

การปรับตัวของวิสาหกิจชุมชนฐานเกษตรในตลาดกระแสหลักสู่ความยั่งยืน

อารี วิบูลย์พงศ์¹²³ และทรงศักดิ์ ศรีบุญจิตต์²³⁴

บทคัดย่อ

กลุ่มวิสาหกิจชุมชนดำเนินกิจการเพื่อสร้างมูลค่าเพิ่มและสร้างคุณค่าให้แก่สินค้าเกษตร และเป็นแหล่งรายได้เสริมให้แก่ครัวเรือนชนบท ที่ผ่านมามีโอกาสพบว่ามีกลุ่มฯ ชุมชนเพิ่มมากขึ้น และดูเหมือนจะเป็นภาคส่วนที่ประสบความสำเร็จ แต่กลุ่มเหล่านี้ยังมีปัญหาในการปรับตัว และบริหารจัดการในตลาดที่มีการเปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็วอยู่มาก ความเป็นกลุ่มวิสาหกิจชุมชนนั้นต้องมีคุณสมบัติพิเศษในการบริหารธุรกิจ จึงจะสามารถดำเนินงานให้เกิดความยั่งยืนได้ บทความนี้เขียนขึ้นจากประสบการณ์และผลงานวิจัยหลายชิ้นของผู้เขียนซึ่งสะสมมากกว่า 10 ปี โดยนำเสนอสถานะความเข้มแข็งของกลุ่มในฐานะเป็นวิสาหกิจชุมชนที่ควรมีคุณสมบัติ 7 ประการ และผลประเมินความสามารถในการบริหารจัดการธุรกิจตามแนวปรัชญาเศรษฐกิจพอเพียง 7 ประการ อันจะนำกลุ่มไปสู่การพัฒนาที่ยั่งยืน พร้อมทั้งเสนอกรณีตัวอย่าง การปรับตัวเชิงธุรกิจของกลุ่มวิสาหกิจชุมชนและสหกรณ์ ตลอดจนกลยุทธ์เพื่อเสริมความสามารถในการปรับตัวและการสะสมทุนทางกายภาพทุนทางสังคม ทุนมนุษย์ และทุนทรัพยากรสิ่งแวดล้อม ตามลำดับ

บทนำ

การดำเนินกิจกรรมธุรกิจของครัวเรือนชนบท เป็นรายได้เสริมจากภาคเกษตร และเป็นแหล่งการจ้างงานนอกฤดูเพาะปลูกซึ่ง นอกจากจะสร้างมูลค่าเพิ่มให้แก่ผลผลิตส่วนเกินจากเรือกสวนไร่นาจาที่เคยสูญเปล่าให้กลับมีมูลค่าแล้วยังเป็นแหล่งยึดรั้งการอพยพเข้าสู่เมืองของแรงงานครอบครัวให้อยู่กับบ้านได้บางส่วน การอยู่ร่วมกันของสมาชิกในครอบครัวช่วยลดปัญหาการล่มสลายของครอบครัวอย่างสำคัญด้วย นอกจากนี้ยังเป็นโอกาสให้เกิดการใช้ภูมิปัญญาพื้นบ้านในการสร้างผลิตภัณฑ์จากทรัพยากรในท้องถิ่นให้เกิดประโยชน์ และสืบสานในด้านศิลปวัฒนธรรม

แม้คุณค่าของการทำกิจกรรมต่อเนื่องจากไร่นาจะเป็นที่ประจักษ์ แต่พัฒนาการของธุรกิจครัวเรือนหรือกลุ่มแม่บ้านเกษตรกรหรือกลุ่มสตรี ก็ไม่ประสบความสำเร็จเท่าที่ควรทั้งๆ ที่มีการส่งเสริมให้จัดตั้งกลุ่มต่างๆ ในชนบทมาตั้งแต่ปี 2511 จนกระทั่งหลังวิกฤติทางเศรษฐกิจ ปี 2540 แรงกดดันทางเศรษฐกิจทำให้เกิดนโยบายการพัฒนาเศรษฐกิจฐานรากอย่างเข้มข้น แต่กระนั้นในระยะ 10 ปี ที่ผ่านมาก็พบว่า กลุ่มจำนวนมากไม่สามารถยืนหยัดอยู่ได้ในตลาด

บทความชิ้นนี้ประสบการณ์และผลงานวิจัยของผู้เขียนในช่วงเวลากว่า 10 ปี เพื่อนำเสนอความเป็นมาของธุรกิจชุมชน ซึ่งในปัจจุบันมีสถานะเป็นกลุ่มวิสาหกิจชุมชนและสถานภาพความ

¹ ภาควิชาเศรษฐศาสตร์เกษตร คณะเกษตรศาสตร์ มหาวิทยาลัยเชียงใหม่

² ศูนย์วิจัยเพื่อเพิ่มผลผลิตทางเกษตร

³ สถาบันเพื่อการวิจัยและส่งเสริมเศรษฐกิจพอเพียง

⁴ คณะเศรษฐศาสตร์ มหาวิทยาลัยเชียงใหม่

เข้มแข็งของกลุ่มฯ ในประเด็นซึ่งจะนำไปสู่การประกอบกิจการด้วยความยั่งยืนโดยพิจารณาจากคุณสมบัติการเป็น “วิสาหกิจชุมชน” และความสามารถของกลุ่มและตัวอย่างการปรับตัวในด้านการบริหารจัดการเชิงธุรกิจของกลุ่มฯ ตลอดจนเสนอกลยุทธ์เพื่อพัฒนาธุรกิจชุมชนไปสู่การเป็น “วิสาหกิจชุมชน” เพื่อการพัฒนาที่ยั่งยืน

พัฒนาการของวิสาหกิจชุมชน

นโยบายของรัฐเพื่อส่งเสริมการใช้ประโยชน์จากผลผลิตเกษตรเริ่มต้นด้วย งานเคหกิจเกษตร ตั้งแต่ พ.ศ.2511 ในแผนพัฒนาฯ ฉบับที่ 3 โดยมีจุดมุ่งหมายแรกคือ งานถนอมอาหารเพื่อส่งเสริมให้เกษตรกร และชาวชนบทมีผักสวนครัวไว้บริโภค นโยบายได้เปลี่ยนแปลงตามพัฒนาการของการผลิต การตลาดและสถานภาพของครัวเรือนเกษตรกร แม้ต่อมาจะมีนโยบายสนับสนุนการพัฒนาชุมชนให้พึ่งตนเองหรือการพัฒนาในระดับรากหญ้าในแผนพัฒนาฯ ฉบับที่ 5 และต่อเนื่องมาแผนฯ ฉบับที่ 6 แต่แผนพัฒนาฯ ไม่ได้ถูกนำไปปฏิบัติอย่างเป็นระบบ (Rigg, 1991)

ในแผนพัฒนาฉบับที่ 7 ได้มีการส่งเสริมธุรกิจขนาดย่อมให้มีการแปรรูป และการจัดการธุรกิจเต็มรูปแบบ และช่วยเหลือธุรกิจในด้านอุปกรณ์และทุนดำเนินงาน (ปี 2538) มีการสนับสนุนโครงการระดับธุรกิจขนาดย่อมและระดับครัวเรือน (อารี และคณะ, 2539) ในกลุ่มแม่บ้านเกษตรกรใน 2 โครงการ ภายใต้โครงการเพิ่มรายได้นอกภาคเกษตร คือ 1) โครงการส่งเสริมอุตสาหกรรมในครัวเรือน และชนบท และ 2) โครงการแปรรูปผลผลิตเกษตรเชิงธุรกิจขนาดย่อม การดำเนินการในส่วนของการแปรรูปชุมชนนี้ กระทรวงเกษตรและสหกรณ์ โดยกองเคหกิจเกษตร กรมส่งเสริมการเกษตร เป็นผู้รับผิดชอบหลัก ในการส่งเสริมการผลิตอาหารแปรรูปสินค้าเกษตรที่ดำเนินการโดยกลุ่ม¹

ภายหลังจากวิกฤติทางการเงินในปี 2540 ภาครัฐแก้ปัญหาเศรษฐกิจโดยการปรับโครงสร้างทางเศรษฐกิจขนาดใหญ่จากการพึ่งพิงธุรกิจขนาดใหญ่ เป็นการสร้างฐานเศรษฐกิจด้วยธุรกิจขนาดกลาง/ขนาดย่อม สำหรับธุรกิจในอนาคตชนบทซึ่งถือเสมือนรากผอยหาเลี้ยงลำต้นไม่ใหญ่นั้นได้รับการใส่ใจเป็นพิเศษ เพื่อให้สามารถพึ่งตนเองได้ ชุมชนมีการตื่นตัวขานรับนโยบายและโปรแกรมต่างๆ ทั้งด้วยตนเอง และโดยการผลักดันของหน่วยงานของภาครัฐ และเกิดการเปลี่ยนแปลงในรูปแบบโครงสร้างของธุรกิจโดยรวมตัวเป็นกลุ่มในชื่อต่างๆ ในจำนวนมากขึ้นและการพัฒนารูปแบบกลุ่มจนกระทั่งกลายเป็นกลุ่ม

¹ ในปลายแผนพัฒนาฉบับที่ 7 ต่อ ฉบับที่ 8 นอกเหนือจากกรมส่งเสริมอุตสาหกรรม กรมส่งเสริมการเกษตรแล้ว โครงการที่เกี่ยวข้องกับการพัฒนาเศรษฐกิจ/สังคม ชนบทยังมีอีกมาก ซึ่งมีส่วนรับผิดชอบในรูปของโครงการแก้ปัญหาเฉพาะหน้า และโครงการพัฒนาระยะปานกลางต่างๆ จำนวนมาก อาทิ เช่น โครงการองค์กรหมู่บ้านพัฒนาและป้องกันตนเอง (อฟป.) มีหน่วยงานต่างๆ คือ (กรมการพัฒนาชุมชน กระทรวงมหาดไทย กระทรวงพาณิชย์ กระทรวงศึกษาธิการ กระทรวงเกษตรฯ กระทรวงอุตสาหกรรม โดยสำนักงานอุตสาหกรรมจังหวัด โครงการงานพัฒนาเศรษฐกิจชนบท (ในส่วนของที่เกี่ยวข้องกับการส่งเสริมอาชีพทดแทนกรรม และอุตสาหกรรมในครัวเรือน มีกรมการพัฒนาชุมชนเป็นหน่วยงานหลักในการสนับสนุนกลุ่มอาชีพ ให้มีการจดทะเบียนเป็นกลุ่มและสนับสนุนกลุ่มอาชีพที่จัดตั้งขึ้นแล้วให้ได้รับการสนับสนุนเพื่อดำเนินการให้ต่อเนื่อง



