

ธุรกิจกะลาชุมชน: กลยุทธ์สู่ความสำเร็จ

*ผู้ช่วยศาสตราจารย์อรรณ สุทธิพิทักษ์

ในปัจจุบันทั้งนักวิชาการ และประชาชนส่วนใหญ่ มีความรู้ความเข้าใจเกี่ยวกับ “ธุรกิจชุมชน” (community enterprise) ค่อนข้างมาก เนื่องจากมีความเชื่อมโยงกับคำว่า “เศรษฐกิจพอเพียง” และ “เศรษฐกิจชุมชน” ที่พบเห็นกันอยู่เสมอๆ ในทศวรรษที่ผ่านมา ธุรกิจชุมชนเป็นหนึ่งในกิจกรรมการพัฒนาชุมชนที่มีหลายแนวทางหลายแนวคิด และหลายวิธีการ ตลอดจนนับเนื่องได้ว่าเป็นหนึ่งในยุทธศาสตร์เศรษฐกิจชุมชนพึ่งตนเอง ทั้งนี้ธุรกิจชุมชนเป็นการประกอบการผลิต การค้า การบริการ ที่ชุมชนเป็นเจ้าของ โดยอาศัยวัตถุดิบจากธรรมชาติ หรือหาได้ในท้องถิ่นเป็นสำคัญ ขณะเดียวกันยังใช้เทคโนโลยีในการผลิตที่ไม่ซับซ้อน ซึ่งแตกต่างจากเศรษฐกิจพอเพียง เพราะมักจะเป็นเรื่องของบุคคลหรือปัจเจกบุคคลในชุมชนที่ประกอบสัมมาอาชีพ แบบยังชีพ พออยู่พอกิน หากมีเหลือจะนำไปขายหรือจำหน่ายเพื่อเพิ่มรายได้ให้กับครอบครัว

ธุรกิจกะลาชุมชน อาจจะนับได้ว่าเป็นอีกธุรกิจหนึ่งในบรรดานานาประเภทของธุรกิจชุมชนที่ประสบความสำเร็จในการบริหารจัดการ โดยเฉพาะธุรกิจกะลาชุมชนของผู้นำชุมชนที่ชื่อ นายปลื้ม ชูคง ซึ่งสามารถรวบรวมชาวบ้านหลายหมู่บ้านในเขตพื้นที่บ้านคอกวัว ตำบลชัยบุรี อำเภอเมือง จังหวัดพัทลุง ได้มากกว่า 147 ครอบครัว เข้าร่วมกิจกรรมทำธุรกิจกะลาชุมชน สร้างรายได้ให้กับชุมชนประมาณ 3-4 ล้านบาทต่อปีเป็นระยะเวลา สิบเนื่องมานาน จนกลายเป็นอาชีพหลักให้กับหลายครอบครัวในชุมชนดังกล่าว

จากการศึกษา “กลยุทธ์สู่ความสำเร็จของการจัดการธุรกิจชุมชน : ศึกษากรณีธุรกิจกะลาของตำบลชัยบุรี อำเภอเมือง จังหวัดพัทลุง โดยมีวัตถุประสงค์เพื่อต้องการวิเคราะห์การบริหารจัดการธุรกิจกะลาชุมชน เพื่อค้นหาปัจจัยสำคัญและลำดับความสำคัญของปัจจัยที่มีผลกระทบต่อความสำเร็จในการบริหารจัดการธุรกิจกะลาชุมชน ตลอดจน

*อาจารย์ประจำภาควิชาการจัดการทั่วไป คณะบริหารธุรกิจ มหาวิทยาลัยธุรกิจบัณฑิต : บธ.ม. (การจัดการและการบริหารองค์การ) มหาวิทยาลัยธุรกิจบัณฑิต

เสนอแนะรูปแบบการบริหารเชิงกลยุทธ์ที่เหมาะสมและนำไปปรับใช้กับการบริหารจัดการธุรกิจชุมชนอื่นๆ ต่อไป โดยศึกษาภายใต้กรอบแนวความคิดการบริหารเชิงกลยุทธ์ ซึ่งประกอบด้วยหลักการสำคัญๆ 4 ประการ คือ การกำหนดทิศทางขององค์กร (Strategic Direction) การวิเคราะห์เชิงกลยุทธ์ (Strategic Analysis) การจัดท่ากลยุทธ์ (Strategic Formulation) และการปฏิบัติตามกลยุทธ์ (Strategic Implementation) การเก็บข้อมูลมาใช้ในการศึกษารวบรวมจากเอกสาร วารสาร สิ่งพิมพ์ ตำรา และงานวิจัยต่างๆ ที่เกี่ยวข้องกับการบริหารเชิงกลยุทธ์และธุรกิจชุมชน ร่วมกับการสัมภาษณ์ผู้นำกลุ่ม คณะกรรมการบริหารกลุ่ม และสมาชิกกลุ่มธุรกิจกะลาด้วยการใช้แบบสัมภาษณ์ที่กำหนดประเด็นในการสัมภาษณ์ ภายใต้กรอบการบริหารเชิงกลยุทธ์ด้วยการสัมภาษณ์แนวลึกกับกลุ่มตัวอย่าง จำนวน 37 คน ทั้งที่เจาะจง คือ ผู้นำกลุ่มและกรรมการบริหารกลุ่ม และที่สุ่มตัวอย่าง คือ สมาชิกกลุ่ม

