

บทที่ 4

ปัจจัยที่มีผลต่อความสำเร็จและความล้มเหลว ของธุรกิจชุมชนในภาพรวม (Macro)

ในบทนี้ผู้ศึกษาจะได้ขอสรุปเกณฑ์ที่ใช้ในการวัดความสำเร็จและความล้มเหลวของธุรกิจชุมชน รวมทั้งจะได้ทำการวิเคราะห์ถึงปัจจัยที่มีผลต่อความสำเร็จและความล้มเหลวของธุรกิจชุมชนในภาพรวม ด้วยการยกตัวอย่างกรณีศึกษาประกอบ เพื่อใช้เป็นข้อมูลในการสนับสนุนการวิเคราะห์ของงานศึกษาในครั้งนี้ สำหรับการวิเคราะห์ในครั้งนี้ผู้ศึกษาจะได้นำเสนอชุมชนที่มีการดำเนินงานในแนวทางเลือกธุรกิจชุมชนดังนี้

สำหรับในกรณีที่ชุมชนมีการนำแนวทางเลือกธุรกิจชุมชนไปปรับใช้แล้วประสบความสำเร็จหรือล้มเหลวนั้นผู้ศึกษาได้ทำการรวบรวมจากเอกสารที่ได้มีการจัดทำขึ้น ซึ่งสามารถสรุปเกณฑ์ที่ใช้ในการพิจารณาว่าชุมชนนั้นประสบความสำเร็จจากการนำแนวทางเลือกดังกล่าวไปปรับใช้ได้แก่

1. ความสามารถในการระดมทุน เกณฑ์ความสามารถในการระดมทุนนี้เป็นการพิจารณาว่าเมื่อเวลาผ่านไป (นับจากวันที่ก่อตั้ง) ชุมชนมีความสามารถในการระดมทุนได้มากน้อยเท่าใด การระดมทุนส่วนใหญ่ก็นั้นมักอยู่ในรูปของ การออมทรัพย์ ดังเช่นในกรณี กลุ่มออมทรัพย์แบบพัฒนาครบวงจรชีวิต¹ นั้นกลุ่มเริ่มต้นกระบวนการระดมทุนโดยผ่านการออมทรัพย์จากที่มีเงินทุนสะสมเพียง 9,720 บาทในปีพ.ศ. 2525 ต่อมาได้เพิ่มขึ้นเป็น 1,002,360 บาทในปีพ.ศ. 2530 นอกจากนี้กลุ่มยังได้ระดมทุนจากการเสียดำบารุงสมาชิก ร้อยละ 5 ต่อเดือน (หรือคิดเป็นร้อยละ 60 ต่อปี) ซึ่งนับเป็นจำนวนเงินที่มากเมื่อเปรียบเทียบกับอัตราดอกเบี้ยเงินกู้ของธนาคารพาณิชย์ กรณี ชุมชน 12 หมู่บ้าน² ที่ประกอบธุรกิจการทำโรงสีข้าว ที่มีการจำหน่ายหุ้นเพื่อใช้ในการก่อตั้งโรงสีข้าว แม้ในข้อมูลที่ได้มานั้นจะมีได้มีการระบุถึงจำนวนหุ้นทั้งหมดแต่หากจะพิจารณาในส่วนของเงินฝากจะพบว่าโรงสีมีเงินฝากของ

¹ กลุ่มออมทรัพย์แบบพัฒนาครบวงจรชีวิตตั้งขึ้นเมื่อประมาณปีพ.ศ. 2525 ที่ตำบลน้ำขาว อำเภอจะนะ จังหวัดสงขลา โดยการนำของครูจบ ยอดแก้ว อาจารย์ใหญ่โรงเรียนวัดน้ำขาว ที่มุ่งเน้นแก้ปัญหาที่เกิดขึ้นในชุมชนที่ คน เป็นหลัก โดยได้เริ่มจาก “การออมทรัพย์” ขึ้นในชุมชนเป็นกิจกรรมแรก จากนั้นจึงขยายกิจกรรมส่งเสริมการปลูกยางพารา และรับซื้อจากชาวบ้านนำไปแปรรูป

² ชุมชน 12 หมู่บ้านตั้งอยู่บริเวณกิ่งอำเภอภักดีชุมพล จังหวัดชัยภูมิ ได้รับการสนับสนุนจาก “โครงการนสานชีวิตและสิ่งแวดล้อม” ของศูนย์อาสาสมัครญี่ปุ่นที่มุ่งส่งเสริมงานอาชีพที่ไม่ทำลายสิ่งแวดล้อม กลุ่มได้ร่วมกันจัดตั้ง “บริษัทมหาชนพิเศษธรรมชาติ จำกัด” เพื่อผลิตและจำหน่ายผักปลอดสารเคมี ต่อมาได้ก่อตั้งโรงสีข้าวชมรมรักษ์ธรรมชาติขึ้น มีการรับฝากข้าวจากสมาชิกเพื่อนำไปสีเป็นข้าวสาร และได้ขยายกิจกรรมไปสู่การรับฝากเงินจากสมาชิก

สมาชิกรวม 1,436,493.75 บาท กรณี กลุ่มออมทรัพย์บ้านหัวเปลา^๑ มีการระดมทุนเพื่อก่อสร้างโรงเรียนแปรรูปน้ำตาลโคตโดยผ่านการขายหุ้นให้แก่สมาชิกในราคาหุ้นละ 10 บาท ภายในระยะเวลาเพียง 5 ปี ชุมชนสามารถระดมทุนได้ถึง 1 ล้านบาท นอกจากนี้กลุ่มยังมีการปล่อยกู้ให้แก่สมาชิกเพื่อนำดอกเบี้ยที่ได้มาใช้เป็นทุนหมุนเวียนอีกด้วย หรือในกรณี กลุ่มพรรณไม้ ที่มีทุนดำเนินการเพิ่มขึ้นจาก 1,351,000 บาทในปีพ.ศ. 2534 เป็น 2,694,036 บาทในปีพ.ศ. 2536 จากกรณีศึกษาข้างต้นจะเห็นได้ว่าส่วนใหญ่แล้วชุมชนจะระดมทุนผ่านทาง การออมทรัพย์และการให้กู้ เพื่อนำไปใช้ในการขยายกิจการและเพื่อใช้เป็นทุนในการดำเนินงาน

การระดมทุนนั้นมักเป็นไปโดยอาศัย “การออมทรัพย์” เป็นหลักก่อนที่จะทำการขยายไปสู่กิจกรรมอื่น ซึ่งจะก่อให้เกิดกระบวนการระดมทุนขึ้นได้ในชุมชน ชุมชนที่ประสบความสำเร็จจากการดำเนินกิจกรรมนั้นจะสามารถสร้างกระบวนการระดมทุนที่ขยายใหญ่ขึ้นได้จากเดิมที่เคยมีทุนอยู่จำนวนหนึ่งขยายเป็นทุนที่เพิ่มขึ้น (จากการทำกิจกรรม)

2. ความสามารถในการขยายกิจกรรม เกณฑ์การพิจารณาในข้อนี้สามารถสะท้อนให้เห็นถึงความสำเร็จที่เกิดจากการนำแนวทางเลือกธุรกิจชุมชนไปปรับใช้ได้ เนื่องจากโดยทั่วไปแล้วเมื่อชุมชนสามารถดำเนินงานไปได้ระยะหนึ่งและประสบผลสำเร็จแล้ว ชุมชนก็มักมีการขยายกิจกรรมออกไปทั้งในส่วนที่เป็น การขยายกิจการการดำเนินงาน และการขยายกิจกรรมที่ถือเป็นสวัสดิการให้แก่สมาชิกดังเช่นกรณี สหกรณ์การเกษตรท่านางแนว จำกัด^๒ ที่มีการขยายฐานการผลิตออกไปจากเดิมที่กลุ่มส่งเสริมการเลี้ยงโค-กระบือเป็นการแปรรูปผลผลิตที่ได้จากการเลี้ยงโค-กระบือแล้วส่งขาย หรือเปิดเขียงชำแหละเนื้อโค มีการผลิตลูกชิ้นขายในตลาดท้องถิ่น และมีการรับสินค้าอุปโภคบริโภคจากบ้านขายส่งเพื่อนำมาขายส่งให้กองทุนบ้านค้าในหมู่บ้านอีกต่อหนึ่ง เพื่อช่วยให้ราคาสินค้าถูกลง นอกจากนี้ธุรกิจชุมชนของตำบลท่านางแนวยังได้ร่วมมือกับบริษัท บางจาก จำกัด(มหาชน) เปิดสถานีบริการน้ำมันในท้องถิ่น ซึ่งเท่ากับเป็นการสร้างรายได้ให้แก่คนในชุมชนอีกด้วย กรณี กลุ่มออมทรัพย์แบบพัฒนาครอบครัวชีวิต ถือเป็นอีกกรณีหนึ่งที่เริ่มต้นการระดมทุนจากการออมทรัพย์ ต่อมาจึงได้มีการขยายกิจการออกไปมีการจัดตั้งกองทุนสวัสดิการต่างๆ อาทิเช่น กองทุนยาประจำหมู่บ้าน 11 กองทุน กอง

^๑ กลุ่มออมทรัพย์บ้านหัวเปลา ตั้งขึ้นเมื่อวันที่ 1 ธันวาคม 2533 ที่อำเภอสิงหนคร จังหวัดสงขลา กลุ่มริเริ่มการออมทรัพย์เป็นกิจกรรมแรก จากนั้นจึงได้ก่อตั้งโรงเรียนแปรรูปน้ำตาลโคต และจัดตลาดนัดซื้อขายน้ำผึ้ง นอกจากนี้ยังมีการรวมกลุ่มกับชาวบ้านในอำเภอต่างๆ ดำเนินกิจกรรมจำหน่ายทั้งขายปลีกและขายส่งสินค้าปลอดสารเคมีในภาคใต้

^๒ สหกรณ์การเกษตรท่านางแนว จำกัด นี้ตั้งอยู่ที่ตำบลท่านางแนว อำเภอแวงน้อย จังหวัดขอนแก่น ก่อตั้งเมื่อปีพ.ศ. 2538 ดำเนินกิจกรรมการเลี้ยงโค-กระบือ มีการจัดตั้งเครือข่ายกลุ่มผู้เลี้ยงโค-กระบือภาคตะวันออกเฉียงเหนือเพื่อจำหน่าย มีการระดมทุนโดยผ่านการออมทรัพย์เป็นหลัก นอกจากนี้ยังได้เข้าร่วมกับบริษัท บางจาก จำกัด(มหาชน) เปิดสถานีบริการน้ำมัน