วิสาหกิจชุมชน นิติบุคคลดังเช่นขณะนี้ ในขณะเดียวกันรัฐธรรมนูญฉบับใหม่ (2540) ซึ่งเรียกร้องให้ประชาชนมีส่วนร่วมมากขึ้นในการพัฒนาเศรษฐกิจชุมชน การบริหารจัดการ และในการสร้างงาน ส่งเสริมให้ชุมชนมีส่วนร่วมในการจัดสรรและพัฒนาทรัพยากรและดูแลจัดการสิ่งแวดล้อม และเรียกร้องภาคสาธารณะให้บริการวิชาการฝึกอบรมแก่ชุมชนตามที่ได้รับการเรียกร้อง และเป็นยุคแรกที่มีการพัฒนาอุตสาหกรรมเข้าถึงระดับครอบครัว และชุมชน โดยภาครัฐออกแบบมาตรการให้เกิดการเชื่อมโยงระหว่างชุมชนเมืองและชนบท ทั้งนี้เพื่อส่งเสริมให้โครงการพัฒนาต่างๆ สามารถดำเนินการได้อย่างมีประสิทธิภาพ จะเห็นได้ว่าการเสริมความสามารถในด้านการบริหารจัดการเชิงเศรษฐกิจจึงเพิ่งได้รับความสำคัญเพียง 10 ปี มานี้เอง

โครงการหนึ่งตำบลหนึ่งผลิตภัณฑ์ OTOP เริ่มต้นกลางปี 2544 (ซึ่งดำเนินรอยตาม One Village One Product ของ Oita ประเทศญี่ปุ่นนั้น) มีการดำเนินโครงการที่ตั้งอยู่บนหลักการ 3 ข้อ คือ ส่งเสริมภูมิปัญญาท้องถิ่นสู่สากล การพึ่งตนเองและคิดอย่างสร้างสรรค์ และการเสริมสร้างทรัพยากรมนุษย์ ทั้งนี้เป็นหลักการสร้างความเข้มแข็งให้ตนเองจากภายในเพื่อพัฒนาไปสู่ความยั่งยืน ซึ่งหลักการนี้สอดคล้องกับแนวคิดพื้นฐานของ “กลุ่มวิสาหกิจชุมชน” ในประเทศไทย (โครงการนี้เปิดโอกาสทางการตลาดอย่างสำคัญให้แก่ธุรกิจชุมชน)

ที่ผ่านมาผลิตภัณฑ์และบริการ OTOP ผลิตขึ้นโดยผู้ประกอบการหลายประเภททั้งที่เป็นกลุ่มธุรกิจชุมชน ซึ่งได้แก่ กลุ่มสตรีสหกรณ์ กลุ่มแม่บ้านเกษตรกร กลุ่มชาวสวน กลุ่มแปรรูป และกลุ่มในชื่ออื่นๆ ตลอดจนผู้ผลิตรายเดียวทั้งในชุมชน ชนบท และที่อยู่ในเมือง ตัวเลขของจำนวนและมูลค่าผลิตภัณฑ์ OTOP ที่เพิ่มขึ้นจาก 215 ล้านบาท (2544) เป็นกว่า 50 พันล้าน ถูกนำมาเป็นหลักฐานความสำเร็จของ OTOP แต่ตัวเลขมูลค่าเหล่านี้เกิดจากการเพิ่มและเปลี่ยนตัวผู้ผลิต สาเหตุที่กลุ่มจำนวนไม่น้อยต้องถอยออกจากตลาด OTOP ก็เนื่องจากไม่สามารถพัฒนาตนเองให้ทันกับการเปลี่ยนแปลงของความต้องการของผู้ซื้อ และขาดการพัฒนาการผลิต การบริหารจัดการตามแนวทางปรัชญาเศรษฐกิจพอเพียง อันเป็นฐานแนวคิดของการเป็นกลุ่มวิสาหกิจชุมชนอีกด้วย (เสรี, (online); สุวิดา (online); Wiboonpongse and Sriboonchitta, 2003)

วิสาหกิจชุมชนหรือกลุ่มชุมชนอื่นๆ ซึ่งมีผลิตภัณฑ์ค่อนข้างดี และสามารถทำตลาดของตนเองได้ มีตลาด OTOP เป็นเครื่องมือในการขยายธุรกิจ ส่วนกลุ่มซึ่งผลิตภัณฑ์ไม่พร้อมจำเป็นต้องพัฒนาผลิตภัณฑ์ต่อไป และหาตลาดเอง อย่างไรก็ตามในช่วง 5 ปีที่ผ่านมา การจัดงานออกร้านในหัวเมืองของหน่วยราชการต่างๆ เป็นประโยชน์ทั้งกลุ่มที่มีผลิตภัณฑ์ OTOP และกลุ่มอื่นๆ ด้วย มีคำถามว่า กลุ่มที่ไม่อยู่ใน OTOP และกลุ่มซึ่งเคยอยู่จะสามารถดำเนินกิจการของตนต่อไปได้อย่างไร จึงจะยั่งยืน ในเมื่อกลุ่มเหล่านี้ต้องดำเนินธุรกิจแต่มีลักษณะองค์กรที่มาและเป้าหมายต่างจากธุรกิจเอกชนทั่วไป



ความเป็นวิสาหกิจชุมชนกับความยั่งยืน

กลุ่มในชุมชนซึ่งใช้ชื่อต่างๆ กัน เช่น กลุ่มแม่บ้านเกษตรกร กลุ่มสตรีสหกรณ์ กลุ่มแปรรูป ผลผลิตทางการเกษตร หรือกลุ่มแม่บ้านตามด้วยชื่อสินค้าที่ทำการผลิต กลุ่มเหล่านี้ยังคงดำเนินการ อยู่ในปัจจุบันและเริ่มขึ้นทะเบียนเป็นกลุ่มวิสาหกิจชุมชน ตั้งแต่ปลายปี 2548 คุณสมบัติของกลุ่ม เหล่านี้จะใกล้เคียงกับต้นแบบชุมชนไม่เรียง และสอดคล้องกับนิยามหรือเป้าหมายของกลุ่มวิสาหกิจ ชุมชน ตามเจตนารมณ์ในพระราชบัญญัติส่งเสริมวิสาหกิจชุมชนหรือไม่ เป็นประเด็นที่ควรได้รับการ วิเคราะห์หาคำตอบ และเสนอแนะแนวทางการส่งเสริมให้กลุ่มต่างๆ ดำเนินการไปสู่เป้าหมายที่ ต้องการ

ผู้เขียนได้ทดลองพัฒนาวิธีวัดเชิงปริมาณ และทดลองสังเคราะห์ข้อมูลกรณีศึกษา¹ เพื่อนำมาเสนอภาพจำลอง ความเป็นวิสาหกิจชุมชนของกลุ่มตัวอย่าง (อารี และคณะ, 2548) การวิเคราะห์ ระดับความเป็นวิสาหกิจชุมชนนี้ โดยอาศัยลักษณะ 7 ประการ ดังต่อไปนี้ (เสรี, 2548) 1) ชุมชนเป็น เจ้าของและผู้ดำเนินการหลัก 2) ผลผลิตมาจากกระบวนการในชุมชน 3) ริเริ่มสร้างสรรคเป็นนวัตกรรม โดยชุมชน 4) มีฐานภูมิปัญญาท้องถิ่นผสมผสานกับภูมิปัญญาสากล และอื่นๆ 5) มีลักษณะบูรณาการ เชื่อมโยงกิจกรรมต่างๆ แบบเกื้อกูลกัน 6) มีการเรียนรู้เป็นหัวใจของกระบวนการทั้งหมด 7) มีการ พึ่งตนเองเป็นเป้าหมายสำคัญที่สุดของการประกอบการ ผลการประเมินกลุ่มอาชีพเกษตรแปรรูป อาหารและหัตถกรรมของครัวเรือนเกษตรสรุปได้ ดังนี้

ลักษณะที่ 1: ชุมชนเป็นเจ้าของและเป็นผู้ดำเนินการหลัก กลุ่มต่างๆ ที่มีอยู่ในปัจจุบัน ก่อตั้งขึ้นและดำเนินการใน 2 ลักษณะ คือ กลุ่มซึ่งสมาชิกเป็นเจ้าของ หรืออีกลักษณะหนึ่งคือ กลุ่มที่มีการบริหารเหมือนธุรกิจเอกชนผู้นำเป็นเสมือนเจ้าของกิจการกลุ่มทั้งสองประเภท มีทั้งที่เกิดเองจาก ความต้องการของตนเองและเป็นกลุ่มจัดตั้ง

การเป็นกลุ่มวิสาหกิจชุมชนนั้น ชุมชนต้องมีส่วนในการเป็นเจ้าของ ดังจะพิจารณาได้จาก การที่กลุ่มเป็นองค์กรที่มีกฎกติกา และระเบียบให้สมาชิกต้องปฏิบัติตาม การมีคณะกรรมการ รับผิดชอบในการทำหน้าที่ต่างๆ และสมาชิกมีส่วนร่วมในการบริหารจัดการทั้งในฐานะกรรมการและใน การแสดงความคิดเห็น

ปรากฏว่าครั้งหนึ่ง (ร้อยละ 55-68) ของกลุ่มตัวอย่างมีคุณสมบัติเหล่านี้ แต่เป็นที่สังเกต ว่ากลุ่มซึ่งถูกจัดให้เป็นกลุ่มชุมชนนั้นมีสัดส่วนของตัวอย่างสูงกว่ากลุ่มกึ่งชุมชน (กลุ่มกึ่งชุมชนอาจ เป็นกลุ่มซึ่งจัดตั้งตามคำแนะนำของหน่วยงาน และมีการบริหารจัดการคล้ายธุรกิจเอกชน)

¹ 61 กรณีศึกษา ประกอบด้วยกลุ่มชุมชนซึ่งทำการผลิตผ้าทอ งานหัตถกรรมอื่นๆ อาหารแปรรูปพื้นบ้าน เครื่องดื่ม สมุนไพร เครื่องสำอาง และสินค้าเกษตร กลุ่มถูกจัดออกเป็น 2 ประเภทคือ กลุ่มชุมชน และกลุ่มกึ่งชุมชน โดยแบ่ง ตามวิธีจัดตั้งกลุ่ม และระดับการถือหุ้น และวิธีบริหารจัดการโดยชุมชน หรือคล้ายคลึงกับการจัดการแบบเอกชน



ปกติผู้นำของกิจการรายเดียวหรือแม้แต่กลุ่มกึ่งชุมชนนั้น ถือว่าเป็นเจ้าของกิจการแม้กลุ่มกึ่งชุมชนจะมีโครงสร้างองค์กรเป็นทางการก็ตาม แต่ในงานวิจัยที่ผ่านมา ทรงศักดิ์ และคณะ (2543; 2547) พบว่า ประธานกลุ่มมักเป็นเจ้าของกิจการซึ่งไม่มีการระดมหุ้น การที่สมาชิกซึ่งมีส่วนในการถือหุ้น และหุ้นส่วนใหญ่ไม่อยู่ในมือของประธาน ย่อมบ่งบอกถึงความเป็นเจ้าของโดยสมาชิกหรือคนของชุมชน การกำหนดเขตแดนหุ้นของกลุ่มชุมชนจึงมีสัดส่วนตัวอย่างที่สูงกว่า กลุ่มกึ่งชุมชน ซึ่งกลุ่มกึ่งชุมชนเพียงหนึ่งในสี่เท่านั้นที่มีการกำหนดเขตแดนหุ้นไว้ เพื่อให้เกิดความเสมอภาคมากขึ้นในการเป็นเจ้าของของกลุ่ม เช่นเดียวกับการมีสวัสดิการให้แก่สมาชิกซึ่งเป็นการสะสมทุนทางสังคมทางหนึ่ง นอกจากนี้ การที่กลุ่มไม่มีการเรียกหุ้น และกระจายหุ้นจะมีผลต่อการสะสมทุนทางกายภาพเพื่อลงทุนและเติบโตในระยะยาวโดยพึ่งตนเองก่อนพึ่งพาทายนอก

