

## การบริหารและการจัดการธุรกิจชุมชน : กรณีศึกษาธุรกิจ ชุมชนยางพาราของชุมชนตำบลไม้เรียง อำเภอฉวาง จังหวัดนครศรีธรรมราช

\*อรรรรณ สุทธิพิทักษ์

แม้จะมีการจัดตั้งและดำเนินงานธุรกิจชุมชนในรูปแบบต่าง ๆ เช่น สหกรณ์ กลุ่มเกษตรกร กลุ่มแม่บ้านเกษตรกร หรือกลุ่มอาชีพต่างๆ มาเป็นเวลานานกว่าหนึ่งศตวรรษ เช่น มีการทดลองจัดตั้งสหกรณ์ประเภทหาทุนขึ้นในปี พ.ศ. 2449 ที่อำเภอเมือง จังหวัดพิษณุโลกใช้ชื่อว่า สหกรณ์วัดจันทร์ มีสมาชิกเมื่อเริ่มแรก 16 คน จนกระทั่งในปัจจุบันมีสหกรณ์ภาคการเกษตรและนอกภาคการเกษตรอยู่ประมาณ 5,700 สหกรณ์<sup>1</sup> กลุ่มเกษตรกรประมาณ 3,011 กลุ่ม และกลุ่มแม่บ้านเกษตรกรกลุ่มอาชีพ และกิจกรรมเศรษฐกิจต่างๆ จำนวนหลายหมื่นกลุ่ม บทบาทและความสำคัญของกลุ่มหรือหน่วยงานที่เกิดขึ้นจากการรวมกลุ่มอย่างเป็นทางการ และไม่เป็นทางการในฐานะธุรกิจชุมชนที่คนในชุมชนร่วมกันคิดร่วมกันทำและร่วมกันรับผิดชอบผลที่เกิดจากการดำเนินงานดูเหมือนจะได้รับการกล่าวขวัญและคาดหวังมากขึ้นให้เป็นเครื่องมือในการพัฒนาคุณภาพชีวิตของประชาชนในระดับรากหญ้าในชนบท เป็นแหล่งจ้างงานหรือรองรับแรงงาน

ที่ถูกผลักดันออกมาอย่างไม่สมัครใจจากภาคการผลิตสินค้าและบริการแบบทันสมัยในช่วงวิกฤตเศรษฐกิจตั้งแต่ พ.ศ. 2540 เป็นต้นมา

กรณีศึกษาธุรกิจยางพาราของชุมชนตำบลไม้เรียง เป็นตัวอย่างคลาสสิกของการนำนวัตกรรมธุรกิจ (business innovation) ของบรรดาผู้นำชุมชนมาใช้ในการบริหารและจัดการธุรกิจชุมชนโดยที่ไม่เคยมีโอกาสดำเนินการหรือเรียนรู้แนวคิด หรือทฤษฎีด้านการประกอบการ (Conception or theory of entrepreneurship) จากผู้เชี่ยวชาญทางเศรษฐศาสตร์ท่านใด แต่เทคนิคหรือวิธีการที่นำมาใช้ในการก่อตั้งบริหารและจัดการพัฒนาธุรกิจยางพารา จนกระทั่งวิวัฒนาการ

เป็นองค์การพัฒนาชุมชนที่ยั่งยืนครบวงจรตามหลักเศรษฐกิจพอเพียงก็ตรงและสอดคล้องกับเทคนิค 7 ประการที่เอ็ดทักเคส์ด้านผู้ประกอบการคือ ศาสตราจารย์ ดร.กุนเธอร์ ฟาลติน กล่าวไว้ในปาฐกถาเรื่อง “การสร้างนวัตกรรมการประกอบธุรกิจแนวสร้างสรรค์” อย่างไม่ตั้งใจ<sup>2</sup>

\*อาจารย์ประจำภาควิชาการจัดการทั่วไปคณะบริหารธุรกิจ มหาวิทยาลัยธุรกิจบัณฑิต : บธ.ม. (การจัดการและบริหารองค์การ) มหาวิทยาลัยธุรกิจบัณฑิต

<sup>1</sup>ดารณี เชนออล. 2530 เศรษฐศาสตร์สหกรณ์ 1. กรุงเทพฯ มหาวิทยาลัยรามคำแหง หน้า 163 อ้างถึงใน สุเทพ พันประสิทธิ์ 2544. “ธุรกิจชุมชน : บทบาทของสหกรณ์” สุทธิพิทักษ์ ปีที่ 15 ฉบับที่ 45 มกราคม-เมษายน 2544, หน้า 56-66.

<sup>2</sup>ศาสตราจารย์ ดร.เสรี พงศ์พิศ (บรรณาธิการ) 2543. เศรษฐกิจชุมชนทางเลือกเพื่อทางรอดสังคมไทย, ชุมชนเสวนาลำดับที่ 4, กรุงเทพฯ : มหาวิทยาลัยธุรกิจบัณฑิต หน้า 14-17. เทคนิค 7 ประการ ได้แก่ 1) ค้นหาศักยภาพจากสิ่งที่มีอยู่แล้ว เพื่อนำไปใช้ให้เกิดประโยชน์ 2) คิดทำอะไรต่าง ๆ ให้ออกเหนือไปจากแบบแผนที่คนอื่นกระทำอยู่ แม้ว่าสิ่งนั้นเราไม่รู้ว่าจะแก้ได้อย่างไร 3) เอาสิ่งต่าง ๆ มารวมกันในวิถีทางใหม่ 4) การบูรณาการการปฏิบัติงานหน้าที่ต่าง ๆ เข้าด้วยกัน 5) นำเอาปัญหามาเปลี่ยนให้เป็นโอกาสในการสร้างธุรกิจใหม่ ๆ 6) จัดระบบงานให้เป็นเรื่องสนุกขึ้นมา และ 7) ทำวิสัยทัศน์ เป็นจริงขึ้นมาโดยอาศัยความพยายาม

### ระเบียบวิธีวิจัย

ดำเนินการโดยเทคนิคการวิเคราะห์เนื้อหา (Content analysis) จากเอกสารสิ่งพิมพ์ต่างๆ เช่น วารสาร นิตยสาร ตำรา รายงานการวิจัย รวมทั้งรายงาน การเสวนา เช่น รายงานการเสวนาระหว่างประยงค์ ธรรงค์ (ปราชญ์ชาวบ้าน ผู้พลิกฟื้นวิถีชุมชนปักษ์ใต้ ให้เข้มแข็ง) และ ศ.ดร.ลิปพนนท์ เกตุทัต และ ศาสตราจารย์ ดร.เสรี พงศ์พิศ<sup>3</sup> ร่วมกับวิธีการเก็บ รวบรวมข้อมูลด้วยการสัมภาษณ์เชิงลึก (in-depth interview) สมาชิกและผู้นำธุรกิจยางพาราของชุมชน ตำบลไม้เรียงตั้งแต่อดีตถึงปัจจุบัน รวมถึงบุคคลใน องค์กรต่างๆ ที่เกี่ยวข้อง ดังนั้นข้อมูลที่เป็นฐานของ การวิเคราะห์ ในรายงานวิจัยนี้จึงมีทั้งข้อมูลปฐมภูมิ (primary data) และข้อมูลทุติยภูมิ (secondary data)

### สภาพทางสังคมและเศรษฐกิจของชุมชนที่ศึกษา

ตำบลไม้เรียงเป็น 1 ใน 10 ตำบลของอำเภอ ฉวาง จังหวัดนครศรีธรรมราช ทั้งอำเภอฉวางมี 82 หมู่บ้าน 17,271 ครัวเรือน ประชากร 69,234 คน มีพื้นที่การเกษตร 181,339 ไร่ พื้นที่ปศุสัตว์ 24,527 ไร่ พื้นที่แหล่งน้ำ 3,795 ไร่ พื้นที่ป่าไม้ 58,712 ไร่ สำหรับตำบลไม้เรียงมี 9 หมู่บ้าน 1,760 ครัวเรือน ประชากร 5,109 คน มีพื้นที่การเกษตร 19,750 ไร่ พื้นที่ปศุสัตว์ 2,600 ไร่ พื้นที่แหล่งน้ำ 190 ไร่ และพื้นที่ป่าไม้ 3,800 ไร่