สำหรับ “กะลา” หรือ “กะลามะพร้าว” ซึ่งประชาชนส่วนใหญ่ของประเทศไทยรักกันเป็นอย่างดี คนไทยทางภาคใต้มักจะเรียกเป็นภาษาพื้นเมืองหรือภาษาท้องถิ่นว่า “พรก” ซึ่งหมายถึงส่วนที่แข็งที่สุดของมะพร้าว มีความหนาประมาณ 0.5-1.0 เซนติเมตร และมีเนื้อมะพร้าวติดแน่น แต่เมื่อเนื้อมะพร้าวถูกขูด หรือแกะออกไปเพื่อการนำไปใช้ประโยชน์ในการประกอบอาหารต่างๆ หรือเพื่อประโยชน์ด้านอื่นๆ ส่วนที่เหลือจะเป็นส่วนที่แข็งที่สุด ซึ่งจะมีสีดำ หรือน้ำตาลเข้ม ที่เรียกว่า “กะลา” โดยทั่วไป กะลาจะเป็นเพียงเศษวัสดุที่คนทั่วไปจะต้องนำไปทิ้งเนื่องจากเป็นเพียงขยะที่ไร้ค่า จะมีบ้าง

เฉพาะประชาชนบางกลุ่ม บางพวกที่เล็งเห็นถึงประโยชน์ของกะลาอยู่บ้าง เช่น นำไปเผาไฟเพื่อทำเป็นถ่านใช้ในการหุงต้มอาหาร หรือการนำกะลาไปขูด ขัด หรือฉูด ให้สะอาดเป็นเงางามแล้วนำไปประดิษฐ์เป็นขันน้ำ ทัพพี จวัก และแก้วน้ำ เป็นต้น ซึ่งก็ไม่น่าเป็นที่นิยมมากนัก แต่ในปัจจุบันประชาชนในชุมชนตำบลชัยบุรี อำเภอเมือง จังหวัดพัทลุง ได้ทำให้กะลากลายเป็นวัสดุที่มีคุณค่า และมีประโยชน์ต่อสังคมเพิ่มมากขึ้น โดยเฉพาะการแปรรูปกะลาให้เป็นผลิตภัณฑ์ที่ใช้ในครัวเรือน เช่น ทัพพี แก้วน้ำ ขันน้ำ จวัก ช้อน ส้อม โถใส่ข้าว กาน้ำ ฯลฯ หรือเป็นเครื่องประดับต่างๆ เช่น เข็มขัด สร้อยคอ กำไล กิ๊บติดผม ที่เขี่ยบุหรี่ ปิ่นปักผม และอื่นๆ อีกหลากหลาย โดยอาศัยความสามารถในด้านหัตถกรรมมาผสมผสานกับภูมิปัญญาท้องถิ่น และความคิดที่สร้างสรรค์ แปรรูปเป็นผลิตภัณฑ์ที่มีความสวยงาม ประณีต จนเป็นที่นิยมและต้องการทั้งของชาวไทยและชาวต่างชาติ

