



รายงานการวิจัย

เรื่อง

กลยุทธ์สู่ความสำเร็จของการจัดการธุรกิจชุมชน : ศึกษากรณีธุรกิจกะลา ของ
ตำบลชัยบุรี อำเภอเมือง จังหวัดพัทลุง

The Strategy to Achievement of Community Enterprise : Coconut Shell
Business in Tambon Chaiburi, Ampur Muang, Pattalung Province.

โดย

อรรวรรณ สุทธิพิทักษ์

มหาวิทยาลัยธุรกิจบัณฑิตย์

งานวิจัยนี้ได้รับทุนอุดหนุนการวิจัยจาก มหาวิทยาลัยธุรกิจบัณฑิตย์

พฤษภาคม 2546



658.04
จ373ก

65B0159347

Title: กลยุทธ์สู่ความสำเร็จของการจัดการธุรกิจ

มรณ
หอสมุดและศูนย์สนเทศ มหาวิทยาลัยธุรกิจบัณฑิตย์

ชื่อเรื่อง กลยุทธ์สู่ความสำเร็จของการจัดการธุรกิจชุมชน : ศึกษากรณีธุรกิจกะลาของตำบลชัยบุรี
อำเภอเมือง จังหวัดพัทลุง

ผู้วิจัย นางสาวอรรวรรณ สุทธิพิทักษ์

ปี 2546

บทคัดย่อ

การศึกษา “กลยุทธ์สู่ความสำเร็จของการจัดการธุรกิจชุมชน : ศึกษากรณีธุรกิจกะลา ของตำบลชัยบุรี อำเภอเมือง จังหวัดพัทลุง มีวัตถุประสงค์เพื่อต้องการวิเคราะห์การบริหารจัดการธุรกิจกะลาชุมชน โดยเฉพาะการหาปัจจัยสำคัญและลำดับความสำคัญของปัจจัยที่มีผลกระทบต่อความสำเร็จในการบริหารจัดการธุรกิจกะลาชุมชน ทั้งนี้ เพื่อเสนอแนะรูปแบบการบริหารเชิงกลยุทธ์ที่เหมาะสม และเพื่อการพัฒนาหลักสูตรการอบรมเกี่ยวกับการบริหารจัดการธุรกิจชุมชน

เพื่อให้ได้คำตอบตามวัตถุประสงค์และประโยชน์ที่คาดว่าจะได้รับดังกล่าวข้างต้น จึงกำหนดระเบียบวิธีการศึกษาภายใต้กรอบแนวความคิด การบริหารเชิงกลยุทธ์ ซึ่งประกอบด้วยหลักการสำคัญ ๆ 4 ประการ คือ การกำหนดทิศทางขององค์กร การวิเคราะห์เชิงกลยุทธ์ การจัดทำกลยุทธ์ และการปฏิบัติตามกลยุทธ์ โดยมีวิธีการเก็บข้อมูลจากการรวบรวมข้อมูลจากเอกสาร วารสาร สิ่งพิมพ์ ตำรา และงานวิจัยต่าง ๆ ที่เกี่ยวข้องกับการบริหารเชิงกลยุทธ์และธุรกิจชุมชน ซึ่งเผยแพร่ทั่วไป ร่วมกับการสัมภาษณ์ผู้นำกลุ่ม คณะกรรมการบริหารกลุ่ม และสมาชิกกลุ่มธุรกิจกะลาด้วยการใช้แบบสัมภาษณ์ที่กำหนดประเด็นในการสัมภาษณ์ ภายใต้กรอบการบริหารเชิงกลยุทธ์ด้วยการสัมภาษณ์แนวลึกกับกลุ่มตัวอย่าง ทั้งที่เจาะจง คือผู้นำกลุ่มและกรรมการบริหารกลุ่ม และที่สุ่มตัวอย่าง คือ สมาชิกกลุ่ม รวมทั้งหมด 37 คน

ผลจากการศึกษาพบว่า กลยุทธ์สู่ความสำเร็จของการจัดการธุรกิจกะลาชุมชนของตำบลชัยบุรี อำเภอเมือง จังหวัดพัทลุง มิได้ประสบความสำเร็จเพราะปัจจัยการบริหารเชิงกลยุทธ์ในด้านการกำหนดทิศทางขององค์กร การวิเคราะห์เชิงกลยุทธ์ การจัดทำกลยุทธ์ และการปฏิบัติตามกลยุทธ์ เนื่องจากหลักการดังกล่าวมีความเหมาะสมกับธุรกิจ หรือองค์กรขนาดใหญ่ ที่มีการลงทุนสูง มีบุคลากรมาก และมีความเชี่ยวชาญในแต่ละด้าน ซึ่งตรงกันข้ามกับธุรกิจกะลาชุมชน ซึ่งเป็นเพียงธุรกิจขนาดเล็ก ปัจจัยหลักที่ทำให้สมาชิกกลุ่มต้องรวมกลุ่มทำธุรกิจกะลา คือ ต้องการสร้างรายได้เพิ่มให้กับครอบครัว และเมื่อมีผู้นำทำให้ปรากฏเป็นตัวอย่างในการสร้างรายได้เพิ่มให้กับครอบครัว ความศรัทธา และมั่นใจในตัวผู้นำจึงเกิดขึ้น และกลายเป็นการทำธุรกิจกะลาชุมชนขึ้นในเวลาต่อมา เพราะฉะนั้นปัจจัยหลักที่นำไปสู่ความสำเร็จในการบริหารธุรกิจกะลาชุมชน คือความเชื่อมั่นและศรัทธาต่อผู้นำในรุ่นบุกเบิกที่ เป็นผู้จัดทำกลยุทธ์เกี่ยวกับวิธีการทำงานที่มีความยืดหยุ่นในทุก ๆ ด้าน โดยเฉพาะการจ่ายผลประโยชน์

จากการขายผลิตภัณฑ์ที่เป็นรูปธรรมโดยจ่ายวันต่อวันหรือทุกครั้งที่ได้รับเงินมา และจ่ายให้สมาชิกทุกคนที่ผลิตภัณ์แต่ละชนิดของตนขายได้ จึงทำให้สมาชิกกลุ่มมีรายได้เสริมเป็นประจำทุกวันอย่างเป็นรูปธรรมกับทุกคน จนกลายเป็นความโปร่งใสในการบริหารงานกลุ่ม สมาชิกก็มีเงินทุนหมุนเวียนสม่ำเสมอ กลุ่มก็สามารถรวบรวมผลิตภัณฑ์ส่งจำหน่ายทั้งปลีกและส่งได้ตลอดเวลา ธุรกิจจะลาชุมชนจึงประสบความสำเร็จโดยไม่ต้องอาศัยหลักการบริหารเชิงกลยุทธ์

เพื่อให้ธุรกิจจะลาชุมชน ตำบลชัยบุรี อำเภอเมือง จังหวัดพัทลุง ซึ่งนำโดย นายปลื้ม ชูคง มีการจัดการธุรกิจจะลาชุมชนประสบความสำเร็จยิ่งขึ้น ผู้วิจัยจึงเสนอแนะการวางแผนในการโฆษณาประชาสัมพันธ์ โดยไม่ต้องใช้เงินทุนของกลุ่ม หรือสมาชิกกลุ่ม ด้วยการออกร้านขายผลิตภัณฑ์หรือแสดงผลิตภัณฑ์ ตามกิจกรรมการเคลื่อนไหวของหนึ่งตำบลหนึ่งผลิตภัณฑ์ให้มากขึ้น หรือใช้ผู้นำกลุ่มออกไปสาธิต สอน ฝึกปฏิบัติ ตามสถาบันการศึกษา สถาบันฝึกหัดอาชีพ หรือภาคเอกชน ในลักษณะของการให้ฟรีให้มากขึ้น นอกจากนั้นควรใช้คอมพิวเตอร์ของกลุ่มที่มีอยู่ สร้างเครือข่ายอินเทอร์เน็ตเป็นของกลุ่ม สำหรับการเสนอรูปแบบผลิตภัณฑ์ต่าง ๆ แต่ละชนิด ตลอดจนการสั่งซื้อ และการจำหน่ายของกลุ่มให้ชัดเจน จะทำให้ธุรกิจจะลาชุมชนของกลุ่มประสบความสำเร็จมากยิ่งขึ้น

เลขทะเบียน.....	0159347
วันลงทะเบียน.....	๕๙ ส.ค. 2546
เลขเรียกหนังสือ.....	๖58.04
	๐373ก
	[๒546]
	๗2

Title : The Strategy to Achievement of Community Enterprise : Coconut Shell Business in Tambon Chaiburi, Ampur Muang, Pattalung Province.

Researcher : Miss Orawan Sudhipitak
 Year : 2003

ABSTRACT

The study of "The Strategy to Achievement of Community Enterprise. : Coconut Shell Business in Tambon Chaiburi, Ampur Muang, Pattalung Province" was aimed at analyzing the management of coconut shell business especially finding out essential factors and priorities of factors affecting the success of community coconut shell enterprise in order to propose an appropriate strategic management model and to develop the training course design concerning community enterprise.

To get the right answer for the purposes and the expected benefits mentioned above, the framework for the strategic management was developed. It consisted of four main principles : determining of the organizational direction, strategic analysis, formulating strategies and implementing strategies. The collection of data was accomplished through the study of documents, journals, publications, textbooks and researches dealing with strategic management and community enterprise - including interviews of group leaders, the governing board of the group and the group members of the coconut shell business. One community enterprise leader and 7 members of the executive board were purposively selected for the interview, while 29 members of the group were accidentally selected.

The results showed that the strategy to the achievement of the community coconut shell enterprise in Tambon Chaiburi, Ampur Muang, Pattalung Province did not succeed because of the strategic management factors in determining the organizational direction, the strategic analysis, the strategy formulation and the implementation of the strategy. The reasons were that those principles were suitable for the business or the large organization with costly investment, a large number of skillful resource persons in each aspects. On the contrary, the community coconut shell enterprise carried out by Mr. Pluem Chukong was only a small-scale business. The main factor motivating the members to collaborate in the community coconut shell enterprise was to increase the family income and the group leaders were the model of the family which brings out faith and confidence in the group leaders and then became the community coconut shell enterprise later. Moreover, the main factors leading to the achievement of the community coconut shell business were the benefits from the sales of the products which were paid day by day or whenever the money received and it was paid to every member whose products were sold. Therefore, the group member has supporting income everyday. This was the transparency of the management and the members had the rotation of income and were able to collect the products to be sold in both retail and wholesale. The community coconut shell enterprise was then successful without depending on the principles of the strategic management.

In order to make the community coconut shell enterprise in Tambon Chaiburi, Ampur Muang, Pattalung Province carried out by Mr. Pluem Chukong more successful, the researcher suggested the plan for PR campaign without using money of the group or the

group members by organizing goods outlets or exhibition like "One Tambon One Product" or the demonstration by the group leaders who could teach at educational and occupational institutions or private sectors in the form of free service. Moreover, the use of computer technology should be encouraged to create the internet network of the group. For proposing the model of each kind of the products including ordering and distribution would make the community coconut shell enterprise much more successful.

DRU

กิตติกรรมประกาศ

การวิจัยครั้งนี้ ผู้วิจัยขอขอบคุณมหาวิทยาลัยธุรกิจบัณฑิต ที่กรุณาให้ทุนอุดหนุนการวิจัย และขอขอบคุณ รองศาสตราจารย์ ดร.สรชัย พิศาลบุตร ที่ให้คำแนะนำปรึกษาจนทำให้การวิจัยครั้งนี้ สำเร็จลุล่วงด้วยดี

ขอขอบคุณ ผู้ช่วยศาสตราจารย์ สุริยันต์ สุวรรณราช คุณวิชชัย หรนจันทร์ (ปลัดอำเภอ กงหรา) คุณนิภาพร สมบัติมาศ คุณจรินทร์ ยาชะรัต คุณวนิดา หล้าสะ ซึ่งให้คำแนะนำปรึกษาช่วยเหลือ ในการเก็บรวบรวมข้อมูลในการทำวิจัยฉบับนี้เป็นอย่างยิ่ง ขอขอบคุณครอบครัว คุณน้ำปลื้ม ชูคง ตลอดจนคณะกรรมการกลุ่มธุรกิจทะเลและสมาชิก ที่ให้คำสัมภาษณ์

สำหรับบุคคลและหน่วยงานอื่น ๆ ที่กรุณาให้ความอนุเคราะห์แก่ผู้วิจัยเกี่ยวกับข้อมูล และ คอยช่วยเหลือ แนะนำ จัดพิมพ์ กระจุ่่นเตือน และเป็นกำลังใจซึ่งไม่ได้กล่าวนาม ผู้วิจัยขอขอบคุณเป็น อย่างสูงไว้ ณ ที่นี้ด้วย

อรวรรณ สุทธิพิทักษ์

สารบัญ

	หน้า
บทคัดย่อภาษาไทย.....	ก
บทคัดย่อภาษาอังกฤษ.....	ค
กิตติกรรมประกาศ.....	จ
สารบัญ.....	ฉ
สารบัญตาราง.....	ซ
บทที่ 1 บทนำ	1
1.1 ความเป็นมาของเรื่องที่วิจัย.....	1
1.2 วัตถุประสงค์ของการวิจัย.....	4
1.3 นิยามศัพท์.....	4
1.4 ขอบเขตของการวิจัย.....	4
1.5 วิธีการศึกษา.....	4
1.6 ประโยชน์ที่คาดว่าจะได้รับ.....	5
บทที่ 2 ทฤษฎี การบริหารเชิงกลยุทธ์และการจัดการธุรกิจชุมชน.....	6
2.1 ทฤษฎี การบริหารเชิงกลยุทธ์.....	6
2.2 ทฤษฎี การจัดการธุรกิจชุมชน.....	8
บทที่ 3 ธุรกิจกะลาชุมชน.....	14
3.1 การก่อตัวของธุรกิจกะลา.....	14
3.2 การจัดองค์กร.....	18
3.3 การบริหารจัดการ.....	22
3.4 การจัดการด้านการเงินและผลประโยชน์ในกลุ่ม.....	25
3.5 การสนับสนุนส่งเสริมและการช่วยเหลือกลุ่ม.....	26
บทที่ 4 การวิเคราะห์กลยุทธ์สู่ความสำเร็จของธุรกิจกะลาชุมชน.....	28
4.1 ผลการสัมภาษณ์ผู้นำ กรรมการ และสมาชิกกลุ่มธุรกิจกะลา.....	28
4.1.1 ลักษณะของผู้ตอบสัมภาษณ์.....	28
4.1.2 ความคิดเห็นเกี่ยวกับโครงสร้างและการบริหารองค์กร.....	33
4.1.3 กลยุทธ์การจัดการธุรกิจกะลา.....	33

	หน้า
4.2 การประเมินผล.....	40
4.3 การวิเคราะห์กลยุทธ์สู่ความสำเร็จของการจัดการธุรกิจกะลาชุมชน.....	44
บทที่ 5 สรุป และข้อเสนอแนะ.....	56
5.1 บทสรุป.....	56
5.2 ข้อเสนอแนะ.....	59
เชิงอรรถ.....	60
ภาคผนวก.....	62
ก. แบบสัมภาษณ์.....	63
ข. ประวัติ และผลงาน นายปลื้ม ชูคง	73
ค. ตารางที่ 15-35 แสดงลักษณะของกลุ่มตัวอย่างที่ตอบแบบสัมภาษณ์.....	82

สารบัญตาราง

ตารางที่	หน้า
1. ลักษณะทางสังคม ประชากร และเศรษฐกิจ ของผู้ตอบสัมภาษณ์.....	28
2. จำนวนและร้อยละ เหตุจูงใจสำคัญที่สุดในการเข้าร่วมธุรกิจกะลา.....	30
3. จำนวนและร้อยละ การเข้าร่วมในธุรกิจกะลา.....	31
4. จำนวนและร้อยละ รายได้จากธุรกิจกะลา เฉลี่ยต่อเดือนในปัจจุบัน.....	32
5. กลยุทธ์การจัดการธุรกิจกะลา จำแนกตามหลักการวิเคราะห์เชิงกลยุทธ์.....	34
6. วิธีการจัดทำกลยุทธ์ที่ทำให้กลุ่มดำเนินการบรรลุผลสำเร็จ.....	35
7. จำนวนและร้อยละของผู้ตอบสัมภาษณ์ จำแนกตามความคิดเห็นเกี่ยวกับวิธีการ จัดทำกลยุทธ์ที่ทำให้ธุรกิจกะลาสามารถดำเนินกิจการไปได้ตามเป้าหมาย.....	36
8. ร้อยละของผู้ตอบสัมภาษณ์จำแนกตามการเปรียบเทียบกลยุทธ์กับคู่แข่งชั้น.....	38
9. ร้อยละของผู้ตอบสัมภาษณ์จำแนกตามความคิดเห็นเกี่ยวกับหลักเกณฑ์การ ประเมินผลความสำเร็จของธุรกิจ.....	40
10. ร้อยละของผู้ตอบสัมภาษณ์จำแนกตามความคิดเห็นเกี่ยวกับปัจจัยที่ทำให้การ ดำเนินธุรกิจประสบความสำเร็จมากที่สุด.....	41
11. ร้อยละของผู้ตอบสัมภาษณ์จำแนกตามการแก้ไขปัญหาเมื่อเกิดความขัดแย้ง ระหว่างสมาชิกในกลุ่ม.....	42
12. ร้อยละของผู้ตอบสัมภาษณ์จำแนกตามความคิดเห็นเกี่ยวกับการแก้ไขปัญหา เมื่อเกิดความขัดแย้งระหว่างสมาชิกในกลุ่มกับผู้นำกลุ่ม/คณะกรรมการ บริหารกลุ่ม.....	43
13. ร้อยละของผู้ตอบสัมภาษณ์ จำแนกตามความคิดเห็นเกี่ยวกับวิธีการแก้ปัญหา เมื่อเกิดปัญหาผลิตภัณฑ์แต่ละชนิดมีปริมาณมาก-น้อยเกินไป.....	43
14. ร้อยละของผู้ตอบสัมภาษณ์จำแนกตามความคิดเห็นเกี่ยวกับวิธีการแก้ปัญหา เมื่อเกิดผลิตภัณฑ์แต่ละชนิดไม่มีคุณภาพ.....	44
15. ความคิดเห็นเกี่ยวกับ โครงสร้างและการบริหารองค์กร.....	83
16. เงินทุนในการลงมือทำการผลิต.....	83
17. การเพิ่มปริมาณการผลิต.....	83
18. ความต้องการของตลาดลดลงจะมีผลกระทบต่อกิจการ.....	84
19. ต้นทุนการผลิตเปรียบเทียบกับคู่แข่งชั้น.....	84

ตารางที่	หน้า
20. การออกแบบผลิตภัณฑ์แต่ละชนิด.....	84
21. เงินทุนในการลงมือทำการผลิตผลิตภัณฑ์แต่ละชนิด.....	85
22. ผู้ตัดสินใจในการกำหนดคุณภาพการผลิตผลิตภัณฑ์แต่ละชนิด.....	85
23. ผู้กำหนดราคาขายผลิตภัณฑ์แต่ละชนิด.....	85
24. ผู้วางแผนการตลาดให้กับกลุ่ม.....	86
25. ผู้วางแผนการตลาดต่างประเทศให้กับกลุ่ม.....	86
26. ภาระหน้าที่ในการควบคุมกิจการทั้งหมด.....	86
27. ภาระหน้าที่ในการควบคุมคุณภาพของผลิตภัณฑ์แต่ละชนิดเป็นหน้าที่ของใครมากที่สุด.....	87
28. ภาระหน้าที่ในการควบคุมการตลาดทั้งในประเทศและต่างประเทศ.....	87
29. ภาระหน้าที่ในการควบคุมการเงินและบัญชีของกลุ่ม.....	87
30. หลักเกณฑ์ในการพิจารณาตรวจสอบคุณภาพผลิตภัณฑ์แต่ละชนิด.....	88
31. หลักเกณฑ์การตัดสินใจตรวจสอบการบริหารจัดการกลุ่ม.....	88
32. หลักเกณฑ์การตัดสินใจตรวจสอบทางการเงินและบัญชีของกลุ่ม.....	88
33. ยอดขายของปี 2545.....	89
34. ยอดขายรายวันของเดือนตุลาคม 2545.....	90
35. ยอดขายและจำนวนสมาชิกกลุ่มผลิต.....	91

สารบัญรูป

รูปที่	หน้า
1. แผนที่อำเภอเมือง.....	15
2. แผนที่ เส้นทางคมนาคม ตำบลชัยบุรี.....	16
3. ร้อยละของผู้ตอบสัมภาษณ์ จำแนกตามเหตุจูงใจสำคัญที่สุดในการเข้าร่วม ธุรกิจกะลา.....	31
4. ร้อยละของผู้ตอบสัมภาษณ์ จำแนกตามรายได้จากธุรกิจกะลาเฉลี่ยต่อเดือน.....	32
5. ร้อยละของผู้ตอบสัมภาษณ์ จำแนกตามความคิดเห็นเกี่ยวกับกลยุทธ์ด้านต่าง ๆ ที่มีผลทำให้ธุรกิจกะลาชุมชนประสบความสำเร็จ.....	35
6. ร้อยละของผู้ตอบสัมภาษณ์ จำแนกตามความคิดเห็นเกี่ยวกับวิธีการจัดทำกลยุทธ์ ที่ทำให้ธุรกิจกะลาสามารถดำเนินกิจการไปได้ตามเป้าหมาย.....	36
7. ร้อยละของผู้ตอบสัมภาษณ์ จำแนกตามความคิดเห็นเกี่ยวกับปัจจัยที่ทำให้การ ดำเนินธุรกิจประสบความสำเร็จมากที่สุด.....	41

บทที่ 1

บทนำ : วิธีการศึกษา

การศึกษา “กลยุทธ์สู่ความสำเร็จของการจัดการธุรกิจชุมชน : ศึกษากรณีธุรกิจกะลา ของ ตำบลชัยบุรี อำเภอเมือง จังหวัดพัทลุง” มีผลสืบเนื่องมาจากความน่าสนใจที่ว่า “กะลามะพร้าว” ซึ่งโดยปกติถูกนำไปทิ้งให้เป็นขยะที่ไร้ค่า แต่เมื่อนำมาผสมผสานกับภูมิปัญญาชาวบ้าน และความคิดที่สร้างสรรค์ของคนในท้องถิ่น ได้ก่อให้เกิดผลิตภัณฑ์ต่าง ๆ ที่หลากหลาย กลายเป็นที่นิยมทั้งในประเทศ และต่างประเทศ จนสามารถนำมาประกอบเป็นอาชีพหลักให้กับครอบครัวได้อย่างมั่นคง พร้อมกับสร้างรายได้ให้กับชุมชนปีละไม่ต่ำกว่า 3 ล้านบาท และทำกันมานานนับเป็น 10 ปี โดยไม่มีทีท่าว่าจะตกต่ำแม้ในอนาคตก็ตาม

1.1 ความเป็นมาของเรื่องที่วิจัย

คำว่า “กะลา” หรือ “กะลามะพร้าว” ประชาชนส่วนใหญ่จะรู้จักกันเป็นอย่างดี แต่สำหรับคนไทยทางภาคใต้มักจะเรียกเป็นภาษาพื้นเมืองหรือภาษาท้องถิ่นว่า “พรก” ซึ่งหมายถึงส่วนที่แข็งที่สุดของมะพร้าว มีความหนาประมาณ 0.5-1.0 เซนติเมตร และจะมีเนื้อมะพร้าวติดแน่น แต่เมื่อเนื้อมะพร้าวถูกขูด หรือแกะออกไปเพื่อการนำไปใช้ประโยชน์ในการประกอบอาหารต่าง ๆ หรือเพื่อประโยชน์ด้านอื่น ๆ ส่วนที่เหลือจะเป็นส่วนที่แข็งที่สุด ซึ่งจะมีสีดำ หรือน้ำตาลเข้ม ที่เรียกว่า “กะลา” แต่สำหรับประชาชนโดยทั่วไปนั้น กะลาจะเป็นเพียงเศษวัสดุที่จะต้องนำไปทิ้งหรือเป็นเพียงขยะที่ไร้ค่า จะมีบ้างเฉพาะประชาชนบางกลุ่ม บางพวกที่เล็งเห็นถึงประโยชน์ของกะลาอยู่บ้าง เช่น นำไปเผาไฟเพื่อทำเป็นถ่านใช้ในการหุงต้มอาหาร หรือการนำกะลาไปขูด-ขัด-ถู ให้สะอาดเป็นเงางามแล้วนำไปประดิษฐ์เป็นขันน้ำ ทัพพี จวัก และแก้วน้ำ เป็นต้น ในระยะเริ่มแรกไม่เป็นที่นิยมมากนัก ตรงกันข้ามครอบครัวที่ใช้กะลา ประกอบเป็นอุปกรณ์สำหรับใช้ในครัวเรือนดังกล่าวมักจะได้รับการดูถูกเหยียดหยามจากเพื่อนบ้านว่ายากจน ขัดสนเงินทอง หรือเป็นคนที่ล้าหลังไม่ทันสมัย เป็นประเภทพวกหัวโบราณ แต่ด้วยความอดทน ต่อสู้ ยืนหยัดของประชาชนในชุมชนตำบลชัยบุรี อำเภอเมือง จังหวัดพัทลุง ทำให้กะลา กลายเป็นวัสดุที่มีคุณค่า และมีประโยชน์ต่อสังคมมนุษย์ในยุคปัจจุบันนี้เพิ่มมากขึ้น โดยเฉพาะการแปรรูปกะลาให้เป็นผลิตภัณฑ์ที่ใช้ในครัวเรือน เช่น ทัพพี แก้วน้ำ ขันน้ำ จวัก ช้อน-ส้อม โถใส่ข้าว กาน้ำ ฯลฯ หรือเป็นเครื่องประดับต่าง ๆ เช่น เข็มขัด สร้อยคอ กำไล กีบติดผม ที่เชียบูหรี ปิ่นปักผม และอื่น ๆ อีกหลากหลาย โดยอาศัยความสามารถในด้านหัตถกรรมมาผสมผสานกับภูมิปัญญาท้องถิ่น และความคิดที่สร้างสรรค์ แปรรูปเป็นผลิตภัณฑ์ที่มีความสวยงาม ประณีต จนเป็นที่นิยมและต้องการทั้งของชาวไทยและชาวต่างชาติ

ปัจจุบันการแปรรูปกะลาเป็นผลิตภัณฑ์ต่าง ๆ นั้นกลายเป็น “ธุรกิจ” ที่สำคัญของประชาชนในหลายพื้นที่ หลายจังหวัดของประเทศไทย ทั้งในรูปแบบของธุรกิจภายในครอบครัว และธุรกิจที่เป็นของชุมชน หรือประชาชนในหมู่บ้านหรือตำบล ในหลาย ๆ ครอบครัว หลาย ๆ ชุมชน ร่วมกันผลิตและจำหน่าย จนสามารถสร้างรายได้ให้กับครอบครัวและชุมชนอย่างมั่นคง สำหรับการยึดเป็นอาชีพหลัก เช่น ศูนย์หัตถกรรมคนพิการบ้านสระแก้ว อำเภอท่าศาลา จังหวัดนครศรีธรรมราช ซึ่งนำโดย นายฉัตรชัย หมวกช่วย หนุ่มพิการด้วยการเรียนรู้การทำหัตถกรรมกะลามะพร้าวที่อำเภอพรหมคีรี จังหวัดนครศรีธรรมราช ประมาณ 1 เดือน แล้วกลับมาประกอบเป็นอาชีพหลักที่บ้านสระแก้วร่วมกับเพื่อน ๆ ที่พิการอีก 17 คน ตั้งแต่เดือนกุมภาพันธ์ 2540 จนสามารถสร้างรายได้ให้กับกลุ่มเดือนละ 4,000 - 5,000 บาทต่อคน ผลิตภัณฑ์แปรรูปกะลามะพร้าวสามารถส่งออกไปจำหน่ายยังประเทศสิงคโปร์ แคนาดา สหรัฐอเมริกา และประเทศแถบเอเชีย¹ ทำให้กิจกรรมของกลุ่มกลายเป็นศูนย์หัตถกรรมคนพิการ ที่นักท่องเที่ยว ประชาชน และองค์กรต่าง ๆ เข้าเยี่ยมชม และศึกษาดูงานมาจนกระทั่งปัจจุบันนี้ หรือกรณีศูนย์พัฒนาอาชีพของชาวบ้านนาติน หมู่ที่ 4 ตำบลอ่าวนาง จังหวัดกระบี่ โดยการนำของ นางสุภาแขวงหลี่ และกลุ่มแม่บ้านร่วมกับเยาวชนในหมู่บ้าน ซึ่งแรกเริ่มมีเพียง 15 คน ต่อมาได้ขยายจำนวนเพิ่มขึ้นเป็น 32 คน โดยใช้ภูมิปัญญาท้องถิ่นร่วมกันแปรรูปกะลามะพร้าวเป็นผลิตภัณฑ์ เครื่องใช้สอย เครื่องประดับ และของที่ระลึกต่าง ๆ มากมาย เช่น จาน ถ้วย ช้อน ทัพพี ที่เสียบปากกา พาน ไม้จิ้มฟัน แก้วเบียร์ แจกันดอกไม้ เข็มปักมวยผม แหวน ต่างหู กระดุมต่าง ๆ พวงกุญแจ เต่ากะลา นาฬิกาปลุก โคมไฟ กระปุกออมสิน และในอีกหลากหลายรูปแบบตามความต้องการของลูกค้า เพื่อการจำหน่ายยังแหล่งท่องเที่ยวของจังหวัดต่าง ๆ โดยเฉพาะจังหวัดภูเก็ต จังหวัดกระบี่ และพังงา จนเป็นที่นิยมของลูกค้าชาวต่างประเทศเป็นอย่างมาก เนื่องจากเป็นงานฝีมือที่ไม่ทำลายธรรมชาติ และเน้นการอนุรักษ์² นอกจากนี้ธุรกิจกะลาของกลุ่มแม่บ้านหนองคล้า ตำบลลาดตะเคียน อำเภอบินทร์บุรี จังหวัดปราชญ์บุรี โดยการนำของ นางจิตรา อาจคง ร่วมกันผลิตกระปุกออมสินเป็นตัวแมงมุม หรือหมูออมสิน ผสมผสานกับขวดน้ำพลาสติกที่นำมารีไซเคิล จนสามารถสร้างรายได้ให้แม่บ้าน ซึ่งส่วนใหญ่เป็นวัยกลางคนถึงผู้สูงอายุ ทำให้มีรายได้ต่อวันประมาณ 120 - 150 บาท จนกระทั่งปัจจุบันมีจำนวนสมาชิกถึง 46 คน³ และน่าจะเป็นแนวทางเดียวกับ สมาชิกส่วนใหญ่ของกลุ่มออมทรัพย์รุ่งอรุณ บางบอน ที่นำเอากะลาไปผลิตเป็นถ่านสำหรับเครื่องกรองน้ำ เครื่องดูดกลิ่นในตู้เย็น ในห้องปรับอากาศ หรือในรถยนต์ โดยทำเป็นรูปตุ๊กตาแบบน่ารัก ๆ เหมือนเฟอร์นิเจอร์ระดับตกแต่งได้เป็นอย่างดี นอกจากนี้สมาชิกในกลุ่มยังนำภูมิปัญญาไทยดั้งเดิม แปรรูปเป็น “หมอนกะลา” และ “เครื่องนวดกดจุดฝ่าเท้า” กลายเมื่อยด้วยการนำเปลือกหอยมาติดกับกะลา หรือเป็นออมสินรูปมังคุด ออมสินแมงมุม กระดุมกะลา ที่ถูกสร้างสรรค์ออกมาอีกหลายรูปแบบ ทำให้สมาชิกแต่ละคนมีรายได้ไม่ต่ำกว่าวันละ 200 บาท โดยเฉพาะยังมีผลผลิตอีกส่วนหนึ่งสามารถส่งไปจำหน่ายยังประเทศสิงคโปร์⁴ ได้อย่างสม่ำเสมอ หรือกรณีธุรกิจกะลาของ นางสาวราย พันธุ์จำ หรือ ป้าสำราย ชาวอำเภอตาคลี จังหวัดนครสวรรค์ ที่ได้ใช้ฝีมือแปรรูปกะลา

เป็นสร้อยข้อมือ สร้อยคอ ทำเป็นลูกปัด และเข็มขัด ที่มีความซับซ้อนยิ่งขึ้น เพื่อการนำไปแทรกกับทองคำแท้ ๆ ให้กับร้านทอง สำหรับส่งไปจำหน่ายขายให้กับลูกค้าชาวอินโดนีเซีย จนสามารถสร้างเป็นอาชีพหลักให้กับครอบครัวและลูกน้องอีก 30 กว่า คน⁷ และที่จะขาดเสียมิได้จนจำเป็นต้องศึกษาในครั้ง นี้ คือ ธุรกิจกะลาโดยการนำของนายปลื้ม ชูคง ได้จัดตั้งเป็นศูนย์ศิลปหัตถกรรมจากกะลามะพร้าวขึ้นที่ บ้านคอกวัว ตำบลชัยบุรี อำเภอเมือง จังหวัดพัทลุง สามารถทำให้ผู้นำได้รับรางวัลดีเด่นทางด้าน วัฒนธรรมภาคใต้ สาขาศิลปปะการช่างและการช่างฝีมือในปี พ.ศ. 2535 จากสำนักงานคณะกรรมการ วัฒนธรรมแห่งชาติ นอกจากนี้ธุรกิจกะลาของ นายปลื้ม ชูคง แม้จะไม่มี ความแตกต่างในด้านการ แปรรูปเป็นผลิตภัณฑ์ต่าง ๆ จากที่กล่าวมาข้างต้น เนื่องจากการทำธุรกิจกะลาดังกล่าวล้วนแต่เป็นธุรกิจ กะลาของครอบครัว หรือทำการผลิตเฉพาะครอบครัวบางครอบครัว มิใช่ของชุมชนแต่อย่างใด ซึ่งตรง กันข้ามกับธุรกิจกะลาของชาวบ้านในชุมชนตำบลชัยบุรี อำเภอเมือง จังหวัดพัทลุงที่ได้ขยายไปสู่ครอบ ครัวอื่น ๆ ในหมู่บ้าน ในตำบล จนกลายเป็นลักษณะของธุรกิจชุมชนที่มีการบริหารจัดการของธุรกิจชุม ชนอย่างเป็นระบบ พร้อมกับการถ่ายทอดภูมิปัญญาในเรื่องดังกล่าวไปสู่ชุมชนอื่น ๆ อย่างกว้างขวาง ผลิตภัณฑ์ได้ถูกจำหน่ายไปยังประเทศในแถบยุโรป เอเชีย และสหรัฐอเมริกาเป็นจำนวนมาก จนทำให้ ชุมชนมีรายได้ไม่ต่ำกว่า 3-4 ล้านบาทต่อปี มีประชาชนในชุมชนเข้าร่วมกิจกรรมไม่น้อยกว่า 147 ครัว เรือน และได้กลายมาเป็นความภาคภูมิใจของนายปลื้ม ชูคง ซึ่งเป็นผู้บุกเบิกงานหัตถกรรมจากกะลา มะพร้าวในลักษณะของธุรกิจชุมชนที่ประสบความสำเร็จมากที่สุดรายหนึ่งของประเทศไทยมาจนทุก วันนี้ เพราะนั่นหมายถึงการช่วยเหลือให้ชาวบ้านในตำบลชัยบุรี อำเภอเมือง จังหวัดพัทลุง มีรายได้เพิ่ม ขึ้นจนสามารถประกอบเป็นอาชีพหลักแทนการทำนาได้เป็นอย่างดี

ด้วยเหตุนี้ การศึกษาธุรกิจกะลาชุมชนที่ประสบความสำเร็จนั้นในด้านการบริหารจัดการ ของผู้นำ ในการทำธุรกิจชุมชนดังกล่าว จึงจำเป็นต้องศึกษา กลยุทธ์การบริหารจัดการว่าเป็นอย่างไรจน ประสบผลสำเร็จ หรือมีปัญหากลยุทธ์ต่าง ๆ ของการดำเนินการเกี่ยวกับธุรกิจชุมชน จนกระทั่งประสบ ความสำเร็จนั้นเป็นอย่างไร เพราะประโยชน์ที่ได้รับนอกจากจะทราบปัญหา อุปสรรค ที่เกิดขึ้น พร้อม กับการแก้ไขปัญหา อุปสรรค ดังกล่าวแล้ว ผลของการศึกษาย่อมสามารถนำไปปรับปรุงการทำธุรกิจ กะลาชุมชน ทั้งที่เป็นอยู่เดิมและชุมชนอื่น ๆ ให้มีประสิทธิภาพยิ่งขึ้น ขณะเดียวกันการค้นหารูปแบบ การบริหารเชิงกลยุทธ์ที่เหมาะสม เพื่อนำไปสู่การจัดทำหลักสูตรสำหรับการอบรมให้กับประชาชนที่ สนใจ และมีความพร้อมในการทำธุรกิจชุมชนในพื้นที่ต่าง ๆ ของประเทศ ย่อมก่อให้เกิดการถ่ายทอด ภูมิปัญญาท้องถิ่นซึ่งเป็นภูมิปัญญาไทยได้อย่างสม่ำเสมอและยาวนานอีกด้วย

1.2 วัตถุประสงค์ของการวิจัย

1. เพื่อวิเคราะห์การบริหารจัดการธุรกิจกะลาชุมชนในตำบลชัยบุรี อำเภอเมือง จังหวัดพัทลุง
2. เพื่อหาปัจจัยสำคัญที่มีผลต่อความสำเร็จในการบริหารจัดการในธุรกิจกะลาชุมชน
3. เพื่อเสนอแนะรูปแบบการบริหารเชิงกลยุทธ์ที่เหมาะสมกับธุรกิจชุมชน โดยเฉพาะอย่างยิ่งธุรกิจกะลา
4. เพื่อพัฒนาหลักสูตรการอบรมการบริหารเชิงกลยุทธ์ธุรกิจกะลาชุมชน

1.3 นิยามศัพท์

การบริหารเชิงกลยุทธ์ หมายถึง กระบวนการดำเนินงานที่มีความต่อเนื่องสม่ำเสมอ มีการควบคุม ดูแล ตรวจสอบ และประเมินผลเพื่อการปรับเปลี่ยนให้องค์กรสามารถปรับตัวเข้ากับสภาพแวดล้อมได้อย่างเหมาะสมในทุกสถานการณ์

ธุรกิจชุมชน หมายถึง การประกอบการผลิต การค้า การบริหารที่ชุมชนเป็นเจ้าของ

1.4 ขอบเขตของการวิจัย

1. ศึกษาเฉพาะธุรกิจกะลาของชุมชนในตำบลชัยบุรี อำเภอเมือง จังหวัดพัทลุง ตั้งแต่เริ่มต้น จนกระทั่งถึงปัจจุบัน
2. ศึกษาภายใต้กรอบแนวคิดทางการบริหารเชิงกลยุทธ์ ซึ่งประกอบด้วยหลักการสำคัญ 4 ประการ คือ
 - 2.1 การกำหนดทิศทางขององค์กร (Direction Setting)
 - 2.2 การวิเคราะห์เชิงกลยุทธ์ (Strategic Analysis)
 - 2.3 การจัดทำกลยุทธ์ (Strategic Formulation)
 - 2.4 การปฏิบัติตามกลยุทธ์ (Strategic Implementation)

1.5 วิธีการศึกษา

ก. การเก็บรวบรวมข้อมูล

1. เก็บรวบรวมข้อมูลจากเอกสาร วารสาร สิ่งพิมพ์ ตำรา และรายงานการวิจัยที่เกี่ยวข้องกับการพัฒนาชุมชน ธุรกิจชุมชน การพัฒนาชุมชนโดยใช้ภูมิปัญญาท้องถิ่น หรือภูมิปัญญาชาวบ้านที่เผยแพร่ทั่วไป
2. ใช้แบบสัมภาษณ์ที่มีการกำหนดคำถามสัมภาษณ์ไว้อย่างชัดเจนและเป็นการสัมภาษณ์เชิงลึก (In -depth interview) ด้วยการสัมภาษณ์เป็นภาษาท้องถิ่นเพื่อให้เกิดความมั่นใจ เชื่อใจ และคุ้นเคย

ระหว่างผู้สัมภาษณ์และผู้ให้สัมภาษณ์ เพราะฉะนั้นกลุ่มตัวอย่างจึงเจาะจงไปที่กลุ่มคณะกรรมการบริหาร หรือผู้นำธุรกิจกะลาชุมชนทั้งหมด ส่วนสมาชิกกลุ่มจะเน้นการเลือกตัวอย่างโดยบังเอิญ ซึ่งปรากฏว่าได้สัมภาษณ์คณะกรรมการบริหาร จำนวน 7 คน ผู้นำกลุ่มธุรกิจชุมชน 1 คน และสมาชิกกลุ่มในชุมชนจำนวน 29 คน รวมทั้งสิ้น 37 คน

ข. การวิเคราะห์ข้อมูล

นำข้อมูลดังกล่าวไปประมวลผลเพื่อหาค่าร้อยละ ค่าเฉลี่ย และส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน ประกอบการวิเคราะห์ด้านการผลิต การตลาด การเงินและบัญชี และการบริหารจัดการ โดยเฉพาะการดำเนินงานภายในขององค์กรธุรกิจกะลาชุมชนในด้านการควบคุม การตรวจสอบ และการประเมินผล เพื่อหาปัจจัยสำคัญที่มีผลต่อความสำเร็จในการบริหารจัดการธุรกิจกะลาชุมชน ซึ่งพิจารณาจากการมีวัฒนธรรมแบบเครือญาติ การพึ่งพาตนเอง การสร้างชุมชนเครือข่าย ความเชื่อมั่นต่อผู้นำและความเชื่อมั่นต่อคณะกรรมการบริหารธุรกิจชุมชน หลังจากนั้นจะสรุปผลการศึกษาทั้งหมด พร้อมทั้งการเสนอแนะรูปแบบการบริหารจัดการที่เหมาะสมกับธุรกิจกะลาชุมชนและธุรกิจชุมชนโดยทั่วไปอย่างเป็นระบบ ด้วยการจัดทำเป็นหลักสูตรสำหรับการอบรมด้านเนื้อหา และหลักการที่สำคัญ ๆ ในการบริหารจัดการและกลยุทธ์ที่จะนำไปสู่ความสำเร็จของธุรกิจชุมชนนั้น ๆ ด้วย

1.6 ประโยชน์ที่คาดว่าจะได้รับ

1. ทำให้ทราบว่าผลสำเร็จในการทำธุรกิจกะลาชุมชนในตำบลชัยบุรี อำเภอเมือง จังหวัดพัทลุง นั้นเกิดจากการบริหารเชิงกลยุทธ์ หรือใช้การบริหารธุรกิจกะลาในรูปแบบใด
2. ทำให้ทราบปัญหา อุปสรรคในการบริหารจัดการธุรกิจกะลาชุมชนในตำบลชัยบุรี แล้วนำไปเสนอแนะ การทำธุรกิจกะลาชุมชนให้มีประสิทธิภาพยิ่งขึ้น
3. เพื่อนำผลของความสำเร็จในการบริหารจัดการทำธุรกิจกะลาชุมชนตำบลชัยบุรีไปเสนอแนะให้กับชุมชนอื่นที่มีความสนใจและมีความพร้อมที่จะกระทำได้

บทที่ 2

ทฤษฎีการบริหารเชิงกลยุทธ์ และการจัดการธุรกิจชุมชน

ในการศึกษาแนวความคิดต่าง ๆ เกี่ยวกับการบริหารเชิงกลยุทธ์ และการจัดการธุรกิจชุมชน นั้น ได้จำแนกออกเป็น 2 ส่วน คือ ส่วนที่เป็นการบริหารเชิงกลยุทธ์กับส่วนที่เป็นการจัดการธุรกิจชุมชนต่าง ๆ ของประเทศไทย เพื่อค้นหาหลักการที่สำคัญ ๆ สำหรับการจัดทำเป็นกรอบในการวิเคราะห์กลยุทธ์สู่ความสำเร็จของการจัดการธุรกิจกะลาชุมชน ในตำบลชัยบุรี อำเภอเมือง จังหวัดพัทลุง ซึ่งได้ดำเนินการมาเป็นระยะเวลายาวนานนั้น มีการพัฒนา หรือมีการเปลี่ยนแปลงอย่างไร และถ้าจะให้ธุรกิจชุมชนประสบความสำเร็จมากยิ่งขึ้นควรจะมีการปรับปรุง เปลี่ยนแปลงไปในทิศทางใดที่จะมีความเหมาะสมมากที่สุด