ทุนบัตรสุขภาพประจำหมู่บ้าน 11 กองทุน และกองทุนสวัสดิการ 11 กองทุน มีการจัดตั้ง “สหกรณ์ร้านค้า” เพื่อขายสินค้าราคาถูกให้แก่ชาวบ้าน เมื่อสหกรณ์ร้านค้าเติบโตขึ้นกลุ่มจึงได้ริเริ่มโครงการรับซื้อยางพาราหรือผลผลิตของชาวบ้าน เพื่อขายให้กับพ่อค้าหรือโรงงานซึ่งจะได้ราคาสูงกว่าที่ชาวบ้านจะขายเป็นรายบุคคล กระทั่งในปีพ.ศ. 2534 จึงได้ดำเนินการจัดตั้งโรงเรียนยางขึ้นเองภายในชุมชน กรณี ชุมชน 12 หมู่บ้าน ได้เริ่มต้นจากการทำกิจกรรมการปลูกพืชสมุนไพรเพื่อรักษาโรค มาเป็นการทำเกษตรแบบผสมผสานกล่าวคือมีการปลูกข้าวปลอดสารเคมี จากนั้นได้จัดตั้งโรงสีข้าวชมรมรักษารวมชาติ และขยายไปเป็นธนาคารรับฝากเงินจากสมาชิก มีการจัดตั้งกลุ่มออมทรัพย์ กองทุนพันธุ์ไม้ เพื่อใช้ในการทำกิจกรรมเกษตรกรรมธรรมชาติ กรณี กลุ่มออมทรัพย์บ้านหัวเป็ด นี้มีการขยายกิจกรรมการผลิตออกไป ซึ่งการขยายกิจกรรมนี้ได้เป็นเพียงการขยายกิจกรรมที่มุ่งเน้นไปที่การผลิตแต่เพียงอย่างเดียว แต่ยังสามารถปรับรูปและการจัดจำหน่าย (การตลาด) อีกด้วยซึ่งเน้นกิจกรรมการจำหน่ายทั้งขายปลีกและขายส่งสินค้าปลอดสารเคมีในภาคใต้ได้แก่ น้ำตาลแว่น น้ำส้มโตนด ขนมะม่วง กว๊วยอบกะปิ น้ำบุดู กุ้งแห้ง ปลาแห้ง และสมุนไพร จากกรณีศึกษาที่กล่าวมาจะเห็นได้ว่าผลจากการขยายกิจกรรมของกลุ่มนี้นอกจากจะเป็นการสร้างงานให้เกิดเพิ่มขึ้นในชุมชนแล้ว ยังช่วยให้กลุ่มสามารถมีเงินทุนหมุนเวียนได้เพิ่มขึ้นอีกด้วย

3. รายได้ของสมาชิก เกณฑ์ในข้อนี้สามารถประกอบในการพิจารณาได้ว่าการนำแนวทางเลือกรูทกิจชุมชนไปปรับใช้นั้นประสบความสำเร็จหรือไม่กล่าวคือ ในกรณีที่เมื่อนำแนวทางเลือกนี้ไปปรับใช้แล้วสามารถทำให้สมาชิกที่เข้าร่วมมีรายได้เพิ่มขึ้น ย่อมแสดงให้เห็นว่าผลของการนำแนวทางเลือกนี้ไปปรับใช้ประสบความสำเร็จดังเช่นกรณี กลุ่มพรรณไม้ หลังจากที่ชาวบ้านได้เข้าร่วมในกิจกรรมการทอผ้าพื้นเมืองโดยใช้ธรรมชาติของกลุ่มแล้ว ชาวบ้านซึ่งเป็นสมาชิกมีรายได้เฉลี่ยเพิ่มขึ้นจาก 4,395 บาทในปีพ.ศ. 2534 เป็น 5,525 บาทในปีพ.ศ. 2536

4. ยอดขาย จากกรณีศึกษา กลุ่มพรรณไม้ พบว่ายอดขายของกลุ่มมีแนวโน้มเพิ่มขึ้นกล่าวคือในปีพ.ศ. 2534 กลุ่มมียอดขายทั้งสิ้น 1,466,277 บาทปีพ.ศ. 2536 กลุ่มมียอดขายเพิ่มขึ้นเป็น 3,145,140 บาท จะเห็นได้ว่าผลจากการดำเนินกิจกรรมธุรกิจชุมชนนี้นอกจากจะทำให้รายได้เฉลี่ยของสมาชิกเพิ่มขึ้นแล้ว ยังทำให้ยอดขายเพิ่มขึ้นด้วย ที่กล่าวเช่นนี้ก็ด้วยเหตุที่ว่า การที่รายได้เฉลี่ยของสมาชิกเพิ่มขึ้นอาจมิได้เป็นการเพิ่มขึ้นจากยอดขายที่เพิ่มขึ้น

* กลุ่มพรรณไม้ ก่อตั้งครั้งแรกในปีพ.ศ. 2538 ที่อำเภอเกษตรวิสัย จังหวัดร้อยเอ็ด โดยการรวบรวมกลุ่มแม่บ้านเพื่อการทอผ้าพื้นเมืองซึ่งมีการย้อมสีจากธรรมชาติ ซึ่งได้รับการสนับสนุนจากสมาคมเทคโนโลยีที่เหมาะสม (ATA) ภายหลังได้มีการขยายกิจกรรมออกไปยังจังหวัดอื่น อาทิเช่น จังหวัดศรีสะเกษ จังหวัดสุรินทร์

ก็เป็นได้ แต่เป็นรายได้เฉลี่ยที่เพิ่มขึ้นจากการที่ราคาสินค้าสูงขึ้น ดังนั้นการพิจารณาถึงยอดขายของธุรกิจชุมชนจึงสามารถนำไปวิเคราะห์ถึงความสำเร็จหรือความล้มเหลวได้เช่นกัน

5. ประโยชน์ที่สมาชิกได้รับ ในส่วนของประโยชน์ที่สมาชิกจะได้รับจากการเข้าร่วมในกิจกรรมธุรกิจชุมชนนี้ทั้งประโยชน์ที่อยู่ในรูปของตัวเงินและประโยชน์ที่อยู่ในรูปของสวัสดิการต่างๆที่กลุ่มได้จัดไว้ดังเช่นกรณี สหกรณ์การเกษตรทำนาบางแนว สมาชิกที่เข้าร่วมนอกจากจะได้รับประโยชน์จากการฝากเงินและกู้เงินจากฝ่ายธนกิจแล้ว สมาชิกยังได้รับประโยชน์จากสวัสดิการต่างๆ รวมทั้งการเข้าร่วมศึกษาอบรมตามสถานที่ต่างๆอันจะเท่ากับเป็นการสร้างเสริมประสบการณ์ให้กับสมาชิกด้วย กรณี กลุ่มออมทรัพย์แบบพัฒนาครอบครัวชีวิต นี้สมาชิกจะได้รับประโยชน์กองทุนต่างๆที่กลุ่มได้จัดตั้งขึ้นอาทิเช่น สมาชิกสามารถเบิกเงินค่ารักษาพยาบาลกรณีเจ็บป่วยเมื่อเป็นคนไข้นอกในปีพ.ศ. 2527 ได้ร้อยละ 10 ขณะที่ในปีพ.ศ. 2536 สมาชิกสามารถเบิกได้ร้อยละ 100 หรือในกรณีที่สมาชิกถึงแก่กรรมในช่วงปีพ.ศ. 2527-2528 สมาชิกจะได้รับเงินช่วยเหลือ 500 บาท ขณะที่ในปีพ.ศ. 2533 สมาชิกได้รับเงินช่วยเหลือ 1,400 บาทโดยกลุ่มมีการใช้จ่ายเพื่อสวัสดิการ 236,985 บาทและมีการจ่ายเงินปันผล 236,985 บาท นอกจากนี้ยังมีผลกำไรที่ได้จากการปล่อยกู้ให้แก่ชาวบ้านรวมถึงการทำกิจกรรมอื่นๆคิดเป็น 473,970 บาท กรณี กลุ่มออมทรัพย์บ้านหัวเปเลว กลุ่มมีการนำเงินทุนที่ได้จากการออมทรัพย์ของสมาชิกไปปล่อยกู้ให้แก่สมาชิกเพื่อการสนับสนุนการผลิตและการพัฒนาอาชีพการทำน้ำตาลโตนด โดยกลุ่มจะนำเงินที่ถือเป็นกำไรสุทธิปันผลคืนให้สมาชิกร้อยละ 30 นำเข้ากองทุนธุรกิจชุมชนร้อยละ 50 เพื่อการขยายธุรกิจ ปันผลเข้ากองทุนสวัสดิการสมาชิกร้อยละ 10 นำเข้ากองทุนกลุ่มร้อยละ 5 และนำเข้ากองทุนพัฒนาสังคมและสิ่งแวดล้อมร้อยละ 5 กรณี กลุ่มพรรณไม้ มีการขยายกิจกรรมทางด้านทำให้สวัสดิการแก่สมาชิกออกไปมากขึ้น และมีการจัดสวัสดิการให้แก่สมาชิกได้รับประโยชน์มากขึ้น ดังเช่นกองทุนเพื่อการพาปนกิจศพ สมาชิกจะได้รับเงินช่วยเหลือจากกลุ่มรายละ 5,000 บาท หรือจัดให้มีการประกันอุบัติเหตุซึ่งจะมีการประกันอุบัติเหตุแบบกลุ่มกับบริษัทประกันภัยเอกชน หากสมาชิกได้รับอุบัติเหตุจะได้รับการช่วยเหลือรายละ 100,000 บาท เป็นต้น

6. การพึ่งตนเอง ในส่วนของเกณฑ์การพึ่งตนเองนี้เป็นการพิจารณาทั้งในแง่ของการใช้แรงงาน วัสดุดิบ เงินทุน ตลอดจนภูมิปัญญาของชาวบ้านในท้องถิ่นว่ามีมากน้อยเพียงใดตามหลักการของการดำเนินกิจกรรมธุรกิจชุมชนนั้นการพึ่งตนเองในประเด็นต่างๆที่ได้กล่าวมานั้นเป็นสิ่งที่มีความสำคัญและจำเป็นเป็นอย่างยิ่ง ดังนั้นยิ่งชุมชนใดมีความสามารถในการพึ่งพาตนเองได้มาก โอกาสที่ชุมชนนั้นจะประสบความสำเร็จก็มีมากขึ้นเช่นกัน การเริ่มต้นในลักษณะที่ค่อยเป็นค่อยไปจึงมีความหมายต่อการเกิดขึ้นของธุรกิจชุมชนเพราะไม่เพียงแต่ชาวบ้านจะได้เก็บเกี่ยวประสบการณ์ตามขั้นตอนที่ควรเป็นไปแล้ว การสะสมทุนโดยการพึ่งพาตนเองของชาวบ้านยังทำให้ชุมชนมีความเข้มแข็งทางเศรษฐกิจอีกด้วย อย่างไรก็ตามในบางกรณีนั้นการพึ่งพา

ตนเองของชาวบ้านในประเด็นต่างๆตามที่ได้กล่าวมานั้นอาจเป็นเรื่องยาก เนื่องจากชุมชนอาจไม่มีความพร้อมในด้านทักษะความรู้ความชำนาญในการผลิตหรือดำเนินธุรกิจ นอกจากนี้ชุมชนอาจมีปัญหาในการลงทุนดำเนินกิจกรรม ทำให้ต้องพึ่งพาความรู้และแหล่งเงินทุนจากสถาบันภายนอก แต่ทั้งนี้ชุมชนต้องตระหนักอยู่ตลอดเวลาว่าการพึ่งพาในสิ่งต่างๆเหล่านั้นควรเป็นการพึ่งพาในลักษณะชั่วคราว ชุมชนต้องสร้างความมั่นคงให้แก่ตนเองให้ได้ในลักษณะที่เพิ่มขึ้น กระทั่งสามารถพึ่งพาตนเองได้อย่างสมบูรณ์ก็จะช่วยให้การดำเนินกิจกรรมนั้นเป็นไปโดยได้รับความร่วมมืออย่างดี การสร้างความรู้สึกร่วมกันของความเป็นเจ้าของร่วมกันจะช่วยให้ชาวบ้านที่เป็นสมาชิกพร้อมใจกันทำงานและสร้างสรรค์งานให้เกิดผลได้

