปผลวิจัยก่อนและหลังการนำวิธีการต่าง ๆ มาใช้ จัดอบรมให้สมาชิกศึกษาเกี่ยวกับรายรับ รายจ่าย การสะสมเงินออม เพื่อช่วยลดต้นทุน แนะนำกลยุทธ์การใช้เทคนิคบัญชีบริหารด้วยวิธีการวัดผลเชิงดุลยภาพ 4 มุมมอง ศึกษาจุดอ่อน จุดแข็ง โอกาสและอุปสรรคของวิสาหกิจชุมชน และพัฒนาศักยภาพอย่างมีประสิทธิภาพ ประเมินผลการบริหารจัดการและการตัดสินใจที่เหมาะสมต่อไป

3.3 วิธีวิเคราะห์ข้อมูลและสถิติที่ใช้ มีการวิเคราะห์เนื้อหา (content analysis) และข้อมูลภายใต้กรอบแนวคิด โดยมีแผนงานเป็น 2 ส่วน คือ

ส่วนที่ 1 สังเคราะห์ผลก่อนและหลังดำเนินงานที่เกิดขึ้นของวิสาหกิจชุมชนผู้ผลิตปุ๋ยอินทรีย์ ตำบลเมืองนะ

ส่วนที่ 2 วิเคราะห์ปัจจัยที่เอื้อต่อระบบการบริหารจัดการกลุ่ม ได้แก่ การได้รับสนับสนุนจากหน่วยงานราชการ สมาชิกมีส่วนร่วมในการจัดตั้งกลุ่ม สามารถวิเคราะห์จุดแข็ง (strengths: S) จุดอ่อน (weaknesses: W) โอกาส (opportunities: O) และอุปสรรค (threats: T) ของ

ปัญหาและความต้องการของชุมชน แบบสอบถามเป็นแบบเลือกตอบเพียงข้อเดียว (multiple choices) โดยกำหนดค่าเป็นตัวเลขในระดับการวัดแบบนามกำหนด (nominal scales) ใช้โปรแกรมสำเร็จรูปทางสถิติ เพื่อวิเคราะห์ข้อมูล วัดค่าการแจกแจงความถี่ (frequency) ค่าร้อยละ (percentage) ค่าเฉลี่ย (mean) และค่าเบี่ยงเบนมาตรฐาน (standard deviation)

3.4 การแปลผลการวิเคราะห์ นำข้อมูลมาแปลความหมายตามช่วงคะแนนซึ่งมีระบบการให้คะแนน ดังนี้

3.4.1 เรื่องความรู้ความเข้าใจบัญชีครัวเรือน ให้ค่าคะแนน 1 หมายถึง ใช่ และค่าคะแนน 0 หมายถึง ไม่ใช่

3.4.2 ศึกษาปัญหา อุปสรรคและข้อเสนอแนะ เป็นการเลือกตอบแบบสอบถามปลายปิด โดยกำหนดค่าเป็นตัวเลขในระดับการวัดแบบระดับช่วง หรืออันตรภาค (interval scale) มีระบบการให้คะแนน ดังนี้ 5, 4, 3, 2 และ 1 คะแนน และปรับเกณฑ์มาจากมาตรวัดเจตคติตามแนวคิดของลิเคอร์ท์ (likert scale) (บุญชม, 2549) มี 5 ระดับ และเป็นค่าเฉลี่ย 4.50 – 5.00, 3.50 – 4.49, 2.50 – 3.49, 1.50 – 2.49 และ 1.00 – 1.49 หมายถึง มีความสำคัญในระดับมากที่สุด มาก ปานกลาง น้อย และน้อยที่สุด ตามลำดับ

กลยุทธ์ในการพัฒนาศักยภาพวิสาหกิจชุมชนเพื่อเพิ่มรายได้ ประกอบด้วย

1. ยุทธศาสตร์รัก (S-O) ครอบคลุมภาระหน้าที่ตามความรู้ความสามารถของชุมชนเพื่อพัฒนาท้องถิ่นโดยปรับปรุงโครงสร้างการบริหารงานของวิสาหกิจชุมชน การนำข้อมูลที่จัดบันทึกมาบริหารจัดการในการควบคุมพฤติกรรมการใช้จ่าย

2. ยุทธศาสตร์ป้องกัน (S-T) คือ สร้างโอกาสทางการเรียนรู้แก่ท้องถิ่น ปรับปรุงกระบวนการผลิตให้สอดคล้องกับความต้องการของลูกค้าและเพิ่มช่องทางการจัดจำหน่าย

3. ยุทธศาสตร์พัฒนา (W-O) พัฒนาศักยภาพการทำงานของกรรมการและสมาชิกรูปแบบวิธีการดำเนินงาน โดยนำวิธีการที่เหมาะสมมาประยุกต์ใช้ปรับปรุงระบบการผลิตให้มีคุณภาพ

4. ยุทธศาสตร์ลดหรือเลิก (W-T) ลดการผลิตที่ลูกค้าไม่ต้องการ ปรับลดกรรมกรที่มีภารกิจใกล้เคียงกันให้ทำงานคนเดียวหรือช่วยเหลือกัน

การวิจัยในครั้งนี้ให้ความสำคัญต่อความเชื่อมโยง
มุมมองทั้ง 4 มุมมองใน 2 รูปแบบ ได้แก่

1) **แบบความสัมพันธ์ (relation)** ความเชื่อมโยง
ของมุมมองทั้ง 4 มุมมองนี้เป็นเสมือนเครื่องเตือนใจให้ระลึก
อยู่เสมอว่าแต่ละมุมมองนั้นมีความสัมพันธ์เป็นลักษณะ
ลูกศร 2 ทาง (ดูภาพที่ 1)

