

บทที่ 3 ธุรกิจชุมชน

ในบทนี้จะได้ทำการศึกษาถึงประเด็นที่เกี่ยวกับธุรกิจชุมชนทั้งในเรื่องของหลักการ โครงสร้างรูปแบบต่างๆที่เคยมีมา ตลอดจนแหล่งที่มา-แหล่งใช้ไปของเงินทุน บทบาทของหน่วยงานที่เกี่ยวข้อง ปัญหาและอุปสรรคที่เกิดขึ้นจากการดำเนินการธุรกิจชุมชนในอดีต ทั้งนี้ เพื่อเป็นฐานในการทำความเข้าใจ และทำการวิเคราะห์ถึงปัจจัยที่มีผลต่อความสำเร็จและความล้มเหลวของธุรกิจชุมชนได้ชัดเจนมากยิ่งขึ้น

3.1 หลักการของธุรกิจชุมชน

ด้วยเหตุที่การศึกษาธุรกิจชุมชนยังมีไม่มากนัก ดังนั้นตลอดระยะเวลาที่ผ่านมาแนวทางเลือกหนึ่งที่มีลักษณะเป็น ธุรกิจขนาดย่อม / อุตสาหกรรมขนาดย่อม นั้น ได้มีการนำมาปฏิบัติใช้ ซึ่งแนวคิดระหว่าง ธุรกิจชุมชน และธุรกิจขนาดย่อม / อุตสาหกรรมขนาดย่อม นั้น มีทั้งส่วนที่เป็นข้อเหมือนและข้อแตกต่างกันอันอาจพอสรุปได้ดังนี้ (สำนักงานกองทุนสนับสนุนการวิจัย, 2539:2-11)

ข้อเหมือน

ด้านขนาดของกิจการ	มีขนาดค่อนข้างเล็ก เนื่องจากปริมาณการขายน้อย ปริมาณคนงานมีไม่มาก ผลตอบแทนจึงต่ำ
ด้านวัตถุดิบ	ส่วนใหญ่เป็นวัตถุดิบที่มาจากธรรมชาติ หรือผลผลิตทางการเกษตรที่สามารถหาได้ในท้องถิ่น
ด้านการตลาด	มีการแข่งขันในตลาดผู้บริโภคกับธุรกิจที่มี การประกอบการขนาดใหญ่
ด้านการเงิน	มีเจ้าของกิจการเพียงส่วนน้อยที่สามารถกู้ยืมเงินจากสถาบันการเงินได้
ด้านเทคโนโลยี	มีการใช้เทคโนโลยีที่ไม่ซับซ้อน

ข้อแตกต่าง

ประเด็น	ธุรกิจชุมชน	ธุรกิจขนาดย่อม
1) ลักษณะการเป็นเจ้าของ	สมาชิกทุกคนมีส่วนร่วม	ผู้ริเริ่มถือเป็นเจ้าของ
2) ขนาดของเงินทุน	ไม่มีขนาดที่แน่นอนตายตัวขึ้นอยู่กับจำนวนสมาชิก	อยู่ในระหว่าง 2-20 ล้านบาท
3) การบริหารจัดการ	เน้นการมีส่วนร่วมในการตัดสินใจ การบริหารอยู่บนพื้นฐานการพึ่งตนเอง	การตัดสินใจขึ้นอยู่กับเจ้าของกิจการ และมีกการบริหารแบบครอบครัว
4) จำนวนแรงงาน	ขึ้นอยู่กับความสามารถในการรวบรวมสมาชิก และความสามารถในการขยายกิจการ	อยู่ในระหว่าง 10-49 คน
5) ผลตอบแทนที่ได้รับ	แบ่งปันให้สมาชิกในรูปของเงินปันผลตามสัดส่วนการถือครองหุ้น	เป็นไปในรูปของค่าจ้าง เงินเดือน

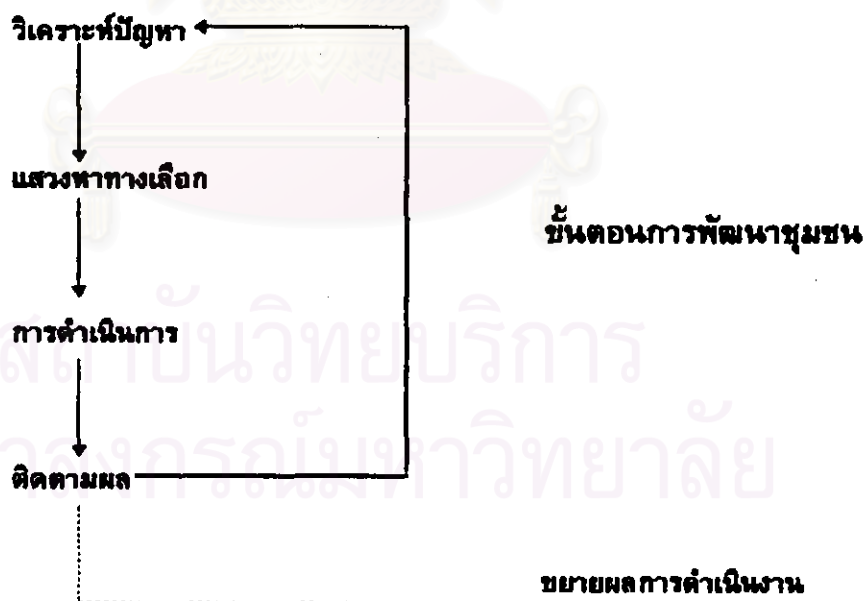
ตารางที่ 3.1 แสดงข้อแตกต่างระหว่างธุรกิจชุมชนและธุรกิจขนาดย่อม

หลักการที่สำคัญของธุรกิจชุมชนนั้นอาจกล่าวได้ว่า เป็นการดำเนินการโดยกลุ่มหรือองค์กรชุมชนเป็นเจ้าของหลัก ร่วมกับสถาบันธุรกิจ สถาบันรัฐ องค์กรพัฒนาเอกชน ตลอดจนสถาบันวิชาการร่วมกันดำเนินกิจการ ขณะที่ที่ดิเรกได้สรุปไว้เพียงว่า (ดิเรก สารวาศี, 2539:15) จะต้องได้รับความร่วมมือจาก 3 ฝ่ายได้แก่ ชุมชน ภาคธุรกิจ และภาครัฐ โดยในส่วนของชุมชนนั้นต้องเตรียมความพร้อมและเสริมศักยภาพของคนในชุมชน ขณะที่ภาคธุรกิจก็ต้องให้ความช่วยเหลือทั้งในด้านของเงินทุน การผลิต การตลาด และการบริหารองค์กร สำหรับภาครัฐนั้นจะต้องให้ความร่วมมือทั้งการให้ความช่วยเหลือ ตลอดจนส่งเสริมให้ธุรกิจชุมชนสามารถดำเนินต่อ

ไปได้ ทั้งนี้ต้องให้มีการถ่ายโอน (transfer) ความรู้ทั้งในด้านการบริหารการจัดการตลอดจนเทคนิคจากภาคธุรกิจมาสู่ชุมชนในฐานะที่เป็นผู้ถือหุ้นร่วมหรือเป็นที่ปรึกษาขององค์กร สำหรับในการผลิตนั้นเป็นไปโดยอาศัยความได้เปรียบโดยเปรียบเทียบในการผลิตของชุมชนแต่ละชุมชนทำการผลิต ด้วยการใช้เทคโนโลยีที่เรียบง่ายไม่สลับซับซ้อน และวัตถุดิบที่สามารถหาได้จากธรรมชาติหรือในท้องถิ่นเป็นสำคัญ จากรายงานของสำนักงานสถิติแห่งชาติพบว่า (สำนักงานกองทุนสนับสนุนการวิจัย, 2539:20) วัตถุดิบร้อยละ 69.4 ได้มาจากการซื้อ และอีกร้อยละ 30.6 ได้มาจากการผลิตหรือหามาโดยไม่ต้องซื้อ ในส่วนของการบริหารจัดการนั้นแม้ว่าชาวบ้านจะมีส่วนร่วมในการตัดสินใจหากแต่ในการเข้าร่วมนั้นก็ยังมีขึ้นอยู่กับว่า สมาชิกในแต่ละคนนั้นมีการถือครองหุ้นในจำนวนที่แตกต่างกัน

การดำเนินการธุรกิจชุมชนนั้นเป็นทางเลือกหนึ่งของความพยายามที่จะพัฒนาชุมชนให้มีความพร้อมเพื่อตั้งรับและต่อสู้กับกระแสโลกาภิวัตน์ (Globalization) ด้วยการพัฒนาไปตามขั้นตอนเพื่อให้ผลของการพัฒนานั้นมีความเข้มแข็ง ภายใต้การทำงานอย่างเป็นระบบ ดังที่ได้แสดงไว้ในแผนภาพที่ 3.1

แผนภาพที่ 3.1 แสดงขั้นตอนในการพัฒนาชุมชน



จากแผนภาพแสดงให้เห็นถึงขั้นตอนในการพัฒนาชุมชน เริ่มจาก (1) การวิเคราะห์ (Analysis) ปัญหาที่เกิดขึ้นในชุมชนว่ามีอะไรบ้าง จากนั้นจึงทำการจัดเรียงลำดับความสำคัญของปัญหา ปัญหาที่สำคัญหรือมีผลกระทบต่อกันในชุมชนมากที่สุดควรได้รับการจัดเรียงใน

ลำดับต้นๆ ขณะที่ปัญหาที่กระทบต่อคนในชุมชนน้อยกว่าจะได้รับการจัดเรียงไว้ในลำดับรองลงมาและเมื่อทำการจัดเรียงลำดับความสำคัญของปัญหาได้แล้วจึงทำการวิเคราะห์หาสาเหตุที่ทำให้เกิดปัญหานั้นๆ ทั้งที่เป็นสาเหตุหลัก สาเหตุรอง รวมถึงสาเหตุร่วม สำหรับสิ่งที่มีความสำคัญที่สุดในการทำการวิเคราะห์ก็คือ ชุมชนต้องมีผู้นำที่ดีมีวิสัยทัศน์ ที่กว้างไกลสามารถวิเคราะห์และประเมินปัญหาได้อย่างรอบคอบละเอียดถี่ถ้วน หลังจากทำการวิเคราะห์ปัญหาแล้วขั้นตอนมาคือ (2) ขั้นตอนของการแสวงหาทางเลือก คนในชุมชนหรือผู้นำชุมชนต้องหาทางเลือกที่ดีที่สุดเท่าที่จะเป็นไปได้ด้วยเหตุที่ว่าแต่ละชุมชนนั้นมีข้อจำกัดของตนเอง ซึ่งการแสวงหาทางเลือกนี้จำเป็นต้องมีการระดมความคิดของคนในชุมชน หรือต่างชุมชน (กาญจนา แก้วเทพ, 2539: 8) เพื่อให้ทางเลือกที่ได้นั้นเป็นที่ยอมรับและได้รับความร่วมมือในการปฏิบัติ นอกจากนี้ต้องทำการประเมินความเป็นไปได้ ของทางเลือกนั้นรวมถึงข้อจำกัดของชุมชน จากนั้นจะเข้าสู่ขั้นตอนที่ (3) (Operation) ขั้นตอนการดำเนินงาน ในขั้นตอนนี้สมาชิกในชุมชนหรือผู้ที่เกี่ยวข้องต้องให้ความสนใจเอาใจใส่ในการดำเนินงานเพื่อให้บรรลุเป้าหมายที่ตั้งไว้ นั่นคือการแก้ไขปัญหาที่เกิดขึ้นซึ่งได้จากข้อมูลในการวิเคราะห์ขั้นตอนแรก ในขั้นตอนนี้ผู้นำ ต้องมีความสามารถในการควบคุมการดำเนินงานให้เป็นไปในทิศทางที่ได้วางไว้ และในขั้นตอนนี้สุดท้ายคือขั้นตอนที่ (4) การติดตามผล ขั้นตอนนี้จะสามารถตอบคำถามได้ว่า จากการวิเคราะห์ปัญหาที่เกิดขึ้นรวมทั้งการประเมินแสวงหาทางเลือกจนถึงขั้นการดำเนินการ หรือลงมือปฏิบัตินั้นประสบความสำเร็จหรือไม่ ในกรณีที่ไม่ประสบความสำเร็จชุมชนต้องย้อนกลับไปพิจารณาอีกครั้งหนึ่ง (feedback) ว่ามีข้อผิดพลาดในขั้นตอนใด อย่างไร เพื่อแก้ไขข้อผิดพลาดดังกล่าวนี้ แต่หากผลการดำเนินงานนั้นประสบความสำเร็จ สามารถแก้ไขปัญหาที่เกิดขึ้นได้ ชุมชนจึงจะนำแนวทางเลือกดังกล่าวนี้ขยายผลต่อไปเพื่อให้ประโยชน์ตกอยู่กับชาวบ้านทั้งที่อยู่ในชุมชนและอยู่ในชุมชนอื่น

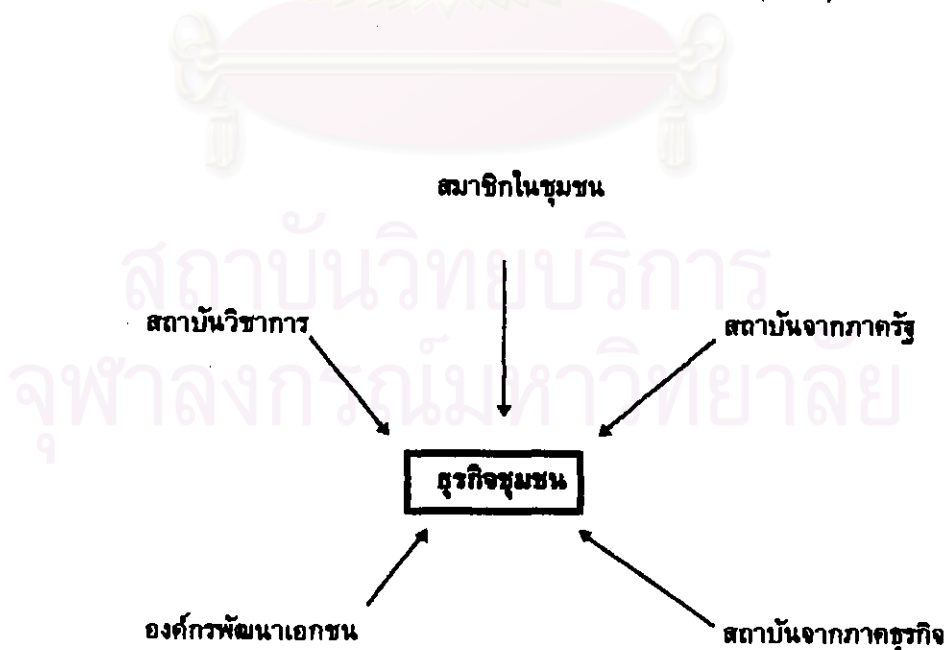
ในส่วนของการขยายกิจกรรมออกไปนั้นอาจเป็นการขยายกิจกรรมที่เกิดขึ้นจากการช่วยกันระดมความคิดของสมาชิกหรืออาจเกิดจากสถาบันภายนอกเข้ามาร่วมให้ความคิดเห็นก็ได้ดังเช่นกรณี สหกรณ์การเกษตรท่าม่วง (ศิริก สาระวดี, 2539: 4-6) ที่เริ่มต้นจากการเลี้ยงโค-กระบือ ด้วยการจัดตั้งเป็นกลุ่มออมทรัพย์ ต่อมาจึงมีการขยายกิจกรรมออกไปเป็นการผลิตลูกชิ้นขายในตลาดท้องถิ่น จากนั้นได้เข้าร่วมกับบริษัท บางจาก จำกัด(มหาชน) จัดตั้งสถานบริการน้ำมันขึ้น เมื่อกลุ่มมีเงินทุนมากขึ้นแล้วจึงได้นำเงินส่วนหนึ่งไปรับซื้อสินค้าอุปโภคบริโภคจากร้านขายส่งแล้วขายต่อให้กับกองทุนร้านค้าในหมู่บ้าน จากการพัฒนาการขยายกิจกรรมออกไปนี้ไม่เพียงก่อให้เกิดการสะสมทุนของสมาชิก แต่ยังเท่ากับเป็นการสร้างงานให้แก่คนในชุมชนอีกด้วย

