

นวัตกรรมชุมชนท้องถิ่นและการจัดการระดับองค์กรในการเชื่อมโยงการผลิตและการตลาด: กรณีศึกษาธุรกิจเกษตรชายแดนไทย-ลาว

บุศรา ลิ้มนิรันดรกุล^{1,2} พฤกษ์ ยิบมันตะศิริ² และ ยูภาพร ศิริปิติ²

บทคัดย่อ

นวัตกรรมทางเกษตรแต่เดิมเน้นเทคโนโลยีการผลิตและการแปรรูป เช่น การพัฒนาพันธุ์พืชใหม่ วิธีการจัดการศัตรูพืช การพัฒนาการใช้ประโยชน์ เป็นต้น แต่ปัจจุบันมิติด้านนวัตกรรมทางเกษตรได้ครอบคลุมนวัตกรรมทางสังคมและสถาบัน (social and institutional innovations) เช่น การพัฒนาด้านองค์กรหรือเครือข่ายระหว่างผู้ผลิต ผู้บริโภค การรวมกลุ่มของเกษตรกร การจัดตั้งสหกรณ์ เป็นต้น นวัตกรรมเหล่านี้มีผู้ที่เกี่ยวข้องหลายระดับ อาศัยพลังขับเคลื่อนทั้งจากภายในและภายนอก และอาศัยองค์ความรู้ที่มาจากหลายแหล่งเพื่อยกระดับการจัดการกับความเปลี่ยนแปลงซึ่งมีผลต่อการดำเนินธุรกิจและวิถีชีวิตของเกษตรกร งานวิจัยนี้ได้ใช้กรณีศึกษากลุ่มเกษตรกรบ้านฮวก อ.ภูซาง จ.พะเยา ที่รวมตัวดำเนินธุรกิจการค้าชายแดนไทย-ลาว

งานวิจัยนี้มีวัตถุประสงค์ เพื่อวิเคราะห์โอกาสในการเสริมสร้างความเข้มแข็งให้กับกลุ่มการค้าชายแดนบ้านฮวก โดยคำถามหลักของงานวิจัยคือ 1. การปรับเปลี่ยนจากการผลิตทางเกษตรมาเป็นการรวมกลุ่มทำธุรกิจเกษตรได้ส่งผลต่อสมาชิกและชุมชนอย่างไร? 2. ปัจจัยใดที่เกื้อหนุนต่อความก้าวหน้าในดำเนินธุรกิจชุมชน และ 3. ในการพัฒนาระบบการจัดการองค์กรธุรกิจชุมชนที่เชื่อมโยงการผลิตและการตลาดให้ดีขึ้นสมาชิกต้องมีสมรรถนะด้านใดบ้าง?

ผลการศึกษาพบว่า ชุมชนชายแดนบ้านฮวกและเมืองคอบ แขวงไชยบุรีของสปป.ลาว มีความสัมพันธ์ทางวัฒนธรรม สังคมและเศรษฐกิจกันมานาน ความสัมพันธ์ดังกล่าวได้กลายเป็นทุนดำเนินธุรกิจชายแดนที่สำคัญ เมื่อบ้านฮวกได้พัฒนาเป็นจุดผ่อนปรนตามนโยบายการจัดการระบบเศรษฐกิจตามแนวชายแดนระหว่างประเทศไทย พม่า ลาว และกัมพูชา และการผลักดันระบบเกษตรพันธะสัญญาตามกรอบ ACMECS เกษตรกรบ้านฮวกได้รวมตัวจัดตั้งเป็นกลุ่มวิสาหกิจชุมชน “กลุ่มการค้าชายแดนบ้านฮวก” ซึ่งในระยะแรกเน้นธุรกิจข้าวโพดและถั่วลิสง โดยมีหลักการดำเนินงานของกลุ่มคือ การใช้กลไกทางสังคมเพื่อประสานประโยชน์ของสมาชิกที่ดำเนินธุรกิจเกษตรในลาว โดยใช้การทำงานยุทธศาสตร์กลุ่มเพื่อลดต้นทุนด้านการจัดการ และลดความขัดแย้งอันเนื่องจากการแข่งขันด้านราคาซื้อขายจากลาวระหว่างกลุ่มย่อย ในขณะที่เดียวกันกลุ่มมีโครงสร้างประกอบด้วย 9 หน่วยย่อยที่สนับสนุนซึ่งกันและกัน โดยมีสมาชิกผู้มีประสบการณ์รับผิดชอบในแต่ละหน่วย มีประธานและรองประธานกลุ่มเป็นผู้ประสานงานทั้งภายในและภายนอก การวิเคราะห์อย่างมีส่วนร่วมถึงสถานภาพของกลุ่มการค้าชายแดนบ้านฮวกได้สร้างความเข้าใจเกี่ยวกับภาพรวมของระบบการจัดการธุรกิจชายแดนให้กับสมาชิก พร้อมทั้งระบุจุดอ่อนของกลุ่มและประเด็นที่ต้องการความช่วยเหลือจากหน่วยงานภายนอกในการเสริมสร้างสมรรถนะของสมาชิกและการบริหารองค์กร ความยั่งยืนของกลุ่มขึ้นอยู่กับนวัตกรรมองค์กร ที่ให้ความสำคัญกับลักษณะการพึ่งพาซึ่งกันและกัน (interdependence) ระหว่างสมาชิกภายในกลุ่มและระหว่างกลุ่มกับผู้ประกอบการของลาวในห่วงโซ่อุปทาน ความเข้าใจด้านกลไกการประสานงานและความสัมพันธ์ที่มีลักษณะพึ่งพาซึ่งกันและกันเชื่อว่าจะช่วยให้หน่วยงานรัฐได้ให้การสนับสนุนที่สอดคล้องกับองค์กรชุมชนที่ต้องการพัฒนาธุรกิจการค้าชายแดนตามกรอบนโยบายเกษตรพันธะสัญญา

คำสำคัญ : นวัตกรรมทางสังคม ธุรกิจชุมชน การรวมกลุ่ม เกษตรพันธะสัญญา

¹ ภาควิชาเศรษฐศาสตร์เกษตรและส่งเสริมเผยแพร่การเกษตร คณะเกษตรศาสตร์ มหาวิทยาลัยเชียงใหม่, เชียงใหม่ 50200

² ศูนย์วิจัยเพื่อเพิ่มผลผลิตทางเกษตร คณะเกษตรศาสตร์ มหาวิทยาลัยเชียงใหม่, เชียงใหม่ 50200