2) **แบบลำดับความสำคัญ (priority)** เป็นรูปแบบ
ที่นำเสนอภาพความสำคัญและความสัมพันธ์เป็นชั้น ๆ
เรียกว่า “แผนที่เชิงกลยุทธ์ (strategic map)” ลูกศรจะเป็น
ความสำคัญสูงสุดขององค์กร โดยมีฐานมาจากการบริหารงาน
ภายในที่ดี การควบคุมการใช้งบประมาณที่มีประสิทธิภาพ
มีการเรียนรู้และเจริญเติบโตหรือพัฒนาการอย่างต่อเนื่อง

ผลการศึกษา

1. สภาพบริบทชุมชนของวิสาหกิจชุมชนผู้ผลิตปุ๋ย
อินทรีย์ ได้จดทะเบียน วันที่ 19 มกราคม พ.ศ. 2552
ใช้ชื่อว่า “วิสาหกิจชุมชนกลุ่มโครงการปุ๋ยหมัก บันเม็ด”

ตั้งอยู่เลขที่ 17/1 หมู่ที่ 5 บ้านโป่งอาง ตำบลเมืองนะ
อำเภอเชียงดาว จังหวัดเชียงใหม่ มีโครงสร้างการ
บริหารงานที่ชัดเจน สมาชิกกลุ่มมีส่วนร่วม ในการประชุม
เดือนละ 1 ครั้ง ประมาณวันที่ 3 ของเดือน จำหน่าย
ผลิตภัณฑ์โดยตรงให้ลูกค้า ผลิตภัณฑ์มี 2 ประเภท คือ
ปุ๋ยหมักชนิดผง และปุ๋ยหมักชนิดบັນเม็ด (ดูภาพที่ 2
และ ภาพที่ 3)

2. ปัจจัยที่มีผลต่อความสำเร็จเพื่อเพิ่มรายได้โดย
ใช้เทคนิคบัญชีบริหาร คือ

2.1 ลักษณะของการผลิตปุ๋ยหมัก (ชนิดบັນเม็ด)
ใช้ต้นข้าวโพดเป็นวัตถุดิบหลักผสมมูลโค (ดูภาพที่ 4)
มีแร่ธาตุอาหารไม่เกิน 2% ใช้เวลาในการหมักประมาณ
2-3 เดือน ได้ปริมาณ 50 กิโลกรัมต่อถุง สามารถผลิตและ
จำหน่ายได้ประมาณ 1,000 กิโลกรัมต่อปี ในช่วงเดือน
มีนาคมถึงเดือนพฤษภาคม บนถุงบรรจุมีรูปภาพชาวที่เป็น
สัญลักษณ์และจุดเด่นในท้องถิ่น (ดูภาพที่ 5)

2.2 ไม่มีต้นทุนเครื่องจักรและอุปกรณ์ เพราะ
เทศบาลตำบลเมืองนะได้บริจาคให้ ซึ่งมีมูลค่า 300,000 บาท)

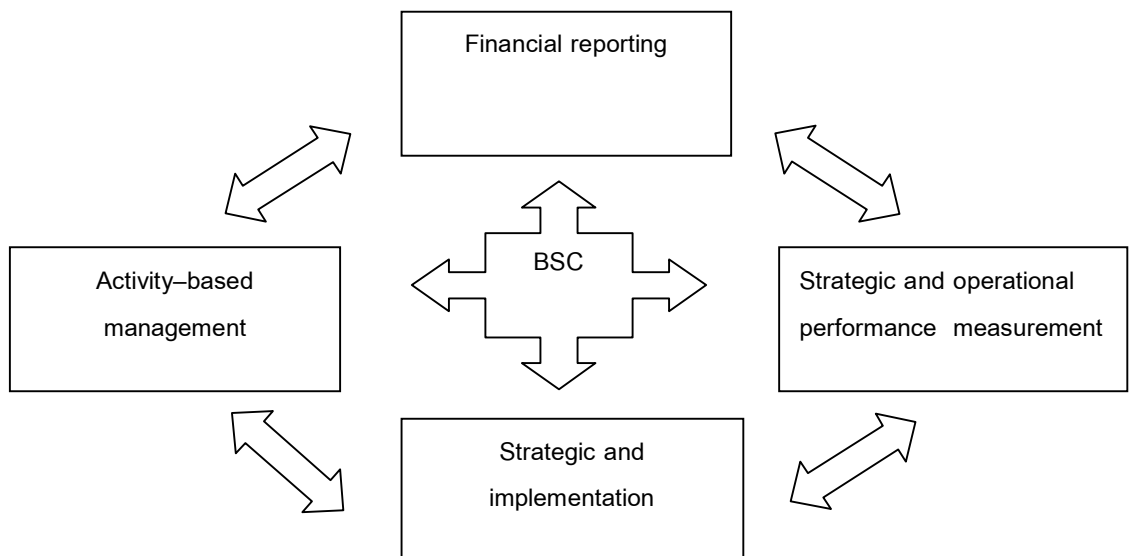


Figure 1 Cost and effect: Using integrated cost systems to drive profitability and performance

2.3 กระบวนการทำปุ๋ยอินทรีย์ (ปุ๋ยหมักชนิด บั๊นเม็ด) ของวิสาหกิจชุมชนผู้ผลิตปุ๋ยอินทรีย์ ตำบลเมืองนะ อำเภอเชียงดาว จังหวัดเชียงใหม่ มีทั้งหมดรวม 12 ขั้นตอน ได้แก่ การเตรียมวัตถุดิบ การเข้าเครื่องสับ การหมัก การตาก การนำวัตถุดิบเข้าเครื่องตี การนำเข้า เครื่องร่อน การนำเข้าเครื่องผสม การทำให้ขึ้นเม็ด การ ตาก การเข้าเครื่องปั้นเม็ด การบรรจุถุง การชั่งน้ำหนัก (ดูภาพที่ 6)

