ตารางที่ 5.14 (ต่อ)

ข้อมูลเชิงภววิสัย	ความสอดคล้องตามแนวปรัชญาเศรษฐกิจพอเพียง
• ผลิตภัณฑ์กระดาษสาถือเป็นตัวอย่างของการตลาดที่มุ่งเน้นการจำหน่ายนอกท้องถิ่นเป็นหลัก (ร้อยละ 95) เนื่องจากเป็นสินค้าฟุ่มเฟือยและกลุ่มลูกค้าเป้าหมายอยู่นอกพื้นที่ จึงเป็นกลุ่มเดียวที่มีการพัฒนาบุคลากรด้านการตลาดเพิ่มขึ้นให้เหมาะสมกับลักษณะตลาดของตน	• การบริหารจัดการที่เหมาะสมกับลักษณะผลิตภัณฑ์และกลุ่มลูกค้าเป้าหมาย
ระบบผลิตอาหารแปรรูป • การมีฐานการตลาดในพื้นที่และมีการทำตลาดนอกพื้นที่ตามความเหมาะสม เช่น ในกรณีวิสาหกิจข้าวแต๋นน้ำแตงโมอำพันมีการทำตลาดนอกพื้นที่ในสัดส่วนที่มากกว่าในพื้นที่ (ร้อยละ 70) เนื่องจากการแข่งขันในพื้นที่สูง และเป็นการลดแรงกดดันทางการตลาดในพื้นที่ทางหนึ่ง	• การบริหารความเสี่ยงทางการตลาด

ที่มา : จากการสำรวจ

5.2.4 ความสามารถในการต่อรอง

เมื่อพิจารณาถึงการสร้างอำนาจการต่อรองทางการตลาด พบว่ามีการสร้างอำนาจต่อรองในหลายรูปแบบ ที่ชัดเจนคือการรวมตัวกันเพื่อสร้างตลาดกลางในพื้นที่ของกลุ่มสหกรณ์ผู้ผลิตและตลาดกลางการเกษตรดอยเต่า จำกัด ทำให้เกิดการรวมกลุ่มและสร้างอำนาจต่อรองกับผู้ซื้อและมีการทำสัญญาในลักษณะตลาดคู่ค้า และมีวิธีการทางการตลาดอื่นๆ เช่น การมีส่วนลดราคาหลายทางเลือกให้กับผู้ซื้อตามปริมาณการซื้อ หรือการตั้งราคาสินค้าหลายระดับ ฯลฯ ซึ่งวิธีการต่างๆ จะทำให้กลุ่มเกษตรกรและกลุ่มวิสาหกิจชุมชนมีอำนาจในการต่อรองที่เพิ่มมากขึ้น นอกจากนี้ การทำการผลิตพืชนอกฤดูในกรณีการผลิตลำไย หรือในการผลิตผลิตภัณฑ์ตลาดเฉพาะกลุ่มลูกค้า (Niche market) ในกรณีสัมอินทรีย์ของกลุ่มวิสาหกิจชุมชนพืชไร้สารพิษบ้านสันมะม่วง เป็นอีกรูปแบบหนึ่งที่ใช้ความแตกต่างของสินค้าเพื่อสร้างอำนาจการต่อรองด้านราคา (ตารางที่ 5.15)

5.2.5 การสร้างเครือข่ายการตลาด

ทุกกลุ่มตัวอย่างมีการสร้างเครือข่ายการตลาด ซึ่งเครือข่ายการตลาดของหลายกลุ่มเกิดจากผลจากนโยบายต่างๆ ของทางภาครัฐ เช่น จากโครงการหนึ่งตำบลหนึ่งผลิตภัณฑ์ หรือในระบบการผลิตโคนมที่เป็นสินค้าที่ได้รับการสนับสนุนจากภาครัฐ และมีการรวมตัวกันของสหกรณ์โคนมทั่วประเทศทำให้มีการแลกเปลี่ยนข้อมูลข่าวสาร ตลอดจนการขับเคลื่อนเชิงนโยบายด้านการตลาด เช่น ตลาดคู่ค้า การกำหนดปริมาณการรับซื้อน้ำนมดิบ และการกำหนดราคาน้ำนมดิบ ซึ่งเครือข่ายการตลาดในมุมมองของกลุ่มเกษตรกรและวิสาหกิจชุมชนไม่ได้จำกัดเพียงเครือข่ายกลุ่มเกษตรกรหรือกลุ่มวิสาหกิจด้วยกันเท่านั้น แต่ยังรวมถึงหน่วยงานทั้งภาครัฐ และเอกชนที่เอื้อประโยชน์ด้านการตลาดในด้านต่างๆ เช่น สำนักงานพาณิชย์จังหวัด สหกรณ์เกษตรอินทรีย์ภาคเหนือ องค์กรเครือข่ายผู้ปลูกและผลิตลำไยภาคเหนือ เป็นต้น ซึ่งการมี

เครือข่ายการตลาดถือเป็นการเพิ่มทุนทางสังคมและลดความเสี่ยงด้านการตลาดได้ ซึ่งศักยภาพหรือบทบาทหน้าที่ของเครือข่ายของแต่ละกลุ่มหรือแต่ละระบบการผลิตมีความแตกต่างกันตามลักษณะการรวมตัว เช่น เครือข่ายกลุ่มอาชีพในลักษณะเดียวกันจะมีการแลกเปลี่ยนข้อมูลข่าวสารการตลาด ในขณะที่เครือข่ายของกลุ่มในระบบการผลิตโคนมมีบทบาทที่เพิ่มขึ้นในการสร้างอำนาจต่อรองและขับเคลื่อนเชิงนโยบาย รายละเอียดการสร้างเครือข่ายการตลาดแสดงดังตารางที่ 5.16

ตารางที่ 5.15 ความสามารถในการต่อรอง

ข้อมูลเชิงภววิสัย	ความสอดคล้องตามแนวปรัชญาเศรษฐกิจพอเพียง
ระบบผลิตข้าว ● ราคาข้าวและพืชรองต่างๆ เป็นไปตามกลไกตลาด ซึ่งพ่อค้าคนกลางเป็นผู้กำหนดราคา แต่ข้าวส่วนที่จำหน่ายให้กับธนาคารเพื่อการเกษตรและสหกรณ์การเกษตร หรือขายให้กับเครือข่าย ราคาจะเป็นราคาประกัน หรือเป็นราคาที่มีตกลงร่วมกันกับเกษตรกร	● -
ระบบผลิตลำไย ● สหกรณ์ผู้ผลิตและตลาดกลางการเกษตรดอยเต่า จำกัด สามารถเป็นตัวกลางในการเจรจาเลือกผู้ประกอบการหรือผู้รับซื้อที่ให้ราคาผลผลิตลำไยที่เหมาะสมได้	● การรวมกลุ่มเพื่อสร้างอำนาจต่อรองทางการตลาด และลดความเสี่ยงทางการตลาด
ระบบผลิตส้ม ● การผลิตส้มนอกฤดูของสมาชิกบางรายของสหกรณ์เกษตรอินทรีย์ศรีเมืองฝาง หรือการผลิตส้มอินทรีย์และมีความสามารถในการเข้าถึงตามเฉพาะกลุ่มของกลุ่มวิสาหกิจพืชไร้สารพิษบ้านสันมะม่วง ทำให้สามารถเพิ่มอำนาจต่อรองราคาได้	● การกระจายความเสี่ยงโดยมีผลิตภัณฑ์เฉพาะที่แตกต่าง และความสามารถในการเข้าถึงกลุ่มลูกค้าเฉพาะกลุ่ม (Niche market)
ระบบผลิตโคนม ● การเป็นสมาชิกของชุมนุมสหกรณ์โคนมแห่งประเทศไทย ● การส่งเสริมให้มีการเชื่อมโยงในแนวดิ่ง ทั้งในระดับนโยบาย ระดับสหกรณ์ และระดับฟาร์ม และมีการหาข้อตกลงด้านการตลาด ภายใต้กรอบนโยบายการค้าเสรี โดยเฉพาะในเรื่องของนโยบายการนำเข้านมในการควบคุมราคาของรัฐ	● การรวมกลุ่มทำให้เกิดพลังในการเพิ่มอำนาจการต่อรองทางการตลาด ● เป็นกระบวนการลดความเสี่ยงในด้านราคาและตลาด
ระบบผลิตหัตถกรรมพื้นบ้าน ● ถึงแม้ว่าในระบบหัตถกรรมพื้นบ้านจะไม่สามารถเป็นผู้กำหนดอำนาจต่อรองทางการตลาดได้ทั้งหมด แต่กลุ่มต่างๆ มีระบบมีวิธีการลดความเสี่ยงจากการต่อรองด้านการตลาด เช่น การมีส่วนลดราคาหลายทางเลือกการตั้งราคาสินค้าหลายระดับ เป็นต้น	● วิธีการลดความเสี่ยงในการต่อรองราคา

ตารางที่ 5.15 (ต่อ)

ข้อมูลเชิงภววิสัย	ความสอดคล้องตามแนวปรัชญาเศรษฐกิจพอเพียง
ระบบผลิตอาหารแปรรูป ● วิธีการลดความเสี่ยงจากการต่อรองด้านการตลาด เช่น การมีส่วนลดราคาหลายทางเลือก การตั้งราคาสินค้าหลายระดับ เป็นต้น	● วิธีการลดความเสี่ยงในการต่อรองราคา

ที่มา : จากการสำรวจ

ตารางที่ 5.16 การสร้างเครือข่ายการตลาด

ข้อมูลเชิงภววิสัย	ความสอดคล้องตามแนวปรัชญาเศรษฐกิจพอเพียง
ระบบผลิตข้าว ● กลุ่มที่มีเครือข่ายทางการตลาด จะได้ข้อมูลทางการตลาด เช่น ข้อมูลในการออกร้าน ราคาจำหน่าย ชนิดของผักที่จำหน่าย รวมทั้งการที่ทำสัญญาขายข้าวในราคาประกันให้กับสหกรณ์เกษตรอินทรีย์เชียงใหม่ จำกัด ช่วยลดความเสี่ยงเรื่องราคาและตลาดจำหน่าย	● การบริหารจัดการเพื่อลดความเสี่ยงในการดำเนินงาน เนื่องจากมีแหล่งข้อมูลที่สามารถจัดหาข้อมูลต่างๆ เพื่อนำมาใช้ในการตัดสินใจหลายแหล่ง
ระบบผลิตลำไย ● สหกรณ์ผู้ผลิตและตลาดกลางการเกษตรดอยเต่า จำกัด มีการสร้างเครือข่ายการตลาดเข้มแข็งที่สามารถให้ข้อมูลในการจัดจำหน่ายผลผลิต เช่น องค์กรเครือข่ายผู้ปลูกและผลิตลำไยภาคเหนือ	● เครือข่ายการตลาดถือเป็นทุนทางสังคมที่สามารถเข้าส่งเสริมให้สหกรณ์ฯ ซึ่งเป็นตัวแทนของเกษตรกรผู้ผลิตลำไยสามารถจำหน่ายผลผลิตในราคาที่สมเหตุสมผลมากขึ้นได้
ระบบผลิตส้ม ● มีเพียงวิสาหกิจชุมชนพืชไร้สารพิษบ้านสันมะม่วง และวิสาหกิจชุมชนเกษตรออร์แกนิค มีการสร้างเครือข่ายการตลาดทั้งหน่วยงานภาครัฐและเอกชน เพื่อแลกเปลี่ยนความรู้ด้านการตลาด รวมถึงช่องทางการตลาด	● ลดความเสี่ยงด้านการตลาด
ระบบผลิตโคนม ● การส่งเสริมให้มีการเชื่อมโยงในแนวดิ่ง และมีการหาข้อตกลงด้านการตลาด ภายใต้กรอบนโยบายการค้าเสรี โดยเฉพาะในเรื่องของนโยบายการนำเข้านมในการควบคุมราคาของรัฐ	● เป็นกระบวนการลดความเสี่ยงในด้านราคาและตลาด

ตารางที่ 5.16 (ต่อ)

ข้อมูลเชิงภววิสัย	ความสอดคล้องตามแนวปรัชญาเศรษฐกิจพอเพียง
ระบบผลิตหัตถกรรมพื้นบ้าน • มีเครือข่ายการตลาดทั้งจากผลในการดำเนินนโยบายหนึ่งตำบลหนึ่งผลิตภัณฑ์ทำให้มีเครือข่ายของกลุ่มอาชีพทั้งกลุ่มที่มีการผลิตในลักษณะเดียวกันและต่างผลิตภัณฑ์ อีกทั้งเป็นเครือข่ายกับกลุ่มลูกค้าด้านข้อมูลข่าวสารทางการตลาด	• การลดความเสี่ยงทางการตลาดจากการได้รับข้อมูลข่าวสารที่เพียงพอ และลดต้นทุนการจัดจำหน่ายในการฝากขายร่วมกับกลุ่มเครือข่าย
ระบบผลิตอาหารแปรรูป • มีเครือข่ายการตลาดทั้งจากผลในการดำเนินนโยบายหนึ่งตำบลหนึ่งผลิตภัณฑ์ทำให้มีเครือข่ายของกลุ่มอาชีพทั้งกลุ่มที่มีการผลิตในลักษณะเดียวกันและต่างผลิตภัณฑ์ อีกทั้งเป็นเครือข่ายกับกลุ่มลูกค้าด้านข้อมูลข่าวสารทางการตลาด	• การลดความเสี่ยงทางการตลาดจากการได้รับข้อมูลข่าวสารที่เพียงพอ และลดต้นทุนการจัดจำหน่ายในการฝากขายร่วมกับกลุ่มเครือข่าย

ที่มา : จากการสำรวจ

5.2.6 การสร้างภูมิคุ้มกันด้านการตลาด

การสร้างภูมิคุ้มกันทางการตลาดของกลุ่มเกษตรกรและวิสาหกิจชุมชนมีหลากหลายรูปแบบ ทั้งการจำหน่ายให้กับแหล่งรับซื้อที่น่าเชื่อถือ ในราคาประกัน เช่น ในระบบการผลิตข้าวจะจำหน่ายให้กับธนาคารเพื่อการเกษตรและสหกรณ์การเกษตร (ธกส.) หรือการรวมตัวเพื่อสร้างอำนาจต่อรองทางการตลาด ในกรณีการสร้างตลาดกลางรับซื้อลำไยของสหกรณ์ผู้ผลิตและตลาดกลางการเกษตรดอยเต่า จำกัด หรือการหาตลาดลูกค้าเฉพาะ (Niche market) ของส้มอินทรีย์ในระบบการผลิตส้ม หรือการทำตลาดคู่ค้าที่มีการทำสัญญากันอย่างชัดเจนในระบบการผลิตโคนมและกรณีของกลุ่มเกษตรกรรมยั่งยืนห้วยทรายที่ทำสัญญาการค้าข้าวอินทรีย์กับสหกรณ์เกษตรอินทรีย์ภาคเหนือ หรือการให้ลูกค้าวางเงินมัดจำการผลิตและโอนเงินก่อนส่งมอบสินค้าในระบบการผลิตหัตถกรรมพื้นบ้านและอาหารแปรรูปพื้นบ้าน วิธีการต่างๆ เหล่านี้เป็นหนึ่งในมาตรการการสร้างภูมิคุ้มกันด้านการตลาด นอกจากนี้ การมีผลิตภัณฑ์ที่หลากหลายและมีการทำตลาดหลายระดับซึ่งมีตัวอย่างที่ชัดเจนในระบบการผลิตหัตถกรรมพื้นบ้านและอาหารแปรรูปพื้นบ้าน เป็นอีกหนึ่งวิธีในการสร้างภูมิคุ้มกันด้านการตลาดที่สอดคล้องกับแนวปรัชญาเศรษฐกิจพอเพียงอย่างชัดเจน (ตารางที่ 5.17)

ตารางที่ 5.17 การสร้างภูมิคุ้มกันด้านการตลาด

ข้อมูลเชิงภววิสัย	ความสอดคล้องตามแนวปรัชญาเศรษฐกิจพอเพียง
ระบบผลิตข้าว • มุ่งตลาดที่มีความมั่นคง เช่น มีการจำหน่ายให้กับธนาคารเพื่อการเกษตรและสหกรณ์การเกษตร ซึ่งราคาจะเป็นราคาประกัน หรือเป็นราคาที่มีตกลงร่วมกันกับเกษตรกร หรือมีการจำหน่ายให้กับเครือข่ายโดยตกลงราคาและทำสัญญาขายไว้ล่วงหน้า	• การมุ่งตลาดที่มีความมั่นคง เป็นการลดความเสี่ยงด้านราคาและตลาด • การตลาดที่คำนึงถึงประโยชน์ของชุมชนจะช่วยเพิ่มทุนทางสังคม

ตารางที่ 5.17 (ต่อ)

ข้อมูลเชิงภววิสัย	ความสอดคล้องตามแนวปรัชญาเศรษฐกิจพอเพียง
ระบบผลิตข้าว (ต่อ) • ทำการตลาดที่คำนึงถึงประโยชน์ของชุมชน ไม่ขายในราคาต่ำเกินไปจนเป็นการตัดราคากันเอง	
ระบบผลิตลำไย • การรวมตัวกันเป็นสหกรณ์ผู้ผลิตและตลาดกลางการเกษตรดอยเต่า จำกัด เพื่อสร้างพื้นที่ที่สามารถควบคุมบางปัจจัยในการซื้อขายได้ เช่น ความพอใจของราคาผลผลิตระหว่างเกษตรกรและผู้ประกอบการ การเป็นตัวกลางในการเจรจาเลือกผู้ประกอบการที่ให้ราคาที่เหมาะสมได้	• เป็นใช้ทุนทางมนุษย์และทุนทางสังคมที่มีในการสร้างภูมิคุ้มกันด้านราคาให้แก่สมาชิกของสหกรณ์ฯ เนื่องจากสามารถเจรจากับผู้ซื้อให้ได้ราคาที่พอใจและสอดคล้องกับความต้องการของทั้ง 2 ฝ่าย
ระบบผลิตส้ม • การผลิตส้มอินทรีย์และหาตลาดเฉพาะกลุ่ม • การสร้างเครือข่ายการตลาดทั้งหน่วยงานภาครัฐและเอกชนของวิสาหกิจชุมชนพืชไร้สารพิษบ้านสันมะม่วงและวิสาหกิจชุมชนเกษตรออร์แกนิค	• ความสามารถในการปรับเปลี่ยนการผลิตให้สอดคล้องกับความต้องการของตลาด • การลดความเสี่ยงด้านการตลาดและการสร้างภูมิคุ้มกันที่ดี
ระบบผลิตโคนม • การส่งเสริมให้มีการเชื่อมโยงในแนวดิ่ง และมีการหาข้อตกลงด้านการตลาด ภายใต้กรอบนโยบายการค้าเสรี โดยเฉพาะในเรื่องของนโยบายการนำเข้านมในการควบคุมราคาของรัฐ	• เป็นกระบวนการลดความเสี่ยงในด้านราคาและตลาด
ระบบผลิตหัตถกรรมพื้นบ้าน • ทุกกลุ่มมีการสร้างภูมิคุ้มกันการตลาด ซึ่งส่วนมากใช้วิธีการให้ลูกค้าโอนเงินมัดจำล่วงหน้าก่อนผลิตและก่อนส่งมอบสินค้า แต่พบว่าไม่มีกลุ่มใดเลยที่ทำสัญญาการค้ากับลูกค้าแม้ว่าจะเป็นกลุ่มขนาดใหญ่ (กลุ่มแม่บ้าน เยาวชนและผู้สูงอายุพัฒนาหัตถกรรมบ้านดงป่าซาง) เนื่องจากกลุ่มไม่มั่นใจในการควบคุมกำลังการผลิตของตนเอง	• การใช้ประสบการณ์ และความรู้ประยุกต์ใช้ให้เกิดความเหมาะสมเพื่อสร้างภูมิคุ้มกันให้กับตนเอง
• การมีผลิตภัณฑ์ที่หลากหลายทำให้ลดความเสี่ยง เนื่องจากมีการกระจายรายได้จากผลิตภัณฑ์หลายประเภท และพัฒนาผลิตภัณฑ์ใหม่ๆ อย่างต่อเนื่อง • มีการพัฒนาฐานการตลาดในพื้นที่ เช่น การทำตลาดสถาบันของกลุ่มทอผ้าไทลื้อบ้านเฮี้ย	• การกระจายความเสี่ยงโดยมีผลิตภัณฑ์ที่หลากหลาย และมีความสามารถในการปรับเปลี่ยนผลผลิตให้สอดคล้องกับความต้องการของตลาดได้ • การลดความเสี่ยงในการพึ่งพิงตลาดภายนอก

ตารางที่ 5.17 (ต่อ)

ข้อมูลเชิงภววิสัย	ความสอดคล้องตามแนวปรัชญาเศรษฐกิจพอเพียง
ระบบผลิตอาหารแปรรูป • การมีผลิตภัณฑ์ที่หลากหลายทำให้ลดความเสี่ยง เนื่องจากมีการกระจายรายได้จากผลิตภัณฑ์หลายประเภท และพัฒนาผลิตภัณฑ์ใหม่ๆ อย่างต่อเนื่อง • มีการทำตลาดหลากหลายช่องทาง และหลากหลายระดับ ตัวอย่างในผลิตภัณฑ์ข้าวแต๋นน้ำแตงโมของกลุ่มวิสาหกิจชุมชนข้าวแต๋นน้ำแตงโมอำพันที่มีการทำตราสินค้าที่หลากหลายเพื่อจำหน่ายได้ในตลาดที่แตกต่างกัน	• การกระจายความเสี่ยงโดยมีผลิตภัณฑ์ที่หลากหลาย และมีความสามารถในการปรับเปลี่ยนผลผลิตให้สอดคล้องกับความต้องการของตลาดได้ • มีการบริหารความเสี่ยงที่ต่ำจากช่องทางการตลาดที่หลากหลาย

ที่มา : จากการสำรวจ

5.3 การบริหารจัดการการเงิน

การศึกษาเชิงภววิสัยด้านการบริหารจัดการการเงินมีประเด็นในการศึกษา เช่น ทัศนะต่อการทำกำไรระยะสั้น และระยะยาว การสะสมทุน การจัดการระบบการเงิน เป็นต้น ซึ่งมีรายละเอียดดังนี้

5.3.1 ทัศนะต่อการทำกำไรระยะสั้นและระยะยาว

ทุกกลุ่มตัวอย่างมีแนวคิดที่จะทำกำไรระยะยาวมากกว่าในระยะสั้น โดยมุ่งเน้นการรักษาคุณภาพผลิตภัณฑ์ให้มีคุณภาพสม่ำเสมอ ตลอดจนปรับปรุง พัฒนาผลิตภัณฑ์ให้ได้มาตรฐานมากยิ่งขึ้น นอกจากนี้ในกลุ่มตัวอย่างในระบบการผลิตส้มได้มุ่งเน้นการพัฒนาคุณภาพโดยการเข้าสู่การผลิตในระบบเกษตรอินทรีย์เพิ่มขึ้น ซึ่งสอดคล้องกับแนวปรัชญาเศรษฐกิจพอเพียงในการไม่โลภจนเกินไปหรือไม่เน้นกำไรระยะสั้นเป็นหลัก นอกจากนี้ยังสื่อถึงการไม่เอาเปรียบผู้บริโภคอีกด้วย (ตารางที่ 5.18)

5.3.2 การสะสมทุน

ในระดับกลุ่มพบว่ามีการสะสมทุนต่ำ โดยในระบบการผลิตโคนมที่มีอัตราส่วนหนี้สินต่อทุนสูง ในขณะที่ในระบบการผลิตส้มและลำไยมีการสะสมทุนที่เป็นตัวเงินและเครื่องจักรน้อย เนื่องมาจากกำไรจากการดำเนินงานที่ต่ำ และการมีกิจกรรมที่ก่อให้เกิดรายได้ระดับกลุ่มไม่เพียงพอ และในระบบกาผลิตอาหารแปรรูปพื้นบ้าน และหัตถกรรมพื้นบ้านที่ส่วนใหญ่ยังคงต้องพึ่งพาแหล่งเงินทุนจากภายนอก และเงินทุนหมุนเวียนจากประธานกลุ่ม ซึ่งการขาดการสะสมทุนทั้งที่เป็นตัวเงินและไม่เป็นตัวเงินที่เพียงพอจากการศึกษาเชิงภววิสัยของกลุ่มตัวอย่างใน 6 ระบบการผลิต ถือเป็นปัญหาที่สำคัญที่ทำให้กลุ่มตัวอย่างส่วนใหญ่มีการปฏิบัติที่ยังไม่สอดคล้องกับแนวปรัชญาเศรษฐกิจพอเพียงอย่างชัดเจน และมีความจำเป็นในการที่จะส่งเสริมการบริหารจัดการทุนและการสะสมทุนทั้งที่เป็นตัวเงินและอุปกรณ์การผลิตอื่นๆ เพื่อให้เกิดความยั่งยืนมากกว่าการสนับสนุนในรูปตัวเงินหรืออุปกรณ์การผลิตเพียงอย่างเดียว (ตารางที่ 5.19)

5.3.3 การจัดการระบบการเงิน

ถึงแม้ว่าระบบการผลิตส่วนใหญ่จะมีการสะสมเงินทุนที่ต่ำ แต่ในหลายระบบการผลิตยังคงมีการบริหารจัดการการเงินที่ค่อนข้างดี ทั้งการมีการวางแผนการเงินและมีบุคลากรเฉพาะฝ่าย (การเงิน) ที่มีความชำนาญในการบริหารการเงิน และนำผลการดำเนินงานในรอบปีที่ผ่านมาเพื่อวางแผนการเงิน (ระบบการผลิตโคนม) หรือในระบบการผลิตหัตถกรรมหรืออาหารแปรรูปที่มีการป้องกันการขาดแคลนเงินทุนหมุนเวียนด้วยการให้ลูกค้าวางเงินมัดจำการผลิต และการโอนเงินก่อนส่งมอบ เพื่อให้มีเงินทุนหมุนเวียนที่เพียงพอโดยที่กลุ่มไม่ต้องมีภาระในการสะสมเงินทุนจำนวนมาก อีกทั้งการมีกลุ่มออมทรัพย์และสามารถใช้เป็นแหล่งเงินทุนให้กับสมาชิก และเป็นเงินทุนฉุกเฉินให้กลุ่มเป็นอีกหลายวิธีการที่พบจากการศึกษาเชิงภววิสัย แต่ในระบบการผลิตส้มและลำไย การเพิ่มจำนวนกิจกรรมเพื่อสร้างรายได้เพิ่มอย่างเพียงพอและมีการจัดสรรเพื่อใช้เป็นเงินทุนหมุนเวียนของกลุ่มอย่างเหมาะสมยังคงเป็นสิ่งที่กลุ่มตัวอย่างในระบบการผลิตทั้งสองควรปฏิบัติเพื่อรักษาสถานภาพที่มั่นคงทางการเงินของกลุ่ม (ตารางที่ 5.20)

ตารางที่ 5.18 ทัศนะต่อการทำกำไรระยะสั้น และระยะยาว

ข้อมูลเชิงภววิสัย	ความสอดคล้องตามแนวปรัชญาเศรษฐกิจพอเพียง
ระบบผลิตข้าว ● ไม่เน้นกำไรระยะสั้นเป็นหลัก ไม่เน้นขายเฉพาะหน้า โดยจะรอจำหน่ายในช่วงที่มีราคาดี หรือเลือกขายให้กับเจ้าประจำเน้นขายเรื่อยๆ ขายได้ตลอดและขายได้หมด ไม่เน้นกำไรมาก พอให้คุ้มทุน และใช้ในการลงทุนต่อไป	● ไม่โลภจนเกินไปหรือไม่เน้นกำไรระยะสั้นเป็นหลัก
ระบบผลิตลำไย ● ในระดับสมาชิกมีการปรับเปลี่ยนมาใช้สารชีวภาพเพิ่มมากขึ้นเพื่อเป็นการลดต้นทุนของตัวเอง แต่ก็เป็นความพยายามในการผลิตสิ่งที่ปลอดภัยต่อผู้บริโภคเช่นกัน	● ไม่โลภจนเกินไป หรือไม่เน้นกำไรระยะสั้นเป็นหลักเนื่องจากการผลิตลำไยแบบผสมผสานหรืออินทรีย์จำเป็นต้องใช้ปุ๋ยหมักหรือสารชีวภาพ ซึ่งต้องใช้เวลาค่อนข้างนานก่อนที่จะเห็นผล ● เป็นความซื่อสัตย์สุจริตในการประกอบการไม่เอาเปรียบผู้บริโภค
ระบบผลิตส้ม ● กลุ่ม/สหกรณ์ไม่แสวงหาผลกำไร เน้นช่วยเหลือสมาชิก เน้นให้สมาชิกทำตามกำลัง เช่น การลงทุนมากเกินไปมีความเสี่ยง การปลูกพืชอื่นเสริมการปลูกส้ม เช่น ส้ม-ข้าว-เงาะ เลี้ยงไหม เลี้ยงปลา ปลูกผัก และการปลูกส้มในระยะที่เหมาะสม จะทำให้ไม่ต้องตัดทิ้งในอนาคต รวมทั้งมีการวางแผน	● ไม่โลภจนเกินไปหรือไม่เน้นกำไรระยะสั้นเป็นหลัก แต่มุ่งเน้นการช่วยเหลือสมาชิก แสดงการมีคุณธรรมที่ดีของกลุ่ม

ตารางที่ 5.18 (ต่อ)

ข้อมูลเชิงภววิสัย	ความสอดคล้องตามแนวปรัชญาเศรษฐกิจพอเพียง
ระบบผลิตโคนม • เน้นการทำกำไรในระยะยาว และเน้นการพัฒนาคุณภาพน้ำนมดิบให้ได้มาตรฐาน ทั้งนี้เนื่องจากส่งผลโดยตรงต่อราคาขาย	• สอดคล้องในด้านไม่โลภจนเกินไป หรือไม่เน้นการทำกำไรระยะสั้น
ระบบผลิตหัตถกรรมพื้นบ้าน • ทุกกลุ่มตัวอย่างเน้นการทำกำไรระยะยาวเป็นหลัก ซึ่งเห็นได้จากยังคงรักษาคุณภาพของผลิตภัณฑ์ไว้อย่างสม่ำเสมอ แต่ก็ให้ความสำคัญกับกำไรระยะสั้นด้วย เช่น การทำผลิตภัณฑ์ขนาดเล็กหรือมีราคาไม่แพงมากที่จำหน่ายได้ง่ายเพื่อสร้างรายได้หมุนเวียน	• การไม่โลภจนเกินไป แต่อยู่บนแนวคิดของความยั่งยืนในระยะยาว
ระบบผลิตอาหารแปรรูป • เน้นการทำกำไรระยะยาวมากกว่ามุ่งเน้นกำไรในระยะสั้นเป็นหลัก โดยการรักษาคุณภาพผลิตภัณฑ์ และพัฒนาผลิตภัณฑ์ให้ตรงตามความต้องการของลูกค้า ตลอดจนการพัฒนาผลิตภัณฑ์ให้เข้าสู่มาตรฐานการรับรองต่างๆ เช่น มาตรฐานอาหารและยา (อย.) มาตรฐานผลิตภัณฑ์ชุมชน (มผช.) เป็นต้น	• การไม่โลภในการประกอบการ และมีความซื่อสัตย์ต่อผู้บริโภค

ที่มา : จากการสำรวจ

ตารางที่ 5.19 การสะสมทุน

ข้อมูลเชิงภววิสัย	ความสอดคล้องตามแนวปรัชญาเศรษฐกิจพอเพียง
ระบบผลิตข้าว • กลุ่มมีการสะสมเงินออมทรัพย์ในกิจกรรมออมทรัพย์ของกลุ่ม • สมาชิกมีการออมน้อย ลักษณะการออมทรัพย์เป็นการออมเพื่อให้ตนเองมีสิทธิ์ในการกู้ยืมเงิน ไม่ได้ออมเพื่อให้มีรายได้เพื่อนำมาเก็บออมไว้ใช้ในอนาคต	• การสะสมเงินออมทรัพย์ในกิจกรรมออมทรัพย์ของกลุ่มเป็นการสร้างภูมิคุ้มกันทางวัตถุ แต่การมีเงินออมน้อยโดยออมเพื่อให้ตนเองมีสิทธิ์ในการกู้ยืมเงินของสมาชิกจึงไม่สอดคล้องกับเศรษฐกิจพอเพียง
ระบบผลิตลำไย • ถึงแม้จะมีการระดมหุ้นแรกเข้า และมีกิจกรรมที่ก่อให้เกิดรายได้ แต่การสะสมผลกำไรจากการดำเนินงานค่อนข้างต่ำ (มีอัตราส่วนกำไรสุทธิต่อยอดขายอยู่ในช่วงร้อยละ -0.31 ถึง 0.09)	• ไม่สอดคล้องกับแนวปรัชญาเศรษฐกิจพอเพียง

ตารางที่ 5.19 (ต่อ)

ข้อมูลเชิงภววิสัย	ความสอดคล้องตามแนวปรัชญาเศรษฐกิจพอเพียง
ระบบผลิตส้ม ● กลุ่มตัวอย่างในระบบการผลิตมีการสะสมทุนทั้งที่เป็นตัวเงินและไม่เป็นตัวเงินน้อย มีเพียงวิสาหกิจชุมชนกลุ่มส้มสีทองที่มีการสะสมทุนกายภาพ (เครื่องร่อนส้ม) และกิจกรรมที่ก่อให้รายได้ที่ก่อให้เกิดการสะสมทุนที่เป็นตัวเงิน ได้แก่ การให้บริการเครื่องร่อนและเช่าตะกร้า การให้เงินกู้ยืมดอกเบี้ยต่ำแก่สมาชิก	● ใช้กระบวนการ/เทคนิคการผลิตระหว่างแรงงานและเทคโนโลยีที่เหมาะสม ● มุ่งใช้เงินทุนภายในเป็นหลัก ลดการพึ่งพาภายนอก
ระบบผลิตโคนม ● สหกรณ์ตัวอย่างทั้ง 3 แห่ง มีการสะสมทุนค่อนข้างต่ำ เมื่อพิจารณาจากอัตราส่วนหนี้สินต่อส่วนของเจ้าของ	● ไม่สอดคล้องกับแนวปรัชญาเศรษฐกิจพอเพียง
ระบบผลิตหัตถกรรมพื้นบ้าน ● 2 ใน 3 ของกลุ่มตัวอย่างมีการสะสมทุนในรูปตัวเงินที่ยังไม่เพียงพอกับขนาดการผลิตของตนเอง โดยกลุ่มผ้าปักชาวเขาปางค่าต้องอาศัยเงินทุนของประธานกลุ่มเพื่อจัดซื้อวัตถุดิบทั้งหมด ในขณะที่กลุ่มทอผ้าไทลื้อบ้านเฮี้ยใช้เงินทุนจากประธานกลุ่มเพื่อเป็นเงินทุนหมุนเวียนในบางช่วง ซึ่งกลุ่มทั้งสองมุ่งเน้นการจัดสรรผลกำไรและปันผลให้สมาชิกเป็นหลัก แต่มีการจัดสรรเพื่อเป็นเงินทุนกลุ่มค่อนข้างน้อย ในขณะที่กลุ่มแม่บ้าน เยาวชนและผู้สูงอายุพัฒนาหัตถกรรมดงป่าซางให้ความสำคัญกับการสะสมเงินทุน โดยมีการจัดสรรเงินทุนเพื่อทำกิจกรรมการผลิตกระดาษสาและกิจกรรมแปรรูปกระดาษสา กิจกรรมละ 3 แสนบาท เนื่องจากจุดเริ่มต้นของการรวมกลุ่มจากการรวมตัวเพื่อระดมเงินทุน	● การพัฒนาความสามารถในการพึ่งตนเองด้านการเงิน
ระบบผลิตอาหารแปรรูป ● ทุกกลุ่มมีการสะสมทุนในรูปของตัวเงิน แต่ยังไม่เพียงพอต่อการหมุนเวียนของกลุ่มสามในสี่กลุ่มตัวอย่างยังมีความจำเป็นต้องกู้ยืมเงินจากสถาบันการเงิน หรือกลุ่มออมทรัพย์ในพื้นที่มาใช้เป็นเงินหมุนเวียนในการผลิต มีเพียงวิสาหกิจชุมชนข้าวแต๋นน้ำแตงโมอำพัน ที่มีเงินทุนหมุนเวียนเพียงพอและไม่ต้องกู้ยืมเงิน	● การพึ่งพาตนเองด้านการเงินเป็นหลัก และไม่ก่อหนี้จนเกินความสามารถในการชำระคืน

ที่มา : จากการสำรวจ

ตารางที่ 5.20 การจัดการระบบการเงิน

ข้อมูลเชิงภววิสัย	ความสอดคล้องตามแนวปรัชญาเศรษฐกิจพอเพียง
ระบบผลิตข้าว ● กลุ่มตัวอย่างในระบบการผลิตข้าว ไม่มีกิจกรรมการผลิตของกลุ่มที่ต้องมีค่าใช้จ่าย จึงมีการใช้ประโยชน์จากเงินทุนของกลุ่มเพื่อเป็นสวัสดิการให้กับสมาชิก เช่น การให้สมาชิกกู้ยืม (กลุ่มเกษตรกรรมยั่งยืนห้วยทราย)	● มีการบริหารจัดการเพื่อให้มีการสะสมเงินทุนเพิ่มขึ้น
ระบบผลิตลำไย ● ถึงแม้ว่าทุกกลุ่มจะมีการระดมหุ้นจากสมาชิก แต่ก็ยังประสบปัญหาการขาดแคลนเงินทุนหมุนเวียน เนื่องจากมีกำไรจากการดำเนินงานที่ต่ำ (อัตรากำไรสุทธิต่อยอดขายอยู่ในช่วงร้อยละ -0.31 ถึง 0.09)	● ไม่สอดคล้องเนื่องจากขาดการทำกิจกรรมที่หลากหลายเพื่อสร้างรายได้ที่เพียงพอกับการดำเนินงานของกลุ่ม
ระบบผลิตส้ม ● ภาพรวมการบริหารจัดการการเงินของกลุ่มในระบบการผลิตส้ม มีการบริหารจัดการการเงินที่ขาดประสิทธิภาพ เนื่องจากเกิดการสะสมเงินทุนของกลุ่มอยู่ในระดับต่ำ ตัวอย่างในกรณีของสหกรณ์เกษตรอินทรีย์ศรีเมืองฝางที่มีกิจกรรมที่ก่อให้เกิดรายได้น้อยมากเมื่อเทียบกับค่าใช้จ่ายในการดำเนินงานทั้งหมดของสหกรณ์ และไม่มีความสามารถในการทำกำไรและผลตอบแทนแก่ผู้ลงทุนที่จะสามารถคุ้มครองหนี้สินได้ทั้งหมด หรือในกรณีของวิสาหกิจชุมชนกลุ่มส้มสีทองที่มี ความสามารถในการทำกำไร และผลตอบแทนจากการลงทุนไม่สูงมาก เนื่องจากมีกิจกรรมที่ก่อให้เกิดรายได้ของกลุ่มเพียงกิจกรรมเดียว	● การก่อหนี้จนเกินความสามารถในการบริหารจัดการ การมีขนาดการผลิตหรือกิจกรรมที่ก่อให้เกิดรายได้ให้กับกลุ่มน้อย และไม่เพียงพอในการดำเนินงานขนาดใหญ่หรือการขยายกิจการกลุ่ม
ระบบผลิตโคนม ● ในระดับฟาร์ม มีการวางแผนในการทยอยชำระหนี้ให้หมดในระยะสั้นพร้อมกับให้มีเงินออมที่เพิ่มขึ้นในระยะยาว ● ในระดับสหกรณ์ มีการวางแผนทางการเงิน โดยพิจารณาจากผลการดำเนินงานในปีที่ผ่านมา ● สหกรณ์โคนมตัวอย่างทั้งหมดให้อัตราส่วนทุนหมุนเวียนต่ำ	● สร้างภูมิคุ้มกันที่ดีจากการสะสมทุนในระยะยาว ● ทำให้การดำเนินงานมีเป้าหมายและลดความเสี่ยง ● ต้องปรับปรุงเพื่อให้ผลการประกอบการ เกิดความยั่งยืนในอนาคต

ตารางที่ 5.20 (ต่อ)

ข้อมูลเชิงภววิสัย	ความสอดคล้องตามแนวปรัชญาเศรษฐกิจพอเพียง
ระบบการผลิตโคนม (ต่อ) • สหกรณ์โคนมตัวอย่างทั้งหมดให้อัตราหนี้สินต่อสินทรัพย์ทั้งหมดค่อนข้างสูง • ผลตอบแทนแก่ผู้ลงทุนค่อนข้างต่ำ	
ระบบผลิตหัตถกรรมพื้นบ้าน • ทุกกลุ่มเน้นการไม่สร้างหนี้ หรือกู้ยืมจากแหล่งเงินทุนระยะยาวที่ปลอดดอกเบี้ยและอยู่ในวงเงินที่สามารถชำระได้ • ทุกกลุ่มมีการทำบัญชีเพื่อแสดงผลการดำเนินงานให้กับสมาชิกทราบเพื่อปันผลเป็นหลัก ยังไม่มีการนำบัญชีมาวิเคราะห์เชิงลึกและใช้ในการวางแผน • กลุ่มตัวอย่างมุ่งเน้นการไม่ก่อหนี้ มุ่งใช้เงินทุนภายในกลุ่มเป็นหลัก (2 ใน 3 กลุ่มใช้เงินทุนของประธาน) หรือกู้ยืมจากแหล่งเงินทุนระยะยาวที่ปลอดดอกเบี้ย • กลุ่มแม่บ้าน เยาวชนและผู้สูงอายุพัฒนาหัตถกรรมบ้านดงป่าซางให้ลูกค้าวางเงินมัดจำการผลิตร้อยละ 30 – 40 เพื่อใช้เป็นเงินทุนหมุนเวียน • การเน้นการจำหน่ายในผลิตภัณฑ์ขนาดเล็กหรือผลิตภัณฑ์ที่มีราคาไม่แพงมากนักแต่ขายง่าย เพื่อเป็นแหล่งกระแสเงินหมุนเวียนในภาวะผลิตภัณฑ์หลักที่มีราคาแพงมียอดขายน้อย	• การกู้ยืมเงินบนพื้นฐานของความพอประมาณตามความสามารถในการบริหารจัดการ • การใช้ความรู้และเครื่องมือเป็นเครื่องสะท้อน (monitor) สภาพทางการเงินซึ่งนำไปสู่การสร้างภูมิคุ้มกันทางการเงิน • การพัฒนาทักษะ วิธีการเพิ่มสร้างภูมิคุ้มกันด้านการบริหารจัดการการไหลเวียนของเงินทุนของกลุ่ม
ระบบผลิตอาหารแปรรูป • มุ่งเน้นการพึ่งพาตนเองไม่ก่อหนี้จนเกินความสามารถในการจ่ายคืน มีกลุ่มออมทรัพย์ในการกู้ยืมเพื่อการผลิต • มุ่งเน้นการไม่ก่อหนี้ มุ่งใช้เงินทุนภายในกลุ่มเป็นหลัก มีการผลิตตามคำสั่งซื้อ กลุ่มแม่บ้านเกษตรกรบ้านเกาะคา ให้ลูกค้าวางเงินมัดจำร้อยละ 70 ก่อนการผลิตให้ลูกค้า • มีศักยภาพทางการเงินค่อนข้างสูงทั้งในด้านประสิทธิภาพในการดำเนินงาน ความสามารถในการทำกำไร และผลตอบแทนจากการลงทุน	• ป้องกันความเสี่ยงด้านการเงินด้วยการให้ลูกค้าวางเงินมัดจำ

ที่มา : จากการสำรวจ

5.4 การบริหารจัดการองค์กร

การบริหารจัดการองค์กรมีประเด็นที่จะพิจารณา ได้แก่ ลักษณะความเป็นผู้นำ ความสามัคคี และการใช้จ่ายเพื่อสวัสดิการสังคม ซึ่งเป็นปัจจัยที่มีผลต่อความเข้มแข็ง และปณิธานของการรวมกลุ่มที่สอดคล้องกับปรัชญาเศรษฐกิจพอเพียง ซึ่งมีรายละเอียด ดังนี้

5.4.1 ลักษณะความเป็นผู้นำของประธานและคณะกรรมการ

ผู้นำของทุกกลุ่มเป็นผู้มีทักษะความรู้ความสามารถในอาชีพหรือธุรกิจของกลุ่มที่บริหารงานอยู่อย่างโดดเด่น และเป็นที่ยอมรับนับถือของคนในชุมชน นอกจากนี้ผู้นำของหลายกลุ่มยังมีตำแหน่งหน้าที่ต่างๆ ที่สำคัญในชุมชน เช่น ผู้ใหญ่บ้าน คณะกรรมหมู่บ้าน เป็นต้น นอกจากนี้ ลักษณะที่สำคัญของผู้นำอีกประการหนึ่งคือ ความสามารถในการติดต่อประสานงานทั้งภายในและภายนอกกลุ่ม ในส่วนลักษณะของคณะกรรมการที่สอดคล้องกันทุกกลุ่ม คือ การมีความเสียสละ นอกจากนี้ยังต้องเป็นผู้ที่มีความรู้ความสามารถประกอบด้วย (ตารางที่ 5.21)

5.4.2 ความสามัคคีและปัจจัยเหตุ

สมาชิกของทั้งกลุ่มเกษตรกรและวิสาหกิจชุมชนส่วนใหญ่เป็นคนภายในชุมชนหรือเป็นเครือญาติกัน ซึ่งเป็นปัจจัยหนึ่งในการก่อให้เกิดความสามัคคีได้ง่าย อีกทั้งความเชื่อมั่นในความสามารถของผู้นำและคณะกรรมการในการบริหารงาน เป็นอีกสิ่งหนึ่งที่ก่อให้เกิดความสามัคคีของสมาชิกกลุ่ม ซึ่งในบางกลุ่มความสามัคคีเกิดจากการรวมตัวทางแนวความคิดที่ไปในทิศทางเดียวกัน เช่น กลุ่มเกษตรกรรมยั่งยืนห้วยทราย (ระบบการผลิตข้าว) หรือสหกรณ์การเกษตรอินทรีย์ศรีเมืองฝาง (ระบบการผลิตส้ม) ที่มีการรวมตัวทางแนวคิดที่คล้ายกัน คือ มุ่งเน้นการผลิตเข้าสู่ระบบการเกษตรแบบอินทรีย์ เป็นต้น ซึ่งปัจจัยเหตุดังกล่าวจำเป็นอย่างยิ่งที่จะต้องมีความพร้อมทางด้านต่างๆ ร่วมด้วย ทั้งบุคลากรที่มีความรู้ความสามารถ ตลอดจนกฎระเบียบต่างๆ เพื่อเป็นข้อปฏิบัติร่วมกันด้วย (ตารางที่ 5.22)

5.4.3 การใช้จ่ายเพื่อสวัสดิการสังคม

การจัดตั้งวิสาหกิจชุมชนต่างๆ มีปณิธานสำคัญข้อหนึ่ง คือ การสร้างประโยชน์แก่ชุมชนและสังคม แต่ผลการศึกษาพบว่าในกลุ่มเกษตรกรและวิสาหกิจชุมชนส่วนใหญ่ยังไม่ให้ความสำคัญในเรื่องนี้มากนัก โดยหลายกลุ่มยังไม่มีกฎ ระเบียบที่ชัดเจนแน่นอนในเรื่องการจัดสวัสดิการชุมชนอย่างเป็นรูปธรรม ยกเว้นในระบบการผลิตโคนม ที่รูปแบบโครงสร้างของสหกรณ์ส่งผลให้กลุ่มต่างๆ ในระบบการผลิตโคนมต้องมีการจัดสรรผลกำไรเพื่อสวัสดิการชุมชนในรูปของทุนสวัสดิการและสังคม และทุนสาธารณประโยชน์อย่างชัดเจน ซึ่งเป็นตัวอย่างที่ดีที่ควรมีการพัฒนาเชิงโครงสร้างด้านการจัดสวัสดิการสังคมขยายผลไปสู่กลุ่มในระบบการผลิตอื่นๆ และการจัดสวัสดิการสังคมถือเป็นตัวชี้วัดหนึ่งในการปฏิบัติที่สอดคล้องกับแนวปรัชญาเศรษฐกิจพอเพียงในด้านคุณธรรม (ตารางที่ 5.23)

ตารางที่ 5.21 ลักษณะความเป็นผู้นำของประธานและคณะกรรมการ

ข้อมูลเชิงภาวิสัย	ความสอดคล้องตามแนวปรัชญาเศรษฐกิจพอเพียง
ระบบผลิตข้าว • มี 2 ลักษณะ คือ กรรมการที่ประกอบด้วยผู้นำชุมชนและคณะกรรมการหมู่บ้านเป็นส่วนใหญ่ และกรรมการที่มาจากการคัดเลือกโดยอาศัยความคุ้นเคยประสบการณ์ และพร้อมที่จะทำงานให้กลุ่ม	• ผู้นำและคณะทำงานเป็นที่ยอมรับของสมาชิกทั้งในด้านความเสียสละ และความเชี่ยวชาญในการปฏิบัติงาน
ระบบผลิตลำไย • กลุ่มปุ๋ยหมักอินทรีย์ชีวภาพ (พัฒนาหนองโป่ง) ได้รับการสนับสนุนงบประมาณจากหน่วยงานภาครัฐในการจัดสรรสวัสดิการชุมชนให้ท้องถิ่น • ประธานสหกรณ์ผู้ผลิตและตลาดกลางการเกษตรดอยเต่า จำกัด ได้รับแต่งตั้งให้เป็นคณะทำงานศึกษาแนวทางแก้ไขปัญหาลำไยภายใต้คณะกรรมการผู้นำชุมชนแห่งชาติ สำนักเลขาธิการนายกรัฐมนตรีได้มีการจัดทำแผนแม่บทการพัฒนาลำไยทั้งระบบ • กลุ่มปุ๋ยหมักอินทรีย์ฟอสเฟตบ้านแควได้รับเลือกให้เป็นศูนย์การถ่ายทอดการเรียนรู้ของธนาคารเพื่อการเกษตรและสหกรณ์การเกษตร (ธกส.)	• ผู้นำของทุกกลุ่มมีความกระตือรือร้นในการศึกษาความรู้เพิ่มเติมอย่างสม่ำเสมอ ให้ความสำคัญกับการพัฒนาบุคลากร เพื่อที่จะสามารถจัดการความรู้แบบบูรณาการเพื่อสร้างภูมิคุ้มกันที่ดีให้แก่ตนเอง
ระบบผลิตส้ม • ลักษณะผู้นำ/กรรมการมีความรู้ความสามารถ มีความรับผิดชอบ มีความเสียสละ ทุ่มเทและมีความกระตือรือร้นในการพัฒนา เช่น การติดต่อประสานงานและการเข้าถึงหน่วยงาน เพื่อมาให้การสนับสนุนกลุ่มในรูปแบบต่าง ๆ ทั้งในด้านความรู้ เทคโนโลยี และเงินทุน การใฝ่หาความรู้และนำมาแลกเปลี่ยนเรียนรู้ภายในกลุ่ม • ผู้นำและกรรมการบางตำแหน่งของวิสาหกิจชุมชนกลุ่มส้มสีทองเป็นผู้นำชุมชน มีภารกิจทั้งส่วนตัวและชุมชนค่อนข้างมาก ทำให้มีเวลาในการพัฒนากลุ่มน้อย	• การให้ความสำคัญในการพัฒนาบุคลากรของกลุ่ม/สหกรณ์ • มีการสร้างเครือข่ายกับหน่วยงานต่าง ๆ • ไม่ให้ความสำคัญในการพัฒนาบุคลากรของกลุ่ม/สหกรณ์ • มีการบริหารความเสี่ยงต่ำ

ตารางที่ 5.21 (ต่อ)

ข้อมูลเชิงภววิสัย	ความสอดคล้องตามแนวปรัชญาเศรษฐกิจพอเพียง
ระบบผลิตโคนม • ผู้นำมีความรู้ ความสามารถ ประกอบกับคณะกรรมการมีความเสียสละ • สหกรณ์โคนมแม่วาง จำกัด เป็นผู้กว้างขวาง (ดำรงตำแหน่งประธานชมรมสหกรณ์โคนมภาคเหนือในขณะนั้น)	• ปัจจัยเอื้อด้านทุนมนุษย์
ระบบผลิตหัตถกรรมพื้นบ้าน • ผู้นำกลุ่มมีประสบการณ์ในการทำธุรกิจหรือมีธุรกิจควบคู่กับการผลิตของกลุ่ม จึงมีทักษะความชำนาญในการบริหารจัดการด้านต่าง ๆ เป็นอย่างดี และการเป็นที่ยอมรับและไว้เนื้อเชื่อใจของสมาชิกจึงทำให้สามารถบริหารงานกลุ่มได้คล่องตัว	• การมีบุคลากรที่มีความสามารถและเหมาะสมทั้งในด้านความสามารถเชิงธุรกิจและเหมาะสมทางสังคมในการเป็นที่ยอมรับของทั้งภายในและภายนอกกลุ่ม
ระบบผลิตอาหารแปรรูป • ผู้นำกลุ่มมีความเสียสละ และแสวงหาความรู้ที่เกี่ยวข้องกับการผลิตอย่างสม่ำเสมอและต่อเนื่อง อีกทั้งมีความสามารถเป็นที่ยอมรับของสมาชิกเป็นอย่างดี	• มีบุคลากรที่มีความรู้ความสามารถและเสียสละ มีคุณธรรม

ที่มา : จากการสำรวจ

ตารางที่ 5.22 ความสามัคคีและปัจจัยเหตุ

ข้อมูลเชิงภววิสัย	ความสอดคล้องตามแนวปรัชญาเศรษฐกิจพอเพียง
ระบบผลิตข้าว • มี 2 แบบ 1)สมาชิกไว้วางใจและเชื่อฟังผู้นำ มีความรับผิดชอบต่อหน้าที่ของตนเองเป็นอย่างดี เนื่องจากมีความตั้งใจจริงในการรวมกลุ่มทำให้มีความสามัคคีภายในกลุ่ม ความสัมพันธ์ในกลุ่มเป็นแบบเครือญาติ ทำให้ง่ายต่อการบริหารจัดการ 2)การรวมกลุ่ม เป็นการรวมตัวของผู้ที่ตระหนักถึงผลกระทบของการใช้สารเคมี ทำให้สมาชิกมีการปฏิบัติตามกฎระเบียบในการผลิตแบบเกษตรอินทรีย์ของกลุ่มได้เป็นอย่างดี	• มีความสามัคคี ไม่มีปัญหาขัดแย้งกัน
ระบบผลิตลำไย • แรงงานในการผลิตปุ๋ยหมักของกลุ่มปุ๋ยหมักอินทรีย์ฟอสเฟตบ้านแควและกลุ่มปุ๋ยหมักอินทรีย์ชีวภาพ (พัฒนาหนองโป่ง) เป็นสมาชิกกลุ่มและมีอย่างพอเพียงตลอดทั้งปี	• เป็นการใช้แรงงานภายในท้องถิ่น เป็นความสามารถในการพึ่งพาตนเอง

ตารางที่ 5.22 (ต่อ)

ข้อมูลเชิงภววิสัย	ความสอดคล้องตามแนวปรัชญาเศรษฐกิจพอเพียง
ระบบผลิตส้ม • กลุ่มตัวอย่างที่เป็นกลุ่มระดับหมู่บ้าน/ตำบล มีความสัมพันธ์กันแบบเครือญาติ หรือรู้จักคุ้นเคยกันดี ทำให้ง่ายต่อการบริหารจัดการ สมาชิกมีความสามัคคี และร่วมมือร่วมใจกันเป็นอย่างดี ส่วนสหกรณ์เกษตรอินทรีย์ศรีเมืองฝางที่เป็นกลุ่มระดับอำเภอความสัมพันธ์ของคนในกลุ่มค่อนข้างน้อย ไม่มีความสัมพันธ์แบบเครือญาติหรือรู้จักคุ้นเคยกันดีเท่าที่ควร อีกทั้ง การไม่สามารถเอื้อประโยชน์ให้แก่สมาชิกได้อย่างทั่วถึง ส่งผลต่อการมีส่วนร่วม ความรักความสามัคคีกันในกลุ่มน้อยกว่ากลุ่มอื่น	• การบริหารจัดการที่ไม่เบียดเบียนตนเองและผู้อื่น โดยใช้ทุนทางสังคมเป็นจุดประสานการบริหารจัดการ
ระบบผลิตโคนม • สมาชิกและคณะกรรมการมีโอกาสเข้ามามีส่วนร่วมในการบริหารงานสหกรณ์ • มีการพัฒนาความรู้ความสามารถบุคลากร ผ่านการฝึกอบรมอย่างสม่ำเสมอ และเรียนรู้งานจากประสบการณ์ • การจัดจ้างพนักงานและเจ้าหน้าที่ทำหน้าที่ในฝ่ายจัดการที่มีคุณสมบัติ ความรู้ ความสามารถสอดคล้องกับตำแหน่งงาน และเพียงพอกับธุรกิจที่ดำเนินการ	• ปัจจัยเอื้อด้านทุนมนุษย์
ระบบผลิตหัตถกรรมพื้นบ้าน • 2 ใน 3 ของกลุ่มตัวอย่างประสบปัญหาเรื่องของการมีส่วนร่วมของสมาชิกในการทำกิจกรรมกลุ่ม โดยกลุ่มผ้าปักชาวเขาบางค่าเกิดจากการที่กลุ่มไม่สามารถบรรลุวัตถุประสงค์ในการเป็นแหล่งรายได้เสริมที่มั่นคงให้กับสมาชิก ส่วนกลุ่มทอผ้าไทลื้อบ้านเฮี้ยการขาดกิจกรรมกลุ่มและการประสานงานที่ไม่ต่อเนื่อง และสมาชิกส่วนใหญ่เป็นเพียงผู้ถือหุ้นโดยมีสมาชิกผลิตเพียงร้อยละ 31.91 เท่านั้นที่เป็นฝ่ายผลิตให้กับกลุ่ม	• การรู้ตนเองและทราบถึงปัญหาและนำไปสู่การหาวิธีการแก้ไข

ตารางที่ 5.22 (ต่อ)

ข้อมูลเชิงภววิสัย	ความสอดคล้องตามแนวปรัชญาเศรษฐกิจพอเพียง
• ในการจัดเวทีการเรียนรู้เรื่องการบริหารจัดการการตลาด การเงินและองค์กร มีเพียงกลุ่มตัวอย่างในระบบหัตถกรรมพื้นบ้านเพียงระบบเดียวที่ทำแผนพัฒนาด้านการจัดการองค์กรจาก 6 ระบบการผลิต ซึ่งแสดงให้เห็นถึงกลุ่มได้ให้ความสำคัญของปัญหาดังกล่าวค่อนข้างมาก	
ระบบผลิตอาหารแปรรูป • สองในสี่กลุ่มตัวอย่างซึ่งเป็นกลุ่มชุมชนมีความสามัคคีในหมู่สมาชิกเป็นอย่างดี เคารพมติที่ประชุม และเป็นอันหนึ่งอันเดียวกัน มีความไว้วางใจผู้นำกลุ่ม • กลุ่มตัวอย่างที่มีลักษณะเป็นวิสาหกิจกึ่งชุมชน แม้อำนาจการบริหารองค์กรจะเป็นของประธานกลุ่ม และษมาชกมีฐานะเป็นเพียงลูกจ้าง แต่สมาชิกทุกคนมีความสัมพันธ์ที่ดี เนื่องจากเป็นเพื่อนบ้านและญาติกัน ทำให้สามารถปรึกษาพูดคุยหรือตักเตือนกันได้	• ใช้แรงงานในท้องถิ่นเป็นหลัก มีความสัมพันธ์เป็นเพื่อนบ้านและเครือญาติทำให้สามารถพูดคุยตกลงแก้ไขปัญหาได้ง่าย

ที่มา : จากการสำรวจ

ตารางที่ 5.23 การใช้จ่ายเพื่อสวัสดิการสังคม

ข้อมูลเชิงภววิสัย	ความสอดคล้องตามแนวปรัชญาเศรษฐกิจพอเพียง
ระบบผลิตข้าว • ไม่มีการจัดสรรผลกำไรเพื่อสนับสนุนชุมชุน แต่มีการจัดสรรสวัสดิการชุมชนที่ไม่เป็นตัวเงิน	• แม้จะไม่มีการจัดสรรเงินแต่มีการปฏิบัติที่คำนึงถึงผู้อื่น (ไม่เบียดเบียนทั้งตนเองและผู้อื่น)
ระบบผลิตลำไย • กลุ่มปุ๋ยหมักอินทรีย์ชีวภาพ (พัฒนาหนองโป่ง) ที่มีการจัดสรรการใช้จ่ายอย่างเป็นรูปธรรมร้อยละ 20 ของผลกำไรในแต่ละปีเป็นสวัสดิการให้แก่ชุมชน โดยจัดสรรให้กับคนชรา เด็กยากจน คนยากจน และงานสาธารณประโยชน์ โดยแบ่งเป็นสัดส่วนเท่าๆ กัน (ร้อยละ 5)	• เป็นการบริหารจัดการที่ยึดหลักธรรมาภิบาล คำนึงถึงความเท่าเทียมและพยายามแบ่งปันรายได้สู่ผู้ด้อยโอกาสในชุมชน
ระบบผลิตส้ม • กลุ่ม/สหกรณ์ในระบบการผลิตส้ม เริ่มก่อตั้งกลุ่มอย่างเป็นรูปธรรมได้ไม่นาน ยังไม่มีกิจกรรมกลุ่มร่วมกันอย่างเป็นรูปธรรม และยังไม่ก่อให้เกิดรายได้หรือมีรายได้ยังไม่เพียง	• -

ตารางที่ 5.23 (ต่อ)

ข้อมูลเชิงภววิสัย	ความสอดคล้องตามแนวปรัชญาเศรษฐกิจพอเพียง
พอที่จะจัดสรรสวัสดิการให้แก่สมาชิกและชุมชนในรูปเงินช่วยเหลือหรือสิ่งของมีเพียงกิจกรรมของกลุ่ม/สหกรณ์ ที่มีส่วนเอื้อประโยชน์ให้กับคนชุมชน ทั้งในด้านการช่วยอนุรักษ์ทรัพยากรธรรมชาติ และสิ่งแวดล้อม การศึกษาเพิ่มเติมความรู้จากกลุ่มหรือสมาชิกกลุ่ม เช่น ความรู้การทำเกษตรอินทรีย์ ความรู้เกี่ยวกับการทำปุ๋ยหมักและน้ำหมักชีวภาพ	
ระบบผลิตโคนม ● ตามระเบียบของสหกรณ์ทำให้สหกรณ์ตัวอย่างทั้ง 3 แห่ง ต้องจัดสรรผลกำไรจากการดำเนินงานส่วนหนึ่ง สำหรับเป็นสวัสดิการให้แก่สังคม โดยอยู่ในรูปของทุนสวัสดิการและสังคมและทุนสาธารณประโยชน์ และในฐานะสมาชิกซึ่งเป็นส่วนหนึ่งขององค์กร ได้ให้การสนับสนุนกิจกรรมที่จัดขึ้นในชุมชนรอบข้างอยู่เสมอ	● มีการเอื้อประโยชน์กันในฐานะที่เป็นทุนทางสังคมซึ่งกันและกัน
ระบบผลิตหัตถกรรมพื้นบ้าน ● กลุ่มตัวอย่าง 2 ใน 3 กลุ่ม ไม่มีกฎระเบียบในการจัดสรรผลกำไรเพื่อเป็นสวัสดิการชุมชน มีเพียงระเบียบการจัดสรรเพื่อเป็นสวัสดิการให้กับสมาชิกโดยจัดสรรผลกำไรร้อยละ 5 – 30 เพื่อเป็นสวัสดิการของสมาชิก ในทางปฏิบัติแล้วกลุ่มจะนำเงินบางส่วนจากกองทุนของกลุ่มหรือร้อยละ 1 – 25 ของสวัสดิการสมาชิกมาใช้เป็นเงินสวัสดิการแก่ชุมชน ● กลุ่มแม่บ้าน เยาวชนและผู้สูงอายุพัฒนาหัตถกรรมบ้านดงป่าซางเป็นแบบอย่างด้านการจัดสวัสดิการชุมชน เช่น กิจกรรมรวมซื้อโครงการความรักบำบัดยาเสพติด เป็นต้น	● การพัฒนาพื้นฐานคุณธรรม (การเอื้อเฟื้อเผื่อแผ่แบ่งปัน) โดยใช้สวัสดิการชุมชนเป็นเครื่องมือในการให้เกิดการมีส่วนร่วมและอยู่บนพื้นฐานความเหมาะสมกับทุนและความสามารถของกลุ่ม ● การพัฒนารูปแบบสวัสดิการชุมชนให้เกิดเป็นรูปธรรมที่เกิดผลกระทบต่อทั้งสมาชิกและคนในชุมชน โดยพิจารณาความความสอดคล้องกับลักษณะการจัดกิจกรรมที่เหมาะสมกับภูมิสังคม
ระบบผลิตอาหารแปรรูป ● แม้ไม่มีการจัดสรรผลกำไรเพื่อการใช้จ่ายในด้านสวัสดิการสังคมอย่างเป็นรูปธรรม แต่กลุ่มตัวอย่างทั้งหมดต่างมีการจัดสรรหรือให้ความสนับสนุนแก่ชุมชน ทั้งในรูปแบบที่เป็นตัวเงินและไม่เป็นตัวเงิน เมื่อได้รับการร้องขอจากชุมชนอย่างสม่ำเสมอ	● กลุ่มตัวอย่างมีความสัมพันธ์อันดีกับชุมชนถือเป็นทุนทางสังคมที่จะช่วยเอื้อให้กลุ่มดำรงอยู่ได้อย่างยั่งยืน

ที่มา : จากการสำรวจ

5.5 เปรียบเทียบระดับความเป็นเศรษฐกิจพอเพียงของระบบการผลิต

การประเมินความเป็นเศรษฐกิจพอเพียงนอกจากกลุ่มตัวอย่างจะทำการประเมินตนเอง (self assessment: SA) แล้ว (ซึ่งคะแนนการประเมินที่ได้มีนัยยะของการเปรียบเทียบกับกลุ่มตัวอย่างอื่นในระบบการผลิตเดียวกัน) โครงการฯ ได้มีการประเมินความเป็นเศรษฐกิจพอเพียงในองค์ประกอบทั้ง 15 ประการโดยใช้ข้อมูลเชิงภววิสัย (objective assessment: OA) โดยนักวิจัยเอง จึงช่วยให้สามารถสรุประดับความเป็นเศรษฐกิจพอเพียงของกลุ่มตัวอย่างทั้งหมด 18 กลุ่มตัวอย่างได้ดียิ่งขึ้น

ภาพรวมของจากข้อมูลเชิงภววิสัยของนักวิจัยมีทิศทางที่สอดคล้องกับการประเมินตนเองของกลุ่มตัวอย่าง โดยมีคะแนนเฉลี่ยรวมของทุกระบบการผลิตในการปฏิบัติตามแนวปรัชญาเศรษฐกิจพอเพียงอยู่ในระดับปานกลางเช่นเดียวกัน คือ 3.33 และ 3.10 ตามลำดับ (ตารางที่ 5.24 และ 5.25) มีเพียงบางองค์ประกอบเท่านั้นที่มีคะแนนแตกต่างกันมาก ซึ่งพบว่ากลุ่มตัวอย่างมีการประเมินตนเองต่ำกว่าข้อเท็จจริงที่ได้ปฏิบัติ โดยข้อมูลการประเมินตนเองมีคะแนนที่สูงกว่าการประเมินเชิงภววิสัยค่อนข้างมากในองค์ประกอบที่ 6 (มีขนาดการผลิตที่สอดคล้องกับความสามารถในการบริหารจัดการ) องค์ประกอบที่ 10 (ซื่อสัตย์สุจริตในการประกอบการไม่เอาเปรียบผู้จำหน่ายวัตถุดิบ) และองค์ประกอบที่ 12 (มีการบริหารความเสี่ยงต่ำ) ซึ่งการที่กลุ่มมีการประเมินว่าตนเองมีขนาดการผลิตที่เหมาะสมและมีการบริหารความเสี่ยงได้ดีกว่าความเป็นจริงค่อนข้างเป็นอันตรายต่อความยั่งยืนของกลุ่ม และควรได้รับการแนะนำเพื่อให้เหมาะสมกับสภาพที่เป็นจริง ในขณะที่คะแนนการประเมินเชิงภววิสัยมีคะแนนสูงกว่าคะแนนประเมินตนเองอย่างมากเพียงองค์ประกอบเดียว คือ การมีความซื่อสัตย์สุจริตไม่เอาเปรียบแรงงาน (องค์ประกอบที่ 9) เนื่องจากกลุ่มยังมองว่าการรวมกลุ่มยังไม่สามารถให้สวัสดิการเพื่อยกระดับคุณภาพชีวิตของสมาชิกได้มากเท่าที่ควร

จากการประเมินเชิงภววิสัย พบว่า องค์ประกอบที่มีคะแนนเฉลี่ยสูงที่สุด ได้แก่ ***องค์ประกอบที่ 1*** การใช้เทคโนโลยีที่ถูกหลักวิชาการและมีขนาดที่เหมาะสม องค์ประกอบที่มีคะแนนเฉลี่ยสูงรองลงมา คือ ***องค์ประกอบที่ 5*** คือ ใช้กระบวนการ/เทคนิคการผลิตระหว่างแรงงานและเทคโนโลยีที่เหมาะสม และ ***องค์ประกอบที่ 8*** ซื่อสัตย์สุจริตในการประกอบการไม่เอาเปรียบผู้บริโภค ซึ่งสะท้อนให้เห็นว่า กลุ่ม/สหกรณ์ตัวอย่างให้ความสำคัญในด้านการผลิตเป็นอันดับแรกๆ โดยมุ่งเน้นด้านเทคโนโลยีและเทคนิคการผลิตที่เหมาะสมกับแรงงานของตน องค์ประกอบที่ได้คะแนนการประเมินเชิงภววิสัยในอันดับถัดมา คือ **องค์ประกอบที่ 14** มีการจัดการความรู้แบบบูรณาการเพื่อสร้างภูมิคุ้มกันที่ดี ***องค์ประกอบที่ 3*** มีการบริหารจัดการที่ไม่เบียดเบียนทั้งตนเองและผู้อื่น ***องค์ประกอบที่ 15*** ให้ความสำคัญกับการพัฒนาบุคลากรของกลุ่ม/สหกรณ์ **องค์ประกอบที่ 2** ใช้ทรัพยากรทุกชนิดอย่างประหยัดและมีประสิทธิภาพสูงสุด ***องค์ประกอบที่ 9*** ซื่อสัตย์สุจริตในการประกอบการไม่เอาเปรียบแรงงาน ***องค์ประกอบที่ 7*** ไม่โลภจนเกินไป หรือไม่เน้นกำไรระยะสั้นเป็นหลัก ***องค์ประกอบที่ 10*** ซื่อสัตย์สุจริตไม่เอาเปรียบผู้จำหน่ายวัตถุดิบ ***องค์ประกอบที่ 4*** มีการบริหารจัดการที่คำนึงถึงผลกระทบต่อสิ่งแวดล้อมและทรัพยากร **องค์ประกอบที่ 11** กระจายความเสี่ยงโดยมีผลิตภัณฑ์ที่หลากหลาย หรือมีความสามารถในการปรับเปลี่ยนผลผลิตให้สอดคล้องกับความต้องการของตลาดได้ ***องค์ประกอบที่ 6*** มีขนาดการผลิตที่สอดคล้องกับความสามารถในการบริหารจัดการ ***องค์ประกอบที่ 13*** เน้นการใช้วัตถุดิบภายในท้องถิ่น นำเข้าจากข้างนอกเท่าที่จำเป็น และไม่ไกลจากแหล่งผลิต และ ***องค์ประกอบที่ 12*** มีการบริหารความเสี่ยงต่ำ ตามลำดับ รายเอียดดังตารางที่ 5.25

องค์ประกอบที่มีคะแนนเฉลี่ยค่อนข้างน้อย คือ ***องค์ประกอบที่ 13 และ 12*** มีคะแนน 2.78 และ 2.66 ตามลำดับ เนื่องจากต้องอาศัยวัตถุดิบจากนอกท้องถิ่นของกลุ่มอาหารแปรรูปและหัตถกรรม รวมถึงการ

ใช้ปุ๋ยเคมีและปุ๋ยคอกของกลุ่มส้ม และ***องค์ประกอบที่ 12*** คือการบริหารจัดการความเสี่ยง ซึ่งมีคะแนนค่อนข้างน้อย โดยเฉพาะอย่างยิ่งกลุ่มในระบบการผลิตเกษตร (ส้มและลำไย) ที่กลุ่มตัวอย่างทุกกลุ่มมีคะแนนต่ำกว่าคะแนนเฉลี่ยรวม

ระบบการผลิตโคนมมีคะแนนเฉลี่ยรวมสูงที่สุด 3.97 คะแนน (ดี) และมีองค์ประกอบที่ผ่านเกณฑ์คะแนนเฉลี่ยรวม (3.33) มากถึง 12 องค์ประกอบ ระบบการผลิตที่มีคะแนนเชิงวัตถุนิยมรองลงมา ได้แก่ อาหารแปรรูปพื้นบ้าน (3.74) และมีองค์ประกอบที่ผ่านเกณฑ์คะแนนเฉลี่ยรวมเท่ากับระบบการผลิตโคนม คือ 12 องค์ประกอบ และหัตถกรรมพื้นบ้านที่มีคะแนนอยู่ในระดับปานกลาง (3.42) โดยมีองค์ประกอบที่ผ่านเกณฑ์คะแนนเฉลี่ยรวม 8 องค์ประกอบ ในขณะที่ระบบการผลิตที่มีคะแนนเชิงภาวิสัยต่ำที่สุด คือ ส้ม อยู่ในระดับพอใช้ (1.87) รองลงมา คือ ระบบการผลิตลำไย และข้าว ที่มีคะแนนอยู่ในระดับปานกลางเช่นเดียวกัน (2.95 และ 3.18 ตามลำดับ)

ตารางที่ 5.24 การประเมินตนเอง (self assessment : SA) ด้านความเป็นเศรษฐกิจพอเพียง

ระบบการผลิต	กลุ่มตัวอย่าง	ความเป็นเศรษฐกิจพอเพียง (องค์ประกอบที่)															คะแนนเฉลี่ย
		1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	
ส้ม	สหกรณ์เกษตรอินทรีย์ศรีเมืองฝาง	0.67	0.92	1.00	0.63	0.40	2.33	2.11	3.00	2.00	2.50	1.14	4.43	0.67	3.09	2.41	1.82
ส้ม	วิสาหกิจชุมชนพืชไร้สารพิษบ้านสันมะม่วง	4.67	0.42	0.53	0.63	0.30	4.67	1.00	1.67	0.71	2.50	0.57	2.43	0.83	1.55	1.23	1.58
ส้ม	วิสาหกิจชุมชนกลุ่มส้มสีทอง	3.00	2.67	1.37	1.13	4.10	3.33	1.00	1.67	1.57	2.50	1.29	3.57	0.83	1.18	2.36	2.10
ส้ม	***ค่าเฉลี่ย***	***3.76***	***1.18***	***2.33***	***1.37***	***2.00***	***1.81***	***2.00***	***2.00***	***1.58***	***1.67***	***0.83***	***1.33***	***1.67***	***2.29***	***2.29***	***1.83***
ข้าว	กลุ่มเกษตรอินทรีย์บ้านใหม่ราษฎร์บำรุง	3.67	1.04	1.79	3.44	2.70	2.67	2.11	1.67	0.57	2.00	1.14	4.43	5.00	1.36	2.36	2.40
ข้าว	กลุ่มเกษตรกรรมยั่งยืนห้วยทราย	4.00	3.30	2.47	3.22	3.30	3.33	1.56	3.67	1.71	2.00	2.43	4.57	2.86	2.36	3.00	2.92
ข้าว	***ค่าเฉลี่ย***	***3.84***	***2.17***	***2.13***	***3.33***	***3.00***	***3.00***	***1.84***	***2.67***	***1.14***	***2.00***	***1.79***	***4.50***	***3.93***	***1.86***	***2.68***	***2.66***
ลำไย	กลุ่มปุ๋ยหมักอินทรีย์ฟอสเฟตบ้านแคว	4.33	3.90	1.68	2.00	4.50	4.33	2.44	2.67	2.57	5.00	2.57	4.43	2.83	1.82	3.00	3.20
ลำไย	กลุ่มปุ๋ยหมักอินทรีย์ชีวภาพ (พัฒนาหนองโป่ง)	5.00	2.50	3.00	1.56	4.20	4.33	2.89	4.67	1.86	5.00	3.43	4.14	2.67	2.45	2.82	3.37
ลำไย	สหกรณ์ผู้ผลิตและตลาดกลางการเกษตรดอยเต่า จำกัด	4.00	2.40	1.42	2.33	4.00	2.67	2.22	3.00	0.71	5.00	4.14	3.29	2.33	2.18	3.41	2.87
ลำไย	***ค่าเฉลี่ย***	***4.44***	***2.93***	***2.03***	***1.96***	***4.23***	***3.78***	***2.52***	***3.44***	***1.71***	***5.00***	***3.38***	***3.95***	***2.61***	***2.15***	***3.08***	***3.15***
โคนม	สหกรณ์โคนมการเกษตรไชยปราการ จำกัด	5.00	4.70	4.21	4.63	4.10	4.33	3.33	4.67	3.57	5.00	3.14	4.00	4.67	4.45	2.86	4.18
โคนม	สหกรณ์โคนมแม่วาง จำกัด	4.00	3.30	2.63	3.75	3.80	5.00	3.11	3.33	2.00	4.50	1.57	3.86	4.83	4.00	2.76	3.50
โคนม	สหกรณ์โคนมบ้านโฮ่งสัมพันธ์ ๑ จำกัด	4.00	3.80	3.16	4.13	3.90	4.33	3.22	5.00	1.57	5.00	2.29	1.71	4.67	4.09	2.14	3.53
โคนม	***ค่าเฉลี่ย***	***4.33***	***3.93***	***3.33***	***4.17***	***3.93***	***4.56***	***3.22***	***4.33***	***2.38***	***4.83***	***2.33***	***3.19***	***4.72***	***4.18***	***2.59***	***3.74***

ตารางที่ 5.24 (ต่อ)

ระบบการผลิต	กลุ่มตัวอย่าง	ความเป็นเศรษฐกิจพอเพียง(องค์ประกอบที่)															คะแนนเฉลี่ย
		1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	
หัตถกรรม	กลุ่มแม่บ้าน เยาวชนและผู้สูงอายุพัฒนาหัตถกรรมบ้านดงป่าซาง	3.00	3.42	1.11	1.30	3.30	3.33	2.89	3.00	2.00	5.00	2.43	2.86	0.86	1.64	3.23	2.62
หัตถกรรม	กลุ่มทอผ้าไทลื้อบ้านเฮี้ย	4.33	4.30	4.16	2.63	4.10	5.00	5.00	4.67	3.43	4.50	4.00	3.00	2.33	3.36	3.50	3.89
หัตถกรรม	กลุ่มผ้าปักชาวเขาปางค่า	3.33	4.10	3.84	4.25	4.00	4.00	3.89	4.33	3.86	5.00	4.33	4.00	1.67	3.64	3.82	3.87
หัตถกรรม	***ค่าเฉลี่ย***	***3.55***	***3.94***	***3.04***	***2.73***	***3.80***	***4.11***	***3.93***	***4.00***	***3.10***	***4.83***	***3.59***	***3.29***	***1.62***	***2.88***	***3.52***	***3.46***
อาหารแปรรูป	วิสาหกิจชุมชนข้าวแต๋นน้ำแตงโมอำพัน	3.00	3.00	1.79	1.13	3.30	4.33	3.22	2.67	2.43	5.00	3.86	2.57	2.33	2.09	3.09	2.92
อาหารแปรรูป	กลุ่มแม่บ้านเกษตรกรบ้านเกาะคา	4.67	3.75	2.58	1.38	4.20	4.67	3.89	4.00	3.57	4.50	4.00	2.00	0.50	2.91	3.18	3.32
อาหารแปรรูป	กลุ่มแปรรูปมะไฟจีนบ้านกอก	4.33	3.83	2.95	3.88	3.60	4.00	4.44	4.67	2.43	5.00	4.00	3.86	3.50	4.27	3.14	3.86
อาหารแปรรูป	กลุ่มสตรีสหกรณ์บ้านต้นผึ้ง	4.67	4.92	4.00	4.13	4.20	4.33	4.78	4.67	4.14	5.00	4.29	4.00	4.17	3.45	3.86	4.31
อาหารแปรรูป	***ค่าเฉลี่ย***	***4.56***	***4.17***	***3.18***	***3.13***	***4.00***	***4.33***	***4.37***	***4.44***	***3.38***	***4.83***	***4.04***	***3.11***	***2.63***	***3.18***	***3.32***	***3.78***
	ค่าเฉลี่ยรวมทุกระบบ	***3.92***	***3.08***	***2.45***	***2.69***	***3.43***	***3.87***	***2.87***	***3.50***	***2.19***	***4.00***	***2.69***	***3.59***	***2.71***	***2.70***	***2.86***	***3.10***

หมายเหตุ : ช่วงคะแนน 0 - 1.49 อยู่ในระดับต้องปรับปรุง 1.50 - 2.49 อยู่ในระดับพอใช้ 2.50 - 3.49 อยู่ในระดับปานกลาง 3.50 - 4.49 อยู่ในระดับดี และ 4.50 - 5.00 อยู่ในระดับดีมาก

: องค์ประกอบความเป็นเศรษฐกิจพอเพียง 15 องค์ประกอบ ได้แก่ 1) ใช้เทคโนโลยีที่ถูกหลักวิชาการ และมีขนาดที่เหมาะสม 2) ใช้ทรัพยากรทุกชนิดอย่างประหยัดและมีประสิทธิภาพสูงสุด 3) มีการบริหารจัดการที่ไม่เบียดเบียนทั้งตนเองและผู้อื่น 4) มีการบริหารจัดการที่คำนึงผลกระทบต่อสิ่งแวดล้อมและทรัพยากร 5) ใช้กระบวนการ/เทคนิคการผลิตระหว่างแรงงานและเทคโนโลยีที่เหมาะสม 6) มีขนาดการผลิตที่สอดคล้องกับความสามารถในการบริหารจัดการ 7) ไม่โลภจนเกินไป หรือไม่เน้นกำไรระยะสั้นเป็นหลัก 8) ซื่อสัตย์สุจริตในการประกอบการ ไม่เอาเปรียบผู้บริโภค 9) ซื่อสัตย์สุจริตในการประกอบการ ไม่เอาเปรียบแรงงาน 10) ซื่อสัตย์สุจริตในการประกอบการ ไม่เอาเปรียบผู้จำหน่ายวัตถุดิบ 11) กระจายความเสี่ยงโดยมีผลิตภัณฑ์ที่หลากหลายหรือมีความสามารถในการปรับเปลี่ยนผลผลิตให้สอดคล้องกับความต้องการตลาดได้ 12) มีการบริหารความเสี่ยงต่ำ 13) เน้นการใช้วัตถุดิบภายในท้องถิ่น นำเข้าจากข้างนอกเท่าที่จำเป็นและไม่ไกลจากแหล่งผลิต 14) มีการจัดการความรู้แบบบูรณาการเพื่อสร้างภูมิคุ้มกันที่ดี และ 15) ให้ความสำคัญกับการพัฒนาบุคลากรของกลุ่ม/สหกรณ์

ที่มา: จากการสำรวจ

ตารางที่ 5.25 การประเมินความเป็นเศรษฐกิจพอเพียงเชิงภววิสัย (objective assessment: OA)

ระบบการผลิต	กลุ่มตัวอย่าง	ความเป็นเศรษฐกิจพอเพียง(องค์ประกอบที่)															คะแนนเฉลี่ย
		1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	
ส้ม	สหกรณ์เกษตรอินทรีย์ศรีเมืองฝาง	2.91	1.18	1.60	1.11	0.67	1.50	2.00	0.80	1.00	5.00	1.00	1.00	1.00	1.86	2.50	1.68
ส้ม	วิสาหกิจชุมชนพืชไร้สารพิษบ้านสันมะม่วง	4.73	1.27	1.70	0.89	1.33	1.33	-	4.80	-	-	0.75	1.38	3.00	2.71	2.75	1.78
ส้ม	วิสาหกิจชุมชนกลุ่มส้มสีทอง	3.64	1.09	3.70	2.11	4.00	2.58	4.00	0.40	3.75	-	0.75	1.63	1.00	2.29	1.63	2.17
ส้ม	***ค่าเฉลี่ย***	***3.76***	***1.18***	***2.33***	***1.37***	***2.00***	***1.81***	***2.00***	***2.00***	***1.58***	***1.67***	***0.83***	***1.33***	***1.67***	***2.29***	***2.29***	***1.87***
ข้าว	กลุ่มเกษตรอินทรีย์บ้านใหม่ราษฎร์บำรุง	3.55	2.50	3.29	3.22	2.00	3.10	3.50	3.00	1.67	5.00	3.25	2.33	2.00	3.00	3.86	3.02
ข้าว	กลุ่มเกษตรกรรมยั่งยืนห้วยทราย	4.36	3.25	4.00	3.89	3.33	3.70	3.50	3.22	1.67	-	3.25	3.83	3.75	3.57	4.86	3.35
ข้าว	***ค่าเฉลี่ย***	**3.95**	**2.88**	**3.64**	**3.56**	**2.67**	**3.40**	**3.50**	**3.11**	**1.67**	**2.50**	**3.25**	**3.08**	**2.88**	**3.29**	**4.36**	**3.18**
ลำไย	กลุ่มปุ๋ยหมักอินทรีย์ฟอสเฟตบ้านแคว	3.17	4.00	3.91	3.40	4.20	2.62	3.67	3.14	1.75	4.00	2.14	2.57	2.20	3.00	3.00	3.17
ลำไย	กลุ่มปุ๋ยหมักอินทรีย์ชีวภาพ (พัฒนาหนองโป่ง)	3.00	4.38	3.55	3.22	4.10	2.82	3.67	3.00	3.50	4.00	2.57	2.00	2.40	2.86	3.50	3.00
ลำไย	สหกรณ์ผู้ผลิตและตลาดกลางการเกษตรดอยเต่า จำกัด	1.92	2.69	2.00	3.00	3.78	3.14	1.25	2.20	3.75	1.50	1.71	1.75	2.00	4.14	2.38	1.92
ลำไย	***ค่าเฉลี่ย***	***2.69***	***3.69***	***3.15***	***3.21***	***4.03***	***2.86***	***2.86***	***2.78***	***3.00***	***3.17***	***2.14***	***2.11***	***2.20***	***3.33***	***2.96***	***2.95***
โคนม	สหกรณ์โคนมการเกษตรไชยปราการ จำกัด	4.92	4.57	4.60	4.78	4.30	3.94	4.00	4.83	4.75	4.00	4.67	3.55	5.00	5.00	4.29	4.48
โคนม	สหกรณ์โคนมแม่วาง จำกัด	4.33	4.14	4.10	4.78	4.10	3.35	3.67	4.50	4.75	4.00	4.67	2.92	5.00	4.71	4.29	4.22
โคนม	สหกรณ์โคนมบ้านโฮ่งสัมพันธ์ ๑ จำกัด	4.00	4.00	3.70	5.00	3.90	2.76	3.33	3.83	4.75	3.00	3.17	2.36	4.50	4.14	3.43	3.73
โคนม	***ค่าเฉลี่ย***	***4.17***	***4.07***	***3.90***	***4.89***	***4.00***	***3.06***	***3.50***	***4.17***	***4.75***	***3.50***	***3.92***	***2.64***	***4.75***	***4.43***	***3.86***	***3.97***

ตารางที่ 5.25 (ต่อ)

ระบบการผลิต	กลุ่มตัวอย่าง	ความเป็นเศรษฐกิจพอเพียง(องค์ประกอบที่)															คะแนนเฉลี่ย
		1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	
หัตถกรรม	กลุ่มแม่บ้าน เยาวชนและผู้สูงอายุพัฒนาหัตถกรรมบ้านดงป่าซาง	4.17	4.08	4.30	3.22	4.20	3.92	4.40	4.22	4.50	4.00	4.57	4.38	1.80	3.57	3.38	4.89
หัตถกรรม	กลุ่มทอผ้าไทลื้อบ้านเฮี้ย	3.83	3.50	3.90	3.00	4.10	3.38	4.00	4.22	4.25	5.00	3.86	3.25	2.20	3.14	3.00	4.55
หัตถกรรม	กลุ่มผ้าปักชาวเขาปางค่า	3.17	3.17	1.50	3.33	3.30	2.54	2.00	4.11	2.25	3.50	3.29	1.75	2.60	2.57	1.38	3.37
หัตถกรรม	***ค่าเฉลี่ย***	***3.72***	***3.58***	***3.23***	***3.19***	***3.87***	***3.28***	***3.47***	***4.19***	***3.67***	***4.17***	***3.90***	***3.13***	***2.20***	***3.10***	***2.58***	***3.42***
อาหารแปรรูป	วิสาหกิจชุมชนข้าวแต๋นน้ำแตงโมอำพัน	3.75	3.69	3.82	2.40	4.60	3.85	4.50	4.22	4.00	5.00	2.86	4.14	2.00	3.43	4.00	**3.75**
อาหารแปรรูป	กลุ่มแม่บ้านเกษตรกรบ้านเกาะคา	3.67	3.38	3.09	1.80	4.30	3.08	3.67	4.00	3.00	3.00	3.29	1.75	2.20	3.43	2.75	**3.09**
อาหารแปรรูป	กลุ่มแปรรูปมะไฟจีนบ้านกอก	3.08	4.15	3.91	1.60	4.30	3.50	3.50	4.33	4.25	3.50	3.86	3.50	2.60	3.43	3.88	**3.56**
อาหารแปรรูป	กลุ่มสตรีสหกรณ์บ้านต้นผึ้ง	4.00	4.15	3.82	2.40	4.60	3.77	3.83	4.33	4.50	3.50	4.29	3.88	3.40	4.00	4.25	**3.91**
อาหารแปรรูป	***ค่าเฉลี่ย***	***3.54***	***4.15***	***3.86***	***2.00***	***4.45***	***3.63***	***3.67***	***4.33***	***4.38***	***3.50***	***4.07***	***3.69***	***3.00***	***3.71***	***4.06***	***3.74***
ค่าเฉลี่ยรวมทุกระบบ (เชิงภววิสัย : OA)		**3.64**	**3.26**	**3.35**	**3.04**	**3.50**	**3.01**	**3.17**	**3.43**	**3.17**	**3.08**	**3.02**	**2.66**	**2.78**	**3.36**	**3.35**	**3.33**
ค่าเฉลี่ยรวมทุกระบบ (การประเมินตนเอง : SA)		***3.92***	***3.08***	***2.45***	***2.69***	***3.43***	***3.87***	***2.87***	***3.50***	***2.19***	***4.00***	***2.69***	***3.59***	***2.71***	***2.70***	***2.86***	***3.10***

หมายเหตุ : ช่วงคะแนน 0 - 1.49 อยู่ในระดับต้องปรับปรุง 1.50 - 2.49 อยู่ในระดับพอใช้ 2.50 - 3.49 อยู่ในระดับปานกลาง 3.50 - 4.49 อยู่ในระดับดี และ 4.50 - 5.00 อยู่ในระดับดีมาก

: องค์ประกอบความเป็นเศรษฐกิจพอเพียง 15 องค์ประกอบ ได้แก่ 1) ใช้เทคโนโลยีที่ถูกหลักวิชาการ และมีขนาดที่เหมาะสม 2) ใช้ทรัพยากรทุกชนิดอย่างประหยัดและมีประสิทธิภาพสูงสุด 3) มีการบริหารจัดการที่ไม่เบียดเบียนทั้งตนเองและผู้อื่น 4) มีการบริหารจัดการที่คำนึงผลกระทบต่อสิ่งแวดล้อมและทรัพยากร 5) ใช้กระบวนการ/เทคนิคการผลิตระหว่างแรงงานและเทคโนโลยีที่เหมาะสม 6) มีขนาดการผลิตที่สอดคล้องกับความสามารถในการบริหารจัดการ 7) ไม่โลภจนเกินไป หรือไม่เน้นกำไรระยะสั้นเป็นหลัก 8) ซื่อสัตย์สุจริตในการประกอบการ ไม่เอาเปรียบผู้บริโภค 9) ซื่อสัตย์สุจริตในการประกอบการ ไม่เอาเปรียบแรงงาน 10) ซื่อสัตย์สุจริตในการประกอบการ ไม่เอาเปรียบผู้จำหน่ายวัตถุดิบ 11) กระจายความเสี่ยงโดยมีผลิตภัณฑ์ที่หลากหลายหรือมีความสามารถในการปรับเปลี่ยนผลผลิตให้สอดคล้องกับความต้องการตลาดได้ 12) มีการบริหารความเสี่ยงต่ำ 13) เน้นการใช้วัตถุดิบภายในท้องถิ่น นำเข้าจากข้างนอกเท่าที่จำเป็นและไม่ไกลจากแหล่งผลิต 14) มีการจัดการความรู้แบบบูรณาการเพื่อสร้างภูมิคุ้มกันที่ดี และ 15) ให้ความสำคัญกับการพัฒนาบุคลากรของกลุ่ม/สหกรณ์

ที่มา: จากการสำรวจ

เมื่อพิจารณารายกลุ่ม/สหกรณ์ พบว่า กลุ่มตัวอย่างที่มีคะแนนเฉลี่ยสูงและผ่านคะแนนเฉลี่ยในทุกองค์ประกอบ คือ สหกรณ์โคนมการเกษตรไชยปราการ รองลงมา คือ สหกรณ์โคนมแม่วาง ในกลุ่มหัตถกรรมพื้นบ้านกลุ่มที่มีคะแนนสูงที่สุด คือ กลุ่มแม่บ้าน เยาวชนและผู้สูงอายุพัฒนาหัตถกรรมบ้านดงป่าซาง (มีคะแนนเฉลี่ยสูงสุด แต่ไม่ผ่านคะแนนเฉลี่ยรวมในองค์ประกอบที่ 13) กลุ่มสตรีสหกรณ์บ้านต้นผึ้ง วิสาหกิจชุมชนข้าวแต๋นน้ำแตงโมอำพัน สหกรณ์โคนมบ้านโฮ่งสัมพันธ์๑ กลุ่มแปรรูปมะไฟจีนบ้านกอก กลุ่มทอผ้าไทลื้อบ้านเฮี้ย กลุ่มเกษตรอินทรีย์บ้านใหม่ราษฎร์บำรุง กลุ่มแม่บ้านเกษตรกรบ้านเกาะคา กลุ่มปุ๋ยหมักอินทรีย์ชีวภาพ (พัฒนาหนองโป่ง) กลุ่มเกษตรกรรมยั่งยืนห้วยทราย กลุ่มปุ๋ยหมักอินทรีย์ฟอสเฟตบ้านแคว วิสาหกิจชุมชนกลุ่มส้มสีทอง กลุ่มผ้าปักชาวเขาปางค่า สหกรณ์ผู้ผลิตและตลาดกลางการเษตรดอยเต่า จำกัด วิสาหกิจชุมชนพืชไร้สารพิษบ้านสันมะม่วง และสหกรณ์เกษตรอินทรีย์ศรีเมืองฝาง ตามลำดับ ดังตารางที่ 5.25 และแผนภาพที่ 5.1

ระบบการผลิตโคนมแม้จะมีคะแนนเฉลี่ยรวมต่ำกว่าระบบหัตถรรมพื้นบ้านแต่ผ่านคะแนนเฉลี่ยรวมในทุกองค์ประกอบ จึงเป็นระบบการผลิตที่มีความเป็นเศรษฐกิจพอเพียงสูงกว่าระบบการผลิตอื่นๆ ชัดเจน รองลงมา คือ กลุ่มตัวอย่างในระบบการผลิตอาหารแปรรูปพื้นบ้าน หัตถกรรมพื้นบ้าน ข้าว ลำไย และระบบการผลิตส้ม ซึ่งจะเห็นได้กลุ่มผู้ผลิตเกษตร ได้แก่ กลุ่มตัวอย่างในระบบการผลิตข้าว ลำไย และส้ม มีความเป็นเศรษฐกิจพอเพียงต่ำ ด้วยลักษณะการรวมกลุ่มเพียงวัตถุประสงค์เพียงด้านใดด้านหนึ่ง ทำให้มีการปฏิบัติที่สะท้อนความเป็นเศรษฐกิจได้ไม่มาก

เมื่อพิจารณาระดับความเป็นเศรษฐกิจพอเพียงร่วมกับผลการดำเนินงาน/ผลตอบแทนทางธุรกิจของกลุ่มตัวอย่าง พบว่า ***กลุ่มที่มีความเป็นระดับเศรษฐกิจพอเพียงสูงก็จะมีผลการดำเนินงาน/ผลตอบแทนทางธุรกิจของกลุ่มสูงตามไปด้วย*** เช่น สหกรณ์โคนมไชยปราการ มีผลกำไร 1,250,235.28 บาท สหกรณ์โคนมแม่วางมีกำไร 150,663.97 บาท ส่วนสหกรณ์โคนมบ้านโฮ่งขาดทุน 382,546.20 บาท และสหกรณ์เกษตรอินทรีย์ศรีเมืองฝางที่มีความสอดคล้องตามหลักเศรษฐกิจพอเพียงค่อนข้างต่ำ และมีผลการดำเนินงานขาดทุนและไม่สามารถชำระคืนหนี้ได้ เป็นต้น

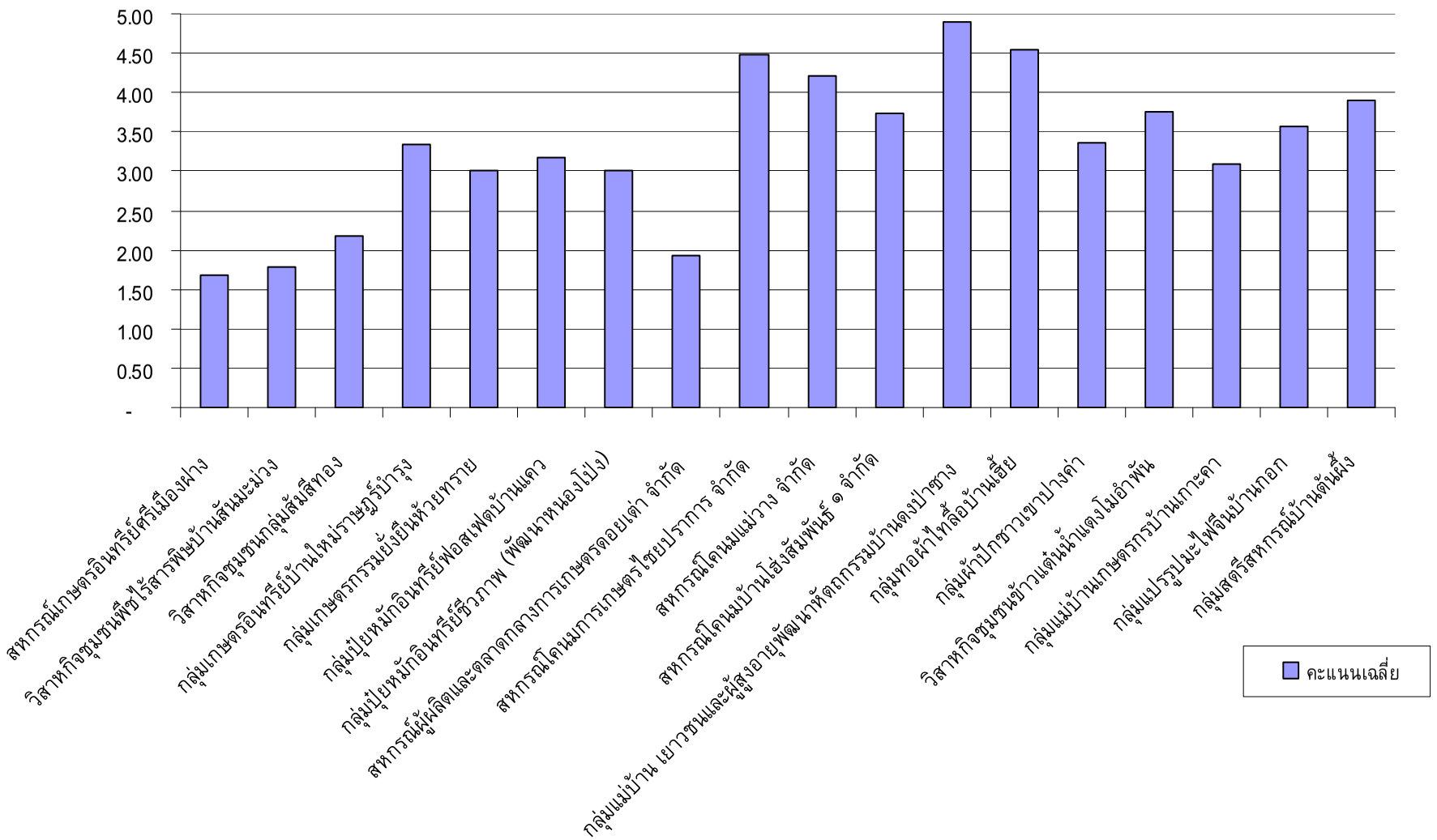
ตารางที่ 5.26 ความเป็นเศรษฐกิจพอเพียงของกลุ่มตัวอย่าง

ระบบการผลิต	กลุ่มตัวอย่าง	คะแนนเฉลี่ย	ระดับการปฏิบัติ/ความสำคัญ	จำนวนองค์ประกอบที่ผ่านคะแนนเฉลี่ยรวม
โคนม	สหกรณ์โคนมการเกษตรไชยปราการ จำกัด	4.48	ดี	15
โคนม	สหกรณ์โคนมแม่วาง จำกัด	4.22	ดี	15
หัตถกรรม	กลุ่มแม่บ้าน เยาวชนและผู้สูงอายุพัฒนาหัตถกรรมบ้านดงป่าซาง	4.89	ดีมาก	14
อาหารแปรรูป	กลุ่มสตรีสหกรณ์บ้านต้นผึ้ง	3.91	ดี	14
อาหารแปรรูป	วิสาหกิจชุมชนข้าวแต๋นน้ำแตงโมอำพัน	3.75	ดี	12
โคนม	สหกรณ์โคนมบ้านโฮ่งสัมพันธ์ ๑ จำกัด	3.73	ดี	12
อาหารแปรรูป	กลุ่มแปรรูปมะไฟจีนบ้านกอก	3.56	ดี	12
หัตถกรรม	กลุ่มทอผ้าไทลื้อบ้านเฮี้ย	4.55	ดีมาก	11
ข้าว	กลุ่มเกษตรกรรมยั่งยืนห้วยทราย	3.35	ปานกลาง	10

ตารางที่ 5.26 (ต่อ)

ระบบการผลิต	กลุ่มตัวอย่าง	คะแนนเฉลี่ย	ระดับการปฏิบัติ/ความสำคัญ	จำนวนองค์ประกอบที่ผ่านคะแนนเฉลี่ยรวม
ข้าว	กลุ่มเกษตรอินทรีย์บ้านใหม่ราษฎร์บำรุง	3.02	ปานกลาง	9
อาหารแปรรูป	กลุ่มแม่บ้านเกษตรกรบ้านเกาะคา	3.09	ปานกลาง	8
ลำไย	กลุ่มปุ๋ยหมักอินทรีย์ชีวภาพ (พัฒนาหนองโป่ง)	3.00	ปานกลาง	8
ลำไย	กลุ่มปุ๋ยหมักอินทรีย์ฟอสเฟตบ้านแคว	3.17	ปานกลาง	6
ส้ม	วิสาหกิจชุมชนกลุ่มส้มสีทอง	2.17	พอใช้	5
หัตถกรรม	กลุ่มผ้าปักชาวเขาปางค่า	3.37	ปานกลาง	4
ลำไย	สหกรณ์ผู้ผลิตและตลาดกลางการเกษตรดอยเต่า จำกัด	1.92	พอใช้	4
ส้ม	วิสาหกิจชุมชนพืชไร้สารพิษบ้านสันมะม่วง	1.78	พอใช้	3
ส้ม	สหกรณ์เกษตรอินทรีย์ศรีเมืองฝาง	1.68	พอใช้	1
	ค่าเฉลี่ยรวม	**3.33**	**ปานกลาง**	

ที่มา: จากการสำรวจ



ภาพที่ 5.1 การประเมินเชิงภววิสัยด้านความเป็นเศรษฐกิจพอเพียงของกลุ่ม/สหกรณ์ตัวอย่าง

บทที่ 6
วิธีปฏิบัติที่ดี/เป็นเลิศของระบบการผลิต

ในบทนี้ เป็นการรวบรวมผลจากการดำเนินโครงการ ที่เกี่ยวข้องกับวิธีการบริหารจัดการของกลุ่ม/สหกรณ์ ทั้งที่เป็นการปฏิบัติที่ดี/เป็นเลิศ ของกลุ่ม/สหกรณ์ การเรียนรู้วิธีการบริหารจัดการผ่านการเล่นเกมจำลองสถานการณ์ และสุดท้ายเป็นการประมวลวิธีปฏิบัติที่ดี/เป็นเลิศจากการศึกษาตลอดโครงการ

6.1วิธีปฏิบัติที่เป็นเลิศในการบริหารจัดการของกลุ่ม/สหกรณ์ผ่านเวทีแลกเปลี่ยนเรียนรู้ครั้งที่ 1

ในเวทีแลกเปลี่ยนเรียนรู้ ครั้งที่ 1 โครงการฯ ต้องการให้กลุ่ม/สหกรณ์มีความเข้าใจเกี่ยวกับวิธีปฏิบัติที่เป็นเลิศ และได้ประเมินถึงวิธีปฏิบัติที่เป็นเลิศภายในองค์กรของตนเองในเบื้องต้น จึงได้ให้แต่ละกลุ่มอธิบายถึงวิธีปฏิบัติในด้านต่างๆ 9 ด้าน โดยตั้งเป็นหัวข้อกว้างๆ ได้แก่ 1) การใช้เทคโนโลยี 2) การใช้ทรัพยากร 3) การใช้แรงงาน 4) ขนาดการผลิต 5) แนวคิดเกี่ยวกับกำไร 6) ความซื่อสัตย์ 7) การบริหารความเสี่ยงด้านการผลิต 8) การบริหารความเสี่ยงด้านการเงิน และ 9) แหล่งวัตถุดิบและตลาดหลัก โดยพยายามสอดแทรก/จุดประกายความคิดโดยการตั้งประเด็นคำถามเกี่ยวกับความสอดคล้องของวิธีปฏิบัติกับหลักเศรษฐกิจพอเพียง และให้กลุ่ม/สหกรณ์ประเมินตนเองในเบื้องต้นด้วย ทั้งนี้เพื่อนำผลที่ได้มาสังเคราะห์เพื่อหาวิธีปฏิบัติที่เป็นเลิศของแต่ละกิจกรรมผลิต

ผลจากเวทีการแลกเปลี่ยนเรียนรู้ ด้านวิธีปฏิบัติที่เป็นเลิศ ทั้ง 3 รุ่น พอสรุปตามประเด็นต่างๆ ได้ดังนี้

6.1.1 การใช้เทคโนโลยี

มีการใช้เทคโนโลยีในทุกกิจกรรมผลิต เป็นเทคโนโลยีเพื่อช่วยทุ่นแรง ประหยัดเวลาและต้นทุนการผลิต ในกลุ่มวิสาหกิจชุมชนทั้งอาหารแปรรูปพื้นบ้านและหัตถกรรมพื้นบ้านมีการพัฒนาอุปกรณ์การผลิตเองจากภูมิปัญญาของตน เช่น กลุ่มทอผ้ามีการประยุกต์ใช้พัดลมเก่ามากรอด้าย กลุ่มข้าวแต๋นพัฒนาเตาอบแบบใช้แก๊สเป็นเชื้อเพลิงแทนการตากแดดเพื่อแก้ปัญหากรณีฝนตก เป็นต้น ในส่วนของลำไยและส้ม มีการนำเทคโนโลยีมาใช้เพื่อช่วยทุ่นแรง มีการแสวงหาความรู้และเทคนิคการผลิตใหม่อยู่เสมอ เช่น มีการพัฒนาวิธีการผลิตด้วยการตกแต่งทรงพุ่มลำไยเพื่อช่วยความสะดวกในการดูแลและเก็บเกี่ยว และประหยัดต้นทุนการจ้างแรงงาน

จากการแลกเปลี่ยนเรียนรู้ ยังพบว่ากลุ่มโคนมมีการใช้เครื่องมือและอุปกรณ์ในการผลิตมากที่สุด ทั้งการเก็บเกี่ยววัตถุดิบเพื่อทำเป็นอาหารสัตว์ เครื่องรีดนม เครื่องทำความเย็น ทั้งนี้เพื่อควบคุมและเก็บรักษาคุณภาพของน้ำนม อีกทั้งได้มีการนำคอมพิวเตอร์มาช่วยในการบริหารจัดการ การจัดส่งน้ำนมของสมาชิกอีกด้วย

จากการแลกเปลี่ยนของกลุ่มที่เข้าร่วมมีประเด็นและแนวคิดที่น่าสนใจในวิธีปฏิบัติด้านการใช้เทคโนโลยีที่สอดคล้องกับหลักเศรษฐกิจพอเพียงดังนี้

- เทคโนโลยีที่นำมาใช้ต้องช่วยให้ประหยัด (แรงงาน เวลา ค่าใช้จ่าย) หรือเพิ่มประสิทธิภาพการผลิต เช่นในกรณีสหกรณ์โคนม สนับสนุนให้สมาชิกใช้เครื่องรีดนมแทนการใช้แรงคน

ซึ่งนอกจากจะช่วยประหยัดเวลาแล้วยังช่วยลดการปนเปื้อนของเชื้ออื่นๆ ในน้ำนมดิบ และช่วยลดการเกิดการอักเสบของเต้านมด้วย

- เทคโนโลยีหมายความรวมถึงเทคนิคการผลิตด้วย เช่นในสหกรณ์ลำไย มีการปรับเปลี่ยนการตัดแต่งทรงพุ่มต้นลำไยเพื่อให้ง่ายต่อการดูแลรักษา และเก็บเกี่ยว
- เทคโนโลยีที่ใช้ไม่จำเป็นต้องเป็นนวัตกรรมใหม่เสมอไป ดังเช่นการหันกลับไปใช้ขี้เถ้าแทนโซดาไฟของกลุ่มดงป่าซาง อันเนื่องมาจากราคาโซดาไฟสูงขึ้น แม้ว่าโซดาไฟจะมีประสิทธิภาพสูงกว่าขี้เถ้าก็ตาม (โซดาไฟใช้เวลาแช่ 2 ชั่วโมง ส่วนขี้เถ้า 4 ชั่วโมง) อย่างไรก็ตาม กลุ่มฯ ยังคงมีการใช้โซดาไฟครึ่งหนึ่งของปริมาณการผลิต หรือการใช้ฟืนซึ่งหาได้ง่ายในท้องถิ่นเป็นพลังงานทดแทนก๊าซหุงต้มซึ่งมีราคาสูงขึ้นอย่างต่อเนื่องของกลุ่มทอผ้าบ้านเฮี้ย
- การประยุกต์ใช้ภูมิปัญญากับเทคโนโลยี สามารถตอบสนองความต้องการของกลุ่ม/สหกรณ์ได้เป็นอย่างดี อีกทั้งช่วยแก้ปัญหาได้ตรงประเด็น

6.1.2 การใช้ทรัพยากร

กลุ่มเกษตรกรและวิสาหกิจชุมชนทุกกลุ่มมีแนวทางปฏิบัติที่เหมือนกัน คือ มุ่งเน้นการผลิตวัตถุดิบเองหรือใช้วัตถุดิบในท้องถิ่น และการใช้ทรัพยากรในท้องถิ่น ซึ่งทรัพยากรท้องถิ่นในที่นี้ได้รวมความหมายของแรงงานและทุนทางสังคมอื่นๆ เข้าไว้ด้วย นอกจากนี้ยังมีวิธีปฏิบัติอื่นๆ เช่นในกลุ่มเกษตรกรทั้งผลิตภัณฑ์โคนม ข้าว และลำไยมีการจัดการระบบน้ำในฟาร์ม

เมื่อพิจารณาแยกตามระบบการผลิต พบว่า กลุ่มผู้ผลิตอาหารแปรรูปพื้นบ้านมีแนวทางปฏิบัติในด้านทรัพยากรมากกว่ากลุ่มอื่นๆ ครอบคลุมในด้านใช้ทรัพยากรที่มีในท้องถิ่น การผลิตวัตถุดิบเองหรือใช้วัตถุดิบในท้องถิ่นแทนการซื้อจากภายนอก การใช้วัตถุดิบในการผลิตที่มีคุณภาพให้เกิดคุณค่าและประโยชน์สูงสุด เน้นการใช้วัตถุดิบที่มีมาตรฐานเพื่อให้ลูกค้าเกิดความพึงพอใจในตัวผลิตภัณฑ์ มีการจัดการของเหลือจากการผลิต รวมถึงยังมีการวางแผนการผลิต

การแลกเปลี่ยนของกลุ่มเกษตรกรและวิสาหกิจชุมชนมีประเด็นและแนวคิดที่สะท้อนถึงการใช้ทรัพยากรอย่างประหยัดและมีประสิทธิภาพ ไม่ว่าจะเป็นการใช้วัตถุดิบในท้องถิ่น การนำของเหลือกลับไปใช้ให้เกิดประโยชน์ เน้นการใช้ทรัพยากรในสวนให้เกิดประโยชน์สูงสุด เช่น ใช้หญ้านำกลับมาเป็นปุ๋ย ปลูกพืชแซมในพื้นที่หลากหลายชนิดเพื่อเพิ่มรายได้ ทั้งนี้ต้องคำนึงถึงความเหมาะสมของพื้นที่นั้นๆ (พืชที่เหมาะกับการปลูกใต้เงาไม้หรือพืชที่เหมาะใช้เป็นพืชคลุมดิน เป็นต้น) มีการปลูกพืชสมุนไพรที่นำกลับมาใช้เป็นน้ำหมัก

นอกจากนี้ทรัพยากรในมุมมองของกลุ่ม/สหกรณ์ยังหมายถึงทรัพยากรบุคคลของกลุ่มด้วย ทั้งนี้ในสหกรณ์โคนมไชยปราการหมายความรวมไปถึงบุตรหลานของสมาชิกด้วย ส่วนกลุ่มผ้าปักชาวเขาปางค่าได้ปลูกฝังจิตสำนึกในการรักษ์สิ่งแวดล้อมให้แก่เยาวชนของหมู่บ้านผ่านการสอนและอนุรักษ์การย้อมสีด้วยวัสดุจากธรรมชาติ

6.1.3 การใช้แรงงาน

ทุกกิจกรรมการผลิตจากเวทีแลกเปลี่ยนเรียนรู้มีการใช้แรงงานในครัวเรือน/ชุมชนเป็นหลัก ซึ่งสอดคล้องกับหลักเศรษฐกิจพอเพียงที่เน้นการพึ่งพาแรงงานของตนเองและชุมชนเป็นหลัก โดยเฉพาะในกลุ่มผู้ผลิตอาหารแปรรูปพื้นบ้าน กลุ่มมะไฟจีนบ้านกอกมีการจ้างงานเยาวชนในหมู่บ้านในช่วงวันหยุดด้วย

นอกเหนือจากการใช้แรงงานในครัวเรือน/ชุมชนแล้ว ใน 3 กิจกรรมการผลิตมีการระบุชัดว่าเน้นการใช้แรงงานของตนเองเป็นหลัก คือ โคนม ส้ม และหัตถกรรมพื้นบ้าน

ระบบการผลิตโคนม ส้ม และอาหารแปรรูปพื้นบ้าน มีการวางแผนการใช้แรงงาน และในระบบการผลิตโคนม หัตถกรรมพื้นบ้าน และอาหารแปรรูปพื้นบ้าน ได้คำนึงถึงการแบ่งงานตามความถนัดของแรงงานด้วย ส่วนการลงแขก (เอามื้อ) พบว่ามีการปฏิบัติในกิจกรรมข้าว และส้ม ซึ่งแสดงถึงการช่วยเหลือความสามัคคี เอื้อเฟื้อเผื่อแผ่ต่อกัน การปฏิบัติอื่นๆ เช่นในกลุ่มข้าวมีการจ้างแรงงานเสริมบางครั้ง

การปฏิบัติอีกประการหนึ่งที่น่าสนใจของกลุ่ม/สหกรณ์คือการใช้เทคโนโลยีให้เหมาะสมกับการใช้แรงงานคน นั่นคือคำนึงถึงว่าเทคโนโลยีที่นำมาใช้ ช่วยให้แรงงานทำงานได้อย่างมีประสิทธิภาพยิ่งขึ้น และไม่ได้แย่งงานของแรงงานคน อาทิเช่น สหกรณ์โคนมส่งเสริมให้สมาชิกใช้เครื่องรีดนม และเครื่องอัดฟางข้าวเพื่อทุ่นแรง และให้แรงงานสามารถทำงานอย่างอื่นในฟาร์มได้มากขึ้น ซึ่งการปฏิบัติเช่นนี้สอดคล้องกับหลักเศรษฐกิจพอเพียง

การหมุนเวียนสับเปลี่ยนสมาชิกเข้าทำงานในกิจกรรมของกลุ่มบ้านต้นผึ้งเป็นวิธีปฏิบัติหนึ่งที่น่าสนใจ ในแง่ของการกระจายหน้าที่รับผิดชอบและการกระจายผลประโยชน์แก่สมาชิกอย่างทั่วถึงกัน ซึ่งแสดงถึงความมีธรรมาภิบาลของกลุ่ม

อย่างไรก็ตามในบางกิจกรรมการผลิต อาทิ โคนม ยังมีความจำเป็นต้องใช้แรงงานจากภายนอกชุมชนซึ่งเป็นแรงงานต่างด้าว (เพราะมีความอดทนกับงานหนักมากกว่าแรงงานไทยและยอมรับค่าจ้างในอัตราที่ต่ำกว่า) แสดงถึงการพึ่งพาแรงงานจากภายนอก

6.1.4 ขนาดการผลิต

ขนาดการผลิตที่ทุกกิจกรรมเห็นว่าเหมาะสมคือขนาดการผลิตที่ไม่เกินกำลังการผลิตของกลุ่ม ซึ่งค่อนข้างสอดคล้องกับหลักเศรษฐกิจพอเพียงที่ขนาดการผลิตต้องไม่เกินความสามารถในการบริหารจัดการขององค์กร นอกจากนี้ได้ระบุถึงแนวทางการผลิตของตน เช่น ในกลุ่มอาหารแปรรูปพื้นบ้านที่ทำการผลิตตามความต้องการของตลาด และผลิตตามคำสั่งซื้อ

ขนาดการผลิตตามความเห็นของแต่ละกิจกรรมที่แตกต่างมีดังนี้ ในระบบการผลิตส้มพิจารณาขนาดการผลิตโดยคำนึงถึงผลกระทบต่อสิ่งแวดล้อม ในขณะที่กลุ่มโคนมผลิตตามโควต้าที่ได้รับการจัดสรร กลุ่มเกษตรกรรมยั่งยืนห้วยทรายซึ่งผลิตข้าวเน้นถึงแนวทางการดำเนินงานของกลุ่มคือผลิตเพื่อกินใช้ในครัวเรือน เหลือจึงขาย และกลุ่มดงป่าซางซึ่งผลิตผลิตภัณฑ์กระดาษสา มีการสร้างเครือข่ายการผลิตเพื่อกระจายคำสั่งซื้อจำนวนมาก ซึ่งถือว่าเป็นการสร้างภูมิคุ้มกันให้แก่ตนเอง หากคาดว่าไม่สามารถผลิตได้ทันตามคำสั่งซื้อกลุ่มยังสามารถกระจายคำสั่งซื้อให้แก่กลุ่มในเครือข่ายผลิตได้

ข้อสังเกตจากการนำเสนอของกลุ่ม/สหกรณ์ มีหลายกลุ่มที่สามารถระบุปริมาณการผลิตต่อครั้งของตนเองได้และมีวิธีการปฏิบัติเพื่อควบคุมปริมาณผลิตที่ชัดเจน อาทิ สหกรณ์โคนมไชยปราการ สหกรณ์ผู้ผลิตและตลาดกลางดอยเต่า สหกรณ์เกษตรอินทรีย์ศรีเมืองฝาง กลุ่มทอผ้าไทลื้อบ้านเฮี้ย และกลุ่มแม่บ้านเกษตรกรเกาะคา เท่ากับเป็นการรู้เท่าทันการผลิตของตน และสะท้อนถึงความสามารถในการบริหารจัดการและขนาดตลาดที่แตกต่างกันไปในแต่ละกลุ่ม

6.1.5 แนวคิดเกี่ยวกับการทำกำไร

แนวคิดเรื่องกำไรของทุกกิจกรรมการผลิต กล่าวถึงการปฏิบัติเพื่อลดต้นทุนการผลิต เช่น การใช้เศษพืชหรือนำวัชพืชมาย่อยเพื่อนำไปเป็นปุ๋ย การลดต้นทุนการผลิตโดยใช้เทคโนโลยีที่เหมาะสม ให้กับกับ

การใช้งานในฟาร์มเพื่อลดจำนวนแรงงานในฟาร์ม การลดต้นทุนการผลิต โดยการปลูกข้าวโพดทดแทนการซื้อจากโรงงาน เป็นต้น

จาก 21 กลุ่ม มี 6 กลุ่ม ที่ทราบต้นทุนการผลิตของตน ส่วนการคิดกำไร ในกลุ่มวิสาหกิจชุมชนทั้งหัตถกรรมพื้นบ้านและอาหารแปรรูปพื้นบ้านจะเป็นการบวกกำไรส่วนเพิ่ม ในกลุ่มไม้ผลคือส้มและลำไยเห็นว่าจะไม่คิดกำไรเกินควร ส่วนในกลุ่มโคนมให้ความสำคัญของกำไรน้อยกว่าการมีอาชีพ โดย 3 ใน 4 กลุ่มเห็นว่าไม่ได้มุ่งหวังกำไรมากเกินไปขอให้มีอาชีพเลี้ยงตัวได้ เช่นเดียวกับกลุ่มอาหารแปรรูปพื้นบ้าน ซึ่งแนวคิดที่ไม่มุ่งหวังกำไรเกินควรนี้สอดคล้องกับหลักเศรษฐกิจพอเพียง

มีข้อน่าสังเกตในกลุ่มลำไย ซึ่งเริ่มมีแนวคิดที่พัฒนาผลิตภัณฑ์ให้มีคุณภาพเพื่อยกระดับราคาให้สูงขึ้น ซึ่งเป็นแนวคิดเชิงธุรกิจที่ไม่เอาเปรียบผู้บริโภค ส่วนกลุ่มอาหารแปรรูปพื้นบ้านเห็นว่าเน้นปริมาณขายจำนวนมากมากกว่ากำไรต่อหน่วย เนื่องจากเป็นกลุ่มผู้ผลิตข้าวแต๋นซึ่งมีการแข่งขันสูงในตลาด จึงเน้นเรื่องการรักษาส่วนแบ่งการตลาดมากกว่ากำไร ในขณะที่กลุ่มเกษตรกรรมยั่งยืนห้วยทราย (ข้าว) ยังคงให้ความสำคัญเรื่องการพออยู่พอกินและการขายผลผลิตที่เหลือจากการบริโภคในครัวเรือน (ตารางที่ 13)

จากการนำเสนอเห็นว่า ทุกกลุ่มยังคงมุ่งหวังกำไรแต่เป็นกำไรที่ไม่สูงเกินไปเพื่อให้กลุ่มดำรงอยู่ได้ ตัวอย่างที่เห็นได้ชัดเจนเช่นกลุ่มข้าวแต๋นเกาะคาที่แม้ว่าราคาวัตถุดิบจะสูงขึ้นแต่กลุ่มยังคงขายสินค้าราคาเท่าเดิม หรือการปรับเปลี่ยนวิถีการผลิตของกลุ่มเกษตรกรรมยั่งยืนห้วยทรายจากเกษตรเคมีที่เน้นเชิงพาณิชย์มาเป็นเกษตรอินทรีย์ ซึ่งเน้นการปลูกเพื่อกินเหลือจึงขายและมีผลผลิตขายจำนวนไม่มากนัก แต่ยังคงมีกำไรเหลือในแต่ละปีจำนวนเล็กน้อยให้พออยู่ได้