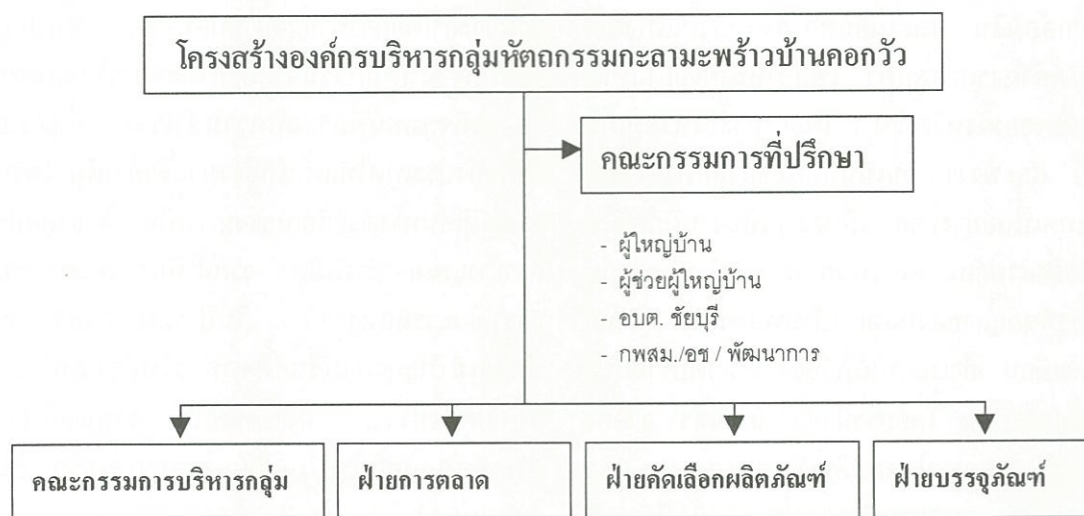
ปัจจุบันการแปรรูปกะลาเป็นผลิตภัณฑ์ต่างๆ นั้นกลายเป็น “ธุรกิจ” ที่สำคัญของประชาชนในหลายพื้นที่ หลายจังหวัดของประเทศไทย ทั้งในรูปแบบของธุรกิจภายในครอบครัว และธุรกิจที่เป็นของชุมชน หรือประชาชนในหมู่บ้านหรือตำบล ในหลายๆ ครอบครัว หลายๆ ชุมชน ร่วมกันผลิตและจำหน่าย จนสามารถสร้างรายได้ให้กับครอบครัว และชุมชนอย่างมั่นคง และสามารถยึดเป็นอาชีพหลักได้ เช่น นายฉัตรชัย หมวดช่วย สมาชิกของศูนย์หัตถกรรมคนพิการบ้านสระแก้ว อำเภอท่าศาลา จังหวัดนครศรีธรรมราช ซึ่งเรียนรู้การทำหัตถกรรมกะลามะพร้าวที่อำเภอพรหมคีรี จังหวัดนครศรีธรรมราช แล้วกลับมาประกอบเป็นอาชีพ

หลักที่บ้านสระแก้วร่วมกับเพื่อน ๆ ที่พิการอีก 17 คน จนสามารถสร้างรายได้ให้กับสมาชิกของกลุ่มถึงเดือนละ 4,000 ถึง 5,000 บาทต่อคน ผลผลิตภัณฑ์แปรรูปกะลามะพร้าวสามารถส่งออกไปจำหน่ายยังประเทศสิงคโปร์ แคนาดา สหรัฐอเมริกา และประเทศแถบเอเชีย ทำให้กิจกรรมของกลุ่มกลายเป็นศูนย์หัตถกรรมคนพิการ ที่นักท่องเที่ยว ประชาชน และองค์กรต่าง ๆ เข้าเยี่ยมชม และศึกษาดูงาน มาจนกระทั่งปัจจุบันนี้ หรือกรณีศูนย์พัฒนาอาชีพของชาวบ้านนาตั้น หมู่ที่ 4 ตำบลอ่าวนาง จังหวัดกระบี่ โดยการนำของ นางสาวแขวงหลี และกลุ่มแม่บ้านร่วมกับเยาวชนในหมู่บ้าน ซึ่งแรกเริ่มมีเพียง 15 คน ต่อมาได้ขยายจำนวนเพิ่มขึ้นเป็น 32 คน โดยใช้ภูมิปัญญาท้องถิ่นร่วมกันแปรรูปกะลามะพร้าวเป็นผลิตภัณฑ์ เครื่องใช้สอย เครื่องประดับ และของที่ระลึกต่าง ๆ มากมาย เช่น จาน ถ้วย ช้อน ททัพพี ที่เสียบปากกา พาน ไม้จิ้มฟัน แก้วเบียร์ แจกันดอกไม้ เข็มปักมวยผม แหวน ต่างหู กระดุมต่าง ๆ พวงกุญแจ เต้ากะลา นาฬิกาปลุก โคมไฟ กระปุกออมสิน และในอีกหลากหลายรูปแบบตามความต้องการของลูกค้า เพื่อจำหน่ายไปยังแหล่งท่องเที่ยวของจังหวัดต่าง ๆ โดยเฉพาะจังหวัดภูเก็ต กระบี่ และพังงา จนเป็นที่นิยมของลูกค้าชาวต่างประเทศเป็นอย่างมาก เนื่องจากเป็นงานฝีมือที่ไม่ทำลายสิ่งแวดล้อม และเน้นการอนุรักษ์ นอกจากนี้ยังมีธุรกิจกะลาของกลุ่มแม่บ้านหนองคล้า ตำบลลาดตะเคียน อำเภอกบินทร์บุรี จังหวัดปราจีนบุรี จำนวน 46 คน โดยการนำของ นางจิตรา อาจคง ได้ร่วมกันผลิตกระปุกออมสินเป็นตัวแมงมุม หรือ หมูออมสิน ผสมผสานกับขวดน้ำพลาสติกที่นำมารีไซเคิล จนสามารถสร้างรายได้ให้แม่บ้าน ซึ่งส่วน

