

ผลผลิตนั้นๆอยู่แล้ว ตัวอย่างในกรณีของสิ่งหานครก็คือ ผู้ผลิตน้ำตาลและผู้แปรรูปน้ำตาลและผลตาล กรณีของหัวไทรคือผู้ที่ประสบความสำเร็จในการปลูกพริกได้ผลดีคุณภาพดี กรณีของชาวประมงก็คือผู้ที่มีเทคนิคในการจับปลาได้มากแต่ไม่ทำลายทรัพยากรทะเลไม่ทำลายพันธุ์ปลา เป็นต้น

ผู้ริเริ่มก่อตั้งจะต้องระดมสมองคนเหล่านี้มาแลกเปลี่ยนความรู้และประสบการณ์กันว่าจะอย่างไร จึงจะทำให้ได้ผลผลิตสูง คุณภาพดี แต่ต้นทุนต่ำ คนหนึ่งอาจมีเทคนิคเพิ่มผลผลิต คนหนึ่งอาจมีเทคนิครักษาคุณภาพและมาตรฐาน เมื่อเอาความรู้ของสองคนมารวมกันก็จะพบวิธีการผลิตที่ได้ผลผลิตสูง คุณภาพดี และต้นทุนต่ำ ดังที่กลุ่มสิ่งหานครประสบความสำเร็จในการพัฒนาผลผลิตตาลมาแล้ว แต่ถ้าคนเหล่านี้ไม่เข้าร่วมการประกอบการผลิตและการจัดการก็อาจต้องพึ่งพาภายนอกชุมชนมาก

ในกรณีของบริษัทหัวไทรจะก้าวหน้าไปอีกขั้น โดยการกำหนดให้ผู้มีความชำนาญในการปลูกพริก ยื่นความจำนงเข้าโครงการของบริษัท โดยบริษัทต้องการควบคุมคุณภาพและปริมาณให้เหมาะสม ผู้เข้าร่วมโครงการโดยสมัครใจนี้จะต้องเป็นผู้ที่มีความมั่นใจว่ามีทรัพยากรดิน น้ำ แรงงาน และทักษะพอเพียงในการที่จะปลูกพริกเป็นสินค้าส่งออกไปมาเลเซียได้ ซึ่งโดยทั่วไปผู้แสดงความจำนงจะจัดที่ดินประมาณ 2-5 ไร่ สำหรับปลูกพริก ที่เหลืออาจจะปลูกข้าวและ/หรือปลูกอย่างอื่น ในกลุ่มผู้ปลูกพริกก็จะมีการแลกเปลี่ยนประสบการณ์ซึ่งกันและกันโดยมีบริษัทเป็นตัวประสาน รวมทั้งการไปค้นหาศึกษาข้อมูลที่เป็นประโยชน์ให้กลุ่มผู้ปลูกพริกด้วยด้วยวิธีการดังกล่าว กลุ่มปลูกพริกก็สามารถที่จะค้นหาวิธีการที่เหมาะสมในการผลิตพริกให้ได้ผลผลิตดีคุณภาพดีได้

การเติบโตของกลุ่มหัตถกรรมทอผ้าของหมู่บ้านดอนไชย ตำบลศิลาแลง อำเภอบัว จังหวัดน่าน ซึ่งเป็นหมู่บ้านของไทลื้อ ก็เช่นเดียวกัน ชาวไทลื้อมีประเพณีการทอสืบทอดกันมาช้านาน มีลวดลายเป็นเอกลักษณ์ของตนเอง เป็นที่พอใจของลูกค้า แต่มีสิ่งที่จำกัดคือ สีคราม ดำ และแดง ต่อมาจึงค่อยๆพัฒนาการย้อมสีให้หลากหลายและกลมกลืนตามลักษณะของผ้าที่นำไปใช้ประโยชน์ไม่เหมือนกัน จนกลายเป็นเอกลักษณ์ของผ้าดอนไชยในที่สุด¹³ การพัฒนาวิธีการผลิตว่าจะผลิตอย่างไร ผ่านกระบวนการเรียนรู้จากประสบการณ์ของผู้ผลิตเองเช่นเดียวกัน

โดยสรุปก็คือ การคิดค้นวิธีการผลิตว่าจะผลิตอย่างไรถึงจะเหมาะสมกับทักษะและสภาพแวดล้อมของชุมชนหนึ่งๆได้จาก การสังเกต สรุปทบทวน และแลกเปลี่ยนประสบการณ์ของผู้ทำการผลิตต่างๆ มันจึงเป็นองค์ความรู้และภูมิปัญญาที่เป็นจริง พิสูจน์ได้ นำไปปฏิบัติให้เกิดผลได้ เพียงแต่ผู้ริเริ่มสามารถจัดระบบคิด ระบบข้อมูล และประสบการณ์จากบุคคลต่างๆของชุมชน โดยการระดมสมอง แลกเปลี่ยน พูดคุย แล้วนำมาสังเคราะห์ก็จะได้แนวทางที่เหมาะสมว่า จะผลิตอย่างไรจึงจะดีที่สุด จากนั้นจึงนำแนวทางและวิธีการที่ได้สังเคราะห์ปรุงแต่งแล้วนี้ เสนอกลับไปยังผู้ทำการผลิต เพื่อนำไปใช้ทดสอบปฏิบัติต่อไป ค้นหาประสบการณ์สังเคราะห์ ค้นหาข้อดีข้อด้อยต่อไปอีก มันเป็นกระบวนการเรียนรู้และสรุปจากการปฏิบัติของสมาชิกชุมชนเอง

นอกจากสมาชิกชุมชนที่ทำการผลิตโดยตรงแล้ว การที่จะค้นหาวิธีการผลิตที่เหมาะสมว่าควรจะมีผลผลิตอย่างไรนั้น ยังจะต้องระดมบุคคลที่เกี่ยวข้องอื่นๆมาช่วยกันคิดช่วยกันสรุป บุคคลเหล่านี้มีทั้งฝ่ายราชการที่เกี่ยวข้องทางด้านการพัฒนาอาชีพ ไม่ว่าจะเป็นด้านเกษตร ด้านการค้า และอุตสาหกรรม ทางราชการอาจจะ

¹³ รัชชัย วงศ์ธนาสุนทร 2541 “แบบแผนการผลิตหัตถกรรมทอผ้าพื้นเมือง: กรณีศึกษาหมู่บ้านไทลื้อ จังหวัดน่าน” วิทยานิพนธ์มหาบัณฑิต คณะเศรษฐศาสตร์ จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย (ฉบับโรเนียว คณะกรรมการมีมติให้ผ่านแล้ว) หน้า 76.

ไม่มีประสบการณ์การผลิตโดยตรง แต่หน่วยงานราชการบางหน่วยงานมีศูนย์สาธิตมีโครงการทดลอง มีข้อมูล ที่รวบรวมไว้จากแหล่งต่างๆ ที่ให้ความรู้ด้านต้นทุนการผลิตและกระบวนการผลิต เรื่องพันธุ์ เรื่องวัตถุดิบ และเรื่อง ปัจจัยการผลิตต่างๆ ผู้ที่ต้องการสร้าง “ธุรกิจชุมชน” จึงสามารถที่จะได้ประโยชน์จากหน่วยราชการเหล่านี้ และ ถ้าได้รับความร่วมมือความช่วยเหลือจากหน่วยงานดังกล่าวก็จะยิ่งทำให้ธุรกิจชุมชนมีความเป็นไปได้มากขึ้น

สถาบันวิชาการเป็นอีกสถาบันหนึ่งที่มีความสำคัญต่อการจัดตั้งธุรกิจชุมชน สถาบันวิชาการที่กล่าว นี้มีความหมายโดยกว้าง หมายถึง สถาบันที่เป็นแหล่งค้นคว้า สะสมความรู้ และเผยแพร่ความรู้ให้แก่ ประชาชน ได้แก่ สถานการศึกษา วัด หน่วยงานวิชาการเอกชน และ NGOs บุคคลที่จะให้ความรู้ทางวิชาการ จึงหมายรวมถึงครู อาจารย์ นักวิจัย พระ ปัญญาชนต่างๆ และผู้ปฏิบัติงานในหน่วยงาน NGOs ต่างๆ บุคคล เหล่านี้มีความรู้และประสบการณ์หลากหลายที่สามารถถ่ายทอดในสิ่งที่ตนรู้และถนัด เป็นประโยชน์ต่อการ ตัดสินใจในการดำเนินงานธุรกิจชุมชน สถาบันวิชาการ และสถาบันราชการ เป็นสองสถาบันที่ผู้ริเริ่มจัดตั้ง ธุรกิจชุมชนสามารถที่จะติดต่อและเข้าถึงได้ไม่ยากนัก

ภาคธุรกิจ โดยทั่วไปภาคธุรกิจมีการดำเนินงานเพื่อแสวงหากำไรให้แก่ตนเอง มีเพียงส่วนน้อยที่จะ คิดถึงกำไรหรือรายได้ของชุมชน อย่างไรก็ตามมีธุรกิจจำนวนหนึ่งที่พอเห็นประโยชน์ร่วมที่จะได้จากธุรกิจชุมชน เช่น ให้บริษัทธุรกิจชุมชนหรือสหกรณ์ในชุมชน เป็นผู้รับเหมาช่วงไปทำการผลิต หรือรับสินค้าจากธุรกิจชุมชน ไปจำหน่ายต่อไป เป็นต้น ธุรกิจชุมชนจึงอาจมีความสัมพันธ์เชิงธุรกิจและได้ประโยชน์จากความสัมพันธ์นี้ ในทางที่เป็นไปได้ “ธุรกิจชุมชน” อาจจะระดมทุนจากผู้ทำธุรกิจบางคนให้เข้ามาร่วมถือหุ้น โดยชี้ให้เห็น ประโยชน์ร่วมกัน เช่น นักธุรกิจคนนั้นอาจจะเป็นผู้ส่งออก การเข้าถือหุ้นร่วมกับธุรกิจชุมชนทำให้ผู้ส่งออกนั้น ได้แหล่งผลิตที่แน่นอน และมีส่วนที่จะกำหนดการผลิตให้สอดคล้องกับความต้องการได้ เช่น ในกรณีของ บริษัทชุมชนหัวไทรที่ควนวิภา พู สามารถที่จะให้คำแนะนำว่า บริษัทควรจะผลิตพริกประเภทใดให้สอดคล้องกับ ตลาดมาเลเซีย ซึ่งญาติๆของควนวิภาเป็นส่วนหนึ่งของผู้นำเข้าที่นั่น เป็นต้น

ในกรณีของกลุ่มพัฒนาผลผลิตตาล สถาบัน NGOs (สมาคมเทคโนโลยีที่เหมาะสม) มีบทบาทใน การให้คำแนะนำมาก ในกรณีของกลุ่มทอผ้าพื้นเมืองไทลื้อ ได้แรงกระตุ้นจากเจ้าหน้าที่สมาคมพัฒนาไทย พายัพให้พัฒนาการผลิต เปลี่ยนสี เปลี่ยนทรง และแนะนำการตลาด¹⁴ กรณีของกลุ่มพรรณไม้ อ.เกษตรวิสัย จ.ร้อยเอ็ด ซึ่งเป็นกลุ่มทอผ้าพื้นเมือง ได้รับการพัฒนาและแนะนำเทคนิคการผลิตโดยสมาคมเทคโนโลยีที่ เหมาะสม¹⁵ สถาบันบริการน้ำมันดีเซลของสหกรณ์ทำนงแนว ต.ทำนงแนว อ.เวียงน้อย จ.ขอนแก่น เกิดขึ้น จากความร่วมมือกับบริษัทน้ำมันบางจาก¹⁶ เป็นต้น

กล่าวโดยสรุป การแสวงหาแนวทางว่าจะผลิตอย่างไร? ควรจะได้จากปฏิสัมพันธ์หรือจากการระดมสมอง ระดมข้อมูลจากประสบการณ์และภูมิปัญญาของชุมชน จากสถาบันราชการ สถาบันวิชาการ และจากภาคธุรกิจ

3.3.3 ใครคือลูกค้า? จะขายใคร? อย่างไร?

ในประเด็นนี้มีสองด้านที่จะต้องพิจารณา ด้านแรกคือ ใครคือลูกค้าเป้าหมาย และด้านที่สอง จะ

¹⁴ ธวัชชัย วงศ์ธนาสุนทร อ้างแล้ว หน้า 76.

¹⁵ มานะ นาดำ อ้างแล้ว หน้า 73.

¹⁶ เล่มเดียวกัน หน้า 72.

เข้าถึงลูกค้ามันได้อย่างไร

ใครคือลูกค้า ในลักษณะของธุรกิจชุมชน อาจจะพิจารณากลุ่มลูกค้าเป็นสองกลุ่มใหญ่ๆคือ ลูกค้าในท้องถิ่นและลูกค้านอกท้องถิ่น (รวมต่างประเทศด้วย) ธุรกิจที่จัดตั้งขึ้นในลักษณะของร้านค้า ลูกค้าหลักคือลูกค้าในชุมชน แต่ถ้าร้านค้านั้นรับซื้อของจากคนในชุมชนมาขายด้วย ลูกค้าของสินค้าเหล่านี้จะมาจากนอกชุมชน กรณีของกลุ่มสิงห์หานครและกลุ่มของสหกรณ์ทำนาแนว ผลผลิตส่วนใหญ่จะป้อนให้ลูกค้านอกชุมชน แต่กรณีของสถานีบริการน้ำมัน ส่วนใหญ่บริการคนในชุมชน ผลผลิตหลักของบริษัทธุรกิจชุมชนหัวไทร ส่วนใหญ่ป้อนให้ตลาดนอกชุมชน รวมทั้งตลาดต่างประเทศ (มาเลเซีย) แต่สินค้าประเภทปุ๋ยและยาฆ่าแมลง บริการให้แก่ลูกค้าในชุมชน ผักทอดพื้นเมืองของกลุ่มพรรณไม้และกลุ่มดอนไชย ส่วนใหญ่ขายให้แก่ลูกค้านอกชุมชน รวมถึงขายตลาดต่างประเทศ

การวิเคราะห์ว่าใครคือลูกค้า เป็นเรื่องสำคัญยิ่งสำหรับการผลิตเชิงธุรกิจ ถ้ายังมองไม่เห็นตัวลูกค้าว่าเป็นใครที่ไหนบ้าง ก็ยังไม่สมควรที่จะจัดตั้งขึ้นมาเป็นองค์กรเชิงธุรกิจ

ลูกค้าของธุรกิจชุมชนที่ทำการผลิตมีทั้งลูกค้าปลีกและลูกค้าส่ง การทดสอบหาลูกค้าปลีกอาจทำได้โดยการทดลองขาย เช่น การวางขายในตลาดนัด ในงานเทศกาล หรือในงานกิจกรรมต่างๆ การทดสอบวางขายไม่ควรใช้แนวคิดว่าเป็นการขายเพื่อขอความช่วยเหลือ ให้ผู้เห็นใจ ให้กลุ่มเครือข่ายการกุศล ช่วยซื้อ เพื่อเป็นการช่วยเหลือ การทดลองขายภายใต้แนวคิดเช่นนี้จะไม่พบลูกค้าที่แท้จริง เพราะผู้ซื้อไปนั้นมิได้มีความต้องการสินค้าจริงๆ แต่ซื้อไปเพราะสงสารผู้ขาย ดังนั้น การทดลองวางขายจะต้องดำเนินไปภายใต้แนวคิดทางตลาด นั่นคือ ต้องการรู้ว่าสินค้านั้นเป็นที่ต้องการของผู้ซื้อหรือไม่ สร้างความพอใจให้แก่ผู้ซื้ออย่างน้อยแค่ไหน โดยพิจารณาจากด้านราคา คุณภาพ รูปแบบและหีบห่อ เมื่อผู้ซื้อไปใช้แล้วจะต้องติดตามสอบถามความพอใจของลูกค้าเพื่อประเมินผล จะได้นำมาปรับปรุงแก้ไข

กลุ่มผลิตตาลสิงห์หานครได้พัฒนารูปแบบและรสชาติของผลผลิตจากน้ำตาล แล้วนำออกวางขายในตลาดทั้งในตลาดท้องถิ่นและต่างถิ่น เพื่อทดลองความนิยมบริโภคของลูกค้า รับฟังคำติชมแล้วนำมาแก้ไขแล้วค่อยๆเพิ่มปริมาณการผลิต ในผลิตภัณฑ์ที่ขายได้ดี ผู้ซื้อผลิตภัณฑ์ของกลุ่มสิงห์หานครซื้อไปบริโภคด้วยความพอใจที่จะซื้อ ไม่ใช่ซื้อเพราะต้องการจะช่วยเหลือกลุ่ม ผลิตภัณฑ์ของกลุ่มสิงห์หานครจึงขายได้ด้วยศักยภาพของการแข่งขัน ไม่ใช่ขายได้เพราะการขอความเห็นใจ ขอความสงสารจากผู้ซื้อ “แนวคิดการขายได้ด้วยศักยภาพของการแข่งขัน” เป็นแนวคิดที่สำคัญยิ่งต่อธุรกิจชุมชน เพราะการได้กำไรจากผู้ซื้อที่ยินดีจะซื้อเพราะพอใจในสินค้า คือเงื่อนไขการอยู่ได้และเติบโตได้ของ “ธุรกิจ” ในระบบตลาด

สำหรับลูกค้าขายส่ง เป็นกลุ่มลูกค้าที่รับซื้อผลผลิตคราวละมากๆ ทำให้ธุรกิจชุมชนประหยัดค่าใช้จ่ายในการขาย และทำให้สินค้ากระจายไปได้ไกล โดยผ่านเครือข่ายของผู้ค้าส่ง การทดลองตลาดของลูกค้าส่งอาจทำได้ด้วยการนำตัวอย่างสินค้าไปเสนอขาย ถ้าผู้ค้าส่งพอใจและทดลองซื้อไปจำหน่ายและจำหน่ายได้ก็นับว่าประสบความสำเร็จ แต่ถ้าลูกค้าไม่รับก็ขอคำวิจารณ์จากผู้ค้าส่งแล้วนำมาปรับปรุงแก้ไขเพื่อนำเสนอขายอีกครั้ง ต้องพยายามไปเรื่อยๆและติดต่อกับผู้ค้าส่งหลายๆราย

ปัญหาที่ตามมาคือ จะทำอะไรถึงจะรู้ว่าผู้ค้าส่งอยู่ที่ไหน และจะติดต่อได้อย่างไร ทางหนึ่งที่เป็นไปได้คือ การสอบถามจากผู้ค้าปลีกในท้องถิ่นว่ารับสินค้านั้นมาจากไหน ใครมาส่งให้ จะติดต่อได้อย่างไร ประเด็นเทคนิคการติดต่อ การเสนอขาย เป็นเรื่องของทักษะ เป็นเรื่องของศิลปะที่ผู้ทำการขายจะต้องศึกษา

เรียนรู้ ซึ่งจะไม่ขอก้าวในขั้นนี้ แต่ให้ตระหนักว่าการเข้าถึงตัวลูกค้าและทำให้ลูกค้าซื้อของเป็นเรื่องที่สำคัญ เพราะเป็นขั้นตอนสุดท้ายของกระบวนการตลาด และทำให้ตลาดมีความเป็นจริง แนวคิดในการขายให้แก่ผู้ค้าส่งคือ การทำให้ผู้ค้าส่งเชื่อว่า “ถ้านำสินค้าไปขายแล้วต้องขายได้และมีกำไร” ขายได้และมีกำไรคือสิ่งจูงใจเชิงธุรกิจ ปัจจัยพื้นฐานที่จะชี้ว่าขายได้และมีกำไรมีสามประการหลักๆ ได้แก่ สินค้ามีประโยชน์ ราคาไม่แพง (เมื่อเทียบกับรายอื่นๆ) คุณภาพดีหรือได้มาตรฐาน (ทุกชั้น)

บริษัทธุรกิจชุมชนหัวไทรได้ค้นหาคู่ค้าที่เป็นผู้ค้าส่งฟริก โดยการสอบถามจากพ่อค้ารับซื้อฟริกในหมู่บ้าน รวมทั้งการไปติดต่อสังเกตการณ์จากตลาดค้าส่งในตลาดหัวอิฐ นครศรีธรรมราช และตลาดหาดใหญ่ สอบถามกลไกและวิธีการที่พ่อค้าเหล่านั้นดำเนินการรับซื้อจากบริษัทฯ รวมทั้งการสืบหาชื่อผู้นำเข้าในมาเลเซีย โดยผ่านเครือข่ายการติดต่อของกรรมการบริษัทฯ (วิภา พู) จากนั้นจึงได้เสนอตัวอย่างสินค้า ราคา และปริมาณที่จะส่งให้ได้ ในการติดหลายราย ในที่สุดมีบางรายที่ยินดีทดลองจะทำธุรกิจด้วย โดยการเสนอเงื่อนไขบางประการให้บริษัทฯ ปฏิบัติ เมื่อบริษัทฯ ยินดีปฏิบัติตามเงื่อนไข การซื้อขายจึงเกิดขึ้น และบริษัทฯ ก็ได้ทดลองส่งออกไปยังมาเลเซีย ก่อนที่จะมีการจดทะเบียนเป็นทางการ ทั้งนี้เพื่อทดลองดูว่า หากจะดำเนินธุรกิจด้านการค้าฟริกแล้ว จะมีความเป็นไปได้มากน้อยแค่ไหน ซึ่งบริษัทฯ สรุปลงตามคำแนะนำของผู้นำเข้าว่า หากสามารถส่งออกได้ครั้งละประมาณ 2 ตัน คุณภาพสม่ำเสมอ ราคายืดหยุ่นเปลี่ยนแปลงรายวัน แล้วแต่จะตกลงกันทางผู้นำเข้าก็ยินดีทำธุรกิจด้วย ซึ่งเงื่อนไขนี้บริษัทฯ ยอมรับได้ บริษัทฯ จึงได้จดทะเบียนเป็นบริษัทจำกัดเต็มรูปแบบ เมื่อเดือนพฤศจิกายน 2540 และเริ่มกิจกรรมการค้าฟริกเป็นกิจกรรมหลัก (ในปีแรก)

จากที่กล่าวมาสรุปได้ว่า กรอบการวิเคราะห์และศึกษาความเป็นไปได้ตามทฤษฎีทางเศรษฐศาสตร์ คือ การวิเคราะห์และศึกษาว่า จะทำอะไร ทำอย่างไร และขายให้ใคร ในยุคปัจจุบันการดูความเป็นไปได้ทางการตลาดที่ปลอดภัยที่สุดคือ เริ่มจากจะขายให้ใคร ขายอะไร จะผลิอย่างไร

3.3.4 รูปแบบที่เหมาะสมของธุรกิจชุมชน

รูปแบบธุรกิจชุมชนที่มีอยู่ขณะนี้แบ่งออกเป็นสองกลุ่มใหญ่ๆ คือ กลุ่มที่ไม่เป็นทางการ คือ ไม่จดทะเบียน ไม่อยู่ในกรอบของกฎหมายใดกฎหมายหนึ่งโดยเฉพาะ แต่เป็นการดำเนินงานที่ไม่ผิดศีลธรรม ไม่ขัดต่อความสงบเรียบร้อยของบ้านเมืองและสังคม เช่น กลุ่มสัจจะออมทรัพย์ต่างๆ กลุ่มพัฒนาอาชีพต่างๆ เป็นต้น กลุ่มพัฒนาอาชีพอาจจะมีลักษณะเป็นกลุ่มแม่บ้าน กลุ่มทำนา กลุ่มการผลิตต่างๆ เป็นต้น

อีกกลุ่มหนึ่งเป็นกลุ่มที่ดำเนินงานภายใต้กรอบของกฎหมายใดกฎหมายหนึ่ง เช่น กลุ่มเกษตรกรและสหกรณ์ ซึ่งจัดตั้งขึ้นตามพระราชบัญญัติสหกรณ์และกลุ่มเกษตรกร ได้แก่ สหกรณ์การเกษตร สหกรณ์ออมทรัพย์ สหกรณ์เครดิตยูเนียน และกลุ่มเกษตรกรที่เป็นลูกค้าของธนาคารเพื่อการเกษตรและสหกรณ์การเกษตร (ธกส.) เป็นต้น

กลุ่มจดทะเบียนดำเนินงานภายใต้กรอบกฎหมายในปัจจุบัน นอกจากสหกรณ์และกลุ่มเกษตรกรแล้ว ยังมี “บริษัท” ที่จดทะเบียนกับกระทรวงพาณิชย์ ดำเนินงานในรูปแบบของบริษัทธุรกิจชุมชน คือ ผู้ถือหุ้นส่วนใหญ่เป็นชาวบ้าน ดำเนินงานในรูปแบบบริษัท มีวัตถุประสงค์กว้างกว่าสหกรณ์ รูปแบบคล้ายๆ บริษัทมหาชน ตัวอย่างเช่น บริษัทอุทัยศึกษา ทิพย์โสธร บริษัทชุมชนหัวไทร ที่นครศรีธรรมราช

หลังจากที่ได้ศึกษาความเป็นไปได้ตามกรอบความคิดทางเศรษฐศาสตร์แล้ว ในการจัดตั้งองค์กรว่า

ควรจะใช้รูปแบบใด จะต้องคำนึงถึงปัจจัยอื่นๆคือ

1. ความรู้ความเข้าใจของชุมชน ชุมชนจะต้องมีความเข้าใจว่า การดำเนินกิจกรรมกลุ่มในรูปแบบเป็นทางการ (formal) กับรูปแบบไม่เป็นทางการ (informal) มีความแตกต่างกัน การดำเนินงานไม่เป็นทางการมีข้อดีด้านความคล่องตัว ไม่อยู่ภายใต้กฎเกณฑ์ของทางราชการ เป็นองค์กรที่สามารถสร้างรายได้ แต่ไม่อยู่ภายใต้กฎเกณฑ์ของภาษีนิติบุคคล แต่มีปัญหาในกรณีที่ต้องไปทำนิติกรรมกับองค์กรอื่นๆที่เป็นทางการ เช่น กลุ่มสัจจะออมทรัพย์ ทั้งหมดเป็นกลุ่มไม่เป็นทางการ กลุ่มออมทรัพย์จะไม่สามารถทำนิติกรรม เช่น การกู้ยืมจากธนาคารในนามองค์กรได้ จะต้องกู้ในนามบุคคลเท่านั้น แต่ถ้าเป็นองค์กรทางการเช่นเป็น “สหกรณ์” ก็สามารถทำนิติกรรมหรือไปกู้เงินในนามสหกรณ์ได้

ดังนั้น สมาชิกชุมชนที่จะเข้าร่วมกิจกรรม “ธุรกิจชุมชน” จะต้องเข้าใจขอบเขตและข้อจำกัดขององค์กร รูปแบบต่างๆอย่างชัดเจน และตัดสินใจเข้าร่วมด้วยความเข้าใจ และยอมรับในขอบเขตและข้อจำกัดขององค์กรที่จะจัดตั้งขึ้นนั้น

2. ความต้องการและเป้าหมายของสมาชิกชุมชน ชุมชนแต่ละกลุ่มอาจมีความต้องการและเป้าหมายไม่เหมือนกันและต่างระดับกัน เช่น ในชุมชนที่ไม่พอกินไม่พอใช้ หรือการผลิตต่ำกว่าระดับพอยังชีพ อาจจะมีเป้าหมายหรือความต้องการเบื้องต้นว่า ขอให้มีการกินครบสามมื้อ มีบ้านอยู่อาศัย มีเสื้อผ้าสวมใส่ก็พอแล้ว กิจกรรมทางเศรษฐกิจก็อาจมีเป้าหมายระดับพอยังชีพ (subsistence production) รูปแบบขององค์กรอาจจะเป็นกลุ่ม “ทำนา” กลุ่มเลี้ยงสัตว์ เพื่อร่วมมือกันแสวงหาปัจจัยการผลิตราคาถูก รวมกันขายผลผลิตมิให้ถูกกดราคา หรือมีการจัดตั้ง “ธนาคารข้าว” เพื่อให้ผู้ที่ขาดแคลนได้หยิบยืมไปกินไปใช้ก่อน เป็นต้น

แต่บางชุมชนมีความต้องการสูงกว่านั้น เช่น ต้องการยกระดับมาตรฐานการครองชีพ อยากมีตู้เย็น มีรถมอเตอร์ไซด์ หรือมีรถยนต์ อยากมีบ้านหลังใหญ่ขึ้น อยากให้ลูกเรียนต่อสูงๆ การสนองความต้องการเหล่านี้จำเป็นต้องแสวงหาช่องทางเพิ่มรายได้ ชุมชนเหล่านี้จะแสวงหาช่องทางอาชีพใหม่ๆ ช่องทางที่เพิ่มรายได้ กิจกรรมทางเศรษฐกิจของชุมชนประเภทนี้โน้มเอียงไปทางกิจกรรม “เชิงธุรกิจ” คือ ต้องการแสวงหากำไรจากกิจกรรมทางเศรษฐกิจนั้น องค์กรเศรษฐกิจของชุมชนจะมีลักษณะเป็นธุรกิจชุมชน อาจจะจัดตั้งขึ้นมาเป็นสหกรณ์ ทำการผลิตและทำการขายเพื่อหากำไรเข้ากลุ่ม บางกรณีต้องการความคล่องตัว ต้องการความเป็นอิสระและยืดหยุ่น และมีศักยภาพในการพึ่งตนเองสูง ก็อาจจะจัดตั้งเป็นบริษัทชุมชน เช่น กรณีบริษัทธุรกิจชุมชนหัวไทร เป็นต้น

กรณีของบริษัทธุรกิจชุมชนหัวไทรมีความชัดเจนว่า ชาวชุมชนที่นั่นมีความใฝ่ฝันที่จะยกระดับรายได้ และเห็นว่าช่องทางที่เป็นไปได้คือการประกอบกิจกรรมทางเศรษฐกิจ “เชิงธุรกิจ” เพื่อหากำไรเข้าชุมชน เพื่อให้สมาชิกชุมชนมีรายได้มากขึ้น สะท้อนให้เห็นจากคำพูดของครูอรอนพ เกตุแก้ว ผู้นำชุมชนและผู้บริหารบริษัทธุรกิจชุมชนหัวไทร ดังนี้

“ที่กรุงเทพฯมันหนาแน่นก็เพราะคนชนบทไปขายแรงงาน ถ้ามาส่งเสริมการผลิตและการจัดการเรื่องการตลาด ทำให้ชนบทและหัวเมืองเขามีเงินมีใช้ ผลผลิตออกมาแล้วเขามีรายได้พอที่จะให้ลูกศึกษาเล่าเรียน หรือพอมีเวลาไปพักผ่อนหย่อนใจ ให้ผู้ผลิตมีรายได้ที่อยู่สบาย มีปัจจัยที่เขาต้องการ มีรถยนต์ใช้ มีอุปกรณ์ไฟฟ้าที่เขาพอจะหาความสุขในเวลาพักผ่อนหย่อนใจ ถ้าเป็นอย่างนี้ผมมีความเชื่อว่า คนในกรุงเทพฯจะไม่แออัดหรอก เพราะคนจะอพยพ

มาอยู่ข้างนอก ประเทศไทยนี้พื้นที่แล้วยังเยอะแยะ แต่ว่าไม่มีคนอยู่ เพราะมาอยู่แล้วมันอด
ไม่มีปัจจัยที่เขาต้องการให้เชิดหน้าชูตาเหมือนกับคนในกรุงในเมือง ถ้ามีรถใช้มีเครื่อง
อำนวยความสะดวกสบายให้เขา ผมเชื่อว่าเขาไม่อยู่กรุงเทพฯหรอก คงจะมาอยู่บ้านเรา”¹⁷

เห็นได้ว่าครูธรรมพได้สะท้อนความเป็นจริง ความเป็นธรรมดาของปวงชน ที่ต้องการความสะดวก
สบายในชีวิต และการดิ้นรนแสวงหาสิ่งเหล่านั้นตามวิถีทางที่เห็นว่าเป็นได้ ด้วยเหตุดังกล่าวนี้นักหลายตำบล
ในอำเภอหัวไทรจึงยอมรับองค์กรธุรกิจในรูปแบบของบริษัท ด้วยเห็นว่าสามารถทำธุรกิจได้คล่องตัวกว่า แต่
ต้องเป็นบริษัทที่ชาวชุมชนสามารถกุมเสียงส่วนใหญ่ได้ ซึ่งพวกเขาเห็นว่าเป็นรูปแบบองค์กรเศรษฐกิจที่
เหมาะสมและสอดคล้องกับความต้องการของพวกเขา แม้ว่าการจัดตั้งเป็นบริษัทจะไม่ได้ได้รับความช่วยเหลือ
ทางการเงินจากทางราชการ ไม่ได้ได้รับสิทธิพิเศษใดๆจากสถาบันการเงินต่างๆไม่ว่าจะเป็นสถาบันการเงินของ
รัฐหรือของเอกชน แต่พวกเขาภูมิใจที่สามารถยืนบนขาตัวเองอย่างทรง

แต่ในกรณีกลุ่มออมทรัพย์ทะเลสาบสงขลาตอนกลางและทะเลสาบสงขลาตอนล่าง พวกเขามีวัตถุประสงค์
ประสงค์ของการจัดตั้งกลุ่มออมทรัพย์ไว้ตั้งแต่ต้นว่า ต้องการจัดตั้งกลุ่มออมทรัพย์ขึ้นมาเพื่อเป็นสวัสดิการให้
แก่สมาชิก สวัสดิการนั้นได้แก่ การให้กู้เงิน การจัดสวัสดิการฌาปนกิจ เงินช่วยเหลือยามเจ็บไข้ได้ป่วย ดังนั้น
เมื่อมีการแนะนำให้พวกเขาทำธุรกิจทางด้านเครื่องมือประมงในหมู่สมาชิก พวกเขาจะเกร็งและว่าผิดวัตถุประสงค์
พวกเขาไม่มีวัตถุประสงค์ที่จะทำธุรกิจเพื่อหากำไรจากการค้าขาย แต่หลังจากอภิปรายกันนานและ
ได้ฟังข้อมูลจาก NGOs และจากผู้วิจัย เกี่ยวกับความเป็นไปได้ที่จะรับเครื่องมือประมงจากโรงงานมาบริการ
ราคาถูกให้แก่สมาชิก พวกเขาก็ตกลงกันว่าจะนำเรื่องนี้ไว้ศึกษา และกำหนดไว้ในเป้าหมายระยะยาวของ
กลุ่มว่าจะขยายกิจกรรมไปสู่การทำการค้าเครื่องมือประมง ในระยะสั้นรูปแบบกิจกรรมทางเศรษฐกิจของ
พวกเขายังคงจำกัดขอบเขตไว้เพียงกลุ่มสัจจะออมทรัพย์

3. ความต้องการเงินทุน กิจกรรมทางเศรษฐกิจของชุมชนควรจะเริ่มจากสิ่งที่มีอยู่และสิ่งที่เป็นไปได้
โดยการพึ่งตนเองเป็นหลัก การเริ่มกิจกรรมโดยหวังพึ่งปัจจัยภายนอกมักจะเสี่ยงต่อความล้มเหลวและขาดจิต
วิญญาณต่อสู้เพื่อพึ่งตนเอง ปัจจัย “เงินทุน” เป็นปัจจัยขาดประการหนึ่งของความสำเร็จและความล้มเหลว การ
ไม่มีเงินทุนและการใช้เงินทุนไม่เป็น ไม่เกิดดอกออกผล คือปัจจัยแห่งความล้มเหลว แต่การได้เงินทุนมาโดย
การกู้หนี้ยืมสิน ดอกเบี้ยแพง ซ้ำเงินกู้นั้นไม่สามารถนำมาใช้ให้เกิดดอกออกผลคุ้มค่า จะยิ่งนำไปสู่ภาวะ
ล้มละลาย เพราะเจ้าหนี้จะฟ้องร้องบังคับชำระหนี้

ดังนั้น หนทางที่ปลอดภัยที่สุดของธุรกิจชุมชนคือ การเริ่มจากความเป็นจริงจากเล็กสู่ใหญ่ ค่อยๆ
สะสมทุนจากเงินออมของชุมชนเอง เลี่ยงที่จะก่อภาระหนี้สินโดยไม่จำเป็น การเริ่มต้นจากการตั้งกลุ่มออมทรัพย์
สะสมทุนจากกลุ่มออมทรัพย์ นำไปลงทุนในกิจกรรมอื่นๆ จะเป็นแนวทางที่ดีที่สุด

อย่างไรก็ตาม ในกรณีของชุมชนที่มีความกล้าเสี่ยง มีความมั่นใจในศักยภาพและความเป็นไปได้
ทางการผลิตและทางการตลาด มีข้อมูลและความคิดพร้อมที่จะชักชวนให้คนวงกว้างๆเข้ามาร่วมทุน ก็ใช้
รูปแบบการระดมทุนโดยตรง โดยไม่ต้องผ่านกลุ่มออมทรัพย์ หรือร่วมกับกลุ่มออมทรัพย์ การระดมทุนโดยตรง
คือการขายหุ้นให้แก่ชาวบ้าน ซึ่งชาวบ้านบางส่วนอาจจะกู้เงินมาจากกลุ่มออมทรัพย์ของตนก็ได้ เช่น กรณี

¹⁷ บทสัมภาษณ์วารสารเศรษฐศาสตร์การเมืองได้นำมาลงถ่ายทอดไว้ด้วย ดู วารสารเศรษฐศาสตร์การเมือง ฉบับเพื่อชุมชน
ฉบับที่ 5 เมษายน-มิถุนายน 2541 หน้า 54.