3. ปัญหาและอุปสรรคของการดำเนินงาน คือ

3.1 เงินทุนหมุนเวียนไม่เพียงพอในการนำมาซื้อ วัตถุดิบ จ่ายค่าแรงงาน ค่าน้ำมันรถ และค่าใช้จ่ายการผลิตอื่น ๆ

3.2 ใช้ระยะเวลานานในการผลิตปุ๋ยอินทรีย์ เพราะเป็นการทำปุ๋ยหมักแบบระบบกองเดิมอากาศ

3.3 ผลผลิตปุ๋ยอินทรีย์ ได้รับความพึงพอใจและ ความต้องการของลูกค้า มีปัญหาการจัดร้านเพื่อวางจำหน่าย

3.4 แรงงานมีไม่เพียงพอ

4. แนวทางการพัฒนาศักยภาพโดยใช้เทคนิค บัญชีบริหารเพื่อเพิ่มรายได้พบว่า มีจุดแข็ง คือ มีวิสัยทัศน์ การกิจ วัตถุประสงค์และเป้าหมาย กลยุทธ์ มีกระบวนการ จัดการภายในที่ดี นำเทคโนโลยีที่ทันสมัยมาใช้ มีการ เรียนรู้วิธีลดค่าใช้จ่าย (ดูภาพที่ 7) จุดอ่อน คือ ต้นทุนการผลิตสูง ขาดเงินทุนดำเนินงาน ขาดการพัฒนาบุคลากรให้มีจิตสำนึกแห่งการประหยัด โอกาส คือ ความต้องการของ ลูกค้าในพื้นที่มีอย่างต่อเนื่องเพราะผลผลิตปุ๋ยอินทรีย์เป็น ที่ยอมรับในตลาด ชุมชนมีภาพลักษณ์ของการต้อนรับ ลูกค้า อุปสรรค คือ มีคู่แข่งที่ผลิตปุ๋ยอินทรีย์ในลักษณะ ที่คล้ายคลึงกันจำหน่าย



Figure 2 Powdered compost organic fertilizer



Figure 3 Piled compost organic fertilizer



4A



4B

Figure 4 The most commonly used raw material by corn-based making the organic fertilizer compost



5A



5B

Figure 5 The outstanding of white-mountain brand, Pu-Pha Khaw name, used on the bag of organic fertilizer product



6A



6B

Figure 6 The manufacturing process of compost organic fertilizer



7A



7B

Figure 7 Potentiality practice guideline by using managerial accounting technique to increase Income

การเปรียบเทียบก่อนและหลังนำเทคนิคบัญชีบริหาร ประยุกต์ใช้ด้วยวิธีวัดผลเชิงคุณภาพ (ดูตารางที่ 1)

1. ก่อนนำเทคนิคบัญชีบริหารเข้ามาประยุกต์ใช้
ด้วยวิธีวัดผลเชิงคุณภาพ ต้นทุนการผลิตรวม 36,880 บาท
ประกอบด้วย

วัตถุดิบและส่วนประกอบ (ราคา ณ วันที่ 1
มีนาคม 2555) ได้แก่ ต้นข้าวโพด (2,500 กิโลกรัม ๆ ละ
8 บาท) 20,000 บาท มูลโค (300 กิโลกรัม ๆ ละ 3 บาท) 900
บาท ค่าปุ๋ยยูเรีย (2 กิโลกรัม หรือ 650 บาทต่อกระสอบ)
260 บาท ปุ๋ยหมักจากซากพืช กากถั่วเหลือง กากถั่วเขียว
(60 กิโลกรัม ๆ ละ 12 บาท) 720 บาท ดินที่ไม่แล้ว (เหมา
จ่าย 10 กิโลกรัม ๆ ละ 8 บาท) 800 บาท แคลเซียมและ
โดโลไมท์ (ชนิดละ 3 กิโลกรัม รวม 6 กิโลกรัม ๆ ละ 120
บาท) 720 บาท ฟอสเฟต (5 กิโลกรัม ๆ ละ 160 บาท)
800 บาท อินทรีด้า (50 กิโลกรัม ๆ ละ 1 บาท) 500 บาท
แอมโมเนียม (4 ลิตร ๆ ละ 120 บาท) 480 บาท
ค่าแรงงาน (4 คน ๆ ละ 150 บาท 7 วัน) 4,200 บาท
ค่าขนส่งวัตถุดิบ (ต้นข้าวโพดต่อรอบการผลิต) 1,200 บาท

เครื่องมือและอุปกรณ์ในการผลิต ได้แก่
ค่าไฟฟ้าเดินเครื่องจักร (เหมาจ่าย 1 รอบการผลิต)
200 บาท ค่าเสื่อมราคาโรงงานปุ๋ยหมัก (อายุการใช้งาน
20 ปี ราคาทุนก่อสร้าง 20,000 บาท) 1,000 บาท ค่าเสื่อม
ราคาเครื่องสับย่อยปุ๋ยหมัก (อายุการใช้งาน 10 ปี จำนวน
1 ราคาทุนเครื่องละ 47,000 บาท) 4,700 บาท ค่าเสื่อม
ราคาเครื่องมือเกษตร (อายุการใช้งาน 10 ปี ราคาทุนถั่ว
เฉลี่ย 4,000 บาท) 400 บาท

$$\begin{aligned} \text{จุดคุ้มทุน(หน่วย)} &= \frac{\text{ต้นทุนคงที่ต่อปี}}{\text{ราคาขายต่อหน่วย}-\text{ต้นทุนผันแปรต่อหน่วย}} \\ &= \frac{504,960}{(400-322.40)} = \frac{504,960}{77.60} = 6,507.22 \text{ หน่วย(ถุง) ต่อปี} \end{aligned}$$