ใหญ่เป็นวัยกลางคนถึงผู้สูงอายุ ทำให้สมาชิกแต่ละคนมีรายได้ประมาณ 120 ถึง 150 บาทต่อวัน นอกจากนี้กลุ่มออมทรัพย์รุ่งอรุณ บางบอน ได้นำเอากะลาไปผลิตเป็นถ่านสำหรับเครื่องกรองน้ำ เครื่องดูดกลิ่นในตู้เย็น ในห้องปรับอากาศ หรือในรถยนต์ โดยทำเป็นรูปตุ๊กตาที่สามารถนำไปประดับตกแต่งได้เป็นอย่างดี นอกจากนี้สมาชิกในกลุ่มยังนำภูมิปัญญาไทยดั้งเดิมนำกะลามะพร้าวแปรรูปเป็น “หมอนกะลา” “เครื่องนวดกดจุดฝ่าเท้า” กระปุกออมสิน และกระดุมที่ทำให้สมาชิกแต่ละคนมีรายได้ไม่ต่ำกว่าวันละ 200 บาท ผลผลิตดังกล่าวส่วนหนึ่งยังได้ส่งไปจำหน่ายยังประเทศสิงคโปร์ได้อย่างสม่ำเสมออีกด้วยในกรณีธุรกิจกะลาของ นางสาวราย พันธ์ชา หรือ ป้าสาวราย ชาวอำเภอตาคลี จังหวัดนครสวรรค์ ได้ใช้ฝีมือแปรรูปกะลา เป็นสร้อยข้อมือ สร้อยคอ ทำเป็นลูกปัด และเข็มขัด เพื่อนำไปประกอบกับทองคำ ให้กับร้านทอง สำหรับส่งไปจำหน่ายให้กับลูกค้าชาวอินโดนีเซีย จนสามารถสร้างเป็นอาชีพหลักให้กับครอบครัวและลูกน้องอีก 30 กว่าคน ธุรกิจกะลาโดยการนำของนายปลื้ม ชูคง ซึ่งเป็นผู้บุกเบิกงานหัตถกรรมจากกะลามะพร้าวในลักษณะของธุรกิจชุมชนที่ประสบความสำเร็จมากที่สุดรายหนึ่งของประเทศไทยที่ได้กล่าวมาแล้วข้างต้น ได้รับรางวัลดีเด่นทางด้านวัฒนธรรมภาคใต้ สาขาศิลปะการช่างและการช่างฝีมือ จากสำนักงานคณะกรรมการวัฒนธรรมแห่งชาติ ในปี พ.ศ. 2535 ถ่ายทอดภูมิปัญญาในเรื่องดังกล่าวไปสู่ชุมชนอื่น ๆ อย่างกว้างขวาง ผลผลิตที่ได้ถูกจำหน่ายไปยังประเทศในแถบยุโรป เอเชีย และสหรัฐอเมริกาเป็นจำนวนมาก

ธุรกิจกะลา เริ่มจากครอบครัวของ นาย ปลื้ม ชูคง ซึ่งมีสมาชิกเพียง 3 คน แต่ยังไม่เป็นกลุ่ม แต่เมื่อก่อตั้งกลุ่มเดือนเมษายน 2526 โดยเริ่มต้นจากจำนวน 16 คน และได้เจริญเติบโตขึ้นมาเรื่อยๆ จนกระทั่งมีจำนวนสมาชิกเพิ่มขึ้นเป็น 108 คน จาก 47 ครอบครัว และเมื่อรวมกับสมาชิกจากหมู่บ้านใกล้เคียงอีกประมาณ 250 คน ทางกลุ่มสามารถจำหน่ายผลิตภัณฑ์ได้ในปี 2545 เพิ่มเป็นประมาณ 2,700,000 บาท การจัดองค์กรของกลุ่มธุรกิจกะลา เป็นการจัดโครงสร้างที่ไม่ซับซ้อน (ดูแผนภูมิโครงสร้างองค์กร) มีกรรมการไม่เกิน 15 คน ไม่มีการเลือกตั้งกรรมการ แต่เปิดโอกาสให้สมาชิกอาสาสมัครเป็นกรรมการกลุ่มตามความถนัดความสามารถและการเสียสละ เพราะฉะนั้นตำแหน่งในกลุ่มจึงถูกกำหนดขึ้นตามความจำเป็นของกิจกรรมกลุ่ม เช่น กรรมการคัดเลือกผลิตภัณฑ์ กรรมการบรรจุหีบห่อ กรรมการการตลาด และจำหน่ายนอกสถานที่ กรรมการฝ่ายการเงิน เป็นต้น