ของหมู่บ้านคีรีวง ที่ชาวบ้านบางส่วนได้นำเงินบางส่วนที่กู้จากกลุ่มออมทรัพย์เพื่อการผลิตไปร่วมลงทุนจัดตั้งบริษัทเครือข่ายผลิตภัณฑ์อาหาร เช่นเดียวกับกรณีบริษัทธุรกิจชุมชนหัวไทร ที่มีชาวบ้านบางคนนำเงินกู้จากกลุ่มออมทรัพย์ (บางส่วน) มาร่วมลงทุน แต่เนื่องจากบริษัทต้องการเงินให้ครบ 1 ล้านบาท (ทุนจดทะเบียนชำระ 100%) จึงได้ระดมทุนจากนอกชุมชน คือ จากนักวิชาการ นักธุรกิจ และจากสมาชิก อบต. ซึ่งในที่สุดก็สามารถระดมทุนได้ครบภายในเวลาประมาณ 6 เดือน เทียบกับการระดมทุนผ่านกลุ่มออมทรัพย์ที่เน้นเงินออมในชุมชนเป็นหลัก การสะสมเงินทุนให้ได้ 1 ล้านบาทอาจจะใช้เวลาถึง 5 ปี เช่นกรณีกลุ่มออมทรัพย์แบบพัฒนาครบวงจรชีวิต ภายใต้การนำของครูชบ ยอดแก้ว อาจารย์ใหญ่วัดน้ำขาว ตำบลน้ำขาว อำเภอจะนะ จังหวัดสงขลา เริ่มตั้งกลุ่มออมทรัพย์เมื่อปี 2525 ด้วยเงินเพียง 9,720 บาท อีก 5 ปีต่อมาคือ 2530 เงินกองทุนเพิ่มเป็น 1,002,360 บาท โดยมีสมาชิกเริ่มจาก 53 คน ในปี 2525 เป็น 1,407 คน ในปี 2530¹⁸ หรือกรณีกลุ่มออมทรัพย์บ้านหัวเป็ด ใช้เวลา 5 ปีจึงระดมทุนได้ 1,436,493 บาท ซึ่งการระดมทุนนี้ส่วนหนึ่งมีเป้าหมายเพื่อก่อสร้างโรงเรียนแปรรูปน้ำตาลโตนด โดยการขายหุ้นให้สมาชิกกลุ่มออมทรัพย์ หุ้นละ 10 บาท¹⁹

จึงอาจสรุปได้ว่า หากผู้ก่อตั้งธุรกิจชุมชนปรารถนาจะระดมทุนได้เร็ว ไม่ต้องการกู้หนี้ยืมสิน และต้องการความเป็นอิสระ รูปแบบที่เหมาะสมน่าจะเป็นบริษัท เพราะสามารถจะระดมทุนจากกลุ่มคนอื่น ๆ และกลุ่มคนเหล่านั้นที่มองเห็นประโยชน์ร่วมกันก็อาจเข้าร่วม การซื้อหุ้นบริษัท ถ้าเขาซื้อมากเขาก็มีเสียงมาก มีสิทธิมากกว่าจากสหกรณ์ที่ทุนมากเท่าไรก็มีสิทธิได้เสียงเดียว ซึ่งอาจจะไม่สนใจกลุ่มคนที่ต้องการลงทุน “เชิงธุรกิจ” คนกลุ่มนี้ไม่ได้ลงทุนเพราะต้องการช่วยเหลือหรือลงทุนเพราะสงสารเห็นใจชุมชน ดังนั้นการลงทุนเชิงธุรกิจจากคนนอกชุมชนจึงต้องจำกัดโดยระเบียบของบริษัทธุรกิจชุมชนว่า แต่ละคนถือหุ้นได้ไม่เกินร้อยละ 5 เท่านั้น และหุ้นของสมาชิกชุมชนรวมกันแล้วต้องมากกว่าร้อยละ 60

4. ความต้องการทรัพยากรบุคคล ปัจจัยชี้ขาดความสำเร็จและความล้มเหลวที่สำคัญยิ่งคือ ปัจจัยการบริหารและการจัดการ²⁰ การบริหารและการจัดการที่ดี มีประสิทธิภาพ ย่อมต้องอาศัยบุคลากรที่มีความรู้และความสามารถ จะเป็นความรู้ความสามารถตามระบบสมัยใหม่ หรือตามระบบภูมิปัญญาท้องถิ่นก็ได้ แต่ต้องสามารถบริหารและจัดการให้เกิดประสิทธิผล

หากพิจารณาในแง่ของความรู้ความสามารถตามระบบสมัยใหม่ก็จะพบว่า องค์การธุรกิจชุมชน ไม่ว่าในระบบสหกรณ์ กลุ่มสัจจะ หรือกลุ่มการผลิตต่างๆ “มักจะขาดการจัดการที่มีประสิทธิภาพ” เพราะผู้ที่มีความรู้ มีทักษะ มีประสบการณ์ มักจะไม่ทำงานให้ธุรกิจชุมชน เนื่องจากขาดความมั่นคง ค่าตอบแทนไม่พอใจที่พอมืออยู่ส่วนหนึ่งอาศัยบุคลากรจากสายงาน NGOs ซึ่งได้รับค่าตอบแทนจากหน่วยงาน NGOs (รับเงินจากต่างประเทศ) ไม่ใช่ค่าตอบแทนจากธุรกิจชุมชนโดยตรง เช่น กรณีของกลุ่มพรรณไม้ กลุ่มเกษตรกรทำนา 3 ตำบล เป็นต้น กลุ่มที่เติบโตขึ้นมาโดยไม่พึ่งการช่วยเหลือจาก NGOs ก็มี เช่น สหกรณ์การเกษตรทำนาแวง

¹⁸ ดู ชบ ยอดแก้ว รายงานผลการพัฒนาชนบทภาคใต้ของตำบลน้ำขาว อำเภอจะนะ จังหวัดสงขลา ที่ใช้กิจกรรมการออมทรัพย์แบบพัฒนาครบวงจรชีวิตเป็นเครื่องมือในการพัฒนา สำนักงานการประถมศึกษา อำเภอจะนะ จังหวัดสงขลา หน้า 2-13.

¹⁹ กลุ่มออมทรัพย์บ้านหัวเป็ด ตั้งขึ้นเมื่อธันวาคม 2533 ที่อำเภอสิงหนคร จังหวัดสงขลา ชาวบ้านที่ส่วนใหญ่มีอาชีพทำนาและทำน้ำตาลโตนด

²⁰ ความสำคัญของบุคลากรในการบริหารธุรกิจชุมชน ดู “เศรษฐกิจสยาม” (2540) ลัทธิบริโภคนิยมกับชุมชน สำนักพิมพ์สมพันธ์ หน้า 60-65.

และกลุ่มบ้านคีรีวง นครศรีธรรมราช

กลุ่มธุรกิจชุมชนที่ค่อนข้างเกิดขึ้นได้ง่ายและเกิดขึ้นได้มากคือ กลุ่มสัจจะออมทรัพย์ที่ทำกิจกรรมทางเศรษฐกิจ โดยการระดมเงินออมจากสมาชิกแล้วปล่อยให้สมาชิกกู้โดยคิดดอกเบี้ย จากนั้นจึงนำเงินกำไรมาจัดสรรเป็นสวัสดิการของสมาชิก เป็นกลุ่มกิจกรรมเศรษฐกิจที่ไม่มีปฏิสัมพันธ์เชิงธุรกิจกับภายนอก จึงสามารถกำหนดเงื่อนไขและควบคุมบริหารกลุ่มได้ง่าย ส่วนกิจกรรมทางเศรษฐกิจที่ต้องเกี่ยวข้องกับการผลิตและการตลาด มีตัวแปรจากภายนอกสูง เช่น ภาวะตลาด ราคาผลผลิตในตลาดทั่วไป ราคาปัจจัยการผลิต ต้นทุนการผลิต ที่ถูกกำหนดโดยภาวะตลาดเหล่านี้เป็นตัวแปรที่กำหนดควบคุมได้ยาก บางกรณีควบคุมไม่ได้ มีแต่ต้องปรับตัวตาม ธุรกิจชุมชนในลักษณะนี้จึงบริหารได้ยาก ต้องการผู้บริหารจัดการที่มีความสามารถ แต่ถ้าชุมชนต้องการเพิ่มรายได้ ต้องการเพิ่มมูลค่าของผลผลิต (value added) ก็จำเป็นต้องทำ มิฉะนั้น รายได้ของชุมชนก็จะไม่พอเพียงกับความต้องการบริโภค

การที่จะได้มาซึ่งทรัพยากรบุคคลที่มีความรู้ความสามารถในการบริหารจัดการธุรกิจชุมชนขึ้นอยู่กับเงื่อนไขสองประการ

ประการแรก บุคคลนั้นต้องเป็นผู้ที่มีความรักต่องานชุมชน ชอบงานที่ทำทายน มีความเสียสละ ไม่มุ่งหวังเรื่องค่าตอบแทนมากเกินไป ซึ่งต้องยอมรับว่าในสังคมทุนนิยมเป็นเรื่องที่ไม่ง่ายและที่จะได้คนประเภทนี้แต่ธุรกิจชุมชนไม่สามารถสนองตอบให้ได้ ปุณชนธรรมดามักจะคิดถึงตัวเองและครอบครัวมากกว่าจะคิดถึงคนอื่น ๆ ความเสียสละของแต่ละคนเป็นสิ่งที่เกิดขึ้นได้ แต่มิใช่จะดำรงอยู่ตลอดไปอย่างต่อเนื่อง มนุษย์ทุกคนมีโลกจริต ในหลักการบริหารการจัดการที่ดีไม่ใช่การวางเป้าไว้ที่การทำลาย “โลกจริต” เพียงแต่ต้องการจัดการและควบคุมมิให้โลกจริตมีมากเกินไป หรือทำให้โลกจริตของบุคคลอยู่ในกรอบที่สามารถจัดการได้

ประการที่สอง สมาชิกชุมชนหรือผู้ถือหุ้นในธุรกิจชุมชนจะต้องมีความเข้าใจร่วมกันต่อธรรมชาติของมนุษย์ตามที่กล่าวมา และจะต้องกล้าตัดสินใจในเชิง “การลงทุน” ว่า ถ้าต้องการได้คนดีมีความสามารถก็ต้องกล้าที่จะ “ลงทุน” จ่ายค่าตอบแทนในระดับที่พอจะ “สูงใจ” ให้บุคคลเหล่านั้นมาทำงานให้แก่ธุรกิจชุมชน ความคาดหวังและเรียกร้องให้ผู้บริหารและจัดการธุรกิจชุมชนเสียสละ ทำงานให้ชุมชนโดยไม่มีค่าตอบแทน หรือมีค่าตอบแทนไม่พออย่างชีพ คงยากที่จะดึงดูดคนดีมีความสามารถมาร่วมงานได้ อาสาสมัครหรือ NGOs ที่ทำงานให้ชุมชนโดยไม่คิดค่าตอบแทนนั้น แท้จริงแล้วได้ค่าตอบแทนที่พออย่างชีพได้ไม่เดือดร้อนจากหน่วยงานต่างประเทศ แต่ถ้าวการช่วยเหลือจากต่างประเทศลดลงหรือหมดไปก็มีคำถามว่า อาสาสมัครเหล่านี้จะยังคงทำงานให้ชุมชนต่อไปได้หรือไม่ ถ้าชุมชนยังต้องการอาสาสมัครเหล่านี้ชุมชนควรจะทำอย่างไร?

การประชุมของเครือข่ายกลุ่มออมทรัพย์ทะเลสาบตอนกลางและเครือข่ายออมทรัพย์ทะเลสาบสงขลาตอนล่าง เมื่อวันที่ 27-28 เมษายน ที่ทะเลน้อย พัทลุง ได้สะท้อนปัญหาดังกล่าว นั่นคือ การที่ทางกลุ่มยังไม่พร้อมในการทำธุรกิจชุมชน ด้านการผลิตและการค้า ก็เพราะว่า กรรมการบริหารกลัวว่าจะต้องรับผิดชอบมากขึ้น เฉพาะรับผิดชอบในกลุ่มออมทรัพย์ก็ต้องเสียเวลาทำมาหากินของครอบครัวไปมากแล้ว หากต้องไปรับผิดชอบเรื่องการผลิตและการขายเชิงธุรกิจของกลุ่มอีกก็เกรงว่าจะไม่มีเวลาทำมาหากินให้ครอบครัวรายได้ของครอบครัวจะลดลง ข้อเท็จจริงแห่งความรู้สึกนี้ฝังอยู่ลึกๆในใจของกรรมการบริหารมานานแล้ว แต่ละคนไม่กล้าพูดออกมาเพราะเกรงว่าคนอื่นจะมองว่า “เห็นแก่ตัว” แต่เมื่อผู้วิจัยซึ่งได้ร่วมประชุมด้วยได้แสดงทัศนคติว่า “โลกจริต” ของมนุษย์มีอยู่ในทุกตัวคน ความต้องการผลประโยชน์ส่วนตัวเป็นเรื่องธรรมดา แม้

ทางศาสนาก็ต้องยอมรับ เช่น นปี มุหมัด ก็เป็นผู้คุมกองคาราวานการค้า พระพุทธเจ้าก็มีหลักธรรมเรื่องหัวใจเศรษฐกิจ ที่วางหลักว่า ทำอย่างไรจึงจะมีทรัพย์และรักษาทรัพย์ไว้ให้ได้ กรรมการหลายคนจึงได้ปลดปล่อยความรู้สึกออกมา NGOs หรือคนที่ทำงานด้านพัฒนาธุรกิจชุมชนจะต้องเข้าใจความเป็นจริงข้อนี้ และต้องพยายามใช้ทุกศุภายให้สมาชิกชุมชนยอมรับความจริงนี้ เพราะการกำหนดกฎเกณฑ์และนโยบายที่ไม่ตั้งอยู่บนความเป็นจริงจะนำไปสู่ปัญหาและความล้มเหลวในที่สุด

นี่ชี้ให้เห็นว่า กรรมการบริหารที่มีความสามารถสร้างกลุ่มสร้างเครือข่ายให้เจริญเติบโตไม่พร้อมที่จะทำอะไรให้มากกว่าที่เป็นอยู่ ส่วนหนึ่งเป็นเพราะการทำเช่นนั้นทำให้พวกเขาเสียประโยชน์มากเกินไป หรือชุมชนไปคาดหวังให้พวกเขาเสียสละมากเกินไป หากชุมชนมีความเข้าใจเรื่อง “การลงทุน” คือ กล้าที่จะจ่ายค่าตอบแทนให้กรรมการบริหารมากขึ้น เพื่อให้เขาทำกิจกรรมทางเศรษฐกิจให้แก่ชุมชนมากขึ้น ธุรกิจชุมชนของเครือข่ายก็สามารถที่จะพัฒนาจากกลุ่มออมทรัพย์สู่เครือข่ายการผลิตและการค้าได้ ซึ่งขณะนี้พวกเขากำลังทำความเข้าใจเรื่องนี้กับสมาชิกเพื่อให้สมาชิกมีความพร้อมเสียก่อน จึงจะเริ่มขยายเครือข่ายธุรกิจชุมชนต่อไปในอนาคต

5. การมีส่วนร่วมของชุมชน เป็นปัจจัยชี้ขาดที่สำคัญที่สุดในการจัดตั้งองค์กรธุรกิจชุมชน แม้ว่าการวิเคราะห์เชิงวิชาการจะมองเห็นความเป็นไปได้ในการทำกิจกรรมธุรกิจชุมชน แต่ถ้าสมาชิกชุมชนขาดการมีส่วนร่วม ธุรกิจชุมชนนั้นจะเกิดขึ้นไม่ได้ หากเกิดขึ้นได้มันก็จะกลายเป็นธุรกิจของคนบางคน ไม่ใช่ของชุมชน

การมีส่วนร่วมของชุมชนมีสี่ระดับ คือ ร่วมคิด ร่วมตัดสินใจ ร่วมลงมือกระทำ และร่วมรับผิดชอบต่อผลที่เกิดขึ้น

ในทางปฏิบัติการริเริ่มบางสิ่งบางอย่างอาจจะมาจากใครบางคน แต่ถ้าใครบางคนนั้นต้องการส่วนร่วมจากชุมชน จำเป็นต้องนำความคิดนั้นเสนอต่อสมาชิกชุมชน เพื่อให้ร่วมคิดร่วมตัดสินใจ เมื่อตัดสินใจร่วมกันแล้วตกลงร่วมกันแล้วก็ต้องช่วยกันลงมือทำให้เป็นไปตามที่ตกลงกันได้ ผลได้ผลเสียที่เกิดจากการกระทำนั้นต้องร่วมกันประเมินเพื่อการปรับปรุงแก้ไข และต้องรับผิดชอบร่วมกันต่อผลได้ผลเสียที่เกิดขึ้นนั้น ความสำเร็จของสหกรณ์ทำนงแนว ต.ทำนงแนว อ.เวียงน้อย จ.ขอนแก่น เกิดขึ้นได้ก็โดยการอาศัยกระบวนการดังกล่าว²¹ การเกิดขึ้นของบริษัทธุรกิจชุมชนหัวไทรก็อาศัยกระบวนการดังกล่าว แม้ว่า “บริษัทธุรกิจชุมชน” เป็นรูปแบบใหม่ ไม่ค่อยมีตัวอย่างให้ศึกษา แต่การทำความเข้าใจร่วมกันในการศึกษาความเป็นไปได้ ในที่สุดชุมชนก็ตกลงร่วมกันที่จะจัดตั้งบริษัทธุรกิจชุมชนหัวไทร เป็นองค์กรธุรกิจของตน โดยเป็นผู้ถือหุ้นส่วนใหญ่ของบริษัท

การมีส่วนร่วมเป็นหลักการและเป็นที่ยอมรับ เพราะเป็นเงื่อนไขแห่งความสำเร็จของธุรกิจชุมชนที่เป็นของชุมชนและเพื่อชุมชน แต่การระดมการมีส่วนร่วมหรือการทำให้เกิดการมีส่วนร่วมเป็นเรื่องที่ไม่ง่าย เพราะมันต้องการ “แกนนำ” ที่มีความสามารถ เป็นที่ยอมรับของชุมชน ซื่อสัตย์สุจริต เสียสละ มีวิสัยทัศน์ มีความคิดริเริ่ม เชื่อมมันตัวเอง ไม่ย่อท้อ ไม่กลัวความล้มเหลว โดยทั่วไป “แกนนำ” เหล่านี้ โดยธรรมชาติมักจะเป็นครูพระ กำนัน ผู้ใหญ่บ้าน และอาสาสมัครของหน่วยงาน NGOs ที่ฝังตัวอยู่ในชุมชนอย่างต่อเนื่องและนานพอ

การล่มมณของสหพันธ์ชาวประมงพื้นบ้านภาคใต้ เมื่อ 27-28 เมษายน 2541 ที่ทะเลน้อย จ.พัทลุง ได้มีการแลกเปลี่ยนบทเรียนและประสบการณ์ร่วมกัน และได้ให้ข้อสรุปว่า การจัดตั้งที่อาศัยหน่วยงานราชการโดยไม่มีแกนนำธรรมชาติของชุมชนมักจะประสบความล้มเหลวและไม่ยั่งยืน กลุ่มสัจจะออมทรัพย์และกลุ่ม

²¹ ดู มานะ นาคำ อ้างแล้ว หน้า 66-72.

อาชีพต่างๆที่เกิดขึ้นนั้นมักจะถูกกำหนดและครอบงำโดยข้าราชการ ชุมชนไม่มีความรู้สึกเป็นเจ้าของ และมักจะรอความช่วยเหลือจากราชการเป็นหลัก ฟังตนเองไม่ได้ หากรัฐไม่มีงบประมาณช่วยเหลือกลุ่มจะล้ม ดังนั้นกลุ่มที่เคยจัดตั้งโดยกรมพัฒนาชุมชนและกลุ่มที่จัดตั้งโดยสำนักงานเร่งรัดพัฒนาชนบท ในปัจจุบันค่อยๆฝ่อลงและเกิดกลุ่มสัจจะออมทรัพย์ขึ้นมาแทนที่

เป็นที่น่าวิตกและน่าติดตามว่า ร่างพระราชบัญญัติสหกรณ์ฉบับใหม่ที่ได้ผ่านมติของสภาผู้แทนราษฎรวาระสามไปแล้ว จะมีผลกระทบต่อกลุ่มกิจกรรมทางเศรษฐกิจอิสระของชุมชนอย่างไร เพราะพิทยาว่องกุล ได้วิเคราะห์ว่า พรบ.นี้เป็นกฎหมายเผด็จการฉบับใหม่²² ซึ่งอาจจะมีผลให้มีการดูตึงเอากลุ่มเศรษฐกิจอิสระของชุมชนไปอยู่ภายใต้การควบคุมของระบบราชการ มันอาจจะส่งผลกระทบให้เกิดอาการฝ่อลง หรือสร้างข้อจำกัดของความเติบโต ดังเช่นที่กลุ่มเครดิตยูเนียนที่เคยเติบโตมีชื่อเสียงของชุมชน แต่เมื่อกลายเป็นสหกรณ์เครดิตยูเนียนชื่อเสียงก็ค่อยๆเลือนไป

หากจะถามว่า เหตุใดกลุ่มเศรษฐกิจอิสระจึงกลายเป็นแนวทางเลือกของชุมชน ก็อาจตอบได้ว่า เป็นเพราะแนวทางพัฒนาเศรษฐกิจและสังคมที่ผ่านมาไม่ได้ทำให้เกิดความพอใจของชุมชน แม้จะดูเหมือนว่าความเจริญทางวัตถุสูงขึ้น และสำนักงานคณะกรรมการพัฒนาเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติได้ประกาศข้อมูลเมื่อ 20 เมษายน 2541 ว่า ขณะนี้คนจนเมืองไทยเหลือเพียง 6.84 ล้านคน จากประชากร 60 ล้านคน “คนจน” ในความหมายของคณะกรรมการพัฒนาเศรษฐกิจและสังคมคือ คนที่มีรายได้ต่อเดือนต่ำกว่า 911 บาท²³ นั่นก็หมายความว่า ใครก็ตามที่มีรายได้ต่อเดือนสูงกว่านี้ถือว่าไม่ใช่คนจน หรือพูดภาษาเศรษฐศาสตร์ก็ต้องว่ามีรายได้เหนือระดับเส้นความยากจน (poverty line) คนทั่วไปฟังแล้วคงต้องตั้งคำถามว่า คนที่มีรายได้ไม่ถึงเดือนละ 1,000 บาท จะดำรงชีพอยู่ได้ด้วยความยากแค้นเพียงไร แล้วจะไปสรุปว่า “ไม่จน” ได้อย่างไร จึงชวนให้สงสัยอย่างยิ่งในคำจำกัดความเช่นนี้

ในสภาพดังกล่าวเช่นนี้แหละที่คนชนบทเห็นว่า แนวทางพัฒนาที่ผ่านมา นโยบายของรัฐที่ผ่านมา ระบบทุนนิยมไทยที่ผ่านมาและเป็นอยู่มันไม่เกื้อกูลต่อความเติบโตเข้มแข็งของชนบท มันมีแต่เอาเปรียบชนบท ดูดกินทรัพยากรชนบท ดูดดึงแรงงานจากชนบท ชนบทล้มละลายทางเศรษฐกิจและสังคม ช่องว่างทางรายได้ระหว่างภาคเมืองกับชนบท ระหว่างภาคเกษตรกับนอกภาคเกษตรกว้างขวางมากขึ้นเรื่อยๆ คนชนบทจำนวนหนึ่งจึงแสวงหาทางเลือกใหม่ให้ตนเอง เป็นทางเลือกที่จะพึ่งตนเอง สร้างความเติบโตเข้มแข็งให้ตนเองโดยไม่พึ่งนโยบายของรัฐและองค์กรของรัฐ และหนึ่งในทางเลือกนั้นคือ ธุรกิจชุมชน

การแสวงหาทางเลือกในการพัฒนาชนบทอยู่ภายใต้กรอบแนวคิดพื้นฐานว่า ต้องเปลี่ยนแนวทางพัฒนาเศรษฐกิจและสังคมให้เป็นการพัฒนาที่ยั่งยืน ให้ประชาชนมีส่วนร่วมและสามารถพึ่งตนเองได้ มีรูปแบบและความเป็นจริงที่เกิดขึ้นและกำลังขยายผลในหลากหลายแนวทาง เช่น เกษตรผสมผสาน ธุรกิจชุมชน

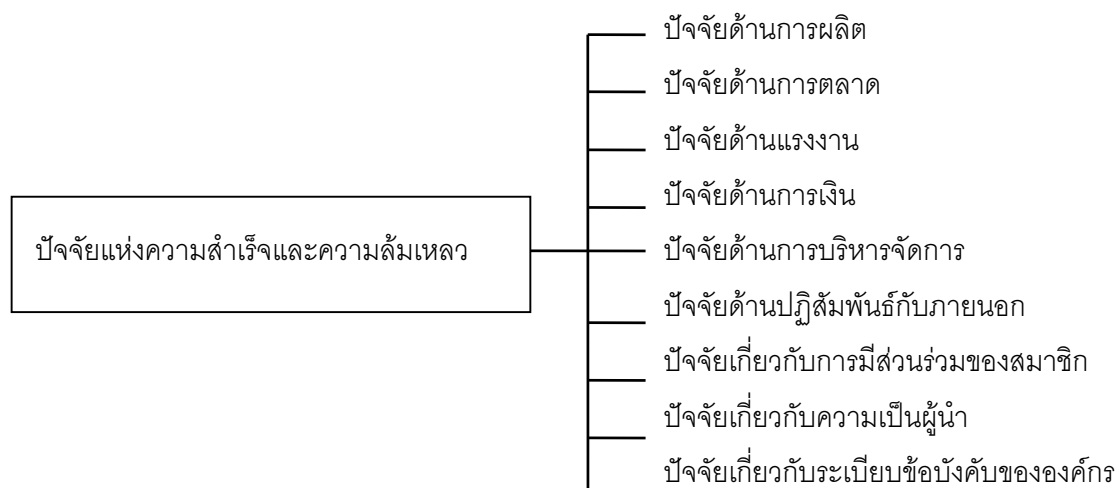
²² ดู พิทยา ว่องกุล (2541) กฎหมายเผด็จการชุมชนฉบับใหม่: ร่างพระราชบัญญัติสหกรณ์ พ.ศ..... ในวารสารเศรษฐศาสตร์การเมือง ฉบับที่ 5 (เมษายน - มิถุนายน 2541) ศูนย์ศึกษาเศรษฐศาสตร์การเมือง คณะเศรษฐศาสตร์ จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย หน้า 70-76.

²³ ดูสำนักงานคณะกรรมการพัฒนาการเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติ **เครื่องชี้วัดความอยู่ดีมีสุขและการวิเคราะห์เชิงนโยบาย** ฉบับที่ 3 เล่มที่ 1 (มกราคม 2542), หน้า 2.

แนวทางทฤษฎีใหม่ตามแนวพระราชดำริ เป็นต้น²⁴

3.4 ปัจจัยกำหนดความสำเร็จและความล้มเหลวของธุรกิจชุมชน

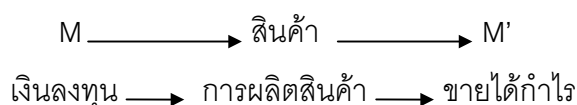
ปัจจัยกำหนดความสำเร็จและความล้มเหลวมีมากมายหลายประการ ทั้งด้านระบบงาน ระบบเงิน และระบบบุคลากร ในวิทยานิพนธ์ของ ใจมานัส พลอยดี (ณรงค์ เพ็ชรประเสริฐ ที่ปรึกษา)²⁵ ได้สรุปและรวบรวมไว้ดังนี้



ผู้วิจัยจะนำปัจจัย 9 ประการนี้มาอธิบายแยกแยะและเรียงลำดับใหม่ เพื่อให้เห็นความสำคัญของแต่ละปัจจัย

3.4.1 ปัจจัยด้านการเงินหรือเงินทุน

กิจกรรมทางเศรษฐกิจเชิงธุรกิจที่ต้องอาศัยกลไกตลาดในระบบทุนนิยม มักจะต้องเริ่มจากการนำเงินไปลงทุน ทำการผลิต ทำการค้า ได้รายได้กลับมาเป็นก้อนใหญ่กว่าเดิม (ในกรณีที่ได้กำไร) ตามแบบแผนดังนี้



เงินลงทุนได้มาจากไหน จากการสังเกตศึกษาพบว่า กลุ่มกิจกรรมทางเศรษฐกิจที่ใช้เงินทุนของตนเองไม่ต้องกู้หนี้ยืมสิน ไม่ต้องจ่ายดอกเบี้ยสำหรับเงินลงทุน มีโอกาสที่จะประสบความสำเร็จในการดำเนินงานมากกว่า เช่น กลุ่มธุรกิจชุมชนของสหกรณ์การเกษตรทอานางแนว บริษัทธุรกิจชุมชนหัวไทร และกลุ่มออมทรัพย์ทาง

²⁴ ตามแนวพระราชดำริ (ทฤษฎีใหม่) ให้แบ่งที่ทำกินเป็น 4 ส่วนตามสัดส่วน 30:30:30:10 30 ส่วนขุดสระกักเก็บน้ำ 30 ส่วนทำนาข้าว 30 ส่วนปลูกผักและผลไม้ อีก 10 ส่วนเป็นที่สร้างที่อยู่อาศัยรวมถึงการเลี้ยงสัตว์เลี้ยงในครัวเรือน แนวคิดนี้เป็นการพัฒนาระบบเกษตรผสมผสาน โดยการจัดสัดส่วนให้เหมาะสมและให้มีน้ำอย่างพอเพียง ทฤษฎีใหม่นี้สร้างขึ้นมาเพื่อรองรับเป้าหมายการทำให้เกิดระบบเศรษฐกิจพอเพียง ตามกระแสพระราชดำรัส.

²⁵ ใจมานัส พลอยดี

แถบภาคใต้ ไม่ว่าจะเป็นกลุ่มออมทรัพย์แบบพัฒนาครอบครัวชีวิต กลุ่มออมทรัพย์หัวเปเลว กลุ่มออมทรัพย์แถบลุ่มน้ำทะเลสาบสงขลา เติบโตและอยู่ได้ด้วยการระดมทุนจากภายในชุมชน มิได้กู้ยืมเงินจากข้างนอก ขณะที่กลุ่มเกษตรกรทำนา 3 ตำบล มิได้เริ่มต้นธุรกิจจากการระดมทุนจากภายในชุมชน แต่เป็นการซื้อปุ๋ยเงินเชื่อจากองค์การตลาดเพื่อการเกษตรกร (อตก.) นอกจากนี้กลุ่มทำการรับซื้อข้าวเปลือกโดยขาดเงินทุนหมุนเวียน เพราะไม่มีการระดมทุนมาก่อนจึงทำให้ขาดสภาพคล่องและเป็นหนี้เป็นสินในที่สุด การพึ่งเงินกู้โดยไม่มีทุนสะสมของตนเองเป็นการชี้ว่า องค์การเศรษฐกิจนั้นยังพึ่งตนเองไม่ได้ ซึ่งขัดกับหลักการธุรกิจชุมชนที่ต้องการพึ่งตนเองให้มากที่สุด ดังนั้น กลุ่มกิจกรรมเศรษฐกิจที่สามารถพึ่งตนเองด้านเงินทุนหรือสามารถระดมทุนจากชุมชนได้เอง จึงมีโอกาที่จะอยู่ได้และเติบโตได้มากกว่ากลุ่มที่พึ่งเงินทุนจากการกู้ยืม

3.4.2 ปัจจัยด้านการตลาด

ด้านการตลาด นอกจากสามารถประมาณอุปสงค์อุปทานได้แล้ว ยังจะต้องรู้ด้วยว่า จะนำสินค้าไปขายที่ไหนและอย่างไร กลุ่มผลิตตาลสิงหนครนำผลผลิตขายในตลาด และติดต่อผู้ค้าส่ง ผู้ค้าส่งบางรายมารับซื้อผลผลิตถึงที่ บริษัทธุรกิจชุมชนหัวไทร ส่งผักเข้าตลาดที่หัวอิฐ นครศรีธรรมราช ที่หาดใหญ่และมาเลเซีย กลุ่มพรรณไม้ส่งให้ผู้ค้าส่งภายในและติดต่อเครือข่าย NGOs ต่างประเทศเพื่อส่งออก กลุ่มแม่บ้านไทลื้อเข้าสู่ตลาดผ่านเครือข่าย NGOs ต่อมาเมื่อผู้ค้าส่งสั่งผลิต จึงผลิตขายตามคำสั่งซื้อ สหกรณ์ทำนงแนวกระจายตลาดโดยการขยายผลิตภัณฑ์ กล่าวคือ มีการแปรรูปผลิตภัณฑ์เป็นเนื้อและลูกชิ้น ดังนั้น ตลาดของสหกรณ์จึงมีทั้งตลาดสัตว์เป็น ตลาดเนื้อ และตลาดเนื้อแปรรูป (ลูกชิ้น) ตลาดเนื้อและลูกชิ้นมีทั้งขายส่งและขายปลีก โดยมีขายงานของคู่ค้าทั้งในจังหวัดขอนแก่นและจังหวัดใกล้เคียง

กลุ่มธุรกิจชุมชนที่ประสบความสำเร็จจะเป็นกลุ่มที่มีคู่ค้าที่แน่นอนและเพียงพอ คำว่าคู่ค้าที่แน่นอนและเพียงพอ หมายถึง คู่ค้าที่เป็นผู้ค้าส่งที่รับสินค้าคราวละมาก ๆ ออกไปจำหน่าย ส่วนด้านค้าปลีก ไม่มีคู่ค้าที่แน่นอน แต่ต้องมีมากเพียงพอ ธุรกิจชุมชนที่มีผลผลิตไม่มาก โดยทั่วไปจะอาศัยตลาดค้าปลีกเป็นสำคัญ แต่ถ้าหากเป็นผู้ผลิตสินค้าจำนวนมาก จำเป็นต้องอาศัยเครือข่ายของผู้ค้าส่งด้วย เช่น กรณีของกลุ่มทอผ้าหมู่บ้านไทลื้อ กลุ่มพรรณไม้ กลุ่มผลิตภัณฑ์ตาลสิงหนคร บริษัทธุรกิจชุมชนหัวไทร กลุ่มออมทรัพย์บ้านหัวเปเลว (แปรรูปจากผลผลิตตาลโดนด)

ในกรณีของการร่วมมือกับภาคธุรกิจ เช่น กรณีการผลิตรองเท้าบาจาในชุมชน ที่ชุมชนรับเหมาช่วงการผลิตไปทำการผลิต มีตลาดที่แน่นอน นั่นคือผู้จ้างเหมารับสินค้าที่ผลิตได้ทั้งหมดไปจำหน่าย

จึงสรุปได้ว่า กลุ่มธุรกิจชุมชนที่มีตลาดแน่นอนเพียงพอจะเป็นกลุ่มธุรกิจชุมชนที่ยืนอยู่ได้และเติบโตได้ แต่กลุ่มธุรกิจชุมชนที่ไม่มีตลาดแน่นอน เข้าไม่ถึงตลาด จะประสบความล้มเหลวในที่สุด

3.4.3 ปัจจัยด้านการผลิต

จำเป็นต้องวิเคราะห์เพื่อตอบคำถามว่า จะผลิตอะไร และผลิตอย่างไร โดยต้องผ่านการวิเคราะห์อุปสงค์อุปทานในตลาดและความได้เปรียบเชิงเปรียบเทียบตามที่วิเคราะห์ในหัวข้อ 3.3 ความได้เปรียบเชิงเปรียบเทียบที่พิจารณาจากวัตถุดิบ ทักษะ และความชำนาญของผู้ทำการผลิต นับได้ว่าเป็นปัจจัยที่สำคัญพอๆกับโอกาสทางตลาด กรณีสหกรณ์การเกษตรทำนงแนวที่เลือกประกอบการเลี้ยงโค-กระบือ ก็เพราะมีที่

ราบสูง ไม่เอื้ออำนวยต่อการเพาะปลูกนัก แต่เหมาะที่จะใช้เป็นทุ่งเลี้ยงสัตว์ กลุ่มออมทรัพย์แบบพัฒนาครอบครัวชีวิตที่ขยายกิจกรรมไปสู่โรงแรมยาง ก็สามารถก่อสร้างโรงแรมยางโดยใช้วัดในท้องถิ่น กลุ่มออมทรัพย์บ้านหัวปลิวที่ส่งเสริมการแปรรูปผลผลิตน้ำตาลโตนดก็เพราะมีวัตถุดิบน้ำตาลโตนดเหลือเพื่อ กลุ่มพรรณไม้ที่ผลิตผ้าทอพื้นเมืองก็เพราะมีกลุ่มแม่บ้านที่มีทักษะด้านนี้เพียงพอ กลุ่มเกษตรกรรมสามตำบลจัดตั้งโรงสีก็เพราะว่าเกษตรกรรมที่นั่นทำนาเป็นหลัก โครงการพัฒนาอาชีพการทำน้ำตาลโตนด ประกอบธุรกิจชุมชนด้านผลิตภัณฑ์น้ำตาล ก็เพราะความสมบูรณ์ของน้ำตาลโตนดและความมีทักษะของคนทำตาลในอำเภอสิงหนคร จังหวัดสงขลา ชุมชนในตำบลเขาพังไกร อำเภอ หัวไทร นครศรีธรรมราช จัดตั้งบริษัทธุรกิจชุมชนหัวไทร และเน้นการผลิตการค้าผัก ก็เพราะมีแหล่งน้ำและชาวบ้านปลูกผักกันมาก ความได้เปรียบเชิงเปรียบเทียบเหล่านี้ทำให้การผลิตของชุมชนไม่มีปัญหาด้านวัตถุดิบ ต้นทุนการผลิตไม่สูง ความมีทักษะของผู้ผลิตทำให้สามารถปรับปรุงคุณภาพได้ ทั้งต้นทุนที่ไม่สูงและคุณภาพมาตรฐาน จะสร้างศักยภาพของการแข่งขันในตลาดได้ การขาดปัจจัยการผลิตเป็นอุปสรรคและเสี่ยงต่อความล้มเหลวพอๆกับการผลิตที่ไม่มีโอกาสทางตลาด

3.4.4 ปัจจัยด้านบริหารและการจัดการ

การบริหารและการจัดการอาจแบ่งหลายๆ เป็นสามด้านคือ ด้านระบบเงิน ระบบงาน และระบบบุคลากร ในด้านระบบเงิน ความสามารถในการระดมทุนและสะสมทุนเป็นความสามารถประการแรกที่มีความจำเป็นยิ่ง เมื่อได้เงินมาแล้วยังต้องมีความสามารถในการบริหารกระแสเงินไหลเข้าและกระแสเงินไหลออก ควบคุมดูแลไม่ให้เกิดการขาดสภาพคล่อง ใช้จ่ายเงินไปในทางที่ก่อประโยชน์ให้แก่กลุ่มมากที่สุด ตัวอย่างการระดมทุนและบริหารเงินทุนให้เติบโต เช่น กรณีของกลุ่มออมทรัพย์แบบพัฒนาครอบครัวชีวิต ที่หลังจากระดมทุนได้พอเพียงผ่านกลุ่มออมทรัพย์ ก็ได้นำเงินนั้นมาจัดตั้งเป็นกองทุนต่างๆ ได้แก่ กองทุนยาประจำหมู่บ้าน 11 กองทุน กองทุนบัตรสุขภาพ 11 กองทุน ลงทุนในสหกรณ์ร้านค้า เพื่อขายสินค้าราคาถูกและรับซื้อยางพาราจากชาวบ้าน และจัดตั้งโรงแรมยางของหมู่บ้าน กรณีกลุ่มออมทรัพย์หัวปลิวและกลุ่มผลิตตาลสิงหนคร ได้มีการนำเงินไปลงทุนขยายการแปรรูปที่มีทั้งน้ำตาลแว่น น้ำส้มโตนด และขนมจากลูกตาล ฯลฯ กระแสเงินไหลออกไหลเข้า มีความซับซ้อนมากขึ้น มีลูกค้าหลากหลายมากขึ้น ทั้งค้าปลีก ค้าส่ง ทั้งลูกค้าเงินสดและลูกค้าเงินเชื่อ ระบบบัญชีและระบบการควบคุมตรวจสอบรายได้-รายจ่าย จำเป็นต้องมีความถูกต้องแม่นยำและมีมาตรฐานมากขึ้น การบันทึกตัวเลขต้องเป็นสากลที่สามารถตรวจสอบอ่านได้เข้าใจ กล่าวอีกนัยหนึ่งบุคลากรด้านการเงินไม่เพียงแต่มีความสามารถในการหารายได้และควบคุมค่าใช้จ่ายเท่านั้น แต่สิ่งสำคัญที่สุดจำเป็นต้องมีความรู้ด้านบัญชีอย่างพอเพียง ซึ่งเท่าที่ไปพบเห็นมาปรากฏว่า ธุรกิจชุมชนหลายๆแห่งยังขาดแคลนบุคลากรด้านนี้ การบริหารการเงินที่ไม่รัดกุม ใช้จ่ายอย่างขาดประสิทธิภาพ จะนำไปสู่ความผิดพลาดและล้มเหลวเหมือนที่บริษัทธุรกิจต่างๆ กำลังประสบอยู่ขณะนี้

ด้านระบบงาน โดยทั่วไปธุรกิจชุมชนดำเนินงานในรูปแบบที่ไม่เป็นทางการ (informal business) ยกเว้นกรณีบริษัทธุรกิจชุมชนที่ต้องดำเนินงานตามรูปแบบบริษัท ดังนั้น การจัดสายงานและระบบงานจึงมักจะไม่ค่อยมีกฎเกณฑ์แน่นอน โดยทั่วไปจะถือเอามติของที่ประชุมสมาชิกเป็นแนวทางและนโยบาย กรรมการบริหารจะบริหารงานโดยอิงมติที่ประชุม แต่กรรมการบริหารมักจะต้องลงมือเป็นผู้ปฏิบัติงานด้วย เนื่องจากผู้ปฏิบัติงานจริงๆ มักจะขาดแคลน เพราะไม่ค่อยมีการจ้างผู้ปฏิบัติงาน อาจจะมีเจ้าหน้าที่ประจำด้านบัญชี

