ศูนย์วิทยทรัพยากร
จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย

การพัฒนา การบริหาร และการจัดการธุรกิจชุมชน : ศึกษากรณีธุรกิจยางพารา ของชุมชนตำบลตะโหมด อำเภอตะโหมด จังหวัดพัทลุง

338.
1738952
ส866ก
33B0166603
Title:การพัฒนา การบริหาร
และการจัดการธุรกิจชุมชน
หอสมุดและศูนย์สนเทศ มหาวิทยาลัยธุรกิจบัณฑิตย์

สุริยันต์ สุวรรณราช
สรณีย์ ฉันทะวิบูลย์
สุภาภรณ์ หาญทอง
อรวรรณ สุทธิพิทักษ์

ทุนอุดหนุนการวิจัย
มหาวิทยาลัยธุรกิจบัณฑิตย์
พ.ศ.2542

The development of administration and management for community affairs : A case study of pararubber business of Tambon Tomot Amphoe Tamot Phatthalung province.

SURIYUN SUVUNRACH

SORANEE CHANTAWIBUL

SUPAPORN HANTHONG

ORAWAN SUDHIPITAK

DHURAKIJPUNDIT

UNIVERSITY

1999

เลขทะเบียน 0166603

วันที่ 25 มิ.ย. 2547

เลขเรียก 338.1738952
ส866ก
[2542]

สารบัญ

		หน้า
บทคัดย่อภาษาไทย		ก
บทคัดย่อภาษาอังกฤษ		ค
กิตติกรรมประกาศ		จ
บทที่ 1	บทนำ	1
	วิธีการศึกษา	1
บทที่ 2	แนวคิด ทฤษฎีการบริหารและการจัดการธุรกิจชุมชน	5
	แนวคิด ทฤษฎีการบริหารและการจัดการ	5
	แนวคิด และรายงานการวิจัยที่เกี่ยวข้อง	16
บทที่ 3	ธุรกิจยางพาราของชุมชนตำบลตะโหมด	19
	ความเป็นมาของชุมชนตำบลตะโหมด	19
	การก่อตัวทำธุรกิจยางพารา	26
	ปัญหาและอุปสรรคในการดำเนินธุรกิจยางพารา	30
	ธุรกิจยางพาราสู่ธุรกิจชุมชนครบวงจร	32
บทที่ 4	การพัฒนาการบริหารและการจัดการธุรกิจชุมชนตำบลตะโหมด	42
	พัฒนาการบริหารและการจัดการธุรกิจยางพารา	42
	การบริหารและการจัดการธุรกิจชุมชนครบวงจร	45
	การบริหารและการจัดการธุรกิจชุมชนกับแนวความคิดของ Stephen P. Robbins	53
	บทวิเคราะห์การบริหารและการจัดการธุรกิจชุมชนตำบลตะโหมด	55
บทที่ 5	บทสรุปและเสนอแนะ	59
	บทสรุป	59
	ข้อเสนอแนะ	61
เชิงอรรถ		64
บรรณานุกรม		67
ประวัติคณะวิจัย		69
ภาคผนวก		71

บทคัดย่อ

เรื่อง การพัฒนาการบริหาร และการจัดการธุรกิจชุมชน : ศึกษากรณีธุรกิจยางพารา ของชุมชนตำบลตะโหมด จำเภอตะโหมด จังหวัดพัทลุง

การศึกษาวิจัยการพัฒนาการบริหารและการจัดการธุรกิจยางพาราของชุมชนตำบลตะโหมด อำเภอตะโหมด จังหวัดพัทลุง นั้น สาเหตุมาจากยางพาราเป็นพืชเศรษฐกิจที่สำคัญของประเทศไทยที่สามารถทำรายได้เข้าประเทศอย่างมหาศาล และยังเป็นประเทศผู้ผลิตยางพาราเพื่อการส่งออกได้เป็นอันดับหนึ่งของโลก แต่ตรงกันข้ามกับชาวสวนยางซึ่งเป็นผู้ผลิตกลับมีฐานะความเป็นอยู่ที่ยากจน ถูกเอารัดเอาเปรียบจากการซื้อขาย ไม่สามารถจะตั้งราคาหรือกำหนดราคาเองได้ จึงจำเป็นต้องขายในราคาที่ไม่เป็นธรรมต่อชาวสวนยางมาเป็นระยะเวลานานและในที่สุดเมื่อชาวสวนยางในชุมชนตำบลตะโหมดได้รวมตัว รวมผลผลิต จัดตั้งเป็นกลุ่มเพื่อสร้างพลังต่อรองในด้านราคากับพ่อค้าจนทำให้ชาวสวนยางขายยางพาราได้ราคาที่สูงขึ้น การรวมกลุ่มของชาวสวนยางก็มีจำนวนสมาชิกมากขึ้น ปริมาณยางพาราก็เพิ่มขึ้น จึงเกิดเป็นกลุ่มที่มีการบริหารและการจัดการธุรกิจยางพาราของชุมชนในตำบลตะโหมด เพราะฉะนั้นการศึกษาวิจัยครั้งนี้จึงต้องการหาคำตอบสาเหตุของปัญหาและอุปสรรคที่มีผลกระทบต่อการบริหารและการจัดการธุรกิจยางพาราของชุมชนพร้อมกับการกำหนดรูปแบบการบริหารและการจัดการธุรกิจชุมชนที่เหมาะสมและมีศักยภาพเพื่อนำไปทดสอบหรือปรับใช้ให้สอดคล้องกับการดำเนินธุรกิจยางพาราของชุมชนอื่น ๆ ที่มีความคล้ายคลึงกันให้ก้าวไปสู่ความสำเร็จยิ่งขึ้นไป

ผลจากการศึกษาวิจัยพบว่าสาเหตุของปัญหาและอุปสรรคที่มีผลกระทบต่อการบริหารและการจัดการธุรกิจยางพาราของชุมชนนั้น ครั้งแรกมาจากความไม่เข้าใจและหวาดระแวงต่อการบริหารและการจัดการของคณะกรรมการกลุ่ม หรือผู้นำกลุ่ม แต่เมื่อได้รับการแก้ไขปัญหาและอุปสรรคจากการทำความเข้าใจกับสมาชิกของกลุ่มเป็นรายบุคคลอย่างใกล้ชิดต่อเนื่องและสม่ำเสมอ พร้อมกับการชักชวนให้เข้าไปสัมผัสกับการทำงานในกลุ่มในทุกขั้นตอน ความหวาดระแวงหรือไม่เข้าใจก็ลดลงและได้หมดสิ้นไปเมื่อคณะกรรมการกลุ่มหรือผู้นำกลุ่มทุกคนต้องยึดมั่นในการปฏิบัติตนให้ปลอดจากอบายมุขทุกชนิด ส่วนปัญหาและอุปสรรคต่อมาเกิดจากพ่อค้าที่มีความเสียเปรียบในการซื้อขายยางพาราจึงคอยแนะนำยุแหย่ให้สมาชิกภายในกลุ่มเกิดความแตกแยกเพื่อสร้างโอกาสเข้าไปซื้อยางพาราเป็นรายบุคคลได้ แต่เมื่อคณะกรรมการกลุ่มหรือผู้นำกลุ่มใช้วิธีการแก้ไขปัญหาและอุปสรรคเหมือนที่กล่าวมาข้างต้น ปัญหาต่าง ๆ ก็หมดไป จนครั้งสุดท้ายปัญหาและอุปสรรคไม่ได้เกิดจากสมาชิกกลุ่ม หรือคณะกรรมการกลุ่มหรือพ่อค้ายางพารา แต่เกิดจากการมีตลาดกลางยางพารา การแทรกแซงยางพารา ซึ่งหน่วยงานของรัฐเป็นตัวกลางในการดำเนินการ ทำให้การรวมคน รวมผลผลิตมีจำนวนลดลง เพราะราคาที่สมาชิกขายให้กับกลุ่มกับราคาที่สมาชิกนำไปขายยังแหล่งดังกล่าวโดยตรงจะขายได้ในราคาที่ไม่แตกต่างกันนัก นอกจากนั้นวิธีการซื้อขายน้ำยางสดก็เป็นอีกปัจจัยหนึ่งที่ทำให้สมาชิกบางส่วน ชาวสวนยางบางกลุ่มไม่ประสงค์จะผลิตเป็นยางแผ่นและต้องการความรวดเร็วจึงนำน้ำยางสดไปขายกับพ่อค้าที่ดำเนินธุรกิจในด้านนี้ที่

นับวันจะมีเพิ่มมากขึ้น เพราะฉะนั้นการรวมกลุ่ม รวมผลผลิตในด้านธุรกิจยางพาราของชุมชนตำบลตะโหมด จึงเป็นปัญหาและอุปสรรคที่ยากต่อการแก้ไข ทำให้พลังต่อรองของกลุ่มที่เคยเข้มแข็งต้องลดลง แต่ด้วยกิจการของกลุ่มได้ขยายไปสู่ธุรกิจร้านค้า ธุรกิจการเงิน จึงยังคงทำให้การบริหารและการจัดการธุรกิจชุมชนตำบลตะโหมด อำเภอตะโหมด จังหวัดพัทลุง ยังคงดำเนินการได้อย่างมั่นคงและยืนหยัดอีกต่อไป

ส่วนในด้านการบริหารและการจัดการตามแนวคิดของ Stephen P. Robbins ที่ประกอบด้วย Planning Organizing Leading and Evaluating กับการบริหารและการจัดการธุรกิจชุมชนในตำบลตะโหมดที่เกิดขึ้นจริงนั้นพบว่ามีความสอดคล้องกัน กล่าวคือ ในการดำเนินกิจกรรมต่าง ๆ ของชุมชนทุกกิจกรรมทุกขั้นตอนล้วนแต่ประกอบด้วยหลักการดังกล่าวข้างต้นทั้งสิ้นจนทำให้การทำธุรกิจยางพาราของชุมชนประสบผลสำเร็จและขยายไปสู่ธุรกิจร้านค้า และธุรกิจการเงิน พร้อมกับมีเกียรติบัตรจากองค์กรทั้งภายในและภายนอกประเทศรับรองผลของความสำเร็จอย่างมีประสิทธิภาพมากมาย เพราะรูปแบบของการบริหารและการจัดการที่ดีที่จะนำไปทดลองใช้กับธุรกิจชุมชนอื่นนั้นต้องไม่มีการจัดองค์กรหรือจัดกลุ่มในการทำธุรกิจของชุมชนที่ซับซ้อน แต่ต้องมีการวางแผนงาน กำหนดนโยบายหรือเป้าหมายอย่างเป็นขั้นตอนทุกกิจกรรม ผู้นำชุมชนต้องเสียสละอย่างแท้จริง มีคุณธรรมประจำใจ ทำงานได้ทุกหน้าที่ไม่เลือกงาน และทุกกิจกรรมควรมีการประเมินค่าหรือประเมินผลเปรียบเทียบด้วยการฟังเสียงจากสมาชิกหรือฟังความคิดเห็นจากสมาชิกเป็นสำคัญ

อย่างไรก็ตาม แม้การบริหารและการจัดการธุรกิจชุมชนตำบลตะโหมด จะมีความเหมาะสมและสอดคล้องกับชุมชนอย่างแท้จริง แต่ในสถานการณ์ปัจจุบันธุรกิจยางพารากำลังมีปัญหาและอุปสรรคที่เกิดจากข้อมูลข่าวสารเกี่ยวกับตลาดยางพารา กระบวนการผลิตยางพาราจากหน่วยราชการไม่ทันสมัยทำให้การรวมคน รวมผลผลิตยางพาราได้น้อยลง พลังการต่อรองในการทำธุรกิจก็ลดลง จึงจำเป็นที่หน่วยงานของรัฐจะต้องให้การช่วยเหลืออย่างรีบด่วนโดยเฉพาะการปรับปรุงคุณภาพยางแผ่นในชุมชนให้เหมือนกันเพื่อเกิดการรวมคน รวมผลผลิตที่มีคุณภาพจากการจัดตั้งโรงยางรมควัน หรือโรงยางอบแห้งเพื่อยกระดับรายได้ในการขายยางพาราให้สูงขึ้น

ABTRACT

Research title : The Development of Administration and Management for Community Affairs : A Case Study of the Pararubber Business of Tambon Tamot Amphoe Tamot Phat alung Province.

The main reason for the tudy of the pararubber business of Tambon Tamot Amphoe Tamot, Phattalung Province has stemmed from the fact that pararubber is the main cash crop of Thailand which brings a large amount of benefit into the country. Thailand is the "number one" pararubber producer, producing the largest amount of pararubber in the world.

Be that as it may, the people who grow pararubber are very poor and are taken advantage of by the trade. They cannot determine the rubber price so they have had to sell their pararubber at unfair prices for a long time. The people of Tambon Tamot have gathered together and set up their own group to negotiate the pararubber price with the merchants. Their decision for this has brought more or less good results: they can sell the rubber at a higher price. They have a lot more members of the groups and the quantity of pararubber has increased. Therefore, the administration and management for the pararubber business of Tamot Amphoe was made. This study aims at finding out the problems and obstacles affecting the administration and management for the pararubber business of the community including the determination of the suitable administration and management so that it can be tested or adapted to be used in accordance with the management for the pararubber business of the community which has the same characteristics for the progress and the success of the business.

It is found that the reasons for the problems and the obstacles affecting the administration and management of the pararubber business of the community derived from the understanding and wrong connotation towards the administration and management of the committee or the group leader. However, after the problems and the obstacles were solved by creating good understanding among the members, one by one closely and continuously and even persuading them to get involved in the work process of the group in every step, the misunderstandings decreased and then where eliminated when the committee or the group leader persisted in self-discipline and got away from all kinds of indulgence. Other problems and obstacles were caused by merchants who were at a disadvantage in pararubber trading, so they provoked the group members to fight each other so as to have an opportunity to buy pararubber individually. However, it went without saying that, after all the problems were solved, the knob of the problem came from the central market for the pararubber and the interference which was made by the government agency. This caused

the gathering of people because the price the members offered to the group and the price at which the pararubber was sold in the market by the members directly was not so much different. In addition, the price of the latex is another factor making some members not want to produce the rubber, because they wanted to sell their goods quickly so they sold it to the merchants who ran this kind of business. This process increases day after day. Therefore, the gathering of the group and the gathering of the people in Tambon Tamot is the problem and the obstacle which is difficult to solve. This resulted in the decreased negotiations of the group. However, the business of the group has extended to the shops and the financial business, the administration, and the management of the pararubber business of Tamot Amphoe, Phattalung Province can be run stably and progressively.

The administration and management, according to Stephen P. Robbins, consists of planning, organizing, leading and evaluating, and the administration and management of community business in Tambon Tamot have all the things in common ; that is, each of the activities done in the business relied on these principles. The results were that the pararubber business in the community was successful and extended to the business in the shops and also financial business including the acceptance from the organization inside and outside Thailand. The reason was that the format of the appropriate administration and management to be tested and used with the community business should not be comprised of complicated processes in grouping or complex organizational management, but there should be clear-cut planning which suggests the goal to every step of practice. Moreover, the leader of the community must be the person with morality who truly sacrifices and devotes himself to his work. Every activity should be evaluated comparing the points of views of the group members. The leader should be receptive to their opinions.

The administration and management of the pararubber business of Tambon Tamot is really appropriate for the community business. The pararubber business at present is faced with the problems and obstacles from information concerning the pararubber market and the process of parubber production from the governmental organization which is not updated. This results in the decreasing grouping and gathering of pararubber produce and the negotiating power for the business is reduced. Therefore, the government should give a hand to the community urgently. Especially, the improvement of the rubber quality must be made so that there will be strength in grouping and gathering of the group and rubber produce of high quality from the Ribbed Smoked Sheets Factory or Air Dried Sheets Factory in order to upgrade the price of the pararubber.

กิตติกรรมประกาศ

ในการศึกษาวิจัยเรื่อง "การพัฒนา การบริหารและการจัดการธุรกิจชุมชน : ศึกษากรณีธุรกิจยางพาราของชุมชนตำบลตะโหมด อำเภอตะโหมด จังหวัดพัทลุง" คณะวิจัยได้รับความอนุเคราะห์และสนับสนุนจากบุคคลและองค์กรต่าง ๆ เป็นอย่างดียิ่ง กล่าวคือ

1. ได้รับการอนุเคราะห์ข้อมูลที่เป็นเอกสารสิ่งพิมพ์จากหน่วยราชการในอำเภอตะโหมด และจากศูนย์วิจัยยางสงขลา สำนักตลาดกลางยางพาราหาดใหญ่ อำเภอหาดใหญ่ จังหวัดสงขลา

2. ได้รับการอนุเคราะห์ข้อมูลที่เป็นเอกสารสิ่งพิมพ์จากสำนักงานกองทุนสงเคราะห์การทำสวนยางจังหวัดพัทลุง (สกย.) พร้อมกับการสนับสนุนจากคุณสมพล วงศ์วิวัฒน์ หัวหน้า สกย. พัทลุง และคุณสุรพล ฝันเชียร หัวหน้างานการสงเคราะห์อำเภอควนขนุน นำคณะวิจัยไปศึกษาดูงานโรงยางอบแห้งและรมควัน ที่อำเภอควนขนุน และที่อำเภอป่าบอน จังหวัดพัทลุง

3. ได้รับการอนุเคราะห์ข้อมูลที่เป็นเอกสารสิ่งพิมพ์จากคุณวรรณ ขุนจันทร์ และให้การสนับสนุนการประสานงานในการสัมภาษณ์ผู้นำธุรกิจชุมชนตำบลตะโหมด โดยมีคุณอรุณ ไพชำนาญ และคุณสมบูรณ์ จิตสาระอาภรณ์ ช่วยดำเนินการอย่างแข็งขัน ทำให้การสัมภาษณ์ผู้นำธุรกิจชุมชนสำเร็จลงได้อย่างรวดเร็วและครบถ้วนตามจำนวนที่เป็นจริง

คณะวิจัยจึงใคร่ขอขอบพระคุณคณะบุคคลต่าง ๆ ดังกล่าวข้างต้น ตลอดจนผู้นำธุรกิจชุมชนที่ได้อนุเคราะห์ข้อมูลและการสัมภาษณ์ในครั้งนั้น ทำให้ข้อมูลสำหรับการวิเคราะห์ วิจัย มีความสมบูรณ์ครบถ้วน ซึ่งคณะวิจัยจะจดจำไมตรีจิตอันดีงามของทุก ๆ ท่านเหล่านั้นตลอดไป

สุริยันต์ สุวรรณราช
หัวหน้าคณะวิจัย
1 ตุลาคม 2542

บทที่ 1

บทนำ : วิธีการศึกษา

การศึกษาวิจัยพัฒนาการบริหารและการจัดการธุรกิจชุมชนซึ่งศึกษาเฉพาะกรณีการดำเนินธุรกิจยางพาราของประชาชนในชุมชนตำบลตะโหมด อำเภอตะโหมด จังหวัดพัทลุง นั้น วัตถุประสงค์เพื่อต้องการหาคำตอบเกี่ยวกับปัญหาและอุปสรรคที่มีผลกระทบต่อการดำเนินธุรกิจยางพาราของชุมชน พร้อมกับการกำหนดรูปแบบของการบริหารและการจัดการธุรกิจชุมชนที่เหมาะสมและมีศักยภาพ เพื่อนำไปทดสอบและปรับใช้ให้สอดคล้องกับการดำเนินธุรกิจยางพาราของชุมชนอื่น ๆ ที่มีความคล้ายคลึงกันให้ก้าวไปสู่ความสำเร็จยิ่งขึ้นไป

เกี่ยวกับยางพาราเริ่มปลูกเป็นครั้งแรกประมาณ พ.ศ.2470 แต่ที่ยึดเป็นอาชีพหลักและขยายผลผลิตสำหรับการส่งออกได้เกิดขึ้นภายหลังการขอรับการสนับสนุนจากกองทุนสงเคราะห์การทำสวนยางในปี พ.ศ.2504 ขณะเดียวกัน การปรับปรุงคุณภาพผลผลิตยางแผ่นได้เริ่มเข้มงวด เมื่อผู้นำชุมชนได้ร่วมกันจัดตั้งเป็นกลุ่มชาวสวนยางขึ้นในปี พ.ศ.2514 โดยทดลองขายยางพาราในลักษณะของการประมูลจากพ่อค้าในจังหวัดพัทลุง และจังหวัดสงขลา เพื่อให้ได้ราคาสูงขึ้นและไม่ต้องผ่านพ่อค้าคนกลาง ในที่สุดประชาชนที่ประกอบอาชีพทำสวนยางในบริเวณหมู่บ้าน และที่อยู่ใกล้เคียงได้เข้ามาร่วมเป็นสมาชิกของกลุ่มมากขึ้น ๆ กว่า 800 คน มีปริมาณผลผลิตยางรวมกันถึง 50,000 กิโลกรัมต่อ 15 วัน

อนึ่ง ยางพาราได้เป็นพืชเศรษฐกิจที่สำคัญของประเทศที่สามารถทำรายได้ประมาณปีละ 80,000 ล้านบาท และในอนาคตจะทำรายได้สูงประมาณถึง 100,000 ล้านบาท[1] ทั้งนี้เพราะประเทศไทยเป็นประเทศผู้ผลิตยางพาราอันดับหนึ่งของโลก โดยเริ่มต้นจากการพัฒนาการปลูกยางพาราพันธุ์ใหม่ทดแทนพันธุ์เก่า และขยายพื้นที่การปลูกยางจากภาคใต้มายังภาคตะวันออก และตะวันออกเฉียงเหนือ ทำให้ปริมาณการผลิตยางธรรมชาติในปี พ.ศ.2534 มีมากถึง 1.34 ล้านตัน และในปี พ.ศ.2535 สูงถึง 1.5 ล้านตัน (ประเทศอินโดนีเซีย 1.3 ล้านตัน และประเทศมาเลเซีย 1.2 ล้านตัน) ทำให้ประเทศไทยเป็นอันดับหนึ่งของโลก ซึ่งแทนที่ประเทศมาเลเซียที่ได้ครองอันดับ 1 มาหลายสิบปีติดต่อกัน ทั้งนี้เพราะประเทศมาเลเซียได้ลดปริมาณการปลูกยางลง[2] นอกจากนั้นยางพารายังเป็นพืชเศรษฐกิจที่มีความสัมพันธ์ต่อการดำรงชีวิตของมนุษย์ในปัจจุบันเป็นอย่างมาก นับตั้งแต่เป็นส่วนประกอบในเนื้อผ้าที่สวมใส่ ส่วนประกอบในเครื่องประดับตกแต่งร่างกาย ตลอดจนอุปกรณ์เครื่องใช้ต่าง ๆ ทั้งในครัวเรือนและสำนักงาน ยานพาหนะสำหรับการเดินทางในรูปแบบต่าง ๆ เป็นต้น

ประเทศไทยมีเนื้อที่ปลูกยางประมาณ 11 ล้านไร่ มีศักยภาพการผลิตประมาณปีละ 1.8 ล้านตัน มีอัตราการเพิ่มผลผลิตร้อยละ 5-6 ต่อปี แต่ผลผลิตเกือบจะทั้งหมดเป็นผลผลิตจากชาวสวนยางขนาดเล็ก ซึ่งมีพื้นที่สวนยางประมาณ 13-25 ไร่ หรือร้อยละ 97[3] รวมกว่า 1 ล้านสวน หรือมีชาวสวนยางกว่า 5 ล้านคน และคาดว่าเมื่อสิ้นแผนพัฒนาเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติฉบับที่ 8 (ในปี พ.ศ.2544)

ปริมาณการผลิตจะสูงถึง 2.23 ล้านตัน และปริมาณการผลิตข้างต้นร้อยละ 90 เป็นการผลิตเพื่อการส่งออก ที่มีอัตราการส่งออกเพิ่มเฉลี่ยร้อยละ 7 ต่อปี ที่เหลืออีกร้อยละ 10 เป็นการผลิตเพื่อการใช้ในประเทศ[4]

ปัจจุบันยางที่ส่งออกส่วนใหญ่ร้อยละ 66 เป็นยางแผ่นรมควัน (Ribbed Smoked Sheet : RSS) รองลงมาร้อยละ 17 เป็นยางแท่ง (Standard Thai Rubber : STR) และร้อยละ 10 เป็นน้ำยางข้น (Concentrated Latex : 60% D.R.C) ที่เหลือเป็นยางชนิดอื่น ๆ สำหรับภายในประเทศนั้นมีการใช้ยางแผ่นรมควัน ยางแท่งและน้ำยางข้นในปริมาณที่ใกล้เคียงกันประมาณร้อยละ 30 ต่อชนิด[5]

เนื่องจากโครงสร้างการผลิตยางของไทยเป็นการผลิตเพื่อการส่งออกทำให้สถานการณ์ราคายางของโลกมีอิทธิพลอย่างมากต่อราคายางของไทยประกอบกับระบบตลาดยางในประเทศมีลักษณะเป็นตลาดของผู้ซื้อที่มีผู้ประกอบธุรกิจยางพาราเพียง 6,054 ราย ในขณะที่มีชาวสวนยางกว่า 5 ล้านคน ในส่วนของตลาดส่งออกนั้นแม้ว่าไทยสามารถส่งยางออกไปได้กว่า 1.8 ล้านตัน ในปี พ.ศ.2540 ไปยัง 64 ประเทศทั่วโลก[6] ก็ตาม แต่ตลาดส่งออกหลักมีเพียง 4 ประเทศ คือ ประเทศญี่ปุ่น ร้อยละ 34-36 ประเทศสหรัฐอเมริกา ร้อยละ 12-15 ประเทศจีน ร้อยละ 10-15 และประเทศเกาหลีใต้ ร้อยละ 5-7[7] และราคายางที่ซื้อขายยังไม่สามารถสะท้อนการผลิตและการตลาดยางของไทยได้

หากพิจารณาทางด้านการผลิตยางของประเทศไทยในปัจจุบัน พบว่าเป็นเพียงผู้นำการผลิตยางในด้านปริมาณเท่านั้น ยังไม่ได้เป็นผู้นำด้านคุณภาพยางที่แท้จริง เพราะยางที่ผลิตและส่งออกส่วนใหญ่มีเพียง 2-3 ชนิด และเป็นยางที่มีคุณภาพยางปานกลาง แต่การเป็นผู้นำด้านการผลิตยางที่สมบูรณ์ได้นั้น ต้องเป็นทั้งผู้นำด้านปริมาณการผลิตและด้านคุณภาพยาง

จากสถานการณ์ดังกล่าวสรุปได้ว่าประเทศไทยจะต้องประสบกับปัญหาที่สำคัญถึง 2 ประการคือ โครงสร้างการผลิตยางในประเทศเกือบทั้งหมดเป็นสวนยางขนาดเล็ก ทำให้เป็นอุปสรรคสำคัญต่อการพัฒนาคุณภาพของยางให้สอดคล้องกับความต้องการใช้ยางของประเทศและของโลก ประการที่สอง ได้รับผลกระทบมาจากปัญหาแรก กล่าวคือ การพัฒนาคุณภาพยางทำได้ยากเพราะเป็นสวนยางขนาดเล็ก ทำให้การตลาดยางของไทยไม่ว่าจะเป็นระบบตลาดระดับท้องถิ่น และระบบตลาดระดับประเทศ ยังไม่มีประสิทธิภาพเพราะเป็นตลาดของผู้ซื้อ โดยเฉพาะตลาดระดับท้องถิ่น ชาวสวนยางเป็นผู้ด้อยโอกาสทางการตลาด เนื่องจากไม่ได้รับความเป็นธรรมจากการขายยาง ไม่ว่าจะเป็นราคายาง การกำหนดคุณภาพยาง และน้ำหนักยาง จนทำให้ชาวสวนยางต้องเดือดร้อน และบางครั้งต้องเดินขบวนประท้วงรัฐบาลในช่วงของการเกิดวิกฤติยางพารา สำหรับระบบการตลาดระดับประเทศก็มีปัญหาไม่น้อยและได้รับอิทธิพลจากตลาดโลกเป็นสำคัญ ทั้งนี้เพราะการซื้อขายยางของโลกนั้นส่วนใหญ่ร้อยละ 80 เป็นการซื้อขายตรง (direct trade) ที่เหลืออีกร้อยละ 20 เป็นการซื้อขายผ่านตลาดกลางของโลก[8] เป็นสาเหตุทำให้ราคายางในตลาดโลกไม่โปร่งใส ไม่สะท้อนความเป็นจริงของการผลิตและการใช้ยางได้ ส่วนการแก้ปัญหาของรัฐบาลที่ผ่านมาส่วนมากมักจะแก้ปัญหาด้วยการแทรกแซงราคายาง หรือให้ชาวสวนยางนำยางพาราออกไปขายที่ตลาดกลางเพื่อให้เกิดการประมูลจากบริษัทยางต่าง ๆ แต่ด้วยเหตุที่ชาวสวนยางของไทยเป็นเกษตรกรรายย่อย มีพื้นที่ปลูกยางพาราเพียงไม่เกิน 25 ไร่ต่อครอบครัว ทำให้

ปริมาณยางแผ่นที่จะได้ในแต่ละวันมีจำนวนไม่มากเพียงพอที่จะคุ้มทุนกับการขนส่งไปขายที่ตลาดกลางในจังหวัด หรือศูนย์แทรกแซงราคายางของรัฐ จึงจำเป็นต้องขายยางแผ่นให้กับพ่อค้าคนกลางที่มารับซื้อถึงบ้าน หรือในพื้นที่ แต่จะซื้อในราคาที่ต่ำกว่าราคาแทรกแซง เพราะฉะนั้นชาวสวนยางโดยทั่วไปซึ่งเป็นรายย่อยจึงได้รับประโยชน์ไม่ทั่วถึง และเมื่อพิจารณาจากการปฏิบัติกันในกลุ่มของชาวสวนยางในประเทศไทยจะพบว่าต่างคนต่างผลิต ต่างคนต่างทำ ต่างคนต่างขาย ขาดการรวมตัวเพื่อต่อรองราคากับพ่อค้าคนกลาง จึงขายยางพาราได้ในราคาต่ำมาตลอด ด้วยเหตุนี้ประชาชนในชุมชนตำบลตะโหมด อำเภอตะโหมด จังหวัดพัทลุง จึงได้รวมตัวเป็นกลุ่มเกษตรกรขึ้นเพื่อพัฒนาคุณภาพของการผลิตยางแผ่นและการต่อรองการขายยางพารากับพ่อค้าคนกลาง อันเป็นการบุกเบิกด้านการตลาดที่มีความซับซ้อนและผูกขาดมาอย่างยาวนาน เพราะฉะนั้นการแก้ปัญหาการฮั้วหรือการสมคบกันในการประมูลยางพารา ปัญหาการน้อโกงน้ำหนักยางพารา ปัญหาการจัดคุณภาพของยางพารา และปัญหาการสร้างความแตกแยกให้สมาชิกในกลุ่มของชาวสวนยางล้วนแต่เป็นเงื่อนไขที่ผู้นำกลุ่มหรือกรรมการและสมาชิกกลุ่มทุกคนต้องนำไปพิจารณาปรับปรุงเพื่อทำให้การรวมกลุ่มมีความเข้มแข็งทั้งคุณลักษณะของผู้นำ คุณภาพของสมาชิก การจัดองค์กรที่มีคุณภาพและประสิทธิภาพ จึงจะสามารถแข่งขันกับอิทธิพลของพ่อค้าคนกลางได้ การศึกษาวิจัยครั้งนี้จึงต้องการหาคำตอบว่าการรวมกลุ่มของชาวสวนยางชุมชนตำบลตะโหมดนั้นได้มีรูปแบบของการพัฒนาการในการบริหารและการจัดการธุรกิจยางพารามาอย่างไร เกิดปัญหาอุปสรรคอย่างไร และผลของการรวมกลุ่มได้ก่อให้เกิดผลดีต่อสมาชิกมากน้อยเพียงใด

ในด้านระเบียบวิธีการวิจัย (Methodology) ของการเก็บรวมรวมข้อมูลจากเอกสารสิ่งพิมพ์ต่าง ๆ เช่น หนังสือพิมพ์ วารสาร นิตยสาร ตำรา รายงานการวิจัยที่เผยแพร่โดยทั่วไป มาจำแนกและวิเคราะห์เนื้อหา (Content Analysis) ร่วมกัน กับคำสัมภาษณ์ผู้นำชุมชนที่ดำเนินธุรกิจยางพาราในตำบลตะโหมด ตั้งแต่อดีต-ปัจจุบัน และรวมถึงบุคคล องค์กร ที่เกี่ยวข้อง เปรียบเทียบกับทฤษฎีการบริหารและการจัดการในลักษณะของธุรกิจชุมชน เพื่อหาข้อสรุปของรูปแบบการบริหารและการจัดองค์การธุรกิจยางพาราที่มีศักยภาพและเหมาะสมเพื่อนำไปทดลองใช้ในชุมชนอื่นที่มีลักษณะทางเศรษฐกิจและสังคมที่ใกล้เคียงกันกับชุมชนตำบลตะโหมดให้มากยิ่งขึ้นตามสถานการณ์และเงื่อนไขที่เป็นจริง เพราะฉะนั้นการศึกษาวิจัยต่อเรื่องดังกล่าว ข้อมูลที่ได้รับจริงจึงเป็นทั้งข้อมูลแบบปฐมภูมิ (Primary data) คือ มาจากแหล่งข้อมูลโดยตรงกับข้อมูลแบบทุติยภูมิ (Secondary data) ที่มาจากแหล่งอื่น ๆ ตามที่กล่าวมาข้างต้น โดยตั้งสมมติฐานไว้ว่าพัฒนาการทางด้านการบริหารและการจัดการธุรกิจยางพาราของชุมชนที่ดำเนินการมานั้น มีความเหมาะสมและสอดคล้องกับสภาพของชุมชนเพราะสมาชิกมีความมั่นใจและไว้วางใจมาตลอด ส่วนปัญหาและอุปสรรคที่เกิดขึ้นนั้นจะมาจากองค์กรของรัฐหรือหน่วยงานของรัฐได้ให้การสนับสนุนไม่เต็มที่หรือทันสมัยอย่างแท้จริง โดยเฉพาะในด้านข้อมูลข่าวสาร การตลาดยางพาราทั้งในระดับประเทศ และต่างประเทศ แต่ในที่สุดจะได้ข้อสรุปของรูปแบบการบริหารและการจัดการธุรกิจยางพาราที่จะนำไปทดสอบหรือดำเนินการธุรกิจยางพาราในชุมชนอื่นที่มีลักษณะทางเศรษฐกิจและสังคมใกล้เคียงกันให้ประสบผลสำเร็จได้ดียิ่งขึ้น

อนึ่ง ในการศึกษาวิจัยดังกล่าว เพื่อไม่ให้เป็นการศึกษาค้นคว้าที่กว้างจนหาขอบเขตไม่ได้ หรือเกิดความสับสนในการกำหนดเป้าหมายที่แน่ชัด จึงได้ตีกรอบของการศึกษาวิจัยไว้เฉพาะเรื่องของการพัฒนาการบริหารและการจัดการธุรกิจยางพาราของชุมชนตำบลตะโหมด อำเภอตะโหมด จังหวัดพัทลุง ตั้งแต่อดีต-ปัจจุบัน โดยใช้แนวความคิดของ Stephen P. Robbins ซึ่งประกอบด้วย Planning Organizagion Leading and Evaluating[9] มาเป็นหลักเปรียบเทียบพร้อมกับการนำปัญหาและอุปสรรคที่แท้จริงไปศึกษา ค้นคว้าและหาข้อสรุปของรูปแบบการบริหารและการจัดการธุรกิจยางพาราที่เหมาะสม และสามารถนำไปทดสอบกับชุมชนอื่นจนประสบผลสำเร็จได้ ขณะเดียวกันเพื่อป้องกันการสับสนต่อความหมายของคำต่าง ๆ ในรายงานวิจัยฉบับนี้จึงจำเป็นต้องนิยามศัพท์สำคัญ ๆ ไว้พอเป็นสังเขป กล่าวคือ คำว่า "การบริหาร" (Administrative) หมายถึง การดำเนินงานในระดับนโยบายของคณะบุคคลเพื่อให้บรรลุวัตถุประสงค์ที่ได้ตั้งเอาไว้ร่วมกันอย่างมีประสิทธิภาพ ส่วนคำว่า "การจัดการ" (Management) ให้หมายถึง การทำงานในระดับปฏิบัติการ และ "การพัฒนา" หมายถึง การทำให้เจริญขึ้นหรือดีขึ้น สำหรับคำว่า "ผู้นำชุมชน" หมายถึง บุคคลซึ่งได้เข้าร่วมเป็นกรรมการตั้งแต่ก่อตั้งกลุ่มจนถึงปัจจุบัน เพื่อดำเนินธุรกิจยางพาราในชุมชนตำบลตะโหมด อำเภอตะโหมด จังหวัดพัทลุง ส่วน "ธุรกิจยางพารา" หมายถึง กิจกรรมของผู้นำชุมชนที่กระทำการเพื่อให้เกิดการซื้อ-ขายยางพาราของประชาชนในชุมชนได้ในราคาที่สูงขึ้น ส่วนในด้านการเรียบเรียงในการเขียนรายงานการวิจัย จึงกำหนดไว้ 5 บท ตามลำดับความสัมพันธ์ของเนื้อหาในแต่ละบท กล่าวคือ บทที่ 1 เป็นบทนำ ซึ่งจะกล่าวถึงคำนำ ความสำคัญของปัญหา วัตถุประสงค์ วิธีการศึกษา ขอบเขตของการวิจัย สมมติฐาน คำนิยามศัพท์เฉพาะ และประโยชน์ที่คาดว่าจะได้รับ บทที่ 2 จะกล่าวถึง แนวความคิดและทฤษฎีที่เกี่ยวข้องกับการบริหารและการจัดการธุรกิจชุมชน บทที่ 3 เกี่ยวกับธุรกิจยางพาราของชุมชนตำบลตะโหมด อำเภอตะโหมด จังหวัดพัทลุง โดยจะเริ่มต้นตั้งแต่ความเป็นมาของชุมชนตำบลตะโหมด การก่อตัวของประชาชนเพื่อทำธุรกิจยางพารา ปัญหาและอุปสรรคในการดำเนินธุรกิจยางพารา ธุรกิจยางพาราสู่ธุรกิจชุมชนครบวงจร บทที่ 4 เกี่ยวกับการพัฒนาการบริหารและการจัดการธุรกิจชุมชนตำบลตะโหมด ตั้งแต่เริ่มต้นจนสู่การจัดการธุรกิจชุมชนโดยมีแนวความคิดของ Stephen P. Robbins ในด้าน Planning Organization Leading and Evaluating เป็นกรอบในการวิเคราะห์เปรียบเทียบ ส่วนบทที่ 5 เป็นบทสรุป และเสนอแนะ จากผลของการศึกษามาทั้งหมด และหากผู้อ่านต้องการรายละเอียดเพิ่มเติมนอกเหนือที่กล่าวมาข้างต้นให้หาอ่านได้จากภาคผนวก ส่วนประโยชน์ที่คาดว่าจะได้รับจะเกี่ยวข้องกับปัญหาและอุปสรรคของการทำธุรกิจยางพาราชุมชนตำบลตะโหมด พร้อมกับแนวทางแก้ไขทางด้านการบริหารและการจัดการจนสามารถสรุปได้เป็นรูปแบบการบริหารและการจัดการธุรกิจชุมชนที่มีประสิทธิภาพนำไปใช้ทดลองหรือทดสอบกับชุมชนในพื้นที่ที่มีสภาพแวดล้อมใกล้เคียงกัน หรือสอดคล้องกัน

บทที่ 2

แนวคิด ทฤษฎีการบริหารและการจัดการธุรกิจชุมชน

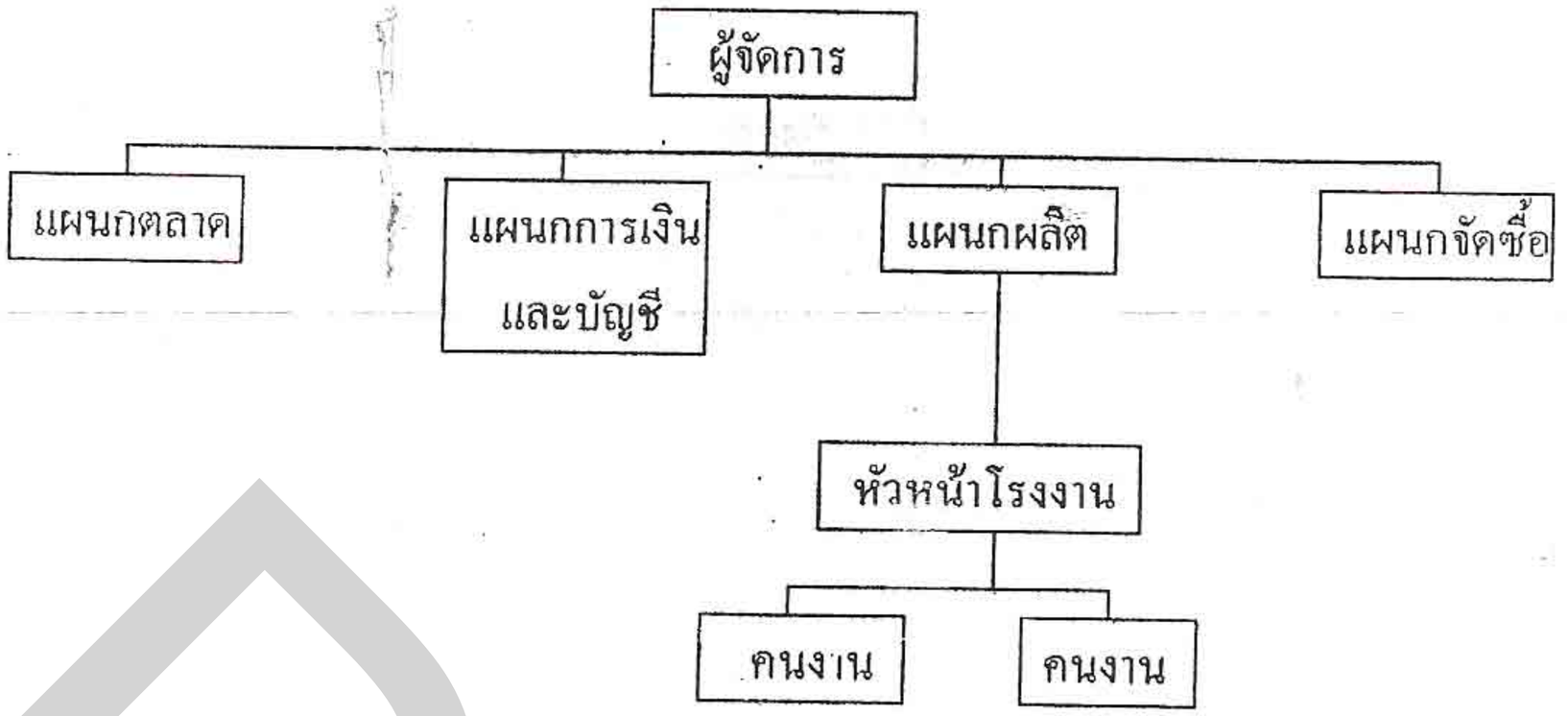
แนวคิดทางการบริหารและการจัดการธุรกิจชุมชนมักจะมีข้อสรุปที่เป็นทฤษฎีที่ชัดเจนน้อยมาก เพราะธุรกิจชุมชนจะเป็นเรื่องชุมชน ซึ่งมีทั้งบุคคลและชุมชนที่มีความเปลี่ยนแปลงไปตามสภาพแวดล้อมต่าง ๆ ตลอดเวลา บุคคลกลุ่มหนึ่งอาจจะทำธุรกิจชุมชนในชุมชนหนึ่งได้ แต่อาจจะไปทำธุรกิจชุมชนอีกชุมชนหนึ่งไม่ได้ หรือในชุมชนนั้นอาจจะเหมาะสมกับการทำธุรกิจอย่างนั้น แต่เมื่อไปทำธุรกิจอย่างอื่นอาจจะเกิดความล้มเหลวก็ได้ หรือทั้งบุคคล ทั้งชุมชนนั้นมีความเหมาะสมที่จะทำธุรกิจเฉพาะชุมชนนั้น และธุรกิจอย่างนั้น เพราะธุรกิจของชุมชนมีรากฐานมาจากประชาชนในชุมชน โดยใช้ภูมิปัญญาของชุมชนเพื่อการแก้ไขปัญหาชุมชนให้ประสบผลสำเร็จ เพราะฉะนั้นการศึกษา ค้นคว้าหาคำตอบเกี่ยวกับการบริหารและการจัดการธุรกิจชุมชนจึงจำเป็นต้องหาจากแต่ละชุมชน แล้ววิเคราะห์เปรียบเทียบกับชุมชนอื่นจนได้ข้อสรุปของหลักการบริหารและการจัดการธุรกิจชุมชนที่เหมาะสมและมีประสิทธิภาพ

แนวคิด ทฤษฎีการบริหารและการจัดการ

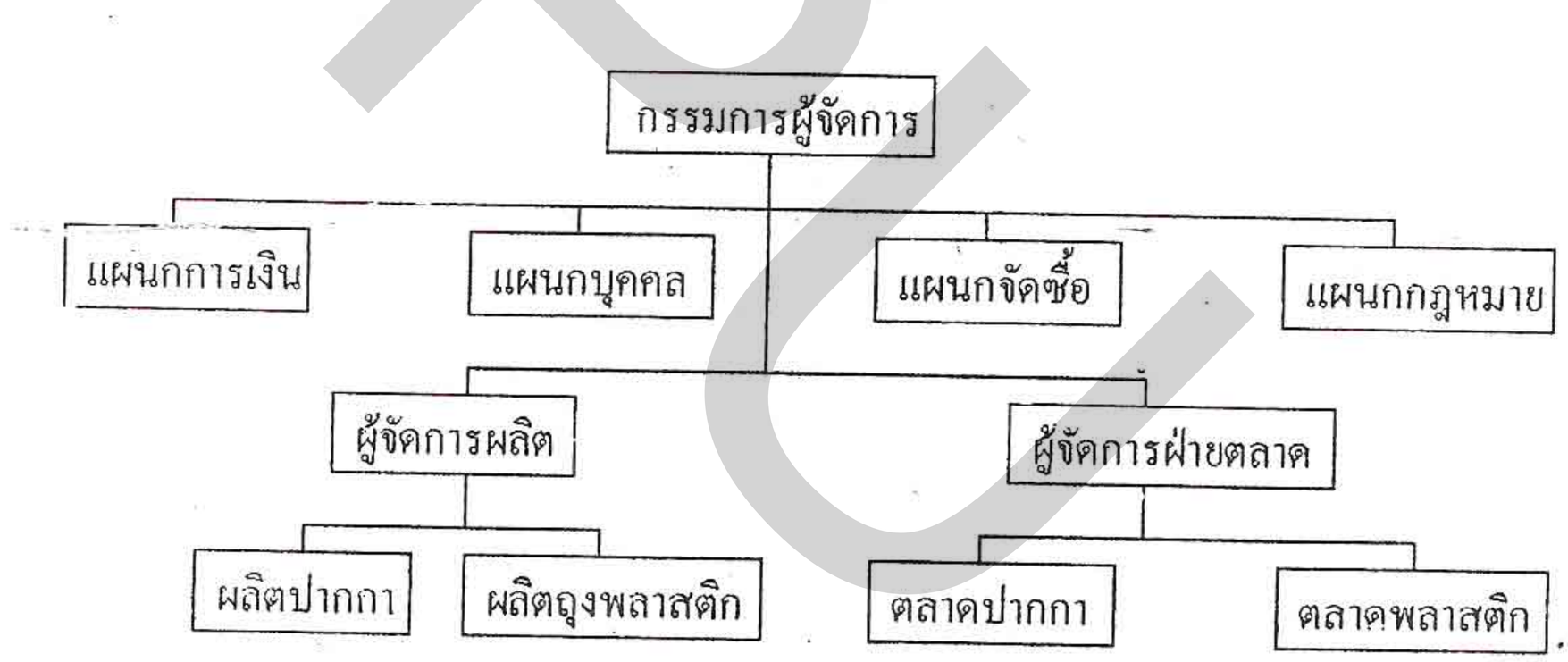
การศึกษาการบริหารและการจัดการของธุรกิจในทุกองค์กร ไม่ว่าจะเป็นธุรกิจของบุคคล กลุ่มบุคคล หรือของชุมชน นักบริหารหรือผู้จัดการเป็นกลไกที่สำคัญที่สุดในองค์กร เพราะนักบริหารหรือผู้จัดการคือผู้ที่สามารถพิสูจน์ตัวเองได้แล้วว่าเป็นผู้ที่มีความรอบรู้ มีความสามารถ มีประสบการณ์ มีความชำนาญและมีประสิทธิภาพ ขณะเดียวกันจะต้องบริหารงานให้ลุล่วงไปได้ด้วยแรงสนับสนุนอย่างจริงใจจากผู้ร่วมงาน โดยเฉพาะนักบริหารมืออาชีพจะต้องมีผลงานเป็นที่ยกย่องอย่างกว้างขวาง และพร้อมที่จะได้รับการพิสูจน์ได้ทุกเวลาว่ามีความสามารถอย่างแท้จริง สอดคล้องกับนิยามการบริหารและการจัดการที่ว่าเป็นศิลปะในการทำงานและสามารถชักจูงให้ผู้ร่วมงานปฏิบัติหน้าที่จนเป็นผลสำเร็จโดยมุ่งหลักประหยัด ประสิทธิภาพและจริยธรรม เพราะฉะนั้นคำว่าการบริหารและการจัดการ จึงเป็นเรื่องที่เกี่ยวกับการกำหนดนโยบาย วัตถุประสงค์ และแผนงาน ที่สำคัญ ๆ ขององค์กร โดยมีนักบริหารหรือผู้จัดการเป็นบุคคลที่รับผิดชอบในการดำเนินงาน การวินิจฉัยสั่งการในปัญหาต่าง ๆ ทั้งด้านนโยบาย ด้านการปฏิบัติงานและเป็นผู้ใช้อำนาจหน้าที่ควบคุมดูแลการปฏิบัติให้เป็นไปตามนโยบายและการวินิจฉัยสั่งการนั้น ด้วยเหตุนี้การบริหารและการจัดการจึงเป็นทั้งศาสตร์และศิลปะในการทำงานให้สำเร็จอย่างมีประสิทธิภาพโดยอาศัยความร่วมมือจากบุคคลอื่น[10]

ส่วนการบริหารและการจัดการของนักบริหารหรือผู้จัดการที่อยู่ในองค์กรธุรกิจย่อมมีภาระหน้าที่ความรับผิดชอบแตกต่างกันไปตามลักษณะของการจัดโครงสร้างขององค์กร แต่โดยทั่วไปหากเป็นการจัดโครงสร้างขององค์กรธุรกิจสมัยใหม่แล้วมักจะมีลักษณะของโครงสร้างพื้นฐานที่สำคัญ ๆ คล้ายคลึงกัน 4 แบบ กล่าวคือ ถ้าเป็นโครงสร้างแบบง่ายที่สุดจะเป็นแบบการบริหารงานตามสายบังคับ

บัญชา (Line Organization) ซึ่งเหมาะสมกับองค์กรที่มีผู้บังคับบัญชาไม่มาก หรือเพียงคนเดียว หรือเป็นธุรกิจขนาดเล็กไม่ซับซ้อน หน้าที่ต่าง ๆ จึงถูกกำหนดไว้อย่างชัดเจน ดังรูปผังที่ 1

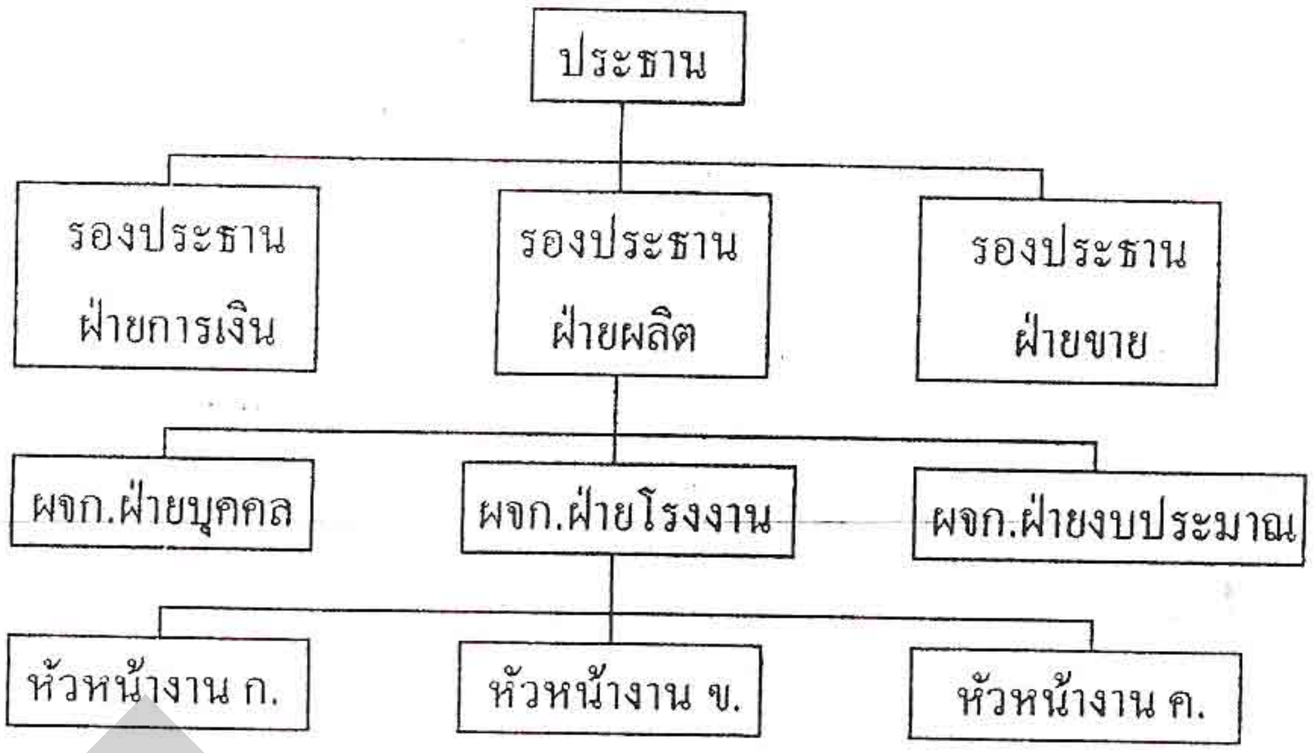


หรือถ้าจำเป็นต้องแสดงความสัมพันธ์ตามหน้าที่เพื่อแก้ปัญหาทางด้านการมีภาระหน้าที่มากจนเกินไปของผู้จัดการ การมีผู้บังคับบัญชาและผู้เชี่ยวชาญหรือชำนาญการเฉพาะด้านหลายคน ทำให้คนงานต้องรายงานไปยังผู้บังคับบัญชาที่เกี่ยวข้อง ซึ่งมีความซับซ้อนและเกี่ยวข้องกันหลายคนจำเป็นต้องมีองค์กรบริหารงานตามหน้าที่ (Functional of Staff Organization) ดังรูปผังที่ 2