6.1.6 ความซื่อสัตย์

(1) ความซื่อสัตย์ด้านการผลิต

ทุกกิจกรรมการผลิตให้ความสำคัญกับการซื่อสัตย์ในการผลิตเป็นอันดับที่ 2 รองจากความซื่อสัตย์ต่อผู้บริโภค ซึ่งมีการปฏิบัติที่หลากหลายไม่ว่าจะเป็นการเน้นควบคุมมาตรฐานการผลิต มีการรีดนมให้ตรงเวลา มีการแยกแปลงเกษตรอินทรีย์ออกจากแปลงนาทั่วไป การตรวจสอบสินค้าทุกครั้งก่อนการส่งออก หรือแม้แต่การเลือกวัตถุดิบที่ดีที่สุดเพื่อนำมาผลิต

นอกจากนี้ จากการเวทีแลกเปลี่ยนเรียนรู้สามารถสรุปเนื้อหาของกลุ่มต่างๆ ที่ได้อธิบายความหมายของความซื่อสัตย์ในประเด็นอื่นๆ ดังนี้

- **ความซื่อสัตย์ต่อตนเอง :** รักษาระเบียบวินัยในการส่งนม ไม่ลัดคิว ซื่อสัตย์ต่อหน้าที่และความรับผิดชอบ ไม่ใช้สารเคมีในสวน (สมาชิกบางคนยังใช้สารเคมีอยู่ แต่สหกรณ์ไม่รับซื้อ จนกว่าจะแน่ใจว่าไม่มีการใช้)
- **ความซื่อสัตย์ต่อองค์กร :** มีการลงหุ้นร่วมทุน มีการจัดสรรงานตามความเหมาะสมของสมาชิก มีการเก็บตัวอย่างของผลิตภัณฑ์เพื่อให้สามารถตรวจสอบได้ กลุ่มมีความโปร่งใส สมาชิกสามารถรับรู้และตรวจสอบได้ทุกกระบวนการ (การเงิน ค่าจ้างแรงงาน) มีการปันผลให้แก่สมาชิก และจัดสรรให้แก่หมู่บ้าน มีความสามัคคี ซึ่งเหล่านี้สะท้อนถึงความมีธรรมาภิบาลของกลุ่ม/สหกรณ์

(2) ความซื่อสัตย์ (ด้านการตลาด)

ทุกกิจกรรมการผลิตให้ความสำคัญกับการซื่อสัตย์ต่อผู้บริโภคมากเป็นอันดับหนึ่ง เช่น จำหน่ายสินค้าในราคาที่เป็นธรรม เน้นความสะอาดต่อผู้บริโภค เน้นความปลอดภัยต่อผู้บริโภค เช่น ควบคุมวัตถุปนเปื้อน สารปนเปื้อน โดยมีการกำหนดระยะเวลาการฉีดยา ตรวจสอบคุณภาพสินค้าก่อนวางจำหน่าย

ขายตามขนาดไม่มีการปลอมปน เป็นต้น รองลงมา ได้แก่ การซื้อสัตย์ในการผลิต ไม่ว่าจะเป็นการเน้นควบคุมมาตรฐานการผลิต มีการรีดนมให้ตรงเวลา มีการแยกแปลงเกษตรอินทรีย์ออกจากแปลงนาทั่วไป การตรวจสอบสินค้าทุกครั้งก่อนการส่งออก หรือแม้แต่การเลือกวัตถุดิบที่ดีที่สุดเพื่อนำมาผลิต

นอกจากนี้ยังพบว่าในกลุ่มโคนมให้ความสำคัญกับความซื่อสัตย์มากที่สุดทั้งต่อผู้บริโภค ต่อการผลิตและต่อองค์กร ซึ่งอาจเป็นผลสืบเนื่องมาจากลักษณะของผลิตภัณฑ์น้ำนมดิบซึ่งมีอายุสั้น ง่ายต่อการติดเชื้อปลอมปน อีกทั้งต้องรวมกันขายจึงต้องมีมาตรการตรวจสอบที่มีคุณภาพ และอาศัยความซื่อสัตย์ของผู้ผลิตเอง ดังจะเห็นได้จากสหกรณ์โคนมแม่วางมีมาตรการตรวจสอบแหล่งที่มาของน้ำนมได้ และลงโทษสมาชิกที่น้ำนมมีเชื้อปลอมปน โดยต้องชดใช้ค่าเสียหายให้แก่สมาชิกรายอื่นๆ ที่ไม่สามารถขายน้ำนมได้ในครั้งนั้น เป็นต้น

จากการเวทีแลกเปลี่ยนเรียนรู้สามารถสรุปเนื้อของกลุ่มต่างๆ ที่ได้อธิบายความหมายของความซื่อสัตย์ที่เกี่ยวข้องกับการตลาดไว้ ดังนี้

ความซื่อสัตย์ต่อผู้บริโภค : สะท้อนผ่านผลิตภัณฑ์มีคุณภาพเป็นที่ยอมรับ (การได้มาตรฐาน การชนะการประกวด) การเลือกซื้อวัตถุดิบที่มั่นใจ ก่อนที่จะนำผลิตภัณฑ์ใหม่ออกสู่ตลาดมีการทดลองผลิต ทดสอบก่อนผลิตเพื่อขายหรือใช้ในกลุ่มก่อน เลือกวัตถุดิบที่มีมาตรฐาน และใช้สัดส่วนตามที่กำหนด เก็บผลผลิตในระยะปลอดภัยจากสารเคมีตกค้าง ให้ข้อมูลแก่ผู้บริโภคตามจริง “ถ้าใช้สารเคมีก็บอกว่าใช้ ไม่ใช้ก็บอกว่าไม่ใช้” จำหน่ายสินค้าในราคาที่เป็นธรรม ไม่เอากำไรมากเกินไป น้ำหนักตรงตามที่ระบุในฉลาก มีการควบคุมคุณภาพ รสชาติ ความสะอาด มีการหยุดรีดนมหลังใช้ยาตามที่แพทย์กำหนด

(3) ความซื่อสัตย์ (ด้านการเงิน)

ความซื่อสัตย์ในด้านการเงินยังแสดงออกไม่เด่นชัดนักในเวทีแลกเปลี่ยนเรียนรู้ ซึ่งส่วนใหญ่เมื่อถามถึงเรื่องของความซื่อสัตย์สุจริตจะมุ่งประเด็นไปที่ความซื่อสัตย์ต่อผู้บริโภค และในการด้านผลิตเป็นหลัก ซึ่งกลุ่มในระบบการผลิตข้าว และลำไย ที่มีความคิดเห็นในประเด็นด้านความซื่อสัตย์ทางด้านการเงิน โดยมุ่งเน้นการมีความซื่อสัตย์ต่อแหล่งเงินกู้ โดยต้องชำระเงินให้ตรงตามกำหนด ในขณะที่กลุ่มอาหารแปรรูปพื้นบ้านแสดงออกด้านความซื่อสัตย์ด้านการเงิน โดยการจัดสรรผลกำไรของกลุ่มเพื่อปันผลให้แก่สมาชิกและจัดสรรเป็นสวัสดิการชุมชน

6.1.7 การบริหารความเสี่ยง

(1) การบริหารความเสี่ยงด้านการผลิต

ความคิดเห็นในเรื่องของการบริหารความเสี่ยงในการผลิตมีคำตอบค่อนข้างหลากหลายขึ้นอยู่กับรูปแบบการผลิต ซึ่งครอบคลุมในเรื่องวัตถุดิบ แรงงาน ความหลายหลายของผลิตภัณฑ์หรือชนิดพืช การบริหารการผลิต การวางแผนการผลิต เครือข่ายการผลิต หรือแม้แต่การเฝ้าระวังในกระบวนการผลิต

กลุ่มในระบบการผลิตข้าวมีความคิดเห็นในเรื่องของการบริหารความเสี่ยงด้านการผลิตหลายประเด็น ได้แก่ มีการปลูกพืชหลากหลาย ผสมผสานในแปลง และมีการเฝ้าระวังโรคแมลงอย่างสม่ำเสมอ ในส่วนของระบบการผลิตโคนมให้ความสำคัญกับการวางแผนการผลิตมากที่สุด ซึ่งนับเป็นภูมิคุ้มกันที่ดี โดยมีการควบคุมปริมาณน้ำนมด้วยการไม่รับสมาชิกเพิ่ม หรือวางแผนควบคุมอัตราการคลอดของแม่โคเพื่อป้องกันปริมาณน้ำนมเกินโควตาที่กำหนด นอกจากนี้ยังมีการจัดหาแม่วัวทดแทน และกักตุนวัตถุดิบตามฤดูกาลเพื่อป้องกันการขาดแคลนอาหารสัตว์ หรืออาหารสัตว์มีราคาแพงนอกฤดูอีกด้วย ด้าน

ระบบการผลิตลำไยเห็นว่าต้องทราบแหล่งที่มาของทั้งวัตถุดิบ แรงงาน และตลาด เพื่อให้สามารถวางแผนการผลิตได้ อีกทั้งมีการผลิตตามคำสั่งซื้อ และตามความต้องการของตลาด

กลุ่มในระบบการผลิตส้ม มี 2 ใน 4 กลุ่ม เห็นว่าควรมีการปลูกพืชที่หลากหลาย ในขณะที่อีก 1 กลุ่ม ยังเป็นการปลูกพืชเชิงเดี่ยวอยู่ ส่วนในระบบการผลิตหัตถกรรมพื้นบ้านเห็นว่าต้องผลิตตามคำสั่งซื้อหรือตามความต้องการของตลาด อีกทั้งต้องวางแผนการผลิตให้สอดคล้องกับความต้องการของตลาดด้วย และมีการสร้างเครือข่ายการผลิตเพื่อกระจายคำสั่งซื้อจำนวนมากได้ ในกลุ่มอาหารแปรรูปพื้นบ้านซึ่งเป็นกลุ่มที่มีการปฏิบัติเพื่อกระจายความเสี่ยงด้านการผลิตมากที่สุด โดยเห็นว่าเรื่องที่สำคัญที่สุดคือการมีมาตรฐานการผลิต มีการตรวจสอบวัตถุดิบในการผลิต และตรวจสอบการแต่งกายของคนงาน และความสะอาด เพื่อไม่ให้เกิดข้อผิดพลาดในการผลิต นอกจากนี้ยังมีผลิตภัณฑ์ที่หลากหลายเพื่อให้ผู้บริโภคเลือกสรร อีกทั้งยังผลิตตามคำสั่งซื้อหรือมากกว่าคำสั่งซื้อเล็กน้อยไว้เผื่อขายปลีกอีกด้วย

ข้อสังเกตจากเวทีแลกเปลี่ยนเรื่องการบริหารความเสี่ยงด้านการผลิต

- บางกลุ่มกล่าวถึงการบริหารความเสี่ยงการผลิตในแง่ของการเป็นภูมิคุ้มกัน โดยเห็นว่าสิ่งที่ทำได้จากภายนอกเพื่อป้องกันความเสี่ยง ได้แก่ การสร้างตลาดในชุมชน การเข้าถึงผู้รับซื้อ และการแปรรูปสินค้าเกษตรในพื้นที่
- การวางแผนการผลิตมีความแตกต่างกันไปตามกิจกรรมหลัก เช่น สหกรณ์โคนมมีการรวมตัวกันของสหกรณ์เป็นชุมนุมสหกรณ์ เพื่อสร้างอำนาจการต่อรองกับโรงงานผลิตนม และประสานกับหน่วยงานรัฐเพื่อสร้างกฎเกณฑ์ในการรับซื้อนม และเห็นว่าการใช้เครือข่ายสร้างภูมิคุ้มกัน ในสหกรณ์และตลาดกลางลำไยดอยเต่า เห็นว่าแบ่งการผลิตเป็น 3 รอบการผลิต ใน 1 ปี (ก่อนฤดู ในฤดู หลังฤดู) โดยจัดสรรปริมาณการผลิตที่จะออกสู่ตลาดในแต่ละรอบโดยพิจารณาความต้องการของตลาดประเทศจีนเป็นหลัก ซึ่งในการผลิตยังคงใช้พื้นที่ผลิตเท่าเดิม และใช้แรงงานเท่าเดิม ทั้งนี้คาดว่าจะเป็นการกระจายผลผลิต และช่วยให้ผลผลิตมีราคาสูงขึ้น แต่เกษตรกรต้องเรียนรู้เรื่องการทำให้ลำไยออกดอก 3 ฤดูได้ นอกจากนี้การหลีกเลี่ยงความเสี่ยง สามารถทำได้ด้วยการพยายามลดต้นทุน ทำให้ต้นทุนต่ำ ซึ่งต้องอาศัยการจัดการที่ดีในด้านการดูแลรักษา และการใช้เทคนิคการผลิตต่าง ๆ ที่ชัดเจน (รู้จริงและทำจริง)
- มีสองกิจกรรมการผลิตที่เห็นว่าการบริหารความเสี่ยงด้านการผลิต มีภาครัฐเป็นปัจจัยเกี่ยวข้องที่สำคัญในการเข้ามาแก้ปัญหาของระบบ คือโคนมซึ่งได้รับการแก้ไขแล้ว โดยการแทรกแซงของรัฐด้วยระบบการกำหนดโควตา และลำไยซึ่งกำลังอยู่ในขั้นตอนการดำเนินการผลักดันให้มีการออกเป็นพระราชบัญญัติ และมีสถาบันผู้รับผิดชอบโดยตรง (เฉพาะเรื่องลำไย)

(2) การบริหารความเสี่ยงด้านการเงิน

กลุ่มในระบบการผลิตโคนมมีการปฏิบัติเพื่อกระจายความเสี่ยงด้านการเงินมากที่สุด เช่น การตรวจสอบการใช้จ่ายเงินของสหกรณ์ได้อย่างโปร่งใส การจัดทำบัญชีรับจ่าย การทำสัญญาซื้อขายน้ำนมดิบล่วงหน้าซึ่งเป็นการปฏิบัติซึ่งกลุ่มเห็นว่าช่วยลดความเสี่ยงด้านการเงินได้มากที่สุด กลุ่มที่มีการปฏิบัติเพื่อกระจายความเสี่ยงด้านการเงินรองลงมา ได้แก่ ระบบการผลิตลำไย และอาหารแปรรูปพื้นบ้าน โดยกลุ่มในระบบการผลิตลำไยเห็นว่าต้องทราบความต้องการของตลาด เพื่อให้ทราบแนวโน้มปริมาณการผลิต (ทั้งในและนอกฤดู) ทราบแหล่งที่มาของแรงงานและวัตถุดิบคุณภาพดีและมีราคาที่เหมาะสม เพื่อลดต้นทุนการผลิต นอกจากนี้ยังเน้นการลงทุนโดยใช้เงินกู้น้อยที่สุด แต่ระดมทุนจากภายในกลุ่มแทน อย่างไรก็ดี ในกลุ่มปุ๋ยหมักอินทรีย์ฟอสเฟตบ้านแคว (ลำไย) เห็นว่าการสนับสนุนของภาครัฐเป็นอีกทางหนึ่งที่ช่วยลดความเสี่ยงด้าน

การเงินได้ ในส่วนของกลุ่มอาหารแปรรูปพื้นบ้านนั้นแนวทางปฏิบัติที่แตกต่างจากกลุ่มกิจกรรมอื่นๆ คือ นอกเหนือจากการมีบัญชีรับจ่ายแล้ว ยังมีระบบบัญชีอื่นๆ เช่น บัญชีสินค้าคงคลัง วัตถุดิบ และบัญชีเบิกจ่ายสินค้า เป็นต้น เช่นเดียวกันกับกลุ่มในระบบการผลิตโคนม ส่วนกิจกรรมที่มีการปฏิบัติเพื่อกระจายความเสี่ยงด้านการเงินที่ไม่อยู่ในรูปบัญชี คือ กลุ่มในระบบการผลิตข้าวโดยมีการระดมทุนภายในกลุ่ม ลดรายจ่ายด้วยการแลกพันธุ์ข้าวในหมู่สมาชิก และมีกลุ่มออมทรัพย์

6.1.8 แหล่งวัตถุดิบ

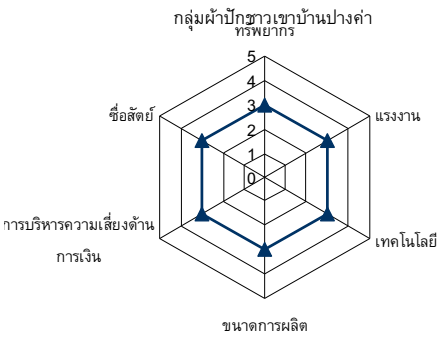
กลุ่มส่วนใหญ่มีการใช้/ซื้อวัตถุดิบภายในชุมชน (16 กลุ่ม จาก 21 กลุ่ม) และมีการรวมกลุ่มเพื่อประโยชน์ทางด้านวัตถุดิบโดยเฉพาะอย่างยิ่งรวมกันซื้อวัตถุดิบ ซึ่งแสดงออกอย่างชัดเจนในระบบการผลิตโคนมที่มีการรวมกันซื้อเพื่อได้ส่วนลดด้านราคาและลดต้นทุนในการจัดหาวัตถุดิบ แต่ยังไม่มีกลุ่มใดเลยที่มองถึงประเด็นการส่งเสริมการผลิตวัตถุดิบเพื่อใช้เองในกลุ่ม

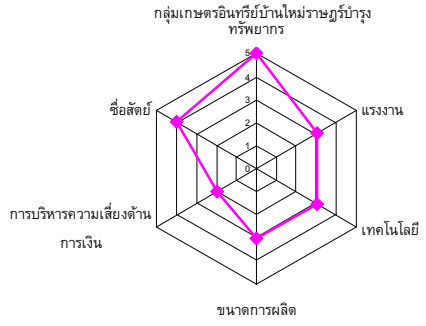
6.1.9 ตลาดหลัก

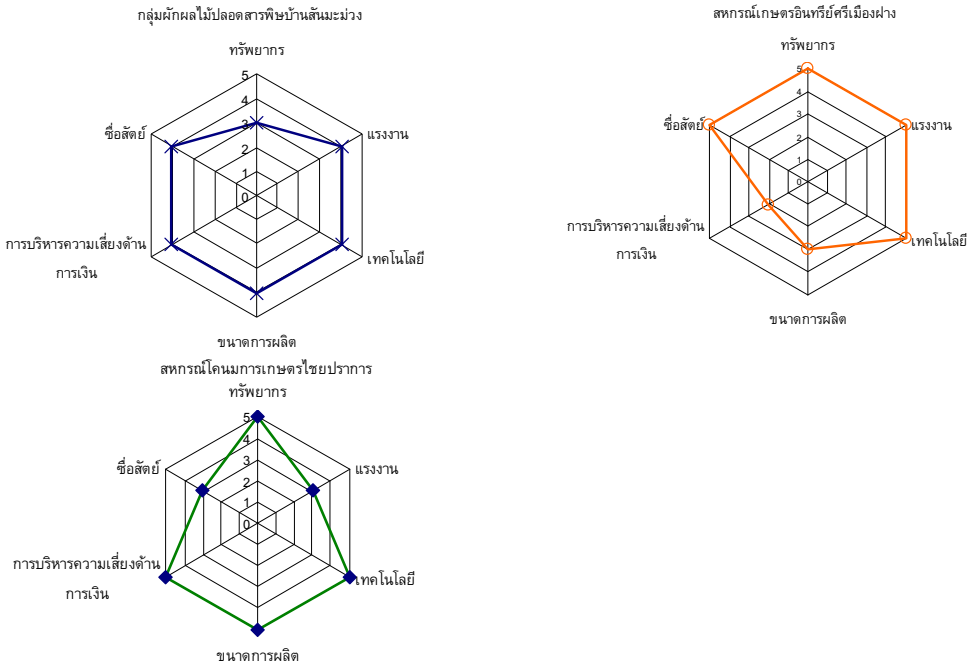
การรวมกลุ่มด้านการตลาดเด่นชัดในระบบการผลิตโคนม ซึ่งทุกสหกรณ์มีการรวมกันเพื่อหาตลาด ในทุกกิจกรรมการผลิตทราบว่าตลาดหลักของตนเองคือใคร อย่างไรก็ดี ยังมีกลุ่มใน 2 ระบบการผลิต คือ กลุ่มส้มและอาหารแปรรูปพื้นบ้านซึ่งยังไม่ทราบตลาดที่แน่ชัดของตนเอง

6.1.10 การประเมินตนเองในวิธีปฏิบัติในด้านต่าง ๆ

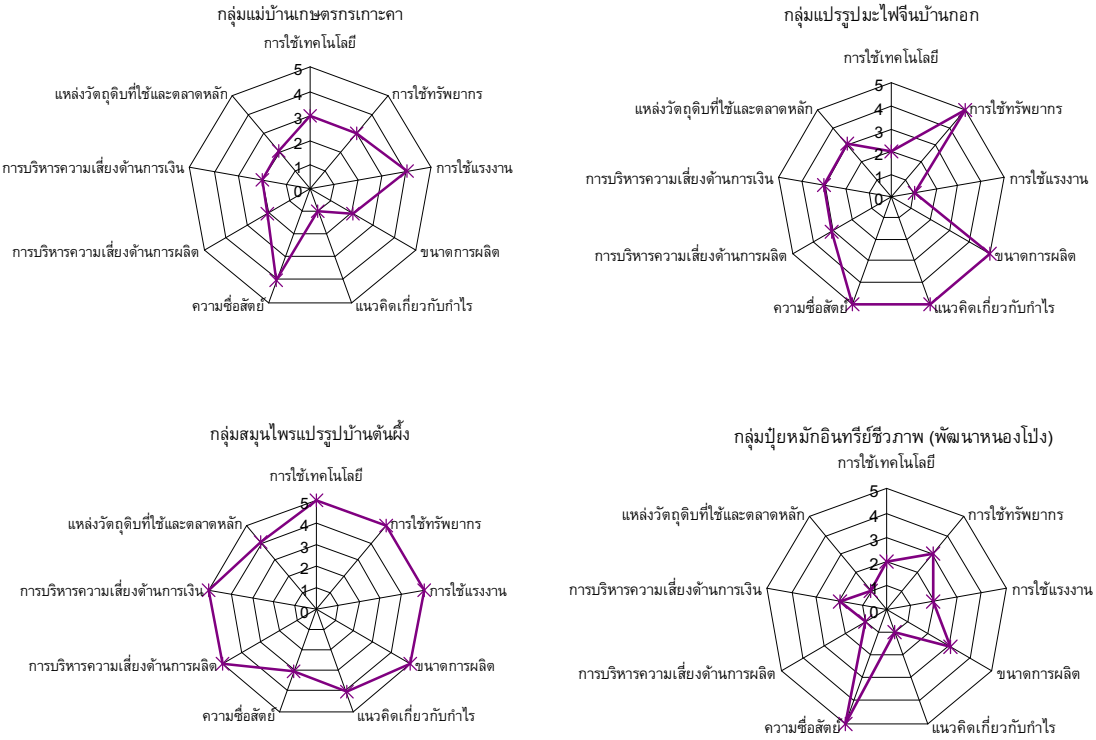
ในเวทีการแลกเปลี่ยนเรียนรู้ฯ ครั้งที่ 1 นี้ หลังจากที่กลุ่มได้นำเสนอวิธีปฏิบัติด้านต่างๆ ของตนเองแล้ว โครงการฯ ได้ให้กลุ่ม/สหกรณ์ทดลองประเมินตนเองด้านต่างๆ ทั้ง 9 ประเด็น ด้วยการให้คะแนนวิธีปฏิบัติของกลุ่มตนเองจากคะแนนเต็ม 5 ในแต่ละด้าน ซึ่งแผนภาพด้านล่างนี้ แสดงถึงวิธีปฏิบัติที่เป็นเลิศของกลุ่ม/สหกรณ์ ต่างๆ เท่าที่จะประมวลได้ ทั้งนี้เนื่องจากข้อจำกัดด้านระยะเวลา จำนวนผู้เข้าร่วม และความลึกซึ้งในเนื้อหา ของเวทีแลกเปลี่ยนเรียนรู้ ครั้งที่ 1 ในแต่ละรุ่น ไม่เท่ากัน จึงไม่สามารถประมวลผลการประเมินตนเองได้ทุกกลุ่ม/สหกรณ์ โดยในรุ่นที่ 1 สามารถประมวลผลได้ใน 6 ด้าน ได้แก่เทคโนโลยี แรงงาน ทรัพยากร ความซื่อสัตย์ ขนาดการผลิต และการบริหารความเสี่ยงด้านการเงิน (ภาพที่ 6.1) ส่วนในรุ่นที่ 2 สามารถประมวลผลได้ทุกด้าน (ภาพที่ 6.2) และในรุ่นที่ 3 กลุ่ม/สหกรณ์ สามารถประเมินตนเองได้เพียงด้านการใช้เทคโนโลยีเท่านั้น (ภาพที่ 6.3) เนื่องจากผู้เข้าร่วมเวทีในรุ่นที่ 3 ส่วนหนึ่งเป็นผู้ที่ค่อนข้างมีความรู้ (เกษตรกรผู้รู้) ดังนั้น การดำเนินเวทีจึงเน้นการแลกเปลี่ยนเรียนรู้ร่วมกันในวิธีปฏิบัติทั้ง 9 ด้าน และซักถามเกี่ยวกับการนำหลักเศรษฐกิจพอเพียงไปปรับใช้ รวมถึงจุดประกายแนวคิดเกี่ยวกับเกณฑ์การวัดเศรษฐกิจพอเพียงในแต่ละด้านได้ลึกซึ้งกว่าในเวทีรุ่นที่ 1 และ 2



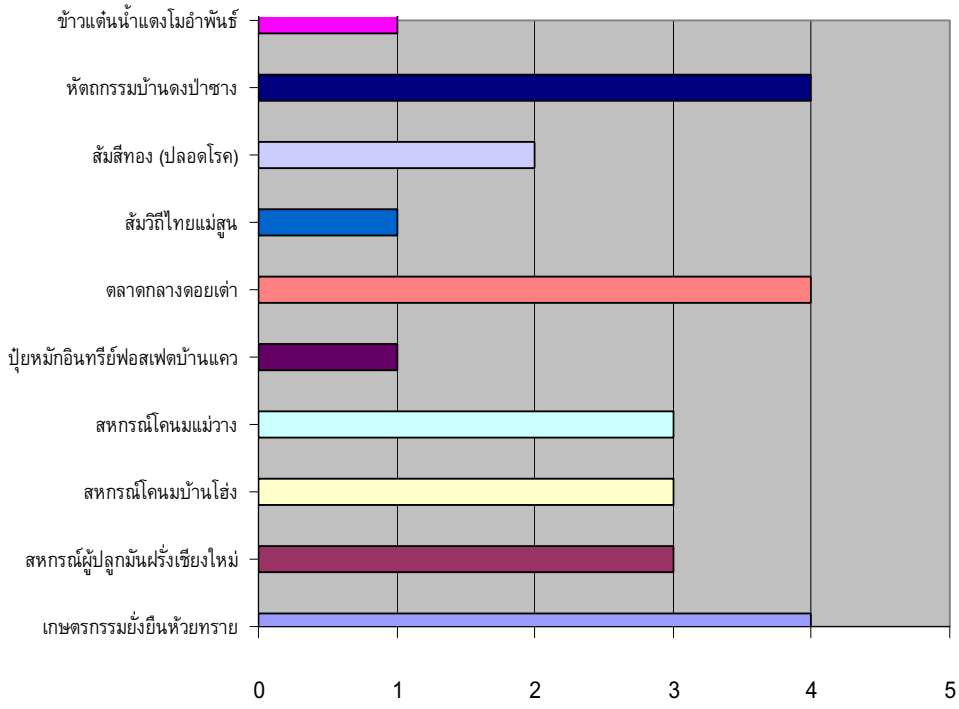




ภาพที่ 6.1 ระดับความเป็นเลิศในการปฏิบัติของกลุ่ม/สหกรณ์ จากเวทีแลกเปลี่ยนเรียนรู้รุ่นที่ 1



ภาพที่ 6.2 ระดับความเป็นเลิศในการปฏิบัติของกลุ่ม/สหกรณ์ จากเวทีแลกเปลี่ยนเรียนรู้รุ่นที่ 2



ภาพที่ 6.3 ระดับความเป็นเลิศของวิธีปฏิบัติด้านเทคโนโลยีของกลุ่ม/สหกรณ์ จากเวทีฯ รุ่นที่ 3

6.1.11 การแลกเปลี่ยนเรียนรู้ด้านวิธีปฏิบัติที่เป็นเลิศ

นอกเหนือจากการนำเสนอ และประเมินตนเองในเบื้องต้นแต่ละวิธีปฏิบัติแล้ว โครงการฯ ยังมุ่งหวังให้เกิดการแลกเปลี่ยนเรียนรู้ระหว่างผู้เข้าร่วมเวทีด้วยกัน ซึ่งแม้ว่าจะมีระบบการผลิตที่แตกต่างกันบ้างเหมือนกันบ้าง แต่แนวทางการบริหารจัดการของแต่ละองค์กร อาจสามารถนำมาปรับใช้ข้ามระบบการผลิตได้

ในเวทีแลกเปลี่ยนเรียนรู้ ครั้งที่ 1 นี้ หลังจากที่แต่ละกลุ่มได้นำเสนอวิธีปฏิบัติของตนในด้านหนึ่งๆ แล้ว จึงให้ตัวแทนกลุ่มบอกถึงความประทับใจที่ได้รับฟังจากกลุ่ม/สหกรณ์ อื่นๆ คำตอบส่วนใหญ่ที่ได้เป็นไปในลักษณะที่แสดงถึงมิตรไมตรีระหว่างกันคือ “ประทับใจทุกกลุ่ม” แต่ยังมีคำตอบอื่นๆ ซึ่งแสดงถึงการได้จุดประกายความคิด ถึงการนำวิธีปฏิบัติของกลุ่ม/สหกรณ์อื่น ไปปรับใช้กับกลุ่มของตน เช่นกลุ่มผ้าปักชาวเขาบ้านปางค่ามีความประทับใจการนำคอมพิวเตอร์มาช่วยใช้ในการรับ-จ่ายน้ำนมของสหกรณ์โคนมไชยปราการ และมีความคิดว่าจะนำไปใช้กับกลุ่มของตนเองบ้าง สหกรณ์เกษตรอินทรีย์ศรีเมืองฝางได้รับแนวคิดว่าจากนี้ไปจะเน้นเรื่องการออมทรัพย์ของกลุ่มมากขึ้น หลังจากได้รับฟังเรื่องความซื่อสัตย์ของผู้เข้าร่วมแลกเปลี่ยนกลุ่มอื่นๆ หรือการที่กลุ่มโคนมชื่นชอบวิธีการตัดแต่งทรงพุ่มลำไยของสหกรณ์เกษตรและตลาดกลางดอยเต่า ซึ่งเป็นเทคนิคการผลิตที่ไม่ต้องลงทุนมากแต่สามารถปรับเปลี่ยนวิธีบริหารและลดต้นทุนการผลิตได้ เป็นต้น

จากผลของการแลกเปลี่ยนเรียนรู้ด้านวิธีปฏิบัติ ได้แสดงให้เห็นถึงวิธีปฏิบัติที่เป็นเลิศที่น่าจะศึกษาในรายละเอียดจากหลายกลุ่ม ดังเช่น

- กิจกรรมการผลิตลำไย การปรับแต่งทรงพุ่มของสหกรณ์ผู้ผลิตและตลาดกลางการเกษตรดอยเต่ามีหลายกลุ่มแสดงถึงความสนใจที่จะนำไปปรับใช้ทั้งในกลุ่มผู้ปลูกลำไยเองหรือกิจกรรมการผลิตอื่นแต่มีการปลูกลำไยในพืชเสริม เช่น กลุ่มแม่บ้านเยาวชนพัฒนาหัตถกรรมบ้านดงป่าซางและสหกรณ์โคนมแม่วาง
- ในขณะที่ด้านการบริหารจัดการของสหกรณ์โคนมมีความโดดเด่นกว่ากิจกรรมการผลิตหลักอื่นๆ ดังจะเห็นได้จากสหกรณ์โคนมไชยปราการเป็นที่ประทับใจของผู้เข้าร่วมการแลกเปลี่ยนกว่ามากถึง 5 คำตอบ แม้ว่าคำตอบจะกระจายตัวอยู่ในหลายด้านแต่ประเด็นที่ครอบคลุมคือการบริหารจัดการที่มีระบบ ระเบียบ นำมาซึ่งการปฏิบัติที่ควรเป็นแบบอย่างในด้านอื่นๆ
- การปรับใช้เทคโนโลยีในการผลิตสามารถช่วยลดต้นทุนการผลิตได้ของกลุ่มสตรีสหกรณ์บ้านต้นผึ้ง ได้รับความสนใจมากในกลุ่มของผู้ผลิตอาหารด้วยกันทั้งกลุ่มแม่บ้านเกษตรกรเกาะคาและกลุ่มแปรรูปมะไฟจีนบ้านกอก ขณะเดียวกันเรื่องการนำทรัพยากรในท้องถิ่นมาใช้เป็นวัตถุดิบในการผลิต เป็นเรื่องที่น่าชื่นชมของกลุ่มแปรรูปมะไฟจีนบ้านกอก ซึ่งมีหลายกลุ่มให้ความสนใจนอกเหนือจากกลุ่มผู้ผลิตอาหารด้วยกันเอง
- ประเด็นของการนำเยาวชนเข้ามามีส่วนร่วมในการผลิตได้รับการชื่นชมทั้งของสหกรณ์โคนมไชยปราการและกลุ่มแม่บ้านเกษตรกรเกาะคา และประเด็นความสามัคคี มีการบริหารงานอย่างโปร่งใสของกลุ่มปุ๋ยหมักอินทรีย์ชีวภาพ (หนองโป่งพัฒนา)

6.2วิธีปฏิบัติที่ดี/เป็นเลิศของในการบริหารจัดการการผลิต

รายละเอียดในส่วนนี้เป็นผลการการจัดเวทีแลกเปลี่ยนเรียนรู้ครั้งที่ 2 ซึ่งเป็นเวทีแลกเปลี่ยนเรียนรู้เฉพาะด้านการผลิตของแต่ละระบบผลิต อย่างไรก็ดี ในการนำเสนอผลนี้ ได้ประมวลข้อมูลที่ได้จากการศึกษาเชิงประจักษ์ของนักวิจัยร่วมเข้าไว้ด้วย โดยมีรายละเอียดดังนี้

6.2.1 ระบบการผลิตข้าว

การจัดการในกระบวนการผลิตข้าวอินทรีย์/ปลอดสาร

(1) การจัดหาเมล็ดพันธุ์:

- การทำแปลงสาธิตของเกษตรกรบางราย เพื่อให้ได้พันธุ์ข้าวปลอดสารเคมี มีการทำระบบน้ำปิด ทำนาดำ ใช้กล้าน้อย ระยะห่างประมาณ 1 ศอก แต่เป็นช่วงดำเนินการเริ่มแรก ผลผลิตที่ได้ยังไม่เต็มที่ (กลุ่มบ้านใหม่ราษฎร์บำรุง)
- การจัดหาวัตถุดิบ ภายในกลุ่ม โดยมีการให้ยืมพันธุ์ข้าว และการซื้อข้าวปลอดสารจากแปลงสาธิต (กลุ่มบ้านใหม่ฯ)

(2) การบำรุงดิน:

- เทคนิคการปลูกพืชหมุนเวียน เช่น ปลูกถั่วเขียว ก่อนการปลูกข้าว
- การทำแปลงถาวรจะทำในกรณีที่สภาพดินในพื้นที่ขาดความอุดมสมบูรณ์อย่างมาก จึงต้องมีการเพิ่มอินทรียวัตถุลงในดิน โดยจะทำการขุดดินลึกลงไปประมาณ 1.5 – 2.5 ฟุต หรือลึกประมาณ 3 เท่าของหน้าจอบ จากนั้นนำปุ๋ยหมักใส่ลงในดินเพื่อแทนที่ดินที่ขาดความอุดมสมบูรณ์ดังกล่าว อาจรดด้วยน้ำหมักชีวภาพเพื่อเร่งการย่อยสลาย

แล้วนำหน้าดินมากลบทับ ทิ้งไว้ 2 – 3 สัปดาห์ สามารถปลูกพืชผักลงบนพื้นที่ดังกล่าวได้

(3) การทำปุ๋ยอินทรีย์:

- การใช้ปุ๋ยหมักอินทรีย์ ทั้งจากพืชและสัตว์ เช่น ปุ๋ยน้ำชา ปุ๋ยน้ำหวาน ปุ๋ยหมักหอยเชอรี่ ฮอร์โมนพืช เป็นต้น (ทุกกลุ่ม)

(4) การวางแผนการผลิตและการใช้ที่ดิน:

- เทคนิคการแบ่งแผนที่ฟาร์ม เพื่อการจัดแบ่งพื้นที่ให้เหมาะสมกับการผลิตโดยพิจารณาจาก
    - สภาพพื้นที่ (ที่ดอน หรือที่ลุ่ม) ที่ดอนควรจะปลูกไม้ผล และสามารถปลูกผักแซมได้ ที่ลุ่มควรปลูกข้าว
    - จำนวนชนิดพืชที่ปลูกในแปลง
    - ลักษณะพืชที่ปลูก รวมถึงสิ่งต่างๆ ในพื้นที่ เช่น บ่อน้ำ บ่อปลา เป็นต้น

  จากนั้นนำองค์ประกอบดังกล่าวนำมาพิจารณาร่วมกันเพื่อตัดสินใจเลือกพืชที่จะผลิตเพิ่มหรือที่จะผลิตในรอบการผลิตต่อไป
- เทคนิคการทำคูน้ำรอบพื้นที่ฟาร์ม เพื่อป้องการน้ำไหลเข้าท่วมพื้นที่ และลดการปนเปื้อนมลภาวะจากพื้นที่อื่น
- เทคนิคด้านการทำเกษตรผสมผสานเพื่อลดความเสี่ยงทางด้านรายได้ สมาชิกส่วนใหญ่มีการปลูกพืชที่หลากหลาย และมีการเลี้ยงสัตว์ควบคู่กันไป ไม่พึ่งพารายได้จากการผลิตข้าวหรือการผลิตผักเพียงอย่างเดียว

(5) การลดต้นทุน:

- การแลกเปลี่ยนแรงงาน เพื่อเป็นการช่วยเหลือกันและลดต้นทุนด้านแรงงาน (กลุ่มบ้านใหม่ราษฎร์บำรุง)
- เทคนิคการปลูกแบบประณีต (ปลูกข้าวเส้นเดียว) เพื่อลดต้นทุนการผลิต (กลุ่มห้วยทราย)

6.2.2 ระบบการผลิตโคนม

(1) การคัดเลือกสายพันธุ์และลักษณะที่ดีของโคนม

- ฟาร์มโคนมของสหกรณ์โคนมบ้านโฮ่งสัมพันธ์ ๑ จำกัด เห็นว่าการเลือกสายพันธุ์ต้องเลือกสายพันธุ์เลือดสูง (87.5%-93.75%) เพื่อให้ได้ปริมาณน้ำนมสูงและสม่ำเสมอ ส่วนฟาร์มจากสหกรณ์โคนมการเกษตรไชยปราการ จำกัด ผู้เลี้ยงเลือกที่จะใช้พันธ์โคนมสายเลือด 81%-90% เนื่องจากเห็นว่าเหมาะสมเพราะสายเลือดสูงกว่านี้การจัดการจะยากขึ้น
- การเลือกแม่โคนม เห็นว่าโคนมที่จะให้ปริมาณน้ำนมมากจะมีลักษณะ ดังนี้คือ หัวเล็กเป็นรูปสามเหลี่ยม ก้นใหญ่ (แป้น) ตัดตรง ผิวหนังบาง ลำตัวกว้าง (ท้องลึก) ขาหลังกว้าง (ฐานนมใหญ่) มองเห็นเส้นเลือดที่ฐานนมชัดเจน และหัวนมห่าง นอกจากนี้ยังต้องมีอารมณ์ดี (สหกรณ์โคนมบ้านโฮ่งสัมพันธ์ ๑ จำกัด)
- ฟาร์มจากสหกรณ์โคนมแม่วาง จำกัด ผู้เลี้ยงคัดเลือกพันธุ์ โดยดูจากลักษณะโคนมที่กีบเท้าดี หลังตรง และฐานนมสวย และเลือกซื้อจากฟาร์มที่ไว้ใจได้ โคให้น้ำนมสูง

(2) การจัดการด้านอาหาร

- การใช้น้ำนมน้ำเหลืองเลี้ยงลูกโคดีที่สุด ทำให้ลูกโคโตเร็วและแข็งแรง (สหกรณ์โคนมบ้านโฮ่งสัมพันธ์ ๑ จำกัด)
- การให้อาหารแก่โคสาวที่เพียงพอ จะส่งผลดีต่อการผสมติด (สหกรณ์โคนมบ้านโฮ่งสัมพันธ์ ๑ จำกัด)
- ผู้เลี้ยงสามารถให้อาหารโคนมในระหว่างรีดนมหรือหลังรีดนมก็ได้ ขึ้นอยู่กับความสะดวกและการฝึกโคนมของผู้เลี้ยง(สหกรณ์โคนมบ้านโฮ่งสัมพันธ์ ๑ จำกัด)
- การให้อาหารหยาบจะให้ตามสัดส่วนของน้ำหนักตัวคือ ร้อยละ 10 ของน้ำหนักตัว (สหกรณ์โคนมการเกษตรไชยปราการ จำกัด)
- หลังหย่านมควรให้โคกินหญ้าสด/หญ้าแห้ง (สหกรณ์โคนมการเกษตรไชยปราการ จำกัด)
- การให้แร่ธาตุด้วยวิธีแขวน เนื่องจากสะดวกในการจัดการ (ส่วนใหญ่เลือกใช้วิธีนี้) (สหกรณ์โคนมแม่วาง จำกัด)

(3) การเลี้ยงโคนม

- ฟาร์มจากสหกรณ์โคนมบ้านโฮ่งสัมพันธ์ ๑ จำกัด มีวิธีการจัดการที่ดีด้านการเลี้ยงโคนมดังนี้
    - การเลี้ยงโคนมแบบปล่อยในคอก ทำให้โคนมมีสุขภาพแข็งแรง และให้น้ำนมมากกว่า โคนมที่เลี้ยง แบบมัดหรือผูกยืนโรง
    - ผู้เลี้ยงโคนมเห็นว่าหลักการทำให้โคนมมีสุขภาพดี คือ การให้อาหารดี (อิ่ม) ฉีดวิตามิน ที่นอนดี (นอนที่หญ้า/ดิน) มีการเปิดเพลงให้ตอนรีดนม และอาบน้ำบ่อยขึ้นในช่วงฤดูร้อน หรือมีร่มเงาของต้นไม้เพียงพอให้วัวได้พัก
    - การหย่านมให้ผสมอาหารเม็ดลงในนม ถ้าลูกโคเริ่มกินก็สามารถเลี้ยงโดยอาหารข้นอย่างเดียว
    - การให้แร่ธาตุแก่โคนม ใช้วิธีแขวนให้โคเลีย ซึ่งประหยัดและสะดวกกว่าการผสมในอาหารข้น
    - การบันทึกการเป็นสัตว์จะช่วยลดปัญหาการผสมไม่ติด
    - ผสม EM กับน้ำให้วัวกิน จะช่วยลดกลิ่นของมูลโค
    - อาการของเต้านมอักเสบ หากไม่รุนแรงอาจรักษาหายได้เพียงแค่ใช้น้ำอุ่นประคบ แต่เมื่อมีอาการรุนแรงจะรักษาด้วยวิธีสอดยา (เช่นเดียวกันกับสหกรณ์โคนมแม่วางและไชยปราการ)

- ฟาร์มจากสหกรณ์โคนมแม่วาง จำกัด มีวิธีการจัดการที่ดีด้านการเลี้ยงโคนม ดังนี้
    - การเลี้ยงแบบปล่อยในคอก ทำให้ลดค่าแรงในการให้อาหาร โคไม่เครียด ดูแลง่าย และให้น้ำนมดี
    - การเลี้ยงลูกโคด้วยนมแม่จะทำให้โตเร็ว แข็งแรง ขนไม่หยิกหยอง
    - ช่วงหย่านมที่เหมาะสมคือประมาณ 2.5 - 3 เดือนหลังคลอด

- การผสมอาหารเลี้ยงโคนมเอง ทำให้มีต้นทุนต่ำ แต่เหมาะกับผู้เลี้ยงที่มีโคนมจำนวนมาก และมีคนงานเพียงพอ
- การเลี้ยงแบบปล่อยในคอก ดูการเป็นสัดได้ง่ายกว่าการเลี้ยงแบบมัด
- ควรหยุดรีดนม หลังจากแม่โคท้องได้ 7 เดือน เพื่อให้แม่โคได้พักและบำรุงลูกในท้อง (เช่นเดียวกับสหกรณ์ไชยปราการ)
- อาบน้ำ เช็ดเต้านมด้วยคลอรีนผสมน้ำก่อนรีด และฆ่าเชื้อด้วยน้ำยาจุ่มเต้าหลังการรีด รวมถึงใช้น้ำยา CMT สุ่มตรวจหาเต้านมอักเสบอยู่เสมอ
- ปฏิบัติตามโปรแกรมการให้วัคซีนแก่โคอย่างเคร่งครัด

- ฟาร์มจากสหกรณ์โคนมการเกษตรไชยปราการ จำกัด มีวิธีการจัดการที่ดีในการเลี้ยงโคนม ดังนี้
  - สภาพภูมิอากาศเอื้ออำนวยต่อการเลี้ยงโคนม
  - วิธีการเลี้ยงโคแบบปล่อยในคอก ทำให้วัวไม่เครียด ได้ออกกำลัง กีบเท้าวัวไม่เสีย ง่ายต่อการทำความสะอาด นอกจากนี้เวลาวัวเป็นสัตว์ สามารถสังเกตอาการได้ง่าย
  - การขังแยกลูกวัว ทำให้ดูแลได้ง่าย และไม่มีปัญหาการแย่งอาหาร
  - การหย่านมลูกโคควรอยู่ในช่วงอายุ 2-3 เดือน ขึ้นอยู่กับสุขภาพของลูกโคเป็นหลัก
  - อาบน้ำหรือเช็ดเต้านมด้วยคลอรีนผสมน้ำก่อนรีด และฆ่าเชื้อด้วยน้ำยาจุ่มเต้าหลังการรีด รวมถึงใช้น้ำยา CMT สุ่มตรวจหาเต้านมอักเสบอยู่เสมอ
  - ใช้คลอรีนผสมน้ำในอัตราส่วน 10 ซีซีต่อน้ำ 10 ลิตร ล้างทำความสะอาดถังและอุปกรณ์ใส่นม
  - ผู้เลี้ยงเห็นว่ามีปัจจัยที่มีผลต่อสุขภาพของโคนม ได้แก่ คุณภาพของอาหาร ความเครียดของวัว อารมณ์ของคนรีด (ห้ามทำร้ายวัวหรือเสียงดัง) ซึ่งจะส่งผลถึงปริมาณน้ำนม ความสะอาดของคอกและคนรีด การมีน้ำสะอาดให้วัวกินตลอดเวลา นอกจากนี้อากาศจะต้องถ่ายเทได้สะดวก

(4) การจัดการโรงเรือน

- ผู้เลี้ยงโคนมจากสหกรณ์โคนมบ้านโฮ่งสัมพันธ์ ๑ จำกัด เห็นว่าความสุขของโคนมขึ้นอยู่กับพื้นที่คอกที่กว้างขวาง มีพื้นที่ให้วัวเดินเล่น พื้นคอกต้องแห้งและสะอาด อากาศถ่ายเทดี รวมถึงต้องมีอาหารหยาบที่เพียงพอ นอกจากนี้คอกของโคนมควรมุงด้วยกระเบื้อง เพราะสามารถลดความร้อนได้ดี (มุงด้วยสังกะสีจะร้อน)
- ผู้เลี้ยงโคนมจากสหกรณ์โคนมการเกษตรไชยปราการ จำกัด เห็นว่าการเลี้ยงลูกโคในคอกซีเมนต์ จะช่วยลดการเป็นโรคสะดืออักเสบ และการทำความสะอาดคอกไม่ให้มีน้ำขังหรือชื้นแฉะ จะช่วยลดโรคที่เกิดกับกีบเท้า นอกจากนี้ควรทำความสะอาดคอกทุกวันๆ ละ 2 ครั้ง (เช้า-เย็น) และน้ำทิ้งจากการล้างคอกจะปล่อยลงในแปลงหญ้า ในรายที่เลี้ยงโคนมจำนวนมากจะมีการทำบ่อแก๊สชีวภาพ

(5) ขนาดฟาร์มและการจัดการที่เหมาะสม

- ผู้เลี้ยงโคนมจากสหกรณ์โคนมบ้านโฮ่งสัมพันธ์ ๑ จำกัด เห็นว่า ขนาดฟาร์มกับความเหมาะสมของพื้นที่อยู่ที่ โคนม 30 ตัวต่อพื้นที่ 2 งาน และจำนวนโคที่เหมาะสมกับคนเลี้ยง 1 คน คือ 15 ตัว ซึ่งในจำนวนนี้ควรมีโครีดจำนวน 7-8 ตัว นอกจากนี้นอกจากเจ้าของฟาร์มจะสนใจดูแลโคนมแล้ว ควรเอาใจใส่ลูกจ้างด้วย
- ผู้เลี้ยงโคนมจากสหกรณ์โคนมแม่วาง จำกัด เห็นว่าขนาดฟาร์มที่เหมาะสมแก่การจ้างงานคือ เลี้ยงโคเกิน 20 ตัว หรือมีโครีดมากกว่า 10 ตัว แต่จะต้องพิจารณาถึงความเพียงพอของแรงงานครัวเรือนด้วย การขายมูลโคช่วยเพิ่มรายได้ให้กับครัวเรือน นอกจากนี้การสร้างภูมิคุ้มกันโดยมีการบันทึกข้อมูล มีการจัดการฟาร์มที่ดี มีจิตสำนึกที่ดี และพัฒนาคุณภาพฟาร์มให้ได้มาตรฐาน ควบคู่ไปกับการฝึกทักษะการเลี้ยงโคนมให้แก่แรงงาน (ลูกจ้าง)
- ฟาร์มจากสหกรณ์โคนมการเกษตรไชยปราการ จำกัด ให้ความเห็นต่อการปฏิบัติ และการบริหารจัดการที่เหมาะสมในหลายประเด็น ดังนี้
    - จำนวนโคนมที่เหมาะสมกับแรงงาน 1 คน คือ 10 ตัว
    - มีการช่วยเหลือกันระหว่างสมาชิกผู้เลี้ยงโคนม ในการจัดหานมน้ำเหลืองสำหรับเลี้ยงลูกโค
    - ตัวอย่างฟาร์มโคนมทุกรายปลูกหญ้าใช้เอง ทำให้ลดต้นทุนในการจัดหาอาหารหยาบ (ซึ่งต้องไปรอซื้อจากโรงงาน) ทำให้มีเวลามาดูแลฟาร์มได้มากขึ้น
    - นมน้ำเหลืองเหลือทิ้งจะถูกขายในราคากิโลกรัมละ 5 บาท เพื่อนำไปทำปุ๋ยน้ำหมักใช้ในสวนส้ม อีกทอดหนึ่ง
    - ในสหกรณ์มีสมาชิกที่ผ่านการอบรมการผสมเทียม และมีความชำนาญเชื่อถือได้จำนวน 5 คน
    - ผู้เลี้ยงสามารถหาโคทดแทนได้ภายในหมู่สมาชิก ทำให้ลดต้นทุนในการจัดหา
    - ภาพรวมของการเข้มงวดในการปฏิบัติตามมาตรฐานฟาร์มอยู่ที่ 80% (ความเห็นจากผู้เลี้ยง)
    - ฟาร์มจากสหกรณ์โคนมการเกษตรไชยปราการ จำกัด เห็นว่านอกจากสหกรณ์จะผ่านการรับรอง GMP แล้ว ความใส่ใจแสดงให้เห็นจากสหกรณ์จะรับนมจากสมาชิกให้แล้วเสร็จภายใน 2 ชั่วโมง เพื่อรักษาคุณภาพน้ำนมให้ได้มากที่สุด สหกรณ์ให้ความสำคัญกับความสะอาดของคนส่งนมรวมถึงรถที่ใช้บรรทุกน้ำนม นอกจากนี้สหกรณ์จะเป็นผู้วางแผนในเรื่องรอบ การผสมพันธุ์โคนมให้แก่สมาชิก (ผสมเทียม) ทำให้ลดปัญหาน้ำนมเกินได้

6.2.3 ระบบการผลิตลำไย

(1) พันธุ์และวิธีการปลูก

- พันธุ์อีดอ เป็นพันธุ์ที่ตลาดต้องการ สามารถขายได้ง่าย เปลือกหนา เนื้อหนา ต้านทานโรคได้ดี ราคาดี สามารถขายสด อบแห้งและแปรรูปได้หลายอย่าง เช่น การทำน้ำลำไย นอกจากนี้ยังโตเร็ว สามารถให้ผลผลิตได้ตั้งแต่อายุ 3 ปี
- วิธีการปลูก
    - กล้าไม้ที่ได้จากการตอนทำให้สามารถคัดเลือกลักษณะที่ดีของพันธุ์ลำไยได้ จำเป็นต้องเลือกกิ่งที่สมบูรณ์และได้รับแสงอย่างสม่ำเสมอ
    - ถ้าเป็นกล้าไม้ที่ซื้อ เกษตรกรควรรู้แหล่งที่มาของกล้าไม้ ทั้งนี้ก่อนปลูกควรเลี้ยงกล้าไว้อย่างน้อย 45 วัน เนื่องจากต้องรอให้รากสมบูรณ์พอก่อนปลูก หรือถ้าสามารถพักกล้าได้ถึง 1 ปี จะทำให้ต้นแข็งแรงและไม่ต้องดูแลมากในช่วงหลังปลูกปีแรก
    - ควรปลูกในช่วงต้นฤดูฝน ในกรณีที่เป็นนาเดิม ต้องไถก่อนยกร่องและตากดินไว้ 2 สัปดาห์ สำหรับลักษณะดินเป็นดินเหนียวปนทราย หลุมปลูกต้องมีขนาดที่พอเหมาะกับขนาดถุงกล้าลำไย โดยทั่วไปจะมีความกว้าง ยาวและลึกประมาณ 50 เซนติเมตร รองก้นหลุมด้วยปุ๋ยคอกหรือปุ๋ยหมัก หลังปลูกต้องกลบดินให้แน่นให้พอดีกับดินที่ติดกับโคนต้นลำไย ถ้ากลบดินสูงเกินไปจะทำให้ลำไยโตช้า
- ลักษณะดินในแปลงปลูก
    - สภาพพื้นที่ที่เหมาะแก่การปลูกลำไยควรเป็นที่ดอน มีน้ำพอเพียงตลอดปี แต่ไม่มีการท่วมขังของน้ำมากจนเกินไป ลักษณะดินที่เหมาะ คือ ดินร่วนปนทรายระยะปลูกที่เหมาะสม คือ 5 x 5 เมตร เพื่อสามารถควบคุมต้นไม่ให้สูงจนเกินไป เก็บเกี่ยวผลผลิตได้ง่าย แต่ทั้งนี้ขึ้นอยู่กับสภาพดินและวัตถุประสงค์ของเกษตรกรด้วย ถ้าลักษณะดินเป็นดินทราย ความสามารถในการอุ้มน้ำต่ำ จำเป็นต้องปลูกระยะที่ห่างกันมากกว่า 5 x 5 เมตร เนื่องจากไม่ให้ลำไยแย่งน้ำกันจนเกินไป หรือในกรณีที่เกษตรกรต้องการปลูกพืชอื่นแซมก็อาจปลูกระยะ 10 x 10 เมตร หรือห่างกันมากกว่านี้

(2) การดูแลรักษา

- การตัดแต่งกิ่ง
    - ก่อนลำไยให้ผลผลิต ควรตัดแต่งกิ่งให้โล่งเป็นทรงกลม
    - จากนั้นเมื่อลำไยให้ผลผลิตแล้ว (ประมาณปีที่ 3) จำเป็นต้องตัดแต่งกิ่งหลังการเก็บเกี่ยว โดยตัดกิ่งกลางทรงพุ่ม หรือเรียกว่ากิ่งกระโดงออก เพื่อเปิดกลางทรงพุ่มให้ต้นลำไยได้รับแสงสว่างที่พอเพียง แต่งให้โปร่งคล้ายลูกตะกร้อ
    - ส่งผลให้ดอกและผลลำไยมีคุณภาพ เลือกตัดกิ่งที่เป็นโรคออกเพื่อความคุมโรคไปด้วย นอกจากนี้เพื่อให้ลำไยออกดอกสม่ำเสมอควรต้องตัดแต่งแบบตัดกิ่งเว้นกิ่ง ไม่ให้ลำไยให้ลูกดกจนเกินไป

- การให้ปุ๋ย
    - หลังการเก็บเกี่ยว ต้องเน้นการฟื้นฟูสภาพต้นและกระตุ้นการแตกใบใหม่ โดยใส่ปุ๋ยอินทรีย์อย่างน้อย 2 กิโลกรัม เพื่อฟื้นฟูสภาพดินให้มีธาตุอาหาร บำรุงต้นลำไย และอาจเพิ่มปุ๋ยเคมีสูตร 46-0-0 เพื่อกระตุ้นการแตกใบอ่อน จากนั้นควรมีการกระตุ้นให้ลำไยมีใบแก่ พักตัวสะสมอาหาร เตรียมความพร้อมต่อการผ่านช่วงหนาวที่จะกระตุ้นให้ลำไยออกดอก อาจใส่ปุ๋ยหมักเป็นหลักประมาณ 10 กก./ต้น ร่วมกับการใช้ปุ๋ยเคมี 0-0-60 ประมาณ ½ กก./ต้น
    - เมื่อลำไยติดผลใส่ปุ๋ยอินทรีย์ 2 กก. ร่วมกับปุ๋ยเคมี ½ กก. ขึ้นกับสภาพของต้น ถ้าช่อไม่อวบ เน้น P, K ถ้าช่อไม่สวย เน้น N เมื่อลำไยเริ่มมีผลสีน้ำตาลให้ใส่ปุ๋ยอินทรีย์อีก 2 กก./ต้น
- การให้ฮอร์โมน
    - ควรให้ฮอร์โมนช่วงลำไยแทงช่อดอก เกษตรกรที่ใช้ฮอร์โมนสังเคราะห์ที่หาซื้อได้ตามท้องตลาด ทำให้รู้สารที่ต้องการให้แก่ลำไยในแต่ละช่วง เช่น เบอร์ 1 ช่วงเริ่มช่อ เบอร์ 2 ช่วงช่อบาน ช่วยให้ขั้วเหนียว (Ca - Bo) เบอร์ 3 ช่วงออกลูกเล็ก แต่ทั้งนี้ฮอร์โมนเหล่านี้มักมีราคาแพง และเพื่อการลดต้นทุนและลดการใช้สารเคมี ได้มีเกษตรกรเริ่มใช้ฮอร์โมนชีวภาพ หรือน้ำหมักชีวภาพจากสิ่งมีชีวิต เช่น น้ำหมักจากผัก ผลไม้ หอยเชอรี่ ปลา ขึ้นอยู่กับวัตถุดิบที่มี
- การให้น้ำ
    - การให้น้ำแบบสายยางเป็นระบบที่มีการลงทุนต่ำที่มีประสิทธิภาพ แต่จำเป็นต้องมีแหล่งน้ำเพียงพอและต้องใช้แรงมาก เกษตรกรจำเป็นต้องมีแหล่งน้ำสำรอง เช่น การขุดบ่อน้ำ ป้องกันการขาดแคลนน้ำในฤดูแล้ง ในกรณีที่ใช้น้ำจากระบบชลประทานเป็นหลัก
    - เริ่มปลูก ให้น้ำวันเว้นวันเพื่อให้ลำไยตั้งตัวได้ จากนั้นเดือนมกราคม – เมษายน ให้น้ำ 7 วัน/ครั้ง เดือนเมษายน – มิถุนายน 10 วัน/ครั้ง
    - ก่อนออกดอก จะงดน้ำ เริ่มให้น้ำอีกตอนดอกเริ่มบาน โดยเริ่มให้ปริมาณน้อยๆ ก่อน เพื่อให้ลำไยค่อยๆ ปรับตัว ประมาณ 1 สัปดาห์ จากนั้นเริ่มให้น้ำเต็มที่ อาจให้อย่างน้อยสัปดาห์ละ 1 ครั้ง แต่ทั้งนี้ปริมาณการให้น้ำต้องเหมาะกับสภาพดินและพื้นที่ของตนเอง
- การป้องกัน/กำจัดโรคและแมลง
    - ป้องกันโดยหมั่นตรวจแปลงและรีบกำจัดเมื่อพบการระบาด บางรายใช้สารสกัดชีวภาพเพื่อไล่แมลง โดยเฉพาะอย่างยิ่งช่วงที่ลำไยติดดอกและช่วงติดผล
- การกำจัดวัชพืช
    - ตัดหญ้าโดยใช้เครื่องอย่างน้อยปีละ 2 ครั้ง หรือตัดเดือนละ 1 ครั้ง ขึ้นอยู่กับวัชพืชในสวนด้วย ควรทำในช่วงที่หญ้าไม่สูงและไม่แน่นเกินไป เพราะจะตัด

ได้ง่ายกว่า การพ่นสารกำจัดวัชพืชอาจทำได้ เมื่อไม่สามารถตัดวัชพืชได้ทัน หรือสภาพแวดล้อมไม่เหมาะสมที่จะตัดวัชพืชได้

- การดูแลหลังการติดลูก
    - จำเป็นต้องให้ความสำคัญด้านการระวังโรคและแมลง อาจใช้ไม้ค้ำป้องกันกิ่งหัก การแต่งทรงพุ่มให้เหลือเฉพาะกิ่งที่แข็งแรงทำให้สามารถรับน้ำหนักช่อผลได้ดีกว่า

(3) การเก็บเกี่ยว

- การเก็บเกี่ยวที่เหมาะสม คือ การใช้แรงงานคนที่มีประสบการณ์ ทำให้สามารถเก็บเกี่ยวได้อย่างมีประสิทธิภาพ ทั้งนี้การตัดแต่งกิ่งไม่ให้ต้นสูงเกินไปสามารถลดต้นทุนเรื่องแรงงาน และลดปัญหาการขาดแคลนแรงงานในฤดูการเก็บเกี่ยวได้ นอกจากนี้การทำสี โดยใช้ฮอร์โมนหวีทองฉีดพ่นก่อนเก็บเกี่ยว 15 - 30 วัน ทำให้ผิวของผลลำไยสวย ได้ราคามากขึ้น

6.2.4 ระบบการผลิตส้ม

(1) การเตรียมพื้นที่

- ที่ลุ่มมีการยกร่องเพื่อป้องกันน้ำท่วมขัง และที่ดอนมีการขึ้นแปลงเป็นเนินลูกฟูก

(2) การปลูก

- การเลือกพันธุ์ (ทุกกลุ่ม)
    - เป็นพันธุ์ที่ปลอดจากโรคที่สำคัญ ได้แก่ กรีนนิ่ง ทริสเตซ่า และโรครากเน่า-โคนเน่า คุณภาพตรงตามที่ตลาดต้องการและเหมาะสมกับสภาพดิน ฟ้าอากาศ
- ระยะปลูก
    - ที่ดอน ควรมีระยะปลูก 4 x 6 เมตร
    - ที่ลุ่มที่มีการยกร่อง ควรมีระยะปลูก 6 x 6 เมตร
- การปลูก
    - มีการรองก้นหลุมด้วยปุ๋ยหมักหรือปุ๋ยคอก
- ประธานกลุ่มสันมะม่วงเป็นผู้มีความรู้ค่อนข้างมากในการผลิตปุ๋ยหมัก ฮอร์โมนและน้ำหมักชีวภาพต่างๆ รวมทั้งมีการสังเกตและทดลองน้ำหมักชีวภาพเพื่อป้องกันและกำจัดโรคและแมลงในสวนส้มด้วยต้นเอง และนำมาให้ถ่ายทอดให้แก่เพื่อนสมาชิกและบุคคลที่สนใจ

(3) การดูแลรักษา

- การใส่ปุ๋ย
    - มีการวิเคราะห์ดิน 1-2 ครั้ง/ปี เพื่อหาอัตราปุ๋ยและสูตรที่เหมาะสม เพื่อลดต้นทุนการผลิต
- การกำจัดวัชพืช
    - มีการตัดหญ้าไม่ให้หญ้ารก ซึ่งเป็นแหล่งที่มีของโรคและแมลงศัตรูพืช หลังการตัดหญ้านำมาคลุมโคนต้นเพื่อเป็นปุ๋ยพืชสด (ทุกกลุ่ม)

- หว่านพืชคลุมหญ้า เช่น ถั่วพุ่ม แล้วตัดพร้อมกับหญ้าเป็นปุ๋ยบำรุงดิน และบางรายหว่านถั่วบราซิล (ทุกกลุ่มยกเว้นกลุ่มส้มสีทอง)

- การตัดแต่งกิ่ง
  - มีการตัดแต่งกิ่งอย่างสม่ำเสมอตั้งแต่เริ่มปลูกไปจนกระทั่งให้ผล (ทุกกลุ่ม)
  - การตัดแต่งกิ่งช่วงหลังเก็บเกี่ยวแล้วบำรุงดินด้วยปุ๋ยคอก ปุ๋ยหมัก หรือปุ๋ยเคมี และปรับสภาพดินโดยใช้โดโลไมท์ (ปรับค่า pH) (กลุ่มส้มวิถีไทย)
- โรคและแมลง
  - มีการตรวจแปลงอย่างสม่ำเสมอ สำรวจโรคและแมลง เพื่อการป้องกันและรักษาได้ทันถ่วงที (กลุ่มส้มวิถีไทย)
  - การฉีดยาผสมกันในชนิดที่เข้ากันได้เพื่อประหยัดเวลาและแรงงาน และแยกฉีดพ่นยาที่เข้ากันไม่ได้ เพราะถ้ายาเข้ากันไม่ได้ เช่น ยาที่เป็นกรดผสมกับยาที่เป็นด่างฤทธิ์จะกลายเป็นน้ำกับเกลือใช้แล้วจะไม่ได้ผล (กลุ่มส้มสีทอง)
  - ประธานกลุ่มส้มวิถีไทยเป็นผู้ผลิตส้มอินทรีย์มาตั้งแต่เริ่มปลูกได้รับการอบรมวิชาการเป็นหมอดินอาสาจากกรมวิชาการเกษตร ทำให้มีความรู้มากเรื่องการดูแลรักษาและบำรุงดิน เป็นที่ปรึกษาเรื่องการผลิตส้มอินทรีย์ให้กับสมาชิก เช่นการทำน้ำหมักเข้มข้นจากหอยเชอรี่ เพื่อกำจัดวัชพืชในสวน

(4) การเก็บเกี่ยวและจำหน่าย

- ไม่เก็บเกี่ยวผลผลิตก่อนสารเคมีที่ใช้ได้สลายตัวถึงระดับปลอดภัย โดยดูจากฉลากแนะนำ (กลุ่มส้มสีทอง)
- การจัดการในช่วงการขายผลผลิตจะพิจารณาจากความเหมาะสม เช่น ถ้าในช่วงเก็บเกี่ยวราคาส้มมีราคาสูง การเก็บเกี่ยวผลผลิตไปขาย จะคัดผลที่สุกได้ที่ไปขายก่อน ถ้าราคาส้มในช่วงที่เก็บเกี่ยวค่อนข้างต่ำ จะชะลอการเก็บเกี่ยวโดยจะยืดอายุส้มโดยการให้น้ำ ซึ่งสามารถยืดระยะเวลาเก็บเกี่ยวได้ประมาณ 1 เดือน (กลุ่มส้มสีทอง)
- เลือกเก็บลูกที่สุกจนได้ที่ มีความหวานไม่ต่ำกว่ามาตรฐาน อายุผลประมาณ 11 เดือน (กลุ่มส้มวิถีไทย)
- สมาชิกสหกรณ์เกษตรอินทรีย์ศรีเมืองฝางบางรายเป็นผู้มีความรู้มาก (จบปริญญาตรีวิทยาศาสตร์การอาหาร) มีการปลูกพืชหลากหลาย และสามารถพึ่งพาตนเองได้ โดยทำการผลิตส้มนอกฤดูเพื่อป้องกันความเสี่ยงด้านราคาและมีรายได้ตลอดทั้งปี ช่วงราคาต่ำจะขายผลผลิตเอง โดยไม่ผ่านพ่อค้าคนกลาง ซื้อยาหรือสารเคมีได้ถูกเนื่องจากเคยเป็นตัวแทนจำหน่ายปุ๋ยยามาก่อนรู้ช่องทางในการซื้อได้ในราคาถูกนำมาผสมเอง สามารถผลิตอาหารเสริมเองและมีการปลูกแก้วมังกรร่วมด้วยซึ่งช่วยให้มีรายได้เพิ่มขึ้น

6.2.5 หัตถกรรมพื้นบ้าน

(1) การพัฒนาบุคลากรและทรัพยากรมนุษย์

- มีการพัฒนาบุคลากรกลุ่มอยู่เสมอ ไม่ว่าจะเป็นการจัดฝึกอบรมเพิ่มทักษะที่กลุ่ม หรือการเข้าร่วมรับการฝึกอบรมต่างๆ ทำให้คณะกรรมการและสมาชิกมีทักษะในด้านต่างๆ เพิ่มขึ้น (ทุกกลุ่ม)

- การสร้างตัวแทนคนรุ่นใหม่ (กลุ่มดงป่าซาง)
    - การพัฒนาบุคลากรรุ่นใหม่เพื่อเสริมในหน้าที่ที่สำคัญ และเพื่อสืบทอดตำแหน่งต่างๆ ในอนาคต โดยเฉพาะบุคลากรด้านการตลาด
    - คัดเลือกกลุ่มเยาวชนฝึกฝนกับคณะกรรมการชุดปัจจุบัน และคัดเลือกเยาวชนที่มีทักษะในด้านต่างๆ นำไปพัฒนาต่อยอด

(2) การบริหารจัดการในลักษณะกลุ่มเครือข่าย

- การพัฒนาทักษะด้านการบริหารให้กับคณะกรรมการโดยแบ่งตามกิจกรรมของกลุ่ม และพัฒนาจนได้รูปแบบการบริหารงานที่เหมาะสม คือ การบริหารงานในลักษณะเครือข่าย
- เพื่อแก้ไขปัญหาคณะกรรมการไม่สามารถดูแลและบริหารจัดการการผลิตได้อย่างทั่วถึง
- แบ่งการบริหารการผลิตตามพื้นที่การผลิต โดยแต่ละกลุ่มเครือข่ายมีการตั้งคณะกรรมการในการบริหารจัดการของแต่ละกลุ่ม
- กลุ่มย่อยสามารถรับคำสั่งซื้อจากลูกค้าได้เอง แต่ต้องรับคำสั่งในการผลิตจากกลุ่มใหญ่เป็นหลัก ซึ่งการบริหารงานในลักษณะกลุ่มเครือข่าย ทำให้กลุ่มมีการบริหารงานที่คล่องตัวและสามารถดูแลคุณภาพผลิตภัณฑ์ได้อย่างทั่วถึง

(3) การพัฒนาด้านการผลิต

- มีการพัฒนาเทคนิคการผลิตทั้งในระดับสมาชิกที่ผลิต เช่น การทดลองหาวัตถุดิบใหม่ๆ ในการผลิต เพื่อสร้างสรรค์ผลิตภัณฑ์ใหม่ๆ อยู่เสมอ
- พัฒนาอุปกรณ์การผลิตในระดับกลุ่ม เพื่อให้เหมาะสม ประหยัด และสามารถแก้ปัญหาด้านการผลิตได้ โดยการผสมผสานความคิดสร้างสรรค์ ภูมิปัญญา ความรู้จากภายนอก

(4) การตลาด (กลุ่มดงป่าซางและกลุ่มผ้าทอไทลื้อ)

- มีลวดลายและสีของผ้าทอหลากหลายสำหรับตลาดเป้าหมายที่ชัดเจน
- มีการปรับรูปแบบเสื้อผ้าเข้ากับแฟชั่น ทำให้ผ้าทอเป็นที่ยอมรับของลูกค้าหลายวัย
- มีการส่งตัวแทนไปหาตลาดต่างพื้นที่ ทำงานในพื้นที่ต่างจังหวัด เช่น กรุงเทพฯ และเกาะสมุย (กลุ่มดงป่าซาง)

(5) การต่อยอดภูมิปัญญา

- การพัฒนาเทคนิค ตลอดจนอุปกรณ์การผลิตให้เหมาะสมกับการผลิตของกลุ่ม
- ตัวอย่างการพัฒนาอุปกรณ์การผลิต
    - เตาต้มเยื่อปอสาจากเดิมที่ใช้ฟืนเป็นเชื้อเพลิงและไม่มีปล่องควัน พัฒนาเป็นเตาต้มเยื้อสาที่ใช้แกลบเป็นเชื้อเพลิง มีปล่องควันและท่อระบายน้ำเสีย ซึ่งประหยัดต้นทุนค่าเชื้อเพลิงถึงร้อยละ 50 อีกทั้งลดมลพิษที่เกิดจากควันไฟจากการเผาไหม้ได้ดีกว่า เนื่องจากขี้เลื่อยจะมีการเผาไหม้ที่สมบูรณ์กว่า ซึ่งกลุ่มได้แนวคิดการพัฒนามาจากเตาต้มเยื่อปอสาแบบดั้งเดิมผนวกกับเตาต้มขนมจีนพื้นบ้าน

- เครื่องโม่สาแบบใบมีด เครื่องแบบเดิมใช้เวลานาน จึงได้พัฒนาเปลี่ยนจากฟันเฟืองเป็นใบมีด ซึ่งโม่ได้ละเอียดและใช้ระยะเวลาสั้นกว่ามาก โดยได้แนวคิดมาจากเครื่องปั่นน้ำผลไม้ที่มีใบมีดเป็นตัวปั่นและบดเนื้อผลไม้

6.2.6 อาหารแปรรูป

(1) การคัดเลือกวัตถุดิบ

- เลือกรับซื้อวัตถุดิบที่มีคุณภาพดีจากในชุมชนก่อน
- แยกราคารับซื้อตามคุณภาพของวัตถุดิบ
- เลือกใช้วัตถุดิบที่ดี แม้ไม่ใช้วัตถุดิบในชุมชนก็ตาม ทั้งนี้คำนึงถึงคุณภาพของวัตถุดิบและผลิตภัณฑ์ ซึ่งมุ่งเน้นถึงผลประโยชน์ของผู้บริโภคเป็นหลัก และมีส่วนสำคัญของชื่อเสียงของกลุ่มในระยะยาว
- คัดแยกคุณภาพวัตถุดิบ ไม่ปะปนกัน
- เน้นความสะอาดเป็นหลัก โดยใช้หลัก “ทำเหมือนกับเราทำกินเอง”

(2) การผลิต

- มุ่งสู่มาตรฐาน GMP (กลุ่มต้นผึ้ง)
- ผลิตโดยการนำภูมิปัญญาท้องถิ่นมาประยุกต์ใช้ เช่น การใช้วิธีทำเป็นผงด้วยแก๊ส ซึ่งมีต้นทุนต่ำ แทนการใช้เครื่อง spray dried (กลุ่มต้นผึ้ง)
- มีมาตรฐานของส่วนผสม แต่สามารถปรับใช้ตามคุณภาพของวัตถุดิบ
- มีแรงงานที่มีความชำนาญ ทดแทนได้ทุกตำแหน่ง

(3) การตลาด

- การเก็บรักษาผลิตภัณฑ์ก่อนจำหน่าย โดยจัดเก็บโดยติดฉลากระบุวันผลิต และชนิดของผลิตภัณฑ์โดยละเอียด

6.3 เวทีการบริการจัดการการตลาด

ผลการศึกษาที่นำเสนอในส่วนนี้ ได้มาจากการจัดเวทีแลกเปลี่ยนเรียนรู้ครั้งที่ 3 ซึ่งเป็นการแลกเปลี่ยนเรียนรู้ในด้านการบริหารจัดการการตลาดและการเงิน ในส่วนของการตลาดในนำเสนอผลจากการแลกเปลี่ยนและวิเคราะห์ตนเองของกลุ่ม/สหกรณ์ เกี่ยวกับสถานการณ์การตลาดของผลิตภัณฑ์ปัจจุบันและการบริหารจัดการการตลาดของตนเองที่กลุ่ม/สหกรณ์ปฏิบัติอยู่ รายละเอียดเป็นดังนี้

6.3.1 สถานการณ์และการบริหารจัดการการตลาดข้าว

(1) เป้าหมายการตลาดข้าวของกลุ่มตัวอย่างทั้ง 3 กลุ่ม มีเป้าหมายไปในทิศทางเดียวกัน คือ **เพื่อสร้างรายได้** ถึงแม้ว่าจะมุ่งเน้นการผลิตเพื่อบริโภคเป็นหลัก ที่เหลือจึงขาย แต่มีเพียงกลุ่มตัวอย่างเพียงกลุ่มเดียวที่สามารถเข้าสู่ระบบการตลาดแบบมีพันธะสัญญา คือ กลุ่มเกษตรยั่งยืนบ้านห้วยทรายที่มีการจำหน่ายข้าวอินทรีย์ให้กับสหกรณ์เกษตรอินทรีย์จังหวัดเชียงใหม่ในลักษณะมีพันธะสัญญา ซึ่งอีก 2 กลุ่มกลับเป็นการจำหน่ายตามท้องตลาดหรือพ่อค้ารับซื้อทั่วไป ซึ่งถึงแม้ว่ากลุ่มเกษตรอินทรีย์บ้านใหม่ราษฎร์บำรุงจะมีการผลิตข้าวในลักษณะข้าวอินทรีย์แต่กลุ่มยังไม่สามารถเข้าสู่ระบบตลาดผลิตภัณฑ์เกษตรอินทรีย์ได้ โดยสถานการณ์การตลาดข้าวในช่วงปี 49/50 เป็นที่พึงพอใจของเกษตรกรทุกกลุ่ม เนื่องจากราคารับซื้อข้าวมีราคาสูงขึ้น

(2) การกำหนดราคาข้าวในตลาดของกลุ่มตัวอย่างทั้ง 3 กลุ่ม ยังถูกกำหนดโดยผู้รับซื้อเป็นหลัก โดยมีราคาเพดานอยู่

(3) กลุ่มที่เข้าถึงตลาดเป้าหมาย เช่น ตลาดเกษตรอินทรีย์ จะสามารถลดขั้นตอนการตลาด และได้ราคาดีขึ้น

(4) การสร้างความแตกต่างด้านผลิตภัณฑ์ (Product Differentiation) เป็นสิ่งสำคัญสิ่งหนึ่งในระบบการตลาดข้าว เนื่องจากระบบตลาดแบบ Modern Trade มีบทบาทต่อตลาดปัจจุบันที่ผู้บริโภคมีทางเลือกมากขึ้น ผลิตภัณฑ์ (พันธุ์ข้าว) ที่ไม่มีความแตกต่าง ทำให้สินค้าไม่มีเอกลักษณ์ ซึ่งมีเพียงกลุ่มเกษตรยั่งยืนบ้านห้วยทราบเท่านั้น ที่ทำการผลิตข้าวหอมนิล ข้าวหอมแดงในระบบเกษตรอินทรีย์เพื่อจำหน่าย

(5) วิธีการตลาดของกลุ่มตัวอย่าง (กลุ่มเกษตรยั่งยืนบ้านห้วยทราย เป็นตัวอย่างการจัดการการตลาดที่ใช้กลยุทธ์ แม้ตลาดจะไม่กว้างนักก็ตาม)

- บรรจุภัณฑ์ 3 ขนาด (1 2 และ 5 กิโลกรัม)
- ออกร้านจำหน่ายสินค้า
- ประชาสัมพันธ์ตามสื่อต่างๆ เช่น วิทยุ แผ่นพับ ฯลฯ
- มีการรักษาสัญญากับลูกค้าว่าจะจำหน่ายให้ลูกค้าเพียงรายเดียว แสดงถึงความมีจริยธรรมทางการตลาดของกลุ่ม

(6) การสร้างภูมิคุ้มกันด้านการตลาดของกลุ่มตัวอย่าง

- การรวมกลุ่มการผลิตเพื่อสามารถทำการผลิตให้ได้ตามสัญญาการตลาด
- มีข้อตกลงในกลุ่มผลิตเพื่อสามารถผลิตได้ตามเป้าหมายการตลาด
- มีการทำสัญญาทางการตลาด หรือการทำการผลิตแบบมีพันธะสัญญาผูกพัน
- มีการตรวจสอบคุณภาพผลิตภัณฑ์จากภายในและภายนอกกลุ่ม
- มุ่งเน้นการปรับปรุง รักษาคุณภาพ และพัฒนาผลิตภัณฑ์

6.3.2 สถานการณ์และการบริหารจัดการการตลาดน้ำนมดิบ

(1) การตลาดน้ำนมดิบถูกควบคุมโดยนโยบายในระดับประเทศ โดยให้สหกรณ์ที่ผลิตน้ำนมดิบทำสัญญาซื้อขายกับบริษัทที่รับซื้อเพียง 1 ราย (โดยจะเลือกจากบริษัทที่ชำระเงินตรงเวลาและไม่กดราคาน้ำนม) ซึ่งเป็นมติร่วมกันของสหกรณ์โคนมทั่วประเทศ

(2) น้ำนมดิบมีมาตรฐานราคา โดยแบ่งเป็นเกรดของคุณภาพน้ำนม ซึ่งถูกกำหนดมาจากนโยบายระดับประเทศ

(3) น้ำนมดิบต้องมีการตรวจสอบโดยเครื่องตรวจสอบคุณภาพน้ำนมดิบของสหกรณ์แต่ละแห่งก่อนทำการรับซื้อ

(4) การพัฒนาคุณภาพการผลิตของฟาร์มโคนมจนได้รับมาตรฐาน GMP มีผลในการเพิ่มราคารับซื้อน้ำนมดิบของเกษตรกร

(5) มีการนำน้ำนมดิบที่แปรรูปเป็นนมโรงเรียนนำมาจำหน่ายในพื้นที่ ซึ่งเป็นการเพิ่มผลการดำเนินงานของสหกรณ์ และเป็นการช่วยเหลือบริษัทที่รับซื้อน้ำนมดิบจากสหกรณ์ทางหนึ่ง

(6) การสร้างภูมิคุ้มกันด้านการตลาดน้ำนมดิบ คือ

- การพัฒนาคุณภาพของน้ำนมดิบของเกษตรกรแต่ละรายให้ได้มาตรฐานดียิ่งขึ้น
- การรวมกลุ่มเป็นสหกรณ์เพื่อที่มีอำนาจต่อรองทางการตลาด

6.3.3 สถานการณ์และการบริหารจัดการการตลาดลำไย

(1) ราคาลำไยมีแนวโน้มลดลงหลังจากปี 2548 หน่วยงานที่เกี่ยวข้องมีการแก้ไขที่ล่าช้า

(2) เกษตรกรยังขาดทักษะความรู้ด้านการบริหารจัดการด้านการตลาด การตั้งราคา

(3) เกษตรกรเข้าถึงข้อมูลข่าวสารต่างๆ ด้านการตลาดได้ยาก เช่น ข้อมูลข่าวสารด้านราคารับซื้อ ซึ่งยังขาดหน่วยงานที่ทำหน้าที่ดูแลรับผิดชอบอย่างจริงจัง

(4) ปัญหาด้านการตลาดลำไย คือ ตลาดที่ไม่แน่นอน ราคาที่ไม่เป็นธรรม ราคาตกต่ำเนื่องจากผลิตมีมาก มาตรฐานคุณภาพที่ไม่ชัดเจน และจุดรับซื้อมีน้อยไม่เพียงพอกับจำนวนผลผลิตที่ออกสู่ตลาด

(5) แนวทางแก้ไข คือ ควรมีการประกันราคาลำไย ควรมีการจัดหาตลาดรับซื้อในราคายุติธรรม ควรหาตลาดรับซื้อลำไยสดที่มีการรับซื้อทุกวันทั้งในและนอกพื้นที่ การจัดตั้งตลาดคู่ค้าลำไย การเพิ่มการแปรรูปลำไย

(6) ภูมิคุ้มกันด้านการตลาดลำไย คือ การปลูกพืชให้มีความหลากหลายเพิ่มมากขึ้น เพื่อลดความเสี่ยงจากการขายลำไยเพียงอย่างเดียว

6.3.4 สถานการณ์และการบริหารจัดการการตลาดส้ม

(1) ส้มมีราคาถูก เนื่องจากผลผลิตออกสู่ตลาดมาก

(2) ราคารับซื้อถูกกำหนดโดยพ่อค้าคนกลาง ผู้ผลิตไม่สามารถกำหนดราคาเองได้

(3) การเข้าถึงตลาดเกษตรอินทรีย์ยังทำได้ยากและไม่ทั่วถึง ซึ่งมีเพียงผู้ผลิตส้มอินทรีย์บางรายเท่านั้นที่สามารถเข้าสู่ตลาดเฉพาะนี้ได้

(4) การรวมกลุ่มด้านการตลาดของผู้ผลิตส้มทำได้ยาก เนื่องจากผลผลิตของเกษตรกรแต่ละรายเก็บเกี่ยวไม่พร้อมกัน ทำให้การบริหารจัดการการตลาดในลักษณะกลุ่มไม่สะดวกเท่าที่ควร

(5) การสร้างภูมิคุ้มกันด้านการตลาด
- การผลิตส้มนอกฤดู สามารถจำหน่ายได้ในราคาที่สูงขึ้น
- การลดต้นทุนการผลิต เช่น การทำปุ๋ยน้ำหมักใช้เอง
- การปลูกพืชหลากหลายชนิดมากขึ้น เพื่อลดความเสี่ยงจากการผลิตส้มเพียงอย่างเดียว

6.3.5 สถานการณ์และการบริหารจัดการการตลาดหัตถกรรมพื้นบ้าน

(1) สถานการณ์การตลาดผลิตภัณฑ์ผ้าทอและผ้าปักในปัจจุบัน ได้รับผลกระทบจากสถานการณ์ทางการเมือง และนโยบายของทางภาครัฐเป็นอย่างมาก ส่งผลให้ตลาดค่อนข้างซบเซา เนื่องจากผู้บริโภคลดการใช้จ่ายลง

(2) กลุ่มที่จะประสบความสำเร็จด้านการตลาด ต้องมีองค์ประกอบของกลุ่มที่มีความเข้มแข็งและมีคณะกรรมการที่มีความสามารถด้านการตลาด โดยไม่คำนึงถึงการเป็นกลุ่มที่แท้จริงหรือกลุ่มประยุกต์ (คือ เป็น SMEs ก็ได้)

(3) ราคาปัจจัยการผลิตและต้นทุนค่าขนส่งมีแนวโน้มสูงขึ้น ในขณะที่ราคาสินค้าไม่สามารถปรับขึ้นได้เท่ากับต้นทุนที่เพิ่มขึ้น

(4) สินค้าผ้าทอ ผ้าปักของประเทศเพื่อนบ้านที่มีราคาถูกเข้ามาเป็นคู่แข่งเพิ่มมากขึ้น

(5) การสร้างภูมิคุ้มกันด้านการตลาด คือ
- การพัฒนาสินค้าใหม่อยู่ตลอดเวลา เช่น ลวดลายใหม่ เป็นต้น
- การทดลองตลาดก่อนที่จะทำการผลิตจริง
- มีการวางแผนด้านการตลาด และนำไปใช้ในการวางแผนการผลิตต่อไป
- การมีฉลาก หรือเครื่องหมายการค้าของกลุ่ม
- การมีใบรับรองมาตรฐานผลิตภัณฑ์
- การมีใบแนะนำสินค้า
- การมีมาตรการป้องกันการความเสี่ยงด้านการตลาด

6.3.6 สถานการณ์และการบริหารจัดการการตลาดอาหารแปรรูปพื้นบ้าน

(1) สถานการณ์การตลาดอาหารแปรรูปพื้นบ้านส่วนใหญ่มีความคล้ายคลึงกัน คือ ยังคงมีแนวโน้มที่ดี และสามารถขยายตลาดได้ในอนาคต เนื่องจากสินยังคงเป็นที่ต้องการของตลาด

(2) กลุ่มอาหารแปรรูปพื้นบ้านมีการผลิตผลิตภัณฑ์ที่หลากหลาย เพื่อลดความเสี่ยงทางการตลาด

(3) กลุ่มอาหารแปรรูปพื้นบ้านทุกกลุ่มมีมาตรฐานผลิตภัณฑ์รับรอง เช่น อย.

(4) การตั้งราคากำหนดโดยผู้ผลิตเป็นหลัก โดยคำนวณจากต้นทุนบวกกำไรที่คาดว่าจะได้รับ

(5) มีวิธีทำตลาด เช่น
- การมีบรรจุภัณฑ์หลากหลายขนาด
- มีการขายผ่านตัวแทนจำหน่าย
- มีการลด แถม และให้ชิม
- มีการใช้ตราสินค้า

(6) การสร้างภูมิคุ้มกัน คือ
- การไม่กู้ยืมเงิน ใช้เงินทุนของตนเองเป็นหลัก
- การผลิตผลิตภัณฑ์ที่หลากหลาย
- การไม่ผลิตเกินตัว เช่น ไม่ผลิตเกินความสามารถที่กลุ่มจะขายได้
- การมุ่งเน้นการใช้วัตถุดิบในพื้นที่
- การป้องกันความเสี่ยงด้านการตลาดโดยผลิตตามคำสั่งซื้อ

6.4 การเรียนรู้การบริหารจัดการผ่านการเล่นเกมจำลองสถานการณ์

เพื่อให้เกิดการเรียนรู้ความสำคัญของการบริหารจัดการธุรกิจตามหลักเศรษฐกิจพอเพียง โครงการวิจัยได้จัดเวทีเรียนรู้โดยการจำลองสถานการณ์และให้กลุ่มต่างๆ ทำกิจกรรมตามบทบาทที่ได้รับมอบหมาย (role play) ซึ่งทำให้ผู้เข้าร่วมการสวมบทบาทได้เรียนรู้ประเด็นสำคัญที่มองเห็นผลได้ด้วยตนเอง มีการตัดสินใจและสามารถสรุปบทเรียนได้ เกมจำลองธุรกิจมีขั้นตอนและวิธีการดังตารางที่ 6.1

ตารางที่ 6.1 ขั้นตอนการดำเนินการเรียนรู้ด้วย role play

ขั้นตอน	วิธีการ	อุปกรณ์/เครื่องมือ
1. ชี้แจงความสำคัญและวัตถุประสงค์ของกิจกรรม	แบ่งกลุ่มตามระบบการผลิต ตั้งชื่อกิจการ และอธิบายวิธีการเล่นเกม	แจกเงินสด, สมุดเงินฝาก, สมุดบัญชีต้นทุนสินค้า, ตัวอย่างสมุดโน้ต, เครื่องคิดเลขและใบสั่งซื้อ/เช่าพัสดุ
2.กิจกรรมกู้ยืม/ถอน	ให้ตัดสินใจถอนเงิน หรือเลือกกู้ยืมเงินจากแหล่งเงินกู้ทั้งในและนอกระบบ	สมุดเงินฝาก, สัญญากู้, เอกสารเงื่อนไขการกู้ยืม
3. กิจกรรมซื้อปัจจัยการผลิต	ให้ซื้อปัจจัยการผลิต พร้อมกับทำสัญญาซื้อขายกับร้าน "พอเพียง"	กระดาษสีต่างๆ, ไม้บรรทัด, ดินสอ, กรรไกร, เทปกาว, ลวดเย็บกระดาษ คัตเตอร์, เชือกผูกพัสดุ, ที่เจาะรูกระดาษ และแผ่นยางรองตัด
4. กิจกรรมผลิตสมุดโน้ต	ให้ดำเนินการผลิตสมุดโน้ต	ปัจจัยการผลิตที่แต่ละกลุ่มจัดซื้อ
5. กิจกรรมขายสินค้า	ให้แต่ละกลุ่มนำสมุดโน้ตที่ผลิตได้มาจำหน่ายให้แก่ร้านพอเพียง ที่เคยทำสัญญาซื้อขายกันไว้	สมุดโน้ตที่แต่ละกลุ่มผลิตเสร็จ และสัญญาซื้อขาย
6. สรุปผลการดำเนินงาน	1.สรุปผลการดำเนินงาน เปรียบเทียบและหาBest practices 2.นำเสนอตามประเด็นที่กำหนด คือ a. การตัดสินใจใช้แหล่งเงินทุน b. การวางแผนจัดซื้อปัจจัยการผลิต c. การวางแผนการผลิต d. รายได้ที่คาดว่าจะได้รับ และรายรับจริงที่เกิดขึ้น e. ปัญหา อุปสรรคและข้อผิดพลาด f. การจัดสรรกำไรจากการดำเนินงาน g. การบริหารหนี้สิน	1.สมุดบัญชีต้นทุนสินค้า 2.ปากกาเคมี 3.กระดาษปรู๊ฟ

ที่มา: จากเวทีแลกเปลี่ยนเรียนรู้ ครั้งที่ 3

กลุ่ม/สหกรณ์ที่เข้าร่วมโครงการวิจัยทั้ง 18 กลุ่ม ซึ่งจัดกลุ่มตามระบบการผลิตหลัก 6 กลุ่ม (เพื่อผลในการประเมินวิธีบริหารธุรกิจของกลุ่มการผลิตที่แตกต่าง) โดยมีสมมติฐานว่า ปัจจัย 2 ประการที่มีผลต่อวิธีการตัดสินใจคือการมีประสบการณ์มากในการดำเนินงานเชิงธุรกิจ และขนาดของการลงทุน

ตารางที่ 6.2 แสดงเป้าหมายการผลิตของแต่ละกลุ่ม ผลผลิตต่อจำนวนแรงงาน และการตัดสินใจพร้อมเหตุผลในการตัดสินใจเกี่ยวกับ (1) แหล่งเงินทุน (2) การจัดซื้อปัจจัยการผลิต (3) การวางแผนการผลิต (4) รายได้ที่คาดว่าจะได้รับโดยเปรียบเทียบกับรายได้ที่เกิดขึ้นจริง พร้อมทั้งเหตุผล (5) ปัญหาและอุปสรรค (6) การจัดสรรกำไร และ (7) การบริหารหนี้สิน

ตารางที่ 6.2 การจัดการและการตัดสินใจทางการเงินในการผลิตสมุดโน้ต

รายการ	บ.รวมใจ จำกัด (หัตถกรรม)	บ.พอประมาณ (อาหารแปรรูป)	บ.ร่วมใจสามัคคี (โคนม)	บ.กระดาษดี (ส้ม)	บ.รวมใจ (ข้าว)	บ.ลำไยทอง (ลำไย)
เป้าหมายการผลิต (เล่ม) **จำนวนที่ผลิตได้ (เล่ม : คน)**	**10** **10 : 10**	**5** **5 : 12**	**10** **11 : 8**	**4** **4 : 7**	**2** **2 : 9**	**12** **10 : 7**
1.การตัดสินใจใช้แหล่งเงินทุน	1.กู้จากธนาคาร ก เป็นเงิน 2,250 บาท เพราะดอกเบี้ยน้อย	1.เก็บเงินสดไว้ใช้ในยามฉุกเฉิน 2.กู้ธนาคาร ก เป็นเงิน 2,000 บาท เพราะดอกเบี้ยถูกและต้องการใช้วงเงินไม่เกิน 5,000 บาท **ไม่ถอนเงิน*	1.ดอกเบี้ยราคาถูก 2.ระยะเวลาการผลิตสั้น 3.มีเงินฝากในธนาคาร โอกาสกู้เงินง่าย (กู้ธนาคาร ก เป็นเงิน 2,000 บาท) *ตั้งใจผลิต 10 เล่มในระยะเวลาที่กำหนด จึงกู้เท่านี้	1.ประเมินต้นทุนการผลิต 2.เงินสดที่มี<u>สำรอง</u>ไว้ใช้<u>ฉุกเฉิน</u> - เงินสด 500 บาท - เงินฝาก 1,000 บาท - กู้จากธนาคาร ข 1,000 บาท เพราะเป็นลูกค้าของธนาคาร ข อยู่แล้ว	1.ไม่ใช้เงินกู้ *ไม่อยากเสี่ยง อยากใช้เงินที่มีทดลองทำก่อนตัดสินใจลงทุน	1.กู้จากธนาคาร ก 2,000 บาท รวมกับในบัญชี 1,000 บาท และเงินสด 500 บาท รวม 3,500 บาท *ตั้งใจกู้ธนาคาร ข แต่เห็นดอกเบี้ยสูงกว่า จึงเปลี่ยนมากู้ ธนาคาร ก
2.การวางแผนจัดซื้อปัจจัยการผลิต	1.ใช้ทุนของตนเองและกู้จากธนาคาร 2.วางแผนจัดซื้ออุปกรณ์และวัตถุดิบ *มีการซื้อปัจจัยการผลิตเปลี่ยนหลายครั้ง เพราะทุนไม่พอ(เอาของมาคืน)	1.กำหนดจำนวนสินค้าที่จะผลิต 2.ตรวจสอบราคาสินค้าและวัตถุดิบในการผลิต	1.วางแผนตามเวลาที่กำหนด 2.ซื้อตามจำนวนที่จะผลิต *ซื้อเทปกาวเพิ่มอีก 1 ม้วน	1.คำนวณจากต้นทุนการผลิต 2.ของบางอย่างไม่จำเป็นก็ไม่ต้องซื้อ 3.บางอย่างมีอยู่แล้วก็ไม่ซื้อ ไม่เช่า	1.มีการวางแผนคิดต้นทุนเล่มแรก + อุปกรณ์ เล่มต่อไปก็ไม่ต้องรวมอุปกรณ์ 2.มีฝ่ายจัดซื้อ + การเงิน	1.ต้นทุนในการผลิต 2.จัดซื้อวัตถุดิบตามจำนวนการผลิต

ตารางที่ 6.2 (ต่อ)

รายการ	บ.รวมใจ จำกัด (หัตถกรรม)	บ.พอประมาณ (อาหารแปรรูป)	บ.ร่วมใจสามัคคี (โคนม)	บ.กระดาษดี (ส้ม)	บ.รวมใจ (ข้าว)	บ.ลำไยทอง (ลำไย)
เป้าหมายการผลิต (เล่ม)	**10**	**5**	**10**	**4**	**2**	**12**
จำนวนที่ผลิตได้ (เล่ม:คน)	**10 : 10**	**5 : 12**	**11 : 8**	**4 : 7**	**2 : 9**	**10 : 7**
3.การวางแผนการผลิต	1.แบ่งหน้าที่ให้ทุกคนทำ และทำตามออเดอร์ *มีคนว่างงาน 3-4 คน	1.แบ่งหน้าที่ตามความถนัดของแต่ละบุคคล 2.ผลิตสินค้าตามความต้องการของลูกค้า *มีการว่างงานแอบแฝง (ครึ่งหนึ่ง)	1.วางระบบขั้นตอนการทำงาน 2.แบ่งงานทำตามแผน	1.เหมาะสมกับเวลา แรงงาน 2.เน้นคุณภาพ 3.ตรงเวลาและครบตามจำนวน	1.ดูลักษณะตัวอย่าง แบ่งหน้าที่ ตัดกระดาษ เย็บ ฯลฯ 2.มีการควบคุมคุณภาพ	1.จำนวนสินค้าที่จะผลิต 2.ผลิตสินค้าให้มีคุณภาพ 3.จัดแบ่งหน้าที่ในการทำงาน
4.รายได้ที่คาดว่าจะได้รับและรายรับจริงที่เกิดขึ้น	- คาดว่าจะขายได้ตามที่กำหนด - ขายได้จริง 12,050 บาท *สีปกผิด spec ทั้งหมด *ขายได้ 10 เล่ม ด้อยคุณภาพ 9 เล่ม	- คาดว่าจะได้รับ 1,300 บาท/เล่ม - รายรับจริง 1,200 บาท/เล่ม ผลิต 5 เล่ม ดังนั้นมีรายรับรวม 6,000 บาท *ด้อยคุณภาพ 2 เล่ม	- เป้าหมาย 10 เล่ม ราคาต่อเล่ม 1,300 บาท รวม 13,000 บาท - รับจริง 14,150 บาท *ผลิตได้ 11 เล่ม ด้อยคุณภาพ 3 เล่ม	- ได้ตรงตามที่คาดไว้ 5,200 บาท - กำไร 5,200 - 1,950 = 3,250 บาท *คุณภาพดีมาก	- คาดหวังรายได้ที่จะได้รับ 2,600 บาท - แต่มีรายได้น้อยกว่าที่คาดหวัง แต่มีกำไรเล็กน้อย (น้อยกว่าที่คาดหวัง) โดนหัก 200 บาท *สีของปกไม่ตรงตามตัวอย่าง *ตำแหน่งรูใส่เชือก	- เป้าหมาย 12 เล่ม เป็นเงิน 15,600 บาท - ขายได้ 10 เล่ม เป็นเงิน 12,400 บาท ถูกปรับ 600 บาท *ส่งไม่ครบ 2 เล่ม *ทั้งหมดไม่ได้คุณภาพตามกำหนด

ตารางที่ 6.2 (ต่อ)

รายการ	บ.รวมใจ จำกัด (หัตถกรรม)	บ.พอประมาณ (อาหารแปรรูป)	บ.ร่วมใจสามัคคี (โคนม)	บ.กระดาษดี (ส้ม)	บ.รวมใจ (ข้าว)	บ.ลำไยทอง (ลำไย)
เป้าหมายการผลิต (เล่ม) **จำนวนที่ผลิตได้ (เล่ม:คน)**	**10** **10 : 10**	**5** **5 : 12**	**10** **11 : 8**	**4** **4 : 7**	**2** **2 : 9**	**12** **10 : 7**
5.ปัญหา อุปสรรค และข้อผิดพลาดที่เกิดขึ้น	1.ซื้อการดาษผิดสี 2.ทำผิด spec **จัดซื้อปัจจัยการผลิตไม่ครบ เช่น ไม้บรรทัด คัตเตอร์ เป็นต้น*	1.ขาดความรอบคอบในการควบคุมการผลิต 2.ทำให้ราคาสินค้าถูกปรับลดลง	1.วัสดุอุปกรณ์ไม่ได้มาตรฐาน 2.ประสบการณ์การผลิต **ไม่ได้ตรวจสอบคุณภาพวัตถุดิบก่อน*	1.ไม่มีประสบการณ์ 2.ระยะเวลาจำกัด	1.ความไม่ละเอียด 2.ความใจร้อน 3.ไม่มีปัญหาเรื่องทุน วัตถุดิบ เพราะทำน้อยไม่เกินกำลัง 4.แรงงานในกลุ่ม ไม่ต้องจ้าง ลดต้นทุน	1.มีการวางแผนผิดพลาด 2.จัดตำแหน่งผู้ผลิตไม่ตรงตามความสามารถ (ใช้คนไม่ตรงกับงาน) 3.ให้เวลาทำงานน้อยไป
6.การจัดสรรกำไรจากการดำเนินงาน	1.เก็บไว้เป็นทุน หักใช้หนี้	1.คิดจากต้นทุนในการผลิต	1.ทุนสำรอง 2.ปันผลตามหุ้นไม่เกิน 10% 3.โบนัส	1.เป็นทุนดำเนินการต่อไป 50% 2.จัดสรรให้สมาชิก 30% 3.นำไปฝากธนาคาร 20% (ทุนสำรอง)	1.ยังไม่มีแผน เพราะเป็นขั้นทดลองทำ เผื่อจะได้ต้นทุน เวลาที่ต้องใช้ถ้ารู้รายละเอียดจึงจะมีแผนจัดสรรสวัสดิการกลุ่มตามลำดับ เช่น การปันผลตามหุ้น เป็นต้น	1.จัดสรรกำไรตามหุ้น 2.จัดสรรกำไรตามสวัสดิการ 3.จัดสรรสมทบทุน
7.การบริหารหนี้สิน	1.จัดสรรใช้หนี้ตามสัญญา	1.นำกำไรจากการขายสินค้าไปชำระหนี้สินตามที่กำหนดไว้	1.ไปชำระหนี้สินตามเวลากำหนด	1.กู้เงินมาลงทุน เก็บเงินสดที่มีอยู่ไว้เป็นทุนสำรอง 2.วางแผนใช้เงินไม่ให้เกินจำนวน	1.ไม่มีหนี้	1.ใช้หนี้กู้มาจากธนาคาร พร้อมดอกเบี้ย - เงินต้น 2,000 บาท - ดอกเบี้ย 100 บาท

หมายเหตุ: ทุกกลุ่มมองเห็น ต้นทุนเงินสดที่ต้องจ่าย แต่ไม่ได้คำนึงถึงค่าใช่จ่ายทางการตลาดและการดำเนินงาน และทุกกลุ่มไม่ได้คำนึงถึงสวัสดิการสังคม

ที่มา: เวทีแลกเปลี่ยนเรียนรู้ระบบการผลิตตามวิถีเศรษฐกิจพอเพียง ครั้งที่ 3, วันที่ 26 เมษายน 2550

ผลการตัดสินใจเลือกแหล่งเงินกู้ที่มีดอกเบี้ยต่ำรวม 6 กลุ่ม และมีเพียงกลุ่มเดียวที่เก็บเงินทุนของตนเองไว้เป็นเงินสำรองยามฉุกเฉิน ในขณะที่กลุ่มผลิตข้าวไม่ประสงค์จะกู้ และตั้งใจผลิตเพื่อทดลองเพียง 2 เล่ม โดยใช้แรงงาน 9 คน ทั้งนี้เพื่อลดความเสี่ยงทั้งปวง จะสังเกตเห็นว่ามีกลุ่มโคนมและลำไยซึ่งตั้งเป้าหมายการผลิตไว้สูงกว่าจำนวนแรงงานที่มีอยู่ (ทั้งสองกลุ่มนี้มีกลุ่มย่อยที่มีความก้าวหน้าในด้านธุรกิจค่อนข้างสูงอยู่ด้วย) การบริหารวัตถุดิบและการผลิตของกลุ่มโคนมมีระบบเช่นเดียวกับกลุ่มลำไย และผลจากการดำเนินงานปรากฏว่ากลุ่มโคนมผลิตได้เกินเป้าหมาย ในขณะที่กลุ่มลำไยผลิตได้ต่ำกว่าเป้าหมายเล็กน้อย แต่วัดสัดส่วนต่อแรงงานแล้วใกล้เคียงกับกลุ่มโคนม ส่วนกลุ่มอื่นๆ ผลิตได้ตามเป้าหมาย แต่ในสัดส่วนต่อแรงงานที่ต่ำกว่า 2 กลุ่มแรก (หรือต่ำกว่ามาก)

ต้นทุนการผลิตและกำไรจากการผลิตของกลุ่มโคนมสูงที่สุด คือมีกำไร 10,045 บาท ตามด้วยกลุ่มลำไย 8,550 บาท (ตารางที่ 6.3) และกำไรต่อคนใกล้เคียงกัน ในขณะที่กลุ่มข้าวมีกำไรรวมน้อยที่สุดเนื่องจากเป็นการทดลอง การที่กลุ่มโคนมมีผลการดำเนินการดีที่สุดนั้น พอจะสรุปได้ดังนี้

- มีการจัดการและการตัดสินใจทางการเงินที่ดี (การวางแผนการใช้แหล่งทุน การวางแผนจัดซื้อปัจจัยการผลิตและการจัดสรรผลกำไร) เป็น Best practices ในด้านการเงิน
- มีการจัดการที่ดีในทุกๆ ด้านนำไปสู่การมี Economy of speed (ตามแนวทางเศรษฐกิจพอเพียง)
- มีบุคลากรที่มีความรู้ด้านการเงินและการจัดการด้านการผลิตที่ดี
- ความมีส่วนร่วมของสมาชิกทุกคนภายในกลุ่ม

จากการจัดปฏิบัติการนี้ สามารถวิเคราะห์ประเด็นการจัดการและการตัดสินใจในการบริหารจัดการครบวงจรของธุรกิจ (ยกเว้นการตลาด) ของกลุ่ม/สหกรณ์ ให้เป็นประโยชน์ต่อการเรียนรู้ถึงกระบวนการคิดของกลุ่มตัวอย่างโดยผูกโยงกับหลักเศรษฐกิจพอเพียงได้ดังภาพที่ 6.4 และรายละเอียดดังนี้

1. การตัดสินใจใช้แหล่งเงินทุน กิจการจะเลือกจากแหล่งเงินกู้ที่มีอัตราดอกเบี้ยต่ำเป็นหลัก แต่ก็มีบางกิจการที่ใช้เงินทุนของตนเองผลิตสินค้าทดลองตลาดก่อนที่จะตัดสินใจลงทุนจริง (ใช้เหตุผลในการลงทุน)

2. การวางแผนการซื้อปัจจัยการผลิต พบว่าเกือบทุกกลุ่มมีการวางแผนการจัดซื้ออุปกรณ์และวัตถุดิบ โดยคำนวณจากราคาปัจจัยการผลิตที่จะนำมาผลิตเป็นสินค้าตามจำนวนที่ต้องการผลิต (มีการใช้ความรู้)

3. การวางแผนการผลิต ซึ่งพบว่า กลุ่มส่วนใหญ่มีการวางแผนขั้นตอนการทำงานเพื่อผลิตสินค้าให้ได้ตามความต้องการของลูกค้า โดยแบ่งหน้าที่ให้ทุกคนทำงานตามความถนัดของแต่ละคน

4. รายได้ที่คาดว่าจะได้รับและรายรับจริงที่เกิดขึ้น เมื่อพิจารณาจากเป้าหมายการผลิต พบว่า เกือบทุกกลุ่มผลิตสินค้าได้ตรงตามเป้าหมายการผลิตที่คาดไว้ แต่คุณภาพที่ได้ต่ำกว่าข้อสัญญา ทำให้รายได้ที่คาดว่าจะได้รับต่ำกว่าที่คาดหวังไว้

5. การจัดสรรกำไรจากการดำเนินงาน พบว่า เกือบทุกบริษัทมีการวางแผนจัดสรรกำไรที่ได้รับส่วนหนึ่งไว้สำหรับเป็นทุนในการดำเนินงานต่อไป และจัดสรรส่วนหนึ่งไว้สำหรับปันผลให้สมาชิก แต่จากข้อสังเกตพบว่าทุกกิจการไม่ได้คำนึงถึงผลตอบแทนที่ให้กับชุมชนหรือสังคม (มีความเป็นไปได้ที่เวลาน้อยทำให้ผู้เล่นไม่มีเวลาคิดนอกโจทย์)

6. การบริหารหนี้สิน พบว่า เกือบทุกบริษัทมีแผนในการนำกำไรที่ได้จากการดำเนินงาน ไปชำระหนี้ตามระยะเวลาที่กำหนดพร้อมดอกเบี้ย

ภาพที่ 6.4 ความสามารถในการบริหารจัดการตามหลักเศรษฐกิจพอเพียง

ผลการปฏิบัติการได้พิสูจน์สมมติฐานข้างต้นว่า กลุ่มซึ่งมีประสบการณ์การดำเนินธุรกิจอย่างมีแบบแผน และมีขนาดธุรกิจที่ใหญ่กว่ามีความสามารถในการบริหารจัดการได้ดีกว่ากลุ่มที่มีธุรกิจขนาดเล็กและมีประสบการณ์น้อย ทำให้ขาดการคิดเป็นระบบและรวดเร็วเพียงพอ ความมีเหตุผลซึ่งแต่ละกลุ่มล้วนมีเหตุผลที่เข้าใจได้ แต่การมีประสบการณ์และฐานความรู้ของกลุ่มย่อยในกลุ่มโคนมและลำไยมีผลอย่างมากต่อการนำสมาชิกในกลุ่มไปสู่การตัดสินใจอย่างได้ผล ความแตกต่างของผลลัพธ์ยังเกิดจากปัจจัยอื่นๆ เช่น ความสามารถในการใช้เหตุผลเลือกแหล่งทุน การเลือกเป้าหมายการผลิตต่ำเกินไป (ยกเว้นกลุ่มข้าว) จึงทำให้มีแรงงานแอบแฝงในขั้นตอนการผลิตแสดงถึงการขาดการวางแผนที่ดี และปัญหาที่พบมากที่สุดคือขั้นตอนการวางแผนใช้เงินทุนในการจัดซื้อปัจจัยการผลิต

อย่างไรก็ตามทุกกลุ่มที่ได้ร่วมกิจกรรมการเรียนรู้ ได้เล็งเห็นความสำคัญของการวางแผนการใช้เงินทุนเพื่อจัดซื้อปัจจัยการผลิตการตรวจสอบคุณภาพวัตถุดิบ และคำนึงถึงความเสี่ยงที่อาจเกิดขึ้นจากราคาขายสินค้า จากการผลิตที่ผิดพลาด และกลุ่มส่วนใหญ่เห็นความสำคัญของการจัดทำบัญชีที่สามารถชี้ให้เห็นผลการดำเนินงานที่แท้จริงของตนเอง

โดยสรุป การจัดการและการตัดสินใจในธุรกิจจำลองของกลุ่มตัวอย่างนี้ เมื่อประเมินตามหลักเศรษฐกิจพอเพียงแล้วพบว่า ทุกกลุ่มมีความระมัดระวังในการตัดสินใจตามแนวทางปฏิบัติตามหลักปรัชญาเศรษฐกิจพอเพียงค่อนข้างสูง จุดอ่อนที่สำคัญและเห็นได้อย่างชัดเจนคือการขาดความรู้ในชิงบริหารจัดการ (ภาพที่ 6.4) ข้อสรุปนี้จึงมีความสำคัญอย่างยิ่งต่อการกำหนดยุทธศาสตร์การพัฒนากลุ่มเกษตรกร/วิสาหกิจชุมชนในอนาคต

ตารางที่ 6.3 สรุปผลการดำเนินกิจกรรมธุรกิจผลิตสมุดโน้ต

รายการ	หัตถกรรม	อาหารแปรรูป	โคนม	ส้ม	ข้าว	ลำไย
1. ต้นทุนค่าใช้จ่ายในการผลิต (บาท)						
1.1 ต้นทุนวัตถุดิบ	2,750	1,500	3,000	1,250	750	2,850
1.2 ต้นทุนค่าแรงในการผลิต (50 X .....เล่ม)	500	250	550	200	100	500
1.3 ค่าใช้จ่ายอื่นๆ ด้านการผลิต						
1.3.1 ค่าใช้จ่ายวัสดุสิ้นเปลือง	50	50	100	50	100	50
1.3.2 ค่าเช่าปัจจัยการผลิต	200	300	300	350	100	300
1.3.3 ค่าไฟฟ้า (5 X.....เล่ม)	50	25	55	20	10	50
2. ค่าใช้จ่ายในการดำเนินงาน (บาท)						
2.1 ค่าใช้จ่ายทางการตลาด (50 บาท/เดือน)	50	50	50	50	50	50
2.2 ค่าใช้จ่ายในการดำเนินงาน (50 บาท/เดือน)	50	50	50	50	50	50
ต้นทุนสินค้าขายรวม (บาท)	**3,650**	**2,225**	**4,105**	**1,970**	**1,160**	**3,850**
จำนวนสมุดโน้ตที่ผลิตได้ (เล่ม : คน)	10 เล่ม : 10 คน	5 เล่ม : 12 คน	11 เล่ม : 8 คน	4 เล่ม : 7 คน	2 เล่ม : 9 คน	10 เล่ม : 7 คน
ต้นทุนเฉลี่ยต่อเล่ม (บาท)	**365.00**	**445.00**	**373.18**	**492.50**	**580.00**	**385.00**
ราคาที่ขายได้ (บาทต่อเล่ม)	**1,205**	**1,200**	**1,286**	**1,300**	**1,250**	**1,240**
รายได้รวม (บาท)	**12,050**	**6,000**	**14,150**	**5,200**	**2,500**	**12,400**
กำไร / ขาดทุน (บาท)	**8,400**	**3,775**	**10,045**	**3,230**	**1,340**	**8,550**
กำไรเฉลี่ยต่อคน (บาท)	**840**	**315**	**1,256**	**461**	**149**	**1,221**
แหล่งทุน (บาท)	3,750	3,500	3,500	2,500	1,500	3,500
เงินสด	500	500	500	500	500	500
เงินออม	1,000	1,000	1,000	1,000	1,000	1,000
เงินกู้	2,250	2,000	2,000	1,000	-	2,000
หนี้สินต่อส่วนของเจ้าของ (Debt/Equity)	**0.26**	**0.40**	**0.21**	**0.27**	**-**	**0.24**
ทุนหมุนเวียนสุทธิ (Working Capital)	**6,250**	**3,050**	**7,440**	**2,760**	**1,680**	**6,200**

ที่มา : เวทีแลกเปลี่ยนเรียนรู้ระบบการผลิตตามวิถีเศรษฐกิจพอเพียง ครั้งที่ 3, วันที่ 26 เมษายน 2550

6.5 ประเด็นสะท้อนเศรษฐกิจพอเพียงของสินค้า และวิธีปฏิบัติที่ดี/เป็นเลิศจำแนกตามระบบผลิตจากเวทีแลกเปลี่ยนเรียนรู้

6.4.1 ระบบข้าว

- **ประเด็นสะท้อนเศรษฐกิจพอเพียง**
  1) การคัดเลือกเมล็ดข้าวพันธุ์ดี เป็นวิธีปฏิบัติเบื้องต้นที่ไม่ควรละเลยในการนำไปสู่ผลผลิตที่ดี
  2) การสร้างความแตกต่างด้านผลิตภัณฑ์ (Product Differentiation) เป็นสิ่งสำคัญสิ่งหนึ่งในระบบการตลาดข้าว เนื่องจากระบบตลาดแบบ Modern Trade มีบทบาทต่อตลาดปัจจุบันที่ผู้บริโภคมีทางเลือกมากขึ้น เช่น การผลิตข้าวอินทรีย์ การเลือกปลูกข้าวพันธุ์ที่แตกต่าง (ข้าวหอมนิล) และพยายามสร้างอัตลักษณ์ของตนเอง
- **วิธีปฏิบัติที่ดี/เป็นเลิศ**

  การสร้างความมั่นคงด้านการตลาดโดยการทำการตลาดแบบมีพันธะสัญญา (กลุ่มเกษตรกรยั่งยืนบ้านห้วยทรายทำสัญญาการตลาดกับสหกรณ์เกษตรอินทรีย์ภาคเหนือ)

6.4.2 ระบบส้ม

- **ประเด็นสะท้อนเศรษฐกิจพอเพียง**
  1) การหาตลาดกลุ่มเป้าหมายเฉพาะ (Niche Market) เป็นสิ่งจำเป็นโดยเฉพาะตลาดส้มอินทรีย์ ซึ่งต้องมีความสามารถเพียงพอ
  2) การปลูกพืชที่หลากหลายเพิ่มขึ้น เพื่อไม่อิงรายได้จากการปลูกส้มเชิงเดี่ยวเพียงอย่างเดียว
  3) ความพยายามลดการใช้สารเคมีจนถึงการผลิตแบบเกษตรอินทรีย์
- **วิธีปฏิบัติที่ดี/เป็นเลิศ**
  1) การหาตลาดกลุ่มเป้าหมายเฉพาะ (Niche Market) โดยเฉพาะตลาดส้มอินทรีย์ ทำให้ได้ราคาที่สูงขึ้น
  2) พยายามพึ่งพาตนเอง เนื่องจากต้นทุนการผลิตสูงแต่ขายได้ในราคาถูก โดยการมุ่งเน้นที่จะได้รับใบรับรองเกษตรอินทรีย์ เพื่อให้ขายได้ในราคาสูงขึ้นและเป็นการลดต้นทุนการผลิตจากเดิม (แบบใช้สารเคมี) และ บางกลุ่ม เช่น กลุ่มวิสาหกิจชุมชนส้มสีทองของอำเภอทุ่งช้าง จังหวัดน่าน จะนำวิธีการผลิตแบบอินทรีย์ เช่น การใช้ปุ๋ยหมัก น้ำหมักชีวภาพ มาใช้ผสมผสานในการผลิตมากขึ้นเพื่อช่วยลดต้นทุนการผลิตสารเคมีลง รวมทั้งการผลิตแบบอินทรีย์จะนำมาซึ่งความยั่งยืนในอนาคต
  3) การปลูกพืชอื่นแซม หรือ ปลูกพืชให้มีความหลากหลาย เพื่อป้องกันความเสี่ยงจากราคาส้มเพียงอย่างเดียว
  4) การรวมกลุ่มกันขายส้มอินทรีย์ เช่น กลุ่มวิสาหกิจชุมชนพืชผักไร้สารพิษบ้านสันมะม่วง และ กลุ่มวิสาหกิจชุมชนเกษตรออร์แกนิค ทำให้ขายได้ในราคาสูงขึ้น และ

การรวมกลุ่มกันขายจะทำให้มีปริมาณผลผลิตมากพอที่จะต่อรองทำสัญญาซื้อขายกับพ่อค้าได้

5) ความพยายามในการพัฒนาความรู้ด้านการผลิตส้มอินทรีย์เป็นสิ่งสำคัญ ในเรื่องการดูแลรักษา การใช้ปุ๋ยหมักและน้ำหมักที่เหมาะสมจะมีผลต่อลักษณะและคุณภาพผลผลิตส้มที่ได้ ถ้าการปฏิบัติไม่ดีพอจะทำให้ได้ผลผลิตที่มีขนาดเล็ก ผิวไม่สวย ไม่ดึงดูดใจลูกค้าแม้ว่าจะเป็นส้มอินทรีย์ ทำให้ขายได้ในราคาต่ำกว่าส้มเคมี เช่น เกษตรกรบางรายของสหกรณ์เกษตรอินทรีย์ศรีเมืองฝาง อย่างไรก็ตามในปัจจุบันเกษตรกรยังมีความรู้ไม่เพียงพอ และแสวงหาความรู้อย่างต่อเนื่อง
6) จากห้องการเงิน สะท้อนให้เห็นแนวคิดเรื่องการวางแผนการผลิตโดยคำนึงถึงความเหมาะสมด้านเวลาและแรงงาน และผลผลิตที่ได้ต้องมีคุณภาพ ครบตามคำสั่งซื้อ ซึ่งจะส่งผลดีในระยะยาวในเรื่องความเชื่อถือด้านคุณภาพและการปฏิบัติตามสัญญา

6.4.3 ระบบลำไย

1) การถ่ายทอดความรู้ในองค์กร

กลุ่มปุ๋ยหมักอินทรีย์ชีวภาพหนองโป่งพัฒนาให้ความสำคัญกับการถ่ายทอดความรู้ในองค์กรเป็นอย่างมาก กลุ่มมองว่าเงื่อนไขของความรู้เป็นสิ่งที่จะขับเคลื่อนกิจกรรมของกลุ่มได้ในระยะยาวท่ามกลางความก้าวหน้าอย่างรวดเร็วของเทคโนโลยีในปัจจุบัน ดังนั้นหลังจากเข้าร่วมการอบรม การประชุม หรือแม้แต่การรับรู้ข้อมูลข่าวสารจากสื่อต่างๆ ความรู้จากกิจกรรมดังกล่าวก็จะถูกถ่ายทอดสู่สมาชิกในองค์กร โดยเฉพาะอย่างยิ่งคณะกรรมการดำเนินงาน ผ่านการประชุมเฉพาะกิจที่สมาชิกเต็มใจให้ความร่วมมือเป็นอย่างดี ซึ่งบ่งชี้ว่ากลุ่มได้ให้ความสำคัญกับการพัฒนาบุคลากรและความเท่าเทียมกันภายในองค์กรในเรื่องของการรับรู้ข้อมูลข่าวสาร

2) การบริหารจัดการเรื่องตลาดคู่ค้า

สหกรณ์ผู้ผลิตและตลาดกลางดอยเต่า จำกัด ได้รวมตัวกันเพื่อสร้างตลาดกลางหรือตลาดคู่ค้าเพื่อเปิดโอกาสให้พ่อค้าสามารถเจรจาซื้อขายกับกลุ่มผู้ผลิตลำไยโดยตรง ซึ่งการดำเนินกิจกรรมดังกล่าวจำเป็นต้องมีความรู้ในเรื่องตลาด ทำให้สามารถนำความรู้มาใช้ได้อย่างเหมาะสม เพื่อสร้างภูมิคุ้มกันให้ตัวเอง นอกจากนี้ตลาดคู่ค้ายังเป็นพื้นที่ที่พยายามสร้างความยุติธรรมระหว่างผู้ซื้อและผู้ขาย เพื่อลดความเสี่ยงจากการกดราคา รวมไปถึงป้องกันการปลอมปนสินค้าที่ไม่มีคุณภาพอีกด้วย

