

รายงานกรณีศึกษาธุรกิจชุมชนที่เป็นเลิศ

รายงานนี้เป็นส่วนหนึ่งของโครงการวิจัย

เรื่อง

การยกระดับอุตสาหกรรมไทยอย่างก้าวกระโดด

ด้วยวิธีปฏิบัติเป็นเลิศ

และการเปรียบเทียบเพื่อการปรับปรุงและพัฒนา

(BEST PRACTICE & BENCHMARKING)

เสนอต่อ

สถาบันเพิ่มผลผลิตแห่งชาติ

โดยคณะผู้วิจัย

ภายใต้การอำนวยการของ

ศาสตราจารย์ ดร. อภิชัย พันธเสน

รายงานกรณีศึกษาธุรกิจชุมชนที่เป็นเลิศ

รายงานนี้เป็นส่วนหนึ่งของ โครงการวิจัย

เรื่อง

การยกระดับอุตสาหกรรมไทยอย่างก้าวกระโดด

ด้วยวิธีปฏิบัติเป็นเลิศ

และการเปรียบเทียบเพื่อการปรับปรุงและพัฒนา

( BEST PRACTICE & BENCHMARKING )

เสนอต่อ

สถาบันเพิ่มผลผลิตแห่งชาติ

โดยคณะผู้วิจัย

ภายใต้การอำนวยการของ

ศาสตราจารย์ ดร.อภิชัย พันธเสน

## สารบัญ

### ภาคใต้

กลุ่มสตรีอาสาพัฒนา

กลุ่มสตรีด้านการแปรรูปอาหารทะเล

กลุ่มแม่บ้านเกษตรกรบ้านเขาตำหนอน

กลุ่มทอผ้านาหมื่นศรี

กลุ่มจักสานใบเตยปาหนันบ้านโต๊ะปิ่น

กลุ่มแม่บ้านเกษตรกรสวนจันทร์ศรี

### ภาคตะวันออกเฉียงเหนือ

ชมรมรักษัธรรมชาติ กลุ่มเกษตรกรทำนา นาโสี

ศูนย์อินแปง (กลุ่มเกษตรกรสวนอินแปง)

กลุ่มแม่บ้านเกษตรกร โนนหัวช้าง

กลุ่มออมทรัพย์เพื่อการผลิตฟุ้งทุย

### ภาคกลาง

กลุ่มออมทรัพย์เพื่อการผลิตตำบลม่วงงาม

รายงานกรณีศึกษา : กลุ่มสตรีอาสาพัฒนา  
เลขที่ 109 หมู่ 2 บ้านทุ่งประสาน  
ตำบลปกาสัย อำเภอนือคลอง จังหวัดกระบี่

รายงานนี้เป็นส่วนหนึ่งของโครงการวิจัยเรื่อง  
การวิเคราะห์วิธีปฏิบัติที่เป็นเลิศ (Best Practice)  
และการเปรียบเทียบเพื่อการปรับปรุงและพัฒนาธุรกิจชุมชน (Benchmarking)

เสนอต่อ  
สถาบันเพิ่มผลผลิตแห่งชาติ

โดย  
ศาสตราจารย์ ดร.อภิชัย พันธุ์เสมอ

**กลุ่มสตรีอาสาพัฒนา**  
**ตำบลปกาสัย อำเภอเหนือคลอง จังหวัดกระบี่**

**สภาพที่ตั้งทางภูมิศาสตร์และสภาพทางเศรษฐกิจ**

กลุ่มสตรีอาสาพัฒนา ตำบลปกาสัย อำเภอเหนือคลอง จังหวัดกระบี่ ซึ่งต่อไปในรายงานนี้จะเรียกชื่อย่อว่า “กลุ่ม” มีสถานที่ประกอบการอยู่ที่ บ้านเลขที่ 109 หมู่ 2 บ้านทุ่งประสาน ตำบลปกาสัย อำเภอเหนือคลอง จังหวัดกระบี่ หมายเลขโทรศัพท์ที่ติดต่อได้คือ 09-594-5141 และ 09-909-7055 ที่ตั้งอยู่ที่ทิศเหนือ ติดกับหมู่ 7 บ้านควนม่วง ทิศใต้ติดทะเลอันดามัน ทิศตะวันออกติดกับหมู่ที่ 3 บ้านหนองผัดฉัด ทิศตะวันตกติดคลองปกาสัย และหมู่ที่ 1 บ้านปกาสัย โดยที่ตำบลปกาสัยมีหมู่บ้านทั้งหมด 9 หมู่บ้าน

เนื่องจากในจังหวัดกระบี่ไม่มีสถาบันการศึกษาในระดับสูงมากเหมือนจังหวัดนครศรีธรรมราชและจังหวัดสงขลา ประชาชนโดยทั่วไปของจังหวัดกระบี่จึงไม่มีโอกาสทางการศึกษาสูงเหมือนสองจังหวัดที่กล่าวมาแล้ว แต่เนื่องจากตำบลปกาสัยเป็นที่ตั้งของโรงไฟฟ้าลิกไนท์ ซึ่งปัจจุบันไม่มีลิกไนท์ที่จะใช้อีกแล้ว แต่ยังดำเนินการต่อไปโดยใช้น้ำมันเตาแทน ชาวบ้านส่วนใหญ่ในตำบลนี้จึงมีอาชีพทำงานกับโรงงานไฟฟ้า นอกจากนั้นในตำบลดังกล่าวยังมีโรงงานแปรรูปอาหารทะเลของบริษัทซีเอสอีสอง โรงมีการจ้างพนักงานส่วนหนึ่งซึ่งเป็นคนในพื้นที่จำนวนมาก โรงงานทั้งสองจึงเป็นแหล่งจ้างงานที่สำคัญอีกส่วนหนึ่ง เนื่องจากในตำบลปกาสัย ประชาชนในพื้นที่ที่ทำกินไม่มาก จึงนิยมใช้พื้นที่ที่มีจำกัดปลูกยางพาราเป็นอาชีพหลัก ที่เหลือเป็นการปลูกข้าวไร่ พริก มะเขือ และผักสวนครัว ตลอดจนผักพื้นบ้านเอาไว้รับประทานเอง พื้นที่ดังกล่าวจึงต้องนำข้าวจ้าวสารสุทธิจากพื้นที่อื่น

เนื่องจากประชาชนในพื้นที่นี้มีโอกาสในการประกอบอาชีพค่อนข้างมาก เพราะมีโรงไฟฟ้าและโรงงานอาหารทะเล ประกอบกับอาชีพทำสวนยาง ทำให้ชาวบ้านส่วนใหญ่มียุติสนธิ์ที่จะใช้เวลาว่างให้เป็นประโยชน์ในทางเศรษฐกิจในรูปแบบต่างๆ เริ่มแต่ในบริเวณบ้านส่วนมาก นอกจากจะปลูกพืชผักสวนครัว เอาไว้รับประทานและแจกจ่ายให้เพื่อนบ้านแล้ว ยังมีการเลี้ยงสัตว์ประกอบ เป็นต้นว่า เลี้ยงเป็ด ไก่ และวัว นอกเหนือจากอาชีพกรีดยาง ซึ่งต้องทำในเวลากลางคืน ตั้งแต่หลังเที่ยงคืนถึงเช้า มีผลให้คนส่วนใหญ่มีฐานะทางเศรษฐกิจดีพอสมควร ประชาชนส่วนใหญ่เป็นคนในพื้นที่ ส่วนที่จะอพยพไปประกอบ

อาชีพภายนอกบ้างนั้นจะมีเฉพาะผู้ที่มีโอกาสทางการศึกษาสูงแล้วไปประกอบอาชีพตามที่ได้ศึกษาเล่าเรียนมาในพื้นที่อื่น ปัญหาขาดสติในหมู่วัยรุ่นไม่รุนแรงนัก ประกอบกับทางหน่วยงานสาธารณสุขได้รณรงค์ให้วัยรุ่นหันมาออกกำลังกายแบบแอโรบิก ซึ่งมีทั้งผู้ใหญ่และวัยรุ่นที่เป็นหญิงมาร่วมเป็นจำนวนมาก โดยมีวัยรุ่นชายจำนวนหนึ่งมาคอยสังเกตการณ์ ลักษณะเช่นนี้มีผลทำให้ชุมชนมีปัญหาทางเศรษฐกิจและสังคมน้อย เมื่อคนส่วนใหญ่ในพื้นที่มีฐานะทางเศรษฐกิจดี โอกาสที่ธุรกิจชุมชนของกลุ่มสตรีอาสาพัฒนาที่ทำการแปรรูปอาหารจำพวกของหวานเป็นส่วนใหญ่ จึงมีตลาดภายในท้องถิ่นที่ค่อนข้างจะมีสัดส่วนสูงมาก และทำให้ธุรกิจของกลุ่มขยายตัวได้เป็นอย่างดี อย่างต่อเนื่อง

### **หลักฐานที่ใช้ประกอบการเขียนรายงาน**

รายงานนี้เรียบเรียงจากการสัมภาษณ์โดยเจ้าหน้าที่ภาคสนาม โดยใช้แบบสอบถามเมื่อวันที่ 3 มิถุนายน 2545 และการสัมภาษณ์แบบเจาะลึกอีกครั้งเมื่อวันที่ 9 ตุลาคม 2545 ระหว่างเวลา 13.00 น. ถึง 17.00 น. โดยสัมภาษณ์นางจันทร์ฉาย กามุนี ประธานกลุ่ม และร่วมให้สัมภาษณ์โดยนายสมยศ ถิ่นปกาสัย ประธานสหกรณ์การหมู่บ้านจังหวัดกระบี่ รับผิดชอบ 3 อำเภอ เป็นผู้ร่วมสนทนาด้วย



กลุ่มสตรีอาสาพัฒนา





## ประวัติความเป็นมาของกลุ่ม

กลุ่มมีจุดเริ่มต้นตั้งแต่ นางจันทร์ฉาย กามุนี ได้รับเลือกเป็นประธานกลุ่มแม่บ้าน ในปี 2539 เนื่องจากประธานกลุ่มแม่บ้านคนเดิมย้ายตามสามีไปอยู่ที่ลำปาง หลังจากนั้นก็มี การเรียกประชุมกลุ่มแม่บ้านอย่างต่อเนื่องมาในระยาะหนึ่งโดยไม่มีกิจกรรมที่เด่นชัดแต่ อย่งไร นางจันทร์ฉาย ซึ่งเป็นประธานกลุ่มเห็นว่าการมาประชุมเฉยๆ โดยไม่มีกิจกรรม แล้วก็แยกย้ายกันไปเป็นการเสียเวลาในการประกอบอาชีพโดยไม่จำเป็น ในปี 2540 เจ้าหน้าที่พัฒนาชุมชนจึงได้มาสอนการทำกล้วยอบ ทำให้เกิดความคิดว่าทางกลุ่มน่าจะทำ ขนมเป็นอาชีพเสริม ในระหว่างนั้นจึงได้ใช้เวลาว่างเรียนการศึกษาผู้ใหญ่ไปด้วยจนสำเร็จ ชั้นมัธยมศึกษาปีที่ 3 และได้ทราบว่าทางการการศึกษาผู้ใหญ่ได้จัดหลักสูตรการทำขนมให้ กลุ่มแม่บ้านด้วย โดยทางการเป็นผู้ออกค่าวัสดุให้ทั้งหมด ขณะที่ผู้ไปเรียนจะต้อง จ่ายเงินเป็นค่าจ้างวิทยากรคนละ 150 บาท โดยใช้เวลาเรียนทั้งสิ้น 150 ชั่วโมง ผู้เรียน ทั้งหมดจะต้องออกค่ารถไปเองคือ คนละ 10 บาทต่อวัน โดยมีผู้สมัครไปเรียนทั้งสิ้น 15 คน วิชาที่เรียนประกอบด้วย การทำแยม โรล ขนมเค้ก ขนมเค้กวันเกิด (ที่มีการแต่งหน้า) คุกกี้ และคุกกี้ อย่งไรก็ตามหลักสูตรดังกล่าว นั้น เป็นการสอนหลักการในเบื้องต้น ผู้เรียนจะต้องกลับมาทดลองทำและเรียนรู้จากความผิดพลาดจนเกิดความชำนาญเอง ยกตัวอย่างกรณีคุกกี้ ซึ่งสูตรที่เรียนนั้นใช้น้ำมัน แต่เนื่องจากเนยมีราคาแพง และรสชาติไม่ อร่อยเท่ากับนม ทางกลุ่มจึงดัดแปลงสูตรโดยใส่นมแทน เป็นคุกกี้ นม เป็นต้น

หลังจากมีการรวมกลุ่มแล้ว ในปี 2542 ได้ทำโครงการของบจากองค์การบริหาร ส่วนตำบลเพื่อนำมาซื้อเตาอบขนม แต่กว่าจะได้รับอนุมัติงบประมาณจริงๆ ก็ถึง ปี 2543 ดังนั้นอาจจะกล่าวได้ว่า ปี 2543 เป็นปีที่กลุ่มได้ผลิตขนมเพื่อจำหน่ายอย่างเป็นทางการ หลังจากเริ่มลองผิดลองถูกมาตั้งแต่ปี 2540 เริ่มจากทำกล้วยอบ แล้วต่อมาก็หัดทำกล้วย กวน โดยผลิตภัณฑ์ทั้งหมดได้รับความนิยมจากตลาดเป็นอย่างดี ทั้งๆที่ตลาดส่วนใหญ่เป็น ตลาดในท้องถิ่นก็ยังมียอดขายเพิ่มขึ้นอย่างรวดเร็ว

ในปัจจุบัน นางจันทร์ฉาย มีตำแหน่งเป็นเหรัญญิกของกลุ่มออมทรัพย์ ที่เริ่ม ดำเนินการมาตั้งแต่ปี 2540 ด้วย โดยกลุ่มมีสมาชิกทั้งสิ้น 377 คน มียอดเงินออมในปัจจุบัน 596,773 บาท ออมทรัพย์ดังกล่าว มีส่วนช่วยสนับสนุนทางการเงินให้แก่กลุ่มสตรีอาสา พัฒนา โดยกลุ่มได้เคยกู้เงินจากกลุ่มออมทรัพย์จำนวน 10,000 บาท เพื่อมาซื้อเครื่อง

ชุดมะพร้าวและเครื่องไม้แปรง นับว่าเป็นกลุ่มที่มีกองทุนหนุนหลังดีพอใช้ แต่กลุ่มจะไม่กู้เงินกลุ่มออมทรัพย์ ถ้าหากยอดเงินกู้สูงเกินไป เนื่องจากเกรงว่าไม่มีรายได้พอใช้หนี้

### ทุนเริ่มต้นและสมาชิกของกลุ่ม

กลุ่มเริ่มจากขอให้สมาชิกลงหุ้นคนละ 500 บาท โดยมีสมาชิก 10 คน ลงหุ้นในระยะแรก จึงมีเงินทุนเริ่มแรก 5,000 บาท โดยที่กลุ่มมีสมาชิกทั้งสิ้นตามปรากฏนามในปัจจุบัน 13 คน ประกอบด้วย

1. นางจันทร์ฉาย กามุนี	ประธาน
2. นางยินดี ทองทิพย์	รองประธาน
3. นางยินดี เอ่งฉ้วน	เลขานุการ
4. นางสุจิน แก้วแย้ม	สมาชิก
5. นางสาวฉวี อักษรเวช	สมาชิก
6. นางดวงแข พังวิเศษ	สมาชิก
7. นางเป็นตา เชื้อบ้านเกาะ	สมาชิก
8. นางเชียด นิลกาล	สมาชิก
9. นางศิริรยา ลัดทอง	สมาชิก
10. นางประภาศรี กามุนี	สมาชิก
11. นางวราพร กามุนี	สมาชิก
12. นางภูษี ถิ่นปกาสัย	สมาชิก
13. นางบุญด่อง แก้วโลก	สมาชิก

โดยมีผู้ที่ให้การช่วยเหลือกลุ่มทุกเรื่องและเป็นกำลังหลักในการดูแลกิจการในครอบครัวคือ นายสุเทพ กามุนี สามีซึ่งเป็นชาวบ้านในหมู่บ้านนี้ ส่วนนางจันทร์ฉาย ประธานกลุ่มและภรรยาเป็นคนต่างตำบลและมีนายสมยศ ถิ่นปกาสัย เป็นที่ปรึกษา

นอกจากนั้น ในกรณีที่มีงานมากและสมาชิกไม่มีเวลาว่างพอที่จะช่วยงานกลุ่มทั้งหมดได้ กลุ่มต้องจ้างผู้ช่วยเพิ่มประกอบด้วย

1. น.ส. สุกัญญา ชนะกุล
2. น.ส. ศิริินภา นิลกาล
3. น.ส.สุดารัตน์ เชื้อบ้านเกาะ

นอกจากนี้ยังมีบุคคลอื่นๆ หมุนเวียนกันมารับจ้างตามความสะดวกอีก 3 คน โดยบุคคลเหล่านี้จะได้รับค่าตอบแทนระหว่าง 50 – 100 บาท ต่อวันขึ้นอยู่กับปริมาณที่ทำ เป็นที่น่าสังเกตว่าถึงแม้กลุ่มจะมีขนาดเล็ก แต่มีความเป็นเครือข่ายดีไม่มาก คือมีความเป็นเครือข่ายต่ำกว่าร้อยละ 50 ซึ่งทำให้การบริหารกลุ่มจะต้องเน้นหลักการความเข้าใจร่วมกัน และมีความเป็นประชาธิปไตยสูง ซึ่งจะสะท้อนได้โดยข้อเท็จจริงที่ว่า สมาชิกกลุ่มคนอื่นๆ ก็สามารถให้ข้อมูลของกลุ่มได้เช่นเดียวกับประธาน ความแตกต่างอยู่ที่ความสามารถในการทำงาน ถ้าหากเป็นขนมต่างประเทศไม่ว่าจะเป็นแฮมโรล หรือขนมเค้ก ซึ่งต้องอาศัยเทคนิคที่ละเอียดอ่อน ประธานเท่านั้นจะทำได้ แต่ถ้าเป็นขนมไทยพื้นบ้านประเภทกล้วยทั้งหลาย สมาชิกส่วนใหญ่สามารถทำได้เอง

องค์ประกอบของสมาชิกที่ได้รายงานได้เมื่อวันที่ 3 มิถุนายน 2545 สำหรับปี 2544 มีดังนี้

	จำนวน (คน)	ร้อยละ
จำนวนสมาชิก	13	100.0
จำนวนสมาชิกที่ปฏิบัติงาน ในธุรกิจชุมชน	8	61.5
ลูกจ้างที่ปฏิบัติการเป็นครั้งคราว	6	-
<b>คุณวุฒิทางการศึกษาของสมาชิก</b>		
ประถมศึกษาและมัธยมต้น	10	76.9
มัธยมศึกษาตอนปลาย และปวช.	3	23.1

เนื่องจากอาชีพหลักของสมาชิกคือกรรุดยาง ซึ่งจะทำให้มีรายได้อย่างต่ำวันละ 300 บาท ในขณะที่การทำงาน ถึงแม้จะมีกำไรดี แต่ปริมาณงานไม่มากพอที่จะช่วยให้มีส่วนแบ่งเป็นกอบเป็นกำ อาชีพทำขนมของสมาชิกกลุ่มนั้นจึงมีลักษณะเป็นงานเสริม โดยที่สมาชิกส่วนใหญ่ไม่มีความจำเป็นที่จะต้องมีรายได้เพิ่ม แต่การเข้ามารวมกลุ่มถือว่า

เป็นกิจกรรมสนทนาการแลกเปลี่ยนความรู้ข้อมูลข่าวสาร อย่างไรก็ตามอาชีพกริดยางเป็นงานที่หนัก เพราะจะต้องทำงานในตอนกลางคืนเป็นส่วนใหญ่ เมื่อบุคคลที่เป็นสมาชิกเหล่านี้อายุเพิ่มมากขึ้น (สมาชิกส่วนใหญ่มีอายุระหว่าง 30 – 50 ปี) ก็อาจจะมีปัญหาในการประกอบอาชีพกริดยาง และถึงเมื่อนั้นอาชีพการทำขนมอาจจะเป็นอาชีพหลักที่สร้างรายได้ให้แก่สมาชิกได้ ดังนั้น การดำเนินงานของกลุ่มในปัจจุบันซึ่งหวังผลในระยะยาวดังกล่าว

### สถานการณ์ในปัจจุบัน

ขณะนี้ขบวนการของกลุ่มเป็นที่รู้จักกันทั้งตำบล และมียอดจำหน่ายเพิ่มขึ้นอย่างรวดเร็ว ลูกค้าสำคัญกลุ่มหนึ่งคือคนงานในโรงงานไฟฟ้า ซึ่งเน้นความสวยงามของบรรจุภัณฑ์และคุณภาพของสินค้า โดยไม่สนใจปริมาณมากนัก ดังนั้นการจำหน่ายสินค้าให้แก่ลูกค้ายุุ่มนี้จะต้องเน้นบรรจุภัณฑ์เป็นสิ่งสำคัญ ในขณะที่ราคาบรรจุภัณฑ์ก็ค่อนข้างสูงพอสมควร จึงต้องลดปริมาณขนมลงมาเพื่อเป็นการชดเชย แต่สำหรับลูกค้าทั่วไปซึ่งเป็นชาวบ้าน ทางกลุ่มจะไม่เน้นบรรจุภัณฑ์ แต่จะเน้นคุณภาพและปริมาณสินค้าเป็นสิ่งสำคัญ ทางกลุ่มไม่สนใจที่จะขอมตรฐานอย. ซึ่งจะช่วยให้กลุ่มส่งผลิตภัณฑ์ไปจำหน่ายในกรุงเทพฯหรือร้านค้าชั้นนำได้ กลุ่มที่มีทัศนคติว่ากลุ่มควรจะสร้างลูกค้าด้วยคุณภาพของสินค้าในราคาขอมเยาว่าเป็นสำคัญ เพื่อให้สินค้าเข้าถึงผู้บริโภคจำนวนมากได้ง่าย กลุ่มไม่สนใจที่จะจำหน่ายส่งตลาดระดับบนเพราะคิดว่าการจำหน่ายในตลาดบนห้างสรรพสินค้ามีปัญหาเหมือนกัน เพราะการพียงห้างสรรพสินค้าในระยะยาวอาจจะทำให้สินค้าถูกกดราคาได้ง่าย เนื่องจากอาจจะมีการแข่งขันหลายรายเสนอขอส่งสินค้า นอกจากนั้นถ้าหากนำไปส่งห้างสรรพสินค้าแล้ว ถ้าจำหน่ายไม่หมดจะต้องรับคืนสินค้าที่เหลือทั้งหมดและอาจจะมีผลทำให้ขาดทุนได้ง่าย ในขณะที่ปัจจุบันสินค้าของกลุ่มนำไปวางขายในตลาดท้องถิ่นเป็นส่วนใหญ่และเมื่อมีการนำสินค้านำใหม่ไปส่งถึง บางครั้งยังมีสินค้าเก่าเหลืออยู่บ้าง ลูกค้าจะบอกว่าไม่ต้องเก็บเอาคืนไปเพราะที่เหลืออยู่ก็ยังสามารถจำหน่ายได้

ความคิดในเรื่องการตลาดในลักษณะเช่นนี้สอดคล้องเป็นอย่างยิ่งกับแนวทางการธุรกิจพอเพียงที่เน้นคุณภาพของสินค้าเป็นสิ่งสำคัญ แต่ไม่เน้นบรรจุภัณฑ์จนเกินความจำเป็น เป็นการเพิ่มต้นทุนและก่อให้เกิดมลพิษเพิ่มขึ้น แต่กลับไปชดเชยผู้บริโภคด้วยปริมาณของสินค้าแทน ทำให้ความจำเป็นที่จะต้องขอมตรฐานอย. และการวางจำหน่ายสินค้าในห้างสรรพสินค้าเป็นสิ่งที่ไม่จำเป็น

ในขณะที่เดียวกันจากการดำเนินงานอย่างจริงจังมาเป็นปีที่ 3 รวมทั้งปีนี้ ยอดจำหน่ายได้เพิ่มขึ้นอย่างรวดเร็ว ซึ่งจะไปเพิ่มแรงกดดันให้แก่การที่จะต้องหาสมาชิก หรือจ้างบุคลากรผลิตเพิ่ม ในขณะที่ราคาค่าจ้างในตลาดนั้นสูงพอสมควรอันเป็นผลจากรายได้จากการกรีดยางต่อพื้นที่ค่อนข้างสูงในมาตรฐานของค่าจ้างในชนบทประกอบกับการมีทางเลือกในการประกอบอาชีพในโรงงานไฟฟ้าและโรงงานผลิตอาหารทะเลดังกล่าว ดังนั้นถ้าหากมีการขยายการผลิตแล้วก็จะมีความเสี่ยงด้านบุคลากรที่จะใช้ในการผลิตเช่นกัน

ในขณะที่เดียวกัน จากการที่โครงการวิจัยนี้ได้ลงไปในพื้นที่ทำให้กลุ่มเกิดความคิดใหม่ที่จะขยายตลาดจากเครือข่ายของกลุ่มในพื้นที่และนอกพื้นที่ โดยมีแนวคิดที่จะแลกเปลี่ยนสินค้าระหว่างกันและมีการนำสินค้าของสมาชิกในเครือข่ายมาจำหน่ายด้วย เป็นการขยายตลาดของกลุ่มและช่วยขยายตลาดให้กับสมาชิกในเครือข่ายพร้อมกันไปด้วย แนวคิดดังกล่าวคาดว่าจะเพิ่มขนาดของตลาดได้อย่างรวดเร็ว เป็นการสร้างพื้นฐานความเข้มแข็งของตลาดตามแนวทางเศรษฐกิจพอเพียง คือเริ่มจากฐานของตลาดในท้องถิ่นก่อน แล้วขยายไปสู่ตลาดภายในเครือข่ายในจังหวัด ภูมิภาค และข้ามภูมิภาคในที่สุด

สินค้าที่กลุ่มมีออกจำหน่ายคือปีสูงนอกจากจะเป็นขนมต่างๆ ของต่างประเทศแล้ว ก็คือ ผลิตภัณฑ์ที่เกิดจากการแปรรูปกล้วย ไม่ว่าจะเป็นกล้วยฉาบ กล้วยอบเนย และกล้วยกวน ผลก็คือทำให้สมาชิกมีรายได้เสริมจากการปลูกกล้วยเพื่อมาจำหน่ายให้แก่กลุ่มเพิ่มมากขึ้น โดยเมื่อต้นปีนี้ประธานได้ขอให้สมาชิกปลูกกล้วยเพิ่มบ้านละ 50 ต้น เพื่อนำผลผลิตมาขายให้กับกลุ่ม เนื่องจากชาวบ้านแถบนี้ได้คุ้นเคยกับการผลิตผลิตผลทางการเกษตรหลากหลายเพื่อการบริโภคเองและเพื่อจำหน่ายอยู่แล้ว การแนะนำให้สมาชิกปลูกกล้วยเพิ่มก็เป็นการสอดคล้องกับวิถีคิดและวิถีชีวิตของชาวบ้านที่นี้อยู่แล้ว อีกทั้งเป็นการเพิ่มรายได้ให้แก่สมาชิก

โดยสรุปกิจกรรมของกลุ่มมีแนวโน้มที่จะขยายตัวไปได้เป็นอย่างดี ส่วนหนึ่งเกิดจากสภาพแวดล้อมที่เป็นปัจจัยเอื้อไม่ว่าจะเป็นฐานะทางเศรษฐกิจของชุมชนซึ่งมีโรงไฟฟ้าและอุตสาหกรรมอาหารทะเลเป็นปัจจัยหนุน ทำให้คนในชุมชนมีโอกาสทางอาชีพและพร้อมที่จะทำงานหลายอย่างเพื่อเพิ่มรายได้ และในขณะที่เดียวกันก็เป็นตลาดที่สำคัญในท้องถิ่น อีกส่วนนั้นประกอบด้วยประธานกลุ่มซึ่งทำหน้าที่ได้อย่างเข้มแข็งและได้รางวัลผู้หญิงเก่งในระดับอำเภอ ที่สำคัญก็คือประธานกลุ่มนั้นมีสามเณรที่เป็นกำลังใจและให้การสนับสนุนในทุกด้านทำให้สามารถทำหน้าที่ของตนได้อย่างดีเยี่ยม

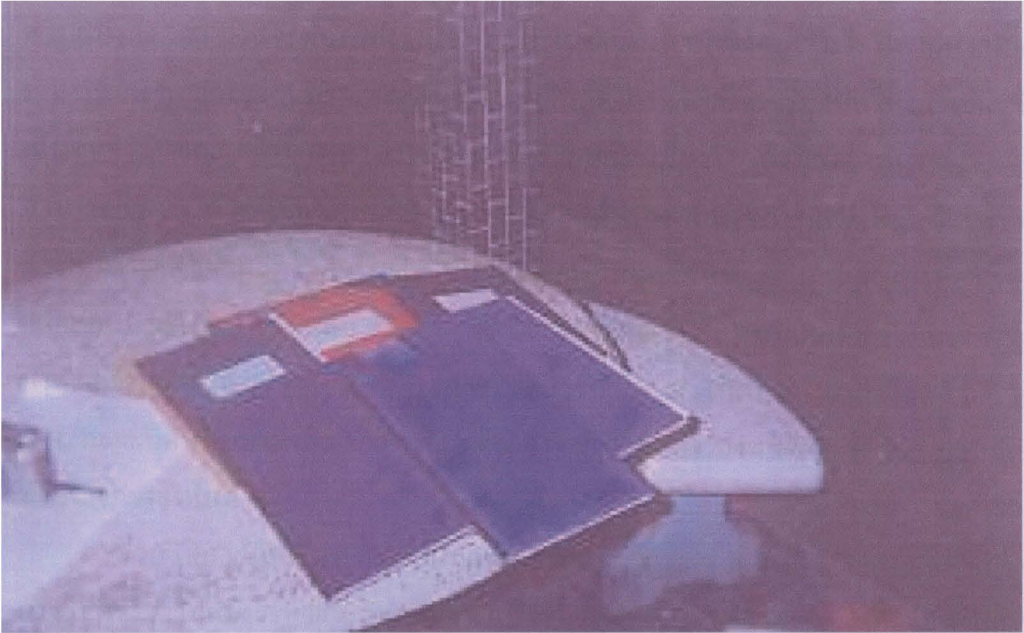
## กระบวนการผลิตและผลผลิตในปี 2544

กลุ่มนี้มีลักษณะที่เด่นเป็นพิเศษคือ มีความสามารถในการพึ่งตนเองค่อนข้างจะสูง จะเห็นได้ว่า จุดเริ่มต้นของกลุ่มนั้นเกิดจากการที่กลุ่มตัดสินใจที่จะไปเรียนการทำงานจาก เจ้าหน้าที่การศึกษานอกโรงเรียนด้วยกัน 15 คนถึงแม้จะต้องเป็นการออกเงินเพื่อจ้างครู โดยได้รับการสนับสนุนจากทางการเพียงวัตถุดิบก็ตามที และที่น่าสนใจก็คือ การหาข้อมูล เกี่ยวกับการเรียนรู้ด้วยตนเอง โดยไม่ได้รอคำแนะนำจากทางราชการ มีเฉพาะ เครื่องมือที่ กลุ่มจำเป็นต้องใช้เป็นครั้งแรกคือ ตู้อบที่กลุ่มได้ดำเนินเรื่องขอจากองค์การบริหารส่วน ตำบล โดยที่ผ่านองค์การบริหารส่วนตำบลมิได้เป็นผู้เสนอให้ แต่หลังจากนั้นเครื่องมือที่ เหลือทางกลุ่มเป็นผู้จัดหาเอง ดังที่ได้กล่าวไปแล้วว่าได้กู้เงินจากกลุ่มออมทรัพย์ 10,000 บาท เพื่อซื้อเครื่องขุดมะพร้าวและไม้แปรง กู้จากธนาคารออมสิน 15,000 บาท เพื่อซื้อ เครื่องกวนกล้วย ดังนั้นกลุ่มจึงพึ่งความช่วยเหลือจากราชการส่วนภูมิภาคน้อยมาก เมื่อเทียบกับธุรกิจชุมชนอื่นๆ นอกจากเน้นการพึ่งตัวเองเป็นหลักแล้ว ประธานกลุ่มยังเน้น ความพยายามในการลดต้นทุนการผลิตทุกรูปแบบ เป็นต้นว่า กรณีการเปลี่ยนสูตรคูกี้ก็จาก เนยมาเป็นนมสดที่นอกจากจะให้รสชาติที่ถูกใจชาวบ้านแล้วยังมีราคาถูกกว่าหรือความ พยายามในการลดการใช้บรรจุภัณฑ์ที่มีต้นทุนสูงเกินความจำเป็น นอกจากนั้นในการกวน กล้วยซึ่งถ้าหากใช้เครื่องกวนติดต่อกันทั้งหมดจะใช้เวลาทั้งสิ้น 14 ชั่วโมง จะต้องใช้แก๊ส หุงต้มและไฟฟ้าเป็นจำนวนมาก ทางกลุ่มได้ดัดแปลงกรรมวิธีโดยใช้กะทะใบบัวขนาดใหญ่แล้วใช้กำลังสมาชิกกวนก่อน 10 ชั่วโมงโดยใช้พื้นที่หาได้ในพื้นที่ทำให้ประหยัดค่า แก๊สและค่าไฟฟ้าได้ มาเป็นค่าตอบแทนแรงงานสมาชิกแทน เพราะขณะที่กล้วยยังไม่ เหนียวมากไม่มีความจำเป็นที่จะต้องใช้เครื่องกวนเนื่องจากสามารถใช้คนทำหน้าที่ได้โดย ไม่หนักแรงมากเกินไปนัก

การเน้นการลดต้นทุนการผลิตทุกทางเท่าที่จะสามารถทำได้จึงเป็นลักษณะที่เด่น ของกลุ่มนี้ จะช่วยให้กลุ่มมีการจัดการที่ดีสามารถแข่งขันกับธุรกิจอื่นๆ ได้ในระยะยาว ส่วนผลผลิตในปี 2544 มีดังต่อไปนี้

1. กล้วยฉาบ	20,000	บาท
2. กล้วยอบเนย	80,000	บาท
3. กล้วยกวน	50,000	บาท
4. ขนมเค้ก	35,000	บาท
5. แยมโรล	20,000	บาท
6. ขนมไข่	14,000	บาท
7. เค้กวันเกิด	7,500	บาท
8. เต้าชอ (ขนมเปียะ)	10,000	บาท
9. ขนมจีบ	6,000	บาท
10. คุกกี้	3,500	บาท
11. น้ำพริกตะไคร้	6,000	บาท
รวม	252,000	บาท

หมายเหตุ รายการที่ 5 ถึง 10 จะทำตามคำสั่งซื้อเท่านั้น ส่วนน้ำพริกตะไคร้จะทำจำหน่ายเฉพาะในช่วงเทศกาล ดังนั้นสินค้าหลักที่ผลิตเป็นประจำคือ รายการที่ 1 ถึง 4 เท่านั้น ซึ่งจะเห็นได้ชัดว่ากล้วยจะเป็นวัตถุดิบในการผลิตที่สำคัญที่สุดของกลุ่ม



การบัญชี การเงิน



## การคำนวณต้นทุนผลิตและการแบ่งปันผลกำไรของกลุ่ม

เนื่องจากในปัจจุบันผลตอบแทนจากการทำงานให้กลุ่มไม่สูงมากนักไม่จูงใจให้สมาชิกทำงานให้กลุ่มเพียงพอเหมือนการทำกิจกรรมอื่นๆ โดยที่ปัจจุบันสมาชิกส่วนใหญ่จะได้รับส่วนแบ่งจากการทำขนมในแต่ละครั้งระหว่าง 50-200 บาท โดยที่ถ้าหากจะได้ส่วนแบ่งถึง 200 บาทจะต้องมีการทำขนมเป็นจำนวนมาก ดังนั้นกลุ่มจึงไม่มีนโยบายที่จะหักเงินเข้ากลุ่มยกเว้นในกรณีที่จะต้องใช้นี้เงินกู้ที่นำมาใช้เป็นเครื่องมือในการผลิต จึงเป็นข้อจำกัดของกลุ่มที่ไม่สามารถจะลงทุนซื้อเครื่องมือราคาสูงมาใช้ได้เพราะจะไม่สามารถใช้นี้ได้ จากข้อจำกัดดังกล่าวทำให้กลุ่มคำนวณต้นทุนการผลิตเป็นแต่ละคราว และเมื่อจำหน่ายผลผลิตได้ก็แบ่งเงินให้แก่สมาชิกตามสัดส่วนของจำนวนชั่วโมงที่สมาชิกแต่ละคนมาทำงานให้กับกลุ่ม ตัวอย่างเช่น มีการคำนวณว่า ต้นทุนขนมเค้ก 1 ชิ้นราคา 40 บาท แต่จำหน่ายได้ 70 บาท ส่วนต่าง 30 บาท ก็จะนำมาแบ่งให้กับสมาชิก หรือกล้วยกวน 1 กะทะจะมีต้นทุนการผลิต 300 บาท แต่จะจำหน่ายได้ 900 บาท ส่วนต่าง 600 บาทก็จะนำมาแจกจ่ายให้สมาชิก

ด้วยวิธีการคิดต้นทุนและแบ่งผลกำไรดังกล่าว ช่วยให้การทำบัญชีสะดวกตรงไปตรงมาไม่สลับซับซ้อนและมีความโปร่งใส แต่ปัญหาก็คือ มีความจำกัดในด้านการสะสมทุนของกลุ่ม เพราะปัจจุบันเงินทุนหมุนเวียนของกลุ่มยังมี 5,000 บาทเท่าเดิม กลุ่มมีเงินสด 1,200 บาท ที่เหลือเป็นเงินเชื่อจากการขายสินค้าที่ยังไม่สามารถเรียกเก็บได้ทันที และเมื่อกลุ่มมีปัญหาที่จะต้องซ่อมเครื่องมือจากเกิดชำรุดเป็นมูลค่า 2,000 บาท ทำให้เกิดมีปัญหาลงทุนหมุนเวียนของกลุ่มมีไม่พอ

แต่จากการร่วมสัมนากับกลุ่มอื่นๆ ที่จัดโดยโครงการวิจัยนี้ กลุ่มได้คิดว่า จะต้องหักจากยอดขายร้อยละ 5 ของการผลิตแต่ละครั้งเป็นเงินกองกลาง ก็จะช่วยให้กลุ่มมีความคล่องตัวทางการเงินมากยิ่งขึ้น ตัวอย่างเช่น ถ้ากลุ่มกวนกล้วย 1 กะทะจะมียอดขาย 900 บาท ร้อยละ 5 ของจำนวนนี้คือ 45 บาทก็จะหักเข้ากลุ่ม วิธีนี้จะช่วยให้กลุ่มมีทุนหมุนเวียนเพิ่มขึ้นโดยไม่ทำให้ส่วนแบ่งของสมาชิกลดลงไปมากนัก ทั้งนี้เพราะในความเป็นจริงก็คือ ผลตอบแทนจากการทำขนมค่อนข้างจะต่ำถ้าหากเทียบกับกิจกรรมอื่นๆ แต่ปัจจัยที่ จูงใจให้สมาชิกยังคงทำการผลิตก็เนื่องจากการทำงานให้กับกลุ่มเป็นงานที่สามารถทำได้ในเวลาว่าง นอกจากนั้นยังเป็นส่วนหนึ่งของการสนทนาและแลกเปลี่ยนข้อมูลข่าวสารระหว่างแม่บ้านภายในกลุ่มด้วย

อย่างไรก็ตามหากมีการขยายตลาดออกไปยังเครือข่ายมากขึ้นตามที่ได้กล่าวมาแล้ว ในตอนต้น สถานการณ์เช่นนี้อาจจะเปลี่ยนไปและเมื่อมีการหักสัดส่วนกำไรเข้ากลุ่มก็ อาจจะทำให้กลุ่มมีเงินทุนหมุนเวียนเพิ่มมากขึ้น และอาจจะมีคามจำเป็นที่จะต้องมีการ จัดการอย่างเป็นระบบเพิ่มมากขึ้น

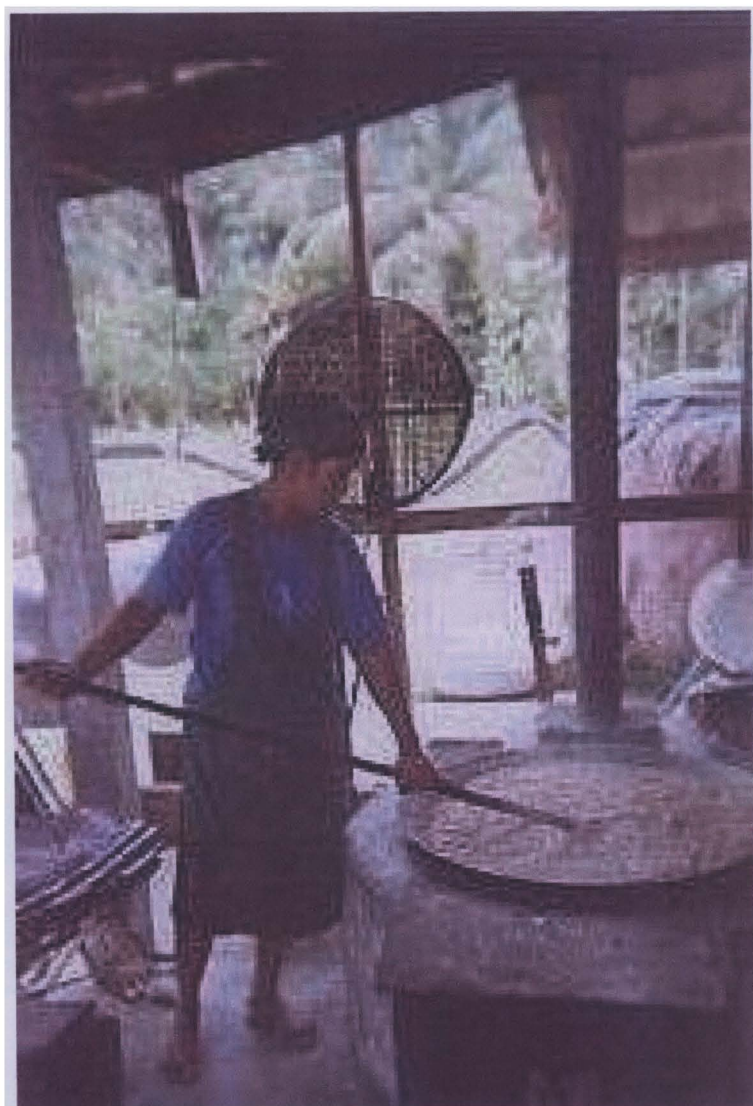
### ทรัพย์สินและทุนหมุนเวียนของกลุ่ม

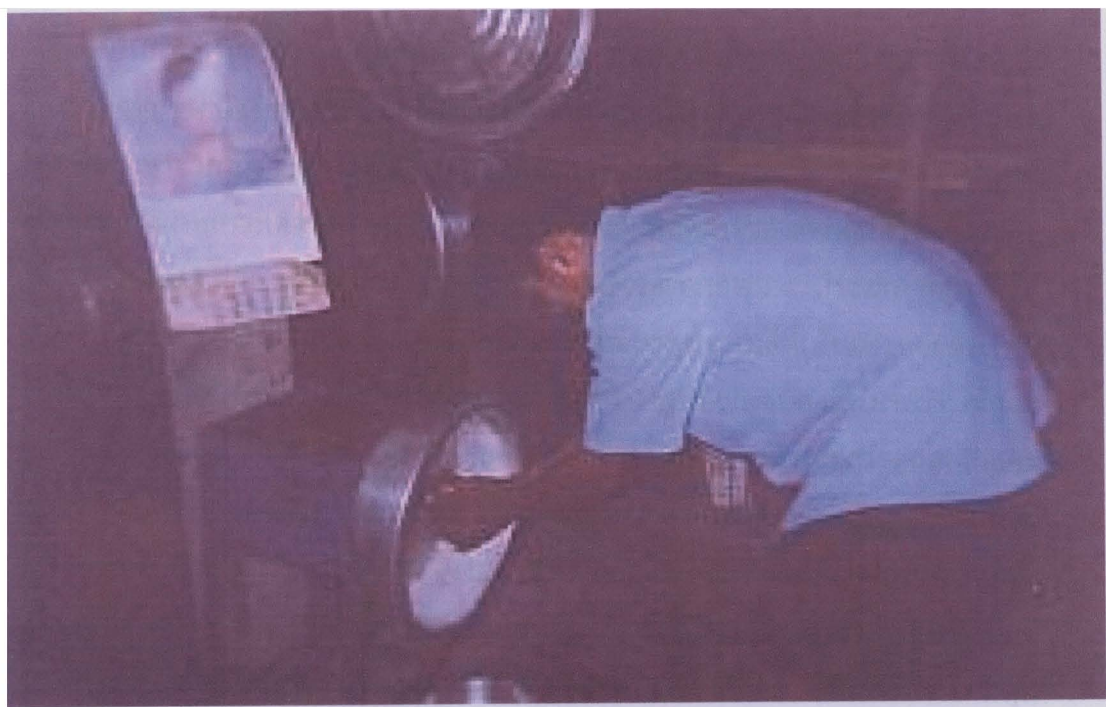
	ปี (บาท)	
	2543	2544
ทุนของสมาชิก	5,000	5,000
เครื่องอบจากองค์การบริหารส่วน ตำบล	20,000	18,000
เครื่องชุดมะพร้าวและไม้แปรง	-	10,000
เครื่องกวนกล้วย	15,000	13,500
กะทะกวนกล้วย	3,000	2,700
เครื่องมือเบ็ดเตล็ด	-	5,000
รวม	<u>48,000</u>	<u>54,200</u>

หมายเหตุ โรงเรือนที่ทำการผลิตใช้บ้านของประธานกลุ่ม และไม่มีการคิดค่าใช้จ่ายจึง มิได้คิดเป็นทรัพย์สินของกลุ่ม

ต้นทุนการผลิตส่วนใหญ่ของกลุ่มจะหมดไปกับการซื้อวัตถุดิบซึ่งมีประมาณร้อยละ 80 ของต้นทุนทั้งหมด อีกร้อยละ 5 เป็นค่าเสื่อมเครื่องมือเครื่องใช้ในการผลิต และร้อยละ 15 เป็นค่าใช้จ่ายในด้านพลังงาน ส่วนค่าแรงนั้นแบ่งจากผลกำไรที่ได้จากการเอา ยอดขายหักจากต้นทุนที่หักส่วนจากที่ต้องชำระหนี้แล้ว ดังนั้นในความเป็นจริง กลุ่มจึงมี ทุนสะสมที่เป็นเครื่องมือ เครื่องใช้ เป็นต้นว่า ตู้อบ เครื่องกวนกล้วย กะทะกวนกล้วย เครื่องชุดมะพร้าวและเครื่อง ไม้แปรงตลอดจนเครื่องมือเบ็ดเตล็ด ซึ่งได้มีสภาพเป็น ทรัพย์สินของกลุ่มในปี 2544 ซึ่งต่างจากยอดในปี 2543 ถือได้ว่าเป็นกำไรที่ถูกนำไปสะสม เป็นทุน 49,200 บาท

## กระบวนการผลิต





## ผลการประเมินจากแบบสอบถาม

ในการประเมินจากแบบสอบถาม ซึ่งแบ่งออกเป็น 4 ส่วนคือ กระบวนการทำงานของธุรกิจชุมชน ปัจจัยเอื้อ หลักเศรษฐกิจพอเพียง และการทดสอบความยั่งยืนของชุมชน โดยพิจารณาจากทุน 4 ประเภท โดยการที่จะได้รับการพิจารณาคัดเลือกให้เป็นกรณีตัวอย่าง ต้องผ่านการทดสอบความยั่งยืนของชุมชน และหลักการของเศรษฐกิจพอเพียง

ในการทดสอบความยั่งยืนของชุมชน โดยพิจารณาจากทุน 4 ประเภท กลุ่มได้คะแนนเต็ม 100 ของทุกข้อ ในการประเมินการพัฒนาทุนมนุษย์ที่เน้นการกระตุ้นให้มีความรู้ความสามารถของสมาชิกในครอบครัว มีการนำภูมิปัญญาท้องถิ่นมาปรับใช้และสร้างความรู้ใหม่ต่อยอด มีสวัสดิการด้านการศึกษา สุขภาพอนามัยและการดูแลเด็กและคนชรา ส่วนทุนทางด้านกายภาพ กลุ่มมีเครื่องมือ เครื่องจักรและอุปกรณ์เพิ่มมากขึ้นและมีการให้ชุมชนสามารถร่วมใช้ได้ในบางโอกาส ช่วยกลุ่มและชุมชนให้มีกองทุนหมุนเวียนสุทธิเพิ่มขึ้น มีการนำผลกำไรของธุรกิจชุมชนไปใช้สร้างหรือดูแลสาธารณะสมบัติอื่นๆ ใน ชุมชน หรือมีการลงทุนในกิจกรรมอื่นๆ นอกชุมชนมากขึ้น ในด้านการประเมินทุนทางสังคม มีความร่วมมือร่วมใจในชุมชนดีขึ้นมากกว่าเดิม ทำให้เกิดเครือข่าย หรือความร่วมมือกับกลุ่มอื่นๆ นอกชุมชนมากขึ้น ขณะที่ความสัมพันธ์กับกลุ่มอื่นๆ ภายในชุมชนก็ดีขึ้นด้วย ช่วยลดปัญหาอาชญากรรม ปัญหาการว่างงาน ปัญหายาเสพติด ปัญหาทะเลาะเบาะแว้งในชุมชน และปัญหาสังคมอื่นๆ ในชุมชนลงได้มาก ทางด้านทุนทางสิ่งแวดล้อม เป็นกระบวนการผลิตที่ไม่มีการใช้ทรัพยากรที่ใช้แล้วหมดไปไม่ว่าจากภายในหรือภายนอก เว้นแต่สहुงต้มและพลังงานไฟฟ้าจากน้ำมันเตา ไม่เกิดปัญหาแก๊สแวดล้อมหรือมีปัญหาน้อย (ร้อยละ 0-20) มีการลงทุนเพื่อฟื้นฟูหรือสร้างทรัพยากรขึ้นมาแทนที่ ทรัพยากรสามารถสร้างใหม่ได้ (เช่น ปลูกป่า อนุรักษ์พันธุ์ปลา รักษาสภาพแวดล้อมในชุมชนให้ดีขึ้น มีการสร้างทรัพยากรใหม่ๆ ขึ้นในชุมชน) ในกรณีนี้คือ มีการส่งเสริมการปลูกกล้วย

ในด้านหลักเศรษฐกิจพอเพียง กลุ่มก็ได้ค่าเท่ากับ 3.0 ทุกข้อเช่นกัน โดยเฉพาะอย่างยิ่งกลุ่มจะเน้นการใช้ทรัพยากรที่มีอยู่ให้เป็นประโยชน์มากที่สุด และพยายามลดต้นทุนให้ต่ำที่สุด ในขณะที่รักษาคุณภาพผลผลิตให้คงอยู่ หรือให้ดีกว่าเดิม มีผลผลิตที่หลากหลายและเน้นตลาดในท้องถิ่นเป็นหลักแล้วค่อยๆ ขยายตลาดตามขีดความสามารถ

ในด้านกระบวนการทำงาน 7 ประการของกลุ่ม กลุ่มได้คะแนนเต็มสามข้อ การบริหารสมาชิก การพัฒนาผลิตภัณฑ์และเทคนิคการผลิต และการใช้แรงงาน เห็นได้จากตัวอย่างที่

ได้กล่าวมาแล้วคือ สมาชิกส่วนใหญ่มีได้เป็นเครือญาติ แต่ก็มีการบริหารงานในลักษณะที่เป็นประชาธิปไตย สมาชิกของกลุ่มมีความรู้ไม่แตกต่างกัน สามารถตอบคำถามเกี่ยวกับกลุ่มได้และโปร่งใส ทำให้สมาชิกไม่มีปัญหาข้อใจในการบริหารการเงินของกลุ่ม กลุ่มพยายามพัฒนาผลิตภัณฑ์โดยพิจารณาจากความต้องการของตลาดเป็นหลัก พร้อมทั้งพยายามลดต้นทุนการผลิต และไม่เน้นบรรจุภัณฑ์จนเกินพอดี และเน้นการใช้แรงงานของสมาชิกในกรณีที่มีความได้เปรียบด้านต้นทุน จากตัวอย่างของการไม่ใช้เครื่องกว่นกล้วยตลอดเวลา แต่ใช้แรงงานสมาชิกเพื่อที่จะสามารถใช้กว่นด้วยกะทะและใช้เชื้อเพลิงธรรมชาติได้ เนื่องจากถ้าใช้เครื่องกว่นเป็นการตั้งเวลาอัตโนมัติโดยไม่จำเป็นต้องมีคนดูแล จำเป็นต้องใช้แก๊สและในโอกาสดังกล่าวเป็นโอกาสให้สมาชิกได้พักผ่อนด้วย

สิ่งที่กลุ่มทำได้ไม่ดีเพราะมีค่าต่างจากเป้า -14 คือการบริหารตลาดและเครือข่าย เพราะถึงแม้สินค้าจะจำหน่ายในท้องถิ่นได้มาก แต่ก็ยังไม่มีการจำหน่ายผ่านเครือข่ายซึ่งเพิ่งจะมีความคิดที่ได้จากการสัมมนาในโครงการนี้ และหวังที่จะได้มีการนำความคิดนี้ไปประยุกต์ใช้ในโอกาสอันใกล้

ข้ออ่อนที่สำคัญอีกประการหนึ่งของกลุ่มคือ การบริหารการเงินซึ่งมีค่าต่ำกว่าเป้า -11 เนื่องจากไม่มีการสะสมทุนที่เป็นเงินสดเพื่อใช้เพิ่มทุนหมุนเวียน ดังนั้นเมื่อมีปัญหาที่จะต้องซ่อมแซมเครื่องมือเครื่องใช้จึงไม่มีเงินพอ ด้วยเหตุนี้กลุ่มจึงได้เรียนรู้จากโครงการนี้ เช่นกันว่าจะหักเงินยอดขายเข้ากลุ่มร้อยละ 5 ซึ่งคาดว่าจะช่วยให้กลุ่มมีทุนเวียนได้คล่องตัวมากยิ่งขึ้นในอนาคต

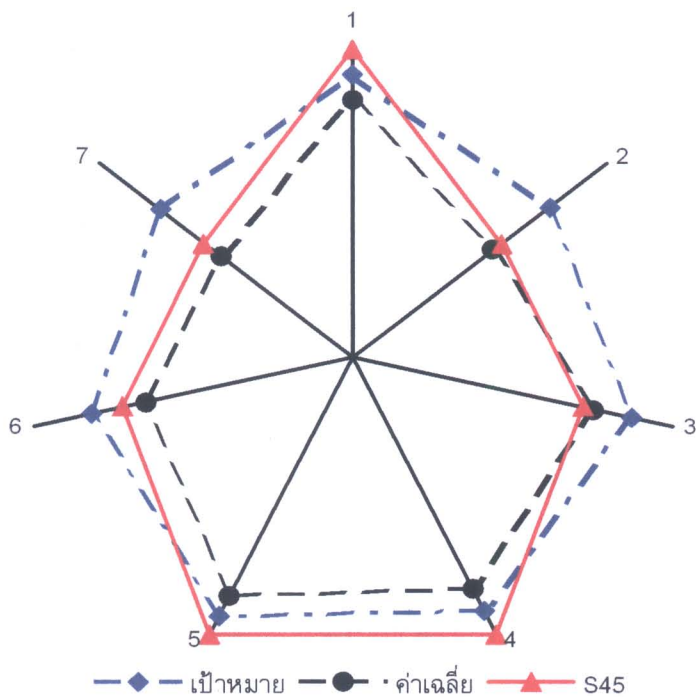
ข้ออ่อนอีกประการหนึ่งของกลุ่มคือ การบริหารสวัสดิการของชุมชน ซึ่งมีค่าต่ำกว่าเป้า -10 เนื่องจากกลุ่มเป็นกลุ่มที่ดำเนินการอย่างจริงจังเพียงสองปีและเน้นการแบ่งปันผลกำไรให้สมาชิกหมดจึงยังจัดสวัสดิการให้แก่ชุมชนได้ไม่มากนัก คาดว่า ในปีต่อไปเมื่อมีการหักจากยอดขายเข้ากลุ่มแล้วกลุ่มจะสามารถจัดสรรสวัสดิการให้แก่ชุมชนได้มากขึ้นต่อไป

ข้ออ่อนประการสุดท้ายของกลุ่ม คือการใช้วัตถุดิบซึ่งมีค่า -7 เมื่อเทียบกับเป้า เนื่องจากผลผลิตที่เป็นขนมจากต่างประเทศจะต้องใช้วัตถุดิบจากภายนอกเป็นส่วนใหญ่ รวมทั้งการแปรรูปจากกล้วยซึ่งแต่เดิมจะต้องหาซื้อจากภายนอกพื้นที่เนื่องจากสมาชิกส่วนใหญ่ยังไม่มีการปลูกกล้วยเอง แต่ในอนาคตอันใกล้หลังจากกลุ่มได้ส่งเสริมให้สมาชิกปลูก

แล้ว คาดว่ากลุ่มจะสามารถใช้วัตถุดิบที่สามารถหาได้จากภายในห้องที่มากขึ้นทำให้ปัญหานี้จะลดลงไป

เป็นที่น่าสังเกตว่า ปัจจัยเอื้อของกลุ่มส่วนใหญ่มีค่าติดลบซึ่งก็หมายความว่า กลุ่มจะต้องพยายามพึ่งตัวเองเป็นอย่างมาก เห็นได้จากกลุ่มนี้พึ่งความช่วยเหลือจากทางราชการน้อยมาก ปัจจัยเอื้อที่มีค่าลบสูงสุดคือ การพัฒนาผลิตภัณฑ์และเทคนิคการผลิต ซึ่งมีค่าต่ำกว่าเป้ามามากคือ -25 มีสาเหตุสำคัญจากกลุ่มต้องขวนขวายหาความรู้ด้วยตัวเองมาตลอด ซึ่งก็นับได้ว่าเป็นจุดแข็งของกลุ่มแทนที่จะเป็นจุดอ่อน ดังนั้นผลจากแบบสัมภาษณ์ที่ได้ทั้งหมดนี้ค่อนข้างจะสอดคล้องกันทั้งหมด

**แผนภาพและตารางที่ 1**  
**กระบวนการทำงานของธุรกิจชุมชน**



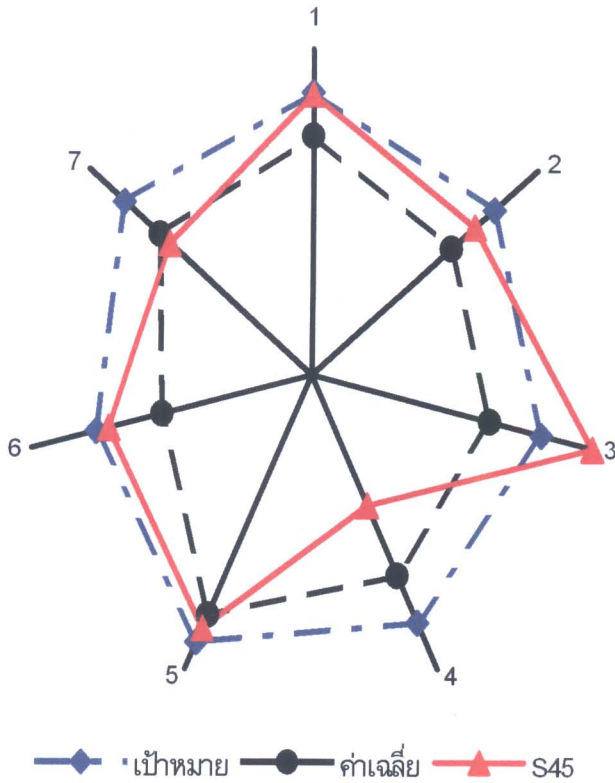
กระบวนการทำงานของธุรกิจชุมชน	เป้าหมาย	ค่าเฉลี่ย	ค่าของกลุ่ม	ความต่าง*
1. การบริหารสมาชิก	95	90	100	5
2. การบริหารการตลาดและเครือข่าย	87	73	75	-12
3. การบริหารการเงิน	93	85	83	-10
4. การพัฒนาผลิตภัณฑ์และเทคโนโลยีการผลิต	95	90	100	5
5. การผลิต(การใช้แรงงาน)	96	92	100	4
6. การผลิต(การใช้วัตถุดิบ)	90	79	83	-7
7. การบริหารสวัสดิการของชุมชน	86	71	75	-11

\* หมายถึง + แสดงว่าสูงกว่าเป้าหมาย  
 - แสดงว่าต่ำกว่าเป้าหมาย



แผนภาพและตารางที่ 2

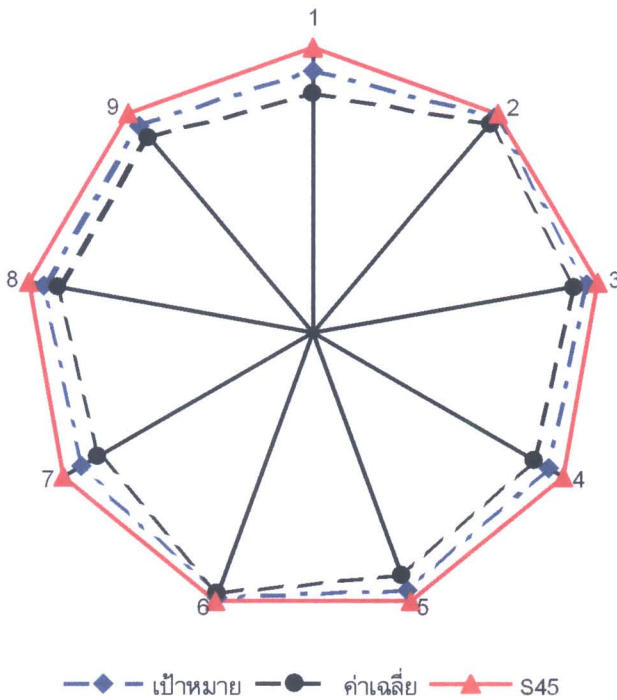
ปัจจัยเอื้อ



กระบวนการทำงานของธุรกิจชุมชน	เป้าหมาย	ค่าเฉลี่ย	ค่าของกลุ่ม	ความต่าง*
1. การบริหารสมาชิก	92	84	92	0
2. การบริหารการตลาดและเครือข่าย	89	77	83	-6
3. การบริหารการเงิน	89	78	100	11
4. การพัฒนาผลิตภัณฑ์และเทคโนโลยีการผลิต	91	81	67	-24
5. การผลิต(การใช้แรงงาน)	95	89	92	-3
6. การผลิต(การใช้วัตถุดิบ)	86	72	83	-3
7. การบริหารสวัสดิการของชุมชน	91	81	78	-13

\* หมายเหตุ + แสดงว่าสูงกว่าเป้าหมาย  
 - แสดงว่าต่ำกว่าเป้าหมาย

แผนภาพและตารางที่ 3  
 หลักการเศรษฐกิจพอเพียง



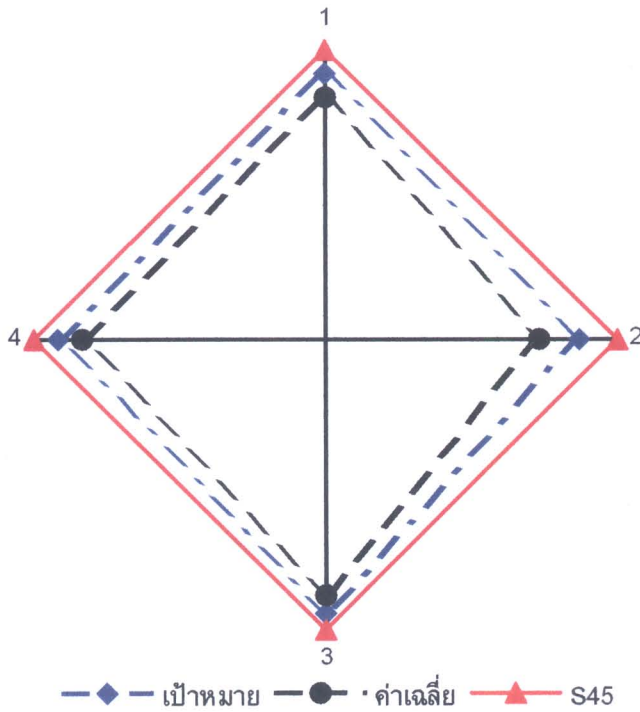
—◆— เป้าหมาย —●— ค่าเฉลี่ย —▲— S45

หลักการเศรษฐกิจพอเพียง	เป้าหมาย	ค่าเฉลี่ย	ค่าของกลุ่ม	ความต่าง*
1. ใช้เทคโนโลยีที่เหมาะสม	2.8	2.5	3.0	0.2
2. เน้นการใช้วัสดุทุกชนิดอย่างประหยัดและได้ประโยชน์คุ้มค่า	2.9	2.9	3.0	0.1
3. เน้นการสร้างงานเป็นหลักโดยไม่ใช้เครื่องจักรมาแทนแรงงานโดยไม่มี จำเป็น ยกเว้นถ้าไม่ทำเช่นนั้นผลิตภัณฑ์จะเสียหาย	2.9	2.8	3.0	0.1
4. มีการผลิตที่สอดคล้องกับความสามารถในการบริหารจัดการ	2.8	2.7	3.0	0.2
5. ไม่ควรโลกเกินไป หรือมุ่งกำไรระยะสั้นเป็นหลัก	2.9	2.7	3.0	0.1
6. มีความซื่อสัตย์ในการประกอบการไม่เอาเปรียบผู้บริโภค แรงงาน และผู้จำหน่ายวัตถุดิบ	3.0	2.9	3.0	0.0
7. กระจายความเสี่ยง โดยมีผลิตภัณฑ์ที่หลากหลาย หรือมีความสามารถในการปรับเปลี่ยนผลผลิตให้สอดคล้องกับความต้องการของตลาดได้	2.8	2.6	3.0	0.2
8. มีการบริหารความเสี่ยงต่ำ โดยมุ่งใช้เงินทุนภายในกลุ่มเป็นหลัก โดยไม่ก่อกวนเงินเกินความสามารถในการจัดการ	2.9	2.7	3.0	0.1
9. ใช้วัตถุดิบในท้องถิ่นและผลิตสินค้าที่ตอบสนองตลาดในท้องถิ่น ภูมิภาค และตลาดต่างประเทศ	2.8	2.7	3.0	0.2

\* หมายเหตุ + แสดงว่าสูงกว่าเป้าหมาย  
 - แสดงว่าต่ำกว่าเป้าหมาย

## แผนภาพและตารางที่ 4

การทดสอบความยั่งยืนของชุมชนโดยพิจารณาจากทุน 4 ประเภท



ทุน 4 ประเภท	เป้าหมาย	ค่าเฉลี่ย	ค่าของกลุ่ม	ความต่าง*
1. การประเมินการพัฒนาทุนมนุษย์	95	90	100	5
2. การประเมินการพัฒนาทุนทางวัตถุ	92	84	100	8
3. การประเมินทุนทางสังคม	97	93	100	4
4. การประเมินทุนสิ่งแวดล้อม	95	90	100	5

\* หมายเหตุ + แสดงว่าสูงกว่าเป้าหมาย  
- แสดงว่าต่ำกว่าเป้าหมาย

## ข้อสังเกตเพิ่มเติมเกี่ยวกับการจัดทำบัญชี และการบริหารการเงิน

ทางกลุ่มมีการจัดทำบัญชีและมีการแยกประเภทอย่างเป็นระบบ และจากลักษณะการผลิตที่ไม่สลับซับซ้อนประกอบกับการคิดต้นทุนกำไรจากการผลิตแต่ละครั้งทำให้ง่ายต่อการทำบัญชี และเนื่องจากประธานเป็นเหรียญของกลุ่มออมทรัพย์ ซึ่งได้รับความยกย่องจากสมาชิกว่าเป็นผู้มีความซื่อสัตย์สุจริต ระบบบัญชีและการเงินของกลุ่มจึงไม่มีปัญหาเนื่องจากประธานเป็นผู้ทำหน้าตัวเอง และเพื่อให้การบริหารการเงินโปร่งใสจึงไม่มีการสะสมกำไรในกลุ่ม แต่ข้อนี้ก็ได้กลายเป็นปัญหาที่ทำให้กลุ่มมีปัญหาขาดเงินทุนหมุนเวียน และไม่มีความสามารถในการลงทุนซื้อเครื่องมือราคาสูงได้ ถึงแม้จะไม่มีปัญหาในด้านแหล่งกู้ยืม แต่เนื่องจากการบริหารที่เน้นเศรษฐกิจพอเพียงคือ ซื้อเครื่องมือเครื่องใช้ตลอดจนเกรงว่ากลุ่มจะไม่มีรายได้พอใช้หนี้ นับว่าเป็นการบริหารการเงินแบบเศรษฐกิจพอเพียง กลุ่มนี้ได้คะแนนเต็มทุกข้อในการบริหารตามหลักการเศรษฐกิจพอเพียง และเพื่อแก้ปัญหาเงินทุนหมุนเวียนได้ เชื่อว่ากลุ่มจะเติบโตอย่างมีคุณภาพสืบต่อไป

## ข้อสังเกตเพิ่มเติมเกี่ยวกับการบริหารสมาชิก

ในปัจจุบันกลุ่มได้คะแนนเต็มในการบริหารสมาชิก เหตุผลสำคัญประการหนึ่งคือสมาชิกของกลุ่มมีจำนวนไม่มาก เนื่องจากจำนวนสมาชิกถูกจำกัดด้วยขนาดการผลิต แต่ถ้าหากมีการขยายตลาดไปสู่เครือข่ายมากยิ่งขึ้น ยอดขายจะต้องเพิ่มมากขึ้นกว่าที่เป็นอยู่ในปัจจุบันอย่างรวดเร็ว ถึงแม้ว่ากลุ่มจะหาสมาชิกเพิ่มขึ้นได้ไม่ยากเพราะประสบการณ์ที่กลุ่มสามารถบริหารงานได้ดี แต่กลุ่มอาจจะมีปัญหาในเรื่องหาบุคลากรมาทำงานเพราะในพื้นที่ดังกล่าว โอกาสในการทำงานและหารายได้จากกิจกรรมต่างๆ มีมาก ดังนั้น เมื่อมีการขยายการผลิตเพิ่มขึ้นอาจจะต้องใช้บุคลากรที่มีใหม่เป็นสมาชิกเพิ่มมากขึ้นและยังไม่เป็นที่แน่ชัดว่ากลุ่มต้องการจะทำเช่นนั้น ตลอดจนผู้ที่มารับจ้างอยากจะเป็นสมาชิกหรือไม่เพราะผู้ที่รับจ้างเหล่านี้เป็นเด็กสาวเป็นส่วนใหญ่ โอกาสที่จะเปลี่ยนแปลงอนาคตในชีวิตจึงมีมากกว่า ข้อนี้อาจจะเป็นข้อจำกัดในการขยายการผลิตและการบริหารสมาชิกให้สอดคล้องกับขนาดการผลิตในอนาคต อย่างไรก็ตามสำหรับสมาชิกของกลุ่ม การผลิตขนมคืออาชีพที่ถาวรของพวกเขาในระยะยาว ภายหลังจากสมาชิกเหล่านี้มีอายุเพิ่มขึ้นและไม่สามารถมีอาชีพหลักจากการกรีดยางได้ซึ่งเป็นงานหนักต้องทำงานระหว่างสองยามตอนกลางคืนจนถึง 11 โมงเช้า เมื่อสตรีเหล่านี้มีอายุสูงขึ้นก็จะต้องงดการกรีดยางในที่สุด และหันมาทำขนมอย่างเดียวเป็นหลัก

## บทสรุปและข้อเสนอแนะ

โดยสรุปการส่งเสริมให้มีการทำธุรกิจชุมชนนั้นจัดได้ว่า เป็นกิจกรรมเพื่อช่วยยกระดับการจ้างงานและรายได้แก่ผู้ที่มีรายได้น้อยในชุมชน ในกรณีนี้นับว่าเป็นกรณีที่แตกต่างกันจากความคิดนำดังกล่าวโดยสิ้นเชิง เพราะผู้ที่มาร่วมกลุ่มทำธุรกิจชุมชนในกรณีนี้เป็นบุคคลที่มีอาชีพแล้วทั้งสิ้น แต่เป็นผู้ที่ยังพยายามหาโอกาสในช่วงที่มีเวลาว่างอยู่บ้างใช้เวลาว่างดังกล่าวให้เป็นประโยชน์ เนื่องจากพื้นที่นี้เป็นพื้นที่พิเศษที่โอกาสในการประกอบอาชีพเปิดกว้างสำหรับทุกคนในพื้นที่ จึงทำให้แต่ละคนในท้องถิ่นหาโอกาสประกอบอาชีพที่หลากหลายพร้อมๆ กันไปในขณะเดียวกัน ประเด็นนี้เองก็กลายเป็นปัจจัยเอื้อที่ทำให้กลุ่มสามารถมีตลาดในท้องถิ่นได้ง่าย เนื่องจากคนในท้องถิ่นมีรายได้พอสมควร จึงทำให้กลุ่มสามารถจำหน่ายผลผลิตในตลาดท้องถิ่นได้ดี ดังนั้นในกรณีนี้ ธุรกิจชุมชนที่เพิ่มขึ้นมาจึงมีส่วนเสริมเศรษฐกิจในชุมชนที่ได้อยู่แล้วให้มีความเข้มแข็งมากขึ้น ถ้าหากมีการดำเนินการอย่างดี น่าจะเป็นตัวอย่างหรือเป็นพี่เลี้ยงให้แก่กลุ่มที่มีเข้มแข็งน้อยกว่าได้ในอนาคต

อย่างไรก็ตาม ประโยชน์ของกลุ่มก็คือ กลุ่มสามารถเป็นทางเลือกในอาชีพให้กับสมาชิกของกลุ่มเมื่อสมาชิกของกลุ่มเริ่มมีอายุมากขึ้นและไม่สามารถจะมีอาชีพหลักจากการกรีดขางได้ อาชีพการทำขนมของกลุ่มอาจจะกลายมาเป็นอาชีพหลักของสมาชิกของกลุ่มได้ในภายหลัง ซึ่งเป็นข้อดีของกลุ่มที่พยายามมองการณ์ในระยะยาวอยู่เสมอ

ลักษณะเด่นของกลุ่มคือพยายามลดต้นทุนและดำเนินตามแนวทางเศรษฐกิจพอเพียงอย่างเคร่งครัด ประกอบกับการเห็นผลประโยชน์ระยะยาว น่าจะเป็นตัวอย่างที่ดีที่กลุ่มอื่นๆ จะใช้เป็นตัวอย่าง ส่วนข้ออ่อนของกลุ่มซึ่งเป็นข้ออ่อนเพียงเล็กน้อย เช่น เรื่องการไม่สะสมทุนให้กับกลุ่มทำให้เกิดปัญหาเงินทุนหมุนเวียน เป็นปัญหาที่กลุ่มสามารถแก้ไขได้ง่ายจึงไม่เป็นประเด็นสำคัญแต่อย่างใด

บทเรียนที่สำคัญของกลุ่มนี้อีกประการหนึ่งคือ ความพยายามในการช่วยตัวเอง การเรียนรู้และหาความรู้ด้วยตัวเอง และพร้อมที่จะเรียนรู้ ประกอบกับพร้อมจะนำความรู้ที่เป็นประโยชน์มาประยุกต์ใช้ เช่น กรณีที่จะขยายเครือข่ายจำหน่ายผลผลิตร่วมกับกลุ่มอื่นๆ ภายในจังหวัดกระบี่และในภาคใต้นั้นเป็นตัวอย่างของความพยายามที่น่าสนใจที่กลุ่มอื่นๆ น่าจะใช้เป็นตัวอย่างได้ ซึ่งจะช่วยให้การประกอบธุรกิจชุมชนมีความยั่งยืนอย่างแท้จริงในที่สุด

## ผลิตภัณฑ์อาหารแปรรูป



รายงานกรณีศึกษา : กลุ่มสตรีด้านการแปรรูปอาหารทะเล

เลขที่ 139 หมู่ 2 ตำบลทุ่งหว้า

อำเภอทุ่งหว้า จังหวัดสตูล

รายงานนี้เป็นส่วนหนึ่งของโครงการวิจัยเรื่อง

การวิเคราะห์วิธีปฏิบัติที่เป็นเลิศ (Best Practice)

และการเปรียบเทียบเพื่อการปรับปรุงและพัฒนาธุรกิจชุมชน (Benchmarking)

เสนอต่อ

สถาบันเพิ่มผลผลิตแห่งชาติ

โดย

ศาสตราจารย์ ดร.อภิชาต์ พันธเสน

กลุ่มสตรีด้านการแปรรูปอาหารทะเล  
อ.ทุ่งหว้า จ.สตูล





กลุ่มสตรีด้านการแปรรูปอาหารทะเล  
ตำบลทุ่งหว้า อำเภอทุ่งหว้า จังหวัดสตูล

สภาพที่ตั้งทางภูมิศาสตร์และสภาพทางเศรษฐกิจ

กลุ่มสตรีด้านการแปรรูปอาหารทะเล ตำบลทุ่งหว้า อำเภอทุ่งหว้า จังหวัดสตูล ซึ่งต่อไปในรายงานนี้จะเรียกชื่อย่อว่า “กลุ่ม” มีสถานที่ประกอบการอยู่ที่บ้านเลขที่ 139 หมู่ 2 ตำบลทุ่งหว้า อำเภอทุ่งหว้า จังหวัดสตูล ที่ตั้งของกลุ่มอยู่ในเขตเทศบาล ใกล้ตลาด ด้านหนึ่งติดพื้นที่ป่าโกงกาง ที่มีน้ำทะเลขึ้นลง ได้ตลอดเวลา เป็นพื้นที่ป่าโกงกางสมบูรณ์ที่สุดแห่งหนึ่งของจังหวัดสตูล จึงเป็นแหล่งที่อยู่อาศัยตามธรรมชาติของกุ้งสามชนิด สามารถนำมาใช้แปรรูปทำกะปิและมันกุ้ง อันประกอบด้วย ดาดำ สายไหม และสารส้มโอ กุ้งดังกล่าวมีอายุเพียง 4 เดือน และมีขนาดเล็กไม่เหมาะที่จะทำกุ้งแห้ง ถ้าหากไม่จับมาใช้เพื่อประโยชน์ดังกล่าวก็จะเป็นอาหารสัตว์อื่น เช่น ปลา หรือมีจะนั้นก็จะตายไป กุ้งชนิดดังกล่าวมีปริมาณค่อนข้างจะมากในพื้นที่ป่าชายเลนที่ยังอุดมสมบูรณ์เพราะป่าชายเลนสามารถป้องกันภัยจากคลื่นและสัตว์น้ำที่เป็นอันตรายต่อกุ้งเหล่านี้ได้

อำเภอทุ่งหว้า เป็นอำเภอเหนือสุดของจังหวัดสตูลที่มีพื้นที่ติดต่อกับจังหวัดตรังที่ติดกับชายฝั่งทะเลด้านตะวันตกของไทยคือ ทะเลอันดามัน ซึ่งเป็นแหล่งที่มีทรัพยากรประมงยังคงมีความอุดมสมบูรณ์ เมื่อเปรียบเทียบกับชายฝั่งทะเลตะวันออก และเนื่องจากเป็นลักษณะป่าชายเลนที่อุดมสมบูรณ์ ถ้าหากไม่มีอุปสรรคในส่วนที่เกี่ยวข้องกับเจ้าหน้าที่ของราชการจับกุ้งดังกล่าวก็สามารถทำได้ตลอดทั้งปี รวมทั้งในฤดูมรสุมด้วย ซึ่งก็หมายความว่า การแปรรูปอาหารทะเลในลักษณะดังกล่าวสามารถทำได้ตลอดปี เนื่องจากบริเวณดังกล่าวพื้นที่เพื่อการเกษตรมีไม่มากและทรัพยากรทางทะเลดังกล่าวค่อนข้างจะอุดมสมบูรณ์ ผู้ที่มีอาชีพประมงส่วนใหญ่ในบริเวณนี้ จึงไม่มีพื้นที่ทำกินนอกจากพื้นที่ที่ใช้ปลูกสร้างที่อยู่อาศัย และใช้ทรัพยากรที่มีในทะเลเป็นปัจจัยสำคัญในการเลี้ยงชีพ

## หลักฐานที่ใช้ประกอบการเขียนรายงาน

รายงานฉบับนี้เรียบเรียงมาจากการสัมภาษณ์โดยเจ้าหน้าที่ภาคสนามจากแบบสอบถาม เมื่อวันที่ 5 มิถุนายน 2545 ประกอบกับการสัมภาษณ์แบบเจาะลึกอีกสองครั้งภายหลังที่มีผลจากการประเมินว่าเป็นธุรกิจชุมชนที่มีวิถีปฏิบัติที่เป็นเลิศอันดับที่ 1 ของประเทศ เมื่อวันที่ 22 กันยายน 2545 และอีกครั้งหนึ่งเมื่อวันที่ 7 ตุลาคม 2545 โดยมีการถอดความจากแถบบันทึกเสียงทั้งสองครั้ง

## ประวัติความเป็นมาของกลุ่ม

กลุ่มนี้ประกอบด้วยประธานชื่อ นางมาลี โทวาริ อายุประมาณ 50 ปีเศษ เป็นชาวไทยมุสลิม และได้ตั้งถิ่นฐานอยู่ในพื้นที่ดังกล่าวมาตั้งแต่บรรพบุรุษ และค่อนข้างจะใกล้ชิดในฐานะที่ผู้ทำงานกับครอบครัวที่เป็นญาติผู้ใหญ่ของพลเอกหาญ ถีนานนท์ วุฒิสมาชิกของจังหวัดสตูลในปัจจุบัน นางมาลีได้สมรสกับนายมุ โทวาริ ซึ่งเป็นชาวไทยมุสลิมมาจากจังหวัดนครศรีธรรมราช หลังจากสมรสแล้วมีบุตรและธิดารวม 5 คน คือ ชายสองคนและหญิงสามคน นางมาลี โทวาริหรือที่ชาวบ้านแถบนี้เรียกกันว่า “จ๊ะลิ” มีอาชีพทำกะปิ สืบเนื่องมาจากบรรพบุรุษ ภูมิปัญญาดังกล่าวได้ตกทอดมาถึงนาง กะปิของจ๊ะลิถือได้ว่าเป็นกะปิที่มีคุณภาพดี เนื่องจากรสไม่เค็มจัด มีกลิ่นหอมและมีรสหวาน เนื่องจากคัดเอาแต่เฉพาะกุ้งอย่างเดียว โดยไม่ยอมให้มีลูกปลาและเศษวัสดุอื่นๆ ปะปน ประกอบกับการใส่เกลือแต่พอดี ถือได้ว่าเป็นกะปิที่มีคุณภาพสูง เป็นที่นิยมของตลาด ถึงแม้ว่าจะมีราคาสูงกว่าในท้องตลาด (กิโลกรัมละ 100 บาท) นอกจากนั้น เนื่องจากลักษณะพิเศษของกุ้งในพื้นที่ที่มีแหล่งอาหารอุดมสมบูรณ์ สีกะปิของที่นี่จึงออกเป็นสีแดงตามธรรมชาติ ทำให้นอกจากจะมีรสดี กลิ่นหอมแล้ว ยังมีสีที่น่ารับประทาน

กลุ่มเริ่มต้นทำธุรกิจชุมชนเป็นครั้งแรกตั้งแต่ปี 2540 ทั้งนี้เพราะได้รับการสนับสนุนจากพัฒนากรที่ทำหน้าที่อยู่ในปีนั้น ก่อนที่ย้ายออกจากพื้นที่ เนื่องจากเห็นว่าจ๊ะลิทำกะปิที่มีคุณภาพสูง จึงอยากสนับสนุนให้เกิดกลุ่มอาชีพ ซึ่งก็ตรงกับวัตถุประสงค์ของจ๊ะลิ ที่ต้องการส่งเสริมให้กลุ่มแม่บ้านมีอาชีพเสริม เนื่องจากปกติผู้หญิงเหล่านี้มักจะดูแลครอบครัวเป็นหลักและไม่มีรายได้的其他 ขณะนี้ผู้ชายในครอบครัวจะมีอาชีพออกไปจับสัตว์น้ำ ในช่วงที่ผู้ชายออกไปประกอบอาชีพนอกบ้าน ฝ่ายหญิงจะมีเวลาว่าง

ถ้าหากสามารถใช้เวลาว่างเหล่านั้ให้เกิดเป็นผลผลิตก็จะเป็นรายได้เสริมให้แก่ครอบครัว ซึ่งอาชีพที่ผู้ชายทำก็คือ การจับกุ้งดั่งกล่าวและการลงวนหาปลาในบริเวณที่ไกลออกไป

เมื่อพัฒนากรมาเสนอให้เครื่องบดเคย (กึ่งทำกะปิ) เครื่องบดมันกุ้ง ตู้อบไฟฟ้า (ในกรณีที่ฝนตก ไม่สามารถหากุ้งและกะปิออกฝั่งแคคได้) ตู้ใส่สินค้าและแท้งก์น้ำให้พร้อม ได้นำมามอบให้กลุ่ม ปัญหาที่กลุ่มประสบทันทีคือ กลุ่มไม่มีโรงเรือนเพื่อใช้ทำการผลิตของกลุ่มเป็นเอกเทศจากกิจการส่วนตัว จึงเป็นหน้าที่ของจ๊ะลิที่จะต้องจัดการให้สำเร็จให้ได้ ถ้าหากทำได้ไม่สำเร็จก็อาจจะเสียชื่อ จ๊ะลิจึงได้เริ่มต้นด้วยการใช้พื้นที่หลังบ้านซึ่งปลูกไม้ผลและผักสวนครัวมาเป็นที่ตั้งอาคาร หลังจากนั้นไปกู้ยืมเงินจากนายทุนซึ่งเป็นไทยพุทธในตลาดจำนวน 2,000 บาท โดยเสียดอกเบี้ยร้อยละ 15 ต่อเดือนแล้วนำเงินจำนวนดังกล่าวมาซื้อเสาไม้ และได้ขอให้ครอบครัวของสมาชิกมาช่วยกันก่อสร้างโครงสร้างของโรงเรือนจนแล้วเสร็จ แต่ก็ยังไม่มีกระเบื้องมุงหลังคา จึงได้ไปหานายกเทศมนตรีของเทศบาลตำบลทุ่งหว้า ให้ช่วยออกเงินซื้อกระเบื้องมุงหลังคา นอกจากนั้นการที่พื้นอาคารเป็นดินไม่เหมาะแก่การล้างทำความสะอาด จึงได้ไปขอยุ่ 35 กระสอบจากสมาชิกผู้แทนราษฎรจังหวัดสตูล (พรรคชาติพัฒนา) เป็นผลให้ได้อาคารที่เสร็จเรียบร้อยสามารถใช้เก็บเครื่องมือและเริ่มทำการผลิตได้ แต่ก็ยังไม่มีลานตากเคย ซึ่งได้ติดต่อกรมประมงขอใช้ที่ดินในพื้นที่ป่าโกงกาง ประมาณ 100 ตารางวา และได้ขอคืนเพื่อการถมที่จากสมาชิกสภาจังหวัดอีกจำนวน 20 คันรด ทำให้มีอาคารเพื่อทำการผลิต และลานตากเคยประมาณ 100 ตารางวา ที่พร้อมจะทำการผลิต

ดังนั้นกลุ่มจึงเริ่มจากที่ไม่มีทุนทรัพย์ของกลุ่มเลย เมื่อสมาชิกเห็นความสำเร็จจึงสามารถเรียกหุ้นจากสมาชิกได้โดยจำหน่ายหุ้นให้แก่สมาชิกหุ้นละ 100 บาท ทำให้มีทุนเริ่มต้น 10,000 บาท แต่เมื่อต้องหักชำระเงินกู้พร้อมดอกเบี้ยไปแล้ว ส่วนที่เหลือก็นำมาเป็นทุนหมุนเวียนซื้อเคยจากสมาชิกมาทำกะปิ โดยราคาจับซื้อจะเป็นราคาตลาด จากที่กล่าวมาแสดงให้เห็นถึงลักษณะความเป็นผู้นำของจ๊ะลิ ในการตั้งกลุ่มประกอบกับความช่วยเหลือของทางราชการในเบื้องต้น จะเห็นได้ว่า จ๊ะลิคุ้นเคยกับนักการเมืองทั้งในระดับท้องถิ่นและระดับประเทศและสามารถขอรับความช่วยเหลือจากนักการเมืองได้เป็นอย่างดี อีกทั้งมีความสามารถในการต่อรองกับข้าราชการส่วนภูมิภาคและส่วนท้องถิ่นได้ในระดับหนึ่งด้วย นับได้ว่าเป็นคุณสมบัติของผู้นำที่จะช่วยให้เกิดกลุ่มได้

กะปิกของจี๋ลีนั้น ปัจจุบันได้รับการยอมรับว่าเป็นผลิตภัณฑ์หนึ่งตำบลหนึ่งผลิตภัณฑ์ในระดับอำเภอนั้นคือเป็นผลิตภัณฑ์ระดับอำเภอของอำเภอทุ่งหว้า จังหวัดสตูลดังกล่าว



นางวารี โทวาร (จี๋ลี) ประธานกลุ่ม

#### สมาชิกของกลุ่ม

ในการสัมภาษณ์ครั้งแรก เมื่อวันที่ 5 มิถุนายน 2545 นั้น กลุ่มรายงานว่า มีสมาชิกทั้งสิ้น 26 คน ซึ่งเป็นจำนวนสมาชิกที่ระบุไว้เมื่อครั้งเริ่มก่อตั้งในปี 2540 และจำนวนสมาชิกในปี 2544 แต่เมื่อสัมภาษณ์ล่าสุดเมื่อวันที่ 7 ตุลาคม 2545 ปรากฏว่ามีรายชื่อสมาชิกอยู่ในบัญชีเหลือเพียง 24 คน ดังมีรายชื่อดังต่อไปนี้

- |                                |                    |
|--------------------------------|--------------------|
| 1. นางมาตี โทวารี              | ประธาน             |
| 2. นางยุพา ภู่ประเสริฐ (ปีทมา) | รองประธาน          |
| 3. นางสาวศรารวรรณ นรินทร์ัน    | เลขานุการ          |
| 4. นางฐิติมา มณีโชติ           | เหรัญญิก (บุตรสาว) |
| 5. นายพิทักษ์ มณีโชติ          | ผู้ช่วยเหรัญญิก    |
| 6. นางจิตรา โทวารี             | ประชาสัมพันธ์      |
| 7. นายสัน ชูกะชบา              | ฝ่ายผลิต           |

8. นายมุ โทวาริ	ฝ่ายผลิต
9. นางชูศรี เปาะเหละ	ฝ่ายผลิต
10. นางสินี หนูแป้นน้อย	สมาชิก
11. นางรอมะ เปาะเหละ	สมาชิก
12. นางเจ๊ะบุงอ ชุกะชบา	สมาชิก
13. นางวรรณ ป่านสนั่น	สมาชิก
14. นางผิว สารบัญญัติ	สมาชิก
15. นางวันเพ็ญ โทวาริ	สมาชิก
16. นางกุมารี หมั่นผ่อง	สมาชิก
17. นางสุณี นิรมิตหา	สมาชิก
18. นางไพจิต ทวีกำลัง	สมาชิก
19. นางสาวรัตนาวดี มณีโชติ	สมาชิก
20. นางสุภาพร ชุนยะระ	สมาชิก
21. นางสุชาดา แซ่ชิน	สมาชิก
22. นางมุกดา ผดุงสินเลิศวัฒนา	สมาชิก
23. นางอุไรรัตน์ โทวาริ	สมาชิก
24. นางสุปราณี ป่าวัน	สมาชิก

เป็นที่น่าสังเกตว่าสมาชิกประกอบด้วย คนในครอบครัวโทวาริและมณีโชติ จำนวนหนึ่ง โดยนางจิตติมา มณีโชติ คือ บุตรสาวของนางมาลี และนายมุ โทวาริ ประธานกลุ่มและฝ่ายผลิต ที่เหลือก็เป็นเครือญาติที่ใกล้ชิดกัน อันเป็นลักษณะกลุ่มที่จะอยู่ได้ในระยะยาว ในขณะที่อาจจะมีปัญหาของกลุ่ม โดยเฉพาะอย่างยิ่งปัญหาด้านวัตถุดิบ เป็นที่น่าสังเกตว่าในช่วงที่กลุ่มมีผลประกอบการดีไม่มีปัญหาเรื่องวัตถุดิบ จำนวนสมาชิกมีการขยายตัวในช่วงหนึ่งถึง 50 คน แต่ภายหลังมีการแยกกลุ่มและเพื่อนบ้านที่ใกล้ชิดกันเป็นส่วนใหญ่

สมาชิกส่วนใหญ่ของกลุ่มเป็นชาวไทยมุสลิม มีสมาชิกที่เป็นชาวพุทธอยู่ 3 คน คือ นางยุพา ภูประเสริฐหรือปัทมา ซึ่งในอดีตเคยมีอาชีพเป็นนักพากษ์หนังเร่และได้ทำหน้าที่

ประชาสัมพันธ์ของกลุ่ม ปัจจุบันทำหน้าที่รองประธานร่วมกับชาวไทยพุทธอีก 2 คน องค์ประกอบของสมาชิกที่ได้รายงานไว้ในปี 2544 มี 26 คน จำแนกได้ดังนี้

	จำนวน (คน)	ร้อยละ
จำนวนสมาชิก	24	100.0
สมาชิกฝ่ายผลิต	53	12.5
สมาชิกที่ปฏิบัติการด้านอื่นๆ	6	25.0
จัดหาวัตถุดิบจำหน่ายกลุ่มและ ช่วยจำหน่ายสินค้า	15	62.5
<b>ระดับการศึกษาของสมาชิก</b>		
อ่าน / เขียนไม่ได้	1	4.2
ประถมและมัธยมต้น	22	91.6
มัธยมปลายและปวช.	1	4.2

ในระหว่างการสัมภาษณ์แบบเจาะลึก เมื่อวันที่ 22 กันยายน 2545 และ 7 ตุลาคม 2545 เป็นช่วงที่กลุ่มมีปัญหาหนัก เนื่องจากทางการได้กวาดจับกุมเรือประมงที่ใช้วิธีการจับสัตว์น้ำโดยเรืออวนรุน ซึ่งจะต้องทำความเข้าใจปัญหานี้ในเบื้องต้นดังต่อไปนี้

ปกติเรืออวนรุนเป็นเรือขนาดใหญ่ที่ออกแบบสำหรับจับสัตว์น้ำทุกประเภท รวมทั้งสัตว์น้ำที่อาศัยอยู่บริเวณหน้าดิน เพื่อหวังจะได้ผลผลิตเป็นจำนวนมาก โดยปกติจะมีตาไม้ใหญ่มากมัก มีเป้าหมายสำคัญจะช้อนกุ้งทะเลที่อาศัยอยู่บริเวณหน้าดิน การจับสัตว์น้ำในลักษณะดังกล่าวจึงเป็นการทำลายแหล่งไข่และแหล่งอาหารของสัตว์ทะเลเป็นจำนวนมากที่อาศัยอยู่บริเวณหน้าดิน มีผลทำให้สัตว์ทะเลขนาดใหญ่ลดจำนวนลงไปมาก ซึ่งเป็นเหตุผลสำคัญที่ชาวประมงต้องหันมาเลี้ยงปลาในกระชังแทนการจับปลา แต่การเลี้ยงปลาในกระชังนั้นจะไม่สามารถทำได้ในทุกพื้นที่ จะทำได้เฉพาะพื้นที่ที่ไม่มีคลื่นลมแรงนัก ประกอบกับจะต้องเป็นพื้นที่ที่มีปริมาณน้ำระดับต่ำที่สุดชั้นหนึ่งอยู่เสมอ เพราะถ้าหากเป็นพื้นที่ที่ไม่มีน้ำตลอดเวลาก็ไม่สามารถจะเลี้ยงปลาในกระชังได้ จึงเป็นข้อจำกัดของอาชีพนี้อีกประการหนึ่ง ขณะเดียวกันก็ต้องมีผู้ไปเฝ้าดูแลตลอดเวลาเพื่อป้องกันมิให้มีการมาขโมยปลาจากกระชัง และต้องให้อาหารเสริมอย่างสม่ำเสมอเพราะเป็นการเลี้ยงปลาจำนวนมากในพื้นที่จำกัด นอกจากนั้นจะต้องมีการลงทุนทำกระชังปลาและขนานหรือ

โรงเรียนในทะเลสำหรับเฝ้าปลาอีกทั้งจะต้องมีเงินทุนซื้ออาหารเลี้ยงปลาในช่วงที่ปลายังไม่โตพอจะจับขายได้

ลักษณะดังกล่าวจึงกลายเป็นข้อจำกัดให้ผู้ที่ไม่มีความรู้ทางเศรษฐกิจและมีความพร้อมในระดับหนึ่งเข้าสู่อาชีพนี้ได้ ดังนั้นการทำประมงในลักษณะเรืออวนรุนขนาดใหญ่ได้สร้างปัญหาให้กับชาวประมงขนาดย่อมที่ต้องพึ่งพาการจับปลาชายฝั่งพอสมควร ซึ่งก็ยิ่งก่อให้เกิดแรงกดดันให้ทุกคนจะต้องหันไปทำเรืออวนรุนมากขึ้น ถ้ายังอยู่ในวิสัยที่จะทำได้ ซึ่งก็จะมีผลในการลดปริมาณสัตว์น้ำขนาดใหญ่ต่อไปอีก แต่ในทางตรงกันข้ามเมื่อสัตว์น้ำขนาดใหญ่ลดจำนวนลง สัตว์น้ำขนาดเล็กก็จะมีปริมาณเพิ่มมากขึ้น เพราะไม่ถูกสัตว์น้ำขนาดใหญ่จับกินเป็นอาหาร ในกรณีนี้รวมทั้งเคยทั้งสามประเภทด้วย คือ ตาคำ สายไหม และสารส้มโอ ดังกล่าว ประกอบกับพื้นที่ป่าชายเลนที่อุดมสมบูรณ์ของอำเภอทุ่งหว้า จึงทำให้สัตว์น้ำดังกล่าวสามารถจับได้ตลอดทั้งปี รวมทั้งในฤดูมรสุม เพราะเป็นการจับชายฝั่ง

ในขณะเดียวกัน การทำประมงเพื่อจับเคยทั้งสามประเภทที่กล่าวมาแล้วนั้น ถ้าหากใช้วิธีการแบบดั้งเดิมคือ ใช้คนลงเดินลากอวนตาดี่ขนาดเล็กในน้ำ พร้อมกับลากเรือตามคนหนึ่งคนจะสามารถจับได้ประมาณ 20 กิโลกรัมต่อวัน แล้วก็จะหมดแรง ไม่สามารถทำงานอย่างอื่นต่อไปได้เนื่องจากเป็นงานหนัก แต่ถ้าหากใช้เรือเครื่อง ประกอบกับอวนรุนขนาดเล็กที่ออกแบบมาสำหรับทำเคย ซึ่งอยู่ในบริเวณผิวน้ำและกลางน้ำ โดยใช้อวนตาดี่ขนาดเดียวกับที่ใช้คนลากก็จะสามารถจับได้วันละประมาณ 100-200 กิโลกรัมต่อหนึ่งคน ขึ้นอยู่กับปริมาณเคยที่มีอยู่ในพื้นที่ในวันนั้น อีกทั้งชาวประมงยังสามารถประกอบกิจกรรมอย่างอื่นได้อีกเนื่องจากไม่ต้องออกแรงมากจนเกินไป

การจับเคยในลักษณะดังกล่าวจะไม่มีผลกระทบในทางลบต่อลูกปลาเนื่องจากเมื่อใช้อวนตาดี่มากนั้นจะทำให้อวนตาดี่น้ำ และเรือก็จะแล่นช้าลงมาก เปิดโอกาสให้ลูกปลาสามารถว่ายน้ำหนีได้ง่าย อีกทั้งอวนรุนในลักษณะดังกล่าวไม่มีผลกระทบต่อหน้าดิน เพราะมิได้รูลงไปถึงระดับหน้าดิน ประกอบกับเคยดังกล่าวถ้าหากไม่จับนำมาใช้ทำประโยชน์ก็จะตายไปเองในระยะเวลา 4 เดือน ดังนั้นการทำอวนรุนเพื่อจับเคยโดยเฉพาะจึงไม่มีผลเสียต่อทรัพยากรทางทะเลแต่อย่างใด แต่ปัญหาที่เจ้าหน้าที่ของรัฐตรวจสอบพบอีกเช่นกันก็คือ เรืออวนรุนเคยบางลำดังกล่าวได้มีอวนสำหรับจับปลาและกุ้งที่มีขนาดใหญ่อยู่ในเรือพร้อมกันด้วย กล่าวคือเมื่อพื้นสายตาเจ้าหน้าที่เจ้าของเรือดังกล่าวก็จะใช้อวนที่

ตาห่างกว่าเดิม ทำให้เรือแล่นได้เร็วขึ้น สามารถจับสัตว์น้ำขนาดใหญ่ได้ด้วย ในกรณีนี้จึงได้ทั้งเคยและปลาเล็กปลาใหญ่ติดมาด้วย

ด้วยเหตุนี้ ในระยะที่สัมภาษณ์ ปรากฏว่าเจ้าหน้าที่กรมการประมง ได้กวดขันไม่ให้มีการใช้เครื่องมืออวนรุนทุกประเภทออกจับสัตว์น้ำ โดยเฉพาะอย่างยิ่งในฤดูมรสุมที่สัตว์น้ำกำลังออกไปและก็เป็นฤดูที่ชาวประมงไม่ควรออกเรือในทะเลลึกเนื่องจากเรืออาจจะอัปปางและเกิดเป็นอันตรายถึงชีวิตได้ การห้ามโดยเด็ดขาดเช่นนี้มีผลกระทบทันทีต่อวิถีชีวิตของกลุ่ม เพราะวิธีที่จะทำได้โดยถูกกฎหมายมีเพียงวิธีเดียวคือ การใช้คนลงช้อนแล้วลากเรือตามแบบเดิม มีผลทำให้ปริมาณเคยที่จับได้ลดลงมาก อีกทั้งเคยจะมีราคาเพิ่มสูงขึ้นจากปกติที่มีมาก จากที่เคยจำหน่ายกิโลกรัมละ 10 บาท เป็นกิโลกรัมละ 20 บาท เนื่องจากวัตถุดิบมีปริมาณลดลงมากซึ่งมีผลทำให้ต้นทุนในการผลิตสูงขึ้น ในขณะที่ราคาจำหน่ายไม่สามารถเพิ่มขึ้นได้ เนื่องจากกะปิเป็นสินค้าที่ทำแล้วสามารถเก็บไว้ได้นานเป็นปี ราคากะปิจึงค่อนข้างจะคงที่ นอกจากกะปิแล้ว ยังมีสินค้าที่ใช้ทดแทนได้ เป็นต้นว่าน้ำปลา ในขณะที่ภาคเหนือและภาคตะวันออกเฉียงเหนือจะนิยมปลาร้ามากกว่ากะปิ ตลาดของกะปิจึงจำกัดอยู่ในภาคใต้และภาคกลางเป็นหลัก

ในช่วงที่ผ่านมา ถึงแม้การใช้เครื่องมือแบบอวนรุนจะเป็นการกระทำที่เจ้าหน้าที่กรมประมงระบุว่า เป็นการจับสัตว์น้ำที่ใช้เครื่องมือผิดกฎหมาย แต่ก็มิได้มีการดำเนินการจับกุมอย่างจริงจัง ชาวบ้านยังคงลักลอบจับเคย ด้วยวิธีการที่ได้กล่าวมาแล้ว เป็นผลให้ในช่วงการผลิตจะได้ผลผลิตเป็นจำนวนมาก และมีสมาชิกเพิ่มสูงขึ้นถึง 50 คน ดังที่ได้กล่าวไปแล้ว แต่เมื่อเจ้าหน้าที่ได้เข้มงวดปราบปรามอย่างจริงจัง มีการยึดเรือและอวนไปจากชาวประมง บางคนถูกยึดเรือไปมากกว่าหนึ่งลำและถูกยึดอวนไปเป็นจำนวนมากจนไม่มีทุนสำหรับประกอบอาชีพอีกต่อไป ต้องผันตัวเองไปเป็นกรรมกรรับจ้างก่อสร้างจำนวนหนึ่ง ด้วยเหตุนี้ จำนวนสมาชิกของกลุ่มจึงลดลงด้วย

ในขณะที่ทำการสัมภาษณ์นั้น กิจกรรมของกลุ่มเกือบจะเรียกได้ว่าหยุดลงโดยสิ้นเชิง ทำให้ยากต่อการจะติดตามสอบถามความคืบหน้า ในการบริหารกระบวนการผลิต 7 ประการ อันประกอบด้วย กระบวนการบริหารสมาชิก กระบวนการบริหารการตลาด กระบวนการจัดการด้านการเงิน การพัฒนาผลิตภัณฑ์ การจ้างงาน การใช้วัตถุดิบ และการจัดสวัสดิการ ข้อมูลที่นำมาเขียนในรายงานนี้ส่วนใหญ่จึงเป็นข้อมูลที่ได้จากการสัมภาษณ์ครั้งแรก เมื่อวันที่ 5 มิถุนายน 2545 เป็นหลัก



อย่างไรก็ตาม ได้มีความพยายามของกลุ่มที่จะเจรจาต่อรองกับกรมประมงขอผ่อนผันให้สมาชิกของกลุ่มออกจับเคยด้วยวิธีการดังกล่าวได้ เพราะอย่างที่ได้อธิบายไปแล้วว่าการจับเคยด้วยวิธีอวนรุนเพียงอย่างเดียว โดยไม่มีการเปลี่ยนอวนไปจับปลาและกุ้งขนาดใหญ่กว่าจะไม่มีผลเสียหายต่อทรัพยากรสัตว์น้ำแต่อย่างใด ซึ่งเจ้าหน้าที่ประมงก็ทราบดี แต่ปัญหาที่เกิดขึ้นในอดีตก็คือ ความไม่ซื่อสัตย์ของชาวประมงชายฝั่งบางคนเอง คือมีการเปลี่ยนอวนเพื่อจับทั้งปลาเล็กและปลาใหญ่ด้วย ดังนั้น ถ้าหากทางกลุ่มกดดันให้เห็นการจับเคยอย่างเดียวอย่างเคร่งครัด และมีการจดทะเบียนเรือของสมาชิกของกลุ่มที่ได้ขอตระเวนในเรือไว้ทั้งหมด 8 ลำ ประกอบกับความสามารถในการเจรจาต่อรองของ “จีระลี” ประธานของกลุ่ม ซึ่งขณะนี้ยังคงทำหน้าที่ประสานงานกับจังหวัดและยังให้ความร่วมมือกับทางราชการในเรื่องต่างๆ โดยเฉพาะอย่างยิ่งจีระลียังคงเป็นประธานโครงการกองทุน SME ในระดับอำเภอด้วย คาดว่าทางกลุ่มน่าจะได้รับการผ่อนผันให้สามารถทำการประมงในลักษณะดังกล่าวได้ต่อไป

ขณะเดียวกันทางกลุ่มก็ได้เตรียมทางเลือกให้แก่สมาชิก โดยมีแผนการที่จะรวมตัวกันเป็นกลุ่มย่อยกลุ่มละ 5 คน เพื่อขอยืมเงินลงทุน SME จำนวนกลุ่มละหนึ่งแสนบาท จำนวนทั้งสิ้น 5 กลุ่ม เพื่อนำไปเลี้ยงปลาในกระชังเป็นอาชีพเสริม โดยคณะผู้วิจัยได้รับการชี้แจงว่า ถึงแม้สมาชิกกลุ่มจะไปรวมตัวเลี้ยงปลาในกระชัง ถ้าหากสามารถขยับกุ้งโดยวิธีใช้เรืออวนรุนได้ 8 ลำ ก็จะดำเนินการทำอุตสาหกรรมแปรรูปสัตว์น้ำอย่างที่เคยทำต่อไป กรณีศึกษาในกรณีนี้จึงยังไม่มีข้อยุติในขณะนี้ อาจจะต้องมีการติดตามความคืบหน้าในกรณีนี้ต่อไปในอนาคต ทั้งนี้เพราะการรวมกลุ่มเลี้ยงปลาในกระชังก็มีใช้เป็นเรื่องยืนยันในความสำเร็จเสมอไป ถึงแม้พื้นที่ดังกล่าวจะมีเงื่อนไขที่จะเลี้ยงได้ เนื่องจากน้ำในลำคลองมีปริมาณสูงพอตลอดเวลา แต่ถ้าเลือกปลาในเชิงพาณิชย์ อย่างเช่นปลากะพงขาวที่จะต้องซื้อลูกพันธุ์ปลา อาจจะมีปัญหาได้ โดยเฉพาะอย่างยิ่งต้นทุนในการเพาะเลี้ยง ปัญหาการเกิดโรค และโรคระบาด รวมทั้งปัญหาราคาผลผลิตถ้ามีออกสู่ตลาดมากพร้อมกัน แต่มีสมาชิกบางคนได้ให้ความเห็นว่าถ้าหากตนเองจะทำการเลี้ยง โดยจะหาลูกปลาที่มีอยู่ในธรรมชาติมาเลี้ยง เพราะลูกปลาดังกล่าวจะมีภูมิคุ้มกันสูงจะไม่เกิดโรคง่าย ลดต้นทุนในการซื้อลูกปลาเพื่อนำมาเลี้ยง ส่วนอาหารปลาก็จะหามาเลี้ยงเอง และเมื่อเป็นปลาในธรรมชาติ เมื่อโตถึงขนาดพอที่จะจับได้ก็จะนำไปขายในตลาดในอำเภอ ซึ่งอยู่ไม่ห่างไกลจากที่พัก ซึ่งคาดว่าจะไม่ประสบปัญหาต้นทุนในการเลี้ยงสูง ปลาล้นตลาดและถูกกดราคา

เหมือนเช่นกรณีถ้าหากจะคิดเลี้ยงปลากระพงขาวดังที่ได้กล่าวมาแล้ว ซึ่งถ้าเป็นเช่นนั้นจริงก็น่าจะเป็นการเสริมอาชีพของสมาชิกของกลุ่มได้ เพราะการแปรรูปอาหารทะเลมิใช่กิจกรรมที่จะช่วยให้มีงานทำตลอดทั้งปี ทั้งนี้เพราะเวลาส่วนใหญ่ของสมาชิกนั้นจะถูกใช้ไปในการหาวัตถุดิบในทะเล หรือในลำคลองบริเวณพื้นที่ป่าโกงกางใกล้บ้าน ซึ่งถ้าหากไม่มีกลุ่ม สมาชิกจะทำการจำหน่ายโดยตรงหรืออาจจะแปรรูปบางส่วนเพื่อการจำหน่ายภายหลังได้เองอยู่แล้ว ส่วนกระบวนการแปรรูปของกลุ่มนั้นใช้เวลาไม่มากและความต้องการแรงงานจากสมาชิกก็ไม่มากนัก เวลาที่สมาชิกจะต้องใช้มากอีกส่วนหนึ่งคือ การจำหน่าย แต่ก็จะมีสมาชิกบางคนเท่านั้นที่ทำหน้าที่นี้ ถึงแม้จะมีสมาชิกบางคนหมุนเวียนกันไปช่วยจำหน่ายเวลามีงานแสดงสินค้าต่างๆ ที่ทางราชการจัด แต่ก็จะต้องคำนึงถึงต้นทุนค่าใช้จ่ายในกรณีที่มีการส่งคนไปมากเกินความจำเป็น ด้วยเหตุผลดังกล่าว การที่สมาชิกมีความ จำเป็นจะต้องทำกระชังเลี้ยงปลาเป็นอาชีพเสริมจึงเป็นความคิดที่มีเหตุผล

#### กระบวนการผลิตและผลผลิตในปี 2544

ผลผลิตของกลุ่มในปี 2544 ประกอบด้วย กะปิ กุ้งแห้ง มันกุ้ง และปลาแห้ง โดยมีสัดส่วนของการทำกะปิ ดังนี้ คือ ใช้เคยจำนวน 10 กิโล จะได้กะปิจำนวน 3 กิโล โดยถ้ามีการจำหน่ายในตลาดกิโลกรัมละ 100 บาท ส่วนขายส่งกิโลกรัมละ 80 บาท ดังนั้น ถ้าได้กะปิ 3 กิโล ก็จะขายได้ทั้งหมด 240 บาท ขณะที่บรรจุภัณฑ์ กิโลละ 8 บาท รวม 24 บาทจึงเห็นได้ว่า ถ้าหากเคยมีราคา กิโลละ 20 บาท จะทำให้เกือบไม่มีค่าแรงงานและค่าพลังงานที่ใช้ในการบดและอบกะปิ รวมทั้งค่าเสื่อมราคาของเครื่องมือเครื่องใช้อยู่แล้ว ดังนั้น ราคาเคยจึงเป็นต้นทุนที่สำคัญ ราคาเคยที่จะทำให้พอมีกำไรอยู่ได้จะต้องอยู่ที่ราคา กิโลละ 10 บาท ดังกล่าวแล้ว ซึ่งจะสอดคล้องกับการใช้เครื่องมือที่เป็นอวนรุนในการจับเคยดังกล่าว มิฉะนั้นผู้ที่จับด้วยแรงก็จะได้ผลตอบแทนไม่คุ้มค่า

การผลิตกุ้งแห้งจะต้องใช้กุ้งขนาดใหญ่กว่าเคยที่ใช้ทำกะปิ เป็นกุ้งอีกประเภทหนึ่ง ส่วนมันกุ้งนั้นจะทำเมื่อมีคำสั่งซื้อเนื่องจากเป็นสินค้าที่เก็บได้เพียง 4 เดือน (ให้รับประทานกับมะม่วงส้ม) โดยทำจากเคยที่ใช้ทำกะปิเช่นกัน และมีกำไรมากกว่าการทำกะปิ เนื่องจากในกรณีการทำมันกุ้งนั้นยังมีปริมาณน้ำปนอยู่มาก การเสียน้ำหนักจากเคยสดเป็นมันกุ้งจึงมีไม่มากนักแตกต่างจากการผลิตกะปิที่จะต้องทำให้กะปิหมาดทำให้สูญเสียน้ำใน

ตัวเคยไปมาก แต่ในกรณีของมันกุ้งถ้าหากผลิตไว้มากและจำหน่ายไม่หมด ถ้าทิ้งไว้นาน  
สินค้าจะเน่าเสียและขาดทุนได้ จึงไม่ผลิตเก็บไว้เหมือนกะปิโดยจะผลิตเฉพาะเมื่อมีคำสั่ง  
ซื้อหรือช่วงเทศกาลเท่านั้น

ส่วนปลาแห้งนั้นเป็นกิจกรรมเสริมในปัจจุบันไม่ได้ผลิตแล้วเนื่องจากเหรียญ  
ของกลุ่มคนก่อนได้ขยักออกเงินที่จำหน่ายได้จากการทำปลาแห้งและเงินทุนหมุนเวียนของ  
กลุ่มจำนวน 20,000 บาท รวมกับเงินที่ขายปลาแห้งได้ 5,000 บาท รวมเป็นเงินทั้งสิ้น  
25,000 บาท แล้วหนีไปทำให้กลุ่มมีปัญหาในเรื่องเงินทุนหมุนเวียน ซึ่งได้จากเงินกำไร  
สะสม ทำให้ปัจจุบันกลุ่มมีปัญหาขาดเงินทุนหมุนเวียนและหยุดกิจกรรมผลิตปลาแห้งและ  
กุ้งแห้ง ซึ่งต้องการเงินทุนหมุนเวียนจำนวนหนึ่ง เนื่องจาก ความแตกต่างระหว่างการใช้  
เงินสดซื้อวัตถุดิบกับการรอจำหน่ายผลผลิตจะต้องใช้เวลา ในขณะที่การทำกะปิเป็นการ  
แปรรูปหลักของกลุ่มที่จำเป็นจะต้องคงไว้และการทำมันกุ้งนั้นจะทำตามคำสั่งซื้อ จึงไม่  
จำเป็นต้องมีเงินทุนหมุนเวียนมาก และเพื่อแก้ปัญหาความไม่ซื่อสัตย์ของสมาชิกที่มาทำ  
หน้าที่เหรียญดังกล่าว ในปัจจุบันจะลี้จิ้งได้แต่งตั้งให้นางจิตติมา มาลีโชติ บุตรสาวมาทำ  
หน้าที่เป็นเหรียญและให้นายพิทักษ์ มณีโชติ บุตรชายเป็นผู้ช่วยเหรียญ



ลานตากเคย

## ยอดจำหน่ายผลิตภัณฑ์ในปี มีดังนี้

ยอดจำหน่ายผลิตภัณฑ์ในปี	ปี 2544	
1. กะปิ	500,000	บาท
2. กุ้งแห้ง	200,000	บาท
3. มันกุ้ง	160,000	บาท
4. ปลาแห้ง	60,000	บาท
	รวม	<u>920,000</u> บาท

ในปี 2545 เนื่องจากมีปัญหาวัตถุดิบคาดว่ายอดขายทั้งสิ้นจะลดลงเหลือเพียง 200,000 บาท เท่านั้น ซึ่งเป็นสิ่งสะท้อนว่าอุตสาหกรรมแปรรูปอาหารทะเลดังกล่าว วัตถุดิบเป็นปัจจัยที่สำคัญที่สุด ถ้าหากมีปัญหากับวัตถุดิบจะส่งผลกระทบต่อยอดผลิตและจำหน่าย จากตัวเลขที่ได้แสดงมาสะท้อนความจริงอีกประการหนึ่งว่าตลาดของผลผลิตมิได้เป็นปัญหาสำคัญเพราะในช่วงที่ไปสัมภาษณ์เมื่อวันที่ 7 ตุลาคม 2545 นั้น กลุ่มเหลือกะปิเพียงเล็กน้อยเท่านั้น

สำหรับกรรมวิธีการทำกะปಿನั้น ก็มีขั้นตอนที่ง่ายไม่สลับซับซ้อนแต่ต้องเน้นในเรื่องคุณภาพ ในการทำจะเอาเคยสดใส่ลงในภาชนะที่มีน้ำที่ใส่เกลือละลายไว้แล้ว เมื่อเอาเคยที่สมาชิกนำมาส่งเอามาใส่ลงไปในภาชนะที่มีน้ำเกลือดังกล่าว เคยจะจมลงใต้น้ำ ส่วนลูกปลาและสิ่งปลอมปนอื่นๆ จะลอยอยู่ข้างบน ซึ่งจะต้องช้อนลูกปลาและสิ่งปลอมปนทุกชนิดที่มีอยู่ออกให้หมด กะปิที่มีคุณภาพและไม่มีคุณภาพขั้นตอนที่สำคัญจะอยู่ที่ขั้นตอนนี้ว่าจะมีลูกปลาปนอยู่กับเคยหรือไม่ หลังจากนั้นจะนำมาหมักเกลือแล้วนำมาผึ่งแดดพอรอบมา จึงเอาเข้าเครื่องบดกับเกลือและน้ำตาลอีกครั้ง ขั้นตอนนี้ก็สำคัญเช่นกัน เพราะถ้าหากจะคิดเอากำไรมาก ใส่เกลือมาก กะปิจะมีรสเค็มแต่จะได้น้ำหนักเพิ่ม หลังจากนั้นจะหมักเอาไว้ 1 อาทิตย์ จึงนำเอามาผึ่งแดด แต่ถ้าหากเป็นช่วงฝนตกจะไม่สามารถนำออกผึ่งแดดได้ จำเป็นต้องนำเข้าตู้อบ เมื่อความชื้นลดลงในระดับที่เหมาะสมแล้ว ก็สามารถนำมาใส่บรรจุภัณฑ์เพื่อการจำหน่ายได้ต่อไป

ทุน ทรัพย์สินและกำไรของกลุ่มในปี 2544

วัสดุและอุปกรณ์	2540	2541	2542	2543	2544	
เครื่องบดเคย	}	270,000	243,000	216,000	189,000	162,000
เครื่องบดมันกุ้ง						
ตู้อบไฟฟ้า						
ตู้อบใส่สินค้า						
แท็งก์น้ำ						
อาคารและโรงเรือน	2540	2541	2542	2543	2544	
ผลากเครื่องหมายการค้า	25,500	23,850	21,200	18,550	15,900	
เงินทุนหมุนเวียนและ	10,000	26,250	42,500	58,750	75,000	
กำไรสะสม						
รวม	306,500	293,100	279,700	266,300	252,906	

ในการดำเนินธุรกิจเงินทุนส่วนใหญ่จะหมดไปกับการซื้อวัตถุดิบและเมื่อจำหน่ายผลผลิตได้แต่ละครั้งจะมีกำไรประมาณร้อยละ 30 โดยร้อยละ 10 จะตัดเข้ากลุ่มเพื่อใช้เป็นค่าใช้จ่ายต่างๆ ของกลุ่มอีกร้อยละ 20 จะจ่ายเป็นค่าแรงงานของผู้ที่ร่วมผลิตและร่วมจำหน่าย โดยผู้ที่ทำงานจะมีการลงชื่อและชั่วโมงที่ทำงานเอาไว้จากนั้นจะมีการแบ่งรายได้ที่เหลือจากการหักรายจ่ายแล้วตามสัดส่วนของชั่วโมงทำงานจากจำนวนยอดขายที่แจ้งเอาไว้ในปี 2544 จำนวน 920,000 บาท ก็จะเป็นเงินที่หักเข้ากลุ่ม 92,000 บาท และ 184,000 บาท จะเป็นยอดเงินค่าแรงทั้งปีที่มีการแบ่งปันในสมาชิกที่ช่วยทำงานของกลุ่ม

นับได้ว่าเป็นจำนวนเงินไม่มากนัก แต่สมาชิกส่วนใหญ่จะได้มีรายได้จากการขายเคยให้กับกลุ่ม



## การบัญชี การเงิน

### ผลการประเมินจากแบบสอบถาม

ในการประเมินจากแบบสอบถาม ซึ่งแบ่งออกเป็น 4 ส่วน คือ กระบวนการทำงานของธุรกิจชุมชน ปัจจัยเอื้อ หลักการเศรษฐกิจพอเพียง และทดสอบความยั่งยืนของชุมชน โดยพิจารณาจากทุน 4 ประเภท โดยการที่จะได้รับการพิจารณาคัดเลือกเป็นกรณีตัวอย่าง จะต้องผ่านการทดสอบความยั่งยืนของชุมชนและหลักการเศรษฐกิจพอเพียง จะสังเกตว่า ผลจากการตอบคำถาม กลุ่มได้รับคะแนนเต็มในการประเมินทุน 4 ประเภท 3 ข้อ คือ ทุนมนุษย์ ทุนทางวัตถุ และทุนทางสังคม ส่วนทุนสิ่งแวดล้อมได้ค่าต่ำกว่าค่าเฉลี่ย เนื่องจากคำตอบในข้อ (12) ในส่วนที่ 5 ไม่ได้คะแนนเต็ม เพราะถ้าหากจะได้คะแนนเต็มจะต้องตอบในข้อแรก กล่าวคือจะต้องมีการลงทุนเพื่อฟื้นฟูหรือสร้างทรัพยากรขึ้นมาแทนที่ทรัพยากรที่สามารถสร้างขึ้นใหม่ได้ (เช่น ปลูกป่า อนุรักษ์พันธุ์ปลา รักษาสภาพแวดล้อมของชุมชนให้ดีขึ้น มีการสร้างทรัพยากรใหม่ๆ ขึ้นในชุมชน) แต่เนื่องจากพื้นที่ในปัจจุบัน