2. หลังนำเทคนิคบัญชีบริหารเข้ามา
ประยุกต์ใช้ด้วยวิธีวัดผลเชิงคุณภาพ ต้นทุนการผลิต
รวม 31,280 บาท ประกอบด้วย

วัตถุดิบและส่วนประกอบ (ราคา ณ วันที่ 1
มีนาคม 2555) ได้แก่ เปลือกข้าวโพดอ่อน (2,000
กิโลกรัม ๆ ละ 2 บาท) 4,000 บาท กากถั่วเหลืองหยาบ
(2,000 กิโลกรัม ๆ ละ 2.90 บาท) 2,900 บาท ดินที่ไม่แล้ว
(เหมาจ่าย 10 กิโลกรัม ๆ ละ 8 บาท) 800 บาท ไร่ข้าว

(500 กิโลกรัม ๆ ละ 6.50 บาท 3,250 บาท ปุ๋ยหมักจาก
ซากพืช กากถั่วเหลือง กากถั่วเขียว (60 กิโลกรัม ๆ ละ 12
บาท) 720 บาท กากถั่วลิสง (500 กิโลกรัม ๆ ละ 10 บาท)
5,000 บาท แกลบ (1,000 กิโลกรัม ๆ ละ 1.20 บาท)
1,200 บาท มูลโค (300 กิโลกรัม ๆ ละ 3 บาท) 900 บาท
ค่าปุ๋ยยูเรีย 2 กิโลกรัม (650 บาทต่อกระสอบ) 260 บาท
แคลเซียมและโดโลไมท์ (ชนิดละ 3 กิโลกรัม รวม 6
กิโลกรัม ๆ ละ 120 บาท) 720 บาท ฟอสเฟต (5 กิโลกรัมละ
160 บาท) 800 บาท แอมโมเนียม (4 ลิตร ๆ ละ 120
บาท) 480 บาท อินทรีด้า (50 กิโลกรัม ๆ ละ 1 บาท)
500 บาท ค่าขนส่งวัตถุดิบ (ต้นข้าวโพดต่อรอบการผลิต)
1,200 บาท

ค่าแรงงาน (3 คน ๆ ละ 150 บาท 5 วัน) 2,250 บาท
เครื่องมือและอุปกรณ์ในการผลิต ได้แก่ ค่า
ไฟฟ้า (เดินเครื่องจักร 1 รอบการผลิต) 200 บาท ค่าเสื่อม
ราคาโรงงานปุ๋ยหมัก (อายุการใช้งาน 20 ปี ราคาทุน
ก่อสร้าง 20,000 บาท) 1,000 บาท ค่าเสื่อมราคาเครื่อง
สับย่อย (อายุการใช้งาน 10 ปี ราคาทุนเครื่องละ 47,000
บาท) 4,700 บาท ค่าเสื่อมราคาเครื่องมือการเกษตร (อายุ
การใช้งาน 10 ปี ราคาทุนถั่วเฉลี่ย 4,000 บาท) 400 บาท

$$\begin{aligned} \text{จุดคุ้มทุน(หน่วย)} &= \frac{\text{ต้นทุนคงที่ต่อปี}}{\text{ราคาขายต่อหน่วย}-\text{ต้นทุนผันแปรต่อหน่วย}} \\ &= \frac{504,960}{(400-286)} = \frac{504,960}{113.60} = 4,445.07 \text{ หน่วย(ถุง) ต่อปี} \end{aligned}$$

การให้ความรู้ความเข้าใจเรื่องบัญชีครัวเรือนเพื่อ เป็นประโยชน์ในการเก็บรวบรวมข้อมูล

พบว่าสมาชิกมีความรู้ความเข้าใจเรื่อง
ประโยชน์ของบัญชีครัวเรือน ด้านแหล่งที่มาและใช้ไป
ของเงินสด และสามารถช่วยลดรายจ่ายที่ไม่จำเป็น
มีจำนวนสูงสุด คิดเป็นร้อยละ 100.00 บัญชีครัวเรือน
ช่วยให้รู้ต้นทุนในการประกอบอาชีพทางการเกษตรและ
ยอดหนี้สิน ทำให้สามารถวางแผนการชำระหนี้ได้
ทันเวลา คิดเป็นร้อยละ 95.24 ส่วนการใช้บัญชีครัวเรือน
เพื่อเป็นหลักฐานการกู้เงิน มีจำนวนน้อยที่สุด คิดเป็นร้อยละ 85.71

การใช้เทคนิคบัญชีบริหารด้วยวิธีการวัดผลเชิงดุลยภาพ (BSC) 4 มุมมอง (ดูตารางที่ 2) ได้แก่

มุมมองด้านการเงิน มีการเก็บเงินออมจากสมาชิกคนละ 30 บาทต่อเดือน ถ้าต้องการลงทุนเพิ่มสามารถซื้อหุ้น ได้หุ้นละ 10 บาทต่อหุ้นต่อคน ไม่เกิน 100 หุ้น เพื่อป้องกันการผูกขาดในการบริหารจัดการ สมาชิกสามารถเป็นผู้จำหน่ายผลผลิตปุ๋ยอินทรีย์ โดยได้รับค่าตอบแทนตามที่ตกลงกันเช่น เป็นปุ๋ยอินทรีย์หรือเป็นจำนวนเงิน