การเป็นผู้ดำเนินการหลัก สะท้อนจากการให้คนในชุมชนร่วมในการผลิตมากกว่าครึ่งหนึ่งของการใช้แรงงานทั้งหมด ซึ่งปรากฏว่าทั้งกลุ่มธุรกิจชุมชนเหล่านี้ทุกกลุ่มมีการใช้แรงงานชุมชนมากกว่าครึ่งขึ้นไป และแรงงานส่วนใหญ่เป็นสมาชิกของกลุ่มเอง

ลักษณะที่ 2: ผลผลิตมาจากกระบวนการในชุมชน ตามปกติไม่ว่ากลุ่มจะถูกจัดเป็นประเภทใดก็ตาม ประธานของกลุ่มจะมีบทบาทสำคัญในการตัดสินใจในหลายๆ ด้าน โดยเฉพาะการผลิตและการตลาด ในกระบวนการผลิตซึ่งมีการใช้แรงงานจากชุมชน และการใช้วัตถุดิบในชุมชน ทั้งจากการจัดซื้อและจัดหาจากที่สาธารณะ (เช่น สมุนไพร หน่อไม้ ไม้ และเปลือกไม้ เพื่อย้อมสีผ้า หรือ ผักหญ้าเพื่อเลี้ยงหมูป่า) และสำหรับการใช้แรงงานของชุมชนนั้นนอกจากจะสะท้อนความเป็นส่วนหนึ่งของชุมชนแล้วยังแสดงถึงการมีส่วนร่วมในกระบวนการผลิตอีกด้วย

ลักษณะที่ 3: ความคิดริเริ่มสร้างสรรค์เป็นนวัตกรรมโดยชุมชน ในภาพรวมพบว่า กลุ่มชุมชนมีสัดส่วนของตัวอย่างที่มีการคิดริเริ่มสิ่งใหม่น้อยกว่ากลุ่มกึ่งชุมชน และเมื่อมีการพัฒนาด้านนวัตกรรมบ้างซึ่งจะเกิดขึ้นนานๆ ครั้ง เช่นการดัดแปลงหรือประดิษฐ์เครื่องมืออุปกรณ์ แต่สำหรับการพัฒนารูปแบบผลิตภัณฑ์นั้น เกิดขึ้นได้บ่อยกว่า อันเป็นผลสืบเนื่องจากระดับความง่ายของการสร้างสรรค์นั่นเอง โดยทั่วไปจะเห็นการเอาอย่างและลอกเลียนแบบเกิดขึ้นมากกว่าการพบเห็นผลิตภัณฑ์ใหม่ๆ และนี่เป็นสาเหตุสำคัญที่กลุ่มฯ ไม่ประสบความสำเร็จในการดำเนินธุรกิจ

ลักษณะที่ 4: มีฐานภูมิปัญญาท้องถิ่นผสมผสานภูมิปัญญาสากล ภูมิปัญญาท้องถิ่นในประเทศไทยเคลื่อนย้ายค่อนข้างสูง โดยเกิดจากการย้ายถิ่นของคน และจากการถ่ายทอดด้วยการฝึกอบรม การดูงาน การไปร่วมในงานออกร้านแสดงสินค้า และจากการพบเห็นผ่านสื่อ ดชนีในหัวข้อนี้ได้จากผลขั้นสุดท้าย คือการนำภูมิปัญญาเหล่านั้นมาใช้เพื่อสะท้อนให้เห็นว่าฐานภูมิปัญญาที่มีอยู่ และนำมาใช้อย่างไร และมีการอนุรักษ์ และสืบทอดกันต่อไปอย่างไร ดชนีการใช้ภูมิปัญญาท้องถิ่นที่พัฒนาต่อยอด และภูมิปัญญาจากต่างถิ่นชี้ให้เห็นว่า ภูมิปัญญาท้องถิ่นได้รับการพัฒนาและใช้โดยกลุ่มกึ่งชุมชนมาก



ที่สุด ซึ่งมากกว่าการใช้ภูมิปัญญาจากต่างถิ่นทั้งที่พัฒนาต่อยอดและไม่ได้พัฒนาต่อยอด ส่วนกลุ่มชุมชนนั้นมีการพัฒนาจากภูมิปัญญาท้องถิ่น และภูมิปัญญาที่นำมาจากต่างถิ่นใกล้เคียงกัน

การใช้ภูมิปัญญาท้องถิ่นโดยตรง โดยไม่มีการพัฒนาเพิ่มเติมมีมากกว่าร้อยละ 75 ของการผลิต (นั่นคือ ใช้ภูมิปัญญาเดิมในการผลิตสินค้าหนึ่งๆ เช่น การผลิตอาหารนั้นลอกแบบตำรับเดิมเกือบทั้งหมดหรือลายทอผ้าเหมือนของเก่าเกือบทุกประการ เป็นต้น) มีร้อยละ 40 และ 62 ของตัวอย่างของทั้งสองกลุ่ม ในการสืบทอดภูมิปัญญานั้นกว่าครึ่งหนึ่งของตัวอย่างในกลุ่มกึ่งชุมชนและประมาณหนึ่งในสามของกลุ่มชุมชนรายงานว่า มีการอนุรักษ์ค่อนข้างเข้มข้น (โดยภาพรวมของการใช้ภูมิปัญญาท้องถิ่นของสองกลุ่ม พบว่า ไม่มีความแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ)

ลักษณะที่ 5: บูรณาการเชื่อมโยงกิจกรรมต่างๆ แบบเกื้อกูลกัน การบูรณาการกิจกรรมของกลุ่ม มีทั้งการบูรณาการภายนอกและภายในของกลุ่ม สำหรับการบูรณาการภายนอก ซึ่งเห็นได้ชัดเจนเป็นรูปธรรม ก็คือ การเป็นเครือข่ายระหว่างกลุ่มวิสาหกิจชุมชนกันเองเพื่อช่วยเหลือซึ่งกันและกัน กลุ่มธุรกิจชุมชนในขณะนี้เชื่อมโยงกันใน 2 ด้านเป็นหลัก คือ เครือข่ายการผลิต และเครือข่ายการตลาด บางกลุ่มสนใจที่จะเป็นเครือข่ายเฉพาะด้านการผลิต และบ้างเป็นเครือข่ายแลกเปลี่ยนสินค้าหรือร่วมกันในการออกงานแสดงสินค้า และน้อยกลุ่มที่ร่วมเป็นเครือข่ายสำหรับทั้งสองวัตถุประสงค์ สำหรับการบูรณาการภายในองค์กรนั้น เนื่องจากกลุ่มดำเนินกิจการในเชิงธุรกิจ การดำเนินกิจกรรมภายในกลุ่มจึงมีการเชื่อมโยงบูรณาการทั้งระบบอยู่แล้วเป็นส่วนมาก แต่ไม่สมบูรณ์และขาดประสิทธิภาพ ส่วนที่ขาดมากคือด้านการวางแผนทางการเงิน เนื่องจากกลุ่มมักให้ความสำคัญต่อการผลิตเป็นหลัก แต่เมื่อใดที่กลุ่มมีการพัฒนาความรู้ด้านการผลิตจะมีโอกาสเพิ่ม การบูรณาการในการจัดการวัตถุดิบ การใช้เทคโนโลยีการผลิต การเก็บรักษา และการตลาดให้เชื่อมโยงกันมากขึ้น

ลักษณะที่ 6: การเรียนรู้เป็นหัวใจของกระบวนการทั้งหมด การเรียนรู้เป็นหัวใจสำคัญของการอยู่ได้ด้วยตนเอง และลดการพึ่งพาภายนอก ในปัจจุบันกลุ่มต่างๆ รวมถึงผู้ผลิตรายเดียว ต่างมุ่งแสวงหาความช่วยเหลือจากผู้อื่น แทนที่จะค้นหาศักยภาพของตนเองอย่างจริงจัง และอาศัยศักยภาพของตนในการพัฒนาไปสู่ความยั่งยืน

การเรียนรู้ส่วนใหญ่ คือการเข้ารับการฝึกอบรมซึ่งภาครัฐ และองค์กรเอกชนจัดขึ้น ในด้านการผลิต การตลาด การออกแบบ การเงิน/บัญชี เป็นเรื่องๆ ไป (การจัดการบริหารงานองค์กรมีบ้างเล็กน้อย) สำหรับกลุ่มซึ่งผลิตภัณฑ์ได้รับคัดสรรเป็นผลิตภัณฑ์หนึ่งตำบลหนึ่งผลิตภัณฑ์ ได้รับการดูแลเอาใจใส่เป็นพิเศษ เช่นในโครงการสมาร์ทโอบทอป แต่น้อยกลุ่มที่มีศักยภาพดูดซับความรู้จากการอบรมช่วงสั้นๆ และนำไปใช้ประโยชน์ได้ ที่ผ่านมามีจุดอ่อนที่สุดของวิสาหกิจชุมชนอยู่ที่การขาดความรู้ด้านการตลาดและการเงิน อย่างพอเพียง และยืนยันได้ว่าการเรียนรู้อย่างต่อเนื่องในสองด้านนี้มีไม่ถึงร้อยละ 10 ของกลุ่มวิสาหกิจชุมชนเท่านั้น



เกือบครึ่งหนึ่งของกลุ่มทั้งหลายมีการแลกเปลี่ยนเรียนรู้ระหว่างสมาชิกด้วยตนเอง แต่การวิจัยตนเองร่วมกับบุคคลภายนอก (ผู้เชี่ยวชาญ) อย่างต่อเนื่องมีไม่ถึงร้อยละ 2 เท่านั้น ข้อเสนอแนะสำหรับนักพัฒนาวิจัยก็คือจะต้องรู้ให้ได้ว่ากลุ่มขาดความรู้ในมิติใด และการพัฒนากลุ่มจะต้องอาศัยความต่อเนื่องของการเรียนรู้ จึงจะเป็นประโยชน์ต่อการลดจุดอ่อนของวิสาหกิจชุมชนได้อย่างตรงเป้าหมาย

กลุ่มกึ่งชุมชนอ่อนกว่ากลุ่มชุมชนในด้านกระบวนการเรียนรู้ภายใน โดยเฉพาะการเปิดโอกาสให้แสดงความคิดเห็นและการกระตุ้นให้มีความกระตือรือร้นต่อการเรียนรู้ และการพัฒนาทักษะการผลิต สำหรับดัชนีที่ทั้งสองกลุ่มมีสัดส่วนที่ขาดการพัฒนาใกล้เคียงกันคือ การเงิน และบัญชี ประมาณร้อยละ 21 ของตัวอย่าง นอกจากนี้กลุ่มกึ่งชุมชนให้ความสนใจต่อการเรียนรู้ด้านการตลาด การพัฒนาบรรจุภัณฑ์มากกว่า

ลักษณะที่ 7: การพึ่งตนเองเป็นเป้าหมาย กลุ่มวิสาหกิจชุมชนส่วนใหญ่ (กว่าร้อยละ 50) กลุ่มจัดตั้งขึ้นจากความต้องการของชุมชน ทรวงศ์ดี และคณะ (2547) อภิชัย และคณะ (2545) ที่เหลือจัดตั้งขึ้นจากการแนะนำหรือริเริ่มของหน่วยงานต่างๆ ซึ่งในส่วนใหญ่แล้วมักเป็นกลุ่มกึ่งชุมชน การรวมตัวของกลุ่มกึ่งชุมชนจึงมีวัตถุประสงค์หลัก คือ เพื่อรับความช่วยเหลือจากหน่วยงาน การรวมกลุ่มเกิดจากเห็นประโยชน์จากการรวมกลุ่ม และเกิดจากแรงผลักดันทางเศรษฐกิจ