4.1 กรณีที่ประสบความสำเร็จ

สำหรับปัจจัยที่ทำให้การนำแนวทางเลือกธุรกิจชุมชนไปปรับใช้ของชุมชนแต่ละชุมชนประสบความสำเร็จนั้นผู้ศึกษาได้รวบรวมไว้พร้อมยกตัวอย่างกรณีศึกษาประกอบดังนี้

1. ปัจจัยด้านการผลิต ปัจจัยด้านการผลิตนี้ถือเป็นปัจจัยที่มีความสำคัญในการตัดสินใจทำการผลิตของแต่ละชุมชน เนื่องจากชุมชนควรทำการผลิตในสินค้าที่ตนมีความได้เปรียบ โดยเปรียบเทียบกับชุมชนอื่นหรือกับการผลิตสินค้าชนิดอื่น ดังนั้นในการผลิตจึงจำเป็นต้องมีแหล่งวัตถุดิบที่มากพอและสามารถหาได้สะดวก เพื่อลดต้นทุนอันเกิดจากการจัดหาวัตถุดิบ นอกจากนี้การที่ชุมชนทำการผลิตในสินค้าที่ตนมีความได้เปรียบในทักษะการผลิตก็จะช่วยให้สินค้าที่ผลิตได้นั้นมีคุณภาพได้มาตรฐานดังเช่นกรณี สหกรณ์การเกษตรท่าทางแนว ที่ชาวบ้านซึ่งมีครูเป็นแกนนำพบว่าการผลิตยาง-กระป๋องเหมาะสมกับชาวบ้านมากที่สุด เนื่องจากที่ตำบลท่าทางแนวนี้มีข้อจำกัดทางด้านสภาพภูมิประเทศ และสภาพภูมิอากาศที่ค่อนข้างแห้งแล้ง ประกอบกับโย-กระป๋องเป็นสัตว์ที่เลี้ยงง่ายไม่ต้องลงทุนเรื่องอาหารมากนัก อีกทั้งปริมาณความต้องการ (อุปสงค์) การบริโภคก็มีมากกว่าเมื่อเทียบกับอุปทานของโย-กระป๋อง ดังนั้นในการเลี้ยงโย-กระป๋องจึงให้ผลตอบแทนแก่ชาวบ้านที่สูงกว่าการผลิตสินค้าชนิดอื่น นอกจากนี้กลุ่มยังได้มีการขยายกิจกรรมการออกไปทั้งในรูปของการแปรรูปและการร่วมลงทุนกับสถานบริการน้ำมันบางจาก จำกัด(มหาชน) กรณี กลุ่มออมทรัพย์แบบพัฒนาครบวงจรชีวิต ชาวบ้านมีการสร้างโรงรมยางซึ่งใช้ปัจจัยการผลิตที่ชาวบ้านในชุมชนปลูกเป็นอาชีพนั่นคือ ยางพารา ทำให้ชาวบ้านไม่ต้องนำน้ำยางที่ได้ไปขายให้กับพ่อค้าคนกลางซึ่งจะขายได้ในราคาที่ถูกลงกว่าเมื่อเปรียบเทียบกับกรรวมกลุ่มกันแล้วนำน้ำยางที่ได้มาแปรรูปและจำหน่าย กรณี ชุมชน 12 หมู่บ้าน มีการจัดตั้งโรงสีข้าวของชุมชนขึ้น ทั้งนี้นอกจากจะแปรรูปจากข้าวเปลือกเป็นข้าวสารเพื่อสร้างมูลค่าเพิ่ม ชุมชนยังมีการผลิตข้าวปลอดสารเคมีออกจำหน่าย ซึ่งเป็นการทำธุรกิจที่อาศัยปัจจัยการผลิตที่มีอยู่ในท้องถิ่นเป็นหลัก ทำให้ชุมชนไม่มีปัญหาในเรื่องของวัตถุดิบ นอก

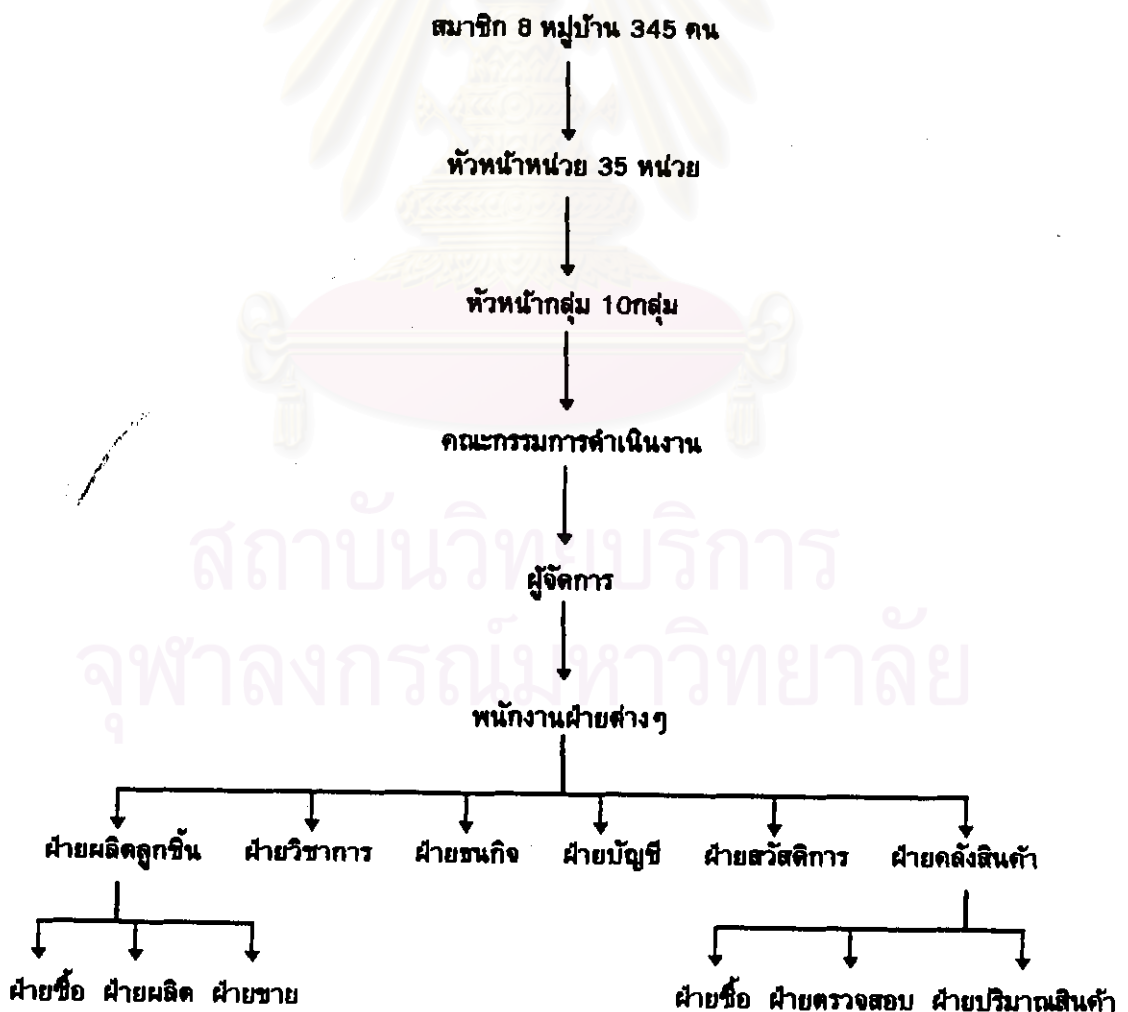
จากนี้การผลิตข้าวที่ปลอดภัยมียังถือเป็นจุดขายที่ช่วยในเรื่องการตลาดได้อีกด้วย กรณี กลุ่มออมทรัพย์บ้านหัวเปลว กลุ่มมีการแปรรูปผลผลิตที่ได้เป็นน้ำคาลโดนด นอกจากนี้ยังผลิตสินค้าที่ปลอดภัยมีออกจำหน่ายทั่วภาคได้อาทิเช่น ขนมนา น้ำส้มโดนด กกล้วยอบ เป็นต้น กรณี กลุ่มพรรณไม้ มีการส่งเสริมการผลิตด้วยการรับซื้อผลผลิตที่สมาชิกผลิตได้มาแปรรูปเป็นผลิตภัณฑ์ในรูปแบบต่างๆ เพื่อตอบสนองความต้องการของการตลาด

2. ปัจจัยด้านการตลาด ปัจจัยด้านการตลาดถือเป็นปัจจัยที่มีความสำคัญต่อจากปัจจัยด้านการผลิต การผลิตนั้นแม้จะมีความได้เปรียบในการผลิตแต่หากไม่สามารถหาตลาดมารองรับผลผลิตที่ผลิตได้นั้น การดำเนินธุรกิจก็ไม่อาจประสบความสำเร็จได้ โดยทั่วไปแล้วตลาดของผลผลิตที่ชุมชนผลิตได้มักอยู่ในท้องถิ่นและพื้นที่ใกล้เคียงเป็นสำคัญดังเช่นกรณี สหกรณ์การเกษตรทำนางแนว จำกัด ที่มีการขยายผลการดำเนินงานออกไปเป็น 17 หมู่บ้านทำให้กลุ่มสามารถขยายตลาดออกไปได้มากขึ้น กรณี ชุมชน 12 หมู่บ้าน นอกจากกลุ่มจะได้มีการจัดหาตลาดในท้องถิ่นเพื่อรองรับผลผลิตแล้ว กลุ่มยังได้จัดหาตลาดในจังหวัดฉะเชิงเทราเป็นตลาดรองรับที่สำคัญอีกแห่งหนึ่งด้วยการส่งขายให้โรงสีขนาดใหญ่ทุกเดือน กรณี กลุ่มออมทรัพย์บ้านหัวเปลว ชุมชนได้มีการจำหน่ายสินค้าทั้งในรูปแบบของขายปลีกและขายส่ง นอกจากนี้กลุ่มยังได้ติดต่อร่วมมือกับกลุ่มออมทรัพย์ในเขตพื้นที่ใกล้เคียง ทำให้กลุ่มสามารถสร้างอำนาจต่อรองกับพ่อค้าคนกลางได้ กรณี กลุ่มพรรณไม้ นั้นมีการรับซื้อและจำหน่ายผลผลิตของสมาชิกตลอดจนช่วยจัดหาตลาดทั้งตลาดในท้องถิ่นและตลาดในจังหวัดกรุงเทพฯ ซึ่งมีลูกค้าทั้งในประเทศและต่างประเทศ