1 คน และเสมียนทั่วไปอีก 1 คน เท่านั้น ระบบงานจึงไม่ค่อยแน่นอน แม้จะมีการแบ่งฝ่ายแบ่งคนรับผิดชอบ แต่ในทางปฏิบัติจริงมักจะเป็นว่า ใครพอจะทำได้ก็ให้ช่วยกันทำ ทำด้วยความสมัครใจ โดยไม่สามารถกำหนดค่าตอบแทนที่แน่นอนได้

ธุรกิจชุมชนต่างๆที่ดำเนินงานอยู่ แม้ว่าเป็นองค์กรอิสระที่ไม่ใช่สหกรณ์ แต่ประเพณีปฏิบัติส่วนใหญ่ก็มักจะอิงหลักสหกรณ์ คือ ร่วมกันคิด ร่วมกันตัดสินใจ ถือเอาเสียงส่วนใหญ่เป็นตัวกำหนดทิศทาง

อย่างไรก็ตาม ในกรณีของกลุ่มธุรกิจชุมชนที่ประสบความสำเร็จ “แกนนำ” เป็นผู้มีความสามารถในการบริหารและจัดการ มีความเสียสละ สามารถที่จะกำหนดและจูงใจให้สมาชิกคล้อยตามได้ ดังนั้น การแบ่งฝ่าย แบ่งสายงาน การจัดโครงสร้างการบริหาร จึงขึ้นอยู่กับ การเสนอแนะของแกนนำ และการเสนอแนะนั้น ย่อมขึ้นอยู่กับประสบการณ์และความเป็นจริงที่แกนนำได้สัมผัสมา โครงสร้างและสายงานของกลุ่มธุรกิจชุมชนต่างๆจึงมักจะแตกต่างกันไปตามความถนัดของแต่ละกลุ่ม แต่มักจะมีโครงสร้างร่วมกันบางอย่างคือ จากที่ประชุมสมาชิกสู่กรรมการบริหาร จากกรรมการบริหารสู่ฝ่ายกิจกรรมต่างๆที่จะกำหนดขึ้นมา

ด้านระบบบุคลากร เนื่องจากธุรกิจชุมชนมักจะไม่มียุ้งจ้างหรือมีเพียงคนสองคน จึงไม่มีสายงานการบังคับบัญชา บุคลากรของกลุ่มมีแต่สมาชิกและกรรมการ การสั่งการ การบังคับบัญชา การให้คุณให้โทษ โดยสายการบังคับบัญชาจึงไม่มี ความสำเร็จของการบริหารบุคลากรจึงอยู่ที่ระบบการจูงใจเชิงคุณภาพ และการยอมรับนับถือแกนนำหรือผู้นำเป็นสำคัญ ระบบการให้คุณให้โทษอยู่ที่ระบบวัฒนธรรม คือ ผู้ที่ผิดพลาดหรือทำผิดจะถูกชุมชนตำหนิ ผู้ทำดีชุมชนจะยกย่อง กล่าวโดยสรุป การให้คุณให้โทษในการดำเนินงานกำหนดโดยระบบการควบคุมตรวจสอบโดยสังคม (social sanction) ซึ่งอิงอยู่กับปทัสถานทางสังคม (norms) ของชุมชนนั้นๆ ระบบบุคลากรของธุรกิจชุมชนจะมีประสิทธิภาพแค่ไหนจึงขึ้นอยู่กับสัจจะ คุณธรรม ความสามารถ และความเสียสละ ของบุคลากรเป็นหลัก ทุกกลุ่มธุรกิจชุมชนที่ผู้วิจัยได้สัมผัส ระบบบริหารบุคลากรจะเป็นดังที่กล่าวมานี้

ดังนั้น ธุรกิจชุมชนที่มีผู้บริหารและสมาชิกที่มีสัจจะ คุณธรรม มีความพยายาม มีความเสียสละ ธุรกิจชุมชนนั้นก็ประสบความสำเร็จ ถ้าขาดสิ่งเหล่านี้ก็มักจะล้มเหลว

3.4.5 ปัจจัยด้านผู้นำ

ชาวชนบท โดยทั่วไปมักจะขาดความคิดริเริ่ม พอใจจะเป็นผู้ตาม เป็นผู้เอาอย่างหรือเลียนแบบ ใครที่ทำอะไรแตกต่างไปจากคนอื่นใหม่ๆมักจะไม่ได้รับการยอมรับ แต่ครั้งประสบความสำเร็จก็จะมีผู้เอาอย่าง และกลายเป็นผู้นำ ผู้นำโดยธรรมชาติของชุมชนจึงมักจะเป็นผู้มีบารมีหรือมีฐานะทางสังคม เช่นผู้ร่ำรวยที่มีคนพึ่งพาอาศัย เป็นคนมีความรู้และมีฐานะอย่างเป็นทางการรองรับ เช่นเป็นครู เป็นพระ โดยเฉพาะพระที่มีตำแหน่งเป็นเจ้าอาวาส หรือผู้ที่ทำประโยชน์ให้ชุมชน เช่นอาสาสมัครจาก NGOs กิจกรรมทางเศรษฐกิจหรือกิจกรรมทางสังคมที่เป็นที่ยอมรับและได้รับความร่วมมือจากชุมชนจึงมักจะริเริ่มโดยคนกลุ่มดังกล่าว ทั้งนี้ไม่รวมถึงกิจกรรมที่ริเริ่มโดยทางราชการที่มีอำนาจในการออกคำสั่งผ่านผู้ว่า นายอำเภอ กำนัน และผู้ใหญ่บ้าน

จะเห็นได้จากข้อเท็จจริงทั่วไปว่า ธุรกิจชุมชนที่ประสบความสำเร็จมักจะอยู่ภายใต้การนำของคนเหล่านี้ เช่น กลุ่มออมทรัพย์แบบพัฒนาครบวงจรชีวิต ภายใต้การนำของครูชบ ยอดแก้ว สหกรณ์ทำนางแนว

เติบโตขึ้นมาภายใต้การนำของครูในท่านางแนว²⁶ กลุ่มพรรณไม้ เติบโตภายใต้การนำของอาสาสมัครจากสมาคมเทคโนโลยีที่เหมาะสม (ATA) กลุ่มผลิตน้ำตาล (โครงการพัฒนาอาชีพน้ำตาลโดนด) เติบโตมาจากอาสาสมัครของ ATA มูลนิธิอาสาสมัครเพื่อสังคม (มอส.) และ CCA (Community Aid Abroad) ภารกิจวัดสวนแก้ว (ปี 2540 มีรายได้ 14 ล้านบาท) ซึ่งมีทั้งการผลิตและการค้า โดยใช้แรงงานเยาวชนที่มาฝึกอบรมในวัดให้เป็นประโยชน์ เติบโตขึ้นมาภายใต้การนำของ พระพยอม กัลยาโณ²⁷ กลุ่มการผลิตรองเท้าบาจา ที่ริเริ่มโดยสมาคมพัฒนาประชากรและชุมชน (ภายใต้การนำของ มีชัย วีระไวทยะ) กลุ่มออมทรัพย์ในกลุ่มน้ำทะเลสาบสงขลา ส่วนใหญ่แก่นำหลักมาจากครูและผู้ใหญ่บ้าน บริษัทอุทัยศกิจ จังหวัดยโสธร แก่นำในการจัดตั้งเป็นกลุ่มครู²⁸ บริษัทธุรกิจชุมชนหัวไทร กลุ่มริเริ่มคือกลุ่มปัญญาชนท้องถิ่นร่วมกับอาจารย์มหาวิทยาลัย

ชาวบ้านธรรมดาที่แสดงความสามารถจนกลายเป็นที่ยอมรับของชุมชนก็มี แต่มักจะต้องฝ่าฟันและสร้างการยอมรับจากชาวบ้านด้วยความยากลำบากกว่ากัน เช่นกรณีของคุณประยงค์ วรรณรงค์ ที่ผลิตยางตำบลงิ้วแดง อำเภอฉวาง จังหวัดนครราชสีมา²⁹ และกรณีของคุณตรีวุฒิ พาระพัฒน์ และคณะ ในการจัดตั้งกลุ่มออมทรัพย์เพื่อการผลิตบ้านคีรีวง เมื่อปี 2523³⁰

กล่าวโดยสรุป ธุรกิจชุมชนที่ก่อตั้งโดย บุคคลหรือโดยคณะบุคคลที่เป็นที่ยอมรับของชาวบ้าน จะระดมทุนได้ง่าย ขยายตัวได้เร็ว และมีโอกาสประสบความสำเร็จสูง

3.4.6 ปัจจัยด้านแรงงาน

ดังกล่าวแล้วว่า ในธุรกิจชุมชนแรงงานประเภท “ลูกจ้าง” มีน้อยมาก ส่วนใหญ่เป็นประเภททำงานให้ตนเอง (self-employed) ในธุรกิจชุมชนบางแห่งที่เป็นกิจการรับเหมาช่วงงานไปทำ ก็มักจะมีลักษณะเป็น “ผู้รับจ้างทำของ” ความสัมพันธ์ทางการผลิตระหว่างเจ้าของปัจจัยการผลิตกับผู้ใช้งานทำการผลิตมีลักษณะเป็น “ผู้ว่าจ้าง” กับ “ผู้รับจ้าง” ไม่ใช่ นายจ้างกับลูกจ้าง หมายความว่า “ผู้ว่าจ้าง” เพียงแต่มีสิทธิรับผลผลิตตามปริมาณและคุณภาพที่ตกลงกันได้ แต่ไม่มีสิทธิเข้าไปกำหนดควบคุม “กระบวนการงาน” และระเบียบกฎเกณฑ์ในการทำงาน (working conditions) แต่อย่างใด ขณะเดียวกัน ความสัมพันธ์แบบนี้ สิทธิของผู้รับจ้างก็มีเพียงรับค่าตอบแทนจากการทำการผลิตเท่านั้น ไม่มีสิทธิเรียกร้องอื่นใดนอกเหนือจาก “ค่าจ้างผลิต” ความสัมพันธ์รูปแบบนี้ได้แก่ ความสัมพันธ์ของบริษัทบาจากับชุมชนที่รับจ้างผลิตรองเท้าบาจา ภายใต้การประสานงานของสมาคมวางแผนพัฒนาประชากรและชุมชน

แต่โดยส่วนใหญ่แล้ว แรงงานในธุรกิจชุมชนคือ แรงงานของผู้ที่ทำงานให้ตนเองและครอบครัว แม้ว่าธุรกิจชุมชนตั้งอยู่ในชนบท เป็นการประกอบกิจการของครอบครัวเกษตรกร แต่สภาพความเป็นจริงขณะนี้หลายๆแห่งประสบปัญหาขาดแคลนแรงงานทั้งระดับแรงงานไร้ฝีมือและแรงงานฝีมือ ในระดับแรงงานไร้ฝีมือแรงงานรุ่นใหม่มักจะอพยพเข้าเมือง ละทิ้งการพัฒนาอาชีพของครอบครัว ดังนั้นภาคใต้จึงขาดแรงงานกรีดยาง

²⁶ มานะ นาคำ อ้างแล้ว หน้า 66.

²⁷ ดู วารสารเศรษฐศาสตร์การเมือง ฉบับที่ 5 อ้างแล้ว หน้า 47.

²⁸ ดู เศรษฐสยาม อ้างแล้ว หน้า 31.

²⁹ ดู “เศรษฐสยาม” อ้างแล้ว หน้า 26-27.

³⁰ ดู ไฉนมาส พลอยดี อ้างแล้ว หน้า 114-115 ไร่เนียว.

แรงงานประมง ภาคกลางขาดแคลนแรงงานปักดำและเก็บเกี่ยว การเก็บเกี่ยวปัจจุบันจึงนิยมใช้เครื่องจักร

แรงงานรุ่นใหม่ที่สามารถศึกษาระดับ ป.6 ขึ้นไป ส่วนใหญ่มักจะทิ้งอาชีพเดิมเข้าสู่ภาคอุตสาหกรรมและการค้า ครั้นประสบปัญหาการว่างงานก็ไม่อยากกลับไปสู่อาชีพเดิมของพ่อแม่ เท่าที่ผู้วิจัยสังเกต (ขาดข้อมูลเชิงปริมาณ) คนงานที่เคยผ่านงานอุตสาหกรรมและการค้ามาแล้ว 5-6 ปี มักจะกลับไปทำงานภาคเกษตรไม่เป็น ความสามารถและทักษะเชิงหัตถกรรมไม่มี ผู้วิจัยพยายามชักชวนแรงงานว่างงานบางกลุ่มเพื่อกลับไปทำการเกษตรบนที่ดินที่ผู้วิจัยหาได้ แต่ไม่ประสบความสำเร็จ ด้านหนึ่งเป็นเพราะแรงงานเหล่านี้ไม่อยากกลับคืนสู่ภาคเกษตร อีกด้านหนึ่งแรงงานเหล่านี้ขาดทักษะด้านเกษตรและด้านหัตถกรรม ผู้วิจัยจึงตั้งข้อสังเกตว่าการที่จะดึงดูดหรือผลักดันให้แรงงานจากภาคอุตสาหกรรมคืนสู่ชนบท เพื่อประกอบอาชีพส่วนตัวด้านการเกษตรและด้านหัตถกรรมเป็นเรื่องที่ไม่ง่าย แรงงานในธุรกิจชุมชนที่เป็นอยู่ในปัจจุบันส่วนใหญ่ที่ผู้วิจัยสังเกต (ยังขาดข้อมูลเชิงปริมาณ) เป็นแรงงานรุ่นพ่อแม่ ปู่ย่า ตายาย เป็นด้านหลัก

การมีแรงงานในท้องถิ่นอย่างพอเพียงและแรงงานเหล่านี้มีทักษะทางการผลิต เป็นปัจจัยสำคัญประการหนึ่งที่จะทำให้ธุรกิจชุมชนประสบความสำเร็จ ในจังหวัดสงขลา แถบอำเภอระโนด สทิงพระ สิงหนคร เป็นเขตที่มีต้นตาลมากที่สุดในภาคใต้ อาชีพทำตาลในปัจจุบันแท้จริงมีรายได้ไม่เลวเลย ดีกว่าการใช้แรงงานในโรงงานบางประเภทเสียอีก การที่แถบนี้เกิดมีธุรกิจชุมชนภาคใต้ (ขยายตัวจากกลุ่มออมทรัพย์บ้านหัวเปลว อำเภอสทิงพระ)³¹ และกลุ่มพัฒนาอาชีพน้ำตาลโดนด ก็เพราะความอุดมสมบูรณ์ของต้นตาล และทักษะของการทำน้ำตาลรุ่นปู่ย่าตายาย แม้ความเป็นจริงได้พิสูจน์แล้วว่า อาชีพทำตาลสามารถพัฒนาไปสู่ธุรกิจที่เลี้ยงครอบครัวเลี้ยงชุมชนได้ แต่ดูเหมือนว่าแรงงานรุ่นใหม่เข้ามามีส่วนร่วมน้อยในอาชีพเหล่านี้

สถานการณ์เช่นนี้อาจจะพัฒนาไปสู่ข้อจำกัดของธุรกิจชุมชนในอนาคตได้ การกระตุ้นและจูงใจให้แรงงานรุ่นใหม่เข้าสู่อาชีพดั้งเดิมของท้องถิ่นควบคู่ไปกับการยกระดับและพัฒนาการผลิตเชิงธุรกิจ เป็นหลักประกันความสำเร็จและความเติบโตของธุรกิจชุมชนในอนาคต ความสำเร็จของธุรกิจชุมชนหลายๆแห่งในปัจจุบันไม่ว่าจะเป็น กลุ่มสิงหนคร สทิงพระ หัวไทร พรหมไม้ ไทลื้อ เกษตรกรทำนางแนว ล้วนแต่ต้องอาศัยแรงงานรุ่นพ่อแม่ ปู่ย่า เป็นสำคัญ ทุกครั้งที่ผู้วิจัยเข้าร่วมประชุมสัมมนากับสมาชิก “ธุรกิจชุมชน” ไม่ค่อยได้เห็นผู้มีส่วนร่วมวัยหนุ่มสาว

3.4.7 ปัจจัยการมีส่วนร่วมของสมาชิก

ดังได้กล่าวแล้วว่า การเกิดขึ้น การคงอยู่ และการเติบโต ของธุรกิจชุมชน จะต้องอาศัยความร่วมมือ ความร่วมมือของชุมชน ต้องร่วมกันคิด ร่วมกันตัดสินใจ ร่วมกันทำและร่วมกันรับผิดชอบ ในแง่ของระบบเศรษฐกิจทุนนิยม การมีส่วนร่วมของสมาชิกหมายถึง การระดมทุนและการใช้ทุนที่ระดมมานั้น “ทุน” ที่กล่าวนี้หมายถึง “เงินทุน” เป็นสำคัญ การมีส่วนร่วมของการระดมทุนจึงหมายถึง การร่วมถือหุ้น ร่วมลงทุน และนำทุนไปใช้อย่างมีประสิทธิภาพ การมีส่วนร่วมเบื้องต้นของกลุ่มออมทรัพย์คือ การร่วมถือหุ้นในกลุ่มออมทรัพย์ การมีส่วนร่วมเบื้องต้นของบริษัทรุกิจชุมชนหัวไทรคือการที่ชาวบ้านจำนวนหนึ่งเห็นด้วยกับการจัดตั้งบริษัท และช่วยกันถือหุ้น ภายใน 6 เดือนจึงสามารถระดมทุนได้ 1,000,000 บาท

³¹ ดู พินยา วงศ์กุล (2539) “ยกเครื่องเมืองไทย: จินตนาการสู่ปี 2000” เอกสารประกอบการสัมมนา 26-28 กันยายน 2539.

การ “ลงทุน” ถือหุ้น เป็นการมีส่วนร่วมระดับ “ลงมือทำ” หลังจากได้ร่วมกันคิดในที่ประชุมเพื่อหาข้อสรุป การมีส่วนร่วมนอกจากเห็นได้จากรูปธรรมของการร่วมลงทุนแล้ว อาจจะร่วมในลักษณะอื่นๆ เช่น กรณี

ของบริษัทชุมชนหัวไทร กรรมการให้ใช้ที่ดินเพื่อสร้างอาคารสำนักงาน สมาชิกให้ความร่วมมือปฏิบัติตามแผนงานเพาะปลูกของบริษัท (หลังจากได้ประชุมตกลงกันแล้ว) เป็นต้น

มีแต่การเข้าร่วมกิจกรรมอย่างเอาการเอางานของสมาชิกเท่านั้นจึงจะเรียกว่าธุรกิจนั้นเป็นธุรกิจของชุมชน เพื่อชุมชน และโดยชุมชน มีตัวอย่างหน่วยงานราชการที่ได้นำเงินทุนและโครงการลงไปจัดตั้งและสนับสนุนกิจกรรมเศรษฐกิจของชุมชน เช่น ร้านค้าชุมชน สหกรณ์ออมทรัพย์ หรือแม้แต่กลุ่มออมทรัพย์ แต่การขาดการมีส่วนร่วมทำให้กิจกรรมนั้นเป็นเพียง “โครงการของราชการ” ที่ชาวบ้านคอยแต่จะ “รับ” จากการ “ให้” ของราชการ เมื่อราชการหมดโครงการ หมดงบประมาณ กิจกรรมนั้นก็หมดไปด้วย โดยเฉพาะอย่างยิ่งร้านค้าชนบท ที่มีหน่วยงานรับผิดชอบ ทั้ง รพช. กรมพัฒนาชุมชน กรมการค้าภายใน มีกระจายอยู่ทั่วประเทศ แต่มีเพียงส่วนน้อยที่พอจะนับได้ว่าประสบความสำเร็จ

เจ้าหน้าที่ชั้นผู้น้อยของ รพช. เล่าให้ผู้วิจัยฟังว่า ในชุมชนบางแห่ง ผู้จัดตั้งร้านค้าชนบทรับความช่วยเหลือทั้งจาก รพช. และกรมพัฒนาชุมชน เมื่อเจ้าหน้าที่ รพช. ไปเยี่ยมเยียนก็จะขึ้นป้ายร้าน รพช. เมื่อเจ้าหน้าที่กรมพัฒนาชุมชนไปเยี่ยมเยียนก็ขึ้นป้าย พพช. ร้านคงอยู่ได้เพราะความช่วยเหลือของสองหน่วยงาน มิได้อยู่ได้เพราะการ “พึ่งตนเอง”

การมีส่วนร่วมอย่างเอาการเอางานจะเป็นตัวบ่งชี้ถึงความสามารถในการพึ่งตนเอง แม้ว่าระยะเริ่มแรกธุรกิจชุมชนเกิดขึ้นจากการช่วยเหลือจากภายนอกเป็นด้านหลัก แต่ต่อมาสมาชิกชุมชนจะต้องมีส่วนร่วมอย่างแท้จริง จึงจะทำให้เกิดเป็นธุรกิจชุมชนอย่างแท้จริง คงอยู่และเติบโตได้ เช่น กลุ่มพรรณไม้ ที่สมาคมเทคโนโลยีที่เหมาะสมเป็นผู้ลงทุนในระยะเริ่มต้นถึงร้อยละ 69 กลุ่มพัฒนาอาชีพการทำน้ำตาลสิงหนคร ที่อาศัยทุนจากสมาคมเทคโนโลยี มูลนิธิอาสาสมัครเพื่อสังคม และ CCA (Community Aid Abroad) แต่การเข้ามีส่วนร่วมของสมาชิกก็ค่อยๆ ทำให้สองกลุ่มนี้ค่อยๆ เติบโต ยกระดับการพึ่งตนเองได้ในที่สุด

เป็นที่น่าสังเกตว่า กลุ่มธุรกิจชุมชนที่มีกิจกรรมทางการผลิตและสามารถพึ่งตนเองได้ด้านเงินทุนมักจะพัฒนามาจากกลุ่มออมทรัพย์ เช่น ธุรกิจชุมชนการผลิตที่ขยายตัวจากกลุ่มออมทรัพย์บ้านศรีวังนครศรีธรรมราช ธุรกิจชุมชนของกลุ่มออมทรัพย์แบบพัฒนาครอบครัวชีวิต กลุ่มธุรกิจชุมชนภาคใต้ที่ขยายตัวและพัฒนาจากกลุ่มออมทรัพย์บ้านหัวเป็ด สหกรณ์การเกษตรท่านางแนว ที่พัฒนามาจากกลุ่มออมทรัพย์ของชมรมผู้เลี้ยงสัตว์ภูกระแตของ 17 หมู่บ้าน ในตำบลท่านางแนว ตำบลละหานนา อำเภอเวียงน้อย และตำบลโนนทอง อำเภอเวียงใหญ่ จังหวัดขอนแก่น³² มีแต่บริษัทธุรกิจชุมชนหัวไทรที่มีได้เติบโตจากการขยายผลของกลุ่มออมทรัพย์ แม้ว่าจะมีสมาชิกบางส่วนเป็นสมาชิกกลุ่มออมทรัพย์ในหมู่บ้านมาก่อน แต่การระดมทุนของบริษัทธุรกิจชุมชนหัวไทรไม่ได้เกี่ยวข้องกับกลุ่มออมทรัพย์นั้นโดยตรง

ในเบื้องต้นนี้จึงน่าจะสรุปได้ว่า การมีส่วนร่วมในธุรกิจชุมชนที่หนาแน่นที่สุดและนำไปสู่การพึ่งตนเองได้มากที่สุดคือ ธุรกิจชุมชนประเภท “กลุ่มสัจจะออมทรัพย์” ซึ่งสามารถใช้เป็นฐานเงินทุนหรือ “กระดานตก”

³² ดู มานะ นาคำ อ้างแล้ว หน้า 67.

ไปสู่ธุรกิจชุมชนอื่นๆได้ โดยไม่ต้องพึ่งพาการระดมทุนจากภายนอก การพึ่งตนเองได้คือตัวบ่งชี้ความสำเร็จของธุรกิจชุมชน อย่างไรก็ตาม หากผู้บริหารกลุ่มออมทรัพย์ไม่ยอมมีภาระมากเกินไปก็ทำให้เกิดข้อจำกัดในการพัฒนาธุรกิจชุมชนประเภทอื่นๆได้

3.4.8 ปัจจัยเกี่ยวกับระเบียบข้อบังคับขององค์กร

ระเบียบข้อบังคับเป็นกฎเกณฑ์กติกาเพื่อให้ทุกคนปฏิบัติตาม ในอันที่จะทำให้การดำเนินงานไปสู่เป้าหมาย เป็นไปอย่างราบรื่น และสอดคล้องประสานกัน การดำเนินงานของธุรกิจชุมชนตั้งอยู่บนพื้นฐานของร่วมคิด ร่วมทำ ร่วมรับผิดชอบ ฉะนั้น กฎเกณฑ์กติกาต่างๆจึงต้องเกิดขึ้นจากข้อตกลงของสมาชิกเป็นพื้นฐาน การรื้อถอนข้อตกลงนั้นมาปรับใช้ให้เป็นจริง หากระเบียบกฎเกณฑ์ที่นำมาใช้นั้นไม่ได้ตั้งอยู่บนพื้นฐานของความเห็นชอบจากสมาชิก อาจจะทำให้เกิดความขัดแย้งและติดขัดในการดำเนินงานและนำไปสู่การชะงักงัน ในที่สุด กฎเกณฑ์กติกาที่สำคัญที่สุดคือ ระเบียบและข้อบังคับเกี่ยวกับการเงิน ซึ่งสามารถนำไปสู่ปัญหาความขัดแย้งเรื่องผลประโยชน์ได้ง่าย และถ้าระเบียบข้อบังคับนี้ไม่เหมาะสมรัดกุม จะทำให้เกิดการรั่วไหลได้ง่าย ทั้งโดยตั้งใจและไม่ตั้งใจ แม้แต่การเงินระดับชาติที่มีนโยบายกฎเกณฑ์ที่ไม่รัดกุม ในที่สุดแล้วก็นำไปสู่วิกฤติทางการเงินและหนี้สิน จนทำให้ระบบเศรษฐกิจไทยพังทลายดังที่เกิดขึ้นขณะนี้ (ตั้งแต่ปี 2539)

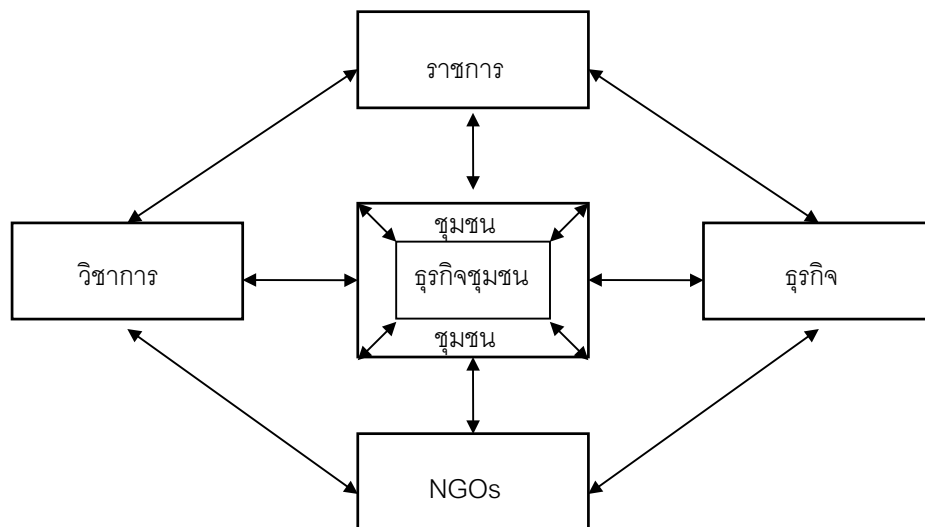
3.4.9 ปฏิสัมพันธ์กับภายนอก

คำว่า ปฏิสัมพันธ์ หมายถึง การปฏิบัติต่อกันทั้งทางบวกและทางลบ ปฏิสัมพันธ์ทางบวกเช่น การช่วยเหลือเกื้อกูล ประสานร่วมมือ ย่อมเป็นปัจจัยส่งเสริมและสร้างสรรค์ความสำเร็จ ในทางตรงข้าม ปฏิสัมพันธ์เชิงลบ ย่อมทำให้เกิดความระมัดระวัง เรียนรู้ และต่อรอง เพื่อป้องกันมิให้เกิดผลด้านลบมากเกินไป

คำว่า ปฏิสัมพันธ์กับภายนอก ในที่นี้หมายถึง ปฏิสัมพันธ์กับกลุ่มบุคคลหรือบุคคลอื่นๆที่เกี่ยวข้องกับการดำเนินงานธุรกิจชุมชน โดยทั่วไปจะมีอยู่ 4 กลุ่ม รัฐบาลหรือหน่วยงานของรัฐบาล NGOs นักวิชาการหรือสถาบันวิชาการ และธุรกิจ

ข้อมูลเบื้องต้นของการศึกษาพบว่า ธุรกิจชุมชนที่ประสบความสำเร็จล้วนแต่มีปฏิสัมพันธ์เชิงบวกกับภายนอก หรือสามารถเอาชนะปฏิสัมพันธ์เชิงลบจากภายนอกได้ สหกรณ์การเกษตรทำนงนวมมีความสัมพันธ์เชิงบวกกับบริษัทบางจาก กลุ่มพรรณไม้ได้รับการสนับสนุนจาก ATA ร้านค้าชนบทได้รับความช่วยเหลือจากรพช. พพช. และกรมการค้าภายใน ร้านสวัสดิ (ร้านค้าชนบทเช่นเดียวกัน) ได้รับความช่วยเหลือจากกลุ่มโอสถสภา (เติกเฮงหยู) จำกัด สหกรณ์และกลุ่มเกษตรกรได้รับความช่วยเหลือด้านเงินกู้จากหน่วยงานของรัฐ (ธกส.) กลุ่มเกษตรกรทำนา 3 ตำบล จังหวัดร้อยเอ็ด ได้รับความช่วยเหลือจากมูลนิธิประสานความร่วมมือพัฒนาทุ่งกุลาร้องไห้ แม้แต่กลุ่มออมทรัพย์แบบพัฒนาครบวงจรชีวิตก็ต้องอาศัยบุคลากรจากสถาบันวิชาการ (คือครูใหญ่) บริษัทธุรกิจชุมชนหัวไทรเกิดขึ้นได้และทำธุรกิจได้ด้วยระยะเวลาไม่ถึงปีก็เพราะได้รับความร่วมมือจากนักวิชาการและนักธุรกิจ และเมื่อต้องแข่งขันกับพ่อค้าท้องถิ่นก็สามารถเรียนรู้และป้องกันปฏิสัมพันธ์เชิงลบได้

จึงสรุปได้ว่า “ธุรกิจชุมชน” จำเป็นต้องเรียนรู้และกำหนดท่าทีต่อปฏิสัมพันธ์กับภายนอกให้เหมาะสม ลักษณะของปฏิสัมพันธ์ในความเป็นจริงไม่ใช่ปฏิสัมพันธ์สองฝ่าย (เช่น ชุมชน-ราชการ ชุมชน-ธุรกิจ ฯลฯ) แต่เป็นปฏิสัมพันธ์หลายฝ่ายที่เกิดขึ้นพร้อมกัน นั่นคือ แต่ละฝ่ายที่เข้ามาเกี่ยวข้องกับธุรกิจชุมชนต่างก็จะมีปฏิสัมพันธ์ต่อกันผ่านการดำเนินงานของธุรกิจชุมชนนั้นๆ ดังภาพปฏิสัมพันธ์ที่จะแสดงให้เห็นนี้



การสร้างปฏิสัมพันธ์ที่เหมาะสม โดยเฉพาะการทำให้ปฏิสัมพันธ์เชิงบวกเกิดขึ้น เป็นสิ่งที่จำเป็น สิ่งเหล่านี้เป็นทั้งศาสตร์และเป็นทั้งศิลป์ ความสำเร็จในการสร้างปฏิสัมพันธ์เชิงบวกหรือการเปลี่ยนปฏิสัมพันธ์เชิงลบให้เป็นปฏิสัมพันธ์เชิงบวก ขึ้นอยู่กับความรู้ความเข้าใจท่าทีและบุคลิกภาพของแกนนำเป็นสำคัญ หลักการ “ได้ผลประโยชน์ร่วมกัน” หรือ win-win solution คือหลักการที่จะทำให้เกิดปฏิสัมพันธ์เชิงบวกได้ดีที่สุด การแข่งขันระหว่างบริษัทธุรกิจชุมชนหัวไทรกับพ่อค้าคนกลางท้องถิ่นบรรเทาลง เมื่อบริษัทได้มีการตกลงเจรจากับพ่อค้าคนกลางบางคนที่จะรับสินค้าจากพ่อค้าคนกลางส่งออกไปยังมาเลเซียด้วย พ่อค้าเหล่านั้นจึงเปลี่ยนจากคู่แข่งเป็นผู้ร่วมมือร่วมธุรกิจกันในที่สุด เป็นต้น

กล่าวโดยสรุป การที่จะตัดสินใจจัดตั้งธุรกิจชุมชนประเภทใดประเภทหนึ่งขึ้นมา ไม่ใช่ตัดสินใจทำ เพราะเห็นคนอื่นทำและจะทำบ้าง แต่ต้องผ่านการศึกษาวิเคราะห์ความเป็นไปได้ตามข้อ 3.3 และการพิจารณาปัจจัยแห่งความสำเร็จหรือความล้มเหลวตามข้อ 3.4 อย่างรอบคอบ หากได้ข้อมูลว่ามีความเป็นไปได้ตามข้อ 3.3 และมีปัจจัยบวกตามข้อ 3.4 จึงจะตัดสินใจลงมือจัดตั้ง

บทที่ 4

บริษัทธุรกิจชุมชนหัวไทร:

กรณีตัวอย่างการศึกษาความเป็นไปได้ในการจัดตั้งธุรกิจชุมชน

บทนี้ต้องการนำเสนอว่า การที่จะจัดตั้งธุรกิจชุมชนขึ้นมาควรจะมีกระบวนการและกลไกการจัดตั้งอย่างไรบ้าง โดยเฉพาะการจัดตั้งในรูปแบบบริษัท ควรจะมีปัจจัยพิเศษนอกเหนือไปจากปัจจัยจำเป็นในการจัดตั้งธุรกิจชุมชนรูปแบบอื่นๆหรือไม่?