บทนำ

ในช่วงแผนพัฒนาเศรษฐกิจระยะที่ 9 ไทยและกลุ่มประเทศชายแดนเพื่อนบ้าน (พม่า ลาว และกัมพูชา) ได้ทำข้อตกลงเรื่องการจัดระบบเศรษฐกิจตามแนวชายแดน เพื่อให้เกิดการจ้างงานและการพัฒนาในพื้นที่ชายแดนเพื่อเชื่อมโยงการผลิตระหว่างไทยกับประเทศเพื่อนบ้านทั้ง 3 ประเทศ ก่อให้เกิดการย้ายฐานการผลิตไปยังประเทศเพื่อนบ้าน โดยเน้นพืชที่ปัจจุบันไทยนำเข้า ซึ่งจะไม่ส่งผลกระทบต่อเกษตรกรภายในประเทศ เช่น ข้าวโพดเลี้ยงสัตว์ ถั่วเหลือง ถั่วลิสง เป็นต้น

รัฐบาลไทยได้สนับสนุนภาคเอกชนไทยลงทุนในการพัฒนาเกษตรแบบพันธะสัญญา (contract farming) ภายใต้กรอบความร่วมมือทางเศรษฐกิจอริวดี-เจ้าพระยา-แม่โขง Ayeyawady-Chao Phraya-Mekong Economic Cooperation strategy (ACMECS) ซึ่งหมายถึง การย้ายฐานการผลิตพืชเศรษฐกิจบางชนิดที่จะไม่ส่งผลกระทบต่อเกษตรกรภายในประเทศ ไปยังประเทศเพื่อนบ้าน เพื่อใช้เป็นแหล่งผลิตวัตถุดิบให้กับอุตสาหกรรมแปรรูปเกษตรของไทย หน่วยงานไทยที่มีส่วนผลักดันและกำกับความร่วมมือทางเศรษฐกิจในกรอบดังกล่าวประกอบด้วยหลายหน่วยงาน เช่น กระทรวงการต่างประเทศ กระทรวงพาณิชย์ เกษตรกรและสหกรณ์การเกษตร สำนักงานคณะกรรมการส่งเสริมการลงทุน (BOI) และสำนักงานคณะกรรมการพัฒนาการเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติ ภาคเอกชนรายใหญ่ทางเกษตร ที่ได้เข้าไปลงทุนทำเกษตรแบบมีพันธะสัญญา ได้แก่ บริษัทในเครือเจริญโภคภัณฑ์ (CP) ซึ่งเข้าไปลงทุนปลูกข้าวโพดเลี้ยงสัตว์ในหลายแขวง (จังหวัด) ของสปป. ลาว โดยแขวงไชยะบุรี มีพื้นที่มากที่สุด ซึ่งเป็นแขวงที่มีการคมนาคมติดต่อกับจังหวัดพะเยา จังหวัดน่าน และจังหวัดเลย

โดยปี 2551-52 บริษัทเครือเจริญโภคภัณฑ์ ได้วางแผนส่งเสริมการปลูกข้าวโพดเลี้ยงสัตว์แบบพันธะสัญญาในประเทศเพื่อนบ้านซึ่งครอบคลุมพื้นที่ 1.67 ล้านไร่ กระจายในประเทศ กัมพูชา 133,000 ไร่ ประเทศลาว 133,000 ไร่ เมียนมาร์ 67,000 ไร่ และเวียดนาม 1.33 ล้านไร่ ซึ่งคาดว่าจะได้ผลผลิตเฉลี่ยที่ 1000 กก./ไร่ สามารถผลิตข้าวโพดอาหารสัตว์ใช้ป้อนเป็นวัตถุดิบเข้าสู่โรงงานได้ถึง 1.67 ล้านตัน (<http://www.acmecsthai.com/web/16.php?id=19926>)

ในปี 2548-2549 ได้มีผู้ประกอบการจากประเทศไทยเข้าร่วมโครงการพัฒนาเกษตรแบบมีพันธะสัญญาจำนวน 46 ราย พืชเป้าหมาย 6 ชนิด ได้แก่ ข้าวโพดเลี้ยงสัตว์ ข้าวโพดหวาน ถั่วเหลือง ถั่วลิสง ถั่วเขียวผิวมัน และละหุ่ง ซึ่งผลการดำเนินการในพื้นที่นำร่องที่แขวงไชยะบุรี-เลย สามารถนำเข้าพืชเป้าหมายภายใต้มาตรการผ่อนปรนของโครงการ ได้แก่ ข้าวโพดเลี้ยงสัตว์ ถั่วเหลือง และถั่วเขียวผิวมัน จำนวน 7,806 ตัน คิดเป็น ร้อยละ 2.69 ของเป้าหมายตามแผนลงทุนที่ตั้งไว้ (290,430 ตัน) แต่มีการนำเข้านอกโครงการมากกว่าในโครงการ

เกษตรกรไทยมีความสามารถในการปรับตัวเพื่อจัดการกับการเปลี่ยนแปลงโดยผ่านการเรียนรู้ ปฏิบัติจริง และคัดกรองส่วนที่เหมาะสมกับวิถีการดำรงชีพ (learning selection) (Douthwaite, 2002) ในสภาวะที่เลือกอำนาจต่อการดำรงชีพ เกษตรกรไทยในพื้นที่ชายแดนจะสามารถพลิกผันตัวเองเข้าสู่กระบวนการผลิตและการตลาด บางรายที่มีขีดความสามารถสูงและมีทุนทางการเงิน มีการดำเนินธุรกิจอย่างอิสระ และหลายรายที่มีทุนจำกัดได้รวมตัวกันทำธุรกิจร่วมกัน การดำเนินธุรกิจทั้งสองประเภทนี้ได้เกิดขึ้นที่บ้านฮวก โดยเกษตรกรผู้ประกอบการรายเดี่ยวและกลุ่มเข้าไปดำเนินธุรกิจเกษตรกับกลุ่มพ่อค้าและเกษตรกรใน สปป. ลาว แขวงไชยะบุรี ซึ่งลักษณะดังกล่าวถือว่าเป็นนวัตกรรมสถาบันที่สำคัญ โดยกิจการมีผู้ที่เกี่ยวข้องหลายภาคส่วน เกษตรกรบ้านฮวกโดยการนำของผู้นำท้องถิ่นได้ระดมทุนจากครัวเรือนเกษตรกรที่มีความพร้อมทางเศรษฐกิจ และมีเป้าหมายเดียวกัน เพื่อดำเนินธุรกิจเกษตร ขยายพื้นที่ปลูกข้าวโพดและถั่วลิสงในแขวงไชยะบุรี โดยผ่านขั้นตอนต่าง ๆ ทั้งฝ่ายไทยและลาว จนสามารถดำเนินการ