3.2 โครงสร้างการบริหารจัดการของธุรกิจชุมชน

โครงสร้างของธุรกิจชุมชนนั้นไม่มีลักษณะที่แน่นอนตายตัว โครงสร้างนี้สามารถปรับเปลี่ยนได้ตามสภาพการณ์และข้อจำกัดของแต่ละชุมชน แต่องค์ประกอบหลักก็คือ สมาชิกในชุมชน ส่วนสถาบันอื่นนั้นอาจเข้าร่วมในฐานะที่เป็นที่ปรึกษา หรือเข้าร่วมในฐานะผู้ถือหุ้นในระยะแรกก็ได้ อย่างไรก็ตามโครงสร้างของธุรกิจชุมชนอาจประกอบด้วย

- 1) สมาชิกในชุมชน
- 2) สถาบันจากภาครัฐ
- 3) สถาบันจากภาคธุรกิจ
- 4) องค์กรพัฒนาเอกชน
- 5) สถาบันวิชาการ

แผนภาพที่ 3.2 แสดงความสัมพันธ์ทางโครงสร้างของธุรกิจชุมชน



จากแผนภาพดังกล่าวข้างต้นนั้น ในบางชุมชนรูปแบบโครงสร้างอาจมีเพียงสมาชิกในชุมชนและภาคธุรกิจเท่านั้น หรืออาจมีทั้งสมาชิกในชุมชน ภาคธุรกิจ และหน่วยงานจากภาครัฐ หรือมีทั้งห้าส่วนดังแผนภาพ ทั้งนี้ขึ้นอยู่กับความพร้อมของแต่ละชุมชน อย่างไรก็ตามส่วนประกอบที่สำคัญที่สุดก็คือ “สมาชิกในชุมชน” หากคนในชุมชนมีความพร้อมทั้งในด้านการบริหารจัดการ การผลิต การจัดหาตลาด ตลอดจนการจัดการด้านเงินทุนแล้ว แนวทางเลือกธุรกิจชุมชนก็สามารถดำเนินงานได้ในลักษณะของการพึ่งตนเอง

ในส่วนของการสร้างการบริหารจัดการธุรกิจชุมชนโดยทั่วไปแล้วนอกจากจะมีความคล้ายคลึงกับโครงสร้างการจัดการธุรกิจขนาดย่อมแล้ว ยังมีส่วนที่คล้ายคลึงกันภายในธุรกิจชุมชนเองอีกด้วย กล่าวคือ เป็นการบริหารที่ไม่ซับซ้อน มีการคัดเลือกบุคคลจากสมาชิกในชุมชน เพื่อช่วยกันบริหารให้มีความสอดคล้องกับความต้องการของชุมชน มีการแบ่งงานกันตามสายการบังคับบัญชา (Line of Authority) โครงสร้างดังกล่าวนี้มีความแตกต่างกันตามข้อจำกัดตลอดจนรูปแบบของการดำเนินกิจกรรม ทั้งนี้ขึ้นอยู่กับว่าชุมชนนั้น ๆ มีความพร้อมอย่างไรในการจัดตั้ง ลักษณะของการรวมกันเป็นอย่างไร ซึ่งหากการรวมตัวกันนั้นเป็นการรวมกลุ่มเพื่อการออมทรัพย์ โครงสร้างการบริหารจัดการองค์กรก็จะมีลักษณะอย่างหนึ่ง ขณะที่หากการรวมตัวนั้นเป็นการรวมตัวเพื่อทำการผลิตและจำหน่ายก็จะมีรูปแบบอีกรูปแบบหนึ่ง อันอาจสรุปลักษณะโครงสร้างของธุรกิจชุมชนได้ดังนี้

กรณีที่ 1

ในกรณีที่ 1 นี้เป็นกรณีที่ ชาวบ้านเป็นเจ้าของธุรกิจเองทั้งหมด ดังนั้นโครงสร้างในการจัดองค์กรจึงเริ่มจากการรวบรวมสมาชิกที่เป็นชาวบ้านเท่าที่จะรวบรวมได้ จากนั้นจึงทำการคัดเลือกหัวหน้าหน่วย จากหัวหน้าหน่วยจัดแบ่งเป็นกลุ่มพร้อมทำการคัดเลือกหัวหน้ากลุ่ม เมื่อได้หัวหน้ากลุ่มแล้ว หัวหน้ากลุ่มในแต่ละกลุ่มจึงทำการเลือกคณะกรรมการดำเนินงาน ส่วนจะมีจำนวนเท่าใดนั้นขึ้นอยู่กับความเหมาะสมในแต่ละชุมชนและประเภทของกิจกรรมของชุมชนนั้น ๆ เมื่อได้คณะกรรมการแล้วจึงทำการคัดเลือกผู้จัดการ ซึ่งมีหน้าที่ควบคุมการทำงาน รวมไปถึง

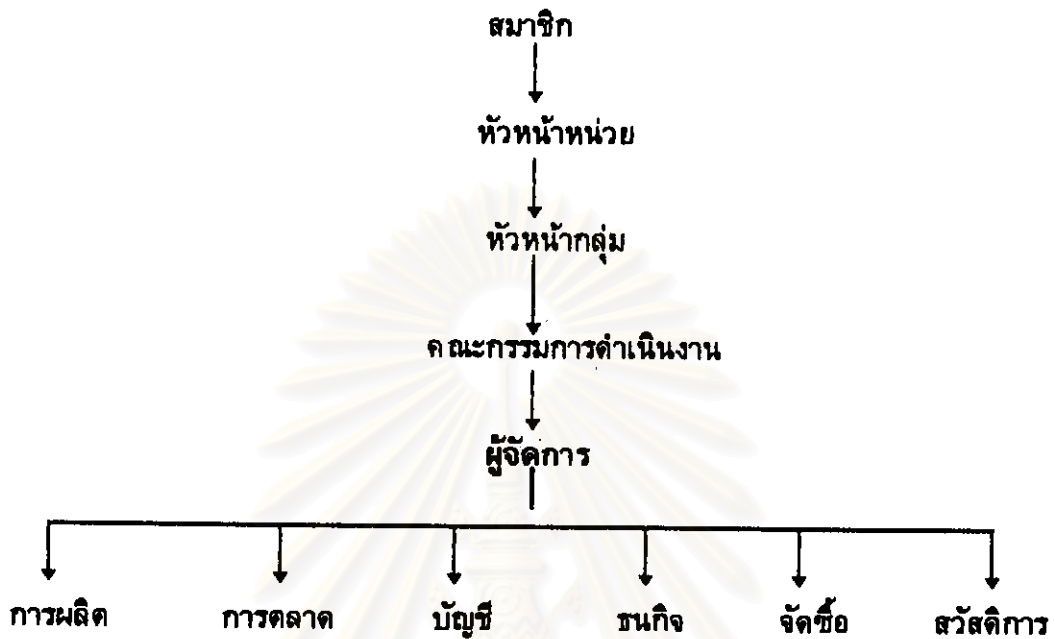
* ชาญชัย อาจินสมาจาร ได้เขียนถึงโครงสร้างการจัดองค์กรธุรกิจขนาดย่อมไว้ในหนังสือชื่อ การบริหารธุรกิจขนาดย่อม ว่าต้องประกอบไปด้วยลักษณะสำคัญดังต่อไปนี้

- 1) กำหนดลักษณะงานทุกประเภท เพื่อให้เป้าหมายขององค์กรบรรลุผล
- 2) มีการแบ่งงานทั้งหมดออกเป็นหน่วยย่อย ซึ่งสามารถทำได้โดยแยกบุคคลหรือกลุ่ม
- 3) รวบรวมงานของสมาชิกในบริษัทที่มีเหตุผลและมีประสิทธิภาพ หรือที่เรียกว่า การแบ่งออกเป็นแผนก
- 4) จัดตั้งกลไกเพื่อประสานงานในองค์กร
- 5) ติดตามผลความมีประสิทธิภาพขององค์กรและปรับเปลี่ยนใ้เหมาะสม

ถึงการวางแผนในการทำการผลิตไปจนถึงการจัดจำหน่าย ทั้งนี้ผลที่ได้จากวางแผนนั้นย่อมเป็นไปตามมติของสมาชิกทุกคนมากน้อยไปตามสิทธิของแต่ละคนถือหุ้นอยู่ นอกจากนี้ผู้จัดการยังมีหน้าที่จัดสรรอำนาจหน้าที่ให้แก่สมาชิกดำเนินการไปตามสายงาน ซึ่งสายงานหลักที่จำเป็นต้องประกอบอยู่ในโครงสร้างการบริหารจัดการนี้ได้แก่ (1) ฝ่ายการผลิต ทำหน้าที่ผลิตสินค้าออกมาให้ทันและถูกต้องตรงกับความต้องการของคนในชุมชนหรือตลาด (2) ฝ่ายการตลาด ทำหน้าที่จัดหาตลาดเพื่อรองรับผลผลิตที่ได้ ตลาดนั้นอาจเป็นตลาดภายในชุมชน ตลาดภายนอกชุมชน หรือตลาดต่างประเทศ(ถ้ามี) ก็ได้ ทั้งนี้ขึ้นอยู่กับความสามารถของสมาชิกที่จะช่วยกันจัดหาตลาด (3) ฝ่ายบัญชี ทำหน้าที่ดูแลระบบการเงินในการดำเนินธุรกิจ ให้เป็นระเบียบเรียบร้อย ถูกต้องพร้อมทั้งจัดสรรเงินเพื่อการต่างๆด้วย (4) ฝ่ายซนกิจ ทำหน้าที่รับเงินฝากจากสมาชิก หรือปล่อยสินเชื่อให้แก่สมาชิกจากเงินทุนที่ได้จากการดำเนินงาน (5) ฝ่ายจัดซื้อ ทำหน้าที่จัดหาวัตถุดิบเพื่อนำมาใช้ในการผลิต วัตถุดิบที่หาได้ควรเป็นวัตถุดิบที่มาจากท้องถิ่นก่อนเป็นอันดับแรก เพื่อลดต้นทุนอันเกิดจากการผลิตสินค้า และ(6) ฝ่ายสวัสดิการ ทำหน้าที่ให้ความช่วยเหลือสมาชิกในยามเดือดร้อน โดยนำเงินที่ได้จากการจำหน่ายผลผลิตส่วนหนึ่งมาจัดตั้งเป็นเงินทุนสวัสดิการสำหรับสมาชิกในชุมชน สำหรับความช่วยเหลือต่างๆที่ฝ่ายสวัสดิการจัดให้มีนั้นได้แก่ความช่วยเหลือกรณี งานฌาปนกิจศพ งานบวช งานขึ้นบ้านใหม่ และอื่นๆ เป็นต้น ดังเช่นกรณี สหกรณ์การเกษตรทำางแนว จำกัด ตั้งอยู่ที่ตำบลทำางแนว อำเภอเวียงน้อย จังหวัดขอนแก่น (มานะ นาค่า, 2539:3-6) ที่ดำเนินการโดยชาวบ้านรวมตัวกันจัดตั้งขึ้น เริ่มจากกลุ่มผู้เลี้ยงโค-กระบือภายในชุมชนจากนั้นจึงขยายผลแห่งความสำเร็จออกไปโดยเน้นการพัฒนาองค์กรชาวบ้านในระดับหมู่บ้าน และทำการขอจดทะเบียนเป็น “สหกรณ์การเกษตรทำางแนวจำกัด” ทำหน้าที่เป็นเวทีแลกเปลี่ยนประสบการณ์การพัฒนาองค์กรชาวบ้านให้กับชาวบ้านในท้องที่ต่างๆ มีการจัดโครงสร้างการบริหารจัดการที่ชัดเจน ระบบการทำงานมีประสิทธิภาพแปงบทบาทหน้าที่ในการทำงานชัดเจน อันจะส่งผลให้เกิดการขยายตัวต่อไปในระยะยาว

สถาบันวิทยบริการ
จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย

แผนภาพที่ 3.3 แสดงลักษณะโครงสร้างของธุรกิจชุมชน กรณีที่ 1



กรณีที่ 2

ในกรณีที่ 2 นี้ ธุรกิจชุมชนเกิดจาก การรวมกลุ่มระหว่างชาวบ้านและสถาบันจากภายนอก ซึ่งสถาบันจากภายนอกนี้อาจเป็นสถาบันที่มาจากภาครัฐ ภาคเอกชน องค์กรพัฒนาเอกชน หรือสถาบันวิชาการสถาบันใดสถาบันหนึ่งหรือหลายสถาบันประกอบกันก็ได้ โครงสร้างในการบริหารจัดการลักษณะนี้เกิดจากการร่วมมือกันระหว่างคณะกรรมการบริหารจากผู้ถือหุ้นที่มาจากสถาบันภายนอก บวกกับคณะกรรมการสมทบที่มาจากตัวแทนชาวบ้านในพื้นที่ที่ทำงานทำการคัดเลือกเจ้าหน้าที่ฝ่ายต่างๆ ได้แก่ (1) ฝ่ายการผลิต ทำหน้าที่ในการทำการผลิตสินค้า (2) ฝ่ายการตลาด ทำหน้าที่จัดหาตลาดเพื่อทำการจำหน่ายผลผลิต (3) ฝ่ายการเงิน ทำหน้าที่ควบคุม ดูแล รวมทั้งบริหารด้านการเงินของธุรกิจ (4) ฝ่ายพัฒนา ทำหน้าที่พัฒนาธุรกิจให้เกิดความก้าวหน้า และมองหาช่องทางในการขยายสายการผลิตออกไป (5) ฝ่ายสวัสดิการ ทำหน้าที่จัดหาสวัสดิการให้แก่สมาชิกในชุมชนเพื่อให้สมาชิกมีคุณภาพชีวิตที่ดีขึ้น เมื่อได้ฝ่ายต่างๆ ในการบริหารงานแล้ว คณะกรรมการบริหารจะได้ทำการคัดเลือกคณะกรรมการกลุ่มชาวบ้านจากชาวบ้านในระดับหมู่บ้านซึ่งเป็นสมาชิกที่ถือหุ้นในธุรกิจชุมชนเข้าร่วมบริหารในส่วนที่เกี่ยวข้องกับ (1) การจัดหาทุน ซึ่งได้จากการถือหุ้นของสมาชิก (2) การรับฝากเงินและให้สินเชื่อ (3)

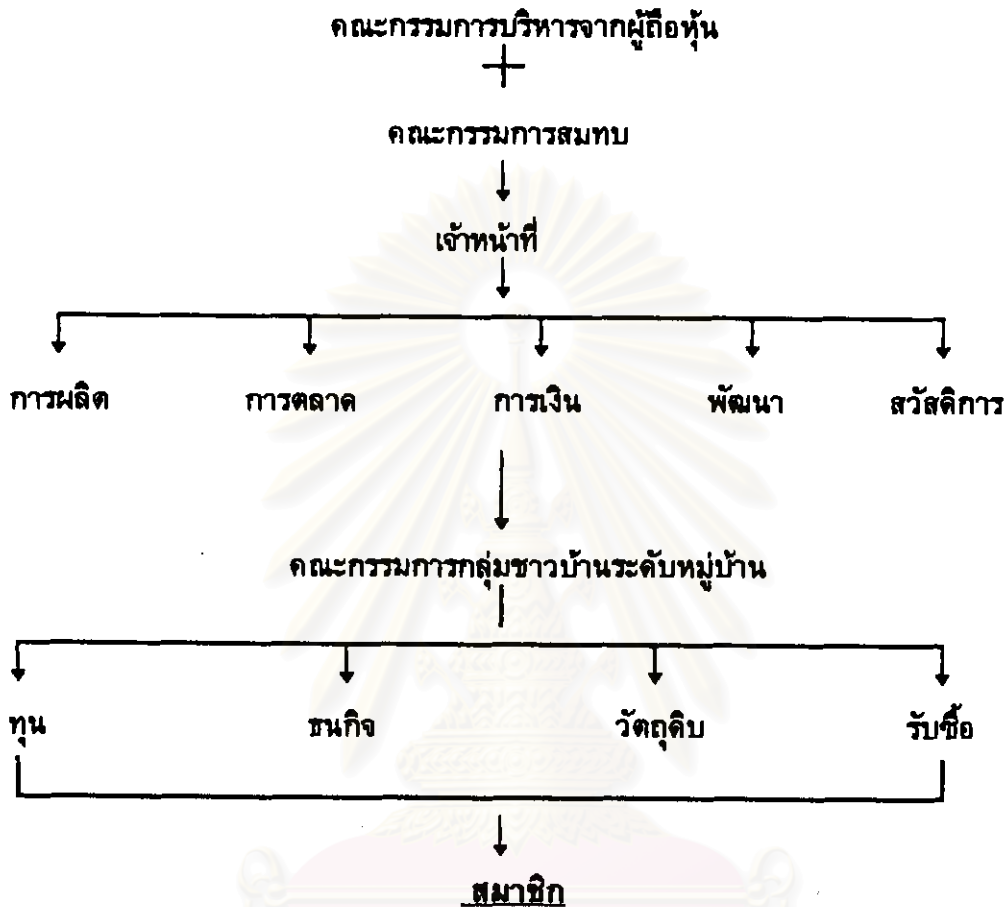
การจัดการวัตถุดิบเพื่อใช้ในการผลิต และ(4) ฝ่ายรับซื้อสินค้าจากชาวบ้านเพื่อนำมาจำหน่ายต่อไป หรือนำมาใช้เป็นวัตถุดิบในการแปรรูปต่อไป

