

บทคัดย่อ

โครงการ การวิจัยและพัฒนากระบวนการผลิตเกษตรและวิสาหกิจชุมชนตามวิถีเศรษฐกิจพอเพียง เป็นโครงการที่สนองตอบต่อนโยบายรัฐในการขับเคลื่อนเศรษฐกิจพอเพียง ซึ่งสอดคล้องกับแผนพัฒนาเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติ ฉบับที่ 9 มาจนถึงแผนพัฒนาฯ ฉบับปัจจุบัน โดยมีคำถามวิจัยที่มุ่งหาปัจจัยที่เป็นเหตุให้ระบบการผลิตของวิสาหกิจมีความยั่งยืนแตกต่างกัน และหาแนวทางการบริหารจัดการที่จะสามารถพัฒนาตนเองได้บนฐานอัตลักษณ์ ตลอดจนวิถีปฏิบัติที่เป็นเลิศ (Best practice) ของระบบการผลิตตามแนวทางปรัชญาเศรษฐกิจพอเพียง โดยมีเป้าหมายเพื่อให้ได้ยุทธศาสตร์การพัฒนาด้านการจัดการการผลิต และการบริหารเชิงธุรกิจบนฐานอัตลักษณ์ที่สร้างความยั่งยืนให้แก่ระบบผลิตเกษตรและวิสาหกิจชุมชนตามแนวทางเศรษฐกิจพอเพียง และมีวัตถุประสงค์เพื่อวิเคราะห์ระบบผลิตที่จะนำไปสู่ความยั่งยืนและเสริมสร้างความสามารถของชุมชนท้องถิ่น ในการผลิตสินค้าบนฐานอัตลักษณ์และการจัดการธุรกิจชุมชนในลักษณะเศรษฐกิจพอเพียง

กรอบแนวคิดการวิจัยอาศัยเขตเศรษฐกิจวัฒนธรรมที่แตกต่างกัน เป็นตัวกำหนดระบบผลิต โดยการศึกษาครอบคลุมพื้นที่ 5 จังหวัด ได้แก่ เชียงใหม่ ลำพูน ลำปาง พะเยา และน่าน ซึ่งกรณีศึกษาระบบผลิตโคนม เป็นส่วนหนึ่งของระบบผลิตที่โครงการฯ ได้ทำการศึกษา ทั้งนี้การคัดเลือกกลุ่มตัวอย่างในระดับสหกรณ์พิจารณาจากขนาด (หมายรวมถึงสินทรัพย์) และความก้าวหน้าของกิจการ ซึ่งกลุ่มเป้าหมายที่ถูกคัดเลือก คือ สหกรณ์โคนมการเกษตรไชยปราการ จำกัด สหกรณ์โคนมแม่วาง จำกัด ในพื้นที่จังหวัดเชียงใหม่ และสหกรณ์โคนมบ้านโฮ้งสัมพันธ์ ๑ จำกัด ในพื้นที่อำเภอบ้านโฮ้ง จังหวัดลำพูน ส่วนในระดับฟาร์มใช้ขนาดการผลิตเป็นเกณฑ์ โดยคัดเลือกจากสหกรณ์ตัวอย่างดังกล่าว

การศึกษาประกอบด้วยการจัดเวทีแลกเปลี่ยนรู้ระบบผลิตตามวิถีเศรษฐกิจพอเพียงจำนวน 3 ครั้ง การดำเนินโครงการพัฒนาตนเองเพื่อเสริมสร้างความสามารถในการบริหารจัดการตามแนวปรัชญาเศรษฐกิจพอเพียง บนฐานอัตลักษณ์ การสัมภาษณ์เชิงลึกและการวิเคราะห์การประเมินตนเอง เพื่อชี้วัดความเป็นเศรษฐกิจพอเพียง โดยใช้ 3 หลักเกณฑ์ คือ การบริหารจัดการ 7 ประการ ความเป็นเศรษฐกิจพอเพียง 15 ประการ และการพัฒนาที่ยั่งยืนของทุน 4 ประการ รวมถึงการประเมินความเป็นเศรษฐกิจพอเพียงจากนักวิจัยโดยประเมินทั้งในระดับสหกรณ์และระดับสมาชิก (ฟาร์ม) ทั้งนี้การวิเคราะห์อาศัยการสัมภาษณ์เชิงลึกโดยแบบสอบถาม