การประชุมวิชาการ ระบบเกษตรแห่งชาติครั้งที่ 5 : พลังงานทดแทนและความมั่นคงทางอาหารเพื่อมนุษยชาติ

ธุรกิจซึ่งกลุ่มเกษตรกรได้มีระบบการติดตามผล และการให้คำปรึกษาเกษตรกรลาวด้านการผลิต ทำให้ผลผลิตทางเกษตรของเกษตรกรลาวให้ผลตอบแทนเป็นที่พอใจ และในปี 2551 ได้มีการจัดตั้งกลุ่มเป็นวิสาหกิจชุมชนโดยกิจกรรมธุรกิจเกษตรได้ขยายตัวอย่างรวดเร็วครอบคลุมหมู่บ้านชายแดนของไชยะบุรีมากกว่า 30 หมู่บ้าน

งานวิจัยมีวัตถุประสงค์ เพื่อวิเคราะห์โอกาสในการเสริมสร้างความเข้มแข็งให้กับกลุ่มการค้าชายแดนบ้านฮวก โดยคำถามหลักของงานวิจัยคือ 1. การปรับเปลี่ยนจากการผลิตทางเกษตรมาเป็นการรวมกลุ่มทำธุรกิจเกษตรได้ส่งผลกระทบต่อสมาชิกและชุมชนอย่างไร? 2. ปัจจัยใดที่เกื้อหนุนต่อความก้าวหน้าในดำเนินธุรกิจชุมชน และ 3. ในการพัฒนาระบบการจัดการองค์กรธุรกิจชุมชนที่เชื่อมโยงการผลิตและการตลาดให้ดีขึ้นสมาชิกต้องมีสมรรถนะด้านใดบ้าง?

วิธีการศึกษาวิเคราะห์

วิธีการศึกษา เน้นการประชุมเชิงปฏิบัติการของเกษตรกรและผู้ที่เกี่ยวข้องในการดำเนินการผลิตการเกษตรและการตลาด ศึกษาข้อมูลพื้นฐานและสอบถามผู้ให้ข้อมูลหลักของหมู่บ้าน (key informants) ในระยะแรก ได้แก่ อดีตผู้ใหญ่บ้าน ซึ่งเป็นผู้บุกเบิกการพัฒนาบ้านฮวก เป็นบุคคลสำคัญที่มีส่วนร่วมในกระบวนการเปลี่ยนแปลงข้อมูลสองส่วนที่ได้จากข้อมูลทุติยภูมิ อดีตผู้ใหญ่บ้านและแกนนำ นำมาสร้างกรอบงานในการทำความเข้าใจกับกลุ่มเกษตรกร ทั้งหญิงชายที่มีส่วนเกี่ยวข้องกับการค้าชายแดนไทย-ลาว โดยผ่านการประชุมเชิงปฏิบัติการ 3 ครั้ง และประชุมกลุ่มย่อยกับผู้มีส่วนเกี่ยวข้องระดับจังหวัด 1 ครั้ง พร้อมด้วยการสัมภาษณ์รายครัวเรือน การสร้างความเชื่อมั่นและความไว้วางใจซึ่งกันและกันระหว่างกลุ่มเกษตรกรและคณะวิจัยเป็นสิ่งจำเป็น ซึ่งกระบวนการทำงานวิจัยในพื้นที่ คณะวิจัยได้มีกิจกรรมที่เกี่ยวกับการเสริมสร้างสมรรถนะของสมาชิกของกลุ่มเกษตรกร โดยที่กลุ่มเกษตรกรเป็นผู้กำหนดประเด็นร่วมกัน เช่น การพัฒนาขีดความสามารถในการผลิตเมล็ดพันธุ์ข้าวโพดลูกผสม การพัฒนาบุคคลกรที่รับผิดชอบในการดูแลและจัดการด้านการเงินและบัญชีของกลุ่ม ตลอดจนการเป็นสื่อกลางในการเจรจาทำความเข้าใจเกี่ยวกับกฎระเบียบต่างๆของการค้าชายแดนกับหน่วยงานภาครัฐ สำหรับการติดตามเพื่อศึกษาสมรรถนะขององค์กร (capacity) และผลการดำเนินงาน (performance) คณะวิจัยได้ประยุกต์แนวทางปฏิบัติของ Engel, et al. (2007) โดยดำเนินการติดตามเป็นช่วงเวลา กระตุ้นให้สมาชิกของกลุ่ม ได้ตระหนักและเกิดการพูดคุยและปรึกษาหารือกันอย่างทั่วถึง แทนที่จะจำกัดเฉพาะ แกนนำเพียงไม่กี่คน เปิดพื้นที่ทางสังคมให้มีการแลกเปลี่ยนประสบการณ์ จากผู้ที่เกี่ยวข้องหลายฝ่าย การติดตามความก้าวหน้าของกลุ่ม จึงเน้นที่กระบวนการ โอกาสและภาวะที่เกื้อหนุนต่อการเปลี่ยนแปลง ในระยะแรก คณะวิจัยได้กำหนดการเปลี่ยนแปลงของสมาชิกและกลุ่มในด้านต่าง ๆ ได้แก่ 1. ความสามารถในการอยู่รอดและการปฏิบัติ โดยมีแผนงานรองรับ พร้อมทั้งระบบการตรวจสอบ 2. ความสามารถในการสร้างผลงานและคุณค่าให้กับสมาชิกและผู้ที่ใช้ผลงาน 3. ความสามารถในการเชื่อมโยง สร้างความสัมพันธ์กับหุ้นส่วนและเครือข่ายที่สำคัญ ในด้านการไหลของเงินทุน ข้อมูลข่าวสาร และความรู้ 4. ความสามารถในการปรับตัวและเรียนรู้ด้วยตนเอง โดยเฉพาะความเข้าใจของสมาชิกต่อกฎระเบียบขององค์กรและ ความมีวินัย การปรับตัวขององค์กรต่อเหตุการณ์ภายนอกที่เป็นโอกาสและเป็นอุปสรรค 5. ความสามารถในการบูรณาการส่วนต่างๆขององค์กร การกำหนดวิสัยทัศน์และเป้าหมายร่วม ตลอดจนการบริหารองค์กรที่อาศัยกฎระเบียบต่างๆ ที่เข้าใจง่ายและง่ายต่อการปฏิบัติ