โครงสร้างในลักษณะเช่นนี้ ผู้ถือหุ้นซึ่งเป็นคณะกรรมการที่มาจากสถาบันภายนอกจะเข้ามาทำหน้าที่ในการให้คำปรึกษาในด้านต่างๆทั้งด้านเทคโนโลยีในการผลิต การจัดทำบัญชีที่เป็นระบบ การจัดโครงสร้างองค์กรที่ได้มาตรฐาน รวมถึงความรู้ในเรื่องอื่นที่จำเป็น ซึ่งหากคนในชุมชนสามารถเรียนรู้จากการทำงานร่วมกันได้แล้ว โอกาสที่ชุมชนจะสามารถพัฒนาต่อไปด้วยตนเองได้นั้นก็จะยิ่งมีมากขึ้น นั้นหมายความว่าชุมชนจะต้องแสวงหาความรู้ ความสามารถจากโอกาสนี้ให้ได้มากที่สุด ดังเช่นกรณี กลุ่มพรรณไม้ (มานะ นาคำ, 2539: 6-9) ตั้งอยู่ที่อำเภอเกษตรวิสัย จังหวัดร้อยเอ็ด ซึ่งตั้งขึ้นในปี 2534 โดยกลุ่มแม่บ้านทอผ้า 24 หมู่บ้านได้ร่วมกับองค์กรพัฒนา ATA (Appropriate Technology Association) ก่อตั้ง “กลุ่มพรรณไม้” ขึ้นด้วยความหวังว่าจะสามารถสร้างทางเลือกด้านอาชีพเพื่อเสริมรายได้ให้แก่สตรีในชนบท และพัฒนาคุณภาพชีวิตของสตรีและครอบครัว รวมทั้งเพื่อคลี่คลายปัญหาการอพยพแรงงานเข้าสู่เมือง องค์กรดังกล่าวได้เข้ามาเพื่อช่วยแก้ไขปัญหากที่ชุมชนประสบอยู่ พร้อมกันนั้นได้กำหนดทิศทางการดำเนินงานที่จะทำให้คนในชุมชนสามารถพึ่งพาตนเองได้ในระยะยาวด้วย



สถาบันวิทยบริการ
จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย

แผนภาพที่ 3.4 แสดงลักษณะโครงสร้างของธุรกิจชุมชน กรณีที่ 2



กรณีที่ 3

กรณีที่ 3 นี้เป็นธุรกิจชุมชนที่เกิดจากการรวมกลุ่มของชาวบ้านในหลายท้องถิ่น ที่มีการทำการผลิตเหมือนหรือคล้ายกันในพื้นที่ใกล้เคียงกัน ทั้งนี้เพื่อผลในการประหยัดจากขนาดการผลิต (Economy of scale) และผลในเรื่องอำนาจต่อรอง กับนายทุนเดิมหรือพ่อค้าคนกลาง การรวมกลุ่มนี้อาจเป็นการรวมกลุ่มตั้งแต่ 2 กลุ่มขึ้นไปแต่ไม่ควรมีหลายกลุ่มนักเพื่อความสะดวกในการบริหารงาน หลังจากที่ได้กลุ่มต่างๆแล้วกลุ่มแต่ละกลุ่มจะทำการเลือกหัวหน้ากลุ่มขึ้น ซึ่งจำนวนของหัวหน้ากลุ่มนี้อาจมีมากกว่า 1 คนขึ้นไปก็ได้ขึ้นอยู่กับจำนวนสมาชิกในกลุ่ม เมื่อได้หัวหน้ากลุ่มทั้งหมดแล้ว (ในที่นี้คือ 3 กลุ่ม) หัวหน้ากลุ่มทุกกลุ่มจะคัดเลือกคณะกรรมการบริหารอีกครั้งหนึ่ง เมื่อได้คณะกรรมการบริหารแล้วคณะกรรมการบริหารจะจัดแบ่งหน้าที่ออกไปเป็นฝ่ายต่างๆขึ้นอยู่กับกิจกรรมที่ทำ แต่โดยทั่วไปแล้วจะประกอบไปด้วย (1) ฝ่ายรับซื้อ ทำหน้าที่รับซื้อผลผลิตที่ได้จากสมาชิกในแต่ละกลุ่ม (2) ฝ่ายการตลาด ทำหน้าที่จัดหา

แหล่งจำหน่ายผลผลิตนั้น (3) ฝ่ายการเงิน ทำหน้าที่ดูแลเกี่ยวกับการเงินของธุรกิจ และ(4) ฝ่ายประชาสัมพันธ์ ทำหน้าที่ให้ข่าวสารความรู้แก่สมาชิก พร้อมรายงานผลการปฏิบัติงานให้สมาชิกได้ทราบ โดยเฉพาะธุรกิจชุมชนที่เกิดจากการรวมกลุ่มตั้งแต่ 2 กลุ่มขึ้นไป เนื่องจากสภาพของพื้นที่อาจเป็นอุปสรรคที่ทำให้การติดต่อระหว่างกลุ่มนั้นขาดหายไป

แผนภาพที่ 3.5 แสดงลักษณะโครงสร้างของธุรกิจชุมชน กรณีที่ 3

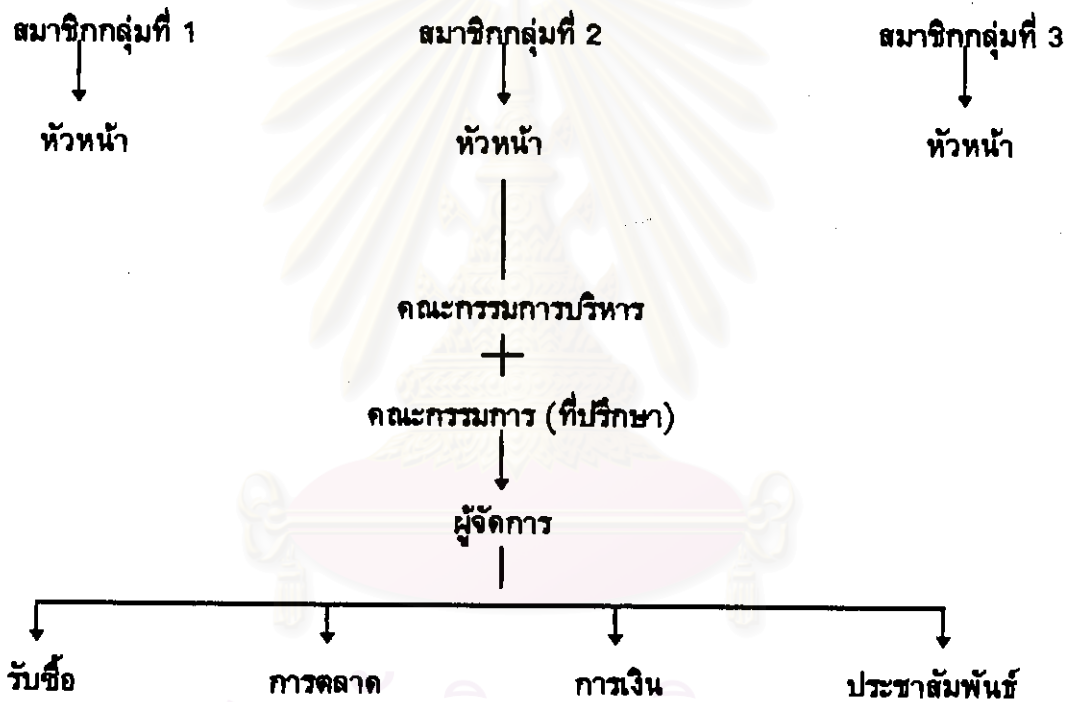


กรณีที่ 4

ในกรณีที่ 4 นี้การอธิบายมีความเหมือนกับกรณีที่ 3 เกือบทุกประการ จะแตกต่างกันตรงที่กรณีนี้ มีการถือหุ้นจากสถาบันภายนอก ที่เข้ามาทำหน้าที่การให้คำแนะนำ/ปรึกษาแก่ชุมชนซึ่งการเข้ามาของสถาบันจากภายนอกนี้ ส่วนหนึ่งเป็นการเข้ามาเพื่อช่วยเหลือชาวบ้าน แต่อีกส่วนหนึ่งนั้นเป็นการเข้ามาโดยมุ่งหวังผลตอบแทนจากชาวบ้านหรือชุมชน ไม่ว่าจะเป็นการเข้ามาเพื่ออาศัยแรงงานราคาถูก เพื่อวัตถุประสงค์ราคาถูกหรือเพื่อหาตลาดให้กับสถาบันจากภายนอกที่เข้ามาดังกล่าวเอง ดังนั้นชุมชนจึงต้องพิจารณาอย่างรอบคอบในการเข้ามาของสถาบันต่างๆ ดังเช่นกรณี กลุ่มเกษตรกรทำนา 3 ตำบล (มานะ นาคำ, 2539:9-12) อำเภอโพธาราม จังหวัดร้อยเอ็ด ที่เริ่มต้นจากการดำเนินงานของกลุ่มเกษตรกรทำนาคำบดสามขา หลังจากการดำเนินงานประสบความสำเร็จ ชาวนาจากตำบลศรีสว่าง และตำบลยางคำ จึงเข้ามาช่วยกันทำโรงสีรับซื้อข้าวเปลือกจากสมาชิกเพื่อแก้ปัญหาราคาข้าวตกต่ำ และลด

การเอาเปรียบจากพ่อค้าคนกลาง โรงสีของเกษตรกรทั้ง 3 กลุ่มตั้งอยู่ที่บ้านหัวดง ตำบลศรีสว่าง มีกำลังการผลิตวันละ (8ชม.) หรือประมาณ 30-40 กระสอบ มีโครงสร้างการดำเนินงานที่เกิดจากการรวมกลุ่มโดยได้รับการสนับสนุนจาก มูลนิธิประสานความร่วมมือพัฒนาทุ่งกุลาร้องไห้ ในการให้ความรู้การบริหารจัดการองค์กรที่มีระบบ เพื่อให้ธุรกิจชุมชนนี้สามารถพัฒนาต่อไปได้

แผนภาพที่ 3.6 แสดงลักษณะโครงสร้างของธุรกิจชุมชน กรณีที่ 4



3.3 รูปแบบการดำเนินงาน

รูปแบบในการดำเนินการธุรกิจในชุมชนนั้นมีความแตกต่างกันไป ตามความสามารถและความพร้อมของแต่ละชุมชน แต่เนื่องจากสภาพความเป็นอยู่ของคนในชุมชนนั้นค่อนข้างมีฐานะยากจน ดังนั้นการริเริ่มในการดำเนินงานของธุรกิจชุมชนจึงต้องเป็นแบบค่อยเป็นค่อยไป แต่สิ่งที่สำคัญที่สุดนั้น คือการเริ่มต้นด้วยกำลังที่ตนเองมีอยู่นั้นหมายความว่า หากชุมชนมีความสามารถในการระดมทุนจากสมาชิกได้ในจำนวนน้อยแล้ว ชุมชนก็ควรเริ่มสร้างธุรกิจชุมชนเฉพาะในสิ่งที่จำเป็นก่อน ต่อเมื่อธุรกิจดำเนินไปได้สักระยะหนึ่งและมีเงินทุนมากขึ้นแล้วจึงขยายกิจกรรมออกไป การดำเนินธุรกิจชุมชนแท้ที่จริงแล้วมิใช่การดำเนินการที่ใหญ่โตขณะที่มี

เงินทุนไม่เพียงพอ การก่อกำเนิดเพื่อนำมาสร้างธุรกิจชุมชนเป็นสิ่งที่พึงหลีกเลี่ยงมากที่สุด ด้วยเหตุที่ว่าแม้เมื่อมีการดำเนินงานไปและได้รับผลตอบแทนแล้ว ผลตอบแทนที่ได้ส่วนหนึ่งจะต้องนำไปชำระดอกเบี้ย ในประเด็นนี้อาจทำให้สมาชิกหมดกำลังใจในการดำเนินงานต่อไปได้

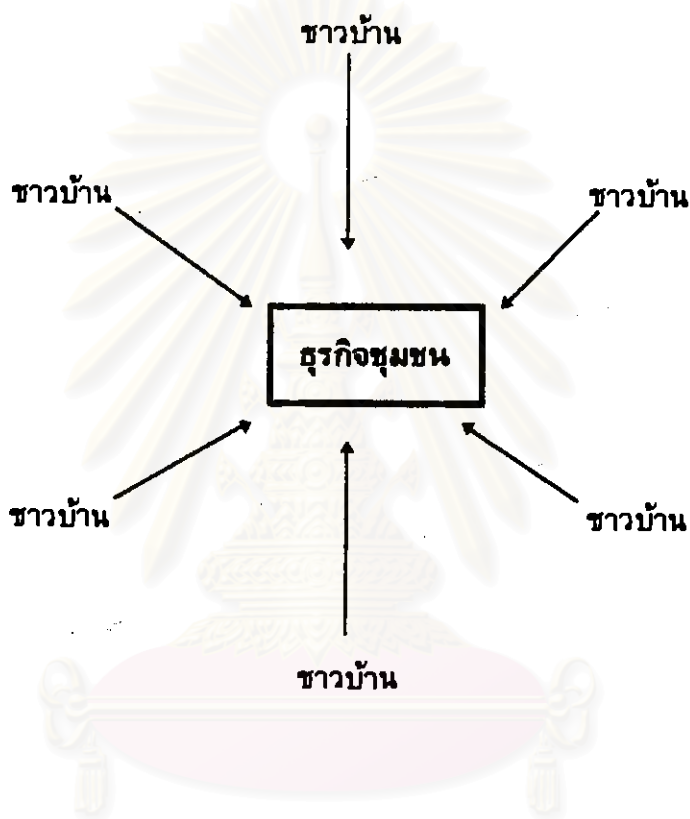
สำหรับรูปแบบในการดำเนินงานของธุรกิจชุมชนนั้นไม่มีรูปแบบที่แน่นอนตายตัว ขึ้นอยู่กับความพร้อมของแต่ละชุมชนว่ามีมากน้อยเท่าใด ในการริเริ่มการดำเนินงานธุรกิจชุมชนนั้น ชาวบ้านมักเริ่มจากการรวมตัวกันในรูปของกลุ่มออมทรัพย์ จากนั้นจึงขยายกิจกรรมออกไปบ้างก็จัดตั้งเป็นสหกรณ์ร้านค้า กองทุนยาประจำหมู่บ้าน หรือจัดตั้งเป็นสวัสดิการชุมชน เป็นต้น เพื่อให้เกิดการสะสมทุน (Capital Accumulation) โดยชาวบ้าน ทุนทั้งหลายที่เกิดขึ้นจากกระบวนการในการดำเนินกิจกรรมนั้นจะสะสมไว้เป็นกองทุนสำหรับธุรกิจชุมชนที่จัดตั้งขึ้น ซึ่งในการจำแนกรูปแบบการดำเนินงานของธุรกิจชุมชนนี้อาจแบ่งได้เป็น 4 ลักษณะตามลักษณะการถือครองปัจจัยการผลิตคือ (1) ชาวบ้านถือครองปัจจัยการผลิตทั้งหมด (2) มีการเข้าร่วมจากสถาบันภายนอก แต่ไม่ได้ถือครองปัจจัยการผลิต (3) มีการเข้าร่วมจากสถาบันภายนอกและถือครองปัจจัยการผลิตร่วมกัน และ (4) มีการเข้าร่วมจากสถาบันภายนอก และถือครองปัจจัยการผลิตทั้งหมด

