

## บทคัดย่อ

รายงานฉบับนี้เป็นส่วนหนึ่งของโครงการ “การวิจัยและพัฒนาระบบการผลิตเกษตรและวิสาหกิจชุมชนตามวิถีเศรษฐกิจพอเพียง” เพื่อนำเสนอผลการศึกษาเชิงลึกของกลุ่มตัวอย่างในระบบการผลิตส้ม ได้แก่ สหกรณ์เกษตรอินทรีย์ศรีเมืองฝาง วิสาหกิจชุมชนพีชไร้สารพิษบ้านสันมะม่วง วิสาหกิจชุมชนเกษตรออร์แกนิก อำเภอฝาง จังหวัดเชียงใหม่ และวิสาหกิจชุมชนกลุ่มส้มสีทอง อำเภอทุ่งช้าง จังหวัดน่าน ซึ่งทั้ง 4 กลุ่มเป็นตัวแทนกลุ่มผู้ผลิตที่มีขนาดองค์กรต่างกันและสมาชิกมีรูปแบบการผลิตส้มที่แตกต่างกัน

ประเด็นการศึกษาวิจัยแบ่งได้ 3 ด้าน ได้แก่ 1) การศึกษาถึงการบริหารจัดการที่ดี 2) ความเป็นเศรษฐกิจพอเพียง และ 3) การพัฒนาที่ยั่งยืน (ทุน 4 ประการ) ทั้งในระดับกลุ่ม/สหกรณ์และระดับสมาชิก ซึ่งผลจากการศึกษาเชิงประจักษ์และการประเมินตนเอง พบว่า กลุ่มตัวอย่างในระบบการผลิตส้มมีการบริหารจัดการอยู่ในระดับที่ต้องปรับปรุง มีความสอดคล้องตามหลักเศรษฐกิจพอเพียงอยู่ในระดับพอใช้ และมีการพัฒนาที่ยั่งยืนอยู่ในระดับปานกลาง

การบริหารจัดการที่ดีของกลุ่มตัวอย่างในระบบการผลิตส้มมีคะแนนองค์ประกอบด้านการบริหารจัดการองค์กรสูงสุด แต่ยังคงอยู่ในระดับพอใช้เช่นเดียวกับการบริหารจัดการการเงินที่มีคะแนนรองลงมา ส่วนการบริหารจัดการการตลาด การผลิต การจ้างงาน การจัดหาวัตถุดิบและสวัสดิการชุมชนอยู่ในระดับที่ต้องปรับปรุง ซึ่งกลุ่มตัวอย่างต้องมีการพัฒนาและปรับปรุงการบริหารจัดการกลุ่มในทุกๆ ด้าน เนื่องจากวัตถุประสงค์การรวมกลุ่มเพื่อรวมกันด้านการตลาดเป็นหลัก ทำให้มุ่งเน้นการบริหารจัดการเพียงบางด้าน ขาดการบริหารจัดการแบบองค์รวม อีกทั้ง 3 ใน 4 กลุ่มตัวอย่างยังไม่สามารถหาตลาดรองรับผลผลิตของสมาชิกได้ตามวัตถุประสงค์ (ยกเว้นวิสาหกิจชุมชนพีชไร้สารพิษบ้านสันมะม่วง) และกลุ่มมีกิจกรรมร่วมกันค่อนข้างน้อย ทำให้สมาชิกขาดความกระตือรือร้นและการมีส่วนร่วมในการเข้าร่วมกิจกรรมกลุ่ม ซึ่งมีผลต่อการพัฒนาที่ยั่งยืนของกลุ่มในอนาคต