การติดตามสมรรถนะของกลุ่มเกษตรกรในรายงานนี้ ดำเนินการโดยคณะวิจัยเพียงฝ่ายเดียว ยังไม่ได้จัดทำร่วมกับสมาชิกของกลุ่ม ส่วนหนึ่งของความคาดหวังและผลลัพธ์ คือ การติดตามสมรรถนะต้องเป็น

การประชุมวิชาการ ระบบเกษตรแห่งชาติครั้งที่ 5 : พลังงานทดแทนและความมั่นคงทางอาหารเพื่อมนุษยชาติ

กระบวนการที่ขับเคลื่อนกลุ่มเกษตรกร เพื่อนำไปสู่การบริหารจัดการที่โปร่งใส ปรับตัวกับการเปลี่ยนแปลง และสร้างนวัตกรรมที่ทำให้วิถีชีวิตของชุมชนดีขึ้นกว่าเดิม โดยมีระบบดุลยภาพระหว่างความต้องการของปัจเจกกับความเป็นประโยชน์ต่อสังคมส่วนรวม

ผลการศึกษา

บริบท

บ้านฮวก ต.ภูซาง อ.ภูวาม จ.พะเยา เป็นหมู่บ้านขนาดเล็กประกอบด้วย 139 ครัวเรือนมีประชากรทั้งสิ้น 702 คน บ้านฮวกได้ผ่านการพัฒนาโดยมีผู้นำหลายรุ่นที่ร่วมกันก่อร่างสร้างตัวเพื่อยกระดับความเป็นอยู่ของชุมชน ปัจจุบันสถานะภาพทางเศรษฐกิจและสังคมของบ้านฮวกได้รับการผลักดันโดยกลุ่มคนที่มีอายุต่ำกว่า 50 ทั้งหญิงและชายโดยเฉพาะกลุ่มที่มีอายุอยู่ในช่วง 18-49 ปี เป็นกำลังสำคัญในการกำหนดทิศทางการพัฒนาเศรษฐกิจและสังคมของบ้านฮวก กิจกรรมกลุ่มต่างๆภายในหมู่บ้านเกิดจากกลุ่มคนช่วงอายุดังกล่าวนี้

วิถีชีวิตของชาวบ้านฮวกผูกพันกับการเกษตรทั้งปี ฟังฟังการใช้ประโยชน์ที่ดินบนที่ดอน ที่ราบเชิงเขา และที่ราบลุ่มเพื่อการผลิตเป็นอาหารและรายได้ พืชเศรษฐกิจนอกจากข้าวเหนียวนาปี ได้แก่ ข้าวโพดเลี้ยงสัตว์และถั่วลิสง เมล็ดใหญ่ซึ่งเกษตรกรปลูกอย่างต่อเนื่องในฤดูฝนบนที่ดอนอาศัยน้ำฝน และในฤดูแล้งในพื้นที่ราบลุ่มรับน้ำชลประทานจากอ่างเก็บน้ำ นอกจากนี้เกษตรกรปลูกไม้ยืนต้นเศรษฐกิจบนที่ดอน เช่น ลิ้นจี่ ลำไย ยางพารา ในพื้นที่มีความเหมาะสมน้อยกับพืชไร่เศรษฐกิจ ทำให้ระบบการใช้ประโยชน์ที่ดินของบ้านฮวกเป็นลักษณะที่มีความหลากหลายกระจายเป็นหย่อมๆสลับกันไปมา (mosaic) ประกอบด้วย พื้นที่ป่าอนุรักษ์ พื้นที่ไม้ยืนต้น พืชไร่บนที่ลาดชัน ที่ดอน ที่ราบเชิงเขา และพื้นที่นาลุ่ม

การค้าชายแดนไทย-ลาวที่ด่านผ่อนปรนบ้านฮวกเกิดขึ้นตั้งแต่ปี 2536 ซึ่งเป็นการดำเนินการอย่างไม่เป็นรูปแบบ จนกระทั่งได้พัฒนาเป็นธุรกิจระหว่างชายแดนในปี 2551 ได้เกิดการเปลี่ยนแปลงหลายประการทำให้กลุ่มเล็กต่างๆ ได้เข้ามาร่วมมือโดยมีการจัดตั้งเป็นวิสาหกิจชุมชนทำให้เกิดการพัฒนาองค์กร

การเติบโตของการทำธุรกิจการค้าเกษตรชายแดน

เกษตรกรที่มีความสามารถด้านเงินทุนและมีสายใยผูกพันกับเกษตรกรลาว ตลอดจนเจ้าหน้าที่ฝ่ายลาวได้ขยายการลงทุนทั้งที่เป็นการค้าโดยการดำเนินการโดยคนเดียวอิสระ หรือร่วมลงทุนกันมากกว่า 2 คนขึ้นไป (ตารางที่ 1) เกษตรกรรายเดียวที่มีความพร้อมด้านเงินทุนและเกษตรกรที่ร่วมระดมทุนทำธุรกิจเป็นกลุ่มมากกว่า 2 คนขึ้นไปได้ขยายธุรกิจเกษตรเข้าไปฝั่งลาวในบริเวณพื้นที่ห่างจากชายแดนไทย-ลาว ประมาณ 30 กม. โดยแต่ละรายมีพื้นที่เป้าหมายของตนเอง เจาะธุรกิจกับเกษตรกรลาวและเจ้าหน้าที่ฝ่ายลาวในการผลิตและการตลาดสินค้าเกษตร เช่น ข้าวโพด ถั่วลิสง ซึ่งเกษตรกรไทยเข้าไปลงทุน ในขณะที่เดียวกันรับซื้อสินค้าเกษตรและพืชพื้นเมืองเช่น เดือด ดอกหญ้า เป็นต้น แต่ละรายและกลุ่มย่อยซึ่งมีสมาชิกร่วมทุนตั้งแต่ 2 ถึง 7 คน นับได้ 13 กลุ่ม รวม 26 คนบางรายดำเนินการคนเดียวและร่วมลงทุนกับกลุ่มย่อย ลักษณะการค้าดำเนินธุรกิจแบบอิสระเป็นกลุ่มเล็กๆเหล่านี้ในระยะแรกได้ผลเป็นที่พอใจ แต่ในปี 2552 ภาวะวิกฤตราคาข้าวโพดตกต่ำ นโยบายของไทยห้ามนำเข้าข้าวโพดทำให้เกษตรกรได้เห็นความสำคัญของการรวมตัวของกลุ่มเล็กๆเพื่อเพิ่มอำนาจในการต่อรองและลดค่าใช้จ่ายในการดำเนินการจึงเกิดการรวมกลุ่มพร้อมจัดตั้งเป็นกลุ่มวิสาหกิจชุมชน