มุมมองด้านลูกค้า ได้รับความพึงพอใจมากที่สุด และผลิตได้ตามความต้องการของลูกค้า โดยพัฒนา

ด้านการตลาดในการจัดร้านจำหน่ายปุ๋ยอินทรีย์ทุกวันพุธ ของเดือน โดยคณะกรรมการและสมาชิกร่วมกันรับผิดชอบ

มุมมองด้านกระบวนการภายใน มีการทำงานตามหน้าที่ ได้รับมอบหมายในตำแหน่งที่ต้องรับผิดชอบ ทำให้วิสาหกิจชุมชนเติบโตขึ้น สมาชิกและคณะกรรมการช่วยกันพัฒนากระบวนการผลิตให้ประสบความสำเร็จร่วมกัน

มุมมองด้านการเรียนรู้และเจริญเติบโต มีการทำงานเป็นทีม มีโครงการรับสมัครที่เป็นเยาวชนเพิ่มเพื่อสร้างนักเรียนรุ่นใหม่ ให้เข้ามามีส่วนร่วมเพื่อพัฒนาเป็นผู้ผลิตและจำหน่าย

Table 1 Results of before and after cost of production by using managerial accounting technique by balanced scorecard (BSC)

Before use managerial accounting technique by BSC	After use managerial accounting technique by BSC
Cost of production 36,880 Baht (200 Unit)	Cost of production 31,280 Baht (200 Unit)
Cost of production per unit = $36,880 \div 200$ = 184.40 Baht	Cost of production per unit = $31,280 \div 200$ = 156.40 Baht
Cost per unit = $184.40 + 18 + 120 = 322.40$ Baht	Cost per unit = $156.40 + 10 + 120 = 286.40$ Baht
Break even point = $\frac{504,960}{77.60} = 6,507.22$ unit / year	Break even point = $\frac{504,960}{113.60} = 4,445.07$ unit / year

Note: Cost of goods = Cost of production + Cost of organic fertilizers bag + delivery

Table 2 Results of key performance Indicators (KPIs) by 4 perspective of balanced scorecard (BSC)

Perspective of Balanced Scorecard	Mean	S.D.	Importance level
1. Financial perspective	3.94	0.82	High
2. Client perspective	3.86	0.81	High
3. Internal management process perspective	3.46	0.88	Medium
4. Learning and growth perspective	3.69	0.76	High

สรุปผลการเปรียบเทียบต้นทุนการผลิตก่อนและหลังการใช้วิธีการวัดผลเชิงคุณภาพ (BSC)

1. การพัฒนากระบวนการบริหารงานด้านการวางแผนการผลิต จากเดิมใช้ต้นข้าวโพดเพียง 1 ชนิด ปัจจุบันใช้ เปลือกข้าวโพด กากถั่วเหลืองหยาบ กากถั่วลิสง รำข้าว และ แกลบ

2. ปัจจัยที่ทำให้รายได้เพิ่มขึ้นและกำไรสูงขึ้น คือ การลดลงของต้นทุนการผลิต จากเดิม ราคาขาย 350.00 บาท ต้นทุนขายต่อถุง 322.40 บาท กำไรต่อถุง 27.60 บาท ปัจจุบัน ราคาขาย 350.00 บาท ต้นทุนขายต่อถุง 286.40 บาท กำไรต่อถุง 63.60 บาท

3. ราคาจำหน่ายลดลง จากเดิม 350.00 บาท ปัจจุบัน 300.00 บาท เพราะต้นทุนถูกลง

4. กำไรปรับเพิ่มขึ้น ราคาจำหน่ายปัจจุบันสูงขึ้นถุงละ 400 - 450 บาท เนื่องจาก ปุ๋ยหมัก (ชนิดปั้นเม็ด) เป็นที่นิยม และต้นข้าวโพด มีราคาสูงขึ้น

5. พัฒนาศักยภาพการดำเนินงานของคณะกรรมการและสมาชิกวิสาหกิจชุมชน ดังนี้

5.1 คณะกรรมการและสมาชิกปฏิบัติหน้าที่เพื่อทดแทนการจ้างแรงงานจากบุคคลภายนอก

5.2 เดิมสมาชิกปฏิบัติตามผู้นำคือประธานวิสาหกิจชุมชนเท่านั้น ปัจจุบันการดำเนินงานแบบใหม่ตามวิธีวัดผลเชิงคุณภาพ (BSC) แบ่งเป็น ด้านการเงิน ด้านลูกค้า ด้านกระบวนการภายใน และ ด้านการเรียนรู้ และเจริญเติบโต

5.3 การเพิ่มช่องทางการจำหน่าย จากเดิมลูกค้า คือ สมาชิกและชุมชนใกล้เคียง ปัจจุบันลูกค้า คือ กลุ่มผู้ผลิตยางพารา สมาชิก และชุมชนใกล้เคียง

6. แนวทางการปรับโครงสร้างการดำเนินงานภายในวิสาหกิจชุมชนผู้ผลิตปุ๋ยอินทรีย์ ตำบลเมืองนะ

6.1 โครงสร้าง จากเดิมโครงสร้างประกอบด้วย ประธานวิสาหกิจชุมชน คณะกรรมการและสมาชิก ปัจจุบัน โครงสร้างประกอบด้วย ผู้จัดการวิสาหกิจชุมชน ฝ่ายขาย ฝ่ายบัญชี ฝ่ายการเงินและจัดซื้อ