3. ปัจจัยด้านการบริหารจัดการ ปัจจัยด้านการบริหารจัดการนี้ได้เป็นหน้าที่หรือความรับผิดชอบของบุคคลใดบุคคลหนึ่ง แต่เป็นหน้าที่ของสมาชิกทุกคน เนื่องจากสมาชิกที่เข้าร่วมควรมีส่วนร่วมในการคัดเลือกผู้ที่จะมาทำหน้าที่แทน อย่างไรก็ตามสมาชิกที่ไม่ได้เข้ามาช่วยในสายการบังคับบัญชาก็ยังสามารถเข้ามีส่วนร่วมในการเสนอความเห็นหรือร่วมตัดสินใจในการดำเนินกิจกรรมธุรกิจชุมชนได้ ชุมชนที่ประสบความสำเร็จมักมีการจัดแบ่งอำนาจหน้าที่ ตลอดจนความรับผิดชอบไว้อย่างชัดเจน ทั้งนี้เพื่อให้เกิดความสะดวกในการดำเนินงานดังเช่นกรณี สหกรณ์การเกษตรทำนางแนว จำกัด ซึ่งมีการจัดโครงสร้างการดำเนินงาน เริ่มจากการรวบรวมสมาชิกที่เป็นชาวบ้านในชุมชน 345 คนจากนั้นจึงทำการคัดเลือกหัวหน้าหน่วย 35 หน่วย แบ่งออกเป็นกลุ่ม 10 กลุ่มทำการคัดเลือกหัวหน้ากลุ่ม เมื่อได้หัวหน้ากลุ่มแล้วจึงทำการเลือกคณะกรรมการดำเนินงาน จากคณะกรรมการดำเนินงาน เลือกผู้จัดการที่ทำหน้าที่ดูแลพนักงานฝ่ายต่างๆให้ทำหน้าที่ตามที่ได้รับมอบหมาย โดยแบ่งออกเป็น (1) ฝ่ายผลิตลูกชิ้น ในฝ่ายนี้ยังได้มีการตั้งผู้จัดการฝ่ายขึ้นเพื่อทำหน้าที่ควบคุมฝ่ายซื้อ ฝ่ายผลิต และฝ่ายขายที่รวมอยู่ในฝ่ายผลิตลูกชิ้นนี้ (2) ฝ่ายวิชาการ ทำหน้าที่ให้ความรู้ด้านต่างๆที่เกี่ยวข้องกับงานนอกจากนี้ยังดูแลเกี่ยวกับการจัดประชุม อบรม สัมมนา ศึกษางานเพื่อให้เกิดทักษะ ความรู้และประสบการณ์

(3) ฝ่ายธนกิจ ทำหน้าที่เกี่ยวกับการรับฝากเงินของสมาชิก รวมไปถึงการให้สินเชื่อมีทั้งสินเชื่อระยะสั้นซึ่งให้กู้เพื่อเป็นค่าใช้จ่ายยามฉุกเฉิน และสินเชื่อระยะยาวเพื่อใช้ในการเลี้ยงดู-กระปรือและพัฒนาที่ดินของสมาชิก (4) ฝ่ายบัญชี ทำหน้าที่เกี่ยวกับรายรับ-รายจ่ายจากการดำเนินงาน (5) ฝ่ายสวัสดิการ ทำหน้าที่ดูแลในเรื่องของสวัสดิการต่างๆให้แก่สมาชิก เช่น การฌาปนกิจศพ เป็นต้น และ (6) ฝ่ายคลังสินค้า ในฝ่ายนี้ก็มีการแบ่งออกเป็นฝ่ายย่อยๆอีก 3 ฝ่าย ได้แก่ ฝ่ายซื้อ ฝ่ายตรวจสอบ และฝ่ายปริมาณสินค้า ดังนั้นจึงต้องมีการตั้งผู้จัดการฝ่ายคลังสินค้าขึ้นเพื่อความสะดวกในการบริหารงาน ทั้งนี้สามารถนำเสนอโครงสร้างการดำเนินงานได้ดังแผนภาพที่ 4.1 นี้

แผนภาพที่ 4.1 แสดงโครงสร้างการจัดองค์กรของสหกรณ์การเกษตรทำางแนว จำกัด



นอกจากนี้กรณี กลุ่มออมทรัพย์แบบพัฒนาครอบครัวชีวิต ได้มีการวางแผนในการดำเนินการนโยบายที่ถือเป็นข้อกำหนดหรือหลักเกณฑ์ที่เป็นระบบระเบียบ นับตั้งแต่การเข้าเป็นสมาชิก ตลอดจนการวางแผนในการขยายกิจกรรมของชุมชนที่เป็นรูปแบบชัดเจน อาทิเช่น การจัดทำมีการประชุมทุกเดือนเพื่อแลกเปลี่ยนความคิดเห็นซึ่งกันและกัน ตลอดจนช่วยกันแก้ไขปัญหาที่เกิดขึ้น กรณี กลุ่มออมทรัพย์บ้านหัวเปเลว นั้นแม้จะมีได้มีการกล่าวถึงโครงสร้างและรูปแบบการดำเนินงานไว้ก็ตาม แต่จากข้อมูลทำให้ผู้ศึกษาพบว่ากลุ่มมีการจัดระเบียบด้านการเงินที่ดี มีการกำหนดแผนในการใช้เงินที่ชัดเจนว่า เงินที่ได้จากผลกำไรในกลุ่มจะได้มีการจัดแบ่งเพื่อนำไปใช้อย่างไรบ้าง ทำให้การดำเนินงานไม่สับสนและสร้างความโปร่งใสในการดำเนินงานให้แก่สมาชิก หรือในกรณี กลุ่มพรรณไม้ มีการจัดแบ่งเจ้าหน้าที่ออกเป็น 5 ฝ่ายด้วยกันได้แก่ ฝ่ายเทคนิค ฝ่ายการเงิน ฝ่ายการตลาด ฝ่ายแปรรูป และฝ่ายงานพัฒนาและฝ่ายสวัสดิการ นอกจากนี้ยังมีการเลือกตั้งคณะกรรมการรับผิดชอบผลิตภัณฑ์จากสมาชิกสมทบ (ตัวแทนชาวบ้านจากพื้นที่ทำงาน) และมีการควบคุมสมาชิกในระดับหมู่บ้านด้วยการจัดตั้งคณะกรรมการกลุ่มชาวบ้านในระดับหมู่บ้านทำหน้าที่ดูแลฝ่ายต่างๆในระดับล่างลงมาได้แก่ ฝ่ายทุนรวม ฝ่ายเงินออม ปลดปล่อย ฝ่ายเงินสด ฝ่ายวัตถุดิบ และฝ่ายรับซื้อ ซึ่งคณะกรรมการกลุ่มชาวบ้านในระดับหมู่บ้านนี้จะมีความใกล้ชิดกับชาวบ้านที่เป็นสมาชิกมาก ดังนั้นจึงสามารถรับรู้ปัญหาและถ่ายทอดความรู้ได้อย่างรวดเร็ว

4. ปัจจัยด้านการเงิน สำหรับปัจจัยด้านการเงินนี้เป็นปัจจัยที่มีความสำคัญอย่างยิ่งต่อการเกิดขึ้นของธุรกิจชุมชน โดยส่วนใหญ่แล้วเงินทุนที่ชุมชนจัดหานั้นมักอยู่ในรูปของการออมทรัพย์ หรือการขายหุ้นดังเช่นกรณี กลุ่มออมทรัพย์แบบพัฒนาครอบครัวชีวิต ที่มีการวางแผนการดำเนินกิจกรรมเป็นอย่างดีด้วยการเริ่มต้นจากการออมทรัพย์ก่อน จากนั้นจึงนำเงินที่ได้จากการออมทรัพย์ส่วนหนึ่งไปขยายทำกิจกรรมอื่น ดังนั้นชุมชนจึงมีฐานเศรษฐกิจที่เข้มแข็ง เงินที่ได้จากการทำธุรกิจสามารถนำมาสะสมเป็นเงินทุนได้ ซึ่งในกรณีของชุมชนตำบลน้ำขาวนี้จะต่างจากชุมชนอื่นที่เริ่มต้นจากการกู้ยืมเงินมาลงทุน ด้วยเหตุที่การกู้เงินมาลงทุนโดยปราศจากการออมในชุมชนนั้นจะส่งผลให้รายได้ที่ได้จากการทำธุรกิจส่วนหนึ่งต้องเข้าไปเพื่อคืนเงินต้นและดอกเบี้ย ทำให้สมาชิกเสียกำลังใจในการเข้าร่วมธุรกิจชุมชนได้ นอกจากนี้ชุมชนตำบลน้ำขาวยังมีการจัดการด้านการเงินที่ดีมีการจัดสรรเงินเพื่อใช้ไปในกิจกรรมต่างๆอย่างมีระบบ มีการกำหนดหลักเกณฑ์ในการขอกู้จำนวนวงเงินที่กู้ได้รวมถึงอัตราดอกเบี้ยและระยะเวลาในการชำระคืนที่เป็นลายลักษณ์อักษรทำให้ชาวบ้านที่เข้าร่วมเป็นสมาชิกยึดถือเป็นหลักในการปฏิบัติ และจากหลายกรณีศึกษานั้นต่างก็มีแนวโน้มที่ชาวบ้านจะออมทรัพย์เพิ่มขึ้นดังจะเห็นได้จากกรณีศึกษาต่างๆในหัวข้อเกณฑ์ความสามารถในการระดมทุน (ดังที่ผู้ศึกษาได้กล่าวไว้ในตอนต้น)

และแม้ว่าในการลงทุนเพื่อดำเนินกิจการธุรกิจชุมชนจะสามารถเกิดจากการลงทุนที่เป็นของชาวบ้านทั้งหมดและการลงทุนในลักษณะของการร่วมลงทุนระหว่างชาวบ้านและสถาบันหรือองค์กรจากภายนอก แต่หากเงินทุนที่ชุมชนจะต้องใช้ไปในการดำเนินงานเกิดมาจากการระดมทุนที่เป็นของชาวบ้านทั้งหมดแล้ว โอกาสที่ชุมชนนั้นจะประสบความสำเร็จจากการนำแนวทางเลือกธุรกิจชุมชนไปปรับใช้ก็จะเป็นไปได้สูงเมื่อเปรียบเทียบกับชุมชนที่พึ่งพาแหล่งเงินทุนจากสถาบันหรือองค์กรภายนอก อย่างไรก็ตามก็ยังมีกรณีศึกษาหลายกรณีศึกษาที่ประสบความสำเร็จได้แม้ว่าจะมีการลงทุนในลักษณะของการร่วมลงทุนดังเช่นกรณี กลุ่มพรรณไม้ ที่มีการร่วมลงทุนระหว่างชาวบ้านและองค์กรพัฒนาเอกชน แต่การร่วมลงทุนนี้ชาวบ้านมีสัดส่วนของการลงทุนที่เพิ่มขึ้นจาก 25:75 ในปีพ.ศ. 2534 เป็น 31:69 ในปีพ.ศ. 2536 ดังนั้นโอกาสที่ชาวบ้านจะหันมาพึ่งพาตนเองนั้นอาจถือได้ว่ามีแนวโน้มที่ดี