2.1 ทฤษฎีการบริหารเชิงกลยุทธ์

การบริหารเชิงกลยุทธ์ (Strategic Management) ได้เริ่มปรากฏขึ้นในช่วง ค.ศ. 1950-1959 แต่มักจะเรียกว่า นโยบายธุรกิจ (Business Policy) เพราะเป็นการรวมเนื้อหาด้านการตลาด การเงิน พฤติกรรมขององค์กร การผลิต และอื่น ๆ ไว้ด้วยกัน ซึ่งได้รับความนิยมเรื่อยมาจนถึงช่วงปี ค.ศ. 1970 - 1989 และระหว่างนั้น ปลายทศวรรษ 1980 ได้เปลี่ยนจากนโยบายธุรกิจเป็นการบริหารเชิงกลยุทธ์ โดยหมายถึงกระบวนการบริหารที่มีความต่อเนื่อง มีการกระทำซ้ำบ่อย ๆ มีความเชื่อมโยงและเกี่ยวข้องกับทุกหน่วยงานในองค์กร ตั้งแต่ผู้บริหารระดับสูง (Top Management) คณะกรรมการอำนวยการ (Board of Directors) และทีมงานที่ทำหน้าที่ในการวางแผน (Planning Staff) จึงทำให้การบริหารเชิงกลยุทธ์ส่วนใหญ่ จะถูกกำหนดขึ้นจากหัวหน้าฝ่ายบริหาร (Chief Executive Officer) CEO ขององค์กรนั้น ๆ

สำหรับหลักการบริหารเชิงกลยุทธ์ (Strategic Management) ที่ ประยงค์ มีใจชื้อ กับ พักตร์ผจง วัฒนสินธุ์ และ พสุ เดชะรินทร์ ได้ศึกษาและมีข้อสรุปตรงกันในหลักการ แต่จะแตกต่างกันบ้างมักจะเป็นเรื่องของภาษาไทยที่แปลสรุปประเด็นมาจากภาษาอังกฤษ กล่าวคือ ประยงค์ มีใจชื้อ แปล Strategic Management ว่าเป็นการบริหารเชิงกลยุทธ์ ซึ่งจะต้องประกอบด้วยหลักการสำคัญ 5 ประการ คือ การวิเคราะห์สภาพแวดล้อม (Environment Analysis) การกำหนดทิศทางขององค์กร (Organizational Direction) การสร้างกลยุทธ์องค์กร (Strategy Formulation) การปฏิบัติตามเชิงกลยุทธ์ (Strategy Implementation) และการควบคุมเชิงกลยุทธ์ (Strategy Control)⁷ ส่วน พักตร์ผจง วัฒนสินธุ์ และ พสุ เดชะรินทร์ แปล Strategic Management ว่าเป็นการจัดการเชิงกลยุทธ์ ประกอบด้วยหลักการสำคัญเพียง 4 ประการ คือ การกำหนดทิศทางขององค์กร (Direction Setting) การวิเคราะห์เชิงกลยุทธ์

(Strategic Analysis) การจัดทำกลยุทธ์ (Strategic Formulation) และการปฏิบัติตามกลยุทธ์ (Strategic Implementation) ส่วนที่หายไปนั้น เมื่อศึกษารายละเอียดของแต่ละองค์ประกอบที่ผู้ศึกษาค้นคว้าได้สรุปไว้นั้น มีความสอดคล้องกัน เพราะหลักการวิเคราะห์สภาพแวดล้อม (Environment Analysis) ของ ประยงค์ มีใจชื่อ จะปรากฏอยู่ในหลักการของการวิเคราะห์เชิงกลยุทธ์ (Strategic Analysis) ของ พัทธ์ผจง วัฒนสินธุ์ และ พสุ เดชะรินทร์ เพราะฉะนั้น การวิจัยเรื่องการบริหารเชิงกลยุทธ์ธุรกิจชุมชน : ศึกษากรณีธุรกิจกะลาในตำบลชัยบุรี อำเภอเมือง จังหวัดพัทลุง นั้น จึงใช้องค์ประกอบของการบริหารเชิงกลยุทธ์ 4 ประการมาเป็นกรอบในการวิเคราะห์ธุรกิจกะลาชุมชนตามหลักการที่สำคัญดังนี้

1. การกำหนดทิศทางขององค์กร (Direction Setting) ซึ่งประกอบด้วย

- 1.1 การกำหนดวิสัยทัศน์ (Vision) หรือเป็นสิ่งที่ผู้บริหารขององค์กรใฝ่ฝันอยากให้องค์กรเป็น
- 1.2 การกำหนดภารกิจ (Mission) หรือ กรอบในการดำเนินงานขององค์กร
- 1.3 การกำหนดวัตถุประสงค์ (Objectives) ที่ชัดเจนสามารถบรรลุได้ และวัดผลได้ ซึ่งเป็นทั้งระยะสั้นและระยะยาว แต่ต้องเปลี่ยนหรือแปลความหมายของวิสัยทัศน์ และภารกิจขององค์กรให้เป็นเป้าหมายในการดำเนินงาน

2. การวิเคราะห์เชิงกลยุทธ์ (Strategic Analysis) เป็นการวิเคราะห์ถึงปัจจัยและสภาวะการณ์ต่าง ๆ ที่เกี่ยวข้องกับองค์กร และกลยุทธ์ขององค์กร ทั้งที่เกิดจากสภาพแวดล้อมภายนอกและภายในองค์กร เพราะปัจจัยที่เกิดจากภายในองค์กรจะทำให้ทราบถึง จุดแข็ง (Strengths) จุดอ่อน (Weakness) ขององค์กร ซึ่งจะช่วยในการกำหนดความสามารถในการแข่งขันขององค์กรธุรกิจ ส่วนปัจจัยที่เกิดจากภายนอก องค์กรจะทำให้ทราบถึงโอกาส (Opportunities) และอุปสรรคต่อองค์กร (Threats) เพื่อจะช่วยให้องค์กรสามารถบรรลุความได้เปรียบทางการแข่งขันธุรกิจได้ และการวิเคราะห์ดังกล่าวมักจะนิยมเรียกว่า SWOT

3. การจัดทำกลยุทธ์ (Strategic Formulation) เป็นการนำข้อมูลและความรู้ต่าง ๆ ที่ได้รับจากการกำหนดทิศทางขององค์กร และการวิเคราะห์ปัจจัยภายนอก และภายในองค์กรมากำหนดเป็นแนวทาง วิธีการ และกิจกรรมต่าง ๆ ขององค์กร ในลักษณะของกลยุทธ์พร้อมกับการประเมินและคัดเลือกว่ากลยุทธ์ใดที่มีความเหมาะสมกับองค์กรมากที่สุด เพื่อช่วยให้องค์กรสามารถบรรลุถึงภารกิจและวัตถุประสงค์ที่ได้กำหนดไว้

สำหรับกลยุทธ์นั้น โดยทั่ว ๆ ไปแบ่งออกเป็น 3 ระดับ คือ

1. กลยุทธ์ระดับองค์กร (Corporate Strategy) เป็นการกำหนดทิศทางขององค์กร
2. กลยุทธ์ระดับธุรกิจ (Business Strategy) เป็นวิธีการที่องค์กรธุรกิจจะใช้ในการแข่งขัน

3. กลยุทธ์ระดับหน้าที่ (Functional Strategy) เป็นวิธีการในการแข่งขันและดำเนินงานของหน่วยงานในหน้าที่ต่าง ๆ

โดยกลยุทธ์ทั้ง 3 ระดับจะต้องมีความสอดคล้องซึ่งกันและกัน เพื่อให้องค์กรสามารถบรรลุเป้าหมายที่ต้องการ

4. การปฏิบัติตามกลยุทธ์ (Strategic Implementation) เป็นขั้นตอนสุดท้ายและสำคัญมาก เพราะต้องนำเอากลยุทธ์ที่ได้วางแผนจัดทำและคัดเลือกไว้มาดำเนินการประยุกต์ปฏิบัติเพื่อให้เกิดผลตามวัตถุประสงค์ที่ได้ตั้งไว้

กล่าวโดยสรุป การบริหารเชิงกลยุทธ์ทั้ง 4 ประการ จะเป็นขั้นตอนที่มีความสัมพันธ์ซึ่งกันและกัน แต่อาจจะไม่มีลักษณะของความต่อเนื่อง เพราะบางขั้นตอนนั้นจำเป็นต้องดำเนินการอยู่ตลอดเวลา หรือบางขั้นตอนบางกลยุทธ์ไม่จำเป็นต้องมีการแบ่งแยกลำดับก่อนหลัง แต่จะจัดทำขึ้นมาให้มีความเหมาะสมและเป็นไปได้ในทางปฏิบัติเท่านั้น

2.2 ทฤษฎี การจัดการธุรกิจชุมชน

ในด้านของที่มาของคำว่า “ธุรกิจชุมชน” (Community business) หรือ Community enterprise) ตามแนวความคิดเชิงเศรษฐศาสตร์การเมืองนั้น ณรงค์ เพ็ชรประเสริฐ (2542 : 22) ได้ตีความไว้ว่าเป็นการประกอบการผลิต การค้า การบริการ ที่ชุมชนเป็นเจ้าของ และน่าจะแปรเปลี่ยน หรือพัฒนาการมาจากแนวคิดและรูปแบบชุมชนสังคมนิยมของพวก Socialist Associationist หรือนักสังคมนิยม แนวสมาคมหรือนักสังคมนิยมแนวสหกรณ์ จึงมักจะเกิดขึ้นทั่วไปในประเทศด้อยพัฒนา⁹ หรือในความหมายของ ขวัญสรวง อดิโพธิ และ อนุชา พวงลำลี ได้อธิบายว่า ธุรกิจชุมชน หมายถึง การรวมตัวกันของคนในชุมชนเป็นกลุ่มเกษตรกร สหกรณ์ หรือธุรกิจขนาดเล็กในชนบท เพื่อดำเนินการทางธุรกิจที่มุ่งพัฒนาเศรษฐกิจของชุมชน ทั้งนี้จะต้องมุ่งส่งเสริมให้เกษตรกรสามารถปรับฐานคิดและวิธีคิด มุ่งเน้นการรวมกลุ่มเพื่อร่วมกันจัดการอย่างครบวงจรทั้งการผลิต การแปรรูป และการตลาด¹⁰ ส่วนมูลนิธิชุมชนอีสาน ได้อธิบายว่า ธุรกิจชุมชน หมายถึง การทำธุรกิจโดยกลุ่มชาวบ้านเป็นเจ้าของ และได้รับผลประโยชน์ร่วมกันด้วยการผลิต การแปรรูปทรัพยากรที่มีอยู่ในท้องถิ่น ให้เกิดประโยชน์มากที่สุด และไม่ทำลายสภาพแวดล้อม ในลักษณะของการซื้อขายแลกเปลี่ยนบริการ เพื่อให้ชาวบ้านมีรายได้เพิ่มขึ้น และเป็นธรรม¹¹ ซึ่งเมื่อสรุปความหมายตามหลักการสำคัญที่กล่าวมาเกี่ยวกับธุรกิจชุมชน หมายถึง การรวมตัวกันของคนในชุมชน เพื่อดำเนินธุรกิจร่วมกันในลักษณะของการร่วมทุน ร่วมดำเนินการ และแบ่งผลประโยชน์ร่วมกัน นอกจากนี้ในการสำรวจสถานะความรู้เกี่ยวกับธุรกิจชุมชน โดยเปรียบเทียบกับธุรกิจขนาดย่อมของ ปารีชาติ วลัยเสถียร พบว่า ธุรกิจชุมชนจะมีลักษณะที่แตกต่างจากธุรกิจขนาดย่อม กล่าวคือ ธุรกิจชุมชนจะเป็นการประกอบการโดยกลุ่ม หรือองค์กรชุมชนร่วมเป็นเจ้าของ

ของ และร่วมกันดำเนินกิจการ ตลอดจนร่วมกันรับผลประโยชน์จากการดำเนินการนั้น ในขณะที่ธุรกิจขนาดย่อมโดยทั่วไปเป็นการประกอบการโดยบุคคลหรือเอกชนเป็นเจ้าของ และดำเนินการเอง บริหารเอง นอกจากนี้การดำเนินธุรกิจชุมชนยังมีความสอดคล้องกับความต้องการของคนในชุมชน เนื่องจากการดำเนินการที่อาศัยความสัมพันธ์ทางสังคม เป็นฐานในการกำหนดทิศทางการดำเนินกิจกรรมในลักษณะของการผสมผสานของบทบาทหลายองค์กรทั้งในชุมชนและนอกชุมชน ซึ่งเป็นหน่วยงานพัฒนาต่าง ๆ หรือภาคธุรกิจในการดำเนินกิจกรรม ส่วนประกอบที่สำคัญอีกสิ่งหนึ่งที่ทำให้ธุรกิจชุมชนมีความแตกต่างจากธุรกิจขนาดย่อม คือ การดำเนินกิจกรรมทางธุรกิจขององค์กรชุมชน จะเป็นกิจกรรมการผลิต การบริการ ที่เหมาะสมต่อสภาพทางเศรษฐกิจ สังคม และสอดคล้องกับวิถีการดำเนินชีวิตของคนในชุมชน โดยมีความเกี่ยวข้องกับระบบนิเวศน์

ในส่วนของโครงสร้าง ลักษณะการประกอบการ และผลตอบแทนของธุรกิจชุมชนนั้นจะมีความแตกต่างจากการดำเนินธุรกิจขนาดย่อม กล่าวคือ ธุรกิจขนาดย่อม จะเป็นกิจกรรมการผลิต การค้า และการบริการขั้นปฐม โดยอาศัยวัตถุดิบจากธรรมชาติหรือหาได้ในท้องถิ่นเป็นสำคัญ และใช้เทคโนโลยีในการผลิตที่ไม่ซับซ้อนนัก ส่วนใหญ่เป็นเทคโนโลยีที่เป็นองค์ความรู้ดั้งเดิมของชุมชน ประยุกต์เข้ากับเทคโนโลยีสมัยใหม่ เพื่อให้สอดคล้องกับความต้องการของตลาด ด้านแรงงานในการประกอบการส่วนใหญ่เป็นคนในชุมชน หรือท้องถิ่นเดียวกัน ระดับฝีมือค่อนข้างต่ำ ความชำนาญของแรงงานได้จากการเรียนรู้และพัฒนาฝีมือ จากการถ่ายทอดของบรรพบุรุษ หรือคนในชุมชนเดียวกัน แต่ในส่วนของการบริหารจัดการของธุรกิจชุมชน ทั้งในด้านการจัดองค์กร การจัดการเงินทุน และการจัดการตลาด พบว่า การจัดรูปองค์กร หรือการจัดโครงสร้างองค์กรธุรกิจชุมชนเน้นให้คนในชุมชนเข้าร่วมในการบริหารจัดการองค์กร โดยมีการแบ่งหน้าที่ ความรับผิดชอบที่สอดคล้องกับลักษณะการดำเนินงานขององค์กร พร้อมกับความพยายามในการถ่ายโอนความรู้และทักษะการบริหารจัดการด้านธุรกิจมาสู่ชุมชนโดยเปิดโอกาสให้หน่วยงานพัฒนา หรือภาคเอกชนเข้าร่วมเป็นที่ปรึกษาขององค์กร นอกจากนี้ในด้านการจัดหาเงินทุนของธุรกิจชุมชน พบว่า ส่วนใหญ่ได้มาจากทุนเรือนหุ้นที่ระดมจากสมาชิก หรืออาจได้มาจากการเข้าร่วมหุ้นของหน่วยงานพัฒนา หรือบุคคลภายนอก หรือจากการสนับสนุนของหน่วยงานภายนอก ในรูปแบบของเงินยืม หรือสินเชื่อดอกเบี้ยต่ำ แต่ในด้านการจัดการด้านการตลาดเป็นการจัดการโดยองค์กรนับตั้งแต่การรวบรวมผลผลิต การจัดหาแหล่งจำหน่าย การควบคุมราคาและคุณภาพ ตลอดจนการเชื่อมโยงเครือข่ายผู้ผลิตและผู้บริโภค ซึ่งในระยะเริ่มต้นของการดำเนินกิจกรรมทางการตลาดของธุรกิจชุมชนจะอาศัยความช่วยเหลือจากหน่วยงานพัฒนาในการจัดหาช่องทางจำหน่าย เนื่องจากยังไม่มีประสบการณ์ด้านการตลาด แต่สำหรับการจัดสรรผลประโยชน์จากการประกอบการของธุรกิจชุมชนนั้น จะจัดสรรผลประโยชน์ให้ผู้ถือหุ้น พร้อมกับการจัดสรรเงินกำไรบางส่วนสำหรับการบริหารจัดการ การขยายกิจการ ตลอดจนจัดสรรไว้สำหรับดำเนินกิจกรรมสาธารณะประโยชน์และกิจกรรมพัฒนาในชุมชนด้วย¹²

จากความหมายของธุรกิจชุมชน ที่ต้องดำเนินการโดยชุมชน และเพื่อชุมชน ซึ่งมีความแตกต่างจากธุรกิจขนาดย่อม ที่เน้นการดำเนินการโดยปัจเจกบุคคลหรือเอกชน เพื่อเอกชนและส่วนใหญ่ธุรกิจชุมชนมักจะเกิดขึ้นในประเทศด้อยพัฒนา จึงไม่อาจพัฒนาให้เติบโตและขยายตัวได้ ซึ่งณรงค์ เพชรประเสริฐ ให้เหตุผลว่าเพราะ

1. ธุรกิจชุมชนในประเทศด้อยพัฒนาหลากหลายรูปแบบ หลากหลายชุมชน กระจุกกระจายไม่ประสานสัมพันธ์กันอย่างเหนียวแน่น

2. ความรู้ความสามารถในการจัดการเชิงธุรกิจของธุรกิจชุมชนในประเทศด้อยพัฒนายังมีน้อย ความสามารถในการแข่งขันจึงต่ำ การสะสมทุนและการเติบโตถูกจำกัดให้อยู่ในระดับพอเลี้ยงตัวเองได้ และจำนวนมากต้องอาศัยจากทุนภายนอก

3. การพัฒนาด้านเทคโนโลยีมีน้อย จึงทำให้คุณภาพของผลิตภัณฑ์ไม่อาจแข่งขันในตลาดได้

4. ความสามารถทางการตลาดของธุรกิจชุมชนในประเทศด้อยพัฒนามีจำกัด เพราะเป็นตลาดที่ให้ผู้ซื้อ ซื้อเพื่อช่วยเหลือผู้ผลิต หรือเป็นการสงเคราะห์ ทำให้ตลาดไม่ใช่ตลาดปกติ ไม่แน่นอนและขยายตัวได้ยาก

แต่อย่างไรก็ตาม ในด้านปัจจัยที่จะกำหนดความสำเร็จ และความล้มเหลวของธุรกิจชุมชนนั้น ณรงค์ เพชรประเสริฐ ได้อ้างถึงวิทยานิพนธ์ของ ใจมานัส พลอยดี ว่าจะต้องประกอบด้วยปัจจัยที่สำคัญ 9 ประการคือ

1. ปัจจัยด้านการเงินหรือเงินทุน ตามหลักการธุรกิจชุมชนต้องพึ่งตนเองให้มากที่สุด ดังนั้น กลุ่มกิจกรรมเศรษฐกิจที่สามารถพึ่งตนเองด้านเงินทุน หรือสามารถระดมทุนจากชุมชนได้เองจึงมีโอกาสที่จะอยู่ได้ และเติบโตได้มากกว่ากลุ่มที่พึ่งเงินทุนจากการกู้ยืม

2. ปัจจัยด้านการตลาด กลุ่มธุรกิจชุมชนที่ประสบความสำเร็จ จะเป็นกลุ่มที่มีคู่ค้าแน่นอนและเพียงพอ กล่าวคือ มีคู่ค้าที่เป็นผู้ค้าส่ง ที่จะรับสินค้าคราวละมาก ๆ ออกไปจำหน่ายได้ และหากเป็นคู่ค้าที่ค้าปลีก แม้จะไม่มีคู่ค้าที่แน่นอน แต่ต้องมีมากเพียงพอ และถ้าไม่มีทั้งตลาดที่แน่นอน เข้าไม่ถึงตลาด จะประสบความสำเร็จในที่สุด

3. ปัจจัยด้านการผลิต ผู้ผลิตต้องมีทั้งทักษะและความชำนาญเพื่อการปรับปรุงคุณภาพให้ได้มาตรฐาน มีวัตถุดิบเพียงพอเพื่อสร้างศักยภาพของการแข่งขันในตลาดได้ดี

4. ปัจจัยด้านการบริหารจัดการ กล่าวคือ มีความสามารถในการระดมทุน และสะสมทุน มีระบบงานที่ไม่ควรเป็นทางการ (informal business) ทั้งการจัดสายงานและระบบงาน จะไม่มีกฎเกณฑ์ที่

แน่นอน ไม่มีสายการบังคับบัญชา เพราะมักจะมีลูกจ้างหรือน้อยมาก ความสำเร็จของการบริหารบุคลากรจึงอยู่ที่ระบบการจูงใจเชิงคุณภาพ และการยอมรับนับถือแก่นนำหรือผู้นำเป็นสำคัญ เพราะฉะนั้นธุรกิจชุมชนที่มีผู้บริหาร และสมาชิกที่มีสัจจะคุณธรรม มีความพยายาม มีความเสียสละ ธุรกิจนั้นก็ประสบความสำเร็จ

5. ปัจจัยด้านผู้นำ มักจะเป็นผู้นำโดยธรรมชาติ ซึ่งเป็นผู้มีบารมี หรือมีฐานะทางสังคม หรืออาจแสดงความสามารถเป็นระยะเวลานานจนกลายเป็นที่ยอมรับของชุมชน การระดมทุน การขยายตัวได้เร็ว และมีโอกาสประสบความสำเร็จสูง

6. ปัจจัยด้านแรงงาน โดยทั่วไปในธุรกิจชุมชน แรงงานประเภทลูกจ้างมีน้อยมาก ส่วนใหญ่เป็นประเภททำงานให้ตนเอง (Self-employed) และเป็นแรงงานรุ่นพ่อ แม่ ปู่ ย่า เป็นสำคัญ ขาดแรงงานวัยหนุ่มสาว และบางพื้นที่ขาดแรงงานทั้งระดับไร้ฝีมือ และแรงงานที่มีฝีมือในพื้นที่ชนบท เนื่องจากถูกแรงงานภาคอุตสาหกรรมดูดเข้าไปทำงานในเมืองเป็นส่วนใหญ่

7. ปัจจัยการมีส่วนร่วมของสมาชิกธุรกิจชุมชน จะต้องอาศัยความร่วมมือร่วมใจของชุมชน ต้องร่วมกันคิด ร่วมกันตัดสินใจ ร่วมกันทำ และร่วมกันรับผิดชอบ โดยเฉพาะการร่วมถือหุ้น ร่วมลงทุน และนำทุนไปใช้อย่างมีประสิทธิภาพ เพื่อจะได้ไม่ต้องพึ่งพาการระดมทุนจากภายนอก

8. ปัจจัยเกี่ยวกับระเบียบข้อบังคับขององค์กร เพื่อให้ทุกคนปฏิบัติตามนั้น มักจะเกิดจากข้อตกลงของสมาชิกเป็นพื้นฐาน เพราะการดำเนินงานของธุรกิจชุมชน ตั้งอยู่บนพื้นฐานของการร่วมคิด ร่วมทำ ร่วมรับผิดชอบ

9. ปฏิสัมพันธ์กับภายนอก หมายถึง การปฏิบัติต่อกันกับกลุ่มบุคคล หรือบุคคลอื่น ๆ ที่เกี่ยวข้องกับการดำเนินงานธุรกิจชุมชนทั้งที่มาจากรัฐบาล หรือหน่วยงานรัฐบาล นักวิชาการ หรือสถาบันวิชาการ NGOs และธุรกิจ โดยจำเป็นต้องเรียนรู้ และกำหนดทำที่ที่เหมาะสม แต่ควรจะเป็นปฏิสัมพันธ์ในเชิงบวก¹³

นอกจากนั้น พิทยา ว่องกุล ยังได้เสนอเกี่ยวกับชุมชนแบบองค์กรร่วมสมัยใหม่ที่พัฒนาไปสู่ความยั่งยืนได้นั้นจะต้องประกอบด้วย

1. สภาพผู้นำชุมชน ที่แสดงบทบาทปกครองตนเองตามหลักการประชาธิปไตย หรือหลักการบริหารมีส่วนร่วมของสมาชิก มีการบริหารจัดการที่มาจากความต้องการที่แท้จริงของชุมชนตามลำดับก่อนหลัง และต้องไม่ปล่อยให้หน่วยงานของรัฐเข้ามาบงการ หรือรวมศูนย์การวางแผนพัฒนาชุมชน

2. โครงสร้างระบบการเกษตรแบบผสมผสาน วนเกษตร หรือเศรษฐกิจนิเวศน์ ที่พึ่งพาตนเองเลี้ยงครอบครัว และชุมชนได้

3. กลุ่มสัจจะออมทรัพย์ หรือธนาคารหมู่บ้าน ใช้เป็นแหล่งทุนของชุมชน เพื่อกู้ยืมใช้ในยามจำเป็น หรือพัฒนาการเกษตร
4. ธุรกิจอุตสาหกรรมชุมชน โดยเฉพาะการแปรรูปพืชผลการเกษตรทดแทนการนำเข้าจากภายนอก
5. แบบสวัสดิการชุมชน หรือประชาสวัสดิการ ซึ่งเป็นของชุมชนไม่ใช่ของรัฐ
6. วัฒนธรรมชุมชน ที่เชื่อมร้อยสมาชิกและความเป็นชุมชนเข้าด้วยกัน ด้วยประเพณีและวัฒนธรรม และภูมิปัญญาแห่งการพัฒนาแบบยั่งยืน
7. เครือข่ายชุมชน เป็นการขยายการมีส่วนร่วมจากชุมชนหนึ่งไปสู่ชุมชนอื่นในกิจกรรมต่าง ๆ ในลักษณะเครือข่ายตลาดชุมชน

ในองค์ประกอบดังกล่าว หากชุมชนใดสามารถพัฒนาขึ้นมาได้ทั้งหมด ผลย่อมก่อให้เกิดระบบเศรษฐกิจแบบองค์รวมขึ้นมาเป็นหลัก้าชุมชนให้ยั่งยืน พึ่งพาตนเองได้อย่างไม่เดือดร้อน¹⁴

สำหรับปัญหาและปัจจัยที่มีผลต่อความสำเร็จหรือล้มเหลวของการดำเนินกิจการธุรกิจชุมชนโดยรวมนั้น พบว่า มีประเด็นต่าง ๆ ที่คล้ายคลึงกันดังนี้

ด้านการผลิต มักจะประสบปัญหาการขาดแคลนวัตถุดิบ สินค้าขาดคุณภาพไม่ตรงตามมาตรฐาน

ด้านการตลาด เกิดความไม่สมดุลระหว่างปริมาณสินค้าที่ผลิตได้กับปริมาณความต้องการของตลาด ไม่มีตลาดรองรับที่แน่นอน แหล่งที่ตั้งของตลาด หรือการกระจายสินค้ายังจำกัดอยู่ในท้องถิ่น

ด้านการเงิน เงินทุนและสินเชื่อมีจำกัด ขาดหลักทรัพย์ค้ำประกันตามวงเงินที่สถาบันการเงินกำหนด

ระบบบัญชีและการตรวจสอบ การควบคุมยังไม่ได้มาตรฐาน ขาดความน่าเชื่อถือในระบบการเงินและบัญชีขององค์กร

ด้านการบริหารจัดการ ผู้นำและทีมบริหารงานองค์กรธุรกิจชุมชนขาดความสามารถ และทักษะในการบริหารจัดการ ทั้งในด้านการผลิต การตลาด การเงินและการบัญชี การบริหารงานบุคคล

ด้านการทำงานเป็นกลุ่ม เนื่องจากธุรกิจขนาดย่อมโดยทั่วไปเป็นการประกอบการโดยบุคคลหรือเอกชนผู้เป็นเจ้าของ ในขณะที่ธุรกิจชุมชนเป็นการดำเนินการโดยกลุ่มหรือองค์กรของชุมชน ซึ่งต้องอาศัยการทำงานเป็นกลุ่ม เป็นทีม จึงต้องมีการพัฒนาทักษะการทำงานกลุ่ม อันจะมีผลต่อความสำเร็จหรือล้มเหลวของการทำธุรกิจชุมชน แต่ในทางปฏิบัติมักจะขาดการประสานความร่วมมืออย่างแท้จริงจากหน่วยงานที่เกี่ยวข้องในการสนับสนุนให้คนในชุมชนเกิดการเรียนรู้ และเกิดความเข้มแข็งใน

การบริหารจัดการ เนื่องจากขาดการมีส่วนร่วมของคนในชุมชน ทำให้ขาดแคลนแรงงานและระดับฝีมือของแรงงานค่อนข้างต่ำ นอกจากนี้ นโยบายของรัฐยังไม่เอื้ออำนวย ทั้งในด้านภาษี ด้านสินเชื่อ ตลอดจนระบบโครงสร้างราชการ¹⁵

เพราะฉะนั้นการกำหนดบทบาทของหน่วยงานที่เกี่ยวข้องในการส่งเสริมการดำเนินธุรกิจของชุมชนจึงควรกำหนดให้ 3 หน่วยงานหลัก คือ ภาครัฐ หน่วยงานพัฒนา และภาคธุรกิจเอกชน โดยหน่วยงานภาครัฐจะเกี่ยวข้องกับการส่งเสริมธุรกิจชุมชนทั้งในระดับนโยบายโดยมีเป้าหมายเพื่อพัฒนาทักษะ และโอกาสทางเศรษฐกิจของชุมชนและครอบครัว และในระดับปฏิบัติการเพื่อมุ่งเน้นในด้านการพัฒนาเทคนิค ทักษะของผู้ประกอบการ การสนับสนุนสินเชื่อ การส่งเสริมการรวมตัวของเกษตรกรให้เป็นองค์กรที่ดำเนินธุรกิจและการรวมตัวในรูปแบบเครือข่าย เป็นต้น ส่วนบทบาทการส่งเสริมธุรกิจชุมชนของหน่วยงานพัฒนาและภาคธุรกิจเอกชนจะมีลักษณะที่คล้ายคลึงกัน กล่าวคือ บทบาทในการเป็นผู้ประสานงานระหว่างภาครัฐ ประชาชน และชุมชน กับหน่วยงานที่เกี่ยวข้องในการสนับสนุนการดำเนินธุรกิจขององค์กรชุมชน การสนับสนุนในเรื่องเงินยืมหรือสินเชื่อดอกเบี้ยต่ำ การสนับสนุนในด้านความรู้ วิชาการเกี่ยวกับการดำเนินธุรกิจเพื่อพัฒนาทักษะการบริหารจัดการด้านธุรกิจแก่องค์กรชุมชน

กล่าวโดยสรุป การศึกษาการบริหารกลยุทธ์ธุรกิจชุมชนนั้น ถ้ามองในเชิงทฤษฎีแล้ว จะมีองค์ประกอบต่าง ๆ มากมายในการที่จะมาวิเคราะห์ เพื่อให้ธุรกิจชุมชนนั้น ๆ ดำเนินการไปได้อย่างมีประสิทธิภาพ โดยเฉพาะตามแนวทฤษฎีที่ ประยงค์ มีใจซื่อ กับ พักตร์ผจง วัฒนสินธุ์ และ พสุ เดชะรินทร์ ได้ศึกษา ซึ่งแน่นอนที่สุดถ้าจะให้ชาวบ้านในชุมชนที่ผลิตกะลาชุมชนของชุมชนตำบลชัยบุรี จังหวัดพัทลุง หรือชุมชนอื่น ๆ คงจะเป็นไปได้ยากที่จะทำความเข้าใจ หรือเรียนรู้ด้วยตนเองในด้านการบริหารเชิงกลยุทธ์ ซึ่งมีความซับซ้อนและยุ่งยากมากมายเช่นนั้น แต่ถ้าจะไปค้นคว้าหาคำตอบจากการกระทำหรือพฤติกรรมของผู้นำ และสมาชิกในชุมชนแล้ว คำตอบที่ได้คงไม่น่าจะแตกต่างไปจากทฤษฎีดังกล่าว ขณะเดียวกัน แนวคิดเกี่ยวกับธุรกิจชุมชนของ ณรงค์ เพ็ชรประเสริฐ ของ พิทยา ว่องกุล ในด้านประเพณีวัฒนธรรมแบบเครือญาติ การพึ่งพาตนเอง และการสร้างชุมชนเครือข่าย ย่อมออกมาในแนวทางเดียวกัน เพราะฉะนั้นการศึกษาเกี่ยวกับการบริหารเชิงกลยุทธ์ธุรกิจชุมชนเกี่ยวกับกะลาชุมชนในตำบลชัยบุรี จังหวัดพัทลุง จึงต้องการคำตอบว่าเป็นไปตามแนวคิดเชิงกลยุทธ์หรือไม่อย่างไร เพราะเหตุใด และในความเป็นจริงแล้ว ชาวบ้านในชุมชนดังกล่าวได้ค้นพบอะไร ที่จะให้คำตอบในด้านการบริหารเชิงกลยุทธ์ได้ลึกซึ้ง และมีความสำคัญมากไปกว่าทฤษฎีที่นำมาเป็นกรอบในการศึกษา

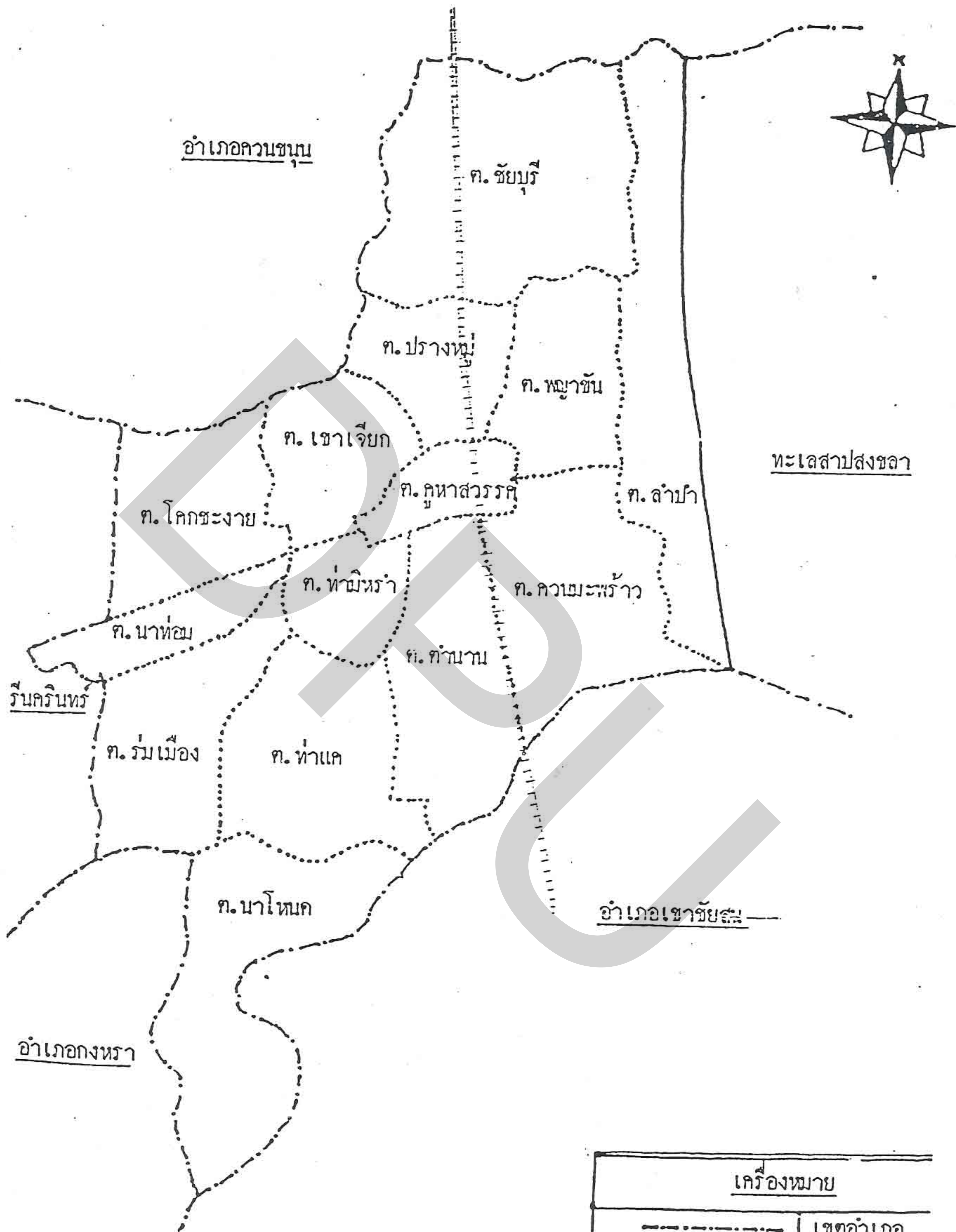
บทที่ 3

ธุรกิจกะลาชุมชน

การที่จะกล่าวถึง “ธุรกิจ หรือการทำธุรกิจ” คงจะไม่ถนัดสำหรับชาวบ้าน หรือประชาชน โดยทั่วไปที่อาศัยอยู่ตามชนบท และมีการศึกษาน้อย เพราะการทำธุรกิจจำเป็นจะต้องเกี่ยวข้องกับบุคคลเป็นจำนวนมากทั้งภายในและภายนอกองค์กร หรือบุคคลที่จะไปติดต่อและ ปฏิสัมพันธ์ระหว่างกันด้วย นอกจากนี้ยังมีปัจจัยต่าง ๆ อีกมากมายที่ส่งผลกระทบต่อโดยตรงต่อองค์กรและส่งผลกระทบต่อ อ้อมต่อองค์กร ซึ่งอาจทำให้องค์กรประสบความสำเร็จหรือความล้มเหลวก็ได้ เพราะฉะนั้นคำว่า “ธุรกิจ” พจนานุกรมฉบับราชบัณฑิตยสถาน (พิมพ์ครั้งที่ 6) ได้ให้ความหมายไว้ว่า “เป็นการงาน ประจําเกี่ยวกับอาชีพค้าขาย หรือกิจการอย่างอื่นที่สำคัญ และที่ไม่ใช่ราชการ ส่วนจะเป็นการประกอบ กิจการในทางเกษตรกรรม อุตสาหกรรม หัตถกรรม พาณิชยกรรม การบริการ หรือกิจการอย่างอื่นเป็น การค้า” ก็ได้ แต่สำหรับธุรกิจกะลาของประชาชนในตำบลชัยบุรี อำเภอเมือง จังหวัดพัทลุง จะไม่ใช่ เป็นเพียงการทำธุรกิจของครอบครัว หรือบุคคลในครอบครัวเท่านั้น แต่เป็น “ธุรกิจชุมชน” โดยมีชุมชนทั้งชุมชนเป็นเจ้าของกิจการ เป็นผู้ผลิต และเป็นผู้จำหน่ายครบวงจร จึงจำเป็นต้องศึกษาถึงกลยุทธ์สู่ ความสำเร็จของการจัดการธุรกิจชุมชน เพื่อวิเคราะห์หาข้อสรุปที่เป็นหลักการสำคัญ ๆ ในการดำเนินการ อย่างเป็นระบบ และได้รับคำตอบที่ชัดเจน สำหรับใช้ประโยชน์ในด้านการบริหารจัดการธุรกิจชุมชน และสร้างองค์ความรู้ในด้านวิชาการบริหารจัดการภาคธุรกิจชุมชนในโอกาสต่อไป

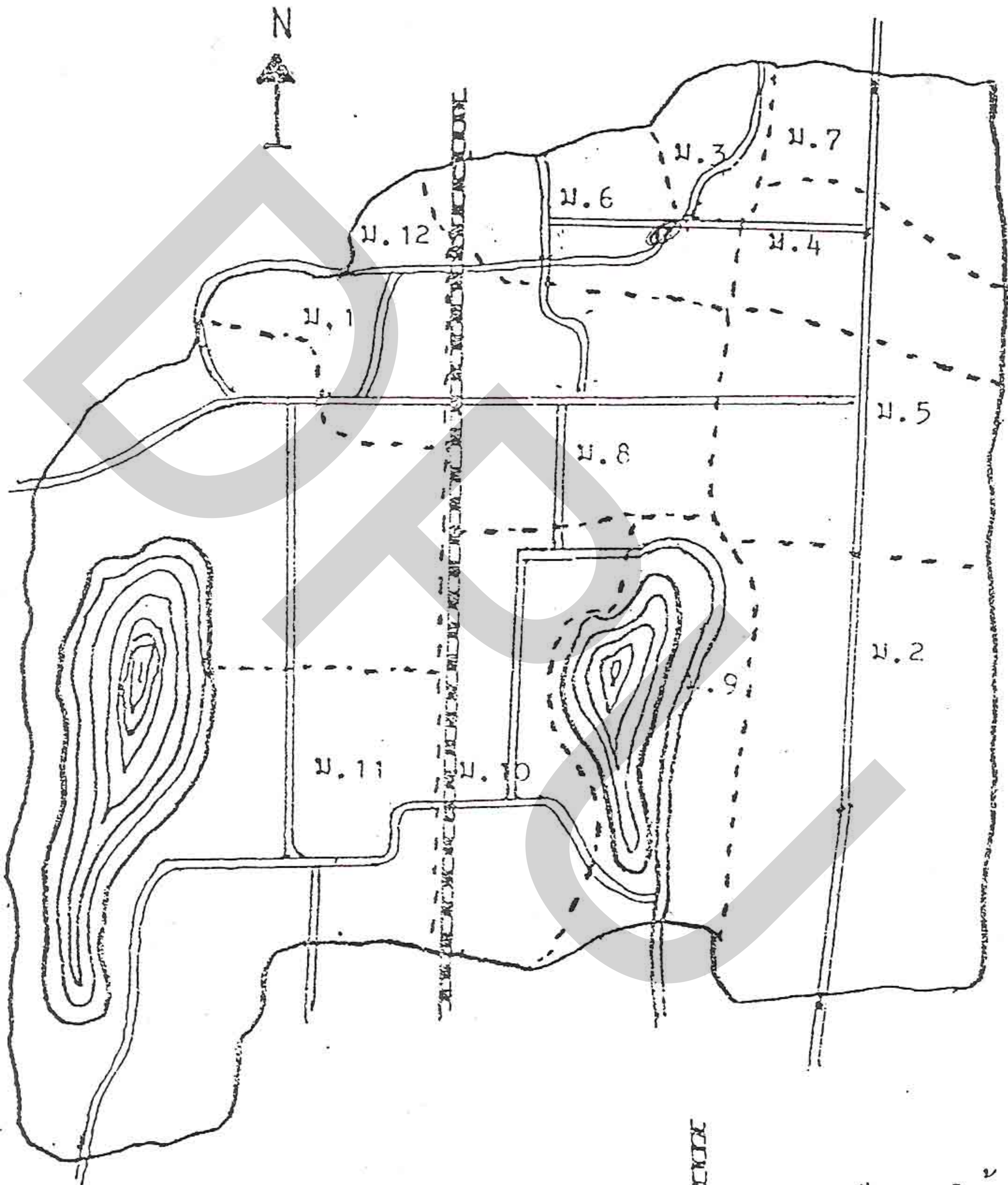
3.1 การก่อตัวของธุรกิจกะลา

จากการค้นคว้าข้อมูลตั้งแต่อดีตจนถึงปัจจุบัน และจากการลงไปสนทนาในพื้นที่ของคณะ วิจัย สามารถยืนยันได้ว่า “ธุรกิจกะลา” ในตำบลชัยบุรี อำเภอเมือง จังหวัดพัทลุง นั้นเกิดขึ้นครั้งแรกที่ บ้านคอกว้าว ซึ่งเป็นหมู่บ้านหมู่ที่ 1 ของตำบลชัยบุรี โดยนายปลื้ม ชูคง ทั้งนี้เป็นเพราะครอบครัวของ นายปลื้ม ชูคง เป็นครอบครัวที่มีฐานะยากจน และไม่สามารถที่จะศึกษาต่อในโรงเรียนของรัฐบาลระดับ สูงขึ้นไปได้ จึงจำเป็นต้องออกจากโรงเรียนมาช่วยเหลือครอบครัว ช่วยทำนา ทำสวน และเลี้ยงสัตว์ ส่วนยามว่างจะทำงานจักสานไม้ไผ่อย่างง่าย ๆ ใช้เป็นเครื่องมือหาปลา เช่น สุ่ม ข้อง ไซ และเครื่องใช้ในครัวเรือน เช่น ค้ำจอบ คันไถ ไม้กวาด เป็นต้น ขณะเดียวกันยังนำออกไปจำหน่ายตามหมู่บ้าน และ งานวัดต่าง ๆ เพื่อหารายได้ช่วยเหลือครอบครัวมาตั้งแต่อายุ 14 - 15 ปี จนกระทั่งอายุครบอุปสมบท และได้บวชเรียนในพระพุทธศาสนา 3 พรรษา พร้อมประกาศนียบัตร แสดงถึงความขยันหมั่นเพียร ระหว่างการเป็นพระภิกษุด้วยการสอบได้นักธรรมเอก และเมื่อลาสิกขาออกมาจำเป็นต้องสร้างหลัก


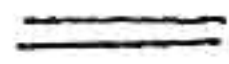




รูปที่ 1 แผนที่ อำเภอเมือง

เครื่องหมาย	
-----	เขตอำเภอ
.....	เขตตำบล
=====	ทางรถไฟ
สปอง สมหัง 10 ม.ค. 2544	ผู้เขียน วันที่