ตารางที่ 1 ความสัมพันธ์ของเกษตรกรผู้ประกอบการและกลุ่มย่อยที่ดำเนินธุรกิจเกษตรใน สปป. ลาว

จำนวนสมาชิกในกลุ่มย่อย (คน)	กลุ่มต่าง ๆ ที่ดำเนินธุรกิจ ข้าวโพด – ถั่วลิสง ในลาว	กลุ่ม
1	a b c d e f	6
2	a e f	3
4	a f	2
5		1
7	e	1

หมายเหตุ a, b, c, d, e, f เป็นผู้ประกอบการรายเดี่ยวและบางรายได้เข้าร่วมกับกลุ่มต่าง ๆ

ปัจจัยเกื้อหนุนต่อความก้าวหน้าในการดำเนินธุรกิจชุมชน**1. แรงจูงใจจากการแบ่งปันผลทางเศรษฐกิจ**

กลุ่มธุรกิจการค้าขายแดนบ้านฮวก ปี 2552 กำหนดแบ่งปันผลประโยชน์ ให้กับสมาชิก ซึ่งได้กำหนดการแบ่งปันผลตอบแทนดังนี้ รายได้ของกลุ่มใหญ่ (สมาชิกทั้งหมด 42 คน) มาจาก 2 ส่วน ส่วนแรกมาจากเงินออมของสมาชิกเดือนละ 500 บาท รวมเป็นเงินทั้งสิ้น 252,000 บาทต่อปี ซึ่งจะใช้เป็นเงินทุนหมุนเวียนให้กับสมาชิกได้กู้ยืมจากกลุ่ม รายได้ส่วนที่สองนี้มาจากร้อยละ 50 ของรายได้สุทธิของสมาชิกผู้ประกอบการรายเดี่ยวและกลุ่มที่เข้าไปดำเนินลงทุน ข้าวโพดเลี้ยงสัตว์ และถั่วลิสง ในลาวกับผู้ประกอบการและเกษตรกรลาวโดยตรง รายได้จากส่วนที่สอง จะแบ่งออกเป็นสามส่วนหลักๆ ได้แก่ ร้อยละ 65 เป็นเงินปันผลให้กับสมาชิก 42 คน ร้อยละ 25 เป็นเงินสมนาคุณให้กับกรรมการบริหารกลุ่ม รวม 32 คน ร้อยละ 10 เป็นเงินสำหรับพัฒนาสมาชิกภายในกลุ่ม การบริหารกลุ่ม ตลอดจนการสนับสนุนกิจกรรมทางสังคม วัฒนธรรมของชุมชนบ้านฮวก และชุมชนเมืองคอบ สปป.ลาว

2. แรงจูงใจระดับนโยบายต่อการสนับสนุนเกษตรกรพันธะสัญญาประเทศเพื่อนบ้าน

ภายใต้กรอบความร่วมมือทางเศรษฐกิจของประเทศในเครือ ACMECS มาตราการยกเว้นอากรนำเข้า ตั้งแต่ปี 2550 ได้สร้างแรงจูงใจให้กับการค้าข้าวโพดข้ามชายแดนไทยลาวที่บ้านฮวก เกษตรกรที่นำเข้าข้าวโพดจากลาวแต่เดิมชำระอากรนำเข้าร้อยละ 8 และจดทะเบียนผู้นำเข้า อย่างไรก็ตามในปี 2551/2552 ข้าวโพดภายในประเทศล้นตลาด เนื่องจากเกษตรกรต่างขยายพื้นที่ปลูกข้าวโพดอันเนื่องจากราคาข้าวโพดสูงเป็นประวัติการณ์ในต้นปี 2551 แต่ราคาข้าวโพดลดลง เกษตรกรไทยได้ขอให้รัฐบาลประกันราคาโดยใช้มาตรการการกวดขันเป็นพิเศษเพื่อลดการลักลอบนำเข้าจากประเทศเพื่อนบ้าน ซึ่งมาตรการโดยทั่วไปของผู้นำเข้าข้าวโพดต้องมีคุณสมบัติ 1.ต้องจดทะเบียนในรูปแบบนิติบุคคลหรือวิสาหกิจชุมชน 2.ผู้นำเข้าต้องมีแผนการผลิตที่ชัดเจนและแผนการใช้ในกรณีที่น่าเข้าวัตถุดิบ เช่น ถ้าเข้าโรงงานอาหารสัตว์ต้องระบุปริมาณที่ชัดเจนและสามารถตรวจสอบได้ ตลอดจน นโยบายผ่อนปรนภาษีในเกษตรพันธะสัญญากับประเทศเพื่อนบ้าน

3. ทูทางสังคมและกิจกรรมกลุ่มบ้านฮวก

เกษตรกรบ้านฮวกได้มีการรวมกลุ่มกันเพื่อดำเนินกิจกรรม โดยเฉพาะการรวมกลุ่มเพื่อเปิดโอกาสการขายแหล่งสินเชื่อเพื่อเป็นทุนหมุนเวียนธุรกิจ พบว่าจุดเด่นของบ้าน ฮวกที่สามารถพัฒนาการหมุนเวียนแหล่งสินเชื่อโดยการสร้างและพัฒนาอย่างต่อเนื่องจนกระทั่งในปี 2552 รวมทั้งสิ้น 17 กลุ่ม (ตารางที่2) ผลประโยชน์จากรวมกลุ่มเพื่อออกมอทรัพย์นั้น ประโยชน์ต่อสมาชิกในด้านต่าง ๆ ดังนี้ 1. เป็นกองทุนเงินหมุนเวียนพอเพียงกับสมาชิกในชุมชนต่อการทำธุรกิจต่อเนื่อง 2. เป็นกองทุนของชุมชนโดยสมาชิก (80 %) ใช้บริการของธนาคารหมู่บ้าน ในกรณีที่ธนาคารหมู่บ้านมีทุนหมุนเวียนไม่เพียงพอ นั้น ธนาคารหมู่บ้านก็ดำเนินร้องขอกู้เงินไปที่ ธกส. และมีสมาชิกร้อยละ 10 ที่ใช้บริการของธนาคารพาณิชย์ กองทุนชุมชนและกองทุน ธกส. จึงมีความสำคัญต่อการดำเนินธุรกิจเป็นอย่างยิ่ง 3. การประกอบธุรกิจการค้าขายแดนที่ใช้เงินทุนมากทางกลุ่มผู้ค้าได้ตกลงเจรจากับ ธกส. ที่อัตราดอกเบี้ย 5.5 % 4. กลุ่มการผลิตหรือกลุ่มธุรกิจที่มีสมาชิกมากกว่า 10 คนขึ้นไป ได้จดทะเบียนเป็นวิสาหกิจชุมชนทุกกลุ่มเพื่อสะดวกในการแสวงหาเงินทุน