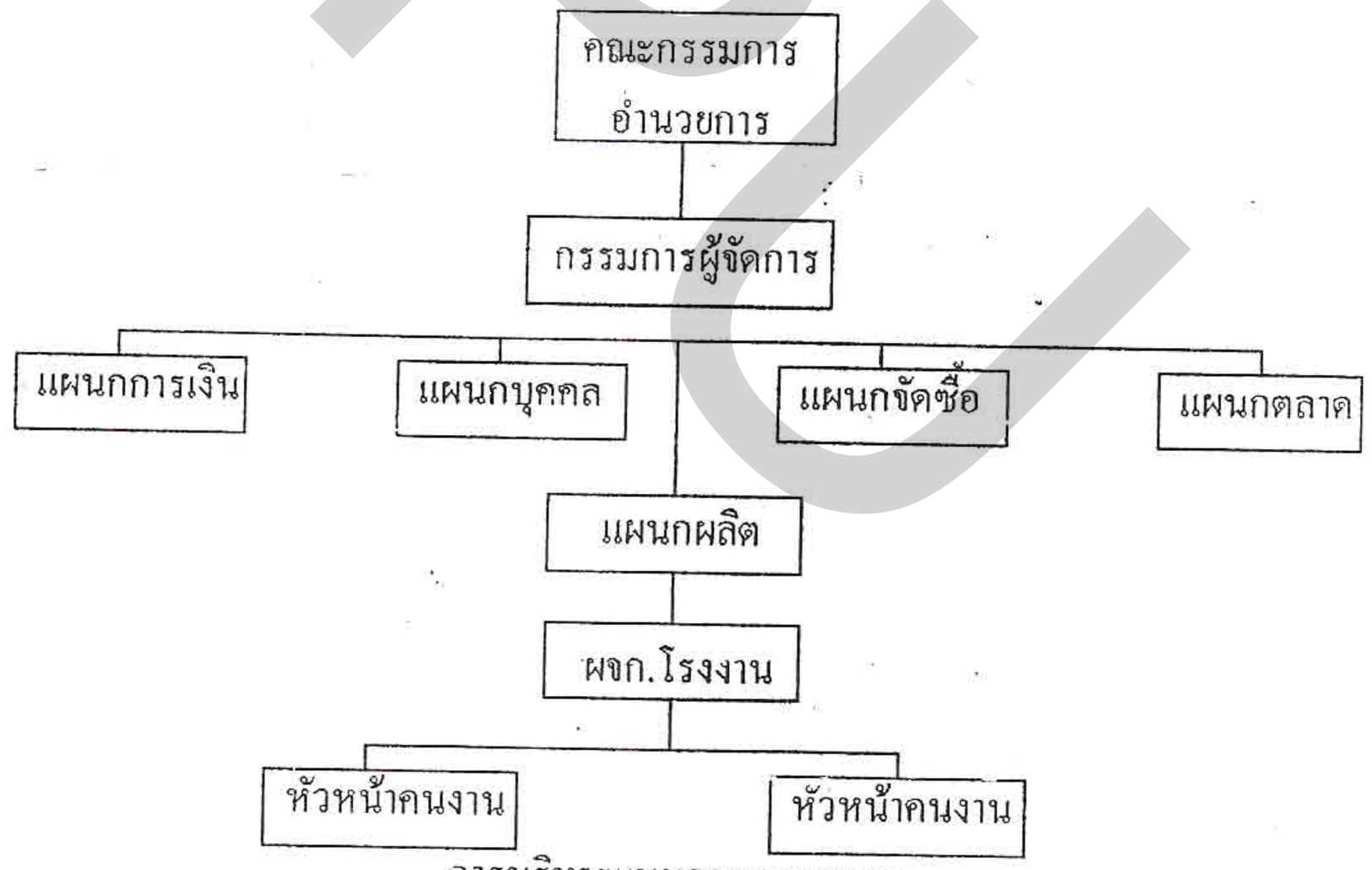
การจัดองค์กรตามโครงสร้างองค์กรตามหน้าที่

ส่วนการจัดองค์กรบริหารงานที่จำเป็นต้องใช้กับธุรกิจขนาดใหญ่ ซึ่งผู้บริหารจำเป็นต้องลดภาระหน้าที่บางส่วนลง จำเป็นต้องใช้โครงสร้างขององค์กรตามสายบังคับบัญชาและความชำนาญเฉพาะด้าน (Line and Staff Organization) ดังรูปผังที่ 3



การจัดองค์กรตาม Line And Staff Organization

แต่สำหรับโครงสร้างขององค์กรบริหารแบบคณะกรรมการ (Committee Organization) จะเหมาะสมกับกลุ่มบุคคลมีอำนาจหน้าที่และความรับผิดชอบร่วมกัน แทนที่จะเป็นผู้บริหารคนหนึ่งคนใด โดยรวมเอาโครงสร้างแบบความสัมพันธ์ตามสายการบังคับบัญชาและความชำนาญเฉพาะด้าน[11] เข้าด้วยกัน ดังรูปผัง ที่ 4



การบริหารแบบคณะกรรมการ

กล่าวโดยสรุป โครงสร้างการบริหารขององค์กรธุรกิจทั้ง 4 ประเภทมีทั้งข้อดีและข้อเสีย รูปแบบที่หนึ่งเป็นรูปแบบที่คล่องตัวจะใช้ได้ต้องมีผู้บริหารที่มีความสามารถมากและมีเวลาในการบริหารงานในทุกด้าน จึงเหมาะกับธุรกิจขนาดเล็ก สำหรับรูปแบบการบริหารแบบที่ 2 และ 3 จะเป็นรูปแบบที่รัดกุมมีขั้นตอนการดำเนินงาน แต่จะล่าช้า เหมาะสำหรับธุรกิจขนาดเล็ก สำหรับประเภทที่ 4 จะเป็นประเภทเฉพาะกิจใช้สำหรับองค์กรขนาดใหญ่ อย่างไรก็ตามการจัดรูปแบบการบริหารของแต่ละธุรกิจจะไม่เหมือนกัน แต่จะมาจากโครงสร้างพื้นฐานเบื้องต้นตามที่กล่าว บริษัทธุรกิจส่วนมากจะไม่ยึดรูปแบบใดรูปแบบหนึ่ง แต่จะผสมผสานระหว่าง 4 รูปแบบ โดยพัฒนาให้เข้ากับสภาพแวดล้อมและความเหมาะสมของแต่ละแห่ง เพื่อให้การบริหารงานเป็นอย่างราบรื่นและประสบผลสำเร็จ แต่การจัดองค์กรบริหารเหล่านั้นจำเป็นต้องอาศัยนักบริหารหรือผู้จัดการที่มีคุณลักษณะพิเศษอย่างน้อย 6 ประการ จึงจะทำให้เป็นนักบริหารหรือผู้จัดการที่จะสามารถบริหารองค์กรให้ประสบผลสำเร็จและได้รับความร่วมมือจากผู้ร่วมงานเป็นอย่างดี กล่าวคือ

1. จะต้องเป็นนักบุกเบิก (Pioneer) ให้ทันสมัยกับการเปลี่ยนแปลงของโลก
2. จะต้องก้าวให้ทันกับเหตุการณ์ของโลกและคู่แข่ง โดยเฉพาะในด้านเทคโนโลยี
3. จะต้องเป็นนักพัฒนาการใช้เทคโนโลยีแบบใหม่
4. จะต้องเป็นนักต่อสู้กับสภาวะการแข่งขันอย่างรุนแรงในตลาดโลก
5. จะต้องมีบทบาทร่วมกับภาครัฐบาลมากยิ่งขึ้น ใกล้ชิดมากยิ่งขึ้น มีลักษณะของการประสานประโยชน์ส่วนรวมจากทุก ๆ ฝ่ายเป็นสำคัญ
6. จะต้องมีความรับผิดชอบในวิชาชีพ มีจริยธรรม ประพฤติปฏิบัติให้ถูกต้องสอดคล้องกับหลักคุณธรรม[12]

สำหรับหลักการบริหารและการจัดการนั้นมีแนวความคิดของนักวิชาการทั้งในและต่างประเทศเป็นจำนวนมาก แต่ที่เชื่อว่าจะทำให้การบริหารและการจัดการประสบความสำเร็จได้นั้น แนวคิดของ Stephen P. Robbins ได้กำหนดหลักการของการบริหารที่จะต้องนำไปตรวจสอบในทุกองค์กรอย่างน้อย 4 ประการ คือ

1. Planning หมายถึง การคิดหาวิธีการที่จะใช้ในการบริหาร หรือรายละเอียดของงานที่จะทำในอนาคตให้บรรลุเป้าหมายตามนโยบายที่ได้กำหนดไว้

2. Organization หมายถึง การจัดโครงสร้างขององค์กร หรือการกำหนดความสัมพันธ์ระหว่างองค์ประกอบต่าง ๆ ภายในองค์กร โดยเฉพาะการกำหนดอำนาจหน้าที่ สายการบังคับบัญชา หรือแผนภูมิขององค์กร เป็นต้น

3. Leading หมายถึง ผู้นำโครงการ หรือผู้บริหาร หรือผู้ขัดการในองค์กรธุรกิจที่จะทำให้องค์กรธุรกิจนั้นบรรลุเป้าหมายตามนโยบายที่ได้กำหนดไว้

4. Evaluation หมายถึง การตรวจสอบเปรียบเทียบผลงานที่ทำสำเร็จแล้วเพื่อเปรียบเทียบกับแผนงานและวัตถุประสงค์ว่ามีความสอดคล้องกันมากน้อยเพียงใด และหากจะต้องมีการปรับปรุงเปลี่ยนแปลงแผนงาน และวิธีการปฏิบัติว่าจะต้องทำอย่างไรในโอกาสอะไร เป็นต้น[13]

สำหรับการบริหารแนวใหม่ที่เป็นส่วนหนึ่งของการพัฒนาชุมชนในประเทศนั้นจะให้ความสำคัญกับการมีส่วนร่วมของประชาชน โดยเฉพาะการมีส่วนร่วมของประชาชนในชุมชนนั้น ๆ เพราะ "การมีส่วนร่วม" มีความสำคัญในการช่วยให้เกิดการกระจายผลประโยชน์ที่จะได้รับจากการพัฒนา หรือเป็นการพัฒนาที่มีรากฐานมาจากประชาชน (people-based) และดำเนินการมาจากเบื้องล่าง (from below) จึงทำให้เกิดผลสำเร็จได้ง่าย แต่ในด้านของเนื้อหาหรือกระบวนการของการมีส่วนร่วมจะแตกต่างกัน เพราะบางครั้งมองว่าการมีส่วนร่วม คือ "การช่วยตนเอง" "การพึ่งพิงตนเองได้" "การเกี่ยวข้องกับชุมชน" "การร่วมมือร่วมใจ" "การกระจายอำนาจ" "การเป็นตัวเองของท้องถิ่น"[14] แต่โดยความหมายรวมแล้วการมีส่วนร่วมของประชาชน หมายถึง การปลุกให้ประชาชนมีความตื่นตัว รู้จักคิดริเริ่ม และเข้าไปร่วมในกระบวนการตัดสินใจในโครงการต่าง ๆ ของชุมชนให้คงอยู่ตามธรรมชาติและสอดคล้องกับสภาพของชุมชน จนกระทั่งรู้สำนึกว่าเป็นทั้งสิทธิและหน้าที่ที่จะต้องปฏิบัติ[15]

แต่ในการพัฒนาชุมชนหรือการบริหารและการจัดการชุมชนนั้น มักจะพบกับปัญหาอุปสรรคมากมาย โดยเฉพาะ

1. ขาดการเข้าถึงทรัพยากรเพื่อการพัฒนา
2. ขาดองค์กรที่เอาจริงเอาจังต่อการเป็นตัวแทนรักษาผลประโยชน์ของพวกเขา
3. เจ้าของเงินกู้และพ่อค้าในท้องถิ่นมีอำนาจเข้มแข็งมาก
4. มีสภาพชีวิตที่ต้องพึ่งพิงผู้อื่นและอยู่ปลายแถวของคนในกลุ่มเดียวกัน
5. มีลักษณะชีวิตได้พบแต่ความหมดหวังและสิ้นศรัทธา[16]

และจากปรากฏการณ์ที่เกิดขึ้นดังกล่าวมักจะเกิดจากหน่วยงานของรัฐเข้าไปร่วมดำเนินการหรือพัฒนาชนบทโดยตรง ส่วนชาวบ้านหรือชุมชนมักจะไม่ได้มีส่วนเกี่ยวข้องหรือมีส่วนร่วมในการพัฒนาที่แท้จริง แต่ถ้าเป็นการมีส่วนร่วมของประชาชนไม่ว่าจะเป็นความหมายในด้านกว้างหรือด้านแคบหรือเจาะจง โดยใช้ภูมิปัญญาของชาวบ้าน ซึ่งเป็นปัญญาท้องถิ่น (Local wisdom) แล้วปัญหาอุปสรรคข้างต้นจะไม่เกิดขึ้น เพราะภูมิปัญญาท้องถิ่น เป็นภูมิปัญญาของชาวบ้านที่เกิดจากการสะสมประสบการณ์ของชีวิตของประชาชนในท้องถิ่นในสภาพแวดล้อมที่แตกต่างกัน และได้ถ่ายทอดสืบต่อกันมาของหลายรุ่น จนกลายเป็นวัฒนธรรม จึงมีลักษณะของการบูรณาการสูง มีความเชื่อมโยงไปสู่นามธรรมที่ลึกซึ้ง ไม่ใช่หลักการทางวิทยาศาสตร์ แต่มีพื้นฐานทางวัฒนธรรมและจริยธรรมสูง[17] จนทำให้องค์กรยูเนสโก ได้เสนอให้องค์การสหประชาชาติประกาศให้ปี พ.ศ.2532 เป็น "ทศวรรษแห่งวัฒนธรรมกับการพัฒนา" เพราะการพัฒนาที่ใช้แต่วิทยาศาสตร์ เทคโนโลยีด้านเดียวนั้น แม้จะมีลักษณะพิเศษที่ดี วัดได้แม่นยำ แต่เป็นการพัฒนาการที่ขาดการบูรณาการและการเชื่อมโยงทางนามธรรมไปสู่สิ่งที่ลึกซึ้งหรือทางจิตใจและจริยธรรม ซึ่งเมื่อมีการสัมผัสก็เป็นเพียงการสัมผัสทางวัตถุที่ตื้น ๆ เป็นส่วน ๆ จึงเป็นความรู้ที่

ไม่สมบูรณ์ (incomplete knowledge) ทำให้สังคมขาดความสมดุล การนำเอาวัฒนธรรมเข้ามาเป็นรากฐานของการพัฒนาสังคมจึงเป็นแนวทางใหม่ของสังคมไทย ทดแทนแนวทางเก่าที่เป็นภูมิปัญญาของชาวตะวันตกที่เน้นรากฐาน การพัฒนาในแนวทางวิทยาศาสตร์มากจนเกินไป

การพัฒนาชุมชนหรือการบริหารและการจัดการชุมชนที่นำเอาวัฒนธรรมมาเป็นรากฐานนั้น สำหรับประเทศไทยได้เริ่มต้นประมาณกลางปี พ.ศ.2540 เป็นต้นมาเพราะภาวะเศรษฐกิจของประเทศไทยในด้านธุรกิจการเงิน การธนาคาร บริการ และอุตสาหกรรม ได้ล้มละลายลงเป็นจำนวนมาก ในที่สุดองค์กรการเงินระหว่างประเทศ ที่เรียกสั้น ๆ ว่า IMF จำเป็นต้องเข้ามาควบคุมและสะสางปัญหาต่าง ๆ ในระบบธุรกิจทั้งหมด แต่ผลที่เกิดขึ้นกลับทำให้ธุรกิจของประเทศต้องพังทะลายลงทั้งระบบเกินกว่าที่คาดคิด จนเกิดข้อสงสัยกันว่าจะเหลืออะไรให้เป็นรากฐานที่มั่นคงสำหรับเศรษฐกิจใหม่ของชาติอีกต่อไป แต่ด้วยความโชคดีของประเทศไทยในท่ามกลางที่เกิดความจนกันอย่างเท่าเทียม หรือเกิดคนเคยรวยขึ้นมามากมายนั้น ยังมีคนไทยอีกเป็นจำนวนมากที่ไม่ได้รับผลกระทบ หรือแทบจะไม่ได้รับผลกระทบจากวิกฤติการณ์ทางเศรษฐกิจดังกล่าวนั้นเลย กลุ่มแรกเป็นคนจนส่วนใหญ่ของประเทศที่เป็นชาวนา ชาวไร่ ที่ไม่อาจจะจนไปกว่านี้อีกแล้ว กับกลุ่มที่สอง คือพวกที่เคยถูกมองว่าบ้า คิดทำอะไรแปลก ๆ เพราะไปขุดบ่อปลาในนาข้าว หรือแม้กระทั่งในสวน ปลูกพริก ปลูกผัก เลี้ยงสัตว์ ปลูกไม้ผลไม้ยืนต้นนานาชนิด ผสมผสานกันไป บางกลุ่มก็ทำธุรกิจชุมชนขนาดเล็ก แปรรูปผลผลิตเอง กินเอง ขายเอง ทำน้ำปลา ยาสมุนไพร แชมพู ข้าวของเครื่องใช้ เพื่อทดแทนการซื้อจากตลาด จึงทำให้กลุ่มคนเหล่านั้นสามารถอยู่ได้ มีกินอย่างพอเพียง มีเหลือไว้ขายได้เงินใช้อีก จึงทำให้ถูกมองว่าน่าจะเป็นรากฐานที่จะเป็นจุดเริ่มต้นในการพัฒนาเศรษฐกิจของประเทศให้เจริญมั่นคงและก้าวหน้าได้ในอนาคต

ที่ผ่านมานั้น ประเทศไทยไม่เคยใช้ความรู้ของคนไทยเองในการพัฒนาประเทศ แต่ความรู้ที่ได้มามักจะไปลอกเลียนแบบการพัฒนามาจากต่างประเทศ จากชุมชนของเกาหลี ของอิสราเอล ของฝรั่งเศส ที่เกิดจากการไปดูงานต่างประเทศอันเป็นส่วนสำคัญส่วนหนึ่งของการฝึกอบรมระยะสั้น และระยะยาวของข้าราชการไทยแทบทุกระดับ และทุกกระทรวง แต่การดูงานในประเทศไทยนั้นกลับมีน้อย เพราะฉะนั้นความรู้ที่ได้มาจึงไม่ใช่ความรู้ที่เกิดจากปัญญาที่แท้จริง แต่เป็นเพียงการคัดลอกความคิดคนอื่น จึงขาดระบบคุณค่าทางจิตวิญญาณของชุมชนและสังคมไทย หรือจะหวังพึ่งสถานการศึกษาและระบบการศึกษาของประเทศก็เชื่อว่าไม่สามารถจะให้ความรู้หรือความชัดเจนในเรื่องธุรกิจชุมชนได้ เพราะระบบการศึกษา สถานการศึกษาทั้งหมดให้ความรู้เฉพาะเรื่อง การบริหารจัดการธุรกิจเอกชนธุรกิจขนาดย่อม กลาง และใหญ่ ซึ่งเป็นการผลิตคนเข้าระบบอุตสาหกรรม ระบบการเงินการธนาคาร ระบบเศรษฐกิจสมัยใหม่ และระบบราชการ การพัฒนาปัญญาในด้านวิธีคิด วิธีปฏิบัติ วิธีให้คุณค่าเน้นไปในด้านการพัฒนาทางวัตถุ การพัฒนาความยาก ความโลภและการบริโภคเป็นหลัก แต่จะไม่มีความรู้เรื่องอุตสาหกรรมชุมชน ธุรกิจชุมชน จึงไม่มีการพัฒนาความรู้ใหม่ที่จะเป็นพลังทางปัญญาเพื่อการส่งเสริมความเข้มแข็งของอุตสาหกรรมและธุรกิจชุมชน การศึกษาจึงไม่ได้ผลิตคนให้ส่งเสริมชาวบ้าน ธุรกิจของชาวบ้าน ให้กลับไปหมู่บ้าน กลับไปชุมชน เพราะความเข้าใจที่ว่าชาวบ้าน "โง่ จน เจ็บ" หน่วยราชการ

และองค์กรพัฒนาเอกชน จึงจำเป็นต้องเข้าไปช่วยให้หายโง่ หายจน และหายเจ็บ จึงทำให้เกิดความแตกแยกในชุมชน องค์กรพัฒนา เพราะฉะนั้นแนวทางการพัฒนาที่ถูกต้อง ยั่งยืน และมีประสิทธิภาพ จำเป็นต้องสร้างโอกาส โดยให้โอกาสชาวบ้านได้พัฒนาตนเองมากกว่าที่จะไปสอนว่าพวกเขาควรจะพัฒนาอย่างไร เพราะการไม่เข้าใจชาวบ้าน ไม่เข้าใจวัฒนธรรมของชาวบ้าน ไม่เข้าใจระบบคุณค่า ไม่เข้าใจภูมิปัญญาของชาวบ้าน ย่อมทำให้การค้นหาศักยภาพ คุณค่า ภูมิปัญญาของชาวบ้านและส่งเสริมให้พวกเขาพัฒนาตนเองบนฐานของสิ่งที่พวกเขามีอยู่แล้วและเป็นอยู่ เกิดขึ้นได้ยาก

จุดเริ่มต้นสำคัญของขบวนการประชาสังคมและการพัฒนาที่ยั่งยืนที่ได้กลายเป็นทางเลือกที่สำคัญอีกทางเลือกหนึ่งของคนไทยในยุค IMF ได้เริ่มต้นมาจากเอกสารที่พิมพ์เผยแพร่อย่างสม่ำเสมอในวารสารรายเดือน "สังคมพัฒนา" และที่รวบรวมเป็นหนังสือชื่อ "ศรัทธาในพลังชุมชน" ซึ่งเขียนไว้ตั้งแต่ปี พ.ศ.2525 และตั้งแต่ยุคนั้นเป็นต้นมาจนถึง พ.ศ.2530 ได้กลายเป็นยุคของการแสวงหา "ภูมิปัญญา" แล้วถ่ายทอดออกมาสู่สาธารชน เพื่อสะท้อนให้เห็นภูมิปัญญาชาวบ้าน การจัดการชุมชนและทรัพยากร โดยองค์กรชุมชนในลักษณะต่าง ๆ เช่น ทิศทางหมู่บ้านไทย ความหวังใหม่ของสระคูณ ชีวิตเปลี่ยนมีกินตลอดชีวิต (ชีวิตและความคิดของผู้ใหญ่วิบูลย์ เข็มเฉลิม) หนังสือภาษาอังกฤษ Turning Point of Thai Farmers, Thai Village Life และหนังสือชื่อ ภูมิปัญญาชาวบ้านกับการพัฒนาชนบท เล่ม 1 เล่ม 2 ซึ่งได้รวบรวมความรู้และภูมิปัญญาในเรื่องต่าง ๆ จากทุกภาคของประเทศ[18] โดยมีสาระสำคัญของ "ภูมิปัญญาชาวบ้าน" คือ การยอมรับว่าชาวบ้านย่อมมีความรู้และปัญญาที่เป็นของตนเองที่ได้รับการถ่ายทอดมาหลายชั่วอายุคน แม้จะไม่ได้แสดงออกมาเป็นแนวคิดที่เป็นนามธรรมที่เป็นระบบแบบตะวันตก ไม่ได้บันทึกไว้เป็นลายลักษณ์อักษร แต่ได้แสดงออกในวิถีชีวิต ประเพณีวัฒนธรรม การทำมาหากิน การดูแลสุขภาพ ความเป็นอยู่ในครอบครัวในชุมชน การจัดการทรัพยากร การแก้ปัญหาและการปรับเปลี่ยนวิถีของตนเองที่บรรพบุรุษของพวกเขาได้สั่งสมภูมิปัญญาจากประสบการณ์ชีวิตที่เกิดจากการต่อสู้กับปัญหาอุปสรรคต่าง ๆ มาอย่างยาวนาน มีการถ่ายทอดต่อ ๆ กันมาจากรุ่นหนึ่งสู่อีกรุ่นหนึ่งจนเกิดการเรียนรู้และการพัฒนาที่มีศักยภาพ กลายเป็นแนวความคิดการพัฒนาชุมชนที่นักวิชาการเรียกว่า "แนววัฒนธรรมชุมชน"

แนวความคิดวัฒนธรรมชุมชนได้รับการยอมรับมากขึ้นในสังคมไทย จนกลายเป็นแนวคิดหลักขององค์กรพัฒนาเอกชนและเป็นแนวคิดสำคัญของแผนพัฒนาเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติ ฉบับที่ 8 (พ.ศ.2540 – 2544) ซึ่งระบุชัดเจนว่า "การพัฒนาในอนาคตจะเน้นที่การสร้างความเข้มแข็งของชุมชนในภูมิภาคและชนบทให้สามารถพึ่งตนเองได้ โดยมีเศรษฐกิจชุมชนที่มั่นคงเป็นตัวนำและเป็นฐานในการยกระดับคุณภาพชีวิตในอนาคต" ส่วนแนวคิดของบาทหลวงนิพจน์ เทียนวิหาร (1947) ได้กล่าวถึงวัฒนธรรมชุมชนว่าเป็นระบบคุณค่าที่รวบรวมมาได้จากประวัติศาสตร์โดยสรุปจากความคิดและการปฏิบัติของชุมชนนั้น ๆ ซึ่งเป็นทั้งวิถีชีวิตและทิศทางของการพัฒนาชุมชนที่ชาวบ้านได้สรุปขึ้นมาอย่างผสมกลมกลืน (harmony) กับชุมชนมาเป็นเวลาช้านาน จึงทำให้เป็นปราการที่แข็งแกร่งที่สุดของชาวบ้านที่ทำ

กิจกรรมเพื่อต่อต้านการเอารัดเอาเปรียบจากภายนอกได้ไม่ยากนัก[19] โดยมีข้อเสนอในการดำเนินกิจกรรมที่สำคัญไว้ถึง 3 ประการ คือ

1. ให้ชุมชนฟื้นฟูและสร้างเครือข่ายระหว่างกันเอง
2. ให้สังคม (รัฐ) พิจารณาการจัดสรรทรัพยากรคืนให้ชุมชนโดยเฉพาะคือการปฏิรูปที่ดินในบางเขต และ
3. ให้ชุมชนทำธุรกิจชุมชน ทั้งโดยตัวเองและด้วยการร่วมมือกับองค์กรภายนอก[20]

ต่อมา แนวคิดวัฒนธรรมชุมชนได้พัฒนาการตามข้อเรียกร้องของ ณรงค์ เพชรประเสริฐ ที่ว่า

1. ดูความชำนาญของชาวบ้าน
2. หาตลาดรองรับ

และ 3. กระจายผลตอบแทนอย่างเสมอภาค

เพราะฉะนั้นในการทำธุรกิจชุมชนจึงต้องให้องค์กรภายนอกที่เป็นภาครัฐ ภาคธุรกิจเอกชนและนักวิชาการ ได้เข้ามาร่วมกับชุมชนเพื่อดำรงไว้ซึ่งการสร้างจิตสำนึกของชุมชนที่ว่า "หนึ่งครัวเรือน สองวิถีการผลิต" หรือการผลิตเพื่อการบริโภคในครัวเรือน และผลิตเพื่อขายหรือทำเป็นธุรกิจด้วย จึงจะทำให้ชุมชนเข้มแข็ง[21] ขณะเดียวกันชุมชนและคนยากจนยังสามารถเปลี่ยนแปลงและสร้างระบบเศรษฐกิจ และสังคมที่เปิดโอกาสให้มีการสร้างกลไกในการป้องกันตนเองขึ้นมาได้

อย่างไรก็ตามองค์กรที่เกี่ยวข้องกับกิจกรรมของชุมชนเพื่อทำธุรกิจร่วมกันนั้น แม้จะมีความคิดแตกต่างในด้านการพัฒนา แต่ Porter and Clark เชื่อว่าจะมีแนวคิดร่วมพื้นฐานอยู่อย่างน้อย 3 ประการคือ

1. การให้ความสำคัญกับสถาบันชุมชน (Community) โดยถือเป็นองค์กรพื้นฐาน และเป็นรากฐานของการพัฒนา
2. แนวคิดเรื่องการพึ่งตนเอง (Self - help or self – reliance)
3. แนวคิดเรื่องความสัมพันธ์ฉันท์มิตรที่เท่าเทียมกัน (Partnership) ระหว่างองค์กรชาวบ้านกับองค์กรพัฒนา หรือระหว่างองค์กรพัฒนาท้องถิ่นกับองค์กรสนับสนุนทางการเงิน[22]

โดยมีกลุ่มที่จะเกี่ยวข้องกับกิจกรรมงานพัฒนา 2 กลุ่มใหญ่ คือ

1. ประชาชนจัดตั้งกลุ่มขึ้นมาเพื่อทำงานพัฒนา เรียกว่า "องค์กรเพื่อการช่วยเหลือตนเองของชาวบ้าน" (อชช. – Self Help Organization) ซึ่งประชาชนจะเข้ามามีส่วนร่วมโดยตรงตั้งแต่การกำหนดวัตถุประสงค์ไปจนกระบวนการตัดสินใจเพื่อปรับปรุงสภาพทางเศรษฐกิจและสังคมของกลุ่มประชากรที่เสียเปรียบในสังคม

2. กลุ่มหนึ่งองค์กรจากภายนอกเข้าไปให้ความร่วมมือช่วยเหลือสนับสนุน เรียกว่า "องค์กรการสนับสนุนการช่วยเหลือตนเอง" (อสชต. – Self Help Promotion Institution) ซึ่งหมายถึง กลุ่มองค์กรพัฒนาต่าง ๆ ในประเทศไทย หรือกลุ่มที่จะให้การสนับสนุนผ่านองค์กรที่ทำงานกับชาวบ้านโดยตรง เช่น องค์กรเงินทุนระหว่างประเทศ[23]

สำหรับการพัฒนาเศรษฐกิจชุมชนหรือการทำธุรกิจชุมชนนั้นจะพบว่าเป็นกิจกรรมของประชาชนที่อยู่ในชนบทเป็นสำคัญ เพราะคำว่า "ชนบท" ตามพจนานุกรมฉบับราชบัณฑิตยสถาน หมายถึง สภาพความเป็นอยู่ที่มีลักษณะเป็นบ้านนอก กล่าวคือ

1. เป็นเขตพื้นที่ที่ห่างไกลออกไปจากตัวเมือง ซึ่งมีความหนาแน่นของพลเมืองน้อย การตั้งบ้านเรือนจะอยู่เป็นกลุ่ม กระจัดกระจายห่างกัน

2. เป็นเขตพื้นที่ที่มีการทำมาหากินด้วยการเกษตรกรรม การเพาะปลูก และการเลี้ยงสัตว์เป็นหลัก การดำรงชีวิตจะมีลักษณะของการผูกพันกับธรรมชาติ มีความเป็นอยู่อย่างเรียบง่าย มีการเปลี่ยนแปลงในแต่ละด้านน้อยหรือช้า[24]

แต่ชนบทของสังคมไทยโดยทั่วไปจะมีจุดเด่นที่เป็นจุดแข็งและสามารถจัดทำธุรกิจชุมชนได้อย่างมีประสิทธิภาพ คือ

1. การตั้งถิ่นฐานบ้านเรือนจะอยู่เป็นกลุ่ม เป็นพวก กระจุก แบบรวมญาติ แต่ละกลุ่มห่างไกลกัน

2. เป็นครอบครัวใหญ่ มีลูก มีหลาน มีความผูกพันกันอย่างใกล้ชิด

3. ความสัมพันธ์ระหว่างกันเหมือนเครือญาติ มีความคุ้นเคย รู้จักกันดีตลอดหัวบ้านท้ายบ้าน จึงมีความไว้เนื้อเชื่อใจต่อกัน

4. ยึดมั่นในจารีตประเพณี นับถือสิ่งศักดิ์สิทธิ์ หากใครไม่ปฏิบัติตามมักจะได้รับการดูถูกเหยียดหยาม

5. รักความเป็นไท หรืออิสระเสรี

6. ให้ความช่วยเหลือ ร่วมมือ หรือสนับสนุนกิจกรรมส่วนรวมดี

7. ยึดมั่นในตัวบุคคล เคารพนับถือผู้มีอำนาจ ผู้มีอาวุโส

8. มีความเชื่อมั่นในความซื่อสัตย์ ความกตัญญู รู้คุณคน

9. ไม่มีความแตกต่างกันในด้านฐานะ เพราะมีอาชีพ หรือการดำรงชีวิตคล้ายคลึงกัน

10. เป็นชีวิตที่มีความอดทน อยู่อย่างเรียบง่ายตามธรรมชาติ[25]

และจะไม่มีความแตกต่างกันมากนักจากรายงานการสัมมนาทางวิชาการของหบวงมหาวิทยาลัยเกี่ยวกับสังคมชนบท หรือชุมชนชนบท หรือบ้านนอก กล่าวคือ เป็นลักษณะของสังคมที่ประกอบด้วย

1. ด้อยโอกาสทางการศึกษา ข่าวสาร และบริการจากรัฐ

2. มีหนี้สินที่เกิดจากความล้มเหลวของการเข้าไปร่วมทำธุรกิจระบบการผลิตเชิงพาณิชย์ที่ตนเองขาดความพร้อมและทักษะ

3. พื้นที่ทำกินยากต่อการฟื้นฟูหรือปรับปรุง

4. พื้นที่ทำกินจำกัด

5. ขาดแคลนแหล่งน้ำและทรัพยากรป่าไม้

6. ไม่ได้รับผลประโยชน์จากเทคโนโลยีการเกษตรของรัฐอย่างเต็มที่

7. ไม่มีกำลังต่อรองด้านราคาพืชผล

8. ความต้องการด้านอาหารและรายได้ ไม่สามารถหาได้มาจากระบบการผลิตที่เป็นอยู่[26]

เพราะฉะนั้นในสภาพสังคมชนบท หรือชุมชนชนบท จึงจำเป็นต้องมีการพัฒนาด้วยการทำธุรกิจชุมชนโดยการเอาคนเป็นศูนย์กลางในการพัฒนาและเป็นฐานของการผลิต. โดยใช้ภูมิปัญญาของท้องถิ่น ซึ่งเป็นภูมิปัญญาของชาวบ้านสร้างกระบวนการเรียนรู้จากสภาพความเป็นจริงแล้วสร้างเป็นองค์กรชาวบ้านให้เข้มแข็งด้วยการคิดใหม่ (Rethink) เรียนรู้ใหม่ (Relearn) เกิดเป็นองค์ความรู้ท้องถิ่น (Body of Knowledge) ที่เป็นการมองภาพรวม (Holism Vision) ตามลักษณะการพัฒนาแนววัฒนธรรมชุมชน และแนวทางดังกล่าวผู้นำจะมีความสำคัญที่สุดในการพัฒนา เพราะ “ผู้นำ” หมายถึง ผู้ที่มีจิตสำนึกและอุดมการณ์ที่จะยังประโยชน์ให้เกิดขึ้นแก่ชุมชนโดยไม่ต้องรอคำสั่งให้ปฏิบัติการใด ๆ จากอำนาจทางราชการ[27] จึงทำให้ผู้นำเป็นที่ยอมรับในด้านของการคิดดีปฏิบัติได้จริงตามสิ่งที่พูด จนเกิดความเชื่อถือแก่ชาวบ้านทั้งในชุมชนและนอกชุมชน โดยเฉพาะเจ้าหน้าที่หรือหน่วยราชการ หรือองค์กรพัฒนาเอกชนเป็นต้น ดังนั้นผู้นำคนหนึ่ง ๆ อาจจัดอยู่ได้หลายประเภท ในลักษณะของการผสมผสานในบุคคลคนเดียวกัน กล่าวคือ อาจเป็นผู้นำในด้านเศรษฐกิจ ผู้นำในด้านเครือญาติ ผู้นำในด้านการปกครอง ผู้นำในด้านศาสนา ผู้นำในด้านการศึกษา ผู้นำในด้านอาชีพ หรือผู้นำในด้านเทคนิค ตามลักษณะของการถือเกณฑ์ในการแบ่งผู้นำชุมชน ซึ่งจากรายงานการศึกษาศักยภาพผู้นำชุมชน 7 คนนั้นจะมีความแตกต่างกันอย่างเห็นได้ชัด กล่าวคือ

1. พระครูพิพิธประชานาถ หรือหลวงพ่อนาน สุทธสีโล ซึ่งเป็นพระสงฆ์ที่ได้นำเอาหลักธรรมทางพุทธศาสนามาใช้เป็นแนวทางในการพัฒนาชุมชน ในตำบลท่าสว่าง อำเภอเมือง จังหวัดสุรินทร์ หรือ

2. พระครูสุภาจารวัฒน์ หรือหลวงสีหา ซึ่งเป็นพระสงฆ์ที่นำเอาภูมิปัญญาชาวบ้านมาเป็นหลักในการพัฒนาบนพื้นฐานของการพึ่งตนเอง และไม่เบียดเบียนชาวบ้าน ในเขตตำบลนาโส อำเภอกุดชุม จังหวัดยโสธร หรือ

3. มหาอยู่ สุนทรชัย เกษตรกรอีสานผู้ซึ่งนำเอาหลักพุทธธรรมกับประสบการณ์ชีวิตมาปรับใช้เพื่อหาทางเลือกให้กับชีวิตตนเอง และเกษตรกรอีสานในรูปของการเกษตรผสมผสานในบ้านตะแบก ตำบลสลักได อำเภอเมือง จังหวัดสุรินทร์ หรือ

4. นางบุญสวย ลวดอุปโป ซึ่งเป็นแม่บ้านที่ริเริ่มในการเปลี่ยนแปลงจากการเลี้ยงไหมและบ่ลูกหม่อนพื้นบ้านไปสู่การเลี้ยงไหมขาวตามแบบเทคโนโลยีสมัยใหม่ในหมู่บ้านหนองเชียงซุย ตำบลป่าหวายนั่ง อำเภอบ้านฝาง จังหวัดขอนแก่น หรือ

5. ครูสน รูปสูง ครูผู้บุกเบิกและนำพาชาวบ้านผู้อดยากไปสู่ทางเลือกใหม่ภายใต้แนวคิดเศรษฐกิจสามขา ในเขตพื้นที่หมู่บ้านท่านางแมว ตำบลท่านางแมว อำเภอแวงน้อย จังหวัดขอนแก่น หรือ

6. ครูสาคร พรหมวัลย์ ครูผู้ซึ่งเกิดมาเพื่อให้และเป็นที่พึ่งในยามยากของชาวบ้านในเขตผู้ก่อการร้ายคอมมิวนิสต์ (ผกค.) ในหมู่บ้านลำเพียก ตำบลลำเพียก อำเภอครบุรี จังหวัดนครราชสีมา หรือ

7. นายเดชา ผาสุก เกษตรตำบล ผู้ซึ่งปฏิวัติแนวคิดการทำงานจากระบบราชการแบบเช้าชามเย็นชามสู่การทำงานแบบถึงลูกถึงคน จนสามารถพาชาวบ้านในเขตพื้นที่ตำบลรัตนวาปี อำเภอโพนพิสัย จังหวัดหนองคาย พลิกแผ่นดินไปสู่ขุมทรัยพ์ได้[28]

จากความสำเร็จของผู้นำชุมชนทั้ง 7 คนที่กล่าวมาข้างต้นนั้น ทำให้เชื่อได้ว่าจะต้องมีปัจจัยที่สำคัญที่จะทำให้ผู้นำมีบทบาทการเป็นผู้นำจนประสบผลสำเร็จ คือ

1. ปัจจัยภายในชุมชน ซึ่งน่าจะมาจาก

1.1 วิกฤตการณ์ของชุมชน กล่าวคือ เกิดความเดือดร้อนในด้านการดำรงชีพของชาวบ้านและชุมชน จึงเป็นโอกาสให้มีการแสดงความเป็นผู้นำของคนในชุมชนออกมา

1.2 ความขัดแย้งในชุมชนที่เกิดจากการแบ่งสรรทรัพยากรในชุมชน หรือผลประโยชน์ทางเศรษฐกิจและการเมืองภายในชุมชน การแสดงความเป็นผู้นำจึงปรากฏออกมา

1.3 ความสำนึกทางการเมืองของชาวบ้านในชุมชน โดยเฉพาะชาวบ้านที่อยู่ในชุมชนที่เคยต่อสู้ทางการเมือง หรือถูกสร้างจิตสำนึกให้มีความตื่นตัวในทางการเมืองมาก่อน มักจะได้รับการยกระดับในการรวมตัวได้ดีกว่าชาวบ้านในเขตอื่น ๆ

2. ปัจจัยภายนอกชุมชน ซึ่งน่าจะมาจาก

2.1 นโยบายของรัฐบาล โดยเฉพาะนโยบายการพัฒนาชนบทที่ผู้นำจะต้องเปลี่ยนนโยบายที่เป็นนามธรรมนั้นให้เป็นรูปธรรมและสอดคล้องกับความต้องการของชาวบ้าน

2.2 การสนับสนุนขององค์กรเอกชน โดยการประสานงานของผู้นำที่ได้แสดงในรูปเงินทุน วัสดุ อุปกรณ์ เทคนิค หรือความคิดในการแก้ไขปัญหาชาวบ้าน ทั้งจากในประเทศหรือต่างประเทศ

(Creative imagination) ในการพัฒนา และปัจจัยที่สำคัญสุดท้ายคือปัจจัยทางเทคโนโลยีที่มีการพัฒนามาจากรากฐานเดิมของชุมชนที่มีอยู่[31] หรือคำว่า "การพัฒนา" อาจจะเป็นความหมายที่เกี่ยวกับการชักชวนหรือกระตุ้นให้เกิดการเปลี่ยนแปลง (induced or instigated change) ตามโครงการที่กำหนดขึ้นและปฏิบัติการจนบรรลุตามเป้าหมาย (towards a mission or goal) ได้อย่างสอดคล้องกับขนาดของหน่วยสังคมนั้น (related to the size of the target social unit) จนได้ข้อสรุปลักษณะของการพัฒนาโดยทั่วไปว่ามี 2 แนวทางหลัก คือ

1. แนวทาง "การช่วยเหลือตนเอง" (The self – help approach) ซึ่งเป็นการพัฒนาจากล่างขึ้นบน (bottom-up) คือ ประชาชนมีส่วนร่วมในการคิดการตัดสินใจ โดยคำนึงถึงทรัพยากรในท้องถิ่นและสภาพแวดล้อมอื่น ๆ

2. แนวทาง "การวางแผนจากส่วนกลาง" (The Centralized Planning Approach) ซึ่งเป็นการพัฒนาจากบนลงล่าง (Top-down) โดยรัฐเป็นผู้คิด-ตัดสินใจ-ปฏิบัติและพัฒนา โดยอาศัยเทคโนโลยีใหม่ ๆ เอง[32]

จากการศึกษาโครงการวิจัยเกี่ยวกับการพัฒนาชนบทหรือการทำธุรกิจชุมชนชาวของชาวบ้านในพื้นที่ต่าง ๆ ของประเทศพบว่าการดำเนินงานตามโครงการแก้ไขปัญหาความยากจน (กข.คจ.) ของกรมการพัฒนาชุมชนนั้น สิ่งที่สำคัญที่จะทำให้โครงการประสบผลสำเร็จนั้นอยู่ที่คนในชุมชนที่มีกรรมการหมู่บ้านเข้มแข็ง มีผู้นำที่เสียสละเข้ามาสนับสนุนช่วยเหลือโครงการโดยไม่หวังผลตอบแทน ครอบครัวทุกครอบครัวที่เกี่ยวข้องจะต้องมีความขยันขันแข็ง อดทน ซื่อสัตย์ และมีความรู้สึกเป็นเจ้าของโครงการร่วมกัน เจ้าหน้าที่ของรัฐจะต้องให้การสนับสนุนช่วยเหลืออย่างสม่ำเสมอ และใกล้ชิด ทั้งทางด้านความรู้ และงบประมาณให้เหมาะสมกับสภาพแวดล้อมและสถานการณ์[33] และจะไม่แตกต่างจากการศึกษาของกาญจนาและกนกศักดิ์ แก้วเทพ มากนัก เพราะกรณีศึกษาเกี่ยวกับการพึ่งตนเองกับศักยภาพในการพัฒนาชนบทในหมู่บ้าน 2 หมู่บ้านของภาคเหนือและภาคอีสาน ซึ่งพบว่าปัญหาและอุปสรรคในการดำเนินกิจกรรมต่าง ๆ ของชุมชนนั้นมาจากลักษณะของชุมชน กล่าวคือ หากเป็นชุมชนของคนยากจนมักจะขาดความมั่นใจในศักยภาพของตนเอง โดยเฉพาะการดำเนินกิจกรรมทางเศรษฐกิจซึ่งต้องใช้เงินมาลงทุนเป็นจำนวนมาก ซึ่งอาจจะไม่เพียงพอหรือบางครั้งกลุ่มคนที่มีฐานะดีไม่มีความเดือดร้อนจะไม่ได้เข้ามาร่วม แต่กลุ่มคนที่เข้ามาร่วมมักจะมีฐานะยากจนจะเกินไปหรือมีประสบการณ์ที่ไม่ดี ทำให้เป็นอุปสรรคสำหรับการบริหารงานแบบใหม่ ที่มีความซับซ้อน[34] หรือจากการศึกษารายงานการวิจัยของอภิชัย พันธเสน ที่เป็นโครงการวิจัยที่นักวิจัยได้สรุปประเมินผลไว้ในหลายโครงการพบว่าโครงการพัฒนาส่วนใหญ่เป็นการริเริ่มของเจ้าหน้าที่ของรัฐบาลที่มีรูปแบบการดำเนินการเพียงแบบเดียวเหมือนกันทั้งประเทศ เพราะรัฐจะเน้นและให้ความสำคัญกับองค์กรของประชาชนที่เป็นส่วนหนึ่งของทางราชการในรูปของผู้ใหญ่บ้าน กำนัน สภาตำบล ซึ่งองค์กรดังกล่าวเป็นองค์กรทางการเมืองมีหน้าที่หลักเปรียบเสมือนตัวแทนของทางราชการที่จะดูแล รักษาผลประโยชน์ของทางราชการในการควบคุมประชาชนให้ปฏิบัติตามนโยบายของรัฐบาล ทำให้ประชาชนส่วนใหญ่ไม่ได้รับโอกาสให้ริเริ่มการวาง

แผนโครงการ การตัดสินใจ หรือการมีส่วนร่วมอย่างแท้จริง ขณะเดียวกันลักษณะของชาวบ้านโดยทั่วไปจะไม่แสดงออกในเชิงปฏิเสธโดยตรงต่อโครงการที่รัฐหยิบยื่นให้ ไม่ว่าจะต้องการจริง ๆ หรือไม่ เพราะการปฏิเสธโครงการหมายถึงการหมดสิทธิที่จะได้รับการสนับสนุนในเรื่องใดเรื่องหนึ่งจากรัฐเป็นผลให้โครงการของรัฐจำนวนมากต้องล้มเหลว หรือพบกับปัญหาอุปสรรคต่าง ๆ มากมาย เพราะฉะนั้นหลักการของการพัฒนาชนบทที่ถูกต้อง รัฐต้องสนับสนุนให้ประชาชนจัดตั้งองค์กรของประชาชนขึ้นมาอย่างเป็นธรรมชาติเพื่อรักษาผลประโยชน์ของประชาชนหรือชุมชนควบคู่กับการลดบทบาทขององค์กรที่เป็นเครื่องมือของทางราชการลงทันที[35] และดูเหมือนจะสอดคล้องกับประชาชนในชุมชนตำบลตะโหมดที่ได้ก่อตั้งกลุ่มขึ้นมาโดยธรรมชาติ รักษาผลประโยชน์ของชุมชนโดยต่อสู้กับการเอารัดเอาเปรียบของพ่อค้าคนกลางจากการซื้อ-ขายยางพารา แล้วอาศัยความเข้มแข็งขององค์กรชาวบ้านที่ไม่เกี่ยวกับทางราชการจัดดำเนินธุรกิจชุมชนครบวงจรทั้งในด้านการเงินและร้านค้ามาเป็นระยะเวลานานจนมีเงินทุนหมุนเวียนนับ 20 ล้านบาทต่อปี ขณะเดียวกันยังมีองค์กรของประชาชนที่ดำเนินกิจกรรมธุรกิจชุมชนเหมือนกับชุมชนตำบลตะโหมด คือชุมชนตำบลบ้านพรุ อำเภอหาดใหญ่ จังหวัดสงขลา ซึ่งได้รวมกลุ่มกันขึ้นในปี พ.ศ.2512 เพื่อต้องการขายยางแผ่นเป็นจำนวนมากโดยไม่ต้องผ่านพ่อค้าคนกลาง พบว่าได้เกิดปัญหาและอุปสรรคที่ไม่แตกต่างไปจากธุรกิจชุมชนของตำบลตะโหมด กล่าวคือ การรวมกลุ่มผู้ผลิตยางพารา เพื่อสร้างพลังต่อรองกับพ่อค้าคนกลางนั้น จะประสบผลสำเร็จในระยะแรก แต่ต่อมาจะถูกพ่อค้าคนกลางใช้กลยุทธต่าง ๆ เพื่อจะสร้างความได้เปรียบทั้งในด้านการโกงน้ำหนักยางพารา การฮั้วกัน หรือสมคบกันในการแข่งขันการประมูลซื้อยางพาราจากกลุ่มสวนยาง การกำหนดคุณภาพยางพาราแผ่นให้ต่ำกว่าความเป็นจริง หรือยุแหย่ให้เกิดความขัดแย้งในกลุ่มชาวสวนยางที่ได้เข้ามารวมกลุ่ม การสร้างความหวาดระแวงขาดความเชื่อมั่นต่อระบบกลุ่มหรือองค์กร[36] แต่เมื่อปัญหาต่าง ๆ ดังกล่าวข้างต้นได้รับการแก้ไขก็เกิดปัญหาอื่นตามมา จึงทำให้องค์กรที่ทำธุรกิจชุมชนทั้งสององค์กรที่ประสบปัญหาที่คล้ายคลึงกัน แนวทางแก้ไขก็คล้ายคลึงกันต้องหาทางแก้ไขปัญหาต่อไปตามที่การศึกษาวิจัยครั้งนี้จะค้นพบได้แน่ชัด

00016

บทที่ 3

ธุรกิจยางพาราของชุมชนตำบลตะโหมด

เป็นเรื่องไม่ง่ายนักที่ชาวบ้านซึ่งอาศัยอยู่ในชนบทจะสามารถรวมตัวกันเพื่อทำธุรกิจร่วมกันเป็นจำนวนมาก จนมีเงินหมุนเวียนนับหลายล้านบาท เพราะคำว่า "ธุรกิจ" ตามความหมายในพจนานุกรมฉบับราชบัณฑิตยสถาน พ.ศ.2525 ได้นิยามไว้ว่า "การงานประจำเกี่ยวกับอาชีพค้าขาย หรือกิจการอย่างอื่นที่สำคัญ และที่ไม่ใช่ราชการ" หรืออาจหมายถึง "การประกอบกิจการในทางเกษตรกรรม อุตสาหกรรม หัตถกรรม พาณิชยกรรม การบริการหรือกิจการอย่างอื่นเป็นการค้า" แต่สำหรับประชาชนในชนบทของตำบลตะโหมด อำเภอตะโหมด จังหวัดพัทลุง ได้รวมตัวกันอย่างเหนียวแน่น เพื่อทำธุรกิจเกี่ยวกับยางพาราของชุมชนจนประสบผลสำเร็จและสามารถขยายกิจการไปในด้านอื่น ๆ ที่จำเป็นต่อการดำรงชีวิตในหมู่บ้านได้อย่างครบวงจร

ความเป็นมาของตำบลตะโหมด

ตามหลักฐานทางราชการ "ตะโหมด" มีฐานะเป็นตำบล มาตั้งแต่ปี พ.ศ.2485 โดยขึ้นอยู่กับอำเภอปากพะยูน จังหวัดพัทลุง แต่จากคำบอกเล่าของชาวบ้านในตำบลตะโหมดนั้นชุมชนตะโหมดได้ก่อตัวมานานนับร้อยปี และคำว่า "ตะโหมด" สันนิฐานว่าเพี้ยนมาจากคำว่า "โต๊ะหมูด" ซึ่งเป็นชื่อของชาวไทยมุสลิมคนหนึ่งที่มาตั้งถิ่นฐานในครั้งแรก และยังสันนิฐานกันต่ออีกมาในท้องที่ตรงนั้นยังไม่มีชื่อบ้านจนเมื่อโต๊ะหมูดได้ถึงแก่กรรมลงจึงได้นำมาฝังที่ป่าช้า (ที่ตั้งวัดตะโหมดปัจจุบัน) และยังมีบริเวณวัดตะโหมดส่วนหนึ่งเรียกว่าโคกสุเหร่า) และเมื่อมีคนเข้ามาอาศัยมากขึ้นจึงเรียกชุมชนตรงนี้ว่าบ้านโต๊ะ-หมูด ตามชื่อคนที่เข้ามาอาศัยอยู่ในยุคนั้นจนต่อมาได้ถูกเรียกเพี้ยนเป็นบ้านตะโหมด แต่เมื่อชาวพุทธได้เข้ามาตั้งบ้านเรือนอยู่มากขึ้น ชาวมุสลิมก็ถอยร่นออกไปยังหมู่บ้านติดกันจนปัจจุบันในชุมชนตำบลตะโหมดมีมุสลิมประมาณ 40% ของประชากรในตำบล