รูปแบบที่ 1

รูปแบบที่ 1 นี้เป็นกรณีที่ ชาวบ้านถือครองปัจจัยการผลิตทั้งหมด ซึ่งในการรวมกลุ่มของชาวบ้านนั้นมักเป็นการรวมกลุ่มอันเนื่องมาจากการที่ชาวบ้านต้องประสบกับปัญหาที่เกิดขึ้นในชุมชนร่วมกัน ลักษณะของการรวมกลุ่มอาจเกิดขึ้นจากการจัดตั้งเป็นกลุ่มออมทรัพย์ก่อนในระยะแรก ดังเช่นกรณี กลุ่มออมทรัพย์แบบพัฒนาครอบครัวชีวิต ที่ตำบลน้ำขาว อำเภอจะนะ จังหวัดสงขลา (ชบ ยอดแก้ว, 2531:1-13) นำโดยครูชบ ยอดแก้ว ที่มองเห็นถึงปัญหาที่เกิดขึ้นในชุมชนไม่ว่าจะเป็นปัญหาความขาดแคลนทุนทรัพย์ ปัญหาโจรผู้ร้าย ปัญหาประชาชนมีวัสดุอบายมุข ปัญหาหมู่บ้านไม่สะอาด รวมถึงปัญหาที่เกิดจากการที่เจ้าหน้าที่ของรัฐกับประชาชนมีทัศนคติไม่ตรงกันบางเรื่อง และปัญหาความแตกแยกในชุมชน ครูชบจึงได้ริเริ่มนำกิจกรรมการออมทรัพย์แบบพัฒนาครอบครัวชีวิตเข้ามา ทำให้เกิดการสะสมทุน (ทุนเงินตรา) ขึ้นในหมู่บ้าน จากนั้นจึงนำเงินออมที่ได้ส่วนหนึ่งไปจัดตั้งเป็นกองทุนสวัสดิการ กลุ่มยาประจำหมู่บ้าน และกองทุนบัตรสุขภาพประจำหมู่บ้าน ทำให้คนในชุมชนมีคุณภาพชีวิตที่ดีขึ้น ผลจากการดำเนินงานพบว่า สมาชิกมีเงินทุนสะสมเพิ่มจาก 9,720 บาทในปี 2525 เป็น 331,200 บาทในปี 2531 นอกจากนี้ยังมีการริเริ่มจัดตั้งโครงการสนับสนุนอื่นๆ เช่น โครงการพัฒนาหมู่บ้าน โครงการอาหารกลางวัน โครงการเกษตร โครงการสุศึกษาสายการศึกษา โครงการเด็ก

ก่อนวัยเรียน และโครงการเศรษฐกิจชุมชน เป็นต้น รูปแบบดังกล่าวนี้แม้จะเป็นการเข้าร่วมกันของชาวบ้านแต่ก็อาจได้รับการสนับสนุนจากภาครัฐ ภาคเอกชน ตลอดจนสถาบันอื่นๆ ก็เป็นได้

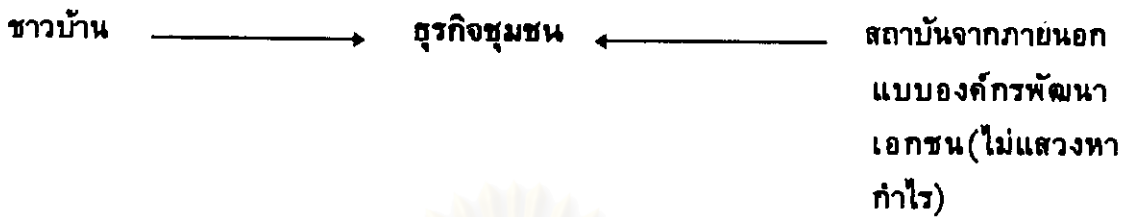
แผนภาพที่ 3.7 แสดงรูปแบบการเข้าร่วมในธุรกิจชุมชนกรณีที่ 1



รูปแบบที่ 2

รูปแบบที่ 2 นี้เป็นกรณีที่ มีการเข้าร่วมจากสถาบันภายนอกแบบองค์กรพัฒนาเอกชนที่ไม่มุ่งเน้นการแสวงหากำไร แต่ชาวบ้านยังคงถือครองปัจจัยการผลิตทั้งหมด สำหรับการเข้าร่วมจากสถาบันภายนอกนี้อาจเป็นการเข้าร่วมในการถ่ายทอดความรู้ตลอดจนเทคโนโลยีในการผลิตให้แก่ชุมชน โดยสถาบันจากภายนอกนี้มิได้เข้ามาถือครองปัจจัยการผลิตที่ชุมชนมีอยู่แต่อย่างใด ซึ่งกรณีนี้ถือเป็นกรณีที่เกิดขึ้นได้ยาก เนื่องจากโดยปกติแล้วสถาบันจากภายนอกที่เข้ามานั้นมักเข้ามามีส่วนในการถือครองหุ้นในกิจกรรมนั้นๆ

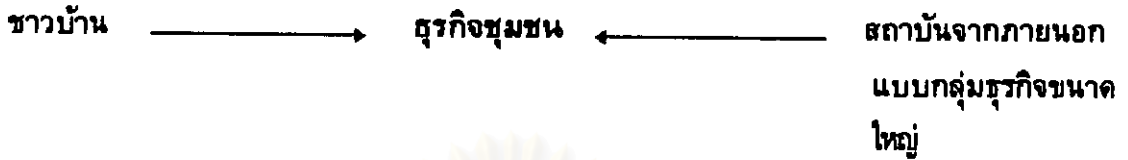
แผนภาพที่ 3.8 แสดงรูปแบบการเข้าร่วมในธุรกิจชุมชนกรณีที่ 2



รูปแบบที่ 3

รูปแบบที่ 3 นี้เป็นกรณีที่ มีการเข้าร่วมจากสถาบันภายนอกแบบกลุ่มธุรกิจขนาดใหญ่ และมีการถือครองปัจจัยการผลิตร่วมกัน ซึ่งการเข้ามาของสถาบันจากภายนอกนั้น หากแบ่งตามช่วงเวลาของการเข้ามานั้นสามารถแบ่งได้เป็น 2 กรณีด้วยกันคือ (1) เป็นการเข้ามาในระยะเริ่มก่อตั้งธุรกิจชุมชน เนื่องจากในระยะแรกของการก่อตั้งนั้นจำเป็นต้องใช้เงินเพื่อการลงทุนขณะที่เงินลงทุนที่เกิดขึ้นจากชาวบ้านมีไม่เพียงพอ ประกอบกับการดำเนินงานในระยะแรกนั้นชาวบ้านยังไม่ให้ความสนใจเท่าที่ควร ดังนั้นการพึ่งพาปัจจัยจากภายนอก อาทิเช่น เงินทุน ความรู้ ตลอดจนเทคโนโลยีจึงเป็นสิ่งที่มิอาจหลีกเลี่ยงได้ ประการที่(2) เป็นการเข้ามาในช่วงที่ธุรกิจชุมชนได้มีการดำเนินงานไปแล้ว ในกรณีนี้อาจเกิดขึ้นเนื่องจากชุมชนต้องการขยายการผลิตออกไปจากเดิม ดังเช่นกรณี กลุ่มพรรณไม้ ที่เริ่มจากการทอผ้าพื้นเมืองของสตรีในหมู่บ้าน กลุ่มพรรณไม้นี้มีการเข้าร่วมกับสถาบันจากภายนอก (Appropriate Technology Association; ATA) ในการลงทุนกับชาวบ้านในสัดส่วน 31:69 (หรือเป็นของชาวบ้านร้อยละ 31ขณะที่เป็นของสถาบันจากภายนอกร้อยละ 69) อย่างไรก็ตามในการเข้าร่วมของสถาบันจากภายนอกนี้จำเป็นต้องพิจารณาให้ละเอียดถี่ถ้วน (มานะ นาคำ, 2539:3-6) เนื่องจากในบางครั้งการเข้ามาของสถาบันจากภายนอกได้ส่งผลกระทบต่ออาชีพของคนในชุมชน ดังเช่นกรณี บริษัทเครือเจริญโภคภัณฑ์ จำกัด (วารสารเศรษฐศาสตร์การเมือง, 2540:14) ที่นาระบบโรงสีเข้าไปตั้งที่จังหวัดบุรีรัมย์ ให้ชาวบ้านถือหุ้นเป็นรูปแบบธุรกิจชุมชน โรงสีให้ราคารับซื้อข้าวสูงจนโรงสีขนาดกลางและขนาดเล็กต้องเลิกกิจการไป แต่สิ่งที่ตามมาคือการเข้าไปก่อสร้างห้างสรรพสินค้าขนาดใหญ่ ส่งผลให้ธุรกิจค้าปลีกต้องล้มกิจการไป

แผนภาพที่ 3.9 แสดงรูปแบบการเข้าร่วมในธุรกิจชุมชนกรณีที่ 3



รูปแบบที่ 4

รูปแบบที่ 4 นี้เป็นกรณีที่ มีการเข้าร่วมจากสถาบันภายนอก และสถาบันจากภายนอกถือครองปัจจัยการผลิตทั้งหมด การเข้ามาของสถาบันภายนอกในกรณีนี้มักเป็นการเข้ามาลงทุนในลักษณะของการสร้างงานในชุมชน มีการจ้างคนในชุมชนเป็นแรงงานในการผลิต การเข้ามาในประเภทนี้โดยทั่วไปแล้วคนในชุมชนจะไม่มีบทบาทหรือส่วนร่วมอะไรในการบริหารจัดการเลย ซึ่งหากเป็นเช่นนั้นคนในชุมชนจำเป็นต้องขังใจให้ตีก่อนที่จะยอมรับการเข้ามาของสถาบันจากภายนอกนี้ ด้วยเหตุที่ชาวบ้านจะต้องตกเป็นฝ่ายรับต่อไป แต่หากชาวบ้านเรียนรู้ที่จะใช้ประโยชน์จากการเป็นแรงงานในการผลิตแล้ว ชาวบ้านก็อาจใช้ประสบการณ์ที่ได้รับนี้รวบรวมกำลังคนกำลังเงินและที่สำคัญกำลังใจลุกขึ้นต่อสู้ด้วยการจัดตั้งธุรกิจชุมชนที่เป็นของชาวบ้าน โดยชาวบ้าน และเพื่อชาวบ้านขึ้นมาได้อย่างแท้จริง อย่างไรก็ตามรูปแบบของการเข้าร่วมในลักษณะนี้หากเกิดขึ้นจริงก็อาจถือได้ว่ามิได้เป็นการดำเนินธุรกิจตามความหมายของธุรกิจชุมชนที่เน้นการดำเนินกิจกรรมที่เป็นของชาวบ้าน โดยชาวบ้าน และเพื่อชาวบ้าน

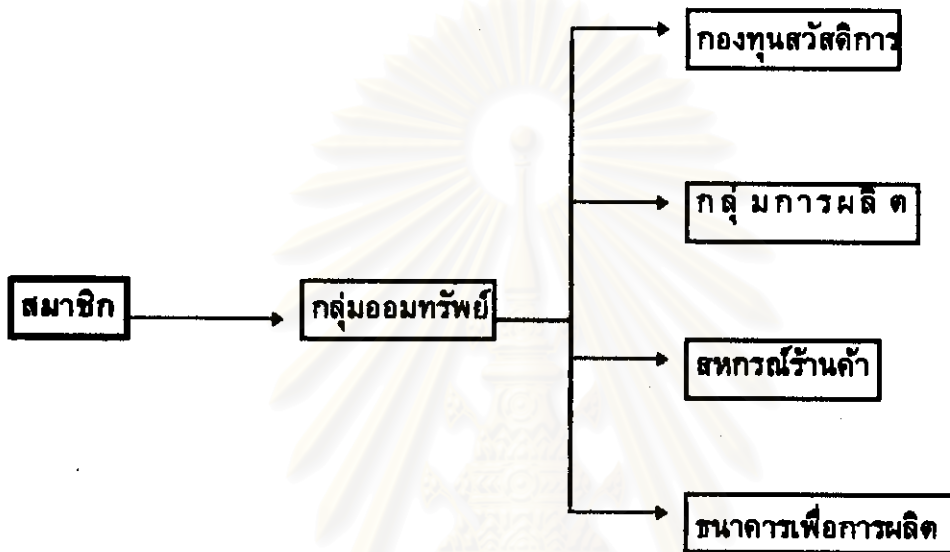
แผนภาพที่ 3.10 แสดงรูปแบบการเข้าร่วมในธุรกิจชุมชนกรณีที่ 4



ในการแบ่งรูปแบบของการดำเนินงานตามการเข้าร่วมนี้ หากพิจารณาในทางปฏิบัติแล้วการดำเนินงานของธุรกิจชุมชนยังแตกต่างกันไปตามกระบวนการของการเกิดขึ้นด้วย ซึ่งกระบวนการสะสมทุนของธุรกิจชุมชนนั้นมักเป็นไปในรูปของ (1) ทุนการเงิน และ (2) ทุนธุรกิจการค้า ในบางชุมชนธุรกิจชุมชนเกิดจากการจัดตั้งกลุ่มออมทรัพย์แล้วจึงขยายกิจกรรม

ออกไป ขณะที่บางชุมชนธุรกิจชุมชนเกิดจากการจัดตั้งกลุ่มที่ทำการผลิตก่อน แล้วจึงนำผลกำไรที่ได้ไปจัดตั้งเป็นกลุ่มออมทรัพย์ ทั้งนี้ขึ้นอยู่กับความพร้อมของคนในชุมชน

แผนภาพที่ 3.11 แสดงลักษณะการเกิดขึ้นของธุรกิจชุมชน

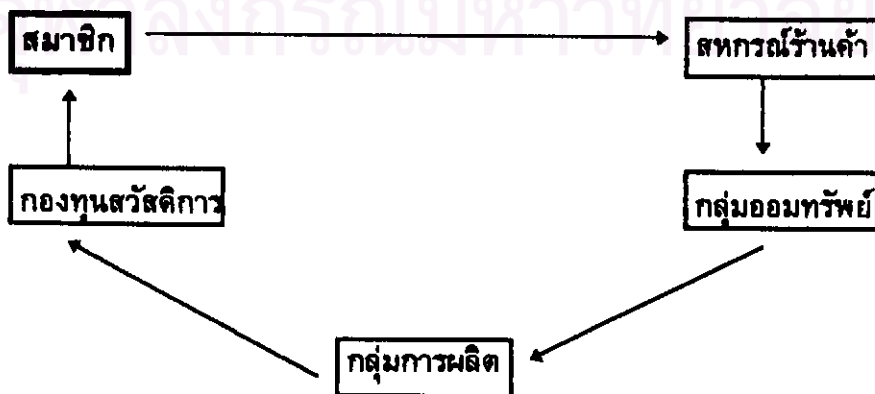


ธุรกิจชุมชนลักษณะนี้เป็นการเกิดขึ้นในลักษณะของ ทุนเงินตรา ที่เกิดจากการสะสมเงินของสมาชิกรวบรวมกันจัดตั้งเป็นกลุ่มออมทรัพย์หรือกลุ่มสัจจะออมทรัพย์ขึ้นโดยให้ชาวบ้านเป็นสมาชิก (พิทยา ว่องกุล, 2539:654-655) ตั้งสัจจะว่าจะฝากเงินอย่างน้อยคนละก็บาทต่อเดือนและปฏิบัติไปตามนั้น กลุ่มออมทรัพย์ที่ตั้งขึ้นมาแล้วนั้นนอกจากจะเป็นแหล่งเงินกู้ให้แก่ชาวบ้านได้นำไปใช้ในการเพิ่มผลผลิตหรือใช้ในยามเดือดร้อนแล้วยังนำไปขยายกิจกรรมของชุมชน ดังเช่นกรณี กลุ่มออมทรัพย์บ้านหัวเปเลว อำเภอสทิงพระ จังหวัดสงขลา ที่เริ่มจัดตั้งกลุ่มออมทรัพย์เมื่อวันที่ 1 ธันวาคม 2533 จากสมาชิกถือหุ้นๆละ 10 บาทเวลา 5 ปีผ่านไปกลุ่มออมทรัพย์มีเงินหมุนเวียนถึง 1 ล้านบาท ต่อมาได้ขยายธุรกิจชุมชนออกไปด้วยการซื้อที่ดินเพื่อสร้างโรงงานแปรรูปน้ำตาลโคคนคและจัดเป็นตลาดนัดซื้อขายน้ำผึ้ง 1 แปลงราคา 150,000 บาท ในเดือนมิถุนายน 2538 กลุ่มออมทรัพย์บ้านหัวเปเลว บ้านบ่อกุล บ้านพังก บ้านตามหน บ้านบ่ออิฐ และบ้านปลายนานำเงินจากกองทุนธุรกิจชุมชนของแต่ละกลุ่มมาจัดตั้งเป็น กลุ่มธุรกิจชุมชนภาคใต้ ดำเนินการจำหน่ายสินค้าปลอดสารเคมีทั้งขายปลีกและขายส่งจากภาคใต้ เป็นต้น