จากข้อมูลสถิติแสดงจำนวนพื้นที่ครัวเรือน และผลผลิตจำแนกตามกิจกรรมเกษตร จะเห็นได้ว่า แม้แต่ละครัวเรือนจะทำการเกษตร 2 หรือ 3 กิจกรรม การทำสวนยางพาราก็เป็นกิจกรรมหลักของประชากร ในตำบลไม้

จำนวนพื้นที่ ครัวเรือน และผลผลิตจำแนกตามกิจกรรมเกษตรของตำบลไม้เรียง

กิจกรรมเกษตร	พื้นที่ (ไร่)	ครัวเรือน	ผลผลิต (ตัน)
ทำนา	5,750	501	2,012
สวนยางพารา	10,760	525	6,402
สวนผลไม้	2,470	1,081	-*-

หมายเหตุ\* ไม่มีข้อมูล

การตั้งบ้านเรือนของประชาชนตำบลไม้เรียง จากอดีตถึงปัจจุบันจะมีลักษณะของการตั้งบ้าน เรือนแบบกระจุก กล่าวคือ มีบ้านเรือนของหมู่เครือญาติ อยู่ในบริเวณเดียวกัน หรือบริเวณใกล้เคียงกัน ทั้งนี้เพื่อความสะดวกในการไปมาหาสู่หรือการติดต่อ

ปฏิสัมพันธ์ระหว่างกัน ต่อมาประชากรในตำบลไม้เรียง มีมากขึ้น จึงมีการขยายเข้าป่าด้วยการบุกเบิกป่าสวน ที่เป็นบริเวณเทือกเขา มีการแผ้วทางเป็นที่ทำกิน ควบคู่ไปกับเส้นทางคมนาคมที่มีความสะดวกมากขึ้น

<sup>3</sup> ศาสตราจารย์ ดร.เสรี พงศ์พิศ (บรรณาธิการ). 2542. เศรษฐกิจชุมชนทางเลือกเพื่อทางรอดสังคมไทย. ชุดชุมชนเสวนา ลำดับที่ 3 กรุงเทพฯ : มหาวิทยาลัยธุรกิจบัณฑิต.

กล่าวโดยสรุป ตำบลไม้เรียง มีสภาพแวดล้อมในด้านภูมิอากาศ ภูมิประเทศ เหมาะสมที่จะทำให้ประชาชนส่วนใหญ่ของตำบลไม้เรียง ประกอบอาชีพทำสวนยางพารา ทำนา และทำสวนผลไม้ จึงทำให้รายได้เฉลี่ยของประชาชนในอำเภอฉวางต่อปีต่อคนสูงถึง 20,000 บาท หรือมีรายได้เฉลี่ยต่อครัวเรือนต่อปีสูงถึง 90,000 บาท แต่เมื่อเฉลี่ยเฉพาะตำบลไม้เรียงจากการสัมภาษณ์สมาชิก และผู้นำธุรกิจยางพาราชุมชนตำบลไม้เรียงพบว่า มีรายได้เฉลี่ยต่อคนต่อปีสูงมากประมาณ 11,125 บาท ต่อเดือน ทั้ง ๆ ที่มีการศึกษาโดยเฉลี่ย จบ ม. 3 หรือ ม.ศ. 3 มีอายุเฉลี่ยแต่ละคน 46 ปี มีประสบการณ์ในการประกอบอาชีพทำสวนยางพาราประมาณ 25 ปี

#### วิวัฒนาการของธุรกิจชุมชนยางพาราไม้เรียง

ธุรกิจยางพาราชุมชนของตำบลไม้เรียงเริ่มต้นจากสภาพแวดล้อมของชุมชนในด้านพื้นที่ที่เป็นที่ราบสูง น้ำท่วมไม่ถึง ดิน-น้ำอุดมสมบูรณ์ ฝนตกสม่ำเสมอตลอดทั้งปี ภูมิอากาศมีอุณหภูมิที่เหมาะสม ทำให้การประกอบอาชีพสวนยางพาราและสวนไม้ผลเป็นอาชีพที่สร้างรายได้ให้แก่ครอบครัวได้อย่างมั่นคง แต่ด้วยเหตุที่ยางพาราเป็นพืชที่ดูแลรักษาง่ายและสามารถขายได้เงินทันทีตลอดทั้งปีซึ่งดีกว่าสวนไม้ผล บรรพบุรุษของประชาชนในพื้นที่ดังกล่าวได้ยึดเป็นอาชีพหลักและปลูกฝังประสบการณ์ในการดำเนินการผลิต - ขายมาอย่างยาวนานหลายช่วงอายุคน จนตกทอดมาถึงกลุ่มคนรุ่นนายประยงค์ ธรรงค์ นายประยूर ธรรงค์ นายโกวิท ศฤงคาร และนายอารมณั ราชพิบูลย์ ซึ่งมีความเห็นร่วมกันว่าการขายผลผลิตยางพาราแผ่นดิบไม่ได้ราคาสูงตามที่ต้องการ คุณภาพของยางพาราแผ่นดิบที่ผลิตได้จากชาวบ้านในชุมชนเมื่อเปรียบเทียบกับการผลิตที่ถูกหลักวิชาการ ทั้งจากการดูตัวอย่างจากโรงงานผลิตยางพาราแผ่นของบริษัทเอกชน การฟังการอบรมและสาธิตให้ความรู้จากหน่วยราชการ ทำให้ทราบว่ายางพาราแผ่นดิบที่ผลิตโดยชาวบ้านนั้นยังไม่ได้มาตรฐาน

ที่ดี จึงเป็นสาเหตุหนึ่งที่ทำให้การขายถูกกดราคาให้ต่ำหรือถูกเอารัดเอาเปรียบจากพ่อค้ามาตลอด และเมื่อได้ศึกษาถึงกลไกต่างๆ ของการตลาดยางพาราไทยแล้ว ยังพบว่า มีขั้นตอนในการ ซื้อ-ขายตามระดับชั้นมากมายหลายขั้นตอนกว่าจะถึงกลุ่มผู้ผลิตแปรรูปเป็นสินค้าขั้นสุดท้าย จึงทำให้ราคารับซื้อยางพาราจากชาวบ้านถูกกดราคาลงตามลำดับชั้นมากขึ้นตอนด้วย เพราะฉะนั้นการรวมกลุ่มของผู้นำทั้ง 4 คน จึงเกิดขึ้นในระหว่างปี พ.ศ. 2518 พร้อมกับชักชวนญาติพี่น้องและเพื่อนที่รู้จักทั้งในหมู่บ้านเดียวกันและหมู่บ้านใกล้เคียงในลักษณะของการพูดคุยสนทนาโดยยึดหลักการว่าคุณภาพยางพาราแผ่นดิบนั้นต้อง “กรองให้ดี (สะอาด) ทำให้ดี (บาง) ตากให้แห้ง” พร้อมให้ผู้นำที่ได้ไปอบรมศึกษาดูงานมาถ่ายทอดประสบการณ์และสาธิตให้ดู ทำการปฏิบัติจริง จนกระทั่งสามารถจัดตั้งเป็น “กลุ่มเกษตรกรทำนาไม้เรียง” ได้เป็นผลสำเร็จ โดยเริ่มต้นมีประมาณ 62 คน เพื่อรวมผลผลิตยางพาราแผ่นดิบแล้วให้พ่อค้าที่รับซื้อยางพาราในพื้นที่ต่างๆ เข้ามาประมูลซื้อยางพาราของกลุ่ม ทำให้สมาชิกกลุ่มทุกคนพอใจที่สามารถขายยางพาราได้ในราคาที่สูงขึ้นกว่าเดิม เดียวกันพ่อค้าก็พอใจที่สามารถรับซื้อยางพาราแผ่นดิบได้เป็นครั้งละเป็นจำนวนมาก ประหยัดค่าใช้จ่ายในการตระเวนซื้อตามพื้นที่ต่างๆ หรือไม่ต้องเสียเวลาในการรอรับซื้อจากชาวสวนยาง ซึ่งกว่าจะรวบรวมน้ำหนักยางพาราได้ตามที่กำหนดจริงจะส่งขายต่ออีกขั้นตอนหนึ่งได้ แต่การซื้อ-ขายยางพาราแผ่นดิบด้วยวิธีการประมูลนั้นสามารถดำเนินการได้เพียงระยะเวลา 3 ปี เพราะพ่อค้าเริ่มเข้าใจถึงความเสียหายเปรียบของวิธีการซื้อขายและการคัดเลือกคุณภาพยางพารา ในที่สุดจึงใช้เงื่อนไขของการกำหนดคุณภาพของยางพาราแผ่นดิบเป็นเกณฑ์ในการจำแนกชนิดของยางและราคาของยางเพื่อการประมูลซื้อขายยางพาราแผ่นดิบทุกครั้ง แต่วิธีการประมูลซื้อขายและการกำหนดเงื่อนไขต่าง ๆ ของพ่อค้าได้ดำเนินการ