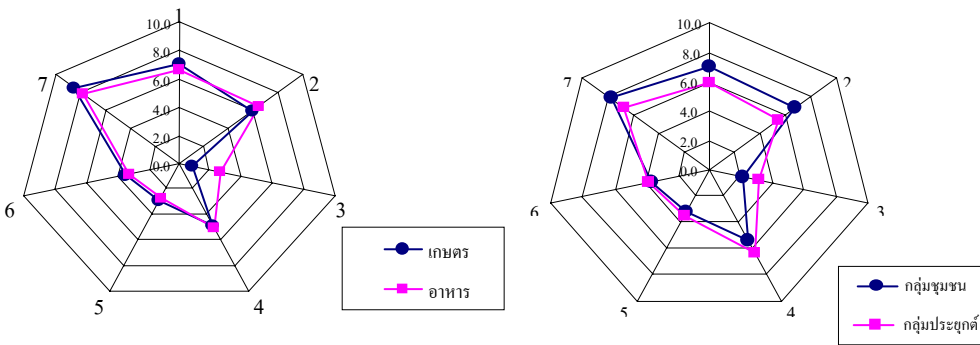
การพึ่งตนเองมีหลายระดับ กลุ่มอาจพึ่งตนเองในด้านการใช้ภูมิปัญญาท้องถิ่น และทรัพยากรเท่าที่สามารถหาได้ด้วยตนเองเพื่อทำการผลิตภายใต้ทุนทางการเงินที่มีอยู่ และแสวงหาตลาดด้วยตนเอง โดยไม่อาศัยหน่วยงานใดๆ ถือเป็นกรพึ่งตนเองทั้งหมด เมื่อกลุ่มก้าวต่อไปเพื่อแสวงหาข้อมูลจากหน่วยงานในด้านเทคนิคการผลิต ข้อมูลข่าวสารการตลาด และช่องทางการตลาด และเปิดรับโอกาสในการเข้าถึงตลาด แหล่งวัตถุดิบและแหล่งทุน นับว่าเป็นการพึ่งตนเองในระดับที่ก้าวหน้า สำหรับกลุ่มที่ประสงค์จะขยายกิจการของตนเองตามปกติเมื่อกลุ่มจดทะเบียนกับหน่วยงานใดหน่วยงานหนึ่งแล้ว กลุ่มมักจะได้รับการสนับสนุนทางการเงิน และหรือเทคโนโลยี และหรือโอกาสทางการตลาดด้วย การแสวงหาความรู้ในโลกที่สองนี้ ถือว่าเป็นการพึ่งตนเองอันเป็นผลจากการสนับสนุนในเบื้องต้น

ในทางปฏิบัติความหมายของการพึ่งตนเอง ของผู้นำกลุ่ม บางคนยังไม่ชัดเจน โดยผู้นำจำนวนไม่น้อย เข้าใจว่าการที่สามารถแสวงหาทุนหรือเงินกู้ประเภทได้เปล่าเป็นความสามารถของผู้นำ และหมายถึงการช่วยเหลือตนเอง การพึ่งตนเองที่แท้จริงไม่ควรมีความหมายในลักษณะที่กลุ่มแสวงหาทุนแบบได้เปล่า หรือการสนับสนุนด้านการตลาดแบบได้เปล่าโดยกลุ่มไม่มีการจ่ายค่าตอบแทนหรือรับภาระค่าใช้จ่ายตามสมควร ประสพการณ์ในช่วง 5 ปีที่ผ่านมา พบว่า กลุ่มทั้งหลายรวมถึงสหกรณ์โดยทั่วไปมีทัศนคติในการพึ่งตนเองน้อยลงจากความเคยชินที่ได้รับการสนับสนุนการเงินอย่างง่ายดาย



ผลการศึกษาในภาพรวมพบว่า กลุ่มชุมชนทุกกลุ่มได้รับการสนับสนุนจากหน่วยงานต่างๆ ส่วนกลุ่มกึ่งชุมชนเพียงร้อยละ 5 ที่ไม่ได้รับการสนับสนุนเช่นนี้ กลุ่มกึ่งชุมชนจัดตั้งขึ้นตามกระแส และเพื่อตอบสนองนโยบายท้องถิ่น (ร้อยละ 17) จะมีบ้างแต่น้อยมากที่กลุ่มชุมชนที่กลุ่มต้องการจัดตั้งขึ้น เพื่อให้เป็นกลุ่มของตำบล เพื่อเป็นเครื่องเชิดชูหน้าตาตามนโยบายของท้องถิ่น

หากเชื่อว่าคุณลักษณะของกลุ่มวิสาหกิจชุมชน 7 ประการนี้ เป็นกระบวนการสร้างรากฐานของการพัฒนาที่ยั่งยืน กลุ่มฯ ส่วนใหญ่ยังต้องปรับปรุงกลุ่มฯ เองอีกมากในเกือบทุกด้าน (ภาพที่ 1) อย่างไรก็ตาม ตัวอย่างในการปฏิบัติที่ดีเลิศมีเพียงพอให้กลุ่มฯ ได้เรียนรู้แลกเปลี่ยนระหว่างกันในระดับที่กลุ่มวิสาหกิจชุมชนจะพัฒนาตนเองต่อไป จนกว่าจะถึงระดับก้าวหน้าที่ต้องการ โดยดูจากตัวอย่างในการปฏิบัติที่ดีเลิศจากภายนอก ทั้งนี้ยกเว้นในส่วนของความคิดริเริ่มและการสร้างนวัตกรรมซึ่งต้องการเติมให้เพียงพอเป็นการเฉพาะหน้า (ไม่เฉพาะกลุ่มวิสาหกิจชุมชนเท่านั้น แต่สำหรับคนไทยในภาคส่วนและอาชีพอื่นๆ ด้วย)



ภาพที่ 1 ลักษณะ 7 ประการตามเกณฑ์วิสาหกิจชุมชน

หมายเหตุ 1. ชุมชนเป็นเจ้าของและผู้ดำเนินการผลิต 2. ผลผลิตมาจากกระบวนการในชุมชน 3. ริเริ่มสร้างสรรค์เป็นนวัตกรรมในชุมชน 4. มีฐานภูมิปัญญาท้องถิ่นฯ 5. มีลักษณะบูรณาการ 6. มีการเรียนรู้เป็นหัวใจของกระบวนการทั้งหมด 7. การพึ่งตนเองเป้าหมายหลัก

ที่มา: อารี และคณะ, 2548

เมื่อคุณลักษณะ 7 ประการข้างต้นเป็นกระบวนการสร้างรากฐานของการพัฒนาที่ยั่งยืน เราอาจพิจารณาว่า “ทุน” ที่สะสมได้เป็นผลจากกระบวนการข้างต้นนี้ นักเศรษฐศาสตร์เน้นทุนทางกายภาพ (เงินทุน เครื่องมือ/อุปกรณ์การผลิต ฯลฯ) และทรัพยากรธรรมชาติและสิ่งแวดล้อม ในขณะที่นักสังคมศาสตร์เน้นทุนทางสังคมและทั้งสองสาขาให้ความสำคัญต่อทรัพยากรมนุษย์ ด้วยเหตุนี้ทุนทั้ง 4 ประเภทจึงปรากฏเป็นทุนที่มีค่าต่อการกำหนดความอยู่รอดหรือความยั่งยืนของสังคมหนึ่งๆ (หรือ



ภาคเศรษฐกิจ) การสะสมทุนทั้งสิ้นของกลุ่มวิสาหกิจชุมชนยังอยู่ในระดับที่ต้องปรับปรุง ซึ่งสอดคล้องกับการประเมินผลด้านการดำเนินงานของกลุ่มใน 7 ประการข้างต้น และการดำเนินงานตามแนวปรัชญาเศรษฐกิจพอเพียง (อารี และคณะ, 2551) กล่าวคือ จากคะแนนเต็ม 5.00 นั้น กลุ่มวิสาหกิจชุมชนและสหกรณ์การเกษตรประเมินตนเองในด้านการสะสมทุนกายภาพด้วยคะแนน 1.8 การสะสมทุนทรัพยากรและสิ่งแวดล้อม 2.8 ทุนมนุษย์ 2.9 และทุนทางสังคม 3.9 ข้อมูลนี้ชี้ว่าในสังคมชนบทยังมีความเชื่อเพื่อดูแลกันดีอย่างน่าพอใจ แม้จะไม่มีทุนทรัพย์ที่จะแบ่งปันกันก็ตาม แต่การช่วยเหลือกันสามารถเสริมหนุนส่วนที่ขาดโดยเฉพาะทุนทางกายภาพ และใช้เป็นกลวิธีในการชักชวนให้เกิดการสะสมทุนทางทรัพยากรต่อไปได้เช่นเดียวกับทุนมนุษย์หากได้รับการจัดวางกลวิธีให้เหมาะสม (การเรียนรู้ ข้ามประเภทสินค้า และหรือสินค้าชนิดเดียวกัน แต่ต่างถิ่น เป็นต้น)

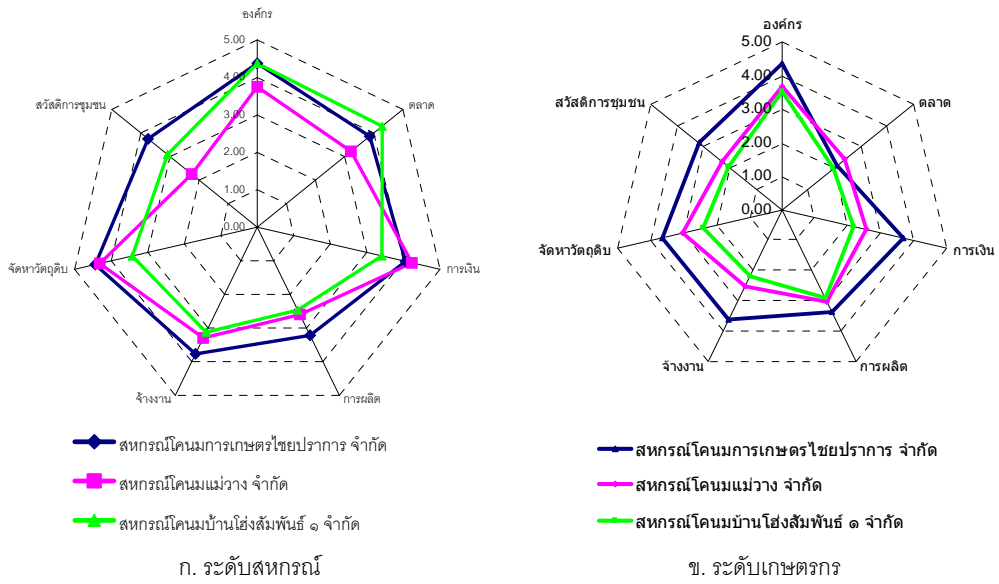
ความสามารถในการบริหารจัดการของวิสาหกิจชุมชน