นับว่าเป็นพื้นที่ที่อุดมสมบูรณ์ จึงไม่มีความจำเป็นต้องฟื้นฟูทรัพยากร แต่ก็มีกรณีการ แอบใช้เครื่องมือจับปลาที่ไม่ถูกต้อง เชื่อว่าคงเป็นบทเรียนของกลุ่มในอนาคต ถ้าได้รับการอนุญาตให้ใช้เรืออวนรุนเลขที่สามารถจับแต่เคยได้อย่างเดียวได้ในอนาคต ส่วนหลักเศรษฐกิจพอเพียงกลุ่มได้คะแนนเต็มทุกข้อ ลักษณะที่เด่นของกลุ่มก็คือ เน้นคุณภาพผลผลิตเป็นสำคัญ เน้นความซื่อสัตย์ในการประกอบการ ไม่เอาर्डเอาเปรียบผู้บริโภค แรงงานและผู้จำหน่ายวัตถุดิบ เนื่องจากทั้งแรงงานและผู้จำหน่ายวัตถุดิบล้วนเป็นสมาชิกของกลุ่ม มีการผลิตที่สอดคล้องกับความสามารถในการบริหารจัดการ ใช้เงินทุนภายในเป็นหลัก ใช้วัตถุดิบในท้องถิ่นและมีขนาดตลาดในท้องถิ่นพอสมควรคือ ประมาณร้อยละ 50 และส่วนใหญ่ (ประมาณร้อยละ 70 ) เป็นการจำหน่ายโดยตรงถึงผู้บริโภค ลักษณะดังกล่าวทำให้มียอดขายเชื่อคิดเป็นเพียงร้อยละ 20 ของยอดขายทั้งหมด แต่เนื่องจากผลผลิตนี้ต้องมีสัดส่วนของต้นทุนในการซื้อวัตถุดิบสูงถึงประมาณร้อยละ 80 ของต้นทุนการผลิตทั้งหมด เมื่อมีการขายเชื่อบางส่วนประกอบกับกรณีที่มีความต้องการขยายการผลิต จะเกิดปัญหาขาดเงินทุนหมุนเวียน

อย่างไรก็ตาม เนื่องจากนโยบายของกลุ่มคือ การใช้ทุนภายในและไม่ก่อหนี้เป็นหลัก ประเด็นนี้จึงมีผลกระทบต่อทุนหมุนเวียนอยู่บ้าง ขณะเดียวกันก็อาจจะสะท้อนปัญหาการบริหารจัดการที่ไม่มีการเรียกทุนเพิ่มจากสมาชิกหรือเพิ่มทุนสะสมของกลุ่มโดยการตัดจากยอดขายสูงกว่าที่ทำอยู่ในปัจจุบัน อย่างไรก็ตาม ลักษณะที่เป็นปัญหาโดยทั่วไปของธุรกิจชุมชนในลักษณะนี้ก็คือ เนื่องจากส่วนที่สามารถนำมาแบ่งเป็นค่าแรงสมาชิกมีไม่มากนักร้อยละ 20 ดังนั้นกลุ่มจึงประสงค์ให้สมาชิกได้ส่วนแบ่งมากที่สุดเท่าที่จะมากได้ ซึ่งสมาชิกเมื่อได้เงินแล้วก็มักจะไม่อยากออมเพื่อเป็นการเพิ่มทุนกับกลุ่ม ลักษณะดังกล่าวสะท้อนข้อเท็จจริงที่ว่ากลุ่มนี้ไม่มีกลุ่มออมทรัพย์เพื่อการผลิตของกลุ่มเอง แต่ถ้าหากกลุ่มมีออมทรัพย์ก็อาจจะใช้เงินจากกลุ่มออมทรัพย์เพื่อขยายการผลิตก็น่าจะทำได้

ลักษณะที่เป็นเช่นนี้เกิดจากข้อเท็จจริงว่า การเกิดกลุ่มนั้นมีได้เป็นความริเริ่มของกลุ่ม แต่เป็นการริเริ่มจากเจ้าหน้าที่ของรัฐที่ช่วยจัดหาเครื่องมือในการผลิตให้แต่เริ่มต้นก่อนที่จะมีกลุ่ม เมื่อได้รับเครื่องมือในการผลิตแล้ว กลุ่มจึงเกิดขึ้น ดังนั้นความพร้อมของกลุ่มจึงมีค่อนข้างน้อย ความสำเร็จของกลุ่มจึงขึ้นอยู่กับตัวผู้นำของกลุ่มคือ จ๊ะลิ เป็นสำคัญ ซึ่งเป็นปัจจัยเอื้อคือ ผู้บริหารกลุ่มซื่อสัตย์ เสียสละ และตั้งใจจริง ซึ่งมีลักษณะที่เด่นในส่วนที่เป็นการบริหารสมาชิก ก็คือ สมาชิกมากกว่าร้อยละ 50 เป็นเรือญาติ ดังนั้นลักษณะ

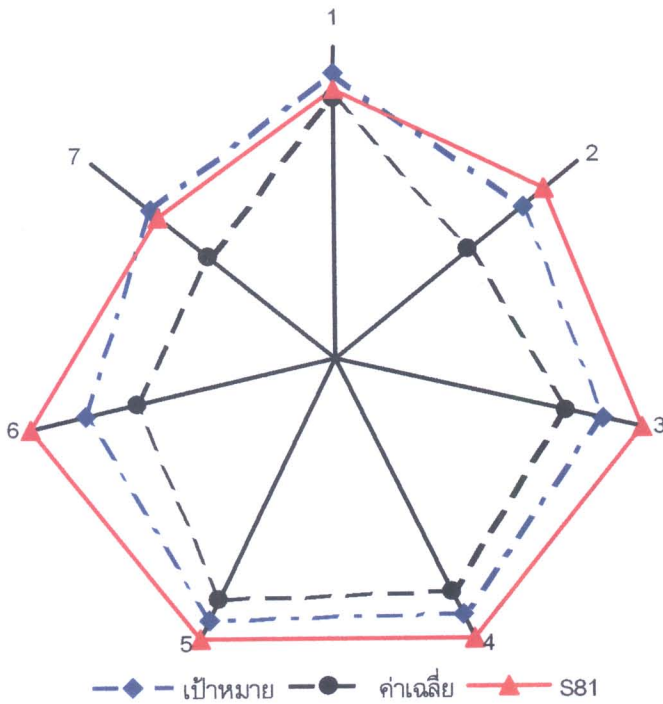
ของการบริหารสมาชิกจึงเป็นการบริหารในลักษณะเครือข่าย ในด้านหนึ่งก็คือทำให้สามารถทำงานภายในกลุ่มได้ง่าย ช่วยให้กลุ่มอยู่รอดได้ในยามที่กลุ่มประสบปัญหา อย่างเช่นที่เป็นอยู่ในปัจจุบัน แต่การบริหารสมาชิกในลักษณะเครือข่ายก็เป็นข้ออ่อนของ ธุรกิจชุมชนในแง่ที่ผู้บริหารใช้ความเป็นเครือข่ายช่วยในการจัดการแทนการบริหารซึ่งทำให้บริหารได้ง่ายแต่ขาดระบบที่ดี ซึ่งต่างจากกรณีที่กลุ่มมิได้เป็นเครือข่ายส่วนใหญ่ซึ่งจะต้องมีการวางระบบการบริหารที่ดีและผู้บริหารจะต้องมีศิลปะในการบริหาร ต้องอาศัยหลักการและศิลปะมากกว่า ประเด็นนี้จึงเป็นจุดอ่อนของกลุ่มในการบริหารสมาชิก ถึงแม้กลุ่มจะมีคะแนนของกลุ่มในเรื่องนี้สูงกว่าค่าเฉลี่ย แต่คะแนนดังกล่าวก็ยังต่ำกว่าเป้าหมาย

อีกประเด็นหนึ่งที่น่าจะถือได้ว่าเป็นจุดอ่อนของกลุ่ม คือ การบริหารสวัสดิการชุมชน ถึงแม้ค่าของกลุ่มจะสูงกว่าค่าเฉลี่ยของภาค คือ ค่าของกลุ่มอยู่ที่ 83 คะแนน ขณะที่ค่าเฉลี่ยของภาคมีเพียง 70 และเป้าหมายอยู่ที่ 85 คะแนนทำให้ความต่างจากเป้าหมายของกลุ่มมีค่าเท่ากับ -2 เพราะคำตอบของกลุ่มคือจัดสรรเงินสวัสดิการสำหรับชุมชนร้อยละหนึ่งถึงร้อยละสิบของผลกำไรประจำปีของกลุ่ม โดยที่ธุรกิจชุมชนในภาคได้ส่วนใหญ่จะไม่ค่อยได้จัดสรรสวัสดิการให้ชุมชน ด้วยเหตุนี้คะแนนของกลุ่มจึงสูงกว่าค่าเฉลี่ย แต่ไม่ได้คะแนนเต็ม

อีกส่วนหนึ่งที่กลุ่มได้คะแนนไม่เต็มร้อย ในด้านกระบวนการทำงานของธุรกิจก็คือ การบริหารตลาดและเครือข่าย โดยที่คะแนนเฉลี่ยเท่ากับ 78 คะแนน เป้าหมายเท่ากับ 86 คะแนนของกลุ่มเท่ากับ 92 ซึ่งทะลุเป้าไป 3 คะแนน ส่วนที่ทำให้ไม่ได้คะแนนเต็มก็เพราะว่า ตลาดค้าปลีกในท้องถิ่นมีส่วนใกล้เคียงกับตลาดค้าส่งภายนอกท้องถิ่น ซึ่งคำตอบที่จะทำให้ได้คะแนนเต็มคือ ตลาดค้าปลีกในท้องถิ่นมากกว่าร้อยละ 50 ซึ่งหมายความว่า ธุรกิจของกลุ่มสามารถพึ่งตลาดภายในท้องถิ่นได้ค่อนข้างมาก แต่ถึงกระนั้นก็ทำให้คะแนนของกลุ่มทะลุเป้าเพราะส่วนใหญ่แล้วต้องพึ่งตลาดภายนอกท้องถิ่นในสัดส่วนที่สูง รายละเอียดทั้งหมดได้แสดงไว้ในแผนภาพและตารางที่ 1 ถึง 4 ตามลำดับแล้ว



**แผนภาพและตารางที่ 1**  
**กระบวนการทำงานของธุรกิจชุมชน**

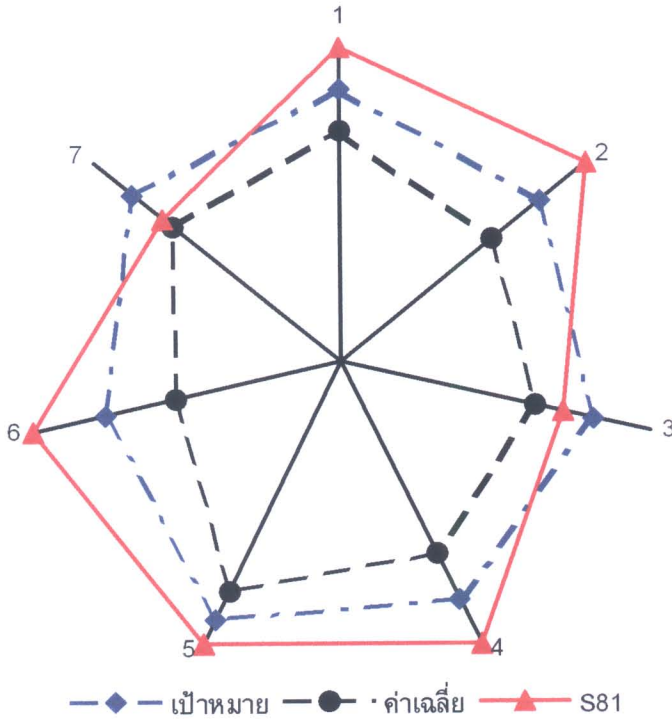


กระบวนการทำงานของธุรกิจชุมชน	เป้าหมาย	ค่าเฉลี่ย	ค่าของกลุ่ม	ความต่าง*
1. การบริหารสมาชิก	95	90	92	-3
2. การบริหารการตลาดและเครือข่าย	87	73	92	6
3. การบริหารการเงิน	93	85	100	8
4. การพัฒนาผลิตภัณฑ์และเทคโนโลยีการผลิต	95	90	100	5
5. การผลิต(การใช้แรงงาน)	96	92	100	4
6. การผลิต(การใช้วัตถุดิบ)	90	79	100	11
7. การบริหารสวัสดิการของชุมชน	86	71	83	-3

\* หมายถึง + แสดงว่าสูงกว่าเป้าหมาย

- แสดงว่าต่ำกว่าเป้าหมาย

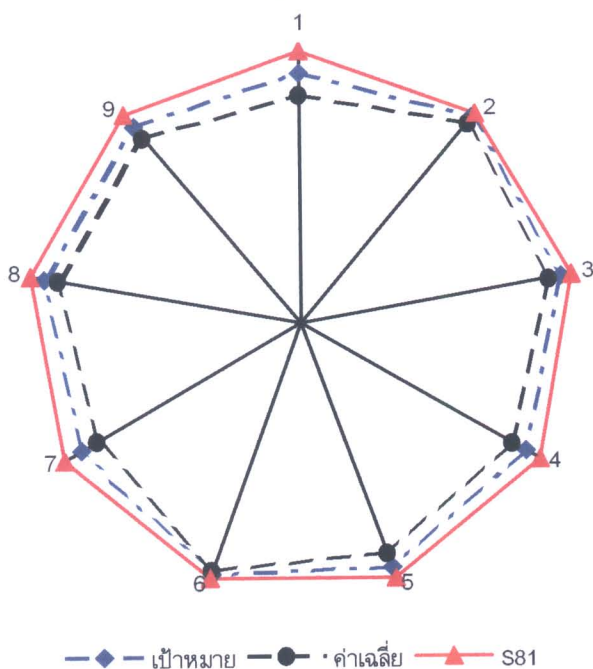
แผนภาพและตารางที่ 2  
ปัจจัยเอื้อ



กระบวนการทำงานของธุรกิจชุมชน	เป้าหมาย	ค่าเฉลี่ย	ค่าของกลุ่ม	ความต่าง*
1. การบริหารสมาชิก	92	84	100	8
2. การบริหารการตลาดและเครือข่าย	89	77	100	12
3. การบริหารการเงิน	89	78	83	-6
4. การพัฒนาผลิตภัณฑ์และเทคนิคการผลิต	91	81	100	10
5. การผลิต(การใช้แรงงาน)	95	89	100	6
6. การผลิต(การใช้วัตถุดิบ)	86	72	100	14
7. การบริหารสวัสดิการของชุมชน	91	81	83	-8

\* หมายเหตุ + แสดงว่าสูงกว่าเป้าหมาย  
- แสดงว่าต่ำกว่าเป้าหมาย

แผนภาพและตารางที่ 3  
 หลักการเศรษฐกิจพอเพียง

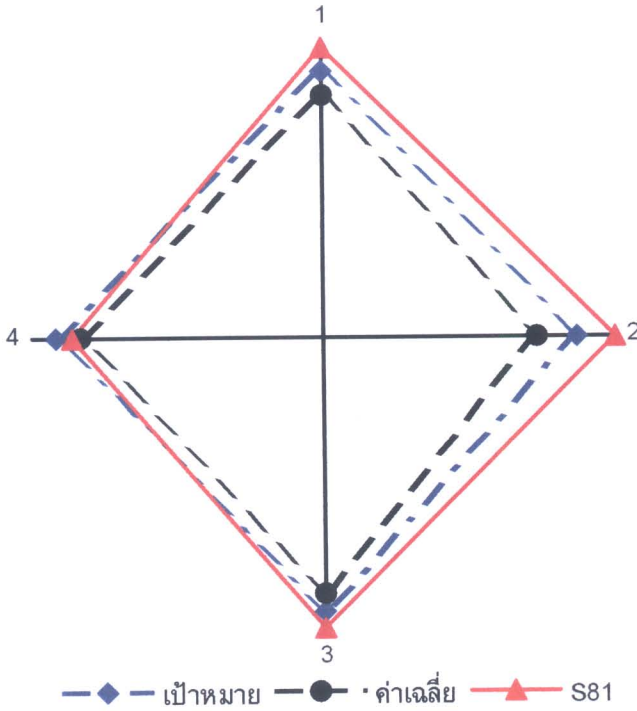


หลักการเศรษฐกิจพอเพียง	เป้าหมาย	ค่าเฉลี่ย	ค่าของกลุ่ม	ความต่าง*
นโยบายเหมาะสม	2.8	2.5	3.0	0.2
การใช้วัสดุทุกชนิดอย่างประหยัดและได้ประโยชน์คุ้มค่า	2.9	2.9	3.0	0.1
สร้างงานเป็นหลัก โดยไม่ใช้เครื่องจักรมาแทนแรงงานโดยไม่	2.9	2.8	3.0	0.1
ถ่วงน้ำหนักไม่ทำเช่นนั้นผลิตภัณฑ์จะเสียหาย				
ผลิตภัณฑ์สอดคล้องกับความสามารถในการบริหารจัดการ	2.8	2.7	3.0	0.2
รโลกเกินไป หรือมุ่งกำไรระยะสั้นเป็นหลัก	2.9	2.7	3.0	0.1
มีชื่อเสียงในการประกอบกรไม่เอาเปรียบผู้บริโภค แรงงาน	3.0	2.9	3.0	0.0
หน่วยวัดดูดี				
ความปลอดภัยโดยมีผลิตภัณฑ์ที่หลากหลาย หรือมีความสามารถ	2.8	2.6	3.0	0.2
ปรับเปลี่ยนผลผลิตให้สอดคล้องกับความต้องการของตลาดได้				
บริหารความเสี่ยงต่ำโดยมุ่งใช้เงินทุนภายในกลุ่มเป็นหลัก โดย	2.9	2.7	3.0	0.1
มีเงินเกินความสามารถในการจัดการ				
ดูดีในท้องถิ่นและผลิตสินค้าที่ตอบสนองตลาดในท้องถิ่น	2.8	2.7	3.0	0.2
และตลาดต่างประเทศ				

หตุ + แสดงว่าสูงกว่าเป้าหมาย  
 - แสดงว่าต่ำกว่าเป้าหมาย

### แผนภาพและตารางที่ 4

การทดสอบความยั่งยืนของชุมชนโดยพิจารณาจากทุน 4 ประเภท



ทุน 4 ประเภท	เป้าหมาย	ค่าเฉลี่ย	ค่าของกลุ่ม	ความต่าง*
1. การประเมินการพัฒนาทุนมนุษย์	95	90	100	5
2. การประเมินการพัฒนาทุนทางวัตถุ	92	84	100	8
3. การประเมินทุนทางสังคม	97	93	100	4
4. การประเมินทุนสิ่งแวดล้อม	95	90	92	-3

\* หมายเหตุ + แสดงว่าสูงกว่าเป้าหมาย  
 - แสดงว่าต่ำกว่าเป้าหมาย

## ข้อสังเกตเพิ่มเติมเกี่ยวกับการจัดทำบัญชีและการบริหารการเงิน

เนื่องจากกำไรสะสมของกลุ่มถูกเหรียญกคนเคิมยกออกเอาไปเป็นของส่วนตัว จึงต้องจัดทำระบบบัญชีสำหรับตรวจสอบ โดยมีบัญชีกำไรของกลุ่มเอาไว้เพื่อการตรวจสอบ โดยสมาชิกได้อีกส่วนหนึ่ง นอกจากนั้นก็มีการจัดทำบัญชีจำแนกออกเป็นบัญชีต่างๆ อย่างละเอียด เป็นต้นว่า บัญชีทรัพย์สิน บัญชีอุปกรณ์ บัญชีเงินทุนหมุนเวียน บัญชีรายรับรายจ่าย บัญชีลูกหนี้ กำหนดไว้อย่างชัดเจนสามารถตรวจสอบได้ง่าย นับว่าระบบบัญชีของกลุ่มเป็นระบบบัญชีที่ค่อนข้างจะดีมาก เมื่อเปรียบเทียบกับวุฒิทางการศึกษาโดยเฉลี่ยของสมาชิกของกลุ่ม และเพื่อป้องกันมิให้เกิดการทุจริตทางการเงินของกลุ่มอีก จะลืได้ขอให้บุตรสาวเป็นเหรียญกและมีบุตรเขยเป็นผู้ช่วยเหรียญกตั้งได้กล่าวไปแล้ว โดยทั้งสองมีกิจการร้านค้าซึ่งจะต้องมีการทำบัญชีอยู่แล้ว และยังสามารถช่วยกลุ่มจำหน่ายผลผลิตได้ด้วย ขณะเดียวกันเมื่อกลุ่มมีปัญหาขาดแคลนเงินทุนหมุนเวียนซื้อวัตถุดิบ เหรียญกก็อาจจะออกทดแทนให้ก่อนได้

ถึงแม้จะมีผลดีเป็นอันมากจากการดำเนินธุรกิจในรูปแบบนี้ ผลเสียก็มีเช่นกัน ผลเสียก็คือ ข้อจำกัดในการขยายผลิตภัณฑ์ของกลุ่ม เนื่องจากนางฐิติมา และสามี ก็มีการแปรรูปอาหารทะเล เช่น กุ้งส้ม จำหน่าย ดังนั้น กลุ่มจึงไม่อาจจะขยายผลิตภัณฑ์ออกไปมากกว่าที่ทำอยู่ เนื่องจากจะมีผลประโยชน์ขัดแย้งกับกิจการส่วนตัวของสมาชิก โดยเฉพาะอย่างยิ่งในกรณีที่กลุ่มไม่มีเงินทุนหมุนเวียนของกลุ่มมากเพียงพอ อย่างเช่นที่เป็นอยู่ในปัจจุบัน

## ข้อสังเกตเพิ่มเติมเกี่ยวกับการบริหารสมาชิก

สืบเนื่องจากปัญหาที่กลุ่มขยายจำนวนสมาชิกออกไปมาก (มีสมาชิกรวมทั้งสิ้น 50 คน) ในช่วงที่ธุรกิจขยายตัวอย่างรวดเร็วเนื่องจากมีวัตถุดิบรองรับมากพอเพียง ซึ่งมีผลทำให้สมาชิกจำนวนหนึ่งแยกตัวออกไปแล้วตั้งกลุ่มแข่งขัน จึงทำให้จำเป็นต้องลดจำนวนสมาชิกลงมา ซึ่งที่เหลือส่วนใหญ่จะเป็นเครือญาติและเพื่อนบ้านที่อยู่บริเวณใกล้เคียงกัน การบริหารกลุ่มจึงดำเนินไปในลักษณะเครือญาติ สมาชิกที่เหลืออยู่ของกลุ่ม 24 คน จึงยังมีความเหนียวแน่นเป็นอย่างดี ถึงแม้จะมีปัญหาวัตถุดิบมากอย่างที่เป็นอยู่ในขณะนี้ ในปัจจุบันแม้ว่าสมาชิกส่วนใหญ่จะเป็นเครือญาติกัน แต่ก็มีการบริหารงานในลักษณะที่เป็นประชาธิปไตย โดยใช้เสียงข้างมากจากสมาชิก เปิดโอกาสให้สมาชิกพัฒนาทักษะและเข้า

ร่วมประชุมในงานต่างๆ มีการแบ่งงานรับผิดชอบแน่นอน โดยผู้บริหารกลุ่มจะคัดเลือกจากผู้ที่มีความสามารถและซื่อสัตย์ สมาชิกมีโอกาสปรึกษาหารือและวิเคราะห์ข่าวสารบ้านเมืองร่วมกัน มีการจัดทำบันทึกการประชุมของสมาชิกในกลุ่มทุกครั้ง พยายามเน้นความสามัคคีในหมู่สมาชิกเพื่อให้กลุ่มมีความเข้มแข็ง สามารถแข่งขันในกลุ่มอื่นได้ โดยเฉพาะอย่างยิ่งจะต้องเน้นการพัฒนาคุณภาพของผลิตภัณฑ์ตลอดเวลา ถึงแม้จะมีปัญหาเรื่องความไม่ซื่อสัตย์ของสมาชิกบ้าง แต่กลุ่มไม่ถือว่าเป็นปัญหา

ลักษณะกลุ่มที่เป็นเครือข่ายติดกันว่ามีทั้งจุดเด่นที่มีความคล่องตัว สามารถแก้ปัญหาที่เกิดขึ้นได้ง่าย โดยที่กลุ่มยังค่อนข้างจะเหนียวแน่น แต่ก็อาจจะมีปัญหาในเรื่องความขัดแย้งของผลประโยชน์ได้เช่นกันดังที่ได้กล่าวมาแล้ว ปัจจัยที่ช่วยให้กลุ่มประสบความสำเร็จเกิดจากการมีผู้นำที่มีความซื่อสัตย์เสียสละ ตั้งใจจริง อุทิศตัวทำงานให้แก่กลุ่มจนได้รับรางวัลเป็นผู้หญิงเก่งดีเด่นในหมู่บ้าน แต่ขณะเดียวกันเบื้องหลังของความสำเร็จของ จ๊ะลิ ก็เนื่องจากมีนายมุ โทวาริ สามีเป็นผู้ให้การสนับสนุนในทุกเรื่อง ทำให้จ๊ะลิมีโอกาสร่วมกิจกรรมทางสังคมที่ทางการเป็นผู้จัดได้ตลอดเวลา ซึ่งก็มีผลดีที่ทำให้กลุ่มสามารถต่อรองกับทางการได้เช่นกัน นอกจากนายมุ โทวาริแล้ว สมาชิกฝ่ายชายที่ช่วยงานของกลุ่มอย่างแข็งขันคือ นายสัน ชูกะชบา ทั้งนายมุ และนายสัน จึงเป็นสองบุรุษที่ทำงานอย่างเข้มแข็งให้กับกลุ่มสตรีดังกล่าว

ข้อที่น่าสังเกตอีกประการหนึ่งก็คือ ถึงแม้กลุ่มจะมีการพัฒนาไปมาก แต่เนื่องจากพื้นความรู้ทางการศึกษาในระบบของสมาชิกมีไม่มากนัก จึงอาจจะเป็นข้อจำกัดในการสร้างความเข้มแข็งในการจัดการ โดยเฉพาะอย่างยิ่งทางด้านเทคนิคของการบริหารจัดการ ได้มากกว่าที่เป็นอยู่ในขณะนี้ โดยเป็นที่ชัดเจนแล้วว่า ในด้านจิตใจที่สมาชิกส่วนใหญ่มีให้แก่กลุ่มนั้นค่อนข้างจะเต็มที่อยู่แล้ว ดังนั้นความสามารถในการเพิ่มประสิทธิภาพในการจัดการทางด้านเทคนิคที่จะต้องอาศัยความรู้จากการศึกษาที่เป็นทางการจึงค่อนข้างจะถึงขีดจำกัดแล้ว แต่ก็ยังอาจจะมีการเพิ่มทักษะในการบริหารจัดการ ได้ด้วยการเพิ่มประสบการณ์ ซึ่งจะเป็นการสร้างความรู้ได้อย่างมั่นคงแต่จะต้องค่อยเป็นค่อยไปอย่างช้าๆ

## ปัญหาที่อาจจะต้องปรับปรุงแก้ไข

นอกจากปัญหาด้านวัตถุดิบซึ่งได้กลายมาเป็นปัญหาใหญ่ที่สุดในขณะนี้แล้ว กลุ่มยังมีปัญหาในเรื่องความหลากหลายของผลิตภัณฑ์เนื่องจากกะปิมีตลาดภายในท้องถิ่นค่อนข้างจะจำกัด เนื่องจากส่วนใหญ่จะมีความสามารถในการผลิตใช้เองอยู่แล้ว ถ้าหากจะพึ่งตลาดท้องถิ่นเป็นหลัก กลุ่มจำเป็นต้องมีผลิตภัณฑ์ที่หลากหลายและมีช่อง โอกาสทางการตลาดที่คู่แข่งจากภายนอกจะแข่งขันได้ยากเป็นต้นว่า มีน้ำหนักมาก ซึ่งทำให้มีต้นทุนค่าขนส่งจากภายนอกสูง หรือผลิตภัณฑ์ที่เก็บรักษาไว้ไม่นาน แต่ปัญหาที่กลุ่มประสบอยู่ก็คือ ความขัดแย้งในเรื่องผลประโยชน์กับสมาชิกของกลุ่มเพราะเหรียญกษาปณ์ซึ่งเป็นผู้ดูแลทางการเงินและผู้สนับสนุนทางการเงินที่สำคัญของกลุ่มก็มีธุรกิจของตัวเอง ดังนั้น ผลผลิตของกลุ่มที่จะต้องแข่งขันกับผลผลิตของสมาชิกจึงไม่สามารถทำได้

ทางออกในเรื่องนี้อีกประการหนึ่งก็คือ การสร้างเครือข่ายตลาด โดยขยายตลาดไปสู่กลุ่มที่อยู่บนภูเขา เพื่อนำผลิตภัณฑ์จากทะเลไปจำหน่าย ขณะเดียวกัน ถ้าหากมีการแปรรูปผลไม้หรืออาหารอย่างอื่นจากกลุ่มอื่นๆ ทางกลุ่มของจีเอทีก็อาจจะนำมาช่วยจำหน่ายได้ ประเด็นหลังนี้สมาชิกส่วนหนึ่งเห็นว่าน่าจะเป็นทางออกได้ แต่จะต้องแก้ปัญหาสำคัญที่สุดในปัจจุบันให้ได้เสียก่อน นั่นคือ ปัญหาการไม่มีวัตถุดิบหลักคือ เเคย เพื่อนำมาใช้ผลิตกะปิ

## บทสรุปและข้อเสนอแนะ

ถ้าพิจารณาตัวชี้วัดต่าง ๆ ที่ใช้วัดการบริหารจัดการของกลุ่มนี้ อาจจะจัดได้ว่า เป็นกรณีที่มีวิธีปฏิบัติที่เป็นเลิศ ไม่ว่าจะพิจารณาจากการใช้วัตถุดิบในท้องถิ่น การเน้นตลาดในท้องถิ่น ความเข้มแข็งของสมาชิก และการเน้นทุนภายในเป็นหลัก แต่ก็ยังมีข้ออ่อนในด้านเทคนิคการบริหารจัดการ เนื่องจากความจำกัดในด้านความรู้ความสามารถอันสืบเนื่องจากพื้นฐานการศึกษาของสมาชิกเป็นส่วนใหญ่ ดังเช่นปัญหาการสร้างควมหลากหลายให้แก่ผลผลิต การสร้างเครือข่ายเชื่อมโยงของตลาด การพัฒนาผลิตภัณฑ์ใหม่อย่างต่อเนื่อง การบริหารจัดการเพื่อลดปัญหาขาดเงินทุนหมุนเวียนซึ่งเป็นปัญหาใหญ่ และเชื่อมโยงไปสู่ปัญหาความไม่สามารถสร้างความหลากหลายให้กับผลิตภัณฑ์ ประเด็นเหล่านี้เป็นปัญหาที่ผู้บริหารจะต้องมีความสามารถ และมีเทคนิคการบริหารจัดการ นอกเหนือจากความซื่อสัตย์สุจริตและการอุทิศตนให้กับกลุ่ม การแก้ปัญหาเหล่านี้ไม่อาจจะแก้ไขได้ง่ายๆ



ภายใต้บริบทของสถานการณ์ที่เป็นอยู่ คงจะต้องลองผิดลองถูก ประกอบกับการ  
แลกเปลี่ยนประสบการณ์และความคิดเห็นระหว่างเครือข่ายมากกว่านี้

อย่างไรก็ตาม การสัมมนากลุ่มย่อยของงานวิจัยนี้ได้ก่อให้เกิดการแลกเปลี่ยน  
เรียนรู้ระหว่างกลุ่มอย่างแท้จริงใน โอกาสที่มีได้ไม่มากนักของกลุ่ม ทั้งนี้เนื่องจากใน  
ปัจจุบันกลุ่มต่างๆ เกิดขึ้นและได้รับการสนับสนุนจากทางราชการ ข้อมูลสื่อสารที่มาถึง  
กลุ่มจึงมักจะเป็นไปในทางเดียวที่เกิดจากนโยบายของรัฐบาลจากส่วนกลางและถูกแปลง  
ไปสู่การปฏิบัติโดยราชการระดับต่างๆ ซึ่งมักเน้นการส่งเสริมโดยการ “ให้” ไม่ว่าจะเป็น  
การ “ให้ความรู้” หรือ “ให้สิ่งของ” หรือ “ให้เงินกู้ดอกเบี้ยต่ำ” ทั้งหมดนี้ทำให้กลุ่มได้  
เปลี่ยนจุดเน้นจากความพยายามในการพึ่งตนเองไปสู่การพึ่งราชการมากยิ่งขึ้น ความ  
พยายามในการหาทางแก้ไขปัญหาของตัวเอง โดยผ่านการปรึกษาหารือภายในกลุ่มและ  
ระหว่างกลุ่มมีโอกาสเป็นไปได้น้อยมาก เนื่องจากสถานะแวดล้อมดังกล่าว โครงการวิจัยนี้  
ได้สร้างโอกาสในการนำกลุ่มที่มีความหลากหลายมาแลกเปลี่ยนความรู้และประสบการณ์  
ซึ่งกันและกัน นับว่าเป็นการสร้างสภาพแวดล้อมที่เอื้ออำนวยในการที่จะสร้างความ  
เข้มแข็งให้แก่กลุ่มได้ จึงสมควรที่จะส่งเสริมให้มีการเชื่อมโยงและสร้างเครือข่ายให้เกิด  
การเรียนรู้ระหว่างกลุ่มเพิ่มมากขึ้นกว่านี้และมีการประเมินการเปลี่ยนแปลงเป็นระยะ อย่าง  
น้อยก็เป็นการด้านกระแสการ “ให้” ทางเดียวจากฝ่ายราชการ ซึ่งยังคงเป็นกระแสหลักและมี  
แนวโน้มที่จะเพิ่มความเข้มข้นมากยิ่งขึ้นในอนาคต ซึ่งจะมีผลทำให้ธุรกิจชุมชนไม่มี  
โอกาสที่คิดหาทางช่วยตัวเองได้ในที่สุด



อุปกรณ์การผลิต



รูปที่ 1 เครื่องบดเคย

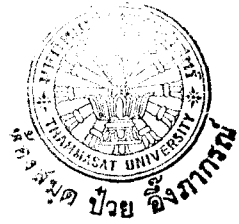


รูปที่ 2 ตู้อบเคย



รูปที่ 3 ความภาคภูมิใจ

รายงานกรณีศึกษา : กลุ่มแม่บ้านเกษตรกรบ้านเขาดำหนอง  
ศาลาทำการหมู่บ้าน หมู่ที่ 1 ตำบลลำทองหลวง  
อำเภอทับปุด จังหวัดพังงา



รายงานนี้เป็นส่วนหนึ่งของโครงการวิจัยเรื่อง  
การวิเคราะห์วิธีปฏิบัติที่เป็นเลิศ (Best Practice)  
และการเปรียบเทียบเพื่อการปรับปรุงและพัฒนาธุรกิจชุมชน (Benchmarking)

เสนอต่อ  
สถาบันเพิ่มผลผลิตแห่งชาติ

โดย  
นางสาวกฤตยา ศรีสรรพกิจ

## สภาพที่ตั้งทางภูมิศาสตร์และสภาพทางเศรษฐกิจ

กลุ่มแม่บ้านเกษตรบ้านเขาคำหนอง หมู่ที่ 1 บ้านเขาคำหนอง ตำบลถ้ำทองกลาง อำเภอทับปุด จังหวัดพังงา ซึ่งในรายงานต่อไปนี้จะเรียกชื่อย่อว่า “กลุ่ม” มีสถานที่ประกอบการอยู่ที่ศาลาประจำหมู่บ้าน หมู่ที่ 1 ตำบลถ้ำทองกลาง อำเภอทับปุด จังหวัดพังงา กลุ่มตั้งอยู่ทางทิศตะวันตกของตัวอำเภอประมาณ 10 กิโลเมตร มีเนื้อที่ทั้งหมดบ้าน 3,640 ไร่ จำนวนครัวเรือน 52 ครัวเรือน อาณาเขตทางเหนือติดต่อกับอำเภอพนม จังหวัดสุราษฎร์ธานี ทิศใต้ติดต่อกับหมู่ที่ 2 ทิศตะวันตกติดต่อกับหมู่ที่ 4 ตำบลถ้ำทองกลาง ส่วนทิศตะวันออกติดต่อกับตำบลโคกเจริญ

ที่ตั้งอยู่ห่างจากถนนเพชรเกษม 2.5 กิโลเมตร อยู่ห่างจากอำเภอทับปุด 8 กิโลเมตร และอยู่ห่างจากตัวจังหวัดพังงา 28 กิโลเมตร โดยหมู่บ้านนี้มีพื้นที่ที่ทับซ้อนอยู่ในเขตป่าสงวนซึ่งมีความอุดมสมบูรณ์ ล้อมรอบด้วยเทือกเขาที่มีลักษณะเป็นหินปูน จึงมีแร่ธาตุที่สำคัญอุดมสมบูรณ์มากเหมาะแก่การปลูกพืชจำพวกสมุนไพร เช่น จิงและขมิ้นเป็นต้น ซึ่งตำบลถ้ำทองกลางมีชื่อเสียงทางด้าน การปลูกพืชสมุนไพรและเครื่องเทศที่มีสรรพคุณสูงมาช้านานแล้ว ส่งผลให้ใน บ้านเขาคำหนองนี้ นอกจากจะประกอบอาชีพทำสวนยาง สวนปาล์มและปลูกข้าวแล้ว ยังปลูกขมิ้น และจิงเป็นหลักมาเป็นเวลานานด้วย ในด้านทรัพยากรน้ำอุดมสมบูรณ์ดี มีฝนตกตลอดแต่ไม่มี ปัญหา น้ำท่วม มีการจัดระบบประปาภูเขาและใช้น้ำบาดาลในครัวเรือน แต่เป็นที่น่าสังเกตว่า ชาวบ้านไม่สามารถใช้น้ำฝนในการบริโภคได้ เนื่องจากในบริเวณใกล้ๆ นั้นมีการทำสัมปะทาน ระเบิดหิน ทำให้มีฝุ่นจากการระเบิดหิน ไปปะปนกับน้ำฝนจนไม่ปลอดภัยต่อการดื่มกิน ชาวบ้าน จึงใช้น้ำบ่อแทน

อาชีพหลักของคนในชุมชนคือ การทำสวนยาง สวนปาล์ม โดยพื้นที่ทำการเกษตรมักจะมีอยู่ บริเวณเชิงเขาซึ่งอยู่ไกลจากพื้นที่อยู่อาศัยพอสมควร ในการประกอบอาชีพหลักนี้มักจะเป็นหน้าที่ รับผิดชอบของฝ่ายชายในครอบครัวโดยฝ่ายหญิงจะทำหน้าที่ดูแลงานบ้านและลูกๆ เป็นหลัก ทำให้ มีเวลาว่างมาก (บางครั้งเมื่อไม่มีกิจกรรมที่สร้างสรรค์ทำอาจใช้เวลาว่างไปในทางที่ไม่เป็น ประโยชน์ได้ เช่น เล่นการพนันเป็นต้น) คนในชุมชนส่วนใหญ่มีฐานะปานกลางไม่ค่อยมีคนยากจน โดยส่วนใหญ่มีรายได้อยู่ระหว่าง 45,000-50,000 บาท/ปี/คน คนในชุมชนส่วนใหญ่เป็นไทยพุทธ

## หลักฐานที่ใช้ประกอบการเขียนรายงาน

รายงานฉบับนี้เรียบเรียงมาจากการสัมภาษณ์โดยเจ้าหน้าที่ภาคสนามจากแบบสอบถามเมื่อ วันที่ 12 มิถุนายน 2545 ประกอบกับการสัมภาษณ์แบบเจาะลึกอีกครั้งหลังจากการประเมินว่าเป็น ธุรกิจชุมชนที่มีวิธีปฏิบัติที่เป็นเลิศลำดับที่ 10 ของประเทศ เมื่อวันที่ 9 ตุลาคม 2545 และ วันที่ 20 พฤศจิกายน 2545 ผู้ให้สัมภาษณ์คือคุณพรเพ็ญ ยกเถ ประชาน คุณปริดา ทวีรส รองประธาน และ คุณลำดวน ประสมกิจ เหมัญญิก

## ประวัติความเป็นมาของกลุ่ม

กลุ่มแม่บ้านเกษตรกรบ้านเขาตำหนอน จัดตั้งขึ้นเมื่อวันที่ 17 กุมภาพันธ์ 2526 มีจำนวนสมาชิกเริ่มต้น 15 คน โดยมีเจ้าหน้าที่จากสำนักงานเกษตรอำเภอทับปุด ได้เข้าไปศึกษาสภาพทั่วไปของหมู่บ้านทั้งทางด้านชีวภาพ กายภาพ เศรษฐกิจและสังคม โดยศึกษาถึงปัญหาในความเป็นอยู่ของสมาชิกในหมู่บ้าน และได้มีเจ้าหน้าที่เกษตรอำเภอมาจัดการประชุมชี้แจงประโยชน์ในการจัดตั้งกลุ่ม การดำเนินงานแบบกลุ่ม และกิจกรรมต่างๆ รวมทั้งได้อบรมให้ความรู้ด้านเคหะกิจการเกษตร การพัฒนาคุณภาพชีวิต ให้ความรู้เกี่ยวกับการแปรรูปและการถนอมอาหารผลผลิตด้านการเกษตรและกิจกรรมด้านการเกษตร และสนับสนุนให้มีการจัดตั้งกลุ่ม ซึ่งสมาชิกได้ให้ความร่วมมือเป็นอย่างดี อย่างไรก็ตามในบางกิจกรรมยังขาดความต่อเนื่องและสมาชิกยังขาดความรู้อยู่บ้าง ซึ่งเจ้าหน้าที่ได้เข้ามาช่วยส่งเสริม ทำให้สมาชิกสามารถดำเนินกิจกรรมร่วมกันได้ดีขึ้น

วัตถุประสงค์ในการจัดตั้งกลุ่มคือ เพื่อเป็นการรวมกลุ่มของสมาชิกสตรีในหมู่บ้านเพื่อการทำกิจกรรมที่เป็นประโยชน์ต่อกลุ่มและชุมชน นอกจากเป็นการเพิ่มรายได้ให้สมาชิกกลุ่มแล้วกลุ่มยังมุ่งเน้นในการเป็นกลไกในการให้สมาชิกในกลุ่มได้ช่วยเหลือซึ่งกันและกัน ให้สมาชิกได้มีส่วนร่วมในการแก้ปัญหา การตัดสินใจ และการกำหนดแนวทางของกลุ่ม เพื่อเป็นการพัฒนาศักยภาพของสมาชิกอีกด้วย นอกจากนี้กลุ่มยังมีบทบาทในการเป็นศูนย์กลางในการรับรู้ และเป็นศูนย์ประสานกับทางภาครัฐและเอกชน

ตั้งแต่จัดตั้งกลุ่มในปี 2526 มีการทดลองทำกิจกรรมหลายหลายรูปแบบ เพื่อหากิจกรรมที่เหมาะสมที่สุด เช่นการทำขนมต่างๆ พิมพ์น้ำ เป็นต้น โดยได้รับการส่งเสริมจากเคหะกิจมาช่วยอบรมให้แต่ประสบปัญหาจากที่ทางกลุ่มต้องออกไปหาตลาดเองและไม่สามารถหาตลาดมารองรับที่แน่นอนได้และสินค้าบางชนิด เช่น ขนม ไม่สามารถเก็บรักษาไว้ได้นานทำให้เกิดปัญหาของเหลือเน่าเสีย จากการลองผิดลองถูกมาหลายครั้งทำให้ทางกลุ่มมีประสบการณ่มากขึ้นทั้งในด้านการผลิต การตลาดและการบริหารจัดการ โดยเล็งเห็นว่ากิจกรรมที่เหมาะสมที่สุดควรจะเป็นการผลิตสินค้าที่สามารถหาตลาดมารองรับได้อย่างต่อเนื่อง มีวัตถุดิบในท้องถิ่น และกลุ่มมีความสามารถในการผลิต ทำให้เห็นว่า การทำชิงพวง และขมื่นพวงน่าจะเหมาะสมที่สุด อีกทั้งในช่วงปี 2538 ราคาชิงตกต่ำมาก จากราคาโลกรั่มละ 15-20 บาท ลงมาเหลือราคาโลกรั่มละ 4 บาท จึงมีการรวมตัวกันของกลุ่มที่ปลูกชิงเพื่อพวงราคาชิง โดยรวมตัวกันทำชิงพวงและกลุ่มจะรับซื้อชิงจากสมาชิก และประกันราคาชิงที่ 20 บาทต่อโลกรั่ม โดยมีเคหะกิจมาสอนการทำชิงพวง ช่วยจัดหางบประมาณและการตลาด กลุ่มเริ่มผลิตชิงพวงอย่างจริงจังในปี 2539

กระบวนการบริหารสมาชิก

ปัจจุบันกลุ่มแม่บ้านเกษตรกรบ้านเขาตำหนอนมีสมาชิกทั้งหมด 25 คน ดังมีรายนามดังต่อไปนี้

ชื่อ-นามสกุล	อายุ	การศึกษา
1.นางปรีชา ทวีรส	38	ม.3
2.นางเวียง โอชาผล	62	ป.4
3.นางลำควน ประสมกิจ	48	ม.3
4.นางโสภา ประสมกิจ	43	ป.4
5.นางพรเพ็ญ ยกเด	32	ป.4
6.นางศรีไพร ช่วยบำรุง	30	ป.6
7.นางประพาศ คล่องการ	32	ป.6
8.นางประจิม แซ่หลี	59	ป.4
9.นางจิตรา ช่วยบำรุง	36	ป.6
10.นางเวียง ยกเด	53	ป.4
11.นางนิตยา ทวีรส	42	ป.4
12.นางเสริมสุข หอมจันทร์	39	ม.3
13.นางขมณา ทองพันธ์	43	ป.4
14.นางสาตี แสงขวัญ	42	ป.4
15.นางสุดา แสงขวัญ	42	ป.4
16.นางมะลิ ศิริพงษ์	48	ป.4
17.นางละเอียด ยกเด	30	ป.6
18.นางละเมียด ช่วยบำรุง	30	ป.6
19.นางสมภรณ์ กิจผดุง	42	ป.4
20.นางสุจินดา พันธกิจ	35	ป.4
21.นางคล่อง สุขคุ้ม	42	ป.4
22.นางอำพร ยกเด	30	ป.4
23.นางอูมา ยกเด	32	ป.4
24.นางพัจณี แซ่หลี	32	ป.4
25.นางเดือนจิตร บัวลา	35	ป.4

ที่มา: รายงานกลุ่มปี 2544

## คณะกรรมการบริหารกลุ่ม

- |                       |               |
|-----------------------|---------------|
| 1. นางพรเพ็ญ ยกเถ     | ประธาน        |
| 2. นางปรีดา ทวีรส     | รองประธาน     |
| 3. นางประพาส คล่องการ | เลขานุการ     |
| 4. นางลำดวน ประสมกิจ  | เหรัญญิก      |
| 5. นางจิตรา ช่วยบำรุง | ประชาสัมพันธ์ |

เมื่อจัดตั้งกลุ่มในปี 2526 มีสมาชิกเริ่มต้นทั้งหมด 15 คน สมาชิกเกือบทั้งหมดยังเป็นสมาชิกกลุ่มอยู่ในปัจจุบัน โดยมีสมาชิกเพียง 1 คนที่ออกจากกลุ่มไป

เป็นที่น่าสังเกตว่าในสมาชิกปัจจุบันจำนวน 25 คนนี้มีหลายคนที่มีนามสกุลเดียวกัน โดย 5 นามสกุลที่มีสมาชิกในกลุ่มนามสกุลละ 2 คน นอกจากนั้นมีครอบครัวช่วยบำรุง ที่มีสมาชิกในกลุ่ม 3 คนและครอบครัวยกเถ ที่มีสมาชิกในกลุ่มมากที่สุดคือ 4 คน โดยที่ประธานของกลุ่มก็อยู่ในครอบครัวนี้ด้วย อย่างไรก็ตามจากการที่หมู่บ้านนี้มีขนาดค่อนข้างเล็ก และจัดตั้งมากว่า 100 ปีแล้ว อีกทั้งยังมีการย้ายเข้าย้ายออกไม่มากนัก ส่งผลให้คนในชุมชนส่วนใหญ่เป็นเครือญาติกัน ดังนั้นจำนวนสมาชิกทั้ง 25 คนของกลุ่มนี้จึงมีการกระจายด้านเครือญาติพอสมควร

สมาชิก 24 คน จบการศึกษาระดับประถมศึกษาและมัธยมต้น โดยมีสมาชิกอีกเพียง 1 คนที่ไม่สามารถอ่านและเขียนหนังสือได้ ซึ่งเป็นไปตามสภาพทั่วไปของชุมชนในชนบท ช่วงอายุของสมาชิกในกลุ่มสามารถแบ่งได้ออกเป็น 2 ช่วงคือ กลุ่มสมาชิกที่อยู่ในช่วงวัยกลางคนและสมาชิกที่อยู่ในช่วงสูงอายุซึ่งมีจำนวนใกล้เคียงกัน โดยในกลุ่มไม่มีสมาชิกที่เป็นคนรุ่นหนุ่มสาวหรือเยาวชนอยู่เลย ซึ่งเป็นลักษณะที่คล้ายคลึงกับธุรกิจชุมชนที่อื่นๆ อย่างไรก็ตามสมาชิกที่อยู่ในช่วงวัยกลางคนก็มีความสามารถในการเป็นแรงผลักดันให้กลุ่มได้ ซึ่งจากการสัมภาษณ์จะเห็นได้ว่าคณะกรรมการบริหารกลุ่มทั้งหมดจะอยู่ในช่วงวัยกลางคนทั้งหมดและสมาชิกที่อยู่ในช่วงสูงอายุมักจะทำหน้าที่ในด้านการผลิต

ในด้านการผลิตเนื่องจากกิจกรรมหลักของกลุ่มคือการทำชิงผงและขมื่นผงนั้น มีกระบวนการผลิตที่ไม่ซับซ้อนมากนัก เป็นการนำวัตถุดิบของสมาชิกรวมกัน แล้วช่วยกันผลิตไปที่ละกระบวนการ เช่น ตั้งแต่การหั่นชิงสด ไปจนถึงการบรรจุภัณฑ์ ซึ่งในแต่ละวันสมาชิกจะมาทำงานร่วมกันที่กลุ่ม จึงไม่มีการแบ่งหน้าที่อย่างชัดเจนนักในด้านการผลิต โดยสมาชิกทุกคนจะสามารถทำได้แทบทุกหน้าที่ มีการสับเปลี่ยนหมุนเวียนกันอยู่เสมอ โดยจะมีประธานกลุ่มเป็นผู้ควบคุมคุณภาพ และกระบวนการผลิตโดยรวม อย่างไรก็ตามจะมีการแบ่งหน้าที่สมาชิกของกลุ่มชิงและกลุ่มขมื่นอย่างชัดเจน เนื่องจากมีกระบวนการผลิตและวิธีบริหารจัดการที่ต่างกันมาก อีกทั้งยังมี

การแบ่งความรับผิดชอบอย่างชัดเจนของคณะกรรมการบริหารกลุ่มในการบริหารจัดการด้านอื่นๆ  
คือในด้านของการจัดทำบัญชี และการตลาด

### กระบวนการบริหารการเงิน

กลุ่มได้รับงบประมาณจากสำนักงานเกษตรอำเภอทับปุด เป็นเงินจำนวน 72,000 บาท เมื่อวันที่ 24 ตุลาคม 2539 เพื่อจัดซื้ออุปกรณ์แปรรูปขิงผง 35,000 บาท ซื้อวัตถุดิบ 5,000 บาท และเก็บไว้เป็นเงินทุนหมุนเวียนอีก 32,000 บาท ได้รับการสนับสนุนเป็นเครื่องครัวจากส.ส. จุรินทร์ ลักษณะวิศิษฎ์ และในปี 2542 ได้รับงบประมาณจากโครงการมิยาซาวา จาก อบต. ตำบลท่าทองกลาง เพื่อก่อสร้างโรงบดขมิ้นและเครื่องบดขมิ้นเป็นจำนวนเงิน 120,000 บาท ได้รับงบประมาณจากโครงการขยายผลเศรษฐกิจชุมชนพึ่งตนเองจากสำนักงานพัฒนาชุมชน อำเภอทับปุด เมื่อวันที่ 30 สิงหาคม 2543 เป็นจำนวนเงิน 125,000 บาท เพื่อนำมาจัดซื้ออุปกรณ์และวัตถุดิบ จากนั้นได้รับงบประมาณจากสำนักงานเกษตรและสหกรณ์จังหวัดพังงาเป็นถุงพลาสติกจำนวน 120 ก.ก. คิดเป็นเงิน 6,000 บาท เมื่อวันที่ 8 ธันวาคม 2543 ได้งบประมาณจากโครงการฟื้นฟูหลังจากการพื้กซ้าระหนี้เป็นจำนวนเงิน 149,000 บาท และกลุ่มระดมทุนอีก 7,500 บาท รวมเป็นเงิน 157,000 บาท เพื่อจัดซื้ออุปกรณ์แปรรูปขมิ้น ต่อเติมโรงบดขมิ้นและซื้อวัตถุดิบ ทางกลุ่มได้รับงบประมาณจาก อบต. ตำบลท่าทองกลางอีกครั้ง เป็นจำนวนเงิน 50,000 บาท เมื่อวันที่ 21 มีนาคม 2544 โดยเป็นเงินกู้ที่ต้องส่งคืนภายใน 5 ปี ได้รับงบประมาณจากสำนักงานสาธารณสุขเป็นจำนวนเงิน 20,000 บาท เพื่อปรับปรุงสถานที่โรงบดขมิ้น ที่กำจัดน้ำเสียและล้างจาน เมื่อวันที่ 8 สิงหาคม 2545 และอันดับสุดท้ายได้รับงบประมาณหนึ่งตำบลหนึ่งผลิตภัณฑ์จาก อบจ.พังงาเพื่อซื้อเครื่องบดขิง 2 เครื่อง คิดเป็นเงิน 7,000 บาทเมื่อวันที่ 16 สิงหาคม 2545

จุดเด่นอีกด้านหนึ่งของกลุ่มแม่บ้านเกษตรกรบ้านเขาตำหนอนคือ มีการทำบัญชีที่เป็นระบบ มีการคิดต้นทุน กำไร และค่าตอบแทนสมาชิกอย่างชัดเจน อีกทั้งยังมีการแยกทำบัญชีของกลุ่มกิจกรรมย่อยๆ คือ กลุ่มทำขิง กลุ่มทำขมิ้น กลุ่มทำข้าวเกรียบ และกลุ่มทำน้ำพริกแกง ที่สำคัญทางกลุ่มได้มีการตรวจสอบบัญชีเหล่านั้นเป็นประจำ และใช้ในการวางแผนการผลิตอีกด้วย

ในด้านการคิดต้นทุนของกลุ่มขิง เริ่มจากการรับซื้อขิงสดที่กิโลกรัมละ 20 บาท น้ำตาล กิโลกรัมละ 14 บาท ซึ่งในแต่ละรอบการผลิตจะใช้ขิงและน้ำตาลอย่างละ 20 กิโลกรัม ใช้ค่าแก๊ส และค่าไฟฟ้าคิดเป็นรอบละ 10 บาทและค่าของบรรจุภัณฑ์อีกรอบละ 110 บาท โดยต้นทุนรวมในแต่ละรอบการผลิตสามารถคิดรวมได้ดังนี้

ขิงสด (20 บาท x 20 ก.ก.)	400 บาท
น้ำตาล (14 บาท x 20 ก.ก.)	280 บาท
ค่าแก๊สและไฟ	10 บาท
ค่าของบรรจุภัณฑ์ (1 บาท x 110 ซอง)	110 บาท
รวม	800 บาท



สรุปได้ว่าต้นทุนของการผลิตขิงผงในแต่ละรอบการผลิต หรือในแต่ละวันคือ วันละ 800 บาท โดยจะได้ผลผลิตเป็นขิงผงประมาณ 110 ถุง ซึ่งขายที่ราคาขายส่งที่ 20 บาท และขายปลีก ถุงละ 25 บาท ดังนั้นรายได้ของการผลิตขิงผงในแต่ละวันโดยคิดจากราคาขายส่งคือ วันละ 2,200 บาท ส่งผลให้ทางกลุ่มได้กำไรวันละ 1,400 บาท ซึ่งจะมีการหักกำไรเข้ากลุ่มร้อยละ 10 คิดเป็น 140 บาท และกำไรส่วนที่เหลือคือวันละ 1,260 บาท จะตกเป็นค่าแรงของสมาชิกกลุ่มที่ทำงานในวันนั้นๆ ซึ่งจะมีการจดบันทึกไว้ทุกวัน และจ่ายค่าตอบแทนให้รวมกันครั้งเดียวตอนปลายปี โดยสมาชิกจะมีรายได้เฉลี่ยปีละ 24,000 บาท ซึ่งในกลุ่มนี้สมาชิกมีความประสงค์ที่จะรับค่าตอบแทนครั้งเดียวตอนปลายปี เพื่อให้ได้ค่าตอบแทนที่เป็นก้อนใหญ่ เนื่องจากสมาชิกส่วนใหญ่จะมีรายได้ประจำจากการขายขิงสดให้กับกลุ่มอยู่แล้ว ซึ่งในการซื้อวัตถุดิบนี้ทางกลุ่มจะจ่ายเป็นเงินสดทุกวัน เพื่อให้สมาชิกมีรายได้ไปใช้จ่ายในครัวเรือน เป็นที่น่าสังเกตว่า การจ่ายค่าตอบแทนเมื่อปลายปีครั้งเดียวนี้มีส่วนช่วยให้กลุ่มมีสภาพคล่องและมีเงินทุนหมุนเวียนมากขึ้นด้วย

ในกลุ่มทำขมิ้นจะมีระบบการทำบัญชีและคิดต้นทุนที่แตกต่างกัน คือ จะไม่มีค่าใช้จ่ายในการซื้อขมิ้นสด เนื่องจากสมาชิกจะนำมารวมกันแปรรูปโดยไม่มีการซื้อ ส่วนค่าใช้จ่ายอื่นๆ มีไม่มากนัก เนื่องจากขั้นตอนการผลิตนั้นใช้ขมิ้นสดเป็นหลัก และส่วนใหญ่ขายส่งในปริมาณมาก จึงไม่มีค่าใช้จ่ายด้านบรรจุภัณฑ์มากนัก ในด้านราคาขายของขมิ้นจะปรับเปลี่ยนตามราคาท้องตลาดเป็นหลัก ไม่มีการตั้งราคาที่แน่นอนเหมือนขิง โดยเฉลี่ยแล้วต้นทุนการผลิตจะอยู่ที่ กิโลกรัมละ 50 บาทและราคาขายขมิ้นผงอยู่ที่ กิโลกรัมละ 100-150 บาท โดยในส่วนที่มีการบรรจุหีบห่อจะมีราคาขายส่งที่ถุงละ 50 กรัม ส่วนในการขายปลีกจะขายที่ถุงละ 120 บาทและขวดละ 15 บาท โดยมียอดจำหน่ายรวมเฉลี่ยเดือนละ 100 กิโลกรัม คิดเป็นรายได้สมาชิกต่อคนเดือนละ 1,500-2,000 บาท ในด้านการจ่ายค่าตอบแทนจะจ่ายครั้งเดียวในปลายปีเหมือนกลุ่มขิง

#### กระบวนการบริหารการตลาด

ในด้านการตลาดทางกลุ่มได้รับประโยชน์อย่างมาก จากการสนับสนุนของหน่วยงานต่างๆ ทั้งภาครัฐและภาคเอกชน อีกทั้งยังได้รับเลือกให้เป็นหนึ่งตำบลหนึ่งผลิตภัณฑ์ ทำให้กลุ่มได้รับประโยชน์อย่างมากจากการได้ไปออกงานแสดงสินค้าต่างๆ ทั้งในส่วนที่เป็นการเพิ่มยอดขาย และทำให้กลุ่มเป็นที่รู้จักมากขึ้น นอกจากนี้ยังได้รับความสนใจจากสื่อต่างๆ ในการนำกิจกรรมและผลิตภัณฑ์ของกลุ่มไปเผยแพร่และประชาสัมพันธ์ ซึ่งทำให้กลุ่มและตัวผลิตภัณฑ์เป็นที่รู้จักมากขึ้นในวงกว้าง โดยการเผยแพร่ประชาสัมพันธ์งานของกลุ่มที่ผ่านมา มีดังนี้

- ช่อง 7 ถ่ายทำเรื่องขมิ้น วันที่ 27 กรกฎาคม 2541 เผยแพร่ วันที่ 12 สิงหาคม 2541
- ช่อง 7 ถ่ายทำเรื่องขมิ้นและขิง วันที่ 14 ตุลาคม 2541 เผยแพร่ วันที่ 16 พฤศจิกายน 2541
- ช่อง 5 ถ่ายทำเรื่องขมิ้นและขิง วันที่ 17 พฤศจิกายน 2541 เผยแพร่ วันที่ 8 ตุลาคม 2541
- ช่อง 7 ถ่ายทำเรื่องขิงผง วันที่ 18 มกราคม 2542 เผยแพร่ วันที่ 22 กุมภาพันธ์ 2542

- ช่อง 9 ถ่ายทำเรื่องชิงผง วันที่ 8 เมษายน 2542 เผยแพร่เดือนกรกฎาคม 2542
- หนังสือพิมพ์ไทยรัฐฉบับวันที่ 8 ตุลาคม 2541 เรื่องขมิ้นได้กับเครื่องบดสโตนไทม์อินไทยแลนด์
- ช่องไอทีวี ถ่ายทำการสัมภาษณ์และรายงานผลการดำเนินกิจกรรม โครงการฟื้นฟูอาชีพเกษตรกรหลังการพักชำระหนี้ปี 2544 วันที่ 22 พฤษภาคม 2545

โดยการสนับสนุนเหล่านี้ถือเป็นปัจจัยที่สำคัญที่ช่วยส่งเสริมกระบวนการบริหารการตลาดของกลุ่ม อีกปัจจัยสำคัญคือการมีบุคลากรของกลุ่มที่มีความสามารถด้านการตลาดคือ คุณปริดา ทวีรส โดยมีการติดตามความเคลื่อนไหวของตลาดอย่างต่อเนื่องมีการนำสินค้าออกไปนำเสนอตามช่องทางตลาดใหม่ๆ และติดต่อประสานงานกับกลุ่มเครือข่ายต่างๆ ในการพึ่งพากันในด้านการตลาดต่อไป

เช่นเดียวกับกระบวนการบริหารอื่นๆ กลุ่มทำขิงและกลุ่มทำขมิ้นจะมีลักษณะเฉพาะที่แตกต่างกันออกไปบ้าง โดยเฉพาะกลุ่มทำขิงจะมีตลาดหลักในท้องถิ่นคือร้านค้าในอำเภอทับปุด โรงพยาบาลพังงา ศูนย์สาธารณสุขตลาดของอำเภอ ภายในจังหวัดพังงาเอง รวมทั้งยังมี ห้างร้านต่างๆ ในจังหวัดกระบี่ ชุมพร ภูเก็ต เป็นการที่กลุ่มติดต่อซื้อขายกับผู้ซื้อโดยตรง คิดเป็นสัดส่วนประมาณร้อยละ 80 ของยอดขายทั้งหมด นอกจากนั้นคือการขายผ่านพ่อค้าคนกลาง เจ้าหน้าที่ภาครัฐ การไปออกงานแสดงสินค้าและเทศกาลต่างๆ และมีการส่งออกไปต่างประเทศคือที่สิงคโปร์อีกด้วย โดยผ่านคนรู้จักของสมาชิกในกลุ่ม อีกทั้งขิงผงของกลุ่มได้รับตรามาตรฐานขององค์การอาหารและยา(อ.ย.) ทำให้มีความน่าเชื่อถือมากขึ้น

ในด้านของกลุ่มทำขมิ้นมีตลาดหลักคือ ร้านขายยาในจังหวัดเพชรบุรีและกรุงเทพฯ โดยจะส่งผ่านทางไปรษณีย์หรือฝากไปกับรถโดยสาร สำหรับตลาดเพชรบุรี จะส่งในปริมาณ 10 กิโลกรัมต่อครั้ง ปีละประมาณ 200 กิโลกรัม โดยขายส่งในรูปแบบของขมิ้นผง ที่ราคา กิโลกรัม 100 บาท นอกจากนี้จะเป็นการขายตามตลาดทั่วไป คือร้านค้าในอำเภอทับปุด และอำเภออื่นๆ ในจังหวัดพังงา และมีพ่อค้าจากต่างจังหวัดมารับซื้อ รวมทั้งการไปร่วมแสดงสินค้าต่างๆ โดยที่ผลิตภัณฑ์ตัวนี้อยู่ในระหว่างการทำโครงการขอมาตรฐาน อย.

#### กระบวนการพัฒนาผลิตภัณฑ์และเทคนิคการผลิต

ในปีที่ผ่านมาผลิตภัณฑ์ที่ทางกลุ่มผลิตมีอยู่ด้วยกัน 4 ชนิดคือ ขิงผง ขมิ้นผง ข้าวเกรียบผสมขมิ้นและเครื่องแกง โดยผลิตภัณฑ์หลักๆ ที่ทำรายได้ให้กับกลุ่มมากได้แก่ ผลิตภัณฑ์ขิงผงผสมน้ำตาลและข้าวเกรียบที่มีการทำทุกวัน ส่วนขมิ้นผงและเครื่องแกงมีการทำเป็นบางช่วงและมีการแบ่งผลประโยชน์เพียงปีละครั้ง

ลักษณะเด่นของกลุ่มนี้อย่างหนึ่งคือ วัตถุดิบที่นำมาใช้ในการแปรรูปคือขิงและขมิ้นเป็นพืชสมุนไพรที่ขึ้นชื่ออยู่แล้ว และปลูกกันมานานับเป็นร้อยปีของตำบลถ้ำทองหลางนี้ ทำให้มีความ

ได้เปรียบในเรื่องของวัตถุดิบที่ดี สามารถควบคุมคุณภาพได้ตามความต้องการ ทั้งในเรื่องของอายุ  
 จึงต้องมีอายุมากกว่า 18 เดือนขึ้นไปต่างจากจึงในท้องตลาดที่ส่วนใหญ่มีอายุไม่เกิน 1 ปี ซึ่งจาก  
 ประสบการณ์ของกลุ่มพบว่าจึงที่มีอายุอ่อนกว่า 18 เดือนนี้ไม่สามารถนำมาทำของผงได้ เพราะ  
 ด้วยยังไม่เพียงพอทั้งนี้โดยการใช้วิธีการแบบดั้งเดิม

ในส่วนของการกระบวนการผลิตจึงผงนั้นทางกลุ่มได้เน้นเรื่องคุณภาพและความสะอาดมาก  
 ส่วนหนึ่งเพราะต้องการคงคุณภาพที่ได้รับการรับรองจากองค์การอาหารและยาหรือ ออย. เพื่อให้  
 ได้รับความเชื่อถือจากผู้บริโภค โดยในสมัยก่อนใช้วิธีนำจึงมาตากกับครกหลังจากนั้นนำเข้า  
 เครื่องปั่นและนำมาคั้น กรองเหลือแต่น้ำแล้วเคี่ยวด้วยไฟอ่อนประมาณ 2 ชม. แต่ในปัจจุบันได้  
 ปรับปรุงโดยใช้เครื่องบดขนาดใหญ่แทน และใช้เวลาสั้นลงกว่าเดิมทำให้สามารถผลิตจึงผงได้ใน  
 ปริมาณที่เพิ่มมากขึ้นกว่าเดิม ส่วนวิธีการทำขม้นผงนั้นได้ใช้วิธีการแบบดั้งเดิมเพื่อคงสรรพคุณ  
 ทางสมุนไพรเอาไว้โดยการ นำขม้นที่ได้มาล้างให้สะอาด หั่นเป็นชิ้นบาง ตากแดด 3-4 วัน จากนั้น  
 นำมาบดสามารถเก็บไว้ได้นานประมาณ 1 ปี ส่วนการทำข้าวเกรียบขม้นและน้ำพริกแกงวัตถุดิบ  
 ไม่มีในหมู่บ้าน จะต้องซื้อมาจากตลาดทั้งหมดทั้งนี้เนื่องจากเป็นผลิตภัณฑ์ที่ขายได้ง่ายภายใน  
 ท้องถิ่นจึงไม่ได้มีการส่งไปขายที่อื่นเหมือนกับจึงผงและขม้นผง

ผลผลิตในปี 2544 มีดังต่อไปนี้

1. จึงผง	240,000 บาท
2. ขม้นผง	30,000 บาท
3. ข้าวเกรียบขม้น	74,000 บาท
4. น้ำพริกแกง	5,000 บาท
รวม	349,000 บาท

โดยรายการที่ 1 และ 3 จะเป็นผลิตภัณฑ์หลักของทางกลุ่มเพราะทำส่งตลอดทั้งปี  
 ส่วนรายการที่ 2 จะทำเฉพาะช่วงฤดูแล้งเท่านั้น และรายการที่ 4 จะทำเฉพาะช่วงที่มีการออกงาน  
 หรือมีสังเข้ามา

**กระบวนการใช้วัตถุดิบ**

การใช้วัตถุดิบถือเป็นจุดเด่นของกลุ่มแม่บ้านเกษตรกรบ้านเขาตำหนอน โดยเน้นการใช้  
 วัตถุดิบจากสมาชิกหรือในท้องถิ่นเป็นหลัก ซึ่งเป็นการสร้างงานให้สมาชิกในชุมชน อีกทั้งยัง  
 สามารถควบคุมคุณภาพของวัตถุดิบได้ รวมทั้งทำให้มีวัตถุดิบเพื่อใช้ในการผลิตอย่างต่อเนื่องและ  
 เพียงพอตลอดเวลา ไม่เกิดปัญหาขาดแคลนวัตถุดิบในระยะยาว โดยในการผลิตสินค้าหลักของ  
 กลุ่มคือ จึงและขม้น มีการบริหารแยกกันอย่างชัดเจน และมีรูปแบบการใช้วัตถุดิบที่แตกต่างกัน

ในด้านการผลิตจึงผง จะเน้นการใช้วัตถุดิบจากสมาชิกเป็นหลัก ในแต่ละวันจะรับซื้อ  
 วัตถุดิบจากสมาชิกเพียงคนเดียวเท่านั้น และมีการจดบันทึกไว้ว่าซื้อมาจากสมาชิกคนใด เพื่อเป็น

การควบคุมคุณภาพสินค้าในแต่ละวัน เนื่องจากชิงผง ถือเป็นสินค้าเพื่อสุขภาพอย่างหนึ่ง และกลุ่มให้ความสำคัญกับการผลิตสินค้าที่ปลอดสารพิษอย่างมาก ดังนั้นการควบคุมคุณภาพของวัตถุดิบจึงมีความจำเป็นสูง โดยจะรับซื้อในปริมาณที่คงที่คือ 20 กิโลกรัมต่อวัน ที่ราคากิโลกรัมละ 20 บาท และจ่ายเป็นเงินสดให้สมาชิกทุกวัน ซึ่งเป็นการช่วยประกันราคาให้กับเกษตรกรที่เป็นสมาชิก และเป็นการช่วยให้เกษตรกรมีตลาดรับซื้อที่ต่อเนื่อง ในจำนวนสมาชิกทั้งหมด 20 คนมีสมาชิกจำนวน 15 คนที่ปลูกชิงเป็นหลัก ซึ่งในปัจจุบันผลผลิตชิงสดของสมาชิกพอเหมาะกับการผลิตของกลุ่มพอดี ทั้งนี้มีการตกลงกันภายในกลุ่มว่าจะนำผลผลิตชิงสดมาขายให้กับกลุ่มเท่านั้น เพื่อป้องกันปัญหาการขาดแคลนวัตถุดิบที่อาจจะเกิดขึ้นกับการแปรรูปชิงสดมาเป็นชิงผง

ในบางครั้งที่เกิดการขาดแคลนวัตถุดิบทางกลุ่มจะพิจารณาซื้อวัตถุดิบจากผู้ผลิตรายอื่นๆ ในชุมชนเท่านั้น เพื่อที่จะสามารถควบคุมคุณภาพของชิงสดที่รับซื้อมาได้ว่าเป็นวัตถุดิบที่ปลอดสารพิษอย่างแท้จริง ในอดีตทางกลุ่มเคยประสบปัญหาชิงสดเน่าเสีย จึงได้มีการปรึกษากับกรมส่งเสริมการเกษตร ในการให้ความรู้กับเกษตรกรในเรื่องของการปรับสภาพดินให้เหมาะสม

ในด้านการผลิตขมั้น จะแตกต่างจากการผลิตชิงคือ มีการผลิตในบางฤดูกาลเท่านั้น ไม่ได้มีการผลิตทุกวันเหมือนชิง ดังนั้นจึงมีการรับสมาชิกกลุ่มขมั้นเฉพาะผู้ที่ปลูกขมั้นด้วยกันเท่านั้น และในแต่ละรอบการผลิตจะให้สมาชิกแต่ละคนในกลุ่มนำขมั้นสดมารวมในปริมาณเท่าๆกันไม่มีการซื้อ โดยในกลุ่มขมั้นนี้สมาชิกสามารถขายขมั้นสดให้กับบุคคลภายนอกได้ แต่ทั้งนี้ก็มีข้อแม้ว่าถ้าสมาชิกคนใดมีขมั้นไม่พอจะต้องไปซื้อมาจากที่อื่น เพื่อให้เพียงพอในแต่ละรอบการผลิต ซึ่งเป็นการแปรรูปผลิตภัณฑ์เพื่อเพิ่มมูลค่า และรายได้ให้กับสมาชิก อีกทั้งในส่วนที่คล้ายกับกลุ่มทำชิงคือ ขมั้นยังเป็นสินค้าเพื่อสุขภาพอย่างหนึ่ง ซึ่งมีการส่งขายให้กับร้านขายยาและโรงพยาบาลโดยตรง จึงมีความสำคัญอย่างมากในการควบคุมคุณภาพของวัตถุดิบให้มีคุณภาพและปลอดสารพิษ

### สถานการณ์ในปัจจุบัน

ในปัจจุบันทางกลุ่มเป็นที่รู้จักอย่างมากทั้งในจังหวัดพังงาเองและพื้นที่ในแถบภาคใต้ เนื่องจากการที่ได้รับความนิยมให้ลงในสื่อต่างๆ ไม่ว่าจะเป็นการถ่ายทำรายการโทรทัศน์เกี่ยวกับการเกษตรหลายครั้ง ทางช่อง 5,7,9 และไอทีวี หรือการได้ลงหนังสือพิมพ์ในฐานะกลุ่มที่เป็นตัวอย่าง และประสบความสำเร็จ และเป็นที่น่าสังเกตว่ากลุ่มนี้ได้รับการสนับสนุนทางด้านการงบประมาณจากทางหน่วยงานราชการ เป็นจำนวนบ่อยครั้งมากตั้งแต่เริ่มรวมกลุ่มในปี 2538 ทั้งจากงบของ ส.ส. งบ อบจ. งบของสำนักงานเกษตรและสหกรณ์ และเมื่อไม่นานมานี้ก็คืองบ กขคจ. เป็นต้น ทั้งนี้จากได้สัมภาษณ์พบว่าในตำบลถ้ำทองกลางนั้น ในหมู่อื่นๆก็เคยมีการตั้งกลุ่มขึ้นมาเช่นกันแต่ก็ได้ล้มเลิกไปจนหมดเหลือเพียงกลุ่มแม่บ้านเกษตรกรบ้านเขาตาหนอนนี้เท่านั้นที่

เข้มแข็ง จนปัจจุบันได้รับเลือกเป็น “หนึ่งตำบลหนึ่งผลิตภัณฑ์” อันทำให้กลุ่มกลายเป็นจุดดูงานที่สำคัญและมีชื่อเสียง

ยอดจำหน่ายในปัจจุบันของผลิตภัณฑ์ประมาณ 80% มีการส่งขายภายในตัวจังหวัดพังงาเองและใกล้เคียงเช่นภูเก็ต ทั้งนี้เนื่องจากที่ตัวสินค้ามันติดตลาดแล้วและมีความต้องการสูง ร้านค้าที่รับไปขายสามารถขายได้หมดอยู่แล้วมีลูกค้าประจำคือสินค้าชิงผงของกลุ่ม ใน 1 วันจะทำจากวัตถุดิบชิงทั้งหมด 20 กิโลกรัม ซึ่งแปรรูปออกมาแล้วจะได้ชิงผงจำนวนประมาณ 110 ห่อ ราคาขายส่งห่อละ 20 บาท ซึ่งเป็นจำนวนที่ทางกลุ่มสามารถขายได้หมดพอดีในแต่ละวันและสมาชิกมีความพอใจ และมีพ่อค้ามารับถึงที่อยู่แล้ว ส่วนสินค้าตัวอื่นๆคือ ขมิ้นผงที่มีสรรพคุณใช้เป็นยารักษาได้ ทำกันแต่เฉพาะภายในสมาชิกที่ปลูกขมิ้นนี้เท่านั้นและไม่มีการซื้อวัตถุดิบ แต่เป็นการเวียนๆกันใช้มากกว่า และทำเฉพาะช่วงที่ฝนแล้งหรือหน้าหนาวนั่นเอง เพราะว่าจังหวัดพังงามีลักษณะฝนตกชุก ซึ่งถ้าฝนตกและไม่มีแดดก็จะไม่สามารถทำได้ทางกลุ่มจึงตกลงกันว่าจะทำเฉพาะช่วงหน้าแล้งและมีการปันผลกันเพียงปีละ 1 ครั้งเท่านั้น เป็นที่น่าสังเกตอีกว่า ขมิ้นของทางกลุ่มที่ปลูกในตำบลถ้ำทองกลางนี้มีชื่อเสียงมานานแล้วในเรื่องของสรรพคุณการทำเป็นยา ซึ่งมีตัวยามากกว่าขมิ้นที่ปลูกในเขตจังหวัดอื่นๆ เป็นที่ต้องการมากและผลิตไม่ทันสามารถส่งขายได้โดยตลอด ตลาดที่ขายได้ประจำคือที่จังหวัดเพชรบุรีซึ่งส่งทางไปรษณีย์และที่กรุงเทพฯ ใช้การส่งทางรถทัวร์ ในปีที่ผ่านมาขาย 30,000 บาทและคาดว่าปีนี้จะได้มากเป็น 2 เท่า สินค้าตัวอื่นของกลุ่มที่มีคือ ข้าวเกรียบขมิ้นและเครื่องแกงส่วนใหญ่ก็สามารถขายได้ในเขตจังหวัดเช่นกัน

ในส่วนของคุณภาพสินค้านั้นจากการสัมภาษณ์พบว่าการเน้นเรื่องนี้มากๆ ทั้งจากการควบคุมวัตถุดิบว่าให้เป็นวัตถุดิบที่ปลอดจากสารเคมีอย่างสิ้นเชิง กล่าวคือปลูกกันเองภายในสมาชิกของกลุ่มเป็นส่วนใหญ่จึงทำให้สามารถควบคุมได้ ประกอบกับภายในพื้นที่มีการคุ้นเคยกับการปลูกพืชโดยไม่อาศัยสารเคมีอยู่แล้ว โดยสินค้าสำคัญของกลุ่มคือ ชิงผงผสมน้ำตาลซึ่งสินค้าตัวนี้ได้รับเครื่องหมายรับรองจาก องค์การอาหารและยา (อ.ย.) เรียบร้อยแล้ว ส่วนสินค้าตัวอื่นๆนั้นในวันที่เราได้ไปสัมภาษณ์กำลังอยู่ในช่วงของการขอเครื่องหมายรับรองเช่นกัน

จากการที่ทางกลุ่มมีรายได้และกำไรจากการทำงานนี้จำนวนมากพอสมควรจึงได้มีการคิดที่จะให้สวัสดิการบางอย่างกลับคือสู่ชุมชน เช่น ให้ทุนการศึกษาแก่เด็กที่เรียนดีแต่ยากจน และการให้การสนับสนุนกิจกรรมของทางวัดใน โอกาสต่างๆเหล่านี้เป็นต้น

โดยสรุปแล้วกิจกรรมของกลุ่มแม่บ้านเกษตรกรบ้านเขาตำหนอนนี้ได้มีส่วนช่วยอย่างมากในด้านการหารายได้มาช่วยเหลือครอบครัวให้มีความเป็นอยู่ที่ดีขึ้น นอกจากอาชีพหลักที่ทำอยู่คือการกรีดยาง สวนปาล์มและปลูกข้าว หลายคนในกลุ่มสามารถมีเงินส่งบุตรหลานให้สามารถเรียนหนังสือได้สูงๆ แต่ทั้งนี้ก็เพราะได้มีการต่อสู้กับปัญหาต่างๆที่เกิดขึ้นเช่น ปัญหาความไม่เข้าใจและความเชื่อเดิมของบิดามารดาของกลุ่มสมาชิก ที่ไม่เห็นด้วยที่ลูกสาวลูกสะใภ้จะไปประกอบอาชีพนอกบ้าน ซึ่งว่าจะทำความเข้าใจได้ต้องอาศัยเวลาทำความเข้าใจในอยู่หลายปี จนปัจจุบันได้เห็น

ผลงานว่าสามารถหารายได้ดี รวมทั้งกลุ่มยังมีส่วนช่วยส่งเสริมความสามัคคีและแก้ปัญหาสังคมได้ในระดับที่ดี เช่นปัญหาการพนัน เพราะการรวมกลุ่มกันทำให้แม่บ้าน ไม่มีเวลาว่างมากจนฟุ้งซ่าน มีเวลาที่จะทำงานและพบปะเพื่อนบ้าน พุศุคยุปรับทุกข์และช่วยกันแก้ปัญหาและที่ขาดไม่ได้คือมีผู้นำกลุ่มที่เข้มแข็งรู้จักแก้ปัญหาโอนอ่อนผ่อนตามและประสานความสัมพันธ์ในกลุ่มได้จนทำให้เป็นกลุ่มที่เข้มแข็งและมีชื่อเสียงจนถึงปัจจุบัน

### ผลการประเมินจากแบบสอบถาม

ในการประเมินจากแบบสอบถาม แบ่งออกเป็น 4 ส่วนคือ กระบวนการทำงานของธุรกิจชุมชน ปัจจัยเอื้อ หลักการเศรษฐกิจพอเพียง และการทดสอบความยั่งยืนของชุมชน โดยพิจารณาจากทุน 4 ประเภท ซึ่งประกอบด้วย ทุนมนุษย์ ทุนทางวัตถุ ทุนทางสังคม และทุนทางสิ่งแวดล้อม โดยการที่กลุ่มได้รับการพิจารณาคัดเลือกเป็นกรณีตัวอย่าง จะต้องผ่านการทดสอบความยั่งยืนของชุมชน หลักการเศรษฐกิจพอเพียง และสุดท้ายคือ กระบวนการทำงาน 7 กระบวนการ

จากผลการทดสอบแบบสอบถาม ในด้านการทดสอบความยั่งยืนของชุมชน จากการพิจารณาจากทุน 4 ประเภท กลุ่มได้รับคะแนนเต็มในการประเมินทุน 4 ประเภท 3 ข้อคือ ทุนทางวัตถุ ทุนทางสังคม และทุนทางสิ่งแวดล้อม ส่วนทุนทางด้านมนุษย์ได้คะแนนไม่เต็ม เนื่องจากคำตอบในข้อ (1) ในส่วนที่ 5 ไม่ได้คะแนนเต็ม เพราะถ้าหากจะได้คะแนนเต็มจะต้องตอบในคำตอบที่ (2) คือ กลุ่มธุรกิจชุมชนช่วยกระตุ้นให้มีการพัฒนาความรู้ความสามารถของสมาชิกและครอบครัว กล่าวคือกลุ่มควรจะมีส่วนช่วยให้ทั้งสมาชิกและคนในครอบครัวพัฒนาศักยภาพของตนเองในหลายๆด้าน ในขณะที่ทางกลุ่มได้ตอบคำตอบที่ (1) คือ กลุ่มธุรกิจชุมชนก่อให้เกิดการพัฒนาบุคลากร โดยทำให้คนในชุมชนได้เรียนรู้เกี่ยวกับการดำเนินธุรกิจชุมชน ซึ่งได้คะแนนน้อยกว่าคือ 75 คะแนน อย่างไรก็ตามในด้านอื่นๆของการพัฒนาทุนมนุษย์ กลุ่มมีการปฏิบัติที่ดี กล่าวคือ มีการนำภูมิปัญญาท้องถิ่นมาปรับใช้และสร้างความรู้ใหม่ต่อยอด อีกทั้งยังก่อให้เกิดสวัสดิการที่เป็นผลดีต่อทรัพยากรมนุษย์คือ มีการให้สวัสดิการทางด้านการศึกษา สุขภาพอนามัย รวมทั้งการดูแลเด็กและคนชรา ในด้านทุนทางวัตถุนั้น กลุ่มมีการสะสมทุนในรูปของเครื่องมือเครื่องจักร วัสดุอุปกรณ์เพิ่มมากขึ้น และมีการให้ชุมชนได้สามารถใช้ได้บ้างโอกาส ทั้งยังมีการสะสมทุนที่เป็นตัวเงิน ซึ่งช่วยให้กลุ่มและชุมชนมีกองทุนหมุนเวียนสุทธิเพิ่มมากขึ้น และมีการนำกำไรของธุรกิจชุมชนไปใช้สร้างหรือดูแลสาธารณสมบัติอื่นๆในชุมชน หรือมีการลงทุนในกิจกรรมอื่นๆนอกชุมชนมากขึ้น ในด้านการประเมินทุนทางสังคม มีความร่วมมือกับกลุ่มอื่นๆของชุมชนมากขึ้น ขณะที่ความสัมพันธ์กับกลุ่มอื่นๆภายในชุมชนก็ดีขึ้นด้วย อีกทั้งยังช่วยลดปัญหาอาชญากรรม ปัญหาการพนัน ปัญหาการว่างงาน ปัญหายาเสพติด ปัญหาทะเลาะเบาะแว้ง และปัญหาสังคมอื่นๆในชุมชนลงมาก ทางด้านทุนทางสิ่งแวดล้อม เป็นกระบวนการผลิตที่ไม่มีการใช้ทรัพยากรที่ใช้แล้วหมดไป ไม่ว่าจะมาจากภายในหรือภายนอก ยกเว้นแก๊สหุงต้มและพลังงานไฟฟ้า ซึ่งไม่ก่อให้เกิดปัญหาสิ่งแวดล้อมหรือมีปัญหาน้อย (ร้อยละ 0-20) มีการลงทุนเพื่อฟื้นฟู หรือสร้าง

ทรัพยากรขึ้นมาแทนที่ ทรัพยากรสามารถสร้างใหม่ได้ เช่น การปลูกป่า การรักษาสภาพแวดล้อม ในชุมชนให้ดีขึ้น และการสร้างทรัพยากรใหม่ๆขึ้นในชุมชน

ในด้านกลไกเศรษฐกิจพอเพียง กลุ่มได้ค่าเท่ากับ 3.0 ทุกข้อเช่นกัน โดยเฉพาะอย่างยิ่งกลุ่ม จะเน้นการใช้ทรัพยากรที่มีอยู่ให้เป็นประโยชน์มากที่สุดและพยายามลดต้นทุนให้ต่ำที่สุด ในขณะที่รักษาคุณภาพของผลผลิตให้คงอยู่หรือให้ดีกว่าเดิม มีผลผลิตที่หลากหลายและเน้นตลาด ในท้องถิ่นเป็นหลักแล้วค่อยๆขยายตามขีดความสามารถ

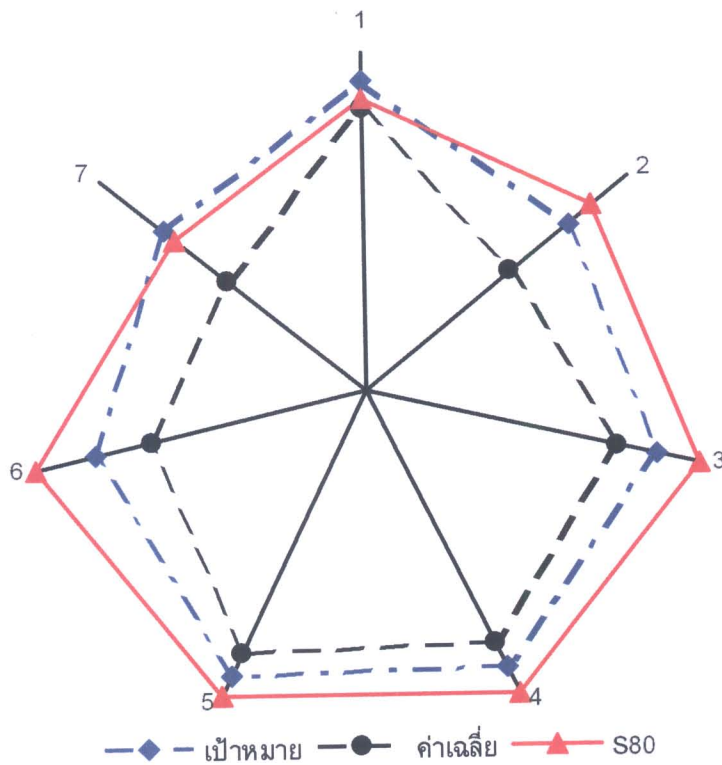
ในด้านกระบวนการทำงาน 7 กระบวนการนั้น กลุ่มได้คะแนนเต็มรวมข้อทั้งหมด 4 กระบวนการคือ การบริหารการเงิน การพัฒนาผลิตภัณฑ์และเทคนิคการผลิต การใช้แรงงานและการใช้วัตถุดิบ ซึ่งจะเห็นได้จากการที่กลุ่มมีการจัดทาบัญชีอย่างเป็นระบบ และได้นำไปใช้ในการวางแผนทางการเงินอย่างต่อเนื่อง มีการพัฒนาคุณภาพผลิตภัณฑ์อย่างต่อเนื่องโดยเน้นการตอบสนองความต้องการของตลาดเป็นหลัก อีกทั้งกลุ่มยังให้ความสำคัญอย่างมากในการควบคุมกระบวนการผลิตและคุณภาพสินค้า ในกระบวนการใช้แรงงาน กลุ่มมีการบริหารโดยให้แรงงานมีอิสระในการเลือกช่วงเวลาทำงานตามความเหมาะสม ทำให้แรงงานมีความพึงพอใจในการทำงานกับกลุ่มมากขึ้น มีการจ่ายค่าตอบแทนแรงงานตามปริมาณและคุณภาพที่กำหนดรวมทั้งมีการแบ่งผลกำไรให้ด้วย สุดท้ายในกระบวนการใช้วัตถุดิบ ทางกลุ่มจะใช้วัตถุดิบจากสมาชิกเป็นหลัก มีการคัดเลือกคุณภาพ และส่งเสริมให้มีการเพิ่มการผลิตวัตถุดิบในกลุ่มเมื่อเกิดปัญหาวัตถุดิบขาดแคลน

ในส่วนของกระบวนการบริหารการตลาดและเครือข่ายนั้น กลุ่มได้คะแนนรวม 92 คะแนน ซึ่งมีค่าความต่างสูงกว่าเป้าหมาย 6 คะแนน โดยกลุ่มได้รับข้อมูลของการจัดจำหน่ายสินค้าจากผู้บริหารหรือสมาชิกภายในเป็นหลัก และมีการส่งเสริมการขายโดยการหาตลาดเพิ่มมากขึ้นซึ่งเป็นข้อที่กลุ่มได้คะแนนเต็ม ส่วนในข้อที่ทำให้กลุ่มไม่ได้คะแนนเต็มคือ การที่กลุ่มมีการค้าปลีกในท้องถิ่นใกล้เคียงกับตลาดค้าส่งภายนอกท้องถิ่น

อย่างไรก็ตามยังมีอีกสองกระบวนการที่กลุ่มยังได้คะแนนต่ำกว่าเป้าหมาย คือกระบวนการบริหารสมาชิก ที่กลุ่มได้คะแนนรวมในกระบวนการนี้ 92 คะแนน ค่าความต่างจากเป้าหมาย -3 คะแนน ซึ่งเกิดจากการที่กลุ่มมีความเป็นเครือญาติกันค่อนข้างมาก และสมาชิกไม่ได้มีส่วนร่วมในการกำหนดกฎระเบียบในการทำงานตลอดจนผลตอบแทนของสมาชิกมากนัก

อีกกระบวนการหนึ่งที่กลุ่มได้คะแนนต่ำกว่าเป้าหมายคือ กระบวนการบริหารสวัสดิการชุมชน ซึ่งกลุ่มได้คะแนนรวม 83 คะแนน และมีค่าความต่างจากเป้าหมาย -3 คะแนน โดยกลุ่มมีปริมาณการจัดสวัสดิการให้ชุมชนค่อนข้างน้อยในปัจจุบัน อย่างไรก็ตามทางกลุ่มมีแผนงานที่จะเพิ่มการจัดสวัสดิการให้ชุมชนต่อไปในอนาคต

แผนภาพและตารางที่ 1  
 กระบวนการทำงานของธุรกิจชุมชน



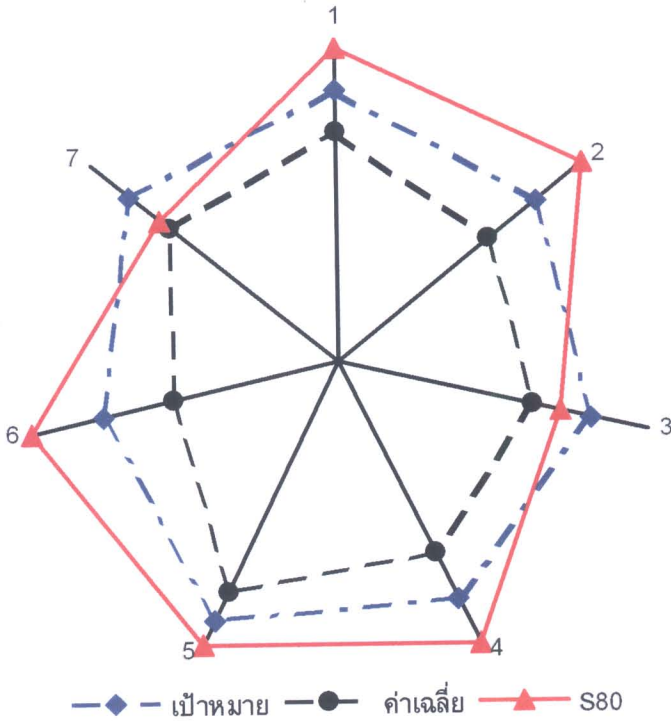
กระบวนการทำงานของธุรกิจชุมชน	เป้าหมาย	ค่าเฉลี่ย	ค่าของกลุ่ม	ความต่าง *
1. การบริหารสมาชิก	95	90	92	-3
2. การบริหารการตลาดและเครือข่าย	87	73	92	6
3. การบริหารการเงิน	93	85	100	8
4. การพัฒนาผลิตภัณฑ์และเทคนิคการผลิต	95	90	100	5
5. การผลิต(การใช้แรงงาน)	96	92	100	4
6. การผลิต(การใช้วัตถุดิบ)	90	79	100	11
7. การบริหารสวัสดิการของชุมชน	86	71	83	-3

\* หมายถึง + แสดงว่าสูงกว่าเป้าหมาย  
 - แสดงว่าต่ำกว่าเป้าหมาย



## แผนภาพและตารางที่ 2

### ปัจจัยเอื้อ

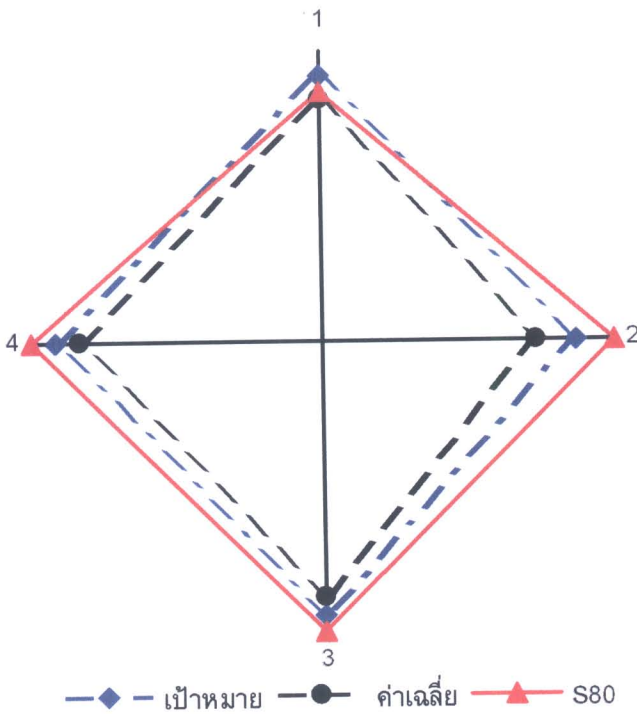


กระบวนการทำงานของธุรกิจชุมชน	เป้าหมาย	ค่าเฉลี่ย	ค่าของกลุ่ม	ความต่าง *
1. การบริหารสมาชิก	92	84	100	8
2. การบริหารการตลาดและเครือข่าย	89	77	100	12
3. การบริหารการเงิน	89	78	83	-6
4. การพัฒนาผลิตภัณฑ์และเทคโนโลยีการผลิต	91	81	100	10
5. การผลิต(การใช้แรงงาน)	95	89	100	6
6. การผลิต(การใช้วัตถุดิบ)	86	72	100	14
7. การบริหารสวัสดิการของชุมชน	91	81	83	-8

\* หมายถึง + แสดงว่าสูงกว่าเป้าหมาย  
- แสดงว่าต่ำกว่าเป้าหมาย

### แผนภาพและตารางที่ 3

การทดสอบความยั่งยืนของชุมชนโดยพิจารณาจากทุน 4 ประเภท

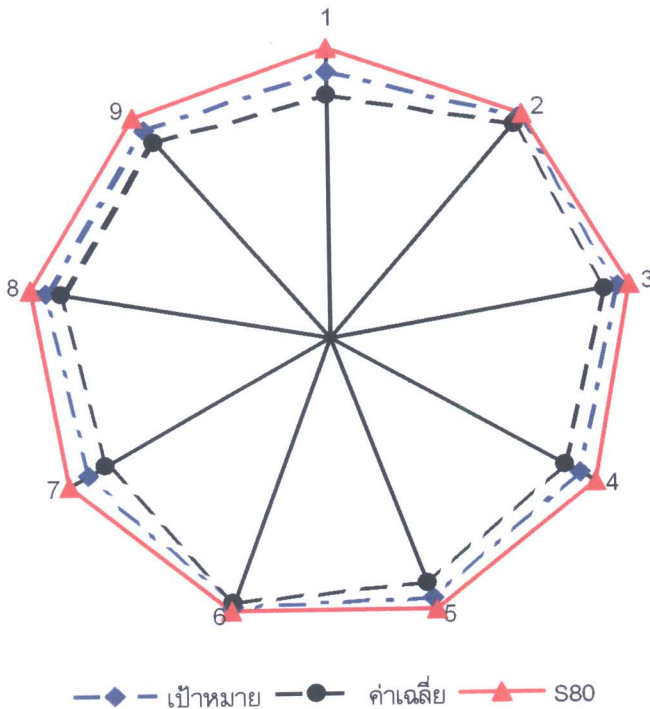


ทุน 4 ประเภท	เป้าหมาย	ค่าเฉลี่ย	ค่าของ กลุ่ม	ความต่าง *
1. การประเมินการพัฒนาทุนมนุษย์	95	90	92	-3
2. การประเมินการพัฒนาทุนทางวัตถุ	92	84	100	8
3. การประเมินทุนทางสังคม	97	93	100	4
4. การประเมินทุนสิ่งแวดล้อม	95	90	100	5

\* หมายถึง + แสดงว่าสูงกว่าเป้าหมาย

- แสดงว่าต่ำกว่าเป้าหมาย

แผนภาพและตารางที่ 4  
 หลักการเศรษฐกิจพอเพียง



หลักการเศรษฐกิจพอเพียง	เป้าหมาย	ค่าเฉลี่ย	ค่าของกลุ่ม	ความต่าง *
1. ใช้เทคโนโลยีเหมาะสม	2.8	2.5	3.0	0.2
2. เน้นการใช้วัสดุทุกชนิดอย่างประหยัดและได้ประโยชน์คุ้มค่า	2.9	2.9	3.0	0.1
3. เน้นการสร้างงานเป็นหลักโดยไม่ใช้เครื่องจักรมาแทนแรงงานโดยไม่จำเป็น ยกเว้นถ้าไม่ทำเช่นนั้นผลิตภัณฑ์จะเสียหาย	2.9	2.8	3.0	0.1
4. มีการผลิตที่สอดคล้องกับความสามารถในการบริหารจัดการ	2.8	2.7	3.0	0.2
5. ไม่ควรโลกเกินไป หรือมุ่งกำไรระยะสั้นเป็นหลัก	2.9	2.7	3.0	0.1
6. มีความซื่อสัตย์ในการประกอบการไม่เอาเปรียบผู้บริโภค และผู้จำหน่ายวัตถุดิบ	3.0	2.9	3.0	0.0
7. กระจายความเสี่ยง โดยมีผลิตภัณฑ์ที่หลากหลาย หรือมีความสามารถในการปรับเปลี่ยนผลผลิตให้สอดคล้องกับความต้องการของตลาดได้	2.8	2.6	3.0	0.2
8. มีการบริหารความเสี่ยงต่ำโดยมุ่งใช้เงินทุนภายในกลุ่มเป็นหลัก โดยไม่ก่อหนี้เงินเกินความสามารถในการจัดการ	2.9	2.7	3.0	0.1
9. ใช้วัตถุดิบในท้องถิ่นและผลิตสินค้าที่ตอบสนองตลาดในท้องถิ่นภูมิภาค และตลาดต่างประเทศ	2.8	2.7	3.0	0.2

## บทสรุปและข้อเสนอแนะ

โดยสรุป การจัดตั้งธุรกิจชุมชนมีประโยชน์หลักคือ เป็นการเพิ่มรายได้ให้กับสมาชิกกลุ่ม โดยเป็นรายได้เสริมนอกเหนือจากอาชีพหลัก นอกจากนี้ยังเป็นการช่วยให้มีการทำกิจกรรมร่วมกันจะส่งเสริมให้เกิดความสามัคคี ในกลุ่มสมาชิกและคนในชุมชน เป็นการใช้เวลาว่างให้เป็นประโยชน์ ช่วยลดปัญหาต่างๆ ให้สังคม เช่น การพนัน การทะเลาะเบาะแว้ง และยังเปิดโอกาสให้สมาชิกกลุ่มได้มีการเรียนรู้และพัฒนาตนเอง นอกจากนี้การใช้วัตถุดิบภายในท้องถิ่น ยังถือเป็นตลาดที่แน่นอนที่คอยรับซื้อผลผลิตทางการเกษตรของสมาชิกและคนในชุมชนอีกด้วย

ลักษณะเด่นของกลุ่มอันดับแรกคือ สมาชิกมีความสามัคคีกันดีมาก มีคณะกรรมการที่มีความสามารถและมีการเรียนรู้จากการลองผิดลองถูกอย่างต่อเนื่อง ปัจจัยเอื้อที่ถือเป็นจุดเด่นของกลุ่มคือ การได้รับการสนับสนุนอย่างมากจากภาครัฐและภาคเอกชนทั้งในด้านเงินทุน และการประชาสัมพันธ์กลุ่มให้เป็นที่รู้จักมากขึ้น นอกจากนี้กลุ่มยังมีการดำเนินตามแนวเศรษฐกิจพอเพียงอย่างเคร่งครัด โดยเฉพาะในด้านการใช้วัตถุดิบในท้องถิ่น การใช้เทคโนโลยีที่เหมาะสม และการผลิตที่สอดคล้องกับความสามารถในการบริหารจัดการของกลุ่ม ลักษณะเด่นประการสุดท้ายของกลุ่มคือมีการทำบัญชีที่เป็นระบบ ทำให้ง่ายต่อการตรวจสอบ และใช้ในการวางแผนทางการเงินและการผลิต

บทเรียนที่สำคัญที่ส่งผลให้กลุ่มประสบความสำเร็จคือ มีการบริหารสมาชิกที่มีประสิทธิภาพ โดยมีการตกลงกันด้านกฎระเบียบ และมีการสร้างความสามัคคีในหมู่สมาชิกเพื่อให้งานราบรื่น มีการเรียนรู้และพัฒนาตนเองอย่างต่อเนื่อง มีการนำภูมิปัญญาท้องถิ่นมาประยุกต์ใช้และต่อยอดความรู้ใหม่ ด้วยการลองผิดลองถูกด้วยตนเองอีกด้วย

## ภาคผนวก



รูปที่ 1 ที่ทำการกลุ่ม ด้านหน้า



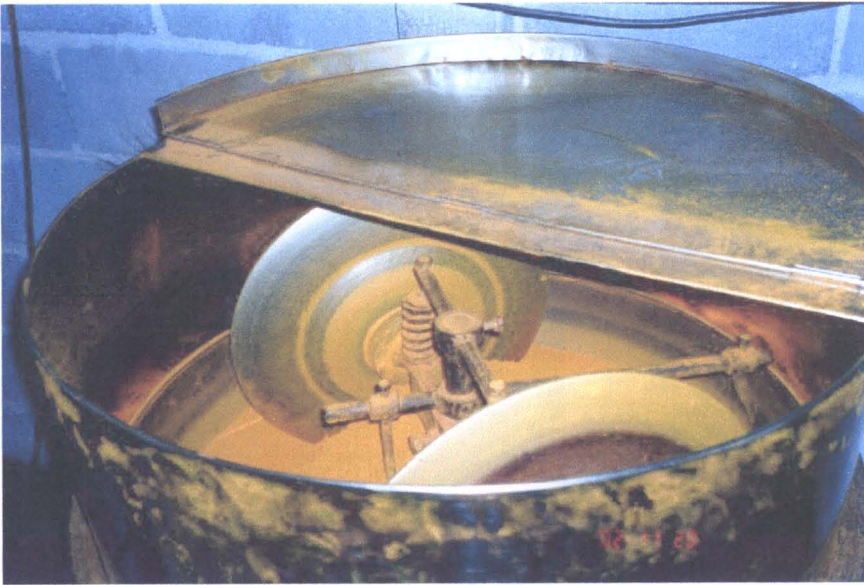
รูปที่ 2 ที่ทำการกลุ่ม ด้านหลัง



รูปที่3 ขมิ้นสด



รูปที่4 การล้างขมิ้น



รูปที่ 5-6 เครื่องบดขมิ้น



รูปที่7 เครื่องบดบึง



รูปที่8 เครื่องสกัดบึง





รูปที่ 9 ชิงผง



รูปที่ 10 การบรรจุชิงผง



**รูปที่11** ข้าวเกรียบขิง/ ขมิ้น



**รูปที่12** สมาชิกกลุ่ม

รายงานกรณีศึกษา : กลุ่มทอผ้าไหมมัดหมี่

เลขที่ 119 หมู่ 8 ตำบลนาหมื่นศรี

อำเภอनाโยง จังหวัดตรัง

รายงานนี้เป็นส่วนหนึ่งของโครงการวิจัยเรื่อง

การวิเคราะห์วิธีปฏิบัติที่เป็นเลิศ (Best Practice)

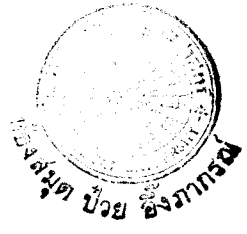
และการเปรียบเทียบเพื่อการปรับปรุงและพัฒนาธุรกิจชุมชน (Benchmarking)

เสนอต่อ

สถาบันเพิ่มผลผลิตแห่งชาติ

โดย

นายเรือง หุตตะพันธ์



กลุ่มทอผ้านาหมื่นศรี  
ตำบลนาหมื่นศรี อำเภอนาโยง จังหวัดตรัง

สภาพที่ตั้งทางภูมิศาสตร์และสภาพทางเศรษฐกิจ

กลุ่มทอผ้านาหมื่นศรี ตั้งอยู่บ้านเลขที่ 119 หมู่ที่ 8 บ้านคานสวรรค์ ตำบลนาหมื่นศรี อำเภอนาโยง จังหวัดตรัง

ตำบลนาหมื่นศรี เป็นหนึ่งในหกตำบลของอำเภอนาโยง จังหวัดตรัง ห่างจากตัวอำเภอเมือง จังหวัดตรัง ประมาณ 11 กิโลเมตร และตำบลนาหมื่นศรีห่างจากที่ว่าการอำเภอนาโยงไปทางทิศเหนือประมาณ 4 กิโลเมตร แบ่งเขตการปกครองเป็น 8 หมู่บ้าน ได้แก่หมู่ที่ 1 บ้านไสใหญ่ หมู่ที่ 2 บ้านนาหมื่นศรี หมู่ที่ 3 บ้านวังถ้ำ หมู่ที่ 4 บ้านไสเดือย หมู่ที่ 5 บ้านนาจิก หมู่ที่ 6 บ้านหัวเขา หมู่ที่ 7 บ้านไสบ่อลึก หมู่ที่ 8 บ้านควนสวรรค์ ซึ่งเป็นที่ตั้งกลุ่มทอผ้านาหมื่นศรี

ตำบลนาหมื่นศรี มีประชากรทั้งสิ้น 5,401 คน จาก 952 ครัวเรือน เนื่องจากภูมิประเทศของตำบลนี้ส่วนใหญ่เป็นพื้นที่ราบ ประชากรส่วนมากจึงประกอบอาชีพเกษตรกรรมทำสวนยางพาราเป็นอาชีพหลัก และทำนาเป็นอาชีพรองลงมา ในอดีตชาวนาเคยทำนาเพื่อขายข้าว แต่ในระยะหลังทำเพื่อบริโภคภายในครัวเรือน เพราะทำนาไม่คุ้มทุน อาชีพนอกจากนี้คือค้าขายและรับจ้าง คนส่วนใหญ่จะมีอาชีพมากกว่าหนึ่งอาชีพ

ศาสนา วัฒนธรรม ประเพณี

ประชากรในตำบลนี้นับถือศาสนาพุทธ มีวิถีชีวิตที่สงบ กลมกลืนกับธรรมชาติแบบสังคมเกษตร

ภูมิปัญญาในการทอผ้า

ในอดีต ลานไต้ถุนเรือนไม้ของชาวนาหมื่นศรีทุกหลังจะมีโหล (กี่ทอผ้า) ตั้งอยู่และมีอุปกรณ์ทอผ้าแขวนไว้บนเพดานไต้ถุนบ้าน ศักดิ์ศรีของหญิงสาวชาวนาหมื่นศรีในยุคก่อนอยู่ที่ความสามารถในการทำนาและการทอผ้าสำหรับใช้ในครอบครัว แลกเปลี่ยนกับเพื่อนบ้าน เพื่อให้ได้สืหลากหลายออกไป เป็นที่รู้จักและกล่าวขานถึงของคนในจังหวัดตรังแทบทุกบ้านของนาหมื่นศรี ในอดีตที่เห็นชินตาคือ กี่พื้นเมืองสำหรับทอผ้าวางไต้ถุนเรือน ยามว่างจากฤดู

ทำนาแม่บ้านจะนั่งทอผ้าไว้ใช้ในครัวเรือน เหลือให้นำไปขายในหมู่บ้านใกล้เคียงในตลาด หรือแจกจ่ายญาติมิตร ในสมัยพระบาทสมเด็จพระมงกุฎเกล้าเจ้าอยู่หัว รัชกาลที่ 6 เสด็จพระราชดำเนินจังหวัดตรัง ประทับแรม ณ พระตำหนักสวนโปรงหญ่ทัย ตำบลช่อง ในจดหมายเหตุ พระราชกิจรายวันลงวันที่ 29 มิถุนายน 2458 กล่าวว่า สมุหเทศาภิบาลมณฑลได้ทรงจัดอำพรณทุกอย่างซึ่งเป็นของทำในพื้นที่เมือง เช่น ผ้ายก ผ้าราชวัตร ผ้าตาสมุก ผ้าคาด ผ้าเช็ดหน้า ถวายสำหรับประทานแจกจ่ายแก่ข้าราชการตามสมควร ย่อมแสดงว่าผ้าทอเมืองตรังมีมานานแล้ว และผ้าชุดนี้อาจเป็นผ้าที่มาจาก นามีนศรีก็เป็นได้ จากคำบอกเล่าของบรรดาคนเฒ่าคนแก่แห่งนามีนศรี ทำให้รู้ว่าการทอผ้าได้ขาดหายไปช่วงระยะหนึ่งในระหว่างสงครามโลกครั้งที่ 2 เพราะขาดเส้นด้าย อาจเป็นไปได้ว่าได้มีการนำเส้นใยสังเคราะห์และย้อมสีสำเร็จรูปเข้ามาแทนผ้าพื้นบ้านและสิทธรรมาชาติที่ใช้นกันมาแต่เดิมเข้ามาแทนที่ หรือมีผ้าจากโรงงาน เสื้อผ้าสำเร็จรูปเข้ามาในตลาดมากขึ้น ซึ่งหาซื้อได้ง่ายและสะดวกรวดเร็วกว่าลงมือทอเอง จึงทำให้ผ้าทอขาดช่วงไป

### จุดกำเนิดกลุ่มทอผ้านามีนศรี

เมื่อประมาณ พ.ศ. 2513 – 2514 ชาวบ้านที่ยังทำงานทอผ้าแบบดั้งเดิมด้วยความผูกพันกับมรดกวัฒนธรรมที่เสมือนเป็นชีวิตจิตใจ มารวมกลุ่มกันทอผ้าเพื่อใช้ เพื่อการแบ่งขายให้เพื่อนบ้าน และนำไปขายนอกหมู่บ้านตามอู่ตาพ โดยการนำของนางนาง ช่วยรอด และเพื่อนอีก 3 คน คือ ยายผอม ขุนทอง ยายอิน เขยชื่นจิต และยายเจิม ชูยัง ช่วยกันซ่อมแซมก็กับเครื่องมือเก่า ๆ ให้ใช้การได้ แล้วลงมือทอผ้าด้วยความตั้งใจว่าจะให้ลูกหลาน ได้รู้จักผ้าทอแบบดั้งเดิม ต่อมายายกุศล นิลล่อ บุดรสาวของทวดนาง เกิดความสนใจจึงหัดทอผ้าจนกระทั่งชำนาญ

ปี พ.ศ. 2516 – 2533 หน่วยงานเริ่มให้การส่งเสริมและเพื่อนบ้านก็ให้ความสนใจทำให้มีสมาชิกเพิ่มขึ้นได้รับการอบรมเพื่อเพิ่มเติมความรู้และเทคนิคการทอผ้าด้วยกี่กระตุก แต่การส่งเสริมดังกล่าวมิได้ทำให้การทอผ้าของชวานามีนศรี พัฒนาไปสู่การเป็นอาชีพหลัก หรืออาชีพเสริมที่ยั่งยืน กลุ่มจึงประสบภาวะหมดกำลังใจจากการผลิตที่ไม่มีทางออกด้านการตลาด สมาชิกเริ่มหันไปประกอบอาชีพอื่น ๆ ลายผ้าที่เป็นเอกลักษณ์จำนวนมากค่อย ๆ หายไปจากวิถีการทอผ้าของช่างรุ่นหลังที่ยังคงทอผ้าอย่างต่อเนื่องซึ่งมีอยู่ประมาณ 10 คน โดยการนำของนางกุศล นิลล่อ

ปี 2534 ศูนย์ส่งเสริมศิลปะและวัฒนธรรม มหาวิทยาลัยสงขลานครินทร์ วิทยาเขตหาดใหญ่ เข้าสำรวจสถานภาพการทอผ้าพื้นบ้านภาคใต้ที่กลุ่มนาหมื่นศรี และเริ่มพูดคุยกันถึงคุณค่าและความสูญเสีย ถ้าปล่อยให้การทอผ้าที่นี้หมดไป สร้างกำลังใจ ความมั่นใจและร้อยรวมใจกันใหม่ เริ่มด้วยการศึกษาเพื่อถอดบทเรียนจากประสบการณ์ที่ผ่านมาของกลุ่ม เปลี่ยนแปลงวิธีคิดกันใหม่ ตรวจสอบความตั้งใจ สร้างกระบวนการเพื่อต่อสู้กับปัญหาอุปสรรค และหาทางแก้ไขร่วมกัน

7 ปีกับการเตรียมพร้อมของสมาชิกเพื่อเริ่มฟื้นฟูกลุ่มขึ้นใหม่ ในปี พ.ศ. 2540 โดยการสนับสนุนของกองทุนส่งเสริมและพัฒนาผ้าทอพื้นบ้านภาคใต้ มหาวิทยาลัยสงขลานครินทร์ โดยมีปณิธานว่าชาวบ้านและคณะทำงานที่ส่งเสริมพร้อมจะเรียนรู้และต่อสู้ไปด้วยกัน และพัฒนากลุ่มให้เข้มแข็งเพื่อสืบสานมรดกวัฒนธรรมอันล้ำค่าจนสามารถทำเป็นอาชีพที่พึ่งพาตนเองและยั่งยืนต่อไป

ณ ปัจจุบัน สมาชิกกลุ่มมี 90 คน เป็นการทำงานรวมกลุ่มเพื่อนำไปสู่ระบบธุรกิจชุมชน ส่งเสริมให้สมาชิกมีส่วนร่วมคิด ร่วมทำ และเชื่อมโยงกับชุมชน โดยเน้นการพัฒนาอย่างมีสติปัญญา เพื่อไปสู่คุณภาพของชีวิต เป็นมิตรกับสิ่งแวดล้อม และสามารถแบ่งปันกับสังคมส่วนรวม

### ส่วนช่วยเหลือ ปัจจัยเอื้อจากภายนอก

- พ.ศ. 2516 : กรมพัฒนาชุมชน กระทรวงมหาดไทย ให้งบจัดหากีพื้นบ้าน
- พ.ศ. 2519 : องค์การบริหารส่วนจังหวัดตรัง ให้งบสร้างอาคารและจัดหากีเพิ่มเติม
- พ.ศ. 2520 : กรมพัฒนาชุมชน กระทรวงมหาดไทย ให้เงินทุนหมุนเวียน
- พ.ศ. 2520 : กรมส่งเสริมอุตสาหกรรม ให้งบการฝึกอบรม
- พ.ศ. 2522 : องค์การบริหารส่วนตำบล ให้งบสร้างอาคารทอผ้า
- พ.ศ. 2524 : สมาชิกสภาผู้แทนราษฎร นายนคร ชาลปิติ ให้งบสร้างอาคารเพิ่มเติม
- พ.ศ. 2527 : กองทุนเพื่อความมั่นคงแห่งชาติ (กนช.) กระทรวงกลาโหม ให้เงินทุนหมุนเวียน
- พ.ศ. 2528 : กรมส่งเสริมอุตสาหกรรม ให้งบฝึกอบรม
- พ.ศ. 2530 : พัฒนาการจังหวัดตรัง ให้งบต่อเติมอาคาร
- พ.ศ. 2530 : องค์การบริหารส่วนจังหวัดให้งบจัดหากีเพิ่มเติม

- พ.ศ. 2530 : กรมส่งเสริมอุตสาหกรรมให้งบดำเนินงานและฝึกอบรม
- พ.ศ.2540: กองทุนส่งเสริมและพัฒนาผ้าทอพื้นบ้านภาคใต้  
มหาวิทยาลัยสงขลานครินทร์ให้งบจัดหาอุปกรณ์ เส้นใย อบรมดำเนินงาน เงินทุน  
หมุนเวียน
- พ.ศ. 2542 : องค์การบริหารส่วนตำบลนาหมื่นศรี ให้งบทุนหมุนเวียน
- พ.ศ. 2542 : สำนักงานเลขาธิการวัฒนธรรมแห่งชาติให้งบสร้างห้องน้ำ อบรม ฐาน
- พ.ศ. 2543 : กองทุนเพื่อการลงทุนทางสังคม (SIF) ให้งบสร้างอาคารศูนย์ศึกษาอาชีพทอผ้า
- พ.ศ. 2540 : ศูนย์ส่งเสริมศิลปะและวัฒนธรรม มหาวิทยาลัยสงขลานครินทร์  
- ปัจจุบัน วิทยาเขตหาดใหญ่ ให้งบฯ และจัดกระบวนการเรียนรู้เพื่อการพึ่งตนเอง  
อย่างยั่งยืนของกลุ่ม/สนับสนุนปัจจัย กิจกรรม เพื่อเผยแพร่ผลงานและ  
พัฒนาการตลาด/จัดอบรมเชิงปฏิบัติการ เพื่อฟื้นฟูและส่งเสริมการผลิตผ้าข้อมสี่  
ธรรมชาติ

### หลักฐานที่ใช้ประกอบการเขียนรายงาน

รายงานฉบับนี้เรียบเรียงจากการได้ไปสอบถามจากการลงพื้นที่เก็บข้อมูลในครั้งแรก  
เมื่อเดือนมิถุนายน 2545 และจากการจัดสัมมนาในกลุ่มระหว่างวันที่ 27-28 ตุลาคม 2545 และ จาก  
การลงไปสอบถามพูดคุยกับป้ากุศล นิลล่อ และกรรมการกลุ่มเมื่อวันที่ 11-12 พฤศจิกายน  
2545 รวมทั้งเอกสารเรื่อง “หลักสูตร คู่มือ ดำรงการทอผ้าเบื้องต้น” มหาวิทยาลัยชุมชนปิยะได้  
นาหมื่นศรี อ.นาโยง จ.ตรัง

### วิธีการศึกษา

กรณีศึกษากลุ่ม “ทอผ้านาหมื่นศรี” ใช้วิธีการตอบแบบสอบถาม การสัมภาษณ์ และ  
การจัดเวทีสัมมนา

### โครงสร้างองค์กรของกลุ่มทอผ้านาหมื่นศรี

จากภูมิปัญญาเดิมซึ่งถ่ายทอดสู่ลูกหลานมาเป็นรุ่นๆ และจิตสำนึกที่ห่วงแหนมรดก  
ทางวัฒนธรรมในการทอผ้า โดยเฉพาะคนเฒ่าคนแก่ของที่นี่ จึงเกิดมีการรวมตัวของคนในรุ่น  
ราวคราวเดียวกัน 4 คน เพื่อเป็นหัวหอกในการอนุรักษ์ทอผ้าแบบดั้งเดิม โดยมีหน่วยงานของ

รัฐเข้าไปสนับสนุนช่วยเหลือและเป็นพี่เลี้ยงให้ ต่อมายายกุศล นิลลออ เป็นแม่แรงของกลุ่มสมาชิกประมาณ 10 คน โดยยังมีหน่วยงานภาครัฐ สถาบันการศึกษา ให้การสนับสนุนและเป็นพี่เลี้ยง จะเห็นได้ว่าโครงสร้างของกลุ่มช่วง 2514 – 2533 เป็นการรวมกลุ่มในลักษณะร่วมคิดร่วมทำ โดยมีหน่วยงานภายนอกมาเป็นพี่เลี้ยง จากปี 2533 – 2540 สมาชิกเตรียมความพร้อมในการขับเคลื่อนเชิงกระบวนการกลุ่มอย่างจริงจัง โดยมีหน่วยงานรัฐและสถาบันการศึกษาเป็นพี่เลี้ยง พ.ศ. 2540 กลุ่มมีคณะกรรมการรับผิดชอบเป็นฝ่าย ๆ มียายกุศล นิลลออ เป็นประธานกลุ่ม มีฝ่ายการเงิน ฝ่ายตลาด การบริหารจัดการเป็นแบบครบครัน คือช่วยกันรับผิดชอบกรรมการคนหนึ่งอาจจะทำหน้าที่หลายอย่าง คอยช่วยเหลือซึ่งกันและกัน แต่ให้ความสำคัญกับระบบอาวุโสแบบสังคมชนบททั่วไป