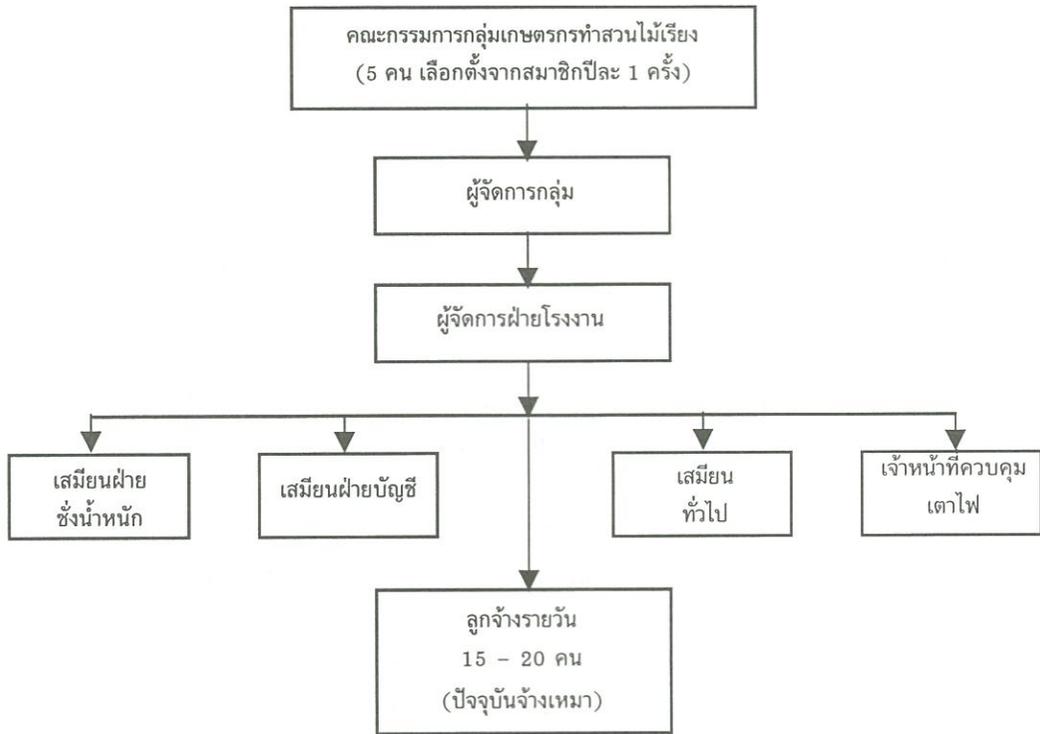
ไปจนถึงปี พ.ศ. 2525 เมื่อคณะกรรมการมีประสบการณ์จากการเรียนรู้ที่มาจาก การปฏิบัติจริง มีประสบการณ์จริงและบางส่วนเกิดจากการดูงานต่างๆ ทำให้ความรู้เกี่ยวกับยางพาราแผ่นดิบมีมากขึ้น โดยเฉพาะแนวคิดในการปรับปรุงคุณภาพยางพาราแผ่นให้เป็นแบบเดียวกันทั้งกลุ่ม ด้วยการจัดตั้งโรงงานผลิตยางพาราแผ่นที่มีมาตรฐานและถูกหลักวิชาการขึ้น ในชุมชน โดยให้ชุมชนเป็นผู้บริหารและจัดการกันเอง ทุกกระบวนการตั้งแต่การระดมทุน การจัดตั้งโรงงานผลิตยางพาราแผ่น การบริหารและการจัดการในโรงผลิต ตลอดจนการตลาดยางพารา เพราะฉะนั้นในทางปฏิบัติที่เป็นจริงเริ่มแรกได้เพิ่มจำนวนกรรมการก่อตั้งจาก 4 คน เป็น 12 คน เพื่อเป็นกำลังสำคัญในการชักชวนสมาชิกให้เข้าร่วมทุนซื้อหุ้น และต่อมาได้แบ่งกรรมการดังกล่าวไปร่วมศึกษาเรียนรู้การจัดตั้งโรงงานผลิตยางพาราแผ่นอบแห้ง การบริหารและการจัดการในโรงงานผลิต รวมทั้งการตลาดยางพารา กล่าวคือ ในด้านการระดมทุน กรรมการจะ ชักชวนให้สมาชิกช่วยกันซื้อหุ้นละ 100 บาท และต่อมาได้ปรับปรุงมูลค่าของหุ้นให้ถูกต้องตามกฎหมายเหลือเพียงหุ้นละ 50 บาท โดยตั้งเป้าหมายไว้ที่ 1 ล้านบาทตามมูลค่าของโรงงานผลิตยางพาราแผ่นอบแห้งที่ได้ประมาณการณ์ไว้ล่วงหน้า และในการเรียกเก็บเงินจากสมาชิกนั้น จะเรียกเก็บเป็นงวดๆ ละ 25 เปอร์เซ็นต์ของ 1 ล้านบาท ซึ่งใช้เวลาประมาณ 3-4 เดือน ได้ครบตามกำหนดโรงงานผลิตยางพาราแผ่นอบแห้งขนาด 4,000-5,000 กิโลกรัมต่อวัน และสามารถเปิดดำเนินการได้ในปลายปี พ.ศ. 2527 แต่ต่อมาโรงงานผลิตแผ่นยางพาราอบแห้งดังกล่าวได้หยุดการใช้งาน เพราะทางกลุ่มได้รับเงินสนับสนุนจากพัฒนาจังหวัดนครศรีธรรมราชจำนวนหนึ่ง จึงไปซื้อที่ดินสำหรับการจัดตั้งโรงงานผลิตใหม่ ระยะห่างจากที่เดิมไม่เกิน 1 กิโลเมตร พร้อมกับการย้ายเครื่องจักรและอุปกรณ์ต่างๆ บางส่วนที่สามารถ

นำไปใช้งานได้ให้นำไปโรงงานผลิตใหม่ ซึ่งเปิดดำเนินการได้ในปี พ.ศ. 2537

ในด้านการศึกษาเรียนรู้เกี่ยวกับการจัดตั้งโรงงานผลิตยางพาราแผ่นอบแห้งและกระบวนการผลิตยางพาราแผ่นคุณภาพ กรรมการกลุ่มทั้ง 12 คนได้แบ่งภาระหน้าที่กันตามถนัดเพื่อดูและจำหรือที่กรรมการเรียกว่า “ลี้กจำ” จากการได้ไปศึกษาดูงานจากโรงงานผลิตยางพาราแผ่นอบแห้งของเอกชนที่ไม่ค่อยที่จะให้คำอธิบายเกี่ยวกับกิจกรรมและกระบวนการของการผลิตยางพาราแผ่นอบแห้งมากนักมารวบรวมให้เป็นเรื่องเดียวกัน เพื่อนำไปสรุปปฏิบัติการและถ่ายทอดให้สมาชิกคนอื่นๆ สามารถปฏิบัติได้ ซึ่งจากการศึกษาเรียนรู้ เรื่องราวต่างๆ ของกรรมการ ต้องใช้ความตั้งใจ ความอดทน และเวลามากเพราะต้องไปหลายครั้งหลายโรงงานผลิต โดยอาศัย การสนับสนุนช่วยเหลือจากเกษตรกรอำเภอและองค์กรสวนยางนาบอน จึงทำให้โครงการผลิตยางพาราแผ่นอบแห้งสำเร็จได้ การบริหารและการจัดการธุรกิจชุมชน