5. การมีส่วนร่วมในธุรกิจชุมชนของชาวบ้าน ในการพิจารณาถึงการมีส่วนร่วมของชาวบ้านนี้จำเป็นอย่างยิ่งที่จะต้องพิจารณาทั้งการมีส่วนร่วมในแง่ของการกำหนดคนนโยบายเป้าหมายของการดำเนินกิจกรรม การมีส่วนร่วมในการจัดสรรคัดเลือกผู้ที่จะมีอำนาจในการตัดสินใจหรือรับผิดชอบในงานที่ได้รับมอบหมาย ตลอดจนการมีส่วนร่วมในการเสนอความคิดเห็นในอันที่จะเป็นประโยชน์ต่อการดำเนินงาน การมีส่วนร่วมในการแก้ปัญหาต่างๆที่เกิดขึ้น เหล่านี้ล้วนแต่เป็นเกณฑ์ที่สามารถสะท้อนให้เห็นถึงความสามารถในการประสบความสำเร็จจากการนำแนวทางเลือกธุรกิจชุมชนมาปรับใช้ทั้งสิ้น ด้วยเหตุที่หัวใจหลักของแนวคิดธุรกิจชุมชนก็คือ การให้คนในชุมชนเข้ามามีส่วนร่วมในการดำเนินงานต่างๆตลอดจนการเสนอความเห็นและการตัดสินใจเป็นสำคัญ ดังจะเห็นได้จากกรณี สหกรณ์การเกษตรทำนางแนว จำกัด ที่ชาวบ้านเข้าร่วมในกิจกรรมการเลี้ยงโค-กระบือจำนวน 345 คนจาก 8 หมู่บ้าน ชาวบ้านที่ได้รับการคัดเลือกจากชาวบ้านด้วยตนเองนั้นได้เข้าไปมีบทบาทในทุกสายงานของกลุ่ม ทำให้คณะทำงานเหล่านี้เข้าใจปัญหาต่างๆที่เกิดขึ้นได้ดี ประกอบกับการที่คณะทำงานเป็นคนที่มาจากท้องถิ่นทำให้ความเป็นไปได้ในการจูงใจให้ชาวบ้านเข้าร่วมกระทำได้ง่ายกว่าเมื่อเปรียบเทียบกับการทำธุรกิจที่มาจากบุคคลภายนอกทั้งหมด (มานะ นาคำ, 2539:3-6) กรณี กลุ่มออมทรัพย์แบบพัฒนาครอบครัวชีวิต นี้มีชาวบ้านเข้าร่วมเป็นสมาชิกในธุรกิจชุมชนเพิ่มขึ้นจาก 53 คนในปีพ.ศ. 2525 เป็น 1,407 คนในปีพ.ศ. 2530 การเข้าร่วมในกิจกรรมนี้ได้รับความร่วมมือเป็นอย่างดีทั้งจากเด็ก คนชรา พระสงฆ์ ครูอาจารย์ในท้องถิ่น นอกจากนี้ชุมชนยังได้รับการสนับสนุนจากภาครัฐในส่วนของการให้ความคุ้มครองแก่ชาวบ้านในชุมชน เนื่องจากในระยะแรกนั้นชาวบ้านต้องประสบกับปัญหาโจรผู้ร้ายชุกชุม และประชาชนมักสูญหายบ่อย แม้ว่าเจ้าหน้าที่จากภาครัฐจะประสบกับปัญหาความไม่เข้าใจกันระหว่างเจ้าหน้าที่ของรัฐกับชาวบ้าน แต่ในที่สุดปัญหาดังกล่าวก็สามารถจัดให้หมดไปได้ การเข้ามาช่วยเหลือของภาครัฐนี้มีทั้งในส่วนของการพัฒนาครอบครัวตำบล สาธารณสุขประจำตำบล เกษตรตำบล กำนัน และหัวหน้าชุดปฏิบัติการพิเศษของตำรวจประจำตำบล ทำให้ชาวบ้านมีคุณภาพชีวิตที่ดีขึ้นและมีความพร้อมในการเข้าร่วมกิจ

กรรมมากขึ้น (ขบ ยอดแก้ว, 2531:2-13) กรณี กลุ่มออมทรัพย์บ้านหัวเปลา นี้มีการรวมกลุ่มกันเพื่อการออมทรัพย์เป็นเหตุผลแรก ทั้งนี้เพื่อช่วยเหลือชาวบ้านที่ต้องการกู้ยืมเงินเพื่อนำไปใช้ในการประกอบอาชีพ การเข้าร่วมในกิจกรรมนี้ได้ขยายผลออกไปทั้งในแง่ของกิจกรรมและสมาชิกที่เข้าร่วม มีการรวมกลุ่มกันระหว่างชุมชนจากกลุ่มชาวบ้านต่างๆจัดตั้งเป็น "กลุ่มธุรกิจชุมชนภาคใต้" ความร่วมมือในลักษณะดังกล่าวนี้ส่งผลให้เห็นถึงความสำเร็จที่แผ่ขยายออกไปจากในระดับชุมชนเป็นระดับท้องถิ่น และอาจพัฒนาไปเป็นความสำเร็จระดับภาค (พิทยา ว่องกุล, 2538:670-671) กรณี กลุ่มพรรณไม้ นี้มีการเข้าร่วมกับสมาคมเทคโนโลยีที่เหมาะสม (Appropriate Technology Association; ATA) ซึ่งมีความประสงค์จะสร้างทางเลือกในอาชีพเพื่อเสริมรายได้ให้แก่สตรีในชนบท ตลอดจนพัฒนาคุณภาพชีวิตของสตรีและครอบครัว กลุ่มพรรณไม้ได้มีการขยายพื้นที่การดำเนินงานออกไปเป็น 24 หมู่บ้านใน 6 อำเภอ 3 จังหวัดได้แก่ จังหวัดร้อยเอ็ด จังหวัดศรีสะเกษ และจังหวัดสุรินทร์ กลุ่มสตรีทอผ้าพื้นเมืองย้อมสีธรรมชาตินี้สามารถรวบรวมสมาชิกได้ประมาณ 491 คน สมาชิกภายในกลุ่มได้มีบทบาทในการเข้าร่วมกิจกรรมของกลุ่มอย่างต่อเนื่อง อาทิเช่น การประชุม อบรม สัมมนา ตลอดจนการศึกษาคุณงานร่วมกัน นอกจากนี้ยังมีการร่วมลงทุนระหว่างชาวบ้านและองค์กรพัฒนาเอกชน (ATA) ซึ่งชี้ให้เห็นถึงสัดส่วนการลงทุนของชาวบ้านต่อองค์กรพัฒนาเอกชนที่เพิ่มขึ้นกล่าวคือจากเดิม 25:75 ในปีพ.ศ. 2534 เป็น 31:69 ในปีพ.ศ. 2536 (มานะ นาคำ, 2539:6-9)

นอกจากนี้เอกสารสิ่งพิมพ์กรณี ร้านค้าร.พ.ช. นั้นแม้จะไม่มีรายละเอียดแสดงไว้มากนักแต่ก็ได้มีการนำเสนอความคืบหน้าของการเข้าร่วมเป็นสมาชิกไว้ดังนี้ ร้านค้าชนบทบ้านสันมะค่า ตั้งอยู่เลขที่ 7 หมู่ที่ 1 ตำบลสันมะค่า อำเภอป่าแดด จังหวัดเชียงราย มีนางสุพิน แก้วบุญปั้น และนายเลา สิงห์สิน เป็นผู้นำชุมชน ก่อตั้งเมื่อปีพ.ศ. 2530 มีสมาชิกแรกตั้ง 228 คน สมาชิกปัจจุบัน 261 คน ร้านค้าชนบทบ้านวังนา ตั้งอยู่ที่บ้านวังผา หมู่ที่ 2 ตำบลสันมะค่า อำเภอป่าแดด จังหวัดเชียงราย มีนายสมพร พิมพ์ภักดีเป็นผู้จัดการ ก่อตั้งเมื่อปีพ.ศ. 2530 มีสมาชิกแรกตั้ง 128 คน ปัจจุบันมีสมาชิก 232 คน ร้านค้าชนบทบ้านสันปูเลย ตั้งอยู่ที่หมู่ที่ 4 ตำบลเชียงเคี่ยน อำเภอเทิง จังหวัดเชียงราย มีนายปั้น ราชเปียวเป็นผู้นำชุมชน ก่อตั้งเมื่อปีพ.ศ. 2531 มีสมาชิกแรกตั้ง 218 คนปัจจุบันมีสมาชิก 231 คน ร้านกลุ่มธุรกิจร.พ.ช. ตั้งอยู่ที่บ้านเวียงเพียง หมู่ที่ 1 ตำบลเวียง อำเภอเทิง จังหวัดเชียงราย มีนางนริศรา บัวตุมเป็นผู้นำชุมชน ก่อตั้งเมื่อปีพ.ศ. 2511 มีสมาชิกแรกตั้ง 200 คน สมาชิกปัจจุบัน 485 คน ร้านค้าชนบทบ้านสะอาดสมศรี ตั้งอยู่เลขที่ 116 หมู่ที่ 5 ตำบลรัษฎา อำเภอภูกามยาว จังหวัดกาฬสินธุ์ มีนายสมัย ภูมิชัยโชติ และนายทองดาว ศรีชาติเป็นผู้นำชุมชน ก่อตั้งเมื่อวันที่ 7 มิถุนายน 2537 มีสมาชิกแรกตั้ง 250 คน ปัจจุบันมีสมาชิก 340 คน ร้านค้าชนบทบ้านดอนยุง ตั้งอยู่หมู่ที่ 9 อำเภอภูกามยาว จังหวัดกาฬสินธุ์ มีนายทองแดง คงภูศรี เป็นผู้นำชุมชน ก่อตั้งเมื่อวันที่ 27 ตุลาคม 2527 มีสมาชิกแรกตั้ง 125 คนปัจจุบันมีสมาชิก 248 คน ร้านค้าชนบทบ้านม่วงหวาน ตั้งอยู่หมู่ที่ 8 ตำบลหนองผือ อำเภอเขาวง จังหวัดกาฬสินธุ์ มีนายไหล วิชาสาร นาย

ทองปึง มะลิส และนายบัวผัน พระศรีเป็นผู้นำชุมชน ก่อตั้งเมื่อปีพ.ศ. 2536 มีสมาชิกแรกตั้ง 92 คน ปัจจุบันมีสมาชิก 142 คน ร้านค้าชุมชนบ้านจอมศรี ตั้งอยู่หมู่ที่ 1 ตำบลสายนาวัง อำเภอนาคู จังหวัดกาฬสินธุ์ มีนายถัน จรัสแสงเป็นผู้นำชุมชน ก่อตั้งเมื่อปีพ.ศ. 2529 มีสมาชิกแรกตั้ง 50 คน ปัจจุบันมีสมาชิก 92 คน

