

## บทที่ 4

### ลักษณะการบริหารจัดการธุรกิจข้าวกล้องของกลุ่มผู้ผลิตข้าวกล้อง

#### 4.1 ลักษณะการบริหารจัดการธุรกิจข้าวกล้อง

การดำเนินงานตามกระบวนการของ โรงสีตั้งแต่ขั้นตอนการรับซื้อข้าวเปลือกจากเกษตรกร เพื่อเป็นวัตถุดิบในการแปรรูปเป็นข้าวสารจนถึงขั้นตอนการจำหน่ายผลผลิตออกสู่ตลาด ขั้นตอนต่างๆล้วนเป็นกระบวนการที่ต้องใช้การบริหารจัดการทั้งสิ้น ในกระบวนการดำเนินงานของโรงสีสามารถจำแนกบริหารจัดการออกเป็น 4 ด้านหลักๆ คือ การบริหารจัดการด้านบุคคล การบริหารจัดการด้านการเงิน การบริหารจัดการด้านการผลิต และการบริหารจัดการด้านการตลาด โดยกลุ่มที่ทำการศึกษาทั้ง 4 กลุ่ม (ดำเนินการอยู่ 3 กลุ่มคือ กลุ่มเกษตรกรรวมธรรมชาติ กลุ่มชุมชนสหกรณ์และสหกรณ์และกลุ่มอโศก) มีกระบวนการจัดการที่มีลักษณะที่คล้ายคลึงกันแต่มีบางส่วนที่แตกต่างกัน ดังนี้

##### 4.1.1 กลุ่มเกษตรกรรวมธรรมชาติ

กลุ่มเกษตรกรรวมธรรมชาติเป็นการรวมกลุ่มของเกษตรกรในหมู่บ้านและระแวกหมู่บ้านเพื่อทำการผลิตและแปรรูปข้าวอินทรีย์ (ข้าวปลอดสารพิษและปลอดสารเคมี) โดยทำการผลิตทั้งข้าวขาวและข้าวกล้อง กลุ่มเกษตรกรรวมธรรมชาติได้แก่ กลุ่มเกษตรกรทำนาบ้านนาโส และกลุ่มเกษตรกรทำนาบ้านบากเรือ

##### 4.1.1.1 กลุ่มเกษตรกรทำนาบ้านนาโส

กลุ่มเกษตรกรทำนาบ้านนาโสทำการรวมกลุ่มเกษตรกรซึ่งมีวัตถุประสงค์หลักเพื่อลดปริมาณการใช้สารเคมีในการปลูกข้าวของเกษตรกรและเพื่อแก้ไขปัญหาการถูกโกงราคาจากพ่อค้าคนกลาง ซึ่งการดำเนินงานของกลุ่มสามารถสรุปได้ 4 ด้านดังนี้

#### การบริหารจัดการด้านบุคคล

กลุ่มเกษตรกรทำนาบ้านนาโสมีการบริหารจัดการโดยคณะกรรมการ โดยมีตำแหน่งและแบ่งหน้าที่ความรับผิดชอบแตกต่างกันดังนี้

1. คณะกรรมการบริหาร 11 คน แยกตามตำแหน่งหน้าที่ได้ดังนี้ ประธาน รองประธาน เภรัญญิก ผู้จัดการและเลขานุการ โดยตำแหน่ง และคณะกรรมการทั่วไป

2. คณะกรรมการดำเนินงาน มีหน้าที่ในด้านปฏิบัติทุกด้านของชมรมฯ โดยต้องรายงานผลการดำเนินงาน 2 เดือนต่อครั้งแก่คณะกรรมการบริหาร โดยแยกตามตำแหน่งหน้าที่ที่ได้ดังนี้

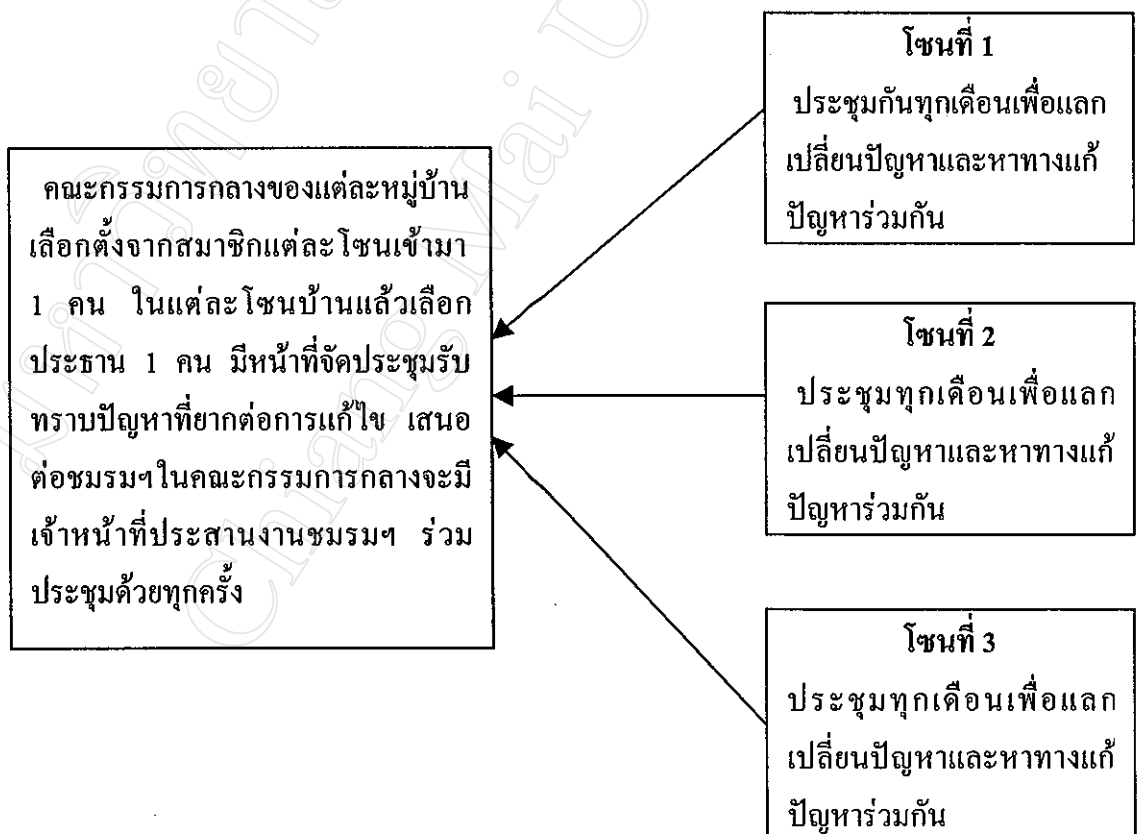
- ฝ่ายจัดการ ประกอบไปด้วย
  1. ผู้จัดการ จำนวน 1 คน มีหน้าที่ควบคุมและดูแลการดำเนินงานของชมรมฯ
  2. เภรัญญิก จำนวน 2 คน มีหน้าที่รับจ่ายเงินของชมรมฯ
  3. ฝ่ายบัญชี จำนวน 3 คน มีหน้าที่ในการทำบัญชีซึ่งแยกเป็น บัญชี ธนาคาร บัญชี โรงสี และบัญชีสำนักงาน
- ฝ่ายจัดซื้อข้าวเปลือก จำนวน 7 คน มีหน้าที่ในการซื้อข้าวเปลือก ขายข้าวสาร ขาย แกลบ ขายรำ
- ฝ่ายสีข้าว จำนวน 9 คน มีหน้าที่ดูแลการสีข้าวและซ่อมแซมเครื่องจักร
- ฝ่ายตลาด จำนวน 1 คน มีหน้าที่ในการติดต่อประสานงานกับลูกค้าที่มาติดต่อกับ ชมรมฯ และหาตลาดใหม่
- ฝ่ายขนส่ง จำนวน 2 คน มีหน้าที่ในการขับรถเพื่อส่งสินค้าให้ลูกค้า
- ฝ่ายส่งเสริม จำนวน 3 คน มีหน้าที่ในการเยี่ยมเกษตรกรและส่งเสริมเกษตรกร โดยการส่งเสริมจะส่งเสริมให้เกษตรกรหันมาทำเกษตรธรรมชาติ (เกษตรยั่งยืน) โดยให้ความรู้และคำปรึกษาแก่เกษตรกรและจัดกิจกรรมร่วมกับชาวบ้าน โดยแบ่งออกเป็น 3 โซน (แบ่งโซนตามสมาชิกในหมู่บ้าน) โดยแต่ละกลุ่มจะมีการประชุมทุกเดือนเพื่อแลกเปลี่ยนปัญหาและหาทางแก้ไขปัญหาร่วมกัน และคณะกรรมการกลางของกลุ่มได้คัดเลือกสมาชิกกลุ่มละ 1 คน มีหน้าที่จัดประชุมเพื่อรับทราบปัญหาที่yakต่อการแก้ไขและเสนอต่อชมรมฯ ในคณะกรรมการกลาง โดยจะมีเจ้าหน้าที่ประสานงานของกลุ่มร่วมประชุมด้วยทุกครั้ง (แผนภาพที่ 4.1)
- ยามรักษาความปลอดภัย จำนวน 3 คน มีหน้าที่ในการดูแลรักษาความปลอดภัยในพื้นที่ทั้งกลางวันและกลางคืน

การพัฒนาด้านบุคคลของกลุ่ม มีการพัฒนา 2 ลักษณะคือ การพัฒนาบุคคลเป็นไปตามหน้าที่และลักษณะงานที่รับผิดชอบ อีกทั้งลักษณะงานของโรงสีข้าว การพัฒนาบุคคลของกลุ่มเป็นการเรียนรู้จากประสบการณ์ทำงานจริงที่ได้ปฏิบัติ เป็นการเรียนรู้ที่เกิดจากปัญหาและมีการถกเถียงและตัดสินใจลองผิดลองถูก ซึ่งเป็นการพัฒนาด้วยการเรียนรู้ด้วยประสบการณ์ของแต่ละฝ่ายด้วยตนเอง และในบางครั้งที่มีการจัดอบรมและดูงานกลุ่มได้ส่งเจ้าหน้าที่และกรรมการเข้าร่วมอบรมและดูงานเพื่อพัฒนาคนของกลุ่ม ในด้านการรับรู้ข่าวสารที่ใหม่ๆของคนในกลุ่มกลุ่มได้มีการจัดประชุมขึ้นเป็นประจำทุก 2 สัปดาห์เพื่อการกระจายข่าวสารความรู้ใหม่ๆและเป็นการรับรู้ถึงปัญหาของแต่ละฝ่ายละช่วยกันแก้ไขแต่ในส่วนของปัญหาที่สามารถแก้ไขได้ก็จะแก้ไข โดยปรึกษาผู้ที่เกี่ยวข้อง

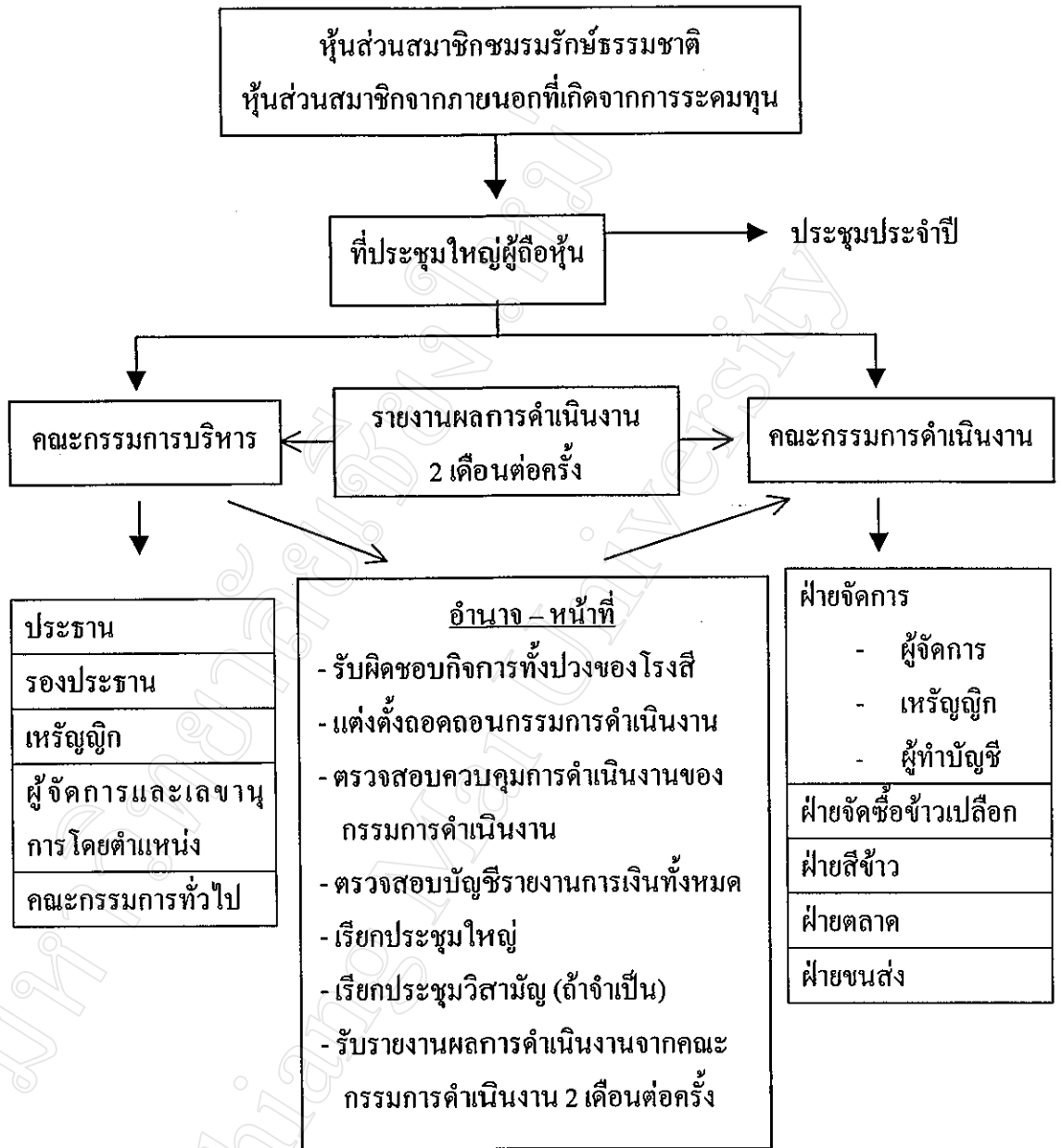
กลุ่มมีการสร้างผู้นำให้มากขึ้น และกระจายการมีส่วนร่วมให้มากขึ้น โดยการแต่งตั้งตัวแทนของสมาชิกในหมู่บ้านจากหัวหน้าหน่วย เพื่อเข้าร่วมทำงานในส่วนของโรงสีข้าวโดยหัวหน้าหน่วยทุกคนหมุนเวียนกันเข้าทำงานในโรงสีวันละ 1 คน เพื่อเรียนรู้และเข้าใจการทำงานในโรงสี โดยทางโรงสีจะจ่ายเบี้ยเลี้ยงวันละ 100 บาท ให้แก่ผู้เข้าทำงานในโรงงาน