4. สมรรถนะที่มีผลต่อการพัฒนาระบบการจัดการองค์กรธุรกิจชุมชนในการผลิตและการตลาด

การประเมินสมรรถนะ (capacity) และผลการดำเนินงาน (performance) ของกลุ่มเกษตรกรบ้านฮวก โดยใช้แนวทางความสมดุลของสมรรถนะ 5 ประเภท (Engel, *et.al.*, 2007)

1. ความสามารถในการอยู่รอดและการปฏิบัติ

นโยบายของรัฐที่ควบคุมการนำเข้าวัตถุดิบเกษตร เช่น ข้าวโพด ได้ส่งผลกระทบต่อการค้าขายของกลุ่มเกษตรกรบ้านฮวก กลุ่มได้มีการวางแผนเพื่อเจรจากับกระทรวงพาณิชย์ ซึ่งคณะวิจัยได้ร่วมในการประสานงานเพื่อเป็นสื่อกลางการเจรจา พบปะระหว่างกลุ่มเกษตรกรบ้านฮวกกับพาณิชย์จังหวัดพะเยาเพื่อทำความเข้าใจเกี่ยวกับมาตรการใหม่เกี่ยวกับข้าวโพด นอกจากนี้การพบปะระหว่างสององค์กร ทำให้กลุ่มเกษตรกรได้เข้าใจถึงบทบาทหน้าที่ของพาณิชย์จังหวัดมากขึ้น นอกจากนี้กลุ่มเกษตรกรบ้านฮวก ภายหลังจากการสนับสนุนการฝึกอบรมการผลิตเมล็ดพันธุ์ลูกผสม เพื่อลดต้นทุนการผลิต และเพื่อสร้างโอกาสของการขยายบริการด้านธุรกิจเมล็ดพันธุ์ลูกผสมในอนาคต กลุ่มวิสาหกิจการค้าขายแดนบ้านฮวก ได้กำหนดแผนงานและมีการปฏิบัติเพื่อลดความเสี่ยงจากการเปลี่ยนแปลงนโยบายของรัฐ ในขณะที่เดียวกันสมาชิกได้ขยายตลาดภายในประเทศ ซึ่งสามารถทำให้การกระจายข้าวโพดและสินค้าเกษตรอื่น ๆ ไปยังผู้บริโภคภายในจังหวัดใกล้เคียงได้อย่างรวดเร็ว

การประชุมวิชาการ ระบบเกษตรแห่งชาติครั้งที่ 5 : พลังงานทดแทนและความมั่นคงทางอาหารเพื่อมนุษยชาติ

2.ความสามารถในการสร้างผลงานและคุณค่าให้กับสมาชิก

การรวมตัวเป็นกลุ่มและจดทะเบียนเป็นวิสาหกิจชุมชนของกลุ่มธุรกิจเกษตรชายแดนบ้านฮวกเปิดโอกาสให้กับเกษตรกรในกลุ่มย่อยต่าง ๆ ที่มีความผูกพันกับผู้ประกอบการใน สปป.ลาว ได้ดำเนินธุรกิจอย่างต่อเนื่อง ได้มีการจัดสรรผลประโยชน์ ที่ผู้ประกอบการในกลุ่มย่อยมีความพึงพอใจ ในขณะเดียวกันผลประโยชน์ที่แบ่งปันให้กับกลุ่มใหญ่ ได้สร้างความเข้มแข็งด้านการเงินในอนาคตซึ่งจะเป็นฐานสนับสนุนการเจรจาด้านสินเชื่อกับแหล่งเงินทุนของรัฐ แกนนำของกลุ่มขยายตลาดและลดความเสี่ยงด้านราคาสินค้าเกษตรได้ระดับหนึ่ง ปี 2552 ถือว่าเป็นปีวิกฤตของกลุ่มผู้ค้าสินค้าเกษตรชายแดนไทย-ลาว แต่การรวมกลุ่มเพื่อความอยู่รอด นอกจากบรรเทาความเสียหายด้านราคาได้ระดับหนึ่ง แต่ได้สร้างความเชื่อมั่นให้กับสมาชิก

ตารางที่ 2 โครงสร้างและกิจกรรมกลุ่มของเกษตรกรเพื่อสนับสนุนการสร้างทุนหมุนเวียนในบ้านฮวก

กลุ่มที่	กิจกรรมกลุ่ม	จำนวนสมาชิก	ปีที่ก่อตั้ง	หน่วยงานที่ก่อตั้ง	เงินทุนกลุ่ม (บาท)	เงินกู้ (บาท)
1	กลุ่มออมทรัพย์ ธนาคารหมู่บ้าน	ทุกครัวเรือน	2542	ปตท.	5 ล้านบาท	ไม่มี
2	กลุ่มกองทุนเงินล้าน	ทุกครัวเรือน	-	รัฐบาล	1.6 ล้านบาท	ไม่มี
3	กลุ่มออมทรัพย์ กขคจ	ทุกครัวเรือน	-	รัฐบาล	120,000	260,000
4	กลุ่มผลิตภัณฑ์ หมู่บ้าน	ทุกครัวเรือน	-	กลุ่มเกษตรกร	300,000	ไม่มี
5	กลุ่มพัฒนาหมู่บ้าน	คุ้มต่างๆของทั้ง สองหมู่บ้าน	-	กลุ่มเกษตรกร	560,000(14 x 40,000)	ไม่มี
6	กลุ่มข้าว	21 คน	-	ส่งเสริมเกษตร	220,000	ไม่มี
7	กลุ่มการค้าชายแดน	42 คน	-	กลุ่มเกษตรกร	220,000	ไม่มี
8	กลุ่มหมู	10 คน	-	กลุ่มเกษตรกร	42,000	500,000
9	กลุ่มวัว 1	10 คน	-	กลุ่มเกษตรกร	50,000	500,000
10	กลุ่มวัว 2	10 คน	-	กลุ่มเกษตรกร	50,000	500,000
11	กลุ่มทอผ้า	16 คน	-	พัฒนาชุมชน	3,000	ไม่มี
12	กลุ่มถักโคเช	18 คน	-	พัฒนาฝีมือ แรงงาน	30,000	ไม่มี
13	กลุ่มปุ๋ยหมัก	14 คน	-	เกษตรจังหวัด	12,000	ไม่มี
14	กลุ่มแปรรูป	12 คน	-	กลุ่มเกษตรกร	90,000	ไม่มี
15	กลุ่มข้าวซ้อมมือ	19 คน	-	กลุ่มเกษตรกร	12,000	ไม่มี
16	กลุ่มตัดเย็บเสื้อผ้า	13 คน	-	พัฒนาฝีมือ แรงงาน	5,000	ไม่มี
17	กลุ่มน้ำดื่ม (SML)	-	-	กลุ่มเกษตรกร	50,000	700,000