และกรรมการต่างๆ ดังกล่าวอาจมีการเปลี่ยนแปลงได้ตามความเหมาะสม สมาชิกที่ดำรงตำแหน่งต่างๆ ดังกล่าวจะอยู่ในตำแหน่งจนเกิดความเบื่อหน่ายหรือลาออกไปเองโดยไม่มีการไล่ออก หรือกำหนดวาระ ยกเว้นในปัจจุบันได้กำหนดวาระไว้ 2 ปี และต้องเป็นสมาชิกกลุ่มที่อาศัยอยู่ในบ้านคอกวัวเท่านั้น การเป็นสมาชิกกลุ่มก็ไม่มีกรรการกอบไสมัครหรือต้องเสียเงินค่าสมัคร เพียงแต่นำผลิตภัณฑ์ที่ผลิตได้มาส่งให้กลุ่ม หรือมารับรายการสั่งผลิตจากกลุ่ม ความเป็นสมาชิกก็เกิดขึ้นและถ้าขาดการส่งผลิตภัณฑ์มาให้กลุ่มความเป็นสมาชิกก็หมดไป ในกรณีที่สมาชิกคนใดไม่มีความสามารถในการผลิตแต่มีความสนใจและตั้งใจที่จะทำการผลิต ทางกลุ่มจะแนะนำ สาธิต และฝึกสอนให้โดยไม่คิดค่าใช้จ่าย จนกระทั่งสามารถผลิตออกจำหน่ายได้ จึงทำโครงสร้างของกลุ่มและสมาชิกกลุ่มไม่มีความซับซ้อนหรือยุ่งยากต่อการปฏิบัติงานหรือการดำเนินการของกลุ่มแต่อย่างใด

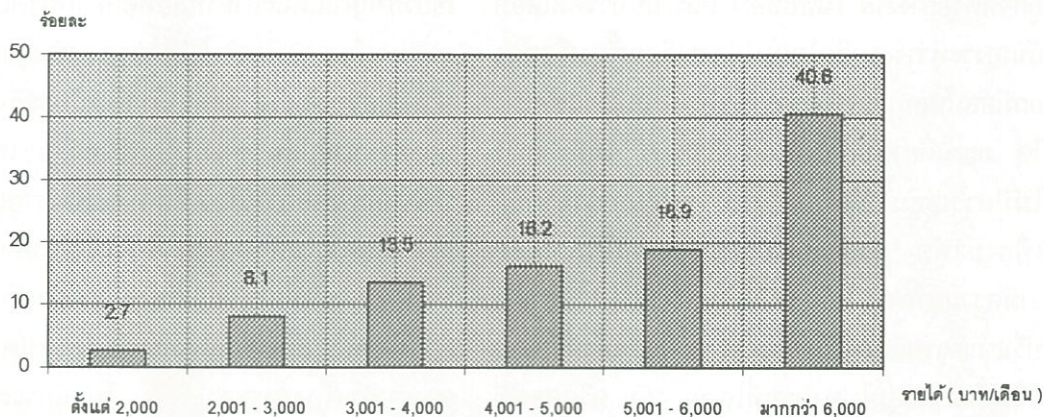


กล่าวโดยสรุป การจัดองค์กรของกลุ่มจะถูกจัดตั้งอย่างง่าย ไม่ซับซ้อน และเป็นการคัดเลือกกันเองระหว่างสมาชิกโดยไม่มีการเลือกตั้ง หรือต้องยกมือสนับสนุน เพื่อต้องการคะแนนเสียงแต่อย่างใด ขณะเดียวกันการเป็นสมาชิกกลุ่ม ไม่มีพิธีการ ไม่มีการเขียนใบสมัคร ไม่มีขั้นตอนอะไรมากนัก เพียงมาพูด มาคุยกันถึงความสามารถในการผลิตว่ามีความสามารถในการผลิตสินค้าชนิดใด อย่างไร ปริมาณการผลิตเท่าใด ในช่วงเวลาใด แล้วก็รับงานชนิดนั้นจากกลุ่มไปทำตามที่ได้ตกลงกัน หรือกรณีที่สมาชิกไม่ประสบความสำเร็จในการผลิตและมีความต้องการให้ทางกลุ่มสอนให้ แนะนำให้ ฝึกงานให้ ทางกลุ่มก็จะดำเนินการให้โดยไม่คิดค่าใช้จ่าย จนสามารถนำประสบการณ์จากการเรียนรู้ไปผลิตสินค้าที่บ้านของตนเองได้ ส่วนการขาดจากการเป็นสมาชิกกลุ่มก็คือ การไม่นำผลิตภัณฑ์มาส่งที่กลุ่ม ไม่มารับงานครั้งใหม่ หรืองานชิ้นใหม่ไปผลิต แต่อย่างไรก็ตามภายหลังได้มีการกำหนดระเบียบ ข้อบังคับของกลุ่มที่ไม่ซับซ้อนนัก แต่ก็ส่งผลทำให้สมาชิกกลุ่มมีความชัดเจนในการทำงานมากขึ้น