ในด้านการปกครองของตำบลตะโหมดนั้นตั้งแต่อดีต-ปัจจุบันมีกำนันเป็นผู้นำชุมชนมาอย่างต่อเนื่อง 9 คน คือ กำนันหนูดำ (ขุนชนะ) กำนันดอน (ขุนโหมด) กำนันฎู่ กำนันล้อม ชนะสิทธิ์ หรือขุนประณาม ตะโหมด สังกัดอำเภอปากพะยูน กำนันสวิง ชนะสิทธิ์ กำนันสมพร ชนะสิทธิ์ ได้เป็นกำนันตำบลตะโหมดในช่วงที่กรมการปกครอง กระทรวงมหาดไทย ได้ประกาศให้ตำบลตะโหมดขึ้นกับอำเภอเขาชัยสน จังหวัดพัทลุง เมื่อปี พ.ศ.2497 ต่อมาเป็นกำนันเฉลียว ชนินทยุทธวงศ์ กำนันบุญชอบ เพชรหนู และคนปัจจุบันคือกำนันสม อักษรพันธ์ ซึ่งเป็นกำนันตำบลตะโหมดที่สังกัดอำเภอตะโหมด จังหวัดพัทลุง โดยเริ่มต้นจากวันที่ 1 สิงหาคม พ.ศ.2520 กระทรวงมหาดไทยได้ประกาศแบ่งท้องที่อำเภอ

เขาชัยสนใหม่ ให้ตำบลตะโหมด เป็นกิ่งอำเภอตะโหมด แต่อีกไม่นานนักได้มีพระราชกฤษฎีกาจัดตั้งเป็นอำเภอตะโหมด* ตั้งแต่วันที่ 21 มีนาคม พ.ศ.2529

อำเภอตะโหมด ตั้งอยู่ในตำบลแม่ขรี ติดถนนแม่ขรี-โล๊ะขังกระ ห่างจากจังหวัดพัทลุง 39 กิโลเมตร และห่างจากกรุงเทพมหานคร 879 กิโลเมตร มีอาณาเขตติดต่อดังนี้

ทิศเหนือจดอำเภอบางแก้ว อำเภอเขาชัยสน อำเภอกงหรา จังหวัดพัทลุง

ทิศใต้จดอำเภอป่าบอน จังหวัดพัทลุง

ทิศตะวันออกจดอำเภอบางแก้วและอำเภอป่าบอน จังหวัดพัทลุง

ทิศตะวันตกจดเทือกเขาบรรทัด ซึ่งเป็นแนวกั้นระหว่างจังหวัดตรังและจังหวัดสตูล

พื้นที่ของอำเภอตะโหมด

อำเภอตะโหมดมีพื้นที่ทั้งหมด 165,162.32 ไร่ โดยแบ่งเป็นพื้นราบ 109,717.33 ไร่ หรือร้อยละ 66.43 และเป็นภูเขา 55,444.99 ไร่ หรือ ร้อยละ 33.57

สภาพภูมิอากาศ มีเพียง 2 ฤดู คือ

ฤดูร้อน ช่วงระยะเวลาตั้งแต่เดือนกุมภาพันธ์ – กลางเดือนกรกฎาคม โดยมีอุณหภูมิเฉลี่ยในช่วงนี้ประมาณ 29°C และมีปริมาณน้ำฝนเฉลี่ย 25.5 มิลลิเมตร

ฤดูฝน ช่วงระยะเวลาตั้งแต่เดือนกรกฎาคม – มกราคม โดยมีอุณหภูมิเฉลี่ยในช่วงนี้ประมาณ 26.9-27.9°C และมีปริมาณน้ำฝนเฉลี่ย 587.9 มิลลิเมตร

การปกครองในอำเภอตะโหมด แบ่งออกเป็น

ภูมิภาค มีตำบล 3 ตำบล คือ ตำบลตะโหมดมี 12 หมู่บ้าน ตำบลแม่ขรี มี 10 หมู่บ้าน และตำบลคลองใหญ่ มี 10 หมู่บ้าน

ท้องถิ่น มีสุขาภิบาล 2 แห่ง คือ สุขาภิบาลตำบลแม่ขรี และสุขาภิบาลตำบลตะโหมด มีองค์การบริหารส่วนตำบล 3 แห่ง คือ องค์การบริหารส่วนตำบลแม่ขรี องค์การบริหารส่วนตำบลตะโหมด และองค์การบริหารส่วนตำบลคลองใหญ่

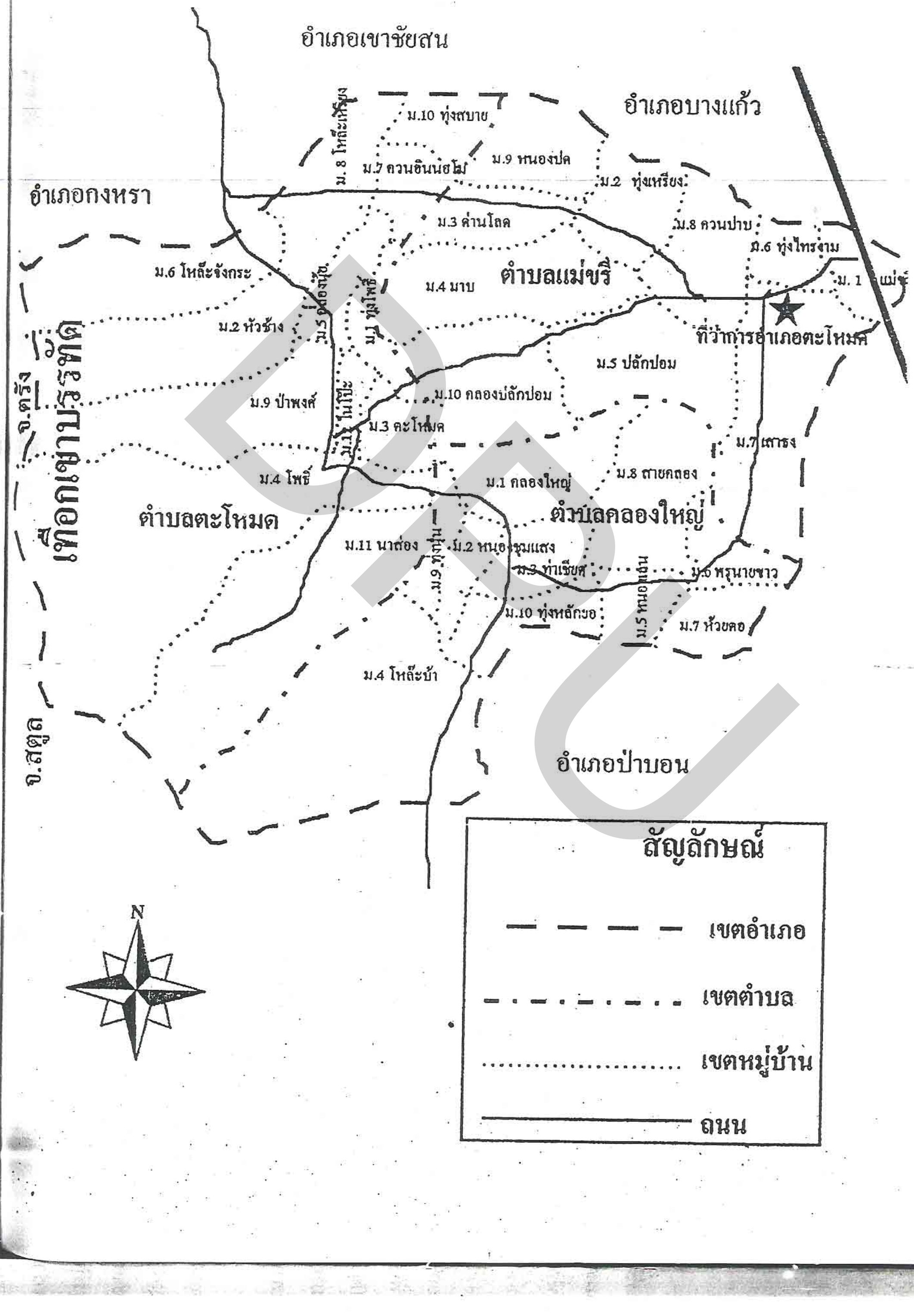
ประชากร

ประชากรตามทะเบียนราษฎร ณ วันที่ 31 ตุลาคม พ.ศ.2541 รวม 24,847 คน เป็นชาย 12,110 คน เป็นหญิง 12,737 คน โดยมีความหนาแน่นของประชากรเฉลี่ย 93 คนต่อตารางกิโลเมตร หรือ 35 หลังคาเรือน (บ้าน) ต่อตารางกิโลเมตร แต่เมื่อคิดรวมเป็นครอบครัวได้จำนวน 9,301 ครอบครัว

---

* ประกาศในราชกิจจานุเบกษา ฉบับพิเศษ เล่ม 103 ตอนที่ 45 ลงวันที่ 20 มีนาคม พ.ศ.2529 ให้ยกฐานะกิ่งอำเภอตะโหมดขึ้นเป็นอำเภอตะโหมด ตั้งแต่วัน 21 มีนาคม พ.ศ.2529

แผนที่สังเขป อำเภอตะโหมด จังหวัดพัทลุง



การประกอบอาชีพ

ประชากรในอำเภอตะโหมดส่วนใหญ่ประกอบอาชีพด้านเกษตรกรรม โดยมีพื้นที่ทางด้านการเกษตรรวม 103,430 ไร่ มีประชากรที่ประกอบอาชีพเกษตรกรรม 8,613 ครอบครัว ดังรายละเอียดที่จำแนกคือ

ทำนา	รวม	13,907	ไร่	ร้อยละ	13.45	จำนวน 1,119	ครอบครัว
ทำสวน	รวม	88,453	ไร่	ร้อยละ	85.52	จำนวน 7,321	ครอบครัว
ทำไร่	รวม	1,070	ไร่	ร้อยละ	1.03	จำนวน 173	ครอบครัว

การคมนาคมภายในอำเภอตะโหมด

มีการติดต่อกันทางบกโดยใช้ถนนซึ่งมีถนนคอนกรีตเสริมเหล็ก 14 สาย ระยะทาง 19 กิโลเมตร ถนนลาดยาง 12 สาย ระยะทาง 57 กิโลเมตร และถนนลูกรังหรือดิน 26 สาย ระยะทาง 84 กิโลเมตร

การศึกษา

มีสถานการศึกษา 16 แห่ง นักเรียน 6,654 คน ที่อ่านหนังสือประจำหมู่บ้าน 28 แห่ง

การศาสนา

1. นับถือศาสนาพุทธ 14,908 คน หรือร้อยละ 60 จากจำนวนวัด 6 แห่ง
2. นับถือศาสนาอิสลาม 9,939 คน หรือร้อยละ 40 จากจำนวนมัสยิด 16 แห่ง

มวลชนหรือกลุ่มพลัง

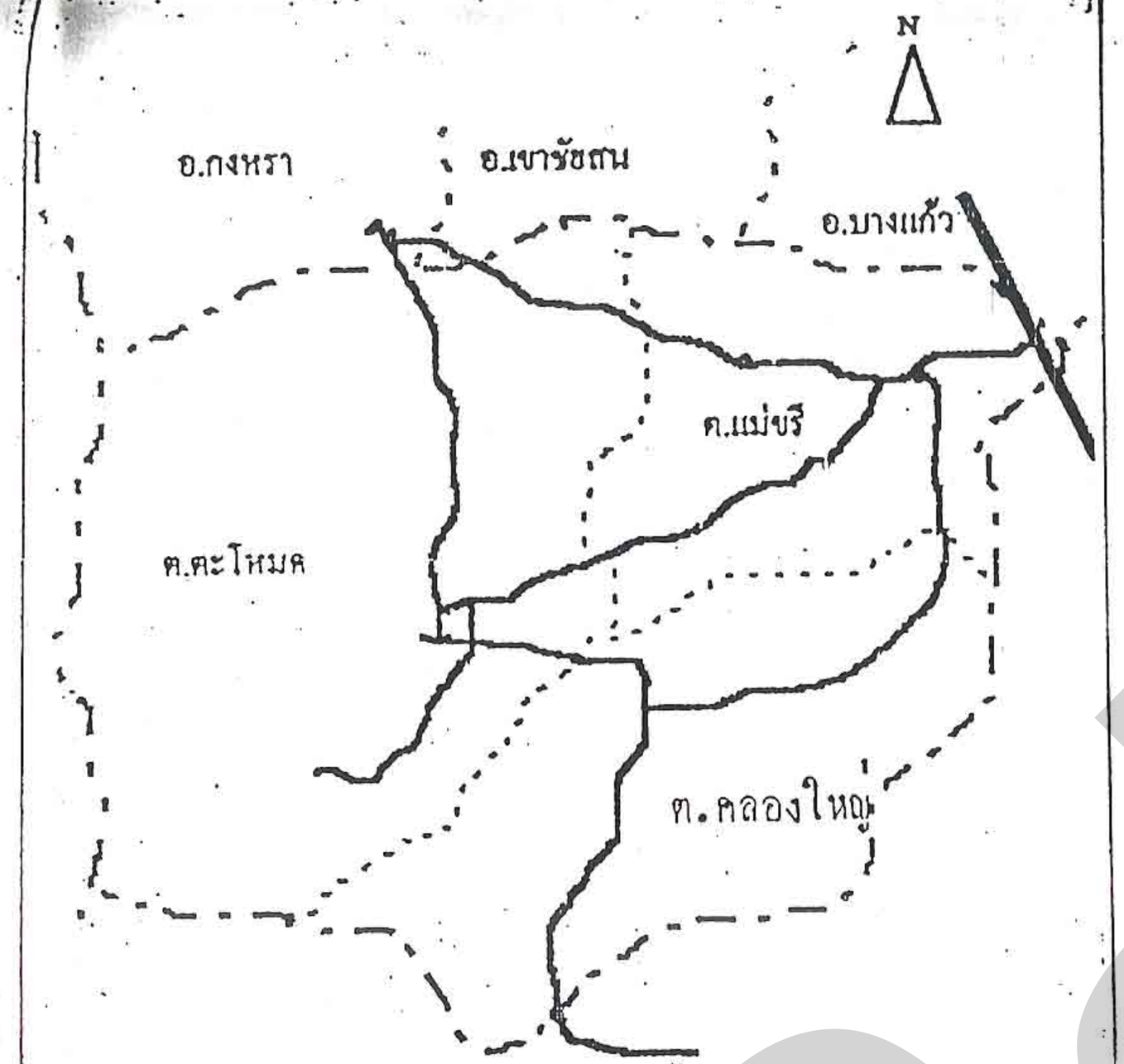
ลูกเสือชาวบ้าน (ลสชบ.)	6	รุ่น	มีสมาชิก	900 คน
ไทยอาสาป้องกันชาติ (ทสปช.)		รุ่น	มีสมาชิก	345 คน
อาสาสมัครป้องกันพลเรือน (อปพร.)	1	รุ่น	มีสมาชิก	68 คน
กองหนุนเพื่อความมั่นคงแห่งชาติ (กนช.)	3	รุ่น	มีสมาชิก	500 คน

สหกรณ์หรือกลุ่มเกษตรกร

สหกรณ์การเกษตรตะโหมดจำกัด	1	กลุ่ม	สมาชิก	800 คน
กลุ่มเกษตรกร	2	กลุ่ม	สมาชิก	967 คน
กลุ่มแม่บ้านเกษตรกร	12	กลุ่ม	สมาชิก	328 คน
กลุ่มยุวเกษตรกร	5	กลุ่ม	สมาชิก	90 คน
กลุ่มปรับปรุงยางแผ่น	26	กลุ่ม	สมาชิก	770 คน
ชมรมไม้ผลอำเภอตะโหมด	1	ชมรม	สมาชิก	129 คน

สหกรณ์กองทุนสงเคราะห์การทำสวนยาง (โรงรมยาง)

1. สหกรณ์ฯ บ้านโล๊ะจังกระ	หมู่ที่ 6 ตำบลตะโหมด
2. สหกรณ์ฯ บ้านคลองใหญ่พัฒนา	หมู่ที่ 1 ตำบลคลองใหญ่
3. สหกรณ์ฯ บ้านพรุนายขาว	หมู่ที่ 6 ตำบลคลองใหญ่
4. สหกรณ์ฯ บ้านทุ่งทองแสง	หมู่ที่ 9 ตำบลคลองใหญ่
5. สหกรณ์ฯ บ้านหนองชุมแสง	หมู่ที่ 2 ตำบลคลองใหญ่
6. สหกรณ์ฯ บ้านหนองปด	หมู่ที่ 9 ตำบลแม่ขรี



แผนที่สังเขปอำเภอ คะโหมด

สัญลักษณ์

——— แนวเขตประเทศ	—·—·— แนวเขตตำบล
—·—·— แนวเขตจังหวัด	..... แนวเขตหมู่บ้าน
—×—×— แนวเขตอำเภอ	═══ ถนน

ข้อมูลพื้นฐานระดับอำเภอ

หน่วยการปกครอง

3	ตำบล
32	หมู่บ้าน
18	หมู่บ้าน อพป.
–	หมู่บ้าน ปชค.
–	เทศบาล
2	สุขาภิบาล
3	อบต.
–	สภาตำบล

พื้นที่ทั้งหมด 165,162.52 ไร่

จำนวนครัวเรือน 9,301 ครัวเรือน

โครงสร้างพื้นฐาน

ประปา	2,189 หลังคาเรือน
ไฟฟ้า	9,046 หลังคาเรือน
โทรศัพท์สาธารณะ	10 ตู้

นับถือศาสนา

พุทธ	14,908 คน
อิสลาม	9,939 คน
คริสต์	– คน

สถานที่ท่องเที่ยวที่สำคัญ

น้ำตกหมอมจุย

รายได้จากการท่องเที่ยว .....บาท/ปี

ประชากร	24,847 คน
ชาย	12,110 คน
หญิง	12,737 คน
ผู้มีสิทธิเลือกตั้ง	16,456 คน
ชาย	..... คน
หญิง	..... คน

สถานที่สำคัญ

ธนาคาร	3 แห่ง
โรงแรม	– แห่ง
โรงพยาบาล	1 แห่ง
สถานีอนามัย	11 แห่ง
โรงรับจำนำ	– แห่ง
โรงเรียน	16 แห่ง
วัด	6 แห่ง
มัสยิด	16 แห่ง
โบสถ์คริสต์	– แห่ง

ยาสาสมัครและมวลชน

อส.	12 คน
ผรส.	46 คน
อปพร.	68 คน
ลส.ชบ.	900 คน
ทนช.	500 คน

ตำบลตะโหมด

สำหรับตำบลตะโหมด ซึ่งเป็นพื้นที่ของการศึกษาวิจัยพบว่ามีพื้นที่ 110,405.95 ไร่ คิดเป็นร้อยละ 66.85 ของพื้นที่อำเภอ โดยแบ่งเป็นที่ราบ 58,770.72 ไร่ หรือร้อยละ 53.23 ของพื้นที่ตำบล และเป็นภูเขา 51,635.23 ไร่ หรือร้อยละ 46.77 ของพื้นที่ตำบล ซึ่งมีขอบเขตอยู่ใน 12 หมู่บ้าน และเมื่อเปรียบเทียบกับตำบลแม่ขรี และตำบลคลองใหญ่ (อำเภอตะโหมดมี 3 ตำบล) ในด้านต่าง ๆ แล้ว สรุปได้ดังนี้

ด้านประชากร

ตำบลแม่ขรี มีประชากร 10,190 คน หรือร้อยละ 41.01 ของประชากรในอำเภอ เป็นชาย 5,006 คน และเป็นหญิง 5,184 คน

ตำบลตะโหมด มีประชากร 8,492 คน หรือร้อยละ 34.18 ของประชากรในอำเภอ เป็นชาย 4,225 คน และเป็นหญิง 4,267 คน

ตำบลคลองใหญ่ มีประชากร 6,615 คน หรือร้อยละ 24.81 ของประชากรในอำเภอ เป็นชาย 2,879 คน และเป็นหญิง 3,286 คน

ด้านศาสนา

ตำบลแม่ขรี	มีวัด 3 แห่ง	นับถือศาสนาพุทธ	6,423	คน
	มีมัสยิด 6 แห่ง	นับถือศาสนาอิสลาม	3,767	คน
ตำบลตะโหมด	มีวัด 2 แห่ง	นับถือศาสนาพุทธ	4,786	คน
	มีมัสยิด 5 แห่ง	นับถือศาสนาอิสลาม	3,706	คน
ตำบลคลองใหญ่	มีวัด 1 แห่ง	นับถือศาสนาพุทธ	3,699	คน
	มีมัสยิด 5 แห่ง	นับถือศาสนาอิสลาม	2,466	คน

ในด้านการประกอบอาชีพ

ทำปศุสัตว์

ตำบลแม่ขรี 243 ไร่ หรือร้อยละ 29.49

ตำบลตะโหมด 156 ไร่ หรือร้อยละ 18.93

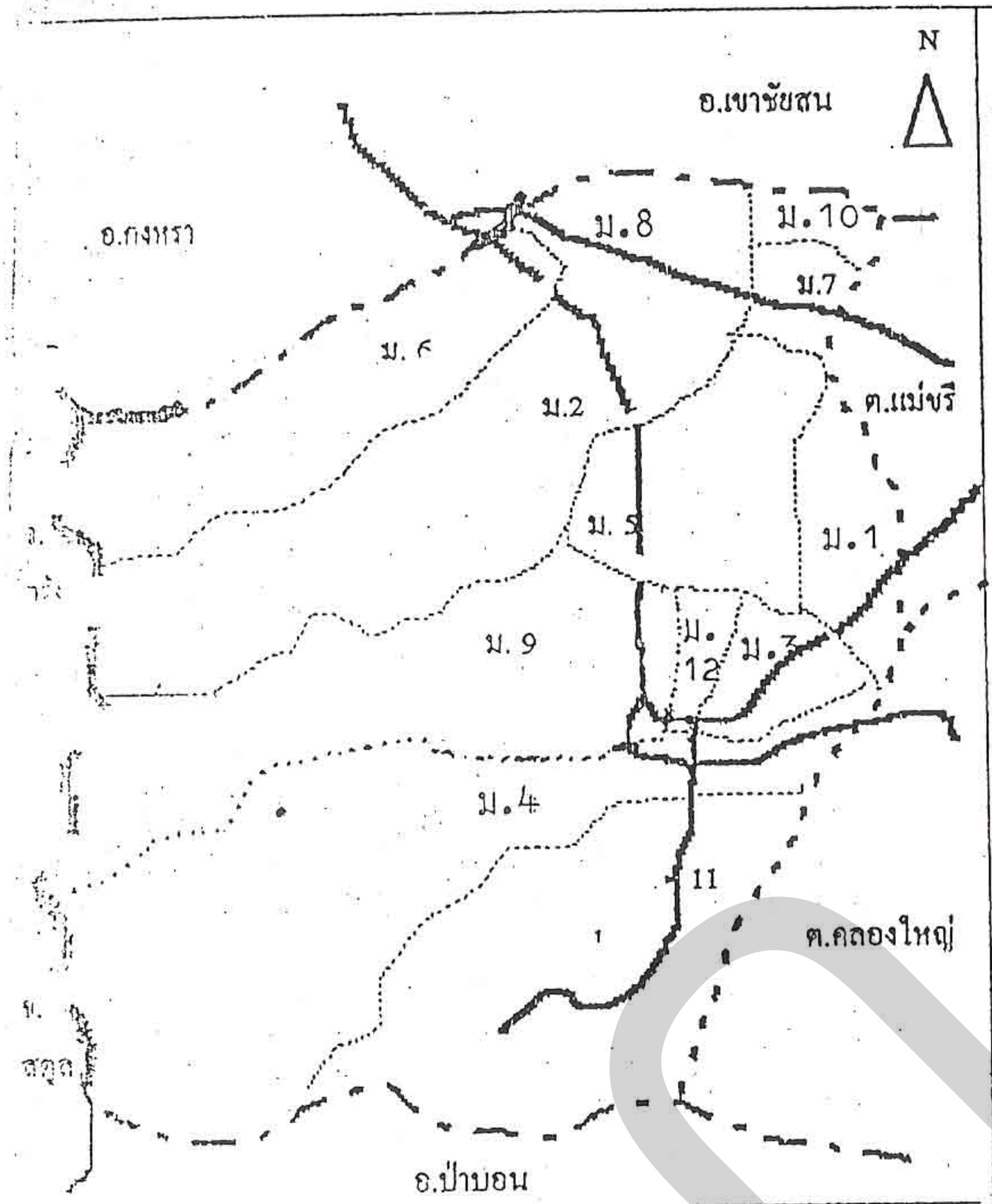
ตำบลคลองใหญ่ 425 ไร่ หรือร้อยละ 51.58

ทำป่าไม้

ตำบลแม่ขรี 232.33 ไร่ หรือร้อยละ 0.42

ตำบลตะโหมด 51,635.23 ไร่ หรือร้อยละ 93.13

ตำบลคลองใหญ่ 3,577.44 ไร่ หรือร้อยละ 6.45



แผนที่สังเขปตำบล ตะโหมด

สัญลักษณ์

- แนวเขตประเทศ
- แนวเขตจังหวัด
- แนวเขตอำเภอ
- แนวเขตตำบล
- แนวเขตหมู่บ้าน
- ถนน

ข้อมูลพื้นฐานระดับตำบล

ประกอบด้วย

ลักษณะหมู่บ้าน 7 หมู่บ้าน อพป.

.....หมู่บ้าน ปชค.

พื้นที่ทั้งหมด....110,405.95...ไร่

อยู่ในเขตพื้นที่

- ☐ สภาตำบล
- ☐ อบต. [illegible] ไร่
- ☐ สุขาภิบาล 8,125 ไร่
- ☐ เทศบาล

จำนวนครัวเรือน. 2,525 ครัวเรือน

โครงสร้างพื้นฐาน.....

ประปา.....930.....หลังคาเรือน

ไฟฟ้า.....2,520.....หลังคาเรือน

โทรศัพท์สาธารณะ.....2.....ตู้

นับถือศาสนา

พุทธ.....4,986.....คน

อิสลาม.....3,324.....คน

งานประประเพณี

1. งานสงกรานต์.....
2. .....

ประชากร 8,310 คน

ชาย.....4,167.....คน

หญิง.....4,143.....คน

ผู้มีสิทธิ์เลือกตั้ง 5,340 คน

ชาย.....2,640.....คน

หญิง.....2,700.....คน

สถานที่สำคัญ

ธนาคาร .....-.....แห่ง

โรงแรม.....-.....แห่ง

โรงพยาบาล.....-.....แห่ง

สถานีอนามัย.....3.....แห่ง

สถานธนานุบาล.....-.....แห่ง

โรงเรียน.....6.....แห่ง

วัด.....2.....แห่ง

มัสยิด.....5.....แห่ง

สถานที่ท่องเที่ยวที่สำคัญ

1. น้ำตกหม่อมจุ้ย
2. บ่อน้ำร้อนโหล๊ะจังกระ

รายได้จากการท่องเที่ยว.....บาท/ปี

สินค้าที่มีชื่อเสียง.....

ทำการเกษตร

ตำบลแม่ขรี 17,361 ไร่ หรือร้อยละ 16.79 ของพื้นที่ทั้งตำบล โดยแบ่งเป็นทำนา 3,244 ไร่ หรือร้อยละ 23.33 ทำสวน 13,874 ไร่ หรือร้อยละ 15.76 และทำไร่/ปลูกผัก 243 ไร่ หรือร้อยละ 22.71 และเมื่อแยกเฉพาะการทำสวนยางพาราจะพบว่าเป็นสวนยางพารา 11,378 ไร่ หรือร้อยละ 15.10 หรือ 1,967 ครอบครัว มีผลผลิตผลรวม 3,416 ตันต่อปี และทำสวนผลไม้อื่น ๆ เพียง 2,496 ไร่ หรือร้อยละ 19.68 หรือ 164 ครอบครัว

ตำบลตะโหมด 45,102 ไร่ หรือร้อยละ 43.62 ของพื้นที่ทั้งตำบล โดยแบ่งเป็นทำนา 3,112 ไร่ หรือร้อยละ 22.38 ทำสวน 41,588 ไร่ หรือร้อยละ 47.23 และทำไร่/ปลูกผัก 402 ไร่ หรือร้อยละ 37.75 และเมื่อแยกเฉพาะการทำสวนยางพาราจะพบว่าเป็นสวนยางพารา 35,443 ไร่ หรือร้อยละ 47.02 หรือ 2,020 ครอบครัว มีผลิตผลรวม 10,163 ตันต่อปี และทำสวนผลไม้อื่น ๆ เพียง 6,145 ไร่ หรือร้อยละ 48.46 หรือ 757 ครอบครัว

ตำบลคลองใหญ่ 40,937 ไร่ หรือร้อยละ 39.59 ของพื้นที่ทั้งตำบล โดยแบ่งเป็นทำนา 7,551 ไร่ หรือร้อยละ 54.3 ทำสวน 32,590 ไร่ หรือร้อยละ 37.01 และทำไร่/ปลูกผัก 425 ไร่ หรือร้อยละ 39.72 และเมื่อแยกเฉพาะการทำสวนยางพาราจะพบว่าเป็นสวนยางพารา 28,551 ไร่ หรือร้อยละ 37.88 หรือ 1,623 ครอบครัว มีผลิตผลรวม 8,685 ตันต่อปี และทำสวนผลไม้อื่น ๆ 4,039 ไร่ หรือร้อยละ 31.85 หรือ 328 ครอบครัว[37]

กล่าวโดยสรุป ตำบลตะโหมดมีพื้นที่มากที่สุดของอำเภอตะโหมด และแม้จะมีประชากรมากเป็นอันดับสอง แต่ได้ประกอบอาชีพทำสวนยางพารามากที่สุดถึง 35,443 ไร่ คิดเป็นครอบครัวจำนวน 2,020 ครอบครัว มีผลิตผลรวม 10,163 ตันต่อปี และมีความสอดคล้องกับผลของการสำรวจด้วยการสัมภาษณ์ผู้นำธุรกิจชุมชนตำบลตะโหมดของคณะวิจัย ระหว่างวันที่ 9-15 พฤษภาคม 2542 กล่าวคือ ผู้นำธุรกิจชุมชนเกี่ยวกับยางพารา จำนวน 27 คนนั้น ทั้งหมดประกอบอาชีพทำสวนยางพาราเป็นรายได้หลัก และมีอาชีพทำนา ทำสวนผลไม้ผสมและอื่น ๆ เป็นรายได้เสริม โดยเป็นเพศชาย 22 คน เพศหญิง 5 คน จบการศึกษาระดับปฐมต้น-ปลาย 19 คน จบการศึกษาระดับมัธยมศึกษาตอนต้น-ปลาย 8 คน แต่ประเด็นที่สำคัญในจำนวนเพศชาย 19 คนนั้นล้วนแต่ผ่านการอุปสมบทเป็นพระภิกษุสามเณรในพระพุทธศาสนาคนละหลายพรรษา มีการศึกษาพระธรรมตั้งแต่นักธรรมตรีจนถึงนักธรรมเอก เฉลี่ยอายุประมาณ 54 ปี มีประสบการณ์ในการทำสวนยางเฉลี่ยคนละ 31 ปี จำนวนบุคคลในครอบครัวเฉลี่ยครอบครัวละ 5 คน โดยมีรายได้เฉลี่ยคนละ 10,407 บาทต่อเดือน

การก่อตัวทำธุรกิจยางพารา

จากการบอกเล่าสืบต่อกันมาเชื่อได้ว่ายางพาราเริ่มปลูกเป็นครั้งแรกในชุมชนตำบลตะโหมด ประมาณ พ.ศ.2470 แต่การปลูกยางพาราเพื่อยึดเป็นอาชีพหลักและขยายผลผลิตสำหรับการส่งออกได้เกิดขึ้นภายหลังการขอรับการสนับสนุนจากกองทุนสงเคราะห์การทำสวนยางในปี พ.ศ.2504 ขณะ

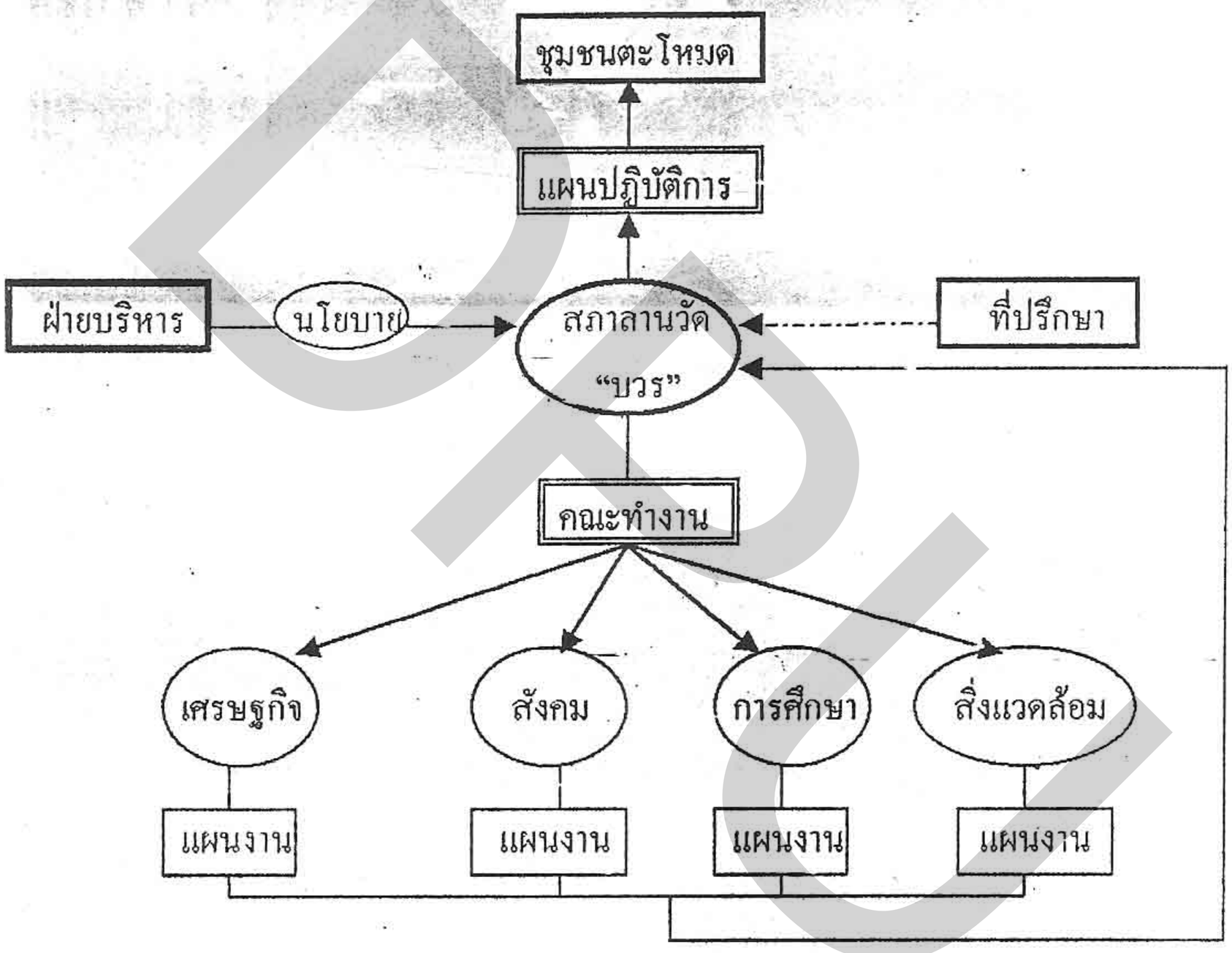
เดียวกันการปรับคุณภาพผลผลิตยางพาราแผ่นได้เริ่มเข้มงวดเมื่อผู้นำชุมชนจำนวน 5 คน คือ นายเฉลียว ชนินทยุทธวงศ์ กำนันตำบลตะโหมด นายจาบ ชนะสิทธิ์ ผู้ใหญ่บ้านตะโหมด นายเชือบ มีสวัสดิ์ นายวรรณ ขุนจันทร์ และนายกระจ่าง เพชรสังข์ ได้รับการช่วยเหลือแนะนำจากนายพุ่ม สิริ เจ้าหน้าที่จากศูนย์วิจัยยางพาราหาดใหญ่เมื่อปี พ.ศ.2514 ได้รวมเป็นกลุ่มปรับปรุงคุณภาพและรวมขายยางตะโหมด ซึ่งเป็นกลุ่มแรกของจังหวัดพัทลุง[38] โดยมีนายเฉลียว ชนินทยุทธวงศ์ เป็นประธาน นายวรรณ ขุนจันทร์ รองประธาน นายเชือบ มีสวัสดิ์ เลขานุการ นายกระจ่าง เพชรสังข์ เหรัญญิก และนายจาบ ชนะสิทธิ์ กรรมการ ซึ่งกลุ่มบุคคลดังกล่าวปัจจุบันยังมีชีวิตอยู่เพียง 2 คน คือนายเฉลียว ชนินทยุทธวงศ์ และนายวรรณ ขุนจันทร์ แต่ในระยะเริ่มแรกของการรวมกลุ่มในการดำเนินธุรกิจยางพาราของชุมชนมีปัญหาและอุปสรรคเป็นอย่างมาก โดยเฉพาะปัญหาของสมาชิกที่ได้เข้ามารวมกลุ่มประมาณ 64 คน ได้ยางพาราประมาณ 7-8 พันกิโลกรัมต่อ 15 วันนั้นยังไม่เชื่อมั่นและหวาดระแวง เพราะไม่แน่ใจต่อกรรมการว่าจะแสวงหาผลประโยชน์เพื่อตนเองหรือไม่ ส่วนพ่อค้ายางในหมู่บ้าน พ่อค้าในท้องถิ่น และพ่อค้าในเมืองต่างก็สูญเสียประโยชน์ จึงยุแหย่ให้สมาชิกเกิดความแตกแยกกันเอง และหวาดระแวงต่อผู้นำหรือกรรมการกลุ่ม ขณะเดียวกันทางกลุ่มก็พบกับปัญหายางไม่มีคุณภาพ จึงหาตลาดยางที่จะให้ได้ราคาสูงลำบาก ประกอบกับการคมนาคมไม่สะดวก ทำให้การดำเนินธุรกิจยางพาราของชุมชนไม่ก้าวหน้าตามที่คาดหวังของกลุ่ม[39]

ต่อมาปี พ.ศ.2515-2517 กิจการลูกเสือชาวบ้านในชุมชนตำบลได้มีความตื่นตัวมากขึ้น ลานวัดจึงกลายเป็นแหล่งชุมชน และพบปะแลกเปลี่ยนความคิดเห็นในประเด็นต่าง ๆ ของผู้นำชุมชนจนกลายเป็น "สภาลานวัด" ซึ่งแรกเริ่มจำนวนก็ไม่แน่นอน รูปแบบในการดำเนินงานก็ไม่มี แต่ด้วยความพยายามของนายเฉลียว ชนินทยุทธวงศ์ นายวรรณ ขุนจันทร์ และพระครูสุนทร กิจจานุโร ซึ่งเป็นรองเจ้าอาวาสวัดตะโหมด ผลักดันให้เกิดเป็นสภาลานวัด ที่ประกอบด้วยบ้าน วัด และราชการ หรือ "บวร" มีชื่อ มีข้อบังคับ มีรูปแบบในการดำเนินกิจกรรม โดยในระยะเริ่มแรกเป็นการประชุมเฉพาะผู้นำชุมชนเพียงไม่กี่คน จนขยายเป็นการประชุมของชุมชนตำบลตะโหมดในรูปแบบคณะกรรมการ ซึ่งประกอบด้วย 3 ฝ่าย คือ ฝ่ายสภา ประกอบด้วยสมาชิกซึ่งเป็นชาวบ้านในเขตชุมชนของวัดตะโหมด มีหน้าที่พิจารณานโยบาย แผนงานและโครงการที่ฝ่ายบริหารและคณะทำงานเสนอผ่านสภา พร้อมทั้งติดตามการดำเนินงานของคณะทำงานและจัดหางบประมาณ ฝ่ายบริหาร ประกอบด้วย แกนนำกลุ่มสภาลานวัดเดิมจำนวน 18 คน ซึ่งมีพระครูสุนทรกิจจานุโยค รองเจ้าอาวาสวัดตะโหมด เป็นประธาน นายวรรณ ขุนจันทร์ เป็นรองประธาน โดยมีหน้าที่วางนโยบาย และนำเสนอต่อสภา และฝ่ายสุดท้ายคือฝ่ายที่ปรึกษาซึ่งประกอบด้วย เจ้าอาวาสวัดตะโหมด ผู้ทรงคุณทั้งในและนอกชุมชน มีหน้าที่ให้คำแนะนำ ปรึกษาแก่สภา

สำหรับการดำเนินงานของสภาลานวัด คณะกรรมการฝ่ายบริหารและฝ่ายที่ปรึกษาจะประชุมเดือนละ 1 ครั้ง ส่วนฝ่ายสภาจะมีการประชุมปีละไม่น้อยกว่า 6 ครั้ง โดยใช้บริเวณลานวัดตะโหมดเป็นสถานที่ประชุมของคณะกรรมการทุกฝ่าย พร้อมกับการอาศัยมติของฝ่ายสภาลานวัดเป็น

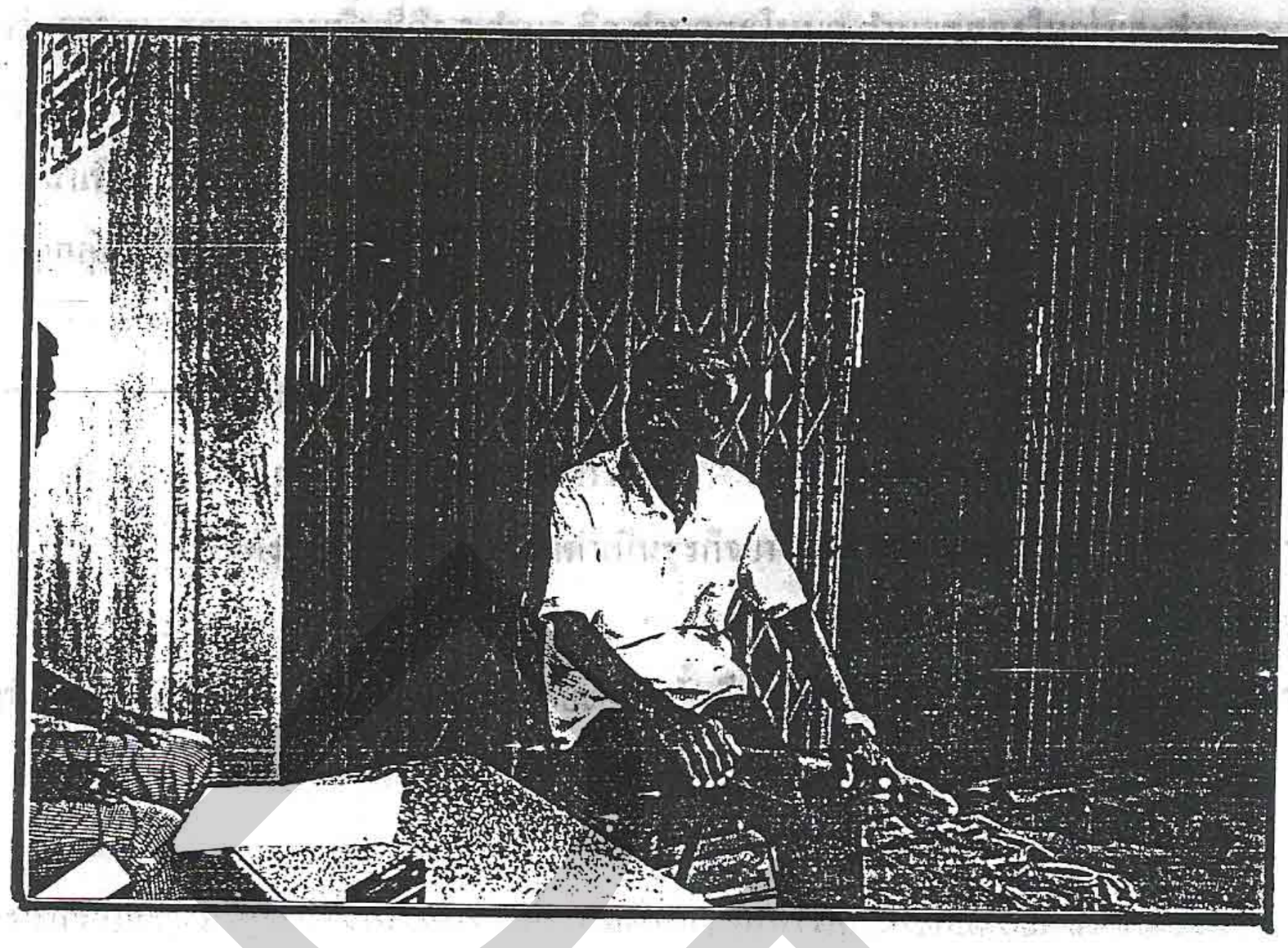
หลักในการตัดสินใจการทำงานในแต่ละกิจกรรม เป็นต้นว่า การผลักดันให้เกิดถนนลาดยาง ตั้งแต่ตำบลแม่ขรี-ตำบลตะโหมด ผลักดันให้มีไฟฟ้าใช้ในตำบลตะโหมด ติดตามประสานงานให้มีการติดตั้งโทรศัพท์ในตำบลตะโหมดได้ประมาณ 500 คู่สาย แก้ไขปัญหาวัยรุ่นขับรถมอเตอร์ไซค์ซิ่ง (ขับเร็วและเสียงดัง) ในหมู่บ้าน ในชุมชน ผลักดันให้รัฐบาลแก้ปัญหาเรื่องที่ทำกินของชาวบ้านที่ไม่มีเอกสารสิทธิ์ จัดงานวัฒนธรรมย้อนยุคที่เรียกว่า Amazing ตะโหมด ทำมา 2 ปีติดต่อกันและจะทำต่อไป โดยจัดการนำเสนอวิถีชีวิตของชาวตะโหมดในอดีต ในเรื่องต่าง ๆ เช่น การตำข้าวเม่า ทำขนมเบื้อง เพลงกล่อมเด็ก โนรา หัทำโทน ลิเกป่า ฯลฯ ซึ่งในงานจะจุดไต้ แทนไฟฟ้าทั้งหมด และประการสุดท้ายที่สำคัญมากคือ

โครงสร้างการบริหารและดำเนินงาน

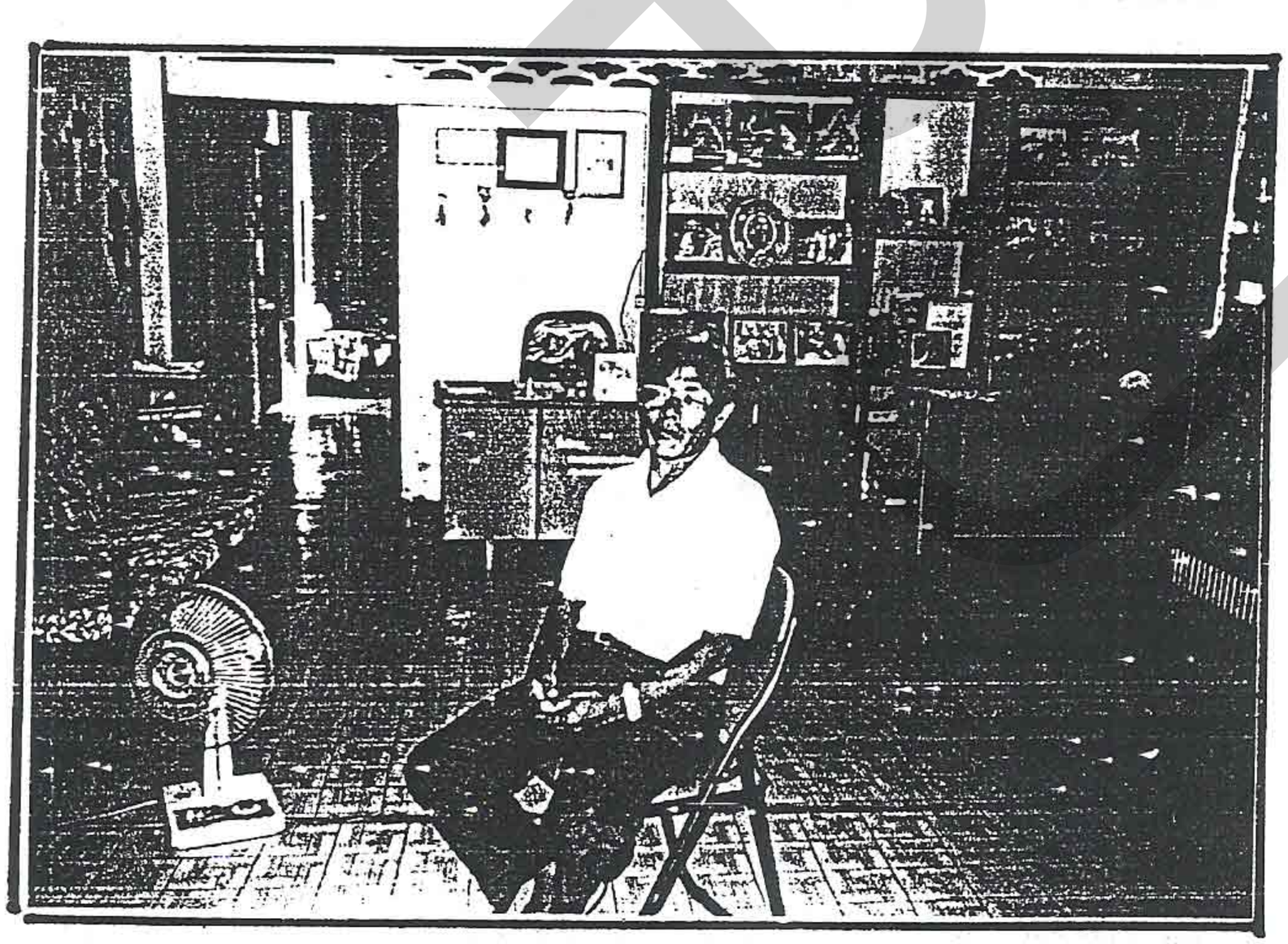


การแนะนำให้เกษตรกรในตำบลตะโหมดรวมกลุ่มขึ้นเพื่อไปจดทะเบียนเป็นนิติบุคคลใน วันที่ 9 กรกฎาคม พ.ศ.2547 ชื่อว่า "กลุ่มเกษตรกรทำนาตะโหมด" เพราะเห็นว่าเกษตรกรที่เป็นสมาชิกมีอาชีพ 2 อย่าง คือ ทั้งทำสวนยางและทำนา แต่การทำสวนยางได้รับความช่วยเหลือจากภาครัฐบาล คือ สำนักงานกองทุนสงเคราะห์การทำสวนยางในการให้ทุนปลูกแทน และดูแลอย่างต่อเนื่อง ส่วนอาชีพทำนา ทำสวนขาดการดูแลและการช่วยเหลือจากภาครัฐ ในที่สุดจึงต้องใช้ชื่อกลุ่มเกษตรกรทำนา แต่เบื้องหลังที่แท้จริงของการผลักดัน นายเฉลียว ชนินทยุทธวงศ์ ได้ยืนยันในระหว่างการให้สัมภาษณ์ว่า "ต้องการปุ๋ยในราคาถูก และซื้อเชื่อได้" เพราะฉะนั้นการจดทะเบียนครั้งแรกจึงมีสมาชิกเพียง 64 คน โดยแบ่งผู้รับผิดชอบ

ผู้นำธุรกิจชุมชนยุคก่อตั้ง



นายเฉลียว ชนินทยุทธวงศ์



นายวรรณ ขุนจันทร์

ออกเป็น 6 หน่วย หน่วยละ 1 หมู่บ้าน แต่ละหน่วยจะมีสมาชิกไม่เกิน 50 คน จนกระทั่งมีสมาชิกเพิ่มมากขึ้นกว่า 800 คน ครอบคลุมพื้นที่ถึง 3 ตำบล คือ ตำบลตะโหมด ตำบลคลองใหญ่ และตำบลแม่ขรี มีหน่วยรวบรวมยางพาราถึง 25 หน่วย มีปริมาณผลผลิตยางโดยเฉลี่ย 50,000 กิโลกรัมต่อ 15 วัน ประกอบอาชีพกา ทำนาเพียงเพื่อการบริโภคภายในครอบครัว ส่วนอาชีพสวนยางยังคงเป็นอาชีพหลัก และในปัจจุบันสมาชิกกลุ่มเกษตรกรทำนาตะโหมดมีสมาชิกรวมประมาณกว่า 800 กว่าคน จำแนกที่เป็นมุสลิมร้อยละ 40 และสมาชิกที่เป็นพุทธศาสนิกชนร้อยละ 60 เป็นต้น