ด้านความสอดคล้องตามหลักเศรษฐกิจพอเพียง พบว่า กลุ่มตัวอย่างมีคะแนนการประเมินตนเองอยู่ในระดับพอใช้เท่านั้น เนื่องจากการที่กลุ่มตัวอย่างในระบบการผลิตส้มไม่มีกิจกรรมการผลิตร่วมกัน และเกณฑ์ในการประเมินความเป็นเศรษฐกิจพอเพียงเกี่ยวข้องกับกิจกรรมการผลิตโดยตรง จึงไม่สามารถประเมินการปฏิบัติที่สอดคล้องกับหลักเกณฑ์ต่างๆ ในระดับกลุ่มได้เมื่อเปรียบเทียบกับกลุ่มในระบบการผลิตอื่น เช่น หัตถกรรมหรืออาหารแปรรูปพื้นบ้าน เช่นเดียวกับการศึกษาเชิงประจักษ์ที่พบว่ากลุ่มตัวอย่างมีคะแนนอยู่ในระดับพอใช้เช่นกัน เนื่องจากกลุ่มเพิ่งเริ่มก่อตั้งและมีกิจกรรมที่เอื้อประโยชน์ในการส่งเสริมพัฒนาสมาชิกในด้านต่างๆ ค่อนข้างน้อย โดยมีเพียงองค์ประกอบด้านการใช้เทคโนโลยีถูกหลักวิชาการและมีขนาดที่เหมาะสมที่อยู่ในระดับดี เนื่องจากกลุ่มมีบทบาทในการให้ความรู้ด้านการผลิตช่วยให้การผลิตของสมาชิกมีประสิทธิภาพมากขึ้น สามารถลดต้นทุนการผลิต เพิ่มคุณภาพและปริมาณผลผลิตได้เป็นอย่างดี โดยเฉพาะวิสาหกิจชุมชนพีชไร้สารพิษบ้านสันมะม่วงที่ส่งเสริมและพัฒนาการผลิตส้มอินทรีย์อย่างถูกต้องให้แก่สมาชิก ในขณะที่องค์ประกอบอื่นๆ อีก 14 องค์ประกอบอยู่ในระดับพอใช้และต้องปรับปรุงให้ดีขึ้น

ส่วนการพัฒนาทุนทั้ง 4 ประการ กลุ่มตัวอย่างมีคะแนนอยู่ในระดับปานกลาง โดยมีคะแนนเฉลี่ยด้านทุนทางสิ่งแวดล้อมมากที่สุด เนื่องจากกลุ่มไม่มีกิจกรรมการผลิตร่วมกัน ไม่มีการใช้ทรัพยากรทั้งภายในและภายนอกชุมชน ทำให้ไม่มีผลกระทบต่อทรัพยากรธรรมชาติและสิ่งแวดล้อม รองลงมา ได้แก่ ทุนทางสังคม ทุนมนุษย์ และทุนทางกายภาพตามลำดับ (3.33 2.46 และ 0.52 ตามลำดับ) ซึ่งยังต้องพัฒนาและปรับปรุงให้ดีขึ้นในทุกๆ ด้าน โดยเฉพาะทุนมนุษย์ ซึ่งเป็นแรงขับเคลื่อนสำคัญที่จะนำพากลุ่มสู่ความสำเร็จ

โดยเฉพาะผู้นำกลุ่มเช่นเดียวการพัฒนาทุนทางสังคมที่ยังต้องพัฒนาให้มากขึ้น ซึ่งมีส่วนผลักดันให้กลุ่มประสบความสำเร็จได้เป็นอย่างดี ทั้งการสร้างเครือข่ายทั้งในด้านการผลิตและการตลาดระดับสมาชิกและระดับกลุ่ม ตลอดจนหน่วยงานภาครัฐและเอกชน เช่นเดียวกับผู้นำวิสาหกิจชุมชนพืชไร่สารพิษบ้านสันมะม่วง ที่มีความรู้ความสามารถด้านการตลาดและมีการสร้างเครือข่ายการผลิต วัตถุประสงค์และการตลาด ตลอดจนการเข้าถึงหน่วยงานต่างๆ ทำให้กลุ่มมีตลาดรองรับผลผลิตที่แน่นอน และด้วยลักษณะกลุ่มที่ไม่มีการผลิตร่วมกัน การผลิตเป็นของสมาชิกแต่ละรายจึงทำให้มีการสะสมทุนกายภาพเครื่องมืออุปกรณ์ในระดับสมาชิกมากกว่าระดับกลุ่ม