### ระบบการเงินของกลุ่ม

จะเห็นได้ว่ากลุ่มนี้เกิดจากแรงศรัทธาของคนในชุมชนและมีหน่วยงานของรัฐให้การสนับสนุนในเรื่องงบประมาณ ทั้งที่เป็นเงินทุนหมุนเวียน เครื่องมือ และความรู้ อย่างต่อเนื่อง บุคลากรของกลุ่มซึ่งเป็นคนรุ่นใหม่เข้าใจในเรื่องระบบการเงินการบัญชีเป็นอย่างดี ระบบบัญชีของกลุ่มมีลักษณะดังนี้ มีบัญชีรับ – จ่าย มีบัญชีแยกประเภท มีบัญชีงบดุล และมีบัญชีกลุ่มออมทรัพย์ ซึ่งจะเห็นได้ว่ากลุ่มมีระบบการเงิน การบัญชีที่ชัดเจนและเป็นระบบ

นอกจากเงินหมุนเวียนของกลุ่มซึ่งได้รับการสนับสนุนจากภายนอกทั้งภาครัฐและเอกชน ดังที่ได้กล่าวข้างต้นแล้วเงินกองทุนของกลุ่มก็มีดังนี้

1. เงินหุ้นสมาชิก สมาชิกของกลุ่มในระยะหลังจะต้องมีที่ทอผ้าเป็นของตัวเอง ซึ่งสมาชิกจะต้องจัดหา 1 หลัง เป็นส่วนตัวและต้องถือหุ้นรายละ 500 บาท เพื่อใช้เป็นทุนหมุนเวียนในการซื้อผ้า

2. เงินออมประจำเดือน สมาชิกจะต้องออมเงินเดือนละ 100 บาทต่อคน โดยสมาชิกสามารถกู้ได้ โดยเสียดอกเบี้ยร้อยละ 1 ต่อเดือน สมาชิกกู้ได้แต่ครั้งไม่เกินเงินออมของตัวเอง และมีเพื่อนสมาชิกค้ำประกัน มีการปันผลให้แก่สมาชิกเมื่อถึงสิ้นปี

ปัญหาเรื่องทุนหมุนเวียนของกลุ่มจึงมีน้อย สามารถระดมหุ้นจากสมาชิกได้อย่างต่อเนื่อง



## การตลาด/การพัฒนาผลิตภัณฑ์\*

การทอผ้าพื้นบ้านที่กระตุกเป็นมรดกศิลปวัฒนธรรมที่สืบทอดกันมาในอดีต การทอผ้าจะมีอยู่แทบทุกครัวเรือน เพราะผ้าเป็นสิ่งจำเป็นในชีวิตประจำวันของทุกคน ผ้าของแต่ละท้องถิ่นจะมีศิลปะและความเป็นเอกลักษณ์แตกต่างกันไปตามประเพณี ความชำนาญ ค่านิยม ต่อมาเมื่อมีการเปลี่ยนแปลงวิถีการดำเนินชีวิตจากภาคเกษตรมาเป็นภาคอุตสาหกรรม การทอผ้าจากที่บ้านเปลี่ยนเป็นที่กระตุก ควบคู่กันไปด้วย เพื่อให้มีการพัฒนาการทอผ้าให้เร็วยิ่งขึ้น เพื่อให้ทันกับการบริโภคของสังคม ปี พ.ศ. 2519 เจ้าหน้าที่จากกรมส่งเสริมอุตสาหกรรม (อาจารย์ประเสริฐ) มาสอนการทำที่กระตุกให้กับช่างภายในหมู่บ้าน ปี พ.ศ. 2520 อุตสาหกรรมจังหวัดได้ทำโครงการของเจ้าหน้าที่จากกรมส่งเสริม อุตสาหกรรมมาสอนการทอผ้าด้วยที่กระตุกในขั้นพื้นฐานโดยอาจารย์อารียา เพื่อทอผ้าขาวม้า ผ้าโสร่งผู้หญิง ผู้ชาย จนปี พ.ศ. 2527 มีการพัฒนาการทอผ้าจากขั้นพื้นฐาน ไปสู่การทอผ้ายกดอกโดย อาจารย์สำราญ กุลวิศ จากกรมส่งเสริมอุตสาหกรรม จนถึงปี พ.ศ. 2542 กลุ่มทอผ้านาหมื่นศรีได้ทำโครงการขอให้อาจารย์สุพรรณษา โพธิ์ประเสริฐ มาสอนเกี่ยวกับการลากกราฟ การสร้างลายให้แก่สมาชิก จนถึงปัจจุบัน มีการเปลี่ยนแปลงเพิ่มเติมลายใหม่ๆ เพื่อให้ตรงกับความต้องการของผู้บริโภค

จะเห็นได้ว่าการพัฒนาในเรื่องผลิตภัณฑ์ของกลุ่มเป็นไปอย่างต่อเนื่อง เพื่อให้ตรงกับความต้องการของตลาดผู้บริโภค โดยองค์กรหน่วยงานภายนอกเข้ามาช่วย พร้อมด้วยความร่วมมือของสมาชิกในกลุ่ม ซึ่งจะเห็นได้ว่าผลิตภัณฑ์ของกลุ่มในช่วงนี้มีหลากหลาย ทั้งขนาด ลายผ้าและสีสันทัน

\*หมายเหตุ ข้อมูลจากหลักสูตร คู่มือ ดำารการทอผ้าเบื้องต้น นาหมื่นศรี

สำหรับเรื่องตลาด ขณะนี้กลุ่มมีร้านขายของเป็นของตัวเอง ซึ่งตั้งอยู่แห่งเดียวกับที่ทำการของกลุ่ม มีร้านค้ารับเป็นตัวแทนจำหน่ายในท้องตลาด จัดแสดงในงานต่างๆ ทั้งระดับท้องถิ่นและระดับชาติ มาถึงวันนี้กลุ่มผลิตผ้าตามที่ลูกค้าสั่งไม่คอยทัน ลูกค้ามีทั้งในจังหวัดและนอกจังหวัด ประการสำคัญคือ กระแสของความนิยมผ้าไทยในยุคนี้

## สวัสดิการชุมชน

กลุ่มให้ความสำคัญกับการให้ความรู้ของคนในชุมชนและนอกชุมชน ซึ่งจะเห็นได้จากการเปิดโอกาสให้คนในชุมชนมาเรียนรู้การทอผ้า เพื่อจะได้เป็นอาชีพเสริม ช่วยให้คนในชุมชนมีงานทำ มีรายได้ ปัจจุบันนี้กลุ่มได้เปิดเป็นศูนย์เรียนรู้ ซึ่งได้รับงบประมาณจากสำนักงานกองทุนเพื่อสังคม (SIF) ในการสร้างอาคารและเครื่องมืออุปกรณ์สำหรับผู้สนใจจะมาเรียนรู้การทอผ้าได้ โดยกลุ่มจะสอนให้โดยไม่คิดราคา พร้อมทั้งมีที่พักให้ด้วย และได้จัดทำหลักสูตรคู่มือตำราการทอผ้าเบื้องต้น ในนามมหาวิทยาลัยชุมชนปักษ์ใต้ นามันศรี อ.นาโยง จ.ตรัง เพื่อให้ผู้ที่สนใจได้มีโอกาสเรียนรู้

## เกณฑ์การคัดเลือกกลุ่มธุรกิจชุมชนดีเด่น

จากการลงไปสอบถาม ตอบแบบสอบถาม และประเมินผล และจัดเวทีสัมมนาร่วมกัน 2 ครั้ง พิจารณาประเมินกลุ่มทอผ้านามันศรีได้ดังนี้

### หลักเกณฑ์เศรษฐกิจพอเพียง 9 ข้อ

#### 1. ใช้หลักเทคโนโลยีเหมาะสม ถูกหลักวิชาการ แต่มีราคาถูก

ในการใช้เทคโนโลยีที่เหมาะสมนั้นสอดคล้องกับกับวิธีการที่กลุ่มปฏิบัติอยู่ คือที่และโหล ที่ทางกลุ่มใช้ก็ผลิตได้ในพื้นที่ ประกอบด้วยไม้ ซึ่งเป็นวัตถุดิบในชุมชน ราคาก็ไม่สูงจนเกินไป และใช้แรงงานคนในการทอผ้า เครื่องมือที่ใช้ก็เหมาะกับการผลิต

#### 2. เน้นการใช้วัสดุทุกชนิดอย่างประหยัด และได้ประโยชน์คุ้มค่า

ข้อนี้สอดคล้องกับกับแนวทางปฏิบัติของกลุ่มเช่นกัน ถึงแม้ว่าด้ายจะซื้อจากภายนอก แต่สมาชิกได้ใช้ประโยชน์อย่างคุ้มค่า คือวัสดุที่นำมาทำการผลิตทุกชนิด สมาชิกใช้ประโยชน์หมด ไม่เหลือเป็นเศษและสูญเปล่า

#### 3. เน้นการสร้างงานเป็นหลัก โดยไม่ใช่เครื่องจักรมาแทนแรงงานโดยไม่จำเป็น ยกเว้นถ้าไม่ทำเช่นนั้นผลิตภัณฑ์จะเสียหาย

ทางกลุ่มใช้แรงงานสมาชิกทุกขั้นตอน ไม่ใช่เครื่องจักร ตั้งแต่ขั้นตอนการกรอ ด้าย การทอ จนออกมาเป็นผืนผ้า จะใช้แรงงานสมาชิกทั้งหมด

4. มีการผลิตที่สอดคล้องกับความสามารถในการบริหารจัดการ

ความรู้เรื่องการทอผ้าเป็นภูมิปัญญาเดิมของคนในถิ่นนี้ และถ่ายทอดมาเป็นรุ่น ๆ สมาชิกต้องเรียนรู้การทอผ้าและทอเป็นทุกคน ประกอบกับสมาชิกมีใจรัก และมีจิตสำนึกร่วมในการที่จะพัฒนากลุ่มให้เข้มแข็ง

5. ไม่ควรโลกเกินไปหรือมุ่งกำไรระยะสั้นเป็นหลัก

แต่เดิมการทอผ้าเป็นอาชีพเสริม โดยมากจะเป็นสตรี แม่บ้านทอใช้เองในครัวเรือน ให้เป็นของแลกเปลี่ยนหรือเป็นของกำนัลกับบุคคลอื่น จึงไม่ได้เน้นกำไรเป็นหลัก ในปัจจุบันมีการทอผ้ากันมากขึ้น ทางกลุ่มต้องแข่งขันกับราคาของท้องตลาด ถ้าจำหน่ายแพงเกินไปก็ไม่มีผู้ซื้อ จึงเน้นการอยู่ได้ของกลุ่มเป็นสำคัญ

6. มีความซื่อสัตย์ในการประกอบการ ไม่เอาเปรียบผู้บริโภค แรงงาน และผู้จำหน่ายวัตถุดิบ

ตามที่กล่าวแล้วว่า ผลผลิตที่เกิดขึ้นเกี่ยวกับผ้ามีการแข่งขันกันสูง ไม่ว่าจะเป็ผ้าทอมือ ซึ่งมีอยู่มากในประเทศ และผ้าจากโรงงาน ทั้งที่เป็นจีนและสำเร็จรูป เพราะฉะนั้นผู้บริโภคสามารถเลือกเองได้ทั้งด้านคุณภาพและราคา แนวทางยืนอยู่ให้ได้ของกลุ่มก็คือฝึมือคุณภาพและชื่อเสียง ซึ่งสามารถสร้างความพอใจให้ลูกค้าได้ สำหรับการตอบแทนสมาชิกต้องเป็นธรรม และสมาชิกพอใจ แต่สำหรับกลุ่มนี้สามารถยืนหยัดมาได้หลายสิบปีก็เพราะความศรัทธาของสมาชิก

7. กระจายความเสี่ยงโดยมีผลิตภัณฑ์ที่หลากหลาย หรือมีความสามารถในการปรับเปลี่ยนผลผลิตให้สอดคล้องกับความต้องการของตลาดได้

จากการพัฒนาโดยไม่หยุดยั้งและต่อเนื่องตั้งแต่ปี 2514 จนถึงปี 2545 ในเรื่องของลายผ้า สีสันทัน และคุณภาพ เพื่อให้สินค้าขายได้ เพราะตลาดผ้ามีการแข่งขันสูง ผลผลิตของกลุ่มจึงไม่หยุดนิ่ง การพัฒนาผลิตภัณฑ์อย่างต่อเนื่อง ปัจจุบันกลุ่มจึงมีผ้ามากมายหลายชนิด

8. มีการบริหารความเสี่ยงต่ำ โดยมุ่งใช้เงินทุนภายในกลุ่มเป็นหลัก โดยไม่ก่อหนี้จนเกินความสามารถในการจัดการ

กลุ่มได้รับการสนับสนุนจากภายนอกมากและโดยตลอด ไม่ว่าจะเป็เรื่องเงินหรือสิ่งของ และวิชาความรู้ ตั้งแต่เริ่มก่อตั้งกลุ่มจนปัจจุบัน แต่ทางกลุ่มก็มีความคิดที่จะ

พึ่งตัวเองให้ได้ ระยะเวลาจึงมีการเรียกหุ้นสมาชิกและให้สมาชิกมีการออมทรัพย์ เพื่อจะสามารถพึ่งตนเองได้ในอนาคต

9. ใช้วัตถุดิบในท้องถิ่นและผลิตสินค้าที่ตอบสนองตลาดในท้องถิ่น ภูมิภาค และตลาดต่างประเทศ

กลุ่มไม่มีค่าย ซึ่งเป็นวัตถุดิบในท้องถิ่น ต้องสั่งมาจากภายนอก แต่เรื่องตลาด กลุ่มเน้นขายในท้องถิ่น เพราะมีร้านค้าของตัวเอง ออกไปขายนอกถิ่นบ้างเพื่อประชาสัมพันธ์ เวลาหน่วยงานเชิญมาให้ไปร่วมงาน และกลุ่มมีลูกค้าประจำ

จากที่กล่าวมา การปฏิบัติของกลุ่มทอผ้านาหมื่นศรีมีความสอดคล้องตามหลักเศรษฐกิจพอเพียงเพราะวิถีชีวิตของคนในท้องถิ่นดำเนินชีวิตแบบสังคมเกษตร เรียบง่าย ประหยัด และอยู่บนหลักการพออยู่พอกิน ใช้ภูมิปัญญาเดิมและต่อยอดให้เกิดประโยชน์กับครอบครัวและชุมชน อย่างมีจิตสำนึกและวางแผนมรดกของบรรพบุรุษให้ดำรงสืบไป ถึงลูกถึงหลาน

**เกณฑ์ทวน 4 ประการ**

1. ทุนทางมนุษย์

กลุ่มนี้ถือว่าให้ความสำคัญในเรื่องของทรัพยากรมนุษย์ ในด้านความรู้ และความสามารถในการประกอบการและมีความมีจิตสำนึกรักถิ่น รักศักดิ์ศรี ในการดำเนินชีวิต ตั้งแต่ในอดีต คือการถ่ายทอดภูมิปัญญาภายในครอบครัวตัวเองและยังถ่ายทอดให้ผู้อื่นซึ่งจะเห็นได้จากคนเฒ่าคนแก่จับกลุ่มเพื่อถ่ายทอดวิชาความรู้ให้กับรุ่นลูกรุ่นหลาน จนสามารถสร้างเป็นอาชีพและทำให้เกิดรายได้ และกลุ่มยังส่งเสริมให้สมาชิกเรียนรู้เทคนิควิชาการใหม่ ๆ เพื่อมาปรับใช้ให้เกิดประโยชน์สำหรับกลุ่มและชุมชน จะเห็นได้ว่ากลุ่มไม่เคยขาดในการเข้าอบรมสัมมนา ตลอดจนให้ความสำคัญในการแลกเปลี่ยนเรียนรู้ภายในกลุ่มและนอกกลุ่ม และสอนให้คนรุ่นใหม่รักการเรียนรู้ โดยการส่งเสริมให้สมาชิกผลัดเปลี่ยนเวียนกันไปอบรมสัมมนา กับส่วนอื่น ๆ อยู่ไม่ขาด และยังทำกลุ่มให้เป็นสถานที่ฝึกอบรมเกี่ยวกับวิชาชีพทอผ้าสำหรับบุคคลที่สนใจอีกด้วย

2. ทุนทางวัตถุ

ทางกลุ่มได้รับความช่วยเหลือจากหน่วยงานทั้งภาครัฐและเอกชนในการสร้างถาวรวัตถุ เช่น ที่ทำการกลุ่ม อาคารสำหรับทำงานของสมาชิก อาคารสำหรับจำหน่ายสินค้า

และศูนย์ฝึกอบรม โดยทางกลุ่มเปิดโอกาสให้สมาชิกมาทำงานร่วมกัน และเปิดให้บุคคลที่สนใจมาศึกษาดูงานได้ สำหรับทุนที่เป็นตัวเงิน กลุ่มก็มีทุนหมุนเวียนซึ่งได้จากหน่วยงานภายนอก และการถือหุ้นของสมาชิกและกลุ่มก็มีการออมทรัพย์ของสมาชิก เพื่อเป็นสวัสดิการสมาชิกและช่วยเหลือชุมชน เช่น โรงเรียน วัด และสาธารณะประโยชน์อื่น ๆ อยู่เป็นประจำ โดยเฉพาะนักเรียน นักศึกษา และบุคคลที่สนใจ ได้เข้ามาศึกษาดูงานอยู่เป็นประจำ

### 3. ทุนทางสังคม

วิถีของชุมชนในชนบทและเป็นสังคมเกษตรกรรมจะมีลักษณะของการพึ่งพาอาศัย ช่วยเหลือซึ่งกันและกัน กลุ่มนี้ก็ยังคงรักษาวัฒนธรรมดั้งเดิมอย่างเหนียวแน่น ไม่ว่าจะในเรื่องช่วยกันทำงานจนเจือ เชื้อพึ่งกัน นับถือผู้อาวุโส และการแบ่งปัน ทั้งภายในสมาชิกกลุ่มเองและนอกชุมชน พยายามให้การเรียนรู้กับสมาชิกในเรื่องของอาชีพ เพื่อเสริมรายได้ และใช้เวลาว่างให้เกิดประโยชน์ทั้งต่อครอบครัวและสังคม โดยเฉพาะป่ากุศล นิลล่อ ซึ่งเป็นประธาน แม้อายุจะมากแล้ว แต่ให้ความช่วยเหลือชุมชนและสังคมมาโดยตลอด ไม่ว่าจะเป็นงานบุญ งานบ้าน ให้ความร่วมมือกับทุกฝ่ายที่ขอความช่วยเหลือ และยังสอนให้สมาชิกคนหนุ่มสาวรุ่นหลังทำตาม สอนให้สมาชิกมีจิตสาธารณะ กลุ่มจึงเป็นที่ภูมิใจของคนในชุมชน ตำบล และจังหวัด

### 4. ทุนทางธรรมชาติและสิ่งแวดล้อม

กลุ่มนี้ไม่ทำลายทุนไม่ว่าจะเป็นเรื่องพลังงานและใช้แรงงานคน ไม่ใช่เครื่องจักร จึงไม่ก่อเกิดปัญหาทางมลพิษ ไม่ว่าจะเสียงดัง อากาศเสีย หรือทำลายแหล่งน้ำ ในทางกลับกันกลุ่มช่วยสร้างจิตสำนึกของสมาชิกกลุ่มและคนในชุมชนให้ช่วยกันดูแลรักษาสภาพสิ่งแวดล้อมให้น่าอยู่และยั่งยืน

จากลักษณะที่กล่าวมา เห็นได้ชัดว่ากลุ่มนาหมื่นศรีมีลักษณะการไม่ทำลายทุนทั้ง 4 ด้าน โดยไม่มุ่งเอาแต่ตัวเงินหรือผลกำไรสูงสุดในการประกอบการ แต่ได้คำนึงถึงเพื่อนมนุษย์ สังคม หรือสิ่งแวดล้อม กลุ่มธุรกิจชุมชนทอผ้าานาหมื่นศรีสามารถเป็นแบบอย่างได้เป็นอย่างดี ไม่ว่าจะเรื่องพัฒนามนุษย์ให้มีความรู้ ความคิด ช่วยให้คนในชุมชนรักใคร่กลมเกลียว และจิตสาธารณะ ไม่เห็นแก่ตัว ช่วยให้ส่วนรวมอยู่ได้ด้วย

## กระบวนการบริหารจัดการ 7 กระบวนการและปัจจัยเอื้อ

### 1. กระบวนการบริหารสมาชิก

สมาชิกจะแบ่งงานกันรับผิดชอบเป็นฝ่าย ๆ แต่จะผลัดเปลี่ยนเวียนกัน เพื่อให้สมาชิกเกิดการเรียนรู้ทุกระบบอย่างเป็นกระบวนการ เช่น แผนกขายผ้าหน้าร้าน ก็จะเวียนสมาชิกผลัดกันขาย เพื่อให้เกิดความรู้และทักษะในการจำหน่ายสินค้าและรับรู้ถึงปัญหา เมื่อลูกค้าสะท้อนกลับมาในเรื่องของคุณภาพ ความสวยงามของผ้า เพื่อสมาชิก ได้รับรู้ปัญหา ร่วมกันและร่วมมือกันแก้ไขต่อไปได้ กลุ่มจะจัดกิจกรรมเพื่อให้สมาชิกมีส่วนร่วมอย่างสม่ำเสมอ เช่น ศึกษาดูงาน งานรื่นเริงภายในกลุ่ม อบรมสัมมนา และการไปออกร้านก็จะเวียนสมาชิกกันไป จะปกครองกันแบบคนในครอบครัวเดียวกัน โดยมีป่ากุศล นิลล่อ เป็นแม่ใหญ่ในบ้าน และรองลงมาเช่น นางสาวอรอน เรื่องสังข์ นางจูไร ตุลยสุข นางสาวอารีย์ ปั้นทอง และที่ปรึกษาของกลุ่มที่สำคัญ เช่น นางเบื่อน ขุนทอง นางซัด ไหมอินทร์ นางเฉลิม ชูพัง นางสาวสุจินต์ ฤทธิมา นางอนงค์ ภิรมย์ทอง และนางสาวอาพิด ทองแป้น จะเห็นได้ว่ามีทั้งคนเฒ่าคนแก่รุ่นบุกเบิกจนถึงรุ่นหนุ่มสาวที่คอยหนุนช่วยซึ่งกันและกัน

กลุ่มมีระเบียบกฎเกณฑ์ในการปันผลสมาชิกตอบแทนค่าแรงสมาชิก เป็นชิ้นงาน และความยากง่ายของชิ้นงาน และมีการจำกัดจำนวนงานเพื่อที่จะให้สมาชิกคนอื่น ๆ มีงานทำและมีรายได้อย่างเป็นธรรมด้วย คือ สมาชิกรับงานได้ไม่เกินคนละ 100 หลาต่อเดือน จ่ายค่าแรงเมื่อถึงสิ้นเดือน โดยพิจารณาค่าแรงตามความยากง่ายของผ้าที่ทอ เช่น ผ้าทอพื้นแบบผ้าขาวม้า จะได้ค่าตอบแทนฝืนละ 160 บาท ผ้ายกดอก กว้าง 40 นิ้ว ยาว 2 หลา ค่าแรงฝืนละ 250 บาท ซึ่งเป็นกฎเกณฑ์ที่สมาชิกตกลงร่วมกัน สมาชิกของกลุ่มมาจากหลายหมู่บ้านในตำบล ความเป็นเครือญาติน้อยกว่าครึ่ง แต่สามารถอยู่ร่วมกันได้อย่างญาติพี่น้อง มีปัญหา ก็จะช่วยกันแก้ไขแบบคนในครอบครัวเดียวกันตามที่กล่าวแล้วข้างต้น

ความรู้ความสามารถของสมาชิกมีสูง เพราะทุกคนทำงานตามที่รับมอบหมายเสร็จทันเวลา การมาทำงานที่เดียวกัน จะช่วยให้เกิดการเรียนรู้ซึ่งกันและกัน ในการยกระดับทักษะและฝีมือ กลุ่มนี้ผ่านความล้มเหลวและลองผิดลองถูกมาตลอดเวลา จนบางครั้งกลุ่มเกือบต้องยุติกิจการ แต่เพราะความตั้งใจ เสียสละ และซื่อสัตย์ของผู้บริหาร จึงสามารถดำเนินการได้จนถึงปัจจุบัน

## 2. กระบวนการบริหารการตลาดและเครือข่าย

ในระยะเริ่มต้นสินค้าของกลุ่มจำหน่ายในตลาดท้องถิ่นและพื้นที่ใกล้เคียง แต่ในระยะหลังสมาชิกเพิ่มขึ้น มีสินค้าเพิ่มขึ้น จึงระบายออกไปสู่ตลาดภายนอก โดยมีหน่วยงานของรัฐเป็นผู้ช่วยเหลือ มีช่วงหนึ่งที่สินค้าค้างสต็อกมาก ทำให้เกิดปัญหาเรื่องทุนหมุนเวียนและค่าตอบแทนสมาชิก อาจจะเป็นเพราะสินค้าล้นตลาดภายในพื้นที่และสินค้าผ้าก็มีการแข่งขันกันมาก ทำให้มีปัญหาขึ้นกับกลุ่ม แต่ต่อมาเมื่อกลุ่มมีชื่อเสียงเป็นที่รู้จักทั้งภายในจังหวัดและนอกจังหวัด จึงทำให้มีลูกค้าประจำเป็นตัวแทนจำหน่าย ราชการ หน่วยงานและประชาชนทั่วไปก็มาซื้อสินค้าที่กลุ่ม ซึ่งกลุ่มมีที่จำหน่ายสินค้าของกลุ่มเอง หน่วยงานต่างๆ ก็ส่งเสริมสนับสนุนเรื่องตลาดอย่างต่อเนื่อง เช่น สนับสนุนให้ไป ออกร้าน สาขิตการทอผ้าทั้งในและนอกจังหวัด และกระแสนิยมผ้าไทยตามนโยบายของรัฐก็เป็นปัจจัยช่วยให้กลุ่มมีงานล้นมือในปัจจุบันนี้ สำหรับการเชื่อเครือข่ายกลุ่มอื่น ๆ จะมีในลักษณะการประชุมอบรมสัมมนาแลกเปลี่ยนเรียนรู้ต่างๆ ไป ยังไม่ถึงกับมีการแลกเปลี่ยนสินค้ามากมายนัก และจากการที่สมาชิกไปออกร้านจำหน่ายบ่อยครั้ง ทำให้เกิดการเรียนรู้เรื่องตลาดมากขึ้น เข้าใจถึงความต้องการของลูกค้าและความอยู่รอดของกลุ่ม ในเรื่องที่จะทำตลาดอย่างไร นอกจากนั้นยังมีหน่วยงานภายนอกเข้ามาช่วยในเรื่องตลาดด้วย

## 3. กระบวนการบริหารการเงิน

กลุ่มมีระบบการเงินการบัญชีที่ชัดเจน มีการสรุปรายรับ – จ่ายประจำวัน หรือบัญชีเงินสด มีบัญชีแยกประเภท มีบัญชีขงดุล เพื่อใช้ประกอบในการวางแผนเรื่องการเงินของกลุ่ม มีการถือหุ้นของสมาชิก เพื่อมาเป็นทุนหมุนเวียน มีการออมทรัพย์ของสมาชิก เพื่อเป็นทุนสำรองในยามฉุกเฉิน ทางกลุ่มได้รับการช่วยเหลือในการฝึกอบรมเรื่องการเงินและการทำบัญชีให้สมาชิก โดยหน่วยงานของรัฐและเอกชนเป็นประจำ ทำให้สมาชิกเข้าใจเรื่องระบบบัญชีเป็นอย่างดี

## 4. กระบวนการพัฒนาผลิตภัณฑ์และเทคนิคการผลิต

จากหนังสืออ้างอิง “ประวัติของป่ากุศล นิลลออ” ประธานกลุ่มได้เขียนไว้ว่า ก่อนสงครามโลกครั้งที่ 2 ชุมชนบ้านนาหมื่นศรีอยู่กันอย่างสงบสุข ทุกวันหลังจากเสร็จงานในไร่นา พ่อบ้านจะช่วยแม่บ้านกรอผ้า บั่นผ้า ส่วนแม่บ้านจะนั่งทอผ้ากับลูกที่อยู่ใต้ถุนบ้านแทบทุกหลังคาเรือน ไม่มีใครซื้อผ้าใส่ ผู้หญิงสมัยก่อนจึงทอผ้าเป็นแทบทุกคน และมักคิดลาย

ใหม่ ๆ ขึ้นมาเรื่อย ๆ ตามแต่จินตนาการและความคิดสร้างสรรค์ของแต่ละคน แต่ก็มีต้นแบบมาจากลายลูกแก้วเป็นส่วนใหญ่ ลายที่ทอมีตั้งแต่ลายราชวัตร ซึ่งไม่เหมือนที่ใด ลายดอกเข็ม ลายช่อลอกอ ลายดาวล้อมเดือน ลายดอกจันทร์ ลายดอกพิกุล ลายดอกมะพร้าว ลายเม็ดเตง ลายใบโพธิ์ ลายครุฑ ซึ่งมักนำมาผสมกับหงส์หรือนก ลายแก้วชิงดวง ลายท้ายมังกร ซึ่งสังเกตจากผลมังกร และที่พิเศษก็คือมีการทอผ้าเป็นตัวอักษรลงในผืนผ้า เพื่อใช้ใน โอกาสงานพิธีต่าง ๆ หรือเป็นของที่ระลึก ซึ่งลวดลายต่าง ๆ เหล่านี้ล้วนเป็นการคิดค้นดัดแปลงจากสิ่งต่าง ๆ ที่มีอยู่รอบตัว เป็นภูมิปัญญา เป็นความสามารถอย่างแท้จริง

จะเห็นได้ว่าการพัฒนาผลิตภัณฑ์ เพื่อให้ได้รูปแบบผลิตภัณฑ์ที่หลากหลายอย่างต่อเนื่อง โดยใช้ภูมิปัญญาเดิมเป็นต้นแบบและต่อยอด ประกอบกับมีหลายหน่วยงานที่เข้ามาช่วยอย่างจริงจังด้วย

#### 5. กระบวนการผลิต/การใช้แรงงานสมาชิก

คนในชุมชนนาหมื่นศรี จะมีอาชีพหลักเป็นเกษตรกร ทำสวนยางพาราและทำนาข้าว สมาชิกของกลุ่มส่วนมากก็มีอาชีพทำสวนยางและทำนาเป็นอาชีพหลัก เมื่อเสร็จภารกิจหลักก็จะมาทำการทอผ้าที่กลุ่ม หรือไม่กี่ทอที่บ้านของตัวเอง โดยสมาชิกแต่ละคนสามารถกำหนดเวลาและความรับผิดชอบของตัวเองได้ เพียงแต่ขอให้งานแล้วเสร็จทันเวลา ค่าตอบแทนค่าแรงนั้นจะจ่ายตามปริมาณงานและความยากง่ายในการผลิตดั่งที่ได้กล่าวมาแล้ว สำหรับการส่งเสริมให้สมาชิกทำงานเต็มที่คือการจูงใจในเรื่องของค่าตอบแทนที่เป็นธรรม นอกจากนี้กลุ่มยังสร้างจิตสำนึกร่วมในความรัก ความภูมิใจที่ได้เป็นสมาชิกกลุ่มทอผ้านาหมื่นศรี

ตอนนี้กลุ่มมีสมาชิกประมาณ 90 คน ซึ่งพบกับความต้องการของกลุ่ม สมาชิกทุกคนมีทักษะฝีมือ ที่อยู่ในเกณฑ์ดีสอดคล้องความต้องการของกลุ่ม สมาชิกทุกคนเห็นว่าการได้เป็นสมาชิกกลุ่มทำให้ตัวเองมีรายได้เสริมที่แน่นอนและยั่งยืน

#### 6. กระบวนการผลิต/การใช้วัตถุดิบ

วัตถุดิบหลักคือด้าย กลุ่มต้องสั่งซื้อจากภายนอก เพราะผลิตเองไม่ได้ แต่กลุ่มก็ไม่เคยมีปัญหาเรื่องวัตถุดิบหลัก เพราะมีร้านประจำ สามารถคัดเลือกคุณภาพและราคาได้ ผู้จำหน่ายวัตถุดิบหลักก็อยากจะขายให้กลุ่ม เพราะกลุ่มไม่เคยเสียหายเรื่องการเงิน และกลุ่มสั่งซื้อที่ละมาก ๆ



## 7. กระบวนการบริหารสวัสดิการของชุมชน

นอกจากกลุ่มจะให้ความสำคัญในการเรียนรู้ของสมาชิกแล้ว กลุ่มยังให้ความสำคัญกับการเรียนรู้ของคนในชุมชนด้วย จะเห็นได้จากการที่กลุ่มเปิดเป็นศูนย์เรียนรู้ขึ้น ทำการอบรม สอนการทอผ้าให้โดยไม่คิดมูลค่าแก่บุคคลทั่วไปที่สนใจศึกษา นอกจากกลุ่มเห็นความสำคัญของการศึกษาแล้ว กลุ่มยังช่วยในเรื่องสาธารณะประโยชน์ต่างๆ ทั้งในชุมชนและนอกชุมชน ให้ความร่วมมือกับหน่วยงานต่าง ๆ ทั้งภาครัฐและเอกชนในการทำกิจกรรมที่เป็นสาธารณะประโยชน์อยู่ตลอดเวลา

จากหลักเกณฑ์การบริหารจัดการและปัจจัยเอื้อทั้ง 7 กระบวนการของกลุ่ม จะเห็นได้ว่าองค์ประกอบที่สำคัญในการประสบความสำเร็จจนมาถึงปัจจุบันของกลุ่มได้คือ ผู้บริหารกลุ่มมีความตั้งใจจริง เสียสละ ซื่อสัตย์ มีจิตสาธารณะ สมาชิกมีความรัก ศรัทธากับกลุ่ม และมีความมุ่งมั่นที่จะอนุรักษ์การทอผ้าของนาหมื่นศรี มีการแบ่งงานรับผิดชอบอย่างเป็นระบบ ยึดหลักอยู่แบบคนในครอบครัวเดียวกัน ช่วยเหลือ เกื้อกูลกัน รวมทั้งการเรียนรู้ตลอดเวลา การพัฒนาผลิตภัณฑ์และตลาด โดยมีหน่วยงานภายนอกทั้งภาครัฐและเอกชนให้การสนับสนุนอย่างต่อเนื่อง

### ผลประกอบการทางธุรกิจ

จากการผลิตเพื่อใช้ในครัวเรือน จนถึงการผลิตเพื่อขาย กลุ่มประสบกับปัญหาขาดตลอด แต่เริ่มดีขึ้นและถือว่าเป็นยุคทองของกลุ่มทอผ้านาหมื่นศรี ประมาณปี 2539 ศูนย์วัฒนธรรม มหาวิทยาลัยสงขลานครินทร์ ก็ได้เข้ามาอบรมสมาชิกกลุ่มในเรื่องการบริหารจัดการกลุ่มที่มีหลากหลายมากยิ่งขึ้น และกองทุนเพื่อการลงทุนทางสังคม (SIF) ได้เข้ามาช่วยเหลือ ประกอบกับคนหนุ่มสาวที่ถูกเลิกจ้างจากภาคเมืองเข้ามาเป็นสมาชิก และกระแสหนึ่งผลิตภัณฑ์หนึ่งตำบลของรัฐบาลมีส่วนหนึ่งสำคัญให้สินค้าของกลุ่มและชื่อเสียงของกลุ่มบรรลุความสำเร็จเป็นอย่างดี

สมาชิกหลักจะมีรายได้ต่อคนต่อเดือนประมาณ 5,600 บาท

สมาชิกเสริมจะมีรายได้ต่อคนต่อเดือนประมาณ 2,000 บาท

สมาชิกหลัก คือ สมาชิกที่ทำงานอย่างต่อเนื่องและยึดเป็นอาชีพหลัก

สมาชิกเสริม คือ สมาชิกที่ทำงานหลังเสร็จจากงานอื่น ๆ แล้ว

เพราะฉะนั้น สมาชิกหลักจะมีรายได้ต่อปีประมาณคนละ 67,200 บาท และสมาชิกเสริมจะมีรายได้ต่อปีประมาณคนละ 24,000 บาท

จะเห็นได้ว่า ค่าตอบแทนสมาชิกอยู่ในเกณฑ์ดี เมื่อคิดว่าเป็นค่าอาชีพเสริมของสมาชิกที่คิดเป็นต้นทุน ยังมีทุนทางสังคมที่เกิดตามมามากมายไม่ว่าจะในเรื่องความรัก สามัคคีในชุมชน การช่วยลดปัญหาการว่างงาน การลดอบายมุขและยาเสพติด

### ลักษณะเด่นอื่น ๆ

นอกจากตัวผลิตภัณฑ์ซึ่งเป็นภูมิปัญญาเดิมของชุมชน ซึ่งได้รับการสานต่อจากคนรุ่นหลัง จนทำให้ชื่อของผ้าทอนาหมื่นศรีเป็นที่รู้จักของคนทั้งประเทศแล้ว จิตใจอันแน่วแน่ของสมาชิกกลุ่มที่จะช่วยกันดูแลและสานต่อมรดกทางวัฒนธรรมของคนนาหมื่นศรีให้ไปถึงชั่วลูกหลาน ปัจจัยที่สำคัญอีกประการหนึ่งคือ ความคิด การไม่หยุดนิ่ง การคาดการณ์ล่วงหน้าเพื่อที่จะก้าวต่อไป ดังข้อความต่อไปนี้ ซึ่งทางกลุ่มได้ถอดบทเรียนร่วมกัน และจะร่วมกันกำหนดอนาคตของกลุ่มเอง

“ในท่ามกลางความสำเร็จของกลุ่มทอผ้าที่สามารถผลิตผ้าทอนาหมื่นศรีออกขายในท้องตลาดและจัดแสดงในงานต่างๆ ทั้งระดับท้องถิ่นและระดับชาติ มีนักวิชาการตลอดจนนักศึกษาค้นคว้าวิจัยเข้ามาเก็บข้อมูลให้คำแนะนำมากมายหลายกลุ่มทำให้ดูเหมือนว่าผ้าทอนาหมื่นศรีน่าจะอยู่ได้ต่อไปและยั่งยืน แต่ที่จริงแล้วปัญหาหลายประการกำลังเกิดขึ้นในขณะเดียวกัน จึงต้องมีการพัฒนาลายผ้าใหม่ๆ เพื่อสนองต่อความต้องการของท้องตลาด ลายผ้าทอเก่า ๆ ก็สูญหายไป ก็พื้นบ้านและคนทอที่พื้นบ้านแทบจะไม่มีเหลือแล้ว คนเฒ่าคนแก่ของนาหมื่นศรีเองที่รู้เรื่องลายผ้าดั้งเดิมก็เหลือเพียง 4 – 5 คน เช่น ยายเฉลิม ยายเบื่อน นายซิด นายแปลก ยายฝ้าย ลายผ้าที่จำกันได้ไม่กี่ลาย ผ้าทอลายดั้งเดิมจริง ๆ ก็แทบหาไม่ได้ในนาหมื่นศรี เช่น ลายลูกแก้ว ลายช่อมาลัย จะมีอยู่ที่ตามสถาบันการศึกษาที่เคยมาวิจัย หรือในบ้านนักสะสมของเก่าเท่านั้น คนรุ่นใหม่ของนาหมื่นศรีแทบไม่รู้จักลายผ้า แม้แต่สมาชิกของกลุ่มทอผ้านาหมื่นศรีเองก็บอกไม่ได้ว่าต้นตอแม่ลายของผ้าลายใหม่ๆ ที่พัฒนาเพื่อส่งตลาดนั้นมีรากเหง้าของนาหมื่นศรีหรือไม่ จากปัญหาดังกล่าวเห็นได้ว่าภูมิปัญญาลายผ้านาหมื่นศรีกำลังจะสูญหายไป และจะก่อให้เกิดผลกระทบทั้งระยะสั้นและระยะยาว สิ่งที่เป็นอยู่อย่างเห็นได้ชัดในขณะนี้คือ ผลผลิตผ้าสไบ ผ้าเช็ดปาก ซึ่งเป็นผ้าพื้นเล็กที่เคยทำมาแต่โบราณมีคนทอน้อยลงมาก ขณะที่คนรุ่นยายาย กำลังจะหมดกำลังวังชาลงไปทุกวัน ผลคือผ้าสไบจากตลาด สร้างความผิดหวังให้แก่ลูกค้าและอาจสูญเสียลูกค้าไปในที่สุด

ส่วนผ้าทอลายพัฒนานั้นมีผู้ทอและขายได้มากก็จริงในระยะนี้ ซึ่งเป็นไปตามกระแสความนิยมผ้าไทย มีทั้งหน่วยงานรัฐตลอดถึงเอกชนและประชาชนในท้องถิ่นเป็นลูกค้าอยู่มาก แต่ยังมีข้อจำกัดด้านตลาดภายนอก เนื่องจากลักษณะและคุณภาพไม่ต่างจากผ้าทอพื้นเมืองจากแหล่งอื่น ในระยะยาวกระแสความนิยมผ้าไทยเปลี่ยนแปลงไปถึงจุดอิ่มตัว และไม่มีลักษณะพิเศษใดที่ดึงดูดลูกค้าได้ ภาวะตกต่ำจะเข้ามาแทน ส่งผลกระทบต่อเศรษฐกิจชุมชน โดยเฉพาะเศรษฐกิจของสมาชิกกลุ่มทอผ้าซึ่งรวมถึงครอบครัวของคนเหล่านี้ด้วย สมาชิกกลุ่มทอผ้าปัจจุบันจะเป็นคนรุ่นใหม่ มุ่งการทอผ้าเป็นอาชีพเสริมเพื่อรายได้ประจำวัน ซึ่งเป็นการทอตามความต้องการของตลาดที่ปัจจุบันยังเฟื่องฟูอยู่ จนบางครั้งทำไม่ทัน ทำให้ต้องทุ่มเทกับงานทอผ้าที่ส่งขายทั้งต้องปรับปรุงเปลี่ยนแปลงลายไปเรื่อยๆ เพื่อให้ทันสมัย สภาพกลุ่มทอผ้าจะเป็นเหมือนกับแรงงานรับจ้างผลิตเพื่อขายอย่างเดียว ไม่มีเวลาสำหรับการทอผ้าที่พื้นเมืองซึ่งต้องมีฝีมือ ความละเอียดอ่อน ซึ่งทำได้ยากและช้ากว่า การสืบทอดมรดกทอผ้าดั้งเดิมซึ่งเป็นการสืบทอดจิตวิญญาณและมรดกภูมิปัญญาผ่านนาหมื่นศรีที่แท้เป็นอย่างไร เพราะเอกลักษณ์เหล่านั้นถูกลืมไปแล้ว พอเกิดปัญหาการแข่งขันทางการตลาดต้องอาศัยลักษณะเด่นเฉพาะตัวเป็นเครื่องมือต่อสู้ ก็ไม่สามารถหิบบอกมาได้ เพราะมรดกภูมิปัญญาที่เป็นทุนดั้งเดิมสูญหายไปหมดแล้ว ถ้าเป็นเช่นนั้นผ้าทอนาหมื่นศรีจะยึดหยัดต่อไปได้หรือ สภาพดังกล่าวทำให้คนใหม่ของนาหมื่นศรีเริ่มตระหนักว่าจิตวิญญาณของนาหมื่นศรีกำลังจะสูญหายไป จำเป็นอย่างยิ่งแล้วที่ชาวนาหมื่นศรีจะต้องร่วมมือร่วมใจเรียนรู้ลายผ้าเอกลักษณ์เพราะขณะนี้คนเฒ่าคนแก่ก็ทอผ้าไม่ไหวแล้ว จึงจำเป็นต้องสร้างกระบวนการฟื้นฟูองค์ความรู้ที่แท้จริงจากภูมิปัญญาดั้งเดิมในท้องถิ่น เปิดโอกาสให้สมาชิกที่สนใจเรียนที่บ้านเพิ่มมากขึ้น การเปิดศูนย์เรียนรู้ก็เพื่อเป็นการวางรากฐานในการสร้างกลุ่มให้เข้มแข็งและเพื่อสร้างให้คนในตำบลให้มีงานทำ และเปิดสอนผู้คนที่สนใจทอผ้าทั่วประเทศ สมาชิกทุกคนเห็นพ้องต้องกันและเอาใจช่วยเมื่อหันมามองกลุ่มอาสาหลายคนผ่านประสบการณ์การทำงานกลุ่มในกองทุนชุมชนมาแล้ว ย่อมมีความพร้อมเพียงพอสำหรับการขับเคลื่อนงานชิ้นใหม่ที่ต้องระดมกำลังความคิดและการมีส่วนร่วมจากชุมชนชาวนาหมื่นศรี และสืบทอดภูมิปัญญาดั้งเดิมของตน เพื่อให้ลูกหลานนาหมื่นศรีซึมซับรับรู้ เป็นพลังสร้างสรรค์สืบทอดมรดกทางวัฒนธรรมลายผ่านาหมื่นศรีและจิตวิญญาณของนาหมื่นศรีให้อยู่ตลอดไป”

จากข้อความข้างต้นนี้ จะเห็นลักษณะเด่นของกลุ่มอีกอย่างหนึ่งคือ การไม่ยึดถือเงินเป็นหลัก แต่ทำงานเพราะใจรัก และต้องการสืบทอดภูมิปัญญาเดิมของท้องถิ่น และต้องการให้คนรุ่นหลังภาคภูมิใจในมรดกชิ้นนี้

จุดแข็ง – จุดอ่อน – โอกาส – อุปสรรค

จุดแข็ง	จุดอ่อน
<ol style="list-style-type: none"> <li>1. เป็นภูมิปัญญาเดิมของคนในถิ่น สินค้ามีเอกลักษณ์เฉพาะ</li> <li>2. กลุ่มมีชื่อเสียงเป็นที่รู้จัก</li> <li>3. ผลผลิตภัณฑของกลุ่มมีคุณภาพ และหลากหลาย</li> <li>4. กลุ่มมีร้านค้าเอง</li> <li>5. ความตั้งใจสูง</li> </ol>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. ทยายผ้าดั้งเดิมกำลังจะสูญหาย เพราะผลิตตามความต้องการของตลาด</li> <li>2. ตลาดภายนอกยังไม่กว้างมากพอ</li> <li>3. มีคู่แข่งมากในระดับประเทศ</li> <li>4. ยังอยู่ในพื้นที่แคบ ยากต่อการติดต่อ สำหรับคนต่างถิ่น</li> <li>5. ยังขาดโอกาสและเงื่อนไขสนับสนุนจาก ภายนอก</li> </ol>
โอกาส	อุปสรรค
<ol style="list-style-type: none"> <li>1. นโยบายรัฐและกระแสความ ต้องการของตลาด</li> <li>2. ผ้าทอกำลังเป็นที่นิยมของตลาด</li> </ol>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. เงื่อนไขในเรื่องการขายตลาดของกลุ่ม</li> <li>2. ผ้าทอมีราคาแพงกว่าผ้าในท้องตลาด ของโรงงาน</li> </ol>

วิเคราะห์กระบวนการที่มีการบริหารจัดการที่เป็นเลิศ (รวมปัจจัยเอื้อ) ของกลุ่ม

ในการบริหารจัดการ 7 กระบวนการ และปัจจัยเอื้อของกลุ่มทอผ้าานาหมื่นศรี มี 3 กระบวนการที่กลุ่มได้คะแนน 100 เต็ม คือ

1. กระบวนการบริหารการเงิน

ขั้นตอนการบริหารการเงินที่กลุ่มตอบแบบสอบถามได้เต็ม 100 เพราะกลุ่มมีบุคลากรที่เข้าใจเรื่องการทำบัญชีดี ซึ่งจะเห็นได้จากกลุ่มมีระบบบัญชีรับ – จ่าย มีบัญชีแยก

ประเภท มีบัญชีบุคคล สมาชิกสามารถตรวจสอบได้ และกลุ่มยังมีการส่งเสริมให้สมาชิกได้เรียนรู้ระบบบัญชี โดยมีหน่วยงานจากภายนอกเข้ามาช่วยสอนระบบบัญชีให้ นอกจากนี้กลุ่มยังมีการระดมหุ้นจากสมาชิก ให้สมาชิกมีการออมทรัพย์ มีการปันผลที่เป็นธรรม มีการตอบแทนค่าแรงตามคุณภาพและปริมาณ

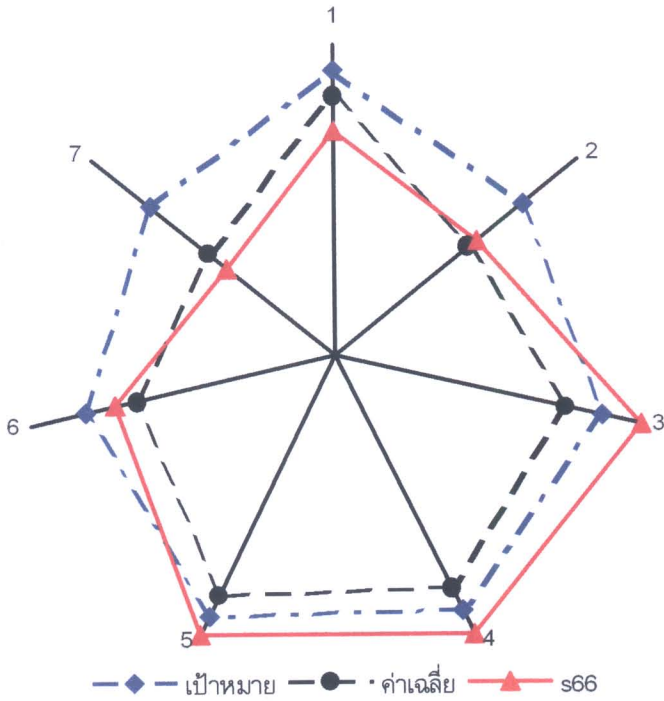
## 2. กระบวนการพัฒนาผลิตภัณฑ์และเทคนิคการผลิต

เป็นการต่อยอดภูมิปัญญาเดิม และได้รับการสนับสนุนในด้านงบประมาณ ทั้งที่เป็นเงินทุนหมุนเวียนและอุปกรณ์ รวมทั้งอาคารสถานที่ มีการฝึกอบรม มีการพาไปศึกษาดูงานอยู่เสมอ เป็นปัจจัยเอื้อจากภายนอกที่มาช่วยกลุ่ม บุคลากรภายในกลุ่มเองก็มีฝีมือ และมีการเพิ่มทักษะภายในกลุ่มด้วยกันตลอดเวลา จึงทำให้ผลิตภัณฑ์เปลี่ยนแปลง และพัฒนามาเป็นลำดับ และในความหลากหลายของตัวผลิตภัณฑ์และคุณภาพ

## 3. กระบวนการผลิต (การใช้แรงงาน)

กลุ่มมีแรงงานฝีมือในพื้นที่มากพอ เพราะคนในชุมชนมีอาชีพทางการเกษตร เมื่อว่างก็มีการตัดทอผ้า เพราะสามารถทำรายได้ให้สมาชิกอย่างดี มีการจ่ายค่าแรงที่เป็นธรรม กลุ่มยังมีชื่อเสียงที่สมาชิกอยากมาทำงานร่วมด้วย ประการสำคัญคือ สมาชิกรู้สึกภาคภูมิใจที่ได้ร่วมรักษามรดกวัฒนธรรมของผ้าทอนาหมื่นศรี

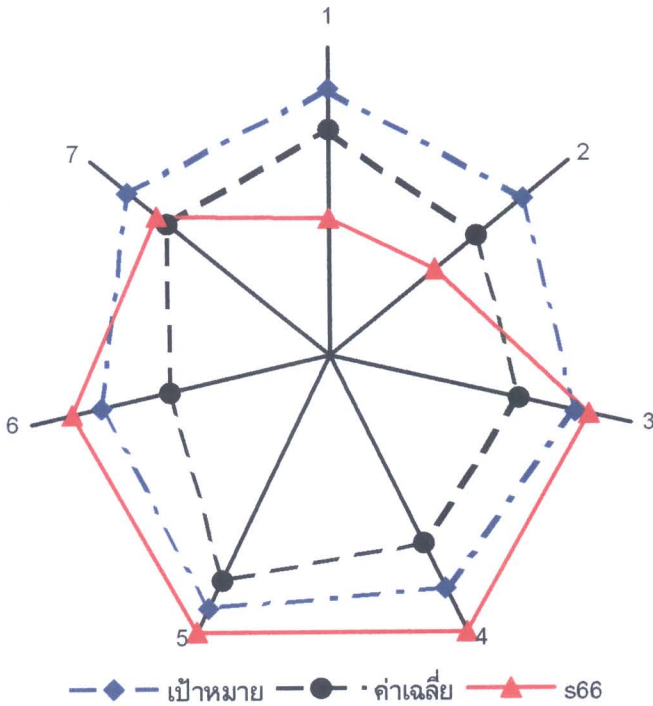
**แผนภาพและตารางที่ 1**  
**กระบวนการทำงานของธุรกิจชุมชน**



กระบวนการทำงานของธุรกิจชุมชน	เป้าหมาย	ค่าเฉลี่ย	ค่าของกลุ่ม	ความต่าง*
1. การบริหารสมาชิก	95	90	83	-12
2. การบริหารการตลาดและเครือข่าย	87	73	75	-12
3. การบริหารการเงิน	93	85	100	8
4. การพัฒนาผลิตภัณฑ์และเทคนิคการผลิต	95	90	100	5
5. การผลิต(การใช้แรงงาน)	96	92	100	4
6. การผลิต(การใช้วัตถุดิบ)	90	79	83	-7
7. การบริหารสวัสดิการของชุมชน	86	71	67	-19

\* หมายเหตุ + แสดงว่าสูงกว่าเป้าหมาย  
 - แสดงว่าต่ำกว่าเป้าหมาย

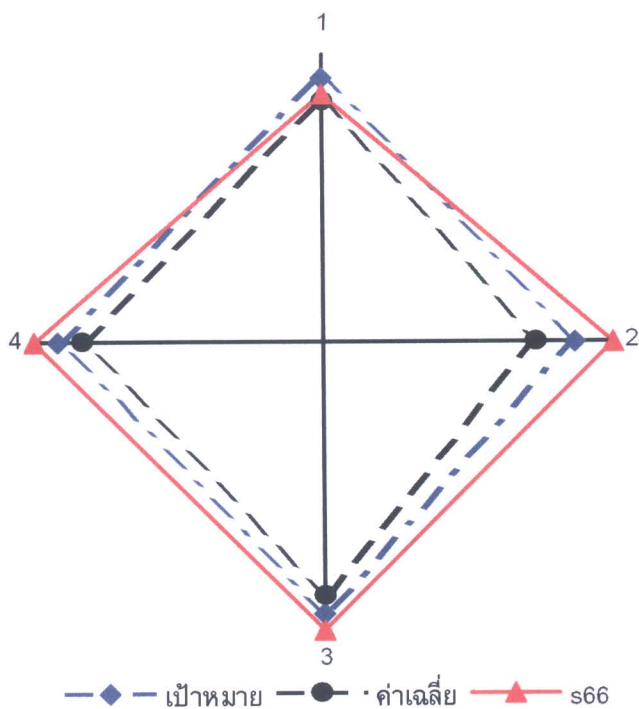
แผนภาพและตารางที่ 2  
ปัจจัยเอื้อ



กระบวนการทำงานของธุรกิจชุมชน	เป้าหมาย	ค่าเฉลี่ย	ค่าของกลุ่ม	ความต่าง*
1. การบริหารสมาชิก	92	84	67	-25
2. การบริหารการตลาดและเครือข่าย	89	77	67	-22
3. การบริหารการเงิน	89	78	92	3
4. การพัฒนาผลิตภัณฑ์และเทคโนโลยีการผลิต	91	81	100	10
5. การผลิต(การใช้แรงงาน)	95	89	100	6
6. การผลิต(การใช้วัตถุดิบ)	86	72	92	6
7. การบริหารสวัสดิการของชุมชน	91	81	83	-8

\* หมายถึง + แสดงว่าสูงกว่าเป้าหมาย  
- แสดงว่าต่ำกว่าเป้าหมาย

**แผนภาพและตารางที่ 3**  
**การทดสอบความยั่งยืนของชุมชนโดยพิจารณาจากทุน 4 ประเภท**

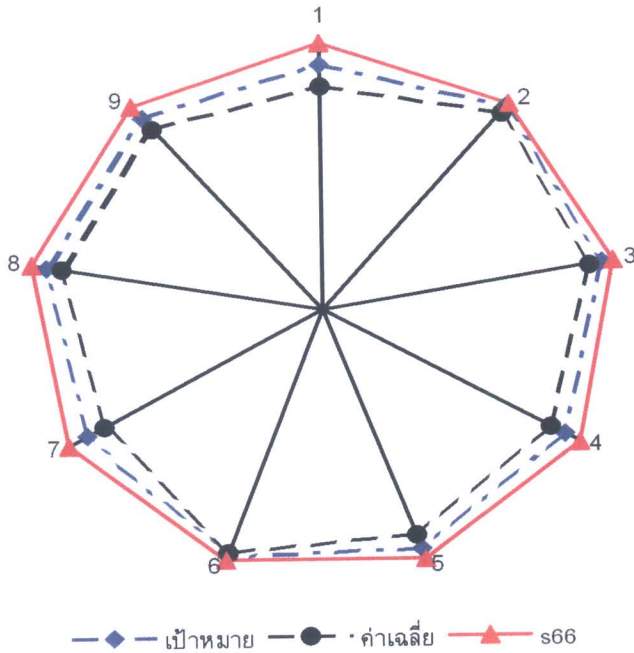


ทุน 4 ประเภท	เป้าหมาย	ค่าเฉลี่ย	ค่าของกฎ	ความต่าง
1. การประเมินการพัฒนาทุนมนุษย์	95	90	92	-3
2. การประเมินการพัฒนาทุนทางวัตถุ	92	84	100	8
3. การประเมินทุนทางสังคม	97	93	100	4
4. การประเมินทุนสิ่งแวดล้อม	95	90	100	5

\* หมายเหตุ + แสดงว่าสูงกว่าเป้าหมาย  
 - แสดงว่าต่ำกว่าเป้าหมาย



แผนภาพและตารางที่ 4  
 หลักการเศรษฐกิจพอเพียง



หลักการเศรษฐกิจพอเพียง	เป้าหมาย	ค่าเฉลี่ย	ค่าของกฎ	ความต่าง
1. ใช้เทคโนโลยีที่เหมาะสม 2. เน้นการใช้วัสดุทุกชนิดอย่างประหยัดและได้ประโยชน์คุ้มค่า 3. เน้นการสร้างงานเป็นหลักโดยไม่ใช้เครื่องจักรมาแทนแรงงาน ไม่จำเป็น ยกเว้นถ้าไม่ทำเช่นนั้นผลิตภัณฑ์จะเสียหาย 4. มีการผลิตที่สอดคล้องกับความสามารถในการบริหารจัดการ 5. ไม่ควรโลกเกินไป หรือมุ่งกำไรระยะสั้นเป็นหลัก 6. มีความซื่อสัตย์ในการประกอบอาชีพไม่เอาเปรียบผู้บริโภค แรง และผู้จำหน่ายวัตถุดิบ 7. กระจายความเสี่ยงโดยมีผลิตภัณฑ์ที่หลากหลาย หรือมีความสาม สามารถในการปรับเปลี่ยนผลผลิตให้สอดคล้องกับความต้องการของตลาด 8. มีการบริหารความเสี่ยงต่ำโดยมุ่งใช้เงินทุนภายในกลุ่มเป็นหลัก ไม่ก่อหนี้เงินเกินความสามารถในการจัดการ 9. ใช้วัตถุดิบในท้องถิ่นและผลิตสินค้าที่ตอบสนองตลาดในท้อง ภูมิภาค และตลาดต่างประเทศ				

\* หมายเหตุ + แสดงว่าสูงกว่าเป้าหมาย  
 - แสดงว่าต่ำกว่าเป้าหมาย

## บทสรุปและข้อเสนอแนะ

ยายกุศลเล่าว่า ปัจจุบันพอใจแล้วที่มาถึงวันนี้ได้ ทุกวันนี้กลุ่มทอผ้านาหมื่นศรีที่ยายกุศล รัก แข็งแรง แข็งแกร่ง มีรุ่นลูกรุ่นหลานมาสืบทอด มีเด็กนักเรียน นักศึกษาที่เข้ามาเรียนรู้การทอผ้า

กลุ่มทอผ้าวันนี้มีหลายสิ่งหลายอย่างเข้ามามากมาย เปลี่ยนแปลงไปจากอดีตอย่างสิ้นเชิง แต่เป็นการเปลี่ยนแปลงไปในทางที่ดีขึ้น ยายกุศลภูมิใจกับกลุ่มทอผ้านาหมื่นศรี หน่วยงานต่าง ๆ เข้ามาให้การสนับสนุนทุกอย่างทั้งหน่วยงานภาครัฐ หน่วยงานจากภาคเอกชน สนับสนุนทั้งด้านเงินทุน อาคารสถานที่ วัสดุอุปกรณ์ สมาชิกกลุ่มปัจจุบันมีถึง 90 คน ซึ่งขณะนี้ปีครบสมัครสมาชิกไปแล้ว เนื่องจากต้องการให้การบริหารจัดการเป็นระบบเสียก่อน แล้วค่อยเปิดรับสมัครใหม่

ก่อนจะมีวันนี้ต้องมีที่มา ถ้าวันนี้คนนาหมื่นศรีไม่เห็นความสำคัญของการสืบทอดลายผ้าที่เป็นเอกลักษณ์ของนาหมื่นศรี ต่อไปก็คงไม่มีอะไรแสดงให้เห็นว่านี่คือเอกลักษณ์ นี่คือภูมิปัญญาของชาวนาหมื่นศรี แล้วในที่สุดการทอผ้าก็จะเป็นแค่การทอเพื่อสนองความต้องการของตลาด ไม่ได้มีคุณค่า ไม่ได้มีความหมายมากไปกว่านั้น

สุดท้ายอยู่ที่นโยบายของรัฐ จิตสำนึกของคนไทยทั้งประเทศที่อยากเห็นศิลปวัฒนธรรมไทยที่มีอยู่อย่างอุดมสมบูรณ์ในท้องถิ่นต่างๆ ทั่วทุกภาคของประเทศไทย สืบทอดควบคู่ไปกับสังคมไทยช่วงกับช่วงกลับเพียงใด

ภาคผนวก



รูปที่ 1 ยายกุศล นิลล่อ ประธานกลุ่มทอผ้านาหมื่นศรี



รูปที่ 2 กาไน และระวีง



รูปที่ 3-5 การทอหูกด้วยกี่กระตุก



รูปที่ 6 ที่ทำการกลุ่ม และร้านค้าของกลุ่มทอผ้านาหมื่นศรี

รายงานศึกษา : กลุ่มจักสานใบเตยปาหนัน บ้านโตะบัน  
เลขที่ 144 หมู่ 8 ตำบลบ่อหิน  
อำเภอเสียดา จังหวัดตรัง

รายงานนี้เป็นส่วนหนึ่งของโครงการวิจัยเรื่อง  
การวิเคราะห์วิธีปฏิบัติที่เป็นเลิศ (Best Practice)  
และการเปรียบเทียบเพื่อการปรับปรุงและพัฒนาธุรกิจชุมชน (Benchmarking)

เสนอต่อ  
สถาบันเพิ่มผลผลิตแห่งชาติ

โดย  
นายเรือง พุฒละพันธ์

กลุ่มจักสานใบเตยปาหนัน บ้านโตะบัน  
บ้านโตะบัน ตำบลบ่อหิน อำเภอสิเกา จังหวัดตรัง

สภาพที่ตั้งทางภูมิศาสตร์และสภาพทางเศรษฐกิจ

ตำบลบ่อหิน มีพื้นที่หลายลักษณะ มีทั้งภูเขาและทะเล มีพื้นที่สูง มีที่ราบลุ่ม และพื้นที่ป่าชายเลน มีลำคลอง 6 สายในตำบล ซึ่งเป็นลักษณะน้ำขึ้นน้ำลง ติดกับทะเลฝั่งอันดามัน มี 2 ฤดูกาลคือ ฤดูร้อนและฤดูฝน ได้รับอิทธิพลจากลมมรสุมตะวันตกเฉียงใต้

อาณาเขต

ทิศเหนือ	จด	ตำบลเขาไม้แก้ว	อำเภอสิเกา
ทิศใต้	จด	ตำบลไม้ฝาด	อำเภอสิเกา
ทิศตะวันออก	จด	ตำบลนาเมืองเพชร	อำเภอสิเกา
ทิศตะวันตก	จด	ทะเลอันดามัน	มหาสมุทรอินเดีย

ตำบลบ่อหิน อยู่ทางทิศตะวันตกของจังหวัดตรัง ห่างจากอำเภอเมืองประมาณ 32 กิโลเมตร ทางหลวงแผ่นดินหมายเลข 4046 มีพื้นที่ 78,750 ไร่ แบ่งเป็นหมู่บ้าน 9 หมู่บ้าน

วิถีชีวิต/อาชีพ

ประชากรในตำบลนี้มีวิถีชีวิตที่ผูกพันกับธรรมชาติและอาศัยสภาพในธรรมชาติในการดำเนินชีวิต การเพาะปลูก และประมง จึงเป็นอาชีพหลัก มีทั้งสวนยาง นาข้าว และทำประมงเล็กชายฝั่ง มาเป็นเครื่องยังชีพ และหล่อเลี้ยงชีวิต

ความเป็นจริงและปัญหาด้านอาชีพ : “การเข้าไม่ถึงหรือมีส่วนในทรัพยากร”

จากที่กล่าวข้างต้นว่าพื้นที่ที่มีหลายลักษณะ คือที่ราบค่อนข้างสูง หรือ “ควน” (ในภาษาล้าน) ชาวบ้านจะปลูกยางพารา ที่ราบลุ่มจะทำนาข้าว ป่าชายเลนริมคลอง เป็นแหล่งพึ่งพิงในลักษณะอาชีพเสริม หล่อเลี้ยงวิถีชีวิตในการดำรงอยู่

คนเฒ่าคนแก่ในหมู่บ้านเล่าให้ผู้เขียนฟังว่า ได้อาศัยพื้นที่แห่งนี้มาหลายชั่วอายุคนอาศัยอยู่ โดยการพึ่งพาธรรมชาติ แต่เขากลับไม่มีสิทธิ์ในพื้นที่ทำกิน แม้กระทั่งที่อยู่อาศัย แต่พื้นที่หลายแห่ง

กำลังถูกบุกรุกจากนายทุน แย่งชิงพื้นที่ทำกินของชาวบ้านซึ่งอยู่มาแต่เดิม แต่เขากลับมีสิทธิ์ แย่งชิงอย่างไร ทำลายอย่างไร จะเล่าให้ฟังในบทต่อไปถึงผลกระทบในความเป็นอยู่และการดำเนินชีวิต

### ทรัพยากรมนุษย์/ศาสนา/ประเพณี และวัฒนธรรม

ตำบลบ่อหิน แบ่งเป็น 9 หมู่บ้าน ประชากรนับถือศาสนา 2 ศาสนา คือ พุทธ และอิสลาม อยู่กันอย่างพึ่งพาและกลมกลืนบนวิถีชีวิตที่ลงตัวเรียบง่ายแบบชุมชนเกษตร

### จำนวนประชากร/ครัวเรือน

หมู่ที่	จำนวนครัวเรือน	ประชากร		ศาสนา/ครัวเรือน		โรงเรียน	
		ชาย	หญิง	พุทธ	อิสลาม	ประถมศึกษา	มัธยมศึกษา
1	494	1189	1275	494	0	บ่อหิน	ร.ร.สีเทา
2	156	347	351	156	0	บ้านพรุจูด	ประชารักษ์
3,9	227	574	569	0	227	บ้านดุน	ศูนย์การ
4	154	348	357	154	0	บ้านไสตัน	ศึกษานอก
5	160	349	353	160	0	บ้านไร่ออก	โรงเรียน
6	54	130	140	54	48	บ้านหัวหิน	
7	113	253	264	113	0		6 1
8	134	375	280	0	134		
	1492	3565	3589	1131	409		6 2

\* สำหรับหมู่ที่ 9 แยกจากหมู่ที่ 3 เมื่อวันที่ 1 เมษายน 2543

\*\* มีวัด 1 แห่ง อยู่ที่หมู่ที่ 7 สำนักสงฆ์ 1 แห่ง อยู่ที่หมู่ที่ 5 มีมัสยิด 3 แห่ง อยู่ที่หมู่ที่ 3, หมู่ที่ 9 และหมู่ที่ 8

โดยลักษณะทางภูมิศาสตร์ซึ่งเป็นตัวกำหนดลักษณะอาชีพ 2 อย่างหลัก คือ เกษตรกรรม และประมง ทำให้คน 2 ศาสนา มีวิถีชีวิตและการดำรงชีพที่เกี่ยวข้องและพึ่งพากันในลักษณะของการช่วยเหลือเกื้อกูล ถ้อยทีถ้อยอาศัย รับผลกระทบในลักษณะเสียเปรียบได้เปรียบเหมือนกันเมื่อถูกกระทำจากภายนอก ไม่ว่าจะเป็นเรื่องของทรัพยากรสิ่งแวดล้อมที่ร่อยหรอลง ป่าชายเลนถูกบุกรุก



จากนายทุนต่างถิ่นเพื่อทำนาเกลือ การไม่มีสิทธิในพื้นที่อยู่อาศัยและพื้นที่ทำกิน ปัจจุบันเรื่องที่สำคัญคือ ธรรมชาติและทรัพยากรในทะเลที่ชุมชนใช้ร่วมกันอย่างพออยู่พอกินและเรียบง่าย

### หลักฐานที่ใช้ในการประกอบการเขียนรายงาน

ผู้เขียนได้ลงพื้นที่ในการถามแบบสอบถามครั้งแรกประมาณเดือนมิถุนายน 2545 ครั้งที่ 2 ในเดือนถัดมา ครั้งที่ 3 ได้จัดเวทีสัมมนาของกลุ่มจังหวัดตรัง 5 กลุ่ม และจังหวัดสตูล 5 กลุ่ม ระหว่างวันที่ 2 – 3 กันยายน 2545 ได้มีโอกาสสอบถามชาวบ้านและร่วมกันอยู่ที่นี้ 3 วัน 2 คืน พร้อมกับเพื่อนสมาชิกกลุ่ม ถัดมาได้ไปเจาะลึกกับชาวบ้านใกล้เคียงและกรรมการกลุ่มได้พักที่บ้านประธานกลุ่มเป็นเวลาสามคืน มีโอกาสสำรวจพื้นที่หมู่บ้านและตำบลใกล้เคียงพร้อมกับไปร่วมใช้วิถีชีวิตแบบชาวประมง โดยออกทะเลกับชาวบ้านได้ศึกษาเรื่องอาชีพการทำยางพารา ซึ่งทั้งสองอาชีพ เป็นอาชีพหลักของคนชุมชน ภายหลังได้ติดตามประเมินผลการสัมมนาครั้งที่ 2 ประมาณต้นเดือนพฤศจิกายน และใช้เอกสารอ้างอิงของสภาตำบลบ่อหิน ในการเขียนรายงาน และขอขอบพระคุณผู้ให้ข้อมูลที่สำคัญคือ นายคำ หยีสาน ซึ่งเป็นผู้สนับสนุนกลุ่มมาโดยตลอดตั้งแต่เริ่มก่อตั้ง ผู้ช่วยผู้ใหญ่บ้าน กรรมการกลุ่ม และสมาชิกที่กรุณาให้ข้อมูลและที่พักพิง พร้อมกับการต้อนรับที่อบอุ่นในหลายครั้งที่ผ่านมา

### ความเป็นมาและประวัติของกลุ่ม

กลุ่มจักสานใบเตยปาหนัน ตั้งอยู่ที่ 144 หมู่ที่ 8 บ้านโต๊ะบัน ตำบลบ่อหิน อำเภอสิเกา จังหวัดตรัง มี 134 ครัวเรือน นับถือศาสนาอิสลามทั้งหมด มีมัสยิด 1 แห่งในหมู่บ้าน มีโรงเรียนระดับประถมศึกษาในหมู่ที่ 6 ซึ่งมีอาณาเขตติดต่อกัน ชาวบ้านมีอาชีพทำสวนยางทั้งหมู่บ้าน อาศัยทรัพยากรธรรมชาติที่มีในถิ่นในการประกอบอาชีพ มีศาสนาอิสลามเป็นเครื่องยึดเหนี่ยวผูกพันวิถีชีวิตในชุมชน ให้อยู่กันแบบพึ่งพาช่วยเหลือเผื่อแผ่ อยู่แบบพอมีพอกิน แต่ละครัวเรือนจะมีพื้นที่เพาะปลูกครอบครัวละ 3 – 5 ไร่ จะปลูกยางพารา มีเรือหางยาวไว้ออกจับปลาในทะเล เพื่อมาเป็นอาหารและขายให้กับแพในหมู่บ้าน

## ลักษณะการใช้แรงงานของคนในหมู่บ้าน

ผู้นำครอบครัวจะมีหน้าที่กรีดยาง เพื่อนำน้ำยางไปขายในพื้นที่ใกล้เคียง บางครั้งก็ทำเป็นยางแผ่น เมื่อยางแผ่นมีราคาดี สำหรับแรงงานในครอบครัวบางส่วนก็ออกทะเลไปหาปู ปลา เพื่อมาเป็นอาหาร ที่เหลือก็ขายให้กับแพซึ่งมารับซื้อในพื้นที่ เวลาวางจากงานประจำโดยเฉพาะสตรีและคนชรา ก็จะทำจักสานใบเตยปาหนัน ซึ่งเป็นพืชที่มีในถิ่นนี้ เพื่อนำมาใช้ประโยชน์ในการใช้สอยในครัวเรือน เช่น เสื่อ ไม้ใช้ในการปูนอน กระสอบ ไม้ใส่สิ่งของ ภูมิปัญญาจากรุ่นหนึ่งสู่รุ่นหนึ่ง เพราะมีความจำเป็นต้องมีไม้ใช้ในครัวเรือนทุกครัวเรือน เพราะฉะนั้น ทุกครอบครัวจะมีความเสมอภาคในเรื่องจักสาน แต่ความสวยงามและความชำนาญอาจจะไม่เท่ากัน

## จากการทำเพื่อใช้สอยในครัวเรือนมาเป็นการผลิตเพื่อขาย

ยายชราวัย 90 ปีเศษ ซึ่งเป็นสมาชิกของกลุ่มและยังทำการจักสานอยู่ได้เล่าให้ผู้เขียนฟังว่า มีเทศ (แขกขายผ้า) มาขายผ้าถุงในหมู่บ้าน เมื่อประมาณ 30 ปีที่แล้ว ได้เห็นผลิตภัณฑ์จากใบเตยปาหนัน ซึ่งชาวบ้านได้ทำไว้เป็นของใช้คือใส่ยาเส้นใบจาก ชาวบ้านเรียกว่า “กำแปด” มีลักษณะเล็กراب 2 ชั้น มีฝาครอบ คนสมัยก่อนนิยมเก็บเงินออมไว้ด้วย มีขนาดความกว้างประมาณ 3 นิ้วสูงประมาณ 4 นิ้ว เทศขายผ้าตั้งราคาให้ลูกละ 50 สตางค์ ต่อมาขึ้นราคาให้ลูกละ 1 บาท แต่เป็นการแลกกับผ้าถุงที่เทศนำมาขาย ซึ่งราคาผ้าถุงในขณะนั้นผืนละ 15 – 20 บาท แต่ใครจะเอาเป็นเงินแทนผ้าถุงก็ได้ เป็นครั้งแรกที่จักสาน (กำแปด) มีราคาเป็นเงิน ลักษณะดังกล่าวเป็นสิ่งที่แสดงให้เห็นถึงการพัฒนาภูมิปัญญา ท้องถิ่นและมีตลาดรองรับแล้ว

## ลักษณะของผลิตภัณฑ์จักสานใบเตยปาหนันสมัยก่อน

นอกจาก “กำแปด” ดังได้กล่าวข้างต้น ก็ยังมีเสื่อ (หรือที่ชาวบ้านภาคใต้เรียก “สาต”) ซึ่งวัตถุประสงค์เพื่อไว้ปูนอน มี 2 ลักษณะ คือ สาตผืน ไม้ใช้สำหรับปูนอนตากเคย (กะปิ) และตากข้าวเปลือก อีกอย่างหนึ่งคือ สาตมอบ จะใช้ในพิธีแต่งงาน ไม้ให้คู่บ่าวสาวที่แต่งงานใหม่ เรียกว่า มอบสาตเรียงหมอน ก็เหมือนกับสาตผืน เพียงแต่นำสาต 2 ผืนมาเย็บติดกัน เรียกว่า “เพลาะ” อีกอย่างหนึ่งซึ่งทำขึ้นมาใช้สอยคือ “เฒอ” หรือกระสอบ ซึ่งใช้ใส่ข้าวเปลือกสำหรับลำเลียงจากนา มาไว้ที่ยุ้งข้าว ลักษณะเหมือนกันแต่มีขนาดเล็กกว่า เรียกว่า “จง” สำหรับไว้ใส่ข้าวเปลือกซึ่งร่วงเป็นเมล็ดแล้ว จากวัตถุประสงค์ในการใช้สอยดังกล่าว จึงทำให้ทุกครัวเรือนมีไม้ใช้และจักสานกันเป็นทุกครัวเรือน ในลักษณะการเรียนรู้จากรุ่นสู่รุ่น

## การเริ่มต้นสีส้นในผลิตภัณฑ์

ตามที่กล่าวข้างต้นว่าเมื่อมีเศษขายผ้ามาขอซื้อเพื่อจะนำไปขายในต่างถิ่น ได้นำสีข้อมมาให้ชาวบ้านย้อมเตยด้วย ลักษณะของสีตอนนั้นเป็นตอนๆ นำมาต้มน้ำแล้วนำเตยซึ่งได้เตรียมเอามาต้มในน้ำ สีก็จะได้เตยเป็นสีต่าง ๆ ออกมา ทำให้มีสีส้นแตกต่างกันออกไป จากแต่เดิมซึ่งอาศัยสีธรรมชาติของใบเตย ตอนหลังเศษขายผ้าหายตัวไป ชาวบ้านก็หยุดผลิตเพื่อขายมาหลายปี

## แหล่งวัตถุดิบ/ขั้นตอนในการผลิต

เตยปาดนั้นเป็นพืชชนิดหนึ่งมีลักษณะเป็นกอ และแตกเป็นหลายกอได้ในต้นเดียวกัน ขึ้นในป่าพรุ ป่าชายเลน ริมทะเล ใบจะเล็กกว่าเตยน้ำใบแหลม เรียว ยาว มีหนามริมขอบใบทั้งสองข้าง ขึ้นอยู่ทั่วไปในพื้นที่ โดยเฉพาะหมู่ที่ 2 หมู่ที่ 3 หมู่ที่ 8 และหมู่ที่ 9 จะมีมากเพราะอยู่ติดกับทะเล ชาวบ้านจะตัดใบที่เหมาะสมในการใช้งานไม่แก่เกินไปหรืออ่อนเกินไป และไม่มีตำหนิ หากไม่ได้ลักษณะจะทำให้ขาดไม่แข็งแรงขณะจักสาน เมื่อเลือกขนาดใบได้แล้วก็จะนำมาอบความร้อน เพื่อให้เกิดความเหนียว และป้องกันเชื้อรา เมื่ออบความร้อนจนได้ที่ก็จะเสาะเอาหนามที่หลังเตยและที่ขอบใบทั้ง 2 ข้างออก แล้วนำมาทำเป็นตอกขนาดต่าง ๆ ตามต้องการโดยใช้เล็บแหวมาทำให้เป็นตอกเสร็จแล้วก็จะนำไปจุดเพื่อให้นิ่มและเรียบ ง่ายต่อการจักสาน แล้วนำไปแช่น้ำไว้ 2 คืน ต่อจากนั้นก็เอามาตากแดดให้แห้ง แล้วนำมาข้อมสีตามต้องการ ก่อนทำการจักสานก็นำมารีดด้วยไม้ไผ่อีกครั้งหนึ่ง ก่อนจะนำมาสานแบบรูปทรงต่าง ๆ ตามความต้องการ

## การเริ่มต้นธุรกิจชุมชนกลุ่มจักสานใบเตยปาดหนันบ้านโตะบัน

ปี พ.ศ. 2526 สมาคมหยาดฝน ได้นำนักศึกษามาร่วมสร้างโรงเรียนบ้านบ่อหิน หมู่ที่ 6 ซึ่งมีพื้นที่ติดกับหมู่ที่ 8 และได้จ้างแรงงานชาวบ้านพื้นที่ใกล้เคียงมาทำงาน ก่อสร้างโรงเรียน คนงานก็ได้ นำ “กำเปด” (ภาชนะจักสานจากใบเตยเพื่อใส่ใบจากและยาเส้น) ไปที่ทำงาน ฝรั่งเห็นเข้าก็สนใจและขอซื้อและส่งเสริมให้ชาวบ้านทำการผลิต โดยสมาคมหยาดฝนจะเป็นผู้นำไปขายให้ เมื่อเริ่มแรกมีสมาชิก 5 – 6 คนที่สนใจทำ ต่อมาก็มีผู้สนใจเพิ่มมากขึ้นเพราะเห็นว่าช่วยให้มีรายได้จาก 5 กลายเป็น 10 โดยสมาชิกจะนำผลิตภัณฑ์มารวมกันที่บ้านนางบุอะ หยีหาสัน เพื่อรวบรวมให้สมาคมหยาดฝนไปจำหน่ายต่อไป

ผลิตภัณฑ์ที่ผลิตในขณะนั้นมีสองชนิดคือ กำแปด และจง กำแปด จะส่งให้สมาคมหยาดฝนลูก  
ละ 12 – 15 บาท จง (กระสอบลูกเล็ก) ราคาลูกละ 15 – 20 บาท โดยสมาชิกแต่ละคนจะจำสินค้าของ  
ตัวเอง เมื่อสมาคมขายได้ก็จะนำเงินมาให้นางบวระ หียหาสันเป็นผู้แบ่งปันให้สมาชิกแต่ละคน ๆ ไป  
และสมาคมได้นำยอดกำไรที่ขายได้มาไว้เป็นกองกลางโดยให้นางบวระ เป็นผู้เก็บรักษาเงินกองกลาง

### การเชื่อมั่น เชื่อถือ ไว้เนื้อเชื่อใจ ทุนทางสังคมในชนบท

นางบวระ เล่าให้ผู้เขียนฟังว่า มีหลายครั้งที่สมาชิกรนำเงินที่แบ่งให้จากการจำหน่ายสินค้ามา  
คืนเพราะจำสินค้าของตัวเองผิด ยอดเงินจึงผิดและมีเงินเหลือ เนื่องจากสมาชิกที่คิดว่าตน ได้รับเงิน  
เกินความเป็นจริงนำมาคืน ต้องเรียกสมาชิกรมาคิดเงินกันใหม่ เพราะจะได้ให้เงินที่เหลือกับผู้สมควร  
จะได้รับ

### ก่อเกิดทุนทางวัตถุ

เมื่อเงินกองกลางมีเพิ่มถึงประมาณ 5,000 บาท สมาชิกก็ตกลงใจที่จะให้เงินก้อนนี้ร่วมสร้าง  
มัสยิด ชื่อพัคลม สาด (เสื่อ) และตู้ใส่ของมอบให้ เป็นสมบัติของมัสยิด เพื่อที่จะเป็นประโยชน์  
ส่วนรวมต่อไป

### สวัสดิการสมาชิก

เงินกองกลางซึ่งเกิดจากกำไร ที่นำไปใช้ก็อย่างหนึ่งคือ เมื่อสมาชิกเดือดร้อน เจ็บไข้ไม่  
สบาย ก็สามารถมายืมเงินนี้ก่อนได้ ไม่มีดอกเบี้ย เมื่อสมาชิกมีเงินก็นำมาคืน

### โครงสร้างสมาชิก

ปี 2527 ได้ตั้งกรรมการกลุ่มขึ้น จากการริเริ่มของสมาคมหยาดฝน มีคณะกรรมการดังนี้

นางบวระ	หียหาสัน	เป็นประธาน
นางนอด	รักสะอาด	เป็นรองประธาน
นางยิมละ	บูเงิน	ประชาสัมพันธ์
นางเจนะ	หียหาสัน	เหรัญญิก

ผู้ที่ให้การสนับสนุนที่สำคัญอีกคนหนึ่งคือ นายคำ หียหาสัน ซึ่งเป็นสามีของนางบุอะ ซึ่งจะ เป็นผู้ที่ตัดใบเตยมาให้คนเฒ่าคนแก่จักสาน โดยไม่คิดราคา และช่วยเหลือกลุ่มในหลาย ๆ กิจกรรม ตลอดมา และได้รับใบประกาศเกียรติคุณผู้นำ อช.ดีเด่นประจำปี 2540 โดยผู้ว่าราชการจังหวัด และ กรรมการพัฒนาสตรีของจังหวัดตรังในสมัยนั้น

### การบริหารสมาชิก

ในตอนแรกๆ ใช้หลักการทำงานที่เน้นความเอื้ออาทรต่อกัน ร่วมคิดร่วมทำช่วยเหลือซึ่งกัน และกัน โดยต่างคนต่างทำ แต่มารวมกันขาย

### ด้านการเงิน

ใช้หลักการการจำ ชื่อสัจจะ เพราะทั้งสมาชิกและกรรมการไม่รู้หนังสือ แต่นางบุอะ บอกว่าไม่เคยมีปัญหาเรื่องสมาชิกและเรื่องการเงิน ผิดถูกก็ช่วยกันแก้ไข ให้อภัยด้วยความเข้าใจ

### การพัฒนาผลิตภัณฑ์

สมาคมหยาดฝนได้พาสมาชิกไปดูงานที่กลุ่มจักสานเตยปาหนันที่กิ่งอำเภอ หาดสำราญ จังหวัดตรัง เพื่อพัฒนาลวดลายและรูปแบบที่ใหม่ ๆ เมื่อกลับมาสมาคมก็วาดแบบมาให้ เช่น แบบ กระเป่าสะพาย แต่ให้ชาวบ้านคิดสีสันทันเอง รูปแบบผลิตภัณฑ์ก็เริ่มหลากหลายขึ้น ระยะเวลาหลังกรม ส่งเสริมอุตสาหกรรมได้นำตัวอย่างแบบกระเป่ามาให้สมาชิกดูเป็นตัวอย่างด้วย

### การตลาดและเครือข่าย

จากแรกเริ่มมีแขกขายผ้ามาสั่งซื้อ สมาคมหยาดฝนเข้ามาช่วยในด้านการตลาด โดยการนำสินค้าไปขายให้และแนะนำให้มาซื้อถึงกลุ่ม ทำให้สินค้ามีตลาดเพิ่มและขยายวงกว้างออกไป ตลอดเวลา ขณะนี้กลุ่มเริ่มมีลูกค้าประจำและสั่งสินค้ามายังกลุ่มมากขึ้นทำให้นางบุอะ ซึ่งเป็น ประธานกลุ่มต้องเปิดสอนให้สมาชิกในหมู่บ้านคือ หมู่ที่ 8 และหมู่ที่ 3 ซึ่งเป็นหมู่บ้านใกล้เคียง ซึ่ง เป็นการสอนโดยไม่คิดมูลค่า และเปิดรับสมาชิกเพิ่มทั้งในหมู่บ้านและนอกหมู่บ้าน ต่อมาหมู่ที่ 3 ได้ ตั้งกลุ่มขึ้นมาอีกกลุ่มหนึ่ง ซึ่งจักสานเตยปาหนันเหมือนกันและทั้งสองกลุ่มเป็นเครือข่ายเชื่อมโยงกัน ทั้งในเรื่องสินค้าและเทคนิคการผลิตเป็นการแลกเปลี่ยนความรู้ซึ่งกันและกัน กล่าวคือ สมาชิกของ หมู่ 8 ไปเรียนรู้เรื่องลายหมุกต้นช้างจำนวน 2 คน จากหมู่ที่ 3 หลังจากหมู่ที่ 3 มาเรียนรู้จาก หมู่ที่ 8

ขณะนี้สมาชิกของกลุ่มมีเกือบ 100 คน ทั้งที่เป็นสมาชิกประจำและไม่ประจำ กล่าวคือสมาชิกประจำจะเป็นสมาชิกที่รับคำสั่งได้ จะมีประมาณ 65 คน ที่ไม่ประจำคือการทำแล้วมาฝากขายกับกลุ่ม ช่วงนี้มีนางรัชณี รักสะอาด ซึ่งเป็นลูกสาวของนางบวระ (ประธาน) ที่สำเร็จการศึกษาแล้วมาช่วยงานกลุ่ม และเป็นบุคลากรของกลุ่มที่สำคัญที่ช่วยกลุ่มในเรื่องของระบบบัญชีกลุ่มและเรื่องการตลาดซึ่งจะกล่าวต่อไป

### ระบบการเงินของกลุ่ม

จากที่กล่าวข้างต้น สมาชิกไม่ต้องซื้อวัตถุดิบ ไม่ต้องอาศัยเครื่องจักร เน้นการมีวัตถุดิบในดิน ใช้ฝีมือและภูมิปัญญาเดิมในการผลิตและแปรเป็นผลิตภัณฑ์ เพราะฉะนั้นต้นทุนการผลิตซึ่งเป็นตัวเงินจึงไม่มี แต่อาศัยแรงงานในครัวเรือนช่วยไปหาและเตรียมวัตถุดิบเสร็จแล้วก็นำมาจักสานเป็นตัวผลิตภัณฑ์แล้วมารวมกันขาย ขายได้ก็แบ่งเงินกันไป ไม่ได้นำระบบบัญชีแต่ใช้ระบบจำ สมาชิกมีความไวเนื้อเชื่อใจซึ่งกันและกัน ไม่มีปัญหาเรื่องการเงิน เงินกองกลางที่ได้เกิดจากสมาชิกหยาดฝนแบ่งปันผลกำไรมาให้เป็นกองทุน ต่อมาเมื่อกลุ่มขยายตัวใหญ่ขึ้นและสามารถช่วยเหลือตัวเองได้ สมาคมก็ค่อย ๆ ถอยออกไปให้กลุ่มบริหารจัดการกันเอง ซึ่งก็ได้ลูกสาวของประธานกลุ่ม คือ คุณนุชรี รักสะอาด ซึ่งเคยทำงานกับสมาคมหยาดฝน ได้เข้ามาช่วยเรื่องระบบบัญชี และการตลาด ทำหน้าที่เป็นเลขานุการกลุ่ม ซึ่งเป็นผู้ช่วยเหลือกลุ่มอย่างขยันขันแข็ง มีการหักยอดขายร้อยละ 5 เข้ากองทุนกลุ่ม หลังจากขายสินค้าได้ ราคาของสินค้าจะมีการพิจารณาจากความยากง่าย และความสวยงามของสินค้า พิจารณาประกอบกับความต้องการของตลาด โดยสมาชิกจะร่วมกันกำหนดราคาสินค้าร่วมกับกรรมการกลุ่มเพื่อที่จะให้สมาชิกพอใจ เมื่อสมาชิกรับสินค้ามาส่งกับกลุ่ม กลุ่มก็จะทำบัญชีไว้ และสมาชิกก็จะทำบัญชีไว้ด้วยเช่นกันเพื่อการตรวจสอบ สำหรับเงินร้อยละ 5 ที่ทางกลุ่มหักไว้เป็นค่าใช้จ่ายสำหรับซื้อสีและอุปกรณ์ไว้ให้สมาชิกมาใช้ร่วมกัน อีกส่วนหนึ่งก็ไว้เป็นสวัสดิการชุมชน และตอบแทนกรรมการที่ทำงานให้กับกลุ่ม กลุ่มได้เริ่มการออมทรัพย์หลังจากไปดูงานกลุ่มออกทรัพย์ที่น้ำขาว อำเภอจะนะ และที่เก้าเส้ง จังหวัดสงขลา โดยการนำของสมาคมหยาดฝน ประมาณปี พ.ศ. 2542 มีสมาชิกรวมกลุ่มประมาณ 20 กว่าคน ตั้งอยู่ประมาณ 2 ปีก็เลิกไป สาเหตุเกิดจากสมาชิกรวมเงินกันหมด ขณะนั้นกลุ่มตั้งขึ้นให้สมาชิกรวมกันอย่างเดียว ไม่มีการให้สมาชิกกู้ยืม หรือทำกิจกรรมอย่างอื่น คนเป็นประธานกลุ่มคือ นายอะหลี หยีสัน ในปี 2544 ทางกลุ่มก็เริ่มให้สมาชิกรวมกันใหม่ โดยนางนุชรี รักสะอาดเป็นคนจัดการ ใครจะออมเท่าใดก็ได้

ไม่มีการจำกัดหุ้น มีสมาชิก 75 คน ปี 2545 มีสมาชิก 79 คน ให้สมาชิกกู้ยืมได้มีค่าตอบแทนให้กลุ่ม  
แทนดอกเบี้ย

กลุ่มไม่มีการกู้เงินจากภายนอกมาใช้ แต่เคยได้รับการช่วยเหลือจากองค์กรภายนอกดังนี้

- จากสมาคมหยาดฝนให้มาเป็นเครื่องมือ จักรเย็บผ้า
- ปี 2543 ได้รับตู้โชว์จากองค์การบริหารส่วนตำบล (อบต.) คิดเป็นเงินประมาณ 9,000 บาท และแบ่งให้หมู่ที่ 3 ด้วย
- ปี 2544 โครงการแคนาดา ให้เงินกับผู้สูงอายุ เป็นเงิน 15,000 บาท
- ปี 2545 องค์การบริหารส่วนตำบล (อบต.) สร้างอาคารที่ทำการกลุ่มให้ 1 หลัง งบประมาณ 400,000 กว่าบาท ยังไม่เปิดทำการ

#### การตลาด

หลังจากปี 2540 เป็นต้นมาการตลาดของกลุ่ม จะมีสามลักษณะ คือ มีลูกค้าประจำทั้งในและต่างจังหวัดที่มีคำสั่งซื้อสินค้า บางครั้งก็มีแบบมาให้พร้อมบอกขนาดและสีต้น ซึ่งคุณนุชรีและสามีจะช่วยกันทำบล็อคอออกมา แล้วจ้างงานให้สมาชิกทำตามความถนัด ลักษณะที่สอง คือ มีผู้มาซื้อถึงกลุ่ม โดยมากจะเป็นคณะที่มาจากศึกษาดูงาน รวมถึงเจ้าหน้าที่ของรัฐจากหน่วยงาน ลักษณะที่สาม คือ ร่วมออกร้านกับหน่วยงานหรือองค์กร ซึ่งจะมีบ่อยมากในช่วงหลังจากปี 2540 เป็นต้นมา บางครั้งหน่วยงานก็นำสินค้าไปช่วยจำหน่ายให้แต่จากการบอกเล่าของสมาชิกว่าประมาณปี 2543 มีเจ้าหน้าที่จากอุตสาหกรรมจากกรุงเทพฯ มาสั่งของจากกลุ่มทั้งหมดที่ 8 และหมู่ที่ 3 คิดเป็นเงินประมาณ 80,000 กว่าบาท แต่จนถึงบัดนี้ชาวบ้านยังไม่ได้รับเงิน

ช่วงปี 2540 – 2541 มีคำสั่งสินค้าเข้ามาประมาณพันกว่าชิ้นต่อเดือน ซึ่งสามารถสร้างรายได้ให้สมาชิกสูงมาก ราคาสินค้าตั้งแต่ชิ้นละ 20 ถึง 150 บาท สมาชิกต่อคนสามารถผลิตได้ประมาณ 20 หรือ 25 ชิ้นต่อเดือนขึ้นอยู่กับความยากง่าย เฉลี่ยรายได้สมาชิกประมาณคนละ 1,500 – 4,000 บาทต่อคนต่อเดือน

## เกณฑ์การเป็นกลุ่มธุรกิจชุมชนดีเด่นและการวิเคราะห์

### หลักการเศรษฐกิจพอเพียง 9 ข้อ

#### 1. การใช้เทคโนโลยีที่เหมาะสมถูกหลักวิชาการและมีราคาถูก

จากการประเมินแบบสอบถามครั้งแรก กลุ่มได้คะแนนผ่านเกณฑ์ชี้วัด เพราะสมาชิกใช้แรงงานฝีมือของตัวเอง ใช้ภูมิปัญญาซึ่งถ่ายทอดกันมาเป็นรุ่น ๆ ในการผลิตงาน อุปกรณ์ที่ใช้ในการผลิตก็เหมาะสมสอดคล้อง หาได้ในถิ่น เช่น ไม้ไผ่ สำหรับรีดตอก เล็บแมวก็สามารถทำเองได้ สก็ใช้ตามความจำเป็นและความต้องการของลูกค้า และราคาก็ไม่แพงจนเกินไป และเปลี่ยนเป็นการใช้สิทธิธรรมชาติย่อมได้ แต่ขณะนี้กลุ่มยังซื้อสีจากภายนอกเพราะใช้ได้สะดวกและมีคุณภาพ

#### 2. ใช้วัสดุทุกชนิดอย่างประหยัดและได้ประโยชน์คุ้มค่ามากที่สุด

วัตถุดิบหลักมีในท้องถิ่น สมาชิกสามารถหาเองได้และไม่หมดไป สามารถปลูกทดแทนได้ ข้อนี้ก็ตรงประเด็น เพราะสมาชิกจะเลือกตัดเอาแต่ใบที่ใช้งานได้ ไม่ตัดแบบทำลาย สามารถใช้ประโยชน์ได้เกือบทั้งใบ เพราะจะเอาออกเพียงหนามของเคยเท่านั้น แต่สมาชิกก็สามารถนำกลับมาใช้เป็นเชื้อเพลิงสำหรับลนใบเคยได้

#### 3. เน้นการสร้างงานเป็นหลัก ไม่นำเทคโนโลยีมาทดแทนการจ้างงานโดยไม่มีควมจำเป็น ยกเว้นถ้าไม่ทำเช่นนั้นผลิตภัณฑ์จะเสียหาย

กลุ่มใช้แรงงานของสมาชิกเป็นหลัก เพราะเป็นงานจักสานไม่จำเป็นต้องใช้เครื่องจักร ถึงแม้ว่าสมาคมหยาดฝนจะให้จักรอุตสาหกรรมมา แต่สมาชิกก็ไม่ได้ใช้ เพราะตลาดไม่ชอบ ชอบงานฝีมือมากกว่า และทางกลุ่มคิดว่าต้องการรักษาเอกลักษณ์ของกลุ่มไว้

#### 4. มีขนาดการผลิตที่สอดคล้องกับการบริหารจัดการ

ทางกลุ่มเน้นการผลิตเมื่อลูกค้าสั่งสินค้ามา และสมาชิกสามารถทำได้ จะผลิตเหลือไว้ที่กลุ่มเพียงเล็กน้อย เพื่อต้องการเป็นสินค้าแสดงสำหรับกลุ่มบุคคลที่มาศึกษาดูงานและผลิตเพิ่มมากขึ้นเมื่อไปออกร้าน เพราะฉะนั้นสินค้าของกลุ่มจะไม่เหลือหรือขายไม่ได้

#### 5. ไม่ควรโลภเกินไป หรือมุ่งกำไรระยะสั้นเป็นหลัก

ข้อนี้จะเห็นได้จากการที่กลุ่มผลิตตามลูกค้าสั่งเป็นหลัก เพราะฉะนั้นราคาจะต้องพอใจทั้งผู้ซื้อและผู้ขาย บางครั้งลูกค้าต้องการสินค้าที่เป็นสื่อ แต่ทางกลุ่มไม่รับเพราะเห็นว่า สื่อชิ้นหนึ่งสิ้นเปลืองวัตถุดิบมากกว่าทำสินค้าตัวอื่น ๆ ถึงแม้ว่าจะได้เงินมาก แต่ทางกลุ่มคิดว่าวัตถุดิบจะหมดเร็วเกินไป เก็บไว้ใช้ประโยชน์ นาน ๆ จะดีกว่า



6. มีความซื่อสัตย์ในการประกอบการไม่เอาเปรียบผู้บริโภค แรงงาน และผู้จำหน่ายวัตถุดิบ

มีระเบียบกติกาของกลุ่มว่า ถ้าลูกค้าไม่พอใจในตัวสินค้าสามารถส่งสินค้าคืนมายังกลุ่มได้ สำหรับค่าตอบแทน แรงงานสมาชิกคิดว่าเป็นธรรม เพราะสมาชิกเป็นผู้ตั้งราคาเอง

7. กระจายความเสี่ยงโดยมีผลิตภัณฑ์ที่หลากหลาย หรือมีความสามารถในการปรับเปลี่ยนผลผลิตให้สอดคล้องกับความต้องการของตลาดได้

กลุ่มมีผลิตภัณฑ์หลายอย่างทั้งรูปทรงและขนาด และในเรื่องของสีสันอีกทั้งลูกค้าสามารถสั่งสินค้าตามที่ต้องการได้ โดยแจ้งลักษณะ สีสัน และรูปแบบ กลุ่มสามารถผลิตตามความต้องการของลูกค้าได้

8. มีการบริหารความเสี่ยงต่ำ โดยมุ่งใช้เงินทุนภายในของกลุ่มเป็นหลัก โดยไม่ก่อหนี้จนเกิดความสามารถในการจัดการ

สำหรับเรื่องหนี้สิน กลุ่มไม่เคยยืมเงินจากภายนอกมาใช้ กลุ่มมีการหักยอดขายร้อยละ 5 เพื่อเป็นกองทุนกลุ่ม ซึ่งสามารถใช้ในการบริหารจัดการกลุ่มเองได้ และกลุ่มยังมีการออมทรัพย์เพื่อให้สมาชิกยืมได้ในยามเกิดปัญหา เพราะฉะนั้นจะเห็นได้ว่ากลุ่มใช้เงินภายในเป็นหลัก

9. ใช้วัตถุดิบในท้องถิ่นและผลิตสินค้าที่ตอบสนองในท้องถิ่น ภูมิภาค และตลาดต่างประเทศ

เรื่องวัตถุดิบ กลุ่มมีในท้องถิ่น สมาชิกสามารถหามาเองได้ ปลูกทดแทนได้ สำหรับเรื่องตลาดในท้องถิ่นขายได้น้อย เพราะสมาชิกสามารถผลิตเองได้ โดยมากจะเป็นตลาดในภูมิภาค และออกต่างประเทศเป็นหลัก

แนวทางเศรษฐกิจพอเพียงคิดว่า กลุ่มดำเนินตามอย่างเหมาะสม และสอดคล้องที่สุดทั้ง 9 ข้อ อาจจะเป็นเพราะวิถีชีวิตและสภาพทางภูมิศาสตร์ ตั้งแต่อดีตตามที่กล่าวแล้วข้างต้นจนถึงปัจจุบัน ซึ่งการดำรงชีวิตของคนในท้องถิ่นนี้ ยังไม่เปลี่ยนแปลงมากนัก ยังอาศัยและพึ่งพิงอยู่กับธรรมชาติ และสังคมแบบดั้งเดิม คืออยู่แบบพอมีพอกิน ตั้งอยู่ในหลักศาสนา ช่วยเหลือพึ่งพาซึ่งกันและกัน

## เกณฑ์ทุน 4 ประการ ในความยั่งยืนของชุมชน

### 1. การพัฒนาทุนมนุษย์

กลุ่มนี้เกิดจากการสืบทอดภูมิปัญญาและวัฒนธรรมของชุมชน กล่าวคือ การจักสาน มีมาตั้งแต่บรรพบุรุษ เพื่อประโยชน์ในการใช้สอยในครัวเรือน เพราะฉะนั้นจึงมีการถ่ายทอดภูมิปัญญามาเป็นรุ่น ๆ จากข้อเท็จจริงที่เห็นคือ แม่เฒ่าวัย 90 กว่าปี 2 คน ซึ่งเป็นสมาชิกของกลุ่มและคนหนึ่งเป็นแม่ของประธานคือนางอุษะ ซึ่งมีอายุประมาณเกือบ 60 ปี จนถึงนางนุชรี ซึ่งเป็นเลขานุกร และเป็นบุตรสาวของนางอุษะ อายุประมาณ 30 ปี จนถึงเด็กหญิง 6 – 7 คน ซึ่งเป็นสมาชิกของกลุ่มยังเรียนอยู่ชั้นประถม ซึ่งทางโรงเรียนได้เคยส่งประกวดระดับจังหวัดและระดับภาคในเรื่องจักสานและเคยได้รับรางวัลชนะเลิศด้วย นี่เป็นเครื่องยืนยันว่า ได้มีการถ่ายทอดภูมิปัญญากันเป็นรุ่นๆ อย่างไม่ขาดหายทั้งครอบครัวและชุมชน มีการต่อยอดภูมิปัญญาในการพัฒนารูปแบบผลิตภัณฑ์เพื่อสามารถสร้างมูลค่าเพิ่มได้ มีการเอื้ออาทรต่อเด็กและคนชราอย่างต่อเนื่องและไม่ขาดหายของคนในชุมชนนี้

### 2. การพัฒนาทุนทางกายภาพหรือทุนทางวัตถุ

กลุ่มนี้ไม่ค่อยให้ความสำคัญมากนักในเรื่องของเครื่องจักร และไม่จำเป็นต้องมีเพิ่ม เพราะงานจักสานเป็นงานที่ใช้ฝีมือคนในการผลิต และกลุ่มก็ยื่นหยัดในการใช้แรงงานฝีมือคน ไม่ใช้เครื่องจักรมาแทน มีเพียงอุปกรณ์บางอย่างที่จำเป็น เช่น กะทะ ในการต้มสี และสมาชิกทุกคนก็มาใช้ร่วมกัน สำหรับทุนหมุนเวียนของกลุ่มก็น้อยแต่เพียงพอกับความต้องการ คือ ทางกลุ่มหักไว้ร้อยละ 5 เพื่อใช้ในการซื้อสี อุปกรณ์ที่จำเป็นตอบแทนกรรมการ และสมาชิกยืมได้ยามเดือดร้อน ผู้เขียนคิดว่าที่กลุ่มไม่เน้นทุนกองกลางมากนัก เพราะคิดว่าไม่จำเป็นต้องการในการหมุนเวียนเพราะวัตถุดิบหลักสมาชิกหามาเองได้ซึ่งมีในพื้นที่ไม่ต้องซื้อ แต่ทางกลุ่มได้ใช้ทุนกองกลางไปร่วมสร้างมัสยิด ซึ่งก่อให้เกิดประโยชน์ในเรื่องการพัฒนาคนอย่างแท้จริงและยั่งยืน

### 3. การพัฒนาและรักษาทุนทางสังคม

กลุ่มนี้เริ่มต้นมาจากการไว้เนื้อเชื่อใจซึ่งกันและกัน ความซื่อสัตย์ โปร่งใส เพราะตอนแรกเริ่มไม่มีระบบบัญชี ซึ่งเป็นลายลักษณ์อักษร แต่มีการช่วยกันจำแทน เมื่อคิดเงินเหลือก็นำมาคืนและคิดกันใหม่ มีศีลและสัตย์อยู่ในตัวของสมาชิก ซึ่งเป็นทุนทางสังคมที่มีในชุมชน สมาชิกมีความเอื้ออาทรแบ่งปัน ซึ่งจะเห็นได้จากนายคำ หียหาสัน และสมาชิกคนอื่น ๆ ช่วยกันไปหาใบเตยมาให้เด็ก สตรี คนชรา ทำการจักสาน เพื่อช่วยให้กลุ่มและสมาชิกมีรายได้และมีงานทำ โดยไม่คิดมูลค่า นี่ก็เป็นทุนทางสังคมในชุมชนแห่งนี้ก็อีกอย่างหนึ่ง สมาชิกมีความร่วมมือร่วมใจ ช่วยเหลือเกื้อกูลกันทั้งในและนอกชุมชนเป็นอย่างดี จากกรณีของการร่วมกันสร้างมัสยิด การให้ความรู้ทั้งคนในชุมชน

และนอกชุมชน จนเกิดเป็นการช่วยเหลือพึ่งพาของกลุ่มจักสานสองกลุ่มในหมู่ที่ 8 และหมู่ที่ 3 แทนที่จะมีการแข่งขันกัน และทางกลุ่มยังให้ความร่วมมือกับองค์กร หรือหน่วยงานภายนอกที่เข้ามา ให้ความการศึกษาอบรม เรื่องการจักสานกับเด็กนักเรียนทั้งในและนอกตำบล รวมถึงประชาชนทั่วไปที่สนใจ ทางกลุ่มก็พร้อมที่จะถ่ายทอดความรู้ให้โดยไม่ปิดบัง

ในปี พ.ศ. 2543 หมู่ที่ 8 บ้านโตะบัน ก็ได้รับการรับรองเป็นหมู่บ้านปลอดยาเสพติด น่าจะมีผลจากกลุ่มด้วย เพราะช่วยให้เด็ก เยาวชนในหมู่บ้านมีงานทำ และมีรายได้ รู้จักใช้เวลาว่างให้เกิดประโยชน์

#### 4. การรักษาและพัฒนาทุนทางธรรมชาติและสิ่งแวดล้อม

กลุ่มนี้เป็นกลุ่มหัตถกรรม ใช้แรงงานฝีมือทั้งหมด ไม่ใช่เครื่องจักรกล จึงไม่ทำลายทรัพยากรประเภทใช้แล้วหมดไป และไม่ก่อเกิดปัญหาสิ่งแวดล้อมประเภทอากาศเสีย หรือน้ำเสียในชุมชน สำหรับวัตถุดิบหลักคือ เตยปาหนัน ซึ่งมีในธรรมชาติ และขึ้นในป่าชายเลนริมทะเล ซึ่งชาวบ้านไม่มีสิทธิ์ในพื้นที่ดังกล่าว แต่ชาวบ้านก็ไปใช้ประโยชน์ อาจจะมีปัญหาในระยะยาวได้ คือ วัตถุดิบลดน้อยลงและอาจจะหมดไป แต่ปัญหาหลักไม่ได้อยู่ที่กลุ่ม จักสาน เพราะกลุ่มจักสานจะคัดเลือกเอาแต่ใบที่สามารถใช้งานได้ ไม่ทำลายต้นให้ตายไป แต่การบุกรุกเพื่อทำนาุ้งของนายทุนได้ทำลายเตยปาหนันไปเป็นจำนวนมาก เพราะเตยปาหนันไม่มีประโยชน์สำหรับคนที่ไม่รู้คุณค่า แต่สำหรับสมาชิกกลุ่มเตยปาหนันมีประโยชน์สำหรับพวกเขา เขาจึงรักและหวงแหน เพียงแต่เขาไม่มีสิทธิ์ในทรัพยากรตัวนี้ ถ้าเป็นไปได้ หน่วยงานที่เกี่ยวข้องสมควรจะจัดสรรพื้นที่ให้กลุ่มดูแลรักษาและเข้าไปจัดการทรัพยากรที่พวกเขามีผลประโยชน์ และการจัดสรรทรัพยากรที่เป็นธรรมชาติเท่านั้น จึงจะทำให้ทรัพยากรมีความยั่งยืนและชุมชนมีความยั่งยืนต่อไปได้ในอนาคต

### การบริหารจัดการและปัจจัยเอื้อ 7 ประการ

#### 1. กระบวนการบริหารสมาชิก

กลุ่มนี้ไม่เน้นกฎระเบียบในการจัดตั้งองค์กร ในขั้นตอนของการทำงานเพราะสมาชิกทำงานเป็นอิสระต่างคนต่างทำ ไม่ได้มาทำงานแบบรวมกลุ่มทำ แต่จะรับผิดชอบในงานที่ตัวเองรับไปทำให้ทันตามเวลาที่กลุ่มกำหนด สมาชิกสามารถกำหนดราคาในสินค้าของตัวเองได้ในลักษณะที่เหมาะสมกับความต้องการของตลาด และกลุ่มก็ไม่จำกัดในการเป็นสมาชิกของคนใน

ชุมชนและ ชุมชนใกล้เคียง ถ้าใครสนใจก็สามารถเป็นสมาชิกได้ ซึ่งมีทั้งสมาชิกที่มีหน้าที่ประจำ และไม่มีหน้าที่ประจำกลุ่ม ความขัดแย้งกันของสมาชิกจึงมีน้อย เพราะต่างฝ่ายต่างรู้หน้าที่ของตนดี

ปัจจัยเอื้อที่เด่นคือ สมาชิกมีความรับผิดชอบทั้งในเรื่องงานที่รับไปทำและงานส่วนรวม มีภูมิปัญญาที่ถ่ายทอดมาเป็นรุ่นๆ และสามารถต่อยอดภูมิปัญญาได้ โดยการรับสิ่งใหม่ ๆ เข้ามาพัฒนาฝีมือแรงงาน ทำให้ผลิตภัณฑ์มีความหลากหลาย และที่เด่นสุดคือผู้บริหารกลุ่มมีความตั้งใจจริง เสียสละ ซื่อสัตย์ และมีคนรุ่นหลังต่อยอด ที่เห็นชัดมีสมาชิก 3 รุ่น ในกลุ่มนี้ คือ รุ่นยาย รุ่นแม่ และรุ่นลูก ที่พร้อมจะสืบสานภูมิปัญญาและรักษามรดกของบรรพบุรุษ

## 2. กระบวนการบริหารการตลาดและเครือข่าย

กลุ่มนี้อาศัยตลาดภายนอกเป็นหลัก เพราะว่าภายในชุมชนโดยมากสมาชิกทำเป็นเลยไม่มีความจำเป็นต้องซื้อ อีกอย่างหนึ่งคือ ผลิตภัณฑ์เป็นเครื่องจักรสานจำเป็นต้องหาตลาดภายนอกชุมชน แต่ปัจจุบันกลุ่มไม่มีความจำเป็นที่จะต้องไปขายหรือหาตลาดภายนอกเอง เพราะสินค้าเป็นที่รู้จักของตลาดแล้ว และกลุ่มมีลูกค้ามีคำสั่งซื้อเป็นประจำ เพียงแต่ผลิตตามใบสั่งของลูกค้าและจัดส่งเท่านั้น สำหรับเรื่องเครือข่าย กลุ่มก็ยังมีไม่มาก ยังอาศัยหน่วยงานในการ ออกร้านเพื่อประชาสัมพันธ์สินค้า แต่เท่าที่เป็นอยู่ในขณะนี้ สมาชิกอธิบายว่าพออยู่ได้แล้ว บางครั้งผลิตไม่ทันกับคำสั่งซื้อ แนวโน้มในอนาคตกลุ่มคิดว่าการเชื่อมร้อยเครือข่ายมีความจำเป็นเพราะจะได้ขยายตลาด และมีความรู้ในการออกแบบและพัฒนาผลิตภัณฑ์ รวมทั้งยังได้รู้จักเพื่อนสมาชิกกลุ่มอื่นเพิ่มขึ้นด้วย

## 3. กระบวนการบริหารการเงิน

กลุ่มมีการทำระบบบัญชีที่ชัดเจนหลังจากที่คุณนุชรี รักสะอาด เข้ามาช่วยบริหารกลุ่ม เพราะเคยผ่านการเรียนรู้ในระบบบัญชีมา และได้เปิดสอนให้สมาชิกเข้าใจเรื่องระบบการเงิน และบัญชีด้วย จะเห็นได้จากการที่สมาชิกทุกคนต้องทำบัญชีด้วย เพื่อจะได้ตรวจสอบกับบัญชีกลางของกลุ่ม สำหรับเงินกองกลางร้อยละ 5 จะมีการแจ้งให้สมาชิกทราบทุกเดือน รวมถึงบัญชีรับ - จ่าย ทุกครั้งที่ส่งสินค้า และนำสินค้าไปร่วมออกร้าน สำหรับเงินทุนหมุนเวียนทางกลุ่มไม่มีความจำเป็น เพราะวัตถุประสงค์สมาชิกเป็นผู้ไปหามาเอง จึงไม่เดือดร้อน สมาชิกก็ยึดมั่นกันภายในกลุ่ม โดยไม่คิดดอกเบี้ย เมื่อสมาชิกมีรายได้ก็มาผ่อนให้กับกลุ่ม เงินออมจึงเท่ากับเป็นสวัสดิการของสมาชิก และสมาชิกให้ความร่วมมือในการออมเป็นอย่างดี

#### 4. กระบวนการพัฒนาผลิตภัณฑ์และเทคโนโลยีการผลิต

กลุ่มได้มีการพัฒนาผลิตภัณฑ์เป็นลำดับ จากการผลิตเพื่อวัตถุประสงค์ในการใช้สอยภายในครัวเรือน ซึ่งมีรูปแบบไม่หลากหลาย ภายหลังได้พัฒนาให้ตรงกับความต้องการของตลาด เช่น ผลิตในรูปแบบของที่ระลึก เน้นสีส้ม และรูปแบบที่หลากหลาย โดยอาศัยภูมิปัญญาเดิมแล้วนำมาต่อยอด เช่น ลวดลาย ขนาด และรูปแบบที่แตกต่าง ไม่ใช่เครื่องจักร ซึ่งเป็นการเพิ่มมูลค่าผลิตภัณฑ์ และจุดใจลูกค้าได้อีกอย่างหนึ่ง มีการไปดูงานจากกลุ่มอื่น ๆ แล้วนำมาปรับปรุงกับผลิตภัณฑ์ของตัวเอง สมาชิกสามารถออกแบบสินค้าเองได้ และสามารถผลิตได้ตามที่ลูกค้าต้องการ

#### 5. กระบวนการผลิต การใช้แรงงาน

ดังที่ได้กล่าวมาแล้วว่า ทุกครัวเรือนในชุมชน สามารถทำจักสานได้ โดยเฉพาะสตรีและคนชรา และเมื่อมีสิ่งจูงใจเพิ่มขึ้นคือรายได้ ทำให้คนในชุมชนเข้าร่วมเป็นสมาชิกของกลุ่มเป็นส่วนใหญ่ รวมถึงหมู่บ้านข้างเคียงด้วย แต่ละครอบครัวก็จะถ่ายทอดภูมิปัญญาไปสู่ลูกหลาน เพื่อจะได้มีอาชีพ และรายได้เสริมและบางคนก็ยึดเป็นอาชีพหลัก โดยเฉพาะแรงงานเด็ก สตรี คนชรา จึงทำให้กลุ่มไม่มีปัญหาเรื่องสมาชิกและฝีมือแรงงาน เพราะสมาชิกจะเรียนรู้ซึ่งกันและกันอยู่ตลอดเวลา ทุกคนมีอิสระในการทำงาน สามารถเลือกเวลาทำงานเองได้ กลุ่มเองก็มีชื่อเสียงระดับจังหวัด สินค้าก็เป็นเอกลักษณ์และตลาดต้องการจึงเป็นสิ่งจูงใจให้สมาชิกผลิตงานออกมาเพราะสามารถจำหน่ายได้อย่างต่อเนื่อง และสมาชิกสามารถตั้งราคาเองได้ โดยยึดถือความเหมาะสมกับสภาพความเป็นจริงของกลุ่ม

#### 6. กระบวนการผลิต การใช้วัตถุดิบ

วัตถุดิบมีในชุมชน แต่สมาชิกไม่ได้ปลูกเอง มีในธรรมชาติ ป่าชายเลน สมาชิกต่างคนต่างไปหามา โดยคัดเลือกเอาแต่ที่สามารถใช้งานได้และคุณภาพดี ไม่ได้ซื้อ ซื้อเสียมีอยู่ว่าสมาชิกไม่สามารถปลูกทดแทนได้ เพราะไม่มีสิทธิ์ในที่ดิน และวัตถุดิบก็ร่อยหรอลงเพราะถูกบุกรุกสมควรถิ่นส่วนราชการ โดยเฉพาะกรม ป่าไม้ซึ่งดูแลพื้นที่ป่าชายเลนและมีต้นเตยปาหนัน ร่วมกับประมงอำเภอเสียดา ซึ่งมีพื้นที่ติดกับกลุ่มจักสานเตยปาหนัน หมู่ที่ 8 อนุญาตให้ชาวบ้านเข้าไปใช้ประโยชน์จากต้นเตยปาหนันได้ และให้ชาวบ้านดูแลรักษาให้ด้วย หรือป่าชายเลน ซึ่งมีเตยปาหนัน หน่วยรักษาป่าชายเลน ร่วมมือกับชาวบ้านในการอนุรักษ์และปลูกเพิ่มเตยปาหนัน และให้ชาวบ้านใช้ประโยชน์ได้ โดยกันพื้นที่ไว้เป็นสัดส่วน เพื่อชาวบ้านจะได้มีรายได้ที่ยั่งยืนถึงลูกถึงหลาน

## 7. กระบวนการบริหารสวัสดิการชุมชน

กลุ่มให้สวัสดิการชุมชนในรูปแบบการสอนให้สมาชิกทั้งในชุมชนและนอกชุมชนได้เรียนรู้เรื่องการจักสาน การบัญชี และการเปิดโอกาสให้บุคคลอื่นมาศึกษาดูงานทั้งเด็กนักเรียน นักศึกษา องค์กร หรือหน่วยงาน และให้ความรู้ความคิดในเชิงกระบวนการกลุ่มธุรกิจชุมชน ตลอดเวลากับบุคคลที่สนใจ ร่วมสมทบทุนสร้างมัสยิด ซึ่งเป็นสถานที่พัฒนาจิตใจ กลุ่มมีกองทุนไว้ให้สมาชิกยืมไปใช้จ่ายเวลามีปัญหา ได้รับเงินอุดหนุนจากแคนาดามาจัดสวัสดิการคนชรา ช่วยให้เด็กมีรายได้ และใช้เวลาว่างให้เกิดประโยชน์ จากการหักยอดขายร้อยละ 5 ในการขายทุกครั้ง สามารถทำให้กลุ่มมีกองทุน มาใช้เป็นกองทุนสวัสดิการได้อย่างยั่งยืนและตลอดไปได้

จากการบริหารจัดการ 7 กระบวนการของกลุ่มพร้อมปัจจัยเอื้อจากภายนอกจะเห็นได้ว่า กลุ่มมีภูมิปัญญาเดิมและสามารถต่อยอดได้ เพียงแต่ได้รับการสนับสนุนจากสมาคมฯ ในการสร้างกระบวนการกลุ่มและแนวทางการบริหารจัดการให้ในช่วงแรก เมื่อสมาคมฯ เห็นว่ากลุ่มสามารถดำเนินการต่างๆ ได้ด้วยตัวเองก็ถอนตัวออกไป ปล่อยให้กลุ่มจัดการกันเอง แต่กลุ่มก็สามารถก้าวต่อไปได้อย่างมั่นคง และคาดว่ายั่งยืนได้ เพราะความร่วมมือของสมาชิก การไม่เอารัดเอาเปรียบและผู้นำมีจิตสาธารณะ องค์กรประกอบอีกอย่างหนึ่งคือทุนทางสังคมของชุมชนคือ การตั้งมั่นอยู่ในศาสนา การอยู่แบบสังคมนิยม มีการช่วยเหลือพึ่งพาซึ่งกันและกันในวิถีของอาชีพ อีกอย่างหนึ่งคือการรู้จักพอดี ซึ่งจะเห็นได้จากกลุ่มไม่รับคำสั่งซื้อมากเกินไป ทั้งๆ ที่มีโอกาส เพราะวัตถุดิบจะหมดเร็วเกินไป สมาชิกของกลุ่มมีความรับผิดชอบสูง และตรงต่อเวลาในกรณีรับงานไปทำ ร่วมมือในเรื่องของสาธารณะประโยชน์ เช่น กรณีร่วมปลูกป่ากับหน่วยงาน อีกอย่างหนึ่งที่ทำให้กลุ่มรู้จักพอดี คือ การที่ครอบครัวมีงานอื่นทำด้วย คือสวนยางพารา และประมง ซึ่งสามารถก่อเกิดรายได้แบบจุนเจือซึ่งกันและกัน และชุมชนยังมีวิถีชีวิตแบบเดิมคือสมถะ พออยู่พอกินและรู้จักพอเพียง กลุ่มนี้จึงน่าจะเป็นแบบอย่างในการทำเศรษฐกิจพอเพียงได้ แนวทางการไม่ทำลายทุนสี่ด้านและการบริหารจัดการกลุ่มซึ่งเป็นไปโดยธรรมชาติและไม่ขัดกับวิถีชีวิตที่ดำเนินอยู่คือสอดคล้องกับความเป็นจริงของชุมชนมากที่สุด