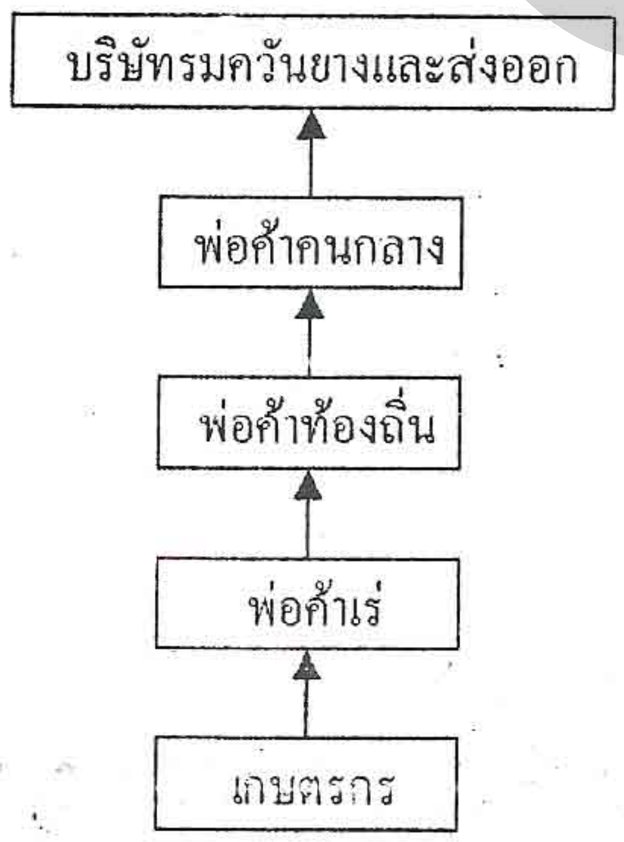
ปัญหาและอุปสรรคในการดำเนินธุรกิจยางพารา

นับตั้งแต่การก่อตัวในการดำเนินธุรกิจยางพาราเพียง 5 คน และได้พัฒนามาจนทุกวันนี้ ปัญหาและอุปสรรคในการดำเนินธุรกิจยางพาราจะเกิดขึ้นตามช่วงระยะเวลาที่ดำเนินการ กล่าวคือ เริ่มแรกที่มีการก่อตัว ปัญหาที่สำคัญในช่วงระยะเวลานั้นคือความหวาดระแวงของสมาชิกที่จะเข้ามารวมเป็นกลุ่ม เพราะความไม่เข้าใจต่อกรรมการและคณะผู้ก่อตั้งว่ามีเป้าหมายอะไรแอบแฝงหรือต้องการแสวงหาผลประโยชน์ โดยเฉพาะการรวบรวมยางพาราไว้เป็นจำนวนมากแล้วนำไปขายให้กับพ่อค้าโดยตรง มีการเก็บรวบรวมเงินไว้ครั้งละจำนวนมากย่อมเป็นเงื่อนไขที่ทำให้สมาชิกแต่ละคนหวาดระแวงและไม่สบายใจเป็นอย่างยิ่ง หรือกรณีการเก็บเงินเป็นค่าบริการจากสมาชิก 5 สตางค์ต่อ 1 กิโลกรัม ล้วนแต่เป็นคำถามที่คณะกรรมการจำเป็นต้องอธิบายและตอบให้แจ่มชัด แต่ด้วยเหตุที่การก่อตัวในระยะเริ่มแรกมักจะเป็นญาติพี่น้อง และเพื่อนบ้านที่สนิทซึ่งเป็นลักษณะพิเศษของสังคมชนบทไทยจึงทำให้ความเข้าใจระหว่างกันเกิดขึ้นอย่างรวดเร็ว ประกอบกับวิธีการรวบรวมผลผลิตของสมาชิกแล้วติดต่อพ่อค้าจากจังหวัดพัทลุงและจังหวัดใกล้เคียงมาประมูล ทำให้ราคายางที่ขายได้สูงกว่าราคาที่ชาวบ้านโดยทั่วไปขายปลีกในหมู่บ้าน ตำบล ได้ถึงกิโลกรัมละ 50 สตางค์ ทำให้เกิดเป็นรูปธรรมของผลงานและผลประโยชน์ของสมาชิกที่จะได้รับการรวมกลุ่มจึงมีความเข้มแข็งมากยิ่งขึ้น และแม้จะถูกพ่อค้าคนกลางยุแหย่ให้สมาชิกเกิดความหวาดระแวง แตกแยกกันเองและกับกรรมการกลุ่มแต่ทางกลุ่มได้ใช้วิธีการแก้ไขปัญหาด้วยการทำความเข้าใจกับสมาชิกอย่างใกล้ชิดมากขึ้น ขณะเดียวกันก็เชิญสมาชิกคนนั้นให้มารับรู้กระบวนการดำเนินการทุกขั้นตอนเพื่อให้เกิดความโปร่งใสหมดข้อสงสัยและบางคนก็เชิญชวนเข้ามาเป็นกรรมการกลุ่ม เป็นผู้ช่วยเหลือต่อกิจกรรมบางกิจกรรมของกลุ่มตามที่สมาชิกคนนั้นต้องการหรือเสียสละเวลาให้กลุ่มได้ นอกจากนั้นในส่วนของผู้นำกลุ่ม ตั้งแต่ชุดก่อตั้งได้แสดงความเป็นผู้นำที่มีความบริสุทธิ์ใจในการดำเนินงานจึงประกาศเป็นหลักการที่ชัดเจนว่าผู้นำกลุ่มหรือบุคคลที่จะเข้ามาเป็นผู้นำกลุ่มทุกคนต้องมีการเสียสละอย่างแท้จริง มีความซื่อสัตย์สุจริต ปราศจากอบายมุขทุกชนิด ไม่ดื่มสุรา ไม่เล่นการพนัน เป็นต้น โดยถือปฏิบัติให้เด่นชัดเป็นที่ประจักษ์ จึงทำให้การดำเนินการของกลุ่มดำเนินไปอย่างราบรื่น สมาชิกหมดข้อสงสัยหรือหวาดระแวง จำนวนสมาชิกในปัจจุบันจึงเพิ่มขึ้นเป็น 853 คน พร้อมกับการขยายกิจการครอบคลุมครบวงจรของเกษตรกรในตำบลตะโหมด ส่วนปัญหาคุณภาพของยางพาราซึ่งชาวบ้านได้ผลิตยางพาราตามบรรพบุรุษที่ได้ถ่ายทอดมาหลายชั่วคนนั้น มักจะขายได้ในราคาที่ต่ำ เพราะไม่สะอาด หนา และ

ไม่แห้งหรือมีความชื้นสูง ไม่เป็นที่ต้องการของตลาดยางพาราโลกมากนัก จึงทำให้ชาวบ้านถูกเอารัดเอาเปรียบในด้านราคา ถูกกดราคา และก็เป็นอีกปัจจัยหนึ่งที่ทำให้ชาวบ้านขายยางพาราไม่ได้ตามราคาที่ทางราชการกำหนด เพราะฉะนั้นแนวทางแก้ไขคณะกรรมการกลุ่มจึงได้เชิญวิทยากรจากส่วนราชการ เช่น สำนักงานเกษตรมาบรรยาย สาธิตและปฏิบัติเพื่อพัฒนาไปสู่การผลิตยางคุณภาพ ตามคำขวัญที่ชาวบ้านทุกคนยึดถือปฏิบัติคือต้อง "สะอาด บาง แห้ง" และเพื่อเป็นการยืนยันว่าการปรับปรุงคุณภาพยางดังกล่าวนั้นสามารถปฏิบัติได้ทั้งในจังหวัดพัทลุงและต่างจังหวัด จนทำให้ยาง พาราที่มาจากชาวสวนยางกลุ่มตะโหมดเป็นที่ยอมรับของพ่อค้ายางโดยทั่วไปในพื้นที่ใกล้เคียง

ต่อมาวิธีการประมูลยางพาราจากพ่อค้าเริ่มมีปัญหา เพราะเกิดการฮั้วกันหรือสมคบกันระหว่างพ่อค้าที่มาประมูล กล่าวคือ ไม่ได้ประมูลกันอย่างโปร่งใส แต่มีการตกลงราคากันล่วงหน้าในกลุ่มพ่อค้าว่าการประมูลในวันนี้พ่อค้าคนใดควรจะได้ยางพาราไป จึงเป็นเสมือนการผูกขาดการซื้อขายกันขึ้น ซึ่งทางกลุ่มคณะกรรมการกลุ่มยางตะโหมดได้ทราบเรื่องและหาทางแก้ไขด้วยการนำยางพาราไปขายที่อำเภอหาดใหญ่ จังหวัดสงขลา แต่ก็ต้องพบกับเหตุการณ์เดียวกันอีก คือการสมคบหรือฮั้วกันของกลุ่มพ่อค้ายาง ในที่สุดจึงตัดสินใจไปขายยางให้กับบริษัทรมควันยางโดยตรง และระหว่างนั้นได้มีโอกาสเรียนรู้กระบวนการผลิตและกลไกการตลาดยางมากยิ่งขึ้นจนนายวรรณ ขุนจันทร์ ซึ่งเป็นผู้นำขณะนั้นสรุปจากประสบการณ์ได้ว่า "ข้อด้อยของเกษตรกรคือไม่ได้เรียนรู้ด้านการตลาด" และเป็นอีกปัจจัยหนึ่งที่ทำให้ผู้นำกลุ่มธุรกิจยางพาราตะโหมดต้องปรับปรุงวิธีการขายยางพาราไปสู่การสอบราคายางพารา จากบริษัทส่งออกยางพาราโดยตรง กล่าวคือ บริษัทใดเป็นบริษัทส่งออกยางพาราไปต่างประเทศและมีโรงรมควัน ก็จะติดต่อสอบราคาว่าให้กิโลกรัมละเท่าใด ทางกลุ่มมียางที่มีคุณภาพจำนวนน้ำหนักรวมตามที่รวบรวมได้ทุก 15 วัน ต่อรอง หากบริษัทใดให้ราคาสูงสุดก็จะนำไปขายให้บริษัทนั้นทันที

ในกระบวนการเรียนรู้ในด้านการตลาด การผลิตยางคุณภาพของกลุ่มชาวสวนยางตำบลตะโหมดนั้นพบว่าได้ตัดพ่อค้าคนกลางออกไปเป็นจำนวนมาก เพราะในการผลิตยางขึ้นมาชิ้นหนึ่งนั้นต้องผ่านกระบวนการขายที่ผ่านพ่อค้าคนกลางหลายขั้นตอน กล่าวคือ



การขายยางพาราของกลุ่มเกษตรกรตำบลตะโหมดจึงสามารถขายได้ในราคาที่ดีกว่ากลุ่มเกษตรกรอื่น ๆ ที่ไม่ได้มีการรวมตัวเป็นกลุ่มต่อรอง หรือยังใช้วิธีการต่างคนต่างขายเป็นส่วนมาก แต่วิธีการขายดังกล่าวได้เปลี่ยนแปลงไปอีกเมื่อราคายางพาราเริ่มตกต่ำตั้งแต่ปี พ.ศ.2534 มีกลุ่มทำธุรกิจรับซื้อน้ำยางสด การคมนาคมในหมู่บ้านมีความสะดวก ทำให้การรวมกลุ่มเพื่อรวบรวมผลผลิตยางพารามีปัญหามากขึ้น เพราะชาวบ้านบางคน บางกลุ่ม ขายน้ำยางสดโดยตรง บางคนบางกลุ่มนำยางออกไปขายเอง และเมื่อรัฐบาลประกาศให้มีตลาดกลางยางพาราขึ้นทั่วประเทศ 4 แห่ง ในวันที่ 1 สิงหาคม พ.ศ.2534 คือ ตลาดกลางยางพาราอำเภอหาดใหญ่ จังหวัดสงขลา 1 แห่ง ขนาดจุ 17,200 ตัน สถานีทดลองยางขุนทะเล อำเภอเมือง จังหวัดสุราษฎร์ธานี จำนวน 1 แห่ง ขนาดจุ 16,000 ตัน สถานีทดลองยางคลองท่อม อำเภอคลองท่อม จังหวัดกระบี่ 1 แห่ง ขนาดจุ 16,000 ตัน และศูนย์วิจัยยางฉะเชิงเทรา อำเภอสนามชัยเขต จังหวัดฉะเชิงเทรา 1 แห่ง ขนาดจุ 16,000 ตัน โดยให้บริการการซื้อขายยางแผ่นดิบด้วยวิธีการประมูลภายใต้กฎและระเบียบที่ตลาดกลางกำหนด[40] จึงทำให้ชาวสวนยางที่มีพาหนะเป็นของตนเอง หรือมีจำนวนมากพอสำหรับค่าใช้จ่ายในการจ้างรถยนต์ขนส่งก็นำไปขายยังตลาดกลางโดยตรงเป็นเหตุให้ปริมาณยางพาราที่เคยรวบรวมได้มากต้องลดน้อยลง ประกอบกับมติคณะรัฐมนตรีให้แทรกแซงยางพาราที่มีราคาตกต่ำในปี พ.ศ.2540 ถึง 5 ครั้ง ในปริมาณ 150,000 ตัน วงเงิน 4,700 ล้านบาท โดยหน่วยแทรกแซง 4 หน่วยทั่วประเทศ คือ องค์การสวนยาง สำนักงานกองทุนสงเคราะห์การทำสวนยาง และคณะกรรมการปฏิบัติการตามโครงการแทรกแซงตลาดยางพาราระดับจังหวัด[41] จึงทำให้ชาวสวนยางจำนวนหนึ่งที่เป็นสมาชิกกลุ่มแยกตัวไปขายยางที่ตลาดกลาง และจุดแทรกแซงราคายางของรัฐบาลดังที่กล่าวมาข้างต้น จำนวนยางที่รวบรวมได้ก็ลดลงมากยิ่งขึ้น เพราะฉะนั้นปัญหาการดำเนินธุรกิจยางพาราที่ทางกลุ่มได้รับผลกระทบและยังไม่อาจแก้ไขได้ในปัจจุบันจึงเป็นเรื่องของการเกิดตลาดกลาง การขายน้ำยางสด และการแทรกแซงราคายางเป็นช่วงระยะเวลา ทำให้สมาชิกบางส่วนเลือกที่จะออกไปดำเนินการในการหาตลาดและจำหน่ายเอง ผลผลิตรวมของกลุ่มจึงลดลง

ธุรกิจยางพาราสู่ธุรกิจชุมชนครบวงจร

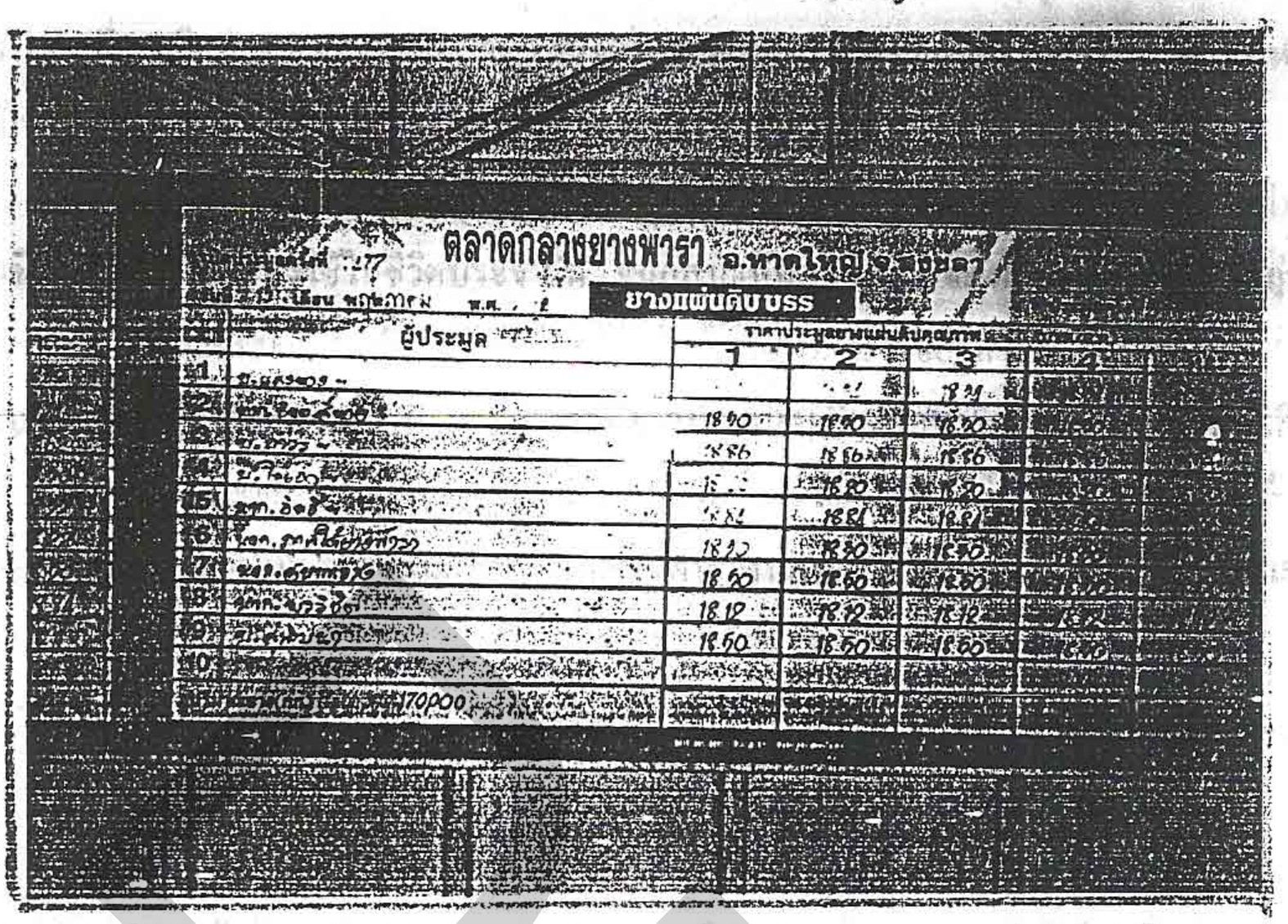
แม้การรวบรวมยางแผ่นของชุมชนตำบลตะโหมด จะมีจำนวนลดน้อยลงก็ตาม แต่การเป็นสมาชิกกลุ่มเกษตรกรทำนาตะโหมดก็หาได้ลดลงไม่ ทั้งนี้เพราะชาวบ้านชุมชนตำบลตะโหมดมิได้รวมตัวเฉพาะการทำธุรกิจยางพาราเพียงอย่างเดียว แต่ได้ขยายไปสู่กิจการอื่น ๆ ที่จำเป็นสำหรับประชาชนในชุมชนจนครบวงจรควบคู่ไปกับกิจการยางพารามาตั้งแต่เริ่มแรก กล่าวคือ

ธุรกิจร้านค้า

ทางกลุ่มเกษตรกรทำนาตำบลตะโหมดได้เปิดจำหน่ายปุ๋ยให้สมาชิกตั้งแต่ปี พ.ศ.2518 และก็เป็นเหตุผลที่สำคัญที่สุดของกลุ่มที่ได้จดทะเบียนเป็นนิติบุคคลโดยหวังพึ่งได้ซื้อปุ๋ยจากรัฐบาลในราคาถูก และเชื่อได้ เพราะฉะนั้นการจัดซื้อปุ๋ยครั้งแรกจึงเป็นปุ๋ยนาที่จัดซื้อจากองค์การตลาดเพื่อการเกษตร (อตก.) โดยทางกลุ่มได้ค่าบริการกระสอบละ 5-10 บาท ต่อมาก็ซื้อปุ๋ยยางปีละ 1,000 กระสอบ

0166603

ตลาดกลางยางพาราหาดใหญ่



ชาวสวนยางนำยางเข้ามาร่วมประมูลที่ตลาดกลางยางพาราหาดใหญ่

ศูนย์สำนักวิทยบริการ
มหาวิทยาลัยธุรกิจบัณฑิตย์

ตามที่สมาชิกกลุ่มแจ้งความต้องการ โดยสมาชิกจะมาทำสัญญาซื้อขายกับกลุ่มและต้องจ่ายเงินให้กับกลุ่มภายในวันที่ 30 มิถุนายน ของทุกปี ส่วนกลุ่มจะได้เครดิตจาก อตก. 6 เดือน หรือ 1 ปี จึงทำให้ทางกลุ่มไม่จำเป็นต้องใช้เงินในการลงทุนเป็นจำนวนมาก

นอกจากนั้นทางกลุ่มยังขายวัสดุการเกษตร ขายอาหารสัตว์ ขายสินค้าอุปโภคบริโภคที่สมาชิกทุกคนจำเป็นต้องใช้ในชีวิตประจำวัน จนกลายเป็นศูนย์กลางของการขายส่งให้แก่กลุ่มสมาชิกในเครือข่ายทั่วทั้งอำเภอตะโหมดอีกหลายรายการ อย่างไรก็ตามการขายอาหารสัตว์เมื่อปี พ.ศ.2521 ทางกลุ่มต้องประสบกับปัญหาการขาดทุน เพราะสัตว์ที่ชาวบ้านนิยมเลี้ยงคือหมู ซึ่งมีราคาตกต่ำ ผู้เลี้ยงหรือชาวบ้านขาดทุน ในที่สุดกลุ่มจึงยกเลิกการขายอาหารสัตว์ และให้คงเหลือไว้เฉพาะสินค้าดังกล่าวข้างต้น อย่างไรก็ตามเป้าหมายของกลุ่มในการจำหน่ายสินค้าราคาถูกนั้นจะขายทั้งสมาชิกของกลุ่ม และบุคคลทั่วไป แต่จะเอากำไรไม่เกิน 5% และเมื่อสิ้นปีจะคืนกำไรให้เฉพาะสมาชิกอีก 0.5% ทำให้ปัจจุบันมียอดขายสินค้าปีละกว่า 2 ล้านบาท

ธุรกิจการเงิน

จากธุรกิจยางพารา ธุรกิจร้านค้า สู่ธุรกิจการเงิน ซึ่งทางกลุ่มได้จัดดำเนินการเหมือนธนาคารประจำหมู่บ้าน หรือตำบล หรือชุมชนตะโหมด เพราะทางกลุ่มได้ดำเนินการรับฝากเงินจากสมาชิก ซึ่งมีทั้งฝากออมทรัพย์ ฝากประจำ และฝากเผื่อเรียก โดยให้ดอกเบี้ยเท่ากับของธนาคารทั่วไป แต่จะให้บริการกับสมาชิกได้เพียงสัปดาห์ละ 2 วัน ต่อมาสมาชิกมีความประสงค์จะใช้บริการเพิ่มขึ้นจึงขยายเวลาเปิดบริการเป็น 5 วัน จนทำให้มีเงินฝากประจำปีละ 7-10 ล้านบาท และมีเงินหมุนเวียนประมาณปีละกว่า 40 ล้านบาท

นอกจากเงินฝากแล้ว ทางกลุ่มยังให้บริการเงินกู้กับสมาชิกอีกด้วย เพราะการกู้เงินนอกระบบหรือการกู้กันเองระหว่างเพื่อนบ้านนั้นต้องเสียดอกเบี้ยร้อยละ 10 ต่อเดือน ซึ่งสูงมากแต่เมื่อกู้เงินกับกลุ่ม สมาชิกจะเสียอัตราดอกเบี้ยร้อยละ 14.5 ต่อปี และยังให้ผ่อนส่งระยะยาวตามหลักเกณฑ์การให้กู้ยืม กล่าวคือ

1. เงินกู้ระยะสั้น มีระยะเวลาการชำระคืนภายใน 1 ปี หรือไม่เกิน 15 เดือน ซึ่งสมาชิกสามารถกู้ยืมไปใช้เป็นเงินทุนหมุนเวียนตามฤดูกาลผลิตหนึ่ง ๆ ได้ เช่น ทำสวนยาง ทำนา และเลี้ยงสัตว์เป็นต้น

2. เงินกู้ระยะปานกลาง มีระยะเวลาการชำระเงินคืนภายใน 3 ปีหรือไม่เกิน 5 ปี สมาชิกสามารถกู้ไปลงทุนในการซื้อที่ดิน บุกเบิก ขุดดูคลอง สร้างทำนบ สร้างยุ้งฉาง ซื้อเครื่องจักรกล และปรับปรุงที่อยู่อาศัย เป็นต้น

โดยเงินกู้ทั้ง 2 ประเภทนี้ สมาชิกจะต้องทำแผนงานเสนอ พร้อมกับการทำคำขอกู้เงิน รวมทั้งนำหลักประกันในการทำสัญญา เช่น จะต้องมีสมาชิกค้ำประกันอย่างน้อย 2 คน หรือจะนำเอาอสังหาริมทรัพย์มาจำนองเป็นหลักประกันก็ได้ ในด้านการควบคุมสินเชื่อ เมื่อกลุ่มได้ปล่อยเงินกู้ให้สมาชิกไปแล้ว จะต้องจัดทำบัญชีตารางชำระหนี้ไว้เป็นหน่วยเกษตรกรรวม กำหนดเป็นไตรมาส หรือจะ

เป็นงวดระยะบัญชีของกลุ่มก็ได้ เพราะในการควบคุมเป็นหน่วยเกษตรกรรมจะเป็นผลดีในด้านการเปรียบเทียบระหว่างหน่วยเกษตรกรรมด้วยกันเอง ซึ่งหากหน่วยเกษตรกรรมใดมีสมาชิกส่งชำระหนี้เงินกู้ได้ดีเกินกว่าเป้าหมายที่ทางกลุ่มได้กำหนดไว้ ทางกลุ่มจะจัดหารางวัลที่สมาชิกสามารถใช้ร่วมกันได้ให้เป็นการจูงใจเพื่อให้สมาชิกเห็นความสำคัญของหมู่คณะหรือกลุ่มของตน สำหรับการเร่งรัดหนี้สินก่อนถึงวันชำระ ทางกลุ่มจะออกหนังสือเตือนให้สมาชิกทราบล่วงหน้าก่อน 1 เดือน โดยผ่านทางหัวหน้าหน่วยเกษตรกรรม เพื่อให้เกิดความแน่ใจว่าหนังสือถึงมือสมาชิกอย่างแน่นอน จึงทำให้สมาชิกเห็นถึงผลประโยชน์ที่จะได้รับและใช้บริการเป็นจำนวนมาก และด้วยระบบการจัดการที่ดี ทางกลุ่มสามารถกู้เงินจากธนาคารเพื่อการเกษตรและสหกรณ์ (ธกส) ได้อีกประมาณ 10 ล้านบาท ซึ่งเมื่อรวมกับเงินฝากประจำของสมาชิกจะทำให้ทางกลุ่มจัดสรรเงินให้สมาชิกกู้ได้อย่างเพียงพอ

ในการดำเนินการธุรกิจของชุมชนครบวงจรดังกล่าว คณะกรรมการตั้งแต่ชุดก่อตั้งคือ นายเฉลียว ชนินทยุทธวงศ์ และนายวรรณ ขุนจันทร์ ได้ร่วมบุกเบิกและต่อสู้กับปัญหาและอุปสรรคมาอย่างยาวนานนับ 20 ปี โดยเฉพาะในยุคของนายวรรณ ขุนจันทร์ เป็นผู้จัดการกลุ่มนั้น ได้บริหารกลุ่มและสมาชิกจนได้รับความร่วมมือร่วมใจจากสมาชิกและชุมชนอย่างเข้มแข็งยิ่งและเป็นที่ยอมรับกันอย่างกว้างขวางทั่วประเทศ พร้อมกับรางวัลยืนยันรับรองในความสำเร็จต่าง ๆ มากมาย ทั้งเป็นของนายวรรณ ขุนจันทร์เอง และในนามกลุ่มเกษตรกรทำนาตะโหมด เป็นต้นว่า

รางวัลในฐานะผู้นำชุมชนธุรกิจดีเด่น

1. ปี 2525, 2526, 2529, 2531, 2532 ได้รับรางวัลแพทย์ประจำตำบลดีเด่น จังหวัดพัทลุง

2. ปี 2528 ได้รับเกียรติบัตรผู้ประสบความสำเร็จในการพัฒนาอาชีพเกษตร จากสำนักงานประถมศึกษา จังหวัดพัทลุง

3. ปี 2529 ได้รับการยกย่องจากมูลนิธิชารน้ำใจเป็น "คนไทยตัวอย่าง" พร้อมกับรับพระราชทานโล่ห์รางวัลจากพระองค์เจ้าโสมสวลี พระวรราชาธินัดดามาตุ

4. ปี 2530 ได้รับโล่ห์รางวัลจากกรมการปกครองในฐานะผู้เผยแพร่เกียรติคุณของนักปกครองในฐานะแพทย์ประจำตำบล

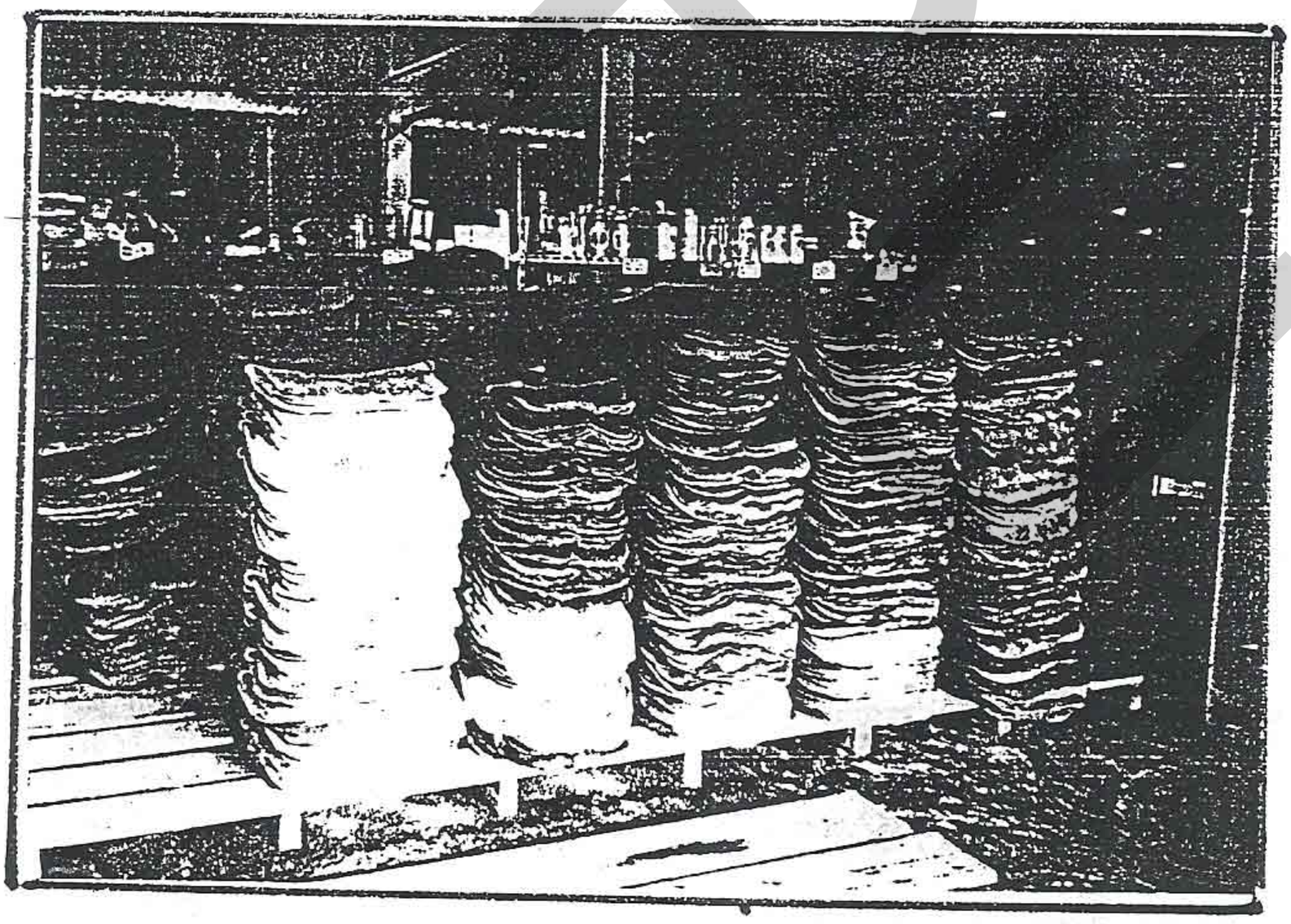
5. ปี 2531 ได้รับเกียรติบัตรจากกรมส่งเสริมการเกษตรในฐานะผู้อุทิศตนเพื่องานส่งเสริมการเกษตร

6. ปี 2536 ได้รับโล่ห์รางวัลจากสมาคมวิทยาศาสตร์การเกษตรแห่งประเทศไทยในพระบรมราชูปถัมภ์ ในฐานะผู้บำเพ็ญประโยชน์แก่วงการเกษตร

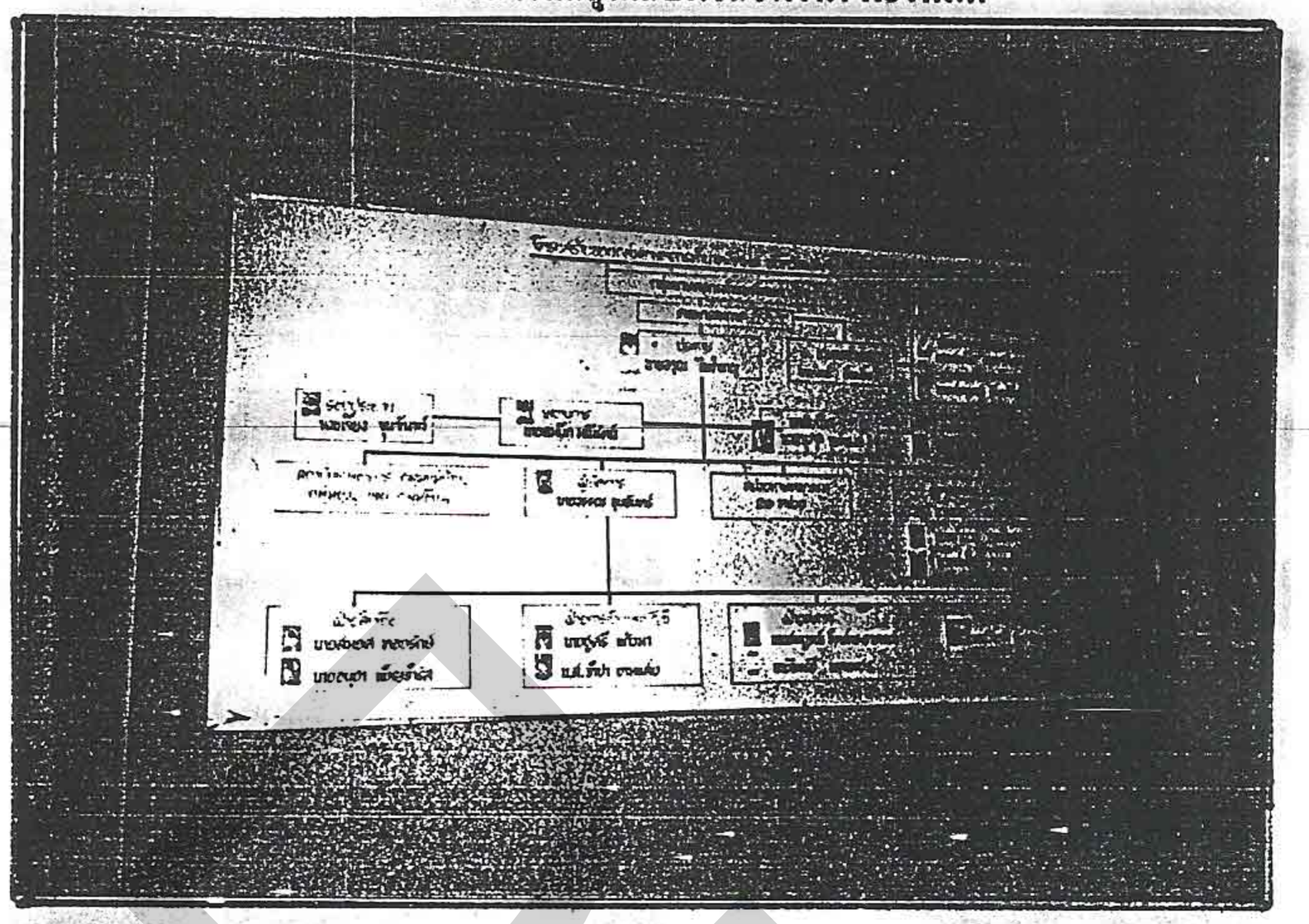
สำนักงานกลุ่มเกษตรกรทำนาตะโหมด

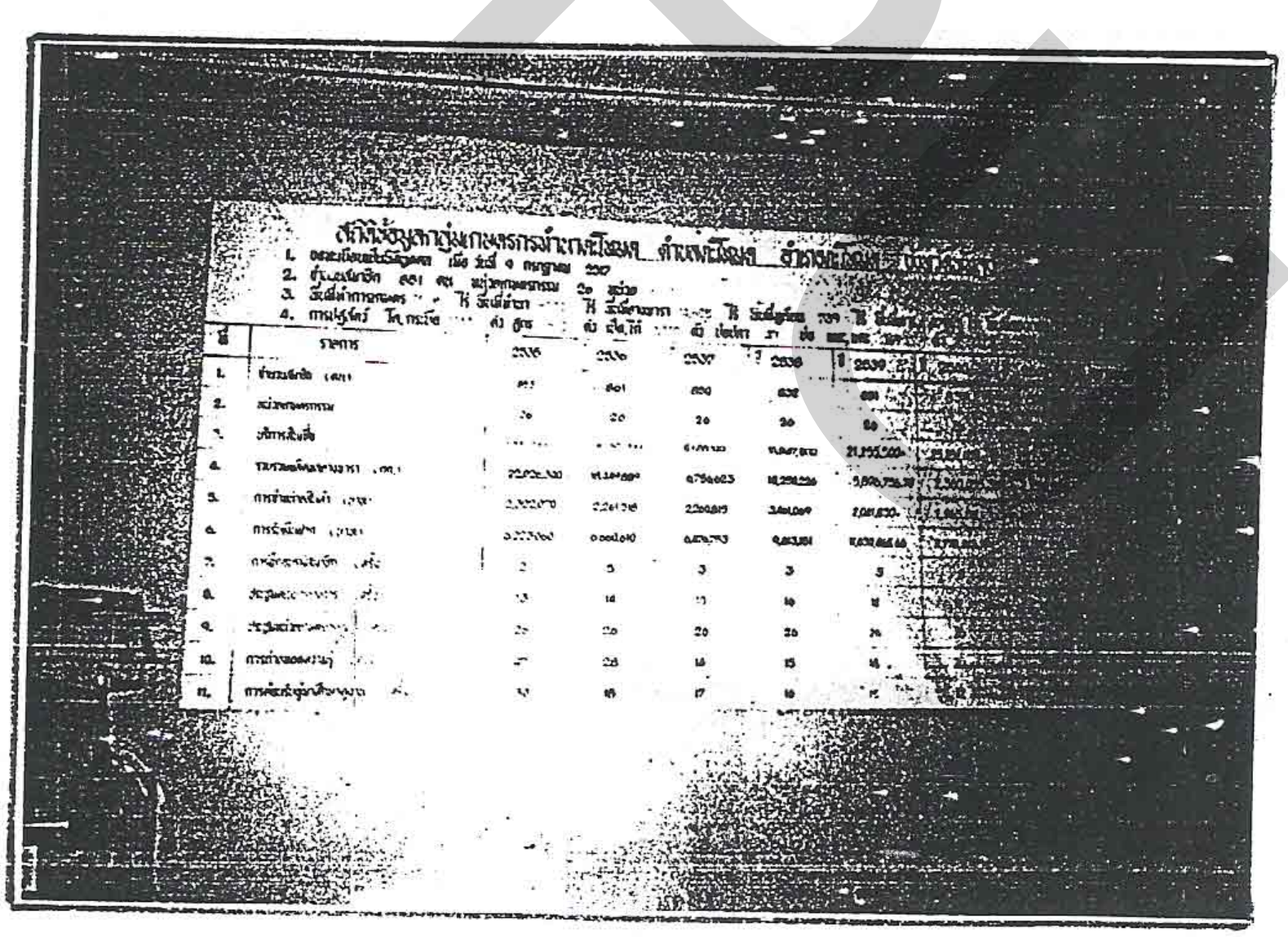
ธุรกิจการเงิน

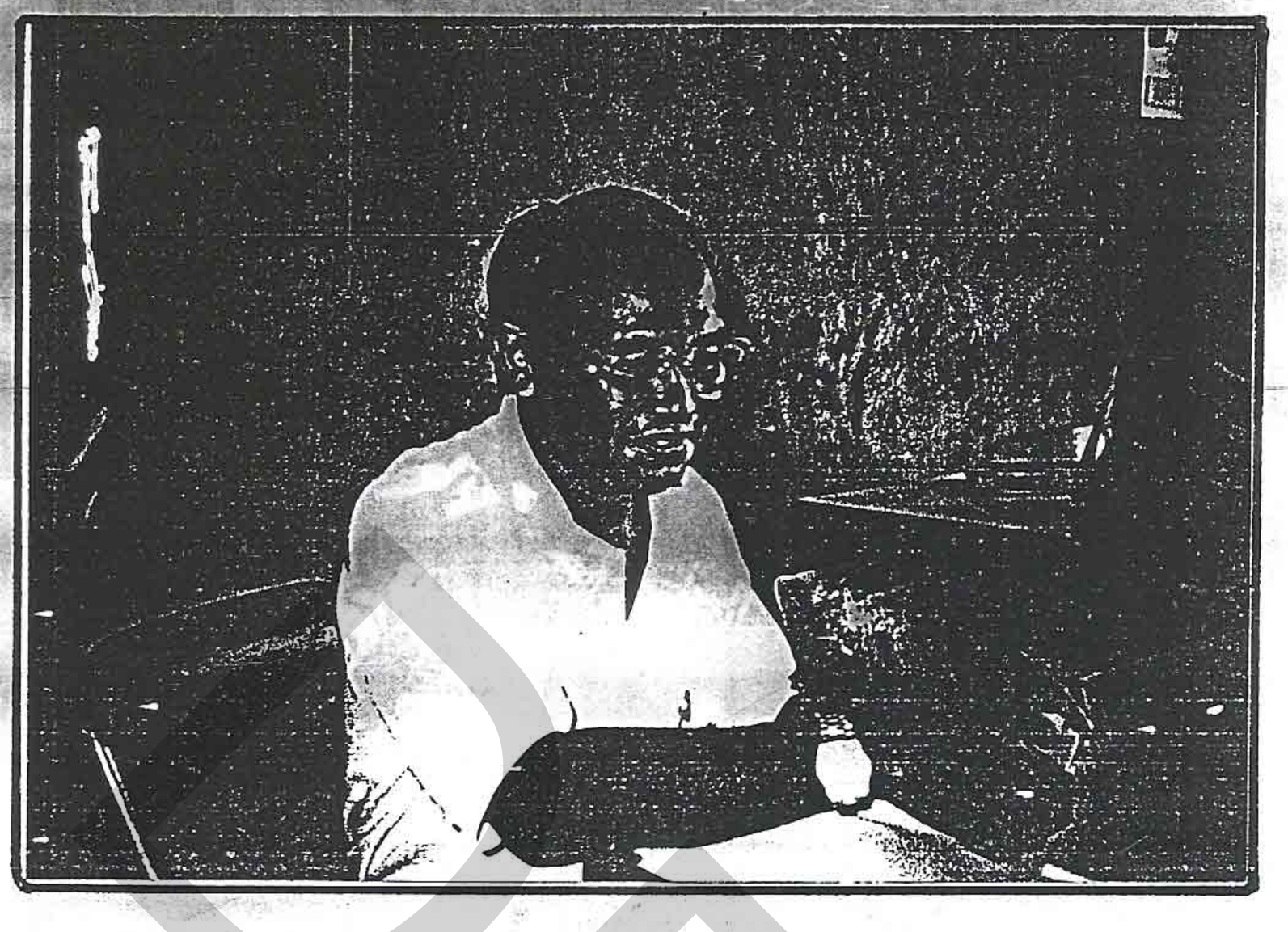
ธุรกิจร้านค้าและรวบรวมผลผลิตยางพารา



สำนักงานกลุ่มแกษตรกรทำนา ตะโหมด







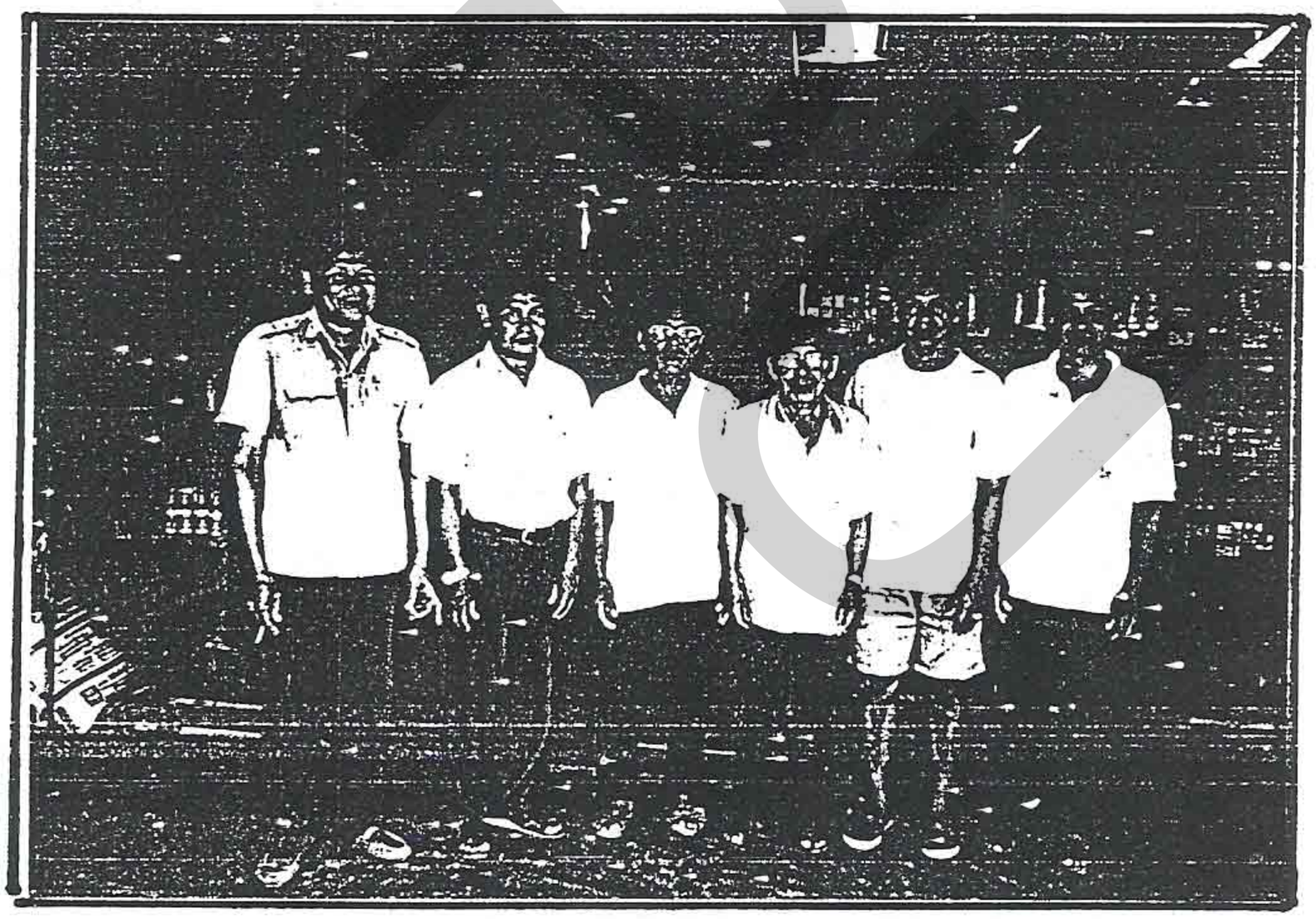
นายอรุณ ไพชำนาญ

ผู้นำชุมชนรุ่นใหม่

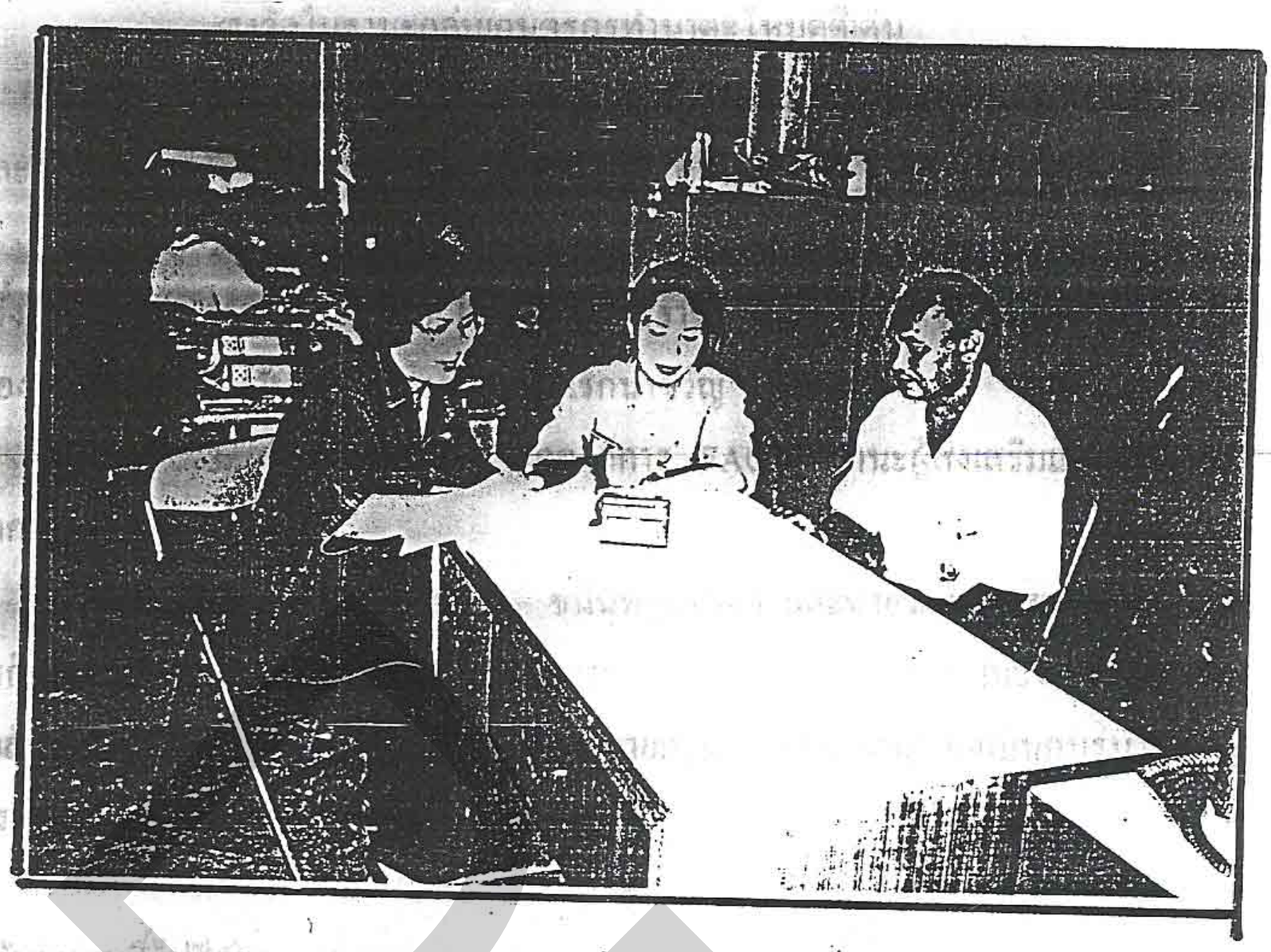
นายสมบูรณ์ จิตสาระอาภรณ์

ผู้นำชุมชนรุ่นใหม่

สัมภาษณ์นายวรรณ ขุนจันทร์



ผู้นำธุรกิจชุมชนตำบลตะโหมด



สัมภาษณ์นายอรุณ ไพชำนาญ

สัมภาษณ์นายเฉลียว ชนินทยุทธวงศ์

รางวัลในฐานะกลุ่มเกษตรกรทำนาตะโหมดดีเด่น

1. กลุ่มปรับปรุงคุณภาพยางพาราและขายยางดีเด่นระดับประเทศ 2 ครั้ง คือปี 2523 และ 2530 โดยได้รับโล่ห์จากกระทรวงเกษตรและสหกรณ์

2. กลุ่มเกษตกรทำนาตะโหมด ได้รับการคัดเลือกให้เป็นกลุ่มเกษตรดีเด่นระดับชาติ 3 ครั้งในปี 2526, 2529 และ 2535 โดยได้รับพระราชทานโล่ห์รางวัลจากพระบาทสมเด็จพระเจ้าอยู่หัว ณ ห้องสนามหลวง ในวันงานจรดพระนังคัลแรกนาขวัญ

3. ได้รับเกียรติบัตรจากองค์การ FAO ในฐานะผู้ส่งเสริมและผลิตอาหารเลี้ยงพลโลก ภาคพื้นเอเชีย ปี 2527

ปัจจุบันแม้นายเฉลียว ชนินทยุทธวงศ์ และนายวรรณ ขุนจันทร์ จะไม่มีตำแหน่งในธุรกิจชุมชนตำบลตะโหมดก็ตาม แต่ได้กลายเป็นที่ปรึกษาที่คอยให้คำแนะนำ และช่วยเหลือกลุ่มอย่างใกล้ชิดไปตลอด โดยเฉพาะกับประธานกลุ่มนายอรุณ ไพชำนาญ ซึ่งเป็นคนรุ่นใหม่ที่รับการถ่ายทอดประสบการณ์ในการทำงานธุรกิจชุมชนทั้งในด้านธุรกิจยางพารา ธุรกิจร้านค้า และธุรกิจการเงิน มาอย่างยาวนานพร้อมกับทีมงาน จึงทำให้เชื่อมั่นได้ว่าธุรกิจชุมชนครบวงจรของชุมชนตำบลตะโหมดจะยังคงอยู่คู่กับชุมชนนี้ไปอีกนานแสนนาน

บทที่ 4

การพัฒนาการบริหารและการจัดการธุรกิจชุมชนตำบลตะโหมด

ปัญหาหลักของเกษตรกรคือความยากจน ขาดความรู้ และข้อมูลข่าวสาร จึงทำให้ต้นทุนการผลิตสูง ราคาผลผลิตต่อหน่วยต่ำ ในเวลาเดียวกันมักจะถูกเอารัดเอาเปรียบจากพ่อค้าทุกระดับ ตั้งแต่ระดับหมู่บ้าน ระดับท้องถิ่นไปจนถึงพ่อค้าระดับชาติ แต่ถ้าเกษตรกรสามารถรวมตัวกันได้เป็นกลุ่ม เป็นองค์กรขึ้นมาเพื่อเป็นพลังต่อรองกับพ่อค้าก็มักจะถูกขัดขวาง กลั่นแกล้งด้วยวิธีการต่าง ๆ มากมายมากขึ้น เป็นต้นว่าการรวมกลุ่มของชาวสวนยางในตำบลตะโหมดซึ่งกว่าจะพัฒนาไปสู่รูปแบบขององค์กรที่มีความเข้มแข็งได้อย่างปัจจุบัน ย่อมต้องต่อสู้กับอุปสรรคและปัญหาต่าง ๆ อย่างมากมายและเป็นเวลายาวนาน แต่เมื่อกลุ่มมีความเข้มแข็ง สมาชิกมีความเชื่อมั่น ศรัทธา ทั้งต่อองค์กรและผู้นำแล้ว การศึกษาค้นคว้ากระบวนการพัฒนาการบริหารและการจัดการธุรกิจชุมชนตำบลตะโหมดเพื่อหาคำตอบที่ชัดเจนและนำไปพัฒนาปรับปรุงใช้ให้สอดคล้องกับชุมชนอื่น ๆ แล้วย่อมเป็นสิ่งที่สำคัญยิ่ง

พัฒนาการบริหารและการจัดการธุรกิจยางพารา

เป็นที่ชัดเจนแล้วว่าการพัฒนา หมายถึง การทำให้เจริญขึ้นหรือดีขึ้น หรือการทำให้สิ่งหนึ่งสิ่งใดต้องมีการเปลี่ยนแปลง และการเปลี่ยนแปลงนั้นต้องเปลี่ยนแปลงไปในทางที่ดีขึ้นมิใช่เลวลง แต่การเปลี่ยนแปลงหรือการพัฒนาที่จะกล่าวต่อไปนี้ เป็นการเปลี่ยนแปลงพัฒนาในด้านการบริหารหรือเป็นการดำเนินงานในระดับนโยบายของคณะบุคคลเพื่อให้บรรลุวัตถุประสงค์ที่ได้ตั้งเอาไว้ร่วมกันอย่างมีประสิทธิภาพ พร้อมกับการจัดการหรือการทำงานในระดับปฏิบัติการเพื่อนำไปสู่เป้าหมาย- โดยมีประชาชนในชุมชนตะโหมดเป็นกลุ่มแรกของจังหวัดพัทลุงที่ได้มีการพัฒนาการบริหารและการจัดการธุรกิจชุมชนมาอย่างสม่ำเสมอ