4.1 พัฒนาการแห่งแนวคิด

ก่อนที่ผู้วิจัยจะลงมือปฏิบัติการเพื่อระดมความคิดจากผู้ที่เกี่ยวข้องกับแนวคิดของผู้วิจัยเรื่องบริษัทธุรกิจชุมชน ผู้วิจัยมีความคิดและคำถามพื้นฐานอยู่สี่ประการ คือ

ประการแรก ผู้วิจัยเห็นว่าประเทศไทยพึ่งพิงการค้าและการลงทุนจากต่างประเทศมากเกินไป จะเห็นได้จากมูลค่าการนำเข้า-ส่งออกสูงถึงร้อยละ 76 ของมูลค่า GDP พึ่งตลาดภายในเพียงประมาณร้อยละ 24 เท่านั้น เทียบกับสหรัฐอเมริกาที่พึ่งตลาดภายในถึงประมาณร้อยละ 80 ญี่ปุ่นพึ่งตลาดภายในถึงประมาณร้อยละ 82 เศรษฐกิจของสองประเทศนี้มีลักษณะเป็นทุนนิยมเต็มที่ แต่พึ่งตนเองสูงมาก ในขณะที่ของไทยพึ่งตนเองต่ำมาก การพึ่งพิงภายนอกมากเกินไป เมื่อเกิดความแปรปรวนในกระแสโลก และศักยภาพการแข่งขันในตลาดโลกลดลง ย่อมได้รับผลกระทบด้านลบที่รุนแรง จะเห็นได้จากสถานการณ์ที่เป็นอยู่เมื่อเราขาดดุลบัญชีเดินสะพัด เมื่อการลงทุนจากต่างประเทศถดถอยลง และเมื่อเงินกู้ยืมจากต่างประเทศหดหายไป เศรษฐกิจไทยก็ถึงกาลพินาศ

สัญญาณของความตกต่ำทางเศรษฐกิจได้เริ่มแสดงให้เห็นตั้งแต่ปี 2536 ที่ศักยภาพแข่งขันของไทยเริ่มลดลง เนื่องจากค่าแรงสูงขึ้น แรงงานมีทักษะของเรามีน้อยกว่าประเทศคู่แข่ง กำลังแรงงานที่เข้าสู่ตลาดถดถอยลงเนื่องจากอัตราการเพิ่มประชากรช้าลง แรงงานราคาถูกในประเทศอื่นมีมากกว่า โดยเฉพาะในประเทศ

เศรษฐกิจตลาดเปิดใหม่ เช่น จีน เวียดนาม และยุโรปตะวันออก เหล่านี้แสดงให้เห็นว่า ความได้เปรียบด้านแรงงานของไทยถดถอยลงตามลำดับ การแข่งขันที่ไทยใช้ “ราคาถูกกว่า” กำลังจะเป็นไปไม่ได้อีกแล้ว ยิ่งกว่านั้น ตลาดโลกของไทยยังถูกจำกัด ด้วยมาตรการกีดกันที่ไม่ใช่ภาษี (non-tariff barriers) เช่น มาตรฐานสากล (ISO) สิทธิมนุษยชน (แรงงานเด็ก) และสิ่งแวดล้อม เป็นต้น ดังนั้น การที่จะใช้ “การส่งออก” และการลงทุนจากต่างประเทศ เป็นหัวใจการลากจูงขบวนรถไฟเศรษฐกิจเหมือนอดีตที่ผ่านมาจะมีข้อจำกัดมากขึ้นเรื่อยๆ

ผู้วิจัยเห็นว่า จำเป็นอย่างยิ่งที่จะต้องกระตุ้นและเร่งขยายตลาดภายใน ให้ตลาดภายในเป็นแหล่งผลิตและแหล่งรองรับผลผลิตได้มากกว่ายุคก่อนๆ ทั้งนี้ได้หมายความว่าเราจะไม่ส่งเสริมการค้าและการลงทุนจากต่างประเทศ แต่ผู้วิจัยเห็นว่า ตลอดระยะเวลาที่ผ่านมาประเทศไทยให้ความสนใจกับการขยายตลาดภายในน้อยไป เราควรจะสร้างดุลยภาพใหม่ทางเศรษฐกิจ คือให้ความสำคัญกับตลาดภายในพอๆหรือมากกว่าตลาดต่างประเทศ (นำเข้า-ส่งออก) ด้วยประชากร 60 ล้านคน หากทำให้แต่ละคนมีกำลังซื้อพอเพียง (หรือมีรายได้พอเพียง) ตลาดภายในของไทยย่อมมีขนาดที่สามารถจะกระตุ้นความเติบโตทางเศรษฐกิจได้ จะทำให้ไทยสามารถยืนได้อย่างมั่นคงด้วยขาสองขา คือ ตลาดต่างประเทศและตลาดภายใน

ที่ผ่านมาเรามุ่งหน้าแต่เรื่องการนำเข้า-ส่งออก การลงทุนต่างประเทศ เหมือนการเน้นแต่ด้านส่งออกสู่นามรบ แต่ไม่เคยคิดสร้างฐานที่มั่น ไม่คิดสร้างหลังอิง ไม่เคยคิดล่วงหน้าว่า หากนักรบพ่ายแพ้กลับมา บาดเจ็บกลับมา จะมีฐานที่มั่นรองรับเพื่อรักษาดูแลผู้บาดเจ็บหรือไม่ การออกรบที่ไม่มีฐานที่มั่น ไม่มีหลังอิง เมื่อต้องพลีชีพล้มและพ่ายแพ้จะไม่มีโอกาสแก้ตัวและลุกขึ้นสู้ครั้งใหม่อีกต่อไป

ฐานที่มั่นและหลังอิงคือตลาดภายใน และตลาดภายในที่มีโอกาสจะขยายให้กว้างใหญ่คือชนบท หากทำให้ชนบทมีกำลังซื้อสูงขึ้น มีศักยภาพในการผลิตและการขายมากขึ้น “ชนบท” คือหลังอิงที่ไว้ใจได้ของระบบเศรษฐกิจไทย ทำอย่างไรจึงจะเพิ่มกำลังซื้อ (หรือรายได้) ของชนบท ทำอย่างไรจึงจะทำให้ชนบทเป็นฐานที่มั่นที่แข็งแกร่งของระบบเศรษฐกิจไทย หลังจากที่ได้ปล่อยให้ฐานที่มั่นแห่งนี้เสื่อมทรุด ไร้การปฏิสังขรณ์มาช้านาน

ประการที่สอง ผู้วิจัยมีทัศนะว่า “ระบบทุนนิยมไทย” ถูกพัฒนาขึ้นมาบนการสร้างความเติบโตให้แก่ภาคอุตสาหกรรม ซึ่งดูดกินส่วนเกินหรือปัจจัยแห่งความเติบโตจากชนบทในรูปของแรงงานราคาถูก (อพยพมาจากชนบท) สินค้าราคาถูกจากชนบท (โดยเฉพาะสินค้าเกษตร) ทรัพยากรธรรมชาติจากชนบท (ป่าไม้ ภูเขา และแร่ธาตุ ฯลฯ) การดูดกินสิ่งเหล่านี้ผ่านกระบวนการ ซื้อถูก-ขายแพง โดยการอ้างกลไกตลาดหรือกลไกราคา (Price mechanism) ของระบบทุนนิยม ซึ่งเป็นกลไกแลกเปลี่ยนไม่เสมอภาค (un-equal exchange) สินค้าจากภาคชนบท (เกษตร) จะถูกกดราคา แต่สินค้าจากภาคอุตสาหกรรมราคาแพง ทั้งยังได้รับการส่งเสริม (ลดภาษี) และคุ้มครอง (จำกัดการแข่งขัน) ผลที่ตามมาคือ ผลิตภัณฑ์มวลรวมในประเทศภาคอุตสาหกรรมและการค้าจะโตขึ้นเรื่อยๆ ขณะที่ในภาคเกษตรจะลดลงตามลำดับ ปัจจุบันนี้ GDP ภาคเกษตรเหลืออยู่ประมาณร้อยละ 12 ของ GDP ทั้งหมด ขณะที่ประชากรกว่าครึ่งหนึ่งของประเทศยังคงอยู่ในชนบทและเกี่ยวข้องอยู่กับภาคเกษตร นั่นก็หมายความว่า ประชากรกว่าครึ่งหนึ่งของประเทศมีรายได้รวมกันเพียงประมาณร้อยละ 12 ของรายได้ทั้งหมดในประเทศ ช่องว่างของรายได้ของคนในภาคเกษตรและนอกภาคเกษตรจึงต่างกันมาก (ต่างกันประมาณ 6 เท่า)

ในสถานการณ์เช่นนี้ ผู้วิจัยเห็นว่า จะต้องทำให้การเสียเปรียบของประชาชนภาคเกษตรลดลง กลไกการแลกเปลี่ยนไม่เสมอภาคจะต้องได้รับการแก้ไข และการจะรอให้อำนาจรัฐเข้าไปแก้ไขคงเป็นไปได้ยาก

เพราะตลอดระยะเวลาที่ผ่านมา “รัฐ” พอใจที่จะ “อุ้ม” ภาคอุตสาหกรรมโดยตลอด “คณะกรรมการส่งเสริมการลงทุน” และแผนพัฒนาเศรษฐกิจและสังคมทุกแผน มีแต่ “อุ้ม” ภาคอุตสาหกรรมและทอดทิ้งภาคเกษตร ความจริงในภาคอุตสาหกรรมและการค้าภาคเอกชนต่างก็ส่งเสริมกันเองอยู่แล้ว จะเห็นได้ว่า สถาบันการเงินทุกประเภทสนับสนุนสินเชื่อภาคเกษตรน้อยมาก (ไม่ถึงร้อยละ 20 ของปริมาณเงินฝาก)

ดังนั้น คำถามของผู้วิจัยจึงมีว่า จะทำอะไรถึงจะทำให้ผู้มีอาชีพทางการเกษตรเสียเปรียบน้อยลง ทำอย่างไรถึงจะทำให้กลไกการแลกเปลี่ยนไม่เสมอภาคลดลง ภายใต้ระบบทุนนิยมและการครอบงำของกลไกตลาด ผู้วิจัยเห็นว่า มีแต่การต่อสู้ ต้อรอง รวมกลุ่ม เข้าใจกลไกตลาด หลีกเลี่ยงเมื่อสู้ไม่ได้ ใช้ประโยชน์จากกลไกเมื่อมีช่องทาง ผู้วิจัยเห็นว่า การอยู่ภายใต้ระบบทุนนิยมนั้น เมื่อยกเลิกมันไม่ได้ก็ต้องสู้และอยู่กับมัน และต้องพยายามดัดแปลงให้มันเกิดประโยชน์สูงสุดแก่ประชาชนในชุมชนในทุกวิถีทางที่ทำได้

ผู้วิจัยเห็นว่า การทำให้คนในชุมชนมีความคิดเป็นบุคคลเศรษฐกิจ (economic person) คือ ต้องรู้จักคิดว่า จะทำอะไร ทำอย่างไร ทำให้ใคร (หรือขายใคร) จะได้ผลตอบแทนคุ้มค่าหรือไม่ เป็นช่องทางหลักหรือแนวทางหลักที่จะตอบโต้กับกลไกการแลกเปลี่ยนไม่เสมอภาค หากเกษตรกรคิดแต่เพียงว่าผลิตเพราะเคยผลิต โดยไม่ได้คิดว่าผลิตแล้วได้ผลตอบแทนคุ้มค่าหรือไม่ ก็ยอมหนีไม่พ้นกลไกการแลกเปลี่ยนไม่เสมอภาค และคำว่า คุ้มค่า ย่อมพิจารณาทั้งในด้านคุ้มค่าต่อการบริโภคและคุ้มค่าต่อการที่จะขาย

ผู้วิจัยเห็นว่า ธรรมชาติของความคิดเช่นนี้สามารถแสดงออกผ่าน “องค์กรธุรกิจชุมชน” ผู้วิจัยจึงเห็นว่า ควรจะต้องกระตุ้นให้เกิดธุรกิจชุมชนในชนบทมากขึ้น เพื่อให้ชาวบ้านเรียนรู้กลไกทุนนิยม จะได้อยู่กับมันและหลีกเลี่ยงมันอย่างสอดคล้องกับสถานการณ์ กล่าวคือ ถ้าคิดว่าได้ประโยชน์ก็ใช้กลไกของมัน ถ้าเสียประโยชน์ก็หลีกเลี่ยงมันหรือใช้มันให้น้อยที่สุด เช่น ถ้าผลิตเพื่อขายแล้วขาดทุนก็เน้นผลิตเพื่อกินเพื่อใช้ในครัวเรือน แต่ถ้าเห็นช่องทางที่จะได้ผลตอบแทนคุ้มค่าจากการขายก็ผลิตเพื่อตลาดด้วย แต่จะทำอย่างไรถึงจะให้ชาวบ้านเข้าใจและเท่าทันสถานการณ์ ผู้วิจัยเห็นว่า ก็มีแต่ต้องลงมือปฏิบัติจริงอย่างระมัดระวังแล้วสะสมประสบการณ์ไปเรื่อยๆ ผ่านองค์กร “ธุรกิจชุมชน”

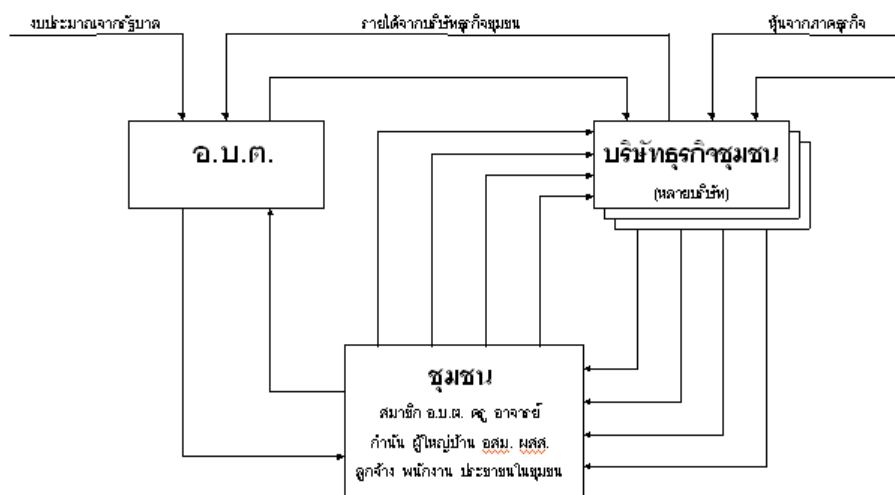
ประการที่สาม ผู้วิจัยมีทัศนะว่า “องค์กรธุรกิจชุมชน” จะต้องมีลักษณะเป็นธุรกิจลงทุนทำการผลิตทำการค้า โดยหวังผลตอบแทนเป็นกำไร แต่จะต้องใช้กำไรให้เกิดประโยชน์สูงสุดแก่ชุมชน และจะต้องให้มีความยุติธรรม มีความชอบธรรมต่อชุมชนนั้นๆ ด้วย กำไรของธุรกิจชุมชนจึงมีลักษณะเป็นกำไรปกติ (normal profit) เท่านั้น แม้ว่าจะเป็นกำไรปกติ การที่จะให้มีกำไรจะต้องอาศัยความรู้ความเข้าใจ ทักษะการบริหารจัดการ ทักษะการผลิตและการค้า ซึ่งสิ่งเหล่านี้สัมพันธ์กับความสามารถและค่าตอบแทนของบุคลากร ความคล่องตัว ความรวดเร็วทันสถานการณ์ และเครือข่ายความสัมพันธ์เชิงธุรกิจ ผู้วิจัยเห็นว่า องค์กรลักษณะนี้ไม่เหมาะที่จะเป็นองค์กรภายใต้การควบคุมของราชการ (ปัจจุบัน) เพราะระบบราชการและวิสัยทัศน์ของราชการไม่สอดคล้องกับพลวัตทางสถานการณ์เศรษฐกิจและธุรกิจ ผู้วิจัยจึงเห็นว่า หากจะให้ธุรกิจชุมชนคล่องตัว พึ่งตนเองได้ และแสดงศักยภาพของตนเองได้เต็มที่ น่าจะเป็นองค์กรธุรกิจชุมชน “ในรูปของบริษัท” แต่ผู้วิจัยยอมรับในข้อจำกัดและศักยภาพของชุมชน จึงเห็นว่า การจัดตั้งบริษัทธุรกิจชุมชนควรจะต้องตั้งขึ้นในชุมชนที่มีความพร้อม ทั้งด้านทรัพยากร บุคลากร ความรู้ความเข้าใจด้านบริหารและการจัดการ เท่านั้น คงไม่สามารถจัดตั้งได้ในทุกชุมชน ในแต่ละชุมชนอาจจะมี การจัดตั้งธุรกิจชุมชนตามความเหมาะสมและความสามารถของชุมชน แล้วมาเชื่อมต่อกับ “บริษัทธุรกิจชุมชน” ในภายหลัง น่าจะเป็นแนวทางที่เหมาะสมกว่า ดังนั้น ในการจัดตั้งบริษัท

ธุรกิจชุมชน คำถามว่า จะจัดตั้งที่ไหน ใครเป็นผู้จัดตั้ง จึงมีความสำคัญมาก

ประการที่สี่ ผู้วิจัยเห็นว่า องค์การบริหารส่วนตำบลได้งบประมาณจากรัฐบาล อบต. ควรจะใช้งบประมาณนั้นให้เกิดดอกออกผลนอกวง เป็นประโยชน์ต่อชุมชน จึงน่าจะนำงบประมาณส่วนหนึ่งร่วมลงทุนใน “ธุรกิจชุมชน” ดังนั้น การเลือกตั้ง อบต. จึงมีนัยของการทำงานทางการเมืองและเศรษฐกิจคู่กัน ประสิทธิภาพของการบริหารงาน อบต. จึงอาจจะวัดได้จากการบริหารงานที่เกี่ยวข้องกับราชการ และงานที่เกี่ยวข้องกับปากท้องของชาวบ้านผ่านธุรกิจชุมชน หากคนของ อบต. ที่เป็นตัวแทนไปบริหารธุรกิจชุมชนมีความรู้มีความเข้าใจปัญหาเศรษฐกิจของชุมชน และมีทักษะทางการบริหารองค์กรชุมชน ก็ย่อมมีส่วนทำให้ธุรกิจชุมชน “อยู่ได้” และ “เกิดประโยชน์” ต่อชุมชน สมาชิกหรือผู้บริหาร อบต. นั้นก็ควรได้รับการเลือกตั้งคราวต่อไป การเชื่อมโยงการเลือกตั้ง การบริหาร อบต. เข้ากับการบริหารธุรกิจชุมชน จะทำให้เกิดสิ่งที่เรียกว่า “ประชาธิปไตยที่กินได้” ไม่ใช่เป็นเพียงอุดมการณ์ที่เลื่อนลอย เพื่อฝัน จับต้องไม่ได้ แต่จะอย่างไรจึงจะทำให้เกิดประชาธิปไตยที่กินได้? ทำอย่างไรจึงจะทำให้เกิดการเชื่อมต่อดังนี้?

แนวความคิดในการเชื่อมต่อ อบต. กับ ธุรกิจชุมชน ตามจินตนาการของผู้วิจัย แสดงออกให้เห็นตามผังภาพข้างล่างนี้

โครงสร้างความสัมพันธ์ระหว่างชุมชน อบต. และบริษัทธุรกิจชุมชน



โครงสร้างความสัมพันธ์ระหว่างชุมชน อ.บ.ต. และบริษัทธุรกิจชุมชน

ทุนจาก อ.บ.ต. ทุนจากชุมชน รายได้ผลผลิตและบริการทำของ รายแรงงาน รายงานวิชาการ บริษัทและบริษัท
เลือกส่งสมาชิก อ.บ.ต. พัฒนาชุมชนและศอ.อบจว. คำจ้าง เงินเดือน คำตอบหน่วยงานวิชาการ คำตอบหน่วยงานบริษัท คำขายสินค้าและผลิตภัณฑ์

จากภาพ บริษัทธุรกิจชุมชนในตำบลหนึ่งๆอาจจะจัดตั้งขึ้นมาหลายบริษัทก็ได้ บริษัทธุรกิจชุมชนระดมทุนจาก อบต. จากบุคคลในภาคธุรกิจ จากองค์กรที่ไม่แสวงหากำไร (NGOs) และที่สำคัญส่วนใหญ่จะต้องเป็นหุ้นจากสมาชิกในชุมชน

ชุมชนจะขายผลผลิต แรงงาน งานวิชาการ งานบริหารและงานบริการ ให้แก่บริษัทธุรกิจชุมชน โดยที่บริษัทธุรกิจชุมชนจะจ่ายค่าจ้างเงินเดือน ค่าผลผลิต เงินปันผล และค่าวิชาการให้แก่ชุมชน ซึ่งประกอบไปด้วยบุคคลต่างๆ ได้แก่ บุคคลผู้ถือหุ้น กรรมการ นักวิชาการ หรือผู้ให้ความรู้ ตลอดถึงกำนัน ผู้ใหญ่บ้าน และคนอื่นๆที่ทำประโยชน์ให้แก่บริษัทตามควรแก่กรณี

ในด้านความสัมพันธ์กับ อบต. อบต.ถือหุ้น หากบริหารให้บริษัทมีกำไรย่อมได้เงินปันผล และ อบต.ก็สามารถที่จะแต่งตั้งตัวแทนจาก อบต. เข้าร่วมบริหารธุรกิจชุมชนด้วย แต่ธุรกิจชุมชนไม่ใช่ของ อบต. เพราะผู้ถือหุ้นส่วนใหญ่คือสมาชิกในชุมชน

ทั้งหมดที่กล่าวมาคือ ความคิดพื้นฐานของผู้วิจัยก่อนที่จะลงมือขยายแนวคิดเพื่อแสวงหาความร่วมมือจากผู้เห็นด้วยในการจะจัดตั้งบริษัทธุรกิจชุมชน

4.2 การระดมความคิดและความร่วมมือ

เนื่องจากผู้วิจัยมีบ้านเกิดอยู่ที่อำเภอปากพนัง จังหวัดนครศรีธรรมราช กลุ่มน้ำปากพนัง เคยเป็นแหล่งอาหารที่ใหญ่ที่สุดของภาคใต้ เคยเป็นดินแดนอุดมสมบูรณ์และมั่งคั่งมากที่สุดแห่งหนึ่งของภาคใต้ โรงสีข้าวขนาดใหญ่นับสิบๆโรงเรียงรายอยู่สองฝั่งแม่น้ำปากพนังในรัศมีประมาณไม่เกิน 3 กิโลเมตรจากตัวอำเภอปากพนัง ปัจจุบันยังมีร่องรอยปล่องโรงสีให้เห็นอยู่ ผลผลิตข้าวจากกลุ่มน้ำปากพนัง (ปากพนัง หัวไทร เขียวใหญ่ และไปถึงอำเภอระโนดในจังหวัดสงขลา) มีพอเพียงเลี้ยงภาคใต้ และยังเหลือส่งขายประเทศใกล้เคียง คือ มลายู ชวา และสุมาตรา ธุรกิจโรงสีข้าวมาล่มสลายเมื่อปี 2508 เมื่อเจ้าของโรงสีซึ่งเป็นคนจีนถูกภัยการเมือง ยุคสฤษดิ์ ธนะรัชต์ คุกคามด้วยข้อหาสนับสนุนประเทศจีนคอมมิวนิสต์ อีกด้านหนึ่งทางรถไฟที่เชื่อมระหว่างกรุงเทพฯ-มาเลเซียทำให้การขนส่งข้าวจากภาคกลางสู่มาเลเซียเป็นไปด้วยความสะดวกรวดเร็ว ข้าวจากกลุ่มน้ำปากพนังจึงมีตลาดแคบลง ผลผลิตข้าวจึงพลอยหดตัวตามไปด้วย ประชากรกลุ่มน้ำปากพนังรุ่นหลังๆจึงอพยพสู่ภาคตะวันตก (ร่อนพิบูลย์ ฉวาง ลานสกา พรหมโลก) เพื่อยึดอาชีพทำสวน

หลังปี 2508 เป็นต้นมา เศรษฐกิจของกลุ่มน้ำปากพนังทรุดโทรมลงตามลำดับ ธุรกิจค้าขายที่เคยใช้ทางเรือและทำให้ท่าเรือปากพนังคึกคักกลับเหี่ยวเฉาลง เพราะการขนส่งสินค้าทางรถไฟสะดวกกว่า รวดเร็วกว่าการไหลสะพัดของเงินตราผ่านตลาดการค้าขายทางเรือจึงถดถอยลงเรื่อยๆ ในที่สุดกลุ่มน้ำปากพนังจึงกลายเป็นกลุ่มน้ำแห่งความยากจน นับเวลาได้เกือบยี่สิบปี จากนั้นอาชีพการเลี้ยงกุ้งกุลาดำแผ่ขยายเข้าไป กุ้งกุลาดำทำให้เศรษฐกิจกลุ่มน้ำปากพนังพลิกฟื้นสู่ความสดใสอีกครั้ง แต่เกิดขึ้นบนความเหลกสลายของป่าชายเลน และพื้นที่ทำนาที่ถูกน้ำเค็มแช่แข็ง เมื่อสภาพพื้นที่เสื่อมโทรมอันเกิดจากการเลี้ยงกุ้งที่ซ้ำซาก พื้นดินใช้ทำอย่างอื่นไม่ได้ ต้นไม้ยืนต้น โดยเฉพาะต้นตาล ถูกทำลายไปหมดสิ้น แผ่นดินจึงกลับสู่ความทุกข์ยากอีกครั้ง

การกลับบ้านเกิดนครศรีธรรมราชโดยการนั่งรถจากสงขลาผ่านหัวไทร เขียวใหญ่ และปากพนัง ทำให้

ผู้วิจัยรำลึกภาพในอดีต เปรียบเทียบกับภาพที่เห็นอยู่ในปัจจุบัน และเกิดแรงบันดาลใจว่า จะทำโครงการทดลองในเขตลุ่มน้ำปากพนัง ลุ่มน้ำบ้านเกิดที่ความยากจนกำลังแผ่ซ่าน จนทำให้จังหวัดนครศรีธรรมราชที่เคยมีความอุดมสมบูรณ์ ทั้งด้านทรัพยากรบุคคลและทรัพยากรธรรมชาติ กลายเป็นจังหวัดที่ยากจนอันดับสองรองจากจังหวัดพัทลุง

ดังนั้นในกลางเดือนตุลาคม 2539 หลังจากแนวความคิด 4 ประการตกผลึก ผู้เขียนจึงกลับบ้านเกิดอีกครั้ง คราวนี้ตั้งใจจะนำความคิดไปเสนอแก่บุคคลที่ผู้วิจัยคาดว่าจะยอมรับและเข้าใจแนวความคิดของผู้วิจัย

ผู้วิจัยจึงได้พบกับ ดร.สุภาพ พัส่อง อดีตนักกิจกรรมทางสังคมที่เคยร่วมเคลื่อนไหวทางสังคมด้วยกัน ยุคหลัง 14 ตุลาคม 2516 ดร.สุภาพเคยศึกษาที่สถาบัน Institution for Social Studies กรุงเฮก ประเทศเนเธอร์แลนด์ ร่วมกับผู้วิจัย ต่อมาได้ไปศึกษา Ph.D. จากเยอรมัน ขณะที่ผู้วิจัยไปออสเตรเลีย ปัจจุบันดร.สุภาพเป็นอาจารย์ประจำอยู่ที่คณะวิทยาการจัดการ มหาวิทยาลัยวลัยลักษณ์ นครศรีธรรมราช

อีกคนหนึ่งคือ คุณสมบุญ เกตุแก้ว महाบัณฑิตและนักกิจกรรมทางสังคมของนครศรีธรรมราช เป็นสมาชิกสภาเทศบาลเมืองนครศรีธรรมราช กรรมการหอการค้าจังหวัดนครศรีธรรมราช เป็นนักเคลื่อนไหวทางการเมืองที่เคยช่วยเหลือนักรบการเมืองอย่าง สุธรรม แสงประทุม วิทยา แก้วภราดัย และชานี ศักดิ์เศรษฐ์ จนสำเร็จบรรลุปเป้าหมายทางการเมืองมาแล้ว แต่คุณสมบุญก็ไม่เคยคิดที่จะเข้าสู่การเมืองระดับชาติ กลับสนใจเคลื่อนไหวแก้ไขปัญหาระดับชาวบ้าน

สองคนนี้จึงเป็นบุคคลเป้าหมายที่เหมาะสมที่สุดสำหรับผู้วิจัย หลังจากได้แลกเปลี่ยนความคิดเห็นกันจนสุขุมแล้ว เราต่างก็เห็นด้วยในอันที่จะลงมือทดลองทำโครงการ ดร.สุภาพได้ติดต่อผู้เชี่ยวชาญด้านธรณีวิทยาและด้านเคมีชีวภาพ เพื่อให้แนวคิดที่จะทำการผลิตและแปรรูปพืชผลมีความเป็นไปได้ในการทำธุรกิจชุมชน คุณสมบุญกำหนดเป้าหมายบุคคลที่จะเป็นชายเริ่มต้น เพื่อนำไปสู่การจัดตั้งบริษัทธุรกิจชุมชน ส่วนผู้วิจัยมีแนวคิดด้านความสัมพันธ์ระหว่างเศรษฐกิจมหภาคและเศรษฐกิจจุลภาคของนครศรีธรรมราช

ปลายเดือนตุลาคม 2539 ผู้วิจัยกลับไปนครฯอีก คราวนี้พวกเราทั้งนักวิชาการ ผู้เชี่ยวชาญ และนักเคลื่อนไหวทางการเมือง ไปพบแกนนำของชาวบ้านที่โรงเรียนบ้านเกาะสุด ตำบลเขาพังไกร อำเภอหัวไทร โดยมีครูอรอนพ เกตุแก้ว พี่ชายของคุณสมบุญ เกตุแก้ว เป็นผู้ประสานงานกับแกนนำชาวบ้านบางคน เราได้พูดคุยแลกเปลี่ยนซักไซ้ข้อมูลต่างๆ และเสนอความคิดในการรวมกลุ่มเพื่อจัดตั้งบริษัทธุรกิจชุมชนเพื่อทำธุรกิจเกี่ยวกับผลผลิตของชาวบ้าน

ต้นเดือนธันวาคม 2539 ภายใต้การประสานงานของคุณสมบุญและครูอรอนพ เราได้มีการประชุมชาวบ้านเกาะสุดครั้งแรก มีข้อสรุปเบื้องต้นว่า มีชาวบ้านจำนวนหนึ่งสนใจ ดังนั้นพวกเราจึงนัดแกนนำชาวบ้านและบุคคลที่สนใจ ให้ชักชวนเพื่อนฝูงญาติพี่น้องที่สนใจมาประชุมร่วมกันและแสดงเจตจำนงที่จะถือหุ้น ในวันที่ 20 มกราคม 2541

20 มกราคม 2541 มีชาวบ้านประมาณ 100 คน มาร่วมประชุมที่โรงเรียนบ้านเกาะสุดและแสดงเจตจำนงที่จะถือหุ้นตามความสามารถ พร้อมๆกับการที่เราจะนัดวันประชุมผู้ที่ต้องการถือหุ้น เพื่อกำหนดนโยบายของบริษัทและตั้งชื่อบริษัท ซึ่งการเสนอเบื้องต้นให้ใช้ชื่อว่า บริษัทธุรกิจชุมชนเขาพังไกร ธุรกิจเบื้องต้นคือการผลิตและการค้าผัก การประชุมครั้งนี้ประธาน อบต. เขาพังไกรยืนยันหนักแน่นว่า อบต. จะเข้าร่วมและจะให้ที่ดินสำหรับก่อสร้างสำนักงานบริษัทด้วย

20 กุมภาพันธ์ 2541 ชาวบ้านจากสามตำบลคือ เขาพังไกร ควนชะลิก และแหลม เข้าร่วมประชุม ทำให้ขอบเขตและพื้นที่สมาชิกขยายออกไปมากกว่าเดิมที่มีแต่ชาวบ้านเขาพังไกร และในการประชุมครั้งนี้สามารถรวบรวมรายชื่อผู้ถือหุ้นได้มากกว่า 200 ราย เพิ่มขึ้นกว่าเดิมเท่าตัว ที่ประชุมจึงเห็นพ้องกันว่า ให้ตั้งชื่อบริษัทว่า “บริษัทธุรกิจชุมชนหัวไทร” ที่ประชุมเข้าใจและยอมรับการดำเนินงานในรูปแบบบริษัทที่ยอมให้ผู้ถือหุ้นมากกว่ามีเสียงมากกว่า แต่โดยประเพณีปฏิบัติและในเรื่องที่ไม่เร่งด่วนคงใช้ลักษณะการตัดสินใจตามวิธีประชาธิปไตย คือ เคารพเสียงข้างมาก ที่ประชุมได้มอบหมายให้คุณสมบุญฤทธิ์ เกตุแก้ว ดำเนินการจัดตั้งและจดทะเบียนบริษัทตามมติของที่ประชุม

ในการเคลื่อนไหวเพื่อรวบรวมคนเข้ามาร่วมจัดตั้งนี้ คุณสมบุญฤทธิ์ เกตุแก้ว ได้ดึง นางวิภา พุทธิกรรมการหอการค้าจังหวัดนครศรีธรรมราชเข้ามาเป็นประธานกรรมการบริษัท คุณวิภาแต่งงานกับนักธุรกิจมาเลเซีย จึงทำให้เกิดช่องทางที่จะส่งออกไปมาเลเซียได้ ดึงนายณรงค์ คงมาก อดีต NGOs ที่มีประสบการณ์ด้านการรวบรวมข้าวเปลือกไปขายในตลาด และได้รวมกลุ่มกับพวกเพื่อจัดตั้งโรงสีข้าว นอกจากนี้ คุณสมบุญฤทธิ์เองก็มีประสบการณ์ด้านธุรกิจในการทำกุ้งขนาดใหญ่ร่วมกับเพื่อนๆ มาก่อน สรุปว่า บริษัทธุรกิจชุมชนหัวไทรมีบุคลากรที่มีประสบการณ์ด้านธุรกิจดีพอสมควร ทั้งยังมีสายสัมพันธ์กับบุคคลในวงราชการและการเมืองดีพอสมควรด้วย จึงทำให้การรวบรวมคนเพื่อจัดตั้งบริษัทที่มีความเป็นไปได้โดยไม่ยากเย็นนัก ทั้งรองผู้ว่าราชการและพาณิชย์จังหวัดก็ให้การสนับสนุน สำหรับรองผู้ว่าฯ ถึงกับซื้อที่ดิน 60 ไร่ เพื่อจะทำเกษตรร่วมโครงการบริษัทในอนาคต สรุปว่า การดำเนินงานจัดตั้งใช้เวลาทั้งหมด 5 เดือน นับตั้งแต่ตุลาคม 2539 ในแง่ของการระดมคนเพื่อปฏิบัติภารกิจที่ประสงค์บรรลุเป้าหมายแล้ว

ความสำเร็จในการขยายแนวคิดและระดมความร่วมมือ พอจะวิเคราะห์และสังเคราะห์ปัจจัยแห่งความสำเร็จได้ดังนี้

1. ความชัดเจนและความมุ่งมั่นในแนวคิด ความชัดเจน หมายความว่า สามารถที่จะตอบคำถามและข้อสงสัยต่างๆ ได้เมื่อถูกซักถามหรือถูกโต้แย้ง คำถามที่ชาวบ้านจะถามเป็นประการแรกคือ การเข้าร่วมโครงการชาวบ้านจะได้อะไรบ้าง? คำตอบคือ ชาวบ้านมีเครื่องมือต่อรองจะไม่เสียเปรียบพ่อค้าในการขายพืชผลหรือผลผลิต โดยการให้ข้อเสนอว่า โดยทั่วไปชาวบ้านต้องขายพืชผักให้พ่อค้าอยู่แล้ว แต่การนำมาขายให้แก่บริษัทที่ชาวบ้านถือหุ้นย่อมได้ประโยชน์มากกว่า แม้ว่าจะขายตามราคาตลาดก็ตาม เพราะการขายให้แก่พ่อค้า ชาวบ้านได้รับเพียงค่าสินค้าเท่านั้น แต่การเข้าร่วมโครงการและขายให้บริษัทชุมชน นอกจากค่าสินค้าแล้ว ยังได้รับเงินปันผลเมื่อบริษัทมีกำไร ได้รับรางวัลพิเศษตามจำนวนหรือปริมาณสินค้าที่นำมาขายให้บริษัท ได้รับคำแนะนำและข้อมูลข่าวสารด้านการผลิตและด้านตลาด และอย่างน้อยที่สุด ทำให้เกิดคู่แข่งรายใหญ่ในการรับซื้อผลผลิตในท้องถิ่น ทำให้พ่อค้าแม่ค้าคนกลางในท้องถิ่นไม่อาจกดราคารับซื้อได้ง่ายๆ

ด้านความมุ่งมั่น ผู้เสนอแนวคิดหรือแกนนำของแนวคิด ไม่ว่าผู้วิจัย คุณสมบุญฤทธิ์ และดร.สุภาพ ล้วนแต่มีความตั้งใจจริงที่จะให้จัดตั้งขึ้น โดยพวกเราเป็นคนกลุ่มแรกที่ประกาศร่วมถือหุ้น โดยคุณสมบุญฤทธิ์ถือหุ้น 2,000 หุ้น (ต่อมากระจายให้เพื่อนฝูง) ผู้วิจัย 150 หุ้น ดร.สุภาพ 100 หุ้น คุณวิภา พุ 100 หุ้น ซึ่งแสดงให้เห็นว่า พวกเรามีใช้เพียงแต่พูดให้คนอื่นทำ แต่พวกเราพร้อมจะลงมือทำร่วมกับชาวบ้านจริง คือ ร่วมคิด ร่วมทำ และร่วมรับผิดชอบ โดยเฉพาะคุณสมบุญฤทธิ์ แกนนำหลัก ถือหุ้นจำนวนสูงสุด 2,000 หุ้นๆ ละ 100 บาท เป็นเงิน

ลงทุน 200,000 บาท แสดงว่า หากโครงการล้มลงไป คุณสมบูรณ์พร้อมที่จะขาดทุนมากกว่าผู้ใด จึงทำให้ชาวบ้านมีความมั่นใจมากขึ้นว่า แกนนำพร้อมที่จะร่วมขาดทุนร่วมกำไรกับชาวบ้าน และพร้อมที่จะทำให้การลงทุนนี้เกิดดอกออกผลเป็นจริงให้ได้ ดังนั้นชาวบ้านจึงพร้อมที่จะลงทุนร่วมรายละเอียด 1-100 หุ้น หรือเป็นเงินตั้งแต่ 100-10,000 บาท ตามความสามารถของแต่ละคน แต่รวมกันแล้วเกินร้อยละ 60 ของทุนจดทะเบียน

2. แกนนำผู้จัดตั้งเป็นที่ยอมรับของแกนนำชาวบ้าน และแกนนำชาวบ้านเป็นที่ยอมรับของชาวบ้าน สำหรับผู้วิจัยและดร.สุภาพ แกนนำชาวบ้านให้เกียรติในฐานะนักวิชาการที่พร้อมจะลงไปร่วมมือร่วมเสี่ยงกับชาวบ้าน คุณสมบูรณ์ และครูอรรถนพ เกตุแก้ว เป็นที่ยอมรับนับถือของแกนนำชาวบ้านในเซฟท์ไกรและควนชะลิกอยู่แล้ว จึงสามารถทำความเข้าใจกันได้ง่าย ประสบการณ์เชิงธุรกิจของคุณสมบูรณ์และคุณวิภา ทำให้แกนนำชาวบ้านมั่นใจว่าจะสามารถดำเนินงานในรูปแบบบริษัทได้ จึงให้ความร่วมมือทั้งที่บางคนเป็นสมาชิกกลุ่มเกษตรกรและสมาชิกสหกรณ์อยู่แล้ว ที่สำคัญ แกนนำบริษัทพร้อมที่จะชี้แจงตอบข้อซักถามและข้อโต้แย้งจนเป็นที่พอใจของแกนนำชาวบ้าน ซึ่งชาวบ้านแถบภาคใต้ นั้น โดยธรรมชาติแล้วมักจะเป็นคนที่กล้าพูดกล้าแสดงออกและโต้แย้ง

3. ชาวบ้านมีลักษณะกล้าเสี่ยงกล้าทดลอง ซึ่งสะท้อนจากบางคนที่ว่า กลุ่มเกษตรกรที่เคยลองมาแล้ว สหกรณ์ก็เคยลองมาแล้ว ยังไม่ค่อยเห็นผล คราวนี้ลองมาทำบริษัทบ้างดูสิว่าจะสำเร็จหรือไม่? ชาวบ้านที่มีลักษณะเช่นนี้มีอยู่จำนวนหนึ่ง และกล้าที่จะเข้ามาร่วมถือหุ้นในระดับไม่เกิน 5 หุ้น (500 บาท) ลักษณะการชำระหุ้นของชาวบ้านที่ถือหุ้นทุกคนชำระเต็มมูลค่า คือ ชำระครั้งเดียวเบ็ดเสร็จ ไม่ต้องชำระเพิ่มกันอีก มีเพียงไม่กี่คนที่จองหุ้นไว้มากหน่อยและขอชำระสองงวด ดังนั้น การชำระทุนงวดแรกผู้ก่อตั้งจึงสามารถรวบรวมเงินได้เกือบครบ 1 ล้านบาท ตามมูลค่าทุนจดทะเบียน

4. มีตัวอย่างที่เป็นจริงให้ชาวบ้านได้เห็น นั่นคือ การที่ครูอรรถนพและพวกได้ทำการทดลองปลูกผักประเภทใหม่ๆที่ไม่เคยปลูกกันมาก่อน แต่ปลูกแล้วได้ผลดี ทำให้ชาวบ้านมั่นใจว่า แกนนำจัดตั้งมีความรู้และประสบการณ์ที่จะแนะนำชาวบ้านได้ สามารถที่จะทำการผลิตผักต่างๆออกขายในตลาดได้

5. ชาวบ้านเชื่อในโครงการพระราชดำริ ซึ่งโครงการนี้ส่วนหนึ่งคือ การขุดคลองสร้างแหล่งน้ำ คลองนี้ผ่านพื้นที่ในหลายตำบลของหัวไทร ทำให้ชาวบ้านเชื่อมั่นว่า แหล่งน้ำใหม่นี้จะทำให้ชาวบ้านสามารถปลูกข้าวและพืชผลอื่นๆได้ตลอดปี หากสามารถระบายออกสู่ตลาดได้ดีก็จะทำให้ชาวบ้านมีรายได้มากขึ้น การที่ผู้จัดตั้งได้ชี้ช่องทางให้เห็นว่า บริษัทสามารถระบายผลผลิตไปสู่สามตลาดคือ ตลาดหัวอิฐ (ซานเมือง นครศรีธรรมราช) ตลาดเทศบาลหาดใหญ่ สงขลา และตลาดส่งออกปามาเลเซีย ผ่านช่างงานของคุณวิภา พู ทำให้ชาวบ้านมีความเชื่อถึงความเป็นไปได้ในการขยายผลผลิตและการขยายตลาด

จึงสรุปสั้นๆได้ว่า การที่แนวความคิดในการจัดตั้งสามารถขยายตัวและนำไปสู่ความร่วมมือได้นั้น ประกอบด้วยปัจจัยสามด้านคือ ด้านแกนนำ ด้านชาวบ้าน และด้านทรัพยากรในท้องถิ่น (มีจริง เห็นได้ ขยายผล และขยายโอกาสได้)

4.3 การวิเคราะห์ความเป็นไปได้

ในทางปฏิบัติ การวิเคราะห์ความเป็นไปได้เริ่มลงมือทำก่อนจะไประดมความร่วมมือ และในขณะที่แสวงหาความร่วมมือ ขยายความคิดไปสู่ชาวบ้านนั้น แกนนำการจัดตั้งได้มีการวิเคราะห์ศึกษาความเป็นไปได้ต่างๆตลอดเวลา แม้ว่าการวิเคราะห์ศึกษานี้ไม่ได้ดำเนินงานในเชิงการวิจัยเต็มรูปแบบ เพราะไม่มีทุนพอที่จะทำเช่นนั้น แต่คุณสมบุรณ์ ดร.สุภาพ และคุณวิภา รวมทั้งผู้วิจัย ก็สามารถติดตามข้อมูลต่างๆได้ระดับหนึ่งพอที่จะนำมาวิเคราะห์เพื่อการตัดสินใจในการจัดตั้งได้ ซึ่งจะวิเคราะห์ให้เห็นดังนี้

4.3.1 การเลือกพื้นที่โครงการทดลอง

ในการเลือกพื้นที่ทดลอง ผู้วิจัยเสนอว่า ควรพิจารณาจากปัจจัย 5 ประการ คือ

1. มีทรัพยากรธรรมชาติที่เอื้ออำนวยต่อการผลิต เช่น มีที่ดิน มีน้ำ มีความหลากหลายของพืชผลหรืออื่นๆที่เอื้ออำนวยต่อการผลิต
2. มีพื้นฐานของความร่วมมือร่วมใจของชุมชน เช่น มีแกนนำชาวบ้านที่สามารถระดมความร่วมมือจากชาวบ้านได้ ชาวบ้านมีประสบการณ์และประเพณีในการร่วมมือช่วยเหลือตัวเองในด้านอื่นๆมาก่อนแล้ว
3. ไม่ไกลจากตลาดของผลิตภัณฑ์ที่จะทำการผลิตมากนัก
4. การคมนาคมไม่ทุรกันดารเกินไป
5. ไม่ห่างจากวัดและโรงเรียน เพราะการประชุมระดมความร่วมมือที่สะดวกที่สุดคือ การใช้วัดหรือโรงเรียน

จากปัจจัย 5 ประการดังกล่าว ผู้วิจัย คุณสมบุรณ์ เกตุแก้ว ดร.สุภาพ พัส่อง จึงเห็นร่วมกันว่า น่าจะจัดตั้งโครงการทดลองที่ชุมชนโรงเรียนเขาพังไกร ต.เขาพังไกร อ.หัวไทร จ.นครศรีธรรมราช เพราะ

1. เป็นพื้นที่ในโครงการพัฒนาลุ่มน้ำปากพนัง (โครงการพระราชดำริ) มีแหล่งน้ำพอเพียง มีความหลากหลายของการเพาะปลูกและการเลี้ยงสัตว์
 2. ประชาชนมีการร่วมมือกันอย่างเป็นกลุ่มเป็นก้อนในการพัฒนาอาชีพ โดยมีครูอรอนพ เกตุแก้ว พี่ชายของคุณสมบุรณ์ เกตุแก้ว เป็นแกนนำ
 3. ห่างจากตัวจังหวัดประมาณ 80 กิโลเมตร ห่างจากตลาดค้าส่งพืชผลที่ใหญ่ที่สุดของภาคใต้ (หัวอูฐ นครฯ) ประมาณ 100 กิโลเมตร ห่างจากตัวเมืองหาดใหญ่ประมาณ 170 กิโลเมตร
 4. การคมนาคมสะดวก เพราะมีถนนลาดยางเข้าถึงหมู่บ้านและชุมชน
 5. แหล่งที่จะใช้เป็นโครงการทดลองอยู่ในบริเวณของโรงเรียนเขาพังไกร เป็นโรงเรียนมัธยมศึกษา ระดับมาตรฐาน มีพื้นที่และอาคารที่ใช้ประชุมได้สะดวก และชาวบ้านเดินทางมาที่โรงเรียนได้สะดวก
- จังหวัดนครศรีธรรมราชเป็นจังหวัดที่มีประชากรมากที่สุดในภาคใต้ (ประมาณ 1.5 ล้านคน) เป็นเพศหญิงประมาณร้อยละ 50.2 เพศชายร้อยละ 49.8 ประชากรในเขตเมืองประมาณร้อยละ 17.2 นอกเขตเมืองประมาณร้อยละ 82.8

มีพื้นที่ประมาณ 9,942.5 ตารางกิโลเมตร ทิศเหนือติดต่อกับสุราษฎร์ธานี ทิศใต้ติดต่อกับจังหวัดตรัง

พัทลุง และสงขลา ทิศตะวันออกติดอ่าวไทย มีฝั่งทะเลยาว 236 กิโลเมตร และทิศตะวันตกติดจังหวัดกระบี่ และสุราษฎร์ธานี

นครศรีธรรมราชแบ่งเขตการปกครองออกเป็น 19 อำเภอ 2 กิ่งอำเภอ 108 ตำบลและ 1,401 หมู่บ้าน

อำเภอหัวไทร¹ ตั้งอยู่ตอนใต้ของนครศรีธรรมราช ทิศเหนือติดกับอำเภอเชียรใหญ่และปากพนัง ทิศใต้ติดกับอำเภอระโนด จังหวัดสงขลา ทิศตะวันออกติดอ่าวไทย ทิศตะวันตกติดอำเภอชะอวดและเชียรใหญ่ (ดูแผนที่ประกอบ)

แผนที่จังหวัดนครศรีธรรมราชและอำเภอหัวไทร

¹ ตัวเลขและข้อมูลส่วนใหญ่ได้จาก บริษัทโมดัสคอนซัลแทนส์ จำกัด (2539) “โครงการศึกษาเพื่อจัดทำแผนปฏิบัติการและจัดลำดับความสำคัญการลงทุนเพื่อแก้ไขปัญหาสิ่งแวดล้อม จังหวัดนครศรีธรรมราช” รายงานฉบับสมบูรณ์ เล่ม 1.