สำหรับในด้านการบริหารและการจัดการธุรกิจยางพาราของชุมชนนั้น คณะกรรมการผู้ก่อตั้งทั้ง 12 คนได้ขอยื่นจดทะเบียนเป็น “กลุ่มเกษตรกรทำสวนไม้เรียง” เมื่อวันที่ 1 มิถุนายน พ.ศ. 2527 แต่ให้มีกรรมการเพียง 5 คน ซึ่งมาจากการเลือกตั้งของสมาชิก มีวาระ 1 ปี ทำหน้าที่บริหารและจัดการธุรกิจยางพาราชุมชนทั้งหมด ว่าจ้างผู้จัดการกลุ่ม 1 คน ผู้จัดการฝ่ายโรงงาน 1 คน เสมียนฝ่ายซังน้ำยางสด 1 คน ฝ่ายบัญชี 1 คน เสมียนทั่วไป 1 คน เจ้าหน้าที่ควบคุมเตาไฟ 1 คน ส่วนที่เหลือเป็นตำแหน่งคนงานทั่วไปซึ่งจ้างเป็นรายวันจำนวน 15-20 คน และสุดท้ายตั้งแต่เดือนมีนาคม พ.ศ. 2543 ทางโรงงานผลิตยางพาราแผ่นอบแห้งได้เปลี่ยนวิธีการผลิตเป็นยางเครพ ลูกจ้างรายวันจึงเปลี่ยนเป็นการจ้างเหมาโดยคิดตามน้ำหนักยางสด ดึงฝังแสดงโครงสร้างการบริหารและการจัดการที่แสดงไว้ดังนี้

โครงสร้างการบริหารและการจัดการธุรกิจยางพาราชุมชน  
โดยกลุ่มเกษตรกรทำสวนไม้เรียง



เงินที่เกิดจากผลการดำเนินงานของกลุ่มนั้น ได้มาจากการจัดการผลผลิตยางพารา กล่าวคือ ทางกลุ่มจะรับซื้อน้ำยางสดจากสมาชิกที่นำมาส่ง ณ โรงงานผลิตทุกวัน ซึ่งทางกลุ่มจะซื้อตามราคาในตลาดกลางยางพารา กำหนด และจัดบัญชีไว้ในแต่ละวันของสมาชิกทุกคน เมื่อทางกลุ่มได้นำน้ำยางสดไปผ่านกระบวนการผลิตออกมาเป็นยางพาราแผ่นอบแห้ง หรือรมควันหรือยางเครพ แล้วนำไปขายให้บริษัทรับซื้อยางพาราหากขายได้ในราคาที่สูงกว่าที่รับซื้อน้ำยางสดจากสมาชิก เมื่อหักต้นทุนการผลิตทั้งหมดออกเหลือกำไรสุทธิ ทางกลุ่มจะนำมาเป็นเงินปันผลแบ่งให้สมาชิกตามหุ้นที่ได้ลงไปปีละ 1 ครั้ง ซึ่งเคยได้รับสูงสุดหุ้นละ 8 บาท อย่างไรก็ตามการแบ่งกำไรให้แก่มชิกนั้นไม่ได้แบ่งตามจำนวนหุ้นเป็นหลัก แต่เป็นการแบ่งตามส่วนธุรกิจ กล่าวคือ ส่วนหนึ่งแบ่งตามจำนวนหุ้นที่ได้ลงไป อีกส่วนหนึ่งแบ่งตาม

ปริมาณการขายน้ำยางสดให้กับกลุ่มเป็นน้ำหนักรวมในแต่ละปีรวมกันเป็นเงินปันผลที่สมาชิกจะได้รับทุกคน และด้วยวิธีการนี้จะเป็นการจูงใจให้สมาชิกกลุ่มมีความสนใจนำน้ำยางสดมาขายให้กลุ่มอย่างสม่ำเสมอ ด้วยเหตุนี้ทางกลุ่มจึงไม่บังคับหรือผูกมัดสมาชิกว่าจะต้องมาขายให้กับกลุ่มเท่านั้น ตรงกันข้ามทางกลุ่มจะเปิดโอกาสให้สมาชิกสามารถนำน้ำยางสดไปขายให้พ่อค้ารายใดก็ได้ที่จะให้ราคาสูงกว่ากลุ่ม แต่ก็ไม่มีสมาชิกรายใดที่กระทำการดังกล่าว หรือหากจะมีบ้างก็ไม่น่าจะเกิน 5 ราย จากสมาชิกที่เพิ่มขึ้น ถึง 176 รายหรือครอบครัว

ในด้านการตลาดของช่วงระยะเวลาที่เริ่มต้นรวมกลุ่มสมาชิกเพื่อรวมผลผลิตยางพาราแผ่นดิบนั้น ทางกลุ่มจะแจ้งให้พ่อค้าในพื้นที่ใกล้เคียงทราบ เพื่อเข้ามาเสนอราคาประมูลในการซื้อขายในแต่ละงวด ซึ่งทางกลุ่มได้นำมารวบรวมไว้เพียงจุดเดียว เพราะฉะนั้น

การตลาดยางพาราจึงไม่มีความซับซ้อนมากนัก เพียงแต่ การเชิญชวนให้พ่อค้าที่มีศักยภาพทางการเงิน หรือมี โรงงานผลิตโรงอบ โรงรม หรือบริษัทส่งออกที่จะ สามารถมาร่วมประมูลรับซื้อได้โดยตรงในคราวละ เป็นจำนวนมากเท่านั้นการจัดการของกลุ่มเพียงแต่แยก จำนวนยางพาราแผ่นดิบที่สมาชิกนำมารวมไว้ที่กลุ่มตาม คุณภาพของยางแล้วให้พ่อค้ามาประมูลตามคุณภาพ ของกลุ่มยาง ซึ่งกรรมการได้จัดไว้แล้ว และสมาชิกกลุ่ม จะได้รับเงินไปตามจำนวนน้ำหนัก และราคาของที่ พ่อค้าได้ประมูลไปจริง แต่การตลาดยางพาราที่มีความ ซับซ้อนมากขึ้นมักจะเป็นช่วงของการทำธุรกิจยางพาราชุมชน กล่าวคือ ทางกลุ่มได้มีโรงงานผลิตยางพาราแผ่นอบแห้ง หรือเป็นยางพาราแผ่นคุณภาพชั้นสูง และมีจำนวน มากจึงจำเป็นต้องแสวงหาตลาดที่ดีให้ราคาสูง แต่เริ่มแรกกรรมการทุกคนไม่มีความรู้เรื่องการตลาด ขาดประสบการณ์ในการติดต่อซื้อขาย จึงขายให้บริษัท ในจังหวัดนครศรีธรรมราช แต่ถูกกดราคาขายได้ต่ำกว่า ราคาที่ควรจะได้ถึง 2.40 บาทต่อกิโลกรัม และเมื่อได้รับคำแนะนำจากเจ้าหน้าที่องค์กรสวนยาง نابอนให้ติดต่อขายโดยตรงกับบริษัทส่งออกที่กรุงเทพ กรรมการกลุ่มจึงได้อาศัยญาติที่อยู่ในกรุงเทพ ค้นหา รายละเอียดข้อมูลของบริษัทส่งออกยางพาราแผ่นอบแห้งได้ 14 บริษัท เพื่อรับซื้อยางพาราจากกลุ่มโดยวิธีการประมูล ในแต่ละงวด (15 วัน) ซึ่งกรรมการกลุ่มจะเป็นผู้กำหนด ราคาไว้ในระดับหนึ่งว่าจะต้องไม่ต่ำกว่านั้น และนับเป็น ครั้งแรกที่ชาวสวนยางพาราตำบลไม้เรียงเป็นผู้กำหนด ราคาเองได้ แต่การติดต่อซื้อขายกับบริษัทต่าง ๆ ประมาณ 6 บริษัท เป็นช่วงระยะเวลาหนึ่งเท่านั้น เพราะมีหลายบริษัทเริ่มมีเล่ห์เหลี่ยมและเอาใจเอาเปรียบกลุ่มในการซื้อขายในที่สุดทางกลุ่มได้พิจารณายึด ผลประโยชน์ของกลุ่มเป็นหลักจึงเลือกไว้เพียงบริษัทเดียว ที่จะทำการค้าขายและได้ค้าขายมาอย่างต่อเนื่องจน เกิดวิกฤตการณ์ทางเศรษฐกิจในประเทศตั้งแต่ปี พ.ศ. 2539 บริษัทเริ่มลดปริมาณความต้องการยางพารา แผ่นอบแห้งลง ขณะเดียวกันราคาก็ตกต่ำ และ