กล่าวโดยสรุป การริเริ่มกระบวนการระดมทุนของชุมชนนั้นอาจเริ่มต้นจากการรวบรวมสมาชิกและจัดตั้งเป็นกลุ่มออมทรัพย์ขึ้นมาทำการออมเงินซึ่งในกรณีของชุมชนที่มีความยากจนการออมเงินอาจเริ่มจากเงินเพียงไม่กี่บาทรวบรวมไว้ แต่การออมทรัพย์ควรทำในรูปของกลุ่มสัจจะกล่าวคือเป็นการให้คำมั่นว่าจะออมทรัพย์ทุกเดือน เมื่อกลุ่มออมทรัพย์สามารถออมเงินได้ในระดับหนึ่งแล้ว กลุ่มอาจขยายกิจกรรมออกไปจัดตั้งเป็นทุนอื่นๆได้เช่น จัดตั้งเป็น (1) กองทุนสวัสดิการ เพื่อการอุปถัมภ์ การทำบุญ ตำรักษาพยาบาล เป็นต้น (2) กลุ่มการผลิตได้แก่ กลุ่มทอผ้า กลุ่มปั้นหม้อ กลุ่มงานหัตถกรรม เป็นต้น (3) สหกรณ์ร้านค้า โดยการนำสินค้ามาขายให้แก่ชาวบ้านในราคาถูกเนื่องจากไม่ต้องผ่านพ่อค้าคนกลาง นอกจากนี้ยังเป็นแหล่งรับซื้อสินค้าที่ผลิตได้จากชาวบ้านส่วนหนึ่งด้วย (4) ธนาคารเพื่อการผลิตได้แก่ ธนาคารพืชผล ธนาคารข้าว ธนาคารโค-กระบือ เป็นต้น (พิทยา ว่องกุล, 2538:655)

นอกจากนี้กระบวนการเกิดขึ้นของธุรกิจชุมชน ยังอาจเกิดจากการรวมตัวกันจัดตั้งเพื่อลงทุนทำธุรกิจการค้า โดยการจัดตั้งเป็นสหกรณ์ร้านค้าก่อน แล้วจึงขยายกิจกรรมออกไปเป็นกลุ่มออมทรัพย์ กลุ่มการผลิต และกองทุนสวัสดิการ ดังแผนภาพที่ 3.12 หลังจากที่มีสมาชิกจัดตั้งสหกรณ์ร้านค้าทำการขายสินค้าให้แก่ชาวบ้าน ซึ่งถือเป็นการขายสินค้าในราคาถูกและเป็นแหล่งรับซื้อสินค้าของชาวบ้านดังที่ได้กล่าวมาแล้วนั้น เมื่อมีทุนสะสมในระดับหนึ่งแล้วกลุ่มจะได้จัดตั้งกลุ่มออมทรัพย์ขึ้นโดยนำดอกเบี้ยที่ได้จากการให้สินเชื่อแก่สมาชิกไปสะสมไว้เป็นทุนของธุรกิจชุมชนจากนั้นจึงขยายกิจกรรมออกไปสู่กลุ่มการผลิต ทำการผลิตและจำหน่ายสินค้าเมื่อได้ดอกผลกลับคืนมาแล้วจึงนำไปเข้าธุรกิจชุมชนเพื่อนำเงินสะสมที่ได้นั้นไปจัดตั้งเป็นกองทุนสวัสดิการให้แก่สมาชิกในชุมชนต่อไป

แผนภาพที่ 3.12 แสดงลักษณะของกระบวนการขยายกิจกรรมของธุรกิจชุมชน



กล่าวโดยสรุปการเกิดขึ้นของกระบวนการธุรกิจชุมชนนี้ การสร้างวงจรกิจกรรมสะสมทุนของชุมชนไม่ว่าจะเป็นทุนเงินตราได้แก่ กลุ่มออมทรัพย์ ธนาคารหมู่บ้าน สหกรณ์ออมทรัพย์ หรือทุนธุรกิจการค้าได้แก่ สหกรณ์ร้านค้า ศูนย์สหกิจการตลาด กองทุนน้ำมัน ต่างก็ล้วนแล้วแต่ทำให้ธุรกิจชุมชนสะสมทุนได้ด้วยกระบวนการสะสมทุน (Capital Accumulation) ทั้งสิ้น หากชุมชนใดประสบความสำเร็จชุมชนนั้นก็สามารถพัฒนาต่อไปได้ ปัญหาต่างๆที่เกิดขึ้นในชุมชนไม่ว่าจะเป็นปัญหาทางเศรษฐกิจ สังคม รวมถึงปัญหาทางด้านการเมือง และวัฒนธรรมย่อมลดน้อยลงไปได้ ดังนั้นธุรกิจชุมชนจึงถือได้ว่าเป็นการสะสมทุนให้เกิดขึ้นเพื่อเป็นฐานในการสร้างความมั่นคงและมั่นคงให้แก่มั่นคงในชุมชนในระยะยาว

3.4 แหล่งที่มา-ใช้ไปของเงินทุน

3.4.1 แหล่งที่มาของเงินทุน (Source of Fund)

ในการจัดตั้งธุรกิจชุมชนนั้นจำเป็นต้องมีเงินทุนเริ่มแรกเพื่อใช้ในการดำเนินงานทั้งในส่วนที่เป็นการสร้างถาวรวัตถุและค่าใช้จ่ายทั่วไป สำหรับวิธีการในการระดมทุนเพื่อใช้ในการประกอบกิจการของธุรกิจชุมชนมี 2 วิธีการคือ (พิทยา ว่องกุล, 2539:5)

1) โดยการให้ชาวบ้านออกคนละเล็กคนละน้อย แต่อาจต้องใช้เวลายาวนานเป็นเดือนเป็นปีจึงจะได้เป็นเงินทุนก้อนใหญ่ แหล่งที่มาของเงินทุนแหล่งนี้จึงเป็นการสะสมทุนในระยะยาว เพื่อสร้างฐานเศรษฐกิจของชุมชนให้ก้าวต่อไปได้ เป็นหลักประกันชีวิตความเป็นอยู่เป็นกองทุนกู้ยืมไปแก้ปัญหาความเดือดร้อนที่เกิดขึ้น

2) โดยการอาศัยความเชื่อใจระหว่างชุมชนในกรณีที่ชุมชนมีการออมทรัพย์ด้วยการให้ชาวบ้านนำเงินจากกองทุนในหมู่บ้านร้อยละ 5-10 มารวมกัน หากมี 100 หมู่บ้าน ๑ละ 1 แสนบาทก็จะได้ทุน 10 ล้านบาท ทำให้สามารถขยายเครือข่ายออกไปได้ และหากรวมกันเป็นชุมชนก็จะกลายเป็นทุนที่ใหญ่ขึ้นสามารถสร้างธุรกิจขนาดใหญ่ได้

กระบวนการในการระดมทุนทั้ง 2 วิธีการนี้นับว่ามีความสำคัญอย่างยิ่ง เนื่องจากทุนดังกล่าวถือเป็นทุนเริ่มต้นของชุมชน ยิ่งผู้นำชุมชนหรือผู้นำหมู่บ้านระดมทุนได้มากเท่าใดก็จะยิ่งทำให้การดำเนินงานของธุรกิจชุมชนเป็นไปได้ด้วยดีเท่านั้น แต่การดำเนินธุรกิจชุมชนโดยอาศัยเพียงเงินทุนของคนในชุมชนนั้นอาจกระทำได้ดีค่อนข้างลำบากโดยเฉพาะในช่วงแรกของการก่อตั้ง เนื่องจากชาวบ้านส่วนใหญ่ยังไม่มีความมั่นใจในการลงทุน ต่อเมื่อการมีการดำเนินการไปได้สักระยะหนึ่งแล้วชาวบ้านเห็นว่าเป็นการลงทุนที่ดี ผลประโยชน์ตกอยู่กับชาวบ้าน เมื่อนั้นชาว

บ้านจึงจะตัดสินใจร่วมลงทุนด้วย ดังนั้นแหล่งที่มาของเงินทุนในการดำเนินธุรกิจชุมชนจึงประกอบไปด้วย (สำนักงานกองทุนสนับสนุนการวิจัย, 2539:19-20)

1) ทุนเรือนหุ้น เป็นการระดมทุนจากสมาชิก องค์กรพัฒนาหรือบุคคลทั่วไป ที่สนใจเข้าร่วมในธุรกิจทำการซื้อหุ้น สมาชิกหนึ่งคนสามารถซื้อหุ้นได้มากกว่าหนึ่งหุ้นขึ้นไป แต่จะซื้อได้มากเท่าใดนั้นขึ้นอยู่กับข้อกำหนดที่แต่ละชุมชนจะกำหนดขึ้น และสมาชิกจะมีสิทธิในการตัดสินใจหรือออกเสียงตามจำนวนหุ้นที่ถืออยู่ สำหรับการลงทุนนั้นในระยะแรกอาจจำเป็นต้องพึ่งการลงทุนจากภายนอกก่อนดังเช่นกรณี กลุ่มพรรณไม้ ในช่วงก่อตั้งนั้นองค์กรพัฒนาได้เข้าร่วมลงทุนโดยถือหุ้นทั้งหมดคิดเป็นร้อยละ 75 ขณะที่ชาวบ้านถือหุ้นเพียงร้อยละ 25 ต่อมาชาวบ้านได้เข้ามาร่วมลงทุนมากขึ้นเป็นร้อยละ 31 เมื่อเปรียบเทียบกับองค์กรพัฒนาที่มีหุ้นอยู่ร้อยละ 69

2) ทุนจากการสนับสนุนของสถาบันต่างๆหรือองค์กรพัฒนาเอกชน เงินทุนประเภทนี้อาจอยู่ในรูปของเงินกู้ยืมโดยไม่คิดอัตราดอกเบี้ยหรือคิดอัตราดอกเบี้ยต่ำก็ได้ ซึ่งลักษณะของการให้กู้ยืมหรือการได้รับสินเชื่อมีหลายลักษณะได้แก่

2.1) องค์กรเป็นผู้ไปจัดทำโครงการพัฒนาอาชีพโดยองค์กร ได้แก่ กรณีสหกรณ์แม่ท้อศรีกรุงไทย จำกัด ที่ได้กู้เงินไปซื้อรถแท็กซี่มิเตอร์ให้สมาชิกเช่าซื้อต่อ กรณีกลุ่มออมทรัพย์ชุมชนเสื่อใหญ่อุทิศกู้เงินเพื่อซื้อชาแดงติดเคื่องสำหรับสมาชิกที่ประกอบอาชีพรับซื้อของเก่า หรือกรณีการตั้งร้านค้าชุมชนของกลุ่มออมทรัพย์ร่วมเกล้าไชย 8

2.2) องค์กรเป็นผู้ไปให้สมาชิกกู้ลงทุนในรูปแบบเดียวกัน ดังเช่น กรณีกลุ่มออมทรัพย์เดชะบางบัวที่กู้เงินไปให้สมาชิกแข่งแผงขายของในตลาดร่วมกัน หรือกรณีสหกรณ์เดินรถกู้เพื่อให้สมาชิกนำไปซื้อและซ่อมรถยนต์ เป็นต้น

2.3) องค์กรให้สมาชิกเพื่อลงทุนเป็นรายบุคคล มีทั้งที่เป็นการลงทุนใหม่และการลงทุนเพื่อขยายกิจการเดิมได้แก่ การรับเหมาก่อสร้าง การทำเหล็กคัด การทำพรมเช็ดเท้า การทำดอกไม้ประดิษฐ์ เป็นต้น

2.4) องค์กรให้สมาชิกทำกิจการหรือโรงงานขนาดเล็ก ก่อให้เกิดการจ้างงานในชุมชนหรือในจังหวัดเดียวกันได้แก่ การตัดเย็บเสื้อผ้าสำเร็จรูป การทำอุปกรณ์กายภาพบำบัด เป็นต้น

แหล่งที่มาของเงินทุนที่ได้จากการกู้ยืมนั้นมักได้จากแหล่งเงินกู้ทั้งจากภาครัฐบาล (Government Sector) และแหล่งเงินกู้จากภาคเอกชน (Private Sector) ได้แก่ แหล่งเงินทุนจากสถาบันการเงินต่างๆ อาทิเช่น ธนาคารพาณิชย์ บริษัทเงินทุน บริษัทเงินทุนอุตสาหกรรมแห่งประเทศไทย (IFCT) เป็นต้น นอกจากนี้ยังอาจกู้ได้จากสถาบันการเงินนอกระบบได้แก่ การกู้ยืมจากเพื่อน พี่น้อง สินเชื่อเพื่อการค้า วงแชร์ เป็นต้น

3.4.2 แหล่งใช้ไปของเงินทุน (Source of Use)

ในส่วนของการใช้ไปของเงินทุนนั้นสามารถแบ่งตามวัตถุประสงค์ของการใช้ไปได้เป็น 4 วัตถุประสงค์สำคัญดังนี้

1) ใช้เป็นค่าใช้จ่ายในการดำเนินกิจการธุรกิจชุมชน ได้แก่ ค่าจ้างเงินเดือนของ ผู้ที่มีหน้าที่ในโครงสร้างธุรกิจชุมชน ค่าใช้จ่ายในการจัดอบรมครูงาน ตลอดจนค่าใช้จ่ายต่างๆ ที่เกิดขึ้นจากการดำเนินงานรวมถึงการใช้จ่ายเป็นเงินทุนหมุนเวียนของธุรกิจชุมชน การซื้อ เครื่องมือเครื่องจักร เครื่องใช้ ที่ดิน วัสดุคิบและอื่นๆ เป็นต้น

2) ใช้เป็นค่าใช้จ่ายในการขยายกิจการดังเช่นกรณีของ กลุ่มพรรณไม้ ซึ่งได้ เริ่มต้นกิจกรรมด้วยการทอดผ้าโดยอาศัยเทคโนโลยีที่เหมาะสม มีการขยายกิจการจากการขายผ้า พื้นที่เมืองเพียงไม่กี่วันไปสู่ร้านค้าที่สนใจ รวมทั้งมีการตั้งศูนย์กลางการขาย นอกจากนี้ยังขยาย ธุรกิจออกไปทำสถานีบริการน้ำมันอีกด้วย หรือในกรณีของ กลุ่มออมทรัพย์บ้านหัวเปลง ที่ นำรายได้จากการดำเนินงานธุรกิจชุมชนร้อยละ 50 เข้ากองทุนธุรกิจชุมชน ร้อยละ 5 เข้ากองทุนพัฒนากลุ่มและร้อยละ 5 เข้ากองทุนพัฒนาสังคมและสิ่งแวดล้อม