6.2 วงจรดำเนินงาน จากเดิม ไม่มีแผนงานและเอกสารที่เกี่ยวข้อง ปัจจุบัน มีวงจร 2 ด้าน คือ วงจรรายได้ และวงจรค่าใช้จ่าย เป็นเงินสด และเงินเชื่อ (ดูภาพที่ 8 และภาพที่ 9)

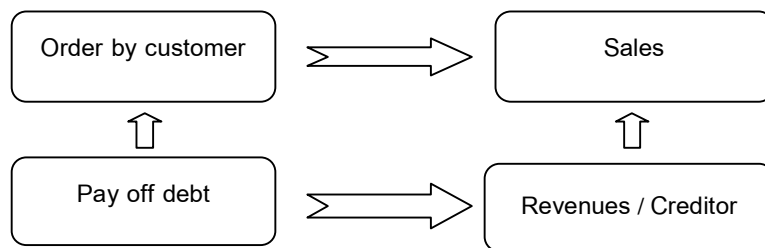


Figure 8 Revenues cycle; case of sale by cash or credit

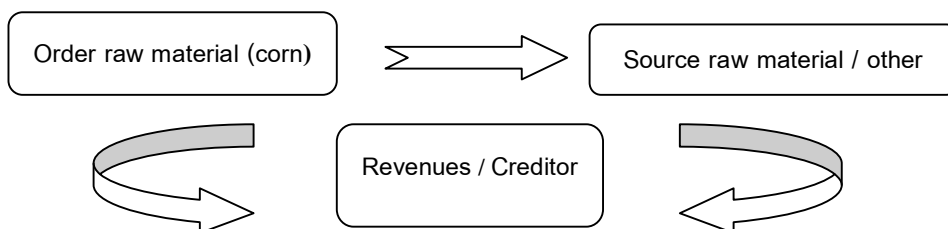


Figure 9 Expenditure cycle; case of sale by cash or credit

อภิปรายผล

การทำปุ๋ยหมัก (ชนิดปั้นเม็ด) โดยใช้ดินข้าวโพดเพียงอย่างเดียว ผสมมูลโค มีต้นทุนการผลิตสูง ผลผลิตที่ได้รับไม่แน่นอนและขาดแคลนแรงงาน ผลการวิเคราะห์ปัจจัยเพื่อพัฒนาศักยภาพของวิสาหกิจชุมชน ตำบลเมืองนะ ได้แก่ **การวิเคราะห์ปัจจัย** ประกอบด้วย **จุดแข็ง** คือ มีวิสัยทัศน์ ภารกิจ วัตถุประสงค์ และเป้าหมาย กลยุทธ์ สามารถสนองตอบความต้องการลูกค้าได้ทันเวลา มีกระบวนการจัดการภายในวิสาหกิจชุมชนที่ดี ลดความต้องการซื้อปุ๋ยเคมีลดลง **จุดอ่อน** คือ ขาดเงินทุนหมุนเวียน ขาดการพัฒนาบุคลากรสอดคล้องแนวคิดของวรศักดิ์ และธีรยุทธ (2545) ที่รายงานว่ามีปัญหาและอุปสรรคที่เกษตรกรตำบลประสบในการปฏิบัติงาน ได้แก่ ขาดงบประมาณที่ใช้ในการดำเนินงาน แหล่งข้อมูลข่าวสารเกี่ยวกับเกษตรอินทรีย์มีน้อย ขาดการสนับสนุนจากหน่วยงานต่าง ๆ และแก้ไขปัญหา มีการบริหารจัดการใช้วิธีการเดิมแบบเก่า คือ สมาชิกปฏิบัติตามผู้นำกลุ่ม ทำให้การผลิตปุ๋ยอินทรีย์ไม่สอดคล้องกับความต้องการของชุมชน และขาดการผลิตอย่างต่อเนื่องหรือการเปลี่ยนแปลงกลุ่มลูกค้า **โอกาส** คือ ความต้องการของลูกค้าที่มีต่อผลผลิตปุ๋ยอินทรีย์มีอยู่อย่างต่อเนื่อง โดยเฉพาะปุ๋ยหมัก (ชนิดปั้นเม็ด) เป็นที่ยอมรับในตลาด ใช้กระบวนการผลิตด้วยเทคนิคบัญชีบริหารตามแนวทางเศรษฐกิจพอเพียงสอดคล้องกับแนวคิดของสุจิตรา (2552) และ **อุปสรรค** คือ มีคู่แข่งผลิตปุ๋ยอินทรีย์จำหน่ายในลักษณะที่คล้ายคลึงกันหลายแห่ง ข้าวโพดเป็นวัตถุดิบหลักที่มีต้นทุนสูง รวมทั้งค่าขนส่งและค่าน้ำมันรถที่เพิ่มสูงขึ้น สามารถเน้นการใช้ยุทธศาสตร์ ได้แก่ **ยุทธศาสตร์รุก (S-O)** ปรับปรุงโครงสร้างการบริหารงานของวิสาหกิจชุมชน และเทคนิคบัญชีบริหารด้วยวิธีการวัดผลเชิงคุณภาพ เพื่อให้เป็นเครื่องมือในการพิจารณาความสำเร็จ โดยบันทึกข้อมูลด้วยการทำตามหลักบัญชีครัวเรือน สอดคล้องกับงานวิจัยของ ศุภโชติศักดิ์ และสมบุญ (2552) ได้ศึกษาเรื่อง การวิจัยเชิงปฏิบัติการแบบมีส่วนร่วมเพื่อพัฒนาวิสาหกิจชุมชนด้วยการจัดการความรู้ใน