การบริหารจัดการในเชิงธุรกิจของกลุ่ม (รวมถึงสหกรณ์) ไม่มีความแตกต่างจากธุรกิจขนาดกลางและขนาดย่อมในมิติของงาน คือ มีการบริหารจัดการองค์กร การจัดการวัตถุดิบ การจัดการด้านแรงงาน (ทรัพยากรมนุษย์) การผลิต การตลาด และการเงิน แต่สำหรับกลุ่มวิสาหกิจชุมชน (และสหกรณ์) ในฐานะสมาชิกหน่วยหนึ่งของสังคมจึงตระหนักถึงการมีส่วนร่วมในสังคมชุมชน และให้ความสำคัญต่อสวัสดิการชุมชนด้วย เช่นเดียวกับที่ในปัจจุบันธุรกิจเอกชนก็ให้ความสำคัญมากขึ้นโดยเรียกว่าความรับผิดชอบต่อสังคม (corporate social responsibility หรือ CSR) กลุ่ม/สหกรณ์ตัวอย่าง 19 แห่ง ในภาคเหนือ (เป็นเกษตรและอาหารแปรรูป 16 แห่ง) ประเมินตนเองในด้านต่างๆ ด้วยคะแนนเฉลี่ย 2.1 ถึง 3.4 (จากคะแนนเต็ม 5) (อารี และคณะ, 2551) โดยให้คะแนนความสามารถในการจัดการการเงิน (3.1) และองค์กร (3.4) ซึ่งค่าเฉลี่ยในสองด้านนี้อยู่ในระดับดีเนื่องจากคะแนนที่สูงของสหกรณ์โคนมที่มีระบบงานดีและคณะกรรมการเป็นผู้มีความสนใจในด้านการบริหาร ส่วนการจัดการด้านการตลาด การผลิต การจ้างงาน และวัตถุดิบ และสวัสดิการชุมชน คะแนนต่ำลงเนื่องจากคะแนนของกลุ่มวิสาหกิจผู้ผลิตส้ม ข้าว ลำไย อาหารแปรรูป และหัตถกรรม มีคะแนนค่อนข้างต่ำมากนั่นเอง การประเมินการจัดการในที่นี้หมายถึง ความสามารถในการบริหารจัดการที่ดีตามแนวปรัชญาเศรษฐกิจพอเพียง โดยคำนึงถึงการไม่เอาตัวเขาเปรียบตนเอง และผู้อื่นด้วย (ตัวอย่างการประเมินความสามารถของสหกรณ์และสมาชิกของสหกรณ์โคนมและกลุ่มแปรรูปอาหาร (ดังแผนภาพที่ 2 และ 3)

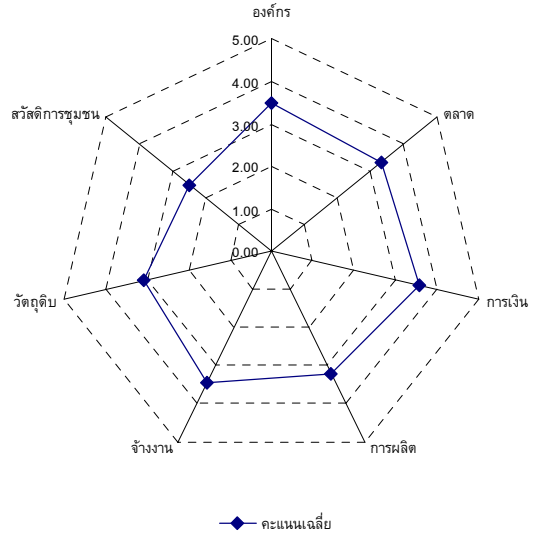
ประสบการณ์ของผู้เขียนจากงานวิจัยหลายชิ้น ซึ่งวิเคราะห์ความสามารถด้านการบริหารจัดการธุรกิจ ในแนวทางเดียวกันนี้กับวิสาหกิจชุมชน 150 กลุ่ม พบว่า กลุ่มส่วนใหญ่มีจุดแข็งในด้านการผลิตที่ตนชำนาญ มีแรงงานในท้องถิ่นและจ่ายค่าจ้างให้แก่สมาชิก/แรงงานในอัตราไม่สูง และเป็นความจริงดังที่รู้จักกันโดยทั่วไปว่า กลุ่มที่ประสบความสำเร็จเป็นกลุ่มที่มีผู้นำที่มีความสามารถสูง โดยเฉพาะด้านการตลาด และเป็นผู้เสียสละ แต่กลุ่มส่วนใหญ่ไม่มีความเชี่ยวชาญในด้านนี้นอกเหนือจากปัจจัยภายในแล้ว ปัจจัยภายนอกอีกโอกาสให้แก่กลุ่มเป็นส่วนใหญ่ ยกเว้น กลุ่มที่อยู่



ท่ามกลางจะมีอุปสรรคด้านการขนส่งและการเข้าถึงตลาดยาก ภาพที่ 4 แสดงผลการประเมิน SWOT อย่างเป็นทางการของตัวอย่างวิสาหกิจชุมชน 63 กลุ่ม ซึ่งกลุ่มเหล่านี้ต้องการกลยุทธ์เพื่อปรับตัวให้อยู่ในตลาดกระแสหลักที่แตกต่างกัน

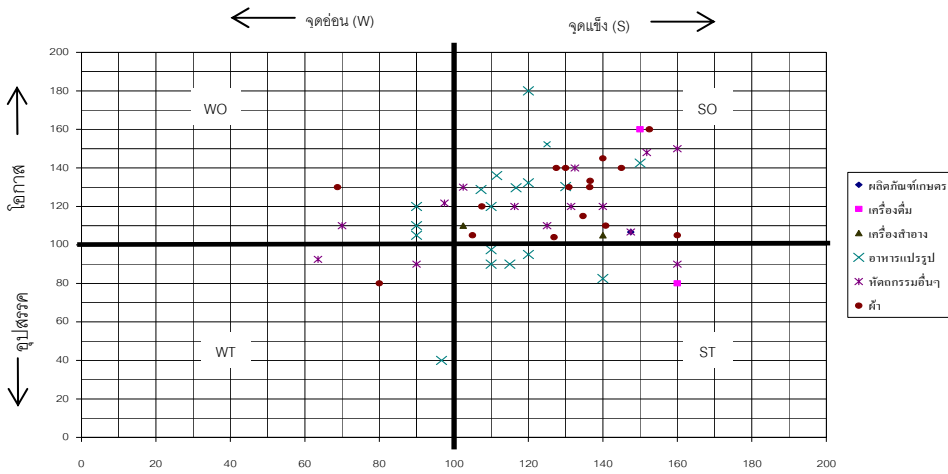


ภาพที่ 2 คะแนนการบริหารจัดการธุรกิจโคมน 7 ด้าน
ที่มา :อารี และคณะ, 2551



ภาพที่ 3 คะแนนการบริหารจัดการธุรกิจอาหารแปรรูป 7 ด้าน ระดับกลุ่มฯ





ภาพที่ 4 การกระจายของวิสาหกิจชุมชนตามความเข้มแข็งและโอกาส

การบริหารจัดการของกลุ่มวิสาหกิจชุมชนสู่ความยั่งยืน

กลุ่มวิสาหกิจชุมชน/สหกรณ์ เกือบทั้งหมดดำเนินกิจกรรมการผลิตมิใช่เพื่อบริโภคเฉพาะในครอบครัวหรือในกลุ่มแต่เพื่อเป็นอาชีพเสริม หรือแม้แต่เป็นอาชีพหลัก จึงไม่อาจหลีกเลี่ยงอิทธิพลของตลาดได้ กลุ่มจึงต้องทันต่อการเปลี่ยนแปลงของตลาด นั่นคือรู้การเปลี่ยนแปลงของราคาและความต้องการของผู้ซื้อ โดยเฉพาะสำหรับสินค้าบริโภคเช่น อาหารแปรรูป และงานหัตถกรรม ตลอดจนรู้การเคลื่อนไหวในด้านปริมาณสินค้า (ซัพพลาย) และรูปแบบผลิตภัณฑ์ ส่วนสินค้าเกษตรขั้นต้น เช่น ข้าว ส้ม และนม แม้รสนิยมผู้บริโภคจะไม่เปลี่ยนแปลงรวดเร็ว แต่มีกระแสความต้องการผลิตภัณฑ์ปลอดภัย และผลิตภัณฑ์อินทรีย์ สำหรับสินค้าเกษตรนั้น การแปรรูปเป็นหนทางสำคัญที่จะเปลี่ยนแปลงผลิตภัณฑ์เกษตรให้เกิดมูลค่าเพิ่ม สร้างมูลค่าใหม่ และสร้างความแตกต่างให้กับสินค้าโดยอาศัยภูมิปัญญาและต่อยอดด้วยเทคโนโลยีที่เหมาะสม โดยเน้นการใช้แรงงานที่มีอยู่เพื่อการจ้างงานให้แก่วัยทอง

ปัญหาของกลุ่มในเชิงธุรกิจเป็นปัญหาดังเดิมที่แก้ได้ยาก (ไม่มีตลาดรองรับ ราคาต่ำ มีกำไรน้อยหรือขาดทุน ขาดแคลนเงินทุน ขาดเทคโนโลยี) และปัญหาที่กลุ่มส่วนใหญ่ไม่ได้ตระหนัก คือ การบริหารความเสี่ยงด้านการผลิต วัตถุดิบ ตลาด และแรงงาน และแม้แต่ความรู้สึกเฉพาะด้าน กลุ่มที่ประสบความสำเร็จ จึงมักเป็นกลุ่มที่สามารถปรับตัวเมื่อเกิดการเปลี่ยนแปลงดังกล่าวข้างต้น และสามารถบริหารเพื่อหลีกเลี่ยงหรือลดความเสี่ยงเหล่านี้ ตัวอย่างกรณีของสหกรณ์โคนมในภาคเหนือที่พยายามปรับตัวเมื่อได้รับผลกระทบจาก FTA กลุ่มแปรรูปอาหารพยายามแก้ปัญหาราคาลำไยด้วยการแปรรูปเป็นลำไยอบแห้ง น้ำลำไยผง สหกรณ์ผู้ผลิตและตลาดลำไย สร้างตลาดกลางลำไยในท้องถิ่น และใช้กลยุทธ์สร้างความสัมพันธ์การตลาดด้วยการจัดทำตลาดคู่ค้า เป็นต้น



เพื่อเป็นตัวอย่างเฉพาะด้านของการปรับตัวของวิสาหกิจชุมชน กรณีศึกษาที่ยกมานี้ แม้จะมีการปรับตัวในเกือบทุกด้านพร้อมๆ กันไป แต่กลุ่มต่างมีประเด็นที่ต้องการพัฒนาเป็นพิเศษต่างกัน