รูปที่ 2 แผนที่เส้นทางคมนาคม ตำบลชัยบุรี

-  ทางรถไฟสายใต้
-  ถนนกินลูกครึ่ง
-  ภูเขา
-  อาณาเขตหมู่บ้าน

ประกันให้กับครอบครัวใหม่ จึงได้ย้ายมาอยู่ที่บ้านภรรยาหรือที่หมู่ที่ 1 บ้านคอกวัวในปัจจุบัน แต่อาชีพหลักก็ยังทำนา ทำสวน ปลูกผัก และเลี้ยงสัตว์ ตามสภาพแวดล้อมของพื้นที่ในตำบลชัยบุรี กล่าวคือ เป็นตำบล ๆ หนึ่ง ใน 14 ตำบลของอำเภอเมือง จังหวัดพัทลุง ซึ่งอยู่ห่างจากศาลากลางจังหวัด ประมาณ 9 กิโลเมตร โดยมีอาณาเขตติดต่อที่สำคัญ ๆ ดังนี้

ทิศเหนือ	จด ตำบลมะกอกเหนือ และอำเภอควนขนุน
ทิศใต้	จด ตำบลพญาขัน ตำบลปรางหมู่ อำเภอเมืองพัทลุง
ทิศตะวันออก	จด ตำบลลำปำ อำเภอเมืองพัทลุง
ทิศตะวันตก	จด ตำบลพนมวัง อำเภอควนขนุน

รวมพื้นที่ประมาณ 39,233 ไร่ และส่วนใหญ่จะเป็นพื้นที่เพื่อการเกษตร เพราะมีลักษณะลาดต่ำจากทิศตะวันตกลงสู่ทิศตะวันออกโดยพื้นที่ราบ มีเนื้อที่ประมาณร้อยละ 50 ของพื้นที่ทำการเกษตร ตั้งอยู่ในหมู่ที่ 1 บ้านคอกวัว หมู่ที่ 6 บ้านท่ามะนาว หมู่ที่ 8 บ้านคลองตรุด หมู่ที่ 10 บ้านปากสระ หมู่ที่ 11 บ้านโคกชิง และหมู่ที่ 12 บ้านท่าขนุน ส่วนพื้นที่ราบลุ่ม ซึ่งมักจะมีน้ำท่วมขังเป็นระยะเวลานานในฤดูฝน นั้นมีเนื้อที่ประมาณร้อยละ 50 ของพื้นที่ทำการเกษตร ตั้งอยู่ในหมู่ที่ 2 บ้านอ้าย หมู่ที่ 3 บ้านมะกอกใต้ หมู่ที่ 4 บ้านท่าลำเภาใต้ หมู่ที่ 5 บ้านใหม่ หมู่ที่ 7 บ้านท่าลำเภาเหนือ และหมู่ที่ 9 บ้านจิงโจ้ โดยมีประชากรทั้งสิ้น 8,557 คน เป็นชาย 4,237 คน เป็นหญิง 4,320 คน เฉลี่ย 157 คน ต่อตารางกิโลเมตร และประชากรส่วนใหญ่ร้อยละ 90 ประกอบอาชีพ ทำนา ทำสวน ปลูกผลไม้ และเลี้ยงสัตว์ แต่เป็นการประกอบอาชีพ เพื่อกินเพื่อใช้ในครัวเรือน หากมีเหลือจึงจะขาย¹⁶

อย่างไรก็ตาม แม้ตำบลชัยบุรีจะถูกค้นพบในภายหลังว่าเป็นชุมชนโบราณ และเคยเป็นที่ตั้งเมืองพัทลุงในสมัยอยุธยา ตามหลักฐานของเศษเครื่องปั้นดินเผา และพระพุทธรูปที่ปรากฏตามโคก เนิน ถ้ำ แต่ยังไม่ได้ขึ้นทะเบียนเป็นโบราณสถานและด้วยการอาศัยอยู่ตามพื้นที่ดังกล่าวมาเป็นระยะเวลานาน องค์กรของรัฐได้ให้ความสำคัญกับชุมชนต่าง ๆ มาอย่างต่อเนื่อง โดยเฉพาะการ อบรมประชาชน ให้เป็นลูกเสือชาวบ้านถึง 6 รุ่น ประมาณ 600 คน อบรมให้เป็นไทยอาสาป้องกันชาติ 1 รุ่น 40 คน และกลุ่มแม่บ้านอีก 11 รุ่น รวมประมาณ 500 คน ส่วนในด้านอาชีพพบว่าในกลุ่มอาชีพ 18 กลุ่ม และเป็นกลุ่มออมทรัพย์ 9 กลุ่ม¹⁷ ซึ่ง 1 ใน 18 กลุ่ม ของกลุ่มอาชีพนั้นเป็นกลุ่มธุรกิจกะลาชุมชนที่นำโดย นายปลื้ม ชูคง ด้วย

สำหรับธุรกิจกะลาของ นายปลื้ม ชูคง นั้นเริ่มต้นในปี 2525 โดยอาศัยประสบการณ์มาตั้งแต่วัยรุ่น ผลิตทัพพี ตะหลิว กะบวยตักน้ำ และจวกัดกแกง ที่แปรรูปมาจากกะลามะพร้าว ซึ่งในระยะเริ่มแรกความหลากหลายของผลิตภัณฑ์มีไม่มากนัก เพราะร่วมกันผลิตเพียง 3 คน แต่สามารถจำหน่ายได้ 3,430 บาท หลังจากนั้นในปี พ.ศ. 2526 สามารถจำหน่ายผลิตภัณฑ์ได้ 5,350 บาท จากผู้ร่วมผลิต 16 คน และได้เจริญเติบโตขึ้นมาเรื่อยๆ ทั้งจำนวนเงินที่จำหน่ายได้ และจำนวนสมาชิกที่เพิ่มขึ้น จนกระทั่งในปี พ.ศ. 2545 ตั้งแต่ มกราคม - ตุลาคม สามารถจำหน่ายได้ 2,217,169 บาท โดยมีผู้ร่วมกันผลิตใน

ชุมชนจำนวน 47 ครัวเรือน สมาชิกประมาณ 108* คน (ดูรายละเอียดตารางที่ 19) และเมื่อรวมกับหมู่บ้านอื่น ๆ เป็น 250 คน แต่การเริ่มต้นจัดตั้งเป็นกลุ่มอย่างเป็นทางการที่แท้จริงนั้นเริ่มเมื่อวันที่ 10 เมษายน พ.ศ. 2526 จากจำนวนสมาชิกก่อตั้ง 16 คน เรียกว่า “กลุ่มแม่บ้านวัดแจ้งสามัคคี” โดยในระยะแรกมีผลิตภัณฑ์แปรรูปอื่น ๆ ผสมผสาน เป็นต้นว่า ตะกร้าจากก้านมะพร้าว ไม้ไผ่ ผักตบชวา และเชือกกล้วย และในปี พ.ศ. 2527 มียอดขายเพิ่มขึ้นเรื่อย ๆ ทำให้สมาชิกมีกำลังใจและตั้งใจในการเพิ่มผลผลิต จนถึงปี พ.ศ. 2528 ทางกลุ่มได้รับงบประมาณจากกรมการพัฒนาชุมชนเป็นเครื่องมือ เครื่องใช้ ในการผลิต การแปรรูปจากผลิตภัณฑ์กะลา ในวงเงินคนละ 8,500 บาท พร้อมทั้งได้รับการส่งเสริมสนับสนุนจากกรมส่งเสริมอุตสาหกรรม และศูนย์ส่งเสริมอุตสาหกรรมภาคใต้ และอุตสาหกรรมจังหวัดพัทลุง ทั้งในด้านการประชาสัมพันธ์ การตลาดในประเทศ และต่างประเทศ ทำให้ผลิตภัณฑ์จากกะลามะพร้าวเป็นที่รู้จัก และมียอดขายสูงขึ้น รวมทั้งจำนวนสมาชิกก็เพิ่มขึ้น

3.2 การจัดองค์กร

ในการจัดโครงสร้างองค์กรของกลุ่มนั้น ตั้งแต่เริ่มต้นมาจากชื่อกลุ่ม “แม่บ้านวัดแจ้งสามัคคี” เปลี่ยนมาเป็น “กลุ่มอาชีพสตรีศิลปหัตถกรรม” หรือชื่อ “ศูนย์ศิลปอาชีพชัยบุรี” หรือชื่อ “ศูนย์รวมศิลปหัตถกรรมของชุมชนชัยบุรี” แต่ไม่ได้เป็นประเด็นสำคัญมากนัก ไม่ว่าจะใช้ชื่อใดก็ตาม เพราะการรวมกลุ่มนั้นเป็นการรวมกันด้วยความเต็มใจ และสมัครใจ การออกจากกลุ่มก็เป็นการออกโดยสมัครใจเช่นกัน ไม่มีการจับได้ หรือบังคับให้ต้องออกจากการเป็นสมาชิก การเลือกกรรมการกลุ่มก็ให้สมาชิกแต่ละคนเสนอชื่อกันมาเองว่า ใครสมัครใจจะมาเป็นกันบ้าง และมีความถนัดทำงานในตำแหน่งอะไร และเมื่อเป็นแล้วก็จะเป็นอย่างต่อเนื่อง ไม่มีวาระการอยู่ในตำแหน่ง ข้อบังคับกลุ่มก็ไม่มี จะเป็นการรวมตัวกันอย่างง่าย ๆ เพื่อให้เกิดความคล่องตัวในการทำงาน การเป็นกรรมการกลุ่มก็ไม่ทำให้มีสิทธิพิเศษมากกว่าสมาชิกคนอื่นแต่อย่างใด ดังนั้นโครงสร้างของกลุ่มจึงมีกรรมการเพียง 15 คน โดยแบ่งงานออกเป็นฝ่ายต่าง ๆ ตามความรู้ ความสามารถของสมาชิกที่คัดเลือกกันเอง และเป็นโดยตลอดชีพ หากกรรมการกลุ่มคนหนึ่งคนใดมีการเสียชีวิตลง ก็จะทำการคัดเลือกเข้ามาใหม่ และปัจจุบันได้มีการหมุนเวียน และเพิ่มเติมกรรมการตามความเหมาะสม ซึ่งมีรายชื่อและตำแหน่งที่สำคัญในช่วงเริ่มต้นดังนี้

- | | |
|---------------------|------------------|
| 1. นายปลื้ม ชูคง | ประธานกรรมการ |
| 2. นายลบ อินริสพงศ์ | รองประธานกรรมการ |
| 3. นายสมทบ เผ่าชู | เลขานุการ |

* สมาชิกมีจำนวนสูงสุดตั้งแต่ปี พ.ศ. 2537 – 2543 จำนวน 304 คน แต่หลังจากนั้น ได้ลาออกไปตั้งกลุ่มใหม่ ตามแรงสนับสนุนของนักการเมืองท้องถิ่น ประมาณ 15 ครัวเรือน

4. นางน่วม ชุกง	เหรียญก
5. นางอารีย์ นุ่นเกลี้ยง	ปฏิคม
6. นางเริ่ม แก้วอุบล	ประชาสัมพันธ์
7. นางจำเรียง เผ่าชู	การตลาด
8. นางกิมมา อินริสพงศ์	การตลาด
9. นายจรงค์ ชุมประเสริฐ	การตลาด

ต่อมาระหว่างปี พ.ศ. 2530-2545 ได้มีการปรับปรุงเปลี่ยนแปลงกรรมการกลุ่มตามรายชื่อ และตำแหน่งที่สำคัญ ๆ คือ

คณะกรรมการที่ปรึกษา

1. นายปลื้ม ชุกง
2. นางเอื้อม เนตรนพรัตน์
3. นางป๋วย คงช่วย

คณะกรรมการอำนวยการ

1. นางป๋วย คงช่วย	ประธาน
2. นางน่วม ชุกง	รองประธาน
3. นางอารีย์ นุ่นเกลี้ยง	รองประธาน
4. นางนลยา ขาวแสง	เลขานุการ
5. นางจำเรียง เผ่าชู	เหรียญก
6. นายจรงค์ ชุมประเสริฐ	ผู้อำนวยการผลิต
7. นางวรรณิ ชูไชย	ประธานประชาสัมพันธ์
8. นางจำเป็น สอนทอง	รองประธานประชาสัมพันธ์

คณะกรรมการกลุ่ม

1. นางน่วม ชุกง	ประธาน
2. นางอารีย์ นุ่นเกลี้ยง	รองประธาน
3. นางนลยา ขาวแสง	เลขานุการ
4. นายจรงค์ ชุมประเสริฐ	ผู้อำนวยการด้านการผลิต
5. นางวรรณิ ชูไทย	ประชาสัมพันธ์
6. นางจำเรียง เผ่าชู	เหรียญก
7. นางจำเป็น สอนทอง	ผู้ช่วยประชาสัมพันธ์

กรรมการฝ่ายการเงิน

1. นางจำเรียง เผ่าชู
2. นางอารีย์ นุ่นเกลี้ยง
3. นางจรงค์ ชุมประเสริฐ

คณะกรรมการกลุ่ม ในปี พ.ศ. 2541 – 2543

- | | |
|-------------------------|---------------------------------------|
| 1. นายปลื้ม ชุกง | ประธาน |
| 2. นายลบ อินริตพงศ์ | รองประธาน |
| 3. นางน่วม ชุกง | เลขานุการ และเหรัญญิก |
| 4. นางพิน สุขมาก | ผู้ช่วยเหรัญญิก และการเงิน |
| 5. นางระเบียบ นิ่มนุ้ย | ผู้ช่วยเหรัญญิก ห่อเงินและคืดเงิน |
| 6. นางปรีดา รักษ์จันทร์ | ผู้ช่วยเหรัญญิก ห่อเงินและคืดเงิน |
| 7. นางสาววย คงเป็ย | ผู้ช่วยเหรัญญิก การเงิน ประชาสัมพันธ์ |

กรรมการการตลาด และจำหน่ายนอกสถานที่

1. นางสาวตี พรหมเช็ก
2. นางกิมมา อินริตพงศ์
3. นางเกษร สุวรรณรัตน์

กรรมการคัดเลือกผลิตภัณฑ์

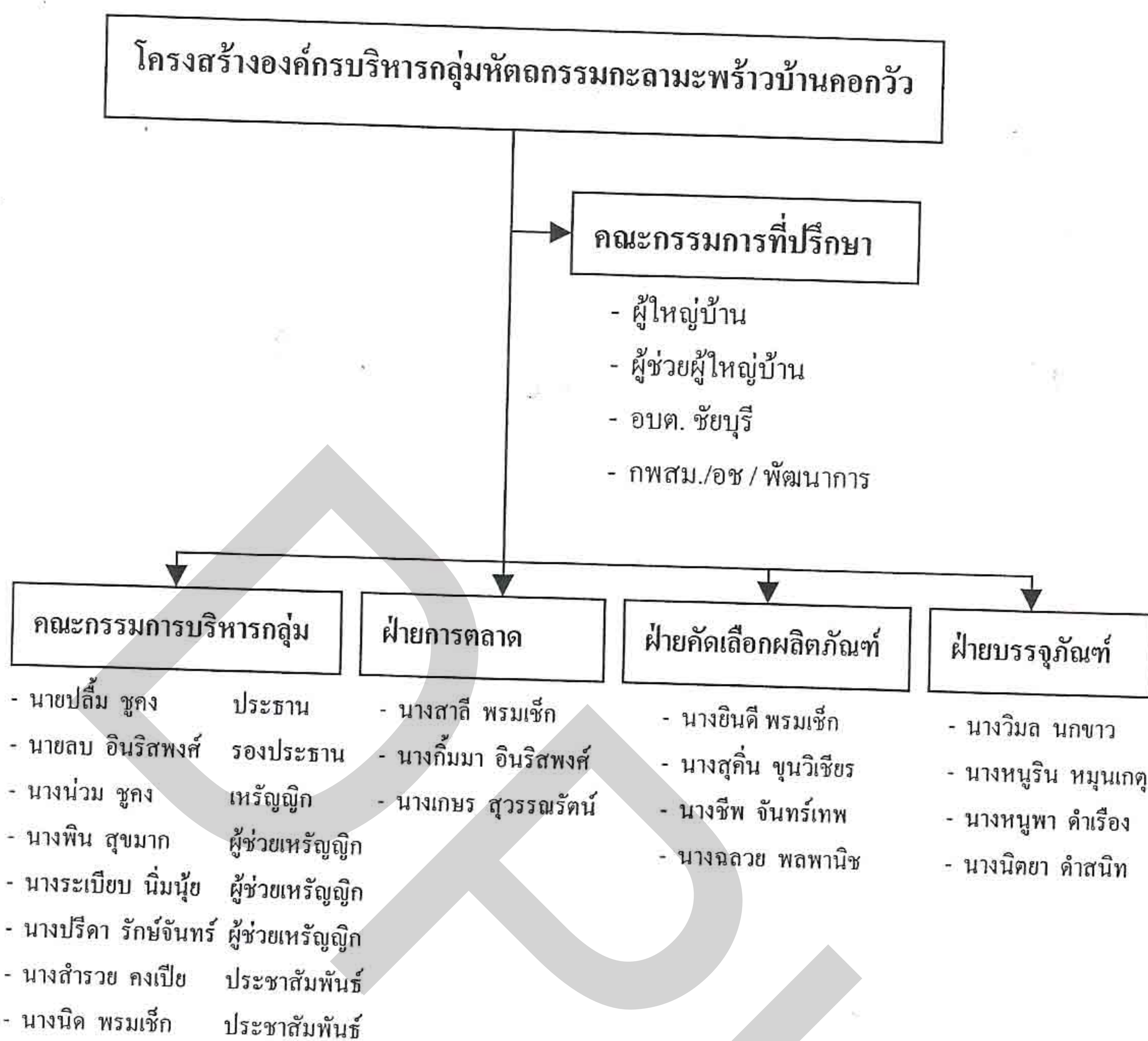
1. นางสุคิน ชุนวิเชียร
2. นางหนูชีพ จันทร์เทพ
3. นางฉลวย พลพานิช
4. นางสุบิน พรหมเช็ก

กรรมการบรรจุหีบห่อ

1. นางสุคนธ์ ประทุมเมศ
2. นางหนูริน หมุนเกตุ

กรรมการบริการต่าง ๆ

1. นางหนูภา คำเรือง
2. นางนิตยา คำสนิท
3. นางวันดี ขนแสง
4. นางแก้วตา ตาแก้ว
5. นางจำเรียง เผ่าชู



กล่าวโดยสรุป การจัดการของกรรุ่มจะถูกจัดตั้งอย่างง่าย ไม่ซับซ้อน และเป็นกรรคัดเลือกกันเองระหว่างสมาชิกโดยไม่มีกรรเลือกตั้ง หรือต้องยกมือสนับสนุน เพื่อต้องการคะแนนเสียงแต่อย่างใด ขณะเดียวกันกรรเป็นสมาชิกกรรุ่ม ไม่มีพิธีกรร ไม่มีกรรเขียนใบสมัคร ไม่มีชั้นตอนอะไรมากนัก เพียงมาพูด มาคุยกันถึงความสามารถในการผลิต ว่ามีความสามารถในการผลิตสินค้าชนิดใด อย่างไร ปริมาณการผลิตเท่าใด ในช่วงเวลาใด แล้วกรรับงานชนิดนั้นจากกรรุ่มไปทำตามที่ได้ตกลงกัน หรือกรรที่สมาชิกไม่มีประสพกรรณในการผลิตและมีความต้องการให้ทางกรรุ่มสอนให้ แนะนำให้ ฝึกงานให้ ทางกรรุ่มก็จะดำเนินการให้ฟรี แล้วกรนำประสพกรรณจากการเรียนรู้นั้นไปผลิตสินค้าที่บ้านของตนเอง ส่วนกรขาดจากกรรเป็นสมาชิกก็คือ กรรไม่นำผลิตภัณฑ์มาส่งที่กรรุ่ม ไม่มารับงานกรรใหม่ หรือขึ้นใหม่ไปผลิต ความเป็นสมาชิกกรรุ่มก็หมดไป ดังนั้น ประเด็นสำคัญของสมาชิก นายปลื้ม ชูคง จึงเน้นที่คุณลักษณะของสมาชิกว่า “ต้องใจเย็นและรักงานศิลปะ” จึงจะสามารถผลิตสินค้าได้ดี แต่อย่างไรก็ตาม ภายหลังได้มีการกำหนดระเบียบ ข้อบังคับของกรรุ่มขึ้น ซึ่งแม้จะไม่มีอะไรซับซ้อนนัก แต่กรทำให้กรรุ่มมีความชัดเจนในการทำงานมากขึ้น

3.3 การบริหารจัดการ

ในการบริหารจัดการของกลุ่มโดยทั่วไปแล้ว หากพิจารณาจากระเบียบข้อบังคับของกลุ่มที่เกิดขึ้นในภายหลัง พบว่า มีการกำหนดวัตถุประสงค์ที่ชัดเจน คือ

1. เพื่อให้สมาชิกใช้เวลาว่างให้เป็นประโยชน์
2. เพื่อเพิ่มรายได้ให้แก่ครอบครัว
3. เพื่อส่งเสริมให้รู้จักการอนุรักษ์มรดกทางวัฒนธรรม และประเพณีอันดีงามของท้องถิ่น
4. เพื่อส่งเสริมประชาธิปไตยขั้นพื้นฐาน
5. เพื่อส่งเสริมให้สมาชิกได้รับความรู้ พัฒนาฝีมือ และรูปแบบใหม่ ๆ

นอกจากนั้นในด้านการเป็นกรรมการกลุ่ม ยังมีข้อกำหนดไว้อย่างชัดเจน แต่เป็นความชัดเจนที่ง่าย ๆ ไม่ซับซ้อนและไม่ต้องวิตกกังวลสำหรับการตีความ คือ

1. เลือกตั้งโดยสมาชิก อยู่ในวาระคราวละ 2 ปี หากมีการลาออกหรือตายให้เลือกตั้งใหม่ และบริหารตามเวลาที่กำหนด

2. กรรมการบริหารกลุ่ม ต้องเป็นสมาชิกในหมู่ที่ 1 เท่านั้น
- ด้านเงินทุนของกลุ่ม ได้กำหนดไว้ว่า

1. งบประมาณจากกรมการพัฒนาชุมชนจำนวน 8,500 บาท
2. เปอร์เซนต์จะหักจากสมาชิก ร้อยละ 3
3. ทูนของกลุ่ม ฝากธนาคารเพื่อการเกษตรและสหกรณ์การเกษตร โดยมีกรรมการ 3 คน และสามารถเบิกจ่ายได้ 2 ใน 3 คน

การใช้เงินทุนของกลุ่ม กำหนดไว้ ดังนี้

1. ชดใช้เมื่อผลิตภัณฑ์คัตตกบัญชี หรือสินค้าขาด
2. ใช้จ่ายเมื่อมีกิจกรรมของกลุ่ม ซึ่งอยู่ในดุลยพินิจของคณะกรรมการ
3. ใช้จ่ายเมื่อมีผู้รับบริจาค เช่น เมื่อเกิดคอกออกผลจะให้เป็นทุนการศึกษา และอยู่ในดุลยพินิจของคณะกรรมการ

ด้านการรับและจัดจำหน่ายผลิตภัณฑ์ของกลุ่ม

1. สมาชิกนำผลิตภัณฑ์มารวบรวมที่กลุ่มจัดเป็นศูนย์รวมผลิตภัณฑ์ของกลุ่ม
2. เมื่อลูกค้าส่งใบสั่งซื้อสินค้า ทางกลุ่มจะประกาศให้สมาชิกทราบ และมอบหมายให้ผู้อำนวยความสะดวก เป็นผู้จัดสรรปันส่วนให้สมาชิกทำตามความสามารถ และฝีมือ
3. แผนกบรรจุ หีบห่อ ก็จัดการบรรจุ-หีบห่อให้เรียบร้อย และจัดส่งจำหน่ายโดยทางกลุ่ม จะหักเงินร้อยละ 1 บาท เข้ากลุ่ม หักไว้ให้ผู้บริหารกลุ่มร้อยละ 2 บาท รวมแล้วจะหักเงินไว้ทั้งหมดร้อยละ 3 บาท ของยอดจำหน่าย

4. การตั้งราคาขาย กลุ่มจะเป็นผู้กำหนดราคา เป็นราคามาตรฐานและเป็นราคาที่ยุติธรรม

ด้านสมาชิกกลุ่ม ได้กำหนดไว้ดังนี้

1. การรับสมัครสมาชิก ซึ่งได้ทำกิจการด้านศิลปหัตถกรรมทุกแขนงที่มีความประสงค์และยินดีเข้าร่วมกิจกรรมกับกลุ่ม โดยทางกลุ่มไม่คิดค่าธรรมเนียมและค่าสมัคร
2. การขาดจากการเป็นสมาชิกกลุ่ม
 - 2.1 ตาย
 - 2.2 ไม่นำผลิตภัณฑ์มาส่งเกิน 3 เดือน
 - 2.3 ลาออก

กล่าวโดยสรุปในด้านของการบริหารจัดการกลุ่ม จะพบว่า ข้อความที่ปรากฏเป็นระเบียบและข้อบังคับต่าง ๆ ของกลุ่มนั้นมาจากการปฏิบัติที่เกิดขึ้นจริงในกลุ่ม มีการเขียนขึ้นมาอย่างเรียบง่ายไม่ต้องตีความหมายหรือวิตกกังวลว่าสมาชิก และกรรมการกลุ่มคนหนึ่งคนใดจะไม่เข้าใจ เพราะไม่ได้เขียนเป็นภาษากฎหมายหรือได้รับการช่วยเหลือจากนักวิชาการภายนอกกลุ่มในการร่างหรือเขียนให้แต่ประการใด และไม่มีผลกระทบต่อกลุ่มในด้านปริมาณการผลิต การจัดจำหน่าย การหาลูกค้า หรือการตลาดทั้งสิ้น อย่างไรก็ตามเชื่อมั่นได้อย่างแน่นอนว่า หากเกิดปัญหาใดปัญหาหนึ่งขึ้นในกลุ่ม ผู้นำกลุ่มในยุคก่อตั้งซึ่งหมายถึง นายปลื้ม ชูคง มักจะเป็นผู้นำในการแก้ปัญหาที่มีประสิทธิภาพที่สุดในทุก ๆ ด้าน รวมทั้งการยอมรับ การเชื่อฟัง และการถือปฏิบัติของสมาชิก และคณะกรรมการกลุ่มทุก ๆ คนด้วยความเต็มใจ

ด้านการผลิต การแปรรูป เป็นผลิตภัณฑ์ต่าง ๆ

อุปกรณ์การผลิต ประกอบด้วย ขวาน ค้อน ตะกั่ว ตะไบ สว่าน เลื่อย กระจาดทราย และมอเตอร์ไฟฟ้า ซึ่งรวมเงินลงทุนไม่เกิน 2,500 บาท เว้นแต่จะใช้เครื่องมือที่ทันสมัยโดยเฉพาะเครื่องใช้ไฟฟ้าต่าง ๆ เงินลงทุนก็จะเพิ่มขึ้นตามราคาของอุปกรณ์แต่ละชนิด

วัตถุดิบในการผลิต ประกอบด้วย กะลามะพร้าว และไม้จี้เหล็ก หรือไม้เนื้อแข็งชนิดอื่นสำหรับการทำด้ามจับ หรือด้ามทัพพี ซึ่งขึ้นอยู่กับผลิตภัณฑ์ชนิดนั้นๆ โดยมีที่มาของวัตถุดิบดังกล่าวคือ

1. สมาชิกไปหาซื้อจากแหล่งต่าง ๆ ด้วยตนเอง หรือรวบรวมกันเป็นกลุ่มไปซื้อให้ได้ครั้งละเป็นจำนวนมาก
 2. ผู้นำกลุ่มไปหาซื้อจากแหล่งต่าง ๆ ครั้งละจำนวนมาก แล้วนำมาขายให้สมาชิกกลุ่มทั้งในรูปแบบเงินสด และเงินเชื่อในราคาปกติหรือราคาตลาด หรือราคาที่สมาชิกไปหาซื้อเอง
 3. ลูกค้านำส่งวัตถุดิบบางอย่างมาให้ประกอบตามความต้องการของลูกค้า เช่น หวาย เชือก
- วิธีการผลิต**
1. คัดเลือกมะพร้าว และใช้เลื่อยตัดเป็นชิ้นงานของผลิตภัณฑ์ที่ต้องการ
 2. ชูด - ขัด - ถู ให้สะอาดเป็นเงางาม

3. ประกอบเป็นผลิตภัณฑ์ต่าง ๆ ที่ตนมีความถนัด
4. ผลิตภัณฑ์ที่ใช้ภายในครัวเรือนให้ทาน้ำมันมะพร้าวเพื่อความสวยงาม
5. ผลิตภัณฑ์ที่ใช้เป็นเครื่องประดับให้ทาแลกเกอร์เพื่อความสวยงาม
6. หากเป็นสินค้าที่สั่งทำเป็นพิเศษก็จะ ผลิตตามแบบที่ลูกค้าสั่งหรือตัวอย่างที่ลูกค้ากำหนด

มาให้

ด้านการควบคุมคุณภาพในการผลิต

1. คัดเลือกวัตถุดิบที่มีคุณภาพ และสภาพดีไปผลิตแปรรูป
2. เน้นความปราณีต ละเอียดย่อย ทนทาน และความปลอดภัย เช่น การเคลือบเงา จะใช้น้ำมันมะพร้าว เคลือบเงากับผลิตภัณฑ์ที่เป็นเครื่องใช้ในครัวเรือน และใช้แลกเกอร์กับผลิตภัณฑ์ที่เป็นเครื่องประดับ และของที่ระลึก
3. มีคณะกรรมการฝ่ายตรวจสอบ คัดเลือกสินค้าที่ไม่ได้คุณภาพไปปรับปรุง แก้ไข ก่อนวางจำหน่าย หรือส่งมอบให้ลูกค้า ซึ่งปรับเปลี่ยนมาจากที่ นายปลื้ม ชูคง เป็นผู้ตรวจสอบคุณภาพแต่เพียงผู้เดียว

ด้านการกำหนดราคาขายผลิตภัณฑ์แต่ละชนิด

ตั้งแต่เริ่มทำการผลิตในปี พ.ศ. 2525-ปัจจุบัน (2540) มีการปรับราคาขายเพียงครั้งเดียว ซึ่งเป็นคำยืนยันจาก นายปลื้ม ชูคง ที่เป็นทั้งผู้นำและผู้ก่อตั้งกลุ่ม เพราะฉะนั้นการกำหนดราคาจึงเป็นหน้าที่ของ นายปลื้ม ชูคง โดยพิจารณาจากต้นทุนของวัตถุดิบในการผลิตและประกอบ รวมทั้งการพิจารณาจากปัจจัยอื่น ๆ ที่เกี่ยวข้อง เช่น ค่าไฟฟ้า เป็นต้น แต่เมื่อรวมต้นทุนสูงสุดแล้ว หากอยู่ที่ 3-4 บาท ก็จะขายชิ้นละ 15 บาท (เดิมราคาทุน 3-4 บาท จะขาย 7 บาท) ทั้งนี้ไม่ว่าจะเป็นการขายปลีก ขายส่ง ครั้งละมาก ๆ หากเป็นผลิตภัณฑ์ชนิดเดียวกัน จะขายราคาเดียวกัน โดยไม่รวมค่าขนส่ง

ด้านการตลาด

ระยะแรก 1. หน่วยราชการต่าง ๆ เช่น พัฒนาชุมชน เกษตรอำเภอ อุตสาหกรรมจังหวัด ได้นำสินค้า หรือผลิตภัณฑ์ที่ทางกลุ่มผลิตได้ ไปร่วมแสดงหรือโชว์สินค้าตามงานต่าง ๆ หลังจากนั้นลูกค้าที่สนใจและต้องการ จะติดต่อผ่านหน่วยราชการต่าง ๆ เข้ามายังกลุ่ม

2. ผู้นำกลุ่ม หรือ นายปลื้ม ชูคง ได้ออกไปสาธิตการผลิต สอนวิธี การทำผลิตภัณฑ์ต่าง ๆ ตามโรงเรียนในจังหวัดพัทลุง และกลุ่มแม่บ้านในพื้นที่ต่าง ๆ ทั้งในจังหวัดพัทลุง และต่างจังหวัด ตั้งแต่เริ่มต้นจนกระทั่งปัจจุบัน พร้อมกับการรายงานข่าวความเคลื่อนไหวของสื่อมวลชนท้องถิ่น จึงทำให้สามารถขยายตลาดได้กว้างขึ้น และประชาชนให้ความสนใจ ปริมาณการสั่งซื้อก็มากยิ่งขึ้น

3. กลุ่มได้นำสินค้าหรือผลิตภัณฑ์ต่าง ๆ ออกไปโชว์ตามเทศกาลงานต่าง ๆ พร้อมกับการจำหน่ายด้วย จึงทำให้ประชาชนได้รู้จักอย่างกว้างขวาง

ระยะหลัง 4. สื่อมวลชน ทั้งหนังสือพิมพ์ และโทรทัศน์ ในระดับประเทศเริ่มรู้จักผลิตภัณฑ์ และได้มาทำข่าวตามคำแนะนำเบื้องต้นจาก หน่วยงานราชการที่ให้การสนับสนุนมาตั้งแต่เริ่มต้น จนทำให้ผลิตภัณฑ์ต่าง ๆ ได้ถูกเผยแพร่ออกไปสู่ตลาดทั้งในกรุงเทพฯ และตลาดต่างประเทศ หลังจากนั้นผลิตภัณฑ์ต่าง ๆ ได้ถูกนำไปจำหน่ายและนำไปโชว์ในพื้นที่ดังกล่าวมากยิ่งขึ้น ประกอบกับผู้นำกลุ่มคือ นายปลื้ม ชูคง ได้ปรากฏเป็นข่าวในหนังสือพิมพ์ นิตยสาร และโทรทัศน์ เกี่ยวกับกระบวนการแปรรูป ผลิตภัณฑ์จากกะลามาะพร้าว ยิ่งทำให้สินค้าหรือผลิตภัณฑ์ของกลุ่มเป็นที่รู้จักและขายได้มากยิ่งขึ้น

กล่าวโดยสรุป ในด้านการตลาดนั้น ความสำเร็จนอกจากผลิตภัณฑ์ที่มีความแปลกใหม่ เพราะแปรรูปมาจากกะลามาะพร้าวหรือถือได้ว่าเป็นวัสดุที่ไม่มีค่า แต่มีความปราณีต สวยงาม ใช้ประโยชน์ได้ และราคาถูก ผสมผสานกับการสนับสนุนจากหน่วยงานราชการในท้องถิ่น คือ พัฒนาชุมชน เกษตรอำเภอ และอุตสาหกรรมจังหวัด ทำให้เป็นที่รู้จักของประชาชน และสื่อมวลชนในวงกว้างมากยิ่งขึ้น จนกระทั่งสามารถส่งออกไปจำหน่ายยังต่างประเทศ หลายประเทศทั้งในทวีปอเมริกา ทวีปยุโรป ทวีปเอเชีย และทวีปออสเตรเลีย ไม่ต่ำกว่า 20 ประเทศ เป็นต้นว่า สหรัฐอเมริกา แคนาดา ฝรั่งเศส ญี่ปุ่น นิวซีแลนด์ สิงคโปร์ มาเลเซีย อิตาลี ศรีลังกา อินโดนีเซีย เกาหลี เนปาล อินเดีย เวียดนาม บรูไน เคนยา เยอรมัน ฯลฯ นำเงินเข้ากลุ่มปีละไม่ต่ำกว่า 3 ล้านบาท ตามที่กล่าวมาข้างต้น

3.4 การจัดการด้านการเงินและผลประโยชน์ในกลุ่ม

ในการจัดจำหน่ายผลิตภัณฑ์แต่ละชนิด เมื่อทางกลุ่มได้จำหน่ายออกไปแล้ว สมาชิกกลุ่มจะได้รับเงินคืนไปร้อยละ 97 ของมูลค่าผลิตภัณฑ์ โดยทางกลุ่มจะหักไว้เพียงร้อยละ 3 เพื่อแบ่งเงินไว้เป็นค่าใช้จ่ายของกลุ่ม หรือสำนักงาน แต่ในจำนวนเงินที่หักไว้ดังกล่าวจะจำแนกเป็นค่ากระดาษ สมุด ปากกา ค่าโทรศัพท์ ฯลฯ ร้อยละ 1 และอีกร้อยละ 2 ให้กับเจ้าหน้าที่ฝ่ายขายผลิตภัณฑ์ เพราะการขายผลิตภัณฑ์ของกลุ่มมีทั้งการจำหน่ายไปต่างประเทศ และการจำหน่ายในประเทศ โดยเฉพาะการจำหน่ายภายในประเทศ นั้นมีหลายลักษณะเป็นต้นว่า ไปโชว์และจำหน่ายผลิตภัณฑ์ในพื้นที่ต่าง ๆ การจัดส่งผลิตภัณฑ์ตามใบสั่งซื้อของลูกค้า และการจำหน่ายที่กลุ่มหรือศูนย์รวมหัตถกรรมกะลามาะพร้าว เพราะฉะนั้นการจัดการด้านการเงินและผลประโยชน์มีหลักการที่สำคัญดังนี้

1. การจัดส่งผลิตภัณฑ์ตามใบสั่งซื้อของลูกค้าทั้งภายในประเทศและต่างประเทศ (ส่งผ่านพ่อค้าคนกลางในกรุงเทพฯ) นั้น จะให้ลูกค้าโอนเงินเข้าบัญชีในนาม นายปลื้ม ชูคง หรือในนามส่วนตัวของผู้นำกลุ่ม ต่อจากนั้นจะนำไปแบ่งกันตามผลิตภัณฑ์แต่ละชนิดที่จัดส่งไปโดยหักไว้ร้อยละ 3 ของราคารวมผลิตภัณฑ์ที่กล่าวมาข้างต้น
2. การจัดจำหน่ายที่กลุ่ม หรือศูนย์รวมหัตถกรรมกะลามาะพร้าว ได้กำหนดให้มีการแบ่งปันเงินกันทุกวันในช่วงเวลา 17.00 น. ด้วยการประกาศเรียกชื่อผ่านเครื่องขยายเสียง 2 ครั้ง (ไม่บอก

จำนวนเงิน) แต่ก่อนจะขายซึ่งจะเปิดเสียงร้องบ่นหน้าของโนราห์ประมาณ 5 นาทีทุกครั้ง ส่วนจำนวนเงินที่สมาชิกจะได้รับแต่ละคนนั้นขึ้นอยู่กับผลิตภัณฑ์แต่ละชนิดของสมาชิกคนนั้น ๆ และเฉพาะที่วางขายได้พร้อมกับหักเงินเข้ากลุ่มร้อยละ 3 ของราคาผลิตภัณฑ์ที่ขายได้ ดังนั้นผลิตภัณฑ์แต่ละชนิดของสมาชิกทุกคนที่นำมาส่งที่กลุ่มจะถูกเขียนชื่อผู้ผลิตไว้ที่ผลิตภัณฑ์ หรือมีเครื่องหมายบางอย่างไว้ที่ผลิตภัณฑ์ชนิดนั้น ๆ เพื่อจะได้รู้ว่าผลิตภัณฑ์ของสมาชิกคนใดขายได้ก็ขึ้น และเป็นเงินจำนวนเท่าใด ซึ่งจะมีผลต่อการแบ่งปันเงินทุกวันในเวลาดังกล่าว ขณะเดียวกันการเขียนชื่อติดไว้ที่ผลิตภัณฑ์จะเป็นการโฆษณาผลิตภัณฑ์แต่ละชนิดของสมาชิกแต่ละคน เพราะบางครั้งลูกค้าที่ต้องการซื้อผลิตภัณฑ์มักจะเจาะจงว่าเป็นผลิตภัณฑ์ของผู้ใด นอกจากนั้นยังเป็นการตรวจสอบคุณภาพของผลิตภัณฑ์ด้วย ทั้งนี้หากผลิตภัณฑ์ชนิดใดไม่มีคุณภาพทางกลุ่มสามารถคืนให้สมาชิกนำไปปรับปรุงแก้ไขได้ทันที และด้วยวิธีการแบ่งปันเงินดังกล่าว ทำให้สมาชิกทุกคนมีความพอใจเป็นอย่างมาก เพราะสามารถนำเงินไปใช้จ่ายหมุนเวียนได้ทุกวัน ทางกลุ่มก็ไม่มีภาระที่จะต้องนำเงินไปฝากธนาคาร และไม่จำเป็นต้องไปถอนเงินในแต่ละวัน ทำให้มีความสะดวกปลอดภัยยิ่งขึ้น ซึ่งตรงกันข้ามกับกลุ่มอื่น ๆ ที่มีวิธีการจ่ายเงินหรือการแบ่งปันเงินทุก ๆ 15 วัน หรือเดือนละ 1 ครั้ง ทำให้สมาชิกได้รับเงินล่าช้า และจะส่งผลกระทบต่อธุรกิจไม่มั่นคงด้วย เพราะสมาชิกทุกคนมีความจำเป็นต้องใช้เงินในแต่ละวัน ทั้งในการหมุนเวียนซื้อวัสดุต่าง ๆ และการใช้จ่ายประจำวัน อีกด้วย

นอกจากนี้ยังมีข้อสังเกตอีกว่า การจัดส่งผลิตภัณฑ์ไปขายให้กับบริษัทนายหน้า เพื่อจัดส่งไปจำหน่ายยังต่างประเทศนั้นมีการโอนเงินค่าผลิตภัณฑ์เข้าบัญชีธนาคาร ซึ่งเป็นบัญชีส่วนตัวของผู้นำนั้น ย่อมแสดงให้เห็นถึงความไว้วางใจ เชื่อใจ และเชื่อมั่นต่อตัวผู้นำอย่างแท้จริง เพราะทางกลุ่มเป็นกลุ่มที่ไม่ได้จดทะเบียนอย่างเป็นทางการในลักษณะ ทำการค้าหรือทำธุรกิจการค้า แต่เป็นกลุ่มที่รวมสมาชิกเพื่อร่วมกันผลิตสินค้า แล้วรวบรวมผลผลิตเพื่อส่งให้ลูกค้า โดยผู้นำกลุ่มจะทำหน้าที่ทุก ๆ อย่างของกลุ่ม รวมทั้งการตลาดด้วย

3.5 การสนับสนุนส่งเสริมและการช่วยเหลือกลุ่ม

นับตั้งแต่การเริ่มกิจกรรมกลุ่มกะลามาพร้าว ของ นายปลื้ม ชูคง ในปี พ.ศ. 2525 ถึง พ.ศ. 2545 ทางกลุ่มได้รับการสนับสนุนจากองค์กรภาครัฐและภาคเอกชนที่สำคัญ ๆ ดังนี้

- วันที่ 26 ตุลาคม พ.ศ. 2528 ได้รับเงินทุนช่วยเหลือเป็นเครื่องมือ เครื่องใช้ ในวงเงิน 8,500 บาท
- วันที่ 2 กันยายน พ.ศ. 2535 ทางจังหวัดพัทลุงได้ของบประมาณช่วยสนับสนุนในวงเงิน 685,000 บาท โดยการมอบของท่านปัญญา นันทะภิกขุ วัดชลประทานรังสฤษฎ์ กรุงเทพฯ นายไพโรจน์ พรหมสาส์น ผู้ว่าราชการจังหวัดพัทลุงได้มอบเครื่องมือไฟฟ้า 20 ชุด ๆ ละ 8 ชิ้น

- วันที่ 8 ตุลาคม พ.ศ. 2535 ได้รับเงินสนับสนุนจากพัฒนาชุมชนเป็นเงินทุนหมุนเวียนของกลุ่ม 80,000 บาท ตามโครงการส่งเสริมอาชีพสตรีขององค์การสตรี

- ในปี พ.ศ. 2544 ต่างประเทศให้การสนับสนุนเป็นอุปกรณ์ที่ใช้ในการติดต่อสื่อสาร เช่น คอมพิวเตอร์ครบชุด โทรศัพท์ และโทรสาร มีมูลค่า 330,000 บาท โดยหน่วยงานราชการของเคนยา เรียกว่า "Cogent" ผ่านทางมหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์ แต่ในช่วงแรกยังไม่สามารถใช้งานได้ เนื่องจากไม่มีเสาอากาศ จนในที่สุดรัฐบาล พ.ต.ท.ทักษิณ ชินวัตร โดยองค์การโทรศัพท์แห่งประเทศไทยได้มาติดตั้งเสาอากาศให้ฟรี (มูลค่าประมาณ 1 ล้าน 6 แสนบาท) ขณะเดียวกัน นักศึกษามหาวิทยาลัยสงขลานครินทร์ได้มาช่วยเหลือด้านการใช้คอมพิวเตอร์ให้สามารถผ่าน Internet ได้

- ในปี พ.ศ. 2545 กรมส่งเสริมการเกษตรได้ให้รางวัลผลิตภัณฑ์ดีเด่น มีมูลค่า 3 แสนห้าหมื่นบาท เพื่อสร้างสถานที่จำหน่ายผลิตภัณฑ์ของกลุ่ม