หัวไทรแบ่งเขตปกครองออกเป็น 11 ตำบล 93 หมู่บ้าน มีพื้นที่ทั้งหมด 417.73 ตารางกิโลเมตร จำนวนประชากร เมื่อสิ้นปี 2539 71,553 คน ความหนาแน่นของประชากร 174 คนต่อตารางกิโลเมตร ประชากรเพศชายประมาณ 35,237 คน เพศหญิง 36,060 คน 16,677 ครวเรือน

หัวไทรจัดเป็นอำเภอขนาดกลาง หากพิจารณาขนาดพื้นที่และจำนวนประชากร กล่าวคือ อำเภอที่มีพื้นที่มากที่สุดได้แก่อำเภอบ้านลาด ขนาดพื้นที่ 1,084.1 ตารางกิโลเมตร ขนาดพื้นที่เล็กที่สุดคืออำเภอบ้านลาด มีพื้นที่ 165.1 ตารางกิโลเมตร อำเภอที่มีประชากรมากที่สุดคืออำเภอเมือง ประชากรประมาณ 262,000 คน อำเภอที่มีประชากรน้อยที่สุดคืออำเภอบ้านลาด ประชากรประมาณ 17,700 คน

ประชากรของอำเภอหัวไทร

ชื่อตำบล	จำนวนหมู่บ้าน	ครัวเรือน	จำนวนประชากร			หมายเหตุ
			ชาย	หญิง	รวม	
หัวไทร	9	3,108	5,868	6,096	11,963	
เขาพังไกร	10	1,734	3,846	3,957	7,803	
ทรายขาว	11	1,719	4,293	4,216	8,509	
หน้าสตน	8	2,319	5,435	5,318	10,753	
แหลม	10	1,679	3,695	3,696	7,391	
ท่าซอม	9	804	1,729	1,859	3,588	
บ้านราม	8	781	1,687	1,775	2,462	
บางนบ	9	559	1,207	1,221	2,428	
ควนชะลิก	5	1,485	2,998	3,107	6,105	
เกาะเพชร	9	1,316	3,565	3,507	7,072	
รวมแก้ว	5	741	1,436	1,485	2,921	
รวม	93	16,245	35,758	35,237	70,995	

ข้อมูล: สำนักงานทะเบียนราษฎรอำเภอหัวไทร

การย้ายถิ่นของประชากร

ประชากรอำเภอหัวไทรส่วนใหญ่มีอาชีพหลักคือ การทำนาข้าว บางปีถ้าฝนฟ้าดี ไม่แล้งจัด น้ำพอดี จะได้ผลดี แต่ถ้าปีใดฝนทิ้งช่วงนานหรือน้ำท่วมมากในขณะที่ดินกล้างยังอ่อนก็จะได้ผลไม่ดี ยังความเดือดร้อนแก่ผู้มีอาชีพทำนาโดยทั่วไป อีกประการหนึ่ง บางครอบครัวมีบุตรมาก แต่มีที่ทำกินน้อยไม่พอในการประกอบอาชีพ เป็นสาเหตุของการย้ายถิ่นของประชากรอำเภอหัวไทรไปหาที่ทำกินในต่างอำเภอและต่างจังหวัดกันมาก ประมาณ พ.ศ.2492 เป็นต้นมา มีผู้อพยพจากอำเภอหัวไทรไปหาที่ทำมาหากินใหม่หลายแห่ง เช่น ที่อำเภอชะอวด นครเขาวง อำเภอทุ่งสง อำเภอทุ่งใหญ่ จังหวัดนครศรีธรรมราช อำเภอเขาพนม จังหวัดกระบี่ อำเภอพระแสง อำเภอเวียงสระ อำเภอนาสาร อำเภอกาญจนดิษฐ์ จังหวัดสุราษฎร์ธานี อำเภอละแม อำเภอ

ท่าชะ จังหวัดชุมพร และที่ไกลที่สุด อำเภอปรางบุรี จังหวัดประจวบคีรีขันธ์ จึงมีคนหัวไทรไปทำสวนอยู่ในพื้นที่ดังกล่าวมาก

ตั้งแต่ พ.ศ.2529 เป็นต้นมา ในอำเภอหัวไทรมีการประกอบอาชีพการทำนาปลูกในหลายตำบล เช่น ตำบลหน้าสตน ตำบลเกาะเพชร ตำบลท่าซอม ตำบลบางนบ ตำบลเขาพังไกร ตำบลหัวไทร ที่ทำได้ผลและทำมากที่สุดในช่วงปี พ.ศ.2534-2537 ในช่วงปีดังกล่าวนี้มีประชากรย้ายถิ่นเข้ามาทำนาปลูก ทั้งที่มาจากต่างอำเภอและต่างจังหวัด เข้ามาอาศัยในพื้นที่ตำบลหน้าสตนและตำบลเกาะเพชรมากกว่าตำบลอื่นๆ (ทั้งที่มาอยู่ชั่วคราวและที่ย้ายทะเบียนบ้านเข้ามา) หลัง พ.ศ.2537 เป็นต้นมา การทำนาปลูกไม่ค่อยได้ผล มีการหยุดทำกันมากกว่าครึ่งของปี 2534-2537 จึงทำให้มีการเปลี่ยนแปลงประชากรอีกครั้งหนึ่ง คือมีการย้ายออกไปจากพื้นที่อำเภอหัวไทร

อาชีพ

ประชากรอำเภอหัวไทรส่วนใหญ่ประกอบอาชีพเกษตรกรรม คือ การทำนาเป็นอาชีพหลัก จากการสรุปข้อมูลพื้นที่ประเภทต่างๆของอำเภอหัวไทร พ.ศ.2531 ของสำนักงานผังเมือง กระทรวงมหาดไทย อำเภอหัวไทร มีพื้นที่ทั้งอำเภอ 417.73 ตารางกิโลเมตร แบ่งตามประเภทต่อไปนี้

1. พื้นที่เขตสุขาภิบาลหัวไทร ในหมู่ที่ 1, 8 ตำบลหัวไทร และหมู่ที่ 3, 7 ตำบลหน้าสตน มีเนื้อที่ประมาณ 1,651.87 ไร่
2. พื้นที่ชุมชนซึ่งเป็นที่อยู่อาศัย ร้านค้า สถาบันการศึกษา สถาบันศาสนา สถาบันราชการต่างๆ เนื้อที่ประมาณ 7,851.71 ไร่
3. พื้นที่เกษตรกรรม
 - 3.1 ทำนา 168,343 ไร่
 - 3.2 ปลูกผัก 2,750 ไร่
 - 3.3 ปลูกผลไม้ ไม้ยืนต้น 9,463 ไร่
 - 3.4 เลี้ยงกุ้งกุลาดำ 12,050 ไร่
4. พื้นที่โรงงานอุตสาหกรรม เช่น โรงสี โรงซ่อมรถ ซ่อมเครื่องยนต์ อุตสาหกรรมกึ่งแห่ง ประมาณ 36 ไร่
5. พื้นที่สาธารณประโยชน์ เช่น ป่าช้า หนองน้ำ สระน้ำ พุทองน้ำเลี้ยงสัตว์ ประมาณ 4,669.30 ไร่
6. พื้นที่ป่าสงวนแห่งชาติ ในหมู่ที่ 1, 6, 9 ตำบลทรายขาว ประมาณ 1,525 ไร่
7. พื้นที่อื่นๆ เช่น ที่ว่างเปล่า แหล่งน้ำ ลำคลอง ประมาณ 54,395.11 ไร่

(ที่มา สำนักงานเกษตรอำเภอหัวไทร สำนักงานที่ดินอำเภอหัวไทร สำนักงานปกครองอำเภอหัวไทร สำนักงานศึกษาธิการอำเภอหัวไทร สำนักงานการประถมศึกษาอำเภอหัวไทร)

GDP ของนครศรีธรรมราช ประมาณร้อยละ 28 มาจากภาคเกษตร และประมาณร้อยละ 72 มาจากนอกภาคเกษตร ในภาคเกษตรประมาณร้อยละ 16 เป็น GDP ของการกสิกรรม และประมาณร้อยละ 5.4 จากการประมง ที่เหลือมาจากปศุสัตว์ ป่าไม้ และการแปรรูปเกษตรอย่างง่าย ผู้วิจัยไม่สามารถแยกแยะ GDP ของอำเภอหัวไทรได้ แต่ลักษณะทั่วไปพอจะประมาณได้ว่า การกสิกรรม การประมง การเลี้ยงสัตว์ และการทำนอกรอกภาคเกษตร คือรายได้หลักของอำเภอหัวไทร โดยสังเกตจากอาชีพหลักของชาวบ้านในตำบลต่างๆ

4.3.2 การวิเคราะห์อุปสงค์อุปทาน

ด้านหลักคือการวิเคราะห์ว่า มีผลผลิตอะไรบ้างที่ชาวบ้านสามารถผลิตได้ดีแต่ยังไม่เพียงพอต่อความต้องการของตลาด เมื่อนำเอาความต้องการของตลาด โอกาสเข้าสู่ตลาด ผนวกกับความสามารถในการผลิตของชาวบ้าน พวกเราก็ได้คำตอบว่า ควรจะเป็นพริก เหตุที่สรุปดังนี้เพราะ

1. ในหลายปีติดต่อกันมา ราคาพริกเคลื่อนไหวอยู่ในระดับกิโลกรัมละ 15-20 บาท ซึ่งเป็นราคาที่ชาวบ้านไม่ขาดทุน

2. การปลูกพริกในจังหวัดนครศรีธรรมราชยังไม่เพียงพอต่อความต้องการของตลาด เพราะจากการไปสอบถามแหล่งรับซื้อรายใหญ่ๆในตลาดหัวขีวพบว่า ต้องซื้อพริกจากต่างจังหวัดมากกว่าพริกในนครฯ การซื้อปริมาณมากๆมักจะเป็นการซื้อจากพ่อค้าตลาดไท (ตั้งอยู่ด้านเหนือของรังสิต ปทุมธานี) พริกจากตลาดไทรวบรวมจากทั้งภาคกลาง ภาคอีสาน และภาคเหนือ ดังนั้น แม้ว่าจะไม่มีตัวเลขผลผลิตที่แน่นอนของจังหวัดนครศรีธรรมราช การที่แหล่งรับซื้อต้องนำเข้าจากต่างจังหวัดเป็นจำนวนมากตลอดเวลา ก็เท่ากับชี้ว่าผลผลิตในนครศรีธรรมราชยังไม่พอเพียง

หากจะพิจารณาพื้นที่เพาะปลูกและพื้นที่อื่นๆของจังหวัดก็จะเห็นได้ดังนี้

การใช้พื้นที่	จำนวนไร่	% ของพื้นที่ทั้งหมด
อยู่อาศัย	155,517	2.5
เกษตรกรรม	3,975,135	64.0
(ทำนา)	(1,535,979)	(24.72)
(ยางพารา)	(1,940,758)	(31.23)
(กาแฟ)	(11,547)	(0.18)
(สวนผสม รวมผัก)	(226,945)	(3.65)
(มะพร้าว)	(220,972)	(3.55)
(มะม่วงหิมพานต์)	(1,250)	(0.02)
(นาเกลือ)	(37,684)	(0.61)
ป่าไม้	1,766,551	28.4
แหล่งน้ำ	20,516	0.3
อื่นๆ	296,385	4.8
รวม	6,214,064	100.0

ที่มา: กรมพัฒนาที่ดิน กระทรวงเกษตรและสหกรณ์ ปรับปรุงเพิ่มเติมโดยบริษัทโมดัสคอนซันเทนส์ จำกัด (2539)

จากตารางนี้จะเห็นได้ว่า จังหวัดนครศรีธรรมราชมีพื้นที่การปลูกพืชผักพืชไร่ปนๆอยู่ในสวนผลไม้ จนไม่สามารถนำมาแสดงเป็นสถิติให้เห็นสัดส่วนได้ ตลาดหัวขีวของจังหวัดนครศรีธรรมราช กำลังกลายเป็นตลาดค้าส่งพืชผักที่ใหญ่ที่สุดของภาคใต้ การขยายพื้นที่การปลูกพืชผักพืชไร่ในนครศรีธรรมราช จึงมีแหล่งรับซื้อที่แน่นอน และมีความได้เปรียบกว่าพืชผักพืชไร่จากจังหวัดอื่นๆในด้านที่จ่ายค่าขนส่งไปยังตลาดต่ำกว่า

3. อำเภอหัวไทรตั้งอยู่ไม่ไกลจากแหล่งธุรกิจที่ใหญ่ที่สุดของภาคใต้ คือ หาดใหญ่ ด้วยระยะเพียงชั่วโมงครึ่งก็ถึงตัวเมืองหาดใหญ่ ทำให้บริษัทสามารถที่จะนำพริกไปขายในตลาดหาดใหญ่ได้สะดวก พริกจาก

หาดใหญ่นำเข้าจากจังหวัดใกล้เคียง นอกจากจะขายในตลาดหาดใหญ่แล้ว ยังส่งออกไปยังมาเลเซียด้วยการสอบถามแหล่งรับซื้อในตลาดใหญ่ แม้ว่าราคาพริกจะเคลื่อนไหวขึ้นลงรวดเร็ว แต่หลายปีที่ผ่านมาก็ยังคงอยู่ในระดับกิโลกรัมละ 15-20 บาท พริกในตลาดหาดใหญ่ส่วนใหญ่รับซื้อจากต่างจังหวัดเช่นเดียวกัน นครฯเป็นแหล่งผลิตใหญ่แห่งหนึ่งของหาดใหญ่ จึงสรุปได้ว่า การที่พริกนครฯยังไม่เพียงพอต่อความต้องการของผู้ซื้อ ทั้งในตลาดหัวอูฐและหาดใหญ่ก็เพราะว่า ผู้ค้านำส่งทั้งสามตลาดกระจายกันไป ทั้งตลาดหัวอูฐ ตลาดหาดใหญ่ บางส่วนนำส่งตลาดภูเก็ตและตลาดมาเลเซียโดยตรงด้วย

4. การเพิ่มผลผลิตต่อไร่ยังไม่ดีเท่าที่ควร เนื่องจากพริกมักจะถูกทำลายด้วยโรคเชื้อรา ปริมาณการผลิตจึงไม่อาจเพิ่มได้อย่างสม่ำเสมอ และผู้ปลูกพริกก็อาจขาดทุนได้ถ้าผลผลิตเกิดความเสียหาย จึงไม่ค่อยมีเกษตรกรรายใดที่จะเสี่ยงปลูกพริกด้วยพื้นที่เพาะปลูกขนาดใหญ่ 20-30 ไร่ ส่วนใหญ่จะปลูกในพื้นที่ขนาดเล็กประมาณ 1-2 ไร่ เท่านั้น หากบริษัทสามารถที่จะทำให้เกษตรกรป้องกันความเสียหาย เพิ่มผลผลิตต่อไร่ได้สูง ก็จะทำให้เกษตรกรได้กำไรดี

ดังนั้นทางบริษัท ด้วยความร่วมมือของหน่วยงานราชการ จึงตัดสินใจที่จะทำธุรกิจผลิตและค้าพริกเป็นด้านหลักในระยะเริ่มต้น โดยการกำหนดพื้นที่เพาะปลูกดูแลอย่างใกล้ชิด และได้นำเข้าเมล็ดพันธุ์ใหม่ (จากการค้นคว้าทดลองของผู้เชี่ยวชาญ) ที่ผลิตจากสารโพลีเมอร์ มีคุณสมบัติในการดูดสารละลายกักเก็บไว้ที่โคนต้นพริก ทำให้พริกได้รับสารละลายปุ๋ยเต็มที่ และสามารถเพิ่มผลผลิตต่อไร่ได้มากขึ้น จากการสอบถามผู้รับซื้อทั้งในตลาดหาดใหญ่และหัวอูฐ เชื่อว่าในระยะปีสองปีนี้อาณาเขตทั้งสองแห่งนี้น่าจะไม่ต่ำกว่ากิโลกรัมละ 15 บาท (ราคาจากมือขาวไร่) ในช่วงเดือนพฤษภาคม 2541 ที่ผ่านมา บางวันราคาพริกจากมือขาวไร่สูงกว่ากิโลกรัมละ 40 บาท

4.3.3 ความได้เปรียบเชิงเปรียบเทียบ (Comparative advantage)

หัวใจของการเกษตรคือแหล่งน้ำและพื้นที่เกษตร ในเขตอำเภอหัวไทร ชาวบ้านหรือเกษตรกรมีพื้นที่ทำกินพอเพียง น้ำฝนตามธรรมชาติมี 2 ฤดู (เหมือนภาคใต้ทั่วไป) คือ ฝนในฤดูมรสุมตะวันตกเฉียงใต้ (พ.ค.-ต.ค.) และฝนในฤดูมรสุมตะวันออกเฉียงเหนือ (ต.ค.-ม.ค.) มีแหล่งน้ำถาวรตามโครงการพระราชดำริ (โครงการพัฒนาลุ่มน้ำปากพนัง) จึงนับว่าขณะนี้อำเภอหัวไทรมีทรัพยากรน้ำที่อุดมดีกว่าหลายอำเภอ กล่าวคือ มีปริมาณน้ำฝนเฉลี่ย 1,810.7 มิลลิเมตรต่อปี อยู่ในระดับปานกลางของนครศรีธรรมราช แต่การที่อำเภอหัวไทรตั้งอยู่ในเขตลุ่มน้ำปากพนัง ทำให้มีความเหมาะสมต่อการเพาะปลูก นอกจากนี้ยังมีพื้นที่ชลประทานอีกประมาณ 90,000 ไร่ โดยเฉพาะในพื้นที่ตำบลเขาพังไกร ตำบลแหลม ซึ่งเป็นพื้นที่ของสมาชิกบริษัทธุรกิจชุมชนหัวไทร มีโครงการชลประทานขนาดเล็กประมาณ 9,000 ไร่ เมื่อรวมกับคลองชลประทานตามโครงการพระราชดำริจะครอบคลุมพื้นที่ของเขาพังไกร แหลม และควนชะลิก อีกนับเป็นหมื่นไร่

จากอดีตที่ผ่านมา หัวไทรประสบปัญหาขาดน้ำหน้าแล้งพอสมควร แต่โครงการคลองพระราชดำริซึ่งเป็นส่วนหนึ่งของโครงการพัฒนาลุ่มน้ำปากพนัง จะแก้ปัญหาการขาดน้ำหน้าแล้งได้ จึงสรุปว่า ต่อไปหัวไทรจะมีน้ำเพื่อการกสิกรรมอุดมสมบูรณ์ โดยเฉพาะพื้นที่กสิกรรมในเขตตำบลเขาพังไกร แหลม และควนชะลิกจะได้รับอานิสงส์จากโครงการนี้มาก

นอกจากนี้ อำเภอหัวไทรยังมีความหลากหลายของผลผลิตเกษตรพอสมควร คือ มีนาข้าว สวนผัก

การเลี้ยงโคเนื้อ และการเลี้ยงกุ้งและปลา เพราะฉะนั้น โดยพื้นฐานอำเภอหัวไทรสามารถผลิตอาหารได้พอเพียงเลี้ยงตนเอง และมีส่วนที่เหลือขายเพื่อเพิ่มรายได้ การเลี้ยงโคเนื้อก็มีจุดประสงค์หลักเพื่อขายเพิ่มรายได้ให้แก่ครอบครัว และเป็นการเลี้ยงพึ่งพิงธรรมชาติ ต้นทุนเลี้ยงต่ำ เพราะมีฟางข้าว หญ้า และพืชผักเหลือกินเหลือใช้สำหรับเลี้ยงสัตว์ด้วย ดังนั้น โดยพื้นฐานเกษตรกรในอำเภอหัวไทรมีความคิดเชิงธุรกิจอยู่แล้วจากการเลี้ยงวัวเพื่อขายเอากำไร ไม่ได้เลี้ยงไว้เพื่อไถนาหรือเอาไว้ฆ่ากิน แต่ผลพลอยได้จากการเลี้ยงวัวคือปุ๋ยคอกที่นำไปใช้กับสวนผัก ส่วนการไถดินส่วนใหญ่ใช้รถไถ พื้นฐานความคิดที่ต้องการทำการผลิตเพื่อกำไร จึงยอมรับระบบ “บริษัทธุรกิจชุมชน” ได้เร็ว และโดยเป้าหมายระยะยาวของธุรกิจชุมชนหัวไทร ต้องการแปรรูปพืชผักและเนื้อวัวด้วย จึงสอดคล้องกับความต้องการของเกษตรกรที่มีวิสัยทัศน์และต้องการยกระดับรายได้ของตนเอง

ด้านทักษะการผลิตของเกษตรกรหัวไทร ก็อาจกล่าวได้ว่า สามารถปรับเปลี่ยนทักษะ (diversify) ให้สอดคล้องกับสถานการณ์และทรัพยากรที่มีอยู่ เช่น ให้นานาทำนา สั้นให้นานาทำผัก หรือทั้งทำนาและสวนผัก เลี้ยงปลา เลี้ยงวัว มีประสบการณ์ในการทดลองเปลี่ยนแปลงเชิงอาชีพ จนมีทักษะทางการผลิตในระดับดี ยอมรับวิทยาการใหม่ๆ กล้าเสี่ยง กล้าทดลอง เพื่อค้นหาสิ่งที่ดีกว่า อย่างไรก็ตาม สิ่งเหล่านี้มิได้มีอยู่ในทุกครัวเรือน แต่มีจำนวนไม่น้อยที่มีลักษณะเช่นนี้ เหมาะที่จะชักชวนให้เข้าร่วมโครงการบริษัทธุรกิจชุมชน

4.3.4 ผู้ทำการผลิตและผู้ที่เกี่ยวข้อง

จากการพูดคุยกับแกนนำชาวบ้านและจากการประชุมกับชาวบ้าน ประกอบกับการสำรวจสังเกตพื้นที่พบว่า มีชาวบ้านจำนวนหนึ่งที่ทำการปลูกผักและปลูกพริก ผักมีตะไคร้ กระหล่ำปลี ถั่วฝักยาว บวบ และแตงกวา ส่วนพริกนอกจากจะมีการปลูกในอำเภอหัวไทรรายละเล็กรายล่น้อยแล้ว ในเขตอำเภอเชียรใหญ่และปากพนังก็มีการปลูกกระจัดกระจายทั่วไป ส่วนใหญ่ก็มักจะปลูกกันรายละเล็กรายล่น้อยประมาณรายละไม่เกิน 2 ไร่

การปลูกพริกในจังหวัดนครศรีธรรมราชส่วนใหญ่ยังไม่ได้ปลูกเป็นอาชีพหลัก การมุ่งมันเพื่อปรับปรุงพัฒนาผลผลิตและคุณภาพยังมีน้อย ทั้งๆที่ระดับราคาโดยเฉลี่ยไม่ขาดทุน แต่การที่พริกมีโรคระบาดบ่อยๆ เกษตรกรจึงไม่กล้าเสี่ยงที่จะปลูกขนาดใหญ่หรือยึดเป็นอาชีพหลัก เพราะมีความเสี่ยงกว่าการปลูกข้าว

อย่างไรก็ตาม ในช่วงปีสองปีที่ผ่านมาพริกมีราคาดี จึงมีการเพิ่มพื้นที่การปลูก โดยเฉพาะเกษตรกรในเขตอำเภอหัวไทรจำนวนหนึ่ง ตั้งใจที่จะปลูกพริกออกจากข้าว จึงเหมาะสมกับการที่จะทำธุรกิจด้านปลูกและค้าพริก โดยเฉพาะในตำบลเขาพังไกร เกษตรกรที่เป็นแกนนำคือ นายจิตร เกตุแก้ว และนายตันสะเกี ณะจันทร์ เป็นผู้ที่มีประสบการณ์ในการปลูกพืชผสมผสาน ตำบลควนชะลิกมีนายไสว เขียวท่อม ตำบลแหลมมีน

น สุชาติ ณะแก้ว ทั้งสองคนมีประสบการณ์และประสบความสำเร็จในการปลูกพืชผัก ดังนั้นการรวมกลุ่มและการแลกเปลี่ยนประสบการณ์เพื่อทำการเพาะปลูกให้ได้ผลผลิตดีมีคุณภาพเป็นสิ่งที่เป็นไปได้ และจากการที่ผู้วิจัยได้มีโอกาสร่วมประชุมกับชาวบ้าน 3 ครั้ง ก็มั่นใจได้ว่า ชาวบ้านซึ่งเป็นผู้ผลิตมีส่วนร่วมในโครงการเป็นอย่างดี คือ ร่วมคิด ร่วมทำ และร่วมรับผิดชอบ (กล้าลงทุน กล้าเสี่ยง) ชาวบ้านจึงมีโอกาที่จะระดมความคิดเห็นแสวงหาวิธีการที่เหมาะสมให้แก่ตนเอง ร่วมกับผู้เกี่ยวข้องอื่นๆ (นักวิชาการ ราชการ และนักธุรกิจ)

ทางด้านราชการ สถาบันวิชาการ และบุคคลภายนอกที่เข้าร่วมโครงการ ก็พร้อมที่จะประสานความร่วมมือในการแนะนำการใช้พันธุ์ ใช้อย่าง และใช้ปุ๋ย ที่เหมาะสม เพื่อทำให้การปลูกพริกได้ผลดี ยกระดับการ

ปลูกจากการเป็นพืชสวนครัวให้เป็นทั้งพืชสวนครัวและพืชเพื่อหารายได้ (cash crop)

4.3.5 ช่องทางการตลาด

คุณสมบรณ์ เกตุแก้ว และคุณวิภา พู ได้มีการพูดคุยตกลงกับแหล่งรับซื้อ ทั้งกับพ่อค้ารายใหญ่ในตลาดหัวอิฐ ตลาดหาดใหญ่ และผู้นำเข้าในมาเลเซีย ซึ่งได้ข้อสรุปว่า ทั้งในตลาดหัวอิฐและตลาดหาดใหญ่ พร้อมทั้งจะรับซื้อไม่จำกัดจำนวน ในตลาดมาเลเซีย หากสามารถรวมสินค้าให้ได้ครั้งละไม่ต่ำกว่า 2 ตัน ก็ยินดีเป็นคู่ค้าที่แน่นอน ผู้นำเข้ามาเลเซียต้องการความตรงเวลาและปริมาณที่แน่นอนสม่ำเสมอ ราคาเปลี่ยนแปลงตามคุณภาพ

จากการติดต่อตลาดของคุณสมบรณ์และคุณวิภา พอจะสรุปได้ว่า ในช่วงปีสองปีที่ผ่านมามีปัญหาด้านตลาด ปัญหาหลักกลับอยู่ที่จะทำให้ปริมาณที่แน่นอน และขายได้ราคาที่ต้องการ

นับเป็นข้อได้เปรียบของกลุ่มจัดตั้งกลุ่มนี้ที่แกนนำกว้างขวาง รู้จักทั้งระดับพ่อค้าและข้าราชการ รู้แหล่งตลาดและเข้าถึงตัวคนที่เป็นผู้รับซื้อรายใหญ่ และสามารถเจรจาเชิงการค้าซึ่งกันและกันได้อย่างเท่าเทียมกัน นี่คือปัจจัยสำคัญยิ่งของการทำธุรกิจในระบบทุนนิยม เพราะผู้ค้าแต่ละฝ่ายย่อมแสวงหาช่องทางของความได้เปรียบจากคู่ค้าเสมอ หรืออย่างน้อยก็ไม่ต้องการให้คู่ค้าเอาเปรียบตน การที่คุณสมบรณ์และคุณวิภาสามารถติดต่อผู้รับซื้อหลายๆรายพร้อมๆกัน ย่อมทำให้ได้ข้อมูลเปรียบเทียบ และทำให้มีโอกาสเลือกขายในเงื่อนไขที่ดีที่สุดได้

จากการศึกษาความเป็นไปได้ตามที่กล่าวมา ทำให้ผู้จัดตั้งมีความมั่นใจว่า สามารถที่จะจัดตั้ง “บริษัทธุรกิจชุมชน” โดยเริ่มต้นจากการค้าพริกเป็นด้านหลัก เสริมด้วยการค้าข้าวและปัจจัยการผลิตทางการเกษตรอื่นๆ (เช่น ยาปราบศัตรูพืช และปุ๋ย)

4.4 การเข้าสู่ธุรกิจการค้าพริก

บริษัทธุรกิจชุมชนหัวไทรได้จดทะเบียนเป็นนิติบุคคลตามประมวลกฎหมายแพ่งและพาณิชย์ ณ สำนักงานทะเบียนหุ้นส่วนบริษัทจังหวัดนครศรีธรรมราช เมื่อวันที่ 20 พฤศจิกายน 2540 โดยมีสำนักงานอยู่ที่ 199/1 หมู่ที่ 2 ตำบลเขาพังไกร อำเภอหัวไทร จังหวัดนครศรีธรรมราช สำนักงานเป็นอาคารชั้นเดียว 3 ห้อง ห้องโถง 1 ห้อง ห้องทำงาน 1 ห้อง และห้องเก็บพริก 1 ห้อง มีการทำพิธีเปิดสำนักงานเมื่อเดือนสิงหาคม 2540

ก่อนที่จะมีฐานะทางนิติบุคคลเต็มรูปแบบ “บริษัทธุรกิจชุมชนหัวไทร” ได้ทดลองดำเนินงานมาตั้งแต่เดือนเมษายน 2540 การเข้าสู่ตลาดพริกของบริษัทเป็นที่จับตาของพ่อค้าคนกลางท้องถิ่น เพราะรู้ดีว่าบริษัทนี้ไม่ใช่บริษัทของพ่อค้าทั่วไป แต่เป็นบริษัทที่ผู้ถือหุ้นส่วนใหญ่เป็นชาวบ้าน จึงมีความสัมพันธ์กับชาวบ้านค่อนข้างแนบแน่น ดังนั้น พ่อค้าคนกลางในท้องถิ่นบางส่วนจึงคิดรวมหัวกันเพื่อสกัดกั้นไม่ให้บริษัทเติบโต เพราะถ้าบริษัทเติบโต ธุรกิจของพวกเขาจะถูกแข่งขันและบั่นทอน ชาวบ้านจะพากันมาร่วมบริษัท พ่อค้าคนกลางท้องถิ่นจะถูกจำกัด

วิธีการทั่วไปของพ่อค้าจึงถูกนำมาใช้ทันที นั่นคือ หลังจากที่บริษัทรับซื้อพริกจากชาวบ้านได้ไม่กี่วัน พ่อค้าคนกลางท้องถิ่นรวมหัวกันซื้อตัดราคา บริษัทซื้อกิโลกรัมละ 18 บาท พ่อค้าจะซื้อ 19 บาท บริษัทซื้อ

19 บาท พ่อค้าขายเป็น 20 บาท ซึ่งในที่สุดบริษัทต้องขาดทุน พ่อค้าก็ขาดทุน เพราะในตลาดค้าส่ง พ่อค้าส่งก็ซื้อในราคานี้ บริษัทจึงเปลี่ยนกลยุทธ์ กล่าวคือ เมื่อพ่อค้าเพิ่มราคาซื้อและยอมขาดทุนชั่วคราวเพราะมีทุนมากกว่า บริษัทมีทุนน้อยกว่าแข่งกับพ่อค้าไม่ได้ จึงประกาศหยุดรับซื้อ โดยแจ้งแก่สมาชิกของบริษัทว่าวัตถุประสงค์ของบริษัทจัดตั้งขึ้นมาก็เพื่อให้สมาชิกขายพืชผลได้ราคายุติธรรม เมื่อพ่อค้ารับซื้อในราคาสูงแล้วก็ให้ทุกคนไปขายให้แก่พ่อค้า ทางบริษัทจะหยุดรับซื้อ และจะทำการรับซื้ออีกเมื่อราคาตกต่ำลงมา สมาชิกของบริษัทจึงนำผลผลิตไปขายให้แก่พ่อค้า ทางพ่อค้าเองไม่สามารถรับซื้อในราคาสูงที่ทำให้ตนขาดทุนได้ทุกวัน ในที่สุดจึงลดราคาซื้อลงมา เมื่อราคาลดลงมาบริษัทก็ออกรับซื้ออีก ถ้าพ่อค้าซื้อตัดราคาก็จะหยุดรับซื้ออีก สลับกันไป

การทดลองดำเนินงานช่วงนี้ บริษัทต้องขาดทุนไปประมาณ 30,000-40,000 บาท แต่ผลที่ตามมากลับทำให้ชาวบ้านยอมรับบริษัท และเป็นสมาชิก (ผู้ถือหุ้น) บริษัทมากขึ้น โดยทางคณะกรรมการได้ชี้ให้เห็นประเด็นว่า การเกิดขึ้นของบริษัททำให้พ่อค้าไม่สามารถกดราคาได้ เมื่อใดพ่อค้ากดราคาบริษัทจะเข้าไปซื้อแข่ง พ่อค้าซื้อราคายุติธรรมบริษัทไม่จำเป็นต้องซื้อก็ได้ เพียงประเด็นนี้ประเด็นเดียวชาวบ้านก็ยอมรับบทบาทความสำคัญของบริษัท

สิ่งหนึ่งที่กรรมการได้บทเรียนคือ ท่ามกลางผู้รับซื้อหลายรายและบางรายมีทุนมากกว่า ย่อมรวบรวมผลผลิตได้มากกว่า ทำให้บริษัทไม่สามารถรวบรวมผลผลิตได้ตามคำสัญญาที่จะส่งมอบผู้รับซื้อรายใหญ่ในตลาดหัวฮูและตลาดหาดใหญ่ บริษัทจึงเปลี่ยนกลยุทธ์โดยชักชวนสมาชิกจำนวนหนึ่งกำหนดพื้นที่ปลูกพริกของตนเองอย่างแน่นอน บริษัทจึงสามารถคำนวณผลผลิตได้ และทำสัญญาส่งมอบล่วงหน้าได้ สมาชิกที่เข้าโครงการจะได้รับสิทธิพิเศษ เช่น ได้รับส่วนแบ่งกำไรจากบริษัท ได้รับคำแนะนำในการปลูก ได้รับสินเชื่อปัจจัยการผลิต (พริก) จากบริษัท เป็นต้น พริกบางส่วนจะถูกส่งออกไปมาเลเซียโดยตรง สมาชิกจึงมีโอกาสดำเนินการส่วนแบ่งกำไรเพราะราคาส่งออกสูงกว่าราคาภายใน

ดังนั้นในฤดูกาลผลิตปี 2541 ตั้งแต่เดือนมีนาคมเป็นต้นมา มีสมาชิกที่เข้าโครงการปลูกพริกขึ้นหลายร้อยคนรวมพื้นที่ได้ 107 ไร่ คาดว่าจะผลิตพริกได้ทั้งหมดประมาณ 600 ตัน โดยจะเริ่มเก็บพริกได้ตั้งแต่มีนาคม-กันยายน 2541

นับเป็นความโชคดีของกลุ่มปลูกพริกที่ปีนี้อาชีพพริกค่อนข้างสูง เพราะในบางวันของช่วงเดือนพฤษภาคมที่ผ่านมา ราคาพริกจากไร่สูงถึงกิโลกรัมละ 40-50 บาท ราคาในตลาดค้าส่งบางวันสูงถึงกิโลกรัมละ 60-70 บาท ทางคณะกรรมการบริษัทจึงมั่นใจว่าในฤดูกาลผลิตนี้ทั้งเกษตรกรและบริษัทจะมีกำไรแน่นอน