6. ปัจจัยที่เกี่ยวกับความเป็นผู้นำ ปัจจัยที่เกี่ยวกับความเป็นผู้นำนี้ถือเป็นเพียงที่สำคัญที่จะทำให้การดำเนินกิจกรรมธุรกิจชุมชนประสบความสำเร็จหรือล้มเหลว เนื่องจากผู้นำชุมชนมีบทบาทที่สำคัญในการริเริ่มการเสนอแนวทางเลือกดังกล่าว นอกจากนี้ยังมีส่วนสำคัญในการเป็นผู้นำในการวางแผน ตลอดจนกำหนดนโยบายต่างๆ เพื่อให้เกิดความเป็นระเบียบในการดำเนินกิจกรรม จากบทความของฉวีวรรณ สายบัว (เอกสารสิ่งพิมพ์) ที่อ้างอิงเขียนของ Stephen R. Covey เรื่อง 7 Habits of Highly effective people ว่าผู้นำที่ดีควรมีลักษณะที่สำคัญได้แก่ (1) รู้จักปรับปรุงกิจการงานให้ดีขึ้น เป็นผู้วิสัยทัศน์มองเห็นถึงความเป็นจริงที่เกิดขึ้น และสามารถหาทางที่จะป้องกันเหตุที่จะเกิด (2) เป็นผู้ที่มีเป้าหมายทั้งในระยะสั้น ระยะปานกลาง และระยะยาว และเป็นเป้าหมายที่มีความสอดคล้องกัน (3) เป็นผู้ที่สามารถจัดลำดับความสำคัญของปัญหาได้ (4) เป็นผู้ที่มีความสามารถในการทำให้ทุกคนร่วมมือกัน และให้ได้ประโยชน์ร่วมกันทุกฝ่าย (5) เป็นผู้ที่แสวงหาที่จะเข้าใจ และทนลำบากในการทำให้คนอื่นเข้าใจตน (6) สามารถรวมคนให้มีพลังได้เพื่อชดเชยส่วนเหลือส่วนขาดของกันและกันและ (7) ต้องทำสิ่งที่ตนมีอยู่ให้หมดคมอยู่เสมอ ซึ่งส่วนใหญ่แล้วผู้นำชุมชนมักประกอบอาชีพเป็นครูในโรงเรียนของชุมชนนั้นๆ เนื่องจากครูมักได้รับการศึกษาที่ดีสามารถสร้างสรรค์สิ่งที่ดีงามให้เกิดขึ้นในชุมชนได้ กล่าวโดยสรุปผู้นำที่ดีควรมีผู้ที่มีความคิดเปิดกว้างสามารถมองเห็นถึงสาเหตุและที่มาของปัญหา ตลอดจนมีความสามารถในการแสวงหาทางเลือกเพื่อแก้ปัญหา นั้น ผู้นำชุมชนที่มีความพร้อมและกล้าหาญที่จะริเริ่มกิจกรรมต่างๆ ท่ามกลางปัญหาที่เกิดขึ้น การทำกิจกรรมที่เริ่มต้นจากเล็กไปสู่อะไรใหญ่ ตลอดจนการวางแผนในการดำเนินกิจกรรม และการจัดระบบระเบียบในการดำเนินกิจกรรมที่ดีล้วนมีส่วนทำให้การนำแนวทางเลือกธุรกิจชุมชนไปปรับใช้ประสบความสำเร็จได้

7. ปัจจัยด้านแรงงาน การดำเนินกิจกรรมธุรกิจชุมชนที่สามารถใช้แรงงานที่มีอยู่ในชุมชนได้นั้น นอกจากจะเป็นการสร้างงานให้เกิดขึ้นในชุมชนซึ่งเท่ากับเป็นการช่วยแก้ปัญหาการเข้าไปขายแรงงานในเมืองในเขตเมืองหลวงได้แล้ว การใช้แรงงานที่มีอยู่ในชุมชนยังเป็นการช่วยให้แรงงานนั้นเป็นแรงงานที่มีทักษะเป็นการสร้างมูลค่าเพิ่มให้แก่ตัวแรงงานเอง และที่สำคัญก็คือการที่แรงงานสามารถใช้แรงงานในท้องถิ่นที่ตนเองอาศัยอยู่ได้นั้น ย่อมส่งผลให้ปัญหาครอบครัวลดลง เนื่องจากในปัจจุบันนี้เมื่อลูกหลานเติบโตขึ้นต่างก็เข้าไปหางานทำในเมืองทำให้สภาพของชีวิตครอบครัวเปลี่ยนไป ดังนั้นการที่ชุมชนสามารถสร้างธุรกิจที่เป็นของคนในชุมชนขึ้นมาได้นั้น ย่อมทำให้คุณภาพชีวิตของคนในชุมชนดีขึ้น กรณี สหกรณ์การเกษตรทำ

นางแนว จำกัด เป็นกรณีศึกษาหนึ่งที่ใช้ให้เห็นว่าการที่แรงงานในท้องถิ่นมีความสามารถในการเลี้ยงโค-กระบือ ทำให้ไม่ต้องว่าจ้างแรงงานต่างถิ่นซึ่งมีต้นทุนที่สูงกว่าและยังอาจมีความชำนาญในการเลี้ยงโค-กระบือน้อยกว่าอีกด้วย

8. ปัจจัยที่เกี่ยวกับการมีปฏิสัมพันธ์กับภายนอก ดังที่ได้กล่าวไปแล้วในตอนต้นว่าการมีปฏิสัมพันธ์นั้นมีทั้งปฏิสัมพันธ์ที่เป็นบวก (positive interaction) และปฏิสัมพันธ์ที่เป็นลบ (negative interaction) ทั้งนี้ขึ้นอยู่กับชุมชนที่จะต้องเรียนรู้และหาให้พบว่าการเข้ามามีปฏิสัมพันธ์จากสถาบันภายนอกนั้นเป็นไปในลักษณะใด ชุมชนที่สามารถประสบความสำเร็จจากการนำแนวทางเลือกธุรกิจชุมชนไปปรับใช้นั้นมักสามารถแสวงหาประโยชน์จากการมีปฏิสัมพันธ์กับสถาบันจากภายนอกได้ การเข้ามาของสถาบันจากภายนอกนี้ส่วนใหญ่แล้วจะเป็นการเข้ามาให้ความช่วยเหลือทั้งในส่วนของเงินทุน และการพัฒนาความรู้ความฉลาดอดจนการฝึกทักษะให้แก่ชาวบ้าน ดังเช่นกรณี สหกรณ์การเกษตรทำนางแนว จำกัด ที่มีการเข้าร่วมกับบริษัทบางจาก จำกัด (มหาชน) ในการจัดตั้งสถานีบริการน้ำมัน หรือกรณี กลุ่มพรรณไม้ ที่มีการร่วมลงทุนกับสมาคมเทคโนโลยีที่เหมาะสม (ATA) ในการพัฒนาอาชีพการทอผ้าพื้นเมืองให้แก่สตรีในชุมชนอำเภอเกษตรวิสัย จังหวัดร้อยเอ็ด ที่สามารถมีปฏิสัมพันธ์ในเชิงบวกกับสถาบันจากภายนอกได้ กรณี กลุ่มออมทรัพย์แบบพัฒนาครบวงจรชีวิต ก็มีปฏิสัมพันธ์ที่ดีกับรัฐ หน่วยงานจากภาครัฐที่เข้ามาให้ความช่วยเหลือชุมชนนั้นมิได้เข้ามาช่วยในเรื่องการแก้ปัญหาใจผู้ร้ายเท่านั้น แต่ยังเข้ามาให้ความช่วยเหลือในการพัฒนาคนในชุมชนให้มีความรู้ทั้งในเรื่องประชาธิปไตยและการงานพื้นฐานอาชีพ เหล่านี้ล้วนเป็นผลให้คนในชุมชนเกิดกำลังใจในการให้ความร่วมมือแก้ไขปัญหาที่เกิดขึ้น

9. ปัจจัยที่เกี่ยวกับสมาชิก เนื่องจากสมาชิกในชุมชนถือเป็นสิ่งที่มีความสำคัญที่สุดในการดำเนินกิจกรรมธุรกิจชุมชน การได้รับความร่วมมือจากชาวบ้านตลอดจนการที่ชาวบ้านมีความอดทนและพยายามเป็นสิ่งที่มีความหมายต่อการดำเนินกิจกรรม อย่างไรก็ตามหากสมาชิกก็ควรตระหนักและให้ความสำคัญกับธุรกิจหรือกิจกรรมที่ตนเข้าเป็นสมาชิก สมาชิกต้องหมั่นติดตามความคืบหน้าขององค์กรและให้ความร่วมมือในกิจกรรมต่างๆ อาทิเช่น การเข้าร่วมประชุม การร่วมติดตามศึกษาผลงาน พร้อมทั้งร่วมคิดและเสนอความเห็นที่เป็นประโยชน์ต่อองค์กรหรือชุมชนที่ตนอาศัยอยู่

4.2 กรณีศึกษาที่ประสบความสำเร็จ

ในส่วนของการศึกษาที่ประสบความสำเร็จนี้ผู้ศึกษาต้องพบกับอุปสรรคในการจัดหาข้อมูลอยู่บ้าง เนื่องจากข้อมูลที่มีอยู่นั้นค่อนข้างกระจัดกระจายและเป็นข้อมูลอย่างคร่าวเท่านั้น อย่างไรก็ตามผู้ศึกษาจะได้พยายามนำเสนอในกรณีศึกษาต่างๆ เพื่อให้การนำเสนอในครั้งนี้มีความสมบูรณ์ทางด้านข้อมูลให้มากที่สุด สำหรับปัจจัยที่มีผลทำให้การนำแนวทางเลือกธุรกิจชุมชนไปปรับใช้ต้องพบกับความล้มเหลวหรือพบกับอุปสรรคนั้นได้แก่

1. ปัจจัยด้านเงินทุน ปัจจัยนี้ถือเป็นปัจจัยที่มีผลต่อความล้มเหลวที่เกิดขึ้นจากการนำแนวทางเลือกธุรกิจชุมชนมาปรับใช้มากที่สุดดังเช่นกรณี กลุ่มเกษตรกรทำนา 3 ตำบล (มานะ นาคำ, 2539:9-12) นั้นกลุ่มเกษตรกรมิได้เริ่มต้นการดำเนินธุรกิจด้วยการสะสมของตนเองที่เพียงพอก่อน ดังนั้นกิจกรรมที่แท้จริงเป็นไปในลักษณะของการใช้เครดิต นั่นคือการซื้อปุ๋ยเงินเชื่อจากอตก. (องค์การตลาดเพื่อเกษตรกร) ทำให้กลุ่มเกิดภาระผูกพันกับอตก. ประกอบกับชาวนาไม่มีความพร้อมที่จะชำระคืน ส่งผลให้กลุ่มต้องประสบกับปัญหามากขึ้น นอกจากนี้เมื่อกลุ่มได้หันมารับซื้อข้าวเปลือกก็ต้องประสบกับปัญหาในเรื่องของการขาดทุนหมุนเวียนในการดำเนินงาน ทำให้กลุ่มไม่สามารถตอบสนองนโยบายจากภาครัฐได้

2. ปัจจัยด้านผลผลิต โดยปกติแล้วการที่ชุมชนต้องพบกับปัญหาหรืออุปสรรคด้านผลผลิตนี้มักเกิดจากการที่ชุมชนขาดแคลนแหล่งวัตถุดิบที่เพียงพอ ประกอบวัตถุดิบที่มีอยู่ไม่ได้มาตรฐาน ทำให้สินค้ามีต้นทุนสูงเมื่อเปรียบเทียบกับคู่แข่งที่มีกำลังผลิตขนาดใหญ่ นอกจากนี้การที่สินค้าที่ผลิตได้ไม่ได้รับความนิยม เนื่องจากความต้องการของคนในสังคมเปลี่ยนแปลงไป ส่งผลให้เกิดปัญหาด้านผลผลิตได้ นอกจากนี้การที่แหล่งวัตถุดิบธรรมชาติถูกทำลายไปเรื่อย ยังอาจทำให้วัตถุดิบที่เคยจัดหาได้นั้นลดน้อยลง สำหรับสาเหตุหนึ่งที่ทำให้เกิดปัญหาด้านการผลิตนั้นอาจเกิดจากการที่เกษตรกรไม่มีการคิดทำกินเป็นของตนเองหรือมีน้อยทำให้ผลผลิตที่ผลิตมีน้อยดังเช่นกรณี สหกรณ์การเกษตรโนนดินแดง” (สำนักงานกองทุนสนับสนุนการวิจัย, 2539:64)