กล่าวโดยสรุป หน่วยงานภาครัฐจะให้การสนับสนุนส่งเสริมและช่วยเหลือธุรกิจกะลาของ นายปลื้ม ชุกง มาอย่างสม่ำเสมอ ทั้งในด้านความรู้และประสบการณ์ในการผลิตและแปรรูปผลิตภัณฑ์เพิ่มเติม การประชาสัมพันธ์ การตลาด การเงิน และวัสดุอุปกรณ์ในการผลิตทั้งโดยตรงและโดยอ้อม ถือได้ว่าเป็นพลังสำคัญที่ทำให้กิจการของกลุ่มมีความต่อเนื่องในยอดขาย นอกเหนือจากปัจจัยอื่น ๆ ที่กล่าวมาข้างต้น

จากการก่อตัวของธุรกิจกะลา ตั้งแต่ ปี พ.ศ. 2525 จนกระทั่งปี พ.ศ. 2545 กิจกรรมของกลุ่มมีความก้าวหน้าในทุก ๆ ด้านทั้งในด้านการเพิ่มขึ้นของรายได้จากยอดขายการจำหน่ายผลิตภัณฑ์กะลามะพร้าวในแต่ละปี จำนวนการเพิ่มขึ้นของสมาชิกกลุ่ม การพัฒนารูปแบบ และคุณภาพของผลิตภัณฑ์ที่มีความหลากหลาย และมีปริมาณเพิ่มขึ้น ทำให้ผู้นำซึ่งนำโดย นายปลื้ม ชุกง ได้รับเกียรติบัตร และ วุฒิบัตรชมเชย และยกย่องเป็นอย่างสูง ตั้งแต่ระดับท้องถิ่นจนถึงระดับชาติมากมายหลายรางวัล

บทที่ 4

การวิเคราะห์กลยุทธ์สู่ความสำเร็จของธุรกิจกะลาชุมชน

ในการวิเคราะห์กลยุทธ์สู่ความสำเร็จของธุรกิจกะลาชุมชน ผู้วิจัยได้นำเสนอการวิเคราะห์เนื้อหา ออกเป็น 2 ส่วน คือ ส่วนแรกเป็นรายงานสรุปจากคำให้การสัมภาษณ์ผู้นำ กรรมการ และสมาชิกของธุรกิจกะลาตำบลชัยบุรี อำเภอเมือง จังหวัดพัทลุง ในรูปของตารางและคำอธิบายประกอบ และในส่วนที่สองเป็นการวิเคราะห์กลยุทธ์สู่ความสำเร็จของการจัดการธุรกิจกะลาชุมชนโดยวิเคราะห์ร่วมกับกรอบแนวคิดในการศึกษาผสมผสานกับการดำเนินกิจการของกลุ่มและรายงานการวิจัยต่าง ๆ เพื่อหาข้อสรุปกลยุทธ์สู่ความสำเร็จของธุรกิจกะลาชุมชนนั้นเป็นอย่างไร

4.1 ผลการสัมภาษณ์ผู้นำ กรรมการ และสมาชิกกลุ่มธุรกิจกะลา

จากการสัมภาษณ์ผู้นำ กรรมการ และสมาชิกของกลุ่มธุรกิจกะลาชุมชน

4.1.1 ลักษณะของผู้ตอบสัมภาษณ์

ลักษณะของผู้ตอบสัมภาษณ์จำนวนทั้งสิ้น 37 คน พบว่า เป็นสมาชิกของกลุ่มมากที่สุด ร้อยละ 78.4 เป็นคณะกรรมการบริหารร้อยละ 18.9 รองลงมา และเป็นผู้นำธุรกิจกะลาร้อยละ 2.7 ซึ่งในที่นี้หมายถึงผู้นำรุ่นบุกเบิก หรือผู้ก่อตั้งกลุ่ม คือ นายปลื้ม ชูคง

ตารางที่ 1 ลักษณะทางสังคม ประชากร และเศรษฐกิจของผู้ตอบสัมภาษณ์

คุณลักษณะของผู้ตอบสัมภาษณ์	จำนวน	ร้อยละ
สถานภาพในกลุ่มหรือชุมชน		
คณะกรรมการบริหาร	7	18.9
ผู้นำธุรกิจชุมชน	1	2.7
สมาชิกในชุมชน	29	78.4
เพศ		
ชาย	14	37.8
หญิง	23	62.2

คุณลักษณะของผู้ตอบสัมภาษณ์	จำนวน	ร้อยละ
อายุ		
20 - 29	2	5.4
30 - 39	9	24.3
40 - 49	12	32.4
50 ขึ้นไป	14	37.9
สถานภาพสมรส		
สมรส	35	94.6
โสด	2	5.4
ระดับการศึกษา		
ประถมศึกษา หรือต่ำกว่า	32	86.5
มัธยมศึกษา / ปวช.	2	5.4
อนุปริญญา / ปวส.	2	5.4
ปริญญาตรี หรือสูงกว่า	1	2.7
อาชีพหลัก		
เกษตรกร	22	59.5
รับจ้างทั่วไป	2	5.4
แม่บ้าน	1	2.7
ธุรกิจกะลา	11	29.7
อื่น ๆ	1	2.7
อาชีพเสริม		
เกษตรกร	3	8.1
ธุรกิจกะลา	34	91.9
รวม	37	100.0

สำหรับด้านเพศของผู้ตอบสัมภาษณ์ ส่วนใหญ่ร้อยละ 62.2 เป็นเพศหญิง และที่เหลือเป็นเพศชาย ทั้งนี้เพราะกลุ่มธุรกิจกะลาชุมชนของ นายปลื้ม ชูคง พัฒนามาจากกลุ่มแม่บ้านวัดแจ้งสามัคคี ซึ่งเป็นการรวมตัวของแม่บ้านในการประกอบอาชีพเสริมในชุมชน จึงทำให้ทั้งสมาชิกกลุ่มที่ผลิตและกรรมการกลุ่มส่วนใหญ่เป็นผู้หญิง

นอกจากนั้น ยังเป็นที่น่าสังเกตอีกว่า อยู่ในกลุ่มอายุวัยกลางคน หรือค่อนข้างไปในกลุ่มผู้สูงอายุ กล่าวคือ ร้อยละ 37.8 มีอายุ 50 ปีขึ้นไป เป็นส่วนใหญ่ และรองลงมาร้อยละ 32.4 มีอายุ 40-49 ปี โดยกลุ่มอายุ 20-29 ปี มีจำนวนน้อยที่สุดเพียงร้อยละ 5.4 เท่านั้น หรืออีกนัยหนึ่งเป็นกลุ่มอายุที่มีครอบครัวแล้วทั้งสิ้น เพราะจากการสัมภาษณ์เกี่ยวกับสถานภาพสมรส พบว่าส่วนใหญ่ร้อยละ 94.6 สมรสแล้ว และที่เหลืออีกร้อยละ 5.4 ยังเป็นโสด

ส่วนระดับการศึกษาของคณะกรรมการ และสมาชิกกลุ่มที่ตอบแบบสัมภาษณ์ พบว่า ส่วนใหญ่ร้อยละ 86.5 มีระดับการศึกษาเพียงชั้นประถมศึกษา หรือต่ำกว่า และระดับปริญญาตรีหรือสูงกว่ามีจำนวนน้อยที่สุด ร้อยละ 2.7 ส่วนระดับการศึกษาชั้นมัธยมศึกษาหรือประกาศนียบัตรวิชาชีพและอนุปริญญา หรือประกาศนียบัตรวิชาชีพชั้นสูงมีจำนวนเท่ากัน แต่มีจำนวนน้อยมาก เมื่อเปรียบเทียบกับในกลุ่มที่ตอบสัมภาษณ์ คือ ร้อยละ 5.4 เท่านั้น

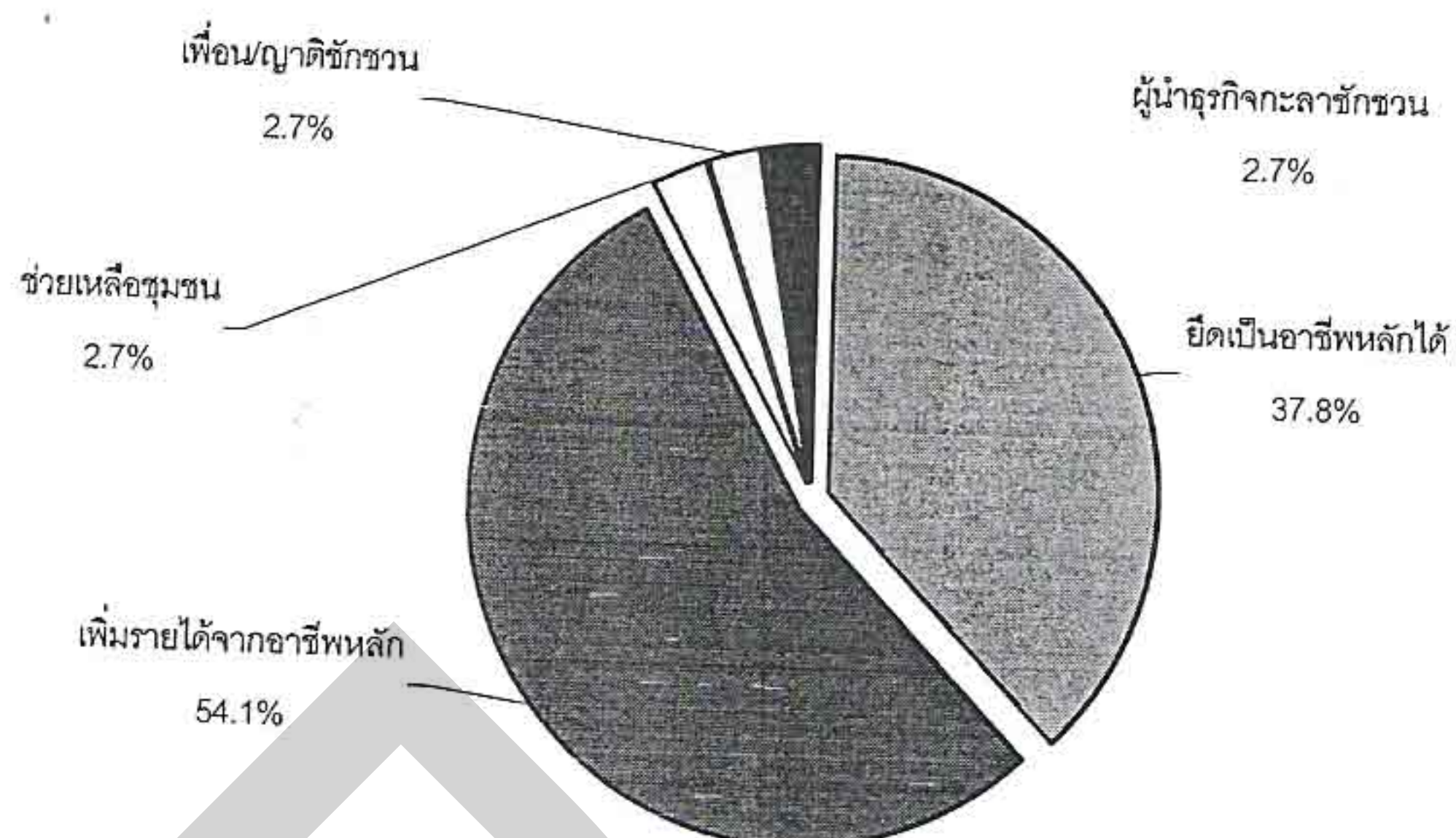
อย่างไรก็ตามในการยึดเป็นอาชีพหลัก และอาชีพเสริม พบว่า ส่วนใหญ่ร้อยละ 59.5 ยึดอาชีพเกษตรกรรมเป็นอาชีพหลักและอาชีพธุรกิจกะลาเป็นอาชีพเสริม คือ ร้อยละ 29.7 ส่วนประกอบอาชีพอื่นนั้นมีน้อยที่สุด คือ อาชีพรับจ้างทั่วไป ร้อยละ 5.4 หรืออาชีพอื่น ๆ แต่เมื่อสัมภาษณ์การทำธุรกิจกะลาเพื่อเป็นอาชีพเสริม ปรากฏว่า มีจำนวนมากที่สุดร้อยละ 91.9 ส่วนอาชีพเกษตรกรรมยึดเป็นอาชีพเสริมมีเพียงร้อยละ 8.1 เท่านั้น

สำหรับการสัมภาษณ์เพื่อต้องการทราบเหตุผลใจสำคัญที่สุดในการเข้าร่วมธุรกิจกะลาที่ผ่านมาจนถึงทุกวันนี้ ส่วนใหญ่ร้อยละ 54.1 และร้อยละ 37.8 ต้องการเพิ่มรายได้จากอาชีพหลักและรองลงมา เชื่อว่าจะยึดเป็นอาชีพหลักได้ (ดูตารางที่ 2) ส่วนเหตุผลใจในการเข้ามาร่วมธุรกิจกะลาเพราะเพื่อนหรือญาติ หรือผู้นำ นั้นมีน้อยที่สุดเพียงร้อยละ 2.7 เท่านั้น (ดูรูปที่ 3)

ตารางที่ 2 จำนวนและร้อยละ เหตุผลใจสำคัญที่สุดในการเข้าร่วมธุรกิจกะลา

เหตุผลใจสำคัญที่สุดในการเข้าร่วมธุรกิจกะลา	จำนวน	ร้อยละ
เพิ่มรายได้จากอาชีพหลัก	20	54.1
ยึดเป็นอาชีพหลักได้	14	37.8
ช่วยเหลือชุมชน	1	2.7
เพื่อน/ญาติ ชักชวน	1	2.7
ผู้นำธุรกิจกะลาชักชวน	1	2.7
รวม	37	100.0

รูปที่ 3 ร้อยละของผู้ตอบสัมภาษณ์ จำแนกตามเหตุผลใจสำคัญที่สุดในการเข้าร่วมธุรกิจกะลา



อย่างไรก็ตาม ถ้าพิจารณาจากระยะเวลาในการเข้าร่วมทำธุรกิจกะลาของผู้ตอบสัมภาษณ์ (ดูตารางที่ 3) พบว่าส่วนใหญ่ร้อยละ 91.9 เข้าร่วมธุรกิจกะลามานานมากกว่า 5 ปีขึ้นไป ส่วนการเข้าร่วมเป็นระยะเวลาน้อยกว่า 5 ปี นั้นมีจำนวนน้อยมากจนสามารถยืนยันได้ว่าการเข้ามาร่วมธุรกิจกะลาในชุมชนดังกล่าวสามารถยึดเป็นอาชีพหลัก สร้างรายได้เสริมอาชีพหลัก หรือทำเป็นอาชีพเสริมได้อย่างแน่นอน

ตารางที่ 3 จำนวนและร้อยละการเข้าร่วมในธุรกิจกะลา

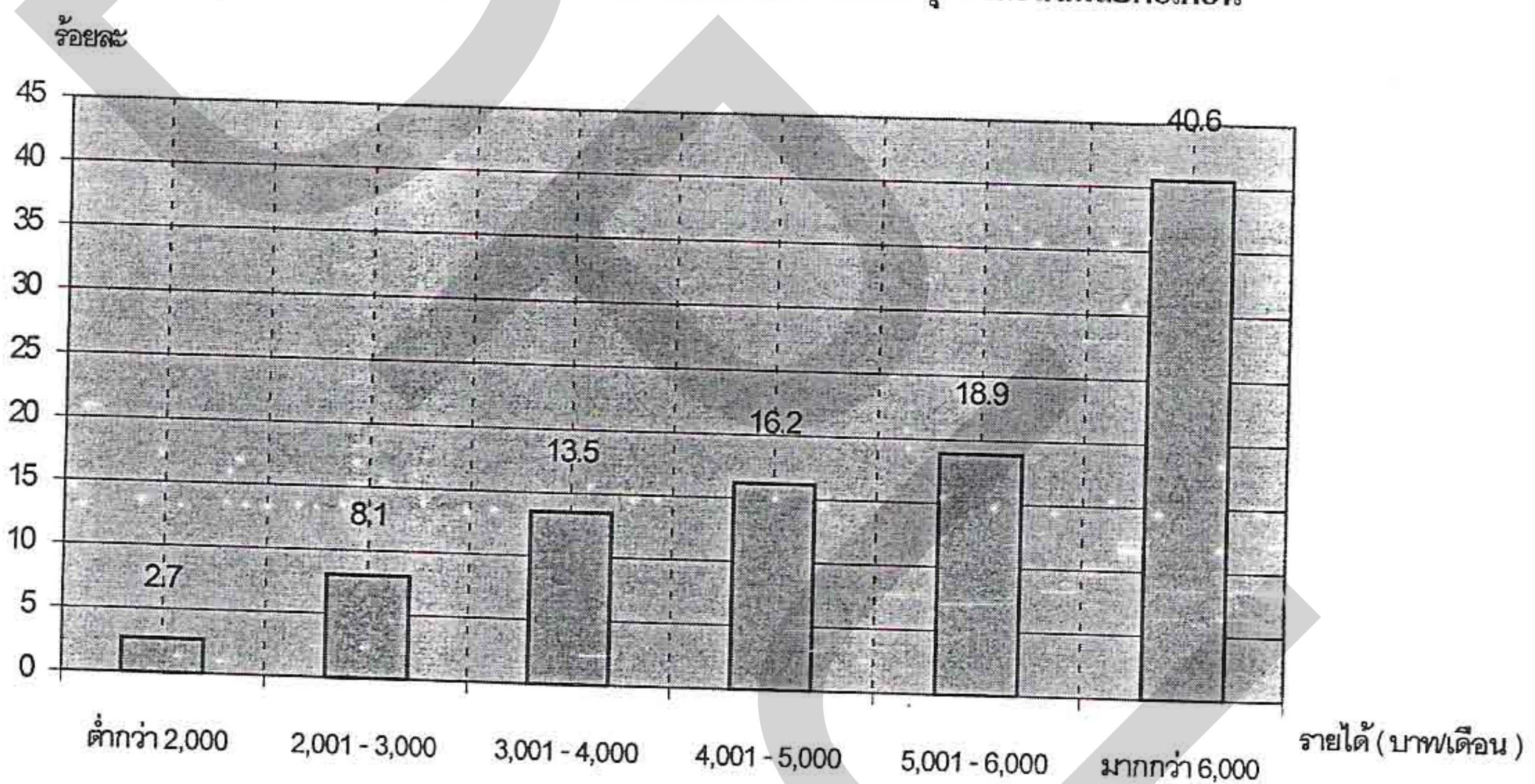
ระยะเวลาการเข้าร่วมในธุรกิจกะลา (ปี)	จำนวน	ร้อยละ
ไม่เกิน 1	2	5.4
1-2	0	0.0
3-4	1	2.7
5 ขึ้นไป	34	91.9
รวม	37	100.0

นอกจากนั้น ถ้าจะพิจารณาจากรายได้ การทำธุรกิจกะลาเฉลี่ยต่อเดือนของสมาชิกปัจจุบันแล้ว พบว่าส่วนใหญ่ร้อยละ 40.5 มีรายได้เฉลี่ยต่อเดือนมากกว่า 6,000 บาท (ดูตารางที่ 4) และรองลงมาร้อยละ 18.9 ร้อยละ 16.2 มีรายได้เฉลี่ยต่อเดือน 5,001 – 6,000 บาท และ 4,001 – 5,000 บาท ตามลำดับ ผู้มีรายได้เฉลี่ยต่อเดือนต่ำสุดเฉลี่ยไม่เกิน 2,000 มีเพียงร้อยละ 2.7 เท่านั้น (ดูรูปที่ 4)

ตารางที่ 4 จำนวนและร้อยละ รายได้จากธุรกิจกะลา เฉลี่ยต่อเดือนในปัจจุบัน

รายได้จากธุรกิจกะลาเฉลี่ยต่อเดือน (บาท)	จำนวน	ร้อยละ
ไม่เกิน 2,000	1	2.7
2,000 – 3,000	3	8.1
3,001 – 4,000	5	13.5
4,001 – 5,000	6	16.2
5,001 – 6,000	7	18.9
มากกว่า 6,000	15	40.6
รวม	37	100.0

รูปที่ 4 ร้อยละของผู้ตอบสัมภาษณ์จำแนกตามรายได้จากธุรกิจกะลาเฉลี่ยต่อเดือน



กล่าวโดยสรุป จะพบว่า คณะกรรมการ ผู้นำ และสมาชิกกลุ่มธุรกิจกะลาของชุมชนใน ตำบลชัยบุรี อำเภอเมือง จังหวัดพัทลุง มีการประกอบอาชีพที่สามารถทำเป็นอาชีพหลักในครัวเรือนได้ หรือจะทำเป็นอาชีพเสริมรายได้ให้กับครอบครัว หรือรายได้หลักอื่นซึ่งส่วนใหญ่เป็นเกษตรกรก็ สามารถกระทำได้ เพราะฉะนั้น การเข้าร่วมธุรกิจกะลาของชุมชน จึงไม่ได้เกิดจากการจูงใจ โน้มน้าว จิตใจ หรือชักชวนจากผู้นำ ชุมชน เพื่อน แต่เกิดจากการได้รับผลตอบแทนที่เป็นรายได้ในลักษณะของเม็ดเงินจริง เป็นรูปธรรม และเฉลี่ยในแต่ละเดือนสูง โดยที่กลุ่มแม่บ้านระดับอายุเลยวัยกลางคนไปแล้วที่มี ภาระด้านครอบครัว และมีการศึกษาระดับประถมศึกษาเท่านั้น หากไปทำงานนอกบ้าน ที่เป็นลูกจ้าง ของหน่วยงานราชการ หรือองค์กรเอกชนอื่นใด คงจะไม่สามารถสร้างรายได้ให้กับครอบครัวสูงถึง 6,000 กว่าบาทต่อเดือนอย่างแน่นอน และเมื่อเข้าร่วมธุรกิจกะลาชุมชนดังกล่าวมาแล้ว เป็นระยะเวลา

มากกว่า 5 ปี รายได้ดังกล่าวยังไม่มีแนวโน้มว่าจะลดลง จึงทำให้เกิดความเชื่อมั่นในการยึดทำเป็นอาชีพหลัก และอาชีพเสริมได้ในเวลาเดียวกัน

4.1.2 ความคิดเห็นเกี่ยวกับโครงสร้างและการบริหารองค์กร

ความคิดเห็นเกี่ยวกับโครงสร้างและการบริหารองค์กรของกลุ่มธุรกิจกะลาชุมชนในตำบลชัยบุรี อำเภอเมือง จังหวัดพัทลุง จากการให้สัมภาษณ์ของคณะกรรมการ ผู้นำ และสมาชิกกลุ่ม ล้วนแต่เป็นไปในด้านบวกทั้งสิ้น กล่าวคือร้อยละ 100 ที่ยอมรับว่า โครงสร้างขององค์กรหรือของกลุ่มมีความเหมาะสม เพราะมีการแบ่งหน้าที่ในการทำงานอย่างชัดเจนตามความรู้ความสามารถของสมาชิก และกรรมการแต่ละคน นอกจากนั้นยังมีการทำงานกันเป็นทีม มีการช่วยเหลือซึ่งกันและกันเป็นอย่างดี การบังคับบัญชามีน้อยชิ้น ทำให้เกิดความคล่องตัวในการทำงาน ประกอบกับการมีผู้นำที่ซื่อสัตย์ ยุติธรรมในการแบ่งหน้าที่ในการทำงานจึงทำให้เกิดความมั่นใจต่อกลุ่ม

ประการต่อมาในด้านการเปิดโอกาสให้ผู้นำกลุ่มใช้ความสามารถในการบริหาร ทุกคนที่ให้สัมภาษณ์ก็ตอบร้อยละ 100 ว่าเปิดโอกาสให้โดยมีเหตุผลสนับสนุนว่า เนื่องจากผู้นำมีวิสัยทัศน์ที่กว้างไกล สามารถช่วยเหลือกลุ่มได้ และในการทำงานก็มีการบอกกล่าว หรือการให้คำปรึกษาหารือกับสมาชิกกลุ่มอย่างสม่ำเสมอ มีเจตนาดีในการให้การเรียนรู้ และฝึกปฏิบัติแก่สมาชิกเพื่อให้สมาชิกมีรายได้ดีและสูงขึ้น ขณะเดียวกัน การเปิดโอกาสให้สมาชิกกลุ่มมีความเป็นอิสระในการประกอบธุรกิจกะลาชุมชนสูงมากเช่นกัน เพราะเป็นการทำงานที่ไม่มีการบังคับ ใครทำมากก็ได้ค่าตอบแทนมาก ทุกคนทำตามความถนัดของตน ใครผลิตสินค้าชนิดใดก็ผลิตสินค้าชนิดนั้น การเข้า-ออกกลุ่มธุรกิจกะลามีความเป็นอิสระ ไม่มีการบังคับ หรือมีกฎเกณฑ์อะไรที่ซับซ้อน จึงทำให้สมาชิกในกลุ่มมีความคิดสร้างสรรค์ยิ่งขึ้น

นอกจากนั้นเกี่ยวกับระเบียบข้อบังคับของสมาชิกกลุ่ม พบว่าสมาชิก คณะกรรมการ ผู้นำต่างให้คำตอบที่ตรงกันว่า เหมาะสมที่สุดร้อยละ 100 เช่นกัน โดยให้เหตุผลสนับสนุนว่ามีความยืดหยุ่น และสามารถปฏิบัติตามได้ ตรวจสอบได้ มีความยุติธรรมกับสมาชิกทุกคน และทุกคนจะมีความเข้าใจและรับรู้ตรงกัน ทำให้การปฏิบัติงานมีความคล่องตัวสูง ไม่มีปัญหาในการทำงาน

4.1.3 กลยุทธ์การจัดการธุรกิจกะลา

ด้านการกำหนดทิศทางขององค์กร

ด้านการกำหนดทิศทางขององค์กรหรือกลุ่มธุรกิจกะลา กลุ่มผู้ตอบแบบสัมภาษณ์ส่วนใหญ่ ต่างก็มีความเชื่อมั่นต่อธุรกิจกะลาว่ามีความมั่นคงสูง ทำได้ตลอดไป มีรายได้ดี และสามารถทำต่อถึงอนุชนคนรุ่นหลัง สามารถช่วยเหลือครอบครัวได้ ดังนั้นเป้าหมายระยะสั้นจึงเน้นการเพิ่มรายได้ให้สูงขึ้น ส่วนเป้าหมายระยะยาวของการทำธุรกิจกะลา คือ ต้องการให้สินค้าเป็นที่รู้

จักทั่วโลกด้วยการพัฒนาผลิตภัณฑ์ใหม่ ๆ ต้องการขยายตลาดเพิ่ม พร้อมกับการผลิตให้มากขึ้น และในการดำเนินการให้เป้าหมายระยะสั้นเป็นจริงและประสบความสำเร็จ จึงเน้นให้สมาชิกกลุ่มมีความตั้งใจมากขึ้น ผลิตภัณฑ์ให้มีคุณภาพและได้มาตรฐานด้วยการพัฒนาฝีมือ และรูปแบบผลิตภัณฑ์ใหม่ ๆ ให้สอดคล้องกับความต้องการของลูกค้าให้มากขึ้น ส่วนระยะยาวยังคงยึดมั่นในด้านคุณภาพของสินค้า ด้วยการพัฒนาฝีมือเพิ่มขึ้น และคิดสร้างสรรค์ผลิตภัณฑ์รูปแบบใหม่ ๆ ให้มากขึ้น มีความหลากหลาย ขณะเดียวกันควรถ่ายทอดวิชาชีพให้บุคคลที่สนใจโดยไม่คิดค่าใช้จ่ายด้วย

ด้านการวิเคราะห์เชิงกลยุทธ์

ในด้านการวิเคราะห์เชิงกลยุทธ์ เมื่อจำแนกตามหลักการการวิเคราะห์เชิงกลยุทธ์ โดยเปรียบเทียบจุดเด่น จุดด้อย กับกลุ่มธุรกิจละกลุ่มอื่น ๆ ทั้งในด้านสภาพแวดล้อมที่สนับสนุนและไม่สนับสนุนกลุ่ม หรือเป็นผลเสียต่อกลุ่ม ตลอดจนการมีโอกาสที่จะประสบความสำเร็จ หรือมีข้อจำกัดของกลุ่มเมื่อเปรียบเทียบกับคู่แข่งอื่น ๆ (ดูตารางที่ 5) พบว่า ร้อยละ 100 มีความได้เปรียบในทุก ๆ ด้าน ขณะเดียวกันที่เป็นจุดด้อยหรือข้อจำกัดต่าง ๆ เปรียบเทียบกับคู่แข่งก็มีน้อยมาก กล่าวคือ ในแต่ละด้านมีเพียงร้อยละ 16.2 – 37.8 เท่านั้น

ตารางที่ 5 กลยุทธ์การจัดการธุรกิจกะลา จำแนกตามหลักการวิเคราะห์เชิงกลยุทธ์

กลยุทธ์การจัดการธุรกิจกะลาจำแนกตามหลักการวิเคราะห์เชิงกลยุทธ์	มี		ไม่มี	
	จำนวน	ร้อยละ	จำนวน	ร้อยละ
การมีจุดเด่นของกลุ่ม เมื่อเทียบกับกลุ่มธุรกิจละกลุ่มอื่น	37	100.0	0	0.0
การมีจุดด้อยของกลุ่มเมื่อเทียบกับกลุ่มธุรกิจละกลุ่มอื่น	6	16.2	31	83.8
การมีจุดเด่นด้านสภาพแวดล้อมที่สนับสนุนกลุ่ม	37	100.0	0	0.0
การมีจุดด้อยด้านสภาพแวดล้อมที่ไม่สนับสนุนหรือเป็นผลเสียต่อกลุ่ม	11	29.7	26	70.3
การมีโอกาสที่จะประสบความสำเร็จตามเป้าหมาย	37	100.0	0	0.0
การมีข้อจำกัดของกลุ่มเมื่อเทียบกับคู่แข่ง	14	37.8	23	62.2

สำหรับเหตุผลที่สนับสนุนว่ามีจุดเด่นเป็นส่วนใหญ่ ก็คือ เป็นสินค้าที่มีคุณภาพกว่ากลุ่มอื่น ๆ ฝีมือประณีต เพราะถือว่าเป็นกลุ่มแรกที่มีชื่อเสียงมานาน และจำนวนลูกค้าก็เพิ่มขึ้นทั้งในประเทศและต่างประเทศ ขณะเดียวกันสภาพแวดล้อมโดยเฉพาะหน่วยราชการต่าง ๆ ล้วนแต่ให้การสนับสนุนเป็นอย่างดี และสม่ำเสมอทั้งในรูปแบบเครื่องมือ อุปกรณ์ในการผลิต การให้คำแนะนำ การประชาสัมพันธ์ นอกจากนี้ในชุมชนยังมีวัดฤดูบิในท้องถิ่นเพียงพอ อยู่ใกล้เขตเทศบาลเมืองพัทลุง การคมนาคมสะดวก และสมาชิกมีความร่วมมือกันเป็นอย่างดี ส่วนที่เป็นจุดด้อย หรือข้อจำกัด เมื่อเปรียบเทียบกับคู่แข่ง

แข่งซึ่งมีเพียงเล็กน้อยนั้น มักจะเกี่ยวกับการผลิตสินค้าไม่ทันตามที่ลูกค้ากำหนด หรืออุปกรณ์โดยเฉพาะวัตถุดิบในการผลิต บางครั้งไม่พอหรือจัดเตรียมไม่ทันที่ลูกค้าสั่งซื้อ เป็นต้น

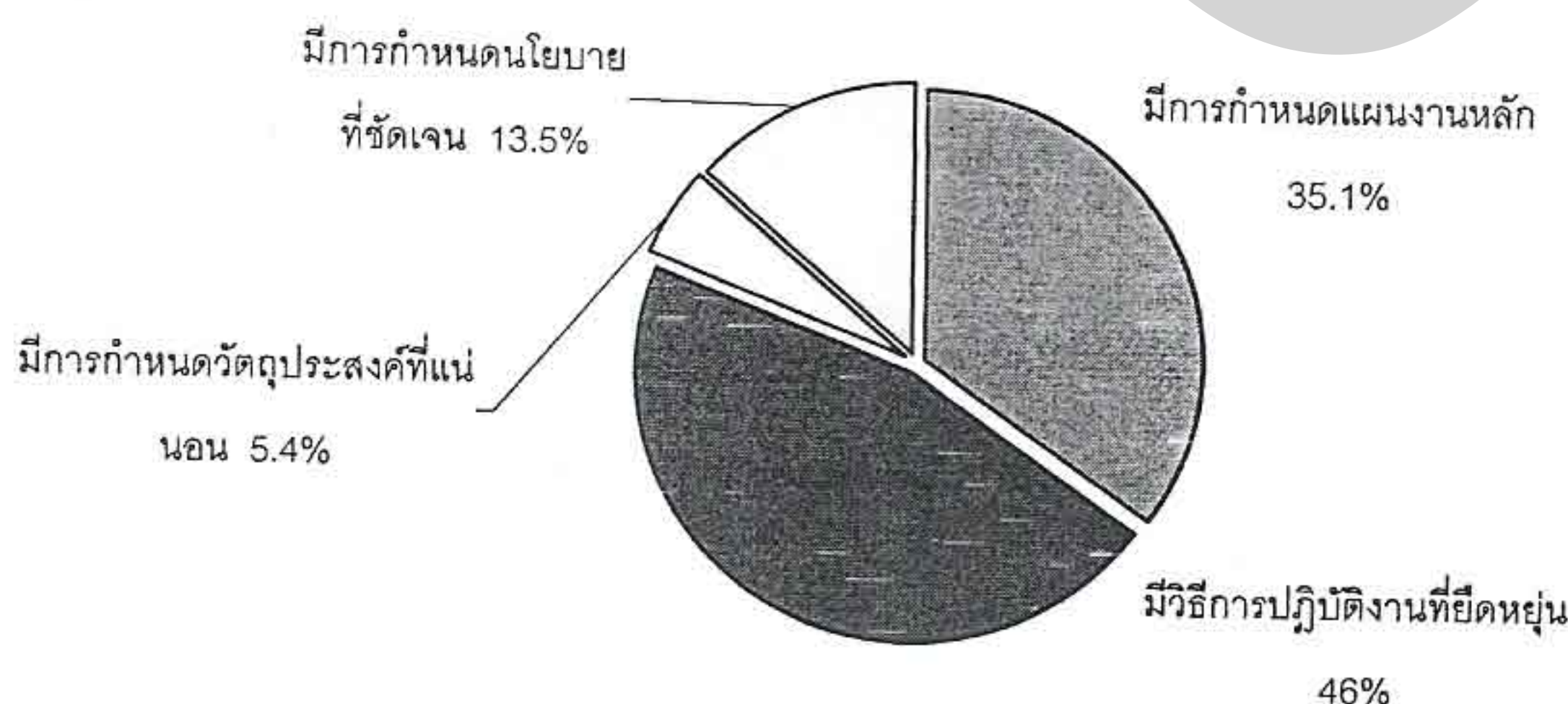
ความคิดเห็นด้านการจัดทำกลยุทธ์

ในด้านการจัดทำกลยุทธ์ วิธีการที่จะทำให้กลุ่มธุรกิจกะลาชุมชน สามารถดำเนินการบรรลุผลสำเร็จ ผู้ให้สัมภาษณ์ให้ความสำคัญกับการปฏิบัติงานที่มีความยืดหยุ่นมากที่สุดถึงร้อยละ 45.9 โดยให้มีการกำหนดแผนงานหลัก รองลงมาร้อยละ 35.1 และเป็นที่น่าสังเกตว่าการกำหนดวัตถุประสงค์ของกลุ่มที่แน่นอนนั้นกลับให้ความสำคัญน้อยมาก คือเพียงร้อยละ 5.4 (ดูรูปที่ 5) หรือแม้แต่การกำหนดนโยบายของกลุ่มที่ชัดเจนก็มีความสำคัญน้อยเช่นกัน (ดูตารางที่ 6)

ตารางที่ 6 วิธีการจัดทำกลยุทธ์ที่ทำให้กลุ่มดำเนินการบรรลุผลสำเร็จ

วิธีการจัดทำกลยุทธ์	จำนวน	ร้อยละ
มีการกำหนดแผนงานหลัก	13	35.1
มีการกำหนดวัตถุประสงค์ที่แน่นอน	2	5.4
มีการกำหนดนโยบายที่ชัดเจน	5	13.5
มีวิธีการปฏิบัติงานที่ยืดหยุ่น	17	46.0
รวม	37	100.0

รูปที่ 5 ร้อยละผู้ตอบสัมภาษณ์ จำแนกตามความคิดเห็นเกี่ยวกับกลยุทธ์ด้านต่าง ๆ ที่มีผลทำให้ธุรกิจกะลาชุมชนประสบความสำเร็จ



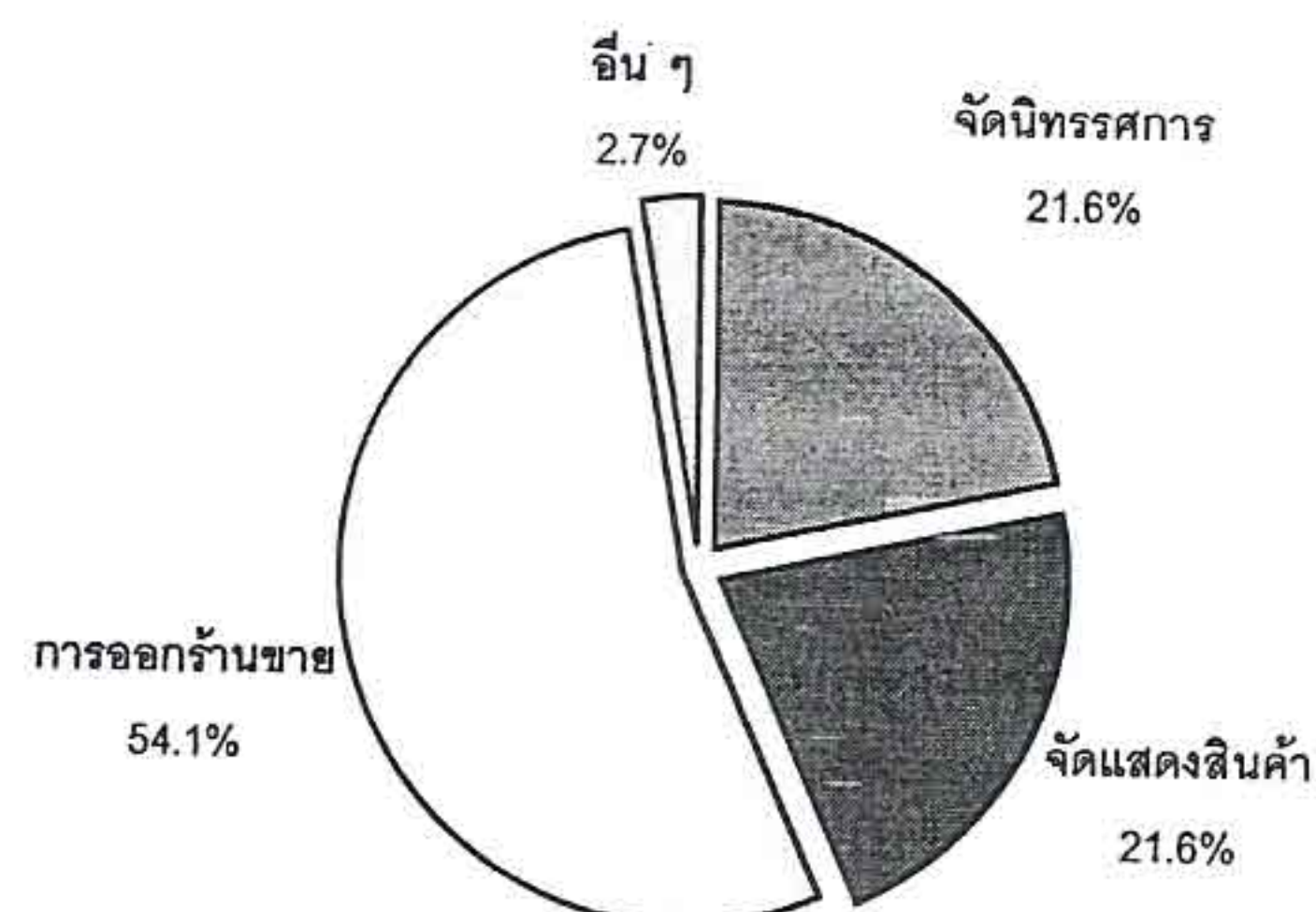
ส่วนสาเหตุที่จะทำให้เกิดความสำเร็จส่วนใหญ่ยืนยัน ก็คือ การปฏิบัติงานที่ยืดหยุ่น ทำให้การทำงานไม่ลำบากใจ เพราะบางครั้งที่มีปริมาณงานเข้ามามาก การจัดหาวัตถุดิบอาจไม่ทันเวลา หรือบางครั้งระยะเวลาในการผลิตสินค้ามีน้อย และปริมาณสินค้ามีมาก เพราะฉะนั้นควรมีความยืดหยุ่นให้มาก ส่วนกิจกรรมของกลุ่มที่จะทำให้ธุรกิจจะสามารถดำเนินการไปได้ตามเป้าหมาย ก็คือ การออกร้านเป็นกิจกรรมที่สมาชิกกลุ่ม คณะกรรมการกลุ่ม ผู้นำให้ความสำคัญมากที่สุด คือ ร้อยละ 54.1

ส่วนการจัดโชว์สินค้า และการจัดนิทรรศการจะให้ความสำคัญเท่า ๆ กัน แต่น้อยมาก คือ ร้อยละ 21.6 ซึ่งเมื่อรวมทั้งสองกิจกรรมแล้ว ก็ยังคงน้อยกว่าการออกร้านขาย (ดูตารางที่ 7) โดยส่วนใหญ่ให้เหตุผลว่า ทำให้ลูกค้าได้รู้จักสินค้าของกลุ่ม รวมทั้งการเป็นข่าวทางโทรทัศน์ นิตยสาร และวารสารสิ่งพิมพ์ต่าง ๆ ย่อมทำให้ตลาดกว้างมากขึ้น นอกจากนั้นการออกร้านจำหน่ายสินค้าทำให้มีรายได้เพิ่มขึ้นอีกด้วย ซึ่งดีกว่าการโชว์สินค้าเพียงอย่างเดียว (ดูรูปที่ 6)

ตารางที่ 7 จำนวนและร้อยละของผู้ตอบสัมภาษณ์ จำแนกตามความคิดเห็นเกี่ยวกับวิธีการจัดทำกลยุทธ์ที่ทำให้ธุรกิจจะสามารถดำเนินการไปได้ตามเป้าหมาย

กิจกรรมของกลุ่มที่ทำให้ธุรกิจดำเนินการตามเป้าหมาย	จำนวน	ร้อยละ
การออกร้านขาย	20	54.1
จัดแสดงสินค้า	8	21.6
จัดนิทรรศการ	8	21.6
อื่น ๆ	1	2.7
รวม	37	100.0

รูปที่ 6 ร้อยละของผู้ตอบสัมภาษณ์ จำแนกตามความคิดเห็นเกี่ยวกับวิธีการจัดกลยุทธ์ที่ทำให้ธุรกิจจะสามารถดำเนินการไปได้ตามเป้าหมาย



ด้านการปฏิบัติตามกลยุทธ์

การปฏิบัติตามกลยุทธ์ด้านแรก คือ การผลิตโดยเฉพาะเงินทุนในการลงมือทำการผลิต พบว่า มากที่สุด คือ ร้อยละ 24.3 ต้องลงทุน 500 – 1,000 บาท กับ 2,500 บาทขึ้นไป ทั้งนี้ขึ้นอยู่กับราคาของอุปกรณ์ไฟฟ้า และที่รองลงมาคือ ลงทุนต่ำกว่า 500 บาท ร้อยละ 21.6 ส่วนด้านปริมาณความต้องการในการเพิ่มปริมาณการผลิตร้อยละ 100 ทั้งผู้นำคณะกรรมการ และสมาชิกกลุ่ม ต่างยืนยันความสามารถในการเพิ่มผลผลิตได้ โดยให้เหตุผลว่าเมื่อมีข้อตกลงกับลูกค้าแล้ว การจัดเตรียมวัตถุดิบก็สามารถทำได้ทันที เพราะกำลังการผลิต คือ สมาชิกทุกคนล้วนแต่ยึดถือเป็นอาชีพหลักมานาน มีประสบการณ์ มีทุนหมุนเวียน จึงลงมือทำได้ทันที ขณะเดียวกันหากปริมาณความต้องการของตลาดลดลง ผู้ให้สัมภาษณ์ส่วนใหญ่ยืนยันว่ามีผลกระทบต่อกิจการค่อนข้างน้อย คือ ร้อยละ 56.8 ที่มีผลกระทบต่อค่อนข้างมาก มีเพียงร้อยละ 2.7 และมีผลกระทบมากมีเพียงร้อยละ 10.8 ซึ่งโดยสรุปจะไม่มีผลกระทบต่อกิจการของกลุ่มแต่อย่างใด โดยให้เหตุผลที่ชัดเจนว่ามีรายได้หลักจากการเกษตรและมีเงินออมส่วนหนึ่งแล้ว ขณะเดียวกันเชื่อว่าเป็นการลดลงเพียงเล็กน้อยเท่านั้น จึงไม่วิตกกังวล และในอดีตที่ผ่านมายังไม่เคยมีปัญหาเลย