3) ใช้เป็นค่าใช้จ่ายในการจัดสรรเงินปันผลค่าหุ้นให้แก่ผู้ถือสิทธิ์ตามที่ถือครอง ค่าใช้จ่ายประเภทนี้จะเพิ่มมากขึ้นตามรายได้ของธุรกิจชุมชน ดังเช่นกรณี กลุ่มออมทรัพย์บ้าน หัวเปลง ที่ปันผลคืนให้แก่สมาชิกร้อยละ 30 เป็นต้น

4) ใช้ไปในการดำเนินกิจกรรมสาธารณประโยชน์ โดยการจัดตั้งเป็นกองทุน สวัสดิการดังเช่นกรณี บริษัท บานา จำกัด ที่ได้เข้าไปร่วมกับชาวบ้านโดยให้ชาวบ้านแยบรอง แท้ส่งให้กับบริษัทฯ (สำนักงานกองทุนสนับสนุนการวิจัย, 2539:32) ที่ไปตั้งโรงงานที่หนอง โปสถ์หลังจากที่ชำระเงินคืนให้แก่บริษัท บานา จำกัด จนครบแล้วสหกรณ์ได้นำผลกำไรที่ได้มา ทำกิจกรรมอื่นที่เป็นประโยชน์ต่อชุมชนได้แก่ การจัดตั้งกองทุนการศึกษา การขยายโอกาส ด้านการงาน การส่งซื้อปุ๋ยสำหรับชาวนาในหมู่บ้าน การขายสินค้าลดราคาเพิ่มขึ้นในหมู่บ้าน และการขยายโครงการอาหารกลางวันแก่เด็กนักเรียน และสำหรับเด็กนักเรียนที่ด้อยโอกาสใน

หมู่บ้าน เป็นต้น นอกจากนี้ยังรวมไปถึงการช่วยเหลือในยามที่ชาวบ้านที่สมาชิกได้รับความเดือดร้อนหรือเจ็บป่วยด้วย อย่างไรก็ตามชุมชนจำเป็นต้องตระหนักถึงการถือครองหุ้นในบริษัทต่างๆที่เข้ามาให้ดี เนื่องจากหากชาวบ้านไม่มีหุ้นในบริษัทเหล่านั้นเลย การเข้ามาในลักษณะนี้ก็อาจถือได้ว่ามิได้ก่อให้เกิดกิจกรรมที่เป็นธุรกิจชุมชนขึ้นในชุมชนได้

สำหรับการเก็บเงินหุ้นสะสมที่ได้นั้นไม่ว่าจะเป็นจากการออมทรัพย์หรือจากสหกรณ์ร้านค้า ชุมชนมักเก็บไว้ที่สถาบันการเงิน โดยนำเงินส่วนหนึ่งเก็บไว้ที่สถาบันการเงินดังกล่าวและนำเงินอีกส่วนหนึ่งเก็บไว้เพื่อใช้เป็นเงินทุนหมุนเวียน ในส่วนของเงินหุ้นสะสมที่เก็บไว้ยังสถาบันการเงินนั้นชุมชนยังได้เก็บเกี่ยวผลประโยชน์ที่ได้จากอัตราดอกเบี้ยด้วย

3.5 บทบาทของหน่วยงานที่เกี่ยวข้อง

ในการจัดตั้งธุรกิจชุมชนนั้นจำเป็นอย่างยิ่งที่จะต้องได้รับความร่วมมือจากสถาบันภายนอกทั้งจากภาครัฐบาล ภาคเอกชน ตลอดจนองค์กรพัฒนาเอกชนต่างๆ ซึ่งผู้ศึกษาจะได้ทำการวิเคราะห์โดยแบ่งออกเป็น 3 ส่วนดังนี้ (สำนักงานกองทุนสนับสนุนการวิจัย, 2539:34-54)

3.5.1 บทบาทของภาครัฐบาล

บทบาทของภาครัฐบาลต่อกรณีของธุรกิจชุมชนนั้นสามารถแบ่งกรอบในการวิเคราะห์ได้เป็น 2 ระดับคือ (1) ระดับนโยบาย และ(2) ระดับปฏิบัติการ

1) ระดับนโยบาย

ในแผนพัฒนาเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติฉบับที่ 8 นั้นได้มีการวางนโยบายหลักเกี่ยวกับแนวทางสนับสนุนธุรกิจชุมชนไว้ (สำนักงานคณะกรรมการพัฒนาการเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติ, 2539) ดังนี้

1.1) ส่งเสริมให้การศึกษาในท้องถิ่น โดยเฉพาะอย่างยิ่งในระดับอุดมศึกษาใช้ความรู้และศักยภาพที่มีอยู่เพื่อพัฒนาท้องถิ่น เช่น การอบรมผู้นำในการพัฒนาชุมชน เป็นต้น

1.2) การสร้างหลักประกันทางเศรษฐกิจแก่ชุมชนและครอบครัว ด้วยการจัดฝึกอบรมแรงงานให้สอดคล้องกับความต้องการของแรงงาน พร้อมทั้งปรับปรุงระบบข้อมูลข่าวสารให้มีความทันสมัยและกระจายไปสู่ประชาชนในทุกพื้นที่ นอกจากนี้ยังให้การสนับสนุน

อุตสาหกรรมในครัวเรือนและอุตสาหกรรมชุมชนที่สอดคล้องกับความต้องการของคนในชุมชน รวมไปถึงจัดให้มีการส่งเสริมให้มีการประกอบอาชีพที่มีความมั่นคง เพื่อความเป็นอยู่ที่ดีขึ้นของคนในชุมชน

1.3) ส่งเสริมให้ธุรกิจเอกชนเข้ามามีส่วนร่วมในการพัฒนาเศรษฐกิจชุมชนและชีวิตครอบครัวด้วยการสร้างความเข้าใจที่ถูกต้องให้แก่ผู้ประกอบการจากเดิมที่มุ่งเน้นเพียงผลกำไรในระยะสั้นไปสู่การลงทุนเพื่อการพัฒนาในระยะยาว พร้อมทั้งสนับสนุนให้สถาบันการเงินเอกชนจัดระบบสินเชื่อเพื่อการพัฒนาเศรษฐกิจของชุมชนในรูปแบบต่างๆ

1.4) เสริมสร้างความเข้มแข็งของชุมชนให้มีความพร้อมในการตอบรับการเข้าร่วมทั้งจากภาครัฐบาล ภาคเอกชน และองค์กรพัฒนาเอกชนโดย

1.4.1 การเตรียมความพร้อมของชุมชนเพื่อให้คนในชุมชนมีศักยภาพที่ดีด้วยการเสริมสร้างกระบวนการพัฒนาคน รวมถึงกระบวนการเรียนรู้เพื่อให้เกิดประสิทธิภาพในการจัดการและทักษะต่างๆ นอกจากนี้ยังจัดให้มีการฝึกอบรมทั้งจากบุคคลภายในชุมชนและบุคคลจากภายนอกชุมชน มีการกระจายข้อมูลข่าวสาร โดยใช้เทคโนโลยีสารสนเทศ สื่อมวลชน และแลกเปลี่ยนประสบการณ์ในการทำธุรกิจชุมชนของคนในชุมชนและระหว่างชุมชน พร้อมรับรองวิทยฐานะของการเรียนรู้ของชุมชนในรูปแบบต่างๆ อาทิเช่น วิทยาลัยชุมชน สถาบันการศึกษาในท้องถิ่น เป็นต้น

1.4.2 จัดสรรงบประมาณเพื่อใช้ในการสนับสนุนธุรกิจชุมชนให้มีการริเริ่มทำธุรกิจที่ชุมชนเป็นเจ้าของและบริหารจัดการเองภายใต้ความร่วมมือของทุกฝ่าย รวมทั้งส่งเสริมบทบาทของสตรีให้มีส่วนในการสร้างความมั่นคงทางเศรษฐกิจของชุมชน โดยให้มีส่วนร่วมในการบริหารจัดการงานพัฒนาของชุมชน

1.4.3 สนับสนุนให้มีการจัดตั้งกองทุนในรูปแบบต่างๆ ได้แก่ กองทุนด้านกาวคันคว้าวัยจ้อยเพื่อพัฒนาอาชีพเสริม กองทุนสวัสดิการในชุมชน เป็นต้น นอกจากนี้ยังจัดให้มีการขยายการดำเนินงานของกองทุนพัฒนาชนบทเพื่อสนับสนุนการออมทรัพย์ในระดับชุมชนให้แผ่ขยายออกไป

1.5) ส่งเสริมบทบาทของภาคธุรกิจเอกชน และองค์กรพัฒนาเอกชนให้มีส่วนร่วมในการพัฒนาชุมชนด้วยการสนับสนุนให้เกิดการร่วมทุนระหว่างชุมชนและธุรกิจเอกชนเพื่อให้คนในชุมชนมีอาชีพนอกภาคการเกษตร โดยเฉพาะอย่างยิ่งงานรับเหมาช่วง ได้แก่ การทอผ้า

การผลิตชิ้นส่วนต่างๆ เป็นต้น รวมทั้งให้มีการถ่ายทอดความรู้และเทคโนโลยีในการผลิต การตลาด การเงิน และการบริหารจัดการ

นอกเหนือจากแนวทางของภาครัฐดังที่ได้กล่าวมาแล้วนั้น รัฐบาลยังได้มีการกำหนดแนวทางอื่นๆ ผ่านทางนโยบายซึ่งถือเป็นเครื่องมือที่สำคัญของรัฐอีก 2 นโยบายใหญ่คือ (1) นโยบายทางการเงิน และ (2) นโยบายทางการคลัง ดังรายละเอียดต่อไปนี้

นโยบายทางการเงิน (Monetary Policy)

รัฐได้ใช้นโยบายทางการเงินกำหนดมาตรการต่างๆ เพื่ออำนวยความสะดวกให้เกิดแก่ธุรกิจชุมชนที่สำคัญ 3 มาตรการคือ (แผนพัฒนาเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติฉบับที่ 8)

1) มาตรการสินเชื่อเพื่อพัฒนาอาชีพและรายได้ให้แก่ชุมชน รัฐได้กำหนดให้สถาบันการเงินที่เกี่ยวข้องอันได้แก่ธนาคารออมสิน ธนาคารเพื่อการเกษตรและสหกรณ์การเกษตร และสถาบันอื่นเช่นธนาคารเพื่อพัฒนาองค์กรชุมชน เป็นต้น ขยายการให้สินเชื่อแก่คนในชนบทมากขึ้น ซึ่งวัตถุประสงค์ในการให้สินเชื่ออาจแตกต่างกันออกไปดังเช่นในกรณีของธนาคารออมสินรัฐได้มีนโยบายในการกำหนดให้ธนาคารออมสินขยายสินเชื่อเพื่อพัฒนาอาชีพแก่ชุมชน โดยผ่านทางโครงการสินเชื่อเพื่อพัฒนาชนบท (สพช.) ซึ่งสนับสนุนให้เงินกู้แก่องค์กรชุมชนเพื่อดำเนินกิจกรรมที่เป็นประโยชน์ต่อสมาชิก หรือในกรณีของธนาคารเพื่อการเกษตรและสหกรณ์การเกษตร (ธกส.) ที่เน้นการให้สินเชื่อการเกษตรในการประกอบอาชีพนอกภาคเกษตร เป็นต้น

2) มาตรการกระจายสินเชื่อสู่ภูมิภาคและชนบท โดยการกำหนดมาตรการส่งเสริมและสนับสนุนให้สถาบันการเงินต่างๆ ทั้งธนาคารพาณิชย์ บริษัทเงินทุน บริษัทเงินทุนหลักทรัพย์คิดค้นวิธีการต่างๆ เพื่อกระจายสินเชื่อทางการเงินให้ออกไปสู่ภูมิภาคและชนบทให้มากที่สุด ซึ่งจะส่งผลให้เกิดการจ้างงานเท่ากับเป็นการลดปัญหาการว่างงานและปัญหาการอพยพย้ายถิ่น นอกจากนี้ยังช่วยให้ชาวบ้านสามารถนำไปใช้เพื่อพัฒนาธุรกิจต่อไป

3) มาตรการส่งเสริมและสนับสนุนสถาบันการเงินของรัฐบาลและเอกชนให้มีส่วนร่วมในการพัฒนาชุมชน เนื่องจากทั้งสถาบันการเงินของรัฐและเอกชนนั้นมีสาขากระจายอยู่ทั่วประเทศ ดังนั้นจึงเป็นการง่ายที่จะดำเนินการให้สถาบันการเงินต่างๆ เหล่านี้มีส่วนร่วมในการพัฒนาชุมชน ด้วยการส่งเสริมและสนับสนุนให้สถาบันการเงินของรัฐที่มีอยู่ในปัจจุบันสามารถขยายขอบเขตการดำเนินงานออกไปพร้อมกับการสนับสนุนให้ธนาคารพาณิชย์ขยายสาขาออก

ไปสู่ภูมิภาคและชุมชนให้มากที่สุด แต่อย่างไรก็ตามเนื่องจากต้นทุนที่อาจเกิดขึ้นจากความเสี่ยงในการปล่อยสินเชื่อมีค่อนข้างสูง ดังนั้นรัฐควรให้สถาบันการเงินที่จะจัดตั้งขึ้นใหม่ได้มีส่วนร่วมให้มีการกำกับสินเชื่อของสถาบันการเงินดังกล่าว (สำนักงานกองทุนสนับสนุนการวิจัย, 2539:39)

นโยบายทางการคลัง (Fiscal Policy)

เป้าหมายประการสำคัญของการใช้นโยบายทางการคลังนั้นคือ (สำนักงานกองทุนสนับสนุนการวิจัย, 2539:40-42) การให้สิทธิประโยชน์แก่องค์กรธุรกิจที่ส่งเสริมธุรกิจชุมชนหรืออุตสาหกรรมชุมชนด้วยการให้องค์กรธุรกิจมีสิทธิหักค่าใช้จ่ายในการฝึกอบรมแก่ชุมชน นอกจากนี้ยังสนับสนุนให้องค์กรธุรกิจเอกชนที่ดำเนินงานร่วมกับองค์กรชุมชนหรือธุรกิจชุมชนได้รับประโยชน์ตามพระราชบัญญัติส่งเสริมการลงทุน อย่างไรก็ตามการกำหนดมาตรการว่าองค์กรธุรกิจสามารถหักค่าใช้จ่าย หรือสามารถรับประโยชน์ได้หากมีการเข้าไปช่วยเหลือธุรกิจชุมชนนั้น หากมองอย่างผิวเผินแล้วการกำหนดมาตรการเช่นนี้อาจถือเป็นการช่วยเหลือธุรกิจชุมชน แต่แท้จริงแล้วประโยชน์ที่เกิดขึ้นกับธุรกิจชุมชนนั้นถือได้ว่าเป็นผลพลอยได้เท่านั้น เนื่องจากประเด็นหลักของการได้รับประโยชน์ก็คือองค์กรธุรกิจ ดังนั้นรัฐควรออกมาตรการในการช่วยเหลือทางด้านภาษีแก่ธุรกิจชุมชนในการซื้อวัตถุดิบด้วยการงดเก็บภาษีทั้งที่เป็นภาษีทางตรงและภาษีทางอ้อมแก่ธุรกิจชุมชนจนกว่าธุรกิจชุมชนนั้น ๆ จะสามารถเติบโตไปได้อย่างเข้มแข็งแล้วในระดับหนึ่ง นั่นคือมีเงินทุนสะสมที่มากพอที่จะทำการผลิต หรือขยายการผลิตออกไปได้

2) ระดับปฏิบัติการ

มาตรการต่าง ๆ ที่รัฐได้กำหนดไว้ในระดับนโยบายนั้นจะไม่สามารถประสบความสำเร็จได้เลยหากไม่มีการนำไปปฏิบัติ สำหรับบทบาทของรัฐในระดับปฏิบัติการนั้นได้แก่ (1) การพัฒนาการศึกษาและการวิเคราะห์ข้อมูลเกี่ยวกับการผลิตและการตลาด ทั้งนี้เพื่อให้การวางแผนการผลิตสอดคล้องกับความต้องการของตลาด (2) การพัฒนาความรู้ตลอดจนทักษะด้านการบริหารจัดการและเทคนิคในการผลิต (3) ด้านการประสานงาน ในการจัดหาวัตถุดิบ ตลาดรองรับผลผลิตรวมถึงการประสานงานระหว่างชุมชนกับสถาบันจากภายนอก (4) ด้านเงินทุน ด้วยการกำหนดให้ธนาคารพาณิชย์ปล่อยสินเชื่อเพื่อชนบทร้อยละ 20 ของปริมาณเงินฝากปีที่ผ่านมา (ธนาคารแห่งประเทศไทย, 2530) นอกจากนี้ยังมีบริการด้านเงินกู้ดอกเบี้ยต่ำด้วย (5) ด้านการส่งเสริมและเผยแพร่ผลิตภัณฑ์ มีการจัดนิทรรศการพร้อมการประกวดผลิตภัณฑ์ที่คนในชุมชนผลิตได้ (6) ด้านการพัฒนากลุ่ม มีการส่งเสริมการสร้างเครือข่ายของธุรกิจชุมชน