ธุรกิจของชุมชนตำบลตะโหมด เริ่มต้นจากสภาพแวดล้อมของชุมชนที่ชาวบ้านส่วนใหญ่หรือเกือบจะทั้งหมดใน 12 หมู่บ้านหรือ 1 ตำบล ที่ประกอบอาชีพทำสวนยางพารา ส่วนการทำนาและสวนผลไม้ผสมเป็นอาชีพเสริม (ดูรายละเอียดบทที่ 2) ได้ก่อตัวและตั้งเป็นกลุ่มขึ้นโดยผู้นำเพียง 5 คน คือนายเฉลียว ชนินทยุทธวงศ์ ซึ่งเป็นกำนัน และเป็นประธาน นายวรรณ ขุนจันทร์ ซึ่งเป็นแพทย์ประจำตำบล เป็นรองประธานกลุ่ม แต่ต่อมาได้เป็นผู้จัดการกลุ่มพร้อมกับการพัฒนาการบริหารและการจัดการธุรกิจของชุมชนจนประสบความสำเร็จได้รับรางวัลต่าง ๆ มากมาย ทั้งรางวัลที่เป็นการส่วนตัวและรางวัลในนามกลุ่ม

ในการจัดตั้งกลุ่มครั้งแรกเรียกว่า "กลุ่มทดลองขายยางบ้านตะโหมด" เพียงเพื่อรวมคนรวมผลผลิตต่อรองการขายกับพ่อค้าในท้องถิ่นเท่านั้น แต่เมื่อสามารถขายยางได้ในราคาที่สูงขึ้น สมาชิกในกลุ่มก็พอใจ พ่อค้ายางก็พอใจเพราะสามารถซื้อยางได้ทีละมาก ๆ ลดการขนส่งและประหยัดเวลา แต่เป็นเพียงชั่วระยะเวลาหนึ่งเท่านั้น เพราะพ่อค้าเริ่มเข้าใจถึงความเสียเปรียบของวิธีการซื้อขายและการ

คัดเลือกคุณภาพยาง ในที่สุดจึงใช้เงื่อนไขของการกำหนดคุณภาพยางมาเป็นเกณฑ์ในการจำแนกชนิดของยางและราคาของยางเพื่อการประมูลซื้อ-ขายแต่ละครั้ง และด้วยเหตุผลที่สำคัญครั้งนี้ทำให้ทางกลุ่มต้องมีการปรับปรุงการบริหารและการจัดการใหม่ โดยเน้นการปรับปรุงคุณภาพยางแผ่นมากขึ้น พร้อมกับการใช้ชื่อกลุ่มใหม่เป็น "กลุ่มปรับปรุงคุณภาพและรวมขายยางตะโหมด" และในทางปฏิบัติเพื่อให้ไปสู่เป้าหมายที่กำหนดทางกลุ่มได้เริ่มดำเนินการสรรหาคณะผู้ทำงานเข้ามาร่วมในกระบวนการแผนการผลิตและการตลาดอย่างเป็นระบบโดยเฉพาะการกำหนดตัวบุคคลที่จะรับผิดชอบในหน้าที่ต่าง ๆ จะต้องมีความรู้ความสามารถ มีแนวทางในการทำงาน มีการศึกษาข้อมูล และพร้อมที่จะแก้ไขปัญหาและอุปสรรคที่เกิดขึ้นได้ตลอดเวลา ส่วนจำนวนของคณะทำงานจะมีมากหรือน้อยให้ขึ้นอยู่กับการกำหนดขอบเขตของหน้าที่และเป้าหมาย พร้อมกับเรียกคณะทำงานดังกล่าวนี้ว่า คณะอนุกรรมการ โดยกำหนดหน้าที่และความรับผิดชอบในแต่ละด้านตั้งแต่การกำหนดพื้นที่เป็นจุดรวมยางหรือรวมขาย สำรวจปริมาณยางแต่ละวัน ความต้องการของสมาชิก ตรวจสอบคุณภาพยางตามจุดรวมยาง การรับ-จ่ายเงินให้สมาชิกในแต่ละกลุ่มย่อย การประสานงานและการประชุมร่วมกัน[42]

ส่วนคณะกรรมการ ซึ่งเป็นผู้ดำเนินการหรือคณะกรรมการดำเนินการมีจำนวน 5 คน ดำรงตำแหน่งประธาน 1 คน รองประธาน 1 คน เลขานุการ 1 คน เหรัญญิก 1 คน และกรรมการ 1 คน เพื่อทำหน้าที่แทนสมาชิกและบริหารกลุ่ม ให้เป็นไปตามขอบเขตของบทบาทและหน้าที่ คือ กำหนดนโยบาย และแผนงานให้ชัดเจน เพื่อประสานงานกับคณะอนุกรรมการในด้านต่าง ๆ ทั้งการจัดสร้างโรงเรือนรวมยาง และโรงงานแปรรูปยาง รูปแบบการผลิตยาง การหาตลาดขายยาง การหาทุนดำเนินการ การเก็บข้อมูล การจัดทำบัญชี ตลอดจนการวางแผนพัฒนาและแก้ไขปัญหาอุปสรรคที่เกิดขึ้น[43]

ในด้านการกำหนดนโยบายและแผนงานนั้น คณะกรรมการกลุ่มหรือคณะกรรมการดำเนินงานได้กำหนดนโยบายและแผนงาน ดังนี้

นโยบาย

เพื่อจัดตั้งองค์กรของเกษตรกรในรูปแบบการทำธุรกิจรวมกันผลิตและรวมกันขาย เพื่อให้เกิดการสมดุลย์ในเชิงปฏิบัติระหว่างผู้ขายคือชาวสวนยางและผู้ซื้อคือพ่อค้า เพราะพ่อค้าในตลาดยางพารามีหลายระดับตั้งแต่พ่อค้าเร่ตามหมู่บ้าน พ่อค้าในท้องถิ่น พ่อค้าตลาดกลาง และบริษัทโรงรมยางผู้ส่งออก มักจะมีการเอื้ออำนวยประโยชน์และประสานซึ่งกันและกัน มีการเคลื่อนไหวติดต่อกันเป็นระยะไม่ว่าในช่วงระยะที่ราคายางจะขึ้นหรือลง หรืออยู่ในภาวะปกติ ซึ่งตรงกันข้ามกับผู้ขายหรือชาวสวนยางที่ต่างคนต่างอยู่ ตัวใครตัวมัน ได้ยางพาราออกมาครั้งละเท่าไรไม่สำคัญจะรีบขายทันทีเพราะกลัวราคาตก จึงทำให้ถูกเอารัดเอาเปรียบจากพ่อค้า เพราะฉะนั้นชาวสวนยางจะต้องรวมกลุ่มกันให้เป็นปึกแผ่นให้มีลักษณะของการรวมกลุ่มในระดับหมู่บ้าน การรวมกลุ่มในระดับตำบล การรวมกลุ่มในระดับอำเภอ และการรวมกลุ่มในระดับจังหวัด เพื่อจัดตั้งเป็นองค์กรของเกษตรกรในรูปแบบการทำธุรกิจของชุมชนและสร้างอำนาจในการต่อรองกับพ่อค้า

แผนการดำเนินงาน

เพื่อให้การดำเนินงานได้บรรลุเป้าหมาย หรือนโยบายที่กำหนดทางคณะกรรมการกลุ่มได้กำหนดแผนการสำคัญ ๆ ไว้ดังนี้

ในด้านแผนการผลิต ให้คณะอนุกรรมการคนหนึ่งคนใดรับผิดชอบในหน้าที่ทางการผลิตตามขั้นตอน 3 ขั้นตอน โดยขั้นตอนที่ 1 เริ่มต้นได้กำหนดเขตพื้นที่ที่รับผิดชอบ สำรวจสวนยางที่เปิดกรีด สำรวจโรงเรือนทำยางแผ่นอบรม สมาชิกให้เข้าใจการทำยางแผ่นชั้นดีและลดต้นทุนการผลิต

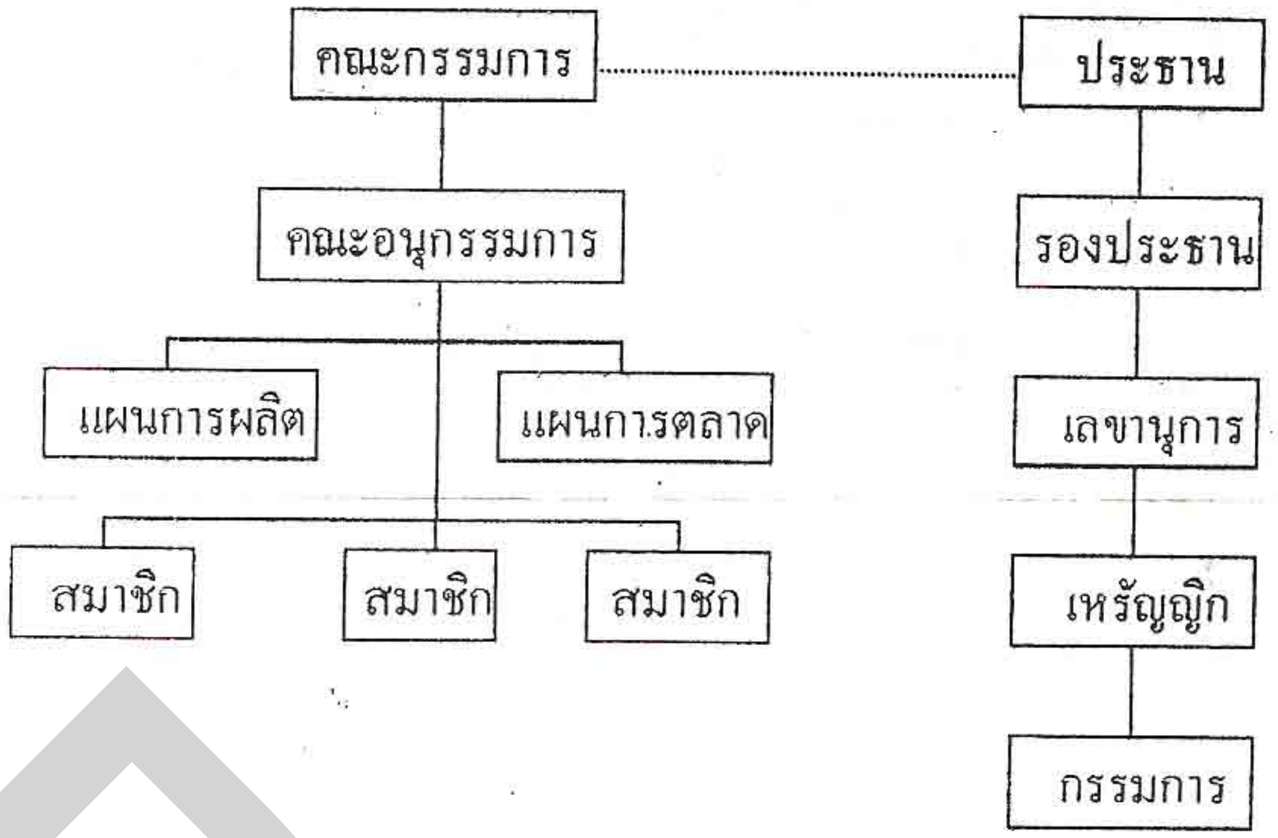
ส่วนขั้นตอนที่ 2 ได้กำหนดจุดการสร้างโรงเรือนรวมทำยางแผ่น การจัดทำงบประมาณในการสร้างโรงเรือนและอุปกรณ์ในโรงเรือน รวมทั้งแหล่งน้ำทำยางและการคมนาคมขนส่ง เป็นต้น

และขั้นตอนที่ 3 ตรวจสอบความพร้อมของพื้นที่จัดตั้งโรงงานซึ่งต้องอยู่ใกล้ถนนสะดวกแก่การขนส่ง แต่อยู่นอกเขตชุมชน ความพร้อมของบุคลากร งบประมาณในการดำเนินงาน เป็นต้น

ในด้านแผนการตลาด ให้คณะอนุกรรมการคนหนึ่งคนใดรับผิดชอบในหน้าที่ทางการตลาด เพียงอย่างเดียว คือ การตรวจสอบคุณภาพของสินค้าต้องมีคุณภาพดีก่อนส่งออก มีการจัดเกรดของสินค้า สำรวจความต้องการของตลาด มีการติดตามข้อมูลข่าวสารการตลาดอย่างต่อเนื่อง เป็นต้น[44]

จากการปรับปรุงการบริหารและการจัดการของกลุ่มดังกล่าวข้างต้น พบว่าเป็นการปรับปรุงการบริหารและการจัดการเพื่อการรองรับสำหรับการจัดตั้งโรงงานการผลิตยางพาราตามมาตรฐานของทางราชการ กล่าวคือ เริ่มตั้งแต่การรวบรวมน้ำยางสดสู่กระบวนการผลิตยางแผ่น และขั้นสุดท้ายอาจเป็นยางแผ่นรมควัน (Ribbed Smoked Rubber Sheet = RSS) หรือยางแผ่นผึ่งแห้งหรืออบแห้ง (Air Dried Rubber Sheet = ADS) ซึ่งเป็นยางแผ่นคุณภาพที่สามารถขายได้ราคาสูงกว่ายางแผ่นดิบที่ชาวบ้านโดยทั่วไปได้ผลิตขาย แต่ทางกลุ่มไม่สามารถดำเนินการให้เป็นผลสำเร็จได้เพราะโรงงานผลิตยางแผ่นคุณภาพที่รัฐบาลหรือหน่วยราชการช่วยเหลือนั้นมีกำลังการผลิตเพียง 1.5 ตันต่อวัน แต่ทางกลุ่มต้องการกำลังการผลิตให้สอดคล้องกับปริมาณน้ำหนักของยางที่ทางกลุ่มรวบรวมจากสมาชิก คือ 2-3 ตันต่อวันจึงทำให้ทางกลุ่มดำเนินการได้เพียงการพัฒนาคุณภาพยางแผ่นตามคำขวัญที่ว่า “สะอาด บาง แห้ง” พร้อมกับการรวบรวมขายยางแผ่นเท่านั้น และผลสำเร็จก็เป็นที่พอใจของพ่อค้ายางจากภายนอกเป็นอย่างมาก ส่วนสมาชิกกลุ่มก็พอใจที่สามารถขายยางได้ราคาสูงกว่ากลุ่มอื่น ๆ .50-1.00 บาทต่อกิโลกรัม[45]

กล่าวโดยสรุป การพัฒนาการบริหารและการจัดการของกลุ่มชาวสวนยางตะโหมดนั้นเริ่มต้นมาจากคณะผู้ก่อตั้งจำนวน 5 คน มีประธาน รองประธาน เลขานุการ เหรัญญิก และกรรมการ แล้วพัฒนาไปสู่คณะอนุกรรมการช่วยดำเนินการตามหน้าที่ที่คณะกรรมการมอบหมายตามแผนผังการทำงานดังนี้

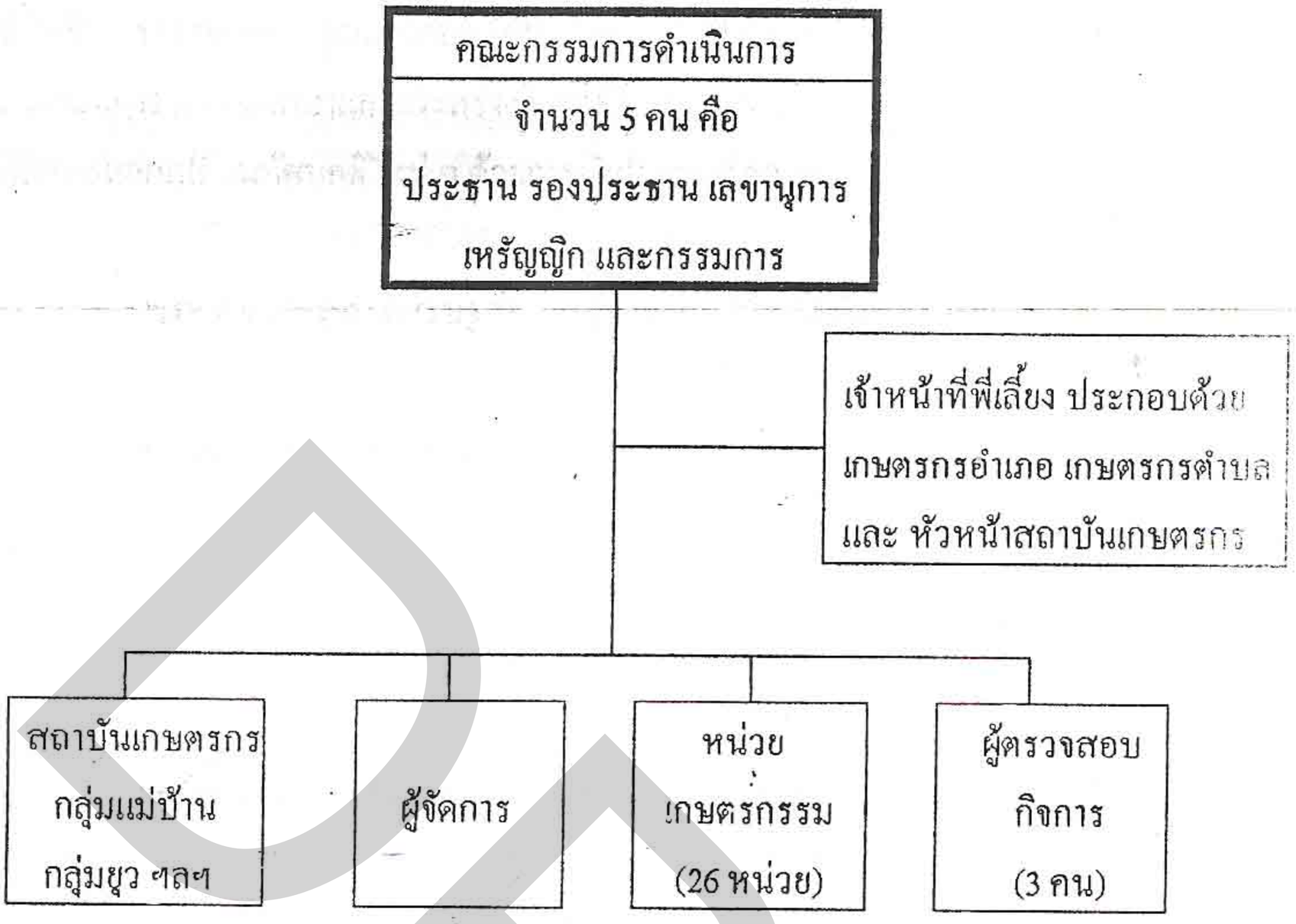


การบริหารและการจัดการธุรกิจชุมชนครบวงจร

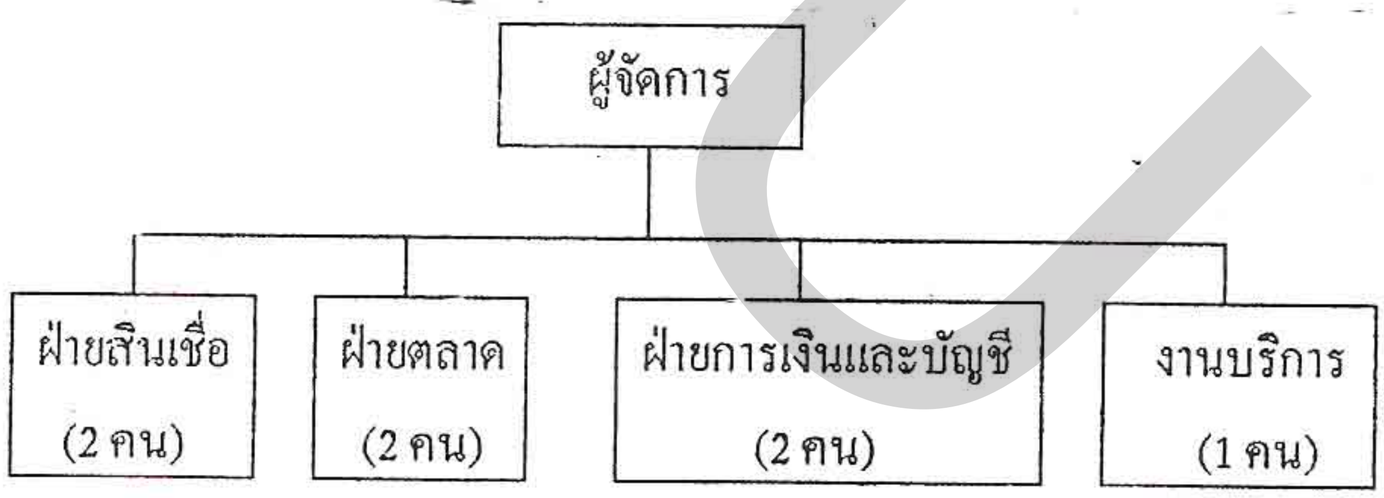
ในความสำเร็จของกลุ่มการพัฒนาคุณภาพยางแผ่นและการขายยางแผ่นได้ในราคาสูง ไม่ได้เป็นสาเหตุจากที่ทำให้ทางกลุ่มและสมาชิกหยุดกิจกรรมลงเพียงเท่านั้น เพราะชาวบ้านในตำบลตะโหมดทั้งหมดมีอาชีพ 2 อย่าง คือ ทำสวนยางเป็นส่วนใหญ่ และทำนา ทำสวนผลไม้ เป็นงานเสริมรายได้ของครอบครัว แต่การทำสวนยางมักจะได้รับการช่วยเหลือจากหน่วยงานของรัฐอย่างต่อเนื่อง ส่วนการทำนาหรือทำสวนผลไม้ยังขาดแคลนจากการดูแลจากหน่วยงานของรัฐ ดังนั้นในปี พ.ศ.2517 ซึ่งเป็นปีที่รัฐบาลเปิดโอกาสให้กลุ่มเกษตรกรสามารถจดทะเบียนเป็นนิติบุคคลได้ พร้อมกับการได้สิทธิซื้อปุ๋ยในราคาถูกหรือได้สินเชื่อ จึงทำให้ทางกลุ่มต้องจดทะเบียนเป็นกลุ่ม "เกษตรกรทำนาตะโหมด" เมื่อวันที่ 9 กรกฎาคม 2517 ขณะเดียวกันกิจกรรมรวมกลุ่มได้เริ่มขยายออกไปมากขึ้น เพราะสมาชิกกลุ่มซึ่งเป็นเกษตรกรจำเป็นต้องอุปโภคบริโภคสินค้าต่าง ๆ เป็นประจำทุกวัน แต่ต้องซื้อในราคาที่สูง หรือไม่ก็เป็นราคาไม่เป็นธรรมต่อชาวบ้าน จากร้านค้าในหมู่บ้านหรือในเมืองหรือสมาชิกบางรายที่ไม่มีเงินมากพอในการลงทุนทำกิจกรรมเสริมรายได้ในครอบครัวก็จำเป็นต้องกู้ยืมเงินจากเพื่อนบ้านแบบนอกระบบ ซึ่งต้องเสียดอกเบี้ยสูง คณะกรรมการจึงปรับปรุงการบริหารและการจัดการใหม่อีกครั้ง โดยให้จัดตั้งร้านค้าของชุมชนและธุรกิจการเงินหรือธนาคารของชุมชนขึ้น เพื่อบริการประชาชนโดยทั่วไปและสมาชิกของกลุ่มให้ครบวงจรโดยมีหลักการจัดการดังนี้

ในด้านโครงสร้างขององค์กรที่ได้ดำเนินการกระทั่งปัจจุบัน

การบริหารงานทั่วไป



การบริหารงานภายใน



ในด้านการจัดการเกี่ยวกับร้านค้าของชุมชนนั้นให้ขายสินค้าอุปโภคบริโภคแก่ประชาชนโดยทั่วไปและสมาชิกกลุ่ม โดยเอากำไรไม่เกิน 5% ของราคาทุนที่ทางกลุ่มซื้อมา ขณะเดียวกันเมื่อสิ้นปีสมาชิกกลุ่มจะได้รับการคืนกำไรให้อีก 0.5% เพราะฉะนั้นยอดขายสินค้าในร้านของกลุ่มแต่ละปีจึงมีมากกว่า 2 ล้านบาท[5] ส่วนในด้านธุรกิจการเงินหรือธนาคารหมู่บ้านนั้นให้รับฝากเงินจากประชาชนโดยทั่วไปและจากสมาชิกโดยตรงทั้งประเภทฝากประจำ เผื่อเรียกและออมทรัพย์ โดยให้ดอกเบี้ยเท่ากับธนาคารพาณิชย์ และหากสมาชิกจะกู้ยืมเงินทางกลุ่มก็เปิดให้กู้ได้โดยเสียดอกเบี้ยร้อยละ 13 (โปรดดูรายละเอียดในลำดับต่อไป) จึงทำให้ทางกลุ่มมีเงินทุนหมุนเวียนในแต่ละปี ประมาณ 23 ล้านบาท[46]

แต่ในการดำเนินกิจกรรมของกลุ่มในแต่ละกิจกรรมนั้นจะประสบผลสำเร็จไม่ได้หากไม่มีการสร้างจิตสำนึกที่ถูกต้องให้แก่บุคคลที่ร่วมอยู่ในองค์กรหรือกลุ่มซึ่งนายวรรณ ขุนจันทร์ ที่เป็นทั้งผู้ก่อตั้งกลุ่มเป็นประธานกลุ่ม และนำกลุ่มไปสู่ความสำเร็จในด้านธุรกิจยางพารา ธุรกิจร้านค้าและธุรกิจการเงิน ได้เน้นการให้การศึกษาและการสร้างจิตสำนึกให้แก่กรรมการกลุ่ม สมาชิกกลุ่ม โดยเฉพาะข้อคิดต่าง ๆ เพื่อการแลกเปลี่ยนทัศนคติใหม่ ๆ ด้วยการตั้งคำถามเพื่อถามตัวเองว่า

"เราคือผู้ผลิต และเราคือผู้ขาย เราผลิตได้ และเราขายเป็น"

"เราคือนักต่อสู้ทางเศรษฐกิจ รวมพลังความสามัคคีเพื่อให้ได้มาซึ่งความไม่เสียเปรียบของคนในอาชีพเดียวกัน"

"เราคือนักธุรกิจ คิดได้ ใช้แรงเป็น"

"เรามีอาชีพอะไร อาชีพที่เราทำอยู่นั้น เสียเปรียบในทางด้านใดบ้าง ในส่วนที่เสียเปรียบเราจะช่วยกันแก้ไขอย่างไรบ้าง"

"อาชีพเกษตรกรชาวสวนยาง เวลาทำเหนื่อยแทบตาย แต่ทำไมเวลาขายจึงเอาแต่ความสะดวก"

"จริงหรือที่กล่าวกันว่าสำหรับเกษตรกร ขายถูกนิด ซื้อแพงหน่อย ก็ไม่เป็นไร ขอกันกินเสียมากกว่า"[47]

ในการกระตุ้นจิตสำนึกเพื่อให้เกิดแนวความคิดดังกล่าวนั้น มีเป้าหมายคือการให้เกษตรกรได้รู้จักการรวมกลุ่มกันขาย หรือการทำธุรกิจร่วมกันของเกษตรกร โดย

1. ต้องมีการรวมกลุ่มในระดับหมู่บ้าน จากหลาย ๆ หมู่บ้านรวมเป็นระดับตำบล
2. จากหลายตำบลรวมกันเป็นระดับอำเภอและจากหลายอำเภอรวมเป็นระดับจังหวัด[48]

ขณะเดียวกันเมื่อสามารถสร้างกลุ่มเป็นองค์กรที่มีอำนาจในการต่อรองอย่างเป็นระบบได้แล้ว เกษตรกรจะต้องหันมาวิเคราะห์ว่าควรทำธุรกิจในระดับไหน และจูงใจให้สมาชิกได้เข้ามาร่วมและสนใจในธุรกิจของกลุ่มมากขึ้นโดยเฉพาะการควบคุมสินค้าให้มีคุณภาพดี ตามที่ตลาดต้องการ ผ่านการตรวจสอบตามกระบวนการแผนการผลิต มีการจัดเกรดของสินค้าและรวบรวมจำนวนผลิตผลไว้เป็นสัดส่วน มีการบรรจุหีบห่อ การทำมัดที่อยู่ในปริมาณและขนาดเดียวกัน และต้องมีปริมาณมาก เพื่อจูงใจให้สมาชิกเห็นความสำคัญของการรวมกลุ่ม และมั่นใจต่อกลุ่มที่กำลังดำเนินธุรกิจ แต่การขายต้องมอบหมายให้บุคคลหรือคณะบุคคลรับผิดชอบโดยตรง ตามมติของคณะกรรมการกลุ่ม[49]

ดังนั้น ในการขายผลผลิตโดยเฉพาะยางพาราจึงต้องขายแบบรวมกลุ่ม ซึ่งที่ผ่านมามี 3 วิธีการ คือ

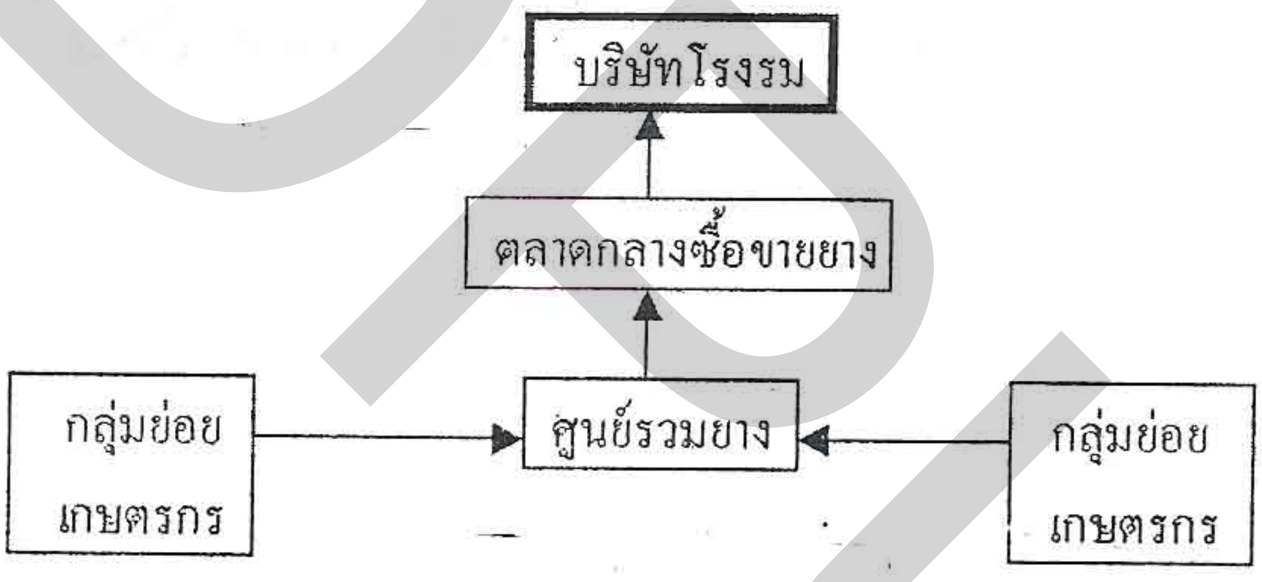
1. การขายโดยวิธีประมูลราคา โดยเปิดประมูลในระดับหมู่บ้าน ซึ่งจะมีพ่อค้าในท้องถิ่นและใกล้เคียงมาประมูล ทำให้ในระยะแรกขายได้ราคาดีเพราะมีการแย่งกันประมูลอย่างแท้จริง ต่อมาไม่นานนักพ่อค้ารวมหัวกันกดราคาหรือฮั้วกันในการประมูล ทำให้ได้ราคาประมูลที่ไม่ดีและสมาชิกกลุ่มเกิดความสงสัย ลังเล ผู้นำก็เกิดการท้อแท้หมดกำลังใจ จึงยกเลิกวิธีการประมูล

2. การขายโดยวิธีสืบราคา ด้วยการให้ตัวแทนของกลุ่มไปสืบราคาจากพ่อค้าและบริษัทต่าง ๆ ถ้าใครเสนอให้ราคาสูงสุดก็นำยางไปให้ผู้นั้น ซึ่งด้วยวิธีการนี้ทำให้พ่อค้ารวมหัวกันหรือฮั้วกันนั้นมีน้อยมาก ทางกลุ่มจึงได้ถือปฏิบัติแทนวิธีการประมูลตั้งแต่นั้นเป็นต้นมา

3. การขายแบบวิธีตกลงราคา หมายถึง การสืบราคาได้แน่ชัดแล้วว่าทุกครั้งพ่อค้าหรือบริษัทนั้น ๆ ให้ราคาสูงสม่ำเสมอ ทางกลุ่มจึงไม่จำเป็นต้องสืบราคาอีก จึงควรตกลงราคาขายกันเป็นประจำ เพราะวิธีการนี้ทางกลุ่มจะมีความมั่นใจในราคาที่ซื้อ-ขาย ทางพ่อค้าหรือบริษัทก็จะได้สินค้าที่มีคุณภาพและปริมาณโดยสม่ำเสมอ[50]

อย่างไรก็ตามในการขายทุกครั้งเกษตรกรจะต้องรวมกลุ่มหรือขายโดยผ่านการรวมกลุ่มเพื่อนำผลผลิตมารวมกัน สร้างพลังต่อรองและตัดพ่อค้าคนกลางลงเท่านั้น จึงจะถูกการเอารัดเอาเปรียบจากพ่อค้าคนกลางน้อยที่สุด ตามแผนผังนี้

แผนผังการขายยางแบบรวมกลุ่ม



ตามแผนผังดังกล่าวจะพบว่าพ่อค้าคนกลางถูกตัดออกไปตั้งแต่พ่อค้าเร่ พ่อค้าในหมู่บ้าน พ่อค้าในท้องที่ หรือพ่อค้าในท้องถิ่น ทำให้ยางสามารถขายได้ในราคาที่สูงขึ้น .50 บาท – 1.00 บาทต่อกิโลกรัม

นอกจากนั้นนายวรรณ ขุนจันทร์ ยังมีหลักการบริหารและการจัดการในด้านการต่อรองราคา โดยมุ่งไปที่ผู้นำกลุ่มหรือผู้นำธุรกิจชุมชนจำเป็นจะต้องเสริมสร้างบุคลิกภาพให้มีศักยภาพในการเจรจาต่อรอง นอกเหนือจากความรู้เรื่องการตลาด และภาษาในการสื่อความหมาย โดยเฉพาะภาวะของการเป็นผู้นำ ซึ่งจำเป็นต้องมีบุคลิกภาพดี แต่งกายสุภาพเรียบร้อย พูดจาสุภาพอ่อนโยน เป็นคนทันสมัยอยู่เสมอ และที่สำคัญต้องมีความเชื่อมั่นในคุณธรรม และความจริงใจต่อกัน[51]

ส่วนปัญหาที่เป็นความไม่เข้าใจกัน หรือขัดแย้งกันระหว่างสมาชิกด้วยกัน หรือระหว่างสมาชิกกับกลุ่มนั้น ทางกลุ่มโดยเฉพาะกรรมการกลุ่มหรือผู้นำกลุ่มธุรกิจชุมชนต้องพยายามทำความเข้าใจกับสมาชิกกลุ่มอย่างใกล้ชิดและกระตุ้นเตือนจิตสำนึกอยู่เสมอ ทั้งในด้านความรักความสามัคคีภายในหมู่คณะ อย่าเอารัดเอาเปรียบซึ่งกันและกัน การไม่เห็นแก่ตัวหรือเอาตัวรอดแต่เพียงผู้เดียว โดยเฉพาะจาก

การหยิบยื่นผลประโยชน์ให้เพื่อสร้างความแตกแยกในกลุ่มสมาชิก ตามแผนการของพ่อค้า ตลอดจนพยายามรักษาคุณภาพของสินค้าให้สม่ำเสมอ หรือเอาอย่างสินค้าที่มีคุณภาพที่ดีกว่าเพื่อให้เกิดการแข่งขันในการพัฒนาคุณภาพ[52]

ในด้านการบริหารและการจัดการธุรกิจชุมชนเกี่ยวกับร้านค้าและการเงินของชุมชนนั้น ทางกลุ่มได้กำหนดเป็นแนวนโยบายหลักที่ว่า "ร่วมกันผลิต ร่วมกันซื้อ ร่วมกันขาย และร่วมกันประหยัด" ตามลักษณะของธุรกิจแต่ละอย่าง กล่าวคือ

ธุรกิจร้านค้า

ธุรกิจร้านค้าเป็นกิจการของชุมชนที่อำนวยความสะดวกแก่สมาชิกและประชาชนโดยทั่วไปในการบริการการซื้อสินค้าอุปโภคบริโภคที่จำเป็นในชีวิตประจำวันได้ในราคาที่เป็นธรรม และลดการเอารัดเอาเปรียบจากพ่อค้าคนกลาง โดยมีหลักในการบริหารและการจัดการธุรกิจชุมชน 3 เป็นขั้นตอน คือ

ขั้นตอนที่ 1 สำรวจแหล่งข้อมูลเบื้องต้นในการจัดตั้งร้านค้า ซึ่งจะต้องอยู่ในที่ชุมชน การคมนาคมสะดวก สินค้าสอดคล้องกับความต้องการของสมาชิก และสามารถโฆษณาได้ทั่วถึง

ขั้นตอนที่ 2 แหล่งซื้อสินค้า ต้องเป็นแหล่งผลิตหรือตัวแทนโดยตรงเพื่อจะได้สินค้าของแท้ที่มีคุณภาพ และได้สินเชื่อในวงเงินที่เหมาะสม

ขั้นตอนที่ 3 การขายสินค้า โดยเฉพาะจำนวน และปริมาณสินค้าต้องชัดเจน มีการจัดวางขายอย่างเป็นหมวดหมู่ กำไรต้องแบ่งคืนสมาชิกอย่างเป็นรูปธรรม[53]

ธุรกิจการเงิน

ธุรกิจการเงินเป็นอีกกิจกรรมหนึ่งของธุรกิจชุมชนที่มีเป้าหมายเพื่อส่งเสริมการประหยัดแก่สมาชิกด้วยการอดออมไว้ใช้ในคราวจำเป็น ในลักษณะของการฝากเงินหรือกรณีที่สมาชิกต้องการนำเงินไปลงทุนในกิจการใดกิจการหนึ่ง หรือนำไปปรับปรุง พัฒนา เรื่องใดเรื่องหนึ่ง ก็สามารถกู้ยืมเงินได้ทันทีตามหลักการในการบริหารและการจัดการธุรกิจการเงินของชุมชน คือ

การระดมเงินฝาก

ในด้านเงินฝาก ทางกลุ่มได้กำหนดไว้ 3 ประเภท คือ เงินฝากประจำ เงินฝากออมทรัพย์ และเงินฝากเผื่อเรียก โดยมีวิธีการในการระดมเงินฝาก ดังนี้

1. เมื่อสมาชิกกลุ่มขายผลิตผลได้ก็ให้นำเข้าบัญชีเงินฝาก และบางส่วนเบิกไปใช้จ่ายในครัวเรือน

2. จัดวันแห่งการออมทรัพย์ พร้อมกับติดต่อองค์กรต่าง ๆ ในท้องถิ่นและสมาชิกให้นำเงินมาฝาก โดยมีของขวัญแจก

3. ทุนเรือนหุ้นจากเกษตรกรที่เป็นสมาชิก

ในการระดมเงินฝากดังกล่าว ทางกลุ่มมีแผนการบริหารและการจัดการเพื่อให้เกิดประโยชน์ต่อสมาชิก คือ

1. ให้สมาชิกกู้ยืม
2. เป็นทุนหมุนเวียนในการซื้อสินค้า และรวบรวมผลิตผล
3. สำรองไว้เพื่อจ่าย เมื่อผู้ฝากมาถอนคืน

เพราะฉะนั้นจำนวนเงินที่ระดมมาจากการฝากของสมาชิกในกลุ่มจึงไม่เพียงพอสำหรับการบริการได้อย่างทั่วถึง ทางกลุ่มในนามกลุ่มเกษตรกรทำนาตะโหมด ซึ่งเป็นนิติบุคคลได้ไปกู้ยืมจากธนาคารเพื่อการเกษตรและสหกรณ์การเกษตร หรือธนาคารพาณิชย์ ตามที่เหมาะสม

ส่วนหลักเกณฑ์ในการกู้ยืมนั้น ทางกลุ่มได้กำหนดระเบียบสำหรับการกู้ยืมไว้ 2 ประเภท คือ

1. เงินกู้ยืมระยะสั้น เพื่อเป็นทุนหมุนเวียนในการลงทุนระยะสั้นตามฤดูกาล เช่น การทำนา ทำสวน เลี้ยงสัตว์ ดังนั้นการส่งชำระคืนจึงกำหนดคืนภายใน 1 ปี หรือไม่เกิน 15 เดือน
2. เงินกู้ระยะปานกลาง เพื่อเป็นทุนสำหรับการลงทุนในการซื้อที่ดิน ขุดเบิก การขุดคูคลอง การสร้างทำนบ ซื้อเครื่องจักรกล ปรับปรุงที่อยู่อาศัย และการสร้างยุ้งฉาง โดยกำหนดชำระส่งคืนภายใน 3 ปี หรือไม่เกิน 5 ปี[54]

อนึ่ง ในการกู้ยืมเงินของสมาชิกทั้ง 2 ประเภทข้างต้นนั้น สมาชิกทุกคนต้องเสนอแผนงานในการทำเรื่องขอกู้เงินอย่างชัดเจน พร้อมผู้ค้ำประกัน ซึ่งมี 2 วิธีการให้เลือก คือ สมาชิกอย่างน้อย 2 คนเป็นผู้ค้ำประกัน หรือนำอสังหาริมทรัพย์มาจำนองเป็นหลักประกัน และภายหลังที่ปล่อยเงินกู้ให้สมาชิกไปแล้ว ทางกลุ่มฯ จะมีบัญชีตารางการชำระหนี้ไว้เป็นหน่วยเกษตรกรรม โดยกำหนดเป็นไตรมาสหรืองวดบัญชีเพื่อควบคุมเป็นหน่วยเกษตรกรรมให้เกิดการเปรียบเทียบระหว่างหน่วยเกษตรกรรมด้วยกัน กล่าวคือ หากหน่วยเกษตรกรรมใดมีสมาชิกส่งชำระเงินกู้ได้เปอร์เซ็นต์สูงเกินกว่าเป้าหมายที่ทางกลุ่มกำหนดไว้ จะให้รางวัลซึ่งเป็นสิ่งที่สมาชิกในกลุ่มสามารถใช้ร่วมกันได้ ทั้งนี้เพื่อจูงใจให้สมาชิกเห็นความสำคัญของหน่วยซึ่งเป็นหมู่คณะ หรือเป็นประโยชน์ต่อการเร่งรัดหนี้สินก่อนถึงวันชำระหนี้ของสมาชิก และทางกลุ่มจะทำหนังสือเตือนการชำระหนี้ของสมาชิกก่อนถึงกำหนดวันชำระ 1 เดือน โดยผ่านหัวหน้าหน่วยเกษตรกรรม จึงทำให้สมาชิกทุกคนได้รับทันทีและเป็นการประหยัดสำหรับกลุ่มฯ ดังรายละเอียดของตารางที่ 1 และ2[55]

ตารางที่ 1

แสดงหน่วยเกษตรกรรมที่ .....

ลำดับ	ชื่อ - สกุล	เลขทะเบียน	เงินกู้ระยะ		กำหนดชำระคืน				ได้รับชำระ	คงค้างชำระ
			สั้น	ปานกลาง	กย.	ธค.	มีค.	มิย.		

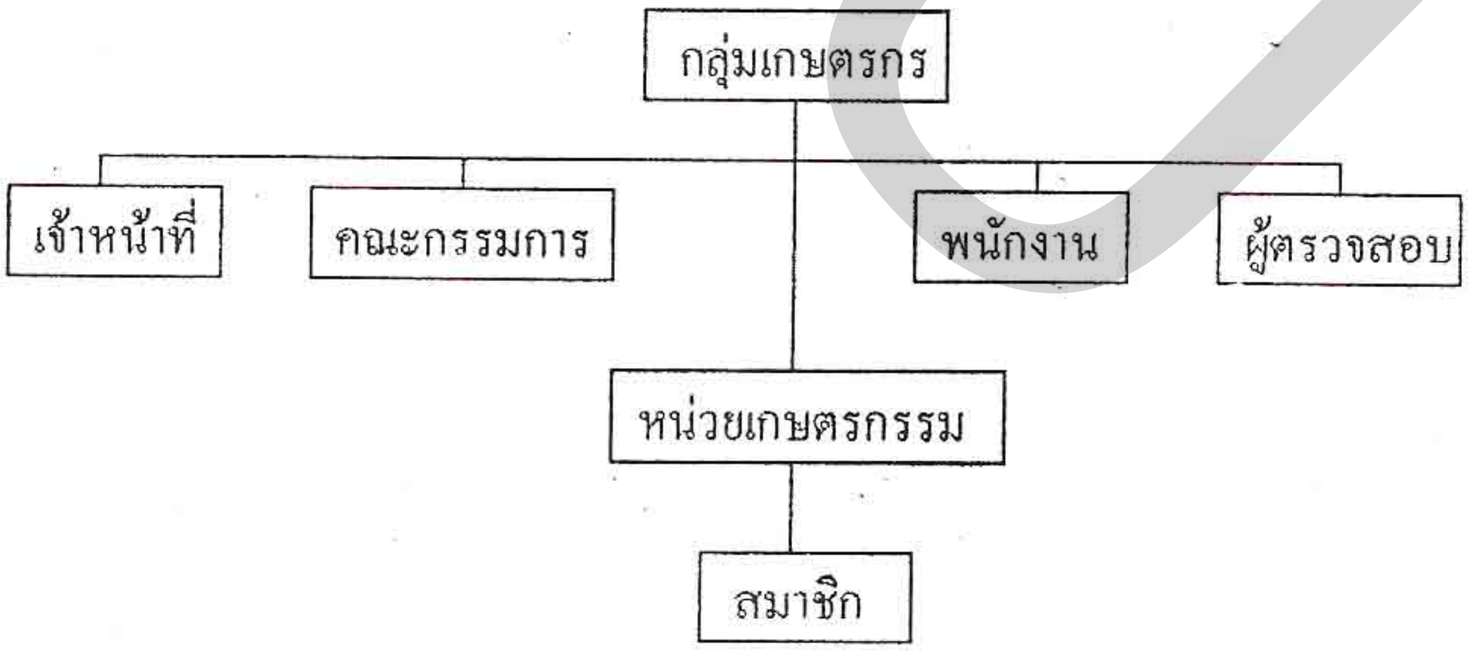
ตารางที่ 2 แสดงธุรกิจประจำวัน

วัน เดือน ปี	ซื้อ สินค้า	ขาย สินค้า	รวม ผลิตผล	ขาย ผลิตผล	ค่าใช้จ่าย		รับเงิน ฝาก	จ่ายคืน เงินฝาก	ดอกเบี้ย เงินฝาก	จ่าย เงินกู้	รับชำระ เงินกู้	เงินกู้ ค้างชำระ
					การขาย	การซื้อ						

ในการบริหารและการจัดการกลุ่มเกษตรกรทำนาตะโหมดนั้น นอกจากจะมีระบบการบริหารและการจัดการในแต่ละด้านของธุรกิจแล้ว ยังมีหลักการในการบริหารและการจัดการที่เป็นหลักการรวมขององค์กรหรือกลุ่มอีกหลายประการ โดยเฉพาะเป้าหมายของการทำธุรกิจชุมชนซึ่งทางกลุ่มฯ หรือคณะกรรมการในกลุ่มเชื่อมั่นว่าธุรกิจทุกอย่างจะสำเร็จลุล่วงไปด้วยดี ฉะนั้นจะต้องมีการจัดการและการบริการที่ดี กล่าวคือ

ในด้านการจัดการ จะต้องมีการวางแผนการบริหารให้ครบองค์ประกอบ 3 ประกอบ คือ การบริหารคน การบริหารงาน และการบริหารการเงิน

ก. การบริหารคน ซึ่งในองค์กรกลุ่มเกษตรกรทำนาตะโหมด จะประกอบด้วยสมาชิกหน่วยเกษตรกรรม คณะกรรมการ ผู้ตรวจสอบกิจการ พนักงานและเจ้าหน้าที่พี่เลี้ยงหรือบุคคลที่เกี่ยวข้อง จะต้องให้ทุกคนได้รู้และเข้าใจในสิทธิหน้าที่และความสัมพันธ์เชื่อมโยงซึ่งกันและกัน (ตามแผนผัง) ด้วยวิธีการ



1. จัดอบรมสมาชิกใหม่ทุกคน เป็นรุ่น ตามความเหมาะสม
2. จัดประชุมอบรมสมาชิกเป็นครั้งคราวและกระทำอย่างต่อเนื่อง
3. สนทนาอย่างใกล้ชิดแบบจับเข่าคุยกันตามโอกาสที่เหมาะสม
4. ประชาสัมพันธ์การดำเนินงานของกลุ่มให้สมาชิกทราบเป็นระยะ ๆ

5. สร้างอุดมการณ์และปลูกฝังความคิดใหม่แก่สมาชิก

6. กำหนดบทบาทหน้าที่ของคณะกรรมการ ผู้ตรวจสอบกิจการ พนักงาน เจ้าหน้าที่พี่เลี้ยง หน่วยเกษตรกรรม ซึ่งมีหัวหน้าหน่วยและผู้ช่วยหัวหน่วย 2 คน และสมาชิกให้ชัดเจน (ดูรายละเอียดในภาคผนวก) โดยเฉพาะคณะกรรมการนั้นบุคคลที่จะเข้ามาร่วมเป็นคณะกรรมการจะต้องมีคุณลักษณะพิเศษในด้านการรับรู้ข้อมูลที่มีความทันสมัยอยู่เสมอ มีความรู้ความเข้าใจต่อสภาพสิ่งแวดล้อมในท้องถิ่น ตลอดจนวัฒนธรรมและประเพณีต่าง ๆ ของชุมชน ตลอดจนประสบการณ์ชีวิต เพื่อเสริมสร้างในการทำธุรกิจชุมชนได้อย่างมีประสิทธิภาพ

ข. การบริหารงาน แบ่งออกเป็น 2 ส่วนคือ งานด้านบริการ และงานด้านธุรกิจ

1. งานด้านบริการ จะต้องให้ความช่วยเหลือและความร่วมมือแก่สมาชิกและชุมชนในด้านความรู้ทางวิชาการ การจัดหาเครื่องมือ เครื่องใช้ อุปกรณ์ บริการแก่สมาชิกเท่าที่จำเป็น การส่งเสริม สนับสนุนกิจกรรมของกลุ่มแม่บ้านเกษตรกรในด้านการถนอมอาหาร การทำขนม การทำเครื่องจักรสาน และการปลูกพืชผักต่าง ๆ การส่งเสริมเยาวชนในการจัดแข่งขันกีฬา การส่งเสริมประเพณี และวัฒนธรรมท้องถิ่น เช่น กิจกรรมวันสงกรานต์ วันขึ้นปีใหม่ วันสาร์ทเดือนสิบ และเทศกาลอื่น ๆ ตลอดจนการสนับสนุนและร่วมมือกับองค์กรต่าง ๆ ในท้องถิ่น เพื่อจัดกิจกรรมที่เป็นประโยชน์ต่อชุมชน และสังคมประเทศชาติ แต่ทั้งนี้ในการคัดเลือกบุคคลที่จะมาทำหน้าที่ในงานด้านบริการนั้น จะต้องมีคุณลักษณะที่สำคัญ ๆ คือต้องไม่เคร่งเครียด อารมณ์ดี มีความร่าเริง แจ่มใส จิตใจเยือกเย็น ไม่มีอคติกับบุคคลอื่น ยึดมั่นในความเป็นธรรมและรู้จักการให้เกียรติกับผู้อื่นเสมอ มีความสุภาพอ่อนโยน พูดจาอ่อนหวาน ยิ้มแย้มแจ่มใสกับลูกค้าที่มารับบริการ มีความอดทนในการทำงาน บริการกับผู้ติดต่ออย่างรวดเร็วและเป็นกันเอง ต้องยืนหยัดต่อสู้กับอุปสรรคต่าง ๆ ที่เกิดขึ้น ไม่หวั่นไหวกับสภาพแวดล้อม เป็นคนที่กล้าคิด ตัดสินใจ ทำธุรกิจอย่างฉับไว ไม่กลัวกับปัญหาอุปสรรค และให้ถือว่าปัญหาอุปสรรคคือเกมส์ที่จะทำให้กลุ่มแข็งแกร่งโดยพร้อมที่จะเผชิญกับความผิดหวัง ต้องเป็นคนที่ทันกับเหตุการณ์ ทันเวลา มองก้าวไกล ไม่หยุดอยู่กับที่ มีแผนการทำงานอยู่เสมอโดยยึดถือกฎระเบียบเป็นหลักในการปฏิบัติ เพื่อให้เกิดกำไรตามวัตถุประสงค์ของการทำธุรกิจ[56]

2. งานด้านธุรกิจ ในธุรกิจของกลุ่มเกษตรกรทำนาตะโหมด มีกิจการของธุรกิจชุมชน 3 กิจการ คือ ขายยางพารา ร้านค้า และการเงิน จึงมีการกำหนดนโยบายในการบริหารแต่ละกิจการให้ชัดเจน กล่าวคือ

2.1 ธุรกิจยางพารา ต้องปรับปรุงคุณภาพยางแผ่นให้ “สะอาด บาง แห้ง” แล้วรวบรวมผลผลิตของสมาชิกเพื่อนำออกขาย

2.2 ธุรกิจร้านค้า ให้บริการกับสมาชิกและบุคคลทั่วไปด้วยราคาที่เป็นธรรม พร้อมกับคืนกำไรให้แก่สมาชิกอย่างสม่ำเสมอ