ส่วนต้นทุนการผลิต ผลิตภัณฑ์กะลาแต่ละชนิดนั้น เมื่อเปรียบเทียบกับคู่แข่ง ส่วนใหญ่ยืนยันว่าใกล้เคียงกันถึงร้อยละ 75.7 และที่มีต้นทุนต่ำกว่าคู่แข่งนั้นมีน้อยมากเพียงร้อยละ 8.1 ด้วยเหตุนี้การแข่งขันกับคู่แข่งกันในตลาดผลิตภัณฑ์กะลา จึงไม่ใช่ประเด็นที่เป็นปัญหามากนัก นอกจากนั้นในด้านการออกแบบผลิตภัณฑ์กะลาแต่ละชนิด พบว่า ผู้ให้สัมภาษณ์ส่วนใหญ่ตอบตรงกันว่ามาจากอื่น ๆ ร้อยละ 40.5 โดยให้เหตุผลว่า อื่น ๆ นั้น หมายถึง ลูกค้าเป็นหลัก เพราะลูกค้าเป็นผู้นำแบบตัวอย่างมาให้ผลิตตาม หรือเป็นการทำตามที่ลูกค้ากำหนดนั่นเอง ส่วนอีกร้อยละ 37.8 ซึ่งมากรองลงมาคือผู้นำกลุ่มหรือคณะกรรมการกลุ่ม ซึ่งอาจหมายถึงว่าสมาชิกกลุ่มที่ไม่ทราบที่มาของแบบในการผลิตแต่ละชนิดเมื่อไปรับจำนวนการผลิตจากคณะกรรมการกลุ่ม หรือผู้นำกลุ่มจึงเข้าใจว่าเป็นผู้กำหนด แต่ในส่วนที่เข้าใจว่าสมาชิกกลุ่มเป็นผู้ออกแบบเองนั้น มีจำนวนน้อยที่สุด คือ ร้อยละ 21.6 ทั้งนี้ เพราะสมาชิกกลุ่มบางคนไม่ได้ทำตามความต้องการของลูกค้า แต่เป็นการผลิตตามความถนัดที่มีอยู่เดิมนั่นเอง ส่วนในด้านการกำหนดปริมาณการผลิตที่สมาชิกแต่ละคนได้รับ ยอดในการผลิตนั้น จำนวนสูงสุดมาจากผู้นำหรือคณะกรรมการกลุ่มเป็นผู้กำหนดยอดการผลิต กระจายให้สมาชิกแต่ละคนทำการผลิต จึงทำให้ผู้นำกลุ่มย่อยหรืออื่น ๆ มีน้อย และไม่มีเลย ในทำนองเดียวกันกับการกำหนดคุณภาพของผลิตภัณฑ์แต่ละชนิดส่วนใหญ่ร้อยละ 89.2 ยืนยันว่าผู้นำกลุ่มหรือคณะกรรมการบริหารกลุ่มเป็นผู้กำหนด และที่เหลืออีกร้อยละ 10.8 เป็นคนอื่น ๆ กำหนด ซึ่งอาจเป็นลูกค้าหรือสมาชิกกลุ่มที่มีฝีมือในการผลิตนั่นเอง

การตลาด

ในด้านการตลาดที่เกี่ยวกับการตั้งราคาขายผลิตภัณฑ์กะลา แต่ละชนิดนั้นผู้ให้สัมภาษณ์ทั้งหมด ยอมรับตรงกันว่ามีความเหมาะสมแล้ว เนื่องจากผู้จะขายมีกำไรพอสมควร ในขณะที่ผู้ซื้อก็สามารถรับได้และไม่แพงจนเกินไป หรือกล่าวอีกนัยหนึ่งคุณภาพของผลิตภัณฑ์ ราคาขาย และต้นทุนการผลิตมีความเหมาะสม ยอมรับซึ่งกันและกันได้ และยังสอดคล้องกับคำตอบเกี่ยวกับผู้กำหนดราคาขายผลิตภัณฑ์แต่ละชนิดอีกว่า ผู้นำกลุ่ม หรือกรรมการบริหารกลุ่ม เป็นผู้กำหนดราคาขายเป็นส่วนใหญ่ ร้อยละ 75.7 ส่วนสมาชิกกลุ่มเป็นผู้กำหนดมีเพียงร้อยละ 21.6 และคนอื่น ๆ กำหนดร้อยละ 2.7 เท่านั้น

อย่างไรก็ตามในด้านการวางแผนการตลาดในประเทศให้กับกลุ่มธุรกิจกะลา พบว่าร้อยละ 54.1 กลุ่มเป็นผู้วางแผนเอง และรองลงมาร้อยละ 37.8 หน่วยราชการวางแผนให้โดยพ่อค้าคนกลางหรือคนอื่น ๆ วางแผนการตลาดให้น้อยที่สุด ซึ่งตรงกันข้ามกับการวางแผนการตลาดต่างประเทศ เพราะผู้ตอบคำถามยืนยันว่าส่วนใหญ่ร้อยละ 59.5 พ่อค้าคนกลางเป็นคนวางแผนการตลาดต่างประเทศให้ และกลุ่มจะเป็นผู้วางแผนการตลาดเองมีเพียงร้อยละ 18.9

สำหรับการเปรียบเทียบจุดคล้ายจุดเด่น โอกาสและข้อจำกัดในการทำธุรกิจกะลาชุมชน เมื่อเปรียบเทียบกับคู่แข่งอื่น พบว่า มีจุดเด่นของตลาดในต่างประเทศ และโอกาสที่จะประสบความสำเร็จในการแสวงหาตลาดภายในประเทศ มีร้อยละ 100 ซึ่งสอดคล้องกับจุดคล้ายของตลาดในประเทศ ซึ่งส่วนใหญ่ร้อยละ 67.6 ตอบว่าไม่มีจุดคล้าย และร้อยละ 64.9 ตอบว่าไม่มีข้อจำกัดในการทำธุรกิจ นอกจากนี้ส่วนใหญ่ร้อยละ 97.3 ยังมีความเชื่อมั่นว่ามีโอกาสที่จะประสบความสำเร็จในการแสวงหาตลาดต่างประเทศ (ดูตารางที่ 8)

ตารางที่ 8 ร้อยละของผู้ตอบสัมภาษณ์จำแนกตามการเปรียบเทียบกลยุทธ์กับคู่แข่งอื่น

เปรียบเทียบกลยุทธ์กับคู่แข่งอื่น	มี		ไม่มี		รวม	%	ค่าเฉลี่ย \bar{X}	ส่วนเบี่ยงเบน มาตรฐาน SD
	จำนวน	ร้อยละ	จำนวน	ร้อยละ				
จุดคล้ายของตลาดในประเทศ	12	32.4	25	67.6	37	100.0	1.68	.47
จุดเด่นของตลาดในประเทศ	37	100.0	0	0.0	37	100.0	1.00	.00
โอกาสที่จะประสบความสำเร็จในการแสวงหาตลาดภายในประเทศ	37	100.0	0	0.0	37	100.0	1.00	.00
โอกาสที่จะประสบความสำเร็จในการแสวงหาตลาดต่างประเทศ	36	97.3	1	2.7	37	100.0	1.03	16
ข้อจำกัดในการทำธุรกิจ	13	35.1	24	64.9	37	100.0	1.65	.48

โดยให้เหตุผลว่า มีความเชื่อมั่นในผู้นำกลุ่ม เชื่อมั่นในฝีมือการผลิต เพราะทำมานานและผลิตภัณฑ์ต่าง ๆ ก็มีคุณภาพ มีความหลากหลาย เป็นที่รู้จักทั้งลูกค้าในประเทศและต่างประเทศ ราคาขายก็ไม่แตกต่างกัน จึงทำให้มีความได้เปรียบกว่าคู่แข่งในทุกระดับ

การเงินและบัญชี

สำหรับการดำเนินการด้านการเงินและบัญชีของกลุ่ม ส่วนใหญ่ยืนยันตรงกันร้อยละ 97.3 ว่ามีความเหมาะสมแล้ว เพราะมีความโปร่งใส ยุติธรรม แบ่งปันผลประโยชน์ให้สมาชิกทุกวัน ผู้ทำบัญชีก็มีการหมุนเวียนสม่ำเสมอ สามารถตรวจสอบได้ และในส่วนของผู้นำกลุ่มซึ่งหมายถึง นายปลื้ม ชูคง ก็มีความยุติธรรม และซื่อสัตย์ จึงทำให้สมาชิกไว้วางใจ และหากเกิดปัญหาผู้นำกลุ่มจะรับผิดชอบอย่างเต็มที่ ทำให้กิจการของกลุ่มดำเนินต่อไปอย่างสม่ำเสมอเรื่อยมา อย่างไรก็ตามแม้จะสอบถามว่าการจัดการในด้านการเงินและบัญชีของกลุ่มนั้นได้รับความช่วยเหลือจากองค์กรใดบ้าง พบว่าร้อยละ 73.0 เกิดจากการลองผิดลองถูกหรือการเรียนรู้ของกลุ่มธุรกิจตัวเอง และที่มีหน่วยราชการมาช่วยเหลือบ้างก็เพียงร้อยละ 27.0 เท่านั้น ด้วยเหตุนี้ทำให้สมาชิกกลุ่มมีความเชื่อมั่นและความไว้วางใจด้านการเงินและบัญชีของกลุ่มสูงถึงร้อยละ 100 เพราะเชื่อมั่นในตัวผู้นำที่มีความซื่อสัตย์ ยุติธรรม และมีความโปร่งใส สามารถตรวจสอบได้ ประกอบกับกลุ่มได้ทำกิจกรรมดังกล่าวมาเป็นระยะเวลานาน และไม่เคยเกิดปัญหา จึงทำให้มีความเชื่อมั่น และความไว้วางใจอย่างสม่ำเสมอตลอดมา

ด้านการบริหารจัดการธุรกิจกะลา

ด้านการบริหารจัดการธุรกิจกะลา ได้จำแนกออกเป็นด้านการควบคุม การตรวจสอบ การประเมินผล และด้านอื่น ๆ โดยมีรายละเอียดจากการสัมภาษณ์ ดังนี้

การควบคุม

การควบคุมกิจการธุรกิจกะลา ผู้ตอบแบบสัมภาษณ์ส่วนใหญ่ร้อยละ 91.9 ควรให้เป็นภาระหน้าที่ของผู้นำกลุ่ม หรือคณะกรรมการบริหารกลุ่ม ทั้งนี้ เพราะให้ความเชื่อมั่นต่อผู้นำ คือ นายปลื้ม ชูคง ในด้านความซื่อสัตย์ ยุติธรรม มีประสบการณ์ มีความรู้ความสามารถ และความเข้มแข็งในการทำงาน หรืออาจจะแยกพิจารณาในการควบคุมทางด้านการตลาดทั้งในประเทศและต่างประเทศ การควบคุมการเงินและบัญชีของกลุ่ม คำตอบส่วนใหญ่ร้อยละ 97.3 ยังคงยืนยันให้เป็นภาระหน้าที่ของผู้นำกลุ่ม หรือคณะกรรมการบริหารกลุ่ม แต่จะแตกต่างกันบ้างเล็กน้อย กรณีการควบคุมคุณภาพของผลิตภัณฑ์แต่ละชนิด โดยให้เป็นภาระหน้าที่ของผู้นำกลุ่ม หรือคณะกรรมการบริหารกลุ่มเพียงร้อยละ 81.1 เพราะได้กระจายเหตุผลว่าผู้นำกลุ่มหรือคณะกรรมการบริหาร ล้วนแต่มีประสบการณ์ในการควบคุม

ขณะเดียวกันสมาชิกกลุ่มควรจะไปมีส่วนร่วมกันควบคุมคุณภาพด้วย ทั้งนี้ เพื่อคงไว้ซึ่งคุณภาพของผลิตภัณฑ์ที่ดี และเป็นหัวใจของลูกค้านต่อไป

การตรวจสอบ

ในการตรวจสอบผลิตภัณฑ์แต่ละชนิดนั้น กลุ่มได้ใช้หลักเกณฑ์จากความเห็นของผู้นำกลุ่มหรือคณะกรรมการบริหารกลุ่มเป็นส่วนใหญ่ ร้อยละ 78.4 ส่วนที่เป็นความเห็นของสมาชิกกลุ่มมีเพียงร้อยละ 16.2 เท่านั้น ทั้งนี้เพราะผู้นำกลุ่มมีประสบการณ์มาก สามารถตรวจสอบหรือคัดเลือกผลิตภัณฑ์แต่ละชนิดได้ดี ขณะเดียวกันสมาชิกกลุ่มก็สามารถมีส่วนร่วมในการตรวจสอบผลิตภัณฑ์แต่ละชนิดได้เช่นกัน นอกจากนี้หลักเกณฑ์ในการพิจารณาตรวจสอบการบริหารจัดการกลุ่ม และการตรวจสอบการเงินและบัญชีของกลุ่ม ผู้ตอบสัมภาษณ์ส่วนใหญ่ร้อยละ 67.9 และร้อยละ 73.0 ตามลำดับ ใช้หลักเกณฑ์การพิจารณาจากความเห็นของผู้นำกลุ่มและคณะกรรมการบริหารกลุ่มเป็นสำคัญ ทั้งนี้ เพราะความเชื่อมั่นต่อผู้นำกลุ่มดังที่ได้กล่าวมาข้างต้น ขณะเดียวกันความเห็นจากสมาชิกกลุ่มก็มีความสำคัญรองลงมา แต่มีจำนวนน้อยเพียงร้อยละ 27.0 และร้อยละ 24.3 เท่านั้น โดยให้เหตุผลเหมือนกัน คือ การเปิดโอกาสให้สมาชิกกลุ่มได้มีส่วนร่วมในการดำเนินการของกลุ่ม

4.2 การประเมินผล

ด้านการประเมินผลความสำเร็จของธุรกิจกะลา ผู้ตอบคำถามสัมภาษณ์ส่วนใหญ่ร้อยละ 56.8 ใช้หลักเกณฑ์ความพึงพอใจของลูกค้าที่มีต่อผลิตภัณฑ์จากกะลา รองลงมาร้อยละ 18.9 เกิดจากหน่วยราชการให้ความสำคัญและสนับสนุนช่วยเหลือ (ดูตารางที่ 9)

ตารางที่ 9 ร้อยละของผู้ตอบสัมภาษณ์ จำแนกตามความคิดเห็นเกี่ยวกับหลักเกณฑ์การประเมินผลความสำเร็จของธุรกิจ

หลักเกณฑ์การประเมินผลความสำเร็จของธุรกิจ	จำนวน	ร้อยละ
หน่วยราชการให้ความสำคัญและสนับสนุนช่วยเหลือ	7	18.9
สมาชิกในกลุ่มธุรกิจกะลาให้ความสนใจเข้าร่วมมากขึ้น	3	8.1
กำไรจากการดำเนินการของกลุ่มที่เพิ่มขึ้น	1	2.7
ปริมาณความต้องการผลิตภัณฑ์จากต่างประเทศ	4	10.8
ปริมาณความต้องการผลิตภัณฑ์จากตลาดภายในประเทศ	1	2.7
ความพึงพอใจของลูกค้าที่มีต่อผลิตภัณฑ์จากกะลา	21	56.8
รวม	37	100.0

ส่วนหลักการอื่นๆ นั้น เกือบจะไม่มีมีความสำคัญกับหลักเกณฑ์การประเมินผลความสำเร็จของธุรกิจ โดยให้เหตุผลที่สำคัญ ๆ คือ ปริมาณผลิตภัณฑ์ที่สั่งมีเพิ่มขึ้นทุกเดือน แสดงว่าผลิตภัณฑ์มีคุณภาพ และเชื่อถือในฝีมือการผลิตของกลุ่ม

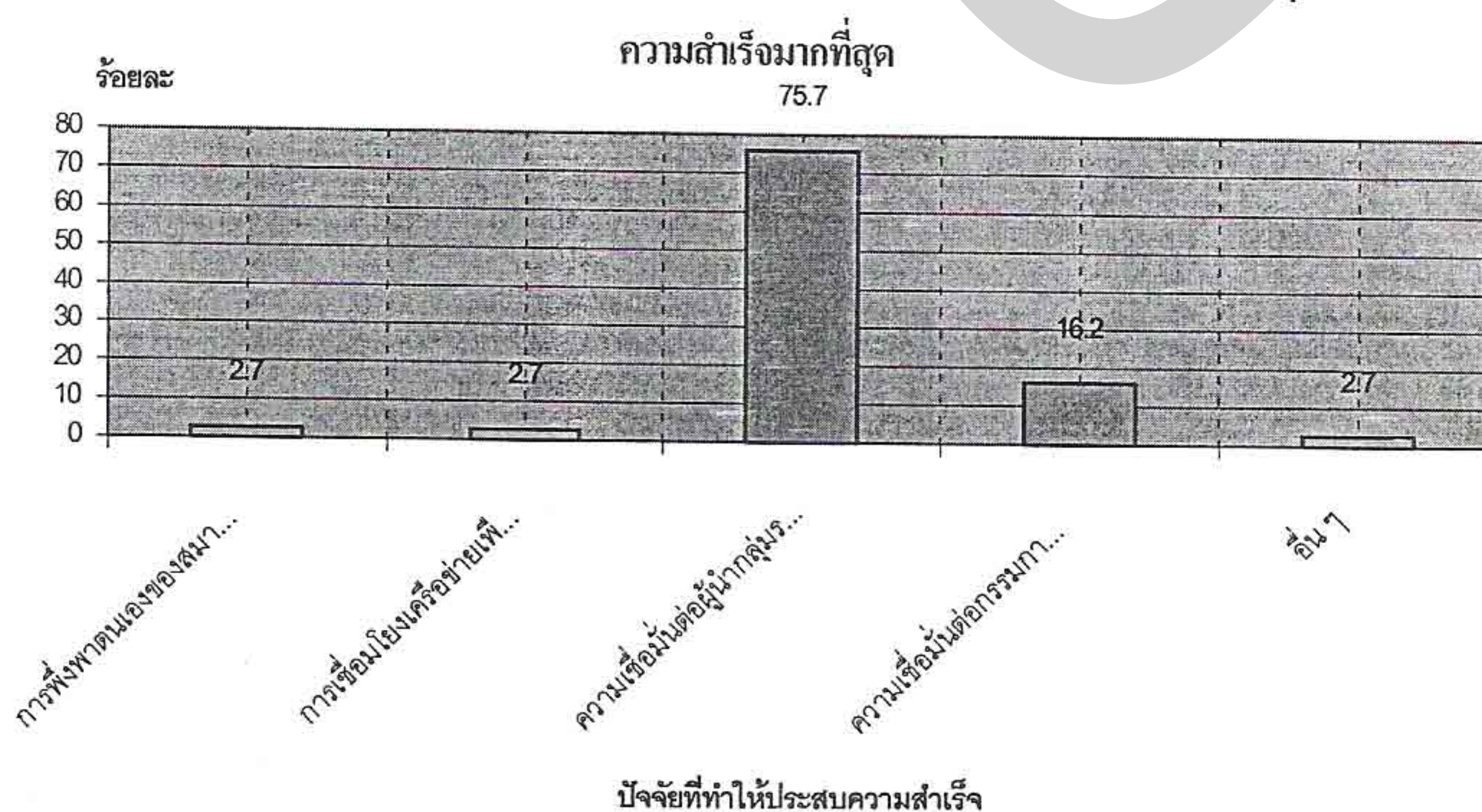
ด้านอื่น ๆ

สำหรับประเด็นอื่น ๆ ซึ่งเป็นปัจจัยที่ทำให้การดำเนินธุรกิจประสบผลสำเร็จ พบว่า ส่วนใหญ่ร้อยละ 75.7 สมาชิกกลุ่มมีความเชื่อมั่นต่อผู้นำกลุ่มรุ่นบุกเบิก ซึ่งหมายถึง นายปลื้ม ชูคง (ดูตารางที่ 10) และให้ความเชื่อมั่นต่อคณะกรรมการบริหารกลุ่มเป็นลำดับ รองลงมาร้อยละ 16.2 และปัจจัยการสนับสนุนช่วยเหลือจากเครือข่ายไม่ใช่ประเด็นที่สำคัญในการดำเนินธุรกิจประสบผลสำเร็จ (ดูรูปที่ 7)

ตารางที่ 10 ร้อยละของผู้ตอบสัมภาษณ์จำแนกตามความคิดเห็นเกี่ยวกับปัจจัยที่ทำให้การดำเนินธุรกิจประสบความสำเร็จมากที่สุด

ปัจจัยที่ทำให้การดำเนินธุรกิจประสบความสำเร็จ	จำนวน	ร้อยละ
การพึ่งพาตนเองของสมาชิกในกลุ่ม	1	2.7
การเชื่อมโยงเครือข่ายเพื่อแลกเปลี่ยนประสบการณ์กับธุรกิจชุมชนพื้นที่อื่น ๆ	1	2.7
ความเชื่อมั่นต่อผู้นำกลุ่มรุ่นบุกเบิก	28	75.7
ความเชื่อมั่นต่อคณะกรรมการบริหารกลุ่ม	6	16.2
อื่นๆ	1	2.7
รวม	37	100.0

รูปที่ 7 ร้อยละของผู้ตอบสัมภาษณ์จำแนกตามความคิดเห็นเกี่ยวกับปัจจัยที่ทำให้การดำเนินธุรกิจประสบ



โดยให้เหตุผลที่ไม่แตกต่างจากประเด็นที่กล่าวมาข้างต้นเกี่ยวกับความเชื่อมั่น ศรัทธา ในตัวผู้นำกลุ่ม

นอกจากนั้นถ้าเกิดความขัดแย้งระหว่างสมาชิกในกลุ่ม การแก้ไขปัญหานั้น ผู้ตอบ สัมภาษณ์ยอมรับว่าส่วนใหญ่ร้อยละ 37.8 อาศัยผู้นำกลุ่มหรือคณะกรรมการบริหารกลุ่มเข้าไปเจรจา ไกล่เกลี่ย (ดูตารางที่ 11)

ตารางที่ 11 ร้อยละของผู้ตอบสัมภาษณ์ จำแนกตามการแก้ไขปัญหาเมื่อเกิดความขัดแย้ง ระหว่างสมาชิกในกลุ่ม

การแก้ไขปัญหาเมื่อเกิดความขัดแย้งระหว่างสมาชิกในกลุ่ม	จำนวน	ร้อยละ
อาศัยผู้นำ/คณะกรรมการบริหารกลุ่มเข้าไปเจรจาไกล่เกลี่ย	14	37.9
อาศัยเจ้าหน้าที่จากหน่วยราชการไกล่เกลี่ย	1	2.7
อาศัยกฎระเบียบกลุ่มเป็นหลักเกณฑ์พิจารณาตัดสิน	9	24.3
อาศัยความเป็นเพื่อนเข้าไปเจรจาไกล่เกลี่ย	2	5.4
อาศัยความเป็นเครือญาติเข้าไปเจรจาไกล่เกลี่ย	1	2.7
อื่นๆ	10	27.0
รวม	37	100.0

ส่วนการอาศัยกฎระเบียบกลุ่มเป็นหลักเกณฑ์ในการตัดสินร้อยละ 24.3 ซึ่งใกล้เคียงกับการอาศัยปัจจัยอื่น ๆ ตัดสิน ซึ่งมีร้อยละ 27.0 โดยให้เหตุผลว่าผู้นำกลุ่มหรือคณะกรรมการกลุ่มรู้ปัญหา สาเหตุของ ปัญหา และสามารถเข้าไปแก้ไขปัญหาได้ แต่โดยข้อเท็จจริงแล้วไม่มีปัญหา เพราะกฎ ระเบียบมีความ ชัดเจน สมาชิกกลุ่มมีความเข้าใจกันดี และสามารถปรับความเข้าใจกันเองได้ แต่ตรงกันข้ามหากเป็น ปัญหาความขัดแย้งระหว่างสมาชิกในกลุ่มกับผู้นำกลุ่ม หรือคณะกรรมการบริหารกลุ่ม กลับได้รับคำ ตอบว่าต้องอาศัยปัจจัยอื่น ๆ ในการแก้ไขปัญหาลงถึงร้อยละ 54.1 ซึ่งปัจจัยอื่น ๆ นั้นโดยข้อสรุปแล้ว คือ ไม่เคยมีความขัดแย้งเพราะเชื่อมั่นต่อผู้นำว่ามีความยุติธรรม ซื่อสัตย์ และมีความรับผิดชอบ เพราะ ฉะนั้นหากมีความขัดแย้งเกิดขึ้นจริงคงจะพูดจากันได้ (ดูตารางที่ 12)

ตารางที่ 12 ร้อยละของผู้ตอบสัมภาษณ์ จำแนกตามความคิดเห็นเกี่ยวกับการแก้ไขปัญหาเมื่อเกิดความขัดแย้งระหว่างสมาชิกในกลุ่มกับผู้นำกลุ่ม/คณะกรรมการบริหารกลุ่ม

การแก้ไขปัญหาความขัดแย้งระหว่างสมาชิกกับผู้นำกลุ่ม	จำนวน	ร้อยละ
อาศัยผู้นำ/คณะกรรมการบริหารกลุ่มเข้าไปเจรจาไกล่เกลี่ย	7	18.9
อาศัย กฎ ระเบียบกลุ่มเป็นหลักเกณฑ์พิจารณาตัดสิน	6	16.2
อาศัยความเป็นเพื่อนเข้าไปเจรจาไกล่เกลี่ย	3	8.1
อาศัยความเป็นเครือญาติเข้าไปเจรจาไกล่เกลี่ย	1	2.7
อื่นๆ	20	54.1
รวม	37	100.0

ส่วนปัจจัยลำดับรองลงมาคือร้อยละ 18.9 ยังคงเชื่อมั่นว่าผู้นำกลุ่มหรือคณะกรรมการบริหารกลุ่มสามารถเข้าไปเจรจาไกล่เกลี่ยได้โดยอาศัย กฎ ระเบียบกลุ่ม เป็นหลักเกณฑ์ตัดสินเป็นลำดับที่สามคือร้อยละ 16.2

อย่างไรก็ตาม หากเป็นปัญหาผลิตภัณฑ์แต่ละชนิดมีปริมาณมาก-น้อยเกินไป พบว่าส่วนใหญ่ร้อยละ 62.2 ต้องการให้สมาชิกผลิตตามปกติ แล้วให้นำส่วนที่เกินเก็บในสต็อก และถ้าไม่เพียงพอให้นำผลิตภัณฑ์จากสต็อกป้อนตลาดทันที ส่วนประเด็นให้มีการกำหนดโควตาการผลิตแก่สมาชิกตามความต้องการของตลาด มีเพียงร้อยละ 16.2 ซึ่งน้อยมาก (ดูตารางที่ 13)

ตารางที่ 13 ร้อยละของผู้ตอบสัมภาษณ์ จำแนกตามความคิดเห็นเกี่ยวกับวิธีการแก้ปัญหาเมื่อเกิดปัญหาผลิตภัณฑ์แต่ละชนิดมีปริมาณมาก - น้อยเกินไป

วิธีการแก้ปัญหา	จำนวน	ร้อยละ
ให้สมาชิกผลิตได้ตามปกติเพื่อนำส่วนเกินเก็บในสต็อก และหากไม่เพียงพอให้นำผลิตภัณฑ์จากสต็อกป้อนตลาดทันที	23	62.2
กำหนดโควตาการผลิตให้สมาชิกผลิตตามความต้องการของตลาด	6	16.2
แจ้งให้สมาชิกแต่ละกลุ่มลด-เพิ่มปริมาณการผลิตให้สอดคล้องกับความต้องการของตลาด	4	10.8
อื่นๆ	4	10.8
รวม	37	100.0

ที่เป็นเช่นนั้นเพราะเหตุผลที่ว่าในบางครั้งมียอดสั่งซื้อมาก หาวัตถุดิบไม่ทัน ส่งผลจะทำให้ผลิตได้ไม่ทันจึงจำเป็นต้องทำสำรองไว้ นอกจากนั้นความต้องการของลูกค้าจะมีอยู่เรื่อย ๆ ถ้าผลิตภัณฑ์ที่ผลิตได้ไม่พอจะทำให้กลุ่มได้รับความเสียหาย ส่วนประเด็นสุดท้ายเป็นการแก้ไขปัญหาเมื่อผลิตภัณฑ์แต่ละ

ชนิดไม่มีคุณภาพ ซึ่งสมาชิกกลุ่มที่ตอบสัมภาษณ์ส่วนใหญ่ร้อยละ 89.2 ใช้วิธีการแก้ปัญหาด้วยการแจ้งให้สมาชิกผู้ผลิตนำกลับไปปรับปรุงแก้ไข (ดูตารางที่ 14)

ตารางที่ 14 ร้อยละของผู้ตอบสัมภาษณ์จำแนกตามความคิดเห็นเกี่ยวกับวิธีการแก้ไขปัญหาเมื่อเกิดผลิตภัณฑ์แต่ละชนิดไม่มีคุณภาพ

วิธีการแก้ไขปัญหาเมื่อผลิตภัณฑ์ไม่มีคุณภาพ	จำนวน	ร้อยละ
แจ้งสมาชิกผู้ผลิตให้ยกเลิกการผลิตผลิตภัณฑ์ชนิดนั้น	2	5.4
แจ้งสมาชิกผู้ผลิตให้ปรับปรุงแก้ไข	33	89.2
อื่นๆ	2	5.4
รวม	37	100.0

โดยให้เหตุผลสนับสนุนว่าเป็นการรักษาชื่อเสียงของกลุ่มในด้านคุณภาพของผลิตภัณฑ์เพื่อให้ลูกค้าได้มีความพึงพอใจ เพราะนั่นหมายถึงความอยู่รอดของกลุ่มด้วย ซึ่งสมาชิกทุกคนต้องมีความสามัคคีกันและร่วมมือกันผลิตผลิตภัณฑ์ที่มีคุณภาพและให้ได้มาตรฐานตามความต้องการของตลาดมากยิ่งขึ้น ส่วนวิธีการแก้ไขปัญหาคือวิธีการอื่น ๆ นั้น กลุ่มผู้ตอบสัมภาษณ์ให้ความสำคัญน้อยมาก เพราะเชื่อว่าผลิตภัณฑ์ทุกชิ้นสามารถแก้ไขปรับปรุงได้ และถ้าส่งผลิตภัณฑ์ที่ไม่ดี ไม่มีคุณภาพ ต่อไปลูกค้าจะขาดความเชื่อถือมากยิ่งขึ้น

4.3 การวิเคราะห์กลยุทธ์สู่ความสำเร็จของการจัดการธุรกิจกะลาชุมชน

ในการวิเคราะห์กลยุทธ์สู่ความสำเร็จของการจัดการธุรกิจกะลาชุมชนของตำบลชัยบุรี อำเภอเมือง จังหวัดพัทลุง เป็นการวิเคราะห์ภายใต้กรอบแนวความคิดทางการบริหารเชิงกลยุทธ์ ซึ่งประกอบด้วยหลักการสำคัญ 4 ประการ คือ การกำหนดทิศทางขององค์กร การวิเคราะห์เชิงกลยุทธ์ การจัดทำกลยุทธ์ และการปฏิบัติตามกลยุทธ์ โดยมีรายละเอียดของการวิเคราะห์ดังนี้

ด้านการกำหนดทิศทางขององค์กร

การกำหนดทิศทางขององค์กรเป็นสิ่งที่ผู้นำองค์กรจำเป็นต้องกำหนดให้ชัดเจน โดยเฉพาะวัตถุประสงค์ที่สามารถบรรลุผลได้ และสามารถวัดผลได้ทั้งในระยะสั้นและระยะยาว เพื่อให้เป็นภารกิจหลักขององค์กรในการดำเนินการ แต่วัตถุประสงค์หรือเป้าหมายดังกล่าว สมาชิกในองค์กรควรจะรับรู้ หรือรู้ และเข้าใจ เพราะบุคคลเหล่านี้เป็นผู้นำไปปฏิบัติ ซึ่งในธุรกิจกะลา ชุมชนของตำบลชัยบุรี ที่มี นายปลื้ม ชูคง เป็นผู้บุกเบิก และเป็นผู้นำมาอย่างต่อเนื่องตั้งแต่ปี พ.ศ. 2525 ซึ่งในระยะแรกทำ

เป็นอาชีพเสริมในเวลาว่างเว้นจากการทำนา โดยใช้แรงงานในครัวเรือนเพียงอย่างเดียว แต่เมื่อนำไปจำหน่ายกลับได้รับความสนใจจากประชาชนที่ได้พบเห็นในท่ามกลางการชูปชิตินิทาภายในหมู่บ้านที่อยู่อาศัย และหมู่บ้านใกล้เคียง แต่ด้วยความเป็นคนที่สู้งานมีจิตใจที่มั่นคง และมีความตั้งใจสูงของ นายปลื้ม ชูคง จึงได้ยื่นหัตถ์มาตลอด ขณะเดียวกันผลจากการขายผลิตภัณฑ์ดังกล่าวได้ราคาดี และเป็นที่ยอมรับมากขึ้น รายได้ต่าง ๆ ของครอบครัวเริ่มมีความชัดเจนและเป็นรูปธรรมสำหรับการสร้างฐานะครอบครัวจากรายได้เสริมที่มีการลงทุนไม่มากนัก ซึ่งเหมาะสมกับชุมชนชนบทในตำบลชัยบุรี ที่ไม่มีรายได้อื่นใดมาช่วยเหลือครอบครัว นอกจากการทำนา ปลูกผัก เลี้ยงสัตว์ ซึ่งต้องใช้เวลาหลายเดือนกว่าจะได้เงินสดมาครั้งหนึ่ง แต่การผลิตที่อาศัยวัตถุดิบจากกะลา ซึ่งไม่มีค่าและมีอยู่ทั่วไปในหมู่บ้านขณะนั้นสามารถทำให้แต่ละครอบครัวมีรายได้เป็นเงินสดในการจับจ่ายใช้สอยอย่างอื่นได้ทุกวัน ด้วยเหตุนี้เพียงระยะเวลา 1 ปี มีครอบครัวอื่น ๆ เข้ามารวมกลุ่มกันผลิตมากยิ่งขึ้น และเมื่อมีทั้งจำนวนคนผลิตและปริมาณการผลิตมาก การรวมกลุ่มอย่างชัดเจน เป็นองค์กรได้ปรากฏขึ้นด้วย เพราะฉะนั้นหากจะกล่าวถึงทิศทางต่าง ๆ ขององค์กร หรือการกำหนดวัตถุประสงค์ที่สามารถวัดได้ ทั้งในระยะสั้นและระยะยาวแล้ว ยืนยันได้ว่าไม่มี เหตุผลที่ไม่มีเพราะเป็นการทดลองทำเพียงเพื่อหารายได้เสริมให้กับครอบครัวเท่านั้น ทั้งนี้เนื่องจากรายได้เสริมจากการทำนา คือ ทำสวน เลี้ยงสัตว์ และปลูกผัก มีรายได้ไม่เพียงพอต่อการเลี้ยงดูครอบครัว ขณะเดียวกันเป็นเพียงกิจกรรมยามว่างจากการทำงานของคนในครอบครัว ซึ่งเกิดขึ้นมาในสังคมเกษตรกรรมของไทยนั่นเอง อย่างไรก็ตามเมื่อการผลิตได้ขยายออกไปในหลาย ๆ ครอบครัว และมีการรวมกลุ่มเป็นลักษณะองค์กร ซึ่งแม้จะไม่ได้จดทะเบียนเป็นนิติบุคคล แต่มีความจำเป็นในการบริหารงาน และการจัดการต่าง ๆ ในกลุ่มให้มากขึ้น เพราะฉะนั้นวัตถุประสงค์ของกลุ่มหรือองค์กร รวมทั้งเป้าหมายระยะสั้นและระยะยาว จึงเกิดขึ้นเมื่อเริ่มก่อตั้งเป็นกลุ่ม “แม่บ้านวัดแจ้งสามัคคี”

ในปี พ.ศ. 2526 ซึ่งที่ชัดเจนที่สุดและเป็นวัตถุประสงค์หลัก ก็คือ การเพิ่มรายได้ให้กับครอบครัวและเป็นการเพิ่มรายได้ให้กับครอบครัวที่เป็นรูปธรรมชัดเจน กล่าวคือ ครอบครัวใดที่ได้เข้ามารวมกลุ่มผลิตและออกไปจำหน่ายครอบครัวนั้นมีรายได้เพิ่มขึ้นทันที ซึ่งจากการยืนยันที่ นายปลื้ม ชูคง ได้บันทึกเอาไว้ครั้งแรกร่วมกันผลิต 3 คน มีรายได้รวมกัน 3,430 บาท ซึ่งหากเปรียบเทียบกับย้อนหลังในช่วงปีดังกล่าวเงินยังมีค่าสูงมาก เพราะเมื่อเปรียบเทียบกับเงินเดือนข้าราชการที่จบการศึกษาระดับปริญญาตรี ทางด้านสังคมศาสตร์โดยทั่วไปประมาณ 2,500 - 2,700 บาทต่อเดือนเท่านั้น ต่อมาในปี 2526 เมื่อมีจำนวนคนผลิตมากขึ้น ผลผลิตสามารถจำหน่ายได้ถึง 5,350 บาท และก็เพิ่มสูงขึ้นตามจำนวนผู้ผลิตจนกระทั่งปัจจุบัน เพราะฉะนั้นวัตถุประสงค์ของกลุ่มจึงมีความชัดเจน เป็นรูปธรรมและสามารถวัดได้ ขณะเดียวกันเมื่อผู้ผลิตเพิ่มจำนวนมากขึ้น ทางกลุ่มมีรายได้เพิ่มขึ้น ลูกค้าย่อมเพิ่มขึ้น เพราะฉะนั้นการผลิตแต่ละชนิดของผลิตภัณฑ์จำเป็นต้องมีการพัฒนาทั้งคุณภาพและความหลากหลาย เพื่อให้สอดคล้องกับความต้องการของลูกค้า และในที่สุดสามารถพัฒนาฝีมือให้ผลิตได้ตามรูปแบบต่าง ๆ ที่ลูกค้าต้องการได้ หรือจากผลการสัมภาษณ์ก็ยืนยันชัดเจนว่า วัตถุประสงค์ของกลุ่มต้องการเพิ่ม

รายได้ ต้องการเผยแพร่ผลิตภัณฑ์จากกะลาให้เป็นที่รู้จักออกไปทั่วโลก และเมื่อต้องการขยายตลาดผลิตภัณฑ์ต่าง ๆ จำเป็นต้องมีคุณภาพ และได้มาตรฐาน เพราะฉะนั้นกิจกรรมของกลุ่มจึงเน้นการพัฒนาฝีมือผู้ผลิต และมีความตั้งใจในการผลิตสินค้าที่มีคุณภาพมากยิ่งขึ้น

ด้านการวิเคราะห์เชิงกลยุทธ์

การวิเคราะห์เชิงกลยุทธ์ เป็นการวิเคราะห์ถึงปัจจัยและสภาวะการณ์ต่าง ๆ ที่เกี่ยวข้องกับองค์กรและกลยุทธ์ขององค์กร ทั้งที่เกิดจากภายนอกและภายในองค์กร เพื่อต้องการทราบจุดแข็ง จุดอ่อนขององค์กรจากการวิเคราะห์สภาพแวดล้อมภายในต้องการทราบโอกาส และข้อจำกัดขององค์กรจากการวิเคราะห์สภาพแวดล้อมภายนอก ในลักษณะของการเปรียบเทียบกับคู่แข่งชั้น ซึ่งการวิเคราะห์แบบนี้มักจะเรียกว่าการวิเคราะห์ SWOT

ในการวิเคราะห์ SWOT หากพิจารณาข้อมูลทั่วไป พบว่าจุดเด่นของกลุ่มธุรกิจกะลา ของตำบลชัยบุรี เกิดจากผู้นำกลุ่มรุ่นบุกเบิก คือ ครอบครัวของ นายปลื้ม ชูคง ซึ่งเป็นครอบครัวที่ยากจน แต่ด้วยความเป็นคนขยัน อดทน มีความซื่อสัตย์ และยุติธรรม เพราะผลของการได้บวชเรียนในพระพุทธศาสนานานถึง 3 พรรษา ได้มีโอกาสศึกษาเล่าเรียนระหว่างเป็นพระภิกษุสามารถสอบได้นักธรรมเอก จึงเป็นพื้นฐานอย่างดีของความเชื่อถือศรัทธาจากชาวบ้าน เมื่อผสมผสานกับความตั้งใจที่มั่นคงในการทำงาน ไม่เลื่องงาน และมีฝีมือทางด้านจักสานตั้งแต่วัยเด็ก ทำให้เกิดความขยัน อดทนในการทำงานจนประสบผลสำเร็จ ขณะเดียวกันไม่ว่าจะไปขอการสนับสนุนช่วยเหลือจากภาครัฐหรือภาคเอกชนต่างก็ให้ความเชื่อถือต่อผลของการปฏิบัติงานของกลุ่ม จึงได้รับการสนับสนุนทั้งเงินทุนและวัสดุอุปกรณ์ต่าง ๆ อย่างต่อเนื่อง นอกจากนี้ยังช่วยเผยแพร่ข่าวสาร ประชาสัมพันธ์ทั้งในที่อื่นและในระดับประเทศ การได้รับความช่วยเหลือในการໂໜ်ສິນຄ້າ ออกร้านขาย จัคนิทรศการ ตลอดจนการเชิญ นายปลื้ม ชูคง ไปบรรยาย และสาธิตการผลิตสินค้าจากกะลาอย่างต่อเนื่อง เพราะฉะนั้นธุรกิจของกลุ่มจึงล้วนแล้วแต่มีจุดเด่นเป็นส่วนใหญ่ สำหรับจุดค้อยเมื่อเปรียบเทียบกับธุรกิจกะลาก่อกลุ่มอื่น ๆ ที่กล่าวมา ไม่ว่าจะเป็นธุรกิจกะลาของชาวบ้านนาติน ที่จังหวัดกระบี่ นำโดย นางสุภา แวงหลิ หรือธุรกิจกะลาคนพิการบ้านสระแก้ว จังหวัดนครศรีธรรมราช ซึ่งนำโดย นายฉัตรชัย หมวดช่วย หรือธุรกิจกะลาก่อแม่บ้านหนองคล้า จังหวัดปราจีนบุรี ซึ่งนำโดย นางจิตรา อาจคง จะมีจุดค้อยน้อยกว่าทุกกลุ่มที่กล่าวมา เพราะธุรกิจของ นายปลื้ม ชูคง ไม่ใช่ธุรกิจของครอบครัว แต่เป็นธุรกิจของชุมชน ที่มีสมาชิกเป็นจำนวนมากในชุมชนที่มาจากแต่ละครอบครัว มาร่วมกันผลิต ร่วมกันจำหน่าย และแบ่งผลประโยชน์ร่วมกัน ซึ่งสอดคล้องกับความหมายของธุรกิจชุมชนที่ ฅรงค์ เพ็ชรประเสริฐ หรือ ขวัญสรวง อดิโพธิ และอนุชาติ พวงสำลี หรือมูลนิธิชุมชนอีสาน ได้กล่าวไว้ข้างต้นรวมความว่า “เป็นการรวมตัวของคนในชุมชน เพื่อดำเนินธุรกิจร่วมกันในลักษณะของการร่วมทุน ร่วมดำเนินการและแบ่งปันผล

ประโยชน์ร่วมกัน” นอกจากนั้นจากคำสัมภาษณ์สมาชิกกลุ่ม ผู้นำกลุ่ม และกรรมการกลุ่ม ส่วนใหญ่ยืนยันตรงกันว่ามีความได้เปรียบกว่าคู่แข่งชั้นในทุก ๆ ด้าน ทั้งในด้านผลิตภัณฑ์ที่มีคุณภาพ ฝีมือการผลิต ประณีต เพราะเป็นกลุ่มแรกที่มีชื่อเสียงมานาน หน่วยราชการในพื้นที่หรือภาคเอกชนต่าง ๆ ล้วนให้การสนับสนุนอย่างต่อเนื่อง ส่วนจุดค้อยจะมีบ้างเป็นเพียงครั้งคราว กรณีที่ผลิตไม่ทันตามความต้องการของลูกค้า อันเนื่องมาจากการเตรียมวัสดุ อุปกรณ์การผลิตไม่ทัน อย่างไรก็ตามถ้าเป็นการสั่งผลิตล่วงหน้าทำให้ระยะเวลาพอสมควร ปัญหาดังกล่าวก็จะหมดไปทันที