ปัญหาของบริษัทขณะนี้จึงไม่ใช่เรื่องการผลิตและเรื่องตลาด แต่เป็นเรื่องสภาพคล่อง เนื่องจากบริษัทมีทุนดำเนินงานน้อย อย่างไรก็ตาม คณะกรรมการได้ระดมทุนกันเอง ได้เงินก้อนหนึ่งมาทำการซื้อ และการที่สามารถระบายสินค้าให้แก่สมาชิกงวดแรกเพียง 20% หลังจากนั้น 7 วันจึงชำระให้อีก 80% ช่วง “เจ็ดวัน” ที่ผิดผ่อนสมาชิก บริษัทจะสามารถที่จะนำสินค้าไปขายได้เงินมาชำระให้แก่สมาชิกทันเวลา

ในฤดูกาลผลิตปี 2541 นอกจากสมาชิกของโครงการจะมีการปลูกพริก 107 ไร่ ยังมีการปลูกพืชผักอื่นๆ คือ คื่นช่าย กุยช่าย กวางตุ้ง แตงกวา บวบ ถั่วฝักยาว และอื่นๆ รวมพื้นที่เพาะปลูกประมาณ 240 ไร่ บริษัทธุรกิจชุมชนหัวไทรจึงดำเนินงานธุรกิจค้าผักอย่างเต็มรูปแบบ แต่สินค้าที่ทำรายได้ดีให้แก่สมาชิกและบริษัทคือพริก กระนั้นก็ตาม แม้ว่าพริกจะทำรายได้ดีที่สุดในปีนี้ ทางบริษัทก็แนะนำสมาชิกว่า สมาชิกไม่ควร

ผลิตอะไรเหมือนกันมากเกินไป เพราะจะทำให้สินค้านั้นราคาตกต่ำได้ ควรกระจายความเสี่ยงปลูกหลายๆ ชนิดพร้อมๆ กัน หากพืชใดเกิดเสียหายก็ยังมีพืชอื่นที่ไม่เสียหาย จึงเป็นการป้องกันมิให้เกษตรกรเสียหายรุนแรง มองในแง่ของการบริโภคในครัวเรือน เกษตรกรมีผักหลายชนิดสำหรับการบริโภคในครัวเรือนโดยไม่จำเป็นต้องไปซื้อหา แต่จากการสอบถามจากชาวบ้าน ผักทุกชนิดที่ปลูกในปี 2541 นี้ขายได้ราคาระดับดีทั้งสิ้น จะมีก็เพียงแตงกวาที่ผลิตได้เร็วและผลิตกันมาก ราคาจึงต่ำกว่าอย่างอื่น แต่ไม่ถึงกับเป็นราคา “ขาดทุน” (ถ้าหากไม่คิดค่าแรงตนเองเป็นต้นทุนด้วย)

4.5 โครงสร้างการจัดตั้งและการบริหารของบริษัทธุรกิจชุมชนหัวไทร

โครงสร้างหลักของบริษัทประกอบด้วย ผู้ถือหุ้น กรรมการบริษัท 13 คน และ 3 สายงานบริหาร คือ สายการผลิต สายการตลาด และการบริหารทั่วไป (ธุรกิจและการเงิน)

กรรมการบริหารบริษัทธุรกิจชุมชนหัวไทร มีดังนี้

- | | |
|------------------------------|--------------------|
| 1. นางวิภา พู | ประธานกรรมการ |
| 2. นายสุจินต์ รังสิมันตุชาติ | รองประธานกรรมการ |
| 3. นายถาวร หนูคล้าย | รองประธานกรรมการ |
| 4. นายณรงค์ คงมาก | กรรมการ |
| 5. นายทวีรัตน์ เกตุแก้ว | กรรมการ |
| 6. นายชัยณรงค์ คงเกื้อ | กรรมการ |
| 7. นายจิตร เกตุแก้ว | กรรมการ |
| 8. นายทันสะโก ณะจันทร์ | กรรมการ |
| 9. นายจ๋า ขุนพรรณราย | กรรมการ |
| 10. นายสุชาติ ณะแก้ว | กรรมการ |
| 11. นายไสว เขียวท้วม | กรรมการ |
| 12. นายอรรณพ เกตุแก้ว | กรรมการและเหรัญญิก |
| 13. นายสมบุญรณ์ เกตุแก้ว | กรรมการผู้จัดการ |

สายงานการผลิตรับผิดชอบดูแลพื้นที่เพาะปลูกผัก 350 ไร่ แบ่งเป็น ปลูกพริกเขียวสด 107 ไร่ ปลูกผักอื่นๆ ควบกันไป 243 ไร่ ประกอบด้วย คะน้า แตงกวา กุ้ยช่าย กวางตุ้ง ก่อปลี บวบ ถั่วฝักยาว ตะไคร้ และ ผักกาด มีหัวหน้าสายการผลิตเป็นผู้เชื่อมโยงกับสมาชิกคือ

- | | |
|---------------------|---|
| นายชัยณรงค์ คงเกื้อ | เป็นหัวหน้าสายการผลิตเขตสวนหลวง |
| นายจิตร เกตุแก้ว | เป็นหัวหน้าสายการผลิต หมู่ 10 ต.เขาพังไกร |
| นายทันสะโก ณะจันทร์ | เป็นหัวหน้าสายการผลิต หมู่ 5 ต.เขาพังไกร |
| นายจ๋า ขุนพรรณราย | เป็นหัวหน้าสายการผลิตบ้านควา |

นายสุชาติ เกตุแก้ว เป็นหัวหน้าสายการผลิตบ้านหัวคลองแหลม

นายไสว เขียวท้วม เป็นหัวหน้าสายการผลิตบ้านควนชะลิก

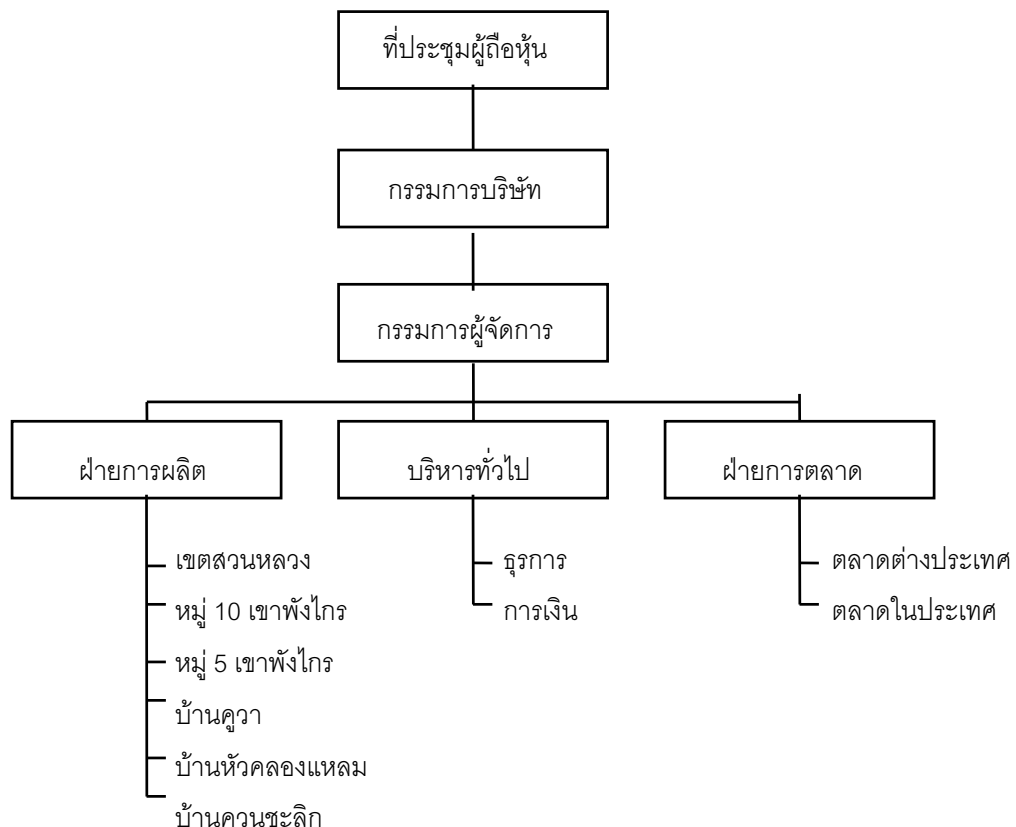
หัวหน้าสายการผลิตเป็นเกษตรกรที่มีความรู้และประสบการณ์ในการปลูกผักในเขตของตน สามารถที่จะแลกเปลี่ยนประสบการณ์และให้คำแนะนำแก่สมาชิกในเขตของตนได้

ส่วนสายการตลาดประกอบด้วย นางวิภา พู นายสมบุญ เกตุแก้ว นายณรงค์ คงมาก และนาย อรรถนพ เกตุแก้ว สามคนหลังยังทำหน้าที่บริหารทั่วไปและดูแลเรื่องงบประมาณและการเงินของบริษัทด้วย

ในสายงานการตลาด ได้มีการสร้างเครือข่ายผู้รวบรวมสินค้าในหมู่บ้านต่างๆ เครือข่ายเหล่านี้บางคนเป็นสมาชิกผู้ถือหุ้น แต่บางคนเป็นพ่อค้าคนกลางเล็กๆ ในหมู่บ้าน เครือข่ายเหล่านี้จะรวบรวมสินค้าจากชาวบ้านตามคำสั่งของบริษัท และตามราคาที่ทางบริษัทกำหนด ซึ่งมักจะมีการเปลี่ยนแปลงทุกวัน โดยทางบริษัทจะถือเอาราคาในตลาดขนาดใหญ่และตลาดหัวอิฐเป็นราคาอ้างอิง หักค่าขนส่ง ค่าใช้จ่ายอื่นๆ และกำไร เท่ากับราคารับซื้อ

ราคาตลาดขนาดใหญ่ (หรือตลาดหัวอิฐ) - ค่าขนส่ง - ค่าใช้จ่ายอื่นๆ - กำไร = ราคารับซื้อ

โครงสร้างบริษัทธุรกิจชุมชนหัวไทร



ในฤดูกาลผลิต 2541 นี้ นอกจากบริษัทจะมีผลผลิตจากสมาชิกในโครงการประมาณ 600 ตันแล้ว ยัง

มีพริกจากผู้ปลูกในอำเภอข้างเคียงที่ไม่ได้เป็นสมาชิกที่บริษัทรับซื้อผ่านเครือข่ายเข้ามาอีกประมาณ 200-300 ตัน ทำให้บริษัทธุรกิจชุมชนหัวไทรกลายเป็นผู้ค้าพริกรายใหญ่ของอำเภอหัวไทรในขณะนี้

ทางบริษัทมีนโยบายที่จะไม่สร้างความขัดแย้งกับพ่อค้าคนกลางท้องถิ่นมากเกินไป ดังนั้น จึงพยายามตกลงกับพ่อค้าคนกลางบางคน เพื่อรวบรวมพริกส่งออกไปมาเลเซีย ซึ่งก็ได้รับความร่วมมือ เพราะได้ประโยชน์ร่วมกัน เนื่องจากพ่อค้าคนกลางแต่ละรายติดต่อตลาดส่งออกเองไม่ได้ และปริมาณที่รวบรวมได้แต่ละรายน้อยเกินไปที่จะส่งออก ไม่คุ้มค่าขนส่ง การนำเอาพริกมารวมกับบริษัทแล้วส่งออกพร้อมกันจึงทำให้พ่อค้าเล็กๆ เหล่านี้ได้ประโยชน์ด้วย สรุปว่า ตลาดภายในแข่งขันกัน แต่ในการส่งออกร่วมมือกัน

ธุรกิจของบริษัทชุมชนหัวไทรวางจุดหนักของการผลิตและการค้าไว้ที่ผักต่างๆ แต่ขณะเดียวกัน ทางบริษัทมีบุคลากรที่มีประสบการณ์จากการทำกลุ่มซื้อ-ขายข้าวมาก่อน (นายณรงค์ คงมาก) ดังนั้นในฤดูกาลผลิตข้าวปี 2541/42 นี้ ทางบริษัทก็มีแผนงานที่จะรับซื้อข้าวในเขตอำเภอหัวไทรและข้างเคียงส่งขายให้แก่โรงสีในภาคกลาง และรับข้าวสารจากภาคกลางไปขายแถบนครศรีธรรมราชและจังหวัดข้างเคียง เนื่องจากมีตลาดคนเมืองและกลุ่มอาชีพที่ไม่ได้ทำนายนิยมบริโภคข้าวจากภาคอีสานโดยเฉพาะข้าวหอมมะลิ

ควบคู่ไปกับการค้าข้าว ทางบริษัทได้มีแผนงานที่จะค้ากระสอบ (ป่าน) มือสอง โดยรับซื้อกระสอบมือสองจากโรงสีภาคกลาง ทำความสะอาด (ด้วยเครื่องจักรดูดฝุ่น) แล้วขายให้แก่ชาวบ้าน เพื่อนำไปบรรจุข้าวให้แก่โรงสี ผู้ซื้อกระสอบเหล่านี้ส่วนหนึ่งก็คือลูกค้าที่จะขายข้าวให้แก่บริษัทนั่นเอง ฤดูกาลซื้อขายข้าวแถบภาคใต้จะเริ่มช่วงประมาณเดือนกุมภาพันธ์-เมษายน²

นอกจากนี้สมาชิกบางกลุ่มมีแผนการที่จะทดลองเลี้ยงปูนา เนื่องจากว่าปัจจุบันการทำนามีการใช้ยาและปุ๋ยเคมี ทำให้ปริมาณปูนาลดลงมาก ในแง่ของการทำนายน้อมเป็นผลดีที่ปูน้อยลง แต่ในแง่ตลาดและการบริโภคปรากฏว่า คนนครฯชอบบริโภคปูนาอย่างมาก กล่าวคือ ถ้าเป็นปูตัวผู้นิยมนำเอาก้ามของมันมาปรุงอาหาร ถ้าเป็นปูตัวเมียนิยมเอามันปูมาทำอาหาร มันปูนาแท้ๆ ที่ปรุงแล้วขายในท้องตลาดในราคา กิโลกรัมละ 200-300 บาท แล้วแต่คุณภาพ (ความสะอาด ความอร่อย) ที่ผ่านมาการที่จะจับปูให้ได้สัก 100-200 ตัว ไม่ใช่ของง่ายเลย เพราะปูมีน้อย ขยายพันธุ์ (ตามธรรมชาติ) ไม่ทันความต้องการ ยิ่งโดนยาปราบศัตรูพืชและปุ๋ยเคมียิ่งเหลือน้อย

การเลี้ยงปูนาต้องเลี้ยงนอกฤดูทำนา เช่น หลังเก็บเกี่ยว ทดน้ำเข้านาเลี้ยงปลาเลี้ยงปู ปูนาที่สมบูรณ์และให้มันมากจะต้องอยู่ในนาที่มีคันนา มีเนินดินที่ให้น้ำขุดรูได้ ชาวบ้านที่เป็นผู้แก่ผู้เฒ่าจะบอกว่า ปูที่มีมันมากคือปูที่กินแล้วหลบซ่อนอยู่ในรูนานๆ อาหารโปรดของมันคือใบมะละกอและทุเรียนเทศเผาไฟ³ ความคิดของการที่จะทดลองเลี้ยงปูนาเป็นอาชีพ โดยการมีแปลงนาปู มีคันคูกันตาข่าย บนคันคูคิดจะปลูกทุเรียนเทศแล้วเอาผลทุเรียนเทศอ่อนและแก่เผาไฟเลี้ยงปู ถ้าทำได้ตามที่คิดกันนี้ สมาชิกกลุ่มนี้คงได้ชื่อว่า เป็นเกษตรกรนาปลูกู่มแรกของประเทศไทย

จากที่กล่าวมาแสดงให้เห็นว่า สมาชิกของบริษัทธุรกิจชุมชนหัวไทรจำนวนหนึ่งเป็นคนที่กล้าคิด กล้าเสี่ยง กล้าทดลอง บุคลากรของบริษัทที่มีประสบการณ์ทั้งด้านการผลิตและด้านธุรกิจซื้อขาย บุคลากรเหล่านี้ได้

² สทนนาแลกเปลี่ยนกับคุณสมบุรณ์ เกตุแก้ว คุณอรรณพ เกตุแก้ว และคุณณรงค์ คงมาก.

³ ทุเรียนเทศ ชาวนครฯเรียกทุเรียนน้ำ ผลสีเขียว เปลือกบางกว่าเปลือกส้ม มีหนามห่างๆ แต่เป็นหนามที่อ่อนนุ่ม เมื่อสุกผลจะนิ่มเปลือกยังคงสีเขียว เนื้อคล้ายๆ เนื้อน้อยหน่า แต่มีเมล็ดน้อยกว่ากันมาก รสหวานอมเปรี้ยว ปลูกง่าย มีปลูกกันทั่วไปในแถบลุ่มน้ำปากพนัง.

มีการถ่ายทอดประสบการณ์ให้แก่คนอื่นๆ โดยเฉพาะการที่พยายามทำให้สมาชิกของบริษัทมีความเข้าใจกลไกตลาดและธรรมชาติของธุรกิจ รู้จักใช้บริษัทเป็นเครื่องมือต่อรองกับพ่อค้ารายอื่นๆ และไม่ได้เรียกร้องให้บริษัททำธุรกิจกับชาวบ้านเหมือนผู้คุ้มครอง คือ ไม่เรียกร้องให้บริษัทประกันราคา แต่ได้เข้าใจว่าการที่บริษัทซื้อขายตามราคาตลาดทำให้บริษัทอยู่ได้ เพียงแต่บริษัทซื้อขายในราคายุติธรรมก็สามารถป้องกันการกดราคาจากผู้ค้ารายอื่นได้ และถ้าหากผู้ค้ารายอื่นอยากจะซื้อตัดราคา บริษัทก็ส่งเสริมให้ชาวบ้านไปขายกับรายอื่นได้ ชาวบ้านจึงมีแต่ได้ประโยชน์ในอันที่จะร่วมกิจกรรมกับบริษัท โดยเฉพาะอย่างยิ่ง ขณะนี้บริษัทสามารถส่งออกได้โดยตรง บริษัทมีโอกาสได้กำไรมากขึ้น ส่วนแบ่งและกำไรของสมาชิกย่อมเพิ่มขึ้นด้วย และจากเครือข่ายการส่งออกไปมาเลเซียนี้เองที่บริษัทมีโอกาสที่จะส่งผลิตภัณฑ์อื่นๆ ที่เป็นเกษตรแปรรูปไปยังประเทศตะวันออกกลาง

ดูเหมือนว่าหากบริษัทก้าวเดินอย่างระมัดระวัง ไม่ประมาท ไม่ละโมภะโลภมาก ร่วมกันคิด ร่วมกันทำ ร่วมกันรับผิดชอบ ไม่ขัดแย้ง ไม่ทุจริต คงจะประสบความสำเร็จในการดำเนินงานด้วยดี แม้ว่าการบริหาร โดยเฉพาะคุณสมบัติของ คุณสมบุรณ์ เกตุแก้ว คุณอรอนพ เกตุแก้ว คุณณรงค์ คงมาก และคุณวิภา พู จะต้องทำงานหนักและเหน็ดเหนื่อยโดยไม่มีค่าตอบแทนในช่วงเริ่มต้น แต่ผลการเสียสละ พยายาม คงทำให้สมาชิกและกรรมการเห็นใจพิจารณาให้รางวัลเป็นกำลังใจอย่างแน่นอน

4.6 ปัจจัยแห่งความสำเร็จและความล้มเหลว

ความจริงแล้วออกจะเร็วเกินไปที่จะไปประเมินว่า การดำเนินงานของบริษัทธุรกิจชุมชนหัวไทร ประสบความสำเร็จหรือประสบความสำเร็จอย่างไร เนื่องจากเพิ่งทำธุรกิจมาได้เพียง 1 ปี อย่างไรก็ตาม หากจะพิจารณาปัจจัยเกื้อกูลและอุปสรรคแล้วก็พอจะพิจารณาได้ดังนี้

4.6.1 ปัจจัยด้านการเงิน

หากกล่าวโดยรวมบริษัทไม่ค่อยมีสภาพคล่องหรือขาดเงินทุนหมุนเวียน แต่หากกล่าวด้านการระดมทุนจากสมาชิกก็นับว่าประสบความสำเร็จพอสมควร เพราะสามารถระดมทุนได้เกือบล้านบาทภายในเวลาไม่กี่เดือน อย่างไรก็ตาม กรรมการของบริษัทสามารถที่จะระดมเงินยืมจากกรรมการส่วนหนึ่งและจากองค์กรภายนอก (เกษตรกรรมทางเลือก) 100,000 บาท มาเป็นเงินทุนหมุนเวียน และใช้เงินทั้งหมดที่ได้มาหมุนเวียนซื้อพริกและนำรายได้จากการขายพริกมาหมุนเวียนต่อจนสามารถดำเนินธุรกิจค้าพริกในฤดูกาลผลิต 2541 ได้

4.6.2 ปัจจัยด้านการผลิต

ความได้เปรียบของปัจจัยการผลิตที่เห็นได้ชัดก็คือ ที่ดินและน้ำที่เหมาะสมแก่การกสิกรรม โดยเฉพาะการทำนาและการปลูกผัก นอกจากนี้การที่ชาวบ้านแทบทุกครัวเรือนมีการเลี้ยงวัว 2-3 ตัว จึงมีปุ๋ยคอกสำหรับใส่แปลงผักด้วย

4.6.3 ปัจจัยด้านการตลาด

การอยู่ใกล้แหล่งค้าส่งขนาดใหญ่ 2 แห่ง (หัวหินและหาดใหญ่) นับเป็นข้อได้เปรียบในการขนส่งไปสู่ตลาด และที่บริษัทสามารถเจรจาตกลงกับผู้รับซื้อรายใหญ่ในสองตลาดนับเป็นปัจจัยสำคัญยิ่งที่สามารถสร้างความมั่นใจในการนำสินค้าออกขาย ยิ่งกว่านั้น การที่บริษัทสามารถติดต่อกับผู้นำเข้าจากมาเลเซียได้โดยตรง ยิ่งทำให้ช่องทางการตลาดของบริษัทเปิดกว้าง สร้างความมั่นใจให้แก่สมาชิกในการผลิตผักเพื่อขาย

4.6.4 ปัจจัยด้านการบริหารและการจัดการ

บริษัทธุรกิจชุมชนหัวไทรมีบุคลากรบริหาร 3 คน ที่มีประสบการณ์ด้านการบริหารธุรกิจ คือ คุณสมบุญ เกตุแก้ว คุณณรงค์ คงมาก และคุณวิภา พู จึงสามารถที่จะนำการบริหารและถ่ายทอดประสบการณ์ให้แก่คนอื่น ๆ ได้ และเป็นหลักประกันเบื้องต้นว่า บริษัทสามารถดำเนินงานในเชิงธุรกิจได้ ไม่ต้องเริ่มต้นนับหนึ่งใหม่ในทุกเรื่อง กล่าวได้ว่า ชาวบ้านมีประสบการณ์ในการผลิต ส่วนสามคนนี้มีประสบการณ์ทางการบริหารเชิงธุรกิจ จึงสามารถที่จะแปรผลผลิตของชาวบ้านมาเป็นผลิตภัณฑ์เชิงธุรกิจได้ การวางระบบงานระบบเงิน และระบบบุคลากร ค่อนข้างจะเป็นระบบและมีมาตรฐานกว่ากลุ่มออมทรัพย์ของชาวบ้านที่ผู้วิจัยเคยสัมผัสมาหลายแห่ง แต่ด้วยข้อจำกัดของทุนและจำนวนบุคลากร ระบบทั้งสามระบบนี้ยังไม่อาจเทียบกับบริษัทของ “นักลงทุน” ทั่วๆ ไป แม้ว่าประธานกรรมการและกรรมการผู้จัดการมีอาชีพเป็นนักธุรกิจ (คุณสมบุญทำธุรกิจนาุ้งมาก่อน คุณวิภาเป็นเจ้าของโรงพิมพ์)

4.6.5 ปัจจัยด้านผู้นำ

คุณสมบุญ เกตุแก้ว และครูอรรณพ เกตุแก้ว แกนนำสองคนนี้เป็นที่ยอมรับของชาวบ้าน ชาวบ้านให้ความไว้วางใจในด้านความสามารถ ความเสียสละ และความสุจริต ทั้งสองคนจึงสามารถระดมให้ชาวบ้านเข้าร่วมโครงการได้ถึง 300 ราย ภายในไม่กี่เดือน

4.6.6 ปัจจัยด้านแรงงาน

แรงงานไม่ถึงกับขาดแคลน โดยเฉพาะแรงงานปลูกผัก ค่อนข้างมีประสบการณ์และทักษะระดับหนึ่ง แต่ส่วนใหญ่แล้วจะเป็นแรงงานที่มีอายุระดับ 30 ปีขึ้นไป แรงงานเยาวชนและแรงงานหนุ่มสาวมีส่วนร่วมในโครงการน้อย เป็นเป้าหมายของบริษัทที่พยายามจะดึงแรงงานหนุ่มสาวให้หันกลับไปประกอบอาชีพในท้องถิ่น โดยหวังว่าการเติบโตขยายตัวของบริษัทในอนาคตสามารถที่จะดึงดูดแรงงานที่จบการศึกษาระดับมัธยมและอุดมศึกษากลับไปทำงานในชุมชน

4.6.7 ปัจจัยการมีส่วนร่วมของสมาชิก

ในทัศนะของผู้วิจัยที่ได้เคยเข้าร่วมประชุมแลกเปลี่ยนกับชาวบ้านเห็นว่า บริษัทได้รับความร่วมมือร่วมใจจากชาวบ้าน ชาวบ้านมีความเข้าใจและเข้าร่วมโครงการของบริษัท กล่าวได้ว่า มีส่วนร่วมจากสมาชิกอย่างน่าพอใจ

4.6.8 ปัจจัยเกี่ยวกับระเบียบและข้อบังคับขององค์กร

แม้ว่าบริษัทธุรกิจชุมชนหัวไทรเป็นบริษัทสมบูรณแบบ มีข้อบังคับทั้งหมด 60 ข้อ ครอบคลุมระบบเงิน ระบบงาน และระบบบุคลากร แต่ขณะนี้ยังไม่มีประเด็นใดของข้อบังคับที่จะเกิดช่องโหว่ หรือนำไปสู่ปัญหาการบริหารงาน หรืออาจเป็นเพราะเพิ่มเริ่มจัดตั้งปัญหายังไม่เกิด ถ้าเช่นนั้นก็ต้องรอดูเหตุการณ์ในอนาคต

4.6.9 ปฏิสัมพันธ์กับภายนอก

เท่าที่ผู้วิจัยได้ร่วมและได้สังเกตปฏิสัมพันธ์กับราชการ ภาคธุรกิจ ชุมชน และสถาบันวิชาการ เป็นไปในลักษณะเกื้อกูลต่อบริษัท ที่เป็นอุปสรรคอยู่บ้างก็คือ การที่ต้องแข่งขันแย่งชิงตลาด (ผลผลิตพริก) กับพ่อค้าคนกลางท้องถิ่น ซึ่งทางบริษัทพยายามที่จะลดความขัดแย้งโดยการร่วมมือกันในการรวบรวมสินค้าส่งออก

ร่วมกัน

สำหรับผู้วิจัย นอกจากเป็นผู้ถือหุ้นคนหนึ่งของบริษัทแล้ว ผู้ก่อตั้งและกรรมการของบริษัทให้การยอมรับในฐานะนักวิชาการผู้จุดประกายความคิดและให้ข้อคิดเกี่ยวกับการบริหารและกลยุทธ์ของบริษัทธุรกิจชุมชนหัวไทร

จากการวิเคราะห์ปัจจัยต่างๆที่กล่าวมา หากบริษัทดำเนินงานอย่างระมัดระวัง ไม่ขัดแย้งแตกแยกภายใน มีความโปร่งใส และสุจริต เชื่อว่าบริษัทธุรกิจชุมชนหัวไทรจะสามารถพัฒนาเติบโตได้ เป็นหลังอิงที่ไว้ใจได้ของชุมชนในอนาคต

4.7 ความเป็นไปได้ในการใช้ “Model” บริษัทธุรกิจชุมชนหัวไทร

ผู้วิจัยเห็นว่า การจะนำ model นี้ไปใช้จำเป็นต้องทำการศึกษาความเป็นไปได้ ด้านความได้เปรียบเชิงเปรียบเทียบ อุปสงค์และอุปทาน ความร่วมมือและความตั้งใจของสมาชิกชุมชน ปฏิสัมพันธ์ภายนอก และกลุ่มลูกค้าเป้าหมายทั้งในประเทศและต่างประเทศ หากพบว่าปัจจัยเหล่านี้มีลักษณะเกื้อกูลมากกว่าเป็นอุปสรรค ก็สามารถที่จะดำเนินงานจัดตั้งตาม model นี้ได้ กล่าวโดยสรุป มีปัจจัยชี้ขาด 4 ประการคือ ความได้เปรียบ ตลาด การมีส่วนร่วม และแกนนำที่มีความสามารถ

ตามกรอบวิเคราะห์ดังกล่าวจึงสามารถสรุปได้ว่า ไม่สามารถที่จะนำ “model” นี้ไปใช้ในทุกแห่งทุกชุมชน จะใช้ได้กับบางชุมชนเท่านั้น แต่บางชุมชนตามที่กล่าวนี้ หากสำรวจทั่วทั้งประเทศ ก็คงพบชุมชนจำนวนหนึ่งที่มีความเป็นไปได้ในการที่จะนำ “หัวไทร model” ไปใช้ และตามการสังเกตของผู้เขียนเห็นว่า ในจังหวัดภาคใต้มีหลายชุมชนที่น่าจะนำ หัวไทร model เข้าไปประยุกต์ใช้ได้ โดยเฉพาะในจังหวัดสงขลา พัทลุง ตรัง และกระบี่ ซึ่งขณะนี้กลุ่มสหพันธ์ชาวประมงพื้นบ้านภาคใต้กำลังศึกษาเพื่อที่จะนำ model นี้ไปใช้หรือดัดแปลง model นี้ให้สอดคล้องกับเงื่อนไขของชุมชนแต่ละชุมชน

บทที่ 5

สรุปและความคิดเชิงทฤษฎี

จากที่ได้ศึกษาวิจัยมาทั้ง 4 บท เราอาจสรุปสาระได้เป็น 5 ประการคือ (1) ความจำเป็นในการศึกษาเรื่องธุรกิจชุมชน (2) พัฒนาการธุรกิจชุมชนในต่างประเทศ (3) ธุรกิจชุมชนในประเทศไทย (4) บริษัทธุรกิจชุมชน: หัวใจ Model และ (5) แนวคิดเชิงทฤษฎีและบททดลองเสนอ

5.1 ความจำเป็นในการศึกษาธุรกิจชุมชน

จากการเร่งรัดพัฒนาเศรษฐกิจที่เน้นแนวทางอุตสาหกรรมนิยม ทอดทิ้งภาคเกษตรและชนบท สิ่งตามมาแม้ว่าภาคธุรกิจอุตสาหกรรมเติบโตได้เร็ว แต่ผลพวงแห่งการพัฒนาตกแก่ภาคชนบทน้อย ก่อให้เกิดช่องว่างทางรายได้และการล้มละลายของภาคเกษตร นโยบายของรัฐบาลทุกยุคทุกสมัย ตั้งแต่หลังปี 2500-ปัจจุบัน ยังไม่เคยมีรูปธรรมเด่นชัดในอันที่จะฟื้นฟูแก้ไขภาวะเศรษฐกิจและสังคมของภาคชนบทให้สามารถลืมตาอ้าปาก มีสถานภาพทางเศรษฐกิจและสังคมที่ไม่ตกต่ำและแตกต่างจากเมืองมากนัก ดังนั้น การหวังพึ่งรัฐบาลแต่เพียงด้านเดียวเพื่อให้แก้ไขปัญหาของคนชนบทเป็นการหวังที่คงจะไม่อาจสมหวังได้ การสร้างแนวทางและกลยุทธ์พึ่งตนเอง พัฒนาตนเอง และยกระดับเศรษฐกิจและสังคมของตนเอง ด้วยกำลังและความสามารถของตนเอง เป็นสิ่งที่หวังได้และเป็นจริงมากกว่า และพบว่า ชาวชนบทส่วนหนึ่งสามารถใช้แนวทางธุรกิจชุมชนในรูปของกลุ่มออมทรัพย์และกลุ่มการผลิตต่างๆ ช่วยยกระดับสภาพทางเศรษฐกิจและสังคมของชุมชนให้ดีขึ้นได้

ดังนั้น การศึกษาวิเคราะห์เพื่อทำความเข้าใจเรื่อง “ธุรกิจชุมชน” อย่างเป็นระบบ เพื่อให้เข้าใจพัฒนาการ หลักการ วิธีการ และรูปแบบที่เหมาะสมกับชุมชน จึงเป็นสิ่งจำเป็น เพื่อจะได้นำหลักการ วิธีการ ประสิทธิภาพ และรูปแบบที่เหมาะสม ไปประยุกต์ใช้ให้เกิดประสิทธิภาพในการแก้ปัญหาเศรษฐกิจและสังคมของชุมชนต่างๆ

ยิ่งกว่านั้น ในสถานการณ์ปัจจุบันเกิดภาวะวิกฤติ ธุรกิจการเงินและธุรกิจอุตสาหกรรมกำลังประสบปัญหาอย่างรุนแรง ที่ล้มหายตายจากไปก็มีมาก เฉพาะในปี 2541 นี้ บางเดือนล้มลงไปเกือบ 1,000 ราย เหตุแห่งการล้มละลาย หากพิจารณาจากปัญหาพื้นฐานก็พบว่า ธุรกิจเหล่านี้เติบโตมาจากการลงทุน 5 ประเภท เปรียบเสมือนตึก 5 ชั้นที่สร้างซ้อนขึ้นไป กล่าวคือ ประเภทแรก เป็นการลงทุนของรัฐบาล ที่ทุ่มทุนลงทุนด้านปัจจัยพื้นฐาน (infrastructure) มาตั้งแต่แผนพัฒนาเศรษฐกิจฉบับที่ 1-2 แม้ว่าการลงทุนนั้นอาศัยเงินกู้จากต่างประเทศ แต่ส่วนใหญ่ได้คืนไปหมดแล้ว (โดยการเก็บภาษีจากประชาชนไปใช้หนี้ผ่านระบบงบประมาณ) ปัจจัยพื้นฐานนี้อำนวยความสะดวกต่อการลงทุนของเอกชน ดังนั้น การลงทุนประเภทต่อมาจึงลงทุนทับลงไปเป็นชั้นที่สอง คือ การลงทุนของเอกชนในประเทศ และประเภทที่สามหรือชั้นที่สามคือ การลงทุนโดยตรง (direct investment) จากต่างประเทศ ต่อมายุคเศรษฐกิจฟองสบู่ นักลงทุนพากันลงทุนขนาดใหญ่ในธุรกิจอสังหาริมทรัพย์และอื่นๆ เงินลงทุนในประเทศไม่เพียงพออีกพากันกู้เข้ามาลงทุน ดังนั้น การลงทุนชั้นที่สี่คือการลงทุนโดยการใช้เงินกู้ยืมภาคเอกชน ที่สะสมหนี้กันรวมแล้วประมาณ 72,000 ล้านดอลลาร์ และชั้นที่ห้าหรือการลงทุนประเภทที่ห้าคือ การลงทุนจากต่างประเทศเพื่อเก็งกำไรในตลาดหุ้นและตลาดเงิน เช่น การลงทุนในตลาดหุ้น ตลาดตราสารหนี้ และการฝากเงินระยะสั้นเพื่อกินดอกเบี้ย เพื่อให้เข้าใจในสิ่งที่ผู้วิจัยอธิบายได้ง่ายขึ้น จึงขอใช้รูปและสัญลักษณ์ (นอกตำราเศรษฐศาสตร์) ดังนี้

I_s	การลงทุนเก็งกำไรจากต่างประเทศในตลาดหลักทรัพย์และตลาดการเงิน
I_L	การลงทุนของเอกชนไทยโดยการกู้เงินจากต่างประเทศเข้ามาลงทุน
I_D	การลงทุนโดยตรงจากต่างประเทศ
I_T	การลงทุนเอกชนภายในประเทศ
G	การลงทุนของรัฐบาล

ฐานการลงทุนของระบบทุนนิยมไทย มาจาก 1G4Is ตามรูป

I คือ การลงทุนภาคเอกชน

ในภาวะวิกฤติและภายใต้เงื่อนไข IMF การลงทุน 5 ประเภทหรือตึก 5 ชั้นนี้ยุบพังทลายลงในชั่วพริบตา ผู้อยู่อาศัยในตึกจึงพากันล้มตายและบาดเจ็บสาหัสยากที่จะป้องกันได้ และการที่จะสร้างตึก 5 ชั้นขึ้นมาใหม่ก็มิอาจทำได้ง่ายๆ เพราะต้องรอสะสมทุน รอเวลา ซึ่งไม่ว่าเมื่อไรจึงจะมีทุนพอและได้เวลาที่เหมาะสม ในสถานการณ์ที่ตึกสูงพังทลายลงมา ผู้ที่ปลอดภัยกว่าคือคนอยู่กระต๊อบ อยู่ในบ้านที่สร้างเรียบง่ายฯลฯ ขึ้นเดียวในไร่ในสวน จึงถึงเวลาที่จะต้องขยับขยายบ้านไร่บ้านสวนให้กว้างขวางแข็งแรง เพื่อรองรับผู้คนที่แตกต่างกันวงเวียนตึกที่พังทลาย เพื่อหาที่พักพิงใหม่ หรือถึงเวลาที่ต้องเปลี่ยนทัศนคติจากการที่คิดแต่จะพึ่งพาภาคธุรกิจอุตสาหกรรมและการเงิน มาสนใจและอาศัยธุรกิจชุมชนและเกษตรกรรม

5.2 พัฒนาการธุรกิจชุมชนในต่างประเทศ

จากบทที่ 1 และ 2 จะเห็นได้ว่า กิจกรรมเชิงเศรษฐกิจที่เรียกได้ว่าเป็นธุรกิจชุมชน ไม่ใช่ของใหม่ เคยมีผู้คิด ผู้ทดลอง ผู้สร้างสรรค์ ธุรกิจชุมชนมาหลายยุคหลายสมัย รูปแบบในปัจจุบันที่ยังคงอยู่คือ ธุรกิจสหกรณ์และธุรกิจบรรษัทสหกรณ์ และธุรกิจชุมชนหลากหลายรูปแบบในประเทศด้อยพัฒนา โดยเฉพาะบรรษัทสหกรณ์มอนดราคอน แห่งแคว้นบาสก์ ประเทศสเปน เป็นกลุ่มธุรกิจชุมชนที่น่าศึกษา ทั้งในแง่พัฒนาการ การจัดตั้งและการบริหาร เพื่อนำมาดัดแปลงและปรับปรุงให้เข้ากับเงื่อนไขของสังคมไทย หรือนำมาผสมผสานกับธุรกิจชุมชนแบบไทย เพื่อสร้างลักษณะผสมที่สอดคล้องกับสังคมไทย และมีโอกาสเติบโตใหญ่ได้ในชุมชนไทย สาระสำคัญที่สรุปเป็นบทเรียนได้คือ การที่สร้างเงื่อนไขเลี้ยงข้อจำกัด การใช้อุดมการณ์และวัฒนธรรมผสมผสานกับเทคโนโลยีและระบบเศรษฐกิจตลาด ซึ่งบริษัทธุรกิจชุมชนหัวไทรจำกัด ใช้แนวทางดังกล่าวมาประยุกต์ให้สอดคล้องกับเงื่อนไขของชุมชนเขาพังไกรและใกล้เคียงในเขตอำเภอหัวไทร จ.นครศรีธรรมราช