การบริหารองค์กร

กลุ่มวิสาหกิจชุมชนบ้านต้นผึ้งเป็นกลุ่มออมทรัพย์ค่อนข้างใหญ่ มีสมาชิกประมาณ 300 คน และมีกลุ่มย่อยทำกิจกรรมการแปรรูปซึ่งมีสมาชิกทำงานประจำ 10 คน ผลิตเครื่องดื่มสมุนไพร น้ำลำไย ลำไยอบแห้งและน้ำนมข้าวโพด มูลค่าขายต่อปี 696,265 บาท (ในปี 2549) กลุ่มต้นผึ้งฯ มีผลิตภัณฑ์ที่มีคุณภาพดี เข้าสู่มาตรฐาน GMP กลุ่มได้เรียนรู้ด้านการผลิต การบริหารจัดการผลิตภัณฑ์ บรรจุกภัณฑ์ การเงินและบัญชีอย่างเข้มข้นในช่วง 4 ปี ที่ผ่านมา ความก้าวหน้าในด้านต่างๆ ทำให้ชุมชนได้รับเลือกเป็นหมู่บ้านนำร่องในโครงการ SML และกลุ่มได้รับการจดทะเบียนเป็นกลุ่มวิสาหกิจชุมชนเป็นกลุ่มแรกของจังหวัดลำพูน ประเด็นหลักที่กลุ่มต้นผึ้งต้องการปรับเปลี่ยนตนเอง จนประสบความสำเร็จดังกล่าวแล้วนี้ คือ การบริหารองค์กร และการสร้างผู้นำ ซึ่งกลุ่มมุ่งแก้ปัญหาความเข้าใจและไว้วางใจระหว่างสมาชิก ระหว่างสมาชิกและชุมชนซึ่งเป็นปัญหานามธรรม

กลุ่มต้นผึ้งฯ ตระหนักดีว่า การเป็นกลุ่มออมทรัพย์ที่ดีต้องได้รับความไว้วางใจในการบริหารการเงิน มีความโปร่งใส ตรวจสอบได้ เป็นที่ไว้วางใจของสมาชิกซึ่งครอบคลุมเกือบทุกครัวเรือนในชุมชนหลายหมู่บ้าน กลุ่มออมทรัพย์ประสบความสำเร็จจะสามารถมีส่วนร่วมในสวัสดิการชุมชนได้มากด้วย ในขณะที่เดียวกันการขยายธุรกิจแปรรูปอาหารต้องมีการพัฒนาทั้งด้านเทคโนโลยีและพัฒนาบุคลากรในหน้าที่ต่างๆ รัฐบาลบาทในฐานะผู้นำ และผู้สนับสนุน

การบริหารวัตถุดิบ ต้นทุน และประสิทธิภาพ

สหกรณ์โคนมทั้งประเทศประสบปัญหาเดียวกันจากนโยบายการค้าเสรี โดยเฉพาะเมื่อประเทศไทยลงนามข้อตกลงทวิภาคีกับประเทศออสเตรเลีย (FTA) สหกรณ์โคนมแม่วางฯ เป็นสหกรณ์ขนาดกลางมีสมาชิก 46 ราย ตั้งอยู่ในเขตอำเภอแม่วาง จังหวัดเชียงใหม่ ระยะทางจึงไม่ไกลจากโรงงานแปรรูปนมของ อคส. ในอำเภอเมืองเชียงใหม่ นอกจากนี้ยังอยู่ใกล้โรงงานแปรรูปผักผลไม้กระป๋อง ทำให้สมาชิกสามารถซื้ออาหารหยาบ (ต้นและซังข้าวโพด) ได้ในราคาถูกและต้นทุนค่าขนส่งที่ประหยัด ด้วยการบริหารจัดการของสหกรณ์ ให้สมาชิกเปลี่ยนหน้าที่รวบรวมและขนอาหารหยาบสมาชิกสหกรณ์แห่งนี้เป็นผู้เลี้ยงขนาดเล็กเป็นส่วนใหญ่ แม้จะเลี้ยงโคนมเป็นอาชีพก็ตาม ในระยะ 2 ปีที่ผ่านมาทุกสหกรณ์เผชิญกับปัญหาค่าขนส่งและค่าอาหารสัตว์ที่เพิ่มขึ้นจนฟาร์มเล็กขาดทุน มีเพียงฟาร์มขนาดใหญ่ (เกิน 50 ตัว) ที่มีกำไร หนทางที่ผู้เลี้ยงโคนมจะอยู่รอดได้ในปัจจุบันคือการเพิ่มประสิทธิภาพการผลิตและลดต้นทุนต่อหน่วย สหกรณ์โคนมแม่วางเลือกที่จะลดต้นทุนอาหารสัตว์โดยการปลูกหญ้า มันสำปะหลัง ฯลฯ ในพื้นที่ที่พอจะจัดสรรให้เป็นแปลงส่วนรวมเพื่อการผลิตและสาธิต และสมาชิกบางคนปลูกเพิ่มเติมในพื้นที่ของตนเอง การลดความเสี่ยง เรื่องต้นทุน เป็นสิ่งจำเป็นและ



สหกรณ์แห่งนี้ยังได้ลดความเสี่ยงในเรื่องแหล่งวัตถุดิบด้วยโดยไม่ตั้งใจ (ในขณะนั้นบริษัทแปรรูปผักมีแนวคิดที่จะใช้เศษเหลือเป็นวัตถุดิบผลิตพลังงานทดแทน)

ในขณะเดียวกันสหกรณ์โคนมบ้านโฮ้งสัมพันธ์ 1 ซึ่งเป็นสหกรณ์ใหม่มีขนาดเล็กและมีผลประกอบการขาดทุน เลือกที่จะปรับปรุงประสิทธิภาพด้วยการเลือกใช้แม่โคที่มีผลผลิตภาพสูง จึงตั้งธนาคารแม่โคสาวขึ้นเพื่อให้สมาชิกแลกซื้อ สำหรับสหกรณ์ที่มีผลประกอบการดีที่สุดในภาคเหนือ คือ สหกรณ์โคนมไชยปราการนั้นอยู่ในสิ่งแวดล้อมที่เอื้ออำนวยกว่าสองสหกรณ์แรก สหกรณ์นี้เลือกที่จะเพิ่มประสิทธิภาพ การบริหารจัดการของสมาชิก ซึ่งนับเป็นความก้าวหน้าอีกระดับหนึ่ง โดยเน้นการทำบัญชีฟาร์มให้ได้ผล เพื่อสามารถบริหารต้นทุน และตัดสินใจวางแผนการผลิตได้ดีขึ้น

การบริหารการเงิน

การเงินเป็นปัญหาหลักอีกประการหนึ่งของกลุ่ม/สหกรณ์ และสมาชิกแต่ละคน คำว่า “ขาดเงินทุน” อาจเป็นปัญหาอันดับที่หนึ่ง หรือสองรองจากปัญหาตลาด แต่ปัญหาการเงินบางครั้งมิใช่ **การขาดเงินทุน** แต่เกิดจากการ**บริหารการเงินที่ผิดพลาด** กลุ่มผลิตกระเทียมมดองที่มีชื่อเสียงของเชียงใหม่เป็นตัวอย่งที่เงินทุนจมอยู่กับไถกระเทียมจำนวนพันไร่ และลูกหนี้การค้า เมื่อขายเงินเชื่อและละเลยติดตามเก็บเงิน แต่ในขณะเดียวกันกลุ่มต้องจ่ายเงินสดเพื่อซื้อวัตถุดิบในที่สุดกลุ่มจึงต้องกู้เพิ่มและมีภาระในการชำระดอกเบี้ยตามมา

การควบคุมกระแสการเงินเป็นสิ่งสำคัญที่กลุ่มและเกษตรกรต้องเรียนรู้ และมีความชำนาญเพื่อหลีกเลี่ยงการก่อหนี้ที่ไม่จำเป็น จนในที่สุดไม่สามารถอยู่ในอาชีพนั้นๆ ได้ แม้ว่าจะมีการผลิตที่มีประสิทธิภาพดีแล้วก็ตาม กลุ่มข้าวอินทรีย์ในอำเภอสันกำแพงเป็นตัวอย่งที่ดีที่มีการวางแผนการใช้ที่ดินและปลูกผักและพืชอื่นๆ ร่วมกับการปลูกข้าว ทำให้สมาชิกแต่ละรายมีเงินได้เข้าค่อนข้างสม่ำเสมอ และมีอัตราส่วนหนี้สินต่อทุนต่ำมาก

กรณีของฟาร์มโคนม การปรับขนาดของฝูงให้ใหญ่เพียงพอจะช่วยให้วางแผนสัดส่วนแม่โครีดนมได้เหมาะสมและไม่เกิดปัญหาขาดทุนในบางช่วง การมีกิจกรรมทางเศรษฐกิจเพียงพอ นอกจากจะทำให้ใช้ทรัพยากรในด้านบริหารจัดการทั่วไปได้เต็มที่แล้ว การมีประสิทธิภาพส่งผลให้เกิดกำไรเพียงพอที่จะสะสมทุนหมุนเวียนทุนทางกายภาพ และการพัฒนาด้านเทคโนโลยีต่อไปได้ด้วย

การบริหารการตลาด

เมื่อการตลาดของสินค้าเกษตรไม่ได้อยู่ในมือของเกษตรกร สหกรณ์หลายแห่งสามารถเปลี่ยนให้ตลาดเป็นของผู้ขายได้ โดยไม่อาศัยตลาดในระบบหลัก แต่สร้างตลาดของตนเองได้สำเร็จ โดยไม่จำเป็นต้องมีสินค้าคุณภาพเป็นเลิศเสมอไป แต่ต้องมีคุณภาพที่ตรงกับตลาดที่เลือกแล้ว เช่น การขายข้าวสารของสหกรณ์การเกษตรสันป่าตอง นอกจากนี้สหกรณ์แห่งนี้ยังทำธุรกิจการตลาดด้วยการให้บริการสีข้าว บรรจุน้ำห่อข้าวคุณภาพสูงเป็นผลิตภัณฑ์ราคาแพงให้แก่บริษัทข้ามชาติ เป็นการปรับตัวทางธุรกิจให้สอดคล้องกับศักยภาพของสหกรณ์



เกษตรกร/สหกรณ์/กลุ่ม จำเป็นต้องประเมินความสามารถของตนเองในด้านผลิตภัณฑ์ที่ผลิต และความสามารถในการทำการตลาดอย่างสอดคล้องกัน การเริ่มต้นจากผลิตภัณฑ์ที่ถนัดและมีฐานความรู้เป็นสิ่งที่ถูกต้อง เป็นบันไดขั้นแรกแต่การตลาดต้องคำนึงถึงความต้องการของผู้ซื้อ (ซึ่งเกือบทุกกลุ่ม/สหกรณ์ ตอบโจทย์นี้ไม่ได้) และเป็นขั้นต่อมาที่สำคัญ ตัวอย่างข้าวข้างต้นสหกรณ์เลือกตลาดในท้องถิ่นและสร้างชื่อเสียงได้โดยมีต้นทุนการตลาดต่ำ กลุ่มแปรรูปสมุนไพรบ้านต้นผึ้ง เลือกตลาดผู้ซื้อระดับบน สำหรับชาชิงฝงมีบรรจุภัณฑ์สวยงาม แต่ผลิตภัณฑ์อื่นๆ ผลิตสำหรับกลุ่มตลาด OTOP กลุ่มแปรรูปมะไฟจังหวัดน่าน เลือกลงตลาดนักท่องเที่ยว และปฏิเสธการขายส่งให้แก่ตลาดเยาวราช กลุ่มแม่บ้านเกษตรเจดีย์แม่ครัวใช้มันฝรั่งตากแดดผลิตเป็นมันฝรั่งทอดกรอบแทนที่จะขายให้เป็นวัตถุดิบเลี้ยงวัวและขายมันฝรั่งทอดกรอบในหลายลักษณะบรรจุภัณฑ์ให้เหมาะสมกับตลาด ซึ่งมีทั้งตลาดโรงเรียนในชุมชน ตลาดสหกรณ์ในมหาวิทยาลัย และมีมินิมาร์ท