2.3 ธุรกิจการเงิน ส่งเสริมการประหยัดแก่สมาชิกไว้ใช้ในยามฉุกเฉินด้วยการระดมเงินฝาก และการให้สินเชื่อแก่สมาชิกด้วยการจัดหาเงินทุนให้แก่สมาชิกได้กู้ยืมเพื่อนำไปพัฒนาในด้านใดด้านหนึ่งตามความเหมาะสม

ค. การบริหารการเงิน เงินทุนเมื่อทางกลุ่มสามารถระดมเข้ามาอยู่ในกลุ่มเกษตรกรทำนาตะโหมดแล้วคณะกรรมการกลุ่มจำเป็นต้องมีหลักการในการบริหารเงินให้มีประสิทธิภาพ โดยจะต้องกำหนดเป้าหมาย แผนงาน และวิธีการใช้เงินในแต่ละกิจกรรมได้อย่างถูกต้องตามกฎ ระเบียบ และข้อบังคับของกลุ่มฯ ตามที่กำหนดไว้

การบริหารและการจัดการธุรกิจชุมชนกับแนวความคิดของ Stephen P. Robbins

ในการตรวจสอบความสำเร็จของการบริหารและการจัดการของทุกกลุ่มองค์กรเกี่ยวกับธุรกิจต่าง ๆ หลักการของ Stephen P. Robbins ได้เป็นอีกหลักการหนึ่งซึ่งเป็นที่ยอมรับกันทั่วไปในการทำงาน เพื่อให้การควบคุม การบังคับบัญชา การสั่งการ การจูงใจ การสื่อข้อความ มีความสัมพันธ์ต่อกันจนกลายเป็นศิลปะที่จะนำองค์กรนั้น ๆ ไปสู่เป้าหมายได้อย่างรวดเร็ว

หลักการแรกของ Stephen P. Robbins ให้ความสำคัญในด้าน Planning หรือการวางแผน และรายละเอียดของงานที่จะทำในอนาคต โดยมีเป้าหมายเป็นตัวกำหนดทิศทางในการปฏิบัติงานทุกครั้ง ซึ่งกลุ่มชาวบ้านตะโหมดได้พัฒนาขั้นตอนของการทำธุรกิจชุมชนตามลำดับขั้นที่สำคัญ

กำหนดเป้าหมาย จัดตั้งองค์กรหรือกลุ่มเพื่อสร้างพลังต่อรองขายยางพารากับพ่อค้า

การจัดการ ได้กำหนดแผนงานหรือมีการวางแผนอย่างเป็นระบบ คือ ปรับเปลี่ยนทัศนคติของคณะกรรมการและสมาชิกใหม่เพื่อชี้ให้เห็นถึงความสำคัญของการเป็นอาชีพเกษตรกรดังคำถามที่ถามตัวเองข้างต้น พร้อมกับการกระตุ้นสร้างจิตสำนึกให้เห็นประโยชน์จากการรวมกลุ่มผลิต รวมกลุ่มขาย และเมื่อประสบผลสำเร็จจากการขายได้ราคาสูง ทางกลุ่มก็มีการกำหนด เป้าหมายเพิ่มเติมเป็นการปรับปรุงคุณภาพยางแผ่น "สะอาด บาง แห้ง" พร้อมกับแผนการจัดกำลังคนเพื่อหาข้อมูลเตรียมการจัดสร้างโรงผลิตยางแผ่น แต่เมื่อไม่ประสบผลสำเร็จในด้านโรงผลิตยางแผ่นคุณภาพ ทางคณะกรรมการจึงกลับไปศึกษาความต้องการของสมาชิก และก็พบว่าทางกลุ่มต้องการบริการสมาชิกให้มากขึ้นด้วยการทำธุรกิจชุมชนแบบครบวงจรให้สอดคล้องกับชีวิตความเป็นอยู่ของสมาชิกในชุมชน จึงได้จัดตั้งร้านค้าชุมชน ธุรกิจการเงิน เพื่อให้ชุมชนสามารถพึ่งตนเองได้ เพราะฉะนั้นเป้าหมายของชุมชนในขั้นสุดท้าย คือ เศรษฐกิจชุมชนพึ่งตนเอง โดยกำหนดแผนการในการพัฒนาคน เพื่อการพัฒนาการบริการ และการพัฒนาเงินขององค์กรให้มีความมั่นคง และเป็นที่เชื่อมั่นของสมาชิก โดยให้ผู้นำที่เป็นคณะกรรมการทุกคนปลอดจากอบายมุขทุกชนิด

กล่าวโดยสรุปแล้วก่อนที่จะมีการวางแผนเพื่อการดำเนินงานนั้นทางกลุ่มได้กำหนดเป้าหมายชัดเจนทุกครั้งแล้วลงสู่การจัดการด้วยการวางแผนปฏิบัติอย่างเป็นระบบ สอดคล้องและมีความสัมพันธ์กับเป้าหมายจนบรรลุผลสำเร็จมาโดยตลอด

หลักการที่สองของ Stephen P. Robbins ให้ความสำคัญในด้าน Organization หรือการจัดองค์กร ในการทำงานโดยเฉพาะความสัมพันธ์ระหว่างองค์ประกอบต่าง ๆ ในโครงสร้างขององค์กรที่เกี่ยวข้องกับอำนาจหน้าที่ในการปฏิบัติงานร่วมกัน จะพบว่าในการรวมกลุ่มครั้งแรกของชาวบ้านตะโหมดมีกรรม การเพียง 5 คน และได้กำหนดบทบาท หน้าที่ ตามโครงสร้างขององค์กรที่ง่าย ไม่ซับซ้อน ทุกคนทำงานด้วยจิตสำนึกที่เสียสละเพื่อกลุ่ม หรือเพื่อชุมชนอย่างแท้จริง โดยใช้เวลาว่างจากการประกอบอาชีพเ ันชาวสวนมาจัดดำเนินการขายยางพารา จนมีทุนหมุนเวียนหลายล้านบาทในแต่ละเดือน และเมื่อสมาชิกมีมากขึ้น เงินทุนหมุนเวียนของกลุ่มมีมากขึ้นและทางคณะกรรมการกลุ่มมีนโยบาย และแผนงานเพื่อการพัฒนาไปสู่ธุรกิจชุมชนพึ่งตนเอง การจัดองค์กรในกลุ่มจึงมีความซับซ้อนมากขึ้นตามผู้ปฏิบัติงาน มีการจ้างบุคคลที่เป็นสมาชิกเข้ามาทำงานในกลุ่ม โดยรับเงินเดือนเป็นประจำทุกเดือน มีการจดทะเบียนขององค์กรให้เป็นนิติบุคคล เพื่อให้ทั้งสมาชิก และหน่วยราชการสามารถเข้าตรวจสอบความถูกต้องในการดำเนินการได้ทุกขั้นตอน ขณะเดียวกันการหมุนเวียนในแต่ละตำแหน่งในองค์กร สมาชิกทุกคนสามารถเข้าไปมีบทบาทได้ทุกตำแหน่งหากสมาชิกของกลุ่มให้การยอมรับและเลือกตั้งเข้าไปทำหน้าที่นั้น ๆ

กล่าวโดยสรุป พัฒนาการของการจัดองค์กรของกลุ่มหรือโครงสร้างในการดำเนินงานของกลุ่มได้พัฒนาจากรูปแบบที่ง่ายไปสู่รูปแบบที่ซับซ้อน แต่ทุกขั้นตอนของตำแหน่งต่าง ๆ มีลักษณะของความเป็นประชาธิปไตย หรือเปิดโอกาสให้สมาชิกเป็นผู้เลือกตั้งเข้าไปทำหน้าที่ได้อย่างเป็นอิสระและสอดคล้องกับปริมาณกิจกรรมของกลุ่มและจำนวนสมาชิกในกลุ่ม

หลักการที่สามของ Stephen P. Robbins ให้ความสำคัญในด้าน Leading หรือผู้นำในองค์กร ซึ่งมักจะหมายถึงผู้บริหารหรือผู้จัดการในองค์กรธุรกิจ และนำองค์กรธุรกิจนั้นไปสู่เป้าหมายตามที่กำหนด โดยเริ่มแรกในกลุ่มผู้นำที่ทำหน้าที่รวบรวมยางและขายยางจำนวน 5 คนนั้น มักจะเป็นผู้นำของชุมชนโดยธรรมชาติ เป็นที่รักและเคารพนับถือจากชาวบ้านในชุมชนตะโหมดมายาวนาน โดยเฉพาะการยอมรับในความรู้ ความสามารถ การเสียสละและประสบการณ์ชีวิต ผ่านการบวชเรียนทางพระพุทธ-ศาสนามาหลายพรรษา จึงทำให้เกิดความเชื่อมั่นว่าจะนำองค์กร หรือกลุ่มที่จัดตั้งขึ้นไปสู่เป้าหมายตามที่กำหนดได้และเมื่อเน้นการวางรากฐานของผู้ที่จะขึ้นมาเป็นผู้นำของกลุ่ม หรือองค์กรในอนาคตว่าต้องปลอดจากอบายมุขทุกชนิดแล้วข่อมตอกย้ำการเป็นผู้นำกลุ่ม มีความสำคัญและเป็นที่ยอมรับของสมาชิกมากขึ้น เพราะฉะนั้นในการกำหนดแผนงาน หรือแผนการปฏิบัติงานในการขอความร่วมมือ หรือขอการสนับสนุนจากสมาชิกจึงได้รับการตอบรับเป็นอย่างดี ไม่ว่าจะเป็นการปรับปรุงคุณภาพยางแผ่นของสมาชิกแต่ละคน การจัดกิจกรรมของกลุ่ม จนได้รับรางวัลต่าง ๆ ดังกล่าวข้างต้นมากมาย

หากจะกล่าวโดยสรุป ผู้นำองค์กรหรือกลุ่มในชุมชนตะโหมด เป็นผู้นำที่เกิดโดยธรรม-ชาติจากจิตสำนึกของการเสียสละเพื่อส่วนรวม จนเกิดความรักและศรัทธาจากชาวบ้านในชุมชน กลายเป็นความสามัคคีของกลุ่มหรือชุมชน เพื่อผลประโยชน์ของคนในชุมชนทุกคน

หลักการที่สี่ของ Stephen P. Robbins ให้ความสำคัญในด้าน Evaluating หรือการตรวจสอบเปรียบเทียบผลงานจากการทำงานของกลุ่มหรือการประเมินผลงานขององค์กรหรือกลุ่มที่ได้ดำเนินการมาเป็นระยะตั้งแต่เริ่มต้นกระทั่งปัจจุบันซึ่งกลุ่มดังกล่าวแม้จะไม่มีวิธีการประเมินที่เป็นลายลักษณ์อักษร มีแบบสอบถามหรือหลักวิชาการอ้างอิงมากมายก็ตาม แต่ผลของการดำเนินงานตามแผนงานต่าง ๆ ตั้งแต่อดีตถึงปัจจุบันล้วนแต่สอดคล้องกับเป้าหมายทั้งสิ้น ทั้งนี้ให้พิจารณาจากผลประโยชน์ที่สมาชิกของกลุ่มได้รับโดยเฉพาะการขายยางพาราได้ราคาสูงกว่าชาวบ้านโดยทั่วไป ซื้อสินค้าในราคาที่เป็นธรรม พร้อมกับมีเงินปันผลคืนให้ทุกปี สามารถกู้เงินไปลงทุนทำกิจการต่าง ๆ ได้ ปริมาณยางและสมาชิกของกลุ่มมีเพิ่มขึ้น การให้ความร่วมมือของสมาชิกในการพัฒนาคุณภาพยางแผ่น และกิจกรรมต่าง ๆ ล้วนแต่เป็นรูปธรรมของการประเมินค่าของความสำเร็จขององค์กรในการทำธุรกิจชุมชนนอกเหนือจากเกียรติบัตร วุฒิบัตร หรือรางวัลต่าง ๆ ที่ทางกลุ่มได้รับจากหน่วยราชการและองค์กรเอกชนทั้งในประเทศและต่างประเทศอย่างมากมายและสม่ำเสมอ

เพราะฉะนั้นในการประเมินค่าหรือการตรวจสอบเปรียบเทียบผลงานจากการทำงานของกลุ่มเกษตรกรทำนาตะโหมด ล้วนแต่เป็นที่ยอมรับว่าประสบความสำเร็จเป็นอย่างมาก และเป็นรูปธรรมทั้งจากสมาชิกซึ่งเป็นบุคคลในองค์กรและจากบุคคลหรือองค์กร หรือหน่วยงานจากภายนอกของกลุ่มอย่างหลากหลาย และมีความต่อเนื่องมาตลอด

บทวิเคราะห์การบริหารและการจัดการธุรกิจชุมชนตำบลตะโหมด

ในการบริหารและการจัดการธุรกิจยางพาราของชุมชนตำบลตะโหมดระยะเริ่มต้น มีโครงสร้างการจัดองค์กรเพื่อการบริหารและการจัดการเพียง 5 ตำแหน่ง แต่ทั้ง 5 ตำแหน่ง 5 คนนั้นต้องทำหน้าที่ทุกหน้าที่ โดยไม่ได้จำกัดอยู่ในขอบเขตของตำแหน่งที่เป็นอยู่ กล่าวคือ คนที่เป็นประธานกลุ่ม รองประธานกลุ่ม เลขานุการ เหรัญญิก และกรรมการ จะต้องทำหน้าที่ในกลุ่มทุกอย่างตั้งแต่ลงไปชี้แจงทำความเข้าใจกับสมาชิกกลุ่มหรือชาวสวนยาง ไปอบรมเพิ่มเติมความรู้ในด้านต่าง ๆ ไปรวบรวมยาง ชั่งยาง ขนส่งยาง ขายยาง ตลอดจนสาธิตการพัฒนาคุณภาพยาง หาตลาดยาง ประชุมกำหนดแนวทางการบริหารกลุ่ม ซึ่งเป็นลักษณะของการดำเนินการที่เกิดขึ้นโดยธรรมชาติของการทำหน้าที่เพื่อให้บรรลุเป้าหมายของกลุ่ม การแบ่งตำแหน่งในแต่ละหน้าที่เป็นเพียงความรับผิดชอบต่องานเป็นพิเศษไม่ใช่เป็นการแบ่งหน้าที่เพื่อรับเงินเดือนหรือค่าตอบแทนเพราะกรรมการทุกคน ทุกตำแหน่งไม่มีเงินเดือนหรือค่าจ้างใดใด แต่ภาระงานที่นอกเหนือจากนั้นต้องถือเป็นหน้าที่ที่กรรมการทุกคน ตลอดจนสมาชิกกลุ่มจะต้องให้ความร่วมมือและช่วยเหลือสนับสนุนต่อกลุ่มด้วยการเสียสละเพื่อส่วนรวมหรือเพื่อเป้าหมายของกลุ่มอย่างแท้จริง เพราะฉะนั้นการทำงานของกรรมการกลุ่ม ของสมาชิกในกลุ่มจึงมีเป้าหมายรวมเพียงอย่างเดียว คือเป้าหมายของกลุ่มหรือนโยบายของกลุ่ม โดยไม่มีเป้าหมายหรือนโยบายแยกออกไปจากกลุ่ม เป็นเป้าหมายของแผนก ของฝ่าย หรือเป้าหมายตามตำแหน่งที่เป็นอยู่ ดังนั้นกิจกรรมทั้งหมดของกรรมการและสมาชิกกลุ่มจึงถูกสร้างให้เป็นหนึ่งเดียวในลักษณะของอุดมการณ์ ดังคำกล่าวเรียกร้องของ

ผู้นำกลุ่มแต่ละคนที่ต้องการให้ผู้นำทุกคนต้องเสียสละอย่างแท้จริง ต้องโปร่งใส ต้องปลอดจากอบายมุขทุกชนิด ซึ่งล้วนแต่เป็นภูมิปัญญาของชาวบ้านที่ผสมผสานระหว่างหลักการในพระพุทธศาสนามาร่วมบริหารและการจัดการธุรกิจยางพาราของชุมชน การแสดงความไม่บริสุทธิ์ใจ หรือไม่มีความจริงใจและเสีย ละเพื่อกลุ่ม หรืออุดมการณ์กลุ่ม มักจะถูกสมาชิกในกลุ่มกดดัน หรือลดบทบาท หน้าที่ และความรับผิดชอบ จนต้องออกจากกลุ่มไปโดยวิธีการธรรมชาติ ไม่จำเป็นต้องฟ้องร้องคดี หรือเป็นคดีความในทางกฎหมายของบ้านเมือง ส่วนระเบียบข้อบังคับ หรือขอบเขตของบทบาทและหน้าที่ที่ถูกกำหนดไว้อย่างชัดเจน ก็มีไว้เพื่อเป็นแนวทางในการปฏิบัติงาน แบ่งงานกันทำให้เป็นระบบเท่านั้น มิใช่ข้อกฎหมายที่จะนำมาควบคุมหรือเป็นเงื่อนไขสำหรับการลงโทษตามกฎหมาย หากไม่มีการปฏิบัติตามหน้าที่หรือละเมิดหรือละเว้นในการปฏิบัติตามหน้าที่ต่อเรื่องใดเรื่องหนึ่ง หรือในเวลาต่อมาที่ทางกลุ่มได้พัฒนาการบริหารและการจัดการธุรกิจชุมชนด้วยการเพิ่มตำแหน่งคณะอนุกรรมการมากขึ้น ตามภาระงาน หน้าที่ที่เพิ่มขึ้น หรือจำนวนสมาชิกมีเพิ่ม แต่ในการปฏิบัติงานของกรรมการกลุ่มและสมาชิกกลุ่มก็ยังคงปฏิบัติงานเหมือนเดิม มีการประสานงานอย่างต่อเนื่องสมาชิกทุกคนต้องถือว่าเป็นหน้าที่ของทุกคนที่จะต้องพัฒนาระบบการทำงานการบริหารและการจัดการของกลุ่มให้มีประสิทธิภาพเพื่อเป้าหมายหรืออุดมการณ์ของกลุ่มด้วยการเสียสละอย่างแท้จริง และครั้งสุดท้ายที่ทางกลุ่มได้พัฒนาการบริหารและการจัดการกลุ่มมาจดทะเบียนเป็นนิติบุคคลทำธุรกิจชุมชนครบวงจร ทั้งธุรกิจยางพารา ธุรกิจร้านค้า และธุรกิจการเงิน การปรับปรุงโครงสร้างขององค์กร แม้จะมีความซับซ้อนเพิ่มขึ้น มีผู้ปฏิบัติงานในหน่วยงานมากขึ้น ขณะเดียวกันก็มีการจ้างงานโดยให้มีเงินเดือนขึ้นบางตำแหน่ง แต่ไม่ใช่จ้างทุกคน หรือให้เงินเดือนทุกคน ทุกตำแหน่ง กล่าวคือ จ้างบุคลากร 7 คน โดยจำแนกเป็นขายของที่ร้านค้า หรือธุรกิจร้านค้า 2 คน ธุรกิจการเงิน 4 คน ซึ่งเป็นฝ่ายสินเชื่อกู้ยืม 2 คน และฝ่ายการเงินบัญชี 2 คน และพนักงานบริการทั่วไปอีก 1 คน มีเงินเดือนรวมประมาณ 4 หมื่นกว่าบาทต่อเดือน วิธีการทำงานของคณะกรรมการ สมาชิก ก็ยังคงปฏิบัติงานเหมือนเดิม จะเป็นกรณีพิเศษเฉพาะสมาชิกที่รับเงินเดือนจากกลุ่มในแต่ละเดือน โดยเฉพาะในด้านธุรกิจร้านค้าและธุรกิจการเงินจะต้องมาปฏิบัติงานเป็นประจำเพื่ออำนวยความสะดวกหรือบริการสมาชิกอื่น ๆ ในธุรกิจด้านนั้น ๆ ให้มีความรวดเร็วมากยิ่งขึ้น จึงทำให้การดำเนินธุรกิจของชาวบ้านตำบลตะโหมดมีความเหมาะสมและสอดคล้องกับสภาพของชุมชนตามสมมติฐานที่ตั้งไว้ ส่วนปัญหาและอุปสรรคที่เกิดขึ้นมักจะมาจากองค์กรของรัฐที่ให้การสนับสนุนไม่เต็มที่ ในด้านข้อมูลข่าวสารเกี่ยวกับตลาดยางพาราทั้งในประเทศและต่างประเทศจนทำให้ชาวบ้านปรับตัวไม่ทัน และต้องประสบกับปัญหาการรวมกลุ่มเพื่อปรับปรุงคุณภาพยางพาราให้สอดคล้องกับความต้องการของตลาดโลก เพราะฉะนั้นการจะนำการจัดโครงสร้างขององค์กรธุรกิจสมัยใหม่ ซึ่งมีอยู่ 4 แบบ คือ แบบสายบังคับบัญชา (Line Organization) ซึ่งใช้กับธุรกิจขนาดเล็กไม่ซับซ้อน โครงสร้างองค์กรตามหน้าที่ (Functional of Staff Organization) โครงสร้างตามสายการบังคับบัญชาและความชำนาญเฉพาะด้าน (Line and Staff Organization) และโครงสร้างแบบคณะกรรมการ (Committee Organization) ซึ่งใช้กับธุรกิจที่มีความซับซ้อน มีคนเป็นจำนวนมาก ต้องมีผู้เชี่ยวชาญพิเศษ แยกภาระหน้าที่ ภาระงานที่ทำอย่างชัดเจน ส่วนแต่ไม่

สามารถนำมาจัดการบริหารและการจัดการกับธุรกิจยางพาราชุมชนในตำบลตะโหมดได้ เพราะเป็นโครงสร้างการบริหารและการจัดการเพื่อธุรกิจชนิดนั้นของคนกลุ่มนั้นและผลประโยชน์ของคนกลุ่มนั้น การเข้ามามีส่วนร่วมในการบริหารและการจัดการจะมีขอบเขตในระดับตามตำแหน่งที่กำหนด สมาชิกหรือลูกค้าไม่มีโอกาสเข้ามามีส่วนร่วมในการกำหนดนโยบายหรือร่วมปฏิบัติงานกับ องค์กรอย่างแท้จริง ดังนั้นผลตอบแทนที่องค์กรได้รับจึงตกอยู่กับเจ้าของกิจการไม่ใช่สมาชิกหรือลูกค้า แต่ธุรกิจชุมชนตำบลตะโหมดผลประโยชน์ทุกชนิดสมาชิกทุกคนได้รับโดยเท่าเทียมกันตามจำนวนหุ้นที่ได้ลงไป ส่วนการเสียสละของสมาชิกในองค์กรในการปฏิบัติงานเป็นเพียงการเสียสละ โดยไม่ได้หวังผลตอบแทนแต่เป็นการเสียสละเพื่ออุดมการณ์ หรือเพื่อความมั่นคง เข้มแข็งและมีประสิทธิภาพขององค์กรหรือกลุ่ม ซึ่งตรงกันข้ามกับสมาชิกในองค์กรธุรกิจอื่น ๆ ตามโครงสร้างธุรกิจสมัยใหม่ บุคคล หรือสมาชิกในธุรกิจหรือองค์กรนั้น ๆ จะได้รับประโยชน์ในด้านเงินเดือนที่เพิ่มขึ้นในแต่ละปี สวัสดิการอาจดีขึ้น หรือตำแหน่งที่สูงขึ้น การเสียสละมากหรือน้อยไม่เกี่ยวข้องกับอุดมการณ์และกำไรที่องค์กรจะได้รับเพราะเจ้าของกิจการหรือเจ้าของทุนเป็นผู้ที่ควบคุมดูแลและรับผิดชอบส่วนนั้นทั้งหมดเพราะฉะนั้นรูปแบบการบริหารและการจัดการธุรกิจยางพาราของชุมชนตำบลตะโหมดจึงมีความเหมาะสมที่จะนำไปปรับใช้และทดลองกับชุมชนที่มีลักษณะของการรวมผลผลิตยางพาราเพื่อการขายหรือเพื่อการพัฒนาคุณภาพยางแผ่นได้ในขอบเขตที่จำกัดเท่านั้น

อย่างไรก็ตามในด้านคุณลักษณะของผู้ที่จะบริการและการจัดการในธุรกิจเพื่อให้ประสบผลสำเร็จได้นั้นจะต้องเป็นนักบุกเบิกที่ทันสมัย ทันเหตุการณ์โลก และเทคโนโลยี เป็นนักพัฒนานักต่อสู้ รู้จักการประสานงานกับหน่วยงานภาคเอกชนและภาคราชการ มีคุณธรรม จริยธรรม แล้วเชื่อมั่นได้ว่าผู้นำในธุรกิจยางพาราของชุมชนตำบลตะโหมดมีคุณสมบัติที่เหนือว่าเกือบจะทุกด้านเพราะไม่มีใครหรือหัวหน้า หรือผู้บังคับบัญชามาควบคุม แต่ผู้นำทุกคนต้องควบคุมตนเองให้อยู่ในกรอบของศีลธรรมคุณธรรม โดยเฉพาะการปลอดจากอบายมุขทุกชนิดเพื่อให้เป็นแบบอย่างแก่สมาชิกกลุ่มและจะได้นำกลุ่มไปสู่เป้าหมายตามอุดมการณ์ของกลุ่มได้ในที่สุด ดังนั้นหลักการบริหารและการจัดการในการทำงานธุรกิจของ Stephen P. Robbins ในด้าน Planning Organization Leading and Evaluating เป็นกิจกรรมที่คณะกรรมการกลุ่มทำธุรกิจยางพาราชุมชนตำบลตะโหมดได้ถือปฏิบัติอย่างครบถ้วน แต่เป็นการปรับใช้ได้อย่างสอดคล้องกับลักษณะและสภาพแวดล้อมของชุมชนตำบลตะโหมด จนนำไปสู่ความสำเร็จและได้รับเกียรติบัตร ทั้งผู้นำและองค์กรอย่างมากมาย เพราะการดำเนินธุรกิจของชุมชนที่ผ่านมานั้นเป็นการดำเนินการมาจากเบื้องล่าง (from below) หรือมีรากฐานมาจากประชาชน โดยสมาชิกชาวสวนยางทุกคนให้ความร่วมมือ และมีส่วนร่วมอย่างเป็นอิสระเพื่อสนับสนุนกิจกรรมของกลุ่มอย่างเข้มแข็งและทุกขั้นตอนอันเป็นลักษณะของการพัฒนาชนบทในรูปแบบใหม่ของประเทศที่เรียกว่าการพัฒนาแบบ “ช่วยตนเอง” หรือ “การพึ่งตนเอง” ได้อย่างเป็นธรรมชาติและสอดคล้องกับสภาพของชุมชนอย่างแท้จริง โดยใช้ภูมิปัญญาของชาวบ้านที่ได้รับการถ่ายทอดประสบการณ์สั่งสมมาเป็นเวลานานเพื่อหาคำตอบที่เป็นแนวปฏิบัติในการช่วยเหลือ ชุมชนจนประสบผลสำเร็จได้อย่างเป็นรูปธรรมและมีลักษณะของบูรณาการ

เชื่อมโยงไปสู่นามธรรมที่เป็นอุดมการณ์ในการรวมกลุ่มร่วมกันเสียสละในการทำกิจกรรมเพื่อกลุ่ม เพื่อชุมชนมาอย่างยาวนานพร้อมกับการถ่ายทอดแนวทางการปฏิบัติเหล่านั้นไปสู่ผู้นำรุ่นต่อไปอย่างต่อเนื่องและกลายเป็นส่วนหนึ่งของแนวคิดการพัฒนาแบบวัฒนธรรมชุมชน ซึ่งนักวิชาการส่วนมากยอมรับตรงกันว่าจะต้องมีความคิดร่วมพื้นฐานอยู่ 3 ประการ คือ ต้องมีสถาบันชุมชนเป็นองค์กรพื้นฐานที่สำคัญ โดยมีแนวความคิดในการพึ่งตนเอง และมีความเท่าเทียมกันอย่างฉันท์มิตรในกลุ่มสมาชิกและผู้นำหรือมีความเป็นภราดรภาพในการทำกิจกรรมร่วมกันอันเป็นลักษณะพิเศษอย่างหนึ่งของสังคมบ้านนอกหรือสังคมชนบทโดยเฉพาะในประเทศไทย ได้มีชุมชนในลักษณะดังกล่าวปรากฏเป็นจำนวนมาก ดังเช่น ตัวอย่างของ 7 ผู้นำชุมชนที่กล่าวมาในบทที่ 2 เป็นต้น ส่วนหลักการทำงานธุรกิจของ Stephen P.Robbins นั้น เป็นหลักการดำเนินธุรกิจที่เป็นข้อสรุปมาจากหลักการทำงานของชาวตะวันตก ซึ่งเป็นแบบอุตสาหกรรมโดยอาศัยการสั่งสมประสบการณ์ของกลุ่มคนที่ดำเนินธุรกิจแบบอุตสาหกรรมมาเป็นระยะเวลานาน ซึ่งจัดได้ว่าเป็นวัฒนธรรมชุมชนอีกแบบหนึ่งซึ่งจะเรียกว่าเป็นวัฒนธรรมชุมชนเมืองหรือชุมชนอุตสาหกรรมก็ได้ เพราะการดำเนินการหรือการบริหารการจัดการนั้นส่วนมากมาจากข้างบนหรือผู้บริหาร หรือเจ้าของกิจการจำนวนเพียงน้อยนิด การเปิดโอกาสให้ชุมชนหรือประชาชนในชุมชนได้มีส่วนร่วมในกิจกรรมอย่างแท้จริงนั้นเกือบจะไม่เกิดขึ้นเลย ขณะเดียวกันกระบวนการในการบริหารและการจัดการจึงยึดตามหลักการที่เป็นลายอักษร ผิดก็ต้องผิด มีโทษก็ต้องลงโทษ ทั้งลงโทษตามกฎระเบียบขององค์กรนั้น ๆ และลงโทษตามกฎหมายของสังคมประเทศ จึงทำให้เป็นการบริหารและการจัดการที่ขาด "การประสานน้ำใจ" ของคนที่ทำธุรกิจร่วมกัน การให้ออกจากการทำงานหรือองค์กร การลงโทษตามกฎหมายจึงเป็นปรากฏการณ์ปกติของการดำเนินการในการบริหารและการจัดการดังกล่าว นอกจากนั้นตัวผู้นำในองค์กรหรือธุรกิจ ตามหลักการของ Stephen P.Robins หากไม่ใช่เจ้าของกิจการดำเนินการเองก็มักจะจ้างนักบริหารหรือผู้จัดการอาชีพ ซึ่งจะมีคุณลักษณะเป็นที่ยอมรับของเพื่อนร่วมงานหรือผู้ใต้บังคับบัญชาหรือไม่จะทราบเมื่อได้บริหารและการจัดการไประยะเวลาหนึ่งแล้วเท่านั้น แต่ใดการตัดสินใจครั้งสุดท้ายก็ยังเป็นเจ้าของกิจการเหมือนเดิม เพราะฉะนั้นหลักการดังกล่าวจึงขาดความเหมาะสมและสอดคล้องกับการบริหารและการ จัดการธุรกิจชุมชนที่เปิดโอกาสให้ชุมชนเป็นเจ้าของและบริหารโดยตรง แต่ในบางส่วนของหลักการจะสามารถนำมาประกอบการพิจารณาเพื่อกำหนดทิศทางหรือนโยบายในการบริหารและการจัดการขององค์กรให้เกิดประสิทธิภาพได้เช่นกัน

บทที่ 5
บทสรุป และเสนอแนะ

การพัฒนาการบริหารและการจัดการธุรกิจชุมชนของชาวบ้านในตำบลตะโหมด อำเภอตะโหมด จังหวัดพัทลุงนั้น แม้จะเป็นองค์กรธุรกิจชุมชนองค์กรแรกที่ประสบความสำเร็จในการดำเนินงาน แต่มิใช่เป็นองค์กรสุดท้ายหรือมีเพียงองค์กรเดียวเพราะการจัดการธุรกิจชุมชนในพื้นที่จังหวัดพัทลุงมีเป็นจำนวนมาก หลายอาชีพ หลายกลุ่ม หรือความเป็นธุรกิจของชุมชนมีความหลากหลายตามลักษณะอาชีพและการดำรงชีวิตของชาวบ้าน ขณะเดียวกันการพัฒนาการบริหารและการจัดการธุรกิจชุมชนก็ไม่ได้เริ่มต้นจากชุมชนเป็นหลักเสมอไป เพราะมีอีกหลายธุรกิจชุมชนที่เกิดจากองค์กรจากภายนอกซึ่งบางธุรกิจของชุมชนเกิดจากหน่วยราชการ และบางธุรกิจชุมชนเกิดจากภาคธุรกิจเอกชนเป็นฝ่ายริเริ่มกระตุ้นและให้การสนับสนุนพร้อมทั้งช่วยบริหารและการจัดการเป็นบางส่วนจนประสบผลสำเร็จตามเป้าหมาย ต่อจากนั้นชุมชนจึงเข้าดำเนินการทุกกระบวนการทำงานและก็ถือได้ว่าเป็นธุรกิจของชุมชนที่ประสบความสำเร็จได้ ไม่แตกต่างไปจากธุรกิจชุมชนตำบลตะโหมดมากนัก

บทสรุป

จากสภาพแวดล้อมโดยทั่วไปของชุมชนตำบลตะโหมดนั้น พบว่าชาวบ้านส่วนใหญ่ประกอบอาชีพทำสวนยางพารามาตั้งแต่บรรพบุรุษ ส่วนอาชีพทำนาและทำสวนผลไม้ผสม เป็นเพียงกิจกรรมหารายได้เสริมให้กับครอบครัว เพราะฉะนั้นการถูกเอารัดเอาเปรียบจากพ่อค้ายางในหมู่บ้าน ในท้องถิ่นต่อการประกอบอาชีพหลักของชาวบ้านในชุมชนตะโหมดจึงย่อมเกิดขึ้นมาเป็นเวลานานแล้วเช่นกัน แต่ด้วยลักษณะพิเศษของชุมชนที่มีวัดเป็นศูนย์กลางของหมู่บ้าน แต่หน่วยราชการเข้าไปบริการชุมชนได้ไม่ทั่วถึงอันเนื่องมาจากการคมนาคมไม่สะดวก วัดจึงเป็นแหล่งสะสมภูมิปัญญาท้องถิ่นของชุมชนด้วยการถ่ายทอดผ่านกระบวนการบวชเรียนตามประเพณีของชายไทยตั้งแต่อายุ 20 ปีขึ้นไปที่ต้องอุปสมบทตอบแทนบุญคุณพ่อแม่ตามความเชื่อที่ได้ยึดถือมาแต่โบราณ ประกอบกับวัดได้เป็นแหล่งศึกษาพระธรรมบาลีของจังหวัด ทำให้พระภิกษุส่วนมากได้มีโอกาสศึกษาพระธรรมบาลีไปด้วย ในที่สุดวัดได้กลายเป็นแหล่งชุมนุมผู้นำทางปัญญาของชาวบ้านในชุมชนตะโหมด และได้กลายเป็น “สภาลานวัด” เพื่อการผลักดันให้มีการทำงานร่วมกันระหว่าง “บ้าน วัด ราชการ” หรือ “บวร” แล้วนำไปสู่การรวมตัวเพื่อจัดดำเนินการบริหารและการจัดการยางพาราให้กับชาวบ้านในลักษณะของกลุ่มเพื่อการทำธุรกิจของชุมชนจากกลุ่มคนเพียงน้อยนิดจนกระทั่งขยายสมาชิกที่เป็นชาวบ้านหรือชาวสวนยางออกไปเป็นจำนวนมาก ผลผลิตก็เพิ่มขึ้นมีคุณภาพมากขึ้นตามพัฒนาการทางการบริหารและการจัดการของกลุ่ม และเมื่อทางกลุ่มได้มีการจดทะเบียนเป็นนิติบุคคลในนามกลุ่มเกษตรกรทำนาตะโหมด กิจกรรมของกลุ่มได้ขยายจนครบวงจรเพื่อการดำรงชีวิตของสมาชิกในชุมชนได้อย่างมีคุณภาพในลักษณะของธุรกิจชุมชนครบวงจร กล่าวคือ มีธุรกิจขายยางพารา ธุรกิจร้านค้า และธุรกิจการเงินของชุมชน มีเงินทุนหมุนเวียนสิบกว่าล้านบาทต่อ

ปี โดยมีเกียรติบัตร วุฒิบัตร หรือประกาศนียบัตร ให้การรับรองความสำเร็จทั้งผู้นำชุมชน และองค์กรธุรกิจของ ชุมชนมากมาย

อย่างไรก็ตามในการดำเนินธุรกิจของชุมชน ทั้งธุรกิจการขายยางพารา ธุรกิจร้านค้า และธุรกิจการเงิน ล้วนแต่ต้องประสบกับปัญหาและอุปสรรคต่าง ๆ มากมาย โดยเฉพาะปัญหาที่เกิดจากภายในองค์กรธุรกิจ หรือกลุ่มที่จัดการดำเนินธุรกิจอันเนื่องมาจากความไม่เข้าใจ หรือหวาดระแวงของสมาชิกหรือชาวสวนยางที่มีต่อผู้นำหรือคณะกรรมการดำเนินการ แต่ด้วยระบบการบริหารและการจัดการที่ดีของคณะกรรมการทำให้ปัญหาดังกล่าวซึ่งเกิดขึ้นในระยะเริ่มแรกของการดำเนินธุรกิจได้จางหายไป พร้อมกับการเกิดปัญหาและอุปสรรคที่เป็นประเด็นใหม่อันเกิดจากภายนอกขององค์กรธุรกิจหรือกลุ่มธุรกิจของชาวบ้าน ซึ่งเป็นพ่อค้ายางที่มีความเสียเปรียบในการซื้อ-ขายยางพารากับกลุ่ม จึงจำเป็นต้องใช้กลวิธีที่ฉ้อฉล และสร้างความแตกแยก ขัดแย้งให้เกิดขึ้นในกลุ่มธุรกิจชุมชนระหว่างสมาชิกกับกลุ่ม และระหว่างสมาชิกกับสมาชิก เพื่อทำให้การรวมกลุ่มขายยาง หรือรวบรวมผลผลิตยางไม่มีความเป็นเอกภาพ ยุแหย่ให้ชาวบ้าน หรือสมาชิกกลุ่มต่างคนต่างขาย หรือมีความขัดแย้งเกิดขึ้น ซึ่งวิธีการดังกล่าวทางพ่อค้ายางสามารถใช้ได้จนประสบผลสำเร็จเพียงระยะเวลาสั้น ๆ เท่านั้น เพราะระบบการบริหารและการจัดการของคณะกรรมการกลุ่มหรือผู้นำกลุ่มที่มีประสิทธิภาพด้วยการเข้าถึงสมาชิกของกลุ่มพบปะอย่างสม่ำเสมอและใกล้ชิดเพื่อทำความเข้าใจในประเด็นต่าง ๆ อย่างต่อเนื่อง ทำให้ กิจกรรมของกลุ่มสามารถดำเนินการไปจนบรรลุวัตถุประสงค์ทุกครั้ง

นอกจากนั้นโครงสร้างของการจัดองค์กรธุรกิจชุมชนของชุมชนตำบลตะโหมด เป็นการจัดองค์กรที่ไม่มีส่วนใดขององค์กรหรือโครงสร้างขององค์กรที่จะสอดคล้องกับการจัดองค์กรแบบธุรกิจสมัยใหม่ ทั้งนี้เพราะโครงสร้างขององค์กรที่เกิดขึ้นนั้นล้วนมาจากชุมชน มาจากภูมิปัญญาของชาวบ้านในลักษณะของการทำธุรกิจร่วมกันหรือการทำธุรกิจชุมชนพึ่งตนเองโดยมาจากโครงสร้างที่ง่าย ๆ ไม่ซับซ้อน ทุกตำแหน่งในองค์กรเกิดจากความจำเป็นในการทำหน้าที่ทางธุรกิจ และแม้จะพัฒนาไปสู่ความซับซ้อนมากขึ้นก็ยังไม่ซับซ้อนเหมือนกับธุรกิจสมัยใหม่ เพราะเป็นเพียงการปรับองค์กรให้สอดคล้องกับการทำหน้าที่ทางธุรกิจที่ขยายตัวออกไปแบบธุรกิจชุมชนครบวงจร ส่วนทางด้านการบริหารและการจัดการ คณะกรรมการกลุ่มหรือผู้นำกลุ่มได้มีการกำหนดนโยบายหรือเป้าหมายไว้อย่างชัดเจนสอดคล้องกับกิจกรรมของกลุ่มตามช่วงของระยะเวลานั้น ๆ กล่าวคือ เริ่มต้น “รวมคน รวมผลผลิต เพื่อต่อรองการขายกับพ่อค้าในท้องถิ่น” ต่อมาคณะกรรมการกลุ่มหรือผู้นำต้องการพัฒนาคุณภาพยางแผ่นเพื่อให้ยางพาราขายได้สูงขึ้น จึงได้กำหนดนโยบายเป็นหนึ่งเดียวที่สมาชิกทุกคนต้องถือปฏิบัติคือ “สะอาด บาง แห้ง” และสุดท้ายคณะกรรมการกลุ่มหรือผู้นำกลุ่มต้องการช่วยเหลือสมาชิกให้กว้างขวางลดการเอารัดเอาเปรียบจากปัจจัยภายนอกให้น้อยลง โดยเน้นการช่วยเหลือตนเองมากขึ้นในลักษณะของการทำธุรกิจชุมชนพึ่งตนเอง นโยบายของกลุ่มจึงเน้นให้ชุมชนต้องพึ่งตนเอง ส่วนในด้านการจัดการทางกลุ่มหรือคณะกรรมการกลุ่มหรือผู้นำกลุ่มได้กำหนดหน้าที่ตามความถนัดหรือชอบหรือสนใจ โดยมีการเขียนบทบาทขอบเขตไว้อย่างชัดเจน ทุกขั้นตอน แต่ในทางปฏิบัติ ผู้ปฏิบัติงานทุกคน ทุกตำแหน่งต้องทำหน้าที่นอก

เหนือจากตำแหน่งที่กำหนดไว้ด้วย เพราะการทำงานมิใช่เป็นการทำงานเพื่อตำแหน่งหรือตามหน้าที่ที่กำหนด แต่ทุกคนทำงานตามนโยบายของกลุ่มหรือขององค์กรที่ทุกคนเชื่อว่าจะนำไปสู่การมีชีวิตที่ดีขึ้น ถูกเอารัดเอาเปรียบจากบุคคลอื่นน้อยลง จนกลายเป็นลักษณะของอุดมการณ์ที่ทุกคนให้การยอมรับและต้องปฏิบัติตามสืบต่อกันไปจนถึงผู้นำในยุคปัจจุบัน ซึ่งกระบวนการในการถ่ายทอดประสบการณ์ดังกล่าวจึงมีความสอดคล้องกับการพัฒนาชุมชนที่เรียกว่าแนว "วัฒนธรรมชุมชน" ส่วนแนวความคิดของ Stephen P. Robbins เกี่ยวกับ Planning Organizing Leading and Evaluation เพื่อการตรวจสอบเปรียบเทียบความสำเร็จของธุรกิจชุมชนตำบลตะโหมด ของคณะกรรมการดำเนินการ หรือผู้นำกลุ่มสามารถตรวจสอบขั้นตอนในการดำเนินการในแต่ละองค์ประกอบดังกล่าวได้อย่างชัดเจน ตั้งแต่การวางแผนการในการทำงานตามศักยภาพของกลุ่ม และสมาชิกในชุมชนจากกลุ่มเล็กสู่กลุ่มใหญ่ กิจการอย่างเดียวสู่กิจการหลายอย่าง จากองค์กรเล็กสู่องค์กรใหญ่ จากผู้ทำงานน้อยคนสู่ผู้ทำงานประจำในองค์กรมากขึ้น จากผู้นำเพียงไม่กี่คนสู่ผู้นำหลายคน แต่ในทุกกิจกรรมของกลุ่มสมาชิกของกลุ่มได้เข้ามาร่วมทำงาน ร่วมสนับสนุนกิจกรรมได้อย่างอิสระและทุกขั้นตอนจึงทำให้ธุรกิจของชุมชนเป็นส่วนหนึ่งของชุมชนอย่างแท้จริง ดังนั้นในการประเมินค่าจากการเปรียบเทียบผลสำเร็จของกิจกรรมกลุ่มที่เกิดจากการยอมรับของสมาชิกในกลุ่มที่มีเพิ่มขึ้น ผลผลิตมากขึ้น การยอมรับจากบุคคล องค์กรภายนอกทั้งจากหน่วยราชการองค์กรเอกชนก็ให้การยอมรับในประสิทธิภาพในการบริหารและการจัดการธุรกิจชุมชนมากขึ้นด้วย

ข้อเสนอแนะ

ในการดำเนินธุรกิจยางพาราของชุมชนตำบลตะโหมด อำเภอตะโหมด จังหวัดพัทลุงนั้นเป็นการบริหารและการจัดการธุรกิจชุมชนครบวงจร โดยชาวบ้านในชุมชนเป็นผู้ริเริ่มรวมตัวเป็นกลุ่มในลักษณะของการพึ่งตนเอง โดยใช้พลังความเข้มแข็งของกลุ่มที่มีอาชีพเดียวกันต่อรองจนประสบผลสำเร็จในธุรกิจอย่างหนึ่ง แล้วขยายไปสู่ธุรกิจอีกอย่างหนึ่ง จนกลุ่มสามารถพึ่งตนเองได้ แต่ในความสำเร็จดังกล่าวยังมีปัจจัยภายนอกอีกหลายปัจจัยที่อาจจะทำให้กิจกรรมของกลุ่มหรือธุรกิจของกลุ่มเกิดปัญหาและอุปสรรคขึ้นในอนาคตอันใกล้ โดยเฉพาะธุรกิจยางพาราเพราะรัฐบาลได้เปิดตลาดกลางยางพารา รัฐบาลได้มีการแทรกแซงราคายางพาราเป็นระยะ ๆ ทำให้ชาวสวนยางในชุมชนตำบลตะโหมด หรือสมาชิกกลุ่มปลีกตัวออกไปสู่ตลาดกลางยางพาราของรัฐบาลโดยตรง หรือไม่นำยางพาราไปขายในราคาแทรกแซงจากหน่วยงานของรัฐบาลในพื้นที่ใกล้เคียง เนื่องจากราคาขายต่อกิโลกรัมที่ทางกลุ่มนำไปขายกับสมาชิกของกลุ่มหรือชาวสวนยางนำไปขายเองได้ในราคาที่เหมือนกันหรือไม่แตกต่างกัน ทั้งนี้เพราะหน่วยงานของรัฐเป็นตัวกลางในการจัดการประมูล หรือเข้าไปแทรกแซงราคา เพราะฉะนั้นภายใต้เงื่อนไขดังกล่าวประกอบกับการคมนาคมขนส่ง มีความสะดวก รวดเร็ว ย่อมทำให้การพึ่งพาพลังของกลุ่มน้อยลง และจะมีผลให้การรวมผลผลิตในด้านยางพาราของกลุ่มมีปริมาณน้อยลง ทำให้การสร้างพลังต่อรองลดลงด้วย และปัจจุบันได้เป็นปัญหาที่สำคัญของกลุ่มเกษตรกรทำนาตะโหมด เพราะจำนวนยางพาราที่ทางกลุ่มรวบรวมได้มีจำนวนลดลงมาก และอาจจะมีผลในระยะยาวต่อการขอความร่วมมือและสนับสนุนให้มีการ

พัฒนาคุณภาพของยางแผ่นเพื่อให้ยางแผ่น “สะอาด บาง แห้ง” เป็นลักษณะเดียวกันทั้งกลุ่ม โดยมีระดับคุณภาพของยางสูงขึ้นและรายได้ก็จะเพิ่มขึ้นด้วย

อีกปัจจัยหนึ่งที่จะเกิดปัญหาต่อการดำเนินธุรกิจชุมชนที่เกี่ยวกับการธุรกิจยางพาราของกลุ่มก็คือ การขายน้ำยางสด ซึ่งทำให้ลดขั้นตอนในการผลิตยางแผ่น ประหยัดแรงงาน แต่ได้เงินสดเร็วขึ้น และเมื่อมีการเปรียบเทียบรายได้ระหว่างการขายยางแผ่น กับการขายน้ำยางสดไม่แตกต่างกันมากนัก เชื่อได้ว่าการรวบรวมผลผลิตยางแผ่นจะยิ่งลดลงมากขึ้น เพราะฉะนั้นเพื่อให้การทำธุรกิจชุมชนในด้านยางพาราของกลุ่มมีประสิทธิภาพและก้าวหน้าในด้านธุรกิจยางพารามากขึ้น จึงขอเสนอแนะดังนี้

1. การบริหาร และการจัดธุรกิจยางพาราชุมชนตำบลตะโหมดนั้นต้องปรับปรุงวิธีการจัดการใหม่ จากการรวมผลผลิตที่เป็นยางแผ่นมาเป็นรวมน้ำยางสด โดยรับซื้อจากสมาชิกของกลุ่มตามราคาที่ทางกลุ่มเชื่อว่าเป็นราคาที่มีความยุติธรรม

2. ทางกลุ่มต้องจัดตั้งโรงงานผลิตยางแผ่นซึ่งจะเป็นยางแผ่นรมควัน หรือยางแผ่นอบแห้ง แล้วแต่ความต้องการของชุมชน เพื่อผลิตยางแผ่นให้มีคุณภาพเหมือนกัน เป็นแบบเดียวกันจะทำให้ขายได้ในราคาที่สูงขึ้น โดยขอการสนับสนุนการตั้งโรงผลิตจากกองทุนสงเคราะห์การทำสวนยาง (สกย.) ตามเงื่อนไขที่รัฐบาลกำหนด และหากจำนวน 1 โรงผลิตไม่เพียงพอต่อการรองรับน้ำยางสดของสมาชิกในกลุ่มก็ควรแยกจำนวนคนที่ยื่นขอจัดตั้งโรงผลิตเป็น 2 โรง มีการบริหารและการจัดการ 2 กลุ่มย่อย แต่ขึ้นต่อกลุ่มเกษตรกรทำนาตะโหมด หรือหากมีปัจจัยอื่นทางคณะกรรมการกลุ่มควรนำเงื่อนไขดังกล่าวไปปรึกษาหารือในองค์กรหรือกลุ่มเพื่อพิจารณาให้เกิดความเหมาะสมกับความต้องการของสมาชิกในชุมชนด้วย

จากข้อเสนอแนะที่กล่าวมาข้างต้นนั้นได้มีกรณีศึกษาหลายชุมชนที่เกิดขึ้นจริง เป็นต้นว่า กลุ่มศูนย์รวมยางแผ่นบ้านพรุ อำเภอหาดใหญ่ จังหวัดสงขลา ซึ่งก่อตั้งในเวลาที่ใกล้เคียงกันคือปี พ.ศ.2512 และดำเนินกิจกรรมเหมือนกัน คือ การรวมผลผลิตยางแผ่นโดยใช้กลุ่มสวนยางเป็นพลังอำนาจต่อรองกับพ่อค้า และสามารถขายยางแผ่นได้ในราคาที่สูงขึ้น จำนวนสมาชิกของกลุ่มก็เพิ่มขึ้นอย่างรวดเร็ว ต่อมาได้มีการปรับปรุงคุณภาพยางแผ่นให้มีคุณภาพที่ดีขึ้นตามหลักวิชาการคือ “สะอาด บาง แห้ง” และสามารถดำเนินการได้อยู่ในช่วงระยะเวลาหนึ่งก็เกิดปัญหาจากการไม่ยอมเสียเปรียบของพ่อค้ายาง มีการยุแหย่และสร้างความแตกแยกในบรรดาสมาชิกของกลุ่ม การผลิตให้มีคุณภาพเหมือนกันทั้งกลุ่ม ล้วนแต่เป็นสิ่งที่ทำได้ยากยิ่ง และเมื่อรัฐบาลเปิดตลาดกลางยางพาราขึ้นที่หาดใหญ่ มีการแทรกแซงยางพาราทำให้สมาชิกกลุ่มและชาวสวนยางนำยางไปขายที่ตลาดกลางโดยตรง เป็นผลให้การรวมผลผลิตของกลุ่มลดลง แต่ด้วยเหตุที่กลุ่มมีธุรกิจร้านค้า และธุรกิจการเงิน ลักษณะธุรกิจชุมชนครบวงจร จึงทำให้สมาชิกกลุ่มในด้านอื่น ๆ ยังคงรวมกันอย่างเหนียวแน่น ยกเว้นด้านยางพารา ดังนั้นทางกลุ่มศูนย์รวมยางแผ่นบ้านพรุ จึงจำเป็นต้องรับซื้อน้ำยางสดจากสมาชิกด้วย ส่วนการแปรรูปเป็นยางแผ่นนั้น ยังคงดำเนินการไม่ได้เพราะอุปกรณ์ในการผลิตยางคุณภาพให้เป็นแบบเดียวกันไม่มีโรงยางอบแห้งหรือโรงยางรมควัน[57] ซึ่งตรงกันข้ามกับชาวสวนยางบ้านไม้เรียง ตำบลไม้เรียง อำเภอฉวาง จังหวัดนครศรีธรรมราช ที่สามารถ

รวมตัวกันได้อย่างเหนียวแน่น พัฒนาจากต่างคนต่างผลิตยางแผ่นแล้วรวมผลผลิตขาย เปลี่ยนเป็นรวมน้ำยางสดผ่านกระบวนการผลิตที่ถูกหลักวิชาการ สะอาด บาง แห้ง มีคุณภาพ และลักษณะเดียวกันทั้งชุมชน มีโรงยางอบแห้งเป็นของชุมชน จึงสามารถนำส่งขายบริษัทส่งยางต่างประเทศได้ทันที จึงทำให้ไม่เกิดปัญหาคุณภาพของยางแผ่น การรวมผลผลิตลดลงเหลือสมาชิกบางส่วนนำไปขำหน่ายโดยตรง หรือขายน้ำยางสด เพราะที่ชุมชนบ้านไม้เรียงนั้นได้รับซื้อน้ำยางสดและนำไปผลิตเป็นยางแผ่นอบแห้ง เพื่อส่งขายต่างประเทศโดยตรง[58] ซึ่งนับได้ว่าเป็นความสำเร็จขั้นสูงสุดของการรวมกลุ่มของชาวบ้านเพื่อทำธุรกิจชุมชนอย่างแท้จริง หรืออย่างกรณีชาวสวนยางบ้านควนปันแต อำเภอควนขนุน จังหวัดพัทลุง และชาวสวนยางบ้านในกอย ตำบลหนองธง อำเภอป่าบอน จังหวัดพัทลุง ซึ่งทั้ง 2 ชุมชนได้จัดตั้งในรูปของสหกรณ์ แต่เป็นกลุ่มที่ถูกจัดตั้งโดยการสนับสุนแนะนำและเป็นพี่เลี้ยงให้อย่างใกล้ชิดของสำนักงานกองทุนสงเคราะห์ การทำสวนยางจังหวัดพัทลุง ทำให้ทั้ง 2 สหกรณ์สามารถผลิตยางแผ่นที่มีคุณภาพเป็นแบบเดียวกัน โดยชุมชนเป็นผู้เลือกว่าจะเลือกโรงยางอบแห้งหรือโรงยางรมควัน ซึ่งรัฐบาลจะเป็นผู้สนับสนุนทางการเงินให้จนแล้วเสร็จ จึงทำให้ปัญหาเรื่องคุณภาพยาง ปัญหาสมาชิกลดลง เพราะไปขายที่ตลาดกลางโดยตรงหรือขายน้ำยางสดนั้นไม่มี เพราะทั้ง 2 สหกรณ์ล้วนแต่รวมชาวสวนยางและรับซื้อน้ำยางสด เพื่อผลิตเป็นยางแผ่นตามกระบวนการของหลักวิชาการ จนทำให้การดำเนินงานของกลุ่มมีกำไรมาตลอด[59] นอกจากนั้นในการประเมินผลโครงการของโรงงานผลิตยางแผ่นอบแห้งหรือรมควันของสหกรณ์ กองทุนสวนยางบ้านในกอย อำเภอ อำเภอป่าบอน และสหกรณ์กองทุนสวนยางบ้านชุมแสง อำเภอปากพะยูน จังหวัดพัทลุง พบว่าทั้งสองสหกรณ์มีผลการดำเนินงานที่ประสบผลสำเร็จในระดับหนึ่ง การถูกเอารัดเอาเปรียบจากพ่อค้าน้อยลง สมาชิกสหกรณ์ทั้ง 2 สหกรณ์มีมากขึ้น เพราะมีความพึงพอใจมากกับรายได้ที่ได้รับจากการขายน้ำยางสด และเงินเฉลี่ยคืน[60] เป็นต้น

กล่าวโดยสรุป ธุรกิจยางพาราของชาวสวนยางพาราในตำบลตะโหมด มีความเหมาะสมและจำเป็นที่จะต้องจัดตั้งโรงงานยางอบแห้ง หรือรมควัน เพื่อรวบรวมน้ำยางดิบ ผลิตเป็นยางแผ่นคุณภาพ ซึ่งจะได้เป็นจำนวนภาพและสามารถส่งขายยังบริษัทส่งออกต่างประเทศได้อย่างมีพลังในการต่อรองที่แท้จริง

เชิงอรรถ

1. วารสารยางพารา ปีที่ 18 ฉบับที่ 3 กันยายน-ธันวาคม 2541. หน้า 153.
2. วารสารยางพารา ปีที่ 14 ฉบับที่ 1 มกราคม-เมษายน 2537. หน้า 5.
3. วารสารยางพารา ปีที่ 15 ฉบับที่ 3 กันยายน-ธันวาคม 2538. หน้า 137.
4. วารสารยางพารา ปีที่ 16 ฉบับที่ 3 กันยายน-ธันวาคม 2539. หน้า 151.
5. วารสารยางพารา ปีที่ 16 ฉบับที่ 3 กันยายน-ธันวาคม 2539. หน้า 152.
6. วารสารยางพารา ปีที่ 18 ฉบับที่ 3 กันยายน-ธันวาคม 2541. หน้า 153.
7. วารสารยางพารา ปีที่ 16 ฉบับที่ 3 กันยายน-ธันวาคม 2539. หน้า 156.
8. วารสารยางพารา ปีที่ 16 ฉบับที่ 3 กันยายน-ธันวาคม 2539. หน้า 155.
9. Stephen P. Robbins, The Administrative Process, New Jersey : Prentice-Hall, 1976.
10. เรวัตร์ ชาตรีวิศิษฐ์, การบริหารองค์กรยุคใหม่, กรุงเทพฯ : สำนักพิมพ์ธรรมนิติ, 2539, หน้า 8-9.
11. เรวัตร์ ชาตรีวิศิษฐ์, เรื่องเดิม, หน้า 109-114.
12. เรวัตร์ ชาตรีวิศิษฐ์, เรื่องเดิม, หน้า 12-14.
13. พงศ์สัณห์ ศรีสมทรัพย์ และชลิดา ศรมณี, หลักการจัดการและการจัดองค์การ, กรุงเทพฯ : คุณเพิน อักษรกิจ, 2528. หน้า 73-74.
14. นรินทร์ชัย พัฒนพงศา (แปล), แนวทางในการให้ประชาชนมีส่วนร่วมในการพัฒนาชนบท, กรุงเทพฯ : คุรุสภาลาดพร้าว, 2533. หน้า 8 และ 18.
15. นรินทร์ชัย พัฒนพงศา (แปล), เรื่องเดิม, หน้า 19-20.
16. นรินทร์ชัย พัฒนพงศา (แปล), เรื่องเดิม, หน้า 12.
17. เสรี พงศ์พิศ (บรรณาธิการ), ภูมิปัญญาชาวบ้านกับการพัฒนาชนบท (เล่ม 1), กรุงเทพฯ : อัมรินทร์พริ้นติ้งกรุ๊ฟ, 2536. หน้า 20-23.
18. เสรี พงศ์พิศ, บทความเรื่องมหาวิทยาลัยกับการส่งเสริมความเข้มแข็งของชุมชน, เอกสารโรเนียวเย็บเล่ม, หน้า 7.
19. ฉัตรทิพย์ นาถสุภา และคณะ, ทฤษฎีและแนวคิดเศรษฐกิจชุมชนชาวนา, กรุงเทพฯ : อมรินทร์พริ้นติ้งแอนด์พับลิชชิ่ง, 2541. หน้า 246-247.
20. ฉัตรทิพย์ นาถสุภา และคณะ, เรื่องเดิม, หน้า 252.
21. ฉัตรทิพย์ นาถสุภา และคณะ, เรื่องเดิม, หน้า 254-255.
22. กาญจนา และกนกศักดิ์ แก้วเทพ, การพึ่งตนเอง : ศักยภาพในการพัฒนาของชนบท, กรุงเทพฯ : รุ่งเรืองสาส์นการพิมพ์, 2530. หน้า 11-12.
23. กาญจนา และกนกศักดิ์ แก้วเทพ, เรื่องเดิม, หน้า 20-21.