6.4.4 ระบบโคนม

ประเด็นด้านการตลาด ซึ่งวิเคราะห์จากเวทีการบริหารจัดการธุรกิจชุมชนด้านการบริหารการตลาด รวมถึงผลจากการระดมความคิดเห็นของกลุ่มผู้เลี้ยงโคนม แม้จะพบว่าตลาดน้ำนมดิบในประเทศจะถูกควบคุมโดยภาครัฐ มีการกำหนดมาตรฐานราคาตามคุณภาพน้ำนม การส่งเสริมให้เกิดมาตรฐานฟาร์ม (GMP) โดยใช้ราคารับซื้อที่สูงขึ้นเป็นสิ่งจูงใจ รวมถึงมีการรวมกลุ่มผู้เลี้ยงโคนมทั้งในระดับภูมิภาคและระดับประเทศ ที่ส่งผลต่อความเข้มแข็งโดยรวม สามารถต่อรองด้านราคาได้ในระดับหนึ่ง (มีราคาประกัน) ซึ่งนับว่าเป็นภูมิคุ้มกันแก่เกษตรกรผู้เลี้ยงโคนมได้แต่ก็เป็นเพียงในระดับหนึ่ง อย่างไรก็ตามปัญหาที่เกษตรกรผู้เลี้ยงโคนมเล็งเห็นเหมือนกัน คือ ต้นทุนการผลิตน้ำนมที่สูงขึ้นโดยเฉพาะต้นทุนอาหารข้น การมองเห็นปัญหา

ซึ่งเกิดจากการวิเคราะห์ตนเองโดยใช้เหตุผล ได้นำไปสู่การหาแนวทางในการลดและแก้ปัญหาร่วมกัน อาทิ การปรับปรุงพันธุ์โคนมให้มีคุณภาพ การควบคุณภาพน้ำนมดิบโดยการทำมาตรฐานฟาร์ม (GMP) ความพยายามลดต้นทุนค่าขนส่งโดยเปลี่ยนจากการใช้น้ำมันดีเซลเป็นน้ำมันแก๊สโซฮอล์ การคัดทิ้งโคด้อยคุณภาพออกจากฟาร์ม รวมถึงการจัดทำบัญชีฟาร์ม แนวทางเหล่านี้ได้แสดงให้เห็นถึงการพยายามใช้องค์ความรู้เข้ามาแก้ปัญหาเพื่อเสริมสร้างภูมิคุ้มกันให้ดีขึ้น นอกจากนี้ยังมีข้อเสนอในการปลูกจิตสำนึกให้มีความซื่อสัตย์สุจริต และความขยันอดทนในการประกอบอาชีพเลี้ยงโคนม ซึ่งแสดงให้เห็นถึงการมีคุณธรรมในการประกอบอาชีพ

ประเด็นการบริหารการเงิน ซึ่งวิเคราะห์จากเวทีแลกเปลี่ยนเรียนรู้ด้านการบริหารการเงิน พบว่า ระบบการผลิตโคนมซึ่งดำเนินกิจกรรมในนามของบริษัทร่วมใจสามัคคี เป็นตัวแทนของระบบการผลิตที่เป็น best practices ของกิจกรรมจำลองผลิตสมุดโน้ต ทั้งนี้จากผลการดำเนินงานดีที่สุด อันเกิดจากการจัดการและการตัดสินใจทางการเงินที่ดี ตั้งแต่การวางแผนการใช้แหล่งทุน (เป้าหมายการผลิตที่สอดคล้องกับแผนการกู้ยืมที่แสดงให้เห็นถึงความพอประมาณ) การวางแผนจัดซื้อและจัดการกับปัจจัยการผลิตที่มุ่งประหยัดต้นทุนแสดงให้เห็นการใช้ความรู้ในการจัดการ นอกจากนี้การวางแผนการผลิตที่ดีในทุกๆ ด้าน ได้นำไปสู่การมี Economy of speed (ตามแนวทางเศรษฐกิจพอเพียง) ทั้งนี้ปัจจัยสำคัญต่อความสำเร็จยังประกอบด้วยการมีบุคลากรที่มีความรู้ความสามารถทั้งในด้านการเงิน การวางแผนการผลิต รวมถึงการมีส่วนร่วมของสมาชิกทุกคนในกลุ่ม ด้วยเช่นกัน

6.4.5 ระบบหัตถกรรม

- **ประเด็นสะท้อนเศรษฐกิจพอเพียง**
  1) การประยุกต์ใช้อัตลักษณ์ของสินค้าในด้านการตลาด เป็นสิ่งจำเป็นของกลุ่มหัตถกรรม ซึ่งต้องใช้ให้ถูกต้องและตรงกับกลุ่มลูกค้าเป้าหมาย (กลุ่มผ้าปักชาวเขาบ้านปางค่า นำลวดลายผ้าปักและความหมายของลายผ้าปักเป็นสื่อในการเข้าถึงกลุ่มลูกค้า)
  2) การหาตลาดกลุ่มเป้าหมายเฉพาะกลุ่ม และการสร้างฐานการตลาดในพื้นที่หรือในชุมชนเป็นสิ่งที่สามารถสร้างภูมิคุ้มกันให้กับกลุ่มในภาวะเศรษฐกิจชะลอตัว
  3) การมีผลิตภัณฑ์ที่หลากหลาย ทั้งรูปแบบและประโยชน์ใช้สอย เพื่อสนองความต้องการที่หลากหลายของลูกค้า และสามารถปรับเปลี่ยนตามความต้องการของลูกค้าโดยยังคงเอกลักษณ์ของตนเองอยู่ (กลุ่มทอผ้าไทลื้อบ้านเฮี้ย มุ่งเน้นผลิตภัณฑ์แปรรูปเพิ่มมากขึ้น เนื่องจากภาวะตลาดผ้าทอในลักษณะผ้าชิ้นมีการชะลอตัว โดยยังคงมุ่งเน้นการผลิตผ้าทอและผลิตภัณฑ์แปรรูปที่ใช้วัตถุดิบจากธรรมชาติเป็นหลัก)
  4) การป้องกันความเสี่ยงด้านการตลาดโดยการทำสัญญาหรือข้อตกลงทางการค้า เช่น การวางเงินมัดจำการผลิต และการโอนเงินก่อนส่งมอบสินค้า (กลุ่มผ้าปักชาวเขาบ้านปางค่า)
  5) การให้ความสำคัญกับความเข้มแข็งขององค์กร และการมีส่วนร่วมของสมาชิกเป็นพื้นฐานที่จะทำให้กลุ่มสามารถดำรงอยู่ได้อย่างยั่งยืน
  6) การประชาสัมพันธ์ในหลากหลายรูปแบบเพื่อไปถึงยังกลุ่มลูกค้าเป้าหมายเป็นอีกปัจจัยหนึ่งของความสำเร็จของกลุ่มผู้ผลิตหัตถกรรม

- **วิธีปฏิบัติที่ดี/เป็นเลิศ**

  การสร้างตลาดในพื้นที่ (กลุ่มทอผ้าไทลื้อบ้านเฮี้ย ที่กลุ่มลูกค้าเป็นข้าราชการในพื้นที่ 70%) เป็นการสร้างความเข้มแข็งด้านการตลาด เนื่องจากสามารถเข้าถึงลูกค้า และรับรู้ข้อมูลข่าวสารด้านการตลาดได้ง่ายและรวดเร็ว และเป็นฐานรากก่อนการขยายตลาดภายนอก

6.4.6 ระบบอาหารแปรรูป

- **ประเด็นสะท้อนเศรษฐกิจพอเพียง**

1) การพัฒนาเทคโนโลยีการผลิตเพื่อลดต้นทุน โดยความคิดริเริ่มของกลุ่ม เป็นสิ่งที่จะพัฒนาทั้งด้านการผลิตและการตลาดของกลุ่มอย่างยั่งยืน
2) การทำการตลาดหลายระดับโดยใช้ตราสินค้าในการแบ่งระดับตลาด เป็นการกระจายความเสี่ยงประการหนึ่ง
3) การใช้วัตถุดิบที่หาได้ในพื้นที่ และการสร้างแหล่งวัตถุดิบที่เป็นเอกลักษณ์ในพื้นที่ เช่น กลุ่มแปรรูปมะไฟจีน
4) การมีผลิตภัณฑ์ที่หลากหลาย สามารถกระจายสินค้าไปยังผู้บริโภคได้หลายกลุ่ม และหลายระดับ เป็นการลดความเสี่ยงด้านการตลาดประการหนึ่ง
5) การรวมตัว หรือสร้างเครือข่ายทั้งด้านการผลิตและด้านการตลาด ทั้งในผลิตภัณฑ์เดียวกันและข้ามผลิตภัณฑ์เป็นการสร้างความเข้มแข็งให้กับผู้ผลิตในระยะยาว

- **วิธีปฏิบัติที่ดี/เป็นเลิศ**

1) การใช้วัตถุดิบในท้องถิ่นเป็นหลัก

   กลุ่มแปรรูปมะไฟจีนบ้านกอกใช้วัตถุดิบหลักซึ่งเป็นพืชท้องถิ่นเป็นหลัก และเป็นแหล่งรับซื้อรายใหญ่ของจังหวัดน่าน นอกจากมะไฟจีนแล้วกลุ่มบ้านกอกยังใช้พืชพื้นถิ่นอื่นๆ ที่มีมาแปรรูปในลักษณะเดียวกัน ไม่ว่าจะเป็น กระท้อน ขิง และมะเฟือง

   เช่นเดียวกับกลุ่มสตรีสหกรณ์บ้านต้นผึ้งก็เป็นแหล่งรับซื้อลำไยในท้องถิ่นเพื่อนำมาแปรรูปเป็นลำไยอบแห้งเนื้อสีทอง และเป็นเครื่องดื่มลำไยผงสำเร็จรูป

2) ความหลากหลายของผลิตภัณฑ์

   นอกจากนี้กลุ่มสตรีสหกรณ์บ้านต้นผึ้งยังมีการพัฒนาผลิตภัณฑ์ให้มีความหลากหลายเป็นการสร้างตลาดทางเลือกให้กับกลุ่มผู้บริโภคโดยการผลิตผงสมุนไพรหลายชนิด เช่น น้ำขิง น้ำกระชายดำ เป็นต้น และยังทำการรับจ้างทำกับข้าวตามงานประชุมหรืองานเทศกาลต่าง ๆ ในท้องถิ่นเป็นการสร้างกิจกรรมที่หลากหลายให้กับกลุ่มทำให้กลุ่มมีรายได้เพิ่มขึ้น สำหรับกลุ่มแปรรูปมะไฟจีนบ้านกอก (จังหวัดน่าน) ซึ่งมีผลิตภัณฑ์แปรรูปมะไฟจีน อันเป็นผลไม้ท้องถิ่นโดยที่อื่น ๆ ไม่มี ถือเป็นจุดเด่นของกลุ่มฯที่ไม่มีใครเหมือน แสดงถึงอัตลักษณ์ของกลุ่มฯ อย่างชัดเจน

3) มีภูมิคุ้มกัน

   กลุ่มวิสาหกิจชุมชนข้าวแต๋นน้ำแตงโมอำพันธ์ (จังหวัดลำปาง) มีหลักในการดำเนินงานแบบสมดุลคือ มีการพัฒนาอย่างเป็นองค์รวม ทั้งความรู้ของสมาชิกและ

การพัฒนาด้านเทคโนโลยีการผลิต เน้นความพอเพียงโดยการใช้เงินทุนของกิจการเป็นหลัก หลีกเลี่ยงการก่อหนี้โดยไม่จำเป็น เป็นการดำเนินกิจการแบบไม่เกินตัวทั้งในแง่ของเงินลงทุนและกำลังการผลิตซึ่งในการผลิตจะผลิตตามคำสั่งซื้อเพื่อลดความเสี่ยงในการจำหน่าย

6.6 ตัวอย่างต้นแบบของการบริหารจัดการ

- การตลาดแบบพันธะสัญญา

กลุ่มเกษตรยั่งยืนห้วยทราย ที่ทำการตลาดในลักษณะพันธะสัญญาผ่านคนกลางที่ทำหน้าที่ทางการตลาดแทน ทำให้ลดขั้นตอนการตลาดและสร้างตลาดที่มั่นคงได้ อีกทั้งการสร้างความแตกต่างด้านผลิตภัณฑ์ (Product Differentiation) เป็นสิ่งสำคัญสิ่งหนึ่งในระบบการตลาดข้าว เนื่องจากระบบตลาดแบบ Modern Trade มีบทบาทต่อตลาดปัจจุบันที่ผู้บริโภคมีทางเลือกมากขึ้น ผลิตภัณฑ์ (พันธุ์ข้าว) ที่ไม่มีความแตกต่าง ทำให้สินค้าไม่มีเอกลักษณ์ ซึ่งมีเพียงกลุ่มเกษตรยั่งยืนบ้านห้วยทราบเท่านั้น ที่ทำการผลิตข้าวหอมนิล ข้าวหอมแดงในระบบเกษตรอินทรีย์เพื่อจำหน่าย

- การบริหารจัดการองค์กร (การถ่ายทอดความรู้)

การให้ความสำคัญกับการถ่ายทอดความรู้ระหว่างสมาชิกในกลุ่มเป็นเรื่องสำคัญที่กลุ่มปุ๋ยหมักอินทรีย์ชีวภาพหนองโป่งพัฒนาให้ความสำคัญเป็นอย่างมาก หลังจากตัวแทนกลุ่มเข้าร่วมการอบรม หรือการประชุมจะต้องมีการถ่ายทอดความรู้ ความคิดเห็นที่ได้รับมาสู่สมาชิกอย่างเท่าเทียมกัน ผ่านการประชุมเฉพาะกิจที่สมาชิกเต็มใจให้ความร่วมมือ กลุ่มเห็นว่าผู้ปฏิบัติงานจำเป็นต้องเข้าใจในสิ่งที่ตนเองทำและรับรู้ข้อมูลข่าวสารให้มากที่สุด เพื่อนำไปสู่การแลกเปลี่ยนทัศนะภายในกลุ่ม ซึ่งมีประโยชน์ต่อการดำเนินการและความยั่งยืนของกลุ่มในอนาคตต่อไป

- การบริหารจัดการการตลาด (ตลาดคู่ค้า)

สหกรณ์ผู้ผลิตและตลาดกลางดอยเต่า จำกัด ได้ทดลองสร้างตลาดกลางเพื่อเปิดโอกาสให้ผู้ซื้อผลผลิตได้มีโอกาสเจรจาซื้อขายกับกลุ่มผู้ผลิตลำไยโดยตรง เป็นการลดพ่อค้าคนกลางออกจากระบบ สิ่งที่พ่อค้าได้รับคือ ข้อมูลปริมาณผลผลิตซึ่งรวบรวมโดยสหกรณ์ พ่อค้าไม่จำเป็นต้องสร้างคลังเก็บสินค้า ไม่ต้องจ้างพนักงาน เป็นการลดต้นทุนและความยุ่งยากของตนเอง นอกจากนี้ตลาดกลางยังทำให้พ่อค้าได้เข้าใจมุมมองของผู้ผลิตลำไย ในทางกลับกันผู้ผลิตลำไยก็สามารถเข้าใจมุมมองของพ่อค้ามากขึ้นว่าไม่ต้องการการปลอมปนผลผลิตที่ไม่ได้มาตรฐาน ในอีกทางหนึ่งตลาดกลางหรือตลาดคู่ค้ายังสามารถทำหน้าที่ตรวจสอบคุณภาพ เนื่องจากเมื่อเป็นสมาชิกสหกรณ์และขายให้พ่อค้าโดยตรง จึงไม่ต้องการปลอมปนเพราะอาจทำให้ถูกต่อว่า และทำให้สหกรณ์ไม่ได้รับความไว้วางใจจากพ่อค้า ทำให้สามารถควบคุมปริมาณได้เพราะเกษตรกรผู้ผลิตต้องมารับตะกร้าบรรจุภัณฑ์ก่อนนำผลผลิตมาขาย ที่สำคัญตลาดกลางช่วยให้พ่อค้าสามารถตรวจสอบแหล่งที่มาของผลผลิตได้ เมื่อตลาดมีความมั่นคง ก็จะนำไปสู่การกำหนดมาตรฐานและคุณภาพของลำไยที่มั่นคงต่อไป

- การบริหารความเสี่ยงโดยใช้เงินทุนของตนเอง

วิสาหกิจชุมชนข้าวแต๋นน้ำแตงโมอำพันธ์เป็นกลุ่มที่มีการบริหารจัดการในลักษณะธุรกิจในครอบครัว โดยมีนางอำพันธ์ คนเที่ยงเป็นผู้นำกลุ่ม เน้นการใช้เงินลงทุนของกิจการพยายามไม่ก่อหนี้ ขยายกิจการแบบค่อยเป็นค่อยไปมีเงินลงทุนจึงค่อยขยายกิจการ มีการจัดทำบัญชีรายรับรายจ่ายของกิจการ

วิสาหกิจชุมชนข้าวแต๋นน้ำแตงโมอำพันธ์ มีความโดดเด่นที่ผู้นำเป็นคนใฝ่รู้และพัฒนากิจการอยู่อย่างต่อเนื่อง มีความพยายามในการพึ่งพาตนเองเป็นหลัก ดำเนินธุรกิจบนพื้นฐานศักยภาพของตัวเองทั้งด้านการเงิน เทคโนโลยี และแรงงาน

- การบริหารการเงิน

ระบบการผลิตโคนม สามารถเป็นต้นแบบของการบริหารการเงิน ซึ่งพิจารณาจากแนวคิดในการจัดการและการวางแผนทางการเงินรวมถึงผลจากกิจกรรม ที่มีความเป็น economy of speed ตามแนวทางเศรษฐกิจพอเพียง รวมถึงยังเป็นตัวอย่างที่ดีของการบริหารองค์ในรูปแบบสหกรณ์ ซึ่งอาจนำแนวทางการบริหารในส่วนที่สามารถนำไปปรับใช้กับการบริหารกลุ่มในลักษณะที่เป็นวิสาหกิจชุมชนได้ เช่น กฎระเบียบที่ชัดเจนและการสร้างความมีส่วนในองค์กร

บทที่ 7

การพัฒนาตนเองของกลุ่มเกษตรกรและวิสาหกิจชุมชน : บทเรียนจากกิจกรรมเสริมสร้างความสามารถ

โครงการพัฒนาตนเองของกลุ่มเกษตรกรและวิสาหกิจชุมชนเป็นส่วนหนึ่งของโครงการการวิจัยและพัฒนาระบบผลิตเกษตรและวิสาหกิจชุมชนตามวิถีเศรษฐกิจพอเพียง เพื่อให้เกิดการเรียนรู้และพัฒนาเพื่อแก้ไขปัญหาของกลุ่ม/สหกรณ์ที่เข้าร่วมโครงการบนฐานคิดเศรษฐกิจพอเพียง ซึ่งในบทนี้จะกล่าวถึงจุดเริ่มต้นของโครงการ กระบวนการดำเนินงานต่างๆ ปัญหาและอุปสรรคในการพัฒนาตนเองของกลุ่ม ตลอดจนผลสัมฤทธิ์และบทเรียนที่ได้จากโครงการพัฒนาดังกล่าว เพื่อนำไปเป็นกรณีศึกษาในการส่งเสริมและพัฒนากลุ่มเกษตรกรและวิสาหกิจในครั้งต่อไป รายละเอียดของโครงการพัฒนาตนเองสามารถสรุปได้ ดังนี้

7.1 โครงการพัฒนาตนเองของกลุ่มเกษตรกรและวิสาหกิจชุมชน : จุดเริ่มต้นและประเด็นการพัฒนา

โครงการพัฒนาตนเองของกลุ่ม/สหกรณ์มีเป้าหมายเพื่อต้องการให้กลุ่ม/สหกรณ์ใน 6 ระบบการผลิต คือ ระบบการผลิตข้าว ลำไย ส้ม โคนม อาหารแปรรูปพื้นบ้าน และหัตถกรรมพื้นบ้าน เพื่อให้กิดกระบวนการเรียนรู้ การแก้ไขปัญหาและพัฒนาองค์กร ตลอดจนสนับสนุนให้นำความรู้ไปบริหารจัดการองค์กรได้อย่างยั่งยืนตามหลักปรัชญาเศรษฐกิจพอเพียง โดยจะมุ่งเน้นกระบวนการมีส่วนร่วมบนฐานการจัดการความรู้เพื่อให้เกิดโครงการที่มีแนวโน้มไปสู่การพัฒนาที่ยั่งยืน โดยมีวัตถุประสงค์ดังนี้

1. เพื่อส่งเสริมและสนับสนุนให้กลุ่ม/สหกรณ์ได้เรียนรู้กระบวนการพัฒนาศักยภาพตนเอง ผ่านการจัดทำโครงการที่สามารถตอบสนองต่อความต้องการของกลุ่ม/สหกรณ์ และมีการดำเนินงานที่สอดคล้องกับหลักปรัชญาเศรษฐกิจพอเพียงได้อย่างเป็นรูปธรรม
2. เพื่อเสนอแนะ นโยบาย แนวทาง ในการจัดทำโครงการพัฒนาตนเองที่เป็นการเพิ่มขีดความสามารถของกลุ่ม/สหกรณ์ในการจัดทำโครงการกับหน่วยงาน/องค์กรที่เกี่ยวข้อง

ผลที่คาดว่าจะได้รับ ได้แก่ โครงการการพัฒนาที่เป็นรูปธรรมและมีพลวัตที่ยังยืนที่กลุ่ม/สหกรณ์เป็นผู้บริหารจัดการ บนฐานการบวนการเรียนรู้อย่างมีส่วนร่วมของสมาชิก และจัดทำออกมาเป็นรูปแบบรายงานการดำเนินโครงการพัฒนาตนเองที่มีการนำเสนอผลการดำเนินงานโดยกลุ่ม/สหกรณ์ และชี้ให้เห็นถึงปัจจัยที่มีผลต่อการพัฒนาตนเองตามแนวทางเศรษฐกิจพอเพียง นำไปสู่การการสังเคราะห์วิธีการและแนวทางในการดำเนินงานด้านการจัดทำโครงการพัฒนาตนเองของกลุ่ม/สหกรณ์ที่มีการปฏิบัติได้อย่างเป็นรูปธรรมเพื่อนำไปขยายผลต่อไป

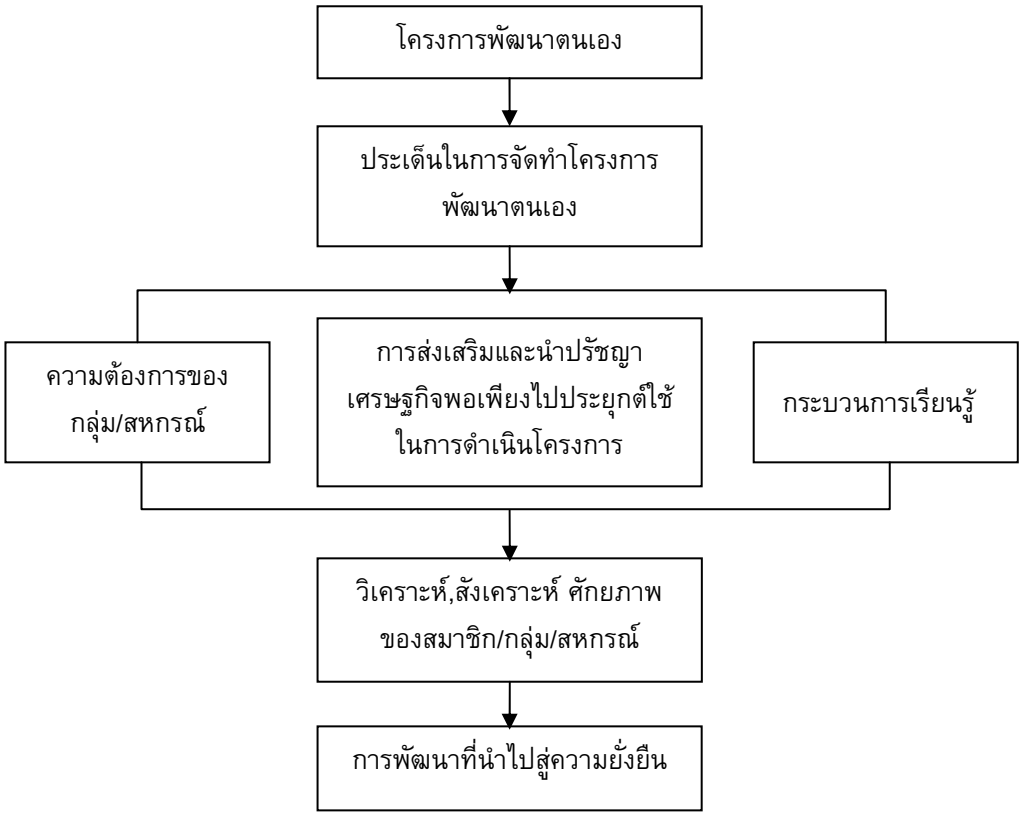
7.1.1 แนวทางในการจัดทำโครงการพัฒนาตนเอง

โครงการพัฒนาตนเองเป็นโครงการที่เน้นความต้องการของกลุ่ม/สหกรณ์ และการมีส่วนร่วมอย่างแท้จริง และอยู่ในขอบเขตของการดำเนินการไปในแนวทางของหลักปรัชญาเศรษฐกิจพอเพียง เพื่อให้เกิดกระบวนการพัฒนาจึงนำวิธีการวิจัยเชิงปฏิบัติการเรียนรู้อย่างมีส่วนร่วม (Participation Learning Action Research-PLAR) มาใช้ในการจัดทำโครงการ ซึ่งเป็นวิธีการที่จะช่วยให้กลุ่ม/สหกรณ์ เรียนรู้กระบวนการในการทำงานวิจัยด้วยตนเอง ซึ่งวิธีการวิจัยเชิงปฏิบัติการเรียนรู้อย่างมีส่วนร่วมนั้น ไม่ได้เปิดโอกาสให้กลุ่ม/สหกรณ์ได้เข้าไปมีส่วนร่วมในการดำเนินงานในกระบวนการวิจัย หรือกิจกรรมหลักตามแผนของโครงการ

เพื่อให้ได้ผลจากการวิจัยเพียงอย่างเดียว แต่เป็นการเน้นให้สมาชิก/กลุ่ม/สหกรณ์ได้เรียนรู้กระบวนการของระบบการทำงานวิจัย ที่มีวิธีการสังเกต การแลกเปลี่ยนเรียนรู้ร่วมกัน การจัดเวทีเสวนา การจดบันทึกข้อมูล เพื่อให้กลุ่ม/สหกรณ์นำไปเขียนรายงาน สรุปและประเมินผลโครงการ ซึ่งเป็นการส่งเสริมให้สมาชิกกลุ่ม/สหกรณ์รู้สึกถึงคุณค่าของตนเอง ค้นหาแนวทางในกระบวนการดำเนินงานในโครงการร่วมกันโดยส่งเสริมให้กลุ่ม/สหกรณ์เป็นผู้มีบทบาทในทุกขั้นตอนของการดำเนินโครงการ

การนำวิธีการวิจัยเชิงปฏิบัติการเรียนรู้อย่างมีส่วนร่วม (Participation Learning Action Research - PLAR) ไปศึกษาการมีส่วนร่วมของชุมชนนั้น “โครงการบ่มเพาะนวัตกรรมการเกษตรชุมชน : กรณีศึกษาภาคเหนือ” ได้ทำการศึกษาการดำเนินงานการบ่มเพาะนวัตกรรมให้แก่ชุมชน โดยมีนักวิชาการเป็นพี่เลี้ยง ให้แนวคิดเชิงวิชาการ และจัดหาผู้เชี่ยวชาญเฉพาะด้านสำหรับแต่ละกิจกรรม และดำเนินการอย่างค่อยเป็นค่อยไปตามความพร้อมของแต่ละกลุ่ม ให้ผลที่น่าพอใจในด้านผลที่ได้ (output) และผลลัพธ์ (outcome) ซึ่งเป็นข้อบ่งชี้ให้เห็นแนวโน้มความสามารถในการพัฒนาตนเองของกลุ่มในอนาคต (อารี วิบูลย์พงศ์และคณะ ,2548)

ดังนั้นรูปแบบการทำงานของโครงการพัฒนาตนเอง จึงมีเป้าหมายอยู่ที่การส่งเสริมให้เกิดการสร้างกระบวนการเรียนรู้ของบุคลากรและการใช้ทรัพยากรที่มีอยู่เพื่อให้เกิดการพัฒนาให้มากที่สุด มีคณะวิจัยเป็นผู้ประสานงาน และค่อยสนับสนุนองค์ความรู้และเทคนิคต่างๆ เพื่อพัฒนาทักษะให้กับกลุ่ม/สหกรณ์ ตามความต้องการ โดยคณะวิจัยสามารถเสนอความคิดเห็น หรือให้คำชี้แนะได้ในกรณีที่เห็นว่าการวิเคราะห์และการตัดสินใจในการดำเนินการต่างๆของกลุ่ม ไม่ได้นำไปสู่การแก้ไขปัญหา หรือการพัฒนาของกลุ่มอย่างแท้จริง โดยกรอบแนวคิดของโครงการแสดงดังแผนภาพที่ 7.1



แผนภาพที่ 7.1 กรอบแนวคิดของโครงการพัฒนาตนเอง

7.1.2 ขอบเขตการจัดทำโครงการพัฒนาตนเอง

การจัดทำโครงการพัฒนาตนเองในครั้งนี้ ได้กำหนดขอบเขตของกลุ่ม/สหกรณ์ที่นำเสนอและเข้าร่วมโครงการไว้ว่าจะต้องเป็นกลุ่ม/สหกรณ์ที่เข้าร่วมโครงการวิจัยและพัฒนาระบบการผลิตเกษตรและวิสาหกิจชุมชนตามวิถีเศรษฐกิจพอเพียง ซึ่งมีกลุ่ม/สหกรณ์ที่เข้าร่วมโครงการจำนวน 18 กลุ่ม/สหกรณ์และนำเสนอ 19 โครงการ จากทั้ง 6 ระบบการผลิต ดังนี้คือ

1. ระบบการผลิตส้ม มีกลุ่ม/สหกรณ์เข้าร่วมโครงการจำนวน 4 กลุ่ม/สหกรณ์ นำเสนอ 5 โครงการดังนี้

1.1 สหกรณ์เกษตรอินทรีย์ศรีเมืองฝาง นำเสนอ 2 โครงการ ได้แก่

- โครงการศึกษาผลของความหลากหลายทางชีวภาพที่มีต่อส้ม
- โครงการธนาคารสุกร

1.2 วิสาหกิจชุมชนกลุ่มส้มสีทอง นำเสนอโครงการทำปุ๋ยหมักเพื่อการเกษตร

1.3 วิสาหกิจชุมชนเกษตรออร์แกนิค นำเสนอโครงการจัดการดินให้สมดุลในสวนส้ม

1.4 วิสาหกิจชุมชนพืชไร้สารพิษบ้านสันมะม่วง นำเสนอโครงการทำปุ๋ยหมักและน้ำหมักชีวภาพทดแทนสารเคมี

2. ระบบการผลิตลำไย มีกลุ่ม/สหกรณ์เข้าร่วมโครงการจำนวน 3 กลุ่ม/สหกรณ์ นำเสนอ 3 โครงการดังนี้

2.1 สหกรณ์ผู้ผลิตและตลาดกลางการเกษตรดอยเต่า จำกัด นำเสนอโครงการสร้างนวัตกรรมการแปรรูปจากลำไย

2.2 กลุ่มปุ๋ยหมักอินทรีย์ชีวภาพ (พัฒนาหนองโป่ง)นำเสนอโครงการวิจัยเพื่อพัฒนาคุณภาพปุ๋ยหมักอินทรีย์ชีวภาพสู่มาตรฐานและการตลาดที่ยั่งยืน

2.3 กลุ่มปุ๋ยหมักอินทรีย์ฟอสเฟต บ้านแคว นำเสนอโครงการเพิ่มรายได้เพื่อลดปัญหาความยากจน โดยเรียนรู้การเพาะเห็ดเลี้ยงปลา

3. ระบบการผลิตข้าว มีกลุ่มเข้าร่วมโครงการ 2 กลุ่ม นำเสนอ 2 โครงการดังนี้

3.1 กลุ่มเกษตรอินทรีย์บ้านใหม่ราษฎร์บำรุง นำเสนอโครงการพัฒนากระบวนการดำเนินงานกลุ่มข้าวอินทรีย์ใหม่ราษฎร์สู่เศรษฐกิจพอเพียง

3.2 กลุ่มเกษตรกรรมยั่งยืนห้วยทราย นำเสนอโครงการพัฒนาระบบการผลิตเกษตรอินทรีย์ ทดลอง สาธิต การผลิตปุ๋ยหมักชีวภาพจากการเลี้ยงหมูหลุมด้วยจุลินทรีย์

4. ระบบการผลิตโคนม มีสหกรณ์เข้าร่วมโครงการ 3 โครงการ นำเสนอ 3 โครงการดังนี้

4.1 สหกรณ์โคนมการเกษตรไชยปราการ จำกัด นำเสนอโครงการทำบัญชีฟาร์มสำหรับกลุ่มตัวอย่างทดลอง สหกรณ์โคนมการเกษตรไชยปราการ จำกัด

4.2 สหกรณ์โคนมแม่วาง จำกัด นำเสนอโครงการจัดตั้งกองทุนสนับสนุนการปลูกพืชอาหารสัตว์ สหกรณ์โคนมแม่วางจำกัด

4.3 สหกรณ์โคนมบ้านโฮ่งสัมพันธ์ ๑ จำกัด นำเสนอโครงการโคสาวทดแทนเพื่อเพิ่มประสิทธิภาพการเลี้ยงโคนม สหกรณ์โคนมบ้านโฮ่งสัมพันธ์ ๑ จำกัด

5. ระบบการผลิตวิสาหกิจชุมชนอาหารแปรรูป มีกลุ่มเข้าร่วมโครงการ 4 กลุ่ม นำเสนอ 4 โครงการดังนี้

5.1 กลุ่มสตรีสหกรณ์บ้านต้นผึ้ง นำเสนอโครงการเพิ่มศักยภาพต่อยอดพัฒนากลุ่มสานใจไปกับเศรษฐกิจพอเพียง ปี 2550

5.2 กลุ่มแปรรูปมะไฟจีนบ้านกอก นำเสนอโครงการพัฒนาผลผลิตเพื่อเศรษฐกิจที่ยั่งยืน

5.3 วิสาหกิจชุมชนข้าวแต๋นน้ำแตงโมอำพัน นำเสนอโครงการพัฒนากระบวนการผลิตตามระบบมาตรฐาน GMP

5.4 กลุ่มแม่บ้านเกษตรกรบ้านเกาะคา นำเสนอโครงการพัฒนาผลิตภัณฑ์ข้าวแต๋นฮาลาล

6. ระบบการผลิตหัตถกรรมพื้นบ้าน มีกลุ่มเข้าร่วมโครงการ 2 กลุ่ม นำเสนอ 2 โครงการ ดังนี้

6.1 กลุ่มผ้าปักปางค่า นำเสนอโครงการพัฒนาปรับปรุงการบริหารจัดการองค์กรเชิงระบบ

6.2 กลุ่มผ้าทอไทลื้อบ้านเฮี้ย นำเสนอโครงการพัฒนาศักยภาพบุคลากร

7.1.3 ขั้นตอนการจัดทำโครงการพัฒนาตนเอง

การจัดทำโครงการพัฒนาตนเองได้มีการให้กลุ่มที่เข้าร่วมโครงการเรียนรู้ถึงวิธีการและขั้นตอนดำเนินงานของโครงการเพื่อบรรลุวัตถุประสงค์ของการจัดทำโครงการโดยมีขั้นตอนต่างๆ ดังต่อไปนี้

1) การเขียนโครงการ

การเขียนเพื่อขอนำเสนอโครงการ คณะวิจัยมีเป้าหมายไว้คือทางกลุ่ม/สหกรณ์ต้องเป็นผู้ดำเนินการเขียนโครงการด้วยตนเอง โดยมีรายละเอียดของการเขียน คือ โครงการต้องบอกจุดอ่อน ปัญหาและต้องการในการจัดทำโครงการเพื่อตอบสนองความต้องการที่แท้จริงให้กับสมาชิกกลุ่ม/สหกรณ์ ดังนั้นจึงต้องมีนักวิจัยพี่เลี้ยงของแต่ละกลุ่ม/สหกรณ์เป็นผู้เข้าไปชี้แจงถึงความสำคัญของการจัดทำโครงการพัฒนาตนเองของกลุ่ม/สหกรณ์ ที่มีการะบวนเรียนรู้ด้วยการปฏิบัติจริง ทำให้การเขียนโครงการในครั้งแรก ต้องมีการทบทวน ปรับปรุง แก้ไข หรือเขียนโครงการใหม่ เพื่อให้เนื้อหาการเขียนโครงการแสดงถึงความสามารถในการบริหารจัดการโครงการได้อย่างยั่งยืน

2) การนำเสนอโครงการ

การนำเสนอโครงการทางกลุ่ม/สหกรณ์ควรชี้ให้เห็นความสำคัญของการเลือกทำกิจกรรมแต่ละกิจกรรมในโครงการให้มีตัวชี้วัดที่ชัดเจน เพื่อให้คณะวิจัยได้เห็นภาพว่า กิจกรรมที่นำเสนอมามีลักษณะตามที่กลุ่ม/สหกรณ์ต้องการ โดยมีความมุ่งมั่นและศักยภาพที่จะดำเนินงานกิจกรรมในโครงการได้อย่างต่อเนื่อง ภายใต้เงื่อนไขของการลงทุนร่วมกัน และการจัดทำโครงการต้องแสดงให้เห็นถึงการเปิดโอกาสให้สมาชิก/กลุ่ม/สหกรณ์ ได้ลองทำการนำเสนอโครงการและให้เป็นผู้รับผิดชอบโครงการหลักหรือผู้รับผิดชอบโครงการร่วมกันในโครงการที่นำเสนอมา ทั้งนี้เพื่อให้สมาชิกได้มีการเรียนรู้กระบวนการในการทำวิจัยและแสดงให้คณะวิจัยได้มองเห็นถึงการมีส่วนร่วมในการดำเนินโครงการ

3) การตรวจสอบโครงการ

คณะวิจัยเป็นผู้ตรวจสอบโครงการร่วมกับทางกลุ่ม/สหกรณ์ เพื่อให้โครงการสามารถตอบสนองต่อความต้องการของสมาชิกกลุ่ม/สหกรณ์และสร้างประโยชน์ได้อย่างทั่วถึง และสร้างความพอใจให้กับทุกฝ่าย ซึ่งกลุ่ม/สหกรณ์ต้องตอบโจทย์การจัดทำโครงการ และวิเคราะห์โครงการได้ว่ามีประโยชน์กับกลุ่ม/สหกรณ์ในด้านใด รวมถึงหาแนวทางในการแก้ไขปัญหา ในกรณีมีปัญหาเกิดในระหว่างการจัดโครงการ เพื่อให้คณะวิจัยได้เห็นถึงศักยภาพในบริหารจัดการและการแก้ไขปัญหาที่เกิดขึ้นได้

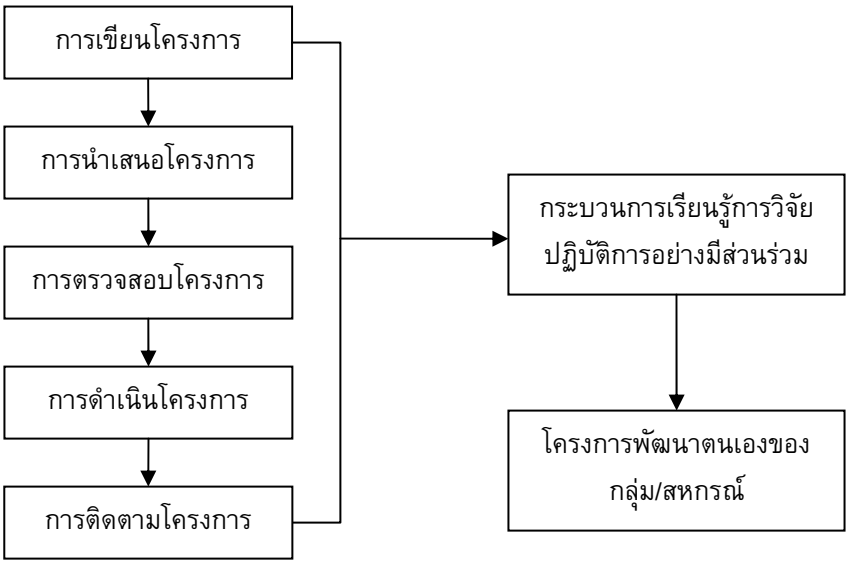
4) การดำเนินโครงการ

หลังจากผ่านกระบวนการเขียนโครงการ การนำเสนอโครงการ และการตรวจสอบโครงการร่วมกันระหว่างคณะวิจัยและกลุ่ม/สหกรณ์แล้ว ขั้นตอนต่อมาคือการดำเนินโครงการ ซึ่งแต่ละโครงการมีการดำเนินงานที่แตกต่างกันไป บางโครงการสามารถดำเนินการเองได้ทันที ขณะที่บางโครงการต้องมีคณะวิจัยเข้าไปทำหน้าที่เป็นผู้กระตุ้นให้เกิดการเรียนรู้ในด้านต่างๆ ก่อนจึงจะเริ่มโครงการได้ ซึ่งการเสนอแนะของคณะวิจัยควรมีขึ้นเพื่อเป็นทางเลือกหรือให้ข้อคิด แทนการแนะนำเพื่อให้กลุ่มปฏิบัติตาม เพื่อทำให้มองเห็นปัญหา และเกิดความมุ่งมั่นที่จะเรียนรู้และการนำผลของการวิจัยไปใช้เพื่อปรับปรุงกลุ่ม/สหกรณ์ให้ดีขึ้น

5) การติดตามโครงการ

หลังจากโครงการพัฒนาตนเองของกลุ่ม / สหกรณ์ได้ข้อสรุปในการจัดทำโครงการแล้ว การเดินทางไปเยี่ยมเยือนและติดตามความก้าวหน้าโครงการของคณะนักวิจัย เป็นขั้นตอนต่อไปที่ทำให้เห็นสภาพจริงในแต่ละโครงการ เพื่อให้คำปรึกษา คำแนะนำ ด้านการดำเนินโครงการ ซึ่งหากโครงการสามารถดำเนินการได้อย่างเหมาะสมและต่อเนื่อง สามารถเป็นข้อพิสูจน์ถึงความประสบผลสำเร็จของโครงการได้

การติดตามโครงการของคณะวิจัย นอกจากจะเป็นการสร้างความเข้าใจในระบบการทำงานวิจัยและให้ความรู้ในเชิงวิชาการแล้ว การเข้าไปพบปะยังเป็นการสร้างสัมพันธ์ไมตรีและความคุ้นเคยระหว่างสมาชิกกลุ่ม/สหกรณ์และคณะวิจัย ที่ส่งเสริมให้เกิดการประสานงานในโครงการเป็นไปด้วยความราบรื่น และก่อให้เกิดความร่วมมือกันในโครงการพัฒนาตนเองของกลุ่ม/สหกรณ์ต่อไป



แผนภาพที่ 7.2 ขั้นตอนการจัดทำโครงการพัฒนาตนเอง

สามารถสรุปขั้นตอนการจัดทำโครงการพัฒนาตนเองประกอบด้วย 5 ขั้นตอน ได้แก่ 1) การเขียนโครงการ 2) การนำเสนอโครงการ 3) การตรวจสอบโครงการ 4) การดำเนินกิจกรรมโครงการ 5) การติดตามโครงการอย่างใกล้ชิดและต่อเนื่อง (แผนภาพที่ 7.2) ทั้งนี้เพื่อกระตุ้นให้กลุ่มสหกรณ์ตอบสนองสร้างสิ่งที่เป็นกระบวนการเรียนรู้การวิจัยปฏิบัติการเรียนรู้อย่างมีส่วนร่วม โดยมีคณะวิจัยทำหน้าที่สนับสนุนให้กลุ่ม/สหกรณ์สามารถวิเคราะห์ปัญหา เพื่อให้ค้นหาความต้องการและนำไปสู่การจัดการที่ถูกต้องและเหมาะสม

ตลอดจนค้นหาปัญหาและอุปสรรคที่แท้จริงและร่วมกันเพื่อหาแนวทางแก้ไขปัญหา ทั้งนี้ด้วยการสร้างความเข้าใจและความศรัทธาในการพัฒนาความสามารถของตนเองและพัฒนาสมาชิก/กลุ่ม/สหกรณ์ต่อไป

7.1.4 ข้อสรุปและเงื่อนไขของการอนุมัติโครงการพัฒนาตนเอง (เพื่อการบริหารจัดการโครงการอย่างยั่งยืน)

การจัดทำโครงการพัฒนาตนเองของกลุ่ม/สหกรณ์ในครั้งนี้ เน้นการเรียนรู้ด้วยตนเองเพื่อให้เกิดการพัฒนาบุคลากรในองค์กร ให้มีความรู้ความสามารถในการบริหารจัดการ และส่งเสริมสนับสนุนให้การดำเนินงานมีลักษณะของเศรษฐกิจชุมชนเพื่อเป็นพื้นฐานของการพัฒนาเศรษฐกิจแบบพอเพียง โดยมีเงื่อนไขของการอนุมัติงบประมาณ คือ กลุ่ม/สหกรณ์ต้องแสดงเจตจำนงในการพึ่งพาตนเองและมีส่วนร่วมในการลงทุนในด้านต่างๆ ตลอดจนต้องเป็นผู้เขียนรายงานโครงการด้วยตนเอง เพื่อเน้นย้ำความรู้สึกถึงการเป็นเจ้าของโครงการร่วมกัน โดยการดำเนินงานมีการส่งเสริมให้สมาชิกนำกระบวนการวิจัยเชิงปฏิบัติการเรียนรู้อย่างมีส่วนร่วม (Participation Learning Action Research -PLAR) เพื่อให้เกิดการเรียนรู้ และส่งเสริมให้การดำเนินกิจกรรมนั้นๆสามารถสร้างอาชีพ สร้างโอกาสให้กับสมาชิกและกลุ่ม/สหกรณ์ ประกอบกับประยุกต์เอาทุนทางสังคมที่มีในอยู่ท้องถิ่นมาใช้ให้เกิดประโยชน์ โดยที่ไม่ก่อความเสี่ยงให้กับตนเองและสร้างความเสียหายให้กับชุมชนและสังคมโดยรวม

ดังนั้นโครงการที่กลุ่ม/สหกรณ์นำเสนอมาเพื่อให้พิจารณานั้น สามารถจำแนกประเภทตามแผนกิจกรรมและวัตถุประสงค์ของโครงการได้ ดังนี้ (แผนภาพที่ 7.3)

1. โครงการเพื่อการบริหารจัดการด้านการผลิต เป็นโครงการที่มีวัตถุประสงค์เพื่อขอสนับสนุนและส่งเสริมด้านการผลิตเพื่อประกอบอาชีพ เช่น ปัจจัยทางด้านความรู้ เครื่องมือ อุปกรณ์ และวัตถุดิบในการผลิตหรืออื่นๆที่เกี่ยวข้องการผลิต เพื่อให้การจัดทำโครงการเอื้อประโยชน์กับอาชีพของสมาชิก มีโครงการดังนี้

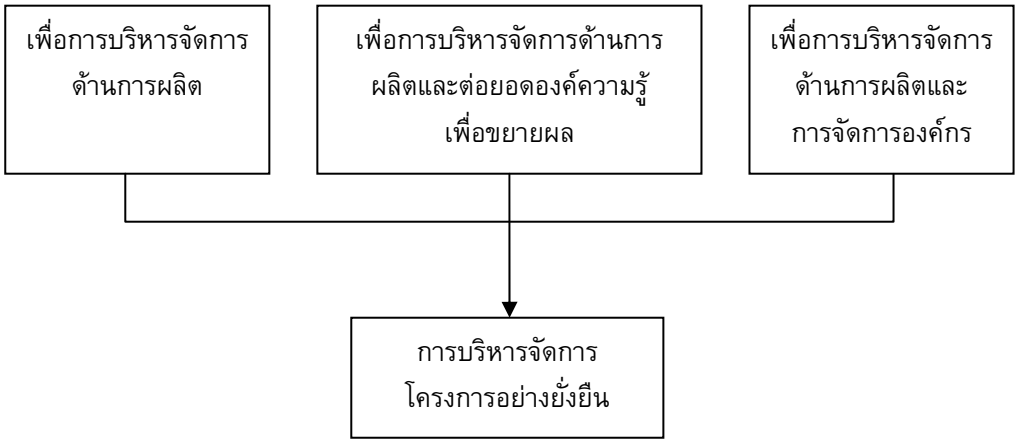
- โครงการธนาคารสุกร
- โครงการทำปุ๋ยหมักเพื่อการเกษตร
- โครงการทำปุ๋ยหมักและน้ำหมักชีวภาพทดแทนสารเคมี
- โครงการวิจัยเพื่อพัฒนาคุณภาพปุ๋ยหมักอินทรีย์ชีวภาพสู่มาตรฐานและการตลาดที่ยั่งยืน
- โครงการจัดตั้งกองทุนสนับสนุนการปลูกพืชอาหารสัตว์ สหกรณ์โคนมแม่วางจำกัด
- โครงการโคสาวทดแทนเพื่อเพิ่มประสิทธิภาพการเลี้ยงโคนม สหกรณ์โคนมบ้านโฮ่ง สัมพันธ์ ๑ จำกัด
- โครงการพัฒนาผลผลิตเพื่อเศรษฐกิจที่ยั่งยืน
- โครงการพัฒนาผลิตภัณฑ์ข้าวแต๋นฮาลาล

2. โครงการเพื่อการบริหารจัดการด้านการผลิตและต่อยอดองค์ความรู้เพื่อขยายผล เป็นโครงการที่มีวัตถุประสงค์เพื่อขอสนับสนุนและส่งเสริมองค์ความรู้หรือนวัตกรรมใหม่ที่มีประโยชน์กับการประกอบอาชีพ โดยมีวิธีการเรียนรู้ด้วยการศึกษาดูงาน การเข้ารับอบรมจากผู้เชี่ยวชาญ หรือการเรียนรู้ร่วมกันในองค์กรในลักษณะของการศึกษาค้นคว้า การทดลอง และนำความรู้ไป ถ่ายทอด ขยายผลต่อไป มีโครงการดังนี้

- โครงการศึกษาผลของความหลากหลายทางชีวภาพที่มีต่อสวนส้ม
- โครงการจัดการดินให้สมดุลในสวนส้ม
- โครงการสร้างนวัตกรรมการแปรรูปจากลำไย
- โครงการเพิ่มรายได้เพื่อลดปัญหาความยากจนโดยเรียนรู้การเพาะเห็ดเลี้ยงปลา
- โครงการพัฒนาระบบการผลิตเกษตรอินทรีย์ ทดลอง สาธิต การผลิตปุ๋ยหมักชีวภาพจากการเลี้ยงหมูหลุมด้วยจุลินทรีย์
- โครงการทำบัญชีฟาร์มสำหรับกลุ่มตัวอย่างทดลอง สหกรณ์โคนมการเกษตรไชยปราการ จำกัด
- โครงการพัฒนากระบวนการผลิตตามระบบมาตรฐาน GMP

3. โครงการเพื่อการบริหารจัดการด้านการผลิตและการจัดการองค์กร เป็นโครงการที่มีวัตถุประสงค์เพื่อขอสนับสนุนและส่งเสริมการพัฒนาทรัพยากรบุคคลในองค์กร ให้มีความรู้ ความสามารถเพิ่มขึ้น และกระตุ้นให้นำองค์ความรู้ไปพัฒนาระบบการดำเนินงานภายในองค์กรให้มีประโยชน์กับการประกอบอาชีพ มีโครงการดังนี้

- โครงการพัฒนากระบวนการดำเนินงานกลุ่มข้าวอินทรีย์ใหม่ราษฎร์สู่เศรษฐกิจพอเพียง
- โครงการเพิ่มศักยภาพต่อยอดพัฒนากลุ่มสานใจไปกับเศรษฐกิจพอเพียง ปี 2550
- โครงการพัฒนาปรับปรุงการบริหารจัดการองค์กรเชิงระบบ
- โครงการพัฒนาศักยภาพบุคลากร



แผนภาพที่ 7.3 การจำแนกประเภทโครงการที่นำไปสู่การบริหารจัดการอย่างยั่งยืน

อย่างไรก็ตามโครงการทั้ง 3 ลักษณะ ได้แก่ โครงการเพื่อการบริหารจัดการด้านการผลิต โครงการเพื่อการบริหารจัดการด้านการผลิตและต่อยอดองค์ความรู้เพื่อขยายผล และ โครงการเพื่อการบริหารจัดการด้านการผลิตและการจัดการองค์กร ได้ส่งเสริมให้สมาชิกมีส่วนร่วมในการดำเนินโครงการ โดยผ่านกระบวนการวิจัยและการพัฒนาที่นำหลักวิชาการและทฤษฎีต่างๆ มาประยุกต์ใช้เพื่อจัดทำกิจกรรม ทำให้มีแผนกิจกรรมที่มีประโยชน์กับสมาชิกกลุ่ม/สหกรณ์ ซึ่งบางโครงการอาจขยายผลต่อเนื่องเป็นกิจกรรมร่วมกันระหว่างกลุ่ม/สหกรณ์และชุมชน ซึ่งเป็นประโยชน์ต่อส่วนรวม ไม่ใช่ในลักษณะของงบประมาณหมดโครงการ

ต้องสิ้นสุดลง หรือเร่งรีบที่จะเก็บเกี่ยวผลงานอย่างฉาบฉวย เพื่อนำเสนอผลงานให้กับผู้ที่เกี่ยวข้อง ทั้งนี้เพื่อให้สมาชิกกลุ่ม/สหกรณ์ได้มีการพัฒนาศักยภาพของตนเองให้เพิ่มขึ้นเรื่อยๆ โดยมีการบริหารจัดการที่เสริมสร้างให้กลุ่ม/สหกรณ์ของตนสามารถพึ่งตนเองได้ ซึ่งจะส่งผลให้กลุ่ม/สหกรณ์ดำรงอยู่ได้อย่างยั่งยืน

7.2 ผลการพัฒนาตนเองของกลุ่มเกษตรกรและวิสาหกิจชุมชนตามแนวทางเศรษฐกิจพอเพียง

จากรายงานผลการดำเนินงานโครงการพัฒนาตนเองของกลุ่ม/สหกรณ์ ที่ผ่านมาทั้ง 19 โครงการ ซึ่งแต่ละโครงการมีระยะเวลาการดำเนินงานที่แตกต่างกันไป บางโครงการยังอยู่ระหว่างการดำเนินงาน ในขณะที่บางโครงการดำเนินการเสร็จสิ้นสมบรูณ์แล้ว สำหรับโครงการที่ยังอยู่ระหว่างการดำเนินงาน คณะวิจัยจะยังคงติดตามโครงการอย่างต่อเนื่องถึงแม้จะสิ้นสุดระยะเวลาของโครงการวิจัยฯ แล้วก็ตาม

ซึ่งการวิเคราะห์ข้อมูลตามระบบการผลิตทั้ง 6 ระบบการผลิต จะใช้เกณฑ์ที่ประยุกต์จากแนวคิดในการจัดทำโครงการพัฒนาตนเอง ดังต่อไปนี้

1. สามารถแก้ปัญหา หรือตอบโจทย์ของโครงการได้ (สามารถบรรลุตามวัตถุประสงค์ของโครงการ)

2. สามารถตอบสนองความต้องการที่แท้จริงของกลุ่ม/สหกรณ์ได้

3. กิจกรรมที่ระบุในโครงการสามารถสร้างอาชีพและโอกาสให้กับสมาชิกและกลุ่ม/สหกรณ์ได้อย่างทั่วถึง โดยไม่ก่อให้เกิดความเสี่ยงและความเสียหายให้กับส่วนรวม

4. มีการประยุกต์ใช้ทุนทางสังคมที่มีอยู่ในท้องถิ่นให้เกิดประโยชน์ต่อสมาชิก กลุ่ม/สหกรณ์ และชุมชน

5. มีการประยุกต์ใช้หลักปรัชญาเศรษฐกิจพอเพียงในการดำเนินงาน

6. มีการแสดงเจตจำนงในการพึ่งพาตนเอง โดยการลงทุนร่วมกันระหว่างกลุ่ม/สหกรณ์กับโครงการวิจัยฯ

7. เกิดกระบวนการวิจัยเชิงปฏิบัติการเรียนรู้อย่างมีส่วนร่วม (PLAR) โดยผ่านการระดมความคิดเห็นร่วมกัน เพื่อวางแผนกิจกรรม ดำเนินงาน วิเคราะห์ และประเมินผล จนกระทั่งสามารถนำมาเรียบเรียงเขียนเป็นรายงานผลการดำเนินงาน สรุป และประเมินโครงการได้ด้วยตนเอง

8. ทำให้บุคลากรของกลุ่ม/สหกรณ์ มีความรู้ ความสามารถเพิ่มขึ้นในด้านการบริหารจัดการ กลุ่ม/สหกรณ์มีความเข้มแข็งและศักยภาพมากขึ้น โดยเฉพาะอย่างยิ่งสามารถพึ่งพาตนเองเพื่อความอยู่รอดอย่างยั่งยืน ซึ่งเป็นเป้าหมายหลักในการจัดทำโครงการพัฒนาตนเองของโครงการวิจัย

นอกจากเกณฑ์ดังกล่าว คณะวิจัยได้ใช้วิธีการสังเกตจากการติดตามโครงการ มาเป็นองค์ประกอบในการวิเคราะห์การจัดทำโครงการพัฒนาตนเองของกลุ่ม/สหกรณ์ ในครั้งนี้ด้วย ผลการวิเคราะห์โครงการพัฒนาตนเองของกลุ่มเกษตรกรและวิสาหกิจชุมชนจำแนกตามระบบการผลิต มีดังนี้

7.2.1 ระบบการผลิตส้ม

การจัดทำโครงการพัฒนาตนเองในระบบการผลิตส้ม มีกลุ่ม/สหกรณ์เข้าร่วมโครงการจำนวน 4 กลุ่ม/สหกรณ์ดำเนินกิจกรรมใน 5 โครงการ ได้แก่ 1)โครงการศึกษาผลความหลากหลายทางชีวภาพที่มีต่อสวนส้ม 2)โครงการธนาคารสุกร 3)โครงการทำปุ๋ยหมักเพื่อการเกษตร 4)โครงการจัดการดินให้สมดุลในสวนส้ม และ 5)โครงการทำปุ๋ยหมักและน้ำหมักชีวภาพทดแทนสารเคมี ซึ่งทุกโครงการยังอยู่ในระหว่างการดำเนินงาน เมื่อจำแนกโครงการตามวัตถุประสงค์พบว่าแบ่งได้เป็น 2 ประเภท คือ 1)โครงการเพื่อการบริหาร

จัดการด้านการผลิต และ 2)โครงการเพื่อการบริหารจัดการด้านการผลิตและต่อยอดองค์ความรู้เพื่อขยายผลให้กับการประกอบอาชีพหลัก(ปลูกส้ม) ทั้งในลักษณะของปัจจัยที่เกี่ยวข้องและการเสริมสร้างความรู้ที่นำมาประยุกต์ใช้ในการผลิต (ตารางที่ 7.1)

ตารางที่ 7.1 โครงการพัฒนาตนเองของกลุ่มตัวอย่างในระบบการผลิตส้ม

โครงการในระบบการผลิตส้ม	ประเภทโครงการ	กลุ่ม/สหกรณ์ร่วมลงทุน (บาท)	โครงการวิจัยฯ สนับสนุน(บาท)	รวมงบประมาณทั้งหมด (บาท)
1.โครงการศึกษาผลความหลากหลายทางชีวภาพที่มีต่อสวนส้ม	เพื่อการบริหารจัดการด้านการผลิตและต่อยอดองค์ความรู้เพื่อขยายผล	10,000 (50.00)	10,000 (50.00)	20,000 (100.00)
2.โครงการธนาคารสุกร	เพื่อการบริหารจัดการด้านการผลิต	5,000 (12.50)	35,000 (87.50)	40,000 (100.00)
3.โครงการทำปุ๋ยหมักเพื่อการเกษตร	เพื่อการบริหารจัดการด้านการผลิต	12,000 (27.27)	40,000 (72.73)	55,000 (100.00)
4.โครงการจัดการดินให้สมดุลในสวนส้ม	เพื่อการบริหารจัดการด้านการผลิตและต่อยอดองค์ความรู้เพื่อขยายผล	5,000 (11.11)	40,000 (88.89)	45,000 (100.00)
5.โครงการทำปุ๋ยหมักและน้ำหมักชีวภาพทดแทนสารเคมี	เพื่อการบริหารจัดการด้านการผลิต	12,000 (23.07)	40,000 (76.93)	52,000 (100.00)

หมายเหตุ: ตัวเลขในวงเล็บคือจำนวนร้อยละ

ที่มา: จากการสำรวจ

ทุกโครงการมีวัตถุประสงค์ในการลดต้นทุนการผลิตซึ่งเป็นปัญหาสำคัญในการประกอบอาชีพ (การปลูกส้ม) ของสมาชิก โดยเฉพาะการใช้สารเคมีเป็นจำนวนมาก ซึ่งนอกจากจะทำให้มีค่าใช้จ่ายสูงขึ้น ยังทำให้ดินเสื่อมสภาพ ประกอบกับที่ผ่านมาผลผลิตราคาตกต่ำ สมาชิกจึงเกิดแนวคิดที่ต้องการพึ่งพาตนเองโดยนำความรู้ทางวิชาการมาประยุกต์ใช้ ทำให้ดินมีความอุดมสมบูรณ์และมีอินทรียวัตถุเพิ่มขึ้น ด้วยการผลิตปุ๋ยหมักเพื่อลดการใช้สารเคมี รวมถึงเป็นการสร้างแหล่งวัตถุดิบ แหล่งการเรียนรู้ให้เกิดขึ้นภายในท้องถิ่นเพื่อตอบสนองต่อความต้องการของสมาชิกและเกษตรกรในชุมชน

สมาชิกส่วนใหญ่จากโครงการในระบบการผลิตส้มได้รับประโยชน์จากกิจกรรมในโครงการและมีความรู้ ความสามารถในการสร้างแหล่งวัตถุดิบให้เกิดขึ้นในชุมชน โดยการผลิตปุ๋ยหมักเพื่อใช้ทดแทนการใช้สารเคมีและช่วยปรับปรุงดินให้มีอินทรีย์วัตถุเพิ่มขึ้น เห็นได้จากโครงการศึกษาผลความหลากหลายทางชีวภาพที่มีต่อสวนส้ม ซึ่งในระหว่างการดำเนินงานสมาชิกมีต้นทุนในการผลิตลดลง เนื่องจากไม่มีค่าใช้จ่ายในการดูแล และพืชที่ปลูกเพื่อการศึกษาภายในสวนมีการเจริญเติบโตดีตามธรรมชาติ สามารถนำผลผลิตไปจำหน่ายและสร้างรายได้ให้กับสมาชิกที่เข้าร่วมกิจกรรมนี้ เช่นเดียวกับโครงการธนาคารสุกร คาดว่าสมาชิกที่ร่วมโครงการจะมีรายได้ที่เกิดจากการเลี้ยงลูกสุกรเพื่อจำหน่าย และได้มูลสุกรไว้ใช้ประโยชน์ในการผลิตในระยะยาว แต่อย่างไรก็ตามสมาชิกยังไม่ได้รับประโยชน์จากโครงการนี้อย่างแท้จริง เนื่องจากลักษณะการดำเนินกิจกรรมที่เอื้อประโยชน์ให้กับสมาชิกเพียงกลุ่มเดียวเท่านั้น

การดำเนินงานแสดงให้เห็นถึงการนำทุนทางสังคมที่มีอยู่มาใช้ให้เกิดประโยชน์ต่อสมาชิกกลุ่ม/สหกรณ์และชุมชน ผ่านการแลกเปลี่ยนเรียนรู้ร่วมกัน การสนับสนุนจากหน่วยงาน กลุ่มต่างๆในชุมชน ทั้งด้านความรู้ วัตถุดิบที่ใช้ในการผลิต เครื่องมือและอุปกรณ์ที่ใช้ในกิจกรรม เช่น โครงการศึกษาผลความหลากหลายทางชีวภาพในสวนส้ม ได้รับความร่วมมือและช่วยเหลือด้านองค์ความรู้ในเรื่องการทำเกษตรอย่างยั่งยืน จากสถาบันชุมชนเกษตรกรรมยั่งยืนและมูลนิธิสามอาชีพกู้ชาติ เพื่อนำความรู้ที่ได้มาทดลองปฏิบัติ เช่นเดียวกับโครงการธนาคารสุกรที่มีการขอคำแนะนำในด้านการเลี้ยงสุกรเพื่อผลิตปุ๋ยหมัก จากเกษตรกรในชุมชน ในขณะที่โครงการการจัดการดินให้สมดุลในสวนส้ม ได้รับความอนุเคราะห์เครื่องมืออุปกรณ์ที่ใช้ในการปฏิบัติกิจกรรมโครงการจากกองทุน SML ของหมู่บ้าน นอกจากนี้พบว่า ทุกโครงการมีการนำวัตถุดิบเหลือใช้ทางการเกษตรที่หาได้ในท้องถิ่นมาใช้เป็นปัจจัยในการผลิต ทั้งที่ได้เปล่าและจากการรับซื้อจากผู้จำหน่ายในชุมชน ทำให้ชุมชนมีรายได้เพิ่มขึ้น

โครงการในระบบการผลิตส้มมีการบริหารจัดการความเสี่ยงด้านการผลิตต่ำ โดยเน้นใช้วัตถุดิบที่มีอยู่ในท้องถิ่นมาใช้ให้เกิดประโยชน์กับการดำเนินกิจกรรมและตอบสนองต่อชุมชน มีการผลิตที่คำนึงถึงผลกระทบต่อสิ่งแวดล้อมโดยรวม แสดงให้เห็นถึงการประยุกต์ใช้หลักปรัชญาเศรษฐกิจพอเพียงในการดำเนินงานของโครงการในระบบการผลิตส้ม นอกจากนี้โครงการศึกษาผลความหลากหลายทางชีวภาพที่มีต่อสวนส้มและโครงการจัดการดินให้สมดุลในสวนส้ม ได้ให้ความสำคัญกับการพัฒนาบุคลากรของกลุ่ม/สหกรณ์ โดยการส่งเสริมให้สมาชิกมีความรู้ด้านการปรับปรุงสภาพดินให้มีความสมบูรณ์และมีอินทรีย์วัตถุเพิ่มขึ้น เป็นการแสดงถึงความมีเหตุผลอีกทั้งการดำเนินงานยังได้มีนำหลักวิชาที่เป็นความรู้พื้นฐานมาใช้ ซึ่งเป็นการจัดการความรู้แบบบูรณาการเพื่อสร้างภูมิคุ้มกันที่ดี ในการประกอบอาชีพทำให้เกิดความยั่งยืนทั้งในระดับสมาชิกและกลุ่ม/สหกรณ์

โครงการจัดการดินให้มีความสมดุลในสวนส้มเป็นตัวอย่างที่เป็นรูปธรรมที่สุด ในการสร้างกระบวนการวิจัยปฏิบัติการเรียนรู้อย่างมีส่วนร่วม โดยมีกระบวนการดำเนินกิจกรรมในโครงการที่ส่งเสริมและสนับสนุนให้สมาชิกเข้ามามีส่วนร่วมตามความถนัดของแต่ละกิจกรรม เช่น ด้านการผลิต ด้านวิชาการ (การตรวจสอบคุณภาพดิน โดยสมาชิกกลุ่มที่เป็นหมอดินอาสา) รองลงมาได้แก่โครงการทำปุ๋ยหมักและน้ำหมักชีวภาพทดแทนสารเคมี ถึงแม้จะมีหัวหน้าโครงการเป็นผู้ที่มีความรู้ ความสามารถ และเป็นกำลังสำคัญในการดำเนินกิจกรรมเพียงคนเดียว แต่สมาชิกในกลุ่มได้แสดงถึงการมีส่วนร่วมในด้านความร่วมมือร่วมใจ เพื่อให้การดำเนินกิจกรรมได้ตามแผนการดำเนินงานที่วางไว้ ในขณะที่โครงการทำปุ๋ยหมักเพื่อการเกษตร สมาชิกไม่ค่อยมีความกระตือรือร้นในการดำเนินโครงการเท่าที่ควร ต้องได้รับการกระตุ้นจากคณะวิจัยเป็นระยะอย่างต่อเนื่อง จึงจะดำเนินกิจกรรมได้ตามแผนการดำเนินงาน ส่วนโครงการศึกษาผลความหลากหลายทางชีวภาพที่มีต่อสวนส้ม และโครงการธนาคารสุกร รับผิดชอบโดยสมาชิกเพียงรายเดียว มีการดำเนินงานในลักษณะโครงการนำร่องคาดว่าจะนำผลการศึกษาจากการทดลองมาวิเคราะห์ และนำไปถ่ายทอดให้กับสมาชิกรายอื่นๆ เมื่อเสร็จสิ้นกระบวนการดำเนินงานในโครงการ

การจัดทำโครงการพัฒนาตนเองของกลุ่มตัวอย่างในระบบการผลิตส้ม ส่งผลให้สมาชิกได้ความรู้ ความสามารถ ในการบริหารจัดการด้านการผลิตและการจัดการวัตถุดิบที่เกี่ยวข้องกับการผลิต โดยการประยุกต์ใช้วัสดุเหลือใช้ทางการเกษตรที่หาได้ภายในท้องถิ่น มาผลิตปุ๋ยหมัก และเป็นวัสดุที่ใช้เพื่อปรับปรุงดินให้มีอินทรีย์วัตถุเพิ่มขึ้น ซึ่งเป็นประโยชน์กับการประกอบอาชีพ(การปลูกส้ม) ของสมาชิกในระยะยาว(การสร้างวัตถุดิบให้เกิดขึ้นในชุมชน) ตลอดจนสมาชิกได้พัฒนาศักยภาพของตนเองซึ่งมีผลทำให้กลุ่ม/สหกรณ์สามารถพึ่งพาตนเองต่อไปได้ในอนาคต

7.2.2 ระบบการผลิตลำไย

การจัดทำโครงการพัฒนาตนเองในระบบการผลิตลำไย มีกลุ่ม/สหกรณ์เข้าร่วมโครงการจำนวน 3 กลุ่ม/สหกรณ์ ดำเนินกิจกรรมใน 3 โครงการ ได้แก่ 1) โครงการสร้างนวัตกรรมการแปรรูปจากลำไย 2) โครงการวิจัยเพื่อพัฒนาคุณภาพปุ๋ยหมักอินทรีย์ชีวภาพสู่มาตรฐานและการตลาดที่ยั่งยืน และ 3)โครงการเพิ่มรายได้เพื่อลดปัญหาความยากจน โดยเรียนรู้การเพาะเห็ดและเลี้ยงปลา เมื่อจำแนกโครงการตามวัตถุประสงค์พบว่าแบ่งได้เป็น 2 ประเภท คือ โครงการเพื่อการบริหารจัดการด้านการผลิต และ โครงการเพื่อการบริหารจัดการด้านการผลิตและต่อยอดองค์ความรู้เพื่อขยายผล ที่สามารถนำไปประยุกต์ใช้ในด้านการประกอบอาชีพ(ปลูกลำไย) ทั้งในรูปขององค์ความรู้และปัจจัยที่เกี่ยวข้องกับการผลิต

ผลการดำเนินงานที่ผ่านมา โครงการเพิ่มรายได้เพื่อลดปัญหาความยากจน โดยเรียนรู้การเพาะเห็ดและเลี้ยงปลา ได้ดำเนินโครงการเสร็จสิ้นสมบูรณ์ตามแผนการดำเนินงานแล้ว ส่วนโครงการที่เหลือยังอยู่ระหว่างการดำเนินงาน (ตารางที่ 7.2)

ตารางที่ 7.2 โครงการพัฒนาตนเองของกลุ่มตัวอย่างในระบบการผลิตลำไยจำแนกตามประเภท

โครงการในระบบการผลิตลำไย	ประเภทโครงการ	กลุ่มร่วมลงทุน (บาท)	โครงการวิจัยฯ สนับสนุน (บาท)	งบประมาณทั้งหมด (บาท)
1.โครงการสร้างนวัตกรรมการแปรรูปจากลำไย	-เพื่อการบริหารจัดการด้านการผลิตและต่อยอดองค์ความรู้เพื่อขยายผล	16,000 (29.00)	40,000 (71.00)	56,000 (100.00)
2.โครงการวิจัยเพื่อพัฒนาคุณภาพปุ๋ยหมักอินทรีย์ชีวภาพสู่มาตรฐานและการตลาดที่ยั่งยืน	-เพื่อการบริหารจัดการด้านการผลิต	11,000 (22.00)	40,000 (78.00)	51,000 (100.00)
3.โครงการเพิ่มรายได้เพื่อลดปัญหาความยากจนโดยเรียนรู้การเพาะเห็ดและเลี้ยงปลา	-เพื่อการบริหารจัดการด้านการผลิตและต่อยอดองค์ความรู้เพื่อขยายผล	13,000 (25.00)	40,000 (75.00)	53,000 (100.00)

หมายเหตุ : ตัวเลขในวงเล็บคือจำนวนร้อยละ

ที่มา: จากการสำรวจ

ภาพรวมของโครงการในระบบการผลิตลำไย มีวัตถุประสงค์ในการจัดทำโครงการพัฒนาตนเองที่คล้ายคลึงกัน คือ เพื่อเพิ่มรายได้ด้วยการสร้างอาชีพเสริม ซึ่งที่ผ่านมามีปัญหาจากผลผลิตลำไยล้นตลาดและมีราคาตกต่ำ รวมทั้งเกษตรกรต้องแบกรับภาระค่าใช้จ่ายต่างๆ ที่มีแนวโน้มสูงขึ้นเรื่อยๆ จึงเกิดแนวคิดที่จะนำวัสดุเหลือใช้ทางการเกษตรมาแปรรูปให้เกิดประโยชน์ เช่น การผลิตถ่านไม้ลำไยและเอทิลแอลกอฮอล์เพื่อเป็นเชื้อเพลิงทดแทน การผลิตปุ๋ยหมักจากเศษใบลำไยและการเพาะเห็ดและเลี้ยงปลาด้วยวัสดุจากธรรมชาติ ซึ่งเป็นวิธีการสร้างรายได้ให้กับสมาชิกและเกษตรกรและผู้สนใจในชุมชน

โครงการเพิ่มรายได้เพื่อลดปัญหาความยากจน โดยเรียนรู้การเพาะเห็ดและเลี้ยงปลา มีกิจกรรมที่สมาชิกสามารถนำความรู้ที่ได้รับไปประกอบอาชีพเสริมได้อย่างเป็นรูปธรรม โดยเรียนรู้จากผู้ปฏิบัติจริงและถ่ายทอดในลักษณะของการอบรมเชิงปฏิบัติการให้กับสมาชิก เช่นเดียวกับโครงการสร้าง

นวัตกรรมการแปรรูปจากลำไย ที่มีกิจกรรมเพื่อต้องการสร้างคู่มือการแปรรูปวัสดุเหลือจากการผลิตลำไยให้เป็นพลังงานทดแทน เช่นการผลิตเชื้อเพลิงจากถ่านไม้ลำไยและเอทิลแอลกอฮอล์สำหรับเป็นน้ำมันเชื้อเพลิง โดยมุ่งหวังที่จะนำความรู้ที่ได้จากการศึกษาดูงาน มาทดลองปฏิบัติและถ่ายทอดให้สมาชิกรายอื่นๆ สามารถนำไปประยุกต์ใช้ให้เกิดประโยชน์กับการดำรงชีวิต ในขณะที่โครงการวิจัยเพื่อพัฒนาคุณภาพปุ๋ยหมักอินทรีย์ชีวภาพสู่มาตรฐานและการตลาดที่ยั่งยืน มีกิจกรรมพัฒนาด้านการตลาด เพื่อผลิตปุ๋ยหมักให้ได้ตามมาตรฐานที่ตลาดต้องการและคาดหวังว่าจะทำให้สมาชิกมีรายได้เพิ่มขึ้น

การดำเนินงานได้เปิดโอกาสให้คนในชุมชนเข้ามาเรียนรู้การเพิ่มรายได้ด้วยการสร้างอาชีพเสริม เพื่อลดรายจ่ายในครัวเรือนลง เช่นโครงการสร้างนวัตกรรมการแปรรูปจากลำไย มีการนำองค์ความรู้ด้านการ แปรรูปวัสดุเหลือใช้ให้เป็นพลังงานทดแทน และนำไปถ่ายทอด ขยายผล ให้กับชุมชน ส่วนโครงการวิจัยและพัฒนาคุณภาพปุ๋ยหมักอินทรีย์สู่มาตรฐานและการตลาดที่ยั่งยืน มุ่งหวังว่าผลผลิต (ปุ๋ยหมักอินทรีย์) ที่กลุ่มผลิตขึ้นจะสร้างประโยชน์ให้กับชุมชน เพื่อให้ชุมชนได้ใช้ผลิตภัณฑ์ที่มีความปลอดภัยกับคนและสิ่งแวดล้อม ในขณะที่การทำงานอย่างมีส่วนร่วมกับหน่วยงานในพื้นที่ของโครงการเพิ่มรายได้เพื่อลดปัญหาความยากจน โดยการเรียนรู้การเพาะเห็ดและเลี้ยงปลา การดำเนินงานได้มีบทบาทร่วมกับองค์การบริหารส่วนตำบลและธนาคารเพื่อการเกษตรและสหกรณ์การเกษตร เพื่อจัดอบรมเชิงปฏิบัติการและถ่ายทอดองค์ความรู้ ให้กับผู้ที่สนใจในชุมชน

โครงการในระบบการผลิตลำไยมีการใช้ทรัพยากรและวัตถุดิบที่มีอยู่ในท้องถิ่นให้เกิดประโยชน์สูงสุด โดยนำความรู้ทางวิชาการและเทคโนโลยีที่เหมาะสมมาประยุกต์ใช้ และคำนึงถึงผลกระทบต่อสิ่งแวดล้อมและทรัพยากร โดยการจัดการวัสดุเหลือใช้ทางการเกษตรให้มีมูลค่าเพิ่มขึ้น เพื่อสร้างรายได้ให้กับสมาชิกและชุมชน ซึ่งโครงการสร้างนวัตกรรมแปรรูปจากลำไย ได้ให้ความสำคัญกับการพัฒนาบุคลากรที่เป็นสมาชิกให้มีความรู้โดยการอบรมเชิงปฏิบัติการและนำความรู้ไปขยายผล ต่อยอดให้กับสมาชิกรายอื่นๆ เช่นเดียวกับโครงการเพิ่มรายได้เพื่อลดปัญหาความยากจน โดยเรียนรู้การเพาะเห็ดและเลี้ยงปลา ได้นำความรู้ทางวิชาการมาดำเนินการผลิต เช่นการเพาะเห็ด ทำให้มีผลิตภัณฑ์ที่หลากหลาย และมีความสามารถในการปรับเปลี่ยนผลผลิตให้สอดคล้องกับความต้องการของตลาด ส่วนโครงการวิจัยและพัฒนาคุณภาพปุ๋ยหมักอินทรีย์สู่มาตรฐานและการตลาดที่ยั่งยืน มีการบริหารความเสี่ยงต่ำ โดยทำการวิจัยด้านความต้องการของตลาดก่อนดำเนินการผลิต เพื่อให้มีขนาดการผลิตที่สอดคล้องกับความสามารถในการบริหารจัดการ แสดงให้เห็นถึงความมีเหตุผลที่ต้องการศึกษาเรียนรู้ก่อนลงมือปฏิบัติจริง ซึ่งเป็นการจัดการความรู้แบบบูรณาการเพื่อสร้างภูมิคุ้มกันที่ดี

อย่างไรก็ตามการดำเนินงานที่ผ่านโครงการเพิ่มรายได้เพื่อลดปัญหาความยากจน โดยเรียนรู้การเพาะเห็ดและเลี้ยงปลา สมาชิกยังไม่ได้รับประโยชน์ในด้านการบริหารจัดการงบประมาณที่ได้จากโครงการวิจัยฯ อย่างทั่วถึง และไม่มีการจัดตั้งกรรมการบริหารกองทุนของกลุ่มตามที่คาดหวังไว้

โครงการวิจัยเพื่อพัฒนาคุณภาพปุ๋ยหมักอินทรีย์ชีวภาพสู่มาตรฐานและการตลาดที่ยั่งยืน เป็นตัวอย่างที่ดีที่สุด ในการสร้างกระบวนการวิจัยปฏิบัติการเรียนรู้อย่างมีส่วนร่วม ในระบบการผลิตลำไยและระบบการผลิตด้านการเกษตรทั้งหมด โดยมีการดำเนินงานตามขั้นตอนของกระบวนการวิจัย(วางแผน กิจกรรม ดำเนินงาน สรุป และประเมินผล) ที่มีการระดมความคิดเห็นร่วมกันของสมาชิก เพื่อออกแบบสอบถาม เก็บข้อมูลภาคสนาม และนำข้อมูลที่ได้มาวิเคราะห์ เพื่อตอบโจทย์ การทำวิจัย ในขณะที่โครงการสร้างนวัตกรรมการแปรรูปจากลำไย มีการจัดตั้งสมาชิกส่วนหนึ่งเพื่อเป็นคณะทำงานในการสร้างคู่มือการแปรรูปจากลำไย ที่รวบรวมข้อมูลจากการศึกษาดูงาน และนำองค์ความรู้ที่ได้ไปถ่ายทอดเพื่อให้เกิด

ประโยชน์กับสมาชิกและผู้สนใจในชุมชน เช่นเดียวกับโครงการเพิ่มรายได้เพื่อลดปัญหาความยากจน โดยการเรียนรู้การเพาะเห็ดและเลี้ยงปลา ที่มีการดำเนินงานในลักษณะของการอบรมเชิงปฏิบัติการ ที่ถ่ายทอดความรู้จากการปฏิบัติจริง และมีการติดตามผลการนำไปปฏิบัติ โดยให้คำแนะนำ เพื่อให้การดำเนินงานสามารถสร้างอาชีพให้กับผู้ปฏิบัติได้อย่างแท้จริง

การจัดทำโครงการพัฒนาตนเองของกลุ่ม/สหกรณ์ในระบบการผลิตลำไยในครั้งนี้ ได้เสริมสร้างความรู้ให้กับสมาชิกในด้านการเพิ่มรายได้ด้วยการสร้างอาชีพเสริม โดยนำความรู้ที่ได้จาก หน่วยงานต่างๆ มาปรับใช้และพัฒนาเป็นองค์ความรู้ใหม่ เพื่อช่วยทดแทนปัญหาผลผลิต(ลำไย)ราคาตกต่ำ เน้นการแปรรูปวัสดุเหลือใช้ทางการเกษตรที่หาได้ในท้องถิ่นมาสร้างประโยชน์ในกับการดำรงชีวิต ตลอดจนสมาชิกได้พัฒนาตนเอง เพื่อให้สามารถเป็นผู้นำเกษตรกรในชุมชน และนำความรู้ไปขยายผล ต่อยอดเพื่อสร้างประโยชน์ให้กับชุมชนต่อไป

7.2.3 ระบบการผลิตข้าว

การจัดทำโครงการพัฒนาตนเองในระบบการผลิตข้าว มีกลุ่มเข้าร่วมโครงการจำนวน 2 กลุ่ม ดำเนินกิจกรรมใน 2 โครงการ ได้แก่ 1)โครงการพัฒนากระบวนการดำเนินงานกลุ่มข้าวอินทรีย์ใหม่ราษฎร์บำรุงสู่เศรษฐกิจพอเพียง และ 2)โครงการพัฒนาระบบการผลิตเกษตรอินทรีย์ ทดลองสาธิตการผลิตปุ๋ยหมักชีวภาพจากการเลี้ยงหมูหลุมด้วยจุลินทรีย์ ซึ่งโครงการยังอยู่ระหว่างการดำเนินงานทั้ง 2 โครงการ และจำแนกโครงการตามวัตถุประสงค์ พบว่าแบ่งได้เป็น 2 ประเภท คือ โครงการเพื่อการบริหารจัดการด้านการผลิตและต่อยอดองค์ความรู้เพื่อขยายผล และ โครงการเพื่อการบริหารจัดการด้านการผลิตและการจัดการองค์กร ทั้งนี้เพื่อพัฒนาระบบการผลิตเกษตรอินทรีย์ให้มีกระบวนการดำเนินงานที่สร้างประโยชน์ให้กับการประกอบอาชีพหลัก(ปลูกข้าว) ของสมาชิก (ตารางที่ 7.3)

ตารางที่ 7.3 โครงการพัฒนาตนเองของกลุ่มตัวอย่างในระบบการผลิตข้าวจำแนกตามประเภท

โครงการในระบบการผลิตข้าว	ประเภทโครงการ	กลุ่มร่วมลงทุน (บาท)	โครงการวิจัยฯ สนับสนุน(บาท)	รวมงบประมาณทั้งหมด (บาท)
1.โครงการพัฒนากระบวนการดำเนินงานกลุ่มข้าวอินทรีย์ใหม่ราษฎร์บำรุงสู่เศรษฐกิจพอเพียง	เพื่อการบริหารจัดการด้านการผลิตและการจัดการองค์กร	37,000 (46.5)	42,5000 (53.5)	79,500 (100.00)
2.โครงการพัฒนาระบบการผลิตเกษตรอินทรีย์ ทดลองสาธิตการผลิตปุ๋ยหมักชีวภาพจากการเลี้ยงหมูหลุมด้วยจุลินทรีย์	เพื่อการบริหารจัดการด้านการผลิตและต่อยอดองค์ความรู้เพื่อขยายผล	12,600 (24.03)	39,840 (75.97)	52,440 100.00)

หมายเหตุ : ตัวเลขในวงเล็บคือจำนวนร้อยละ

ที่มา: จากการสำรวจ

ภาพรวมทั้ง 2 โครงการมีวัตถุประสงค์ในการดำเนินงาน เพื่อพัฒนาระบบการผลิตเกษตรอินทรีย์ ซึ่งที่ผ่านมาสมาชิกได้ประสบปัญหาด้านค่าใช้จ่ายที่สูงขึ้น จากการผลิตตามกระแสหลักที่มีการใช้ปุ๋ยและสารเคมีราคาแพง ทำให้มีต้นทุนการผลิตที่สูงขึ้นและสุขภาพของผู้ผลิตทรุดโทรมลง จากปัญหาดังกล่าวสมาชิกกลุ่มตัวอย่างในระบบการผลิตข้าว ได้มีการปรับเปลี่ยนแนวทางในการผลิตจากกระแสหลัก มาเป็นระบบการผลิตเกษตรอินทรีย์ แต่อย่างไรก็ตามสมาชิกส่วนใหญ่ยังไม่มีความรู้และความเข้าในเรื่องเกษตร

อินทรีย์อย่างแท้จริง จึงเกิดแนวคิดที่จะทำการศึกษาและพัฒนาระบบการผลิตเกษตรอินทรีย์เพิ่มขึ้น เพื่อให้เป็นแหล่งเรียนรู้ให้กับสมาชิกและชุมชน โดยการพัฒนากระบวนการดำเนินงานของกลุ่มและพัฒนาความรู้ด้านการผลิต ให้สมาชิกมีศักยภาพด้านการบริหารจัดการระบบการผลิตเกษตรอินทรีย์ในอนาคตต่อไป

สมาชิกส่วนใหญ่ในระบบการผลิตข้าวได้รับประโยชน์จากการดำเนินกิจกรรม เห็นได้จากโครงการพัฒนาระบบการผลิตเกษตรอินทรีย์ ทดลอง สาธิตการผลิตปุ๋ยหมักชีวภาพจากการเลี้ยงหมูหลุมด้วยจุลินทรีย์ สมาชิกได้รับความรู้และสามารถผลิตปุ๋ยหมักชีวภาพที่ได้จากการเลี้ยงหมูหลุม ตลอดจนมีรายได้เพิ่มขึ้นจากการจำหน่ายเนื้อหมูให้กับตลาดภายในชุมชน ส่วนโครงการพัฒนากระบวนการดำเนินงานกลุ่มข้าวอินทรีย์ใหม่ราษฎร์บำรุงสู่เศรษฐกิจพอเพียง สมาชิกและชุมชนได้ร่วมกันจัดสร้างศูนย์สาธิตและปฏิบัติการเรียนรู้ชุมชนด้านกระบวนการผลิตปุ๋ยอินทรีย์ และมุ่งหวังว่าจะได้เรียนรู้กระบวนการดำเนินงานและพัฒนาศักยภาพของตนเองจากการดำเนินกิจกรรมในโครงการ

การดำเนินงานได้มีการแลกเปลี่ยนเรียนรู้ร่วมกัน เพื่อต่อยอดและพัฒนาองค์ความรู้ในระบบการผลิตเกษตรอินทรีย์ โดยการสนับสนุนจากหน่วยงานในพื้นที่ ซึ่งโครงการพัฒนาระบบการผลิตเกษตรอินทรีย์ ทดลองสาธิตการผลิตปุ๋ยหมักชีวภาพจากการเลี้ยงหมูหลุมด้วยจุลินทรีย์ ได้ร่วมแลกเปลี่ยนองค์ความรู้ในด้านการผลิตเกษตรอินทรีย์ จากเครือข่ายเกษตรกรรมยั่งยืน และได้รับการสนับสนุนด้านความรู้ที่เกี่ยวข้องกับการประกอบอาชีพจากหน่วยงานต่างๆ เช่น มูลนิธิพัฒนาศักยภาพชุมชน องค์กรพัฒนาเอกชน (NGOs) และเจ้าหน้าที่จากโครงการอาหารปลอดภัย เพื่อเป็นพี่เลี้ยงและร่วมเป็นที่ปรึกษาให้กับโครงการ เช่นเดียวกับโครงการพัฒนากระบวนการดำเนินงานกลุ่มข้าวอินทรีย์ใหม่ราษฎร์บำรุงสู่เศรษฐกิจพอเพียง ได้รับความร่วมมือจากองค์กรในชุมชน เช่น แกนนำชุมชน องค์การบริหารส่วนตำบล เพื่อร่วมกำหนดแนวทางในการดำเนินงาน ตลอดจนได้รับความอนุเคราะห์จากสถานีอนามัย เพื่อช่วยตรวจสารพิษตกค้างในเลือดให้กับสมาชิก และการจัดทำแผนตำบล เพื่อส่งเสริมความรู้ในเรื่องการผลิตเกษตรอินทรีย์จากศูนย์ถ่ายทอดเทคโนโลยีการเกษตรประจำตำบล และความรู้ในการจัดทำบัญชีครัวเรือนจากธนาคารเพื่อเกษตรและสหกรณ์การเกษตร ซึ่งการดำเนินโครงการทั้ง 2 โครงการมีการทำงานแบบบูรณาการ โดยผู้เกี่ยวข้องทุกฝ่ายได้รับประโยชน์จากการดำเนินงานร่วมกันอย่างแท้จริง

โครงการพัฒนาตนเองในระบบการผลิตข้าว มีการดำเนินงานที่ให้ความสำคัญต่อการพัฒนาทรัพยากรบุคคลให้มีศักยภาพในการดำเนินงาน ให้มีการบริหารความเสี่ยงต่ำ โดยเน้นการใช้วัตถุดิบที่มีอยู่ในท้องถิ่น เพื่อสร้างแหล่งวัตถุดิบและคำนึงถึงผลกระทบต่อสิ่งแวดล้อมและทรัพยากร ตลอดจนสนับสนุนให้มีแหล่งเรียนรู้ด้านระบบการผลิตเกษตรอินทรีย์ในชุมชน เห็นได้จากโครงการพัฒนาระบบการผลิตเกษตรอินทรีย์ ทดลองสาธิตการผลิตปุ๋ยหมักชีวภาพจากการเลี้ยงหมูหลุมด้วยจุลินทรีย์ มีกระบวนการและเทคนิคเพื่อพัฒนาระบบการผลิตเกษตรอินทรีย์ให้ถูกตามหลักวิชาการและมีความเหมาะสมกับผู้ดำเนินงาน โดยการเก็บข้อมูลทดลองการผลิตปุ๋ยหมักจากการเลี้ยงหมูหลุมด้วยจุลินทรีย์ กับการผลิตปุ๋ยหมักจากการเลี้ยงหมูหลุมด้วยวิธีการทั่วไป เพื่อเปรียบเทียบต้นทุนการเลี้ยง และให้การผลิตทางด้านการเกษตรมีความสอดคล้องและเหมาะสมกับวิถีการดำเนินชีวิตของสมาชิก ที่ต้องการให้การผลิตมีความปลอดภัยตามมาตรฐานของเกษตรอินทรีย์ ส่วนโครงการพัฒนากระบวนการดำเนินงานกลุ่มข้าวอินทรีย์ใหม่ราษฎร์บำรุงสู่เศรษฐกิจพอเพียง ได้ให้ความสำคัญกับการพัฒนาศักยภาพของสมาชิก โดยให้สมาชิกได้เรียนรู้กระบวนการดำเนินงานของกลุ่ม เพื่อพัฒนาระบบการบริหารองค์กรและการตลาด ให้มีผลผลิตที่สอดคล้องกับความต้องการของตลาดและคาดหวังว่าจะนำผลิตภัณฑ์ข้าวอินทรีย์ไปสู่ตลาดเป้าหมาย เพื่อตอบสนองกับตลาดของผู้บริโภคได้ ซึ่งทั้ง 2 โครงการ ได้แสดงถึงการนำหลักปรัชญาเศรษฐกิจพอเพียงมาประยุกต์ใช้ในการดำเนินงาน โดยเน้น

ใช้เหตุผลและนำความรู้ทางวิชาการมาพัฒนาบนพื้นฐานของการดำเนินชีวิตของสมาชิก เพื่อสร้างภูมิคุ้มกันที่นำไปสู่ความยั่งยืนในการประกอบอาชีพต่อไปในอนาคต

สมาชิกในโครงการระบบการผลิตข้าว มีการดำเนินงานตามขั้นตอนการวิจัยปฏิบัติการเรียนรู้อย่างมีส่วนร่วมได้อย่างเป็นรูปธรรม ทั้ง 2 โครงการ คือ ร่วมตัดสินใจในการดำเนินงาน ร่วมปฏิบัติการตามขั้นตอนกิจกรรม ร่วมรับประโยชน์จากกิจกรรมที่ทำร่วมกัน และร่วมประเมินผลเพื่อวิเคราะห์ผลการดำเนินงานร่วมกัน ทั้งนี้เพื่อให้กลุ่มได้เป็นแหล่งเรียนรู้ด้านการผลิตเกษตรอินทรีย์ของชุมชน มีการแลกเปลี่ยนเรียนรู้ร่วมกันระหว่างเครือข่ายเกษตรกรรมยั่งยืน และขยายผลการดำเนินงานด้านการพัฒนาระบบการผลิตเกษตรอินทรีย์ต่อไป

การจัดทำโครงการพัฒนาตนเองของกลุ่มตัวอย่างในระบบการผลิตข้าว ได้ส่งเสริมให้สมาชิกและเกษตรกรในชุมชนเกิดกระบวนการเรียนรู้ระบบการผลิตเกษตรอินทรีย์ ที่เป็นแนวทางการปฏิบัติที่ช่วยให้มีค่าใช้จ่ายในการผลิตลดลง โดยการจัดการสร้างแหล่งการเรียนรู้และแหล่งวัตถุดิบ(การผลิตปุ๋ยหมักอินทรีย์) เพื่อการเกษตรในชุมชน ซึ่งมุ่งหวังว่าจะมีการนำวิธีปฏิบัติไปเป็นแบบอย่าง เพื่อถ่ายทอดองค์ความรู้ ขยายผลสู่ชุมชนใกล้เคียง และมีแลกเปลี่ยนเรียนรู้ระหว่างเครือข่ายผู้ผลิตที่มีความสนใจในเรื่องเกษตรกรรมยั่งยืน ซึ่งเป็นเสริมสร้างและพัฒนาศักยภาพสมาชิกและชุมชน ให้มีความรู้ด้านระบบการผลิตเกษตรอินทรีย์เพิ่มขึ้น

7.2.4 ระบบการผลิตโคนม

การจัดทำโครงการพัฒนาตนเองในระบบการผลิตโคนม มีสหกรณ์เข้าร่วมโครงการจำนวน 3 สหกรณ์ ดำเนินกิจกรรมใน 3 โครงการ ได้แก่ 1) โครงการทำบัญชีฟาร์มสำหรับกลุ่มตัวอย่างทดลอง สหกรณ์โคนมการเกษตรไชยปราการ จำกัด 2) โครงการจัดตั้งกองทุนสนับสนุนการปลูกพืชอาหารสัตว์ สหกรณ์โคนมแม่วาง จำกัด และ 3) โครงการโคสาวทดแทนเพื่อเพิ่มประสิทธิภาพการเลี้ยงโคนม สหกรณ์โคนมบ้านโอ่งสัมพันธ์ ๑ จำกัด ซึ่งจำแนกโครงการตามวัตถุประสงค์พบว่าแบ่งได้ 2 ประเภท คือ โครงการเพื่อการบริหารจัดการด้านการผลิต และโครงการเพื่อการบริหารจัดการด้านการผลิตและต่อยอดองค์ความรู้เพื่อขยายผล ทั้งในด้านความรู้ ปัจจัยที่เกี่ยวข้องกับการผลิตเพื่อสร้างความยั่งยืนในการประกอบอาชีพการเลี้ยงโคนมในอนาคต

ผลการดำเนินงาน พบว่า โครงการทำบัญชีฟาร์มสำหรับกลุ่มตัวอย่างทดลอง ของสหกรณ์โคนมการเกษตรไชยปราการ จำกัด ได้ดำเนินการเสร็จสมบูรณ์ตามแผนการดำเนินงานและสรุปผลโครงการเป็นที่เรียบร้อยแล้ว ส่วนโครงการที่เหลือยังอยู่ระหว่างการดำเนินงาน (ตารางที่ 7.4)

ตารางที่ 7.4 โครงการพัฒนาตนเองของกลุ่มตัวอย่างในระบบการผลิตโคนมจำแนกตามประเภท

โครงการในระบบการผลิตโคนม	ประเภทโครงการ	สหกรณ์ร่วมลงทุน (บาท)	โครงการวิจัยฯ สนับสนุน (บาท)	งบประมาณทั้งหมด (บาท)
1.โครงการทำบัญชีฟาร์มสำหรับกลุ่มตัวอย่างทดลอง สหกรณ์โคนมการเกษตรไชยปราการ จำกัด	เพื่อการบริหารจัดการด้านการผลิตและต่อยอดองค์ความรู้เพื่อขยายผล	-	39,700 (100.00)	39,700 (100.00)
2.โครงการจัดตั้งกองทุนสนับสนุนการปลูกพืชอาหารสัตว์ สหกรณ์โคนมแม่วาง จำกัด	เพื่อการบริหารจัดการด้านการผลิต	5,000 (11.11)	40,000 (88.88)	45,000 (100.00)

ตารางที่ 7.4 (ต่อ)

โครงการในระบบการผลิตโคนม	ประเภทโครงการ	สหกรณ์ร่วมลงทุน (บาท)	โครงการวิจัยฯ สนับสนุน (บาท)	งบประมาณทั้งหมด (บาท)
3.โครงการโคสาวทดแทนเพื่อเพิ่มประสิทธิภาพการเลี้ยงโคนม สหกรณ์โคนมบ้านโป่งสัมพันธ์ ๑ จำกัด	เพื่อการบริหารจัดการด้านการผลิต	30,000 (42.85)	40,000 (57.15)	70,000 (100.00)

หมายเหตุ : ตัวเลขในวงเล็บคือจำนวนร้อยละ

* งบประมาณทั้งหมดโครงการวิจัยฯเป็นผู้บริหารจัดการให้กับสหกรณ์

ที่มา: จากการสำรวจ

ภาพรวมของโครงการพัฒนาตนเองในระบบการผลิตโคนมมีวัตถุประสงค์ เพื่อสนับสนุนการประกอบอาชีพเลี้ยงโคนมให้มีประสิทธิภาพยิ่งขึ้น ให้มีระบบการบริหารจัดการที่ดี ทั้งในด้านการผลิต (การคัดเลือกและจัดหาโคสาวทดแทน) การเงินและการบัญชี (การอบรมบัญชีฟาร์ม) และการจัดการวัตถุดิบ (การจัดตั้งกองทุนพืชอาหารสัตว์) ซึ่งเป็นปัจจัยสำคัญที่ทำให้สมาชิกประสบความสำเร็จในการประกอบอาชีพเลี้ยงโคนมและมีความมั่นคงขึ้น

สมาชิกส่วนใหญ่ได้รับประโยชน์จากการดำเนินกิจกรรมโดยตรง เห็นได้จากโครงการทำบัญชีฟาร์มสำหรับกลุ่มตัวอย่างทดลอง ของสหกรณ์โคนมการเกษตรไชยปราการ จำกัด พบว่าสมาชิกที่เข้าร่วมอบรมได้รับความรู้ ตระหนักและเห็นความสำคัญของการบันทึกบัญชีฟาร์ม ที่ทำให้สามารถวิเคราะห์ต้นทุนน้ำนมดิบและผลตอบแทนจากการผลิต และสหกรณ์มุ่งหวังว่าสมาชิกจะมีการบันทึกบัญชีฟาร์มอย่างต่อเนื่องเพื่อนำข้อมูลที่ได้ไปปรับใช้ในการวางแผนจัดการฟาร์มในอนาคตได้ ส่วนโครงการจัดตั้งกองทุนสนับสนุนการปลูกพืชอาหารสัตว์ของสหกรณ์โคนมแม่วาง จำกัด พบว่า นอกจากสมาชิกที่เข้าร่วมโครงการจะได้รับความรู้แล้วยังพบว่าสมาชิกที่ดำเนินการผลิตพืชอาหารสัตว์ไว้ใช้เองประสบปัญหาการขาดแคลนพืชอาหารสัตว์ และคาดหวังว่ากิจกรรมจะช่วยให้สมาชิกมีแหล่งผลิตวัตถุดิบด้านพืชอาหารสัตว์ในชุมชน เพื่อลดปัญหาภาวะขาดแคลนพืชอาหารสัตว์ ที่ส่งผลต่อสุขภาพโคนมและปริมาณน้ำนมที่ลดลง จากกิจกรรมดังกล่าวสหกรณ์คาดหวังว่าได้รับน้ำนมที่มีปริมาณเพิ่มขึ้นและสม่ำเสมอตลอดปี เพราะโคนมได้รับอาหารที่มีคุณภาพและเพียงพอตลอดปี ในขณะเดียวกันได้ลดภาระและค่าใช้จ่ายในการหาแหล่งผลิตและจัดซื้ออาหารหยาบให้สมาชิกลง เช่นเดียวกับโครงการโคสาวทดแทนเพื่อเพิ่มประสิทธิภาพการเลี้ยงโคนมของสหกรณ์โคนมบ้านโป่งสัมพันธ์ ๑ จำกัด ที่สมาชิกได้รับโคสาวที่มีคุณภาพจากแหล่งผลิตที่เชื่อถือได้ เพื่อทดแทนโคคัดทิ้งที่คุณภาพการให้น้ำนมดิบต่ำลง ซึ่งจากกิจกรรมดังกล่าวคาดหวังว่าในอนาคตสมาชิกจะมีโคนมที่มีประสิทธิภาพในการให้ปริมาณน้ำนมดิบเพิ่มขึ้น และสหกรณ์ได้รับการส่งปริมาณน้ำนมดิบเพิ่มขึ้น และส่งผลให้สมาชิกมีรายได้มากขึ้น

การดำเนินงานได้มีการแลกเปลี่ยนเรียนรู้ระหว่างหน่วยงานในพื้นที่ เพื่อขอคำแนะนำในการดำเนินโครงการ ซึ่งโครงการโคสาวทดแทนเพื่อเพิ่มประสิทธิภาพการเลี้ยงโคนมของสหกรณ์โคนมบ้านโป่งสัมพันธ์ ๑ จำกัด ที่ได้รับความอนุเคราะห์จาก ปศุสัตว์อำเภอบ้านโป่ง เป็นที่ปรึกษาโครงการและช่วยให้ความรู้ในการคัดเลือกพันธุ์โคสาวทดแทนที่มีคุณภาพการให้ปริมาณน้ำนมที่ดีจากแหล่งผลิตที่เชื่อถือได้ และสหกรณ์ได้ดำเนินการจัดซื้อให้กับสมาชิก ในขณะที่การดำเนินงานของ 2 โครงการที่เหลือ การดำเนินกิจกรรม

ได้สร้างประโยชน์ให้กับสมาชิกและชุมชนโดยรวม ทั้งนี้โครงการทำบัญชีฟาร์มสำหรับกลุ่มตัวอย่างทดลองของสหกรณ์โคนมการเกษตรไชยปราการ จำกัด หลังจากที่จัดการอบรมการทำบัญชีฟาร์มให้กับกลุ่มตัวอย่างเรียบร้อยแล้ว ทางสหกรณ์มีแผนการที่จะจัดอบรมให้กับสมาชิกที่เหลือ โดยให้เจ้าหน้าที่ของสหกรณ์และสมาชิกกลุ่มตัวอย่างเป็นผู้ถ่ายทอดความรู้ที่ได้รับจากการอบรมให้กับสมาชิกรายอื่นต่อไป เช่นเดียวกับโครงการจัดตั้งกองทุนสนับสนุนการปลูกพืชอาหารสัตว์ของสหกรณ์โคนมแม่วาง จำกัด ที่ได้จัดพื้นที่การผลิตพืชอาหารสัตว์ภายในบริเวณสหกรณ์ ให้เป็นพื้นที่ส่วนกลางสำหรับการเพาะปลูก เพื่อให้สมาชิกที่ไม่มีพื้นที่เข้ามาใช้ประโยชน์ ตลอดจนสามารถสร้างเป็นแหล่งเรียนรู้ในด้านการผลิตพืชอาหารสัตว์ให้กับชุมชนอีกทางหนึ่ง

โครงการพัฒนาตนเองของกลุ่มตัวอย่างในระบบการผลิตโคนม ได้ให้ความสำคัญกับการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ เพื่อให้การประกอบอาชีพเลี้ยงโคนมมีความยั่งยืนในอนาคต โดยการพัฒนาบุคลากรของฟาร์มให้มีความรู้ในการทำบัญชีฟาร์ม เพื่อประโยชน์สำหรับการวางแผนบริหารจัดการฟาร์มได้อย่างเหมาะสมและมีความเสี่ยงต่ำ เช่นเดียวกับการจัดหาโคสาวทดแทนเพื่อเพิ่มประสิทธิภาพการเลี้ยงโคนม ที่มีการนำความรู้ทางวิชาการ มาเป็นข้อมูลเพื่อจัดหาพันธุ์โคนมที่มีคุณภาพจากแหล่งผลิตที่ดีเชื่อถือได้ ให้สมาชิกได้มีโอกาสขยายฟาร์มและมีความเสี่ยงจากการลงทุนต่ำ รวมถึงมีความสามารถในการบริหารจัดการได้โดยไม่สร้างความเดือดร้อนให้กับตนเองและผู้อื่น โดยมีการลงทุนที่ไม่เกินตัวและสามารถบริหารจัดการหนี้ได้ (กู้ยืมเงินลงทุนจากสหกรณ์โดยสหกรณ์จะหักเงินเป็นรายเดือนจากค่าน้ำนมดิบที่สมาชิกส่งให้สหกรณ์) ในขณะที่การปลูกพืชอาหารสัตว์ที่ให้ความสำคัญกับการสร้างแหล่งวัตถุดิบในพื้นที่ เพื่อลดปัญหาการขาดแคลนพืชอาหารสัตว์ โดยใช้กระบวนการและเทคนิคที่เหมาะสมกับการผลิต และแนะนำสมาชิกให้ทราบถึงปริมาณพืชอาหารสัตว์ที่แต่ละฟาร์มต้องการ และหาจัดหาพื้นที่ปลูกที่เหมาะสม มีขนาดพอดีกับความสามารถในการดูแลของสมาชิก ซึ่งการดำเนินงานของทั้ง 3 โครงการ แสดงให้เห็นถึงความพอประมาณและมีเหตุผลในการประกอบอาชีพ เพื่อสร้างภูมิคุ้มกันที่ดี อันเกิดจากการจัดการความรู้แบบบูรณาการ

โครงการในระบบการผลิตโคนม มีการดำเนินงานตามขั้นตอนของเรียนรู้การวิจัยปฏิบัติการอย่างมีส่วนร่วมได้อย่างเป็นรูปธรรมที่สุด ในระบบการผลิตทั้งหมด ที่เข้าร่วมโครงการพัฒนาตนเอง ทั้งนี้เกิดจากรูปการดำเนินงานของสหกรณ์ ที่มีโครงสร้างองค์กรที่เข้มแข็งและชัดเจน สมาชิกได้รับประโยชน์และเห็นความสำคัญของการเข้ามามีส่วนร่วมในการดำเนินงานร่วมกัน เห็นได้จากการดำเนินงานมีแผนการประชุมชี้แจงโครงการ ให้สมาชิกเข้ามามีส่วนร่วมในการคัดเลือกคณะกรรมการและวางแผนร่วมดำเนินงานตามขั้นตอน ที่มีการเรียนรู้กระบวนการวิจัยผ่านการจัดทำโครงการ ซึ่งส่งผลให้สมาชิกได้พัฒนากระบวนการคิดอย่างมีระบบมากขึ้น และสามารถจัดการองค์ความรู้ให้เป็นประโยชน์ต่อการประกอบอาชีพ โดยนำหลักวิชาการมาใช้ทำให้การดำเนินงานมีประสิทธิภาพและเกิดผลสัมฤทธิ์กับการดำเนินโครงการ

การจัดทำโครงการพัฒนาตนเองของกลุ่มตัวอย่างในระบบการผลิตโคนมครั้งนี้ ได้ส่งเสริมและเสริมสร้างให้สมาชิกมีความรู้ ความสามารถ ด้านการบริหารจัดการที่แตกต่างกันตามขั้นตอนกิจกรรมและวัตถุประสงค์ของโครงการ เช่นด้านการผลิต สมาชิกในโครงการโคสาวทดแทนเพื่อเพิ่มประสิทธิภาพการเลี้ยงโคนมของสหกรณ์โคนมบ้านโฮ่งสัมพันธ์ ๑ จำกัด ได้รับโคสาวทดแทนจากแหล่งผลิตที่เชื่อถือได้ และคาดหวังว่าในอนาคตสหกรณ์จะมีปริมาณน้ำนมดิบที่เพิ่มขึ้น เช่นเดียวกับ การบริหารจัดการวัตถุดิบ สมาชิกในโครงการจัดตั้งกองทุนสนับสนุนการปลูกพืชอาหารสัตว์ของสหกรณ์โคนมแม่วาง จำกัด ได้สร้างแหล่งวัตถุดิบให้เกิดขึ้นในท้องถิ่นเพื่อลดปัญหาภาวะการขาดแคลนอาหารหยาบ และด้านการเงิน การบัญชี สมาชิกในโครงการทำบัญชีฟาร์มสำหรับกลุ่มตัวอย่างทดลองของสหกรณ์โคนมการเกษตรไชยปราการ จำกัด ได้เรียนรู้

การบันทึกบัญชีฟาร์ม เพื่อวิเคราะห์ต้นทุน และผลตอบแทน โดยคาดหวังว่าสมาชิกจะมีการบันทึกบัญชีอย่างต่อเนื่อง และนำข้อมูลไปวางแผนลดต้นทุนการผลิตในฟาร์ม ซึ่งจากกิจกรรมดังกล่าวของแต่ละโครงการในระบบการผลิตโคนม มุ่งหวังว่าสมาชิกได้พัฒนาศักยภาพของตนเองในการประกอบอาชีพเลี้ยงโคนม ให้มีความมั่นคงและยั่งยืนต่อไป

7.2.5 ระบบการผลิตวิสาหกิจชุมชนอาหารแปรรูปพื้นบ้าน

การจัดทำโครงการพัฒนาตนเองในระบบการผลิตวิสาหกิจชุมชนอาหารแปรรูปพื้นบ้าน มีกลุ่มเข้าร่วมโครงการจำนวน 4 กลุ่ม ดำเนินกิจกรรมใน 4 โครงการได้แก่ 1)โครงการเพิ่มศักยภาพต่อยอดพัฒนากลุ่มสานใจไปกับเศรษฐกิจพอเพียงปี 2550 2)โครงการพัฒนาผลผลิตเพื่อเศรษฐกิจที่ยั่งยืน 3)โครงการพัฒนากระบวนการผลิตตามระบบมาตรฐาน GMP และ 4) โครงการพัฒนาผลิตภัณฑ์ข้าวแต๋นฮาลาล เมื่อจำแนกตามวัตถุประสงค์พบว่าแบ่งได้เป็น 3 ประเภท คือ 1)โครงการเพื่อการบริหารจัดการด้านการผลิต 2) โครงการเพื่อการบริหารจัดการด้านการผลิตและต่อยอดองค์ความรู้เพื่อขยายผล และ 3)เพื่อการบริหารจัดการด้านการผลิตและการจัดการองค์กร ทั้งนี้เพื่อส่งเสริมให้สมาชิกมีความรู้ ความสามารถในการพัฒนาผลิตภัณฑ์ให้มีคุณภาพยิ่งขึ้น

ผลการดำเนินงาน พบว่า โครงการพัฒนาผลผลิตเพื่อเศรษฐกิจที่ยั่งยืนได้ดำเนินการเสร็จสิ้นตามแผนการดำเนินงานและสรุปผลโครงการเป็นที่เรียบร้อยแล้ว ส่วน 3 โครงการที่เหลือ ยังอยู่ระหว่างการดำเนินงาน (ตารางที่ 7.5)

ตารางที่ 7.5 โครงการพัฒนาตนเองของกลุ่มตัวอย่างในระบบการผลิตวิสาหกิจชุมชนอาหารแปรรูปพื้นบ้านจำแนกตามประเภท

โครงการในระบบการผลิตวิสาหกิจชุมชนอาหารแปรรูปพื้นบ้าน	ประเภทโครงการ	กลุ่มร่วมลงทุน (บาท)	หน่วยงานอื่นสนับสนุน (บาท)	โครงการวิจัยฯ สนับสนุน (บาท)	งบประมาณทั้งหมด (บาท)
1.โครงการเพิ่มศักยภาพต่อยอดพัฒนากลุ่มสานใจไปกับเศรษฐกิจพอเพียงปี 2550	เพื่อการบริหารจัดการด้านการผลิตและการจัดการองค์กร	19,500 (33.05)	-	39,500 (66.95)	59,000 (100.00)
2.โครงการพัฒนาผลผลิตเพื่อเศรษฐกิจที่ยั่งยืน	เพื่อการบริหารจัดการด้านการผลิต	16,700 (29.45)	-	40,000 (70.55)	56,700 (100.00)
3.โครงการพัฒนากระบวนการผลิตตามระบบมาตรฐาน GMP	เพื่อการบริหารจัดการด้านการผลิตและต่อยอดองค์ความรู้เพื่อขยายผล	200,000 (58.82)	100,000 (29.41)	40,000 (11.77)	340,000 (100.00)
4.โครงการพัฒนาผลิตภัณฑ์ข้าวแต๋นฮาลาล	เพื่อการบริหารจัดการด้านการผลิต	15,000 (27.27)	-	40,000 (72.73)	55,000 (100.00)

หมายเหตุ: ตัวเลขในวงเล็บคือจำนวนร้อยละ

ที่มา: จากการสำรวจ

ภาพรวมของการจัดทำโครงการพัฒนาตนเองในระบบการผลิตวิสาหกิจชุมชนอาหารแปรรูปพื้นบ้าน มีวัตถุประสงค์เพื่อพัฒนาผลิตภัณฑ์ให้เป็นที่ต้องการของตลาด ทั้งในด้านการพัฒนาระบบการผลิตให้ได้มาตรฐาน การพัฒนาคุณภาพของผลิตภัณฑ์ รวมถึงการพัฒนารูปแบบของบรรจุภัณฑ์ ซึ่งเป็นปัจจัยสำคัญที่ส่งผลต่อยอดจำหน่าย ความสามารถในการแข่งขัน และนำไปสู่รายได้ที่เพิ่มขึ้นของสมาชิก

สมาชิกส่วนใหญ่ได้รับประโยชน์จากการดำเนินกิจกรรม ที่มีเป้าหมายในการพัฒนาผลิตภัณฑ์ให้เป็นที่ต้องการของตลาดและเพิ่มช่องทางการจำหน่ายให้กับสินค้า เห็นได้จากโครงการพัฒนาผลผลิตเพื่อเศรษฐกิจที่ยั่งยืน การดำเนินงานที่ผ่านมา พบว่า กลุ่มมีการผลิตที่ถูกสุขลักษณะและได้มาตรฐาน เนื่องจากมีเครื่องมือและอุปกรณ์ที่มีประสิทธิภาพสามารถรองรับผลผลิตที่จะนำมาแปรรูปได้มากขึ้น และคาดหวังว่ากลุ่มจะมีผลิตภัณฑ์ออกสู่ตลาดอย่างต่อเนื่องและส่งผลให้สมาชิกมีรายได้เพิ่มขึ้น เช่นเดียวกับโครงการพัฒนากระบวนการผลิตตามระบบมาตรฐาน GMP สมาชิกได้รับความรู้ ความเข้าใจในเรื่องปฏิบัติตนให้ถูกสุขลักษณะตามมาตรฐานที่กำหนด ทั้งนี้กลุ่มมุ่งหวังว่าหลังจากอบรมสมาชิกจะเปลี่ยนแปลงพฤติกรรมและดำเนินการผลิตให้ได้สอดคล้องกับการผลิตตามมาตรฐาน GMP มากขึ้น ส่วนโครงการเพิ่มศักยภาพต่อยอดพัฒนากลุ่มสานใจไปกับเศรษฐกิจพอเพียงปี 2550 สมาชิกได้รับความรู้และสามารถในการพัฒนารูปแบบผลิตภัณฑ์ของเครื่องดื่มสมุนไพรสำเร็จรูป ได้แก่ ขิงและกระชายดำ ให้มีรูปแบบที่หลากหลายขึ้น โดยการสรรหารูปแบบที่น่าสนใจและสำรวจผลิตภัณฑ์รูปแบบต่างๆ ของคู่แข่งขัน เพื่อนำมาปรับปรุงให้เหมาะสมกับผลิตภัณฑ์ของกลุ่ม เช่นเดียวกับโครงการพัฒนาผลิตภัณฑ์ข้าวแต๋นฮาลาล ที่มีการสำรวจความต้องการของผู้บริโภค เพื่อเปิดตลาดกลุ่มเป้าหมายใหม่และเป็นการเพิ่มช่องทางการจำหน่ายสินค้า โดยหวังว่าการดำเนินโครงการจะทำให้กลุ่มมียอดจำหน่ายเพิ่มขึ้น

โครงการเพิ่มศักยภาพต่อยอดพัฒนากลุ่มสานใจไปกับเศรษฐกิจพอเพียงปี 2550 ได้มีการดำเนินงานลักษณะของการจัดเวที เพื่อแลกเปลี่ยนเรียนรู้กับกลุ่มต่างๆ ในชุมชนและมีการจัดทำแผนพัฒนาชุมชนร่วมกัน โดยขอความอนุเคราะห์จากผู้นำชุมชน เข้ามาเป็นที่ปรึกษาในการดำเนินโครงการ เพื่อให้กิจกรรมสร้างประโยชน์กับชุมชน เช่น กิจกรรมทางศาสนา ซึ่งที่ผ่านมามีการจัดงานเพื่อนำรายได้ถวายวัดและกิจกรรมอนุรักษ์ประเพณีและวัฒนธรรม โดยมุ่งหวังให้กิจกรรมต่างๆ มีการดำเนินงานที่เชื่อมโยงกันเพื่อพัฒนาชุมชน ซึ่งมีกลุ่มเป็นศูนย์กลางเพื่อประสานงานให้มีการดำเนินงานอย่างมีส่วนร่วม ส่วนโครงการพัฒนาผลผลิตเพื่อเศรษฐกิจที่ยั่งยืน ได้นำภูมิปัญญาและผลผลิตในท้องถิ่นมาแปรรูปเป็นผลิตภัณฑ์ที่สร้างชื่อเสียงให้กับชุมชน เช่นเดียวกับ 2 โครงการที่เหลือ ได้แก่ โครงการพัฒนากระบวนการผลิตตามมาตรฐาน GMP และโครงการพัฒนาผลิตภัณฑ์ข้าวแต๋นฮาลาล มีผลิตภัณฑ์ที่ประยุกต์จากภูมิปัญญาดั้งเดิม (การผลิตข้าวแต๋น) ที่มีอยู่ในท้องถิ่น และคาดหวังว่าการจัดทำโครงการ จะทำให้มีช่องทางในการจำหน่ายผลิตภัณฑ์เพิ่มขึ้น

กลุ่มตัวอย่างในระบบการผลิตวิสาหกิจชุมชนอาหารแปรรูปพื้นบ้าน มีการดำเนินงานที่เน้นการจ้างแรงงานและใช้วัตถุดิบภายในท้องถิ่นเป็นหลัก เพื่อสร้างอาชีพให้กับชุมชน มีการผลิตที่การกระจายความเสี่ยงจากการมีผลิตภัณฑ์หลากหลาย และมีความสามารถในการปรับเปลี่ยนผลผลิตให้สอดคล้องกับความต้องการของตลาด ขณะเดียวกันการผลิตได้ให้ความสำคัญกับการพัฒนาความรู้ของบุคลากรในกลุ่มตัวอย่าง จากโครงการพัฒนากระบวนการผลิตตามมาตรฐาน GMP พบว่า สมาชิกมีความรู้ ความเข้าใจ และให้ความสำคัญกับการปฏิบัติตนตามเงื่อนไขการผลิตตามมาตรฐาน GMP มากขึ้น ซึ่งเป็นแสดงถึงกระบวนการผลิตที่ใช้เทคโนโลยีถูกหลักวิชาการและมีขนาดที่เหมาะสม ในขณะที่โครงการเพิ่มศักยภาพต่อยอดพัฒนากลุ่มสานใจไปกับเศรษฐกิจพอเพียงปี 2550 ได้ส่งเสริมให้สมาชิกมีส่วนร่วมในการดำเนินงาน โดยการเปิด

โอกาสให้สมาชิกได้แสดงความคิดเห็น เพื่อพัฒนากลุ่มและชุมชนให้มีศักยภาพไปพร้อม ๆกัน ซึ่งเป็นการส่งเสริมภาวะผู้นำให้กับบุคลากรกลุ่ม ในการทำงานร่วมกับชุมชน เช่นเดียวกับ โครงการพัฒนาผลผลิตเพื่อเศรษฐกิจที่ยั่งยืน ได้ให้ความสำคัญกับสมาชิกให้มีส่วนร่วมในพัฒนาการผลิต ให้มีขนาดที่สอดคล้องกับความสามารถในการบริหารจัดการ โดยการจัดหาเครื่องมือและอุปกรณ์ให้รองรับผลผลิตได้มากขึ้น และทำการผลิตให้มีผลิตภัณฑ์ที่หลากหลาย เพื่อตอบสนองกับความต้องการของตลาด ส่วนโครงการพัฒนาผลิตภัณฑ์ข้าวแต๋น

ฮาลาล ได้ให้ความสำคัญกับการบริหารจัดการความเสี่ยงต่ำ โดยการทำการวิจัยเพื่อสอบถามความต้องการของผู้บริโภคก่อนลงทำการผลิต ซึ่งแสดงให้เห็นถึงความมีเหตุผล เพื่อสร้างภูมิคุ้มกันที่ดี ในการผลิตของกลุ่มตัวอย่างในระบบการผลิตวิสาหกิจชุมชนอาหารแปรรูปพื้นบ้าน