คณะกรรมการกลุ่มมีวาระการทำงานครั้งละ 1 ปี โดยจะมีการเลือกตั้งคณะกรรมการใหม่ทุกปี โดยสมาชิกกลุ่มเป็นผู้เลือกคณะกรรมการบริหารกลุ่ม แต่ที่ผ่านมามีพบว่าผลการเลือกหัวหน้ากลุ่มและกรรมการด้านอื่นๆจะเป็นคณะกรรมการกลุ่มเดิมที่ได้รับเลือกมาตลอดทั้งนี้เนื่องจากไม่ให้ความต่อเนื่องในการปฏิบัติงานของโรงสี แต่จะมีคณะกรรมการบางด้านเท่านั้นที่มีการปรับเปลี่ยนโดยกลุ่มเกษตรกรทำนาบ้านนาโสมมีโครงสร้างการบริหารจัดการดังแผนภาพที่ 4.2

#### การแบ่งตามโซนสมาชิกในหมู่บ้าน



แผนภาพที่ 4.1 กระบวนการส่งเสริมเกษตรกรทำนาสมาชิกชมรมรักษ์ธรรมชาติ



แผนภาพที่ 4.2 โครงสร้างการบริหารจัดการกลุ่มเกษตรกรทำนาบ้านนาไส่

### การบริหารจัดการด้านการเงิน

กลุ่มเกษตรกรทำนาบ้านนาไส่มีแหล่งเงินทุนในการดำเนินงาน ได้แก่ เงินกองทุนจากสมาชิก เงินจากการจำหน่ายข้าวเปลือกของกลุ่ม นอกจากนั้นยังได้จากเงินทุนสนับสนุนของธนาคารออมสิน เงินทุนสนับสนุนธนาคารชุมชน เงินทุนสนับสนุนธนาคารเพื่อการเกษตรและสหกรณ์ และเงินทุนสนับสนุนกลุ่มออมทรัพย์เพื่อการผลิต

การบริหารด้านการเงินของกลุ่มเมื่อเริ่มดำเนินงาน มีการวางระบบบัญชีแบบระบบบัญชี สหกรณ์การเกษตร ซึ่งกลุ่มมีผู้ที่มีความรู้ความสามารถและเข้าใจการทำบัญชีเพียงคนเดียว กลุ่มได้ ให้ผู้ทำบัญชีเข้าอบรมการทำบัญชีตามระบบบัญชีสหกรณ์ กับเจ้าหน้าที่สำนักงานตรวจสอบบัญชี สหกรณ์ และอบรมการทำงบกำไร-ขาดทุน และการทำงบประมาณทางการเงิน ในทางปฏิบัติกลุ่ม ได้มีการจัดทำงบกำไร-ขาดทุน และงบดุลเป็นประจำทุกเดือน ซึ่งได้มีการจ้างนักบัญชีเอกชนทำการ ตรวจสอบการทำบัญชีของกลุ่มเป็นประจำทุกเดือน การจัดทำบัญชีของกลุ่มจะต้องได้รับการตรวจสอบ ในด้านงบกำไร-ขาดทุนและงบดุลจากทางสำนักงานตรวจสอบบัญชีสหกรณ์ประจำจังหวัดซึ่งมี การตรวจสอบทุกปี

### การบริหารจัดการด้านการผลิต

การบริหารจัดการด้านการผลิตเพื่อให้ได้ผลผลิตที่ตรงตามความต้องการของตลาดกลุ่มได้แบ่ง กระบวนการออกเป็น 3 ลักษณะคือ

#### 1. การรับซื้อข้าวเปลือก

กลุ่มรับซื้อข้าวเปลือกจากสมาชิก ข้าวที่กลุ่มรับซื้อเป็นข้าวหอมมะลิ โดยจะแยกซื้อแต่ละ ประเภทได้แก่ ข้าวเปลือกทั่วไป ข้าวเปลือกปลอดสารเคมีและข้าวเปลือกอินทรีย์ โดยราคารับซื้อ ข้าวเปลือกแต่ละประเภทจะแตกต่างกันคือ ข้าวเปลือกอินทรีย์จะมีราคาที่สูงกว่าข้าวเปลือกปลอด สารเคมี และข้าวเปลือกปลอดสารเคมีจะมีราคาที่สูงกว่าข้าวเปลือกทั่วไป ในการกำหนดราคารับ ซื้อข้าวนอกจากจะขึ้นอยู่กับประเภทข้าวแล้วยังขึ้นอยู่กับคุณภาพของข้าวแต่ละประเภท ซึ่งถ้าข้าวที่ รับซื้อไม่มีความดีหรือมีความชื้นสูงกลุ่มจะให้ราคาต่ำและถ้าคุณภาพต่ำมากหรือมีความชื้นสูง มากทางกลุ่มจะไม่รับซื้อเนื่องจากจะทำให้เก็บรักษายากและทำให้ผลผลิตที่ได้ไม่มีคุณภาพ

#### 2. การเก็บรักษาข้าวเปลือก

ข้าวที่รับซื้อหากไม่เก็บรักษาให้ถูกวิธีจะทำให้ข้าวเปลือกที่เก็บไว้มีความชื้นสูงและคุณภาพ เสื่อมซึ่งมีผลต่อคุณภาพและราคาข้าวสาร ฉะนั้นการจัดเก็บข้าวเปลือกของกลุ่มเพื่อรักษาความชื้น และคุณภาพข้าวเปลือกกระทำโดยนำข้าวเปลือกบรรจุในกระสอบและเรียงซ้อนกัน ในฉางข้าวที่มี ประตูปิดมิดชิด มีอากาศถ่ายเทสะดวก

#### 3. การแปรรูปข้าวเปลือก

การแปรรูปข้าวเปลือกเป็นข้าวสารจะผ่านขั้นตอนการสีข้าวซึ่งผู้ทำหน้าที่ในด้านโรงสีข้าวต้อง เป็นผู้มีความรู้และเทคนิคในด้านการสีข้าว ผู้ที่มีความรู้และเทคนิคในด้านการสีข้าวสามารถควบคุม การผลิตให้มีผลผลิตที่ดี คือผลผลิตข้าวสารมีเปอร์เซ็นต์การแตกหักน้อย ถ้าหากผู้ทำหน้าที่ในด้าน โรงสีไม่มีความรู้หรือเทคนิคในด้านการสีข้าวจะทำให้ผลผลิตข้าวสารมีเปอร์เซ็นต์การแตกหักมาก ซึ่งมีผลต่อคุณภาพและราคาข้าวที่จำหน่าย

กลุ่มมีการพัฒนาการสีข้าวโดยการจับอบรมช่างสีข้าวและกรรมการกลุ่มให้มีความรู้ความสามารถ โดยเฉพาะการซ่อมบำรุงเครื่องสีข้าวและการจัดระบบการสีข้าวและจัดดูงานโรงสีซึ่งได้รู้ถึงเทคนิคการสีข้าวและแนวคิดในการปรับปรุงโรงสีให้มีกำลังการผลิตที่สูงขึ้น อีกทั้งเข้าอบรมเชิงปฏิบัติการเกี่ยวกับการซ่อมบำรุง ของกองวิศวกรรมเกษตรและช่างเอกชนจากโรงสีอื่น

#### การบริหารจัดการด้านการตลาด

กลุ่มทำการผลิตทั้งข้าวทั่วไปและข้าวอินทรีย์ โดยเมื่อเริ่มดำเนินงานกลุ่มมีคุณรัชชัย โคชิตระกูล เป็นผู้ประสานงานทางการตลาดให้ทั้งตลาดภายในประเทศและตลาดต่างประเทศ ซึ่งการตลาดของข้าวทั่วไปและข้าวอินทรีย์มีความแตกต่างกันดังนี้

1. การจัดการด้านการตลาดข้าวทั่วไป โดยจำหน่ายเป็นข้าวสารบรรจุกระสอบและบรรจุถุงขนาดน้ำหนัก 5 กก. ในตรา “ทุ่งรวงทอง” ซึ่งกลุ่มฯร่วมมือกับบุคคลและหน่วยงานอื่นสร้างตลาดข้าวสูงขึ้น เช่น โครงการตลาดบาทเดียว<sup>4</sup> โครงการข้าวกล้องเบอร์ 5 ของการไฟฟ้าฝ่ายผลิต และพ่อค้ารายย่อยที่มาซื้อข้าวหน้าโรงสีโดยจัดจำหน่ายทั้งข้าวขาวและข้าวกล้อง โดยแหล่งตลาดข้าวทั่วไปของกลุ่มคือ ตลาดท้องถิ่นซึ่งเป็นร้านค้าทั่วไปในจังหวัดยโสธร โดยรับซื้อทั้งข้าวขาวและข้าวกล้อง

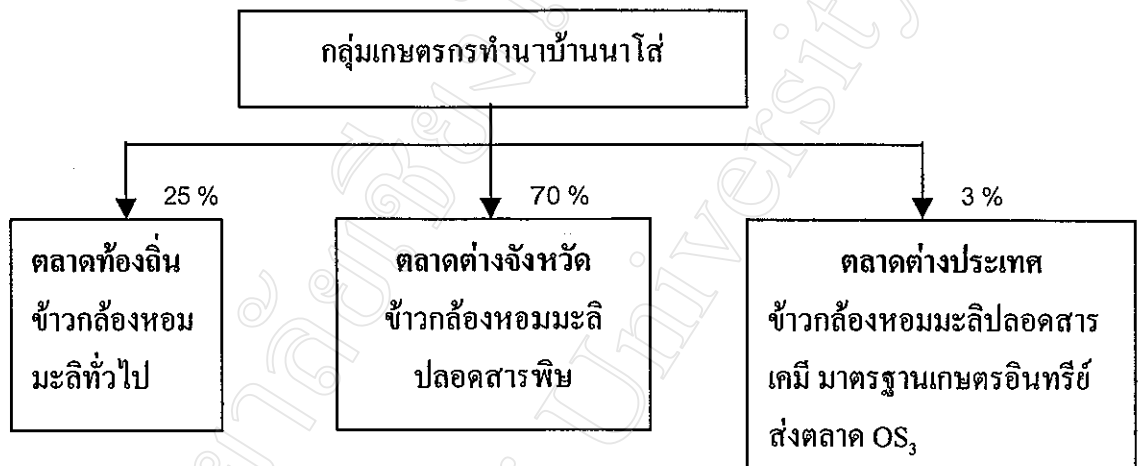
2. การจัดการด้านการตลาดข้าวอินทรีย์ กลุ่มลูกค้าข้าวอินทรีย์เป็นกลุ่มที่มีลักษณะเฉพาะ ดังนั้นการติดต่อแหล่งหรือช่องทางขายจึงมีการร่วมมือกันระหว่างกลุ่มเกษตรกรทำนาบารือและชมรมรักษัธรรมชาติ (กลุ่มเกษตรกรทำนาบ้านนาโส) เพื่อเป็นการร่วมกันจำหน่ายข้าวสารปลอดสารพิษทั้งข้าวขาวและข้าวกล้องให้กับธุรกิจเอกชน เช่น โครงการข้าวกล้องเบอร์ 5 ของการไฟฟ้าฝ่ายผลิตแห่งประเทศไทย บริษัท บางจากปิโตรเลียม จำกัด (มหาชน) ชมรมเพื่อนธรรมชาติ ร้านกรีนเนท ร้านนเนกดู ร้านครุฑรีฟาร์ม บริษัทเจียมเม้ง จำกัด(นครราชสีมา) และสุรชัยฟาร์ม(ชลบุรี) เป็นต้น ซึ่งกลุ่มทำการผลิตทั้งข้าวบรรจุกระสอบและข้าวบรรจุถุงขนาด 5 กก. ในตรา “ทุ่งรวงทอง” ผ่านชมรมรักษัธรรมชาติ นอกจากจำหน่ายในประเทศแล้วกลุ่มยังมุ่งจำหน่ายไปยังต่างประเทศโดยตลาดต่างประเทศ คือตลาด OS,<sup>5</sup> ข้าวที่จำหน่ายเป็นข้าวหอมมะลิปลอดสารเคมีและเป็นข้าวที่ได้มาตรฐานเกษตรอินทรีย์ทั้งข้าวขาวและข้าวกล้อง

กลุ่มมีการประชาสัมพันธ์เพื่อกระตุ้นให้คนทั่วไปตื่นตัว ในการบริโภคข้าวกล้องแทนข้าวขาว โดยได้ทำการประชาสัมพันธ์รูปแบบต่างๆคือมีการจัดพิมพ์ถุงข้าวปลอดสารพิษในตรา “ทุ่งรวงทอง” การจัดทำแผ่นพับประชาสัมพันธ์ข้าวปลอดสารพิษ จัดงาน “น้ำใจทุ่งรวงทอง ปันข้าวกล้อง

<sup>4</sup> การรวมกลุ่มเพื่อจำหน่ายสินค้าราคาถูกให้กับประชาชนเฉพาะในภาวะเศรษฐกิจตกต่ำ

<sup>5</sup> ย่อมาจาก “Organization-Switzerland-ThirdWorld” เป็นเครือข่ายร้านค้าที่ขายสินค้าจากประเทศโลกที่สามในประเทศสวิสเซอร์แลนด์