24. ประทาน คงฤทธิ์ศึกษากร, ความรู้ทั่วไปสำหรับการพัฒนาระดับตำบลหมู่บ้าน, กรุงเทพฯ : มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมาธิราช, 2528. หน้า 30.
25. ประทาน คงฤทธิ์ศึกษากร, เรื่องเดิม, หน้า 31.
26. สำนักงานมาตรฐานอุดมศึกษา ทบวงมหาวิทยาลัย, รายงานการสัมมนาทางวิชาการ เรื่อง ชนบทศึกษาในบริบทการพัฒนาประเทศ, กรุงเทพฯ : ไม่ปรากฏสำนักพิมพ์, 2538. หน้า 10.
27. สมพันธ์ เตชะอธิก และคณะ, ศักยภาพและเครือข่ายผู้นำท้องถิ่น (พิมพ์ครั้งที่ 2), กรุงเทพฯ : เจริญ-วิทย์การพิมพ์, 2537. หน้า ฌ-ญ.
28. สมพันธ์ เตชะอธิก และคณะ, เรื่องเดิม, หน้า ฐ.
29. สมพันธ์ เตชะอธิก และคณะ, เรื่องเดิม, หน้า61-70.
30. สมพันธ์ เตชะอธิก และคณะ, เรื่องเดิม, หน้า71-72 และ 97-98.
31. อภิชัย พันธเสน, แนวคิด ทฤษฎีและภาพรวมของการพัฒนา, กรุงเทพฯ : อมรินทร์พริ้นติ้งแอนด์พับลิชชิ่ง, 2539. หน้า 36-37.
32. Bertrand, A.L., Definitions and Strategies of Rural Development : A Search for Coherence and Congraity, Sociologia Ruralis, Vol. xii No. 3/4, 1972. pp 238-245.
33. กรมการพัฒนาชุมชน กระทรวงมหาดไทย, จะแก้ปัญหาความยากจนในชนบทได้อย่างไร, กรุงเทพฯ : บางกอกบล๊อก, 2538. หน้า 210.211.
34. กาญจนา และกนกศักดิ์ แก้วเทพ, การพึ่งตนเอง : ศักยภาพในการพัฒนาชนบท, กรุงเทพฯ : รุ่งเรือง-สาส์นการพิมพ์, 2530. หน้า 194-198.
35. อภิชัย พันธเสน, แนวคิด ทฤษฎีและภาพรวมของการพัฒนา, อ้างแล้ว. หน้า 208 และ 214-215.
36. เสรี พงศ์พิศ (บรรณาธิการ), ภูมิปัญญาชาวบ้านกับการพัฒนาชนบท (เล่ม 1), อ้างแล้ว หน้า 465-468.
37. ข้อมูลพื้นฐานระดับอำเภอ (DOLA MODEL) ฉบับที่ 2 ซึ่งกรมการปกครองได้กำหนดมาตรการปฏิบัติราชการปี พ.ศ.2541-2543. (เอกสารโรเนียวเย็บเล่ม)
38. วารสารยางพาราไทย ปีที่ 1 ฉบับที่ 4 ตุลาคม-ธันวาคม 2541, หน้า 22.
39. คำสัมภาษณ์ของผู้นำธุรกิจชุมชนตำบลตะโหมด 27 คน ซึ่งได้ลำดับความถี่ไว้อยู่ในภาคผนวก
40. สถาบันวิจัยยาง กรมวิชาการเกษตร, หน่วยงานวิจัยและพัฒนายางพาราไทย, กรุงเทพฯ : ไม่ปรากฏสำนักพิมพ์, 2541. หน้า 16.
41. สถาบันวิจัยยาง กรมวิชาการเกษตร, ผลการดำเนินงานโครงการแทรกแซงตลาดยางพารา, กรุงเทพฯ : ชุมนุมสหกรณ์การเกษตรแห่งประเทศไทย, 2541. หน้า 2.
42. บทความ ชื่อ การรวมกลุ่มดำเนินธุรกิจยางพารา, ไม่มีชื่อผู้เขียนและเป็นเอกสารโรเนียว จำนวน 3 หน้า
43. เรื่องเดิม, อ้างแล้ว

44. เรื่องเดิม, อ้างแล้ว

45. วารสารยางพาราไทย ปีที่ 1 ฉบับที่ 4 ตุลาคม-ธันวาคม 2541. หน้า 22.

46. วารสารยางพาราไทย ปีที่ 1 ฉบับที่ 4 ตุลาคม-ธันวาคม 2541. หน้า 24.

47. บทความ ชื่อ เทคนิคการบริหารกลุ่มรวมขายยาง เขียนโดยนายวรรณ ขุนจันทร์ เป็นเอกสารโรเนียว จำนวน 5 หน้า

48. เรื่องเดิม, อ้างแล้ว

49. เรื่องเดิม, อ้างแล้ว

50. บทความ ชื่อ การดำเนินธุรกิจของกลุ่มเกษตรกรทำนาตะโหมด เขียนโดย คณะวิทยากรตะโหมด เป็นเอกสารโรเนียว จำนวน 6 หน้า

51. บทความ ชื่อ เทคนิคการบริหารกลุ่มรวมขายยาง เขียนโดย นายวรรณ ขุนจันทร์ เป็นเอกสารโรเนียว จำนวน 5 หน้า

52. เรื่องเดิม, อ้างแล้ว

53. บทความ ชื่อ การดำเนินธุรกิจของกลุ่มเกษตรกรทำนาตะโหมด เขียนโดยคณะวิทยากรตะโหมด เป็นเอกสารโรเนียว จำนวน 6 หน้า

54. เรื่องเดิม, อ้างแล้ว

55. เรื่องเดิม, อ้างแล้ว

56. เรื่องเดิม, อ้างแล้ว

57. เสรี พงศ์พิศ (บรรณาธิการ), ภูมิปัญญาชาวบ้านกับการพัฒนาชนบท (เล่ม 1), อ้างแล้ว, หน้า 467-481.

58. เสรี พงศ์พิศ (บรรณาธิการ), เรื่องเดิม, หน้า 451-461.

59. รายงานประจำปีของสหกรณ์กองทุนสวนยางบ้านควนปันแต จำกัด และสหภรณ์กองทุนสวนยางบ้านในกอย. หน้า 20 และ 24.

60. ชวัช สิงหมงคล, การประเมินผลโครงการโรงงานผลิตยางแผ่นผึ่งแห่งหรือรมควัน สหกรณ์กองทุนสวนยาง : กรณีศึกษาในอำเภอป่าบอน และอำเภอปากพะยูน จังหวัดพัทลุง, เอกสารประกอบการเรียนหลักสูตรวิทยาศาสตร์มหาบัณฑิต สาขาพัฒนาการเกษตร คณะทรัพยากรธรรมชาติ มหาวิทยาลัยสงขลานครินทร์.

บรรณานุกรม

ภาษาไทย

กาญจนา และกนกศักดิ์ แก้วเทพ, **การพึ่งตนเอง : ศักยภาพในการพัฒนาชนบท**, กรุงเทพฯ : รุ่งเรือง-สาส์นการพิมพ์, 2530.

กรมการพัฒนาชุมชน กระทรวงมหาดไทย, **จะแก้ปัญหาความยากจนในชนบทได้อย่างไร**, กรุงเทพฯ : บางกอกบล๊อก, 2538.

ข้อมูลพื้นฐานระดับอำเภอ (DOLA MODEL) ฉบับที่ 2 ซึ่งกรมการปกครองได้กำหนดมาตรการปฏิบัติราชการ ปี พ.ศ.2541-2543.

คำสัมภาษณ์ของผู้นำธุรกิจชุมชนตำบลตะโหมด 27 คน.

ฉัตรทิพย์ นาถสุภา และคณะ, **ทฤษฎีและแนวคิดเศรษฐกิจชุมชนชาวนา**, กรุงเทพฯ : อมรินทร์พริ้นติ้งแอนด์พับลิชชิ่ง, 2541.

พงศ์สัณห์ ศรีสมทรัพย์ และชลิดา ศรมณี, **หลักการจัดการและการจัดองค์การ**, กรุงเทพฯ : คุณพิน-อักษรกิจ, 2528.

ธวัช สิงหมงคล, **การประเมินผลโครงการโรงงานผลิตยางผึ่งแห้งหรือรมควัน สหกรณ์กองทุนสวนยาง : กรณีศึกษาในอำเภอป่าบอน และอำเภอปากพะยูน จังหวัดพัทลุง**. (เอกสารโรเนียว).

นรินทร์ชัย พัฒนพงศา (แปล), **แนวทางในการให้ประชาชนมีส่วนร่วมในการพัฒนาชนบท**, กรุงเทพฯ : คุรุสภาลาดพร้าว, 2533.

บทความ ชื่อ **การรวมกลุ่มดำเนินธุรกิจยางพารา**, ไม่มีชื่อผู้เขียน, เอกสารโรเนียว

บทความ ชื่อ **เทคนิคการบริหารกลุ่มรวมขายยาง**, เขียนโดย นายวรรณ ขุนจันทร์.

บทความ ชื่อ **การดำเนินธุรกิจของกลุ่มเกษตรกรทำนาตะโหมด**, เขียนโดยคณะวิทยากรตะโหมด, เอกสารโรเนียว

ประทาน คงฤทธิศึกษากร, **ความรู้ทั่วไปสำหรับการพัฒนาระดับตำบลหมู่บ้าน**, กรุงเทพฯ : มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมาธิราช. 2528.

สถาบันวิจัยยาง กรมวิชาการเกษตร, **หน่วยงานวิจัยและพัฒนายางพาราไทย**, กรุงเทพฯ : ไม่ปรากฏสำนักพิมพ์, 2541.

_____, **ผลการดำเนินงานโครงการแทรกแซงตลาดยางพารา**, กรุงเทพฯ : ชุมนุมสหกรณ์การเกษตรแห่งประเทศไทย, 2541.

สำนักงานมาตรฐานอุดมศึกษา ทบวงมหาวิทยาลัย, **รายงานการสัมมนาวิชาการเรื่องชนบทศึกษาในบริบทการพัฒนาประเทศ**, กรุงเทพฯ : ไม่ปรากฏสำนักพิมพ์, 2538.

สมพันธ์ เตชะอธิก และคณะ, **ศักยภาพและเครือข่ายผู้นำท้องถิ่น (พิมพ์ครั้งที่ 2)**, กรุงเทพฯ : เจริญวิทย์-การพิมพ์, 2537.

เสรี พงศ์พิศ (บรรณาธิการ), **ภูมิปัญญาชาวบ้านกับการพัฒนาชนบท (เล่ม 1)**. กรุงเทพฯ : อมรินทร์-พริ้นติ้งกรุ๊ฟ, 2536.

เสรี พงศ์พิศ, บทความเรื่อง**มหาวิทยาลัยกับการส่งเสริมความเข้มแข็งของชุมชน**, เอกสารโรเนียว.

รายงานประจำ ปี 1 เมษายน 2540 – 31 มีนาคม 2541 ของสหกรณ์กองทุนสวนยางบ้านในกอย จำกัด หมู่ 2 ตำบลหนองธง อำเภอป่าบอน จังหวัดพัทลุง. (เอกสารโรเนียวเย็บเล่ม)

รายงานประจำปี 1 เมษายน 2540 – 31 มีนาคม 2541 ของสหกรณ์กองทุนสวนยางบ้านควนปันแต จำกัด เสนอต่อที่ประชุมใหญ่สามัญประจำปี วันที่ 28 กรกฎาคม 2541. (เอกสารโรเนียว เย็บเล่ม)

เรวัตร์ ชาตรีวิศิษฐ์, **การบริหารองค์กรยุคใหม่**, กรุงเทพฯ : สำนักพิมพ์ธรรมนิติ, 2539.

วารสารยางพาราไทย ปีที่ 1 ฉบับที่ 1 **ตุลาคม-ธันวาคม** 2541

วารสารยางพาราไทย ปีที่ 14 ฉบับที่ 1 **มกราคม-เมษายน** 2537.

วารสารยางพาราไทย ปีที่ 15 ฉบับที่ 3 **กันยายน-ธันวาคม** 2538.

วารสารยางพาราไทย ปีที่ 16 ฉบับที่ 3 **กันยายน-ธันวาคม** 2539.

วารสารยางพาราไทย ปีที่ 18 ฉบับที่ 3 **กันยายน-ธันวาคม** 2541.

อภิชัย พันธเสน. **แนวคิด ทฤษฎีและภาพรวมของการพัฒนา**, กรุงเทพฯ : อมรินทร์พริ้นติ้งแอนด์-พับลิชชิ่ง, 2539.

ภาษาอังกฤษ

Bertrand, A.L., **Definitions and Strategies of Rural Development : A Search for Choerence and Congruity**, Sociológia Ruralis, Vol.xii No.3/4. 1972.

Stephen P. Robinns, **The Administrative Process**, New Jersey : Prentice-Hall, 1976.

ประวัติคณะวิจัย

นายสุริยันต์ สุวรรณราช

การศึกษา : ศิลปศาสตร์มหาบัณฑิต (รัฐศาสตร์) คณะรัฐศาสตร์ มหาวิทยาลัยรามคำแหง

ผลงานวิจัย :

2531 : ความต้องการของนักศึกษาที่มีต่องานด้านบริการการศึกษา ของคณะรัฐศาสตร์ มหาวิทยาลัยรามคำแหง

2532 : ความคิดเห็นของลูกข้างงบรายได้มหาวิทยาลัยรามคำแหงที่มีต่อบทบาท และสถานภาพของตน

2539 : แนวความคิดของ นายประเสริฐ ทรัพย์สุนทร และ พลเอกชวลิต ยงใจยุทธ กับการปกครองระบอบประชาธิปไตย ระหว่าง พ.ศ. 2522-2536

ตำแหน่ง : อดีตผู้ช่วยคณบดีฝ่ายกิจการนักศึกษา คณะมนุษยศาสตร์ พ.ศ.2537-2542

: อาจารย์ประจำ หมวดวิชาศึกษาทั่วไป คณะมนุษยศาสตร์ มหาวิทยาลัยธุรกิจบัณฑิตย์

นางสรณีย์ ฉันทะวิบูลย์

การศึกษา : บริหารธุรกิจมหาบัณฑิต (การจัดการและการบริหารองค์การ) มหาวิทยาลัยธุรกิจบัณฑิตย์

ตำแหน่ง : อาจารย์ประจำ ภาควิชาการจัดการทั่วไป คณะบริหารธุรกิจ มหาวิทยาลัยธุรกิจบัณฑิตย์

นางสุภาภรณ์ หาญทอง

การศึกษา : ศิลปศาสตรบัณฑิต (อุตสาหกรรมการท่องเที่ยว) สถาบันราชภัฏสวนดุสิต

: กำลังศึกษาระดับมหาบัณฑิตสาขาพัฒนาสังคม สถาบันบัณฑิตพัฒนบริหารศาสตร์

ตำแหน่ง : อาจารย์ประจำภาควิชาการท่องเที่ยวและการโรงแรม คณะมนุษยศาสตร์ มหาวิทยาลัยธุรกิจบัณฑิตย์

นางสาวอรวรรณ สุทธิพิทักษ์

การศึกษา : บริหารธุรกิจมหาบัณฑิต (การจัดการและการบริหารองค์การ)
มหาวิทยาลัยธุรกิจบัณฑิตย์

ตำแหน่ง : อาจารย์ประจำภาควิชาการจัดการทั่วไป คณะบริหารธุรกิจ
มหาวิทยาลัยธุรกิจบัณฑิตย์

DPU

ภาคผนวก

DPU

สรุปคำสัมภาษณ์ผู้นำธุรกิจชุมชน

ผู้ให้สัมภาษณ์เป็นเพศชาย 22 คน เพศหญิง 5 คน มีอายุเฉลี่ย 54 ปี มีประสบการณ์ในการประกอบอาชีพทำสวนยางพาราเฉลี่ย 31 ปี รายได้เฉลี่ยคนละ 10,407 บาทต่อเดือน มีบุคคลในครอบครัวเฉลี่ย 5 คน ผู้นำส่วนมากจบการศึกษาระดับประถมศึกษาตอนต้น-ปลาย 19 คน มัธยมศึกษาตอนต้น-ปลาย 8 คน แต่เป็นที่น่าสังเกตุว่าผู้นำชุมชนทุกคนที่เป็นเพศชายล้วนแต่ผ่านการบวชเรียนทางพระพุทธศาสนามาทั้งหมดคนละหลายพรรษา พร้อมกับผ่านการศึกษาพระธรรมตั้งแต่นักธรรมตรี-นักธรรมเอก

คำสัมภาษณ์ที่ได้ลำดับความถี่จากมากที่สุด-น้อยที่สุด (ระดับ 1-5)

ข้อ 1 มูลเหตุจูงใจของการรวมกลุ่มเพื่อดำเนินธุรกิจยางพาราในตำบลตะโหมด

1. เพื่อให้มีอำนาจต่อรองกับพ่อค้า
2. ทำให้ขายได้ราคาที่สูงขึ้นและมีรายได้เพิ่มขึ้น
3. ต้องการตัดทอนพ่อค้าคนกลาง
4. ได้ซื้อสินค้าอุปโภค บริโภค ในราคาที่เป็นธรรม
5. เพื่อรวมผลผลิตทางการเกษตร
6. เพื่อการปรับปรุงคุณภาพยางพารา
7. ทำให้มีแหล่งกู้ยืมเงินในอัตราดอกเบี้ยต่ำ

ข้อ 2 การรวมกลุ่มดำเนินธุรกิจยางพาราจนเป็นที่ยอมรับของสมาชิกในตำบลตะโหมดมาจากสาเหตุ

1. กรรมการมีความซื่อสัตย์สุจริต
2. เป็นการบริการที่เป็นประโยชน์ต่อสมาชิก ไม่เอาเปรียบสมาชิกและเห็นประโยชน์ที่จะได้รับชัดเจน
3. ลดการสูญเสียที่ถูกพ่อค้าเอารัดเอาเปรียบ
4. ผู้นำมีการเสียสละ ปราศจากอบายมุข
5. สมาชิกมีแหล่งเงินทุนกู้สำหรับการดำเนินงาน

ข้อ 3 ปัญหา อุปสรรคในการดำเนินธุรกิจยางพาราเริ่มแรก

1. สมาชิกไม่เข้าใจ ไม่ยอมรับ และคิดว่ามาหาประโยชน์
2. ถูกพ่อค้ายุแหย่ให้สมาชิกเกิดความแตกแยก
3. ยางไม่มีคุณภาพ
4. การคมนาคมไม่สะดวก
5. หาตลาดขายยางไม่ได้

แนวทางแก้ไข

1. ทำความเข้าใจกับสมาชิกเป็นรายบุคคล โดยให้สมาชิกเข้ามาร่วมอย่าง

ใกล้ชิด

2. ติดต่อกับบริษัทขายยางในเมือง
3. ปรับปรุงคุณภาพยาง
4. เชิญวิทยากรมาให้ความรู้เกี่ยวกับการปรับปรุงคุณภาพยางพารา
5. พัฒนาถนน
6. ให้ข้อมูลข่าวสารเกี่ยวกับราคายางพาราอย่างต่อเนื่อง

ปัจจุบัน (ปัญหา)

1. ราคายางพาราตกต่ำ
2. การคมนาคมสะดวกและสมาชิกมีรถยนต์ส่วนตัว จึงนำยางไปขายยังตลาดกลางโดยตรง โดยไม่ผ่านกลุ่ม
3. สมาชิกบางส่วนขายน้ำยางสด
4. สมาชิกลดลง รวมยางได้น้อยกว่าแต่ก่อน

แนวทางแก้ไข

1. เข้าร่วมกลุ่มเพื่อต่อรองราคา
2. ขอคำแนะนำจากหน่วยงานของรัฐ
3. ชี้ให้เห็นถึงความแตกต่างในการขายน้ำยางสดกับการขายยางแผ่น

ข้อ 4 หน่วยงานของรัฐจะช่วยเหลือหรือสนับสนุนการดำเนินธุรกิจยางพารา ตำบลตะโหมด

1. กรมส่งเสริมการเกษตร โดยเกษตรอำเภอเข้ามาอบรมให้ความรู้ในด้านวิชาการในการรวมกลุ่ม
2. เจ้าหน้าที่สำนักงานกองทุนสงเคราะห์ชาวสวนยางเข้ามาช่วยรับซื้อยางแนะนำการปรับปรุงคุณภาพยาง

ข้อ 5 หน่วยงานของเอกชน (ใน/ต่างประเทศ) ช่วยเหลือหรือสนับสนุนการดำเนินธุรกิจยางพาราตำบลตะโหมด

1. ให้การอบรมเรื่องการปลูกผลไม้

ข้อ 6 ผลของความสำเร็จในการดำเนินธุรกิจยางพารานั้นมีปัจจัยอะไรเป็นองค์ประกอบบ้าง

1. การร่วมมือของสมาชิก
2. กรรมการมีความซื่อสัตย์ เสียสละ ละอบายมุข และจริงใจ ตั้งใจทำงาน มี

ความรับผิดชอบ

3. สมาชิกมีความเข้าใจในการดำเนินงานของกลุ่ม
4. กรรมการสามารถทำความเข้าใจกับสมาชิกได้
5. การคมนาคมมีความสะดวก

ข้อ สภาพแวดล้อมของชุมชนตำบลตะโหมดที่สนับสนุนการดำเนินธุรกิจยางพารา

1. ชาวบ้านประกอบอาชีพยางพารามาก
2. มีการตัดถนนเข้าชุมชนเกือบทุกชุมชนทำให้สะดวกในการติดต่อ
3. โรงเรียน วัด ให้การสนับสนุน
4. ความสัมพันธ์ของคนในชุมชนเหนียวแน่น

ข้อ 8 สภาพแวดล้อมของชุมชนตำบลตะโหมด ที่เป็นปัญหาและอุปสรรคต่อการดำเนินธุรกิจยางพารา

1. ฝนตกไม่สม่ำเสมอทำให้ผลผลิตไม่คงที่
2. โรคใบร่วง

ข้อ 9 การสนับสนุนและช่วยเหลือในด้านต่าง ๆ ต่อการดำเนินธุรกิจยางพารา

1. หน่วยราชการคือเกษตรอำเภอเข้ามาช่วยแนะนำในด้านวิชาการ ช่วยแนะนำการแก้ไขปัญหาให้
2. หน่วยราชการ คือ สำนักงานกองทุนสงเคราะห์ชาวสวนยางช่วยในด้านการแทรกแซงราคายาง

ข้อ 10 การปรับปรุงคุณภาพยางพารา

1. แนะนำวิธีการผลิตยางที่ถูกต้อง และมีคุณภาพคือต้องสะอาด บาง และแห้ง
2. ชักชวนให้สมาชิกไปดูงานที่อื่น
3. จัดหาอุปกรณ์ที่ถูกต้อง
4. เชิญสมาชิกเข้ารับการอบรม

ข้อ 11 การขยายการตลาดและราคายางพารา

1. ขายให้พ่อค้าท้องถิ่นหรือหาตลาดเองและต่างคนต่างขาย
2. รวบรวมยางแล้วให้พ่อค้าภายนอกเข้ามาประมูล
3. ไม่ประมูล แต่ใช้วิธีการสอบราคา
4. ไปขายที่ตลาดกลาง หาดใหญ่ หรือสำนักงานกองทุนสงเคราะห์ชาวสวนยาง เมื่อมีการแทรกแซงราคายาง.

ผู้นำกลุ่มธุรกิจชุมชนตำบลตะโหมด

1.	คุณสมใจ	รามแก้ว	ทำสวนยางพารา	4	ไร่	ทำสวนทุเรียน	2	ไร่
2.	คุณสวาท	ทองรักษ์	ทำสวนยางพารา	28	ไร่	ทำสวนผลไม้และทำนา	5	ไร่
3.	คุณปลื้ม	สุขสวัสดิ์	ทำสวนยางพารา	60	ไร่	ทำสวนทุเรียนและทำนา	3	ไร่
4.	คุณชูศรี	แก้วมา	ทำสวนยางพารา	100	ไร่			
5.	คุณคล้าย	รัชณาการ	เปลี่ยนเป็นทำสวนทุเรียน					
6.	คุณนุกูล	ขุนจำนงค์	ทำสวนยางพารา					
7.	คุณสมนึก	มณีรัตน์	ทำสวนยางพารา			ทำสวนผลไม้ผสม		
8.	คุณเจี๊ยง	ขุนจันทร์	ทำสวนยางพารา	25	ไร่	และทำสวนผลไม้		
9.	คุณวรรณ	ขุนจันทร์	ทำสวนยางพารา		และ	ทำสวนผลไม้		
10.	คุณสถิตย์	ขุนจันทร์	ทำสวนยางพารา		และ	ขายของชำ		
11.	คุณเสนอ	พลเพชร	ทำสวนยางพารา		และ	ทำสวนผลไม้		
12.	คุณลัดดา	รอดรัตน์	ทำสวนยางพารา					
13.	คุณพันธ์	ช่วยชุมชาติ	ทำสวนยางพารา		และ	ทำสวนผลไม้		
14.	คุณสมนึก	แก้วคงธรรม	ทำสวนยางพารา	20	ไร่	และทำสวนผลไม้		
15.	คุณสมพร	ไชยกิจ	ทำสวนยางพารา		และ	ทำสวนผลไม้		
16.	คุณสม	อักษรพันธ์	ทำสวนยางพารา	5	ไร่	และทำนา		
17.	คุณณรงค์	เพชรสังข์	ทำสวนยางพารา		และ	ขายของชำ		
18.	คุณโรช	ชูเส้ง	ทำสวนยางพารา		และ	ทำสวนผลไม้		
19.	คุณอำนวย	ฤทธิเดช	ทำสวนยางพารา	22	ไร่	และทำสวนผลไม้ และทำนา		
20.	คุณถั้น	วู่นซิ้ว	ทำสวนยางพารา		และ	ทำสวนผัก		
21.	คุณมัณฑณา	คงกระพันธ์	ทำสวนยางพารา		และ	ทำนา		
22.	คุณเสริม	ไกรมุ่ย	ทำสวนยางพารา		และ	ทำนา		
23.	คุณเผียน	เลื่อนแป้น	ทำสวนยางพารา	9	ไร่	ทำสวนผลไม้ และทำนา		
24.	คุณสำรวย	เขียวจีน	ทำสวนยางพารา	15	ไร่	และเย็บผ้า		
25.	คุณเฉลียว	ชนินทยุทธวงศ์	ทำสวนยางพารา					
26.	คุณอรุณ	ไพชำนาญ	ทำสวนยางพารา	25	ไร่	และทำสวนผลไม้		
27.	คุณสมบูรณ์	จิตสาระอาภรณ์	ทำสวนยางพารา			และค้าขาย		

การรวมกลุ่มดำเนินธุรกิจยางพารา

ปัจจุบันประเทศไทยเป็นผู้ผลิตยางพาราเป็นอันดับหนึ่งของโลก ซึ่งทำรายได้เข้าประเทศนับหมื่นล้านบาทต่อปี การปลูกยางพาราเริ่มตั้งแต่ภาคใต้ทุกจังหวัด และได้ขยายไปสู่ภาคตะวันออก จนกระทั่งบัดนี้ได้ขยายไปสู่ภาคอีสานในบางจังหวัด เพราะยางพาราเป็นพืชที่ปลูกง่ายโตเร็ว และให้ผลผลิตที่แน่นอน น้ำยางพาราที่ออกมาจากลำต้นผลิตออกมาเพื่อขายโดยเฉพาะ ไม่เหมือนพืชชนิดอื่นที่เก็บไว้ใช้สอยและบริโภคบ้าง เมื่อเหลือกินเหลือใช้ก็ขายออกไป ยางพาราเป็นสินค้าที่ซื้อง่ายขายคล่อง ตลาดยางพาราจึงมีอยู่ทั่วไป จากความสะดวกสบายในการขายยางของเกษตรกรนี้เอง จึงทำให้คุณภาพของยางไม่ดีเท่าที่ควร และเป็นโอกาสให้พ่อค้าคนกลางกดราคาได้ เพราะไม่มีอำนาจในการต่อรอง

ฉะนั้นเพื่อให้ยางพาราได้มีคุณภาพดี และพัฒนาไปสู่ระบบธุรกิจ เกษตรกรชาวสวนยางจะต้องมีการรวมตัวกันในรูปแบบขององค์กร แล้วดำเนินการตามแผนการผลิตและแผนการตลาดดังนี้

1. การสรรหาคณะทำงาน ในการเข้าร่วมกระบวนการแผนการผลิตและการตลาดอย่างเป็นระบบนั้น ต้องกำหนดตัวบุคคลที่มีความรู้ความสามารถ รับผิดชอบในหน้าที่ต่าง ๆ บุคคลที่รับผิดชอบในหน้าที่ใด จะต้องศึกษาข้อมูลและแนวทางในการทำงาน แล้วแก้ไขปัญหาอุปสรรคที่เกิดขึ้น คณะทำงานจะมีมากหรือน้อย ขึ้นอยู่กับการกำหนดเขตเป้าหมายในแผนการผลิตและการตลาดไว้อย่างชัดเจน

2. แผนการผลิต บุคคลที่รับผิดชอบในหน้าที่แผนการผลิต ควรวางขั้นตอนในการทำงานดังนี้

ขั้นตอนที่ 1

1. กำหนดเขตพื้นที่ที่รับผิดชอบ เช่น จำนวนไร่หรือจำนวนครัวเรือนต่อ 1 คนที่รับผิดชอบ

2. สำรวจสวนยางที่เปิดกรีดแล้ว และยังไม่ได้เปิดกรีดมีจำนวนเท่าไร พร้อมทั้งจำนวนยางที่ผลิตได้แต่ละวันประมาณกี่กิโลกรัม จัดทำเป็นตารางเอาไว้

3. สำรวจโรงเรือนทำยางแผ่น พร้อมอุปกรณ์เครื่องมือเครื่องใช้ให้อยู่ในสภาพที่มีความพร้อมและใช้งานได้

4. อบรมสมาชิกเจ้าของสวนยาง และผู้ที่เกี่ยวข้องให้เข้าใจในการทำยางแผ่นชั้นดี พร้อมให้ความรู้เกี่ยวกับการรวมกลุ่มขายด้วย

5. จัดหาปัจจัยการผลิตด้วยราคาที่เป็นธรรม เพื่อเป็นการลดต้นทุนการผลิตให้น้อยลง เช่น ปุ๋ยเคมี น้ำกรดฟอร์มิค ยาปราบวัชพืช และอื่น ๆ ที่จำเป็น

ขั้นตอนที่ 2

1. กำหนดจุดการสร้างโรงเรือนรวมทำยางในแต่ละพื้นที่ เพื่อสะดวกแก่การควบคุมดูแลให้คุณภาพเป็นไปในแนวเดียวกัน

2. จัดทำงบประมาณการใช้จ่ายในการสร้างโรงเรือน พร้อมอุปกรณ์เครื่องมือเครื่องใช้ของโรงเรือน

3. จัดหาแหล่งน้ำใช้ทำยางให้เพียงพอ ตลอดทั้งการคมนาคมต้องสะดวกสำหรับการสัญจรไปมา

ขั้นตอนที่ 3 จัดตั้งโรงงานยางพาราตามความเหมาะสมในเขตรวมซึ่งเป็นศูนย์กลางของแหล่งผลิต หรือสะดวกแก่การดำเนินงาน ซึ่งประกอบด้วย

1. สถานที่ตั้งโรงงานควรมีเนื้อที่ไม่ต่ำกว่า 5 ไร่ และมีโอกาสที่จะขยายได้ในอนาคต

2. ที่ตั้งของโรงงานต้องอยู่ใกล้ถนน เพื่อสะดวกแก่การขนส่ง มีไฟฟ้า และน้ำใช้ของโรงงานอย่างสะดวก

3. ต้องไม่ตั้งอยู่ในเขตชุมชน ซึ่งก่อให้เกิดมลพิษ อันมีผลกระทบต่อสภาพสิ่งแวดล้อม

4. ขนาดของโรงงาน ต้องคำนึงถึงวัตถุดิบที่จะป้อนโรงงานแต่ละวัน มีมากน้อยเท่าไร

5. เครื่องมือเครื่องใช้สำหรับโรงงานต้องมีพร้อมทุกอย่าง

6. บุคลากรที่มีความรู้ความสามารถ ในหน้าที่ต่าง ๆ ต้องมีพร้อม

7. งบประมาณในการดำเนินการและเงินทุนสำรองได้มาอย่างไร

3. แผนการตลาด ในการดำเนินงานแผนการตลาดนั้น บุคลากรควรจะแยกจากกันกับแผนการผลิต เพราะจะได้ทำงานในหน้าที่อย่างชัดเจน ไม่ต้องไปมัวพะวงอยู่กับการผลิตหน้าที่ดำเนินการของฝ่ายที่รับผิดชอบการตลาดมีดังนี้

1. สินค้าที่ส่งขายต้องมีคุณภาพดีตามที่ตลาดต้องการ และผ่านการตรวจสอบตามกระบวนการแผนการผลิตมาแล้ว

2. การบรรจุ การทำหีบห่อ การทำมัด ต้องอยู่ในปริมาณและขนาดเดียวกัน

3. การจัดเกรดของสินค้า และรวบรวมจำนวนไว้ให้เป็นสัดส่วน เพื่อสะดวกแก่การรู้ปริมาณ

4. การศึกษาระบบตลาดทุกขั้นตอน เพื่อนำมาพิจารณาในการตัดสินใจ

5. การตัดสินใจในการขาย ควรมอบหมายให้ผู้รับผิดชอบโดยตรง

6. การประสานงานกับองค์กรต่าง ๆ ทั้งภาครัฐและเอกชน เพื่อประโยชน์ในการทำธุรกิจ

7. การเรียนรู้และติดตามข้อมูลข่าวสารการตลาดทั้งก่อนวันขายและหลังจากที่ขายแล้ว

วิธีการดำเนินการ

การดำเนินการเพื่อให้เกิดผลในทางปฏิบัติ และสอดคล้องกับแผนการผลิตและแผนการตลาด ต้องจัดตั้งคณะทำงานขึ้นมา ประกอบด้วย

1. คณะกรรมการ
2. คณะอนุกรรมการ

หน้าที่ของคณะกรรมการ คณะกรรมการมีหน้าที่ดังนี้

1. กำหนดนโยบายและแผนงานไว้อย่างชัดเจน เพื่อประสานกับคณะอนุกรรมการ เช่น
   1.1 การผลิตยางพาราในรูปแบบต่าง ๆ ตามความสะดวกและเหมาะสม
   1.2 การจัดสร้างโรงเรือนรวมยาง และโรงงานแปรรูปยาง
   1.3 การจัดหาตลาดขายยางในระดับต่าง ๆ
   1.4 การจัดหาทุนดำเนินการ
   1.5 การเก็บข้อมูลต่าง ๆ ตลอดทั้งการจัดทำบัญชีและเอกสารไว้อย่างครบถ้วน
   1.6 การวางแผนพัฒนาและแก้ไขปัญหาอุปสรรคที่เกิดขึ้น

หน้าที่ของคณะอนุกรรมการ คณะอนุกรรมการมีหน้าที่ดังนี้

1. สำรวจปริมาณการผลิตยางแต่ละวัน ตามที่คณะกรรมการมอบหมาย เพื่อส่งข้อมูลให้คณะกรรมการพิจารณาดำเนินการ
2. กำหนดพื้นที่ ที่เป็นจุดรวมทำยางหรือรวมขาย
3. สำรวจปัจจัยการผลิต และความต้องการของสมาชิก
4. ตรวจสอบคุณภาพยางประเภทต่าง ๆ ตามจุดรวม
5. รวบรวมปริมาณน้ำหนักส่งคณะกรรมการศูนย์รวมยาง
6. รับและจ่ายเงินให้สมาชิกในกลุ่มย่อยต่าง ๆ
7. ติดต่อประสานงานกับคณะกรรมการในด้านต่าง ๆ
8. เข้าร่วมประชุมกับคณะกรรมการ เมื่อมีการประชุมทุกครั้งที่เกี่ยวข้อง

การบริหารและการจัดการกลุ่มหรือศูนย์รวมยาง

ในแวดวงของธุรกิจเกี่ยวกับการยางมีบุคคลอยู่ 2 จำพวกด้วยกันที่เกี่ยวข้อง คือ

1. ผู้ผลิตหรือผู้ขาย ซึ่งหมายถึงตัวเกษตรกรชาวสวนยาง
2. ผู้ซื้อหรือผู้ประกอบการ ซึ่งหมายถึงพ่อค้ายางในระดับต่าง ๆ

สำหรับกลุ่มผู้ซื้อยาง ซึ่งประกอบด้วยพ่อค้าในระดับต่าง ๆ มีลักษณะดังนี้

1. พ่อค้าเร่ตามหมู่บ้าน
2. พ่อค้าในท้องถิ่น
3. พ่อค้าตลาดกลาง

4. บริษัทโรงรมผู้ส่งออก

ตามลักษณะของพ่อค้าดังกล่าว จะเห็นได้ว่า มีความเอื้ออำนวยประโยชน์และประสานซึ่งกันและกัน ในภาวะที่ราคายางผันแปร บุคคลเหล่านี้จะมีการเคลื่อนไหวติดต่อกันเป็นระยะ ไม่ว่าราคายางจะขึ้นหรือลงก็ตามจนกว่าจะเข้าสู่ภาวะปกติ ส่วนเกษตรกรนั้นก็มีการเคลื่อนไหวเหมือนกัน คือการรีบนำยางออกไปขาย เพราะกลัวว่าเมื่อราคายางขึ้นช้า ไม่รีบขายกลัวยางจะลงแล้วขายไม่ทัน หรือเมื่อยางราคาลดถ้าไม่รีบขายกลัวจะลดลงไปอีก ลักษณะอย่างนี้คือการอยู่แบบตัวใครตัวมัน จึงทำให้เสียเปรียบอยู่ร่ำไป

สำหรับกลุ่มผู้ขายซึ่งเป็นผู้ผลิต เมื่อรู้ว่าถ้าต่างคนต่างขายทำให้เกิดการเสียเปรียบเพราะขาดอำนาจในการต่อรอง จึงควรรวมกลุ่มให้เป็นปึกแผ่นให้มีลักษณะดังนี้

1. การรวมกลุ่มในระดับหมู่บ้าน
2. การรวมกลุ่มในระดับตำบล
3. การรวมกลุ่มในระดับอำเภอ
4. การรวมกลุ่มในระดับจังหวัด

ถ้าหากเกษตรกรชาวสวนยางได้มีการรวมตัวกัน จัดตั้งองค์กรการเกษตรในรูปแบบการทำธุรกิจ รวมกันผลิตและรวมกันขาย เพื่อให้เกิดการสมดุลย์ในเชิงปฏิบัติกับผู้ซื้อหรือผู้ประกอบการแล้วเมื่อนั้นได้ชื่อว่าเกษตรกรคือผู้ขาย ผลิตก็ได้ขายก็เป็น

การบริหารและการจัดการกลุ่มเกษตรกร

กลุ่มเกษตรกร เป็นสถาบันของประชาชนในชนบทที่มีอาชีพทางการเกษตรกรเป็นหลัก จัดตั้งขึ้นตามประกาศของคณะปฏิวัติ ฉบับที่ 140 และ 141 มีวัตถุประสงค์เพื่อร่วมมือช่วยเหลือซึ่งกันและกันในด้านการประกอบอาชีพ และพัฒนาการเกษตรให้เจริญก้าวหน้า เป้าหมายหลักของการดำเนินการ คือ การเผยแพร่ความรู้ไปสู่สมาชิก การรวบรวมผลผลิตของสมาชิกออกขาย การจัดซื้อสินค้ามาจำหน่าย การส่งเสริมการประหยัด และการจัดหาแหล่งเงินทุนให้สมาชิกกู้ วัตถุประสงค์ และเป้าหมายดังกล่าว จะสำเร็จลุล่วงไปได้นั้น ต้องมีองค์ประกอบ 3 ประการด้วยกันคือ

1. คณะบุคคลประกอบด้วย สมาชิก หน่วยเกษตรกรรม คณะกรรมการ ผู้ตรวจสอบกิจการ พนักงาน และเจ้าหน้าที่พี่เลี้ยง ตลอดทั้งบุคคลทั่วไปที่มีส่วนเกี่ยวข้อง
2. งานที่จะทำประกอบด้วย งานด้านบริการ งานด้านบริหาร และงานด้านธุรกิจ
3. เงินที่ใช้ดำเนินการประกอบด้วย เงินทุนเรือนหุ้น เงินทุนสำรอง และเงินทุนดำเนินการ

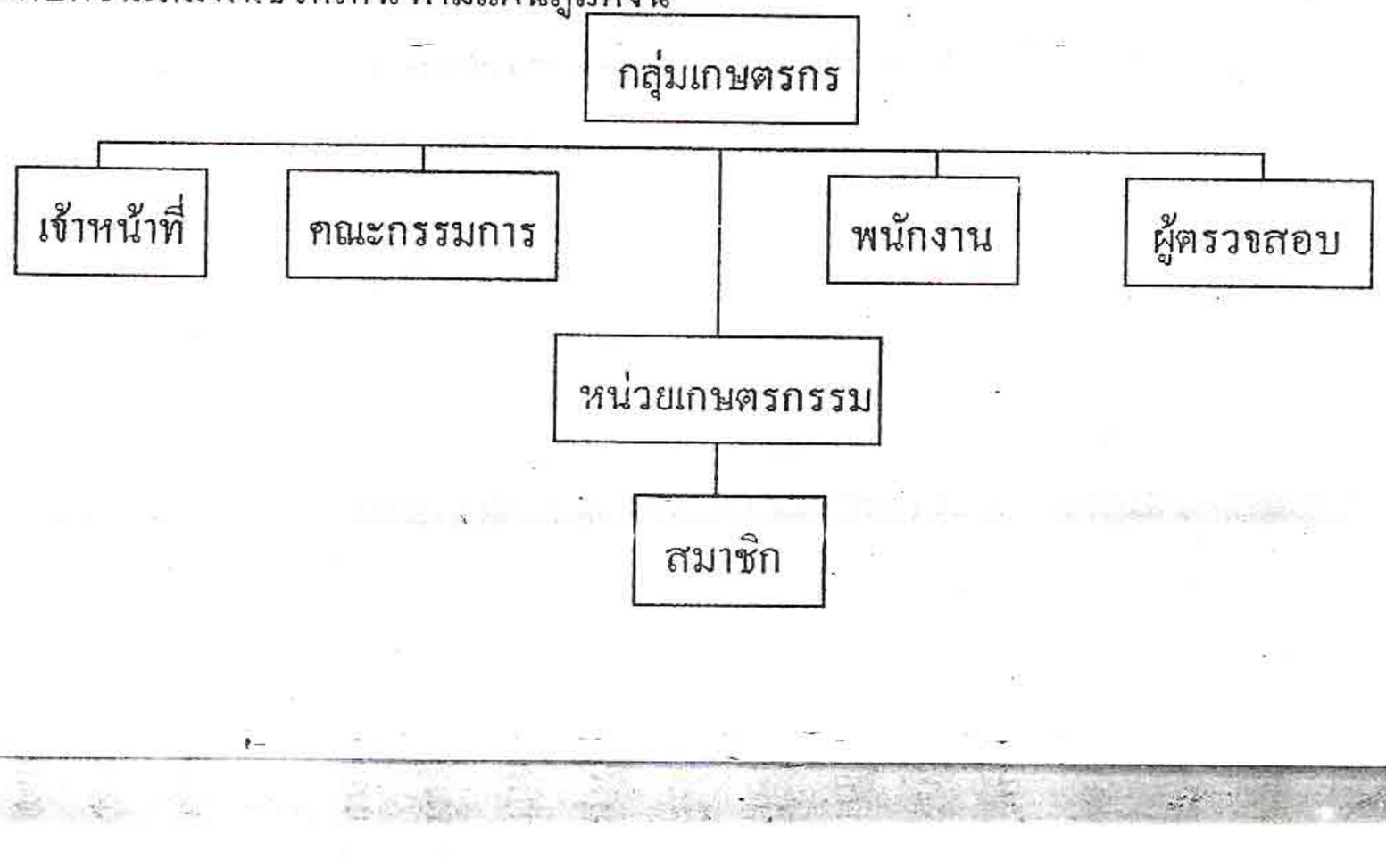
องค์ประกอบทั้ง 3 ประการนี้จะขาดอย่างใดอย่างหนึ่งไม่ได้ เพราะมีการเชื่อมโยงกันเป็นลูกโซ่

หลักการบริหารและการจัดการ

ในการบริหารกลุ่มเกษตรกร จะต้องมีการวางแผนงานการบริหารในองค์ประกอบทั้ง 3 ประการให้ชัดเจน กล่าวคือ

1. การบริหารคน
2. การบริหารงาน
3. การบริหารการเงิน

1. สำหรับการบริหารคน จะมีบุคคลที่เกี่ยวข้องกับกลุ่มฯ อยู่หลายคณะด้วยกัน ดังจะเรียงลำดับความสัมพันธ์ให้เห็น ตามแผนภูมิดังนี้



ตามแผนภูมิแสดงให้เห็นถึงความเชื่อมโยงซึ่งกันและกัน ตั้งแต่ตัวสมาชิกไปจนถึงกลุ่มเกษตรกร การบริหารในส่วนสมาชิกนั้น จะต้องให้ความรู้ความเข้าใจในสิทธิและหน้าที่ โดยวิธีการดังนี้

1. การอบรมปฐมนิเทศสมาชิกทุกคน โดยการจัดอบรมเป็นรุ่น ๆ ตามความเหมาะสม

บทบาทและหน้าที่ของคณะกรรมการ ในการทำงานเพื่อให้เกิดความสำเร็จตามวัตถุประสงค์ที่ได้วางไว้ ประการสำคัญของการทำงานที่ทำเป็นหมู่คณะ คือ การกำหนดบทบาทและหน้าที่ให้มีความชัดเจน และเข้าใจตรงกันดังนี้

1. ร่วมกันวางนโยบายในการบริหารงานอย่างมีระบบ และดำเนินการให้ถึงเป้าหมาย
2. แบ่งหน้าที่กันรับผิดชอบงานในด้านต่าง ๆ ตามที่ได้รับมอบหมาย
3. การประชุมประจำเดือน ตามวันที่กำหนด
4. ประชุมหน่วยเกษตรกรรมตามงวดบัญชี และประชุมผู้นำหน่วย ตลอดจนผู้นำองค์การอื่น
5. เข้ารับการอบรมเพื่อเพิ่มพูนความรู้ และประสิทธิภาพในการบริหารงาน
6. จัดทำโครงการและแผนงานของกลุ่มไว้เป็นการล่วงหน้า เพื่อประโยชน์ในการดำเนินงาน
7. ประสานงานกับองค์กรต่าง ๆ ทั้งภาครัฐและเอกชน
8. ศึกษากฎระเบียบต่าง ๆ ที่เกี่ยวข้องกับการดำเนินงานของกลุ่ม และร่วมพิจารณาร่างระเบียบออกใช้ ที่เห็นว่าจะเป็นประโยชน์ต่อการพัฒนากลุ่ม

ผู้ตรวจสอบกิจการ คือ ผู้ที่ได้รับการเลือกตั้งจากที่ประชุมใหญ่ เช่นเดียวกับคณะกรรมการ แต่มีหน้าที่แตกต่างกัน มีทั้งหมด 3 คน และอยู่ในตำแหน่งคราวละ 1 ปี การคัดเลือกผู้ตรวจสอบกิจการ ควรสรรหาบุคคลที่สนใจในกลุ่มและช่วยเหลือกิจกรรมของกลุ่มมาก่อน เพื่อจะได้ช่วยกันทำงาน นอกเหนือจากหน้าที่ที่ได้ระบุไว้ในข้อบังคับแล้ว คณะกรรมการอาจมอบหมายงานให้ทำร่วมกับกรรมการก็ได้ หน้าที่ใดที่เห็นว่ามีความเหมาะสมกับผู้ตรวจสอบคนใดก็ให้ผู้นั้นดูแล ผลออกมาประการใด รายงานให้คณะกรรมการทราบในการประชุมทุกงวดบัญชี

พนักงานกลุ่มเกษตรกร การบริหารงานภายใน คือ การทำงานอย่างต่อเนื่อง เมื่อกลุ่มเกษตรกรได้มีการพัฒนามาถึงขั้นการทำธุรกิจแล้ว จึงมีความจำเป็นที่จะต้องจัดให้มีพนักงานเข้าทำงานประจำในตำแหน่งหน้าที่ต่าง ๆ ตามความเหมาะสม ในการสรรหาบุคคลเข้าทำงานมีอยู่ 2 วิธีด้วยกัน คือ