ที่มา: การประชุมกลุ่มย่อยแกนนำเกษตรกรบ้านฮวก, 2552

3. ความสามารถในการเชื่อมโยงกับหน่วยงานภายในและเสริมการปฏิบัติซึ่งกันและกัน

สมาชิกของกลุ่มธุรกิจชายแดนบ้านฮวก เป็นเกษตรกรที่ยังมีวิถีดำรงชีวิตที่ผูกพันกับการเกษตรในพื้นที่บ้านฮวก ระบบเครือข่ายและเครือข่ายของญาติได้สนับสนุนการทำเกษตรเพื่อยังชีพ ความก้าวหน้าด้านธุรกิจเกษตรชายแดน มีส่วนสนับสนุนให้การเกษตรของบ้านฮวกขยายตัวและเจริญเติบโตไปพร้อมกับกลุ่มธุรกิจเกษตรบ้านฮวก โดยเฉพาะการผลิตสินค้าเกษตรที่สร้างมูลค่าเพิ่ม เช่น เมล็ดพันธุ์ ซึ่งขณะนี้ เกษตรกรบ้านฮวกได้มีการผลิตเมล็ดพันธุ์ข้าวชุมชน และกำลังเตรียมความพร้อมในการผลิตเมล็ดพันธุ์ข้าวโพดลูกผสม พร้อมทั้งมีความสัมพันธ์กับธุรกิจขนส่งของสมาชิกและการสร้างความสัมพันธ์ทางการค้ากับผู้รับซื้อรายใหญ่ในประเทศ

4. ความสามารถในการปรับตัว ที่ก้าวทันต่อการเปลี่ยนแปลงพร้อมทั้งมีระบบการประเมินตนเอง เพื่อการพัฒนาอย่างต่อเนื่อง

ในกลุ่มธุรกิจเกษตรชายแดนบ้านฮวกยังไม่ได้มีการดำเนินการอย่างเป็นระบบ สมาชิกของกลุ่มยังให้ความสำคัญกับผลประโยชน์ทางธุรกิจ เป็นหลัก ในการประชุมกลุ่มร่วมกับคณะวิจัย ได้มีการนำเสนอการวัดผลประกอบการที่นอกเหนือจากผลกำไร และขาดทุนของกลุ่ม เช่น ผลกระทบต่อสิ่งแวดล้อม การแบ่งปันผลตอบแทนที่เป็นธรรม การพัฒนาระบบสวัสดิการของชุมชนที่กลุ่มจะสามารถแบ่งปันจากผลกำไรจากการดำเนินการธุรกิจเกษตรและระบบพัฒนาศักยภาพของสมาชิกของกลุ่ม นอกจากนี้กลุ่มจำเป็นต้องพิจารณาความสัมพันธ์ระยะยาวกับกลุ่มเกษตรกร สปป. ลาว ในเมืองคอบ แขวงไซยะบุรี ซึ่งเป็นเขตชายแดนที่มีคมนาคมที่สะดวกสามารถติดต่อกับไทยผ่านบ้านฮวก รวมถึงผลผลิตทางเกษตรในพื้นที่เมืองคอบจำเป็นต้องผ่านด่านบ้าน ฮวก ดังนั้นทุนทางวัฒนธรรมและทุนทางสังคมแบบดั้งเดิมของสองชายแดน

5. ความสามารถในการรวมตัวและบูรณาการ

ในช่วงปลายปี 2551-52 กลุ่มเกษตรกรบ้านฮวกได้ดำเนินธุรกิจเกษตรชายแดน ได้รวมกลุ่มของสมาชิกและมีการปรับโครงสร้างให้เหมาะสมกับประสิทธิภาพและความรับผิดชอบของบุคคล จากจำนวนสมาชิก 42 คน มีการจัดการบริหารในรูปแบบคณะกรรมการดำเนินงานรวม 32 คน กระจายหน้าที่และความรับผิดชอบธุรกิจเกษตรใน สปป.ลาว และภายในบ้านฮวก ตั้งแต่การจัดการด้านปัจจัยการผลิต การติดตามการผลิตใน สปป.ลาว และการขนส่งถึงปลายทางในไทย

สรุปและข้อเสนอแนะ

การก่อตัวขององค์กรชุมชนท้องถิ่นเพื่อดำเนินธุรกิจสินค้าเกษตรชายแดนไทย-ลาวของชุมชนเกษตรกรบ้านฮวก นับว่าเป็นนวัตกรรมทางสังคมและสถาบันประเภทหนึ่งที่สำคัญทุนทางสังคม วัฒนธรรม กอปรกับทุนทางมนุษย์ที่มีขีดความสามารถผู้นำชุมชนทางด้านการผลิตและการตลาดและภาวะความเป็นผู้นำสูงจนสามารถโน้มน้าวให้เกษตรกรร่วมระดมทุนและรวมกลุ่มกันทำธุรกิจชุมชน การก่อตัวและพัฒนาการของกลุ่มเกษตรกรบ้านฮวกเกิดจากภายใน ตามความต้องการของสมาชิกที่มีเป้าหมายในกระบวนการทำงานร่วมกัน ความยั่งยืนของกลุ่มดังกล่าวยังขึ้นอยู่กับหลายปัจจัย แต่ที่สำคัญของการบริหารจัดการบนฐานธรรมาภิบาล โปร่งใส ตรวจสอบได้และเป็นธรรม พร้อมทั้งที่เอื้อประโยชน์ต่อผู้อื่นหรือสังคมในหมู่บ้านนอกจากนี้บทบาทของภาครัฐและสถาบันการศึกษาที่ให้การสนับสนุนด้านข้อมูลข่าวสาร วิทยาการจัดการแผนใหม่ ตลอดจนการบริการต่างๆที่สนับสนุนให้การดำเนินงานของกลุ่มไม่เกิดอุปสรรคอันเกิดจากความล่าช้าของระบบราชการ