ให้น้องอิม” ร่วมกับโครงการตลาดบาทเดียวและสมาคมสตรีอุดมศึกษาแห่งประเทศไทยเพื่อ  
รณรงค์ช่วยเหลือเด็กขาดสารอาหาร ทำให้มีการประชาสัมพันธ์ทางสื่อมวลชน โดยสถานีวิทยุโทร  
ทัศน์ช่อง 3 รายการเมืองไทยเข้านี้ และสื่อสิ่งพิมพ์หลายฉบับ เช่น นิตยสาร สารคดี และเทคโนโลยี  
ชาวบ้าน เป็นต้น กลุ่มเกษตรกรทำนาบ้านนาโศ้จำหน่ายข้าวกล้องทั้งในตลาดท้องถิ่น ตลาดต่าง  
จังหวัดและตลาดต่างประเทศโดยมีวิธีการตลาดดังแผนภาพที่ 4.3



แผนภาพที่ 4.3 วิธีการตลาดข้าวกล้องของกลุ่มเกษตรกรทำนาบ้านนาโศ้

#### 4.1.1.2 กลุ่มเกษตรกรทำนาบ้านบากเรือ

กลุ่มเกษตรกรทำนาบ้านบากเรือทำการรวมกลุ่มเกษตรกรซึ่งมีวัตถุประสงค์หลักเพื่อลดปริมาณ  
การใช้สารเคมีในการปลูกข้าวของเกษตรกรและเพื่อแก้ไขปัญหาการถูกเอาเปรียบราคาจากพ่อค้า  
คนกลาง ซึ่งการดำเนินงานของกลุ่มสามารถสรุปได้ 4 ด้านดังนี้

##### การบริหารจัดการด้านบุคคล

กลุ่มเกษตรกรทำนาบ้านบากเรือมีการบริหารจัดการโดยคณะกรรมการ โดยมีตำแหน่งและ  
แบ่งหน้าที่ความรับผิดชอบแตกต่างกันดังนี้ (แผนภาพที่ 4.4)

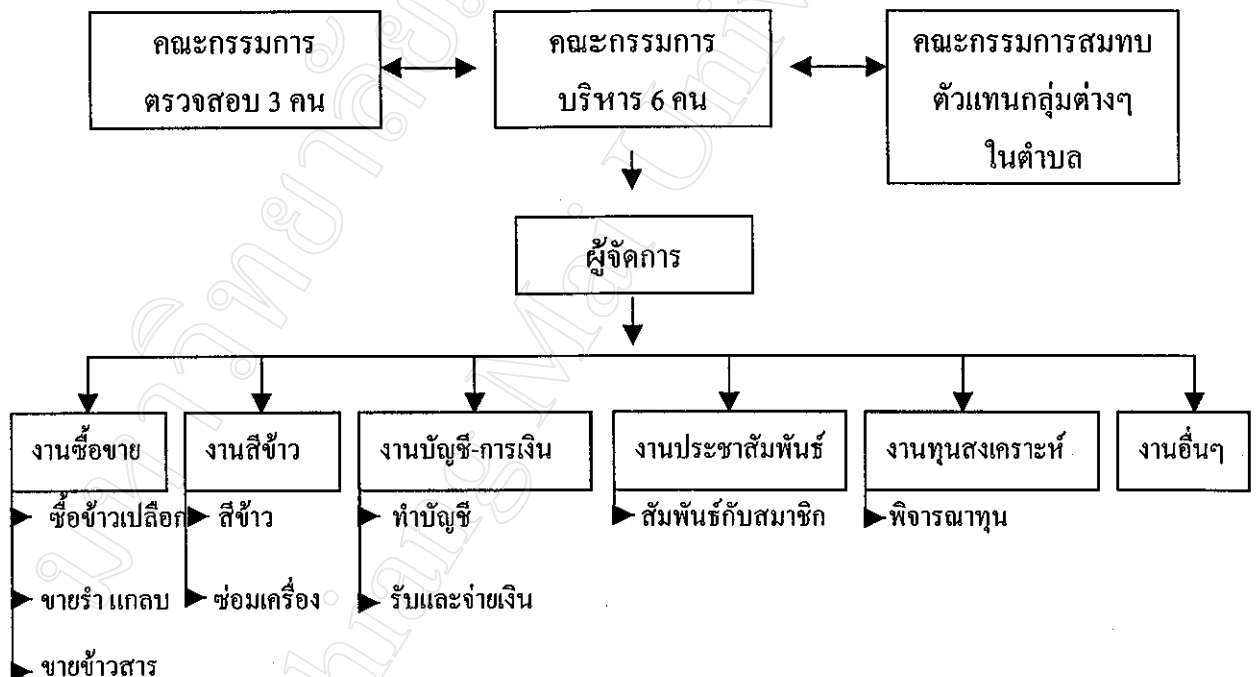
- คณะกรรมการ ประกอบด้วย 3 กลุ่ม คือ

คณะกรรมการบริหาร จำนวน 6 คน ทำหน้าที่บริหารจัดการงานของกลุ่มฯ

คณะกรรมการตรวจสอบ จำนวน 3 คน ทำหน้าที่ตรวจสอบ 4 เรื่อง คือ บัญชี การเงิน สิ้น  
ค้าคงเหลือ และเรื่องร้องเรียน ซึ่งเมื่อเสร็จสิ้นการตรวจสอบแล้วจะต้องรายงานผลการตรวจสอบใน  
ที่ประชุมตามวาระต่างๆ

คณะกรรมการสมทบ จำนวนเป็นไปตามตัวแทนกลุ่มต่างๆในตำบล เช่น กลุ่มแม่บ้าน กลุ่มเยาวชน หรือบุคคลดำรงตำแหน่งหน้าที่ให้คำปรึกษาแต่ไม่สามารถลงมติในที่ประชุมกรรมการบริหาร

- การจัดระบบงานและการแบ่งงานภายในคณะกรรมการบริหารการจัดระบบการทำงานแบบหมุนเวียน โดยมีกรรมการบริหาร 1 คน ทำงานประจำในตำแหน่งผู้จัดการ และกรรมการบริหารอีก 5 คน หมุนเวียนเข้าทำงานครั้งละ 2 คนทุก 15 วัน โดยมีการแบ่งงานออกเป็น 6 ส่วน ซึ่งกรรมการบริหารจะรับผิดชอบคือ ฝ่ายซื้อขาย (เช่น การซื้อข้าวเปลือก การขายรำ แกลบ การขายข้าวสาร) ฝ่ายสีข้าว ฝ่ายบัญชี-การเงิน ฝ่ายประชาสัมพันธ์ ฝ่ายทุนสงเคราะห์ ฝ่ายเวรยาม



แผนภาพที่ 4.4 โครงสร้างงานของกลุ่มเกษตรกรทำนาบวกรือ

การพัฒนาด้านบุคคลของกลุ่มเกษตรกรทำนาบ้านบวกรือ มีการพัฒนา 2 ลักษณะคือ การพัฒนาบุคคลเป็นไปตามหน้าที่และลักษณะงานที่รับผิดชอบ อีกทั้งลักษณะงานของโรงสีข้าว การพัฒนาบุคคลของกลุ่มเป็นการเรียนรู้จากประสบการณ์ทำงานจริงที่ได้ปฏิบัติ เป็นการเรียนรู้ที่เกิดจากปัญหาและมีการถกเถียงและตัดสินใจลงมือทดลองดู และการพัฒนาบุคคลที่สร้างสรรค์ เน้นการเรียนรู้และการกระจายข่าวสารซึ่งได้แก่การประชุมคณะกรรมการบริหารโรงสีเป็นประจำ เพื่อให้มี



การปฏิบัติงานที่ทันต่อเหตุการณ์ซึ่งการประชุมจะจัดขึ้นทุกเดือน แต่ในปัจจุบันจะจัดประชุมขึ้นตามสถานการณ์ที่จำเป็น

คณะกรรมการกลุ่มมีวาระการทำงานครั้งละ 1 ปี โดยจะมีการเลือกตั้งคณะกรรมการใหม่ทุกปี โดยสมาชิกกลุ่มเป็นผู้เลือกคณะกรรมการบริหารกลุ่ม แต่ที่ผ่านมาพบว่าผลการเลือกหัวหน้ากลุ่มจะเป็นคณะกรรมการกลุ่มเดิมที่ได้รับเลือกมาตลอดทั้งนี้เนื่องจากไม่ให้ขาดความต่อเนื่องในการปฏิบัติงานของโรงสี แต่ในส่วนคณะกรรมการด้านอื่น ๆ มีการปรับเปลี่ยนทั้งนี้เพื่อให้มีคนใหม่ๆ เข้ามาเรียนรู้และฝึกหัดการดำเนินงานของโรงสี

#### การบริหารจัดการด้านการเงิน

กลุ่มเกษตรกรทำนาบ้านบากเรือมีแหล่งเงินทุนในการดำเนินงาน ได้แก่ เงินกองทุนจากสมาชิก เงินจากการจำหน่ายข้าวเปลือกของกลุ่ม นอกจากนั้นยังได้จากเงินทุนสนับสนุนของธนาคารออมสิน ธนาคารชุมชน ธนาคารเพื่อการเกษตรและสหกรณ์ กลุ่มออมทรัพย์เพื่อการผลิต มูลนิธิไทย-เยอรมัน วัดป่าบ้านคองผึ่ง และวัดป่าห่อพระคุณ

การบริหารด้านการเงินของกลุ่มเมื่อเริ่มดำเนินงาน มีการวางระบบบัญชีแบบระบบบัญชีสหกรณ์การเกษตร ในระยะแรกมีผู้ที่มีความรู้ความสามารถและเข้าใจการทำบัญชีเพียงคนเดียว ทางกลุ่มได้เห็นความสำคัญและได้จัดอบรมการทำบัญชีให้แก่คณะกรรมการโดยอบรมการลงบัญชีกับนักบัญชี อบรมการทำบัญชีตามระบบบัญชีสหกรณ์ โดยเจ้าหน้าที่สำนักงานตรวจสอบบัญชีสหกรณ์ และอบรมการทำงบกำไร-ขาดทุน และการทำงบประมาณทางการเงิน ในทางปฏิบัติกลุ่มได้มีการจัดทำงบกำไร-ขาดทุน และงบดุลเป็นประจำทุกเดือน และการจัดทำบัญชีของกลุ่มจะต้องได้รับการตรวจสอบในด้านงบกำไร-ขาดทุนและงบดุลจากทางสำนักงานตรวจสอบบัญชีสหกรณ์ประจำจังหวัดซึ่งมีการตรวจสอบทุกปี

#### การบริหารจัดการด้านการผลิต

การบริหารจัดการด้านการผลิตเพื่อให้ได้ผลผลิตที่ตรงตามความต้องการของตลาดกลุ่มได้แบ่งกระบวนการออกเป็น 3 ลักษณะคือ

##### 1. การรับซื้อข้าวเปลือก

กลุ่มรับซื้อข้าวเปลือกจากสมาชิก ข้าวที่กลุ่มรับซื้อเป็นข้าวหอมมะลิ โดยจะแยกซื้อแต่ละประเภทได้แก่ ข้าวเปลือกทั่วไป ข้าวเปลือกปลอดสารเคมีและข้าวเปลือกอินทรีย์ โดยราคาในข้าวเปลือกแต่ละประเภทจะแตกต่างกันคือ ข้าวเปลือกอินทรีย์จะมีราคาที่สูงกว่าข้าวเปลือกปลอดสารเคมี และข้าวเปลือกปลอดสารเคมีจะมีราคาที่สูงกว่าข้าวเปลือกทั่วไป ในการกำหนดราคารับซื้อข้าวนอกจากขึ้นอยู่กับประเภทข้าวแล้วยังขึ้นอยู่กับคุณภาพของข้าวแต่ละประเภท ซึ่งถ้าข้าวที่มีคุณภาพไม่ดีหรือความชื้นสูงกลุ่มจะรับซื้อในราคาต่ำกว่ามาตรฐานที่กำหนดไว้ โดยข้าวที่รับซื้อ

คุณภาพไม่ดีหรือมีความชื้นสูงจะมีการแยกออกและถูกขายเป็นข้าวเปลือกโดยไม่นำมาแปรรูปเป็นข้าวสาร ทั้งนี้เพื่อรักษาคุณภาพข้าวสารของกลุ่ม การปฏิบัติลักษณะนี้เป็นการจูงใจให้เกษตรกรลดใช้สารเคมีในการปลูกข้าวและมีการปรับปรุงผลผลิตข้าวให้ได้คุณภาพ

#### การเก็บรักษาข้าวเปลือก

ข้าวที่รับซื้อหากไม่เก็บรักษาให้ถูกวิธีจะทำให้ข้าวเปลือกที่เก็บไว้มีความชื้นสูงและคุณภาพเสื่อมซึ่งมีผลต่อคุณภาพและราคาข้าวสาร ฉะนั้นการจัดเก็บข้าวเปลือกของกลุ่มเพื่อรักษาความชื้นและคุณภาพข้าวเปลือกกระทำโดยนำข้าวเปลือกบรรจุในกระสอบและเรียงซ้อนกันในฉางข้าว

#### การแปรรูปข้าวเปลือก

การแปรรูปข้าวเปลือกเป็นข้าวสารจะผ่านขั้นตอนการสีข้าวซึ่งผู้ทำหน้าที่ในด้านโรงสีข้าวต้องเป็นผู้มีความรู้และเทคนิคในด้านการสีข้าว ผู้ที่มีความรู้และเทคนิคในด้านการสีข้าวสามารถควบคุมการผลิตให้มีผลผลิตที่ดี คือผลผลิตข้าวสารมีเปอร์เซ็นต์การแตกหักน้อย ถ้าหากผู้ทำหน้าที่ในด้านโรงสีไม่มีความรู้หรือเทคนิคในด้านการสีข้าวจะทำให้ผลผลิตข้าวสารมีเปอร์เซ็นต์การแตกหักมากซึ่งมีผลต่อคุณภาพและราคาข้าวที่จำหน่าย กลุ่มมีการพัฒนาการสีข้าวโดยการจัดอบรมช่างสีข้าวและกรรมการกลุ่มให้มีความรู้ความสามารถโดยเฉพาะการซ่อมบำรุงเครื่องสีข้าวและการจัดระบบการสีข้าวและจัดดูงานโรงสีซึ่งได้รู้ถึงเทคนิคการสีข้าวและแนวคิดในการปรับปรุงโรงสีให้มีกำลังการผลิตที่สูงขึ้น อีกทั้งเข้าอบรมเชิงปฏิบัติการเกี่ยวกับการซ่อมบำรุง ของกองวิศวกรรมเกษตรและช่างเอกชนจากโรงสีอื่น