* กลุ่มเกษตรกรทำนา 3 ตำบล ตั้งอยู่ที่ตำบลสามขา อำเภอโพธาราม จังหวัดร้อยเอ็ด มีการรวมกลุ่มกันเมื่อปีพ.ศ. 2518 ประกอบด้วยชาวบ้านจากตำบลศรีสว่าง ตำบลยางคำ และตำบลสามขา ชาวบ้านส่วนใหญ่ประกอบอาชีพทำนาจึงมีการจัดตั้งโรงสีข้าวขึ้น

** สหกรณ์การเกษตรโนนดินแดง ตั้งอยู่ที่กิ่งอำเภอโนนดินแดง จังหวัดบุรีรัมย์ มีการจัดโครงการเกษตรผสมผสานเชิงธุรกิจ

3. ปัจจัยที่เกี่ยวกับการมีปฏิสัมพันธ์จากภายนอก ในกรณีที่ประสบความล้มเหลวนี้ การมีปฏิสัมพันธ์กับภายนอกมักเป็นไปในทางที่เป็นลบดังเช่นกรณี กลุ่มเกษตรกรทำนา 3 ตำบล ซึ่งแม้จะสามารถฝ่าฟันอุปสรรคจนกระทั่งประสบกับความสำเร็จไปได้ แต่กลุ่มก็ต้องพบกับอุปสรรคทั้งที่เกิดจากชาวบ้านในชุมชนเองและสถาบันภายนอกมานับตั้งแต่ปีพ.ศ. 2518 กล่าวคือ ในช่วงปีพ.ศ. 2518 นั้นกลุ่มได้ซื้อปุ๋ยเงินเชื่อจากองค์การตลาดเพื่อเกษตรกร (อตก.) มาจำหน่ายให้สมาชิก แต่ต้องประสบกับปัญหาเนื่องจากไม่สามารถเก็บเงินค่าปุ๋ยจากสมาชิกได้ครบ คณะกรรมการกลุ่มจึงนำเงินในส่วนที่เก็บได้ไปชำระคืนให้อตก. ต่อมาในช่วงปีพ.ศ. 2526 กลุ่มได้รับการสนับสนุนจากเกษตรตำบล และนักพัฒนาจากโครงการประสานความร่วมมือทุ่งกุลาร้องไห้ ให้พื้นที่ปลูกส้มขึ้นอีกครั้ง มีการรวบรวมสมาชิกเพื่อตั้งกลุ่มใหม่ขึ้นเพื่อซื้อปุ๋ยเงินเชื่อจากอตก. มาจำหน่ายให้สมาชิก จนกระทั่งในปีพ.ศ. 2532/2533 ปุ๋ยที่เกษตรกรได้รับจากอตก. เป็นปุ๋ยปลอม ชาวนาทั้ง 3 กลุ่มจึงได้รวมตัวกันต่อสู้อยู่ประมาณ 2 เดือน เจ้าหน้าที่และบริษัทจึงยอมรับว่าเป็นปุ๋ยปลอม และยินยอมชดเชยค่าเสียหายให้กลุ่ม กลุ่มจึงได้นำเงินคืนสมาชิก ต่อมาเกิดปัญหาราคาส้มตกต่ำ กลุ่มเกษตรกรทั้ง 3 จึงร่วมกันทำโครงการขอกู้เงินมาซื้อข้าวเปลือกจากสมาชิก แต่กลุ่มจะต้องปฏิบัติตามสิ่งที่รัฐกำหนดโดยการรัฐต้องการให้กลุ่มเกษตรกรซื้อข้าวเปลือกจากสมาชิกกักตุนไว้แล้วจึงค่อยนำมาปล่อยขายปลายฤดู เพื่อป้องกันข้าวทะลักออกสู่ตลาดอันจะมีผลให้ราคาข้าวตกต่ำ แต่กลุ่มต้องการรับซื้อข้าวจากสมาชิกแล้วทยอยขายหมุนเวียนกันไปเพื่อลดความเสี่ยง อีกทั้งการซื้อขายหมุนเวียนนี้จะช่วยให้กลุ่มสามารถรับซื้อข้าวได้ในปริมาณที่มากขึ้น กลุ่มจึงคืนงบไป จากกรณีดังกล่าวจะเห็นได้ว่าการเข้ามาปฏิสัมพันธ์จากภายนอกกับเจ้าหน้าที่รัฐที่ขาดความซื่อสัตย์ในหน้าที่การงานได้ส่งผลให้สมาชิกภายในกลุ่มต้องพบกับอุปสรรคที่ทำให้ไม่สามารถดำเนินการต่อไปได้ อย่างไรก็ตามภายหลังจากกลุ่มได้รวมพลังกันต่อสู้จนกระทั่งสามารถจัดตั้งโรงสีข้าวของกลุ่มได้สำเร็จในที่สุด

4. ปัจจัยด้านการบริหารจัดการ ปัจจัยด้านการบริหารจัดการนี้เป็นปัจจัยหนึ่งที่มีผลต่อความล้มเหลวที่เกิดขึ้น ชุมชนที่ไม่มีกฎวางแผนในการโครงสร้างการบริหารจัดการที่ดี หรือสอดคล้องกับเป้าหมายของชุมชนแล้วก็อาจทำให้กลุ่มไม่สามารถดำเนินงานตามเป้าหมายที่วางไว้ได้ ดังเช่นกรณี กลุ่มเกษตรกรทำนา 3 ตำบล ที่ในระยะแรกไม่มีการวางแผนด้านการบริหารจัดการที่เป็นระบบ ทำให้การดำเนินงานต้องพบกับความคับสน การทำงานเป็นไปในลักษณะตามแก้ปัญหาทำให้กลุ่มต้องพบกับอุปสรรคตลอดมา

5. ปัจจัยที่เกี่ยวกับตัวสมาชิก จากความล้มเหลวที่เกิดขึ้นจากการนำแนวทางเลือกธุรกิจชุมชนมาปรับใช้นั้น ผู้ศึกษาเห็นว่าเราคงปฏิเสธไม่ได้ว่าสมาชิกเป็นปัจจัยที่มีอิทธิพลสำคัญดังเช่นกรณี กลุ่มออมทรัพย์พัฒนาบ้านห้วยแดง (สำนักงานกองทุนสนับสนุนการวิจัย, 2539:64-65) ที่สมาชิกไม่เข้าใจระบบการซื้อขายของกลุ่ม รวมถึงการที่สมาชิกไม่ปฏิบัติตาม

กฎระเบียบที่ได้ตั้งไว้ นอกจากนี้การที่สมาชิกไม่จ่ายค่าสินค้าหรือไม่ให้ความสำคัญต่อการผ่อนชำระ ก็อาจเป็นเหตุให้เกิดปัญหาด้านเงินทุนหมุนเวียนของธุรกิจชุมชนได้เช่นกัน

6. ปัจจัยที่เกี่ยวกับกฎข้อบังคับ จากกรณี โครงการพัฒนาอาชีพคนจนในเมือง (สำนักงานกองทุนสนับสนุนการวิจัย, 2539: 68-69) นี้โครงการต้องพบกับกฎหมายที่ไม่เอื้ออำนวยต่อการทำงานเช่น กฎหมายของตำรวจเทศกิจ ทำให้กลุ่มไม่สามารถดำเนินกิจกรรมต่อไปได้ ดังนั้นในการดำเนินกิจกรรมธุรกิจชุมชนจึงจำเป็นต้องอย่างยิงที่ชุมชนจะต้องศึกษาถึงกฎข้อบังคับต่างๆ เพื่อมิให้การดำเนินงานต้องหยุดชะงักดังเช่นกรณีดังกล่าว

จากข้อมูลข้างต้นทั้งในกรณีที่ประสบความสำเร็จและประสบความล้มเหลวจากการนำแนวทางเลือกธุรกิจชุมชนไปปรับใช้นั้น ผู้ศึกษาจะได้ทำการสรุปถึง ปัจจัยที่มีผลต่อความสำเร็จและความล้มเหลวของธุรกิจชุมชน ในภาพรวมดังนี้

1. ปัจจัยด้านการผลิต ปัจจัยด้านการผลิตนี้มีผลต่อความสำเร็จหรือความล้มเหลวของธุรกิจชุมชนกล่าวคือ ชุมชนใดทำการผลิตที่อาศัยปัจจัยการผลิตที่ชุมชนมีอยู่ในท้องถิ่นเป็นหลัก ตลอดจนมีเทคนิควิธีการในการผลิต รวมถึงความรับผิดชอบในคุณภาพของสินค้าที่ผลิตได้ การผลิตที่เกิดขึ้นก็จะเป็นการผลิตที่ส่งผลให้ธุรกิจชุมชนนั้นประสบความสำเร็จ แต่หากชุมชนใดทำการผลิตสินค้าที่ไม่ได้มาตรฐาน หรือผลิตโดยใช้ปัจจัยการผลิตที่ไม่มีคุณภาพแล้ว โอกาสที่การดำเนินกิจกรรมธุรกิจชุมชนนั้นจะประสบความสำเร็จก็เป็นไปได้ยาก ดังนั้นในการพิจารณาถึงปัจจัยด้านการผลิตนี้จึงต้องพิจารณาว่า แหล่งวัตถุดิบเป็นอย่างไร มีเพียงพอที่จะใช้ในการผลิตมากน้อยแค่ไหน นอกจากนี้ยังต้องพิจารณาด้วยว่าสินค้าที่ผลิตได้นั้นตรงกับความต้องการของผู้บริโภคหรือไม่ เนื่องจากระดับการผลิตของธุรกิจชุมชนนั้นมักเป็นเทคโนโลยีอย่างง่ายไม่สลับซับซ้อนมากนัก จึงเป็นเหตุให้ประสิทธิภาพอันเกิดจากการผลิตอยู่ในระดับต่ำเมื่อเทียบกับธุรกิจที่มีขนาดใหญ่กว่าดังเช่นกรณี ร้านค้าในจังหวัดบุรีรัมย์ ซึ่งแต่เดิมชาวบ้านสามารถดำเนินกิจการร้านค้าไปได้ ต่อมาเมื่อบริษัทเครือเจริญโภคภัณฑ์ จำกัด(มหาชน) นำห้างสรรพสินค้าเข้าไปตั้ง ผลกระทบที่เกิดขึ้นก็คือ บรรดาร้านค้าขนาดเล็กต่างไม่สามารถแข่งขันกับห้างสรรพสินค้าขนาดใหญ่ได้ ทั้งในแง่ของความทันสมัยและต้นทุนต่อหน่วยที่ต่ำกว่า

2. ปัจจัยด้านการตลาด เนื่องจากหากปริมาณสินค้าที่ผลิตได้นั้นมีปริมาณไม่สอดคล้องกับความต้องการของตลาดก็อาจทำให้ธุรกิจประสบปัญหาได้ นอกจากนี้การไม่มีตลาดรองรับที่แน่นอน หรือแหล่งที่ตั้งของตลาดอยู่ไกลเกินไป รวมทั้งหากการจำหน่ายสินค้าถูกจำกัดอยู่เพียงภายในท้องถิ่น เหล่านี้ล้วนมีผลกระทบต่อความสำเร็จหรือความล้มเหลวจากการนำแนวทางเลือกดังกล่าวไปปรับใช้ทั้งสิ้น