โครงการเพิ่มศักยภาพต่อยอดพัฒนากลุ่มสานใจไปกับเศรษฐกิจพอเพียงปี 2550 และโครงการพัฒนาผลผลิตเพื่อเศรษฐกิจที่ยั่งยืน สมาชิกมีการวิจัยปฏิบัติการเรียนรู้อย่างมีส่วนร่วมในการดำเนินงานตามขั้นตอนของกิจกรรมเป็นอย่างดี โดยมีการระดมความคิดเห็นเพื่อวางแผนการดำเนินงานและดำเนินกิจกรรมร่วมกัน เพื่อพัฒนาสมาชิกให้มีส่วนร่วมและมีบทบาทในการดำเนินงานร่วมกัน ส่วนโครงการพัฒนากระบวนการผลิตตามระบบมาตรฐาน GMP ของกลุ่มวิสาหกิจชุมชนข้าวแต๋นน้ำแตงโมอำพัน ถึงแม้จะมีลักษณะเป็นกลุ่มประยุกต์โดยมีประธานกลุ่มเป็นเจ้าของกิจการ แต่การดำเนินงานได้แสดงถึงการให้ความสำคัญกับการมีส่วนร่วมของสมาชิกในการเข้ามีบทบาทในการดำเนินกิจกรรมในฐานะแรงงานจ้าง โดยมุ่งหวังว่าสมาชิกจะมีการปฏิบัติงานได้ถูกสุขลักษณะที่ดีตามมาตรฐาน GMP และมีประสิทธิภาพในการดำเนินการผลิตยิ่งขึ้น

ในขณะที่โครงการพัฒนาผลิตภัณฑ์ข้าวแต๋นฮาลาล การดำเนินงานต้องได้รับการกระตุ้นจากคณะวิจัยเป็นระยะอย่างต่อเนื่อง อีกทั้งสมาชิกยังขาดการมีส่วนร่วมในการดำเนินงานอย่างเป็นรูปธรรม เนื่องจากกลุ่มมีลักษณะเจ้าของกิจการรายเดียว และมีสมาชิกเป็นเพียงแรงงานรับจ้าง ทำให้สมาชิกไม่มีส่วนร่วมในกิจกรรมเพราะอำนาจการตัดสินใจขึ้นอยู่ที่เจ้าของกิจการเพียงผู้เดียว

การจัดทำโครงการพัฒนาตนเองของกลุ่มในระบบการผลิตวิสาหกิจชุมชนอาหารแปรรูปพื้นบ้าน ส่งผลให้สมาชิกมีความรู้ และคาดหวังว่าจะมีความสามารถด้านการพัฒนาผลิตภัณฑ์ในด้านต่าง ๆ เช่นการพัฒนาระบบการผลิตให้ถูกสุขลักษณะตามมาตรฐาน การพัฒนาคุณภาพของผลิตภัณฑ์ และการพัฒนารูปแบบของบรรจุภัณฑ์ เพื่อให้มีประสิทธิภาพและมียอดจำหน่ายสูงขึ้น โดยคำนึงถึงศักยภาพของตนเองในการบริหารจัดการและพยามยามส่งเสริมให้สมาชิกและบุคลากรของกลุ่มมีการพัฒนาตนเอง ทั้งในด้านทักษะความรู้และ สามารถนำความรู้ที่ได้จากการดำเนินกิจกรรมโครงการ มาปรับใช้กับการดำเนินงานของกลุ่มให้มียั่งยืนต่อไป

7.2.6 ระบบการผลิตวิสาหกิจชุมชนหัตถกรรมพื้นบ้าน

การจัดทำโครงการพัฒนาตนเองในระบบการผลิตหัตถกรรมพื้นบ้าน มีกลุ่มเข้าร่วมโครงการจำนวน 2 กลุ่ม ดำเนินกิจกรรมใน 2 โครงการ ได้แก่ 1) โครงการพัฒนาปรับปรุงการบริหารจัดการองค์กรเชิงระบบ และ 2)โครงการพัฒนาศักยภาพบุคลากร เมื่อจำแนกโครงการตามวัตถุประสงค์ พบว่า จัดอยู่ในประเภทโครงการเพื่อการบริหารจัดการด้านการผลิตและการจัดการองค์กรทั้ง 2 โครงการ เพื่อพัฒนาสมาชิกให้มีองค์ความรู้และศักยภาพตนเองเพิ่มขึ้น

โครงการพัฒนาศักยภาพบุคลากร ได้ดำเนินโครงการเสร็จสิ้นสมบูรณ์และสรุปผลโครงการเป็นที่เรียบร้อยแล้ว ในขณะที่โครงการพัฒนาปรับปรุงการบริหารจัดการองค์กรเชิงระบบ ยังอยู่ระหว่างการดำเนินงาน (ตารางที่ 7.6)

ตารางที่ 7.6 โครงการพัฒนาตนเองของกลุ่มตัวอย่างในระบบการผลิตหัตถกรรมพื้นบ้าน จำแนกตามประเภท

โครงการในระบบการผลิตหัตถกรรมพื้นบ้าน	ประเภทโครงการ	กลุ่มร่วมลงทุน (บาท)	โครงการวิจัยฯ สนับสนุน(บาท)	รวมงบประมาณทั้งหมด (บาท)
1.โครงการพัฒนาปรับปรุงการบริหารจัดการองค์กรเชิงระบบ	-เพื่อการบริหารจัดการด้านการผลิตและการจัดการองค์กร	10,000 (17.53)	47,056 (82.47)	57,056 (100.00)
2.โครงการพัฒนาศักยภาพบุคลากร	-เพื่อการบริหารจัดการด้านการผลิตและการจัดการองค์กร	11,200 (21.88)	40,000 (78.12)	51,200 (100.00)

หมายเหตุ : ตัวเลขในวงเล็บคือจำนวนร้อยละ

ที่มา: จากการสำรวจ

โครงการในระบบการผลิตหัตถกรรมพื้นบ้าน มีวัตถุประสงค์ในการพัฒนาศักยภาพบุคลากรในองค์กร และสนับสนุนสมาชิกเข้ามามีส่วนร่วมในการบริหารจัดการองค์กรให้มากขึ้น โดยมีการผลิตบนฐานอัตลักษณ์ของภูมิปัญญาท้องถิ่น เพื่อสร้างรายได้ให้กับสมาชิก ชุมชน ตลอดจนมุ่งหวังให้ผลิตภัณฑ์มีความหลากหลายเพื่อตอบสนองกับความต้องการของตลาดที่ส่งผลให้มียอดจำหน่ายเพิ่มขึ้น

กิจกรรมในโครงการทำให้สมาชิกมีความรู้ ความชำนาญ และทักษะด้านเทคนิคการผลิตเพิ่มขึ้น ซึ่งโครงการพัฒนาศักยภาพบุคลากร สมาชิกได้เรียนรู้เทคนิคการตัดเย็บขั้นสูง (เสื้อผ้าสุภาพบุรุษ) และมุ่งหวังว่าสมาชิกจะนำความรู้ที่ได้รับมาปรับใช้เพื่อแปรรูปผลิตภัณฑ์ผ้าทอให้เป็นที่ต้องการของตลาด ทำให้กลุ่มมียอดจำหน่ายเพิ่มขึ้น เช่นเดียวกับโครงการพัฒนาปรับปรุงการบริหารองค์กรเชิงระบบ ที่สมาชิกได้เรียนรู้การพัฒนาองค์กรในลักษณะของการดำเนินงานตามแผนยุทธศาตร์ของกลุ่ม ที่มีกิจกรรมเพื่อพัฒนาการองค์กรให้มีการบริหารจัดการที่เป็นรูปธรรมมากขึ้น และสมาชิกได้รับการเรียนรู้ด้านเทคนิคการตัดเย็บด้วยเครื่องจักรและแปรรูปผลิตภัณฑ์ (การย้อมสีจากธรรมชาติ) เพิ่มเติม ทั้งนี้กลุ่มให้ความสำคัญกับการนำเอกลักษณ์และอัตลักษณ์ที่มีลวดลายการปักที่แสดงถึงภูมิปัญญาตามวิถีชีวิตของชนเผ่า ที่เป็นจุดเด่นให้กับกลุ่มและเพิ่มมูลค่าให้กับสินค้า ขณะเดียวกันกลุ่มได้มีแนวคิดที่จะสร้างความยั่งยืนในอนาคต โดยการจัดสรรงบประมาณที่ได้รับการสนับสนุนจากโครงการวิจัยฯ ให้เป็นลักษณะของการจัดตั้งกองทุนหมุนเวียนภายในกลุ่ม ซึ่งคาดหวังว่าการดำเนินกิจกรรมจะทำให้สมาชิกสามารถพึ่งตนเองและสร้างความเข้มแข็งให้กับกลุ่มในอนาคตต่อไป

โครงการในระบบการผลิตหัตถกรรมพื้นบ้าน ได้รับความร่วมมือจากเจ้าหน้าที่และหน่วยงานในชุมชนเพื่อให้เกิดประโยชน์กับการดำเนินงาน เห็นได้จากโครงการพัฒนาปรับปรุงการบริหารจัดการองค์กร

เชิงระบบ ที่นำเอกลักลักษณ์ อัตลักษณ์ ซึ่งเป็นภูมิปัญญาของชนเผ่ามาสร้างสรรค์เป็นงานฝีมือ (ผ้าปักชาวเขา) และสร้างชื่อเสียงให้กับชุมชน โดยมีบุคลากรจากหน่วยงานต่าง ๆในพื้นที่ เช่น ผู้นำชุมชน ผู้อำนวยการโรงเรียนในชุมชน และเจ้าหน้าที่มูลนิธิโครงการหลวง เป็นที่ปรึกษาให้กับโครงการ เช่นเดียวกับโครงการพัฒนาศักยภาพบุคลากร ที่ได้รับการสนับสนุนและความอนุเคราะห์จากหน่วยงานราชการในพื้นที่มาเป็นคณะที่ปรึกษาและให้คำแนะนำความรู้ด้านการประกอบอาชีพ เพื่อให้สมาชิกและชุมชนได้มีอาชีพเสริมที่เกิดจากการใช้ภูมิปัญญาในท้องถิ่น มาสร้างสรรค์เป็นชิ้นงานผ้าทอที่มีเอกลักษณ์ของชนพื้นบ้าน

กลุ่มตัวอย่างในระบบการผลิตหัตถกรรมพื้นบ้าน ได้ให้ความสำคัญกับการพัฒนาศักยภาพของบุคลากร เพื่อให้มีความรู้ ความสามารถในการจัดการองค์กร และส่งเสริมให้มีกระบวนการผลิตที่เหมาะสมระหว่างเทคโนโลยีกับภูมิปัญญาพื้นบ้าน ที่เป็นผลงานมาจากฝีมือการผลิตของสมาชิก ซึ่งเป็นการส่งเสริมให้เกิดการจ้างแรงงานและใช้วัตถุดิบภายในท้องถิ่นเป็นหลัก เพื่อสร้างรายได้ให้กับชุมชน ซึ่งโครงการพัฒนาศักยภาพบุคลากร สมาชิกได้เรียนรู้เทคนิคการตัดเย็บขั้นสูง (การตัดเย็บเสื้อผ้าสุภาพบุรุษ) เพื่อให้มีทักษะเพิ่มขึ้นและนำความรู้ที่ได้รับมาปรับปรุงผลิตภัณฑ์ที่สมาชิกตัดเย็บไม่ได้ตามมาตรฐานและไม่สามารถจำหน่ายได้ ให้เป็นผลิตภัณฑ์ที่หลากหลายและปรับเปลี่ยนเป็นสินค้ารูปแบบใหม่ให้สอดคล้องกับความต้องการของตลาด เช่นเดียวกับโครงการพัฒนาปรับปรุงการบริหารจัดการองค์กรเชิงระบบ ที่ได้ส่งเสริมให้สมาชิกมีความรู้ด้านการบริหารจัดการให้มีความเสี่ยงต่ำ โดยการจัดตั้งกองทุนหมุนเวียนที่มีการจัดสรรผลกำไรจากการจำหน่ายผลิตภัณฑ์มาเป็นกองทุนหมุนเวียนให้กับสมาชิก ในรูปแบบของกองทุนเพื่อพัฒนาอาชีพ กองทุนสวัสดิการของสมาชิก และกองทุนการบริหารจัดการองค์กร เพื่อเป็นการวางรากฐานในการพัฒนาศักยภาพองค์กรที่ไม่เบียดเบียนตนเองและผู้อื่น ด้วยความพอประมาณและมีเหตุผลเพื่อสร้างภูมิคุ้มกันที่ดีให้กับสมาชิกในอนาคต ซึ่งเป็นการแสดงให้เห็นถึงการนำหลักปรัชญาเศรษฐกิจพอเพียงไปประยุกต์ใช้ในการดำเนินงาน

โครงการพัฒนาปรับปรุงการบริหารจัดการองค์กรเชิงระบบ มีการดำเนินงานตามกระบวนการวิจัยปฏิบัติการเรียนรู้อย่างมีส่วนร่วมได้อย่างเป็นรูปธรรม โดยสมาชิกมีส่วนร่วมปฏิบัติการและร่วมรับประโยชน์ในการดำเนินกิจกรรมที่มีการระดมความคิดเห็น เพื่อจัดทำแผนยุทธศาสตร์องค์กร ในรูปแบบของการจัดเวทีเรียนรู้ภายในองค์กรเพื่อพัฒนาศักยภาพของสมาชิก ทั้งในด้านการบริหารจัดการองค์กรและการผลิต ในขณะที่โครงการพัฒนาศักยภาพบุคลากร สมาชิกมีส่วนร่วมในการประชุม โดยสำรวจความคิดเห็น เพื่อนำเสนอโครงการที่กลุ่มต้องการและดำเนินงานตามแผนงานร่วมกัน

การจัดทำโครงการพัฒนาตนเองของกลุ่มในระบบการผลิตหัตถกรรมพื้นบ้านในครั้งนี้ เกิดจากความความต้องการที่จะพัฒนากลุ่มและสมาชิก ให้เกิดการเรียนรู้และมีความสามารถในด้านการบริหารจัดการองค์กร โดยเฉพาะการพัฒนาการผลิตและโครงสร้างองค์กร ภายใต้ทรัพยากรและทุนที่มีอยู่ โดยคำนึงถึงการนำอัตลักษณ์และภูมิปัญญาดั้งเดิมนำมาปรับใช้ รวมถึงสามารถนำความรู้จากภายนอกเข้ามาประยุกต์ใช้กับการผลิตของกลุ่มเพื่อให้ผลิตความต้องการของตลาดในอนาคต ซึ่งคาดหวังว่าจะเกิดการพัฒนาการทำงานในองค์กรให้มีประสิทธิภาพมากขึ้น โดยสมาชิกได้เข้ามามีส่วนร่วมและเกิดจิตสำนึกที่อยากจะพัฒนาองค์กรมากขึ้น ซึ่งจะนำไปสู่ความเข้มแข็งของกลุ่มได้

7.3 ปัจจัยที่ส่งเสริมความสามารถตนเองของกลุ่มฯ เพื่อการพัฒนาที่ยั่งยืน

ผลจากโครงการพัฒนาตนเองของกลุ่มใน 6 ระบบการผลิต พบว่า ปัจจัยที่มีผลต่อการพัฒนาตนเองของกลุ่ม/สหกรณ์ ที่เกิดจากการนำหลักปรัชญาเศรษฐกิจพอเพียงไปประยุกต์ใช้ในการจัดทำโครงการพัฒนา

ตนเอง พบว่า สมาชิกกลุ่ม/สหกรณ์ส่วนใหญ่ มีความรู้ ความเข้าใจในหลักการและแนวทางปฏิบัติตามเงื่อนไขความเป็นเศรษฐกิจพอเพียง และมีกระบวนการดำเนินงานที่สร้างภูมิคุ้มกันที่ดี เพื่อให้สามารถบริหารจัดการโครงการได้อย่างยั่งยืน ซึ่งมีปัจจัยต่างๆ ที่เกี่ยวข้องดังนี้

1. ปัจจัยด้านการเรียนรู้

- กลุ่ม/สหกรณ์ตระหนักถึงคุณค่าของการจัดทำโครงการพัฒนาตนเองภายใต้การดำเนินงานตามหลักปรัชญาเศรษฐกิจพอเพียงที่มีรูปแบบของการเรียนรู้ด้วยตนเอง (Self directed learning) ที่ได้จากกระบวนการวิจัยเชิงปฏิบัติการเรียนรู้อย่างมีส่วนร่วม (PLAR) ก่อให้เกิดการพัฒนาความสามารถของบุคลากรในด้านต่างๆ เพิ่มขึ้น เช่น การบริหารจัดการด้านการผลิต การตลาด องค์กร เป็นต้น ทำให้เกิดการแลกเปลี่ยนรู้ร่วมกันในองค์กรและนอกองค์กร ทั้งในรูปแบบขององค์ความรู้ และผลสัมฤทธิ์ที่ได้จากการจัดทำโครงการ

การดำเนินงานในทุกโครงการ มีการเรียนรู้ด้านการบริหารจัดการด้านการผลิตได้อย่างเป็นรูปธรรม เช่น โครงการพัฒนาตนเองของกลุ่มตัวอย่างในระบบการผลิตส้ม สมาชิกได้เรียนรู้วิธีการผลิตปุ๋ยหมัก การปรับปรุงดินและบำรุงดินด้วยอินทรีย์วัตถุ ด้วยวิธีการจัดการที่เหมาะสม (มีการบริหารจัดการด้านวัตถุดิบเหลือใช้ทางการเกษตร เพื่อนำมาใช้ประโยชน์ในการผลิต) เพื่อสร้างความอุดมสมบูรณ์ให้กับดิน ซึ่งส่วนใหญ่เป็นเกษตรกรและมีอาชีพด้านการเกษตร การจัดทำโครงการจึงเป็นลักษณะที่เอื้อประโยชน์ให้กับการประกอบอาชีพสมาชิกโดยรวมได้อย่างทั่วถึง

- การเรียนรู้การดำเนินงานตามขั้นตอนของการวิจัยที่มีการศึกษาภาคทฤษฎีตามหลักวิชาการโดยใช้กระบวนการบ่มเพาะ ทำให้เกิดการปรับเปลี่ยนกระบวนการเรียนรู้และนำไปปฏิบัติได้อย่างเหมาะสม ซึ่งแต่ละโครงการมีการบริหารจัดการโครงการแตกต่างกันไปตามศักยภาพของสมาชิกกลุ่ม ตัวอย่างเช่น โครงการวิจัยเพื่อพัฒนาคุณภาพปุ๋ยหมักอินทรีย์สู่มาตรฐานและการตลาดที่ยั่งยืนที่มีการดำเนินงานโดยกลุ่มปุ๋ยหมักชีวภาพ (พัฒนาหนองโป่ง) ในระบบการผลิตลำไย ถึงแม้ว่าสมาชิกกลุ่มส่วนใหญ่จะเป็นเกษตรกรและไม่มีพื้นฐานความรู้ทางวิชาการมากนัก แต่สามารถดำเนินงานได้ตามกระบวนการวิจัยโดยมีการระดมความเห็นเพื่อจัดทำเครื่องมือในการทำวิจัย คือ แบบสอบถามและดำเนินการเก็บข้อมูลภาคสนาม ซึ่งได้นำข้อมูลมาวิเคราะห์ตอบโจทย์ การทำวิจัยด้านการตลาดปุ๋ยหมักอินทรีย์ชีวภาพของกลุ่ม เพื่อให้ผลผลิตมีความสอดคล้องกับความต้องการของผู้บริโภค ซึ่งเป็นการแสดงให้เห็นถึงการนำความรู้มาใช้ในการบริหารจัดการได้อย่างบรูณาการ ซึ่งเป็นตัวอย่างที่ชัดเจนของผลลัพธ์จากการสร้างกระบวนการเรียนรู้ผ่านกระบวนการบ่มเพาะที่สอดแทรกแนวคิด ทฤษฎี ความรู้ และวิธีการทางวิชาการควบคู่กับการปฏิบัติจริง

2. ปัจจัยด้านการมีส่วนร่วม

- การจัดทำโครงการพัฒนาตนเองของกลุ่ม/สหกรณ์แสดงให้เห็นถึงการมีส่วนร่วมในการดำเนินงานร่วมกัน ตามขั้นตอนของกระบวนการมีส่วนร่วม ได้แก่ (1) การมีส่วนร่วมในการตัดสินใจ โดยสมาชิกได้มีการแสดงความคิดเห็นเพื่อกำหนดแนวทางในการจัดทำโครงการและวางแผนการดำเนินงานร่วมกัน (2) การมีส่วนร่วมในการปฏิบัติการ จากการที่สมาชิกได้ร่วมดำเนินงานตามขั้นตอนของกิจกรรม (3) การมีส่วนร่วมในการรับประโยชน์ของสมาชิกที่ได้รับประโยชน์จากกิจกรรมที่ทำทั้งในรูปขององค์ความรู้ และผลผลิตที่สามารถนำไปใช้ให้เกิดประโยชน์กับการประกอบอาชีพ และ (4) การมีส่วนร่วมในการประเมินผลโดยสมาชิกได้ร่วมวิเคราะห์ผลการดำเนินงานของโครงการ ซึ่งเป็นการแสดงถึงการมีส่วนร่วมเพื่อพัฒนาสมาชิกให้มีบทบาทในการดำเนินงานร่วมกันได้มากขึ้น

- การมีส่วนร่วมกับชุมชนและเครือข่ายภายนอก ซึ่งแสดงออกในลักษณะของการประสานงานกับหน่วยงานในพื้นที่ กลุ่มอาชีพ หรือเครือข่ายทั้งในและนอกชุมชน เพื่อขอรักการสนับสนุนในการจัดทำโครงการให้บรรลุวัตถุประสงค์ โดยบางส่วนของโครงการนำไปสู่การสร้างประโยชน์ให้กับชุมชนด้วย เช่น โครงการพัฒนากระบวนการดำเนินงานกลุ่มข้าวอินทรีย์ใหม่ราษฎร์บำรุงสู่เศรษฐกิจพอเพียง ของกลุ่มเกษตรอินทรีย์บ้านใหม่ราษฎร์บำรุง ในระบบการผลิตข้าว มีการดำเนินงานอย่างมีส่วนร่วมแบบบรูณาการ โดยมีหน่วยงานในพื้นที่ ได้แก่ แกนนำชุมชน องค์การบริหารส่วนตำบล สถานีอนามัย ศูนย์ถ่ายทอดเทคโนโลยีการเกษตรประจำตำบล และธนาคารเพื่อการเกษตรและสหกรณ์การเกษตร ที่เข้ามาทำงานร่วมกันเพื่อผลักดันให้กลุ่มเกิดการเรียนรู้ในการบริหารจัดการอย่างมีส่วนร่วมและสามารถพัฒนาองค์กรต่อไปในอนาคต

- โครงการพัฒนาตนเองของกลุ่มตัวอย่างในระบบการผลิตวิสาหกิจชุมชนอาหารแปรรูปพื้นบ้าน เป็นตัวอย่างได้อย่างชัดเจน ในเรื่องความแตกต่างของการมีส่วนร่วมของกลุ่ม 2 ลักษณะ คือ กลุ่มชุมชน ได้แก่ โครงการเพิ่มศักยภาพต่อยอดพัฒนากลุ่มสานใจไปกับเศรษฐกิจพอเพียงปี 2550 ของกลุ่มสตรีสหกรณ์บ้านต้นผึ้ง และโครงการพัฒนาผลผลิตเพื่อเศรษฐกิจที่ยั่งยืนของกลุ่มแปรรูปมะไฟจีนบ้านกอก ซึ่งมีการดำเนินงานที่ให้ความสำคัญกับสมาชิกเข้ามามีส่วนร่วมได้อย่างเป็นรูปธรรม ตามขั้นตอนของกระบวนการมีส่วนร่วม ทำให้สมาชิกรู้สึกถึงการเป็นเจ้าของกิจการร่วมกัน และก่อให้เกิดการพัฒนาศักยภาพของบุคลากรในการบริหารจัดการในด้านต่างๆ ซึ่งส่งผลให้กลุ่มมีการดำเนินงานที่เข้มแข็งยิ่งขึ้น ในขณะที่กลุ่มประยุกต์หรือกลุ่มที่มีการดำเนินงานในลักษณะของการเจ้าของกิจการรายเดียว ได้แก่ โครงการพัฒนากระบวนการผลิตตามมาตรฐาน GMP ของวิสาหกิจชุมชนข้าวแต๋นน้ำแตงโมอำพัน และโครงการพัฒนาผลิตภัณฑ์ข้าวแต๋นฮาลาล การดำเนินงานส่วนใหญ่อยู่ที่การตัดสินใจของเจ้าของกิจการเพียงคนเดียว โดยให้สมาชิกได้เข้ามามีส่วนร่วมในขั้นตอนของการปฏิบัติการในฐานะแรงงานจ้าง แต่ไม่มีการแสดงถึงการมีส่วนร่วมในด้านอื่นๆ ได้อย่างชัดเจน ซึ่งการส่งเสริมกลุ่มวิสาหกิจที่มีบริบทพื้นฐานที่ต่างกันจึงไม่สามารถใช้วิธีการเดียวกันเพื่อบรรลุวัตถุประสงค์เดียวกันได้

- อย่างไรก็ตาม การส่งเสริมให้ทุกกลุ่ม/สหกรณ์มีการดำเนินงานร่วมกันอย่างมีส่วนร่วมนั้นยังไม่สามารถทำให้สมาชิกเข้ามามีส่วนร่วมได้ครบทุกขั้นตอน ทั้งนี้เกิดจากข้อจำกัดหลายประการ เช่น องค์ความรู้ การเสียสละ และการตระหนักถึงความสำคัญในการเข้าร่วมกิจกรรม ซึ่งเป็นสิ่งจำเป็นที่คณะวิจัย ต้องหาวิธีการและแนวทางในการกระตุ้นให้เกิดความรู้ ความเข้าใจ และประโยชน์ของการดำเนินงานแบบมีส่วนร่วมต่อไป

3. ปัจจัยด้านการพึ่งพาตนเอง

- กลุ่ม/สหกรณ์ที่เข้าร่วมจัดทำโครงการพัฒนาตนเองคาดหวังที่จะได้รับความช่วยเหลือในด้านความรู้ ทุน และปัจจัยที่เกี่ยวข้องกับการผลิต ซึ่งทุกกลุ่ม/สหกรณ์ได้แสดงถึงความเป็นเจ้าของโครงการร่วมกัน โดยมีการร่วมลงทุน ทั้งในด้านงบประมาณที่ใช้สำหรับการดำเนินกิจกรรม และการมีส่วนร่วมในการดำเนินงานด้านอื่นๆ ที่ทำให้การจัดทำโครงการช่วยพัฒนาศักยภาพสมาชิกเพิ่มขึ้น ซึ่งเป็นการพัฒนาระบบการคิดบนฐานความรู้ที่ทำให้เกิดแนวทางในการพึ่งพาตนเอง

- โครงการพัฒนากระบวนการผลิตตามระบบมาตรฐาน GMP ของกลุ่มตัวอย่างวิสาหกิจชุมชนข้าวแต๋นอำพันในระบบการผลิตวิสาหกิจชุมชนอาหารแปรรูปพื้นบ้าน เป็นตัวอย่างในการแสดงเจตจำนงของการพึ่งพาตนเอง ด้วยการลงทุนด้านการเงินมากที่สุด โดยร่วมลงทุนระหว่างกลุ่มตัวอย่างกับ สำนักงาน

อุตสาหกรรม เพื่อสร้างโรงงานและการผลิตให้มีระบบการผลิตตามมาตรฐาน GMP ซึ่งโครงการวิจัยฯ ได้มีบทบาทในการสนับสนุนด้านองค์ความรู้ ที่ถูกหลักวิชาการให้กับกลุ่มตัวอย่าง โดยจัดหาวิทยากรที่มีความเชี่ยวชาญมาให้ความรู้กับสมาชิกในเรื่องการปฏิบัติตนตามสุขลักษณะที่ดีในการผลิตอาหาร เพื่อให้กระบวนการผลิตได้มาตรฐานและสร้างผลตอบแทนที่ดีในระยะยาว

- โครงการจัดตั้งกองทุนสนับสนุนการปลูกพืชอาหารสัตว์ ของสหกรณ์โคนมแม่วาง จำกัด และโครงการโคสาวทดแทนเพื่อเพิ่มประสิทธิภาพการเลี้ยงโคนม ของสหกรณ์โคนมบ้านโฮ่งสัมพันธ์ ๑ จำกัด ในระบบการผลิตโคนม และโครงการปรับปรุงการบริหารจัดการองค์กรเชิงระบบ ของกลุ่มผ้าปักชาวเขาปางค่า ในระบบการผลิตหัตถกรรมพื้นบ้าน มีการดำเนินงานที่แสดงถึงความสามารถในการพึ่งพาตนเอง ด้านการบริหารจัดการกองทุนและการผลิตให้เติบโตและขยายผลสู่สมาชิกได้อย่างเป็นรูปธรรม โดยมีการจัดสรรงบประมาณที่ได้มาเป็นทุนหมุนเวียน เพื่อใช้ในการบริหารจัดการในด้านต่างๆ ต่อไป

7.4 ปัญหาและอุปสรรคในการพัฒนาตนเองของกลุ่มเกษตรกรและวิสาหกิจชุมชน

แม้ว่าโครงการพัฒนาตนเองโดยรวมค่อนข้างประสบความสำเร็จในระดับที่น่าพอใจ แต่กลุ่ม/สหกรณ์ก็ยังพบว่ามีปัญหา ซึ่งเป็นอุปสรรคในการดำเนินโครงการอยู่บ้าง

ปัญหาและอุปสรรคหลักในการดำเนินโครงการพัฒนาตนเองส่วนใหญ่ คือ สมาชิกบางส่วนยังขาดความกระตือรือร้นในการดำเนินงาน ทำให้เกิดความล่าช้า และบางโครงการไม่สามารถตอบสนองความต้องการของสมาชิกได้ในช่วงเวลาที่สมาชิกต้องการรับประโยชน์จากกิจกรรมนั้น นอกจากนี้ยังมีปัญหาในด้านต่างๆ ดังนี้

1. การขาดความรู้ ความเข้าใจเกี่ยวกับการเรียนรู้ขั้นตอนการจัดทำโครงการและทำวิจัย ซึ่งพบว่าสมาชิกยังขาดความรู้ ความเข้าใจในหลายด้าน เช่น การออกแบบตัวชี้วัดโครงการ การเก็บข้อมูลเพื่อทำการวิจัย การวิเคราะห์ผลการทดลอง การจดบันทึกและเก็บรายละเอียดข้อมูลที่ถูกต้องซึ่งเป็นรายละเอียดสำคัญที่ต้องนำมาใช้ในการดำเนินงาน

2. การขาดความเข้าใจเกี่ยวกับกระบวนการมีส่วนร่วม พบว่า การดำเนินงานในบางโครงการสมาชิกยังขาดความรู้ ความเข้าใจของกระบวนการดำเนินงานอย่างมีส่วนร่วม มีความเสียสละค่อนข้างน้อย เนื่องจากไม่เห็นความสำคัญของการร่วมกิจกรรม และมองว่าการดำเนินงานในโครงการมีความยุ่งยาก ทำให้เสียเวลาในการประกอบอาชีพ

3. พฤติกรรมการขอรับการสนับสนุนจากภายนอกมากกว่าการพึ่งพาตนเอง พบว่า ทุกโครงการมีการดำเนินงานที่แสดงให้เห็นถึงการพึ่งพาตนเองในหลายรูปแบบ ตามพื้นฐานและศักยภาพของสมาชิก แต่ยังมีบางโครงการที่รอรับความช่วยเหลือจากหน่วยงานต่างๆ ในด้านงบประมาณ สำหรับนำมาดำเนินงานและต่อยอดกิจกรรมของกลุ่ม/สหกรณ์ ทั้งที่การดำเนินงานได้สร้างประโยชน์ให้กับสมาชิกโดยตรง

4. ปัญหาด้านอื่นๆ เช่น ฤดูกาลของปัจจัยการผลิตที่ไม่สอดคล้องกับความต้องการของโครงการ ทำให้มีความล่าช้าและไม่เป็นไปตามแผนงานที่วางไว้

7.5 สรุป

แม้ว่าโครงการพัฒนาตนเอง (19 โครงการ) โดยภาพรวมจะได้ผลค่อนข้างน่าพอใจก็ตาม คณะวิจัยพบว่า การจัดทำโครงการเช่นนี้ (โครงการระยะสั้นและมีทุนน้อย) จะได้ผลดีในกลุ่มซึ่งกำลังเผชิญหน้ากับปัญหา และปัญหานั้นสามารถแก้ไขได้ด้วยโครงการขนาดที่สอดคล้องกัน หรือมิฉะนั้นจะเป็นลักษณะโครงการทดลอง หากปัญหาที่ต้องการแก้ไขเป็นปัญหาที่ค่อนข้างใหญ่ ทั้งนี้จะมความเป็นไปได้ก็ต่อเมื่อผู้นำและกรรมการของกลุ่มมีวิสัยทัศน์และความตั้งใจเข้มแข็ง

ดังนั้นการพัฒนากลุ่ม/สหกรณ์ให้มีความยั่งยืน ต้องเริ่มจากการพัฒนาศักยภาพของสมาชิกให้มีความสามารถในการพึ่งพาตนเอง โดยมีองค์ประกอบสำคัญ คือ กระบวนการเรียนรู้ ทั้งที่ได้รับการสนับสนุนจากหน่วยงานภายนอก และการแสวงหาด้วยตนเอง ซึ่งเป็นพื้นฐานของการพัฒนาในทุกๆ ด้าน และเชื่อมโยงให้เกิดเป็นการพัฒนาได้อย่างบรูณาการ

บทที่ 8
บทสรุป บทเรียน และยุทธศาสตร์เพื่อการพัฒนาที่ยั่งยืน

บทสุดท้ายนี้ได้จากการวิเคราะห์เชิงลึกของ 18 กลุ่ม/สหกรณ์ และผู้ผลิตซึ่งเป็นสมาชิกของกลุ่ม/สหกรณ์รวม 143 ราย ของระบบการผลิตเกษตรและวิสาหกิจชุมชนบนฐานอัตลักษณ์ของภาคเหนือ ซึ่งได้แก่ ระบบการผลิตข้าว ส้ม ลำไย โคนม อาหารแปรรูปพื้นบ้านและหัตถกรรมพื้นบ้าน โดยเสนอผลการสังเคราะห์ความเข้าใจความเป็นเศรษฐกิจพอเพียงและการปฏิบัติเพื่อความยั่งยืน ตลอดจนของปัจจัยที่ทำให้ระบบการผลิตเกษตรและวิสาหกิจชุมชนมีความยั่งยืน และวิธีปฏิบัติที่เป็นเลิศของระบบผลิตตามแนวปรัชญาเศรษฐกิจพอเพียง รวมถึงบทเรียนจากโครงการพัฒนาตนเอง และนำเสนอกลยุทธ์การดำเนินการระดับกลุ่ม และท้ายที่สุดเสนอแนวทางเชิงนโยบายต่อรัฐเพื่อเสริมสร้างความมั่นคงให้แก่กลุ่ม/สหกรณ์เพื่อการพัฒนาระบบการผลิตที่ยั่งยืนบนฐานอัตลักษณ์ต่อไปตามลำดับ

8.1 ความเข้าใจและระดับความเป็นเศรษฐกิจพอเพียงและการปฏิบัติเพื่อความยั่งยืน

- ความสนใจในการนำปรัชญาเศรษฐกิจพอเพียงไปใช้ในภาคเกษตร***มีความแตกต่างกัน*** ตัวอย่างเช่น กลุ่มปลูกส้มในจังหวัดน่านให้ความสำคัญค่อนข้างต่ำ เนื่องจากเทคนิคการผลิตกระแสหลักยังเอื้อให้มีกำไร แม้ต้นทุนปุ๋ยและวัสดุจะสูงขึ้น แต่ยังไม่เป็นแรงกดดันมากพอที่จะสละรายได้ในระยะสั้นเพื่อทดลองทำวิธีแก้ปัญหาระยะยาว และในที่สุดขอออกจากโครงการนี้ไป
- การบริหารจัดการตามแนวปรัชญาเศรษฐกิจพอเพียงนั้น จะต้องเป็นการบริหารจัดการแบบองค์รวมจึงจะเกิดสมดุล โดย***กลุ่ม/สหกรณ์ส่วนใหญ่จะตระหนักถึงความเชื่อมโยงระหว่างการบริหารจัดการวัตถุดิบ การบริหารจัดการผลิต และการบริหารจัดการการตลาด แต่ในทางปฏิบัติยังมีการบรูณาการไม่ดีพอ*** ลักษณะการบูรณาการการบริหารจัดการการเงินและการบริหารจัดการองค์กรร่วมกับการบริหารจัดการใน 3 มิติแรกยังอยู่ห่างไกล
- ***ผู้ผลิตสินค้าชนิดเดียวกัน และอยู่ในท้องถิ่นเดียวกันมักยอมรับความสามารถ ความรู้ของกันและกันค่อนข้างยาก*** และมีสัญญาณของการแข่งขันกัน แม้แต่ในด้านเทคนิคการผลิตซึ่งควรแลกเปลี่ยนกันได้ จึงเป็นอุปสรรคต่อการสร้างเครือข่ายผู้ผลิตให้เข้มแข็ง เพื่อการพัฒนาที่ยั่งยืนในอนาคต (กรณีของส้มอินทรีย์) แต่การแลกเปลี่ยนความรู้ข้ามระบบการผลิตหรือข้ามท้องถิ่นทำได้ง่ายกว่า (กรณีของปุ๋ยชีวภาพ)
- ***การเป็นผู้ผลิตตามแนวปรัชญาเศรษฐกิจพอเพียงจำเป็นต้องมีเงื่อนไขที่ต้องผ่านก่อน*** (Pre-requisite) คือ ***การมีจริยธรรม และเป็นผู้มีคามรู้*** โดยเงื่อนไขแรกเป็นเงื่อนไขหลักของความพอประมาณ และทางสายกลาง ไม่โลภจนเกินไป ส่วนเงื่อนไขหลังเป็นที่มาของความมีเหตุผล และการพัฒนาให้เกิดความยั่งยืนโดยมีเงื่อนไขแรกกำกับ (กรณีของส้มอินทรีย์ซึ่งมีอุดมการณ์แต่ขาดความรู้ จึงเกิดความล้มเหลวในการจัดการการผลิตอย่างรุนแรง)
- สำหรับกลุ่ม/สหกรณ์นั้น มีจุดเน้นในการบริหารในด้านการผลิตเป็นหลัก ซึ่งเป็นที่เข้าใจได้สำหรับกิจการที่ยังอยู่ในการพัฒนาระดับต้นและกลาง การมุ่งสร้างเครือข่ายเฉพาะด้าน เช่น

การผลิต ควรเป็นเพียงเจตนาเพื่อปิดจุดด้อยเฉพาะด้านนั้นๆ แต่มีความจำเป็นที่ต้องครอบคลุมด้านอื่นๆ ด้วย จึงจะนำไปสู่ความสำเร็จในการแก้ปัญหาเฉพาะด้านนั้นได้

- การประเมินระดับผู้ผลิตหรือกลุ่มสหกรณ์โดยใช้หลักเกณฑ์กระบวนการบริหารจัดการที่ดี 7 ประการ และเกณฑ์ความเป็นเศรษฐกิจพอเพียง 15 ประการ ได้ผลที่สอดคล้องไปในทิศทางเดียวกัน
- ค่าประเมินของการบริหารจัดการที่ดี 7 ประการ และเกณฑ์ความเป็นเศรษฐกิจพอเพียงโดยทั่วไปสูงกว่าค่าประเมินในเกณฑ์ทุน 4 ประการ (ทุนมนุษย์ ทุนกายภาพ ทุนทางสังคม และทุนทางสิ่งแวดล้อม) เนื่องจากทุน 4 ประการมีดัชนีชี้วัดระยะยาวมากกว่า (ซึ่งเป็นสาระของทุน 4 ประการ) เพื่อประเมินความยั่งยืน
- ค่าการประเมินความเป็นเศรษฐกิจพอเพียง (15 ประการ) ด้วยวิธีประเมินตนเอง (SA) เปรียบเทียบกับการประเมินจากภววิสัยหรือการปฏิบัติจริง (OA) พบว่าคะแนนการประเมินตนเองต่ำกว่าคะแนนจาก OA ในหลายองค์ประกอบ ยกเว้นการบริหารความเสี่ยง ซึ่งกลุ่ม/สหกรณ์ประเมินตนเองว่าจัดการความเสี่ยงได้ดี แต่ในทางปฏิบัติอยู่ระดับปานกลางเท่านั้น การประเมินสูงกว่าความจริงในเรื่องความเสี่ยง นับเป็นอันตรายอย่างยิ่งต่อความมั่นคงยั่งยืนของกลุ่ม/สหกรณ์ จึงจำเป็นต้องเสริมความรู้ความเข้าใจในประเด็นนี้ให้มาก
- การพัฒนาทุนมนุษย์ได้รับความสำคัญในระดับปานกลาง อาจเป็นไปได้ว่าในสถานการณ์ปัจจุบัน (2550/2551) ตัวอย่างที่ศึกษานี้อยู่ในฐานะที่ยังต้องต่อสู้ดิ้นรนเพื่อการอยู่รอด จึงให้ความสำคัญต่อทุนกายภาพค่อนข้างสูง และประเด็นนี้อาจเป็นจริงในระดับชาติด้วย กรณีของสหกรณ์โดยมีสหกรณ์โคนมไชยปราการ จำกัด และกลุ่มสตรีสหกรณ์บ้านต้นผึ้งเป็น 2 กรณีที่เน้นการพัฒนาคน (ซึ่งทั้ง 2 กลุ่ม มีปัญหาทางเศรษฐกิจต่ำกว่ากลุ่มอื่นๆ) โดยกรณีแรกมุ่งเน้นให้สมาชิกทำบัญชีครัวเรือนให้ได้ และกรณีหลังเน้นความสามารถในการผลิตและความสามัคคี
- ***การไม่มีกิจกรรมทางเศรษฐกิจเป็นการปิดโอกาสการสร้างงาน การสร้างรายได้และการนำไปสู่การขาดการสะสมทุน เป็นอุปสรรคต่อการเติบโตของกลุ่ม*** ทั้งในด้านธุรกรรมและจำนวนสมาชิกที่ไม่มากพอจะให้เกิดการประสานพลัง และเกิดการประหยัดจากขนาด และลดต้นทุนการให้บริการ เช่น การขนส่งนม (สหกรณ์โคนมบ้านโฮ่งฯ เป็นต้น) แต่ถ้ามีการประหยัดจากขนาด ซึ่งเป็นหลักการดำเนินธุรกิจในตลาดกระแสหลัก ก็จะสอดคล้องกับแนวปฏิบัติที่พอประมาณไม่ใหญ่หรือเล็กเกินไป ไม่มีการลงทุนที่เกินตัว ตัวอย่างของการสะสมทุนของกลุ่มส้มสีทอง ซึ่งมีเครื่องร่อน เครื่องชั่ง และตะกร้า ซึ่งเป็นประโยชน์ต่อสมาชิกและชุมชนโดยรอบ
- การประเมินตนเองด้านทุนสิ่งแวดล้อม แสดงว่าผู้คนในชุมชนเข้าใจถึงความหมายของทรัพยากร และสิ่งแวดล้อมได้ดี จากตัวอย่างการใช้เครื่องสูบน้ำซึ่งต้องการน้ำมัน (Non-renewable resource) ปุ๋ยหรือสารเคมี ซึ่งเป็นอันตรายต่อสิ่งแวดล้อม (ซึ่งอย่างน้อยก็มีคนในระดับกลุ่มที่เข้าใจดี)
- การผลิตส้มและการผลิตเกษตรในพื้นที่ซึ่งต้องอาศัยการดึงน้ำ ผันน้ำนั้น จำเป็นต้องใช้ทรัพยากรน้ำมันมากกว่าเป็นผู้ผลิตในบางพื้นที่ ในระดับนโยบาย คือ หาหนทางใช้น้ำอย่างมีประสิทธิภาพที่สุด ดังนั้น จำเป็นต้องหันกลับไปดูการจัดการการผลิตให้เหมาะสม เช่น วิสาหกิจ

ชุมชนส้มสีทองใช้วิธีสูบน้ำและปล่อยจากที่สูงลงสู่ที่ต่ำตามร่องส่งน้ำ ซึ่งประหยัดได้ระดับหนึ่ง แต่ถ้าจะพัฒนาให้มีความสามารถในการใช้ระบบน้ำหยดก็จะลดปัญหาไปได้มาก ทั้งนี้เพราะเป็นสวนขนาดเล็ก การลงทุนในระบบน้ำยังมีโอกาสเป็นไปได้

8.2 ปัจจัยที่ทำให้ระบบการผลิตเกษตรและวิสาหกิจชุมชนมีความยั่งยืนแตกต่างกัน

จากการศึกษาเชิงลึกจากกลุ่ม/สหกรณ์ตัวอย่างในระบบการผลิตเกษตรและวิสาหกิจชุมชน ทำให้ทราบถึงปัจจัยต่างๆ ที่มีผลต่อการพัฒนาที่แตกต่างกันของแต่ละระบบการผลิต สามารถสรุปได้ ดังนี้

ระบบการผลิตส้ม

- การดำเนินกิจกรรมร่วมกันเพื่อก่อให้เกิดการสะสมทุนร่วมกัน
- ขอบเขตเชิงพื้นที่ขององค์กรควรอยู่ในระยะทางที่ไม่ไกลเกินกว่าที่จะประสานเชิงธุรกิจและความใกล้ชิดระหว่างสมาชิก
- ขนาดของกลุ่มไม่ควรเล็กเกินไปจนยากแก่การสร้างความเข้มแข็งเชิงธุรกิจได้

ระบบการผลิตข้าว

- สิ่งแวดล้อมที่เอื้ออำนวย (โดยเฉพาะอย่างยิ่งระบบการผลิตอินทรีย์)
- การจดทะเบียนวิสาหกิจนำไปสู่การรวมกลุ่มอย่างมีแบบแผน
- ความรู้ของสมาชิก ขึ้นอยู่กับความสามารถในการรับรู้และการถ่ายทอดความรู้ของสมาชิก
- ความสามารถในการสนองความต้องการของตลาดท้องถิ่นเป็นหลักได้ดี
- การจัดการการขาย เช่น เพิ่มสมาชิกในการผลิตเพื่อสามารถทำตลาดในลักษณะพันธะสัญญา

ระบบการผลิตลำไย

- ปัจจัยแรงงาน โดยมุ่งเน้นการใช้แรงงานในครัวเรือนซึ่งมีฝีมือ
- การจัดขนาดขนาดการผลิต และการกระจายการผลิตให้ต่อเนื่องในรอบปี
- ความสามารถด้านการจัดการการตลาด และการมองหาตลาดทางเลือก เช่น ตลาดคู่ค้า
- การหาทางออกในการใช้วัสดุ เศษเหลือจากการผลิตให้คุ้มค่า ให้เกิดมูลค่าเพิ่ม ซึ่งการสร้างมูลค่าเพิ่มเป็นสัญญาณของความสามารถในการพึ่งตนเอง

ระบบการผลิตโคนม

- ขนาดธุรกิจของสหกรณ์และขนาดฝูงโคนมของสมาชิก
- การบริหารจัดการวัตถุดิบ และปัจจัยเอื้อด้านสภาพแวดล้อม
- การสะสมทุน

ระบบการผลิตอาหารแปรรูป

- ความรู้สึกเป็นเจ้าของร่วมของสมาชิก เช่น การระดมหุ้น
- มาตรฐานสินค้าและคุณภาพผลิตภัณฑ์
- การพัฒนาผลิตภัณฑ์ได้ตรงกับตลาดและการสร้างตลาด เช่น สินค้าที่มีอัตลักษณ์มากสามารถลดการแข่งขันในตลาดทั่วไปลง แต่ต้องหาตลาดเฉพาะของตนเองให้

- การจัดการและใช้วัตถุดิบในท้องถิ่น นำไปสู่การเปลี่ยนแปลงการใช้วัตถุดิบและการมีผลิตภัณฑ์ที่หลากหลายเพื่อให้มีรายได้ตลอดทั้งปี
- ขนาดของกิจการที่เหมาะสม ไม่ใหญ่เกินกำลังของตน
- การใช้กลยุทธ์ราคาที่เหมาะสมโดยไม่ตัดราคา
- ทั้งกลุ่มชุมชนและกลุ่มประยุกต์มีการวิจัยค้นคว้าโดยแกนนำซึ่งอาจรวมถึงสมาชิกบางคนและเป็นที่มาของการพัฒนาผลิตภัณฑ์ของกลุ่ม

ระบบการผลิตหัตถกรรมพื้นบ้าน

- ความคล่องตัวในการบริหารงาน (ลักษณะการรวมกลุ่มและโครงสร้างการบริหารงาน)
- การประยุกต์ใช้เทคโนโลยีการผลิตเพื่อเพิ่มประสิทธิภาพการผลิต
- การสะสมทุน ทั้งที่เป็นทุนทางกายภาพในรูปของเงินทุน อุปกรณ์การผลิต ทุนทางสังคมซึ่งสามารถยึดโยงสมาชิกเข้าด้วยเครือข่ายให้ขยายงานได้ และทุนมนุษย์ในการพัฒนาผลิตภัณฑ์ซึ่งต้องการรูปแบบหลากหลายและเปลี่ยนแปลงรวดเร็ว
- ความสามารถในการทำตลาด (การหาตลาดที่หลากหลายช่องทาง และตลาดหลายระดับรวมถึงตลาดช่องทางใหม่ เช่น ตลาดสถาบัน)
- ความสามารถในการจัดการและปรับเปลี่ยนองค์กรให้เหมาะสม
- ผู้นำที่เข้มแข็งเป็นปัจจัยหลักที่ปฏิเสธไม่ได้
- การพัฒนาผลิตภัณฑ์ในสินค้าหัตถกรรมจำเป็นต้องให้ทันกับสถานการณ์ปัจจุบัน (ตัวอย่างการปรับตัวไม่ทัน คือ ในปีเฉลิมฉลองพระชนมายุ 80 พรรษาและครองราชย์ กลุ่มไม่ปรับเปลี่ยนสีผ้าทอสีเหลืองให้สอดคล้องกับความต้องการของตลาด)
- ความสามารถในการสร้างมูลค่าเพิ่ม เนื่องจากงานหัตถกรรมเป็นงานที่สามารถใช้อัตลักษณ์ได้มากที่สุด ซึ่งถ้าใช้ให้เหมาะสมก็จะช่วยสร้างมูลค่าได้
- ในกรณีที่ทรัพยากร (ทุน) ในพื้นที่น้อย ต้องมีการผสมผสานกิจกรรมให้หลากหลาย และต้องใช้ทรัพยากรอย่างเต็มที่และมีประสิทธิภาพ

8.3 บทเรียนจากโครงการพัฒนาตนเอง

เพื่อให้การจัดทำโครงการพัฒนาตนเอง ได้ส่งเสริมการพัฒนาศักยภาพในการบริหารจัดการกลุ่ม/สหกรณ์ให้ยั่งยืนต่อไป คณะวิจัยพบบทเรียนและมีข้อเสนอดังนี้

1. กลุ่ม/สหกรณ์ส่วนใหญ่ยังคงให้ความสำคัญกับปัญหาด้านการผลิตมากกว่าการพิจารณาปัญหาให้ครอบคลุมในทุกด้าน ดังนั้น การส่งเสริมหรือการกระตุ้นให้กลุ่มได้ตระหนักถึงองค์รวมของปัญหาต่างๆ และลำดับความสำคัญของปัญหา จึงเป็นสิ่งจำเป็นในขั้นตอนของกระบวนการเรียนรู้ ก่อนที่จะหาแนวทางที่เหมาะสมกับสภาพและสถานการณ์ของกลุ่มต่อไป

2. การให้กลุ่มให้เรียนรู้ภาพรวม ขั้นตอน และกระบวนการในการจัดทำโครงการเพื่อแก้ปัญหาอย่างเป็นระบบบนฐานทรัพยากรของตนและแหล่งสนับสนุนต่างๆ จากภายนอก พบว่าเป็นวิธีที่ได้ผลในการช่วยสมาชิกกลุ่มได้เรียนรู้กระบวนการคิดอย่างเป็นระบบมากขึ้น ทำให้สมาชิกทราบถึงจุดอ่อนของตนเองได้ลึกซึ้งกว่าเดิม

3. ควรสนับสนุนให้การจัดทำโครงการมีการดำเนินงานร่วมกับหน่วยงานพื้นที่อย่างจริงจัง เช่น ศูนย์ถ่ายทอดเทคโนโลยีการเกษตร สำนักงานพัฒนาชุมชน และเครือข่ายกลุ่มชุมชนต่างๆ ซึ่งเป็นผู้มีบทบาทสำคัญที่ส่งเสริมให้การดำเนินงานของกลุ่ม/สหกรณ์ประสบผลสำเร็จตามเป้าหมาย ซึ่งสถาบันการศึกษาสามารถให้ความช่วยเหลือด้านแหล่งความรู้ทางวิชาการหรือผู้ให้คำปรึกษา

4. การกำหนดแนวทางและมาตรการความช่วยเหลือในระดับท้องถิ่น เพื่อเสริมสร้างและพัฒนาการดำเนินงาน ควรสนับสนุนแนวทางการพัฒนาทรัพยากรบุคคลด้วยวิธีที่เหมาะสม เช่น วิธีการจัดการความรู้ (knowledge management) ในด้านองค์ความรู้ทางวิชาการ เทคโนโลยีสมัยใหม่ ที่เป็นประโยชน์สำหรับการดำเนินงาน เพื่อสร้างภูมิคุ้มกันที่ทำให้เกิดการพัฒนาและบริหารจัดการองค์กรได้อย่างยั่งยืน

8.4 บทเรียนจากกระบวนการวิจัย

- กระบวนการเรียนรู้โดยการจัดเวทีแลกเปลี่ยนเรียนรู้หลายครั้งระหว่างผู้ผลิตต่างระบบช่วยให้เกิดการเรียนรู้ใน 3 ด้าน ซึ่งเป็นฐานการพัฒนาโดยมีคนเป็นศูนย์กลาง โดยเฉพาะการสร้างนิสัยการวิเคราะห์ คือ
    1. การวิเคราะห์ตนเองโดยการค้นหาอัตลักษณ์ซึ่งส่งผลต่อสมาชิกของกลุ่ม/สหกรณ์ และความเป็นตัวตนของตนเองโดยรอบด้าน
    2. เกิดการยอมรับผู้อื่นได้มากขึ้น เมื่อรับฟังการนำเสนอของผู้อื่น และมีการวิเคราะห์และให้คะแนน
    3. การได้เรียนรู้จากการปฏิบัติที่ดีที่สุดของผู้เข้าร่วมเวที (best practice) ในด้านการบริหารจัดการต่างๆ
- การวิเคราะห์ผลการดำเนินงานตามแนวทางเศรษฐกิจพอเพียงโดยแยกองค์ประกอบเป็น 5 องค์ประกอบ (ด้วยดัชนีต่างๆ) คือ ***3 ห่วง และ 2 เงื่อนไข ยังเป็นวิธีการที่สร้างความมั่นใจในการประเมินระดับความเป็นเศรษฐกิจพอเพียง*** ***ผู้วิเคราะห์สามารถคำนวณค่าดัชนีรวบยอด (composite index) เป็นค่าเดียวได้ในที่สุด*** ในขณะที่สามารถอธิบายที่มาของระดับความเป็นเศรษฐกิจพอเพียง เช่น ระดับสูง ปานกลาง ค่อนข้างต่ำได้ (หรือจะกำหนดนิยามศัพท์สำหรับแต่ละขั้นเหล่านี้ได้)
- ***การประเมินตนเองหรือการสัมภาษณ์***ทัศนคติของผู้ผลิตถึงการปฏิบัติตน/งาน ด้วยคำถาม (ตามดัชนีที่ออกแบบเอาไว้) สำหรับการจัดการ ฯลฯ ได้กระทำ***หลังจากผู้ตอบได้ผ่านการจัดเวทีแลกเปลี่ยนเรียนรู้แล้วนั้น ทำให้ช่วยลดอคติ*** (bias) จากการตอบเชิงอัตวิสัย (subjective) ลงได้ เนื่องจากได้เทียบเคียงตนเองกับผู้อื่น
- วิธีได้มาซึ่งข้อมูลโดยวิธี ***อัตวิสัย*** (subjective) กับวิธี ***ภววิสัย*** (objective) โดยเฉพาะการวัดเชิงปริมาณของอัตราส่วนทางการเงินต่อการลงทุนมี***ผลสอดคล้องไปในทิศทางเดียวกัน***
- วิธีการประเมินความสมดุลของระบบการผลิตในเบื้องต้นสามารถประเมินได้จากสัดส่วนหนี้สินต่อทุนในระยะสั้น ปานกลาง และระยะยาว ***อัตราส่วนเหล่านี้สะท้อนการขาดทุนและการลงทุนที่เกินตัวซึ่งเป็นการเบี่ยงเบนจากความพอดี***

8.5 ยุทธศาสตร์เพื่อการพัฒนาระบบผลิตของกลุ่มเกษตรและวิสาหกิจชุมชน

กลยุทธ์สำหรับยุทธศาสตร์เพื่อการพัฒนาระบบการผลิตของกลุ่มเกษตรกรและวิสาหกิจชุมชนบนฐานอัตลักษณ์ตามแนวเศรษฐกิจพอเพียง โดยอาศัยข้อค้นพบในบทที่ผ่านมาแบ่งเป็น 3 ส่วนโดย 2 ส่วนแรกสำหรับกลุ่ม/สหกรณ์และรัฐบาลท้องถิ่น และส่วนที่ 3 สำหรับนโยบายส่วนกลางตามลำดับดังต่อไปนี้

8.5.1 แนวทางการพัฒนาระบบการผลิตของกลุ่มเกษตรและวิสาหกิจชุมชน: เสนอต่อกลุ่ม

เพื่อการพัฒนาบนฐานอัตลักษณ์ และการพึ่งพาตนเองได้อย่างยั่งยืน กลุ่ม/สหกรณ์ควรมีการบริหารจัดการที่เหมาะสม ดังนี้

(1) แนวทางสำหรับการบริหารจัดการการผลิตที่เหมาะสม (ที่ควรจะเป็น) เพื่อสามารถพัฒนาอย่างยั่งยืนบนฐานอัตลักษณ์

- ใช้กลยุทธ์การบริหารจัดการแบบองค์รวมซึ่งต้องเกิดความเชื่อมโยงระหว่างการบริหารจัดการการผลิต วัตถุดิบ การตลาด การเงินและองค์กรแบบบูรณาการที่ดีพอเพื่อให้เกิดความสมดุล ไม่ควรมุ่งเน้นเพียงด้านใดด้านหนึ่งเท่านั้น
- ใช้กลยุทธ์เพิ่มพลังผนึก กลุ่ม/สหกรณ์ควรมีการรวมตัวกันที่มากพอเพื่อทำให้เกิดการรวมพลังในการขับเคลื่อน เกิดการสะสมทุนนำไปสู่การประหยัดจากขนาด และลดต้นทุนในที่สุด ทั้งนี้โดยใช้โครงสร้างเครือข่ายดาวเทียมเชื่อมกลุ่มเล็กเป็นเครือข่ายของกลุ่มใหญ่
- ใช้กลยุทธ์อัตลักษณ์ร่วมการตลาดนำการผลิตการบริหารจัดการการผลิตควรอยู่บนพื้นฐานการพิจารณาความเหมาะสมและสอดคล้องกับภูมิสังคม โดยกลุ่ม/สหกรณ์จำเป็นต้องค้นหาอัตลักษณ์ของตนจากภูมิสังคมให้ได้ และใช้อัตลักษณ์ให้เกิดประโยชน์ต่อการออกแบบผลิตภัณฑ์และการเข้าถึงตลาดเป้าหมาย
- ใช้กลยุทธ์หลากสีสัน โดยการมีจำนวนกิจกรรมทางเศรษฐกิจที่เหมาะสม หลากหลายและเพียงพอเป็นสิ่งที่จำเป็นในทุกระบบการผลิต ซึ่งนอกจากจะช่วยลดความเสี่ยงจากการผลิตเชิงเดี่ยวยังเพิ่มช่องทางในการสะสมทุน นำไปสู่การพึ่งพาทุนจากภายในเป็นหลักด้วย
- ใช้กลยุทธ์การสร้างความเชื่อมั่นแก่สมาชิกด้วยการมีรูปแบบโครงสร้างทั้งจากการจดทะเบียนวิสาหกิจชุมชนหรือประยุกต์รูปแบบสหกรณ์กับกลุ่มอาชีพอื่นๆ ที่ยังไม่ได้เป็นนิติบุคลเพื่อเกิดการบริหารจัดการที่ชัดเจน เป็นรูปธรรมและเกิดปณิธานของการรวมกลุ่มเพื่อประโยชน์ของสมาชิกอย่างเท่าเทียม
- ใช้กลยุทธ์สร้างความเป็นเจ้าของร่วมกันโดยมีการระดมหุ้นของกลุ่ม เพื่อสร้างความรู้สึกความเป็นเจ้าของ และต้องมีเพดานหุ้นเป็นเครื่องมือในการกระจายผลประโยชน์ สร้างความทัดเทียมและความเสมอภาคภายในกลุ่ม
- กลยุทธ์เสริมสร้างความเข้มแข็งแก่สมาชิกโดยการจัดทำบัญชีฟาร์ม บัญชีครัวเรือนเป็นเครื่องมือพื้นฐานที่ใช้รวบรวมข้อมูลเพื่อพัฒนาไปสู่การคำนวณต้นทุนและการวางแผนการดำเนินงาน

(2) กลยุทธ์เฉพาะประเภทระบบการผลิต: สำหรับกลุ่มและสหกรณ์

กลยุทธ์เฉพาะระบบการผลิตส้ม

- เสริมสร้างความเข้มแข็งด้านการการบริหารจัดการของสหกรณ์ โดยการจัดกิจกรรมทางเศรษฐกิจให้เหมาะสม เพียงพอและหลากหลายเพื่อให้เกิดการบริหารจัดการที่ไม่มุ่งเน้นเพียงด้านใดด้านหนึ่งเท่านั้น และยังก่อให้เกิดการสะสมทุนและลดความเสี่ยงจากกิจกรรมที่หลากหลาย
- การเพิ่มจำนวนสมาชิกในกลุ่มที่มีขนาดเล็กเกินไป เช่น กลุ่มวิสาหกิจชุมชนพืชไร้สารพิษบ้านสันมะม่วงที่มีสมาชิกผู้ปลูกส้มเพียง 3 ราย เพื่อให้เกิดการพลังผนึก (synergy) และการมีขนาดที่เหมาะสม (economy of scale)
- ส่งเสริมการรวมกลุ่มระหว่างกลุ่มวิสาหกิจชุมชนผู้ผลิตส้มเป็นกลุ่มที่มีขนาดใหญ่มากขึ้น เพื่อให้เกิดพลังในการช่วยเหลือด้านการตลาดซึ่งกันและกัน เช่น การรวมกลุ่มของกลุ่มวิสาหกิจชุนชน คลัสเตอร์ส้มจังหวัดเชียงใหม่ และต้องมีกิจกรรมร่วมกันในกลุ่มคลัสเตอร์อย่างแท้จริง
- ส่งเสริมการพัฒนาและสะสมทุนทั้ง 4 ประการ โดยเฉพาะอย่างยิ่งทุนทางสังคมให้องค์กรเข้มแข็งในการร่วมงานกัน และเพื่อมุ่งเน้นในเรื่องของการลงทุนที่เหมาะสมเพื่อให้เกิดผลในการประหยัดการใช้น้ำ ที่ดินและทรัพยากร
- ส่งเสริมให้มีการสะสมทุนทั้งที่เป็นตัวเงิน และอุปกรณ์เครื่องมือที่สามารถเอื้อประโยชน์ให้กับสมาชิก โดยมีการระดมหุ้นเพื่อเป็นทุนดำเนินการของกลุ่ม
- ผลักดันหน่วยงานภาครัฐ ให้ตระหนักถึงความจำเป็นที่ต้องมีนโยบายด้านการตลาดส้มเช่นเดียวกับพืชเศรษฐกิจอื่น
- ส่งเสริมความรู้ในการบริหารจัดการการเงินระดับฟาร์มเพื่อนำไปสู่แนวทางการลดต้นทุนการผลิต เช่น การจัดทำบัญชีฟาร์ม การวางแผนและวิเคราะห์การลงทุน เป็นต้น
- ส่งเสริมต่อยอดความรู้ด้านวิชาการด้านการผลิตเพื่อนำไปสู่การเข้าถึงตลาดเฉพาะ (niche market) และสามารถสร้างมูลค่าเพิ่มให้กับสินค้าโดยเฉพาะส้มอินทรีย์
- ผลักดันภาครัฐให้ช่วยเหลือในด้านเขตกรรมสำหรับการผลิตส้มปลอดสารเคมีและส้มอินทรีย์ของการผลิตในระบบผสมผสานในสวนขนาดเล็ก - ขนาดกลาง

กลยุทธ์เฉพาะระบบการผลิตข้าว

- สร้างความเข้มแข็งให้องค์กรโดยการจดทะเบียนวิสาหกิจชุมชนเพื่อนำไปสู่การรวมกลุ่มอย่างมีแบบแผน
- สร้างกิจกรรมทางเศรษฐกิจให้เหมาะสม เพียงพอและหลากหลายเพื่อเป็นการสร้างรายได้และสะสมทุน และเป็นการพึ่งพาตนเองก่อนพึ่งพาภายนอก
- เพิ่มความสามารถในการจัดการการขายโดยเฉพาะอย่างยิ่งความสามารถในการสร้างตลาดในท้องถิ่นให้มั่นคง
- การพัฒนาความรู้ในการจัดการเมล็ดพันธุ์และวัตถุดิบตามหลักวิชาการเพื่อเกิดการพึ่งพาตนเองด้านวัตถุดิบอย่างแท้จริง

- สร้างความเข้มแข็งขององค์กร และเครือข่ายระดับชุมชนเพื่อสร้างสภาพแวดล้อมที่เหมาะสมกับการผลิตข้าวอินทรีย์ โดยผลักดันประเด็นสิ่งแวดล้อมที่ดีร่วมกันของคนในชุมชน

กลยุทธ์เฉพาะระบบการผลิตลำไย

- เสริมสร้าง สนับสนุนกิจกรรมทางเศรษฐกิจที่เหมาะสม หลากหลายและเพียงพอทั้งในระดับกลุ่ม และระดับฟาร์มเป็นการลดความเสี่ยงจากการผลิตลำไยเชิงเดี่ยวเพียงอย่างเดียว
- เพิ่มการสนับสนุนจากภาครัฐเพื่อเพิ่มความสามารถในการจัดการการตลาดในระดับกลุ่ม และพัฒนาไปสู่ตลาดทางเลือก เช่น ตลาดคู่ค้า
- ส่งเสริมต่อยอดความรู้ด้านการบริหารจัดการตลาดกลางเพื่อให้เกิดประสิทธิภาพและประสิทธิผลต่อสมาชิกและเกษตรกรผู้ปลูกลำไยในพื้นที่มากที่สุด
- มุ่งเน้นการพัฒนาขนาดการผลิตให้เหมาะสมกับแรงงานครัวเรือนที่มีฝีมือ และพัฒนาไปสู่การกระจายการผลิตให้ต่อเนื่องในรอบปีเพื่อให้การผลิตระดับฟาร์มดำรงอยู่ได้อย่างยั่งยืน
- ส่งเสริมการพัฒนาการบริหารจัดการวัสดุ เศษเหลือจากการผลิตให้คุ้มค่า และก่อให้เกิดมูลค่าเพิ่ม เช่น การผลิตเอทานอลจากลำไยร่วง การแปลงใบ กิ่งก้านและเศษวัสดุที่เหลือทิ้งในสวนให้เป็นพลังงานทดแทน

กลยุทธ์เฉพาะระบบการผลิตโคนม

- พัฒนาด้านการบริหารจัดการขนาดธุรกิจที่เหมาะสมในระดับกลุ่ม/สหกรณ์เพื่อสร้างความเข้มแข็งให้องค์กร
- เพิ่มการสะสมเงินทุนทั้งจากการระดมหุ้น กิจกรรมรับฝากเงินหรือหักจากค่าตอบแทนน้ำนมดิบเพื่อให้กลุ่ม/สหกรณ์มีสภาพคล่องทางการเงินเพิ่มขึ้น
- เสริมความรู้ด้านการวางแผนการผลิตในระดับฟาร์มอย่างละเอียดให้แก่สมาชิก เนื่องจากเป็นแนวทางที่สามารถเพื่อลดต้นทุนได้อย่างเป็นรูปธรรม เช่น การวางแผนการลดช่วงเวลาการเลี้ยงวัวที่อยู่ในช่วงไม่ให้นมเพื่อลดต้นทุนค่าอาหาร เป็นต้น
- วางแผนการผลิตให้สอดคล้องระหว่างระดับฟาร์มและสหกรณ์ เพื่อให้ได้น้ำนมดิบป้อนตลาดอย่างสม่ำเสมอตลอดปี ทั้งนี้ต้องพิจารณาขนาดของฝูงโคในแต่ละฟาร์มให้ใหญ่พอที่จะจัดช่วงการให้นมตามที่ต้องการ
- มุ่งเน้นการบริหารจัดการวัตถุดิบทั้งในระดับสหกรณ์และระดับฟาร์ม โดยพิจารณาความเหมาะสมของปัจจัยเอื้อด้านสภาพแวดล้อม เช่น การส่งเสริมการปลูกพืชอาหารสัตว์คุณภาพดี

กลยุทธ์เฉพาะระบบการผลิตอาหารแปรรูปพื้นบ้าน

- ทุกกลุ่มต้องมีการระดมหุ้นหรือขยายหุ้นให้แก่สมาชิกเพื่อกระจายผลประโยชน์ให้กับสมาชิกอย่างทั่วถึง ทั้งนี้เพื่อเสริมสร้างความเป็นเจ้าของ และเป็นโอกาสในการขยายการลงทุนบนฐานทุนของตนเอง

- ทุกกลุ่มควรต่อยอดการพัฒนามาตรฐานสินค้าและคุณภาพของผลิตภัณฑ์เพื่อให้ตรงกับตลาดเป้าหมาย (niche market) โดยเฉพาะอย่างยิ่งสำหรับสินค้าที่มีอัตลักษณ์มาก
- เพิ่มสายการผลิต (product line) เพื่อให้เกิดความหลากหลายโดยอาศัยวัตถุดิบตามฤดูกาลให้เกิดประโยชน์อย่างเต็มที่ ซึ่งนอกจากจะทำให้กลุ่มมีรายได้ตลอดปี แล้วยังสามารถรับเจ้าของวัตถุดิบเป็นสมาชิกเพิ่มได้อีกด้วย
- กระตุ้นให้สมาชิกมีส่วนร่วมในการคิดค้นผลิตภัณฑ์หรือกรรมวิธีการผลิตใหม่ๆ

กลยุทธ์เฉพาะระบบการผลิตหัตถกรรมพื้นบ้าน

- ทุกกลุ่มต้องมีการระดมหุ้นหรือขยายหุ้นให้แก่สมาชิกเพื่อกระจายผลประโยชน์ให้กับสมาชิกอย่างทั่วถึง ทั้งนี้เพื่อเสริมสร้างความเป็นเจ้าของ และเป็นโอกาสในการขยายการลงทุนบนฐานทุนของตนเอง
- เสริมธุรกิจด้วยการสร้างกิจกรรมทางเศรษฐกิจที่เหมาะสม เพียงพอและหลายหลายเพื่อปรับโครงสร้างการผลิตให้เหมาะสมกับรายได้และเกิดการสะสมทุน โดยไม่มุ่งรายได้เสริมจากงานหัตถกรรมเพียงอย่างเดียว
- เสริมและต่อยอดความรู้เพื่อพัฒนาความสามารถให้แก่สมาชิกในการสร้างมูลค่าเพิ่มจากการนำอัตลักษณ์ไปใช้ได้อย่างเหมาะสม
- กระตุ้นให้สมาชิกมีกำลังใจในการพัฒนาผลิตภัณฑ์
- พัฒนาความสามารถในการทำตลาด ทั้งการหาตลาดหลากหลายช่องทาง และหลากหลายระดับ การหาตลาดใหม่ ตลอดจนการปรับเปลี่ยนเพื่อให้สอดรับกับสถานการณ์การตลาดปัจจุบันโดยสร้างเครือข่ายข้ามภูมิภาค
- ให้ความสำคัญต่อผู้อาวุโสซึ่งมีความรู้ภูมิปัญญาเพื่อก่อให้เกิดค่านิยมด้านความรู้หรือภูมิปัญญา และเกิดการพัฒนานำเอาความรู้ที่ฝังลึกนำมาใช้ประโยชน์ได้

8.5.2 ข้อเสนอแนะเชิงนโยบายสำหรับภาครัฐระดับท้องถิ่น

หน่วยงานภาครัฐ องค์กรเอกชน สถาบันการศึกษาและหน่วยงานต่างๆ ซึ่งมีส่วนร่วมในการพัฒนากลุ่มวิสาหกิจชุมชนและสหกรณ์ในระดับปฏิบัติ (ท้องถิ่น จังหวัดและภูมิภาค) จะมีบทบาทอย่างสำคัญในการสนับสนุนให้กลุ่ม/สหกรณ์เหล่านี้พัฒนาตนเองได้อย่างยั่งยืนต่อไป คณะวิจัยมีข้อเสนอเชิงนโยบาย/กลยุทธ์ดังนี้

- การสนับสนุนการเรียนรู้เกี่ยวกับการใช้ฐานอัตลักษณ์ยังคงมีความจำเป็นที่ต้องส่งเสริมอย่างต่อเนื่อง โดยต้องผ่านขั้นตอนการเรียนรู้ซึ่งสรุปได้ 3 ขั้นตอน คือ ***รู้ เรียน*** และ***รุ่ง*** ตามลำดับ
- ควรส่งเสริมการให้กลุ่มตระหนักถึงความสำคัญในการพัฒนาทุนมนุษย์ มากกว่ามุ่งเน้นทุนด้านกายภาพเพียงอย่างเดียว ซึ่งการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ต้องอาศัยความพยายามเรียนรู้อย่างต่อเนื่องตลอดไปด้วยวิธีการที่เหมาะสม เช่น การแลกเปลี่ยนเรียนรู้จากกลุ่มต่างพื้นที่หรือต่างผลิตภัณฑ์ เนื่องจากเกิดการยอมรับและแลกเปลี่ยนได้ง่ายกว่ากลุ่มในพื้นที่เดียวกันที่มีแนวโน้มที่จะแข่งขันกันมากกว่าร่วมมือกัน
- สร้างเครื่องมือการเรียนรู้เพื่อสร้างเครือข่ายหรือคลัสเตอร์การผลิตสำหรับสินค้าประเภทเดียวกันซึ่งตามปกติมักมีธรรมชาติที่กลุ่มจะแข่งขันกันและไม่ยอมรับกันและกันในท้องถิ่น

เดียวกันนั้น กระบวนการแลกเปลี่ยนเรียนรู้จำเป็นต้องออกแบบพิเศษ โดยคำนึงถึงประเด็นดังต่อไปนี้

1. สร้างความไว้วางใจระหว่างกัน
2. ประสานให้เกิดประโยชน์ร่วมกัน (win – win)
3. พิจารณาและแยกกิจกรรมร่วมออกจากกิจกรรมซึ่งอาจแข่งขันกันได้

ทั้งนี้***กระบวนการเรียนรู้อย่างประสานประโยชน์***ต้องอาศัยการพัฒนาด้านจิตใจและสังคม (ละลายพฤติกรรม) ก่อนจะนำกลุ่ม/สหกรณ์เข้าสู่การเรียนรู้ด้านการผลิตและการบริหารจัดการเชิงธุรกิจในเชิงลึกต่อไป

- จัดทำมาตรฐานหรือแนวทางปฏิบัติที่ดีสำหรับระบบการผลิตแต่ละระบบ โดยเฉพาะอย่างยิ่งระบบการผลิตที่ยังไม่มีการจัดทำมาตรฐานหรือแนวทางปฏิบัติที่ดี โดยเน้นเพื่อสร้างภูมิคุ้มกันที่ดีแก่ระบบการผลิตเป็นพิเศษ ทั้งนี้แนวทางปฏิบัติที่ดีมักต้องสอดคล้องกับบริบทของแต่ละภูมิภาคหรือเขตเศรษฐกิจวัฒนธรรม
- เพิ่มการวิจัยโดยมีปัญหาของกลุ่ม/สหกรณ์เป็นต้นเรื่องเพื่อการแก้ปัญหาในด้านการผลิต การพัฒนาผลิตภัณฑ์แก่กลุ่มอื่นๆ ต่อไป โดยเฉพาะการแก้ปัญหาผลผลิตเกษตรล้นตลาด ที่จำเป็นต้องมีการพัฒนาผลิตภัณฑ์ให้เป็นทางเลือกและเพิ่มมูลค่าให้แก่กลุ่ม
- ศึกษาตลาดทางเลือกให้แก่กลุ่ม/สหกรณ์เป็นงานที่ต้องการการติดตามและใช้ความพยายามอย่างต่อเนื่อง ทั้งนี้เพราะสถานการณ์ตลาดมีพลวัตสูง
- ปรัชญาของเศรษฐกิจพอเพียงเป็นนามธรรมและยากต่อการทำความเข้าใจ ดังนั้นการส่งเสริมให้เข้าใจในหลักปรัชญาต้องอาศัยกิจกรรมเชิงรูปธรรมทำให้เกิดการเข้าใจผ่านการปฏิบัติจริง ดังนั้นการขับเคลื่อนโดยฝ่ายปฏิบัติในพื้นที่จึงต้องอาศัยโครงการที่ออกแบบอย่างเหมาะสมและดำเนินการโครงการอย่างต่อเนื่อง (ทั้งนี้โดยไม่จำเป็นต้องใช้ศัพท์ปรัชญาเศรษฐกิจพอเพียง)

8.5.3 กลยุทธเพื่อขับเคลื่อนยุทธศาสตร์การพัฒนาอย่างยั่งยืนของระบบการผลิตของกลุ่มเกษตรกรและวิสาหกิจชุมชน: เสนอต่อภาครัฐบาลส่วนกลาง

จากผลการศึกษาเชิงลึกในบทที่ผ่านมา พบว่า กลุ่มหรือสหกรณ์ยังขาดแคลนทรัพยากรในทุกด้าน อีกทั้งกลุ่มวิสาหกิจหรือสหกรณ์ให้ความสำคัญต่อทรัพยากรมนุษย์และสิ่งแวดล้อมค่อนข้างต่ำแต่ให้ความสำคัญต่อทุนกายภาพสูง ดังนั้นการกำหนดยุทธศาสตร์เพื่อสร้างความยั่งยืนให้แก่กลุ่ม/สหกรณ์ฐานเกษตรในเชิงเศรษฐกิจตามแนวเศรษฐกิจพอเพียงควรมุ่งไปที่การสะสมทุน 4 ประการ (ทุนมนุษย์ ทุนกายภาพ ทุนสังคม และทุนสิ่งแวดล้อม) ซึ่งสอดคล้องกับยุทธศาสตร์ชาติ 4 ยุทธศาสตร์ คือ 1) ยุทธศาสตร์การพัฒนาคุณภาพคน และสังคมไทยสู่สังคมแหล่งภูมิปัญญาและการเรียนรู้ 2) ยุทธศาสตร์การสร้างความเข้มแข็งของชุมชน และสังคมให้เป็นรากฐานที่มั่นคง 3) ยุทธศาสตร์การปรับโครงสร้างเศรษฐกิจให้สมดุลและยั่งยืน และ 4) ยุทธศาสตร์การพัฒนาบนฐานความหลากหลายทางชีวภาพ และการสร้างความมั่นคงของฐานทรัพยากรสิ่งแวดล้อม เพื่อขับเคลื่อนยุทธศาสตร์การพัฒนาเพื่อสร้างความยั่งยืนในระดับฐานรากให้แก่กลุ่ม/สหกรณ์ฐานเกษตรในเชิงเศรษฐกิจตามแนวเศรษฐกิจพอเพียง มีกลยุทธ์ดังนี้

(1) กลยุทธ์การพัฒนาคน (ทุนมนุษย์)

- การปลูกฝังค่านิยมให้เห็นถึงความสำคัญของปัญญา ทั้งนี้โดยเป็นส่วนหนึ่งของแนวปรัชญาของเศรษฐกิจพอเพียง ประกอบกับความจำเป็นในสภาวะการเปลี่ยนแปลง ทำให้จำเป็นต้องเน้นการใช้ทรัพยากรมนุษย์ด้านปัญญามากกว่าแรงงาน
- สร้างความเข้าใจในความหมายของ “ภูมิปัญญาท้องถิ่น” และการใช้ประโยชน์จากข้อจำกัด
- สร้างการพัฒนาความรู้ที่เหมาะสม คือ ทั้งการดึงความรู้ฝังลึกของคนในชุมชนนำมาใช้และผลักดันหรือเติมเต็มความรู้ที่จำเป็นและเหมาะสมเข้าไปด้วย
- กระบวนการพัฒนาต้องอาศัยการทำงานร่วมกันของผู้วิจัยจากภายนอกและกลุ่ม/สหกรณ์ต่างๆ อย่างใกล้ชิดเป็นระยะเวลาที่นานพอ
- การให้ความสำคัญในการยกย่องผู้อาวุโสซึ่งมีความรู้ฝังลึกให้เป็นแบบอย่างการสร้างค่านิยมในด้านความรู้ หรือภูมิปัญญา (โดยเฉพาะกลุ่มหัตถกรรมพื้นบ้านและอาหารแปรรูปพื้นบ้าน) เป็นสิ่งที่เกื้อกูลการพัฒนาทุนมนุษย์ในระยะยาว
- การเสริมสร้างความรู้ในเรื่องภูมิคุ้มกันและการบริหารความเสี่ยงเป็นประเด็นสำคัญที่ควรได้รับความสนใจเป็นพิเศษ
- การสร้างอัตลักษณ์บนฐานภูมิสังคม วัฒนธรรม เพื่อสร้างความแตกต่างให้แก่กลุ่ม

(2) กลยุทธ์การสะสมทุนกายภาพ

- ความเข้าใจปรัชญาเศรษฐกิจพอเพียง โดยเฉพาะความหมายของคำว่า “พอเพียง” นั้นต้องตั้งอยู่บนฐานของความมุ่งมั่น ความเพียรและดำเนินการอย่างมีเป้าหมายให้เต็มศักยภาพของตนเอง
- ส่งเสริมให้มีการเรียกหุ้นในทุกกลุ่ม เพื่อเป็นทุนดำเนินการ
- ส่งเสริมการออมและการลงทุนเพื่อเป็นทุนหมุนเวียนสำหรับสมาชิกยามขาดแคลน
- สร้างกิจกรรมทางเศรษฐกิจให้เหมาะสม เพียงพอและหลากหลายพอประมาณ เพื่อปรับโครงสร้างการผลิตที่เหมาะสมเพื่อสร้างรายได้ให้เพิ่มมากขึ้นและลดการเสี่ยงพร้อมกันไปด้วย ช่วยให้เกิดการสะสมทุน เป็นการพึ่งพาตนเองก่อนแสวงหาจากภายนอก
- ส่งเสริมการบริหารจัดการกองทุนด้วยความรู้เชิงบริหารจัดการโดยมีต้นทุนต่ำ
- ส่งเสริมอย่างต่อเนื่องในการจัดทำบัญชีฟาร์ม /บัญชีธุรกิจและบัญชีครัวเรือนเพื่อเป็นเครื่องมือลดค่าใช้จ่ายและส่งเสริมการออม

(3) กลยุทธ์การสะสมทุนทางสังคม

- เสริมความตระหนักรู้ของผู้คนถึงบทบาทที่ตนควรมีต่อสังคมของตนให้สูงขึ้นด้วยการลงแรงก่อนลงเงิน เช่น ดึงระบบแรงงานแลกเปลี่ยนจากอดีตให้กลับมาใช้ใหม่
- การบริจาคทรัพย์ในการพัฒนาคนโดยเฉพาะให้แก่เด็กนักเรียน
- การมีเพดานหุ้นเป็นสัญลักษณ์ของการกระจายผลประโยชน์และสร้างความทัดเทียมในสังคมมากขึ้น

- ใช้หลักเกณฑ์สหกรณ์มาประยุกต์กับกลุ่มอาชีพซึ่งยังมิได้เป็นนิติบุคคลเพื่อสร้างความเสมอภาค โดยกำหนดให้เป็นเงื่อนไขของการรวมกลุ่ม
- การสร้างเครือข่ายเพื่อการผลิตและการตลาดนับได้ว่าเป็นทุนทางสังคม ซึ่งส่งผลต่อความสำเร็จในด้านเศรษฐกิจ เป็นการสร้างภูมิคุ้มกันให้กับกลุ่ม/สหกรณ์
- ส่งเสริมให้ค้นหาอัตลักษณ์และใช้อัตลักษณ์ของตนเองให้เกิดประโยชน์

(4) กลยุทธ์การสะสมทุนทางทรัพยากรและสิ่งแวดล้อม

- ปลูกจิตสำนึกความรับผิดชอบต่อส่วนรวม เช่น การยกตัวอย่างหายนะ/ความขาดแคลนอันเกิดจากการปฏิบัติที่ไม่ถูกต้อง
- เจาะจงลงลึกในระบบการผลิตหลักต่างๆ เช่น โคนม หัตถกรรม และชี้ผลกระทบที่เป็นรูปธรรมจากการปฏิบัติที่ส่งผลต่อสิ่งแวดล้อม เช่น การเผาซังข้าวโพด การทิ้งสีย้อมผ้า ฯลฯ
- จัดทำแนวทางปฏิบัติที่ดี (code of conduct) สำหรับระบบผลิตที่ยังไม่มีแนวทางเพื่อสร้างภูมิคุ้มกันที่ดี เช่น ในการเลี้ยงโคนม เป็นต้น
- ใช้ปัญญาความรู้ควบคู่กับแรงงานที่มีฝีมือเพื่อสร้างมูลค่าเพิ่ม (value added) และการสร้างคุณค่า (value creation) ให้กับทรัพยากรซึ่งหายากขึ้นตามลำดับ
- สนับสนุนการบริหารการลงทุนที่เหมาะสมเพื่อประหยัดการใช้น้ำ ที่ดินและทรัพยากรจากป่า

(5) กลยุทธ์การขับเคลื่อน

- ส่งเสริมให้กลุ่มมีลักษณะโครงสร้างองค์กรที่เหมาะสม โดยพิจารณาจากปัจจัยต่างๆ เช่น ขนาด การสะสมทุน จำนวนและชนิดสินค้าของกลุ่ม ฯลฯ มากกว่าที่จะต้องจดทะเบียนเป็นวิสาหกิจชุมชนเพียงอย่างเดียว
- กำหนดให้การรวมกลุ่มต้องมีการระดมหุ้นจากสมาชิกและมีสัดส่วนการถือหุ้นที่เหมาะสมเป็นข้อบังคับพื้นฐาน
- ส่งเสริมให้กลุ่มจัดตั้งกฎ ระเบียบในการให้กลุ่มและสมาชิกมีการจัดทำบัญชีทั้งในระดับกลุ่มและระดับฟาร์ม
- สร้างกระบวนการการยอมรับหน่วยการผลิตในพื้นที่โดยสร้างเครือข่ายคลัสเตอร์เชิงพื้นที่ที่เริ่มจากผลิตภัณฑ์ต่างชนิดกันเพื่อทำให้เกิดความเชื่อมโยงและเอื้อประโยชน์ซึ่งกันและกันในพื้นที่เดียวกันให้มากขึ้น
- ควรมีแนวทางการพัฒนาเฉพาะให้กับกลุ่มผู้ผลิตสินค้าที่มีอัตลักษณ์สูงแต่ยังขาดโอกาสในการเข้าถึงกลุ่มลูกค้า โดยเฉพาะอย่างยิ่งการพัฒนาความรู้การประยุกต์ใช้อัตลักษณ์ทางการตลาดที่เหมาะสม
- กำหนดดัชนีชี้วัดการพัฒนาหรือเกณฑ์มาตรฐานของแต่ละระบบการผลิตเชิงพื้นที่เพื่อเป็นแนวทางในการกำหนดระดับการสนับสนุนและช่วยเหลือให้เหมาะสมยิ่งขึ้น
- สนับสนุนให้มีการวิจัยเชิงพัฒนาเพื่อแก้ปัญหาโดยตรงของกลุ่ม/สหกรณ์ เพื่อให้กลุ่ม/สหกรณ์สามารถพึ่งตนเองได้อย่างยั่งยืนโดยอาศัยสถาบันการศึกษาที่มีอยู่ทั่วประเทศ

ทั้งนี้ยึดหลักผลผลิตและผลลัพธ์ของงานวิจัยเป็นที่ตั้งเพื่อให้การใช้งบประมาณวิจัยเกิดประสิทธิภาพประสิทธิผลและสร้างความมั่นใจแก่ผู้รับ

- ความรู้ความเข้าใจในปรัชญาของเศรษฐกิจพอเพียงในระดับประชาชนยังมีความคลาดเคลื่อนอยู่มาก เพราะมีความสมถะจึงเชื่อว่าตนปฏิบัติดีมากอยู่แล้ว ซึ่งความเชื่อนี้อาจเป็นอุปสรรคต่อการนำแนวปรัชญาไปประยุกต์ใช้กับการดำเนินการผลิตและการดำรงชีวิต นโยบายการขับเคลื่อนเศรษฐกิจพอเพียงจำเป็นต้องอาศัยภาคส่วนในท้องถิ่นสอดแทรกความเข้าใจโดยผ่านโครงการ/กิจกรรมที่เป็นรูปธรรมมากกว่าการฝึกอบรมทั่วไป
- กำหนดวิธีจัดสรรงบประมาณสู่หมู่บ้าน/ท้องถิ่นในส่วนที่เป็นงบประมาณสนับสนุนการพัฒนาโดยใช้ดัชนีชี้วัดความเป็นเศรษฐกิจพอเพียงอาจเรียกว่า ***ดัชนีเศรษฐกิจพอเพียง (Sufficiency Economy Index : SEI)*** ท้องถิ่นที่มีการปฏิบัติได้คะแนน SEI ดี ควรได้งบประมาณมากขึ้น

8.6 ข้อเสนอแนะสำหรับงานวิจัยในอนาคต

1. พิสูจน์ความสัมพันธ์ระหว่างดัชนี 3 ประเภทในเชิงปริมาณและเพื่อลดตัวแปรหรือปัจจัยให้น้อยลงและง่ายต่อการนำไปใช้เชิงปฏิบัติได้ง่าย
2. ศึกษาในระดับหน่วยผลิตในภาคการท่องเที่ยว โดยเฉพาะในด้านความเชื่อมโยงต่อหน่วยผลิตในภาคเกษตร หัตถกรรมพื้นบ้าน อาหารแปรรูปพื้นบ้านและการอนุรักษ์เพื่อความยั่งยืน
3. วิเคราะห์ความยั่งยืนของหน่วยผลิตกับความสมดุลของกิจกรรมด้านเศรษฐกิจสังคมและทรัพยากรสิ่งแวดล้อม ซึ่งหน่วยผลิตมีส่วนร่วมและขยายจากหน่วยผลิตขึ้นไปเป็นระดับตำบลและจังหวัด
4. วิจัยเชิงลึกเฉพาะด้านเพื่อให้ได้แนวทางการพัฒนาความเข้มแข็งขององค์กรเครือข่ายกลุ่มวิสาหกิจชุมชนและการสร้างปัจจัยเอื้อในเชิงปฏิบัติเพื่อสานโครงข่ายฐานรากที่มีความมั่นคงเพื่อเพิ่มทุนทางสังคม
5. ขยายผลการศึกษาตามแนวทางของโครงการนี้ในภาคเหนือและภาคอื่นๆ ให้กว้างขวาง

8.7 ส่งท้าย

เนื่องจากกลุ่ม/สหกรณ์เป็นหน่วยธุรกิจชุมชนที่มีขนาดเล็ก ยกเว้นสหกรณ์โคนมไชยปราการซึ่งมีสมาชิกค่อนข้างมาก แต่สมาชิกรายบุคคลเป็นผู้ผลิตรายย่อยเกือบทั้งสิ้น และด้วยพื้นฐานการศึกษาที่ไม่อำนวยให้พึ่งตนเองในการหาความรู้ต่อยอดภูมิปัญญาท้องถิ่นได้ ทำให้คุณสมบัติซึ่งเป็นเงื่อนไขตามหลักเศรษฐกิจพอเพียง 1 ใน 2 ข้อ (ความรู้และคุณธรรม) ด้อยไป ผู้ผลิตส่วนใหญ่ในทุกระบบ มีความตั้งใจค่อนข้างดี จึงมีคุณธรรมในระดับที่สูง แต่ขาดความรู้ (ในทางโลก) ในด้านการผลิตและการจัดการ การคิดตัดสินใจอย่างมีเหตุผลจึงเป็นไปอย่างจำกัด และเป็นเหตุหนึ่งที่ผู้คนคำนึงถึงภูมิคุ้มกันน้อยเกินไป และมีความเข้าใจว่าตนสามารถบริหารความเสี่ยงได้ดี และด้วยเหตุผลว่าการบริหารจัดการธุรกิจของกลุ่ม/สหกรณ์ ต้องเป็นระบบอย่างบูรณาการ การขาดความสามารถในการบริหารความเสี่ยง และสร้างภูมิคุ้มกันจะส่งผลอย่างใหญ่หลวงต่อความยั่งยืน กลยุทธ์ที่จะขับเคลื่อนยุทธศาสตร์การพัฒนากลุ่ม/สหกรณ์ ตามหลักปรัชญาของเศรษฐกิจพอเพียงจึงจำเป็นต้องเน้นย้ำความรู้ในประเด็น การสร้างภูมิคุ้มกันและบริหารความเสี่ยงเป็นพิเศษ

บรรณานุกรม

กรมปศุสัตว์. 2548. **แผนพัฒนาโคนม**. [ระบบออนไลน์]. แหล่งที่มา: http://www.dld.go.th/ict/guestbook /plan_diary48.doc (12 มกราคม 2549).

_____.2549. **การเลี้ยงโคนม.** [ระบบออนไลน์]. แหล่งที่มา: http://www.dld.go.th/service/dairy _cattle/index. html (15 มีนาคม 2549).

คณะอนุกรรมการขับเคลื่อนเศรษฐกิจพอเพียง สำนักงานคณะกรรมการพัฒนาการเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติ. 2548. **เศรษฐกิจพอเพียงคืออะไร?** [ระบบออนไลน์]: แหล่งที่มา http://www.sufficiencyeconomy .org/detail.swf (22 ธันวาคม 2550)

ทรงศักดิ์ ศรีบุญจิตต์ และคณะ. 2547. **รายงานการวิจัยการปรับปรุงโครงสร้างอุตสาหกรรมหัตถกรรมพื้นบ้านในภาคเหนือตอนบน.** เชียงใหม่: ศูนย์วิจัยเพื่อเพิ่มผลผลิตทางเกษตร คณะเกษตรศาสตร์ และคณะเศรษฐศาสตร์ มหาวิทยาลัยเชียงใหม่.

ธนาคารแห่งประเทศไทย. 2549. **โครงสร้างเศรษฐกิจภาคเหนือ.** [ระบบออนไลน์]. แหล่งที่มา: http://www.bot. or.th/bothomepage/dataBank/RegionEcon/northern/public/Econ/ch7 / EconStructure.htm. (20 พฤษภาคม 2549).

ปาน รัตนเรืองวัฒนา. 2543. **การวิเคราะห์ต้นทุน-ผลตอบแทนการปลูกส้มพันธุ์สายน้ำผึ้งในอำเภอฝาง จังหวัดเชียงใหม่.** บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยเชียงใหม่.

ศูนย์สารสนเทศ. 2548. **ตารางแสดงสถิติเปรียบเทียบการเพาะปลูก ปี 42-46.** กรมส่งเสริมการเกษตร กระทรวงเกษตรและสหกรณ์. [ออนไลน์]. แหล่งที่มา: http://www.doa.go.th/pl_data/02_LOCAL /stat/longan.htm (4 พฤษภาคม 2549).

สำนักงานเศรษฐกิจการเกษตร. 2549. **เนื้อที่ยืนต้น เนื้อที่ให้ผล ผลผลิต และผลผลิตต่อไร่ของลำไย รายจังหวัด ปี 2547-2548.** [ออนไลน์]. แหล่งที่มา: http://www.oae.go.th/Prcai/Longan.xls (4 พฤษภาคม 2549).

_____.2549. **สถิติการเกษตรของประเทศไทย ปี 2547.** [ระบบออนไลน์]. แหล่งที่มา: http://www. oae.go.th/statistic/yearbook47/ (19 พฤษภาคม 2549).

อภิชัย พันธเสน และคณะ. 2545. **“การยกระดับอุตสาหกรรมไทยอย่างก้าวกระโดยด้วยวิธีปฏิบัติเป็นเลิศและการเปรียบเทียบเพื่อการปรับปรุงและพัฒนา”.** รายงานวิเคราะห์ผลการศึกษาธุรกิจชุมชนภาคเหนือ. สถาบันเพิ่มผลผลิตแห่งชาติ.

อารี วิบูลย์พงศ์ และคณะ. 2549. **รายงานการวิจัยโครงการการพัฒนานักวิจัยและการวิจัยเชิงปฏิบัติการไตรภาคีเพื่อยกระดับวิสาหกิจชุมชน ระยะที่ 1: ภาคเหนือตอนบน.** เชียงใหม่: ศูนย์วิจัยเพื่อเพิ่มผลผลิตทางเกษตร คณะเกษตรศาสตร์ และคณะเศรษฐศาสตร์ มหาวิทยาลัยเชียงใหม่.

อารี วิบูลย์พงศ์ และทรงศักดิ์ ศรีบุญจิตต์. 2531. **“แนวทางการวิเคราะห์ความยั่งยืนของระบบเกษตร”** บทความนำเสนอในการประชุมระบบฟาร์มแห่งชาติ ครั้งที่ 5 จ.นครปฐม.

ภาคผนวก

เลขที่แบบสอบถาม _____

แบบสอบถามกลุ่ม/สหกรณ์

โครงการ "การวิจัยและพัฒนาระบบการผลิตเกษตรและวิสาหกิจชุมชนตามวิถีเศรษฐกิจพอเพียง"

การศึกษาวิจัยเพื่อสร้างฐานความรู้เกี่ยวกับเศรษฐกิจพอเพียงจำเป็นต้องบูรณาการในหลายมิติ หนึ่งในฐานความรู้ที่จำเป็นต้องได้รับการค้นคว้าหาคำตอบคือ การบริหารจัดการระบบการผลิตในท้องถิ่นตามแนวทางเศรษฐกิจพอเพียง โดยมีเป้าหมายเพื่อให้ได้ยุทธศาสตร์การพัฒนาด้านการจัดการการผลิต และการบริหารเชิงธุรกิจบนฐานอัตลักษณ์ที่สร้างความยั่งยืนให้แก่ระบบการผลิตเกษตรและวิสาหกิจ/วิสาหกิจชุมชนตามแนวเศรษฐกิจพอเพียง

โครงการนี้มีวัตถุประสงค์เพื่อวิเคราะห์ระบบการผลิตซึ่งนำไปสู่การพัฒนาที่ยั่งยืน โดยอาศัยบทเรียนจากตัวอย่างที่มีวิธีปฏิบัติอัตลักษณ์ท้องถิ่น และเพื่อเสริมสร้างความสามารถของชุมชนท้องถิ่นในการผลิตสินค้าที่อยู่บนฐานอัตลักษณ์ และการบริหารจัดการธุรกิจชุมชนในลักษณะเศรษฐกิจพอเพียง

แบบสอบถามนี้ประกอบด้วย 4 ส่วน ดังนี้

ส่วนที่ 1: ข้อมูลทั่วไปเกี่ยวกับการบริหารจัดการทุกด้าน (องค์กร การผลิต การตลาด และการเงิน)

ส่วนที่ 2: การทดสอบกระบวนการทำงานของกลุ่ม/สหกรณ์ 7 ประการ

ส่วนที่ 3: การทดสอบหลักการหรือแนวคิดการดำเนินการของกลุ่ม/สหกรณ์

ส่วนที่ 4: การทดสอบความยั่งยืนของกลุ่ม/สหกรณ์ โดยพิจารณาจากการพัฒนาทุน 4 ประการ

ชื่อผู้สอบถาม_____วันที่สอบถาม _____

ชื่อกลุ่ม/สหกรณ์_____

ที่อยู่ _____

เบอร์โทรศัพท์ _____

ผู้ร่วมตอบแบบสอบถาม

ชื่อ - สกุล	ตำแหน่ง	เพศ	อายุ	ระดับการศึกษา
1				
2				
3				
4				
5				
6				
7				
8				
9				
10				

<u>ส่วนที่ 1</u>: ข้อมูลทั่วไปเกี่ยวกับการดำเนินงานทุกด้าน (องค์กร การผลิต การตลาด และการเงิน)

I. ข้อมูลด้านการจัดการองค์กร

1. สาเหตุที่มีการจัดตั้งองค์กร *(กรณีเลือกมากกว่า 1 ข้อ **กรุณาเรียงลำดับความสำคัญ 1,2,3,.....)*

ขาดทุนในการผลิต (จึงรวมกลุ่มเพื่อหาแนวทางลดต้นทุน หรือเพิ่มผลผลิตต่อไร่)

รายได้ไม่เพียงพอกับรายจ่ายของครัวเรือน (จึงรวมกลุ่มเพื่อให้เกิดรายได้เสริม)

ผลผลิตเกษตรราคาตกต่ำ หรือมีปัญหาด้านการเจรจาการค้า (จึงรวมกลุ่มเพื่อให้เกิดอำนาจต่อรอง)

เพื่อลด/แก้ปัญหาด้านสุขภาพอนามัย

เพื่อประโยชน์ของชุมชนโดยรวม (เช่น เพื่อสืบทอดภูมิปัญญาท้องถิ่น เพื่อให้คนในชุมชน สามัคคี กันยิ่งขึ้น เพื่อลดปัญหาสังคมต่างๆ เป็นต้น)

เพื่อรับการสนับสนุนจากหน่วยงานภายนอก

อื่น ๆ โปรดระบุ_____

2. ลักษณะการจัดตั้งองค์กร

จัดตั้งโดยความต้องการของคนในชุมชน

มีหน่วยงานจากภายนอกเข้ามาช่วยจัดตั้ง

ชื่อหน่วยงาน: _____

3. รูปแบบการดำเนินงานขององค์กร *(กรณีเลือกมากกว่า 1 ข้อ **กรุณาเรียงลำดับความสำคัญ 1,2,3,...)*

มุ่งเน้นกิจกรรมเพื่อแสวงหากำไรเป็นหลัก

มุ่งเน้นประโยชน์ต่อสมาชิก/ชุมชนโดยรวมมากกว่าการแสวงหากำไรสูงสุด

มุ่งเน้นสร้างอำนาจต่อรอง

มุ่งเน้นการพึ่งพาช่วยเหลือกันภายในกลุ่ม/ลดการพึ่งพาภายนอก

มุ่งเน้นสร้างอำนาจต่อรอง

มุ่งเน้นการรักษา/และหรือสืบทอดวัฒนธรรมและภูมิปัญญาท้องถิ่น

มุ่งเน้นการพัฒนาเทคโนโลยีให้เท่าทันกับภายนอก

อื่นๆ (โปรดระบุ).....

4. องค์กรของท่านเริ่มจากกลุ่มออมทรัพย์หรือไม่?

ไม่ใช่ (ถ้าตอบว่าไม่ใช่ ให้ข้ามคำถามข้อนี้ไปเลย)

เหตุผลเพราะอะไร.....

เริ่มจากกลุ่มออมทรัพย์ กลุ่มออมทรัพย์ดังกล่าวเริ่มในปี พ.ศ. _____

การลงทุนในธุรกิจชุมชนของท่านใช้เงินทุนจากกลุ่มออมทรัพย์หรือไม่

ไม่ได้ใช้ (ถ้าตอบว่าไม่ได้ใช้ ให้ข้ามคำถามข้อนี้ไปเลย)

ใช้

สมาชิกกลุ่มออมทรัพย์ถือว่าเป็นเจ้าของร่วมของกลุ่ม/สหกรณ์ของท่านหรือไม่

เป็นเจ้าของร่วม

ไม่เป็นเจ้าของร่วม

5. ในปี 2548 องค์กรของท่านมีกิจกรรมย่อยกี่ประเภท _____ อะไรบ้าง

กิจกรรมย่อย	ปีที่เริ่มทำกิจกรรม	จุดประสงค์ของกิจกรรม
1.		
2.		
3.		
4.		
5.		
6.		

6. คณะกรรมการบริหารองค์กรของท่าน ในปี 2548

ที่	ตำแหน่ง	ชื่อ – สกุล	อายุ	เพศ	สถานภาพ	ระดับการศึกษา	หน้าที่
1							
2							
3							
4							
5							
6							
7							
8							
9							
10							
11							
12							

7. บุคลากรในองค์กร*

	ปีที่เริ่มดำเนินการ (ปี _____)	ปี 2548
1. จำนวนสมาชิกทั้งหมด		
2. จำนวนผู้ปฏิบัติงานทั้งหมด		
3. จำนวนผู้ปฏิบัติงานที่เป็นสมาชิกขององค์กร		
4. จำนวนผู้ปฏิบัติงานรับจ้างในองค์กร		
5. จำนวนผู้ปฏิบัติงานรับจ้างประจำ (ทั้งรายวันและรายเดือน)		
6. จำนวนผู้ปฏิบัติงานรับจ้างชั่วคราว		
7. จำนวนผู้ปฏิบัติงานทั้งหมดแบ่งตามวุฒิการศึกษา		
● ไม่รู้หนังสือ		
● ประถมศึกษา		
● มัธยมศึกษาตอนต้น		
● มัธยมศึกษาตอนปลาย / ปวช.		
● อนุปริญญา / ปวส.		
● ปริญญาตรี		
● สูงกว่าปริญญาตรี		

หมายเหตุ: * ในกรณีสหกรณ์ ผู้ปฏิบัติงาน หมายถึง ผู้ที่ปฏิบัติงานในกิจกรรมด้านต่างๆ ขององค์กร ไม่ใช่แรงงานในฟาร์มของสมาชิก

8. องค์กรมีวิธีการคัดเลือกคณะกรรมการอย่างไร

.....

.....

.....

9. คณะกรรมการในองค์กรของท่านมีลักษณะ/คุณสมบัติที่ส่งผลดีต่อองค์กรอย่างไรบ้าง

.....

.....

.....

.....

.....

10. คณะกรรมการมีวาระการดำรงตำแหน่งหรือไม่

มี วาระ_____ ปี ไม่มี

11. องค์กรของท่านมีการให้ค่าตอบแทนแก่คณะกรรมการหรือไม่

มี ไม่มี

หากมี องค์กรจ่ายค่าตอบแทนแก่คณะกรรมการเท่าใด (บาท/คน/วัน หรือ บาท/คน/เดือน)

.....

.....

12. นอกจากการจ่ายค่าตอบแทนแล้ว องค์กรมีวิธีอื่น ๆ เพื่อสร้างแรงจูงใจในการปฏิบัติงานให้แก่คณะกรรมการอีกหรือไม่

มี ไม่มี

หากมี องค์กรมีวิธีสร้างแรงจูงใจอย่างไรบ้าง

.....

.....

13. การประชุมในกลุ่ม

การประชุมเฉพาะคณะกรรมการ จำนวน ..... ครั้ง / ปี

การประชุมร่วมกันของคณะกรรมการและสมาชิก จำนวน ..... ครั้ง / ปี

ในการประชุมร่วมกันของคณะกรรมการและสมาชิกนั้น สมาชิกมีส่วนร่วมในเรื่องใดบ้าง

1.....

2.....

3.....

14. การมีส่วนร่วมในกิจกรรมย่อยขององค์กร

กิจกรรมย่อย	จำนวนสมาชิกที่เข้าร่วม (คน)	สาเหตุที่มีสมาชิกบางส่วนไม่เข้าร่วม
1.		
2.		
3.		
4.		
5.		

15. แหล่งให้การสนับสนุนและช่วยเหลือแก่องค์กร (ตั้งแต่เริ่มก่อตั้งจนถึงปัจจุบัน)

ปี (พ.ศ.)	หน่วยงาน	ความช่วยเหลือที่ได้รับและเงื่อนไข	หนี้ค้างชำระ (บาท)

II. ข้อมูลด้านการผลิต

1. ลักษณะการกระจายงานของกลุ่ม/สหกรณ์

☐ ก. ภาระต้นทุนเป็นของกลุ่ม/สหกรณ์ แล้วจ่ายเฉพาะค่าแรงให้แก่สมาชิกเมื่อได้รับชิ้นงาน

☐ ข. ภาระต้นทุนเป็นของกลุ่ม/สหกรณ์ แล้วจ่ายค่าผลิตภัณฑ์ซึ่งหักต้นทุนแล้วให้แก่สมาชิก

☐ ค. ภาระต้นทุนเป็นของสมาชิก กลุ่ม/สหกรณ์กระจายงานให้แก่สมาชิก แล้วรับซื้อผลผลิตในปริมาณที่สั่งไว้

☐ ง. ภาระต้นทุนเป็นของสมาชิก กลุ่ม/สหกรณ์รับซื้อผลผลิตตามแต่สมาชิกจะส่งให้

☐ จ. ภาระต้นทุนเป็นของสมาชิก สมาชิกผลิตเองและขายเอง ไม่ผ่านกลุ่ม/สหกรณ์

หมายเหตุ: ถ้าตอบ ก. และ ข. แสดงว่าเป็นแบบรวมกันผลิตและรวมกันขาย
ถ้าตอบ ค. และ ง. แสดงว่าเป็นแบบแยกกันผลิต แต่รวมกันขาย
ถ้าตอบ จ. แสดงว่าเป็นแบบแยกกันผลิตและแยกกันขาย

2. ในปี 2548 กลุ่ม/สหกรณ์ของท่านผลิตสินค้า จำนวน ..... ชนิด อะไรบ้าง

ชื่อสินค้า	ปีที่เริ่มผลิต (พ.ศ)	ช่วงเดือนที่ผลิต (ในรอบ 1 ปี)	ช่วงเดือนที่มีการผลิตมาก
1.			
2.			
3.			
4.			
5.			
6.			
7.			
8.			
9.			
10.			

3. ช่วงเวลาดำเนินการ ต้นทุน และรายได้จากกิจกรรมอื่น ๆ ของกลุ่ม/สหกรณ์ ในปี 2548

กิจกรรม	ช่วงเดือนที่ดำเนินการ	ต้นทุนรวม / ปี (บาท)	รายได้รวม / ปี (บาท)
1.			
2.			
3.			
4.			
5.			
6.			

4. ปริมาณการผลิตย้อนหลัง 3 ปี (ปี 2545 - 2547)

ชนิดสินค้า	หน่วย	ปี 2545			ปี 2546			ปี 2547		
		max	min	$\bar{x}$	max	min	$\bar{x}$	max	min	$\bar{x}$
1.										
2.										
3.										
4.										

5. ราคาผลผลิตย้อนหลัง 3 ปี (ปี 2545 - 2547)

ชนิดสินค้า	หน่วย	ปี 2545			ปี 2546			ปี 2547		
		max	min	$\bar{x}$	max	min	$\bar{x}$	max	min	$\bar{x}$
1.										
2.										
3.										
4.										

6. เครื่องจักร อุปกรณ์การผลิต โรงเรือน และที่ดิน

รายการ	จำนวน (หน่วย)	ราคา (บาท/ หน่วย)	ค่าเช่า (บาท/ หน่วย)	อายุการ ใช้งาน (ปี)	ปีที่ ได้มา	ซื้อหรือ ได้ฟรี	แหล่งที่มา	ค่า ซ่อมแซม (บาท/ปี)
ก. เครื่องจักรและอุปกรณ์								
ข. โรงเรือน								
ค. ที่ดิน								
แปลงที่ 1								
แปลงที่ 2								
แปลงที่ 3								

7. ต้นทุนการผลิตต่อครั้ง (ปี 2548)

<u>ต้นทุนการผลิตต่อครั้ง</u>

ผลิตภัณฑ์ชนิดที่ ....ปริมาณการผลิต.....ครั้ง

จำนวนครั้งที่ผลิต/เดือน.....ครั้ง

7.1 วัตถุดิบ บรรจุภัณฑ์ และฉลากที่ใช้ต่อครั้ง

รายการวัตถุดิบ	หน่วย	ราคาต่อหน่วย (บาท)	ปริมาณที่ใช้/ครั้ง	ต้นทุนวัตถุดิบรวม (บาท)	หมายเหตุ

7.2 ต้นทุนอื่นๆ (ค่าใช้จ่ายในการผลิต)

รายการค่าใช้จ่าย	หน่วย	ค่าใช้จ่ายต่อเดือน (บาท)	ต้นทุนค่าใช้จ่ายในการผลิตรวม (บาท)	หมายเหตุ
1. ค่าน้ำ				
2. ค่าไฟฟ้า				
3. ค่าแก๊ส				
4. อื่นๆ.....				
5. อื่นๆ.....				

7.3 เครื่องจักร/อุปกรณ์

เครื่องจักร/อุปกรณ์	จำนวนชั่วโมงการใช้/ครั้ง	ค่าเสื่อม(บาท/ชั่วโมง)[1/]	ปริมาณที่ผลิตได้ต่อครั้ง (วัด ข้อ 1)	กำลังการผลิตสูงสุดต่อครั้ง

หมายเหตุ : [1/]เป็นค่าเสื่อมที่คำนวณจากสัดส่วนการใช้เครื่องจักร/อุปกรณ์ในการทำผลิตภัณฑ์ชนิดนี้

7.4 แรงงานการผลิต

ตารางการใช้แรงงาน
ผลิตภัณฑ์ ชนิดที่ ___

รายการ (ช่วงเดือนที่ทำ)	แรงงานครัวเรือน				แรงงานจ้าง							แรงงานแลกเปลี่ยน					หมายเหตุ (จำนวนครั้ง)
	ช	ญ	วัน	ชม./วัน	ช	ญ	ค่าจ้าง	คน	วัน	ชม./วัน	จ้างเหมา/ครั้ง	ช	ญ	วัน	ชม./วัน	ค่าใช้จ่าย	

8. การจัดซื้อวัตถุดิบ บรรจุภัณฑ์ และฉลาก ในปี 2548

รายการ	ซื้อสด/ซื้อเชื่อ	ระยะเครดิต (วัน)	ช่วงเดือนที่จัดซื้อ	แหล่งที่มาของวัตถุดิบ (ระบุ : ในหมู่บ้าน,ตำบล, อำเภอ,จังหวัด)	จำนวนครั้ง/เดือน	ปริมาณซื้อต่อครั้ง (หน่วย)	ราคา (บาท/หน่วย)	ค่าขนส่ง/ครั้ง (บาท/หน่วย)

9. การเก็บรักษาวัตถุดิบ บรรจุภัณฑ์ และฉลาก

วัตถุดิบ / บรรจุภัณฑ์ /ฉลาก	หน่วย	วิธีการเก็บรักษา	ช่วงเดือนที่เก็บรักษา	ปริมาณเก็บรักษา (หน่วย/เดือน)	ต้นทุนการเก็บรักษา (บาท/เดือน)

10. ปัญหาเกี่ยวกับวัตถุดิบ บรรจุภัณฑ์ และฉลาก

วัตถุดิบ/บรรจุภัณฑ์ /ฉลาก	ปัญหาที่พบ	วิธีการแก้ไขที่เคยปฏิบัติ	ผลการแก้ไข

11. กลุ่มฯ/สหกรณ์ประสบปัญหาด้านแรงงานหรือไม่ อย่างไร และมีวิธีแก้ไขอย่างไร

ปัญหาที่พบ	วิธีการแก้ไขที่เคยปฏิบัติ	ผลการแก้ไข

12. กลุ่มฯ /สหกรณ์มีนโยบายการปรับอัตราค่าจ้างแรงงานหรือไม่ อย่างไร

ไม่มี มี

หากมี ปรับอย่างไร .....

.....

.....

13. กลุ่มฯ /สหกรณ์มีการจัดอบรมให้กับแรงงานหรือไม่

ไม่มี มี

หากมี อบรมด้านใดบ้าง .....

.....

.....

14. กลุ่มฯ /สหกรณ์มีการประเมินผลการทำงานของแรงงานหรือไม่

ไม่มี มี

หากมีประเมินด้านใดบ้าง

.....

.....

.....

15. ที่ผ่านมา กลุ่ม/สหกรณ์ของท่านมีการพัฒนาเทคโนโลยีการผลิตอย่างไรบ้าง

เทคโนโลยีใหม่	เทคโนโลยีเดิมที่เคยใช้	ใช้กับผลิตภัณฑ์ใด	ปีที่เริ่มใช้	แหล่งที่มาของเทคโนโลยีใหม่	ผลการใช้งาน		
					ได้ผลดีขึ้น	เหมือนเดิม	แย่กว่าเดิม

16. เหตุผลที่ท่านนำเทคโนโลยีนั้นมาใช้(วัดข้อ 1)

เทคโนโลยี	เหตุผลในการนำมาใช้

17.การใช้เทคโนโลยีที่ถูกหลักวิชาการ และมีขนาดที่เหมาะสม (วัดข้อ 1)

ความสามารถของเทคโนโลยีที่ใช้	ผลการใช้งาน						เหตุผล/อย่างไร
	มากที่สุด	ไม่ได้เลย	มาก	ปานกลาง	น้อย	น้อยที่สุด	
สามารถแก้ปัญหาได้							
สามารถเพิ่มคุณภาพผลิตภัณฑ์ได้							
สามารถเพิ่มปริมาณ/ผลผลิตได้							
สามารถลดต้นทุนการผลิตต่อหน่วยได้							
สามารถลด % ความสูญเสียได้							
สามารถลดมลภาวะต่อสิ่งแวดล้อมได้							
สามารถลดปัญหาที่เป็นอันตรายต่อผู้ผลิตได้							
สามารถผลิตผลิตภัณฑ์ที่ไม่ก่อเกิดอันตรายต่อผู้บริโภคได้							
มีความเหมาะสม ง่ายแก่การใช้งาน							

18. ปัญหาเกี่ยวกับเทคโนโลยีที่ใช้อยู่ในปัจจุบันของกลุ่ม / สหกรณ์

เทคโนโลยีที่ใช้อยู่	ปัญหาในการใช้	วิธีการแก้ปัญหา	ผลการแก้ปัญหา

19. การเก็บรักษาผลิตภัณฑ์

ผลิตภัณฑ์	วิธีการเก็บรักษา	ช่วงเดือน ที่เก็บรักษา ในรอบปี	ปริมาณ การเก็บรักษา (หน่วย/เดือน)	ต้นทุน การเก็บรักษา (บาท/เดือน)	ปัญหาในการ เก็บรักษา
1.					
2.					
3.					
4.					
5.					
6.					
7.					
8.					
9.					
10.					

20. ปัญหาด้านการผลิตที่กลุ่ม/สหกรณ์ ของท่านประสบอยู่ในปัจจุบัน และความต้องการความช่วยเหลือด้านการผลิต *(*** กรุณาเรียงลำดับความสำคัญ 1,2,3,...)*

ปัญหา อุปสรรคการผลิต	ผลิตภัณฑ์ที่ ได้รับผลกระทบ	วิธีการแก้ไขที่เคย ปฏิบัติ	ความช่วยเหลือที่ต้องการ	โปรดระบุ ลำดับความสำคัญ

III. การตลาด

1. การพัฒนาผลิตภัณฑ์

ชนิดสินค้า	ลักษณะ/รูปแบบ		สาเหตุ ที่ต้องพัฒนา	ปัญหาในการพัฒนา
	เดิม	ใหม่		

2. เมื่อกลุ่ม/สหกรณ์ของท่านผลิตสินค้าตัวใหม่ ท่านมีวิธีทำการตลาดอย่างไร

.....

.....

.....

.....

3. กลุ่ม/สหกรณ์ของท่านมีผู้ที่มีความสามารถในการพัฒนาผลิตภัณฑ์ _____ คน (วัดข้อ 7)

4. แรงงานสามารถพัฒนาผลิตภัณฑ์ให้สอดคล้องกับความต้องการตลาดได้อย่างรวดเร็วหรือไม่ อย่างไร

ไม่รวดเร็ว เหตุผล/อย่างไร.....

รวดเร็ว เหตุผล/อย่างไร.....

5. การตรวจสอบคุณภาพผลิตภัณฑ์

ผลิตภัณฑ์	วิธีการตรวจสอบ	การปรับปรุงผลิตภัณฑ์หลังการตรวจสอบ
1.		
2.		
3.		
4.		
5.		

6. ที่ผ่านมา กลุ่ม/สหกรณ์ ได้รับรางวัล/ใบรับรองอะไรบ้าง

ชื่อรางวัล/ใบรับรอง	ระดับ (ตำบล /อำเภอ/ จังหวัด/ภาค/ประเทศ	ปีที่ได้รับ (พ.ศ)	สินค้าที่ได้รับรางวัล

7. การพัฒนาบรรจุภัณฑ์

ผลิตภัณฑ์	ลักษณะ/รูปแบบบรรจุภัณฑ์		สาเหตุที่ต้องการพัฒนา	ปัญหาในการพัฒนา	ปีที่เริ่มใช้บรรจุภัณฑ์ใหม่
	เดิม	ใหม่			

8. วิธีการกำหนดราคา

ผลิตภัณฑ์	วิธีกำหนดราคา	การต่อรองราคา			การปรับเปลี่ยนราคาสินค้า			
		ได้	ไม่ได้	ใครกำหนดขั้นสุดท้าย	ไม่มี	มี	ช่วงเวลาที่ปรับ (ปี พ.ศ.)	เหตุผล (ทั้งมี/ไม่มี)

9. เมื่อต้นทุนการผลิตสูงขึ้นและได้กำไรต่อหน่วยน้อยลง กลุ่ม/สหกรณ์ของท่านมีการปรับราคาสินค้าอย่างไร

ไม่ปรับขึ้นราคา เหตุผล/อย่างไร.....

.....

ปรับขึ้นราคา เหตุผล/อย่างไร.....

.....

10. ท่านมีวิธีการส่งเสริมการขายอย่างไร (โปรดเรียงลำดับตามความสำคัญ 1, 2, 3,...)

วิธีการ ค่าใช้จ่าย (บาท/ปี)

โฆษณา (สื่อโฆษณา)

- ค่าโฆษณาผ่านทางอินเตอร์เน็ต .....
- ค่าแผ่นพับหรือ โบชัวร์ .....
- ค่าโฆษณาผ่านสื่อต่าง ๆ เช่น ป้าย วิทยุ โทรทัศน์ (ระบุ)

....

ออกร้าน

ให้ส่วนลด

ให้เครดิต (เงินเชื่อ)

บริการส่งถึงที่

อื่นๆ โปรดระบุ .....

11. กลุ่ม/สหกรณ์ ของท่านมีวิธีรักษาลูกค้าเก่าอย่างไร และหาลูกค้าใหม่อย่างไร

วิธีการรักษาลูกค้าเก่า : .....

.....

วิธีการหาลูกค้าใหม่ : .....

.....

12. ช่องทางการจัดจำหน่าย

ชนิดสินค้า	แหล่งขาย	สด/เชื่อ	ขายส่ง	ขายปลีก	ฝากขาย	ปริมาณขายปี ระบุหน่วย	ลักษณะการสั่งซื้อสินค้า		ราคาขาย บาทหน่วย	การขนส่ง		เงื่อนไขทางการค้า
							ประจำ	ครั้งคราว		วิธีการ	ค่าขนส่ง	
1.												
2.												
3.												
4.												
5.												
6.												
7.												
8.												
9.												
10.												

13. คู่แข่งขันของกลุ่ม / สหกรณ์

ชื่อสินค้า	คู่แข่งขัน	จุดแข็ง		จุดอ่อน		ราคา	
		คู่แข่งขัน	กลุ่ม/กิจการ	คู่แข่งขัน	กลุ่ม/กิจการ	คู่แข่งขัน	กลุ่ม/กิจการ
1.							
2.							
3.							
4.							
5.							
6.							
7.							
8.							
9.							
10.							

14. ท่านคิดว่าปัจจัยใดบ้างที่ทำให้ลูกค้าซื้อสินค้าของกลุ่ม/สหกรณ์ของท่าน (โปรดเรียงลำดับตามความสำคัญ 1, 2, 3,...)

คุณภาพสินค้า
ราคาสินค้า
วิธีการขาย (เช่น การให้เครดิตการค้า การให้ส่วนลด)
การบริการลูกค้า
อื่นๆ โปรดระบุ .....