ให้กว้างขวางออกไป พร้อมทั้งจัดให้มีการแลกเปลี่ยนข่าวสารระหว่างชุมชน (สำนักงานกองทุนสนับสนุนการวิจัย, 2539: 45-46)

3.5.2 บทบาทของภาคธุรกิจ

ในส่วนของภาคธุรกิจนั้นมีส่วนอย่างยิ่งในการสนับสนุนธุรกิจชุมชน ด้วยการเข้าไปมีส่วนร่วมทั้งในรูปของการเข้าไปรับซื้อผลผลิตที่ได้จากการทำธุรกิจของชุมชนเอง และการเข้าไปในรูปของการพึ่งพาปัจจัยแรงงานหรือปัจจัยที่เป็นวัตถุดิบเพื่อใช้ในการผลิต สิ่งสำคัญที่ภาคเอกชนจะช่วยเหลือธุรกิจชุมชนได้นอกเหนือไปจากการช่วยเหลือในฐานะที่เป็นผู้รับซื้อและผู้แสวงหาปัจจัยในการผลิตแล้ว ภาคเอกชนยังสามารถช่วยเหลือธุรกิจชุมชนในการถ่ายทอดความรู้ ตลอดจนเทคโนโลยีวิธีการต่างๆ ทั้งในด้านการบริหารจัดการ การผลิต การตลาด การเงิน เพื่อให้องค์กรธุรกิจชุมชนไม่เพียงพึ่งพาตนเองได้แต่ยังมีทักษะในการพัฒนาเพื่อขยายกิจกรรมออกไปด้วยดังเช่นกรณี บริษัท บางจาก จำกัด (มหาชน) ที่เข้าไปช่วยเหลือชุมชนด้วยการสร้างงานให้แก่คนในชุมชนไม่ว่าจะเป็นการสร้างสถานีบริการน้ำมัน หรือการจ้างแรงงานในชุมชนตัดเสื้อพนักงาน 1-2 แสนตัวต่อปี (โสภณ สุภาพงษ์, 2538: 61-64) หรือในกรณีของ คุณชดช้อย โสภณพนิช ที่กล่าวว่า (สำนักงานกองทุนสนับสนุนการวิจัย, 2539: 52) ธุรกิจชุมชนเป็นเรื่องสำคัญแต่ไม่ควรเข้าร่วมโดยการสนับสนุนทุกอย่างตลอดไป สิ่งที่ควรกระทำก็คือการส่งเสริมให้ธุรกิจอยู่รอดได้ด้วยตนเอง พร้อมกับนี้คุณชดช้อยได้ให้ความเห็นว่าต้องส่งเสริมให้คนในชุมชนรับรู้ถึงราคาตลาด (การซื้อขายตามราคาตลาดโลก) ด้วยการร่วมมือจากหลายฝ่ายในการสร้างกระบวนการรับรู้ขึ้น

กล่าวโดยสรุป แม้ว่าบทบาทของภาคเอกชนจะมีส่วนในการสร้างความสำเร็จให้แก่ธุรกิจชุมชนแต่ในการตอบรับการเข้ามาของคนในชุมชนนั้น จำเป็นอย่างยิ่งที่คนในชุมชนจะต้องศึกษาถึงวัตถุประสงค์ในการเข้ามานั้นให้ดี ทั้งนี้ผู้ศึกษามีได้หมายความว่าภาคเอกชนจะเข้ามาโดยเป็นฝ่ายให้แก่เพียงอย่างเดียว แต่การเป็นฝ่ายรับของภาคเอกชนนั้นควรตั้งอยู่บนพื้นฐานของความพอดี เมื่อใดก็ตามที่ชาวบ้านหรือคนในชุมชนเห็นว่ากาเข้ามานั้นเป็นการเอาเปรียบชาวบ้านแล้ว ชาวบ้านก็ควรรวมตัวกันเรียกร้องต่อสู้ไปจนถึงการขับไล่กาเข้ามานั้นเพื่อปกป้องผลประโยชน์ให้คงไว้ซึ่งคนในชุมชน สิ่งที่สำคัญอีกประการหนึ่งก็คือ คนในชุมชนจะต้องเรียนรู้ที่จะพัฒนาตนเองและพัฒนาชุมชนให้เข้มแข็งเพื่อให้เกิดความร่วมมือทั้งในการต่อสู้และการขยายผลแห่งการพัฒนาขึ้น

3.5.3 บทบาทขององค์กรพัฒนาเอกชน

องค์กรพัฒนาเอกชนโดยทั่วไปแล้วมักมีความใกล้ชิดกับชาวบ้านมากกว่าภาคเอกชน เจ้าหน้าที่ที่มาจากองค์กรพัฒนาเอกชนมักมีส่วนร่วมในการรับรู้ความคิด ความต้องการของคนในชุมชนมากกว่าภาคเอกชนหรืออาจกล่าวได้ว่าดีกว่าภาครัฐบาล แต่กระนั้นในบางกรณีองค์กรพัฒนาเอกชนก็พบกับอุปสรรคในการแก้ไขปัญหาที่เกิดขึ้นในชุมชนอันเป็นอุปสรรคที่เกิดจากตัวองค์กรพัฒนาเอกชนเองได้ดังเช่นกรณี ศูนย์สังคมพัฒนาเชียงใหม่ เขตอำเภอจอมทอง จังหวัดเชียงใหม่ (สภาคาทอลิกแห่งประเทศไทย, 2533) ที่นักพัฒนาได้เข้ามาในชุมชนโดยมุ่งหวังที่จะพัฒนาให้คนในชุมชนสามารถพึ่งพาตนเองได้ ซึ่งเน้นการพัฒนาชุมชนในทุกมิติทั้งทางด้านศาสนา วัฒนธรรม เศรษฐกิจ สังคม และการเมือง การดำเนินงานในระยะแรกนั้นต้องพบกับความล้มเหลวเนื่องจากในแง่ของชาวบ้านนั้น ชาวบ้านมองว่าศูนย์นั้นเป็นแหล่งของเงินทุน เงินของศูนย์ไม่มีดอกเบี้ยดังนั้นจึงนำมาแจกจ่ายให้กับชาวบ้าน ซึ่งถือเป็นความคิดที่ผิดขณะที่ศูนย์เองก็มีส่วนในความล้มเหลวนั้นเนื่องจากศูนย์เห็นว่าชาวบ้านนั้นรอคอยแต่ความช่วยเหลือพึ่งพาเพียงเงินสนับสนุนเท่านั้น ผลจากการที่ศูนย์มองว่าโดยตัวชาวบ้านเองแล้ว ไม่มีความสามารถไม่มีภูมิปัญญา ซึ่งถือเป็นความคิดที่ผิดเนื่องจากศูนย์เองไม่มีความเข้าใจในตัวชาวบ้าน จึงให้ชาวบ้านดำเนินการเองตามลำพัง เหล่านี้ล้วนเป็นเหตุปัจจัยที่ทำให้การเข้ามาของศูนย์ไม่ประสบความสำเร็จ ต่อมาเมื่อได้ปรับเปลี่ยนท่าทีด้วยการร่วมมือกับชาวบ้านมากขึ้นในการปฏิบัติงาน ตลอดจนการเปลี่ยนความคิดทั้งจากชาวบ้านที่มีต่อศูนย์และจากศูนย์ที่มีต่อชาวบ้าน ได้ช่วยทำให้ผลของการเข้ามาในระยะหลังนั้นประสบความสำเร็จ

กล่าวโดยสรุป บทบาทที่องค์กรพัฒนาเอกชนเข้ามามีส่วนช่วยเหลือธุรกิจชุมชน ในด้านต่าง ๆ ดังนี้ (1) ด้านการตลาด มีการให้ความรู้ในการใช้เทคโนโลยีในการผลิตรวมทั้งพัฒนาผลผลิตให้สามารถแข่งขันกับตลาดจากภายนอกได้ (2) ด้านการบริหารจัดการ ด้วยการให้ความรู้ในเรื่องของเทคนิควิธีการต่าง ๆ เพื่อให้การดำเนินงานของธุรกิจชุมชนมีความเป็นสากลมากขึ้น (3) ด้านเงินทุน องค์กรพัฒนาเอกชนมักเข้ามาให้ความช่วยเหลือด้านเงินทุนแก่ชุมชนในรูปแบบต่างๆ บ้างก็ผ่านเข้ามาพร้อมกับการเผยแพร่ศาสนา บ้างก็เข้ามาช่วยเหลือในรูปแบบของเงินให้เปล่า นอกจากนี้ยังมีการให้สินเชื่อและเงินทุนหมุนเวียนเพื่อพัฒนาอาชีพ (4) ด้านการประสานความร่วมมือขององค์กรต่างๆ ทั้งจากชุมชนต่อชุมชน ชุมชนต่อรัฐ และชุมชนต่อสถาบันอื่น มีการระดมความคิดและแลกเปลี่ยนข้อคิดเห็นเกี่ยวกับการดำเนินงานของธุรกิจชุมชน ทั้งนี้เพื่อให้เกิดการพัฒนาของธุรกิจชุมชนซึ่งอาจกระทำได้โดยการจัดอบรมสัมมนา การศึกษาดูงาน เป็นต้น ดังเช่นโครงการต่างๆดังต่อไปนี้ โครงการส่งเสริมธุรกิจชุมชนของคนจนในเมือง โครงการส่งเสริมธุรกิจร้านค้าในชุมชน โครงการส่งเสริมธุรกิจหาบเร่แผงลอย และโครงการธุรกิจรับซื้อของเก่า โครงการต่างๆเหล่านี้ล้วนแล้วแต่เป็นโครงการที่มุ่งหวังให้เกิดธุรกิจขึ้นในชุมชนเพื่อสร้างรายได้ให้เกิดแก่คนในชุมชนต่อไปในระยะยาว

3.6 ปัญหาที่เกิดขึ้นของธุรกิจชุมชน

ปัญหาที่เกิดขึ้นในธุรกิจขนาดย่อมนั้นเป็นปัญหาที่เกิดขึ้นทั้งจากการดำเนินงาน และปัญหาที่เกิดจากปัจจัยภายนอก สุธีร์ เอกะหิตานนท์ (2532:49-50) ได้กล่าวถึงปัญหาและอุปสรรคในการดำเนินธุรกิจไว้ 4 ประการคือ

1) ด้านการผลิต (Production) เนื่องจากอุตสาหกรรมขนาดย่อมส่วนใหญ่ยังไม่มีการใช้เครื่องจักรในการผลิตสินค้า และไม่มีการตรวจสอบคุณภาพของสินค้า จึงเป็นสาเหตุให้สินค้าอุตสาหกรรมขนาดย่อมประสบปัญหาด้านคุณภาพและมาตรฐานของสินค้า

2) ด้านการตลาด (Marketing) เนื่องจากอุตสาหกรรมขนาดย่อมส่วนใหญ่ไม่มีการพยากรณ์การขายไว้ล่วงหน้า จึงเป็นเหตุให้สินค้าที่ผลิตได้มีปริมาณไม่สอดคล้องกับปริมาณความต้องการของตลาด การกระจายสินค้ายังจำกัดอยู่ในท้องถิ่น และไม่มีการนำวิธีการผลิตที่ทันสมัยมาใช้

3) ด้านการเงิน (Financing) อุตสาหกรรมขนาดย่อมยังมีปัญหาและอุปสรรคในการกู้ยืมเงินด้วยสาเหตุในเรื่องหลักประกัน และวิธีการกู้ยืมเงินจากตลาดในระบบมีวิธีการที่ยุ่งยากและระยะเวลาชำระคืนสั้น

4) ด้านการบัญชี (Accounting) กิจกรรมในต่างจังหวัดแม้จะเป็นกิจการขนาดเล็กใช้คนงานและเงินทุนน้อย แต่ระบบงานกลับมีความสลับซับซ้อนมากกว่ากิจการใหญ่ๆ เนื่องจากในกิจการขนาดใหญ่มีการแบ่งแยกหน้าที่ได้ดีกว่า นอกจากนี้การประกอบกิจการในต่างจังหวัดยังมีการกระจายเป็นหลายๆประเภท เพื่อลดความเสี่ยงจากความล้มเหลวในกิจการแต่ละประเภท

สำหรับปัญหาที่เกิดขึ้นจากการดำเนินธุรกิจชุมชนนั้นก็มัลักษณะคล้ายคลึงกับปัญหาที่เกิดขึ้นของธุรกิจโดยทั่วไป อันอาจสรุปได้ดังนี้ (สำนักงานกองทุนสนับสนุนการวิจัย, 2539: 70-72)

1) ปัญหาด้านวัตถุดิบ (Raw Material) เนื่องจากวัตถุดิบที่มีอยู่ในชุมชนมีจำกัด ดังนั้นเมื่อกิจการขยายตัวความต้องการในผลผลิตมีมากขึ้น ปัญหาอันเกิดจากการขาดแคลนวัตถุดิบจึงตามมา ทำให้ราคาของวัตถุดิบสูงขึ้นส่งผลกระทบต่อต้นทุน (cost) ในการผลิต นอกจากนี้การที่วัตถุดิบที่อาจหาได้ในท้องถิ่นนั้นมีคุณภาพไม่ได้มาตรฐาน ก็ล้วนแต่ส่งผลกระทบต่อความต้องการในผลผลิตนั้น

2) ปัญหาด้านการผลิต (Production) โดยส่วนใหญ่แล้วมักเป็นปัญหาที่เกิดจากประสิทธิภาพในการผลิต เนื่องจากการผลิตในระดับชุมชนซึ่งเป็นการผลิตที่มีขนาดไม่ใหญ่โตนั้นเป็นการผลิตที่อาศัยเทคโนโลยีอย่างง่าย ทำให้ผลผลิตที่ได้ด้อยคุณภาพ นอกจากนี้การที่ผู้ผลิตขาดความรู้ความสามารถในการผลิตก็มีส่วนทำให้ผลผลิตที่ได้นั้นไม่ตรงกับความต้องการของตลาด

3) ปัญหาด้านการตลาด (Marketing) เนื่องจากระดับการผลิตนั้นเป็นการผลิตในระดับชุมชนที่อาศัยแรงงานราคาถูกอยู่ใกล้แหล่งวัตถุดิบ ทำให้การตลาดของธุรกิจชุมชนเป็นการตลาดที่มีขนาดเล็ก ขณะที่ในปัจจุบันนี้มีการแข่งขันค่อนข้างสูงจากธุรกิจภายนอกโดยเฉพาะธุรกิจที่มีขนาดใหญ่กว่า เนื่องจากธุรกิจขนาดใหญ่มีการผลิตในปริมาณมากทำให้ต้นทุนต่อหน่วยของผลผลิตต่ำกว่าธุรกิจที่มีขนาดเล็ก ประกอบกับระบบคมนาคมขนส่งในปัจจุบันมีความสะดวกทำให้การเข้าไปแข่งขันของธุรกิจจากภายนอกมีความเป็นไปได้สูง