ใกล้เคียงกับยางพาราแผ่นรมควันจนทำให้ทางกลุ่ม ต้องเปลี่ยนมาผลิตยางพาราแผ่นรมควันอยู่ 2 ปี แต่ราคายางพาราก็ไม่สูงขึ้น ในที่สุด จึงเปลี่ยนมาผลิต ยางพาราแผ่นเครพ ซึ่งมีต้นทุนการผลิตต่ำกว่ามาก และได้เปลี่ยนมาขายกับบริษัทที่อำเภอทุ่งสง จังหวัด นครศรีธรรมราชในปัจจุบันทางกลุ่มเริ่มมีการขาดทุนน้อยลง เพราะฉะนั้นจะพบว่านับตั้งแต่เริ่มตั้งกลุ่มรวมคน รวม ผลผลิต เพื่อให้พ่อค้ามาประมูลรับซื้อยางพารา จนกระทั่ง กลุ่มได้มีโรงงานผลิตยางพาราแผ่นคุณภาพเป็นของกลุ่ม เป็นของชุมชนได้เป็นผลสำเร็จ การบริหารการจัดการซึ่ง เริ่มต้นจากความไม่รู้ไม่เข้าใจ ไม่เคยปฏิบัติหรือทำไม่เป็น กรรมการกลุ่มทุกคนต้องเรียนรู้ ต้องปฏิบัติและ ทำให้เป็น มีความเข้าใจสามารถถ่ายทอดให้สมาชิกรุ่น ต่อ ๆ ไป ได้ในทุกเรื่อง นอกจากนั้นการปรับปรุง เปลี่ยนแปลงในการซื้อขายกับบริษัทต่าง ๆ ทางกลุ่ม เริ่มมีความเข้าใจภาวะการตลาดยางพารามากขึ้น มีการปรับเปลี่ยนวิธีการผลิตยางพาราในหลายรูปแบบจาก แผ่นอบแห้งเป็นแผ่นรมควันและแผ่นเครพ โดยยึด ความต้องการของตลาด ได้ราคาสูง และต้นทุนต่ำ เพื่อทำให้การดำเนินงานของกลุ่มและสมาชิกสามารถ คงอยู่ได้อย่างไม่ขาดทุนหรือมีกำไรมากขึ้น เพราะฉะนั้น การบริหารและการจัดการจึงมีความสำคัญมากในด้านของ กลุ่มผู้นำที่ต้องมีความตื่นตัว ชยัน ศึกษาเพื่อให้ความรอบรู้ประสบการณ์ และความสามารถ ชื่อสัตย์ พร้อมที่จะเปลี่ยนแปลงวิธีดำเนินธุรกิจ หรือกล่าว อย่างสั้น ๆ ก็คือผู้นำที่หาหน้าที่กรรมการกลุ่ม จะต้องมีความคุณสมบัตินักบริหารหรือผู้จัดการที่ดีและ รับรู้สถานการณ์ของตลาดอย่างต่อเนื่อง มิฉะนั้น กิจกรรมธุรกิจยางพาราของชุมชนจะดำเนินการได้ไม่มั่นคง และสมาชิกจะถอนตัวออกไปทันที การพัฒนาชุมชนที่ยั่งยืน ครบวงจร

การทำธุรกิจสวนยางพาราชุมชนในตำบลไม้เรียง ตั้งแต่เริ่มต้นในปี พ.ศ. 2527-ปัจจุบัน พ.ศ. (2542) อาจจะกล่าวได้ว่าเป็นความสำเร็จขั้นสูงสุดของชุมชนที่เป็น ชาวสวนยางพาราดั้งเดิมมาตั้งแต่บรรพบุรุษการศึกษา

ไม่ได้เรียนรู้ชั้นมหาวิทยาลัย แต่ด้วยความสามารถพิเศษ เฉพาะตัวในแต่ละคนแล้วมารวมเป็นกลุ่มเพื่อนำสมาชิก ในชุมชนให้เกิดความเชื่อมั่นต่อบุคคลและองค์กรจน สามารถดำเนินธุรกิจทางพาราชุมชนได้อย่างต่อเนื่อง มั่นคง และมีกำไรมาตลอด และแม้จะขาดทุนบ้าง ในระยะหลังน่าจะเกิดจากปัญหาวิกฤติการณ์ทางเศรษฐกิจ ภายในประเทศและของภูมิภาค จึงทำให้ขาดทุนไปบ้าง ขณะเดียวกันหากพิจารณาในด้านการแก้ไขปัญหาและ อุปสรรคของกรรมการกลุ่มยิ่งทำให้พบศักยภาพของ กรรมการกลุ่มในด้านการบริหารและการจัดการเป็นอย่างสูง เพราะสามารถทำให้ธุรกิจทางพาราชุมชนมีความยั่งยืน มั่นคง สมาชิกมีความเชื่อมั่นสูง จนกระทั่งขยายไปสู่การ พัฒนาชุมชนในด้านต่าง ๆ ได้อย่างครบวงจรทั้งตำบล ในรูปแบบของ “ศูนย์การศึกษาและพัฒนาชุมชน ไม้เรียง” โดยมีหลักการบริหารและการจัดการ ที่สำคัญคือ

1. ในด้านการบริหารนั้นให้เป็นอำนาจของ คณะกรรมการบริหารที่มาจากคัดเลือกของสมาชิก ในชุมชน เพื่อการบริหารกิจกรรมต่าง ๆ ของชุมชนให้ เป็นไปตามแผนงานที่กำหนด

2. ในด้านการควบคุมการบริหาร โดยเฉพาะ คณะกรรมการบริหารให้เป็นอำนาจของสภาผู้นำชุมชน ซึ่งมาจากการคัดเลือกของสมาชิกในแต่ละหมู่บ้านจำนวน 40 คน เพื่ออนุมัติแผนงานงบประมาณ และแต่งตั้ง คณะกรรมการฝ่ายต่าง ๆ คอยตรวจสอบและเสนอ แผนงานให้คณะกรรมการบริหารดำเนินการ

3. ในการวิเคราะห์แผนงานในแต่ละ โครงการที่สภาผู้นำชุมชนเป็นผู้วิเคราะห์อนุมัตินั้น จะต้องทำตามกรอบแผนหลักใน 5 ด้านคือ

- 3.1 ด้านการศึกษา
- 3.2 ด้านการเกษตรกรรมยั่งยืน
- 3.3 ด้านสาธารณสุขชุมชน
- 3.4 ด้านธุรกิจและอุตสาหกรรมชุมชน
- 3.5 ด้านกองทุนชุมชน