## ผลประกอบการของธุรกิจ

แบ่งได้ 2 ช่วง ตามลักษณะและวิธีประกอบการ

ช่วงแรก ช่วงเริ่มก่อตั้งปี 2527 ไม่มีการทำระบบบัญชี เพราะกรรมการและสมาชิกไม่รู้หนังสือ แต่สามารถประเมินได้ดังนี้

สมาชิกก่อตั้งประมาณ 7 คน สามารถผลิตได้คนละ 15 – 20 ชิ้นต่อเดือน ราคาชิ้นละประมาณ 15 – 20 บาท เพราะฉะนั้นรายได้ต่อคนต่อเดือนตกประมาณคนละ 225 – 400 บาทต่อเดือน ต่อมาสมาชิกเพิ่มเป็น 10, 15, 20, 25 คน สมาชิกจะเพิ่มขึ้นตลอดเวลา รายได้ก็จะแบ่งปันให้สมาชิกหมดใครทำมากได้มาก ไม่มีการหักเปอร์เซ็นต์ยอดขาย แต่นำกำไรมาจัดให้เป็นกองทุนกลุ่ม ในขณะนั้นเงินกองทุนกลุ่มมีประมาณ 5,000 บาท โดยให้นางนุอะ หยีหาสัน ซึ่งเป็นประธานเป็นคนเก็บรักษา ต่อมาก็ได้บริจาคร่วมสร้างมัสยิด

ช่วงที่สอง ปี 2540 – 2544 ซึ่งกลุ่มเริ่มมีระบบบัญชี เพราะนางนุชรี รักสะอาด ซึ่งเป็นลูกสาวของนางนุอะ ประธานกลุ่มมาช่วยเรื่องบัญชีและทำหน้าที่เป็นเลขานุการของกลุ่ม ระบบการจัดการเรื่องการเงินยังยึดหลักแบบเดิม คือ เมื่อขายได้ก็จะแบ่งสมาชิกเป็นงวด ๆ ไป เพียงแต่หักยอดขายร้อยละ 5 เข้ากองทุนกลุ่ม

ปี 2540 สมาชิก 50 คน รายได้เฉลี่ยคนละ 1,500 – 4,000 บาทต่อเดือน ต่อปีรายได้เฉลี่ยคนละ 18,000 – 48,000 บาท

ปี 2544 กลุ่มมีสมาชิกประมาณ 100 คน ทั้งที่เป็นสมาชิกประจำและไม่ประจำ แต่ที่รับคำสั่งซื้อประจำมี 65 คน เฉลี่ยยอดขายเข้ากลุ่มประมาณ 400,000 บาทต่อปี

ซึ่งมากพอสำหรับอาชีพเสริมของคนในชุมชนนี้ เพราะแรงงานโดยมากเป็นแรงงานเด็ก สตรี และคนชรา ซึ่งโดยมากจะเป็นแรงงานของครอบครัวที่ว่างจากการทำการเกษตรและน่าจะเป็นต้นแบบของการรู้จักใช้เวลาว่างให้เกิดประโยชน์โดยนำภูมิปัญญาเดิมมาปรับใช้

## ลักษณะเด่นของกลุ่ม

### สภาพพื้นที่/ภูมิประเทศ

สภาพพื้นที่ที่เหมาะสมแก่การประกอบอาชีพทางการเกษตรกรรม และการดำรงชีวิตแบบเศรษฐกิจพอเพียง คือมีทั้งสวน นา ประมง ถ้าคนในชุมชนรู้จักใช้และเข้าถึงทรัพยากร ก็สามารถมีชีวิตที่พออยู่พอกินได้

## ศาสนา วัฒนธรรม ประเพณี

คนในชุมชนยังยึดหลักศาสนามาใช้ในชีวิตประจำวัน สมถะ แบ่งปัน เอื้ออาทร เรียบง่าย และขยันขันแข็ง และมีภูมิปัญญา

## ธรรมชาติและสิ่งแวดล้อม

จากการที่พื้นที่อยู่ติดกับทะเลฝั่งอันดามัน ซึ่งทะเลและทิวทัศน์ที่เป็นเกาะกลางทะเลมากมาย และเป็นพื้นที่ท่องเที่ยวที่ขึ้นชื่อของจังหวัดตรัง อาจจะเป็น โอกาสของคนในชุมชนที่จะสร้างรายได้เพิ่มในเชิงท่องเที่ยวธรรมชาติได้ในอนาคต

## ออมทรัพย์ของกลุ่ม

ออมทรัพย์ของกลุ่มเป็นสวัสดิการของสมาชิกยามเจ็บไข้ไม่สบาย รวมทั้งส่งเสริมให้สมาชิก รู้จักการออม และเป็นโอกาสให้ขยายงานอื่น ๆ ได้

## จุดแข็ง - จุดอ่อน - โอกาส - อุปสรรค

จุดแข็ง	จุดอ่อน
<ol style="list-style-type: none"><li>1. กลุ่มมีชื่อเสียงเป็นที่รู้จัก</li><li>2. ผลិតภัณฑ์มาจากภูมิปัญญาและเป็นเอกลักษณ์</li><li>3. วัตถุประสงค์มีในถิ่นสมาชิกหาเองได้</li><li>4. ทำเป็นรายได้เสริม สามารถทำสินค้าอย่างอื่นได้ เมื่อตลาดเสื่อมความนิยม</li></ol>	<ol style="list-style-type: none"><li>1. ตลาดยังไม่มั่นคงพอ</li><li>2. ค่านิยมของคนที่เปลี่ยนไป ไม่รู้จักคุณค่าของภูมิปัญญา</li><li>3. ความเป็นเจ้าของวัตถุประสงค์ยังไม่มี</li><li>4. ความรู้และโอกาสที่จะสร้างผลิตภัณฑ์อย่างอื่นควบคู่และทดแทน</li></ol>
โอกาส	อุปสรรค
<ol style="list-style-type: none"><li>1. นโยบายของรัฐเอื้อต่อกลุ่มชุมชนมากขึ้น</li><li>2. ทรัพยากรทางทะเล เช่นอาหารทะเล ท่องเที่ยวเชิงธรรมชาติ</li><li>3. กลุ่มมีกองทุนออมทรัพย์</li></ol>	<ol style="list-style-type: none"><li>1. หน่วยงานที่รับนโยบายไม่เข้าใจ ชัดแย้งซึ่งกันและกันในระดับพื้นที่</li><li>2. ยังขาดความรู้ วิธีการ และโอกาสในการสร้างมูลค่าเพิ่ม</li><li>3. ยังไม่สามารถใช้กองทุนออมทรัพย์ให้เกิดงานเพิ่มได้ เพราะขาดแนวทางและวิธีการบริหารจัดการและการเริ่มต้น</li></ol>



## วิเคราะห์กระบวนการที่มีการบริหารจัดการที่ดีเลิศ (รวมปัจจัยเอื้อ) และจุดเด่น

ในการบริหารจัดการ 7 กระบวนการพร้อมปัจจัยเอื้อของกลุ่มนี้ได้คะแนน 100 เต็ม มีสองกระบวนการคือ กระบวนการบริหารการเงินและกระบวนการผลิต (การใช้แรงงานสมาชิก)

กระบวนการบริหารการเงิน ที่กลุ่มตอบแบบสอบถามได้เต็ม 100 เพราะตรงกับแนวทางการบริหารจัดการของกลุ่มเกี่ยวกับเรื่องการเงิน คือ กลุ่มมีระบบบัญชีซึ่งแยกเป็นประเภทไว้ชัดเจน และทางกลุ่มยังสอนการทำบัญชีให้กับสมาชิก และสมาชิกทุกคนต้องทำบัญชีส่วนตัวไว้ด้วย เพื่อมาตรวจสอบเมื่อปีนผล เพราะฉะนั้น กลุ่มจึงไม่มีปัญหาเรื่องการเงิน คือ โปร่งใส สมาชิกสามารถตรวจสอบได้ สำหรับทุนหมุนเวียนภายในกลุ่ม กลุ่มได้หักยอดขายร้อยละ 5 ไว้เป็นค่าใช้จ่ายของกลุ่ม คือ ซื้อมือถือและอุปกรณ์และสมาชิกทุกคนสามารถมาใช้ร่วมกันได้ มีค่าตอบแทนคณะกรรมการ ซึ่งแบ่งเป็นเปอร์เซ็นต์ไว้ชัดเจน และเป็นการตกลงร่วมกันของสมาชิก และยังมีเงินกองทุนเหลือสมาชิกสามารถยืมได้กรณีฉุกเฉิน โดยไม่มีดอกเบี้ย เมื่อมีรายได้ก็ส่งคืนกองทุน กลุ่มยังมีการอบรมทรัพย์สินสมาชิกรายเดือน เพื่อให้สมาชิกยืมไปใช้ประโยชน์และในยามฉุกเฉิน สำหรับเรื่องวัตถุประสงค์หลักสมาชิกจะไปหากันมาเอง ไม่ใช่ทุนกองกลางของกลุ่ม กรณีขาดเงินทุนหมุนเวียนในการประกอบการจึงไม่มี

สำหรับการลงทุนเรื่องอื่น กลุ่มก็มีการอบรมทรัพย์สินสมาชิกและสามารถระดมหุ้นได้ถ้ามีช่องทางอื่น ๆ สำหรับเงินช่วยเหลือจากรัฐไม่มี สมาชิกระดมทุนกันเองทั้งหมด เมื่อมีคำถามตรงกับที่กลุ่มปฏิบัติอยู่ ทำให้กลุ่มตอบได้ตรงประเด็น

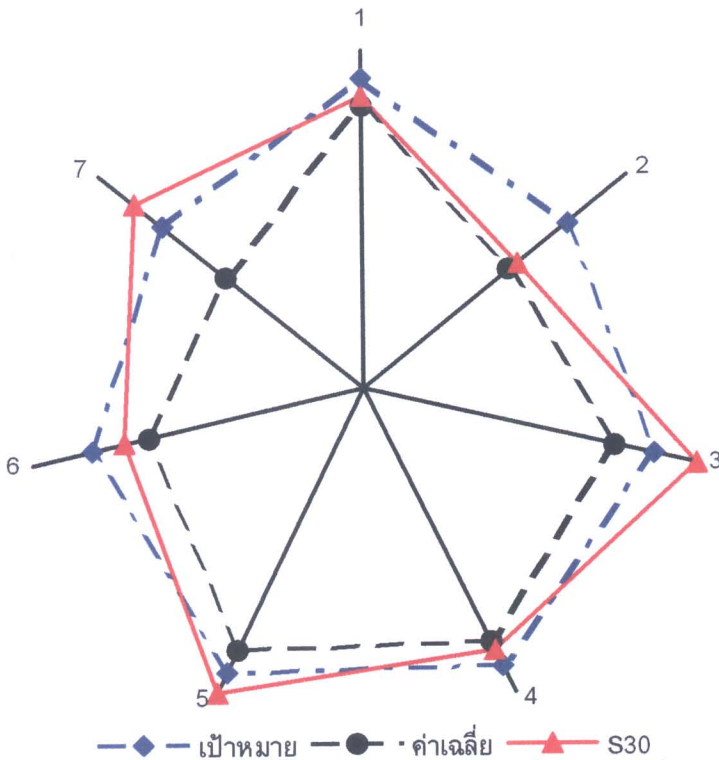
### กระบวนการผลิต (การใช้แรงงาน)

ในเรื่องของการเลือกช่วงเวลาดำเนินงานตรงนั้น สมาชิกปฏิบัติงานไปทำที่บ้านและสามารถเลือกช่วงเวลาดำเนินงานได้ เพื่อให้สอดคล้องกับกิจวัตรประจำวันของแต่ละคนเพียงให้เสร็จตรงเวลา โดยสมาชิกสามารถกำหนดค่าตอบแทนสมาชิกได้ตามความยากง่ายของงานและมีอิสระที่จะรับหรือไม่รับงานที่มีคำสั่งขึ้นมา แต่เท่าที่ผ่านมาสมาชิกพอใจในค่าตอบแทน และจงใจให้สมาชิกอยากทำงานด้วย จึงทำให้กลุ่มมีแรงงานตลอดทั้งปีทั้งสมาชิกประจำและไม่ประจำ เพราะสมาชิกเห็นว่ามียาได้เสริมที่ดี และยังใช้เวลาว่างให้เกิดรายได้อีกด้วย ประเด็นของคำถามเลยทำให้กลุ่มตอบได้ตรงประเด็น

สำหรับจุดเด่นอื่น ๆ ไม่ว่าจะเป็นเรื่องสภาพพื้นที่ที่กำหนดอาชีพของคนในชุมชน ทรัพยากรสิ่งแวดล้อม ศาสนา วัฒนธรรม และประเพณี มีส่วนช่วยให้กลุ่มเข้มแข็งดำเนินตามแบบเศรษฐกิจ

พอเพียง ถือหลักการไม่ทำลายทุน 4 ด้าน และความรู้ใหม่ในเรื่องกระบวนการบริหาร 7 กระบวนการ  
คงจะเป็นแนวทางให้กลุ่มปฏิบัติอย่างต่อเนื่องได้ต่อไปในอนาคต

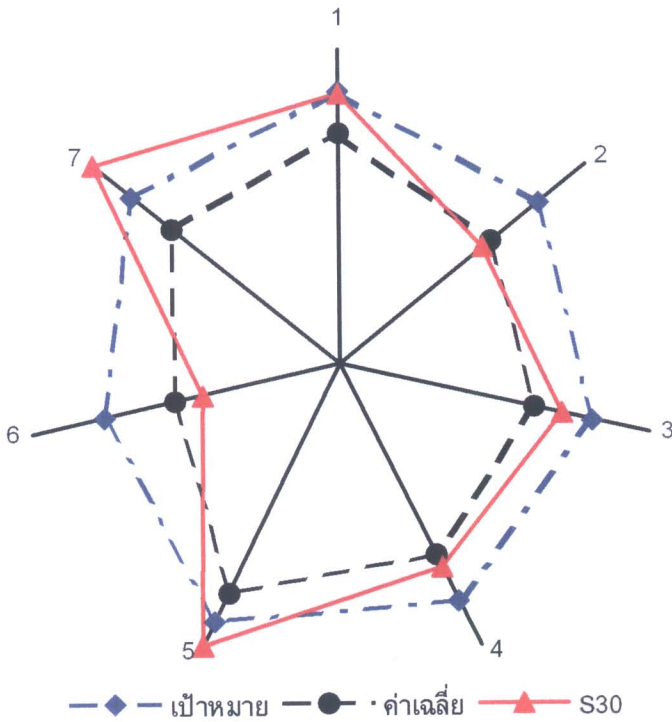
**แผนภาพและตารางที่ 1**  
**กระบวนการทำงานของธุรกิจชุมชน**



กระบวนการทำงานของธุรกิจชุมชน	เป้าหมาย	ค่าเฉลี่ย	ค่าของกลุ่ม	ความต่าง*
1. การบริหารสมาชิก	95	90	92	-3
2. การบริหารการตลาดและเครือข่าย	87	73	75	-12
3. การบริหารการเงิน	93	85	100	8
4. การพัฒนาผลิตภัณฑ์และเทคโนโลยีการผลิต	95	90	92	-3
5. การผลิต(การใช้แรงงาน)	96	92	100	4
6. การผลิต(การใช้วัตถุดิบ)	90	79	83	-7
7. การบริหารสวัสดิการของชุมชน	86	71	92	7

\* หมายถึง + แสดงว่าสูงกว่าเป้าหมาย  
 - แสดงว่าต่ำกว่าเป้าหมาย

แผนภาพและตารางที่ 2  
ปัจจัยเอื้อ

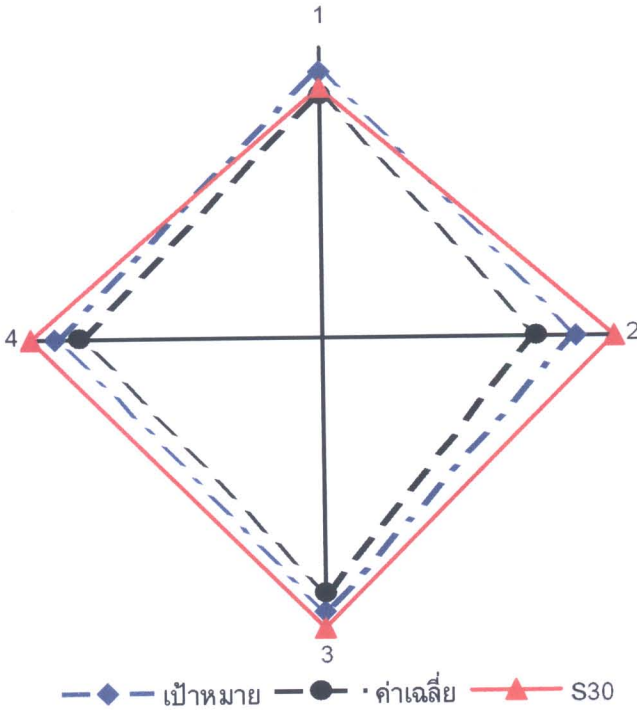


กระบวนการทำงานของธุรกิจชุมชน	เป้าหมาย	ค่าเฉลี่ย	ค่าของกลุ่ม	ความต่าง*
1. การบริหารสมาชิก	92	84	92	0
2. การบริหารการตลาดและเครือข่าย	89	77	75	-14
3. การบริหารการเงิน	89	78	83	-6
4. การพัฒนาผลิตภัณฑ์และเทคโนโลยีการผลิต	91	81	83	-8
5. การผลิต(การใช้แรงงาน)	95	89	100	6
6. การผลิต(การใช้วัตถุดิบ)	86	72	67	-19
7. การบริหารสวัสดิการของชุมชน	91	81	100	10

\* หมายเหตุ + แสดงว่าสูงกว่าเป้าหมาย  
- แสดงว่าต่ำกว่าเป้าหมาย

### แผนภาพและตารางที่ 3

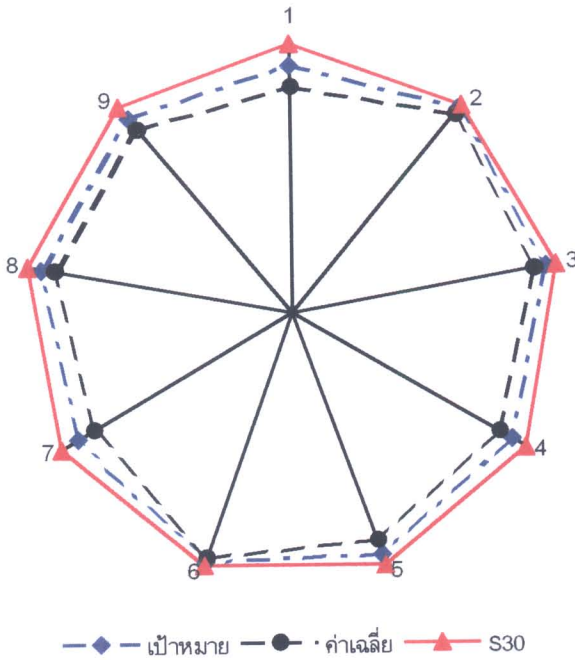
การทดสอบความยั่งยืนของชุมชนโดยพิจารณาจากทุน 4 ประเภท



ทุน 4 ประเภท	เป้าหมาย	ค่าเฉลี่ย	ค่าของกลุ่ม	ความต่าง*
1. การประเมินการพัฒนาทุนมนุษย์	95	90	92	-3
2. การประเมินการพัฒนาทุนทางวัตถุ	92	84	100	8
3. การประเมินทุนทางสังคม	97	93	100	4
4. การประเมินทุนสิ่งแวดล้อม	95	90	100	5

\* หมายถึง + แสดงว่าสูงกว่าเป้าหมาย  
 - แสดงว่าต่ำกว่าเป้าหมาย

แผนภาพและตารางที่ 4  
 หลักการเศรษฐกิจพอเพียง



—◆— เป้าหมาย —●— ค่าเฉลี่ย —▲— S30

หลักการเศรษฐกิจพอเพียง	เป้าหมาย	ค่าเฉลี่ย	ค่าของกลุ่ม	ความต่าง*
1. ใช้เทคโนโลยีที่เหมาะสม	2.8	2.5	3.0	0.2
2. เน้นการใช้วัสดุทุกชนิดอย่างประหยัดและได้ประโยชน์คุ้มค่า	2.9	2.9	3.0	0.1
3. เน้นการสร้างงานเป็นหลัก โดยไม่ใช้เครื่องจักรมาแทนแรงงาน โดยไม่จำเป็น ยกเว้นถ้าไม่ทำเช่นนั้นผลิตภัณฑ์จะเสียหาย	2.9	2.8	3.0	0.1
4. มีการผลิตที่สอดคล้องกับความสามารถในการบริหารจัดการ	2.8	2.7	3.0	0.2
5. ไม่ควรโลกเกินไป หรือมุ่งกำไรระยะสั้นเป็นหลัก	2.9	2.7	3.0	0.1
6. มีความซื่อสัตย์ในการประกอบกรไม่เอาเปรียบผู้บริโภค แรงงาน และผู้จำหน่ายวัตถุดิบ	3.0	2.9	3.0	0.0
7. กระจายความเสี่ยง โดยมีผลิตภัณฑ์ที่หลากหลาย หรือมีความสามารถในการปรับเปลี่ยนผลผลิตให้สอดคล้องกับความต้องการของตลาดได้	2.8	2.6	3.0	0.2
8. มีการบริหารความเสี่ยงต่ำโดยมุ่งใช้เงินทุนภายในกลุ่มเป็นหลัก โดยไม่ก่อหนี้เงินเกินความสามารถในการจัดการ	2.9	2.7	3.0	0.1
9. ใช้วัตถุดิบในท้องถิ่นและผลิตสินค้าที่ตอบสนองตลาดในท้องถิ่นภูมิภาค และตลาดต่างประเทศ	2.8	2.7	3.0	0.2

\* หมายเหตุ + แสดงว่าสูงกว่าเป้าหมาย  
 - แสดงว่าต่ำกว่าเป้าหมาย

## บทสรุปและข้อเสนอแนะ

กว่าจะมาเป็นกลุ่มธุรกิจชุมชนในชื่อ “กลุ่มจักสานใบเตยปาหนันบ้าน โต้ะบัน” มีชื่อเสียงเป็นที่รู้จักอย่างกว้างขวางในปัจจุบันนี้ได้ มีองค์ประกอบที่สำคัญคือ

1. ภูมิปัญญาของบรรพบุรุษและคนรุ่นหลังสืบสานและต่อยอด
2. ผู้นำที่เสียสละ ตั้งใจจริง มีความซื่อสัตย์
3. การให้ความร่วมมือและเห็นความสำคัญของกลุ่ม ของคนในชุมชน
4. ความช่วยเหลือจากบุคคลภายนอก

## ข้อเสนอแนะ

1. การอนุรักษ์และจัดสรรทรัพยากรธรรมชาติและสิ่งแวดล้อม หน่วยงานที่มีหน้าที่รับผิดชอบ ควรเข้ามาศึกษาชุมชนนี้อย่างจริงจังเพื่อเป็นแนวทางปฏิบัติที่เหมาะสมและสอดคล้องกับความเป็นจริง

2. ชุมชนควรมีส่วนร่วมในการดูแลรักษาและรับประโยชน์จากแหล่งทรัพยากรธรรมชาติ

3. หาช่องทางสร้างมูลค่าเพิ่มในวัตถุดิบอื่น ๆ ที่มีในท้องถิ่น เช่น แปรรูปอาหารทะเล ท่องเที่ยวเชิงธรรมชาติ ร้านค้าชุมชน

อย่างไรก็ตามการดำเนินการดังกล่าวมีความเป็นไปได้ เนื่องจากคนในชุมชนมีอาชีพทำประมง มีกุ้ง หอย ปู ปลา ซึ่งสมาชิกหามาได้เอง มีเรือที่เป็นสมบัติของสมาชิกมี กองทุนออมทรัพย์ ซึ่งสามารถทำกิจการร้านค้าชุมชน เพียงแต่ทำให้คนในชุมชนมีความรู้ในการบริหารจัดการ ข้อสำคัญคือการเริ่มต้น อาจจะไปศึกษาดูงาน มีวิทยากรมาช่วย หรือคนในชุมชนเริ่มต้นกันเอง โดยนำกรณีของกลุ่มจักสานเตยปาหนันเป็นต้นแบบ

ภาคผนวก



รูปที่ 1 แหล่งวัตถุดิบ



รูปที่ 2 เตยป่านั่น





รูปที่ 3 เเตยปาหนันที่ใช้ในการจักสาน



รูปที่ 4 เเตยปาหนันที่ทำการย้อมสีแล้ว



รูปที่ 5-6 การจักสานเตยปาหนัน



รูปที่ 7 นางบออะ หยีหาสัน ประธานกลุ่มจักสานใบเตยปาหนัน บ้านโต๊ะบัน



รูปที่ 8 ผลิตภัณฑ์จักสานใบเตยปาหนัน

รายงานกรณีศึกษา : กลุ่มแม่บ้านเกษตรกรสวนจันทร์ศรี  
เลขที่ 40/2 หมู่ 2 บ้านสวนจันทร์ศรี  
ตำบลบ้านเกาะ อำเภอพรหมคีรี จังหวัดนครศรีธรรมราช

รายงานนี้เป็นส่วนหนึ่งของโครงการวิจัยเรื่อง  
การวิเคราะห์วิธีปฏิบัติที่เป็นเลิศ (Best Practice)  
และการเปรียบเทียบเพื่อการปรับปรุงและพัฒนาธุรกิจชุมชน (Benchmarking)

เสนอต่อ  
สถาบันเพิ่มผลผลิตแห่งชาติ

โดย  
นางสาวมนัสวัลย์ พัฒนวิบูลย์

กลุ่มแม่บ้านเกษตรกรสวนจันทร์ศรี

อ.พรหมคีรี จ.นครศรีธรรมราช



**กลุ่มแม่บ้านเกษตรกรสวนจันทร์ศรี**  
**ตำบลบ้านเกาะ อำเภอพรหมคีรี จังหวัดนครศรีธรรมราช**

**สภาพที่ตั้งทางภูมิศาสตร์และสภาพเศรษฐกิจ**

กลุ่มแม่บ้านเกษตรกรสวนจันทร์ศรี ตั้งอยู่ที่บ้านเลขที่ 40/2 หมู่ 2 บ้านสวนจันทร์ศรี ตำบลบ้านเกาะ อำเภอพรหมคีรี จังหวัดนครศรีธรรมราช อยู่ในเขตการปกครองของเทศบาลตำบลพรหมโลก สภาพโดยรอบของที่ตั้งกลุ่มแม่บ้านมีแหล่งท่องเที่ยวหรือสถานที่สำคัญหลายแห่งของอำเภอพรหมคีรีตั้งอยู่ อาทิเช่น น้ำตกพรหมโลก และน้ำตกอ้ายเขียว ห่างจากที่ทำการกลุ่ม 5 กิโลเมตร น้ำตกสองรัก ห่างจากที่ทำการกลุ่ม 15 กิโลเมตร พระตำหนักเมืองนคร พระตำหนักสังฆราช และศูนย์วิทยาศาสตร์ ห่างจากที่ทำการกลุ่ม 4 กิโลเมตร วัดเขาปูน ห่างจากที่ทำการกลุ่ม 2 กิโลเมตร หมอรักษาพิษงู ห่างจากที่ทำการกลุ่ม 1 กิโลเมตร

จากการที่อำเภอพรหมคีรีมีลักษณะภูมิประเทศที่เหมาะสมต่อการทำเกษตรกรรมส่งผลให้ประชากรส่วนใหญ่ประกอบอาชีพทางด้านเกษตร เนื่องจากพื้นดินมีความอุดมสมบูรณ์ในการเพาะปลูกพืช โดยเฉพาะไม้ผล อาทิเช่น ทุเรียน มังคุด เงาะ ลำไย ลองกอง ระบบการปลูกไม้ผลของเกษตรกร โดยส่วนใหญ่เป็นการปลูกแบบสวนผสมผสานภายในสวนประกอบด้วยไม้ผลหลายชนิดปลูกรวมกัน หรือเป็นการปลูกพืชเชิงเดี่ยว เช่น ยางพารา หรือ ไม้ผลชนิดเดียว โดยมีการปลูกพืชแซมระหว่างแถวปลูกของพืชหลัก โดยมีกล้วยเล็บมือนางหรือกล้วยกินดิบเป็นพืชที่เกษตรกรในอำเภอพรหมคีรีนิยมปลูกเป็นพืชแซม

ลักษณะของกล้วยเล็บมือนาง หรือ กล้วยกินดิบ ซึ่งเป็นพันธุ์กล้วยท้องถิ่น หัวของกล้วยเล็บมือนางคล้ายกับเล็บมือคน ผลมีขนาดเล็ก เมื่อสุกผิวผลมีสีเหลือง ผิวผลมีขนสากๆ ส่วนต่างๆของกล้วยเล็บมือนาง สามารถใช้ประโยชน์ได้หลายวัตถุประสงค์ อาทิเช่น หยวกกล้วย ปลีกกล้วย ผลกล้วยอ่อน-แก่ และผลกล้วยสุก สามารถใช้รับประทานได้ สำหรับผลกล้วยสุกจะมีรสชาติดีและกลิ่นหอมหวาน นิยมปลูกเป็นพืชบังแดดบังลมในสวนไม้ผลที่ยังเล็ก พื้นที่ปลูกกล้วยเล็บมือนางในอำเภอพรหมคีรีมีประมาณ 1,000 ไร่ จัดเป็นอำเภอที่มีพื้นที่ปลูกมากเป็นอันดับหนึ่งของจังหวัดนครศรีธรรมราช แต่ในระยะหลังราคาของผลผลิตตกต่ำมาก

จากสภาพทางเศรษฐกิจโดยรวมของอำเภอพรหมคีรี และที่ตั้งของกลุ่มแม่บ้านเกษตรกรแม่บ้านจันทร์ศรีในตำบลบ้านเกาะที่ใกล้กับสถานที่ท่องเที่ยว จึงเป็นปัจจัยที่เอื้อต่อการประกอบอาชีพที่มีความสอดคล้องกับสภาพของทำเลที่ตั้ง ประกอบกับกลุ่มแม่บ้านเกษตรกรบ้านสวนจันทร์ศรี นำโดย นางอมรรัตน์ เกื้อกาญจน์ ได้มีแนวคิดในการรวมตัวกันจัดตั้งกลุ่มแปรรูปกล้วยเล็บมือนางเพื่อถนอมอาหารด้วยภูมิปัญญาชาวบ้านในรูปแบบของผลิตภัณฑ์การแปรรูปอาหารจากผลิตผลทางการเกษตร โดยใช้ตู้อบพลังงานแสงอาทิตย์เป็นอุปกรณ์ในการ

อบกล้วยภายใต้ชื่อ “กล้วยเล็บมือนางอบ” โดยได้รับความสนใจจากนักท่องเที่ยวทั้งในและต่างประเทศ จนกลายเป็นผลิตภัณฑ์ของฝากจากอำเภอพรหมคีรี และเป็นผลิตภัณฑ์หนึ่งตำบล หนึ่งผลิตภัณฑ์ของตำบลบ้านเกาะ อำเภอพรหมคีรี และได้รับการรับรองคุณภาพให้เป็นผลิตภัณฑ์อาหารพร้อมรับประทานจากองค์การอาหารและยา (อย.) ในปี พ.ศ. 2543

### หลักฐานที่ใช้ประกอบการเขียนรายงาน

รายงานฉบับนี้เรียบเรียงมาจากการสัมภาษณ์โดยเจ้าหน้าที่ภาคสนาม โดยใช้แบบสอบถาม เลขที่ S73 เมื่อวันที่ 17 มิถุนายน พ.ศ. 2545 และการข้อมูลการบรรยายสรุปของกลุ่มแม่บ้านเกษตรกรสวนจันทร์ศรี โดยนางอมรรัตน์ เกื้อกาญจน์ และการสัมภาษณ์แบบเจาะลึกภายหลังที่มีผลการประเมินว่าเป็นธุรกิจชุมชนที่มีวิธีปฏิบัติที่เป็นเลิศอันดับที่ 6 ของประเทศ เมื่อวันที่ 23 – 24 กันยายน 2545

### ความเป็นมาของกลุ่มแม่บ้านเกษตรกรบ้านสวนจันทร์ศรี

หมู่บ้านสวนจันทร์ศรี ประชากรมีอาชีพทำสวนผลไม้ สวนยาพาราเป็นหลัก โดยก่อนที่พืชหลักจะโต เกษตรกรจะปลูกกล้วยชนิดต่างๆ เป็นพืชเสริมเพื่อบังแดดให้พืชหลัก โดยเฉพาะกล้วยเล็บมือนาง ที่เหมาะกับสภาพพื้นที่ เกษตรกรนิยมปลูกมาก เพราะตลาดมีความต้องการสูง ตลาดพืชผลทางการเกษตรในจังหวัดหรือที่ชาวบ้านเรียกว่า ตลาดหัวอิฐ เป็นตลาดรับซื้อผลผลิตของเกษตรกรในจังหวัดนครศรีธรรมราช และจังหวัดใกล้เคียง เป็นที่รวบรวมและกระจายผลผลิตทางการเกษตรให้กับจังหวัดต่างๆ ในภาคใต้และภาคอื่นๆ ด้วย แต่เมื่อสินค้าล้นตลาด ราคาผลผลิตตกต่ำ ชาวบ้านได้หาทางแปรรูปผลผลิต หมู่บ้านสวนจันทร์ศรี ซึ่งมีกล้วยเล็บมือนางมากและราคาผลผลิตตกต่ำ ขายได้ไม่คุ้มราคา ชาวบ้านได้หันมาแปรรูปเป็นกล้วยเล็บมือนางอบแห้ง

ในปี 2537 เริ่มมีเกษตรกร 2 ราย ในหมู่บ้านทำการแปรรูป แต่ต่างคนต่างทำ เศรษฐกิจเกษตรอำเภอได้ให้ความช่วยเหลือในการจัดตั้งกลุ่มแม่บ้านขึ้น โดยเริ่มแรกคุณปราณี กิ่งรัตน์เป็นประธานกลุ่ม ปี 2538 ได้รับเงินสนับสนุนในการสร้างอาคารเป็นเงิน 200,000 บาท จากกรมส่งเสริมการเกษตร แต่เนื่องจากลักษณะของกลุ่มเป็นกลุ่มจัดตั้ง ที่ไม่ได้เกิดขึ้นโดยธรรมชาติ ทำให้การดำเนินการไม่ประสบความสำเร็จเท่าที่ควร และต้องล้มเลิกไปโดยปริยาย ในปี 2541 จึงได้มีสมาชิกของกลุ่มไปจัดตั้งกลุ่มใหม่โดยมีนางอมรรัตน์ เกื้อกาญจน์ เป็นประธานกลุ่มแม่บ้าน และมีนางสุภาพร แพรพระนาม เป็นสมาชิก จำนวนสมาชิกในขณะนั้นจึงมีเพียง 2 คน ในการจัดตั้งกลุ่มครั้งนี้ นางอมรรัตน์เป็นผู้ออกทุนเองทั้งหมด ทั้งอาคาร สถานที่ วัสดุอุปกรณ์ เมื่อขายได้ก็จะแบ่งให้นางสุภาพรด้วย เพราะต้องการให้นางสุภาพร มีงานทำ และมีรายได้ ลักษณะกระบวนการกลุ่มขณะนั้นยังไม่ชัดเจนนัก

นางอมรรัตน์เล่าว่า ช่วงแรกที่มีสมาชิกเพียง 2 คน เพราะคนในพื้นที่ไม่ยอมรับ เพราะเห็นว่าตนเองเป็นคนต่างถิ่น (เป็นคน อ.จะนะ จ.สงขลา) หลังจากแต่งงานกับนายอิทธิพล เกื้อกาญจน์ ซึ่งเป็นคนในถิ่นนี้จึงมาตั้งถิ่นฐานที่นี่ แต่ด้วยเป็นผู้ที่มุ่งมั่นที่จะดำเนินการให้สำเร็จ แม้มีสมาชิกเพียง 2 คน ก็ไม่ย่อท้อ จนเมื่อดำเนินการได้ระยะหนึ่ง มีกำไร สมาชิกคนอื่นเข้ามาร่วมด้วย โดยมีคุณอิทธิพลเป็นผู้สนับสนุน และเป็นกำลังใจที่สำคัญตลอดมา

ในปี 2541 เศรษฐกิจเกษตรกรได้เห็นกระบวนการทำงานของนางอมรรัตน์ จึงได้จัดตั้งกลุ่มใหม่ให้ โดยมีนางอมรรัตน์ เกื้อกาญจน์เป็นประธาน แทนคุณปราณี กิ่งรัตน์ มีสมาชิกที่รวมหุ้น 7 คน สร้างอุปกรณ์ ตู้อบแสงอาทิตย์ 1 หลัง ตู้อบแก๊ส 6 หลัง โดยสมาชิกร่วมกันระดมเงินและแรง

ปลายปี 2541 ประธานเห็นว่า กลุ่มน่าจะมีการออมทรัพย์ด้วย โดยการหักยอดขายของสมาชิกคนละ 100 บาทต่อเดือน เพื่อจัดตั้งกลุ่มออมทรัพย์ขึ้น สมาชิกเห็นชอบด้วยดี วิธีการดังกล่าวถือว่าเป็นความริเริ่มและเป็นวิธีการที่ดี

ในปี 2543 ได้มีการปล่อยเงินให้สมาชิกกู้ โดยไม่มีดอกเบี้ยในช่วงแรก และในปี 2543 ทางกลุ่มได้เปิดรับสมาชิกในหมู่บ้านเพิ่มขึ้น มีการประชุมใหญ่ และได้ตั้งคณะกรรมการกลุ่มออมทรัพย์ตั้งระเบียบ กติกากลุ่ม โดยที่ประชุมได้คัดเลือกให้นางอมรรัตน์ เกื้อกาญจน์ เป็นประธานกลุ่มออมทรัพย์ด้วย ปัจจุบัน ปี 2545 มีสมาชิกทั้งหมด 98 คน และแบ่งกิจกรรมที่เกี่ยวข้องกันคือ กิจกรรมแปรรูปกล้วยเล็บมือนางอบแห้ง ได้มีสมาชิกเพิ่มเป็น 39 คน เป็นสมาชิกที่ทำการแปรรูปและทำงานประจำ ที่เหลือจำนวน 59 คนนั้นเป็นสมาชิกออมทรัพย์อย่างเดียว

จะเห็นได้ว่า พัฒนาการของกลุ่มไม่หยุดนิ่ง แต่ได้พยายามปรับปรุงและสร้างเสริมให้เหมาะกับสภาพและความเป็นจริง ในปี 2543 กลุ่มแม่บ้านเกษตรกรสวนจันทร์ศรีได้รับคัดเลือกให้เป็นกลุ่มนำร่อง 1 ใน 5 ของจังหวัด โดยสาธารณสุขจังหวัดให้ผลิตภัณฑ์ได้รับการรับรองมาตรฐานจากองค์กรอาหารและยา (อย.) ด้วย

อาจกล่าวได้ว่า กลุ่มแม่บ้านเกษตรกรสวนจันทร์ศรี มีการจัดตั้งเป็นกลุ่มแม่บ้านเพื่อประกอบอุตสาหกรรมแปรรูปทางธุรกิจอาหารและเครื่องคั้นอย่างเป็นทางการเมื่อ พ.ศ. 2541 ภายใต้การสนับสนุนส่งเสริมการแปรรูปกล้วยเล็บมือนางอบ ด้วยตู้อบพลังงานแสงอาทิตย์จากสำนักงานเกษตรอำเภอพรหมคีรี กรมส่งเสริมการเกษตร โดยมีเจ้าหน้าที่เคหกิจเกษตรเป็นผู้ให้คำแนะนำด้านการผลิตและการจำหน่าย ตลอดจนถ่ายทอดความรู้ด้านต่างๆ ให้กับกลุ่มแม่บ้าน โดยมี มูลเหตุเริ่มต้นจากการรวมตัวกันประกอบอาชีพแปรรูปกล้วยเล็บมือนางเพื่อแก้ไขปัญหาราคาผลิตผลตกต่ำเมื่อปี พ.ศ. 2538 โดยมีนางอมรรัตน์ เกื้อกาญจน์ เป็นประธานกลุ่มด้วยจำนวนสมาชิกเริ่มต้นเพียง 2 คน ก่อนที่จะมีจำนวนเพิ่มมากขึ้นตามลำดับ (ตารางที่ 1 จำนวนสมาชิก) เพราะสามารถมีรายได้เสริมเฉลี่ยจากรายได้ปกติ จากการแปรรูป 3,000 - 4,000 บาท/เดือน/คน



ตารางที่ 1 จำนวนสมาชิกของกลุ่มแม่บ้านเกษตรกรสวนจันทร์ศรี

บุคลากรในชุมชน	ปี			
	2544	2543	2542	2541
1. จำนวนสมาชิก	32	13	5	2
2. จำนวนผู้ปฏิบัติงานที่เป็นสมาชิกในธุรกิจชุมชน	32	13	5	2
3. จำนวนผู้ปฏิบัติงานรับจ้างในธุรกิจชุมชน	-			
4. จำนวนผู้ปฏิบัติงานทั้งหมดตามวุฒิการศึกษา	-			
- อ่าน / เขียน ไม่ได้จำนวน	-			
- ประถมศึกษาและมัธยมต้นจำนวน	28	9	3	1
- มัธยมศึกษาตอนปลาย และปวช.	-			
- อนุปริญญา / ปวส. จำนวน	4	3	2	1
- ปริญญาตรี และสูงกว่าจำนวน	-			
รวม	32	13	5	2

ตารางที่ 2 จำนวนร้อยละของสมาชิกกลุ่มแม่บ้านเกษตรกรสวนจันทร์ศรี

ร้อยละของบุคลากรในชุมชน	ปี			
	2544	2543	2542	2541
1. จำนวนสมาชิก	100	100	100	100
2. จำนวนผู้ปฏิบัติงานที่เป็นสมาชิกในธุรกิจชุมชน	100	100	100	100
3. จำนวนผู้ปฏิบัติงานรับจ้างในธุรกิจชุมชน	-			
4. จำนวนผู้ปฏิบัติงานทั้งหมดตามวุฒิการศึกษา	-			
- อ่าน / เขียน ไม่ได้จำนวน	-			
- ประถมศึกษาและมัธยมต้นจำนวน	88	73	60	50
- มัธยมศึกษาตอนปลาย และปวช.	-			
- อนุปริญญา / ปวส. จำนวน	13	20	31	50
- ปริญญาตรี และสูงกว่าจำนวน	-			
รวม	100	100	100	100

ในปีแรกของการรวมกลุ่ม (พ.ศ. 2541) สมาชิกทั้งสองคนได้ลงทุนคนละ 5,000 บาท โดยใช้สถานที่ของประธานกลุ่มเป็นที่ทำการกลุ่มและโรงงาน ต่อมาในปี พ.ศ. 2542 ได้รับความสนใจจากเหล่าแม่บ้านในตำบลบ้านเกาะสมัครเป็นสมาชิกกลุ่ม ปี พ.ศ. 2544 มีจำนวนสมาชิก 32 คน ปัจจุบัน ปี 2545 มีสมาชิกกลุ่มแม่บ้าน 39 คน โดยมีการแบ่งหน้าที่ตามความถนัดและความสนใจของสมาชิกเป็นหลัก โดยมีกิจกรรมที่สมาชิกสนใจดังนี้

แปรรูปผลไม้ในท้องถิ่น เช่น กล้วยอบ - กล้วยน้ำว้า - กล้วยเล็บมือนาง กล้วยกรอบแก้ว ชมพู่  
 อบแห้ง ตะลิงปิงอบแห้ง ลูกตำลึงอบแห้ง มะเฟืองอบแห้ง  
 แปรรูปจากแป้ง - หัวมัน เช่น ขนมทองม้วน มันรังก  
 อีกรสานวัสดุในท้องถิ่น เช่น กระจ่างจากเถาวัลย์ เชือกกล้วย  
 งานประดิษฐ์ เช่น ดอกไม้จันทน์ ของชำร่วย พิมเสน การบูร

หรับผลิตภัณฑ์หรือบริการ ในปีเริ่มต้นคือ

- ผลิตภัณฑ์จากกล้วยเล็บมือนาง
- ผลิตภัณฑ์จากชมพู่บางหัว และตะลิงปิง
- ผลิตภัณฑ์จากกล้วยฉาบ
- ผลิตภัณฑ์จากขนมรังก
- ผลิตภัณฑ์จากขนมทองม้วน

ในส่วนของเงินทุนสนับสนุนจากภายนอก เริ่มมีในปี พ.ศ. 2543 ได้รับการสนับสนุนด้าน  
 ผลิตจากสำนักงานเกษตรจังหวัด จำนวน 10,000 บาท เป็นค่าเครื่องบรรจุกล่อง และจากศูนย์  
 วัฒนธรรมเขาขุนพนม จำนวน 3,000 บาท เป็นค่าปรับปรุงภายในของโรงเรือน และในปี พ.ศ. 2544  
 ได้รับเงินสนับสนุนด้านการปรับปรุงโรงเรือนจากองค์การบริหารส่วนจังหวัดนครศรีธรรมราช  
 25,000 บาท



กลุ่มมีแนวคิดและวัตถุประสงค์ในการจัดตั้งกลุ่มร่วมกันดังนี้

1. เพื่อเพิ่มมูลค่าผลผลิตที่มีในท้องถิ่น
2. เพื่อลดปัญหาสินค้าการเกษตรล้นตลาด
3. เพื่อยืดเวลาการจำหน่ายผลผลิตออกไปโดยการแปรรูปและถนอมอาหาร
4. เพื่อฝึกให้รู้จักรวมกลุ่มกันทำมาหากิน มีความรัก สามัคคี รู้จักช่วยเหลือพึ่งพาซึ่งกันและกัน
5. เพื่อฝึกให้เกิดความรับผิดชอบในกิจกรรมที่ปฏิบัติร่วมกัน และรู้จักหน้าที่ของตนเอง
6. เพื่อฝึกให้รู้จักพึ่งตนเองและสร้างรายได้เสริมเงินจือครอบครัวได้
7. เพื่อให้สามารถอยู่รอดได้ ท่ามกลางภาวะเศรษฐกิจตกต่ำ
8. เพื่อให้รู้จักนำเทคโนโลยีมาประยุกต์ใช้ และมีวิสัยทัศน์กว้างไกล
9. เพื่อถ่ายทอดภูมิปัญญาท้องถิ่นให้กับอนุชนรุ่นหลังต่อไป

คำขวัญของกลุ่ม

กลุ่มแม่บ้านสามัคคี ประเพณีกลมเกลียว

อาชีพแน่นเหนียว ครอบครัวสุขสบาย

โครงสร้างการบริหารและแผนการดำเนินงานของกลุ่มเกษตรกรแม่บ้านสวนจันทร์ศรี

กลุ่มแม่บ้านเกษตรกรสวนจันทร์ศรีมีจำนวนสมาชิกในปี พ.ศ. 2545 จำนวน 39 คน มีการบริหารกลุ่มในรูปแบบของคณะกรรมการ โดยมีรายนามของคณะกรรมการของกลุ่มดังนี้

คณะกรรมการของกลุ่มเกษตรกรแม่บ้านสวนจันทร์ศรี

นางอมรรัตน์ เกื้อกาญจน์	ประธานกลุ่ม
นางวรรณภา การเกษม	รองประธานกลุ่ม
นางสาวจารี ไหมพูล	เลขานุการกลุ่ม
นางสาววีรวัลย์ ไชยชาญยุทธ์	เหรัญญิก
นางกุหลาบ จันทร์ไพฑูรย์	ประชาสัมพันธ์

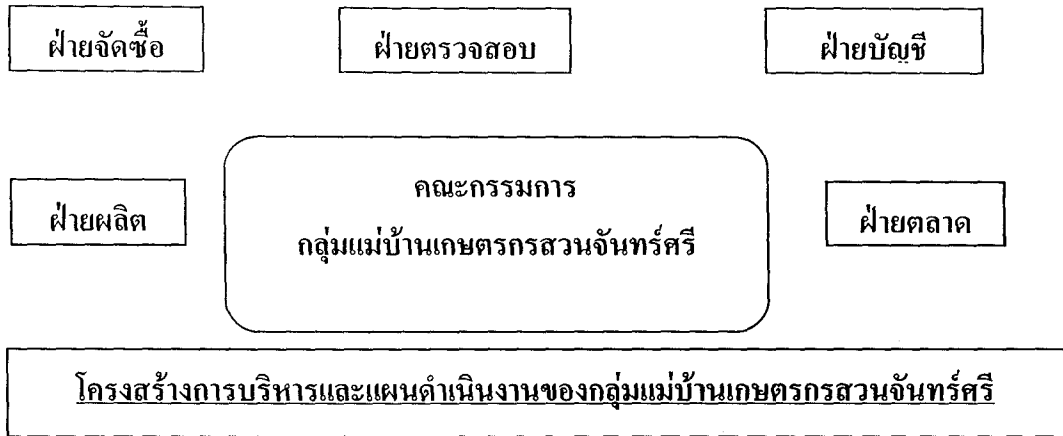
กลุ่มมีโครงสร้างของแผนการดำเนินงานแบ่งออกเป็น 5 ฝ่ายคือ

1. ฝ่ายจัดซื้อ รับผิดชอบโดย นางสาวจรี ไหมพุก
2. ฝ่ายผลิต รับผิดชอบโดย นางประไพย์ เกื้อกาญจน์
3. ฝ่ายตลาด รับผิดชอบโดย นางวรรณ การเกษม
4. ฝ่ายบัญชี รับผิดชอบโดย นางสาววิรัชย์ ไชยชาญยุทธ์
5. ฝ่ายตรวจสอบ รับผิดชอบโดย นางอมรรัตน์ เกื้อกาญจน์

สำหรับลักษณะโครงสร้างของสมาชิกกลุ่มออมทรัพย์ในปัจจุบันปี 2545 จำนวน 98 คน  
สามารถแบ่งออกได้เป็น 2 กลุ่มหลักคือ กลุ่มอาชีพที่มีหน้าที่ในการผลิตของกลุ่มโดยตรง  
จำนวน 39 คน ภายในกลุ่มอาชีพนี้แบ่งย่อยออกเป็น ฝ่ายวัตถุดิบ 23 คน และฝ่ายแปรรูป 16 คน  
นอกจากกลุ่มเป็นกลุ่มออมทรัพย์อย่างเดียวมีจำนวน 59 คน แต่ลักษณะของการออมทรัพย์ของกลุ่ม  
ที่บ้านนี้มีจำนวนสมาชิกที่มีการออมทรัพย์รวมทั้งหมดมีจำนวนเท่ากับสมาชิกของกลุ่ม  
กลุ่มอาชีพ 39 คน รวมกับกลุ่มออมทรัพย์อย่างเดียว 59 คน)



ดังนั้นลักษณะการรวมตัวของกลุ่มนี้จึงมีทั้งกลุ่มที่เป็นฝ่ายการผลิตและฝ่ายทุน หรือทั้งสอง  
ลักษณะรวมกันอยู่ภายในกลุ่มแม่บ้านกลุ่มนี้ อย่างไรก็ตาม สำหรับการบริหารการเงินมีการแยก  
ประเภทบัญชีอย่างชัดเจนระหว่างกลุ่มแม่บ้านและกลุ่มออมทรัพย์ ลักษณะดังกล่าวน่าจะเป็น  
ตัวอย่างที่ดีให้กับกลุ่มธุรกิจชุมชนในด้านการบริหารจัดการทางการเงินเป็นอย่างดี



### กระบวนการผลิตและผลผลิตของกลุ่มแม่บ้าน

กลุ่มมีการใช้วัตถุดิบซึ่งเป็นผลิตผลทางการเกษตรจากภายในท้องถิ่นเป็นหลัก ปริมาณวัตถุดิบมีเพียงพอตลอดปี โดยผลิตภัณฑ์เด่นของกลุ่มคือ ก๋วยเตี๋ยวลี้นมือนางอบ มีอัตราการผลิตได้เฉลี่ย 100-120 ก๋วยเตี๋ยวลี้นมือนางอบ ในหนึ่งเดือนผลิตได้ 3,000 - 3,200 ก๋วยเตี๋ยวลี้นมือนางอบ โดยประมาณของผลิตผลหลังการแปรรูปเท่ากับ 500 กิโลกรัมต่อเดือน อัตราราคาขายส่งกิโลกรัมละ 80 บาท ราคาขายปลีก กิโลกรัมละ 100 บาท

### ขั้นตอนการแปรรูป ก๋วยเตี๋ยวลี้นมือนาง

1. นำก๋วยเตี๋ยวลี้นมือนาง (แก่จัด) มาบ่ม
2. บ่มให้สุกเหลือง
3. นำมาล้างให้สะอาด(ทำความสะอาด)
4. ปั่นและสีกเรียงแผง
5. แล้วนำเข้าอบในโรงบ่มที่เป็นเครื่องที่ใช้พลังงานอาทิตย์(พลิกแปรทุกวันจนแห้งสนิท ประมาณ 5 - 7 วัน)
6. แต่งคัตคุณภาพ
7. บรรจุกล่อง
8. จัดจำหน่าย

## ขั้นตอนการทำกล้วยเล็บมือนางอบ



(1) นำกล้วยดิบแก่จัดมาบ่ม



(2) บ่มกล้วยให้เหลืองสุก



(3) นำมาล้างให้สะอาด



(4) ปอกเปลือกเรียงแผง





(5) นำเข้าโรงบ่มตู้อบพลังงานแสงอาทิตย์



(6) ใช้ตู้แก๊สหากอากาศไม่อำนวย



(7) บรรจุก่อองจำหน่าย

นอกจากนี้กลุ่มมีกิจกรรมในการผลิตและแปรรูปผลิตผลทางการเกษตรอื่นเพิ่มเติมอีกด้วย คือ

1. แปรรูปผลไม้ในท้องถิ่น เช่น กล้วยอบ - กล้วยน้ำว้า - กล้วยเล็บมือนาง กล้วยกรอบแก้ว ชมพู่อบแห้ง ตะลิงปิงอบแห้ง
2. แปรรูปจากแป้ง - หัวมัน เช่น ขนมทองม้วน มันรังก
3. จักสานวัสดุในท้องถิ่น เช่น กระเช้าจากเถาวัลย์ เชือกกล้วย
4. งานประดิษฐ์ เช่น ดอกไม้จันทน์ ของชำร่วย

คุณภาพของผลิตภัณฑ์ที่กลุ่มได้มีการรับรองคุณภาพจาก อย. ดังนี้

อย. กล้วยเล็บมือนางอบน้ำผึ้ง ปี พ.ศ. 2543 เลขที่ อย. 80-2-01243-0001

อย. ชมพู่อบแห้ง ปี พ.ศ.2544 เลขที่ อย. 80-2-01243-0002

---

### ปัญหาอุปสรรคในการผลิตของกลุ่ม

เนื่องจากทางกลุ่มมีความประสงค์จะเพิ่มปริมาณการผลิตให้มีปริมาณมากกว่าปัจจุบันแต่ยังขาดปัจจัยสนับสนุนการผลิตในหลาย ๆ ด้าน กล่าวคือ

1. อุปกรณ์ในการผลิต ยังไม่พอกับอัตรากำลังของสมาชิก
2. ขาดทุนทรัพย์ ในการขยายอาคารในการปฏิบัติกิจกรรม
3. ขาดอุปกรณ์เป็นสื่อในการเผยแพร่การถ่ายทอดภูมิปัญญาแก่ นักเรียน นักศึกษา และกลุ่มองค์กรต่าง ๆ
4. การขนส่ง - ตลาด ยังไม่กว้างไกลเท่าที่ควร
5. ขาดเงินทุนหมุนเวียน เพื่อเป็นทุนส่วนหนึ่ง
  - 5.1 การทำหีบห่อ พัฒนาบรรจุภัณฑ์
  - 5.2 ฉลากตราสินค้า ฯลฯ

---

### การตลาดของกลุ่ม

ตลาดส่วนใหญ่ของกลุ่มอยู่ภายในพื้นที่ที่มากกว่านอกพื้นที่ โดยเปรียบเทียบ มีแหล่งจำหน่ายผลิตภัณฑ์ของกลุ่มดังนี้

- หน้าที่ทำการกลุ่ม (นักท่องเที่ยง)
- ตลาดราชพฤกษ์ในทาร์ซ่า
- ศูนย์จำหน่ายสินค้าพื้นเมือง(ทวินโลดส์)
- จำหน่ายปลีก - ส่ง ในจังหวัดและต่างจังหวัด
- ฯลฯ

### การบริหารจัดการด้านการเงินของกลุ่ม

กลุ่มแม่บ้านมีการจัดการด้านการเงินของกลุ่ม โดยมีฝ่ายบัญชีเป็นผู้รับผิดชอบ รวมทั้งมีแนวทางในการแก้ไขปัญหาเงินทุนหมุนเวียนไม่เพียงพอของกลุ่ม

### การจัดการด้านรายได้และการปันผล

มีการปันผล 15 วัน ต่อครั้ง โดยจะหักรายได้เข้ากลุ่มจำนวนร้อยละ 10 ของรายได้ก่อนการปันผลเพื่อเป็นค่าใช้จ่ายในการปฏิบัติกิจกรรมและสาธารณประโยชน์ในบางส่วน ทั้งนี้สมาชิกในกลุ่มจะมีรายได้เฉลี่ย 3,000 - 4,000 บาท /เดือน/คน

สำหรับการจัดการด้านการเงินของกลุ่มแม่บ้าน นอกเหนือจากเงินปันผลที่สมาชิกได้รับทุก 15 วันแล้ว ทางกลุ่มมีการจัดให้มีการออมทรัพย์ภายในกลุ่ม โดยมีประเภทของการออมทรัพย์ 2 ประเภทคือ

1. การออมทรัพย์ในรูปของเงินสดหรือหุ้น วิธีการออมทรัพย์ประเภทนี้ทำได้โดยส่งเงินสดเดือนละ 100 บาท เพื่อการออมทรัพย์ หรือการซื้อหุ้นของกลุ่มในราคาหุ้นละ 10 บาท ทำให้กลุ่มมีเงินทุนหมุนเวียนเพิ่มมากขึ้นตลอดเวลาและไม่มีปัญหาในด้านเงินทุนหมุนเวียน
2. การออมทรัพย์โดยส่งวัตถุดิบ (กล้วยสด - ชมพู และตะลิงปิงอบแห้ง)

ปัจจุบันปี 2545 มีสมาชิกกลุ่มออมทรัพย์ จำนวน 98 คน เริ่มมีการออมทรัพย์ปลายปี พ.ศ. 2541 มีเงินออมอยู่ในปัจจุบันจำนวน 252,815 บาท วิธีการเช่นนี้เป็นการช่วยให้สมาชิกในชุมชนมีเงินออมเพิ่มขึ้นโดยใช้ผลผลิตที่สมาชิกมีอยู่ นับเป็นกลุ่มธุรกิจชุมชนไม่กึ่งกลุ่มในประเทศที่มีการจัดการในลักษณะนี้ สมควรจะเป็นตัวอย่างที่ดีให้กลุ่มอื่นปฏิบัติตาม

### กิจกรรมด้านการตลาด การประชาสัมพันธ์และกิจกรรมเพื่อสังคมของกลุ่ม

กลุ่มแม่บ้านมีกิจกรรมด้านการตลาดที่มีการเด่นชัดด้วยการออกร้านร่วมกับหน่วยงานราชการและเอกชนหรือการจัดนิทรรศการร่วมกิจกรรมออกร้านร่วมกับกลุ่มองค์กรต่างๆ อย่างสม่ำเสมอ พร้อมทั้งนี้ทางกลุ่มแม่บ้านได้มีการประชาสัมพันธ์กลุ่มด้วยสื่อหลายประเภท คือ แผ่นพับ ทิว และสื่อมวลชนทุกสาขา รวมทั้งจากการศึกษาดูงานของกลุ่มอาชีพ องค์กรต่าง ๆ ทั้งในจังหวัด และต่างจังหวัด รวมทั้งนักเรียน นักศึกษา นักท่องเที่ยว ฯลฯ โดยมีส่วนราชการ (เกษตร สาธารณสุข พัฒนาชุมชน ศูนย์วิทยุอุตสาหกรรม การศึกษานอกโรงเรียน) และองค์กรพัฒนาเอกชน เป็นสื่อกลางประชาสัมพันธ์ให้ทางกลุ่ม

นอกจากนี้ทางกลุ่มยังได้มีการขยายผลเพิ่มเติมในการนำภูมิปัญญาชาวบ้านมาทำการปรับใช้กับผลผลิตทางการเกษตรที่มีในท้องถิ่น โดยการแปรรูปผลผลิตเหล่านี้ให้มีมูลค่าเพิ่มขึ้น เช่น การทำกล้วยเล็บมือนางอบด้วยการใช้ตู้อบพลังงานแสงอาทิตย์ ซึ่งเป็นการใช้ประโยชน์จาก

พลังงานแสงอาทิตย์โดยตรง รวมทั้งวิธีการรักษาคุณภาพของกล้วยเล็บมือนางภายหลังการเก็บเกี่ยว ทั้งในด้านของการชะลอการสุกแก่ด้วยค้างทับทิม โดยใช้อิฐมอญทุบเป็นก้อนเล็ก ๆ ชุบค้างทับทิมแล้วบรรจุหีกล้วยลงในถุงพลาสติกจะทำให้กล้วยสุกช้าลงอย่างน้อย 3 สัปดาห์ และการควบคุมคุณภาพของกล้วยก่อนการนำไปใช้ในการผลิตด้วยการบ่มกล้วยโดยใช้รูปประมาณ 3 - 5 ดอก จุดรูปปักลงในภาชนะที่บ่งแสง เช่น โอง หรือแข่ง (รองด้วยกระสอบหรือกระดาษ) อย่าให้อากาศเข้า ทั้งไว้ 2 คืน ส่งขายได้ ถ้านำมาแปรรูป จะต้องบ่มประมาณ 3 - 4 คืน โดยทางกลุ่มได้จัดตั้งเป็นจุดสาธิตการถ่ายทอดเทคโนโลยี เรื่องการแปรรูป โดยมีนางอมรรัตน์ เกื้อกาญจน์ (ประธานกลุ่ม) เป็นวิทยากรของจุดสาธิต

นอกจากนี้ทางกลุ่มแม่บ้านยังได้มีทำกิจกรรมเกี่ยวกับกล้วย เพื่อการใช้ประโยชน์ให้ได้สูงสุดจากทุกส่วนของกล้วย อาทิเช่น เปลือกกล้วย การทำปุ๋ยหมัก และปุ๋ยพืชสด การทำเชือกกล้วย และเครื่องจักสานจากส่วนต่าง ๆ ของกล้วย ฯลฯ

ในส่วนของกิจกรรมด้านสังคม ทางกลุ่มแม่บ้านได้มีการร่วมกิจกรรมกับกลุ่มองค์กรต่าง ๆ หน่วยงานของภาครัฐ - เอกชน เทศกาล ประเพณีท้องถิ่น ตามความสามารถ และเหมาะสม

จากกิจกรรมของกลุ่มที่กล่าวมาข้างต้นทำให้ทางกลุ่มได้รับรางวัลกลุ่มแม่บ้านเกษตรกรดีเด่นระดับจังหวัด ปี พ.ศ. 2543 เป็นกลุ่มนำร่องโครงการเศรษฐกิจพอเพียงพึ่งตนเอง

#### ผลการประเมินจากแบบสอบถาม

ในการประเมินจากแบบสอบถาม ซึ่งแบ่งออกเป็น 4 ส่วนคือ กระบวนการทำงานของธุรกิจชุมชน ปัจจัยเอื้อ หลักเศรษฐกิจพอเพียง และการทดสอบความยั่งยืนของชุมชน โดยพิจารณาจากทุน 4 ประเภท โดยการทำจะได้รับการพิจารณาคัดเลือกให้เป็นกรณีตัวอย่าง ต้องผ่านการทดสอบความยั่งยืนของชุมชน และหลักการของเศรษฐกิจพอเพียง

ในการทดสอบความยั่งยืนของชุมชนโดยพิจารณาจากทุน 4 ประเภท กลุ่มได้รับคะแนนเต็ม 100 ของสามข้อ คือ การประเมินทุนทางกายภาพ กลุ่มมีเครื่องมือ เครื่องจักรและอุปกรณ์เพิ่มมากขึ้นและมีการให้ชุมชนได้สามารถร่วมกันใช้ได้ในบางโอกาส ช่วยให้กลุ่มและชุมชนมีกองทุนหมุนเวียนสุทธิเพิ่มมากขึ้น รวมทั้งมีการนำผลกำไรของธุรกิจชุมชนไปใช้ในการสร้างหรือดูแลสาธารณะสมบัติอื่นๆ ในชุมชนหรือมีการลงทุนในกิจกรรมอื่นๆ ในชุมชนมากขึ้น

ด้านการประเมินทุนทางสังคมนั้น กลุ่มมีการร่วมมือร่วมใจกันในชุมชนดีขึ้นกว่าเดิมทำให้เกิดเครือข่ายหรือความร่วมมือกับกลุ่มอื่นๆ นอกชุมชนมากขึ้น ในขณะที่ความสัมพันธ์กับกลุ่มอื่นๆ ภายในชุมชนก็ดีขึ้นด้วย รวมทั้งช่วยลดปัญหาการว่างงาน ลดปัญหาอาชญากรรม ปัญหาสุขภาพจิต ปัญหาทะเลาะเบาะแว้งในชุมชน และปัญหาสังคมอื่นๆ ในชุมชนลงได้มาก

ส่วนด้านการประเมินทุนสิ่งแวดล้อมนั้น กลุ่มมีกระบวนการผลิตที่ไม่มีการใช้ทรัพยากรที่ใช้แล้วหมดไป ไม่ว่าจะจากภายในหรือภายนอกชุมชน และไม่เกิดปัญหาต่อสิ่งแวดล้อม หรือมี

ปีฐาน้อย (ร้อยละ 0-20) เนื่องจากมีการใช้ตู้อบพลังงานแสงอาทิตย์ใน การอบวัตถุดิบ ยกเว้นกรณี ที่อากาศไม่เอื้ออำนวยจึงใช้แก๊สหุงต้ม นอกจากนี้มีการลงทุนเพื่อฟื้นฟูทรัพยากรให้เพิ่มมากขึ้น โดยเฉพาะอย่างยิ่งบรรดาทรัพยากรสามารถสร้างใหม่ได้ (เช่น ปลูกป่า อนุรักษ์พันธุ์ปลา รักษา สภาพแวดล้อมในชุมชนให้ดีขึ้น มีการสร้างทรัพยากรใหม่ๆ ขึ้นในชุมชน ) กรณีนี้คือ มีการส่งเสริม ให้สมาชิกปลูกกล้วยเล็บมือนางมากขึ้น

ในส่วนของการประเมินการพัฒนาทุนมนุษย์ซึ่งได้คะแนน 92 นั้น กลุ่มเน้นให้ชุมชนได้ เรียนรู้เกี่ยวกับการดำเนินธุรกิจชุมชนมากขึ้น มีการนำภูมิปัญญาท้องถิ่นมาปรับใช้และสร้างความรู้ ใหม่ต่อยอด มีสวัสดิการด้านการศึกษา สุขภาพอนามัย และการดูแลเด็กและคนชรา

ในด้านเศรษฐกิจพอเพียงกลุ่มก็ได้ค่าเท่ากับ 3.0 ทุกข้อ โดยเฉพาะอย่างยิ่งกลุ่มจะเน้นการ ใช้วัตถุดิบอย่างประหยัดและได้ประโยชน์สูงสุด เน้นการสร้างงาน สร้างรายได้ เห็นได้จากสมาชิก ส่วนใหญ่เป็นกลุ่มแม่บ้าน วางเว้นจากการทำสวนผลไม้ซึ่งเป็นอาชีพหลัก ในขณะที่เดียวกันการผลิต โดยรักษาคุณภาพผลผลิตให้มาตรฐานคงที่ การผลิตที่สอดคล้องกับการบริหารจัดการ มีผลผลิตที่ หลากหลายและเน้นตลาดภายในท้องถิ่นเป็นหลัก

ในด้านกระบวนการทำงาน 7 ประการของกลุ่ม กลุ่มได้คะแนนเต็มสองข้อ คือ ในด้าน กระบวนการบริหารสมาชิก เห็นได้จาก สมาชิกส่วนใหญ่ของกลุ่มไม่ได้เป็นเครือญาติกัน แต่มี ลักษณะการบริหารแบบมีส่วนร่วม โดยสมาชิกมีส่วนร่วมในการกำหนดกฎระเบียบที่เกี่ยวกับ สวัสดิการชุมชนและช่วยกันแก้ปัญหาพร้อมกัน และการบริหารการตลาดและเครือข่าย เห็นได้จาก ยอดขายที่เพิ่มมากขึ้นจากปี 2541 จำนวน 500,000 บาท ปี 2542 จำนวน 694,515 บาท ปี 2543 จำนวน 964,702 และปี 2544 จำนวน 1,340,000 บาท

สำหรับกระบวนการบริหารการเงิน และการบริหารสวัสดิการชุมชน ได้คะแนน 92 คะแนน กลุ่มแก้ปัญหาเงินทุนหมุนเวียนไม่พอโดยการระดมทุนจากสมาชิก โดยการจัดตั้งเป็น กลุ่มออมทรัพย์เพื่อการผลิตขึ้น ทำให้สามารถแก้ปัญหาทางการเงินได้ ส่วนการบริหารสวัสดิการ ชุมชน เนื่องจากกลุ่มเพิ่มเริ่มตั้งไม่นาน (ปี 2541) ประกอบกับยอดขายยังไม่มากเท่าที่ควร ทำให้จัด สวัสดิการได้ไม่มากนัก เพราะผลกำไรส่วนใหญ่จะต้องปันผลให้กับสมาชิกก่อน สวัสดิการชุมชน จึงอยู่ในรูปของการให้กู้ดอกเบียดำ เงินช่วยเหลือฉุกเฉินแก่สมาชิกโดยไม่คิดดอกเบี้ย

ในส่วนที่กลุ่มทำได้ไม่ดีเพราะมีค่าต่างจากเป้า -15 คือ การใช้แรงงานและการใช้วัตถุดิบ การใช้แรงงานนั้นเนื่องจากแรงงานส่วนใหญ่ยังเป็นกลุ่มแม่บ้าน ซึ่งไม่เพียงพอกับกำลังการผลิต ทำให้ไม่สามารถผลิตได้ทันกับความต้องการของตลาด โดยเฉพาะอย่างยิ่งในปัจจุบันผลิตภัณฑ์ ได้รับการรับรองมาตรฐาน (อย.) และกลุ่มได้รับคัดเลือกในโครงการหนึ่งตำบล หนึ่งผลิตภัณฑ์ ทำให้ผลิตภัณฑ์ของกลุ่มเป็นที่ต้องการของตลาดมากขึ้น ในส่วนของการใช้วัตถุดิบซึ่งได้ค่าต่ำกว่า เป้า -15 เช่นเดียวกันนั้น เนื่องจากผลผลิตได้รับความนิยมนอกจากที่ตลาดทั้งภายในท้องถิ่นและ ตลาดภายนอก ทำให้กล้วยเล็บมือนางขาดตลาด บางครั้งจะต้องหาซื้อภายนอกพื้นที่ เพื่อให้ทันกับ

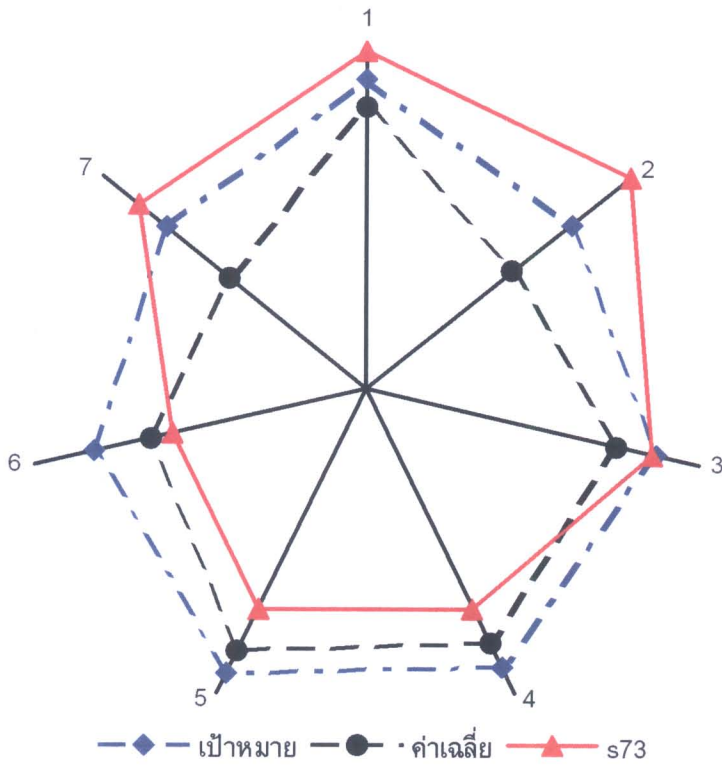
ความต้องการของตลาด ปัจจุบันกลุ่มได้ส่งเสริมให้สมาชิกหันมาปลูกกล้วยเล็บมือนางมากขึ้น จะเห็นได้จากกลุ่มได้จัดให้มีการอบรมทรัพย์สินในรูปของวัตถุดิบ รวมทั้งการรับซื้อในลักษณะของ เครือข่ายสมาชิก

ข้ออ่อนอีกประการหนึ่งของกลุ่ม คือ การพัฒนาผลิตภัณฑ์และเทคนิคการผลิต ซึ่งมีค่าต่ำกว่าเป้า -11 เนื่องจากการพัฒนาบรรจุภัณฑ์ยังไม่หลากหลายและดึงดูดใจเท่าที่ควร ทั้งนี้อาจ เนื่องจากไม่มีเงินทุนสนับสนุนในการพัฒนาบรรจุภัณฑ์

สำหรับข้ออ่อนประการสุดท้ายของกลุ่มคือ การบริหารการเงิน ซึ่งมีค่าต่างจากเป้า -2 เนื่องจากการระดมทุนภายในยังมีน้อย แต่นับได้ว่ามีวิธีการที่ดีพอที่จะเป็นตัวอย่างให้แก่กลุ่มอื่นได้

สำหรับปัจจัยเอื้อของกลุ่มส่วนใหญ่มีค่าติดลบ ซึ่งหมายความว่า กลุ่มพยายามพึ่งตนเองอย่างมาก โดยเฉพาะอย่างยิ่งการจัดสวัสดิการของชุมชน ซึ่งมีค่าต่ำกว่าเป้าหมายมากคือ -23 ในอนาคตกลุ่มมีแนวโน้มจะจัดสวัสดิการให้ชุมชนมากขึ้น ไม่ว่าจะเป็นเรื่องการศึกษา แก่บุตรสมาชิก การให้เงินช่วยเหลือผู้สูงอายุ หรือการช่วยเหลือในเรื่องการรักษาพยาบาล ซึ่งกลุ่มพยายามทำอย่างค่อยเป็นค่อยไป จุดนี้นับได้เป็นจุดแข็งของกลุ่มในการให้ความช่วยเหลือสมาชิกในชุมชน อันเป็นผลให้กลุ่มอยู่ได้อย่างยั่งยืน

**แผนภาพและตารางที่ 1**  
**กระบวนการทำงานของธุรกิจชุมชน**



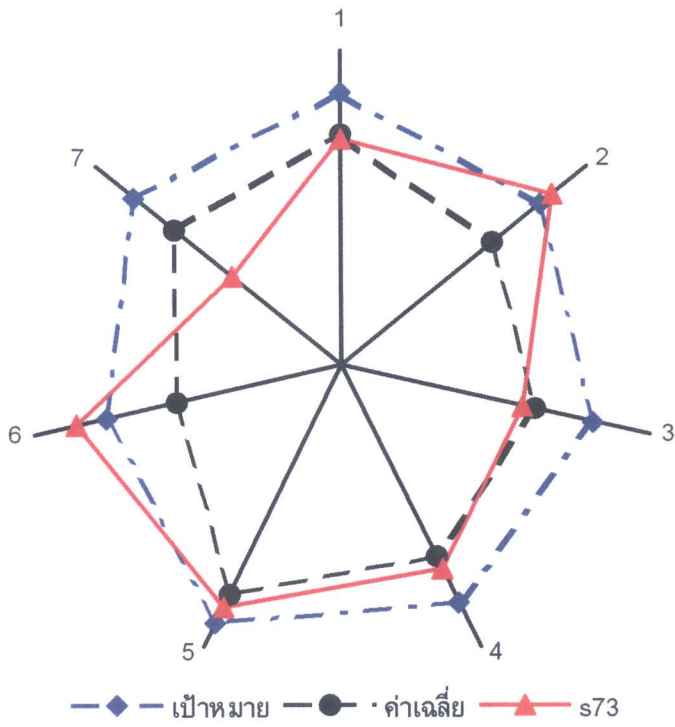
กระบวนการทำงานของธุรกิจชุมชน	เป้าหมาย	ค่าเฉลี่ย	ค่าของกลุ่ม	ความต่าง*
1. การบริหารสมาชิก	95	90	100	5
2. การบริหารการตลาดและเครือข่าย	87	73	100	14
3. การบริหารการเงิน	93	85	92	-1
4. การพัฒนาผลิตภัณฑ์และเทคโนโลยีการผลิต	95	90	83	-12
5. การผลิต(การใช้แรงงาน)	96	92	83	-13
6. การผลิต(การใช้วัตถุดิบ)	90	79	75	-15
7. การบริหารสวัสดิการของชุมชน	86	71	92	7

\*หมายเหตุ + แสดงว่าสูงกว่าเป้าหมาย

- แสดงว่าต่ำกว่าเป้าหมาย



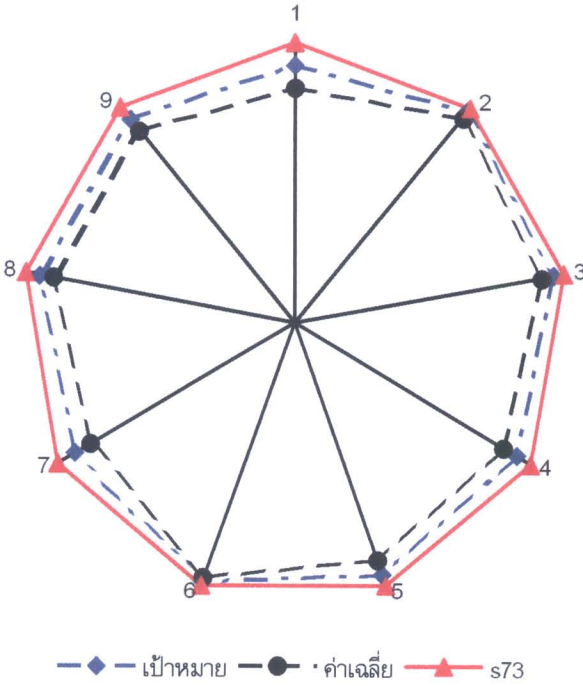
แผนภาพและตารางที่ 2  
ปัจจัยเอื้อ



ขบวนการทำงานของธุรกิจชุมชน	เป้าหมาย	ค่าเฉลี่ย	ค่าของกลุ่ม	ความต่าง*
การบริหารสมาชิก	92	84	83	-9
การบริหารการตลาดและเครือข่าย	89	77	92	4
การบริหารการเงิน	89	78	75	-14
การพัฒนาผลิตภัณฑ์และเทคนิคการผลิต	91	81	83	-8
การผลิต(การใช้แรงงาน)	95	89	92	-3
การผลิต(การใช้วัตถุดิบ)	86	72	92	6
การบริหารสวัสดิการของชุมชน	91	81	67	-24

หมายเหตุ + แสดงว่าสูงกว่าเป้าหมาย  
 - แสดงว่าต่ำกว่าเป้าหมาย

แผนภาพและตารางที่ 3  
 หลักการเศรษฐกิจพอเพียง



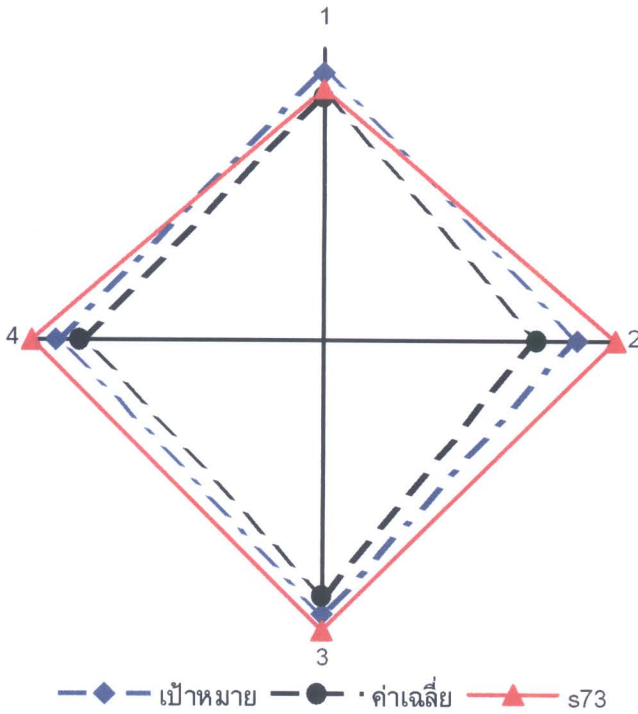
หลักการเศรษฐกิจพอเพียง	เป้าหมาย	ค่าเฉลี่ย	ค่าของกลุ่ม	ความต่าง*
ใช้เทคโนโลยีเหมาะสม	2.8	2.5	3.0	0.2
เน้นการใช้วัสดุทุกชนิดอย่างประหยัดและได้ประโยชน์คุ้มค่า	2.9	2.9	3.0	0.1
เน้นการสร้างงานเป็นหลักโดยไม่ใช้เครื่องจักรมาแทนแรงงาน โดยไม่จำเป็น ยกเว้นถ้าไม่ทำเช่นนั้นผลิตภัณฑ์จะเสียหาย	2.9	2.8	3.0	0.1
มีการผลิตที่สอดคล้องกับความสามารถในการบริหารจัดการ	2.8	2.7	3.0	0.2
ไม่ควรโลกเกินไป หรือมุ่งกำไรระยะสั้นเป็นหลัก	2.9	2.7	3.0	0.1
มีความซื่อสัตย์ในการประกอบการไม่เอาเปรียบผู้บริโภค แรงงาน และผู้จำหน่ายวัตถุดิบ	3.0	2.9	3.0	0.0
กระจายความเสี่ยงโดยมีผลิตภัณฑ์ที่หลากหลาย หรือมี ความสามารถในการปรับเปลี่ยนผลผลิตให้สอดคล้องกับความต้องการ ของตลาดได้	2.8	2.6	3.0	0.2
มีการบริหารความเสี่ยงต่ำโดยมุ่งใช้เงินทุนภายในกลุ่มเป็นหลัก ไม่ก่อหนี้เงินเกินความสามารถในการจัดการ	2.9	2.7	3.0	0.1
ใช้วัตถุดิบในท้องถิ่นและผลิตสินค้าที่ตอบสนองตลาดใน ท้องถิ่นภูมิภาค และตลาดต่างประเทศ	2.8	2.7	3.0	0.2

หมายเหตุ + แสดงว่าสูงกว่าเป้าหมาย

- แสดงว่าต่ำกว่าเป้าหมาย

## แผนภาพและตารางที่ 4

การทดสอบความยั่งยืนของชุมชนโดยพิจารณาจากทุน 4 ประเภท



ทุน 4 ประเภท	เป้าหมาย	ค่าเฉลี่ย	ค่าของกลุ่ม	ความต่าง*
การประเมินการพัฒนาทุนมนุษย์	95	90	92	-3
การประเมินการพัฒนาทุนทางวัตถุ	92	84	100	8
การประเมินทุนทางสังคม	97	93	100	4
การประเมินทุนสิ่งแวดล้อม	95	90	100	5

หมายเหตุ + แสดงว่าสูงกว่าเป้าหมาย

- แสดงว่าต่ำกว่าเป้าหมาย

การพิจารณาเกณฑ์การคัดเลือกกลุ่มดีเด่น

1. เกณฑ์เศรษฐกิจพอเพียง 9 ข้อ

1) การใช้เทคโนโลยีที่เหมาะสม ถูกหลักวิชาการ และมีราคาถูก

จะเห็นได้ว่ากลุ่มนำภูมิปัญญาเดิมมาต่อยอด เห็นได้จากการที่กลุ่มคิดสร้างโรงเรือนอบกล้วยพลังแสงอาทิตย์ ซึ่งนอกจากจะป้องกันแมลงที่มากินน้ำหวานจากกล้วยแล้วยังสามารถแก้ปัญหาเรื่องฝนตกด้วย การทำ โรงอบกล้วยที่สมาชิกทำขึ้นเองนั้น ได้นำวัสดุในท้องถิ่นมาใช้เอง จะซื้อเพียงแผ่นพลาสติกใสเท่านั้น สำหรับเตาอบแก๊ส กลุ่มได้ตัดแปลงจากที่ฟักไข่ มาตัดแปลงใช้ และจะใช้ช่วงฤดูฝน

2) เน้นการใช้วัสดุทุกชนิดอย่างประหยัด และได้ประโยชน์คุ้มค่า

จากการผลิตผลทางการเกษตร โดยเฉพาะกล้วยเล็บมือนางของเกษตรกรบ้านสวนจันทร์ศรีสันตลาต ทำให้ราคาตกต่ำ บางครั้งขายไม่ได้ ทำให้เกิดการเน่าเสียเป็นจำนวนมาก สร้างความเสียหายให้กับเกษตรกรเป็นจำนวนมาก แต่หลังจากที่กลุ่มแปรรูปขึ้นมา ทำให้ผลิตผลไม่เสียหาย และสามารถสร้างมูลค่าเพิ่มได้ ไม่ว่าจะเป็นเปลือกกล้วย ซึ่งนำมาทำปุ๋ยชีวภาพได้ หน่อกล้วยมีราคาขึ้น ปัจจุบันภายในชุมชนสวนจันทร์ศรีและชุมชนใกล้เคียงสามารถใช้ผลประโยชน์จากกล้วยอย่างคุ้มค่า

3) เน้นการสร้างงานเป็นหลัก โดยไม่ใช่เครื่องจักรมาแทนแรงงานคน โดยไม่จำเป็น

สำหรับผลิตภัณฑ์ของกลุ่มใช้แรงงานของสมาชิกเป็นหลัก เริ่มตั้งแต่ขั้นตอนการผลิตวัตถุดิบจนถึงขั้นแปรรูป ไม่ได้ขั้นตอนของเครื่องจักรมาแปรรูปแต่อย่างใด และสมาชิกก็เพิ่มตามไป ตามสัดส่วนตามความจำเป็นและความต้องการของสมาชิก

4) มีการผลิตที่สอดคล้องกับความสามารถในการบริหารจัดการ

เนื่องจากผลผลิตกล้วย ใช้ภูมิปัญญาในขั้นตอนการผลิตทุกขั้นตอน สมาชิกสามารถเรียนรู้จากกันและกันได้ ขั้นตอนไม่สลับซับซ้อนและยุ่งยากมากนัก

5) ไม่โลภเกินไปหรือไม่มุ่งเน้นกำไรระยะสั้นเป็นหลัก

จากการที่มีวัตถุดิบในท้องถิ่น และสมาชิกสามารถปลูกได้เอง จึงทำให้ราคาค้นทุนวัตถุดิบไม่สูงนัก ขั้นตอนการผลิตก็ใช้ทุนไม่มากนัก ทำให้ราคาของผลผลิตไม่สูงเกินกำลังซื้อของผู้บริโภค

6) มีความซื่อสัตย์ในการประกอบการ ไม่เอาเปรียบผู้บริโภค แรงงานและผู้จำหน่ายวัตถุดิบ

จะเห็นได้ว่า การแยกตัวออกมาตั้งกลุ่มใหม่ของนางอมรรัตน์ เกื้อกาญจน์ เพราะเห็นความไม่โปร่งใสของกลุ่มเดิม ช่วงแรกประธานกลุ่มคือ นางอมรรัตน์ เกื้อกาญจน์ จะเป็นผู้ออกทุนเองเป็นส่วนใหญ่ เมื่อขายได้ก็จะแบ่งแรงงานสมาชิก อย่างเท่าเทียมและเป็นธรรม มีการกำหนดราคาวัตถุดิบสูงกว่าท้องตลาดทั่วไป และตั้งราคาขายที่ไม่แพง

7) มีผลิตภัณฑ์ที่หลากหลาย

เนื่องจากสภาพพื้นที่อุดมสมบูรณ์ ทำให้มีวัตถุดิบในท้องถิ่นมากมาย เช่น กล้วย ชมพู ลูกตำลึง ตะลิงปิง และการที่กลุ่มรู้จักนำมาแปรรูป ทำให้สร้างมูลค่าได้

8) มีการบริหารความเสี่ยงต่ำ โดยมุ่งใช้เงินทุนภายในของกลุ่มเป็นหลัก โดยไม่ก่อหนี้เงินเกินความสามารถในการจัดการ

ที่ผ่านมา กลุ่มระดมหุ้นจากสมาชิกมาประกอบการ ไม่ได้ยืมเงินจากภายนอก และยังมีแนวคิดให้สมาชิกรู้จักการออมเงิน เพื่อแก้ปัญหาและสร้างงาน สร้างรายได้ให้สมาชิกโดยไม่หวังพึ่งทุนจากภายนอก

9) ใช้วัตถุดิบหลักที่มีในท้องถิ่น และบริเวณใกล้เคียงเป็นหลัก

กลุ่มจะเน้นตลาดภายในท้องถิ่นมากกว่าตลาดภายนอก เพื่อความสะดวกในการขนส่งและลดต้นทุนในการผลิต

จากเกณฑ์เศรษฐกิจพอเพียง 9 ข้อ จะเห็นได้ว่ากลุ่มแม่บ้านเกษตรกรสวนจันทร์ศรี ได้ปฏิบัติอย่างสอดคล้องกับสภาพอาชีพและพื้นที่ได้อย่างเหมาะสม กล่าวคือ มีการนำเอาผลิตผลทางการเกษตรของสมาชิกในชุมชนมาแปรรูป ให้เกิดมูลค่าเพิ่ม และช่วยให้สมาชิกและคนในชุมชนสามารถขายวัตถุดิบได้ โดยไม่ถูกเอารัดเอาเปรียบจากพ่อค้าคนกลาง มีการประกันราคาวัตถุดิบช่วยให้สมาชิกมีงานทำ มีรายได้ รวมทั้งได้สร้างความสามัคคีขึ้นในกลุ่ม และยังสามารถช่วยลดปัญหาในชุมชนลงได้มาก ความพยายามในการตั้งกลุ่มเพื่อให้มีพลังต่อรอง มีการร่วมคิดร่วมทำ จึงสอดคล้องกับแนวคิดเศรษฐกิจพอเพียง คือ การดำเนินชีวิตแบบพออยู่พอกิน เหลือแล้วขาย ขยายเครือข่าย เพื่อส่งเสริมสินค้าในท้องถิ่น

#### การพิจารณาเกณฑ์ทุน 4 ประการ

##### 1. ทุนมนุษย์

นอกจากกลุ่มต้องการให้สมาชิกมีงานทำ และสร้างรายได้โดยการแปรรูปวัตถุดิบ ซึ่งถือเป็นการนำภูมิปัญญามาใช้อย่างคุ้มค่าแล้ว กลุ่มยังเปิดโอกาสให้บุคคลภายนอกมาเรียนรู้กระบวนการกลุ่ม ขั้นตอนการผลิต และได้ให้ความรู้แก่บุคคลที่สนใจโดยไม่คิดค่าใช้จ่าย ปัจจุบันกลุ่มได้จัดตั้งเป็นศูนย์เรียนรู้เรื่องการผลิตภัณฑ์และกระจายสินค้าของสมาชิกในเครือข่าย “ศูนย์พัฒนาเพื่อการเรียนรู้เศรษฐกิจชุมชน” (ศพช.) อีกด้วย

สิ่งนี้ถือว่าเป็นการนำภูมิปัญญาเดิมมาถ่ายทอดให้กับผู้อื่นให้มีความรู้ด้วย นอกจากนี้กลุ่มได้ให้ความร่วมมือกับหน่วยงานต่างๆ ทั้งภาครัฐและเอกชนอย่างสม่ำเสมอ เช่น การเป็นวิทยากรหรือเข้าร่วมงานสัมมนาต่างๆ

## 2. ทุนทางกายภาพหรือทุนวัตถุ

การดำเนินการที่ผ่านมา กลุ่มมีอาคาร สถานที่ เพิ่มขึ้น เช่น โรงเรือนคูบพลังงานแสงอาทิตย์ รวมทั้งเครื่องมือและวัสดุอุปกรณ์ด้วย สำหรับอาคารนั้นกลุ่มได้ขยายเพิ่มโดยการสร้างต่อเติมต่อจากอาคารเดิม เพื่อเป็นสถานที่ให้นักศึกษาและผู้สนใจมาศึกษาดูงาน และเป็นศูนย์เรียนรู้พัฒนาเศรษฐกิจชุมชน (ศพศช.) ของจังหวัดนครศรีธรรมราช ด้านเงินทุนของกลุ่มนั้นนอกจากจะได้เงินจากจากการระดมหุ้นจากสมาชิกแล้ว ทุนส่วนหนึ่งยังได้จากกลุ่มออมทรัพย์ด้วย

## 3. ทุนทางสังคม

กลุ่มเริ่มจากสมาชิกเพียง 2 คน ปัจจุบัน (2545) มีสมาชิกถึง 98 คน ซึ่งมีการรวมกลุ่ม มีการประชุมเป็นประจำเดือน เป็นโอกาสให้คนในชุมชนได้พบปะแลกเปลี่ยนความคิดเห็นกัน ทำให้คนในชุมชนเกิดความรักใคร่กลมเกลียวกัน เกิดความรัก ความเอื้ออาทรกัน และหลังจากที่กลุ่มเป็นสมาชิกเครือข่าย “ศพศช.” ของจังหวัดนครศรีธรรมราช ซึ่งมีกลุ่มสมาชิก 20 กลุ่ม และมีการประชุมเป็นประจำทุกวันที่ 7 ของเดือน เพื่อร่วมคิด ร่วมทำ ช่วยเหลือซึ่งกันและกัน ทั้งในด้านการแลกเปลี่ยนสินค้าและด้านอื่นๆ จะเห็นได้ว่า การได้ร่วมกันเป็นกลุ่ม เป็นเครือข่าย ทำให้กลุ่มได้ขยายเพื่อนจากในชุมชนไปนอกชุมชน ในต่างอำเภอ ของจังหวัดนครศรีธรรมราชและอีกหลายจังหวัดในประเทศไทย

## 4. ทุนทางสิ่งแวดล้อม

ผลิตภัณฑ์ของกลุ่มไม่ทำลายสิ่งแวดล้อม แต่เป็นการทำให้สิ่งแวดล้อมดียิ่งขึ้น เช่น กรณีของการส่งเสริมให้สมาชิกปลูกผลไม้เพิ่มโดยไม่ใช้สารพิษ รวมทั้งกลุ่มไม่ใช้เครื่องจักรในการผลิตจึงไม่ทำลายสิ่งแวดล้อม

จะเห็นได้ว่า แนวทางทุน 4 ประการ ซึ่งกิจกรรมของกลุ่มได้ดำเนินการอยู่นั้น นอกจากไม่ทำลายทุนแล้ว ยังช่วยสร้างให้ทุนทั้งสิ้นดียิ่งขึ้น โดยเฉพาะทุนทางสังคม ซึ่งได้กลับคืนมาและกำลังงอกงาม ทั้งในชุมชนสวนจันทร์ศรีเองและชุมชนใกล้เคียง

## การพิจารณากระบวนการจัดการและปัจจัยเอื้อ 7 กระบวนการ

### 1. กระบวนการบริหารจัดการสมาชิก

จากสภาพความเป็นอยู่ของคนในชุมชนนี้โดยมากเป็นเกษตรกรทำสวนทั้งสิ้นสวนยางและสวนผลไม้ คนในชุมชนมีฐานะค่อนข้างดี อย่างไรก็ตาม โดยธรรมชาติของเกษตรกรชาวสวนส่วนใหญ่ต่างคนต่างทำ เช่น การกรีดยาง การทำสวนผลไม้ ที่ต่างคนต่างผลิตและต่างคนต่างขาย ขาดการร่วมคิดร่วมทำ ไม่เหมือนกับเกษตรกรชาวนาซึ่งมีการพึ่งพาและช่วยเหลือกันมากกว่า

เช่นเดียวกันคนในชุมชนนี้ที่ผ่านมามีหลายชั่วอายุคนต่างคนต่างทำ ไม่ได้มีการช่วยเหลือกันมากนัก แต่ในระยะหลังผลผลิตด้านการเกษตรตกต่ำ เนื่องจากผลผลิตล้มตลาค

ขายไม่ได้ราคา จึงเกิดการรวมตัวกันเพื่อแก้ปัญหาความเดือดร้อน สำหรับหมู่บ้านสวนจันทร์ศรี กั้นเดียวกัน คือคนในชุมชนไม่ค่อยรวมตัวกันในระยะแรก อาจเรียกได้ว่าไม่เห็นความสำคัญของกระบวนการกลุ่มก็ว่าได้ แต่เนื่องจากความตั้งใจจริงของนางอมรรัตน์ที่ต้องการจะช่วยเหลือคนในชุมชนที่ประสบปัญหาราคาสผลผลิตตกต่ำในหมู่บ้าน แม้ว่าในช่วงแรกสมาชิกจะมีสมาชิกเพียง 2 คน แต่ในปัจจุบันจะเห็นได้ว่า สมาชิกเริ่มให้ความสำคัญในเรื่องนี้ เห็นได้จากจำนวนสมาชิกที่เพิ่มมากขึ้น สมาชิกมีความพอใจที่ได้มีรายได้เสริมเฉลี่ย 3,000 – 4,000 บาทต่อคนต่อเดือน โดยใช้หลักความเป็นธรรมและความพึงพอใจของสมาชิกในการปันผล และกลุ่มยังได้กระจายรายได้สู่ชุมชนด้วย

สำหรับหลักในการบริหารสมาชิกนั้น ใช้หลักการร่วมคิด ร่วมทำ เมื่อเกิดปัญหาช่วยกันแก้ไข การช่วยเหลือกันแบบพี่น้อง นอกจากนี้ในการทำงานจะแบ่งงานกันอย่างชัดเจน ตามความถนัดของแต่ละคน

## 2. กระบวนการบริหารการตลาดและเครือข่าย

กลุ่มจะเริ่มจากตลาดภายในก่อนตามที่กล่าวมาข้างต้น และพยายามสร้างผลิตภัณฑ์ตัวอื่นมาเสริมอยู่เสมอ เพราะเห็นการมีผลิตภัณฑ์มากจะทำให้ลูกค้ามีโอกาสเลือกได้มากขึ้น ปัจจุบันผลิตภัณฑ์ของกลุ่มเริ่มจะขยายสู่ตลาดภายนอกมากขึ้น เพราะใช้กลุ่มเครือข่ายในการกระจายผลิตภัณฑ์ โดยมีการแลกเปลี่ยนผลิตภัณฑ์กับกลุ่มในจังหวัดน่าน 9 กลุ่ม 7 อำเภอ ซึ่งแต่ละกลุ่มจะมีคนไปศึกษาดูงานตลอดเวลา น่าจะเป็นตลาดที่ยั่งยืนได้ต่อไปในอนาคต และในกระบวนการของเครือข่ายเองก็มีการแลกเปลี่ยนระหว่างจังหวัดและระหว่างภาค ซึ่งก็เป็นโอกาสให้สินค้าของกลุ่มมีตลาดที่ยั่งยืนต่อไป

## 3. กระบวนการบริหารการเงิน

กลุ่มมีระบบการบริหารการเงินที่ชัดเจน คือมีระบบบัญชีรายรับ - รายจ่าย มีบัญชีสินค้าที่สมาชิกตรวจสอบได้ มีการออมทรัพย์ ช่วยสมาชิกในกลุ่มที่ทำการผลิต และสมาชิกภายในชุมชนได้ร่วมกันเป็นสมาชิกกลุ่มออมทรัพย์ด้วย โดยสมาชิกส่วนใหญ่เห็นว่า การออมเป็นหลักประกันในด้านสวัสดิการเมื่อเดือดร้อน และเป็นฐานการเงินของกลุ่มที่สนับสนุน

## 4. กระบวนการพัฒนาผลิตภัณฑ์และเทคนิคการผลิต

จะเห็นว่ากลุ่มเริ่มแปรรูปกล้วยเล็บมือนางซึ่งเป็นวัตถุดิบที่มีในท้องถิ่น และได้มีการแปรรูปผลิตภัณฑ์อีกหลายอย่าง เช่น ผลตำลึง ชมพู ตะลิงปิง ลูกประ ซึ่งล้วนเป็นวัตถุดิบในท้องถิ่นทั้งสิ้น จุดนี้แสดงให้เห็นว่ากลุ่มรู้จักพัฒนาผลิตภัณฑ์ที่หลากหลาย โดยใช้ภูมิปัญญาท้องถิ่นมาต่อยอดในการพัฒนาผลิตภัณฑ์ โดยพยายามปรับปรุงผลิตภัณฑ์ให้มีคุณภาพ มีความสะอาด ถูกหลักอนามัย ดังจะเห็นได้จากการได้รับการรับรองคุณภาพผลิตภัณฑ์ อย. ของผลิตภัณฑ์กลุ่ม

## 5. กระบวนการผลิต การใช้แรงงาน

กลุ่มใช้แรงงานสมาชิกในการผลิตสินค้าเป็นหลัก มีการใช้เทคโนโลยีประกอบการผลิตตามความจำเป็น นอกจากนี้มีการจูงใจสมาชิกโดยการให้สมาชิกมีอิสระในการทำงาน และได้รับค่าตอบแทน มีสวัสดิการตามความเหมาะสม มีการเพิ่มความรู้ ทักษะของสมาชิกจากการไปอบรม สัมมนาตามสถานที่ต่างๆ ตามโอกาส

## 6. กระบวนการผลิต การใช้วัตถุดิบ

ในส่วนของกระบวนการผลิตนั้น กลุ่มใช้วัตถุดิบที่มีในท้องถิ่นเป็นหลัก จึงทำให้ไม่มีปัญหาในเรื่องของการผลิต แต่หากสมาชิกไม่สามารถหาวัตถุดิบในกลุ่มสมาชิกได้ทัน ก็จะใช้การแลกเปลี่ยนระหว่างกลุ่มในเครือข่าย รวมทั้งได้มีการประกันราคาวัตถุดิบอย่างเป็นทางการ ปัจจุบันมีการส่งเสริมให้คนในชุมชนปลูกกล้วยเล็บมือนางเพิ่มขึ้น เพื่อให้สามารถรองรับความต้องการของตลาดได้

## 7. กระบวนการบริหารสวัสดิการชุมชน

สำหรับการจัดสวัสดิการที่ให้กับสมาชิกจะอยู่ในรูปแบบเงินกู้ดอกเบี้ยต่ำ ในส่วนของสวัสดิการที่จัดให้แก่ชุมชนนั้นยังมีน้อย เนื่องจากกำไรจากการขายยังไม่มากนัก ประกอบกับกลุ่มเพิ่มเริ่มก่อตั้ง แต่ในอนาคตหากผลิตภัณฑ์สร้างรายได้เพิ่มขึ้นก็จะสามารถจัดสวัสดิการเพิ่มขึ้นได้

อย่างไรก็ตาม สิ่งที่กลุ่มมีความภูมิใจอย่างยิ่งคือ การให้ความรู้ในด้านกระบวนการผลิต การแปรรูปให้กับคนในชุมชน ต่อมาได้ขยายออกนอกชุมชน โดยกลุ่มเป็นวิทยากรผู้บรรยายให้ความรู้ให้กับนักเรียน นักศึกษา และผู้ที่สนใจโดยไม่เสียค่าใช้จ่าย สิ่งนี้ถือได้ว่าเป็นการให้สวัสดิการแก่ ชุมชนอย่างหนึ่ง

จากเกณฑ์กระบวนการจัดการ 7 กระบวนการของกลุ่มและปัจจัยเอื้อ จะเห็นได้ว่า กลุ่มเริ่มจากภายในกลุ่มเป็นหลัก ไม่พยายามพึ่งพาภายนอก แม้มีปัญหาในช่วงแรก เรื่องสมาชิกที่เริ่มจาก 2 คน แต่เห็นว่าเป็นสิ่งที่ดีที่เริ่มสมาชิกจำนวนน้อย เพราะง่ายในการบริหารช่วงแรก เมื่อเริ่มขายได้ทำให้เกิดแรงจูงใจของคนในหมู่บ้าน และได้เข้ามาเป็นสมาชิกมากขึ้น และเห็นความสำคัญในการรวมกลุ่ม ถึงแม้ว่ากลุ่มจะเพิ่งจัดตั้งมาไม่นาน แต่ลักษณะการมีส่วนร่วมของสมาชิกคงเป็นตัวอย่างที่ดีของการรวมกลุ่มทำธุรกิจชุมชนให้กับคนในชุมชนและนอกชุมชนได้



## ผลประกอบการทางธุรกิจ

สมาชิกที่ทำการผลิตเป็นประจำ จากเมื่อก่อน 2 คน ปัจจุบันมีสมาชิก 39 คน มีรายได้คนละ 3,000 – 4,000 บาทต่อเดือน สมาชิกมีตลาดที่แน่นอนและราคายุติธรรม รายได้มากขึ้นอยู่กับวัตถุดิบที่นำมาขายให้กลุ่ม มีวัสดุอุปกรณ์ เครื่องมือของกลุ่มเพิ่มขึ้น เช่น โรงอบพลังงานแสงอาทิตย์ ตู้อบแก๊ส และอุปกรณ์คอมพิวเตอร์ จะเห็นได้ว่ากลุ่มได้ขยายทั้งในด้านจำนวนสมาชิกและเงินทุนหมุนเวียนในกลุ่ม

## ลักษณะเด่นอื่นๆ ของกลุ่ม

สภาพพื้นที่ที่เอื้ออำนวยในการผลิตวัตถุดิบประเภทผลไม้ ที่สามารถผลิตได้ตลอดทั้งปี ทำให้สามารถขยายกำลังการผลิตได้ไม่ยากนัก

## การวิเคราะห์จุดอ่อน – จุดแข็ง – โอกาส – อุปสรรค

จุดเด่น	จุดด้อย
<ol style="list-style-type: none"><li>1. สินค้าเป็นที่ต้องการของตลาด</li><li>2. วัตถุดิบประเภทผลไม้มีความหลากหลายในท้องถิ่น</li></ol>	<ol style="list-style-type: none"><li>1. บุคลากรในกลุ่มมีน้อย ผลิตไม่ทันกับความต้องการของตลาด</li><li>2. อาคารสถานที่ในการประกอบการมีจำกัด</li></ol>
โอกาส	อุปสรรค
<ol style="list-style-type: none"><li>1. ช่องทางการตลาดที่เปิดกว้าง สามารถขยายได้ เป็นเครือข่ายระดับจังหวัด</li><li>2. การท่องเที่ยวเชิงเกษตรชุมชน</li></ol>	<ol style="list-style-type: none"><li>1. ความพร้อมในด้านบุคลากร อาคารสถานที่ยังมีจำกัด</li><li>2. ขาดความรู้ในด้านการบริหารจัดการและการช่วยเหลือจากภายนอก</li></ol>

## การวิเคราะห์กระบวนการที่มีการบริหารจัดการที่เป็นเลิศ รวมทั้งปัจจัยเอื้อและจุดเด่นของกลุ่ม

จากการตอบแบบสอบถามที่ผ่านมาของกลุ่ม ในกระบวนการบริหาร 7 กระบวนการพบว่า กระบวนการบริหารการเงินและกระบวนการบริหารสมาชิก กลุ่มได้คะแนนเต็มร้อยละ กระบวนการพัฒนาผลิตภัณฑ์และกระบวนการผลิต การใช้แรงงาน ได้คะแนน 83 คะแนน

ในส่วนที่ได้คะแนนต่ำสุดคือ 75 คะแนนคือ กระบวนการบริหารการใช้วัตถุดิบ

สำหรับกระบวนการบริหารสมาชิก ซึ่งกลุ่มตอบได้ 100 คะแนนนั้น ประเด็นที่น่าสนใจคือการมีส่วนร่วมของสมาชิกในการกำหนดกฎระเบียบเกี่ยวกับการทำงานและผลตอบแทนสมาชิก

ซึ่งเป็นวิธปฏิบัติของกลุ่มที่สมาชิกร่วมกันออกกฎระเบียบร่วมกันทั้งหมดทั้งในเรื่องค่าตอบแทน และการมาทำงาน

สำหรับสมาชิกที่เป็นเครือญาติกับผู้บริหารกลุ่มน้อยกว่าร้อยละ 50 ซึ่งตรงกับความเป็นจริง เพราะผู้บริหารคือนางอมรรัตน์ เกื้อกาญจน์ เป็นบุคคลที่มาจากต่างถิ่น

ในส่วนของแนวทางการแก้ไขความขัดแย้งระหว่างผู้บริหารกับสมาชิกนั้น โดยให้สมาชิกช่วยกันแก้ปัญหาเพราะเป็นแนวทางปฏิบัติของกลุ่มในเรื่องร่วมคิด ร่วมทำ และร่วมรับผลประโยชน์

สำหรับปัจจัยเอื้อ ในด้านความรู้ความสามารถและความรับผิดชอบของสมาชิก เห็นได้จากการพัฒนาผลิตภัณฑ์จนได้รับการรับรองมาตรฐาน (อย.) และเพิ่มตัวผลิตภัณฑ์อยู่ตลอดเวลา

ในด้านการเรียนรู้ประสบการณ์ภายในกลุ่มของสมาชิก ได้มาจากประสบการณ์จากปัญหาความล้มเหลวของกิจกรรมที่กลุ่มได้ประสบ

ในด้านคุณสมบัติที่ผู้บริหารมีมากที่สุดคือ นางอมรรัตน์ เกื้อกาญจน์ ซึ่งเป็นประธานเป็นผู้มีความเสียสละ ซื่อสัตย์และมีความตั้งใจจริง

กระบวนการบริหารการตลาดและเครือข่าย ซึ่งกลุ่มได้คะแนนเต็มร้อยละอีกเช่นกัน ซึ่งสามารถวิเคราะห์ได้ในประเด็นด้านข้อมูลในการจัดจำหน่ายสินค้าที่ได้มาจากผู้บริหารและสมาชิกเป็นหลัก จะเห็นได้จากสินค้าต่างๆ ที่กลุ่มขายสินค้า เป็นเพราะกลุ่มเป็นผู้ประสานติดต่อเองทั้งหมด การขายผลิตภัณฑ์ให้กับเครือข่ายสมาชิก ทำให้ผลิตภัณฑ์เป็นที่รู้จักและสามารถขยายตลาดได้มาก

### บทสรุปและข้อเสนอแนะ

กลุ่มแม่บ้านเกษตรกรสวนจันทร์ศรีเป็นอีกตัวอย่างหนึ่งที่น่าภาคภูมิใจในความพยายามในการพึ่งตนเอง การเห็นความสำคัญของการรวมกลุ่มกันประกอบอาชีพธุรกิจชุมชน จากสภาพทางภูมิศาสตร์ของจังหวัดนครศรีธรรมราชที่เอื้อต่อการปลูกไม้ผล เนื่องจากเป็นพื้นที่ที่อุดมสมบูรณ์ ฝนตกชุกตลอดทั้งปี กล้วยเล็บมือนางจึงเป็นพืชประจำท้องถิ่น และมีการปลูกแพร่หลาย แต่ภายหลังราคาผลผลิตตกต่ำมากในปี 2538 ทำให้เกษตรกรได้รับความเดือดร้อนจากปัญหาดังกล่าวอย่างมาก กลุ่มแม่บ้านจึงคิดหาวิธีแก้ปัญหาราคาผลผลิตล้นตลาด โดยการแปรรูปสินค้า อันเป็นการนำภูมิปัญญาท้องถิ่นมาใช้

เริ่มแรกในการจัดตั้งกลุ่ม กลุ่มประสบปัญหามาก อาทิเช่น การขาดการสนับสนุนด้านงบประมาณจากหน่วยงานภาครัฐ ขาดเครื่องมือ อุปกรณ์ในการดำเนินการ แต่เนื่องจากมีผู้นำที่ตั้งใจจริง (นางอมรรัตน์ เกื้อกาญจน์) ซึ่งแม้จะไม่ใช่เป็นชาวนครศรีธรรมราชโดยกำเนิด แต่ได้มาตั้งถิ่นฐานที่ จ.นครศรีธรรมราช เนื่องจากสามีเป็นชาวจังหวัดนครศรีธรรมราช (นายอิทธิพล เกื้อกาญจน์) ด้วยการที่นางอมรรัตน์เป็นคนที่มีจิตใจดี ต้องการจะช่วยเหลือชาวบ้านที่เดือดร้อน

จึงได้สละที่ดินและอาคารบ้านเรือนของตนเป็นที่ทำการกลุ่ม จุดนี้เป็นตัวอย่างที่แสดงให้เห็นถึงลักษณะเด่นของผู้นำที่เสียสละเพื่อส่วนรวม

เป็นที่สังเกตว่า ในขณะนั้นหน่วยงานภาครัฐยังไม่เห็นความสำคัญในด้านการรวมกลุ่มอาชีพเท่าที่ควร แม้ว่าในเวลาต่อมาหน่วยงานภาครัฐจะให้การสนับสนุนในด้านอุปกรณ์ เครื่องมือ แต่ก็ยังเป็นเงินจำนวนไม่มากนัก แต่โดยภาพรวมกลุ่มเกิดขึ้นจากความร่วมมือกันของกลุ่มสมาชิกในการร่วมทุนกันสร้างตู้อบพลังงานแสงอาทิตย์ การระดมทุนกันซื้อวัตถุดิบ และอุปกรณ์เพิ่มเติมจากความช่วยเหลือกันในกลุ่ม ทำให้กลุ่มได้รับรางวัลแม่บ้านเกษตรกรดีเด่นระดับจังหวัด ปี 2543 และเป็นกลุ่มนำร่อง โครงการเศรษฐกิจพอเพียงพึ่งตนเอง

นอกจากนี้ลักษณะที่สำคัญอีกประการหนึ่งของกลุ่มฯ คือกลุ่มเห็นความสำคัญของการออมทรัพย์ เนื่องจากกลุ่มฯ เห็นว่าปัญหาสำคัญคือเรื่องเงินทุนหมุนเวียน ดังนั้นวิธีการแก้ปัญหา ก็คือ การตั้งกลุ่มออมทรัพย์เพื่อการผลิต โดยเริ่มจากสมาชิกที่มีการแปรรูปภายในกลุ่มก่อน และได้ขยายกลุ่มสมาชิกในชุมชนด้วย ปัจจุบันปี 2545 กลุ่มออมทรัพย์มีสมาชิกจำนวน 98 คน ประกอบด้วยกลุ่มอาชีพจำนวน 39 คน และกลุ่มออมทรัพย์อย่างเดียวจำนวน 59 คน ทั้งนี้เนื่องจากชาวบ้านเห็นว่าการออมเป็นการสร้างหลักประกันให้กับตนเองและครอบครัวได้ ลักษณะการจัดตั้งกลุ่มออมทรัพย์ของกลุ่มแม่บ้านฯ ดังกล่าวแสดงให้เห็นความพยายามในการแก้ปัญหาด้านเงินทุนหมุนเวียนของกลุ่มและแสดงให้เห็นถึงการพึ่งพาทุนภายในมากกว่าทุนนอก ย่อมแสดงให้เห็นว่ากลุ่มสามารถพึ่งตนเองได้ อันจะทำให้กลุ่มอยู่ได้อย่างยั่งยืนในที่สุด

## เกร็ดความรู้เรื่องกล้วย... กล้วย

กล้วยเล็บมือนาง หรือ “กล้วยกินดิบ” คำว่า “กินดิบ” มาจากคำเรียกภาษาท้องถิ่น เนื่องจากรับประทานดิบๆ ได้ กล้วยเล็บมือนางเป็นพืชที่ขึ้นได้ดีในภาคใต้ โดยเฉพาะอย่างยิ่งจังหวัดชุมพร และนครศรีธรรมราช กล้วยเล็บมือนางของนครศรีธรรมราช โดยเฉพาะที่ปลูกในอำเภอพรหมคีรี จะแตกต่างจากที่อื่น รสชาติของกล้วยจะมีรสหอม หวาน อร่อย ผิวของกล้วยจะมีกลิ่นหอม และไม่ลื่น เนื่องจากพื้นดินที่ปลูกและชนิดของกล้วย

กล้วยเล็บมือนาง เป็นพืชที่ปลูกง่าย เจริญเติบโตเร็ว 7-8 เดือน จะออกเครือ ให้ผลผลิตตลอดทั้งปี สามารถนำทุกส่วนมาใช้ประโยชน์ได้ ทั้งผล ดอก ใบและลำต้น เกษตรกรส่วนมากได้ปลูกกล้วยเล็บมือนางอยู่แล้ว ในบริเวณบ้านเรือน หรือสวนของตนเอง โดยปลูกแซมสวนไม้ผลและสวนยางพาราสลับแถวกัน เกษตรกรจะได้รับผลผลิตจากกล้วยเล็บมือนางก่อน ก่อนที่ไม้ผลจะให้ผลผลิต และกล้วยเล็บมือนางยังสามารถใช้บังแดด บังลมให้ไม้ผลได้ดีอีกด้วย ในช่วงที่ไม้ผลยังเล็กอยู่ ถ้าหากรู้จักนำส่วนต่างๆ ของกล้วยมาใช้ จะได้ประโยชน์มากยิ่งขึ้น

ส่วนต่างๆ ของกล้วยที่สามารถนำมาปรุงอาหารได้ เช่น

- หยวกกล้วย นำมาประกอบอาหาร เช่น แกงเลียง แกงส้ม ห่อหมก
- ปลีกกล้วย มีเส้นใยสูง ทำให้ระบบขับถ่ายเป็นปกติ นำมาประกอบอาหาร เช่น ต้มยากับเนื้อสัตว์ ต้มกะทิ ผัด เป็นผักจิ้มแกงเลียง
- ผลกล้วยดิบ ใช้แทนผักใส่แกงเผ็ด ต้มจิ้มน้ำพริก ผลอ่อนใช้คองน้ำส้ม ทอดเป็นกล้วยกรอบหวาน – เค็ม
- ผลกล้วยสุก ให้พลังงานสูง รสหวาน หอม อร่อย สะอาด ประกอบอาหารหวานได้มา กชนิด แปรรูปเป็นการถนอมอาหารได้ เช่น กวน อบ ฉาบ ทอดน้ำมัน

รายงานกรณีศึกษา : ชมรมรักธรรมชาติ กลุ่มเกษตรกรทำนา นาโส  
เลขที่ 57 หมู่ 2 บ้านนาโส  
ตำบลนาโส อำเภอกุดชุม จังหวัดยโสธร

รายงานนี้เป็นส่วนหนึ่งของโครงการวิจัยเรื่อง  
การวิเคราะห์วิธีปฏิบัติที่เป็นเลิศ (Best Practice)  
และการเปรียบเทียบเพื่อการปรับปรุงและพัฒนาธุรกิจชุมชน (Benchmarking)

เสนอต่อ  
สถาบันเพิ่มผลผลิตแห่งชาติ

โดย  
ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.ปัทมาวดี โพชนุกูล ชุชุกิ

โรงสีชาวมรรักษ์ธรรมชาติ กลุ่มเกษตรกรทำนา ตำบลนาโสี อำเภอกุดชุม จังหวัดยโสธร ต้นธุรกิจชุมชนแห่งนี้เป็นที่รู้จักมากที่สุดแห่งหนึ่งของประเทศ มีเอกสารหลายชิ้นกล่าวถึงธุรกิจชุมชนแห่งนี้ และหลายครั้งก็เป็นการคัดลอกกันโดยไม่กล่าวถึงต้นเรื่อง รายงานฉบับนี้เรียบเรียงขึ้นจากข้อมูลสองส่วน ทั้งส่วนที่เป็นข้อมูลทุติยภูมิจากเอกสาร และข้อมูลปฐมภูมิจากการที่นักวิจัยได้ลงพื้นที่สัมภาษณ์และแลกเปลี่ยนความคิดเห็นกับผู้นำชุมชนหลายครั้ง

เป็นที่น่าสนใจว่า โรงสีชาวมรรักษ์ธรรมชาติมีพลวัตในการพัฒนาสูงมาก การไปลงพื้นที่แต่ละครั้งจึงพบการปรับปรุงเปลี่ยนแปลงมีสิ่งใหม่ๆ อยู่เสมอ ข้อมูลในเอกสารที่ปรากฏอยู่หลายชิ้นจึงกลายเป็นข้อมูลล้ำสมัยหรือกลายเป็นประวัติศาสตร์ของการพัฒนาธุรกิจชุมชนของกุดชุม ในทำนองเดียวกัน การนำข้อความในรายงานฉบับนี้ไปอ้างอิงก็จำเป็นต้องกระทำด้วยความระมัดระวัง

รายงานฉบับนี้ จะเน้นอธิบายกระบวนการปฏิบัติที่เป็นเลิศของโรงสีชาวมรรักษ์ธรรมชาติ ซึ่งกระบวนการที่เป็นเลิศที่สามารถเป็นกรณีตัวอย่างได้ คือ การบริหารสมาชิก การบริหารการเงิน และการจัดสวัสดิการชุมชน ทั้งสามกระบวนการเป็นปัจจัยหลักที่นำไปสู่ความสำเร็จ (critical success factors) ของโรงสีแห่งนี้ โดยเฉพาะในประเด็นเรื่องการทำงานเป็นทีมและการบริหารสมาชิก ลักษณะเฉพาะที่สำคัญของโรงสีแห่งนี้ในฐานะที่เป็นธุรกิจชุมชนคือ การมีผู้นำที่โดดเด่น คำนวณความคิด และเป็นกลุ่มที่มีขนาดของสมาชิกมากถึง 1043 คน (ปี 2544) นับเป็นกลุ่มธุรกิจชุมชนที่เป็นองค์กรชาวบ้านที่ใหญ่ที่สุดแห่งหนึ่งของประเทศไทย นอกจากนี้ โรงสีชาวมรรักษ์ธรรมชาตินี้ยังมีลักษณะเด่นที่เป็นปัจจัยเอื้อต่อความสำเร็จ คือ ชุมชนมีทุนทางสังคมสูงมาแต่ดั้งเดิม และเป็นชุมชนที่มีความเข้มแข็ง ชื่อเสียงของกลุ่มมีส่วนช่วยในการระดมทุนได้ทั้งจากภายในและภายนอกชุมชน