การศึกษาข้อมูลพื้นฐานแสดงให้เห็นถึงความเชื่อมโยงของระบบการผลิตกับภูมิสังคม ซึ่งพบว่าพื้นที่ตัวอย่างประกอบอาชีพเกษตรกรรมตามโครงสร้างเศรษฐกิจพื้นที่ที่มีผลจากลักษณะทางกายภาพและภูมิศาสตร์ที่แตกต่างกัน พื้นที่อำเภอไชยปราการได้แสดงให้เห็นศักยภาพของพื้นที่ในการเลี้ยงโคนม ขณะที่พื้นที่อำเภอแม่วางเป็น Second best ส่วนพื้นที่อำเภอบ้านโฮ้งสะท้อนถึงสภาพพื้นที่จะไม่เอื้อต่อการเลี้ยงโคนม แต่อาจเป็นทางเลือกที่ดีที่สุดโดยเปรียบเทียบ และเนื่องจากการเลี้ยงโคนมเป็นอาชีพบนพื้นฐานของการนำความรู้ทางวิชาการมาใช้ในการผลิตโดยตรง และไม่ได้เป็นอาชีพดั้งเดิมของคนในพื้นที่ทั้ง 3 แห่ง จึงไม่มีความชัดเจนในเรื่องการนำภูมิปัญญามาใช้ รวมถึงความเชื่อมโยงที่เกี่ยวข้องกับค่านิยมทางสังคมที่มีอยู่เดิม

การวิเคราะห์การบริหารจัดการที่ดี ซึ่งแบ่งการวิเคราะห์เป็น 7 ด้าน คือ 1)การบริหารองค์กร 2)การบริหารตลาด 3)การบริหารการเงิน 4)การบริหารการผลิต การพัฒนาผลิตภัณฑ์และเทคโนโลยี 5)การบริหารการจ้างงาน 6)การบริหารวัตถุดิบ และ 7)การบริหารสวัสดิการชุมชน ในแต่ละด้านแบ่งการวิเคราะห์เป็น 2

ระดับ คือ ระดับสหกรณ์และระดับฟาร์ม ซึ่งผลที่ได้ในระดับสหกรณ์ ซึ่งให้เห็นศักยภาพของสหกรณ์โคนม การเกษตรไชยปราการ จำกัด ที่เป็น Best practice ของกลุ่มตัวอย่างในทุกๆ ด้าน ด้วยคะแนนเฉลี่ย 3.92 การปฏิบัติอยู่ในระดับดี ทั้งการบริหารจัดการองค์กร (ความพร้อมของบุคลากร ทักษะความรู้ ประสบการณ์) การเป็นตัวอย่างที่ดีของการบริหารจัดการ

.การด้านการตลาด (ธุรกิจหลากหลาย ทำให้ลดความเสี่ยง ความสามารถในการควบคุมคุณภาพผลิตภัณฑ์) การบริหารการเงินที่ดี โดยพิจารณาจากผลการดำเนินงานที่มีผลกำไรเพียงพอสำหรับจ่ายปันผลตามหุ้นและเฉลี่ยคืนตามธุรกิจ ในขณะที่สหกรณ์โคนมแม่วาง จำกัด มีกำไรเพียงเล็กน้อย ขณะที่สหกรณ์โคนมบ้านบ้านโฮ้งสัมพันธ์ ๑ จำกัด ขาดทุนจากการดำเนินงาน นอกจากนี้สหกรณ์โคนมการเกษตรไชยปราการ จำกัด ยังเป็นสหกรณ์เพียงแห่งเดียวในกลุ่มตัวอย่างที่ผ่านการรับรองมาตรฐาน GMP มีการจัดจ้างพนักงานได้เพียงพอ กับธุรกรรม และเป็นตัวอย่างที่ดีของการบริหารวัตถุดิบ (การควบคุมคุณภาพน้ำนมดิบ รวมถึงการส่งเสริมการปลูกหญ้าอาหารสัตว์แก่เกษตรกรในพื้นที่) ส่วนด้านบริหารสวัสดิการชุมชน ซึ่งไม่แตกต่างกันในแง่ของนโยบายที่ทุกสหกรณ์จำเป็นต้องจัดสรรผลกำไรจากการดำเนินงานส่วนหนึ่งเป็นทุนสวัสดิการและสังคม รวมถึงทุนสาธารณประโยชน์ เพียงแต่สหกรณ์โคนมการเกษตรไชยปราการ จำกัด เป็นเพียงแห่งเดียวที่มีศักยภาพเพียงพอที่จะจัดสรรสวัสดิการได้ทั้งสองส่วน นอกจากนี้การดำเนินงานในรูปแบบสหกรณ์โดยหลักการ หากสหกรณ์ทั้ง 3 แห่ง สามารถปฏิบัติอย่างเคร่งครัดก็ถือว่าสอดคล้องกับแนวทางเศรษฐกิจพอเพียง โดยเฉพาะหลักการพึ่งตนเองและการบริหารงานที่เป็นธรรมาภิบาล