การผลิต ไม่มีการบันทึกบัญชีอย่างสม่ำเสมอ และกิตติ (2552) การประเมินผลการจัดบันทึกครัวเรือน สามารถลดปัญหาหนี้สินของเกษตรกรในเขตตำบลยุโป อำเภอเมือง จังหวัดยะลา หลังการจัดบันทึกส่วนใหญ่มีรายได้เพิ่มขึ้น มีค่าใช้จ่ายลดลง มีหนี้สินลดลง และมีเงินออมเพิ่มขึ้น **ยุทธศาสตร์ป้องกัน (S-T)** คือ สร้างโอกาสทางการเรียนรู้แก่สมาชิกและชุมชนในท้องถิ่น เพื่อพัฒนาศักยภาพของวิสาหกิจชุมชน ปรับปรุงคุณภาพปุ๋ยอินทรีย์ให้มีคุณลักษณะตามที่ลูกค้าต้องการและเพิ่มช่องทางการจำหน่าย **ยุทธศาสตร์พัฒนา (W-O)** คือ พัฒนารูปแบบและวิธีการดำเนินงานของประธานกรรมการ รองประธานกรรมการ กรรมการและสมาชิก โดยนำวิธีการที่เหมาะสมมาประยุกต์ใช้ปรับปรุงระบบการผลิตให้มีคุณภาพในกระบวนการผลิต **ยุทธศาสตร์ลด หรือเลิก (W-T)** ลดต้นทุนสูงที่ใช้บรรจุผลิตภัณฑ์ที่เป็นที่นิยมตามที่ต้องการ **จุดคุ้มทุนต่อปี** จะลดลงจากเดิม 6,507.22 ถุงต่อปี เป็น 4,445.07 ถุงต่อปี โดยมีการใช้เทคนิคบัญชีบริหาร 4 มุมมอง ประกอบด้วย **มุมมองด้านการเงิน** คือ เรื่องรายได้และค่าใช้จ่าย ซึ่งปัจจุบันมีความเหมาะสม มีการเก็บเงินออมจากสมาชิกคนละ 30 บาทต่อเดือน ถ้าต้องการซื้อหุ้นเพิ่มทุนสามารถซื้อได้ในราคาหุ้น ๆ ละ 10 บาท แต่ไม่เกิน 100 หุ้นต่อคน เพื่อป้องกันการผูกขาดในการบริหารจัดการ **มุมมองทางด้านลูกค้า** คือ ผลิตปุ๋ยหมัก (ชนิดปั้นเม็ด) ให้ทันความต้องการของลูกค้า มีช่องทางการจำหน่ายเพิ่มมากขึ้น เช่น จำหน่ายลูกค้าถึงบ้านจะทำให้ลูกค้าเกิดความพึงพอใจมากกว่าเดินทางมาซื้อที่โรงงานปุ๋ยหมักด้วยตนเอง **มุมมองทางด้านกระบวนการภายใน** คือ ปรับกระบวนการดำเนินงาน ให้ทุกคนช่วยกันทำงานเป็นทีมอย่างมีส่วนร่วม เพื่อพัฒนาความรู้ความเข้าใจในการผลิตให้ประสบความสำเร็จ และ **มุมมองทางด้านการเรียนรู้และเจริญเติบโต** คือ พัฒนาตัวแทนจำหน่ายจากสมาชิกเพื่อสร้างเป็นนักขายรุ่นใหม่และจัดจำหน่ายปุ๋ยหมัก (ชนิดปั้นเม็ด) ทุกวันพุธของเดือน

สรุป

การศึกษาการดำเนินงานอย่างมีส่วนร่วมโดยมีทีมวิจัยและสมาชิกกลุ่มผู้ผลิตปุ๋ยหมัก (ชนิดปั้นเม็ด) ร่วมกันช่วยวิเคราะห์ประเด็นปัญหาและหาทางแก้ไขปัญหาร่วมกัน เกิดการเปลี่ยนแปลงกับวิสาหกิจชุมชนสามารถสร้างความเปลี่ยนแปลงให้เกิดขึ้นกับสมาชิกกลุ่ม ทำให้มีความตระหนักและเห็นความสำคัญในการพัฒนากระบวนการบริหารจัดการเพื่อแก้ไขปัญหา คือ การนำเทคนิคบัญชีบริหารมาใช้ด้วยวิธีการวัดผลเชิงคุณภาพ 4 มุมมอง ทำให้เพิ่มรายได้และลดรายจ่าย เพิ่มส่วนแบ่งตลาด รักษาฐานลูกค้ากลุ่มเดิมและเพิ่มลูกค้ากลุ่มใหม่ สร้างความพึงพอใจให้ลูกค้าในการบริการที่รวดเร็ว หนทางลดข้อบกพร่อง สามารถจัดเก็บรวบรวมข้อมูลต่าง ๆ ได้อย่างถูกต้อง จัดทำรายงานสรุปข้อมูลได้อย่างถูกต้อง เน้นวิธีการคำนวณ ด้านยอดขาย ต้นทุนผลิตภัณฑ์ กำไร (ขาดทุน) สอดคล้องกับผลงานวิจัยของ พุทธมน (2556) พบว่ากลุ่มตัดเย็บบ้านดอกแดงมีความต้องการใช้ประโยชน์จากข้อมูลทางบัญชีการเงิน เช่น ในการกำหนดราคาขายได้อย่างสมเหตุสมผล สามารถจัดทำผลการดำเนินงาน สามารถเป็นระบบโปร่งใส ตรวจสอบจากสมาชิกได้ และกลุ่มมีความเข้มแข็งทางด้านบัญชีการเงิน โดยมีปัจจัยเสริมมาจากสมาชิกกลุ่มฯ มีความรู้ความเข้าใจในการจัดทำบัญชีครัวเรือน เพื่อควบคุมค่าใช้จ่ายในการผลิตปุ๋ยอินทรีย์และเพิ่มรายได้ เพื่อพัฒนาศักยภาพวิสาหกิจชุมชนให้มีผลผลิตที่เป็นเลิศ มีความรู้ความชำนาญมีการพัฒนาอย่างต่อเนื่อง เช่น การให้ความรู้พื้นฐานในการอบรมคณะกรรมการและสมาชิกวิสาหกิจชุมชน เนื่องจากคนในพื้นที่มีความรู้แตกต่างกันบางคนอ่านไม่ออกและเขียนหนังสือไม่ได้ เป็นอุปสรรคต่อการเรียนรู้อย่างมากจึงควรสนับสนุนให้คนรุ่นใหม่เข้ามาเป็นคณะกรรมการและสมาชิกเพิ่มมากขึ้น เสนอแนวทางให้เปลี่ยนวัตถุดิบที่มีคุณภาพราคาที่ถูกกว่าและต้องเป็นสิ่งที่หาง่ายในพื้นที่เพื่อประหยัดต้นทุนการผลิต ข้อจำกัดด้านศักยภาพของสมาชิกเพื่อการขยายกิจการในอนาคตควรมีประชุมเพื่อสมาชิกแต่ละคนจะได้รับทราบและตรวจสอบการทำงานของคณะกรรมการ จะทำให้วิสาหกิจชุมชนมีความเข้มแข็งในอนาคต และการสร้างเครือข่าย