กิจกรรมของโรงสีชาวมรรักษ์ธรรมชาติ (กลุ่มเกษตรกรทำนา นาโสี) เป็นตัวอย่างของธุรกิจชุมชนที่สมาชิกในชุมชนมีส่วนร่วมทั้งการร่วมทุน ร่วมผลิต และร่วมรับประโยชน์ โดยมีการส่งเสริมกิจกรรมการผลิตที่ครบวงจร นับตั้งแต่การส่งเสริมการปลูกข้าวอินทรีย์ การรับซื้อข้าวเปลือก การสีข้าว และการจำหน่ายข้าวสาร กิจกรรมของโรงสีจะให้ประโยชน์แก่ชุมชนโดยตรง ทั้งด้านการเป็นตลาดรับซื้อสินค้าคือรับซื้อข้าวเปลือกที่ชาวบ้านผลิต การให้ผลตอบแทนโดยการรับซื้อข้าวเปลือกในราคาที่สูงกว่าพ่อค้าคนกลาง การจ้างงานในชุมชน การจัดสวัสดิการชุมชน ตลอดจนผลประโยชน์ทางสังคมที่ทำให้คนในชุมชนได้ทำงานร่วมกันเกิดการสะสมทุนทางสังคม นอกเหนือจากการสะสมทุนทางกายภาพคือการมีโรงสีชุมชน และการพัฒนาทุนมนุษย์จากการสมาชิกได้มีส่วนร่วมในการดำเนินการผลิตและการตัดสินใจในฐานะที่มีส่วนเป็นเจ้าของโรงสี ตลอดจนการรับพนักงานเฉพาะทางที่มีความรู้ในระดับตั้งแต่มัธยมศึกษาตอนปลายขึ้นไป ทำให้คนรุ่นใหม่ของชุมชนที่มีความรู้สูงได้ทำงานในชุมชนและอยู่กับชุมชนแทนที่จะต้องอพยพออกไปหา

งานทำในเมือง นอกจากนี้ ความมุ่งมั่นของผู้นำในการส่งเสริมและขยายการปลูกข้าวปลอดสารพิษ  
จึงมีผลต่อสิ่งแวดล้อม เป็นการผลิตที่ไม่ทำลายทุนสิ่งแวดล้อมของชุมชน และเป็นผลดีต่อสุขภาพ  
ผู้ปลูกและผู้บริโภคข้าวอีกด้วย

## ภาพที่ตั้งทางภูมิศาสตร์และสภาพทางเศรษฐกิจนิเวศน์

ชมรมรักษาสันติภาพประกอบด้วยสมาชิก 19 กลุ่ม (อยู่ใน 5 อำเภอ, 19 ตำบล, 95 หมู่บ้าน)  
กลุ่มเกษตรกรทำนานาไร่เป็นแกนกลาง โรงเรียนชมรมรักษาสันติภาพ กลุ่มเกษตรกรทำนา ตำบลนา  
ไร่ ตั้งอยู่ที่บ้านเลขที่ 57 หมู่ 2 หมู่บ้าน ไสกขุมปูน ตำบลนาไร่ อำเภอกุดชุม จังหวัดยโสธร

อำเภอกุดชุมนับเป็นพื้นที่ที่มีแหล่งน้ำอุดมสมบูรณ์<sup>1</sup> ตำบลนาไร่อยู่ทางตอนใต้ของอำเภอ  
ชุม ห่างจากตัวอำเภอประมาณ 15 กิโลเมตร นาไร่มีแหล่งน้ำใหญ่คือหนองตากกล้า สภาพ  
ธรรมชาติเหมาะแก่การทำนา แต่เนื่องจากอยู่นอกเขตชลประทานจึงทำนาได้เพียงครั้งเดียว ตำบล  
นาไร่ประกอบด้วย 11 หมู่บ้าน หมู่ 1 บ้านนาไร่ หมู่ 2 บ้านไสกขุมปูน หมู่ 3 บ้านท่าลาด หมู่ 4  
บ้านป่าหวาย หมู่ 5 บ้านกุดแดง หมู่ 6 บ้านนาซิม หมู่ 7 บ้านหนองแคน หมู่ 8 บ้านหนองผือน้อย  
หมู่ 9 บ้านดงเย็น หมู่ 10 บ้านโคกสวาท หมู่ 11 บ้านสันติสุข

นาไร่เป็นชุมชนที่เกิดขึ้นประมาณ 100 ปี แต่ละหมู่บ้านมีวัดเก่าแก่เป็นศูนย์รวมของ  
ชุมชน ปัจจุบันมีประชากร 4,225 คน เป็นชาย 2,137 คน หญิง 2,088 คน (ข้อมูล ณ มกราคม  
145)

## ประวัติความเป็นมาของกลุ่ม

โรงเรียนข้าวชมรมรักษาสันติภาพ กลุ่มเกษตรกรทำนาไร่ เริ่มก่อตั้งในเดือนตุลาคม ปี 2533  
ดำเนินการในเดือนสิงหาคม 2534 แต่ความเป็นมาของกลุ่มเริ่มมาก่อนหน้านั้น เมื่อ  
นักงานเกษตรอำเภอชุมได้เข้ามาให้คำแนะนำส่งเสริมและเผยแพร่ให้เกษตรกรได้รวมกลุ่ม  
จัดตั้งกลุ่มครั้งแรกเมื่อวันที่ 15 มีนาคม 2519 มีสมาชิกเริ่มต้น 76 คน แต่จากการสัมภาษณ์ผู้นำ  
ชุมชนมักจะกล่าวถึงการเริ่มต้นกลุ่มจากการเริ่มกิจกรรมที่เป็นความคิดริเริ่มของชุมชนเอง คือ  
ตั้งแต่ปี 2523 เมื่อกลุ่มผู้นำของหมู่บ้านไสกขุมปูนได้มีการจัดตั้งกองทุนร้านค้าในหมู่บ้าน

กลุ่มผู้นำหมู่บ้านไสกขุมปูนเห็นว่าในขณะนั้น มีการจัดตั้งกองทุนหลายกองทุนโดยภาครัฐ  
ภายใต้การกำกับดูแลของกำนันผู้ใหญ่บ้านแต่ไม่รู้ว่าจะทำกิจกรรมอะไร พอมัน สามสี่ซึ่งมี

---

ชุม” หมายถึงมีแอ่งน้ำเป็นห้วงๆ (ภาษาถิ่นเรียกว่า “กุด”) เป็นจำนวนมาก อังจาก อำเภอสุวรรณธาดา  
มัน สามสี่ นักคิดผู้มุ่งมั่น สานฝันให้เป็นจริง กรุงเทพฯ: สำนักงานคณะกรรมการการศึกษาแห่งชาติ (สกศ.)  
1, หน้า 2

ประเภทแรกนี้เป็นสมาชิกสภาตำบล 2 สมัยจึงได้เสนอให้นำกองทุนสวัสดิการมาจัดตั้งร้านค้าชุมชน โดยใช้ระบบสหกรณ์ คือ รับสมัครสมาชิกร่วมหุ้นและร่วมกันทำงาน (สหกรณ์ร้านค้า)<sup>2</sup> จึงได้มีการจัดตั้งกองทุนร้านค้าในหมู่บ้านในปี 2523 นั้นเอง

การดำเนินงานกิจกรรมร้านค้าชุมชนในระยะแรกประสบปัญหาจึงต้องเชิญผู้มีความรู้มาช่วยแนะนำ เช่น ในเรื่องของการจัดสรรปันผลกำไร กลุ่มได้ผู้รู้ คือ อาจารย์ยอดเยี่ยม ศรีมันตะ และอาจารย์ถนัด ศรีทาน้อย มาจากทางอำเภอมาช่วยแนะนำในเรื่องระบบสหกรณ์ ในภายหลังกลุ่มจึงสามารถเรียนรู้และดำเนินการได้เอง

ในปี 2526 ก่อตั้ง “ชมรมหมอยาพื้นบ้านและผู้สนใจสมุนไพรอำเภออุทุมพร” โดยความร่วมมือของพระสงฆ์ ชาวบ้าน รัฐ และองค์กรพัฒนาเอกชน เพื่ออนุรักษ์และเผยแพร่ความรู้ด้านสมุนไพรและการดูแลสุขภาพตนเอง<sup>3</sup> ปี 2532 ชาวบ้านได้หันมาสนใจด้านการเกษตร และได้มีการจัดโครงการผ้าป่าพันธุ์ไม้ทอดที่วัดท่าลาด เพื่อระดมทุนเป็นกองทุนพันธุ์ไม้แจกจ่ายแก่ประชาชน และเป็นแหล่งเงินกู้แก่ชาวบ้านในการพัฒนาแหล่งน้ำสำหรับการสนับสนุนการเกษตรผสมผสาน และการขุดบ่อเลี้ยงปลา ปี 2533 มี โครงการอนุรักษ์ป่า จากการเก็บพันธุ์สมุนไพรสู่แนวคิดวนเกษตร ก่อให้เกิดความคิดในการอนุรักษ์ป่าชุมชน เป็นพันธสัญญาของชุมชนที่จะดูแลความสมบูรณ์ของป่า และได้พัฒนาจากป่าอนุรักษ์ผืนแรกที่ ตำบลนาโสน์ ไปสู่ป่าดอนปู่ตา ป่าหัวไร่ของตำบลอื่นๆ ตลอดจนการอนุรักษ์ป่าผืนอื่นๆ ในจังหวัดยโสธร การดำเนินกิจกรรมร่วมกันของพระสงฆ์ ชาวบ้าน ราชการและนักพัฒนาเอกชน ได้มีการพัฒนาไปสู่กิจกรรมต่างๆ ซึ่งเป็นพื้นฐานการพัฒนา และเป็นการสร้างเครือข่ายความสัมพันธ์ระหว่างบุคคล โดยมีปัจจัยหนุนจากเครือข่าย “ชมรมรักษารัฐธรรมนูญ” ซึ่งเป็นการทำนาและจัดจำหน่ายข้าวปลอดสารพิษของชาวบ้านอุทุมพร ผู้บริโภคในกรุงเทพฯ ตามกระแสการบริโภคเพื่อสุขภาพ และเป็นปัจจัยผลักดันให้เกิดการก่อตั้งโรงสีข้าวของชุมชนในระยะเริ่มต้น

คำขวัญของชมรมรักษารัฐธรรมนูญ คือ “พลิกฟื้นผืนดินให้กับพระแม่ธรณี ทำเกษตรอินทรีย์ทั่วประเทศไทย”

### การก่อตั้งโรงสีชุมชน

ในเดือนตุลาคม ปี 2533 กลุ่มเกษตรกรทำนา นาโสน์ได้เริ่มก่อตั้งโรงสีข้าวของชุมชนเพื่อลดพ่อค้าคนกลาง ความเข้มแข็งของกลุ่มผู้นำและชุมชน และความสัมพันธ์อันดีระหว่างกลุ่มผู้นำกับ

<sup>2</sup> จากการสัมภาษณ์พอมัน สามสี 10 สิงหาคม 2545 ที่บ้านโลกชุมปูน

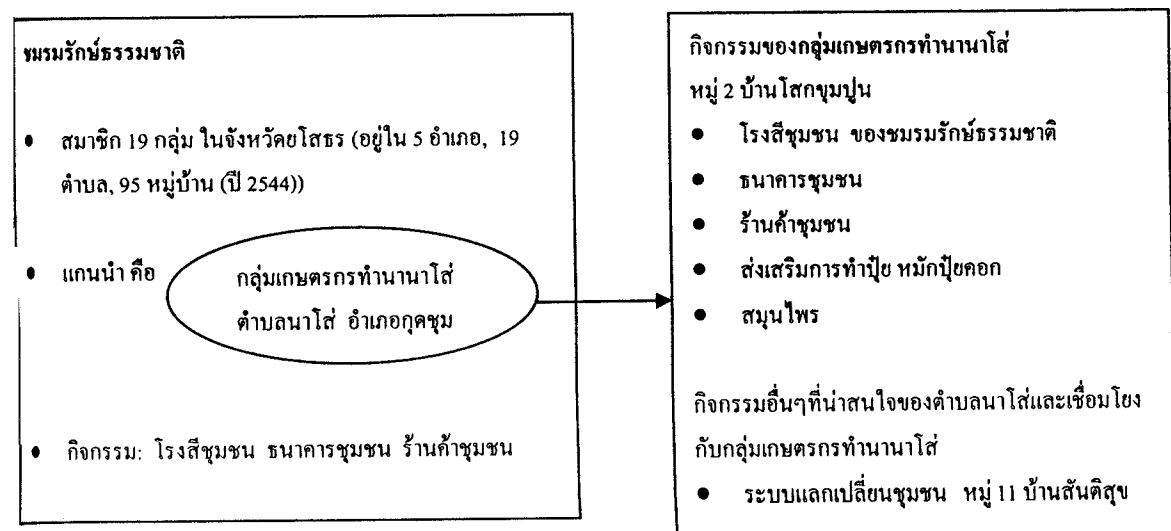
<sup>3</sup> ปัจจุบันกองทุนร้านค้าได้พัฒนาสู่ “กองทุนพัฒนาหมู่บ้าน” ซึ่งได้ดำเนินการบริหารในรูปของกลุ่ม และชมรมหมอยาพื้นบ้านก็ยังคงดำเนินการต่อเนื่องมา ปี 2533 พัฒนาสู่ “ศูนย์สุขภาพแผนไทย วัดท่าลาด” โดยความร่วมมือภายในชุมชน มุ่งเน้นงานด้านสวนพันธุ์สมุนไพรการผลิตวัตถุดิบและยาสมุนไพร การบริการฟื้นฟูและรักษาสุขภาพแบบแพทย์พื้นบ้าน ซึ่งยังคงดำเนินการมาถึงปัจจุบัน



องค์กรพัฒนาเอกชนทำให้ชุมชนบ้าน โสภชุมชนสามารถดำเนินการในสิ่งที่ยากที่ธุรกิจชุมชนทั่วไปจะทำได้ นั่นคือ การลงทุนก่อสร้างโรงสีข้าวซึ่งเป็นกิจการที่ต้องใช้ทุนสูง โดยเริ่มจากการระดมทุนจากชาวบ้านและระดมทุนจากภายนอกชุมชนได้ประมาณ 300,000 บาท เป็นทุนเริ่มต้นในกรณีนี้เอง ณ 13 กุมภาพันธ์ 2534 มีการเซ็นสัญญาเพื่อสร้างโรงสีในราคา 330,000 บาท จากปัญหาเงินจำนวนนี้ทำให้ต้องมีการรวบรวมทุนโดยการขายหุ้นและขายข้าวสารล่วงหน้า(ทั้งที่ยังไม่มีเมล็ดข้าว) จึงสามารถหาเงินทุนได้ทั้งสิ้น 700,000 บาท กล่าวอีกนัยหนึ่ง การระดมทุนจากภายนอกเป็นการกู้ยืมโดยมีความสัมพันธ์อันดีและมีความไว้วางใจที่บุคคลภายนอกมีต่อกลุ่มผู้นำชุมชนเป็นหลักประกัน ในเดือนสิงหาคม 2534 ได้เปิดดำเนินกิจการโรงสีข้าวภายใต้ชื่อ “ชมรมรักษัธรรมชาติ”

เนื่องจากสมาชิกนำข้าวเปลือกมาขายให้โรงสี โรงสีจึงจำเป็นต้องมีเงินรับซื้อข้าวจากสมาชิก การซื้อเงินสดจะทำให้โรงสีต้องการเงินทุนหมุนเวียนมากในการรับซื้อข้าว โรงสีจึงได้จัดตั้ง ธนาคารชุมชน โดยสมาชิกที่นำข้าวมาส่งอาจไม่รับเป็นเงินสดทั้งหมดทันทีแต่จะลงบัญชีเป็นเงินฝากไว้กับธนาคาร และสามารถถอนเงินได้ในภายหลังเมื่อต้องการ ระบบดังกล่าวอาศัยความไว้วางใจที่สมาชิกมีต่อกู้ยืมและผู้บริหารกลุ่ม เพราะหากขาดความไว้วางใจ สมาชิกก็คงต้องการรับเงินสดทั้งหมดในทันทีมากกว่า ซึ่งจะทำให้โรงสีประสบปัญหาขาดสภาพคล่องได้ นอกจากนี้กลุ่มยังมีร้านค้าชุมชนอยู่ในบริเวณโรงสี

เราอาจสรุปลักษณะกิจกรรมของกลุ่มเพื่อให้เกิดความชัดเจนได้ดังแผนภาพ



ในตอนต่อไปจะจำกัดขอบเขตกล่าวถึงกิจกรรมโรงสีชุมชนซึ่งเป็นกิจกรรมหลักของชมรมรักษัธรรมชาติ กลุ่มเกษตรกรทำนาไร่ โดยคำว่า “กลุ่ม” จะหมายถึง กลุ่มเกษตรกรทำนาไร่ ข้อมูลภาคสนามได้จาก (1) สัมภาษณ์ พ่อสมหวัง ศรีมันตะ รองประธานชมรมรักษัธรรมชาติ และรองประธานกลุ่มเกษตรกรทำนาไร่ เมื่อวันที่ 6 พฤษภาคม 2545 (2) สัมภาษณ์ พ่อมัน สามสี

ผู้แทนบ้านบ้านโสกขุมปูน คุณชุติมา สามสี ผู้จัดการโรงสีคนใหม่ และสมาชิกที่ทำงานในโรงสี  
บางตอนเมื่อวันที่ 10-11 สิงหาคม 2545 และ (3) ข้อมูลจากการจัดสัมมนาในกลุ่มย่อยซึ่งจัดขึ้นที่โรงสี  
ชมรมรักษารัฐธรรมนูญ เดือนกันยายน 2545

### การผลิตและและต้นทุนดำเนินการในปี 2544

ปัจจุบันโรงสีข้าวชมรมรักษารัฐธรรมนูญ บ้านนาไต้ มีกิจกรรมหลัก คือ การสีข้าวและ  
จำหน่ายข้าวเปลือกและข้าวสาร นอกจากนี้ยังมีธนาคารชุมชน การส่งเสริมการผลิตสมุนไพร การ  
ส่งเสริมการผลิตปุ๋ยอินทรีย์ ซึ่งกิจกรรมสามประเภทหลังเป็นการบริการในชุมชนและไม่ได้มุ่งผลิต  
เพื่อจำหน่าย

ปัจจุบันกลุ่มมีโรงสี 2 โรง กำลังการผลิตรวม 70 ตันต่อวัน โรงสีโรงแรกเป็นโรงสีเก่าที่  
ดำเนินการตั้งแต่ปี 2534 มีกำลังการผลิต 10 ตันต่อวัน โรงสีโรงที่สองเป็นโรงสีใหม่ ก่อสร้างในปี  
2542 มีกำลังการผลิต 60 ตันต่อวัน<sup>4</sup> ข้าวที่สีมีทั้งข้าวสาร ข้าวกล้อง และข้าวอินทรีย์ปลอดสารเคมี  
ในปี 2544 กลุ่มมียอดขาย 29,000,000 บาท จากการจำหน่ายข้าว

ในปี 2543 กลุ่มรวบรวมข้าวเปลือกได้ 2,200 ตัน มูลค่า 18,040,000 บาท มีผลผลิตออกสู่  
ตลาดในปี 2543 ดังนี้

ข้าวเปลือก	525 ตัน	4,462,000 บาท
ข้าวสาร 5%	374 ตัน	7,480,000 บาท
ข้าวกล้อง 5%	349 ตัน	5,933,000 บาท
ข้าวอินทรีย์ / ปลอดสารเคมี		
ข้าวกล้อง 5%	40 ตัน	920,000 บาท
ข้าวสาร เอวัน (A-1)	34 ตัน	408,000 บาท
ปลายข้าว รำ แกลบ		2,364,600 บาท

ในปี 2544 กลุ่มมีรายได้จากการขายสินค้า 29,235,000 บาท ประกอบด้วย

ข้าวขาว	3,883,000 บาท
ข้าวกล้อง	20,635,000 บาท
ข้าวหัก	1,353,000 บาท
ปลายข้าว รำ แกลบ	413,000 บาท
ข้าวเปลือก	2,932,600 บาท

ในระยะแรก กลุ่มมีการสีข้าวเหนียวซึ่งเป็นสินค้าบริโภคในชุมชนด้วย ในปัจจุบันกลุ่มไม่ได้สีข้าวเหนียวแต่ในชุมชนจะมีโรงสีขนาดเล็กของเกษตรกรรายอื่นที่รับสีข้าวเหนียว เหตุผลที่กลุ่มไม่สีข้าวเหนียวเนื่องจากอาจมีการปะปนกับข้าวเจ้าที่กลุ่มสีเป็นหลัก ในปัจจุบัน การหยุดเครื่องสีเครื่องเพื่อสีข้าวอินทรีย์สลับกับการสีข้าวปกติก็มีต้นทุนของการจัดการในระดับหนึ่งแล้ว การปรับเปลี่ยนมาสีข้าวเหนียวในปริมาณเล็กน้อยสลับกับข้าวเจ้าด้วยจะทำให้กระบวนการผลิตมีความยุ่งยากเพิ่มมากขึ้น

ส่วนการส่งเสริมการผลิตสมุนไพรและปุ๋ยอินทรีย์ กลุ่มเน้นการให้ความรู้ฝึกอบรมสมาชิกและอำนวยความสะดวกโดยซื้อวัตถุดิบเท่าที่จำเป็นมาให้สมาชิกนำไปผลิตเอง เพื่อให้สมาชิกในชุมชนสามารถพึ่งตนเองได้ กลุ่มจะไม่ทำการผลิตแล้วขายสมาชิกเพราะจะทำให้สมาชิกต้องพึ่งพิงกลุ่ม ประกอบกับสมาชิกต่างมีปัจจัยการผลิตที่จำเป็น (เช่น ฟางข้าวในกรณีของปุ๋ยอินทรีย์) ในครัวเรือนของตนอยู่แล้วสามารถนำความรู้ไปปฏิบัติได้เอง

### ต้นทุนการดำเนินการ

ในปี 2544 กลุ่มมีต้นทุนการดำเนินการรวม 28,254,000 บาท ประกอบด้วย

ค่าวัตถุดิบ	22,000,000 บาท	ร้อยละ 75
ค่าเสื่อมเครื่องจักรและโรงงาน	5,000,000 บาท	ร้อยละ 20
ค่าจ้างแรงงาน	1,014,000 บาท	ร้อยละ 4
ค่าแรงงานข้าวเปลือก	49,000 บาท	
ค่าตอบแทนพนักงานสีข้าว	258,000 บาท	
ค่าแรงงานบรรจุข้าวถุง	152,000 บาท	
ค่าแรงงานข้าวสาร	82,000 บาท	
เงินเดือนพนักงาน	453,000 บาท	
ค่าสาธารณูปโภคและพลังงาน	240,000 บาท	ร้อยละ 1

(หมายเหตุ: เป็นตัวเลขพิเศษในหลักร้อย ข้อมูลได้จากการสัมภาษณ์และงบกำไร-ขาดทุนของโรงสีข้าวชมรมรักษ์ธรรมชาติ กลุ่มเกษตรกรทำนา นาโสภา สำหรับงวดวันที่ 1 มกราคม ถึง 31 ธันวาคม 2544)

จะเห็นได้ว่าต้นทุนหลักคือค่าวัตถุดิบ ค่าวัตถุดิบที่สำคัญ คือ ค่าข้าวเปลือกที่รับซื้อจากสมาชิก อาจกล่าวได้ว่าต้นทุนส่วนใหญ่ของกลุ่มคือผลตอบแทนที่ให้แก่สมาชิกเป็นค่าข้าวเปลือกนั่นเอง การรับซื้อข้าวเปลือกจะกล่าวถึงในเรื่องการบริหารวัตถุดิบต่อไป

## โครงสร้างการบริหารงาน

โครงสร้างการบริหารงานของชมรมรักษ์ธรรมชาติ กลุ่มเกษตรกรทำนาโนใต้ มีการเปลี่ยนแปลงหลายครั้ง โดยโครงสร้างใหญ่ประกอบด้วยคณะกรรมการบริหาร และคณะกรรมการตรวจสอบการดำเนินงานและการเงิน คณะกรรมการบริหารกำกับดูแลฝ่ายต่างๆประกอบด้วย ฝ่ายโรงสีข้าว ฝ่ายแล่นถังงานกลาง ฝ่ายส่งเสริมเกษตรกรรมยั่งยืน ฝ่ายพัฒนาบุคลากร ฝ่ายส่งเสริมระบบการเลี้ยงวัว ฝ่ายกองทุนสวัสดิการชุมชน ฝ่ายงานเฉพาะกิจ (ศึกษาและพัฒนาธุรกิจชุมชน)

ในการสัมมนาครั้งแรกเดือนพฤษภาคม 2545 คณะกรรมการบริหารกลุ่มเกษตรกรทำนาโนใต้ ประกอบด้วย

- |                         |                    |
|-------------------------|--------------------|
| 1. นายวิจิตร บุญส่ง     | ประธานและผู้จัดการ |
| 2. นายสมทรง ศรีมันตะ    | รองประธาน          |
| 3. นายประดิษฐ์ แก้วใส   | เลขานุการ          |
| 4. นายมัน สามสี         | เหรัญญิก           |
| 5. นายหมุน พลชัย        | กรรมการ            |
| 6. นางนิทรา ทองน้อย     | กรรมการสมทบ        |
| 7. นายบุญเสริม มุละสีวะ | กรรมการสมทบ        |

อย่างไรก็ดี ในครั้งหลังของปี 2545 ได้มีการเลือกผู้จัดการโรงสีคนใหม่เพื่อส่งผ่านการบริหารสู่คนรุ่นใหม่ นางสาวชุติมา สามสี บุตรสาวผู้ใหญ่มัน สามสีได้รับเลือกเป็นผู้จัดการแทน นายวิจิตร บุญส่ง

จะเห็นได้ว่าโครงสร้างการบริหารงานของกลุ่มถูกจัดอย่างเป็นระบบ ที่แตกต่างจากธุรกิจชุมชนอื่นๆ คือการมีระบบตรวจสอบการทำงานของฝ่ายบริหาร โดยแยกกรรมการตรวจสอบออกมาทั้งฝ่ายบริหารอย่างชัดเจน นอกจากนี้ในการบริหารงาน จะมีการประชุมกรรมการทำงานทุกเดือน และประชุมกรรมการบริหารทุก 2 เดือน

## กระบวนการบริหารสมาชิก

### สมาชิกของกลุ่ม

ในปี 2534 ซึ่งเป็นปีแรกที่โรงสีเปิดดำเนินการ กลุ่มมีสมาชิกทั้งหมด 240 ครัวเรือน ซึ่งนับว่ามีจำนวนไม่น้อยเมื่อเทียบกับกลุ่มธุรกิจชุมชนอื่นๆ ที่ส่วนใหญ่มีสมาชิกเริ่มต้นไม่เกิน 20 คน สมาชิกได้เพิ่มขึ้นอย่างรวดเร็วจนในอีก 10 ปีต่อมา คือปี 2544 กลุ่มมีสมาชิกทั้งสิ้น 1,043 ครัวเรือน หรือเฉลี่ยกลุ่มมีสมาชิกเพิ่มขึ้นประมาณ 80 ครัวเรือนต่อปี สมาชิกส่วนใหญ่มาจากหมู่บ้านต่างๆ ในตำบลนาโหนดจำนวน 11 หมู่บ้าน ทุกครัวเรือนในตำบลนาโหนดที่มีอาชีพหลักในการทำนาปลูกข้าวจะ

ที่สมาชิกในกลุ่มเกษตรกรทำนาไร่และส่งข้าวมาขายที่โรงสี ส่วนน้อยเป็นสมาชิกจากภายนอกที่ไม่ได้เป็นเกษตรกรแต่สนับสนุนกิจกรรมโดยการลงทุนในการก่อตั้งโรงสี

ในจำนวนสมาชิก 240 คนในปีเริ่มต้น มีเพียง 5 คนที่เป็นผู้ปฏิบัติงานประจำ ในปี 2544 มีสมาชิกผู้ปฏิบัติงานประจำเพียง 30 คน หรือประมาณร้อยละ 3 ของสมาชิกทั้งหมด นอกจากนี้ ยังมีผู้ปฏิบัติงานที่ไม่ใช่สมาชิกกลุ่มอีก 2 คน บุคคลทั้งสองถือว่าเป็นลูกจ้างของกลุ่ม และเป็นบุคลากรที่มีความชำนาญเฉพาะด้าน คือ ด้านการบัญชีและการตลาด ลักษณะที่น่าสนใจอีกประการหนึ่งคือ กลุ่มมีผู้ปฏิบัติงานที่มีวุฒิการศึกษาตั้งแต่มัธยมปลายขึ้นไปถึง 10 คน คิดเป็นร้อยละ 30 ของผู้ปฏิบัติงานประจำทั้งหมด โดยผู้มีการศึกษาสูงมีทั้งผู้เป็นสมาชิกรุ่นใหม่ในชุมชนและบุคคลภายนอก 2 คนที่กลุ่มจ้างมานั่นเอง

ตารางที่ 1 แสดงจำนวนผู้ปฏิบัติงานประจำในกลุ่ม ปี 2544

	คน	ร้อยละ
จำนวนผู้ปฏิบัติงาน	32	100.0
จำแนกตามการเป็นสมาชิก		
- ผู้ปฏิบัติงานที่เป็นสมาชิกกลุ่ม	30	93.8
- ผู้ปฏิบัติงานรับจ้างที่ไม่ใช่สมาชิกกลุ่ม	2	6.3
จำแนกตามวุฒิการศึกษา		
- ประถมศึกษาและมัธยมต้น	22	68.8
- มัธยมปลายและปวช.	6	18.8
- อนุปริญญาและปวส.	0	0.0
- ปริญญาตรี	4	12.5

ที่มา: จากการสำรวจภาคสนาม พฤษภาคม 2545

นอกจากนี้ กลุ่มมีการจ้างงานชั่วคราวโดยใช้แรงงานของสมาชิก เช่น งานขนข้าว งานคัดไม่เจอปนออกจากข้าว เป็นต้น แม้งานดังกล่าวอาจใช้เครื่องจักรแทนแรงคนได้ แต่การใช้แรงงานคนก็ช่วยเพิ่มรายได้ให้แก่สมาชิก มีสมาชิกสมัครมาทำงานเป็นจำนวนมาก โรงสีจึงต้องบริหารจัดการตามหมู่บ้านและจัดเวลาให้แต่ละกลุ่มหมุนเวียนกันมาทำงาน การจัดกลุ่มแรงงานสมาชิกตามหมู่บ้านมีข้อดีคือสมาชิกในหมู่บ้านจะเช่ารถมาพร้อมกันเพื่อมาปฏิบัติงานในโรงสี ทำประหยัดค่าเดินทาง สมาชิกที่มาทำงานให้สัมภาษณ์ว่า ยินดีที่ได้มาทำงานและอยากได้มีโอกาสมาทำงานให้บ่อยขึ้นเพื่อจะได้มีรายได้

แม้ว่ากลุ่มได้มีการจ้างแรงงานชั่วคราวอยู่บ้าง แต่อาจสรุปได้ว่า โรงสีข้าวชมรมรักษ์ ธรรมชาติเป็นกลุ่มที่ใช้ทุนเข้มข้นกว่าการใช้แรงงาน (capital intensive) ลักษณะดังกล่าวเป็นไปตามลักษณะของกิจกรรม แม้โรงสีจะมีได้มีวัตถุประสงค์เพื่อการจ้างงานในชุมชนดังเช่นกลุ่มธุรกิจชุมชนอื่นๆ ในภาคตะวันออกเฉียงเหนือ แต่ในทางตรงข้าม โรงสีกลับมีศักยภาพในการรองรับแรงงานที่มีการศึกษาสูงซึ่งส่วนหนึ่งเป็นคนหนุ่มสาวในพื้นที่เองในขณะที่กลุ่มธุรกิจชุมชนอื่นๆกลับไม่มีศักยภาพดังกล่าว

### การบริหารสมาชิก

เนื่องจากกลุ่มมีสมาชิกจำนวนมากถึงประมาณ 1000 พันราย ในช่วงปี 2543-2544 กลุ่มจึงจัดตั้งสภาสมาชิกประกอบด้วยตัวแทนสมาชิกจำนวน 50 คน จากหมู่บ้านต่างๆ กลุ่มจัดให้มีเวทีสภาสมาชิก 3-4 ครั้งต่อปีเพื่อเป็นช่องทางให้สมาชิกเข้ามามีส่วนร่วม แลกเปลี่ยนความคิดเห็น ตรวจสอบ และเสนอแนะแก่กรรมการ อย่างไรก็ตาม กิจกรรมดังกล่าวได้ยกเลิกไปในปี 2545 และคงเหลือแต่การประชุมสมาชิกผู้ถือหุ้นทั้งหมดปีละครั้งตามเดิม

อีกวิธีการหนึ่งที่กลุ่มใช้ในการแก้ไขปัญหาความเข้าใจระหว่างสมาชิกกับผู้บริหาร ก็คือแนวคิดที่ให้ผู้มีปัญหาขัดแย้งได้เข้ามามีส่วนร่วมในการทำงาน เพื่อให้ได้เข้าใจการบริหารงานของกลุ่มมากขึ้น

### การสร้างผู้นำรุ่นใหม่

กลุ่มเกษตรกรทำนาโนโล่ ประสบความสำเร็จได้ด้วยความสามารถของกลุ่มผู้นำซึ่งเป็นผู้บุกเบิกและบริหารโรงสีจนทำให้เป็นที่ยอมรับกันในระดับประเทศ จนถึงกลางปี 2545 ได้มีการเลือกกรรมการบริหารชุดใหม่ ผู้จัดการคนใหม่ คือ คุณชุธิมา สามสี ผู้เป็นบุตรสาวของผู้ใหญ่บ้าน และเป็นผู้นำทางความคิดของชุมชน คือ พ่อมั่น สามสี ชุธิมาสำเร็จการศึกษาระดับปริญญาตรีจากสถาบันราชภัฏนครราชสีมาในปี 2544 เป็นที่น่าสังเกตว่า ผู้บริหารชุดใหม่ มีประสบการณ์ตรงในการทำงานกับโรงสีไม่มากนัก แต่เป็นผู้ที่รู้จักชุมชนและโรงสี ได้รับการศึกษาในระดับสูง และมีความรับผิดชอบสูง

ในระยะแรกของการเข้ามาบริหารงาน ผู้บริหารชุดใหม่ปฏิบัติงานโดยมีผู้บริหารชุดเก่าเป็นที่เล็ง ซึ่งคุณชุธิมายอมรับว่า การทำงานโดยเฉพาะการติดต่อภายนอกยังจำเป็นต้องอาศัยบารมีของผู้บริหารชุดเก่าค่อนข้างมาก อย่างไรก็ตาม พ่อมั่น สามสี ผู้มีจุดยืนว่า “อาชีพทำนา เป็นอาชีพที่มีศักดิ์ศรี .....” ได้แสดงแนวคิดที่น่าสนใจว่า สำหรับคนรุ่นใหม่ที่จะเข้ามาดูแลกิจการโรงสีโดยไม่มีประสบการณ์การทำนานั้น พ่อมั่นอยากให้คนรุ่นใหม่ทำทั้งโรงสีและทำนา เนื่องจาก “โรงสีเป็นเพียงส่วนประกอบของอาชีพทำนา”<sup>5</sup> ซึ่งผู้วิจัยตีความว่า แม้ว่าผู้บริหารรุ่นใหม่อาจจะ

<sup>5</sup>จากการสนทนากับพ่อมั่น สามสี 11 สิงหาคม 2545 ที่บ้านผู้ใหญ่บ้าน บ้านโสกชุมปูน

สามารถบริหารโรงสีได้ แต่ความรู้สึกว่าโรงสีเป็นส่วนหนึ่งของการทำนา น่าจะทำให้ผู้ทำงานโรงสีเข้าใจปัญหาและเกิดความรู้สึกผูกพันเป็นหนึ่งเดียวกับสมาชิกในชุมชนซึ่งทำนาผลิตข้าวเปลือกให้โรงสี ด้วยความเข้าใจนี้ก็จะทำให้การเป็น “ธุรกิจ” ยังคงรักษาหลักการเพื่อชุมชน และเป็น “ธุรกิจชุมชน” ที่สมบูรณ์ได้

ธุรกิจชุมชนหลายกลุ่มที่ประสบความสำเร็จ ยังคงบริหารโดยผู้นำกลุ่มเดิม ผู้วิจัยยังไม่พบตัวอย่างการเปลี่ยนผู้นำจากรุ่นเก่าสู่คนรุ่นใหม่ในกรณีของธุรกิจชุมชน ดังนั้น กรณีของอุตสาหกรรมจึงน่าจะเป็นกรณีตัวอย่างของการศึกษาได้ อย่างไรก็ตาม เนื่องจากการเข้ามาทำงานของผู้บริหารชุดใหม่ของโรงสีรักเกียรติธรรมชาติยังมีระยะเวลาสั้นมากจึงยากที่จะสรุปบทเรียนของการเปลี่ยนผ่านนี้

### กระบวนการบริหารการเงิน

กลุ่มมีการจัดทำบัญชีบุคคล งบกำไร-ขาดทุนอย่างชัดเจน บัญชีดังกล่าวเผยแพร่แก่คนทั่วไปได้และใช้ในการวางแผนทางการเงิน ในด้านต้นทุน มีการแยกต้นทุนสินค้าขายและค่าใช้จ่ายในการดำเนินงาน ต้นทุนสินค้าขายประกอบด้วยสินค้าคงเหลือและสินค้าที่ซื้อในงวดบัญชี (ส่วนใหญ่คือข้าวเปลือก) มีการลงบัญชีสินค้าคงเหลือโดยละเอียด ค่าใช้จ่ายในการดำเนินงานประกอบด้วย ค่าใช้จ่ายในการซื้อวัตถุดิบหรือสินค้า (น้ำมันรถ อะไหล่) ค่าใช้จ่ายในการผลิต ค่าใช้จ่ายในการขาย ค่าดำเนินงาน และค่าดอกเบี้ย

การแก้ไขปัญหาเงินทุนหมุนเวียน กระทำโดยการลดผลตอบแทนที่ให้แก่กรรมการ พยายามลดต้นทุน หรือเพิ่มยอดขาย หรือเร่งระบายสินค้าค้างในสต็อก การจัดหาเงินทุนระยะยาวเพื่อการลงทุนครั้งใหม่ จะเสนอโครงการขอเงินช่วยเหลือจากหน่วยงานภาครัฐ

### ทรัพย์สิน ทุนหมุนเวียน หนี้สินของกลุ่มในปี 2544

ณ ธันวาคมปี 2544 กลุ่มมีมูลค่าสินทรัพย์ถาวร 3,324,000 บาท ประกอบด้วย โรงสีข้าว 2 โรง รถตัดข้าว รถบรรทุก 4 ล้อและ 6 ล้อ นางข้าว 3 หลัง ลานตาก อาคารโรงเรือนสีข้าว อาคารเอนกประสงค์ เครื่องจักรอุปกรณ์ และเครื่องใช้ในสำนักงานต่างๆ

กลุ่มมีเงินทุนหมุนเวียน 8,065,000 บาท ส่วนใหญ่เป็นสินค้าคงเหลือและลูกหนี้การค้า ลูกหนี้โรงสีคือกลุ่มเครือข่ายที่โรงสีขายเชื่อเพื่อเป็นการช่วยเหลือ โดยไม่คิดดอกเบี้ยและไม่มีระบบค้ำประกัน กลุ่มมีภาระหนี้สิน 1,050,000 บาท เป็นเงินกู้ยืมจากธนาคารออมสินและธนาคารเพื่อการเกษตรและสหกรณ์การเกษตร(ธกส.) ส่วนหนึ่งเนื่องจากการลงทุนในโรงสีโรงใหม่เมื่อปี 2542 และส่วนหนึ่งเป็นการจำนำข้าวเปลือกกับ ธกส.

เมื่อคิดสัดส่วนเงินทุนภายใน เงินช่วยเหลือ และเงินกู้ยืม พบว่ากลุ่มพึ่งพาเงินทุนภายในเป็นหลัก คิดเป็นร้อยละ 87 (เงินค่าหุ้น ประมาณ 1.8 ล้านบาท และเงินสะสมของกลุ่มในธนาคาร

ชุมชนประมาณ 6 ล้านบาท) รองลงมาคือเงินกู้ยืมร้อยละ 12 และสุดท้ายคือเงินช่วยเหลือร้อยละ 1 (โครงการ SIF)

คณะกรรมการชุมชนเป็นเครื่องมือสำคัญที่ช่วยในการบริหารการเงินของกลุ่ม นอกเหนือจากการมีระบบตรวจสอบโดยการตั้งคณะกรรมการตรวจสอบการทำงานและการเงินออกมาจากฝ่ายทำบัญชีและบริหารการเงินดังกล่าวแล้วข้างต้น

### การจัดสรรกำไรในปี 2544

ในปี 2544 กลุ่มมีผลกำไร 847,000 บาท หรือกำไรคิดเป็นประมาณ ร้อยละ 3 ของต้นทุนการผลิต เนื่องจากสมาชิกของกลุ่มมีทั้งสมาชิกที่เป็นชาวนา และสมาชิกที่ไม่เป็นชาวนาแต่ร่วมลงทุน (ส่วนใหญ่คือชาวกรุงเทพฯ) การจ่ายเงินปันผลจึงมี 2 ระบบคือ จ่ายเงินปันผลตามหุ้น และจ่ายเงินปันผลตามปริมาณการขายข้าวเปลือก การจัดสรรกำไรในปี 2544 เป็นดังนี้

ปันผลตามหุ้น	หุ้นละ 1.2 บาท รวม	188,000 บาท
ปันผลเฉลี่ยคืน	คืนละ 100 บาท	355,000 บาท
โบนัสกรรมการ 10%		85,000 บาท
กองทุนสวัสดิการชุมชน 15%		127,000 บาท
ทุนสะสม 10.89%		92,000 บาท

จะเห็นได้ว่า ผลกำไรส่วนใหญ่จะกลับคืนสู่สมาชิกในรูปเงินปันผล โดยเฉพาะการปันผลให้กับสมาชิกผู้ปลูกข้าว รองลงมาคือ การนำผลกำไรเข้าสู่กองทุนสวัสดิการชุมชน และทุนสะสมของกลุ่ม ตามลำดับ

### การบริหารวัตถุดิบ

การกำหนดราคาซื้อขายข้าวเปลือกจากสมาชิก กลุ่มใช้วิธีการคั่งเช่นที่ธุรกิจภาคเอกชนกระทำอยู่ นั่นคือ การโทรศัพท์หรือโทรสารเพื่อรับทราบราคาข้าวประจำวันที่กรุงเทพฯและที่นครราชสีมา แล้วนำราคาตลาดนั้นมารับซื้อข้าวเปลือกจากสมาชิกโดยเพิ่มราคาให้อีก 20 สตางค์ต่อกิโลกรัม หรือ 200 บาทต่อเกวียน

ในการรับซื้อข้าวเปลือกจากสมาชิก กลุ่มใช้ระบบข้าวฝาก กล่าวคือ สมาชิกนำข้าวเปลือกฝากไว้ที่โรงสี แล้วสมาชิกจะขายข้าวของตนบางส่วนหรือทั้งหมดเมื่อต้องการได้ เช่น เมื่อข้าวราคาดี โดยสมาชิกจะได้รับราคา ณ วันที่ต้องการขายข้าวนั้น โดยวิธีดังกล่าวจะช่วยแก้ไขปัญหาในเรื่องเงินทุนหมุนเวียนของกลุ่ม ในขณะเดียวกัน สมาชิกก็สามารถขายข้าวเมื่อต้องการได้ในราคาที่สูงกว่าราคาตลาด ความสำเร็จของการบริหารดังกล่าวอาจเห็นได้จากกรณีที่ครัวเรือนปลูกข้าวทุกครัวเรือนในตำบลนาโสนต่างเป็นสมาชิกของกลุ่ม



ส่วนการซื้อวัตถุดิบหรือปัจจัยการผลิตอื่นๆ มีการซื้อเชื่อคิดเป็นร้อยละ 11 ของยอดขาย  
ระยะเวลาในการจ่ายหนี้เฉลี่ย 17 วันในแต่ละงวด

### การบริหารการตลาด

ผลผลิตข้าวสารจากกลุ่มจำหน่ายให้แก่สมาชิกในชุมชนเพียงร้อยละ 5 ส่วนใหญ่คือร้อยละ  
95 จำหน่ายให้แก่ตลาดภายนอกชุมชน โดยผ่านพ่อค้าคนกลาง ได้แก่ โรงสีที่จังหวัดนครราชสีมา  
จังหวัดเพชรบุรี ข้าวบรรจุถุง (ข้าวกล้องเบอร์ 5 สนับสนุนโดยการไฟฟ้าฝ่ายผลิต) จำหน่ายที่ห้าง  
เทสโก โสทัส

กลุ่มมีค่าใช้จ่ายในการขายที่ค่อนข้างสูงถึง 2 ล้านบาทต่อปี ค่าใช้จ่ายที่สำคัญที่สุดคือ ค่า  
ขนส่ง 840,000 บาท คิดเป็นร้อยละ 20 ของค่าใช้จ่ายในการขายทั้งหมด รองลงมาคือค่าโฆษณา  
ประชาสัมพันธ์ 748,000 บาท และค่าธรรมเนียมการขาย 296,000 บาท นอกจากนี้ผู้บริหารกลุ่ม  
ยังให้สัมภาษณ์ว่ากลุ่มยังขาดผู้มีความรู้ความสามารถด้านการตลาด

ในปัจจุบัน กลุ่มกำลังจัดตั้งศูนย์รวบรวมผลผลิตชุมชน รับซื้อและตั้งราคาสินค้าชุมชนจาก  
ที่ต่างๆ รวมถึงการแลกเปลี่ยนข้าวกับสินค้าของเครือข่ายและสินค้าจากชุมชนอื่นๆ เช่น กลุ่มจาก  
ภาคใต้ และกลุ่มจากกรุงเทพฯ ซึ่งในพื้นที่ไม่มีการปลูกข้าวแต่ต้องบริโภคข้าว การแลกเปลี่ยน  
สินค้านี้ระหว่างชุมชนต่างๆเป็นอีกรูปแบบหนึ่งของการตลาดธุรกิจชุมชน

### กระบวนการพัฒนาผลิตภัณฑ์

ผู้นำกลุ่มมีความมุ่งมั่นมานานที่จะขยายการผลิตข้าวอินทรีย์นับตั้งแต่เห็นแนวทางของฟุคุ  
โอะเกะ แนวทางดังกล่าวดำเนินได้ด้วยดีในปัจจุบันเนื่องจากความต้องการของตลาดที่มีต่อข้าวปลอด  
สารเคมีได้ขยายตัวอย่างรวดเร็ว นอกจากนี้กลุ่มพยายามพัฒนาผลิตภัณฑ์ให้ตรงตามความต้องการ  
ของตลาด โดยเห็นศักยภาพของตลาดข้าวกล้อง กลุ่มเน้นการปรับปรุงคุณภาพ และขนาดของ  
บรรจุภัณฑ์ ได้แก่ การมีข้าวสารขาว ข้าวกล้อง ข้าวอินทรีย์ ขนาด 2 กิโลกรัม 5 กิโลกรัมสำหรับ  
ผู้บริโภคโดยตรง และการบรรจุกระสอบขนาดใหญ่เพื่อส่งให้แก่โรงสี มีการจำหน่ายเป็นข้าว 100%  
หรือ การผสมปลายข้าว เป็นข้าว 5% ขึ้นอยู่กับความต้องการของลูกค้า

อย่างไรก็ดี ผู้บริหารคิดว่าโรงสียังคงต้องการการพัฒนาคุณภาพข้าวในเรื่องสิ่งเจือปนและ  
ความชื้น จึงต้องการซื้อเครื่องจักรเพื่อนำมาใช้ตรวจสอบคุณภาพข้าว แต่การลงทุนในเครื่องจักรยัง  
หมายถึงการมีภาระหนี้สินจากการกู้ยืม ผู้บริหารอาจต้องพิจารณาว่าจะเลือกเป้าหมายใดโดย  
คำนึงถึงผลดีผลเสียของแต่ละทางเลือกอย่างถ่องแท้

<sup>1</sup>สัมภาษณ์พ่อสมหวัง ศรีมันตะ พฤษภาคม 2545

## กระบวนการจัดสวัสดิการให้แก่ชุมชน

กลุ่มจัดสรรสวัสดิการให้แก่สมาชิกหรือชาวบ้านที่เข้าร่วมกิจกรรม และสวัสดิการให้แก่ชุมชนโดยมีกองทุนสวัสดิการหรือกองทุนสาธารณประโยชน์ สวัสดิการที่ให้แก่ชุมชน เน้นจัดสรรให้แก่ผู้ด้อยโอกาสในชุมชนเป็นหลัก สวัสดิการที่จัดสรรได้แก่ ค่ารักษาพยาบาล ค่าเล่าเรียนบุตร เงินช่วยเหลือฉุกเฉิน ค่าฌาปนกิจศพ เงินกู้ยืมอัตราดอกเบี้ยต่ำ นอกจากนี้ยังมีเงินสนับสนุนชุมชนในรูปแบบต่างๆ คิดเป็นร้อยละ 15 ของผลกำไรที่ได้ ซึ่งนับว่าสูงกว่าการจัดสรรของกลุ่มธุรกิจชุมชนโดยทั่วไป ที่น่าสนใจคือ การจัดให้มีกลุ่มดูแลเยาวชนในเรื่องโรคเอดส์และผู้ติดเชื้อเอดส์ในสังคมได้ เดิมมีการดูแลในกุดชุม แต่เมื่อผู้ป่วยมีจำนวนมากขึ้นจึงย้ายผู้ป่วยไปยโสธรแล้วจัดทุนสงเคราะห์ให้

เป็นที่น่าสังเกตว่า กลุ่มไม่มีสวัสดิการเงินกู้ยืมเพื่อการบริโภค เนื่องจากเห็นว่า การเน้นการบริโภคจะก่อให้เกิดค่าใช้จ่ายที่ไม่จำเป็นแก่สมาชิก

## ผลการประเมินจากแบบสอบถาม

ในการประเมินจากแบบสอบถาม ซึ่งแบ่งออกเป็น 4 ส่วน คือ กระบวนการทำงานของธุรกิจชุมชน ปัจจัยเอื้อ หลักการเศรษฐกิจพอเพียง และทดสอบความยั่งยืนของชุมชนโดยพิจารณาทุกทุน 4 ประการ โดยการที่จะได้รับการพิจารณาคัดเลือกเป็นกรณีตัวอย่างจะต้องผ่านการทดสอบความยั่งยืนของชุมชนและหลักการเศรษฐกิจพอเพียง ผลจากการตอบคำถาม ด้านกระบวนการทำงานของธุรกิจ กลุ่มได้รับคะแนนเต็มในการพัฒนาผลิตภัณฑ์และเทคนิคการผลิต โดยอาศัยภูมิปัญญาท้องถิ่นภายในกลุ่มและการต่อยอดเป็นปัจจัยเอื้อในการพัฒนาคุณภาพของผลิตภัณฑ์ให้มีความหลากหลายจึงสามารถตอบสนองความต้องการของตลาดได้ดียิ่งขึ้น

ในส่วนของการบริหารการเงิน กลุ่มได้รับคะแนนสูงกว่าค่าเฉลี่ยของภาค คือ ค่าของกลุ่มอยู่ที่ 92 คะแนน ขณะที่ค่าเฉลี่ยของภาคเท่ากับ 85 คะแนน ซึ่งเห็นได้จากการบริหารธนาคารชุมชน ทำให้กลุ่มมีเงินทุนหมุนเวียน และเป็นที่ยอมรับของสมาชิก อย่างไรก็ตาม คะแนนของกลุ่มยังคงต่ำกว่าเป้าหมายที่กำหนดไว้ -1 จึงควรมีการปรับปรุงในด้านการจัดหาเงินทุนระยะยาวเพื่อการลงทุนครั้งใหม่

ด้านการผลิต (การใช้แรงงาน) กลุ่มได้รับคะแนนเท่ากับค่าเฉลี่ยของภาคที่ระดับ 92 คะแนนแต่ยังมีค่าของกลุ่มต่ำกว่าเป้าหมายที่กำหนดเท่ากับ -4

ด้านการผลิต (การใช้วัตถุดิบ) กลุ่มได้รับคะแนนเท่ากับ 85 คะแนน ซึ่งอยู่ในระดับที่สูงกว่าค่าเฉลี่ยของภาค แต่คะแนนกลุ่มยังต่ำกว่าเป้าหมายที่กำหนดไว้เท่ากับ -4 เช่นเดียวกับการบริหารสวัสดิการของชุมชน ที่คะแนนของกลุ่มอยู่ในระดับที่สูงกว่าค่าเฉลี่ยของภาคแต่มีค่าต่ำ

กว่าเป้าหมายที่กำหนดไว้เท่ากับ -5 จึงมีโอกาสดังกล่าวที่กลุ่มจะพัฒนาศักยภาพในด้านการผลิตและด้านการบริหารสวัสดิการชุมชนให้ดีขึ้นต่อไป

ประเด็นเรื่องการบริหารสมาชิกยังถือเป็นจุดอ่อนของกลุ่ม เนื่องจากกลุ่มได้คะแนนเท่ากับ 83 คะแนนซึ่งต่ำกว่าระดับเฉลี่ยของภาคคือ 90 คะแนนและยังต่ำกว่าเป้าหมายที่กำหนดไว้ถึง -12 แม้ว่ากลุ่มจะมีการบริหารสมาชิกที่เป็นระบบและน่าจะเป็นจุดแข็ง แต่เนื่องจากกลุ่มมีขนาดใหญ่ ปัญหาการสื่อสาร ข้อมูลข่าวสารที่ไม่สมบูรณ์จึงอาจก่อให้เกิดความขัดแย้งขึ้นได้

ในส่วนของการจัดการเศรษฐกิจพอเพียง กลุ่มได้คะแนนเท่ากับ 3 คะแนนทุกข้อ ซึ่งค่าของกลุ่มสูงกว่าค่าเฉลี่ยของภาคและสูงกว่าเป้าหมายที่กำหนดไว้ทุกข้อ ยกเว้นด้านความซื่อสัตย์ในการประกอบการที่ไม่เอาเปรียบผู้บริโภค แรงงานและผู้จำหน่ายวัตถุดิบที่มีคะแนนของกลุ่มต่ำกว่าเป้าหมายที่กำหนดไว้

การทดสอบความยั่งยืนของชุมชน โดยพิจารณาจากทุน 4 ประการ

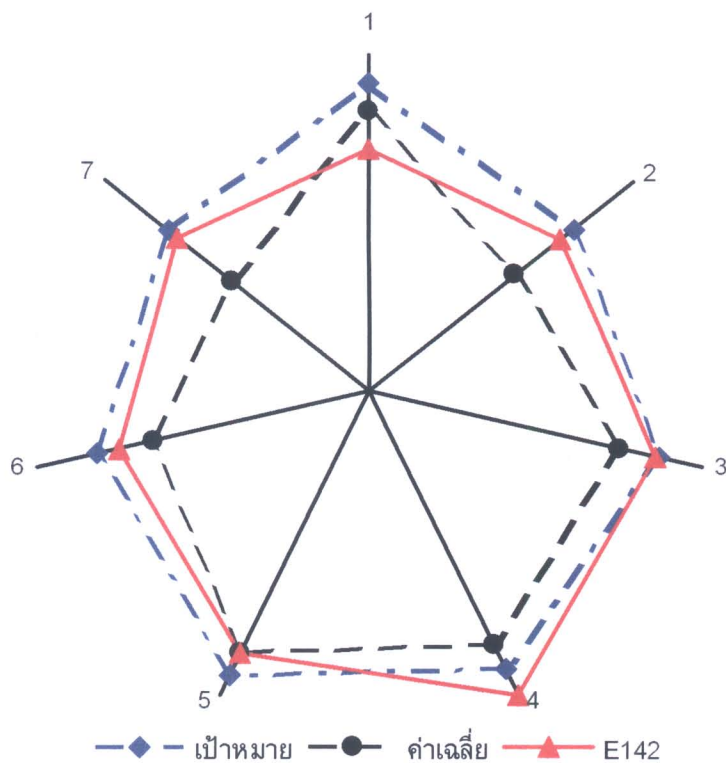
กลุ่มได้คะแนนเต็ม 1 ข้อในเรื่องการประเมินทุนทางสังคม

ด้านการประเมินการพัฒนาทุนมนุษย์และการประเมินทุนสิ่งแวดล้อมที่ได้คะแนนกลุ่มเท่ากับ

92 คะแนนนั้นมีความสูงกว่าค่าเฉลี่ยของภาคคือ 90 คะแนน แต่ยังมีค่าต่ำกว่าเป้าหมายที่กำหนดไว้ที่ระดับ -3

ในการประเมินการพัฒนาของทุนทางวัตถุยังคงเป็นข้อด้อยของชุมชน เนื่องจากคะแนนที่กลุ่มได้รับคือ 83 คะแนน มีค่าต่ำกว่าค่าเฉลี่ยของภาคและต่ำกว่าเป้าหมายที่กำหนดไว้ถึง -9 ทั้งนี้เนื่องจากการลงทุนขนาดใหญ่ทำให้กลุ่มต้องมีการกู้ยืม นอกจากนี้กลุ่มยังมีภาระในการดูแลกลุ่มเครือข่ายอื่นๆด้วย

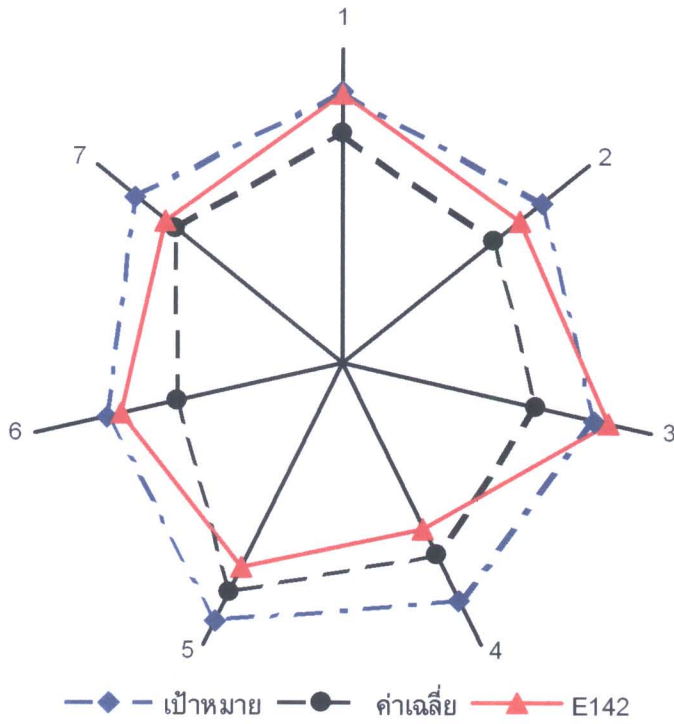
แผนภาพและตารางที่ 1  
 กระบวนการทำงานของธุรกิจชุมชน



กระบวนการทำงานของธุรกิจชุมชน	เป้าหมาย	ค่าเฉลี่ย	ค่าของกลุ่ม	ความต่าง*
1. การบริหารสมาชิก	95	90	83	-12
2. การบริหารการตลาดและเครือข่าย	87	73	83	-4
3. การบริหารการเงิน	93	85	92	-1
4. การพัฒนาผลิตภัณฑ์และเทคโนโลยีการผลิต	95	90	100	5
5. การผลิต(การใช้แรงงาน)	96	92	92	-4
6. การผลิต(การใช้วัตถุดิบ)	90	79	85	-5
7. การบริหารสวัสดิการของชุมชน	86	71	83	-3

หมายเหตุ + แสดงว่าสูงกว่าเป้าหมาย  
 - แสดงว่าต่ำกว่าเป้าหมาย

แผนภาพและตารางที่ 2  
ปัจจัยเอื้อ

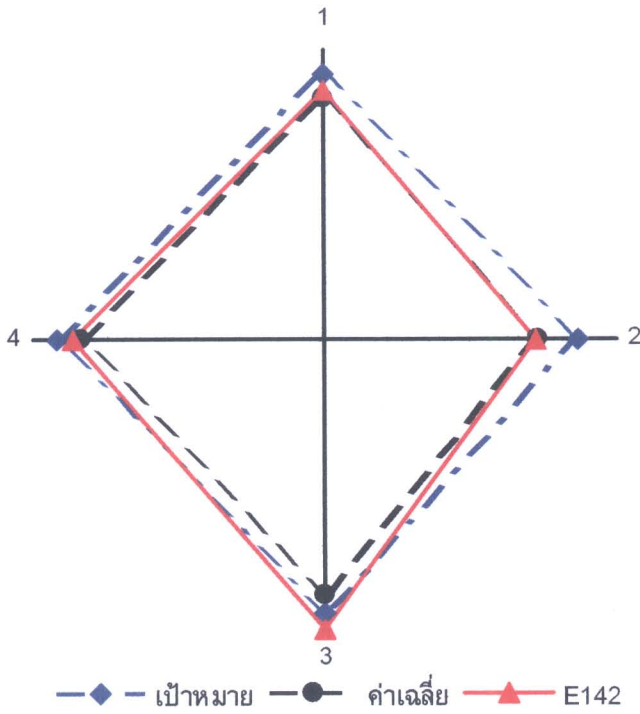


กระบวนการทำงานของธุรกิจชุมชน	เป้าหมาย	ค่าเฉลี่ย	ค่าของกลุ่ม	ความต่าง*
1. การบริหารสมาชิก	92	84	92	0
2. การบริหารการตลาดและเครือข่าย	89	77	83	-6
3. การบริหารการเงิน	89	78	92	3
4. การพัฒนาผลิตภัณฑ์และเทคโนโลยีการผลิต	91	81	75	-16
5. การผลิต(การใช้แรงงาน)	95	89	83	-12
6. การผลิต(การใช้วัตถุดิบ)	86	72	83	-3
7. การบริหารสวัสดิการของชุมชน	91	81	83	-8

\* หมายถึง + แสดงว่าสูงกว่าเป้าหมาย  
 - แสดงว่าต่ำกว่าเป้าหมาย

### แผนภาพและตารางที่ 3

การทดสอบความยั่งยืนของชุมชนโดยพิจารณาจากทุน 4 ประเภท

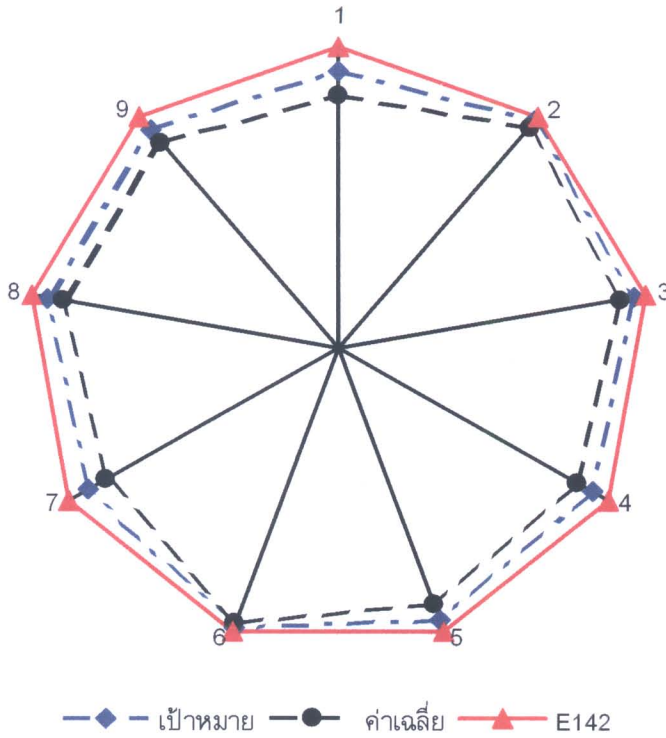


ทุน 4 ประเภท	เป้าหมาย	ค่าเฉลี่ย	ค่าของกลุ่ม	ความต่าง*
1. การประเมินการพัฒนาทุนมนุษย์	95	90	92	-3
2. การประเมินการพัฒนาทุนทางวัตถุ	92	84	83	-9
3. การประเมินทุนทางสังคม	97	93	100	4
4. การประเมินทุนสิ่งแวดล้อม	95	90	92	-3

\* หมายถึง + แสดงว่าสูงกว่าเป้าหมาย

- แสดงว่าต่ำกว่าเป้าหมาย

แผนภาพและตารางที่ 4  
 หลักการเศรษฐกิจพอเพียง



หลักการเศรษฐกิจพอเพียง	เป้าหมาย	ค่าเฉลี่ย	ค่าของกลุ่ม	ความต่าง *
1. ใช้เทคโนโลยีเหมาะสม	2.8	2.5	3.0	0.2
2. เน้นการใช้วัสดุทุกชนิดอย่างประหยัดและได้ประโยชน์คุ้มค่า	2.9	2.9	3.0	0.1
3. เน้นการสร้างงานเป็นหลักโดยไม่ใช้เครื่องจักรมาแทนแรงงาน โดยไม่จำเป็น ยกเว้นถ้าไม่ทำเช่นนั้นผลิตภัณฑ์จะเสียหาย	2.9	2.8	3.0	0.1
4. มีการผลิตที่สอดคล้องกับความสามารถในการบริหารจัดการ	2.8	2.7	3.0	0.2
5. ไม่ควรโลกเกินไป หรือมุ่งกำไรระยะสั้นเป็นหลัก	2.9	2.7	3.0	0.1
6. มีความซื่อสัตย์ในการประกอบการไม่เอาเปรียบผู้บริโภค แรงงาน และผู้จำหน่ายวัตถุดิบ	3.0	2.9	3.0	0.0
7. กระจายความเสี่ยงโดยมีผลิตภัณฑ์ที่หลากหลาย หรือมี ความสามารถในการปรับเปลี่ยนผลผลิตให้สอดคล้องกับความต้องการ ของตลาดได้	2.8	2.6	3.0	0.2
8. มีการบริหารความเสี่ยงต่ำโดยมุ่งใช้เงินทุนภายในกลุ่มเป็นหลัก โดยไม่ก่อหนี้จนเกินความสามารถในการจัดการ	2.9	2.7	3.0	0.1
9. ใช้วัตถุดิบในท้องถิ่นและผลิตสินค้าที่ตอบสนองตลาดในท้องถิ่น ภูมิภาค และตลาดต่างประเทศ	2.8	2.7	3.0	0.2

\* หมายถึง + แสดงว่าสูงกว่าเป้าหมาย  
 - แสดงว่าต่ำกว่าเป้าหมาย

## บทสรุปและข้อเสนอแนะ

ทบทวนเข้มแข็งที่สำคัญของกุดชุมคือ ชุมชนมีทุนทางสังคมอยู่เดิม คือมีความรักสามัคคีในชุมชน และชุมชนมีผู้นำเข้มแข็งที่ทำงานเป็นทีม ผู้นำเป็นผู้เสียสละและมีความคิดริเริ่ม ไม่หยุดนิ่ง มีประสิทธิภาพแจ้ง ทนายนอกชุมชน สามารถสร้างความยอมรับจากภายนอกและจากเครือข่าย มีการนำคนรุ่นใหม่เข้ามาร่วมงานทำให้มีการถ่ายทอดงานและน่าจะทำให้กลุ่มก้าวต่อไปข้างหน้าได้ แม้ว่าผู้บริหารปัจจุบันจะยังเห็นว่า กลุ่มยังขาดบุคลากรที่มีความสามารถด้านตลาดและการพัฒนาผลิตภัณฑ์

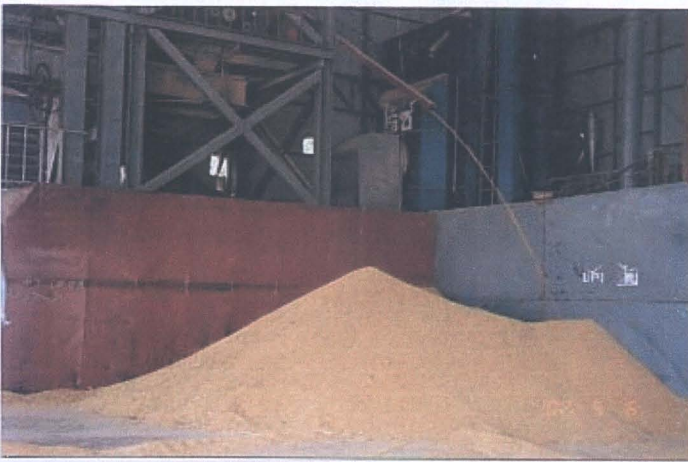
กลุ่มมีแนวคิดและอุดมการณ์ที่ชัดเจน แนวคิดหนึ่งที่สำคัญคือจะให้สมาชิกช่วยตัวเองได้ เป็นแนวคิดที่ถูกนำมาแปลงเป็นภาคปฏิบัติ เช่น กลุ่มไม่ผลิตและจำหน่ายปุ๋ยอินทรีย์เพื่อให้สมาชิกได้ทำเอง อย่างไรก็ตาม ที่น่าสังเกตคือกลุ่มไม่มีแนวคิดที่ชัดเจนในเรื่องการสร้างงานหรือรายได้เสริมให้แก่คนในพื้นที่ ทั้งที่ผู้วิจัยพบว่า ชาวบ้านต้องการส่วนนี้อยู่

ปัญหาหนึ่งของกลุ่ม คือ การมีสมาชิกเป็นจำนวนมาก ซึ่งมีผลต่อการบริหารสมาชิก ในด้านหนึ่ง กลุ่มต้องการสมาชิกจำนวนมากเพื่อที่จะได้มีข้าวเปลือกมากพอสำหรับการสีที่มีการประหยัดต่อขนาด (ยิ่งสีเป็นปริมาณมากจะยิ่งมีต้นทุนต่อหน่วยต่ำลง) และสมาชิกก็ได้ประโยชน์จากการลดต้นทุนพ่อค้าคนกลางและได้รับราคาที่เป็นธรรม ในอีกด้านหนึ่ง การมีสมาชิกจำนวนมาก ทำให้ต้องการระบบการบริหารสมาชิกที่ดี มีประสิทธิภาพและเป็นธรรม การสื่อสารที่มีประสิทธิภาพระหว่างผู้บริหารกับสมาชิกเป็นสิ่งจำเป็นในการทำความเข้าใจกับสมาชิกในการบริหาร โดยเฉพาะในบางปีที่โรงสีอาจประสบภาวะขาดทุนเนื่องจากความผันผวนของปริมาณผลผลิตข้าวเปลือกและราคาข้าวเปลือก ทั้งนี้เพื่อให้สมาชิกได้รู้ข้อมูลที่ถูกต้อง รวมถึงการที่ผู้บริหารจะได้รับรู้ปัญหาและความต้องการของสมาชิก เพื่อรักษาความไว้วางใจและความเชื่อมั่นต่อกัน ซึ่งกลุ่มก็ตระหนักดีถึงความสำคัญข้อนี้

เนื่องจากโรงสีข้าวเป็นกิจการที่มีความเสี่ยงจากความผันผวนของผลผลิตและราคาข้าวกลุ่มอาจจำเป็นต้องมีกิจกรรมการผลิตอื่นๆที่ลดความเสี่ยงโดยการผลิตสินค้าที่ไม่ได้ผันผวนไปในทิศทางเดียวกับผลผลิตและราคาข้าว อีกวิธีการหนึ่งคือการมีเครือข่าย การมีเครือข่ายเกษตรกรทำนาแม้จะช่วยในการเป็นแหล่งอุปทานข้าวเปลือกและตลาดข้าวเปลือก แต่ในทางกลับกัน กลุ่มเกษตรกรทำนานาโใส่ก็ต้องช่วยรับความเสี่ยงที่เกิดขึ้นกับกลุ่มอื่นๆเนื่องจากกลุ่มนาโใส่เป็นแกนนำของเครือข่าย (ดังเช่นที่ปัจจุบัน กลุ่มมีลูกหนี้เป็นสมาชิกในเครือข่ายเกษตรกรทำนา) ดังนั้น การกระจายความเสี่ยงที่ดีกว่า น่าจะเป็นการมีสมาชิกเครือข่ายนอกเหนือจากกลุ่มเกษตรกรทำนาด้วย



## ภาคผนวก



รูปที่ 1 โรงสีใหม่กำลังการผลิต 60 ตันต่อวัน



รูปที่ 2 โรงสีเก่ากำลังการผลิต 10 ตันต่อวัน



รูปที่ 3 สัมภาษณ์พ่อสมหวัง ศรีมันตะ ที่สำนักงานหน้าโรงสีไหม



รูปที่ 4 ที่บ้านผู้ใหญ่บ้าน ตามลี



**รูปที่ 5** สมาชิกกลุ่มอินทรีต้องเลี้ยงโคเพื่อมีมูลในการผลิตปุ๋ยอินทรีย์

**รูปที่ 6** โรงสีก้าวเหนียวของชาวบ้าน

รายงานกรณีศึกษา : กลุ่มเกษตรกรสวนอินแปง  
เลขที่ 149/7 หมู่ 8 บ้านบัว  
ตำบลกุคบบาก อำเภอกุคบบาก จังหวัดสกลนคร

รายงานนี้เป็นส่วนหนึ่งของโครงการวิจัยเรื่อง  
การวิเคราะห์วิธีปฏิบัติที่เป็นเลิศ (Best Practice)  
และการเปรียบเทียบเพื่อการปรับปรุงและพัฒนาธุรกิจชุมชน (Benchmarking)

เสนอต่อ  
สถาบันเพิ่มผลผลิตแห่งชาติ

โดย  
นางสาวจันทร์พีไล ต้อ

“อินแปงอยู่ได้ด้วยจิตวิญญาณ ไม่ใช่ด้วยระเบียบกฎเกณฑ์ที่ร่วมกันซื้อหา ไม่ใช่ด้วยเงินที่ใครจะให้ ไม่ใช่ด้วยอะไรที่ใช้แล้วหมดไป อินแปงอยู่ได้ด้วยภูมิปัญญา”

ศ.ดร. เสรี พงศ์พิศ

จากหนังสือ “อินแปง”

### สภาพที่ตั้งทางภูมิศาสตร์และสภาพทางเศรษฐกิจ

กลุ่มเกษตรกรศูนย์อินแปง ตำบลกุดบาก อำเภอกุดบาก จังหวัดสกลนคร ซึ่งต่อไปในกรณีศึกษาจะเรียกว่า “ศูนย์อินแปง” มีสถานที่ทำการอยู่บ้านเลขที่ 149/7 หมู่ 8 บ้านบัว ตำบลกุดบาก อำเภอกุดบาก จังหวัดสกลนคร หมายเลขโทรศัพท์ที่ติดต่อได้คือ 09-2754610 ที่ตั้ง ทิศเหนือจรดบ้านจิว ตำบลกุดไห อำเภอกุดบาก ห่างจากหมู่บ้าน 4 กิโลเมตร ทิศใต้จรดเชิงเขาภูพาน ตำบลโพนแพง อำเภอดงหลวง จังหวัดกาฬสินธุ์ ประมาณ 20 กิโลเมตร ทิศตะวันออก ติดบ้านกุดแฮด ตำบลกุดบาก จังหวัดสกลนคร ประมาณ 3 กิโลเมตร ทิศตะวันตก ติดบ้านค้ำน้อย ตำบลกุดไห อำเภอกุดบาก จังหวัดสกลนคร ประมาณ 3 กิโลเมตร โดยบ้านบัวประกอบด้วยหมู่บ้านทั้งหมด 3 หมู่บ้าน คือ หมู่ที่ 5, 6, 8

แหล่งน้ำที่เป็นลำห้วยลำธาร ซึ่งเป็นปัจจัยที่สำคัญของการดำรงชีวิตทั้งการเพาะปลูกและเลี้ยงสัตว์ในบริเวณบ้านบัวมี 3 แหล่ง คือ ลำห้วยทราย เป็นลำห้วยสายยาว ลำห้วยทราย ต้นน้ำเกิดจากลำธารเล็ก ๆ บนเทือกเขาภูพานไหลมารวมกันบริเวณภูถ้ำพระ ไหลผ่านหมู่บ้านและวัดบ้านบัว เป็นแหล่งหาอาหารของชุมชนบ้านบัว ลำห้วยเลา เป็นลำห้วยสายสั้น ๆ มีต้นกำเนิดอยู่โคกอ่างมดแดง ไหลผ่านหมู่บ้าน ลำห้วยเลาบรรจบกับลำห้วยทรายด้านทิศเหนือของหมู่บ้านกลายเป็นที่บริเวณที่ราบปลูกข้าวที่สำคัญ ลำห้วยท่อม ลำห้วยนี้อยู่ห่างจากหมู่บ้านบัวไปทางทิศใต้ประมาณ 3 กิโลเมตร มีต้นกำเนิดจากภูฮ้อยม้า ภูเขียว เป็นลำห้วยที่ยาวมาบรรจบกับห้วยแม่แล้ว กลายเป็นลำห้วยอีค่อน ซึ่งมีเขตแดนระหว่างบ้านบัวกับบ้านกุดแฮดไหลสู่ห้วยอุ้น มีความยาวประมาณ 20 กิโลเมตร พื้นที่ปากน้ำลำห้วย น้ำท่วมถือเป็นแหล่งที่สำคัญในการทำนา มีการสร้างฝายทดน้ำเพื่อนำไปใช้ในการทำนาและเป็นแหล่งหาอาหารที่สำคัญของชาวบ้านบริเวณรอบ ๆ ในป่ามีบริเวณที่สำคัญที่เป็นแหล่งทั้งเลี้ยงสัตว์และแหล่งอาหารที่สำคัญ เช่นอาหารผัก และเห็ดต่าง ๆ มีแหล่งอาหารจำพวกเห็ด ผักหวาน ผักออบออบ ผักคิ้ว ส้มโอมัง จากการศึกษาพื้นที่โดยรอบของบ้านบัว การใช้พื้นที่และทรัพยากรของชุมชนบ้านบัว โดยชุมชนมีแหล่งน้ำในบ้านบัวที่เป็นน้ำธรรมชาติอยู่หลายแห่ง ซึ่งระดับน้ำได้ดินที่มีอยู่ในชุมชนมีระดับดินมากมีความลึกเพียง 6-10 เมตร ก็ถึงระดับน้ำได้ดินและสามารถดูดขึ้นมาใช้ในการทำเกษตรได้แต่ไม่ตลอดปี และยังมีลำห้วย 2 สาย ไหลผ่านหมู่บ้าน คือ ลำห้วยเลาและลำห้วยทรายที่ไหลมาจากเทือกเขาภูพานไหลไปยังเขื่อนน้ำอูน ซึ่งแต่ก่อนลำห้วย 2 สายนี้ ชาวบ้านใช้น้ำในลำห้วยทำการเกษตร, เลี้ยงสัตว์ และเป็นแหล่งจับสัตว์น้ำมาประกอบ

อาหาร แต่ปัจจุบันนี้แหล่งน้ำลำห้วยได้ตื่นเงินมากจนไม่สามารถใช้ทำการเกษตรได้ เพราะช่วงฤดูแล้งน้ำในลำห้วยแห้งขอด จำนวนแหล่งน้ำ มีบ่อน้ำตื้น 6 บ่อ ไม่มีการใช้ตลอดปี บ่อน้ำบาดาล 2 บ่อไม่มีใช้ตลอดปี สระน้ำ 10 บ่อไม่มีใช้ตลอดปี คลอง 1 คลองใช้ตลอดปี ห้วย 2 สาย ไม่มีใช้ตลอดปี บึง 2 บึง ใช้ตลอดปี ฝายกั้นน้ำ 1 ฝายใช้ตลอดปี

จำนวนทรัพยากรที่มีอยู่ในชุมชน คือ หมากแวงจำนวน 100 ต้น หมากค้อ จำนวน 50 ต้น มีจำนวนปานกลาง มะไฟ จำนวน 80 ต้น มีจำนวนปานกลาง มะตูมจำนวน 10 ต้น มีจำนวนปานกลาง หวีจำนวน 100 ต้น มีจำนวนน้อยหมากเฒ่าจำนวน 70 ต้น มีจำนวนปานกลาง มะขามจำนวน 60 ต้น มีจำนวนมากมะขามป้อมจำนวน 200 ต้น มีจำนวนน้อย สมอไทยจำนวน 50 ต้น มีจำนวนปานกลางหน่อไม้ไร่ จำนวน 5,000 กก. จำนวนมากหน่อไม้ไผ่ป่าจำนวน 5,000 กก. มีจำนวนมาก หมากเกลือจำนวน 20 ต้น มีจำนวนน้อย กระท้อนจำนวน 20 ต้นจำนวนปานกลาง มะก่องจำนวน 30 ต้น จำนวนน้อย มะยม จำนวน 40 ต้น จำนวนน้อย หมากหวด จำนวน 100 ต้น จำนวนน้อย มะเดื่อ จำนวน 20 ต้น มีจำนวนน้อย กล้วยน้ำว่าจำนวน 25 ไร่ มีจำนวนปานกลาง ผักหวาน จำนวน 1,000 กก.มีจำนวนน้อย หวาย จำนวน 40 ไร่ มีจำนวนปานกลาง หมากแฟน จำนวน 30 ต้นมีจำนวนน้อย ผักเม็กจำนวน 5,000 ต้นมีจำนวนปานกลาง ผักคิ้วจำนวน 2,000 ต้นมีจำนวนปานกลาง ขมิ้นชัน จำนวน 30 ไร่ มีจำนวนปานกลาง ม่วยเลือด จำนวน 50 ต้นมีจำนวนน้อย คาไก่จำนวน 30 ต้นมีจำนวนน้อย ตากวางจำนวน 200 ต้นมีจำนวนน้อย จากการที่มีผลผลิตที่ไม่ผลที่สามารถนำไปแปรรูปได้ทำให้ศูนย์อินแปงมีทรัพยากรในการผลิตได้จำนวนมาก รวมทั้งการมีแหล่งน้ำจึงทำให้มีการทำสวนและทำนาโดยไม่มีปัญหาในเรื่องของน้ำ

ประชาชนในพื้นที่บริเวณบ้านบัวมีโอกาสนในการประกอบอาชีพในการทำนา ทำสวนกันมาก เพราะมีฝายที่ส่งน้ำเข้าถึง จากการที่เคยปลูกพืชเศรษฐกิจหันมาปลูกพืชสวนผสมแทนเพื่อไว้ทำกิน ถ้าเหลือนำไปขาย นอกจากทำการเกษตรผสมผสานแล้ว ยังมีการจับบ่อเลี้ยงปลาไว้ทำกิน ในช่วงเวลาที่เขาวชนที่เป็นลูกหลานของสมาชิกอินแปง หรือชาวบ้าน ว่างจากการทำนาจะมาทำงานที่โรงงานผลิตผลไม้แปรรูปและไวน์ของศูนย์อินแปง เพื่อไม่ให้เด็กที่จบการศึกษาในจังหวัดสกลนคร หรือไปศึกษาจากจังหวัดอื่นแล้วกลับมาทำงานในจังหวัดซึ่งเป็นถิ่นที่ใกล้บ้าน

เนื่องจากในจังหวัดสกลนครเป็นจังหวัดใหญ่มีสถาบันการศึกษาระดับสูงหลายแห่งด้วยกัน เทียบได้กับหลายจังหวัดทางภาคตะวันออกเฉียงเหนือ เช่น จังหวัดขอนแก่น จังหวัดอุดรธานี ฯลฯ ทำให้ประชากรส่วนใหญ่ของจังหวัดได้รับการศึกษา โดยเฉพาะเด็กรุ่นใหม่ในจังหวัดจะมีโอกาสได้รับการศึกษาสูง บริเวณตำบลกุดบากที่ตั้งศูนย์อินแปงเคยเป็นพื้นที่สีชมพูที่เป็นเขตการต่อสู้ของผู้ก่อการร้ายคอมมิวนิสต์ นโยบายของรัฐจึงพยายามเข้ามาครอบงำพร้อมด้วยแผนพัฒนาด้านต่าง ๆ เพื่อให้ประชาชนในบริเวณกุดบากไม่ไปสนับสนุนกับบรรดาสหายนกฏพาน ดังนั้นทางราชการพยายามทุกวิถีทางที่จะส่งเสริมให้ชาวบ้านทำงานที่รัฐกำหนด ในปี พ.ศ.2509 ด้วยการออก



นโยบายในการปลูกพืชเศรษฐกิจได้ออกมาจากภาครัฐ นโยบายส่งเสริมให้ชาวบ้านปลูกปอออกมา เพราะทำให้ราคาดี ทำให้ชาวบ้านมีการถางป่าออกไปเพื่อการปลูกปอ แต่การปลูกปอปลูกได้แค่ สองปีต้องสิ้นหวังสำหรับชาวบ้านเนื่องจากราคาปอตกลง ทางราชการคิดนโยบายใหม่ให้กับ ชาวบ้านปลูกพืชเศรษฐกิจตัวใหม่ คือ มันสำปะหลัง การปลูกพืชเศรษฐกิจโดยเฉพาะชนิดนี้ยิ่งปลูก การขยายพื้นที่มีออกไปเรื่อย ๆ ยิ่งปลูกยิ่งต้องถางป่า

นโยบายที่นำการปลูกพืชเศรษฐกิจมาให้กับชาวบ้าน แต่เบื้องหลังของนโยบายคือต้องการ กดดันให้สหกรณ์ไม่มีที่อยู่ มีค่าขวัญที่รู้จักกันดีคือ “ถ้าป่าหมดสหกรณ์ก็ไม่สามารถจะอยู่ได้” หน่วยงานของรัฐใช้เม็ดเงินมาให้ชาวบ้านด้วยการปลูกพืชเศรษฐกิจกับชาวบ้าน แต่สิ่งที่ชาวบ้านรับ ได้รับคือ ยิ่งทำยิ่งขาดทุน ยิ่งทำยิ่งจน รายได้ไม่คุ้มกับทุน ทำให้ต้องไปกู้เงินจาก ธนาคารเพื่อการเกษตรและสหกรณ์ การบุกรุกป่า ถางป่า สัตว์ป่าถูกทำร้าย สมุนไพรที่เคยมีมากขึ้น เริ่มน้อยลง ชาวบ้านมีความขัดแย้งกันมากขึ้น การใช้วิถีชีวิตแบบดั้งเดิมด้วยการแลกเปลี่ยนกันระหว่าง หมู่บ้านหมดไป วิถีชีวิตของการบริโภคนิยมเข้ามาแทนที่ การกู้เงินเพื่อซื้อปุ๋ย ตู้ธนาคาร ตู้ขายยา นอกระบบ การพยายามของทางราชการมีเพิ่มขึ้นเรื่อยในการที่จะให้ตำบลถูกบดขยี้ไม่สนับสนุน สหกรณ์ แต่สิ่งที่ชาวบ้านตำบลถูกบดขยี้ไป คือ ความสูญเสียของพื้นที่ที่สามารถทำอยู่กัน ได้ พอมีพอกิน เหลือให้ขายเริ่มหมดไป ซึ่งทั้งหมดเกิดจากการครอบงำเชิงนโยบายของทางราชการ ด้วยการใช้นโยบายเงินมากเข้าล่อ ดังที่กล่าวมาแล้ว

ทางด้านปัญหาสุขภาพเสพติดในหมู่วัยรุ่นของบ้านบัวไม่รุนแรงมากนัก แต่ถ้าออกนอกเขตบ้าน บัวแล้วปัญหาสุขภาพเสพติดของลูกบวที่กำลังประสบปัญหา คือ การดมกาวของเด็กวัย เพราะหาซื้อง่าย และไม่ไรของต้องห้าม ทางศูนย์อินแปง และหน่วยงานของราชการพยายามหาทางป้องกัน โดยมี การตั้งชมรมเด็กชักถิ้นขึ้นมาและจากการมีโรงงานเป็นที่ผลิตน้ำผลไม้ จึงทำให้ศูนย์อินแปงเป็นที่ รวมของชาวบ้านและวัยรุ่นในบริเวณบ้านบัว โดยเฉพาะอย่างยิ่งศูนย์อินแปงเป็นศูนย์การเรียนรู้ และถ่ายทอดเทคโนโลยี จึงมีคนจากที่ต่าง ๆ และจากหน่วยงานต่าง ๆ มาดูงานเป็นจำนวนมาก จึงทำให้ธุรกิจชุมชนขยายตัวตลาดภายในโดยไม่ต้องไปขายข้างนอกจะมีสัดส่วนที่สูงมาก และทำ ให้โรงงานผลิตน้ำผลไม้แปรรูป และไวน์ของศูนย์อินแปงขยายตัวได้เป็นอย่างดี และเป็นที่รู้จัก อย่างต่อเนื่อง

### หลักฐานที่ใช้ประกอบการเขียนรายงาน

รายงานนี้เรียบเรียงจากการสัมภาษณ์โดยเจ้าหน้าที่ภาคสนาม โดยใช้แบบสอบถามเมื่อวันที่ 8 มิถุนายน 2545 และการสัมภาษณ์แบบเจาะลึกอีกครั้งเมื่อวันที่ 9 – 12 ธันวาคม 2545 โดยสัมภาษณ์ นายรัชชชัย ภูณวงศ์ ผู้ประสานงานศูนย์อินแปง นายประหยัด โททุมพล ประธานโรงงานแปรรูป น้ำผลไม้และไวน์ นางสาววราภรณ์ อ่อนเขียว ผู้จัดการโรงงาน และนางสาวจิรัชญา จำวงศ์ลา ผู้นำที่ประสานงานเครือข่ายโซนอุดรธานี – กาฬสินธุ์ รวมทั้งเอกสารต่างๆ ที่ทำการศึกษาเรื่อง

ศูนย์อินแปง บ้านบัว ไว้ เช่น หนังสือ อินแปง และชุมชนเข้มแข็ง ของ ศ. ดร. เสรี พงศ์พิศ รายงานวิจัยเรื่องเศรษฐกิจชุมชนหมู่บ้านอีสานห้าทศวรรษ หลังสงครามโลกครั้งที่สอง กรณีศึกษาบ้านบัว (พ.ศ.2488 – 2543) ของสุวิทย์ ธีรศาสตร์ รายงานการวิจัยการศึกษาภูมิปัญญาพื้นบ้าน : กรณีศึกษาอาหารพื้นบ้านไทย บ้านบัว อำเภอกุศบาก จังหวัดสกลนคร ของยงยุทธ ตรีอนุชกร รายงานโครงการส่งเสริมกระบวนการเรียนรู้เพื่อพัฒนาแผนแม่บทตำบลชุมชนอินแปง โดยคณะกรรมการเครือข่ายอินแปง และรายงานการวิจัยการพัฒนาเครือข่ายแปรรูปน้ำผลไม้ และไวน์อินแปง โดยเจ้าหน้าที่อินแปง

### ประวัติความเป็นมาของกลุ่ม

ศูนย์มีจุดเริ่มต้นจากนักวิจัยที่ต่อมากลายเป็นนักพัฒนาของศูนย์ คือนายรัชชัย กุณศ์วงศ์ จบการศึกษาจากสถาบันราชภัฏสกลนคร โดยทำงานให้กับศูนย์ข้อมูลของสถาบันราชภัฏสกลนคร ร่วมกับสถาบันพัฒนาชนบท มูลนิธิหมู่บ้าน ได้ร่วมกันศึกษาวิจัยชนกลุ่มน้อยชาวกะเลิงที่บ้านบัว คุณธวัชชัย เข้ามาศึกษากระบวนการศึกษาวิจัยความเป็นอยู่ในอดีตถึงปัจจุบัน การที่มูลนิธิหมู่บ้านเลือกบ้านบัวเป็นพื้นที่ศึกษา เพราะว่าความเป็นชุมชนชาวกะเลิงที่บ้านบัว ยังไม่ถูกทำลายไปทั้งหมด ยังมีอยู่อีกมากดังนั้นจึงนำที่จะศึกษา จากการเข้ามาเก็บข้อมูลพบว่าชาวบ้านมีปัญหาในเรื่องหนี้สิน ชาวบ้านขยายพื้นที่ปลูกมันสำปะหลังมากขึ้นเพื่อจะมีรายได้เพิ่ม แต่กลับขุดมันขายได้ปีละครั้ง บางปีได้ไม่คุ้มทุนที่ลงไปเพราะต้องซื้อปุ๋ยบำรุงดิน เนื่องจากปลูกมันสำปะหลังดินจะเสื่อม รายจ่ายของชาวบ้านมีเพิ่มขึ้นเป็นจำนวนมาก ของทุกอย่างต้องซื้อหามาใช้ ของกินเคยได้จากป่าก็เริ่มไม่มีกินหาไม่ได้ตามธรรมชาติ จึงทำให้คุณธวัชชัยมีแนวคิดที่จะช่วยเหลือชาวบ้านจัดตั้งกลุ่ม ประสานงานให้ชาวบ้านไปเรียนรู้และดูงาน ไปดูว่าคนที่ทำมาหากินแบบไม่มีหนี้สินทำอย่างไร และเพื่อพัฒนาแนวความคิดให้กับชุมชนบ้านบัวพลิกฟื้นขึ้นมาอีกครั้ง หลังจากการไปดูงานกลับมา ชาวบ้านมาคุยกันและเริ่มขยายความคิดในการปลูกพืชไว้กินไว้ใช้

ปี 2532 มีชาวบ้านจำนวนหนึ่งประมาณ 13 คนโดยการนำของพ่อเล็ก กุณวงศ์แก้ว ได้รวมกลุ่มกันเรียกว่า “กลุ่มกองทุนพันธุ์ไม้” เพื่อร่วมกันส่งเสริมให้มีการศึกษาและเผยแพร่การปลูกพืชพื้นบ้านที่มีอยู่บนเทือกเขาภูพาน เนื่องจากมีพืชอยู่หลายชนิดที่ใช้เป็นอาหาร สมุนไพร ไม้ใช้สอย เป็นระบบเกษตรกรรมนิเวศน์ อาศัยการเกื้อกูลกัน แลกเปลี่ยนการเรียนรู้ซึ่งกันและกัน ได้มีการนำชาวบ้านไปเรียนรู้ในเรื่องการเพาะกล้าไม้ โดยมีการทดลองเพาะพันธุ์หวายได้สำเร็จ มีการขายหวายได้หมดภายในปีนั้น ทำให้คนอื่น ๆ ออกมาทดลองทำบ้าง แต่งบประมาณในการซื้อกล้าไม้เพื่อเพาะกล้าไม้มี คุณธวัชชัยจึงขอทุนจากมูลนิธิหมู่บ้านมา เพื่อซื้อกล้ามาแจกให้กับสมาชิก สำหรับคนที่ต้องการเพาะกล้า คนที่ยืมกล้าไป 100 ถูง ต้องคืนต้นกล้าที่เพาะไว้ 10 ต้น

การขยายพันธุ์กล้าไม้เริ่มเติบโตมากขึ้น พื้นที่ในการเพาะกล้าไม้เริ่มคับแคบ จึงย้ายที่ทำการกลุ่มจากเรือนพ่อเผย มาที่เรือนของพ่อประหยัด แต่อยู่ไม่นานเริ่มคับแคบ กล้าไม้เพิ่มขึ้นเรื่อย ๆ

ขณะนั้นเงินกองทุนจากการขายกล้าไม้เพิ่มขึ้นเป็น 40,000 บาท ในปี 2533 กรรมการลงมติให้ซื้อที่ดิน 5 ไร่ 1 งาน ราคา 30000 บาท แต่ทางกลุ่มยังไม่สามารถปลูกสร้างที่ทำการได้ เนื่องจากต้องใช้งินจำนวนมาก ปี 2535 ถึงได้จัดสร้างอาคาร โดยได้เงินจากสมาคมพัฒนาอีสานบริจาคสังกะสีและวัสดุอื่น ๆ 200,000 บาท สมาชิกมาออกแรงช่วยกันสร้างจนสำเร็จ และใช้เป็นสถานที่อบรมชาวบ้าน และเพาะกล้าพันธุ์ไม้

ปี 2534 ทางกลุ่มพันธุ์ไม้ได้เข้าร่วมกับกลุ่มเครือข่ายธรรมไทอีสานหรือชมรมอุ้มชูไทอีสาน ได้มาประชุมที่บ้านบัว โดยมี พ่อจารย์ บัวศรี ศรีสูง เป็นประธาน ได้มาประชุมและเห็นพื้นที่ที่บ้านบัวราวกับพระอินทร์สร้างขึ้นมา จึงได้เรียกสถานที่ตรงนั้นว่า “อินแปลง” นับแต่นั้นเป็นต้นกลุ่มกองทุนเพาะกล้าไม้จึงเป็นเป็นศูนย์อินแปลง ปี 2535 หลังจากสร้างอาคารเรียบร้อยและใช้ที่ตรงนี้เป็นศูนย์ประสานงานพบปะแลกเปลี่ยนเรียนรู้ อบรมกิจกรรมต่าง ๆ ภายในหมู่บ้าน ช่วงนี้เป็นช่วงที่สมาชิกกองทุนพันธุ์ไม้ทั้งหมดได้รับการสนับสนุนจากสมาคมพัฒนาชนบทอีสานไปศึกษาเรียนรู้เรื่องเกษตรกรรมแบบผสมผสานและการจัดการองค์กรชุมชนกับกลุ่มอีได้น้อย บ้านสระคูม ตำบลโคกกลม อำเภอลำปลายมาศ จังหวัดบุรีรัมย์ เป็นเวลา 5 วัน โดยมีผู้ใหญ่ผาย สร้อยสระกลาง ประธานกลุ่มอีได้น้อย เป็นผู้จัดการเรียนรู้แบบเข้มข้น โดยศึกษารายละเอียดทุกขั้นตอนของการทำเกษตรกรรมแบบผสมผสาน โดยมีระยะเวลาและการวางแผนการปลูก วิธีการสร้างแหล่งน้ำ การปรับปรุงดิน หลังจากการอบรมกลับมา พ่อประหยัด โททุมพลได้ชักชวนผู้ที่เข้าอบรมและพี่น้อง ทำการแก้ไขปัญหาเรื่องน้ำ โดยการลงแขกในช่วงฤดูแล้งขุดคลอง และทำฝายกั้นน้ำ เปลี่ยนจากที่ปลูกมันสำปะหลังมาทำนาแทน ปี 2536 เครือข่ายอุ้มชูไทอีสานได้จัดเวทีแลกเปลี่ยนประสบการณ์งานพัฒนากับทีมผู้นำชุมชนบ้านบัวที่ศาลาวัด โพธิ์ชัย บ้านบัวเป็นเวลา 2 วัน ทำให้กระแสนการทำเกษตรผสมผสาน เพิ่มขึ้นจาก 13 รายเป็น 60 กว่าราย พ.ศ. 2538 ศูนย์อินแปลงร่วมกับสำนักงานปฏิรูปที่ดินสกลนคร ได้ประสานงานจนเกิดเครือข่ายอินแปลงเพิ่มขึ้นอีกหลายหมู่บ้าน และเกิดเป็นกลุ่มต่าง ๆ มากขึ้นมีกิจกรรมต่าง ๆ เช่นกลุ่มเด็กฮักถิ่น ซึ่งเกิดมาเพื่อให้ความหวังในการสืบทอดแนวคิดอินแปลง กลุ่มออมทรัพย์

ในช่วงปี พ.ศ.2535 ถึง 2540 เป็นช่วงที่อินแปลงเริ่มมีแนวคิดในการตั้งอุตสาหกรรมชุมชนอย่างชัดเจน อินแปลงในช่วงนี้เป็นการส่งเสริมการทำเกษตรกรรมนิเวศน์ให้กับสมาชิกอินแปลงในชุมชนต่าง ๆ รอบเทือกเขาภูพานโดยพื้นที่เครือข่าย 3 จังหวัด 7 อำเภอ 84 ชุมชน จำนวน 600 ครอบครัวในพื้นที่หลายพันไร่ ได้ส่งเสริมการปลูกไม้พื้นบ้านขึ้นในสภาพแวดล้อมที่เปลี่ยนไปจึงเป็นผลที่จะทำให้สภาพแวดล้อมมีความอุดมสมบูรณ์ของชุมชนได้กลับคืนมาเหมือนเดิมพร้อมกับพืชพรรณธัญญาหารอันมีคุณค่าที่เราต่างมองข้าม ทางเครือข่ายจึงเห็นความสำคัญของพืชพื้นบ้านและระบบการผลิตที่ยั่งยืน จึงหาแนวทางในการพัฒนาพืชพื้นบ้าน การคัดเลือกเครือข่ายนั้นทางอินแปลงใช้ความสนิพสนมเป็นส่วนตัวกับผู้นำท้องถิ่นในการเลือกเครือข่าย เครือข่ายอินแปลงจึงครอบคลุมอยู่ในหลายพื้นที่

จากการที่เห็นไม้พื้นบ้าน พบว่ามีแนวโน้มที่เราจะสามารถนำมาพัฒนาเป็นพืชเศรษฐกิจได้เป็นอย่างดี โดยวิธีการนำมาแปรรูปแบบต่างได้ ดังที่เห็นผลไม้หลายชนิดยังมีศักยภาพในการผลิตน้ำผลไม้ หลายชนิดที่ค่อนข้างสูง เช่น หมากเฒ่า หมากคือ หมากแวง มะขามป้อม กล้วย ฯลฯ ดังนั้นผู้นำเครือข่ายอินแปงได้มีนโยบายที่จะดำเนินการจัดการผลผลิตต่าง ๆ ให้สอดคล้องกับผลผลิตที่มากเกินความต้องการในเครือข่ายอินแปง ที่จะดำเนินการจัดการผลผลิตต่าง ๆ ให้สอดคล้องกับผลผลิตที่มากเกินความต้องการในชุมชน และเพื่อพัฒนาให้เกิดอุตสาหกรรมในชุมชน ผู้นำมีวัตถุประสงค์ในการก่อตั้งอุตสาหกรรมในชุมชนนั้นเพื่อที่จะพัฒนาให้เห็นคุณค่าและเพิ่มมูลค่าให้เกิดอุตสาหกรรมชุมชนที่คนในชุมชนเป็นเจ้าของและได้รับผลประโยชน์อย่างเต็มที่ เกิดการสร้างงาน สร้างอาชีพ สร้างรายได้ให้กับชุมชนให้มีความเป็นอยู่ที่ดีขึ้น แก้ปัญหาผลผลิตต่างๆ ของเกษตรกรที่มีจำนวนมากเกินความต้องการในชุมชน เพื่อให้มีการอนุรักษ์เผยแพร่ไม้พื้นบ้านให้เป็นที่รู้จักกว้างขวางยิ่งขึ้น ก่อให้เกิดการส่งเสริมและพัฒนาผลผลิตในฟาร์มของเกษตรกรระบบการผลิตที่ยั่งยืนต่อไป สร้างฐานในการรองรับผลผลิตจากฟาร์มของเกษตรกร

จากแนวความคิดของผู้นำเครือข่าย เช่น พ่อเล็ก พ่อเขียน พ่อเนา พ่อประหยัด และผู้นำเครือข่ายของอำเภอต่าง ๆ ของอินแปง ซึ่งมองเห็นความสำคัญของพืชพื้นบ้านที่มีอยู่ในท้องถิ่น จึงเกิดแนวความคิดที่จะพัฒนาให้เกิดอุตสาหกรรมขึ้นในชุมชนและคนในชุมชนเป็นเจ้าของกิจการ ดังนั้นเครือข่ายจึงร่วมกันดำเนินการก่อตั้งอุตสาหกรรมในชุมชนขึ้นในปี 2539 ผู้นำและคณะกรรมการเครือข่ายอินแปงจึงได้คัดเลือกบุคคลากรที่เป็นกลุ่มแม่บ้านและกลุ่มเยาวชนเข้าฝึกอบรมการแปรรูปผลผลิตทางการเกษตรที่สถาบันวิจัยและฝึกอบรมเกษตรสกลนคร จำนวน 25 คนเป็นเวลา 2 วันในเดือนสิงหาคม 2539 ปี 2540 ผู้นำและคณะกรรมการเริ่มสำรวจข้อมูลแหล่งวัตถุดิบและวางแผนการแปรรูปผลผลิต เช่น การวิเคราะห์ข้อมูลความเป็นไปได้และระดมทุนจากสมาชิกอินแปงรอบเทือกเขาภูพาน มีการคัดเลือกบุคคลากรเข้าทำงานในโรงงานและปฏิบัติงานด้านการแปรรูปขึ้น เช่น แปรรูปน้ำผลไม้พื้นบ้านของเกษตรกรที่อยู่รอบๆ เทือกเขาภูพาน จำนวน 2,000 ขวด

### ทุนเริ่มต้นและสมาชิกของกลุ่ม

ศูนย์อินแปงในช่วงที่เริ่มก่อตั้งเป็นกลุ่มพันธุ์ไม้ โดยมีสมาชิกร่วมกันได้ประมาณ 13 คน ทุนจากมูลนิธิหมู่บ้าน 2500 บาท เพื่อซื้อถุงดำมาแจกให้กับสมาชิกเพื่อเพาะกล้า ไม้กลุ่มได้กล้าไม้ 2000 ต้น ทางกลุ่มได้นำกล้าไม้ไปขายต้นละ 5 บาท มีเงินเข้ากลุ่ม 10,000 บาท ปี 2541 จึงมีการระดมทุนจากสมาชิก ต้นละ 100 บาท บุคคลหนึ่งจะลงหุ้นได้ไม่เกิน 50 หุ้น ทุนจากการระดมทุนนำมาก่อตั้งอาคารการแปรรูปขึ้นในศูนย์อินแปง เพื่อให้เป็นศูนย์พบปะแลกเปลี่ยนของเครือข่ายทั้ง 3 จังหวัด จากสมาชิกที่เริ่มก่อตั้ง 13 คน ปัจจุบันสมาชิกของกลุ่มอินแปงแบ่งเป็น 3 ลักษณะ คือ

1. สมาชิกเครือข่ายอินแปลงที่ครอบคลุมเป็นโซน คือ อินแปลงตะวันออก อินแปลงใต้ อินแปลงตะวันตก อินแปลงกลาง อินแปลงเหนือ อินแปลงวังสามหมอ อินแปลงคำม่วง อินแปลงดงหลวง มีพื้นที่ครอบคลุม 80 ตำบล
2. สมาชิกโรงงานผลไม้แปรรูป มีสมาชิกทั้งหมด 433 คน มีหุ้นทั้งหมด 6,333 หุ้น โดยแบ่งเป็นสมาชิกเป็นสองแบบคือ ผู้อาศัยอยู่ในบ้านบัวสามารถถือหุ้นได้ไม่เกิน 10,000 บาท ผู้ถือหุ้นนอกพื้นที่ถือหุ้นได้ไม่เกิน 5,000 บาท แต่คนนอกพื้นที่สามารถมาถือหุ้นในนามกลุ่มโดยสามารถถือได้เกิน 5 พันบาท เช่น กลุ่มบ้านโนนหัวช้างสามารถถือหุ้นได้เกินจากที่กำหนด จะเปิดรับสมาชิกทุกปี ในช่วงเดือน มีนาคมถึง เมษายน
3. สมาชิกโรงงานสมุนไพรแปรรูป
4. สมาชิกกลุ่มออมทรัพย์ เป็นคนในบ้านบัวทั้งหมด มีสมาชิกจำนวน 800 กว่าคนในปี ผลประโยชน์ที่สมาชิกได้รับแตกต่างจากสมาชิกทั่วไปคือ สมาชิกสามารถขายผลผลิตให้กับทางโรงงานในราคาที่สูงกว่าท้องตลาด

เนื่องจากศูนย์อินแปลงเป็นกลุ่มที่มีทั้งการถ่ายทอดและศูนย์การเรียนรู้ มีเครือข่ายครอบคลุมพื้นที่ 4 จังหวัด จึงต้องมีคณะกรรมการเข้าร่วมจากส่วนต่าง ๆ ดังนี้

### สมาชิกสภาอินแปลง

สมาชิกสภาอินแปลง ที่ตั้งขึ้นมาในแต่ละฝ่าย ที่ตั้งขึ้นมาอยู่ในสภาอินแปลง จะมีหน้าในการคิดแผนยุทธศาสตร์ให้เครือข่ายและศูนย์ของอินแปลง แต่ละส่วนให้นำนโยบายลงไปบริหารในแต่ละฝ่าย กรรมการสภาอินแปลงจะประชุม 2 เดือน ต่อครั้ง

### คณะกรรมการด้านการเกษตรและสิ่งแวดล้อม

- |                         |                  |
|-------------------------|------------------|
| 1. นายทอง ชัยปัญญา      | อินแปลงตะวันออก  |
| 2. นายกันยา จักรนารายณ์ | อินแปลงใต้       |
| 3. นายสุตตามณีนพราว     | อินแปลงตะวันตก   |
| 4. นายคำป้า บุญสิงห์    | อินแปลงกลาง      |
| 5. นายมิตร เสียงเลิศ    | อินแปลงเหนือ     |
| 6. นายคำสิงห์ บงโนนจิว  | อินแปลงวังสามหมอ |
| 7. นายเคน ปุณาสี        | อินแปลงคำม่วง    |
| 8. นายหวัง วงศ์กระโซ่   | อินแปลงดงหลวง    |

### คณะกรรมการด้านสุขภาพ

- |                           |                 |
|---------------------------|-----------------|
| 1. นายโผน ฮิมปะลาด        | อินแปงตะวันออก  |
| 2. น.ส.รัชนี อัครราช      | อินแปงใต้       |
| 3. นายไพฑูรย์ ชูรัตน์     | อินแปงตะวันตก   |
| 4. นายพุมทา เขื่อนกองแก้ว | อินแปงกลาง      |
| 5. นายศิริชัยยนต์ สายเย็น | อินแปงเหนือ     |
| 6. นายบุญจันทร์ ภูนาเพชร  | อินแปงวังสามหมด |
| 7. นายประนอม วรรณรัตน์    | อินแปงคำม่วง    |
| 8. นายชาติ วงศ์กระโซ่     | อินแปงดงหลวง    |

### คณะกรรมการด้านกองทุนและสวัสดิการ

คณะกรรมการฝ่ายทุนต้องให้ชาวบ้านรู้จักการจัดการทุนและสวัสดิการของตนเอง โดยการสร้างให้สมาชิกรู้จักทุนทำให้สมาชิกมีอยู่มีกิน สอนให้สมาชิกอยู่อย่างพอมีพอกิน กรรมการชุดนี้อยู่ในวาระ 2 ปี คณะกรรมการมีรายชื่อ ดังนี้

- |                          |                 |
|--------------------------|-----------------|
| 1. นายพูลทรัพย์ ธิโสภา   | อินแปงตะวันออก  |
| 2. นายคำเพ็ญ ช่วงทิพย์   | อินแปงใต้       |
| 3. นายบุญลือ โคตรแสง     | อินแปงตะวันตก   |
| 4. นายเคน หมั่นสร้าง     | อินแปงกลาง      |
| 5. นายชนะรัตน์ ชีระนุกูล | อินแปงเหนือ     |
| 6. นายเปลื้อง โสภาคำ     | อินแปงวังสามหมด |
| 7. นายแพงศรี โปมะรัตน์   | อินแปงคำม่วง    |
| 8. นายกองศรี ภูดี        | อินแปงดงหลวง    |

### คณะกรรมการด้านวิสาหกิจชุมชน

กรรมการชุดนี้ มีหน้าที่ติดต่อ สร้างแนวคิดในการสร้างสิ่งต่าง ๆ และคิดเรื่องเกี่ยวกับธุรกิจชุมชน พยายามหาวิธีการแปรรูปทรัพยากรในท้องถิ่นของตัวเองที่มีอยู่ โดยจะเน้นการสร้างทรัพยากรที่อยู่ในพื้นที่ จะใช้พื้นที่ของตัวเองเป็นที่ตั้ง กรรมการชุดนี้อยู่ในตำแหน่งวาระ 2 ปี มีคณะกรรมการรายชื่อ ดังนี้

- |                               |                |
|-------------------------------|----------------|
| 1. นายวินิจ พรหมสาขา ณ สกลนคร | อินแปงตะวันออก |
| 2. นายประหยัด โททุมพล         | อินแปงใต้      |
| 3. นายบุญถึง หนาแน่น          | อินแปงตะวันตก  |
| 4. นายบุญเพ็ง ศรีสิงห์        | อินแปงกลาง     |
| 5. นายพิชัย ยางธิสาร          | อินแปงเหนือ    |

- |                          |                 |
|--------------------------|-----------------|
| 6. นายธงชัย พรหมนาม      | อินแปงวังสามหมอ |
| 7. นางบัวแก้ว เทศารินทร์ | อินแปงคำม่วง    |
| 8. นายอมร ทุมมา          | อินแปงคงหลวง    |

#### คณะกรรมการกลาง

กรรมการกลางจะมีหน้าที่ในการดูแลเรื่องส่วนกลาง และควบคุมการบริหารทางการเงิน มีการประชุมทุก 2 เดือน/ครั้ง กรรมการกลางโดยมาจากตัวแทนเขตแต่ละเขตที่เป็นเครือข่ายเลือก ตัวคนเข้ามาบริหาร กรรมการอยู่ในวาระครั้งละ 2 ปี กรรมการแต่ละท่านต้องรายงานผลในรอบ ของอินแปง ว่าเครือข่ายมีเกิดกลุ่มออมทรัพย์เท่าไร มีการแปรรูป การเกษตร ชาวชนมีการเรียนรู้ใน เรื่องต่าง ๆ เหล่านี้มากนักน้อยเพียงใด คณะกรรมการชุดนี้มีรายชื่อ ดังนี้

- |                            |                                   |
|----------------------------|-----------------------------------|
| 1. นายเนาบัว บัวแก้ว       | ประธานสภาและกรรมการกลาง           |
| 2. นายจำรัส โททุมพล        | รองสภาและคณะกรรมการกลาง           |
| 3. นายอภิรักษ์ ไชสาคร      | เลขาสภาและคณะกรรมการกลาง          |
| 4. นายทัศน์ พงษ์จิตรภักดิ์ | เหรัญญิกสภาและคณะกรรมการกลาง      |
| 5. นายสุพัฒน์ คุณนาม       | ประชาสัมพันธ์และคณะกรรมการกลาง    |
| 6. นายหลุน พรหมกุล         | ประชาสัมพันธ์สภาและคณะกรรมการกลาง |
| 7. นายเคน ภูนาสี           | กรรมการสภาและคณะกรรมการกลาง       |
| 8. นายพูลสวัสดิ์ มูลทองดะ  | กรรมการสภาและคณะกรรมการกลาง       |
| 9. นายวี เชื้อคำฮอด        | กรรมการสภาและคณะกรรมการกลาง       |

#### คณะกรรมการศูนย์อินแปง

กรรมการศูนย์อินแปงจะเป็นฝ่ายที่ควบคุมนโยบาย ควบคุมดูแลภายในศูนย์ มีหน้าคอย ดูแลผู้ที่มาดูงานที่ศูนย์ กรรมการจะอยู่โดยรอบของบ้านบัว เป็นบุคคลในพื้นที่ที่ดูบาก็มีการประชุม ทุกวันที่ 3 ของเดือน คณะกรรมการจะอยู่ในวาระ 2 ปี คณะกรรมการศูนย์อินแปงชุดปัจจุบันมี ดังนี้

- |                                 |                       |
|---------------------------------|-----------------------|
| 1. นายเสริม อุดมณา              | ประธานศูนย์อินแปง     |
| 2. นายคำเพ็ญ ช่างทิพย์          | รองประธานศูนย์อินแปง  |
| 3. นายศักดิ์คำนุภาพ โกแก้วเขียว | เลขานุการศูนย์อินแปง  |
| 4. นายโกสิน ดาบลาอ่า            | ฝ่ายทัวร์ศูนย์อินแปง  |
| 5. นายสมบัติ แสงฉวี             | ฝ่ายทัวร์ศูนย์อินแปง  |
| 6. นายประหัด โททุมพล            | ประธานโรงงานน้ำผลไม้  |
| 7. นายอุดม ชูศรีโถม             | กรรมการ               |
| 8. นายสิ่ง ช่างทิพย์            | ประธานโรงงานยาสมุนไพร |

- |                              |                          |
|------------------------------|--------------------------|
| 9. นายสมพร ถาปิ่นแก้ว        | กรรมการ โรงงานยาสมุนไพรร |
| 10. น.ส. เรืองอุไร อ่อนเขียว | ผู้ช่วยเลขา              |
| 11. น.ส. คำปุ่น กุดวงศ์แก้ว  | ผู้ช่วยเลขา              |

การบริหารงานของศูนย์อินแปงนั้น สังกัดว่ากรรมการแต่ละฝ่ายจะมีการแบ่งแยกกันอย่างชัดเจน เพื่อความสะดวกและคล่องตัวในการบริหารงาน แต่จะมีประธานของส่วนต่างๆ ลงไปควบคุม แต่ประธานศูนย์อินแปง และประธานโรงงานเป็นคนของบ้านบัว เนื่องจากความสะดวกในการดูแลงานต่าง ๆ ของศูนย์ ศูนย์อินแปงเป็นกลุ่มที่มีขนาดใหญ่ จึงให้ความเป็นเครือข่ายเข้ามาบริหารงานมีต่ำกว่าร้อยละ 50 ทำให้ศูนย์ต้องทำความเข้าใจกับคนที่เข้ามาเป็นสมาชิกของศูนย์ ๆ เพื่อให้เป็นไปในทางเดียวกัน ความเป็นมาตรฐานของอินแปงจึงถูกนำมาใช้เพื่อกำหนดให้บุคลากรในกลุ่มมีความเข้าใจในทิศทางเดียวกัน แต่ละโซนที่เป็นเครือข่ายของศูนย์จะกำหนดไว้ให้แตกต่างกัน ซึ่งขึ้นอยู่กับพื้นที่ว่าสามารถมีพืชมากน้อยเพียงใด

#### การกำหนดมาตรฐานอินแปงกับเครือข่าย

เนื่องจากเครือข่ายของอินแปงมีการขยายออกไปมาก สิ่งจำเป็นของศูนย์คือการกำหนดให้อยู่ในทิศทางเดียวกัน สมาชิกอินแปงทั่วไปจะส่งเข้าอบรมที่อื่นหรือที่ศูนย์อินแปง หลังจากการอบรมแล้วเป็นผู้นำจะมีกำหนดเกณฑ์ไว้ หลังจากเป็นผู้นำแล้วขั้นต่อไปต้องเป็นครูได้ มีการกำหนดจำนวนไว้ ดังนั้นมาตรฐานอินแปงจึงมี ดังนี้

**โซนอินแปงใต้** ได้แก่ อำเภอภูคาก อำเภอภูพาน อำเภอนิคมน้ำอูน สมาชิกที่จะเป็นผู้นำของโซน ต้องปลูกผัก 30 ต้น ไม้ผล 20 ต้น ไม้ใช้สอย 20 ต้น สมุนไพร 20 ต้น สัตว์ 10 ชนิด ของใช้ 5 อย่าง แปรรูป 10 ชนิด ส่วนบุคคลที่จะขึ้นมาเป็นครูของโซน หมายถึงผู้ที่จะเป็นผู้สอนให้กับกลุ่มอื่น หรือบุคคลคนอื่นได้ ต้องปลูกผัก 30 ต้น ไม้ผล 20 ต้น ไม้ใช้สอย 20 ต้น สมุนไพร 20 ต้น สัตว์ 10 ชนิด ของใช้ 5 แปรรูป 10 ชนิด และสมาชิกสามัญ ต้องปลูกผัก 15 ต้น ไม้ผล 10 ต้น ไม้ใช้สอย 10 ต้น สมุนไพร 10 ต้น สัตว์ 5 ชนิด ของใช้ 3 ชนิด แปรรูป 5 อย่าง

**โซนอินแปงตะวันตก** ได้แก่ อำเภวาริชภูมิ อำเภอสว่างแดนดิน อำเภอส่องดาว อำเภอเจริญศิลป์ สมาชิกที่จะเป็นผู้นำโซน ต้องปลูกผัก 10 ต้น ไม้ผล 10 ต้น ไม้ใช้สอย 10 ต้น สมุนไพร 10 ต้น สัตว์ 5 ชนิด ของใช้ 5 อย่าง แปรรูป 5 ชนิด ส่วนบุคคลที่จะขึ้นมาเป็นครูของโซน หมายถึงผู้ที่จะเป็นผู้สอนให้กับกลุ่มอื่น หรือบุคคลคนอื่นได้ ต้องปลูกผัก 20 ต้น ไม้ผล 15 ต้น ไม้ใช้สอย 20 ต้น สมุนไพร 15 ต้น สัตว์ 8 ชนิด ของใช้ 8 แปรรูป 6 ชนิด และสมาชิกสามัญ ต้องปลูกผัก 5 ต้น ไม้ผล 5 ต้น ไม้ใช้สอย 5 ต้น สมุนไพร 5 ต้น สัตว์ 3 ชนิด ของใช้ 3 ชนิด แปรรูป 2 อย่าง

**โซนอินแปงเหนือ** ได้แก่ อำเภอดงหลวง อำเภอบ้านม่วง อำเภอวานรนิวาส สมาชิกที่จะเป็นผู้นำของโซน ต้องปลูกผัก 20 ต้น ไม้ผล 20 ต้น ไม้ใช้สอย 10 ต้น สมุนไพร 20 ต้น สัตว์ 10 ชนิด ของใช้ 10 อย่าง แปรรูป 10 ชนิด ส่วนบุคคลที่จะขึ้นมาเป็นครูของโซน หมายถึงผู้ที่จะเป็นผู้สอน



ให้กับกลุ่มอื่น หรือบุคคลคนอื่นได้ ต้องปลูกผัก 30 ต้น ไม้ผล 30 ต้น ไม้ใช้สอย 15 ต้น สมุนไพร 30 ต้น สัตว์ 15 ชนิด ของใช้ 10 แปรรูป 15 ชนิด และสมาชิกสามัญ ต้องปลูกผัก 10 ต้น ไม้ผล 10 ต้น ไม้ใช้สอย 5 ต้น สมุนไพร 10 ต้น สัตว์ 5 ชนิด ของใช้ 10 ชนิด แปรรูป 5 อย่าง

โซนอินแปลงตะวันออก ได้แก่ อำเภอเมือง อำเภอกุสุมาลย์ อำเภอโพธาราม แก้ว อำเภอโคศรัทธา สมาชิกที่จะเป็นผู้นำของโซน ต้องปลูกผัก 20 ต้น ไม้ผล 20 ต้น ไม้ใช้สอย 20 ต้น สมุนไพร 10 ต้น สัตว์ 8 ชนิด ของใช้ 5 อย่าง แปรรูป 5 ชนิด ส่วนบุคคลที่จะขึ้นมาเป็นครูของโซน หมายถึง ผู้ที่จะเป็นผู้สอนให้กับกลุ่มอื่น หรือบุคคลคนอื่นได้ ต้องปลูกผัก 30 ต้น ไม้ผล 30 ต้น ไม้ใช้สอย 30 ต้น สมุนไพร 30 ต้น สัตว์ 12 ชนิด ของใช้ 10 แปรรูป 5 ชนิด และสมาชิกสามัญ ต้องปลูกผัก 10 ต้น ไม้ผล 10 ต้น ไม้ใช้สอย 10 ต้น สมุนไพร 5 ต้น สัตว์ 5 ชนิด ของใช้ 3 ชนิด แปรรูป 5 อย่าง

สิ่งที่ศูนย์อินแปลงกำหนดให้กับเครือข่าย เนื่องจากต้องการให้รู้จักและสามารถให้ผู้อื่นมาเรียนรู้ได้ เพื่อให้สามารถพึ่งตนเองได้ ไม่ต้องการให้ไปซื้อของจากข้างนอก ถ้าเหลือให้นำมาขาย หรือแปรรูป แต่ละเขตของอินแปลงจะถูกกำหนดด้วยมาตรฐานของการพึ่งตนเอง หลังจากนั้นจะมีกรรมการและสมาชิกจากศูนย์ลงไปตรวจสอบพร้อมกันว่าเป็นไปตามที่กำหนดหรือไม่

ทางด้านการช่วยเหลือหรือการได้รับการสนับสนุนจากหน่วยงานของรัฐ โดยมีโครงการต่าง ๆ เข้ามาช่วยเหลือ เช่น กรมส่งเสริมอุตสาหกรรม โครงการปลูกป่าโดยรอบถ้ำเขาภูพาน โครงการ สปก. ฯลฯ โครงการเหล่านี้เป็นโครงการที่ให้เงินเดือนกับเจ้าหน้าที่ของศูนย์ โดยจะมีเจ้าหน้าที่ของศูนย์ 10 คน ที่มีหน้าที่ในด้านต่าง ๆ และดูแลงานภายในภายนอก หรือส่วนที่ต้องการความช่วยเหลือทั้งสิบคนสามารถลงไปทดแทนได้ ทางด้านโรงงานแปรรูปน้ำผลไม้และไวน์นั้น มีลูกหลานของชาวบ้านบัวหรือลูกหลานของผู้ถือหุ้นอยู่ในโรงงานเข้ามาทำงานประมาณ 30 คน ได้รับค่าตอบแทนวันละ 70 บาท ทางศูนย์มีอาหารเลี้ยงกลางวันเพื่อเป็นสวัสดิการ