อย่างไรก็ตาม แม้ว่ากลุ่มตัวอย่างในระบบการผลิตส้มจะมีคะแนนการประเมินตนเองค่อนข้างต่ำในทุกๆ ด้าน แต่มีการปฏิบัติที่ดีที่สอดคล้องตามหลักเศรษฐกิจพอเพียงและสามารถเป็นแบบอย่างให้แก่กลุ่มอื่นได้ เช่น การผลิตส้มอินทรีย์ (แม้ยังไม่ได้รับใบรับรองเกษตรอินทรีย์) เพื่อลดต้นทุนการผลิตและการหาตลาดเฉพาะกลุ่ม การรวมกลุ่มเพื่อผลิตวัตถุดิบใช้เอง ความสามารถในการบริหารจัดการการเงินที่ก่อให้เกิดการสะสมทุนทั้งที่เป็นตัวเงินและไม่เป็นตัวเงิน เพื่อลดการพึ่งพาทายนอก (วิสาหกิจชุมชนกลุ่มส้มสีทอง) เป็นต้น

จากการศึกษาทำให้ทราบถึงปัจจัยที่ทำให้กลุ่มตัวอย่างในระบบการผลิตส้มมีการพัฒนาที่ยั่งยืนที่สำคัญ ได้แก่

- 1) การพัฒนาความรู้ความสามารถเพื่อให้เข้าถึงตลาดเฉพาะกลุ่ม (niche marker) ได้ของกลุ่มผู้ผลิตส้มอินทรีย์ โดยการสร้างผลิตภัณฑ์ที่แตกต่างและนำจุดเด่นมาสร้างเป็นจุดขายและสามารถหาตลาดเฉพาะกลุ่มได้ รวมถึงความสามารถในการเข้าถึงหน่วยงาน และการเข้าถึงกลุ่มผู้บริโภค
- 2) การมีการบริหารจัดการแบบองค์รวมไม่มุ่งเน้นเพียงด้านใดด้านหนึ่งและมีกิจกรรมทางเศรษฐกิจที่เหมาะสม เพียงพอเพื่อก่อให้เกิดการมีส่วนร่วมของสมาชิก
- 3) การมีผู้นำที่มีความรู้ความสามารถทั้งในด้านการผลิต การผลิตวัตถุดิบใช้เองและที่สำคัญคือความสามารถด้านการตลาด และการสร้างหรือการพัฒนาทุนทางสังคมกับกลุ่มอื่นหรือหน่วยงานทั้งจากภายนอกและภายในท้องถิ่น ซึ่งเป็นปัจจัยเอื้อสำคัญที่ช่วยให้ประสบความสำเร็จด้านการตลาด
- 4) การค่อยๆ ปรับเปลี่ยนการผลิตส้มแบบใช้สารเคมีเป็นแบบอินทรีย์ เพื่อไม่ให้เกิดตลาดสด
- 5) การกระจายความเสี่ยง โดยมีกิจกรรมการผลิตที่หลากหลาย ไม่พึ่งพิงพืชหลักเพียงอย่างเดียว เพื่อให้เกิดกระแสรายได้หมุนเวียนตลอดทั้งปี
- 6) การพัฒนาและสะสมทุนกายภาพทั้งที่เป็นตัวเงินและเครื่องมืออุปกรณ์การผลิต เพื่อเอื้อประโยชน์แก่สมาชิกอย่างทั่วถึง
- 7) การมีขนาดกลุ่มที่สอดคล้องกับความสามารถในการบริหารจัดการ โดยเฉพาะวิสาหกิจชุมชนพืชไร่สารพิษบ้านสันมะม่วงที่มีจำนวนสมาชิกเพียง 3 ราย ทำให้ขาดพลังหรือ Economy of scale และ พลังผนึก (synergy) ที่แรงพอที่จะขับเคลื่อนกลุ่ม

อย่างไรก็ตาม ปัญหาสำคัญที่กลุ่มตัวอย่างในระบบการผลิตส้มที่ยากต่อการแก้ไข คือ ปัญหาด้านการตลาด ที่ทุกภาคส่วนควรตระหนักและร่วมมือกันในการช่วยแก้ปัญหาดังกล่าว เพื่อให้กลุ่มผู้ผลิตส้มสามารถอยู่รอดได้อย่างยั่งยืน