การวิเคราะห์การบริหารจัดการที่ดีในระดับฟาร์ม พบว่า ไม่มีความแตกต่างกันด้านการบริหาร องค์กร (การให้ความสำคัญต่อการเรียนรู้และเพิ่มทักษะในการบริหารงาน) การจำหน่ายน้ำนมดิบของทุกฟาร์มผ่านสหกรณ์ ทำให้การบริหารการตลาดพิจารณาจากพัฒนาคุณภาพน้ำนมดิบ ซึ่งฟาร์มตัวอย่างจากสหกรณ์โคนมการเกษตรไชยปราการ จำกัด มีแรงกระตุ้นอันเกิดจากสหกรณ์ใช้เกณฑ์การผ่านมาตรฐานฟาร์มเป็นเงื่อนไขของการปรับราคารับซื้อ นอกจากนี้พบว่าฟาร์มตัวอย่างจากสหกรณ์โคนมการเกษตรไชยปราการ จำกัด เป็นตัวอย่างที่ดีของการบริหารจัดการด้านการเงิน เนื่องจากเกือบทั้งหมดมีการจัดทำบัญชีฟาร์ม และ 8 ใน 9 ฟาร์มมีกำไรสุทธิจากการดำเนินงาน ส่วนฟาร์มตัวอย่างจากสหกรณ์โคนมบ้านโฮ้งสัมพันธ์ ๑ จำกัด มีกำไรสุทธิ 5 ฟาร์ม ขณะที่ฟาร์มตัวอย่างจากสหกรณ์โคนมแม่วาง จำกัด มีเพียงฟาร์มเดียวที่มีกำไรสุทธิ นอกจากนี้ฟาร์มตัวอย่างจากสหกรณ์โคนมการเกษตรไชยปราการ จำกัด ยังเป็นตัวอย่างที่ดีด้านการผลิตจากประสบการณ์เลี้ยงที่ยาวนาน มีสัดส่วนของโครีดต่อโคกินเปล่าสูงที่สุดในกลุ่ม และทุกแห่งผ่านการรับรองมาตรฐานฟาร์ม อีกทั้งมีการปลูกหญ้าอาหารสัตว์ใช้เอง ซึ่งช่วยลดต้นทุนการผลิต ทำให้มีต้นทุนน้ำนมดิบต่อกิโลกรัมต่ำที่สุดในกลุ่ม อย่างไรก็ตามฟาร์มที่มีการจ้างงาน ไม่มีความแตกต่างด้านการบริหารการจ้างงาน กล่าวคือมีการจ่ายค่าจ้างและสวัสดิการที่เป็นธรรม เอื้อเพื่อต่อแรงงานจ้าง นอกจากนี้ฟาร์มตัวอย่างทุกแห่งยังให้ความสำคัญและสนับสนุนสวัสดิการชุมชนทั้งกำลังภายในและกำลังทรัพย์ตามโอกาสที่อำนวย

การปฏิบัติของสหกรณ์แสดงถึงความสอดคล้องกับองค์ประกอบความเป็นเศรษฐกิจพอเพียง โดยมี การปฏิบัติดีถึงดีมากใน 9 องค์ประกอบ แต่องค์ประกอบที่ทุกสหกรณ์ต้องคำนึงถึง คือ การบริหารจัดการที่ไม่เบียดเบียนตนเองและผู้อื่น เน้นพึ่งพาจากภายในมากขึ้น ลดการสร้างหนี้ และกระจายความเสี่ยงโดยสร้างผลิตภัณฑ์ที่หลากหลาย ส่วนในระดับฟาร์มที่ให้คะแนนการปฏิบัติตามองค์ประกอบความเป็นเศรษฐกิจพอเพียงในระดับดีถึงดีมากใน 6 องค์ประกอบ โดยองค์ประกอบที่ฟาร์มตัวอย่างต้องตระหนัก คือ การให้ความสำคัญกับการพัฒนาบุคลากรของกิจการอยู่เสมอ รักษาคุณภาพน้ำนมดิบให้ได้มาตรฐาน ซึ่งแสดงถึง