## สถานการณ์ในปัจจุบัน

ศูนย์อินแปลงพยายามผลักดันในเรื่องของเครือข่ายที่เป็นรูปแบบของเกษตรผสมผสานเพิ่มเติม แต่เป็นในรูปแบบของเครือข่ายขยายเครือข่ายเอง โดยที่อินแปลงจะไม่ลงไปเกี่ยวข้อง แต่จะเป็นเพียงที่ปรึกษาให้ แต่ทางโรงงานผลไม้แปรรูปพยายามที่จะสร้างเครือข่ายทางด้านโรงงานผลไม้แปรรูป ที่เป็นน้ำพร้อมดื่ม และในรูปไวน์ เนื่องจากไวน์ที่ผลิตจากสกลนครเป็นจำนวนมาก ทำให้เกรงว่ามาตรฐานจะหายไปทำให้ ศูนย์อินแปลงพยายามที่จะรวบรวมความเป็นเครือข่ายให้เกิดเป็นรูปเครือข่ายเพื่อสร้างมาตรฐานให้เป็นที่ยอมรับ โดยมีกลุ่มที่เข้าร่วม 5 กลุ่ม อีก 2 กลุ่มอยู่ในระยะเตรียมการ แต่ละกลุ่มของเครือข่ายมีพื้นฐานทางเผ่าพันธุ์ที่แตกต่างกัน

ส่วนในเรื่องการตลาดของการแปรรูปผลไม้ กลุ่มบ้านบัว คือกลุ่มที่ตั้งศูนย์อินแปลง มีพื้นฐานที่เป็นชนเผ่ากะเลิง จึงมีจุดแข็งคือชุมชนเป็นชุมชนดั้งเดิม คนในชุมชนเป็นญาติพี่น้องกัน

นับถือผีตัวเดียวกัน เป็นคนที่ลักษณะค่อยเป็นค่อยไปไม่เร่งรีบตามกระแส จะทำตามความพร้อม ความถนัดของตนเอง ถ้ามองอีกด้านหนึ่งก็จะเห็นว่าการทำงานที่ช้า ไม่ต่อสถานการณ์การตลาด มีบุคลิกที่ไม่ถนัดในการค้า การขาย มากนัก ศูนย์อินแปงจึงใช้รูปแบบการตลาด ที่เรียกว่าให้ “ตลาดวิ่งมาชนสินค้า” เอง กล่าวคือขายให้กับผู้ที่เข้ามาดูงานของศูนย์อินแปง ปีละประมาณห้าพัน คน หรือใช้ผู้ที่เป็สมาชิกของอินแปงซื้อนำไปขาย ศูนย์อินแปงมีจุดวางขายที่เป็นเครือข่ายทั้งหมด 28 จุด

การพัฒนาผลิตภัณฑ์ถ้าสินค้า มีอย่างต่อเนื่องตั้งแต่ศูนย์อินแปงร่วมกับสถาบัน ราชภัฏสกลนคร ทดลองแปรรูปผลไม้ที่มีอยู่ในท้องถิ่นนำมาทำเป็นน้ำผลไม้ และเป็นไวน์ โดยเฉพาะไวน์ไม่ได้มาตรฐานจะไม่มี การนำออกขาย การตั้งเครือข่ายน้ำผลไม้ เป็นความพยายาม ในการแก้ปัญหาการแข่งขันทรพยากร โดยการซื้อหมากเมาที่มีราคาสูงกว่าปกติ ความพยายามใน แก้ปัญหาคือ ตั้งราคาให้เท่ากันให้หมด

#### กระบวนการผลิตและผลผลิต

กระบวนการผลิตของกลุ่มบ้านบัว ในศูนย์อินแปง มีคณะกรรมการทางด้าน โรงงานผลิตน้ำผลไม้และไวน์ มีคณะกรรมการ 17 คน แบ่งเป็น 5 ฝ่าย โดยมีโครงสร้างกรรมการแต่ฝ่ายมีผู้นำ ดังนี้

- |                        |                      |           |
|------------------------|----------------------|-----------|
| 1. ฝ่ายวัตถุดิบ        | นายสมบัติ แสงฉวี     | รับผิดชอบ |
| 2. ฝ่ายตลาด            | นายโกสินทร์ คาบละอ้า | รับผิดชอบ |
| 3. ฝ่ายผลิต            | นางแดงอ่อน ศรีมุกดา  | รับผิดชอบ |
| 4. ฝ่ายการเงินการบัญชี | นายอุดม ชูศรีโถม     | รับผิดชอบ |
| 5. ฝ่ายตรวจสอบ         | นายประหยัด โททุมพล   | รับผิดชอบ |

โครงสร้างกรรมการบริหารและการดำเนินงานกลุ่มแบ่งออกเป็น 2 ฝ่ายที่ชัดเจน คือ มีคณะกรรมการบริหารและพนักงานโรงงานจัดการกลุ่มบ้านบัว คณะกรรมการมีหลายฝ่ายมีการ แบ่งบทบาทหน้าที่งานที่ชัดเจน แต่ในทางปฏิบัติจะมีกรรมการที่ทำงานและเข้าใจงานมี 9 คน เท่านั้น อีก 8 คน ไม่ทำงานตามบทบาทหน้าที่ของตนเองที่ได้รับมอบหมาย

กรรมการฝ่ายวัตถุดิบ ฝ่ายประสานงานมี 1-2 คน จุดแข็งของกลุ่มบ้านบัว ของศูนย์อินแปงคือมีการรวบรวมรายชื่อผู้มีวัตถุดิบสามารถรู้ว่าวัตถุดิบอยู่ที่ไหนและชื่ออะไร แต่ในช่วงของการผลิตไวน์หมากเมายังมีการแย่งซื้อวัตถุดิบกันมาก การแข่งขันกันซื้อสูงทำให้ราคาของหมากเมา มีราคาสูง ดังนั้นการมีชื่อของแหล่งวัตถุดิบเป็นการดี แต่บางครั้งยัง ไปถึงแหล่งวัตถุดิบล่าช้า บางครั้งไปไม่ทัน มีพ่อค้าจากที่อื่นมาซื้อออกโดยวิธีตกเขียว หมายถึง พ่อค้าคนกลางไปให้เงินกับผู้ปลูกหมากเมาไว้ก่อนที่จะเก็บผลผลิตได้

การซื้อวัตถุดิบของกลุ่มบ้านบัว ศูนย์อินแปง มีวิธีการซื้อ คือให้กรรมการฝ่ายวัตถุดิบไปหาซื้อแบบเป็นกิโลกรัม ราคากระหว่าง 15 - 20 บาท และมีการแจ้งให้กับสมาชิกของโรงแปรรูปน้ำผลไม้ของศูนย์อินแปงนำวัตถุดิบมาขายให้โรงงาน โดยตรงในระหว่างกิโลกรัมละ 20 - 25 บาท

อีกแบบคือ มีพ่อค้าไปซื้อเหมาตันมาขายให้ที่โรงงาน การซื้อวัตถุดิบโดยพ่อค้า ผู้มีวัตถุดิบจะเสียเปรียบได้ราคาถูกได้เงินน้อย ข้อดีวิธีการมีพ่อค้านำมาขายให้โรงงาน ทางโรงงานจะไม่เสียเวลาและเสียค่าใช้จ่ายอื่น ๆ เพิ่มขึ้น ในการไปหารับซื้อวัตถุดิบมากกว่าการรอรับซื้อวัตถุดิบหน้าโรงงาน แต่จุดอ่อนของการซื้อวัตถุดิบจากพ่อค้าคนกลางของอินแปง คือจะไม่รู้ที่มาของวัตถุดิบอาจจะแหล่งใช้สารเคมีในการผลิตก็ได้ ถ้าเป็นวัตถุดิบของสมาชิกหรือรายซื้อที่มีอยู่คั้งนั้นทางศูนย์อินแปงจะมีกรรมการฝ่ายวัตถุดิบต้องทำหน้าที่เป็นผู้ส่งเสริมการปลูกผลผลิตที่ปลอดภัยไร้สารพิษ ให้ความรู้เรื่องการบำรุงรักษา โดยใช้ปุ๋ยชีวภาพ และจะต้องเป็นผู้ชักชวนผู้ผลิตวัตถุดิบมาลงทุนร่วมด้วย เพื่อสร้างความเป็นเจ้าของร่วมกัน การให้ความรู้ในการจัดเก็บวัตถุดิบ กรรมการฝ่ายวัตถุดิบต้องมีการออกติดตามเป็นระยะ ๆ เพื่อให้ได้วัตถุดิบที่ได้คุณภาพ โดยเฉพาะช่วงเก็บ บางทีผู้มีวัตถุดิบ ก็ใจร้อนรีบขายกลัวถูกมันร่วง ทำให้ได้วัตถุดิบไม่ได้คุณภาพและผลิตภัณฑ์ที่ผลิตออกมาก็ไม่ได้มาตรฐาน

ด้านการผลิตจะมีผู้จัดการฝ่ายผลิต รับผิดชอบโดยตรงในการผลิตมีการแบ่งงานในการดำเนินการแปรรูปผลผลิต จะมีผู้จัดการฝ่ายผลิตเป็นผู้ดูแลและมีพนักงานส่วนใหญ่เป็นเยาวชนในชุมชน ดูแล้วมีความสอดคล้องกับโครงสร้างการบริหารเพราะกรรมการด้านผลิตและพนักงานมีความรับผิดชอบโดยตรง จุดอ่อนอีกอย่างของกลุ่มแปรรูปคือ การเรียนรู้การแปรรูปผลิตภัณฑ์ตัวใหม่ยังมีการทดลองน้อย ยังเป็นผลิตภัณฑ์ที่อยู่ในรูปแบบเดิม โดยเฉพาะอย่างยิ่งการผลิตไวน์จะต้องมีการเรียนรู้ทั้งกรรมการและพนักงานเพิ่มขึ้น เนื่องจากผลิตภัณฑ์ไวน์สกลนครค่อนข้างมีชื่อเสียงติดตลาดแล้ว ถ้าไม่มีการปรับปรุงหรือมีการพัฒนาผลิตภัณฑ์ หรือควบคุมมาตรฐานแล้วจะทำให้ไม่เป็นที่ยอมรับ ผู้บริโภคจะกลับไปบริโภคไวน์จากต่างประเทศแทน

ดังนั้นกรรมการฝ่ายตรวจสอบของกลุ่มต้องมีหน้าที่ในการดูแลมาตรฐานผลิตภัณฑ์เป็นเรื่องใหญ่และสำคัญอย่างยิ่ง ความยั่งยืนของผลิตภัณฑ์ไวน์จะไปรอดหรือไม่ขึ้นอยู่กับคุณภาพของผลิตภัณฑ์ กรรมการที่มีหน้าที่ในการควบคุมคุณภาพ ต้องมีการตรวจสอบระบบการบรรจุต้องให้ได้มาตรฐาน มีสติ๊กเกอร์เป็นรูปสี่สัด ไวน์ต้องไม่ฝ้ายจับ รสชาติต้องมีความแน่นอน มีพนักงานทำหน้าที่ชิมน้ำผลไม้และไวน์อยู่ 2-5 คน ว่ามีรสเหมาะสมกับความเป็นไวน์หรือไม่

ฝ่ายการตลาดของกลุ่มอินแปงเดิมเป็นการตลาดอยู่ในระดับท้องถิ่น คือมีผู้มาดูงานที่อินแปงปีละ 5000 คนทำให้ขายได้มากอินแปงไม่จำเป็นต้องนำสินค้าออกไปขายนอกพื้นที่ รวมทั้งมีเครือข่าย มีสมาชิกที่อินแปง และพ่อค้าคนกลางนำไปขาย ในระยะหลังหน่วยงานต่าง ๆ ที่เชิญมาแต่ทางศูนย์ไม่ได้ออกไปขายเนื่องจากชาวบ้านบัวเป็นชนเผ่ากะเลิงพื้นฐานนิสัย เป็นคนใจายไม่ชอบในเรื่องการค้าขายหรือการออกไปติดต่อข้างนอก ศูนย์อินแปงจึงมีปัญหาเรื่องการออกไป

ขาดตลาดข้างนอกมาก ทำให้กลุ่มแปรรูปของศูนย์ไม่มีโอกาสออกไปเรียนรู้เรื่องการตลาด และไม่ได้เรียนรู้กลุ่มอื่น ๆ มีการตลาดเป็นอย่างไรบ้าง ทางการเงินและบัญชี มี 2 คน แต่ในทางปฏิบัติยังทำไม่ได้เต็มที่ บัญชีจะแบ่งเป็นบัญชีรายวัน บัญชีรายรับ-จ่าย บัญชีการผลิต/บัญชีสต็อกสินค้า บัญชีจำหน่ายผลิตภัณฑ์ บัญชีผู้ขึ้นทะเบียนสมาชิกผู้มีวัตถุประสงค์ บัญชีงบดุล/บัญชีค่าแรงในระบบการเงินจะปล่อยให้ผู้จัดการเป็นผู้ดูแลกรรมการศูนย์จะไม่ไปยุ่งแต่จะมีคณะกรรมการที่ดูแลโรงงานมาเคลียร์เงินเข้าฝากธนาคาร ทุกวันจันทร์ ระบบการเงินยังมีปัญหาคือระบบบัญชีกรรมการยังไม่สามารถดำเนินงานเองต้องอาศัยเจ้าหน้าที่เป็นผู้ช่วยจัดให้ ทำให้มีการจัดระบบที่ล่าช้ากว่าปกติ ระบบบัญชีควรจะมีการวางระบบที่ง่ายกว่านี้

### ยอดจำหน่ายผลิตภัณฑ์ในปี มีดังนี้

ยอดจำหน่ายผลิตภัณฑ์ในปี	ปี 2544
1. หมากเฒ่า 500 ซีซี	612,500 บาท
2. หมากค้อ 500 ซีซี	167,096 บาท
3. หมากแวง สมอไทย มะขามป้อม 500 ซีซี	32,800 บาท
4. ไวน์ต่าง ๆ	342,000 บาท
	<b>รวม 1,154,396 บาท</b>

ในปี 2545 เนื่องจากมีการส่งเสริมในปลูกวัตถุดิบมากขึ้น และมีการเพิ่มปริมาณการผลิตที่วางแผนไว้ประมาณ 80,000 ขวด ยอดขายทั้งสิ้นจะเพิ่มขึ้น 2,205,660 บาท ซึ่งเป็นสิ่งที่สะท้อนว่าอุตสาหกรรมแปรรูปน้ำผลไม้ วัตถุดิบเป็นปัจจัยสำคัญที่สุด ถ้าหากมีปัญหาวัตถุดิบจะส่งผลกระทบต่อถึงยอดผลิตและจำหน่าย จากตัวเลขที่ได้แสดงมานี้สะท้อนความจริงอีกประการหนึ่งว่าตลาดของผลผลิต ที่เป็นตลาดภายในท้องถิ่นยังสามารถจำหน่ายได้

สำหรับกรรมวิธีการทำน้ำผลไม้และไวน์ มีขั้นตอนก่อนข้างสลับซับซ้อน ต้องเน้นในเรื่องคุณภาพทางด้านรสชาติ และระยะในการหมัก ในการทำน้ำผลไม้จะนำผลหมักเฒ่า ต้องมีการจดข้อมูลปริมาณที่รับและแหล่งวัตถุดิบ นำมาคัดแยกเฒ่า สีแดง 50% สีดำ 50% ใช้ตะกร้าใส่ผลไม้อ่างในถังน้ำสะอาด ใช้เครื่องปั่นโดยสัมพันธ์กับความเร็ว ปริมาณที่ปั่นให้เหมาะสมและสม่ำเสมอ หรือบางที่ใช้การบีบคั้น ในกรณีที่ชำนาญอาจใช้การฟังเสียงเพื่อกำหนดว่าปั่นได้ที่หรือยัง หลังจากปั่นแล้วใช้ผ้าขาวบางที่หนึ่งโดยผ่านการฆ่าเชื้อนำมากรองเพื่อให้ได้น้ำเฒ่า เติมน้ำและน้ำตาลชิม คั้นด้วยอุณหภูมิ 80 องศา เวลา 10 – 15 นาที และนำมากรองด้วยผ้าขาวบาง 2-5 ชั้น โดยผ้ากรองต้องลวกน้ำร้อนก่อน ก่อนที่นำขวดมาบรรจุขวดต้องผ่านการล้างและนึ่งมาอย่างดี และบรรจุร้อนทันที และปิดฝาติดฉลากนำไปเก็บไว้ในที่เย็น ส่วนในกรณีการผลิตไวน์ นำผลไม้มาแล้วคั้นกรองด้วยผ้าขาวบางแล้ว อุปกรณ์ต้องผ่านการฆ่าเชื้อ หมักใส่ถังที่ผ่านการฆ่าเชื้อปล่อยให้เย็นอุณหภูมิ

30-40 องศาเซลเซียส รอให้ตกตะกอนแยกส่วนใส ทดสอบดูสี ชมรส คมกลืน โดยใช้คน 5 คน ในช่วงเวลาที่ทดสอบ เวลาทดสอบคือ 10.00 น.และ 14.00 น. ผลของการทดสอบต้องได้รับความเห็นชอบจาก 3 ใน 5 ของผู้ตรวจสอบระดับแอลกอฮอล์ 9-15 ดีกรี ต้มที่อุณหภูมิ 75 องศาเซลเซียส ใช้เวลาในการต้ม 5-10 นาที กรองโดยใช้ผ้าขาวบางที่หนึ่งแล้ว นำไปบ่มอย่างน้อย 45 วัน ในอุณหภูมิห้อง 20 องศาเซลเซียส ควบคุมกำหนดเปิดชิมเวลา 10.00 น.และเวลา 14.00 น. โดยมีผู้ตรวจสอบคุณภาพจำนวน 5 คน รอให้ตกตะกอน และแยกส่วนใสกรองด้วยผ้าขาวบาง 2-5 ชั้นต้อง ลวกน้ำร้อนก่อน ก่อนนำมาบรรจุขวดต้องผ่านการล้างและนึ่งอย่างดี เหมือนการบรรจุน้ำผลไม้ แล้วจึงนำไปปิดฉลากและอาคารแอสตมปีติดฉลากเก็บในที่ที่บ่มแสง

### ทุน ทรัพย์สินและกำไรของกลุ่มแปรรูปผลไม้ ศูนย์อินแปง

เงินลงทุน	955,300	บาท
หุ้น	633,300	บาท
เงินกู้	322,000	บาท
เงินสดในมือ	97,000	บาท
เงินสดในธนาคาร	204,000	บาท
ยอดขาย	664,272	บาท
สินค้าคงเหลือ	2,205,660	บาท
ค่าใช้จ่าย	1,021,364	บาท
ทรัพย์สิน	19,892	บาท
วัตถุดิบ	234,010	บาท
ค่าแรงงาน	279,900	บาท
ค่าอุปกรณ์การผลิต	302,913	บาท
ค่าน้ำตาล	77,902	บาท
ค่าใช้จ่ายอื่นๆ	10,849	บาท
ภาษีแสดมป์	81,228	บาท
ค่าตรวจวิเคราะห์	10,600	บาท
ส่งเสริมการขาย	40,000	บาท
ยอดขาย + สินค้าคงเหลือ	664,272 + 2,205,660	บาท
	= 2,869,932	บาท
กำไรขั้นต้น	= ยอดขาย + สินค้าคงเหลือ - ค่าใช้จ่าย	
	2,869,932 - 1,021,364	
ยอดขาย	1,848,568	บาท

เงินลงทุน

955,300 บาท

กำไรสุทธิ

893,268 บาท

ในการดำเนินธุรกิจเงินลงทุนส่วนใหญ่จะหมดไปกับการซื้อวัตถุดิบ อุปกรณ์การผลิต และค่าแรงงาน หลังจากการขายในแต่ละปีสิ้นสุดลง และหักค่าใช้จ่ายต่าง ๆ กำไรสุทธิที่เหลือจะมีการปันผลให้กับสมาชิก ร้อยละ 40 หักให้กรรมการบริหาร ร้อยละ 30 กองทุนพัฒนาโรงงาน (ปรับปรุง อุปกรณ์ต่าง ๆ ) ร้อยละ 15 สาธารณประโยชน์ของตำบลและหมู่บ้านและเครือข่าย ร้อยละ 15 นับได้ว่าโรงงานผลไม้แปรรูปของศูนย์อินแปงมีการปันผลประโยชน์ที่ค่อนข้างสูง ซึ่งเป็นที่พอใจของสมาชิกส่วนใหญ่ และทำให้กลุ่มสามารถระดมหุ้นได้ทุกปี

#### การคำนวณต้นทุนผลิตและการแบ่งปันผลกำไรของกลุ่ม

เนื่องจากในปัจจุบันผลตอบแทนจากการทำงานให้กลุ่มแรงงานงานส่วนใหญ่จะเป็น ลูกหลานของชาวบ้านบัวและลูกหลานของสมาชิกเครือข่าย หนึ่งโรงงานน้ำผลไม้แปรรูปของ อินแปงเป็นกลุ่มใหญ่มีทั้งเครือข่ายและกลุ่มอื่นมาถือหุ้นในอัตราที่สูง และรับบุคคลภายนอกมาถือหุ้นด้วย ทำให้ศูนย์อินแปงมีการขยายผู้ถือหุ้นทุกปี ปีที่ 2544 ปันหุ้นให้สมาชิกร้อยละ 30 แต่ในปี 2545 ปันหุ้นให้สมาชิกร้อยละ 40 มากขึ้นอีกร้อยละ 10 เนื่องจากปีนี้ไวน์และน้ำผลไม้ของศูนย์ ฯ ขายได้จำนวนมาก ไวน์ 1 ขวด ขายหน้าร้านหรือซื้อเพื่อจำหน่ายขวดละ 120 บาท หากเมา 500 ซีซี ต้นทุน 15.75 บาทต่อขวด หากคือ 500 ซีซี ต้นทุน 11.75 บาทต่อขวด หากแวง สมอไทย มะขามป้อม 500 ซีซี ต้นทุน 13.12 บาทต่อขวด แต่ในปี 2545 หากแวง 500 ซีซี ต้นทุน 9 บาทต่อขวด เฉลี่ยขายขวดละ 25 บาทต่อขวด คิดเป็นกำไรร้อยละ 50 ต่อขวด ในปี 2544 มีกำไร 96,000 บาท ปลายปีมาหักค่าใช้จ่ายจากส่วนต่าง ๆ ออก คือ ปันผลร้อยละ 40 ให้กรรมการบริหาร ร้อยละ 30 ให้กองทุนพัฒนากิจกรรมโรงงานร้อยละ 15 ให้สาธารณประโยชน์ตำบลหมู่บ้านร้อยละ 15 ให้กับสาธารณประโยชน์ให้กับเครือข่ายร้อยละ 15

ด้วยวิธีการและการทำงานของศูนย์ค่อนข้างใหญ่จึงต้องมีการทำบัญชีทุก ๆ วัน ปัญหาทางด้านเงินทุนหมุนเวียนของศูนย์ไม่มีปัญหามากนัก และจากการที่ศูนย์ดำเนินงานหลายโครงการ และได้รับการช่วยเหลือจากหน่วยงานของรัฐ ทำให้มีเงินเหลือในแต่ละโครงการ จำนวนเงินที่เหลือจะคืนให้กับกองทุนรวมน้ำใจ ซึ่งเป็นกองทุนที่ตั้งขึ้นมาเพื่อเป็นสวัสดิการให้กับผู้นำ และเจ้าหน้าที่ ปัจจัยที่ทำให้สมาชิกผูกพันกับศูนย์เพราะว่าชาวบ้านบัวได้ประสบปัญหารวมกันและช่วยกัน แก้ปัญหารวมกันจนผ่านวิกฤตไปได้

#### ผลจากการประเมินจากแบบสอบถาม

ในการประเมินจากแบบสอบถาม ซึ่งแบ่งออกเป็น 4 ส่วน คือกระบวนการทำงานของธุรกิจชุมชน ปัจจัยเอื้อ หลักการเศรษฐกิจพอเพียง และทดสอบความยั่งยืนของชุมชน โดยพิจารณาจาก

ทุน 4 ประเภท โดยการที่จะได้รับการพิจารณาคัดเลือกเป็นกรณีตัวอย่างจะต้องผ่านการทดสอบความยั่งยืนของชุมชนและหลักเศรษฐกิจพอเพียง จะสังเกตว่าผลจากการตอบคำถาม กลุ่มไม่รับคะแนนเต็มในการประเมินทุน 4 ประเภท 3 ข้อ คือ ทุนทางวัตถุ ทุนทางสังคม ทุนสิ่งแวดล้อม ส่วนทุนมนุษย์ได้ต่ำกว่าเป้าหมาย แต่ได้สูงกว่าค่าเฉลี่ย เนื่องจากข้อ (1) ในส่วนที่ 5 ไม่ได้คะแนนเต็ม เพราะถ้าหากจะได้คะแนนเต็มจะตอบในข้อที่สอง กล่าวคือจะต้องมีการช่วยกระตุ้นให้มีการพัฒนาความรู้ความสามารถของสมาชิกและครอบครัว แต่เนื่องจากกลุ่มอินแปงในปัจจุบันเน้นให้ชุมชนเข้าใจในความเป็นอินแปง และมีมาตรฐานในการเข้าเป็นสมาชิกของอินแปง ทำให้การกระตุ้นให้มีการพัฒนาความรู้ความสามารถของสมาชิกและครอบครัวไม่ใช่สิ่งจำเป็น ส่วนหลักเศรษฐกิจพอเพียงกลุ่มได้คะแนนเต็มทุกข้อ ลักษณะที่เด่นของกลุ่มก็คือ เน้นการใช้เทคโนโลยีที่เหมาะสม การผลิตที่สอดคล้องกับความสามารถในการบริหารจัดการ กลุ่มมีการผลิตที่สอดคล้องกับความสามารถในการบริหารจัดการ เนื่องจากวัตถุดิบที่นำมาแปรรูปเป็นตามฤดู การผลิตของกลุ่มจึงเน้นที่ว่ากลุ่มสามารถจัดหาวัตถุดิบได้ เน้นการกระจายความเสี่ยงโดยมีผลิตภัณฑ์ที่หลากหลาย หรือมีความสามารถในการปรับเปลี่ยนผลผลิตให้สอดคล้องกับความต้องการของตลาดได้โดยการที่กลุ่มผลิตสินค้าออกมาหลายชนิด เน้นการใช้วัตถุดิบในท้องถิ่นและผลิตสินค้าที่ตอบสนองตลาดในท้องถิ่นภูมิภาค และตลาดต่างประเทศ กลุ่มอินแปงมีการสร้างงานเป็นหลักโดยไม่ใช้เครื่องจักรมาแทนแรงงานโดยไม่จำเป็น เน้นความซื่อสัตย์ในการประกอบการไม่เอาเปรียบผู้บริโภคแรงงานและผู้จำหน่ายวัตถุดิบ เนื่องจากมีการจ้างงานคนในพื้นที่บ้านบัวและลูกหลานของสมาชิกอินแปง รวมทั้งการซื้อวัตถุดิบซื้อจากสมาชิกของกลุ่มอินแปงกลุ่มบริหารงานโดยไม่โลภเกินไป หรือมุ่งแต่กำไร การใช้วัตถุดิบในท้องถิ่นและมีขนาดของตลาดในท้องถิ่นมีประมาณร้อยละ 80 และส่วนใหญ่ร้อยละ 70 เป็นการจำหน่ายโดยตรงถึงผู้บริโภค แต่กลุ่มก็มีการขายเชื่อให้กับกลุ่มเครือข่ายเพียงร้อยละ 20 ของยอดขายทั้งหมด

อย่างไรก็ตาม เนื่องจากนโยบายของกลุ่มคือการใช้ทุนภายในและไม่ก่อหนี้เป็นหลักประเด็นนี้กลุ่มโรงงานแปรรูปผลไม้ของอินแปงทำได้สำเร็จเนื่องจากสมาชิกที่มาสมัครเข้าเป็นสมาชิกของโรงงานมีจำนวนมาก และมีปริมาณเพิ่มขึ้นทุกปี ทำให้กลุ่มไม่ปัญหาในเรื่องเงินทุนหมุนเวียน ทำให้สะท้อนให้เห็นถึงปัญหาว่าการบริหารจัดการของกลุ่มค่อนข้างดี โดยมีการจ้างผู้ที่มาลงทุนเพิ่มโดยการมีปันผลให้ทุกปีโดยให้ร้อยละ 40 ของกำไรของจำนวนหุ้นทำให้มีคนสนใจในการเข้ามาเป็นสมาชิกจำนวนมาก อนึ่งกลุ่มอินแปงได้มีทั้งกลุ่มออมทรัพย์ กลุ่มกองทุนร่วมน้ำใจ กลุ่มออมทรัพย์มีสวัสดิการต่าง ๆ ให้กับคนในบ้านบัว และสมาชิกที่มาฝากที่กลุ่มออมทรัพย์ ส่วนกองทุนร่วมน้ำใจ เป็นกองทุนที่ตัดมาจากเงินที่เหลือจากทุกรายการมาร่วมที่กองทุนอันนี้ไว้ให้เป็นสวัสดิการกับผู้นำ และเจ้าหน้าที่ที่ทำงานกับกลุ่มอินแปงที่ไม่มีเงินเดือนจากศูนย์ แต่มีเงินเดือนจากโครงการต่างๆ ของหน่วยงานของรัฐที่เข้ามาสนับสนุนการทำงาน และส่วนอื่นๆ จากกลุ่ม

อินแปง เช่น โรงงานแปรรูปน้ำผลไม้ และไวน์ รวมทั้งส่วนอื่น ๆ สามารถมายืมเงินจากกองทุนนี้ได้

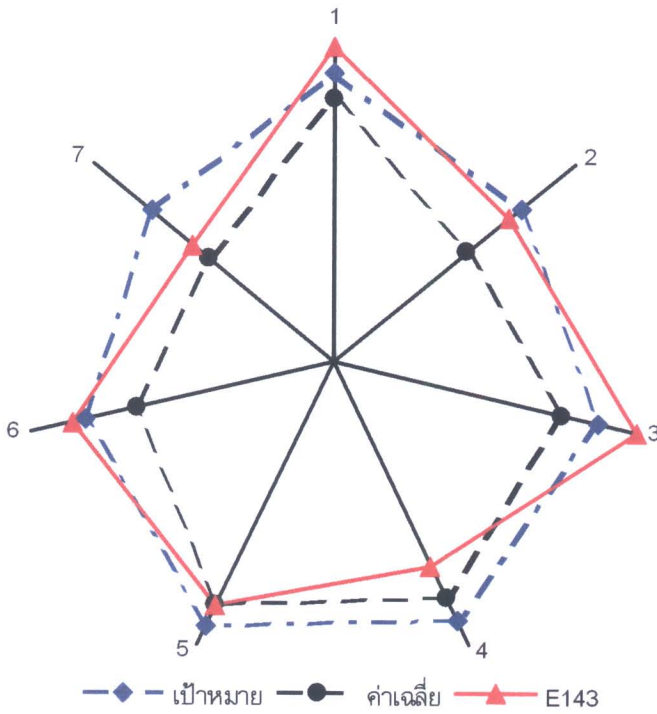
ลักษณะที่ทำให้กลุ่มอินแปงมีความเข้มแข็ง สามารถขยายเครือข่ายได้จำนวนมาก ส่วนหนึ่งเกิดมาจากความพยายามในการที่จะแก้ปัญหาของพื้นที่ที่มีแต่ความเสื่อมโทรม และมีความพยายามที่จะอยู่ให้ได้ด้วยตัวของตัวเอง ทั้งที่ยังไม่มีเงินสนับสนุนก็พยายามที่จะทำให้สำเร็จ ความสำเร็จของกลุ่มจึงขึ้นอยู่กับตัวสมาชิก และผู้นำของกลุ่มที่มีความเข้าใจ มีความตั้งใจ เป็นสิ่งสำคัญที่ทำให้เกิดความร่วมมือร่วมใจในการดำเนินงาน ปัจจัยเอื้อคือผู้บริหารมีความซื่อสัตย์ เสียสละ และตั้งใจจริง ซึ่งเป็นลักษณะที่เด่น ในส่วนที่เป็นการบริหารสมาชิก ก็คือ สมาชิกน้อยกว่าร้อยละ 50 ไม่ได้เป็นเครือข่าย การบริหารงานจึงไม่ต้องคำนึงถึงความเป็นเครือข่าย แต่อย่างไรก็ตามกลุ่มไม่มีปัญหาการบริหารงานเนื่องจากสมาชิกมีน้ำหนึ่งใจเดียวกัน และมีความเข้าใจต่อมาตรฐานอินแปง

อีกประเด็นหนึ่งที่อาจจะถือได้ว่าเป็นจุดอ่อนของกลุ่ม คือ การบริหารสวัสดิการให้กับชุมชน ถึงแม้ค่าของกลุ่มจะสูงกว่าค่าเฉลี่ยของภาคคือ ค่าของกลุ่มอยู่ที่ 75 ขณะที่ค่าเฉลี่ยของภาคมีเพียง 71 และเป้าหมายอยู่ที่ 86 คะแนนทำให้ความต่างจากเป้าหมายของกลุ่มมีค่าเท่ากับ -11 เพราะคำตอบของกลุ่มคือจัดสรรเงินสวัสดิการสำหรับชุมชนร้อยละหนึ่งถึงร้อยละสิบของผลกำไรประจำปีของกลุ่ม โดยที่ธุรกิจชุมชนของภาคอีสานส่วนใหญ่ให้สวัสดิการจำนวนมาก ๆ กับสมาชิกมากกว่าให้กับชุมชน ด้วยเหตุนี้คะแนนของกลุ่มจึงสูงกว่าค่าเฉลี่ย แต่ไม่ได้คะแนนเต็ม

อีกส่วนหนึ่งที่กลุ่มได้คะแนนไม่เต็มร้อยละ ในด้านกระบวนการทำงานของธุรกิจก็คือ การบริหารการตลาดและเครือข่าย โดยที่คะแนนเฉลี่ยของภาคเท่ากับ 73 คะแนน เป้าหมายเท่ากับ 87 คะแนนของกลุ่มเท่ากับ 83 ซึ่งทำให้กลุ่ม - 4 คะแนน ส่วนที่ทำให้ไม่ได้คะแนนเต็มก็เพราะว่ากลุ่มใช้ระบบเครือข่ายในการให้ข้อมูลในการจำหน่ายผลิตภัณฑ์ รวมทั้งโดยการให้ตลาดมาซื้อที่กลุ่ม คำตอบที่จะทำให้ได้คะแนนเต็ม คำตอบต้องได้จากข้อมูลของผู้บริหารหรือสมาชิกภายในเป็นหลัก ซึ่งจากคะแนนและจากความจริงทำให้ทราบถึงว่าฝ่ายการตลาดของอินแปงไม่ได้มีการออกไปรับรู้ข้อมูลทางการตลาดข้างนอก หรือสมาชิกออกไปขายสินค้าข้างนอก ทำให้ไม่รับทราบถึงข้อมูลการตลาดทันสถานการณ์ ส่วนคำตอบของกลุ่มที่ทำให้ได้คะแนนเต็มคือ ตลาดค้าปลีกในท้องถิ่นมากกว่าร้อยละ 50 ซึ่งหมายความว่าธุรกิจชุมชนของกลุ่มอินแปงสามารถพึ่งตลาดภายในท้องถิ่นได้ค่อนข้างมาก



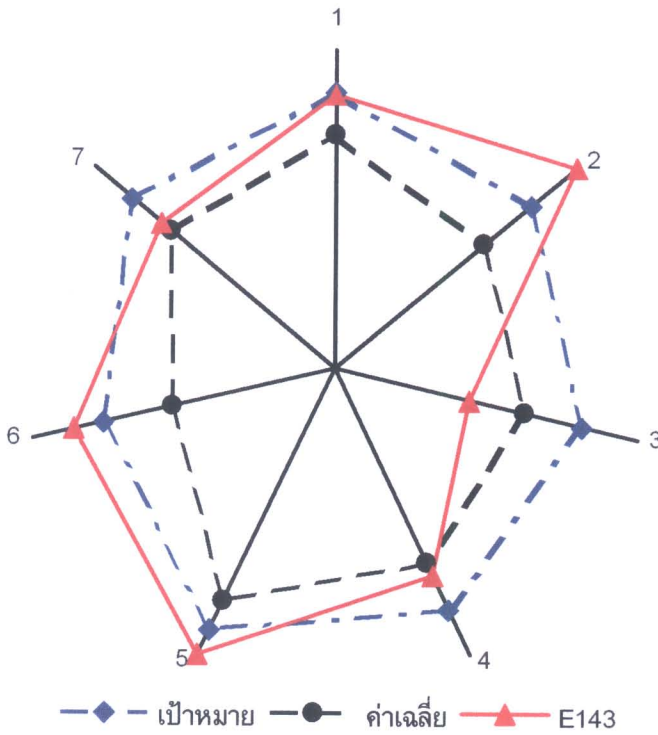
**แผนภาพและตารางที่ 1**  
**กระบวนการทำงานของธุรกิจ**



กระบวนการทำงานของธุรกิจชุมชน	เป้าหมาย	ค่าเฉลี่ย	ค่าของกลุ่ม	ความต่าง*
1. การบริหารสมาชิก	95	90	100	5
2. การบริหารการตลาดและเครือข่าย	87	73	83	-4
3. การบริหารการเงิน	93	85	100	8
4. การพัฒนาผลิตภัณฑ์และเทคโนโลยีการผลิต	95	90	83	-12
5. การผลิต(การใช้แรงงาน)	96	92	92	-4
6. การผลิต(การใช้วัตถุดิบ)	90	79	92	3
7. การบริหารสวัสดิการของชุมชน	86	71	75	-11

\* หมายถึง + แสดงว่าสูงกว่าเป้าหมาย  
 - แสดงว่าต่ำกว่าเป้าหมาย

แผนภาพและตารางที่ 2  
ปัจจัยเอื้อ



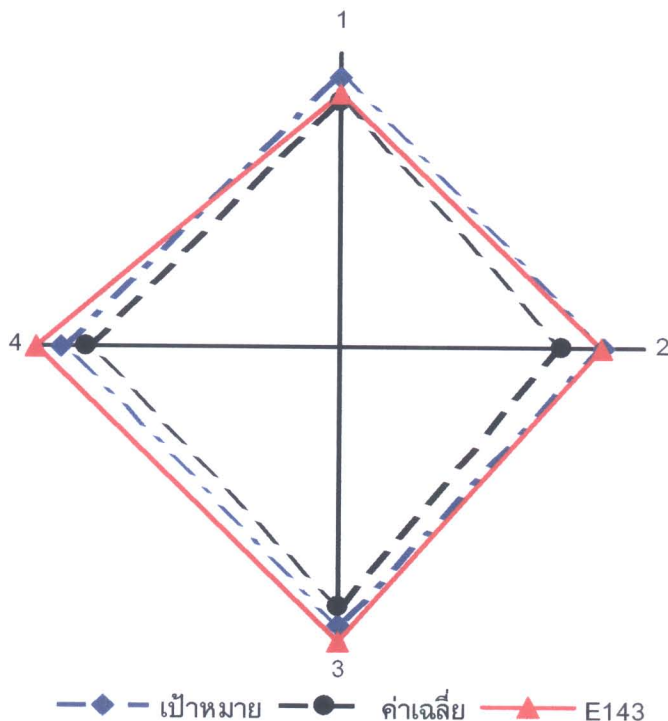
กระบวนการทำงานของธุรกิจชุมชน	เป้าหมาย	ค่าเฉลี่ย	ค่าของกลุ่ม	ความต่าง*
1. การบริหารสมาชิก	92	84	92	0
2. การบริหารการตลาดและเครือข่าย	89	77	100	12
3. การบริหารการเงิน	89	78	67	-22
4. การพัฒนาผลิตภัณฑ์และเทคโนโลยีการผลิต	91	81	83	-8
5. การผลิต(การใช้แรงงาน)	95	89	100	6
6. การผลิต(การใช้วัตถุดิบ)	86	72	92	6
7. การบริหารสวัสดิการของชุมชน	91	81	83	-8

\* หมายถึง + แสดงว่าสูงกว่าเป้าหมาย

- แสดงว่าต่ำกว่าเป้าหมาย

### แผนภาพและตารางที่ 3

การทดสอบความยั่งยืนของชุมชนโดยพิจารณาจากทุน 4 ประเภท

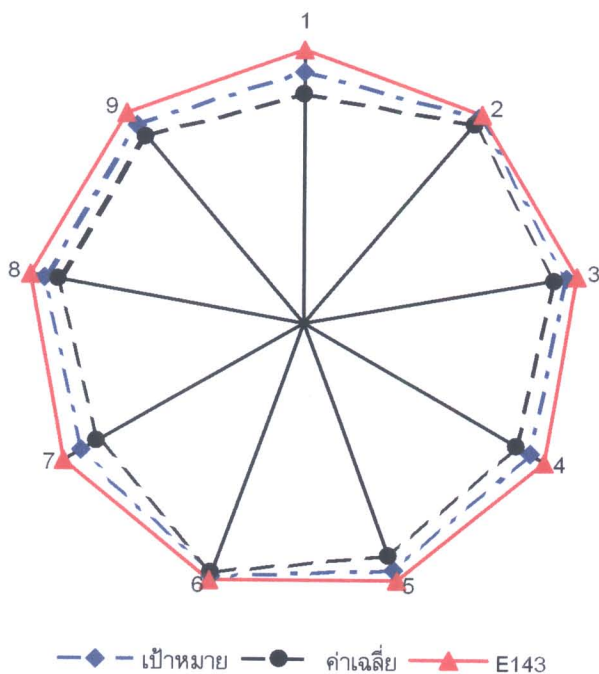


ทุน 4 ประเภท	เป้าหมาย	ค่าเฉลี่ย	ค่าของกลุ่ม	ความต่าง*
1. การประเมินการพัฒนาทุนมนุษย์	95	90	92	-3
2. การประเมินการพัฒนาทุนทางวัตถุ	92	84	92	0
3. การประเมินทุนทางสังคม	97	93	100	4
4. การประเมินทุนสิ่งแวดล้อม	95	90	100	5

\* หมายถึง + แสดงว่าสูงกว่าเป้าหมาย

- แสดงว่าต่ำกว่าเป้าหมาย

แผนภาพและตารางที่ 4  
 หลักการเศรษฐกิจพอเพียง



หลักการเศรษฐกิจพอเพียง	เป้าหมาย	ค่าเฉลี่ย	ค่าของกลุ่ม	ความต่าง *
1. ใช้เทคโนโลยีเหมาะสม	2.8	2.5	3.0	0.2
2. เน้นการใช้วัสดุทุกชนิดอย่างประหยัดและได้ประโยชน์คุ้มค่า	2.9	2.9	3.0	0.1
3. เน้นการสร้างงานเป็นหลักโดยไม่ใช้เครื่องจักรมาแทนแรงงานโดยไม่จำเป็น ยกเว้นถ้าไม่ทำเช่นนั้นผลิตภัณฑ์จะเสียหาย	2.9	2.8	3.0	0.1
4. มีการผลิตที่สอดคล้องกับความสามารถในการบริหารจัดการ	2.8	2.7	3.0	0.2
5. ไม่ควรโลภเกินไป หรือมุ่งกำไรระยะสั้นเป็นหลัก	2.9	2.7	3.0	0.1
6. มีความซื่อสัตย์ในการประกอบการไม่เอาเปรียบผู้บริโภค แรงงาน และผู้จำหน่ายวัตถุดิบ	3.0	2.9	3.0	0.0
7. กระจายความเสี่ยงโดยมีผลิตภัณฑ์ที่หลากหลาย หรือมีความสามารถในการปรับเปลี่ยนผลผลิตให้สอดคล้องกับความต้องการของตลาดได้	2.8	2.6	3.0	0.2
8. มีการบริหารความเสี่ยงต่ำโดยมุ่งใช้เงินทุนภายในกลุ่มเป็นหลัก โดยไม่ก่อหนี้จนเกินความสามารถในการจัดการ	2.9	2.7	3.0	0.1
9. ใช้วัตถุดิบในท้องถิ่นและผลิตสินค้าที่ตอบสนองตลาดในท้องถิ่น ภูมิภาค และตลาดต่างประเทศ	2.8	2.7	3.0	0.2

\* หมายเหตุ + แสดงว่าสูงกว่าเป้าหมาย

- แสดงว่าต่ำกว่าเป้าหมาย

## ข้อสังเกตเพิ่มเติมเกี่ยวกับการจัดทำบัญชีและการบริหารการเงิน

เนื่องจากกำไรสะสมของกลุ่มหลังจากมีการปันผลให้กับสมาชิกร้อยละ 40 ให้หุ้นส่วนที่ถืออยู่ในโรงงาน การทำบัญชีแบบมีการทำได้แบบมาตรฐาน 9 บัญชี ได้แก่ บัญชีรายวัน การผลิต การขาย ค่าแรง ทรัพย์สิน วัตถุดิบ ฯลฯ การจัดสรรผลประโยชน์ ได้คำนึงถึงระบบการจัดสรรผลประโยชน์ เพื่อการพัฒนาสาธารณประโยชน์อย่างมาก จัดสรรผลประโยชน์ร้อยละ 16 เช่น ให้มีการส่งเสริมการปลูกต้นไม้ กองทุนเพื่อการเรียนรู้ กองทุนพัฒนาเครือข่าย การสร้างสวัสดิการแก่ชุมชน โดยแต่ละกลุ่มเกิดการเรียนรู้ในการจัดสรรผลประโยชน์ที่คำนึงถึงส่วนรวม และมีมติของกลุ่มเครือข่ายให้มีการจัดตั้งกองทุนกลางเครือข่ายการแปรรูปน้ำผลไม้และไวน์ เพื่อการดำเนินงานการประชุมของเครือข่ายและการติดตามมาตรฐานการผลิตภัณฑ์เครือข่ายอินแปง โดยให้แต่ละกลุ่มได้จัดสรรผลกำไรจากการดำเนินงานของกลุ่มร้อยละ 1 เข้ากองทุนกลาง

กลุ่มอินแปงมีผลดีในการดำเนินธุรกิจในรูปแบบนี้ ผลเสียก็มีเช่นกันคือการทำให้น้ำดื่มมาตรฐานตรงกับที่ตลาดการค้าไวน์ และผลไม้ต้องการ ต้องใช้การควบคุมอย่างใกล้ชิด

## ข้อสังเกตเพิ่มเติมเกี่ยวกับการบริหารสมาชิก

ปลายปี 2536 ความเอาใจจริงเอาใจของสมาชิกอินแปงที่ผ่านการอบรมจากเครือข่ายโอได้น้อย ทำให้สมาคมพัฒนาชนบทอีสานขอทุนจากสถานทูตแคนาดามาสนับสนุนการขุดสระทำเกษตรผสมผสานของสมาชิกอินแปง 100,000 บาท ขุดได้ 10 สระ ๆ ละ 10,000 ผ่อนชำระคืนภายใน 3 ปี แล้วนำเงินชำระคืนแต่ละปีไปขุดสระขยายให้สมาชิกอื่น ๆ ที่ต้องการต่อไป และในปีเดียวกันสำนักงานการปฏิรูปที่ดินจังหวัดสกลนคร ได้พิจารณาเห็นศักยภาพของกลุ่มอินแปง จึงสนับสนุนการขุดสระตามงบประมาณและตามโครงการพระราชดำริเป็นระยะเวลา 3 ปี ติดต่อกัน มีทั้งสระแบบให้เปล่าและสระที่ต้องออกค่าน้ำมันสมทบ โดยทางกลุ่มอินแปงได้ประสานงานดูแลการขุดสระอย่างใกล้ชิด ในระยะแรกกลุ่มอินแปงได้ปรึกษากันเพื่อให้เกิดความเป็นธรรมและต่อเนื่องสำหรับผู้ที่ยังไม่พร้อมในการขุด จึงเก็บค่าผู้ได้รับสระฟรีรายละ 500 บาท โดยมีการจัดตั้งเป็นกองทุนสระสำหรับผู้ต้องการสระกู้ยืมไปขุด โครงการขุดสระให้กับสมาชิกอินแปงสิ้นสุดสระทุกประเภททั้งหมด 191 สระ ปี 2538 กลุ่มอินแปงได้ร่วมกับสำนักงานปฏิรูปที่ดินจังหวัดสกลนคร จึงจัดประชุมระดมความคิดเห็นผู้นำชุมชนเกษตรผสมผสาน และจัดให้มีเครือข่ายของอินแปงเพิ่มขึ้น กลุ่มอินแปงมีการจัดการอบรมและกระตุ้นให้ให้ความสำคัญในการเพาะพันธุ์ไม้ จัดให้มีการอบรมกลุ่มออมทรัพย์ให้กับสมาชิก อบรมการทำบัญชีออมทรัพย์ และอบรมการเพาะพันธุ์ให้กับสมาชิก

อนึ่งการบริหารเครือข่ายต่าง ๆ ของอินแปงนั้นทางอินแปงให้เป็นอิสระในการดำเนินงานในการบริหาร แต่ทุกสองเดือนให้หัวหน้าเขตแต่ละเขตเข้ามาประชุมและรายงานผลให้กลุ่มอินแปงทราบ เนื่องจากการบริหารและความร่วมมือของสำนักงานปฏิรูปที่ดินเพื่อการเกษตร (สปก.) กลุ่มอินแปง จนทำให้กลุ่มอินแปงบ้านบัว เกิดเครือข่ายเกษตรกรรมนิเวศน์ขึ้นอย่างรวดเร็ว เป็นการ

ก้าวกระโดดที่มีทั้งข้อดีและข้อเสีย ข้อดีเกิดเครือข่ายการเรียนรู้ ข้อเสีย ความพยายามผลักดันให้เป็นเครือข่ายองค์กรในระยะเวลาอันรวดเร็ว ทำให้เกิดการพูดคุยไม่เป็นทางการบุคคลเกี่ยวข้องปรับทิศทางและบทบาทเป็นการทำงานร่วมกัน

ภายในกลุ่มอินแปงยังมีกลุ่มสมุนไพรมอยู่ในส่วนหนึ่งของกลุ่ม โดยสมาคมพัฒนาชนบทอีสาน ได้สนับสนุนให้เยาวชนบ้านบัว ไปศึกษาเกษตรกรรมแผนโบราณกับพ่อหอมทองอ่อน สิทธิไกรพงษ์ จนสอบได้ใบประกอบโรคศิลป์แผนโบราณ สาขาเกษตรกรรม จากกระทรวงสาธารณสุข จนเกิดความผูกพันกันตลอดมาตั้งแต่ปี 2536 จนในปี 2538 สมาคมแพทย์สบาย สบาย ประเทศญี่ปุ่น ได้เข้ามาเผยแพร่หลักการดูแลสุขภาพตนเอง และดูแลกันเองผ่านเครือข่ายหมอพื้นบ้านอีสานที่สมาคมพัฒนาชนบทอีสานสนับสนุนอยู่ โดยเน้นให้ผู้ป่วยหรือคนทั่วไปรักษาคุณภาพของร่างกายและจิตใจ โดยให้เข้าใจกิจกรรมพื้นฐานของมนุษย์ 5 ประการ คือ การหายใจ การกินดื่มน้ำ การเคลื่อนไหว การขับถ่าย การปรับตัวเข้ากับสิ่งแวดล้อม และจัดการสร้างบทบาทพฤติกรรมใหม่แบบสบาย สบาย บนหลักการที่ถูกต้องของพฤติกรรมพื้นบ้าน รวมทั้งมานะนำวิธีการทดสอบพลังจิตใจเทคนิคการออกกำลังแบบปรับโครงสร้างให้สมดุล และเทคนิคการฟื้นฟูภูมิคุ้มกันโดยการประคบร้อนเย็น การกินน้ำปัสสาวะ กลุ่มอินแปงได้มีการจัดตั้งโรงงานแปรรูปสมุนไพรมขนาดเล็กขึ้นให้คุณค่าปุ๋ยมูลและนำวัตถุดิบจากสมาชิกมาแปรรูปเป็นยาสมุนไพรมในรูปแบบของลูกกลอน แคปซูล ยาขง ยาต้ม ไว้บริการชาวบ้านที่มีปัญหาความเจ็บป่วย ทางสมาคมจึงคิดต่อหาทุนได้จากกองประกอบโรคศิลป์พร้อมอุปกรณ์ประมาณ 300,000 บาท มีรายได้จากการผลิตยาเป็นกำไรสุทธิประมาณเดือนละ 2,000 – 3,000 บาท

### ปัญหาที่ต้องปรับปรุงแก้ไข

นอกจากปัญหาด้านวัตถุดิบซึ่งได้กลายเป็นปัญหาใหญ่คือ กลุ่มยังมีการแย่งซื้อวัตถุดิบกันเอง โดยเฉพาะหมักเมา บางปีมีน้อยบางปีมีมาก เนื่องจากมีการตกเขียวเกิดขึ้นในพื้นที่ทำให้วัตถุดิบมีราคาแพง จึงต้องการการตกลงระหว่างเครือข่ายธุรกิจชุมชนที่ทำน้ำผลไม้ และไวน์ให้มีราคากลางเกิดขึ้น ศูนย์ต้องปรับปรุงสถานที่หมักและเก็บไวน์ รวมทั้งเรื่องการตลาดจากข้างนอก

### บทสรุปและข้อเสนอแนะ

ถ้าพิจารณาตัวชี้วัดต่าง ๆ ที่ใช้วัดการบริหารจัดการของกลุ่มนี้ อาจจะจัดได้ว่าเป็นกรณีที่มีวิธีปฏิบัติที่เป็นเลิศ ไม่ว่าจะพิจารณาจากการใช้วัตถุดิบในท้องถิ่น การเน้นตลาดในท้องถิ่น ความเข้มแข็งของสมาชิก และการเน้นทุนภายในเป็นหลัก แต่ก็ยังมีข้ออ่อนในด้านเทคนิคการบริหารจัดการ เนื่องจากความจำกัดในด้านความรู้ความสามารถอันเนื่องมาจากผลผลิต และการสร้างเครือข่ายเชื่อมโยงทำให้เกิดการตลาด โดยที่กลุ่มไม่จำเป็นต้องออกไปตลาดข้างนอก การพัฒนาผลิตภัณฑ์ที่หลากหลายยังมีไม่เพียงพอกับกลุ่มอินแปง ดังนั้นกลุ่มอินแปงมีความจำเป็นในการปรับปรุง และทดลองการทำผลิตภัณฑ์ชนิดใหม่ ๆ ขึ้นมาอีก เทคนิคการบริหารจัดการ

นอกเหนือจากความซื่อสัตย์สุจริตและการอุทิศตนให้กับกลุ่มแล้ว กลุ่มยังมีการลงมือปฏิบัติในการทำงานอีกด้วย รวมทั้งกลุ่มอินแปงต้องพยายามออกไปสู่ตลาดข้างนอกให้มากกว่านี้ ดังนั้นถ้าจะต้องแข่งขันกับข้างนอกได้กรรมการอินแปงควรจะให้สมาชิกและกลุ่มบ้านบัวมีการเรียนรู้และผลักดันสมาชิกให้รับรู้เรื่องการตลาดมากขึ้น อีกส่วนหนึ่งกลุ่มอินแปงไม่ได้เป็นกลุ่มที่ถูกสั่งตามกฎหมายของทางราชการ ทำให้ต้องมีการจดทะเบียนให้ถูกต้องและครบถ้วน จะเป็นในรูปแบบใดนั้นขึ้นอยู่กับพิจารณาของคณะกรรมการและที่ปรึกษาของศูนย์อินแปง



รูปที่ 1 ป้ายหน้าที่ทำการอินแปง



รูปที่ 2 เยาวชนที่เป็นลูกหลานของสมาชิกอินแปง  
กำลังตัดอาคารแสดมปีเพื่อติดขวดไวน์





**รูปที่ 3** สถานีวิทยุกระจายเสียงชุมชนคนภูพาน FM. 95.75  
ตั้งอยู่ที่กลุ่มอินแปง



**รูปที่ 4** แปลงเพาะกล้าของกลุ่มอินแปง



รูปที่ 5 บ้านพ่อเสริม อุดมนา ประชาอินแปลง ปลุกต้นกระเจี๊ยบ



รูปที่ 6 บ่อทดลองเลี้ยงกบ ใช้พลาสติกกรองแทนปูนก่อนที่จะฉาบปูน



รูปที่ 7 ผู้จัดการโรงงานแปรรูปไวน์และน้ำผลไม้



รูปที่ 8 กลุ่มเยาวชนที่อยู่ในบ้านบัวกำลังล้างและปลอกมะขามป้อมเพื่อแปรรูป



**รูปที่ 9** อาคารหลังแรกที่เป็นที่ทำการและที่จัดประชุมของกลุ่มอินแปง



**รูปที่ 10** พ่อเสริม อุดมณา ประธานศูนย์อินแปง  
กับสวนแบบผสมผสานของตนเอง

รายงานกรณีศึกษา : กลุ่มแม่บ้านเกษตรกรบ้านโนนหัวช้าง

เลขที่ 3 หมู่ 8 บ้านโนนหัวช้าง

ตำบลสร้างค้อ อำเภอกุฉินารายณ์ จังหวัดสกลนคร

รายงานนี้เป็นส่วนหนึ่งของโครงการวิจัยเรื่อง

การวิเคราะห์วิธีปฏิบัติที่เป็นเลิศ (Best Practice)

และการเปรียบเทียบเพื่อการปรับปรุงและพัฒนาธุรกิจชุมชน (Benchmarking)

เสนอต่อ

สถาบันเพิ่มผลผลิตแห่งชาติ

โดย

นางสาวอรอนงค์ อินทรหะ

## สภาพที่ตั้งทางภูมิศาสตร์และสภาพทางเศรษฐกิจ

กลุ่มแม่บ้านเกษตรกรบ้านโนนหัวช้าง ตำบลสร้างคือ อำเภอภูพาน จังหวัดสกลนคร ซึ่งต่อไปในรายงานนี้จะเรียกชื่อย่อว่า “กลุ่ม” มีสถานที่ประกอบการอยู่ที่ บ้านเลขที่ 3 หมู่ 8 บ้านโนนหัวช้าง ตำบลสร้างคือ อำเภอภูพาน จังหวัดสกลนคร หมายเลขโทรศัพท์ที่ติดต่อได้ คือ 042-703096 ที่ตั้งทางทิศเหนือ ทิศตะวันออกและทิศใต้ล้อมรอบด้วยเขื่อนน้ำพุง ส่วนทิศตะวันตกติดกับเขตอุทยานแห่งชาติภูพาน

เนื่องจากพื้นที่ในตำบลสร้างคือเป็นลักษณะที่ราบสูงบนเทือกเขาภูพานซึ่งไม่เหมาะแก่การทำนา อาชีพของคนส่วนใหญ่จึงเป็นการทำสวนผลไม้ อีกทั้งพื้นที่ยังถูกล้อมรอบด้วยเขื่อนน้ำพุง มีความอุดมสมบูรณ์ทำให้มีผลไม้อีกหลายชนิดมีเกิดขึ้นตามธรรมชาติ ผลไม้พื้นเมืองที่มีถิ่นกำเนิดและพบมากบริเวณเทือกเขาภูพาน เช่น จังหวัด กาฬสินธุ์ นครพนม มุกดาหาร และสกลนคร คือ หมากเฒ่า มีลักษณะเป็นไม้ยืนต้น สูงใหญ่เหมือนต้นลำไย ผลหมากเฒ่ามีรสหวานอมเปรี้ยว ขณะสุกจัด ผลผลิตจะเริ่มติดดอกในเดือนมีนาคมและผลแก่สุกจัดในเดือนมิถุนายน- สิงหาคม ของทุกปี หมากเฒ่าจะให้ผลผลิตเมื่อปลูกได้ 3-4 ปี ต้นที่สมบูรณ์จะให้ผลผลิตเฉลี่ย 500 กิโลกรัมต่อต้นและ มีอายุยืนถึง 30-40 ปี มีราคาซื้อขายประมาณ 10-20 บาทต่อกิโลกรัม แหล่งปลูกเฒ่าในอำเภอภูพานมี 4 ตำบลรวมทั้งหมด 520 ไร่ จำนวนต้นหมากเฒ่า 10,400 ต้น นอกจากนี้ยังมีผลไม้ที่มีผลผลิตในช่วงกลางปีถึงปลายปีคือ ตะคร้อ สมอไทย มะขามป้อม และมะนาว ตะไคร้ ใบเตย ซึ่งมีทุกฤดูอากาศ

สภาพพื้นที่ของหมู่บ้านมีระบบน้ำหยดที่เอื้อประโยชน์ต่อการผลิตวัตถุดิบได้ดี คนในชุมชนมีความรักสามัคคี ชอบทำงานร่วมกัน จะเห็นได้จากการที่มีกลุ่มต่าง ๆ เกิดขึ้นในหมู่บ้าน เช่นกลุ่มสตรี กลุ่มเลี้ยงโค กลุ่มวนเกษตร กลุ่มตัดเย็บเสื้อผ้า กลุ่มออมทรัพย์ เพื่อการผลิต เป็นที่น่าสังเกตว่า คนในชุมชนนี้ไม่ได้มีความเป็นเครือญาติกัน เนื่องจากเป็นคนที่ย้ายมาจากที่อื่น แต่ก็ยังสามารถรวมกลุ่มกันเพื่อทำกิจกรรมได้หลายกลุ่ม แสดงให้เห็นถึงความไว้วางใจกันและความซื่อสัตย์ที่ชาวบ้านมีต่อกัน ส่งผลดีต่อการดำเนินการธุรกิจชุมชน ประกอบกับสภาพพื้นที่และระบบสาธารณูปโภค การคมนาคมที่พร้อมต่อการขยายตลาดนอกพื้นที่ของกลุ่ม ทำให้กลุ่มขยายตัวได้เป็นอย่างดีและอย่างต่อเนื่อง

### หลักฐานที่ใช้ประกอบการเขียนรายงาน

รายงานนี้เรียบเรียงจากการสัมภาษณ์ด้วยแบบสอบถาม โดยเจ้าหน้าที่ภาคสนาม เมื่อวันที่ 9 มิถุนายน 2545 และการสัมภาษณ์แบบเจาะลึกอีกครั้งเมื่อวันที่ 26 พฤศจิกายน 2545 ระหว่างเวลา 12.00 น. ถึง 18.00 น. โดยสัมภาษณ์นางประรศ วิศรียา เหมัญญิกกลุ่ม

## ประวัติความเป็นมาของกลุ่ม

แต่เดิมบ้าน โนนหัวช้างเคยมีการจัดตั้งกลุ่มธุรกิจชุมชนขึ้นเมื่อ 22 ตุลาคม 2525 คือ กลุ่มแม่บ้านเกษตรกรบ้าน โนนหัวช้าง มีสมาชิก 30 คน มีทุนดำเนินการ 5,781 บาท โดยได้รับการสนับสนุนจากสำนักงานเกษตรอำเภอภูพาน กิจกรรมที่ดำเนินการครั้งแรกคือ การปลูกหม่อน-เลี้ยงไหม แต่ไม่ประสบความสำเร็จ เนื่องจากสภาพแวดล้อมไม่เหมาะแก่การปลูกหม่อน จึงได้เลิกดำเนินการไป ต่อจากนั้นในปี 2540 นางประรศ วิศรียา ซึ่งขณะนั้นดำรงตำแหน่งற்றுญิกกลุ่ม ได้เข้ารับการอบรมในโครงการส่งเสริมอาชีพของศูนย์การศึกษานอกโรงเรียนและได้นำความรู้ในการทำกล้วยฉาบมาทำขาย โดยได้ชักชวนเพื่อนๆ ในหมู่บ้าน มาร่วมลงทุนด้วยจำนวน 36 คน คนละ 10 บาทและหลวงตาให้ยืมเงินลงทุนจำนวน 5,000 บาท แต่เมื่อกลุ่มดำเนินการได้เพียง 5 เดือน ก็พบว่าไม่ประสบความสำเร็จ เนื่องจากกลุ่มไม่มีเครื่องมืออุปกรณ์ที่เหมาะสมในการผลิต เช่น ไม่มีเครื่องบรรจุถุง ทำให้กล้วยไม่กรอบไม่อร่อยและไม่ได้รับความนิยมจากผู้บริโภค สมาชิกได้รับเงินปันผลคนละ 56 บาท นางประรศ เห็นว่ากลุ่มธุรกิจไม่สามารถยกระดับรายได้ของสมาชิกได้เลย จึงคิดที่จะเปลี่ยนตัวผลิตภัณฑ์เป็นอย่างอื่น ต่อมาในต้นปี 2541 นายเนาวิ บัวแก้ว ประธานกลุ่มวนเกษตรอำเภอภูพาน ได้แนะนำให้กลุ่มไปฝึกอบรมการแปรรูปน้ำผลไม้พร้อมดื่มที่ศูนย์อินแปงบ้านบัว อำเภอภูพาน จังหวัดสกลนคร กลุ่มได้ส่งสมาชิกจำนวน 10 คน ไปอบรมนำร่องแล้วนำมาขยายผลให้กับสมาชิกกลุ่มดำเนินการและมีการอบรมเพิ่มประสิทธิภาพการผลิตจากสถาบันเทคโนโลยีราชมงคล อำเภอพังโคน จังหวัดสกลนคร และได้ดำเนินการเรื่อยมาจนปัจจุบัน เนื่องจากกลุ่มผลิตสินค้าประเภทไวน์ จะต้องมีการจดทะเบียนเป็นนิติบุคคลจึงจะสามารถผลิตและจำหน่ายไวน์ได้ กลุ่มจึงได้จดทะเบียนเป็นสหกรณ์การเกษตร โนนหัวช้าง จำกัด เมื่อวันที่ 26 เมษายน 2545 โดยมีทุนจดทะเบียน 1 ล้านบาท กลุ่มได้รับการสนับสนุนงบประมาณจากการเคหะแห่งชาติ จำนวนเงิน 900,000 บาท เมื่อวันที่ 17 กรกฎาคม 2545 ปัจจุบันกลุ่มมีสมาชิกทั้งหมด 117 คน

## ทุนเริ่มต้นและสมาชิกของกลุ่ม

กลุ่มได้รับการสนับสนุนในช่วงเริ่มต้นจากศูนย์อินแปง จำนวนเงิน 20,000 บาทเป็นเงินกู้ไม่มีดอกเบี้ย และไม่กำหนดระยะเวลาในการชำระคืน และเงินค่าหุ้นจากสมาชิก 32 คน เป็นจำนวนเงิน 5,500 บาท ปัจจุบันกลุ่มมีสมาชิกทั้งสิ้น 117 คน แยกเป็น สมาชิกสามัญ 50 คน และสมาชิกสมทบ 67 คน มีคณะกรรมการบริหารกลุ่ม จำนวน 16 คน แบ่งตามฝ่ายที่รับผิดชอบดังนี้

### ฝ่ายอำนวยการและการตลาด

1. นายชาญ นารงไชย

ประธานกรรมการ

2. นายเดื่อง คำสิงห์	รองประธาน
3. นางรัศมี สีหามูล	เลขานุการ
4. นางสาวทัศนีย์ กุลชาติ	ผู้ช่วยเลขานุการ
5. นางประรศ วิศรียา	เหรัญญิก
6. นางคำเม็ง วิศรียา	ผู้ช่วยเหรัญญิก

#### ฝ่ายการผลิต

1. นางปอนมา บินคาด	ประธาน
2. นางเรืองศรี แสนศิลป์	รองประธาน
3. นางแวน ชินสุญ	กรรมการ
4. นางคำมา โยธาภักดี	กรรมการ

#### ฝ่ายวัตถุดิบ

1. นางสาวมณฑิรา นารงไชย	ประธาน
2. นางสาวแสงจันทร์ น้อยทะรงค์	รองประธาน
3. นางสาวกุลลาบ บัวแก้ว	กรรมการ
4. นางสาววานี คำพินิจ	กรรมการ

#### ฝ่ายประชาสัมพันธ์

1. นายเนาว์ บัวแก้ว	ประธาน
2. นางบุญชู ราชอินทร์	รองประธาน

กลุ่มไม่มีแรงงานรับจ้างที่ไม่ใช่สมาชิก เนื่องจากกลุ่มเปิดกว้างในการรับสมัครและได้เสนอให้แรงงานทุกคนสมัครเป็นสมาชิกเพราะนอกจากจะได้ค่าแรงแล้วยังได้รับผลประโยชน์ในส่วนของเงินปันผลอีกด้วย นอกจากนี้ทางด้านของคนในชุมชนเห็นว่าการกิจกรรมของกลุ่มมีความเป็นไปได้ในเรื่องของการทำตลาด จึงมีความสนใจที่จะเข้าร่วมเป็นสมาชิกกลุ่มเพิ่มขึ้นเรื่อย ๆ

จากการสำรวจข้อมูลรายชื่อสมาชิกพบว่าสมาชิกของกลุ่มมีความเป็นเครือญาติกันน้อยกว่า ร้อยละ 50 เนื่องจากคนในชุมชนมาจากการอพยพย้ายถิ่นฐานมาจากที่อื่นซึ่งทำให้การบริหารกลุ่มจะต้องเน้นหลักความเข้าใจ มาความสามัคคีเป็นน้ำหนึ่งใจเดียวกัน สมาชิกมีส่วนร่วมในการวางแผน กรรมการมีความโปร่งใสในการทำงาน ทำให้กลุ่มสามารถดำเนินการได้อย่างราบรื่นจนทุกวันนี้



องค์ประกอบของสมาชิกที่ได้รายงานได้เมื่อวันที่ 9 มิถุนายน 2545 สำหรับปี 2544 มี

ดังนี้

	จำนวน (คน)	ร้อยละ
จำนวนสมาชิก	150	100.0
จำนวนสมาชิกที่ปฏิบัติงาน ในธุรกิจชุมชน	30	20.0
<b>คุณวุฒิทางการศึกษาของสมาชิก</b>		
ประถมศึกษาและมัธยมต้น	28	93.33
มัธยมศึกษาตอนปลาย และปวช.	1	3.33
อนุปริญญาและปวส.	1	3.33

เนื่องจากอาชีพหลักของสมาชิกคือการทำไร่ ทำสวน การเข้าร่วมเป็นสมาชิกกลุ่มทำให้เกิดการลดความเสี่ยงในการประกอบอาชีพ โดยกลุ่มจะรับซื้อวัตถุดิบจากสมาชิกซึ่งมีการประกันราคาวัตถุดิบและรับซื้อวัตถุดิบทั้งหมดที่มีแม้ในภาวะล้นตลาด ซึ่งในความเป็นจริงแล้วยังไม่เคยมีการล้นตลาดเพราะกลุ่มมีกำลังการผลิตที่มากกว่าปริมาณวัตถุดิบที่มีในชุมชน และสมาชิกยังสามารถทำน้ำเมาเข้มข้นขายให้กับกลุ่มได้โดยกลุ่มรับซื้อในราคาถึงละ 700 บาท ซึ่งสามารถทำรายได้ให้ชุมชน คราวเรือนละประมาณ 70,000-80,000 บาท/ปี มี 3 คราวเรือน ที่มีรายได้จากส่วนนี้ถึง 100,000 บาท/ปี และกลุ่มยังเปิดโอกาสให้บุคคลทั่วไปที่อยู่นอกพื้นที่สมัครเป็นสมาชิกได้ในส่วนของการทำตลาดอีกด้วย กลุ่มจึงมีแนวโน้มที่จะมีสมาชิกเพิ่มขึ้นอย่างต่อเนื่อง

#### กระบวนการผลิตและผลผลิตในปี 2544

กลุ่มนี้มีลักษณะที่เด่นเป็นพิเศษคือ มีความสามารถในการพึ่งตนเองค่อนข้างจะสูง จะเห็นได้ว่า จุดเริ่มต้นของกลุ่มนั้นเกิดจากการที่นางประรศ ได้ไปเรียนการทำกล้วยฉาบจากศูนย์การศึกษาออกโรงเรียนและได้นำความรู้ที่นั่นมาจัดตั้งเป็นกลุ่มอาชีพขึ้น ถึงแม้ว่าจะประสบปัญหากลุ่มก็ได้พยายามปรับเปลี่ยนให้สามารถดำเนินการต่อไปได้ และที่น่าสนใจก็คือ การหาข้อมูลเกี่ยวกับการเรียนรู้ด้วยตนเองโดยไม่ได้อาศัยคำแนะนำจากทางราชการ เห็นได้จากการที่กลุ่มไปศึกษาวิธีการแปรรูปผลไม้จากศูนย์อินแปง ซึ่งเป็นความคิดของกลุ่มเอง ดังนั้นกลุ่มจึงพึ่งความช่วยเหลือจากราชการส่วนภูมิภาคน้อยมาก เมื่อเทียบกับธุรกิจชุมชนอื่น ๆ นอกจาก

เน้นการพึ่งตนเองเป็นหลักแล้ว กลุ่มยังเน้นการใช้วัตถุดิบที่มีในพื้นที่และปลอดภัย เพราะนอกจากจะช่วยให้การผลิตของกลุ่มดำเนินไปได้อย่างต่อเนื่องไม่หยุดชะงักเนื่องจากขาดแคลนวัตถุดิบแล้วยังช่วยให้ผลผลิตทางการเกษตรของสมาชิกมีราคาสูงขึ้นและเกิดความมั่นคงในเรื่องของตลาดด้วย นอกจากนี้กลุ่มยังมีลักษณะเด่นในเรื่องของความสามารถในการปรับเปลี่ยนผลิตภัณฑ์ให้สอดคล้องกับความต้องการของตลาดได้ โดยในช่วงแรก กลุ่มผลิตน้ำหมากเม่าเพียงอย่างเดียว ต่อมานางประสพได้ไปศึกษาดูงานที่โรงพยาบาลเจ้าพระยาอภัยภูเบศร จังหวัดปราจีนบุรี ที่มีการทำน้ำสมุนไพร เช่น มะขามป้อม ตะไคร้ และสนใจที่จะทำ จึงได้ศึกษานำมาลองทำ โดยการลองผิดลองถูกจนประสบความสำเร็จ ผลิตภัณฑ์ของกลุ่มเป็นที่ยอมรับของลูกค้า ทำให้กลุ่มมีผลิตภัณฑ์ที่หลากหลาย นอกจากนี้ในเรื่องของตัวผลิตภัณฑ์แล้ว การบรรจุภัณฑ์ของกลุ่มยังมีการพัฒนาอยู่ตลอดเวลา โดยได้แนวคิดจากสมาชิกเองเป็นส่วนใหญ่ จากการสังเกตบรรจุภัณฑ์ของกลุ่มคู่แข่งและการเข้ารับการอบรมของสหกรณ์ ซึ่งในตอนแรกกลุ่มใช้ขวดเบียร์ไฮนาเกิน ราคาใบละ 2 บาท แล้วใช้กระดาษฟลอยด์ห่อปากขวดให้ดูดี ต่อมากลุ่มมีการพัฒนาโดยการซื้อขวดจากโรงงาน ถึงแม้ว่าจะทำให้ต้นทุนสูงขึ้น แต่ก็สามารถทำให้ผลิตภัณฑ์มีมูลค่ามากขึ้นและทำให้ยอดขายเพิ่มมากขึ้นด้วย

การเน้นการใช้วัตถุดิบที่มีในพื้นที่และการพยายามปรับเปลี่ยนผลิตภัณฑ์และพัฒนาในด้านการบรรจุภัณฑ์อย่างต่อเนื่องจะทำให้กลุ่มสามารถแข่งขันกับธุรกิจอื่นได้ ในระยะยาว ส่วนผลผลิตในปี 2544 มีดังต่อไปนี้

1. ไวน์เม่า	830,560	บาท
2. น้ำหมากเม่า	231,560	บาท
3. น้ำสมไทย	9,120	บาท
4. น้ำมะขามป้อม	14,380	บาท
รวม	1,085,620	บาท

ปริมาณการผลิตของกลุ่มในขณะนี้จะทำตามคำสั่งซื้อเท่านั้น เนื่องจากกลุ่มยังไม่มีกำลังการผลิตที่เพียงพอ ประกอบกับปริมาณวัตถุดิบที่มียังน้อย และการทำไวน์เม่านั้นต้องใช้เวลาในการหมักนานถึง 4 เดือน จึงจะสามารถนำมาบรรจุขายได้ ดังนั้น หากกลุ่มมีกำลังการผลิตและวัตถุดิบที่เพียงพอ ก็มีแนวโน้มที่จะมียอดขายที่มากขึ้นในอนาคต

สำหรับกรรมวิธีการทำน้ำหมากเม่านั้นก็มิซับซ้อนที่ง่ายไม่สลับซับซ้อน แต่ต้องเน้นในเรื่องของความสะอาด ในการทำจะนำผลเม่าสุกสีแดงและสีดำมาผสมในสัดส่วนที่เท่ากัน แล้วปั่นคั้นเอาแต่น้ำ กรองแยกเอากากออก นำน้ำเม่าที่ได้มาปรับความเป็นกรด คือ น้ำเม่า 10 กิโลกรัม เพิ่มน้ำอีก 3 กิโลกรัม ทั้งนี้ส่วนผสมของน้ำเม่าต้องไม่น้อยกว่า 25 % จากนั้น นำมาปรับความหวาน โดยการใช้น้ำตาลทรายไม่ฟอกสี 40% แล้วต้มที่อุณหภูมิ 80-85 องศาเซนเซียส ประมาณ 20-30 นาที นำมาบรรจุขวดแก้วที่ผ่านการฆ่าเชื้อแล้ว ขณะที่กำลัง

ร้อน ปิดฝาจับ นำไปบรรจุกล่องเพื่อการจำหน่ายได้ต่อไป ส่วนการทำน้ำผลไม้อื่น ๆ มีวิธีการทำคล้ายกับน้ำหมากเฒ่า ส่วนไวน์หมากเฒ่า หลังจากผ่านการทำ น้ำหมากเฒ่า พักทิ้งไว้ 1 คืน จึงเติมเชื้อไวน์และนำมาบ่มเก็บไว้ จึงบรรจุขวดและจำหน่ายต่อไป

### การคำนวณต้นทุนผลิตและการแบ่งปันผลกำไรของกลุ่ม

กลุ่มมีการจ่ายค่าตอบแทนแก่แรงงานที่เป็นสมาชิกโดยคิดจากจำนวนวันที่ทำงาน มีงวดการจ่ายค่าแรงเป็นรายปี คือหลังจากที่กลุ่มได้ทำการคำนวณต้นทุนและกำไรของทั้งปีแล้ว โดยมีอัตราค่าจ้างวันละ 100 บาท แต่เนื่องจากมีสมาชิกหลายคนที่ไม่มียาชีพอ่างอื่นเป็นอาชีพหลัก เช่น ทำสวน หรือ ไม่มีรายได้ทางอื่น กลุ่มจะเปิดโอกาสให้เบิกค่าแรงในระหว่างปีได้ โดยกลุ่มมีวิธีการคิดต้นทุนคือ การนำค่าใช้จ่ายที่เป็นต้นทุนในการผลิต รวมทั้งค่าแรงคนละ 100 บาทต่อวัน หักออกจากยอดขายทั้งหมด ส่วนที่เหลือนำมาปันผลตามหุ้น จ่ายโบนัสสมาชิกและค่าตอบแทนคณะกรรมการ มีการหักเข้ากองทุนและเป็นค่าสวัสดิการในการช่วยเหลือสังคม ซึ่งในปี 2544 กลุ่มได้มีการจัดสรรผลกำไรดังนี้

1. ปันผลตามหุ้น	40%	เป็นเงิน	57,852 บาท
2. โบนัสสมาชิก	5%	เป็นเงิน	30,581 บาท
3. นำเข้ากองทุน	35%	เป็นเงิน	50,620 บาท
4. ช่วยเหลือสังคม	5%	เป็นเงิน	7,231 บาท
5. ค่าตอบแทนคณะกรรมการ	15%	เป็นเงิน	21,694 บาท

จะเห็นได้ว่ากลุ่มมีการนำเงินเข้ากองทุนสูงถึงร้อยละ 35 ของกำไรทั้งหมด ทำให้กลุ่มมีเงินทุนสะสมเพิ่มมากขึ้นเรื่อย ๆ กลุ่มจึงไม่ประสบปัญหาขาดเงินลงทุน ถึงแม้ว่าจะมีการขยายการผลิตเพิ่มขึ้นทุกปี ในปัจจุบันกลุ่มมีฐานะทางการเงินซึ่งสามารถแสดงได้ดังนี้

- เงินทุนจากค่าหุ้นสมาชิก	49,200 บาท
- เงินทุนจากศูนย์อินแปง(กู๊ไม่มีดอกเบีย)	20,000 บาท
- เงินทุนจากองค์การบริหารส่วนตำบลสร้างค้อ	50,000 บาท
- กองทุนกลุ่มแม่บ้านเกษตรกร	7,980 บาท
- เงินทุนสะสมจากการประกอบธุรกิจปี 2542-2544	103,510 บาท
รวมเงินทุนขณะนี้	230,690 บาท

จะเห็นได้ว่า เงินทุนส่วนใหญ่ของกลุ่มมาจากสมาชิกและการดำเนินธุรกิจของกลุ่มเอง ซึ่งแสดงถึงความสามารถในการพึ่งพาตนเองทางด้านการเงินของกลุ่มอย่างชัดเจน อย่างไรก็ตาม แม้ว่ากลุ่มจะไม่มีปัญหาในเรื่องของเงินลงทุน แต่ในระหว่างรอบการผลิตกลุ่มยังมีปัญหาในเรื่องของเงินหมุนเวียน เนื่องจากกลุ่มต้องซื้อวัตถุดิบเป็นเงินสดทั้งหมด ในขณะที่กลุ่มมีการขายสินค้าในลักษณะขายเชื่อหรือฝากขายทั้งหมด โดยมีระยะเวลาการเก็บ

เงินจากลูกค้า 60 วัน ทำให้กลุ่มมีเงินหมุนเวียนไม่พอที่จะจ่ายเป็นค่าวัตถุดิบให้สมาชิกและซื้อ  
 บรรจุก๊าซ ซึ่งในขณะนี้กลุ่มกำลังเจรจากับผู้จำหน่ายขวด เพื่อขอซื้อขวดเป็นเงินเชื่อบ้าง  
 จากปัญหานี้ทำให้กลุ่มหันมาให้ความสำคัญกับการจัดตั้งกลุ่มออมทรัพย์เพื่อการผลิต ซึ่งแต่เดิม  
 กลุ่มไม่เคยมี และในขณะนี้กลุ่มกำลังดำเนินการอยู่ เนื่องจากเห็นว่าการที่มีกลุ่มออมทรัพย์จะ  
 สามารถช่วยกลุ่มในด้านของเงินทุนหมุนเวียนได้

**ทรัพย์สินและทุนหมุนเวียนของกลุ่ม ปี 2544**

โรงเรือน	15,000	บาท
เครื่องกรอง	7,500	บาท
ถังน้ำ 500 ใบ	35,000	บาท
หม้อใหญ่ 6 ใบ	3,600	บาท
ถังสแตนเลส	3,500	บาท
कुलเลอร์	2,000	บาท
เครื่องปิดฝาจیب 2 เครื่อง	15,000	บาท
เครื่องปิดจุกก๊อก 2 เครื่อง	29,000	บาท
รวม	110,600	บาท

หมายเหตุ ตู้อบความร้อนและเครื่องบรรจุไวน์ ได้รับการสนับสนุนจากการเคหะแห่งชาติ  
 คลองจั่น ซึ่งให้ในช่วงปลายปี 2545

ในการดำเนินธุรกิจ เงินทุนส่วนใหญ่จะหมดไปกับการซื้อวัตถุดิบ ซึ่งมีประมาณ  
 ร้อยละ 58 ของต้นทุนทั้งหมด อีกร้อยละ 12 เป็นค่าเสื่อมราคาเครื่องมือเครื่องใช้ในการผลิต  
 และร้อยละ 10 เป็นค่าใช้จ่ายในด้านสาธารณูปโภคและพลังงาน ส่วนค่าแรงนั้นคิดจาก  
 วันทำงานของแรงงาน ซึ่งเมื่อเทียบสัดส่วนแล้วประมาณร้อยละ 20 ของต้นทุนทั้งหมดและเมื่อ  
 จำหน่ายผลิตภัณฑ์ได้แต่ละครั้งจะมีกำไรประมาณร้อยละ 30 ของต้นทุนการผลิต

**การบริหารสมาชิกและการจัดสวัสดิการชุมชน**

เนื่องจากกลุ่มมีขนาดใหญ่ มีสมาชิกถึง 117 คน และมีแนวโน้มที่จะมีสมาชิกเพิ่มขึ้น  
 เรื่อย ๆ ดังนั้น กลุ่มจึงจำเป็นต้องมีระเบียบข้อบังคับของกลุ่มที่ชัดเจน โดยกลุ่มมีเงื่อนไข  
 การรับสมาชิกว่าจะต้องมีการถือหุ้นอย่างน้อย 10 หุ้น หุ้นละ 10 บาท แต่ไม่เกิน 200 หุ้น และ  
 จะต้องเข้าร่วมประชุมทุกครั้งที่มีการประชุมสามัญปีละ 2 ครั้ง กลุ่มไม่กำหนดว่าจะต้องเป็นคน  
 ในชุมชนเท่านั้น เนื่องจากกลุ่มต้องการเปิดกว้างเพื่อการทำตลาดนอกท้องถิ่น จึงได้เปิดรับ  
 สมาชิกที่อยู่นอกพื้นที่เฉพาะในฝ่ายการตลาด แต่สำหรับคณะกรรมการบริหารกลุ่มจะ  
 ต้องเป็นคนในชุมชนซึ่งมีความเสียสละ ซื่อสัตย์และรับผิดชอบต่อหน้าที่ โดยคณะกรรมการ

กลุ่มมีอำนาจในการบริหารจัดการกลุ่มตรวจสอบกำกับดูแลและจัดสรรผลประโยชน์ของกลุ่มสามารถออกระเบียบข้อบังคับและตัดสินใจรับสมาชิกได้ อย่างไรก็ตาม แม้ว่าจะมีระบบการบริหารสมาชิกที่ดี แต่กลุ่มก็เคยประสบปัญหาความขัดแย้งระหว่างสมาชิกภายในกลุ่มเนื่องจากความคิดเห็นไม่ตรงกัน กลุ่มมีแนวทางในการแก้ปัญหาที่จะต้องยึดหลักของความถูกต้องและรักษาผลประโยชน์ของคนส่วนใหญ่และสามารถแก้ไขปัญหาได้โดยการประนีประนอมไม่ให้เกิดความรุนแรง นอกจากกลุ่มจะมีระเบียบในการบริหารสมาชิกแล้วยังเน้นการมีส่วนร่วมของสมาชิกและคนในชุมชนโดยมีการถ่ายทอดความรู้และภูมิปัญญาแก่เยาวชน มีกิจกรรมช่วยเหลือสังคมในทุก ๆ ปี ซึ่งกลุ่มได้จัดสรรผลกำไรจากการดำเนินการเป็นสัดส่วนร้อยละ 5 ดังที่ได้กล่าวมาข้างต้นเพื่อช่วยเหลือสังคมในด้านของทุนการศึกษา การบำรุงสาธารณะสมบัติ สมทบกองทุนต่าง ๆ ที่มีในชุมชน โดยเฉพาะในเรื่องของการด้านยาเสพติด นอกจากสวัสดิการที่กลุ่มจัดสรรแก่ชุมชนแล้ว กิจกรรมของกลุ่มยังมีส่วนช่วยให้ปัญหาสังคมลดลงได้ โดยการที่คนในชุมชนมีรายได้เพิ่มมากขึ้น ช่วยลดปัญหาการว่างงานและมีความปลอดภัยในทรัพย์สินมากขึ้น อีกทั้งยังช่วยให้เยาวชนในชุมชนใช้เวลาว่างให้เกิดประโยชน์และมีรายได้ให้กับครอบครัว ช่วยลดปัญหายาเสพติดอีกทางหนึ่งด้วย

#### การบริหารการตลาดและเครือข่าย

การตลาดของกลุ่มนี้นับว่าเป็นลักษณะเด่นและเป็นจุดแข็งของกลุ่มที่ทำให้กลุ่มประสบความสำเร็จ โดยกลุ่มมีช่องทางการจำหน่าย ตลาดในชุมชนคิดเป็นสัดส่วนร้อยละ 50 ของยอดขายทั้งหมด โดยกลุ่มขายสินค้าให้กับร้านค้า ลานค้า ตลาดริมทางในหมู่บ้าน ตำบลและอำเภอข้างเคียง รวมทั้งการฝากขายตามศูนย์สาริตการตลาด ส่วนตลาดในประเทศคือตลาดในเมือง เช่น การวางสินค้าจำหน่ายที่ศูนย์รวมผลิตภัณฑ์และร้านค้าในเมืองสกลนคร 3 แห่ง และการที่กลุ่มร่วมงานแสดงสินค้าตามงานเทศกาล มหกรรมต่าง ๆ ที่จัดโดยเอกชนและภาครัฐ ซึ่งเป็นช่องทางที่กลุ่มได้ให้ความสำคัญอย่างมาก เพราะนอกจากจะได้จำหน่ายสินค้าแล้ว ยังเป็นการประชาสัมพันธ์ให้กลุ่มเป็นที่รู้จักมากขึ้นอีกด้วย กลุ่มจึงพยายามที่จะตอบรับการเข้าร่วมแสดงและจำหน่ายสินค้าทุกครั้งที่ได้รับเชิญ กลุ่มนี้ได้ให้ความสำคัญกับการทำตลาดอย่างมาก จะเห็นได้จากการที่กลุ่มมีฝ่ายการตลาดเพื่อทำหน้าที่ทางด้านการตลาด โดยเฉพาะ และเคยมีการสร้างแรงจูงใจในการทำงานของฝ่ายการตลาด โดยในส่วนของฝ่ายการตลาดที่อยู่นอกพื้นที่จะได้รับเงินปันผล ส่วนฝ่ายการตลาดที่เป็นสมาชิกภายในพื้นที่ จะได้รับเบี้ยเลี้ยงค่าพาหนะ ค่าที่พัก ค่าอาหารและค่าแรงในการออกไปทำตลาด ต่อมากลุ่มพบว่า การสร้างแรงจูงใจในลักษณะนี้ ทำให้มีผู้สนใจที่จะเป็นฝ่ายการตลาดมากขึ้นไป ส่งผลให้ประสิทธิภาพในการทำตลาดลดน้อยลงเมื่อเทียบกับจำนวนคนทำงาน เนื่องจากสมาชิกมีความสามารถในการทำตลาดไม่เท่ากัน กลุ่มจึงต้องปรับเปลี่ยนวิธีการใหม่ให้มีเฉพาะผู้ที่มีความชำนาญทางด้าน

การตลาดจริง ๆ โดยกลุ่มจะจ่ายเฉพาะค่าพาหนะอย่างเดียวและมีการกำหนดราคาขายส่ง เช่น ถ้าขายในตลาดที่กรุงเทพฯ ส่งราคาขวดละ 140 บาท ตลาดในต่างจังหวัดส่งราคาขวดละ 130 บาท ซึ่งราคาขายปลีกตามท้องตลาดอยู่ที่ประมาณ 199-250 บาท ผู้ที่ทำตลาดสามารถขายสูงกว่าราคาส่งได้ ฉะนั้นจะได้รับผลประโยชน์ส่วนนี้มากน้อยตามความสามารถของแต่ละคน ก่อนการปฏิบัติงานของฝ่ายการตลาด กลุ่มจะมีการอบรมให้ความรู้เกี่ยวกับเรื่องของตัวผลิตภัณฑ์ สรรพคุณ ส่วนในเรื่องของกลยุทธ์ทางและวิธีการหาตลาด กลุ่มยังไม่มีมีการพัฒนาความสามารถในด้านนี้เนื่องจากเป็นความสามารถเฉพาะของสมาชิกแต่ละคน ยังไม่สามารถถ่ายทอดให้กันได้ ตลาดที่กลุ่มมีส่วนใหญ่ได้มาจากการหาตลาดของสมาชิกในพื้นที่มากกว่า และลักษณะการทำงานของฝ่ายการตลาด คือการเข้าร่วมงานแสดงสินค้าเป็นส่วนใหญ่ หรือการเสนอวางสินค้าตามห้างสรรพสินค้า ถึงแม้ว่าสินค้าของกลุ่มอยู่ในระดับที่สามารถจะแข่งขันกับผลิตภัณฑ์ของกลุ่มคู่แข่งได้ เนื่องจากกลุ่มไม่มีกำลังการผลิตที่เพียงพอกับคำสั่งซื้อเป็นจำนวนมาก แต่ในอนาคต หากกลุ่มได้ขยายการผลิตให้สามารถผลิตสินค้าได้เพียงพอ กลุ่มก็อาจจะมียอดตลาดในระดับที่สูงกว่าเพิ่มขึ้นได้

กลุ่มได้รับการสนับสนุนทางด้านการประชาสัมพันธ์สินค้าในหลาย ๆ ด้าน เช่น การประชาสัมพันธ์ผ่านทางวิทยุ ซึ่งในตอนแรก กลุ่มนำผลิตภัณฑ์ไปให้ชิมก่อน เมื่อเกิดความสนใจจึงได้สั่งซื้อและได้ประชาสัมพันธ์สินค้าให้กลุ่ม ส่วนการประชาสัมพันธ์ทางโทรทัศน์ นั้น ครั้งแรกสถานีโทรทัศน์ไอทีวี มาถ่ายทำสารคดีเกี่ยวกับลูกเฒ่า ทำให้กลุ่มเริ่มเป็นที่รู้จักและต่อมามีสถานีอื่น ๆ มาถ่ายทำสารคดีและประชาสัมพันธ์ให้กลุ่ม ทางด้านการประชาสัมพันธ์ทางหนังสือพิมพ์นั้น หนังสือพิมพ์ไทยรัฐ จะเขียนบทความเกี่ยวกับสุราแช่ไทย ในช่วงเทศกาลไวน์วันที่ 6 กันยายนของทุกปี สื่อต่าง ๆ เหล่านี้มีส่วนช่วยให้กลุ่มเป็นที่รู้จักของคนทั่วไปและง่ายต่อการทำตลาดของกลุ่ม

### สถานการณ์ในปัจจุบัน

ขณะนี้ผลิตภัณฑ์ของกลุ่มเป็นที่รู้จักกันทั้งอำเภอ และมียอดจำหน่ายเพิ่มขึ้นอย่างรวดเร็ว ลูกค้าส่วนใหญ่ของกลุ่มอยู่ในระดับชนชั้นกลางและคนในเมืองที่มีกำลังซื้อและนิยมบริโภคไวน์ เพราะเมื่อเปรียบเทียบกับผลไม้ชนิดอื่นแล้วเห็นว่ามีคุณค่าใกล้เคียงกัน และยังคงดีกว่าในเรื่องของการปลอดสารพิษจึงสนใจที่จะบริโภคมากขึ้น ส่วนคนในชุมชนหรือคนที่อยู่นอกเมืองไม่นิยมบริโภค เนื่องจากผลิตภัณฑ์ทำจากผลไม้ที่ชาวบ้านคุ้นเคย ไม่กระตุ้นให้เกิดความสนใจ อีกทั้งราคาของไวน์ค่อนข้างสูงทำให้ไม่มีกำลังซื้อเพียงพอ ถึงแม้ว่าสินค้าของกลุ่มจะไม่ได้วางขายในระดับห้างสรรพสินค้า แต่ก็ได้รับความนิยมจากลูกค้าเป็นอย่างมาก จนกลุ่มไม่สามารถผลิตได้ทัน โดยกลุ่มได้นำสินค้าวางขายที่ศูนย์รวมจำหน่ายผลิตภัณฑ์ของพัฒนาชุมชน ร้านของข้าราชการ ในจังหวัดสกลนคร 2-3 ร้านและตลาดที่สำคัญที่สุดของกลุ่มคือการ

แสดงสินค้าตามงานต่าง ๆ ซึ่งทำรายได้ให้กับกลุ่มมากที่สุด โดยในบางงานกลุ่มสามารถขายได้สูงสุดเฉลี่ยวันละประมาณ 100,000 บาท ซึ่งนับว่าเป็นยอดขายที่สูงมากสำหรับธุรกิจชุมชน กลุ่มมีความคิดที่จะเปิดร้านของกลุ่มเองแต่ยังไม่มีเวลาดำเนินการ และยังไม่เห็นความจำเป็น เพราะส่วนมากแล้วลูกค้าจะเข้ามาที่กลุ่มโดยตรง เนื่องจากกลุ่มเป็นที่รู้จักมากแล้ว

กลุ่มได้รับการสนับสนุนจากการเคหะแห่งชาติคลองจั่น เนื่องจากเห็นความเป็นไปได้ ในการทำธุรกิจชุมชนของกลุ่ม จึงได้ส่งเสริมโดยการให้เงินสนับสนุน 900,000 บาท ในการสร้างโรงเรือนและซื้ออุปกรณ์ รวมทั้งช่วยในเรื่องของการตลาด นอกจากนี้กลุ่มยังได้รับความช่วยเหลือจากหน่วยงานอื่น ๆ เช่น พัฒนาชุมชน สนับสนุนในเรื่องข้อมูลข่าวสาร สาธารณสุข จังหวัดเป็นที่เสี่ยงในกระบวนการผลิต จึงทำให้ผลิตภัณฑ์ของกลุ่มได้รับมาตรฐาน ออย. และกลุ่มมีโอกาสได้เข้าร่วมโครงการพัฒนาคุณภาพผลิตภัณฑ์ชุมชน ตามแนวพระราชดำริ เศรษฐกิจพอเพียงและโครงการนี้มีส่วนสนับสนุนกลุ่มในเรื่องวิชาการ การที่กลุ่มได้รับการสนับสนุนจากหลายหน่วยงานในหลาย ๆ ด้านนั้น เป็นปัจจัยที่เอื้อต่อการพัฒนาของกลุ่ม โดยเฉพาะในเรื่องของการได้รับข่าวสารและการประชาสัมพันธ์กลุ่มให้เป็นที่รู้จัก ทำให้มีโอกาสในการได้รับความช่วยเหลือจากหน่วยงานต่าง ๆ เพิ่มมากขึ้น เนื่องจากโดยส่วนใหญ่แล้ว หน่วยงานราชการมักจะสนใจที่จะให้ความช่วยเหลือกลุ่มที่เข้มแข็งแล้วมากกว่ากลุ่มที่ยังไม่เข้มแข็งหรือเพิ่งเริ่มก่อตั้ง

สินค้าที่กลุ่มมียอดขายต่อปีสูง ที่เห็นได้ชัดคือ ไวน์เม่าและน้ำหมากเม่า ซึ่งเป็นผลิตภัณฑ์ที่เกิดจากการแปรรูปผลหมากเม่า ผลก็คือทำให้สมาชิกมีรายได้เสริมจากการปลูกเม่า ซึ่งแต่ก่อนเม่าเป็นผลไม้ป่า ไม่มีการนำมาปลูกแต่เมื่อกลุ่มได้มีการแปรรูปเม่า สมาชิกจึงเริ่มสนใจที่จะปลูกเม่ามากขึ้น และกลุ่มยังได้มีการส่งเสริมให้สมาชิกปลูกเม่าเพิ่มขึ้น เพื่อนำผลผลิตมาขายให้กับกลุ่ม เนื่องจากชาวบ้านแถบนี้ได้คุ้นเคยกับการผลิตผลผลิตทางการเกษตร หลากหลายเพื่อการบริโภคเองและเพื่อจำหน่ายอยู่แล้ว การแนะนำให้สมาชิกปลูกเม่าเพิ่มก็เป็น การสอดคล้องกับวิถีคิดและวิถีชีวิตของชาวบ้านที่นี้อยู่แล้ว อีกทั้งเป็นการเพิ่มรายได้ให้แก่สมาชิกด้วย ส่วนแผนการดำเนินงานในปีต่อไปคือ กลุ่มจะจัดหาอาคารที่ทำการกลุ่มและ อุปกรณ์ที่ทันสมัย เช่น เครื่องบีบน้ำผลไม้ เครื่องนึ่งขวด เพื่อเพิ่มกำลังการผลิตเป็นปีละ 100,000 ลิตร และขยายกลุ่มโดยรับสมาชิกไม่จำกัดพื้นที่ นอกจากนี้ กลุ่มยังจะจัดสร้างศูนย์ เพาะชำกล้าไม้ เช่น หมากเม่า ตะคร้อ ปรับปรุงภูมิทัศน์ ปลูกต้นไม้ สวนหย่อม และจัดตั้งศูนย์ การเรียนรู้ฝึกอบรมและศึกษาดูงาน

โดยสรุปแล้วกิจกรรมของกลุ่มมีแนวโน้มที่จะขยายตัวไปได้เป็นอย่างดี ส่วนหนึ่งเกิด จากสภาพแวดล้อมที่เป็นปัจจัยเอื้อ ไม่ว่าจะเป็น ความอุดมสมบูรณ์ ทำให้กลุ่มใช้วัตถุดิบในพื้นที่ ได้มากและความมีโอกาสของกลุ่มในการทำตลาด เนื่องจากผลิตภัณฑ์ของกลุ่มได้รับการ คัดเลือกให้เป็นหนึ่งตำบลหนึ่งผลิตภัณฑ์ ยิ่งทำให้กลุ่มมีชื่อเสียงมากขึ้น ประกอบกับการที่กลุ่ม

มีผู้ปฏิบัติหน้าที่ฝ่ายการตลาดที่มีประสบการณ์และมีความสามารถ ในอนาคตคาดว่าจะสามารถแข่งขันกับธุรกิจเอกชนได้

### ผลการประเมินจากแบบสอบถาม

ในการประเมินจากแบบสอบถาม ซึ่งแบ่งออกเป็น 4 ส่วนคือ กระบวนการทำงานของธุรกิจชุมชน ปัจจัยเอื้อ หลักเศรษฐกิจพอเพียง และการทดสอบความยั่งยืนของชุมชน โดยพิจารณาจากทวน 4 ประเภท โดยการที่จะได้รับการพิจารณาคัดเลือกให้เป็นกรณีตัวอย่าง ต้องผ่านการทดสอบความยั่งยืนของชุมชน และหลักการของเศรษฐกิจพอเพียง

ในการทดสอบความยั่งยืนของชุมชน โดยพิจารณาจากทวน 4 ประเภท กลุ่มได้รับคะแนนเต็ม 100 ในการประเมินทุนทางสังคม ที่ทำให้เกิดความรักใคร่กลมเกลียวและเกิดการร่วมมือร่วมใจกัน ในชุมชนดีขึ้นกว่าเดิม ทำให้เกิดเครือข่าย หรือความร่วมมือกับกลุ่มอื่นๆ นอกชุมชนมากขึ้น ขณะที่ความสัมพันธ์กับกลุ่มอื่นๆ ภายในชุมชนก็ดีขึ้นด้วย ช่วยลดปัญหาอาชญากรรม ปัญหาการว่างงาน ปัญหายาเสพติด ปัญหาทะเลาะเบาะแว้งในชุมชน และปัญหาสังคมอื่นๆ ในชุมชนลงได้มาก ในการประเมินการพัฒนาทุนมนุษย์ กลุ่มได้รับคะแนน 92 เนื่องจากการดำเนินกิจกรรมของกลุ่มก่อให้เกิดการเรียนรู้ของคนในชุมชนเกี่ยวกับการดำเนินธุรกิจชุมชนมากขึ้น แต่ยังไม่ได้ช่วยกระตุ้นให้มีการพัฒนาความรู้ความสามารถของสมาชิกและครอบครัว นอกจากนี้ กระบวนการผลิตของกลุ่มมีการนำภูมิปัญญาท้องถิ่นมาปรับใช้และสร้างความรู้ใหม่ต่อยอด และยังก่อให้เกิดสวัสดิการที่เป็นผลดีต่อทรัพยากรมนุษย์ในด้านการศึกษา สุขภาพอนามัยและการดูแลเด็กและคนชรา ซึ่งได้คะแนนเท่ากับการประเมินทุนสิ่งแวดล้อม ที่เป็นกระบวนการผลิตที่ไม่มีการใช้ทรัพยากรที่ใช้แล้วหมดไปไม่ว่าจากภายในหรือภายนอก ยกเว้นแก๊สหุงต้มและพลังงานไฟฟ้า ไม่เกิดปัญหาแก่สิ่งแวดล้อมหรือมีปัญหาน้อย (ร้อยละ 0-20) มีความพยายามรักษาสภาพแวดล้อมให้อยู่ในสภาพเดิม แต่ยังไม่มีการลงทุนเพื่อฟื้นฟูหรือสร้างทรัพยากรขึ้นมาแทนที่ทรัพยากรสามารถสร้างใหม่ได้ ส่วนทุนทางกายภาพ กลุ่มได้คะแนน 83 เนื่องจากกลุ่มมีการสะสมทุนในรูปเครื่องมือ เครื่องจักรและอุปกรณ์เพิ่มมากขึ้น แต่สงวนไว้ใช้เพื่อการผลิตของกลุ่มเท่านั้น กลุ่มสามารถขยายกำลังการผลิตหรือลงทุนในเครื่องจักรอุปกรณ์ใหม่ ๆ ได้เพิ่มขึ้น ทำให้ใช้แรงงานในชุมชนได้มากขึ้น และการสะสมทุนที่เป็นตัวเงินช่วยให้กลุ่มและชุมชนมีกองทุนหมุนเวียนสุทธิเพิ่มมากขึ้น

ในด้านหลักเศรษฐกิจพอเพียง กลุ่มได้ค่าเท่ากับ 3.0 ทุกข้อ โดยเฉพาะอย่างยิ่งกลุ่มจะเน้นการใช้ทรัพยากรที่มีอยู่ในพื้นที่และผลิตสินค้าที่ตอบสนองตลาดในท้องถิ่นภูมิภาคและมีการกระจายความเสี่ยง โดยมีผลิตภัณฑ์ที่หลากหลายหรือมีความสามารถในการปรับเปลี่ยนผลิตภัณฑ์ให้สอดคล้องกับความต้องการของตลาดได้ อีกทั้งยังมีการบริหารความเสี่ยงต่ำโดยมุ่งใช้เงินทุนภายในของกลุ่มเป็นหลัก โดยไม่ก่อหนี้เงินเกินความสามารถในการจัดการ



ในด้านกระบวนการทำงาน 7 ประการของกลุ่มได้คะแนนเต็ม 100 ในด้านการบริหารการเงิน การพัฒนาผลิตภัณฑ์และเทคนิคการผลิต และการใช้แรงงาน เห็นได้จากตัวอย่างที่ได้กล่าวมาแล้ว คือ กลุ่มมีการพึ่งพาตนเอง ซึ่งเน้นในเรื่องของการใช้เงินทุนภายใน โดยการระดมเงินจากสมาชิกในรูปของการถือหุ้น ไม่เน้นการกู้ยืมจากภายนอก และกลุ่มยังมีการจัดทำบัญชีเพื่อใช้ในการวางแผนทางการเงิน กลุ่มมีพัฒนาผลิตภัณฑ์ของกลุ่มโดยเน้นในด้านคุณภาพเป็นหลัก มีการปรับปรุงเทคนิคการผลิตอยู่ตลอดเวลา และผลิตสินค้าที่มีคุณภาพแตกต่างกันตามความต้องการของตลาดที่หลากหลาย แรงงานของกลุ่มมีแรงจูงใจในการทำงาน เพราะนอกจากจะได้ค่าแรงแล้วยังได้รับเงินปันผลและมีอิสระในการเลือกช่วงเวลาในการทำงานอีกด้วย

หากดูการประเมินในด้านการบริหารการตลาดและเครือข่ายของกลุ่มนี้จะพบว่ากลุ่มมีคะแนนต่ำที่สุด เพราะมีค่าต่างจากเป้า -29 ซึ่งดูเหมือนว่าจะขัดแย้งกับสิ่งที่ป็นจริง เพราะการบริหารการตลาดของกลุ่มนี้นับว่าเป็นจุดแข็งที่มีส่วนทำให้กลุ่มขยายตัวมากที่สุด แต่เนื่องจากแบบสอบถามที่ใช้ในการเก็บข้อมูลในครั้งนี้ มีวิธีการประเมิน โดยให้ความสำคัญกับการที่กลุ่มจะต้องมีตลาดค้าปลีกในท้องถิ่นมากกว่าร้อยละ 50 และข้อมูลทางการตลาดได้จากผู้บริหารและสมาชิกภายในเป็นหลัก จึงจะเป็นกลุ่มที่มีวิธีการปฏิบัติที่เป็นเลิศ ซึ่งกลุ่มนี้ได้ข้อมูลการตลาดจากหน่วยงานรัฐและมีตลาดค้าส่งภายนอกท้องถิ่นมากกว่าร้อยละ 50 เนื่องจากผลิตภัณฑ์ตรงกับความต้องการของผู้บริโภคในท้องถิ่นมากกว่าท้องถิ่น ดังที่ได้กล่าวมาแล้วจึงทำให้กลุ่มได้รับคะแนนน้อยในกระบวนการนี้

สิ่งที่กลุ่มทำได้ไม่ดีเพราะมีค่าห่างจากเป้า -11 คือการบริหารจัดการชุมชน เพราะคุณภาพของการจัดสรรสวัสดิการให้กับชุมชนยังไม่ได้ช่วยเพิ่มขีดความสามารถทางด้านความรู้ของคนในชุมชน แต่เน้นการฟื้นฟูทรัพยากรและสิ่งแวดล้อมในชุมชนและปริมาณของการจัดสรรสวัสดิการยังมีเพียงร้อยละ 5 ของผลกำไรประจำปีของกลุ่ม เนื่องจากกลุ่มยังต้องใช้จ่ายเงินในการต่อเติมโรงเรือน เพื่อให้กระบวนการผลิตได้มาตรฐานจึงยังจัดสรรสวัสดิการให้แก่ชุมชนได้ไม่มากนัก คาดว่าในปีต่อไปเมื่อมีการหักจากยอดขายเข้ากลุ่มแล้วกลุ่มจะสามารถจัดสรรสวัสดิการให้แก่ชุมชนได้มากขึ้นต่อไป

ข้ออ่อนอีกประการหนึ่งของกลุ่มคือการใช้วัตถุดิบ ซึ่งมีค่าต่ำกว่าเป้า -7 เพราะที่มาของวัตถุดิบหลักที่ใช้ในการผลิตกลุ่มได้มาจากภายในชุมชนเป็นส่วนใหญ่ มีการซื้อวัตถุดิบจากตำบลอื่นบ้างในช่วงที่มีการขาดแคลนวัตถุดิบ ซึ่งในขณะนี้กลุ่มได้ส่งเสริมให้ชุมชนมีการปลูกวัตถุดิบเพิ่มมากขึ้น คาดว่าว่ากลุ่มจะสามารถใช้วัตถุดิบที่สามารถหาได้จากภายในท้องถิ่นทำให้ปัญหานี้จะลดลงไป

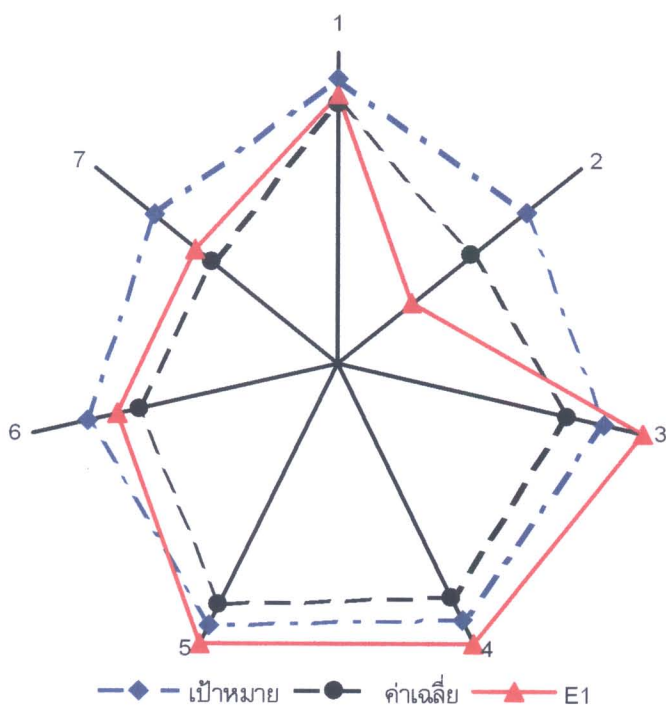
ข้ออ่อนประการสุดท้ายของกลุ่มคือ การบริหารสมาชิก ซึ่งมีค่าต่ำกว่าเป้า -3 เพราะกลุ่มมีแนวทางในการแก้ไขความขัดแย้งระหว่างผู้บริหารกับสมาชิก โดยให้คู่กรณีประนีประนอมกันเอง สมาชิกไม่มีส่วนร่วมในการแก้ปัญหาระหว่างคู่กรณีแต่มีส่วนร่วมใน

การกำหนดกฎระเบียบเกี่ยวกับการทำงานและผลตอบแทน รวมถึงการวางแผนการผลิตและสมาชิกมีความรักสามัคคีกัน ถึงแม้ว่าจะมีความเป็นเครือญาติกันน้อยมากแต่สามารถทำให้สมาชิกให้ความร่วมมือในการทำงานและมีปัญหาน้อยที่สุด

เป็นที่น่าสังเกตว่า ปัจจัยเอื้อของกลุ่มส่วนใหญ่มีค่าติดลบซึ่งก็หมายความว่า กลุ่มจะต้องพยายามพึ่งตัวเองเป็นอย่างมาก เห็นได้จากกลุ่มนี้พึ่งความชอบเหลือจากทางราชการน้อยมาก ปัจจัย...เอื้อที่มีค่าลบสูงสุดคือ การพัฒนาผลิตภัณฑ์และเทคโนโลยีการผลิต ซึ่งมีค่าต่ำกว่าเป้ามากคือ -16 มีสาเหตุสำคัญจากกลุ่มต้องขวนขวายหาความรู้ด้วยตัวเองมาตลอด ซึ่งก็นับได้ว่าเป็นจุดแข็งของกลุ่มแทนที่จะเป็นจุดอ่อน ดังนั้นผลจากแบบสัมภาษณ์ที่ได้ทั้งหมดนี้ค่อนข้างจะสอดคล้องกันทั้งหมด

ภาพกระบวนการทำงานของธุรกิจ

แผนภาพและตารางที่ 1  
กระบวนการทำงานของธุรกิจ

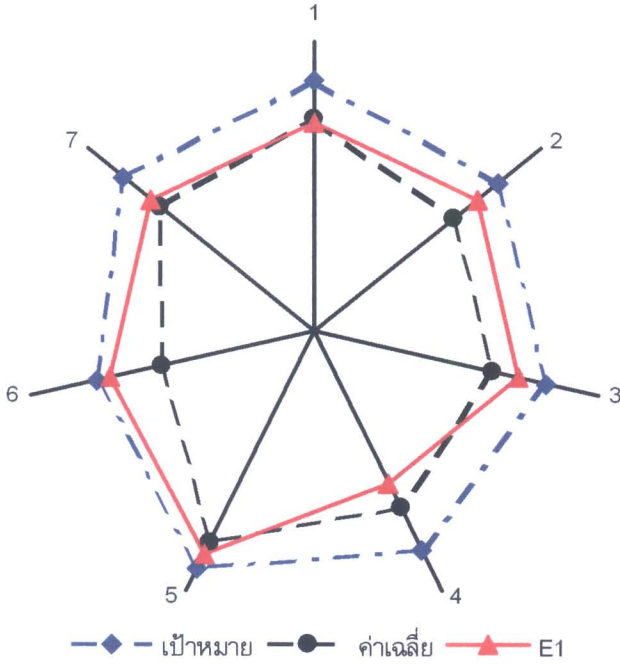


กระบวนการทำงานของธุรกิจชุมชน	เป้าหมาย	ค่าเฉลี่ย	ค่าของกลุ่ม	ความต่าง
1. การบริหารสมาชิก	95	90	92	-3
2. การบริหารการตลาดและเครือข่าย	87	73	58	-29
3. การบริหารการเงิน	93	85	100	8
4. การพัฒนาผลิตภัณฑ์และเทคโนโลยีการผลิต	95	90	100	5
5. การผลิต(การใช้แรงงาน)	96	92	100	4
6. การผลิต(การใช้วัตถุดิบ)	90	79	83	-7
7. การบริหารสวัสดิการของชุมชน	86	71	75	-11

\* หมายถึง + แสดงว่าสูงกว่าเป้าหมาย  
- แสดงว่าต่ำกว่าเป้าหมาย

## แผนภาพและตารางที่ 2

### ปัจจัยเอื้อ



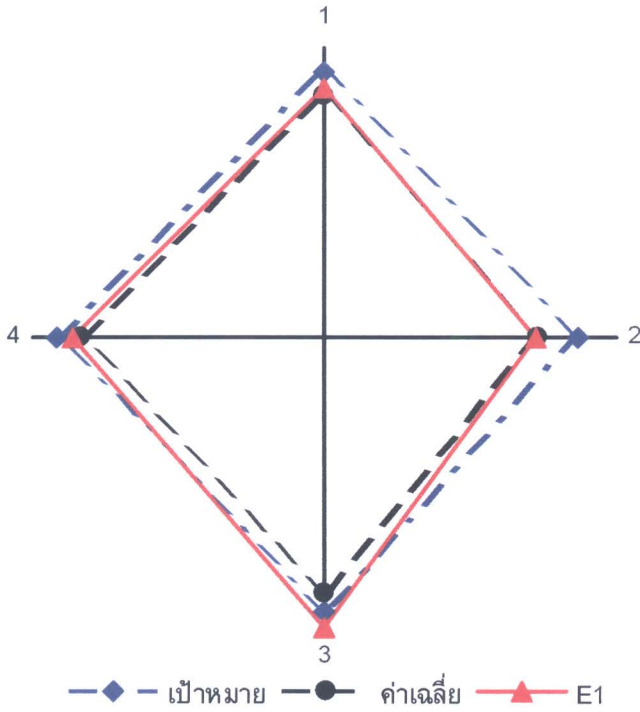
กระบวนการทำงานของธุรกิจชุมชน	เป้าหมาย	ค่าเฉลี่ย	ค่าของกลุ่ม	ความต่าง
1. การบริหารสมาชิก	92	84	83	-9
2. การบริหารการตลาดและเครือข่าย	89	77	83	-6
3. การบริหารการเงิน	89	78	83	-6
4. การพัฒนาผลิตภัณฑ์และเทคโนโลยีการผลิต	91	81	75	-16
5. การผลิต(การใช้แรงงาน)	95	89	92	-3
6. การผลิต(การใช้วัตถุดิบ)	86	72	83	-3
7. การบริหารสวัสดิการของชุมชน	91	81	83	-8

\* หมายถึง + แสดงว่าสูงกว่าเป้าหมาย

- แสดงว่าต่ำกว่าเป้าหมาย

### แผนภาพและตารางที่ 3

การทดสอบความยั่งยืนของชุมชนโดยพิจารณาจากทุน 4 ประเภท

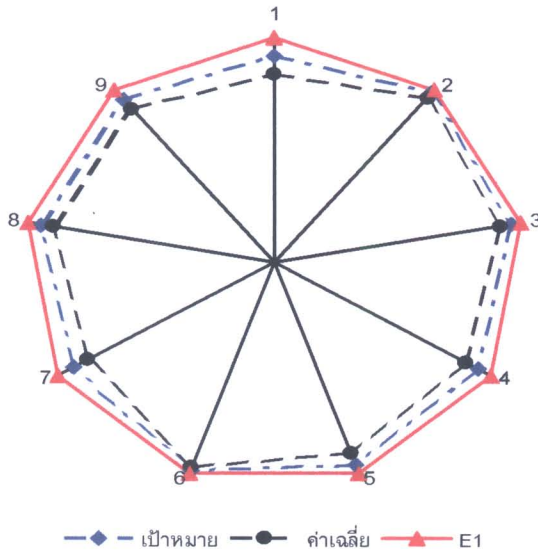


ทุน 4 ประเภท	เป้าหมาย	ค่าเฉลี่ย	ค่าของกลู	ความต่าง
1. การประเมินการพัฒนาทุนมนุษย์	95	90	92	-3
2. การประเมินการพัฒนาทุนทางวัตถุ	92	84	83	-9
3. การประเมินทุนทางสังคม	97	93	100	4
4. การประเมินทุนสิ่งแวดล้อม	95	90	92	-3

\* หมายถึง + แสดงว่าสูงกว่าเป้าหมาย

- แสดงว่าต่ำกว่าเป้าหมาย

**แผนภาพและตารางที่ 4**  
**หลักการเศรษฐกิจพอเพียง**



หลักการเศรษฐกิจพอเพียง	เป้าหมาย	ค่าเฉลี่ย	ค่าของกลุ่ม	ความต่าง *
1. ใช้เทคโนโลยีเหมาะสม	2.8	2.5	3.0	0.2
2. เน้นการใช้วัสดุทุกชนิดอย่างประหยัดและได้ประโยชน์คุ้มค่า	2.9	2.9	3.0	0.1
3. เน้นการสร้างงานเป็นหลักโดยไม่ใช้เครื่องจักรมาแทนแรงงาน โดยไม่จำเป็น ยกเว้นถ้าไม่ทำเช่นนั้นผลิตภัณฑ์จะเสียหาย	2.9	2.8	3.0	0.1
4. มีการผลิตที่สอดคล้องกับความสามารถในการบริหารจัดการ	2.8	2.7	3.0	0.2
5. ไม่ควรโลภเกินไป หรือมุ่งกำไรระยะสั้นเป็นหลัก	2.9	2.7	3.0	0.1
6. มีความซื่อสัตย์ในการประกอบอาชีพไม่เอาเปรียบผู้บริโภค แรงงาน และผู้จำหน่ายวัตถุดิบ	3.0	2.9	3.0	0.0
7. กระจายความเสี่ยงโดยมีผลิตภัณฑ์ที่หลากหลาย หรือมีความสามารถในการปรับเปลี่ยนผลผลิตให้สอดคล้องกับความต้องการของตลาดได้	2.8	2.6	3.0	0.2
8. มีการบริหารความเสี่ยงต่ำโดยมุ่งใช้เงินทุนภายในกลุ่มเป็นหลัก โดยไม่ก่อหนี้จนเกินความสามารถในการจัดการ	2.9	2.7	3.0	0.1
9. ใช้วัตถุดิบในท้องถิ่นและผลิตสินค้าที่ตอบสนองตลาดในท้องถิ่น ภูมิภาค และตลาดต่างประเทศ	2.8	2.7	3.0	0.2

\* หมายถึง + แสดงว่าสูงกว่าเป้าหมาย

- แสดงว่าต่ำกว่าเป้าหมาย

## บทสรุปและข้อเสนอแนะ

โดยสรุปการส่งเสริมให้มีการทำธุรกิจชุมชนนั้นคือจัดได้ว่า เป็นกิจกรรมเพื่อช่วยยกระดับการจ้างงานและรายได้แก่ผู้ที่มีรายได้น้อยในชุมชน ในกรณีนี้นับว่าเป็นกรณีที่สอดคล้องกับความคิดดังกล่าว เพราะจะเห็นได้ว่ากิจกรรมของกลุ่มก่อให้เกิดผลกระทบกับชุมชนในด้านบวก คือทำให้สมาชิกที่ว่างงานมีอาชีพและผู้ที่มิอาชีพทำสวนได้มีโอกาสขายผลผลิตให้กับกลุ่มและมีอาชีพด้วยการร่วมทำงานกับกลุ่มด้วย สมาชิกกลุ่มมีรายได้เฉลี่ย 20,000 บาทต่อปี ดังนั้นในกรณีนี้ ธุรกิจชุมชนที่เพิ่มขึ้นมาจึงมีส่วนเสริมเศรษฐกิจในชุมชนให้มีความเข้มแข็งมากขึ้น ถ้าหากมีการดำเนินการอย่างดี น่าจะเป็นตัวอย่างหรือเป็นพี่เลี้ยงให้แก่กลุ่มที่มีเข้มแข็งน้อยกว่าได้ในอนาคต