#### การบริหารจัดการด้านการตลาด

กลุ่มทำการผลิตทั้งข้าวทั่วไปและข้าวอินทรีย์ การตลาดข้าวของแต่ละกลุ่มจึงแตกต่างกันคือ

1. การจัดการด้านการตลาดข้าวทั่วไป ตั้งแต่กลุ่มเริ่มดำเนินงานมีการแสวงหาแหล่งขายด้วยวิธีเชิงรุกทางการตลาดโดยเข้าไปเสนอขายข้าวสารที่แหล่งรับซื้อข้าวสารที่กรุงเทพฯ และฉะเชิงเทรา และขยายตลาดไปในแต่ละพื้นที่ซึ่งจะจำหน่ายทั้งข้าวขาวและข้าวกล้องซึ่งบรรจุในกระสอบ ตลาดข้าวทั่วไปของกลุ่มคือ

โรงสีขนาดใหญ่ ได้แก่	โรงสีเจียมเมือง และ โรงสีข้าวธัญญาเจริญ จังหวัดนครราชสีมา
	โรงสีเล่าเจริญ และ โรงสีชัยเสรี จังหวัดฉะเชิงเทรา เป็นต้น
สหกรณ์การเกษตร ได้แก่	สหกรณ์การเกษตรอำเภอบางน้ำเปรี้ยว สหกรณ์การเกษตรอำเภอ
	บ้านโพธิ์ โรงสีข้าวหุมนุมสหกรณ์ จังหวัดฉะเชิงเทรา จังหวัด
	สุราษฎร์ธานี เป็นต้น
นายหน้าค้าข้าว (หยง) ได้แก่	เกียงไก่อพาณิชย์ เป็นต้น
ยี่ปั้วค้าข้าว ได้แก่	ร้านแหลมทองค้าข้าว จังหวัดขอนแก่น เป็นต้น

นอกจากข้าวสารบรรจุกระสอบแล้วยังทำข้าวสารบรรจุถุงจำหน่าย(ถุงพลาสติกใสขนาด 2 กก. และ 5 กก.) ซึ่งกลุ่มฯร่วมมือกับบุคคลและหน่วยงานอื่นสร้างตลาดข้าวถุงขึ้น เช่น โครงการตลาดบาทเดียว โครงการข้าวกล้องเบอร์ 5 ของการไฟฟ้าฝ่ายผลิต และพ่อค้ารายย่อยที่มาซื้อข้าวหน้าโรงสีโดยจัดจำหน่ายทั้งข้าวขาวและข้าวกล้อง

กลุ่มฯได้มีการประชาสัมพันธ์ตราและยี่ห้อการค้า “ทุ่งนาทอง” ของกลุ่มฯ พร้อมรายละเอียดการติดต่อบนถุงหรือกระสอบบรรจุข้าวสาร การขายของกลุ่มคำนึงถึงการชำระเงินของลูกค้า จึงเลือกขายให้กับลูกค้าที่คาดว่าจะไม่มีปัญหาด้านการเงิน

#### การจัดการด้านการตลาดข้าวอินทรีย์

กลุ่มลูกค้าข้าวอินทรีย์เป็นกลุ่มที่มีลักษณะเฉพาะ ดังนั้นการติดต่อแหล่งหรือช่องทางขายจึงเป็นไปตามความสัมพันธ์ของเครือข่าย โรงสีข้าวกลุ่มเกษตรกรและเครือข่ายหน่วยงานพัฒนาเอกชน ความร่วมมือของกลุ่มเกษตรกรทำนาบ้านบากเรือและชมรมรักษ์ธรรมชาติ (กลุ่มเกษตรกรทำนาบ้านนาโส) เป็นการร่วมกันขายข้าวสารปลอดสารพิษให้กับธุรกิจเอกชน เช่น โครงการข้าวกล้องเบอร์ 5 ของการไฟฟ้าฝ่ายผลิตแห่งประเทศไทย บริษัท บางจากปิโตรเลียม จำกัด (มหาชน) เป็นต้น ซึ่งกลุ่มทำการผลิตทั้งข้าวบรรจุกระสอบและข้าวบรรจุถุงขนาด 5 กก. ในตรา “ทุ่งรวงทอง” ผ่านชมรมรักษ์ธรรมชาติ

นอกจากจำหน่ายในประเทศแล้วกลุ่มยังมุ่งจำหน่ายไปยังต่างประเทศโดยติดต่อ “กลุ่มกรีนเนท” เป็นตัวแทนการเจรจาขายข้าวปลอดสารเคมีและมี “สหกรณ์อาหารธรรมชาติ” เป็นผู้ดำเนินการส่งออก มีลูกค้าหลัก คือ ประเทศเบลเยียม อังกฤษ อิตาลี และสวิตเซอร์แลนด์

กลุ่มมีการประชาสัมพันธ์เพื่อกระตุ้นให้ตื่นตัว ในการบริโภคข้าวกล้องแทนข้าวขาว โดยได้ทำการประชาสัมพันธ์รูปแบบต่างๆคือมีการจัดพิมพ์ถุงข้าวปลอดสารพิษในตรา “ทุ่งรวงทอง” และ “ทุ่งนาทอง” การจัดทำแผ่นพับประชาสัมพันธ์ข้าวปลอดสารพิษ จัดงาน “น้ำใจทุ่งรวงทอง ปันข้าวกล้องให้น้องอิม” ร่วมกับโครงการตลาดบาทเดียวและสมาคมสตรีอุดมศึกษาแห่งประเทศไทยเพื่อรณรงค์ช่วยเหลือเด็กขาดสารอาหาร ทำให้มีการประชาสัมพันธ์ทางสื่อมวลชน โดยสถานีวิทยุโทรทัศน์ช่อง 3 รายการเมืองไทยเช้านี้ และสื่อสิ่งพิมพ์หลายฉบับ เช่น นิตยสาร สารคดี และเทคโนโลยีชาวบ้าน เป็นต้น กลุ่มเกษตรกรทำนาบ้านบากเรือจำหน่ายข้าวกล้องทั้งในตลาดท้องถิ่น ตลาดต่างจังหวัด โดยมีวิธีการตลาดดังแผนภาพที่ 4.5



แผนภาพที่ 4.5 วิธีการตลาดข้าวกล้องของกลุ่มเกษตรกรทำนาบวกรีอ

#### 4.1.2 กลุ่มชุมนุมสหกรณ์การเกษตรและสหกรณ์การเกษตร

ชุมนุมสหกรณ์การเกษตรและสหกรณ์การเกษตรที่เข้าร่วมโครงการจำหน่ายข้าวสารของสหกรณ์ให้บริษัท แอมเวย์ (ประเทศไทย) จำกัด ทำการแปรรูปข้าวเปลือกเป็นข้าวกล้องและข้าวขาวจำหน่ายให้กับบริษัทแอมเวย์ (ประเทศไทย) จำกัด ซึ่งแต่ละสหกรณ์จำหน่ายข้าวใน 2 ลักษณะคือ ข้าวกล้องและข้าวขาว ปัจจุบัน(พ.ศ.2544) ชุมนุมสหกรณ์การเกษตรและสหกรณ์การเกษตรที่จำหน่ายข้าวกล้องมีเพียงบางสหกรณ์เท่านั้นซึ่งได้แก่ ชุมนุมสหกรณ์การเกษตรบุรีรัมย์ ชุมนุมสหกรณ์การเกษตรอุบลราชธานี สหกรณ์การเกษตรปราสาท สหกรณ์การเกษตรท่าโหล่ง ซึ่งมีปริมาณการผลิตที่แตกต่างกันขึ้นอยู่กับปริมาณสั่งซื้อของบริษัทฯ ในแต่ละช่วง ในการศึกษาครั้งนี้ได้ทำการศึกษาสหกรณ์ 2 สหกรณ์ได้แก่ ชุมนุมสหกรณ์การเกษตรอุบลราชธานีและสหกรณ์การเกษตรปราสาทซึ่งสามารถสรุปการบริหารจัดการทั้ง 4 ด้านได้ดังนี้

##### 4.1.2.1 ชุมนุมสหกรณ์การเกษตรอุบลราชธานี

###### การบริหารจัดการด้านบุคคล

ชุมนุมสหกรณ์การเกษตรอุบลราชธานี จำกัด มีการบริหารจัดการโดยคณะกรรมการ โดยมีตำแหน่งและแบ่งหน้าที่ความรับผิดชอบแตกต่างกันดังนี้

- คณะกรรมการฝ่ายบริหาร จำนวน 14 คน  
(คัดเลือกจากคณะกรรมการสหกรณ์สมาชิกทั้งหมด 18 สหกรณ์)
- ฝ่ายจัดการแบ่งออกเป็น
- ฝ่ายสำนักงาน จำนวน 9 คน
  1. ผู้จัดการ จำนวน 1 คน
  2. ฝ่ายตลาด จำนวน 1 คน

3. ฝ่ายบัญชี	จำนวน 1 คน
4. ฝ่ายธุรการ	จำนวน 1 คน
5. ฝ่ายแปรรูป	จำนวน 1 คน
6. ฝ่ายผลิต	จำนวน 1 คน
7. พนักงานขับรถ	จำนวน 1 คน
8. ยาม	จำนวน 2 คน
- ฝ่ายโรงสี (โรงสี 2 โรง)	จำนวน 18 คน
1. พนักงานโรงสี	จำนวน 10 คน
2. เสมียนคุมคนงาน	จำนวน 2 คน
3. พนักงานชั่งข้าวและบรรจุข้าว	จำนวน 6 คน

การพัฒนาบุคคลของสหกรณ์เป็นไปตามตำแหน่งหน้าที่และความรับผิดชอบในการบริหารจัดการซึ่งการบริหารจัดการของสหกรณ์สามารถแบ่งได้ 2 ลักษณะคือ การบริหารจัดการด้านสำนักงานและการบริหารจัดการด้านโรงสีข้าว

- การบริหารจัดการบุคคลด้านสำนักงาน

การบริหารจัดการบุคคลด้านสำนักงานเป็นไปตามตำแหน่งหน้าที่ของเจ้าหน้าที่ โดยแต่ละฝ่ายจะปฏิบัติตามหน้าที่ของตนและรับผิดชอบเฉพาะงานของตนเท่านั้นไม่ไปเกี่ยวข้องกับฝ่ายอื่น เช่น เจ้าหน้าที่ฝ่ายบัญชีก็ทำหน้าที่เฉพาะทำบัญชี เจ้าหน้าที่ฝ่ายการตลาดจะทำหน้าที่เฉพาะการตลาดและดูแลลูกค้า เจ้าหน้าที่การเงินจะทำหน้าที่เกี่ยวกับการรับและจ่ายเงิน เป็นต้น โดยทางสหกรณ์เปิดรับผู้ที่มีความรู้ความสามารถตรงตามตำแหน่ง

- การบริหารจัดการบุคคลด้านโรงสีข้าว

โรงสีข้าวมีการบริหารจัดการโดยผู้จัดการโรงสีหรือนายกะ ซึ่งเป็นผู้ควบคุมการดำเนินงานทั้งหมดของโรงสีตั้งแต่ขั้นการรับซื้อข้าวเปลือก การเก็บรักษาข้าวเปลือก การสีข้าวและการบรรจุข้าว อีกทั้งเป็นผู้ดูแลเครื่องจักรและสามารถซ่อมแซมเครื่องจักรได้เมื่อเกิดการขัดข้อง ผู้จัดการโรงสีจะเป็นผู้ที่มีประสบการณ์ในการทำโรงสี ซึ่งเป็นผู้ที่มีส่วนร่วมดำเนินงานตั้งแต่เริ่มทำโรงสี ในช่วงแรกเป็นการลองผิดลองถูกและได้พัฒนาความรู้ความสามารถจากประสบการณ์จนถึงปัจจุบันถือว่าเป็นผู้ที่มีความเชี่ยวชาญที่สุด นอกจากความรู้ความสามารถที่มีอยู่ยังได้เข้าอบรมการใช้เครื่องจักรที่ทันสมัยเพิ่มมากขึ้น เช่น เครื่องบรรจุสุญญากาศ เครื่องยิงข้าว เป็นต้น

สหกรณ์พัฒนาบุคคลโดยการจัดฝึกอบรมดูงานตามสถานที่ต่างๆและนำมาประยุกต์ใช้กับสหกรณ์ และเข้าร่วมอบรมกับหน่วยงานต่างๆที่จัดขึ้น เช่น กรมส่งเสริมการเกษตร กระทรวงเกษตรและสหกรณ์ เป็นต้น

### การบริหารจัดการด้านการเงิน

ขุมนุสสหกรณ์การเกษตรอุบลราชธานีมีแหล่งเงินทุนในการดำเนินงาน 2 แหล่งคือ ทุนเรือนหุ้น และเงินกู้จากกรมส่งเสริมสหกรณ์

ฝ่ายบัญชีของสหกรณ์เป็นผู้มีหน้าที่ในการดูแลด้านการเงินทั้งหมดของสหกรณ์ ได้แก่ ธุรกิจรวบรวมผลผลิต ธุรกิจจัดหาสินค้ามาจำหน่าย ธุรกิจขายสินค้า ธุรกิจสินเชื่อ ธุรกิจบริการและธุรกิจแปรรูป(โรงสีข้าว) เป็นต้น ฝ่ายบัญชีต้องเป็นผู้มีความสามารถในการทำบัญชี เพื่อเป็นกลไกในการควบคุมการตรวจสอบการเงินของสหกรณ์