ด้านการจัดทำกลยุทธ์

การจัดทำกลยุทธ์จะเน้นกลยุทธ์ระดับปฏิบัติการหรือดำเนินงาน โดยเน้นแนวทาง วิธีการ และกิจกรรมต่าง ๆ ขององค์กรพบว่า ตั้งแต่ก่อตั้งกลุ่มธุรกิจจะลามาจนถึงปัจจุบัน วิธีการทำงาน หรือการดำเนินกิจการต่าง ๆ ของกลุ่ม การปฏิบัติงานของสมาชิกกลุ่ม จะมีความยืดหยุ่นในทุก ๆ ด้าน ทั้งในด้านการรวมกลุ่ม หรือเป็นสมาชิกกลุ่ม ก็เข้ามาโดยสมัครใจ และร่วมกันผลิตตามความถนัด หรือตามความสามารถที่มีอยู่ ไม่ต้องกรอกใบสมัคร ไม่ต้องเสียค่าสมัครสมาชิก ไม่ต้องรอรอกอนุมัติจากใคร จะออกจากกลุ่มก็เป็นไปโดยสมัครใจ ไม่ต้องเขียนใบลาออก ไม่ต้องรอรอกอนุมัติให้ออก เพียงแต่ไม่มารับใบสั่งผลิตสินค้า หรือไม่นำผลิตภัณฑ์ที่ผลิตได้ไปร่วมขาย หรือวางขายในช่วงระยะเวลาหนึ่งผ่านไป การขาดจากการเป็นสมาชิกก็เกิดขึ้นทันที และหากจะกลับมาเป็นสมาชิกกลุ่มก็มาดำเนินการเหมือนข้างต้น ความเป็นสมาชิกกลุ่มก็เกิดขึ้นอีก นอกจากนั้นในการวางแผนขายสินค้า ทางกลุ่มก็ไม่ได้จัดเตรียมแผนหรือกำหนดเป้าหมาย หรือมีแผนการที่มีความซับซ้อนในการโฆษณาเพื่อการขาย หรือแหล่งจำหน่ายแต่อย่างใด ตรงกันข้ามถ้ามีหน่วยราชการหรือภาคเอกชนรายใดต้องการให้ไปออกร้านขาย หรือจัดโชว์สินค้า หรือเข้าร่วมจัดนิทรรศการในพื้นที่ใดพื้นที่หนึ่ง หรือมหกรรมแสดงสินค้าหรือผลิตภัณฑ์ ณ จุดใดจุดหนึ่งที่ทางกลุ่มมีทั้งกำลังคน และปริมาณผลผลิตเพียงพอ ทางกลุ่มก็จะจัดส่งไปลงในพื้นที่ดังกล่าวทันที ส่วนที่จะกำหนดว่าในแต่ละครั้งที่ไปร่วมกิจกรรมใดกิจกรรมหนึ่งแล้วจะต้องทำยอดขายให้ได้จำนวนเท่าใด ทางกลุ่มไม่ได้ถือเป็นแผนงานหลักหรือเป็นเป้าหมายของกลุ่มที่จะต้องทำให้ได้ตามเป้าหมาย แต่ที่เป็นเป้าหมายกลุ่มจะมีเพียงการผลิตสินค้าที่มีคุณภาพ และขยายตลาดให้มากขึ้น เพราะผลของการดำเนินการดังกล่าว รายได้ที่จะกลับมายังกลุ่มและสมาชิกของกลุ่มก็ต้องเพิ่มขึ้นอย่างชัดเจน และแน่นอน ซึ่งแตกต่างไปจากองค์กรธุรกิจทั่วไปที่จำเป็นต้องกำหนดแผนงานหลักให้ชัดเจน มีวัตถุประสงค์ที่แน่นอน ผู้บริหารต้องกำหนดนโยบายที่ชัดเจน ขณะเดียวกันกิจกรรมต่าง ๆ ดังกล่าวจำเป็นต้องรับรู้เหมือนกัน จนถึงสมาชิกขององค์กรระดับล่างหรือผู้ปฏิบัติงานระดับล่าง ขณะเดียวกันในองค์กรย่อย ระดับฝ่าย ระดับแผนก จำเป็นต้องมีการกำหนดวัตถุประสงค์ เป้าหมาย และนโยบายที่สอดคล้องกับระดับล่างอย่างชัดเจน เป็นรูปธรรมที่แน่นอนอีกด้วย เพราะฉะนั้นผลจากการสัมภาษณ์จึงยืนยันอย่างแข็งขันว่าวัตถุประสงค์ของกลุ่มนั้นมีความสำคัญน้อยกว่าการออกร้านขายสินค้า

เพราะการออกร้านขายสินค้า หมายถึงการได้เงินเข้ามายังกลุ่ม และถูกแบ่งไปยังผู้ผลิตแต่ละคน แต่ละครอบครัว ส่วนการจัดนิทรรศการ หรือการจัดโชว์สินค้าอย่างเดียวนั้น ทางกลุ่มจะให้ความสำคัญน้อยมาก กล่าวโดยสรุป กิจกรรมของกลุ่มในด้านต่าง ๆ นั้นมีความยืดหยุ่นมาก เพราะทางกลุ่มต้องการเพียงรายได้ที่เป็นรูปธรรม เป็นเงินที่จับต้องและสามารถใช้สอยได้ และต้องไม่รอนานจนเกินไป ส่วนการจัดนิทรรศการ และการจัดนิทรรศการโดยไม่มีส่วนร่วมในการขาย ทางกลุ่มจะให้ความสนใจน้อยมาก

ด้านการปฏิบัติตามกลยุทธ์

การวิเคราะห์ด้านการปฏิบัติตามกลยุทธ์จะเกี่ยวข้องกับการผลิต การตลาด การเงินและการบัญชีของกลุ่ม ซึ่งจากการศึกษาข้อมูลต่าง ๆ พบว่า กลุ่มธุรกิจกะลา มีวิธีการที่ไม่ซับซ้อน การลงทุนไม่สูง การออกแบบผลิตภัณฑ์ใหม่ ๆ ไม่มีความสำคัญมากนัก ปริมาณการผลิตก็ไม่ใช่ว่าจะยึดหลักของกลุ่ม ทั้งนี้เพราะธุรกิจกะลาเป็นการนำวัตถุดิบที่เลิกใช้หรือทิ้งแล้วมาประดิษฐ์ชิ้นใหม่ หรือแปรรูปใหม่ เพื่อใช้ประโยชน์ในชีวิตประจำวัน หรือเครื่องใช้ในครัวเรือน และเครื่องประดับ เพราะฉะนั้นการลงทุนในการผลิตแต่ละชิ้นจึงไม่มากนัก ยกเว้นอุปกรณ์ไฟฟ้า เครื่องตัด เครื่องกรอ เครื่องขัด ซึ่งอุปกรณ์ดังกล่าว หากใช้เครื่องมือธรรมดาจะให้ผลผลิตที่ไม่แตกต่างกันในด้านคุณภาพ แต่ปริมาณการผลิตจะน้อยกว่าโดยเฉลี่ยต่อวัน เพราะฉะนั้นการลงทุนแต่ละครัวเรือนจึงอยู่ระหว่าง 500 บาท ถึงหลักพันหลักหมื่น ขึ้นอยู่กับบุคคลนั้น ๆ ขณะเดียวกันการออกแบบก็ไม่ได้มีความจำเป็นในการแข่งขันกับธุรกิจอื่น ๆ ทั้งนี้เพราะกะลามะพร้าวมีขอบเขตของการผลิตเป็นผลิตภัณฑ์ต่าง ๆ ได้จำกัด แต่ประเด็นสำคัญจะขึ้นอยู่กับฝีมือของผู้ผลิตซึ่งต้องมีความประณีต มีคุณภาพ และมีความสวยงาม ดึงดูดใจลูกค้าในการตัดสินใจซื้อ ส่วนปริมาณการผลิต ซึ่งจะผลิตมากหรือน้อยจะไม่ใช่ปัญหากับกลุ่ม เพราะส่วนหนึ่งทางกลุ่มออกร้านขายในชุมชนต่าง ๆ ที่มีกิจกรรมประจำพื้นที่นั้น หรือผลิตสำรองไว้ที่บ้านเพื่อการรอลูกค้าสั่งทำครั้งละเป็นจำนวนมาก ทั้งจากในประเทศและต่างประเทศ หรือไม่กี่วางจำหน่ายในหมู่บ้าน ซึ่งเป็นที่ตั้งของกลุ่ม เพราะมีบุคคลที่รู้จักและสนใจเข้าไปศึกษา เรียนรู้ และแวะชม แวะซื้อ ตลอดระยะเวลา ดังจะเห็นได้จากยอดการขายในแต่ละวันในหมู่บ้าน ทางกลุ่มจะเรียกผู้ผลิตมารับเงินจากการขายผลิตภัณฑ์ได้ทุกวันในเวลา 17.00 น. เงินทุนจึงหมุนเวียนตลอดเวลา แม้จะมีผลิตภัณฑ์สำรองไว้ก็ตาม ส่วนด้านการตลาดของกลุ่มจะพบว่า มีแผ่นพับโฆษณาสินค้าของกลุ่ม มีการทำข่าวของสื่อมวลชนแขนงต่าง ๆ ทั้งโทรทัศน์ หนังสือพิมพ์ หรือวารสารต่าง ๆ ออกมาเป็นระยะ ๆ ทั้งหน่วยงานก็เชิญผู้นำกลุ่มหรือ นายปลื้ม ชูคง ไปบรรยาย สาธิต ตามโรงเรียน วิทยาลัย และสถาบันการศึกษา สถาบันฝึกอาชีพต่าง ๆ ซึ่งกิจกรรมต่าง ๆ ล้วนแต่เป็นการโฆษณาที่เป็นประโยชน์กับกลุ่มอย่างยิ่ง เพราะเมื่อเป็นข่าวขึ้นมาครั้งหนึ่งจะมีลูกค้ารายใหม่ติดต่อไปครั้งหนึ่งเสมอ ด้วยเหตุนี้ทำให้ผู้นำกลุ่มเปรียบเสมือนเป็นทั้งตราหรือยี่ห้อของสินค้าและเป็นทั้งผู้นำเสนอขายสินค้า หรือ Presenter สินค้าประเภทนั้นด้วย ดังจะเห็นได้จากรางวัลต่าง ๆ ที่ นายปลื้ม ชูคง ได้รับทั้งจากระดับชาติ และระดับท้องถิ่น นอกจากนั้นในด้านการเงินและบัญชี

ของกลุ่มยังเป็นที่น่าสนใจเป็นอย่างมาก เพราะถ้าเป็นลูกค้าจากภายนอกชุมชนหรือมาจากกรุงเทพฯ การรับ-จ่ายเงินทุกครั้งเป็นการโอนจ่ายเงินเข้าบัญชีของ นายปลื้ม ชูคง เพียงผู้เดียว และไม่ใช่ในนามกลุ่ม แต่ในนามตัวบุคคลอันเนื่องมาจากความไว้วางใจในความซื่อสัตย์ ยุติธรรม และโปร่งใส ในการจัดทำบัญชีทุกครั้ง หรือหากสมาชิกคนใดสนใจอยากตรวจสอบก็สามารถตรวจสอบได้ตลอดเวลา หรือเป็นผู้จัดทำบัญชีเองก็ได้ ซึ่งในทางปฏิบัติกลุ่มธุรกิจกะลา มีการหมุนเวียนการจัดทำบัญชีกลุ่มได้ตลอดเวลา หากสมาชิกคนใดมีความสามารถและมีเวลาว่างพอ หรือในปี พ.ศ. 2541-2543 มีบุคคลที่เป็นกรรมการกลุ่มรับผิดชอบเกี่ยวกับการเงินและบัญชีของกลุ่มมากถึง 5 คน อย่างไรก็ตามเมื่อมีการสัมภาษณ์เกี่ยวกับประเด็นสำคัญต่าง ๆ ที่กล่าวมาข้างต้น ส่วนใหญ่ยืนยันตรงกันว่าต้นทุนในการลงทุนต่ำ ต้นทุนการผลิตไม่สูงจะผลิตมากหรือน้อยไม่เป็นปัญหากับสมาชิก เพราะสามารถตอบสนองความต้องการได้ โดยมีจุดเด่นที่เป็นผลิตภัณฑ์ที่มีคุณภาพ เพราะผลิตมานาน และเชื่อว่าเป็นรายแรกของประเทศไทยที่เป็นผลิตภัณฑ์จากกะลา หรือกล่าวอีกนัยหนึ่งเป็นสินค้าที่ติดตลาดแล้ว และไม่กลัวคู่แข่ง เพราะราคาไม่แตกต่างกัน ต้นทุนในการผลิตก็ไม่แตกต่างกัน แต่ลูกค้าของกลุ่มธุรกิจกะลาชุมชนตำบลชัยบุรีมีมานานและมากกว่า และเมื่อคำตอบมีความมั่นใจและเชื่อใจในความโปร่งใสเกี่ยวกับการเงินและบัญชีของกลุ่ม ยิ่งทำให้กิจกรรมของกลุ่มในการผลิตผลิตภัณฑ์จากกะลาในอนาคตจะไม่เกิดผลกระทบอย่างแน่นอน ทั้งนี้เพราะความศรัทธาทั้งผู้นำและองค์กรนั่นเอง

ด้านการบริหารจัดการธุรกิจกะลา

การวิเคราะห์การบริหารจัดการธุรกิจกะลาจะเน้นการควบคุมการตรวจสอบและการประเมินผล ซึ่งจากการรวบรวมข้อมูลโดยทั่วไป พบว่า สมาชิกทุกคนสามารถตรวจสอบกิจกรรมต่าง ๆ ของกลุ่มได้ แต่ในการบริหารจัดการกลุ่มนั้น สมาชิกส่วนใหญ่ให้ความเชื่อมั่น ศรัทธา ต่อผู้นำกลุ่ม คือ นายปลื้ม ชูคง เป็นหลัก โดยเฉพาะกรรมการกลุ่มนั้น ในระยะเริ่มแรกไม่มีข้อบังคับกลุ่ม ไม่มีระเบียบหรือกฎเกณฑ์ที่ชัดเจน แต่การดำเนินงานของกลุ่มก็เจริญเติบโตมาตลอด การเป็นกรรมการกลุ่มก็เป็นการอาสาสมัคร และเป็นการแต่งตั้ง ระยะเวลาในการดำรงตำแหน่งไม่ได้กำหนดไว้ ทุกคนดำรงตำแหน่งจนกระทั่งเบื่อและลาออกไปเอง ไม่มีการปลด การไล่ออก หรือวาระที่ชัดเจน จนกระทั่งปัจจุบันได้กำหนดวาระไว้ 2 ปี และต้องเป็นสมาชิกที่อยู่ในหมู่ที่ 1 เท่านั้น ทั้งนี้เพื่อความสะดวกในการติดต่อประสานงานกลุ่มนั่นเอง ขณะเดียวกันการบริหารงานภายในกลุ่ม รวมทั้งการควบคุมและการตรวจสอบ ล้วนแต่ให้ความเชื่อมั่นต่อผู้นำกลุ่มทั้งหมด ทั้งนี้ เพราะผู้นำมีทั้งความรู้ ความสามารถ และมีประสบการณ์มายาวนาน หรือกล่าวอีกนัยหนึ่งเป็นทั้งตราหรือยี่ห้อของผลิตภัณฑ์ เป็นผู้นำเสนอขายผลิตภัณฑ์ของกลุ่ม และเป็นทั้งเจ้าของผลิตภัณฑ์ การทำหน้าที่การตลาดทั้งในประเทศ ต่างประเทศ การรับเงิน จ่ายเงิน การส่งผลิตภัณฑ์ต่าง ๆ ล้วนแต่ทำในนามกลุ่ม โดยมีผู้นำกลุ่มเป็นผู้ควบคุมและตรวจสอบตลอดเวลา จึงทำให้การบริหารงานหรือการจัดการกลุ่มดังกล่าว เป็นการบริหารงานที่มีการผูกขาด

ทำให้สมาชิกขาดความเป็นผู้นำในการแสดงออก ทำให้มุมมองด้านการตลาดไม่กว้างไกล ขาดการส่งเสริมการขาย การควบคุมคุณภาพของสินค้าไม่ทั่วถึง ไม่มีความคิดริเริ่มในการพัฒนา รูปแบบผลิตภัณฑ์ และการบรรจุหีบห่อจึงไม่จูงใจลูกค้าในการซื้อสินค้า¹⁸ จึงเป็นข้อสรุปที่ไม่สามารถอธิบายกับกลุ่มธุรกิจกะลาชุมชน ตำบลชัยบุรี ได้เนื่องจากพฤติกรรมของผู้นำ กิจกรรมของกลุ่ม การบริหารจัดการกลุ่ม การตรวจสอบและการประเมินผล สมาชิกกลุ่มเปิดโอกาสตลอดเวลา จนทำให้กลุ่มมีความเจริญเติบโต ทั้งปริมาณการผลิต สมาชิกกลุ่มและลูกค้าที่เพิ่มขึ้นตามลำดับ แต่ข้อสรุปดังกล่าวอาจจะเป็นมุมมองที่จะใช้กับบางกลุ่ม บางผู้นำ และบางธุรกิจ ซึ่งอาจเป็นธุรกิจชุมชน หรือไม่ใช้ธุรกิจชุมชนก็ได้ ส่วนข้อมูลจากการสัมภาษณ์ผู้นำกลุ่ม กรรมการกลุ่ม และสมาชิกกลุ่ม พบว่าทั้งในด้านการควบคุม การตรวจสอบ และการประเมินผลส่วนใหญ่ให้ความเชื่อมั่นต่อผู้นำกลุ่ม คือ นายปลื้ม ชูคง โดยเหตุผลหลักนั้นมาจากความซื่อสัตย์ ยุติธรรม มีประสบการณ์ มีความสามารถ และบริหารกลุ่มด้วยความโปร่งใส หรือแม้แต่เงินที่ได้รับจากการขายให้พ่อค้าส่งออกไปต่างประเทศ หรือพ่อค้าในกรุงเทพฯ ยังคงโอนเงินเข้าบัญชีส่วนตัวของผู้นำกลุ่มทุกครั้ง เพราะฉะนั้นความไว้วางใจดังกล่าวจะไม่สามารถเกิดขึ้นได้อย่างง่ายดายในแต่ละองค์กร เว้นเสียแต่บุคคลนั้น ๆ หรือผู้นำองค์กรนั้นได้แสดงพฤติกรรมจนเป็นที่ไว้วางใจอย่างต่อเนื่องและยาวนาน จนสมาชิกเกิดความมั่นใจ จึงจะไว้วางใจ ขณะเดียวกัน แม้ผู้นำกลุ่มจะเป็นที่ไว้วางใจแล้ว การดำเนินงานต่าง ๆ ของกลุ่ม สมาชิกทุกคนสามารถเข้าไปตรวจสอบ หรือร่วมเป็นกรรมการได้ตลอดเวลา ยิ่งทำให้สมาชิกมีความมั่นใจต่อผู้นำกลุ่ม และการทำงานของกลุ่มมากขึ้น นอกจากนี้ในการประเมินผลการดำเนินงานของกลุ่ม สมาชิกกลุ่มส่วนใหญ่มีความเห็นตรงกันว่าต้องใช้หลักเกณฑ์และสมาชิกกลุ่ม จึงเน้นผลิตภัณฑ์ที่มีคุณภาพและต้องผ่านการตรวจสอบจากฝ่ายตรวจสอบคุณภาพของกลุ่มก่อน จึงจะนำออกไปจำหน่าย หรือส่งออกไปตามที่ลูกค้าสั่งได้ ซึ่งสอดคล้องกับผลการศึกษาของ วนิดา ลาวัณท์ภิชฌ เกี่ยวกับการออกแบบผลิตภัณฑ์ที่ดีนั้นควรมีลักษณะของความคงทนในการใช้สอยและสามารถนำไปใช้ประโยชน์ได้หลายทาง แต่ต้องมีความงามที่เรียบง่าย บ่งบอกถึงความ เป็นหัตถกรรมพื้นบ้านที่ชัดเจน โดยเฉพาะการสร้างเอกลักษณ์ของสินค้าด้านศิลปะของการผลิตที่มีฝีมือ หาซื้อได้ง่าย และราคาไม่สูงนัก¹⁹ ขณะเดียวกัน หากพบผลิตภัณฑ์ชนิดใดที่ไม่มีคุณภาพ แนวทางการแก้ไขที่ชัดเจนจากคำสัมภาษณ์ส่วนใหญ่ต้องการให้แจ้งต่อสมาชิกผู้ผลิตผลิตภัณฑ์ชนิดนั้นนำไปแก้ไขปรับปรุงทันที แล้วจึงนำมาจำหน่ายใหม่ได้ ส่วนประเด็นปัญหาอื่น ๆ นั้น เป็นต้นว่า เกิดความขัดแย้งระหว่างสมาชิกในกลุ่มด้วยกัน หรือระหว่างสมาชิกกับกรรมการกลุ่ม แนวทางแก้ไขส่วนใหญ่ให้ความไว้วางใจกับผู้นำกลุ่มหรือกรรมการกลุ่มเข้าไปไกล่เกลี่ย โดยอยู่บนพื้นฐานของกฎ ระเบียบ กลุ่มที่มีอยู่ แต่ในความเป็นจริง ทุกคนยืนยันว่ายังไม่เคยเกิดความขัดแย้งใด ๆ ขึ้นในกลุ่มธุรกิจกะลา นอกจากนั้นผลจากการศึกษาการผลิตและการตลาด ผลิตภัณฑ์กะลามะพร้าวจากกลุ่มศูนย์ศิลปาชีพ ชัยบุรี ตำบลชัยบุรี อำเภอเมือง จังหวัดพัทลุง กลุ่มบ้านหน้าถ้ำ บ้านเขารูปช้าง อำเภอสะเดา จังหวัดสงขลา และกลุ่มหัตถกรรมคนพิการบ้านสระแก้ว ตำบลสระแก้ว อำเภอท่าศาลา จังหวัด

นครศรีธรรมราช พบว่าผลิตภัณฑ์กะลามาพร้าวามีหลายรูปแบบ และแต่ละรูปแบบใช้ระยะเวลาในการผลิตที่แตกต่างกันมาก แต่ทุกกลุ่มประธานกลุ่มจะเป็นผู้ออกแบบเป็นส่วนใหญ่ โดยกลุ่มแรกมีแรงงาน 104 คน กลุ่มที่สองมีแรงงาน 30 คน และกลุ่มที่ 3 มีแรงงาน 9 คน ทั้งนี้ทุกกลุ่มจะจ่ายค่าแรงเป็นรายชิ้น พร้อมกับการหักเงินจากยอดขายเข้ากลุ่ม สำหรับการขายนั้นทุกกลุ่มจะเน้นทั้งการขายปลีก ขายส่ง และการส่งออกต่างประเทศโดยผลิตภัณฑ์ที่ขายดีของกลุ่มแรกคือเครื่องใช้ในครัวเรือน กลุ่มที่สองคือ แก้วไวน์ และกลุ่มที่สามคือจีสร้อยคอและชิ้นส่วนเข็มขัด นอกจากนี้ในการวิเคราะห์จุดแข็งและจุดอ่อนของแต่ละกลุ่มจะพบว่า ทั้ง 3 กลุ่มมีจุดแข็งเหมือนกันในด้านผู้นำกลุ่มที่เข้มแข็ง จนเป็นเสาหลักของกลุ่ม และจุดอ่อนที่เหมือนกันในด้านการใช้ภาษาต่างประเทศเพื่อการขายและการส่งออก ซึ่งต้องพึ่งพาพ่อค้าคนกลางในการส่งออกเป็นส่วนใหญ่²⁰

นอกจากนั้นในการศึกษารุทกิจชุมชนที่ดำเนินธุรกิจในรูปแบบอื่น โดยเฉพาะเกี่ยวกับการบริหารจัดการธุรกิจยางพาราของชุมชนตำบลไม้เรียง อำเภอฉวาง จังหวัดนครศรีธรรมราช ของ สุริยันต์ สุวรรณราช และคณะ พบว่าทั้งการรวมกลุ่มและการบริหารจัดการธุรกิจยางพาราชุมชน อาศัยประสบการณ์ของผู้นำที่ได้ไปศึกษาเรียนรู้ และดูงานจากหน่วยงานที่เกี่ยวข้องกับยางพาราทั้งของเอกชนและราชการแล้วลงมือปฏิบัติจริง มีการลองผิดลองถูกจนประสบผลสำเร็จ และได้ถ่ายทอดประสบการณ์เหล่านั้นสู่สมาชิกกลุ่ม และผู้ปฏิบัติงานอื่น ๆ จนเกิดเป็นระบบการบริหารจัดการธุรกิจยางพาราของชุมชนได้อย่างสอดคล้องกับชุมชนนั้น ๆ ตามภูมิปัญญาชาวบ้านในท้องถิ่น โดยอาศัยวัฒนธรรมของชุมชนในด้านความเป็นญาติพี่น้อง เพื่อน การพึ่งพาอาศัยซึ่งกันและกัน แก้ไขปัญหาและอุปสรรคต่าง ๆ จนลุล่วงหมดไปอย่างรวดเร็ว²¹ และดูเหมือนจะเป็นคำตอบเดียวกันของการศึกษาของคณะเดียวกัน แต่ต่างพื้นที่กัน เกี่ยวกับการพัฒนาการบริหารและการจัดการธุรกิจชุมชนของธุรกิจยางพาราชุมชน ตำบลตะโหมด อำเภอตะโหมด จังหวัดพัทลุง กล่าวคือ ในการดำเนินกิจการต่าง ๆ ของธุรกิจชุมชนทุกกิจกรรม ทุกขั้นตอน ล้วนแต่ต้องมีการวางแผนจากสมาชิกเป็นสำคัญ ทำให้การแก้ไขปัญหาและอุปสรรคต่าง ๆ ลดลง จนนำไปสู่ธุรกิจร้านและธุรกิจการเงินของชุมชน²² และผลของการศึกษาดังกล่าวไม่ได้มีความแตกต่างไปจาก พิทยา ว่องกุล เกี่ยวกับชุมชนแบบองค์รวมสมัยใหม่ รูปแบบสังคมนุรักษ์ การ กล่าวคือได้ค้นพบว่าเศรษฐกิจชุมชนนั้น มีมาตั้งแต่สมัยโบราณและเป็นอันหนึ่งอันเดียวกันกับเศรษฐกิจแบบพึ่งตนเอง เพราะเป็นการผลิตของปัจเจกชน ผสานเข้ากับการเก็บเอาผลผลิตตามธรรมชาติหรือการเอาไม้ผลไปปลูกแทรกอยู่ในป่าที่เรียกว่า “อาสิน” ส่วนที่แตกต่างเนื่องจากการผลิตแบบพึ่งตนเองเป็นโครงสร้างเศรษฐกิจ ส่วนที่เล็กที่สุดของชุมชน แต่ด้วยความเป็นสัตว์สังคมในมุมมองธรรมชาติที่ไม่แบ่งแยกคิดกัน ได้ก่อให้เกิดความสัมพันธ์ในแนวนอน ซึ่งวิถีชีวิตแบบแนวนอน หรือประเพณีวัฒนธรรมแบบเครือญาติ และพวกพ้องสูง เศรษฐกิจแบบพึ่งตนเองของปัจเจกชน จึงถูกกฎธรรมชาติหลอมเข้าเป็นเศรษฐกิจชุมชนโดยปริยาย โดยเฉพาะการเรียนรู้ในวิถีชุมชนเกี่ยวกับการทำมาหากินตั้ง

แต่เด็ก โดยสร้างสายสัมพันธ์ทางใจระหว่างคนรุ่นต่าง ๆ ต่อกัน กลายเป็นสิ่งที่เรียกว่า “น้ำใจ” เพื่อแผ่ต่อกันจนกลายเป็นประเพณี วิถีชีวิต หรือระเบียบของชุมชน²³

นอกจากนั้น ผลของการศึกษาลงลึกไปถึงวัฒนธรรมหมู่บ้านไทย ของ ฉัตรทิพย์ นาถสุภา และภรณีไล เลิศวิชา โดยเฉพาะวัฒนธรรมของชุมชนที่เป็นชาวภาคใต้ว่าอยู่ด้วยการพึ่งพาอาศัยกัน โดยอาศัยเส้นทางคมนาคมติดต่อระหว่างชุมชนคือ แม่น้ำ ทางเลียงฝั่งน้ำ และตามช่องเขา ช่วยให้การแลกเปลี่ยนระหว่างกันเป็นไปได้ มีการแลกเปลี่ยนกันสม่ำเสมอระหว่างชุมชนในรูปแบบต่าง ๆ จึงทำให้หมู่บ้านในภาคใต้เต็มไปด้วยความเคลื่อนไหวในเครือข่ายอย่างกว้างขวาง ชุมชนหมู่บ้านติดต่อกันจนเรียกได้ว่า ชุมชนเครือข่าย (Network Community) มากกว่าจะเรียกว่าชุมชนหมู่บ้าน (Village Community) จนกลายเป็นส่วนสำคัญต่อการกำหนดวิถีคิด บุคลิกภาพ นิสัยใจคอของคนภาคใต้ โดยเฉพาะการแสดงออกถึงความเข้มแข็งของจิตสำนึก การช่วยเหลือพึ่งพาอาศัย รวมตัวเพื่อการต่อรอง และต่อสู้รูปแบบใหม่ ๆ ที่ทันต่อสถานการณ์ยิ่งขึ้น ในรูปของการจัดตั้งกลุ่มขึ้นในชุมชน เพื่อแก้ปัญหาเศรษฐกิจ และเพิ่มอำนาจการต่อรองของตน ทั้งกลุ่มพัฒนาคุณภาพวางแผน กลุ่มออมทรัพย์ กลุ่มการผลิต และกลุ่มร้านค้าต่าง ๆ ที่มีชาวบ้านในชุมชนเป็นเจ้าของร่วมกันที่เรียกว่าธุรกิจชุมชน²⁴ ซึ่งแตกต่างจากการศึกษาของ สุเทพ พันประสิทธิ์ เกี่ยวกับศักยภาพของธุรกิจชุมชนของประเทศไทย โดยเน้นเฉพาะธุรกิจสหกรณ์และกลุ่มเกษตรกร เพราะผลของการวิจัยด้านศักยภาพของการดำเนินธุรกิจชุมชนยืนยันว่ามีปัญหาทางด้านการผลิตอันเนื่องมาจากการขาดแคลนความรู้ทางด้านวิชาการในการแปรรูปผลิตภัณฑ์ การบรรจุภัณฑ์ คุณภาพผลิตภัณฑ์ และไม่มีศูนย์จำหน่ายผลิตภัณฑ์ จึงทำให้ขาดตลาดรองรับที่แน่นอน²⁵ กลายเป็นปัญหาในการดำเนินการธุรกิจชุมชน ซึ่งประเด็นดังกล่าวจะมีความถูกต้องชัดเจน ถ้าธุรกิจชุมชนนั้นเกี่ยวกับการแปรรูปผลิตภัณฑ์จากผลิตผลทางการเกษตร จึงจำเป็นต้องใช้ความรู้ทางวิชาการในหลาย ๆ ด้านสนับสนุน แต่จะขัดแย้งกับธุรกิจกะลาชุมชนที่มีการลงทุนน้อย การอาศัยความรู้ทางด้านวิชาการก็ไม่มี ความจำเป็น แต่ต้องอาศัยฝีมือในการผลิต และฝีมือในการผลิตก็ขึ้นอยู่กับระยะเวลาและประสบการณ์ในการผลิตเป็นสำคัญ ทำให้ปัญหาต่าง ๆ เกี่ยวกับธุรกิจชุมชนล้วนแต่มีความแตกต่างกันไปตามวัตถุประสงค์ของการรวมกลุ่ม และผลผลิตของกลุ่มเป็นสำคัญ แต่โดยหลักการรวมปัจจัยกำหนดความสำเร็จและความล้มเหลวของธุรกิจชุมชนย่อมเกี่ยวข้องกับปัจจัยที่ ณรงค์ เพชรประเสริฐ ได้นำผลการศึกษาของ ใจมานัส พลอยดี มาอ้างอิงไว้ว่า ปัจจัยด้านการเงินหรือการลงทุน ปัจจัยด้านการตลาด ปัจจัยด้านการผลิต ปัจจัยด้านการบริหารจัดการ ปัจจัยด้านผู้นำ ปัจจัยด้านแรงงาน ปัจจัยการมีส่วนร่วมของสมาชิกธุรกิจชุมชน ปัจจัยเกี่ยวกับระเบียบข้อบังคับขององค์กร และการปฏิสัมพันธ์กับภายนอกทั้งสิ้น ซึ่งปัจจัยต่าง ๆ เหล่านี้บางองค์กรธุรกิจชุมชนอาจจะปัญหาขององค์กร และบางองค์กรธุรกิจชุมชนอาจจะไม่เป็นปัญหาขององค์กร โดยเฉพาะองค์กรหรือกลุ่มธุรกิจกะลาชุมชนตำบลชัยบุรี อำเภอเมืองจังหวัดพัทลุง ที่นำโดย นายปลื้ม ชูคง ล้วนแต่ไม่ทำให้ปัจจัยต่าง ๆ ดังกล่าวข้างต้นเป็นปัญหาต่อการ

ดำเนินงานธุรกิจของกลุ่ม และตรงกันข้ามกลับเป็นคุณประโยชน์ต่อกลุ่ม และธุรกิจกะลาชุมชนของกลุ่มทั้งสิ้น

เป็นที่น่าสังเกตว่า ในการจัดการกลุ่มโดยเฉพาะการแบ่งปันผลประโยชน์สมาชิกกลุ่ม เป็นวิธีการที่ง่าย ไม่ซับซ้อน ยุติธรรม และโปร่งใส แต่ประเด็นที่สำคัญที่สุด และเข้าถึงความรู้สึกของสมาชิกมากที่สุดคือการแบ่งปันผลประโยชน์รายวัน ตามจำนวนผลิตภัณฑ์ที่ขายได้ กล่าวคือ

ขั้นแรก สมาชิกทุกคนผลิตสินค้า เฉพาะชนิดที่ตนเองมีความถนัดและชำนาญ ต้องมีคุณภาพที่ผ่านการตรวจสอบคุณภาพจากกรรมการกลุ่มหรือผู้นำกลุ่ม หรือบุคคลที่มีประสบการณ์มานาน แล้วทำเครื่องหมายซึ่งอาจจะเขียนชื่อ หรือเครื่องหมายอื่นใดลงบนผลิตภัณฑ์ชนิดนั้น และลงสมุดไว้ว่าราคาชิ้นละเท่าใด จำนวนกี่ชิ้น ซึ่งผู้ผลิตหรือสมาชิกที่ผลิตจะผลิตมาส่งที่กลุ่มจำนวนกี่ชิ้นก็ได้ ผลิตซ้ำกับสมาชิกคนอื่นก็ได้ แต่ถ้าเป็นสินค้าที่ถูกคำสั่งทำเป็นพิเศษ ซึ่งมักจะระบุจำนวน ดังนั้นหน้าที่ของผู้นำกลุ่มก็จะแบ่งกระจายกันไปให้สมาชิกแต่ละคนที่ผลิตสินค้าชนิดดังกล่าวร่วมกันผลิต และนำมาส่งที่กลุ่มตามจำนวนที่กำหนด ยกเว้น การระบุของลูกค้าน่าผู้ผลิตควรเป็นบุคคลใด ผู้นำกลุ่มจึงจะมอบให้บุคคลนั้นผลิตแต่เพียงผู้เดียว

ขั้นที่สอง สินค้าที่วางจำหน่ายที่กลุ่ม หรือไปออกร้านขายตามพื้นที่ต่าง ๆ จะนำเงินที่ขายได้ทุกครั้ง หรือเป็นรายวันมาแบ่งปันให้สมาชิกกลุ่มที่ผลิตภัณฑ์ชิ้นนั้น ๆ ของตนขายได้วันต่อวัน โดยทางกลุ่มจะหักเงินไว้ร้อยละ 3 ของยอดที่ขายได้แต่ละคนเข้ากลุ่มแล้วนำเงินส่วนที่หักไว้ดังกล่าวร้อยละ 1 ไปเป็นค่าใช้จ่ายในสำนักงาน เช่น กระดาษ ปากกา ไฟฟ้า โทรศัพท์ ฯลฯ และอีกร้อยละ 2 ให้กับสมาชิกที่ต้องทำหน้าที่ในการขาย ทั้งที่ทำการกลุ่มหรือออกร้านขายโดยทั่วไป ส่วนผลิตภัณฑ์ที่ส่งให้กลุ่มผลิตโดยตรงทั้งจากภายในประเทศหรือต่างประเทศ เมื่อได้รับเงินโอนเข้าบัญชีในนามส่วนตัวผู้นำกลุ่มแล้วจะนำมาแบ่งปันทันที โดยหักเงินเข้ากลุ่มในอัตราร้อยละ 3 ของยอดที่ขายได้ของแต่ละคนเช่นกัน

ส่วนประเด็นที่น่าสังเกตในการแบ่งปันผลประโยชน์ดังกล่าวคือ มีความสอดคล้องกับสภาพของชาวบ้านในชุมชนชนบท กล่าวคือมีเงินทุนหมุนเวียนน้อย มีความจำเป็นต้องใช้เงินสดในครอบครัวทุกวัน เพราะอาชีพการทำนา ทำสวนผัก เลี้ยงสัตว์ หรือสวนผลไม้ กว่าจะขายผลผลิตได้ต้องใช้เวลามากกว่า 30 วัน นอกจากนั้นการเก็บเงินสดไว้เป็นจำนวนมาก และหลาย ๆ วัน ปัญหามักจะเกิดขึ้นกับสมาชิกกลุ่มเสมอ โดยเฉพาะในประเด็นความหวาดระแวงผู้นำกลุ่ม กรรมการกลุ่มว่าอาจจะนำเงินจำนวนนั้นไปหมุนเวียนใช้ส่วนตัว และหากมีเป็นจำนวนมากอาจหลบหนี หรือยิ่งนานวันจะทำให้มีจำนวนเพิ่มขึ้นและยากต่อการเรียกคืนในภายหลัง เพราะทั้งสมาชิกกลุ่ม และกรรมการกลุ่มล้วนแต่มีรายได้ต่ำ และมีความต้องการใช้เงินทั้งสิ้น นอกจากนี้ยังพบว่าสมาชิกกลุ่มทั้งหมดต้องมีรายได้เสริมจากอาชีพหลัก หรือบางครอบครัวได้ดำเนินอาชีพหลักไปแล้ว จึงจำเป็นต้องใช้เงินทุกวัน เพื่อเป็นค่าใช้จ่าย

ในครอบครัว หากใช้ระยะเวลานาน 7 วัน หรือ 30 วัน จ่ายเงินมาหนึ่งครั้ง จะทำให้ไม่มีเงินใช้จ่ายในครอบครัว และยังมีเงินนำไปเป็นทุนในการผลิตครั้งต่อไป เพราะฉะนั้นกลยุทธ์ในการบริหารจัดการกลุ่มดังกล่าว จึงทำให้กลุ่มธุรกิจกะลาชุมชนที่นำโดย นายปลื้ม ชูคง สามารถยืนหยัดอยู่ได้อย่างยาวนาน และแม้จะมีสมาชิกบางคน บางครอบครัว แยกกลุ่มออกไปบ้าง แต่ก็ประสบกับความล้มเหลวในการบริหารจัดการอันเนื่องมาจากการแบ่งปันผลประโยชน์ซึ่งต้องใช้เวลา

กล่าวโดยสรุป กลยุทธ์สู่ความสำเร็จของธุรกิจกะลาชุมชน ตำบลชัยบุรี อำเภอเมือง จังหวัดพัทลุง ความสำเร็จของธุรกิจกะลาชุมชนไม่ได้เกิดจากการดำเนินการบริหารตามหลักการบริหารเชิงกลยุทธ์ 4 ประการ คือ การกำหนดทิศทางขององค์กร การวิเคราะห์เชิงกลยุทธ์ การจัดทำกลยุทธ์ และการปฏิบัติตามกลยุทธ์แต่อย่างใด เนื่องจากการบริหารเชิงกลยุทธ์ดังกล่าวมีความเหมาะสมที่จะใช้กับองค์กรธุรกิจขนาดใหญ่ ใช้เงินลงทุนสูง และมีบุคลากรเป็นจำนวนมาก มีการแข่งขันในตลาดรุนแรงจึงจำเป็นต้องมีความชัดเจนในทุก ๆ ด้าน ขณะเดียวกันบุคลากรต้องมีความรู้ ความเชี่ยวชาญเฉพาะด้านมากขึ้นและในองค์กรทุกคนต้องเข้าใจอุดมการณ์ เป้าหมาย และวัตถุประสงค์ที่ชัดเจน จึงจะสามารถประสบความสำเร็จได้ ซึ่งตรงกันข้ามกับธุรกิจกะลาชุมชน ซึ่งนำโดย นายปลื้ม ชูคง ที่เข้าใจวัตถุประสงค์เพียงอย่างเดียวว่า ผลิตเพื่อเพิ่มรายได้ให้กับครอบครัว และเมื่อผลิตขึ้นมาได้ ต้องมีตลาดจำหน่าย และมีผู้ซื้อ ต่อจากนั้นเงินจะต้องกลับคืนครอบครัวทันทีโดยไม่ขาดทุน และหากไม่มีลูกค้าหรือขายผลิตภัณฑ์ไม่ได้ก็หยุดการผลิต และหันไปเลือกหาอาชีพเสริมอื่นต่อไป แต่เมื่อธุรกิจกะลาที่ได้ตัดสินใจทำไปแล้ว และผลิตภัณฑ์ขายได้ ลูกค้ามีความต้องการมากขึ้น ขณะเดียวกันกระแสความต้องการผลิตภัณฑ์ที่มีความประณีตและมีคุณภาพจากลูกค้าเกิดขึ้น สมาชิกกลุ่มและกลุ่มจึงเน้นการผลิตแต่ผลิตภัณฑ์ที่มีคุณภาพ ดังนั้นผลิตภัณฑ์ทุกชนิดจึงถูกตรวจสอบคุณภาพทุกครั้ง และทุกชิ้นก่อนถึงมือลูกค้า ซึ่งกระบวนการพัฒนาดังกล่าว เกิดจากการเรียนรู้จากการปฏิบัติของกลุ่มตลอดเวลา หรือกรณีทางด้านการตลาด การประชาสัมพันธ์ สมาชิกทุกคนให้ความมั่นใจต่อผู้นำกลุ่ม คือ นายปลื้ม ชูคง เป็นประเด็นหลัก เพราะนอกจากจะมีเกียรติคุณ ประกาศนียบัตรจากหน่วยราชการหลายระดับรับประกันในความรู้ ความสามารถในการผลิตผลิตภัณฑ์จากกะลาแล้ว ยังสามารถเป็นตราหือของผลิตภัณฑ์ให้เป็นที่เชื่อถือของลูกค้าอีกด้วย เพราะตลาดผลิตภัณฑ์กะลาที่มียอดสั่งผลิตทั้งจากกรุงเทพฯ และพ่อค้าส่งออกต่างประเทศล้วนแต่มาจากผู้นำกลุ่มที่ได้ออกไปพูด สอน สาธิตในหน่วยราชการและเอกชนต่าง ๆ จนกลายเป็นข่าวของสื่อมวลชนต่าง ๆ การขยายตลาดก็เพิ่มขึ้น จึงทำให้ธุรกิจกะลาชุมชนของชาวบ้านในตำบลชัยบุรี อำเภอเมือง จังหวัดพัทลุง กลายเป็นธุรกิจที่มุ่งเน้นการรวมกลุ่มเพื่อร่วมกันจัดการอย่างครบวงจรทั้งการผลิต การแปรรูป และการตลาดในความหมายของธุรกิจชุมชนที่แท้จริง โดยเน้นกลยุทธ์สู่ความสำเร็จของธุรกิจกะลาชุมชน คือการผลิตที่มีคุณภาพ การตลาดที่เน้นความพึงพอใจของลูกค้าและเป็นการลงทุนเพียงเล็กน้อย แต่สามารถเพิ่มรายได้ให้กับครอบครัวได้อย่างเป็นรูปธรรมและทันที โดยให้ความเชื่อมั่นในตัวผู้นำเป็นสำคัญ ดังนั้นปัจจัยที่สำคัญที่สุดและเป็นกลยุทธ์ที่นำไปสู่ความสำเร็จ

ของการจัดการธุรกิจกะลาชุมชน คือความเชื่อมั่นที่มีต่อผู้นำรุ่นบุกเบิก เพราะเมื่อผู้นำรุ่นบุกเบิกสามารถสร้างรายได้ให้กับครอบครัวตนเองเพิ่มขึ้น และอย่างเป็นรูปธรรม จึงเป็นเหตุจูงใจให้สมาชิกคนอื่น ๆ เข้ามาร่วม (ดูจำนวนร้อยละจากตารางที่เกี่ยวข้อง) ธุรกิจกะลาเพิ่มขึ้น เพื่อต้องการมีรายได้เสริมจากอาชีพหลัก และเมื่อได้เข้ามาร่วมธุรกิจกะลาแล้ว สมาชิกที่เข้าร่วมกิจกรรมมาเป็นระยะเวลาานาน ล้วนแต่มีรายได้เกินกว่า 6,000 บาทต่อเดือน ขณะเดียวกันเมื่อผู้นำมีกลยุทธ์ในการปฏิบัติงานที่มีความยืดหยุ่น ทั้งในด้านการรวมกลุ่มที่มีความเป็นอิสระในการร่วมกันผลิตตามความสามารถหรือถนัด มีความเป็นอิสระในการไปร่วมวางจำหน่ายหรือไม่จำหน่ายผลิต คุณภาพของสินค้าก็ขึ้นอยู่กับลูกค้าในการระบุสั่งซื้อได้โดยตรงของผลิตภัณฑ์แต่ละชนิด รายได้ที่ได้มาก็เป็นเงินที่จับต้องได้เป็นรูปธรรม และไม่บานจนเกินไป ทำให้การลงทุนผลิตสินค้าอย่างต่อเนื่อง และการใช้จ่ายในครอบครัวไม่สะดุด การดำเนินธุรกิจกะลาชุมชนในตำบลชัยบุรี อำเภอเมือง จังหวัดพัทลุง จึงนำไปสู่ความสำเร็จโดยมีแนวความคิดทางการบริหารเชิงกลยุทธ์ซึ่งประกอบด้วยหลักการสำคัญ 4 ประการที่กล่าวมาข้างต้นเป็นปัจจัยสนับสนุนรองลงมา และปัจจัยด้านความเชื่อมั่นต่อผู้นำรุ่นบุกเบิกโดยเฉพาะ นายปลื้ม ชูคง เป็นปัจจัยที่สำคัญที่สุดของความสำเร็จในครั้งนี้

บทที่ 5

สรุป และข้อเสนอแนะ

การศึกษากลยุทธ์สู่ความสำเร็จของการจัดการธุรกิจกะลาชุมชนของตำบลชัยบุรี อำเภอเมือง จังหวัดพัทลุง โดยการนำของ นายปลื้ม ชูคง ปรากฏว่าเป็นการทำธุรกิจกะลาชุมชนอีกชุมชนหนึ่งที่สมาชิกในชุมชนเข้าร่วมเป็นจำนวนมาก และเป็นระยะเวลาานาน ซึ่งผลของการดำเนินธุรกิจได้ยืนยันชัดเจนว่า ประสบความสำเร็จในการเพิ่มรายได้ให้กับครอบครัวเป็นอย่างดี จนกระทั่งบางครอบครัวได้เปลี่ยนจากการทำเป็นอาชีพเสริม มาเป็นอาชีพหลักของครอบครัว ทั้งนี้ เพราะธุรกิจกะลาที่ดำเนินการในลักษณะของธุรกิจชุมชนยังไม่มีแนวโน้มที่จะเกิดปัญหาด้านการตลาด โดยเฉพาะความนิยมของลูกค้ายังให้ความสนใจสั่งซื้อ สั่งผลิต ทั้งจากภายในประเทศ และต่างประเทศอย่างสม่ำเสมอ เพราะฉะนั้น กลยุทธ์สู่ความสำเร็จของธุรกิจกะลาที่ศึกษาพบครั้งนี้ ย่อมเป็นประโยชน์ต่อการปรับปรุงการบริหารจัดการธุรกิจชุมชนในรูปแบบอื่นต่อไป

5.1 บทสรุป

จากสภาพแวดล้อมทั่วไปของบ้านคอกวัว ซึ่งเป็นหมู่บ้านหมู่ที่ 1 ของตำบลชัยบุรี อำเภอเมือง จังหวัดพัทลุง ส่วนใหญ่เป็นพื้นที่ราบ และชาวบ้านประกอบอาชีพหลัก เกษตรกรรม คือ ทำนา ทำสวน ปลูกผัก และเลี้ยงสัตว์ มีฐานะพอกินพอใช้ ยกเว้นนายปลื้ม ชูคง ที่มีฐานะครอบครัวพอกิน แต่ไม่พอใช้ จึงทำให้ไม่สามารถศึกษาต่อในระดับมัธยมศึกษาได้ จึงต้องออกมาช่วยเหลือบิดา มารดา ในการทำนา ปลูกผัก และเลี้ยงสัตว์ ระหว่างนั้นได้ใช้เวลาว่างเรียนรู้จากผู้มีประสบการณ์ในการผลิตเครื่องมือหาปลา ประเภท สุ่ม ข้อง ไซ ฯลฯ และพัฒนาไปสู่เครื่องจักรสานต่าง ๆ จนกระทั่งเข้าสู่วัยอุปสมบท จึงได้บวชเรียนในพระพุทธศาสนา 3 พรรษา สามารถสอบได้นักธรรมเอก แต่เมื่อลาสิกขาออกมาระยะหนึ่ง จึงเข้าสู่ชีวิตของการมีครอบครัว โดยยังคงยึดอาชีพทำนา ทำสวน ปลูกผักและเลี้ยงสัตว์ หมุนเวียนตามฤดูกาล เหมือนเดิม เพราะฉะนั้นรายได้ในการเลี้ยงครอบครัวจึงไม่เพียงพอ ในที่สุดได้อาศัยประสบการณ์เกี่ยวกับเครื่องจักสาน และการผลิตเครื่องใช้ในครัวเรือนตั้งแต่ยังเป็นวัยรุ่น มาผลิตเป็นทัพพี ตะหลิว กระจับปี่ ตักน้ำ และจวกตักแกง โดยใช้ภูมิปัญญาของตนประดิษฐ์สร้างสรรค์มาจากกะลามะพร้าว ซึ่งไม่มีค่าและถูกทิ้งไว้เกลื่อนกลาดทั่วไปในหมู่บ้าน โดยครั้งแรกร่วมกันผลิตจากแรงงานภายในครอบครัวเพียง 3 คน และประสบความสำเร็จ เพราะตลาดให้การต้อนรับ และสนใจต่อผลิตภัณฑ์จากกะลาเป็นอย่างดีมาตั้งแต่ พ.ศ. 2525 ต่อจากนั้นได้จัดตั้งเป็นกลุ่มขึ้น เมื่อวันที่ 10 เมษายน พ.ศ.