อย่างไรก็ตาม ประโยชน์ของกลุ่มก็คือ กลุ่มสามารถเป็นทางเลือกในอาชีพให้กับสมาชิกของกลุ่มเมื่อสมาชิกของกลุ่มเริ่มมีอายุมากขึ้นและไม่สามารถจะมีอาชีพหลักจากการทำสวนได้อาชีพการแปรรูปผลไม้ของกลุ่มอาจจะกลายมาเป็นอาชีพหลักของสมาชิกของกลุ่มได้ในภายหลัง ซึ่งเป็นข้อดีของกลุ่มที่พยายามมองการณ์ในระยะยาวอยู่เสมอ

ลักษณะเด่นของกลุ่มที่พยายามใช้วัตถุดิบที่มีในพื้นที่ และดำเนินตามแนวทางเศรษฐกิจพอเพียงอย่างเคร่งครัด ประกอบกับการเห็นผลประโยชน์ระยะยาวน่าจะเป็นตัวอย่างที่ดีที่กลุ่มอื่นๆ ควรจะพยายามใช้เป็นตัวอย่าง ส่วนข้ออ่อนของกลุ่มซึ่งเป็นข้ออ่อนเพียงเล็กน้อย เช่น เรื่องการเน้นตลาดภายนอกท้องถื่นมากกว่าตลาดภายในท้องถื่น เป็นปัญหาที่ไม่เป็นประเด็นสำคัญแต่อย่างใด เนื่องจากตัวผลิตภัณฑ์มีความเหมาะสมกับตลาดภายนอกท้องถื่นแล้ว

บทเรียนที่สำคัญของกลุ่มนี้อีกประการหนึ่งคือ ความพยายามในการช่วยตัวเอง การเรียนรู้และหาความรู้ด้วยตัวเอง และพร้อมที่จะเรียนรู้ ประกอบกับพร้อมจะนำความรู้ที่เป็นประโยชน์มาประยุกต์ใช้ เช่น กรณีที่จะขยายเครือข่ายจำหน่ายผลผลิตร่วมกับกลุ่มอื่นๆ ภายในจังหวัดสกลนครและในภาคตะวันออกเฉียงเหนือนี้เป็นตัวอย่างของความพยายามที่น่าสนใจที่กลุ่มอื่นๆ น่าจะใช้เป็นตัวอย่างได้ ซึ่งจะช่วยให้การประกอบธุรกิจชุมชนมีความยั่งยืนอย่างแท้จริงในที่สุด

ภาคผนวก

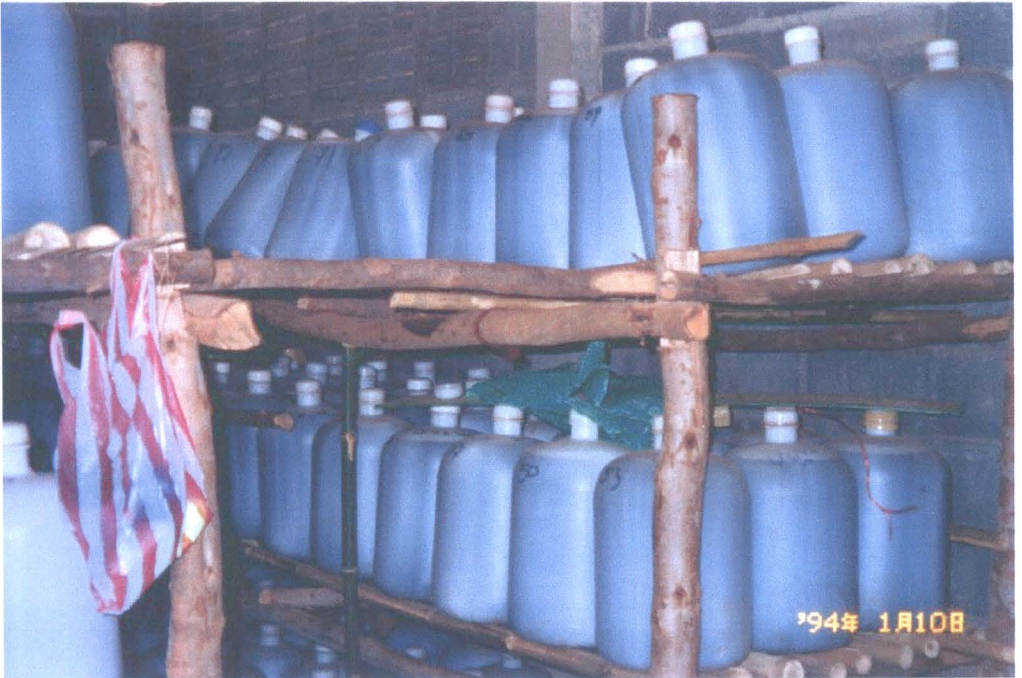


กระบวนการแปรรูปผลไม้





ผลมะขามป้อม



การหมักไวน์



การบรรจุภัณฑ์



น้ำตะไคร้ 3 รส



น้ำมะปราง



น้ำสมอไทย



น้ำตะคร้อ



น้ำหมากเม่า



น้ำมะขามป้อม



ไวน์หมากเม่า



ผลิตภัณฑ์ของกลุ่ม

รายงานกรณีศึกษา : กลุ่มออมทรัพย์เพื่อการผลิตฟุ้งทุย  
เลขที่ 69 หมู่ 1 บ้านกุดฟุ้งทุย  
ตำบลฟุ้งทุย อำเภอน้ำพอง จังหวัดขอนแก่น

รายงานนี้เป็นส่วนหนึ่งของโครงการวิจัยเรื่อง  
การวิเคราะห์วิธีปฏิบัติที่เป็นเลิศ ( Best practice )  
และการเปรียบเทียบเพื่อการปรับปรุง และพัฒนาธุรกิจชุมชน ( Benchmarking )

เสนอต่อ  
สถาบันเพิ่มผลผลิตแห่งชาติ

โดย  
นางสาวมณีรัตน์ จรรย์ธรรมวัตติ

## ภาพที่ตั้งทางภูมิศาสตร์ และสภาพทางเศรษฐกิจ

กลุ่มคอมมูนิตี้เพื่อการผลิตพื้ช ค้บลพื้ช อำเภอน้บพอง จ้งหวัดขอนแก่น จ้งต่อไป  
ในเรขงนบจะเรียกชื้ออว้ “กลุ่ม” มีสถานที่ประกอบการที่บ้บเลขที่ 64 หมู่ 1 บ้บถุดพื้ช  
ค้บลพื้ช อำเภอน้บพอง จ้งหวัดขอนแก่น หมายเลขโทรศัฟที่ติดค้อได้คือ 043-212491  
อยู่ถ้งจกถ้บเมือ 40 กิโลเมตร ที่ตั้งของกลุ่มอยู่ถุดหมู่ 10 และหมู่ 12 ใกล้เคียงการบรหิการส่วน  
ค้บลพื้ช ปากทางเข้าค้บลตรงข้บหมู่บ้บจ้งอง บ้บค้บสงว ค้บลทรยมล อำเภอน้บพอง  
จ้งเป็นสถานที่ท้องเทียที่ส้คัฟที่สุดแห่งหนึ่งของจ้งหวัดขอนแก่น และติดเขตลุ่มแม่น้ำเสียว  
ที่ไหลไปสู่ม้ำบพองตอนบน จ้งมีเชือ่นล้บน้ำบพอง และเชือ่นอุบลรัตนค้อยกก้บน้ำไว้ใช้ในค้บ  
การเกษตรกรรม อำเภอน้บพอง เป็นอำเภอที่ทิสเหนือ่นติดค้อกับอำเภอเขาสวนกวาง ทิสได้ติด  
ถ้บเมือ ทิสตะวันออกติดถ้บเมือกระนวน ทิสตะวันตกติดเชือ่นล้บน้ำบพอง เชือ่นอุบลรัตน และ  
ถ้บเมืออุบลรัตน

ค้บลพื้ช อำเภอน้บพอง เป็นค้บลที่แยกมาจากค้บลบ้บเงิน และได้จัดตั้งเป็น  
สถาค้บล เมื่อ พ.ศ.2538 ในค้บลพื้ชนั้นมีหมู่บ้บทั้งหมด 13 หมู่บ้บ ประกอบไปด้วยหมู่ที่ 1  
บ้บถุดพื้ช หมู่ที่ 2 บ้บสริฐาน หมู่ที่ 3 บ้บห้บบว หมู่ที่ 4 บ้บส้บงว หมู่ที่ 5 บ้บค้งเรือ  
หมู่ที่ 6 บ้บนาขม หมู่ที่ 7 บ้บหินราย หมู่ที่ 8 บ้บหนองบ้บเงิน หมู่ที่ 9 บ้บสนามบิ น หมู่ที่ 10  
บ้บพื้ช หมู่ที่ 11 บ้บห้บบิง หมู่ที่ 12 บ้บนาหนองทุง หมู่ที่ 13 บ้บนาขม โดยที่ทำการ  
องค้บการบรหิการส่วนค้บลพื้ชนั้นตั้งอยู่ใน หมู่ที่ 1 บ้บถุดพื้ช จ้งหมู่บ้บทั้งหมดจะอยู่ในเขต  
องค้บการบรหิการส่วนค้บลท้งล้บ ในค้บลนี้มีไฟฟ้บเข้าถึงทุกหมู่ แต่ประปาหมู่บ้บไม่มีในหมู่ที่ 6  
และ 13 ส่วนโทรศัฟที่สธารณะมีหมู่บ้บละ 2 คู่ และมีโทรศัฟที่ติดค้อหมู่บ้บละ 1 จุด สถาน  
อนามยมี 1 แห่ง อยู่ถ้บหมู่ที่ 1 โรงเรียนระดับประถมศึกษามี 6 แห่ง ในขณะที่โรงเรียนระดับมัธยม  
ศึกษานั้นมี 1 แห่ง ร้บค้บชุมชนมีทุกหมู่บ้บยกเว้นหมู่ที่ 1 และหมู่ที่ 12 ท้งนี้เนื่องจากชุมชนมีการ  
แข่งข้บค้อนข้บสูง โดยมากจ้งทำเป็นธุรกิจส่วนตัว อย่บไรก็ตามแม้ว่าจะมีการรวมตัวทำร้บค้บ  
ชุมชนในหมู่บ้บ แต่ความเข้มเจ็งก็ยังมีไม่มากพอที่จะทำในระดับค้บล จ้งบรหิการท้งล้บ  
ของค้บลมี 7,437 คน เป็นชาย 3,673 คน และเป็นหญิง 3,764 คน

สถาพภูมิประเทศของค้บลพื้ชนั้น โดยท้งไปเป็นที่ราบบางส่วน และเป็นเนินเขาพื้นที่  
ใช้เป็นที่เกษตร และมีสถาพภูมิอากาศร้อนชื้น จ้งในหมู่ที่ 1 บ้บถุดพื้ชนั้นมักประสบปัญหา  
อุทกภัยเป็นประจำทุกปี นับได้ว่ามากที่สุด เมื่อเทียกับหมู่บ้บอื่นๆ เพราะพื้นที่หมู่บ้บถุดพื้ช  
นั้นอยู่ติดเขตลุ่มแม่น้ำเสียวที่มีน้ำล้นฝั่ง แต่ท้งหมู่บ้บถุดพื้ชก็ได้รับความช่วยเหลือจกทาง  
กรมประชาสงเคราะห์จ้งหวัดในเรื่องนี้ อย่บไรก็ตามแม้ว่าท้งหมู่บ้บถุดพื้ชจะประสบปัญหา  
อุทกภัย แต่เมื่อถึงถุดแล้งนั้นท้งหมู่บ้บถุดพื้ชก็จะประสบปัญหาจกภัยแล้งด้วยเช่นกัน และ  
เนื่องจากค้บลพื้ชมีพื้นที่ติดกับลุ่มแม่น้ำ อาชีพโดยส่วนมากนั้นจ้งเป็นการเกษตรกรรม ทำนา  
ข้าว ทำไร่อ้อย และทำปศุสัตว์ เช่น การเลี้ยงโคเนื้อ และโคนม เป็นต้น ส่วนเวลาว่างที่เหลือจกการ



ประกอบอาชีพหลักนั้น ประชาชนก็จะจักสานไม้กวาดดอกหญ้า ทำผลิตภัณฑ์จากไม้ไผ่ และปลูก  
หม่อนเลี้ยงไหม จึงส่งผลให้ฐานะทางเศรษฐกิจของคนในชุมชนนั้นดีพอสมควร

ในเรื่องการศึกษาของประชาชนในพื้นที่นี้ โดยมากจบการศึกษาในระดับมัธยมศึกษาปีที่ 6  
และระดับปริญญาตรี คนว่างงานในพื้นที่จึงมีไม่มาก แต่อย่างไรก็ตามการอพยพของแรงงานนั้นก็มี  
ไม่มาก เพราะในชุมชนไม่มีอาชีพที่เหมาะสมสำหรับคนที่มีการศึกษาสูง แรงงานส่วนมากจึงออกไป  
ประกอบอาชีพภายนอกชุมชน สำหรับปัญหาในชุมชนนั้นแต่ก่อนเคยมีปัญหาเรื่องยาเสพติด  
วัยรุ่นมีการติดยากันมาก แต่ทางรัฐได้มีการจัดอบรมเพื่อแก้ไขปัญหาดังกล่าว โดยมีอาสาสมัคร  
เข้าร่วมจึงทำให้ปัญหายาเสพติดนั้นไม่ค่อยมีในตำบล

สำหรับกลุ่มออมทรัพย์หมู่บ้านในตำบลพังทวยนั้นมีแค่หมู่ที่ 1 และหมู่ที่ 12 ในขณะที่กลุ่ม  
อาชีพในตำบลนั้น นอกจากกลุ่มทำไม้กวาดดอกหญ้าของกลุ่มออมทรัพย์ เพื่อการผลิตพังทวยแล้วยัง  
มีกลุ่มจักสาน และกลุ่มผู้เลี้ยงโคที่ทางหน่วยงานราชการเป็นผู้จัดตั้งขึ้น แต่ว่าลักษณะของกลุ่ม  
อาชีพดังกล่าวนี้เป็นแต่เพียงการรวมตัวกัน เพื่อจำหน่ายผลิตภัณฑ์เท่านั้น ไม่ได้มีรูปแบบการ  
บริหาร หรือมีคณะกรรมการเข้ามาบริหารกลุ่มอย่างชัดเจนแต่อย่างใด เมื่อเทียบกับกลุ่มทำไม้กวาด  
ดอกหญ้าของกลุ่มออมทรัพย์เพื่อการผลิตพังทวย

#### หลักฐานที่ใช้ประกอบการเขียนรายงาน

รายงานฉบับนี้เรียบเรียงมาจากการสัมภาษณ์ของเจ้าหน้าที่ภาคสนาม โดยใช้แบบสอบถาม  
เมื่อวันที่ 4 มิถุนายน 2545 ประกอบกับการสัมภาษณ์แบบเจาะลึกอีกครั้งภายหลังที่มีผลจากการ  
ประเมินว่าเป็นธุรกิจชุมชนที่มีวิถีปฏิบัติที่เป็นเลิศอันดับที่ 3 ของประเทศเมื่อวันที่ 18 พฤศจิกายน  
2545 ระหว่างเวลา 11.00 นาฬิกา ถึง 15.00 นาฬิกา โดยสัมภาษณ์ นายพนม ทองสา ซึ่งเป็นผู้ใหญ่  
บ้าน หมู่ที่ 1 บ้านคูพังทวย ประธานกรรมการหมู่บ้าน ประธานกรรมการกองทุนหมู่บ้าน และ  
ประธานกรรมการศูนย์สงเคราะห์ราษฎร

#### ประวัติความเป็นมาของกลุ่ม

กลุ่มออมทรัพย์เพื่อการผลิตพังทวยนั้น เริ่มต้นมาจากการจำหน่ายบัตรจับปลาที่ห้วยน้ำเสียว  
ซึ่งเป็นหนองน้ำสาธารณะของหมู่บ้าน ในช่วงแรกสามารถจำหน่ายได้ถึง 12,000 บาท ต่อมาเริ่มมี  
การหาทุนสำรองเพิ่มโดยการนำบั้งไฟไปแข่งขันในงานบุญบั้งไฟ ณ อำเภอต่างๆ ที่อยู่ข้างเคียง จน  
ในปี 2541 จึงได้จัดตั้งกลุ่มออมทรัพย์ขึ้น ซึ่งภายหลังจากการจัดตั้งกลุ่มนั้นประชาชนได้ให้ความ  
สนใจเป็นอย่างมาก เนื่องจากสมาชิกสามารถกู้เงินได้ 5 เท่าของหุ้นที่มีแต่ไม่เกิน 4,000 บาท ต่อมา  
ทางกลุ่มก็ประสบปัญหาในเรื่องของความเข้าใจของสมาชิก ทั้งนี้เนื่องจากสมาชิกขาดความเข้าใจ  
ในเรื่องของกฎระเบียบ การบริหารงานของคณะกรรมการ และการปันผล จึงส่งผลให้สมาชิก  
เข้าใจว่าคณะกรรมการของกลุ่มออมทรัพย์นั้นมีการบริหารงานที่ไม่โปร่งใส ยกยอกเงินของสมาชิก

ทั้งนี้เนื่องจากมีกฎระเบียบของกลุ่ม ข้อหนึ่งได้กล่าวไว้เกี่ยวกับในเรื่องของการปันผลว่าจะต้องปันผลให้กับทางคณะกรรมการกลุ่ม 20 เปอร์เซ็นต์ ของกำไรประจำปี แต่ในแง่ความจริงนั้นแม้ว่าจะมีกฎระเบียบข้อนี้ อย่างไรก็ตาม การปันผลให้กับคณะกรรมการกลุ่มก็เป็นเพียงแค่กฎระเบียบที่ตั้งขึ้นมาเพื่อกำหนดคำตอบแทนแก่คณะกรรมการที่บริหารกลุ่มเท่านั้น เพราะในความเป็นจริงแล้วทางคณะกรรมการกลุ่มจะไม่รับเงินในส่วนนี้แต่อย่างใด ซึ่งคณะกรรมการกลุ่มจะคืนเงินในส่วนนี้ให้กับทางกลุ่มเพื่อให้ทางกลุ่มใช้เป็นทุนหมุนเวียนในการบริหารกลุ่มต่อไป ดังนั้นทางกลุ่มจึงได้แก้ไขปัญหาการบริหารสมาชิกดังกล่าว โดยการให้ทางอำเภอมาไกล่เกลี่ยเมื่อมีปัญหา และใช้สื่อชาวบ้านเข้าช่วยเหลือ มีการชี้แจงประเด็น และปัญหาต่างๆ เพื่อให้การบริหารงานของกลุ่มนั้นเป็นไปด้วยความโปร่งใส นอกจากนี้ทางกลุ่มยังมีการเชิญแกนนำ และตัวแทนจากอาชีพต่างๆ ไม่ว่าจะเป็นเป็นสารวัตร กำนัน เจ้าหน้าที่องค์การบริหารส่วนตำบลพังทวย ข้าราชการผู้เกษียณอายุ แพทย์ อาจารย์ใหญ่ เจ้าอาวาส แกนนำเยาวชน ตัวแทนกลุ่มสตรี ตัวแทนชาวบ้าน ตัวแทนกลุ่มอาชีพต่างๆ ซึ่งเป็นผู้ที่มีอิทธิพล และมีความรู้แน่นเข้ามาเป็นสมาชิกกิตติมศักดิ์ของกลุ่ม ทั้งนี้เพื่อสร้างความมั่นใจและประกันความเสี่ยงของกลุ่ม ซึ่งทั้งหมดนี้เองถือได้ว่าเป็นเทคนิคการบริหารบุคคลที่ทางคณะกรรมการกลุ่มได้คิดค้นกันขึ้น เพื่อให้สมาชิกนั้นเกิดความเชื่อมั่น และยังเป็นการลดปัญหาทางด้านความขัดแย้งในชุมชน อิทธิพลทางการเมืองให้หมดไป นอกจากนี้ยังเป็นการสร้างความเข้มแข็งให้แก่คนในชุมชน ก่อให้เกิดความรักความสามัคคีขึ้นในชุมชนด้วย ปัจจุบันสมาชิกนั้นสามารถกู้เงินได้ถึง 10,000 บาท ต่อคน

สำหรับผลิตภัณฑ์ไม้กวาดดอกหญ้าของทางกลุ่มออมทรัพย์เพื่อการผลิตพังทวยนั้น มีจุดเริ่มต้นมาจากภูมิปัญญาท้องถิ่นที่เคยมีอยู่แต่เดิมของคนในชุมชนนี้ ซึ่งการทำไม้กวาดดอกหญ้าของคนในชุมชนนี้มีมาตั้งแต่สมัยบรรพบุรุษแล้ว เนื่องจากการทำไม้กวาดดอกหญ้าของคนในชุมชนนั้นจะนิยมทำกันในเวลาว่างหลังจากการประกอบอาชีพหลัก ซึ่งวัตถุดิบที่ใช้ในช่วงแรกนั้นสามารถหาได้ง่ายจากชุมชนที่อยู่ข้างเคียง จนปี พ.ศ.2535 จึงได้มีการจัดตั้งกลุ่มทำไม้กวาดดอกหญ้าขึ้น โดยมีนางมิ่งขวัญ ทาปลัด เป็นประธาน ซึ่งทางกลุ่มได้ร่วมกับสมาชิก 30 คน ทดลองทำไม้กวาดจากดอกหญ้าแล้วนำมาจำหน่ายในตลาด ปรากฏว่าไม้กวาดดอกหญ้าสามารถจำหน่ายได้ดี เนื่องจากมีราคาถูก ภายหลังจึงได้มีสมาชิกสมัครเพิ่มขึ้นเป็นจำนวนมากทั้งในหมู่บ้าน และตำบล โดยทางกลุ่มได้รับเงินสนับสนุนจากการหาเสียงของผู้สมัครรับเลือกตั้งเข้าเป็นสมาชิกสภาผู้แทนราษฎร กรมพัฒนาชุมชน และกองทุน SIF มาใช้เป็นเงินทุนดำเนินการจนถึงปัจจุบัน ในปัจจุบันกลุ่มทำไม้กวาดดอกหญ้าของตำบลพังทวยมีสมาชิกทั้งสิ้น 250 คน

ในปี พ.ศ. 2543 ทางกรมประชาสัมพันธ์ได้จัดให้มีการอบรม และได้มีงบประมาณสำหรับหมู่บ้านที่มีการจัดตั้งกลุ่มธุรกิจชุมชน ดังนั้นทางกลุ่มออมทรัพย์เพื่อการผลิตพังทวยจึงได้จัดตั้งกลุ่มทำไม้กวาดดอกหญ้าของหมู่ที่ 1 บ้านกุดพังทวยขึ้น โดยดึงสมาชิกจากกลุ่มทำไม้กวาดดอกหญ้าของนางมิ่งขวัญ ทาปลัด จำนวน 76 คน นั้นเข้ามาร่วมกลุ่มทำไม้กวาดดอกหญ้าของกลุ่ม

กอมทรัพย์เพื่อการผลิตพันธุ์พืช ซึ่งมีนางประพิศ อุ่นลิ้ม เป็นประธานกลุ่มทำไม้กวาดดอกหญ้า ขณะที่นายพนม ทองสา ยังคงเป็นประธานกลุ่มออมทรัพย์เพื่อการผลิตพันธุ์พืชอยู่

ภายหลังจากกลุ่มออมทรัพย์เพื่อการผลิตพันธุ์พืช ได้มีการจัดตั้งกลุ่มทำไม้กวาดดอกหญ้าของ หมู่ที่ 1 บ้านกุดพังทวยแล้ว ทางกลุ่มก็ประสบปัญหาเกี่ยวกับสมาชิก ทั้งนี้เนื่องจากสมาชิกบางคนมีการกล่าวหาคณะกรรมการว่าขาดความเป็นกลาง เพราะไม้กวาดดอกหญ้าที่ทางคณะกรรมการคัดเลือกไปจำหน่ายนั้น ถึงแม้ว่าจะเป็นไม้กวาดดอกหญ้าที่มีคุณภาพ แต่โดยส่วนมากที่รับไปนั้น เป็นของสมาชิกที่เป็นเครือญาติกับทางคณะกรรมการกลุ่ม ทำให้รายได้ของสมาชิกที่พึงควรจะได้ นั้นกลับตกเป็นของคนเพียงแค่งกลุ่มๆ หนึ่งเท่านั้น อย่างไรก็ตามทางกลุ่มก็ได้แก้ไขปัญหาดังกล่าว โดยให้ทางกลุ่มทำไม้กวาดดอกหญ้าของนางมิ่งขวัญ ทาปลัด นั้นเป็นผู้ทำการคัดเลือกไม้กวาดดอกหญ้าเอง ส่วนคุณภาพของไม้กวาดดอกหญ้านั้นสมาชิกสภาจังหวัดขอนแก่น และพัฒนาชุมชน จะเป็นผู้ตรวจสอบคุณภาพ

ในปี 2544 ทางกลุ่มประสบกับปัญหาในเรื่องของการบริหารงานของคณะกรรมการกลุ่ม เนื่องจากมีการแยกตำแหน่งของผู้บริหาร และผู้จัดซื้อออกจากกัน จึงส่งผลให้การประสานงานกัน นั้น ขาดประสิทธิภาพ เช่น เற்றுญิกไม่อยู่ในขณะที่มีดอกหญ้ามาลง หรือสมาชิกมากู้เงิน ประธานกลุ่มไม่สามารถที่จะดำเนินการแทนได้ บางครั้งประธานกลุ่มต้องไปหาขี้ออกจากที่อื่นมาก่อน ซึ่ง ภายหลังจากกลุ่มได้แก้ไขปัญหาดังกล่าว โดยการทำบัญชีร่วมกัน กล่าวคือ ถ้าในกรณีที่ற்றுญิกไม่ อยู่ทางประธาน และรองประธานก็จะสามารถดำเนินการแทนได้

ปัจจุบันผลิตภัณฑ์ไม้กวาดดอกหญ้าของกลุ่มออมทรัพย์เพื่อการผลิตพันธุ์พืช ได้รับการยอมรับว่าเป็นหนึ่งตำบล หนึ่งผลิตภัณฑ์ในระดับอำเภอ ของอำเภอน้ำพอง จังหวัดขอนแก่น

### กระบวนการบริหารสมาชิก

สมาชิกเริ่มแรกของกลุ่มออมทรัพย์เพื่อการผลิตพันธุ์พืชมี 127 คน ปัจจุบัน 187 คน คณะกรรมการของกลุ่มมี 18 คน ประกอบไปด้วย

- |                           |                |
|---------------------------|----------------|
| 1. นายพนม ทองสา           | ประธาน         |
| 2. นายสามารถ รัสสิวอ      | รองประธาน      |
| 3. นายวรจิต สีสุบัว       | เลขานุการ      |
| 4. นายทองสุข โสหา         | ற்றுญิก        |
| 5. นายเชาวลิต สีสุบัว     | ற்றுญิก        |
| 6. นายอาจศักดิ์ คำสุข     | พิจารณาเงินกู้ |
| 7. นายสมพิศ อุ่นลิ้ม      | พิจารณาเงินกู้ |
| 8. นายวิเชียร มากเวียง    | พิจารณาเงินกู้ |
| 9. นายภิขริษฐ์ ภูมิคอนสาร | ตรวจสอบ        |

10. นายประสงค์ คำสุข	ตรวจสอบ
11. นายเจริญ กิตติกุลประเสริฐ	ตรวจสอบ
12. นายเสน่ห์ ทองสา	ตรวจสอบ
13. นางสมพร คำหลาย	ตรวจสอบ
14. นายเคน จันทร์พิทักษ์	ส่งเสริม
15. นายหนูเพชร คำนะ	ส่งเสริม
16. อ.ไพฑูรย์ ชีกว้าง	ที่ปรึกษา
17. อ.บัญญัติ ชุมแวงวาปี	ที่ปรึกษา
18. อ.อุดม สงวนชม	ที่ปรึกษา

ส่วนสมาชิกเริ่มแรกของกลุ่มทำไม้กวาดดอกหญ้าของกลุ่มออมทรัพย์เพื่อการผลิตพังทูน นั้น เริ่มแรกมี 76 คน ปัจจุบัน 97 คน คณะกรรมการบริหารกลุ่มมี 13 คนประกอบไปด้วย

1. นางประพิศ อุ่นลิ้ม	ประธาน
2. นางประดับ ทองป่อง	รองประธาน
3. นางนุบผา เรื่องสุวรรณ	รองประธาน
4. นางอุรา ปุริธรรมเม	รองประธาน
5. นางศิริวรรณ คำสุข	เลขานุการ
6. นางยุวดา รัสสีวอ	เหรัญญิก
7. นางวงเดือน ประเสริฐสังข์	เหรัญญิก ( บัญชี )
8. นางสงกรานต์ แข็งขัน	กรรมการ
9. นางสุดใจ พังทูน	กรรมการ
10. นางหวัน ลีโคตร	กรรมการ
11. นางพุลศรี เป้าบัวเงิน	กรรมการ
12. นางจันทร์เพ็ญ ภูสารอง	ผู้ตรวจสอบ
13. นางสุภาพ ทองป่อง	ผู้ตรวจสอบ

จากการสัมภาษณ์แบบเจาะลึกเมื่อวันที่ 18 พฤศจิกายน 2545 เป็นที่น่าสังเกตว่า สมาชิกในกลุ่มทำไม้กวาดดอกหญ้าของกลุ่มออมทรัพย์เพื่อการผลิตพังทูน นั้น ล้วนแต่เป็นสตรีแม่บ้านทั้งสิ้น ทั้งนี้เนื่องจากทางกลุ่มออมทรัพย์เพื่อการผลิตพังทูนต้องการให้สตรีมีบทบาทในชุมชนทางกลุ่มจึงได้จัดตั้งกลุ่มสตรีขึ้น โดยใช้ภูมิปัญญาเดิมที่มีอยู่นั้นเป็นกิจกรรมภายในกลุ่ม โดยมีผู้ที่ให้การช่วยเหลือกลุ่มคือ นางมิ่งขวัญ ทาปลัด ซึ่งเป็นประธานกลุ่มทำไม้กวาดดอกหญ้าของตำบลพังทูน แม้ว่ากลุ่มทำไม้กวาดดอกหญ้าของกลุ่มออมทรัพย์เพื่อการผลิตพังทูนจะแยกตัวออกจากกลุ่มทำไม้กวาด

ดอกหญ้าของตำบลพังทวยแล้วก็ตาม แต่ลักษณะของความเป็นเครือข่ายนั้นก็ยังมีอยู่ โดยทางกลุ่มทำไม้กวาดดอกหญ้าของตำบลพังทวยนั้นจะเป็นผู้ขาดตลาดในการจำหน่ายสินค้าให้แก่ทางกลุ่มทำไม้กวาดดอกหญ้าของกลุ่มออมทรัพย์เพื่อการผลิตพังทวย นอกจากนี้สมาชิกของกลุ่มมีความเป็นเครือญาติกับผู้บริหารกลุ่มในปัจจุบันน้อยกว่าร้อยละ 50 ซึ่งองค์ประกอบของสมาชิกที่ได้รายงานไว้ในปี พ.ศ.2544 จำแนกได้ดังนี้

	จำนวน ( คน )	ร้อยละ
จำนวนสมาชิก	97	100.0
จำนวนสมาชิกที่ปฏิบัติงาน	15	15.4
<b>ระดับการศึกษาของสมาชิก</b>		
มัธยมศึกษาตอนปลาย และปวช.	14	93.3
ปริญญาตรี และสูงกว่า	1	6.7

จะเห็นได้ว่าสมาชิกที่ปฏิบัติงานจริงนั้นมีจำนวนน้อยกว่าจำนวนสมาชิกทั้งหมด ทั้งนี้เนื่องจากการทำไม้กวาดดอกหญ้าเป็นงานที่ต้องใช้เวลาในการผลิต ซึ่งสมาชิกจะใช้เวลาที่เหลือจากการทำงานมาผลิตไม้กวาด สมาชิกโดยมากจบการศึกษาในระดับมัธยมศึกษาปีที่ 6 และ ปวช. ทำให้ปัญหาการว่างงานในพื้นที่มีไม่มากนัก สมาชิกที่ปฏิบัติงานจริงจึงมีน้อย

ในการบริหารสมาชิกของกลุ่มออมทรัพย์เพื่อการผลิตพังทวยนั้น ทางกลุ่มมีการจัดตั้งกลุ่มออมทรัพย์โดยให้สมาชิกกู้ยืมเพื่อนำไปดำเนินการในการผลิต ซึ่งจะพิจารณาจากศักยภาพของสมาชิก ซึ่งถ้าสมาชิกไม่สามารถปฏิบัติตามกฎระเบียบของกลุ่มได้จะส่งผลถึงการพิจารณาเงินกู้ในรอบต่อไป นอกจากนั้นทางกลุ่มยังมีการแบ่งหน้าที่การทำงาน โดยมีคณะกรรมการทำหน้าที่รับผิดชอบอย่างชัดเจน เช่น ประธาน มีหน้าที่จัดหาเงินเข้ากลุ่ม มีแผนกจัดหาสินค้า และแผนกส่งเสริมการตลาด เป็นต้น ส่วนการแก้ไขปัญหาความขัดแย้งนั้น ทางกลุ่มมีการกำหนดกฎระเบียบของกลุ่ม เพื่อให้สมาชิกปฏิบัติตาม โดยที่สมาชิกมีส่วนร่วมในการวางกฎระเบียบ และแก้ไขปัญหา ร่วมกัน ซึ่งจากการสัมภาษณ์แบบเจาะลึกเมื่อวันที่ 18 พฤศจิกายน 2545 นายพนม ทองสา ประธานกลุ่มออมทรัพย์เพื่อการผลิตพังทวย ได้กล่าวถึงกฎระเบียบของกลุ่มดังนี้

#### คำแนะนำกลุ่มออมทรัพย์เพื่อการผลิตพังทวย

1. ทุกครั้งที่ส่งเงินสะสม ต้องนำสมุดมาด้วย
2. ส่งเงินสะสมทุกครั้ง เหมะใจต้องลงนาม
3. โปรดตรวจยอดเงินสะสม หุ่น ให้ถูกต้อง
4. เก็บรักษาสมุดไว้ในที่ปลอดภัย ถ้าสูญหายต้องแจ้งให้เจ้าหน้าที่ทราบ เพื่อออกให้ใหม่

5. ยืมได้ 5 เท่า ของหุ้นที่มีแต่ไม่เกิน 10,000 บาท
6. การลาออกก็ต่อเมื่อสิ้นปีบัญชี
7. สมาชิกสามารถขอตรวจสอบบัญชีกลุ่มได้
8. สมาชิกลาออกต้องการเข้าใหม่ปรับ 200 บาท
9. การกระทำใดๆ เกี่ยวกับหลักฐาน โปรดติดต่อสอบถามเหรียญได้ ณ ที่ทำการกลุ่มในเวลาเปิดดำเนินงาน

**เกณฑ์พิจารณาเงินกู้ ( ใช้หลักการเดียวกันกับกองทุนหมู่บ้าน 1 ล้านบาท )**

1. พิจารณาโครงการ และแผนผลิต
2. พิจารณาครอบครัวสมาชิก
3. พิจารณาประวัติความประพฤติส่วนตัว
4. พิจารณาการมีส่วนร่วมสังคม
5. พิจารณาวินัยการเงิน การส่งคืนกลุ่มองค์กรการเงินภายในหมู่บ้าน
6. พิจารณาการได้รับอุดหนุนส่งเสริมรัฐเอกชน และองค์การ
7. พิจารณาองค์ประกอบอื่นๆ
8. คุณสมบัติตามมติเสียงส่วนมาก ของคณะกรรมการ

**หมายเหตุ** เกณฑ์พิจารณาต้องเป็นไปตามกฎระเบียบโดยเคร่งครัด

จากกฎระเบียบของกลุ่มข้างต้น ปัจจุบันสมาชิกที่เข้าใหม่ยังขาดความเข้าใจในเรื่องของรายละเอียดในการบริหารงานของกลุ่มอยู่ ในเรื่องของการส่งเงินของกลุ่มออมทรัพย์เพื่อการผลิต ฟังทฤษฎี ถ้าสมาชิกมีปัญหาที่ส่งผลถึงการพิจารณาการกู้เงินในครั้งต่อไป ส่วนกลุ่มทำไม้กวาดดอกหญ้าของกลุ่มนั้น ไม่มีกฎระเบียบอะไรมากนัก นอกจากปรับเงินร้อยละ 1 หากสมาชิกไม่สามารถส่งเงินคืนไม่ทันภายในกำหนด และจะไม่ให้ดอกหญ้าในงวดต่อไป ซึ่งส่วนมากจะรับจ้างเกี่ยวข้าวคืนก่อนที่จะถึงช่วงที่ดอกหญ้าออก ในเดือนมกราคม หากสมาชิกมีปัญหาสามารถที่จะตกลงกับทางกลุ่มได้ ในการเลือกคณะกรรมการกลุ่มนั้น สมาชิกจะเป็นผู้เลือก โดยคณะกรรมการกลุ่มออมทรัพย์จะมีวาระ 1 ปี ในขณะที่คณะกรรมการกลุ่มทำไม้กวาดดอกหญ้า จะมีวาระ 1 ปี เท่ากับคณะกรรมการกองทุนหมู่บ้าน แต่ฝ่ายการเงินนั้นทางกลุ่มจะมีการเปลี่ยนตำแหน่งเหรียญทุกปี ทั้งนี้เพื่อให้การบริหารงานของกลุ่มนั้นเป็นไปด้วยความโปร่งใส ดังนั้นจึงส่งผลให้คะแนนในเรื่องของกระบวนการบริหารสมาชิกนั้นออกมาดี ทั้งในเรื่องข้อมูลด้านการปฏิบัติการ และปัจจัยอื่น

ในเรื่องการใช้แรงงานของกลุ่มออมทรัพย์เพื่อการผลิตฟังทฤษฎีนั้น ไม่มีปัญหาใดๆ เนื่องจากทำกันเอง โดยใช้แรงงานคน เป็นการสร้างงานให้แก่คนในชุมชนให้มีงานทำ ซึ่งการใช้แรงงานคนนั้นสามารถปรับปรุงและพัฒนาทักษะได้ตลอดเวลา มีคุณภาพดีกว่า ประหยัดค่าใช้จ่าย และ

สามารถควบคุมง่ายกว่าเทคโนโลยีเครื่องจักร ทางกลุ่มจะมองที่คุณภาพมากกว่าความเร็ว ค่าตอบแทนได้ตามความเหมาะสม เพราะเป็นอาชีพเสริมใช้เวลาว่างจากอาชีพหลักมาทำ ไม่มีปัญหาเห็นทักษะแรงงาน เนื่องจากมีการฝึกสอนกันเอง และมีการไปเรียนรู้ดูงานจากภายนอก แล้วนำมาเพื่อถอดภูมิปัญญาเดิม

#### กระบวนการบริหารการเงิน

หุ้นของกลุ่มออมทรัพย์เพื่อการผลิตฟุ้งทุยนั้น 1 หุ้นมีค่าเท่ากับ 10 บาท กลุ่มออมทรัพย์เพื่อการผลิตฟุ้งทุยเริ่มจากขอให้สมาชิกลงหุ้นคนละ 100 บาท เป็นอย่างต่ำ โดยห้ามสมาชิกถือหุ้นเกิน 200 หุ้น สมาชิกที่เข้าร่วมกลุ่มจะต้องเสียค่าสมัครคนละ 20 บาท โดยผู้ที่สมัครจะได้รับสมุดคู่มือในสัญญาผู้ยืม นอกจากเงินค่าหุ้นของสมาชิกแล้วทางกลุ่มยังได้รับเงินสนับสนุนจากโครงการช่วยเหลือผู้ยากลำบากเร่งด่วน (SIF เมนู 5) 300,000 บาท และเงินกระตุ้นเศรษฐกิจ 100,000 บาท ส่วนกองทุนหมู่บ้านนั้นไม่ได้มารวมกับกลุ่มออมทรัพย์เพื่อการผลิตฟุ้งทุยแต่อย่างใด ส่วนทุนของกลุ่มทำไม้กวาดคอกหญ้าของกลุ่มออมทรัพย์เพื่อการผลิตฟุ้งทุยนั้น ทางกลุ่มไม่ได้มีการลงหุ้นแต่อย่างใด เนื่องจากมีเงินสนับสนุนจากกลุ่มออมทรัพย์อยู่แล้ว โดยเริ่มแรกนั้นทางกลุ่มทำไม้กวาดคอกหญ้าได้รับเงินสนับสนุนจากกรมประชาสัมพันธ์ 20,000 บาท กลุ่มออมทรัพย์ 6,000 บาท และเมื่อวันที่ 13 เมษายน 2545 ทางกลุ่มได้รับเงินจากองค์การบริหารส่วนตำบล 10,000 บาท

ในเรื่องการบริหารการเงินของกลุ่มออมทรัพย์เพื่อการผลิตฟุ้งทุย ทางกลุ่มจะมีการจัดทำบัญชีอย่างเป็นระบบ สามารถแบ่งได้เป็น 4 ประเภท ได้แก่ บัญชีออมทรัพย์ บัญชีเงินหุ้นของสมาชิก บัญชีเงินกู้ และบัญชีการส่งเงินคืนของสมาชิก สมาชิกมาร่วมกลุ่มออมทรัพย์ทุกคน มีการออมทรัพย์เป็นประจำทุกเดือนตามศักยภาพของสมาชิก ซึ่งในกลุ่มจะมีคณะกรรมการบริหารทางการเงิน โดยมีประธาน เลขานุการ และเหรัญญิก นอกจากนี้ยังมีอนุกรรมการทางด้านสินเชื่อทำหน้าที่ในการทำสัญญาผู้ยืม โดยส่งเรื่องให้คณะกรรมการบริหารพิจารณาเรื่อง ซึ่งเหรัญญิกจะเป็นผู้รับผิดชอบ สำหรับเรื่องของการกู้ยืม ทางคณะกรรมการจะมีการตรวจสอบอย่างละเอียดก่อน โดยดูจากจำนวนหุ้นที่สมาชิกถืออยู่ รวมถึงวัตถุประสงค์ในการกู้ด้วย ซึ่งจะต้องมีความชัดเจน โดยสมาชิกต้องระบุว่าเอาไปทำอะไร ทางคณะกรรมการจะพิจารณาให้กู้ตามแผนการผลิต ซึ่งจะให้ตามความเหมาะสมเพื่อจะได้ไม่มีปัญหาในการส่งคืน สมาชิกในกลุ่มมีสิทธิ์สามารถกู้ยืมได้ทุกเดือน โดยมีเงินกู้ถึง 40,000 - 50,000 บาท ต่อเดือน และมีการแก้ไขปัญหาการขาดเงินทุนหมุนเวียน โดยการให้สมาชิกระดมหุ้น ถือหุ้นเพิ่มขึ้น ซึ่งทางกลุ่มจะมีการชี้แจงให้ความเข้าใจแก่สมาชิก และมีการปันผลคืนตามหุ้นที่สมาชิกถือ แต่ถ้าเงินทุนหมุนเวียนไม่พอก็จะยังไม่ปันผล

ในเรื่องการทำบัญชีของกลุ่มออมทรัพย์เพื่อการผลิตฟุ้งทุยนั้นจะทำเป็นรายเดือน ซึ่งมีรายละเอียด โดยในแต่ละเดือนนั้น จะมีการตรวจสอบยอดเงินตลอดว่ามีรายรับ และรายจ่ายเท่าใด ตรงกับยอดของบัญชีหรือไม่ มีการแจ้งให้กับสมาชิกทราบทุกวันที่ 2 ของเดือน ซึ่งสามารถนำไป

สรุปได้เป็นรายปี สำหรับในเรื่องการนำบัญชีไปใช้ในเรื่องการวางแผนทางการเงินนั้น ทางกลุ่มจะใช้บัญชีออมทรัพย์อย่างเดียว ความรู้ทางด้านบัญชีของกลุ่มนั้น ได้มาจากการศึกษาจากภายนอกจากการลองผิดลองถูก จากหน่วยงาน เช่น กรมพัฒนาชุมชน นอกจากนี้ทางกลุ่มมีบุคลากรที่เคยทำบัญชีสหกรณ์พังงามาก่อน ซึ่งมีความรู้เป็นข้าราชการที่เกษียณแล้ว ได้รับความรู้ทางด้านบัญชีจากธนาคาร

กลุ่มออมทรัพย์เพื่อการผลิตพังงู ไม่ได้กู้เงินจากภายนอกแต่อย่างใด เนื่องจากเคยศึกษามาจากธนาคารออมสิน และคิดว่าเป็นภาระในการส่งคืน ถ้าหน่วยราชการจะสนับสนุน โดยการให้เปล่า ทางกลุ่มก็จะรับ แต่ถ้าต้องส่งคืนทางกลุ่มจะไม่รับ ทั้งนี้เนื่องจากทางกลุ่มมีเงินทุนในการดำเนินการกลุ่มเพียงพออยู่แล้ว และทางกลุ่มไม่ต้องการเป็นหนี้ หรือมีภาระหนี้สิน

ถึงแม้ว่ากลุ่มออมทรัพย์เพื่อการผลิตพังงู จะมีการจัดทำบัญชี และมีการแยกประเภทของบัญชีอย่างเป็นระบบดังที่ได้กล่าวมาข้างต้นนั้นแล้วก็ตาม แต่บัญชีของกลุ่มทำไม้กวาดดอกหญ้าของกลุ่มออมทรัพย์เพื่อการผลิตพังงู ก็ไม่ได้แยกบัญชีเป็นประเภทต่างๆ เหมือนกลุ่มออมทรัพย์ และกลุ่มทำไม้กวาดดอกหญ้าของตำบลพังงู เนื่องจากไม่ได้มีความยุ่งยากมากนัก อย่งไรก็ตาม ผู้รับผิดชอบทางด้านบัญชีของกลุ่ม ซึ่งได้แก่ เหมอัญญาของกลุ่ม นางวงเดือน ประเสริฐสังข์ (กลุ่มนี้มีเหมอัญญา 2 คน ซึ่งนางวงเดือน ประเสริฐสังข์ เป็นผู้รับผิดชอบทางด้านบัญชีกลุ่ม) นั้น ได้รับการอบรมทางด้านบัญชีมาอย่างเป็นระบบจากกองทุนหมู่บ้าน โดยที่นางวงเดือน ประเสริฐสังข์ เองก็เป็นเหมอัญญาของคณะกรรมการกองทุนหมู่บ้านด้วยเช่นกัน

ในเรื่องของการตรวจสอบบัญชีของกลุ่มทำไม้กวาดดอกหญ้า ของกลุ่มออมทรัพย์เพื่อการผลิตพังงูนั้น จะมีผู้ตรวจสอบ 2 คน โดยทางกลุ่มเป็นผู้แต่งตั้งขึ้น คือ นางจันทร์เพ็ญ ภูสารอง และนางสุภาพ ทองปล่อง ซึ่งทางกลุ่มจะมีการชี้แจงบัญชีของกลุ่มทุกวันที่ 6 ของเดือน

การคำนวณต้นทุนในการผลิตของกลุ่มออมทรัพย์เพื่อการผลิตพังงูนั้น คิดได้จากดอกหญ้า 1 กำๆ ละ 25 บาท ซึ่ง 1 กำดังกล่าว จะมีความกว้างของกำโดยรอบเท่ากับ 1 ฟุต หนักประมาณ 1 กิโลกรัม สามารถผลิตไม้กวาดดอกหญ้าได้ถึง 4 ด้าม ส่วนเชือกฟางที่ทางกลุ่มใช้ในการทำไม้กวาดดอกหญ้านั้นจะจำหน่ายเป็น 2 แบบ คือ ถ้าเป็นเชือกฟางม้วนใหญ่ คือ เชือกฟางที่มีขนาดตามท้องตลาดทั่วไป ทางกลุ่มจะจำหน่ายให้กับสมาชิกม้วนละ 23 บาท ซึ่งสามารถผลิตไม้กวาดดอกหญ้าได้ 40-45 ด้ามต่อม้วน โดยขึ้นอยู่กับลายที่ทำ (มี 2 ลาย) ส่วนเชือกฟางม้วนเล็ก ทางกลุ่มจำหน่ายม้วนละ 8 บาท สามารถผลิตไม้กวาดดอกหญ้าได้ 7 ด้ามต่อม้วน ไม้กวาดดอกหญ้า 1 ด้าม ใช้เวลาในการทำประมาณ 45 นาที ถึง 1 ชั่วโมง เป็นอย่างต่ำ ซึ่งใน 1 วัน สมาชิกจะสามารถผลิตไม้กวาดดอกหญ้าได้เฉลี่ยคนละ 10 ด้าม สำหรับราคาส่งของไม้กวาดดอกหญ้านั้นทางกลุ่มจะคิดราคาด้ามละ 15 บาท ดังนั้นถ้าสมาชิก 1 คน ซื้อเชือกฟางม้วนใหญ่ 1 ม้วน จะต้องใช้ดอกหญ้าถึง 10 กำ ในการผลิตไม้กวาดดอกหญ้าจำนวน 40 ด้าม ใน 4 วัน ซึ่งถ้าหักต้นทุนแล้ว จะได้กำไรร้อยละ 54.5 ในขณะที่ถ้าซื้อเชือกฟางม้วนเล็ก 1 ม้วน จะต้องใช้ดอกหญ้าประมาณ 2 กำ ซึ่งจะได้ไม้กวาด



ผลกาน้ำ 7 ต้ำม ใน 1 วัน โดยที่ดอกหญ้าจะเหลือพอทำไม้กวาดดอกหญ้าได้อีก 1 ต้ำม ซึ่งถ้าหัก ต้นทุนแล้วจะได้กำไรร้อยละ 44.76

### กระบวนการบริหารการตลาดและเครือข่าย

ในการบริหารการตลาดและเครือข่ายของกลุ่มออมทรัพย์เพื่อการผลิตพังทวย ทางกลุ่มไม่ค่อยมีปัญหาเรื่องสินค้าคงค้าง ในการสั่งจองนั้นจะต้องมีการติดต่อล่วงหน้ามีการขยายตลาดไปยังจังหวัดร้อยเอ็ดและนครราชสีมา ซึ่งทางกลุ่มนั้นสามารถกำหนดราคาเองได้ นอกจากนี้ทางกลุ่มยังมีวิธีการแก้ปัญหาสินค้าล้นตลาด โดยการให้ระบบแลกเปลี่ยนสินค้าระหว่างกัน ในการจำหน่ายไม้กวาดดอกหญ้าของกลุ่มออมทรัพย์เพื่อการผลิตพังทวยนั้น ทางกลุ่มจะจำหน่ายแก่ตลาดภายในประเทศ โดยผ่านทางพ่อค้าคนกลาง และผู้บริโภคโดยตรง ซึ่งทางกลุ่มจะเป็นผู้กำหนดราคาในการจำหน่ายเอง โดยราคาส่งจะอยู่ระหว่าง 18-20 บาท ต่อต้ำม ในขณะที่ราคาขายปลีกราคา 30 บาท ต่อต้ำม การกำหนดราคาในการจำหน่ายไม้กวาดดอกหญ้าของทางกลุ่มออมทรัพย์เพื่อการผลิตพังทวยนั้น ทางกลุ่มจะกำหนดราคาจำหน่ายตามสภาวะท้องตลาดเป็นสำคัญ

สำหรับเรื่องของกลุ่มแข่งทางด้านการตลาดนั้น แม้ว่าในระดับตำบลจะไม่มีผู้ผลิตไม้กวาดดอกหญ้ารายนอกจากกลุ่มออมทรัพย์เพื่อการผลิตพังทวยก็ตาม แต่ในระดับจังหวัดก็มีไม้กวาดดอกหญ้าของเปี่ยมสุข ซึ่งผู้ผลิตนั้นเคยเป็นสมาชิกของกลุ่มออมทรัพย์เพื่อการผลิตมาก่อน ภายหลังได้แต่งงานกับนักธุรกิจชาวขอนแก่นเชื้อสายจีนแล้วก็แยกตัวออกจากกลุ่มมาประกอบธุรกิจส่วนตัว อย่างไรก็ตาม ทางกลุ่มออมทรัพย์เพื่อการผลิตพังทวยยังสามารถจำหน่ายสินค้าได้อย่างต่อเนื่อง เพราะไม้กวาดดอกหญ้าเป็นผลิตภัณฑ์ขั้นพื้นฐานที่จำเป็นต่อทุกครัวเรือนทำให้ทางกลุ่มไม่มีปัญหาทางการตลาดแต่อย่างใด

### กระบวนการพัฒนาผลิตภัณฑ์และเทคโนโลยีการผลิต

ในการพัฒนาผลิตภัณฑ์และเทคโนโลยีการผลิตของกลุ่มออมทรัพย์เพื่อการผลิตพังทวย ทางกลุ่มมีการใช้ภูมิปัญญาที่มีอยู่ แต่ความสะดวกสบายยังไม่มี และไม่เป็นที่ต้องการของผู้บริโภค ทางกลุ่มจึงได้พัฒนาในเรื่องของกระบวนการผลิต โดยมีการตรวจสอบคุณภาพของสินค้า ซึ่งทางคณะกรรมการจะเป็นผู้ทำการตรวจสอบ และแยกตามเกรด ดังนั้นผลิตภัณฑ์ไม้กวาดดอกหญ้าของกลุ่มออมทรัพย์เพื่อการผลิตพังทวย จึงเน้นความต้องการของผู้บริโภคเป็นหลัก ซึ่งสมาชิกมีทักษะในการผลิตอยู่แล้ว และมีการปรับปรุงผลิตภัณฑ์อย่างต่อเนื่อง

สำหรับกระบวนการผลิต ไม้กวาดดอกหญ้าของทางกลุ่มออมทรัพย์เพื่อการผลิตพังทวยนั้น ดอกหญ้าที่ใช้ในการทำไม้กวาด ทางกลุ่มจะรับมาจากทางอำเภอหล่มสัก จังหวัดเพชรบูรณ์ และจังหวัดพิษณุโลก ในช่วงระหว่างเดือนมกราคม ถึง เดือนมีนาคม และเดือนตุลาคม ถึง เดือนธันวาคม เท่านั้น เนื่องจากเป็นช่วงที่ดอกหญ้าเริ่มออกดอก ดังนั้นทางกลุ่มจะซื้อมากักตุนไว้สำหรับ

เพื่อให้สมาชิกซื้อต่อ เพราะดอกหญ้าไม่ได้ออกตลอดปี และช่วงที่ดอกหญ้าออกดอกเป็นช่วงที่ดอกหญ้ามีราคาถูก ซึ่งถ้ารวมตัวกันซื้อ ก็จะสามารถต่อรองราคาของดอกหญ้าได้ ดอกหญ้างำละ 25 บาท หรือถ้าซื้อเป็นกิโลกรัม ราคา กิโลกรัมละ 28 บาท ซึ่งส่วนใหญ่จะซื้อกันเป็นกำ โดยทางกลุ่มเป็นผู้กำหนดราคาเอง อย่างไรก็ตามการซื้อวัตถุดิบของสมาชิกจากทางกลุ่ม ร้อยละ 10 ที่เป็นการซื้อต่อจากทางกลุ่มอยู่ ในการผลิตนั้น สมาชิกจะทำกันทุกคน โดยใช้ช่วงเวลาว่างจากการทำงาน โดยต่างคนจะนำไปทำกันที่บ้านของตน แล้วจึงนำมาให้กับทางกลุ่ม เพื่อการจำหน่ายต่อไป

นอกจากนี้ทางกลุ่มมีการต่อยอดภูมิปัญญาเดิมที่มีอยู่ โดยการลองผิดลองถูกจากความคิดริเริ่มภายในกลุ่ม การไปศึกษาดูงานจากภายนอก และจากหน่วยงานต่างๆ หรือผู้บริโภคนำมา เช่น ค้ำไม้กวาด มีการพัฒนามาจากอูตรดิตถ์ โดยที่พ่อค้าที่รับซื้อไม้กวาดดอกหญ้าจากกลุ่มนั้นเป็นผู้แนะนำ นอกจากนี้ทางมหาวิทยาลัยขอนแก่นยังได้แนะนำทางกลุ่มให้ทำสติ๊กเกอร์แสดงรหัสของสมาชิกแต่ละคน เพื่อให้ทางกลุ่มสามารถผลิตสินค้าที่มีคุณภาพมาตรฐานเดียว กล่าวคือ ถ้าสมาชิกผลิตสินค้าไม่ได้มาตรฐานจะถูกตีกลับ และทำให้ทางกลุ่มทราบได้ว่าไม้กวาดแต่ละค้ำนั้นเป็นของสมาชิกคนใด ซึ่งทางกลุ่มจะปันผล โดยดูจากสติ๊กเกอร์ที่แสดงรหัสของสมาชิกนั้นๆ

### กระบวนการจัดสวัสดิการชุมชน

ในการจัดสวัสดิการชุมชนของกลุ่มออมทรัพย์เพื่อการผลิตพืช ทางกลุ่มได้แบ่งระบบการจัดสวัสดิการไว้ 2 ประเภท ประเภทแรก ได้แก่ การจัดสวัสดิการแก่สมาชิก ซึ่งสมาชิกจะได้เงินปันผลร้อยละ 12 ต่อปี จากกำไรสุทธิ มีการจัดเงินทุนสำรองให้กู้ยืม และค่าตอบแทนข้าราชการ ค่ารักษาพยาบาล และประเภทที่สอง ได้แก่ การจัดสวัสดิการแก่ชุมชน โดยทางกลุ่มจะมีทุนสาธารณะประโยชน์ร้อยละ 20 จากเงินกองกลาง มีการซื้อเครื่องเสียงใช้ในงานต่างๆ เช่น งานบวช งานฌาปนกิจศพ ทั้งเพื่อเป็นการลดค่าใช้จ่ายให้แก่ชุมชน นอกจากนี้มีการจัดอาหารการประชุม จัดตั้งกลุ่มเยาวชนเลี้ยงไก่ บริจาคอุปกรณ์ต่างๆ ไม่ว่าจะเป็นการให้ยืมโต๊ะ เก้าอี้ สร้างที่อ่านหนังสือ ให้หมู่บ้าน สร้างฉางข้าวชุมชน สงเคราะห์คนยากจน เด็ก คนพิการ โดยให้ความสำคัญกับการศึกษา มากที่สุด แนวความคิดในการจัดสวัสดิการชุมชนของกลุ่มนั้นทางกลุ่มได้มีการคิดค้น และเริ่มต้นทำกันเอง ไม่ได้มีหน่วยงานจากภายนอกเข้ามาช่วยเหลือ หรือให้การสนับสนุนแต่อย่างใด ซึ่งทางกลุ่มจะมีอนุกรรมการดูแลรับผิดชอบในเรื่องนี้

### สถานการณ์ในปัจจุบัน

ขณะนี้ผลิตภัณฑ์ไม้กวาดดอกหญ้าของกลุ่มออมทรัพย์เพื่อการผลิตพืชนั้น เป็นที่รู้จักกันอย่างแพร่หลาย เนื่องจากเป็นผลิตภัณฑ์หนึ่งตำบล หนึ่งผลิตภัณฑ์ ของอำเภอน้ำพอง จังหวัดขอนแก่น ตลาดค่อนข้างกว้าง เพราะมีการประสานงานกับกลุ่มเครือข่าย และมีการประชาสัมพันธ์

ผ่านทางอินเทอร์เน็ต ในเว็บไซต์ของไทยตำบลคอตคอม ([www.thaitumbon.com](http://www.thaitumbon.com)) และผ่านทางสื่อโทรทัศน์ จึงส่งผลให้การทำไม้กวาดดอกหญ้าของกลุ่มออมทรัพย์เพื่อการผลิตฟุ้งหุยนั้นมีความสำคัญเท่ากับอาชีพหลักของชุมชนเลยทีเดียว นอกจากนี้สมาชิกยังมีความเป็นอยู่ที่ดีขึ้น เนื่องจากมีเงินทุนหมุนเวียนที่จะนำมาใช้ในการผลิตมากขึ้น ในการสัมมนาของกลุ่มธุรกิจชุมชนครั้งที่ 2 ของภาคตะวันออกเฉียงเหนือ เมื่อวันที่ 31 สิงหาคม และวันที่ 1 กันยายน 2545 ณ ที่ทำการองค์การบริหารส่วนตำบลฟุ้งหุย ซึ่งทางกลุ่มออมทรัพย์เพื่อการผลิตฟุ้งหุยเป็นเจ้าภาพนั้น ทางกลุ่มได้มีโอกาสแลกเปลี่ยนประสบการณ์ความรู้ต่างๆ ระหว่างกลุ่มธุรกิจชุมชนที่อยู่มนอุตสาหกรรม และพื้นที่ใกล้เคียงกัน นอกจากนี้กลุ่มออมทรัพย์เพื่อการผลิตฟุ้งหุยได้เขียนแผนปฏิบัติการกลุ่ม เพื่อการปรับปรุง และพัฒนาธุรกิจชุมชนในเรื่องของกระบวนการบริหารการเงิน โดยทางกลุ่มออมทรัพย์เพื่อการผลิตฟุ้งหุยพบว่า ทางกลุ่มมีปัญหาเรื่องเงินทุนของกลุ่มมีน้อยไม่เพียงพอแก่สมาชิก ดังนั้นทางกลุ่มต้องการที่จะปรับปรุง โดยการเพิ่มเงินทุนของกลุ่มให้มีมากขึ้น ซึ่งวัตถุประสงค์ของการปรับปรุงนั้น คือ ทางกลุ่มสามารถที่จะเพิ่มเงินทุนหมุนเวียนให้เพียงพอ เพื่อใช้ในการจัดซื้อวัตถุดิบและอุปกรณ์ต่างๆ ในการผลิต ซึ่งผู้รับผิดชอบในการดำเนินการนั้น ได้แก่ คณะกรรมการกลุ่ม โดยทางกลุ่มได้แบ่งระยะเวลาของการดำเนินการไว้ 2 ระยะ คือ ระยะที่หนึ่ง ตั้งแต่เดือนกันยายน 2545 ถึง เดือนตุลาคม 2545 รวมระยะเวลา 2 เดือน เป็นระยะที่คณะกรรมการจะปรึกษาหารือกัน ส่วนระยะที่สองนั้น เริ่มตั้งแต่เดือนพฤศจิกายน 2545 ถึง เดือนมีนาคม 2546 รวมระยะเวลา 5 เดือนเป็นระยะดำเนินการ สำหรับรายละเอียดของการปรับปรุงนั้น ทางกลุ่มจะทำโครงการเพื่อขอเงินสนับสนุนในการพัฒนาจากหน่วยงานภาครัฐ โดยผลที่คาดว่าจะได้รับ ทางกลุ่มหวังเป็นอย่างยิ่งว่าจะสามารถเพิ่มเงินทุนหมุนเวียนได้ในระยะสั้น และมีแหล่งเงินทุนที่เข้มแข็งในระยะยาว

นอกจากกลุ่มออมทรัพย์เพื่อการผลิตฟุ้งหุยจะเขียนแผนปฏิบัติการกลุ่ม เพื่อการปรับปรุง และพัฒนาธุรกิจชุมชนในเรื่องของกระบวนการบริหารการเงินแล้ว ทางกลุ่มยังเขียนแผนปฏิบัติการในเรื่องของกระบวนการใช้วัตถุดิบ เนื่องจากทางกลุ่มมีวัตถุดิบไม่เพียงพอกับความต้องการของสมาชิก เพราะพื้นที่มีน้อยไม่เพียงพอทำให้ต้องไปหาวัตถุดิบจากภายนอกชุมชน ดังนั้นทางกลุ่มต้องการที่จะปรับปรุงในการจัดหาวัตถุดิบให้เพียงพอ โดยหาแหล่งวัตถุดิบที่มีราคาถูก และมีคุณภาพ เพื่อจัดซื้อมาเก็บไว้ในกลุ่ม ซึ่งวัตถุประสงค์ของการปรับปรุงนั้น คือ ทางกลุ่มสามารถที่จะจัดหาวัตถุดิบได้อย่างพอเพียงในราคาที่เหมาะสม โดยผู้รับผิดชอบในการดำเนินการ ดังกล่าวนั้น ได้แก่ ประธาน รองประธาน และฝ่ายจัดซื้อ ซึ่งทางกลุ่มได้แบ่งระยะเวลาของการดำเนินการไว้ 2 ระยะเช่นกัน คือ ตั้งแต่เดือนกันยายน 2545 ถึง เดือนตุลาคม 2545 และจากเดือนพฤศจิกายน 2545 ไปจนถึงเดือนมีนาคม 2546 รวมระยะเวลาทั้งสิ้น 7 เดือน ในการดำเนินงานนั้น ทางกลุ่มจะดำเนินงานทั้งในเรื่องของการบริหารการเงิน และการใช้วัตถุดิบไปด้วยกัน โดยรายละเอียดของการปรับปรุงในเรื่องของการใช้วัตถุดิบนั้น ทางกลุ่มจะปรับปรุงวิธีการจัดหาวัตถุดิบ โดยการจัดหาเครือข่ายเพื่อแลกเปลี่ยนข้อมูลด้านแหล่งวัตถุดิบในเรื่องราคา และมีการรวมตัวกันซื้อวัตถุดิบเพื่อให้ได้

ราคาถูก รวมถึงการประสานงานกับทางองค์การบริหารส่วนตำบล เพื่อช่วยกันหาแหล่งวัตถุดิบที่มีคุณภาพ และราคาถูก โดยผลที่คาดว่าจะได้รับนั้นทางกลุ่มจะสามารถจัดหาวัตถุดิบได้ง่ายขึ้น มีเครือข่ายในเรื่องต่างๆ เพื่อสามารถที่จะซื้อวัตถุดิบนั้นได้ในราคาที่เหมาะสมในระยะสั้น และสามารถมีแหล่งวัตถุดิบภายในชุมชน เพื่อส่งเสริมอาชีพของคนในชุมชนได้อย่างพอเพียงในระยะยาว

หลังจากที่ทางกลุ่มได้เขียนแผนปฏิบัติการกลุ่มเพื่อการปรับปรุง และพัฒนาธุรกิจชุมชนแล้ว เมื่อวันที่ 4 พฤศจิกายน 2545 ทางเจ้าหน้าที่วิจัยได้ไปทำการประเมินผลการดำเนินงานของกลุ่มออมทรัพย์เพื่อการผลิตฟังกูย จากแผนปฏิบัติการที่ทางกลุ่มได้เขียนไว้พบว่า ทางกลุ่มได้มีการดำเนินงานตามแผนปฏิบัติการที่ได้วางไว้ และยังมีความรู้ความเข้าใจในเรื่องของวิธีปฏิบัติที่เป็นเลิศ (Best Practice) และการเปรียบเทียบเพื่อการปรับปรุง และพัฒนา (Benchmarking) ได้เป็นอย่างดี

### ผลการประเมินจากแบบสอบถาม

ในการประเมินจากแบบสอบถาม ซึ่งแบ่งออกเป็น 4 ส่วน คือ กระบวนการทำงานของธุรกิจชุมชน ปัจจัยเอื้อ หลักการเศรษฐกิจพอเพียง และทดสอบความยั่งยืนของชุมชน โดยพิจารณาจากทุน 4 ประเภท โดยการที่จะได้รับการพิจารณาคัดเลือกเป็นกรณีตัวอย่างนั้น กลุ่มธุรกิจชุมชนจะต้องผ่านการทดสอบความยั่งยืนของชุมชน และหลักการเศรษฐกิจพอเพียง

ในการทดสอบความยั่งยืนของชุมชน โดยพิจารณาจากทุน 4 ประเภทนั้น ทางกลุ่มออมทรัพย์เพื่อการผลิตฟังกูยได้รับคะแนนเต็มในเรื่องของการประเมินพัฒนาทุนมนุษย์ และการประเมินทุนทางสังคม ซึ่งการประเมินการพัฒนาทุนทางกายภาพของกลุ่มนั้น มีคะแนนต่ำกว่าค่าเฉลี่ย และเป้าหมาย เนื่องจากการสะสมทุนในรูปเครื่องมือ เครื่องจักร และวัสดุอุปกรณ์ของทางกลุ่มนั้น แม้ว่าทางกลุ่มจะมีเครื่องมือ เครื่องจักร และวัสดุอุปกรณ์เพิ่มมากขึ้น แต่ทางกลุ่มก็ยังคงสงวนไว้ใช้เพื่อการผลิตของกลุ่มเท่านั้น ไม่ได้มีการให้ชุมชนได้สามารถร่วมใช้แต่อย่างใด และแม้ว่าการสะสมทุนที่เป็นตัวเงินของกลุ่มจะช่วยให้กลุ่มมีกองทุนหมุนเวียนสุทธิเพิ่มขึ้น แต่กลุ่มก็ยังไม่สามารถช่วยให้ชุมชนมีกองทุนหมุนเวียนสุทธิเพิ่มมากขึ้นด้วย ทั้งนี้เนื่องจากการทำไม้กวาดดอกหญ้าเป็นงานที่ต่างคนต่างผลิต ไม่ได้ทำร่วมกัน ดังนั้นวัสดุอุปกรณ์ต่างๆ ไม่ว่าจะเป็นดอกหญ้าหรือเชือกฟาง สมาชิกก็จะไปซื้อมาจากที่กลุ่ม เพื่อทำการผลิตไม่ได้ใช้ร่วมกันแต่อย่างใด ส่วนการประเมินทุนสิ่งแวดล้อมนั้น ทางกลุ่มมีคะแนนต่ำกว่าเป้าหมาย เพราะเนื่องจากกระบวนการผลิตของกลุ่มมีการใช้ทรัพยากรที่ใช้แล้วหมดไป แม้ว่าส่วนใหญ่จะนำมาจากภายนอกชุมชน แต่ทรัพยากรที่ใช้นั้นก็มีโอกาสหมดไปได้ ดังนั้นต้องมีการลงทุนเพื่อฟื้นฟู หรือสร้างทรัพยากรขึ้นมาแทนที่ทรัพยากรที่สามารถสร้างขึ้นใหม่ได้ (เช่น ปลูกป่า อนุรักษ์พันธุ์ปลา รักษาสภาพแวดล้อมของชุมชนให้ดีขึ้น มีการสร้างทรัพยากรใหม่ๆ ขึ้นในชุมชน) แต่เนื่องจากพื้นที่ในปัจจุบันนับว่าเป็นพื้นที่ ที่อุดมสมบูรณ์ จึงไม่มีความจำเป็นต้องฟื้นฟูทรัพยากร

ในการทดสอบหลักการเศรษฐกิจพอเพียง ทางกลุ่มได้คะแนนเต็มทุกข้อ ทั้งนี้เนื่องจากทางกลุ่มมีความรู้ความเข้าใจในเรื่องหลักการเศรษฐกิจพอเพียง โดยทางกลุ่มสามารถที่จะนำเศรษฐกิจพอเพียงมาประยุกต์ใช้กับธุรกิจชุมชนได้เป็นอย่างดี ในปัจจุบันทางกลุ่มได้ให้ความสำคัญและดำเนินการธุรกิจชุมชนตามหลักเศรษฐกิจพอเพียงของพระบาทสมเด็จพระเจ้าอยู่หัว โดยเฉพาะอย่างยิ่งในเรื่องของการใช้เทคโนโลยีที่เหมาะสม ( ถูกหลักวิชาการ แต่มีราคาถูก ) คือ ใช้ภูมิปัญญาที่มีอยู่อย่างเหมาะสม เน้นการสร้างงาน โดยไม่ใช่เครื่องจักรมาแทนแรงงานคนโดยไม่จำเป็น ความซื่อสัตย์ในการประกอบการ ไม่เอาเปรียบผู้บริโภค แรงงาน ละผู้จำหน่ายวัตถุดิบ และการบริหารความเสี่ยงต่ำ โดยมุ่งใช้เงินทุนภายในกลุ่มเป็นหลัก ไม่ก่อหนี้จนเกินความสามารถในการจัดการ

ในด้านกระบวนการทำงาน 7 ประการของกลุ่ม แม้ว่าในเรื่องข้อมูลในด้านปฏิบัติการของการบริหารสมาชิก การบริหารการเงิน และการใช้แรงงาน จะมีคะแนนเต็ม แต่ปัจจัยเอื้อในเรื่องการบริหารสมาชิกนั้น ทางกลุ่มมีคะแนนเท่ากับเป้าหมาย จะเห็นได้ว่า กลุ่มออมทรัพย์เพื่อการผลิต พังทวยมีกรบริหารสมาชิกที่ดี กล่าวคือ สมาชิกในกลุ่มมีความรู้ความสามารถ และความรับผิดชอบสูง จึงส่งผลให้สมาชิกมีส่วนร่วมในการบริหารจัดการกลุ่ม ไม่ว่าจะเป็นเรื่องของการกำหนดกฎระเบียบเกี่ยวกับการทำงาน และผลตอบแทนของสมาชิก และการแก้ไขปัญหาความขัดแย้ง ซึ่งการเรียนรู้ประสบการณ์ภายในกลุ่มนั้น ได้มาจากการเรียนรู้ และค่อยทำไปด้วยกัน ไม่ได้เรียนรู้จากปัญหา หรือความล้มเหลวของกิจกรรมที่กลุ่ม ได้มีประสบการณ์แต่อย่างใด นอกจากนี้คณะกรรมการผู้บริหารภายในกลุ่มยังเป็นผู้มีความซื่อสัตย์ เสียสละ ตั้งใจจริง และสมาชิกน้อยกว่าร้อยละ 50 ที่เป็นเครือญาติกับผู้บริหารกลุ่มในปัจจุบัน

สำหรับปัจจัยเอื้อของการบริหารการเงิน และการใช้แรงงานนั้น คะแนนของกลุ่มมีคะแนนต่ำกว่าเป้าหมาย เนื่องจากความรู้ทางการเงินของกลุ่มนั้น ได้รับความช่วยเหลือจากองค์กรภายนอก จึงทำให้กลุ่มมีความรู้ ความเข้าใจดีในเรื่องของการบริหารการเงิน สามารถทำบัญชีได้อย่างเป็นระบบ และมีการนำมาใช้ประกอบในการวางแผนทางการเงินได้เป็นอย่างดี นอกจากนี้ทางกลุ่มยังสามารถแก้ไขปัญหาการเงิน โดยเพิ่มการระดมเงินทุนสมาชิก ซึ่งสมาชิกให้ความร่วมมือเป็นอย่างดี ส่วนการใช้แรงงานนั้น ทางกลุ่มมีการจ่ายค่าตอบแทน และสวัสดิการที่เป็นธรรม จึงส่งผลให้แรงงานที่มีคุณภาพอยากจะมาทำงานด้วย จึงทำให้จำนวนแรงงานที่เป็นสมาชิกเพียงพอที่กลุ่มต้องการตลอดปี และมีทักษะที่สอดคล้องกับความต้องการ มีอิสระในการเลือกช่วงเวลาการทำงานจึงทำให้สมาชิกมีแรงจูงใจในการทำงาน สามารถปฏิบัติงานได้อย่างเต็มความสามารถ

สำหรับในเรื่องของการบริหารการตลาด และเครือข่ายนั้น แม้ว่าคะแนนของข้อมูลด้านปฏิบัติการของกลุ่มนั้นจะต่ำกว่าเป้าหมาย แต่ในเรื่องของปัจจัยเอื้อนั้นกลับมีคะแนนมากกว่าเป้าหมาย ทั้งนี้เพราะสมาชิกในกลุ่มมีความรู้ ความสามารถ ทางด้านการตลาดสูง เนื่องจากมีการเรียนรู้ และทำตามกำลังที่มี จึงส่งผลให้ทางกลุ่มได้รับข้อมูลการจัดจำหน่ายสินค้าจากผู้บริหาร และ

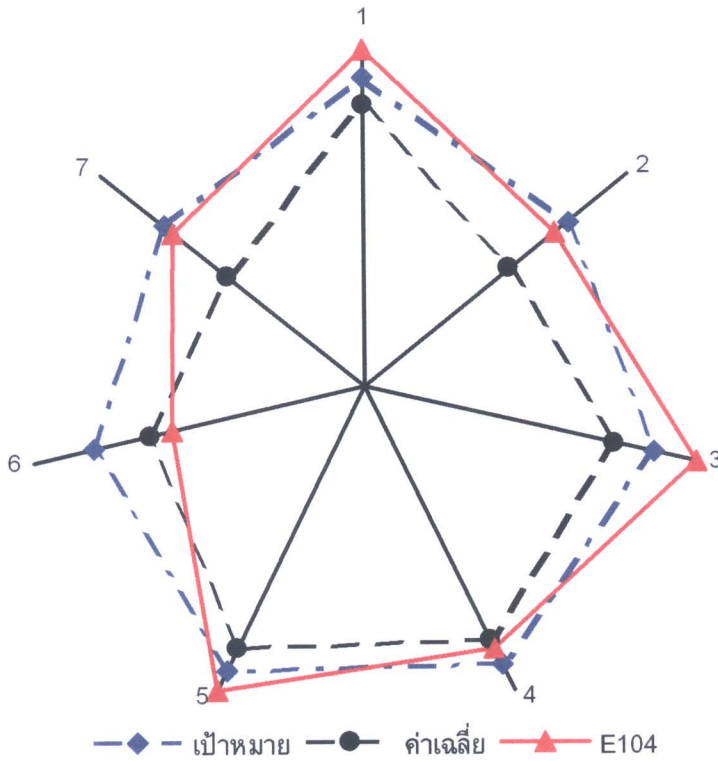
สมาชิกเป็นส่วนใหญ่ โดยทางกลุ่มจะขยายตลาด เพื่อให้สินค้ามียอดขายมากขึ้น จึงทำให้ทางกลุ่มมีตลาดภายนอกสูง

ส่วนเรื่องของการพัฒนาผลิตภัณฑ์ และเทคโนโลยีการผลิตของกลุ่มนั้น จะเห็นได้ว่าคะแนนของข้อมูลด้านปฏิบัติการ และปัจจัยอื่นนั้นต่ำกว่าเป้าหมาย เนื่องจากการเรียนรู้การพัฒนาผลิตภัณฑ์ภายในกลุ่มมาจากการลองผิดลองถูก ไม่ใช่จากภูมิปัญญาท้องถิ่น และการต่อยอดแต่อย่างใด เพราะทางกลุ่มต้องการผลิตสินค้าที่มีคุณภาพมาตรฐานเดียว อย่างไรก็ตามทางกลุ่มก็มีความคิดในการส่งบุคลากรไปศึกษาดูงานจากภายนอกกลุ่มด้วย ทำให้ผลิตภัณฑ์ได้รับการพัฒนาในด้านคุณภาพ และมีการปรับปรุงเทคนิคการผลิตอยู่เสมอ

ในเรื่องการจัดสวัสดิการชุมชนนั้น จะเห็นได้ว่าคะแนนของข้อมูลในด้านปฏิบัติการของกลุ่มนั้นที่คะแนนต่ำกว่าเป้าหมาย อีกทั้งคะแนนในด้านปัจจัยเอื้อของกลุ่มมีคะแนนต่ำกว่าค่าเฉลี่ยสาเหตุเนื่องจากทางกลุ่ม ไม่ได้ได้รับความช่วยเหลือในด้านสวัสดิการจากภายนอกแต่อย่างใด ทางกลุ่มจึงต้องเน้นการให้สวัสดิการแก่สมาชิกในกลุ่มก่อน โดยจัดสรรให้ระหว่างร้อยละ 1 ถึง ร้อยละ 10 ของผลกำไรประจำปีของกลุ่ม ซึ่งทางกลุ่มมีความเข้มแข็งพอที่จะสามารถให้การสนับสนุนสวัสดิการอย่างต่อเนื่อง แต่ทางกลุ่มก็จะให้สวัสดิการแก่สมาชิกในกลุ่มเป็นอันดับแรกก่อนที่จะให้แก่ชุมชน ซึ่งทางกลุ่มเน้นในเรื่องของการฟื้นฟูทรัพยากร และสิ่งแวดล้อม

ในเรื่องของการใช้วัตถุดิบของกลุ่มนั้น คะแนนที่ทางกลุ่มได้รับนั้นทั้งคะแนนของข้อมูลในด้านปฏิบัติการ และปัจจัยเอื้อต่างๆ ก็มีคะแนนต่ำกว่าค่าเฉลี่ยทั้งสิ้น ถึงแม้ว่าทางกลุ่มจะคัดกรองวัตถุดิบหลักที่นำมาใช้ในการผลิตจากคุณภาพก็ตาม แต่วัตถุดิบที่ใช้นั้น ทางกลุ่มต้องรับมาจากภายนอกชุมชน เพราะคุณภาพ และมาตรฐานของวัตถุดิบหลักที่มีอยู่ในชุมชนนั้นตรงตามที่ต้องการเพียงบางส่วน แต่วัตถุดิบหลักขาดแคลน ทางกลุ่มก็ส่งเสริมให้ชุมชนผลิตวัตถุดิบเพิ่ม แม้ว่าสภาพแวดล้อมของกลุ่มจะไม่เหมาะแก่การผลิตวัตถุดิบที่มีคุณภาพก็ตาม นอกจากนี้ทางกลุ่มมีการซื้อวัตถุดิบเป็นเงินสด และชำระตรงเวลาเป็นส่วนใหญ่ จึงทำให้ผู้จำหน่ายวัตถุดิบหลักจากภายนอกอยากจะทำจำหน่ายวัตถุดิบให้ วัตถุดิบของกลุ่มจึงไม่ขาดแคลน แม้จะไม่มีในชุมชนก็ตาม

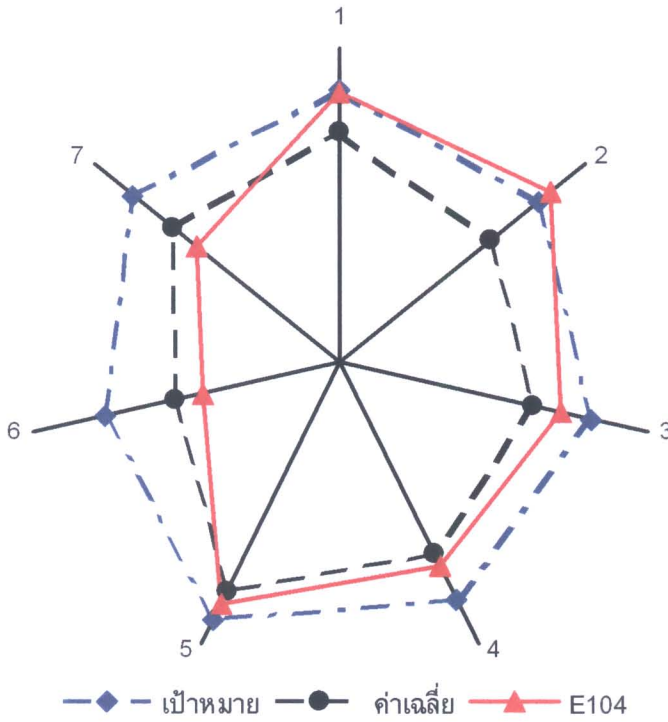
**แผนภาพและตารางที่ 1**  
**กระบวนการทำงานของรัฐกิจชุมชน**  
**ข้อมูลในด้านปฏิบัติการ**



กระบวนการทำงานของรัฐกิจชุมชน	เป้าหมาย	ค่าเฉลี่ย	ค่าของกลุ่ม	ความต่าง*
1. การบริหารสมาชิก	95	90	100	5
2. การบริหารการตลาดและเครือข่าย	87	73	83	-4
3. การบริหารการเงิน	93	85	100	8
4. การพัฒนาผลิตภัณฑ์และเทคโนโลยีการผลิต	95	90	92	-3
5. การผลิต(การใช้แรงงาน)	96	92	100	4
6. การผลิต(การใช้วัตถุดิบ)	90	79	75	-15
7. การบริหารสวัสดิการของชุมชน	86	71	83	-3

\* หมายเหตุ + แสดงว่าสูงกว่าเป้าหมาย  
 - แสดงว่าต่ำกว่าเป้าหมาย

**แผนภาพและตารางที่ 2**  
**กระบวนการทำงานของธุรกิจชุมชน**  
**ปัจจัยเอื้อ**

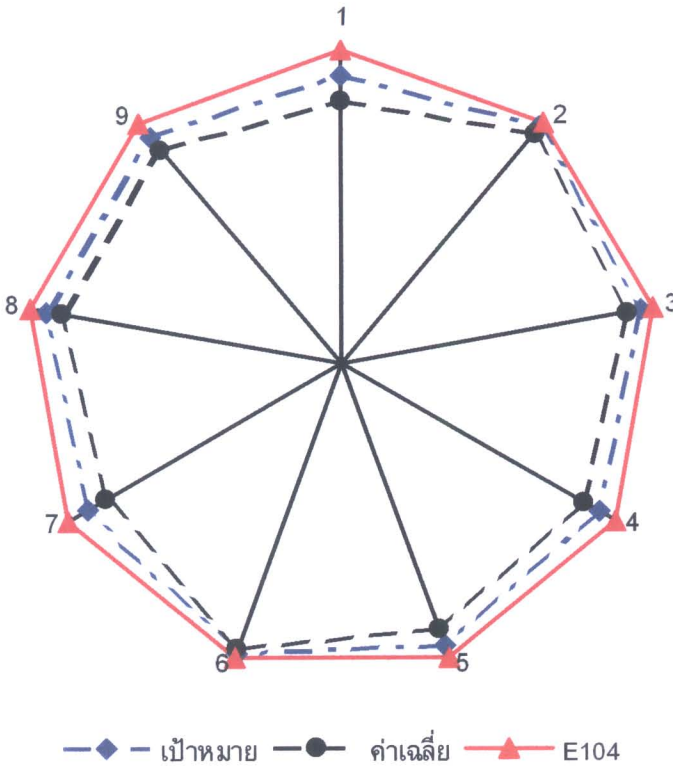


กระบวนการทำงานของธุรกิจชุมชน	เป้าหมาย	ค่าเฉลี่ย	ค่าของกลุ่ม	ความต่าง*
1. การบริหารสมาชิก	92	84	92	0
2. การบริหารการตลาดและเครือข่าย	89	77	92	4
3. การบริหารการเงิน	89	78	83	-6
4. การพัฒนาผลิตภัณฑ์และเทคโนโลยีการผลิต	91	81	83	-8
5. การผลิต(การใช้แรงงาน)	95	89	92	-3
6. การผลิต(การใช้วัตถุดิบ)	86	72	67	-19
7. การบริหารสวัสดิการของชุมชน	91	81	75	-16

\* หมายเหตุ + แสดงว่าสูงกว่าเป้าหมาย  
 - แสดงว่าต่ำกว่าเป้าหมาย



แผนภาพและตารางที่ 3  
 หลักการเศรษฐกิจพอเพียง

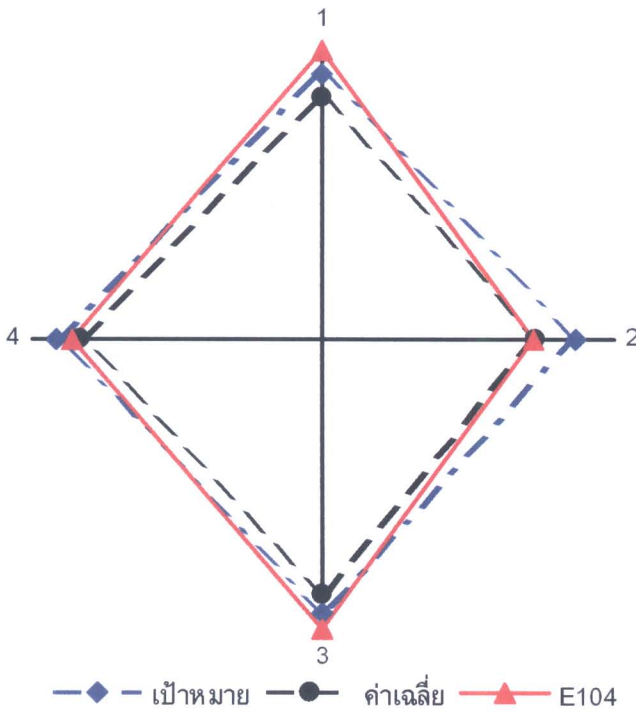


—◆— เป้าหมาย —●— ค่าเฉลี่ย —▲— E104

หลักการเศรษฐกิจพอเพียง	เป้าหมาย	ค่าเฉลี่ย	ค่าของกลุ่ม	ความต่าง*
1. ใช้เทคโนโลยีเหมาะสม	2.8	2.5	3.0	0.2
2. เน้นการใช้วัสดุทุกชนิดอย่างประหยัดและได้ประโยชน์คุ้มค่า	2.9	2.9	3.0	0.1
3. เน้นการสร้างงานเป็นหลักโดยไม่ใช้เครื่องจักรมาแทนแรงงานโดยไม่จำเป็น ยกเว้นถ้าไม่ทำเช่นนั้นผลิตภัณฑ์จะเสียหาย	2.9	2.8	3.0	0.1
4. มีการผลิตที่สอดคล้องกับความสามารถในการบริหารจัดการ	2.8	2.7	3.0	0.2
5. ไม่ควรโลภเกินไป หรือมุ่งกำไรระยะสั้นเป็นหลัก	2.9	2.7	3.0	0.1
6. มีความซื่อสัตย์ในการประกอบการไม่เอาเปรียบผู้บริโภค แรงงาน และผู้จำหน่ายวัตถุดิบ	3.0	2.9	3.0	0.0
7. กระจายความเสี่ยงโดยมีผลิตภัณฑ์ที่หลากหลาย หรือมีความสามารถในการปรับเปลี่ยนผลผลิตให้สอดคล้องกับความต้องการของตลาดได้	2.8	2.6	3.0	0.2
8. มีการบริหารความเสี่ยงต่ำโดยมุ่งใช้เงินทุนภายในกลุ่มเป็นหลัก โดยไม่ก่อหนี้จนเกินความสามารถในการจัดการ	2.9	2.7	3.0	0.1
9. ใช้วัตถุดิบในท้องถิ่นและผลิตสินค้าที่ตอบสนองตลาดในท้องถิ่น ภูมิภาค และตลาดต่างประเทศ	2.8	2.7	3.0	0.2

\* หมายเหตุ + แสดงว่าสูงกว่าเป้าหมาย  
 - แสดงว่าต่ำกว่าเป้าหมาย

**แผนภาพและตารางที่ 4**  
**การทดสอบความยั่งยืนของชุมชนโดยพิจารณาจากทุน 4 ประเภท**



ทุน 4 ประเภท	เป้าหมาย	ค่าเฉลี่ย	ค่าของกลุ่ม	ความต่าง*
1. การประเมินการพัฒนาทุนมนุษย์	95	90	100	5
2. การประเมินการพัฒนาทุนทางวัตถุ	92	84	83	-9
3. การประเมินทุนทางสังคม	97	93	100	4
4. การประเมินทุนสิ่งแวดล้อม	95	90	92	-3

\* หมายถึง + แสดงว่าสูงกว่าเป้าหมาย  
 - แสดงว่าต่ำกว่าเป้าหมาย

## ปัญหาที่อาจจะต้องปรับปรุงแก้ไข

ในเรื่องของการใช้วัตถุดิบของกลุ่มปัจจุบันนั้น ทางกลุ่มยังคงมีการรับดอกหญ้าจากภายนอกชุมชน โดยผ่านทางพ่อค้าคนกลาง แม้ว่าทางกลุ่มจะสามารถส่งเสริมให้มีการปลูกดอกหญ้าในชุมชนเองได้ก็ตาม ทั้งนี้เพราะสภาพพื้นที่ ภูมิอากาศในชุมชนนั้นไม่เอื้ออำนวยแก่การปลูกดอกหญ้าที่มีคุณภาพ เนื่องจากดินไม่ดีเหมือนทางภาคเหนือ ไม่คุ้มแก่การลงทุนเหมือนการทำไร่ อ้อย ซึ่งทางกลุ่มเคยมีที่ทดลองส่งเสริมให้มีการปลูกดอกหญ้าแล้วก็ตาม แต่ดอกหญ้าที่ได้นั้นกลับมีขนสั้น ไม่ยาว แข็ง ไม่มีความอ่อนนุ่มเหมือนดอกหญ้าที่รับมาจากทางจังหวัดเพชรบูรณ์ และพิษณุโลก นอกจากนี้ดอกหญ้าในปัจจุบันยังไม่เพียงพอแก่การผลิตของสมาชิก แม้ว่าจะมีการกักตุนไว้ก็ตาม ดังนั้นทางกลุ่มจึงจำเป็นต้องเพิ่มพื้นที่ในการปลูกดอกหญ้า เพื่อแก้ปัญหาการขาดแคลนวัตถุดิบ จึงทำให้ทางกลุ่มประสบปัญหาในเรื่องของการเงิน เนื่องจากทางกลุ่มมีเงินทุนค่อนข้างจำกัด อย่างไรก็ตาม ทางกลุ่มได้แก้ไขปัญหาดังกล่าว โดยการหาอาชีพเสริมใหม่ๆ เพื่อเป็นทางเลือกแก่สมาชิก โดยจัดหาเงินทุน ขอความช่วยเหลือจากภาครัฐเพื่อส่งเสริมให้กลุ่มได้มีกิจกรรมอย่างต่อเนื่อง

ปัจจุบันทางกลุ่มพยายามหาวิธีการที่ทำให้วัตถุดิบที่มีอยู่ในพื้นที่นั้นสามารถเพิ่มมูลค่าได้มากยิ่งขึ้น

## บทสรุปและข้อเสนอแนะ

กลุ่มออมทรัพย์เพื่อการผลิตฟงหุย มีลักษณะที่เด่นเป็นพิเศษ คือ มีความสามารถในการบริหารจัดการ โดยเน้นการพึ่งพาตัวเองค่อนข้างสูง จะเห็นได้ว่าการที่ทางกลุ่มตัดสินใจเลือกผลิตฝงหุยไม้กวาดดอกหญ้า เป็นธุรกิจชุมชนนั้น เพราะประชาชนเห็นว่าเป็นภูมิปัญญาท้องถิ่นที่มีอยู่แต่เดิม สามารถทำได้ในยามว่าง และเป็นการสร้างอาชีพก่อให้เกิดรายได้ในชุมชน ซึ่งยอดจำหน่ายไม้กวาดดอกหญ้าของกลุ่มออมทรัพย์เพื่อการผลิตฟงหุยในปี 2544 นั้น ทางกลุ่มสามารถจำหน่ายผลิตฝงหุยได้ 1,800,000 บาท

ถ้าพิจารณาตัวชี้วัดต่างๆ ที่ใช้วัดการบริหารจัดการกลุ่มนี้ อาจจะจัดได้ว่าเป็นกรณีที่มีวิธีปฏิบัติที่เป็นเลิศ (Best Practice) ไม่ว่าจะพิจารณาจากการบริหารสมาชิก การบริหารการเงินที่เป็นระบบ การใช้แรงงานในพื้นที่ ระบบการจัดสรรสวัสดิการ การสร้างเครือข่ายทางการค้า การพัฒนาผลิตฝงหุยอย่างต่อเนื่อง ตามหลักการเศรษฐกิจพอเพียง และความยั่งยืนของชุมชนจากทุน 4 ประการ แม้ว่าทางกลุ่มจะมีข้ออ่อนในเรื่องของการใช้วัตถุดิบก็ตาม แต่ทางกลุ่มก็มีความพยายามที่จะแก้ไขปัญหาดังกล่าวเหล่านี้ให้หมดไป แม้ว่าการแก้ปัญหาเหล่านี้ ไม่อาจจะแก้ไขได้ง่ายๆ ภายใตบริบทที่เป็นอยู่ก็ตาม แต่ทางภาครัฐก็ควรให้การสนับสนุน เพื่อให้ธุรกิจชุมชนนี้สามารถสร้างรายได้แก่ชุมชน และเป็นธุรกิจชุมชนที่มีความยั่งยืนต่อไป

ลักษณะเด่นที่สำคัญของกลุ่ม ได้แก่ การใช้ภูมิปัญญาท้องถิ่น การแก้ไขปัญหาต่างๆ ซึ่งจะเป็นการทำของสมาชิก โดยสมาชิก และเพื่อสมาชิกอย่างแท้จริง เพราะธุรกิจชุมชนนั้น ไม่ใช่ของกนใดคนหนึ่ง โดยคนใดคนหนึ่ง และเพื่อคนใดคนหนึ่ง เช่น การให้คนในชุมชนทุกประเภท ทุกอาชีพนั้น มีส่วนร่วมในการบริหารกลุ่ม เป็นต้น นอกจากนี้ทางกลุ่มยังมีความโปร่งใสในการทำงาน มีการบริหารอย่างเป็นระบบ จึงน่าจะเป็นตัวอย่าง หรือเป็นพี่เลี้ยงที่ดีให้แก่กลุ่มธุรกิจชุมชน ที่มีความเข้มแข็งน้อยกว่าได้ในอนาคตต่อไป

## ภาคผนวก



**รูปที่ 1** ที่ทำการกลุ่มออมทรัพย์เพื่อการผลิตพังทวย



**รูปที่ 2** นายพนม ทองสา ประธานกลุ่มออมทรัพย์เพื่อการผลิตพังทวย



**รูปที่ 3 ดอกหญ้าที่ใช้ในการผลิต**



รูปที่ 4 การทำไม้กวาดดอกหญ้า



รูปที่ 5 ไม้กวาดดอกหญ้า



รายงานกรณีศึกษา : กลุ่มออมทรัพย์เพื่อการผลิตตำบลม่วงงาม

เลขที่ 15/1 หมู่ 8 ตำบลม่วงงาม

อำเภอเสายี่หวี่ จังหวัดสระบุรี

รายงานนี้เป็นส่วนหนึ่งของโครงการวิจัยเรื่อง

การวิเคราะห์วิธีปฏิบัติที่เป็นเลิศ (Best Practice)

และการเปรียบเทียบเพื่อการปรับปรุงและพัฒนาธุรกิจชุมชน (Benchmarking)

เสนอต่อ

สถาบันเพิ่มผลผลิตชุมชน

โดย

นางประจักษ์ ขาวสหาย

## ข้อมูลทั่วไปของตำบลม่วงงาม อำเภอสทิงพระ จังหวัดสงขลา

### ประวัติหมู่บ้าน – ตำบล

เริ่มแรกได้มีราษฎรกลุ่มหนึ่งนำโดยพระเจ้าธรรมจินดาได้พากันอพยพมาจากนครเวียงจันทน์มาตั้งถิ่นฐานที่วัดตะเฒ่าในปัจจุบันเมื่อประมาณ 150 ปีมาแล้ว และได้พากันตั้งชื่อหมู่บ้านว่า "หมู่บ้านม่วงลาว" ต่อมา สมัยกษัตริย์นั่งแข็ง ปกษาศรได้เปลี่ยนชื่อหมู่บ้านใหม่เพื่อความเหมาะสมเรียกว่า "บ้านม่วงงาม" จึงได้กลายมาเป็นตำบลม่วงงามในปัจจุบัน (เปลี่ยนชื่อเป็นหมู่บ้านม่วงงาม ประมาณ 80 กว่าปีมาแล้ว)

ข้อมูลประชากร ตำบลม่วงงามมีจำนวนประชากรทั้งสิ้น 2,051 คน

- ชาย 962 คน

- หญิง 1,089 คน

การปกครอง ตำบลม่วงงามแบ่งการปกครองออกเป็น 8 หมู่บ้าน

หมู่บ้าน	ชื่อหมู่บ้าน	จำนวนหลังคาเรือน	จำนวนประชากร
1	มะกรูด	52	259
2	กลาง	24	100
3	กลาง	23	83
4	ม่วงงาม	45	231
5	โคก	27	152
6	ธรรมจินดา	95	467
7	โคก	74	408
8	โคก	64	351
	รวม	404	2,051

## สภาพทางภูมิศาสตร์

ลักษณะที่ตั้งของหมู่บ้านนั้นเป็นที่ดอนบ้าง เป็นที่ลุ่มบ้างแต่ชาวบ้านก็สามารถทำการเกษตรได้ เพราะมีแม่น้ำป่าสักไหลผ่านและมีการชลประทานเข้ามาช่วยเหลือ

### อาณาเขต

ทิศเหนือ	ติดต่อกับ	แม่น้ำป่าสัก
ทิศใต้	ติดต่อกับ	ตำบลไถ่เส้า อำเภอหนองแขง
ทิศตะวันออก	ติดต่อกับ	ตำบลเมืองเก่า
ทิศตะวันตก	ติดต่อกับ	ตำบลเริงราง อำเภอเส้าไห้

### พื้นที่

ตำบลม่วงงามมีพื้นที่ทั้งหมด 4,831 ไร่ เป็นเนื้อที่ทำการเกษตร 4,119 ไร่ และเป็นที่อยู่อาศัย 712 ไร่

### อาชีพและเศรษฐกิจ

ส่วนใหญ่มีอาชีพทำการเกษตร ได้แก่ ทำนา ทำสวน และเลี้ยงสัตว์ อาชีพรองคือรับจ้างในโรงงานอุตสาหกรรมใกล้บ้าน การตัดเย็บเสื้อผ้า ค้าขายและอื่น ๆ ประชาชน มีรายได้เฉลี่ย 20.674 บาท/คน/ปี

### การนับถือศาสนาและวัฒนธรรม

ประชาชนนับถือศาสนาพุทธ ภาษาพูดคล้ายกับภาษาอีสานและภาษาไทยภาคกลาง มีการยึดมั่นในขนบธรรมเนียมประเพณีไทย โดยเฉพาะการอนุรักษ์ การทำบุญข้าวห่อที่วัดม่วงงาม ในวันขึ้น 15 ค่ำกลางเดือนสิบของทุกปี ประเพณี ก่อพระทราย การรดน้ำดำหัวผู้สูงอายุ การทำบุญกลางบ้าน การกวนข้าวทิพย์

การกมนามคม

ประชาชนมีการสัญจรทางบกเป็นหลัก โดยมีถนนลาดยางผ่าน หมู่บ้าน 2 เส้นทาง สามารถติดต่อที่ว่าการอำเภอ และโรงพยาบาลได้ ภายในระยะเวลา 10 นาที มีรถโดยสารประจำทางสายสระบุรี - หนองแขง และสายสระบุรี - สุพรรณบุรี วิ่งผ่านหมู่บ้านเป็นประจำ

สถานบริการในชุมชนหรือกิจกรรม

- องค์การบริหารส่วนตำบล	1 แห่ง	- ศูนย์พัฒนาเด็กเล็ก	1 แห่ง
- สถานีอนามัย	1 แห่ง	- วัด	5 วัด
- โรงเรียนประถมศึกษา	2 โรง	- ธนาคารข้าว	1 แห่ง
- เลียงตามสาย	1 แห่ง	- โรงเรียน/นางข้าวเฟอร์นิเจอร์	กลุ่ม
- ร้านขายของชำ	7 ร้าน	เกษตรกร	1 โรง
- โรงเรียนข้าวเอกชน	2 โรง	- ร้านขายอาหาร	5 ร้าน
- บั๊มน้ำมันขนาดเล็ก	1 บั๊ม	- โรงงาน	1 โรง
- ประปาหมู่บ้าน	3 ที่	- ที่อ่านหนังสือพิมพ์	4 ที่
		- ศูนย์สาธารณสุขมูลฐานชุมชน	8 ศูนย์

กิจกรรมกลุ่มเพื่อการพึ่งพาตนเองและความเข้มแข็งของชุมชน

ชื่อกองทุน	ปีที่เริ่มดำเนินงาน (พ.ศ.)	จำนวนสมาชิก	จำนวนเงิน (บาท)	จำนวนหุ้น
กลุ่มออมทรัพย์ ฯ	2535	819	6,100,000	10,577
กลุ่มเกษตรกรทำนา	2536	200	200,000	200
กลุ่มเลี้ยงปลาทบทีมในกระชัง	2542	25	40,000	40
ศูนย์การเรียนรู้แพททิบทีมสยาม	2544	115	400,000	4,000
กลุ่มสูบน้ำทำนาปรัง	2543	25	200,000	200
ชมรมสายตรวจประชาชน	2545	62		

## ประวัติความเป็นมาของกลุ่มออมทรัพย์ ตำบลม่วงงาม

ปี 2535 พื้นที่ตำบลม่วงงามประสบปัญหาขาดแคลนน้ำในการทำนา ซึ่งเป็นผลจากสภาพพื้นที่ที่ต่ำกว่าดอนทำให้เกิดความแห้งแล้งซ้ำซาก ขณะที่ประชาชนส่วนใหญ่ยากจนอยู่แล้วขายข้าวได้ราคาต่ำเนื่องจากถูกพ่อค้าคนกลางเป็นคนกำหนดราคาทำให้สถานการณ์วิกฤตยิ่งขึ้นจึงเกิดการรวมตัวกันของผู้นำชุมชน นำโดยนายธงชัย สรสำแดง ซึ่งได้รับการเลือกตั้งเป็นผู้นำหมู่บ้านในปี 2530 ร่วมกันวิเคราะห์สิ่งที่เกิดขึ้นว่าที่เป็นเช่นนี้เป็นเพราะเกิดฝนแล้งซ้ำซาก ชาวนาลงทุนไม่ได้ผล ขณะเดียวกันก็ไม่มีเงินที่จะลงทุนในการทำนา ไม่สามารถหันหน้าพึ่งพาใครได้ จึงเกิดการพูดคุยระหว่างกรรมการหมู่บ้าน 10 กว่าคน ว่าทำอะไรจึงจะมีความสุขและมีชีวิตที่ดีขึ้น มีการหาแนวทางร่วมกันโดยมีการตั้งประเด็นว่า จะตั้งกลุ่มออมทรัพย์ดีหรือไม่เพื่อให้ชุมชนชาวบ้านสามารถกำหนดวิถีชีวิตของตัวเองได้

จากนั้นจึงพากันไปดูงานที่กลุ่มออมทรัพย์ของผู้ใหญ่ทิว สุชาติล ที่บ้านโคกขี้ อำเภอนหนองแคว จังหวัดสระบุรี โดยใช้ทุนส่วนตัวเพื่อศึกษาข้อดีข้อเสียของกลุ่มรวมทั้งแนวการดำเนินงาน ซึ่งพบข้อสรุปว่ากลุ่มที่ไปดูงานซึ่งประสบความสำเร็จนั้นมีความสมบูรณ์เพราะมีพื้นฐานที่ดี ประชาชนค่อนข้างมีฐานะ

หลังจากดูงานแล้วกลับมาวิเคราะห์สถานการณ์ต่าง ๆ ของพื้นที่ตัวเอง ที่ผ่านมาในตำบลม่วงงามเองก็เคยมีการตั้งกลุ่มออมทรัพย์ขึ้นมาแล้ว 2 ครั้งและล้มไปแล้วเอามาเป็นเป็นบทเรียน ทั้งนี้การก่อตั้งกลุ่มออมทรัพย์ครั้งแรกก่อตั้งโดยพัฒนาชุมชนซึ่งอยู่ได้ประมาณ 1 ปี และครั้งที่ 2 ไม่ถึงปี เก็บเงินสักจะได้ประมาณ 10,000 บาทเศษ ๆ และ 2,000 บาทตามลำดับ สาเหตุที่ล้มเพราะไม่ได้มีการประชุมกันหรือกันอย่างต่อเนื่อง เป็นลักษณะของการจัดตั้งโดยราชการและไม่มีรูปแบบการจัดการที่ดีพอ ต่อมามีการประชุมคณะกรรมการของ 3 หมู่บ้าน คือ หมู่ที่ 5, 7 และหมู่ที่ 8 จำนวน 30 กว่าคน เมื่อถามความเห็นเรื่องการศึกษาดูงานและหลักการการทำกลุ่มออมทรัพย์กรรมการหมู่บ้านเห็นว่าดีแต่เมื่อถามถึงเรื่องการจัดตั้งกลุ่มออมทรัพย์ขึ้นอีกครั้ง ทุกคนกลับหนีเกือบหมดเหลือเพียง หมู่ 8 หมู่เดียวจำนวน 12 คน

การจัดตั้งกลุ่มออมทรัพย์แนวทางใหม่ในปี 2535 เกิดจากการเรียนรู้ แรงบันดาลใจ และแนวคิดจากที่อื่น นำมาวิเคราะห์ด้วยตนเอง ว่าทำแล้วจะเกิดผลอย่างไร โดยให้ประชาชนมีส่วนร่วมและเป็นเจ้าของแก้ปัญหาความยากจน เป็นการระดมทุนในชุมชนที่คนรวยได้ช่วยคนจนโดยไม่เสียผลประโยชน์ โดยเน้นหลักการร่วมคิด ร่วมตัดสินใจ ร่วมทำของสมาชิก โดยเริ่มต้นจากกรรมการ หมู่บ้าน 12 คน ปรีกษาว่ากันว่า ให้แต่ละคนหาสมาชิกเพิ่มอีกคนละ 10 คน ได้หรือไม่ จากนั้นแยกย้ายกันไปหาสมาชิก แล้วนัดเริ่มดำเนินการกันในวันที่ 2 กรกฎาคม 2535 ที่ศาลาวัลบ้านโคกขี้เป็นการเริ่มต้นของตำบลม่วงงามอีกครั้ง

เริ่มรับเงินฝากสัจจะกันวันนั้น เก็บเงินสัจจะจะได้ 4,260 บาท มีสมาชิกเริ่มต้นก่อตั้ง 72 คน สร้างความภาคภูมิใจให้ชาวบ้านมาก แต่สิ่งที่กรรมการพากันคิดต่อก็คือ การตั้งกลุ่มไ้ได้นั้นไม่ใช่ว่าจะดี การจะประคองให้กลุ่มอยู่ได้ให้คืบหน้าอย่างไรอย่างไรนั้นกลับมีความสำคัญยิ่งกว่า

การดำเนินงานครั้งแรก เมื่อถึง 6 เดือนจะมีการปันผล 1 ครั้ง ซึ่งไม่ประสบผลสำเร็จ และกลุ่มไม่มีความคืบหน้า จึงมีการประชุมใหม่อีกครั้งโดยมีมติว่า ในปีที่ 2 ขอให้คนในหมู่บ้าน ทุกหลังคาเรือน ๆ ละ 1 คนเข้าร่วมประชุมแสดงความคิดเห็นด้วย ส่งผลให้จากเดิมมีสมาชิกเพียง 72 คน ในปีที่ 2 เพิ่มขึ้นเป็น 125 ปีที่ 3 เพิ่มขึ้นเป็น 185 คน ปีที่ 4 ขยายตัวออกเป็น 400 คน โดยครอบคลุมชาวบ้าน เพียง 3 หมู่คือหมู่ที่ 3, 7 และ 8 เมื่อเข้าปีที่ 4 ได้ขยายผลต่อไป เกิดการรวมกันกับชาวบ้านบ้านกลาง โดยมีการประชุมทางวิชาการ เชิญนักวิชาการ เจ้าหน้าที่จาก ธนาคารลงมาให้ความรู้และความเข้าใจ ทำให้เมื่อถึงปีที่ 5 สมาชิกพุ่งขึ้นเป็น 600 คน การที่มีจำนวนสมาชิกเพิ่มมากขึ้นนี้ จะมีทั้งคนที่เข้าใจการดำเนิน กิจกรรมของกลุ่มและผู้ที่ยังไม่เข้าใจ นายธงชัย ศรีสำแดง ในฐานะประธานกลุ่มออมทรัพย์กล่าวว่า “สำหรับคนที่เข้ามาเพื่ออยากได้ เมื่อผิดหวังก็จะออกไป ซึ่งกลุ่มมีกฎว่า ออกแล้วเข้าใหม่ไม่ได้จนกว่าในกลุ่มจะให้อภัย เพราะคุณเรียกร้องจากสังคม คุณไม่คิดจะให้เลย ตรงนี้เป็นการทำให้กลุ่มเป็นของสมาชิกทุกคน ทุกอย่างต้องโปร่งใส ยืนอยู่บนความถูกต้อง” “เกิดกระบวนการเรียนรู้ที่ชัดเจนมากขึ้นหลังจากที่กลุ่มพัฒนาตัวเองจากสมาชิกเริ่มต้น 72 คนเป็น 600 คน เมื่อเขาเข้ามาเห็นเวลาประชุมใหญ่จ่ายเงินปันผล ทุกคนจะรู้ทั้งหมดว่ายอดเท่าไรค่าใช้จ่ายเป็นอย่างไร มีการพิมพ์เป็นเอกสารแจก ให้เขาเห็นหลักการ วิธีการ แม้จะยังยึดมั่นในตัวบุคคลอยู่ที่ตามที” “การยึดบุคคลนั้นมองว่าเป็นอันตรายมาก เพราะชาวบ้านยังไม่ได้ยึดระบบ เป็นเรื่องที่ต้องต้องสร้างและต้องแก้ไขให้เกิดมีระบบที่ดีให้ได้มีฉะนั้นเมื่อแกนนำออกไปกลุ่มมีโอกาสล้มลงได้ แต่ถ้าทำระบบให้ดี เป็นระบบคณะกรรมการ ทุกคนมีส่วนร่วมแล้ว แกนนำจะไปอยู่ที่ไหนก็ได้กลุ่มจะไม่ล้ม”

การบริหารงานที่ผ่านมาในช่วงแรกของกลุ่มออมทรัพย์เกิดปัญหาเงินขาด กรรมการต้องควักทุนทุกครั้งเพราะมีปัญหาเรื่องระบบบัญชี ทำให้มีการคิดทำระบบใบเสร็จซึ่งจะออกให้เวลาส่งเงินสัจจะและเงินกู้ช่วยให้สามารถตรวจสอบได้ ปัญหาอีกประการหนึ่ง คือสมาชิกบางส่วนส่งเงินไม่ตรงเวลาซึ่งจะใช้วิธีพูดคุยทำความเข้าใจกันกับสมาชิก ทั้งนี้ หลังจากการส่งเงินสัจจะและการปล่อยกู้ทุกวันที 5 ของเดือนแล้วจะมีการประชุมคณะกรรมการวิเคราะห์งานกันทุกเดือน เพื่อแก้ปัญหาแต่ละเดือน โดยจะไม่มีการทำงานหรือปัญหาให้ค้าง ทำให้กลุ่มรู้สถานการณ์ของตัวเอง

ในเรื่องการจัดทำบัญชีของกลุ่มจากเดิมที่เป็นระบบที่ชาวบ้านทำกันเองและเกิดปัญหาความไม่ถูกต้องบ้าง ในปี 2538 ทางกรรมการได้เชิญเจ้าหน้าที่ธนาคารออมสินสาขาเสาไห้มาฝึกให้การทำบัญชีให้กับคณะกรรมการและกำหนดทุกคนต้องมีความรู้ ความเข้าใจ ภายหลังจากใช้เวลาฝึกหัดไม่นานชาวบ้านก็สามารถทำได้ เพราะเป็นการทำบัญชีแบบงบนุดง่าย ๆ ที่ชาวบ้านเข้าใจและทำได้ เช่น รับเงินมาเท่าไรจ่ายเท่าไร เหลือเท่าไรก็ได้งบนุดออกมา หลังจากมีการฝึกอบรม

แล้ว การทำบัญชีของกลุ่มก็ดีขึ้นมาก เป็นผลมาจากความร่วมมือร่วมใจของสมาชิกและกรรมการ  
ทุกคน

นอกจากการเรียนรู้จากการวิเคราะห์ปัญหาและแก้ไขปัญหาคด้วยตนเองแล้ว ทางกลุ่มยัง มี  
การศึกษาดูงานเพิ่มเติม โดยพยายามไปทุกที่ที่ทราบว่ามีผลการดำเนินงานที่ดี อย่างต่อเนื่อง พากัน  
ไป เช่น ชุมชนไม้เรียง , ศีรีวง , อินแปลง , น่าน , กุดชุม คือพยายามไปศึกษาทุกที่เพื่อให้ชาว  
บ้านมีศักยภาพในการพัฒนาตนเอง เพื่อให้เกิดการแลกเปลี่ยนเรียนรู้ระหว่างชาวบ้านด้วยกันเอง

ที่ผ่านมาสังคมไทยยึดระบบราชการเป็นหลักไม่เคยเชิดชูชาวบ้าน ทำให้กลายเป็นระบบ  
สั่งการจากบนลงล่าง ดังนั้นที่กลุ่มออมทรัพย์ม่วงงามนี้หากราชการเข้ามาเพื่อเอาผลงานจะเชิญ  
กลับไป แต่ถ้าเข้ามาเพื่อเป็นเพื่อนร่วมกันทำงานทางกลุ่มก็ยินดีต้อนรับ ทั้งนี้เพราะชุมชนเห็นว่า  
ตราบดีที่ราชการยังคิดแบบเดิม (โดยการสั่งการ) ขณะที่ชาวบ้านคิดว่า นายของเขาคือตัวเขาเอง  
ราชการทำงานแล้วได้สองชั้น แต่ชาวบ้านทำงานแล้วกลับจนลงซึ่งไม่ใช่เรื่องถูกต้อง

### โครงสร้างการบริหาร

โครงสร้างคณะกรรมการกลุ่มออมทรัพย์ม่วงงามมีวาระการดำรงตำแหน่งคราวละ 2 ปี แต่  
ขึ้นอยู่กับสมาชิกที่มักเลือกคนเดิมเพราะเห็นว่ายังสามารถทำงานได้ หากสมาชิกเห็นว่ากรรมการ  
ชุดเดิมไม่เหมาะสมก็จะไม่เลือกเข้ามา ดังนั้นกรรมการจึงต้องเรียนรู้และพัฒนาตัวเองตลอดเวลา  
เพราะทางกลุ่มเองก็ได้พัฒนา ก้าวไปข้างหน้าขณะเดียวกัน เนื่องจากสังคมเปลี่ยนไปทุกวัน  
สำหรับคณะกรรมการกลุ่มออมทรัพย์ชุดปัจจุบัน ได้แก่

1. นายธงชัย	ศรสำแดง	ประธาน
2. นายมานพ	พิ่งสุวรรณ	รองประธาน
3. นางนารี	ไทยศิริ	เหรัญญิก
4. นางกองสี	รินมาลัย	ผู้ช่วยเหรัญญิก
5. นางทิวา	วงศ์วิสัย	เลขานุการ
6. นายสมบัติ	ชูทภูสาร	กรรมการ
7. ร.ท.ลออ	สารจิตต์	กรรมการ
8. นางบุปผา	เชียวชาญ	กรรมการ
9. นางบุญเรือง	แก้วนิล	กรรมการ
10. นายสุชาติ	โตไตรจักร	กรรมการ

พ.ท.วีระศักดิ์ แปลงประวัติ , นายสุวรรณ อุ่นธง , นายวิสุทธิ สุกรินทร์ , นางศรี  
ประภา นุชอำพันธ์

คณะกรรมการจะมีการแบ่งบทบาทการทำงานเป็นฝ่ายต่าง ๆ ได้แก่ ฝ่ายเงินกู้ บัญชีตรวจ  
สอบ โดยฝ่ายตรวจสอบนั้นจะมีประธานและกรรมการอีก 2 คน ส่วนฝ่ายเงินกู้ก็มีการตั้งประธาน  
อีกต่างหากพร้อมทีมงานอีก 3 คนเพื่อพิจารณาเงินกู้แก่สมาชิก โดยจะไม่มีกรก้าวท้าวหน้าทีและ  
การตัดสั้นใจกัน ชัดหลักการในการบริหาร คือ “โปร่งใส เอื้ออาทร แบ่งปัน ร่วมกันพึ่งตนเอง”

### ระเบียบการเป็นสมาชิก

1. ค่าธรรมเนียมการเป็นสมาชิก 5 บาท รับสมุดเงินฝากสัจจะ 1 เล่ม
2. ส่งเงินฝากสัจจะทุกวันที่ 5 ของเดือน
3. ขาดส่งเงินสัจจะเกิน 3 เดือนขึ้นไป ถูกปรับ 50 บาท และหมดสภาพการเป็น  
สมาชิก
4. เป็นสมาชิก 6 เดือน จึงจะมีสิทธิกู้เงิน หรือค้ำประกันให้กับสมาชิกได้
5. หากผู้กู้ผิดสัญญา ผู้ค้ำประกัน 2 คนต้องรับผิดชอบ
6. ส่งเงินกู้ครบแล้ว 1 เดือนจึงจะมีสิทธิของกู้ใหม่
7. การกู้เงินสัจจะใช้ผู้ค้ำประกัน 2 คน กู้ได้ไม่เกิน ครึ่งหนึ่งของเงินหุ้นที่มีอยู่และหาก  
เป็นผู้มีประวัติการส่งเงินดีจะสามารถกู้ได้เพิ่มไม่เกิน 10 เปอร์เซ็นต์
8. ส่งชำระเงินกู้ภายในระยะเวลา 1 ปี

สมาชิกสามารถฝากเงินกับกลุ่มได้ตั้งแต่ 20 บาทขึ้นไปแต่ไม่เกิน 1,000 บาท โดย 1  
หุ้น เป็นเงินเท่ากับ 100 บาท



## ระเบียบการกู้เงิน

การปล่อยเงินกู้ของกลุ่มใช้คนค้ำประกัน 2 คน สมาชิกสามารถกู้ได้ไม่เกิน ครึ่งหนึ่งของเงินหุ้นที่มีอยู่ ซึ่งเป็นข้อตกลงที่ทุกคนยอมรับ ทุกคนได้ใช้เงินตามความจำเป็นที่ขอกู้โดยไม่เกินวงเงินที่ตัวเองมีอยู่ ดังนั้นจึงไม่ได้กำหนดวงเงินที่จะปล่อยให้สมาชิกกู้ แต่จะพิจารณาจากว่า เมื่อผู้กู้และคนค้ำประกันอีก 2 คน รวมเป็น 3 คนนั้นมีเงินหุ้นรวมกันเท่าไร แล้วปล่อยให้ผู้กู้ครึ่งหนึ่ง ขณะเดียวกันจะพิจารณาจากประวัติบุคคลด้วยว่าเป็นผู้มีประวัติการเงินดีหรือไม่ซึ่งจะฟ้องอยู่ในสมุดเงินกู้หรือสมุดฝากเงินสัจจะ และหากเป็นสมาชิกที่ดีสามารถขยายวงเงินกู้ได้อีก 10 เปอร์เซ็นต์ การปล่อยเงินกู้โดยใช้จะเงินสัจจะเป็นเงินค้ำประกัน แต่ครึ่งหนึ่งของเงินหุ้นนั้นเป็นการป้องกันเวลาเกิดปัญหาสมาชิกไม่ทำตามสัญญา ซึ่งจะทำให้สามารถจะหักเงินฝากสัจจะได้โดยไม่ต้องถามเก็บภายหลัง

การร่างระเบียบของกลุ่มนั้นจะเกิดขึ้นจากการเรียนรู้ปัญหาเพื่อแก้ปัญหา เช่น เมื่อผู้ที่กู้เงินไปแล้ว จะผู้ต่อทันทีได้หรือไม่ หากบอกว่าไม่ได้สมาชิกบางรายก็จะถือเงินที่จะส่งกลุ่มกลับไปก่อนเพราะยังไม่ถึงกำหนดเวลาชำระ กรรมการจึงคิดกันว่า จะต้องให้มีการเว้นช่วงอย่างน้อย 1 เดือนหลังจากส่งเงินกู้แล้วสมาชิกรายเดิมจึงจะสามารถกู้ได้ ไม่ใช่กู้ไป 10,000 บาทแล้ว สามารถครองต่อไป 2-3 ปี เมื่อได้ความคิดจากสมาชิกและแนวทางการร่างระเบียบข้อบังคับแล้ว จึงขอมติจากที่ประชุม พร้อมกับเสนอการวิเคราะห์ว่าเกิดปัญหาอะไรขึ้นแล้วจะแก้ปัญหาอย่างไรเสนอต่อที่ประชุมใหญ่เมื่อถึงสิ้นปี ซึ่งตลอดระยะเวลา 4-5 ปี ที่ผ่านมาก็ยังไม่เคยเปลี่ยนแปลง