ระบบบัญชีของสหกรณ์มีรูปแบบเป็นระบบบัญชีของสหกรณ์การเกษตร ซึ่งเป็นกลไกการควบคุมการเงินและเป็นตัวแสดงให้เห็นถึงภาวะการดำเนินธุรกิจ โดยจัดทำตั้งแต่เริ่มจัดตั้งสหกรณ์และได้มีการพัฒนาเรื่อยมาจนถึงปัจจุบันสหกรณ์จัดทำรูปแบบบัญชีตามหลักสหกรณ์การเกษตร และมีการจัดทำงบดุล งบกำไรขาดทุน และงบประมาณของสหกรณ์ทุกปี เพื่อเป็นการรายงานผลการดำเนินงานประจำปี ระบบบัญชีของสหกรณ์ต้องได้รับการตรวจสอบจากสำนักงานตรวจบัญชีสหกรณ์ประจำจังหวัด สังกัดกรมตรวจบัญชีสหกรณ์ ซึ่งมีการตรวจสอบทุกปี ขุมนุสสหกรณ์รับพนักงานฝ่ายบัญชีโดยกำหนดคุณสมบัติที่ตรงตามตำแหน่งคือเป็นผู้มีความรู้ความสามารถในการทำบัญชี

### การบริหารจัดการด้านการผลิต

การแปรรูปข้าวของโรงสีขุมนุสสหกรณ์เริ่มตั้งแต่กระบวนการในการรับซื้อข้าวสารที่มีคุณภาพจาก สหกรณ์สมาชิกและเกษตรกร โดยกำหนดคุณภาพข้าวเปลือกที่รับซื้อการจัดเก็บข้าวเปลือกของสหกรณ์ กระบวนการสีข้าวและการรักษาคุณภาพข้าวสารที่แปรรูปแล้วการรับซื้อข้าวเปลือกของสหกรณ์มีการระบบการรับซื้อข้าวเปลือกคือ

1) พันธุ์ข้าวเปลือกที่รับซื้อของสหกรณ์เป็นพันธุ์ข้าวหอมมะลิเท่านั้น ร้อยละ 95 รับซื้อจาก สหกรณ์สมาชิก อีกร้อยละ 5 รับซื้อจากสหกรณ์สมาชิก โดยกำหนดความชื้นไม่เกินร้อยละ 16 ถ้ามีความชื้นเกินร้อยละ 16 ผู้นำข้าวมาจำหน่ายจะถูกปรับในอัตราร้อยละ 10 บาทที่เกินในอัตราที่กำหนด สิ่งปนเปื้อนของข้าวเปลือกไว้ และให้ราคาข้าวเปลือกกำหนดตามคุณภาพของข้าวเปลือก และมีราคาสูงกว่าราคาตลาดตันละ 100-200 บาท

2) การจัดเก็บข้าวเปลือก ข้าวเปลือกที่รับซื้อแล้วจะถูกนำมาผึ่งแดดที่ลานตากเพื่อลดความชื้นในข้าวเปลือกและถูกจัดเก็บในฉางข้าว ซึ่งต้องกระทำอย่างถูกต้องเพื่อป้องกันการเสื่อมคุณภาพของข้าวเปลือก โดยเฉพาะการเก็บข้าวเปลือกที่มีความชื้นสูงด้วยวิธีที่ไม่ถูกต้อง ทำให้ข้าวมีคุณภาพต่ำมีความชื้นสูง มีผลต่อราคาข้าว การจัดเก็บข้าวเปลือกจึงกระทำโดยบรรจุข้าวเปลือกในกระสอบแล้วจึงเรียงซ้อนเก็บในฉาง

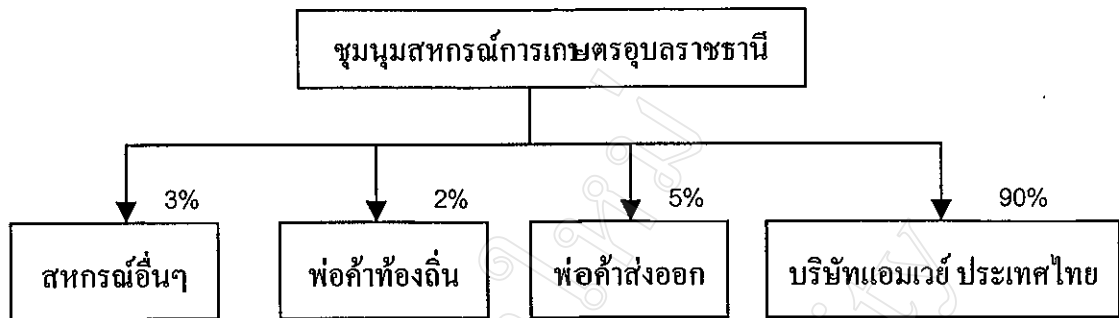
3) การแปรรูปข้าวเปลือก เนื่องจากกลุ่มชุมชนเกษตรกรรมเข้าร่วมโครงการจำหน่ายข้าวสารหอมมะลิให้กับบริษัทแอมเวย์ (ประเทศไทย) จำกัด จึงได้รับการสนับสนุนด้านเครื่องจักรที่ทันสมัย ซึ่งได้แก่ เครื่องสีข้าว เครื่องคัดแยกเมล็ดข้าวสาร เครื่องบรรจุสุญญากาศ เป็นต้น

ชุมชนสหกรณ์การเกษตรอุบลราชธานี การแปรรูปข้าวเปลือกของโรงสี เดิมเป็นการแปรรูปโดยเครื่องสีข้าวที่มีกำลังการผลิตต่ำ และได้เพิ่มกำลังการผลิตมากขึ้นจนถึงปัจจุบันซึ่งมี 2 โรงซึ่งมีกำลังการผลิต 60 และ 60-80 เกวียนต่อวัน จำนวนอย่างละ 1 โรง ซึ่งแต่ละโรงมีลักษณะการผลิตคือ แยกการผลิตข้าวกล้องและข้าวขาว ออกในแต่ละโรงคือ ข้าวขาวจะถูกแปรรูปโดยโรงสีที่มีกำลังการผลิต 60 เกวียนต่อวัน ส่วนข้าวกล้องจะถูกแปรรูปโดยโรงสีที่มีกำลังการผลิต 60-80 เกวียนต่อวัน แต่ในกรณีที่มีปริมาณการผลิตข้าวเปลี่ยนแปลงสามารถทำการผลิตทดแทนกันได้

ข้าวเปลือกจะผ่านขั้นตอนการแปรรูปจากข้าวเปลือกเป็นข้าวสารต้องอาศัยเทคนิคและความรู้เกี่ยวกับการสีข้าว เพื่อให้ได้ข้าวสารที่มีความแตกหักของเมล็ดข้าวน้อย หากฝีมือการสีข้าวไม่ดีเพียงพอจะทำให้ข้าวสารที่ได้มีเปอร์เซ็นต์แตกหักมาก ซึ่งจะมีผลถึงการลดเกรดคุณภาพข้าวสารและราคาที่ได้รับก็ต่ำด้วย การสีข้าวเปลือกต้องทำให้ทันตามเวลากับการนำข้าวสารออกสู่ตลาด เพราะเมื่อมีการสั่งซื้อหากสีไม่ทันอาจทำให้กลุ่มเสียประโยชน์ทางการค้า เนื่องจากราคาของข้าวสารเคลื่อนไหวขึ้นลงเร็ว ดังนั้นการพัฒนาการสีข้าวจึงกระทำโดยการพัฒนา ช่างสีข้าวให้มีความรู้ความสามารถในการสีข้าว โดยเฉพาะการซ่อมบำรุงเครื่องสีข้าว และการจัดระบบการสีข้าว ชุมชนสหกรณ์ฯ ได้ส่งเจ้าหน้าที่ที่เกี่ยวข้องเข้าร่วมอบรมและดูงานเพื่อให้ช่างของโรงสีได้เรียนรู้เทคนิคการสีข้าวและการอบรมเชิงปฏิบัติการเกี่ยวกับการซ่อมบำรุง จากกรมส่งเสริมการเกษตรและหน่วยงานที่เกี่ยวข้อง

#### การบริหารจัดการด้านการตลาด

ชุมชนสหกรณ์การเกษตรอุบลราชธานีและสหกรณ์การเกษตรปราสาท ทำการแปรรูปข้าว และผลผลิตส่วนใหญ่ถูกจำหน่ายให้กับบริษัทแอมเวย์ สหกรณ์สมาชิก และสมาชิกของสหกรณ์ ดังนั้นชุมชนสหกรณ์ฯ ไม่ได้เน้นการจัดการด้านการตลาดและประชาสัมพันธ์มากนัก เนื่องจากลูกค้าของสหกรณ์ส่วนใหญ่เป็นลูกค้าเดิมที่รู้จักและติดต่อกันมานาน และรับรู้กันปากต่อปาก ชุมชนสหกรณ์ฯ จำหน่ายข้าวในลักษณะถุงซึ่งมีขนาดในการบรรจุถุง 2 ขนาดคือ บรรจุในถุงพลาสติกใส ขนาด 2 และ 5 กิโลกรัม ชุมชนสหกรณ์และสหกรณ์ฯ ได้มีการประชาสัมพันธ์ตราและชื่อการค้า สองลักษณะคือตราชื่อของสหกรณ์คือ “ข้าวสหกรณ์” และตราชื่อของบริษัท “แอมเวย์” กรณีที่ส่งข้าวตามปริมาณการสั่งซื้อของบริษัทแอมเวย์ (ประเทศไทย) จำกัด พร้อมรายละเอียดการติดต่อ บนถุง การจำหน่ายข้าวกล้องของสหกรณ์การเกษตรอุบลราชธานีมีวิธีการตลาดดังแผนภาพที่ 4.6



แผนภาพที่ 4.6 วิธีการตลาดข้าวของชุมนุมสหกรณ์การเกษตรอุบลราชธานี

#### 4.1.2.2 สหกรณ์การเกษตรปราสาท

##### การบริหารจัดการด้านบุคคล

สหกรณ์การเกษตรปราสาท จำกัด มีการบริหารจัดการโดยคณะกรรมการ โดยมีตำแหน่งและแบ่งหน้าที่ความรับผิดชอบแตกต่างกันดังนี้

- ฝ่ายบริหารมีคณะกรรมการ จำนวน 15 คน
- ฝ่ายจัดการ
  1. ผู้จัดการ จำนวน 1 คน
  2. ผู้ช่วยผู้จัดการ จำนวน 1 คน
  3. เจ้าหน้าที่บัญชีและการเงิน จำนวน 6 คน
  4. เจ้าหน้าที่สินเชื่อ จำนวน 6 คน
  5. เจ้าหน้าที่การตลาด จำนวน 6 คน
  6. เจ้าหน้าที่แปรรูป จำนวน 4 คน
  7. เจ้าหน้าที่จำหน่ายเมล็ดพันธุ์ จำนวน 1 คน
  8. เจ้าหน้าที่ธุรการ จำนวน 4 คน

การพัฒนาบุคคลของสหกรณ์เป็นไปตามตำแหน่งหน้าที่และความรับผิดชอบในการบริหารจัดการ ซึ่งการบริหารจัดการของสหกรณ์สามารถแบ่งได้ 2 ลักษณะคือ การบริหารจัดการด้านสำนักงาน และการบริหารจัดการด้านโรงสีข้าว

##### - การบริหารจัดการบุคคลด้านสำนักงาน

การบริหารจัดการบุคคลด้านสำนักงานเป็นไปตามตำแหน่งหน้าที่ของเจ้าหน้าที่ โดยแต่ละฝ่ายจะปฏิบัติตามหน้าที่ของตนและรับผิดชอบเฉพาะงานของตนเท่านั้น ไม่ไปเกี่ยวข้องกับฝ่ายอื่น เช่น



เจ้าหน้าที่ฝ่ายบัญชีก็ทำหน้าที่เฉพาะทำบัญชี เจ้าหน้าที่ฝ่ายการตลาดจะทำหน้าที่เฉพาะการตลาด และลูกค้า เจ้าหน้าที่การเงินจะทำหน้าที่เกี่ยวกับการรับและจ่ายเงิน เป็นต้น ซึ่งเจ้าหน้าที่แต่ละตำแหน่งจะรับผิดชอบงานทุกธุรกิจซึ่งได้แก่ ธุรกิจสินเชื่อ ธุรกิจการซื้อขายสินค้า และธุรกิจบริการ และแปรรูป(โรงสี) เจ้าหน้าที่แต่ละคนต้องมีความรู้ความสามารถในหน้าที่การงานของตนซึ่งทาง สหกรณ์เปิดรับผู้ที่มีความรู้ความสามารถตรงตามตำแหน่งงาน

#### - การบริหารจัดการบุคคลด้าน โรงสีข้าว

เนื่องจากสหกรณ์เพิ่งเริ่มทำธุรกิจโรงสีเมื่อปี 2543 การดำเนินงานของโรงสีจึงเป็นการเริ่มดำเนินการในระยะแรกโดยมีผู้จัดการ โรงสีเป็นผู้การบริหารจัดการในทุกด้านของโรงสี ซึ่งเป็นผู้ที่มีหน้าที่ควบคุมการดำเนินงานทั้งหมดของโรงสีตั้งแต่ขั้นตอนในการรับซื้อข้าวเปลือกจากเกษตรกร การเก็บรักษาข้าวเปลือก การสีข้าวและการบรรจุข้าว อีกทั้งเป็นผู้ดูแลเครื่องจักรและสามารถซ่อมแซมเครื่องจักรได้เมื่อเกิดการขัดข้อง ซึ่งผู้จัดการนี้เป็นผู้ที่มีความรู้แต่ยังไม่มีความชำนาญในด้านโรงสีมาก่อนซึ่งจะต้องอาศัยความรู้จากการลองผิดลองถูกและได้พัฒนาความรู้ความสามารถจากประสบการณ์ในการดำเนินงานเพิ่มขึ้น ซึ่งทางสหกรณ์ได้เห็นความสำคัญและได้จัดให้ผู้จัดการโรงสีได้เข้าดูงานในโรงสีของสหกรณ์อื่นๆ แต่ขณะเดียวกันผู้จัดการสหกรณ์ก็ได้เรียนรู้และทำหน้าที่ควบคุมกับผู้จัดการโรงสีด้วยเนื่องจากเป็นธุรกิจใหม่ของสหกรณ์