15. ปัญหาด้านการตลาดที่กลุ่ม/สหกรณ์ ของท่านประสบอยู่ในปัจจุบัน และความต้องการความช่วยเหลือด้านการตลาด *(*** กรุณาเรียงลำดับความสำคัญ 1,2,3,...)*

ปัญหาอุปสรรคการตลาด	ผลิตภัณฑ์ที่ได้รับผลกระทบ	วิธีการแก้ไขที่เคยปฏิบัติ	ความช่วยเหลือที่ต้องการ	โปรดระบุลำดับความสำคัญ

IV. ข้อมูลทางด้านการเงิน

1. การระดมทุนในอดีต

ทุนเรือนหุ้นก่อตั้งเริ่มต้น ..... บาท ราคาหุ้นละ ..... บาท
จำนวนหุ้น ..... หุ้น จำนวนผู้ถือหุ้น .....คน
หุ้นคณะกรรมการ ..... หุ้น หุ้นละ ..... บาท
หุ้นสมาชิก ..... หุ้น หุ้นละ ..... บาท
รวมมูลค่าหุ้นทั้งหมด.....บาท

2. การระดมทุนในปัจจุบัน (ปี 2548)

ทุนเรือนหุ้นปัจจุบัน ..... บาท ราคาหุ้นละ ..... บาท
จำนวนหุ้น ..... หุ้น จำนวนผู้ถือหุ้น ..... คน
หุ้นคณะกรรมการ ..... หุ้น หุ้นละ ..... บาท
หุ้นสมาชิก ..... หุ้น หุ้นละ ..... บาท
รวมมูลค่าหุ้นทั้งหมด.....บาท

3. กลุ่ม/สหกรณ์มีการกำหนดเพดานหุ้นหรือไม่

มี ไม่มี

หากมี มีการกำหนดอย่างไร

……

……

4. กลุ่ม/สหกรณ์ มีเงินทุนหมุนเวียนเท่าใด

ปี 2548 มีเงินทุนหมุนเวียน ..... บาท /.....

ปี 2547 มีเงินทุนหมุนเวียน ..... บาท /.....

ปี 2546 มีเงินทุนหมุนเวียน ..... บาท /.....

5. กลุ่ม/สหกรณ์ มีการทำบัญชีหรือไม่

มี เริ่มทำเมื่อ ปี .....ปฏิบัติอย่างไร.....

ท่านได้ความรู้ด้านบัญชีจากแหล่งใดบ้าง …….....

……

ไม่มี เพราะ .....

คาดว่าในอนาคตจะมีการจัดทำหรือไม่ .....

6. กลุ่ม/สหกรณ์ มีการจัดสรรผลกำไรอย่างไร

.....

.....

.....

7. กลุ่ม/สหกรณ์ มีหลักเกณฑ์ในการแบ่งเงินปันผลกันอย่างไร

.....

.....

.....

8. ลูกหนี้ที่เกิดจากการให้สินเชื่อแก่ลูกค้า (ปี 2548)

รายชื่อลูกหนี้	มูลค่าบาท	ระยะเวลาที่ให้เครดิต	เงื่อนไขการชำระ	รายได้ค้างรับ (บาท)

9. เจ้าหนี้ที่เกิดจากการให้ซื้อเชื่อ/กู้ยืม (ปี 2548)

รายชื่อเจ้าหนี้	มูลค่าบาท	ระยะเวลาที่ได้เครดิต	เงื่อนไขการชำระ	รายจ่ายค้างจ่าย (บาท)

10. ปัญหาด้านการเงินที่กลุ่ม/สหกรณ์ ของท่านประสบอยู่ในปัจจุบัน และความต้องการความช่วยเหลือด้านการเงิน *(*** กรุณาเรียงลำดับความสำคัญ 1,2,3,...)*

ปัญหาอุปสรรคการเงิน	ผลิตภัณฑ์ที่ได้รับผลกระทบ	วิธีการแก้ไขที่เคยปฏิบัติ	ความช่วยเหลือที่ต้องการ	โปรดระบุลำดับความสำคัญ

11. ทุนทางสังคม [1/]

ชนิดของทุนทางสังคมของกลุ่ม / สหกรณ์	จำนวน (ระบุหน่วยให้ชัดเจน)

หมายเหตุ: [1/] ทุนทางสังคม หมายถึง ทุนที่เกิดจากวัฒนธรรมในชุมชน ทำให้เกิดรูปแบบศิลปวัฒนธรรม การช่วยเหลือกัน การรวมกลุ่ม และบุคคลที่มีทักษะฝีมือ

V. เป้าหมายและแผนการดำเนินงานในอนาคตของกลุ่ม/สหกรณ์

1. กลุ่ม/สหกรณ์ ของท่านมีเป้าหมายและแผนด้านการตลาดอย่างไร

ระยะเวลา	เป้าหมายการตลาด	แผนการตลาด
ระยะสั้น (1 ปี)		
ระยะปานกลาง (3 – 5 ปี)		
ระยะยาว (มากกว่า 5 ปี)		

2. กลุ่ม/สหกรณ์ ของท่านมีเป้าหมายและแผนด้านการผลิตอย่างไร

ระยะเวลา	เป้าหมายการผลิต	แผนการผลิต
ระยะสั้น (1 ปี)		
ระยะปานกลาง (3 – 5 ปี)		
ระยะยาว (มากกว่า 5 ปี)		

3. กลุ่ม/สหกรณ์ ของท่านมีเป้าหมายและแผนด้านการเงินอย่างไร

ระยะเวลา	เป้าหมายการเงิน	แผนการเงิน
ระยะสั้น (1 ปี)		
ระยะปานกลาง (3 – 5 ปี)		
ระยะยาว (มากกว่า 5 ปี)		

4. กลุ่ม/สหกรณ์ ของท่านมีเป้าหมายและแผนด้านองค์กรอย่างไร

ระยะเวลา	เป้าหมายด้านองค์กร	แผนองค์กร
ระยะสั้น (1 ปี)		
ระยะปานกลาง (3 – 5 ปี)		
ระยะยาว (มากกว่า 5 ปี)		

<u>ส่วนที่ 2</u>: การทดสอบกระบวนการทำงานของกลุ่ม/สหกรณ์ 7 ประการ

- ในส่วนนี้กำหนดน้ำหนักคะแนนสำหรับแต่ละกระบวนการ การปฏิบัติ และปัจจัยเอื้อเท่าๆ กัน
- คำถามจะถามเฉพาะที่เป็นประเด็นสำคัญที่เป็นหัวใจของความสำเร็จของแต่ละกระบวนการ
- ตัวเลือกที่ดีที่สุดต้องตั้งอยู่บนหลักการ: ความมีประสิทธิภาพ การมีส่วนร่วมของสมาชิก ความโปร่งใส การกระจายผลประโยชน์อย่างเป็นธรรม ความพยายามพึ่งตนเอง และความพยายามพัฒนาตนเอง
- โปรดให้ลำดับความสำคัญตามที่ท่านเห็นสมควรคือ 5-มากที่สุด 4-มาก 3-ปานกลาง 2-น้อย 1-น้อยที่สุด และ 0-ไม่สำคัญ/ไม่มี

I. การบริหารองค์กร

1. ข้อมูลด้านปฏิบัติการบริหารองค์กร

ข้อมูลด้านปฏิบัติการบริหารองค์กร	คะแนน						เหตุผล/อย่างไร
	5	4	3	2	1	0	
1. การมีส่วนร่วมในการบริหารจัดการของสมาชิก ● สมาชิกมีส่วนร่วมกำหนดกฎระเบียบเกี่ยวกับสวัสดิการชุมชน							
● ร่วมกำหนดกฎระเบียบเกี่ยวกับการทำงานภายในองค์กรและผลตอบแทนของสมาชิก							
● อื่นๆ							
● อื่นๆ							
2. มีการจัดสรรภาระหน้าที่/การแบ่งความรับผิดชอบในการบริหารจัดการองค์กรของคณะกรรมการ							
3. กลุ่ม/สหกรณ์ของท่าน มีการพัฒนาความรู้ความสามารถของสมาชิกอย่างสม่ำเสมอ							

ข้อมูลด้านปฏิบัติการบริหารองค์กร	คะแนน						เหตุผล/อย่างไร
	5	4	3	2	1	0	
4. มีการจัดทำแผนองค์กรเป็นลายลักษณ์อักษรและมีการนำไปใช้จริง							
5. กลุ่ม/สหกรณ์มีสมาชิกที่เป็นเครือญาติกับคณะกรรมการชุดปัจจุบัน							ประมาณร้อยละ.....
6. กลุ่ม/สหกรณ์มักมีปัญหาขัดแย้งภายในกลุ่ม							(ถ้าตอบ 0 ข้ามไปข้อ 11)
7. กลุ่ม/สหกรณ์มีวิธีการแก้ไขความขัดแย้งภายในองค์กรได้อย่างดี							
8. กลุ่ม/สหกรณ์แก้ไขความขัดแย้งภายในองค์กรโดยให้คู่กรณีประนีประนอมกันเอง							
9. สมาชิกของกลุ่ม/สหกรณ์ช่วยกันแก้ไขความขัดแย้งภายในองค์กร							
10. คณะกรรมการของกลุ่ม/สหกรณ์ และสมาชิก ช่วยกันแก้ไขปัญหาความขัดแย้งภายในองค์กร							
11. ในทางปฏิบัติ ผู้ที่ถือหุ้นมากไม่มีอิทธิพลมากกว่าผู้ถือหุ้นน้อย (ทั้งทางตรงและทางอ้อม)							
12. กลุ่ม/สหกรณ์ มีการจัดสรรผลกำไรเพื่อเป็นเงินปันผลแก่สมาชิก							(ถ้าตอบ 0 ข้ามไป ปัจจัยเอื้อให้การบริหารองค์กร)
13. กลุ่ม/สหกรณ์ มีการจ่ายเงินปันผลแก่สมาชิกอย่างสม่ำเสมอ							

2. ปัจจัยเอื้อในการบริหารองค์กร

ปัจจัยเอื้อในการบริหารองค์กร	คะแนน						เหตุผล/อย่างไร
	5	4	3	2	1	0	
1. สมาชิกมีความรู้ความสามารถหรือมีความเข้าใจในด้านการบริหาร เป็นอย่างดี							
2. สมาชิกมีความรับผิดชอบต่อหน้าที่ของตนเองในฐานะเป็นสมาชิกเป็นอย่างดี (แสดงว่าเป็นสมาชิกที่ดี)							
3. คณะกรรมการมีความรู้ความสามารถในด้านการบริหารองค์กรเป็นอย่างดี							
4. คณะกรรมการมีความรับผิดชอบต่อหน้าที่ของตนเองเป็นอย่างดี							
5. สมาชิกมีการเรียนรู้เกี่ยวกับเรื่ององค์กรจาก ภายในกลุ่ม/สหกรณ์							
6. สมาชิกมีการเรียนรู้เกี่ยวกับเรื่ององค์กร จาก ภายนอกกลุ่ม/สหกรณ์							

II. การบริหารการตลาด

1. **ข้อมูลด้านปฏิบัติการบริหารการตลาด**

ข้อมูลด้านปฏิบัติการบริหารการตลาด	คะแนน						เหตุผล/อย่างไร
	5	4	3	2	1	0	
1. ข้อมูลการจัดจำหน่ายของกลุ่ม/สหกรณ์ ● ได้ข้อมูลในการจัดจำหน่ายสินค้าจาก คณะกรรมการหรือสมาชิกภายในกลุ่ม							
● ได้ข้อมูลในการจัดจำหน่ายสินค้าจากลูกค้า							

ข้อมูลด้านปฏิบัติการบริหารการตลาด	คะแนน						เหตุผล/อย่างไร
	5	4	3	2	1	0	
• ได้ข้อมูลในการจัดจำหน่ายสินค้าจาก เครือข่ายการตลาด							
• ได้ข้อมูลในการจัดจำหน่ายสินค้าจาก เจ้าหน้าที่ของรัฐหรือองค์กรพัฒนาเอกชน							
• อื่นๆ							
2. กลุ่ม/สหกรณ์ของท่านมีการส่งเสริมการขายให้ลูกค้าเป็นอย่างดี							
3. กลุ่ม/สหกรณ์ของท่านเน้นการปรับปรุงผลิตภัณฑ์ให้จูงใจลูกค้ามากขึ้น (เพิ่มคุณภาพ)							
4. กลุ่ม/สหกรณ์ของท่านเน้นการหาตลาดเพิ่มมากขึ้น (เพิ่มยอดขาย)							
5. กลุ่ม/สหกรณ์ของท่านเน้นการทำตลาดเชิงรุก และมีความสามารถเพียงพอ *(ความสามารถในที่นี้หมายความรวมทั้งปริมาณและคุณภาพ)*							
6. กลุ่ม/สหกรณ์ของท่านเน้นการทำตลาดเชิงรับ							
7. กลุ่ม/สหกรณ์ของท่านมีการจัดทำแผนการตลาดเป็นลายลักษณ์อักษรและการนำไปใช้จริง							
8. การปฏิบัติงานจริงของคณะกรรมการฝ่ายการตลาดสอดคล้องกับหน้าที่ที่กำหนดไว้							

2. **ปัจจัยเอื้อในการบริหารตลาด**

ปัจจัยเอื้อในการบริหารตลาด	คะแนน						เหตุผล/อย่างไร
	5	4	3	2	1	0	
1. คณะกรรมการฝ่ายการตลาดมีความรู้ความสามารถหรือมีความเข้าใจการบริหารการตลาดเป็นอย่างดี							
2. กลุ่ม/สหกรณ์เกิดการเรียนรู้จาก***ภายใน***กลุ่ม/สหกรณ์ ด้านการบริหารการตลาด							(ถ้าตอบ 0 ข้ามไปข้อ 3)
● เรียนรู้จากปัญหาในการบริหารตลาด							
● เรียนรู้จากการค่อยทำไปและเรียนรู้ไปทีละเล็กละน้อยอย่างรอบคอบ							
● อื่นๆ							
3. กลุ่ม/สหกรณ์มีการเรียนรู้จาก***ภายนอก***กลุ่ม/สหกรณ์ ในด้านการบริหารการตลาด							(ถ้าตอบ 0 ข้ามไปการบริหารการเงิน)
● ได้รับการชี้แนะจากบุคลากรภายนอกหรือเจ้าหน้าที่รัฐสนับสนุน							
● เป็นความคิดริเริ่มของคณะกรรมการ หรือจากสมาชิกของกลุ่ม/สหกรณ์เอง							
● อื่น ๆ							

III. การบริหารการเงิน

1. ข้อมูลด้านปฏิบัติการบริหารการเงิน

ข้อมูลด้านปฏิบัติการบริหารการเงิน	คะแนน						เหตุผล/อย่างไร
	5	4	3	2	1	0	
1. กลุ่ม/สหกรณ์ของท่านใช้เงินทุนภายในของกลุ่มเป็นหลัก							
2. กลุ่ม/สหกรณ์มักประสบปัญหาการขาดแคลนเงินทุนหมุนเวียน							(ตอบ 0 ข้ามไปข้อ 3)
3. กลุ่ม/สหกรณ์ของท่านสามารถแก้ไขหรือจัดการปัญหาเงินทุนหมุนเวียนไม่เพียงพอ เป็นอย่างดี							(ตอบ 0 ข้ามไปข้อ 4)
• อื่นๆ							
• ระดมเงินจากสมาชิก							
• พยายามลดต้นทุนต่อหน่วย							
• เพิ่มยอดขาย							
• เร่งระบายสินค้าค้างในสต๊อค							
• เร่งเก็บเงินจากลูกหนี้การค้า							
• เลื่อนระยะเวลาการจ่ายชำระเจ้าหนี้การค้า							

ข้อมูลด้านปฏิบัติการบริหารการเงิน	คะแนน						เหตุผล/อย่างไร
	5	4	3	2	1	0	
• ชะลอการจ่ายเงินปันผลแก่สมาชิก							
• กู้ยืมเงินจากภายนอก							
• ลดการผลิต							
• เลื่อนการชำระหนี้ต่อเจ้าหนี้เงินกู้							
4. กรณีในการลงทุนครั้งใหม่ กลุ่ม/สหกรณ์ของท่านมีวิธีการจัดหาเงินทุนระยะยาวอย่างเหมาะสม							(ถ้าตอบ 0 ข้ามไปข้อ 5)
• เพิ่มการระดมเงินทุนจากสมาชิก							
• เสนอโครงการขอเงินช่วยเหลือจากหน่วยงานภาครัฐ/เอกชน							
• เจรจากู้เงินระยะยาวดอกเบี้ยต่ำจากแหล่งภายนอก							
• อื่น ๆ โปรดระบุ							
5. กลุ่ม/สหกรณ์ของท่านไม่ก่อหนี้จนเกินความสามารถในการจัดการ							

ข้อมูลด้านปฏิบัติการบริหารการเงิน	คะแนน						เหตุผล/อย่างไร
	5	4	3	2	1	0	
6. มีการวางแผนการเงินและนำแผนไปปฏิบัติใช้อย่างเป็นรูปธรรม							
7. กลุ่ม/สหกรณ์ของท่านมีการจัดทำบัญชี อย่างเป็นระบบ							(ถ้าตอบ 0 ข้ามไปข้อ 9)
8. กลุ่ม/สหกรณ์ของท่านใช้บัญชีเพื่อประกอบการวางแผนทางการเงิน							
9. การปฏิบัติงานจริงของคณะกรรมการฝ่ายการเงินสอดคล้องกับหน้าที่ที่กำหนดไว้							

2. ปัจจัยเอื้อในการบริหารการเงิน

ปัจจัยเอื้อในการบริหารการเงิน	คะแนน						เหตุผล/อย่างไร
	5	4	3	2	1	0	
1. กลุ่ม/สหกรณ์ของท่านมีผู้บริหารการเงินที่มีวุฒิการศึกษาทางบัญชีและ/หรือการเงินอย่างเพียงพอ							
2. ฝ่ายการเงินของกลุ่ม/สหกรณ์มีความรู้ความเข้าใจในเรื่องการเงินเป็นอย่างดี							
3. ปัจจัยเอื้อทางการเงินระหว่างการดำเนินธุรกิจ ● ได้รับความช่วยเหลือจากรัฐเป็นอย่างดี							
● สมาชิกให้ความร่วมมือในการจัดหาทุนเพิ่ม							
● กลุ่มมีชื่อเสียงซึ่งสามารถหาเงินสนับสนุนรูปแบบต่างๆ ได้ง่าย							

ปัจจัยเอื้อในการบริหารการเงิน	คะแนน						เหตุผล/อย่างไร
	5	4	3	2	1	0	
• อื่นๆ							
4. ปัจจัยเอื้อในด้านความรู้ทางการเงิน • ได้รับความช่วยเหลือจากองค์กรภายนอก (โดยมาช่วยทำให้)							
• เรียนรู้จากปัญหาและประสบการณ์ในอดีต							
• ค่อยทำไปเรียนรู้ไป							
• ได้รับการฝึกอบรมบ่อยๆ จากหน่วยงานภายนอก							
• อื่นๆ							

IV. การบริหารการผลิต การพัฒนาผลิตภัณฑ์และเทคนิคการผลิต

1. ข้อมูลด้านการบริหารการผลิต

ข้อมูลด้านปฏิบัติการบริหารการผลิต	คะแนน						เหตุผล/อย่างไร
	5	4	3	2	1	0	
1. กลุ่ม/สหกรณ์ของท่านมีความสามารถในการปรับเปลี่ยนการผลิตให้สอดคล้องกับความต้องการตลาดได้							
2. มีการวางแผนการผลิตและนำแผนไปปฏิบัติใช้อย่างเป็นรูปธรรม							

ข้อมูลด้านปฏิบัติการบริหารการผลิต	คะแนน						เหตุผล/อย่างไร
	5	4	3	2	1	0	
3. มีการจัดการของเหลือจากการผลิตอย่างเหมาะสม							
4. มีการตรวจสอบคุณภาพของผลิตภัณฑ์ตลอดกระบวนการผลิต (ทั้งระหว่างการผลิต และก่อนส่งมอบผลิตภัณฑ์)							

2. ปัจจัยเอื้อในการบริหารการผลิต

ปัจจัยการบริหารการผลิต	คะแนน						เหตุผล/อย่างไร
	5	4	3	2	1	0	
1. ผู้ที่รับผิดชอบในด้านบริหารการผลิต มีความรู้ความสามารถเป็นอย่างดี							
2. คณะกรรมการฝ่ายการผลิตมีความรู้ความเข้าใจด้านการผลิตเป็นอย่างดี							
3. ปัจจัยเอื้อในด้านการบริหารการผลิต ● ได้รับความช่วยเหลือจากองค์กรภายนอก (โดยมาช่วยทำให้)							
● เรียนรู้จากปัญหาและประสบการณ์ในอดีต							
● ค่อยทำไปเรียนรู้ไป							
● ได้รับการฝึกอบรมบ่อยๆ จากหน่วยงานภายนอก							
● อื่นๆ							

3. ข้อมูลด้านปฏิบัติการพัฒนาผลิตภัณฑ์

ข้อมูลด้านปฏิบัติการพัฒนาผลิตภัณฑ์	คะแนน						เหตุผล/อย่างไร
	5	4	3	2	1	0	
1. กลุ่ม/สหกรณ์ของท่านมีการพัฒนาผลิตภัณฑ์เป็นระยะๆ อย่างต่อเนื่อง							(ถ้าตอบ 0 ข้ามไปข้อ 4)
2. ผลิตภัณฑ์ได้รับการพัฒนาคุณภาพของตัวผลิตภัณฑ์เป็นอย่างดี							
3. ผลิตภัณฑ์ได้รับการพัฒนาในด้านรูปแบบและสีสันเป็นอย่างดี							
4. ผลิตภัณฑ์ได้รับการพัฒนาการบรรจุหีบห่อ เป็นอย่างดี							
5. เมื่อความต้องการตลาดเปลี่ยนแปลง กลุ่ม/สหกรณ์ สามารถเปลี่ยนแปลงสินค้าหรือผลิตภัณฑ์ได้ตรงตามความต้องการตลาดเป็นอย่างดี							

4. ปัจจัยเอื้อในการพัฒนาผลิตภัณฑ์

ปัจจัยเอื้อในการพัฒนาผลิตภัณฑ์	คะแนน						เหตุผล/อย่างไร
	5	4	3	2	1	0	
1. ผู้ปฏิบัติงานมีความรู้ความสามารถในการพัฒนาผลิตภัณฑ์เป็นอย่างดี							
2. การเรียนรู้การพัฒนาผลิตภัณฑ์ภายในกลุ่ม/สหกรณ์ • เกิดจากการลองผิดลองถูก							
• เกิดจากภูมิปัญญาในท้องถิ่นภายในกลุ่ม/สหกรณ์ และการต่อยอด							

ปัจจัยเอื้อในการพัฒนาผลิตภัณฑ์	คะแนน						เหตุผล/อย่างไร
	5	4	3	2	1	0	
• อื่น ๆ							
3. การเรียนรู้การพัฒนาผลิตภัณฑ์จากภายนอกกลุ่ม • ได้รับความรู้ในการพัฒนาผลิตภัณฑ์โดยภูมิปัญญาท้องถิ่นจากภายนอกกลุ่ม							
• มีการส่งบุคลากรไปศึกษาดูงานการพัฒนาผลิตภัณฑ์จากภายนอก โดยความริเริ่มของกลุ่ม							
• ได้รับความรู้ในการพัฒนาผลิตภัณฑ์โดยการให้ความช่วยเหลือจากเจ้าหน้าที่ของรัฐ และบุคคลภายนอก							
• อื่นๆ							

5. ข้อมูลด้านเทคนิคการผลิต

ข้อมูลด้านเทคนิคการผลิต	คะแนน						เหตุผล/อย่างไร
	5	4	3	2	1	0	
1. มีการปรึกษาหารือเพื่อแลกเปลี่ยนเทคนิคการผลิต							
2. มีการนำเครื่องจักรอุปกรณ์/เทคโนโลยีมาใช้เพื่อช่วยประหยัดต้นทุน							
3. มีการนำเครื่องจักรอุปกรณ์/เทคโนโลยี มาใช้เพื่อช่วยประหยัดแรงงาน							
4. มีการนำเครื่องจักรอุปกรณ์/เทคโนโลยี มาใช้เพื่อช่วยประหยัดเวลา							

ข้อมูลด้านเทคนิคการผลิต	คะแนน						เหตุผล/อย่างไร
	5	4	3	2	1	0	
5. มีการตรวจเช็คดูแลรักษาเครื่องมือเครื่องจักรที่ใช้อยู่อย่างสม่ำเสมอ							
6. เลือกใช้เทคโนโลยีที่จำเป็นแทนแรงงานคนเพื่อให้การจัดการมีประสิทธิภาพยิ่งขึ้น							
7. ศึกษาหาความรู้เกี่ยวกับเทคโนโลยีที่เกี่ยวข้องในการผลิตอย่างสม่ำเสมอ							
8. กลุ่ม/สหกรณ์ของท่านมีการปรับปรุงเทคนิคการผลิตอย่างเหมาะสม							

6. ปัจจัยเอื้อด้านเทคนิคการผลิต

ปัจจัยเอื้อด้านเทคนิคการผลิต	คะแนน						เหตุผล/อย่างไร
	5	4	3	2	1	0	
1. ผู้ปฏิบัติงานมีความรู้ความสามารถในการใช้เทคโนโลยีของกลุ่ม/สหกรณ์เป็นอย่างดี							
2. สมาชิกเกิดการเรียนรู้ด้านเทคโนโลยีการผลิตภายในกลุ่ม							**(ถ้าตอบ 0 ข้ามไปข้อ 3)**
• จากการลองผิดลองถูก							
• จากภูมิปัญญาในท้องถิ่นและการต่อยอด							
• อื่นๆ							

ปัจจัยเอื้อด้านเทคนิคการผลิต	คะแนน						เหตุผล/อย่างไร
	5	4	3	2	1	0	
3. สมาชิกมีการเรียนรู้ด้านเทคโนโลยีการผลิตจากภายนอกกลุ่ม/สหกรณ์							(ถ้าตอบ 0 ข้ามไปข้อ 4)
• นำภูมิปัญญาจากท้องถิ่นอื่นมาปรับใช้ในด้านเทคโนโลยี							
• มีการส่งบุคลากรไปศึกษาดูงานด้านเทคโนโลยีการผลิตจากภายนอก <u>โดยความคิดริเริ่มของกลุ่ม</u>							
• ได้รับความรู้ด้านเทคโนโลยีการผลิตโดยการให้ความช่วยเหลือจากเจ้าหน้าที่ของรัฐและบุคคลภายนอก							
• อื่นๆ							
4. มีเทคโนโลยีที่เหมาะสมกับการใช้งาน							
5. มีจำนวนเครื่องมือเครื่องจักร/อุปกรณ์การผลิตเป็นของตนเองเพียงพอกับความต้องการใช้งาน							
6. มีการขาดแคลนเทคโนโลยีการผลิต แต่สามารถหายืม/ขอสนับสนุนจากภายนอกมาเสริมได้เป็นอย่างดี							
7. แรงงานมีความสามารถในการปรับตัวรับเทคโนโลยีใหม่ๆ ได้เป็นอย่างดี							
8. ใช้เทคโนโลยีการผลิตที่เกิดจากภูมิปัญญาท้องถิ่นและมีการต่อยอดภูมิปัญญา							

ปัจจัยเอื้อด้านเทคนิคการผลิต	คะแนน						เหตุผล/อย่างไร
	5	4	3	2	1	0	
9. ใช้เทคโนโลยีการผลิตจากภายนอกชุมชนโดยไม่เดือดร้อน (หาง่าย ราคาไม่แพง ฯ)							

V. การบริหารการจ้างงาน

1. ข้อมูลด้านปฏิบัติการการใช้แรงงาน

ข้อมูลด้านปฏิบัติการการใช้แรงงาน	คะแนน						เหตุผล/อย่างไร
	5	4	3	2	1	0	
1. ผู้ปฏิบัติงานมีอิสระในการเลือกช่วงเวลาทำงาน							
2. กลุ่ม/สหกรณ์ของท่านมีการจ่ายค่าตอบแทนแรงงานตามปริมาณและคุณภาพที่กำหนด							
3. กลุ่ม/สหกรณ์ของท่านมีการแบ่งผลกำไรให้แรงงานด้วย							
4. กลุ่ม/สหกรณ์ของท่านมีการจ่ายค่าตอบแทนแรงงานตามระยะเวลาที่ใช้ในการผลิต							
5. การให้ผลประโยชน์ที่มิใช่ตัวเงินเพิ่มเติมแก่ผู้ปฏิบัติงาน ● ผู้ปฏิบัติงานได้มีทักษะความรู้และประสบการณ์เพิ่มขึ้น							
● ผู้ปฏิบัติงานได้รับแจกผลผลิต หรือซื้อผลผลิตในราคาถูกกว่าท้องตลาด							
● อื่นๆ							

ข้อมูลด้านปฏิบัติการการใช้แรงงาน	คะแนน						เหตุผล/อย่างไร
	5	4	3	2	1	0	
6. กลุ่ม/สหกรณ์ของท่านมีการสร้างแรงจูงใจให้ผู้ปฏิบัติงานทำงานเต็มความสามารถ							
7. กลุ่ม/สหกรณ์ของท่านมีการตักเตือน หากผู้ปฏิบัติงานทำงานไม่เต็มความสามารถ							
8. กลุ่ม/สหกรณ์ของท่านมีการกำหนดบทลงโทษหากผู้ปฏิบัติงานทำงานไม่เต็มความสามารถ							
9. กลุ่ม/สหกรณ์มีการวางแผนการผลิตให้สอดคล้องกับความรู้ความสามารถของแรงงาน							
10. มีการแบ่งงานตามความถนัดและเหมาะสม							
11. มีการวางแผนการใช้แรงงานและนำไปปฏิบัติอย่างเป็นรูปธรรม							

2. ปัจจัยเอื้อในการใช้แรงงาน

ปัจจัยเอื้อในการใช้แรงงาน	คะแนน						เหตุผล/อย่างไร
	5	4	3	2	1	0	
1. มีจำนวนแรงงานที่เป็นสมาชิกเพียงพอกับที่กลุ่ม/สหกรณ์ต้องการตลอดทั้งปี							
2. มีการขาดแคลนแรงงานที่เป็นสมาชิกบ้าง แต่สามารถหาแรงงานจากภายนอกมาเสริมได้เป็นอย่างดี							แรงงานภายนอก .....%
4. ทักษะของแรงงานที่เป็นสมาชิกของกลุ่ม/สหกรณ์สอดคล้องกับความต้องการเป็นอย่างดี							

ปัจจัยเอื้อในการใช้แรงงาน	คะแนน						เหตุผล/อย่างไร
	5	4	3	2	1	0	
5. กลุ่ม/สหกรณ์ของท่านมีการจ่ายค่าตอบแทนและสวัสดิการที่เป็นธรรม							
6. กลุ่ม/สหกรณ์ของท่านมีชื่อเสียงและช่วยให้ผู้ปฏิบัติงานมีโอกาสก้าวหน้าในอาชีพในอนาคต							
7. กลุ่ม/สหกรณ์ของท่านมีลักษณะเด่นที่ทำให้แรงงานที่มีคุณภาพอยากจะมาทำงานด้วย							

VI. การบริหารการจัดหาวัตถุดิบ

1. ข้อมูลด้านปฏิบัติการการใช้วัตถุดิบ

ข้อมูลด้านปฏิบัติการการใช้วัตถุดิบ	คะแนน						เหตุผล/อย่างไร
	5	4	3	2	1	0	
1. วัตถุดิบหลักที่ใช้ในการผลิตได้มาจากภายในชุมชน (รวมทั้งที่เป็นของสมาชิก)							ร้อยละ.....
2. วัตถุดิบหลักที่ใช้ในการผลิตได้มาจากสมาชิก							ร้อยละ.....
3. วัตถุดิบหลักที่ใช้ในการผลิตได้มาจากภายนอกชุมชน							ร้อยละ..... จาก.....
4. วัตถุดิบหลักที่นำมาใช้ในการผลิตคัดเลือก/พิจารณาจากแหล่งจำหน่ายวัตถุดิบ (ความน่าเชื่อถือ/ความคุ้นเคยของพ่อค้า)							
5. วัตถุดิบหลักที่นำมาใช้ในการผลิตคัดเลือก/พิจารณาจากคุณภาพวัตถุดิบเป็นหลัก							
6. มีการตรวจสอบวัตถุดิบหลักที่นำมาใช้ในการผลิตอย่างสม่ำเสมอ							

ข้อมูลด้านปฏิบัติการการใช้วัตถุดิบ	คะแนน						เหตุผล/อย่างไร
	5	4	3	2	1	0	
7. มีการจัดการกับเศษวัสดุ/เศษวัตถุดิบอย่างเหมาะสม							มีเศษเหลือ .....%
8. นำเศษวัสดุ/เศษวัตถุดิบไปแปรรูปเป็นผลิตภัณฑ์ใหม่							คิดเป็น.....% ของวัสดุเหลือ
9. นำเศษวัสดุ/เศษวัตถุดิบไปเป็นวัตถุดิบในการผลิตเกษตร เช่น ปุ๋ยหมัก เป็นต้น							
10. กลุ่ม/สหกรณ์มีการแก้ไขปัญหาวัตถุดิบหลักขาดแคลนเป็นอย่างดี							
11. กลุ่ม/สหกรณ์ส่งเสริมให้มีการเพิ่มการผลิตวัตถุดิบภายในกลุ่ม							
12. กลุ่ม/สหกรณ์ส่งเสริมให้ชุมชนผลิตวัตถุดิบเพิ่ม							

2. ปัจจัยเอื้อในการใช้วัตถุดิบ

ปัจจัยเอื้อในการใช้วัตถุดิบ	คะแนน						เหตุผล/อย่างไร
	5	4	3	2	1	0	
1. ปริมาณวัตถุดิบหลักในท้องถิ่น (ชุมชน) มีอย่างพอเพียงในปัจจุบัน							
2. ปริมาณวัตถุดิบหลักในท้องถิ่น (ชุมชน) มีอย่างพอเพียงในอนาคต (10 ปี)							
3. ใช้วัตถุดิบหลักจากภายนอกชุมชนได้โดยไม่เดือดร้อน							

ปัจจัยเอื้อในการใช้วัตถุดิบ	คะแนน						เหตุผล/อย่างไร
	5	4	3	2	1	0	
4. วัตถุดิบหลักที่ใช้เป็นวัตถุดิบที่ใช้แล้วหมดไป (เช่น แก๊ส น้ำมันเชื้อเพลิง)							
5. วัตถุดิบหลักที่ใช้เป็นวัตถุดิบที่สามารถเกิดทดแทนได้ แต่ใช้ระยะเวลานาน (เช่น ไม้)							
5. วัตถุดิบหลักที่ใช้เป็นวัตถุดิบที่สามารถเกิดทดแทนได้ ในระยะเวลาอันรวดเร็ว (เช่น ไม้โตเร็ว พืช สัตว์)							
6. คุณภาพและมาตรฐานของวัตถุดิบหลักที่มีอยู่ภายในชุมชนตรงกับความต้องการของกลุ่ม							
7. กลุ่ม/สหกรณ์ของท่านมีลักษณะเด่นที่ให้ผู้จำหน่ายวัตถุดิบหลักอยากที่จะมาจำหน่ายวัตถุดิบให้							
8. กลุ่ม/สหกรณ์ของท่านมีการซื้อวัตถุดิบเป็นเงินสดและชำระเงินตรงเวลา							
9. กลุ่ม/สหกรณ์ของท่านเป็นผู้ซื้อวัตถุดิบรายใหญ่ในชุมชนทำให้หาผู้ต้องการจำหน่ายได้ง่าย							

VII.การบริหารสวัสดิการของชุมชน

1. ข้อมูลด้านปฏิบัติการบริหารสวัสดิการ

ข้อมูลด้านปฏิบัติการบริหารสวัสดิการ	คะแนน						เหตุผล/อย่างไร
	5	4	3	2	1	0	
1. สวัสดิการของกลุ่ม/สหกรณ์ของท่านช่วยเพิ่มขีดความสามารถทางด้านความรู้ของคนในชุมชน							
2. สวัสดิการของกลุ่ม/สหกรณ์ของท่านเน้นการฟื้นฟูทรัพยากรและสิ่งแวดล้อมในชุมชน							

ข้อมูลด้านปฏิบัติการบริหารสวัสดิการ	คะแนน						เหตุผล/อย่างไร
	5	4	3	2	1	0	
3. สวัสดิการของกลุ่ม/สหกรณ์ของท่านช่วยให้เกิดความรักความสามัคคีในชุมชน							
4. กลุ่ม/สหกรณ์ของท่านมีการจัดสรรสวัสดิการให้แก่ชุมชนอย่างเหมาะสม							ร้อยละ .....
5. กลุ่ม/สหกรณ์ของท่านมีการจัดสรรสวัสดิการให้แก่แรงงานจ้างเป็นอย่างดี							ร้อยละ .....
6. หลักการการจัดสรรสวัสดิการของกลุ่ม/สหกรณ์ • กลุ่ม/สหกรณ์ของท่านจัดสรรสวัสดิการให้แก่กิจกรรมที่มีผลประโยชน์ต่อส่วนรวม							
• กลุ่ม/สหกรณ์ของท่านจัดสรรสวัสดิการโดยเน้นการจัดสรรให้ผู้ด้อยโอกาสในชุมชน							
• อื่นๆ							

2. ปัจจัยเอื้อในการบริหารสวัสดิการ

ปัจจัยเอื้อในการบริหารสวัสดิการ	คะแนน						เหตุผล/อย่างไร
	5	4	3	2	1	0	
1. องค์กรของรัฐและเอกชนจากภายนอกมาส่งเสริมให้กลุ่มมีการจัดการสวัสดิการให้กับชุมชน							
2. องค์กรของรัฐและเอกชนจากภายนอกช่วยสนับสนุนทางการเงินให้กลุ่มในการจัดสวัสดิการแก่ชุมชน							
3. ธุรกิจของกลุ่ม/สหกรณ์มีความเข้มแข็งสามารถให้การสนับสนุนสวัสดิการชุมชนได้อย่างต่อเนื่อง							

ปัจจัยเอื้อในการบริหารสวัสดิการ	คะแนน						เหตุผล/อย่างไร
	5	4	3	2	1	0	
4. สมาชิกในกลุ่มเน้นการให้สวัสดิการแก่สมาชิกในกลุ่มก่อน (ชุมชนหรือองค์กรภายนอก)							
5. สมาชิกเห็นความสำคัญและความจำเป็นในการให้สวัสดิการแก่ชุมชน							

<u>ส่วนที่ 3</u>: การทดสอบหลักการหรือแนวคิดการดำเนินการของกลุ่ม/สหกรณ์

1. ความสอดคล้องของการปฏิบัติตามแนวทางเศรษฐกิจพอเพียงกับการปฏิบัติของกลุ่ม/สหกรณ์

หลักการทำธุรกิจของกลุ่ม/สหกรณ์	การปฏิบัติตามแนวทางเศรษฐกิจพอเพียงตามที่ท่านเข้าใจเป็นอย่างไร	การปฏิบัติของกลุ่ม/สหกรณ์ของท่านในปัจจุบันเป็นอย่างไร	การปฏิบัติของกลุ่ม/สหกรณ์ของท่านสอดคล้องตามแนวทางเศรษฐกิจพอเพียงหรือไม่ เพียงใด					ถ้าท่านต้องการประยุกต์ใช้หลักเศรษฐกิจพอเพียงท่านจะมีแนวทางปฏิบัติอย่างไร
			ไม่เลย	น้อยมาก	ปานกลาง	ค่อนข้างสอดคล้อง	สอดคล้องทุกประการ	
1. ใช้เทคโนโลยีที่ถูกหลักวิชาการ และมีขนาดที่เหมาะสม								
2. ใช้ทรัพยากรทุกชนิดอย่างประหยัดและมีประสิทธิภาพสูงสุด								
3. มีการบริหารจัดการที่ไม่เบียดเบียนทั้งตนเองและผู้อื่น								

หลักการทำธุรกิจของกลุ่ม/สหกรณ์	การปฏิบัติตามแนวทางเศรษฐกิจพอเพียงตามที่ท่านเข้าใจเป็นอย่างไร	การปฏิบัติของกลุ่ม/สหกรณ์ของท่านในปัจจุบันเป็นอย่างไร	การปฏิบัติของกลุ่ม/สหกรณ์ของท่านสอดคล้องตามแนวทางเศรษฐกิจพอเพียงหรือไม่ เพียงใด					ถ้าท่านต้องการประยุกต์ใช้หลักเศรษฐกิจพอเพียงท่านจะมีแนวทางปฏิบัติอย่างไร
			ไม่เลย	น้อยมาก	ปานกลาง	ค่อนข้างสอดคล้อง	สอดคล้องทุกประการ	
4. มีการบริหารจัดการที่คำนึงผลกระทบต่อสิ่งแวดล้อมและทรัพยากร								
5. ใช้กระบวนการ/เทคนิคการผลิตระหว่างแรงงานและเทคโนโลยีที่เหมาะสม								
6. มีขนาดการผลิตที่สอดคล้องกับความสามารถในการบริหารจัดการ								

หลักการทำธุรกิจของกลุ่ม/สหกรณ์	การปฏิบัติตามแนวทางเศรษฐกิจพอเพียงตามที่ท่านเข้าใจเป็นอย่างไร	การปฏิบัติของกลุ่ม/สหกรณ์ของท่านในปัจจุบันเป็นอย่างไร	การปฏิบัติของกลุ่ม/สหกรณ์ของท่านสอดคล้องตามแนวทางเศรษฐกิจพอเพียงหรือไม่ เพียงใด					ถ้าท่านต้องการประยุกต์ใช้หลักเศรษฐกิจพอเพียงท่านจะมีแนวทางปฏิบัติอย่างไร
			ไม่เลย	น้อยมาก	ปานกลาง	ค่อนข้างสอดคล้อง	สอดคล้องทุกประการ	
7. ไม่โลภจนเกินไป หรือไม่เน้นกำไรระยะสั้นเป็นหลัก								
8. ซื่อสัตย์สุจริตในการประกอบการ ไม่เอาเปรียบผู้บริโภค								
9. ซื่อสัตย์สุจริตในการประกอบการ ไม่เอาเปรียบแรงงาน								

หลักการทำธุรกิจของกลุ่ม/สหกรณ์	การปฏิบัติตามแนวทางเศรษฐกิจพอเพียงตามที่ท่านเข้าใจเป็นอย่างไร	การปฏิบัติของกลุ่ม/สหกรณ์ของท่านในปัจจุบันเป็นอย่างไร	การปฏิบัติของกลุ่ม/สหกรณ์ของท่านสอดคล้องตามแนวทางเศรษฐกิจพอเพียงหรือไม่ เพียงใด					ถ้าท่านต้องการประยุกต์ใช้หลักเศรษฐกิจพอเพียงท่านจะมีแนวทางปฏิบัติอย่างไร
			ไม่เลย	น้อยมาก	ปานกลาง	ค่อนข้างสอดคล้อง	สอดคล้องทุกประการ	
10. ซื่อสัตย์สุจริตในการประกอบการ ไม่เอาเปรียบผู้จำหน่าย วัตถุดิบ								
11. กระจายความเสี่ยงโดยมีผลิตภัณฑ์ที่หลากหลาย หรือมีความสามารถในการปรับเปลี่ยนผลผลิตให้สอดคล้องกับความต้องการตลาดได้								
12. มีการบริหารความเสี่ยงต่ำ โดยมุ่งใช้เงินทุนภายในของกลุ่มเป็นหลัก โดยไม่ก่อหนี้จนเกินความสามารถในการจัดการ								

หลักการทำธุรกิจของกลุ่ม/สหกรณ์	การปฏิบัติตามแนวทางเศรษฐกิจพอเพียงตามที่ท่านเข้าใจเป็นอย่างไร	การปฏิบัติของกลุ่ม/สหกรณ์ของท่านในปัจจุบันเป็นอย่างไร	การปฏิบัติของกลุ่ม/สหกรณ์ของท่านสอดคล้องตามแนวทางเศรษฐกิจพอเพียงหรือไม่ เพียงใด					ถ้าท่านต้องการประยุกต์ใช้หลักเศรษฐกิจพอเพียงท่านจะมีแนวทางปฏิบัติอย่างไร
			ไม่เลย	น้อยมาก	ปานกลาง	ค่อนข้างสอดคล้อง	สอดคล้องทุกประการ	
13. เน้นการใช้วัตถุดิบภายในท้องถิ่น นำเข้าจากข้างนอกเท่าที่จำเป็นและไม่ไกลจากแหล่งผลิต								
14. มีการจัดการความรู้แบบบูรณาการเพื่อสร้างภูมิคุ้มกันที่ดี								
15. ให้ความสำคัญกับการพัฒนาบุคลากรของกลุ่ม/สหกรณ์								

2. จากหลักการทำธุรกิจข้างล่างนี้ และหลักการของท่าน โปรดให้ลำดับความสำคัญตามที่กลุ่ม/สหกรณ์ของท่านเห็นสมควร คือ มากที่สุด มาก ปานกลาง น้อย และไม่สำคัญเลย (ภายหลังจากผู้ให้สัมภาษณ์ได้ตอบคำถามในรอบแรกแล้ว ขอให้ผู้ให้สัมภาษณ์ทบทวนการให้ลำดับความสำคัญอีกครั้ง)

หลักการทำธุรกิจของกลุ่ม/สหกรณ์	ลำดับความสำคัญ						เหตุผล/อย่างไร
	5	4	3	2	1	0	
1. .... ☐ มีการปฏิบัติ ☐ ยังไม่มีการปฏิบัติ							
2. .... ☐ มีการปฏิบัติ ☐ ยังไม่มีการปฏิบัติ							
3. .... ☐ มีการปฏิบัติ ☐ ยังไม่มีการปฏิบัติ							
4. มีขนาดการผลิตที่อยู่ในวิสัยที่สามารถจะจัดการกับจำนวนสมาชิกได้ ☐ มีการปฏิบัติ ☐ ยังไม่มีการปฏิบัติ							
5. ขนาดการผลิตสอดคล้องกับความสามารถในการขายของกลุ่ม/สหกรณ์ ☐ มีการปฏิบัติ ☐ ยังไม่มีการปฏิบัติ							
6. ขนาดการผลิตเหมาะกับทุนที่มี ☐ มีการปฏิบัติ ☐ ยังไม่มีการปฏิบัติ							
7. เทคโนโลยีที่ใช้เหมาะสมกับขนาดการผลิต ☐ มีการปฏิบัติ ☐ ยังไม่มีการปฏิบัติ							
8. ใช้เทคโนโลยีการผลิตที่ถูกหลักวิชาการ ☐ มีการปฏิบัติ ☐ ยังไม่มีการปฏิบัติ							

หลักการทำธุรกิจของกลุ่ม/สหกรณ์	ลำดับความสำคัญ						เหตุผล/อย่างไร
	5	4	3	2	1	0	
9. มุ่งเน้นเทคโนโลยีเพื่อเข้าสู่ระบบมาตรฐาน (ISO GAP GMP และอื่นๆ) ☐ มีการปฏิบัติ ☐ ยังไม่มีการปฏิบัติ							
10. มุ่งใช้ทรัพยากรทุกชนิดอย่างประหยัดและมีประสิทธิภาพสูงสุด ☐ มีการปฏิบัติ ☐ ยังไม่มีการปฏิบัติ							
11. ใช้หลักบริหารจัดการที่ไม่เบียดเบียนทั้งตนเองและผู้อื่น ☐ มีการปฏิบัติ ☐ ยังไม่มีการปฏิบัติ							
12. ใช้หลักบริหารจัดการที่ และคำนึงผลกระทบต่อสิ่งแวดล้อมและทรัพยากร ☐ มีการปฏิบัติ ☐ ยังไม่มีการปฏิบัติ							
13. ซื่อสัตย์สุจริตในการประกอบการ ไม่เอาเปรียบผู้บริโภค ☐ มีการปฏิบัติ ☐ ยังไม่มีการปฏิบัติ							
14. ซื่อสัตย์สุจริตในการประกอบการ ไม่เอาเปรียบแรงงาน ☐ มีการปฏิบัติ ☐ ยังไม่มีการปฏิบัติ							
15. ซื่อสัตย์สุจริตในการประกอบการ ไม่เอาเปรียบผู้จำหน่ายวัตถุดิบ ☐ มีการปฏิบัติ ☐ ยังไม่มีการปฏิบัติ							
16. ใช้กระบวนการ/เทคนิคการผลิตระหว่างแรงงานและเทคโนโลยีที่เหมาะสม ☐ มีการปฏิบัติ ☐ ยังไม่มีการปฏิบัติ							
17. เน้นทำกำไรสูงสุดในทุกช่วงเวลา ☐ มีการปฏิบัติ ☐ ยังไม่มีการปฏิบัติ							

หลักการทำธุรกิจของกลุ่ม/สหกรณ์	ลำดับความสำคัญ						เหตุผล/อย่างไร
	5	4	3	2	1	0	
18. ไม่เน้นกำไรระยะสั้นเป็นหลัก ☐ มีการปฏิบัติ ☐ ยังไม่มีการปฏิบัติ							
19. มุ่งใช้เงินทุนภายในของกลุ่มเป็นหลัก โดยไม่ก่อหนี้จนเกินความสามารถในการจัดการ ☐ มีการปฏิบัติ ☐ ยังไม่มีการปฏิบัติ							
20. กระจายความเสี่ยงโดยมีผลิตภัณฑ์ที่หลากหลาย ☐ มีการปฏิบัติ ☐ ยังไม่มีการปฏิบัติ							
21. มุ่งสร้างเครือข่ายการผลิต ☐ มีการปฏิบัติ ☐ ยังไม่มีการปฏิบัติ							
22. มุ่งสร้างเครือข่ายการตลาด ☐ มีการปฏิบัติ ☐ ยังไม่มีการปฏิบัติ							
23. มุ่งสร้างเครือข่ายวัตถุดิบ ☐ มีการปฏิบัติ ☐ ยังไม่มีการปฏิบัติ							
24. เน้นการใช้วัตถุดิบภายในท้องถิ่น นำเข้าจากข้างนอกเท่าที่จำเป็นและไม่ไกลจากแหล่งผลิต ☐ มีการปฏิบัติ ☐ ยังไม่มีการปฏิบัติ							
25. มีการจัดการความรู้แบบบูรณาการเพื่อสร้างภูมิคุ้มกันที่ดี ☐ มีการปฏิบัติ ☐ ยังไม่มีการปฏิบัติ							
26. มุ่งให้ความสำคัญกับการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ ☐ มีการปฏิบัติ ☐ ยังไม่มีการปฏิบัติ							

หลักการทำธุรกิจของกลุ่ม/สหกรณ์	ลำดับความสำคัญ						เหตุผล/อย่างไร
	5	4	3	2	1	0	
27. มุ่งเน้นตลาดภายในมากกว่าตลาดภายนอก ☐ มีการปฏิบัติ ☐ ยังไม่มีการปฏิบัติ							
28. มุ่งตลาดที่มีความมั่นคง ☐ มีการปฏิบัติ ☐ ยังไม่มีการปฏิบัติ							
29. ทำการตลาดโดยคำนึงถึงประโยชน์ของชุมชน (เช่น ผลิตเพื่อตอบสนองความต้องการของชุมชนก่อน ให้ชุมชนได้ซื้อสินค้าดีราคาถูก ซื้อของที่ดี มั่นใจได้) ☐ มีการปฏิบัติ ☐ ยังไม่มีการปฏิบัติ							

<u>ส่วนที่ 4</u>: การตรวจสอบความยั่งยืนของกลุ่ม/สหกรณ์ โดยพิจารณาจากการพัฒนาทุน 4 ประการ

- โปรดให้ลำดับคะแนนตามที่ท่านเห็นสมควรคือ 5-มากที่สุด 4-มาก 3-ปานกลาง 2-น้อย 1-น้อยที่สุด และ 0-ไม่สำคัญ/ไม่มี

***คำว่า ชุมชน นั้น กลุ่ม/สหกรณ์ อาจหมายถึงบุคคลภายนอกที่ไม่ใช่สมาชิกก็ได้

I. **การประเมินการพัฒนาทุนมนุษย์**

การประเมินการพัฒนาทุนมนุษย์	**คะแนน**						**เหตุผล/อย่างไร**
	5	**4**	**3**	**2**	**1**	**0**	
1. กลุ่ม/สหกรณ์ของท่านก่อให้เกิดการพัฒนาบุคลากร							
2. กลุ่ม/สหกรณ์ของท่านมีผู้ที่มีความสามารถในการพัฒนาผลิตภัณฑ์							
3. กลุ่ม/สหกรณ์ของท่านก่อให้เกิดการจ้างแรงงานมากขึ้น							
4. กลุ่ม/สหกรณ์ของท่านช่วยกระตุ้นให้มีการพัฒนาความรู้ความสามารถของสมาชิกและครอบครัว							

การประเมินการพัฒนาทุนมนุษย์	คะแนน						เหตุผล/อย่างไร
	5	4	3	2	1	0	
5. กลุ่ม/สหกรณ์ของท่านทำให้คนในชุมชนได้เรียนรู้เกี่ยวกับการดำเนินธุรกิจชุมชนมากขึ้น							
6. กลุ่ม/สหกรณ์ของท่านมีการนำภูมิปัญญาท้องถิ่นมาปรับใช้							
7. กลุ่ม/สหกรณ์ของท่านมีการสร้างความรู้ใหม่ต่อยอดจากภูมิปัญญาท้องถิ่นที่มี							
8. กลุ่ม/สหกรณ์ของท่าน สนับสนุนสมาชิกให้ยกย่องผู้รู้มากกว่าผู้ร่ำรวย							
9. กลุ่ม/สหกรณ์ของท่านสนับสนุนสมาชิกให้ยกย่องผู้มีคุณธรรมมากกว่าผู้ร่ำรวย							
10. กลุ่ม/สหกรณ์ของท่านก่อให้เกิดสวัสดิการที่เป็นผลดีต่อทรัพยากรมนุษย์ของกลุ่ม							
11. กลุ่ม/สหกรณ์ของท่านมีสวัสดิการด้านการศึกษา							
12. กลุ่ม/สหกรณ์ของท่านมีสวัสดิการด้านสุขภาพอนามัย							
13. กลุ่ม/สหกรณ์ของท่านมีสวัสดิการด้านการดูแลเด็กและคนชรา							

II. การประเมินการพัฒนาทุนทางกายภาพ

การประเมินการพัฒนาทุนทางกายภาพ	คะแนน						เหตุผล/อย่างไร
	5	4	3	2	1	0	
1. กลุ่มมีเครื่องมือ เครื่องจักร และอุปกรณ์เพิ่มมากขึ้น							
2. กลุ่มมีเครื่องมือ เครื่องจักร และอุปกรณ์เพิ่มมากขึ้น แต่สงวนไว้ใช้เพื่อการผลิตของกลุ่มเท่านั้น							
3. กลุ่มมีเครื่องมือ เครื่องจักร และอุปกรณ์เพิ่มมากขึ้น และมีการให้ชุมชนได้สามารถร่วมใช้ได้ในบางโอกาส							
4. กลุ่ม/สหกรณ์ของท่านมีการสะสมทุนที่เป็นตัวเงิน							
5. กลุ่ม/สหกรณ์ของท่านมีการสะสมทุนที่เป็นตัวเงิน ซึ่งช่วยให้กลุ่มมีกองทุนหมุนเวียนเพิ่มขึ้น							
6. กลุ่ม/สหกรณ์ของท่านมีการสะสมทุนที่เป็นตัวเงิน ซึ่งช่วยให้ชุมชนมีกองทุนหมุนเวียนเพิ่มขึ้น							
7. กลุ่ม/สหกรณ์ของท่านก่อให้เกิดการพัฒนาทุนทางวัตถุต่อชุมชน							
8. กลุ่ม/สหกรณ์ของท่านสามารถขยายกำลังการผลิตหรือลงทุนในเครื่องจักรอุปกรณ์ใหม่ๆ ได้เพิ่มขึ้น ทำให้ใช้แรงงานในชุมชนได้มากขึ้น							
9. กลุ่ม/สหกรณ์ของท่านมีการจัดสรรผลกำไรของกลุ่ม/สหกรณ์ไปใช้ในการสร้างหรือดูแลสาธารณสมบัติอื่น ๆ ในชุมชน หรือมีการลงทุนในกิจกรรมอื่น ๆ ในชุมชนมากขึ้น							
มีการวางแผนการใช้ทรัพยากรและนำแผนไปปฏิบัติใช้อย่างเป็นรูปธรรม							

III. การประเมินทุนทางสังคม

การประเมินทุนทางสังคม	คะแนน						เหตุผล/อย่างไร
	5	4	3	2	1	0	
1. กลุ่ม/สหกรณ์ทำให้เกิดความรักใคร่กลมเกลียวกันในระหว่างสมาชิกเป็นอย่างดี							
2. กลุ่ม/สหกรณ์ของท่าน เป็นที่รักและกลมเกลียวกับคนในชุมชน							
3. กลุ่ม/สหกรณ์ของท่านก่อให้เกิดการพัฒนาความสัมพันธ์ภายนอกองค์กร							
3. กลุ่ม/สหกรณ์ของท่านไม่ทำให้เกิดการแข่งขันชิงดีกันระหว่างกลุ่มภายในชุมชนมากขึ้น นำไปสู่ความขัดแย้งระหว่างกลุ่ม							
4. กลุ่ม/สหกรณ์ของท่านทำให้เกิดความร่วมมือกับกลุ่มอื่นๆ ภายนอกชุมชนเป็นอย่างดี แต่ความสัมพันธ์ภายในชุมชนเหมือนเดิมไม่เปลี่ยนแปลง							
5. กลุ่ม/สหกรณ์ของท่านทำให้เกิดเครือข่าย หรือความร่วมมือกับกลุ่มอื่นๆ นอกชุมชนมากขึ้นในขณะที่ความสัมพันธ์กับกลุ่มอื่น ๆ ภายในชุมชนก็ดีขึ้นด้วย							
6. กลุ่ม/สหกรณ์ของท่านช่วยลดปัญหาทางสังคมของชุมชน							
7. กลุ่ม/สหกรณ์ของท่านช่วยให้เศรษฐกิจของสมาชิกดีขึ้น							
8. กลุ่ม/สหกรณ์ของท่าน มีผลต่อความเข้มแข็งของชุมชน							

IV. การประเมินทุนสิ่งแวดล้อม

การประเมินทุนสิ่งแวดล้อม	คะแนน						เหตุผล/อย่างไร
	5	4	3	2	1	0	
1. กระบวนการผลิตมีผลทำให้ทรัพยากร (ที่ใช้แล้วหมดไปเช่น แร่ธาตุ น้ำมัน ถ่านหิน และก๊าซ) ภายในชุมชนลดลง							
2. กระบวนการผลิตมีผลทำให้ทรัพยากรที่ใช้แล้วหมดไปเช่น แร่ธาตุ น้ำมัน ถ่านหิน และก๊าซ ภายนอกชุมชนลดลง							
3. กลุ่ม/สหกรณ์ของท่านก่อให้เกิดปัญหาสิ่งแวดล้อม เช่น อากาศเสีย กลิ่น ฝุ่นละออง น้ำเสีย เสียงดัง ขยะ อุบัติเหตุ เป็นต้น							
4. กลุ่ม/สหกรณ์ของท่านมีการจัดการเกี่ยวกับทรัพยากรในชุมชนเป็นพิเศษ							
5. กลุ่ม/สหกรณ์ของท่านมีความพยายามรักษาสภาพแวดล้อมให้อยู่ในสภาพเดิม							
6. กลุ่ม/สหกรณ์ของท่านมีการลงทุนเพื่อฟื้นฟูหรือสร้างทรัพยากรขึ้นมาแทนที่ เช่น ปลูกป่า อนุรักษ์พันธุ์ปลา							
7. กลุ่ม/สหกรณ์ของท่าน มีการรักษาสภาพแวดล้อมในชุมชนให้ดีขึ้น							
8. กลุ่ม/สหกรณ์ของท่าน มีการสร้างทรัพยากรใหม่ ๆ ขึ้นในชุมชน							
9. มีการวางแผนการใช้ทรัพยากรและนำแผนไปปฏิบัติใช้อย่างเป็นรูปธรรม							

ตารางที่ 5.14 (ต่อ)

ข้อมูลเชิงภววิสัย	ความสอดคล้องตามแนวปรัชญาเศรษฐกิจพอเพียง
• ผลิตภัณฑ์กระดาษสาถือเป็นตัวอย่างของการตลาดที่มุ่งเน้นการจำหน่ายนอกท้องถิ่นเป็นหลัก (ร้อยละ 95) เนื่องจากเป็นสินค้าฟุ่มเฟือยและกลุ่มลูกค้าเป้าหมายอยู่นอกพื้นที่ จึงเป็นกลุ่มเดียวที่มีการพัฒนาบุคลากรด้านการตลาดเพิ่มขึ้นให้เหมาะสมกับลักษณะตลาดของตน	• การบริหารจัดการที่เหมาะสมกับลักษณะผลิตภัณฑ์และกลุ่มลูกค้าเป้าหมาย
ระบบผลิตอาหารแปรรูป • การมีฐานการตลาดในพื้นที่และมีการทำตลาดนอกพื้นที่ตามความเหมาะสม เช่น ในกรณีวิสาหกิจข้าวแต๋นน้ำแตงโมอำพันมีการทำตลาดนอกพื้นที่ในสัดส่วนที่มากกว่าในพื้นที่ (ร้อยละ 70) เนื่องจากการแข่งขันในพื้นที่สูง และเป็นการลดแรงกดดันทางการตลาดในพื้นที่ทางหนึ่ง	• การบริหารความเสี่ยงทางการตลาด

ที่มา : จากการสำรวจ

5.2.4 ความสามารถในการต่อรอง

เมื่อพิจารณาถึงการสร้างอำนาจการต่อรองทางการตลาด พบว่ามีการสร้างอำนาจต่อรองในหลายรูปแบบ ที่ชัดเจนคือการรวมตัวกันเพื่อสร้างตลาดกลางในพื้นที่ของกลุ่มสหกรณ์ผู้ผลิตและตลาดกลางการเกษตรดอยเต่า จำกัด ทำให้เกิดการรวมกลุ่มและสร้างอำนาจต่อรองกับผู้ซื้อและมีการทำสัญญาในลักษณะตลาดคู่ค้า และมีวิธีการทางการตลาดอื่นๆ เช่น การมีส่วนลดราคาหลายทางเลือกให้กับผู้ซื้อตามปริมาณการซื้อ หรือการตั้งราคาสินค้าหลายระดับ ฯลฯ ซึ่งวิธีการต่างๆ จะทำให้กลุ่มเกษตรกรและกลุ่มวิสาหกิจชุมชนมีอำนาจในการต่อรองที่เพิ่มมากขึ้น นอกจากนี้ การทำการผลิตพืชนอกฤดูในกรณีการผลิตลำไย หรือในการผลิตผลิตภัณฑ์ตลาดเฉพาะกลุ่มลูกค้า (Niche market) ในกรณีสัมอินทรีย์ของกลุ่มวิสาหกิจชุมชนพืชไร้สารพิษบ้านสันมะม่วง เป็นอีกรูปแบบหนึ่งที่ใช้ความแตกต่างของสินค้าเพื่อสร้างอำนาจการต่อรองด้านราคา (ตารางที่ 5.15)

5.2.5 การสร้างเครือข่ายการตลาด

ทุกกลุ่มตัวอย่างมีการสร้างเครือข่ายการตลาด ซึ่งเครือข่ายการตลาดของหลายกลุ่มเกิดจากผลจากนโยบายต่างๆ ของทางภาครัฐ เช่น จากโครงการหนึ่งตำบลหนึ่งผลิตภัณฑ์ หรือในระบบการผลิตโคนมที่เป็นสินค้าที่ได้รับการสนับสนุนจากภาครัฐ และมีการรวมตัวกันของสหกรณ์โคนมทั่วประเทศทำให้มีการแลกเปลี่ยนข้อมูลข่าวสาร ตลอดจนการขับเคลื่อนเชิงนโยบายด้านการตลาด เช่น ตลาดคู่ค้า การกำหนดปริมาณการรับซื้อน้ำนมดิบ และการกำหนดราคาน้ำนมดิบ ซึ่งเครือข่ายการตลาดในมุมมองของกลุ่มเกษตรกรและวิสาหกิจชุมชนไม่ได้จำกัดเพียงเครือข่ายกลุ่มเกษตรกรหรือกลุ่มวิสาหกิจด้วยกันเท่านั้น แต่ยังรวมถึงหน่วยงานทั้งภาครัฐ และเอกชนที่เอื้อประโยชน์ด้านการตลาดในด้านต่างๆ เช่น สำนักงานพาณิชย์จังหวัด สหกรณ์เกษตรอินทรีย์ภาคเหนือ องค์กรเครือข่ายผู้ปลูกและผลิตลำไยภาคเหนือ เป็นต้น ซึ่งการมี

เครือข่ายการตลาดถือเป็นการเพิ่มทุนทางสังคมและลดความเสี่ยงด้านการตลาดได้ ซึ่งศักยภาพหรือบทบาทหน้าที่ของเครือข่ายของแต่ละกลุ่มหรือแต่ละระบบการผลิตมีความแตกต่างกันตามลักษณะการรวมตัว เช่น เครือข่ายกลุ่มอาชีพในลักษณะเดียวกันจะมีการแลกเปลี่ยนข้อมูลข่าวสารการตลาด ในขณะที่เครือข่ายของกลุ่มในระบบการผลิตโคนมมีบทบาทที่เพิ่มขึ้นในการสร้างอำนาจต่อรองและขับเคลื่อนเชิงนโยบาย รายละเอียดการสร้างเครือข่ายการตลาดแสดงดังตารางที่ 5.16

ตารางที่ 5.15 ความสามารถในการต่อรอง

ข้อมูลเชิงภววิสัย	ความสอดคล้องตามแนวปรัชญาเศรษฐกิจพอเพียง
ระบบผลิตข้าว ● ราคาข้าวและพืชรองต่างๆ เป็นไปตามกลไกตลาด ซึ่งพ่อค้าคนกลางเป็นผู้กำหนดราคา แต่ข้าวส่วนที่จำหน่ายให้กับธนาคารเพื่อการเกษตรและสหกรณ์การเกษตร หรือขายให้กับเครือข่าย ราคาจะเป็นราคาประกัน หรือเป็นราคาที่มีตกลงร่วมกันกับเกษตรกร	● -
ระบบผลิตลำไย ● สหกรณ์ผู้ผลิตและตลาดกลางการเกษตรดอยเต่า จำกัด สามารถเป็นตัวกลางในการเจรจาเลือกผู้ประกอบการหรือผู้รับซื้อที่ให้ราคาผลผลิตลำไยที่เหมาะสมได้	● การรวมกลุ่มเพื่อสร้างอำนาจต่อรองทางการตลาด และลดความเสี่ยงทางการตลาด
ระบบผลิตส้ม ● การผลิตส้มนอกฤดูของสมาชิกบางรายของสหกรณ์เกษตรอินทรีย์ศรีเมืองฝาง หรือการผลิตส้มอินทรีย์และมีความสามารถในการเข้าถึงตามเฉพาะกลุ่มของกลุ่มวิสาหกิจพืชไร้สารพิษบ้านสันมะม่วง ทำให้สามารถเพิ่มอำนาจต่อรองราคาได้	● การกระจายความเสี่ยงโดยมีผลิตภัณฑ์เฉพาะที่แตกต่าง และความสามารถในการเข้าถึงกลุ่มลูกค้าเฉพาะกลุ่ม (Niche market)
ระบบผลิตโคนม ● การเป็นสมาชิกของชุมนุมสหกรณ์โคนมแห่งประเทศไทย ● การส่งเสริมให้มีการเชื่อมโยงในแนวดิ่ง ทั้งในระดับนโยบาย ระดับสหกรณ์ และระดับฟาร์ม และมีการหาข้อตกลงด้านการตลาด ภายใต้กรอบนโยบายการค้าเสรี โดยเฉพาะในเรื่องของนโยบายการนำเข้านมในการควบคุมราคาของรัฐ	● การรวมกลุ่มทำให้เกิดพลังในการเพิ่มอำนาจการต่อรองทางการตลาด ● เป็นกระบวนการลดความเสี่ยงในด้านราคาและตลาด
ระบบผลิตหัตถกรรมพื้นบ้าน ● ถึงแม้ว่าในระบบหัตถกรรมพื้นบ้านจะไม่สามารถเป็นผู้กำหนดอำนาจต่อรองทางการตลาดได้ทั้งหมด แต่กลุ่มต่างๆ มีระบบมีวิธีการลดความเสี่ยงจากการต่อรองด้านการตลาด เช่น การมีส่วนลดราคาหลายทางเลือกการตั้งราคาสินค้าหลายระดับ เป็นต้น	● วิธีการลดความเสี่ยงในการต่อรองราคา

ตารางที่ 5.15 (ต่อ)

ข้อมูลเชิงภววิสัย	ความสอดคล้องตามแนวปรัชญาเศรษฐกิจพอเพียง
ระบบผลิตอาหารแปรรูป ● วิธีการลดความเสี่ยงจากการต่อรองด้านการตลาด เช่น การมีส่วนลดราคาหลายทางเลือก การตั้งราคาสินค้าหลายระดับ เป็นต้น	● วิธีการลดความเสี่ยงในการต่อรองราคา

ที่มา : จากการสำรวจ

ตารางที่ 5.16 การสร้างเครือข่ายการตลาด

ข้อมูลเชิงภววิสัย	ความสอดคล้องตามแนวปรัชญาเศรษฐกิจพอเพียง
ระบบผลิตข้าว ● กลุ่มที่มีเครือข่ายทางการตลาด จะได้ข้อมูลทางการตลาด เช่น ข้อมูลในการออกร้าน ราคาจำหน่าย ชนิดของผักที่จำหน่าย รวมทั้งการที่ทำสัญญาขายข้าวในราคาประกันให้กับสหกรณ์เกษตรอินทรีย์เชียงใหม่ จำกัด ช่วยลดความเสี่ยงเรื่องราคาและตลาดจำหน่าย	● การบริหารจัดการเพื่อลดความเสี่ยงในการดำเนินงาน เนื่องจากมีแหล่งข้อมูลที่สามารถจัดหาข้อมูลต่างๆ เพื่อนำมาใช้ในการตัดสินใจหลายแหล่ง
ระบบผลิตลำไย ● สหกรณ์ผู้ผลิตและตลาดกลางการเกษตรดอยเต่า จำกัด มีการสร้างเครือข่ายการตลาดเข้มแข็งที่สามารถให้ข้อมูลในการจัดจำหน่ายผลผลิต เช่น องค์กรเครือข่ายผู้ปลูกและผลิตลำไยภาคเหนือ	● เครือข่ายการตลาดถือเป็นทุนทางสังคมที่สามารถเข้าส่งเสริมให้สหกรณ์ฯ ซึ่งเป็นตัวแทนของเกษตรกรผู้ผลิตลำไยสามารถจำหน่ายผลผลิตในราคาที่สมเหตุสมผลมากขึ้นได้
ระบบผลิตส้ม ● มีเพียงวิสาหกิจชุมชนพืชไร้สารพิษบ้านสันมะม่วง และวิสาหกิจชุมชนเกษตรออร์แกนิค มีการสร้างเครือข่ายการตลาดทั้งหน่วยงานภาครัฐและเอกชน เพื่อแลกเปลี่ยนความรู้ด้านการตลาด รวมถึงช่องทางการตลาด	● ลดความเสี่ยงด้านการตลาด
ระบบผลิตโคนม ● การส่งเสริมให้มีการเชื่อมโยงในแนวดิ่ง และมีการหาข้อตกลงด้านการตลาด ภายใต้กรอบนโยบายการค้าเสรี โดยเฉพาะในเรื่องของนโยบายการนำเข้านมในการควบคุมราคาของรัฐ	● เป็นกระบวนการลดความเสี่ยงในด้านราคาและตลาด

ตารางที่ 5.16 (ต่อ)

ข้อมูลเชิงภววิสัย	ความสอดคล้องตามแนวปรัชญาเศรษฐกิจพอเพียง
ระบบผลิตหัตถกรรมพื้นบ้าน • มีเครือข่ายการตลาดทั้งจากผลในการดำเนินนโยบายหนึ่งตำบลหนึ่งผลิตภัณฑ์ทำให้มีเครือข่ายของกลุ่มอาชีพทั้งกลุ่มที่มีการผลิตในลักษณะเดียวกันและต่างผลิตภัณฑ์ อีกทั้งเป็นเครือข่ายกับกลุ่มลูกค้าด้านข้อมูลข่าวสารทางการตลาด	• การลดความเสี่ยงทางการตลาดจากการได้รับข้อมูลข่าวสารที่เพียงพอ และลดต้นทุนการจัดจำหน่ายในการฝากขายร่วมกับกลุ่มเครือข่าย
ระบบผลิตอาหารแปรรูป • มีเครือข่ายการตลาดทั้งจากผลในการดำเนินนโยบายหนึ่งตำบลหนึ่งผลิตภัณฑ์ทำให้มีเครือข่ายของกลุ่มอาชีพทั้งกลุ่มที่มีการผลิตในลักษณะเดียวกันและต่างผลิตภัณฑ์ อีกทั้งเป็นเครือข่ายกับกลุ่มลูกค้าด้านข้อมูลข่าวสารทางการตลาด	• การลดความเสี่ยงทางการตลาดจากการได้รับข้อมูลข่าวสารที่เพียงพอ และลดต้นทุนการจัดจำหน่ายในการฝากขายร่วมกับกลุ่มเครือข่าย

ที่มา : จากการสำรวจ

5.2.6 การสร้างภูมิคุ้มกันด้านการตลาด

การสร้างภูมิคุ้มกันทางการตลาดของกลุ่มเกษตรกรและวิสาหกิจชุมชนมีหลากหลายรูปแบบ ทั้งการจำหน่ายให้กับแหล่งรับซื้อที่น่าเชื่อถือ ในราคาประกัน เช่น ในระบบการผลิตข้าวจะจำหน่ายให้กับธนาคารเพื่อการเกษตรและสหกรณ์การเกษตร (ธกส.) หรือการรวมตัวเพื่อสร้างอำนาจต่อรองทางการตลาด ในกรณีการสร้างตลาดกลางรับซื้อลำไยของสหกรณ์ผู้ผลิตและตลาดกลางการเกษตรดอยเต่า จำกัด หรือการหาตลาดลูกค้าเฉพาะ (Niche market) ของส้มอินทรีย์ในระบบการผลิตส้ม หรือการทำตลาดคู่ค้าที่มีการทำสัญญากันอย่างชัดเจนในระบบการผลิตโคนมและกรณีของกลุ่มเกษตรกรรมยั่งยืนห้วยทรายที่ทำสัญญาการค้าข้าวอินทรีย์กับสหกรณ์เกษตรอินทรีย์ภาคเหนือ หรือการให้ลูกค้าวางเงินมัดจำการผลิตและโอนเงินก่อนส่งมอบสินค้าในระบบการผลิตหัตถกรรมพื้นบ้านและอาหารแปรรูปพื้นบ้าน วิธีการต่างๆ เหล่านี้เป็นหนึ่งในมาตรการการสร้างภูมิคุ้มกันด้านการตลาด นอกจากนี้ การมีผลิตภัณฑ์ที่หลากหลายและมีการทำตลาดหลายระดับซึ่งมีตัวอย่างที่ชัดเจนในระบบการผลิตหัตถกรรมพื้นบ้านและอาหารแปรรูปพื้นบ้าน เป็นอีกหนึ่งวิธีในการสร้างภูมิคุ้มกันด้านการตลาดที่สอดคล้องกับแนวปรัชญาเศรษฐกิจพอเพียงอย่างชัดเจน (ตารางที่ 5.17)

ตารางที่ 5.17 การสร้างภูมิคุ้มกันด้านการตลาด

ข้อมูลเชิงภววิสัย	ความสอดคล้องตามแนวปรัชญาเศรษฐกิจพอเพียง
ระบบผลิตข้าว • มุ่งตลาดที่มีความมั่นคง เช่น มีการจำหน่ายให้กับธนาคารเพื่อการเกษตรและสหกรณ์การเกษตร ซึ่งราคาจะเป็นราคาประกัน หรือเป็นราคาที่มีตกลงร่วมกันกับเกษตรกร หรือมีการจำหน่ายให้กับเครือข่ายโดยตกลงราคาและทำสัญญาขายไว้ล่วงหน้า	• การมุ่งตลาดที่มีความมั่นคง เป็นการลดความเสี่ยงด้านราคาและตลาด • การตลาดที่คำนึงถึงประโยชน์ของชุมชนจะช่วยเพิ่มทุนทางสังคม

ตารางที่ 5.17 (ต่อ)

ข้อมูลเชิงภววิสัย	ความสอดคล้องตามแนวปรัชญาเศรษฐกิจพอเพียง
ระบบผลิตข้าว (ต่อ) • ทำการตลาดที่คำนึงถึงประโยชน์ของชุมชน ไม่ขายในราคาต่ำเกินไปจนเป็นการตัดราคากันเอง	
ระบบผลิตลำไย • การรวมตัวกันเป็นสหกรณ์ผู้ผลิตและตลาดกลางการเกษตรดอยเต่า จำกัด เพื่อสร้างพื้นที่ที่สามารถควบคุมบางปัจจัยในการซื้อขายได้ เช่น ความพอใจของราคาผลผลิตระหว่างเกษตรกรและผู้ประกอบการ การเป็นตัวกลางในการเจรจาเลือกผู้ประกอบการที่ให้ราคาที่เหมาะสมได้	• เป็นใช้ทุนทางมนุษย์และทุนทางสังคมที่มีในการสร้างภูมิคุ้มกันด้านราคาให้แก่สมาชิกของสหกรณ์ฯ เนื่องจากสามารถเจรจากับผู้ซื้อให้ได้ราคาที่พอใจและสอดคล้องกับความต้องการของทั้ง 2 ฝ่าย
ระบบผลิตส้ม • การผลิตส้มอินทรีย์และหาตลาดเฉพาะกลุ่ม • การสร้างเครือข่ายการตลาดทั้งหน่วยงานภาครัฐและเอกชนของวิสาหกิจชุมชนพืชไร้สารพิษบ้านสันมะม่วงและวิสาหกิจชุมชนเกษตรออร์แกนิค	• ความสามารถในการปรับเปลี่ยนการผลิตให้สอดคล้องกับความต้องการของตลาด • การลดความเสี่ยงด้านการตลาดและการสร้างภูมิคุ้มกันที่ดี
ระบบผลิตโคนม • การส่งเสริมให้มีการเชื่อมโยงในแนวดิ่ง และมีการหาข้อตกลงด้านการตลาด ภายใต้กรอบนโยบายการค้าเสรี โดยเฉพาะในเรื่องของนโยบายการนำเข้านมในการควบคุมราคาของรัฐ	• เป็นกระบวนการลดความเสี่ยงในด้านราคาและตลาด
ระบบผลิตหัตถกรรมพื้นบ้าน • ทุกกลุ่มมีการสร้างภูมิคุ้มกันการตลาด ซึ่งส่วนมากใช้วิธีการให้ลูกค้าโอนเงินมัดจำล่วงหน้าก่อนผลิตและก่อนส่งมอบสินค้า แต่พบว่าไม่มีกลุ่มใดเลยที่ทำสัญญาการค้ากับลูกค้าแม้ว่าจะเป็นกลุ่มขนาดใหญ่ (กลุ่มแม่บ้าน เยาวชนและผู้สูงอายุพัฒนาหัตถกรรมบ้านดงป่าซาง) เนื่องจากกลุ่มไม่มั่นใจในการควบคุมกำลังการผลิตของตนเอง	• การใช้ประสบการณ์ และความรู้ประยุกต์ใช้ให้เกิดความเหมาะสมเพื่อสร้างภูมิคุ้มกันให้กับตนเอง
• การมีผลิตภัณฑ์ที่หลากหลายทำให้ลดความเสี่ยง เนื่องจากมีการกระจายรายได้จากผลิตภัณฑ์หลายประเภท และพัฒนาผลิตภัณฑ์ใหม่ๆ อย่างต่อเนื่อง • มีการพัฒนาฐานการตลาดในพื้นที่ เช่น การทำตลาดสถาบันของกลุ่มทอผ้าไทลื้อบ้านเฮี้ย	• การกระจายความเสี่ยงโดยมีผลิตภัณฑ์ที่หลากหลาย และมีความสามารถในการปรับเปลี่ยนผลผลิตให้สอดคล้องกับความต้องการของตลาดได้ • การลดความเสี่ยงในการพึ่งพิงตลาดภายนอก

ตารางที่ 5.17 (ต่อ)

ข้อมูลเชิงภววิสัย	ความสอดคล้องตามแนวปรัชญาเศรษฐกิจพอเพียง
ระบบผลิตอาหารแปรรูป • การมีผลิตภัณฑ์ที่หลากหลายทำให้ลดความเสี่ยง เนื่องจากมีการกระจายรายได้จากผลิตภัณฑ์หลายประเภท และพัฒนาผลิตภัณฑ์ใหม่ๆ อย่างต่อเนื่อง • มีการทำตลาดหลากหลายช่องทาง และหลากหลายระดับ ตัวอย่างในผลิตภัณฑ์ข้าวแต๋นน้ำแตงโมของกลุ่มวิสาหกิจชุมชนข้าวแต๋นน้ำแตงโมอำพันที่มีการทำตราสินค้าที่หลากหลายเพื่อจำหน่ายได้ในตลาดที่แตกต่างกัน	• การกระจายความเสี่ยงโดยมีผลิตภัณฑ์ที่หลากหลาย และมีความสามารถในการปรับเปลี่ยนผลผลิตให้สอดคล้องกับความต้องการของตลาดได้ • มีการบริหารความเสี่ยงที่ต่ำจากช่องทางการตลาดที่หลากหลาย

ที่มา : จากการสำรวจ

5.3 การบริหารจัดการการเงิน

การศึกษาเชิงภววิสัยด้านการบริหารจัดการการเงินมีประเด็นในการศึกษา เช่น ทัศนะต่อการทำกำไรระยะสั้น และระยะยาว การสะสมทุน การจัดการระบบการเงิน เป็นต้น ซึ่งมีรายละเอียดดังนี้

5.3.1 ทัศนะต่อการทำกำไรระยะสั้นและระยะยาว

ทุกกลุ่มตัวอย่างมีแนวคิดที่จะทำกำไรระยะยาวมากกว่าในระยะสั้น โดยมุ่งเน้นการรักษาคุณภาพผลิตภัณฑ์ให้มีคุณภาพสม่ำเสมอ ตลอดจนปรับปรุง พัฒนาผลิตภัณฑ์ให้ได้มาตรฐานมากยิ่งขึ้น นอกจากนี้ในกลุ่มตัวอย่างในระบบการผลิตส้มได้มุ่งเน้นการพัฒนาคุณภาพโดยการเข้าสู่การผลิตในระบบเกษตรอินทรีย์เพิ่มขึ้น ซึ่งสอดคล้องกับแนวปรัชญาเศรษฐกิจพอเพียงในการไม่โลภจนเกินไปหรือไม่เน้นกำไรระยะสั้นเป็นหลัก นอกจากนี้ยังสื่อถึงการไม่เอาเปรียบผู้บริโภคอีกด้วย (ตารางที่ 5.18)

5.3.2 การสะสมทุน

ในระดับกลุ่มพบว่ามีการสะสมทุนต่ำ โดยในระบบการผลิตโคนมที่มีอัตราส่วนหนี้สินต่อทุนสูง ในขณะที่ในระบบการผลิตส้มและลำไยมีการสะสมทุนที่เป็นตัวเงินและเครื่องจักรน้อย เนื่องมาจากกำไรจากการดำเนินงานที่ต่ำ และการมีกิจกรรมที่ก่อให้เกิดรายได้ระดับกลุ่มไม่เพียงพอ และในระบบกาผลิตอาหารแปรรูปพื้นบ้าน และหัตถกรรมพื้นบ้านที่ส่วนใหญ่ยังคงต้องพึ่งพาแหล่งเงินทุนจากภายนอก และเงินทุนหมุนเวียนจากประธานกลุ่ม ซึ่งการขาดการสะสมทุนทั้งที่เป็นตัวเงินและไม่เป็นตัวเงินที่เพียงพอจากการศึกษาเชิงภววิสัยของกลุ่มตัวอย่างใน 6 ระบบการผลิต ถือเป็นปัญหาที่สำคัญที่ทำให้กลุ่มตัวอย่างส่วนใหญ่มีการปฏิบัติที่ยังไม่สอดคล้องกับแนวปรัชญาเศรษฐกิจพอเพียงอย่างชัดเจน และมีความจำเป็นในการที่จะส่งเสริมการบริหารจัดการทุนและการสะสมทุนทั้งที่เป็นตัวเงินและอุปกรณ์การผลิตอื่นๆ เพื่อให้เกิดความยั่งยืนมากกว่าการสนับสนุนในรูปตัวเงินหรืออุปกรณ์การผลิตเพียงอย่างเดียว (ตารางที่ 5.19)

5.3.3 การจัดการระบบการเงิน

ถึงแม้ว่าระบบการผลิตส่วนใหญ่จะมีการสะสมเงินทุนที่ต่ำ แต่ในหลายระบบการผลิตยังคงมีการบริหารจัดการการเงินที่ค่อนข้างดี ทั้งการมีการวางแผนการเงินและมีบุคลากรเฉพาะฝ่าย (การเงิน) ที่มีความชำนาญในการบริหารการเงิน และนำผลการดำเนินงานในรอบปีที่ผ่านมาเพื่อวางแผนการเงิน (ระบบการผลิตโคนม) หรือในระบบการผลิตหัตถกรรมหรืออาหารแปรรูปที่มีการป้องกันการขาดแคลนเงินทุนหมุนเวียนด้วยการให้ลูกค้าวางเงินมัดจำการผลิต และการโอนเงินก่อนส่งมอบ เพื่อให้มีเงินทุนหมุนเวียนที่เพียงพอโดยที่กลุ่มไม่ต้องมีภาระในการสะสมเงินทุนจำนวนมาก อีกทั้งการมีกลุ่มออมทรัพย์และสามารถใช้เป็นแหล่งเงินทุนให้กับสมาชิก และเป็นเงินทุนฉุกเฉินให้กลุ่มเป็นอีกหลายวิธีการที่พบจากการศึกษาเชิงภววิสัย แต่ในระบบการผลิตส้มและลำไย การเพิ่มจำนวนกิจกรรมเพื่อสร้างรายได้เพิ่มอย่างเพียงพอและมีการจัดสรรเพื่อใช้เป็นเงินทุนหมุนเวียนของกลุ่มอย่างเหมาะสมยังคงเป็นสิ่งที่กลุ่มตัวอย่างในระบบการผลิตทั้งสองควรปฏิบัติเพื่อรักษาสถานภาพที่มั่นคงทางการเงินของกลุ่ม (ตารางที่ 5.20)

ตารางที่ 5.18 ทัศนะต่อการทำกำไรระยะสั้น และระยะยาว

ข้อมูลเชิงภววิสัย	ความสอดคล้องตามแนวปรัชญาเศรษฐกิจพอเพียง
ระบบผลิตข้าว ● ไม่เน้นกำไรระยะสั้นเป็นหลัก ไม่เน้นขายเฉพาะหน้า โดยจะรอจำหน่ายในช่วงที่มีราคาดี หรือเลือกขายให้กับเจ้าประจำเน้นขายเรื่อยๆ ขายได้ตลอดและขายได้หมด ไม่เน้นกำไรมาก พอให้คุ้มทุน และใช้ในการลงทุนต่อไป	● ไม่โลภจนเกินไปหรือไม่เน้นกำไรระยะสั้นเป็นหลัก
ระบบผลิตลำไย ● ในระดับสมาชิกมีการปรับเปลี่ยนมาใช้สารชีวภาพเพิ่มมากขึ้นเพื่อเป็นการลดต้นทุนของตัวเอง แต่ก็เป็นความพยายามในการผลิตสิ่งที่ปลอดภัยต่อผู้บริโภคเช่นกัน	● ไม่โลภจนเกินไป หรือไม่เน้นกำไรระยะสั้นเป็นหลักเนื่องจากการผลิตลำไยแบบผสมผสานหรืออินทรีย์จำเป็นต้องใช้ปุ๋ยหมักหรือสารชีวภาพ ซึ่งต้องใช้เวลาค่อนข้างนานก่อนที่จะเห็นผล ● เป็นความซื่อสัตย์สุจริตในการประกอบการไม่เอาเปรียบผู้บริโภค
ระบบผลิตส้ม ● กลุ่ม/สหกรณ์ไม่แสวงหาผลกำไร เน้นช่วยเหลือสมาชิก เน้นให้สมาชิกทำตามกำลัง เช่น การลงทุนมากเกินไปมีความเสี่ยง การปลูกพืชอื่นเสริมการปลูกส้ม เช่น ส้ม-ข้าว-เงาะ เลี้ยงไหม เลี้ยงปลา ปลูกผัก และการปลูกส้มในระยะที่เหมาะสม จะทำให้ไม่ต้องตัดทิ้งในอนาคต รวมทั้งมีการวางแผน	● ไม่โลภจนเกินไปหรือไม่เน้นกำไรระยะสั้นเป็นหลัก แต่มุ่งเน้นการช่วยเหลือสมาชิก แสดงการมีคุณธรรมที่ดีของกลุ่ม

ตารางที่ 5.18 (ต่อ)

ข้อมูลเชิงภววิสัย	ความสอดคล้องตามแนวปรัชญาเศรษฐกิจพอเพียง
ระบบผลิตโคนม • เน้นการทำกำไรในระยะยาว และเน้นการพัฒนาคุณภาพน้ำนมดิบให้ได้มาตรฐาน ทั้งนี้เนื่องจากส่งผลโดยตรงต่อราคาขาย	• สอดคล้องในด้านไม่โลภจนเกินไป หรือไม่เน้นการทำกำไรระยะสั้น
ระบบผลิตหัตถกรรมพื้นบ้าน • ทุกกลุ่มตัวอย่างเน้นการทำกำไรระยะยาวเป็นหลัก ซึ่งเห็นได้จากยังคงรักษาคุณภาพของผลิตภัณฑ์ไว้อย่างสม่ำเสมอ แต่ก็ให้ความสำคัญกับกำไรระยะสั้นด้วย เช่น การทำผลิตภัณฑ์ขนาดเล็กหรือมีราคาไม่แพงมากที่จำหน่ายได้ง่ายเพื่อสร้างรายได้หมุนเวียน	• การไม่โลภจนเกินไป แต่อยู่บนแนวคิดของความยั่งยืนในระยะยาว
ระบบผลิตอาหารแปรรูป • เน้นการทำกำไรระยะยาวมากกว่ามุ่งเน้นกำไรในระยะสั้นเป็นหลัก โดยการรักษาคุณภาพผลิตภัณฑ์ และพัฒนาผลิตภัณฑ์ให้ตรงตามความต้องการของลูกค้า ตลอดจนการพัฒนาผลิตภัณฑ์ให้เข้าสู่มาตรฐานการรับรองต่างๆ เช่น มาตรฐานอาหารและยา (อย.) มาตรฐานผลิตภัณฑ์ชุมชน (มผช.) เป็นต้น	• การไม่โลภในการประกอบการ และมีความซื่อสัตย์ต่อผู้บริโภค

ที่มา : จากการสำรวจ

ตารางที่ 5.19 การสะสมทุน

ข้อมูลเชิงภววิสัย	ความสอดคล้องตามแนวปรัชญาเศรษฐกิจพอเพียง
ระบบผลิตข้าว • กลุ่มมีการสะสมเงินออมทรัพย์ในกิจกรรมออมทรัพย์ของกลุ่ม • สมาชิกมีการออมน้อย ลักษณะการออมทรัพย์เป็นการออมเพื่อให้ตนเองมีสิทธิ์ในการกู้ยืมเงิน ไม่ได้ออมเพื่อให้มีรายได้เพื่อนำมาเก็บออมไว้ใช้ในอนาคต	• การสะสมเงินออมทรัพย์ในกิจกรรมออมทรัพย์ของกลุ่มเป็นการสร้างภูมิคุ้มกันทางวัตถุ แต่การมีเงินออมน้อยโดยออมเพื่อให้ตนเองมีสิทธิ์ในการกู้ยืมเงินของสมาชิกจึงไม่สอดคล้องกับเศรษฐกิจพอเพียง
ระบบผลิตลำไย • ถึงแม้จะมีการระดมหุ้นแรกเข้า และมีกิจกรรมที่ก่อให้เกิดรายได้ แต่การสะสมผลกำไรจากการดำเนินงานค่อนข้างต่ำ (มีอัตราส่วนกำไรสุทธิต่อยอดขายอยู่ในช่วงร้อยละ -0.31 ถึง 0.09)	• ไม่สอดคล้องกับแนวปรัชญาเศรษฐกิจพอเพียง

ตารางที่ 5.19 (ต่อ)

ข้อมูลเชิงภววิสัย	ความสอดคล้องตามแนวปรัชญาเศรษฐกิจพอเพียง
ระบบผลิตส้ม ● กลุ่มตัวอย่างในระบบการผลิตมีการสะสมทุนทั้งที่เป็นตัวเงินและไม่เป็นตัวเงินน้อย มีเพียงวิสาหกิจชุมชนกลุ่มส้มสีทองที่มีการสะสมทุนกายภาพ (เครื่องร่อนส้ม) และกิจกรรมที่ก่อให้รายได้ที่ก่อให้เกิดการสะสมทุนที่เป็นตัวเงิน ได้แก่ การให้บริการเครื่องร่อนและเช่าตะกร้า การให้เงินกู้ยืมดอกเบี้ยต่ำแก่สมาชิก	● ใช้กระบวนการ/เทคนิคการผลิตระหว่างแรงงานและเทคโนโลยีที่เหมาะสม ● มุ่งใช้เงินทุนภายในเป็นหลัก ลดการพึ่งพาภายนอก
ระบบผลิตโคนม ● สหกรณ์ตัวอย่างทั้ง 3 แห่ง มีการสะสมทุนค่อนข้างต่ำ เมื่อพิจารณาจากอัตราส่วนหนี้สินต่อส่วนของเจ้าของ	● ไม่สอดคล้องกับแนวปรัชญาเศรษฐกิจพอเพียง
ระบบผลิตหัตถกรรมพื้นบ้าน ● 2 ใน 3 ของกลุ่มตัวอย่างมีการสะสมทุนในรูปตัวเงินที่ยังไม่เพียงพอกับขนาดการผลิตของตนเอง โดยกลุ่มผ้าปักชาวเขาปางค่าต้องอาศัยเงินทุนของประธานกลุ่มเพื่อจัดซื้อวัตถุดิบทั้งหมด ในขณะที่กลุ่มทอผ้าไทลื้อบ้านเฮี้ยใช้เงินทุนจากประธานกลุ่มเพื่อเป็นเงินทุนหมุนเวียนในบางช่วง ซึ่งกลุ่มทั้งสองมุ่งเน้นการจัดสรรผลกำไรและปันผลให้สมาชิกเป็นหลัก แต่มีการจัดสรรเพื่อเป็นเงินทุนกลุ่มค่อนข้างน้อย ในขณะที่กลุ่มแม่บ้าน เยาวชนและผู้สูงอายุพัฒนาหัตถกรรมดงป่าซางให้ความสำคัญกับการสะสมเงินทุน โดยมีการจัดสรรเงินทุนเพื่อทำกิจกรรมการผลิตกระดาษสาและกิจกรรมแปรรูปกระดาษสา กิจกรรมละ 3 แสนบาท เนื่องจากจุดเริ่มต้นของการรวมกลุ่มจากการรวมตัวเพื่อระดมเงินทุน	● การพัฒนาความสามารถในการพึ่งตนเองด้านการเงิน
ระบบผลิตอาหารแปรรูป ● ทุกกลุ่มมีการสะสมทุนในรูปของตัวเงิน แต่ยังไม่เพียงพอต่อการหมุนเวียนของกลุ่มสามในสี่กลุ่มตัวอย่างยังมีความจำเป็นต้องกู้ยืมเงินจากสถาบันการเงิน หรือกลุ่มออมทรัพย์ในพื้นที่มาใช้เป็นเงินหมุนเวียนในการผลิต มีเพียงวิสาหกิจชุมชนข้าวแต๋นน้ำแตงโมอำพัน ที่มีเงินทุนหมุนเวียนเพียงพอและไม่ต้องกู้ยืมเงิน	● การพึ่งพาตนเองด้านการเงินเป็นหลัก และไม่ก่อหนี้จนเกินความสามารถในการชำระคืน

ที่มา : จากการสำรวจ

ตารางที่ 5.20 การจัดการระบบการเงิน

ข้อมูลเชิงภววิสัย	ความสอดคล้องตามแนวปรัชญาเศรษฐกิจพอเพียง
ระบบผลิตข้าว ● กลุ่มตัวอย่างในระบบการผลิตข้าว ไม่มีกิจกรรมการผลิตของกลุ่มที่ต้องมีค่าใช้จ่าย จึงมีการใช้ประโยชน์จากเงินทุนของกลุ่มเพื่อเป็นสวัสดิการให้กับสมาชิก เช่น การให้สมาชิกกู้ยืม (กลุ่มเกษตรกรรมยั่งยืนห้วยทราย)	● มีการบริหารจัดการเพื่อให้มีการสะสมเงินทุนเพิ่มขึ้น
ระบบผลิตลำไย ● ถึงแม้ว่าทุกกลุ่มจะมีการระดมหุ้นจากสมาชิก แต่ก็ยังประสบปัญหาการขาดแคลนเงินทุนหมุนเวียน เนื่องจากมีกำไรจากการดำเนินงานที่ต่ำ (อัตรากำไรสุทธิต่อยอดขายอยู่ในช่วงร้อยละ -0.31 ถึง 0.09)	● ไม่สอดคล้องเนื่องจากขาดการทำกิจกรรมที่หลากหลายเพื่อสร้างรายได้ที่เพียงพอกับการดำเนินงานของกลุ่ม
ระบบผลิตส้ม ● ภาพรวมการบริหารจัดการการเงินของกลุ่มในระบบการผลิตส้ม มีการบริหารจัดการการเงินที่ขาดประสิทธิภาพ เนื่องจากเกิดการสะสมเงินทุนของกลุ่มอยู่ในระดับต่ำ ตัวอย่างในกรณีของสหกรณ์เกษตรอินทรีย์ศรีเมืองฝางที่มีกิจกรรมที่ก่อให้เกิดรายได้น้อยมากเมื่อเทียบกับค่าใช้จ่ายในการดำเนินงานทั้งหมดของสหกรณ์ และไม่มีความสามารถในการทำกำไรและผลตอบแทนแก่ผู้ลงทุนที่จะสามารถคุ้มครองหนี้สินได้ทั้งหมด หรือในกรณีของวิสาหกิจชุมชนกลุ่มส้มสีทองที่มี ความสามารถในการทำกำไร และผลตอบแทนจากการลงทุนไม่สูงมาก เนื่องจากมีกิจกรรมที่ก่อให้เกิดรายได้ของกลุ่มเพียงกิจกรรมเดียว	● การก่อหนี้จนเกินความสามารถในการบริหารจัดการ การมีขนาดการผลิตหรือกิจกรรมที่ก่อให้เกิดรายได้ให้กับกลุ่มน้อย และไม่เพียงพอในการดำเนินงานขนาดใหญ่หรือการขยายกิจการกลุ่ม
ระบบผลิตโคนม ● ในระดับฟาร์ม มีการวางแผนในการทยอยชำระหนี้ให้หมดในระยะสั้นพร้อมกับให้มีเงินออมที่เพิ่มขึ้นในระยะยาว ● ในระดับสหกรณ์ มีการวางแผนทางการเงิน โดยพิจารณาจากผลการดำเนินงานในปีที่ผ่านมา ● สหกรณ์โคนมตัวอย่างทั้งหมดให้อัตราส่วนทุนหมุนเวียนต่ำ	● สร้างภูมิคุ้มกันที่ดีจากการสะสมทุนในระยะยาว ● ทำให้การดำเนินงานมีเป้าหมายและลดความเสี่ยง ● ต้องปรับปรุงเพื่อให้ผลการประกอบการ เกิดความยั่งยืนในอนาคต

ตารางที่ 5.20 (ต่อ)

ข้อมูลเชิงภววิสัย	ความสอดคล้องตามแนวปรัชญาเศรษฐกิจพอเพียง
ระบบการผลิตโคนม (ต่อ) • สหกรณ์โคนมตัวอย่างทั้งหมดให้อัตราหนี้สินต่อสินทรัพย์ทั้งหมดค่อนข้างสูง • ผลตอบแทนแก่ผู้ลงทุนค่อนข้างต่ำ	
ระบบผลิตหัตถกรรมพื้นบ้าน • ทุกกลุ่มเน้นการไม่สร้างหนี้ หรือกู้ยืมจากแหล่งเงินทุนระยะยาวที่ปลอดดอกเบี้ยและอยู่ในวงเงินที่สามารถชำระได้ • ทุกกลุ่มมีการทำบัญชีเพื่อแสดงผลการดำเนินงานให้กับสมาชิกทราบเพื่อปันผลเป็นหลัก ยังไม่มีการนำบัญชีมาวิเคราะห์เชิงลึกและใช้ในการวางแผน • กลุ่มตัวอย่างมุ่งเน้นการไม่ก่อหนี้ มุ่งใช้เงินทุนภายในกลุ่มเป็นหลัก (2 ใน 3 กลุ่มใช้เงินทุนของประธาน) หรือกู้ยืมจากแหล่งเงินทุนระยะยาวที่ปลอดดอกเบี้ย • กลุ่มแม่บ้าน เยาวชนและผู้สูงอายุพัฒนาหัตถกรรมบ้านดงป่าซางให้ลูกค้าวางเงินมัดจำการผลิตร้อยละ 30 – 40 เพื่อใช้เป็นเงินทุนหมุนเวียน • การเน้นการจำหน่ายในผลิตภัณฑ์ขนาดเล็กหรือผลิตภัณฑ์ที่มีราคาไม่แพงมากนักแต่ขายง่าย เพื่อเป็นแหล่งกระแสเงินหมุนเวียนในภาวะผลิตภัณฑ์หลักที่มีราคาแพงมียอดขายน้อย	• การกู้ยืมเงินบนพื้นฐานของความพอประมาณตามความสามารถในการบริหารจัดการ • การใช้ความรู้และเครื่องมือเป็นเครื่องสะท้อน (monitor) สภาพทางการเงินซึ่งนำไปสู่การสร้างภูมิคุ้มกันทางการเงิน • การพัฒนาทักษะ วิธีการเพิ่มสร้างภูมิคุ้มกันด้านการบริหารจัดการการไหลเวียนของเงินทุนของกลุ่ม
ระบบผลิตอาหารแปรรูป • มุ่งเน้นการพึ่งพาตนเองไม่ก่อหนี้จนเกินความสามารถในการจ่ายคืน มีกลุ่มออมทรัพย์ในการกู้ยืมเพื่อการผลิต • มุ่งเน้นการไม่ก่อหนี้ มุ่งใช้เงินทุนภายในกลุ่มเป็นหลัก มีการผลิตตามคำสั่งซื้อ กลุ่มแม่บ้านเกษตรกรบ้านเกาะคา ให้ลูกค้าวางเงินมัดจำร้อยละ 70 ก่อนการผลิตให้ลูกค้า • มีศักยภาพทางการเงินค่อนข้างสูงทั้งในด้านประสิทธิภาพในการดำเนินงาน ความสามารถในการทำกำไร และผลตอบแทนจากการลงทุน	• ป้องกันความเสี่ยงด้านการเงินด้วยการให้ลูกค้าวางเงินมัดจำ

ที่มา : จากการสำรวจ

5.4 การบริหารจัดการองค์กร

การบริหารจัดการองค์กรมีประเด็นที่จะพิจารณา ได้แก่ ลักษณะความเป็นผู้นำ ความสามัคคี และการใช้จ่ายเพื่อสวัสดิการสังคม ซึ่งเป็นปัจจัยที่มีผลต่อความเข้มแข็ง และปณิธานของการรวมกลุ่มที่สอดคล้องกับปรัชญาเศรษฐกิจพอเพียง ซึ่งมีรายละเอียด ดังนี้

5.4.1 ลักษณะความเป็นผู้นำของประธานและคณะกรรมการ

ผู้นำของทุกกลุ่มเป็นผู้มีทักษะความรู้ความสามารถในอาชีพหรือธุรกิจของกลุ่มที่บริหารงานอยู่อย่างโดดเด่น และเป็นที่ยอมรับนับถือของคนในชุมชน นอกจากนี้ผู้นำของหลายกลุ่มยังมีตำแหน่งหน้าที่ต่างๆ ที่สำคัญในชุมชน เช่น ผู้ใหญ่บ้าน คณะกรรมหมู่บ้าน เป็นต้น นอกจากนี้ ลักษณะที่สำคัญของผู้นำอีกประการหนึ่งคือ ความสามารถในการติดต่อประสานงานทั้งภายในและภายนอกกลุ่ม ในส่วนลักษณะของคณะกรรมการที่สอดคล้องกันทุกกลุ่ม คือ การมีความเสียสละ นอกจากนี้ยังต้องเป็นผู้ที่มีความรู้ความสามารถประกอบด้วย (ตารางที่ 5.21)

5.4.2 ความสามัคคีและปัจจัยเหตุ

สมาชิกของทั้งกลุ่มเกษตรกรและวิสาหกิจชุมชนส่วนใหญ่เป็นคนภายในชุมชนหรือเป็นเครือญาติกัน ซึ่งเป็นปัจจัยหนึ่งในการก่อให้เกิดความสามัคคีได้ง่าย อีกทั้งความเชื่อมั่นในความสามารถของผู้นำและคณะกรรมการในการบริหารงาน เป็นอีกสิ่งหนึ่งที่ก่อให้เกิดความสามัคคีของสมาชิกกลุ่ม ซึ่งในบางกลุ่มความสามัคคีเกิดจากการรวมตัวทางแนวความคิดที่ไปในทิศทางเดียวกัน เช่น กลุ่มเกษตรกรรมยั่งยืนห้วยทราย (ระบบการผลิตข้าว) หรือสหกรณ์การเกษตรอินทรีย์ศรีเมืองฝาง (ระบบการผลิตส้ม) ที่มีการรวมตัวทางแนวคิดที่คล้ายกัน คือ มุ่งเน้นการผลิตเข้าสู่ระบบการเกษตรแบบอินทรีย์ เป็นต้น ซึ่งปัจจัยเหตุดังกล่าวจำเป็นอย่างยิ่งที่จะต้องมีความพร้อมทางด้านต่างๆ ร่วมด้วย ทั้งบุคลากรที่มีความรู้ความสามารถ ตลอดจนกฎระเบียบต่างๆ เพื่อเป็นข้อปฏิบัติร่วมกันด้วย (ตารางที่ 5.22)

5.4.3 การใช้จ่ายเพื่อสวัสดิการสังคม

การจัดตั้งวิสาหกิจชุมชนต่างๆ มีปณิธานสำคัญข้อหนึ่ง คือ การสร้างประโยชน์แก่ชุมชนและสังคม แต่ผลการศึกษาพบว่าในกลุ่มเกษตรกรและวิสาหกิจชุมชนส่วนใหญ่ยังไม่ให้ความสำคัญในเรื่องนี้มากนัก โดยหลายกลุ่มยังไม่มีกฎ ระเบียบที่ชัดเจนแน่นอนในเรื่องการจัดสวัสดิการชุมชนอย่างเป็นรูปธรรม ยกเว้นในระบบการผลิตโคนม ที่รูปแบบโครงสร้างของสหกรณ์ส่งผลให้กลุ่มต่างๆ ในระบบการผลิตโคนมต้องมีการจัดสรรผลกำไรเพื่อสวัสดิการชุมชนในรูปของทุนสวัสดิการและสังคม และทุนสาธารณประโยชน์อย่างชัดเจน ซึ่งเป็นตัวอย่างที่ดีที่ควรมีการพัฒนาเชิงโครงสร้างด้านการจัดสวัสดิการสังคมขยายผลไปสู่กลุ่มในระบบการผลิตอื่นๆ และการจัดสวัสดิการสังคมถือเป็นตัวชี้วัดหนึ่งในการปฏิบัติที่สอดคล้องกับแนวปรัชญาเศรษฐกิจพอเพียงในด้านคุณธรรม (ตารางที่ 5.23)

ตารางที่ 5.21 ลักษณะความเป็นผู้นำของประธานและคณะกรรมการ

ข้อมูลเชิงภาวิสัย	ความสอดคล้องตามแนวปรัชญาเศรษฐกิจพอเพียง
ระบบผลิตข้าว • มี 2 ลักษณะ คือ กรรมการที่ประกอบด้วยผู้นำชุมชนและคณะกรรมการหมู่บ้านเป็นส่วนใหญ่ และกรรมการที่มาจากการคัดเลือกโดยอาศัยความคุ้นเคยประสบการณ์ และพร้อมที่จะทำงานให้กลุ่ม	• ผู้นำและคณะทำงานเป็นที่ยอมรับของสมาชิกทั้งในด้านความเสียสละ และความเชี่ยวชาญในการปฏิบัติงาน
ระบบผลิตลำไย • กลุ่มปุ๋ยหมักอินทรีย์ชีวภาพ (พัฒนาหนองโป่ง) ได้รับการสนับสนุนงบประมาณจากหน่วยงานภาครัฐในการจัดสรรสวัสดิการชุมชนให้ท้องถิ่น • ประธานสหกรณ์ผู้ผลิตและตลาดกลางการเกษตรดอยเต่า จำกัด ได้รับแต่งตั้งให้เป็นคณะทำงานศึกษาแนวทางแก้ไขปัญหาลำไยภายใต้คณะกรรมการผู้นำชุมชนแห่งชาติ สำนักเลขาธิการนายกรัฐมนตรีได้มีการจัดทำแผนแม่บทการพัฒนาลำไยทั้งระบบ • กลุ่มปุ๋ยหมักอินทรีย์ฟอสเฟตบ้านแควได้รับเลือกให้เป็นศูนย์การถ่ายทอดการเรียนรู้ของธนาคารเพื่อการเกษตรและสหกรณ์การเกษตร (ธกส.)	• ผู้นำของทุกกลุ่มมีความกระตือรือร้นในการศึกษาความรู้เพิ่มเติมอย่างสม่ำเสมอ ให้ความสำคัญกับการพัฒนาบุคลากร เพื่อที่จะสามารถจัดการความรู้แบบบูรณาการเพื่อสร้างภูมิคุ้มกันที่ดีให้แก่ตนเอง
ระบบผลิตส้ม • ลักษณะผู้นำ/กรรมการมีความรู้ความสามารถ มีความรับผิดชอบ มีความเสียสละ ทุ่มเทและมีความกระตือรือร้นในการพัฒนา เช่น การติดต่อประสานงานและการเข้าถึงหน่วยงาน เพื่อมาให้การสนับสนุนกลุ่มในรูปแบบต่าง ๆ ทั้งในด้านความรู้ เทคโนโลยี และเงินทุน การใฝ่หาความรู้และนำมาแลกเปลี่ยนเรียนรู้ภายในกลุ่ม • ผู้นำและกรรมการบางตำแหน่งของวิสาหกิจชุมชนกลุ่มส้มสีทองเป็นผู้นำชุมชน มีภารกิจทั้งส่วนตัวและชุมชนค่อนข้างมาก ทำให้มีเวลาในการพัฒนากลุ่มน้อย	• การให้ความสำคัญในการพัฒนาบุคลากรของกลุ่ม/สหกรณ์ • มีการสร้างเครือข่ายกับหน่วยงานต่าง ๆ • ไม่ให้ความสำคัญในการพัฒนาบุคลากรของกลุ่ม/สหกรณ์ • มีการบริหารความเสี่ยงต่ำ

ตารางที่ 5.21 (ต่อ)

ข้อมูลเชิงภววิสัย	ความสอดคล้องตามแนวปรัชญาเศรษฐกิจพอเพียง
ระบบผลิตโคนม • ผู้นำมีความรู้ ความสามารถ ประกอบกับคณะกรรมการมีความเสียสละ • สหกรณ์โคนมแม่วาง จำกัด เป็นผู้กว้างขวาง (ดำรงตำแหน่งประธานชมรมสหกรณ์โคนมภาคเหนือในขณะนั้น)	• ปัจจัยเอื้อด้านทุนมนุษย์
ระบบผลิตหัตถกรรมพื้นบ้าน • ผู้นำกลุ่มมีประสบการณ์ในการทำธุรกิจหรือมีธุรกิจควบคู่กับการผลิตของกลุ่ม จึงมีทักษะความชำนาญในการบริหารจัดการด้านต่าง ๆ เป็นอย่างดี และการเป็นที่ยอมรับและไว้เนื้อเชื่อใจของสมาชิกจึงทำให้สามารถบริหารงานกลุ่มได้คล่องตัว	• การมีบุคลากรที่มีความสามารถและเหมาะสมทั้งในด้านความสามารถเชิงธุรกิจและเหมาะสมทางสังคมในการเป็นที่ยอมรับของทั้งภายในและภายนอกกลุ่ม
ระบบผลิตอาหารแปรรูป • ผู้นำกลุ่มมีความเสียสละ และแสวงหาความรู้ที่เกี่ยวข้องกับการผลิตอย่างสม่ำเสมอและต่อเนื่อง อีกทั้งมีความสามารถเป็นที่ยอมรับของสมาชิกเป็นอย่างดี	• มีบุคลากรที่มีความรู้ความสามารถและเสียสละ มีคุณธรรม

ที่มา : จากการสำรวจ

ตารางที่ 5.22 ความสามัคคีและปัจจัยเหตุ

ข้อมูลเชิงภววิสัย	ความสอดคล้องตามแนวปรัชญาเศรษฐกิจพอเพียง
ระบบผลิตข้าว • มี 2 แบบ 1)สมาชิกไว้วางใจและเชื่อฟังผู้นำ มีความรับผิดชอบต่อหน้าที่ของตนเองเป็นอย่างดี เนื่องจากมีความตั้งใจจริงในการรวมกลุ่มทำให้มีความสามัคคีภายในกลุ่ม ความสัมพันธ์ในกลุ่มเป็นแบบเครือญาติ ทำให้ง่ายต่อการบริหารจัดการ 2)การรวมกลุ่ม เป็นการรวมตัวของผู้ที่ตระหนักถึงผลกระทบของการใช้สารเคมี ทำให้สมาชิกมีการปฏิบัติตามกฎระเบียบในการผลิตแบบเกษตรอินทรีย์ของกลุ่มได้เป็นอย่างดี	• มีความสามัคคี ไม่มีปัญหาขัดแย้งกัน
ระบบผลิตลำไย • แรงงานในการผลิตปุ๋ยหมักของกลุ่มปุ๋ยหมักอินทรีย์ฟอสเฟตบ้านแควและกลุ่มปุ๋ยหมักอินทรีย์ชีวภาพ (พัฒนาหนองโป่ง) เป็นสมาชิกกลุ่มและมีอย่างพอเพียงตลอดทั้งปี	• เป็นการใช้แรงงานภายในท้องถิ่น เป็นความสามารถในการพึ่งพาตนเอง

ตารางที่ 5.22 (ต่อ)

ข้อมูลเชิงภววิสัย	ความสอดคล้องตามแนวปรัชญาเศรษฐกิจพอเพียง
ระบบผลิตส้ม • กลุ่มตัวอย่างที่เป็นกลุ่มระดับหมู่บ้าน/ตำบล มีความสัมพันธ์กันแบบเครือญาติ หรือรู้จักคุ้นเคยกันดี ทำให้ง่ายต่อการบริหารจัดการ สมาชิกมีความสามัคคี และร่วมมือร่วมใจกันเป็นอย่างดี ส่วนสหกรณ์เกษตรอินทรีย์ศรีเมืองฝางที่เป็นกลุ่มระดับอำเภอความสัมพันธ์ของคนในกลุ่มค่อนข้างน้อย ไม่มีความสัมพันธ์แบบเครือญาติหรือรู้จักคุ้นเคยกันดีเท่าที่ควร อีกทั้ง การไม่สามารถเอื้อประโยชน์ให้แก่สมาชิกได้อย่างทั่วถึง ส่งผลต่อการมีส่วนร่วม ความรักความสามัคคีกันในกลุ่มน้อยกว่ากลุ่มอื่น	• การบริหารจัดการที่ไม่เบียดเบียนตนเองและผู้อื่น โดยใช้ทุนทางสังคมเป็นจุดประสานการบริหารจัดการ
ระบบผลิตโคนม • สมาชิกและคณะกรรมการมีโอกาสเข้ามามีส่วนร่วมในการบริหารงานสหกรณ์ • มีการพัฒนาความรู้ความสามารถบุคลากร ผ่านการฝึกอบรมอย่างสม่ำเสมอ และเรียนรู้งานจากประสบการณ์ • การจัดจ้างพนักงานและเจ้าหน้าที่ทำหน้าที่ในฝ่ายจัดการที่มีคุณสมบัติ ความรู้ ความสามารถสอดคล้องกับตำแหน่งงาน และเพียงพอกับธุรกิจที่ดำเนินการ	• ปัจจัยเอื้อด้านทุนมนุษย์
ระบบผลิตหัตถกรรมพื้นบ้าน • 2 ใน 3 ของกลุ่มตัวอย่างประสบปัญหาเรื่องของการมีส่วนร่วมของสมาชิกในการทำกิจกรรมกลุ่ม โดยกลุ่มผ้าปักชาวเขาบางค่าเกิดจากการที่กลุ่มไม่สามารถบรรลุวัตถุประสงค์ในการเป็นแหล่งรายได้เสริมที่มั่นคงให้กับสมาชิก ส่วนกลุ่มทอผ้าไทลื้อบ้านเฮี้ยการขาดกิจกรรมกลุ่มและการประสานงานที่ไม่ต่อเนื่อง และสมาชิกส่วนใหญ่เป็นเพียงผู้ถือหุ้นโดยมีสมาชิกผลิตเพียงร้อยละ 31.91 เท่านั้นที่เป็นฝ่ายผลิตให้กับกลุ่ม	• การรู้ตนเองและทราบถึงปัญหาและนำไปสู่การหาวิธีการแก้ไข

ตารางที่ 5.22 (ต่อ)

ข้อมูลเชิงภววิสัย	ความสอดคล้องตามแนวปรัชญาเศรษฐกิจพอเพียง
• ในการจัดเวทีการเรียนรู้เรื่องการบริหารจัดการการตลาด การเงินและองค์กร มีเพียงกลุ่มตัวอย่างในระบบหัตถกรรมพื้นบ้านเพียงระบบเดียวที่ทำแผนพัฒนาด้านการจัดการองค์กรจาก 6 ระบบการผลิต ซึ่งแสดงให้เห็นถึงกลุ่มได้ให้ความสำคัญของปัญหาดังกล่าวค่อนข้างมาก	
ระบบผลิตอาหารแปรรูป • สองในสี่กลุ่มตัวอย่างซึ่งเป็นกลุ่มชุมชนมีความสามัคคีในหมู่สมาชิกเป็นอย่างดี เคารพมติที่ประชุม และเป็นอันหนึ่งอันเดียวกัน มีความไว้วางใจผู้นำกลุ่ม • กลุ่มตัวอย่างที่มีลักษณะเป็นวิสาหกิจกึ่งชุมชน แม้อำนาจการบริหารองค์กรจะเป็นของประธานกลุ่ม และษมาชกมีฐานะเป็นเพียงลูกจ้าง แต่สมาชิกทุกคนมีความสัมพันธ์ที่ดี เนื่องจากเป็นเพื่อนบ้านและญาติกัน ทำให้สามารถปรึกษาพูดคุยหรือตักเตือนกันได้	• ใช้แรงงานในท้องถิ่นเป็นหลัก มีความสัมพันธ์เป็นเพื่อนบ้านและเครือญาติทำให้สามารถพูดคุยตกลงแก้ไขปัญหาได้ง่าย

ที่มา : จากการสำรวจ

ตารางที่ 5.23 การใช้จ่ายเพื่อสวัสดิการสังคม

ข้อมูลเชิงภววิสัย	ความสอดคล้องตามแนวปรัชญาเศรษฐกิจพอเพียง
ระบบผลิตข้าว • ไม่มีการจัดสรรผลกำไรเพื่อสนับสนุนชุมชุน แต่มีการจัดสรรสวัสดิการชุมชนที่ไม่เป็นตัวเงิน	• แม้จะไม่มีการจัดสรรเงินแต่มีการปฏิบัติที่คำนึงถึงผู้อื่น (ไม่เบียดเบียนทั้งตนเองและผู้อื่น)
ระบบผลิตลำไย • กลุ่มปุ๋ยหมักอินทรีย์ชีวภาพ (พัฒนาหนองโป่ง) ที่มีการจัดสรรการใช้จ่ายอย่างเป็นรูปธรรมร้อยละ 20 ของผลกำไรในแต่ละปีเป็นสวัสดิการให้แก่ชุมชน โดยจัดสรรให้กับคนชรา เด็กยากจน คนยากจน และงานสาธารณประโยชน์ โดยแบ่งเป็นสัดส่วนเท่าๆ กัน (ร้อยละ 5)	• เป็นการบริหารจัดการที่ยึดหลักธรรมาภิบาล คำนึงถึงความเท่าเทียมและพยายามแบ่งปันรายได้สู่ผู้ด้อยโอกาสในชุมชน
ระบบผลิตส้ม • กลุ่ม/สหกรณ์ในระบบการผลิตส้ม เริ่มก่อตั้งกลุ่มอย่างเป็นรูปธรรมได้ไม่นาน ยังไม่มีกิจกรรมกลุ่มร่วมกันอย่างเป็นรูปธรรม และยังไม่ก่อให้เกิดรายได้หรือมีรายได้ยังไม่เพียง	• -

ตารางที่ 5.23 (ต่อ)

ข้อมูลเชิงภววิสัย	ความสอดคล้องตามแนวปรัชญาเศรษฐกิจพอเพียง
พอที่จะจัดสรรสวัสดิการให้แก่สมาชิกและชุมชนในรูปเงินช่วยเหลือหรือสิ่งของมีเพียงกิจกรรมของกลุ่ม/สหกรณ์ ที่มีส่วนเอื้อประโยชน์ให้กับคนชุมชน ทั้งในด้านการช่วยอนุรักษ์ทรัพยากรธรรมชาติ และสิ่งแวดล้อม การศึกษาเพิ่มเติมความรู้จากกลุ่มหรือสมาชิกกลุ่ม เช่น ความรู้การทำเกษตรอินทรีย์ ความรู้เกี่ยวกับการทำปุ๋ยหมักและน้ำหมักชีวภาพ	
ระบบผลิตโคนม ● ตามระเบียบของสหกรณ์ทำให้สหกรณ์ตัวอย่างทั้ง 3 แห่ง ต้องจัดสรรผลกำไรจากการดำเนินงานส่วนหนึ่ง สำหรับเป็นสวัสดิการให้แก่สังคม โดยอยู่ในรูปของทุนสวัสดิการและสังคมและทุนสาธารณประโยชน์ และในฐานะสมาชิกซึ่งเป็นส่วนหนึ่งขององค์กร ได้ให้การสนับสนุนกิจกรรมที่จัดขึ้นในชุมชนรอบข้างอยู่เสมอ	● มีการเอื้อประโยชน์กันในฐานะที่เป็นทุนทางสังคมซึ่งกันและกัน
ระบบผลิตหัตถกรรมพื้นบ้าน ● กลุ่มตัวอย่าง 2 ใน 3 กลุ่ม ไม่มีกฎระเบียบในการจัดสรรผลกำไรเพื่อเป็นสวัสดิการชุมชน มีเพียงระเบียบการจัดสรรเพื่อเป็นสวัสดิการให้กับสมาชิกโดยจัดสรรผลกำไรร้อยละ 5 – 30 เพื่อเป็นสวัสดิการของสมาชิก ในทางปฏิบัติแล้วกลุ่มจะนำเงินบางส่วนจากกองทุนของกลุ่มหรือร้อยละ 1 – 25 ของสวัสดิการสมาชิกมาใช้เป็นเงินสวัสดิการแก่ชุมชน ● กลุ่มแม่บ้าน เยาวชนและผู้สูงอายุพัฒนาหัตถกรรมบ้านดงป่าซางเป็นแบบอย่างด้านการจัดสวัสดิการชุมชน เช่น กิจกรรมรวมซื้อโครงการความรักบำบัดยาเสพติด เป็นต้น	● การพัฒนาพื้นฐานคุณธรรม (การเอื้อเฟื้อเผื่อแผ่แบ่งปัน) โดยใช้สวัสดิการชุมชนเป็นเครื่องมือในการให้เกิดการมีส่วนร่วมและอยู่บนพื้นฐานความเหมาะสมกับทุนและความสามารถของกลุ่ม ● การพัฒนารูปแบบสวัสดิการชุมชนให้เกิดเป็นรูปธรรมที่เกิดผลกระทบต่อทั้งสมาชิกและคนในชุมชน โดยพิจารณาความความสอดคล้องกับลักษณะการจัดกิจกรรมที่เหมาะสมกับภูมิสังคม
ระบบผลิตอาหารแปรรูป ● แม้ไม่มีการจัดสรรผลกำไรเพื่อการใช้จ่ายในด้านสวัสดิการสังคมอย่างเป็นรูปธรรม แต่กลุ่มตัวอย่างทั้งหมดต่างมีการจัดสรรหรือให้ความสนับสนุนแก่ชุมชน ทั้งในรูปแบบที่เป็นตัวเงินและไม่เป็นตัวเงิน เมื่อได้รับการร้องขอจากชุมชนอย่างสม่ำเสมอ	● กลุ่มตัวอย่างมีความสัมพันธ์อันดีกับชุมชนถือเป็นทุนทางสังคมที่จะช่วยเอื้อให้กลุ่มดำรงอยู่ได้อย่างยั่งยืน