3. ปัจจัยด้านแรงงาน ต้องพิจารณาถึงข้อจำกัดของแรงงานว่า แรงงานที่มีอยู่ในท้องถิ่นเป็นแรงงานที่มีฝีมือหรือไม่ และจำนวนแรงงานมีเพียงพอหรือไม่ เนื่องจากในการผลิตสินค้าชนิดใด ๆ ก็ตามต้นทุนอันเกิดจากแรงงานถือเป็นต้นทุนที่สำคัญประการหนึ่ง ดังนั้นหากชุมชนใดมีแรงงานที่มีทักษะเพียงพอแล้ว โอกาสที่ชุมชนนั้นจะประสบความล้มเหลวอันเกิดจากปัญหาการขาดแคลนแรงงานก็น้อยมาก แต่ทั้งนี้ในการวางแผนการดำเนินงานนั้น สมาชิกที่อยู่ในธุรกิจชุมชนจำเป็นต้องคำนึงถึงกรณีที่เป็นฤดูกาลเพาะปลูกของสมาชิก เนื่องจากในช่วงเวลาดังกล่าวอาจเกิดการขาดแคลนแรงงานชั่วคราวได้ ดังนั้นชุมชนจึงต้องเตรียมหาวิธีการป้องกันปัญหาที่จะเกิดขึ้น แนวทางหนึ่งที่น่านำมาใช้ก็คือ การหมุนเวียนแรงงานกันเข้ามาทำงานในธุรกิจชุมชนเป็นกลุ่ม เพื่อให้แรงงานสามารถทำงานที่ถือเป็นอาชีพหลักได้นอกเหนือไปจากการเข้าร่วมในกิจกรรมธุรกิจชุมชน

4. ปัจจัยด้านการเงิน สำหรับปัจจัยนี้จะพิจารณาจากภาวะระดมทุนของชุมชนว่าเป็นอย่างไร ชุมชนมีปัญหาในเรื่องของเงินทุนในการดำเนินงานหรือไม่ นอกจากนี้ยังพิจารณาถึงระบบบัญชีและการตรวจสอบควบคุมว่าเป็นอย่างไร มีการจัดทำไว้อย่างเป็นระบบหรือไม่ ซึ่งปัญหาสำคัญประการหนึ่งที่ทำให้การดำเนินงานของธุรกิจชุมชนต้องพบกับความล้มเหลวนั้นก็คือ ปัญหาด้านการเงิน ในบางชุมชนการดำเนินกิจกรรมธุรกิจชุมชนเป็นไปด้วยการกู้ยืมจากแหล่งเงินทุนภายนอกมากกว่าแหล่งเงินทุนภายใน ซึ่งได้จากการระดมทุนและการสะสมทุนของสมาชิก อันอาจก่อให้เกิดภาวะการณ์ที่สมาชิกไม่สามารถคืนเงินให้แก่แหล่งเงินทุนจากภายนอกได้ ทำให้การดำเนินงานของธุรกิจชุมชนต้องล้มเลิกไปในที่สุด

5. ปัจจัยด้านการบริหารจัดการ ในประเด็นนี้การพิจารณาจะครอบคลุมในส่วนของการบริหารงานทั้งหมด นับตั้งแต่ขั้นตอนตลอดจนข้อกำหนดในการรับสมัครสมาชิก การกำหนดสายงานการบังคับบัญชาว่ามีการแบ่งสายงานกันชัดเจนหรือไม่อย่างไร แต่ละคน แต่ละฝ่ายมีอำนาจหน้าที่ บทบาทความรับผิดชอบอย่างไร รวมทั้งมีการร่วมกันกำหนดรายละเอียดต่างๆ อาทิเช่น ขนาดการถือหุ้น ราคาหุ้น การนำเงินทุนไปใช้ กฎเกณฑ์ต่างๆ เป็นต้น ทั้งนี้เพื่อสร้างความเป็นระเบียบให้กับการดำเนินงาน โดยสมาชิกทุกคนสามารถมีส่วนร่วมในการแสดงความคิดเห็นในประเด็นต่างๆ ได้อย่างอิสระ การลงความเห็นในเรื่องใดๆ จะเป็นไปโดยอาศัยเสียงข้างมากเป็นหลัก ดังนั้นปัจจัยด้านการบริหารจัดการนี้จึงมีความสำคัญในการพิจารณาว่าชุมชนที่มีการนำแนวทางเลือกธุรกิจชุมชนไปปรับใช้นั้นมีการจัดการด้านการบริหารไว้อย่างไร เป็นระบบระเบียบและเป็นที่ยอมรับแก่สมาชิกมากน้อยเพียงใด

6. ปัจจัยที่เกี่ยวกับการมีปฏิสัมพันธ์กับภายนอก สำหรับการมีปฏิสัมพันธ์ด้วยการให้ความร่วมมือจากสถาบันภายนอกในประเทศนี้ได้ครอบคลุมทั้งการให้ความร่วมมือจากภาครัฐ ภาคเอกชน องค์กรพัฒนาเอกชน สถาบันวิชาการ และที่สำคัญที่สุดคือ สมาชิกในชุมชน เนื่องจากการร่วมมือกันในการดำเนินกิจกรรมธุรกิจชุมชนนี้ การได้รับความร่วมมือจากสมาชิกในชุมชนเป็นหลัก จะทำให้การดำเนินธุรกิจชุมชนจะเป็นการดำเนินธุรกิจชุมชนที่เข้มแข็ง และชาวบ้านจะรู้สึกถึงความเป็นเจ้าของในธุรกิจชุมชนนั้น สำหรับการเข้ามาของสถาบันจากภายนอกนั้นชาวบ้านจำเป็นต้องพิจารณาให้ดีว่าเป็นการเข้ามาในลักษณะใด กล่าวคือ เป็นการเข้ามาให้ความช่วยเหลือด้านการตลาด การผลิต หรือการให้ความรู้ตลอดจนเทคนิควิธีการต่างๆ ในการบริหารงาน หรือเป็นการเข้ามาโดยต้องการใช้ชุมชนเป็นฐานการผลิตเนื่องจากแรงงานมีราคาถูก หรือเป็นการเข้ามาเพราะเห็นว่าชุมชนนั้นมีแหล่งวัตถุดิบที่สามารถใช้ในการผลิตได้มาก ซึ่งสาเหตุของการเข้ามาตลอดจนวิธีการในการเข้ามานั้นมีส่งสำคัญต่อการประสบความสำเร็จหรือล้มเหลวของชุมชน

7. ปัจจัยที่เกี่ยวกับตัวสมาชิก สำหรับปัจจัยที่เกี่ยวกับตัวสมาชิกนี้ สมาชิกต้องตระหนักถึงความรับผิดชอบที่ตนพึงมีต่อกิจกรรมนั้นด้วย ความรับผิดชอบในบทบาทหน้าที่ที่ได้รับมอบหมายเป็นสิ่งที่มีความสำคัญอย่างยิ่ง เนื่องจากสมาชิกถือเป็นส่วนที่มีความสำคัญที่สุดของการดำเนินงาน แม้สมาชิกบุคคลนั้น จะไม่มีหน้าที่ในสายการบังคับบัญชาแต่อย่างใดที่สุด สมาชิกทุกคนต่าง ๆ ก็มีส่วนในการเสนอความเห็นในอันที่จะเป็นประโยชน์ต่อชุมชนที่จะนำไปปรับเปลี่ยนการดำเนินงานเพื่อให้เกิดผลการดำเนินงานที่มีประสิทธิภาพ สมาชิกทุกคนจำเป็นต้องเข้าใจในเป้าหมายของการดำเนินกิจกรรมนั้นๆ และปฏิบัติตนให้เป็นไปในทางที่จะทำให้เป้าหมายนั้นบรรลุผล และที่สำคัญก็คือ การที่สมาชิกมีจิตใจที่เข้มแข็งมุ่งมั่นที่จะต่อสู้กับอุปสรรคต่างๆ ที่เกิดขึ้นเหล่านี้ล้วนมีผลต่อการประสบความสำเร็จจากการดำเนินกิจกรรมธุรกิจชุมชนทั้งสิ้น

8. ปัจจัยที่เกี่ยวกับความเป็นผู้นำ ปัจจัยในประเทศนี้ผู้นำจำเป็นต้องใช้ความระมัดระวังในการวิเคราะห์เป็นอย่างดี มิฉะนั้นอาจทำให้การวิเคราะห์เกิด value judgement ขึ้นได้ ปัจจัยที่เกี่ยวกับความเป็นผู้นำนี้ถือได้ว่ามีผลต่อความสำเร็จหรือล้มเหลวของธุรกิจชุมชนเนื่องจากการทำธุรกิจชุมชนนั้นผู้นำชุมชนถือได้ว่ามีส่วนสำคัญอย่างยิ่งในการกำหนดทิศทางการดำเนินงาน หากชุมชนใดมีผู้นำชุมชนที่มีความคิดค้นแบบ ไม่สามารถมองปัญหาได้อย่างถ่องแท้รอบด้าน ก็อาจทำให้การดำเนินกิจกรรมธุรกิจชุมชนประสบความสำเร็จล้มเหลวได้ ซึ่งผู้นำชุมชนที่ดีต้องสามารถเผชิญกับปัญหาที่เกิดขึ้นรวมทั้งยอมรับปัญหาที่เกิดขึ้นได้ นอกจากนี้ผู้นำที่ดีควรเป็นผู้ที่มีความคิดในเชิงสร้างสรรค์ มีความสามารถในการประสานงาน ประสานความคิดได้ ก็สามารถทำให้ชาวบ้านหรือสมาชิกร่วมมือกันฝ่าฟันอุปสรรคไปได้ พร้อมกันนี้ผู้นำควรเป็นผู้ที่มีจิตใจมั่นคงเข้มแข็งและมีความอดทนต่อความยากลำบากในการจัดตั้งธุรกิจชุมชน ทั้งนี้เพื่อ

แสดงความมั่นใจให้เกิดขึ้นในหมู่สมาชิกอันจะเป็นผลทำให้เกิดความมั่นคงในกิจกรรมการค้าเงินงาน

9. ปัจจัยที่เกี่ยวกับกฎข้อบังคับ ปัจจัยนี้เป็นการพิจารณาถึงผลกระทบที่เกิดจากกฎระเบียบ และข้อบังคับต่างๆที่มาจากภาครัฐ รวมทั้งนโยบายการให้สินเชื่อของธนาคารพาณิชย์ เนื่องจากนับตั้งแต่ประเทศไทยประสบกับปัญหาด้านเศรษฐกิจจึงจำเป็นต้องมีการประกาศยกเลิกระบบตะกั่วเงินโดยปล่อยให้ค่าเงินบาทลอยตัวแบบจัดการ (managed float) ประกอบกับการขึ้นภาษีมูลค่าเพิ่มจากร้อยละ 7 เป็นร้อยละ 10 ตามกรอบนโยบายของ IMF (International Monetary Fund) เหล่านี้ล้วนส่งผลกระทบต่อต้นทุนในการผลิตของการดำเนินงานธุรกิจชุมชนขึ้นได้ นอกจากนี้การชะลอการปล่อยสินเชื่อของธนาคารพาณิชย์ยังส่งผลให้การดำเนินงานของธุรกิจชุมชนบางแห่งต้องประสบกับปัญหาด้านการเงินจนขาดสภาพคล่องและอาจต้องล้มเลิกกิจการไปในที่สุด



สถาบันวิทยบริการ
จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย

แผนภาพที่ 4.2 แสดงปัจจัยที่มีผลกระทบต่อความสำเร็จ/ความล้มเหลว
ของธุรกิจชุมชนในภาพรวม (Macro)