#### การบริหารจัดการด้านการเงิน

สหกรณ์การเกษตรปราสาทมีแหล่งเงินทุนในการดำเนินงาน 2 แหล่งคือ ทุนเรือนหุ้น และเงินกู้จากกรมส่งเสริมสหกรณ์

ฝ่ายบัญชีของสหกรณ์เป็นผู้มีหน้าที่ในการดูแลด้านการเงินทั้งหมดของสหกรณ์ ได้แก่ ธุรกิจรวบรวมผลผลิต ธุรกิจซื้อขายสินค้า ธุรกิจสินเชื่อ ธุรกิจบริการและธุรกิจแปรรูป(โรงสี) ฝ่ายบัญชีเป็นผู้มีความสามารถในการทำบัญชี ซึ่งระบบบัญชีที่ใช้เป็นบัญชีของสหกรณ์การเกษตร ทำหน้าที่ในการควบคุมการเงินและเป็นตัวแสดงให้เห็นถึงภาวะการดำเนินธุรกิจ โดยจัดทำตั้งแต่เริ่มจัดตั้งสหกรณ์และได้มีการพัฒนาเรื่อยมาจนถึงปัจจุบัน อีกทั้งมีการจัดทำงบดุล งบกำไรขาดทุน และงบประมาณของสหกรณ์ทุกปี เพื่อเป็นการรายงานผลการดำเนินงานประจำปี ระบบบัญชีของสหกรณ์ฯต้องได้รับการตรวจสอบจากสำนักงานตรวจบัญชีสหกรณ์ประจำจังหวัด สังกัดกรมตรวจบัญชี สหกรณ์ ซึ่งมีการตรวจสอบทุกปี ในการรับพนักงานฝ่ายบัญชีทางสหกรณ์จะกำหนดคุณสมบัติที่ตรงตามตำแหน่งคือเป็นผู้มีความรู้ความสามารถในการทำบัญชีเท่านั้น

### การบริหารจัดการด้านการผลิต

การแปรรูปข้าวของโรงสีสหกรณ์ฯ เริ่มตั้งแต่กระบวนการในการรับซื้อข้าวสารที่มีคุณภาพจากสหกรณ์สมาชิกและเกษตรกร โดยกำหนดคุณภาพข้าวเปลือกที่รับซื้อการจัดเก็บข้าวเปลือกของสหกรณ์ กระบวนการสีข้าวและการรักษาคุณภาพข้าวสารที่แปรรูปแล้ว การรับซื้อข้าวเปลือกของสหกรณ์ฯ มีการระบบการรับซื้อข้าวเปลือกคือ

1. การรับซื้อข้าวเปลือก พันธุ์ข้าวเปลือกที่รับซื้อของสหกรณ์เป็นพันธุ์ข้าวหอมมะลิ โดยกำหนดความชื้นไม่เกินร้อยละ 16

2. การจัดเก็บข้าวเปลือก ข้าวเปลือกที่รับซื้อจะกำหนดค่าความชื้นไม่เกินร้อยละ 16 โดยข้าวเปลือกที่รับซื้อแล้วจะนำมาผึ่งแดดที่ลานตากเพื่อลดความชื้นในข้าวเปลือกและสามารถเก็บไว้ได้นาน โดยบรรจุข้าวเปลือกในกระสอบแล้วจึงเรียงซ้อนกันเก็บในฉาง ซึ่งถ้าข้าวมีความชื้นสูงจะทำให้เก็บได้ไม่นานและทำให้คุณภาพผลผลิตต่ำซึ่งมีผลต่อราคาข้าว

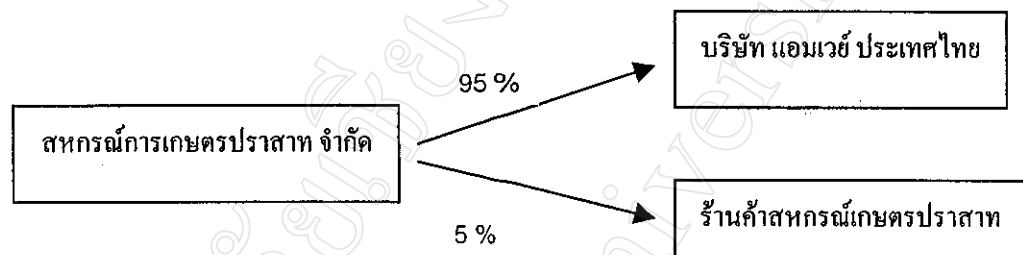
3. การแปรรูปข้าวเปลือก เนื่องจากสหกรณ์เป็นกลุ่มที่เข้าร่วมโครงการจำหน่ายข้าวสารหอมมะลิให้กับบริษัทแอมเวย์ (ประเทศไทย) จำกัด จึงได้รับการสนับสนุนด้านเครื่องจักรที่ทันสมัยซึ่งได้แก่ เครื่องสีข้าว เครื่องคัดแยกเมล็ดข้าวสาร เครื่องบรรจุถุงสุญญากาศ เป็นต้น การแปรรูปข้าวเปลือก ข้าวเปลือกจะผ่านขั้นตอนการสีข้าวด้วยเครื่องสีข้าว เนื่องจาก สหกรณ์เป็นสหกรณ์ที่เริ่มดำเนินงานด้านโรงสี จึงมีโรงสีและเครื่องสีข้าวจำนวน 1 เครื่อง กำลังการผลิต 40 เกวียนต่อวัน เนื่องจากการแปรรูปข้าวของสหกรณ์ฯ ยังไม่มีประสิทธิภาพอีกทั้งเจ้าหน้าที่โรงสียังไม่มี ความชำนาญมากนักทำให้การแปรรูปในบางครั้งได้ไม่ตรงกับปริมาณการสั่งซื้อ โดยทาง สหกรณ์ได้แก้ปัญหา โดยการกระจายปริมาณการผลิตให้กับสหกรณ์อื่นเพื่อทำการแปรรูปให้ได้ตามปริมาณที่ได้รับสั่งซื้อในเวลานั้น

ดังนั้นการพัฒนาการสีข้าวจึงกระทำโดยการพัฒนา เจ้าหน้าที่โรงสีหรือช่างสีข้าวให้มีความชำนาญในการสีข้าวมากขึ้น โดยเฉพาะการซ่อมบำรุงเครื่องสีข้าวและการจัดระบบการสีข้าว สหกรณ์ฯ ได้ส่งเจ้าหน้าที่ที่เกี่ยวข้องเข้าร่วมอบรมและดูงานเพื่อให้ช่างของโรงสีได้เรียนรู้เทคนิคการสีข้าวและการอบรมเชิงปฏิบัติการเกี่ยวกับการซ่อมบำรุง จากสหกรณ์อื่นๆ

### การบริหารจัดการด้านการตลาด

สหกรณ์การเกษตรปราสาท ทำการแปรรูปข้าวทั้งข้าวขาวและข้าวกล้อง ซึ่งผลผลิตข้าวขาวจะจำหน่ายในตราของสหกรณ์ ส่วนข้าวกล้องส่วนใหญ่ถูกจำหน่ายให้กับบริษัทแอมเวย์ (ประเทศไทย) จำกัด และสมาชิกของสหกรณ์ ดังนั้นสหกรณ์ฯ ไม่ได้เน้นการจัดการด้านการตลาดและประชาสัมพันธ์มากนัก เนื่องจากส่วนใหญ่จำหน่ายในตราของบริษัทแอมเวย์(ประเทศไทย) จำกัด สหกรณ์มีการประชาสัมพันธ์เพียงในอำเภอเท่านั้นโดยการจัดทำแผ่นพับ กระจายเสียงตามสายของหมู่บ้าน

และบอกปากต่อปากเพื่อให้ความรู้แก่ชาวบ้านในเรื่องข้าวกล้องและให้ประชาชนทราบว่าสหกรณ์ฯ มีการแปรรูปข้าวกล้อง สหกรณ์จำหน่ายข้าวในลักษณะถุงซึ่งมีขนาดในการบรรจุถุงขนาดบรรจุ 5 กิโลกรัม สหกรณ์ได้มีการประชาสัมพันธ์ตราและยี่ห้อการค้าสองลักษณะคือตรายี่ห้อของสหกรณ์ คือ “สหกรณ์การเกษตรปราสาท” และตรายี่ห้อของบริษัทแอมเวย์ (ประเทศไทย) จำกัด กรณีที่ส่งข้าวตามปริมาณการสั่งซื้อของบริษัทแอมเวย์ (ประเทศไทย) จำกัด พร้อมรายละเอียดการคิดต่อบนถุง การจำหน่ายข้าวกล้องของสหกรณ์การเกษตรปราสาทมีวิธีการตลาดดังแผนภาพที่ 4.7



แผนภาพที่ 4.7 วิธีการตลาดข้าวของสหกรณ์การเกษตรปราสาท จำกัด

#### 4.1.3 กลุ่มศรีษะอโศก

กลุ่มศรีษะอโศกเป็นการรวมกลุ่มทางศาสนา สมาชิกในกลุ่มยึดหลักปฏิบัติและแนวทางศาสนา(การถือศีลห้า) และอยู่รวมกันเป็นชุมชน ดำรงชีวิตตามแนวธรรมชาติและพึ่งตนเองเป็นหลัก ซึ่งมีเครือข่ายตามจังหวัดต่างๆและส่วนใหญ่ตั้งชื่อสอดคล้องกับชื่อจังหวัดได้แก่ ศรีษะอโศก (จังหวัดศรีสะเกษ) ปฐมอโศก(จังหวัดนครปฐม) สันตอโศก(กรุงเทพฯ) แต่ละเครือข่ายทำการผลิตเพื่อบริโภคภายในกลุ่ม โดยการร่วมแรงร่วมใจของสมาชิกทุกคนไม่ว่าผู้สูงอายุ ผู้ใหญ่และเด็กโดยทำตามหน้าที่ที่เหมาะสมและตามความสามารถของแต่ละคน แต่ละเครือข่ายมีความสามารถที่โดดเด่นในการผลิตผลผลิตแต่ละอย่างแตกต่างกัน เช่น การแปรรูปข้าวมีการแปรรูปข้าวเพียงอย่างเดียวคือข้าวกล้อง เครือข่ายทุกเครือข่ายมีโรงสีเพื่อการแปรรูปข้าวเพื่อบริโภคเองแต่ที่ศรีษะอโศกมีโรงสีที่ทันสมัยและมีกำลังการผลิตที่สูงกว่าเครือข่ายอื่นทำให้มีคุณภาพและปริมาณผลผลิตที่มากกว่าทำให้ผลผลิตที่ผลิตได้มากเกินปริมาณการบริโภค ดังนั้นผลผลิตที่ได้ถูกจำหน่ายไปยังผู้บริโภคเครือข่ายและผู้บริโภคทั่วไป การดำเนินงานของกลุ่ม การจำหน่ายผลผลิตเป็นการจำหน่ายโดยยึดหลักบุญนิยม เป็นการค้าหลัก 4 ข้อคือ 1. ขายสินค้าต่ำกว่าราคาตลาด 2. ขายสินค้าในราคาทุน 3. ขายสินค้าในราคาต่ำกว่าทุน 4. ให้ฟรี

### การบริหารจัดการด้านบุคคล

การดำเนินงานของกลุ่มศรีษะอโศกเป็นการทำหน้าที่และรับผิดชอบตามความถนัดของตน ในการดำเนินงานของโรงสี มีเจ้าหน้าที่รับผิดชอบในการดำเนินงานอยู่ 2 คน คือผู้จัดการโรงสีและผู้ช่วยผู้จัดการโรงสี ซึ่งเป็นผู้ที่มีความรู้และทำหน้าที่เกี่ยวกับการรับซื้อข้าว การสีข้าว การเก็บรวบรวมข้าวที่รับซื้อและข้าวที่ผ่านการสีแล้ว การบรรจุ การซ่อมแซมเครื่องสีข้าว การขนส่ง และทำบัญชี เจ้าหน้าที่จะมีนักเรียนของกลุ่มฯมาช่วย ซึ่งนักเรียนเหล่านั้นเป็นนักเรียนที่เรียนอยู่กับกลุ่มฯ โดยการเรียนของกลุ่มฯนอกจากการเรียนรู้หลักวิชาการแล้วยังเป็นการเรียนรู้ถึงหลักการในการดำรงชีวิต คือมีการลงมือผลิตผลผลิตเพื่อบริโภคเอง ได้แก่ การปลูกข้าว การปลูกผัก การเพาะเห็ด กระทั่งการสีข้าวเพื่อบริโภค เป็นต้น ซึ่งในการเรียนของนักเรียนเป็นการเรียนในลักษณะหมุนเวียนเพื่อเรียนรู้ตามที่ทำการผลิตทุกลักษณะงานโดยมีเจ้าหน้าที่ที่ประจำช่วยให้คำแนะนำ และการจัดการในลักษณะนี้ทำให้มีแรงงานเพียงพอในกระบวนการทำงานของกลุ่ม จึงไม่มีปัญหาในด้านแรงงานถึงแม้จะมีเจ้าหน้าที่ทำหน้าที่ดูแลจำนวนน้อย การพัฒนาบุคคลของเจ้าหน้าที่ไม่มีหลักการที่เป็นทางการ แต่เป็นการปรับตัวของเจ้าหน้าที่ต่อการปฏิบัติงานในลักษณะต่างๆ กล่าวคือ เจ้าหน้าที่เรียนรู้จากการปฏิบัติ อันเป็นประสบการณ์จริงที่ได้จากการทำงาน และการลองผิดลองถูก

### การบริหารจัดการด้านการเงิน

กลุ่มศรีษะอโศกมีแหล่งเงินทุนในการดำเนินงาน ได้แก่ เงินจากการดำเนินธุรกิจของกลุ่มเงินบริจาคของสมาชิก เงินสนับสนุนจากมูลนิธิไทย-เยอรมัน

ผู้จัดการโรงสีเป็นผู้ทำหน้าที่ในการดูแลด้านการเงินซึ่งระบบบัญชีเป็นระบบบัญชีที่ไม่ซับซ้อน เข้าใจง่ายซึ่งเป็นการจัดทำเฉพาะรายรับรายจ่ายเท่านั้น