2526 เรียกว่า “กลุ่มแม่บ้าน วัดแจ้งสามัคคี” แล้วเปลี่ยนชื่อเป็น “กลุ่มอาชีพศิลปหัตถกรรม” และ “ศูนย์ศิลปอาชีพชัยบุรี” ตามลำดับ

สำหรับสมาชิกในการร่วมผลิตของกลุ่มธุรกิจกะลา เริ่มจากครอบครัวของ นายปลื้ม ชูคง เพียง 3 คน ซึ่งยังไม่เป็นกลุ่ม แต่เมื่อก่อตั้งกลุ่มได้ เริ่มต้นจากจำนวน 16 คน และได้เจริญเติบโตขึ้นมาเรื่อยๆ จนกระทั่งมีจำนวนสมาชิกเพิ่มขึ้นเป็น 108 คน มาจาก 47 ครอบครัว และเมื่อรวมกับหมู่บ้านใกล้เคียงอีกประมาณ 250 คน ส่วนเงินที่ทางกลุ่มสามารถจำหน่ายผลิตภัณฑ์ได้นั้นเริ่มจาก 5,350 บาท เพิ่มขึ้นเป็น 2,217,169 บาทต่อปี (มกราคม - ตุลาคม 2545) ซึ่งเพิ่มขึ้นทั้งจำนวนผลผลิตและกำลังการผลิตหรือสมาชิกกลุ่ม และไม่ว่าประเทศจะประสบกับภาวะเศรษฐกิจตกต่ำอย่างรุนแรง ในปี พ.ศ. 2540 - 2543 แต่ธุรกิจกะลาชุมชนยังมีความเจริญเติบโตในทุกด้านอย่างต่อเนื่องและสม่ำเสมอ ส่วนการจัดองค์กรของกลุ่มธุรกิจกลานั้นเป็นการจัดโครงสร้างที่ไม่ซับซ้อน มีกรรมการไม่เกิน 15 คน ไม่มีการเลือกตั้งกรรมการ แต่เปิดโอกาสให้สมาชิกอาสาสมัครเป็นกรรมการกลุ่มตามความถนัด ความสามารถและการเสียสละ เพราะฉะนั้นตำแหน่งในกลุ่มจึงถูกกำหนดขึ้นตามความจำเป็นของกิจกรรมกลุ่ม เช่น กรรมการคัดเลือกผลิตภัณฑ์ กรรมการบรรจุหีบห่อ กรรมการการตลาด และจำหน่ายนอกสถานที่ กรรมการฝ่ายการเงิน เป็นต้น และกรรมการต่างๆ ดังกล่าวอาจมีการเปลี่ยนแปลงได้ตามความเหมาะสม สมาชิกที่ดำรงตำแหน่งต่าง ๆ ดังกล่าวจะอยู่ในตำแหน่งจนเกิดความเบื่อหน่าย หรือลาออกไปเองโดยไม่มี การไล่ออก หรือกำหนดวาระ ยกเว้นในปัจจุบันได้กำหนดวาระไว้ 2 ปี และต้องเป็นสมาชิกกลุ่มที่อาศัยอยู่ในหมู่ที่ 1 เท่านั้น การเป็นสมาชิกกลุ่มก็ไม่มีกรกรอกใบสมัคร หรือต้องเสียเงินค่าสมัคร เพียงแต่นำผลิตภัณฑ์ที่ผลิตได้มาส่งให้กลุ่ม หรือมารับรายการสั่งผลิตจากกลุ่ม ความเป็นสมาชิกก็เกิดขึ้นและถ้าขาดการส่งผลิตภัณฑ์มาให้กลุ่มความเป็นสมาชิกก็หมดไป หรือสมาชิกคนใดไม่มีความสามารถในการผลิตผลิตภัณฑ์ต่าง ๆ ได้เลย แต่มีความสนใจและตั้งใจที่จะทำการผลิต ทางกลุ่มจะแนะนำ สาธิต และฝึกสอนให้ฟรี จนกระทั่งสามารถผลิตออกจำหน่ายได้ เพราะฉะนั้นในด้านโครงสร้างของกลุ่มและสมาชิกกลุ่มจึงไม่มีความซับซ้อนหรือยุ่งยากต่อการปฏิบัติงานหรือการดำเนินการของกลุ่ม

สำหรับกลยุทธ์ในการจัดการของกลุ่มธุรกิจกะลาชุมชน ไม่ได้ดำเนินการไปตามกรอบแนวความคิดทางการบริหารเชิงกลยุทธ์ คือ การกำหนดทิศทางขององค์กร การวิเคราะห์เชิงกลยุทธ์ การจัดทำกลยุทธ์ และการปฏิบัติตามกลยุทธ์ ทั้งนี้ เพราะกรอบแนวความคิดดังกล่าวเป็นหลักการที่ถูกค้นพบมาจากองค์กรธุรกิจขนาดใหญ่ ซึ่งต้องใช้เงินลงทุนสูง มีจำนวนบุคลากรในองค์กรมาก และต้องมีความเชี่ยวชาญในแต่ละสาขาที่สอดคล้องกับวัตถุประสงค์ขององค์กร เพื่อนำไปสู่การแข่งขันในตลาดให้ประสบความสำเร็จ ซึ่งตรงกันข้ามกับธุรกิจกะลาชุมชนที่นำโดย นายปลื้ม ชูคง ได้ถูกจัดตั้งขึ้น เพราะวัตถุประสงค์เพียงอย่างเดียว คือ การสร้างรายได้เพิ่มให้กับครอบครัวในลักษณะของการเป็นอาชีพเสริม แต่เมื่อได้รับการตอบรับอย่างดีจากลูกค้า การพัฒนาคุณภาพผลิตภัณฑ์แต่ละชนิดก็เพิ่มขึ้นตามความต้องการของลูกค้า โดยมีการตรวจสอบคุณภาพจากสมาชิกที่มีฝีมือและมีประสบการณ์ในการผลิตผลิ

ภัณฑ์แต่ละชนิด ส่วนการตลาดก็อาศัยผู้นำกลุ่มที่ได้ไปสาธิต ไปสอน ไปพูดตามสถาบันการศึกษา และสถาบันหัตถกรรมต่าง ๆ เพื่อเป็นการโฆษณา ประชาสัมพันธ์ โฆษณาผลิตภัณฑ์ และขายพร้อมกันไปด้วย จึงทำให้เป็นที่รู้จัก ทั้งภาครัฐและภาคเอกชน ตลอดจนสื่อมวลชนในท้องถิ่นและระดับชาติ สนใจนำไปเผยแพร่ การตลาดของกลุ่มก็มีการขยายเพิ่มขึ้น ซึ่งการดำเนินการดังกล่าวไม่ได้เกิดจากการวางแผนงาน ไม่ได้เกิดจากการลงทุนในการประชาสัมพันธ์ หรือการโฆษณาของกลุ่ม แต่เกิดขึ้นและพัฒนาไปตามกลไกตลาด โดยที่กลุ่มไม่ได้เป็นฝ่ายลงทุนแต่ประการใด เพราะฉะนั้นสมาชิกกลุ่มจึงให้ความมั่นใจและเชื่อใจต่อผู้นำของกลุ่มเป็นสำคัญ จึงทำให้ผู้นำรุ่นบุกเบิกเป็นปัจจัยที่สำคัญที่สุดต่อความสำเร็จของการจัดการธุรกิจกะลาชุมชน

นอกจากนี้ยังมีผลต่อการจัดการเกี่ยวกับการเงินของกลุ่มธุรกิจกะลา ซึ่งมีระบบการจัดการที่ไม่ยุ่งยากซับซ้อน โปร่งใส และสามารถตรวจสอบได้ตลอดเวลา เนื่องจากการนำผลิตภัณฑ์แต่ละชนิดที่สมาชิกผลิตได้มารวมขายทั้งขายปลีกและขายส่ง เมื่อขายได้แล้ว สมาชิกทุกคนจะต้องเสียค่าจัดการหรือการดำเนินการของกลุ่มร้อยละ 3 ของเงินที่ขายได้ในแต่ละวัน โดยร้อยละ 1 เป็นค่าใช้จ่ายในสำนักงานของกลุ่ม และอีกร้อยละ 2 เป็นค่าดำเนินการในการขายของฝ่ายขายทั้งที่ทำการกลุ่ม และไปออกร้านขายนอกพื้นที่ของกลุ่ม แต่ที่เป็นกลยุทธ์ที่ทำให้การทำธุรกิจกะลาชุมชนเป็นผลสำเร็จหรือการรวมกลุ่มทำธุรกิจกะลาได้เกิดขึ้นมาเป็นระยะเวลายาวนาน และประสบความสำเร็จอย่างต่อเนื่องนั้นมาจากการแบ่งเงินจากการขายผลิตภัณฑ์วันต่อวันหรือทุกครั้งที่ได้รับเงินมาเพื่อให้สมาชิกกลุ่มได้นำไปใช้จ่ายในครอบครัว นำไปลงทุนซื้อวัตถุดิบหรือใช้จ่ายตามที่ต้องการของแต่ละครอบครัว สมาชิกทุกคนจึงเห็นเป็นรูปธรรมในรายได้ที่เพิ่มขึ้น และเห็นประโยชน์จากวิธีการหารายได้เสริมด้วยการผลิตสินค้าเพื่อจำหน่ายร่วมกับกลุ่ม และเชื่อว่าดีกว่าการประกอบอาชีพเสริมอย่างอื่น ไม่ว่าจะเป็นการปลูกผัก เลี้ยงสัตว์ หรือทำสวน เพราะอาชีพเสริมดังกล่าวต้องใช้ระยะเวลาไม่น้อยกว่า 30 วัน จึงจะได้ผลตอบแทนกลับคืนมา นอกจากนี้วิธีการจ่ายเงินวันต่อวัน ยังเป็นการแสดงถึงความโปร่งใสของผู้นำกลุ่มและกรรมการกลุ่ม ไม่มีความหวาดระแวงของสมาชิกกลุ่มว่าอาจจะนำเงินที่ขายผลิตภัณฑ์ได้ในแต่ละครั้งไปหมุนเวียนเพื่อผลประโยชน์ของส่วนบุคคล เพราะการรวบรวมเงินจากการขายผลิตภัณฑ์ได้หลาย ๆ ครั้งจะมีเงินเป็นจำนวนมาก ย่อมก่อให้เกิดความโลภ หรือความอยากได้ของบุคคลที่เกี่ยวข้องกับเงินดังกล่าว ขณะเดียวกันการสร้างรายได้เพิ่มเติมจากการมีอาชีพเสริม เป้าหมายสำคัญคือ ต้องการมีเงินไว้ใช้หมุนเวียนในครอบครัว หากนาน ๆ ครั้ง จึงจะแบ่งปันผลประโยชน์ที่ผลิตได้ ย่อมทำให้สมาชิกกลุ่มหมดกำลังใจในการผลิต และไม่ต้องการรวมกลุ่มผลิตอีกต่อไป

5.2 ข้อเสนอแนะ

เนื่องจากกลยุทธ์สู่ความสำเร็จของการจัดการธุรกิจกะลาชุมชนในตำบลชัยบุรี อำเภอเมือง จังหวัดพัทลุง ที่นำโดย นายปลื้ม ชูคง ได้เป็นธุรกิจชุมชนอีกชุมชนหนึ่งที่ประสบความสำเร็จเป็นอย่างดี เพราะฉะนั้นกลยุทธ์ที่จะแนะนำในการบริหารเชิงกลยุทธ์ต่อไปคือ

1. วางแผนในการโฆษณา ประชาสัมพันธ์ ผลผลิตของกลุ่ม โดยไม่ต้องมีการลงทุน หรือใช้เงินกลุ่มลงทุนด้วยวิธีการดังต่อไปนี้

1.1 สืบหาความเคลื่อนไหว การออกข่าวสินค้า หนังสือพิมพ์ แผ่นโฆษณา หรือโทรทัศน์ และเข้าร่วมกิจกรรมดังกล่าวทั้งในรูปแบบของการโชว์ผลผลิต การสาธิตการผลิต และการจำหน่ายผลผลิตให้สม่ำเสมอมากที่สุด และกระจายในหลายพื้นที่

1.2 เสนอตัวผู้นำกลุ่มไปช่วยสาธิต ช่วยสอนและฝึกปฏิบัติให้ฟรี ในภาครัฐการหรือภาคเอกชนที่เกี่ยวข้องกับการสร้างอาชีพเสริม หรือสถาบันการฝึกอาชีพในพื้นที่จังหวัดต่าง ๆ ทั่วประเทศ

1.3 เสนอตัวผู้นำกลุ่มไปช่วยสาธิต ช่วยสอนและฝึกปฏิบัติให้ฟรี ในสถาบันการศึกษา ระดับต่าง ๆ โดยใช้หลักการของการใช้ภูมิปัญญาชาวบ้านในแต่ละท้องถิ่น เพื่อแก้ไขปัญหาท้องถิ่นนั้นๆ

2. ใช้ประโยชน์จากคอมพิวเตอร์ที่มีอยู่ของกลุ่มสร้างเครือข่ายอินเทอร์เน็ตเป็นของกลุ่ม เพื่อเสนอทั้งรูปแบบของผลิตภัณฑ์แต่ละชนิด การสั่งซื้อและการจำหน่ายของกลุ่มอย่างละเอียด

3. ในการบริหารธุรกิจกะลาไม่ว่าจะเป็นธุรกิจกะลาที่เป็นของชุมชนหรือธุรกิจกะลาที่ร่วมดำเนินการของหลายครอบครัว ซึ่งอาจจะไม่ครอบคลุมทั้งชุมชนแต่ควรจะมากกว่า 1 ครอบครัว การจ่ายเงินตอบแทนค่าผลผลิตต่อสมาชิกกลุ่มไม่ควรนานเกินไป และหากเป็นไปได้ควรจ่ายวันต่อวันตามที่ผลผลิตชนิดนั้น ๆ จำหน่ายได้ ทั้งนี้ เพราะจะทำให้สมาชิกมีเงินทุนหมุนเวียนคล่องตัว มีรายได้เพื่อใช้จ่ายในครอบครัวอย่างสม่ำเสมอ เนื่องจากสมาชิกกลุ่มส่วนใหญ่ที่มาร่วมยึดอาชีพดังกล่าวล้วนแต่มีฐานะทางเศรษฐกิจของครอบครัวอยู่ในระดับยากจน ขณะเดียวกันยังเป็นการลดความหวาดระแวงต่อกลุ่ม ผู้นำกลุ่ม หรือคณะกรรมการกลุ่ม ทำให้กิจกรรมของกลุ่มมีความโปร่งใส และมั่นคงยืนนานได้

เชิงอรรถ

1. หนังสือพิมพ์ข่าวสด ฉบับวันที่ 10 มิถุนายน 2542. หน้า 28
2. หนังสือพิมพ์แนวหน้า ฉบับวันที่ 10 กุมภาพันธ์ 2544. หน้า 18
3. หนังสือพิมพ์มติชน ฉบับวันที่ 2 กุมภาพันธ์ 2544. หน้า 25
4. นิตยสาร Make Money ปีที่ 2 ฉบับวันที่ 18 มีนาคม 2544. หน้า 24-26
5. หนังสือพิมพ์เดลินิวส์ ฉบับวันที่ 3 สิงหาคม 2543. หน้า 5
6. ประยงค์ มีใจชื้อ. การบริหารเชิงกลยุทธ์. กรุงเทพฯ : สำนักพิมพ์มหาวิทยาลัยรามคำแหง, 2542. หน้า 3-7
7. ประยงค์ มีใจชื้อ. อ่างแล้ว. หน้า 5
8. พักตร์ผอง วัฒนสินธุ์. การจัดการเชิงกลยุทธ์และนโยบายธุรกิจ. (พิมพ์ครั้งที่ 2). กรุงเทพฯ : สำนักพิมพ์แห่งจุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย, 2542. หน้า 11 – 17
9. ณรงค์ เพ็ชรประเสริฐ. ธุรกิจชุมชน : เส้นทางที่เป็นไปได้. กรุงเทพฯ : สำนักงานกองทุนสนับสนุนการวิจัย, 2542. หน้า 22
10. ขวัญสรวง อติโพธิ์ และ อนุชาติ พวงสำลี. กลุ่มพรรณไม้ องค์กรธุรกิจของชุมชนเพื่อชุมชน. เอกสารประกอบการสัมมนาสิ่งแวดล้อม 38 ปี : มหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์, วันที่ 1 – 3 ธันวาคม 2538. หน้า 24
11. มูลนิธิชุมชนอีสาน. การฝึกอบรมเรื่องธุรกิจชุมชน ทางเลือกเพื่อการพัฒนาชุมชนอย่างยั่งยืน. วันที่ 1 – 4 มิถุนายน 2539. ณ สำนักงานชลประทานห้วยเสนง จังหวัดสุรินทร์. หน้า 7
12. ปรีชาติ วลัยเสถียร. การสำรวจสถานะความรู้เกี่ยวกับธุรกิจชุมชน. กรุงเทพฯ : สำนักงานกองทุนสนับสนุนการวิจัย ไม่ปรากฏปีที่พิมพ์. บทคัดย่อ.
13. ณรงค์ เพ็ชรประเสริฐ. เรื่องเดิม หน้า 50 – 51 และ 124 – 138
14. พิทยา ว่องกุล. ชุมชนแบบองค์รวมสมัยใหม่....รูปแบบสังคมบูรณาการ. ในชุมชนเสวนา ครั้งที่ 8 “เศรษฐกิจชุมชน : ทางเลือกเพื่อทางรอดสังคมไทย”. กรุงเทพฯ : มหาวิทยาลัยธุรกิจบัณฑิตย์ 2543 หน้า 42 – 43
15. ปรีชาติ วลัยเสถียร. เรื่องเดิม. บทคัดย่อ

16. แนวทางพัฒนาการเกษตรระดับตำบล โครงการปรับปรุงระบบ แผนและพัฒนาเกษตรกร กรมส่งเสริมการเกษตร, 2535 (เอกสารโรเนียวเย็บเล่ม).
17. สภาพทั่วไปและข้อมูลพื้นฐานขององค์กรบริหารส่วนตำบลชัยบุรี (เอกสารโรเนียวเย็บเล่ม)
18. พรหมโชติ ไตรเวช. พัฒนาชุมชน 33 ตลาดนัดกรรมยุคโลกาภิวัตน์. 7 กรกฎาคม 2537. หน้า 25-30.
19. วนิตา ลาวัณย์ทักษิณ. อุตสาหกรรมสาร 23 หัตถกรรมพื้นบ้าน (Folk Craft). 6 มิถุนายน 2535. หน้า 37-47
20. ชูศักดิ์ จรูญสวัสดิ์. การผลิตและการตลาดผลิตภัณฑ์กะลามะพร้าว (เอกสารโรเนียว) ภาควิชาสารัตถศึกษา คณะศิลปศาสตร์ มหาวิทยาลัยสงขลานครินทร์. ไม่ปรากฏปีที่พิมพ์
21. สุริยันต์ สุวรรณราช และคนอื่นๆ. การบริหารและการจัดการธุรกิจยางพาราของชุมชนตำบลไม้เรียง อำเภอฉวาง จังหวัดนครศรีธรรมราช. กรุงเทพฯ : มหาวิทยาลัยธุรกิจบัณฑิต, 2542. หน้า ก-ข
22. _____. การพัฒนาการบริหารและการจัดการธุรกิจชุมชน : ศึกษากรณีธุรกิจยางพาราของชุมชนตำบลตะโหมด อำเภอตะโหมด จังหวัดพัทลุง. กรุงเทพฯ : มหาวิทยาลัยธุรกิจบัณฑิต, 2542. หน้า ข
23. พิทยา ว่องกุล. เรื่องเดิม. หน้า 18
24. ฉัตรทิพย์ นาถสุภา และ พรพิไล เลิศวิชา. วัฒนธรรมหมู่บ้านไทย. พิมพ์ครั้งที่ 2. กรุงเทพฯ : สร้างสรรค์, 2537 หน้า 126-130
25. สุเทพ พันประสิทธิ์. สักยภาพของธุรกิจชุมชนประเทศไทยในช่วงเศรษฐกิจถดถอย (พ.ศ. 2539-2541), กรุงเทพฯ, มหาวิทยาลัยธุรกิจบัณฑิต, 2544. หน้า ก.

ภาคผนวก

ภาคผนวก ก.

แบบสัมภาษณ์

แบบสัมภาษณ์

โครงการ กลยุทธ์สู่ความสำเร็จของการจัดการธุรกิจชุมชน
(สำหรับผู้เข้าร่วมธุรกิจกะลาของตำบลชัยบุรี จังหวัดพัทลุง)

ตอนที่ 1 ลักษณะของผู้ตอบสัมภาษณ์

1. ประเภทของผู้ตอบ (1) คณะกรรมการบริหาร (2) ผู้นำธุรกิจชุมชน (3) สมาชิกในชุมชน
 (4) อื่น ๆ (ระบุ)
2. เพศ (1) ชาย (2) หญิง
3. อายุ (1) ต่ำกว่า 20 ปี (2) 20-29 ปี (3) 30-39 ปี
 (4) 40-49 ปี (5) 50 ปีขึ้นไป
4. สถานภาพสมรสในปัจจุบัน (1) สมรส (2) โสด (3) อื่น ๆ (ระบุ)
5. จบการศึกษาชั้นสูงสุด (1) ประถมศึกษาหรือต่ำกว่า (2) มัธยมศึกษา/ปวช.
 (3) อนุปริญญา/ปวส. (4)ปริญญาตรีหรือสูงกว่า
 (5) อื่น ๆ (ระบุ)
6. อาชีพหลัก (1) เกษตรกรรม (2) รับจ้างทั่วไป
 (3) รับราชการ/รัฐวิสาหกิจ (4) แม่บ้าน (5) ทำงานส่วนตัว
 (6) ค้าขาย (7) ธุรกิจกะลา
 (8) อื่น ๆ (ระบุ)
7. อาชีพเสริม (1) เกษตรกรรม (2) รับจ้างทั่วไป (3) ทำงาน
ส่วนตัว (4) ค้าขาย (5) ธุรกิจกะลา
 (6) อื่น ๆ (ระบุ)
8. เหตุจูงใจสำคัญที่สุดในการเข้าร่วมธุรกิจกะลา
 (1) เพิ่มรายได้จากอาชีพหลัก (2) ยึดเป็นอาชีพหลักได้ (3) ยังไม่มีอาชีพที่แน่นอน
 (4) ช่วยเหลือชุมชน (5) เพื่อน/ญาติ ชักชวน (6) ผู้นำธุรกิจกะลาชักชวน
 (7) อื่น ๆ (ระบุ)
9. ท่านได้เข้าร่วมในธุรกิจกะลาเป็นระยะเวลา
 (1) ไม่เกิน 1 ปี (2) 1-2 ปี (3) 3-4 ปี (4) 5 ปีขึ้นไป
10. รายได้จากธุรกิจกะลาเฉลี่ยต่อเดือนในปัจจุบัน

- (1) ไม่เกิน 2,000 บาท (2) 2,000-3,000 บาท (3) 3,001-4,000 บาท
 (4) 4,001-5,000 บาท (5) 5,001-6,000 บาท (7) มากกว่า 6,000 บาท

ตอนที่ 2 ความคิดเห็นเกี่ยวกับโครงสร้างและการบริหารองค์กร

1. ตัวโครงสร้างขององค์กร (1) เหมาะสม (2) ไม่เหมาะสม
 เพราะ.....
2. การเปิดโอกาสให้ผู้นำกลุ่มใช้ความสามารถในการบริหาร
 (1) เปิดโอกาส (2) ไม่เปิดโอกาส
 เพราะ.....
3. การเปิดโอกาสให้สมาชิกของกลุ่มมีความเป็นอิสระในการประกอบธุรกิจ
 (1) เปิดโอกาส (2) ไม่เปิดโอกาส
 เพราะ.....
4. ระเบียบข้อบังคับของสมาชิก (1) เหมาะสม (2) ไม่เหมาะสม
 เพราะ.....

ตอนที่ 3 กลยุทธ์การจัดการธุรกิจกะลา

ด้านการกำหนดทิศทางขององค์กร

1. ความเชื่อมั่นหรืออุดมการณ์ของท่านที่มีต่อธุรกิจกะลา คือ
2. เป้าหมายระยะสั้นในการทำธุรกิจ คือ
3. เป้าหมายระยะยาวในการทำธุรกิจ คือ
4. ในการดำเนินการให้เป้าหมายระยะสั้นเป็นจริง และประสบผลสำเร็จท่านได้กำหนดภารกิจอย่างไร
5. ในการดำเนินการให้เป้าหมายระยะยาวเป็นจริงและประสบผลสำเร็จท่านได้กำหนดภารกิจอย่างไร

ด้านการวิเคราะห์เชิงกลยุทธ์

6. การมีจุดเด่นของกลุ่ม เมื่อเทียบกับกลุ่มธุรกิจกะลาก่อกลุ่มอื่น (1) มี (2) ไม่มี
 คือ
7. การมีจุดด้อยของกลุ่ม เมื่อเทียบกับกลุ่มธุรกิจกะลาก่อกลุ่มอื่น (1) มี (2) ไม่มี
 คือ

8. การมีจุดเด่นด้านสภาพแวดล้อมที่สนับสนุนกลุ่ม (1) มี (2) ไม่มี
คือ
9. การมีจุดด้อยด้านสภาพแวดล้อมที่ไม่สนับสนุนหรือเป็นผลเสียต่อกลุ่ม (1) มี (2) ไม่มี
คือ
10. การมีโอกาที่จะประสบความสำเร็จตามเป้าหมาย (1) มี (2) ไม่มี
คือ
11. การมีข้อจำกัดของกลุ่มเมื่อเทียบกับคู่แข่ง (1) มี (2) ไม่มี
คือ

ความคิดเห็นด้านการจัดทำกลยุทธ์

12. วิธีการที่ท่านคิดว่าจะทำให้กลุ่มสามารถดำเนินการบรรลุผลสำเร็จ
- (1) มีการกำหนดแผนงานหลัก (2) มีวัตถุประสงค์แน่นอน
- (3) มีการกำหนดนโยบายชัดเจน (4) มีวิธีการปฏิบัติงานที่ยืดหยุ่น
- (5) อื่น ๆ (ระบุ)
- สาเหตุที่ทำให้วิธีการนั้น ๆ มีผลทำให้บรรลุผลสำเร็จ
-
13. กิจกรรมของกลุ่มในเรื่องใดที่ท่านคิดว่าทำให้ธุรกิจจะสามารถดำเนินกิจการไปได้ตามเป้าหมาย
- (1) ออกร้านขาย (2) จัดโชว์สินค้า (3) จัดนิทรรศการ
- (4) อื่น ๆ (ระบุ)
- สาเหตุที่ทำให้กิจกรรมนั้น ๆ ทำให้ธุรกิจดำเนินการไปได้ตามเป้าหมาย
-

ด้านการปฏิบัติตามกลยุทธ์

การผลิต

14. จำนวนผลิตภัณฑ์ที่ผลิต ต่อครั้ง
15. เงินทุนในการลงมือทำการผลิตของท่านในปัจจุบันเป็นเงินประมาณ
- (1) ต่ำกว่า 500 บาท (2) 500-1,000 บาท (3) 1,001-1,500 บาท
- (4) 1,501-2,000 บาท (5) 2,001-2,500 บาท (6) 2,500 บาทขึ้นไป
16. หากปริมาณความต้องการของตลาดเพิ่มขึ้น ท่านสามารถเพิ่มปริมาณการผลิตได้หรือไม่
- (1) ได้ (2) ไม่ได้
- เพราะ.....
-
17. หากปริมาณความต้องการของตลาดลดลงจะมีผลกระทบต่อกิจการของท่านหรือไม่
- (1) มีมาก (2) ไม่มีเลย (3) มีค่อนข้างมาก (4) มีพอสมควร

(5) มีค่อนข้างน้อย

เพราะ.....

18. ต้นทุนการผลิตผลิตภัณฑ์แต่ละชนิด เมื่อเปรียบเทียบกับคู่แข่งส่วนใหญ่

(1) ต่ำกว่า (2) สูงกว่า (3) ใกล้เคียงกัน

19. การออกแบบผลิตภัณฑ์แต่ละชนิดมาจาก

(1) ออกแบบโดยสมาชิกของกลุ่ม (2) เลียนแบบจากผลิตภัณฑ์ของผู้อื่น

(3) ผู้นำกลุ่ม/คณะกรรมการกลุ่ม เป็นผู้ออกแบบ

(4) อื่น ๆ (ระบุ)

20. ใครเป็นผู้ตัดสินใจในการกำหนดปริมาณการผลิตผลิตภัณฑ์แต่ละชนิดในกลุ่มของท่าน

(1) ผู้นำกลุ่มย่อย (2) ผู้นำ/คณะกรรมการบริหารกลุ่ม

(3) อื่น ๆ (ระบุ)

21. ใครเป็นผู้ตัดสินใจในการกำหนดคุณภาพการผลิตผลิตภัณฑ์แต่ละชนิดในกลุ่มของท่าน

(1) ผู้นำกลุ่มย่อย (2) ผู้นำกลุ่ม/คณะกรรมการบริหารกลุ่ม

(3) อื่น ๆ (ระบุ)

การตลาด

22. การตั้งราคาขายผลิตภัณฑ์แต่ละชนิด (1) เหมาะสม (2) ไม่เหมาะสม

เพราะ.....

23. ผู้กำหนดราคาขายผลิตภัณฑ์แต่ละชนิดคือ

(1) กลไกของตลาด (2) พ่อค้าคนกลาง (3) ผู้นำกลุ่ม/กรรมการบริหารกลุ่ม

(4) สมาชิกของกลุ่ม

(5) อื่น ๆ (ระบุ)

เพราะ.....

24. ใครเป็นผู้วางแผนการตลาดให้กับกลุ่มของท่าน

(1) พ่อค้าคนกลาง (2) หน่วยราชการ (3) กลุ่มเป็นผู้วางแผนเอง

(4) อื่น ๆ (ระบุ)

สาเหตุที่เป็นเช่นนั้น

25. ใครเป็นผู้วางแผนการตลาดต่างประเทศให้กับกลุ่มของท่าน

(1) พ่อค้าคนกลาง (2) หน่วยราชการ (3) กลุ่มเป็นผู้วางแผนเอง

- (4) อื่น ๆ (ระบุ)
- สาเหตุที่เป็นเช่นนั้น
26. การมีจุดด้อยของตลาดในประเทศ เมื่อเปรียบเทียบกับคู่แข่ง (1) มี (2) ไม่มี
คือ
27. การมีจุดเด่นของตลาดในต่างประเทศเมื่อเปรียบเทียบกับคู่แข่ง (1) มี (2) ไม่มี
คือ
28. โอกาสที่จะประสบความสำเร็จในการแสวงหาตลาดภายในประเทศเมื่อเปรียบเทียบกับคู่แข่ง
 (1) มี (2) ไม่มี
เพราะ.....
29. โอกาสที่จะประสบความสำเร็จในการแสวงหาตลาดต่างประเทศเมื่อเปรียบเทียบกับคู่แข่ง
 (1) มี (2) ไม่มี
เพราะ.....
30. ข้อจำกัดในการทำธุรกิจ เมื่อเปรียบเทียบกับคู่แข่ง (1) มี (2) ไม่มี
เพราะ.....

การเงินและบัญชี

31. การดำเนินการด้านการเงินและบัญชีของกลุ่ม (1) เหมาะสม (2) ไม่เหมาะสม
เพราะ.....
32. การจัดการในด้านการเงินและบัญชีของกลุ่มได้รับความช่วยเหลือจากองค์กรใดบ้าง
 (1) หน่วยงานราชการ (2) หน่วยงานเอกชนอื่น ๆ
 (3) กลุ่มธุรกิจกะลาของท่านเรียนรู้ ลองผิด ลองถูก กันเอง
 (4) อื่น ๆ (ระบุ)
- เพราะ.....
33. มีความเชื่อมั่นและความไว้วางใจด้านการเงินและบัญชีของกลุ่มหรือไม่
 (1) มี
 (2) ไม่มีความเชื่อมั่นและความไว้วางใจสูงสุด เมื่อได้มีการแก้ไขปรับปรุงปัจจัยสำคัญ ๆ
เพราะ.....

การบริหารจัดการธุรกิจกะลา

การควบคุม

34. ในการควบคุมกิจการทั้งหมด ท่านคิดว่าควรเป็นภาระหน้าที่ของใครมากที่สุด

- (1) สมาชิกกลุ่มทุกคน (2) ผู้นำกลุ่มย่อย (3) ผู้นำกลุ่ม/คณะกรรมการบริหารกลุ่ม
 (4) อื่น ๆ (ระบุ)
- สาเหตุที่คิดเช่นนั้น

35. ในการควบคุมคุณภาพของผลิตภัณฑ์แต่ละชนิด ท่านคิดว่าควรเป็นภาระหน้าที่ของใครมากที่สุด
 (1) สมาชิกกลุ่มทุกคน (2) ผู้นำกลุ่มย่อย (3) ผู้นำกลุ่ม/คณะกรรมการบริหารกลุ่ม
 (4) อื่น ๆ (ระบุ)
- สาเหตุที่คิดเช่นนั้น

36. ในการควบคุมการตลาดทั้งในประเทศ ต่างประเทศ ท่านคิดว่าควรเป็นภาระหน้าที่ของใครมากที่สุด
 (1) สมาชิกกลุ่มทุกคน (2) ผู้นำกลุ่มย่อย (3) ผู้นำกลุ่ม/คณะกรรมการบริหารกลุ่ม
 (4) อื่น ๆ (ระบุ)
- สาเหตุที่คิดเช่นนั้น

37. ในการควบคุมการเงินและบัญชีของกลุ่ม ท่านคิดว่าควรเป็นภาระหน้าที่ของใครมากที่สุด
 (1) สมาชิกกลุ่มทุกคน (2) ผู้นำกลุ่มย่อย (3) ผู้นำกลุ่ม/คณะกรรมการบริหารกลุ่ม
 (4) อื่น ๆ (ระบุ)
- สาเหตุที่คิดเช่นนั้น

การตรวจสอบ

38. การตรวจสอบคุณภาพผลิตภัณฑ์แต่ละชนิด กลุ่มของท่านใช้หลักเกณฑ์ใดพิจารณาเป็นส่วนใหญ่
 (1) ความเห็นของสมาชิกผู้ผลิต (2) ความเห็นของสมาชิกกลุ่ม
 (3) ความเห็นของผู้นำกลุ่มย่อย (4) ความเห็นของผู้นำกลุ่ม/คณะกรรมการบริหารกลุ่ม
 (5) อื่น ๆ (ระบุ)
- สาเหตุที่ใช้หลักเกณฑ์นั้น

39. ในการตรวจสอบการบริหารจัดการกลุ่มของท่านใช้หลักเกณฑ์ใดในการพิจารณาเพื่อการตัดสินใจ
 เป็นส่วนใหญ่
 (1) ความเห็นจากหน่วยธุรกิจเอกชนที่เข้ามาเกี่ยวข้อง
 (2) ความเห็นจากหน่วยราชการที่เข้ามาเกี่ยวข้อง

- (3) ความเห็นของสมาชิกกลุ่มทุกคน
- (4) ความเห็นของผู้นำกลุ่มย่อย
- (5) ความเห็นของผู้นำกลุ่ม/คณะกรรมการบริหารกลุ่ม
- (6) อื่น ๆ (ระบุ)

สาเหตุที่ใช้หลักเกณฑ์ดังกล่าว

40. ในการตรวจสอบการเงินและบัญชีกลุ่มของท่านใช้หลักเกณฑ์ใดในการพิจารณาเพื่อการตัดสินใจเป็นส่วนใหญ่

- (1) ความเห็นจากหน่วยธุรกิจเอกชนที่เข้ามาเกี่ยวข้อง
- (2) ความเห็นจากหน่วยราชการที่เข้ามาเกี่ยวข้อง
- (3) ความเห็นของสมาชิกกลุ่มทุกคน
- (4) ความเห็นของผู้นำกลุ่มย่อย
- (5) ความเห็นของผู้นำกลุ่ม/คณะกรรมการบริหารกลุ่ม
- (6) อื่น ๆ (ระบุ)

สาเหตุที่ใช้หลักเกณฑ์ดังกล่าว

การประเมินผล

41. ท่านคิดว่าการประเมินผลความสำเร็จของธุรกิจควรวัดจากหลักเกณฑ์อะไรมากที่สุด

- (1) หน่วยเอกชนให้ความสำคัญและสนับสนุนช่วยเหลือเพิ่มขึ้น
- (2) หน่วยราชการให้ความสำคัญและสนับสนุนช่วยเหลือเพิ่มขึ้น
- (3) สมาชิกในกลุ่มธุรกิจกะลาให้ความสนใจเข้าร่วมเป็นสมาชิกมากขึ้น
- (4) กำไรจากการดำเนินการของกลุ่มที่เพิ่มขึ้น
- (5) ปริมาณความต้องการผลิตภัณฑ์จากกะลาแต่ละชนิดจากตลาดต่างประเทศที่เพิ่มขึ้น
- (6) ปริมาณความต้องการผลิตภัณฑ์จากกะลาแต่ละชนิดจากตลาดภายในประเทศที่เพิ่มขึ้น
- (7) ความพึงพอใจของลูกค้าที่มีต่อผลิตภัณฑ์จากกะลาแต่ละชนิด
- (8) อื่น ๆ (ระบุ)

สาเหตุที่คิดเช่นนั้น เพราะ

ด้านอื่น ๆ

42. ปัจจัยที่ท่านคิดว่า ทำให้การดำเนินธุรกิจประสบความสำเร็จมากที่สุด

- (1) การสนับสนุนช่วยเหลือจากเครือข่าย
- (2) การพึ่งพาตนเองของสมาชิกในกลุ่ม
- (3) การเชื่อมโยงเครือข่ายเพื่อแลกเปลี่ยนประสบการณ์กับธุรกิจชุมชนพื้นที่อื่น ๆ

- (4) เชื่อมมั่นต่อผู้นำกลุ่มรุ่นบุกเบิก (5) เชื่อมมั่นต่อคณะกรรมการบริหารกลุ่ม
- (6) อื่น ๆ (ระบุ)

สาเหตุที่คิดเช่นนั้น เพราะ

43. เมื่อเกิดความขัดแย้งกันระหว่างสมาชิกในกลุ่ม กลุ่มของท่านมีการแก้ไขปัญหาอย่างไร

- (1) อาศัยเจ้าหน้าที่จากหน่วยธุรกิจเอกชนใกล้เคียง
- (2) อาศัยผู้นำ/คณะกรรมการบริหารกลุ่มเข้าไปเจรจาใกล้เคียง
- (3) อาศัยเจ้าหน้าที่จากหน่วยราชการใกล้เคียง
- (4) อาศัยกฎ ระเบียบ กลุ่ม เป็นหลักเกณฑ์พิจารณาตัดสิน
- (5) อาศัยความเป็นเพื่อนเข้าไปเจรจาใกล้เคียง
- (6) อาศัยความเป็นเครือญาติเข้าไปเจรจาใกล้เคียง
- (7) อื่น ๆ (ระบุ)

สาเหตุที่แก้ไขโดยวิธีดังกล่าวเพราะ

44. เมื่อเกิดความขัดแย้งระหว่างสมาชิกในกลุ่มกับผู้นำกลุ่ม/คณะกรรมการบริหารกลุ่มมีการแก้ไข ปัญหาในขั้นตอนแรกอย่างไร

- (1) อาศัยเจ้าหน้าที่จากหน่วยธุรกิจเอกชนใกล้เคียง
- (2) อาศัยผู้นำ/คณะกรรมการบริหารกลุ่มเข้าไปเจรจาใกล้เคียง
- (3) อาศัยเจ้าหน้าที่จากหน่วยราชการใกล้เคียง
- (4) อาศัยกฎ ระเบียบ กลุ่ม เป็นหลักเกณฑ์พิจารณาตัดสิน
- (5) อาศัยความเป็นเพื่อนเข้าไปเจรจาใกล้เคียง
- (6) อาศัยความเป็นเครือญาติเข้าไปเจรจาใกล้เคียง
- (7) อื่น ๆ (ระบุ)

วิธีการที่ใช้ใกล้เคียง

45. เมื่อเกิดปัญหาผลิตภัณฑ์แต่ละชนิดมีปริมาณมาก-น้อยเกินไป คณะกรรมการบริหารกลุ่มมีวิธีการแก้ไข ปัญหาอย่างไร

- (1) ให้สมาชิกผลิตได้แต่ละชนิดของผลิตภัณฑ์ตามปกติ เพื่อนำส่วนที่เกินเข้าเก็บในสต็อก ของกลุ่มและหากไม่เพียงพอให้นำผลิตภัณฑ์จากสต็อกมาป้อนตลาดทันที
- (2) กำหนดโควตาการผลิตให้สมาชิกผลิตตามความต้องการของตลาด

(3) แจ้งให้สมาชิกแต่ละกลุ่มลด - เพิ่มปริมาณการผลิตให้สอดคล้องกับความต้องการของตลาด

(4) อื่น ๆ (ระบุ)

สาเหตุที่แก้ปัญหาโดยวิธีการนั้น ๆ เพราะ

46. เมื่อเกิดปัญหาผลิตภัณฑ์แต่ละชนิดไม่มีคุณภาพ คณะกรรมการบริหารกลุ่มมีวิธีการแก้ไขปัญหาอย่างไร

(1) นำผลิตภัณฑ์ที่มีคุณภาพจากสมาชิกท่านอื่นมาเป็นตัวอย่างในการผลิต

(2) คณะกรรมการบริหารกลุ่มทำการผลิตผลิตภัณฑ์ที่มีคุณภาพมาเป็นตัวอย่าง

(3) แจ้งสมาชิกผู้ผลิตให้ยกเลิกการผลิตผลิตภัณฑ์ชนิดนั้น

(4) แจ้งสมาชิกผู้ผลิตให้ปรับปรุงแก้ไข

(5) อื่น ๆ (ระบุ)

สาเหตุที่แก้ปัญหาโดยวิธีนั้น เพราะ

.....