5.3 ธุรกิจชุมชนในประเทศไทย

หากอ่านจากเอกสาร งานเขียน และงานวิจัย ก็พอจะอนุมานได้ว่า ธุรกิจชุมชนในประเทศไทยมี 2 ประเภท ประเภทที่จดทะเบียนดำเนินงานตามกฎหมายของทางราชการ ได้แก่ สหกรณ์และกลุ่มเกษตรกรต่างๆ อีกประเภทหนึ่งคือ ประเภทที่ชาวบ้านและชุมชนจัดตั้งขึ้นมาโดยไม่จดทะเบียน ไม่อิงกฎระเบียบของราชการ กลุ่มนี้ส่วนใหญ่จะเป็นกลุ่มออมทรัพย์ที่กระจายอยู่ทั่วประเทศตามเขตชนบท กลุ่มที่มีจำนวนน้อยกว่าคือ กลุ่มการผลิตและการค้า ซึ่งมักจะมีฐานธุรกิจอยู่ที่งานหัตถกรรมและงานแปรรูปเกษตรอย่างง่าย กลุ่มที่ประสบความสำเร็จในการดำเนินงานมากที่สุดคือ กลุ่มออมทรัพย์ (แน่นอน! บางส่วนบางกลุ่มล้มเหลว) เพราะเป็นกลุ่มธุรกิจชุมชนที่มีความเสี่ยงน้อย ลงทุนน้อย ไม่ต้องพึ่งพาระบบตลาดนอกชุมชนมากนัก

อย่างไรก็ตาม สิ่งที่มีมักจะขาดไปในการจัดตั้งและดำเนินงานของธุรกิจชุมชนคือ การศึกษาและวิเคราะห์ความเป็นไปได้ในการจัดตั้งและการดำเนินงาน แม้ว่าในบางแห่งที่จัดตั้งขึ้นมาได้ผ่านการศึกษาโดยเรียนรู้จากประสบการณ์ของคนอื่นๆ แต่โดยทั่วไปจะเป็นการแลกเปลี่ยนและดูจากของจริงเป็นสำคัญ ซึ่งนับได้ว่า เป็นกรอบวิธีการศึกษาที่ใช้กันทั่วไปในแวดวง NGOs และชาวชุมชน แต่สำหรับผู้วิจัยแล้วเห็นว่า กรอบการศึกษาหรือวิธีการศึกษาตามแนวนี้ช่วยให้เกิดความเข้าใจในลักษณะของ “how to do” หรือถ้าคิดจะทำจะมีวิธีการทำอย่างไร แต่กรอบการวิเคราะห์ศึกษาที่ผู้วิจัยนำเสนอ เป็นการศึกษาคือความเป็นไปได้โดยพิจารณาจากทั้งปัจจัยภายในและปัจจัยภายนอก จุดแข็งที่มี จุดอ่อนที่เห็น โอกาสทางการตลาด และอุปสรรคขัดขวางที่คาดการณ์ได้ โดยใช้แนวคิดทางเศรษฐศาสตร์วิเคราะห์ว่า จะทำอะไรดี จะทำอย่างไร ทำแล้วจะนำไปขายให้ใคร หรือเพียงทำขึ้นมามีบริโภคกันเองในชุมชน ผู้วิจัยเห็นว่า กรอบการวิเคราะห์ทั้งสองกรอบนี้ (ดูของจริงและวิเคราะห์ค้นหาข้อมูลความเป็นไปได้) ควรจะใช้คู่กันถึงจะสรุปความเป็นไปได้ใกล้เคียงความจริง และเกิดความมั่นใจในการจัดตั้งและดำเนินงาน

จากการที่ผู้วิจัยมีส่วนร่วมในการจัดตั้งและการดำเนินงาน บริษัทธุรกิจชุมชนหัวไทร พอจะสรุปเบื้องต้นได้ว่า การใช้กรอบวิเคราะห์ศึกษาของผู้วิจัยมีประโยชน์ต่อการจัดตั้งบริษัทธุรกิจชุมชนหัวไทร ช่วยให้ข้อสรุปที่สร้างความมั่นใจแก่ผู้ร่วมงานและสมาชิกชุมชน ซึ่งมีนัยสำคัญต่อการเข้าร่วมโครงการของชาวบ้าน ในเบื้องต้นนี้จึงพอจะสรุปได้ว่า กรอบวิเคราะห์ดังกล่าวน่าจะเป็นประโยชน์ต่อการนำไปใช้วิเคราะห์ศึกษาความเป็นไปได้ในการจัดตั้งธุรกิจชุมชนอื่นๆต่อไปว่า ควรจะทำธุรกิจอะไร อย่างไร และขายให้ใคร

กรอบวิเคราะห์ดังกล่าวอาจจะทำอย่างง่าย โดยการพูดคุยสอบถามข้อมูลเบื้องต้นจากคนที่เกี่ยวข้อง โดยการสังเกตสภาพชุมชน โดยการพูดคุยกับภาคธุรกิจ ฯลฯ หรืออาจจะทำอย่างลุ่มลึกหากมีทุนและเวลา โดยการศึกษาเชิงวิจัยวิเคราะห์และจัดทำเป็นรายงานให้ผู้เกี่ยวข้องได้ศึกษาเพื่อประกอบการตัดสินใจ กรอบการวิเคราะห์นี้จึงเปรียบเสมือนเข็มทิศและเส้นทางที่จะนำไปสู่การค้นพบสิ่งที่ต้องการ

5.4 หัวไทร Model

เป็น Model ของบริษัทธุรกิจชุมชน การที่จะให้ชุมชนรวมตัวกันตั้งเป็นบริษัทธุรกิจเป็นเรื่องที่ยังใหม่ แม้ว่าตาม Model นี้หากจัดตั้งขึ้นมาได้แล้ว มันจะเป็นธุรกรรมที่เกิดจากภาคประชาชนโดยสมบูรณ์ และชุมชนมีพลังอำนาจในการพึ่งตนเองสูงสุด ไม่ต้องอาศัยพี่เลี้ยงจากหน่วยงานราชการหรือหน่วยงาน NGOs แต่หากหากได้รับปฏิสัมพันธ์เชิงเกื้อกูลจากสถาบันวิชาการ (รวมถึง NGOs) ราชการ และธุรกิจ ความเป็นไปได้ในการจัดตั้ง อยู่ได้ และขยายตัว ย่อมมีสูง การที่จะทำให้เกิดบริษัทธุรกิจชุมชนตาม Model หัวไทรจะต้องผ่าน 3 ขั้นตอนใหญ่ 10 ขั้นตอนย่อย ดังนี้

5.4.1 ขั้นเตรียมการ มี 3 ขั้นตอนคือ

1. ขั้นเตรียมความคิด จะต้องมีความคิดที่ชัดเจนว่า จะทำอะไร ทำไมจะต้องทำ จะทำให้เกิดขึ้นได้อย่างไร จะเกิดประโยชน์ต่อชุมชนอย่างไร มีความเป็นไปได้แค่ไหน และแนวคิดที่ชัดเจนนี้อาจเรียกว่าต้องมี “สัมมาสังกัปปะ” ตามหลักอริยมรรค (มรรค 8) คือมีความตั้งใจที่จะทำ ค้นคว้าหาความรู้ หาข้อมูล ที่จะทำ นอกจากจะมี “สัมมาสังกัปปะ” แล้ว จะต้องมีความ “สัมมาทิฐิ” คือ มีความคิดความเห็นถูกต้อง มีความเป็นเหตุ ความเป็นผล สามารถชี้แจงข้อโต้แย้งได้ชัดเจนและบริสุทธิ์ใจ ไม่ใช่เอาชนะข้อซักถาม ข้อโต้แย้งด้วยโวหารแบบโต้ว่าที่ที่สามารถพูดให้ดำเป็นขาว ขาวเป็นดำ ได้ เพราะการใช้โวหารเพื่อเอาชนะข้อโต้แย้ง มันไม่สามารถเอาชนะอุปสรรคในความเป็นจริงของการปฏิบัติงานได้ ดังนั้น ถ้าพบข้อโต้แย้งหรือข้อซักถามที่ไม่สามารถตอบด้วยเหตุผลและความเป็นจริงได้ จะต้องลงมือค้นคว้าเพื่อหาช่องทางป้องกันและแก้ไขเสียก่อน จึงจะลงมือปฏิบัติจริง

2. ขั้นเตรียมใจ ต้องมี “สัมมาสมาธิ” คือ มีความมุ่งมั่นแน่วแน่ กระทำในสิ่งที่เชื่อมั่นว่าถูกต้อง มี “สัมมาวายามะ” คือ ไม่ย่อท้อ ไม่ลดละความพยายาม ไม่ท้อกลางคัน มีพลังใจและความตั้งใจที่จะเอาชนะอุปสรรคต่างๆให้ได้

3. ขั้นเตรียมแผน มีแผนงานที่รัดกุม รู้ว่าขั้นที่หนึ่ง ต้องทำอะไร ขั้นที่สองต้องทำอะไร กระบวนขั้น

ตอนของงานมีกี่ขั้นตอน ต้องทำอะไรก่อน ทำอะไรหลัง แต่ละขั้นตอนทำอะไร ให้ใครรับผิดชอบ ใช้เวลาเท่าไร ใช้งบประมาณมากน้อยแค่ไหน รูปธรรมของการเตรียมแผนการจัดตั้งก็คือ การศึกษาวิเคราะห์ความเป็นไปได้ตามที่ได้กล่าวรายละเอียดมาแล้วในบทที่ 3 นั่นเอง

5.4.2 ขั้นปฏิบัติงาน มีขั้นตอนของ “4 มี” ดังนี้

1. มีเป้าหมายของการปฏิบัติงานที่แน่นอน คือ รู้ว่าทำไปเพื่ออะไร ในที่นี้คือการปฏิบัติงานให้บรรลุภารกิจของการสร้างกำไร สร้างรายได้ ให้บริษัทธุรกิจชุมชน เพื่อนำกำไรนั้นไปยกสถานภาพทางเศรษฐกิจสังคม และการเมืองของชุมชน ผู้ปฏิบัติงานจะต้องมีเป้าหมายนี้อยู่ในใจตลอดเวลา
2. มีความพร้อมทั้งกำลังใจ กำลังความคิด และสติปัญญา กำลังปัจจัย (เช่นทุนและปัจจัยการผลิต) ที่จะใช้ในการปฏิบัติงานให้บรรลุภารกิจ
3. มีความเชื่อมั่นในตัวเอง พึ่งตนเอง ยึดหยุ่นและคล่องตัว ปรับสภาพการดำเนินงานให้สอดคล้องกับสถานการณ์ได้ตลอดเวลา มีความรวดเร็วฉับพลันในการตัดสินใจปฏิบัติงาน เพื่อให้ทันกับการแข่งขันและการเปลี่ยนแปลงของตลาดและการผลิต (นี่คือลักษณะที่จำเป็นของธุรกิจในรูปแบบบริษัทจำกัด)
4. มีความสามารถในการสร้างปฏิสัมพันธ์เชิงบวกกับทุกฝ่ายที่เกี่ยวข้อง ผู้ปฏิบัติที่ดีจะต้องพยายามค้นหาเทคนิคและวิธีการที่จะลดปฏิสัมพันธ์เชิงลบ สร้างปฏิสัมพันธ์เชิงบวก หรือถ้าเลี่ยงปฏิสัมพันธ์เชิงลบไม่ได้ ก็ต้องพยายามที่จะไม่ให้เกิดความเสียหายเปรียบในปฏิสัมพันธ์นั้น เช่น ภายใต้การขัดแย้งแข่งขันกับพ่อค้ารายอื่น จะต้องพยายามมิให้ประสบปัญหาขาดทุน (เช่น ปิดการรับซื้อแข่งกับพ่อค้า เมื่อพฤษภาคม 2540)

5.4.3 การติดตามและประเมินผล มี 3 ขั้นตอน คือ

1. ติดตาม ค้นหา ปัจจัยแห่งความผิดพลาดและปัจจัยแห่งความสำเร็จ รายงานความก้าวหน้าหรือความถดถอยของการปฏิบัติงานทุกๆด้าน
2. วิเคราะห์ ศึกษา เหตุและปัจจัยและผลที่เกิดขึ้น ค้นหาหาทางเลือกที่เหมาะสมเพื่อนำมาแก้ปัญหาเหล่านั้นหรือพัฒนาสิ่งที่ติดอยู่แล้วให้ดียิ่งขึ้นไป
3. ปรับเปลี่ยนและปรับปรุงการดำเนินงานให้สอดคล้องกับสถานการณ์ทางการผลิตและการตลาด รวมถึงความต้องการของชุมชน

กรณีตัวอย่างของบริษัทธุรกิจชุมชนหัวไทรในสามด้านนี้คือ การขาดทุนจากการแข่งขันกับพ่อค้า เพราะเดินตามเกมที่พ่อค้ากำหนด คือ พ่อค้ากดดันให้บริษัทต้องรับซื้อพริกในราคาที่สูงขึ้นเรื่อยๆ บริษัทเพิ่งตั้งมีทุนน้อย ถ้าทำอย่างนี้เรื่อยๆบริษัทจะขาดทุนมากและล้มในที่สุด ดังนั้น ทางเลือกที่บริษัทค้นพบก็คือ หากราคาสูงเกินปกติหรือสูงกว่าแหล่งรับซื้อรายใหญ่ บริษัทจะหยุดรับซื้อทันที เมื่อราคากลับสู่ภาวะปกติก็จะทำการรับซื้อใหม่

กรณีที่บริษัทไม่สามารถรวบรวมผลผลิตกันส่งให้ผู้รับซื้อรายใหญ่ได้ตามจำนวนที่ต้องการ เพราะมีการแย่งซื้อจากพ่อค้ารายอื่น บริษัทจึงหันมาใช้วิธีสร้างเครือข่ายการผลิตของตนเอง คือ ชักจูงให้สมาชิกทำการผลิตพริกให้ได้เนื้อที่ตามที่ต้องการ เพื่อเป็นหลักประกันในด้านปริมาณ โดยการจูงใจทางด้านผลตอบแทนปลายปี รวบรวมส่งออกโดยตรง ซึ่งได้ราคาดีกว่าขายตลาดภายใน

นอกจากนั้น ปัญหาที่เกิดจากการขัดแย้งแข่งขันกับพ่อค้า ทางบริษัทก็หาทางแก้โดยการร่วมมือกับพ่อค้าคนกลาง ในการรวบรวมสินค้าส่งออกร่วมกัน เนื่องจากบริษัทมีช่องทางการส่งออกดีกว่า พ่อค้าคนกลางบางส่วนจึงเข้าร่วมด้วย ทำให้สามารถลดความขัดแย้งแข่งขันลงได้ระดับหนึ่ง

จึงเห็นได้ว่า การดำเนินงานเชิงธุรกิจตาม หัวไทร Model นั้น เป็นการดำเนินธุรกิจที่พร้อมจะต่อสู้และเผชิญปัญหา “ในระบบเศรษฐกิจตลาด” ทุกรูปแบบ ถ้าวิเคราะห์ว่าสู้ไม่ได้ก็จะหลบเลี่ยงไม่ปะทะ ถ้าสู้ได้ก็ใช้สติปัญญาและกลยุทธ์เข้าต่อสู้ หัวไทร Model จึงเหมาะกับ “ระบบหนึ่งครอบครัวสองวิถีการผลิต” หมายความว่าครอบครัวหนึ่งจะพยายามผลิตสิ่งจำเป็นที่ต้องกินต้องใช้ในครัวเรือนเพื่อสร้างหลักประกันเบื้องต้น แต่อีกส่วนหนึ่งต้องผลิตออกขายเพื่อหารายได้ไปใช้จ่ายซื้อหาในสิ่งที่ผลิตเองไม่ได้ การผลิตส่วนนี้เป็นการผลิตการขายที่ควรร่วมมือกับบริษัทธุรกิจชุมชนหัวไทร แบบอย่างที่เป็นอยู่ก็คือ สมาชิกของบริษัททำนาผลิตข้าวไว้กินในครัวเรือน ทุกคนเลี้ยงเป็ด เลี้ยงไก่ เลี้ยงปลา ไว้เป็นอาหาร เลี้ยงวัวไว้ขายระยะยาว และปลูกผักเพื่อขายระยะสั้น นี่คือ “หัวไทร Model” โดยบทบาทหลักของบริษัทขณะนี้คือช่วยชุมชนด้านการผลิตการขายระยะสั้น

5.5 แนวคิดเชิงทฤษฎีและบททดลองเสนอ

5.5.1 แนวคิดเชิงทฤษฎี

หัวไทร Model เป็นธุรกิจชุมชนที่จัดตั้งขึ้นมา โดยมีเป้าหมายชัดเจนในการแสวงหากำไรจากการผลิตและการค้าของชุมชน โดยชุมชน และเพื่อชุมชน เป็นเป้าหมายที่ผ่านการคิดและการวิเคราะห์ร่วมกันของสมาชิกบริษัท เป็นเป้าหมายที่ทุกคนมีความต้องการตรงกัน โดยมีได้มีการ “ยัดเยียด” (indoctrinate) จากคนใดคนหนึ่งหรือกลุ่มใดกลุ่มหนึ่ง แต่เกิดขึ้นจากความต้องการที่มีอยู่แล้ว คือ ชาวบ้านมีความต้องการจะมีรายได้สูงขึ้น ขายผลผลิตได้ราคาดีขึ้น ต้องการมีกำไรจากการผลิตและการขายของตน รูปแบบบริษัทเป็นเพียงรูปแบบที่เกิดขึ้นเพื่อรองรับความต้องการนี้ หรือเพื่อทำให้ความต้องการนี้เป็นจริงมากขึ้น

สำหรับผู้วิจัยแล้วเห็นว่า ความต้องการนี้เป็นปกติ มิได้มีความ “ไม่ปกติ” แต่อย่างใด ตราบใดก็ตามที่สมาชิกชุมชนยังคงเป็นปุถุชน ยังมีตัณหา ยังมีความโลภ หากความ “โลภ” นั้นไม่มากเกินไปจนไปเบียดเบียนผู้อื่น เบียดเบียนธรรมชาติ ความโลภนั้นย่อมเป็นสิ่งปกติของคฤหัสถ์ผู้ครองเรือน หน้าที่ของนักปฏิรูปทางสังคมจึงควรทำให้เกิดความพอดีระหว่างความต้องการอยากมีอยากได้กับคุณภาพของชีวิตและสิ่งแวดล้อม ทำให้ธุรกิจชุมชนดำเนินงานตามวิถีเศรษฐกิจแนวพุทธ หรือเป็นธุรกิจมัชฌิมา โดยการให้เกิดดุลยภาพระหว่างความพึงพอใจ (หรือความต้องการของจิต) และคุณภาพของชีวิต (เกิดความสุขทางกายและทางจิต) เช่น การบริโภคให้พอดีกับความต้องการของร่างกาย ความพอใจสูงสุดในทางพุทธไม่ใช่เกิดจากการได้บริโภคมากที่สุดหรือเกิดจากมีมากที่สุด แต่พอใจสูงสุดเมื่อคุณภาพชีวิตดีที่สุด ไม่มีโรคภัยไข้เจ็บ ไม่มีความทรมานทรมานทางจิตใจ ทางสายกลางนี้ยังหมายถึง การบริโภค การผลิต การค้าที่ไปเบียดเบียนผู้อื่น ไม่เบียดเบียนตนเอง รวมถึงไม่เบียดเบียนธรรมชาติ¹

¹ ดู P.A. Payutto (1994) Buddhist Economics: A Middle way for the Market Place. Bangkok, Buddhadhamma Foundation, p. 69-70.

การผลิตการค้าที่แสวงหากำไรเกินควรจนสร้างความเดือดร้อนแก่คนอื่นเป็นสิ่งที่ผิด เพราะสร้างความเดือดร้อนและเบียดเบียนผู้อื่น ความมั่งคั่งเพื่อให้ได้กำไรอาจเป็นการทำลายธรรมชาติและสิ่งแวดล้อมก็เป็นการผิด แต่การผลิตการค้าที่มีแต่ขาดทุน แต่ยังทนทำไปเรื่อยๆ เหมือนกรณีชาวไร่ชาวนาทั่วไปโดยไม่แสวงหาช่องทางแก้ไขให้หลุดพ้น มันคือการเบียดเบียนตนเอง ก็เป็นการกระทำที่ผิดวิธีเศรษฐกิจมัชฌิมาเช่นเดียวกัน ดังนั้น การผลิตการค้าเพื่อให้ได้มาซึ่งกำไรอย่างสมเหตุสมผลหรือที่เรียกว่า กำไรปกติ (normal profit) อันเป็นกำไรที่มีค่าไม่มากไปกว่าค่าแรงของตนเอง ถือว่าเป็นกำไรระดับ “มัชฌิมา” ไม่เบียดเบียนผู้อื่นและไม่เบียดเบียนตนเอง²

นักคิดอุดมคติชุมชนนิยมบางคนอาจจะเห็นว่า หัวโฑ Model น่าจะไม่เหมาะสม เพราะเป็น Model ที่ไปกระตุ้นความโลภของชาวบ้าน ไปทำให้ชาวบ้านค้าขายแสวงหากำไรในระบบทุนนิยม จะนำไปสู่การเอารัดเอาเปรียบ เกิดความแตกต่างทางชนชั้นในชุมชน ทำลายความมีน้ำใจต่อกัน ทำลายวัฒนธรรมเกื้อกูลกัน

หัวโฑ Model ตามข้อเสนอของผู้วิจัยยอมรับระบบการแสวงหากำไร แต่เป็นการแสวงหากำไรที่อิงอยู่กับหลักปรัชญาของพุทธธรรม คือ กำไรที่เป็น “ธรรม” ดำเนินงานธุรกิจที่เป็น “ธรรม” ธรรมของ “คฤหัสถ์” ที่เกี่ยวกับการส่งเสริมการค้าขายมีปรากฏอยู่ในพระไตรปิฎก เล่มที่ 20 อังคุตรนิกาย หมวด 3 (ติก) ซึ่งพระพุทธองค์ได้กล่าวถึงบุคคลที่จะทำการค้าขายให้ประสบความสำเร็จไว้ว่า

1. เป็นคนที่มีตาดี (วิสัยทัศน์ดี) คือ ย่อมรู้สิ่งที่จะพึงขายว่า สิ่งที่จะขายนี้ซื้อมาเท่านั้น ขายไปเท่านั้น จักได้ทุนเท่านั้น ได้กำไรเท่านั้น

2. มีธุระดี (มีการบริหารจัดการดี) เป็นคนฉลาดที่จะซื้อ และขายสิ่งที่ตนพึงซื้อขาย (มีความรู้ ความเชี่ยวชาญ และมีข้อได้เปรียบในสินค้านั้นๆ)

3. ถึงพร้อมด้วยบุคคลที่จะพึงได้ (หมายถึงมีเครดิตดี) คือ พ่อค้าในโลกนี้ อันคฤหบดีหรือบุตรคฤหบดี ผู้มั่งคั่ง ผู้มีทรัพย์มาก มีโอกาสมาก ทราบได้ว่า พ่อค้านี้เป็นผู้มีตาดี (วิสัยทัศน์ดี) ธุระดี (บริหารจัดการดี) สามารถจะเลี้ยงบุตรภรรยาและใช้คินแก่เขาตามเวลาได้ (ชำระหนี้ตรงเวลา) เขาต่างเชื้อเชิญพ่อค้าด้วยโอกาสว่า แน่ะ ท่านพ่อผู้สหาย แต่นี้ไปท่านเอาโอกาส (ยุคปัจจุบันคือการให้สินเชื่อหรือให้กู้ยืม) ไปเลี้ยงบุตรภรรยาและใช้คินแก่เราตามเวลา นี่เป็นลักษณะของพ่อค้าผู้ถึงพร้อมด้วยบุคคลที่จะเป็นที่ยอมรับ³

และพระพุทธองค์ยังได้สอนว่า ผู้ทำการค้าที่จะประสบความสำเร็จประกอบด้วย องค์วิบัติ 3 คือ

1. กัมมันตวิบัติ การงานวิบัติ บุคคลประเภทนี้เป็นผู้ฆ่าสัตว์ ฯลฯ (ละเมิดศีล 5) และพูดเพื่อเจ้า (พูดจาเชื่อถือไม่ได้)

2. อาชีวิวิบัติ คือ เป็นผู้ที่มีอาชีพผิด เลี้ยงชีพด้วยมิชฌาอาชีวะ (หรือทำการค้าขายด้วยวิธีที่ผิดศีลธรรม)

3. ทิฏฐิวิบัติ คือ เป็นผู้ที่มีมิชฌาทิฏฐิ มีความเป็นวิปริตว่า ไม่เข้าใจความเป็นเหตุความเป็นผล ทานที่ให้แล้วไม่มีผล ยัญที่บูชาแล้วไม่มีผล ฯลฯ

² ดู พระมหาสุ่ม ปญญาคุดโต และคณะ (2518) “พระพุทธศาสนากับเศรษฐกิจ” กรุงเทพฯ กองตำรา สภาการศึกษาหม่อมกุฎราชวิทยาลัย หน้า 117. หนังสือเล่มนี้ได้รวบรวมเอาคำสอนทางพุทธศาสนาที่เกี่ยวกับเศรษฐกิจมาไว้ในเล่มเดียวกัน เพื่อแสดงให้เห็นว่า มีคำสอนต่างๆ มากมายที่เกี่ยวกับวิถีเศรษฐกิจของผู้ครองเรือนจะจัดกระจายอยู่ในพระไตรปิฎกเล่มต่างๆ.

³ ที่เดียวกัน.

จากที่กล่าวนี้ แสดงให้เห็นได้ชัดว่า แม้ในปรัชญาของพุทธศาสนา ก็ยังมีคำสอนเกี่ยวกับการค้าขาย ซึ่งช่องทางให้เห็นว่า ผู้ค้าขายควรจะทำอย่างไรจึงจะมีกำไร และพฤติกรรมอันใดของผู้ค้าขายที่จะนำไปสู่ความวิบัติ ดังนั้น ภารกิจชุมชนตามแบบหัวโตร Model จึงเป็นภารกิจที่สามารถที่จะรังสรรค์ขึ้นมาให้เป็นธุรกิจชุมชนมาเป็นผู้ทำการผลิตการค้าตามแนวทางแห่งพุทธองค์ได้ ดังนั้น การแสวงหากำไรจึงไม่ใช่สิ่งที่ขัดกับหลักพระพุทธศาสนา “โลกจริต” ของคฤหัสถ์จึงไม่ใช่สิ่งผิดปกติ ประเด็นปัญหาจึงอยู่ที่ว่า จะควบคุมมิให้โลกจริตมีมากเกินไปได้อย่างไร

อันโลกจริตของมนุษย์นั้น ไม่ว่าจะอยู่ในวิถีการผลิตใด ย่อมมีคนที่โลกอย่างไม่สิ้นสุดด้วยกันทั้งสิ้น ในสมัยแห่งพุทธองค์ พระพุทธเจ้าได้ตระหนักความจริงข้อนี้ ท่านจึงได้ตรัสไว้เป็นอมตะวาจาว่า นตถิ ตัณหาสมานทิ ไม่มีแม่น้ำใดที่จะกว้างใหญ่และลึกล้าเท่ากับความอยากมีอยากได้ของมนุษย์ และพระพุทธเจ้าท่านก็ทราบดีว่า ไม่มีทางที่จะทำให้มนุษย์ส่วนใหญ่ในโลกนี้จะถึงตัณหาเสียได้ ทำได้เพียงแต่ลดลงไปบ้าง ควบคุมมันไว้มิให้มากเกินไป ธรรมชาติของพระพุทธเจ้าจึงมีสองระดับ ระดับโลกุตระธรรม สำหรับผู้ที่ต้องการหลุดพ้นจากกิเลสทั้งปวง กับฆราวาสธรรม หรือธรรมของผู้ครองเรือนทั่วไป มุ่งให้ปฏิบัติ “ลดตัณหา” ลงไป ไม่ให้มากเกินไปจนเป็นเหตุเบียดเบียนผู้อื่น เบียดเบียนตนเอง และเบียดเบียนธรรมชาติ

ดังนั้น เศรษฐกิจหรือธุรกิจแนว “มัชฌิมา” จึงเป็นแนวทางเศรษฐกิจที่ต้องสร้าง 3 ดุลยภาพ คือ

1. ดุลยภาพระหว่างมนุษย์กับธรรมชาติ มนุษย์แสวงหาประโยชน์จากธรรมชาติ แปรธรรมชาติมาเป็นผลผลิตเพื่อสนองความต้องการของมนุษย์ โดยผ่านกระบวนการรื้อล้าง (de-construction) แล้วสร้างใหม่ (re-construction) เช่น การตัดต้นไม้ทำลายชีวิตต้นไม้ (de-construction) แล้วนำต้นไม้มาแปรรูป ทำเป็นเฟอร์นิเจอร์และเครื่องเรือนต่างๆ (re-construction) รื้อทำลายภูเขาเพื่อนำมาผลิตหินและปูนซีเมนต์ เป็นต้น กระบวนการรื้อล้างสร้างใหม่ หากดำเนินไปเรื่อยๆโดยไม่มีข้อจำกัด จะนำไปสู่ความล่มสลายของธรรมชาติ ทำลายสภาพแวดล้อม มีผลให้เกิดการเปลี่ยนแปลงของอุณหภูมิและบรรยากาศที่เป็นพิษเป็นภัยกับชีวิตและความเป็นอย่างของมนุษย์ ดังนั้น มนุษย์ต้องแสวงหาจุดความพอดี อย่าให้กระบวนการรื้อล้างสร้างใหม่มีมากเกินไป ควรจะมีการดูแลบำรุงรักษาและอนุรักษ์ธรรมชาติ รวมทั้งพยายามที่จะให้มีการผลิตซ้ำหรือผลิตใหม่ (re-production) เช่น การปลูกป่า เพื่อให้ธรรมชาติยังคงอยู่และรับใช้มนุษย์ต่อไป ดุลยภาพระหว่างมนุษย์กับธรรมชาติก็คือ การที่มนุษย์ใช้ประโยชน์จากธรรมชาติพร้อมๆกับการดูแลและอนุรักษ์ธรรมชาติ

2. ดุลยภาพระหว่างมนุษย์กับมนุษย์ (หรือกับสังคม) มนุษย์แต่ละคนไม่อาจดำรงอยู่ได้อย่างโดดเดี่ยวเพียงคนเดียว จำต้องอาศัยซึ่งกันและกัน พึ่งพาซึ่งกันและกันไม่ทางตรงก็ทางอ้อม การคงอยู่ของนายจ้างก็ต้องอาศัยแรงงานของลูกจ้าง การอยู่ได้ด้วยความเป็นลูกจ้างก็ต้องอาศัยการลงทุนของนายจ้าง เป็นต้น แต่ถ้าหากคนกลุ่มหนึ่งเบียดเบียนคนอีกกลุ่มหนึ่งจนคนกลุ่มถูกเบียดเบียนทนไม่ได้ คงอยู่ไม่ได้ ปัญหาก็ต้องตามมา เพราะธรรมชาติของมนุษย์ย่อมดิ้นรนต่อสู้เพื่ออยู่รอด การต่อสู้มีทั้งการต่อสู้กับธรรมชาติและต่อสู้กับกลุ่มคนอื่นที่เห็นว่าจำเป็นต้องต่อสู้ และการต่อสู้เมื่อรุนแรงขึ้นแล้วก็ยากที่จะควบคุมวิธีการได้ นี่คือการมาของความทรนทรายของสังคมในที่สุด ดังนั้น การดำรงชีพโดยการไม่เบียดเบียนผู้อื่นและไม่เบียดเบียนตนเองคือการรักษาดุลยภาพระหว่างมนุษย์กับมนุษย์ด้วยกัน

3. ดุลยภาพระหว่างกายกับจิต ดุลยภาพนี้คือเงื่อนไขของการสร้างความพอดีระหว่างความพึงพอใจกับคุณภาพชีวิต ข้อนี้เป็นปมเงื่อนไขสำคัญที่สุด เพราะถ้าสามารถรักษาดุลยภาพข้อนี้ได้ก็หมายความว่า

แต่ละคนสามารถที่จะควบคุมตัณหาของตนเองให้อยู่ในวงจำกัด ไม่บริโภคมามากเกินไปจนเกิดโทษต่อร่างกาย ไม่อยากมืออยากได้ตามแรงปรารถนาแห่งจิตมากเกิน จนกระทั่งไปเบียดเบียนผู้อื่นและเบียดเบียนธรรมชาติ การรักษาดุลยภาพระหว่างกายกับจิตจึงเป็นปมเงื่อนที่สำคัญที่จะนำไปสู่ดุลยภาพระหว่างมนุษย์กับธรรมชาติ และมนุษย์กับมนุษย์ ดังนั้นในทางปฏิบัติ หากต้องการให้เกิดดุลยภาพทั้งสามระดับและเป็นไปโดยธรรมชาติ ไม่ต้องอาศัยกฎหมายและเครื่องมือทางการเมืองการปกครอง ลำดับแรกที่จะต้องเกิดขึ้นก่อนคือ ดุลยภาพระหว่างกายกับจิต ซึ่งจะทำให้เกิดความพอดีระหว่างความพอใจกับคุณภาพชีวิต นำไปสู่การจำกัดตัณหาและลดการเบียดเบียนตน เบียดเบียนผู้อื่น และเบียดเบียนธรรมชาติ

ในหลักธรรมแห่งพุทธศาสนาไม่เพียงยอมรับและส่งเสริมการค้าขายเท่านั้น ปรากฏว่าพุทธศาสนาท่านพุทธทาส ยังเห็นการค้าขายเป็นการทำบุญ ท่านกล่าวว่า

“พ่อค้าธรรมดาสามัญปฏิบัติหน้าที่ของพ่อค้าอย่างไม่ทุจริต ไม่ขูดรีด ก่อให้เกิดความ สะดวกสบายขึ้นในสังคม จะต้องถือว่าพ่อค้าคนนั้นเป็นผู้ปฏิบัติธรรม จะต้องได้บุญ เพราะเป็นผู้ปฏิบัติธรรม นี่คือเศรษฐกิจของชาวพุทธ อันดับแรกสุดคือ การทำที่ได้บุญ การค้าส่วนที่เป็นการค้าคือการประกอบอาชีพให้อยู่รอดได้ และส่วนที่เขาทำให้สังคมได้ รับความสะดวก ได้รับความสุข เป็นการปฏิบัติหน้าที่ที่เรียกว่า “ได้บุญ”⁴

ดังนั้นตามแนวคิดท่านพุทธทาส การค้าขายได้ช่วยให้มนุษย์ได้รับความสุข ได้รับความสะดวก จึงถือว่าผู้ค้าขายโดยสุจริตเป็นผู้ปฏิบัติธรรม เป็นผู้ที่ทำบุญ ท่านพุทธทาสจึงเป็นผู้ที่ส่งเสริมให้ทำการค้าขาย (แต่ต้องทำโดยสุจริต) เพราะด้านหนึ่งเป็นการประกอบอาชีพให้ชีวิตอยู่รอดได้ (ด้วยกำไร) ประการหนึ่ง และอีก ด้านหนึ่งเป็นการทำบุญแก่สังคม ซึ่งท่านได้ย้ำว่า การค้าขายที่จะได้กำไรและได้บุญด้วยนั้นต้องเป็นการค้าขายแบบชาวพุทธ คือ

“ถ้าเป็นชาวพุทธ เขาจะต้องระมัดระวังสังวรอะไรบ้าง ถ้าเป็นชาวพุทธก็ทำอย่างไม่โกง ไม่ซื้อขายแลกเปลี่ยนอย่างโกง ... ถ้าพวกเขาที่ไม่เป็นชาวพุทธเขาก็เห็นว่า โกงดีกว่าได้ กำไรมากกว่า มันต่างกับกับชาวพุทธ เพราะถือว่าการค้าขายตรงไปตรงมาก็ได้กำไรพอสมควรอยู่แล้ว ยังได้บุญอีกอย่างหนึ่งด้วย”⁵

“บริษัทธุรกิจชุมชน” เป็นของชาวบ้านของชุมชน ถ้าชาวบ้านเป็นผู้มีน้ำใจ โดยเฉพาะอย่างยิ่ง หากเป็นชาวพุทธที่แท้จริงย่อมเป็นผู้มีจริยธรรม การค้า การธุรกิจของชาวบ้าน ก็จะต้องดำเนินไปบนทางสายกลาง ด้วยความมีน้ำใจ ด้วยความมีจริยธรรม ไม่โกง ไม่ขูดรีด ไม่ทุจริต เป็นการทำบุญเพื่อยังประโยชน์ให้แก่ชุมชน เพื่อให้เกิดความสะดวกสบายและความผาสุกของชุมชน ธุรกิจชุมชนที่มีชาวบ้านประเภทนี้เป็นเจ้าของก็ต้องเป็นธุรกิจที่มีศีลธรรม เป็นการปฏิบัติธรรม เป็นการทำธุรกิจที่ได้ทั้งกำไรและได้บุญตามแนวคิดของท่านพุทธทาส

การค้าขายของผู้มีศีลธรรมไม่ได้หวังกำไรที่ตัวเงินเพียงด้านเดียว แต่ได้ผลตอบแทนทางจิตใจคือ การนำรายได้ไปสงเคราะห์ผู้อื่น สงเคราะห์สังคม รักษาสิ่งแวดล้อม ส่งเสริมวัฒนธรรม สิ่งเหล่านี้ท่านพุทธทาสเห็นว่า ถ้าจิตใจของผู้ทำการค้าขายต่ำเกินไปยอมทำไม่ได้ จิตใจต้องสูงพอสมควรจึงจะทำการค้าเช่นนี้ได้

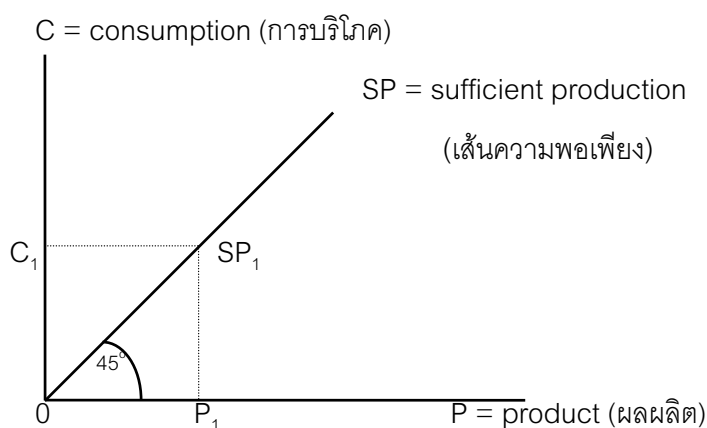
⁴ พุทธทาสภิกขุ ธรรมโมภิกขุ (2524) เศรษฐศาสตร์ชาวพุทธ กรุงเทพฯ กลุ่มศึกษาปฏิบัติธรรม หน้า 13.

⁵ เล่มเดียวกัน, หน้า 12.