### การบริหารจัดการด้านการผลิต

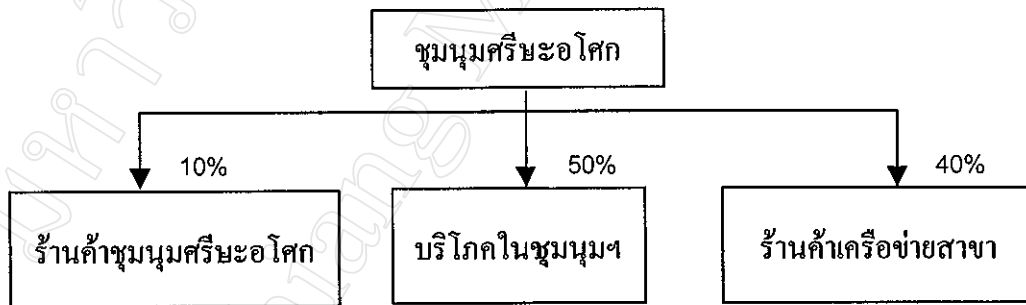
การแปรรูปข้าวของกลุ่มฯ เป็นการผลิตข้าวกล้องเพียงอย่างเดียว ดังนั้นเครื่องสีข้าวของกลุ่มเป็นเครื่องสีข้าวที่ดัดแปลงให้เหมาะกับลักษณะการสีโดยการตัดชั้นคอนการขัดขาวออก โดยชั้นตอนสุดท้ายในการสีข้าวจะได้ข้าวกล้อง

การแปรรูปข้าวสิ่งที่สำคัญคือการสีข้าวเปลือกให้ได้ข้าวสารที่มีคุณภาพ ดังนั้นกระบวนการพัฒนาการจัดการในการแปรรูปประกอบด้วย การรับซื้อข้าวสารที่มีคุณภาพ การจัดเก็บข้าวเปลือก การสีข้าวและการรักษาคุณภาพข้าวสาร การรับซื้อข้าวเปลือกของกลุ่มฯ เป็นการรับซื้อข้าวหอมมะลิแท้ โดยจะรับซื้อเฉพาะข้าวปลอดสารและให้ราคารับซื้อสูงโดยกำหนดค่าความชื้นไม่เกินกว่า 17 เปอร์เซ็นต์ ข้าวเปลือกที่กลุ่มรวบรวมมาจาก 2 แหล่งคือข้าวเปลือกที่กลุ่มปลูกเองเป็นข้าวที่ปลูกด้วยวิธีธรรมชาติคือไม่ใช้สารเคมีในการปลูกหรือข้าวอินทรีย์และข้าวเปลือกที่รับซื้อจากเกษตรกร

ซึ่งข้าวเปลือกทั้งหมดจะถูกเก็บในฉางข้าว ซึ่งต้องกระทำอย่างถูกต้องเพื่อป้องกันการเสื่อมคุณภาพของข้าวเปลือก โดยเฉพาะการเก็บข้าวเปลือกที่มีความชื้นสูงด้วยวิธีที่ไม่ถูกต้อง ทำให้ข้าวมีคุณภาพต่ำมีความชื้นสูง มีผลต่อราคาข้าว การจัดเก็บข้าวเปลือกจึงกระทำโดยบรรจุข้าวเปลือกในกระสอบแล้วจึงเรียงซ้อนเก็บในฉาง ในส่วนของผลผลิตเมื่อได้ผลผลิตตามปริมาณแล้วผลผลิตจะถูกนำส่งไปยังร้านค้าและสาขาต่างๆเลย ไม่มีการสีเก็บไว้เพื่อรอส่ง เนื่องจากข้าวกล้องเก็บไว้ได้ไม่นานซึ่งทำให้ข้าวมีคุณภาพต่ำ

#### การบริหารจัดการด้านการตลาด

การตลาดของกลุ่มฯแบ่งออกเป็นตลาดเดียวคือ ตลาดข้าวกล้อง กลุ่มฯไม่มีการจัดการด้านการตลาดของข้าวกล้อง เนื่องจากการผลิตของกลุ่มมุ่งเพื่อผลิตไว้บริโภคแต่เนื่องจากปริมาณผลผลิตมีมากเกินไปการบริโภคกลุ่มจึงจะนำผลผลิตมาจำหน่ายโดยแหล่งที่จำหน่ายได้แก่ ร้านค้าของกลุ่มเพื่อจำหน่ายให้กับญาติธรรมและกลุ่มผู้นิยมบริโภคข้าวกล้อง และกลุ่มฯสาขาปฐมอโศก การจำหน่ายข้าวกล้องของกลุ่มเป็นการจำหน่ายข้าวที่บรรจุถุงพลาสติกใสขนาด 5 กก. ในกรณีจำหน่ายในร้านค้าของกลุ่มฯ และบรรจุในกระสอบกระสอบละ 50 กก. ในกรณีจำหน่ายให้กับกลุ่มสาขาปฐมอโศกและสันตอโศก การจำหน่ายข้าวกล้องกลุ่มศรีระอโศกมีวิธีการตลาดดังแผนภาพที่ 4.8



แผนภาพที่ 4.8 วิธีการตลาดข้าวกล้องของกลุ่มศรีระอโศก

#### 4.2 สรุปรเปรียบเทียบการบริหารจัดการด้านบุคคล การเงิน การผลิต และการตลาดของกลุ่มสหกรณ์ กลุ่มเกษตรกรและกลุ่มศรีษะอโศก

จากข้อมูลการบริหารจัดการทั้ง 4 ด้านของแต่ละกลุ่มดังกล่าวข้างต้นพบว่า กลุ่มโรงสีที่ทำการผลิตข้าวกล้องทั้ง 5 กลุ่ม ซึ่งแบ่งตามลักษณะกลุ่มออกเป็น 3 ลักษณะคือ กลุ่มสหกรณ์ กลุ่มเกษตรกรธรรมดาและกลุ่มอโศก ซึ่งมีการจัดการด้านบุคคลที่มีลักษณะคล้ายกันในแต่ละกลุ่ม คือ ชุมชุมสหกรณ์การเกษตรอุบลราชธานี และสหกรณ์การเกษตรปราสาทมีการบริหารจัดการด้านบุคคลที่เป็นไปตามหลักการบริหารงานของสหกรณ์ โดยมีตำแหน่งหน้าที่ต่างๆประกอบด้วย ผู้จัดการสหกรณ์ เจ้าหน้าที่บัญชีและการเงิน เจ้าหน้าที่การตลาด เจ้าหน้าที่การผลิต เป็นต้น ซึ่งในแต่ละตำแหน่งเจ้าหน้าที่ในแต่ละฝ่ายจะเป็นผู้ที่มีความรู้ความชำนาญเฉพาะตำแหน่ง ส่วนในกลุ่มเกษตรกรธรรมดาซึ่งเป็นการรวมตัวกันของเกษตรกรคั่งนั้นในการดำเนินงานภายในทั้งกลุ่มเกษตรกรทำนาบ้านนาโส้และกลุ่มเกษตรกรทำนาบ้านบากเรือ มีเจ้าหน้าที่ที่ทำหน้าที่ต่างๆซึ่งเป็นเกษตรกรและลูกหลานเกษตรกรเหล่านั้น โดยในส่วนของบริหารจัดการด้านสำนักงานจะเน้นให้ลูกหลานเกษตรกรที่มีความรู้ความสามารถในด้านต่างๆเข้ามาทำงานในตำแหน่งต่างๆ ซึ่งเป็นการสนับสนุนการสร้างงานภายในหมู่บ้าน การดำเนินงานในส่วนโรงสีจะมีเจ้าหน้าที่ที่มีความรู้ด้านโรงสีโดยส่วนใหญ่เป็นตัวเกษตรกรเองและการดำเนินงานส่วนใหญ่เป็นการเรียนรู้จากประสบการณ์ทำงานที่ผ่านมา แต่ในกลุ่มอโศกมีการทำงาน โดยไม่มุ่งเน้นในด้านการผลิตเพื่อจำหน่ายแต่มุ่งผลิตเพื่อบริโภคภายในกลุ่มคั่งนั้นในการบริหารดำเนินงานของกลุ่มจึงแตกต่างจากกลุ่มอื่นคือมีเจ้าหน้าที่เพียงสองคนในการดูแลทั้งการผลิต การเงินและการตลาด โดยมีสมาชิกในกลุ่มจะหมุนเวียนเข้ามาช่วยในช่วงการผลิตคั่งนั้นการดำเนินงานในกลุ่มจึงไม่มีความซับซ้อนเหมือนกลุ่มอื่น

ในการจัดการด้านการเงินของแต่ละกลุ่มพบว่ากลุ่มสหกรณ์และกลุ่มเกษตรกรธรรมดาได้มีการจัดการด้านการเงินเช่นเดียวกันคือเป็นการจัดการในรูปแบบสหกรณ์การเกษตร ซึ่งมีการจัดทำบัญชีรายรับรายจ่าย งบดุล งบกำไรขาดทุน แต่จะแตกต่างกันที่กลุ่มสหกรณ์มีการจัดทำงบดุล งบกำไรขาดทุนเป็นรายปี แต่ในส่วนของกลุ่มเกษตรกรจัดทำงบดุล งบกำไรขาดทุนไว้เป็นรายเดือน ทั้งนี้เพื่อเป็นการประเมินการดำเนินงานของกลุ่ม และได้รับการตรวจสอบบัญชีจากเจ้าหน้าที่สำนักงานตรวจบัญชีสหกรณ์ประจำจังหวัดเป็นประจำทุกปี แต่ในส่วนของกลุ่มอโศกซึ่งมีการดำเนินงานที่ไม่มุ่งผลิตเพื่อการค้าคั่งนั้นในด้านการจัดการด้านการเงินกลุ่มจึงเพียงมีการทำรายรับรายจ่ายเท่านั้น

ในแต่ละกลุ่มที่ทำการผลิตข้าวกล้อง ซึ่งจะมีกลุ่มที่ทำการผลิตทั้งข้าวกล้องและข้าวขาวและกลุ่มที่ทำการผลิตข้าวกล้องเพียงอย่างเดียว กลุ่มสหกรณ์และกลุ่มเกษตรกรธรรมดาทำการผลิตทั้งข้าวขาวและข้าวกล้อง โดยในการผลิตข้าวกล้องของกลุ่มสหกรณ์มีลักษณะเช่นกันคือเป็นการรับ

จ้างผลิตให้กับบริษัทแอมเวย์ ประเทศไทย จำกัด ซึ่งจะผลิตเมื่อได้รับปริมาณการสั่งซื้อเท่านั้น โดยในการผลิตมีเครื่องจักรเครื่องมือที่ทันสมัยและมีการบรรจุในถุงสุญญากาศและกลุ่มจะทำการผลิตเพิ่มในส่วนที่จำหน่ายในตราของสหกรณ์เอง ในส่วนการผลิตของกลุ่มเกษตรกรกรมธรรมชาติเป็นการผลิตในลักษณะเช่นเดียวกันคือผลิตข้าวกล้องจากข้าวทั่วไปและข้าวอินทรีย์จะทำการผลิตเมื่อมีปริมาณการสั่งซื้อเช่นกัน และในส่วนการผลิตข้าวกล้องของกลุ่มอโศกจะทำการผลิตข้าวกล้องเพียงอย่างเดียว โดยการผลิตจะมีการผลิตอย่างต่อเนื่องเนื่องจากการผลิตของกลุ่มเป็นการผลิตเพื่อบริโภคภายในกลุ่มและจำหน่ายให้กลุ่มสาขา

ในด้านการตลาดผลผลิตข้าวกล้องของแต่ละกลุ่มมีการทำการตลาดหรือไม่ทำการตลาดขึ้นอยู่กับเป้าหมายในการผลิตและกลุ่มตลาดของกลุ่มนั้นๆ ซึ่งพบว่ากลุ่มสหกรณ์การเกษตรทั้ง 2 กลุ่มเป็นกลุ่มที่รับจ้างผลิตให้กับบริษัท แอมเวย์ ประเทศไทย จำกัด กลุ่มจึงไม่ต้องทำการตลาด และสหกรณ์ทั้ง 2 มีการผลิตเพิ่มจากปริมาณการสั่งซื้อของบริษัท แอมเวย์ ประเทศไทย จำกัด โดยจำหน่ายในตราของสหกรณ์ โดยในการตลาดของชุมนุมสหกรณ์การเกษตรอุบลราชธานีปัจจุบันไม่ได้มีการทำการตลาดเนื่องจากผลิตภัณฑ์ของสหกรณ์เป็นที่รู้จักโดยทั่วไปในท้องตลาดแล้ว แต่ในส่วนของสหกรณ์การเกษตรปราสาทซึ่งเป็นสหกรณ์ที่เพิ่งเริ่มทำการผลิตจึงมีการทำการตลาดซึ่งสหกรณ์การเกษตรปราสาทได้ทำการประชาสัมพันธ์ข้อมูลต่างๆเกี่ยวกับข้าวกล้องและการผลิตของสหกรณ์ปราสาทให้ประชาชนในท้องถิ่นได้รู้จักโดยการทำแผ่นพับเผยแพร่ การกระจายเสียงตามสายในหมู่บ้านและการบอกปากต่อปาก ส่วนในกลุ่มเกษตรกรกรมธรรมชาติซึ่งทำการผลิตข้าวกล้องทั่วไปและข้าวกล้องอินทรีย์ โดยในการผลิตข้าวกล้องทั่วไปกลุ่มเกษตรกรแต่ละกลุ่มจะทำการตลาดของแต่ละกลุ่ม โดยในกลุ่มเกษตรกรทำนาบ้านบากเรือได้ออกหาตลาดเองด้วยวิธีเชิงรุกในการเข้าไปเสนอขายสินค้าในแหล่งรับซื้อข้าวเปลือกในกรุงเทพฯและฉะเชิงเทราและปัจจุบันได้ขยายตลาดไปในพื้นที่ต่างๆ โดยส่วนใหญ่ตลาดรับซื้อจะเป็นตลาดที่รวบรวมผลผลิตเพื่อส่งออกไปจำหน่ายต่างประเทศ ส่วนกลุ่มเกษตรกรทำนาบ้านนาโสมมีคุณธวัชชัย โศกตระกูล ซึ่งมีหน้าที่ทำการตลาดให้กับกลุ่ม โดยมีการติดต่อขายสินค้าให้กับพ่อค้าและห้างร้านในต่างจังหวัดและทั้งสองกลุ่มได้ส่งจำหน่ายในตลาดท้องถิ่นเช่นกัน กลุ่มเกษตรกรทำนาบ้านนาโสมและกลุ่มเกษตรกรทำนาบ้านบากเรือมีการรวมตัวกันในการจัดตั้งชมรมรักษ์ธรรมชาติขึ้นเพื่อทำการผลิตข้าวอินทรีย์โดยมีทั้งการผลิตข้าวขาวและข้าวกล้อง ซึ่งมีคุณธวัชชัยเป็นผู้ดูแลด้านการตลาดซึ่งตลาดข้าวกล้องอินทรีย์ส่วนใหญ่อยู่ในต่างประเทศ ในส่วนของกลุ่มอโศกซึ่งไม่ได้มุ่งเน้นการผลิตเพื่อการค้ากลุ่มจึงไม่ได้จัดทำด้านการตลาด