วิสาหกิจชุมชนผู้ผลิตปุ๋ยอินทรีย์ ตำบลเมืองนะ เพื่อขยายผลโครงการไปยังชุมชนอื่น ๆ โดยจัดให้มีการเข้าพื้นที่ศึกษาดูงานเป็นประโยชน์ต่อวิสาหกิจชุมชนอื่น ๆ ต่อไป

กิตติกรรมประกาศ

คณะผู้วิจัยขอขอบคุณโครงการวิจัยและนวัตกรรมเพื่อถ่ายทอดเทคโนโลยีสู่ชุมชนฐานราก ประจำปีงบประมาณ พ.ศ. 2554 ของเครือข่ายบริหารการวิจัยภาคเหนือตอนบน สำนักงานคณะกรรมการการอุดมศึกษา (สกอ.) ที่ได้สนับสนุนทุนวิจัย และ ขอขอบคุณกลุ่มเกษตรกร ตำบลเมืองนะ ที่ให้ข้อมูลและความร่วมมือในงานวิจัยสำเร็จลุล่วงเป็นอย่างดี

เอกสารอ้างอิง

- กิตติ เขียวทอง. 2552. การวิจัยเชิงปฏิบัติการ การบัญชีแบบมีส่วนร่วม เพื่อพัฒนาวิสาหกิจชุมชนด้วยการจัดการความรู้ ในการผลิต ผลิตภัณฑ์จากถั่วเหลืองและน้ำมันงาของกลุ่มแม่บ้านเกษตรกรบ้านปางหมูและบ้านสบสอย ตำบลปางหมู อำเภอเมือง จังหวัดแม่ฮ่องสอน. วิทยาลัยแม่ฮ่องสอน, แม่ฮ่องสอน.
- ดวงมณี โกมารทัต และวชิระ บุญยเนตร. 2551. Diversification of management accounting practices in the Thai Listed companies. จุฬาลงกรณ์ธุรกิจปริทัศน์ 30: 116-134.
- บุญชม ศรีสะอาด. 2549. การวิจัยเบื้องต้น. สุวีริยาสาส์น, กรุงเทพฯ.
- พุทธมน สุวรรณสาส์น. 2556. การพัฒนาศักยภาพด้านบัญชีการเงินของวิสาหกิจชุมชน กลุ่มตัดเย็บบ้านดอกแดง อำเภอดอยสะเก็ด จังหวัดเชียงใหม่. วารสารการพัฒนาชุมชนและคุณภาพชีวิต 1(1): 43-52.
- วรศักดิ์ ทุมมานนท์ และธีรยุทธ วัฒนาศุโข. 2545. ระบบการบริหารต้นทุนกิจกรรมและระบบการวัดผลคุณภาพ. ธรรมนิติ เพรส, กรุงเทพฯ.

- ศุภโชติกร์ แก้วทอง และสมบุญณ์ เจริญจิระตระกูล. 2552. การประเมินผลการจัดบันทึกบัญชีครัวเรือนเพื่อลดปัญหาหนี้สินของเกษตรกรในตำบลยุโป อำเภอเมือง จังหวัดยะลา. เอกสารการประชุมเสนอผลงานวิจัยสหสาขา ม.อ. วิชาการ ณ ศูนย์ประชุมนานาชาติฉลองสิริราชสมบัติครบ 60 ปี บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยสงขลานครินทร์, สงขลา.
- สุจิตรา ตูลยาเดชานนท์. 2552. การบัญชีบริหารเพื่อการตัดสินใจประยุกต์ตามปรัชญาแนวคิดเศรษฐกิจพอเพียง. บริษัทพัลลิกโฟโต้และโฆษณา จำกัด, กรุงเทพฯ.
- สำนักงานเศรษฐกิจการเกษตรกระทรวงเกษตรและสหกรณ์. 2555. วารสารเศรษฐกิจการเกษตร ปี 2555. (ระบบออนไลน์). แหล่งข้อมูล: http://www.oae.go.th/download/journal/agri_eco55/agu-nov55.pdf (1 พฤศจิกายน 2555).
-