ที่มา : จากการสำรวจ

5.5 เปรียบเทียบระดับความเป็นเศรษฐกิจพอเพียงของระบบการผลิต

การประเมินความเป็นเศรษฐกิจพอเพียงนอกจากกลุ่มตัวอย่างจะทำการประเมินตนเอง (self assessment: SA) แล้ว (ซึ่งคะแนนการประเมินที่ได้มีนัยยะของการเปรียบเทียบกับกลุ่มตัวอย่างอื่นในระบบการผลิตเดียวกัน) โครงการฯ ได้มีการประเมินความเป็นเศรษฐกิจพอเพียงในองค์ประกอบทั้ง 15 ประการโดยใช้ข้อมูลเชิงภววิสัย (objective assessment: OA) โดยนักวิจัยเอง จึงช่วยให้สามารถสรุประดับความเป็นเศรษฐกิจพอเพียงของกลุ่มตัวอย่างทั้งหมด 18 กลุ่มตัวอย่างได้ดียิ่งขึ้น

ภาพรวมของจากข้อมูลเชิงภววิสัยของนักวิจัยมีทิศทางที่สอดคล้องกับการประเมินตนเองของกลุ่มตัวอย่าง โดยมีคะแนนเฉลี่ยรวมของทุกระบบการผลิตในการปฏิบัติตามแนวปรัชญาเศรษฐกิจพอเพียงอยู่ในระดับปานกลางเช่นเดียวกัน คือ 3.33 และ 3.10 ตามลำดับ (ตารางที่ 5.24 และ 5.25) มีเพียงบางองค์ประกอบเท่านั้นที่มีคะแนนแตกต่างกันมาก ซึ่งพบว่ากลุ่มตัวอย่างมีการประเมินตนเองต่ำกว่าข้อเท็จจริงที่ได้ปฏิบัติ โดยข้อมูลการประเมินตนเองมีคะแนนที่สูงกว่าการประเมินเชิงภววิสัยค่อนข้างมากในองค์ประกอบที่ 6 (มีขนาดการผลิตที่สอดคล้องกับความสามารถในการบริหารจัดการ) องค์ประกอบที่ 10 (ซื่อสัตย์สุจริตในการประกอบการไม่เอาเปรียบผู้จำหน่ายวัตถุดิบ) และองค์ประกอบที่ 12 (มีการบริหารความเสี่ยงต่ำ) ซึ่งการที่กลุ่มมีการประเมินว่าตนเองมีขนาดการผลิตที่เหมาะสมและมีการบริหารความเสี่ยงได้ดีกว่าความเป็นจริงค่อนข้างเป็นอันตรายต่อความยั่งยืนของกลุ่ม และควรได้รับการแนะนำเพื่อให้เหมาะสมกับสภาพที่เป็นจริง ในขณะที่คะแนนการประเมินเชิงภววิสัยมีคะแนนสูงกว่าคะแนนประเมินตนเองอย่างมากเพียงองค์ประกอบเดียว คือ การมีความซื่อสัตย์สุจริตไม่เอาเปรียบแรงงาน (องค์ประกอบที่ 9) เนื่องจากกลุ่มยังมองว่าการรวมกลุ่มยังไม่สามารถให้สวัสดิการเพื่อยกระดับคุณภาพชีวิตของสมาชิกได้มากเท่าที่ควร

จากการประเมินเชิงภววิสัย พบว่า องค์ประกอบที่มีคะแนนเฉลี่ยสูงที่สุด ได้แก่ ***องค์ประกอบที่ 1*** การใช้เทคโนโลยีที่ถูกหลักวิชาการและมีขนาดที่เหมาะสม องค์ประกอบที่มีคะแนนเฉลี่ยสูงรองลงมา คือ ***องค์ประกอบที่ 5*** คือ ใช้กระบวนการ/เทคนิคการผลิตระหว่างแรงงานและเทคโนโลยีที่เหมาะสม และ ***องค์ประกอบที่ 8*** ซื่อสัตย์สุจริตในการประกอบการไม่เอาเปรียบผู้บริโภค ซึ่งสะท้อนให้เห็นว่า กลุ่ม/สหกรณ์ตัวอย่างให้ความสำคัญในด้านการผลิตเป็นอันดับแรกๆ โดยมุ่งเน้นด้านเทคโนโลยีและเทคนิคการผลิตที่เหมาะสมกับแรงงานของตน องค์ประกอบที่ได้คะแนนการประเมินเชิงภววิสัยในอันดับถัดมา คือ **องค์ประกอบที่ 14** มีการจัดการความรู้แบบบูรณาการเพื่อสร้างภูมิคุ้มกันที่ดี ***องค์ประกอบที่ 3*** มีการบริหารจัดการที่ไม่เบียดเบียนทั้งตนเองและผู้อื่น ***องค์ประกอบที่ 15*** ให้ความสำคัญกับการพัฒนาบุคลากรของกลุ่ม/สหกรณ์ **องค์ประกอบที่ 2** ใช้ทรัพยากรทุกชนิดอย่างประหยัดและมีประสิทธิภาพสูงสุด ***องค์ประกอบที่ 9*** ซื่อสัตย์สุจริตในการประกอบการไม่เอาเปรียบแรงงาน ***องค์ประกอบที่ 7*** ไม่โลภจนเกินไป หรือไม่เน้นกำไรระยะสั้นเป็นหลัก ***องค์ประกอบที่ 10*** ซื่อสัตย์สุจริตไม่เอาเปรียบผู้จำหน่ายวัตถุดิบ ***องค์ประกอบที่ 4*** มีการบริหารจัดการที่คำนึงถึงผลกระทบต่อสิ่งแวดล้อมและทรัพยากร **องค์ประกอบที่ 11** กระจายความเสี่ยงโดยมีผลิตภัณฑ์ที่หลากหลาย หรือมีความสามารถในการปรับเปลี่ยนผลผลิตให้สอดคล้องกับความต้องการของตลาดได้ ***องค์ประกอบที่ 6*** มีขนาดการผลิตที่สอดคล้องกับความสามารถในการบริหารจัดการ ***องค์ประกอบที่ 13*** เน้นการใช้วัตถุดิบภายในท้องถิ่น นำเข้าจากข้างนอกเท่าที่จำเป็น และไม่ไกลจากแหล่งผลิต และ ***องค์ประกอบที่ 12*** มีการบริหารความเสี่ยงต่ำ ตามลำดับ รายเอียดดังตารางที่ 5.25

องค์ประกอบที่มีคะแนนเฉลี่ยค่อนข้างน้อย คือ ***องค์ประกอบที่ 13 และ 12*** มีคะแนน 2.78 และ 2.66 ตามลำดับ เนื่องจากต้องอาศัยวัตถุดิบจากนอกท้องถิ่นของกลุ่มอาหารแปรรูปและหัตถกรรม รวมถึงการ

ใช้ปุ๋ยเคมีและปุ๋ยคอกของกลุ่มส้ม และ***องค์ประกอบที่ 12*** คือการบริหารจัดการความเสี่ยง ซึ่งมีคะแนนค่อนข้างน้อย โดยเฉพาะอย่างยิ่งกลุ่มในระบบการผลิตเกษตร (ส้มและลำไย) ที่กลุ่มตัวอย่างทุกกลุ่มมีคะแนนต่ำกว่าคะแนนเฉลี่ยรวม

ระบบการผลิตโคนมมีคะแนนเฉลี่ยรวมสูงที่สุด 3.97 คะแนน (ดี) และมีองค์ประกอบที่ผ่านเกณฑ์คะแนนเฉลี่ยรวม (3.33) มากถึง 12 องค์ประกอบ ระบบการผลิตที่มีคะแนนเชิงวัตถุนิยมรองลงมา ได้แก่ อาหารแปรรูปพื้นบ้าน (3.74) และมีองค์ประกอบที่ผ่านเกณฑ์คะแนนเฉลี่ยรวมเท่ากับระบบการผลิตโคนม คือ 12 องค์ประกอบ และหัตถกรรมพื้นบ้านที่มีคะแนนอยู่ในระดับปานกลาง (3.42) โดยมีองค์ประกอบที่ผ่านเกณฑ์คะแนนเฉลี่ยรวม 8 องค์ประกอบ ในขณะที่ระบบการผลิตที่มีคะแนนเชิงภาวิสัยต่ำที่สุด คือ ส้ม อยู่ในระดับพอใช้ (1.87) รองลงมา คือ ระบบการผลิตลำไย และข้าว ที่มีคะแนนอยู่ในระดับปานกลางเช่นเดียวกัน (2.95 และ 3.18 ตามลำดับ)

ตารางที่ 5.24 การประเมินตนเอง (self assessment : SA) ด้านความเป็นเศรษฐกิจพอเพียง

ระบบการผลิต	กลุ่มตัวอย่าง	ความเป็นเศรษฐกิจพอเพียง (องค์ประกอบที่)															คะแนนเฉลี่ย
		1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	
ส้ม	สหกรณ์เกษตรอินทรีย์ศรีเมืองฝาง	0.67	0.92	1.00	0.63	0.40	2.33	2.11	3.00	2.00	2.50	1.14	4.43	0.67	3.09	2.41	1.82
ส้ม	วิสาหกิจชุมชนพืชไร้สารพิษบ้านสันมะม่วง	4.67	0.42	0.53	0.63	0.30	4.67	1.00	1.67	0.71	2.50	0.57	2.43	0.83	1.55	1.23	1.58
ส้ม	วิสาหกิจชุมชนกลุ่มส้มสีทอง	3.00	2.67	1.37	1.13	4.10	3.33	1.00	1.67	1.57	2.50	1.29	3.57	0.83	1.18	2.36	2.10
ส้ม	***ค่าเฉลี่ย***	***3.76***	***1.18***	***2.33***	***1.37***	***2.00***	***1.81***	***2.00***	***2.00***	***1.58***	***1.67***	***0.83***	***1.33***	***1.67***	***2.29***	***2.29***	***1.83***
ข้าว	กลุ่มเกษตรอินทรีย์บ้านใหม่ราษฎร์บำรุง	3.67	1.04	1.79	3.44	2.70	2.67	2.11	1.67	0.57	2.00	1.14	4.43	5.00	1.36	2.36	2.40
ข้าว	กลุ่มเกษตรกรรมยั่งยืนห้วยทราย	4.00	3.30	2.47	3.22	3.30	3.33	1.56	3.67	1.71	2.00	2.43	4.57	2.86	2.36	3.00	2.92
ข้าว	***ค่าเฉลี่ย***	***3.84***	***2.17***	***2.13***	***3.33***	***3.00***	***3.00***	***1.84***	***2.67***	***1.14***	***2.00***	***1.79***	***4.50***	***3.93***	***1.86***	***2.68***	***2.66***
ลำไย	กลุ่มปุ๋ยหมักอินทรีย์ฟอสเฟตบ้านแคว	4.33	3.90	1.68	2.00	4.50	4.33	2.44	2.67	2.57	5.00	2.57	4.43	2.83	1.82	3.00	3.20
ลำไย	กลุ่มปุ๋ยหมักอินทรีย์ชีวภาพ (พัฒนาหนองโป่ง)	5.00	2.50	3.00	1.56	4.20	4.33	2.89	4.67	1.86	5.00	3.43	4.14	2.67	2.45	2.82	3.37
ลำไย	สหกรณ์ผู้ผลิตและตลาดกลางการเกษตรดอยเต่า จำกัด	4.00	2.40	1.42	2.33	4.00	2.67	2.22	3.00	0.71	5.00	4.14	3.29	2.33	2.18	3.41	2.87
ลำไย	***ค่าเฉลี่ย***	***4.44***	***2.93***	***2.03***	***1.96***	***4.23***	***3.78***	***2.52***	***3.44***	***1.71***	***5.00***	***3.38***	***3.95***	***2.61***	***2.15***	***3.08***	***3.15***
โคนม	สหกรณ์โคนมการเกษตรไชยปราการ จำกัด	5.00	4.70	4.21	4.63	4.10	4.33	3.33	4.67	3.57	5.00	3.14	4.00	4.67	4.45	2.86	4.18
โคนม	สหกรณ์โคนมแม่วาง จำกัด	4.00	3.30	2.63	3.75	3.80	5.00	3.11	3.33	2.00	4.50	1.57	3.86	4.83	4.00	2.76	3.50
โคนม	สหกรณ์โคนมบ้านโฮ่งสัมพันธ์ ๑ จำกัด	4.00	3.80	3.16	4.13	3.90	4.33	3.22	5.00	1.57	5.00	2.29	1.71	4.67	4.09	2.14	3.53
โคนม	***ค่าเฉลี่ย***	***4.33***	***3.93***	***3.33***	***4.17***	***3.93***	***4.56***	***3.22***	***4.33***	***2.38***	***4.83***	***2.33***	***3.19***	***4.72***	***4.18***	***2.59***	***3.74***

ตารางที่ 5.24 (ต่อ)

ระบบการผลิต	กลุ่มตัวอย่าง	ความเป็นเศรษฐกิจพอเพียง(องค์ประกอบที่)															คะแนนเฉลี่ย
		1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	
หัตถกรรม	กลุ่มแม่บ้าน เยาวชนและผู้สูงอายุพัฒนาหัตถกรรมบ้านดงป่าซาง	3.00	3.42	1.11	1.30	3.30	3.33	2.89	3.00	2.00	5.00	2.43	2.86	0.86	1.64	3.23	2.62
หัตถกรรม	กลุ่มทอผ้าไทลื้อบ้านเฮี้ย	4.33	4.30	4.16	2.63	4.10	5.00	5.00	4.67	3.43	4.50	4.00	3.00	2.33	3.36	3.50	3.89
หัตถกรรม	กลุ่มผ้าปักชาวเขาปางค่า	3.33	4.10	3.84	4.25	4.00	4.00	3.89	4.33	3.86	5.00	4.33	4.00	1.67	3.64	3.82	3.87
หัตถกรรม	***ค่าเฉลี่ย***	***3.55***	***3.94***	***3.04***	***2.73***	***3.80***	***4.11***	***3.93***	***4.00***	***3.10***	***4.83***	***3.59***	***3.29***	***1.62***	***2.88***	***3.52***	***3.46***
อาหารแปรรูป	วิสาหกิจชุมชนข้าวแต๋นน้ำแตงโมอำพัน	3.00	3.00	1.79	1.13	3.30	4.33	3.22	2.67	2.43	5.00	3.86	2.57	2.33	2.09	3.09	2.92
อาหารแปรรูป	กลุ่มแม่บ้านเกษตรกรบ้านเกาะคา	4.67	3.75	2.58	1.38	4.20	4.67	3.89	4.00	3.57	4.50	4.00	2.00	0.50	2.91	3.18	3.32
อาหารแปรรูป	กลุ่มแปรรูปมะไฟจีนบ้านกอก	4.33	3.83	2.95	3.88	3.60	4.00	4.44	4.67	2.43	5.00	4.00	3.86	3.50	4.27	3.14	3.86
อาหารแปรรูป	กลุ่มสตรีสหกรณ์บ้านต้นผึ้ง	4.67	4.92	4.00	4.13	4.20	4.33	4.78	4.67	4.14	5.00	4.29	4.00	4.17	3.45	3.86	4.31
อาหารแปรรูป	***ค่าเฉลี่ย***	***4.56***	***4.17***	***3.18***	***3.13***	***4.00***	***4.33***	***4.37***	***4.44***	***3.38***	***4.83***	***4.04***	***3.11***	***2.63***	***3.18***	***3.32***	***3.78***
	ค่าเฉลี่ยรวมทุกระบบ	***3.92***	***3.08***	***2.45***	***2.69***	***3.43***	***3.87***	***2.87***	***3.50***	***2.19***	***4.00***	***2.69***	***3.59***	***2.71***	***2.70***	***2.86***	***3.10***

หมายเหตุ : ช่วงคะแนน 0 - 1.49 อยู่ในระดับต้องปรับปรุง 1.50 - 2.49 อยู่ในระดับพอใช้ 2.50 - 3.49 อยู่ในระดับปานกลาง 3.50 - 4.49 อยู่ในระดับดี และ 4.50 - 5.00 อยู่ในระดับดีมาก

: องค์ประกอบความเป็นเศรษฐกิจพอเพียง 15 องค์ประกอบ ได้แก่ 1) ใช้เทคโนโลยีที่ถูกหลักวิชาการ และมีขนาดที่เหมาะสม 2) ใช้ทรัพยากรทุกชนิดอย่างประหยัดและมีประสิทธิภาพสูงสุด 3) มีการบริหารจัดการที่ไม่เบียดเบียนทั้งตนเองและผู้อื่น 4) มีการบริหารจัดการที่คำนึงผลกระทบต่อสิ่งแวดล้อมและทรัพยากร 5) ใช้กระบวนการ/เทคนิคการผลิตระหว่างแรงงานและเทคโนโลยีที่เหมาะสม 6) มีขนาดการผลิตที่สอดคล้องกับความสามารถในการบริหารจัดการ 7) ไม่โลภจนเกินไป หรือไม่เน้นกำไรระยะสั้นเป็นหลัก 8) ซื่อสัตย์สุจริตในการประกอบการ ไม่เอาเปรียบผู้บริโภค 9) ซื่อสัตย์สุจริตในการประกอบการ ไม่เอาเปรียบแรงงาน 10) ซื่อสัตย์สุจริตในการประกอบการ ไม่เอาเปรียบผู้จำหน่ายวัตถุดิบ 11) กระจายความเสี่ยงโดยมีผลิตภัณฑ์ที่หลากหลายหรือมีความสามารถในการปรับเปลี่ยนผลผลิตให้สอดคล้องกับความต้องการตลาดได้ 12) มีการบริหารความเสี่ยงต่ำ 13) เน้นการใช้วัตถุดิบภายในท้องถิ่น นำเข้าจากข้างนอกเท่าที่จำเป็นและไม่ไกลจากแหล่งผลิต 14) มีการจัดการความรู้แบบบูรณาการเพื่อสร้างภูมิคุ้มกันที่ดี และ 15) ให้ความสำคัญกับการพัฒนาบุคลากรของกลุ่ม/สหกรณ์

ที่มา: จากการสำรวจ

ตารางที่ 5.25 การประเมินความเป็นเศรษฐกิจพอเพียงเชิงภววิสัย (objective assessment: OA)

ระบบการผลิต	กลุ่มตัวอย่าง	ความเป็นเศรษฐกิจพอเพียง(องค์ประกอบที่)															คะแนนเฉลี่ย
		1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	
ส้ม	สหกรณ์เกษตรอินทรีย์ศรีเมืองฝาง	2.91	1.18	1.60	1.11	0.67	1.50	2.00	0.80	1.00	5.00	1.00	1.00	1.00	1.86	2.50	1.68
ส้ม	วิสาหกิจชุมชนพืชไร้สารพิษบ้านสันมะม่วง	4.73	1.27	1.70	0.89	1.33	1.33	-	4.80	-	-	0.75	1.38	3.00	2.71	2.75	1.78
ส้ม	วิสาหกิจชุมชนกลุ่มส้มสีทอง	3.64	1.09	3.70	2.11	4.00	2.58	4.00	0.40	3.75	-	0.75	1.63	1.00	2.29	1.63	2.17
ส้ม	***ค่าเฉลี่ย***	***3.76***	***1.18***	***2.33***	***1.37***	***2.00***	***1.81***	***2.00***	***2.00***	***1.58***	***1.67***	***0.83***	***1.33***	***1.67***	***2.29***	***2.29***	***1.87***
ข้าว	กลุ่มเกษตรอินทรีย์บ้านใหม่ราษฎร์บำรุง	3.55	2.50	3.29	3.22	2.00	3.10	3.50	3.00	1.67	5.00	3.25	2.33	2.00	3.00	3.86	3.02
ข้าว	กลุ่มเกษตรกรรมยั่งยืนห้วยทราย	4.36	3.25	4.00	3.89	3.33	3.70	3.50	3.22	1.67	-	3.25	3.83	3.75	3.57	4.86	3.35
ข้าว	***ค่าเฉลี่ย***	**3.95**	**2.88**	**3.64**	**3.56**	**2.67**	**3.40**	**3.50**	**3.11**	**1.67**	**2.50**	**3.25**	**3.08**	**2.88**	**3.29**	**4.36**	**3.18**
ลำไย	กลุ่มปุ๋ยหมักอินทรีย์ฟอสเฟตบ้านแคว	3.17	4.00	3.91	3.40	4.20	2.62	3.67	3.14	1.75	4.00	2.14	2.57	2.20	3.00	3.00	3.17
ลำไย	กลุ่มปุ๋ยหมักอินทรีย์ชีวภาพ (พัฒนาหนองโป่ง)	3.00	4.38	3.55	3.22	4.10	2.82	3.67	3.00	3.50	4.00	2.57	2.00	2.40	2.86	3.50	3.00
ลำไย	สหกรณ์ผู้ผลิตและตลาดกลางการเกษตรดอยเต่า จำกัด	1.92	2.69	2.00	3.00	3.78	3.14	1.25	2.20	3.75	1.50	1.71	1.75	2.00	4.14	2.38	1.92
ลำไย	***ค่าเฉลี่ย***	***2.69***	***3.69***	***3.15***	***3.21***	***4.03***	***2.86***	***2.86***	***2.78***	***3.00***	***3.17***	***2.14***	***2.11***	***2.20***	***3.33***	***2.96***	***2.95***
โคนม	สหกรณ์โคนมการเกษตรไชยปราการ จำกัด	4.92	4.57	4.60	4.78	4.30	3.94	4.00	4.83	4.75	4.00	4.67	3.55	5.00	5.00	4.29	4.48
โคนม	สหกรณ์โคนมแม่วาง จำกัด	4.33	4.14	4.10	4.78	4.10	3.35	3.67	4.50	4.75	4.00	4.67	2.92	5.00	4.71	4.29	4.22
โคนม	สหกรณ์โคนมบ้านโฮ่งสัมพันธ์ ๑ จำกัด	4.00	4.00	3.70	5.00	3.90	2.76	3.33	3.83	4.75	3.00	3.17	2.36	4.50	4.14	3.43	3.73
โคนม	***ค่าเฉลี่ย***	***4.17***	***4.07***	***3.90***	***4.89***	***4.00***	***3.06***	***3.50***	***4.17***	***4.75***	***3.50***	***3.92***	***2.64***	***4.75***	***4.43***	***3.86***	***3.97***

ตารางที่ 5.25 (ต่อ)

ระบบการผลิต	กลุ่มตัวอย่าง	ความเป็นเศรษฐกิจพอเพียง(องค์ประกอบที่)															คะแนนเฉลี่ย
		1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	
หัตถกรรม	กลุ่มแม่บ้าน เยาวชนและผู้สูงอายุพัฒนาหัตถกรรมบ้านดงป่าซาง	4.17	4.08	4.30	3.22	4.20	3.92	4.40	4.22	4.50	4.00	4.57	4.38	1.80	3.57	3.38	4.89
หัตถกรรม	กลุ่มทอผ้าไทลื้อบ้านเฮี้ย	3.83	3.50	3.90	3.00	4.10	3.38	4.00	4.22	4.25	5.00	3.86	3.25	2.20	3.14	3.00	4.55
หัตถกรรม	กลุ่มผ้าปักชาวเขาปางค่า	3.17	3.17	1.50	3.33	3.30	2.54	2.00	4.11	2.25	3.50	3.29	1.75	2.60	2.57	1.38	3.37
หัตถกรรม	***ค่าเฉลี่ย***	***3.72***	***3.58***	***3.23***	***3.19***	***3.87***	***3.28***	***3.47***	***4.19***	***3.67***	***4.17***	***3.90***	***3.13***	***2.20***	***3.10***	***2.58***	***3.42***
อาหารแปรรูป	วิสาหกิจชุมชนข้าวแต๋นน้ำแตงโมอำพัน	3.75	3.69	3.82	2.40	4.60	3.85	4.50	4.22	4.00	5.00	2.86	4.14	2.00	3.43	4.00	**3.75**
อาหารแปรรูป	กลุ่มแม่บ้านเกษตรกรบ้านเกาะคา	3.67	3.38	3.09	1.80	4.30	3.08	3.67	4.00	3.00	3.00	3.29	1.75	2.20	3.43	2.75	**3.09**
อาหารแปรรูป	กลุ่มแปรรูปมะไฟจีนบ้านกอก	3.08	4.15	3.91	1.60	4.30	3.50	3.50	4.33	4.25	3.50	3.86	3.50	2.60	3.43	3.88	**3.56**
อาหารแปรรูป	กลุ่มสตรีสหกรณ์บ้านต้นผึ้ง	4.00	4.15	3.82	2.40	4.60	3.77	3.83	4.33	4.50	3.50	4.29	3.88	3.40	4.00	4.25	**3.91**
อาหารแปรรูป	***ค่าเฉลี่ย***	***3.54***	***4.15***	***3.86***	***2.00***	***4.45***	***3.63***	***3.67***	***4.33***	***4.38***	***3.50***	***4.07***	***3.69***	***3.00***	***3.71***	***4.06***	***3.74***
ค่าเฉลี่ยรวมทุกระบบ (เชิงภววิสัย : OA)		**3.64**	**3.26**	**3.35**	**3.04**	**3.50**	**3.01**	**3.17**	**3.43**	**3.17**	**3.08**	**3.02**	**2.66**	**2.78**	**3.36**	**3.35**	**3.33**
ค่าเฉลี่ยรวมทุกระบบ (การประเมินตนเอง : SA)		***3.92***	***3.08***	***2.45***	***2.69***	***3.43***	***3.87***	***2.87***	***3.50***	***2.19***	***4.00***	***2.69***	***3.59***	***2.71***	***2.70***	***2.86***	***3.10***

หมายเหตุ : ช่วงคะแนน 0 - 1.49 อยู่ในระดับต้องปรับปรุง 1.50 - 2.49 อยู่ในระดับพอใช้ 2.50 - 3.49 อยู่ในระดับปานกลาง 3.50 - 4.49 อยู่ในระดับดี และ 4.50 - 5.00 อยู่ในระดับดีมาก

: องค์ประกอบความเป็นเศรษฐกิจพอเพียง 15 องค์ประกอบ ได้แก่ 1) ใช้เทคโนโลยีที่ถูกหลักวิชาการ และมีขนาดที่เหมาะสม 2) ใช้ทรัพยากรทุกชนิดอย่างประหยัดและมีประสิทธิภาพสูงสุด 3) มีการบริหารจัดการที่ไม่เบียดเบียนทั้งตนเองและผู้อื่น 4) มีการบริหารจัดการที่คำนึงผลกระทบต่อสิ่งแวดล้อมและทรัพยากร 5) ใช้กระบวนการ/เทคนิคการผลิตระหว่างแรงงานและเทคโนโลยีที่เหมาะสม 6) มีขนาดการผลิตที่สอดคล้องกับความสามารถในการบริหารจัดการ 7) ไม่โลภจนเกินไป หรือไม่เน้นกำไรระยะสั้นเป็นหลัก 8) ซื่อสัตย์สุจริตในการประกอบการ ไม่เอาเปรียบผู้บริโภค 9) ซื่อสัตย์สุจริตในการประกอบการ ไม่เอาเปรียบแรงงาน 10) ซื่อสัตย์สุจริตในการประกอบการ ไม่เอาเปรียบผู้จำหน่ายวัตถุดิบ 11) กระจายความเสี่ยงโดยมีผลิตภัณฑ์ที่หลากหลายหรือมีความสามารถในการปรับเปลี่ยนผลผลิตให้สอดคล้องกับความต้องการตลาดได้ 12) มีการบริหารความเสี่ยงต่ำ 13) เน้นการใช้วัตถุดิบภายในท้องถิ่น นำเข้าจากข้างนอกเท่าที่จำเป็นและไม่ไกลจากแหล่งผลิต 14) มีการจัดการความรู้แบบบูรณาการเพื่อสร้างภูมิคุ้มกันที่ดี และ 15) ให้ความสำคัญกับการพัฒนาบุคลากรของกลุ่ม/สหกรณ์

ที่มา: จากการสำรวจ

เมื่อพิจารณารายกลุ่ม/สหกรณ์ พบว่า กลุ่มตัวอย่างที่มีคะแนนเฉลี่ยสูงและผ่านคะแนนเฉลี่ยในทุกองค์ประกอบ คือ สหกรณ์โคนมการเกษตรไชยปราการ รองลงมา คือ สหกรณ์โคนมแม่วาง ในกลุ่มหัตถกรรมพื้นบ้านกลุ่มที่มีคะแนนสูงที่สุด คือ กลุ่มแม่บ้าน เยาวชนและผู้สูงอายุพัฒนาหัตถกรรมบ้านดงป่าซาง (มีคะแนนเฉลี่ยสูงสุด แต่ไม่ผ่านคะแนนเฉลี่ยรวมในองค์ประกอบที่ 13) กลุ่มสตรีสหกรณ์บ้านต้นผึ้ง วิสาหกิจชุมชนข้าวแต๋นน้ำแตงโมอำพัน สหกรณ์โคนมบ้านโฮ่งสัมพันธ์๑ กลุ่มแปรรูปมะไฟจีนบ้านกอก กลุ่มทอผ้าไทลื้อบ้านเฮี้ย กลุ่มเกษตรอินทรีย์บ้านใหม่ราษฎร์บำรุง กลุ่มแม่บ้านเกษตรกรบ้านเกาะคา กลุ่มปุ๋ยหมักอินทรีย์ชีวภาพ (พัฒนาหนองโป่ง) กลุ่มเกษตรกรรมยั่งยืนห้วยทราย กลุ่มปุ๋ยหมักอินทรีย์ฟอสเฟตบ้านแคว วิสาหกิจชุมชนกลุ่มส้มสีทอง กลุ่มผ้าปักชาวเขาปางค่า สหกรณ์ผู้ผลิตและตลาดกลางการเษตรดอยเต่า จำกัด วิสาหกิจชุมชนพืชไร้สารพิษบ้านสันมะม่วง และสหกรณ์เกษตรอินทรีย์ศรีเมืองฝาง ตามลำดับ ดังตารางที่ 5.25 และแผนภาพที่ 5.1

ระบบการผลิตโคนมแม้จะมีคะแนนเฉลี่ยรวมต่ำกว่าระบบหัตถรรมพื้นบ้านแต่ผ่านคะแนนเฉลี่ยรวมในทุกองค์ประกอบ จึงเป็นระบบการผลิตที่มีความเป็นเศรษฐกิจพอเพียงสูงกว่าระบบการผลิตอื่นๆ ชัดเจน รองลงมา คือ กลุ่มตัวอย่างในระบบการผลิตอาหารแปรรูปพื้นบ้าน หัตถกรรมพื้นบ้าน ข้าว ลำไย และระบบการผลิตส้ม ซึ่งจะเห็นได้กลุ่มผู้ผลิตเกษตร ได้แก่ กลุ่มตัวอย่างในระบบการผลิตข้าว ลำไย และส้ม มีความเป็นเศรษฐกิจพอเพียงต่ำ ด้วยลักษณะการรวมกลุ่มเพียงวัตถุประสงค์เพียงด้านใดด้านหนึ่ง ทำให้มีการปฏิบัติที่สะท้อนความเป็นเศรษฐกิจได้ไม่มาก

เมื่อพิจารณาระดับความเป็นเศรษฐกิจพอเพียงร่วมกับผลการดำเนินงาน/ผลตอบแทนทางธุรกิจของกลุ่มตัวอย่าง พบว่า ***กลุ่มที่มีความเป็นระดับเศรษฐกิจพอเพียงสูงก็จะมีผลการดำเนินงาน/ผลตอบแทนทางธุรกิจของกลุ่มสูงตามไปด้วย*** เช่น สหกรณ์โคนมไชยปราการ มีผลกำไร 1,250,235.28 บาท สหกรณ์โคนมแม่วางมีกำไร 150,663.97 บาท ส่วนสหกรณ์โคนมบ้านโฮ่งขาดทุน 382,546.20 บาท และสหกรณ์เกษตรอินทรีย์ศรีเมืองฝางที่มีความสอดคล้องตามหลักเศรษฐกิจพอเพียงค่อนข้างต่ำ และมีผลการดำเนินงานขาดทุนและไม่สามารถชำระคืนหนี้ได้ เป็นต้น

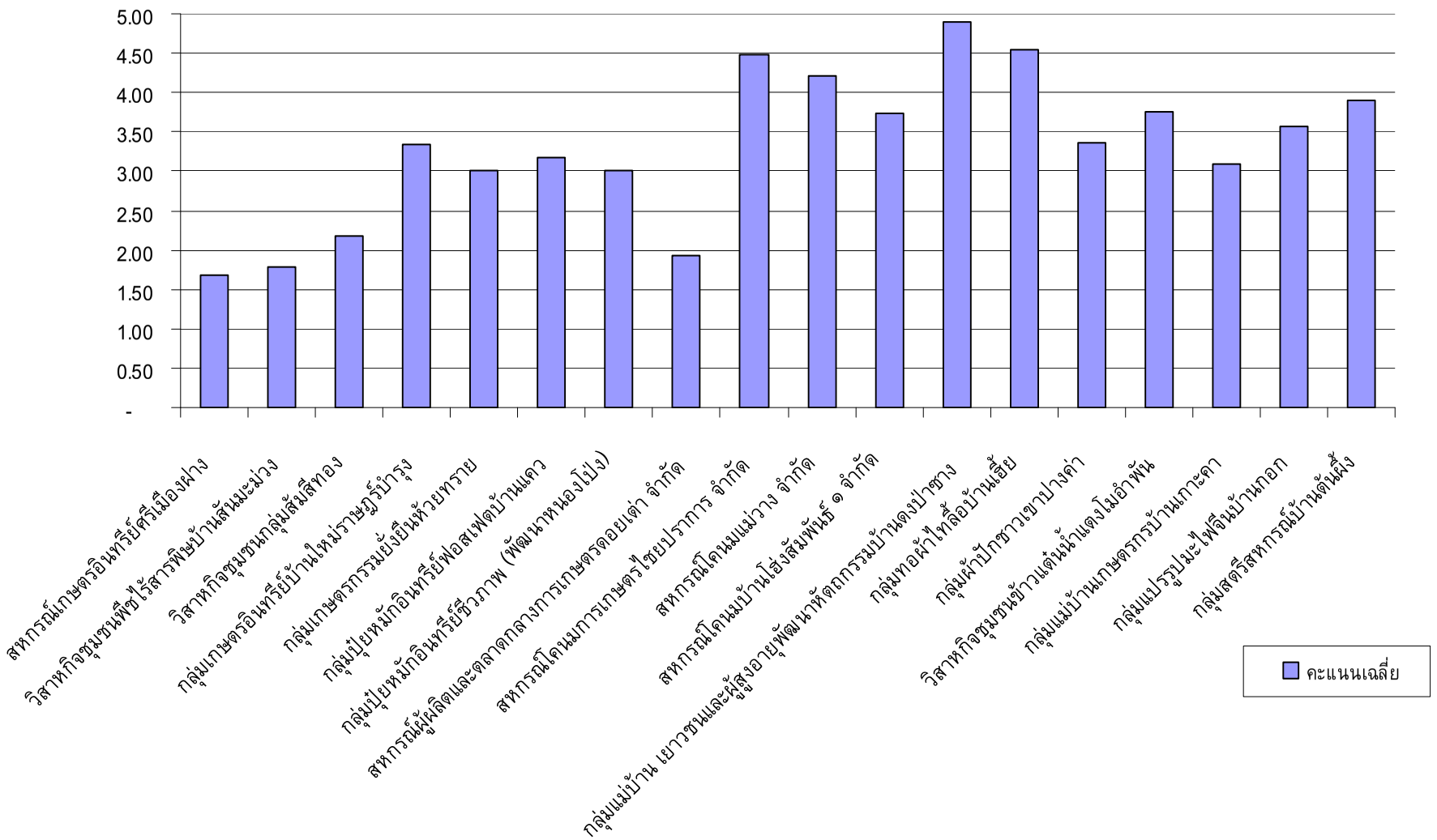
ตารางที่ 5.26 ความเป็นเศรษฐกิจพอเพียงของกลุ่มตัวอย่าง

ระบบการผลิต	กลุ่มตัวอย่าง	คะแนนเฉลี่ย	ระดับการปฏิบัติ/ความสำคัญ	จำนวนองค์ประกอบที่ผ่านคะแนนเฉลี่ยรวม
โคนม	สหกรณ์โคนมการเกษตรไชยปราการ จำกัด	4.48	ดี	15
โคนม	สหกรณ์โคนมแม่วาง จำกัด	4.22	ดี	15
หัตถกรรม	กลุ่มแม่บ้าน เยาวชนและผู้สูงอายุพัฒนาหัตถกรรมบ้านดงป่าซาง	4.89	ดีมาก	14
อาหารแปรรูป	กลุ่มสตรีสหกรณ์บ้านต้นผึ้ง	3.91	ดี	14
อาหารแปรรูป	วิสาหกิจชุมชนข้าวแต๋นน้ำแตงโมอำพัน	3.75	ดี	12
โคนม	สหกรณ์โคนมบ้านโฮ่งสัมพันธ์ ๑ จำกัด	3.73	ดี	12
อาหารแปรรูป	กลุ่มแปรรูปมะไฟจีนบ้านกอก	3.56	ดี	12
หัตถกรรม	กลุ่มทอผ้าไทลื้อบ้านเฮี้ย	4.55	ดีมาก	11
ข้าว	กลุ่มเกษตรกรรมยั่งยืนห้วยทราย	3.35	ปานกลาง	10

ตารางที่ 5.26 (ต่อ)

ระบบการผลิต	กลุ่มตัวอย่าง	คะแนนเฉลี่ย	ระดับการปฏิบัติ/ความสำคัญ	จำนวนองค์ประกอบที่ผ่านคะแนนเฉลี่ยรวม
ข้าว	กลุ่มเกษตรอินทรีย์บ้านใหม่ราษฎร์บำรุง	3.02	ปานกลาง	9
อาหารแปรรูป	กลุ่มแม่บ้านเกษตรกรบ้านเกาะคา	3.09	ปานกลาง	8
ลำไย	กลุ่มปุ๋ยหมักอินทรีย์ชีวภาพ (พัฒนาหนองโป่ง)	3.00	ปานกลาง	8
ลำไย	กลุ่มปุ๋ยหมักอินทรีย์ฟอสเฟตบ้านแคว	3.17	ปานกลาง	6
ส้ม	วิสาหกิจชุมชนกลุ่มส้มสีทอง	2.17	พอใช้	5
หัตถกรรม	กลุ่มผ้าปักชาวเขาปางค่า	3.37	ปานกลาง	4
ลำไย	สหกรณ์ผู้ผลิตและตลาดกลางการเกษตรดอยเต่า จำกัด	1.92	พอใช้	4
ส้ม	วิสาหกิจชุมชนพืชไร้สารพิษบ้านสันมะม่วง	1.78	พอใช้	3
ส้ม	สหกรณ์เกษตรอินทรีย์ศรีเมืองฝาง	1.68	พอใช้	1
	ค่าเฉลี่ยรวม	**3.33**	**ปานกลาง**	

ที่มา: จากการสำรวจ



ภาพที่ 5.1 การประเมินเชิงภววิสัยด้านความเป็นเศรษฐกิจพอเพียงของกลุ่ม/สหกรณ์ตัวอย่าง

บทที่ 6
วิธีปฏิบัติที่ดี/เป็นเลิศของระบบการผลิต

ในบทนี้ เป็นการรวบรวมผลจากการดำเนินโครงการ ที่เกี่ยวข้องกับวิธีการบริหารจัดการของกลุ่ม/สหกรณ์ ทั้งที่เป็นการปฏิบัติที่ดี/เป็นเลิศ ของกลุ่ม/สหกรณ์ การเรียนรู้วิธีการบริหารจัดการผ่านการเล่นเกมจำลองสถานการณ์ และสุดท้ายเป็นการประมวลวิธีปฏิบัติที่ดี/เป็นเลิศจากการศึกษาตลอดโครงการ

6.1วิธีปฏิบัติที่เป็นเลิศในการบริหารจัดการของกลุ่ม/สหกรณ์ผ่านเวทีแลกเปลี่ยนเรียนรู้ครั้งที่ 1

ในเวทีแลกเปลี่ยนเรียนรู้ ครั้งที่ 1 โครงการฯ ต้องการให้กลุ่ม/สหกรณ์มีความเข้าใจเกี่ยวกับวิธีปฏิบัติที่เป็นเลิศ และได้ประเมินถึงวิธีปฏิบัติที่เป็นเลิศภายในองค์กรของตนเองในเบื้องต้น จึงได้ให้แต่ละกลุ่มอธิบายถึงวิธีปฏิบัติในด้านต่างๆ 9 ด้าน โดยตั้งเป็นหัวข้อกว้างๆ ได้แก่ 1) การใช้เทคโนโลยี 2) การใช้ทรัพยากร 3) การใช้แรงงาน 4) ขนาดการผลิต 5) แนวคิดเกี่ยวกับกำไร 6) ความซื่อสัตย์ 7) การบริหารความเสี่ยงด้านการผลิต 8) การบริหารความเสี่ยงด้านการเงิน และ 9) แหล่งวัตถุดิบและตลาดหลัก โดยพยายามสอดแทรก/จุดประกายความคิดโดยการตั้งประเด็นคำถามเกี่ยวกับความสอดคล้องของวิธีปฏิบัติกับหลักเศรษฐกิจพอเพียง และให้กลุ่ม/สหกรณ์ประเมินตนเองในเบื้องต้นด้วย ทั้งนี้เพื่อนำผลที่ได้มาสังเคราะห์เพื่อหาวิธีปฏิบัติที่เป็นเลิศของแต่ละกิจกรรมผลิต

ผลจากเวทีการแลกเปลี่ยนเรียนรู้ ด้านวิธีปฏิบัติที่เป็นเลิศ ทั้ง 3 รุ่น พอสรุปตามประเด็นต่างๆ ได้ดังนี้

6.1.1 การใช้เทคโนโลยี

มีการใช้เทคโนโลยีในทุกกิจกรรมผลิต เป็นเทคโนโลยีเพื่อช่วยทุ่นแรง ประหยัดเวลาและต้นทุนการผลิต ในกลุ่มวิสาหกิจชุมชนทั้งอาหารแปรรูปพื้นบ้านและหัตถกรรมพื้นบ้านมีการพัฒนาอุปกรณ์การผลิตเองจากภูมิปัญญาของตน เช่น กลุ่มทอผ้ามีการประยุกต์ใช้พัดลมเก่ามากรอด้าย กลุ่มข้าวแต๋นพัฒนาเตาอบแบบใช้แก๊สเป็นเชื้อเพลิงแทนการตากแดดเพื่อแก้ปัญหากรณีฝนตก เป็นต้น ในส่วนของลำไยและส้ม มีการนำเทคโนโลยีมาใช้เพื่อช่วยทุ่นแรง มีการแสวงหาความรู้และเทคนิคการผลิตใหม่อยู่เสมอ เช่น มีการพัฒนาวิธีการผลิตด้วยการตกแต่งทรงพุ่มลำไยเพื่อช่วยความสะดวกในการดูแลและเก็บเกี่ยว และประหยัดต้นทุนการจ้างแรงงาน

จากการแลกเปลี่ยนเรียนรู้ ยังพบว่ากลุ่มโคนมมีการใช้เครื่องมือและอุปกรณ์ในการผลิตมากที่สุด ทั้งการเก็บเกี่ยววัตถุดิบเพื่อทำเป็นอาหารสัตว์ เครื่องรีดนม เครื่องทำความเย็น ทั้งนี้เพื่อควบคุมและเก็บรักษาคุณภาพของน้ำนม อีกทั้งได้มีการนำคอมพิวเตอร์มาช่วยในการบริหารจัดการ การจัดส่งน้ำนมของสมาชิกอีกด้วย

จากการแลกเปลี่ยนของกลุ่มที่เข้าร่วมมีประเด็นและแนวคิดที่น่าสนใจในวิธีปฏิบัติด้านการใช้เทคโนโลยีที่สอดคล้องกับหลักเศรษฐกิจพอเพียงดังนี้

- เทคโนโลยีที่นำมาใช้ต้องช่วยให้ประหยัด (แรงงาน เวลา ค่าใช้จ่าย) หรือเพิ่มประสิทธิภาพการผลิต เช่นในกรณีสหกรณ์โคนม สนับสนุนให้สมาชิกใช้เครื่องรีดนมแทนการใช้แรงคน

ซึ่งนอกจากจะช่วยประหยัดเวลาแล้วยังช่วยลดการปนเปื้อนของเชื้ออื่นๆ ในน้ำนมดิบ และช่วยลดการเกิดการอักเสบของเต้านมด้วย

- เทคโนโลยีหมายความรวมถึงเทคนิคการผลิตด้วย เช่นในสหกรณ์ลำไย มีการปรับเปลี่ยนการตัดแต่งทรงพุ่มต้นลำไยเพื่อให้ง่ายต่อการดูแลรักษา และเก็บเกี่ยว
- เทคโนโลยีที่ใช้ไม่จำเป็นต้องเป็นนวัตกรรมใหม่เสมอไป ดังเช่นการหันกลับไปใช้ขี้เถ้าแทนโซดาไฟของกลุ่มดงป่าซาง อันเนื่องมาจากราคาโซดาไฟสูงขึ้น แม้ว่าโซดาไฟจะมีประสิทธิภาพสูงกว่าขี้เถ้าก็ตาม (โซดาไฟใช้เวลาแช่ 2 ชั่วโมง ส่วนขี้เถ้า 4 ชั่วโมง) อย่างไรก็ตาม กลุ่มฯ ยังคงมีการใช้โซดาไฟครึ่งหนึ่งของปริมาณการผลิต หรือการใช้ฟืนซึ่งหาได้ง่ายในท้องถิ่นเป็นพลังงานทดแทนก๊าซหุงต้มซึ่งมีราคาสูงขึ้นอย่างต่อเนื่องของกลุ่มทอผ้าบ้านเฮี้ย
- การประยุกต์ใช้ภูมิปัญญากับเทคโนโลยี สามารถตอบสนองความต้องการของกลุ่ม/สหกรณ์ได้เป็นอย่างดี อีกทั้งช่วยแก้ปัญหาได้ตรงประเด็น

6.1.2 การใช้ทรัพยากร

กลุ่มเกษตรกรและวิสาหกิจชุมชนทุกกลุ่มมีแนวทางปฏิบัติที่เหมือนกัน คือ มุ่งเน้นการผลิตวัตถุดิบเองหรือใช้วัตถุดิบในท้องถิ่น และการใช้ทรัพยากรในท้องถิ่น ซึ่งทรัพยากรท้องถิ่นในที่นี้ได้รวมความหมายของแรงงานและทุนทางสังคมอื่นๆ เข้าไว้ด้วย นอกจากนี้ยังมีวิธีปฏิบัติอื่นๆ เช่นในกลุ่มเกษตรกรทั้งผลิตภัณฑ์โคนม ข้าว และลำไยมีการจัดการระบบน้ำในฟาร์ม

เมื่อพิจารณาแยกตามระบบการผลิต พบว่า กลุ่มผู้ผลิตอาหารแปรรูปพื้นบ้านมีแนวทางปฏิบัติในด้านทรัพยากรมากกว่ากลุ่มอื่นๆ ครอบคลุมในด้านใช้ทรัพยากรที่มีในท้องถิ่น การผลิตวัตถุดิบเองหรือใช้วัตถุดิบในท้องถิ่นแทนการซื้อจากภายนอก การใช้วัตถุดิบในการผลิตที่มีคุณภาพให้เกิดคุณค่าและประโยชน์สูงสุด เน้นการใช้วัตถุดิบที่มีมาตรฐานเพื่อให้ลูกค้าเกิดความพึงพอใจในตัวผลิตภัณฑ์ มีการจัดการของเหลือจากการผลิต รวมถึงยังมีการวางแผนการผลิต

การแลกเปลี่ยนของกลุ่มเกษตรกรและวิสาหกิจชุมชนมีประเด็นและแนวคิดที่สะท้อนถึงการใช้ทรัพยากรอย่างประหยัดและมีประสิทธิภาพ ไม่ว่าจะเป็นการใช้วัตถุดิบในท้องถิ่น การนำของเหลือกลับไปใช้ให้เกิดประโยชน์ เน้นการใช้ทรัพยากรในสวนให้เกิดประโยชน์สูงสุด เช่น ใช้หญ้านำกลับมาเป็นปุ๋ย ปลูกพืชแซมในพื้นที่หลากหลายชนิดเพื่อเพิ่มรายได้ ทั้งนี้ต้องคำนึงถึงความเหมาะสมของพื้นที่นั้นๆ (พืชที่เหมาะกับการปลูกใต้เงาไม้หรือพืชที่เหมาะใช้เป็นพืชคลุมดิน เป็นต้น) มีการปลูกพืชสมุนไพรที่นำกลับมาใช้เป็นน้ำหมัก

นอกจากนี้ทรัพยากรในมุมมองของกลุ่ม/สหกรณ์ยังหมายถึงทรัพยากรบุคคลของกลุ่มด้วย ทั้งนี้ในสหกรณ์โคนมไชยปราการหมายความรวมไปถึงบุตรหลานของสมาชิกด้วย ส่วนกลุ่มผ้าปักชาวเขาปางค่าได้ปลูกฝังจิตสำนึกในการรักษ์สิ่งแวดล้อมให้แก่เยาวชนของหมู่บ้านผ่านการสอนและอนุรักษ์การย้อมสีด้วยวัสดุจากธรรมชาติ

6.1.3 การใช้แรงงาน

ทุกกิจกรรมการผลิตจากเวทีแลกเปลี่ยนเรียนรู้มีการใช้แรงงานในครัวเรือน/ชุมชนเป็นหลัก ซึ่งสอดคล้องกับหลักเศรษฐกิจพอเพียงที่เน้นการพึ่งพาแรงงานของตนเองและชุมชนเป็นหลัก โดยเฉพาะในกลุ่มผู้ผลิตอาหารแปรรูปพื้นบ้าน กลุ่มมะไฟจีนบ้านกอกมีการจ้างงานเยาวชนในหมู่บ้านในช่วงวันหยุดด้วย

นอกเหนือจากการใช้แรงงานในครัวเรือน/ชุมชนแล้ว ใน 3 กิจกรรมการผลิตมีการระบุชัดว่าเน้นการใช้แรงงานของตนเองเป็นหลัก คือ โคนม ส้ม และหัตถกรรมพื้นบ้าน

ระบบการผลิตโคนม ส้ม และอาหารแปรรูปพื้นบ้าน มีการวางแผนการใช้แรงงาน และในระบบการผลิตโคนม หัตถกรรมพื้นบ้าน และอาหารแปรรูปพื้นบ้าน ได้คำนึงถึงการแบ่งงานตามความถนัดของแรงงานด้วย ส่วนการลงแขก (เอามื้อ) พบว่ามีการปฏิบัติในกิจกรรมข้าว และส้ม ซึ่งแสดงถึงการช่วยเหลือความสามัคคี เอื้อเฟื้อเผื่อแผ่ต่อกัน การปฏิบัติอื่นๆ เช่นในกลุ่มข้าวมีการจ้างแรงงานเสริมบางครั้ง

การปฏิบัติอีกประการหนึ่งที่น่าสนใจของกลุ่ม/สหกรณ์คือการใช้เทคโนโลยีให้เหมาะสมกับการใช้แรงงานคน นั่นคือคำนึงถึงว่าเทคโนโลยีที่นำมาใช้ ช่วยให้แรงงานทำงานได้อย่างมีประสิทธิภาพยิ่งขึ้น และไม่ได้แย่งงานของแรงงานคน อาทิเช่น สหกรณ์โคนมส่งเสริมให้สมาชิกใช้เครื่องรีดนม และเครื่องอัดฟางข้าวเพื่อทุ่นแรง และให้แรงงานสามารถทำงานอย่างอื่นในฟาร์มได้มากขึ้น ซึ่งการปฏิบัติเช่นนี้สอดคล้องกับหลักเศรษฐกิจพอเพียง

การหมุนเวียนสับเปลี่ยนสมาชิกเข้าทำงานในกิจกรรมของกลุ่มบ้านต้นผึ้งเป็นวิธีปฏิบัติหนึ่งที่น่าสนใจ ในแง่ของการกระจายหน้าที่รับผิดชอบและการกระจายผลประโยชน์แก่สมาชิกอย่างทั่วถึงกัน ซึ่งแสดงถึงความมีธรรมาภิบาลของกลุ่ม

อย่างไรก็ตามในบางกิจกรรมการผลิต อาทิ โคนม ยังมีความจำเป็นต้องใช้แรงงานจากภายนอกชุมชนซึ่งเป็นแรงงานต่างด้าว (เพราะมีความอดทนกับงานหนักมากกว่าแรงงานไทยและยอมรับค่าจ้างในอัตราที่ต่ำกว่า) แสดงถึงการพึ่งพาแรงงานจากภายนอก

6.1.4 ขนาดการผลิต

ขนาดการผลิตที่ทุกกิจกรรมเห็นว่าเหมาะสมคือขนาดการผลิตที่ไม่เกินกำลังการผลิตของกลุ่ม ซึ่งค่อนข้างสอดคล้องกับหลักเศรษฐกิจพอเพียงที่ขนาดการผลิตต้องไม่เกินความสามารถในการบริหารจัดการขององค์กร นอกจากนี้ได้ระบุถึงแนวทางการผลิตของตน เช่น ในกลุ่มอาหารแปรรูปพื้นบ้านที่ทำการผลิตตามความต้องการของตลาด และผลิตตามคำสั่งซื้อ

ขนาดการผลิตตามความเห็นของแต่ละกิจกรรมที่แตกต่างมีดังนี้ ในระบบการผลิตส้มพิจารณาขนาดการผลิตโดยคำนึงถึงผลกระทบต่อสิ่งแวดล้อม ในขณะที่กลุ่มโคนมผลิตตามโควต้าที่ได้รับการจัดสรร กลุ่มเกษตรกรรมยั่งยืนห้วยทรายซึ่งผลิตข้าวเน้นถึงแนวทางการดำเนินงานของกลุ่มคือผลิตเพื่อกินใช้ในครัวเรือน เหลือจึงขาย และกลุ่มดงป่าซางซึ่งผลิตผลิตภัณฑ์กระดาษสา มีการสร้างเครือข่ายการผลิตเพื่อกระจายคำสั่งซื้อจำนวนมาก ซึ่งถือว่าเป็นการสร้างภูมิคุ้มกันให้แก่ตนเอง หากคาดว่าไม่สามารถผลิตได้ทันตามคำสั่งซื้อกลุ่มยังสามารถกระจายคำสั่งซื้อให้แก่กลุ่มในเครือข่ายผลิตได้

ข้อสังเกตจากการนำเสนอของกลุ่ม/สหกรณ์ มีหลายกลุ่มที่สามารถระบุปริมาณการผลิตต่อครั้งของตนเองได้และมีวิธีการปฏิบัติเพื่อควบคุมปริมาณผลิตที่ชัดเจน อาทิ สหกรณ์โคนมไชยปราการ สหกรณ์ผู้ผลิตและตลาดกลางดอยเต่า สหกรณ์เกษตรอินทรีย์ศรีเมืองฝาง กลุ่มทอผ้าไทลื้อบ้านเฮี้ย และกลุ่มแม่บ้านเกษตรกรเกาะคา เท่ากับเป็นการรู้เท่าทันการผลิตของตน และสะท้อนถึงความสามารถในการบริหารจัดการและขนาดตลาดที่แตกต่างกันไปในแต่ละกลุ่ม

6.1.5 แนวคิดเกี่ยวกับการทำกำไร

แนวคิดเรื่องกำไรของทุกกิจกรรมการผลิต กล่าวถึงการปฏิบัติเพื่อลดต้นทุนการผลิต เช่น การใช้เศษพืชหรือนำวัชพืชมาย่อยเพื่อนำไปเป็นปุ๋ย การลดต้นทุนการผลิตโดยใช้เทคโนโลยีที่เหมาะสม ให้กับกับ

การใช้งานในฟาร์มเพื่อลดจำนวนแรงงานในฟาร์ม การลดต้นทุนการผลิต โดยการปลูกข้าวโพดทดแทนการซื้อจากโรงงาน เป็นต้น

จาก 21 กลุ่ม มี 6 กลุ่ม ที่ทราบต้นทุนการผลิตของตน ส่วนการคิดกำไร ในกลุ่มวิสาหกิจชุมชนทั้งหัตถกรรมพื้นบ้านและอาหารแปรรูปพื้นบ้านจะเป็นการบวกกำไรส่วนเพิ่ม ในกลุ่มไม้ผลคือส้มและลำไยเห็นว่าจะไม่คิดกำไรเกินควร ส่วนในกลุ่มโคนมให้ความสำคัญของกำไรน้อยกว่าการมีอาชีพ โดย 3 ใน 4 กลุ่มเห็นว่าไม่ได้มุ่งหวังกำไรมากเกินไปขอให้มีอาชีพเลี้ยงตัวได้ เช่นเดียวกับกลุ่มอาหารแปรรูปพื้นบ้าน ซึ่งแนวคิดที่ไม่มุ่งหวังกำไรเกินควรนี้สอดคล้องกับหลักเศรษฐกิจพอเพียง

มีข้อน่าสังเกตในกลุ่มลำไย ซึ่งเริ่มมีแนวคิดที่พัฒนาผลิตภัณฑ์ให้มีคุณภาพเพื่อยกระดับราคาให้สูงขึ้น ซึ่งเป็นแนวคิดเชิงธุรกิจที่ไม่เอาเปรียบผู้บริโภค ส่วนกลุ่มอาหารแปรรูปพื้นบ้านเห็นว่าเน้นปริมาณขายจำนวนมากมากกว่ากำไรต่อหน่วย เนื่องจากเป็นกลุ่มผู้ผลิตข้าวแต๋นซึ่งมีการแข่งขันสูงในตลาด จึงเน้นเรื่องการรักษาส่วนแบ่งการตลาดมากกว่ากำไร ในขณะที่กลุ่มเกษตรกรรมยั่งยืนห้วยทราย (ข้าว) ยังคงให้ความสำคัญเรื่องการพออยู่พอกินและการขายผลผลิตที่เหลือจากการบริโภคในครัวเรือน (ตารางที่ 13)

จากการนำเสนอเห็นว่า ทุกกลุ่มยังคงมุ่งหวังกำไรแต่เป็นกำไรที่ไม่สูงเกินไปเพื่อให้กลุ่มดำรงอยู่ได้ ตัวอย่างที่เห็นได้ชัดเจนเช่นกลุ่มข้าวแต๋นเกาะคาที่แม้ว่าราคาวัตถุดิบจะสูงขึ้นแต่กลุ่มยังคงขายสินค้าราคาเท่าเดิม หรือการปรับเปลี่ยนวิถีการผลิตของกลุ่มเกษตรกรรมยั่งยืนห้วยทรายจากเกษตรเคมีที่เน้นเชิงพาณิชย์มาเป็นเกษตรอินทรีย์ ซึ่งเน้นการปลูกเพื่อกินเหลือจึงขายและมีผลผลิตขายจำนวนไม่มากนัก แต่ยังคงมีกำไรเหลือในแต่ละปีจำนวนเล็กน้อยให้พออยู่ได้

6.1.6 ความซื่อสัตย์

(1) ความซื่อสัตย์ด้านการผลิต

ทุกกิจกรรมการผลิตให้ความสำคัญกับการซื่อสัตย์ในการผลิตเป็นอันดับที่ 2 รองจากความซื่อสัตย์ต่อผู้บริโภค ซึ่งมีการปฏิบัติที่หลากหลายไม่ว่าจะเป็นการเน้นควบคุมมาตรฐานการผลิต มีการรีดนมให้ตรงเวลา มีการแยกแปลงเกษตรอินทรีย์ออกจากแปลงนาทั่วไป การตรวจสอบสินค้าทุกครั้งก่อนการส่งออก หรือแม้แต่การเลือกวัตถุดิบที่ดีที่สุดเพื่อนำมาผลิต

นอกจากนี้ จากการเวทีแลกเปลี่ยนเรียนรู้สามารถสรุปเนื้อหาของกลุ่มต่างๆ ที่ได้อธิบายความหมายของความซื่อสัตย์ในประเด็นอื่นๆ ดังนี้

- **ความซื่อสัตย์ต่อตนเอง :** รักษาระเบียบวินัยในการส่งนม ไม่ลัดคิว ซื่อสัตย์ต่อหน้าที่และความรับผิดชอบ ไม่ใช้สารเคมีในสวน (สมาชิกบางคนยังใช้สารเคมีอยู่ แต่สหกรณ์ไม่รับซื้อ จนกว่าจะแน่ใจว่าไม่มีการใช้)
- **ความซื่อสัตย์ต่อองค์กร :** มีการลงหุ้นร่วมทุน มีการจัดสรรงานตามความเหมาะสมของสมาชิก มีการเก็บตัวอย่างของผลิตภัณฑ์เพื่อให้สามารถตรวจสอบได้ กลุ่มมีความโปร่งใส สมาชิกสามารถรับรู้และตรวจสอบได้ทุกกระบวนการ (การเงิน ค่าจ้างแรงงาน) มีการปันผลให้แก่สมาชิก และจัดสรรให้แก่หมู่บ้าน มีความสามัคคี ซึ่งเหล่านี้สะท้อนถึงความมีธรรมาภิบาลของกลุ่ม/สหกรณ์

(2) ความซื่อสัตย์ (ด้านการตลาด)

ทุกกิจกรรมการผลิตให้ความสำคัญกับการซื่อสัตย์ต่อผู้บริโภคมากเป็นอันดับหนึ่ง เช่น จำหน่ายสินค้าในราคาที่เป็นธรรม เน้นความสะอาดต่อผู้บริโภค เน้นความปลอดภัยต่อผู้บริโภค เช่น ควบคุมวัตถุปนเปื้อน สารปนเปื้อน โดยมีการกำหนดระยะเวลาการฉีดยา ตรวจสอบคุณภาพสินค้าก่อนวางจำหน่าย

ขายตามขนาดไม่มีการปลอมปน เป็นต้น รองลงมา ได้แก่ การซื้อสัตย์ในการผลิต ไม่ว่าจะเป็นการเน้นควบคุมมาตรฐานการผลิต มีการรีดนมให้ตรงเวลา มีการแยกแปลงเกษตรอินทรีย์ออกจากแปลงนาทั่วไป การตรวจสอบสินค้าทุกครั้งก่อนการส่งออก หรือแม้แต่การเลือกวัตถุดิบที่ดีที่สุดเพื่อนำมาผลิต

นอกจากนี้ยังพบว่าในกลุ่มโคนมให้ความสำคัญกับความซื่อสัตย์มากที่สุดทั้งต่อผู้บริโภค ต่อการผลิตและต่อองค์กร ซึ่งอาจเป็นผลสืบเนื่องมาจากลักษณะของผลิตภัณฑ์น้ำนมดิบซึ่งมีอายุสั้น ง่ายต่อการติดเชื้อปลอมปน อีกทั้งต้องรวมกันขายจึงต้องมีมาตรการตรวจสอบที่มีคุณภาพ และอาศัยความซื่อสัตย์ของผู้ผลิตเอง ดังจะเห็นได้จากสหกรณ์โคนมแม่วางมีมาตรการตรวจสอบแหล่งที่มาของน้ำนมได้ และลงโทษสมาชิกที่น้ำนมมีเชื้อปลอมปน โดยต้องชดใช้ค่าเสียหายให้แก่สมาชิกรายอื่นๆ ที่ไม่สามารถขายน้ำนมได้ในครั้งนั้น เป็นต้น

จากการเวทีแลกเปลี่ยนเรียนรู้สามารถสรุปเนื้อของกลุ่มต่างๆ ที่ได้อธิบายความหมายของความซื่อสัตย์ที่เกี่ยวข้องกับการตลาดไว้ ดังนี้

ความซื่อสัตย์ต่อผู้บริโภค : สะท้อนผ่านผลิตภัณฑ์มีคุณภาพเป็นที่ยอมรับ (การได้มาตรฐาน การชนะการประกวด) การเลือกซื้อวัตถุดิบที่มั่นใจ ก่อนที่จะนำผลิตภัณฑ์ใหม่ออกสู่ตลาดมีการทดลองผลิต ทดสอบก่อนผลิตเพื่อขายหรือใช้ในกลุ่มก่อน เลือกวัตถุดิบที่มีมาตรฐาน และใช้สัดส่วนตามที่กำหนด เก็บผลผลิตในระยะปลอดภัยจากสารเคมีตกค้าง ให้ข้อมูลแก่ผู้บริโภคตามจริง “ถ้าใช้สารเคมีก็บอกว่าใช้ ไม่ใช้ก็บอกว่าไม่ใช้” จำหน่ายสินค้าในราคาที่เป็นธรรม ไม่เอากำไรมากเกินไป น้ำหนักตรงตามที่ระบุในฉลาก มีการควบคุมคุณภาพ รสชาติ ความสะอาด มีการหยุดรีดนมหลังใช้ยาตามที่แพทย์กำหนด

(3) ความซื่อสัตย์ (ด้านการเงิน)

ความซื่อสัตย์ในด้านการเงินยังแสดงออกไม่เด่นชัดนักในเวทีแลกเปลี่ยนเรียนรู้ ซึ่งส่วนใหญ่เมื่อถามถึงเรื่องของความซื่อสัตย์สุจริตจะมุ่งประเด็นไปที่ความซื่อสัตย์ต่อผู้บริโภค และในการด้านผลิตเป็นหลัก ซึ่งกลุ่มในระบบการผลิตข้าว และลำไย ที่มีความคิดเห็นในประเด็นด้านความซื่อสัตย์ทางด้านการเงิน โดยมุ่งเน้นการมีความซื่อสัตย์ต่อแหล่งเงินกู้ โดยต้องชำระเงินให้ตรงตามกำหนด ในขณะที่กลุ่มอาหารแปรรูปพื้นบ้านแสดงออกด้านความซื่อสัตย์ด้านการเงิน โดยการจัดสรรผลกำไรของกลุ่มเพื่อปันผลให้แก่สมาชิกและจัดสรรเป็นสวัสดิการชุมชน

6.1.7 การบริหารความเสี่ยง

(1) การบริหารความเสี่ยงด้านการผลิต

ความคิดเห็นในเรื่องของการบริหารความเสี่ยงในการผลิตมีคำตอบค่อนข้างหลากหลายขึ้นอยู่กับรูปแบบการผลิต ซึ่งครอบคลุมในเรื่องวัตถุดิบ แรงงาน ความหลายหลายของผลิตภัณฑ์หรือชนิดพืช การบริหารการผลิต การวางแผนการผลิต เครือข่ายการผลิต หรือแม้แต่การเฝ้าระวังในกระบวนการผลิต

กลุ่มในระบบการผลิตข้าวมีความคิดเห็นในเรื่องของการบริหารความเสี่ยงด้านการผลิตหลายประเด็น ได้แก่ มีการปลูกพืชหลากหลาย ผสมผสานในแปลง และมีการเฝ้าระวังโรคแมลงอย่างสม่ำเสมอ ในส่วนของระบบการผลิตโคนมให้ความสำคัญกับการวางแผนการผลิตมากที่สุด ซึ่งนับเป็นภูมิคุ้มกันที่ดี โดยมีการควบคุมปริมาณน้ำนมด้วยการไม่รับสมาชิกเพิ่ม หรือวางแผนควบคุมอัตราการคลอดของแม่โคเพื่อป้องกันปริมาณน้ำนมเกินโควตาที่กำหนด นอกจากนี้ยังมีการจัดหาแม่วัวทดแทน และกักตุนวัตถุดิบตามฤดูกาลเพื่อป้องกันการขาดแคลนอาหารสัตว์ หรืออาหารสัตว์มีราคาแพงนอกฤดูอีกด้วย ด้าน

ระบบการผลิตลำไยเห็นว่าต้องทราบแหล่งที่มาของทั้งวัตถุดิบ แรงงาน และตลาด เพื่อให้สามารถวางแผนการผลิตได้ อีกทั้งมีการผลิตตามคำสั่งซื้อ และตามความต้องการของตลาด

กลุ่มในระบบการผลิตส้ม มี 2 ใน 4 กลุ่ม เห็นว่าควรมีการปลูกพืชที่หลากหลาย ในขณะที่อีก 1 กลุ่ม ยังเป็นการปลูกพืชเชิงเดี่ยวอยู่ ส่วนในระบบการผลิตหัตถกรรมพื้นบ้านเห็นว่าต้องผลิตตามคำสั่งซื้อหรือตามความต้องการของตลาด อีกทั้งต้องวางแผนการผลิตให้สอดคล้องกับความต้องการของตลาดด้วย และมีการสร้างเครือข่ายการผลิตเพื่อกระจายคำสั่งซื้อจำนวนมากได้ ในกลุ่มอาหารแปรรูปพื้นบ้านซึ่งเป็นกลุ่มที่มีการปฏิบัติเพื่อกระจายความเสี่ยงด้านการผลิตมากที่สุด โดยเห็นว่าเรื่องที่สำคัญที่สุดคือการมีมาตรฐานการผลิต มีการตรวจสอบวัตถุดิบในการผลิต และตรวจสอบการแต่งกายของคนงาน และความสะอาด เพื่อไม่ให้เกิดข้อผิดพลาดในการผลิต นอกจากนี้ยังมีผลิตภัณฑ์ที่หลากหลายเพื่อให้ผู้บริโภคเลือกสรร อีกทั้งยังผลิตตามคำสั่งซื้อหรือมากกว่าคำสั่งซื้อเล็กน้อยไว้เผื่อขายปลีกอีกด้วย

ข้อสังเกตจากเวทีแลกเปลี่ยนเรื่องการบริหารความเสี่ยงด้านการผลิต

- บางกลุ่มกล่าวถึงการบริหารความเสี่ยงการผลิตในแง่ของการเป็นภูมิคุ้มกัน โดยเห็นว่าสิ่งที่ทำได้จากภายนอกเพื่อป้องกันความเสี่ยง ได้แก่ การสร้างตลาดในชุมชน การเข้าถึงผู้รับซื้อ และการแปรรูปสินค้าเกษตรในพื้นที่
- การวางแผนการผลิตมีความแตกต่างกันไปตามกิจกรรมหลัก เช่น สหกรณ์โคนมมีการรวมตัวกันของสหกรณ์เป็นชุมนุมสหกรณ์ เพื่อสร้างอำนาจการต่อรองกับโรงงานผลิตนม และประสานกับหน่วยงานรัฐเพื่อสร้างกฎเกณฑ์ในการรับซื้อนม และเห็นว่าการใช้เครือข่ายสร้างภูมิคุ้มกัน ในสหกรณ์และตลาดกลางลำไยดอยเต่า เห็นว่าแบ่งการผลิตเป็น 3 รอบการผลิต ใน 1 ปี (ก่อนฤดู ในฤดู หลังฤดู) โดยจัดสรรปริมาณการผลิตที่จะออกสู่ตลาดในแต่ละรอบโดยพิจารณาความต้องการของตลาดประเทศจีนเป็นหลัก ซึ่งในการผลิตยังคงใช้พื้นที่ผลิตเท่าเดิม และใช้แรงงานเท่าเดิม ทั้งนี้คาดว่าจะเป็นการกระจายผลผลิต และช่วยให้ผลผลิตมีราคาสูงขึ้น แต่เกษตรกรต้องเรียนรู้เรื่องการทำให้ลำไยออกดอก 3 ฤดูได้ นอกจากนี้การหลีกเลี่ยงความเสี่ยง สามารถทำได้ด้วยการพยายามลดต้นทุน ทำให้ต้นทุนต่ำ ซึ่งต้องอาศัยการจัดการที่ดีในด้านการดูแลรักษา และการใช้เทคนิคการผลิตต่าง ๆ ที่ชัดเจน (รู้จริงและทำจริง)
- มีสองกิจกรรมการผลิตที่เห็นว่าการบริหารความเสี่ยงด้านการผลิต มีภาครัฐเป็นปัจจัยเกี่ยวข้องที่สำคัญในการเข้ามาแก้ปัญหาของระบบ คือโคนมซึ่งได้รับการแก้ไขแล้ว โดยการแทรกแซงของรัฐด้วยระบบการกำหนดโควตา และลำไยซึ่งกำลังอยู่ในขั้นตอนการดำเนินการผลักดันให้มีการออกเป็นพระราชบัญญัติ และมีสถาบันผู้รับผิดชอบโดยตรง (เฉพาะเรื่องลำไย)

(2) การบริหารความเสี่ยงด้านการเงิน

กลุ่มในระบบการผลิตโคนมมีการปฏิบัติเพื่อกระจายความเสี่ยงด้านการเงินมากที่สุด เช่น การตรวจสอบการใช้จ่ายเงินของสหกรณ์ได้อย่างโปร่งใส การจัดทำบัญชีรับจ่าย การทำสัญญาซื้อขายน้ำนมดิบล่วงหน้าซึ่งเป็นการปฏิบัติซึ่งกลุ่มเห็นว่าช่วยลดความเสี่ยงด้านการเงินได้มากที่สุด กลุ่มที่มีการปฏิบัติเพื่อกระจายความเสี่ยงด้านการเงินรองลงมา ได้แก่ ระบบการผลิตลำไย และอาหารแปรรูปพื้นบ้าน โดยกลุ่มในระบบการผลิตลำไยเห็นว่าต้องทราบความต้องการของตลาด เพื่อให้ทราบแนวโน้มปริมาณการผลิต (ทั้งในและนอกฤดู) ทราบแหล่งที่มาของแรงงานและวัตถุดิบคุณภาพดีและมีราคาที่เหมาะสม เพื่อลดต้นทุนการผลิต นอกจากนี้ยังเน้นการลงทุนโดยใช้เงินกู้น้อยที่สุด แต่ระดมทุนจากภายในกลุ่มแทน อย่างไรก็ดี ในกลุ่มปุ๋ยหมักอินทรีย์ฟอสเฟตบ้านแคว (ลำไย) เห็นว่าการสนับสนุนของภาครัฐเป็นอีกทางหนึ่งที่ช่วยลดความเสี่ยงด้าน

การเงินได้ ในส่วนของกลุ่มอาหารแปรรูปพื้นบ้านนั้นแนวทางปฏิบัติที่แตกต่างจากกลุ่มกิจกรรมอื่นๆ คือ นอกเหนือจากการมีบัญชีรับจ่ายแล้ว ยังมีระบบบัญชีอื่นๆ เช่น บัญชีสินค้าคงคลัง วัตถุดิบ และบัญชีเบิกจ่ายสินค้า เป็นต้น เช่นเดียวกันกับกลุ่มในระบบการผลิตโคนม ส่วนกิจกรรมที่มีการปฏิบัติเพื่อกระจายความเสี่ยงด้านการเงินที่ไม่อยู่ในรูปบัญชี คือ กลุ่มในระบบการผลิตข้าวโดยมีการระดมทุนภายในกลุ่ม ลดรายจ่ายด้วยการแลกพันธุ์ข้าวในหมู่สมาชิก และมีกลุ่มออมทรัพย์

6.1.8 แหล่งวัตถุดิบ

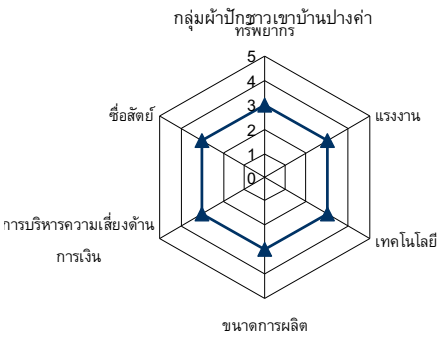
กลุ่มส่วนใหญ่มีการใช้/ซื้อวัตถุดิบภายในชุมชน (16 กลุ่ม จาก 21 กลุ่ม) และมีการรวมกลุ่มเพื่อประโยชน์ทางด้านวัตถุดิบโดยเฉพาะอย่างยิ่งรวมกันซื้อวัตถุดิบ ซึ่งแสดงออกอย่างชัดเจนในระบบการผลิตโคนมที่มีการรวมกันซื้อเพื่อได้ส่วนลดด้านราคาและลดต้นทุนในการจัดหาวัตถุดิบ แต่ยังไม่มีกลุ่มใดเลยที่มองถึงประเด็นการส่งเสริมการผลิตวัตถุดิบเพื่อใช้เองในกลุ่ม

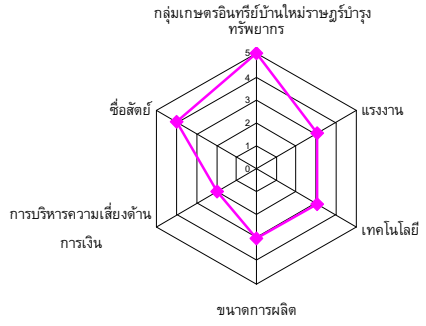
6.1.9 ตลาดหลัก

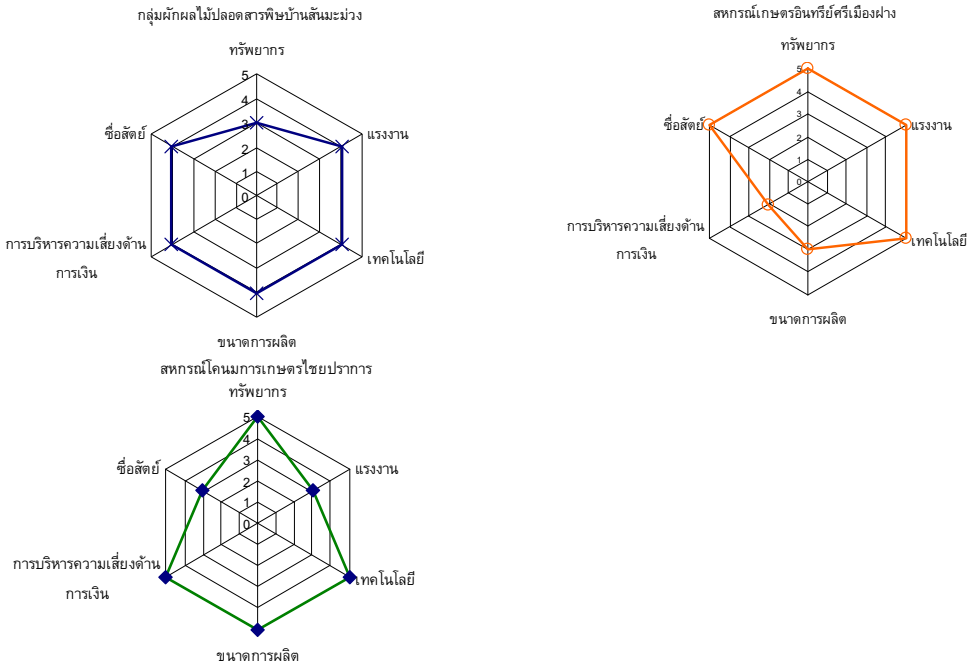
การรวมกลุ่มด้านการตลาดเด่นชัดในระบบการผลิตโคนม ซึ่งทุกสหกรณ์มีการรวมกันเพื่อหาตลาด ในทุกกิจกรรมการผลิตทราบว่าตลาดหลักของตนเองคือใคร อย่างไรก็ดี ยังมีกลุ่มใน 2 ระบบการผลิต คือ กลุ่มส้มและอาหารแปรรูปพื้นบ้านซึ่งยังไม่ทราบตลาดที่แน่ชัดของตนเอง

6.1.10 การประเมินตนเองในวิธีปฏิบัติในด้านต่าง ๆ

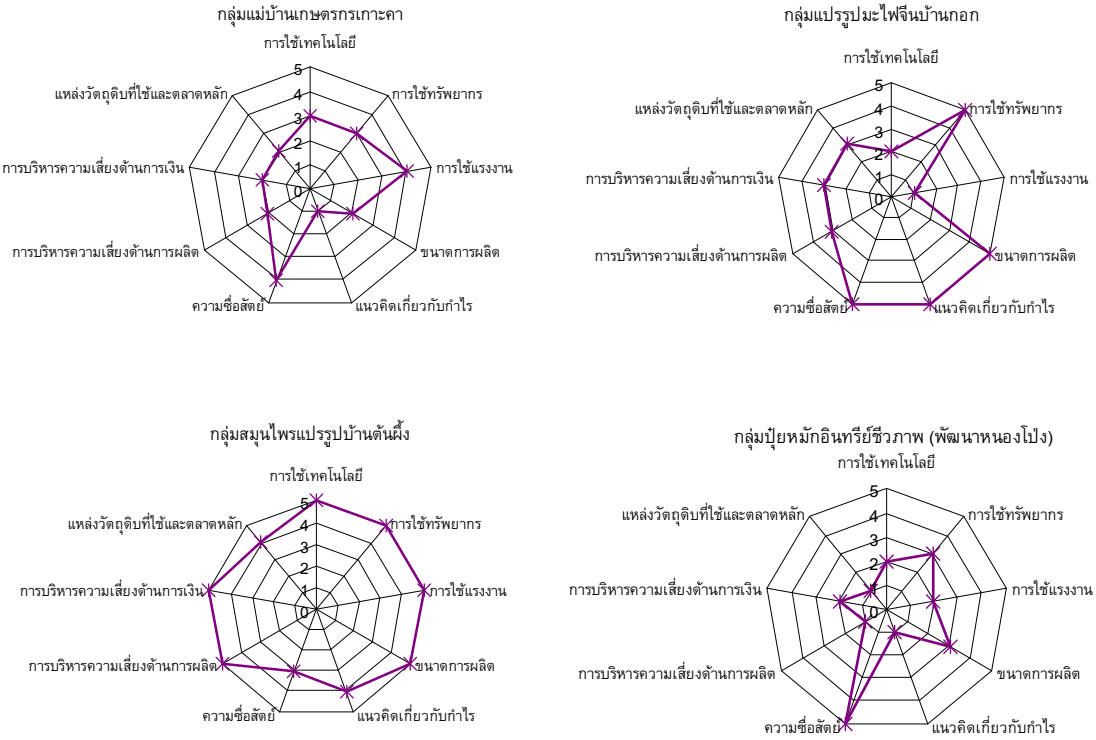
ในเวทีการแลกเปลี่ยนเรียนรู้ฯ ครั้งที่ 1 นี้ หลังจากที่กลุ่มได้นำเสนอวิธีปฏิบัติด้านต่างๆ ของตนเองแล้ว โครงการฯ ได้ให้กลุ่ม/สหกรณ์ทดลองประเมินตนเองด้านต่างๆ ทั้ง 9 ประเด็น ด้วยการให้คะแนนวิธีปฏิบัติของกลุ่มตนเองจากคะแนนเต็ม 5 ในแต่ละด้าน ซึ่งแผนภาพด้านล่างนี้ แสดงถึงวิธีปฏิบัติที่เป็นเลิศของกลุ่ม/สหกรณ์ ต่างๆ เท่าที่จะประมวลได้ ทั้งนี้เนื่องจากข้อจำกัดด้านระยะเวลา จำนวนผู้เข้าร่วม และความลึกซึ้งในเนื้อหา ของเวทีแลกเปลี่ยนเรียนรู้ ครั้งที่ 1 ในแต่ละรุ่น ไม่เท่ากัน จึงไม่สามารถประมวลผลการประเมินตนเองได้ทุกกลุ่ม/สหกรณ์ โดยในรุ่นที่ 1 สามารถประมวลผลได้ใน 6 ด้าน ได้แก่เทคโนโลยี แรงงาน ทรัพยากร ความซื่อสัตย์ ขนาดการผลิต และการบริหารความเสี่ยงด้านการเงิน (ภาพที่ 6.1) ส่วนในรุ่นที่ 2 สามารถประมวลผลได้ทุกด้าน (ภาพที่ 6.2) และในรุ่นที่ 3 กลุ่ม/สหกรณ์ สามารถประเมินตนเองได้เพียงด้านการใช้เทคโนโลยีเท่านั้น (ภาพที่ 6.3) เนื่องจากผู้เข้าร่วมเวทีในรุ่นที่ 3 ส่วนหนึ่งเป็นผู้ที่ค่อนข้างมีความรู้ (เกษตรกรผู้รู้) ดังนั้น การดำเนินเวทีจึงเน้นการแลกเปลี่ยนเรียนรู้ร่วมกันในวิธีปฏิบัติทั้ง 9 ด้าน และซักถามเกี่ยวกับการนำหลักเศรษฐกิจพอเพียงไปปรับใช้ รวมถึงจุดประกายแนวคิดเกี่ยวกับเกณฑ์การวัดเศรษฐกิจพอเพียงในแต่ละด้านได้ลึกซึ้งกว่าในเวทีรุ่นที่ 1 และ 2



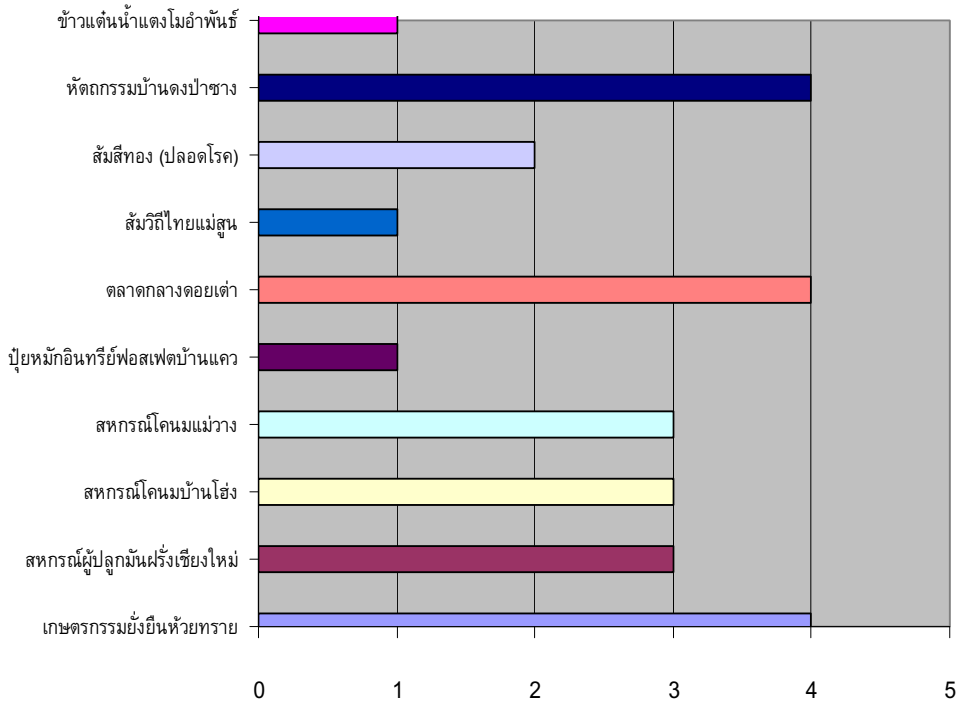




ภาพที่ 6.1 ระดับความเป็นเลิศในการปฏิบัติของกลุ่ม/สหกรณ์ จากเวทีแลกเปลี่ยนเรียนรู้รุ่นที่ 1



ภาพที่ 6.2 ระดับความเป็นเลิศในการปฏิบัติของกลุ่ม/สหกรณ์ จากเวทีแลกเปลี่ยนเรียนรู้รุ่นที่ 2



ภาพที่ 6.3 ระดับความเป็นเลิศของวิธีปฏิบัติด้านเทคโนโลยีของกลุ่ม/สหกรณ์ จากเวทีฯ รุ่นที่ 3

6.1.11 การแลกเปลี่ยนเรียนรู้ด้านวิธีปฏิบัติที่เป็นเลิศ

นอกเหนือจากการนำเสนอ และประเมินตนเองในเบื้องต้นแต่ละวิธีปฏิบัติแล้ว โครงการฯ ยังมุ่งหวังให้เกิดการแลกเปลี่ยนเรียนรู้ระหว่างผู้เข้าร่วมเวทีด้วยกัน ซึ่งแม้ว่าจะมีระบบการผลิตที่แตกต่างกันบ้างเหมือนกันบ้าง แต่แนวทางการบริหารจัดการของแต่ละองค์กร อาจสามารถนำมาปรับใช้ข้ามระบบการผลิตได้

ในเวทีแลกเปลี่ยนเรียนรู้ ครั้งที่ 1 นี้ หลังจากที่แต่ละกลุ่มได้นำเสนอวิธีปฏิบัติของตนในด้านหนึ่งๆ แล้ว จึงให้ตัวแทนกลุ่มบอกถึงความประทับใจที่ได้รับฟังจากกลุ่ม/สหกรณ์ อื่นๆ คำตอบส่วนใหญ่ที่ได้เป็นไปในลักษณะที่แสดงถึงมิตรไมตรีระหว่างกันคือ “ประทับใจทุกกลุ่ม” แต่ยังมีคำตอบอื่นๆ ซึ่งแสดงถึงการได้จุดประกายความคิด ถึงการนำวิธีปฏิบัติของกลุ่ม/สหกรณ์อื่น ไปปรับใช้กับกลุ่มของตน เช่นกลุ่มผ้าปักชาวเขาบ้านปางค่ามีความประทับใจการนำคอมพิวเตอร์มาช่วยใช้ในการรับ-จ่ายน้ำนมของสหกรณ์โคนมไชยปราการ และมีความคิดว่าจะนำไปใช้กับกลุ่มของตนเองบ้าง สหกรณ์เกษตรอินทรีย์ศรีเมืองฝางได้รับแนวคิดว่าจากนี้ไปจะเน้นเรื่องการออมทรัพย์ของกลุ่มมากขึ้น หลังจากได้รับฟังเรื่องความซื่อสัตย์ของผู้เข้าร่วมแลกเปลี่ยนกลุ่มอื่นๆ หรือการที่กลุ่มโคนมชื่นชอบวิธีการตัดแต่งทรงพุ่มลำไยของสหกรณ์เกษตรและตลาดกลางดอยเต่า ซึ่งเป็นเทคนิคการผลิตที่ไม่ต้องลงทุนมากแต่สามารถปรับเปลี่ยนวิธีบริหารและลดต้นทุนการผลิตได้ เป็นต้น

จากผลของการแลกเปลี่ยนเรียนรู้ด้านวิธีปฏิบัติ ได้แสดงให้เห็นถึงวิธีปฏิบัติที่เป็นเลิศที่น่าจะศึกษาในรายละเอียดจากหลายกลุ่ม ดังเช่น

- กิจกรรมการผลิตลำไย การปรับแต่งทรงพุ่มของสหกรณ์ผู้ผลิตและตลาดกลางการเกษตรดอยเต่ามีหลายกลุ่มแสดงถึงความสนใจที่จะนำไปปรับใช้ทั้งในกลุ่มผู้ปลูกลำไยเองหรือกิจกรรมการผลิตอื่นแต่มีการปลูกลำไยในพืชเสริม เช่น กลุ่มแม่บ้านเยาวชนพัฒนาหัตถกรรมบ้านดงป่าซางและสหกรณ์โคนมแม่วาง
- ในขณะที่ด้านการบริหารจัดการของสหกรณ์โคนมมีความโดดเด่นกว่ากิจกรรมการผลิตหลักอื่นๆ ดังจะเห็นได้จากสหกรณ์โคนมไชยปราการเป็นที่ประทับใจของผู้เข้าร่วมการแลกเปลี่ยนกว่ามากถึง 5 คำตอบ แม้ว่าคำตอบจะกระจายตัวอยู่ในหลายด้านแต่ประเด็นที่ครอบคลุมคือการบริหารจัดการที่มีระบบ ระเบียบ นำมาซึ่งการปฏิบัติที่ควรเป็นแบบอย่างในด้านอื่นๆ
- การปรับใช้เทคโนโลยีในการผลิตสามารถช่วยลดต้นทุนการผลิตได้ของกลุ่มสตรีสหกรณ์บ้านต้นผึ้ง ได้รับความสนใจมากในกลุ่มของผู้ผลิตอาหารด้วยกันทั้งกลุ่มแม่บ้านเกษตรกรเกาะคาและกลุ่มแปรรูปมะไฟจีนบ้านกอก ขณะเดียวกันเรื่องการนำทรัพยากรในท้องถิ่นมาใช้เป็นวัตถุดิบในการผลิต เป็นเรื่องที่น่าชื่นชมของกลุ่มแปรรูปมะไฟจีนบ้านกอก ซึ่งมีหลายกลุ่มให้ความสนใจนอกเหนือจากกลุ่มผู้ผลิตอาหารด้วยกันเอง
- ประเด็นของการนำเยาวชนเข้ามามีส่วนร่วมในการผลิตได้รับการชื่นชมทั้งของสหกรณ์โคนมไชยปราการและกลุ่มแม่บ้านเกษตรกรเกาะคา และประเด็นความสามัคคี มีการบริหารงานอย่างโปร่งใสของกลุ่มปุ๋ยหมักอินทรีย์ชีวภาพ (หนองโป่งพัฒนา)

6.2วิธีปฏิบัติที่ดี/เป็นเลิศของในการบริหารจัดการการผลิต

รายละเอียดในส่วนนี้เป็นผลการการจัดเวทีแลกเปลี่ยนเรียนรู้ครั้งที่ 2 ซึ่งเป็นเวทีแลกเปลี่ยนเรียนรู้เฉพาะด้านการผลิตของแต่ละระบบผลิต อย่างไรก็ดี ในการนำเสนอผลนี้ ได้ประมวลข้อมูลที่ได้จากการศึกษาเชิงประจักษ์ของนักวิจัยร่วมเข้าไว้ด้วย โดยมีรายละเอียดดังนี้

6.2.1 ระบบการผลิตข้าว

การจัดการในกระบวนการผลิตข้าวอินทรีย์/ปลอดสาร

(1) การจัดหาเมล็ดพันธุ์:

- การทำแปลงสาธิตของเกษตรกรบางราย เพื่อให้ได้พันธุ์ข้าวปลอดสารเคมี มีการทำระบบน้ำปิด ทำนาดำ ใช้กล้าน้อย ระยะห่างประมาณ 1 ศอก แต่เป็นช่วงดำเนินการเริ่มแรก ผลผลิตที่ได้ยังไม่เต็มที่ (กลุ่มบ้านใหม่ราษฎร์บำรุง)
- การจัดหาวัตถุดิบ ภายในกลุ่ม โดยมีการให้ยืมพันธุ์ข้าว และการซื้อข้าวปลอดสารจากแปลงสาธิต (กลุ่มบ้านใหม่ฯ)

(2) การบำรุงดิน:

- เทคนิคการปลูกพืชหมุนเวียน เช่น ปลูกถั่วเขียว ก่อนการปลูกข้าว
- การทำแปลงถาวรจะทำในกรณีที่สภาพดินในพื้นที่ขาดความอุดมสมบูรณ์อย่างมาก จึงต้องมีการเพิ่มอินทรียวัตถุลงในดิน โดยจะทำการขุดดินลึกลงไปประมาณ 1.5 – 2.5 ฟุต หรือลึกประมาณ 3 เท่าของหน้าจอบ จากนั้นนำปุ๋ยหมักใส่ลงในดินเพื่อแทนที่ดินที่ขาดความอุดมสมบูรณ์ดังกล่าว อาจรดด้วยน้ำหมักชีวภาพเพื่อเร่งการย่อยสลาย

แล้วนำหน้าดินมากลบทับ ทิ้งไว้ 2 – 3 สัปดาห์ สามารถปลูกพืชผักลงบนพื้นที่ดังกล่าวได้

(3) การทำปุ๋ยอินทรีย์:

- การใช้ปุ๋ยหมักอินทรีย์ ทั้งจากพืชและสัตว์ เช่น ปุ๋ยน้ำชา ปุ๋ยน้ำหวาน ปุ๋ยหมักหอยเชอรี่ ฮอร์โมนพืช เป็นต้น (ทุกกลุ่ม)

(4) การวางแผนการผลิตและการใช้ที่ดิน:

- เทคนิคการแบ่งแผนที่ฟาร์ม เพื่อการจัดแบ่งพื้นที่ให้เหมาะสมกับการผลิตโดยพิจารณาจาก
    - สภาพพื้นที่ (ที่ดอน หรือที่ลุ่ม) ที่ดอนควรจะปลูกไม้ผล และสามารถปลูกผักแซมได้ ที่ลุ่มควรปลูกข้าว
    - จำนวนชนิดพืชที่ปลูกในแปลง
    - ลักษณะพืชที่ปลูก รวมถึงสิ่งต่างๆ ในพื้นที่ เช่น บ่อน้ำ บ่อปลา เป็นต้น

  จากนั้นนำองค์ประกอบดังกล่าวนำมาพิจารณาร่วมกันเพื่อตัดสินใจเลือกพืชที่จะผลิตเพิ่มหรือที่จะผลิตในรอบการผลิตต่อไป
- เทคนิคการทำคูน้ำรอบพื้นที่ฟาร์ม เพื่อป้องการน้ำไหลเข้าท่วมพื้นที่ และลดการปนเปื้อนมลภาวะจากพื้นที่อื่น
- เทคนิคด้านการทำเกษตรผสมผสานเพื่อลดความเสี่ยงทางด้านรายได้ สมาชิกส่วนใหญ่มีการปลูกพืชที่หลากหลาย และมีการเลี้ยงสัตว์ควบคู่กันไป ไม่พึ่งพารายได้จากการผลิตข้าวหรือการผลิตผักเพียงอย่างเดียว

(5) การลดต้นทุน:

- การแลกเปลี่ยนแรงงาน เพื่อเป็นการช่วยเหลือกันและลดต้นทุนด้านแรงงาน (กลุ่มบ้านใหม่ราษฎร์บำรุง)
- เทคนิคการปลูกแบบประณีต (ปลูกข้าวเส้นเดียว) เพื่อลดต้นทุนการผลิต (กลุ่มห้วยทราย)

6.2.2 ระบบการผลิตโคนม

(1) การคัดเลือกสายพันธุ์และลักษณะที่ดีของโคนม

- ฟาร์มโคนมของสหกรณ์โคนมบ้านโฮ่งสัมพันธ์ ๑ จำกัด เห็นว่าการเลือกสายพันธุ์ต้องเลือกสายพันธุ์เลือดสูง (87.5%-93.75%) เพื่อให้ได้ปริมาณน้ำนมสูงและสม่ำเสมอ ส่วนฟาร์มจากสหกรณ์โคนมการเกษตรไชยปราการ จำกัด ผู้เลี้ยงเลือกที่จะใช้พันธ์โคนมสายเลือด 81%-90% เนื่องจากเห็นว่าเหมาะสมเพราะสายเลือดสูงกว่านี้การจัดการจะยากขึ้น
- การเลือกแม่โคนม เห็นว่าโคนมที่จะให้ปริมาณน้ำนมมากจะมีลักษณะ ดังนี้คือ หัวเล็กเป็นรูปสามเหลี่ยม ก้นใหญ่ (แป้น) ตัดตรง ผิวหนังบาง ลำตัวกว้าง (ท้องลึก) ขาหลังกว้าง (ฐานนมใหญ่) มองเห็นเส้นเลือดที่ฐานนมชัดเจน และหัวนมห่าง นอกจากนี้ยังต้องมีอารมณ์ดี (สหกรณ์โคนมบ้านโฮ่งสัมพันธ์ ๑ จำกัด)
- ฟาร์มจากสหกรณ์โคนมแม่วาง จำกัด ผู้เลี้ยงคัดเลือกพันธุ์ โดยดูจากลักษณะโคนมที่กีบเท้าดี หลังตรง และฐานนมสวย และเลือกซื้อจากฟาร์มที่ไว้ใจได้ โคให้น้ำนมสูง

(2) การจัดการด้านอาหาร

- การใช้น้ำนมน้ำเหลืองเลี้ยงลูกโคดีที่สุด ทำให้ลูกโคโตเร็วและแข็งแรง (สหกรณ์โคนมบ้านโฮ่งสัมพันธ์ ๑ จำกัด)
- การให้อาหารแก่โคสาวที่เพียงพอ จะส่งผลดีต่อการผสมติด (สหกรณ์โคนมบ้านโฮ่งสัมพันธ์ ๑ จำกัด)
- ผู้เลี้ยงสามารถให้อาหารโคนมในระหว่างรีดนมหรือหลังรีดนมก็ได้ ขึ้นอยู่กับความสะดวกและการฝึกโคนมของผู้เลี้ยง(สหกรณ์โคนมบ้านโฮ่งสัมพันธ์ ๑ จำกัด)
- การให้อาหารหยาบจะให้ตามสัดส่วนของน้ำหนักตัวคือ ร้อยละ 10 ของน้ำหนักตัว (สหกรณ์โคนมการเกษตรไชยปราการ จำกัด)
- หลังหย่านมควรให้โคกินหญ้าสด/หญ้าแห้ง (สหกรณ์โคนมการเกษตรไชยปราการ จำกัด)
- การให้แร่ธาตุด้วยวิธีแขวน เนื่องจากสะดวกในการจัดการ (ส่วนใหญ่เลือกใช้วิธีนี้) (สหกรณ์โคนมแม่วาง จำกัด)

(3) การเลี้ยงโคนม

- ฟาร์มจากสหกรณ์โคนมบ้านโฮ่งสัมพันธ์ ๑ จำกัด มีวิธีการจัดการที่ดีด้านการเลี้ยงโคนมดังนี้
    - การเลี้ยงโคนมแบบปล่อยในคอก ทำให้โคนมมีสุขภาพแข็งแรง และให้น้ำนมมากกว่า โคนมที่เลี้ยง แบบมัดหรือผูกยืนโรง
    - ผู้เลี้ยงโคนมเห็นว่าหลักการทำให้โคนมมีสุขภาพดี คือ การให้อาหารดี (อิ่ม) ฉีดวิตามิน ที่นอนดี (นอนที่หญ้า/ดิน) มีการเปิดเพลงให้ตอนรีดนม และอาบน้ำบ่อยขึ้นในช่วงฤดูร้อน หรือมีร่มเงาของต้นไม้เพียงพอให้วัวได้พัก
    - การหย่านมให้ผสมอาหารเม็ดลงในนม ถ้าลูกโคเริ่มกินก็สามารถเลี้ยงโดยอาหารข้นอย่างเดียว
    - การให้แร่ธาตุแก่โคนม ใช้วิธีแขวนให้โคเลีย ซึ่งประหยัดและสะดวกกว่าการผสมในอาหารข้น
    - การบันทึกการเป็นสัตว์จะช่วยลดปัญหาการผสมไม่ติด
    - ผสม EM กับน้ำให้วัวกิน จะช่วยลดกลิ่นของมูลโค
    - อาการของเต้านมอักเสบ หากไม่รุนแรงอาจรักษาหายได้เพียงแค่ใช้น้ำอุ่นประคบ แต่เมื่อมีอาการรุนแรงจะรักษาด้วยวิธีสอดยา (เช่นเดียวกันกับสหกรณ์โคนมแม่วางและไชยปราการ)

- ฟาร์มจากสหกรณ์โคนมแม่วาง จำกัด มีวิธีการจัดการที่ดีด้านการเลี้ยงโคนม ดังนี้
    - การเลี้ยงแบบปล่อยในคอก ทำให้ลดค่าแรงในการให้อาหาร โคไม่เครียด ดูแลง่าย และให้น้ำนมดี
    - การเลี้ยงลูกโคด้วยนมแม่จะทำให้โตเร็ว แข็งแรง ขนไม่หยิกหยอง
    - ช่วงหย่านมที่เหมาะสมคือประมาณ 2.5 - 3 เดือนหลังคลอด

- การผสมอาหารเลี้ยงโคนมเอง ทำให้มีต้นทุนต่ำ แต่เหมาะกับผู้เลี้ยงที่มีโคนมจำนวนมาก และมีคนงานเพียงพอ
- การเลี้ยงแบบปล่อยในคอก ดูการเป็นสัดได้ง่ายกว่าการเลี้ยงแบบมัด
- ควรหยุดรีดนม หลังจากแม่โคท้องได้ 7 เดือน เพื่อให้แม่โคได้พักและบำรุงลูกในท้อง (เช่นเดียวกับสหกรณ์ไชยปราการ)
- อาบน้ำ เช็ดเต้านมด้วยคลอรีนผสมน้ำก่อนรีด และฆ่าเชื้อด้วยน้ำยาจุ่มเต้าหลังการรีด รวมถึงใช้น้ำยา CMT สุ่มตรวจหาเต้านมอักเสบอยู่เสมอ
- ปฏิบัติตามโปรแกรมการให้วัคซีนแก่โคอย่างเคร่งครัด

- ฟาร์มจากสหกรณ์โคนมการเกษตรไชยปราการ จำกัด มีวิธีการจัดการที่ดีในการเลี้ยงโคนม ดังนี้
  - สภาพภูมิอากาศเอื้ออำนวยต่อการเลี้ยงโคนม
  - วิธีการเลี้ยงโคแบบปล่อยในคอก ทำให้วัวไม่เครียด ได้ออกกำลัง กีบเท้าวัวไม่เสีย ง่ายต่อการทำความสะอาด นอกจากนี้เวลาวัวเป็นสัตว์ สามารถสังเกตอาการได้ง่าย
  - การขังแยกลูกวัว ทำให้ดูแลได้ง่าย และไม่มีปัญหาการแย่งอาหาร
  - การหย่านมลูกโคควรอยู่ในช่วงอายุ 2-3 เดือน ขึ้นอยู่กับสุขภาพของลูกโคเป็นหลัก
  - อาบน้ำหรือเช็ดเต้านมด้วยคลอรีนผสมน้ำก่อนรีด และฆ่าเชื้อด้วยน้ำยาจุ่มเต้าหลังการรีด รวมถึงใช้น้ำยา CMT สุ่มตรวจหาเต้านมอักเสบอยู่เสมอ
  - ใช้คลอรีนผสมน้ำในอัตราส่วน 10 ซีซีต่อน้ำ 10 ลิตร ล้างทำความสะอาดถังและอุปกรณ์ใส่นม
  - ผู้เลี้ยงเห็นว่ามีปัจจัยที่มีผลต่อสุขภาพของโคนม ได้แก่ คุณภาพของอาหาร ความเครียดของวัว อารมณ์ของคนรีด (ห้ามทำร้ายวัวหรือเสียงดัง) ซึ่งจะส่งผลถึงปริมาณน้ำนม ความสะอาดของคอกและคนรีด การมีน้ำสะอาดให้วัวกินตลอดเวลา นอกจากนี้อากาศจะต้องถ่ายเทได้สะดวก

(4) การจัดการโรงเรือน

- ผู้เลี้ยงโคนมจากสหกรณ์โคนมบ้านโฮ่งสัมพันธ์ ๑ จำกัด เห็นว่าความสุขของโคนมขึ้นอยู่กับพื้นที่คอกที่กว้างขวาง มีพื้นที่ให้วัวเดินเล่น พื้นคอกต้องแห้งและสะอาด อากาศถ่ายเทดี รวมถึงต้องมีอาหารหยาบที่เพียงพอ นอกจากนี้คอกของโคนมควรมุงด้วยกระเบื้อง เพราะสามารถลดความร้อนได้ดี (มุงด้วยสังกะสีจะร้อน)
- ผู้เลี้ยงโคนมจากสหกรณ์โคนมการเกษตรไชยปราการ จำกัด เห็นว่าการเลี้ยงลูกโคในคอกซีเมนต์ จะช่วยลดการเป็นโรคสะดืออักเสบ และการทำความสะอาดคอกไม่ให้มีน้ำขังหรือชื้นแฉะ จะช่วยลดโรคที่เกิดกับกีบเท้า นอกจากนี้ควรทำความสะอาดคอกทุกวันๆ ละ 2 ครั้ง (เช้า-เย็น) และน้ำทิ้งจากการล้างคอกจะปล่อยลงในแปลงหญ้า ในรายที่เลี้ยงโคนมจำนวนมากจะมีการทำบ่อแก๊สชีวภาพ

(5) ขนาดฟาร์มและการจัดการที่เหมาะสม

- ผู้เลี้ยงโคนมจากสหกรณ์โคนมบ้านโฮ่งสัมพันธ์ ๑ จำกัด เห็นว่า ขนาดฟาร์มกับความเหมาะสมของพื้นที่อยู่ที่ โคนม 30 ตัวต่อพื้นที่ 2 งาน และจำนวนโคที่เหมาะสมกับคนเลี้ยง 1 คน คือ 15 ตัว ซึ่งในจำนวนนี้ควรมีโครีดจำนวน 7-8 ตัว นอกจากนี้นอกจากเจ้าของฟาร์มจะสนใจดูแลโคนมแล้ว ควรเอาใจใส่ลูกจ้างด้วย
- ผู้เลี้ยงโคนมจากสหกรณ์โคนมแม่วาง จำกัด เห็นว่าขนาดฟาร์มที่เหมาะสมแก่การจ้างงานคือ เลี้ยงโคเกิน 20 ตัว หรือมีโครีดมากกว่า 10 ตัว แต่จะต้องพิจารณาถึงความเพียงพอของแรงงานครัวเรือนด้วย การขายมูลโคช่วยเพิ่มรายได้ให้กับครัวเรือน นอกจากนี้การสร้างภูมิคุ้มกันโดยมีการบันทึกข้อมูล มีการจัดการฟาร์มที่ดี มีจิตสำนึกที่ดี และพัฒนาคุณภาพฟาร์มให้ได้มาตรฐาน ควบคู่ไปกับการฝึกทักษะการเลี้ยงโคนมให้แก่แรงงาน (ลูกจ้าง)
- ฟาร์มจากสหกรณ์โคนมการเกษตรไชยปราการ จำกัด ให้ความเห็นต่อการปฏิบัติ และการบริหารจัดการที่เหมาะสมในหลายประเด็น ดังนี้
    - จำนวนโคนมที่เหมาะสมกับแรงงาน 1 คน คือ 10 ตัว
    - มีการช่วยเหลือกันระหว่างสมาชิกผู้เลี้ยงโคนม ในการจัดหานมน้ำเหลืองสำหรับเลี้ยงลูกโค
    - ตัวอย่างฟาร์มโคนมทุกรายปลูกหญ้าใช้เอง ทำให้ลดต้นทุนในการจัดหาอาหารหยาบ (ซึ่งต้องไปรอซื้อจากโรงงาน) ทำให้มีเวลามาดูแลฟาร์มได้มากขึ้น
    - นมน้ำเหลืองเหลือทิ้งจะถูกขายในราคากิโลกรัมละ 5 บาท เพื่อนำไปทำปุ๋ยน้ำหมักใช้ในสวนส้ม อีกทอดหนึ่ง
    - ในสหกรณ์มีสมาชิกที่ผ่านการอบรมการผสมเทียม และมีความชำนาญเชื่อถือได้จำนวน 5 คน
    - ผู้เลี้ยงสามารถหาโคทดแทนได้ภายในหมู่สมาชิก ทำให้ลดต้นทุนในการจัดหา
    - ภาพรวมของการเข้มงวดในการปฏิบัติตามมาตรฐานฟาร์มอยู่ที่ 80% (ความเห็นจากผู้เลี้ยง)
    - ฟาร์มจากสหกรณ์โคนมการเกษตรไชยปราการ จำกัด เห็นว่านอกจากสหกรณ์จะผ่านการรับรอง GMP แล้ว ความใส่ใจแสดงให้เห็นจากสหกรณ์จะรับนมจากสมาชิกให้แล้วเสร็จภายใน 2 ชั่วโมง เพื่อรักษาคุณภาพน้ำนมให้ได้มากที่สุด สหกรณ์ให้ความสำคัญกับความสะอาดของคนส่งนมรวมถึงรถที่ใช้บรรทุกน้ำนม นอกจากนี้สหกรณ์จะเป็นผู้วางแผนในเรื่องรอบ การผสมพันธุ์โคนมให้แก่สมาชิก (ผสมเทียม) ทำให้ลดปัญหาน้ำนมเกินได้

6.2.3 ระบบการผลิตลำไย

(1) พันธุ์และวิธีการปลูก

- พันธุ์อีดอ เป็นพันธุ์ที่ตลาดต้องการ สามารถขายได้ง่าย เปลือกหนา เนื้อหนา ต้านทานโรคได้ดี ราคาดี สามารถขายสด อบแห้งและแปรรูปได้หลายอย่าง เช่น การทำน้ำลำไย นอกจากนี้ยังโตเร็ว สามารถให้ผลผลิตได้ตั้งแต่อายุ 3 ปี
- วิธีการปลูก
    - กล้าไม้ที่ได้จากการตอนทำให้สามารถคัดเลือกลักษณะที่ดีของพันธุ์ลำไยได้ จำเป็นต้องเลือกกิ่งที่สมบูรณ์และได้รับแสงอย่างสม่ำเสมอ
    - ถ้าเป็นกล้าไม้ที่ซื้อ เกษตรกรควรรู้แหล่งที่มาของกล้าไม้ ทั้งนี้ก่อนปลูกควรเลี้ยงกล้าไว้อย่างน้อย 45 วัน เนื่องจากต้องรอให้รากสมบูรณ์พอก่อนปลูก หรือถ้าสามารถพักกล้าได้ถึง 1 ปี จะทำให้ต้นแข็งแรงและไม่ต้องดูแลมากในช่วงหลังปลูกปีแรก
    - ควรปลูกในช่วงต้นฤดูฝน ในกรณีที่เป็นนาเดิม ต้องไถก่อนยกร่องและตากดินไว้ 2 สัปดาห์ สำหรับลักษณะดินเป็นดินเหนียวปนทราย หลุมปลูกต้องมีขนาดที่พอเหมาะกับขนาดถุงกล้าลำไย โดยทั่วไปจะมีความกว้าง ยาวและลึกประมาณ 50 เซนติเมตร รองก้นหลุมด้วยปุ๋ยคอกหรือปุ๋ยหมัก หลังปลูกต้องกลบดินให้แน่นให้พอดีกับดินที่ติดกับโคนต้นลำไย ถ้ากลบดินสูงเกินไปจะทำให้ลำไยโตช้า
- ลักษณะดินในแปลงปลูก
    - สภาพพื้นที่ที่เหมาะแก่การปลูกลำไยควรเป็นที่ดอน มีน้ำพอเพียงตลอดปี แต่ไม่มีการท่วมขังของน้ำมากจนเกินไป ลักษณะดินที่เหมาะ คือ ดินร่วนปนทรายระยะปลูกที่เหมาะสม คือ 5 x 5 เมตร เพื่อสามารถควบคุมต้นไม่ให้สูงจนเกินไป เก็บเกี่ยวผลผลิตได้ง่าย แต่ทั้งนี้ขึ้นอยู่กับสภาพดินและวัตถุประสงค์ของเกษตรกรด้วย ถ้าลักษณะดินเป็นดินทราย ความสามารถในการอุ้มน้ำต่ำ จำเป็นต้องปลูกระยะที่ห่างกันมากกว่า 5 x 5 เมตร เนื่องจากไม่ให้ลำไยแย่งน้ำกันจนเกินไป หรือในกรณีที่เกษตรกรต้องการปลูกพืชอื่นแซมก็อาจปลูกระยะ 10 x 10 เมตร หรือห่างกันมากกว่านี้

(2) การดูแลรักษา

- การตัดแต่งกิ่ง
    - ก่อนลำไยให้ผลผลิต ควรตัดแต่งกิ่งให้โล่งเป็นทรงกลม
    - จากนั้นเมื่อลำไยให้ผลผลิตแล้ว (ประมาณปีที่ 3) จำเป็นต้องตัดแต่งกิ่งหลังการเก็บเกี่ยว โดยตัดกิ่งกลางทรงพุ่ม หรือเรียกว่ากิ่งกระโดงออก เพื่อเปิดกลางทรงพุ่มให้ต้นลำไยได้รับแสงสว่างที่พอเพียง แต่งให้โปร่งคล้ายลูกตะกร้อ
    - ส่งผลให้ดอกและผลลำไยมีคุณภาพ เลือกตัดกิ่งที่เป็นโรคออกเพื่อความคุมโรคไปด้วย นอกจากนี้เพื่อให้ลำไยออกดอกสม่ำเสมอควรต้องตัดแต่งแบบตัดกิ่งเว้นกิ่ง ไม่ให้ลำไยให้ลูกดกจนเกินไป

- การให้ปุ๋ย
    - หลังการเก็บเกี่ยว ต้องเน้นการฟื้นฟูสภาพต้นและกระตุ้นการแตกใบใหม่ โดยใส่ปุ๋ยอินทรีย์อย่างน้อย 2 กิโลกรัม เพื่อฟื้นฟูสภาพดินให้มีธาตุอาหาร บำรุงต้นลำไย และอาจเพิ่มปุ๋ยเคมีสูตร 46-0-0 เพื่อกระตุ้นการแตกใบอ่อน จากนั้นควรมีการกระตุ้นให้ลำไยมีใบแก่ พักตัวสะสมอาหาร เตรียมความพร้อมต่อการผ่านช่วงหนาวที่จะกระตุ้นให้ลำไยออกดอก อาจใส่ปุ๋ยหมักเป็นหลักประมาณ 10 กก./ต้น ร่วมกับการใช้ปุ๋ยเคมี 0-0-60 ประมาณ ½ กก./ต้น
    - เมื่อลำไยติดผลใส่ปุ๋ยอินทรีย์ 2 กก. ร่วมกับปุ๋ยเคมี ½ กก. ขึ้นกับสภาพของต้น ถ้าช่อไม่อวบ เน้น P, K ถ้าช่อไม่สวย เน้น N เมื่อลำไยเริ่มมีผลสีน้ำตาลให้ใส่ปุ๋ยอินทรีย์อีก 2 กก./ต้น
- การให้ฮอร์โมน
    - ควรให้ฮอร์โมนช่วงลำไยแทงช่อดอก เกษตรกรที่ใช้ฮอร์โมนสังเคราะห์ที่หาซื้อได้ตามท้องตลาด ทำให้รู้สารที่ต้องการให้แก่ลำไยในแต่ละช่วง เช่น เบอร์ 1 ช่วงเริ่มช่อ เบอร์ 2 ช่วงช่อบาน ช่วยให้ขั้วเหนียว (Ca - Bo) เบอร์ 3 ช่วงออกลูกเล็ก แต่ทั้งนี้ฮอร์โมนเหล่านี้มักมีราคาแพง และเพื่อการลดต้นทุนและลดการใช้สารเคมี ได้มีเกษตรกรเริ่มใช้ฮอร์โมนชีวภาพ หรือน้ำหมักชีวภาพจากสิ่งมีชีวิต เช่น น้ำหมักจากผัก ผลไม้ หอยเชอรี่ ปลา ขึ้นอยู่กับวัตถุดิบที่มี
- การให้น้ำ
    - การให้น้ำแบบสายยางเป็นระบบที่มีการลงทุนต่ำที่มีประสิทธิภาพ แต่จำเป็นต้องมีแหล่งน้ำเพียงพอและต้องใช้แรงมาก เกษตรกรจำเป็นต้องมีแหล่งน้ำสำรอง เช่น การขุดบ่อน้ำ ป้องกันการขาดแคลนน้ำในฤดูแล้ง ในกรณีที่ใช้น้ำจากระบบชลประทานเป็นหลัก
    - เริ่มปลูก ให้น้ำวันเว้นวันเพื่อให้ลำไยตั้งตัวได้ จากนั้นเดือนมกราคม – เมษายน ให้น้ำ 7 วัน/ครั้ง เดือนเมษายน – มิถุนายน 10 วัน/ครั้ง
    - ก่อนออกดอก จะงดน้ำ เริ่มให้น้ำอีกตอนดอกเริ่มบาน โดยเริ่มให้ปริมาณน้อยๆ ก่อน เพื่อให้ลำไยค่อยๆ ปรับตัว ประมาณ 1 สัปดาห์ จากนั้นเริ่มให้น้ำเต็มที่ อาจให้อย่างน้อยสัปดาห์ละ 1 ครั้ง แต่ทั้งนี้ปริมาณการให้น้ำต้องเหมาะกับสภาพดินและพื้นที่ของตนเอง
- การป้องกัน/กำจัดโรคและแมลง
    - ป้องกันโดยหมั่นตรวจแปลงและรีบกำจัดเมื่อพบการระบาด บางรายใช้สารสกัดชีวภาพเพื่อไล่แมลง โดยเฉพาะอย่างยิ่งช่วงที่ลำไยติดดอกและช่วงติดผล
- การกำจัดวัชพืช
    - ตัดหญ้าโดยใช้เครื่องอย่างน้อยปีละ 2 ครั้ง หรือตัดเดือนละ 1 ครั้ง ขึ้นอยู่กับวัชพืชในสวนด้วย ควรทำในช่วงที่หญ้าไม่สูงและไม่แน่นเกินไป เพราะจะตัด

ได้ง่ายกว่า การพ่นสารกำจัดวัชพืชอาจทำได้ เมื่อไม่สามารถตัดวัชพืชได้ทัน หรือสภาพแวดล้อมไม่เหมาะสมที่จะตัดวัชพืชได้

- การดูแลหลังการติดลูก
    - จำเป็นต้องให้ความสำคัญด้านการระวังโรคและแมลง อาจใช้ไม้ค้ำป้องกันกิ่งหัก การแต่งทรงพุ่มให้เหลือเฉพาะกิ่งที่แข็งแรงทำให้สามารถรับน้ำหนักช่อผลได้ดีกว่า

(3) การเก็บเกี่ยว

- การเก็บเกี่ยวที่เหมาะสม คือ การใช้แรงงานคนที่มีประสบการณ์ ทำให้สามารถเก็บเกี่ยวได้อย่างมีประสิทธิภาพ ทั้งนี้การตัดแต่งกิ่งไม่ให้ต้นสูงเกินไปสามารถลดต้นทุนเรื่องแรงงาน และลดปัญหาการขาดแคลนแรงงานในฤดูการเก็บเกี่ยวได้ นอกจากนี้การทำสี โดยใช้ฮอร์โมนหวีทองฉีดพ่นก่อนเก็บเกี่ยว 15 - 30 วัน ทำให้ผิวของผลลำไยสวย ได้ราคามากขึ้น

6.2.4 ระบบการผลิตส้ม

(1) การเตรียมพื้นที่

- ที่ลุ่มมีการยกร่องเพื่อป้องกันน้ำท่วมขัง และที่ดอนมีการขึ้นแปลงเป็นเนินลูกฟูก

(2) การปลูก

- การเลือกพันธุ์ (ทุกกลุ่ม)
    - เป็นพันธุ์ที่ปลอดจากโรคที่สำคัญ ได้แก่ กรีนนิ่ง ทริสเตซ่า และโรครากเน่า-โคนเน่า คุณภาพตรงตามที่ตลาดต้องการและเหมาะสมกับสภาพดิน ฟ้าอากาศ
- ระยะปลูก
    - ที่ดอน ควรมีระยะปลูก 4 x 6 เมตร
    - ที่ลุ่มที่มีการยกร่อง ควรมีระยะปลูก 6 x 6 เมตร
- การปลูก
    - มีการรองก้นหลุมด้วยปุ๋ยหมักหรือปุ๋ยคอก
- ประธานกลุ่มสันมะม่วงเป็นผู้มีความรู้ค่อนข้างมากในการผลิตปุ๋ยหมัก ฮอร์โมนและน้ำหมักชีวภาพต่างๆ รวมทั้งมีการสังเกตและทดลองน้ำหมักชีวภาพเพื่อป้องกันและกำจัดโรคและแมลงในสวนส้มด้วยต้นเอง และนำมาให้ถ่ายทอดให้แก่เพื่อนสมาชิกและบุคคลที่สนใจ

(3) การดูแลรักษา

- การใส่ปุ๋ย
    - มีการวิเคราะห์ดิน 1-2 ครั้ง/ปี เพื่อหาอัตราปุ๋ยและสูตรที่เหมาะสม เพื่อลดต้นทุนการผลิต
- การกำจัดวัชพืช
    - มีการตัดหญ้าไม่ให้หญ้ารก ซึ่งเป็นแหล่งที่มีของโรคและแมลงศัตรูพืช หลังการตัดหญ้านำมาคลุมโคนต้นเพื่อเป็นปุ๋ยพืชสด (ทุกกลุ่ม)