สำหรับกลยุทธ์ในการจัดการของกลุ่มธุรกิจกะลาชุมชน ไม่ได้ดำเนินการไปตามกรอบแนวคิดทางการบริหารเชิงกลยุทธ์ คือ การกำหนดทิศทางขององค์กร การวิเคราะห์เชิงกลยุทธ์ การจัดทำกลยุทธ์ และการปฏิบัติตามกลยุทธ์ ทั้งนี้ เพราะกรอบแนวคิดดังกล่าวเป็นหลักการที่ถูกค้นพบมาจากองค์กรธุรกิจขนาดใหญ่ ซึ่งต้องใช้เงินลงทุน

สูง มีจำนวนบุคลากรในองค์กรมาก และต้องมีความเชี่ยวชาญในแต่ละสาขาที่สอดคล้องกับวัตถุประสงค์ขององค์กร เพื่อนำไปสู่การแข่งขันในตลาดให้ประสบความสำเร็จ ซึ่งตรงกันข้ามกับธุรกิจกะลาชุมชนของ นายปลื้ม ชูคง ที่ถูกจัดตั้งขึ้น เพราะวัตถุประสงค์เพียงอย่างเดียว คือ การสร้างรายได้เพิ่มให้กับครอบครัวในลักษณะของการเป็นอาชีพเสริม (ดูรูปที่ 1) แต่เมื่อได้รับการตอบรับอย่างดีจากลูกค้า การพัฒนาคุณภาพผลิตภัณฑ์แต่ละชนิดก็เพิ่มขึ้นตามความต้องการของลูกค้า โดยมีการตรวจสอบคุณภาพจากสมาชิกที่มีฝีมือและมีประสบการณ์ในการผลิตผลิตภัณฑ์แต่ละชนิด ส่วนการตลาดก็อาศัยผู้นำกลุ่มที่ได้ไปสาธิต ไปสอน ไปพูดตามสถาบันการศึกษา และสถาบันหัตถกรรมต่างๆ เพื่อเป็นการโฆษณา ประชาสัมพันธ์ ผลิตภัณฑ์ และทำการขายไปพร้อมๆ กัน จึงทำให้เป็นที่รู้จัก ทั้งภาคราชการและภาคเอกชน ตลอดจนสื่อมวลชนในท้องถิ่นและระดับชาติ สนใจนำไปเผยแพร่ การตลาดของกลุ่มจึงมีการขยายเพิ่มขึ้นเรื่อยๆ ซึ่งการดำเนินการดังกล่าวไม่ได้เกิดจากการวางแผนงาน ไม่ได้เกิดจากการลงทุนในการประชาสัมพันธ์ หรือการโฆษณาของกลุ่ม แต่เกิดขึ้นและพัฒนาไปตามกลไกตลาด โดยที่กลุ่มไม่ได้เป็นฝ่ายลงทุนแต่ประการใด ดังนั้นสมาชิกกลุ่มจึงให้ความมั่นใจและเชื่อใจต่อผู้นำของกลุ่มเป็นสำคัญ (ดูรูปที่ 2) ทำให้ตัวผู้นำโดยเฉพาะในรุ่นบุกเบิกเป็นปัจจัยที่สำคัญที่สุดต่อความสำเร็จของการจัดการธุรกิจกะลาชุมชน

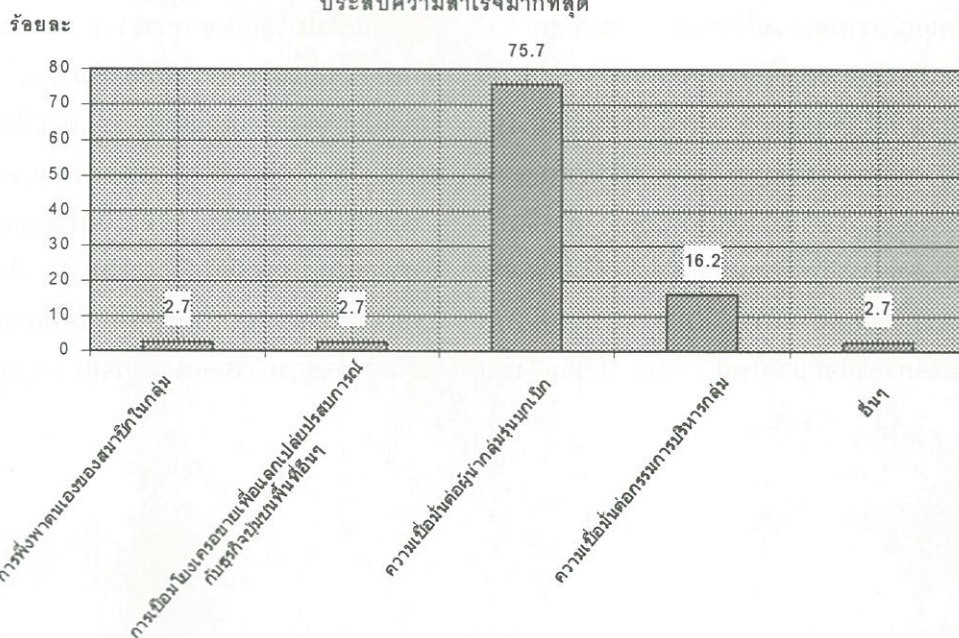
รูปที่ 1 ร้อยละของสมาชิกกลุ่มธุรกิจกะลาชุมชน จำแนกตามรายได้เสริมเฉลี่ยต่อเดือน