4) ปัญหาด้านแรงงาน (Labour) เนื่องจากธุรกิจชุมชนนั้นมักเกิดขึ้นในชนบทซึ่งชาวบ้านส่วนใหญ่ประกอบอาชีพด้านเกษตรกรรม ดังนั้นในช่วงที่เป็นฤดูกาลผลิต ชาวบ้านจึงต้องผันแรงงานจากการทำงานในธุรกิจชุมชนไปทำการเพาะปลูก ส่งผลให้เกิดการขาดแคลนแรงงาน แม้ว่าการขาดแคลนแรงงานนี้จะเป็นการขาดแคลนแรงงานในระยะสั้น แต่การที่ธุรกิจชุมชนต้องประสบกับภาวะหยุดชะงักนี้ก็ส่งผลกระทบต่อการค้าเนินงาน ในทางตรงข้ามหากชาวบ้านไม่สามารถทำการเพาะปลูกได้อันเป็นสาเหตุมาจากสภาพภูมิอากาศ ชาวบ้านบางส่วนก็ยินดีที่จะโยกย้ายแรงงานเข้าไปทำงานในเมือง เนื่องจากได้รับค่าตอบแทนที่สูงกว่า

5) ปัญหาด้านการบริหารจัดการ (Management) เนื่องจากในการดำเนินงานของธุรกิจชุมชนนั้นสมาชิกทุกคนมีส่วนร่วมในกระบวนการต่างๆ ดังนั้นสมาชิกจึงต้องมีความรู้ความสามารถเพียงพอในการร่วมกันบริหารงาน โดยเฉพาะอย่างยิ่งผู้นำชุมชนจะต้องมีทักษะทางการบริหาร มีเวลาเพียงพอที่จะเอาใจใส่กับธุรกิจชุมชน หรือหากกล่าวโดยสรุปก็คือผู้นำควรมีวิสัยทัศน์ที่กว้างไกล ที่สำคัญที่สุดคือ ต้องมีความซื่อสัตย์และตั้งใจจริงในการร่วมทำธุรกิจชุมชนไม่เพียงเฉพาะผู้นำเท่านั้นแต่ร่วมไปถึงสมาชิกทุกคนเพื่อให้การดำเนินงานของธุรกิจชุมชนสามารถดำเนินต่อไปได้

6) ปัญหาด้านเงินทุน (Financing) เนื่องจากธุรกิจชุมชนเป็นการจัดตั้งที่เกิดจากความร่วมมือจากสมาชิกเป็นหลัก ทำให้เงินทุนที่จะใช้ในการประกอบธุรกิจมีจำกัด ประกอบกับธุรกิจชุมชนมีข้อจำกัดในเรื่องของการกู้ยืมเงินจากสถาบันการเงินในระบบ เนื่องจากไม่มีหลักประกัน และแม้จะมีหลักประกันอยู่บ้างแต่ก็อาจไม่พอเพียงตามข้อกำหนดของสถาบันการเงินเหล่านั้น

7) ปัญหาค่านโยบาย (Policies) สำหรับปัญหาในด้านนโยบายนี้มักเป็นปัญหาที่เกิดกับภาครัฐ เนื่องจากโครงสร้างของระบบราชการมีความยุ่งยากซับซ้อนหลายขั้นตอนทำให้เกิดความล่าช้าในการดำเนินงาน นอกจากนี้การที่ภาครัฐให้สิทธิพิเศษต่างๆ เช่นการได้รับการส่งเสริมการลงทุนจาก BOI (Board of Investment) ทำให้ผู้ประกอบการรายเล็กรวมทั้งธุรกิจชุมชนเสียเปรียบ

3.7 แนวทางในการแก้ไข

สำหรับแนวทางในการแก้ไขปัญหาที่เกิดขึ้นจากการดำเนินงานธุรกิจชุมชนนั้น ในทางปฏิบัติแล้วการแก้ไขจะเป็นไปตามปัญหาที่เกิดขึ้น วิธีการที่ใช้ในการแก้ไขปัญหาแท้จริงแล้วย่อมแตกต่างกันไปตามพื้นที่ที่แต่ละชุมชนอาศัยอยู่ เนื่องจากแต่ละชุมชนต่างก็มีรายละเอียดของปัญหาที่แตกต่างกัน การนำเสนอแนวทางในการแก้ปัญหาของงานศึกษานี้ได้มุ่งหวังที่จะใช้เป็นวิธีการแก้ปัญหาแบบสำเร็จรูป หากแต่มุ่งหวังเพียงให้ชุมชนที่เกิดปัญหาได้เข้าใจถึงแนวทางในการแก้ไขโดยทั่วไปเพื่อนำไปปรับใช้กับชุมชนของตน สมาชิกรวมถึงผู้นำชุมชนต้องทำการวิเคราะห์ปัญหาที่เกิดขึ้นก่อน ขั้นตอนนี้เป็นขั้นตอนที่มีความสำคัญในอันดับแรก ชุมชนต้องทราบถึงปัญหาที่แท้จริงที่เกิดขึ้นว่าคืออะไร จากนั้นจึงช่วยกันคิดถึงสาเหตุที่มาแห่งปัญหานั้นแล้วแสวงหาทางเลือกในการแก้ปัญหาที่สาเหตุนั้น ซึ่งในการเลือกทางเลือกนั้นจำเป็นอย่างยิ่งที่จะต้องคำนึงถึงผลกระทบอันเกิดจากการนำแนวทางเลือกนั้นมาใช้ ทางเลือกที่นำมาใช้นั้นควรเป็นทางเลือกที่ส่งผลกระทบในทางลบ (negative effect) ต่อคนส่วนรวมน้อยที่สุด

จากปัญหาที่ได้กล่าวไว้ในหัวข้อที่ 3.6 นั้น สามารถนำเสนอแนวทางในการแก้ไขโดยแยกเป็นแต่ละปัญหาได้ดังต่อไปนี้ (สำนักงานกองทุนสนับสนุนการวิจัย, 2539: 55-72)

1) ด้านวัตถุดิบ แนวทางในการแก้ไขปัญหานี้อาจกระทำได้ด้วยการหาวัตถุดิบอื่นที่สามารถทดแทนกันได้และมีอยู่ในท้องถิ่นนั้น หรืออาจแลกเปลี่ยนกับชุมชนที่อยู่ใกล้เคียงกันเพื่อให้ต้นทุนอันเกิดจากการจัดหาวัตถุดิบต่ำที่สุด

2) ด้านการผลิต แนวทางในการแก้ไขปัญหานี้อาจแก้ไขได้ด้วยการคิดค้นเทคโนโลยีในระดับชาวบ้านดังจะเห็นได้จากรายการ “คนไทยวันนี้” ทางสถานีโทรทัศน์สีช่อง 7 ที่นำเสนอภูมิปัญญาชาวบ้านในการประดิษฐ์คิดค้นเครื่องมือเครื่องใช้ด้วยสิ่งของที่สามารถหาได้ในชุมชนแทนการพึ่งพาเทคโนโลยีจากต่างประเทศ แต่วิธีการนี้อาจต้องอาศัยเวลาในการคิดค้น ดังนั้นอีกวิธีการหนึ่งที่สามารถใช้ประโยชน์ได้ด้วยระยะเวลาอันสั้นก็คือ การจัดอบรมความรู้

เกี่ยวกับเทคนิคในการผลิตของสถาบันจากภายนอกทั้งจากภาครัฐ ภาคเอกชน และองค์กรพัฒนาเอกชน

3) ด้านการตลาด ปัญหาในข้อนี้อาจแก้ไขได้ด้วยการโฆษณา ประชาสัมพันธ์ ให้ภายนอกได้รับทราบข้อมูลเกี่ยวกับผลผลิตของชุมชน นอกจากนี้อาจจัดงานหรือตลาดนัดเพื่อขายผลผลิตนั้น ทั้งนี้เพื่อให้ยอดขายเพิ่มขึ้น เมื่อความต้องการเพิ่มขึ้น ธุรกิจชุมชนย่อมต้องทำการผลิตเพิ่มขึ้น เมื่อขนาดของการผลิตเพิ่มขึ้น ต้นทุนต่อหน่วยของผลผลิตย่อมลดลง เกิดเป็นการประหยัดจากขนาด

4) ด้านแรงงาน ในกรณีที่เกิดการขาดแคลนแรงงานช่วงที่เป็นฤดูกาลทำนานั้น การแก้ไขอาจกระทำได้โดยการจ้างแรงงานชั่วคราวซึ่งเป็นแรงงานในชุมชนนั้นทำการผลิต ไปก่อนจนกว่าจะหมดฤดูกาล ในส่วนของปัญหาที่เกิดจากการเคลื่อนย้ายแรงงานไปทำงานในเมืองนั้น อาจแก้ไขได้ด้วยการปลูกสร้างจิตสำนึกแห่งความมีส่วนร่วม และชี้ให้เห็นถึงผลที่จะเกิดขึ้นจากการดำเนินงานของธุรกิจชุมชน สำหรับปัญหากรณีนี้มักเกิดขึ้นโดยเฉพาะในช่วงของการก่อตั้งธุรกิจชุมชน เนื่องจากสมาชิกหรือคนในชุมชนยังมองไม่เห็นผลที่จะเกิดขึ้นจากการเข้าร่วมในกิจกรรมนั้น ต่อเมื่อกิจการได้ดำเนินไปสักระยะหนึ่งซึ่งทุกคนสามารถมองเห็นผลได้แล้ว ภาพแห่งการเข้าร่วมในธุรกิจชุมชนก็จะบังเกิดขึ้น เมื่อนั้นการอพยพแรงงานเข้าไปทำงานในเมืองก็จะลดน้อยลง ประเด็นที่สำคัญก็คือผลที่เกิดขึ้นจากการดำเนินงานธุรกิจชุมชนนั้นต้องเป็นผลดีทั้งทางบวก นอกจากนี้การจัดให้มีการฝึกอบรมแรงงานให้มีความรู้เกี่ยวกับทักษะในงานก็เป็นสิ่งสำคัญเพื่อให้เกิดการพัฒนาในงานที่มาจากความเป็นแรงงานที่มีฝีมือ

5) ด้านการบริหารจัดการ แนวทางในการแก้ไขปัญหานี้สามารถทำได้โดยการจัดอบรมความรู้ความเข้าใจเกี่ยวกับการบริหารทั้งบริหารงานและบริหารเวลา เพื่อให้สมาชิกใช้เวลาไปเพื่อการพัฒนางานในธุรกิจชุมชนให้มากที่สุด การแลกเปลี่ยนความรู้กับชุมชนอื่นแม้จะมีได้ทำธุรกิจชุมชนในรูปแบบที่คล้ายกันก็ตาม ถือเป็นสิ่งที่มีความสำคัญอีกประการหนึ่งในการนำประสบการณ์ที่ได้รับมาประยุกต์ใช้ให้เข้ากับชุมชนของตน ประเด็นที่มีความสำคัญอีกประเด็นหนึ่งก็คือ การสร้างจิตสำนึกแห่งการรับผิดชอบชั่วดีให้เกิดขึ้นแก่สมาชิกในชุมชน เพื่อให้การดำเนินงานเป็นไปอย่างมีระบบระเบียบ ปราศจากการคดโกงซึ่งถือเป็นอุปสรรคที่สำคัญต่อการดำเนินการของธุรกิจชุมชน

6) ด้านเงินทุน แนวทางในการแก้ไขปัญหานี้ที่เกิดขึ้นทางด้านเงินทุนนี้ อาจเกิดขึ้นในช่วงแรกของการก่อตั้งเนื่องจากยังไม่ได้รับความร่วมมือจากคนในชุมชนมากพอ ทำให้การระดมทุนเป็นไปได้ยาก ดังนั้นการดำเนินการในช่วงนี้จึงควรค่อยเป็นค่อยไป ต่อเมื่อธุรกิจชุมชนได้ดำเนินไปและได้รับผลตอบแทนที่ดีแล้วชาวบ้านจึงจะเริ่มให้ความสนใจมาลงทุนในธุรกิจชุมชน

ชนมากขึ้น แต่หากธุรกิจชุมชนจำเป็นต้องกู้ยืมเงินจากสถาบันการเงินภายนอกแล้ว ความเป็นไปได้ที่จะช่วยให้การกู้ยืมนั้นประสบผลสำเร็จก็คือ สมาชิกในธุรกิจชุมชนต้องร่วมกันสร้างปัจจัยพื้นฐานในการทำธุรกิจก่อนเพื่อใช้เป็นหลักประกันในการขอกู้ ดังเช่น กรณีโรงสีข้าว การขอกู้จากสถาบันการเงินนั้นหลักประกันที่สำคัญซึ่งสามารถแสดงให้เห็นว่ามีการสร้างโรงสีข้าวจริงก็คือ พื้นที่ใช้ในการตากข้าว และคางซัง ดังนั้นเมื่อระดมทุนได้ในระยะแรกสิ่งที่จะต้องทำเป็นอันดับแรกคือการสร้างพื้นที่ใช้ในการตากข้าวและคางซัง เพื่อใช้เป็นหลักประกันในการขอกู้เงินแทนที่จะนำไปสร้างในสิ่งที่ไม่จำเป็นอย่างอื่น

7) ด้านนโยบาย จากปัญหาที่เกิดด้านนโยบายนี้ แนวทางในการแก้ไขที่สำคัญควรมาจากความพยายามจากภาครัฐในการมีส่วนร่วมช่วยแก้ไขปัญหาที่เกิดจากการดำเนินนโยบายซึ่งนโยบายที่รัฐจะนำออกมาใช้นั้นควรเป็นนโยบายที่มุ่งประเด็นไปที่ชุมชนเป็นหลัก นอกเหนือไปจากการให้สิทธิพิเศษกับภาคเอกชนหรือองค์กรพัฒนาเอกชน กรณีที่เข้าไปมีส่วนร่วมในธุรกิจชุมชน มาตรการที่รัฐกำหนดนั้นอาจกระทำได้ในเรื่องของการลดภาษีเงินได้ที่เกิดขึ้นจากการดำเนินธุรกิจชุมชน หรือการให้เงินทุนในการจัดลิขสิทธิ์ เป็นต้น

สรุป

จากแนวทางเลือกของธุรกิจชุมชนถือเป็นแนวทางที่มีได้มุ่งเน้นให้คนในชุมชนเป็นเพียงผู้รับความเปลี่ยนแปลงที่เกิดขึ้นจากระบบทุนนิยมเท่านั้น แต่ยังเป็นแนวทางเลือกที่ต้องการให้คนในชุมชนร่วมกันสร้าง “ธุรกิจ” ที่เป็นของชุมชนโดยคนในชุมชนขึ้นด้วยการเน้นการสะสมทุนโดยชาวบ้าน หรือก็คือแนวทางแห่งการ “พึ่งตนเอง” เป็นสำคัญ ประเด็นนี้เองที่ทำให้แนวทางเลือก ธุรกิจชุมชน มีความแตกต่างจากแนวทางเลือกอื่นที่มุ่งให้คนในชุมชนผลิตเพียงเพื่อการบริโภคเท่านั้นส่วนที่เหลือจึงขาย ซึ่งแนวทางดังกล่าวเป็นเพียงแนวทางที่เป็นเพียงยุทธศาสตร์แห่งการตั้งรับเท่านั้น การรวมตัวกันทำธุรกิจชุมชนนั้นนอกจากจะช่วยให้ชาวบ้านมีทางเลือกในการขายผลผลิตแล้ว ยังช่วยให้ชาวบ้านมีอำนาจในการต่อรองกับพ่อค้า นายทุนอีกด้วย จากการศึกษาในบทที่ 3 นี้ผู้ศึกษามีความมุ่งหวังให้ผู้อ่านได้รับทราบข้อมูลเกี่ยวกับธุรกิจชุมชนในภาพกว้างซึ่งเป็นการรวบรวมจากเอกสารงานเขียนต่างๆที่ได้มีการตีพิมพ์ไว้ และแม้ว่าธุรกิจชุมชนจะมีประโยชน์ต่อชุมชนในการนำไปปรับใช้ แต่ปัญหาที่เกิดขึ้นจากการนำแนวทางเลือกนี้ไปปรับใช้ก็ยังคงมีให้เห็นอยู่ดังได้แสดงไว้ในส่วนของปัญหาที่เกิดขึ้น ดังนั้นประเด็นที่จะต้องทำการศึกษาต่อไปก็คือการวิเคราะห์ถึงปัจจัยที่มีผลต่อความสำเร็จและความล้มเหลวของธุรกิจชุมชน รวมถึงเกณฑ์ที่จะใช้ประกอบในการพิจารณาว่าอย่างไรจึงจะเรียกว่าสำเร็จและอย่างไรจึงจะเรียกว่าล้มเหลว โดยการยกตัวอย่างกรณีศึกษาประกอบ