1. คณะกรรมการพิจารณาคัดเลือกบุคคลที่เหมาะสม แล้วบรรจุแต่งตั้งเข้าทำงาน

2. ประกาศรับสมัครแล้วสอบคัดเลือกจากสมาชิก หรือลูกสมาชิกก่อนก็ได้ เมื่อถ้าหากไม่มี ก็พิจารณาจากบุคคลภายนอก

คุณสมบัติของพนักงานที่ควรพิจารณา

1. ต้องมีความรู้ความสามารถ หรือประสบการณ์
2. ต้องเป็นผู้ที่ไม่ฝักใฝ่ในอบายมุข
3. ต้องมีความรักและตั้งใจในการทำงาน ไม่แสวงหาผลประโยชน์ในตำแหน่งหน้าที่ ในทางที่มิชอบ
4. มีความซื่อสัตย์ สุจริต ขยัน เสียสละ และอดทน
5. มีมนุษย์สัมพันธ์ที่ดี รู้จักอ่อนน้อมถ่อมตนและมีอุปนิสัยเยือกเย็น

หน้าที่ของพนักงาน ในการดำเนินธุรกิจของกลุ่มเกษตรกรในด้านต่าง ๆ จะเจริญก้าวหน้า และประสบความสำเร็จได้ พนักงานต้องทำหน้าที่ให้คณะกรรมการ และสมาชิก เกิดความมั่นใจในการมอบหมายงานให้รับผิดชอบ หน้าที่ของพนักงานดังกล่าวที่จะต้องปฏิบัติมีดังนี้

1. ให้บริการสมาชิก และผู้ที่มาติดต่อด้วยความมีน้ำใจ
2. รับผิดชอบงานในหน้าที่ ที่ได้รับมอบหมาย มั่นศึกษาและตรวจสอบให้มีความบกพร่องน้อยที่สุด
3. มาทำงานตามเวลาที่ได้กำหนดไว้ ไม่เอาเวลาทำงานไปหาประโยชน์ส่วนตัว

เจ้าหน้าที่พี่เลี้ยง ในการจัดตั้งกลุ่มเกษตรกร เจ้าหน้าที่พี่เลี้ยงซึ่งสังกัดกรมส่งเสริมการเกษตรมีบทบาทที่สำคัญมาก เพราะตามระเบียบข้อบังคับของกลุ่มได้ระบุเอาไว้ว่า การออกระเบียบใด ๆ ที่จะประกาศใช้ในกลุ่ม ต้องได้รับความเห็นชอบจากเจ้าหน้าที่ผู้ควบคุมก่อน จึงประกาศใช้ได้ นอกเสียจากกำหนดไว้ในข้อบังคับเป็นพิเศษว่าให้เสนอต่อนายทะเบียนเท่านั้น ในการประชุมประจำเดือนของคณะกรรมการ เจ้าหน้าที่ผู้ควบคุมก็ต้องเข้าประชุมด้วย

ฉะนั้น บทบาทและหน้าที่ของเจ้าหน้าที่ผู้ควบคุมกลุ่มเกษตรกร ซึ่งพอสรุปได้ดังนี้

1. แนะนำและให้คำปรึกษาแก่คณะกรรมการ เมื่อมีปัญหาก็หาทางแก้ไข
2. ประสานงานกับคณะกรรมการของกลุ่มเกษตรกร และหน่วยเกษตรกรรมอย่างสม่ำเสมอ
3. วางแผนการทำงานให้สอดคล้องกับแผนงานของกลุ่มในระดับท้องถิ่น
4. ร่วมประชุมประจำเดือนกับคณะกรรมการ และหน่วยเกษตรกรรม
5. ศึกษากฎระเบียบและข้อบังคับของกลุ่มให้เข้าใจโดยถ่องแท้เพื่อประโยชน์ในการแนะนำ และให้คำปรึกษา

ทั้งหมดที่กล่าวมานี้แสดงให้เห็นถึงการทำงานร่วมกันในกลุ่มเกษตรกร ถ้าหากทุกคนได้ปฏิบัติหน้าที่ของตัวเองให้ถูกต้องและด้วยความรับผิดชอบ ปัญหาการดำเนินงานของกลุ่มก็จะไม่มี หรือมีก็แต่น้อย สามารถจะแก้ไขได้ การบริหารงานภายในหรือที่เรียกว่าการบริหารคนก็จะดำเนินการไปด้วยดี ตามที่ทุกคนได้ตั้งใจไว้

ส่วนการบริหารงานของกลุ่ม เมื่อทุกคนได้มีการพัฒนาและรู้หน้าที่ของตัวเองแล้ว งานของกลุ่มที่จะดำเนินการต่อไป เป็นสิ่งที่ไม่ยาก

2. การบริหารงาน ความสำเร็จที่จะเกิดขึ้นได้ในการทำงานของกลุ่ม ต้องมีองค์ประกอบ 3 ประการดังที่ได้กล่าวมาแล้ว คือ คน งาน และเงิน ในส่วนของงานได้มีการแบ่งออกเป็น 2 ส่วนด้วยกันคือ งานด้านบริการและงานด้านธุรกิจ สำหรับงานด้านบริการเป็นงานที่กลุ่มเกษตรกรมีหน้าที่ให้ความช่วยเหลือ และความร่วมมือ เพื่อประโยชน์ในการพัฒนาสังคม และเศรษฐกิจในท้องถิ่น การบริการประกอบด้วย

1. การเผยแพร่ความรู้ทางวิชาการแก่สมาชิก เพื่อนำไปใช้ในการประกอบอาชีพการเกษตรให้เจริญก้าวหน้า โดยการจัดประชุม อบรมและศึกษาดูงาน

2. การจัดหาเครื่องมือเครื่องใช้ และอุปกรณ์ บริการแก่สมาชิกเท่าที่จำเป็น

3. การส่งเสริมสนับสนุนกลุ่มแม่บ้านเกษตรกร เช่น การอบรมเครื่องจักรสานศิลป ประดิษฐ์ การถนอมอาหาร การทำขนม และส่งเสริมการปลูกพืชผักต่าง ๆ

4. การส่งเสริมเยาวชน เช่น จัดแข่งขันกีฬาประเภทต่าง ๆ สนับสนุนอุปกรณ์และของรางวัล จัดเลี้ยงอาหารเยาวชน ในกิจกรรมที่จัดขึ้นในบางโอกาส

5. ส่งเสริมประเพณี และวัฒนธรรมท้องถิ่น เช่น กิจกรรมวันสงกรานต์ วันขึ้นปีใหม่ วันสารทเดือนสิบ วันแม่แห่งชาติ และเทศกาลอื่น ๆ

6. สนับสนุนและร่วมมือกับองค์กรต่าง ๆ ในท้องถิ่น เช่น ศาสนสถาน สถานการศึกษา สภาตำบล สุขาภิบาล เป็นต้น

งานด้านธุรกิจ

1. ธุรกิจการรวมผลิตผลของสมาชิก เพื่อนำออกขาย
2. ธุรกิจการซื้อสินค้ามาจำหน่าย ให้กับสมาชิกและบุคคลทั่วไป
3. ธุรกิจการออมทรัพย์รับเงินฝาก เพื่อส่งเสริมการประหยัด
4. ธุรกิจเครดิต คือการให้สินเชื่อ โดยจัดหาแหล่งเงินทุนเพื่อให้สมาชิกกู้ยืม

3. การบริหารการเงิน การทำงานเพื่อให้เกิดความสำเร็จ ตามวัตถุประสงค์ได้นั้น ปัจจัยสำคัญที่ขาดไม่ได้คือเงิน ถึงแม้จะมีคน มีงานแล้วก็ตาม ที่มาของเงินทุนมีอยู่หลายทางด้วยกันคือ

1. เงินทุนเรือนหุ้น เมื่อสมาชิกเข้าใหม่จะต้องถือหุ้นอย่างน้อยคนละ 1 หุ้น และเงินหุ้นที่หักตามส่วนวงเงินกู้ หรือสมาชิกมีความประสงค์ถือเพิ่มก็ได้

2. เงินทุนสะสมตามข้อบังคับของกลุ่ม

3. ระดมเงินฝากจากสมาชิกและบุคคลทั่วไป

4. การจัดกิจกรรมต่าง ๆ

การเงินนับเป็นตัวแปรที่สำคัญมาก สำหรับนักบริหาร ถ้าหากรู้จักวางแผนการใช้เงินให้ถูกต้องตามแผนงานที่กำหนดไว้ทุกอย่าง จะประสบความสำเร็จ แต่ถ้าหากการใช้เงินไปในทางที่ผิดเป้าหมายโดยไม่มีการวางแผน อาจประสบความล้มเหลวได้

DPU

การดำเนินธุรกิจของกลุ่มเกษตรกรทำนาตะโหมด

คำว่าธุรกิจเป็นชื่อที่เรียกขานกันมาเป็นเวลาช้านานนับศตวรรษแล้ว แต่ส่วนมากใช้นิยมเรียกกันในหมู่ผู้ประกอบการค้าเป็นอาชีพ หรือสังคมเมืองเท่านั้น สำหรับในหมู่เกษตรกรคำว่าธุรกิจแทบจะไม่รู้กันเลย ทั้ง ๆ ที่ทุกคนได้สัมผัสกันอยู่เป็นประจำ เพราะเรามักเข้าใจกันว่า เกษตรกรนั้นคือผู้ใช้แรงงานในการประกอบอาชีพไม่ใช่นักธุรกิจ เลยตั้งสมมุติฐานกันว่า นักธุรกิจกับเกษตรกรต้องอยู่คนละสังคมกัน ที่จริงคำว่าธุรกิจคือการซื้อ การขาย การให้ การรับ ที่ไหนมีการซื้อขายให้รับที่นั่นคือการธุรกิจ

ฉะนั้น ตัวของเกษตรกรเองจะต้องมีการพัฒนา เพื่อเรียนรู้ระบบธุรกิจในด้านต่าง ๆ ซึ่งมีผลกระทบต่อครอบครัวและตัวของเกษตรกรเอง การดำรงชีวิตจำเป็นต้องมีปัจจัย 4 เป็นเครื่องยังชีพ สิ่งเหล่านี้เราได้มาอย่างไร เพราะฐานะความเป็นอยู่ของเกษตรกรโดยทั่วไปไม่ค่อยจะดีนัก ต้องเผชิญกับอุปสรรคหลายประการ

การดำเนินธุรกิจเพื่อให้การทำงานของเกษตรกรเป็นไปในทางที่เอื้ออำนวยผลประโยชน์แก่สมาชิกคณะกรรมการดำเนินการควรพิจารณาว่าธุรกิจส่วนไหนที่จะทำก่อนหลัง ทั้งนี้ขึ้นอยู่กับปัจจัยและสิ่งแวดล้อมต่าง ๆ ตามที่ได้ประสบการณ์มา พอจะสรุปดำเนินธุรกิจในส่วนต่าง ๆ ต่อไปนี้

1. ธุรกิจการซื้อสินค้ามาจำหน่ายแก่สมาชิกและบุคคลทั่วไปในราคาที่เป็นธรรม
2. ธุรกิจการขายมีการรวบรวมผลิตผลของสมาชิกออกขายเพื่อลดการเอารัดเอาเปรียบจากพ่อค้าคนกลาง
3. ธุรกิจเงินฝาก คือ รับฝากเงินจากสมาชิก เพื่อส่งเสริมการประหยัดให้แก่สมาชิกได้อดออมไว้ใช้ในคราวที่มีความจำเป็น
4. ธุรกิจเครดิต จัดหาแหล่งเงินทุนเพื่อให้สมาชิกกู้ยืมไปประกอบอาชีพทางการเกษตรให้เจริญก้าวหน้าต่อไป

ธุรกิจทั้ง 4 อย่างที่กล่าวมานี้จะต้องมีความสัมพันธ์กัน ซึ่งมีความจำเป็นขั้นพื้นฐานตามนโยบายร่วมกันผลิต ร่วมกันซื้อ ร่วมกันขาย และร่วมกันประหยัด ธุรกิจแต่ละอย่างแสดงให้เห็นการดำเนินการดังต่อไปนี้

ธุรกิจการซื้อสินค้ามาจำหน่าย

ในการซื้อสินค้ามาจำหน่ายให้แก่สมาชิก ประการแรกกลุ่มเกษตรกรควรคำนึงถึงสิ่งต่อไปนี้

1. การสำรวจข้อมูลเบื้องต้น

1.1. สถานที่ตั้งร้านค้า ควรอยู่ในที่ชุมชนพอสมควร สะดวกแก่การซื้อขายของลูกค้าและเหมาะแก่การโฆษณาร้านค้าของกลุ่มด้วย

1.2. การคมนาคมต้องสะดวก มีถนนและไฟฟ้าใช้

1.3. สำรวจลูกค้าเป้าหลัก คือสมาชิกที่มีความจำเป็นต้องซื้อสินค้าแต่ละครอบครัวต่อวันเป็นจำนวนวันละเท่าไร

2. แหล่งซื้อสินค้า

2.1. ควรหาซื้อสินค้าจากแหล่งผลิต หรือเอเยนต์จำหน่าย หรือห้างใหญ่ ๆ เพื่อให้ได้สินค้าที่มีคุณภาพ และราคาถูก

2.2. สินค้าบางอย่างควรซื้อให้ตรงตามฤดูกาล

3. การขาย

3.1. พนักงานขายต้องมีความรู้ความสามารถและมีความประพฤติเรียบร้อย

3.2. เอกสารประกอบการต้องมีครบถ้วนทุกรายการ

3.3. ควรจัดสินค้าให้เป็นหมวดหมู่ เพื่อสะดวกในการขายและควบคุม

3.4. สินค้าบางอย่างควรเจาะลูกค้าเป้าหมายให้ได้ว่าเป็นใคร อยู่ที่ไหน

3.5. การควบคุมสต๊อกของสินค้า จะคุมเป็นหน่วย หรือยอดเงินก็ได้ ขึ้นอยู่กับความเหมาะสมและความถนัดของพนักงานขาย

3.6. เมื่อได้ผลกำไรควรแบ่งเฉลี่ยคืนให้แก่สมาชิก เพื่อเป็นการจูงใจให้มาซื้อสินค้ามากขึ้น

ธุรกิจการขายผลิตผล

กลุ่มเกษตรกรทุกสาขาอาชีพ จะต้องมีอาชีพของตนเป็นหลักในการจัดตั้ง อาชีพเหล่านั้นส่วนมากเมื่อสมาชิกผลิตขึ้นมาได้ก็ต่างคนต่างขาย จึงตกอยู่ในฐานะเสียเปรียบพ่อค้าคนกลางอยู่เสมอ เพราะขาดอำนาจในการต่อรองราคา การดำเนินธุรกิจในกลุ่มนี้ คณะกรรมการจะต้องประสานงานกับหน่วยเกษตรกรรม แล้วรวบรวมผลิตผลชนิดเดียวกันนำออกขายโดยมีวิธีการดังนี้

1. การรวบรวมผลิตผล

1.1. สำรวจผลิตผลของสมาชิกที่ผลิตได้ในฤดูกาลผลิตแต่ละครั้ง ทั้งนี้ขึ้นอยู่กับผลิตผลแต่ละชนิดซึ่งฤดูกาลผลิตไม่เหมือนกัน เช่น ข้าว ยางพารา พืชผัก ผลไม้ และสัตว์เลี้ยง เป็นต้น

1.2. ปรับปรุงผลิตผลให้มีคุณภาพดี โดยการวางหลักเกณฑ์เอาไว้ให้ทุกคนถือปฏิบัติให้เป็นไปในแนวเดียวกัน เพื่อเป็นที่เชื่อถือของตลาด

1.3. จัดตั้งคณะกรรมการดำเนินการขึ้นมาโดยเฉพาะชุดหนึ่ง รับผิดชอบทางด้านการควบคุมคุณภาพและติดต่อทางด้านการตลาด พร้อมทั้งด้านแก้ไขปัญหาต่าง ๆ ที่อาจจะเกิดขึ้น

2. การขายผลิตผล การขายผลิตผลของสมาชิกในกลุ่มเกษตรกรมีอยู่หลายวิธีด้วยกัน แล้วแต่ผลิตผลแต่ละชนิดว่าจะขายโดยวิธีใดจึงจะเหมาะสม เช่น

2.1. ขายโดยวิธีประมูลราคา การขายโดยวิธีนี้ส่วนมากพ่อค้าจะต้องดูคุณภาพของผลิตผลก่อนว่าอยู่ในเกรดใด จึงจะเสนอราคาประมูล

2.2. ขายโดยวิธีสืบราคา โดยกรรมการที่รับผิดชอบด้านการตลาดนำตัวอย่างของผลิตผลไปให้ดู หรือแจ้งคุณภาพของผลิตผลแล้วจึงเสนอราคา ถ้าพ่อค้ารายใดให้ราคาสูงเป็นที่พอใจก็ตกลงขายให้กับผู้นั้น

2.3. ขายโดยวิธีตกลงราคา ถ้าปรากฏว่าที่ไหนให้ราคาสูงสม่ำเสมอติดต่อกันมาหลายครั้ง ต่อไปก็ไม่ต้องสืบหาราคาอีกเพียงแต่ตกลงราคาซื้อขายกันเป็นคราว ๆ ไป

ข้อดีข้อเสีย ในการขายทั้ง 3 วิธีคือ

1. การประมูลราคา ข้อดีคือสะดวกในการขายของกรรมการโดยไม่ต้องมีภาระมากนัก ข้อเสียคือ ระบบตลาดไม่กว้างขวางพอ บางครั้งพ่อค้ารวมหัวกันกดราคาเอาได้

2. วิธีสืบราคา ข้อดีคือโอกาสพ่อค้าจะรวมหัวกันมีน้อย ข้อเสียคือต้องเสียเวลาและค่าใช้จ่ายมาก

3. วิธีการตกลงราคา ข้อดีคือสร้างความมั่นใจให้แก่พ่อค้า สามารถประเมินปริมาณสินค้าได้ ข้อเสียคือคล้ายระบบผูกขาด โอกาสที่จะถูกกดราคาย่อมจะมีบ้าง

การขายทั้ง 3 วิธี เป็นการขายแบบรวมกลุ่ม จะขายโดยวิธีใดก็ได้ ขึ้นอยู่กับความสะดวกและเหมาะสมของแต่ละท้องถิ่น

ธุรกิจการรับเงินฝาก

การออมทรัพย์เป็นธุรกิจส่วนหนึ่งที่ส่งเสริมการประหยัดในหมู่สมาชิกตามข้อบังคับของกลุ่มเกษตรข้อที่ 2 (7) เพื่อให้สมาชิกได้อดออมเงินไว้ใช้ในคราวจำเป็น และเป็นการจัดการระดมทุนเพื่อช่วยเหลือซึ่งกันและกัน การเปิดบัญชีเงินฝากจากสมาชิกของกลุ่มเกษตรกรจะต้องร่างระเบียบว่าด้วยการรับเงินฝากแล้วเสนอต่อนายทะเบียนกลุ่มเกษตรกรประจำจังหวัดเพื่อพิจารณาให้ความเห็นชอบต่อไป

ประเภทของเงินฝาก มี 3 ประเภทด้วยกันคือ

1. เงินฝากประจำ
2. เงินฝากออมทรัพย์
3. เงินฝากเผื่อเรียก

เงินฝากทุกประเภทเมื่อสมาชิกนำมาฝากควรคิดดอกเบี้ยให้ตามระยะเวลาที่ได้กำหนดไว้

การระดมเงินฝาก

1. เมื่อสมาชิกขายผลิตผลได้ก็ให้นำเข้าบัญชีเงินฝาก และบางส่วนเก็บไว้ใช้จ่ายในครัวเรือน
2. ติดต่อองค์กรต่าง ๆ ในท้องถิ่น
3. จัดวันแห่งการออมทรัพย์ และแจกของขวัญให้กับผู้ที่มาใช้บริการเงินฝาก

การจัดระบบเงินฝากเพื่อให้สอดคล้องกับธุรกิจส่วนอื่น ๆ ดังนี้

1. ให้สมาชิกกู้ยืม
2. เป็นทุนหมุนเวียนในการซื้อสินค้า และรวบรวมผลิตผล
3. สำรองไว้เพื่อจ่ายเมื่อผู้ฝากมาถอนคืน

ธุรกิจเครดิต

การพัฒนาอาชีพทางการเกษตร ปัจจัยที่สำคัญประการหนึ่งสำหรับการดำเนินงาน คือ เงินทุน สมาชิกของกลุ่มเกษตรกรส่วนมากที่อยู่ตามชนบทตกอยู่ในฐานะความยากไร้ ไม่มีเงินทุนในการประกอบอาชีพ บางคนต้องไปกู้หนี้ยืมสินในอัตราดอกเบี้ยสูง ไม่มีโอกาสปลดปล่อยหนี้สินเหล่านั้นได้ ทรัพย์สินที่มีอยู่ก็ต้องหลุดมือไป กลุ่มเกษตรกรเป็นสถาบันที่เป็นนิติบุคคล ซึ่งสามารถดำเนินการในการจัดแหล่งเงินทุนให้สมาชิกนำไปประกอบอาชีพทางการเกษตรได้ ที่มาของแหล่งเงินทุนดังกล่าวมีอยู่ 3 ทางด้วยกัน คือ

1. กู้ยืมจากธนาคารเพื่อการเกษตรและสหกรณ์การเกษตร หรือธนาคารพาณิชย์
2. ระดมเงินทุนด้วยการให้สมาชิกนำเงินฝากไว้กับกลุ่มเกษตรกร
3. เงินทุนของกลุ่มเกษตรกรเองซึ่งได้จากทุนเรือนหุ้น และทุนอื่น ๆ

หลักเกณฑ์ในการให้กู้ยืม เงินกู้ของกลุ่มเกษตรกรที่จะให้สมาชิกกู้ยืมไปประกอบอาชีพทางการเกษตรมีอยู่ 2 ประเภท

1. เงินกู้ระยะสั้น ใช้เป็นทุนหมุนเวียนตามฤดูกาลผลิตหนึ่ง ๆ เช่น การทำนา ทำสวน และเลี้ยงสัตว์ เป็นต้น ระยะการส่งชำระคืนภายในหนึ่งปี หรือไม่เกิน 15 เดือน

2. เงินกู้ระยะปานกลาง ใช้ในประเภทลงทุน เช่น ซื้อที่ดิน บุกเบิก ขุดดูดลอง สร้างทำนบและเหมืองน้ำ การสร้างยุ้งฉาง ซื้อเครื่องจักรกล และปรับปรุงที่อยู่อาศัย เป็นต้น ระยะส่งชำระคืนภายใน 3 ปี หรือไม่เกิน 5 ปี

เงินทั้งสองประเภทที่กล่าวมานี้สมาชิกจะต้องเสนอแผนงานในการทำคำขอกู้เงินพร้อมทั้งนำหลักประกันในการทำสัญญา เช่น สมาชิกค้ำประกันอย่างน้อย 2 คน หรือจะนำอสังหาริมทรัพย์มาจำนองเป็นประกัน

การควบคุมสินเชื่อ เมื่อกลุ่มเกษตรกรปล่อยเงินกู้ให้สมาชิกไปแล้วจะต้องทำบัญชีตารางชำระหนี้เอาไว้เป็นหน่วยเกษตรกรรม โดยกำหนดเป็นไตรมาส หรืองวดบัญชีของกลุ่มดังตัวอย่างที่แสดงต่อไปนี้

หน่วยเกษตรกรรมที่ .....

ลำดับ	ชื่อ - สกุล	เลข ทะเบียน	เงินกู้ระยะ		กำหนดชำระคืน				ได้รับ ชำระ	คงค้าง ชำระ
			สั้น	ปานกลาง	กย.	ธค.	มีค.	มิย.		

การควบคุมเป็นหน่วยเกษตรกรรมมีผลดีทำให้เกิดการเปรียบเทียบระหว่างหน่วยเกษตรกรรมด้วยกัน ถ้าหน่วยเกษตรกรรมใดมีสมาชิกส่งชำระเงินกู้ได้ดีมีเปอร์เซ็นต์สูงเกินกว่าเป้าที่ทางกลุ่มได้กำหนดไว้ ควรให้ของรางวัลที่สมาชิกสามารถใช้รวมกันได้ ทั้งนี้เพื่อจูงใจให้สมาชิกได้เห็นความสำคัญของหมู่คณะอีกด้วย

การเร่งรัดหนี้สิน ก่อนถึงวันชำระหนี้ของสมาชิก ทางกลุ่มเกษตรกรต้องออกหนังสือเตือนการชำระหนี้ให้สมาชิกทราบก่อนภายในหนึ่งเดือน โดยผ่านหัวหน้าหน่วยเกษตรกรรมเพื่อส่งให้ถึงมือสมาชิกในหน่วยนั้น ๆ ต่อไป

ตารางแสดงธุรกิจประจำวัน

วัน เดือน ปี	ซื้อ สินค้า	ขาย สินค้า	รวม ผลิตผล	ขาย ผลิตผล	ค่าใช้จ่าย		รับเงิน ฝาก	จ่ายคืน เงินฝาก	ดอกเบี้ย เงินฝาก	จ่าย เงินกู้	รับชำระ เงินกู้	เงินกู้ ค้างชำระ
					การขาย	การซื้อ						

การประกอบธุรกิจ ธุรกิจทุกอย่างจะสำเร็จลุล่วงไปด้วยดีและประสบความก้าวหน้าขึ้นอยู่กับองค์ประกอบสองประการด้วยกัน คือ

1. การจัดการที่ดี
2. การบริการที่ดี

การจัดการ นักบริหารธุรกิจจะต้องมีเทคนิคในการวางแผนทำงานก่อนที่จะตัดสินใจดังนี้

1. สำรวจข้อมูลความเป็นไปได้ในการทำธุรกิจ เช่น จะทำอะไร ที่ไหน และเมื่อไร

2. ทรัพยากรประกอบการพิจารณาในการตัดสินใจ เช่น บุคลากรที่มีความรู้ความสามารถ หรือประสบการณ์ ทรัพยากรธรรมชาติในท้องถิ่น ทุนดำเนินการ หรือทุนอื่น ๆ ได้อย่างไร

3. ศึกษาสภาพสิ่งแวดล้อมในท้องถิ่น เช่น วัฒนธรรมและประเพณีต่าง ๆ

4. ศึกษาติดตามข้อมูล ข่าวสารด้านสังคม เศรษฐกิจและการเมือง

การบริการ การบริการเป็นหัวใจสำคัญของการทำธุรกิจทุกประเภท นักบริหารที่ดีต้องมีบุคลิกลักษณะ ดังนี้

1. ต้องไม่เคร่งเครียด อารมณ์ดี มีความร่าเริงแจ่มใส จิตใจเยือกเย็น
2. ไม่มีอคติกับผู้อื่น ยึดมั่นในความเป็นธรรม และรู้จักให้เกียรติกับผู้อื่นเสมอ
3. มีความสุภาพอ่อนโยน พูดจาอ่อนหวาน ยิ้มแย้มแจ่มใสกับลูกค้าที่มารับบริการ
4. มีความอดทนในการทำงาน บริการกับผู้ติดต่ออย่างรวดเร็ว และเป็นกันเอง

คุณลักษณะของการดำเนินธุรกิจ

1. ต้องยืนหยัดต่อสู้กับอุปสรรคต่าง ๆ ที่เกิดขึ้น ไม่หวั่นไหวไปกับสิ่งแวดล้อม
2. ต้องกล้าตัดสินใจในการเสี่ยง และฉลุยในเรื่องธุรกิจ มีความฉับไวในการทำงาน
3. ปัญหาอุปสรรคถือเป็นเกณฑ์ที่จะทำให้กลุ่มแข็งแกร่ง และเตรียมเผชิญกับความผิดหวัง
4. การตลาดจะต้องกว้างขวาง และมองไกลทันเหตุการณ์ ทันเวลา
5. ต้องมีการวางแผนทำงานอยู่เสมอ เพื่อให้เจริญก้าวหน้าไม่หยุดอยู่กับที่
6. กฎระเบียบถือเป็นหลักในการปฏิบัติ และถือเอาประโยชน์ของสมาชิกเป็นใหญ่ในการดำเนินงาน
7. กำไรคือวัตถุประสงค์ในการทำธุรกิจ

ปัจจุบันสภาพทางเศรษฐกิจและสังคมได้เปลี่ยนแปลงไปจากอดีตถึงปัจจุบัน กลุ่มเกษตรกรเป็นสถาบันที่เป็นโครงสร้างทางสังคมเพื่อพัฒนาไปสู่เศรษฐกิจอันเป็นภาพรวมของกลุ่มเกษตรกร นับเป็นระยะเวลาพอสมควรที่กลุ่มเกษตรกรทุกสาขาอาชีพได้จัดตั้งขึ้น มีจำนวนไม่น้อยที่ยังไม่ได้พัฒนาไปสู่เป้าหมายที่ได้วางไว้เท่าที่ควร กลุ่มเกษตรกรเหล่านั้นจึงหยุดอยู่กับที่ หรือบางส่วนก็ล้มเลิกไปโดยปริยาย

ธุรกิจนับเป็นส่วนสำคัญของกลุ่มเกษตรกรที่เป็นตัวชี้นำความเจริญก้าวหน้า ถ้าเปรียบกลุ่มเกษตรกรเหมือนต้นไม้ใหญ่ ธุรกิจคือกิ่งก้านสาขาที่ให้ร่มเงาไบบัง และเกิดดอกออกผลให้ผู้เป็นเจ้าของได้พักร้อนและเก็บเกี่ยวผลกิน สมาชิกผู้เป็นเจ้าของตลอดทั้งผู้เกี่ยวข้องอย่าเพิ่งขุดรากถอนโคนให้ต้นกลุ่มต้องเหี่ยวเฉาและโรยรา จงหมั่นรดน้ำพรวนดิน และใส่ปุ๋ย ช่วยป้องกันกำจัดศัตรูพืชที่จะมารบกวน

ระดมสรรพกำลังสติปัญญา ความสามารถ เพื่อให้สถาบันกลุ่มเกษตรกร จงอยู่คู่กับเกษตรกร และมีความเจริญก้าวหน้าต่อไป

โดยคณะวิทยากร กลุ่มเกษตรกรทำนาตะโหมด

DPU

เทคนิคการบริหารกลุ่มรวมขายยาง

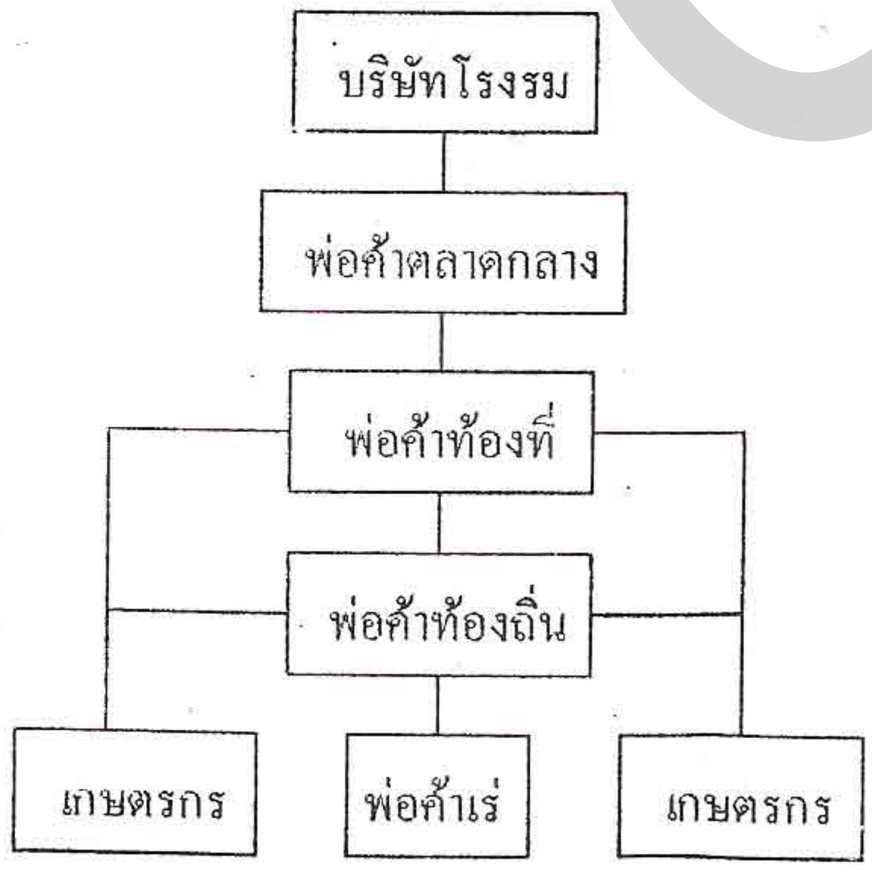
ยางพาราเป็นสินค้าเกษตร ที่ทำรายได้เข้าประเทศปีละหลายพันล้านบาท ยางพาราที่ผลิตขึ้นมาไม่ว่าจะเป็นน้ำยางสด หรือยางแผ่นดิบ ผลิตขึ้นมาเพื่อต้องการขายโดย เฉพาะ ไม่เหมือนผลิตผลชนิดอื่นที่เหลือจากการขายแล้ว ก็เก็บไว้ใช้สอยและบริโภคบ้าง ยางพาราเป็นสินค้าเกษตรที่ซื้อง่ายขายคล่อง เพราะตลาดที่ซื้อยางมีอยู่ทั่วไป จนกระทั่งมีการรับซื้อกันถึงโรงเรือนทำยางแผ่นก็มี ฉะนั้นตลาดการรับซื้อยางพารานับตั้งแต่ระดับหมู่บ้านไปจนถึงระดับการส่งออกต่างประเทศ

การซื้อขายยางพารา

สำหรับยางแผ่นดิบที่มีการซื้อขายกันโดยทั่วไป ในระดับต่าง ๆ มีดังนี้

1. พ่อค้าเร่ คือ พ่อค้าที่เดินซื้อตามบ้านเรือน และตามสวนยางของเกษตรกร ใช้เครื่องชั่งชนิดเป็นคันยาว แต่ในปัจจุบันนี้การคมนาคมสะดวกขึ้น พ่อค้าเร่จะนำรถมอเตอร์ไซค์หรือรถกะบะไปเที่ยวซื้อตามหมู่บ้านและตลาดนัด
2. พ่อค้าในท้องถิ่น คือ พ่อค้าที่เปิดร้านรับซื้อในหมู่บ้าน เมื่อเกษตรกรรายย่อยต้องการขายยางประจำวัน ก็ได้รับความสะดวกมากขึ้น ถ้ามีการเดือดร้อนเกี่ยวกับเรื่องการเงิน ก็ให้หยิบยืมไปใช้ก่อนแล้วนำยางมาให้ทีหลัง ซึ่งเป็นการก่อหนี้ผูกพันไว้ก่อนเป็นการล่วงหน้า
3. พ่อค้าในท้องถิ่น คือ พ่อค้าในชุมชนที่ใหญ่ขึ้นไป เช่น ในเขตสุขาภิบาล เป็นต้น
4. พ่อค้าตลาดกลาง คือ พ่อค้าในตัวเมืองใหญ่ ๆ เช่น ในเขตเทศบาล
5. พ่อค้าผู้ส่งออก ได้แก่ บริษัท โรงรม

ลักษณะของตลาดยางพาราในระดับต่าง ๆ



ตามแผนภูมิที่แสดงมานี้ จะเห็นได้ว่าระบบต่าง ๆ ของตลาดนั้น มีอยู่หลายระดับด้วยกัน แต่ละระดับของตลาดย่อมเกื้อกูลและอำนวยประโยชน์ซึ่งกันและกัน เกษตรกรส่วนใหญ่จะขายยางให้พ่อค้าแค่ระดับท้องถิ่นลงมาเท่านั้น ระดับตลาดกลาง หรือบริษัท โรงรม เกษตรกรรายย่อยไม่สามารถนำยางไปขายได้ มีแต่ก็เฉพาะเจ้าของสวนรายใหญ่เท่านั้นที่ส่วนมากนำไปขายเอง การซื้อขายยางพาราในระดับต่าง ๆ ผู้ซื้อต้องการซื้อให้ได้ราคาถูกเพื่อหวังกำไรให้ได้มาก ในการซื้อยางพ่อค้าจะคำนึงถึงค่าใช้จ่ายต่าง ๆ ดังนี้

1. ค่าดอกเบี้ยเงินลงทุนที่กู้ยืม
2. ค่าจ้างแรงงานของคนงาน
3. ค่าบริการต่าง ๆ
4. ค่าขนส่ง
5. ค่าภาษี

กลยุทธของพ่อค้าที่น่าสังเกต

การซื้อยางของร้านค้าโดยสภาพทั่วไปมีดังนี้

1. ชอบซื้อเป็นรายบุคคล
2. ให้ราคาจูงใจแต่หักความชื้นสูง
3. มีเทคนิคในการชั่งน้ำหนัก
4. ให้บริการดี แต่มีผลลบที่มองไม่เห็น
5. มักจะอ้างว่ายางราคาตก บ้างออกข่าวให้ตกใจ

วิธีดังกล่าวนี้ เป็นวิธีที่ปฏิบัติกันทั่ว ๆ ไปของพ่อค้าในท้องที่และท้องถิ่น ซึ่งถือว่าเป็นภาวะปกติของการค้ายาง แต่สำหรับเกษตรกรจะต้องศึกษาเรียนรู้ระบบธุรกิจเหล่านี้ให้เข้าใจ มิฉะนั้นแล้วจะตกเป็นฝ่ายเสียเปรียบอยู่เสมอ

ส่วนการซื้อขายยางของบริษัท โรงรม ทางบริษัทจะรับซื้อยางจากร้านค้าทั่วไป และจากองค์กรต่าง ๆ หรือจากเจ้าของสวนรายใหญ่เท่านั้น ส่วนเกษตรกรรายย่อย ทางบริษัทจะไม่รับซื้อ เพราะเป็นเรื่องจุกจิกและยุ่งยากเกินไป

เกษตรกรกับการทำธุรกิจ

ถึงแม้ว่าเกษตรกรชาวสวนยาง ซึ่งเป็นผู้ที่ใช้หยาดเหงื่อและแรงกายในการประกอบอาชีพก็ตาม แต่วิญญาณการเป็นนักธุรกิจนั้น หาใช่จะไม่มีในหมู่เกษตรกรเลย ทรัพยากรบุคคลในท้องถิ่นยังมีอยู่ แต่ไม่ได้สนใจและพัฒนาในเรื่องการทำธุรกิจ จึงมีมุมมองของบุคคลบางกลุ่มได้ให้ทัศนเกี่ยวกับเกษตรกรว่า

1. เกษตรกรนั้นถึงจะมีสวนยางมากมายสักเท่าไรก็ตาม แต่ไม่ร่ำรวย เหตุผลก็คือผลิตได้แต่ขายไม่เป็น

2. เกษตรกรนั้นถ้ารวมตัวกันทำกิจการอื่นมักจะประสบความสำเร็จ แต่ถ้ารวมกันทำธุรกิจแล้ว ส่วนมากจะประสบความล้มเหลว

3. เกษตรกรนั้นคือผู้ใช้แรงงาน ไม่มีประสบการณ์ในเรื่องทำธุรกิจ

ทั้ง 3 มุมมองดังกล่าว นับเป็นคำพูดที่น่าคิด และเป็นประโยชน์ที่นำไปสู่การทำธุรกิจของเกษตรกร ถ้าเราเปิดใจให้กว้างรับฟังความคิดเห็นของบุคคลทุกฝ่าย และยอมรับความจริง อย่ามองผู้ที่สะท้อนความรู้สึกต่อเกษตรกรด้วยอคติ เพราะจะทำให้เราไม่สามารถมองเห็นตัวเองได้

การปลูกฝังแนวความคิดและทัศนคติ

ในปัจจุบันนี้สังคม เศรษฐกิจ การเมือง การศึกษา ได้มีการพัฒนาไปมากแล้ว ในส่วนของเกษตรกรเองก็ต้องมีการพัฒนาไปตามสภาพสิ่งแวดล้อมเหล่านั้นด้วย เพื่อให้สอดคล้องกับสถานการณ์ของโลกในยุคปัจจุบัน จากมุมมองของบุคคลดังกล่าวข้างต้น เราถือว่านั่นคือภาพในอดีต แต่ในปัจจุบันเกษตรกรจะต้องมีการพิสูจน์ให้เขาได้เห็นว่ามุมมองทั้ง 3 ได้เปลี่ยนไปแล้ว โดยมีความตั้งใจและทำให้เห็นว่า

1. เราคือผู้ผลิต และเราคือผู้ขาย เราผลิตได้ เราขายเป็น

2. เราคือนักต่อสู้ทางด้านเศรษฐกิจ รวมพลังความสามัคคีเพื่อให้ได้มาความไม่เสียเปรียบของคนในอาชีพเดียวกัน

3. , เราคือนักธุรกิจ คิดได้ ใช้แรงเป็น

เพื่อให้เกิดเป็นกระบวนการ และการทำงานอย่างมีระบบ จึงต้องปลูกฝังแนวความคิดและทัศนคติใหม่ ๆ โดยสร้างจิตสำนึกดังนี้

1. ทุกคนจงถามตัวเองว่า เรามีอาชีพอะไร อาชีพที่เราทำอยู่นั้นเสียเปรียบในทางด้านใดบ้าง ในส่วนที่เสียเปรียบเราจะช่วยแก้ไขอย่างไรได้บ้าง

2. อาชีพเกษตรกรชาวสวนยาง เวลาทำเหนื่อยแทบตาย แต่ทำไมเวลาขายจึงเอาแต่ความสะดวก

3. จริงหรือที่กล่าวกันว่าสำหรับเกษตรกรขายถูกนิด ซื้อแพงหน่อยก็ไม่เป็นไร ขอกันกินเสียมากกว่า

ทั้ง 3 ประการนี้ถ้าเราช่วยกันตอบให้กับตัวเอง ก็จะเกิดแนวความคิดในการรวมกลุ่มได้ ในระบบธุรกิจมีบุคคลอยู่ 2 จำพวกด้วยกันคือ เมื่อมีผู้ซื้อก็ต้องมีผู้ขาย ผู้ซื้อต้องการซื้อให้ได้ราคาถูก ผู้ขายก็ต้องการขายให้ได้ราคาแพง ซึ่งเป็นความประสงค์ของแต่ละฝ่าย เพื่อต้องการความได้เปรียบซึ่งกันและกัน

การขายยางกลุ่ม

กลุ่มเกษตรกรรวมยางขายจะต้องเข้าไปเกี่ยวข้องกับบุคคลทั้ง 2 ฝ่ายพวก ใน 2 ฐานะต่างกันคือ

1. ในฐานะผู้รวบรวมผลิตผลของสมาชิกเพื่อนำออกขาย
2. ในฐานะองค์กรที่ประกอบธุรกิจ ทำหน้าที่ติดต่อกับผู้ซื้อเพื่อขายผลิตผลให้แก่สมาชิก หน้าที่ทั้ง 2 ประการนี้ต้องมีวิธีให้ได้มาซึ่งความสมดุลย์กัน ทั้งกลุ่มผู้ผลิตและผู้ขาย และกลุ่มผู้ซื้อหรือผู้ประกอบการ

สำหรับกลุ่มผู้ผลิตซึ่งเป็นชาวสวนใหญ่ แต่ยังขาดความเป็นปึกแผ่นในการทำธุรกิจแบบรวมกัน จึงทำให้ขาดอำนาจในการต่อรอง ถ้าเปรียบเทียบกับกลุ่มผู้ซื้อนับได้ว่ายังไม่สมดุลย์กัน เพราะกลุ่มผู้ซื้อสามารถกำหนดราคาซื้อเองได้ แต่กลุ่มผู้ผลิตไม่สามารถขายราคาเองได้ จึงต้องตกอยู่ฝ่ายเสียเปรียบเสมอ ในบางครั้งผู้ขายแย่งกันขาย แต่สำหรับผู้ซื้อไม่ได้แย่งกันซื้อแต่อย่างใด เพื่อให้เกิดอำนาจในการต่อรองราคาได้ ผู้ขายจะต้องรวมกันเป็นกลุ่มตามขั้นตอนดังนี้

1. ต้องมีการรวมกลุ่มในระดับหมู่บ้าน จากหลาย ๆ หมู่บ้านรวมเป็นระดับตำบล
2. จากหลายตำบลรวมกันเป็นระดับอำเภอ และจากหลายอำเภอรวมเป็นระดับจังหวัด

การรวมกันในลักษณะนี้ นับเป็นวิธีสร้างฐานอำนาจการต่อรองที่เป็นระบบ มีขั้นตอนในการทำงานประสานกันอย่างต่อเนื่อง สำหรับกลุ่มผู้ซื้อหรือผู้ประกอบการ ซึ่งมีอยู่หลายระดับนับตั้งแต่หมู่บ้านไปถึงระดับผู้ส่งออก คณะผู้บริหารกลุ่มรวมยาง จะต้องวิเคราะห์ว่าควรทำธุรกิจในระดับไหน เพื่อจูงใจให้ผู้ประกอบการได้หันมาสนใจในธุรกิจของกลุ่ม จึงต้องดำเนินการโดยวิธีดังต่อไปนี้

การจูงใจในเชิงธุรกิจ

ปัจจัยสิ่งแวดล้อมที่นำมาประกอบการพิจารณา เพื่อให้ผู้ประกอบการได้หันมาสนใจในการทำธุรกิจรวมกลุ่มของเกษตรกร คือ

1. การควบคุมสินค้าให้มีคุณภาพดีตามที่ตลาดต้องการ โดยผ่านการตรวจสอบตามกระบวนการแผนการผลิตมาแล้ว
2. การขัดเกรดของสินค้า และการรวบรวมจำนวนผลิตผลไว้เป็นสัดส่วน เพื่อสะดวกแก่การรู้ปริมาณของผลิตผล
3. การบรรจุหีบห่อ การหามัด ต้องอยู่ในปริมาณและขนาดเดียวกัน เพื่อความมีระเบียบตามกฎเกณฑ์ที่ได้วางไว้
4. การรวบรวมผลิตผลให้มีปริมาณมาก เพื่อจูงใจให้ผู้ประกอบการได้หันมาสนใจในธุรกิจและเห็นความสำคัญของการรวมกลุ่ม ทั้งมีความมั่นใจในการทำธุรกิจกับองค์กร
5. การขายต้องมอบหมายให้ผู้รับผิดชอบโดยตรง จะเป็นคณะหรือส่วนบุคคล ทั้งนี้ต้องอยู่ในดุลย์พินิจของคณะกรรมการ

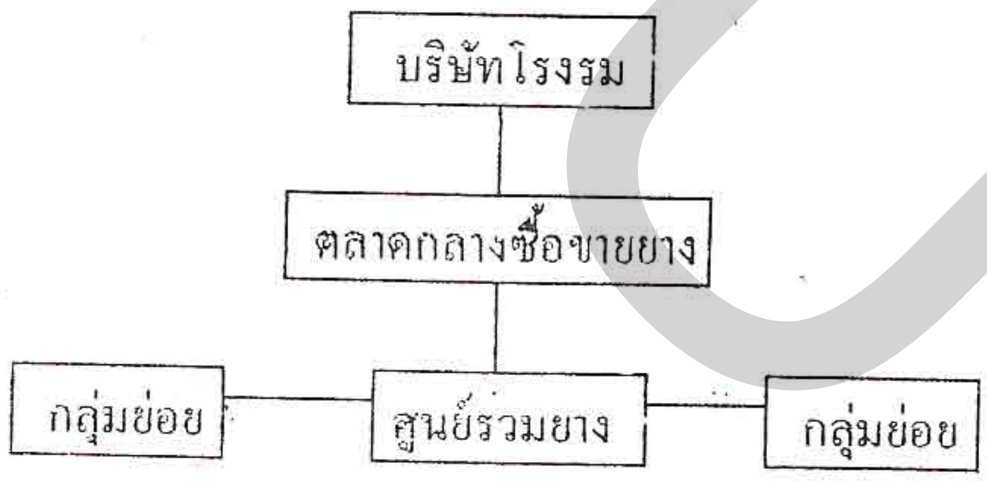
ส่วนการขายยางมีอยู่ 3 วิธีด้วยกัน ทั้ง 3 วิธีนี้เป็นการขายแบบรวมกลุ่ม ซึ่งเคยปฏิบัติกันมาคือ

1. การขายโดยวิธีประมูลราคา การขายโดยวิธีนี้ในครั้งแรกมีการประมูลกันในระดับหมู่บ้าน มีพ่อค้าในท้องถิ่นและใกล้เคียงมาประมูลกัน ในระยะแรกราคาดีเพราะมีการแย่งกันประมูล แต่พอนานเข้าพ่อค้ามีการรวมหัวกันกดราคา ทำให้สมาชิกของกลุ่มเกิดความสังเล และผู้นำก็เกิดความท้อแท้หมดกำลังใจ ขาดความอดทนในที่สุดก็ล้มเลิกไป ในปัจจุบันนี้ทางภาครัฐได้เข้าไปดำเนินการจัดตั้งตลาดกลางยางพาราขึ้นในหลายจังหวัด เพื่อให้เกษตรกรได้นำยางไปขาย โดยมีพ่อค้าเป็นผู้มาประมูล แต่ปัญหาก็ยังมีอยู่ เพราะบางครั้งพ่อค้าไม่ประมูล หรือประมูลแต่ราคาต่ำ ทำให้เกษตรกรต้องเรียกร้องให้รัฐเข้าดำเนินการแทรกแซงราคา

2. การขายโดยวิธีสืบราคา การขายแบบนี้ต้องมีตัวแทนของกลุ่มไปสืบราคาจากร้านค้าและบริษัทต่าง ๆ ถ้าผู้ใดเสนอให้ราคาสูงก็นำยางไปให้ผู้นั้น ข้อดีของการขายแบบวิธีนี้ โอกาสที่พ่อค้ารวมหัวกันกดราคามีน้อยมาก

3. การขายแบบวิธีตกลงราคา ถ้าในกรณีสืบราคาแล้วหลายครั้ง มีผู้ให้ราคาสูงสม่ำเสมอต่อไปก็ไม่จำเป็นที่จะสืบราคาอีก จึงได้ตกลงราคาขายกัน การขายด้วยการตกลงราคา ข้อดีคือทำให้ผู้ประกอบการเกิดความมั่นใจ เพราะจะได้สินค้าที่มีคุณภาพและปริมาณ ส่วนจะขายโดยวิธีใดนั้นขึ้นอยู่กับสภาพของท้องถิ่นและความสะดวกของกลุ่มเอง

ลักษณะการขายยางแบบรวมศูนย์ดังนี้



จากแผนภูมิที่แสดงจะเห็นได้ว่า ความแตกต่างระหว่างตลาดยางที่เกษตรกรเคยขายโดยทั่วไปนั้น การขายโดยวิธีนี้เป็นการลดคนกลางลง และมีโอกาสที่จะต่อรองราคาได้ เพราะปริมาณและคุณภาพเป็นสิ่งจูงใจการซื้อขายของสินค้าทุกอย่าง สิ่งหนึ่งที่ผู้ซื้อขายได้ปฏิบัติต่อกันคือ การเจรจาต่อรองเกี่ยวกับเรื่องราคา ในการซื้อขายยางพารา ถ้าซื้อขายกันเป็นรายบุคคล ส่วนมากทางผู้ขายจะไม่ค่อยมีโอกาสต่อรอง เพราะขาดอำนาจ เช่น สินค้ามีปริมาณน้อย ถ้าคุณภาพไม่ดีด้วย ช่องทางในการเจรจาก็แทบจะไม่มีเลย ฉะนั้นกลุ่มรวมขายยางทั้งหลาย สิ่งที่ต้องปฏิบัติและสำนึกอยู่เสมอ คือ

1. ความรักความสามัคคีของหมู่คณะ อย่าเอารัดเอาเปรียบซึ่งกันและกัน

2. พยายามรักษาคุณภาพของสินค้าให้สม่ำเสมอ จงมองตัวอย่างสินค้าของผู้อื่นที่ทำดีแล้วทำตามด้วย ซึ่งเป็นการแข่งขันกันในการพัฒนาคุณภาพ

3. จงอย่าเอาตัวรอดแต่เพียงผู้เดียว เมื่อพ่อค้าหยิบยื่นผลประโยชน์ให้ เพื่อเป็นเหยื่อล่อให้เราแตกกัน

หลักการเจรจาต่อรองราคา

บุคคลิกภาพของนักธุรกิจไม่ใช่จะอยู่แค่เพียงรูปพรรณสันฐานอย่างเดียว เพราะรูปลักษณะคือร่างกายภายนอกที่จับต้องมองเห็นเท่านั้น สิ่งที่รู้เรื่องและเข้าใจภาษาการตลาดคือการเจรจา ผู้นำกลุ่มจะต้องมีสิ่งต่อไปนี้เพื่อเสริมสร้างบุคลิกภาพ คือ

1. การแต่งกาย ต้องสุภาพเรียบร้อย มีบุคลิกภาพของความเป็นผู้นำ
2. การพูดจาต้องสุภาพอ่อนโยน รู้จักอ่อนน้อมถ่อมตน แต่ไม่เป็นคนอ่อนแอ
3. การรู้จักปรับปรุงตัวเองให้เป็นคนทันสมัยอยู่เสมอ รู้ภาวะเศรษฐกิจ สังคม และการเมือง
4. สามารถบอกปริมาณของสินค้าได้เป็นการล่วงหน้า เพื่อให้ผู้ประกอบการได้เห็นความสำคัญว่าสินค้าเหล่านั้นอยู่ภายใต้การควบคุมอย่างมีประสิทธิภาพ
5. การให้เครดิตแก่ผู้ประกอบการในบางโอกาส เมื่อมีความจำเป็นและการมีคุณธรรมประจำใจไม่มักมากยากได้ พึงพอใจในสิทธิของตนเอง

ดังที่กล่าวมาทั้งหมดนี้ เพื่อเป็นแนวทางในการทำธุรกิจของเกษตรกรแบบรวมกลุ่ม และเป็นการลดช่องว่างในการเอารัดเอาเปรียบจากผู้ประกอบการค้ายาง ให้เกษตรกรชาวสวนยางได้มีโอกาสและอำนาจต่อรองในการกำหนดราคาเองได้บ้าง กลุ่มหรือศูนย์รวมยางจะเจริญก้าวหน้าหรือไม่นั้นขึ้นอยู่กับตัวของเกษตรกรเอง

โดย วรรณ ขุนจันทร์
ผู้จัดการ
กลุ่มเกษตรกรทำนาตะโหมด