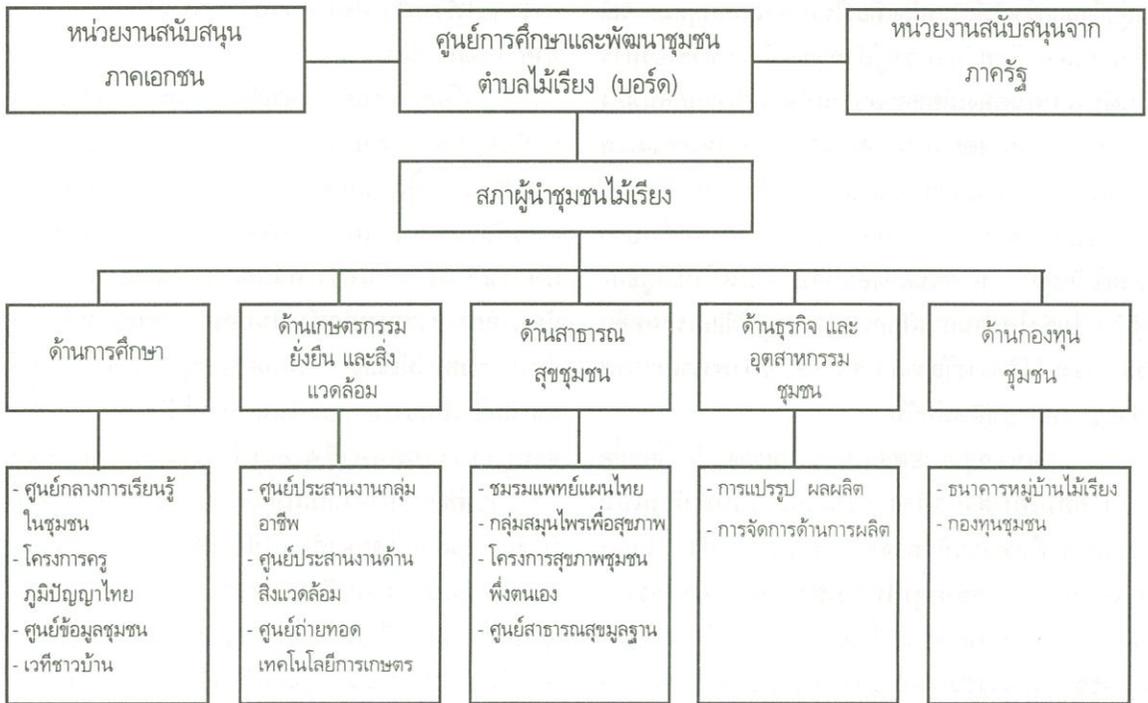
เพื่อให้สอดคล้องกับแผนงานที่กำหนดดังกล่าว ข้างต้น คณะกรรมการบริหารได้กำหนดกิจกรรมต่าง ๆ ให้สอดคล้องและเหมาะสมกับอาชีพเสริมของชาวบ้านใน ชุมชนทั้งตำบล รวม 9 กลุ่มคือ

1. กลุ่มเพาะเลี้ยงไก่พื้นบ้าน
2. กลุ่มเพาะเลี้ยงเห็ด
3. กลุ่มเพาะเลี้ยงปลา
4. กลุ่มเพาะเลี้ยงสุกร
5. กลุ่มแปรรูปข้าว
6. กลุ่มแปรรูปยางพารา
7. กลุ่มผลิตอาหารสัตว์
8. กลุ่มผลิตปุ๋ยหมักผสมปุ๋ยเคมี
9. กลุ่มปลูกพืชสมุนไพร

ในด้านการบริหารและการจัดการดังกล่าวจะพบว่า ชาวบ้านในตำบลไม้เรียงจะยกเว้นคนของทางราชการ เข้ามาร่วมเป็นกรรมการในส่วนใดส่วนหนึ่ง แต่ในด้านการ สนับสนุนหรือในกิจกรรมที่เกินขีดความสามารถของ ชาวบ้านคณะกรรมการบริหารจะจัดให้มีการประสานงาน เพื่อขอรับความช่วยเหลือตามความเหมาะสมของแต่ละกิจกรรม เพราะฉะนั้นการจัดตั้ง “ศูนย์การศึกษา และพัฒนาชุมชนไม้เรียง” จึงเป็นการจัดตั้งองค์กรของ ชาวบ้าน บริหารโดยชาวบ้าน และเพื่อชาวบ้าน ให้ ครอบคลุมในส่วนที่เป็นอาชีพหลักคือ การทำธุรกิจ ทางการพาราชุมชน และอาชีพเสริม คือ การทำนาทำสวน และการเลี้ยงสัตว์ โดยชาวบ้านทั้งตำบลในรูปแบบของ สภาผู้นำในการควบคุมอนุมัติแผนงานโครงการและ งบประมาณ เพื่อให้ชาวบ้านในตำบลไม้เรียงสามารถ พึ่งตนเองได้อย่างยั่งยืนทั้งชุมชนดังแผนภูมิดังนี้

กล่าวโดยสรุป โครงสร้างของสภาผู้นำชุมชน ไม้เรียงนั้นเน้นการบริหารงานและการดำเนินกิจกรรมชุมชน ที่มาจากระดับล่าง หรือหมู่บ้านเป็นสำคัญ โดยให้ สมาชิกในหมู่บ้านคิดเอง ทำเอง แก้ไขปัญหาเองจาก ข้อสรุปในที่ประชุมของแต่ละฝ่ายซึ่งจะมีประจำทุกเดือน อย่างน้อยเดือนละ 1 ครั้ง ตามแต่กลุ่มอาชีพ เพื่อเป็น

### โครงสร้างและแผนงาน ศูนย์ศึกษาและพัฒนาชุมชนไม่เรียง



ที่มา ศาสตราภิชาน ดร.เสรี พงศ์พิศ (บรรณาธิการ). 2542 เศรษฐกิจชุมชนทางเลือกเพื่อทางรอดสังคมไทย ชุมชนเสวนา ลำดับที่ 3, กรุงเทพฯ มหาวิทยาลัยธุรกิจบัณฑิตย์ หน้า 44.

การเสริมสร้างความเข้มแข็งของหมู่บ้านและชุมชนให้ถูกต้อง สอดคล้องกับอาชีพเสริม

#### บทวิเคราะห์การบริหารและการจัดการธุรกิจ ยางพารา ชุมชนตำบลไม่เรียง

ในการบริหารจัดการธุรกิจยางพาราชุมชนตำบลไม่เรียง ระยะเริ่มต้นพบว่าโครงสร้างองค์กรมี 5 ตำแหน่ง แต่ละตำแหน่งต้องทำหน้าที่ทุกอย่าง โดยไม่ได้จำกัดอยู่ในขอบเขตของตำแหน่งหน้าที่ที่เป็นอยู่ กล่าวคือ คนที่เป็นประธานกลุ่ม รองประธานกลุ่ม เลขานุการ เภรัญญิก และกรรมการ จะต้องทำหน้าที่ในกลุ่มทุกอย่างตั้งแต่การรวบรวมยาง จัดคุณภาพ กลุ่มยาง ซังยาง ประมูลยาง ลงไปชี้แจงทำความเข้าใจ กับสมาชิกกลุ่มหรือชาวสวนยางไปอบรมเพิ่มเติมความรู้ ในด้านต่าง ๆ ตลอดจนการสาธิต การพัฒนาคุณภาพยาง