การประชุมวิชาการ ระบบเกษตรแห่งชาติครั้งที่ 5 : พลังงานทดแทนและความมั่นคงทางอาหารเพื่อมนุษยชาติ

ตัวขับเคลื่อนนวัตกรรมทางสังคมและสถาบันของบ้านฮวกที่สำคัญ ได้แก่ 1) ภาวะการณ์ขาดแคลนพื้นที่ทำกินและสภาพภูมินิเวศน์ที่เป็นป่าเขา ทำให้เกษตรกรต้องดิ้นรนหาทางเลือกด้านธุรกิจเกษตรบนพื้นฐานการผลิตที่ตนเองถนัด 2) โอกาสด้านตลาดและธุรกิจชายแดน ซึ่งสร้างความต้องการและในขณะเดียวกันกลุ่มเกษตรกรที่บ้านฮวกสามารถเข้าถึงแหล่งผลิต และหน่วยงานที่สนับสนุนด้านการผลิตและการตลาดของประเทศลาว 3) สภาพแวดล้อมเชิงนโยบายของไทยและลาวได้สร้างโอกาสใหม่ กฎเกณฑ์และข้อบัญญัติต่าง ๆ และ 4) สมาชิกของกลุ่มมีความรู้และเทคโนโลยีด้านการผลิตพืชข้าวโพด ถั่วลิสง ตลอดจนมีเครือข่ายตลาดรับซื้อภายในประเทศไทย ได้สร้างความมั่นคงทางด้านตลาดที่เชื่อมโยงระบบห่วงโซ่มูลค่าของสินค้าเกษตรได้ระดับหนึ่ง

กระบวนการของการพัฒนานวัตกรรมสถาบันในรูปแบบของการจัดองค์กร ที่แยกแยะเป็นหน่วยปฏิบัติโดยคัดเลือกผู้ที่เหมาะสมให้รับผิดชอบ พร้อมทั้งมีระบบการติดตามงานถึงแม้ในเบื้องต้นจะเห็นว่ามีจำนวนกรรมการมากแต่กลุ่มเห็นว่าเป็นการกระจายความรับผิดชอบ ซึ่งเป็นรูปแบบที่น่าติดตามว่าจะมีการปรับเปลี่ยนอย่างไร กระบวนการที่สำคัญของการเปิดโอกาสให้หน่วยย่อยต่าง ๆ ได้ดำเนินการค่อนข้างอิสระ และมีการรายงานด้วยการประชุมคณะกรรมการเป็นระยะ ซึ่ความสามารถของหน่วยย่อยต่าง ๆ ไม่เท่ากัน ยังคงต้องมีการสนับสนุนจากภายนอก โดยเฉพาะสถาบันการศึกษาในการฝึกอบรมการบริหารจัดการเฉพาะทางสมรรถนะขององค์กรโดยใช้ 5 ตัวชี้วัดยังต้องได้รับการพัฒนาอย่างต่อเนื่อง และมีการติดตามเป็นระยะเพื่อให้สมาชิกและกลุ่มได้มีโอกาสศึกษา ทบทวน และปรับเปลี่ยนพฤติกรรมโดยการคัดเลือกใช้วิธีการหรือแนวทางใหม่แบบค่อยเป็นค่อยไป ผ่านการเรียนรู้และทดลองปฏิบัติ โดยให้สมาชิกของกลุ่มเป็นผู้วัดผลทั้งทางเศรษฐกิจและสังคม (The World Bank, 2006)

เอกสารอ้างอิง

ยุทธศาสตร์ความร่วมมือมือทางเศรษฐกิจ อีระวัตดี-เจ้าพระยา-แม่โขง (ACMECS). 2552. ซีพีส่งเสริมเพื่อนบ้านปลูกข้าวโพดตามกรอบ ACMECS ย้ำชัดไม่มีนโยบายรุกป่า แม้พื้นที่ปลูกในประเทศจะจำกัด (ระบบออนไลน์). แหล่งข้อมูล: <http://www.acmecsthai.com/web/16.php?id=19926> (1 มีนาคม 2552).

ยุทธศาสตร์ความร่วมมือมือทางเศรษฐกิจ อีระวัตดี-เจ้าพระยา-แม่โขง (ACMECS). 2552. โครงการพัฒนาเกษตรแบบมีสัญญา (Contract Farming) ของสินค้าเกษตรใน สปป.ลาว (ระบบออนไลน์). แหล่งข้อมูล: <http://www.acmecsthai.com/internet/news/19919.doc> (15 มีนาคม 2552).

รัตติก สมฤทธิ์. 2546. ผลกระทบทางสุขภาพของประชาชนจากการเปิดตลาดการค้าชายแดนไทย-ลาว ณ จุดผ่อนปรนบ้านฮวก กิ่งอำเภอภูซาง จังหวัดพะเยา. การค้นคว้าแบบอิสระ. บัณฑิตวิทยาลัย. มหาวิทยาลัยเชียงใหม่.

ศูนย์บริการและถ่ายทอดเทคโนโลยีการเกษตรประจำตำบลภูซาง. 2548. แผนพัฒนาการเกษตรระดับตำบล ภูซาง 3 ปี (ปี 2548-2550). องค์การบริหารส่วนตำบลภูซาง อ.ภูซาง จ.พะเยา.

Douthwaith, B. 2002. *Enabling Innovation: A Practical Guide to Understanding and Fostering Technological Change*. London: Zed Books.

Engel, P., N. Keijzer & T. Land. 2007. A balanced approach to monitoring and evaluating capacity and performance: A proposal for a framework. Discussion Paper 58E. European Centre for Development Policy Management: Maastricht, The Netherlands. 17 pages (www.ecdpm.org/dp58E).

The World Bank. 2006. *Enhancing Agricultural Innovation: How to go beyond the strengthening of Research Systems*. The World Bank, Washington, DC.