### 4.3 การจัดจำหน่ายข้าวกล้อง

จากปริมาณข้าวกล้องที่โรงสีข้าวทำการผลิตตามปริมาณการสั่งซื้อของลูกค้าโดยโรงสีข้าวทำการสีข้าวเพื่อให้ได้ตามปริมาณและคุณภาพแล้วจัดส่งให้กับลูกค้าตามปริมาณและเวลาที่กำหนด โดยในการจำหน่ายข้าวกล้องของโรงสีเป็นการจำหน่ายระหว่างผู้ผลิตและผู้รวบรวมหรือผู้ขายส่ง ซึ่งในการศึกษาที่ผ่านมาเป็นการศึกษาในด้านการจำหน่ายข้าวกล้องของโรงสี แต่ในส่วนนี้เป็นการศึกษาถึงระบบการจำหน่ายข้าวกล้องซึ่งลักษณะการจำหน่ายข้าวกล้องในระบบธุรกิจข้าวกล้องสามารถพิจารณาได้ 3 ลักษณะคือ การจำหน่ายในลักษณะขายส่ง การจำหน่ายในลักษณะขายปลีก และการจำหน่ายในลักษณะขายตรง ซึ่งในแต่ละลักษณะมีความแตกต่างกันดังนี้

#### 1. การจำหน่ายในลักษณะขายส่ง

ร้านขายส่งข้าวกล้องเดิมทำการจำหน่ายเฉพาะข้าวขาวเท่านั้นเนื่องจากในอดีตข้าวกล้องไม่เป็นที่นิยมบริโภค มีเพียงบางกลุ่มที่บริโภคซึ่งจะไปซื้อเองที่หน้าโรงสี แต่เมื่อมีผู้หันมาให้ความสนใจและบริโภคมากขึ้นทำให้ร้านค้าปลีกทั่วไปหันมาจำหน่ายข้าวกล้องจึงทำให้ร้านค้าปลีกที่มีการจำหน่ายข้าวกล้องมีปริมาณการสั่งซื้อข้าวกล้องจากผู้ค้าส่ง ลักษณะการจำหน่ายข้าวกล้องของผู้ค้าส่งเป็นการจำหน่ายในลักษณะข้าวกระสอบหรือข้าวถุง การจำหน่ายข้าวกล้องของผู้ค้าส่งเป็นการจำหน่ายตามปริมาณการสั่งซื้อ โดยไม่มีการจัดหาลูกค้าและไม่มีการโฆษณาประชาสัมพันธ์ ลูกค้าที่มีการสั่งซื้อข้าวกล้องส่วนใหญ่เป็นร้านค้าปลีกที่มีการซื้อทั้งข้าวกล้องและข้าวขาว ในการจำหน่ายข้าวกล้องของผู้ค้าส่งมีการกำหนดคุณภาพโดยรับซื้อข้าวจากโรงสีที่มีการสีที่มีความสะอาด มีการขัดสีใหม่เป็นประจำและข้าวมีเมล็ดสวย ทางร้านรับซื้อข้าวมาจำหน่ายโดยสั่งซื้อตามปริมาณที่ได้จำหน่ายโดยไม่สั่งมาในปริมาณมากเพื่อรอจำหน่ายซึ่งเป็นการรักษาคุณภาพของข้าวกล้องให้ใหม่อยู่เสมอและจำหน่ายเฉพาะข้าวกล้องหอมมะลิเท่านั้น ในการกำหนดราคาจำหน่ายข้าวกล้องพิจารณาจากราคารับซื้อข้าวกล้องรวมค่าใช้จ่ายอื่นๆและราคาตามท้องตลาด

#### 2. การจำหน่ายในลักษณะขายปลีก

การจำหน่ายข้าวกล้องในลักษณะขายปลีกแบ่งออกเป็น 2 ลักษณะคือ การจำหน่ายของร้านค้าปลีกทั่วไปและการจำหน่ายของห้างสรรพสินค้า ซึ่งการจำหน่ายทั้ง 2 ลักษณะมีความแตกต่างกันคือ

##### 2.1 ร้านค้าปลีกทั่วไป ร้านขายปลีกข้าวกล้องเป็นร้านที่มีการจำหน่ายมาก่อนที่มี

กระแสความนิยมบริโภคแต่มีปริมาณการจำหน่ายในปริมาณเพียงเล็กน้อย เหตุผลในการจำหน่ายข้าวกล้องเนื่องจากผู้จำหน่ายรู้คุณค่าของข้าวกล้องและต้องการแนะนำสิ่งที่ดีให้กับลูกค้าอีกทั้งเป็นการเพิ่มช่องทางจำหน่ายของร้าน ในการจำหน่ายข้าวกล้องในลักษณะขายปลีกนี้ ร้านค้าที่จำหน่ายข้าวกล้องไม่มีการจัดหาลูกค้าและไม่มีการโฆษณา ลูกค้าส่วนใหญ่เป็นลูกค้าประจำที่บริโภคข้าวกล้องเป็นประจำและลูกค้าที่บริโภคข้าวขาวประจำและบริโภคข้าวกล้องบางครั้ง กลุ่ม



ลูกค้าของร้านเป็นกลุ่มผู้สูงอายุที่ให้ความสนใจด้านสุขภาพ ผู้ที่มีความรู้และมีรายได้ในระดับสูง ปริมาณการจำหน่ายข้าวกล้องพบว่าปริมาณการจำหน่ายค่อนข้างคงที่ เนื่องจากผู้ที่บริโภคเป็นผู้ที่มีปัญหาด้านสุขภาพเท่านั้น ลูกค้าแต่ละรายมีความถี่ในการซื้อประมาณสัปดาห์ละ 1 ครั้ง ปริมาณซื้อในแต่ละครั้งประมาณ 2-5 กิโลกรัม

การจำหน่ายข้าวกล้องของร้านยึดหลักความซื่อสัตย์ในการจำหน่าย โดยจำหน่ายข้าวกล้องที่ใหม่ มีคุณภาพและราคาไม่แพง ลักษณะการจำหน่ายข้าวกล้องเป็นการจำหน่ายในลักษณะข้าวถุง และซั้งกิโล โดยร้านค้าปลีกมีการกำหนดคุณภาพโดยรับซื้อข้าวจากร้านขายส่งที่คุณภาพและใหม่ และข้าวเมล็ดสวย ทางร้านรับซื้อข้าวมาจำหน่ายโดยสั่งซื้อตามปริมาณที่ได้จำหน่ายโดยไม่สั่งมาในปริมาณมากเพื่อรอจำหน่ายซึ่งเป็นการรักษาคุณภาพของข้าวกล้องให้ใหม่อยู่เสมอ โดยร้านจำหน่ายเฉพาะข้าวกล้องหอมมะลิเท่านั้น การกำหนดราคาจำหน่ายข้าวกล้องพิจารณาจากราคารับซื้อข้าวกล้องรวมค่าใช้จ่ายอื่นๆ โดยจะเพิ่มกำไรเพียงเล็กน้อยเนื่องจากปัจจุบันห้างสรรพสินค้ามีจำนวนมากและมีการแข่งขันสูงและจำหน่ายในราคาที่ต่ำ

2.2 ห้างสรรพสินค้า การจำหน่ายข้าวกล้องของห้างสรรพสินค้าเป็นการจำหน่ายข้าวในลักษณะข้าวถุงขนาด 2 และ 5 กิโลกรัมในตราสีที่ต่างกัน ในพื้นที่ที่ทำการศึกษพบว่าขนาด 2 กิโลกรัมจะมีวางจำหน่ายมากกว่าขนาด 5 กิโลกรัม ทั้งนี้เนื่องจากพฤติกรรมในการบริโภคข้าวของประชาชนในพื้นที่ดังกล่าวนิยมบริโภคข้าวเหนียวมากกว่าข้าวเจ้า ในการซื้อบริษัทต่างๆจะติดต่อกับทางสำนักงานใหญ่และสำนักงานใหญ่จะจัดส่งสินค้าให้กับสาขา พร้อมทั้งกำหนดราคาจำหน่าย แต่อย่างไรก็ตามราคาจำหน่ายของแต่ละสาขานอกจากกำหนดตามราคาที่สำนักงานใหญ่กำหนดแล้วยังพิจารณาจากราคาจำหน่ายของกลุ่มแข่งขัน โดยจะกำหนดราคาให้ต่ำกว่าคู่แข่งประมาณ 1.00 – 2.00 บาท

ลูกค้าส่วนใหญ่เป็นข้าราชการและผู้มีระดับรายได้สูง ปริมาณการจำหน่ายข้าวกล้องค่อนข้างคงที่เนื่องจากกลุ่มผู้บริโภคเป็นกลุ่มเดิม คนทั่วไปยังติดกับการบริโภคข้าวขาวเนื่องจากบริโภคง่ายกว่าข้าวกล้อง

### 3. การจำหน่ายในลักษณะขายตรง

ผู้จำหน่ายข้าวกล้องในลักษณะขายตรงคือ บริษัท แอมเวย์ (ประเทศไทย) จำกัด โดยการสั่งซื้อข้าวจากโรงสีสหกรณ์การเกษตรในแต่ละแห่งที่เข้าร่วมโครงการจำหน่ายข้าวสารให้บริษัท แอมเวย์ (ประเทศไทย) จำกัด โดยการสั่งซื้อทางบริษัทฯ จะส่งปริมาณการสั่งซื้อก่อนรับข้าวประมาณ 1 เดือน และมีการกำหนดคุณภาพข้าวให้ได้มาตรฐานคือ ข้าวไม่สกปรก ไม่มีสิ่งปนเปื้อนเช่น แกลบ หิน ปลายก มอด น้ำหนักตรงตามที่กำหนด และถุงไม่แตก โดยทางบริษัทฯมีการตรวจสอบคุณภาพ

ข้าวและการบรรจุทุกครั้งที่มีการส่งมอบข้าว หากมีปัญหาเพียงอย่างเดียวทางบริษัทจะทำการส่งกลับให้ทางสหกรณ์ทั้งหมดและจะให้ทางสหกรณ์จัดส่งข้าวที่มีคุณภาพตรงตามมาตรฐานที่กำหนดใหม่ บริษัทมีคลังสินค้ากระจายอยู่ทั่วประเทศ ได้แก่ บางกะปิ คอนเมือง คลองเตย ธนบุรี หนองแขม ระยอง เชียงใหม่ พิษณุโลก ขอนแก่น อุบลราชธานี นครราชสีมา หาดใหญ่ และสุราษฎร์ธานี การจัดส่งข้าวกล่องให้บริษัทฯ ทางบริษัทฯจะกำหนดให้จัดส่งตามคลังสินค้าต่างๆ และทางบริษัทฯ เป็นฝ่ายออกค่าใช้จ่ายในการขนส่งทั้งหมด โดยมีข้อกำหนดต่างๆดังนี้

1. รถส่งข้าวต้องถึงคลังในเวลา 9.00-15.00 น. หากพ้นเวลากำหนดคลังจะลงข้าวในวันถัดไป
2. คลังไม่รับข้าวในวันเสาร์ วันหยุดราชการ วันทำการวันแรกของเดือน
3. สหกรณ์จะต้องจัดส่งข้าวให้ถึงคลัง ตรงตามวันที่กำหนดในตาราง หากรถถึงคลังก่อนกำหนดจะต้องนำข้าวกลับไปหรือรอจนถึงวันที่กำหนด คลังถึงจะลงข้าวให้
4. สหกรณ์ต้องติดต่อยืนยันกับคลังล่วงหน้า 2 วัน ก่อนวันที่กำหนดในตารางทุกครั้ง ด้วย เพื่อคลังสามารถเตรียมพื้นที่รองรับข้าวและจัดหาคคนลงข้าวได้ หากไม่มีการติดต่อยืนยันกับคลังให้ทราบล่วงหน้า 2 วันก่อนวันที่กำหนด คลังจะลงข้าวให้ในวันถัดไป
5. หากรถไม่ตรงกำหนดที่สหกรณ์ยืนยันแล้ว และคลังได้เตรียมคนงานเรียบร้อยแล้ว แอมเวย์จะเรียกค่าแรงที่ว่างไปแล้วทุกกรณี

การจำหน่ายข้าวของบริษัทฯ เป็นการจำหน่ายในลักษณะขายตรง โดยจำหน่ายผ่านตัวแทนจำหน่ายสู่ผู้บริโภคโดยตรง โดยบรรจุขนาด 2 กิโลกรัม ในถุงสูญญากาศ โดยทางบริษัทเป็นผู้กำหนดราคาจำหน่าย แต่สมาชิกที่เป็นผู้จำหน่ายจะได้ 25 เปอร์เซ็นต์จากราคาจำหน่าย และในการจำหน่ายของบริษัทฯมีการจัดทำหนังสือเสนอสินค้าเพื่อให้ลูกค้าได้เลือกซื้อสินค้าที่ต้องการและมีการแนะนำสินค้าจากตัวแทนจำหน่าย