การตลาดลำไยในระยะ 3 ปีที่ผ่านมา เป็นปัญหาระดับชาติ และตลาดของส้มเป็นปัญหาระดับภาค และจะเป็นปัญหาระดับชาติในไม่ช้า ผู้ผลิตส่วนใหญ่เป็นชาวสวนอิสระไม่สังกัดกลุ่ม/สหกรณ์หรือเครือข่ายใด ในส่วนที่เป็นสมาชิกของกลุ่ม/สหกรณ์นั้น ส่วนมากมองปัญหาเฉพาะหน้า ต้องการให้รัฐแก้ปัญหาด้วยการรับซื้อในราคาประกัน โดยไม่สนใจสถานการณ์ตลาดทั้งระบบ แต่สหกรณ์ผู้ผลิตและตลาดกลางการเกษตรรอดตายแต่ จำกัด มีกรรมกรและสมาชิกที่มีความรู้ตลาดเป็นอย่างดี และมองตลาดทั้งระบบจึงแก้ปัญหาการตลาดเพื่อความอยู่รอดได้ โดยเริ่มต้นจากการวางแผนขนาดการผลิตให้เหมาะสมกับแรงงานครอบครัวในแต่ละฤดู เพื่อผลิตลำไยหลายรุ่นต่อปี เป็นการหลีกเลี่ยงปัญหาราคาต่ำในฤดูพร้อมๆ กับการได้ราคาดีนอกฤดู ส่วนในระดับกลุ่มนั้น สหกรณ์ใช้ตลาดกลางเป็นทางออกในการสร้างอำนาจต่อรองให้แก่สมาชิก และเพื่อก้าวไปอีกขั้นหนึ่งชั้นสหกรณ์พยายามใช้แนวคิดการตลาดสมัยใหม่ คือการตลาดความสัมพันธ์ (relationship marketing) ด้วยการจัดตลาดคู่ค้ากับบริษัทเอกชน การคิดที่แตกต่างไปจากเกษตรกรและกลุ่มอื่นๆ โดยทั่วไปนี้เป็นการปรับตัวภายใต้สถานการณ์และโครงสร้างการตลาดที่สหกรณ์ไม่สามารถจะเปลี่ยนแปลงได้ แต่ทำให้ดีที่สุด สถานการณ์นั้นๆ

การบริหารครบวงจร

แม้กลุ่ม/สหกรณ์ จะเน้นบริหารด้านใดด้านหนึ่งเป็นพิเศษในบางครั้ง แต่การบริหารให้ประสบความสำเร็จจะต้องบูรณาการทุกมิติ ซึ่งอาจไม่เกิดขึ้นได้ในกระบวนการบริหารอย่างอัตโนมัติ กลุ่ม/สหกรณ์ ต้องตระหนักถึงและเชื่อมโยงให้เกิดประสิทธิผลตามเป้าหมายของมิติที่เน้นหนักนั้น เช่น ในกรณีของตลาดคู่ค้าลำไย จะเกิดขึ้นไม่ได้หากปริมาณผลิตผลมีไม่เพียงพอ และคุณภาพไม่สูงและไม่สม่ำเสมอ การที่จะได้ผลผลิตที่มีคุณภาพในปริมาณที่เพียงพอให้เกิดการค้าในตลาดกลาง/ตลาดคู่ค้าได้ สหกรณ์ต้องบริหารองค์กร สร้างความร่วมมือและวางแผนการผลิตกับสมาชิกและเกษตรกรจำนวนมากในพื้นที่ และเพื่อจำหน่ายให้ได้กำไร ต้นทุนการผลิตจะต้องไม่สูงเกินไป ในขณะเดียวกัน เกษตรกร



ควรได้รับราคาที่สูงกว่าการขายให้แก่ล้งโดยทั่วไป การจูงใจให้เกษตรกรนำลำไยมาขายในตลาดกลางได้นั้น การชำระเงินต้องเร็วแข่งกับล้งได้

ในด้านการแปรรูปที่จะขายให้แก่ตลาดบน ซึ่งต้องการคุณภาพสูงเหมาะสมกับราคานั้น การจัดการวัตถุดิบ การผลิต จนถึงการรักษาคุณภาพหลังการแปรรูป ทุกขั้นตอนต้องมีการควบคุมคุณภาพตลอดกระบวนการซึ่งไม่ใช่่ง่ายนัก สำหรับสมาชิกของกลุ่มแม่บ้าน ความพอดี (สมดุล) ระหว่างการบริหารจัดการในมิติต่างๆ จึงต้องสอดคล้องกันทั้งในเชิงคุณภาพและปริมาณ ในการบูรณาการระบบย่อยเช่นตัวอย่างการแปรรูป และระบบใหญ่ เช่นตัวอย่างตลาดลำไยอย่างได้ผลต้องอาศัยความรู้ในแต่ละประเด็นรวมไปถึงการบูรณาการระบบธุรกิจ ดังนั้นวิสาหกิจชุมชนและสหกรณ์ที่สามารถบริหารจัดการธุรกิจจนกระทั่งส่งออกได้มีไม่น้อย แต่ส่วนใหญ่ยังต้องการความช่วยเหลือในด้านวิชาการเพื่อต่อยอด **การทำแผนธุรกิจ** ซึ่งเป็นเครื่องมือที่ทำให้ต้องคิดเป็นระบบและเป็นบูรณาการ และใช้ความรู้การบริหารธุรกิจในทุกมิติดังกล่าวมาแล้วข้างต้น แต่การแนะนำการทำแผนธุรกิจให้แก่กลุ่ม/สหกรณ์จำเป็นต้องปรับให้ง่ายและเหมาะสม

กลยุทธ์การสร้างความยั่งยืนให้แก่สหกรณ์และวิสาหกิจชุมชนเกษตร

เกือบจะไม่มีกลุ่มใดในภาคเหนือตอนบนที่ไม่เคยผ่านการฝึกอบรมความรู้ ในความเป็นจริงกลุ่มมักจะได้รับกรอบ 2-3 ครั้ง/ปี เป็นอย่างน้อย หัวข้อการจัดทำบัญชี และการผลิตรวมถึงการตลาดเป็นหัวข้อยอดนิยม แนวทางเดียวกันนี้ใช้กับ SME ด้วยเช่นกัน แต่ได้ผลค่อนข้างต่างกัน วิธีการเพิ่มความรู้ที่เหมาะสมจึงเป็นสิ่งสำคัญ เครื่องมือหรือวิธีที่แพร่หลายในงานชุมชน คือ มีคนเป็นศูนย์กลางการเรียนรู้ตามความต้องการของชุมชน ซึ่งรวมถึงการเรียนรู้อย่างมีส่วนร่วม (participatory action learning) การจัดการความรู้ (KM) การบ่มเพาะ (incubation) สำหรับผู้เขียนการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ด้วยการให้ความรู้ที่จะพึ่งตนเองได้นั้น ไม่ใช่ด้วยวิธีการอบรมเป็นครั้งคราว แต่ต้องเป็นกระบวนการที่ให้การศึกษา (อย่างเจาะจงสำหรับกลุ่มวิสาหกิจและเกษตรกร) นั้นหมายถึง ความต่อเนื่องลึกซึ้งละเอียดและปฏิบัติได้ และคิดต่อได้ด้วยปัญญา ผู้เขียนเชื่อในวิธีการดึง (pull) ความรู้ฝังลึกจากผู้คนในชุมชนและผลึก (push) ความรู้เทคโนโลยีจากภายนอกที่เหมาะสม นอกจากทุนมนุษย์แล้วขับเคลื่อนกลุ่ม/สหกรณ์ให้เกิดการปรับตัวสู่ความยั่งยืนต้องรวมถึงการระดมทุนอีก 3 ประการด้วยกลยุทธ์ที่นำเสนอเพื่อสร้างเสริมการปรับตัวของกลุ่มวิสาหกิจชุมชน มีดังต่อไปนี้

กลยุทธ์การพัฒนาคน

- การปลูกฝังค่านิยมให้เห็นความสำคัญของปัญญา ทั้งนี้โดยเป็นส่วนหนึ่งของแนวปรัชญาเศรษฐกิจพอเพียง และความจำเป็นในสภาวะการเปลี่ยนแปลง เน้นใช้ทรัพยากรมนุษย์ด้านปัญญา มากกว่าด้านแรงงาน

- สร้างความเข้าใจในความหมาย “ภูมิปัญญาท้องถิ่น” การใช้ประโยชน์และข้อจำกัด



- การพัฒนาความรู้ที่เหมาะสม กล่าวคือ ทั้งดึงความรู้ฝังลึก ของคนในชุมชนผนวกกับการผลักดันความรู้ที่เหมาะสม

- กระบวนการพัฒนาต้องอาศัย การคลุกคลี ทุ่มเท และระยะเวลาที่นานพอ
- ยกย่องผู้อาวุโสซึ่งมีความรู้ฝังลึกให้เป็นแบบอย่าง การสร้างค่านิยมในด้านความรู้ หรือ ภูมิปัญญา (โดยเฉพาะกลุ่มหัตถกรรมและอาหารพื้นบ้าน)

กลยุทธ์การสะสมทุนทางกายภาพ

- ความเข้าใจปรัชญาเศรษฐกิจพอเพียง โดยเฉพาะความหมายของคำว่าพอเพียงนั้นต้อง ตั้งอยู่บนฐานของความมุ่งมั่น ความเพียรและดำเนินการอย่างมีเป้าหมายให้เต็มศักยภาพของตนเอง

- ส่งเสริมให้มีการเรียกหุ้นในทุกกลุ่ม เพื่อเป็นทุนดำเนินงาน
- ส่งเสริมการออมเพื่อเป็นทุนหมุนเวียนสำหรับสมาชิกยามขาดแคลน
- สร้างกิจกรรมทางเศรษฐกิจให้เหมาะสมและหลากหลายพอประมาณ เพื่อปรับโครงสร้างการผลิตที่เหมาะสมเพื่อสร้างรายได้ และสะสมทุนเป็นการพึ่งตนเองก่อนแสวงหาจากภายนอก

- การบริหารจัดการกองทุนด้วยความรู้เชิงบริหารจัดการโดยมีต้นทุนต่ำ
- สร้างกลวิธีจูงใจให้เกิดการออมและการร่วมทุน

กลยุทธ์การสะสมทุนทางสังคม

- เสริมความตระหนักรู้ของผู้คนถึงบทบาทที่ตนควรมีต่อสังคมของตนให้สูงขึ้น ด้วยการลงแรงก่อนลงเงิน เช่นตั้งระบบแรงงานเปลี่ยนจากอดีตให้กลับมาใช้ใหม่

- การบริจาคทรัพย์ในการพัฒนาคน
- การมีพีดานหุ้นเป็นสัญลักษณ์ของการกระจายผลประโยชน์ และสร้างความทัดเทียมในสังคมมากขึ้น

- ใช้หลักเกณฑ์สหกรณ์มาประยุกต์กับกลุ่มอาชีพซึ่งยังมีได้เป็นนิติบุคคล สร้างความเสมอภาค