ความซื่อสัตย์ต่อผู้บริโภค มีการจัดการความรู้แบบบูรณาการเพื่อสร้างภูมิคุ้มกัน เช่น การจัดทำบัญชีฟาร์ม ประกอบแผนดำเนินงาน ตลอดจนฟุ้งฟูของตนเองเป็นหลัก โดยไม่ก่อกวนเพิ่มโดยไม่จำเป็น

การประเมินการพัฒนาที่ยั่งยืน โดยพิจารณาจากทุนมนุษย์ ทุนกายภาพ ทุนทางสังคม และทุน ทรัพยากรธรรมชาติและสิ่งแวดล้อม พบว่า ทั้งในระดับสหกรณ์และระดับฟาร์มให้คะแนนการปฏิบัติที่ดีในด้าน ทุนทางสังคมแต่อ่อนด้อยด้านทุนกายภาพ โดยเฉพาะการสะสมทุนที่เป็นตัวเงิน โดยสหกรณ์โคนมการเกษตร ไชยปราการ จำกัดให้คะแนนการปฏิบัติสูงที่สุดในกลุ่มเช่นเดียวกับในระดับฟาร์ม ด้วยคะแนนปฏิบัติในระดับ ปานกลาง ส่วนสหกรณ์อีก 2 แห่งให้คะแนนการปฏิบัติใกล้เคียงกันในระดับพอใช้เช่นเดียวกับในระดับฟาร์ม นอกจากนี้ยังพบว่าการพัฒนาความรู้ความสามารถของบุคลากรทั้งในระดับสหกรณ์และระดับฟาร์ม และการ สะสมทุนที่เป็นตัวเงินอย่างเพียงพอ เป็นสิ่งจำเป็น รวมถึงการเพิ่มประสิทธิภาพการใช้ทรัพยากรอย่างคุ้มค่า

การวิเคราะห์เชิงบูรณาการการจัดการ แนวทางเศรษฐกิจพอเพียงและทุน เป็นการวิเคราะห์การ บริหารจัดการ 7 ด้าน พร้อมกับการพิจารณาความสอดคล้องกับองค์ประกอบความเป็นเศรษฐกิจพอเพียง 15 ประการ และเกณฑ์ประเมินการพัฒนาที่ยั่งยืน เพื่อวัดระดับการพัฒนาและปัจจัยที่มีผลต่อความยั่งยืน โดย พบว่าสหกรณ์โคนมการเกษตรไชยปราการ จำกัด มีการปฏิบัติที่ดีจากการบริหารงานอันเกิดจากความ ได้เปรียบด้านทุนมนุษย์ ธุรกิจหลากหลายที่ช่วยกระจายความเสี่ยง เช่นเดียวกับสหกรณ์โคนมแม้วาง ขณะที่ สหกรณ์โคนมบ้านโฮ้งสัมพันธ์ ๑ จำกัด มีความเสี่ยงจากการดำเนินธุรกิจหลักเพียงแต่การรวบรวมน้ำนมดิบ นอกจากนี้สหกรณ์โคนมการเกษตรไชยปราการ จำกัด มีการบริหารด้านการผลิตอย่างมีประสิทธิภาพ โดยผ่านการรับรองมาตรฐาน GMP มีการจ้างงานแก่คนในชุมชน ตลอดจนสามารถสร้างผลกำไรและเพียงพอ จัดสรรเป็นสวัสดิการชุมชน แต่ทั้งหมดยังมีจุดอ่อนที่ยังขาดการสะสมทุนที่เป็นตัวเงินที่ช่วยลดความเสี่ยงและ เสริมสภาพคล่องของกิจการ ส่วนในระดับฟาร์ม การรักษาคุณภาพน้ำนมดิบให้ได้มาตรฐานแสดงถึงการมี คุณธรรม ความได้เปรียบด้านศักยภาพของพื้นที่ รวมถึงการจัดทำบัญชีฟาร์ม บันทึกรับจ่ายและนำไปใช้ในการ วางแผนดำเนินงาน และแผนการผลิตที่แสดงถึงการบูรณาการความรู้ที่นำมาปรับใช้ในการดำเนินงาน อีกทั้งมีสัดส่วนของโครีตต่อโคกินเปล่าสูง ทำให้ฟาร์มตัวอย่างสหกรณ์โคนมการเกษตรไชยปราการ จำกัด มี ภูมิคุ้มกันมากกว่าฟาร์มตัวอย่างอื่น แสดงถึงการปฏิบัติที่สอดคล้องกับแนวทางเศรษฐกิจพอเพียง