กล่าวโดยสรุป สาเหตุที่คณะกรรมการ ผู้นำ และสมาชิกกลุ่มธุรกิจกะลาของชุมชนในตำบลชัยบุรี อำเภอเมือง จังหวัดพัทลุง ทั้งที่ทำเป็นอาชีพหลักในครัวเรือน หรือทำเป็นอาชีพเสริมรายได้ให้

กับครอบครัว เข้าร่วมธุรกิจกะลาของชุมชน ไม่ได้เกิดจากการจูงใจ โน้มน้าวจิตใจ หรือชักชวนจากผู้นำ ญาติ หรือเพื่อน แต่เกิดจากการได้เห็นสมาชิกของกลุ่มรับผลตอบแทนที่สูงในแต่ละเดือน

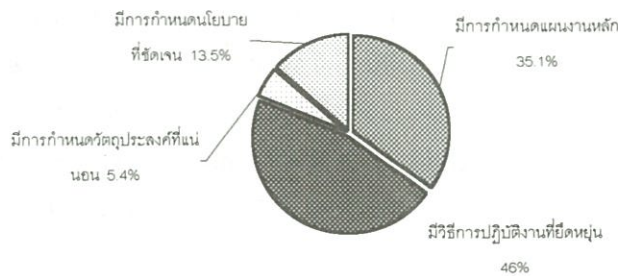
รูปที่ 2 ร้อยละของผู้ตอบสัมภาษณ์ จำแนกตามความคิดเห็นเกี่ยวกับปัจจัยที่ทำให้การดำเนินธุรกิจประสบความสำเร็จมากที่สุด



สำหรับความคิดเห็นเกี่ยวกับกลยุทธ์ด้านต่าง ๆ ที่มีผลทำให้ธุรกิจกะลาชุมชนประสบความสำเร็จของสมาชิก พบว่าการปฏิบัติงานที่มีความยืด

หยุ่นเป็นปัจจัยที่มีความสำคัญรองลงมาคือการกำหนดแผนงานหลัก การกำหนดนโยบายและการกำหนดวัตถุประสงค์ของกลุ่มตามลำดับ (รูปที่ 3)

รูปที่ 3 ร้อยละสมาชิกกลุ่มธุรกิจกะลาชุมชน จำแนกตามความคิดเห็นเกี่ยวกับกลยุทธ์ด้านต่าง ๆ ที่มีผลทำให้ธุรกิจกะลาชุมชนประสบความสำเร็จ



พบว่า การปฏิบัติงานที่มีความยืดหยุ่นเป็นปัจจัยที่มีความสำคัญรองลงมาคือการกำหนดแผนงานหลัก การกำหนดนโยบายและการกำหนดวัตถุประสงค์ของกลุ่มตามลำดับ (ดูรูปที่ 3)

การจัดการเกี่ยวกับการเงินของกลุ่มธุรกิจกะลา ซึ่งมีระบบการจัดการที่ไม่ยุ่งยากซับซ้อน โปร่งใส และสามารถตรวจสอบได้ตลอดเวลา เนื่องจากการนำผลิตภัณฑ์แต่ละชนิดที่สมาชิกผลิตได้มารวมขายทั้งขายปลีกและขายส่ง เมื่อขายได้แล้วสมาชิกทุกคนจะต้องเสียค่าจัดการหรือการดำเนินการของกลุ่มร้อยละ 3 ของเงินที่ขายได้ในแต่ละวัน โดยร้อยละ 1 เป็นค่าใช้จ่ายในสำนักงานของกลุ่ม และอีกร้อยละ 2 เป็นค่าดำเนินการในการขายของฝ่ายขายทั้งที่ทำการกลุ่ม และไปออกร้านขายนอกพื้นที่ของกลุ่ม เป็นกลยุทธ์อีกประการหนึ่งที่ทำให้

การทำธุรกิจกะลาชุมชนเป็นผลสำเร็จ สามารถรวมกลุ่มทำธุรกิจกะลาได้เป็นระยะเวลายาวนาน นอกจากนี้การแบ่งเงินจากการขายผลิตภัณฑ์วันต่อวัน ซึ่งทำให้สมาชิกกลุ่มสามารถนำไปใช้จ่ายในครอบครัว หรือนำไปลงทุนซื้อวัตถุดิบหรือใช้จ่ายตามที่ต้องการของแต่ละครอบครัวได้ และยังเป็นการแสดงถึงความโปร่งใสของผู้นำกลุ่มและกรรมการกลุ่ม ไม่ก่อให้เกิดความหวาดระแวงของสมาชิกกลุ่มว่าอาจจะนำเงินที่ขายผลิตภัณฑ์ได้ในแต่ละครั้งไปหมุนเวียนเพื่อผลประโยชน์ของส่วนตน