ภาคผนวก ข.

ประวัติและผลงาน นายปลื้ม ชูคง

ประวัติและผลงาน

นายปลื้ม ชุกง

ภูมิหลัง

นายปลื้ม ชุกง เกิดเมื่อวันที่ 26 เมษายน พ.ศ. 2483 ปัจจุบันอายุ 63 ปี ในครอบครัวชาวนาที่ตำบลชัยบุรี อำเภอเมือง จังหวัดพัทลุง เป็นบุตรคนโตของ นายขาว และนางนวล ชุกง มีพี่น้องร่วมบิดามารดา จำนวน 3 คน ชาย 2 คน หญิง 1 คน ภรรยาชื่อนางน่วม ชุกง มีบุตร 3 คน ชาย 1 คน หญิง 2 คน

ที่อยู่ปัจจุบัน

บ้านเลขที่ 42 หมู่ที่ 1 ตำบลชัยบุรี อำเภอเมือง จังหวัดพัทลุง

การศึกษา

มีโอกาสเรียนหนังสือจบชั้นประถมศึกษาปีที่ 4 ในปี 2496 จากโรงเรียนวัดแจ้งสุวรรณวิทาคาร แล้วจึงไปเรียนต่อที่โรงเรียนพัทลุง โดยอาศัยอยู่กับญาติได้ 1 ปี ก็ต้องลาออกกลับไปช่วยครอบครัวทำนาและเลี้ยงวัว

เมื่ออายุครบอุปสมบท ได้บวชเรียนที่วัดโนบ้านโคกชิง ซึ่งเป็นบ้านเดิมของปู่ย่า และตั้งใจว่าจะไม่ลาสิกขาบท เพื่อจะได้เรียนหนังสือชดเชยกับเมื่อวัยเด็กที่ไม่มีโอกาส ทำให้สามารถสอบนักธรรมตรีได้ในพรรษาแรก ในปี 2504 พระปลื้มสนใจศึกษาทางธรรมเป็นอย่างมาก ขยันศึกษาทั้งกลางวันและกลางคืน ทำให้มีโอกาสเทศนาให้ชาวบ้านทั่วไปสดับฟังอยู่เสมอ ในปี 2505 สอบได้นักธรรมชั้นโท ส่งผลให้เป็นพระนักเทศน์ที่มีชื่อเสียงเป็นที่รู้จักโดยทั่วไป และสามารถสอบได้นักธรรมเอกในพรรษาที่สาม ปี 2506

ต่อมา ในปี 2506 นายปลื้ม ชุกง ต้องลาสิกขาบท เนื่องจากบิดาป่วยหนัก ย่าจึงขอร้องให้ลาสิกขาบทเพื่อแบ่งเบาภาระครอบครัวจากแม่ ซึ่งต้องรับภาระดูแลน้องอีก 2 คน ด้วยการทำนา ปลุกผักเลี้ยงวัว ปลุกกล้วย อ้อย และเลี้ยงไก่

นายปลื้ม ชุกง สมรสกับ นางสาวน่วม ไช้ทองแก้ว ในปี 2509 แล้วย้ายมาอยู่ที่บ้านคอกวัว ซึ่งเป็นบ้านภรรยา มีบุตรจำนวน 3 คน

ผลงาน : ทำ “พรก” เป็นเงิน

นายปลื้ม ชุกง เริ่มทำหัตถกรรมจากการจัดสานไม้ไผ่อย่างง่ายในเวลากลาง ตั้งแต่อายุ 14 – 15 ปี โดยการทดลองทำตามแบบ ซึ่งส่วนใหญ่เป็นเครื่องใช้ในครัวเรือน จำพวก ตะกร้า ไม้กวาด กระด้ง

เครื่องมือจับสัตว์น้ำจำพวก สุ่ม ข้อง ไซ ซึ่งผลผลิตที่ได้จำหน่ายในหมู่บ้านและงานวัดทั่วไป เป็นรายได้เสริม ภายหลังจึงได้นำกะลามะพร้าวมาทดลองทำเป็นทัพพีตักข้าว ทัพพีตักแกง ตะหลิว สำหรับใช้เอง ในครัวเรือน

ในปี 2525 ได้มีการจัดตั้งกลุ่มแม่บ้านเพื่อแปรรูปผลผลิตขึ้นในหมู่บ้าน โดยการสนับสนุนของสำนักงานเกษตรจังหวัด ในการทำหัตถกรรมจากเชือกกล้วย จำหน่ายในงานต่าง ๆ และครั้งหนึ่งได้มีการนำผลิตภัณฑ์หัตถกรรมกะลามะพร้าวของ นายปลื้ม ชูคง ไปจำหน่ายด้วย ซึ่งได้รับความสนใจจากลูกค้าเป็นอย่างมาก ทำให้ในปี 2526 เกิดการรวมกลุ่มของชาวบ้าน ทำหัตถกรรมกะลาขึ้น โดยมี นายปลื้ม ชูคง เป็นแกนนำหลัก เป็นผู้ผลิตผลงานหัตถกรรมจากกะลามะพร้าว ซึ่งเป็นเศษวัสดุในท้องถิ่น นำมาทำเป็นเครื่องใช้ในครัวเรือน เครื่องประดับ เป็นของที่ระลึก และของฝาก เช่น ชุบน้ำชา กระจ่าถือ ซ้อนส้อม ทัพพี ตะหลิว กระจวยตักน้ำ เข็มกลัดเสื้อ ปิ่นปักผม พวงกุญแจ ฯลฯ ส่งออกไปจำหน่ายทั้งภายในประเทศและต่างประเทศ ลูกค้าสนใจและสั่งจองสินค้าหัตถกรรมจากกะลามะพร้าวมาก จนไม่สามารถทำได้ทันตามความต้องการ ในระยะแรกจึงได้ชักชวนประชาชนให้หันมาประกอบอาชีพด้านหัตถกรรมจากกะลามะพร้าวและวัสดุอื่น ๆ ที่มีในท้องถิ่น เช่น การผลิตในรูปของตะกร้า กระจ่า เสวียนหม้อ โดยเป็นผู้สอน และอธิบายถึงวิธีการผลิตงานแต่ละชิ้นตามขั้นตอน ดูแลแนะนำช่วยเหลือ จนทุกคนมีฝีมือดี ในขั้นต้นมีสมาชิกรวมกลุ่มกันเป็นกลุ่มเล็ก ๆ จำนวน 10 คน ฝึกหัดทำหัตถกรรมหลายรูปแบบ ผลิตภัณฑ์ที่ได้สำนักงานเกษตรจังหวัด และสำนักงานพัฒนาชุมชนจะรับซื้อทั้งหมด ปัจจุบันนี้มีสมาชิกถึง 304 คน ทำให้ประชาชนในหมู่บ้านมีรายได้เพิ่มขึ้น สามารถช่วยเหลือคนว่างงาน ให้มีงานทำและช่วยแก้ปัญหาสังคมได้อีกทางหนึ่ง

ต่อมาจึงได้ริเริ่มจัดตั้งกองทุนมูลนิธิหมู่บ้านศิลปหัตถกรรมขึ้น โดยมีหลักเกณฑ์การดำเนินงานคือ รายได้จากการจำหน่ายสินค้า จะหักเข้ากองทุนร้อยละ 1 บาท เพื่อใช้ในการติดต่อดำเนินงาน มีคณะกรรมการดำเนินงานดูแลรักษา และสามารถนำมาใช้ประโยชน์ในกิจกรรมและการพัฒนาท้องถิ่น พ.ศ. 2533 ได้จัดตั้งกรรมการบริหารกลุ่มหัตถกรรมกะลามะพร้าว มีการดำเนินงานอย่างมีระบบ

ศูนย์ศิลปาชีพชัยบุรี

หัตถกรรมกะลามะพร้าว ที่ผลิตจากกลุ่มหัตถกรรมกะลามะพร้าวชัยบุรี ได้รับการยอมรับจากตลาดค่อนข้างสูงในด้านคุณภาพ เนื่องจากส่วนใหญ่ทำด้วยมือเกือบทั้งหมด จะมีการใช้เครื่องจักรในบางขั้นตอน การผลิตเครื่องมือที่ใช้ส่วนใหญ่เป็นจำพวก เลื่อย สว่าน ตะไบ และกระดาษทราย ส่วนเครื่องจักรจะใช้เพียงมอเตอร์ขนาดเล็กสำหรับตัดกะลามะพร้าว มีต้นทุนโดยรวมประมาณ 3,000 บาท ซึ่งในครั้งแรก ปี 2529 กลุ่มฯ ได้รับการสนับสนุนจากสำนักงานพัฒนาชุมชนจำนวน 8,500 บาท กลุ่มหัตถกรรมกะลามะพร้าว ตำบลชัยบุรี ซึ่ง นายปลื้ม ชูคง เป็นประธาน ได้เริ่มพัฒนาทั้งด้านฝีมือ และรูปแบบผลิตภัณฑ์ พร้อม ๆ กับการขยายสมาชิก เนื่องจากตลาดมีความนิยมและความต้องการมากขึ้น ในปี

2534 จึงได้รับการสนับสนุนงบประมาณจากกระทรวงอุตสาหกรรมในการจัดซื้อเครื่องมือ เครื่องจักร และวัสดุอุปกรณ์จำนวน 68,500 บาท สามารถขยายกำลังการผลิตตอบสนองความต้องการของตลาดได้มากขึ้น จึงเริ่มเป็นที่รู้จัก และได้รับการคัดเลือกจากสำนักงานพัฒนาชุมชนเข้าประกวดผลงาน ที่ศูนย์ศิลปาชีพบางไทร จังหวัดอยุธยา จนได้รับรางวัลที่ 1 จึงได้เปลี่ยนชื่อกลุ่มหัตถกรรมกะลามะพร้าว ตำบลชัยบุรี เป็นศูนย์ศิลปาชีพชัยบุรี

การจัดการตลาดด้วยคุณภาพ

ศูนย์ศิลปาชีพชัยบุรี ดำเนินการผลิตหัตถกรรมกะลามะพร้าว โดยสมาชิกจาก 4 หมู่บ้านในตำบลชัยบุรี จากอำเภออื่น ๆ โดยศูนย์ฯ จะรับออเดอร์จากบริษัทคนกลางส่งออก และออเดอร์ภายในประเทศ นำมาจัดสรรให้กับสมาชิกไปทำการผลิตในครัวเรือน ตามกำลังความสามารถ โดยสมาชิกจะต้องจัดหาวัสดุในการผลิตเองตามรูปแบบและลักษณะของผลิตภัณฑ์ที่ลูกค้ากำหนด

ผลิตภัณฑ์ที่ผลิตได้ สมาชิกจะนำมารวบรวมไว้ที่ศูนย์ฯ โดยศูนย์ฯ จะทำการคัดเกรด คัดคุณภาพ และกำหนดราคาตามมาตรฐานราคาที่ตั้งไว้ พร้อมทั้งลงบัญชีรับสินค้าจากสมาชิกแต่ละคน สินค้าที่ศูนย์ฯ รวบรวมได้เมื่อครบตามออเดอร์จะนำส่งยังบริษัทคนกลาง และลูกค้าโดยตรง ทั้งทางรถยนต์ รถไฟ และทางไปรษณีย์ ซึ่งการติดต่อซื้อขายจะทำทั้งในรูปแบบเงินสดผ่านบัญชีธนาคารและระบบเครดิต

รายได้ที่ได้จากการจำหน่ายผลิตภัณฑ์ ศูนย์ฯ จะหักค่าใช้จ่ายในอัตราร้อยละ 3 บาท โดยจัดสรรเป็นค่าใช้จ่ายให้กับพนักงานขายร้อยละ 2 บาท และจัดตั้งเป็นกองทุนกลาง สำหรับจัดซื้อสมุดบัญชี ค่าโทรศัพท์ ค่าขนส่งผลิตภัณฑ์ ในอัตราร้อยละ 1 บาท ส่วนที่เหลือทั้งหมดจะจ่ายให้กับสมาชิกทันที เมื่อได้รับเงิน โอนเข้าบัญชีตามจำนวนสินค้าและราคาที่สมาชิกแต่ละคนได้ลงบัญชีไว้กับศูนย์

จากภูมิปัญญาพัฒนาสู่ตลาดโลก

ด้วยความเป็นผลิตภัณฑ์จากธรรมชาติ บวกกับความประณีตและความหลากหลายของรูปแบบผลิตภัณฑ์ ซึ่งกลั่นกรองจากภูมิปัญญาของปल्लीชุง ทำให้ความนิยมและความต้องการของตลาดเพิ่มสูงขึ้น จากภายในประเทศขยายสู่การส่งออกครอบคลุมกว่า 20 ประเทศ โดยกว่า 80% ของผลิตภัณฑ์ที่ผลิตได้ทั้งหมดจะถูกส่งออกไปยังประเทศแถบเอเชีย อเมริกาและยุโรป ซึ่งมีทั้งผลิตภัณฑ์ประเภทเครื่องมือเครื่องใช้ในครัวเรือน เช่น ช้อนส้อม ทัพพี ตะหลิว ตะเกียบ ช้อนน้ำชา ตลอดจนเครื่องประดับและของที่ระลึกต่าง ๆ เช่น กระจาฬิกาสุภาพสตรี เข็มกลัด ปิ่นปักผม พวงกุญแจ เป็นต้น สามารถสร้างรายได้สู่ชุมชนด้วยมูลค่าการส่งออก 3-4 ล้านบาท/ปี

ศูนย์การเรียนรู้ชัยบุรี

จากภูมิปัญญาพัฒนาสู่การจัดการทางธุรกิจชุมชน ทำให้ศูนย์ศิลปาชีพชัยบุรีกลายเป็นแหล่งเรียนรู้ด้านหัตถกรรมกะลาของชาวบ้านและกลุ่มองค์กรต่าง ๆ ในจังหวัดพัทลุงและจังหวัดต่าง ๆ ทั้ง ตริง สงขลา ระนอง นครศรีธรรมราช สตูล ปัตตานี ระยอง ประจวบคีรีขันธ์ ราชบุรี ฯลฯ โดยการติดต่อประสานงานของหน่วยงานราชการและองค์กรชาวบ้าน ซึ่ง ปल्ली ชูคง เป็นวิทยากรมาตั้งแต่ปี 2525 ทั้งการมาเรียนรู้ที่ศูนย์ฯ และการเดินทางไปเป็นวิทยากรในชุมชน

การถ่ายทอดการเรียนรู้ในการทำหัตถกรรมกะลา ถ้าเป็นการอบรมในชุมชน จะใช้ระยะเวลาประมาณ 10 วัน ซึ่งปल्लीจะใช้วิธีการสาธิตให้ดู และให้ทดลองปฏิบัติจริงโดยมีเทคนิคการสอนจากการทำผลิตภัณฑ์ที่ทำได้ง่าย ไปสู่ผลิตภัณฑ์ที่ใช้ต้องใช้ความละเอียดและทักษะ ซึ่ง ปल्ली ชูคง ได้สรุปประสบการณ์และความคิด ความชำนาญ จัดอบรมเป็นหลักสูตร โดยมีเนื้อหาหลักสูตรการฝึกอบรมระยะเวลา 10 วัน

สิ่งที่สำคัญสำหรับผู้เข้ารับการอบรม ปल्ली ชูคง กล่าวว่า “ต้องมีใจรักในงานศิลปะ ต้องสนใจ” เกือบ 20 ปี ที่ ปल्ली ชูคง ถ่ายทอดภูมิปัญญาสู่ชาวบ้านในชุมชนต่าง ๆ ทำให้ปัจจุบันมีชาวบ้านรวมกลุ่มทำหัตถกรรมกะลาทั้งเป็นอาชีพเสริมและอาชีพหลัก กระจายอยู่ในจังหวัดต่าง ๆ ทั่วไป สร้างงานสร้างอาชีพให้กับชาวบ้านหลายพันครอบครัว โดยยึดหลักว่า “สอนให้ทำไม่ได้หวงวิชา” ส่วนการจัดการตลาดของชาวบ้าน ปल्ली ชูคง จะให้ดำเนินการโดยอิสระตามความสามารถของบุคคลหรือองค์กรนั้น แต่หากประสบปัญหาด้านการตลาดก็จะช่วยรับมาจำหน่ายที่ศูนย์ให้

“ให้เป็นการเสรีถ้าเขาช่วยตัวเองได้ ก็ให้เขาช่วยตัวเองไปเลย ให้เขาพึ่งตัวเอง ถ้าเขาช่วยตัวเองไม่ได้ ก็พามาที่นี่ ที่นี่จะช่วยขายให้”

ส่วนสาเหตุที่ศูนย์ไม่รับเป็นตัวแทนจำหน่ายใหญ่ให้กับผู้รับการอบรมนั้น ปल्ली ชูคง ให้เหตุผลว่า *“มันใหญ่เกินไป ชอบอยู่เล็ก ๆ อยู่แบบเศรษฐกิจพอเพียง และไม่พุ่งไปจุดเรื่องเงิน ไม่คิดอย่างนั้น เราทำไปเรื่อย ๆ ให้คนอื่นได้มีรายได้บ้าง อีกอย่างโลกมันกว้าง ต่างประเทศที่เขาเจริญแล้ว เขาเคยผ่านความเจริญมาหมดแล้ว เขาเพื่อไปจนไกลแล้ว เขาก็หวนกลับมาใช้ของไม่มีสารพิษ สารเคมี แต่ประเทศกำลังพัฒนาจะลืมน่าไป มองข้าม เหมือนกับประเทศไทยที่กำลังจะพัฒนาไม่ใช่กำลังพัฒนา”*

ถ่ายทอดภูมิปัญญาสู่ระบบการศึกษา

นอกจากการถ่ายทอดการภูมิปัญญาให้กับชาวบ้านแล้ว ปल्ली ชูคง ยังได้ถ่ายทอดภูมิปัญญาการทำหัตถกรรมให้กับนักเรียน นักศึกษาในระบบการศึกษาโดยการเป็นวิทยากรในหลักสูตรวิชาชีพให้กับนักเรียน นักศึกษา ในสถาบันการศึกษามาตั้งแต่ปี 2529 ทั้งระดับประถมศึกษา มัธยมศึกษา และอาชีวศึกษาในจังหวัดจนถึงปัจจุบัน

การสอนหัตถกรรมในระบบการศึกษา ปลื้ม ชูทอง จะสอนการทำชิ้นงานเล็ก ๆ ที่เหมาะสมกับความสามารถของวัย เช่น พวงกุญแจ ปิ่นปักผม ตุ้มหู เข็มขัด โดยจะจัดทำหลักสูตรและแผนการสอนเช่นเดียวกับครูในโรงเรียนทั่วไป ส่วนการสอนวิธีการสาธิต การให้ผู้เรียนฝึกปฏิบัติ ขณะเดียวกันก็สอนข้อคิด ประสบการณ์ให้กับผู้เรียนด้วย

“ที่สอนมาหลาย ๆ โรง ส่วนใหญ่เด็กสนใจมาก ขึ้นอยู่กับเราด้วย เราไม่ได้เคี่ยวเข็ญ รู้จักยืม รู้จักพูดคุย และเสริมอย่างอื่น พวกนิทาน ประสบการณ์ในขณะเด็กทำกิจกรรม เป็นคติเตือนใจไปด้วย เด็กก็สนใจในการทำ เป็นการคลายเครียด” ส่วนการประเมินผลผู้เรียนนั้น ปลื้ม ชูทอง กล่าวว่า “ดูความสนใจ ความขยัน ความมุมานะที่จะทำให้ได้ ดูความละเอียดอ่อนของเด็ก”

กว่า 10 ปีที่ ปลื้ม ชูทอง ถ่ายทอดภูมิปัญญาสู่ระบบการศึกษาทำให้ปัจจุบันมีการส่งเสริมการทำหัตถกรรมกะลาขึ้นในโรงเรียนต่าง ๆ ซึ่ง ปลื้ม ชูทอง มองการจัดการศึกษาด้านนี้ว่า

“ผมคิดของผมว่า ถึงแม้ไม่ทำงานราชการ แต่ทำหัตถกรรมนี้ก็อยู่ได้ ถ้าเด็กถนัดทางราชการก็ไป ถ้าไม่ชอบทางราชการ ชอบงานอิสระก็สามารถยึดเป็นอาชีพได้ แล้วก็อยู่ได้ การที่โรงเรียนเปิดเพียงเป็นวิชาเลือก อาจจะไม่รู้แนวทางที่ชัดเจนว่ายุคปัจจุบันต่างประเทศสนใจมาก สามารถที่จะกู้เศรษฐกิจได้ ถ้ากระทรวงศึกษาฯ ปรับให้เด็กได้เรียนในวิชาชีพมากขึ้น ให้เวลาเรียนมากขึ้น ครูช่วยพูดกับเด็กให้เด็กตื่นขึ้น ให้เห็นความสำคัญว่าอาชีพต่าง ๆ ถ้าเราทำให้จริงก็สามารถอยู่ได้เหมือนกัน

กระทรวงศึกษาฯ ควรศึกษาให้ชัด ส่วนใหญ่ผู้ที่ร่างระเบียบ ร่างหลักสูตร การสอนยังไม่เข้าใจจริงเรื่องนี้ว่าได้ผลอย่างไร คืออย่างไร มองข้ามไป แต่ที่แท้จริงงานหัตถกรรม สามารถต่อสู้อุเศรษฐกิจได้ อยู่สบายไม่ต้องออกจากบ้าน ไม่ต้องเสียดายอยู่ในกรุงเทพฯ วัน ๆ ไปหากินกันเหมือนนกออกจากรัง บางคนตอนเย็นก็กลับถึงรัง บางคนก็กลับไม่ถึง ถ้าเราทำอยู่กับบ้าน พ่อแม่เจ็บไข้ ได้พาไปโรงพยาบาล ช่วยรักษา ได้ไปเฝ้ากัน ความอบอุ่นก็มี เป็นวัฒนธรรมที่ดี ถ้าเราไม่ทิ้งไป”

หัตถกรรมกะลา : กู้วิกฤตเศรษฐกิจชาวนา

ชุมชนชัยบุรีเป็นชุมชนชาวนาที่เกือบจะล่มสลายเพราะผลกระทบของการพัฒนาในระบบการผลิตแบบทุนนิยมของประเทศ ที่ดินถูกแบ่งซอยตามมรดกเหลือเพียงครอบครัวละ ประมาณ 10 ไร่ การทำนาปีละ 1 ครั้ง ด้วยต้นทุนการผลิตที่สูง แต่ราคาข้าวตกต่ำ ต้องกู้หนี้ยืมสินเพื่อเป็นทุนหมุนเวียนในการผลิต เพื่อการบริโภค การศึกษาและสวัสดิการของครอบครัว

“ชุมชนชาวนา ยังไม่ล่ม แต่ก็ใกล้จะล่ม เพราะพอถึงฤดูทำนา ก็ต้องไปยืมเงินมาเป็นทุนหมุนเวียน หัตถกรรมกะลาเป็นเศรษฐกิจพอเพียง เพราะเราทำเรื่อย ๆ ไม่ต้องกู้หนี้ยืมสินมาลงทุน วัสดุก็หาเอาในท้องถิ่น เขาสั่งเราก็ทำ เราไม่ทะยานอยาก ทำไปเรื่อย ๆ คนที่ทำก็มีสภาพความเป็นอยู่ที่ดีขึ้น

ถูกเจ็บไข้ได้ป่วยก็ไม่ต้องห่วงหายืม ลูกได้เรียนหนังสือ เงินเขาก็ได้เกือบทุกวัน โดยเฉลี่ยสมาชิกจะมีรายได้จากการทำกะลา เดือนละ 5,000 – 10,000 บาท เป็นรายได้เสริม”

เกือบ 20 ปี ที่ ปลื้ม ชูคง และชาวบ้านชุมชนชัยบุรีกว่า 100 ครัวเรือน สร้างสรรค์งานหัตถกรรมกะลา จำหน่ายสู่ตลาดโลก สามารถสร้างงาน สร้างรายได้ สร้างสวัสดิการให้กับครอบครัว หัตถกรรมกะลาจึงกลายเป็นทางเลือกและทางออกหนึ่งที่ผู้วิกฤตเศรษฐกิจของชุมชนชานา

เกียรติคุณที่เคยได้รับ

- วันที่ 21 กุมภาพันธ์ 2531 - รับพระราชทานรางวัลที่ 1 ประเภทผลิตภัณฑ์เส้นใยพืช จากมูลนิธิส่งเสริมศิลปาชีพพิเศษ ศูนย์ศิลปาชีพบางไทร ในสมเด็จพระนางเจ้าสิริกิติ์ พระบรมราชินีนาถ ได้รับโล่เกียรติบัตร และเงินรางวัล
- วันที่ 14 พฤษภาคม 2532 - รับรางวัลที่ 1 ในการประกวดผลิตภัณฑ์อุตสาหกรรม ประเภทผลิตภัณฑ์หัตถกรรมของใช้ ของที่ระลึกที่ทำจากกะลามะพร้าว ในงานเทศกาลอาหารและสินค้าหัตถกรรมไทย ที่หาดใหญ่ ของกรมส่งเสริมอุตสาหกรรม กระทรวงอุตสาหกรรม ได้รับเกียรติบัตรและเงินรางวัล
- ได้รับโล่รางวัล การประกวดผลิตภัณฑ์หัตถกรรมของใช้ ของที่ระลึกจากกะลามะพร้าวในงานเทศกาลอาหารไทย และสินค้าหัตถกรรมไทย ที่หาดใหญ่ ของสำนักงานการท่องเที่ยวแห่งประเทศไทย
 - ได้รับรางวัลการประกวดผลิตภัณฑ์กระเป๋าเชือกกล้วย จากงานเทศกาลอาหารและสินค้าหัตถกรรมไทย ที่หาดใหญ่ของสำนักงานการท่องเที่ยวแห่งประเทศไทย
- วันที่ 9 มิถุนายน 2532 - ได้รับรางวัลที่ 2 ในการประกวดผลิตภัณฑ์หัตถกรรมอุตสาหกรรมไทย ของจังหวัดสงขลา ประเภทการแข่งขันทำผลิตภัณฑ์จากก้านมะพร้าว ได้รับเกียรติบัตรและเงินรางวัล
- วันที่ 24 มิถุนายน 2533 - รับรางวัลชมเชยภาคใต้ในงานหัตถกรรมอุตสาหกรรมทั่วไทย ครั้งที่ 3 ที่สวนอัมพร
- วันที่ 18 ธันวาคม 2534 - รับโล่รางวัลเชิดชูเกียรติ ผู้มีผลงานดีเด่นทางด้านวัฒนธรรม สาขาศิลปะการช่างศิลปะ และการช่างฝีมือ ของ สำนักงานคณะกรรมการวัฒนธรรมแห่งชาติ
- วันที่ 5 พฤษภาคม 2535 - รับโล่รางวัลหมู่บ้านอุตสาหกรรมในครอบครัว และหัตถกรรมดีเด่น
- วันที่ 1 เมษายน 2538 - รับรางวัลผู้นำอาชีพก้าวหน้าของภาคใต้ ของ พลตรีสนั่น ขจรประศาสน์ รัฐมนตรีกระทรวงมหาดไทย
- วันที่ 7 พฤษภาคม 2538 - รับโล่ กลุ่มแม่บ้านหัตถกรรมดีเด่นของจังหวัดพัทลุง
- วันที่ 18 ตุลาคม 2538 - รับโล่รางวัลในฐานะหมู่บ้านหัตถกรรมดีเด่น ของมูลนิธิอนุสรณ์หม่อมหลวงงามจิตร ปุณฺณิตร
- วันที่ 5 ธันวาคม 2540 - รับโล่รางวัลเกียรติยศคนดีศรีเมืองลุง สาขาอาชีพอิสระ

- วันที่ 2 เมษายน 2542 - รับโล่รางวัลกิจกรรมชุมชนเข้มแข็งนำวัฒนธรรมไทยสู่ภัยเศรษฐกิจ ของ สำนักงานคณะกรรมการวัฒนธรรมแห่งชาติ
- รับโล่ที่ระลึก Souvenir from Negert Sembilan State Goverment จาก ประเทศมาเลเซีย
- วันที่ 12 ธันวาคม 2543 - รับโล่พร้อมเกียรติบัตร รางวัลคนดีศรีสังคม ณ ศูนย์วัฒนธรรมแห่งประเทศไทย ของ ศาสตราจารย์ นายแพทย์ประเวศ วะสี ประธานโครงการคนดีศรีสังคม
- วันที่ 6 พฤษภาคม 2544 - รับโล่รางวัลพระราชทาน “โครงการพระราชดำริ เศรษฐกิจพอเพียง” ใน สมเด็จพระเทพรัตนราชสุดาฯ สยามบรมราชกุมารี
- วันที่ 20 กันยายน 2544 - รับประกาศเกียรติคุณ ผู้นำกลุ่มศิลปหัตถกรรมกะลามะพร้าว จ.พัทลุง ซึ่ง ได้ส่งเสริม “ภูมิปัญญาชาวบ้านสู่ตลาดโลกให้กับผู้รับงานไปทำที่บ้าน” โดย นายรังสฤษฎ์ จันทรัตน์ อธิบดีกรมสวัสดิการและคุ้มครองแรงงาน
- รับรางวัลชนะเลิศ ผลงานพัฒนาชุมชนดีเด่น โดย นายจเด็จ อินสว่าง อธิบดีกรมการพัฒนาชุมชน กระทรวงมหาดไทย

ภาคผนวก ก.

ตารางที่ 15-35 (แสดงลักษณะและยอดขายของกลุ่มตัวอย่างที่ตอบแบบสัมภาษณ์)

ตารางที่ 15 แสดงความคิดเห็นเกี่ยวกับโครงสร้างและการบริหารองค์กร

ข้อที่	ความคิดเห็นเกี่ยวกับโครงสร้างและ การบริหารองค์กรในด้านต่าง ๆ	เหมาะสม		ไม่เหมาะสม		ค่าเฉลี่ย - X	ส่วนเบี่ยงเบน SD
		จำนวน (คน)	ร้อยละ	จำนวน (คน)	ร้อยละ		
1	ตัวโครงสร้างขององค์กร	37	100.0	-	-	1.0	.00
2	การเปิดโอกาสให้ผู้นำกลุ่มใช้ความ สามารถในทางบริหาร	37	100.0	-	-	1.0	.00
3	การเปิดโอกาสให้สมาชิกของกลุ่มมี ความอิสระในการประกอบธุรกิจ	37	100.0	-	-	1.0	.00
4	ระเบียบ ข้อบังคับ	37	100.0	-	-	1.0	.00

ตารางที่ 16 เงินทุนในการลงมือทำการผลิต

เงินทุนในการลงมือทำการผลิต	จำนวน (คน)	ร้อยละ	ค่าเฉลี่ย - X	ส่วนเบี่ยงเบน SD
ต่ำกว่า 500 บาท	8	21.6	3.41	1.95
500 – 1,000 บาท	9	24.3		
1,001 – 1,500 บาท	2	5.4		
1,501 – 2,000 บาท	5	13.5		
2,001 – 2,500 บาท	4	10.8		
2,500 บาทขึ้นไป	9	24.3		
รวม	37	100.0		

ตารางที่ 17 การเพิ่มปริมาณการผลิต

ความสามารถในการเพิ่มปริมาณการผลิต	จำนวน (คน)	ร้อยละ	ค่าเฉลี่ย - X	ส่วนเบี่ยงเบน SD
เพิ่มปริมาณการผลิตได้	37	100.0	1.00	.00
เพิ่มปริมาณการผลิตไม่ได้	-	-		

ตารางที่ 18 ความต้องการของตลาดลดลงจะมีผลกระทบต่อกิจการ

ความต้องการของตลาดลดลงจะมีผลกระทบต่อกิจการ	จำนวน (คน)	ร้อยละ	ค่าเฉลี่ย \bar{X}	ส่วนเบี่ยงเบน SD
มีมาก	4	10.8	4.05	1.39
ไม่มีเลย	3	8.1		
มีค่อนข้างมาก	1	2.7		
มีพอสมควร	8	21.6		
มีค่อนข้างน้อย	21	56.8		
รวม	37	100.0		

ตารางที่ 19 ต้นทุนการผลิตเปรียบเทียบกับคู่แข่ง

ต้นทุนการผลิตเปรียบเทียบกับคู่แข่ง	จำนวน (คน)	ร้อยละ	ค่าเฉลี่ย \bar{X}	ส่วนเบี่ยงเบน SD
ต่ำกว่า	3	8.1	2.68	.63
สูงกว่า	6	16.2		
ใกล้เคียงกัน	28	75.7		
รวม	37	100.0		

ตารางที่ 20 การออกแบบผลิตภัณฑ์แต่ละชนิด

การออกแบบผลิตภัณฑ์	จำนวน (คน)	ร้อยละ	ค่าเฉลี่ย \bar{X}	ส่วนเบี่ยงเบน SD
การออกแบบโดยสมาชิกของกลุ่ม	8	21.6	2.97	1.14
ผู้นำกลุ่ม / คณะกรรมการกลุ่ม	14	37.8		
อื่นๆ	15	40.5		
รวม	37	100.0		

ตารางที่ 21 เงินทุนในการลงมือทำการผลิตผลิตภัณฑ์แต่ละชนิด

เงินทุนในการลงมือทำการผลิต	จำนวน (คน)	ร้อยละ	ค่าเฉลี่ย \bar{X}	ส่วนเบี่ยงเบน SD
ผู้นำ / คณะกรรมการบริหารกลุ่ม	34	91.9	2.08	.28
อื่นๆ	3	8.1		
รวม	37	100.0		

ตารางที่ 22 ผู้ตัดสินใจในการกำหนดคุณภาพการผลิต ผลิตภัณฑ์แต่ละชนิด

ผู้ตัดสินใจในการกำหนดคุณภาพการผลิต	จำนวน (คน)	ร้อยละ	ค่าเฉลี่ย \bar{X}	ส่วนเบี่ยงเบน SD
ผู้นำกลุ่ม / คณะกรรมการบริหารกลุ่ม	33	89.2	2.11	.31
อื่นๆ	4	10.8		
รวม	37	100.0		

ตารางที่ 23 ผู้กำหนดราคาขายผลิตภัณฑ์แต่ละชนิด

ผู้กำหนดราคาขายผลิตภัณฑ์	จำนวน (คน)	ร้อยละ	ค่าเฉลี่ย \bar{X}	ส่วนเบี่ยงเบน SD
ผู้นำกลุ่ม / กรรมการบริหารกลุ่ม	28	75.7	3.27	.51
สมาชิกของกลุ่ม	8	21.6		
อื่นๆ	1	2.7		
รวม	37	100.0		

ตารางที่ 24 ผู้วางแผนการตลาดให้กับกลุ่ม

ผู้วางแผนการตลาด	จำนวน (คน)	ร้อยละ	ค่าเฉลี่ย \bar{X}	ส่วนเบี่ยงเบน SD
พ่อค้าคนกลาง	1	2.7	2.62	.64
หน่วยราชการ	14	37.8		
กลุ่มเป็นผู้วางแผนเอง	20	54.1		
อื่นๆ	2	5.4		
รวม	37	100.0		

ตารางที่ 25 ผู้วางแผนการตลาดต่างประเทศให้กับกลุ่ม

ผู้วางแผนการตลาดต่างประเทศ	จำนวน (คน)	ร้อยละ	ค่าเฉลี่ย \bar{X}	ส่วนเบี่ยงเบน SD
พ่อค้าคนกลาง	22	59.5	1.86	1.16
หน่วยราชการ	3	8.1		
กลุ่มเป็นผู้วางแผนเอง	7	18.9		
อื่นๆ	5	13.5		
รวม	37	100.0		

ตารางที่ 26 ภาระหน้าที่ในการควบคุมกิจการทั้งหมด

ภาระหน้าที่ในการควบคุมกิจการทั้งหมด	จำนวน (คน)	ร้อยละ	ค่าเฉลี่ย \bar{X}	ส่วนเบี่ยงเบน SD
สมาชิกกลุ่มทุกคน	1	2.7	2.89	.39
ผู้นำกลุ่มย่อย	2	5.4		
ผู้นำกลุ่ม / คณะกรรมการบริหารกลุ่ม	34	91.9		
รวม	37	100.0		

ตารางที่ 27 ภาระหน้าที่ในการควบคุมคุณภาพของผลิตภัณฑ์แต่ละชนิดเป็นหน้าที่ของใครมากที่สุด

ภาระหน้าที่ในการควบคุมคุณภาพของผลิตภัณฑ์	จำนวน (คน)	ร้อยละ	ค่าเฉลี่ย \bar{X}	ส่วนเบี่ยงเบน SD
สมาชิกกลุ่มทุกคน	7	18.9	2.62	.79
ผู้นำกลุ่ม / คณะกรรมการบริหารกลุ่ม	30	81.1		
รวม	37	100.0		

ตารางที่ 28 ภาระหน้าที่ในการควบคุมการตลาดทั้งในประเทศและต่างประเทศ

ภาระหน้าที่ในการควบคุมการตลาดทั้งใน และต่างประเทศ	จำนวน (คน)	ร้อยละ	ค่าเฉลี่ย \bar{X}	ส่วนเบี่ยงเบน SD
ผู้นำกลุ่มย่อย	1	2.7	2.97	.16
ผู้นำกลุ่ม / คณะกรรมการบริหารกลุ่ม	36	97.3		
รวม	37	100.0		

ตารางที่ 29 ภาระหน้าที่ในการควบคุมการเงินและบัญชีของกลุ่ม

ภาระหน้าที่ในการควบคุมการเงินและบัญชี ของกลุ่ม	จำนวน (คน)	ร้อยละ	ค่าเฉลี่ย \bar{X}	ส่วนเบี่ยงเบน SD
ผู้นำกลุ่มย่อย	1	2.7	2.97	.16
ผู้นำกลุ่ม / คณะกรรมการบริหารกลุ่ม	36	97.3		
รวม	37	100.0		

ตารางที่ 30 หลักเกณฑ์ในการพิจารณาตรวจสอบคุณภาพผลิตภัณฑ์แต่ละชนิด

หลักเกณฑ์ในการพิจารณาตรวจสอบคุณภาพผลิตภัณฑ์ แต่ละชนิด	จำนวน (คน)	ร้อยละ	ค่าเฉลี่ย \bar{X}	ส่วนเบี่ยงเบน SD
ความเห็นของสมาชิกผู้ผลิต	1	2.7	3.62	.89
ความเห็นของสมาชิกกลุ่ม	6	16.2		
ความเห็นของผู้นำกลุ่ม / คณะกรรมการบริหารกลุ่ม	29	78.4		
รวม	37	100.0		

ตารางที่ 31 หลักเกณฑ์การตัดสินใจตรวจสอบการบริหารจัดการกลุ่ม

หลักเกณฑ์การตัดสินใจในการตรวจสอบการบริหาร จัดการกลุ่ม	จำนวน (คน)	ร้อยละ	ค่าเฉลี่ย \bar{X}	ส่วนเบี่ยงเบน SD
ความเห็นจากหน่วยราชการที่เข้ามาเกี่ยวข้อง	1	2.7	4.41	1.01
ความเห็นของสมาชิกกลุ่มทุกคน	110	27.0		
ความเห็นของผู้นำกลุ่ม / คณะกรรมการบริหารกลุ่ม	25	67.6		
อื่น ๆ	1	2.7		
รวม	37	100.0		

ตารางที่ 32 หลักเกณฑ์การตัดสินใจตรวจสอบทางการเงินและบัญชีของกลุ่ม

หลักเกณฑ์การตัดสินใจในการตรวจสอบการเงิน และบัญชีของกลุ่ม	จำนวน (คน)	ร้อยละ	ค่าเฉลี่ย \bar{X}	ส่วนเบี่ยงเบน SD
ความเห็นจากหน่วยราชการที่เข้ามาเกี่ยวข้อง	1	2.7	4.43	.96
ความเห็นของสมาชิกกลุ่มทุกคน	9	24.3		
ความเห็นของผู้นำกลุ่ม / คณะกรรมการบริหารกลุ่ม	27	73.0		
รวม	37	100.0		

ตารางที่ 33 ยอดขายของปี 2545

เดือน	ยอดขาย (บาท)
มกราคม	304,090
กุมภาพันธ์	210,680
มีนาคม	250,792
เมษายน	201,474
พฤษภาคม	167,938
มิถุนายน	184,469
กรกฎาคม	172,509
สิงหาคม	209,907
กันยายน	279,879
ตุลาคม	235,431
รวม	2,217,169

ตารางที่ 34 ยอดขายรายวันของเดือนตุลาคม 2545

วันที่	รายได้(บาท)
1	9,833
2	322
3	8,690
4	4,315
5	5,560
6	11,174
7	8,380
8	22,449
9	1,090
10	1,418
11	3,054
12	10,352
13	31,618
14	498
15	3,017
16	12,824
17	13,955
18	16,200
19	2,480
20	1,945
21	12,234
22	5,491
23	1,987
24	2,949
25	1,958
26	2,573
27	12,212
28	765
29	2,278
30	8,125
31	5,685
รวม	235,431

ตารางที่ 35 ยอดขายและจำนวนสมาชิกกลุ่มผลิต

ปี	ยอดขาย (บาท)	จำนวนสมาชิก (คน)
2525	3,430	3
2526	5,350	16
2527	6,470	20
2528	6,920	25
2529	7,145	30
2530	6,634	46
2531	135,070	70
2532	297,670	105
2533	501,700	124
2534	1,654,280	150
2535	3,315,000	250
2536	3,403,000	264
2537	3,433,300	304
2538	3,312,100	304
2539	3,263,862	304
2540	3,362,350	304
2541	3,286,545	304
2542	2,180,799	304
2543	3,280,090	304
2544	2,567,322	304

ทำการผลิตผลิตภัณฑ์หัตถกรรมเฉลี่ยรายได้ต่อคนต่อวัน

ต่อวัน คนละ 100 - 250 บาท

ต่อเดือน คนละ 3,000 - 5,000 บาท

ประวัติผู้วิจัย

- ชื่อ นางสาวอรรวรรณ สุทธิพิทักษ์
- การศึกษา บริหารธุรกิจมหาบัณฑิต (การจัดการและการบริหารองค์การ)
มหาวิทยาลัยธุรกิจบัณฑิต
- ตำแหน่ง อาจารย์ประจำ ภาควิชาการจัดการทั่วไป คณะบริหารธุรกิจ มหาวิทยาลัยธุรกิจบัณฑิต
- ผลงานวิจัย
- 2542 : การพัฒนาการบริหารและการจัดการธุรกิจชุมชน : ศึกษากรณีธุรกิจยางพาราของชุมชน ตำบลตะโหมค อำเภอตะโหมค จังหวัดพัทลุง
- 2542 : การบริหารและการจัดการธุรกิจยางพาราของชุมชน ตำบลไม้เรียง อำเภอลำชะงู จังหวัด นครศรีธรรมราช
- 2544 : ปัจจัยที่มีผลกระทบต่อศักยภาพในการทำวิจัยของอาจารย์ในวิทยาลัยและมหาวิทยาลัย เอกชน
- 2546 : กลยุทธ์สู่ความสำเร็จของการจัดการธุรกิจชุมชน : ศึกษากรณีธุรกิจกะลาของตำบล ชัยบุรี อำเภอเมือง จังหวัดพัทลุง