การประเมินปัญหาและอุปสรรคการพัฒนาของสหกรณ์ตัวอย่างทั้ง 3 แห่ง ทำให้ทราบข้อเด่นเพื่อ เสนอแนะเพื่อการขยายผล เช่น การส่งเสริมการจัดการความรู้แก่พนักงาน การสนับสนุนโครงการนาหญ้า และการเข้มงวดต่อการตรวจสอบคุณภาพ เพื่อรักษาและยกระดับมาตรฐานการผลิตให้สูงขึ้น ของสหกรณ์โค นมการเกษตรไชยปราการ จำกัด การส่งเสริมปลูกพืชอาหารสัตว์ในพื้นที่สหกรณ์โคนมแม้วาง จำกัด ส่วน ข้อด้อยที่เหมือนกันของทั้ง 3 สหกรณ์ คือ มีความเสี่ยงจากจุดอ่อนด้านการบริหารการเงิน เช่นการมีสภาพ คล่องตัว มีอัตราส่วนหนี้สินต่อสินทรัพย์สูง ซึ่งการส่งเสริมการระดมทุนเพิ่มจะช่วยลดการฟุ้งฟูทุนภาย นอก ส่วนข้อด้อยด้านศักยภาพพื้นที่ของสหกรณ์โคนมบ้านโฮ้งสัมพันธ์ ๑ จำกัด สามารถแก้ไขด้วยแนว ทางการเพิ่มประสิทธิภาพการผลิตในระดับฟาร์ม เช่น การคัดทิ้งแม่โคคุณภาพต่ำ เป็นต้น

ข้อเสนอแนะอื่นๆ ในระดับสหกรณ์ ได้แก่ การสร้างมาตรการที่รัดกุมในการปล่อยสินเชื่อ มาตรการ ปรับลดค่าใช้จ่ายสิ้นเปลืองที่ไม่จำเป็น การลงทุนในเครื่องจักรและอุปกรณ์ที่จำเป็นที่ส่งผลกระทบต่อคุณภาพ น้ำนมดิบโดยตรง การส่งเสริมเลี้ยงโคนมให้มากขึ้นให้มากขึ้นเพื่อเพิ่มประสิทธิภาพการผลิตโดยเฉพาะ สหกรณ์โคนมแม้วาง จำกัดที่มีแนวโน้มของสมาชิกผู้เลี้ยงโคนมลดลง การส่งเสริมการปลูกพืชอาหารสัตว์ตาม ศักยภาพ ส่วนในระดับฟาร์ม การรักษาคุณภาพน้ำนมดิบให้ได้มาตรฐานแสดงถึงการไม่เบียดเบียนผู้บริโภค การเน้นใช้เงินทุนตนเองให้มากที่สุด การกู้ยืมจากแหล่งอื่นต้องสามารถชำระคืนได้โดยไม่เดือดร้อน การเพิ่ม

ประสิทธิภาพการผลิตโดยการปรับปรุงพืชอาหารหยาบ การเลือกสายพันธุ์ที่เหมาะสม หรือการปรับสภาพแวดล้อมในการเลี้ยงให้เหมาะสม การจัดทำบันทึกรับจ่ายหรือจัดทำบัญชี รวมถึงการบริหารจัดการวัตถุดิบตามศักยภาพของพื้นที่ เช่น การปลูกหญ้าใช้เอง(กรณีพื้นที่อุดมสมบูรณ์) รวมถึงซื้อวัตถุดิบเพื่อลดต้นทุนต่อหน่วย การใช้ปัจจัยการผลิตอย่างคุ้มค่า นอกจากนี้ยังต้องมุ่งมั่นในการศึกษา เรียนรู้เทคนิคการบริหารจัดการ ที่ช่วยเพิ่มประสิทธิภาพการผลิตอย่างสม่ำเสมอ เพื่อสร้างภูมิคุ้มกัน