เพื่อให้ธุรกิจกะลาชุมชน ตำบลชัยบุรี อำเภอเมือง จังหวัดพัทลุง มีการจัดการธุรกิจกะลาชุมชนประสบความสำเร็จมากยิ่งขึ้น การวางแผนในการโฆษณา ประชาสัมพันธ์ โดยไม่ต้องใช้เงินทุนของกลุ่ม หรือสมาชิกกลุ่ม ด้วยการออกร้านขาย

ผลิตภัณฑ์หรือแสดงผลิตภัณฑ์ ตามกิจกรรมการเคลื่อนไหวของหนึ่งตำบลหนึ่งผลิตภัณฑ์ หรือใช้ผู้นำกลุ่มออกไปสาธิต สอน ฝึกปฏิบัติ ตามสถาบันการศึกษา สถาบันฝึกหัดอาชีพ หรือภาคเอกชน ในลักษณะของการให้เปล่าให้มากขึ้น สร้างเครือข่ายอินเทอร์เน็ต สำหรับการเสนอรูปแบบผลิตภัณฑ์ต่างๆ แต่ละชนิด ตลอดจนการสั่งซื้อ และการจำหน่ายของกลุ่มให้ชัดเจน จะมีส่วนทำให้ธุรกิจกะลาชุมชนของกลุ่มประสบความสำเร็จมากยิ่งขึ้นได้

กล่าวโดยสรุป ปัจจัยหลักที่นำไปสู่ความสำเร็จ (Key Success Factors) ในการบริหารธุรกิจกะลาชุมชน คือ ความเชื่อมั่นและศรัทธาต่อผู้นำในรุ่นบุกเบิกที่เป็นผู้จัดทำกลยุทธ์เกี่ยวกับวิธี

การทำงานที่มีความยืดหยุ่นในทุกๆ ด้าน โดยเฉพาะการจ่ายผลประโยชน์จากการขายผลิตภัณฑ์ที่เป็นรูปธรรมโดยจ่ายวันต่อวันหรือทุกครั้งที่ได้รับเงิน และจ่ายให้สมาชิกทุกคนที่ผลิตภัณฑ์แต่ละชนิดของตนขายได้ จึงทำให้สมาชิกทุกคนของกลุ่มมีรายได้เสริมเป็นประจำทุกวัน จนกลายเป็นความโปร่งใสในการบริหารงานกลุ่ม สมาชิกมีเงินทุนหมุนเวียนสม่ำเสมอ และกลุ่มสามารถรวบรวมผลิตภัณฑ์ส่งจำหน่ายทั้งปลีกและส่งได้ตลอดเวลา จึงเป็นผลทำให้ธุรกิจกะลาชุมชนประสบความสำเร็จโดยไม่ต้องอาศัยหลักการบริหารเชิงกลยุทธ์เช่นเดียวกับองค์กรขนาดใหญ่ที่มีการลงทุนสูงมีบุคลากรมาก ซึ่งมีความเชี่ยวชาญในแต่ละด้าน

บรรณานุกรม

- ประยงค์ มีใจชื้อ. (2542). การบริหารเชิงกลยุทธ์. กรุงเทพฯ: สำนักพิมพ์มหาวิทยาลัยรามคำแหง.
 สุทธิณี อุปพันธ์. (2544, มีนาคม). “กะลา ยิ่งชัด...ยิ่งคิด...ยิ่งมีราคา.” เมคมันนี่ 2, 18, หน้า 24-26.
 อรรณณ สุทธิพิทักษ์. (2546). กลยุทธ์สู่ความสำเร็จของการจัดการธุรกิจชุมชน: ศึกษากรณีธุรกิจกะลาของตำบลชัยบุรี อำเภอเมือง จังหวัดพัทลุง. กรุงเทพฯ: มหาวิทยาลัยธุรกิจบัณฑิต

ข้อมูลหนังสือพิมพ์

- หนังสือพิมพ์ข่าวสด ฉบับวันที่ 10 มิถุนายน 2542. หน้า 28.
 หนังสือพิมพ์เดลินิวส์ ฉบับวันที่ 3 สิงหาคม 2543. หน้า 5.
 หนังสือพิมพ์แนวหน้า ฉบับวันที่ 10 กุมภาพันธ์ 2544. หน้า 18.
 หนังสือพิมพ์มติชน ฉบับวันที่ 2 กุมภาพันธ์ 2544. หน้า 25