หาดลาดยาง ประชุมกำหนดแนวทางการบริหารกลุ่ม เพื่อให้ยางพาราทั้งกลุ่มมีคุณภาพแบบเดียวกัน ขายได้ในราคาสูงล้วนแต่เป็นลักษณะของการดำเนินการที่เกิดขึ้นโดยธรรมชาติของการทำหน้าที่เพื่อให้บรรลุ เป้าหมายของกลุ่มการแบ่งหน้าที่ในแต่ละหน้าที่เป็นเพียง ความรับผิดชอบต่องานเป็นพิเศษไม่ใช่เป็นการแบ่งหน้าที่ เพื่อรับเงินเดือนหรือค่าตอบแทนเพราะกรรมการทุกคน ทุกตำแหน่งไม่มีเงินเดือนหรือค่าจ้าง ใดๆ แต่ภาระงาน ที่นอกเหนือจากนั้นเป็นหน้าที่ที่กรรมการทุกคน ตลอดจนสมาชิกกลุ่มต้องให้ความร่วมมือและช่วยเหลือ สนับสนุนต่อกลุ่มด้วยการเสียสละเพื่อส่วนรวมของกลุ่ม อย่างแท้จริง เพราะฉะนั้นการทำงานของกรรมการกลุ่ม และสมาชิกในกลุ่ม จึงมีเป้าหมายคือ การรวมกลุ่มคน รวมผลผลิตยางพาราและพัฒนาคุณภาพสร้างพลังต่อรอง กับพ่อค้าให้สามารถขายยางพาราแผ่นดิบได้ในราคาที่สูงขึ้น

ดังนั้นกิจกรรมทั้งหมดของกรรมการและสมาชิก กลุ่มจึงถูกสร้างให้เป็นหนึ่งเดียวในลักษณะของอุดมการณ์ ดังคำกล่าวเรียกร้องของผู้นำกลุ่มแต่ละคนที่ต้องการให้ผู้นำทุกคนต้องเสียสละอย่างแท้จริงสมาชิกกลุ่มต้องพยายามปรับปรุงคุณภาพยางพาราแผ่นดินให้มีคุณภาพ ดีที่สุด เพื่อราคาขายจะได้สูงขึ้นทั้งกลุ่ม โดยเรียกร้อง ในด้านวิธีการผลิต “กรองให้สะอาด ทำให้บาง ตากให้แห้ง” หากมีข้อสงสัยหรือทำไม่ได้ให้ไปดูของผู้นำกลุ่มซึ่งได้ผ่านการฝึกอบรมอย่างถูกวิธีและถูกหลัก วิชาการจนได้รับรางวัลจากการประกวดยางพาราคุณภาพ ประจำปีหลายปีติดต่อกัน

ต่อมา *กลุ่มเกษตรกรทำนาไม่เรียง* ได้เปลี่ยนชื่อ เป็น *กลุ่มเกษตรกรทำสวนไม่เรียง* จัดทะเบียนเป็น ทางการเพื่อทำธุรกิจยางพาราแผ่นอบแห้ง มีการ ระดมทุนด้วยการขายหุ้นให้สมาชิก มีการจัดตั้งโรงงาน ผลิตยางพาราแผ่นอบแห้งซึ่งต้องใช้ทุน 5 ล้านกว่าบาท มีการจ้างลูกจ้างในตำแหน่งต่าง ๆ ทั้งการจ่ายรายวัน และรายเดือน ตามสภาพของการปฏิบัติงานจริง กล่าวคือ มีกรรมการกลุ่ม 5 คน ลูกจ้างรายเดือน 6 คน ลูกจ้าง รายวันเปลี่ยนเป็นการจ้างเหมาเพื่อผลิตยางพารา แผ่นเครพจำนวน 15 คน มีเงินทุนหมุนเวียน 6-8 แสนบาทต่อ 15 วัน ในด้านการบริหารจัดการ แม้จะมี ระเบียบข้อบังคับ หรือบทบาทหน้าที่ที่กำหนดไว้อย่าง ชัดเจนเพื่อเป็นแนวทางในการปฏิบัติงาน แบ่งงานกัน ทำให้เป็นระบบเท่านั้น มิใช่ข้อกฎหมายที่จะนำมา ควบคุมหรือเป็นเงื่อนไขสำหรับการลงโทษตามกฎหมาย หากไม่มีการปฏิบัติตามหน้าที่หรือละเมิดหรือละเว้นใน การปฏิบัติตามหน้าที่ต่อเรื่องใดเรื่องหนึ่ง เพราะใน ทางปฏิบัติ การปฏิบัติงานของกลุ่มและสมาชิกกลุ่ม ก็ยังคงปฏิบัติงานเหมือนครั้งก่อน มีการประสานงาน อย่างต่อเนื่อง สมาชิกทุกคนต้องถือว่าเป็นหน้าที่ของ ทุกคนที่จะต้องพัฒนาระบบการทำงานการบริหารจัดการ กลุ่มให้มีประสิทธิภาพเพื่อเป้าหมายหรืออุดมการณ์ ของกลุ่มอย่างแท้จริง เพราะกิจการของกลุ่มทำเพื่อ สมาชิก เนื่องจากสมาชิกเป็นเจ้าของธุรกิจยางพารา

ชุมชน ด้วยการซื้อหุ้น ๆ ละ 50 บาท ล้นปีหากมี กำไรจะได้รับเงินปันผลตามจำนวนหุ้นและการซื้อ หน่ายางสดกับกลุ่ม

เมื่อประสบความสำเร็จจากการบริหารจัดการ ธุรกิจยางพาราชุมชน กรรมการกลุ่มได้อาศัย ประสบการณ์ที่ได้สั่งสมมาเป็นระยะเวลาอันยาวนาน ผสมผสาน กับวิถีชีวิตชาวบ้านในชนบทซึ่งอยู่รวมกันเป็นกลุ่ม มีความสัมพันธ์กันทางเครือญาติ และพึงพาอาศัย กันมาอย่างยาวนานก่อตั้งเป็นกลุ่ม “ศูนย์การศึกษา พัฒนาชุมชนไม่เรียง” เพื่อสนับสนุนและส่งเสริมให้ สมาชิกซึ่งเป็นชาวสวนยางในหมู่บ้านได้มีรายได้เพิ่มขึ้น จากการประกอบอาชีพเสริมในด้านการเลี้ยงสัตว์ การปลูกพืช การทำสวนผลไม้และการแปรรูปผลิตภัณฑ์ ที่ได้จากชุมชน โดยอาศัยสติปัญญาประสบการณ์และ การประชุมปรึกษาหารือของชาวบ้านในชุมชนในการ ดำเนินการแก้ไขปัญหาและอุปสรรค เพราะด้วยวิธีการ ดังกล่าวทำให้การพัฒนาชุมชนที่ยั่งยืนครบวงจรประสบ ผลสำเร็จ นอกจากนั้นคำว่า ภูมิปัญญา ย่อมหมายถึง ความรู้ ความคิด ความเชื่อ ความสามารถและความ จัดเจนที่บุคคลหรือกลุ่มชนได้สั่งสมมาจากระบบการ ณ์ ในการปรับตัวเพื่อการดำรงชีพให้กับสภาพแวดล้อมทาง ธรรมชาติ และสิ่งแวดล้อมทางสังคมวัฒนธรรม จนมีการ สืบสานและพัฒนามายาวนาน ทำให้การใช้ภูมิปัญญาของ ชาวบ้านซึ่งเป็นปัญญาท้องถิ่น (Local Wisdom) มีลักษณะของการบูรณาการสูง มีความเชื่อมโยงไปสู่ นามธรรมที่ลึกซึ้ง มีพื้นฐานทางวัฒนธรรมและ จริยธรรมสูง ดังที่กุนเธอร์ ฟาลดิน ผู้ซึ่งค้นพบว่าหลักการ และเทคนิคในการปฏิบัติที่จะทำให้มีโอกาสประสบ ผลสำเร็จในธุรกิจต่าง ๆ ได้นั้น ผู้บริหารหรือผู้ประกอบการ หรือหากเป็นชุมชนจะต้องเป็นผู้นำชุมชนที่จะต้องรู้จัก การค้นหาอะไรก็ได้ที่เป็นตัวของตัวเองหรือชุมชนที่เป็น ศักยภาพของเราและชุมชนมาคิดสร้างในสิ่งที่แปลกใหม่ สร้างสรรค์และมีคุณค่าตามที่คนอื่นต้องการย่อมประสบ ผลสำเร็จ เช่น การดำเนินงานของกลุ่มผู้นำชุมชน ตำบลไม้เรียงที่ใช้ศักยภาพของชุมชนจากความเป็น