สำหรับอัตราดอกเบี้ยเงินกู้ที่ทางกลุ่มจะคิดร้อยละ 6 สลึงต่อเดือน หรือร้อยละ 18 บาทต่อปี อัตราดอกเบี้ยดังกล่าวสมาชิกทุกคนคิดและตัดสินใจเลือกพร้อมกัน เพราะกรรมการได้มีการเสนอขึ้นไปในที่ประชุม เช่น ร้อยละ 50 สตางค์ต่อเดือน ร้อยละ 1 บาทต่อเดือน ร้อยละ 2 บาท ต่อเดือน พร้อมทั้งบอกข้อดี ข้อเสียของอัตราดอกเบี้ยระดับต่าง ๆ ให้ชาวบ้านร่วมคิดตัดสินใจด้วยตนเอง และส่วนใหญ่ลงความเห็นว่าเป็นร้อยละ 6 สลึงต่อเดือน ส่วนเงินปันผลปลายปีจะอยู่ประมาณร้อยละ 10 ต่อปี โดยการปันผลจะแบ่งเป็นเงินปันผลจะคิดจากผลกำไรจากการดำเนินงานร้อยละ 70 คืนให้กับสมาชิก และเป็นส่วนของการบริหารจัดการกลุ่มร้อยละ 30 ซึ่งกรรมการพิจารณาแล้วว่า เป็นการดำเนินงานที่ผิดพลาด เพราะทำให้ผู้บริหารไม่ได้รับผลตอบแทนเท่าที่ควร

ขณะที่สมาชิกเองพอใจ ดังนั้นจึงเป็นการยากที่จะแก้ไข ทั้งที่ในความเป็นไปได้หรือสิ่งที่ควรเป็นคือ ปันคืนสมาชิก ในอัตราส่วนร้อยละ 60 และที่เหลือ 40 เป็นการบริหารจัดการกลุ่มอย่างไรรู้ก็ตามทางกลุ่มใช้วิธีกู้เงินจากส่วนอื่นเข้ามาปล่อยกู้แล้ว ใช้กำไรส่วนต่างเป็นค่าบริหารเพื่อแก้ปัญหา

รูปแบบการทำงานของกลุ่มออมทรัพย์ม่วงงามจะใช้วิธีการทำให้เสร็จภายในวันเดียว คือ ช่วงเช้ารับเงินสัจจะและรับส่งเงินกู้พร้อมดอกเบี้ย ช่วงบ่ายเป็นการพิจารณาปล่อยเงินกู้ เข้าขึ้นมา ชาวบ้านจึงมาพบกัน มีการนำของมาขาย เน้นให้เห็นถึงการใช้จ่ายเงินเป็นเครื่องมือในการรวมคน ไม่ใช่การนำเงินเป็นตัวตั้ง การมาใช้บริการของกลุ่มจึงไม่ได้หมายความว่ามาเพื่อกู้เพียงอย่างเดียว แต่มาเพื่อบรรเทาทุกข์เท่านั้น

“เพราะเราไม่ใช่แหล่งเงินกู้ขนาดใหญ่ เราคิดกันว่า ต่อไปถ้าอย่างไรจริงจะแก้ปัญหาให้ชาวบ้านได้คิดว่า ใช้จ่ายเงินเป็นเครื่องมือ ไม่ใช่เงินกองทุนอะไรลงมาก็ให้กู้ไปหมด กู้ไปแล้วใช้คืนไม่ได้ ซึ่งจะกลายเป็นปัญหาสังคม การเปลี่ยนนิสัยคนนี้ไม่สามารถได้ในทันที แต่ต้องยึดพระบรมราโชวาทของพระบาทสมเด็จพระเจ้าอยู่หัว ว่าจงเร่งเสริมคนดีให้ปกครองคนไม่ดี นั่นเป็นสิ่งที่ถูกต้อง” ประธานกลุ่มออมทรัพย์ม่วงงามกล่าว

เงื่อนไขการอีกประการหนึ่งของปล่อยเงินกู้ คือ สมาชิกจะต้องระบุวัตถุประสงค์ของการนำเงินไปใช้ ซึ่งส่วนใหญ่จะนำไปประกอบอาชีพ เป็นทุนหมุนเวียน ใช้หนี้ที่มีอัตราดอกเบี้ยที่สูงกว่า สร้างบ้าน ฯลฯ และสามารถติดตาม ตรวจสอบได้เนื่องจากสมาชิกล้วนแต่เป็นคนในชุมชน รู้จักและมีความสัมพันธ์กันอยู่แล้ว

### สถานะทางการเงินของกลุ่ม

จากปี 2535 ที่มีเงินฝากสัจจะที่เข้ามาเดือนละ 20,000 – 30,000 บาท ขยับขึ้นเป็น 100,000 – 200,000 บาทในปัจจุบัน นอกจากนี้ ทางกลุ่มยังมีเงินหมุนเวียนในแต่ละเดือนประมาณ 300,000 – 400,000 บาท และหากเป็นช่วงที่สมาชิกส่งเงินคืนเงินกู้มาก ๆ อาจสูงถึงเดือนละ 800,000 บาท

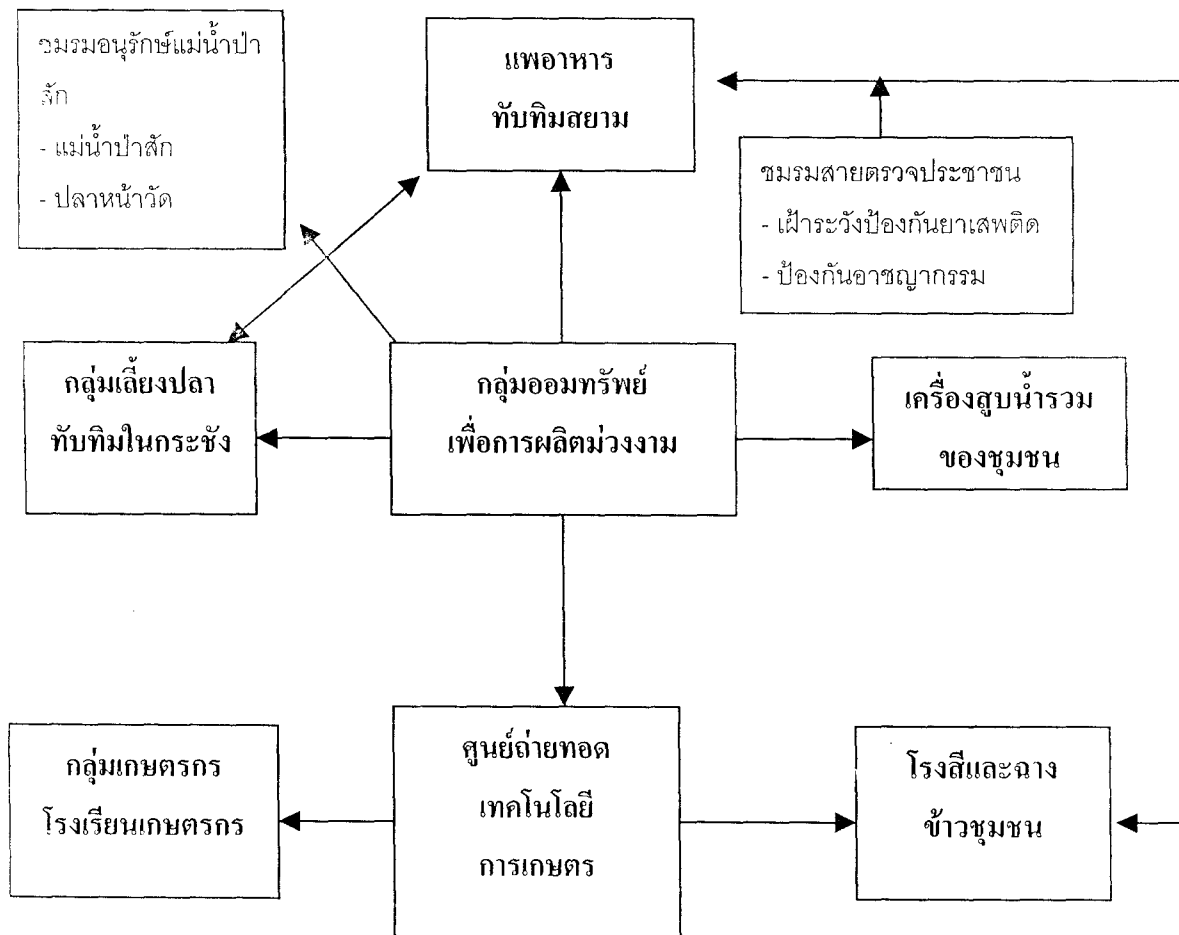
1. สมาชิกก่อตั้ง 72 ราย ปัจจุบัน 819 ราย		
2. เงินฝากสัจจะสะสมเริ่มแรก 4.260 บาท ปัจจุบัน (เมษายน)	5,995,385	
บาท		
เงินฝากสัจจะ(เมษายน)	127,770	บาท
3. รายการฝากออมทรัพย์รวม	5,995,385	บาท
4. เงินกู้ใหม่ในเดือนเมษายน 2545	344,500	บาท
5. การส่งเงินกู้	192,300	บาท
ผู้กู้และยอดเงินกู้คงเหลือ	5,899,600	บาท
ดอกเบี้ยสะสมสุทธิ	151,852	บาท

ผลการดำเนินงานถึงเดือนมิถุนายน 2545 ทางกลุ่มมีเงินหมุนเวียน ในระบบราว 6 ล้านบาทพร้อมกันนี้ เมื่อต้นปีที่ผ่านมาทางกลุ่มเริ่มณรงค์ให้สมาชิกฝากเงินสัจจะพิเศษเพิ่มอีกทางหนึ่ง โดยได้รับความคิดจาก ดร.ปรีดี โชติช่วง ซึ่งเป็นเจ้าหน้าที่จากกรมพัฒนาชุมชน โดยที่เงินฝากพิเศษนี้จะฝากได้เพียงปีละ 1 ครั้ง จากการดำเนินงานตั้งแต่ต้นปีถึงปัจจุบันมีเงินฝากพิเศษราว 500,000 บาท โดยเงินฝากสัจจะพิเศษนี้จะคิดดอกเบี้ยให้ร้อยละ 10 บาทต่อปี หรือตามอัตราเงินกำไรมากน้อยของเงินสัจจะออมทรัพย์จะไม่แน่นอนตายตัว แต่หากสมาชิกฝากหลังเดือนมีนาคม จะคำนวณดอกเบี้ยลดหลั่น ลงมาตามช่วงเวลาการรับฝากจะมีในวันที่ 5 กุมภาพันธ์ของทุกปีไม่จำกัดจำนวนเงินที่จะฝาก สำหรับการฝากเงินฝากสัจจะพิเศษนี้ สมาชิกยังไม่ได้มีการฝากมากนัก เพราะเป็นช่วงเริ่มต้น จำเป็นต้องสร้างแนวคิดและทำความเข้าใจกับสมาชิกอย่างต่อเนื่อง ซึ่งกรรมการเห็นว่าหากสมาชิกเห็นประโยชน์จึงจะเข้ามา แต่ถ้าเข้ามาเพื่อหวังการกู้เงินหรือเรียกร้องผลประโยชน์จะมีการบอกให้ไปทบทวนตัวเองใหม่

ระบบการตรวจสอบติดตาม หากเกิดกรณีที่สมาชิกไม่สามารถใช้เงินกู้ได้ตามเวลาจะเชิญสมาชิกมาหารือเพื่อหาทางประนอมหนี้ ซึ่งมีเพียงสมาชิกร้อยละ 1 ที่มีปัญหา แม้กลุ่มจะสามารถหักเงินจากผู้ค้าประกันก็สามารถทำได้ แต่ต้องการแก้ปัญหาด้วยความเอื้ออาทรมากกว่าการหักหาญน้ำใจกัน มาตรการที่วางไว้สำหรับสมาชิกที่ผิดสัญญาหรือไม่ชำระเงินคืนทางกลุ่มจะขึ้นป้ายประจาน และหากไม่ได้จริง ๆ จึงใช้การฟ้องร้องตามกฎหมายเพราะมีการระบุไว้ในสัญญาอย่างชัดเจน ถือเป็น การวางกรอบหรือกฎเกณฑ์ที่ชัดเจนไว้ก่อนเพื่อป้องกันไม่ให้เกิดปัญหา

	จำนวน (คน)	ร้อยละ
จำนวนสมาชิก	819	2,340
สมาชิกฝ่ายผลิต	30	86
ผู้รับจ้าง	5	14
ระดับการศึกษาของสมาชิก อ่าน / เขียนไม่ได้	-	
ประถมและมัธยมต้น	30	86
มัธยมปลาย และ ปวช.	4	11
อนุปริญญาและ ปวส.	1	3

กิจกรรมที่มีการดำเนินงานแล้วในปัจจุบันที่กลุ่มออมทรัพย์  
ตำบลม่วงงามให้การสนับสนุนงบประมาณ



ยอดจำหน่ายผลิตภัณฑ์ในปี มีดังนี้

ยอดจำหน่ายผลิตภัณฑ์ในปี	ปี 2544
1. ข้าวสาร	500,000 บาท
2. ปลาทับทิม + แพทับทิมสยาม	700,000 บาท
รวม	<b>1,200,000 บาท</b>

ในปี 2545 - 2546 ที่จะถึงนี้ คาดว่าจะมีรายได้จากการจำหน่ายผลิตภัณฑ์ของกลุ่มธุรกิจชุมชนดังกล่าวจะสูงขึ้นกว่าเดิม เพราะรายได้ของกลุ่มแพททิบทีมสยาม เฉลี่ยวันธรรมดาเพิ่มขึ้นจะมียอดขายวันละประมาณ 15,000 บาท ขึ้นไป สำหรับวันเสาร์ - อาทิตย์ มียอดขายเกิดขึ้นเป็นประมาณวันละ 35,000 บาท ต่อวัน และยังมีรายได้ส่วนหนึ่งเพิ่มขึ้นจากการขายขนมปังที่ลูกค้าซื้อให้เป็นอาหารปลาบริเวณรอบ ๆ แพอาหารกำไรจากขนมปังประมาณ 7 บาทต่อชิ้น และทางกลุ่มแพททิบทีมสยามยังรับจัดอาหารเพื่อใช้ในการประชุม ต่าง ๆ และตามงานพิธีในเขตอำเภอเสนาให้

#### ทุน ทรัพย์สินและกำไรของกลุ่มในปี 2544

วัตถุประสงค์ 2540	2541	2542	2543	2544
432,706	752,270	1,469,517	3,796,002	8,720,000

#### อาคารและโรงเรือน 2544

อาคารโรงสี + ฉางข้าว + ลานตากข้าว + เครื่องชั่งน้ำหนักข้าว	1,660,860 บาท
กระชังปลา + พันธุ์ปลา + อาหารปลา	620,300 บาท
ก่อสร้างแพอาหารทับทิมสยาม	400,000 บาท

ในการดำเนินธุรกิจเงินทุนส่วนใหญ่เบื้องต้นหมดไปกับการก่อสร้างโรงสีลานตากข้าว ตาชั่งชั่งน้ำหนักข้าว กระชังปลาทับทิม อาหารปลา พันธุ์ปลา เมื่อจำหน่ายปลาทับทิมได้แล้วก็ค่อยๆ ขยายกระชังปลาเพิ่มจำนวนมากขึ้น จนปัจจุบันมีทั้งหมด 30 กระชัง จากที่เริ่มต้น 16 กระชัง และเป็นค่าใช้จ่ายในการลงทุนก่อสร้าง แพอาหารทับทิมสยามและค่าซื้อวัสดุอุปกรณ์ในการทำร้านอาหารโดยสมาชิกที่เลี้ยงปลาทับทิมก็สามารถขายปลาทับทิมสดให้กับทางแพอาหารได้ในราคากิโลกรัมละ 45 บาท ซึ่งแพอาหารจะประกันราคาและกำไรส่วนหนึ่ง นอกจากจะนำเงินปันผลให้สมาชิกแล้วก็นำเงินดังกล่าวมาลงทุนเพิ่มขยายต่อเติมแพอาหาร เพื่อก่อสร้างโรงครัวที่ปรุงอาหารบนพื้นดิน กำไรบางส่วนจากการขายขนมปังสำหรับให้เป็นอาหารแก่ปลารอบ ๆ บริเวณแพ ก็บริจาคเป็นทุนการศึกษา สำหรับนักเรียนที่มีฐานะยากจนแต่เรียนดี ในโรงเรียนเขตตำบลม่วงงาม ได้แก่ โรงเรียน วัดตะเฒ่า และโรงเรียนวัดบ้านโคก

ผลจากการประเมินจากแบบสอบถาม ในการประเมินแบบสอบถามซึ่งแบ่งออกเป็น 4 ส่วน คือ กระบวนการทำงานของธุรกิจชุมชน ปัจจัยเอื้อ หลักการเศรษฐกิจพอเพียง และ ทดสอบความยั่งยืนของชุมชน โดยพิจารณาจากทุน 4 ประเภท

กระบวนการทำงานธุรกิจชุมชนในเรื่องการบริหารการตลาดและเครือข่ายมีค่าสูงกว่าเป้าหมายซึ่งปัญหาเรื่องการตลาดของกลุ่มไม่มี เพราะการเลี้ยงปลาทับทิม ซึ่งเป็นวัตถุดิบในพื้นที่แล้วนำมาจำหน่ายในชุมชน ทำให้มีการจำหน่ายมากกว่านอกชุมชน ถ้าทางกลุ่มเลี้ยงกระชังปลาทับทิมขายให้กับบริษัท ซี พี บริษัทจะรับซื้อในราคา กิโลกรัมละ 40 บาท ถ้าปลาตกขนาดก็ไม่สามารถขายได้ตามราคาค้างกล่าวจะขายได้ในราคาตก กิโลกรัมละ 35 – 28 บาท ลดลงตามลำคาง ถ้าจำหน่ายให้กับแพทับทิมสยามจะรับซื้อในราคา กิโลกรัมละ 45 บาท จากการสอบถามประธานกลุ่มกระชังปลาทับทิม คือ คุณสุรพล แก้วหนู เมื่อต้นปี 2545 สามารถปีนผลสมาชิกกระชังปลาทับทิมได้มากถึงร้อยละ 80 ของต้นทุนปลา

สำหรับปัจจัยเอื้อกลุ่มแพทับทิมสยาม และกลุ่มโรงสีข้าวชุมชนยังมีปัจจัยเอื้อน้อย เนื่องจากทางกลุ่มจะลงมือผลิตเอง ด้วยตัวเอง ไม่มีหน่วยงานทั้งภาครัฐและเอกชน มาให้คำแนะนำหรือเป็นที่ปรึกษาแต่ก็เป็นบทเรียน ช่วยให้กลุ่มประสบความสำเร็จได้ในเวลาต่อมา เพราะพวกเขาได้ทราบปัญหาและหาทางแก้ไขปัญหาของกลุ่มด้วยตัวเอง

### หลักเศรษฐกิจพอเพียง

กลุ่มออมทรัพย์เพื่อการผลิตตำบลม่วงงามมีส่วนช่วยส่งเสริมกิจกรรมต่างๆ ที่เกิดขึ้นโดยใช้ วัตถุดิบที่มีในท้องถิ่น เช่น การปลูกข้าวพันธุ์เหลืองทอง พันธุ์เจ๊กเซย ซึ่งเป็นข้าวที่มีคุณภาพดีที่สุดของอำเภอเสนาให้ กลุ่มทำไข่เค็มก็ไข่ไข่เป็ดที่มีอยู่ในพื้นที่ กลุ่มแพทับทิมสยาม ก็ใช้ปลาทับทิมที่เลี้ยงเองในกระชังปลาลำน้ำป่าสัก ตำบลม่วงงาม กลุ่มพริกแกงก็ใช้วัตถุดิบที่ปลูกเองในชุมชนนั้น ๆ ที่สำคัญอีกอย่างหนึ่งคือ การสร้างกระชังปลาทับทิม สมาชิกทุกคนก็ช่วยกันต่อกระชังปลา โดยไม่ต้องเสียงบประมาณ ค่าแรงงาน ให้กับบุคคลภายนอก

มีการเน้นการสร้างงานเป็นหลัก ใช้เครื่องจักรน้อย เช่น แม่ครัวที่ประกอบอาหารก็ให้คนที่ฝีมือในด้านการประกอบอาหาร ซึ่งเป็นกลุ่มสตรีแม่บ้านในเขตตำบลม่วงงาม พนักงานเสริฟก็เป็นเยาวชนในเขตตำบลม่วงงาม มาทำงานในวันหยุด เป็นการลดภาระค่าใช้จ่ายให้กับครอบครัว การจำหน่ายผลิตภัณฑ์ทุกอย่างที่กล่าวมานี้ จะจำหน่ายในราคายุติธรรม ไม่แพงจนเกินไป จึงเป็นที่พอใจของผู้ที่มารับประทานอาหาร ทั้งในจังหวัดสระบุรีเองและในเขตต่าง ๆ ของจังหวัดภาคกลาง และยังมีคนจากกรุงเทพมหานครเดินทางไปรับประทานอาหารที่แพทับทิมสยามอยู่บ่อย ๆ ทางแพทับทิมสยามก็มีความซื่อสัตย์ไม่เอาเปรียบลูกค้า

การทดสอบความยั่งยืนของชุมชน โดยพิจารณาจากทุน 4 ประเภท กลุ่มออมทรัพย์ ตำบลม่วงงามมีการพัฒนาทุนทางวัตถุเพิ่มขึ้นกว่าเดิม ในเขตตำบลม่วงงามจึงได้คะแนนสูงถึง 100 คะแนน คือทำให้เกิดโรงสีชุมชนขนาด 40 ตัน ฉางข้าวเก็บข้าวได้ 600 เกวียน ลานตากข้าว ตากข้าวเปลือกได้ 3 เกวียน เครื่องซังกลีข้าว และกระชังปลาหับทิมอีก 30 กระชังปลา จนปัจจุบัน มีกลุ่มเลี้ยงปลาหับทิมในกระชังเพิ่มขึ้นอีก 8 กระชัง เนื่องจากปลา 30 กระชังไม่เพียงพอต่อการจำหน่ายตลอดทั้งปี และกิจกรรมต่าง ๆ ที่ตามมาอีกคือ ห้องอบสมุนไพร และแปลงสมุนไพร ในบริเวณวัดมะกรูด จำนวน 5 ไร่ เกิดศูนย์การเรียนรู้กลุ่มออมทรัพย์เพื่อการผลิต ตำบลม่วงงาม โรงสีชุมชน แพหับทิมสยาม ซึ่งสถานที่เหล่านี้สามารถใช้เป็นแหล่งศึกษาคุณงาน สำหรับผู้ที่สนใจทำธุรกิจชุมชน ทั้งในชุมชน และ นอกชุมชน ที่สำคัญอีกประการหนึ่งคือเป็นที่ ศึกษาเรียนรู้ของเด็กนักเรียนในเขตตำบลม่วงงามได้เข้าใจถึงวิถีชีวิต ภูมิปัญญาท้องถิ่นที่มีอยู่ดั้งเดิมของชาวตำบลม่วงงาม

สำหรับการขายสินค้าจะไม่มีการขายสินค้าเป็นเงินสด จะขายให้ผู้บริโภคเฉพาะเงินสด ถึงแม้ว่าในระยะแรกทางกลุ่มจะมียอดขายน้อยแต่ก็เป็นการป้องกัน การลงทุนมากเกินไป หรือที่ภาษาชาวบ้านเรียกว่า “ทุนจม” เนื่องจากเป็นการขายสินค้าเงินสด ราคาไม่สูง เพราะคุณภาพของสินค้าทางกลุ่มเองพยายามให้เป็นสินค้าที่มีคุณภาพสูงสุดที่มีมาตรฐาน ชื่อสัตย์ต่อลูกค้า

แต่การซื้อวัตถุดิบบางครั้งก็มีการซื้อเป็นเงินสดบ้าง เช่น แก๊สที่ใช้ในการหุ้มต้มในกิจการที่ใช้ในแพหับทิมสยาม ซื้ออาหารปลา หรือ พันธุ์ปลาเป็นเงินสด เพราะจะช่วยชะลอเงินลงทุนไปได้บ้าง ป้องกันปัญหาการขาดแคลนเงินทุนหมุนเวียนสำหรับอาหารปลาหรือพันธุ์ปลาหับทิม เมื่อจำหน่ายปลาหับทิมที่ได้ขนาดแล้ว ก็จะนำเงินมาใช้หนี้ดังกล่าวซึ่งมีสัดส่วนเพียงร้อยละ 20 เท่านั้น

กลุ่มโรงสีชุมชนยังต้องการเครื่องอบข้าว เมื่อสมาชิกกลุ่มออมทรัพย์หรือชาวบ้านตำบลม่วงงาม ปลูกข้าว เมื่อเกี่ยวข้าวแล้วก็จำหน่ายเลย ถ้ามีโรงอบข้าวในพื้นที่ ก็จะเป็นการเพิ่มมูลค่าของสินค้าให้สูงขึ้น ข้าวก็จะมีคุณภาพดีขึ้นกว่าเดิม ทำให้ชาวบ้านที่มีอาชีพทำนาที่จะมีรายได้จากการจำหน่ายข้าวมากขึ้นกว่าเดิมช่วยลดปัญหาการขาดทุนของชาวนา ทางกลุ่มยังมีปัญหาทางด้านเทคโนโลยีในการผลิต แต่ก็มีหน่วยงานทางภาคราชการยื่นมือเข้ามาช่วยเหลือ โดยทางสถาบันเทคโนโลยีพระจอมเกล้าราชกระบี่ ได้ชมโทรทัศน์จากรายการรวมพลังสร้างสุข จากสถานีวิทยุโทรทัศน์ ช่อง 11 ตอนพลังคนม่วงงาม สร้างชุมชนเข้มแข็ง ซึ่งเป็นการประชาสัมพันธ์อีกรูปแบบหนึ่งของกลุ่มออมทรัพย์เพื่อการผลิตตำบลม่วงงาม ทางสถาบันเทคโนโลยีพระจอมเกล้าราชกระบี่ ก็ติดต่อกลับมาที่กลุ่มออมทรัพย์เพื่อการผลิตตำบลม่วงงามเพื่อให้ความช่วยเหลือ ด้านเครื่องอบข้าว ให้กับกลุ่มโรงสีชุมชน ตามความต้องการ

ตลาดร้อยละ 90 ของสินค้าของกลุ่มธุรกิจชุมชนในตำบล ม่วงงามจะอยู่ในชุมชนในเขตตำบลม่วงงามเป็นหลัก นอกนั้นอีกร้อยละ 10 จะมีลูกค้าจาก ชุมชนอื่น ๆ มาสนับสนุนธุรกิจ

ชุมชน แต่หากกลุ่มผู้ผลิตธุรกิจชุมชน จะเน้นการผลิตเพื่อขายในชุมชนเป็นส่วนมากกว่าที่จะไปจำหน่ายที่อื่น เช่น อาหารที่แปรรูปจากปลาทับทิม ถ้าไปจำหน่ายนอกชุมชนก็จะไม่สดและรสชาติของอาหารก็จะอร่อยลดน้อยไปด้วย

สัดส่วนของการจำหน่ายสินค้าถึงมือผู้บริโภคร้อยละ 100 จะไม่มีตัวแทนออกไปจำหน่ายภายนอกชุมชน ผู้ซื้อหรือผู้ใช้บริการจะเข้ามาซื้อสินค้าในพื้นที่เอง ทางกลุ่มธุรกิจชุมชนในตำบลม่วงงามก็จะมีวิธีการประชาสัมพันธ์กิจกรรมธุรกิจต่าง ๆ ของกลุ่มธุรกิจชุมชน โดยไม่ต้องเสียงบประมาณ ในการโฆษณาประชาสัมพันธ์ ใช้เครือข่ายที่มีอยู่ในจังหวัดสระบุรีให้เป็นประโยชน์เช่น การประชาสัมพันธ์ผ่านสื่อวิทยุชุมชนที่ตำบลหนองโรง อำเภอหนองแค จังหวัด สระบุรี การโฆษณาประชาสัมพันธ์หนังสือพิมพ์ท้องถิ่น การโฆษณาประชาสัมพันธ์จากสื่อวิทยุโทรทัศน์ มีเอกสารประกอบการเผยแพร่ เมื่อมีผู้มาศึกษาดูงานที่กลุ่มออมทรัพย์เพื่อการผลิต ตำบลม่วงงาม ประธานกลุ่มออมทรัพย์ โดยการนำของกำนันชงชัย ศรีสำแดง ก็จะพาชมกิจกรรมต่าง ๆ ที่กลุ่มออมทรัพย์เพื่อการผลิตให้การสนับสนุนด้านงบประมาณในการจัดตั้งกลุ่มด้วยตนเอง โดยการบรรยายและมีวิทยุทัศน์ประกอบการบรรยายพร้อมชมสถานที่จริง แต่ละจุดที่ประกอบธุรกิจชุมชนนั้น ๆ

การจำหน่ายสินค้าของธุรกิจชุมชนในตำบลม่วงงามยังเอื้ออาหารกับกลุ่มเครือข่ายอื่น ๆ ในพื้นที่จังหวัด สระบุรี คือรับฝากขายสินค้า ของธุรกิจชุมชน เช่น ไวน์ผลไม้รสชาติต่าง ๆ รวมทั้งมีการให้ชาวบ้านในตำบลม่วงงามมาจำหน่ายผลผลิตทางการเกษตร ที่ครอบครัวสามารถผลิตได้เองตามแนวพระราชดำริของพระบาทสมเด็จพระเจ้าอยู่หัวในหลักเศรษฐกิจพอเพียง โดยจัดสถานที่ให้จำหน่าย บริเวณด้านหน้าแพทับทิมสยามทำให้เศรษฐกิจในตำบลม่วงงามดีขึ้นและเป็นการแก้ไขปัญหาคความยากจนวิธีหนึ่ง

การผลิต ด้านแรงงาน ใช้สมาชิกในตำบลม่วงงาม ไม่รับบุคคลภายนอก (ในกรณีแพทับทิมสยาม) ตั้งแต่แม่ครัว พนักงานเสิร์ฟ พนักงานล้างจาน พนักงานบัญชี โดยใช้หลักความซื่อสัตย์และเอื้ออาทรต่อกัน เป็นการช่วยลดปัญหาการว่างงานในชุมชนได้อีกวิธีหนึ่งช่วยให้สมาชิกส่วนหนึ่งไม่ต้องออกไปทำงานนอกชุมชน ซึ่งแต่ละคนก็จะได้อยู่กับครอบครัวดูแลครอบครัวได้เป็นอย่างดี เด็กนักเรียนก็สามารถมีรายได้ในวันหยุดเสาร์ อาทิตย์ และวันหยุดภาคเรียน เป็นการลดภาระค่าใช้จ่ายให้กับผู้ปกครองได้ และที่สำคัญอย่างยิ่ง ช่วยลดปัญหายาเสพติดและปัญหาสังคมต่าง ๆ ให้กับเด็กและเยาวชน เมื่อไม่มีเวลาว่าง เนื่องจากต้องทำงาน จึงไม่มีเวลาไปยุ่งเกี่ยวกับ ยาเสพติด

ทางด้านวัตถุดิบร้อยละ 70 เป็นวัตถุดิบที่ผลิตได้ในชุมชน มีบางส่วนเล็กน้อยที่ต้องสั่งซื้อนอกชุมชน เช่น น้ำมันและเชื้อเพลิงที่ใช้ในการหุงต้มประกอบอาหาร วัตถุดิบที่ซื้อในชุมชน



ในตำบลม่วงงาม คือ ข้าวเปลือก เพื่อใช้สีในโรงสีชุมชนและจัดจำหน่ายต่อไป ปลาหีบต้ม ซึ่งเป็นวัตถุดิบหลักของแพอาหารหีบต้มสยาม ก็จะซื้อจากกลุ่มปลาหีบต้มในกระชัง หรือซื้อจากชาวบ้านในตำบลม่วงงาม แม้กระทั่งขนมไทยที่วางจำหน่ายที่แพในแพหีบต้มสยามก็มีกลุ่มแม่บ้านในตำบลม่วงงามผลิตนำมาวางจำหน่ายในราคายุติธรรม

สำหรับกำไรเฉลี่ยของสินค้าในธุรกิจชุมชนในตำบลม่วงงามได้กำไรประมาณร้อยละ 50 ของต้นทุนการผลิต เพราะว่าวัตถุดิบอยู่ในชุมชนไม่ต้องเสียค่าใช้จ่าย ค่าพาหนะในการขนส่ง

ทางด้านการพัฒนาผลิตภัณฑ์ จะสังเกตว่ากลุ่มธุรกิจชุมชนในตำบลม่วงงามภายใต้การสนับสนุนงบประมาณของกลุ่มออมทรัพย์ตำบลม่วงงาม จะมีผู้พัฒนาผลิตภัณฑ์หลายคน เพราะว่าสมาชิกทุกคนในกลุ่มจะมีโอกาสประชุมร่วมกันสม่ำเสมอ ทุกคนมีสิทธิแสดงความคิดเห็นได้อย่างเต็มที่ เมื่อมีปัญหาเรื่องการพัฒนาผลิตภัณฑ์สินค้า ก็ช่วยกันคิดโดยที่ไม่ต้องเสียค่าใช้จ่ายใด ๆ ทั้งสิ้นในการจ้างที่ปรึกษาหรือบุคคลภายนอก

สวัสดิการที่ให้แก่สมาชิกกลุ่มและชุมชน คือ ค่ารักษาพยาบาล ทุนการศึกษาค่าเล่าเรียน บุตรสำหรับสมาชิกที่มีฐานะยากจนจนจนรายได้ จากกำไรจากขนมปัง ได้มอบให้เป็นทุนการศึกษาให้แก่โรงเรียนวัดตะเฒ่า ปี 2544 10,000 บาท และปี 2545 เป็นเงิน 20,000 บาท ค่าฌาปนกิจศพเมื่อสมาชิกถึงแก่ความตาย และการให้กู้ยืมดอกเบี้ยต่ำ จะสังเกตว่ากลุ่มออมทรัพย์เพื่อการผลิตตำบลม่วงงามขอรับเงินสนับสนุนงบประมาณบางส่วนจากสำนักงานกองทุนเพื่อสังคมก็ได้ทำแผนคืนทุนให้แก่สังคมดังนี้

แผนการจัดสรรผลกำไรสุทธิในแต่ละปี คือ

(ร้อยละ)

กิจกรรม	ปีที่ 1	ปีที่ 2	ปีที่ 3	ปีที่ 4	ปีที่ 5
1. ปันผลคือสู่สมาชิก	50	50	50	50	50
2. ตอบแทนกรรมการ พัฒนากิจการและลงทุน	40	40	40	40	40
3. จัดกองทุนการศึกษาให้กับเด็กเรียนดีและยากจน	5	5	5	5	5
4. จัดตั้งกองทุนช่วยผู้ยากลำบากในชุมชน	5	5	5	5	5
<b>รวม</b>	<b>100</b>	<b>100</b>	<b>100</b>	<b>100</b>	<b>100</b>

แผนการคืนทุนไปสู่กลุ่ม องค์กร ที่อยู่ในชุมชนในแต่ละปี

คือ จำนวนทุนทั้งหมด 2,266,160 บาท

เริ่มตั้งแต่ปี 2546 แต่อาจไม่ได้ 100% จากแผนการคืนทุนทางสังคม

ชื่อกลุ่ม / องค์กร	ปีที่ 1	ปีที่ 2	ปีที่ 3	ปีที่ 4	ปีที่ 5
1. กลุ่มสตรีตำบลม่วงงาม	50,000	20,000	20,000	50,000	50,000
2. ชมรมผู้สูงอายุตำบลม่วงงาม	50,000	50,000	100,000	20,000	20,000
3. กลุ่มเยาวชน	50,000	100,000	50,000	50,000	50,000
4. กลุ่มออทิสติกฯ ตำบลม่วงงาม	50,000	200,000	200,000	200,000	200,000
5. ศูนย์พัฒนาเด็กเล็ก	20,000	20,000	20,000	20,000	20,000
6. โรงเรียนวัดบ้านโคก	20,000	50,000	20,000	20,000	20,000
7. โรงเรียนวัดตะเฒ่า	20,000	20,000	50,000	20,000	20,000
8. ชมรม อสม.ตำบลม่วงงาม	20,000	20,000	20,000	100,000	20,000
9. ศูนย์ถ่ายทอดฯ โรงเรียนเกษตรกร	20,000	20,000	20,000	20,000	100,000
รวม	300,000	500,000	500,000	500,000	500,000

ชมรมสายตรวจประชาชนมีการรวมตัวกันเมื่อต้นปี 2545 มีสมาชิกทั้งสิ้น 62 คน ใน หมู่หมู่บ้านทั้ง 8 หมู่บ้านของตำบลม่วงงาม โดยมีก้านนงชัช ศรีสำแดงเป็นผู้นำ และทางองค์การบริหารส่วนตำบลม่วงงามเห็นชอบในโครงการนี้ด้วย จึงสนับสนุนงบประมาณช่วยค่าตัดชุด ชมรมสายตรวจประชาชน เป็นเงิน 6,000 บาท และแพททิพย์สยามจะช่วยสนับสนุนอาหารในวัน ที่ออกตรวจตราความสงบเรียบร้อยของตำบลม่วงงาม เพื่อป้องกันปัญหาการติดยาเสพติด การลัก ทรัพย์ และปัญหาอาชญากรรมอื่น ๆ โดยทุกครั้งก่อนออกตรวจตรา จะมีตำรวจจากสถานีตำรวจ ภูธร อำเภอสายบุรี ร่วมปฏิบัติภารกิจด้วยครั้งละ 2 ท่าน โดยจะออกตรวจประมาณ 3 หมู่ ถึง ติ สอง หรือแล้วแต่ความเหมาะสมของแต่ละวัน จากการทำงานผ่านมาในช่วงระยะเวลาหนึ่ง พบว่า การทำงานร่วมมือกันระหว่างภาครัฐและเอกชน ทำให้ปัญหาอาชญากรรมต่าง ๆ ในตำบลม่วงงาม และปัญหาอาชญากรรมมีน้อยกว่าตำบลอื่น ๆ ในอำเภอสายบุรี

สำหรับการแก้ปัญหาการขัดแย้งของกลุ่มผู้บริหารสมาชิกธุรกิจชุมชน ทุกคนได้ร่วมกันแก้ ไขปัญหา ทุกคนมีสิทธิเท่าเทียมกัน ผู้บริหารเป็นเพียงตำแหน่งที่ทุกคนช่วยกันตั้งขึ้นมาเพื่อทำงาน ให้ประสบความสำเร็จแต่เมื่อเกิดปัญหาต่าง ๆ ขึ้นมาทุกคนต้องช่วยกันแก้ไขปัญหาคด้วยความเอื้อ อานระลือกัน

การเรียนรู้ประสบการณ์ภายในกลุ่มได้มาจากค่อยๆทำไป เรียนรู้ไปพร้อม ๆ กัน จะสังเกต ว่ากลุ่มออทิสติกฯ ตำบลม่วงงาม มีหน่วยราชการมาให้ความช่วยเหลือบ่อย เมื่อมาให้ความช่วย เหลือก็ล้มเหลว เพราะการทำงานของระบบราชการบางอย่างก็ขัดกับความต้องการของชาวบ้าน ตั้ง

แต่เริ่มตั้งกลุ่มขึ้นมาเมื่อปี 2535 จนถึงปัจจุบัน เป็นระยะเวลา 10 ปี ทุกคนได้รับประสบการณ์  
ทั้งที่ประสบความสำเร็จและล้มเหลว แต่ก็ช่วยกันคิดหาทางแก้ไขป้องกันได้จนถึงปัจจุบัน จาก  
ประสบการณ์ของผู้นำกลุ่มที่ได้ศึกษาดูงานจากกลุ่มอื่น ๆ ที่ประสบความสำเร็จแล้วนำมาปรับปรุง  
กับกลุ่มธุรกิจชุมชนของเราในส่วนที่กลุ่มพอจะทำได้

คุณสมบัติที่ผู้บริหารกลุ่มมีมากที่สุดคือ ความซื่อสัตย์เสียสละ และตั้งใจจริงของตนเอง  
จะสังเกตว่า ผู้นำบางครั้งก็ต้องเสียสละ เรื่องค่าใช้จ่ายในการศึกษาดูงานกลุ่มต่าง ๆ ให้ประสบ  
ความสำเร็จเพื่อนำมาปรับปรุงธุรกิจชุมชนในตำบลม่วงงาม เมื่อไม่มีงบประมาณจากหน่วยไหนมา  
สนับสนุน อีกกรณีหนึ่ง การออกตรวจสายตรวจประชาชนของตำบลม่วงงาม ผู้นำคือกำนันธงชัย  
สรลำแดง จะร่วมตรวจ ร่วมวางแผนการดำเนินงานด้วยทุกครั้ง ถึงแม้ว่าจะติดภาระกิจต่าง ๆ ก็  
ต้องเสียสละร่วมทำกิจกรรมด้วยทุกครั้ง สำหรับความตั้งใจในการทำงานของผู้นำก็จะสังเกตว่า  
กำนันธงชัย สรลำแดงร่วมต้นเสียสละการทำงานเพื่อส่วนรวม ตั้งแต่ดำรงตำแหน่งผู้ใหญ่บ้านจน  
กระทั่งเป็นกำนันก็ยังตั้งใจทำงานพัฒนาตำบลม่วงงามให้เจริญก้าวหน้าต่อไป

ข้อมูลการจัดจำหน่ายสินค้าแต่ละแห่งได้รับข้อมูลการจัดจำหน่ายสินค้าจากผู้บริหารกลุ่ม  
และสมาชิกทุกคนช่วยกันคิดและวางแผนร่วมกัน

กลุ่มธุรกิจชุมชนมีกระบวนการส่งเสริมการขายโดยการที่ผู้นำสมาชิกที่ยังเกี่ยวข้องออก  
ประชาสัมพันธ์กลุ่ม กระบวนการส่งเสริมการขายโดยใช้กลยุทธ์จำหน่ายสินค้าในราคาที่ถูกลงกว่า  
ท้องตลาด จำหน่ายสินค้าที่มีกิจกรรมหลากหลาย โดยให้ชาวบ้านตำบลม่วงงามนำสินค้าพืชผักสวน  
ครัว ผลไม้บริเวณรอบ ๆ แพทย์ทิมสนาม สำหรับโรงสีมีการประชาสัมพันธ์ให้คนในตำบลม่วงงาม  
หันมาสนใจสินค้าของชุมชนให้มากขึ้น หรือสินค้าที่ผลิตโดยภูมิปัญญาชาวบ้าน

ปัจจัยเอื้อใช้ในการบริหารการตลาด ชาวตำบลม่วงงามเป็นหมู่บ้านหลายหมู่บ้านที่มี  
สมาชิกกลุ่มอยู่ติดกับแม่น้ำป่าสัก ซึ่งมีลำน้ำป่าสักที่สวยงาม มีภาคีรัฐภาคเอกชนบางหน่วย ที่ให้  
ความช่วยเหลือโดยตลอดคือคุณหมอวิสุทธิเป็นหัวหน้าสถานีอนามัยตำบลม่วงงามและยังมีหน่วย  
ราชการเป็นที่เลื่อง ช่วยกันส่งเสริมการทำงานทุกแขนงของกลุ่มออมทรัพย์เท่าที่มีเวลาช่วยได้อย่าง  
เต็มที่ และคณะครูอาจารย์ โรงเรียนวัดตะเฒ่า และโรงเรียนวัดโคก ให้ความช่วยเหลือทางด้านวิชา  
การ

ทางด้านความรู้ความสามารถของผู้ปฏิบัติงานฝ่ายการตลาดมีมากเพราะทุกคนตั้งใจทำงาน  
โดยนำความรู้ประสบการณ์จากการทำงานเดิมมาปรับประยุกต์ใช้กับธุรกิจชุมชนของตนที่เป็น  
สมาชิกอยู่และพยายามศึกษาหาความรู้ใหม่ๆ ให้กับตัวเอง พัฒนาตัวเองทุก ๆ ด้าน การเรียนรู้การ  
บริหารการตลาดภายในกลุ่มมาจากประสบการณ์การทำงาน การเรียนรู้ไปปรับปรุงไปเรื่อย ๆ  
ตลอดเวลาการเรียนรู้จากภายนอกกลุ่มเกิดจากการไปศึกษาดูงานจากกลุ่มอื่น ๆ ที่ประสบความสำเร็จ  
โดยมีเจ้าหน้าที่ของรัฐเป็นที่เลื่องกลุ่ม

สำหรับกลุ่มธุรกิจชุมชนในตำบลม่วงงาม เมื่อขาดเงินทุนหมุนเวียนก็จะหาโดยการวิธี ระดมหุ้นสมาชิกใหม่ สมาชิกเก่า และกู้เงินจากกลุ่มออมทรัพย์เพื่อการผลิตตำบลม่วงงามหรือ พยายามขยายกิจกรรมของกลุ่มให้มากขึ้นกว่าเดิมเพื่อมีรายได้เพิ่มขึ้นในกรณีของ แพทย์ทิมสยาม มีการรับจัดอาหาร นอกสถานที่ที่มีการปรับปรุงเพิ่มรายการอาหารใหม่ ๆ ให้มากกว่าเดิม

ธุรกิจชุมชนแต่ละกลุ่ม จะมีการทำบัญชีรายรับ รายจ่าย วางแผนการใช้เงินในอนาคตหรือ การวางแผนการผลิตสินค้าในแต่ละชนิดว่าจะทำอย่างไรให้ลงทุนน้อยสุด กำไรพอประมาณอย่างมี คุณธรรมเหมาะสม เพื่อให้กลุ่มธุรกิจชุมชนนั้นอยู่ต่อไปนาน ๆ โดยใช้หลักการโปร่งใส ตรวจสอบได้ สมาชิกส่วนใหญ่มีความเข้าใจเรื่องการเงินเป็นอย่างดีเพราะมีการพูดคุยประชุมกันอย่างต่อ เนื่องกันอยู่บ่อย ๆ สมาชิกทุกคนมีความร่วมมือกันในการระดมหุ้นเพิ่มขึ้นด้วยความเต็มใจ เมื่อ บางกลุ่มพูดคุยถึงปัญหาการขาดเงินทุนหมุนเวียนก็ต้องริบระดมเงินทุนเพิ่มเพื่อความเข้มแข็งของ ชุมชน และมีการทำธุรกิจชุมชนกันอย่างต่อเนื่อง ไปสู่จุดหมายปลายทางที่สูงสุด โดยในบางครั้งจะมีเจ้าหน้าที่ธนาคารออมสินมาช่วยสอนวิธีการทำระบบบัญชีแบบง่ายและสามารถนำมาปฏิบัติงาน จริงได้ มีเจ้าหน้าที่จากธนาคาร ธ.ก.ส. มาให้ความรู้เรื่องวิสาหกิจชุมชนให้กลุ่มธุรกิจชุมชน ต่าง ๆ ในตำบลม่วงงามได้เข้าใจและเมื่อต้องการเพิ่มทุนของกลุ่มก็จะปฏิบัติตามขั้นตอนได้อย่าง ถูกต้อง

การพัฒนาผลิตภัณฑ์ของกลุ่มเน้นการพัฒนาคุณภาพของสินค้าให้สูงสุดเท่าที่จะผลิตได้ การผลิตสินค้าทุกกลุ่มก็จะเน้นให้มีสินค้ามาตรฐานเดียวกันถึงแม้ว่าความรู้ด้านการพัฒนาผลิต ภัณฑ์ของสมาชิกแต่ละคนจะมีความรู้ปานกลาง แต่ทุกคนก็ช่วยกันและมีความพยายามอย่างเต็มที่ เติมความสามารถ การพัฒนาผลิตภัณฑ์กลุ่มจะเน้นเอาภูมิปัญญาชาวบ้านที่มีอยู่มาต่อยอด เช่น การเลี้ยงปลาที่แพทิม ชาวบ้านในตำบลม่วงงามจะมีความรู้ความชำนาญในการต่อกระชังปลา หรือ วิธีการเลี้ยงปลาให้มีคุณภาพสูงสุด ป้องกันโรคติดต่อของปลา ถ้ามีผู้รู้ดูแลอยู่ก็สามารถต่อยอดได้ เป็นการอนุรักษ์ภูมิปัญญาท้องถิ่นที่มีอยู่ให้สืบทอดไปชั่วลูกชั่วหลาน การพัฒนาผลิตภัณฑ์ที่ได้มา จากภายนอก โดยการส่งเสริมสมาชิกและผู้นำธุรกิจชุมชนไปศึกษาดูงานภายนอกกลุ่มโดยความคิด ริเริ่มของกลุ่มเอง เช่น การศึกษาดูงานที่ตลาดน้ำวัดคอนทวาย จังหวัด นครปฐม เพื่อนำมาปรับ ปรุงกิจกรรมแพทิมสยามต่อไป โดยทางกลุ่มทางแพทิมสยามมีแผนจะทำตลาดน้ำและเรือ ท่องเที่ยวตามลำน้ำป่าสัก จากการศึกษาเรียนรู้กลุ่มธุรกิจโรงสี ชุมชนตำบล กุดชุม จังหวัด ยโสธร เพื่อนำมาปรับปรุงธุรกิจโรงสีชุมชน สำหรับกลุ่มธุรกิจชุมชนแพทิมสยาม นอกจากจะ จ่ายค่าแรงให้สมาชิกแล้ว สมาชิกยังได้รับของแจกเป็นผลผลิตของกลุ่มหรือซื้อผลิตภัณฑ์ของกลุ่ม ในราคาถูกกว่าท้องตลาดในรายชื้อธรรม

การจ่ายค่าตอบแทนให้สมาชิกจะจ่ายตามปริมาณหรือคุณภาพที่กำหนดของแต่ละบุคคล และธุรกิจชุมชนยังไม่ได้แบ่งผลกำไรจากธุรกิจนั้น ๆ ให้สมาชิกด้วยเพราะสมาชิกที่เป็นพนักงาน เสริมส่วนใหญ่ก็จะมีหุ้นธุรกิจแพทิมสยาม อีกทั้งพนักงานยังได้รับส่วนแบ่งค่าทิปจากการเสิร์ฟ

อาหารที่แขกมารับประทานทั้งหมด โดยแบ่งกันเองระหว่างพนักงานเสิร์ฟ ทางแพะจะไม่หักค่าทิปเอาไว้ วิธีการส่งเสริมให้พนักงานเสิร์ฟทำงานอย่างเต็มความสามารถโดยจะให้คะแนนคนที่ตั้งใจทำงานมีรางวัลตั้งไว้ และบริการอาหารสำหรับพนักงานเสิร์ฟและแม่ครัวทุก ๆ คน ทั้งสามมี้อจำนวน แรงงานของสมาชิกแต่ละคนแต่ละกิจกรรมของธุรกิจชุมชนในตำบลม่วงงามจะเพียงพอ กับความต้องการของกลุ่มทั้งปีเพราะมีเยาวชนทำงานกันในวันหยุดเสาร์ – อาทิตย์ และวันหยุดภาคเรียน เพื่อเป็นรายได้พิเศษเป็นการลดการแก้ปัญหาในชุมชนได้

สำหรับทักษะแรงงานในสมาชิกกลุ่มก็จะมีขีดความสามารถตรงกับความต้องการของธุรกิจชุมชนนั้นเพียงบางส่วนก็มีวิธีการส่งเสริมให้ทักษะดีขึ้น คือ มีการฝึกอบรม ฝึกสอน โดยสมาชิกภายในกลุ่มเองช่วยกันสอน ด้วยความเอื้ออาทรต่อกัน

ลักษณะเด่นอีกประการหนึ่งที่กลุ่มมีแรงงานที่มีคุณภาพอยากจะทำมาทำงานด้วย คือ กลุ่มแพททิบทีมสยามเป็นกลุ่มที่มีชื่อเสียงและแพะกระชังปลามีการทำที่ประสบความสำเร็จที่มีคุณภาพสูง ทำให้แรงงานแต่ละคนจะมาทำงานร่วมด้วย คือ กลุ่มแพททิบทีมสยามเป็นกลุ่มที่มีชื่อเสียงและแพะกระชังปลาก็มีการทำงานที่ประสบความสำเร็จมีคุณภาพสูง เช่นกระชังปลาแพททิบทีมที่ครั้งแรกมีเพียงแค่ 16 กระชัง ปัจจุบันมีอยู่ 30 กระชัง รวมทั้งขยายต่อไปอีกเมื่อเดือนพฤศจิกายน ทั้งหมด 8 กระชังภายใต้การสนับสนุนงบประมาณบางส่วนจากกลุ่มออมทรัพย์ม่วงงาม โดยที่แพททิบทีมสยามและร้านค้าจะมีผลิตภัณฑ์หลากหลายมากขึ้นกว่าเดิม

## วัตถุดิบ

วัตถุดิบส่วนใหญ่ที่ใช้ในการผลิตจะใช้วัตถุดิบส่วนใหญ่ที่มีอยู่ในพื้นที่ทั้งหมด เช่น ไข่เค็มก็ใช้ไข่เป็ดในจังหวัดสระบุรี กลุ่มน้ำพริกแกง ก็ใช้วัตถุดิบที่มีอยู่ในหมู่บ้าน โดยที่หมู่บ้านจะปลูก ไข่ไข่เองเป็นการลดต้นทุนการผลิต การผลิตข้าวปลอดสารเคมีก็จะมีกระบวนการควบคุมคุณภาพ สำหรับการขาดแคลนวัตถุดิบที่นำเทคโนโลยีที่จำเป็นมาพัฒนาเพื่อใช้ในการทำวัตถุดิบนั้นๆ ต่อไป ถ้าไม่เพียงพอที่จำเป็นจะต้องสั่งซื้อจากภายนอกชุมชนเมื่อจำเป็นจริง ๆ

เมื่อธุรกิจชุมชนเกิดขึ้นในชุมชน คนในชุมชนก็จะมีพัฒนาตนเองขึ้นมากกว่าเดิมทุกคนได้เรียนรู้หลักธุรกิจชุมชนได้มากขึ้น เพราะสมาชิกทุกคนมีโอกาสประชุมปรึกษารื้อกับผู้บริหารธุรกิจชุมชนอย่างต่อเนื่องได้นำเอาสิ่งดี ๆ มาปฏิบัติและสิ่งไหนที่ไม่ดีก็ให้ตัดออกไป เน้นการพัฒนาตัวเองให้ประสบความสำเร็จที่ตั้งใจไว้ ธุรกิจชุมชนในเขตตำบลม่วงงามถึงแม้จะมีเวลาน้อยลงแต่ก็ยังทำการอนุรักษ์ลำน้ำป่าสักด้วยวิธีเก็บขยะมูลฝอยในลำน้ำป่าสัก และบางส่วนยังนำเอามาแปรรูปเป็นผลิตภัณฑ์ปุ๋ยน้ำชีวภาพเพื่อใช้ในการเกษตร การทำนาปลอดสารเคมี เช่น การทำความสะอาดเก็บขยะในแม่น้ำป่าสัก ปลูกต้นหญ้าแฝกบริเวณทำน้ำวัดมะกรูดเป็นการรักษาหน้าดินไม่ให้เกิดการพังทลาย เศษอาหารที่เหลือจากการประกอบอาหารหรือเศษอาหารที่แขกรับประทานในแพททิบทีมสยาม ก็นำไปใส่ถุงดำนำไปทำปุ๋ยน้ำชีวภาพ หรือเป็นอาหารของสัตว์ต่อไป

## การพัฒนาทุนทางกายภาพ

มีเครื่องมือเครื่องจักรและอุปกรณ์ต่าง ๆ เกิดเพิ่มมากขึ้นในชุมชน เช่น โรงสีข้าว ลานตากข้าว ลางข้าว และยังเปิดโอกาสให้ทุกคนในชุมชนได้ใช้ร่วมกัน และนำกำไรส่วนหนึ่ง มาซ่อมแซมดูแล ปรับปรุง สาธารณะสมบัติ เพื่อให้บริการแก่คนในชุมชนให้มากที่สุด

## ทุนทางสังคม

ทุนทางสังคม ทำให้เกิดความรักใคร่กลมเกลียวกันมากกว่าแต่ก่อนที่ยังไม่มีธุรกิจชุมชน เป็นการป้องกันปัญหาอาชญากรรม ปัญหายาเสพติด ปัญหาสังคมต่าง ๆ

เนื่องจากประชาชนส่วนหนึ่งประกอบอาชีพโรงงานอุตสาหกรรมทั้งในเขตจังหวัดสระบุรี และในเขตใกล้เคียง เมื่อชมรมสายตรวจประชาชนออกตรวจตราตามบ้านทั้ง 8 หมู่บ้าน เมื่อทำการตรวจตราเรียบร้อยแล้ว ทุกคนก็จะกลับมารวมตัวกันที่สามแยกทางไปอำเภอหนองแคสระบุรี เมื่อสายตรวจประชาชนอยู่บริเวณสามแยกประชาชนก็จะรู้สึกอบอุ่นใจมากยิ่งขึ้นกว่าเดิม

เมื่อสมาชิกทุกคนของธุรกิจชุมชนได้ทำการวิเคราะห์แล้วพบว่าเมื่อทุกกลุ่มทำงานประสานกันเป็นอย่างดี ความรักและความสามัคคีในประเทศชาติก็จะยิ่งมีมากขึ้น เกิดกิจกรรมต่อยอดมาจากแพททิ้มสยาม ปลูกจิตสำนึกให้มีการดูแลรักษาสิ่งแวดล้อมในชุมชน เมื่อในชุมชนต้องดูแลรักษาสิ่งแวดล้อมก็จะทำให้ทางภาครัฐและเอกชนมาให้การสนับสนุนงบประมาณเช่นสำนักงานเกษตรอำเภอเสาให้ สนับสนุนงบประมาณในกิจกรรมการปลูกป่าสมุนไพรรายในบริเวณวัดมจรูศเป็นจำนวน 5 ไร่ ชมรมปฎิชีวภาพคิวเซ บริจาคหัวเชื้อปุ๋ยน้ำชีวภาพเพื่อใช้ในกิจกรรมต่าง ๆ ในตำบลม่วงงาม

## ตัวอย่างของกิจกรรมธุรกิจชุมชน

### 1. กลุ่มเลี้ยงปลาทักทิมในกระชัง

เริ่มจากคน 3 คน คือกำนันธงชัย ศรีสำแดง นายสุรพล แก้วหนู นายเฉลิมชัย ประเสริฐ ไปศึกษาดูงานการเลี้ยงปลาในกระชังที่บ้านหัวหิน อ.ท่าเรือ จ.อยุธยา และดูงานเลี้ยงปลาในกระชังกำนันสุนทร ขาวอุไร ตำบลสวนดอกไม้ อ.เสาให้ จ.สระบุรี เมื่อปี 2543 เมื่อกลับมาจึงปรึกษากับประมงอำเภอเสาให้ ทางประมงได้ให้ความรู้เกี่ยวกับการเลี้ยงปลา โดยทางกลุ่มได้กู้เงินจากกลุ่มออมทรัพย์ 180,000 บาท รวมกลุ่มกันทั้งหมด 23 คน ได้กระชังทั้งหมด 16 กระชัง จึงเกิดโครงการรวมกันเลี้ยงปลาในกระชังขึ้นและได้รับการสนับสนุนงบประมาณจาก สำนักงานกองทุนเพื่อสังคมภาค 10 เป็นเงินราว 600,000 บาท โดยมีประธานและกรรมการกลุ่มออมทรัพย์ทำหน้าที่

ที่เป็นพี่เลี้ยงได้ให้เงินสนับสนุนเป็นทุนสำรองในการเลี้ยงปลาไปก่อน พร้อมทั้งให้ความรู้และสร้างความเข้าใจเรื่องการบริหารจัดการกลุ่มให้กับกลุ่มเลี้ยงปลาในกระชัง

ผลกระทบที่สมาชิกกลุ่มเลี้ยงปลาดังข้อสังเกตคือ เมื่อจับปลาครั้งแรกซึ่งมีการตกลงทำการตลาดกับบริษัทซีพี จับปลาในครั้งแรกกลุ่มได้เงินกว่า 700,000 บาท และเกิดมีผู้เลี้ยงปลาในกระชังในแม่น้ำป่าสักย่านอำเภอเสนาให้จำนวนมาก ทั้งที่จากเดิมที่ไม่เคยมีมาก่อน ขณะเดียวกันราคาปลาทับทิมที่เคยได้ราคาดี ก็ถูกกำหนดจากพ่อค้า ปลาที่ไม่ได้ขนาดมาตรฐานราคาตกต่ำเหลือเพียงกิโลกรัมละ 25 บาท 28 บาท หรือ 30 กว่าบาท เท่านั้น ทางกลุ่มเลี้ยงปลาในกระชังจึงมาคิด แก้ปัญหากันว่าน่าจะนำปลาที่เลี้ยงเองมาแปรรูปเป็นอาหารซึ่งจะทำให้มีมูลค่าเพิ่ม จากกิโลกรัมละไม่กี่บาทเป็น 40-60 บาท จึงทดลองทำกินกันเองก่อนเล็ก ๆ น้อย ๆ กระทั่งเป็นที่มาของแนวความคิดการเปิดแพอาหารทับทิมสยามขึ้นในเวลาต่อมา

## 2. แพอาหารทับทิมสยาม

### ความเป็นมา (การเลี้ยงปลาทับทิมในกระชัง)

ประชาชนตำบลม่วงงาม อำเภอเสนาให้ มีอาชีพหลักอยู่กับการทำนาและรับจ้าง ฝากชีวิตความเป็นอยู่ไว้กับข้าวเปลือกที่มีราคาไม่แน่นอน จึงได้ร่วมตัวกันจัดตั้งเป็นกลุ่มเกษตรกรทำนาขึ้น ภายใต้การนำของนายธงชัย ศรีสำแดง มาตั้งแต่ปี 2535 มีสมาชิกในปัจจุบันร่วม 200 คน ดำเนินกิจกรรมต่าง ๆ เพื่อจะพึ่งพาตนเอง เช่น การจัดตั้งกองทุนปุ๋ยเคมี และจัดหาพันธุ์ข้าวให้กับสมาชิก ประกอบกับพื้นที่ในตำบลมีแม่น้ำป่าสักไหลผ่านจึงได้คิดหาทางแก้ปัญหาต่าง ๆ มาตลอด

จนเมื่อปี 2543 ได้ทราบว่ามีการเพื่อสังคม (กองทุนซีพี) กลุ่มเกษตรกรทำนาม่วงงาม จึงได้จัดทำโครงการขอรับการสนับสนุนจากกองทุนชุมชน เพื่อทำกิจกรรมก่อสร้างโรงสีชุมชน และเลี้ยงปลาทับทิมในกระชังบริเวณริมแม่น้ำป่าสักวัดตะเฒ่า ได้รับงบประมาณสนับสนุนจากกองทุนชุมชน 2 ล้านบาทเศษ โดยการจัดตั้งกลุ่มเลี้ยงปลาขึ้นมาใหม่มีนายสุรพล แก้วหนู เป็นประธาน มีสมาชิก เริ่มต้น 23 คน ระดมหุ้นได้ร่วม 40,000 บาท เข้าสมทบกับที่กองทุนชุมชนสนับสนุนมา 6 แสนบาทเศษ จัดสร้างกระชังจำนวน 16 กระชัง ซึ่งปัจจุบันมีทั้งหมด 30 กระชัง (ซึ่งเป็นงบที่ต้องคืนทุนสู่สังคมในระยะเวลา 5 ปี โดยไม่มีดอกเบี้ย) มีคณะกรรมการดูแลที่ชัดเจน หลังจากเลี้ยงปลาได้จำนวน 2 รุ่น ทำให้เกิดการเรียนรู้ในการที่จะนำปลาที่ตกเกรดจำหน่ายได้ในราคาต่ำ มาแปรรูปเพื่อทำเป็นอาหารจำหน่ายบนแพขนาดเล็ก ทำให้ได้รับความนิยมจากลูกค้าเป็นจำนวนมาก เพราะราคาอาหารที่ถูกและรสชาติอร่อย ตามแบบฉบับแม่ครัวพื้นบ้าน คณะ

กรรมการกลุ่มเลี้ยงปลาแพทบิมสยาม จึงได้คิดต่อยอดเปิดระดมทุนโดยการจำหน่ายหุ้นเพิ่มในราคาหุ้นละ 100 บาท มีผู้สนใจร่วมลงทุนมากกว่า 116 ราย ได้ทุนร่วม 4 แสนบาท จึงได้มีการสร้างแพหลังใหม่ขึ้นเพื่อให้เพียงพอต่อการบริการลูกค้าที่มารับประทานอาหารและได้ตั้งชื่อใหม่เป็น “ศูนย์การเรียนรู้เศรษฐกิจชุมชนแพทบิมสยาม” เปิดบริการครั้งแรกเมื่อวันที่ 24 ตุลาคม 2544 ณ วันนี้ แพหลังนี้ต้องย้ายออกจากท่าน้ำวัดตะเฒ่ามายังอยู่ที่บ้านกลางหมู่ที่ 2 ตำบลม่วงงามในพื้นที่ของเอกชนที่ลงทุนด้วยการเช่าห่างจากจุดเดิมประมาณ 500 เมตร เหตุที่ต้องย้ายเพราะเป็นเขตอภัยทานหน้าวัดตะเฒ่าห้ามฆ่าสัตว์ จำหน่ายอาหารและขายสุรา

### หลักในการบริหารจัดการ

จากการเรียนรู้การบริหารร้านจำหน่ายอาหาร และการทำงานเป็นกลุ่ม เน้นการเสียสละและสมัครใจ ซึ่งเป็นหัวใจที่ทำให้กลุ่มดำรงอยู่ได้ ภายใต้หลัก 6 ก. นั่นคือ 1. กรรมการ 2. กิจกรรม 3. กติกา 4. กองทุน 5. กำไร และ 6. การจัดการที่ดี ที่ต้องมีส่วนร่วมจากทุกฝ่ายในชุมชน ไม่ว่าจะเป็นภาคประชาชนมวลสมาชิกและพี่เลี้ยงที่เข้มแข็งจากข้าราชการในชุมชน ไม่ว่าจะเป็นหมออนามัย อาจารย์ใหญ่ที่โรงเรียนซึ่งถือว่าเป็นบุคคลมีความรู้ที่เป็นทุนเดิมอยู่ในตำบลและนายอำเภอเสาให้ที่ได้เข้าช่วยแก้ปัญหาต่าง ๆ กรมพัฒนาที่ดินจังหวัดสระบุรี , สำนักเกษตรอำเภอ เสาให้ , สำนักงานประมงอำเภอเสาให้ , สถานีอนามัยตำบลม่วงงาม

### ประโยชน์ที่ชุมชนได้รับ

ช่วยเพิ่มรายได้ ก่อให้เกิดการจ้างงานในชุมชน ทั้งแคชเชียร์ แม่ครัว เด็กเสิร์ฟ คนล้างจาน และอื่น ๆ ตามมา มากกว่า 30 คน ชาวบ้านในชุมชนใกล้เคียงได้นำสินค้ามาจำหน่ายอีกหลายครอบครัว นี่แหละคือเศรษฐกิจชุมชนที่แท้จริง ที่ทุกคนต่างเล่าขานถึงที่มาและจะก้าวต่อไปคงไม่หยุดอยู่เพียงแค่นี้

### 3. กลุ่มสูบน้ำทำนาปรังบ้านมะกรูด

#### ความเป็นมา

เริ่มก่อตั้งครั้งแรกเมื่อวันที่ 28 กรกฎาคม 2542 มีสมาชิกครั้งแรก 14 คน ปัจจุบันมีสมาชิก 32 ราย เงินทุนเริ่มต้น 8,000 บาท เป็นการลงหุ้นกันหุ้นละ 100 บาทและกู้จากกลุ่มออมทรัพย์เพื่อการผลิตตำบลม่วงงาม 200,000 บาท ได้ใช้คืนเงินกลุ่มออมทรัพย์ไปบางส่วนแล้วยังเหลืออีกประมาณ 70,000 บาท การส่งเงินคืนโดยการเก็บค่าใช้จ่ายจากสมาชิกผู้สูบน้ำซึ่งเป็นรายได้ทางหนึ่ง ปัจจุบันกลุ่มหลักทรัพย์ จำนวน 200,000 บาท (เครื่องสูบน้ำ 2 เครื่อง)



## กิจกรรมของกลุ่ม

1. จัดหาพันธุ์ข้าวให้กับสมาชิก
2. จัดหาน้ำเพื่อการทำนาปรังและเสริมนาปี
3. พัฒนาคล่องส่งน้ำเพื่อการทำนาปรังและนาปี
4. กำลังดำเนินการจัดทำสวนสมุนไพรในวัดมะกรูดเพื่อเป็นแหล่งศึกษาเรียนรู้ของชาวบ้านในตำบลม่วงงาม และคนที่สนใจทั่วไป

## หลักเกณฑ์ในการเข้าเป็นสมาชิก

- เสียค่าสมัครครั้งแรก 20 บาท
- สมาชิก 1 ท่านต้องลงหุ้นเป็นกองทุน อย่างต่ำหุ้นละ 100 บาท
- สมาชิกอยู่ในพื้นที่ตำบลม่วงงามและพื้นที่ใกล้เคียง(ตำบลเมืองเก่า) อำเภอเสนาให้
- หลังจากใช้หนี้กลุ่มออมทรัพย์ม่วงงามแล้วสมาชิกจึงจะจัดให้มีการปันผลและถอนหุ้นได้
- การหมดจากเป็นสมาชิกของกลุ่มคือ ที่ประชุมส่วนใหญ่เห็นชอบร่วมกันให้ออกจากการเป็นสมาชิก
- ต้องเป็นสมาชิกกลุ่มเท่านั้น จึงมีสิทธิใช้น้ำในราคาไร่ละ 500 บาท
- หากไม่เป็นสมาชิกต้องซื้อน้ำในอัตราชั่วโมงละ 120 บาท
- ส่งเงินกู้คืนภายใน 12 เดือน ในอัตราดอกเบี้ยร้อยละ 1.50 บาท/เดือน
- ผู้กู้ประกันมีสิทธิค้ำประกันได้ไม่เกิน 2 คน
- ผู้กู้ส่งเงินกู้ครบแล้วให้วัน 1 เดือนจึงมีสิทธิกู้ใหม่ได้

## หลักในการบริหารจัดการผลกำไร

1. ปันผลคืนให้กับสมาชิกร้อยละ 70
2. จัดสวัสดิการชุมชนร้อยละ 10 คือการบริจาคให้กับชุมชนในการจัดงานเทศกาลต่างๆ ที่เกี่ยวข้องกับการเกษตร เช่น งานแข่งขันเกี่ยวข้าวปลอดสารเคมี ซึ่งเป็นแปลงสาธิตหน้าสถานีอนามัยตำบลม่วงงาม และการช่วยงานประเพณีทำบุญห่อข้าววัดม่วงงาม ประเพณีลอยกระทงวัดมะกรูด
3. พัฒนาศักยภาพกลุ่ม ค่าวัสดุ อุปกรณ์ร้อยละ 10
4. ค่าตอบแทนคณะกรรมการร้อยละ 10

#### 4. โรงเรียนและนางข้าวชุมชน

ปี 2538 กลุ่มได้รับการสนับสนุนจากกรมส่งเสริมการเกษตร เป็นนางข้าวขนาด 500 เกวียนและตราซั้ง ต่อมาจึงสร้างโรงสี โดยได้รับงบประมาณสนับสนุนจากสำนักงานกองทุนเพื่อสังคม เป็นโรงสี โดยได้รับงบประมาณสนับสนุน จากสำนักงานกองทุนเพื่อสังคม เป็นโรงสี ขนาด 40 ตัน เงินสนับสนุนประมาณ 1.6 ล้านบาท และเมื่อรวมบที่ชุมชนสมทบแล้วใช้งบประมาณในการสร้างโรงสีรวม 3 ล้านบาท

เริ่มดำเนินการเมื่อปลายปี 2544 และเริ่มเดินเครื่องเมื่อต้นปี 2545 เป็นการเรียนรู้ของชาวบ้านจากฐานที่เป็นชาวนาทำนาและการศึกษาดูงานจากแหล่งต่าง ๆ คือที่โรงสีเกษตรกร บ้านโสกชุมพล บ้านนาโสี ต.โสกชุมพล อ.กุฉินทศ จ.ยโสธร ประกอบกับแนวคิดการทำโรงสี เพราะจะช่วยเพิ่มรายได้และเพิ่มมูลค่าให้แก่ผลผลิตที่มีในชุมชน

“ต้องการเป็นเจ้าตัวเอง ซึ่งเป็นความเห็นของสมาชิกกลุ่มร่วมคิดกันหลายคนทำไมจึงจะทำไมได้ ทำไมเจ้าแก่โรงสีทำไมเขาจึงทำได้ ทั้งที่ไม่ได้ทำนาเลยสักไร่ และสามารถมีเงินเป็นสิบ ๆ ล้านหากเราเชื่อมเครือข่ายระดับอำเภอ จังหวัด แล้วขอส่วนแบ่งทางการตลาด เปิดตลาดของชุมชนให้กว้างขึ้น ให้สังคมหันมาช่วยชุมชน ซื้อข้าวจากชุมชน แม้จะยังเกิดขึ้นไม่มาก แต่จะค่อย ๆ เกิดขึ้นอย่างแน่นอน” ประธานกลุ่มอมมทรัพย์ม่วงงามกล่าว

รวมไปถึงการอบรมถ่ายทอดความรู้การทำเกษตรให้แก่เกษตรกรในพื้นที่ด้วย โดยแนวคิดในการดึงความรู้จากผู้รู้ภายนอกมาถ่ายทอดให้คนในพื้นที่เป็นความคิดริเริ่มของชาวบ้าน แม้การดำเนินงานที่ผ่านมาจะได้ผลค่อนข้างดี แต่ภายหลังเกิดปัญหาเจ้าหน้าที่เกษตรไม่ยอมลงเข้ามาในพื้นที่ ซึ่งทางชุมชนจะต้องหาทางแก้ไขต่อไปซึ่งปัจจุบันมีเจ้าหน้าที่เกษตรตำบลคนใหม่มารับหน้าที่ให้ความช่วยเหลือชาวบ้านในตำบลม่วงงามเป็นอย่างดี เป็นการแก้ไขปัญหาเรื่องเจ้าหน้าที่ของรัฐ โดยทุกฝ่ายหันหน้าเข้าปรึกษาหารือกันระหว่างภาครัฐและเอกชน

การทำกิจกรรมของโรงเรียนเกษตรกรมีการทำอย่างต่อเนื่อง แต่เป็นการสร้างการเรียนรู้แก่เกษตรกร มีการวิเคราะห์ปัญหาการผลิตของเกษตรกรร่วมกัน และร่วมกันหาทางออก

#### 5. โรงเรียนเกษตรกรและศูนย์ถ่ายทอดเทคโนโลยีการเกษตร

เป็นผลพวงจากการเกิดวิกฤตการณ์เพลี้ยกระโดดระบาดในพื้นที่ทำนาของชุมชน ขณะที่ชุมชนต่างคนต่างทำไม่ได้มีการพูดคุยกัน แต่เมื่อเกิดวิกฤตขึ้นทางผู้นำและแกนนำชุมชนได้เชิญนักวิชาการ เช่น เกษตรอำเภอ ลงมาเพื่อให้ความรู้กับชาวบ้านในการแก้ปัญหาดังกล่าว ขณะนี้มีกิจกรรมที่ทำต่อยอดต่อมาก็คือ ให้ความรู้เกี่ยวกับการเกษตรทั่วไป เรื่องการทำปุ๋ยน้ำชีวภาพ การนำปุ๋ยน้ำชีวภาพมาใช้ในการไถพรวนดินในแปลงนาข้าว ผสมลงไปดิน ในอัตราส่วน 1/10 เป็นการเพิ่มปุ๋ยให้กับดิน โดยไม่ต้องเผาตอซัง ซึ่งการเผาตอซังข้าวเป็นการทำลายดินและเป็นมลภาวะอย่างหนึ่ง

แนวทางในการดำเนินงานของกลุ่มออมทรัพย์ในอนาคตเป็นการขยายกิจกรรมของกลุ่มเพื่อให้ครบวงจรประกอบด้วยกิจกรรมดังต่อไปนี้

### รถเกี่ยวข้าวของชุมชน

แม้ว่าตำบลม่วงงามเป็นพื้นที่ทำนา แต่ชาวนาทำนาทุกวันนี้ทุกวันนี้ต้องจ้างรถเกี่ยวข้าวจากจังหวัดสุพรรณบุรี อ่างทอง นนทบุรี ปทุมธานี เพื่อมาเกี่ยวข้าวที่เสาให้ กรรมการกลุ่มออมทรัพย์ มีเห็นภาพเหล่านี้แล้วตั้งคำถามขึ้นว่า หากลองคำนวณพื้นที่ของอำเภอเสาให้ซึ่งมีพื้นที่ทำนาประมาณ 5,700 ไร่ คูณด้วยค่าจ้างรถเกี่ยวข้าวราคาไร่ละ 350 บาท เป็นเงินเท่าไรที่ไหลออกจากชุมชน ในแต่ละฤดูเก็บเกี่ยวในแต่ละปีซึ่งเป็นเงินจำนวนมากพอสมควร

กรรมการกลุ่มออมทรัพย์จึงคิดกันว่า ทำไมชุมชนไม่คิดทำกันเอง เพราะชุมชนก็ทำได้ จึงมีการรณรงค์ให้มีการฝากเงินสัจจะพิเศษ (คือการฝากเงินสัจจะออมทรัพย์ปีละ 1 ครั้ง โดยได้ดอกเบี้ย ที่ตั้งเป้าไว้ประมาณร้อยละ 10) และเงินกู้จากกระทรวงอุตสาหกรรม ตามโครงการกระตุ้นเศรษฐกิจ เพื่อที่จะนำเงินมาซื้อรถเกี่ยวข้าวรถเกี่ยวมาให้บริการแก่สมาชิก ซึ่งอาจรับจ้างเกี่ยวในราคาอาจถูกกว่า เพราะเราต้องการ ช่วยกันแก้ปัญหา นอกจากนี้ยังช่วยให้กลุ่มสามารถกำหนดราคาและคุณภาพข้าวที่จะซื้อจากสมาชิกเพื่อป้อนเข้าโรงสีได้อีกทางหนึ่งด้วยในโอกาสต่อไป

### เกษตรครบวงจร 40 ไร่

เป็นการสร้างจุดสาธิตสำหรับเป็นแนวทางและตัวอย่างในการทำการเกษตรทฤษฎีใหม่ตามพระราชดำริของพระบาทสมเด็จพระเจ้าอยู่หัว ให้กับเกษตรกรในพื้นที่และผู้สนใจทั่วไปโดยจะเป็นการทำการเกษตรครบวงจร ทั้งปลูกพืช เลี้ยงสัตว์ เช่น หมู เป็ด ไก่ ปลา ผักปลอดสารพิษ ฯลฯอย่างไรก็ตามเป็นโครงการที่ใช้งบประมาณ แต่ด้วยความมุ่งมั่นของคณะกรรมการกลุ่ม ออมทรัพย์และสมาชิก คาดว่าจะสามารถดำเนินการได้ภายในระยะเวลา 5 ปี โดยเป็นกิจกรรมที่เกิดความเชื่อมโยงจากการซื้อรถเกี่ยวข้าว หลังจากที่คาดว่ารถเกี่ยวข้าวสามารถทำรายได้ให้กับกลุ่ม จึงคาดว่าจะสามารถนำไปซื้อที่ดินสำหรับจัดเป็นจุดสาธิตการทำการเกษตรครบวงจร ต่อไป

## 6. ร้านค้าของชุมชน

เป็นอีกหนึ่งในแผนงานของชุมชนที่ต้องการสร้างทำนบกันเงินออกจากชุมชน โดยให้ชุมชนเป็นผู้ค้าขายและจัดการกันเองเพื่อสมาชิกของชุมชน สำหรับร้านค้าของชุมชนที่วางแผนและคิดกันไว้จะเป็นแหล่งที่จำหน่ายสินค้าอุปโภคบริโภคที่จำเป็นสำหรับชุมชนซึ่งในปัจจุบันก็มีการจำหน่ายสินค้าอุปโภคบริโภคบางอย่างบ้างแล้วในวันที่ 5 ของทุกเดือน พร้อมทั้งการส่งเงินสัจจะออมทรัพย์

เป็นโกดังเก็บและจำหน่าย ปุ๋ย ยา ทั้งนี้เพราะชุมชนเห็นว่า ในเมื่อต่อต้านการใช้ปุ๋ยเคมีไม่สำเร็จ ก็ให้มาร่วมกันซื้อรวมกันขายเสียเองแล้วนำผลกำไรมาปันผลคืนกลับสมาชิก ซึ่งการทำร้านค้านี้สามารถเกิดการจ้างงานในชุมชนเพิ่มขึ้น เช่น เป็นผู้จัดการร้าน ซึ่งมีความต่อเนื่องเชื่อมโยงกับปั้มน้ำมัน ซึ่งมีตลาดอยู่ที่ชุมชนเป็นหลัก

## 7. ปั้มน้ำมัน

สำหรับแนวคิดทำปั้มน้ำมันหัวบีบ ซึ่งเป็นการลงทุนไม่มากนักใช้งบดำเนินการ ประมาณ 100,000 บาท ทั้งนี้เนื่องจากการทำโรงสีต้องใช้น้ำมัน รถเกี่ยวก็ใช้น้ำมัน รถไถนาของชาวบ้านก็ต้องใช้น้ำมัน จึงเป็นธุรกิจต่อเนื่องจากกิจกรรมอื่น ๆ รวมทั้งร้านค้าของชุมชน ซึ่งอาจใช้ที่ตั้งอยู่ใน จุดเดียวกันคือบริเวณโรงสีชุมชน หมู่ที่ 8 ตำบลม่วงงาม

## 8. ยกระดับสู่การเป็นศูนย์เรียนรู้ชุมชน

จากเดิมที่เป็นสมาชิกกลุ่มออมทรัพย์เพื่อการผลิตตำบลม่วงงามผู้ออกไปศึกษาดูงานที่อื่นเพื่อนำความรู้ประสบการณ์กลับมาพัฒนาตัวเองปัจจุบันตำบลม่วงงามกลับเป็นแหล่งศึกษาดูงานอีกแห่งหนึ่งซึ่งมีผู้สนใจติดต่อขอศึกษาดูงานจาก ทั่วประเทศอย่างต่อเนื่อง และบทเรียนจากการที่ชุมชนม่วงงามเดินทางไปดูงานที่ต่าง ๆ ซึ่งมีการซื้อสินค้าจากชุมชนที่ไปดูงานประมาณ 30 บาทต่อคน ดังนั้นเมื่อมีการยกระดับเป็นศูนย์การเรียนรู้แล้วนั้น ชุมชนม่วงงามน่าจะเกิดรายได้จากคณะศึกษาดูงาน เมื่อชุมชนนำของที่ผลิตขึ้นมาขายเป็นการสร้างงานและก่อให้เกิดการหมุนเวียนของเงินภายในชุมชน

คณะกรรมการกลุ่มออมทรัพย์จึงคิดร่วมกันว่าจะทำอย่างไรให้เกิดเป็นศูนย์การเรียนรู้ที่ครบวงจร ซึ่งเรื่องของในรูปแบบและกระบวนการชุมชนต้องเรียนรู้และค่อย ๆ ดำเนินการต่อไป เพราะบางสิ่งชุมชนต้องเรียนรู้เพิ่มและบางสิ่งจำเป็นต้องใช้งบประมาณ

ที่สำคัญคือการตั้งเป้าหมายของการเป็นศูนย์การเรียนรู้คือ ต้องการเป็นแบบอย่างให้แก่คนในจังหวัดสระบุรี จังหวัดอื่น ๆ ใน 8 จังหวัดภาคกลางและบุคคลที่สนใจศึกษาดูงานทั่วประเทศ เพื่อให้เกิดกลุ่มและการสร้างเครือข่ายศูนย์การเรียนรู้ที่เป็นพลังแผ่นดินที่แท้จริง ด้วยการและเปลี่ยนแปลงประสบการณ์ เผยแพร่แนวความคิดซึ่งจะเป็นการช่วยให้เกิดความแตกฉานทางปัญญาและความคิดสำหรับชาวบ้านและชุมชนมากขึ้นเป็นการให้สวัสดิการกับชุมชนทั่วประเทศอย่างหนึ่งเช่นกันเพราะทางกลุ่มยินดีที่จะถ่ายทอดประสบการณ์ทั้งการต่อสู้กับอุปสรรคต่างๆ ที่ประสบความล้มเหลวและประสบความสำเร็จเป็นบทเรียนที่ไม่มีในตำราใดๆ ทั้งสิ้น เพราะทุกสิ่งทุกอย่างที่เกิดขึ้นในตำบลม่วงงามเป็นเรื่องราวที่เกิดจากความจริง

## ผลึกความคิดการพึ่งตนเอง กำหนดตัวเองด้วยการเมืองภาคประชาชน

จากการทำงานพัฒนาโดยใช้แนวทางการทำงานของกลุ่มออมทรัพย์เป็นแม่ข่ายในการสร้างกิจกรรมและแผนงานในการแก้ปัญหาของชุมชนให้ครบวงจร นายธงชัย ศรีสำแดง ประธานกลุ่มออมทรัพย์ม่วงงามกล่าวถึงแนวความคิดเรื่องการพึ่งตัวเองว่า

*"การพึ่งตัวเองก่อนเป็นการทำเพื่อกำหนดชีวิตของตัวเอง เพราะชีวิตเป็นของเรา ไม่ใช่ให้คนอื่นมากำหนดให้ทำสิ่งนั้นทำสิ่งนี้ การตั้งกลุ่มออมทรัพย์นั้น สมมุติว่าหมู่บ้านของเรามี 5,000 คน ทำอย่างไรจะเริ่ม จาก 20 คนก่อน แล้วค่อยขยายให้ถึง 5,000 คน ซึ่งถ้าเราตั้งขึ้นได้ สมาชิก 5,000 คน ฝากคนละ 20 บาท เดือนหนึ่งเป็นเงินเท่าไร จำเป็นต้องพึ่งราชการไหม ต้องพึ่งเงินทุนจากที่อื่นไหม และการทำเช่นนี้ทำให้คนรวยได้ช่วยคนจนโดยไม่เสียผลประโยชน์"*

ทำอย่างไรเราจึงจะสร้างเครือข่ายกลุ่มในระดับตำบล ส่งคนของเราลงสมัครเพื่อเข้าไปอยู่ในองค์การบริหารส่วนตำบล หรือรวมเครือข่ายในระดับอำเภอแล้วส่งตัวแทนของเราสมัครเพื่อเข้าไปบริหาร องค์การบริหารส่วนจังหวัดได้ไหม หากทำได้เราก็สามารถกำหนดรัฐบาลของเราเองได้

ทุกวันนี้เรามีเครือข่ายกลุ่มออมทรัพย์ราว 50 จังหวัดทั่วประเทศ แต่ละจังหวัดสามารถเลือกตัวแทนเพื่อเป็นการเมืองของเราได้หรือไม่ เพื่อที่จะได้คิดแก้ไข ขยายแนวความคิดให้ตกผลึกให้ได้ ให้ทุกตำบลคิดอย่างนี้ เราสามารถกำหนดแนวทางการพัฒนาประเทศ สามารถกำหนดชะตากรรมของประเทศได้ และได้รัฐบาลที่เป็นของประชาชนอย่างแท้จริง งบประมาณที่รัฐกระจายลงมาจะลงที่กลุ่มโดยตรงได้ไหม โดยไม่ต้องผ่านกลไกอื่นอย่างเช่นที่ตำบลม่วงงาม 8 ล้าน 8 หมู่บ้าน มันจะเพิ่มเป็น 16 ล้านบาท 30 ล้านบาท ในเวลา 2-3 ปี เพราะชุมชนบริหารจัดการได้ และกลุ่มเท่านั้นที่จะบริหารจัดการให้ยั่งยืนได้ ทำอย่างไรชุมชนจะเป็นตัวของตัวเอง

เพราะการพัฒนาบางอย่างต้องใช้เงิน ซึ่งเราเองไม่ต้องการเงินฟรี เพียงแต่เป็นเงินกูดอกเบี้ยค่าเท่านั้น เพื่อนำมาพัฒนาธุรกิจชุมชนในตำบลม่วงงามต่อไป

สิ่งนี้เราไม่ได้หวังว่าจะเกิดขึ้นในเร็ววันนี้ มันอาจใช้เวลา 5 ปี 20 ปี แต่เราจะขยายแนวคิดนี้ระดมสมองจากทั่วประเทศเรื่องนี้ได้ไหม นำผู้รู้จากแต่ละจังหวัดมาพูดคุยกัน และอาจถ่ายทำเป็นสื่อ เช่น วิดีโอ วีซีดี หนังสือเอกสารเผยแพร่ ฯลฯ เก็บความคิดของผู้รู้เพื่อขยายผลต่อไปในระดับชาติ ให้เกิดพลังในระดับชาติเป็นพลังแผ่นดิน ซึ่งการทำอย่างนี้ได้ต้องมีอุดมการณ์ ไม่ใช่เพียงการเรียกร้องจากสังคมว่าจะได้เท่าไร แต่กลับไม่ได้ทำเพื่อสังคมเลย ถ้าทุกคนคิดทำเพื่อแผ่นดินเกิด สมมุติทำงานได้ค่าแรงวันละ 100 บาท จะทำงานให้ได้สัก 110 บาท ได้ไหม หรือถามตัวเองว่าวันนี้จะให้อะไรกับสังคมกับชุมชน ไม่มีเงินจะให้แรงงาน แนวคิดได้ไหม มันก็จะเกิดความสมดุล

“ชาวนาทานาไม่เคยทำให้ประเทศต้องตกต่ำมีปัญหา แต่คนใส่เสื้อนอกทำตัวเป็นพระยาอินทรี คือคนที่ทำให้ประเทศล่มจมทุกวันนี้ สังคมต้องมองเห็นคนจน คนที่ทำนาตากแดดแกร่ง เขาก็ทำงานกวีกฤตชาติเหมือนกัน ไม่ใช่เห็นแต่พวกใส่เสื้อสูทซีรเบเนซหรือคนมีเงินเท่านั้น”  
ประธานกลุ่มออมทรัพย์เพื่อการผลิตม่วงงามกล่าว

### ข้อจำกัดและโอกาสในการพัฒนา

ความเข้มแข็งของกลุ่มออมทรัพย์ม่วงงามจะอยู่ที่แนวความคิดซึ่งมีความชัดเจน ขณะเดียวกันก็มีความตั้งใจและมุ่งมั่นในการแก้ปัญหา โดยได้รับความร่วมมือจากคนในชุมชนเป็นอย่างดี กระบวนการคิดการแก้ปัญหาของเครือข่ายพยายามมองเห็นภาพรวมของปัญหาที่เกิดขึ้น

เป็นการทำความเข้าใจวิเคราะห์ปัญหา ทุก ๆ ด้านที่ก่อให้เกิดผลกระทบทั้งในแง่บวกและลบต่อชุมชน และถูกแปรออกมาเป็นกิจกรรมและแผนงานที่เป็นรูปธรรม เมื่อการแก้ปัญหาเริ่มเป็นรูปธรรม การที่สมาชิกจากชุมชนจะเข้ามามีส่วนร่วมมีโอกาสมากขึ้น ที่สำคัญคือการคิดแก้ปัญหา โดยมีจุดยืนของตัวเองคือพยายามช่วยเหลือตัวเองให้เต็มที่ก่อนจึงขอรับการสนับสนุนจากที่อื่น เพราะที่ผ่านมาในระยะ 10 ปี คือตั้งแต่ปี พ.ศ. 2535 ชุมชนดำเนินการด้วยตนเองมาโดยตลอด กระทั่งได้รับการสนับสนุนจากหน่วยงานต่าง ๆ เช่น กรมส่งเสริมการเกษตร สำนักงานกองทุนเพื่อสังคม เป็นต้น

ในส่วนข้อจำกัดที่กรรมการกลุ่มเองยอมรับคือ ยังมีการยึดติดในตัวบุคคลหรือผู้นำ ซึ่งเป็นอันตรายต่อการทำงานกลุ่มในอนาคต ดังนั้นจึงมีความพยายามปรับเปลี่ยนบทบาท เพื่อให้สมาชิกกลุ่มดำเนินการด้วยตนเอง เพื่อให้เกิดความกล้าและเกิดกระบวนการเรียนรู้อย่างต่อเนื่อง เพื่อรองรับระบบของกลุ่ม โดยมีผู้นำเป็นพี่เลี้ยง ขณะเดียวกันสิ่งที่คณะกรรมการเห็นควรให้สร้างคนเพื่อให้สอดคล้องกับสิ่งที่เกิดขึ้นด้วยกระบวนการดังนี้

1. สร้างแนวคิดให้คนในชุมชนคิดแก้ปัญหาของตัวเองให้ได้โดยไม่หวังพึ่งคนอื่น
2. ทำให้คนในชุมชนรู้จักตัวเองมากที่สุด ว่ามีวิถีชีวิตเป็นอย่างไร ต้องเรียนรู้และพัฒนาตัวเองอย่างไร ซึ่งกระบวนการวิจัยเป็นสิ่งที่ชุมชนต้องการให้เกิดขึ้นเป็นอย่างมาก
3. สร้างกลุ่มองค์กรให้เป็นครูของชาวบ้านให้ได้ เพื่อเป็นที่ให้ความรู้ จัดให้กระบวนการเรียนรู้ให้เป็นรูปธรรม ซึ่งเชื่อมั่นว่าจะสามารถเปลี่ยนวิถีชีวิตชาวบ้านได้
4. ผู้นำต้องเปิดกว้าง ไม่ยึดตัวเองเป็นบรรทัดฐาน จะมีความรู้คนเดียวไม่ยอมถ่ายทอด ไม่ได้ต้องเรียนรู้จากของจริง ปฏิบัติจริง วิเคราะห์และถ่ายทอดความรู้ให้กับสมาชิก จึงจะสามารถแก้ปัญหาได้

จากจุดแข็งและข้อจำกัดในการพัฒนาที่กล่าวถึงเบื้องต้น โอกาสสำหรับการพัฒนาสำหรับกลุ่มออมทรัพย์ม่วงงาม ที่จะเกิดขึ้นในอนาคตจึงขึ้นอยู่กับการทบทวนตัวเองอย่างสม่ำเสมอ การสร้างแนวความคิดของชุมชนในการเข้ามามีส่วนร่วมในการบริหารจัดการมากขึ้น โดยให้ผู้นำที่มีความชัดเจนของแนวความคิดเป็นที่เล็ง ขณะเดียวกันกลไกทางสังคมจำเป็นต้องลงมาสัมผัสและร่วมทำงาน ทำความรู้จักและเรียนรู้กับชุมชนมากขึ้น เพื่อสร้างกระบวนการส่งเสริมและสนับสนุนในส่วนที่ชุมชนยังขาดอยู่ เช่น เรื่องของวิชาการ การวิจัยและพัฒนาที่จะต้องมีการทำอย่างต่อเนื่องในระบบพหุภาคี ทั้งนี้เนื่องจากกระบวนการของชุมชนนั้นมีความสัมพันธ์กับระบบโครงสร้างใหญ่ของประเทศ ซึ่งหากจะให้วิถีการพัฒนาดำเนินไปโดยไม่ขัดแย้งกันนั้นจำเป็นต้องมีความจริงใจ ต่อกันและปรับเปลี่ยนบทบาทตลอดจนแก้ไขกลไกที่ติดขัดอยู่ให้เกิดการทำงานร่วมกันได้

อีกประการหนึ่งที่ประชาชนกลุ่มออมทรัพย์ตำบลม่วงงามกล่าวไว้อย่างชัดเจนว่า การที่จะแก้ปัญหาได้อย่างครบวงจรและเป็นองค์รวมนั้น กลไกทางการเมืองหรือผู้กำหนดนโยบายการบริหารประเทศนั้นจะต้องเป็นการเมืองของประชาชนที่สามารถจะกำหนดทิศทางและชะตากรรมของตัวเองและของประเทศได้ ไม่ใช่การผูกขาดอำนาจไว้กับกลุ่มทุน กลุ่มผลประโยชน์หรือแม้แต่กลุ่มนักการเมืองเพียงไม่กี่คนเท่านั้น

นายธงชัย ศรีสำแดง ประธานกลุ่มออมทรัพย์ม่วงงามยังกล่าวทิ้งท้ายไว้ด้วยว่า “ตราบใดที่เรายังไม่รู้จักตัวเอง ไม่รู้จักวิถีชีวิต ยังคนหาไม่พบภูมิปัญญาของตัวเองทำอะไรก็ไม่ประสบความสำเร็จ และประชาชนก็ไม่ได้อะไร ถ้าเปลี่ยนความคิดประชาชนได้ให้ช่วยเหลือตัวเองมากขึ้น รู้จักตัวเองมากขึ้น ทำงานเป็นกลุ่มมากขึ้น จุดด้อยจะกลายเป็นจุดแข็งทันที เป็นการทำวิกฤติให้เป็นโอกาสอย่างแท้จริง”

## บทสรุปและข้อเสนอแนะ

ปัจจัยที่มีผลต่อธุรกิจชุมชนให้ประสบความสำเร็จของกลุ่มออมทรัพย์เพื่อการผลิตตำบลม่วงงามครั้งนี้ คือ

1. ส่วนหนึ่งของนโยบายของรัฐบาล เรื่องการเกษตรโดยเน้นไปที่การสนับสนุนชุมชน เรื่องธุรกิจชุมชนมีความสำคัญต่อการพัฒนาธุรกิจชุมชนอย่างรวดเร็วหากว่าคณะรัฐบาลมีการสนับสนุนอย่างจริงจังและต่อเนื่องตลอดไปเป็นพหุภาคีที่ดีของธุรกิจชุมชนในตำบลม่วงงาม

2. ผู้ส่งเสริม ผู้ที่ทำหน้าที่ส่งเสริมหรือองค์กรใด ๆ ที่มีหน้าที่ส่งเสริมธุรกิจชุมชนมีความสำคัญมาก ต่อความเจริญก้าวหน้าของธุรกิจชุมชน ไม่ว่าจะธุรกิจชุมชนใด ๆ ก็ตามที่มีผู้ส่งเสริมเข้าใจแนวคิด อุดมการณ์ และเป้าหมายที่แท้จริงขององค์กรนั้น ๆ รวมถึงมีการสร้างความสามารถ ในกระบวนการที่แท้จริง ธุรกิจชุมชนนั้นย่อมมีโอกาสที่จะเจริญก้าวหน้าอย่างรวดเร็ว และสามารถพึ่งพาตนเองได้ในระยะยาวต่อไป ในทางกลับกันผู้ส่งเสริมอาจกลายเป็นผู้ทำลายหรือสร้างความเสียหายให้กับธุรกิจชุมชนนั้น ๆ เช่น กลุ่มธุรกิจชุมชนที่มีหน่วยงานของรัฐเป็นผู้ส่งเสริม หน่วยงานของรัฐนั้นมักเอาวิธีการปฏิบัติแบบราชการไปบังคับใช้กับธุรกิจชุมชนชนิดนั้น มีผลทำให้ธุรกิจชุมชนนั้นไม่สามารถดำเนินการได้อย่างมีประสิทธิภาพ สุดท้ายก็จะเกิดความล้มเหลว ไปในที่สุดโดยทั่วไปแล้วผู้ที่ส่งเสริมธุรกิจชุมชนนั้น ๆ มีความสำคัญอย่างยิ่งในระยะเริ่มต้นของธุรกิจชุมชน ต่อมาเมื่อธุรกิจชุมชนมีความเข้มแข็งแล้ว บทบาทของผู้ส่งเสริมก็มัน้อยลงต่อไปในที่สุด ผู้ส่งเสริมก็ตกอยู่ในฐานะที่ปรึกษาเท่านั้น

3. การสนับสนุนของผู้นำชุมชน การทำธุรกิจชุมชนชนิดใดก็ตาม ตามความเป็นจริงแล้ว ต้องได้รับการสนับสนุนจากของผู้นำชุมชนนั้น ถ้าผู้นำชุมชนให้การสนับสนุนเป็นอย่างดี โอกาสที่ธุรกิจชุมชนจะเจริญก้าวหน้าต่อไปมาก กรณีเช่นนี้ กำนัน ชงชัย ศรีสำแดง มีอิทธิพล ทางด้านความคิดที่ให้ความช่วยเหลือ ให้ความแนะนำ คอยเป็นที่เลี้ยงอยู่เบื้องหลัง ของธุรกิจชุมชน กลุ่มต่าง ๆ ในตำบลม่วงงาม

4. การสนับสนุนของคนในชุมชน การสนับสนุนของคนในชุมชนเป็นผู้มีส่วนได้เสียโดยตรงจากการมีธุรกิจชุมชน เป็นปัจจัยพื้นฐานที่มีความสำคัญที่สุด ต่อการพัฒนาธุรกิจชุมชนนั้น ไม่ว่าจะปัจจัยอื่น ๆ ใด ๆ ก็ตาม จะมีความสมบูรณ์เท่าไรก็ตาม การดำเนินงานของธุรกิจชุมชนยังคงมีปัญหาและไม่สามารถเจริญเติบโตได้อย่างยั่งยืน ถ้าคนในชุมชนนั้นไม่มีความต้องการหรือไม่ให้การสนับสนุนเมื่อประชาชนในชุมชนนั้น ๆ ไม่ต้องการธุรกิจชุมชนนั้น ๆ ธุรกิจชุมชนนั้น อาจจะต้องหยุดการดำเนินการธุรกิจชุมชนนั้นไปโดยปริยาย



5. ระบบการจัดการ ธุรกิจชุมชนที่ประสบความสำเร็จและมีความยั่งยืนจะต้องมีระบบการจัดการที่ดี คือ จะต้องมีความโปร่งใส เชื่อสัตย์ ง่ายต่อการเข้าใจ ง่ายต่อการปฏิบัติ และสามารถตรวจสอบการทำงานได้ เพื่อใช้เป็นเครื่องมือในการบริหารงานในระยะยาวต่อไป

6. ตัวผู้นำองค์กร ผู้นำเป็นปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อการพัฒนาของธุรกิจชุมชนนั้น ๆ เมื่อผู้นำเป็นทั้งคนเก่งและคนดี ธุรกิจชุมชนนั้นก็ประสบความสำเร็จ จะต้องมีการสร้างระบบการสร้างผู้นำที่ดีและเก่งอย่างต่อเนื่องเพื่อให้ธุรกิจชุมชนนั้นเจริญก้าวหน้าและยั่งยืนตลอดไป

7. ทรัพยากรท้องถิ่นและการวิเคราะห์การสร้างตลาดในท้องถิ่น ไม่ว่าจะประกอบธุรกิจชุมชนชนิดใดก็ตาม กิจกรรมหรือสินค้าที่ธุรกิจชุมชนนั้นผลิตต้องสอดคล้องกับทรัพยากรของท้องถิ่นและความต้องการของตลาดในชุมชนนั้น ซึ่งความต้องการของตลาดเป็นสิ่งที่จำเป็นมาก ธุรกิจชุมชนบางธุรกิจชุมชน จำเป็นต้องหยุดหรือเลิกกิจการไปเพราะผลิตภัณฑ์ของธุรกิจ ชุมชนนั้นที่ผลิตได้แต่ไม่สามารถจำหน่ายได้

8. ลูกค้า นอกจากปัจจัยอื่น ๆ แล้ว ลูกค้าถือว่าเป็นปัจจัยหนึ่งของความสำคัญต่อการพัฒนาธุรกิจชุมชนนั้น ๆ ธุรกิจชุมชนที่มีความเจริญก้าวหน้าได้เพราะได้รับการสนับสนุนที่ดีต่อลูกค้า ซึ่งมีลักษณะเป็นกัลยาณมิตร คือมีการเกื้อหนุน เกื้อกูล ซึ่งกันและกัน ฉะนั้นในการพิจารณาเลือกลูกค้า กลุ่มใดเป็นเรื่องที่สำคัญมาก จะต้องมีการดำเนินการอย่างรอบคอบและระมัดระวัง

9. จะต้องมีการปรับปรุงด้านนโยบายของกลุ่มธุรกิจชุมชนอย่างชัดเจน กลุ่มธุรกิจชุมชนจะต้องมีกฎระเบียบข้อบังคับของธุรกิจชุมชนนั้น ๆ ซึ่งกฎระเบียบต่างๆ สมาชิกทุกคนของธุรกิจชุมชนนั้นเป็นผู้ช่วยกันออกกฎระเบียบดังกล่าว

10. การปรับปรุงด้านการส่งเสริม จะต้องให้มีการทำงานร่วมกันระหว่างภาครัฐและเอกชนรวมทั้ง NGO ในพื้นที่ เพื่อให้ได้เป้าหมายร่วมกันตามที่ทุกฝ่ายต้องการให้ประสบผลสำเร็จสูงสุด

11. มีการปรับปรุงระบบภายในองค์กร และมีการพัฒนาระบบการจัดการที่ดี ระบบการสร้างผู้นำที่ดี โดยผู้นำจะต้องมีความสามารถอย่างต่อเนื่อง เช่นอาจจะต้องมีการสร้างธุรกิจเครือข่ายชุมชนขึ้น เพื่อนำวิธีการทำงานที่ดีของธุรกิจชุมชนเครือข่ายนั้น ๆ มาประยุกต์ใช้เพื่อการทำงานกับธุรกิจชุมชนของตนนำปัญหาที่เกิดขึ้นมาวิเคราะห์เพื่อนำไปแก้ไขปัญหานั้นให้หมดสิ้นไป

12. ธุรกิจชุมชนนั้นต้องมีการเตรียมความพร้อมของชุมชน ที่สำคัญจะต้องทำให้คนในชุมชนที่สร้างธุรกิจชุมชนนั้นมีความเข้าใจและมองเห็นคุณค่าของธุรกิจชุมชนนั้น ให้ชุมชนนั้นต้องการธุรกิจ ชุมชนอย่างแท้จริง ก่อนที่จะจัดทำธุรกิจชุมชนชนิดใดก็ตาม

13. จะต้องมีการจัดเตรียมระบบอื่นเสริมเพิ่มเติม เช่น ระบบข้อมูลข่าวสาร ระบบการห้าบัญชีและการตรวจสอบบัญชี อย่างชัดเจน มีการจัดทำระบบ การรับรองฐานะทางกฎหมาย มีระบบการฝึกอบรม ระบบการให้ความช่วยเหลือทางการเงิน

14. ธุรกิจชุมชนที่จะต้องเป็นธุรกิจชุมชนที่เกิดจากปัญหาที่แท้จริงของชุมชน และชุมชนก็สามารถแก้ปัญหานั้นได้ด้วยตนเอง เช่น การทำร้านอาหารแพททิ้มสยาม เกิดจากการกดดันเรื่องราคาปลาทังทิ้มจากบริษัทซีพี โรงสีชุมชน เกิดจากการรับซื้อข้าวเปลือกราคาไม่เป็นธรรมจากโรงสีของเอกชน

### จุดแข็ง

1. เป็นกลุ่มออมทรัพย์เพื่อการผลิตขนาดใหญ่มีสมาชิกจาก 819 คน ทั้งตำบลม่วงงาม ตำบลเมืองเก่า อำเภอเสนาให้เงินออม 6,000,000 กว่าบาท
2. ความสามารถของภาวะผู้นำสูง
3. กลุ่มออมทรัพย์สนับสนุนกลุ่มธุรกิจชุมชนในตำบลม่วงงาม
4. มีหน่วยราชการเข้ามาช่วยให้คำปรึกษานับสนุนเป็นที่เลี้ยง
5. ใช้วัตถุดิบในชุมชนมีตลาดในชุมชนเอง และนอกชุมชน
6. คุณภาพของรสชาติอาหารแพทช์ทับสยามราคายุติธรรม
7. ความเอื้ออาทร ช่วยเหลือเกื้อกูลกันระหว่างคนในชุมชนม่วงงาม
8. มีทรัพยากรที่มีอยู่ในตำบลม่วงงามคือแม่น้ำป่าสัก

### จุดอ่อน

1. การพัฒนากลุ่มธุรกิจชุมชนต่างๆ ตำบลม่วงงามไปได้อย่างช้าๆ เพราะแต่ละกลุ่มมีสมาชิกมาก
2. การขยายตัวของธุรกิจชุมชนเป็นโรงสีชุมชนใช้งบประมาณสูงมากในการสร้างโรงอบข้าว
3. สวัสดิการยังไม่สามารถให้ชุมชนได้มากยังไม่ทั่วถึงต้องใช้เวลา
4. การรณรงค์ให้ปลูกข้าวปลอดสารพิษต้องใช้เวลาสร้างจิตสำนึกชาวม่วงงามเพราะปุ๋ยเคมียากำจัดศัตรูพืชสารเคมีหาซื้อได้ง่ายสะดวก
5. การอนุรักษ์พันธุ์ข้าวเสนาให้ต้องใช้เวลาเพราะได้ผลผลิตนี้ อยุ่ทุกคนยังต้องการความอยู่รอดของตัวเองก่อน
6. การเลี้ยงปลาในกระชัง ราคาอาหารปลาแพงเพราะต้องผูกขาดกับบริษัทพีพีซึ่งจำหน่ายพันธุ์ปลาให้ทางกลุ่ม

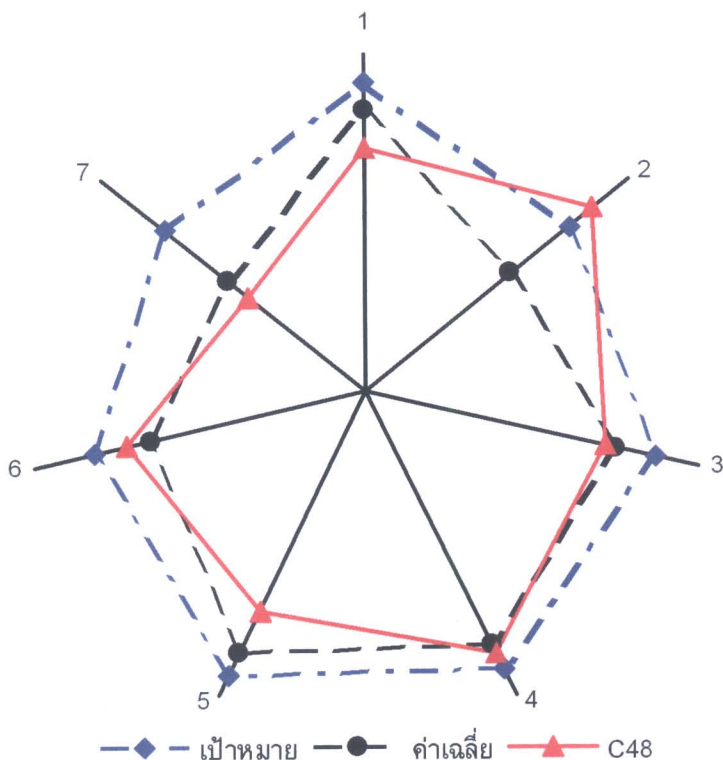
### โอกาส

1. สถาบันเทคโนโลยีพระจอมเกล้าลาดกระบังให้ความช่วยเหลือของบสนับสนุนการวิจัยเพื่อสร้างโรงอบข้าวโดยขอทุนจาก สกว.
2. เมื่อกลุ่มมีชื่อเสียงมากขึ้นหน่วยราชการภาครัฐ+เอกชนเข้ามาให้ความช่วยเหลือสนับสนุนมากยิ่งขึ้น
3. นโยบายภาครัฐบาลเอื้อต่อธุรกิจชุมชนในตำบลม่วงงาม
4. ขยายกิจกรรมต่างๆ ของแต่ละกลุ่มธุรกิจชุมชนให้มีกิจกรรมมากยิ่งขึ้น
5. ชาวบ้าน ตำบลม่วงงามและใกล้เคียงเศรษฐกิจดีขึ้น
6. เมื่อมีเงินออมทรัพย์มากมีแหล่งเงินทุนหมุนเวียนเพิ่มมากขึ้นด้วย
7. เป็นแหล่งศึกษาเรียนรู้เกษตรระบบนิเวศน์ตามแนวพระราชดำริของพระบาทสมเด็จพระเจ้าอยู่หัวฯ โดยนำหลักเศรษฐกิจพอเพียงทั้ง 9 ข้อ

### อุปสรรค

1. มีธุรกิจแพอาหารในแม่น้ำป่าสักเกิดขึ้นหลายแห่งในอำเภอเสนาให้ ทำให้เกิดการแข่งขันกันเอง
2. ยังมีชาวบ้านบางคนไม่เข้าใจ ขัดขวางการทำงานแก้ปัญหาในชุมชนกรณีชมรมสายตรวจประชาชน
3. เจ้าหน้าที่ภาครัฐบางคนไม่เข้ามาช่วยเหลือ วางตัวไม่เป็นกลาง
4. ปัญหาของภัยธรรมชาติ เช่น มีอุทกภัยน้ำท่วมทำให้ปลาที่เลี้ยงในกระชังต้องขายหรือต้องหยุดเลี้ยงระยะหนึ่ง
5. การป้องกันปัญหาอาชญากรรมหรือยาเสพติดในม่วงงามทำได้ลำบากเพราะตำบลม่วงงามมีทางคมนาคมสะดวกติดต่อกับพื้นที่อื่นๆ ทั้งในจังหวัดสระบุรีเองและจังหวัดอยุธยา

**แผนภาพและตารางที่ 1**  
**กระบวนการทำงานของธุรกิจชุมชน**

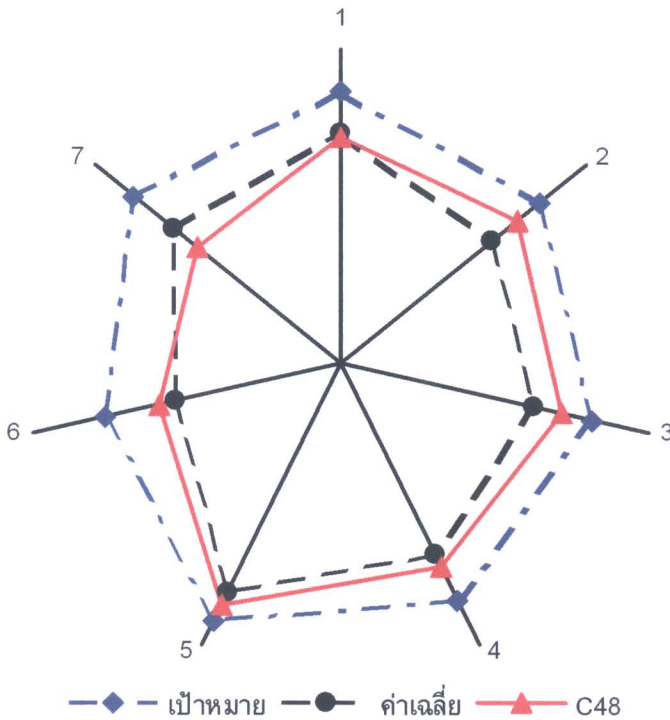


กระบวนการทำงานของธุรกิจชุมชน	เป้าหมาย	ค่าเฉลี่ย	ค่าของกลุ่ม	ความต่าง*
1. การบริหารสมาชิก	95	90	83	-12
2. การบริหารการตลาดและเครือข่าย	87	73	92	6
3. การบริหารการเงิน	93	85	83	-10
4. การพัฒนาผลิตภัณฑ์และเทคโนโลยีการผลิต	95	90	92	-3
5. การผลิต(การใช้แรงงาน)	96	92	83	-13
6. การผลิต(การใช้วัตถุดิบ)	90	79	83	-7
7. การบริหารสวัสดิการของชุมชน	86	71	67	-19

\* หมายถึง + แสดงว่าสูงกว่าเป้าหมาย

- แสดงว่าต่ำกว่าเป้าหมาย

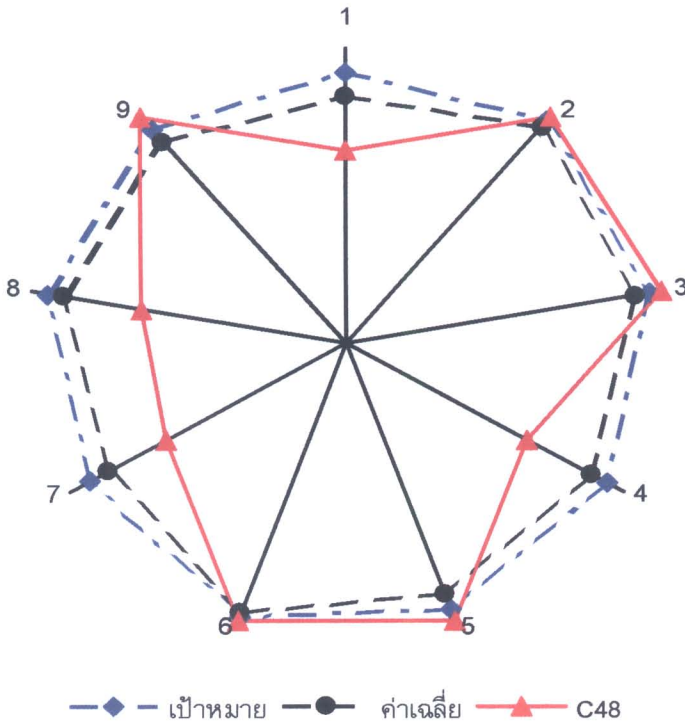
แผนภาพและตารางที่ 2  
ปัจจัยเอื้อ



กระบวนการทำงานของธุรกิจชุมชน	เป้าหมาย	ค่าเฉลี่ย	ค่าของกลุ่ม	ความต่าง*
1. การบริหารสมาชิก	92	84	83	-9
2. การบริหารการตลาดและเครือข่าย	89	77	83	-6
3. การบริหารการเงิน	89	78	83	-6
4. การพัฒนาผลิตภัณฑ์และเทคโนโลยีการผลิต	91	81	83	-8
5. การผลิต(การใช้แรงงาน)	95	89	92	-3
6. การผลิต(การใช้วัตถุดิบ)	86	72	75	-11
7. การบริหารสวัสดิการของชุมชน	91	81	75	-16

\* หมายถึง + แสดงว่าสูงกว่าเป้าหมาย  
- แสดงว่าต่ำกว่าเป้าหมาย

แผนภาพและตารางที่ 3  
 หลักการเศรษฐกิจพอเพียง

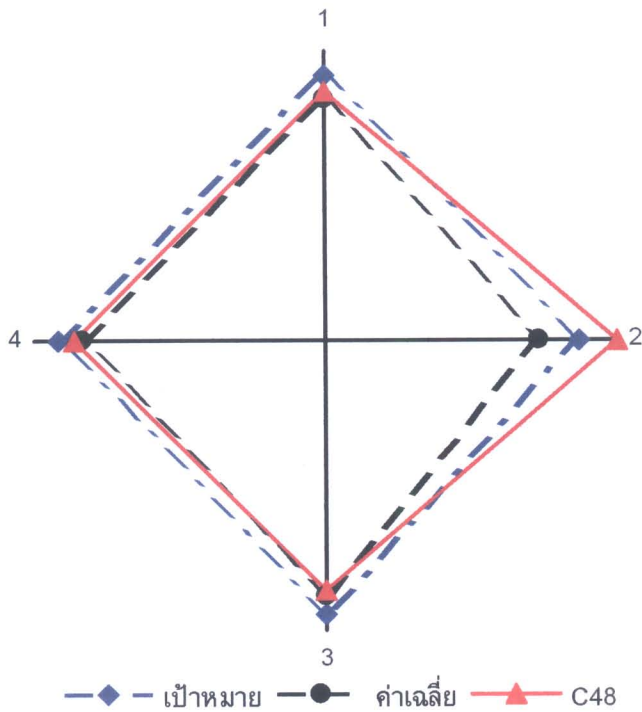


หลักการเศรษฐกิจพอเพียง	เป้าหมาย	ค่าเฉลี่ย	ค่าของกลุ่ม	ความต่าง*
1. ใช้เทคโนโลยีเหมาะสม	2.8	2.5	2.0	-0.8
2. เน้นการใช้วัสดุทุกชนิดอย่างประหยัดและได้ประโยชน์คุ้มค่า	2.9	2.9	3.0	0.1
3. เน้นการสร้างงานเป็นหลักโดยไม่ใช้เครื่องจักรมาแทนแรงงาน โดยไม่จำเป็น ยกเว้นถ้าไม่ทำเช่นนั้นผลิตภัณฑ์จะเสียหาย	2.9	2.8	3.0	0.1
4. มีการผลิตที่สอดคล้องกับความสามารถในการบริหารจัดการ	2.8	2.7	2.0	-0.8
5. ไม่ควรโลกเกินไป หรือมุ่งกำไรระยะสั้นเป็นหลัก	2.9	2.7	3.0	0.1
6. มีความซื่อสัตย์ในการประกอบกรไม่เอาเปรียบผู้บริโภค แรงงาน และผู้จำหน่ายวัตถุดิบ	3.0	2.9	3.0	0.0
7. กระจายความเสี่ยงโดยมีผลิตภัณฑ์ที่หลากหลาย หรือมี ความสามารถในการปรับเปลี่ยนผลผลิตให้สอดคล้องกับความต้องการ ของตลาดได้	2.8	2.6	2.0	-0.8
8. มีการบริหารความเสี่ยงต่ำโดยมุ่งใช้เงินทุนภายในกลุ่มเป็นหลัก โดยไม่ก่อหนี้เงินเกินความสามารถในการจัดการ	2.9	2.7	2.0	-0.9
9. ใช้วัตถุดิบในท้องถิ่นและผลิตสินค้าที่ตอบสนองตลาดใน ท้องถิ่นภูมิภาค และตลาดต่างประเทศ	2.8	2.7	3.0	0.2

\* หมายถึง + แสดงว่าสูงกว่าเป้าหมาย  
 - แสดงว่าต่ำกว่าเป้าหมาย

## แผนภาพและตารางที่ 4

การทดสอบความยั่งยืนของชุมชนโดยพิจารณาจากทุน 4 ประเภท



ทุน 4 ประเภท	เป้าหมาย	ค่าเฉลี่ย	ค่าของ กลุ่ม	ความต่าง*
1. การประเมินการพัฒนาทุนมนุษย์	95	90	92	-3
2. การประเมินการพัฒนาทุนทางวัตถุ	92	84	100	8
3. การประเมินทุนทางสังคม	97	93	92	-5
4. การประเมินทุนสิ่งแวดล้อม	95	90	92	-3

\* หมายเหตุ + แสดงว่าสูงกว่าเป้าหมาย

- แสดงว่าต่ำกว่าเป้าหมาย

ภาคผนวก



รูปที่ 1 ที่ทำการกลุ่มออมทรัพย์เพื่อการผลิตตำบลม่วงงาม



รูปที่ 2 ศูนย์ถ่ายทอดเทคโนโลยีทางการเกษตร



รูปที่ 3 โรงเรียนเกษตรกรตำบลม่วงงาม





รูปที่ 4 กลุ่มสูบน้ำทำนาปรังบ้านมะกรูด



รูปที่ 5 ชมรมสายตรวจประชาชน



รูปที่ 6 ศูนย์การเรียนรู้แพททิ้มสยาม



รูปที่ 7 กลุ่มเลี้ยงปลาทังทิ้มในกระชัง



รูปที่ 8 โรงเรียนชุมชน



รูปที่ 9 ทางเข้าชุมชน



**รูปที่ 10** ชมรมอนุรักษ์แม่น้ำป่าสัก



**รูปที่ 11** กลุ่มผู้ปลูกสมุนไพรวัดมะกรูด



**รูปที่ 11** กลุ่มอนุรักษ์ปลาหน้าวัดมะกรูด



**รูปที่ 12** การรณรงค์ปลูกหญ้าแฝกเพื่อการอนุรักษ์ดินและน้ำ และปรับปรุงสภาพแวดล้อมตามแนวพระราชดำริ