- หว่านพืชคลุมหญ้า เช่น ถั่วพุ่ม แล้วตัดพร้อมกับหญ้าเป็นปุ๋ยบำรุงดิน และบางรายหว่านถั่วบราซิล (ทุกกลุ่มยกเว้นกลุ่มส้มสีทอง)

- การตัดแต่งกิ่ง
  - มีการตัดแต่งกิ่งอย่างสม่ำเสมอตั้งแต่เริ่มปลูกไปจนกระทั่งให้ผล (ทุกกลุ่ม)
  - การตัดแต่งกิ่งช่วงหลังเก็บเกี่ยวแล้วบำรุงดินด้วยปุ๋ยคอก ปุ๋ยหมัก หรือปุ๋ยเคมี และปรับสภาพดินโดยใช้โดโลไมท์ (ปรับค่า pH) (กลุ่มส้มวิถีไทย)
- โรคและแมลง
  - มีการตรวจแปลงอย่างสม่ำเสมอ สำรวจโรคและแมลง เพื่อการป้องกันและรักษาได้ทันถ่วงที (กลุ่มส้มวิถีไทย)
  - การฉีดยาผสมกันในชนิดที่เข้ากันได้เพื่อประหยัดเวลาและแรงงาน และแยกฉีดพ่นยาที่เข้ากันไม่ได้ เพราะถ้ายาเข้ากันไม่ได้ เช่น ยาที่เป็นกรดผสมกับยาที่เป็นด่างฤทธิ์จะกลายเป็นน้ำกับเกลือใช้แล้วจะไม่ได้ผล (กลุ่มส้มสีทอง)
  - ประธานกลุ่มส้มวิถีไทยเป็นผู้ผลิตส้มอินทรีย์มาตั้งแต่เริ่มปลูกได้รับการอบรมวิชาการเป็นหมอดินอาสาจากกรมวิชาการเกษตร ทำให้มีความรู้มากเรื่องการดูแลรักษาและบำรุงดิน เป็นที่ปรึกษาเรื่องการผลิตส้มอินทรีย์ให้กับสมาชิก เช่นการทำน้ำหมักเข้มข้นจากหอยเชอรี่ เพื่อกำจัดวัชพืชในสวน

(4) การเก็บเกี่ยวและจำหน่าย

- ไม่เก็บเกี่ยวผลผลิตก่อนสารเคมีที่ใช้ได้สลายตัวถึงระดับปลอดภัย โดยดูจากฉลากแนะนำ (กลุ่มส้มสีทอง)
- การจัดการในช่วงการขายผลผลิตจะพิจารณาจากความเหมาะสม เช่น ถ้าในช่วงเก็บเกี่ยวราคาส้มมีราคาสูง การเก็บเกี่ยวผลผลิตไปขาย จะคัดผลที่สุกได้ที่ไปขายก่อน ถ้าราคาส้มในช่วงที่เก็บเกี่ยวค่อนข้างต่ำ จะชะลอการเก็บเกี่ยวโดยจะยืดอายุส้มโดยการให้น้ำ ซึ่งสามารถยืดระยะเวลาเก็บเกี่ยวได้ประมาณ 1 เดือน (กลุ่มส้มสีทอง)
- เลือกเก็บลูกที่สุกจนได้ที่ มีความหวานไม่ต่ำกว่ามาตรฐาน อายุผลประมาณ 11 เดือน (กลุ่มส้มวิถีไทย)
- สมาชิกสหกรณ์เกษตรอินทรีย์ศรีเมืองฝางบางรายเป็นผู้มีความรู้มาก (จบปริญญาตรีวิทยาศาสตร์การอาหาร) มีการปลูกพืชหลากหลาย และสามารถพึ่งพาตนเองได้ โดยทำการผลิตส้มนอกฤดูเพื่อป้องกันความเสี่ยงด้านราคาและมีรายได้ตลอดทั้งปี ช่วงราคาต่ำจะขายผลผลิตเอง โดยไม่ผ่านพ่อค้าคนกลาง ซื้อยาหรือสารเคมีได้ถูกเนื่องจากเคยเป็นตัวแทนจำหน่ายปุ๋ยยามาก่อนรู้ช่องทางในการซื้อได้ในราคาถูกนำมาผสมเอง สามารถผลิตอาหารเสริมเองและมีการปลูกแก้วมังกรร่วมด้วยซึ่งช่วยให้มีรายได้เพิ่มขึ้น

6.2.5 หัตถกรรมพื้นบ้าน

(1) การพัฒนาบุคลากรและทรัพยากรมนุษย์

- มีการพัฒนาบุคลากรกลุ่มอยู่เสมอ ไม่ว่าจะเป็นการจัดฝึกอบรมเพิ่มทักษะที่กลุ่ม หรือการเข้าร่วมรับการฝึกอบรมต่างๆ ทำให้คณะกรรมการและสมาชิกมีทักษะในด้านต่างๆ เพิ่มขึ้น (ทุกกลุ่ม)

- การสร้างตัวแทนคนรุ่นใหม่ (กลุ่มดงป่าซาง)
    - การพัฒนาบุคลากรรุ่นใหม่เพื่อเสริมในหน้าที่ที่สำคัญ และเพื่อสืบทอดตำแหน่งต่างๆ ในอนาคต โดยเฉพาะบุคลากรด้านการตลาด
    - คัดเลือกกลุ่มเยาวชนฝึกฝนกับคณะกรรมการชุดปัจจุบัน และคัดเลือกเยาวชนที่มีทักษะในด้านต่างๆ นำไปพัฒนาต่อยอด

(2) การบริหารจัดการในลักษณะกลุ่มเครือข่าย

- การพัฒนาทักษะด้านการบริหารให้กับคณะกรรมการโดยแบ่งตามกิจกรรมของกลุ่ม และพัฒนาจนได้รูปแบบการบริหารงานที่เหมาะสม คือ การบริหารงานในลักษณะเครือข่าย
- เพื่อแก้ไขปัญหาคณะกรรมการไม่สามารถดูแลและบริหารจัดการการผลิตได้อย่างทั่วถึง
- แบ่งการบริหารการผลิตตามพื้นที่การผลิต โดยแต่ละกลุ่มเครือข่ายมีการตั้งคณะกรรมการในการบริหารจัดการของแต่ละกลุ่ม
- กลุ่มย่อยสามารถรับคำสั่งซื้อจากลูกค้าได้เอง แต่ต้องรับคำสั่งในการผลิตจากกลุ่มใหญ่เป็นหลัก ซึ่งการบริหารงานในลักษณะกลุ่มเครือข่าย ทำให้กลุ่มมีการบริหารงานที่คล่องตัวและสามารถดูแลคุณภาพผลิตภัณฑ์ได้อย่างทั่วถึง

(3) การพัฒนาด้านการผลิต

- มีการพัฒนาเทคนิคการผลิตทั้งในระดับสมาชิกที่ผลิต เช่น การทดลองหาวัตถุดิบใหม่ๆ ในการผลิต เพื่อสร้างสรรค์ผลิตภัณฑ์ใหม่ๆ อยู่เสมอ
- พัฒนาอุปกรณ์การผลิตในระดับกลุ่ม เพื่อให้เหมาะสม ประหยัด และสามารถแก้ปัญหาด้านการผลิตได้ โดยการผสมผสานความคิดสร้างสรรค์ ภูมิปัญญา ความรู้จากภายนอก

(4) การตลาด (กลุ่มดงป่าซางและกลุ่มผ้าทอไทลื้อ)

- มีลวดลายและสีของผ้าทอหลากหลายสำหรับตลาดเป้าหมายที่ชัดเจน
- มีการปรับรูปแบบเสื้อผ้าเข้ากับแฟชั่น ทำให้ผ้าทอเป็นที่ยอมรับของลูกค้าหลายวัย
- มีการส่งตัวแทนไปหาตลาดต่างพื้นที่ ทำงานในพื้นที่ต่างจังหวัด เช่น กรุงเทพฯ และเกาะสมุย (กลุ่มดงป่าซาง)

(5) การต่อยอดภูมิปัญญา

- การพัฒนาเทคนิค ตลอดจนอุปกรณ์การผลิตให้เหมาะสมกับการผลิตของกลุ่ม
- ตัวอย่างการพัฒนาอุปกรณ์การผลิต
    - เตาต้มเยื่อปอสาจากเดิมที่ใช้ฟืนเป็นเชื้อเพลิงและไม่มีปล่องควัน พัฒนาเป็นเตาต้มเยื้อสาที่ใช้แกลบเป็นเชื้อเพลิง มีปล่องควันและท่อระบายน้ำเสีย ซึ่งประหยัดต้นทุนค่าเชื้อเพลิงถึงร้อยละ 50 อีกทั้งลดมลพิษที่เกิดจากควันไฟจากการเผาไหม้ได้ดีกว่า เนื่องจากขี้เลื่อยจะมีการเผาไหม้ที่สมบูรณ์กว่า ซึ่งกลุ่มได้แนวคิดการพัฒนามาจากเตาต้มเยื่อปอสาแบบดั้งเดิมผนวกกับเตาต้มขนมจีนพื้นบ้าน

- เครื่องโม่สาแบบใบมีด เครื่องแบบเดิมใช้เวลานาน จึงได้พัฒนาเปลี่ยนจากฟันเฟืองเป็นใบมีด ซึ่งโม่ได้ละเอียดและใช้ระยะเวลาสั้นกว่ามาก โดยได้แนวคิดมาจากเครื่องปั่นน้ำผลไม้ที่มีใบมีดเป็นตัวปั่นและบดเนื้อผลไม้

6.2.6 อาหารแปรรูป

(1) การคัดเลือกวัตถุดิบ

- เลือกรับซื้อวัตถุดิบที่มีคุณภาพดีจากในชุมชนก่อน
- แยกราคารับซื้อตามคุณภาพของวัตถุดิบ
- เลือกใช้วัตถุดิบที่ดี แม้ไม่ใช้วัตถุดิบในชุมชนก็ตาม ทั้งนี้คำนึงถึงคุณภาพของวัตถุดิบและผลิตภัณฑ์ ซึ่งมุ่งเน้นถึงผลประโยชน์ของผู้บริโภคเป็นหลัก และมีส่วนสำคัญของชื่อเสียงของกลุ่มในระยะยาว
- คัดแยกคุณภาพวัตถุดิบ ไม่ปะปนกัน
- เน้นความสะอาดเป็นหลัก โดยใช้หลัก “ทำเหมือนกับเราทำกินเอง”

(2) การผลิต

- มุ่งสู่มาตรฐาน GMP (กลุ่มต้นผึ้ง)
- ผลิตโดยการนำภูมิปัญญาท้องถิ่นมาประยุกต์ใช้ เช่น การใช้วิธีทำเป็นผงด้วยแก๊ส ซึ่งมีต้นทุนต่ำ แทนการใช้เครื่อง spray dried (กลุ่มต้นผึ้ง)
- มีมาตรฐานของส่วนผสม แต่สามารถปรับใช้ตามคุณภาพของวัตถุดิบ
- มีแรงงานที่มีความชำนาญ ทดแทนได้ทุกตำแหน่ง

(3) การตลาด

- การเก็บรักษาผลิตภัณฑ์ก่อนจำหน่าย โดยจัดเก็บโดยติดฉลากระบุวันผลิต และชนิดของผลิตภัณฑ์โดยละเอียด

6.3 เวทีการบริการจัดการการตลาด

ผลการศึกษาที่นำเสนอในส่วนนี้ ได้มาจากการจัดเวทีแลกเปลี่ยนเรียนรู้ครั้งที่ 3 ซึ่งเป็นการแลกเปลี่ยนเรียนรู้ในด้านการบริหารจัดการการตลาดและการเงิน ในส่วนของการตลาดในนำเสนอผลจากการแลกเปลี่ยนและวิเคราะห์ตนเองของกลุ่ม/สหกรณ์ เกี่ยวกับสถานการณ์การตลาดของผลิตภัณฑ์ปัจจุบันและการบริหารจัดการการตลาดของตนเองที่กลุ่ม/สหกรณ์ปฏิบัติอยู่ รายละเอียดเป็นดังนี้

6.3.1 สถานการณ์และการบริหารจัดการการตลาดข้าว

(1) เป้าหมายการตลาดข้าวของกลุ่มตัวอย่างทั้ง 3 กลุ่ม มีเป้าหมายไปในทิศทางเดียวกัน คือ **เพื่อสร้างรายได้** ถึงแม้ว่าจะมุ่งเน้นการผลิตเพื่อบริโภคเป็นหลัก ที่เหลือจึงขาย แต่มีเพียงกลุ่มตัวอย่างเพียงกลุ่มเดียวที่สามารถเข้าสู่ระบบการตลาดแบบมีพันธะสัญญา คือ กลุ่มเกษตรยั่งยืนบ้านห้วยทรายที่มีการจำหน่ายข้าวอินทรีย์ให้กับสหกรณ์เกษตรอินทรีย์จังหวัดเชียงใหม่ในลักษณะมีพันธะสัญญา ซึ่งอีก 2 กลุ่มกลับเป็นการจำหน่ายตามท้องตลาดหรือพ่อค้ารับซื้อทั่วไป ซึ่งถึงแม้ว่ากลุ่มเกษตรอินทรีย์บ้านใหม่ราษฎร์บำรุงจะมีการผลิตข้าวในลักษณะข้าวอินทรีย์แต่กลุ่มยังไม่สามารถเข้าสู่ระบบตลาดผลิตภัณฑ์เกษตรอินทรีย์ได้ โดยสถานการณ์การตลาดข้าวในช่วงปี 49/50 เป็นที่พึงพอใจของเกษตรกรทุกกลุ่ม เนื่องจากราคารับซื้อข้าวมีราคาสูงขึ้น

(2) การกำหนดราคาข้าวในตลาดของกลุ่มตัวอย่างทั้ง 3 กลุ่ม ยังถูกกำหนดโดยผู้รับซื้อเป็นหลัก โดยมีราคาเพดานอยู่

(3) กลุ่มที่เข้าถึงตลาดเป้าหมาย เช่น ตลาดเกษตรอินทรีย์ จะสามารถลดขั้นตอนการตลาด และได้ราคาดีขึ้น

(4) การสร้างความแตกต่างด้านผลิตภัณฑ์ (Product Differentiation) เป็นสิ่งสำคัญสิ่งหนึ่งในระบบการตลาดข้าว เนื่องจากระบบตลาดแบบ Modern Trade มีบทบาทต่อตลาดปัจจุบันที่ผู้บริโภคมีทางเลือกมากขึ้น ผลิตภัณฑ์ (พันธุ์ข้าว) ที่ไม่มีความแตกต่าง ทำให้สินค้าไม่มีเอกลักษณ์ ซึ่งมีเพียงกลุ่มเกษตรยั่งยืนบ้านห้วยทราบเท่านั้น ที่ทำการผลิตข้าวหอมนิล ข้าวหอมแดงในระบบเกษตรอินทรีย์เพื่อจำหน่าย

(5) วิธีการตลาดของกลุ่มตัวอย่าง (กลุ่มเกษตรยั่งยืนบ้านห้วยทราย เป็นตัวอย่างการจัดการการตลาดที่ใช้กลยุทธ์ แม้ตลาดจะไม่กว้างนักก็ตาม)

- บรรจุภัณฑ์ 3 ขนาด (1 2 และ 5 กิโลกรัม)
- ออกร้านจำหน่ายสินค้า
- ประชาสัมพันธ์ตามสื่อต่างๆ เช่น วิทยุ แผ่นพับ ฯลฯ
- มีการรักษาสัญญากับลูกค้าว่าจะจำหน่ายให้ลูกค้าเพียงรายเดียว แสดงถึงความมีจริยธรรมทางการตลาดของกลุ่ม

(6) การสร้างภูมิคุ้มกันด้านการตลาดของกลุ่มตัวอย่าง

- การรวมกลุ่มการผลิตเพื่อสามารถทำการผลิตให้ได้ตามสัญญาการตลาด
- มีข้อตกลงในกลุ่มผลิตเพื่อสามารถผลิตได้ตามเป้าหมายการตลาด
- มีการทำสัญญาทางการตลาด หรือการทำการผลิตแบบมีพันธะสัญญาผูกพัน
- มีการตรวจสอบคุณภาพผลิตภัณฑ์จากภายในและภายนอกกลุ่ม
- มุ่งเน้นการปรับปรุง รักษาคุณภาพ และพัฒนาผลิตภัณฑ์

6.3.2 สถานการณ์และการบริหารจัดการการตลาดน้ำนมดิบ

(1) การตลาดน้ำนมดิบถูกควบคุมโดยนโยบายในระดับประเทศ โดยให้สหกรณ์ที่ผลิตน้ำนมดิบทำสัญญาซื้อขายกับบริษัทที่รับซื้อเพียง 1 ราย (โดยจะเลือกจากบริษัทที่ชำระเงินตรงเวลาและไม่กดราคาน้ำนม) ซึ่งเป็นมติร่วมกันของสหกรณ์โคนมทั่วประเทศ

(2) น้ำนมดิบมีมาตรฐานราคา โดยแบ่งเป็นเกรดของคุณภาพน้ำนม ซึ่งถูกกำหนดมาจากนโยบายระดับประเทศ

(3) น้ำนมดิบต้องมีการตรวจสอบโดยเครื่องตรวจสอบคุณภาพน้ำนมดิบของสหกรณ์แต่ละแห่งก่อนทำการรับซื้อ

(4) การพัฒนาคุณภาพการผลิตของฟาร์มโคนมจนได้รับมาตรฐาน GMP มีผลในการเพิ่มราคารับซื้อน้ำนมดิบของเกษตรกร

(5) มีการนำน้ำนมดิบที่แปรรูปเป็นนมโรงเรียนนำมาจำหน่ายในพื้นที่ ซึ่งเป็นการเพิ่มผลการดำเนินงานของสหกรณ์ และเป็นการช่วยเหลือบริษัทที่รับซื้อน้ำนมดิบจากสหกรณ์ทางหนึ่ง

(6) การสร้างภูมิคุ้มกันด้านการตลาดน้ำนมดิบ คือ

- การพัฒนาคุณภาพของน้ำนมดิบของเกษตรกรแต่ละรายให้ได้มาตรฐานดียิ่งขึ้น
- การรวมกลุ่มเป็นสหกรณ์เพื่อที่มีอำนาจต่อรองทางการตลาด

6.3.3 สถานการณ์และการบริหารจัดการการตลาดลำไย

(1) ราคาลำไยมีแนวโน้มลดลงหลังจากปี 2548 หน่วยงานที่เกี่ยวข้องมีการแก้ไขที่ล่าช้า

(2) เกษตรกรยังขาดทักษะความรู้ด้านการบริหารจัดการด้านการตลาด การตั้งราคา

(3) เกษตรกรเข้าถึงข้อมูลข่าวสารต่างๆ ด้านการตลาดได้ยาก เช่น ข้อมูลข่าวสารด้านราคารับซื้อ ซึ่งยังขาดหน่วยงานที่ทำหน้าที่ดูแลรับผิดชอบอย่างจริงจัง

(4) ปัญหาด้านการตลาดลำไย คือ ตลาดที่ไม่แน่นอน ราคาที่ไม่เป็นธรรม ราคาตกต่ำเนื่องจากผลิตมีมาก มาตรฐานคุณภาพที่ไม่ชัดเจน และจุดรับซื้อมีน้อยไม่เพียงพอกับจำนวนผลผลิตที่ออกสู่ตลาด

(5) แนวทางแก้ไข คือ ควรมีการประกันราคาลำไย ควรมีการจัดหาตลาดรับซื้อในราคายุติธรรม ควรหาตลาดรับซื้อลำไยสดที่มีการรับซื้อทุกวันทั้งในและนอกพื้นที่ การจัดตั้งตลาดคู่ค้าลำไย การเพิ่มการแปรรูปลำไย

(6) ภูมิคุ้มกันด้านการตลาดลำไย คือ การปลูกพืชให้มีความหลากหลายเพิ่มมากขึ้น เพื่อลดความเสี่ยงจากการขายลำไยเพียงอย่างเดียว

6.3.4 สถานการณ์และการบริหารจัดการการตลาดส้ม

(1) ส้มมีราคาถูก เนื่องจากผลผลิตออกสู่ตลาดมาก

(2) ราคารับซื้อถูกกำหนดโดยพ่อค้าคนกลาง ผู้ผลิตไม่สามารถกำหนดราคาเองได้

(3) การเข้าถึงตลาดเกษตรอินทรีย์ยังทำได้ยากและไม่ทั่วถึง ซึ่งมีเพียงผู้ผลิตส้มอินทรีย์บางรายเท่านั้นที่สามารถเข้าสู่ตลาดเฉพาะนี้ได้

(4) การรวมกลุ่มด้านการตลาดของผู้ผลิตส้มทำได้ยาก เนื่องจากผลผลิตของเกษตรกรแต่ละรายเก็บเกี่ยวไม่พร้อมกัน ทำให้การบริหารจัดการการตลาดในลักษณะกลุ่มไม่สะดวกเท่าที่ควร

(5) การสร้างภูมิคุ้มกันด้านการตลาด
- การผลิตส้มนอกฤดู สามารถจำหน่ายได้ในราคาที่สูงขึ้น
- การลดต้นทุนการผลิต เช่น การทำปุ๋ยน้ำหมักใช้เอง
- การปลูกพืชหลากหลายชนิดมากขึ้น เพื่อลดความเสี่ยงจากการผลิตส้มเพียงอย่างเดียว

6.3.5 สถานการณ์และการบริหารจัดการการตลาดหัตถกรรมพื้นบ้าน

(1) สถานการณ์การตลาดผลิตภัณฑ์ผ้าทอและผ้าปักในปัจจุบัน ได้รับผลกระทบจากสถานการณ์ทางการเมือง และนโยบายของทางภาครัฐเป็นอย่างมาก ส่งผลให้ตลาดค่อนข้างซบเซา เนื่องจากผู้บริโภคลดการใช้จ่ายลง

(2) กลุ่มที่จะประสบความสำเร็จด้านการตลาด ต้องมีองค์ประกอบของกลุ่มที่มีความเข้มแข็งและมีคณะกรรมการที่มีความสามารถด้านการตลาด โดยไม่คำนึงถึงการเป็นกลุ่มที่แท้จริงหรือกลุ่มประยุกต์ (คือ เป็น SMEs ก็ได้)

(3) ราคาปัจจัยการผลิตและต้นทุนค่าขนส่งมีแนวโน้มสูงขึ้น ในขณะที่ราคาสินค้าไม่สามารถปรับขึ้นได้เท่ากับต้นทุนที่เพิ่มขึ้น

(4) สินค้าผ้าทอ ผ้าปักของประเทศเพื่อนบ้านที่มีราคาถูกเข้ามาเป็นคู่แข่งเพิ่มมากขึ้น

(5) การสร้างภูมิคุ้มกันด้านการตลาด คือ
- การพัฒนาสินค้าใหม่อยู่ตลอดเวลา เช่น ลวดลายใหม่ เป็นต้น
- การทดลองตลาดก่อนที่จะทำการผลิตจริง
- มีการวางแผนด้านการตลาด และนำไปใช้ในการวางแผนการผลิตต่อไป
- การมีฉลาก หรือเครื่องหมายการค้าของกลุ่ม
- การมีใบรับรองมาตรฐานผลิตภัณฑ์
- การมีใบแนะนำสินค้า
- การมีมาตรการป้องกันการความเสี่ยงด้านการตลาด

6.3.6 สถานการณ์และการบริหารจัดการการตลาดอาหารแปรรูปพื้นบ้าน

(1) สถานการณ์การตลาดอาหารแปรรูปพื้นบ้านส่วนใหญ่มีความคล้ายคลึงกัน คือ ยังคงมีแนวโน้มที่ดี และสามารถขยายตลาดได้ในอนาคต เนื่องจากสินยังคงเป็นที่ต้องการของตลาด

(2) กลุ่มอาหารแปรรูปพื้นบ้านมีการผลิตผลิตภัณฑ์ที่หลากหลาย เพื่อลดความเสี่ยงทางการตลาด

(3) กลุ่มอาหารแปรรูปพื้นบ้านทุกกลุ่มมีมาตรฐานผลิตภัณฑ์รับรอง เช่น อย.

(4) การตั้งราคากำหนดโดยผู้ผลิตเป็นหลัก โดยคำนวณจากต้นทุนบวกกำไรที่คาดว่าจะได้รับ

(5) มีวิธีทำตลาด เช่น
- การมีบรรจุภัณฑ์หลากหลายขนาด
- มีการขายผ่านตัวแทนจำหน่าย
- มีการลด แถม และให้ชิม
- มีการใช้ตราสินค้า

(6) การสร้างภูมิคุ้มกัน คือ
- การไม่กู้ยืมเงิน ใช้เงินทุนของตนเองเป็นหลัก
- การผลิตผลิตภัณฑ์ที่หลากหลาย
- การไม่ผลิตเกินตัว เช่น ไม่ผลิตเกินความสามารถที่กลุ่มจะขายได้
- การมุ่งเน้นการใช้วัตถุดิบในพื้นที่
- การป้องกันความเสี่ยงด้านการตลาดโดยผลิตตามคำสั่งซื้อ

6.4 การเรียนรู้การบริหารจัดการผ่านการเล่นเกมจำลองสถานการณ์

เพื่อให้เกิดการเรียนรู้ความสำคัญของการบริหารจัดการธุรกิจตามหลักเศรษฐกิจพอเพียง โครงการวิจัยได้จัดเวทีเรียนรู้โดยการจำลองสถานการณ์และให้กลุ่มต่างๆ ทำกิจกรรมตามบทบาทที่ได้รับมอบหมาย (role play) ซึ่งทำให้ผู้เข้าร่วมการสวมบทบาทได้เรียนรู้ประเด็นสำคัญที่มองเห็นผลได้ด้วยตนเอง มีการตัดสินใจและสามารถสรุปบทเรียนได้ เกมจำลองธุรกิจมีขั้นตอนและวิธีการดังตารางที่ 6.1

ตารางที่ 6.1 ขั้นตอนการดำเนินการเรียนรู้ด้วย role play

ขั้นตอน	วิธีการ	อุปกรณ์/เครื่องมือ
1. ชี้แจงความสำคัญและวัตถุประสงค์ของกิจกรรม	แบ่งกลุ่มตามระบบการผลิต ตั้งชื่อกิจการ และอธิบายวิธีการเล่นเกม	แจกเงินสด, สมุดเงินฝาก, สมุดบัญชีต้นทุนสินค้า, ตัวอย่างสมุดโน้ต, เครื่องคิดเลขและใบสั่งซื้อ/เช่าพัสดุ
2.กิจกรรมกู้ยืม/ถอน	ให้ตัดสินใจถอนเงิน หรือเลือกกู้ยืมเงินจากแหล่งเงินกู้ทั้งในและนอกระบบ	สมุดเงินฝาก, สัญญากู้, เอกสารเงื่อนไขการกู้ยืม
3. กิจกรรมซื้อปัจจัยการผลิต	ให้ซื้อปัจจัยการผลิต พร้อมกับทำสัญญาซื้อขายกับร้าน "พอเพียง"	กระดาษสีต่างๆ, ไม้บรรทัด, ดินสอ, กรรไกร, เทปกาว, ลวดเย็บกระดาษ คัตเตอร์, เชือกผูกพัสดุ, ที่เจาะรูกระดาษ และแผ่นยางรองตัด
4. กิจกรรมผลิตสมุดโน้ต	ให้ดำเนินการผลิตสมุดโน้ต	ปัจจัยการผลิตที่แต่ละกลุ่มจัดซื้อ
5. กิจกรรมขายสินค้า	ให้แต่ละกลุ่มนำสมุดโน้ตที่ผลิตได้มาจำหน่ายให้แก่ร้านพอเพียง ที่เคยทำสัญญาซื้อขายกันไว้	สมุดโน้ตที่แต่ละกลุ่มผลิตเสร็จ และสัญญาซื้อขาย
6. สรุปผลการดำเนินงาน	1.สรุปผลการดำเนินงาน เปรียบเทียบและหาBest practices 2.นำเสนอตามประเด็นที่กำหนด คือ a. การตัดสินใจใช้แหล่งเงินทุน b. การวางแผนจัดซื้อปัจจัยการผลิต c. การวางแผนการผลิต d. รายได้ที่คาดว่าจะได้รับ และรายรับจริงที่เกิดขึ้น e. ปัญหา อุปสรรคและข้อผิดพลาด f. การจัดสรรกำไรจากการดำเนินงาน g. การบริหารหนี้สิน	1.สมุดบัญชีต้นทุนสินค้า 2.ปากกาเคมี 3.กระดาษปรู๊ฟ

ที่มา: จากเวทีแลกเปลี่ยนเรียนรู้ ครั้งที่ 3

กลุ่ม/สหกรณ์ที่เข้าร่วมโครงการวิจัยทั้ง 18 กลุ่ม ซึ่งจัดกลุ่มตามระบบการผลิตหลัก 6 กลุ่ม (เพื่อผลในการประเมินวิธีบริหารธุรกิจของกลุ่มการผลิตที่แตกต่าง) โดยมีสมมติฐานว่า ปัจจัย 2 ประการที่มีผลต่อวิธีการตัดสินใจคือการมีประสบการณ์มากในการดำเนินงานเชิงธุรกิจ และขนาดของการลงทุน

ตารางที่ 6.2 แสดงเป้าหมายการผลิตของแต่ละกลุ่ม ผลผลิตต่อจำนวนแรงงาน และการตัดสินใจพร้อมเหตุผลในการตัดสินใจเกี่ยวกับ (1) แหล่งเงินทุน (2) การจัดซื้อปัจจัยการผลิต (3) การวางแผนการผลิต (4) รายได้ที่คาดว่าจะได้รับโดยเปรียบเทียบกับรายได้ที่เกิดขึ้นจริง พร้อมทั้งเหตุผล (5) ปัญหาและอุปสรรค (6) การจัดสรรกำไร และ (7) การบริหารหนี้สิน

ตารางที่ 6.2 การจัดการและการตัดสินใจทางการเงินในการผลิตสมุดโน้ต

รายการ	บ.รวมใจ จำกัด (หัตถกรรม)	บ.พอประมาณ (อาหารแปรรูป)	บ.ร่วมใจสามัคคี (โคนม)	บ.กระดาษดี (ส้ม)	บ.รวมใจ (ข้าว)	บ.ลำไยทอง (ลำไย)
เป้าหมายการผลิต (เล่ม) **จำนวนที่ผลิตได้ (เล่ม : คน)**	**10** **10 : 10**	**5** **5 : 12**	**10** **11 : 8**	**4** **4 : 7**	**2** **2 : 9**	**12** **10 : 7**
1.การตัดสินใจใช้แหล่งเงินทุน	1.กู้จากธนาคาร ก เป็นเงิน 2,250 บาท เพราะดอกเบี้ยน้อย	1.เก็บเงินสดไว้ใช้ในยามฉุกเฉิน 2.กู้ธนาคาร ก เป็นเงิน 2,000 บาท เพราะดอกเบี้ยถูกและต้องการใช้วงเงินไม่เกิน 5,000 บาท **ไม่ถอนเงิน*	1.ดอกเบี้ยราคาถูก 2.ระยะเวลาการผลิตสั้น 3.มีเงินฝากในธนาคาร โอกาสกู้เงินง่าย (กู้ธนาคาร ก เป็นเงิน 2,000 บาท) *ตั้งใจผลิต 10 เล่มในระยะเวลาที่กำหนด จึงกู้เท่านี้	1.ประเมินต้นทุนการผลิต 2.เงินสดที่มี<u>สำรอง</u>ไว้ใช้<u>ฉุกเฉิน</u> - เงินสด 500 บาท - เงินฝาก 1,000 บาท - กู้จากธนาคาร ข 1,000 บาท เพราะเป็นลูกค้าของธนาคาร ข อยู่แล้ว	1.ไม่ใช้เงินกู้ *ไม่อยากเสี่ยง อยากใช้เงินที่มีทดลองทำก่อนตัดสินใจลงทุน	1.กู้จากธนาคาร ก 2,000 บาท รวมกับในบัญชี 1,000 บาท และเงินสด 500 บาท รวม 3,500 บาท *ตั้งใจกู้ธนาคาร ข แต่เห็นดอกเบี้ยสูงกว่า จึงเปลี่ยนมากู้ ธนาคาร ก
2.การวางแผนจัดซื้อปัจจัยการผลิต	1.ใช้ทุนของตนเองและกู้จากธนาคาร 2.วางแผนจัดซื้ออุปกรณ์และวัตถุดิบ *มีการซื้อปัจจัยการผลิตเปลี่ยนหลายครั้ง เพราะทุนไม่พอ(เอาของมาคืน)	1.กำหนดจำนวนสินค้าที่จะผลิต 2.ตรวจสอบราคาสินค้าและวัตถุดิบในการผลิต	1.วางแผนตามเวลาที่กำหนด 2.ซื้อตามจำนวนที่จะผลิต *ซื้อเทปกาวเพิ่มอีก 1 ม้วน	1.คำนวณจากต้นทุนการผลิต 2.ของบางอย่างไม่จำเป็นก็ไม่ต้องซื้อ 3.บางอย่างมีอยู่แล้วก็ไม่ซื้อ ไม่เช่า	1.มีการวางแผนคิดต้นทุนเล่มแรก + อุปกรณ์ เล่มต่อไปก็ไม่ต้องรวมอุปกรณ์ 2.มีฝ่ายจัดซื้อ + การเงิน	1.ต้นทุนในการผลิต 2.จัดซื้อวัตถุดิบตามจำนวนการผลิต

ตารางที่ 6.2 (ต่อ)

รายการ	บ.รวมใจ จำกัด (หัตถกรรม)	บ.พอประมาณ (อาหารแปรรูป)	บ.ร่วมใจสามัคคี (โคนม)	บ.กระดาษดี (ส้ม)	บ.รวมใจ (ข้าว)	บ.ลำไยทอง (ลำไย)
เป้าหมายการผลิต (เล่ม)	**10**	**5**	**10**	**4**	**2**	**12**
จำนวนที่ผลิตได้ (เล่ม:คน)	**10 : 10**	**5 : 12**	**11 : 8**	**4 : 7**	**2 : 9**	**10 : 7**
3.การวางแผนการผลิต	1.แบ่งหน้าที่ให้ทุกคนทำ และทำตามออเดอร์ *มีคนว่างงาน 3-4 คน	1.แบ่งหน้าที่ตามความถนัดของแต่ละบุคคล 2.ผลิตสินค้าตามความต้องการของลูกค้า *มีการว่างงานแอบแฝง (ครึ่งหนึ่ง)	1.วางระบบขั้นตอนการทำงาน 2.แบ่งงานทำตามแผน	1.เหมาะสมกับเวลา แรงงาน 2.เน้นคุณภาพ 3.ตรงเวลาและครบตามจำนวน	1.ดูลักษณะตัวอย่าง แบ่งหน้าที่ ตัดกระดาษ เย็บ ฯลฯ 2.มีการควบคุมคุณภาพ	1.จำนวนสินค้าที่จะผลิต 2.ผลิตสินค้าให้มีคุณภาพ 3.จัดแบ่งหน้าที่ในการทำงาน
4.รายได้ที่คาดว่าจะได้รับและรายรับจริงที่เกิดขึ้น	- คาดว่าจะขายได้ตามที่กำหนด - ขายได้จริง 12,050 บาท *สีปกผิด spec ทั้งหมด *ขายได้ 10 เล่ม ด้อยคุณภาพ 9 เล่ม	- คาดว่าจะได้รับ 1,300 บาท/เล่ม - รายรับจริง 1,200 บาท/เล่ม ผลิต 5 เล่ม ดังนั้นมีรายรับรวม 6,000 บาท *ด้อยคุณภาพ 2 เล่ม	- เป้าหมาย 10 เล่ม ราคาต่อเล่ม 1,300 บาท รวม 13,000 บาท - รับจริง 14,150 บาท *ผลิตได้ 11 เล่ม ด้อยคุณภาพ 3 เล่ม	- ได้ตรงตามที่คาดไว้ 5,200 บาท - กำไร 5,200 - 1,950 = 3,250 บาท *คุณภาพดีมาก	- คาดหวังรายได้ที่จะได้รับ 2,600 บาท - แต่มีรายได้น้อยกว่าที่คาดหวัง แต่มีกำไรเล็กน้อย (น้อยกว่าที่คาดหวัง) โดนหัก 200 บาท *สีของปกไม่ตรงตามตัวอย่าง *ตำแหน่งรูใส่เชือก	- เป้าหมาย 12 เล่ม เป็นเงิน 15,600 บาท - ขายได้ 10 เล่ม เป็นเงิน 12,400 บาท ถูกปรับ 600 บาท *ส่งไม่ครบ 2 เล่ม *ทั้งหมดไม่ได้คุณภาพตามกำหนด

ตารางที่ 6.2 (ต่อ)

รายการ	บ.รวมใจ จำกัด (หัตถกรรม)	บ.พอประมาณ (อาหารแปรรูป)	บ.ร่วมใจสามัคคี (โคนม)	บ.กระดาษดี (ส้ม)	บ.รวมใจ (ข้าว)	บ.ลำไยทอง (ลำไย)
เป้าหมายการผลิต (เล่ม) **จำนวนที่ผลิตได้ (เล่ม:คน)**	**10** **10 : 10**	**5** **5 : 12**	**10** **11 : 8**	**4** **4 : 7**	**2** **2 : 9**	**12** **10 : 7**
5.ปัญหา อุปสรรค และข้อผิดพลาดที่เกิดขึ้น	1.ซื้อการดาษผิดสี 2.ทำผิด spec **จัดซื้อปัจจัยการผลิตไม่ครบ เช่น ไม้บรรทัด คัตเตอร์ เป็นต้น*	1.ขาดความรอบคอบในการควบคุมการผลิต 2.ทำให้ราคาสินค้าถูกปรับลดลง	1.วัสดุอุปกรณ์ไม่ได้มาตรฐาน 2.ประสบการณ์การผลิต **ไม่ได้ตรวจสอบคุณภาพวัตถุดิบก่อน*	1.ไม่มีประสบการณ์ 2.ระยะเวลาจำกัด	1.ความไม่ละเอียด 2.ความใจร้อน 3.ไม่มีปัญหาเรื่องทุน วัตถุดิบ เพราะทำน้อยไม่เกินกำลัง 4.แรงงานในกลุ่ม ไม่ต้องจ้าง ลดต้นทุน	1.มีการวางแผนผิดพลาด 2.จัดตำแหน่งผู้ผลิตไม่ตรงตามความสามารถ (ใช้คนไม่ตรงกับงาน) 3.ให้เวลาทำงานน้อยไป
6.การจัดสรรกำไรจากการดำเนินงาน	1.เก็บไว้เป็นทุน หักใช้หนี้	1.คิดจากต้นทุนในการผลิต	1.ทุนสำรอง 2.ปันผลตามหุ้นไม่เกิน 10% 3.โบนัส	1.เป็นทุนดำเนินการต่อไป 50% 2.จัดสรรให้สมาชิก 30% 3.นำไปฝากธนาคาร 20% (ทุนสำรอง)	1.ยังไม่มีแผน เพราะเป็นขั้นทดลองทำ เผื่อจะได้ต้นทุน เวลาที่ต้องใช้ถ้ารู้รายละเอียดจึงจะมีแผนจัดสรรสวัสดิการกลุ่มตามลำดับ เช่น การปันผลตามหุ้น เป็นต้น	1.จัดสรรกำไรตามหุ้น 2.จัดสรรกำไรตามสวัสดิการ 3.จัดสรรสมทบทุน
7.การบริหารหนี้สิน	1.จัดสรรใช้หนี้ตามสัญญา	1.นำกำไรจากการขายสินค้าไปชำระหนี้สินตามที่กำหนดไว้	1.ไปชำระหนี้สินตามเวลากำหนด	1.กู้เงินมาลงทุน เก็บเงินสดที่มีอยู่ไว้เป็นทุนสำรอง 2.วางแผนใช้เงินไม่ให้เกินจำนวน	1.ไม่มีหนี้	1.ใช้หนี้กู้มาจากธนาคาร พร้อมดอกเบี้ย - เงินต้น 2,000 บาท - ดอกเบี้ย 100 บาท

หมายเหตุ: ทุกกลุ่มมองเห็น ต้นทุนเงินสดที่ต้องจ่าย แต่ไม่ได้คำนึงถึงค่าใช่จ่ายทางการตลาดและการดำเนินงาน และทุกกลุ่มไม่ได้คำนึงถึงสวัสดิการสังคม

ที่มา: เวทีแลกเปลี่ยนเรียนรู้ระบบการผลิตตามวิถีเศรษฐกิจพอเพียง ครั้งที่ 3, วันที่ 26 เมษายน 2550

ผลการตัดสินใจเลือกแหล่งเงินกู้ที่มีดอกเบี้ยต่ำรวม 6 กลุ่ม และมีเพียงกลุ่มเดียวที่เก็บเงินทุนของตนเองไว้เป็นเงินสำรองยามฉุกเฉิน ในขณะที่กลุ่มผลิตข้าวไม่ประสงค์จะกู้ และตั้งใจผลิตเพื่อทดลองเพียง 2 เล่ม โดยใช้แรงงาน 9 คน ทั้งนี้เพื่อลดความเสี่ยงทั้งปวง จะสังเกตเห็นว่ามีกลุ่มโคนมและลำไยซึ่งตั้งเป้าหมายการผลิตไว้สูงกว่าจำนวนแรงงานที่มีอยู่ (ทั้งสองกลุ่มนี้มีกลุ่มย่อยที่มีความก้าวหน้าในด้านธุรกิจค่อนข้างสูงอยู่ด้วย) การบริหารวัตถุดิบและการผลิตของกลุ่มโคนมมีระบบเช่นเดียวกับกลุ่มลำไย และผลจากการดำเนินงานปรากฏว่ากลุ่มโคนมผลิตได้เกินเป้าหมาย ในขณะที่กลุ่มลำไยผลิตได้ต่ำกว่าเป้าหมายเล็กน้อย แต่วัดสัดส่วนต่อแรงงานแล้วใกล้เคียงกับกลุ่มโคนม ส่วนกลุ่มอื่นๆ ผลิตได้ตามเป้าหมาย แต่ในสัดส่วนต่อแรงงานที่ต่ำกว่า 2 กลุ่มแรก (หรือต่ำกว่ามาก)

ต้นทุนการผลิตและกำไรจากการผลิตของกลุ่มโคนมสูงที่สุด คือมีกำไร 10,045 บาท ตามด้วยกลุ่มลำไย 8,550 บาท (ตารางที่ 6.3) และกำไรต่อคนใกล้เคียงกัน ในขณะที่กลุ่มข้าวมีกำไรรวมน้อยที่สุดเนื่องจากเป็นการทดลอง การที่กลุ่มโคนมมีผลการดำเนินการดีที่สุดนั้น พอจะสรุปได้ดังนี้

- มีการจัดการและการตัดสินใจทางการเงินที่ดี (การวางแผนการใช้แหล่งทุน การวางแผนจัดซื้อปัจจัยการผลิตและการจัดสรรผลกำไร) เป็น Best practices ในด้านการเงิน
- มีการจัดการที่ดีในทุกๆ ด้านนำไปสู่การมี Economy of speed (ตามแนวทางเศรษฐกิจพอเพียง)
- มีบุคลากรที่มีความรู้ด้านการเงินและการจัดการด้านการผลิตที่ดี
- ความมีส่วนร่วมของสมาชิกทุกคนภายในกลุ่ม

จากการจัดปฏิบัติการนี้ สามารถวิเคราะห์ประเด็นการจัดการและการตัดสินใจในการบริหารจัดการครบวงจรของธุรกิจ (ยกเว้นการตลาด) ของกลุ่ม/สหกรณ์ ให้เป็นประโยชน์ต่อการเรียนรู้ถึงกระบวนการคิดของกลุ่มตัวอย่างโดยผูกโยงกับหลักเศรษฐกิจพอเพียงได้ดังภาพที่ 6.4 และรายละเอียดดังนี้

1. การตัดสินใจใช้แหล่งเงินทุน กิจการจะเลือกจากแหล่งเงินกู้ที่มีอัตราดอกเบี้ยต่ำเป็นหลัก แต่ก็มีบางกิจการที่ใช้เงินทุนของตนเองผลิตสินค้าทดลองตลาดก่อนที่จะตัดสินใจลงทุนจริง (ใช้เหตุผลในการลงทุน)

2. การวางแผนการซื้อปัจจัยการผลิต พบว่าเกือบทุกกลุ่มมีการวางแผนการจัดซื้ออุปกรณ์และวัตถุดิบ โดยคำนวณจากราคาปัจจัยการผลิตที่จะนำมาผลิตเป็นสินค้าตามจำนวนที่ต้องการผลิต (มีการใช้ความรู้)

3. การวางแผนการผลิต ซึ่งพบว่า กลุ่มส่วนใหญ่มีการวางแผนขั้นตอนการทำงานเพื่อผลิตสินค้าให้ได้ตามความต้องการของลูกค้า โดยแบ่งหน้าที่ให้ทุกคนทำงานตามความถนัดของแต่ละคน

4. รายได้ที่คาดว่าจะได้รับและรายรับจริงที่เกิดขึ้น เมื่อพิจารณาจากเป้าหมายการผลิต พบว่า เกือบทุกกลุ่มผลิตสินค้าได้ตรงตามเป้าหมายการผลิตที่คาดไว้ แต่คุณภาพที่ได้ต่ำกว่าข้อสัญญา ทำให้รายได้ที่คาดว่าจะได้รับต่ำกว่าที่คาดหวังไว้

5. การจัดสรรกำไรจากการดำเนินงาน พบว่า เกือบทุกบริษัทมีการวางแผนจัดสรรกำไรที่ได้รับส่วนหนึ่งไว้สำหรับเป็นทุนในการดำเนินงานต่อไป และจัดสรรส่วนหนึ่งไว้สำหรับปันผลให้สมาชิก แต่จากข้อสังเกตพบว่าทุกกิจการไม่ได้คำนึงถึงผลตอบแทนที่ให้กับชุมชนหรือสังคม (มีความเป็นไปได้ที่เวลาน้อยทำให้ผู้เล่นไม่มีเวลาคิดนอกโจทย์)

6. การบริหารหนี้สิน พบว่า เกือบทุกบริษัทมีแผนในการนำกำไรที่ได้จากการดำเนินงาน ไปชำระหนี้ตามระยะเวลาที่กำหนดพร้อมดอกเบี้ย

ภาพที่ 6.4 ความสามารถในการบริหารจัดการตามหลักเศรษฐกิจพอเพียง

ผลการปฏิบัติการได้พิสูจน์สมมติฐานข้างต้นว่า กลุ่มซึ่งมีประสบการณ์การดำเนินธุรกิจอย่างมีแบบแผน และมีขนาดธุรกิจที่ใหญ่กว่ามีความสามารถในการบริหารจัดการได้ดีกว่ากลุ่มที่มีธุรกิจขนาดเล็กและมีประสบการณ์น้อย ทำให้ขาดการคิดเป็นระบบและรวดเร็วเพียงพอ ความมีเหตุผลซึ่งแต่ละกลุ่มล้วนมีเหตุผลที่เข้าใจได้ แต่การมีประสบการณ์และฐานความรู้ของกลุ่มย่อยในกลุ่มโคนมและลำไยมีผลอย่างมากต่อการนำสมาชิกในกลุ่มไปสู่การตัดสินใจอย่างได้ผล ความแตกต่างของผลลัพธ์ยังเกิดจากปัจจัยอื่นๆ เช่น ความสามารถในการใช้เหตุผลเลือกแหล่งทุน การเลือกเป้าหมายการผลิตต่ำเกินไป (ยกเว้นกลุ่มข้าว) จึงทำให้มีแรงงานแอบแฝงในขั้นตอนการผลิตแสดงถึงการขาดการวางแผนที่ดี และปัญหาที่พบมากที่สุดคือขั้นตอนการวางแผนใช้เงินทุนในการจัดซื้อปัจจัยการผลิต

อย่างไรก็ตามทุกกลุ่มที่ได้ร่วมกิจกรรมการเรียนรู้ ได้เล็งเห็นความสำคัญของการวางแผนการใช้เงินทุนเพื่อจัดซื้อปัจจัยการผลิตการตรวจสอบคุณภาพวัตถุดิบ และคำนึงถึงความเสี่ยงที่อาจเกิดขึ้นจากราคาขายสินค้า จากการผลิตที่ผิดพลาด และกลุ่มส่วนใหญ่เห็นความสำคัญของการจัดทำบัญชีที่สามารถชี้ให้เห็นผลการดำเนินงานที่แท้จริงของตนเอง

โดยสรุป การจัดการและการตัดสินใจในธุรกิจจำลองของกลุ่มตัวอย่างนี้ เมื่อประเมินตามหลักเศรษฐกิจพอเพียงแล้วพบว่า ทุกกลุ่มมีความระมัดระวังในการตัดสินใจตามแนวทางปฏิบัติตามหลักปรัชญาเศรษฐกิจพอเพียงค่อนข้างสูง จุดอ่อนที่สำคัญและเห็นได้อย่างชัดเจนคือการขาดความรู้ในชิงบริหารจัดการ (ภาพที่ 6.4) ข้อสรุปนี้จึงมีความสำคัญอย่างยิ่งต่อการกำหนดยุทธศาสตร์การพัฒนากลุ่มเกษตรกร/วิสาหกิจชุมชนในอนาคต

ตารางที่ 6.3 สรุปผลการดำเนินกิจกรรมธุรกิจผลิตสมุดโน้ต

รายการ	หัตถกรรม	อาหารแปรรูป	โคนม	ส้ม	ข้าว	ลำไย
1. ต้นทุนค่าใช้จ่ายในการผลิต (บาท)						
1.1 ต้นทุนวัตถุดิบ	2,750	1,500	3,000	1,250	750	2,850
1.2 ต้นทุนค่าแรงในการผลิต (50 X .....เล่ม)	500	250	550	200	100	500
1.3 ค่าใช้จ่ายอื่นๆ ด้านการผลิต						
1.3.1 ค่าใช้จ่ายวัสดุสิ้นเปลือง	50	50	100	50	100	50
1.3.2 ค่าเช่าปัจจัยการผลิต	200	300	300	350	100	300
1.3.3 ค่าไฟฟ้า (5 X.....เล่ม)	50	25	55	20	10	50
2. ค่าใช้จ่ายในการดำเนินงาน (บาท)						
2.1 ค่าใช้จ่ายทางการตลาด (50 บาท/เดือน)	50	50	50	50	50	50
2.2 ค่าใช้จ่ายในการดำเนินงาน (50 บาท/เดือน)	50	50	50	50	50	50
ต้นทุนสินค้าขายรวม (บาท)	**3,650**	**2,225**	**4,105**	**1,970**	**1,160**	**3,850**
จำนวนสมุดโน้ตที่ผลิตได้ (เล่ม : คน)	10 เล่ม : 10 คน	5 เล่ม : 12 คน	11 เล่ม : 8 คน	4 เล่ม : 7 คน	2 เล่ม : 9 คน	10 เล่ม : 7 คน
ต้นทุนเฉลี่ยต่อเล่ม (บาท)	**365.00**	**445.00**	**373.18**	**492.50**	**580.00**	**385.00**
ราคาที่ขายได้ (บาทต่อเล่ม)	**1,205**	**1,200**	**1,286**	**1,300**	**1,250**	**1,240**
รายได้รวม (บาท)	**12,050**	**6,000**	**14,150**	**5,200**	**2,500**	**12,400**
กำไร / ขาดทุน (บาท)	**8,400**	**3,775**	**10,045**	**3,230**	**1,340**	**8,550**
กำไรเฉลี่ยต่อคน (บาท)	**840**	**315**	**1,256**	**461**	**149**	**1,221**
แหล่งทุน (บาท)	3,750	3,500	3,500	2,500	1,500	3,500
เงินสด	500	500	500	500	500	500
เงินออม	1,000	1,000	1,000	1,000	1,000	1,000
เงินกู้	2,250	2,000	2,000	1,000	-	2,000
หนี้สินต่อส่วนของเจ้าของ (Debt/Equity)	**0.26**	**0.40**	**0.21**	**0.27**	**-**	**0.24**
ทุนหมุนเวียนสุทธิ (Working Capital)	**6,250**	**3,050**	**7,440**	**2,760**	**1,680**	**6,200**

ที่มา : เวทีแลกเปลี่ยนเรียนรู้ระบบการผลิตตามวิถีเศรษฐกิจพอเพียง ครั้งที่ 3, วันที่ 26 เมษายน 2550

6.5 ประเด็นสะท้อนเศรษฐกิจพอเพียงของสินค้า และวิธีปฏิบัติที่ดี/เป็นเลิศจำแนกตามระบบผลิตจากเวทีแลกเปลี่ยนเรียนรู้

6.4.1 ระบบข้าว

- **ประเด็นสะท้อนเศรษฐกิจพอเพียง**
  1) การคัดเลือกเมล็ดข้าวพันธุ์ดี เป็นวิธีปฏิบัติเบื้องต้นที่ไม่ควรละเลยในการนำไปสู่ผลผลิตที่ดี
  2) การสร้างความแตกต่างด้านผลิตภัณฑ์ (Product Differentiation) เป็นสิ่งสำคัญสิ่งหนึ่งในระบบการตลาดข้าว เนื่องจากระบบตลาดแบบ Modern Trade มีบทบาทต่อตลาดปัจจุบันที่ผู้บริโภคมีทางเลือกมากขึ้น เช่น การผลิตข้าวอินทรีย์ การเลือกปลูกข้าวพันธุ์ที่แตกต่าง (ข้าวหอมนิล) และพยายามสร้างอัตลักษณ์ของตนเอง
- **วิธีปฏิบัติที่ดี/เป็นเลิศ**

  การสร้างความมั่นคงด้านการตลาดโดยการทำการตลาดแบบมีพันธะสัญญา (กลุ่มเกษตรกรยั่งยืนบ้านห้วยทรายทำสัญญาการตลาดกับสหกรณ์เกษตรอินทรีย์ภาคเหนือ)

6.4.2 ระบบส้ม

- **ประเด็นสะท้อนเศรษฐกิจพอเพียง**
  1) การหาตลาดกลุ่มเป้าหมายเฉพาะ (Niche Market) เป็นสิ่งจำเป็นโดยเฉพาะตลาดส้มอินทรีย์ ซึ่งต้องมีความสามารถเพียงพอ
  2) การปลูกพืชที่หลากหลายเพิ่มขึ้น เพื่อไม่อิงรายได้จากการปลูกส้มเชิงเดี่ยวเพียงอย่างเดียว
  3) ความพยายามลดการใช้สารเคมีจนถึงการผลิตแบบเกษตรอินทรีย์
- **วิธีปฏิบัติที่ดี/เป็นเลิศ**
  1) การหาตลาดกลุ่มเป้าหมายเฉพาะ (Niche Market) โดยเฉพาะตลาดส้มอินทรีย์ ทำให้ได้ราคาที่สูงขึ้น
  2) พยายามพึ่งพาตนเอง เนื่องจากต้นทุนการผลิตสูงแต่ขายได้ในราคาถูก โดยการมุ่งเน้นที่จะได้รับใบรับรองเกษตรอินทรีย์ เพื่อให้ขายได้ในราคาสูงขึ้นและเป็นการลดต้นทุนการผลิตจากเดิม (แบบใช้สารเคมี) และ บางกลุ่ม เช่น กลุ่มวิสาหกิจชุมชนส้มสีทองของอำเภอทุ่งช้าง จังหวัดน่าน จะนำวิธีการผลิตแบบอินทรีย์ เช่น การใช้ปุ๋ยหมัก น้ำหมักชีวภาพ มาใช้ผสมผสานในการผลิตมากขึ้นเพื่อช่วยลดต้นทุนการผลิตสารเคมีลง รวมทั้งการผลิตแบบอินทรีย์จะนำมาซึ่งความยั่งยืนในอนาคต
  3) การปลูกพืชอื่นแซม หรือ ปลูกพืชให้มีความหลากหลาย เพื่อป้องกันความเสี่ยงจากราคาส้มเพียงอย่างเดียว
  4) การรวมกลุ่มกันขายส้มอินทรีย์ เช่น กลุ่มวิสาหกิจชุมชนพืชผักไร้สารพิษบ้านสันมะม่วง และ กลุ่มวิสาหกิจชุมชนเกษตรออร์แกนิค ทำให้ขายได้ในราคาสูงขึ้น และ

การรวมกลุ่มกันขายจะทำให้มีปริมาณผลผลิตมากพอที่จะต่อรองทำสัญญาซื้อขายกับพ่อค้าได้

5) ความพยายามในการพัฒนาความรู้ด้านการผลิตส้มอินทรีย์เป็นสิ่งสำคัญ ในเรื่องการดูแลรักษา การใช้ปุ๋ยหมักและน้ำหมักที่เหมาะสมจะมีผลต่อลักษณะและคุณภาพผลผลิตส้มที่ได้ ถ้าการปฏิบัติไม่ดีพอจะทำให้ได้ผลผลิตที่มีขนาดเล็ก ผิวไม่สวย ไม่ดึงดูดใจลูกค้าแม้ว่าจะเป็นส้มอินทรีย์ ทำให้ขายได้ในราคาต่ำกว่าส้มเคมี เช่น เกษตรกรบางรายของสหกรณ์เกษตรอินทรีย์ศรีเมืองฝาง อย่างไรก็ตามในปัจจุบันเกษตรกรยังมีความรู้ไม่เพียงพอ และแสวงหาความรู้อย่างต่อเนื่อง
6) จากห้องการเงิน สะท้อนให้เห็นแนวคิดเรื่องการวางแผนการผลิตโดยคำนึงถึงความเหมาะสมด้านเวลาและแรงงาน และผลผลิตที่ได้ต้องมีคุณภาพ ครบตามคำสั่งซื้อ ซึ่งจะส่งผลดีในระยะยาวในเรื่องความเชื่อถือด้านคุณภาพและการปฏิบัติตามสัญญา

6.4.3 ระบบลำไย

1) การถ่ายทอดความรู้ในองค์กร

กลุ่มปุ๋ยหมักอินทรีย์ชีวภาพหนองโป่งพัฒนาให้ความสำคัญกับการถ่ายทอดความรู้ในองค์กรเป็นอย่างมาก กลุ่มมองว่าเงื่อนไขของความรู้เป็นสิ่งที่จะขับเคลื่อนกิจกรรมของกลุ่มได้ในระยะยาวท่ามกลางความก้าวหน้าอย่างรวดเร็วของเทคโนโลยีในปัจจุบัน ดังนั้นหลังจากเข้าร่วมการอบรม การประชุม หรือแม้แต่การรับรู้ข้อมูลข่าวสารจากสื่อต่างๆ ความรู้จากกิจกรรมดังกล่าวก็จะถูกถ่ายทอดสู่สมาชิกในองค์กร โดยเฉพาะอย่างยิ่งคณะกรรมการดำเนินงาน ผ่านการประชุมเฉพาะกิจที่สมาชิกเต็มใจให้ความร่วมมือเป็นอย่างดี ซึ่งบ่งชี้ว่ากลุ่มได้ให้ความสำคัญกับการพัฒนาบุคลากรและความเท่าเทียมกันภายในองค์กรในเรื่องของการรับรู้ข้อมูลข่าวสาร

2) การบริหารจัดการเรื่องตลาดคู่ค้า

สหกรณ์ผู้ผลิตและตลาดกลางดอยเต่า จำกัด ได้รวมตัวกันเพื่อสร้างตลาดกลางหรือตลาดคู่ค้าเพื่อเปิดโอกาสให้พ่อค้าสามารถเจรจาซื้อขายกับกลุ่มผู้ผลิตลำไยโดยตรง ซึ่งการดำเนินกิจกรรมดังกล่าวจำเป็นต้องมีความรู้ในเรื่องตลาด ทำให้สามารถนำความรู้มาใช้ได้อย่างเหมาะสม เพื่อสร้างภูมิคุ้มกันให้ตัวเอง นอกจากนี้ตลาดคู่ค้ายังเป็นพื้นที่ที่พยายามสร้างความยุติธรรมระหว่างผู้ซื้อและผู้ขาย เพื่อลดความเสี่ยงจากการกดราคา รวมไปถึงป้องกันการปลอมปนสินค้าที่ไม่มีคุณภาพอีกด้วย

6.4.4 ระบบโคนม

ประเด็นด้านการตลาด ซึ่งวิเคราะห์จากเวทีการบริหารจัดการธุรกิจชุมชนด้านการบริหารการตลาด รวมถึงผลจากการระดมความคิดเห็นของกลุ่มผู้เลี้ยงโคนม แม้จะพบว่าตลาดน้ำนมดิบในประเทศจะถูกควบคุมโดยภาครัฐ มีการกำหนดมาตรฐานราคาตามคุณภาพน้ำนม การส่งเสริมให้เกิดมาตรฐานฟาร์ม (GMP) โดยใช้ราคารับซื้อที่สูงขึ้นเป็นสิ่งจูงใจ รวมถึงมีการรวมกลุ่มผู้เลี้ยงโคนมทั้งในระดับภูมิภาคและระดับประเทศ ที่ส่งผลต่อความเข้มแข็งโดยรวม สามารถต่อรองด้านราคาได้ในระดับหนึ่ง (มีราคาประกัน) ซึ่งนับว่าเป็นภูมิคุ้มกันแก่เกษตรกรผู้เลี้ยงโคนมได้แต่ก็เป็นเพียงในระดับหนึ่ง อย่างไรก็ตามปัญหาที่เกษตรกรผู้เลี้ยงโคนมเล็งเห็นเหมือนกัน คือ ต้นทุนการผลิตน้ำนมที่สูงขึ้นโดยเฉพาะต้นทุนอาหารข้น การมองเห็นปัญหา

ซึ่งเกิดจากการวิเคราะห์ตนเองโดยใช้เหตุผล ได้นำไปสู่การหาแนวทางในการลดและแก้ปัญหาร่วมกัน อาทิ การปรับปรุงพันธุ์โคนมให้มีคุณภาพ การควบคุณภาพน้ำนมดิบโดยการทำมาตรฐานฟาร์ม (GMP) ความพยายามลดต้นทุนค่าขนส่งโดยเปลี่ยนจากการใช้น้ำมันดีเซลเป็นน้ำมันแก๊สโซฮอล์ การคัดทิ้งโคด้อยคุณภาพออกจากฟาร์ม รวมถึงการจัดทำบัญชีฟาร์ม แนวทางเหล่านี้ได้แสดงให้เห็นถึงการพยายามใช้องค์ความรู้เข้ามาแก้ปัญหาเพื่อเสริมสร้างภูมิคุ้มกันให้ดีขึ้น นอกจากนี้ยังมีข้อเสนอในการปลูกจิตสำนึกให้มีความซื่อสัตย์สุจริต และความขยันอดทนในการประกอบอาชีพเลี้ยงโคนม ซึ่งแสดงให้เห็นถึงการมีคุณธรรมในการประกอบอาชีพ

ประเด็นการบริหารการเงิน ซึ่งวิเคราะห์จากเวทีแลกเปลี่ยนเรียนรู้ด้านการบริหารการเงิน พบว่า ระบบการผลิตโคนมซึ่งดำเนินกิจกรรมในนามของบริษัทร่วมใจสามัคคี เป็นตัวแทนของระบบการผลิตที่เป็น best practices ของกิจกรรมจำลองผลิตสมุดโน้ต ทั้งนี้จากผลการดำเนินงานดีที่สุด อันเกิดจากการจัดการและการตัดสินใจทางการเงินที่ดี ตั้งแต่การวางแผนการใช้แหล่งทุน (เป้าหมายการผลิตที่สอดคล้องกับแผนการกู้ยืมที่แสดงให้เห็นถึงความพอประมาณ) การวางแผนจัดซื้อและจัดการกับปัจจัยการผลิตที่มุ่งประหยัดต้นทุนแสดงให้เห็นการใช้ความรู้ในการจัดการ นอกจากนี้การวางแผนการผลิตที่ดีในทุกๆ ด้าน ได้นำไปสู่การมี Economy of speed (ตามแนวทางเศรษฐกิจพอเพียง) ทั้งนี้ปัจจัยสำคัญต่อความสำเร็จยังประกอบด้วยการมีบุคลากรที่มีความรู้ความสามารถทั้งในด้านการเงิน การวางแผนการผลิต รวมถึงการมีส่วนร่วมของสมาชิกทุกคนในกลุ่ม ด้วยเช่นกัน

6.4.5 ระบบหัตถกรรม

- **ประเด็นสะท้อนเศรษฐกิจพอเพียง**
  1) การประยุกต์ใช้อัตลักษณ์ของสินค้าในด้านการตลาด เป็นสิ่งจำเป็นของกลุ่มหัตถกรรม ซึ่งต้องใช้ให้ถูกต้องและตรงกับกลุ่มลูกค้าเป้าหมาย (กลุ่มผ้าปักชาวเขาบ้านปางค่า นำลวดลายผ้าปักและความหมายของลายผ้าปักเป็นสื่อในการเข้าถึงกลุ่มลูกค้า)
  2) การหาตลาดกลุ่มเป้าหมายเฉพาะกลุ่ม และการสร้างฐานการตลาดในพื้นที่หรือในชุมชนเป็นสิ่งที่สามารถสร้างภูมิคุ้มกันให้กับกลุ่มในภาวะเศรษฐกิจชะลอตัว
  3) การมีผลิตภัณฑ์ที่หลากหลาย ทั้งรูปแบบและประโยชน์ใช้สอย เพื่อสนองความต้องการที่หลากหลายของลูกค้า และสามารถปรับเปลี่ยนตามความต้องการของลูกค้าโดยยังคงเอกลักษณ์ของตนเองอยู่ (กลุ่มทอผ้าไทลื้อบ้านเฮี้ย มุ่งเน้นผลิตภัณฑ์แปรรูปเพิ่มมากขึ้น เนื่องจากภาวะตลาดผ้าทอในลักษณะผ้าชิ้นมีการชะลอตัว โดยยังคงมุ่งเน้นการผลิตผ้าทอและผลิตภัณฑ์แปรรูปที่ใช้วัตถุดิบจากธรรมชาติเป็นหลัก)
  4) การป้องกันความเสี่ยงด้านการตลาดโดยการทำสัญญาหรือข้อตกลงทางการค้า เช่น การวางเงินมัดจำการผลิต และการโอนเงินก่อนส่งมอบสินค้า (กลุ่มผ้าปักชาวเขาบ้านปางค่า)
  5) การให้ความสำคัญกับความเข้มแข็งขององค์กร และการมีส่วนร่วมของสมาชิกเป็นพื้นฐานที่จะทำให้กลุ่มสามารถดำรงอยู่ได้อย่างยั่งยืน
  6) การประชาสัมพันธ์ในหลากหลายรูปแบบเพื่อไปถึงยังกลุ่มลูกค้าเป้าหมายเป็นอีกปัจจัยหนึ่งของความสำเร็จของกลุ่มผู้ผลิตหัตถกรรม

- **วิธีปฏิบัติที่ดี/เป็นเลิศ**

  การสร้างตลาดในพื้นที่ (กลุ่มทอผ้าไทลื้อบ้านเฮี้ย ที่กลุ่มลูกค้าเป็นข้าราชการในพื้นที่ 70%) เป็นการสร้างความเข้มแข็งด้านการตลาด เนื่องจากสามารถเข้าถึงลูกค้า และรับรู้ข้อมูลข่าวสารด้านการตลาดได้ง่ายและรวดเร็ว และเป็นฐานรากก่อนการขยายตลาดภายนอก

6.4.6 ระบบอาหารแปรรูป

- **ประเด็นสะท้อนเศรษฐกิจพอเพียง**

1) การพัฒนาเทคโนโลยีการผลิตเพื่อลดต้นทุน โดยความคิดริเริ่มของกลุ่ม เป็นสิ่งที่จะพัฒนาทั้งด้านการผลิตและการตลาดของกลุ่มอย่างยั่งยืน
2) การทำการตลาดหลายระดับโดยใช้ตราสินค้าในการแบ่งระดับตลาด เป็นการกระจายความเสี่ยงประการหนึ่ง
3) การใช้วัตถุดิบที่หาได้ในพื้นที่ และการสร้างแหล่งวัตถุดิบที่เป็นเอกลักษณ์ในพื้นที่ เช่น กลุ่มแปรรูปมะไฟจีน
4) การมีผลิตภัณฑ์ที่หลากหลาย สามารถกระจายสินค้าไปยังผู้บริโภคได้หลายกลุ่ม และหลายระดับ เป็นการลดความเสี่ยงด้านการตลาดประการหนึ่ง
5) การรวมตัว หรือสร้างเครือข่ายทั้งด้านการผลิตและด้านการตลาด ทั้งในผลิตภัณฑ์เดียวกันและข้ามผลิตภัณฑ์เป็นการสร้างความเข้มแข็งให้กับผู้ผลิตในระยะยาว

- **วิธีปฏิบัติที่ดี/เป็นเลิศ**

1) การใช้วัตถุดิบในท้องถิ่นเป็นหลัก

   กลุ่มแปรรูปมะไฟจีนบ้านกอกใช้วัตถุดิบหลักซึ่งเป็นพืชท้องถิ่นเป็นหลัก และเป็นแหล่งรับซื้อรายใหญ่ของจังหวัดน่าน นอกจากมะไฟจีนแล้วกลุ่มบ้านกอกยังใช้พืชพื้นถิ่นอื่นๆ ที่มีมาแปรรูปในลักษณะเดียวกัน ไม่ว่าจะเป็น กระท้อน ขิง และมะเฟือง

   เช่นเดียวกับกลุ่มสตรีสหกรณ์บ้านต้นผึ้งก็เป็นแหล่งรับซื้อลำไยในท้องถิ่นเพื่อนำมาแปรรูปเป็นลำไยอบแห้งเนื้อสีทอง และเป็นเครื่องดื่มลำไยผงสำเร็จรูป

2) ความหลากหลายของผลิตภัณฑ์

   นอกจากนี้กลุ่มสตรีสหกรณ์บ้านต้นผึ้งยังมีการพัฒนาผลิตภัณฑ์ให้มีความหลากหลายเป็นการสร้างตลาดทางเลือกให้กับกลุ่มผู้บริโภคโดยการผลิตผงสมุนไพรหลายชนิด เช่น น้ำขิง น้ำกระชายดำ เป็นต้น และยังทำการรับจ้างทำกับข้าวตามงานประชุมหรืองานเทศกาลต่าง ๆ ในท้องถิ่นเป็นการสร้างกิจกรรมที่หลากหลายให้กับกลุ่มทำให้กลุ่มมีรายได้เพิ่มขึ้น สำหรับกลุ่มแปรรูปมะไฟจีนบ้านกอก (จังหวัดน่าน) ซึ่งมีผลิตภัณฑ์แปรรูปมะไฟจีน อันเป็นผลไม้ท้องถิ่นโดยที่อื่น ๆ ไม่มี ถือเป็นจุดเด่นของกลุ่มฯที่ไม่มีใครเหมือน แสดงถึงอัตลักษณ์ของกลุ่มฯ อย่างชัดเจน

3) มีภูมิคุ้มกัน

   กลุ่มวิสาหกิจชุมชนข้าวแต๋นน้ำแตงโมอำพันธ์ (จังหวัดลำปาง) มีหลักในการดำเนินงานแบบสมดุลคือ มีการพัฒนาอย่างเป็นองค์รวม ทั้งความรู้ของสมาชิกและ

การพัฒนาด้านเทคโนโลยีการผลิต เน้นความพอเพียงโดยการใช้เงินทุนของกิจการเป็นหลัก หลีกเลี่ยงการก่อหนี้โดยไม่จำเป็น เป็นการดำเนินกิจการแบบไม่เกินตัวทั้งในแง่ของเงินลงทุนและกำลังการผลิตซึ่งในการผลิตจะผลิตตามคำสั่งซื้อเพื่อลดความเสี่ยงในการจำหน่าย

6.6 ตัวอย่างต้นแบบของการบริหารจัดการ

- การตลาดแบบพันธะสัญญา

กลุ่มเกษตรยั่งยืนห้วยทราย ที่ทำการตลาดในลักษณะพันธะสัญญาผ่านคนกลางที่ทำหน้าที่ทางการตลาดแทน ทำให้ลดขั้นตอนการตลาดและสร้างตลาดที่มั่นคงได้ อีกทั้งการสร้างความแตกต่างด้านผลิตภัณฑ์ (Product Differentiation) เป็นสิ่งสำคัญสิ่งหนึ่งในระบบการตลาดข้าว เนื่องจากระบบตลาดแบบ Modern Trade มีบทบาทต่อตลาดปัจจุบันที่ผู้บริโภคมีทางเลือกมากขึ้น ผลิตภัณฑ์ (พันธุ์ข้าว) ที่ไม่มีความแตกต่าง ทำให้สินค้าไม่มีเอกลักษณ์ ซึ่งมีเพียงกลุ่มเกษตรยั่งยืนบ้านห้วยทราบเท่านั้น ที่ทำการผลิตข้าวหอมนิล ข้าวหอมแดงในระบบเกษตรอินทรีย์เพื่อจำหน่าย

- การบริหารจัดการองค์กร (การถ่ายทอดความรู้)

การให้ความสำคัญกับการถ่ายทอดความรู้ระหว่างสมาชิกในกลุ่มเป็นเรื่องสำคัญที่กลุ่มปุ๋ยหมักอินทรีย์ชีวภาพหนองโป่งพัฒนาให้ความสำคัญเป็นอย่างมาก หลังจากตัวแทนกลุ่มเข้าร่วมการอบรม หรือการประชุมจะต้องมีการถ่ายทอดความรู้ ความคิดเห็นที่ได้รับมาสู่สมาชิกอย่างเท่าเทียมกัน ผ่านการประชุมเฉพาะกิจที่สมาชิกเต็มใจให้ความร่วมมือ กลุ่มเห็นว่าผู้ปฏิบัติงานจำเป็นต้องเข้าใจในสิ่งที่ตนเองทำและรับรู้ข้อมูลข่าวสารให้มากที่สุด เพื่อนำไปสู่การแลกเปลี่ยนทัศนะภายในกลุ่ม ซึ่งมีประโยชน์ต่อการดำเนินการและความยั่งยืนของกลุ่มในอนาคตต่อไป

- การบริหารจัดการการตลาด (ตลาดคู่ค้า)

สหกรณ์ผู้ผลิตและตลาดกลางดอยเต่า จำกัด ได้ทดลองสร้างตลาดกลางเพื่อเปิดโอกาสให้ผู้ซื้อผลผลิตได้มีโอกาสเจรจาซื้อขายกับกลุ่มผู้ผลิตลำไยโดยตรง เป็นการลดพ่อค้าคนกลางออกจากระบบ สิ่งที่พ่อค้าได้รับคือ ข้อมูลปริมาณผลผลิตซึ่งรวบรวมโดยสหกรณ์ พ่อค้าไม่จำเป็นต้องสร้างคลังเก็บสินค้า ไม่ต้องจ้างพนักงาน เป็นการลดต้นทุนและความยุ่งยากของตนเอง นอกจากนี้ตลาดกลางยังทำให้พ่อค้าได้เข้าใจมุมมองของผู้ผลิตลำไย ในทางกลับกันผู้ผลิตลำไยก็สามารถเข้าใจมุมมองของพ่อค้ามากขึ้นว่าไม่ต้องการการปลอมปนผลผลิตที่ไม่ได้มาตรฐาน ในอีกทางหนึ่งตลาดกลางหรือตลาดคู่ค้ายังสามารถทำหน้าที่ตรวจสอบคุณภาพ เนื่องจากเมื่อเป็นสมาชิกสหกรณ์และขายให้พ่อค้าโดยตรง จึงไม่ต้องการปลอมปนเพราะอาจทำให้ถูกต่อว่า และทำให้สหกรณ์ไม่ได้รับความไว้วางใจจากพ่อค้า ทำให้สามารถควบคุมปริมาณได้เพราะเกษตรกรผู้ผลิตต้องมารับตะกร้าบรรจุภัณฑ์ก่อนนำผลผลิตมาขาย ที่สำคัญตลาดกลางช่วยให้พ่อค้าสามารถตรวจสอบแหล่งที่มาของผลผลิตได้ เมื่อตลาดมีความมั่นคง ก็จะนำไปสู่การกำหนดมาตรฐานและคุณภาพของลำไยที่มั่นคงต่อไป

- การบริหารความเสี่ยงโดยใช้เงินทุนของตนเอง

วิสาหกิจชุมชนข้าวแต๋นน้ำแตงโมอำพันธ์เป็นกลุ่มที่มีการบริหารจัดการในลักษณะธุรกิจในครอบครัว โดยมีนางอำพันธ์ คนเที่ยงเป็นผู้นำกลุ่ม เน้นการใช้เงินลงทุนของกิจการพยายามไม่ก่อหนี้ ขยายกิจการแบบค่อยเป็นค่อยไปมีเงินลงทุนจึงค่อยขยายกิจการ มีการจัดทำบัญชีรายรับรายจ่ายของกิจการ

วิสาหกิจชุมชนข้าวแต๋นน้ำแตงโมอำพันธ์ มีความโดดเด่นที่ผู้นำเป็นคนใฝ่รู้และพัฒนากิจการอยู่อย่างต่อเนื่อง มีความพยายามในการพึ่งพาตนเองเป็นหลัก ดำเนินธุรกิจบนพื้นฐานศักยภาพของตัวเองทั้งด้านการเงิน เทคโนโลยี และแรงงาน

- การบริหารการเงิน

ระบบการผลิตโคนม สามารถเป็นต้นแบบของการบริหารการเงิน ซึ่งพิจารณาจากแนวคิดในการจัดการและการวางแผนทางการเงินรวมถึงผลจากกิจกรรม ที่มีความเป็น economy of speed ตามแนวทางเศรษฐกิจพอเพียง รวมถึงยังเป็นตัวอย่างที่ดีของการบริหารองค์ในรูปแบบสหกรณ์ ซึ่งอาจนำแนวทางการบริหารในส่วนที่สามารถนำไปปรับใช้กับการบริหารกลุ่มในลักษณะที่เป็นวิสาหกิจชุมชนได้ เช่น กฎระเบียบที่ชัดเจนและการสร้างความมีส่วนในองค์กร

บทที่ 7

การพัฒนาตนเองของกลุ่มเกษตรกรและวิสาหกิจชุมชน : บทเรียนจากกิจกรรมเสริมสร้างความสามารถ

โครงการพัฒนาตนเองของกลุ่มเกษตรกรและวิสาหกิจชุมชนเป็นส่วนหนึ่งของโครงการการวิจัยและพัฒนาระบบผลิตเกษตรและวิสาหกิจชุมชนตามวิถีเศรษฐกิจพอเพียง เพื่อให้เกิดการเรียนรู้และพัฒนาเพื่อแก้ไขปัญหาของกลุ่ม/สหกรณ์ที่เข้าร่วมโครงการบนฐานคิดเศรษฐกิจพอเพียง ซึ่งในบทนี้จะกล่าวถึงจุดเริ่มต้นของโครงการ กระบวนการดำเนินงานต่างๆ ปัญหาและอุปสรรคในการพัฒนาตนเองของกลุ่ม ตลอดจนผลสัมฤทธิ์และบทเรียนที่ได้จากโครงการพัฒนาดังกล่าว เพื่อนำไปเป็นกรณีศึกษาในการส่งเสริมและพัฒนากลุ่มเกษตรกรและวิสาหกิจในครั้งต่อไป รายละเอียดของโครงการพัฒนาตนเองสามารถสรุปได้ ดังนี้

7.1 โครงการพัฒนาตนเองของกลุ่มเกษตรกรและวิสาหกิจชุมชน : จุดเริ่มต้นและประเด็นการพัฒนา

โครงการพัฒนาตนเองของกลุ่ม/สหกรณ์มีเป้าหมายเพื่อต้องการให้กลุ่ม/สหกรณ์ใน 6 ระบบการผลิต คือ ระบบการผลิตข้าว ลำไย ส้ม โคนม อาหารแปรรูปพื้นบ้าน และหัตถกรรมพื้นบ้าน เพื่อให้กิดกระบวนการเรียนรู้ การแก้ไขปัญหาและพัฒนาองค์กร ตลอดจนสนับสนุนให้นำความรู้ไปบริหารจัดการองค์กรได้อย่างยั่งยืนตามหลักปรัชญาเศรษฐกิจพอเพียง โดยจะมุ่งเน้นกระบวนการมีส่วนร่วมบนฐานการจัดการความรู้เพื่อให้เกิดโครงการที่มีแนวโน้มไปสู่การพัฒนาที่ยั่งยืน โดยมีวัตถุประสงค์ดังนี้

1. เพื่อส่งเสริมและสนับสนุนให้กลุ่ม/สหกรณ์ได้เรียนรู้กระบวนการพัฒนาศักยภาพตนเอง ผ่านการจัดทำโครงการที่สามารถตอบสนองต่อความต้องการของกลุ่ม/สหกรณ์ และมีการดำเนินงานที่สอดคล้องกับหลักปรัชญาเศรษฐกิจพอเพียงได้อย่างเป็นรูปธรรม
2. เพื่อเสนอแนะ นโยบาย แนวทาง ในการจัดทำโครงการพัฒนาตนเองที่เป็นการเพิ่มขีดความสามารถของกลุ่ม/สหกรณ์ในการจัดทำโครงการกับหน่วยงาน/องค์กรที่เกี่ยวข้อง

ผลที่คาดว่าจะได้รับ ได้แก่ โครงการการพัฒนาที่เป็นรูปธรรมและมีพลวัตที่ยังยืนที่กลุ่ม/สหกรณ์เป็นผู้บริหารจัดการ บนฐานการบวนการเรียนรู้อย่างมีส่วนร่วมของสมาชิก และจัดทำออกมาเป็นรูปแบบรายงานการดำเนินโครงการพัฒนาตนเองที่มีการนำเสนอผลการดำเนินงานโดยกลุ่ม/สหกรณ์ และชี้ให้เห็นถึงปัจจัยที่มีผลต่อการพัฒนาตนเองตามแนวทางเศรษฐกิจพอเพียง นำไปสู่การการสังเคราะห์วิธีการและแนวทางในการดำเนินงานด้านการจัดทำโครงการพัฒนาตนเองของกลุ่ม/สหกรณ์ที่มีการปฏิบัติได้อย่างเป็นรูปธรรมเพื่อนำไปขยายผลต่อไป

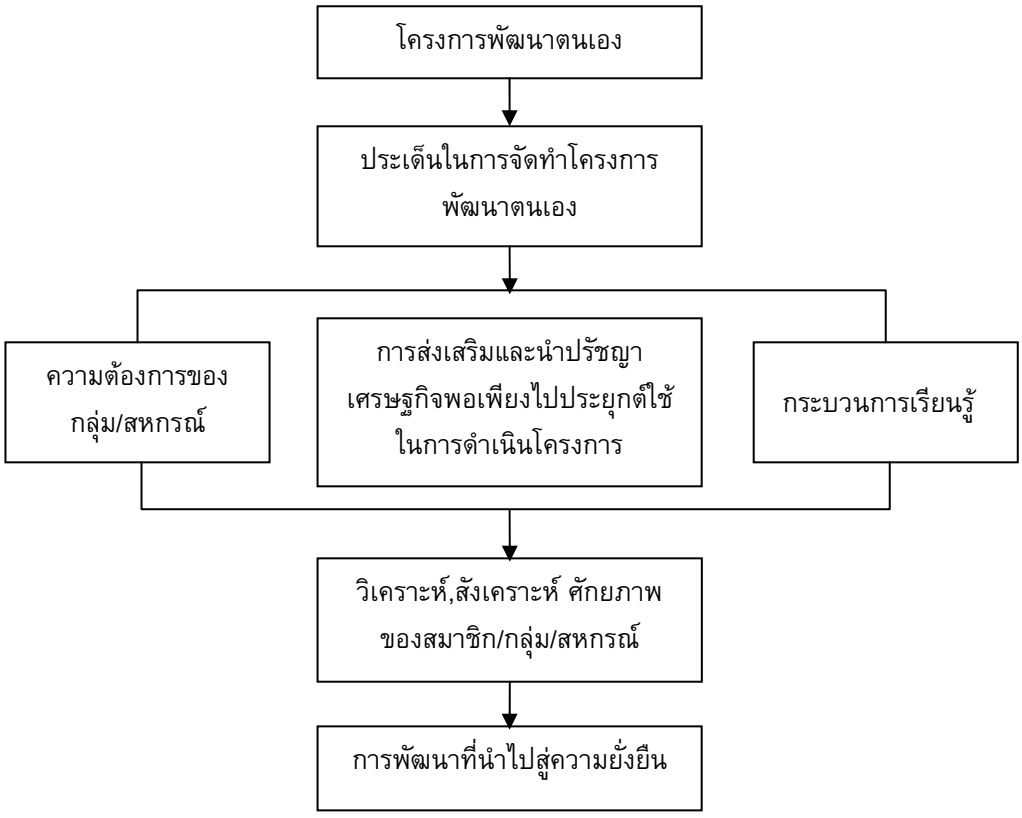
7.1.1 แนวทางในการจัดทำโครงการพัฒนาตนเอง

โครงการพัฒนาตนเองเป็นโครงการที่เน้นความต้องการของกลุ่ม/สหกรณ์ และการมีส่วนร่วมอย่างแท้จริง และอยู่ในขอบเขตของการดำเนินการไปในแนวทางของหลักปรัชญาเศรษฐกิจพอเพียง เพื่อให้เกิดกระบวนการพัฒนาจึงนำวิธีการวิจัยเชิงปฏิบัติการเรียนรู้อย่างมีส่วนร่วม (Participation Learning Action Research-PLAR) มาใช้ในการจัดทำโครงการ ซึ่งเป็นวิธีการที่จะช่วยให้กลุ่ม/สหกรณ์ เรียนรู้กระบวนการในการทำงานวิจัยด้วยตนเอง ซึ่งวิธีการวิจัยเชิงปฏิบัติการเรียนรู้อย่างมีส่วนร่วมนั้น ไม่ได้เปิดโอกาสให้กลุ่ม/สหกรณ์ได้เข้าไปมีส่วนร่วมในการดำเนินงานในกระบวนการวิจัย หรือกิจกรรมหลักตามแผนของโครงการ

เพื่อให้ได้ผลจากการวิจัยเพียงอย่างเดียว แต่เป็นการเน้นให้สมาชิก/กลุ่ม/สหกรณ์ได้เรียนรู้กระบวนการของระบบการทำงานวิจัย ที่มีวิธีการสังเกต การแลกเปลี่ยนเรียนรู้ร่วมกัน การจัดเวทีเสวนา การจดบันทึกข้อมูล เพื่อให้กลุ่ม/สหกรณ์นำไปเขียนรายงาน สรุปและประเมินผลโครงการ ซึ่งเป็นการส่งเสริมให้สมาชิกกลุ่ม/สหกรณ์รู้สึกถึงคุณค่าของตนเอง ค้นหาแนวทางในกระบวนการดำเนินงานในโครงการร่วมกันโดยส่งเสริมให้กลุ่ม/สหกรณ์เป็นผู้มีบทบาทในทุกขั้นตอนของการดำเนินโครงการ

การนำวิธีการวิจัยเชิงปฏิบัติการเรียนรู้อย่างมีส่วนร่วม (Participation Learning Action Research - PLAR) ไปศึกษาการมีส่วนร่วมของชุมชนนั้น “โครงการบ่มเพาะนวัตกรรมการเกษตรชุมชน : กรณีศึกษาภาคเหนือ” ได้ทำการศึกษาการดำเนินงานการบ่มเพาะนวัตกรรมให้แก่ชุมชน โดยมีนักวิชาการเป็นพี่เลี้ยง ให้แนวคิดเชิงวิชาการ และจัดหาผู้เชี่ยวชาญเฉพาะด้านสำหรับแต่ละกิจกรรม และดำเนินการอย่างค่อยเป็นค่อยไปตามความพร้อมของแต่ละกลุ่ม ให้ผลที่น่าพอใจในด้านผลที่ได้ (output) และผลลัพธ์ (outcome) ซึ่งเป็นข้อบ่งชี้ให้เห็นแนวโน้มความสามารถในการพัฒนาตนเองของกลุ่มในอนาคต (อารี วิบูลย์พงศ์และคณะ ,2548)

ดังนั้นรูปแบบการทำงานของโครงการพัฒนาตนเอง จึงมีเป้าหมายอยู่ที่การส่งเสริมให้เกิดการสร้างกระบวนการเรียนรู้ของบุคลากรและการใช้ทรัพยากรที่มีอยู่เพื่อให้เกิดการพัฒนาให้มากที่สุด มีคณะวิจัยเป็นผู้ประสานงาน และค่อยสนับสนุนองค์ความรู้และเทคนิคต่างๆ เพื่อพัฒนาทักษะให้กับกลุ่ม/สหกรณ์ ตามความต้องการ โดยคณะวิจัยสามารถเสนอความคิดเห็น หรือให้คำชี้แนะได้ในกรณีที่เห็นว่าการวิเคราะห์และการตัดสินใจในการดำเนินการต่างๆของกลุ่ม ไม่ได้นำไปสู่การแก้ไขปัญหา หรือการพัฒนาของกลุ่มอย่างแท้จริง โดยกรอบแนวคิดของโครงการแสดงดังแผนภาพที่ 7.1



แผนภาพที่ 7.1 กรอบแนวคิดของโครงการพัฒนาตนเอง

7.1.2 ขอบเขตการจัดทำโครงการพัฒนาตนเอง

การจัดทำโครงการพัฒนาตนเองในครั้งนี้ ได้กำหนดขอบเขตของกลุ่ม/สหกรณ์ที่นำเสนอและเข้าร่วมโครงการไว้ว่าจะต้องเป็นกลุ่ม/สหกรณ์ที่เข้าร่วมโครงการวิจัยและพัฒนาระบบการผลิตเกษตรและวิสาหกิจชุมชนตามวิถีเศรษฐกิจพอเพียง ซึ่งมีกลุ่ม/สหกรณ์ที่เข้าร่วมโครงการจำนวน 18 กลุ่ม/สหกรณ์และนำเสนอ 19 โครงการ จากทั้ง 6 ระบบการผลิต ดังนี้คือ

1. ระบบการผลิตส้ม มีกลุ่ม/สหกรณ์เข้าร่วมโครงการจำนวน 4 กลุ่ม/สหกรณ์ นำเสนอ 5 โครงการดังนี้

1.1 สหกรณ์เกษตรอินทรีย์ศรีเมืองฝาง นำเสนอ 2 โครงการ ได้แก่

- โครงการศึกษาผลของความหลากหลายทางชีวภาพที่มีต่อส้ม
- โครงการธนาคารสุกร

1.2 วิสาหกิจชุมชนกลุ่มส้มสีทอง นำเสนอโครงการทำปุ๋ยหมักเพื่อการเกษตร

1.3 วิสาหกิจชุมชนเกษตรออร์แกนิค นำเสนอโครงการจัดการดินให้สมดุลในสวนส้ม

1.4 วิสาหกิจชุมชนพืชไร้สารพิษบ้านสันมะม่วง นำเสนอโครงการทำปุ๋ยหมักและน้ำหมักชีวภาพทดแทนสารเคมี

2. ระบบการผลิตลำไย มีกลุ่ม/สหกรณ์เข้าร่วมโครงการจำนวน 3 กลุ่ม/สหกรณ์ นำเสนอ 3 โครงการดังนี้

2.1 สหกรณ์ผู้ผลิตและตลาดกลางการเกษตรดอยเต่า จำกัด นำเสนอโครงการสร้างนวัตกรรมการแปรรูปจากลำไย

2.2 กลุ่มปุ๋ยหมักอินทรีย์ชีวภาพ (พัฒนาหนองโป่ง)นำเสนอโครงการวิจัยเพื่อพัฒนาคุณภาพปุ๋ยหมักอินทรีย์ชีวภาพสู่มาตรฐานและการตลาดที่ยั่งยืน

2.3 กลุ่มปุ๋ยหมักอินทรีย์ฟอสเฟต บ้านแคว นำเสนอโครงการเพิ่มรายได้เพื่อลดปัญหาความยากจน โดยเรียนรู้การเพาะเห็ดเลี้ยงปลา

3. ระบบการผลิตข้าว มีกลุ่มเข้าร่วมโครงการ 2 กลุ่ม นำเสนอ 2 โครงการดังนี้

3.1 กลุ่มเกษตรอินทรีย์บ้านใหม่ราษฎร์บำรุง นำเสนอโครงการพัฒนากระบวนการดำเนินงานกลุ่มข้าวอินทรีย์ใหม่ราษฎร์สู่เศรษฐกิจพอเพียง

3.2 กลุ่มเกษตรกรรมยั่งยืนห้วยทราย นำเสนอโครงการพัฒนาระบบการผลิตเกษตรอินทรีย์ ทดลอง สาธิต การผลิตปุ๋ยหมักชีวภาพจากการเลี้ยงหมูหลุมด้วยจุลินทรีย์

4. ระบบการผลิตโคนม มีสหกรณ์เข้าร่วมโครงการ 3 โครงการ นำเสนอ 3 โครงการดังนี้

4.1 สหกรณ์โคนมการเกษตรไชยปราการ จำกัด นำเสนอโครงการทำบัญชีฟาร์มสำหรับกลุ่มตัวอย่างทดลอง สหกรณ์โคนมการเกษตรไชยปราการ จำกัด

4.2 สหกรณ์โคนมแม่วาง จำกัด นำเสนอโครงการจัดตั้งกองทุนสนับสนุนการปลูกพืชอาหารสัตว์ สหกรณ์โคนมแม่วางจำกัด

4.3 สหกรณ์โคนมบ้านโฮ่งสัมพันธ์ ๑ จำกัด นำเสนอโครงการโคสาวทดแทนเพื่อเพิ่มประสิทธิภาพการเลี้ยงโคนม สหกรณ์โคนมบ้านโฮ่งสัมพันธ์ ๑ จำกัด

5. ระบบการผลิตวิสาหกิจชุมชนอาหารแปรรูป มีกลุ่มเข้าร่วมโครงการ 4 กลุ่ม นำเสนอ 4 โครงการดังนี้

5.1 กลุ่มสตรีสหกรณ์บ้านต้นผึ้ง นำเสนอโครงการเพิ่มศักยภาพต่อยอดพัฒนากลุ่มสานใจไปกับเศรษฐกิจพอเพียง ปี 2550

5.2 กลุ่มแปรรูปมะไฟจีนบ้านกอก นำเสนอโครงการพัฒนาผลผลิตเพื่อเศรษฐกิจที่ยั่งยืน

5.3 วิสาหกิจชุมชนข้าวแต๋นน้ำแตงโมอำพัน นำเสนอโครงการพัฒนากระบวนการผลิตตามระบบมาตรฐาน GMP

5.4 กลุ่มแม่บ้านเกษตรกรบ้านเกาะคา นำเสนอโครงการพัฒนาผลิตภัณฑ์ข้าวแต๋นฮาลาล

6. ระบบการผลิตหัตถกรรมพื้นบ้าน มีกลุ่มเข้าร่วมโครงการ 2 กลุ่ม นำเสนอ 2 โครงการ ดังนี้

6.1 กลุ่มผ้าปักปางค่า นำเสนอโครงการพัฒนาปรับปรุงการบริหารจัดการองค์กรเชิงระบบ

6.2 กลุ่มผ้าทอไทลื้อบ้านเฮี้ย นำเสนอโครงการพัฒนาศักยภาพบุคลากร

7.1.3 ขั้นตอนการจัดทำโครงการพัฒนาตนเอง

การจัดทำโครงการพัฒนาตนเองได้มีการให้กลุ่มที่เข้าร่วมโครงการเรียนรู้ถึงวิธีการและขั้นตอนดำเนินงานของโครงการเพื่อบรรลุวัตถุประสงค์ของการจัดทำโครงการโดยมีขั้นตอนต่างๆ ดังต่อไปนี้

1) การเขียนโครงการ

การเขียนเพื่อขอนำเสนอโครงการ คณะวิจัยมีเป้าหมายไว้คือทางกลุ่ม/สหกรณ์ต้องเป็นผู้ดำเนินการเขียนโครงการด้วยตนเอง โดยมีรายละเอียดของการเขียน คือ โครงการต้องบอกจุดอ่อน ปัญหาและต้องการในการจัดทำโครงการเพื่อตอบสนองความต้องการที่แท้จริงให้กับสมาชิกกลุ่ม/สหกรณ์ ดังนั้นจึงต้องมีนักวิจัยพี่เลี้ยงของแต่ละกลุ่ม/สหกรณ์เป็นผู้เข้าไปชี้แจงถึงความสำคัญของการจัดทำโครงการพัฒนาตนเองของกลุ่ม/สหกรณ์ ที่มีการะบวนเรียนรู้ด้วยการปฏิบัติจริง ทำให้การเขียนโครงการในครั้งแรก ต้องมีการทบทวน ปรับปรุง แก้ไข หรือเขียนโครงการใหม่ เพื่อให้เนื้อหาการเขียนโครงการแสดงถึงความสามารถในการบริหารจัดการโครงการได้อย่างยั่งยืน

2) การนำเสนอโครงการ

การนำเสนอโครงการทางกลุ่ม/สหกรณ์ควรชี้ให้เห็นความสำคัญของการเลือกทำกิจกรรมแต่ละกิจกรรมในโครงการให้มีตัวชี้วัดที่ชัดเจน เพื่อให้คณะวิจัยได้เห็นภาพว่า กิจกรรมที่นำเสนอมามีลักษณะตามที่กลุ่ม/สหกรณ์ต้องการ โดยมีความมุ่งมั่นและศักยภาพที่จะดำเนินงานกิจกรรมในโครงการได้อย่างต่อเนื่อง ภายใต้เงื่อนไขของการลงทุนร่วมกัน และการจัดทำโครงการต้องแสดงให้เห็นถึงการเปิดโอกาสให้สมาชิก/กลุ่ม/สหกรณ์ ได้ลองทำการนำเสนอโครงการและให้เป็นผู้รับผิดชอบโครงการหลักหรือผู้รับผิดชอบโครงการร่วมกันในโครงการที่นำเสนอมา ทั้งนี้เพื่อให้สมาชิกได้มีการเรียนรู้กระบวนการในการทำวิจัยและแสดงให้คณะวิจัยได้มองเห็นถึงการมีส่วนร่วมในการดำเนินโครงการ

3) การตรวจสอบโครงการ

คณะวิจัยเป็นผู้ตรวจสอบโครงการร่วมกับทางกลุ่ม/สหกรณ์ เพื่อให้โครงการสามารถตอบสนองต่อความต้องการของสมาชิกกลุ่ม/สหกรณ์และสร้างประโยชน์ได้อย่างทั่วถึง และสร้างความพอใจให้กับทุกฝ่าย ซึ่งกลุ่ม/สหกรณ์ต้องตอบโจทย์การจัดทำโครงการ และวิเคราะห์โครงการได้ว่ามีประโยชน์กับกลุ่ม/สหกรณ์ในด้านใด รวมถึงหาแนวทางในการแก้ไขปัญหา ในกรณีมีปัญหาเกิดในระหว่างการจัดโครงการ เพื่อให้คณะวิจัยได้เห็นถึงศักยภาพในบริหารจัดการและการแก้ไขปัญหาที่เกิดขึ้นได้

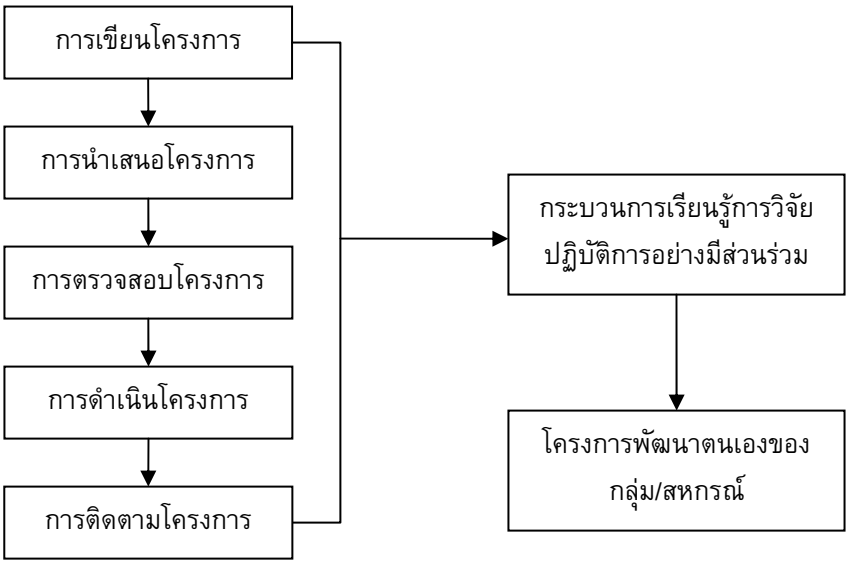
4) การดำเนินโครงการ

หลังจากผ่านกระบวนการเขียนโครงการ การนำเสนอโครงการ และการตรวจสอบโครงการร่วมกันระหว่างคณะวิจัยและกลุ่ม/สหกรณ์แล้ว ขั้นตอนต่อมาคือการดำเนินโครงการ ซึ่งแต่ละโครงการมีการดำเนินงานที่แตกต่างกันไป บางโครงการสามารถดำเนินการเองได้ทันที ขณะที่บางโครงการต้องมีคณะวิจัยเข้าไปทำหน้าที่เป็นผู้กระตุ้นให้เกิดการเรียนรู้ในด้านต่างๆ ก่อนจึงจะเริ่มโครงการได้ ซึ่งการเสนอแนะของคณะวิจัยควรมีขึ้นเพื่อเป็นทางเลือกหรือให้ข้อคิด แทนการแนะนำเพื่อให้กลุ่มปฏิบัติตาม เพื่อทำให้มองเห็นปัญหา และเกิดความมุ่งมั่นที่จะเรียนรู้และการนำผลของการวิจัยไปใช้เพื่อปรับปรุงกลุ่ม/สหกรณ์ให้ดีขึ้น

5) การติดตามโครงการ

หลังจากโครงการพัฒนาตนเองของกลุ่ม / สหกรณ์ได้ข้อสรุปในการจัดทำโครงการแล้ว การเดินทางไปเยี่ยมเยือนและติดตามความก้าวหน้าโครงการของคณะนักวิจัย เป็นขั้นตอนต่อไปที่ทำให้เห็นสภาพจริงในแต่ละโครงการ เพื่อให้คำปรึกษา คำแนะนำ ด้านการดำเนินโครงการ ซึ่งหากโครงการสามารถดำเนินการได้อย่างเหมาะสมและต่อเนื่อง สามารถเป็นข้อพิสูจน์ถึงความประสบผลสำเร็จของโครงการได้

การติดตามโครงการของคณะวิจัย นอกจากจะเป็นการสร้างความเข้าใจในระบบการทำงานวิจัยและให้ความรู้ในเชิงวิชาการแล้ว การเข้าไปพบปะยังเป็นการสร้างสัมพันธ์ไมตรีและความคุ้นเคยระหว่างสมาชิกกลุ่ม/สหกรณ์และคณะวิจัย ที่ส่งเสริมให้เกิดการประสานงานในโครงการเป็นไปด้วยความราบรื่น และก่อให้เกิดความร่วมมือกันในโครงการพัฒนาตนเองของกลุ่ม/สหกรณ์ต่อไป



แผนภาพที่ 7.2 ขั้นตอนการจัดทำโครงการพัฒนาตนเอง

สามารถสรุปขั้นตอนการจัดทำโครงการพัฒนาตนเองประกอบด้วย 5 ขั้นตอน ได้แก่ 1) การเขียนโครงการ 2) การนำเสนอโครงการ 3) การตรวจสอบโครงการ 4) การดำเนินกิจกรรมโครงการ 5) การติดตามโครงการอย่างใกล้ชิดและต่อเนื่อง (แผนภาพที่ 7.2) ทั้งนี้เพื่อกระตุ้นให้กลุ่มสหกรณ์ตอบสนองสร้างสิ่งที่เป็นกระบวนการเรียนรู้การวิจัยปฏิบัติการเรียนรู้อย่างมีส่วนร่วม โดยมีคณะวิจัยทำหน้าที่สนับสนุนให้กลุ่ม/สหกรณ์สามารถวิเคราะห์ปัญหา เพื่อให้ค้นหาความต้องการและนำไปสู่การจัดการที่ถูกต้องและเหมาะสม

ตลอดจนค้นหาปัญหาและอุปสรรคที่แท้จริงและร่วมกันเพื่อหาแนวทางแก้ไขปัญหา ทั้งนี้ด้วยการสร้างความเข้าใจและความศรัทธาในการพัฒนาความสามารถของตนเองและพัฒนาสมาชิก/กลุ่ม/สหกรณ์ต่อไป

7.1.4 ข้อสรุปและเงื่อนไขของการอนุมัติโครงการพัฒนาตนเอง (เพื่อการบริหารจัดการโครงการอย่างยั่งยืน)

การจัดทำโครงการพัฒนาตนเองของกลุ่ม/สหกรณ์ในครั้งนี้ เน้นการเรียนรู้ด้วยตนเองเพื่อให้เกิดการพัฒนาบุคลากรในองค์กร ให้มีความรู้ความสามารถในการบริหารจัดการ และส่งเสริมสนับสนุนให้การดำเนินงานมีลักษณะของเศรษฐกิจชุมชนเพื่อเป็นพื้นฐานของการพัฒนาเศรษฐกิจแบบพอเพียง โดยมีเงื่อนไขของการอนุมัติงบประมาณ คือ กลุ่ม/สหกรณ์ต้องแสดงเจตจำนงในการพึ่งพาตนเองและมีส่วนร่วมในการลงทุนในด้านต่างๆ ตลอดจนต้องเป็นผู้เขียนรายงานโครงการด้วยตนเอง เพื่อเน้นย้ำความรู้สึกถึงการเป็นเจ้าของโครงการร่วมกัน โดยการดำเนินงานมีการส่งเสริมให้สมาชิกนำกระบวนการวิจัยเชิงปฏิบัติการเรียนรู้อย่างมีส่วนร่วม (Participation Learning Action Research -PLAR) เพื่อให้เกิดการเรียนรู้ และส่งเสริมให้การดำเนินกิจกรรมนั้นๆสามารถสร้างอาชีพ สร้างโอกาสให้กับสมาชิกและกลุ่ม/สหกรณ์ ประกอบกับประยุกต์เอาทุนทางสังคมที่มีในอยู่ท้องถิ่นมาใช้ให้เกิดประโยชน์ โดยที่ไม่ก่อความเสี่ยงให้กับตนเองและสร้างความเสียหายให้กับชุมชนและสังคมโดยรวม

ดังนั้นโครงการที่กลุ่ม/สหกรณ์นำเสนอมาเพื่อให้พิจารณานั้น สามารถจำแนกประเภทตามแผนกิจกรรมและวัตถุประสงค์ของโครงการได้ ดังนี้ (แผนภาพที่ 7.3)

1. โครงการเพื่อการบริหารจัดการด้านการผลิต เป็นโครงการที่มีวัตถุประสงค์เพื่อขอสนับสนุนและส่งเสริมด้านการผลิตเพื่อประกอบอาชีพ เช่น ปัจจัยทางด้านความรู้ เครื่องมือ อุปกรณ์ และวัตถุดิบในการผลิตหรืออื่นๆที่เกี่ยวข้องการผลิต เพื่อให้การจัดทำโครงการเอื้อประโยชน์กับอาชีพของสมาชิก มีโครงการดังนี้

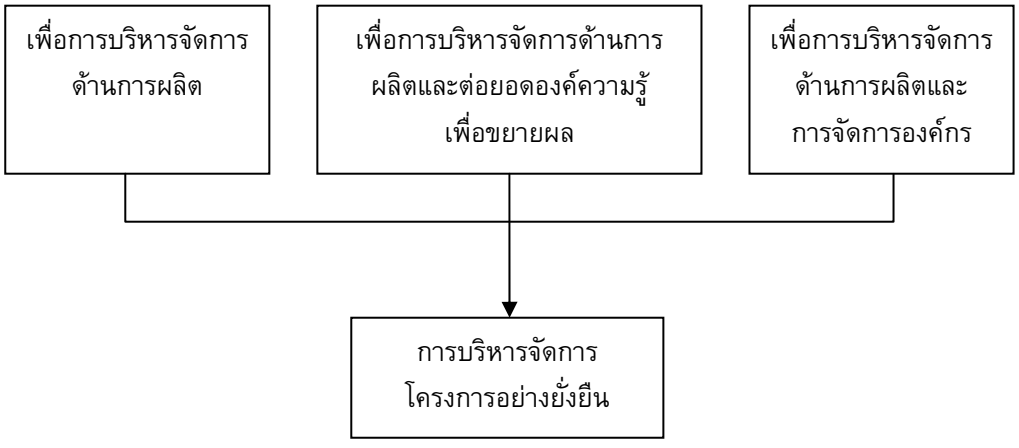
- โครงการธนาคารสุกร
- โครงการทำปุ๋ยหมักเพื่อการเกษตร
- โครงการทำปุ๋ยหมักและน้ำหมักชีวภาพทดแทนสารเคมี
- โครงการวิจัยเพื่อพัฒนาคุณภาพปุ๋ยหมักอินทรีย์ชีวภาพสู่มาตรฐานและการตลาดที่ยั่งยืน
- โครงการจัดตั้งกองทุนสนับสนุนการปลูกพืชอาหารสัตว์ สหกรณ์โคนมแม่วางจำกัด
- โครงการโคสาวทดแทนเพื่อเพิ่มประสิทธิภาพการเลี้ยงโคนม สหกรณ์โคนมบ้านโฮ่ง สัมพันธ์ ๑ จำกัด
- โครงการพัฒนาผลผลิตเพื่อเศรษฐกิจที่ยั่งยืน
- โครงการพัฒนาผลิตภัณฑ์ข้าวแต๋นฮาลาล

2. โครงการเพื่อการบริหารจัดการด้านการผลิตและต่อยอดองค์ความรู้เพื่อขยายผล เป็นโครงการที่มีวัตถุประสงค์เพื่อขอสนับสนุนและส่งเสริมองค์ความรู้หรือนวัตกรรมใหม่ที่มีประโยชน์กับการประกอบอาชีพ โดยมีวิธีการเรียนรู้ด้วยการศึกษาดูงาน การเข้ารับอบรมจากผู้เชี่ยวชาญ หรือการเรียนรู้ร่วมกันในองค์กรในลักษณะของการศึกษาค้นคว้า การทดลอง และนำความรู้ไป ถ่ายทอด ขยายผลต่อไป มีโครงการดังนี้

- โครงการศึกษาผลของความหลากหลายทางชีวภาพที่มีต่อสวนส้ม
- โครงการจัดการดินให้สมดุลในสวนส้ม
- โครงการสร้างนวัตกรรมการแปรรูปจากลำไย
- โครงการเพิ่มรายได้เพื่อลดปัญหาความยากจนโดยเรียนรู้การเพาะเห็ดเลี้ยงปลา
- โครงการพัฒนาระบบการผลิตเกษตรอินทรีย์ ทดลอง สาธิต การผลิตปุ๋ยหมักชีวภาพจากการเลี้ยงหมูหลุมด้วยจุลินทรีย์
- โครงการทำบัญชีฟาร์มสำหรับกลุ่มตัวอย่างทดลอง สหกรณ์โคนมการเกษตรไชยปราการ จำกัด
- โครงการพัฒนากระบวนการผลิตตามระบบมาตรฐาน GMP

3. โครงการเพื่อการบริหารจัดการด้านการผลิตและการจัดการองค์กร เป็นโครงการที่มีวัตถุประสงค์เพื่อขอสนับสนุนและส่งเสริมการพัฒนาทรัพยากรบุคคลในองค์กร ให้มีความรู้ ความสามารถเพิ่มขึ้น และกระตุ้นให้นำองค์ความรู้ไปพัฒนาระบบการดำเนินงานภายในองค์กรให้มีประโยชน์กับการประกอบอาชีพ มีโครงการดังนี้

- โครงการพัฒนากระบวนการดำเนินงานกลุ่มข้าวอินทรีย์ใหม่ราษฎร์สู่เศรษฐกิจพอเพียง
- โครงการเพิ่มศักยภาพต่อยอดพัฒนากลุ่มสานใจไปกับเศรษฐกิจพอเพียง ปี 2550
- โครงการพัฒนาปรับปรุงการบริหารจัดการองค์กรเชิงระบบ
- โครงการพัฒนาศักยภาพบุคลากร



แผนภาพที่ 7.3 การจำแนกประเภทโครงการที่นำไปสู่การบริหารจัดการอย่างยั่งยืน

อย่างไรก็ตามโครงการทั้ง 3 ลักษณะ ได้แก่ โครงการเพื่อการบริหารจัดการด้านการผลิต โครงการเพื่อการบริหารจัดการด้านการผลิตและต่อยอดองค์ความรู้เพื่อขยายผล และ โครงการเพื่อการบริหารจัดการด้านการผลิตและการจัดการองค์กร ได้ส่งเสริมให้สมาชิกมีส่วนร่วมในการดำเนินโครงการ โดยผ่านกระบวนการวิจัยและการพัฒนาที่นำหลักวิชาการและทฤษฎีต่างๆ มาประยุกต์ใช้เพื่อจัดทำกิจกรรม ทำให้มีแผนกิจกรรมที่มีประโยชน์กับสมาชิกกลุ่ม/สหกรณ์ ซึ่งบางโครงการอาจขยายผลต่อเนื่องเป็นกิจกรรมร่วมกันระหว่างกลุ่ม/สหกรณ์และชุมชน ซึ่งเป็นประโยชน์ต่อส่วนรวม ไม่ใช่ในลักษณะของงบประมาณหมดโครงการ

ต้องสิ้นสุดลง หรือเร่งรีบที่จะเก็บเกี่ยวผลงานอย่างฉาบฉวย เพื่อนำเสนอผลงานให้กับผู้ที่เกี่ยวข้อง ทั้งนี้เพื่อให้สมาชิกกลุ่ม/สหกรณ์ได้มีการพัฒนาศักยภาพของตนเองให้เพิ่มขึ้นเรื่อยๆ โดยมีการบริหารจัดการที่เสริมสร้างให้กลุ่ม/สหกรณ์ของตนสามารถพึ่งตนเองได้ ซึ่งจะส่งผลให้กลุ่ม/สหกรณ์ดำรงอยู่ได้อย่างยั่งยืน

7.2 ผลการพัฒนาตนเองของกลุ่มเกษตรกรและวิสาหกิจชุมชนตามแนวทางเศรษฐกิจพอเพียง

จากรายงานผลการดำเนินงานโครงการพัฒนาตนเองของกลุ่ม/สหกรณ์ ที่ผ่านมาทั้ง 19 โครงการ ซึ่งแต่ละโครงการมีระยะเวลาการดำเนินงานที่แตกต่างกันไป บางโครงการยังอยู่ระหว่างการดำเนินงาน ในขณะที่บางโครงการดำเนินการเสร็จสิ้นสมบรูณ์แล้ว สำหรับโครงการที่ยังอยู่ระหว่างการดำเนินงาน คณะวิจัยจะยังคงติดตามโครงการอย่างต่อเนื่องถึงแม้จะสิ้นสุดระยะเวลาของโครงการวิจัยฯ แล้วก็ตาม

ซึ่งการวิเคราะห์ข้อมูลตามระบบการผลิตทั้ง 6 ระบบการผลิต จะใช้เกณฑ์ที่ประยุกต์จากแนวคิดในการจัดทำโครงการพัฒนาตนเอง ดังต่อไปนี้

1. สามารถแก้ปัญหา หรือตอบโจทย์ของโครงการได้ (สามารถบรรลุตามวัตถุประสงค์ของโครงการ)

2. สามารถตอบสนองความต้องการที่แท้จริงของกลุ่ม/สหกรณ์ได้

3. กิจกรรมที่ระบุในโครงการสามารถสร้างอาชีพและโอกาสให้กับสมาชิกและกลุ่ม/สหกรณ์ได้อย่างทั่วถึง โดยไม่ก่อให้เกิดความเสี่ยงและความเสียหายให้กับส่วนรวม

4. มีการประยุกต์ใช้ทุนทางสังคมที่มีอยู่ในท้องถิ่นให้เกิดประโยชน์ต่อสมาชิก กลุ่ม/สหกรณ์ และชุมชน

5. มีการประยุกต์ใช้หลักปรัชญาเศรษฐกิจพอเพียงในการดำเนินงาน

6. มีการแสดงเจตจำนงในการพึ่งพาตนเอง โดยการลงทุนร่วมกันระหว่างกลุ่ม/สหกรณ์กับโครงการวิจัยฯ

7. เกิดกระบวนการวิจัยเชิงปฏิบัติการเรียนรู้อย่างมีส่วนร่วม (PLAR) โดยผ่านการระดมความคิดเห็นร่วมกัน เพื่อวางแผนกิจกรรม ดำเนินงาน วิเคราะห์ และประเมินผล จนกระทั่งสามารถนำมาเรียบเรียงเขียนเป็นรายงานผลการดำเนินงาน สรุป และประเมินโครงการได้ด้วยตนเอง

8. ทำให้บุคลากรของกลุ่ม/สหกรณ์ มีความรู้ ความสามารถเพิ่มขึ้นในด้านการบริหารจัดการ กลุ่ม/สหกรณ์มีความเข้มแข็งและศักยภาพมากขึ้น โดยเฉพาะอย่างยิ่งสามารถพึ่งพาตนเองเพื่อความอยู่รอดอย่างยั่งยืน ซึ่งเป็นเป้าหมายหลักในการจัดทำโครงการพัฒนาตนเองของโครงการวิจัย

นอกจากเกณฑ์ดังกล่าว คณะวิจัยได้ใช้วิธีการสังเกตจากการติดตามโครงการ มาเป็นองค์ประกอบในการวิเคราะห์การจัดทำโครงการพัฒนาตนเองของกลุ่ม/สหกรณ์ ในครั้งนี้ด้วย ผลการวิเคราะห์โครงการพัฒนาตนเองของกลุ่มเกษตรกรและวิสาหกิจชุมชนจำแนกตามระบบการผลิต มีดังนี้

7.2.1 ระบบการผลิตส้ม

การจัดทำโครงการพัฒนาตนเองในระบบการผลิตส้ม มีกลุ่ม/สหกรณ์เข้าร่วมโครงการจำนวน 4 กลุ่ม/สหกรณ์ดำเนินกิจกรรมใน 5 โครงการ ได้แก่ 1)โครงการศึกษาผลความหลากหลายทางชีวภาพที่มีต่อสวนส้ม 2)โครงการธนาคารสุกร 3)โครงการทำปุ๋ยหมักเพื่อการเกษตร 4)โครงการจัดการดินให้สมดุลในสวนส้ม และ 5)โครงการทำปุ๋ยหมักและน้ำหมักชีวภาพทดแทนสารเคมี ซึ่งทุกโครงการยังอยู่ในระหว่างการดำเนินงาน เมื่อจำแนกโครงการตามวัตถุประสงค์พบว่าแบ่งได้เป็น 2 ประเภท คือ 1)โครงการเพื่อการบริหาร

จัดการด้านการผลิต และ 2)โครงการเพื่อการบริหารจัดการด้านการผลิตและต่อยอดองค์ความรู้เพื่อขยายผลให้กับการประกอบอาชีพหลัก(ปลูกส้ม) ทั้งในลักษณะของปัจจัยที่เกี่ยวข้องและการเสริมสร้างความรู้ที่นำมาประยุกต์ใช้ในการผลิต (ตารางที่ 7.1)

ตารางที่ 7.1 โครงการพัฒนาตนเองของกลุ่มตัวอย่างในระบบการผลิตส้ม

โครงการในระบบการผลิตส้ม	ประเภทโครงการ	กลุ่ม/สหกรณ์ร่วมลงทุน (บาท)	โครงการวิจัยฯ สนับสนุน(บาท)	รวมงบประมาณทั้งหมด (บาท)
1.โครงการศึกษาผลความหลากหลายทางชีวภาพที่มีต่อสวนส้ม	เพื่อการบริหารจัดการด้านการผลิตและต่อยอดองค์ความรู้เพื่อขยายผล	10,000 (50.00)	10,000 (50.00)	20,000 (100.00)
2.โครงการธนาคารสุกร	เพื่อการบริหารจัดการด้านการผลิต	5,000 (12.50)	35,000 (87.50)	40,000 (100.00)
3.โครงการทำปุ๋ยหมักเพื่อการเกษตร	เพื่อการบริหารจัดการด้านการผลิต	12,000 (27.27)	40,000 (72.73)	55,000 (100.00)
4.โครงการจัดการดินให้สมดุลในสวนส้ม	เพื่อการบริหารจัดการด้านการผลิตและต่อยอดองค์ความรู้เพื่อขยายผล	5,000 (11.11)	40,000 (88.89)	45,000 (100.00)
5.โครงการทำปุ๋ยหมักและน้ำหมักชีวภาพทดแทนสารเคมี	เพื่อการบริหารจัดการด้านการผลิต	12,000 (23.07)	40,000 (76.93)	52,000 (100.00)

หมายเหตุ: ตัวเลขในวงเล็บคือจำนวนร้อยละ

ที่มา: จากการสำรวจ

ทุกโครงการมีวัตถุประสงค์ในการลดต้นทุนการผลิตซึ่งเป็นปัญหาสำคัญในการประกอบอาชีพ (การปลูกส้ม) ของสมาชิก โดยเฉพาะการใช้สารเคมีเป็นจำนวนมาก ซึ่งนอกจากจะทำให้มีค่าใช้จ่ายสูงขึ้น ยังทำให้ดินเสื่อมสภาพ ประกอบกับที่ผ่านมาผลผลิตราคาตกต่ำ สมาชิกจึงเกิดแนวคิดที่ต้องการพึ่งพาตนเองโดยนำความรู้ทางวิชาการมาประยุกต์ใช้ ทำให้ดินมีความอุดมสมบูรณ์และมีอินทรียวัตถุเพิ่มขึ้น ด้วยการผลิตปุ๋ยหมักเพื่อลดการใช้สารเคมี รวมถึงเป็นการสร้างแหล่งวัตถุดิบ แหล่งการเรียนรู้ให้เกิดขึ้นภายในท้องถิ่นเพื่อตอบสนองต่อความต้องการของสมาชิกและเกษตรกรในชุมชน

สมาชิกส่วนใหญ่จากโครงการในระบบการผลิตส้มได้รับประโยชน์จากกิจกรรมในโครงการและมีความรู้ ความสามารถในการสร้างแหล่งวัตถุดิบให้เกิดขึ้นในชุมชน โดยการผลิตปุ๋ยหมักเพื่อใช้ทดแทนการใช้สารเคมีและช่วยปรับปรุงดินให้มีอินทรีย์วัตถุเพิ่มขึ้น เห็นได้จากโครงการศึกษาผลความหลากหลายทางชีวภาพที่มีต่อสวนส้ม ซึ่งในระหว่างการดำเนินงานสมาชิกมีต้นทุนในการผลิตลดลง เนื่องจากไม่มีค่าใช้จ่ายในการดูแล และพืชที่ปลูกเพื่อการศึกษาภายในสวนมีการเจริญเติบโตดีตามธรรมชาติ สามารถนำผลผลิตไปจำหน่ายและสร้างรายได้ให้กับสมาชิกที่เข้าร่วมกิจกรรมนี้ เช่นเดียวกับโครงการธนาคารสุกร คาดว่าสมาชิกที่ร่วมโครงการจะมีรายได้ที่เกิดจากการเลี้ยงลูกสุกรเพื่อจำหน่าย และได้มูลสุกรไว้ใช้ประโยชน์ในการผลิตในระยะยาว แต่อย่างไรก็ตามสมาชิกยังไม่ได้รับประโยชน์จากโครงการนี้อย่างแท้จริง เนื่องจากลักษณะการดำเนินกิจกรรมที่เอื้อประโยชน์ให้กับสมาชิกเพียงกลุ่มเดียวเท่านั้น