เครือญาติที่ต้องพึ่งพาอาศัยซึ่งกันและกันรวมกลุ่มสร้างพลังเพื่อการต่อรองจากการถูกเอารัดเอาเปรียบจากกลุ่มพ่อค้าอย่างพาราจนประสบผลสำเร็จและยังมีกลุ่มคนที่เกิดขึ้นโดยเงื่อนไขเดียวกัน หรือใกล้เคียงกันในระยะเวลาเดียวกันอีกหลายกลุ่ม เป็นต้นว่ากลุ่มเกษตรกรทำนาตะโหมต อำเภอตะโหมต จังหวัดพัทลุงที่ใช้ศักยภาพจากพลังของกลุ่ม โดยอาศัยเครือญาติและภูมิปัญญาชาวบ้านสามารถทำธุรกิจยางพาราชุมชนได้ประสบผลสำเร็จขยายไปสู่ธุรกิจอื่น ๆ ครอบคลุมหรือกรณีการรวมกลุ่มของชาวบ้านในตำบลบ้านพรุ อำเภอหาดใหญ่ จังหวัดสงขลา ที่สามารถจัดตั้ง “ศูนย์รวมยางและกลุ่มออมทรัพย์ตำบลบ้านพรุ” และดำเนินธุรกิจชุมชนจนครบวงจรแบบพึ่งตนเองได้อย่างยาวนานเช่นกัน นอกจากนี้การรวมกลุ่มของชาวบ้านควนป็นเต บ้านในกอย บ้านชุมแสง ของจังหวัดพัทลุง ซึ่งได้รับการสนับสนุนของเจ้าหน้าที่องค์กรสวนยางให้จัดตั้งเป็นสหกรณ์กองทุนสวนยางร่วมกันผลิต ร่วมกันขายในกิจการของยางพาราชุมชนจนประสบความสำเร็จอย่างสูง ทั้งนี้เพราะกลุ่มต่าง ๆ ดังกล่าว ได้เริ่มต้นด้วยการช่วยเหลือตนเอง การมีส่วนร่วมของสมาชิก ซึ่งเป็นพื้นฐานของหลักการพัฒนาแนวใหม่ต้องการให้ดำเนินการมาจากเบื้องล่าง มีความร่วมมือร่วมใจ ร่วมกันคิด ร่วมกันศึกษา ร่วมกันทำ โดยอาศัยศักยภาพที่มีอยู่ในแต่ละบุคคล ชุมชน พัฒนาปรับปรุงให้เกิดการบูรณาการเป็นแนวความคิดที่สร้างสรรค์ และสอดคล้องกับความต้องการของสังคม ทำให้ธุรกิจชุมชนในแต่ละด้านมีลักษณะเป็นเครือข่ายเชื่อมโยงสำหรับการแลกเปลี่ยนประสบการณ์ แนวความคิดและภูมิปัญญาของแต่ละท้องถิ่นขึ้นอย่างกว้างขวางทั่วทุกภาคของประเทศจนเกิดความหลากหลายในการพัฒนาด้านต่าง ๆ ใช้แนวความคิด *แนววัฒนธรรมชุมชน* เป็นแนวความคิดหลักเพื่อสร้างจิตสำนึกชุมชนที่ว่า *หนึ่งครัวเรือน สองวิถีการผลิต หรือ การผลิตเพื่อการ*

*บริโภคในครัวเรือน และผลิตเพื่อขายหรือทำเป็นธุรกิจ* ด้วยจึงจะทำให้ชุมชนเข้มแข็ง โดยเฉพาะกับชุมชนที่เรียกว่า ชนบท ซึ่งเป็นเขตพื้นที่ที่ห่างไกลไปจากตัวเมือง มีความหนาแน่นของพลเมืองน้อย การตั้งบ้านเรือนจะอยู่เป็นกลุ่ม กระจัดกระจายกัน ตามลักษณะของการประกอบอาชีพเกษตรกรรม มีการเพาะปลูก การทำสวน และการเลี้ยงสัตว์เป็นหลัก กล่าวโดยสรุป การบริหารจัดการธุรกิจยางพาราของชุมชนตำบลไม้เรียง อำเภอฉวาง จังหวัดนครศรีธรรมราช นั้นเป็นการดำเนินธุรกิจของชุมชนที่มาจากเบื้องล่าง (from below) โดยสมาชิกสวนยางทุกคนให้ความร่วมมือและมีส่วนร่วมอย่างเป็นอิสระเพื่อสนับสนุนกิจกรรมของกลุ่มอย่างเข้มแข็ง และทุกขั้นตอนอันเป็นลักษณะของการพัฒนาชนบทในรูปแบบใหม่ของประเทศที่เรียกว่าการพัฒนาแบบ *ช่วยตนเอง หรือการพึ่งตนเอง* ได้อย่างเป็นธรรมชาติ และสอดคล้องกับสภาพของชุมชนอย่างแท้จริง โดยใช้ภูมิปัญญาของชาวบ้านในแต่ละท้องถิ่นที่ได้รับการถ่ายทอดประสบการณ์ ซึ่งสั่งสมมาเป็นเวลานานเพื่อหาคำตอบที่เป็นแนวปฏิบัติในการช่วยเหลือชุมชนจนประสบผลสำเร็จได้อย่างเป็นรูปธรรม และมีลักษณะของบูรณาการเชื่อมโยงไปสู่นามธรรมที่เป็นอุดมการณ์ใน การรวมกลุ่มพร้อมกับการถ่ายทอดแนวทางในการปฏิบัติเหล่านั้นไปสู่ผู้นำรุ่นต่อไปอย่างต่อเนื่อง และกลายเป็นส่วนหนึ่งของแนวความคิดการพัฒนาแบบวัฒนธรรมชุมชนที่นักวิชาการส่วนมากยอมรับตรงกันว่ามีความคิดร่วมพื้นฐานอยู่ 3 ประการ คือต้องมีสถาบันชุมชนเป็นองค์กรพื้นฐานที่สำคัญ โดยมีแนวคิดในการพึ่งตนเองและมีความเท่าเทียมกันอย่างฉันทมิตรในกลุ่มสมาชิกและผู้นำ หรือมีความเป็นภราดรภาพในการทำกิจกรรมร่วมกัน อันเป็นลักษณะพิเศษอย่างหนึ่งของสังคมชนบท โดยเฉพาะในประเทศไทย

บรรณานุกรม

ประเวศ วะสี. เศรษฐกิจชุมชนทางเลือกเพื่อทางรอดสังคมไทย. กรุงเทพฯ : อมรินทร์พริ้นติ้ง แอนด์พับลิชชิ่ง, 2542.

พาลติน, กุนเธอร์. เศรษฐกิจชุมชนทางเลือกเพื่อทางรอดสังคมไทย : สร้างนวัตกรรมการประกอบการธุรกิจแนวสร้างสรรค์. บรรณาธิการโดยเสรี พงศ์พิศ. กรุงเทพฯ : มหาวิทยาลัยธุรกิจบัณฑิตย์, 2543.

สมพันธ์ เตชะอธิกา, ปรีชา อุตระกุล และชื่น ศรีสวัสดิ. ศักยภาพและเครือข่ายผู้นำท้องถิ่น : คู่มือและทิศทางการพัฒนาผู้นำชาวบ้านเพื่อแก้ปัญหาในชนบท. พิมพ์ครั้งที่ 2. ขอนแก่น : สถาบันวิจัยและพัฒนา มหาวิทยาลัยขอนแก่น, 2537.

เอกวิทย์ ณ ถลาง. ภูมิปัญญาชาวบ้านที่ภูมิภาค : วิถีชีวิตและกระบวนการเรียนรู้ของชาวบ้านไทย. นนทบุรี : มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมาธิราช, 2540.