- การสร้างเครือข่ายเพื่อการผลิตและการตลาด เป็นทุนทางสังคมซึ่งส่งผลต่อความสำเร็จในด้านเศรษฐกิจเป็นการสร้างภูมิคุ้มกันให้กลุ่ม/สหกรณ์

กลยุทธ์การสะสมทุนทางทรัพยากรและสิ่งแวดล้อม

- ปลุกจิตสำนึกการรับผิดชอบต่อส่วนร่วม ยกตัวอย่างหายณะ/ความขาดแคลนอันเกิดจากการปฏิบัติไม่ถูกต้อง

- เจาะจงลงลึกในระบบการผลิตหลักต่างๆ เช่น โคนม หัตถกรรมและซึ่ผลกระทบเป็นรูปธรรมของการปฏิบัติ (การเผาซึ่งข้าวโพด การทิ้งสีย้อมผ้า ฯลฯ)

- จัดทำแนวทางปฏิบัติที่ดี (code of conduct) สำหรับระบบผลิตสำหรับที่ยังไม่มีแนวทาง เช่น ในด้านเกณฑ์มี GAP ปศุสัตว์ใช้ HAP เป็นต้น ซึ่งสร้างภูมิคุ้มกันที่ดี



- ใ้บัญญัติความรู้มากกว่าแรงงานเพื่อสร้างมูลค่าเพิ่ม (value added) และการสร้างคุณค่า (value creation) ให้กับทรัพยากรซึ่งหายากขึ้นตามลำดับ
- สนับสนุนการบริหารการลงทุนที่เหมาะสม เพื่อประหยัดการใช้น้ำ ที่ดิน และทรัพยากรจากป่า

สรุป

ผู้เขียนขอสรุปด้วยข้อความจากลายมือของกลุ่มวิสาหกิจชุมชนกลุ่มหนึ่ง ซึ่งมีนัยในเชิงวิธีการและสาระด้านธุรกิจชุมชนที่กลุ่มชุมชนได้เรียนรู้เพื่อปรับตัวในตลาดกระแสหลัก ดังต่อไปนี้

การจัดตั้งกลุ่มใหม่หรือพัฒนากลุ่มเดิมที่มีอยู่ เพื่อให้ดำเนินกิจการในยุคที่ตลาดมีการเปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็ว และทรัพยากรที่ร่อยหรอลงทุนขณะนั้น ต้องคำนึงถึงปัจจัยหลักหลายประการ ข้อแรกเป็นเงื่อนไขสำคัญของการจัดตั้งกลุ่ม และที่หน่วยงานใดๆ จะเข้าไปช่วยพัฒนากลุ่มนั้นก็คือ ความตั้งใจและความเพียรที่มีเป้าหมายชัดเจนของกลุ่มชุมชนนั้น ข้อสอง นักพัฒนาต้องรู้ว่ากลุ่มนั้นๆ มีอะไรเป็นหัวใจ (ก) มีวัตถุดิบในท้องถิ่นที่มีเอกลักษณ์เฉพาะถิ่น หรืออย่างน้อยมีวัตถุดิบมากพอ ไม่ต้องพึ่งพามากจากภายนอก (ข) มีความเชี่ยวชาญในการผลิต หรือมีทุนทางวัฒนธรรม (ค) มีผู้รู้และเชี่ยวชาญการตลาด ข้อสาม วิเคราะห์น้ำหนักรวมทั้ง (ก) และ (ค) และประเมินศักยภาพจุดแข็งและจุดอ่อนของกลุ่มชุมชนนั้น เพื่อวางกลยุทธ์การและเลือกใช้เครื่องมือการเรียนรู้และถ่ายทอดความรู้ให้แก่กลุ่มชุมชนอย่างมีประสิทธิภาพต่อไป

*วิธีการดำเนินงานจริงได้แก่ทำหมันแพะ แยกตัวกับมิใช่รวมฝูง และคุมพื้นที่
อย่างแน่น*

*แยกห่างจากกลุ่มอื่นมาก เพื่อป้องกัน ข่มขืน รุมข่มขืน การจัดการ การเลี้ยงดู
การจัดการรวม ๓๖๕ ของหมันแพะ ก็หมันตัวเมียตัวหนึ่ง หรือจัดการ ๒๐๐ ตัว
แยกเป็น ๒ ๓ ๔ ๕ ๖ ๗ ๘ ๙ ๑๐ ๑๑ ๑๒ ๑๓ ๑๔ ๑๕ ๑๖ ๑๗ ๑๘ ๑๙ ๒๐ ๒๑ ๒๒ ๒๓ ๒๔ ๒๕ ๒๖ ๒๗ ๒๘ ๒๙ ๓๐ ๓๑ ๓๒ ๓๓ ๓๔ ๓๕ ๓๖ ๓๗ ๓๘ ๓๙ ๔๐ ๔๑ ๔๒ ๔๓ ๔๔ ๔๕ ๔๖ ๔๗ ๔๘ ๔๙ ๕๐ ๕๑ ๕๒ ๕๓ ๕๔ ๕๕ ๕๖ ๕๗ ๕๘ ๕๙ ๖๐ ๖๑ ๖๒ ๖๓ ๖๔ ๖๕ ๖๖ ๖๗ ๖๘ ๖๙ ๗๐ ๗๑ ๗๒ ๗๓ ๗๔ ๗๕ ๗๖ ๗๗ ๗๘ ๗๙ ๘๐ ๘๑ ๘๒ ๘๓ ๘๔ ๘๕ ๘๖ ๘๗ ๘๘ ๘๙ ๙๐ ๙๑ ๙๒ ๙๓ ๙๔ ๙๕ ๙๖ ๙๗ ๙๘ ๙๙ ๑๐๐*

*ควมที่เอาลูกแพะ มาเลี้ยงดู ๑๐๐ ตัว ๑๒๐ ตัว ๑๔๐ ตัว ๑๖๐ ตัว ๑๘๐ ตัว และ ๒๐๐ ตัว
วิธีการหมันแพะ เริ่มแบบเลี้ยงรวม และเริ่ม ๑๐ ตัว และอีก ๑๐๐ ตัว จากหมันแพะ ๑๐๐
และวิธีจัดการแพะ เริ่มด้วย ๑๐๐ ตัว จากหมันแพะ ๑๐๐ ตัว ๑๒๐ ตัว ๑๔๐ ตัว ๑๖๐ ตัว ๑๘๐ ตัว ๒๐๐ ตัว
คือวิธีที่ ๑ คือ ๑๐๐ ๒๐๐ ๓๐๐ ๔๐๐ ๕๐๐ ๖๐๐ ๗๐๐ ๘๐๐ ๙๐๐ ๑๐๐๐*

วันที่ 26 พฤศจิกายน 2563
ข้อคิดเห็นของกลุ่มวิสาหกิจชุมชนบ้านต้นผึ้ง
ในโครงการหมันแพะชนิดธรรมชาติกรมการเกษตรภาคเหนือ



เอกสารอ้างอิง

- ทรงศักดิ์ ศรีบุญจิตต์ อารี วิบูลย์พงศ์ และคณะ. 2543. **รายงานการวิจัยการปรับปรุงโครงสร้างอุตสาหกรรมอาหารแปรรูปพื้นบ้าน: จังหวัดเชียงใหม่และลำพูน**. กรุงเทพฯ: ศูนย์พันธุวิศวกรรมและเทคโนโลยีชีวภาพแห่งชาติ, สำนักงานพัฒนาวิทยาศาสตร์และเทคโนโลยีแห่งชาติ.
- _____. 2547. **รายงานการวิจัยการปรับปรุงโครงสร้างอุตสาหกรรมหัตถกรรมพื้นบ้านในภาคเหนือตอนบน**. กรุงเทพฯ: สำนักงานกองทุนสนับสนุนการวิจัย, 2547.
- สุวิดา ธรรมมณีวงศ์ (ไม่มีวันเดือนปี) "การเปลี่ยนแปลงชุมชนท้องถิ่น." [ระบบออนไลน์]. แหล่งที่มา http://www.snamcn.lib.su.ac.th/west/activities/social_dev/pdf/suwida2.pdf (12/10/2548)
- เสรี พงศ์พิศ. 2548. **ร้อยคำที่ควรรู้**. กรุงเทพฯ: สำนักพิมพ์พลังปัญญา.
- _____. (ไม่มีวันเดือนปี) "ปัญหา OTOP ปัญหาวิถีคิด." [ระบบออนไลน์]. แหล่งที่มา http://www.phongphit.com/index.pph?option=com_content&task=view&id=47&Itemid=50.
- อภิชาติ พันธเสน กาญจณี กังวานพรศิริ มณีรัตน์ จริยธรรมวดี และนายจิม พันธเสน. 2545. **รายงานการวิจัยการยกระดับอุตสาหกรรมไทยอย่างก้าวกระโดดโดยวิถีปฏิบัติเป็นเลิศ และการเปรียบเทียบเพื่อการปรับปรุงและพัฒนา**, กรุงเทพฯ: สถาบันเพิ่มผลผลิตแห่งชาติ.
- อารี วิบูลย์พงศ์ และคณะ, 2551. **การวิจัยและพัฒนาระบบการผลิตเกษตรและวิสาหกิจชุมชนตามวิถีเศรษฐกิจพอเพียง**, ศูนย์วิจัยเพื่อเพิ่มผลผลิตทางเกษตร คณะเกษตรศาสตร์ มหาวิทยาลัยเชียงใหม่.
- อารี วิบูลย์พงศ์ ทรงศักดิ์ ศรีบุญจิตต์ และ พุทธวรรณ ชันตันธง. 2548. **โครงการบ่มเพาะนวัตกรรมการเกษตรชุมชนภาคเหนือ. ประชุมเสวนาผลงานโครงการวิจัยเรื่อง บ่มเพาะนวัตกรรมเกษตรชุมชน** ตีพิมพ์วิชาการ มหาวิทยาลัยเกษตรศาสตร์ 1 ธันวาคม 2548.
- อารี วิบูลย์พงศ์ ทรงศักดิ์ ศรีบุญจิตต์ และ นัทธมน ธีระกุล, 2548. **การพัฒนานักวิจัยและการวิจัยเชิงปฏิบัติการไตรภาคีเพื่อยกระดับวิสาหกิจชุมชนระยะที่ 1: ภาคเหนือตอนบน**, รายงานวิจัยฉบับสมบูรณ์ เสนอต่อ สกว, มิถุนายน 2548.
- อารี วิบูลย์พงศ์ ทรงศักดิ์ ศรีบุญจิตต์ และคณะ. 2539. **รายงานการวิจัยแนวทางการยกระดับอุตสาหกรรมอาหารแปรรูปพื้นบ้าน: กรณีศึกษา จังหวัดเชียงใหม่ เชียงราย พะเยา และลำปาง**. กรุงเทพฯ: กรมส่งเสริมอุตสาหกรรม.
- Rigg, J. 1991. Grass-Roots Development in Rural Thailand: A lost Cause. World Development, 19:199-211.
- Thai Tambon. 2005. "OTOP Product." [Online]. Available: <http://www.Thaitambon.com> (4/10/2005).
- Wiboonpongse, A. and S. Sriboonchitta, 2003. **The Role of Academic Institutes in Strengthening Community Capacity and Grass-root Economy: The Case of the Upper North, Thailand**. Proceedings of the 14th Biennial conference on Global Agribusiness: The Role of Asian Agricultural Academic Institutions.