ดังนั้นถ้าเราเชื่อว่าชาวบ้านชาวชุมชนมีน้ำใจดีอยู่แล้ว มีจิตใจสูงอยู่แล้ว การทำธุรกิจชุมชนตามแบบ หัวไทร Model มีแต่จะเป็นการสร้างบุญสร้างกุศล การค้าและการทำธุรกิจที่แสวงหากำไรโดยสุจริต เพื่อให้ธุรกิจเป็นเครื่องเลี้ยงชีพ บำรุงชีพ ให้มีความสุขโดยสุจริต (สัมมาอาชีวะ) จึงไม่ใช่ปัจจัยของการสร้างบาป สร้างความเสื่อมสลาย ให้แก่ชุมชน หรือไปทำลายความมีน้ำใจของชุมชน วิธีธุรกิจเช่นนี้เรียกว่าเป็นวิธีของ ธุรกิจแนวพุทธ

5.5.2 การอธิบายด้วยรูปเรขาคณิตอย่างง่าย

หัวไทร Model ยึดแนวทางหนึ่งคร้วเรือนสองวิธีการผลิต วิธีการผลิตที่หนึ่งคือ ความพยายามที่จะผลิตสิ่งที่จำเป็นต้องกินต้องใช้ให้เพียงพอต่อความต้องการในครัวเรือน ซึ่งสามารถแสดงให้เห็นการผลิตตามรูปเรขาคณิตดังนี้



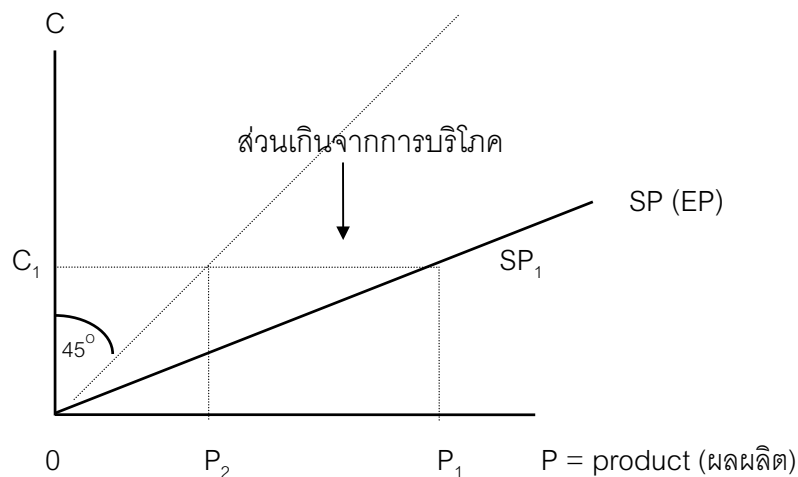
เส้น OC แสดงปริมาณการบริโภค

เส้น OP แสดงปริมาณการผลิต

เส้น SP แสดงความสัมพันธ์ระหว่างการผลิตและการบริโภคในภาวะที่ปริมาณผลผลิตพอดีกับปริมาณการบริโภค

จากรูป เส้น SP ทำมุม 45 องศา กับเส้น OC และ OP ดังนั้นทุกๆจุดบนเส้น SP จะมีระยะห่างจาก OC และ OP เท่ากันเสมอ เช่นที่จุด SP_1 เป็นการแสดงว่า ครัวเรือนบริโภคผลผลิตด้วยปริมาณ OC_1 และผลผลิตนั้นผลิตได้ OP_1 ซึ่ง $OC_1 = OP_1$ พอดี จึงเรียกว่า การผลิตได้เพียงพอต่อการบริโภค ไม่ขาดไม่เกิน

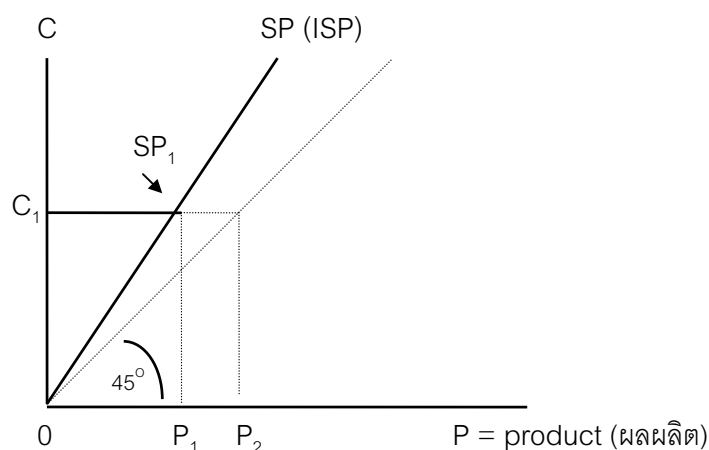
แต่ถ้าครัวเรือนต้องการให้ผลผลิตมีเหลือขาย ลักษณะการผลิตจะต้องมีมากกว่าระดับพอดี โดยเส้น SP จะทำมุมกับเส้น OP น้อยกว่า 45 องศา ดังนี้



รูปนี้แสดงให้เห็นการผลิตที่ได้มากกว่าปริมาณการบริโภค หรือผลิตได้เกินพอการบริโภคในครัวเรือน จะเห็นได้ว่า ณ จุด SP_1 การบริโภค OC_1 แต่การผลิตได้ OP_1 ซึ่ง $OP_1 > OC_1$ มากทีเดียว หรือกล่าวอีกนัยหนึ่ง การบริโภค OC_1 ต้องการผลผลิตเพียง OP_2 เท่านั้น ดังนั้น OP_1 จึงมากกว่า OC_1 ถึง P_2P_1 จึงเป็นส่วนเกินจากการบริโภคที่ควรนำออกขายในตลาดผลิตภัณฑ์

ดังนั้น ถ้าเส้น SP ยังทำมุมกับเส้น OP น้อยกว่า 45 องศา ก็หมายความว่า ครัวเรือนสามารถผลิตได้เกินการบริโภคมาก หรือผลิตได้เหลือกินเหลือใช้จำนวนมาก เส้นอย่างนี้เราจะเรียกอีกชื่อหนึ่งว่า EP หรือ exchange production หรือเส้นการผลิตที่เกินการบริโภคและนำออกขาย

ในทางตรงข้าม หากครัวเรือนไม่สามารถผลิตได้พอเพียงกับความต้องการกินความต้องการใช้ เส้น SP จะทำมุมกับเส้น OC มากกว่า 45 องศา ดังนี้

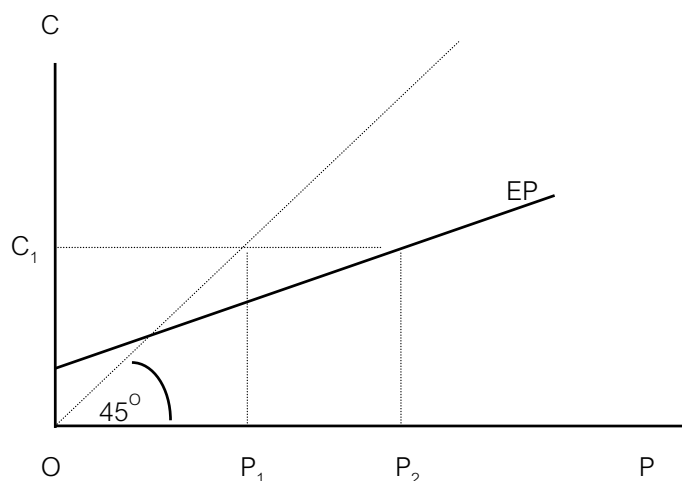


ณ จุด SP_1 เป็นจุดที่แสดงให้เห็นว่า ครัวเรือนมีความต้องการบริโภค OC_1 แต่การผลิตของครัวเรือนได้เพียง OP_1 ระดับการผลิตพอเพียงคือ OP_2 ส่วนที่ขาดไปหรือส่วนที่ต้องการเพิ่มคือ P_1P_2 เพราะฉะนั้นเส้น

SP ก็จะกลายเป็นเส้น ISP หรือ insufficient production

ในสภาพเช่นนี้ครัวเรือนจะมีปัญหา นำไปสู่ภาวะหนี้สิน คือต้องไปหยิบยืมคนอื่นมา (อาจจะในรูปแบบของเงินหรือสิ่งของก็ได้) และถ้าการผลิตปีต่อมายังคงได้เพียง OP_1 ปัญหา ก็จะยิ่งทับถม ประการแรก ไม่เพียงพอต่อการบริโภคอยู่แล้ว ประการที่สอง ผลผลิต OP_1 ยังต้องแบ่งเอาไปชำระหนี้อีกด้วย ก็ยิ่งทำให้ไม่เพียงพอต่อการบริโภคในครัวเรือน ความขาดแคลนจะมากกว่า P_1P_2 เพราะฉะนั้นการผลิตให้เพียงพอต่อความต้องการในครัวเรือนจึงเป็นความจำเป็นอันดับแรก

วิธีการผลิตประเภทที่สองของหัวโหล Model คือ การผลิตเพื่อป้อนตลาดหรือเป็นการผลิตที่มีเป้าหมายหลักที่จะแลกเปลี่ยนเป็นเงินตรา เพื่อให้ได้เงินมาซื้อหาปัจจัยอื่นๆที่ครัวเรือนต้องการ แต่ผลิตเองไม่ได้ การผลิตแบบนี้แม้จะผลิตเพื่อขาย แต่ส่วนหนึ่งก็ต้องใช้ในครัวเรือนด้วย เช่น ถ้าเป็นเมล็ดพืชส่วนหนึ่งก็ต้องเก็บไว้ทำพันธุ์ ส่วนหนึ่งบริโภคในครัวเรือนด้วย กรณีฟริกและพืชผักของหัวโหลอยู่ในลักษณะนี้ชัดเจน ดังนั้นส่วนที่เหลือขายจึงมีความสัมพันธ์กับการบริโภค ซึ่งสามารถแสดงให้เห็นด้วยรูปเรขาคณิตวิเคราะห์ ดังนี้



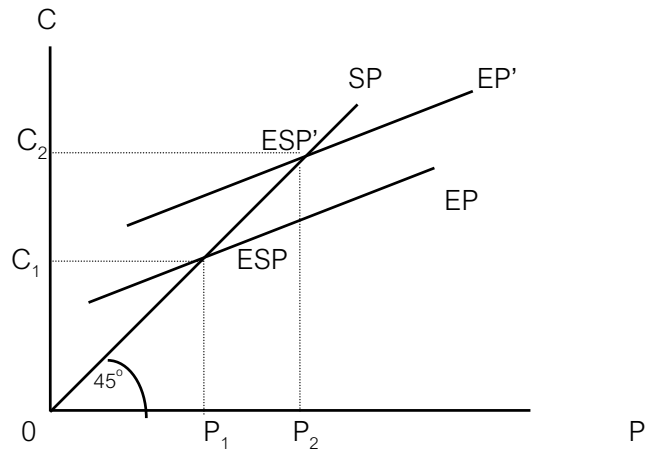
จากรูป เส้น OC แสดงปริมาณการบริโภค

เส้น OP แสดงปริมาณผลผลิตที่เกินการบริโภคและนำออกขาย

เส้น EP คือเส้น exchange production ที่แสดงความสัมพันธ์ระหว่างปริมาณการบริโภคและปริมาณผลผลิตที่นำออกขาย

เส้น EP มีลักษณะลาดชันจากซ้ายไปขวา เป็นการแสดงว่า ถ้ามีการบริโภคมากก็ต้องมีการผลิตมากๆ ส่วนที่เหลือขายก็จะมาก โดยทั่วไปถ้าเป็นการผลิตที่เน้นนำออกขาย เส้น EP จะมีลักษณะลาดชันน้อยหรือเกือบจะทำมุมฉากกับเส้น OC และจุดเริ่มต้นของเส้น EP อยู่เหนือจุด O หมายความว่า การผลิตได้เกินกว่าการบริโภคทุกปีก็อาจเหลือไว้ (หรือเป็นเงินออมก็ได้) สำหรับการบริโภคปีต่อไป ดังนั้น แม้ไม่ผลิตเลยก็ยังมีความผลิตจากปีก่อนให้บริโภคได้ จากรูป เป็นการแสดงให้เห็นว่า การบริโภคมีเพียง OC_1 ใช้ผลผลิตไปเพียง OP_1 เท่านั้น แต่ผลิตได้ OP_2 ส่วนที่นำออกขายมีถึง P_1P_2

รูปแสดงดุลยภาพการผลิตเพื่อบริโภคควบคู่กับการมีผลผลิตเพื่อขาย



ให้แกน OP แสดงผลผลิตรวมทุกชนิดของครัวเรือน

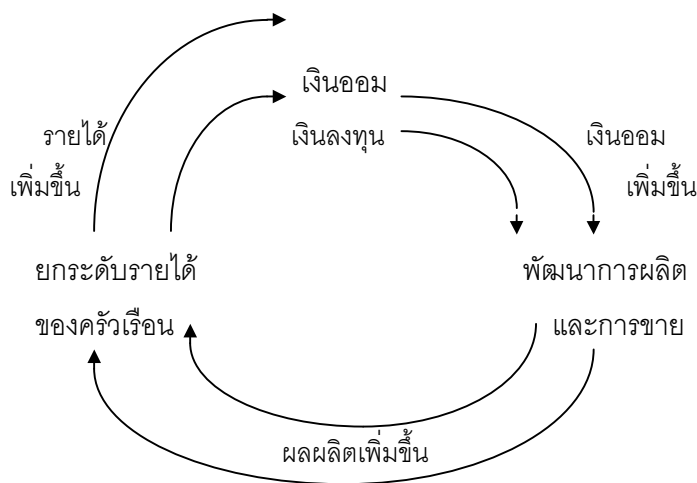
และแกน OC แสดงปริมาณการบริโภคผลผลิตทุกชนิดในครัวเรือน

ดังนั้น ถ้าสมมติว่า ณ จุดพอเพียง ESP การบริโภคในครัวเรือน OC_1 เป็นระดับการบริโภคที่พอเพียง และมีผลผลิต OP_1 เพียงพอต่อความต้องการบริโภคในครัวเรือน ณ ระดับปริมาณผลผลิตดังกล่าว (OP_1) จะไม่มีผลผลิตเหลือขายเลย หากครัวเรือนต้องการให้มีผลผลิตชนิดใดชนิดหนึ่งหรือทุกชนิดรวมกันเหลือขาย จะต้องมีการเพิ่มผลผลิตชนิดใดชนิดหนึ่งหรือทุกชนิดให้มากกว่าปริมาณการบริโภค หรือทำให้ เส้น EP เลื่อนสูงขึ้นเป็น EP' ซึ่งจะทำให้ผลผลิตรวมของครัวเรือนเป็น OP_2 หรือเพิ่มขึ้น P_1P_2 ซึ่ง P_1P_2 นี้คือผลผลิตที่เกินการบริโภคจากระดับปัจจุบัน (OC_1) เป็นผลผลิตที่เพิ่มขึ้นเพื่อนำไปขาย ซึ่งตามหัวโตร Model เป็นการขายเพื่อให้ได้กำไร เพราะการผลิตส่วนนี้เป็นการผลิตที่ตั้งใจผลิตให้เกินความต้องการในครัวเรือน เป็นการลงทุนลงแรงเพื่อให้ได้ผลตอบแทนที่คุ้มค่า ดังนั้น ถ้าหากขายแล้วไม่ได้กำไรก็ควรหลีกเลี่ยงการผลิตเพิ่ม เพราะจะทำให้รายได้หรือทรัพย์สินของครัวเรือนหมดไปโดยไม่จำเป็น ควรจะทำการผลิต ณ ระดับ OP_1 พอกินพอใช้ในครัวเรือนก็พอแล้ว

และจากรูปนี้ หากต่อมาครัวเรือนมีสมาชิกเพิ่มขึ้น หรือครัวเรือนเพิ่มระดับการบริโภคมากขึ้น จนปริมาณการบริโภคเป็น OC_2 หรือเพิ่มขึ้นอีก C_1C_2 ครัวเรือนก็จะไม่มีผลผลิตเหลือขาย หากต้องการหารายได้จากการขายผลผลิต ก็มีเพียงสองทางคือ ทางแรก ต้องพยายามเพิ่มผลผลิตให้มากขึ้น หรือทางที่สอง พยายามบริโภคให้น้อยลง เพื่อให้เกิดส่วนเกินหรือเป็นส่วนการออม (saving) ให้มากขึ้น ซึ่งหากมีการออมมากขึ้นจะก่อให้เกิดการสะสมทุน ทุนสะสมนี้หากนำไปพัฒนาการผลิตของครัวเรือน ก็จะทำให้ผลผลิตเพิ่มขึ้น มีส่วนที่จะนำออกขายได้มากขึ้น เพิ่มรายได้ของครัวเรือนให้สูงขึ้น รวมทั้งเพิ่มเงินออมของครัวเรือนด้วย

เงินออมนี้ตามแนวทางของธุรกิจชุมชนควรนำไปรวมทุนจัดตั้งเป็นกลุ่มสัจจะออมทรัพย์ เพื่อเป็นทุนของธุรกิจชุมชนต่อไป พัฒนาการของการผลิตเพื่อกินเพื่อใช้ควบคู่กับการผลิตเพื่อขาย จะส่งเสริมให้เกิดเงินออม การขยายการผลิตจากเงินออมและธุรกิจชุมชน สร้างธุรกิจสามขาของระบบเศรษฐกิจตลาดคือ การผลิต

การค้า และการเงิน (กลุ่มสัจจะออมทรัพย์) ครอบคลุม ตามความจำเป็นของระบบเศรษฐกิจตลาด ในระดับครัวเรือนจะก่อให้เกิดวงจรเศรษฐกิจที่พึงปรารถนาคือ



กระบวนการออมและการสะสมทุนเช่นนี้จะเกิดขึ้นได้ก็ต่อเมื่อชุมชนมีจิตสำนึก มีความเข้าใจ และมีการพัฒนาธุรกิจอย่างต่อเนื่อง ดังนั้น การศึกษาเพื่อยกระดับความรู้ความเข้าใจของชุมชนจึงควรมีระบบการศึกษาของตนเองด้วย การเติบโตของธุรกิจชุมชนจึงต้องมีการผลิต การค้า การเงิน และการศึกษา

5.5.3 บททดลองเสนอ กลยุทธ์การเพิ่มปริมาณเงินของชุมชน

การผลิตในชุมชนเกือบทั้งหมดเป็นการผลิตขนาดเล็กหรือการผลิตครัวเรือน เงินทุนที่ใช้ลงทุนเพียงรายละ 10,000-20,000 บาท การผลิตเหล่านี้เป็นการผลิตด้านการเพาะปลูกหรือการผลิตของชาวประมงพื้นบ้าน การผลิตที่ลงทุนครั้งละหลายหมื่นหรือเป็นจำนวนแสนคือการเลี้ยงกุ้ง ซึ่งมีจำนวนไม่มากเมื่อเทียบกับการเกษตรทั้งหมด

แม้การทำธุรกิจเชิงพาณิชย์ เช่น ร้านค้าชุมชนหรือกลุ่มการผลิตที่รวมกันเป็นสหกรณ์ วงเงินการลงทุนของสมาชิกก็ไม่มาก การกู้ยืมเงินจากสหกรณ์หรือจากธนาคารเพื่อการเกษตรและสหกรณ์การเกษตรส่วนใหญ่วงเงินกู้ของแต่ละรายก็มักจะไม่เกิน 50,000 บาท

ในหลายๆชุมชนที่เริ่มนำเอาเงินออมจากกลุ่มสัจจะออมทรัพย์ไปทำการผลิต โดยไม่พึ่งเงินกู้จากสถาบันการเงินของภาคธุรกิจทั่วไป วงเงินเหล่านี้ส่วนใหญ่มักจะเป็นรายละ 5,000 บาทหรือหมื่นบาท เงินเพียงจำนวนน้อยนี้มีค่าและมีนัยสำคัญต่ออาชีพของสมาชิกชุมชนมาก ทำให้สามารถนำไปทำการผลิต ขายได้เงิน และนำเงินรายได้ไปหมุนทำการผลิตต่อไปได้

จากข้อสังเกตดังกล่าวนี้ ผู้วิจัยเห็นว่า หากทำให้เงินออมที่พอจะมีอยู่ในชุมชนสามารถนำไปใช้ “หมุน” (หรือทำให้มี velocity) อย่างมีประสิทธิภาพสูงสุดแล้ว ชาวบ้านก็จะสามารถใช้เงินนั้นก่อให้เกิดประโยชน์สูงสุดได้

กลยุทธ์ประการหนึ่งที่จะทำให้ “เม็ดเงิน” เกิดประโยชน์สูงสุด ก็คือ การทำให้เกิดส่วนขยายของเม็ดเงินหรือการเพิ่มปริมาณโดยมี “เม็ดเงิน” เท่าเดิม ตัวอย่างเช่น ในระบบธนาคาร การออก “เช็ค” ให้ผู้ฝากเงิน (กระแสรายวัน) เป็นการขยายอำนาจซื้อของเม็ดเงิน เพราะเม็ดเงินจริงยังไม่ถูกถอนออกมาตราบเท่าที่ผู้ถือ

เช็คยังไม่ได้นำเช็คไปขึ้นเงิน และโดยทั่วไปผู้ถือ “เช็ค” ก็มักจะนำ “เช็ค” นั้นเข้าบัญชีเงินฝากของตนโดยมิได้เบิกเงินออกมาใช้ ธนาคารจึงสามารถนำเอาเม็ดเงินตามจำนวนที่ปรากฏอยู่ในเช็คไปใช้ในทางอื่นได้อีก เช่น ให้คนกู้ไปใช้หรือเบิกให้คนอื่นที่ต้องการใช้เงินสด เป็นต้น แสดงให้เห็นว่า เงินก้อนเดียวนั้นก่อให้เกิดกำลังซื้อได้มากกว่า 1 ครั้ง ในเวลาเดียวกัน คือ เกิดกำลังซื้อตามเวลาของการใช้เช็คและเกิดกำลังซื้อโดยการนำเม็ดเงินจำนวนนั้นโดยตรง

จากธรรมชาติของ “เงิน” ในระบบธนาคารดังกล่าว สามารถนำมาปรับใช้กับระบบเงินของชุมชนได้ หากกลุ่มออมทรัพย์หรือสถาบันออมทรัพย์ของชุมชนมีขนาดใหญ่พอ มีสมาชิกชุมชนมากพอ ซึ่งความเป็นได้ในอันที่จะทำให้กลุ่มออมทรัพย์มีเครือข่ายที่ใหญ่ขึ้น มีเครือข่ายสมาชิกจำนวนมาก ก็โดยการประสานกลุ่มออมทรัพย์แต่ละกลุ่มให้อยู่ในเครือข่ายเดียวกัน เช่น กลุ่มออมทรัพย์แถบทะเลน้อยหลายๆกลุ่มได้ประสานกันสร้าง “เครือข่ายกลุ่มออมทรัพย์” เครือข่ายนี้ทำหน้าที่คล้ายๆสถาบันกลางของกลุ่มออมทรัพย์ หากเทียบกับระบบสถาบันการเงินระดับชาติก็เป็นเหมือนธนาคารกลางหรือธนาคารแห่งประเทศไทย ที่ทำหน้าที่ควบคุม ดูแล ตรวจสอบ และประสานบทบาทและหน้าที่ของธนาคารพาณิชย์ในการดำเนินงานต่างๆ

การสร้างส่วนขยายของเม็ดเงินของกลุ่มออมทรัพย์ต่างๆจึงอาจเป็นไปได้ โดยให้เครือข่ายกลางเป็นผู้ออกบัตรชุมชน (Community note = CN) มีลักษณะคล้ายๆคูปองหรือบัตรเครดิต ที่เครือข่ายรับประกัน 100% ตามมูลค่า หมายความว่า ถ้า CN มีมูลค่าหน้าบัตร 100 บาท ก็สามารถนำ CN ไปขึ้นเงิน 100 บาทได้จากเครือข่ายกลาง หรือจากกลุ่มออมทรัพย์ทุกกลุ่มที่เป็นสมาชิกของเครือข่ายกลาง

การที่ CN สามารถที่จะเปลี่ยนเป็นเงินตราประจำชาติ (National Currency = NC) ได้ตลอดเวลาจากกลุ่มออมทรัพย์ในเครือข่าย จะทำให้ CN มีค่าเทียบเท่า NC ในชุมชนนั้นๆ

และถ้าชุมชนนั้นมีเครือข่ายธุรกิจชุมชนหลากหลาย ทั้งกลุ่มออมทรัพย์ กลุ่มการผลิต และกลุ่มการค้า ที่มีความสัมพันธ์เชื่อมโยงกัน CN ก็จะถูกกำหนดให้เป็นเหมือนคูปองหรือคล้ายเช็คที่มีอำนาจซื้อในชุมชนนั้นๆ ตามมูลค่าที่กำหนดในบัตร

CN จะต่างจากเช็คตรงที่ว่า CN แต่ละใบจะมีมูลค่าที่แน่นอนปรากฏอยู่ ขณะที่มูลค่าของเช็คขึ้นอยู่กับเจ้าของ จะเขียนตัวเลขลงไปว่าเช็คใบนั้นมีมูลค่าเท่าไร CN จึงมีลักษณะเหมือนคูปองมากกว่าเช็ค

การสร้าง CN ขึ้นมามีเป้าหมายหลัก 2 ประการ ประการแรก เป็นการขยายอำนาจซื้อของ “เม็ดเงิน” โดยการสร้างเงาของเม็ดเงินขึ้นมาในรูปของบัตรชุมชน ที่ใช้เป็นสื่อกลางในการแลกเปลี่ยนได้ เท่ากับเป็นการเพิ่มปริมาณเงินและสภาพคล่องในชุมชน ประการที่สอง CN จะใช้หมุนเวียนได้เฉพาะในชุมชนที่ยอมรับ CN เท่านั้น ทำให้ปริมาณเงินส่วนนี้ “ถูกบังคับ” ให้ไหลวนอยู่ในชุมชนเท่านั้น ไม่รั่วไหลออกไปข้างนอก

กลไกการไหลเวียนของ CN ที่จะทำให้บรรลุเป้าหมายมี 2 ประการดังนี้

1. การเริ่มต้นใช้ CN ใช้ควบคู่กับ NC เช่น เริ่มจากอัตราส่วน CN:NC = 20:80 ตัวอย่างเช่น เมื่อสมาชิกของกลุ่มออมทรัพย์กู้เงินจากกลุ่มออมทรัพย์ 1,000 บาท กลุ่มออมทรัพย์จะจ่ายเงินสดให้ 800 บาท บัตรชุมชนอีก 200 บาท รวม 1,000 บาท นี่เป็นการไหลรอบแรกของ CN ซึ่งทำให้มีการประหยัดเม็ดเงิน 200 บาท ซึ่งเม็ดเงิน 200 บาทนี้ กลุ่มออมทรัพย์สามารถนำไปใช้ประโยชน์ด้านอื่นต่อไป คือ ให้คนอื่นกู้ แต่คนอื่นที่มากู้ 200 บาทนี้ กลุ่มออมทรัพย์ก็อาจจะจ่ายเป็นเม็ดเงินจริงๆไปเพียง 160 บาท จ่ายบัตรชุมชนให้ 40 บาท กลุ่มออมทรัพย์ก็ยังเหลือเม็ดเงินในมืออีก 40 บาท ถ้ามีคนสามมาขอกู้เงิน 40 บาทนี้ไปอีก กลุ่มออม

ทรัพย์ก็จะให้เมล็ดเงินไป 32 บาท บัตรชุมชน 8 บาท จึงเหลือเมล็ดเงินอีก 8 บาท เป็นต้น

จากตัวอย่างดังกล่าว เมล็ดเงิน 1,000 บาทของ กลุ่มออมทรัพย์ สามารถสร้างจำนวนเงินให้กู้ได้ดังนี้

	เมล็ดเงิน (NC)	บัตรชุมชน (CN)	รวมการให้กู้
คนที่ 1 ได้	800	200	1,000
คนที่ 2 ได้	160	40	200
คนที่ 3 ได้	32	8	40
เหลือเมล็ดเงิน	8 (ควรเก็บไว้ในมือ สำหรับการแลกเปลี่ยนของบัตรชุมชน)		

จากตัวอย่างข้างบน จะเห็นได้ว่า กลุ่มออมทรัพย์สามารถให้กู้ได้ถึง 1,240 บาท และยังมีเงินเหลือในมืออีก 8 บาท มูลค่าการให้กู้ 1,240 บาทนี้มากกว่าเมล็ดเงินที่มีอยู่ 1,000 บาท ถึง 240 บาท ซึ่ง 240 บาทนี้คือ ส่วนขยายอำนาจซื้อของเมล็ดเงิน 1,000 บาท ดังนั้นจึงเท่ากับว่า CN ได้ขยายอำนาจซื้อและเพิ่มปริมาณเงินให้แก่ชุมชน ทำให้ชุมชนมีสภาพคล่องมากขึ้น

2. แหล่งรองรับการใช้ CN โดยทั่วไปสมาชิกชุมชนที่เป็นสมาชิกกลุ่มออมทรัพย์จะต้องมีการส่งเงินสมทบกลุ่มออมทรัพย์ทุกเดือนตามความสามารถ เช่น เดือนละ 20 บาท หรือ 100 บาท เป็นต้น ดังนั้นสมาชิกกลุ่มออมทรัพย์สามารถใช้บัตรชุมชนชำระหนี้สมทบหรือเงินสะสมเข้ากลุ่มได้

ประการต่อมา สมาชิกผู้กู้เงินจะต้องคืนเงินต้นและดอกเบี้ยให้แก่กลุ่มออมทรัพย์ทุกๆเดือน ก็สามารถที่จะใช้บัตรชุมชนชำระหนี้ต้นและดอกเบี้ยให้กลุ่มได้

ในกรณีที่ชุมชนมีกลุ่มการผลิต มีร้านค้า สมาชิกสามารถใช้บัตรชุมชนชำระค่าสินค้าในหมู่สมาชิกของกลุ่มได้ สรุปว่า ช่องทางการใช้บัตรชุมชนมี 4 ช่องทางคือ จ่ายเงินกู้ในรูปบัตรชุมชน ส่งเงินสมทบหรือเงินสะสมให้กลุ่มด้วยบัตรชุมชน ชำระหนี้ให้กลุ่มออมทรัพย์ด้วยบัตรชุมชน และชำระค่าสินค้าด้วยบัตรชุมชน

3. การเปลี่ยน CN เป็น NC โดยหลักการสามารถเปลี่ยนได้ตลอดเวลาตามมูลค่าของบัตร ดังนั้นอาจเกิดคำถามว่า หากทุกคนนำบัตรไปแลกเป็นเงินพร้อมๆกัน กลุ่มออมทรัพย์ต่างๆจะมีให้แลกได้หรือไม่? การแก้ปัญหานี้มี 2 ประการคือ

3.1) กลุ่มออมทรัพย์ต้องเก็บเงินสดไว้จำนวนหนึ่งให้เพียงพอต่อการแลกเปลี่ยน ถ้าหากไม่พอจะต้องมีช่องทางหรือมีหลักประกันว่า สามารถจะกู้ยืมทุนที่จากแหล่งเงินอื่นมาแลกบัตรชุมชนได้ เพื่อรักษาระดับความเชื่อมั่นไว้ เพราะถ้าหากบัตรชุมชนแลกเป็นเงินไม่ได้ ความเชื่อมั่นจะหมดไป และจะไม่มีใครใช้บัตรชุมชน

3.2) กลุ่มออมทรัพย์ต่างๆจะต้องคำนวณให้ได้ว่า เงินสะสมเข้ากองทุนบวกเงินชำระหนี้ (ต้นและดอกเบี้ย) ของสมาชิก ในรอบ 3-6 เดือน เป็นกี่เปอร์เซ็นต์ของเงินที่สมาชิกกู้ ถ้าเป็นประมาณร้อยละ 20 ของจำนวนเงินกู้ ก็ต้องจ่ายบัตรชุมชนให้ไปไม่เกินร้อยละ 20 ถ้าเป็นร้อยละ 30 ของเงินกู้ ก็สามารถจ่ายบัตรชุมชนให้ได้ถึงร้อยละ 30 เป็นต้น เพราะทำให้สมาชิกผู้กู้มั่นใจว่า อย่างน้อยบัตรชุมชนนี้เก็บไว้ชำระหนี้ของแต่ละงวดได้ และไม่ต้องเก็บไว้นานเกินไป และการที่ต้องเก็บบัตรชุมชนไว้เพื่อการชำระหนี้ ก็เท่ากับเป็นการตัดโอกาสให้สมาชิกลำนำบัตรชุมชนไปแลกเป็นเงินสด และการที่ไม่แลกเป็นเงินสดก็ทำให้เงินสดของชุมชนมีโอกาสไหลออกนอกชุมชนน้อยลง ยิ่งถ้าชุมชนมีร้านค้า มีการขายสินค้าโดยสมาชิก บัตรชุมชนนี้ชำระค่าสินค้าได้

จากที่กล่าวมา ผู้วิจัยเห็นว่า แนวคิดดังกล่าวนี้น่าจะเป็นไปได้ ผู้วิจัยกำลังแสวงหาช่องทางที่

จะนำไปทดลองใช้ โดยเฉพาะในกลุ่มออมทรัพย์ทางภาคใต้ และอาจจะนำไปใช้ที่บริษัทธุรกิจชุมชนหัวไทร โดยขั้นแรกให้สมาชิกของบริษัทจัดตั้งกลุ่มออมทรัพย์ขึ้นมา จากนั้นจึงนำ CN ไปใช้หมุนเวียนผ่านระบบการออมการกู้ และการซื้อขายสินค้ากับบริษัท

บรรณานุกรม

ภาษาไทย

- ใจมนัส พลอยดี (2540) **ปัจจัยที่มีต่อความสำเร็จและความล้มเหลวของธุรกิจชุมชน: เปรียบเทียบระหว่างภาพรวมและภาพย่อย** (อ.คำเชื่อนแก้ว จ.ยโสธร และ อ.ลานสกา จ.นครศรีธรรมราช) วิทยานิพนธ์เศรษฐศาสตรมหาบัณฑิต จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย.
- จัตตทิพย์ นาถสุภา (2527) **เศรษฐกิจหมู่บ้านไทยในอดีต** กรุงเทพฯ: สำนักพิมพ์สร้างสรรค์.
- ธวัชชัย วงศ์นาสุนทร (2541) **แบบแผนการผลิตหัตถกรรมทอผ้าพื้นเมือง: กรณีศึกษาหมู่บ้านไทลื้อจังหวัดน่าน** วิทยานิพนธ์มหาบัณฑิต คณะเศรษฐศาสตร์ จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย.
- ประดิษฐ์ มัชฌิมา (2523) **สังคมวิทยาชนบทและสหกรณ์** ภาควิชาสหกรณ์ คณะเศรษฐศาสตร์และบริหารธุรกิจ มหาวิทยาลัยเกษตรศาสตร์.
- ปาริชาติ วลัยเสถียร และคณะ (2539) **รายงานสำรวจสถานการณ์เกี่ยวกับธุรกิจชุมชน** กรุงเทพฯ: สำนักงานกองทุนสนับสนุนการวิจัย (โรเนียว).
- ป้วย อิงภากรณ์ (2523) **เศรษฐทฤษฎี** กรุงเทพฯ: สมาคมเศรษฐศาสตร์ มหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์.
- พิทยา ว่องกุล (2533) **วิธีทำเงินล้านในหมู่บ้าน** กรุงเทพฯ: ชุมชนพัฒนา.
- (2539) **ยกเครื่องเมืองไทย: จินตนาการสู่ปี 2000** เอกสารประกอบการสัมมนา 26-28 กันยายน 2539.
- (2539) **เศรษฐกิจและอภิปไตยชุมชนไทย** กรุงเทพฯ: อัมรินทร์บุ๊กเซนเตอร์.
- พุทธทาสภิกขุ และวรมหาภิภักขุ (2524) **เศรษฐศาสตร์ชาวพุทธ** กรุงเทพฯ: กลุ่มศึกษาปฏิบัติธรรม.
- ภาวดี ทองอุไทย และคณะ (แปล) (2527) **ยุคทองของนักเศรษฐศาสตร์** (จาก Danial R. Fusfeld 4th edition 1982) สำนักพิมพ์มหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์.
- โมดัส คอนซัลแทนส์ จำกัด (2539) **โครงการศึกษาเพื่อจัดทำแผนปฏิบัติการและจัดลำดับความสำคัญการลงทุนเพื่อแก้ไขปัญหาสิ่งแวดล้อม จังหวัดนครศรีธรรมราช (รายงานฉบับสมบูรณ์)** เล่ม 1.
- วารี พงษ์เวช (2522) **พจนานุกรมอังกฤษ-ไทยว่าด้วยเศรษฐศาสตร์การธนาคารและธุรกิจ** (พิมพ์ครั้งที่สอง) กรุงเทพฯ: สำนักพิมพ์ดวงกมล.
- วารสารเศรษฐศาสตร์การเมือง (เพื่อชุมชน)** ฉบับที่ 5 (เมษายน-มิถุนายน 2541)
- เศรษฐสยาม (2529) **หมายเหตุจากโพยมวง: วิธีแห่งสังคมพึ่งตนเอง** กรุงเทพฯ: สำนักพิมพ์สมพันธ์.
- (2540) **ลัทธิบริโภคนิยมกับชุมชน** กรุงเทพฯ: สำนักพิมพ์สมพันธ์.
- สมภพ มานะรังสรรค์ (2528) **เศรษฐกิจชนบทไทย: วิธีการผลิตและการตลาดของภาคเกษตรกรรมไทยปัจจุบัน** กรุงเทพฯ: สถาบันวิจัยสังคม จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย.
- สถาบันวิจัยและพัฒนา มหาวิทยาลัยขอนแก่น (2539) **องค์กรชุมชน: กลไกเพื่อแก้ปัญหาและพัฒนาสังคม** กรุงเทพฯ: สำนักงานกองทุนสนับสนุนการวิจัย.
- สุ่ม ปุณณคุตโต และคณะ (2518) **พระพุทธศาสนากับเศรษฐกิจ** กรุงเทพฯ: กองตำรา สภาการศึกษา มหามกุฏราชวิทยาลัย

สำนักงานคณะกรรมการพัฒนาเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติ (2522) **ชนบทไทย** กรุงเทพฯ: โรงเรียนสำนักงานเลขาธิการคณะรัฐมนตรี.

อภิชาติ พันธเสน (2539) **แนวคิด ทฤษฎี และภาพรวมของการพัฒนา** กรุงเทพฯ: มูลนิธิภูมิปัญญา.

----- (2539) **ความหวัง ทางออก และทางเลือกใหม่** กรุงเทพฯ: มูลนิธิภูมิปัญญา.

อาทิตย์ (หนังสือพิมพ์รายสัปดาห์) ฉบับวันที่ 1-7 พฤษภาคม 2541.

ยัต เจสสัน และทวี ตะเวทิกุล (2518) **ลัทธิเศรษฐกิจ** กรุงเทพฯ: สมาคมเศรษฐศาสตร์ธรรมศาสตร์.

ภาษาอังกฤษ

Allen, Robert (1999) **Community Enterprise: Civil Society of the Economic Question** (Sheet). Birmingham: University of Birmingham.

Cox, Oliver C. (1948) **Cast, Class and Race**. London: Modern Reader Paperback.

Clark, John (1991) **Democratizing Development: The Role of Voluntary Organization**. Kumarian Press, West Hartford.

Cutler, Antony et.al. (1977) **Marx's capital and Capitalism Today**. London: Routledge & Kegan Paul.

Eton, John (1949) **Political Economy: A Marxist Text Book**. London: Lawrence & Wishart.

Heilbroner, Robert (1958) **The Making Economic Society** (2nd edition). Englewood Cliffs: Prentice Hall International Inc.

Hoy, Paula (1998) **Players and Issues in International Aid**. West Hartford: Kumarian Press.

Hulme & Mosley P. (1996) **Finance Against Poverty**. vol.1, London: Routledge.

Jackson, Michale P. (1982) **Industrial Relations** (2nd edition). London: Croom Helm.

Mark, Karl (1978) **The Revolution of 1848 (Manifesto of the Communist Party)**. London: Penguin Book in association with New Left Review.

Mark, Karl and Engles, Frederick (1976) **Selected Works**. Moscow: Progress Publishers.

Meek, Ronald L. (1979) **Study in Labour Theory of Value**. London: Lawrence & Wishart.

Payutto, P.A. (1994) **Buddhist Economics: A Middle Way for the Market Place**. Bangkok, Buddhadhamma Foundation.

Scruton, Roger (1982) **A dictionary of Political Thought**. London, The Macmillan Press.

Stiegeler, S.E. and Thomas Glyn (ed.) (1976) **A Dictionary of Economics and Commerce**. London: Pan Reference Books.

Thomas, Henk and Logan Chris (1982) **Mondragon and Economic Analysis**. London: George Allen & Unwin.