การดำเนินงานแสดงให้เห็นถึงการนำทุนทางสังคมที่มีอยู่มาใช้ให้เกิดประโยชน์ต่อสมาชิกกลุ่ม/สหกรณ์และชุมชน ผ่านการแลกเปลี่ยนเรียนรู้ร่วมกัน การสนับสนุนจากหน่วยงาน กลุ่มต่างๆในชุมชน ทั้งด้านความรู้ วัตถุดิบที่ใช้ในการผลิต เครื่องมือและอุปกรณ์ที่ใช้ในกิจกรรม เช่น โครงการศึกษาผลความหลากหลายทางชีวภาพในสวนส้ม ได้รับความร่วมมือและช่วยเหลือด้านองค์ความรู้ในเรื่องการทำเกษตรอย่างยั่งยืน จากสถาบันชุมชนเกษตรกรรมยั่งยืนและมูลนิธิสามอาชีพกู้ชาติ เพื่อนำความรู้ที่ได้มาทดลองปฏิบัติ เช่นเดียวกับโครงการธนาคารสุกรที่มีการขอคำแนะนำในด้านการเลี้ยงสุกรเพื่อผลิตปุ๋ยหมัก จากเกษตรกรในชุมชน ในขณะที่โครงการการจัดการดินให้สมดุลในสวนส้ม ได้รับความอนุเคราะห์เครื่องมืออุปกรณ์ที่ใช้ในการปฏิบัติกิจกรรมโครงการจากกองทุน SML ของหมู่บ้าน นอกจากนี้พบว่า ทุกโครงการมีการนำวัตถุดิบเหลือใช้ทางการเกษตรที่หาได้ในท้องถิ่นมาใช้เป็นปัจจัยในการผลิต ทั้งที่ได้เปล่าและจากการรับซื้อจากผู้จำหน่ายในชุมชน ทำให้ชุมชนมีรายได้เพิ่มขึ้น

โครงการในระบบการผลิตส้มมีการบริหารจัดการความเสี่ยงด้านการผลิตต่ำ โดยเน้นใช้วัตถุดิบที่มีอยู่ในท้องถิ่นมาใช้ให้เกิดประโยชน์กับการดำเนินกิจกรรมและตอบสนองต่อชุมชน มีการผลิตที่คำนึงถึงผลกระทบต่อสิ่งแวดล้อมโดยรวม แสดงให้เห็นถึงการประยุกต์ใช้หลักปรัชญาเศรษฐกิจพอเพียงในการดำเนินงานของโครงการในระบบการผลิตส้ม นอกจากนี้โครงการศึกษาผลความหลากหลายทางชีวภาพที่มีต่อสวนส้มและโครงการจัดการดินให้สมดุลในสวนส้ม ได้ให้ความสำคัญกับการพัฒนาบุคลากรของกลุ่ม/สหกรณ์ โดยการส่งเสริมให้สมาชิกมีความรู้ด้านการปรับปรุงสภาพดินให้มีความสมบูรณ์และมีอินทรีย์วัตถุเพิ่มขึ้น เป็นการแสดงถึงความมีเหตุผลอีกทั้งการดำเนินงานยังได้มีนำหลักวิชาที่เป็นความรู้พื้นฐานมาใช้ ซึ่งเป็นการจัดการความรู้แบบบูรณาการเพื่อสร้างภูมิคุ้มกันที่ดี ในการประกอบอาชีพทำให้เกิดความยั่งยืนทั้งในระดับสมาชิกและกลุ่ม/สหกรณ์

โครงการจัดการดินให้มีความสมดุลในสวนส้มเป็นตัวอย่างที่เป็นรูปธรรมที่สุด ในการสร้างกระบวนการวิจัยปฏิบัติการเรียนรู้อย่างมีส่วนร่วม โดยมีกระบวนการดำเนินกิจกรรมในโครงการที่ส่งเสริมและสนับสนุนให้สมาชิกเข้ามามีส่วนร่วมตามความถนัดของแต่ละกิจกรรม เช่น ด้านการผลิต ด้านวิชาการ (การตรวจสอบคุณภาพดิน โดยสมาชิกกลุ่มที่เป็นหมอดินอาสา) รองลงมาได้แก่โครงการทำปุ๋ยหมักและน้ำหมักชีวภาพทดแทนสารเคมี ถึงแม้จะมีหัวหน้าโครงการเป็นผู้ที่มีความรู้ ความสามารถ และเป็นกำลังสำคัญในการดำเนินกิจกรรมเพียงคนเดียว แต่สมาชิกในกลุ่มได้แสดงถึงการมีส่วนร่วมในด้านความร่วมมือร่วมใจ เพื่อให้การดำเนินกิจกรรมได้ตามแผนการดำเนินงานที่วางไว้ ในขณะที่โครงการทำปุ๋ยหมักเพื่อการเกษตร สมาชิกไม่ค่อยมีความกระตือรือร้นในการดำเนินโครงการเท่าที่ควร ต้องได้รับการกระตุ้นจากคณะวิจัยเป็นระยะอย่างต่อเนื่อง จึงจะดำเนินกิจกรรมได้ตามแผนการดำเนินงาน ส่วนโครงการศึกษาผลความหลากหลายทางชีวภาพที่มีต่อสวนส้ม และโครงการธนาคารสุกร รับผิดชอบโดยสมาชิกเพียงรายเดียว มีการดำเนินงานในลักษณะโครงการนำร่องคาดว่าจะนำผลการศึกษาจากการทดลองมาวิเคราะห์ และนำไปถ่ายทอดให้กับสมาชิกรายอื่นๆ เมื่อเสร็จสิ้นกระบวนการดำเนินงานในโครงการ

การจัดทำโครงการพัฒนาตนเองของกลุ่มตัวอย่างในระบบการผลิตส้ม ส่งผลให้สมาชิกได้ความรู้ ความสามารถ ในการบริหารจัดการด้านการผลิตและการจัดการวัตถุดิบที่เกี่ยวข้องกับการผลิต โดยการประยุกต์ใช้วัสดุเหลือใช้ทางการเกษตรที่หาได้ภายในท้องถิ่น มาผลิตปุ๋ยหมัก และเป็นวัสดุที่ใช้เพื่อปรับปรุงดินให้มีอินทรีย์วัตถุเพิ่มขึ้น ซึ่งเป็นประโยชน์กับการประกอบอาชีพ(การปลูกส้ม) ของสมาชิกในระยะยาว(การสร้างวัตถุดิบให้เกิดขึ้นในชุมชน) ตลอดจนสมาชิกได้พัฒนาศักยภาพของตนเองซึ่งมีผลทำให้กลุ่ม/สหกรณ์สามารถพึ่งพาตนเองต่อไปได้ในอนาคต

7.2.2 ระบบการผลิตลำไย

การจัดทำโครงการพัฒนาตนเองในระบบการผลิตลำไย มีกลุ่ม/สหกรณ์เข้าร่วมโครงการจำนวน 3 กลุ่ม/สหกรณ์ ดำเนินกิจกรรมใน 3 โครงการ ได้แก่ 1) โครงการสร้างนวัตกรรมการแปรรูปจากลำไย 2) โครงการวิจัยเพื่อพัฒนาคุณภาพปุ๋ยหมักอินทรีย์ชีวภาพสู่มาตรฐานและการตลาดที่ยั่งยืน และ 3)โครงการเพิ่มรายได้เพื่อลดปัญหาความยากจน โดยเรียนรู้การเพาะเห็ดและเลี้ยงปลา เมื่อจำแนกโครงการตามวัตถุประสงค์พบว่าแบ่งได้เป็น 2 ประเภท คือ โครงการเพื่อการบริหารจัดการด้านการผลิต และ โครงการเพื่อการบริหารจัดการด้านการผลิตและต่อยอดองค์ความรู้เพื่อขยายผล ที่สามารถนำไปประยุกต์ใช้ในด้านการประกอบอาชีพ(ปลูกลำไย) ทั้งในรูปขององค์ความรู้และปัจจัยที่เกี่ยวข้องกับการผลิต

ผลการดำเนินงานที่ผ่านมา โครงการเพิ่มรายได้เพื่อลดปัญหาความยากจน โดยเรียนรู้การเพาะเห็ดและเลี้ยงปลา ได้ดำเนินโครงการเสร็จสิ้นสมบูรณ์ตามแผนการดำเนินงานแล้ว ส่วนโครงการที่เหลือยังอยู่ระหว่างการดำเนินงาน (ตารางที่ 7.2)

ตารางที่ 7.2 โครงการพัฒนาตนเองของกลุ่มตัวอย่างในระบบการผลิตลำไยจำแนกตามประเภท

โครงการในระบบการผลิตลำไย	ประเภทโครงการ	กลุ่มร่วมลงทุน (บาท)	โครงการวิจัยฯ สนับสนุน (บาท)	งบประมาณทั้งหมด (บาท)
1.โครงการสร้างนวัตกรรมการแปรรูปจากลำไย	-เพื่อการบริหารจัดการด้านการผลิตและต่อยอดองค์ความรู้เพื่อขยายผล	16,000 (29.00)	40,000 (71.00)	56,000 (100.00)
2.โครงการวิจัยเพื่อพัฒนาคุณภาพปุ๋ยหมักอินทรีย์ชีวภาพสู่มาตรฐานและการตลาดที่ยั่งยืน	-เพื่อการบริหารจัดการด้านการผลิต	11,000 (22.00)	40,000 (78.00)	51,000 (100.00)
3.โครงการเพิ่มรายได้เพื่อลดปัญหาความยากจนโดยเรียนรู้การเพาะเห็ดและเลี้ยงปลา	-เพื่อการบริหารจัดการด้านการผลิตและต่อยอดองค์ความรู้เพื่อขยายผล	13,000 (25.00)	40,000 (75.00)	53,000 (100.00)

หมายเหตุ : ตัวเลขในวงเล็บคือจำนวนร้อยละ

ที่มา: จากการสำรวจ

ภาพรวมของโครงการในระบบการผลิตลำไย มีวัตถุประสงค์ในการจัดทำโครงการพัฒนาตนเองที่คล้ายคลึงกัน คือ เพื่อเพิ่มรายได้ด้วยการสร้างอาชีพเสริม ซึ่งที่ผ่านมามีปัญหาจากผลผลิตลำไยล้นตลาดและมีราคาตกต่ำ รวมทั้งเกษตรกรต้องแบกรับภาระค่าใช้จ่ายต่างๆ ที่มีแนวโน้มสูงขึ้นเรื่อยๆ จึงเกิดแนวคิดที่จะนำวัสดุเหลือใช้ทางการเกษตรมาแปรรูปให้เกิดประโยชน์ เช่น การผลิตถ่านไม้ลำไยและเอทิลแอลกอฮอล์เพื่อเป็นเชื้อเพลิงทดแทน การผลิตปุ๋ยหมักจากเศษใบลำไยและการเพาะเห็ดและเลี้ยงปลาด้วยวัสดุจากธรรมชาติ ซึ่งเป็นวิธีการสร้างรายได้ให้กับสมาชิกและเกษตรกรและผู้สนใจในชุมชน

โครงการเพิ่มรายได้เพื่อลดปัญหาความยากจน โดยเรียนรู้การเพาะเห็ดและเลี้ยงปลา มีกิจกรรมที่สมาชิกสามารถนำความรู้ที่ได้รับไปประกอบอาชีพเสริมได้อย่างเป็นรูปธรรม โดยเรียนรู้จากผู้ปฏิบัติจริงและถ่ายทอดในลักษณะของการอบรมเชิงปฏิบัติการให้กับสมาชิก เช่นเดียวกับโครงการสร้าง

นวัตกรรมการแปรรูปจากลำไย ที่มีกิจกรรมเพื่อต้องการสร้างคู่มือการแปรรูปวัสดุเหลือจากการผลิตลำไยให้เป็นพลังงานทดแทน เช่นการผลิตเชื้อเพลิงจากถ่านไม้ลำไยและเอทิลแอลกอฮอล์สำหรับเป็นน้ำมันเชื้อเพลิง โดยมุ่งหวังที่จะนำความรู้ที่ได้จากการศึกษาดูงาน มาทดลองปฏิบัติและถ่ายทอดให้สมาชิกรายอื่นๆ สามารถนำไปประยุกต์ใช้ให้เกิดประโยชน์กับการดำรงชีวิต ในขณะที่โครงการวิจัยเพื่อพัฒนาคุณภาพปุ๋ยหมักอินทรีย์ชีวภาพสู่มาตรฐานและการตลาดที่ยั่งยืน มีกิจกรรมพัฒนาด้านการตลาด เพื่อผลิตปุ๋ยหมักให้ได้ตามมาตรฐานที่ตลาดต้องการและคาดหวังว่าจะทำให้สมาชิกมีรายได้เพิ่มขึ้น

การดำเนินงานได้เปิดโอกาสให้คนในชุมชนเข้ามาเรียนรู้การเพิ่มรายได้ด้วยการสร้างอาชีพเสริม เพื่อลดรายจ่ายในครัวเรือนลง เช่นโครงการสร้างนวัตกรรมการแปรรูปจากลำไย มีการนำองค์ความรู้ด้านการ แปรรูปวัสดุเหลือใช้ให้เป็นพลังงานทดแทน และนำไปถ่ายทอด ขยายผล ให้กับชุมชน ส่วนโครงการวิจัยและพัฒนาคุณภาพปุ๋ยหมักอินทรีย์สู่มาตรฐานและการตลาดที่ยั่งยืน มุ่งหวังว่าผลผลิต (ปุ๋ยหมักอินทรีย์) ที่กลุ่มผลิตขึ้นจะสร้างประโยชน์ให้กับชุมชน เพื่อให้ชุมชนได้ใช้ผลิตภัณฑ์ที่มีความปลอดภัยกับคนและสิ่งแวดล้อม ในขณะที่การทำงานอย่างมีส่วนร่วมกับหน่วยงานในพื้นที่ของโครงการเพิ่มรายได้เพื่อลดปัญหาความยากจน โดยการเรียนรู้การเพาะเห็ดและเลี้ยงปลา การดำเนินงานได้มีบทบาทร่วมกับองค์การบริหารส่วนตำบลและธนาคารเพื่อการเกษตรและสหกรณ์การเกษตร เพื่อจัดอบรมเชิงปฏิบัติการและถ่ายทอดองค์ความรู้ ให้กับผู้ที่สนใจในชุมชน

โครงการในระบบการผลิตลำไยมีการใช้ทรัพยากรและวัตถุดิบที่มีอยู่ในท้องถิ่นให้เกิดประโยชน์สูงสุด โดยนำความรู้ทางวิชาการและเทคโนโลยีที่เหมาะสมมาประยุกต์ใช้ และคำนึงถึงผลกระทบต่อสิ่งแวดล้อมและทรัพยากร โดยการจัดการวัสดุเหลือใช้ทางการเกษตรให้มีมูลค่าเพิ่มขึ้น เพื่อสร้างรายได้ให้กับสมาชิกและชุมชน ซึ่งโครงการสร้างนวัตกรรมแปรรูปจากลำไย ได้ให้ความสำคัญกับการพัฒนาบุคลากรที่เป็นสมาชิกให้มีความรู้โดยการอบรมเชิงปฏิบัติการและนำความรู้ไปขยายผล ต่อยอดให้กับสมาชิกรายอื่นๆ เช่นเดียวกับโครงการเพิ่มรายได้เพื่อลดปัญหาความยากจน โดยเรียนรู้การเพาะเห็ดและเลี้ยงปลา ได้นำความรู้ทางวิชาการมาดำเนินการผลิต เช่นการเพาะเห็ด ทำให้มีผลิตภัณฑ์ที่หลากหลาย และมีความสามารถในการปรับเปลี่ยนผลผลิตให้สอดคล้องกับความต้องการของตลาด ส่วนโครงการวิจัยและพัฒนาคุณภาพปุ๋ยหมักอินทรีย์สู่มาตรฐานและการตลาดที่ยั่งยืน มีการบริหารความเสี่ยงต่ำ โดยทำการวิจัยด้านความต้องการของตลาดก่อนดำเนินการผลิต เพื่อให้มีขนาดการผลิตที่สอดคล้องกับความสามารถในการบริหารจัดการ แสดงให้เห็นถึงความมีเหตุผลที่ต้องการศึกษาเรียนรู้ก่อนลงมือปฏิบัติจริง ซึ่งเป็นการจัดการความรู้แบบบูรณาการเพื่อสร้างภูมิคุ้มกันที่ดี

อย่างไรก็ตามการดำเนินงานที่ผ่านโครงการเพิ่มรายได้เพื่อลดปัญหาความยากจน โดยเรียนรู้การเพาะเห็ดและเลี้ยงปลา สมาชิกยังไม่ได้รับประโยชน์ในด้านการบริหารจัดการงบประมาณที่ได้จากโครงการวิจัยฯ อย่างทั่วถึง และไม่มีการจัดตั้งกรรมการบริหารกองทุนของกลุ่มตามที่คาดหวังไว้

โครงการวิจัยเพื่อพัฒนาคุณภาพปุ๋ยหมักอินทรีย์ชีวภาพสู่มาตรฐานและการตลาดที่ยั่งยืน เป็นตัวอย่างที่ดีที่สุด ในการสร้างกระบวนการวิจัยปฏิบัติการเรียนรู้อย่างมีส่วนร่วม ในระบบการผลิตลำไยและระบบการผลิตด้านการเกษตรทั้งหมด โดยมีการดำเนินงานตามขั้นตอนของกระบวนการวิจัย(วางแผน กิจกรรม ดำเนินงาน สรุป และประเมินผล) ที่มีการระดมความคิดเห็นร่วมกันของสมาชิก เพื่อออกแบบสอบถาม เก็บข้อมูลภาคสนาม และนำข้อมูลที่ได้มาวิเคราะห์ เพื่อตอบโจทย์ การทำวิจัย ในขณะที่โครงการสร้างนวัตกรรมการแปรรูปจากลำไย มีการจัดตั้งสมาชิกส่วนหนึ่งเพื่อเป็นคณะทำงานในการสร้างคู่มือการแปรรูปจากลำไย ที่รวบรวมข้อมูลจากการศึกษาดูงาน และนำองค์ความรู้ที่ได้ไปถ่ายทอดเพื่อให้เกิด

ประโยชน์กับสมาชิกและผู้สนใจในชุมชน เช่นเดียวกับโครงการเพิ่มรายได้เพื่อลดปัญหาความยากจน โดยการเรียนรู้การเพาะเห็ดและเลี้ยงปลา ที่มีการดำเนินงานในลักษณะของการอบรมเชิงปฏิบัติการ ที่ถ่ายทอดความรู้จากการปฏิบัติจริง และมีการติดตามผลการนำไปปฏิบัติ โดยให้คำแนะนำ เพื่อให้การดำเนินงานสามารถสร้างอาชีพให้กับผู้ปฏิบัติได้อย่างแท้จริง

การจัดทำโครงการพัฒนาตนเองของกลุ่ม/สหกรณ์ในระบบการผลิตลำไยในครั้งนี้ ได้เสริมสร้างความรู้ให้กับสมาชิกในด้านการเพิ่มรายได้ด้วยการสร้างอาชีพเสริม โดยนำความรู้ที่ได้จาก หน่วยงานต่างๆ มาปรับใช้และพัฒนาเป็นองค์ความรู้ใหม่ เพื่อช่วยทดแทนปัญหาผลผลิต(ลำไย)ราคาตกต่ำ เน้นการแปรรูปวัสดุเหลือใช้ทางการเกษตรที่หาได้ในท้องถิ่นมาสร้างประโยชน์ในกับการดำรงชีวิต ตลอดจนสมาชิกได้พัฒนาตนเอง เพื่อให้สามารถเป็นผู้นำเกษตรกรในชุมชน และนำความรู้ไปขยายผล ต่อยอดเพื่อสร้างประโยชน์ให้กับชุมชนต่อไป

7.2.3 ระบบการผลิตข้าว

การจัดทำโครงการพัฒนาตนเองในระบบการผลิตข้าว มีกลุ่มเข้าร่วมโครงการจำนวน 2 กลุ่ม ดำเนินกิจกรรมใน 2 โครงการ ได้แก่ 1)โครงการพัฒนากระบวนการดำเนินงานกลุ่มข้าวอินทรีย์ใหม่ราษฎร์บำรุงสู่เศรษฐกิจพอเพียง และ 2)โครงการพัฒนาระบบการผลิตเกษตรอินทรีย์ ทดลองสาธิตการผลิตปุ๋ยหมักชีวภาพจากการเลี้ยงหมูหลุมด้วยจุลินทรีย์ ซึ่งโครงการยังอยู่ระหว่างการดำเนินงานทั้ง 2 โครงการ และจำแนกโครงการตามวัตถุประสงค์ พบว่าแบ่งได้เป็น 2 ประเภท คือ โครงการเพื่อการบริหารจัดการด้านการผลิตและต่อยอดองค์ความรู้เพื่อขยายผล และ โครงการเพื่อการบริหารจัดการด้านการผลิตและการจัดการองค์กร ทั้งนี้เพื่อพัฒนาระบบการผลิตเกษตรอินทรีย์ให้มีกระบวนการดำเนินงานที่สร้างประโยชน์ให้กับการประกอบอาชีพหลัก(ปลูกข้าว) ของสมาชิก (ตารางที่ 7.3)

ตารางที่ 7.3 โครงการพัฒนาตนเองของกลุ่มตัวอย่างในระบบการผลิตข้าวจำแนกตามประเภท

โครงการในระบบการผลิตข้าว	ประเภทโครงการ	กลุ่มร่วมลงทุน (บาท)	โครงการวิจัยฯ สนับสนุน(บาท)	รวมงบประมาณทั้งหมด (บาท)
1.โครงการพัฒนากระบวนการดำเนินงานกลุ่มข้าวอินทรีย์ใหม่ราษฎร์บำรุงสู่เศรษฐกิจพอเพียง	เพื่อการบริหารจัดการด้านการผลิตและการจัดการองค์กร	37,000 (46.5)	42,5000 (53.5)	79,500 (100.00)
2.โครงการพัฒนาระบบการผลิตเกษตรอินทรีย์ ทดลองสาธิตการผลิตปุ๋ยหมักชีวภาพจากการเลี้ยงหมูหลุมด้วยจุลินทรีย์	เพื่อการบริหารจัดการด้านการผลิตและต่อยอดองค์ความรู้เพื่อขยายผล	12,600 (24.03)	39,840 (75.97)	52,440 100.00)

หมายเหตุ : ตัวเลขในวงเล็บคือจำนวนร้อยละ

ที่มา: จากการสำรวจ

ภาพรวมทั้ง 2 โครงการมีวัตถุประสงค์ในการดำเนินงาน เพื่อพัฒนาระบบการผลิตเกษตรอินทรีย์ ซึ่งที่ผ่านมาสมาชิกได้ประสบปัญหาด้านค่าใช้จ่ายที่สูงขึ้น จากการผลิตตามกระแสหลักที่มีการใช้ปุ๋ยและสารเคมีราคาแพง ทำให้มีต้นทุนการผลิตที่สูงขึ้นและสุขภาพของผู้ผลิตทรุดโทรมลง จากปัญหาดังกล่าวสมาชิกกลุ่มตัวอย่างในระบบการผลิตข้าว ได้มีการปรับเปลี่ยนแนวทางในการผลิตจากกระแสหลัก มาเป็นระบบการผลิตเกษตรอินทรีย์ แต่อย่างไรก็ตามสมาชิกส่วนใหญ่ยังไม่มีความรู้และความเข้าในเรื่องเกษตร

อินทรีย์อย่างแท้จริง จึงเกิดแนวคิดที่จะทำการศึกษาและพัฒนาระบบการผลิตเกษตรอินทรีย์เพิ่มขึ้น เพื่อให้เป็นแหล่งเรียนรู้ให้กับสมาชิกและชุมชน โดยการพัฒนากระบวนการดำเนินงานของกลุ่มและพัฒนาความรู้ด้านการผลิต ให้สมาชิกมีศักยภาพด้านการบริหารจัดการระบบการผลิตเกษตรอินทรีย์ในอนาคตต่อไป

สมาชิกส่วนใหญ่ในระบบการผลิตข้าวได้รับประโยชน์จากการดำเนินกิจกรรม เห็นได้จากโครงการพัฒนาระบบการผลิตเกษตรอินทรีย์ ทดลอง สาธิตการผลิตปุ๋ยหมักชีวภาพจากการเลี้ยงหมูหลุมด้วยจุลินทรีย์ สมาชิกได้รับความรู้และสามารถผลิตปุ๋ยหมักชีวภาพที่ได้จากการเลี้ยงหมูหลุม ตลอดจนมีรายได้เพิ่มขึ้นจากการจำหน่ายเนื้อหมูให้กับตลาดภายในชุมชน ส่วนโครงการพัฒนากระบวนการดำเนินงานกลุ่มข้าวอินทรีย์ใหม่ราษฎร์บำรุงสู่เศรษฐกิจพอเพียง สมาชิกและชุมชนได้ร่วมกันจัดสร้างศูนย์สาธิตและปฏิบัติการเรียนรู้ชุมชนด้านกระบวนการผลิตปุ๋ยอินทรีย์ และมุ่งหวังว่าจะได้เรียนรู้กระบวนการดำเนินงานและพัฒนาศักยภาพของตนเองจากการดำเนินกิจกรรมในโครงการ

การดำเนินงานได้มีการแลกเปลี่ยนเรียนรู้ร่วมกัน เพื่อต่อยอดและพัฒนาองค์ความรู้ในระบบการผลิตเกษตรอินทรีย์ โดยการสนับสนุนจากหน่วยงานในพื้นที่ ซึ่งโครงการพัฒนาระบบการผลิตเกษตรอินทรีย์ ทดลองสาธิตการผลิตปุ๋ยหมักชีวภาพจากการเลี้ยงหมูหลุมด้วยจุลินทรีย์ ได้ร่วมแลกเปลี่ยนองค์ความรู้ในด้านการผลิตเกษตรอินทรีย์ จากเครือข่ายเกษตรกรรมยั่งยืน และได้รับการสนับสนุนด้านความรู้ที่เกี่ยวข้องกับการประกอบอาชีพจากหน่วยงานต่างๆ เช่น มูลนิธิพัฒนาศักยภาพชุมชน องค์กรพัฒนาเอกชน (NGOs) และเจ้าหน้าที่จากโครงการอาหารปลอดภัย เพื่อเป็นพี่เลี้ยงและร่วมเป็นที่ปรึกษาให้กับโครงการ เช่นเดียวกับโครงการพัฒนากระบวนการดำเนินงานกลุ่มข้าวอินทรีย์ใหม่ราษฎร์บำรุงสู่เศรษฐกิจพอเพียง ได้รับความร่วมมือจากองค์กรในชุมชน เช่น แกนนำชุมชน องค์การบริหารส่วนตำบล เพื่อร่วมกำหนดแนวทางในการดำเนินงาน ตลอดจนได้รับความอนุเคราะห์จากสถานีอนามัย เพื่อช่วยตรวจสารพิษตกค้างในเลือดให้กับสมาชิก และการจัดทำแผนตำบล เพื่อส่งเสริมความรู้ในเรื่องการผลิตเกษตรอินทรีย์จากศูนย์ถ่ายทอดเทคโนโลยีการเกษตรประจำตำบล และความรู้ในการจัดทำบัญชีครัวเรือนจากธนาคารเพื่อเกษตรและสหกรณ์การเกษตร ซึ่งการดำเนินโครงการทั้ง 2 โครงการมีการทำงานแบบบูรณาการ โดยผู้เกี่ยวข้องทุกฝ่ายได้รับประโยชน์จากการดำเนินงานร่วมกันอย่างแท้จริง

โครงการพัฒนาตนเองในระบบการผลิตข้าว มีการดำเนินงานที่ให้ความสำคัญต่อการพัฒนาทรัพยากรบุคคลให้มีศักยภาพในการดำเนินงาน ให้มีการบริหารความเสี่ยงต่ำ โดยเน้นการใช้วัตถุดิบที่มีอยู่ในท้องถิ่น เพื่อสร้างแหล่งวัตถุดิบและคำนึงถึงผลกระทบต่อสิ่งแวดล้อมและทรัพยากร ตลอดจนสนับสนุนให้มีแหล่งเรียนรู้ด้านระบบการผลิตเกษตรอินทรีย์ในชุมชน เห็นได้จากโครงการพัฒนาระบบการผลิตเกษตรอินทรีย์ ทดลองสาธิตการผลิตปุ๋ยหมักชีวภาพจากการเลี้ยงหมูหลุมด้วยจุลินทรีย์ มีกระบวนการและเทคนิคเพื่อพัฒนาระบบการผลิตเกษตรอินทรีย์ให้ถูกตามหลักวิชาการและมีความเหมาะสมกับผู้ดำเนินงาน โดยการเก็บข้อมูลทดลองการผลิตปุ๋ยหมักจากการเลี้ยงหมูหลุมด้วยจุลินทรีย์ กับการผลิตปุ๋ยหมักจากการเลี้ยงหมูหลุมด้วยวิธีการทั่วไป เพื่อเปรียบเทียบต้นทุนการเลี้ยง และให้การผลิตทางด้านการเกษตรมีความสอดคล้องและเหมาะสมกับวิถีการดำเนินชีวิตของสมาชิก ที่ต้องการให้การผลิตมีความปลอดภัยตามมาตรฐานของเกษตรอินทรีย์ ส่วนโครงการพัฒนากระบวนการดำเนินงานกลุ่มข้าวอินทรีย์ใหม่ราษฎร์บำรุงสู่เศรษฐกิจพอเพียง ได้ให้ความสำคัญกับการพัฒนาศักยภาพของสมาชิก โดยให้สมาชิกได้เรียนรู้กระบวนการดำเนินงานของกลุ่ม เพื่อพัฒนาระบบการบริหารองค์กรและการตลาด ให้มีผลผลิตที่สอดคล้องกับความต้องการของตลาดและคาดหวังว่าจะนำผลิตภัณฑ์ข้าวอินทรีย์ไปสู่ตลาดเป้าหมาย เพื่อตอบสนองกับตลาดของผู้บริโภคได้ ซึ่งทั้ง 2 โครงการ ได้แสดงถึงการนำหลักปรัชญาเศรษฐกิจพอเพียงมาประยุกต์ใช้ในการดำเนินงาน โดยเน้น

ใช้เหตุผลและนำความรู้ทางวิชาการมาพัฒนาบนพื้นฐานของการดำเนินชีวิตของสมาชิก เพื่อสร้างภูมิคุ้มกันที่นำไปสู่ความยั่งยืนในการประกอบอาชีพต่อไปในอนาคต

สมาชิกในโครงการระบบการผลิตข้าว มีการดำเนินงานตามขั้นตอนการวิจัยปฏิบัติการเรียนรู้อย่างมีส่วนร่วมได้อย่างเป็นรูปธรรม ทั้ง 2 โครงการ คือ ร่วมตัดสินใจในการดำเนินงาน ร่วมปฏิบัติการตามขั้นตอนกิจกรรม ร่วมรับประโยชน์จากกิจกรรมที่ทำร่วมกัน และร่วมประเมินผลเพื่อวิเคราะห์ผลการดำเนินงานร่วมกัน ทั้งนี้เพื่อให้กลุ่มได้เป็นแหล่งเรียนรู้ด้านการผลิตเกษตรอินทรีย์ของชุมชน มีการแลกเปลี่ยนเรียนรู้ร่วมกันระหว่างเครือข่ายเกษตรกรรมยั่งยืน และขยายผลการดำเนินงานด้านการพัฒนาระบบการผลิตเกษตรอินทรีย์ต่อไป

การจัดทำโครงการพัฒนาตนเองของกลุ่มตัวอย่างในระบบการผลิตข้าว ได้ส่งเสริมให้สมาชิกและเกษตรกรในชุมชนเกิดกระบวนการเรียนรู้ระบบการผลิตเกษตรอินทรีย์ ที่เป็นแนวทางการปฏิบัติที่ช่วยให้มีค่าใช้จ่ายในการผลิตลดลง โดยการจัดการสร้างแหล่งการเรียนรู้และแหล่งวัตถุดิบ(การผลิตปุ๋ยหมักอินทรีย์) เพื่อการเกษตรในชุมชน ซึ่งมุ่งหวังว่าจะมีการนำวิธีปฏิบัติไปเป็นแบบอย่าง เพื่อถ่ายทอดองค์ความรู้ ขยายผลสู่ชุมชนใกล้เคียง และมีแลกเปลี่ยนเรียนรู้ระหว่างเครือข่ายผู้ผลิตที่มีความสนใจในเรื่องเกษตรกรรมยั่งยืน ซึ่งเป็นเสริมสร้างและพัฒนาศักยภาพสมาชิกและชุมชน ให้มีความรู้ด้านระบบการผลิตเกษตรอินทรีย์เพิ่มขึ้น

7.2.4 ระบบการผลิตโคนม

การจัดทำโครงการพัฒนาตนเองในระบบการผลิตโคนม มีสหกรณ์เข้าร่วมโครงการจำนวน 3 สหกรณ์ ดำเนินกิจกรรมใน 3 โครงการ ได้แก่ 1) โครงการทำบัญชีฟาร์มสำหรับกลุ่มตัวอย่างทดลอง สหกรณ์โคนมการเกษตรไชยปราการ จำกัด 2) โครงการจัดตั้งกองทุนสนับสนุนการปลูกพืชอาหารสัตว์ สหกรณ์โคนมแม่วาง จำกัด และ 3) โครงการโคสาวทดแทนเพื่อเพิ่มประสิทธิภาพการเลี้ยงโคนม สหกรณ์โคนมบ้านโอ่งสัมพันธ์ ๑ จำกัด ซึ่งจำแนกโครงการตามวัตถุประสงค์พบว่าแบ่งได้ 2 ประเภท คือ โครงการเพื่อการบริหารจัดการด้านการผลิต และโครงการเพื่อการบริหารจัดการด้านการผลิตและต่อยอดองค์ความรู้เพื่อขยายผล ทั้งในด้านความรู้ ปัจจัยที่เกี่ยวข้องกับการผลิตเพื่อสร้างความยั่งยืนในการประกอบอาชีพการเลี้ยงโคนมในอนาคต

ผลการดำเนินงาน พบว่า โครงการทำบัญชีฟาร์มสำหรับกลุ่มตัวอย่างทดลอง ของสหกรณ์โคนมการเกษตรไชยปราการ จำกัด ได้ดำเนินการเสร็จสมบูรณ์ตามแผนการดำเนินงานและสรุปผลโครงการเป็นที่เรียบร้อยแล้ว ส่วนโครงการที่เหลือยังอยู่ระหว่างการดำเนินงาน (ตารางที่ 7.4)

ตารางที่ 7.4 โครงการพัฒนาตนเองของกลุ่มตัวอย่างในระบบการผลิตโคนมจำแนกตามประเภท

โครงการในระบบการผลิตโคนม	ประเภทโครงการ	สหกรณ์ร่วมลงทุน (บาท)	โครงการวิจัยฯ สนับสนุน (บาท)	งบประมาณทั้งหมด (บาท)
1.โครงการทำบัญชีฟาร์มสำหรับกลุ่มตัวอย่างทดลอง สหกรณ์โคนมการเกษตรไชยปราการ จำกัด	เพื่อการบริหารจัดการด้านการผลิตและต่อยอดองค์ความรู้เพื่อขยายผล	-	39,700 (100.00)	39,700 (100.00)
2.โครงการจัดตั้งกองทุนสนับสนุนการปลูกพืชอาหารสัตว์ สหกรณ์โคนมแม่วาง จำกัด	เพื่อการบริหารจัดการด้านการผลิต	5,000 (11.11)	40,000 (88.88)	45,000 (100.00)

ตารางที่ 7.4 (ต่อ)

โครงการในระบบการผลิตโคนม	ประเภทโครงการ	สหกรณ์ร่วมลงทุน (บาท)	โครงการวิจัยฯ สนับสนุน (บาท)	งบประมาณทั้งหมด (บาท)
3.โครงการโคสาวทดแทนเพื่อเพิ่มประสิทธิภาพการเลี้ยงโคนม สหกรณ์โคนมบ้านโป่งสัมพันธ์ ๑ จำกัด	เพื่อการบริหารจัดการด้านการผลิต	30,000 (42.85)	40,000 (57.15)	70,000 (100.00)

หมายเหตุ : ตัวเลขในวงเล็บคือจำนวนร้อยละ

* งบประมาณทั้งหมดโครงการวิจัยฯเป็นผู้บริหารจัดการให้กับสหกรณ์

ที่มา: จากการสำรวจ

ภาพรวมของโครงการพัฒนาตนเองในระบบการผลิตโคนมมีวัตถุประสงค์ เพื่อสนับสนุนการประกอบอาชีพเลี้ยงโคนมให้มีประสิทธิภาพยิ่งขึ้น ให้มีระบบการบริหารจัดการที่ดี ทั้งในด้านการผลิต (การคัดเลือกและจัดหาโคสาวทดแทน) การเงินและการบัญชี (การอบรมบัญชีฟาร์ม) และการจัดการวัตถุดิบ (การจัดตั้งกองทุนพืชอาหารสัตว์) ซึ่งเป็นปัจจัยสำคัญที่ทำให้สมาชิกประสบความสำเร็จในการประกอบอาชีพเลี้ยงโคนมและมีความมั่นคงขึ้น

สมาชิกส่วนใหญ่ได้รับประโยชน์จากการดำเนินกิจกรรมโดยตรง เห็นได้จากโครงการทำบัญชีฟาร์มสำหรับกลุ่มตัวอย่างทดลอง ของสหกรณ์โคนมการเกษตรไชยปราการ จำกัด พบว่าสมาชิกที่เข้าร่วมอบรมได้รับความรู้ ตระหนักและเห็นความสำคัญของการบันทึกบัญชีฟาร์ม ที่ทำให้สามารถวิเคราะห์ต้นทุนน้ำนมดิบและผลตอบแทนจากการผลิต และสหกรณ์มุ่งหวังว่าสมาชิกจะมีการบันทึกบัญชีฟาร์มอย่างต่อเนื่องเพื่อนำข้อมูลที่ได้ไปปรับใช้ในการวางแผนจัดการฟาร์มในอนาคตได้ ส่วนโครงการจัดตั้งกองทุนสนับสนุนการปลูกพืชอาหารสัตว์ของสหกรณ์โคนมแม่วาง จำกัด พบว่า นอกจากสมาชิกที่เข้าร่วมโครงการจะได้รับความรู้แล้วยังพบว่าสมาชิกที่ดำเนินการผลิตพืชอาหารสัตว์ไว้ใช้เองประสบปัญหาการขาดแคลนพืชอาหารสัตว์ และคาดหวังว่ากิจกรรมจะช่วยให้สมาชิกมีแหล่งผลิตวัตถุดิบด้านพืชอาหารสัตว์ในชุมชน เพื่อลดปัญหาภาวะขาดแคลนพืชอาหารสัตว์ ที่ส่งผลต่อสุขภาพโคนมและปริมาณน้ำนมที่ลดลง จากกิจกรรมดังกล่าวสหกรณ์คาดหวังว่าได้รับน้ำนมที่มีปริมาณเพิ่มขึ้นและสม่ำเสมอตลอดปี เพราะโคนมได้รับอาหารที่มีคุณภาพและเพียงพอตลอดปี ในขณะเดียวกันได้ลดภาระและค่าใช้จ่ายในการหาแหล่งผลิตและจัดซื้ออาหารหยาบให้สมาชิกลง เช่นเดียวกับโครงการโคสาวทดแทนเพื่อเพิ่มประสิทธิภาพการเลี้ยงโคนมของสหกรณ์โคนมบ้านโป่งสัมพันธ์ ๑ จำกัด ที่สมาชิกได้รับโคสาวที่มีคุณภาพจากแหล่งผลิตที่เชื่อถือได้ เพื่อทดแทนโคคัดทิ้งที่คุณภาพการให้น้ำนมดิบต่ำลง ซึ่งจากกิจกรรมดังกล่าวคาดหวังว่าในอนาคตสมาชิกจะมีโคนมที่มีประสิทธิภาพในการให้ปริมาณน้ำนมดิบเพิ่มขึ้น และสหกรณ์ได้รับการส่งปริมาณน้ำนมดิบเพิ่มขึ้น และส่งผลให้สมาชิกมีรายได้มากขึ้น

การดำเนินงานได้มีการแลกเปลี่ยนเรียนรู้ระหว่างหน่วยงานในพื้นที่ เพื่อขอคำแนะนำในการดำเนินโครงการ ซึ่งโครงการโคสาวทดแทนเพื่อเพิ่มประสิทธิภาพการเลี้ยงโคนมของสหกรณ์โคนมบ้านโป่งสัมพันธ์ ๑ จำกัด ที่ได้รับความอนุเคราะห์จาก ปศุสัตว์อำเภอบ้านโป่ง เป็นที่ปรึกษาโครงการและช่วยให้ความรู้ในการคัดเลือกพันธุ์โคสาวทดแทนที่มีคุณภาพการให้ปริมาณน้ำนมที่ดีจากแหล่งผลิตที่เชื่อถือได้ และสหกรณ์ได้ดำเนินการจัดซื้อให้กับสมาชิก ในขณะที่การดำเนินงานของ 2 โครงการที่เหลือ การดำเนินกิจกรรม

ได้สร้างประโยชน์ให้กับสมาชิกและชุมชนโดยรวม ทั้งนี้โครงการทำบัญชีฟาร์มสำหรับกลุ่มตัวอย่างทดลองของสหกรณ์โคนมการเกษตรไชยปราการ จำกัด หลังจากที่จัดการอบรมการทำบัญชีฟาร์มให้กับกลุ่มตัวอย่างเรียบร้อยแล้ว ทางสหกรณ์มีแผนการที่จะจัดอบรมให้กับสมาชิกที่เหลือ โดยให้เจ้าหน้าที่ของสหกรณ์และสมาชิกกลุ่มตัวอย่างเป็นผู้ถ่ายทอดความรู้ที่ได้รับจากการอบรมให้กับสมาชิกรายอื่นต่อไป เช่นเดียวกับโครงการจัดตั้งกองทุนสนับสนุนการปลูกพืชอาหารสัตว์ของสหกรณ์โคนมแม่วาง จำกัด ที่ได้จัดพื้นที่การผลิตพืชอาหารสัตว์ภายในบริเวณสหกรณ์ ให้เป็นพื้นที่ส่วนกลางสำหรับการเพาะปลูก เพื่อให้สมาชิกที่ไม่มีพื้นที่เข้ามาใช้ประโยชน์ ตลอดจนสามารถสร้างเป็นแหล่งเรียนรู้ในด้านการผลิตพืชอาหารสัตว์ให้กับชุมชนอีกทางหนึ่ง

โครงการพัฒนาตนเองของกลุ่มตัวอย่างในระบบการผลิตโคนม ได้ให้ความสำคัญกับการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ เพื่อให้การประกอบอาชีพเลี้ยงโคนมมีความยั่งยืนในอนาคต โดยการพัฒนาบุคลากรของฟาร์มให้มีความรู้ในการทำบัญชีฟาร์ม เพื่อประโยชน์สำหรับการวางแผนบริหารจัดการฟาร์มได้อย่างเหมาะสมและมีความเสี่ยงต่ำ เช่นเดียวกับการจัดหาโคสาวทดแทนเพื่อเพิ่มประสิทธิภาพการเลี้ยงโคนม ที่มีการนำความรู้ทางวิชาการ มาเป็นข้อมูลเพื่อจัดหาพันธุ์โคนมที่มีคุณภาพจากแหล่งผลิตที่ดีเชื่อถือได้ ให้สมาชิกได้มีโอกาสขยายฟาร์มและมีความเสี่ยงจากการลงทุนต่ำ รวมถึงมีความสามารถในการบริหารจัดการได้โดยไม่สร้างความเดือดร้อนให้กับตนเองและผู้อื่น โดยมีการลงทุนที่ไม่เกินตัวและสามารถบริหารจัดการหนี้ได้ (กู้ยืมเงินลงทุนจากสหกรณ์โดยสหกรณ์จะหักเงินเป็นรายเดือนจากค่าน้ำนมดิบที่สมาชิกส่งให้สหกรณ์) ในขณะที่การปลูกพืชอาหารสัตว์ที่ให้ความสำคัญกับการสร้างแหล่งวัตถุดิบในพื้นที่ เพื่อลดปัญหาการขาดแคลนพืชอาหารสัตว์ โดยใช้กระบวนการและเทคนิคที่เหมาะสมกับการผลิต และแนะนำสมาชิกให้ทราบถึงปริมาณพืชอาหารสัตว์ที่แต่ละฟาร์มต้องการ และหาจัดหาพื้นที่ปลูกที่เหมาะสม มีขนาดพอดีกับความสามารถในการดูแลของสมาชิก ซึ่งการดำเนินงานของทั้ง 3 โครงการ แสดงให้เห็นถึงความพอประมาณและมีเหตุผลในการประกอบอาชีพ เพื่อสร้างภูมิคุ้มกันที่ดี อันเกิดจากการจัดการความรู้แบบบูรณาการ

โครงการในระบบการผลิตโคนม มีการดำเนินงานตามขั้นตอนของเรียนรู้การวิจัยปฏิบัติการอย่างมีส่วนร่วมได้อย่างเป็นรูปธรรมที่สุด ในระบบการผลิตทั้งหมด ที่เข้าร่วมโครงการพัฒนาตนเอง ทั้งนี้เกิดจากรูปการดำเนินงานของสหกรณ์ ที่มีโครงสร้างองค์กรที่เข้มแข็งและชัดเจน สมาชิกได้รับประโยชน์และเห็นความสำคัญของการเข้ามามีส่วนร่วมในการดำเนินงานร่วมกัน เห็นได้จากการดำเนินงานมีแผนการประชุมชี้แจงโครงการ ให้สมาชิกเข้ามามีส่วนร่วมในการคัดเลือกคณะกรรมการและวางแผนร่วมดำเนินงานตามขั้นตอน ที่มีการเรียนรู้กระบวนการวิจัยผ่านการจัดทำโครงการ ซึ่งส่งผลให้สมาชิกได้พัฒนากระบวนการคิดอย่างมีระบบมากขึ้น และสามารถจัดการองค์ความรู้ให้เป็นประโยชน์ต่อการประกอบอาชีพ โดยนำหลักวิชาการมาใช้ทำให้การดำเนินงานมีประสิทธิภาพและเกิดผลสัมฤทธิ์กับการดำเนินโครงการ

การจัดทำโครงการพัฒนาตนเองของกลุ่มตัวอย่างในระบบการผลิตโคนมครั้งนี้ ได้ส่งเสริมและเสริมสร้างให้สมาชิกมีความรู้ ความสามารถ ด้านการบริหารจัดการที่แตกต่างกันตามขั้นตอนกิจกรรมและวัตถุประสงค์ของโครงการ เช่นด้านการผลิต สมาชิกในโครงการโคสาวทดแทนเพื่อเพิ่มประสิทธิภาพการเลี้ยงโคนมของสหกรณ์โคนมบ้านโฮ่งสัมพันธ์ ๑ จำกัด ได้รับโคสาวทดแทนจากแหล่งผลิตที่เชื่อถือได้ และคาดหวังว่าในอนาคตสหกรณ์จะมีปริมาณน้ำนมดิบที่เพิ่มขึ้น เช่นเดียวกับ การบริหารจัดการวัตถุดิบ สมาชิกในโครงการจัดตั้งกองทุนสนับสนุนการปลูกพืชอาหารสัตว์ของสหกรณ์โคนมแม่วาง จำกัด ได้สร้างแหล่งวัตถุดิบให้เกิดขึ้นในท้องถิ่นเพื่อลดปัญหาภาวะการขาดแคลนอาหารหยาบ และด้านการเงิน การบัญชี สมาชิกในโครงการทำบัญชีฟาร์มสำหรับกลุ่มตัวอย่างทดลองของสหกรณ์โคนมการเกษตรไชยปราการ จำกัด ได้เรียนรู้

การบันทึกบัญชีฟาร์ม เพื่อวิเคราะห์ต้นทุน และผลตอบแทน โดยคาดหวังว่าสมาชิกจะมีการบันทึกบัญชีอย่างต่อเนื่อง และนำข้อมูลไปวางแผนลดต้นทุนการผลิตในฟาร์ม ซึ่งจากกิจกรรมดังกล่าวของแต่ละโครงการในระบบการผลิตโคนม มุ่งหวังว่าสมาชิกได้พัฒนาศักยภาพของตนเองในการประกอบอาชีพเลี้ยงโคนม ให้มีความมั่นคงและยั่งยืนต่อไป

7.2.5 ระบบการผลิตวิสาหกิจชุมชนอาหารแปรรูปพื้นบ้าน

การจัดทำโครงการพัฒนาตนเองในระบบการผลิตวิสาหกิจชุมชนอาหารแปรรูปพื้นบ้าน มีกลุ่มเข้าร่วมโครงการจำนวน 4 กลุ่ม ดำเนินกิจกรรมใน 4 โครงการได้แก่ 1)โครงการเพิ่มศักยภาพต่อยอดพัฒนากลุ่มสานใจไปกับเศรษฐกิจพอเพียงปี 2550 2)โครงการพัฒนาผลผลิตเพื่อเศรษฐกิจที่ยั่งยืน 3)โครงการพัฒนากระบวนการผลิตตามระบบมาตรฐาน GMP และ 4) โครงการพัฒนาผลิตภัณฑ์ข้าวแต๋นฮาลาล เมื่อจำแนกตามวัตถุประสงค์พบว่าแบ่งได้เป็น 3 ประเภท คือ 1)โครงการเพื่อการบริหารจัดการด้านการผลิต 2) โครงการเพื่อการบริหารจัดการด้านการผลิตและต่อยอดองค์ความรู้เพื่อขยายผล และ 3)เพื่อการบริหารจัดการด้านการผลิตและการจัดการองค์กร ทั้งนี้เพื่อส่งเสริมให้สมาชิกมีความรู้ ความสามารถในการพัฒนาผลิตภัณฑ์ให้มีคุณภาพยิ่งขึ้น

ผลการดำเนินงาน พบว่า โครงการพัฒนาผลผลิตเพื่อเศรษฐกิจที่ยั่งยืนได้ดำเนินการเสร็จสิ้นตามแผนการดำเนินงานและสรุปผลโครงการเป็นที่เรียบร้อยแล้ว ส่วน 3 โครงการที่เหลือ ยังอยู่ระหว่างการดำเนินงาน (ตารางที่ 7.5)

ตารางที่ 7.5 โครงการพัฒนาตนเองของกลุ่มตัวอย่างในระบบการผลิตวิสาหกิจชุมชนอาหารแปรรูปพื้นบ้านจำแนกตามประเภท

โครงการในระบบการผลิตวิสาหกิจชุมชนอาหารแปรรูปพื้นบ้าน	ประเภทโครงการ	กลุ่มร่วมลงทุน (บาท)	หน่วยงานอื่นสนับสนุน (บาท)	โครงการวิจัยฯ สนับสนุน (บาท)	งบประมาณทั้งหมด (บาท)
1.โครงการเพิ่มศักยภาพต่อยอดพัฒนากลุ่มสานใจไปกับเศรษฐกิจพอเพียงปี 2550	เพื่อการบริหารจัดการด้านการผลิตและการจัดการองค์กร	19,500 (33.05)	-	39,500 (66.95)	59,000 (100.00)
2.โครงการพัฒนาผลผลิตเพื่อเศรษฐกิจที่ยั่งยืน	เพื่อการบริหารจัดการด้านการผลิต	16,700 (29.45)	-	40,000 (70.55)	56,700 (100.00)
3.โครงการพัฒนากระบวนการผลิตตามระบบมาตรฐาน GMP	เพื่อการบริหารจัดการด้านการผลิตและต่อยอดองค์ความรู้เพื่อขยายผล	200,000 (58.82)	100,000 (29.41)	40,000 (11.77)	340,000 (100.00)
4.โครงการพัฒนาผลิตภัณฑ์ข้าวแต๋นฮาลาล	เพื่อการบริหารจัดการด้านการผลิต	15,000 (27.27)	-	40,000 (72.73)	55,000 (100.00)

หมายเหตุ: ตัวเลขในวงเล็บคือจำนวนร้อยละ

ที่มา: จากการสำรวจ

ภาพรวมของการจัดทำโครงการพัฒนาตนเองในระบบการผลิตวิสาหกิจชุมชนอาหารแปรรูปพื้นบ้าน มีวัตถุประสงค์เพื่อพัฒนาผลิตภัณฑ์ให้เป็นที่ต้องการของตลาด ทั้งในด้านการพัฒนาระบบการผลิตให้ได้มาตรฐาน การพัฒนาคุณภาพของผลิตภัณฑ์ รวมถึงการพัฒนารูปแบบของบรรจุภัณฑ์ ซึ่งเป็นปัจจัยสำคัญที่ส่งผลต่อยอดจำหน่าย ความสามารถในการแข่งขัน และนำไปสู่รายได้ที่เพิ่มขึ้นของสมาชิก

สมาชิกส่วนใหญ่ได้รับประโยชน์จากการดำเนินกิจกรรม ที่มีเป้าหมายในการพัฒนาผลิตภัณฑ์ให้เป็นที่ต้องการของตลาดและเพิ่มช่องทางการจำหน่ายให้กับสินค้า เห็นได้จากโครงการพัฒนาผลผลิตเพื่อเศรษฐกิจที่ยั่งยืน การดำเนินงานที่ผ่านมา พบว่า กลุ่มมีการผลิตที่ถูกสุขลักษณะและได้มาตรฐาน เนื่องจากมีเครื่องมือและอุปกรณ์ที่มีประสิทธิภาพสามารถรองรับผลผลิตที่จะนำมาแปรรูปได้มากขึ้น และคาดหวังว่ากลุ่มจะมีผลิตภัณฑ์ออกสู่ตลาดอย่างต่อเนื่องและส่งผลให้สมาชิกมีรายได้เพิ่มขึ้น เช่นเดียวกับโครงการพัฒนากระบวนการผลิตตามระบบมาตรฐาน GMP สมาชิกได้รับความรู้ ความเข้าใจในเรื่องปฏิบัติตนให้ถูกสุขลักษณะตามมาตรฐานที่กำหนด ทั้งนี้กลุ่มมุ่งหวังว่าหลังจากอบรมสมาชิกจะเปลี่ยนแปลงพฤติกรรมและดำเนินการผลิตให้ได้สอดคล้องกับการผลิตตามมาตรฐาน GMP มากขึ้น ส่วนโครงการเพิ่มศักยภาพต่อยอดพัฒนากลุ่มสานใจไปกับเศรษฐกิจพอเพียงปี 2550 สมาชิกได้รับความรู้และสามารถในการพัฒนารูปแบบผลิตภัณฑ์ของเครื่องดื่มสมุนไพรสำเร็จรูป ได้แก่ ขิงและกระชายดำ ให้มีรูปแบบที่หลากหลายขึ้น โดยการสรรหารูปแบบที่น่าสนใจและสำรวจผลิตภัณฑ์รูปแบบต่างๆ ของคู่แข่งขัน เพื่อนำมาปรับปรุงให้เหมาะสมกับผลิตภัณฑ์ของกลุ่ม เช่นเดียวกับโครงการพัฒนาผลิตภัณฑ์ข้าวแต๋นฮาลาล ที่มีการสำรวจความต้องการของผู้บริโภค เพื่อเปิดตลาดกลุ่มเป้าหมายใหม่และเป็นการเพิ่มช่องทางการจำหน่ายสินค้า โดยหวังว่าการดำเนินโครงการจะทำให้กลุ่มมียอดจำหน่ายเพิ่มขึ้น

โครงการเพิ่มศักยภาพต่อยอดพัฒนากลุ่มสานใจไปกับเศรษฐกิจพอเพียงปี 2550 ได้มีการดำเนินงานลักษณะของการจัดเวที เพื่อแลกเปลี่ยนเรียนรู้กับกลุ่มต่างๆ ในชุมชนและมีการจัดทำแผนพัฒนาชุมชนร่วมกัน โดยขอความอนุเคราะห์จากผู้นำชุมชน เข้ามาเป็นที่ปรึกษาในการดำเนินโครงการ เพื่อให้กิจกรรมสร้างประโยชน์กับชุมชน เช่น กิจกรรมทางศาสนา ซึ่งที่ผ่านมามีการจัดงานเพื่อนำรายได้ถวายวัดและกิจกรรมอนุรักษ์ประเพณีและวัฒนธรรม โดยมุ่งหวังให้กิจกรรมต่างๆ มีการดำเนินงานที่เชื่อมโยงกันเพื่อพัฒนาชุมชน ซึ่งมีกลุ่มเป็นศูนย์กลางเพื่อประสานงานให้มีการดำเนินงานอย่างมีส่วนร่วม ส่วนโครงการพัฒนาผลผลิตเพื่อเศรษฐกิจที่ยั่งยืน ได้นำภูมิปัญญาและผลผลิตในท้องถิ่นมาแปรรูปเป็นผลิตภัณฑ์ที่สร้างชื่อเสียงให้กับชุมชน เช่นเดียวกับ 2 โครงการที่เหลือ ได้แก่ โครงการพัฒนากระบวนการผลิตตามมาตรฐาน GMP และโครงการพัฒนาผลิตภัณฑ์ข้าวแต๋นฮาลาล มีผลิตภัณฑ์ที่ประยุกต์จากภูมิปัญญาดั้งเดิม (การผลิตข้าวแต๋น) ที่มีอยู่ในท้องถิ่น และคาดหวังว่าการจัดทำโครงการ จะทำให้มีช่องทางในการจำหน่ายผลิตภัณฑ์เพิ่มขึ้น

กลุ่มตัวอย่างในระบบการผลิตวิสาหกิจชุมชนอาหารแปรรูปพื้นบ้าน มีการดำเนินงานที่เน้นการจ้างแรงงานและใช้วัตถุดิบภายในท้องถิ่นเป็นหลัก เพื่อสร้างอาชีพให้กับชุมชน มีการผลิตที่การกระจายความเสี่ยงจากการมีผลิตภัณฑ์หลากหลาย และมีความสามารถในการปรับเปลี่ยนผลผลิตให้สอดคล้องกับความต้องการของตลาด ขณะเดียวกันการผลิตได้ให้ความสำคัญกับการพัฒนาความรู้ของบุคลากรในกลุ่มตัวอย่าง จากโครงการพัฒนากระบวนการผลิตตามมาตรฐาน GMP พบว่า สมาชิกมีความรู้ ความเข้าใจ และให้ความสำคัญกับการปฏิบัติตนตามเงื่อนไขการผลิตตามมาตรฐาน GMP มากขึ้น ซึ่งเป็นแสดงถึงกระบวนการผลิตที่ใช้เทคโนโลยีถูกหลักวิชาการและมีขนาดที่เหมาะสม ในขณะที่โครงการเพิ่มศักยภาพต่อยอดพัฒนากลุ่มสานใจไปกับเศรษฐกิจพอเพียงปี 2550 ได้ส่งเสริมให้สมาชิกมีส่วนร่วมในการดำเนินงาน โดยการเปิด

โอกาสให้สมาชิกได้แสดงความคิดเห็น เพื่อพัฒนากลุ่มและชุมชนให้มีศักยภาพไปพร้อม ๆกัน ซึ่งเป็นการส่งเสริมภาวะผู้นำให้กับบุคลากรกลุ่ม ในการทำงานร่วมกับชุมชน เช่นเดียวกับ โครงการพัฒนาผลผลิตเพื่อเศรษฐกิจที่ยั่งยืน ได้ให้ความสำคัญกับสมาชิกให้มีส่วนร่วมในพัฒนาการผลิต ให้มีขนาดที่สอดคล้องกับความสามารถในการบริหารจัดการ โดยการจัดหาเครื่องมือและอุปกรณ์ให้รองรับผลผลิตได้มากขึ้น และทำการผลิตให้มีผลิตภัณฑ์ที่หลากหลาย เพื่อตอบสนองกับความต้องการของตลาด ส่วนโครงการพัฒนาผลิตภัณฑ์ข้าวแต๋น

ฮาลาล ได้ให้ความสำคัญกับการบริหารจัดการความเสี่ยงต่ำ โดยการทำการวิจัยเพื่อสอบถามความต้องการของผู้บริโภคก่อนลงทำการผลิต ซึ่งแสดงให้เห็นถึงความมีเหตุผล เพื่อสร้างภูมิคุ้มกันที่ดี ในการผลิตของกลุ่มตัวอย่างในระบบการผลิตวิสาหกิจชุมชนอาหารแปรรูปพื้นบ้าน

โครงการเพิ่มศักยภาพต่อยอดพัฒนากลุ่มสานใจไปกับเศรษฐกิจพอเพียงปี 2550 และโครงการพัฒนาผลผลิตเพื่อเศรษฐกิจที่ยั่งยืน สมาชิกมีการวิจัยปฏิบัติการเรียนรู้อย่างมีส่วนร่วมในการดำเนินงานตามขั้นตอนของกิจกรรมเป็นอย่างดี โดยมีการระดมความคิดเห็นเพื่อวางแผนการดำเนินงานและดำเนินกิจกรรมร่วมกัน เพื่อพัฒนาสมาชิกให้มีส่วนร่วมและมีบทบาทในการดำเนินงานร่วมกัน ส่วนโครงการพัฒนากระบวนการผลิตตามระบบมาตรฐาน GMP ของกลุ่มวิสาหกิจชุมชนข้าวแต๋นน้ำแตงโมอำพัน ถึงแม้จะมีลักษณะเป็นกลุ่มประยุกต์โดยมีประธานกลุ่มเป็นเจ้าของกิจการ แต่การดำเนินงานได้แสดงถึงการให้ความสำคัญกับการมีส่วนร่วมของสมาชิกในการเข้ามีบทบาทในการดำเนินกิจกรรมในฐานะแรงงานจ้าง โดยมุ่งหวังว่าสมาชิกจะมีการปฏิบัติงานได้ถูกสุขลักษณะที่ดีตามมาตรฐาน GMP และมีประสิทธิภาพในการดำเนินการผลิตยิ่งขึ้น

ในขณะที่โครงการพัฒนาผลิตภัณฑ์ข้าวแต๋นฮาลาล การดำเนินงานต้องได้รับการกระตุ้นจากคณะวิจัยเป็นระยะอย่างต่อเนื่อง อีกทั้งสมาชิกยังขาดการมีส่วนร่วมในการดำเนินงานอย่างเป็นรูปธรรม เนื่องจากกลุ่มมีลักษณะเจ้าของกิจการรายเดียว และมีสมาชิกเป็นเพียงแรงงานรับจ้าง ทำให้สมาชิกไม่มีส่วนร่วมในกิจกรรมเพราะอำนาจการตัดสินใจขึ้นอยู่ที่เจ้าของกิจการเพียงผู้เดียว

การจัดทำโครงการพัฒนาตนเองของกลุ่มในระบบการผลิตวิสาหกิจชุมชนอาหารแปรรูปพื้นบ้าน ส่งผลให้สมาชิกมีความรู้ และคาดหวังว่าจะมีความสามารถด้านการพัฒนาผลิตภัณฑ์ในด้านต่าง ๆ เช่นการพัฒนาระบบการผลิตให้ถูกสุขลักษณะตามมาตรฐาน การพัฒนาคุณภาพของผลิตภัณฑ์ และการพัฒนารูปแบบของบรรจุภัณฑ์ เพื่อให้มีประสิทธิภาพและมียอดจำหน่ายสูงขึ้น โดยคำนึงถึงศักยภาพของตนเองในการบริหารจัดการและพยามยามส่งเสริมให้สมาชิกและบุคลากรของกลุ่มมีการพัฒนาตนเอง ทั้งในด้านทักษะความรู้และ สามารถนำความรู้ที่ได้จากการดำเนินกิจกรรมโครงการ มาปรับใช้กับการดำเนินงานของกลุ่มให้มียั่งยืนต่อไป

7.2.6 ระบบการผลิตวิสาหกิจชุมชนหัตถกรรมพื้นบ้าน

การจัดทำโครงการพัฒนาตนเองในระบบการผลิตหัตถกรรมพื้นบ้าน มีกลุ่มเข้าร่วมโครงการจำนวน 2 กลุ่ม ดำเนินกิจกรรมใน 2 โครงการ ได้แก่ 1) โครงการพัฒนาปรับปรุงการบริหารจัดการองค์กรเชิงระบบ และ 2)โครงการพัฒนาศักยภาพบุคลากร เมื่อจำแนกโครงการตามวัตถุประสงค์ พบว่า จัดอยู่ในประเภทโครงการเพื่อการบริหารจัดการด้านการผลิตและการจัดการองค์กรทั้ง 2 โครงการ เพื่อพัฒนาสมาชิกให้มีองค์ความรู้และศักยภาพตนเองเพิ่มขึ้น

โครงการพัฒนาศักยภาพบุคลากร ได้ดำเนินโครงการเสร็จสิ้นสมบูรณ์และสรุปผลโครงการเป็นที่เรียบร้อยแล้ว ในขณะที่โครงการพัฒนาปรับปรุงการบริหารจัดการองค์กรเชิงระบบ ยังอยู่ระหว่างการดำเนินงาน (ตารางที่ 7.6)

ตารางที่ 7.6 โครงการพัฒนาตนเองของกลุ่มตัวอย่างในระบบการผลิตหัตถกรรมพื้นบ้าน จำแนกตามประเภท

โครงการในระบบการผลิตหัตถกรรมพื้นบ้าน	ประเภทโครงการ	กลุ่มร่วมลงทุน (บาท)	โครงการวิจัยฯ สนับสนุน(บาท)	รวมงบประมาณทั้งหมด (บาท)
1.โครงการพัฒนาปรับปรุงการบริหารจัดการองค์กรเชิงระบบ	-เพื่อการบริหารจัดการด้านการผลิตและการจัดการองค์กร	10,000 (17.53)	47,056 (82.47)	57,056 (100.00)
2.โครงการพัฒนาศักยภาพบุคลากร	-เพื่อการบริหารจัดการด้านการผลิตและการจัดการองค์กร	11,200 (21.88)	40,000 (78.12)	51,200 (100.00)

หมายเหตุ : ตัวเลขในวงเล็บคือจำนวนร้อยละ

ที่มา: จากการสำรวจ

โครงการในระบบการผลิตหัตถกรรมพื้นบ้าน มีวัตถุประสงค์ในการพัฒนาศักยภาพบุคลากรในองค์กร และสนับสนุนสมาชิกเข้ามามีส่วนร่วมในการบริหารจัดการองค์กรให้มากขึ้น โดยมีการผลิตบนฐานอัตลักษณ์ของภูมิปัญญาท้องถิ่น เพื่อสร้างรายได้ให้กับสมาชิก ชุมชน ตลอดจนมุ่งหวังให้ผลิตภัณฑ์มีความหลากหลายเพื่อตอบสนองกับความต้องการของตลาดที่ส่งผลให้มียอดจำหน่ายเพิ่มขึ้น

กิจกรรมในโครงการทำให้สมาชิกมีความรู้ ความชำนาญ และทักษะด้านเทคนิคการผลิตเพิ่มขึ้น ซึ่งโครงการพัฒนาศักยภาพบุคลากร สมาชิกได้เรียนรู้เทคนิคการตัดเย็บขั้นสูง (เสื้อผ้าสุภาพบุรุษ) และมุ่งหวังว่าสมาชิกจะนำความรู้ที่ได้รับมาปรับใช้เพื่อแปรรูปผลิตภัณฑ์ผ้าทอให้เป็นที่ต้องการของตลาด ทำให้กลุ่มมียอดจำหน่ายเพิ่มขึ้น เช่นเดียวกับโครงการพัฒนาปรับปรุงการบริหารองค์กรเชิงระบบ ที่สมาชิกได้เรียนรู้การพัฒนาองค์กรในลักษณะของการดำเนินงานตามแผนยุทธศาตร์ของกลุ่ม ที่มีกิจกรรมเพื่อพัฒนาการองค์กรให้มีการบริหารจัดการที่เป็นรูปธรรมมากขึ้น และสมาชิกได้รับการเรียนรู้ด้านเทคนิคการตัดเย็บด้วยเครื่องจักรและแปรรูปผลิตภัณฑ์ (การย้อมสีจากธรรมชาติ) เพิ่มเติม ทั้งนี้กลุ่มให้ความสำคัญกับการนำเอกลักษณ์และอัตลักษณ์ที่มีลวดลายการปักที่แสดงถึงภูมิปัญญาตามวิถีชีวิตของชนเผ่า ที่เป็นจุดเด่นให้กับกลุ่มและเพิ่มมูลค่าให้กับสินค้า ขณะเดียวกันกลุ่มได้มีแนวคิดที่จะสร้างความยั่งยืนในอนาคต โดยการจัดสรรงบประมาณที่ได้รับการสนับสนุนจากโครงการวิจัยฯ ให้เป็นลักษณะของการจัดตั้งกองทุนหมุนเวียนภายในกลุ่ม ซึ่งคาดหวังว่าการดำเนินกิจกรรมจะทำให้สมาชิกสามารถพึ่งตนเองและสร้างความเข้มแข็งให้กับกลุ่มในอนาคตต่อไป

โครงการในระบบการผลิตหัตถกรรมพื้นบ้าน ได้รับความร่วมมือจากเจ้าหน้าที่และหน่วยงานในชุมชนเพื่อให้เกิดประโยชน์กับการดำเนินงาน เห็นได้จากโครงการพัฒนาปรับปรุงการบริหารจัดการองค์กร

เชิงระบบ ที่นำเอกลักลักษณ์ อัตลักษณ์ ซึ่งเป็นภูมิปัญญาของชนเผ่ามาสร้างสรรค์เป็นงานฝีมือ (ผ้าปักชาวเขา) และสร้างชื่อเสียงให้กับชุมชน โดยมีบุคลากรจากหน่วยงานต่าง ๆในพื้นที่ เช่น ผู้นำชุมชน ผู้อำนวยการโรงเรียนในชุมชน และเจ้าหน้าที่มูลนิธิโครงการหลวง เป็นที่ปรึกษาให้กับโครงการ เช่นเดียวกับโครงการพัฒนาศักยภาพบุคลากร ที่ได้รับการสนับสนุนและความอนุเคราะห์จากหน่วยงานราชการในพื้นที่มาเป็นคณะที่ปรึกษาและให้คำแนะนำความรู้ด้านการประกอบอาชีพ เพื่อให้สมาชิกและชุมชนได้มีอาชีพเสริมที่เกิดจากการใช้ภูมิปัญญาในท้องถิ่น มาสร้างสรรค์เป็นชิ้นงานผ้าทอที่มีเอกลักษณ์ของชนพื้นบ้าน

กลุ่มตัวอย่างในระบบการผลิตหัตถกรรมพื้นบ้าน ได้ให้ความสำคัญกับการพัฒนาศักยภาพของบุคลากร เพื่อให้มีความรู้ ความสามารถในการจัดการองค์กร และส่งเสริมให้มีกระบวนการผลิตที่เหมาะสมระหว่างเทคโนโลยีกับภูมิปัญญาพื้นบ้าน ที่เป็นผลงานมาจากฝีมือการผลิตของสมาชิก ซึ่งเป็นการส่งเสริมให้เกิดการจ้างแรงงานและใช้วัตถุดิบภายในท้องถิ่นเป็นหลัก เพื่อสร้างรายได้ให้กับชุมชน ซึ่งโครงการพัฒนาศักยภาพบุคลากร สมาชิกได้เรียนรู้เทคนิคการตัดเย็บขั้นสูง (การตัดเย็บเสื้อผ้าสุภาพบุรุษ) เพื่อให้มีทักษะเพิ่มขึ้นและนำความรู้ที่ได้รับมาปรับปรุงผลิตภัณฑ์ที่สมาชิกตัดเย็บไม่ได้ตามมาตรฐานและไม่สามารถจำหน่ายได้ ให้เป็นผลิตภัณฑ์ที่หลากหลายและปรับเปลี่ยนเป็นสินค้ารูปแบบใหม่ให้สอดคล้องกับความต้องการของตลาด เช่นเดียวกับโครงการพัฒนาปรับปรุงการบริหารจัดการองค์กรเชิงระบบ ที่ได้ส่งเสริมให้สมาชิกมีความรู้ด้านการบริหารจัดการให้มีความเสี่ยงต่ำ โดยการจัดตั้งกองทุนหมุนเวียนที่มีการจัดสรรผลกำไรจากการจำหน่ายผลิตภัณฑ์มาเป็นกองทุนหมุนเวียนให้กับสมาชิก ในรูปแบบของกองทุนเพื่อพัฒนาอาชีพ กองทุนสวัสดิการของสมาชิก และกองทุนการบริหารจัดการองค์กร เพื่อเป็นการวางรากฐานในการพัฒนาศักยภาพองค์กรที่ไม่เบียดเบียนตนเองและผู้อื่น ด้วยความพอประมาณและมีเหตุผลเพื่อสร้างภูมิคุ้มกันที่ดีให้กับสมาชิกในอนาคต ซึ่งเป็นการแสดงให้เห็นถึงการนำหลักปรัชญาเศรษฐกิจพอเพียงไปประยุกต์ใช้ในการดำเนินงาน

โครงการพัฒนาปรับปรุงการบริหารจัดการองค์กรเชิงระบบ มีการดำเนินงานตามกระบวนการวิจัยปฏิบัติการเรียนรู้อย่างมีส่วนร่วมได้อย่างเป็นรูปธรรม โดยสมาชิกมีส่วนร่วมปฏิบัติการและร่วมรับประโยชน์ในการดำเนินกิจกรรมที่มีการระดมความคิดเห็น เพื่อจัดทำแผนยุทธศาสตร์องค์กร ในรูปแบบของการจัดเวทีเรียนรู้ภายในองค์กรเพื่อพัฒนาศักยภาพของสมาชิก ทั้งในด้านการบริหารจัดการองค์กรและการผลิต ในขณะที่โครงการพัฒนาศักยภาพบุคลากร สมาชิกมีส่วนร่วมในการประชุม โดยสำรวจความคิดเห็น เพื่อนำเสนอโครงการที่กลุ่มต้องการและดำเนินงานตามแผนงานร่วมกัน

การจัดทำโครงการพัฒนาตนเองของกลุ่มในระบบการผลิตหัตถกรรมพื้นบ้านในครั้งนี้ เกิดจากความความต้องการที่จะพัฒนากลุ่มและสมาชิก ให้เกิดการเรียนรู้และมีความสามารถในด้านการบริหารจัดการองค์กร โดยเฉพาะการพัฒนาการผลิตและโครงสร้างองค์กร ภายใต้ทรัพยากรและทุนที่มีอยู่ โดยคำนึงถึงการนำอัตลักษณ์และภูมิปัญญาดั้งเดิมนำมาปรับใช้ รวมถึงสามารถนำความรู้จากภายนอกเข้ามาประยุกต์ใช้กับการผลิตของกลุ่มเพื่อให้ผลิตความต้องการของตลาดในอนาคต ซึ่งคาดหวังว่าจะเกิดการพัฒนาการทำงานในองค์กรให้มีประสิทธิภาพมากขึ้น โดยสมาชิกได้เข้ามามีส่วนร่วมและเกิดจิตสำนึกที่อยากจะพัฒนาองค์กรมากขึ้น ซึ่งจะนำไปสู่ความเข้มแข็งของกลุ่มได้

7.3 ปัจจัยที่ส่งเสริมความสามารถตนเองของกลุ่มฯ เพื่อการพัฒนาที่ยั่งยืน

ผลจากโครงการพัฒนาตนเองของกลุ่มใน 6 ระบบการผลิต พบว่า ปัจจัยที่มีผลต่อการพัฒนาตนเองของกลุ่ม/สหกรณ์ ที่เกิดจากการนำหลักปรัชญาเศรษฐกิจพอเพียงไปประยุกต์ใช้ในการจัดทำโครงการพัฒนา

ตนเอง พบว่า สมาชิกกลุ่ม/สหกรณ์ส่วนใหญ่ มีความรู้ ความเข้าใจในหลักการและแนวทางปฏิบัติตามเงื่อนไขความเป็นเศรษฐกิจพอเพียง และมีกระบวนการดำเนินงานที่สร้างภูมิคุ้มกันที่ดี เพื่อให้สามารถบริหารจัดการโครงการได้อย่างยั่งยืน ซึ่งมีปัจจัยต่างๆ ที่เกี่ยวข้องดังนี้

1. ปัจจัยด้านการเรียนรู้

- กลุ่ม/สหกรณ์ตระหนักถึงคุณค่าของการจัดทำโครงการพัฒนาตนเองภายใต้การดำเนินงานตามหลักปรัชญาเศรษฐกิจพอเพียงที่มีรูปแบบของการเรียนรู้ด้วยตนเอง (Self directed learning) ที่ได้จากกระบวนการวิจัยเชิงปฏิบัติการเรียนรู้อย่างมีส่วนร่วม (PLAR) ก่อให้เกิดการพัฒนาความสามารถของบุคลากรในด้านต่างๆ เพิ่มขึ้น เช่น การบริหารจัดการด้านการผลิต การตลาด องค์กร เป็นต้น ทำให้เกิดการแลกเปลี่ยนรู้ร่วมกันในองค์กรและนอกองค์กร ทั้งในรูปแบบขององค์ความรู้ และผลสัมฤทธิ์ที่ได้จากการจัดทำโครงการ

การดำเนินงานในทุกโครงการ มีการเรียนรู้ด้านการบริหารจัดการด้านการผลิตได้อย่างเป็นรูปธรรม เช่น โครงการพัฒนาตนเองของกลุ่มตัวอย่างในระบบการผลิตส้ม สมาชิกได้เรียนรู้วิธีการผลิตปุ๋ยหมัก การปรับปรุงดินและบำรุงดินด้วยอินทรีย์วัตถุ ด้วยวิธีการจัดการที่เหมาะสม (มีการบริหารจัดการด้านวัตถุดิบเหลือใช้ทางการเกษตร เพื่อนำมาใช้ประโยชน์ในการผลิต) เพื่อสร้างความอุดมสมบูรณ์ให้กับดิน ซึ่งส่วนใหญ่เป็นเกษตรกรและมีอาชีพด้านการเกษตร การจัดทำโครงการจึงเป็นลักษณะที่เอื้อประโยชน์ให้กับการประกอบอาชีพสมาชิกโดยรวมได้อย่างทั่วถึง

- การเรียนรู้การดำเนินงานตามขั้นตอนของการวิจัยที่มีการศึกษาภาคทฤษฎีตามหลักวิชาการโดยใช้กระบวนการบ่มเพาะ ทำให้เกิดการปรับเปลี่ยนกระบวนการเรียนรู้และนำไปปฏิบัติได้อย่างเหมาะสม ซึ่งแต่ละโครงการมีการบริหารจัดการโครงการแตกต่างกันไปตามศักยภาพของสมาชิกกลุ่ม ตัวอย่างเช่น โครงการวิจัยเพื่อพัฒนาคุณภาพปุ๋ยหมักอินทรีย์สู่มาตรฐานและการตลาดที่ยั่งยืนที่มีการดำเนินงานโดยกลุ่มปุ๋ยหมักชีวภาพ (พัฒนาหนองโป่ง) ในระบบการผลิตลำไย ถึงแม้ว่าสมาชิกกลุ่มส่วนใหญ่จะเป็นเกษตรกรและไม่มีพื้นฐานความรู้ทางวิชาการมากนัก แต่สามารถดำเนินงานได้ตามกระบวนการวิจัยโดยมีการระดมความเห็นเพื่อจัดทำเครื่องมือในการทำวิจัย คือ แบบสอบถามและดำเนินการเก็บข้อมูลภาคสนาม ซึ่งได้นำข้อมูลมาวิเคราะห์ตอบโจทย์ การทำวิจัยด้านการตลาดปุ๋ยหมักอินทรีย์ชีวภาพของกลุ่ม เพื่อให้ผลผลิตมีความสอดคล้องกับความต้องการของผู้บริโภค ซึ่งเป็นการแสดงให้เห็นถึงการนำความรู้มาใช้ในการบริหารจัดการได้อย่างบรูณาการ ซึ่งเป็นตัวอย่างที่ชัดเจนของผลลัพธ์จากการสร้างกระบวนการเรียนรู้ผ่านกระบวนการบ่มเพาะที่สอดแทรกแนวคิด ทฤษฎี ความรู้ และวิธีการทางวิชาการควบคู่กับการปฏิบัติจริง

2. ปัจจัยด้านการมีส่วนร่วม

- การจัดทำโครงการพัฒนาตนเองของกลุ่ม/สหกรณ์แสดงให้เห็นถึงการมีส่วนร่วมในการดำเนินงานร่วมกัน ตามขั้นตอนของกระบวนการมีส่วนร่วม ได้แก่ (1) การมีส่วนร่วมในการตัดสินใจ โดยสมาชิกได้มีการแสดงความคิดเห็นเพื่อกำหนดแนวทางในการจัดทำโครงการและวางแผนการดำเนินงานร่วมกัน (2) การมีส่วนร่วมในการปฏิบัติการ จากการที่สมาชิกได้ร่วมดำเนินงานตามขั้นตอนของกิจกรรม (3) การมีส่วนร่วมในการรับประโยชน์ของสมาชิกที่ได้รับประโยชน์จากกิจกรรมที่ทำทั้งในรูปขององค์ความรู้ และผลผลิตที่สามารถนำไปใช้ให้เกิดประโยชน์กับการประกอบอาชีพ และ (4) การมีส่วนร่วมในการประเมินผลโดยสมาชิกได้ร่วมวิเคราะห์ผลการดำเนินงานของโครงการ ซึ่งเป็นการแสดงถึงการมีส่วนร่วมเพื่อพัฒนาสมาชิกให้มีบทบาทในการดำเนินงานร่วมกันได้มากขึ้น

- การมีส่วนร่วมกับชุมชนและเครือข่ายภายนอก ซึ่งแสดงออกในลักษณะของการประสานงานกับหน่วยงานในพื้นที่ กลุ่มอาชีพ หรือเครือข่ายทั้งในและนอกชุมชน เพื่อขอรักการสนับสนุนในการจัดทำโครงการให้บรรลุวัตถุประสงค์ โดยบางส่วนของโครงการนำไปสู่การสร้างประโยชน์ให้กับชุมชนด้วย เช่น โครงการพัฒนากระบวนการดำเนินงานกลุ่มข้าวอินทรีย์ใหม่ราษฎร์บำรุงสู่เศรษฐกิจพอเพียง ของกลุ่มเกษตรอินทรีย์บ้านใหม่ราษฎร์บำรุง ในระบบการผลิตข้าว มีการดำเนินงานอย่างมีส่วนร่วมแบบบรูณาการ โดยมีหน่วยงานในพื้นที่ ได้แก่ แกนนำชุมชน องค์การบริหารส่วนตำบล สถานีอนามัย ศูนย์ถ่ายทอดเทคโนโลยีการเกษตรประจำตำบล และธนาคารเพื่อการเกษตรและสหกรณ์การเกษตร ที่เข้ามาทำงานร่วมกันเพื่อผลักดันให้กลุ่มเกิดการเรียนรู้ในการบริหารจัดการอย่างมีส่วนร่วมและสามารถพัฒนาองค์กรต่อไปในอนาคต

- โครงการพัฒนาตนเองของกลุ่มตัวอย่างในระบบการผลิตวิสาหกิจชุมชนอาหารแปรรูปพื้นบ้าน เป็นตัวอย่างได้อย่างชัดเจน ในเรื่องความแตกต่างของการมีส่วนร่วมของกลุ่ม 2 ลักษณะ คือ กลุ่มชุมชน ได้แก่ โครงการเพิ่มศักยภาพต่อยอดพัฒนากลุ่มสานใจไปกับเศรษฐกิจพอเพียงปี 2550 ของกลุ่มสตรีสหกรณ์บ้านต้นผึ้ง และโครงการพัฒนาผลผลิตเพื่อเศรษฐกิจที่ยั่งยืนของกลุ่มแปรรูปมะไฟจีนบ้านกอก ซึ่งมีการดำเนินงานที่ให้ความสำคัญกับสมาชิกเข้ามามีส่วนร่วมได้อย่างเป็นรูปธรรม ตามขั้นตอนของกระบวนการมีส่วนร่วม ทำให้สมาชิกรู้สึกถึงการเป็นเจ้าของกิจการร่วมกัน และก่อให้เกิดการพัฒนาศักยภาพของบุคลากรในการบริหารจัดการในด้านต่างๆ ซึ่งส่งผลให้กลุ่มมีการดำเนินงานที่เข้มแข็งยิ่งขึ้น ในขณะที่กลุ่มประยุกต์หรือกลุ่มที่มีการดำเนินงานในลักษณะของการเจ้าของกิจการรายเดียว ได้แก่ โครงการพัฒนากระบวนการผลิตตามมาตรฐาน GMP ของวิสาหกิจชุมชนข้าวแต๋นน้ำแตงโมอำพัน และโครงการพัฒนาผลิตภัณฑ์ข้าวแต๋นฮาลาล การดำเนินงานส่วนใหญ่อยู่ที่การตัดสินใจของเจ้าของกิจการเพียงคนเดียว โดยให้สมาชิกได้เข้ามามีส่วนร่วมในขั้นตอนของการปฏิบัติการในฐานะแรงงานจ้าง แต่ไม่มีการแสดงถึงการมีส่วนร่วมในด้านอื่นๆ ได้อย่างชัดเจน ซึ่งการส่งเสริมกลุ่มวิสาหกิจที่มีบริบทพื้นฐานที่ต่างกันจึงไม่สามารถใช้วิธีการเดียวกันเพื่อบรรลุวัตถุประสงค์เดียวกันได้

- อย่างไรก็ตาม การส่งเสริมให้ทุกกลุ่ม/สหกรณ์มีการดำเนินงานร่วมกันอย่างมีส่วนร่วมนั้นยังไม่สามารถทำให้สมาชิกเข้ามามีส่วนร่วมได้ครบทุกขั้นตอน ทั้งนี้เกิดจากข้อจำกัดหลายประการ เช่น องค์ความรู้ การเสียสละ และการตระหนักถึงความสำคัญในการเข้าร่วมกิจกรรม ซึ่งเป็นสิ่งจำเป็นที่คณะวิจัย ต้องหาวิธีการและแนวทางในการกระตุ้นให้เกิดความรู้ ความเข้าใจ และประโยชน์ของการดำเนินงานแบบมีส่วนร่วมต่อไป

3. ปัจจัยด้านการพึ่งพาตนเอง

- กลุ่ม/สหกรณ์ที่เข้าร่วมจัดทำโครงการพัฒนาตนเองคาดหวังที่จะได้รับความช่วยเหลือในด้านความรู้ ทุน และปัจจัยที่เกี่ยวข้องกับการผลิต ซึ่งทุกกลุ่ม/สหกรณ์ได้แสดงถึงความเป็นเจ้าของโครงการร่วมกัน โดยมีการร่วมลงทุน ทั้งในด้านงบประมาณที่ใช้สำหรับการดำเนินกิจกรรม และการมีส่วนร่วมในการดำเนินงานด้านอื่นๆ ที่ทำให้การจัดทำโครงการช่วยพัฒนาศักยภาพสมาชิกเพิ่มขึ้น ซึ่งเป็นการพัฒนาระบบการคิดบนฐานความรู้ที่ทำให้เกิดแนวทางในการพึ่งพาตนเอง

- โครงการพัฒนากระบวนการผลิตตามระบบมาตรฐาน GMP ของกลุ่มตัวอย่างวิสาหกิจชุมชนข้าวแต๋นอำพันในระบบการผลิตวิสาหกิจชุมชนอาหารแปรรูปพื้นบ้าน เป็นตัวอย่างในการแสดงเจตจำนงของการพึ่งพาตนเอง ด้วยการลงทุนด้านการเงินมากที่สุด โดยร่วมลงทุนระหว่างกลุ่มตัวอย่างกับ สำนักงาน

อุตสาหกรรม เพื่อสร้างโรงงานและการผลิตให้มีระบบการผลิตตามมาตรฐาน GMP ซึ่งโครงการวิจัยฯ ได้มีบทบาทในการสนับสนุนด้านองค์ความรู้ ที่ถูกหลักวิชาการให้กับกลุ่มตัวอย่าง โดยจัดหาวิทยากรที่มีความเชี่ยวชาญมาให้ความรู้กับสมาชิกในเรื่องการปฏิบัติตนตามสุขลักษณะที่ดีในการผลิตอาหาร เพื่อให้กระบวนการผลิตได้มาตรฐานและสร้างผลตอบแทนที่ดีในระยะยาว

- โครงการจัดตั้งกองทุนสนับสนุนการปลูกพืชอาหารสัตว์ ของสหกรณ์โคนมแม่วาง จำกัด และโครงการโคสาวทดแทนเพื่อเพิ่มประสิทธิภาพการเลี้ยงโคนม ของสหกรณ์โคนมบ้านโฮ่งสัมพันธ์ ๑ จำกัด ในระบบการผลิตโคนม และโครงการปรับปรุงการบริหารจัดการองค์กรเชิงระบบ ของกลุ่มผ้าปักชาวเขาปางค่า ในระบบการผลิตหัตถกรรมพื้นบ้าน มีการดำเนินงานที่แสดงถึงความสามารถในการพึ่งพาตนเอง ด้านการบริหารจัดการกองทุนและการผลิตให้เติบโตและขยายผลสู่สมาชิกได้อย่างเป็นรูปธรรม โดยมีการจัดสรรงบประมาณที่ได้มาเป็นทุนหมุนเวียน เพื่อใช้ในการบริหารจัดการในด้านต่างๆ ต่อไป

7.4 ปัญหาและอุปสรรคในการพัฒนาตนเองของกลุ่มเกษตรกรและวิสาหกิจชุมชน

แม้ว่าโครงการพัฒนาตนเองโดยรวมค่อนข้างประสบความสำเร็จในระดับที่น่าพอใจ แต่กลุ่ม/สหกรณ์ก็ยังพบว่ามีปัญหา ซึ่งเป็นอุปสรรคในการดำเนินโครงการอยู่บ้าง

ปัญหาและอุปสรรคหลักในการดำเนินโครงการพัฒนาตนเองส่วนใหญ่ คือ สมาชิกบางส่วนยังขาดความกระตือรือร้นในการดำเนินงาน ทำให้เกิดความล่าช้า และบางโครงการไม่สามารถตอบสนองความต้องการของสมาชิกได้ในช่วงเวลาที่สมาชิกต้องการรับประโยชน์จากกิจกรรมนั้น นอกจากนี้ยังมีปัญหาในด้านต่างๆ ดังนี้

1. การขาดความรู้ ความเข้าใจเกี่ยวกับการเรียนรู้ขั้นตอนการจัดทำโครงการและทำวิจัย ซึ่งพบว่าสมาชิกยังขาดความรู้ ความเข้าใจในหลายด้าน เช่น การออกแบบตัวชี้วัดโครงการ การเก็บข้อมูลเพื่อทำการวิจัย การวิเคราะห์ผลการทดลอง การจดบันทึกและเก็บรายละเอียดข้อมูลที่ถูกต้องซึ่งเป็นรายละเอียดสำคัญที่ต้องนำมาใช้ในการดำเนินงาน

2. การขาดความเข้าใจเกี่ยวกับกระบวนการมีส่วนร่วม พบว่า การดำเนินงานในบางโครงการสมาชิกยังขาดความรู้ ความเข้าใจของกระบวนการดำเนินงานอย่างมีส่วนร่วม มีความเสียสละค่อนข้างน้อย เนื่องจากไม่เห็นความสำคัญของการร่วมกิจกรรม และมองว่าการดำเนินงานในโครงการมีความยุ่งยาก ทำให้เสียเวลาในการประกอบอาชีพ

3. พฤติกรรมการขอรับการสนับสนุนจากภายนอกมากกว่าการพึ่งพาตนเอง พบว่า ทุกโครงการมีการดำเนินงานที่แสดงให้เห็นถึงการพึ่งพาตนเองในหลายรูปแบบ ตามพื้นฐานและศักยภาพของสมาชิก แต่ยังมีบางโครงการที่รอรับความช่วยเหลือจากหน่วยงานต่างๆ ในด้านงบประมาณ สำหรับนำมาดำเนินงานและต่อยอดกิจกรรมของกลุ่ม/สหกรณ์ ทั้งที่การดำเนินงานได้สร้างประโยชน์ให้กับสมาชิกโดยตรง

4. ปัญหาด้านอื่นๆ เช่น ฤดูกาลของปัจจัยการผลิตที่ไม่สอดคล้องกับความต้องการของโครงการ ทำให้มีความล่าช้าและไม่เป็นไปตามแผนงานที่วางไว้

7.5 สรุป

แม้ว่าโครงการพัฒนาตนเอง (19 โครงการ) โดยภาพรวมจะได้ผลค่อนข้างน่าพอใจก็ตาม คณะวิจัยพบว่า การจัดทำโครงการเช่นนี้ (โครงการระยะสั้นและมีทุนน้อย) จะได้ผลดีในกลุ่มซึ่งกำลังเผชิญหน้ากับปัญหา และปัญหานั้นสามารถแก้ไขได้ด้วยโครงการขนาดที่สอดคล้องกัน หรือมิฉะนั้นจะเป็นลักษณะโครงการทดลอง หากปัญหาที่ต้องการแก้ไขเป็นปัญหาที่ค่อนข้างใหญ่ ทั้งนี้จะมความเป็นไปได้ก็ต่อเมื่อผู้นำและกรรมการของกลุ่มมีวิสัยทัศน์และความตั้งใจเข้มแข็ง

ดังนั้นการพัฒนากลุ่ม/สหกรณ์ให้มีความยั่งยืน ต้องเริ่มจากการพัฒนาศักยภาพของสมาชิกให้มีความสามารถในการพึ่งพาตนเอง โดยมีองค์ประกอบสำคัญ คือ กระบวนการเรียนรู้ ทั้งที่ได้รับการสนับสนุนจากหน่วยงานภายนอก และการแสวงหาด้วยตนเอง ซึ่งเป็นพื้นฐานของการพัฒนาในทุกๆ ด้าน และเชื่อมโยงให้เกิดเป็นการพัฒนาได้อย่างบรูณาการ

บทที่ 8
บทสรุป บทเรียน และยุทธศาสตร์เพื่อการพัฒนาที่ยั่งยืน

บทสุดท้ายนี้ได้จากการวิเคราะห์เชิงลึกของ 18 กลุ่ม/สหกรณ์ และผู้ผลิตซึ่งเป็นสมาชิกของกลุ่ม/สหกรณ์รวม 143 ราย ของระบบการผลิตเกษตรและวิสาหกิจชุมชนบนฐานอัตลักษณ์ของภาคเหนือ ซึ่งได้แก่ ระบบการผลิตข้าว ส้ม ลำไย โคนม อาหารแปรรูปพื้นบ้านและหัตถกรรมพื้นบ้าน โดยเสนอผลการสังเคราะห์ความเข้าใจความเป็นเศรษฐกิจพอเพียงและการปฏิบัติเพื่อความยั่งยืน ตลอดจนของปัจจัยที่ทำให้ระบบการผลิตเกษตรและวิสาหกิจชุมชนมีความยั่งยืน และวิธีปฏิบัติที่เป็นเลิศของระบบผลิตตามแนวปรัชญาเศรษฐกิจพอเพียง รวมถึงบทเรียนจากโครงการพัฒนาตนเอง และนำเสนอกลยุทธ์การดำเนินการระดับกลุ่ม และท้ายที่สุดเสนอแนวทางเชิงนโยบายต่อรัฐเพื่อเสริมสร้างความมั่นคงให้แก่กลุ่ม/สหกรณ์เพื่อการพัฒนาระบบการผลิตที่ยั่งยืนบนฐานอัตลักษณ์ต่อไปตามลำดับ

8.1 ความเข้าใจและระดับความเป็นเศรษฐกิจพอเพียงและการปฏิบัติเพื่อความยั่งยืน

- ความสนใจในการนำปรัชญาเศรษฐกิจพอเพียงไปใช้ในภาคเกษตร***มีความแตกต่างกัน*** ตัวอย่างเช่น กลุ่มปลูกส้มในจังหวัดน่านให้ความสำคัญค่อนข้างต่ำ เนื่องจากเทคนิคการผลิตกระแสหลักยังเอื้อให้มีกำไร แม้ต้นทุนปุ๋ยและวัสดุจะสูงขึ้น แต่ยังไม่เป็นแรงกดดันมากพอที่จะสละรายได้ในระยะสั้นเพื่อทดลองทำวิธีแก้ปัญหาระยะยาว และในที่สุดขอออกจากโครงการนี้ไป
- การบริหารจัดการตามแนวปรัชญาเศรษฐกิจพอเพียงนั้น จะต้องเป็นการบริหารจัดการแบบองค์รวมจึงจะเกิดสมดุล โดย***กลุ่ม/สหกรณ์ส่วนใหญ่จะตระหนักถึงความเชื่อมโยงระหว่างการบริหารจัดการวัตถุดิบ การบริหารจัดการผลิต และการบริหารจัดการการตลาด แต่ในทางปฏิบัติยังมีการบรูณาการไม่ดีพอ*** ลักษณะการบูรณาการการบริหารจัดการการเงินและการบริหารจัดการองค์กรร่วมกับการบริหารจัดการใน 3 มิติแรกยังอยู่ห่างไกล
- ***ผู้ผลิตสินค้าชนิดเดียวกัน และอยู่ในท้องถิ่นเดียวกันมักยอมรับความสามารถ ความรู้ของกันและกันค่อนข้างยาก*** และมีสัญญาณของการแข่งขันกัน แม้แต่ในด้านเทคนิคการผลิตซึ่งควรแลกเปลี่ยนกันได้ จึงเป็นอุปสรรคต่อการสร้างเครือข่ายผู้ผลิตให้เข้มแข็ง เพื่อการพัฒนาที่ยั่งยืนในอนาคต (กรณีของส้มอินทรีย์) แต่การแลกเปลี่ยนความรู้ข้ามระบบการผลิตหรือข้ามท้องถิ่นทำได้ง่ายกว่า (กรณีของปุ๋ยชีวภาพ)
- ***การเป็นผู้ผลิตตามแนวปรัชญาเศรษฐกิจพอเพียงจำเป็นต้องมีเงื่อนไขที่ต้องผ่านก่อน*** (Pre-requisite) คือ ***การมีจริยธรรม และเป็นผู้มีคามรู้*** โดยเงื่อนไขแรกเป็นเงื่อนไขหลักของความพอประมาณ และทางสายกลาง ไม่โลภจนเกินไป ส่วนเงื่อนไขหลังเป็นที่มาของความมีเหตุผล และการพัฒนาให้เกิดความยั่งยืนโดยมีเงื่อนไขแรกกำกับ (กรณีของส้มอินทรีย์ซึ่งมีอุดมการณ์แต่ขาดความรู้ จึงเกิดความล้มเหลวในการจัดการการผลิตอย่างรุนแรง)
- สำหรับกลุ่ม/สหกรณ์นั้น มีจุดเน้นในการบริหารในด้านการผลิตเป็นหลัก ซึ่งเป็นที่เข้าใจได้สำหรับกิจการที่ยังอยู่ในการพัฒนาระดับต้นและกลาง การมุ่งสร้างเครือข่ายเฉพาะด้าน เช่น

การผลิต ควรเป็นเพียงเจตนาเพื่อปิดจุดด้อยเฉพาะด้านนั้นๆ แต่มีความจำเป็นที่ต้องครอบคลุมด้านอื่นๆ ด้วย จึงจะนำไปสู่ความสำเร็จในการแก้ปัญหาเฉพาะด้านนั้นได้

- การประเมินระดับผู้ผลิตหรือกลุ่มสหกรณ์โดยใช้หลักเกณฑ์กระบวนการบริหารจัดการที่ดี 7 ประการ และเกณฑ์ความเป็นเศรษฐกิจพอเพียง 15 ประการ ได้ผลที่สอดคล้องไปในทิศทางเดียวกัน
- ค่าประเมินของการบริหารจัดการที่ดี 7 ประการ และเกณฑ์ความเป็นเศรษฐกิจพอเพียงโดยทั่วไปสูงกว่าค่าประเมินในเกณฑ์ทุน 4 ประการ (ทุนมนุษย์ ทุนกายภาพ ทุนทางสังคม และทุนทางสิ่งแวดล้อม) เนื่องจากทุน 4 ประการมีดัชนีชี้วัดระยะยาวมากกว่า (ซึ่งเป็นสาระของทุน 4 ประการ) เพื่อประเมินความยั่งยืน
- ค่าการประเมินความเป็นเศรษฐกิจพอเพียง (15 ประการ) ด้วยวิธีประเมินตนเอง (SA) เปรียบเทียบกับการประเมินจากภววิสัยหรือการปฏิบัติจริง (OA) พบว่าคะแนนการประเมินตนเองต่ำกว่าคะแนนจาก OA ในหลายองค์ประกอบ ยกเว้นการบริหารความเสี่ยง ซึ่งกลุ่ม/สหกรณ์ประเมินตนเองว่าจัดการความเสี่ยงได้ดี แต่ในทางปฏิบัติอยู่ระดับปานกลางเท่านั้น การประเมินสูงกว่าความจริงในเรื่องความเสี่ยง นับเป็นอันตรายอย่างยิ่งต่อความมั่นคงยั่งยืนของกลุ่ม/สหกรณ์ จึงจำเป็นต้องเสริมความรู้ความเข้าใจในประเด็นนี้ให้มาก
- การพัฒนาทุนมนุษย์ได้รับความสำคัญในระดับปานกลาง อาจเป็นไปได้ว่าในสถานการณ์ปัจจุบัน (2550/2551) ตัวอย่างที่ศึกษานี้อยู่ในฐานะที่ยังต้องต่อสู้ดิ้นรนเพื่อการอยู่รอด จึงให้ความสำคัญต่อทุนกายภาพค่อนข้างสูง และประเด็นนี้อาจเป็นจริงในระดับชาติด้วย กรณีของสหกรณ์โดยมีสหกรณ์โคนมไชยปราการ จำกัด และกลุ่มสตรีสหกรณ์บ้านต้นผึ้งเป็น 2 กรณีที่เน้นการพัฒนาคน (ซึ่งทั้ง 2 กลุ่ม มีปัญหาทางเศรษฐกิจต่ำกว่ากลุ่มอื่นๆ) โดยกรณีแรกมุ่งเน้นให้สมาชิกทำบัญชีครัวเรือนให้ได้ และกรณีหลังเน้นความสามารถในการผลิตและความสามัคคี
- ***การไม่มีกิจกรรมทางเศรษฐกิจเป็นการปิดโอกาสการสร้างงาน การสร้างรายได้และการนำไปสู่การขาดการสะสมทุน เป็นอุปสรรคต่อการเติบโตของกลุ่ม*** ทั้งในด้านธุรกรรมและจำนวนสมาชิกที่ไม่มากพอจะให้เกิดการประสานพลัง และเกิดการประหยัดจากขนาด และลดต้นทุนการให้บริการ เช่น การขนส่งนม (สหกรณ์โคนมบ้านโฮ่งฯ เป็นต้น) แต่ถ้ามีการประหยัดจากขนาด ซึ่งเป็นหลักการดำเนินธุรกิจในตลาดกระแสหลัก ก็จะสอดคล้องกับแนวปฏิบัติที่พอประมาณไม่ใหญ่หรือเล็กเกินไป ไม่มีการลงทุนที่เกินตัว ตัวอย่างของการสะสมทุนของกลุ่มส้มสีทอง ซึ่งมีเครื่องร่อน เครื่องชั่ง และตะกร้า ซึ่งเป็นประโยชน์ต่อสมาชิกและชุมชนโดยรอบ
- การประเมินตนเองด้านทุนสิ่งแวดล้อม แสดงว่าผู้คนในชุมชนเข้าใจถึงความหมายของทรัพยากร และสิ่งแวดล้อมได้ดี จากตัวอย่างการใช้เครื่องสูบน้ำซึ่งต้องการน้ำมัน (Non-renewable resource) ปุ๋ยหรือสารเคมี ซึ่งเป็นอันตรายต่อสิ่งแวดล้อม (ซึ่งอย่างน้อยก็มีคนในระดับกลุ่มที่เข้าใจดี)
- การผลิตส้มและการผลิตเกษตรในพื้นที่ซึ่งต้องอาศัยการดึงน้ำ ผันน้ำนั้น จำเป็นต้องใช้ทรัพยากรน้ำมันมากกว่าเป็นผู้ผลิตในบางพื้นที่ ในระดับนโยบาย คือ หาหนทางใช้น้ำอย่างมีประสิทธิภาพที่สุด ดังนั้น จำเป็นต้องหันกลับไปดูการจัดการการผลิตให้เหมาะสม เช่น วิสาหกิจ

ชุมชนส้มสีทองใช้วิธีสูบน้ำและปล่อยจากที่สูงลงสู่ที่ต่ำตามร่องส่งน้ำ ซึ่งประหยัดได้ระดับหนึ่ง แต่ถ้าจะพัฒนาให้มีความสามารถในการใช้ระบบน้ำหยดก็จะลดปัญหาไปได้มาก ทั้งนี้เพราะเป็นสวนขนาดเล็ก การลงทุนในระบบน้ำยังมีโอกาสเป็นไปได้

8.2 ปัจจัยที่ทำให้ระบบการผลิตเกษตรและวิสาหกิจชุมชนมีความยั่งยืนแตกต่างกัน

จากการศึกษาเชิงลึกจากกลุ่ม/สหกรณ์ตัวอย่างในระบบการผลิตเกษตรและวิสาหกิจชุมชน ทำให้ทราบถึงปัจจัยต่างๆ ที่มีผลต่อการพัฒนาที่แตกต่างกันของแต่ละระบบการผลิต สามารถสรุปได้ ดังนี้

ระบบการผลิตส้ม

- การดำเนินกิจกรรมร่วมกันเพื่อก่อให้เกิดการสะสมทุนร่วมกัน
- ขอบเขตเชิงพื้นที่ขององค์กรควรอยู่ในระยะทางที่ไม่ไกลเกินกว่าที่จะประสานเชิงธุรกิจและความใกล้ชิดระหว่างสมาชิก
- ขนาดของกลุ่มไม่ควรเล็กเกินไปจนยากแก่การสร้างความเข้มแข็งเชิงธุรกิจได้

ระบบการผลิตข้าว

- สิ่งแวดล้อมที่เอื้ออำนวย (โดยเฉพาะอย่างยิ่งระบบการผลิตอินทรีย์)
- การจดทะเบียนวิสาหกิจนำไปสู่การรวมกลุ่มอย่างมีแบบแผน
- ความรู้ของสมาชิก ขึ้นอยู่กับความสามารถในการรับรู้และการถ่ายทอดความรู้ของสมาชิก
- ความสามารถในการสนองความต้องการของตลาดท้องถิ่นเป็นหลักได้ดี
- การจัดการการขาย เช่น เพิ่มสมาชิกในการผลิตเพื่อสามารถทำตลาดในลักษณะพันธะสัญญา

ระบบการผลิตลำไย

- ปัจจัยแรงงาน โดยมุ่งเน้นการใช้แรงงานในครัวเรือนซึ่งมีฝีมือ
- การจัดขนาดขนาดการผลิต และการกระจายการผลิตให้ต่อเนื่องในรอบปี
- ความสามารถด้านการจัดการการตลาด และการมองหาตลาดทางเลือก เช่น ตลาดคู่ค้า
- การหาทางออกในการใช้วัสดุ เศษเหลือจากการผลิตให้คุ้มค่า ให้เกิดมูลค่าเพิ่ม ซึ่งการสร้างมูลค่าเพิ่มเป็นสัญญาณของความสามารถในการพึ่งตนเอง

ระบบการผลิตโคนม

- ขนาดธุรกิจของสหกรณ์และขนาดฝูงโคนมของสมาชิก
- การบริหารจัดการวัตถุดิบ และปัจจัยเอื้อด้านสภาพแวดล้อม
- การสะสมทุน

ระบบการผลิตอาหารแปรรูป

- ความรู้สึกเป็นเจ้าของร่วมของสมาชิก เช่น การระดมหุ้น
- มาตรฐานสินค้าและคุณภาพผลิตภัณฑ์
- การพัฒนาผลิตภัณฑ์ได้ตรงกับตลาดและการสร้างตลาด เช่น สินค้าที่มีอัตลักษณ์มากสามารถลดการแข่งขันในตลาดทั่วไปลง แต่ต้องหาตลาดเฉพาะของตนเองให้

- การจัดการและใช้วัตถุดิบในท้องถิ่น นำไปสู่การเปลี่ยนแปลงการใช้วัตถุดิบและการมีผลิตภัณฑ์ที่หลากหลายเพื่อให้มีรายได้ตลอดทั้งปี
- ขนาดของกิจการที่เหมาะสม ไม่ใหญ่เกินกำลังของตน
- การใช้กลยุทธ์ราคาที่เหมาะสมโดยไม่ตัดราคา
- ทั้งกลุ่มชุมชนและกลุ่มประยุกต์มีการวิจัยค้นคว้าโดยแกนนำซึ่งอาจรวมถึงสมาชิกบางคนและเป็นที่มาของการพัฒนาผลิตภัณฑ์ของกลุ่ม

ระบบการผลิตหัตถกรรมพื้นบ้าน

- ความคล่องตัวในการบริหารงาน (ลักษณะการรวมกลุ่มและโครงสร้างการบริหารงาน)
- การประยุกต์ใช้เทคโนโลยีการผลิตเพื่อเพิ่มประสิทธิภาพการผลิต
- การสะสมทุน ทั้งที่เป็นทุนทางกายภาพในรูปของเงินทุน อุปกรณ์การผลิต ทุนทางสังคมซึ่งสามารถยึดโยงสมาชิกเข้าด้วยเครือข่ายให้ขยายงานได้ และทุนมนุษย์ในการพัฒนาผลิตภัณฑ์ซึ่งต้องการรูปแบบหลากหลายและเปลี่ยนแปลงรวดเร็ว
- ความสามารถในการทำตลาด (การหาตลาดที่หลากหลายช่องทาง และตลาดหลายระดับรวมถึงตลาดช่องทางใหม่ เช่น ตลาดสถาบัน)
- ความสามารถในการจัดการและปรับเปลี่ยนองค์กรให้เหมาะสม
- ผู้นำที่เข้มแข็งเป็นปัจจัยหลักที่ปฏิเสธไม่ได้
- การพัฒนาผลิตภัณฑ์ในสินค้าหัตถกรรมจำเป็นต้องให้ทันกับสถานการณ์ปัจจุบัน (ตัวอย่างการปรับตัวไม่ทัน คือ ในปีเฉลิมฉลองพระชนมายุ 80 พรรษาและครองราชย์ กลุ่มไม่ปรับเปลี่ยนสีผ้าทอสีเหลืองให้สอดคล้องกับความต้องการของตลาด)
- ความสามารถในการสร้างมูลค่าเพิ่ม เนื่องจากงานหัตถกรรมเป็นงานที่สามารถใช้อัตลักษณ์ได้มากที่สุด ซึ่งถ้าใช้ให้เหมาะสมก็จะช่วยสร้างมูลค่าได้
- ในกรณีที่ทรัพยากร (ทุน) ในพื้นที่น้อย ต้องมีการผสมผสานกิจกรรมให้หลากหลาย และต้องใช้ทรัพยากรอย่างเต็มที่และมีประสิทธิภาพ

8.3 บทเรียนจากโครงการพัฒนาตนเอง

เพื่อให้การจัดทำโครงการพัฒนาตนเอง ได้ส่งเสริมการพัฒนาศักยภาพในการบริหารจัดการกลุ่ม/สหกรณ์ให้ยั่งยืนต่อไป คณะวิจัยพบบทเรียนและมีข้อเสนอดังนี้

1. กลุ่ม/สหกรณ์ส่วนใหญ่ยังคงให้ความสำคัญกับปัญหาด้านการผลิตมากกว่าการพิจารณาปัญหาให้ครอบคลุมในทุกด้าน ดังนั้น การส่งเสริมหรือการกระตุ้นให้กลุ่มได้ตระหนักถึงองค์รวมของปัญหาต่างๆ และลำดับความสำคัญของปัญหา จึงเป็นสิ่งจำเป็นในขั้นตอนของกระบวนการเรียนรู้ ก่อนที่จะหาแนวทางที่เหมาะสมกับสภาพและสถานการณ์ของกลุ่มต่อไป

2. การให้กลุ่มให้เรียนรู้ภาพรวม ขั้นตอน และกระบวนการในการจัดทำโครงการเพื่อแก้ปัญหาอย่างเป็นระบบบนฐานทรัพยากรของตนและแหล่งสนับสนุนต่างๆ จากภายนอก พบว่าเป็นวิธีที่ได้ผลในการช่วยสมาชิกกลุ่มได้เรียนรู้กระบวนการคิดอย่างเป็นระบบมากขึ้น ทำให้สมาชิกทราบถึงจุดอ่อนของตนเองได้ลึกซึ้งกว่าเดิม

3. ควรสนับสนุนให้การจัดทำโครงการมีการดำเนินงานร่วมกับหน่วยงานพื้นที่อย่างจริงจัง เช่น ศูนย์ถ่ายทอดเทคโนโลยีการเกษตร สำนักงานพัฒนาชุมชน และเครือข่ายกลุ่มชุมชนต่างๆ ซึ่งเป็นผู้มีบทบาทสำคัญที่ส่งเสริมให้การดำเนินงานของกลุ่ม/สหกรณ์ประสบผลสำเร็จตามเป้าหมาย ซึ่งสถาบันการศึกษาสามารถให้ความช่วยเหลือด้านแหล่งความรู้ทางวิชาการหรือผู้ให้คำปรึกษา

4. การกำหนดแนวทางและมาตรการความช่วยเหลือในระดับท้องถิ่น เพื่อเสริมสร้างและพัฒนาการดำเนินงาน ควรสนับสนุนแนวทางการพัฒนาทรัพยากรบุคคลด้วยวิธีที่เหมาะสม เช่น วิธีการจัดการความรู้ (knowledge management) ในด้านองค์ความรู้ทางวิชาการ เทคโนโลยีสมัยใหม่ ที่เป็นประโยชน์สำหรับการดำเนินงาน เพื่อสร้างภูมิคุ้มกันที่ทำให้เกิดการพัฒนาและบริหารจัดการองค์กรได้อย่างยั่งยืน

8.4 บทเรียนจากกระบวนการวิจัย

- กระบวนการเรียนรู้โดยการจัดเวทีแลกเปลี่ยนเรียนรู้หลายครั้งระหว่างผู้ผลิตต่างระบบช่วยให้เกิดการเรียนรู้ใน 3 ด้าน ซึ่งเป็นฐานการพัฒนาโดยมีคนเป็นศูนย์กลาง โดยเฉพาะการสร้างนิสัยการวิเคราะห์ คือ
    1. การวิเคราะห์ตนเองโดยการค้นหาอัตลักษณ์ซึ่งส่งผลต่อสมาชิกของกลุ่ม/สหกรณ์ และความเป็นตัวตนของตนเองโดยรอบด้าน
    2. เกิดการยอมรับผู้อื่นได้มากขึ้น เมื่อรับฟังการนำเสนอของผู้อื่น และมีการวิเคราะห์และให้คะแนน
    3. การได้เรียนรู้จากการปฏิบัติที่ดีที่สุดของผู้เข้าร่วมเวที (best practice) ในด้านการบริหารจัดการต่างๆ
- การวิเคราะห์ผลการดำเนินงานตามแนวทางเศรษฐกิจพอเพียงโดยแยกองค์ประกอบเป็น 5 องค์ประกอบ (ด้วยดัชนีต่างๆ) คือ ***3 ห่วง และ 2 เงื่อนไข ยังเป็นวิธีการที่สร้างความมั่นใจในการประเมินระดับความเป็นเศรษฐกิจพอเพียง*** ***ผู้วิเคราะห์สามารถคำนวณค่าดัชนีรวบยอด (composite index) เป็นค่าเดียวได้ในที่สุด*** ในขณะที่สามารถอธิบายที่มาของระดับความเป็นเศรษฐกิจพอเพียง เช่น ระดับสูง ปานกลาง ค่อนข้างต่ำได้ (หรือจะกำหนดนิยามศัพท์สำหรับแต่ละขั้นเหล่านี้ได้)
- ***การประเมินตนเองหรือการสัมภาษณ์***ทัศนคติของผู้ผลิตถึงการปฏิบัติตน/งาน ด้วยคำถาม (ตามดัชนีที่ออกแบบเอาไว้) สำหรับการจัดการ ฯลฯ ได้กระทำ***หลังจากผู้ตอบได้ผ่านการจัดเวทีแลกเปลี่ยนเรียนรู้แล้วนั้น ทำให้ช่วยลดอคติ*** (bias) จากการตอบเชิงอัตวิสัย (subjective) ลงได้ เนื่องจากได้เทียบเคียงตนเองกับผู้อื่น
- วิธีได้มาซึ่งข้อมูลโดยวิธี ***อัตวิสัย*** (subjective) กับวิธี ***ภววิสัย*** (objective) โดยเฉพาะการวัดเชิงปริมาณของอัตราส่วนทางการเงินต่อการลงทุนมี***ผลสอดคล้องไปในทิศทางเดียวกัน***
- วิธีการประเมินความสมดุลของระบบการผลิตในเบื้องต้นสามารถประเมินได้จากสัดส่วนหนี้สินต่อทุนในระยะสั้น ปานกลาง และระยะยาว ***อัตราส่วนเหล่านี้สะท้อนการขาดทุนและการลงทุนที่เกินตัวซึ่งเป็นการเบี่ยงเบนจากความพอดี***

8.5 ยุทธศาสตร์เพื่อการพัฒนาระบบผลิตของกลุ่มเกษตรและวิสาหกิจชุมชน

กลยุทธ์สำหรับยุทธศาสตร์เพื่อการพัฒนาระบบการผลิตของกลุ่มเกษตรกรและวิสาหกิจชุมชนบนฐานอัตลักษณ์ตามแนวเศรษฐกิจพอเพียง โดยอาศัยข้อค้นพบในบทที่ผ่านมาแบ่งเป็น 3 ส่วนโดย 2 ส่วนแรกสำหรับกลุ่ม/สหกรณ์และรัฐบาลท้องถิ่น และส่วนที่ 3 สำหรับนโยบายส่วนกลางตามลำดับดังต่อไปนี้

8.5.1 แนวทางการพัฒนาระบบการผลิตของกลุ่มเกษตรและวิสาหกิจชุมชน: เสนอต่อกลุ่ม

เพื่อการพัฒนาบนฐานอัตลักษณ์ และการพึ่งพาตนเองได้อย่างยั่งยืน กลุ่ม/สหกรณ์ควรมีการบริหารจัดการที่เหมาะสม ดังนี้

(1) แนวทางสำหรับการบริหารจัดการการผลิตที่เหมาะสม (ที่ควรจะเป็น) เพื่อสามารถพัฒนาอย่างยั่งยืนบนฐานอัตลักษณ์

- ใช้กลยุทธ์การบริหารจัดการแบบองค์รวมซึ่งต้องเกิดความเชื่อมโยงระหว่างการบริหารจัดการการผลิต วัตถุดิบ การตลาด การเงินและองค์กรแบบบูรณาการที่ดีพอเพื่อให้เกิดความสมดุล ไม่ควรมุ่งเน้นเพียงด้านใดด้านหนึ่งเท่านั้น
- ใช้กลยุทธ์เพิ่มพลังผนึก กลุ่ม/สหกรณ์ควรมีการรวมตัวกันที่มากพอเพื่อทำให้เกิดการรวมพลังในการขับเคลื่อน เกิดการสะสมทุนนำไปสู่การประหยัดจากขนาด และลดต้นทุนในที่สุด ทั้งนี้โดยใช้โครงสร้างเครือข่ายดาวเทียมเชื่อมกลุ่มเล็กเป็นเครือข่ายของกลุ่มใหญ่
- ใช้กลยุทธ์อัตลักษณ์ร่วมการตลาดนำการผลิตการบริหารจัดการการผลิตควรอยู่บนพื้นฐานการพิจารณาความเหมาะสมและสอดคล้องกับภูมิสังคม โดยกลุ่ม/สหกรณ์จำเป็นต้องค้นหาอัตลักษณ์ของตนจากภูมิสังคมให้ได้ และใช้อัตลักษณ์ให้เกิดประโยชน์ต่อการออกแบบผลิตภัณฑ์และการเข้าถึงตลาดเป้าหมาย
- ใช้กลยุทธ์หลากสีสัน โดยการมีจำนวนกิจกรรมทางเศรษฐกิจที่เหมาะสม หลากหลายและเพียงพอเป็นสิ่งที่จำเป็นในทุกระบบการผลิต ซึ่งนอกจากจะช่วยลดความเสี่ยงจากการผลิตเชิงเดี่ยวยังเพิ่มช่องทางในการสะสมทุน นำไปสู่การพึ่งพาทุนจากภายในเป็นหลักด้วย
- ใช้กลยุทธ์การสร้างความเชื่อมั่นแก่สมาชิกด้วยการมีรูปแบบโครงสร้างทั้งจากการจดทะเบียนวิสาหกิจชุมชนหรือประยุกต์รูปแบบสหกรณ์กับกลุ่มอาชีพอื่นๆ ที่ยังไม่ได้เป็นนิติบุคลเพื่อเกิดการบริหารจัดการที่ชัดเจน เป็นรูปธรรมและเกิดปณิธานของการรวมกลุ่มเพื่อประโยชน์ของสมาชิกอย่างเท่าเทียม
- ใช้กลยุทธ์สร้างความเป็นเจ้าของร่วมกันโดยมีการระดมหุ้นของกลุ่ม เพื่อสร้างความรู้สึกความเป็นเจ้าของ และต้องมีเพดานหุ้นเป็นเครื่องมือในการกระจายผลประโยชน์ สร้างความทัดเทียมและความเสมอภาคภายในกลุ่ม
- กลยุทธ์เสริมสร้างความเข้มแข็งแก่สมาชิกโดยการจัดทำบัญชีฟาร์ม บัญชีครัวเรือนเป็นเครื่องมือพื้นฐานที่ใช้รวบรวมข้อมูลเพื่อพัฒนาไปสู่การคำนวณต้นทุนและการวางแผนการดำเนินงาน

(2) กลยุทธ์เฉพาะประเภทระบบการผลิต: สำหรับกลุ่มและสหกรณ์

กลยุทธ์เฉพาะระบบการผลิตส้ม

- เสริมสร้างความเข้มแข็งด้านการการบริหารจัดการของสหกรณ์ โดยการจัดกิจกรรมทางเศรษฐกิจให้เหมาะสม เพียงพอและหลากหลายเพื่อให้เกิดการบริหารจัดการที่ไม่มุ่งเน้นเพียงด้านใดด้านหนึ่งเท่านั้น และยังก่อให้เกิดการสะสมทุนและลดความเสี่ยงจากกิจกรรมที่หลากหลาย
- การเพิ่มจำนวนสมาชิกในกลุ่มที่มีขนาดเล็กเกินไป เช่น กลุ่มวิสาหกิจชุมชนพืชไร้สารพิษบ้านสันมะม่วงที่มีสมาชิกผู้ปลูกส้มเพียง 3 ราย เพื่อให้เกิดการพลังผนึก (synergy) และการมีขนาดที่เหมาะสม (economy of scale)
- ส่งเสริมการรวมกลุ่มระหว่างกลุ่มวิสาหกิจชุมชนผู้ผลิตส้มเป็นกลุ่มที่มีขนาดใหญ่มากขึ้น เพื่อให้เกิดพลังในการช่วยเหลือด้านการตลาดซึ่งกันและกัน เช่น การรวมกลุ่มของกลุ่มวิสาหกิจชุนชน คลัสเตอร์ส้มจังหวัดเชียงใหม่ และต้องมีกิจกรรมร่วมกันในกลุ่มคลัสเตอร์อย่างแท้จริง
- ส่งเสริมการพัฒนาและสะสมทุนทั้ง 4 ประการ โดยเฉพาะอย่างยิ่งทุนทางสังคมให้องค์กรเข้มแข็งในการร่วมงานกัน และเพื่อมุ่งเน้นในเรื่องของการลงทุนที่เหมาะสมเพื่อให้เกิดผลในการประหยัดการใช้น้ำ ที่ดินและทรัพยากร
- ส่งเสริมให้มีการสะสมทุนทั้งที่เป็นตัวเงิน และอุปกรณ์เครื่องมือที่สามารถเอื้อประโยชน์ให้กับสมาชิก โดยมีการระดมหุ้นเพื่อเป็นทุนดำเนินการของกลุ่ม
- ผลักดันหน่วยงานภาครัฐ ให้ตระหนักถึงความจำเป็นที่ต้องมีนโยบายด้านการตลาดส้มเช่นเดียวกับพืชเศรษฐกิจอื่น
- ส่งเสริมความรู้ในการบริหารจัดการการเงินระดับฟาร์มเพื่อนำไปสู่แนวทางการลดต้นทุนการผลิต เช่น การจัดทำบัญชีฟาร์ม การวางแผนและวิเคราะห์การลงทุน เป็นต้น
- ส่งเสริมต่อยอดความรู้ด้านวิชาการด้านการผลิตเพื่อนำไปสู่การเข้าถึงตลาดเฉพาะ (niche market) และสามารถสร้างมูลค่าเพิ่มให้กับสินค้าโดยเฉพาะส้มอินทรีย์
- ผลักดันภาครัฐให้ช่วยเหลือในด้านเขตกรรมสำหรับการผลิตส้มปลอดสารเคมีและส้มอินทรีย์ของการผลิตในระบบผสมผสานในสวนขนาดเล็ก - ขนาดกลาง

กลยุทธ์เฉพาะระบบการผลิตข้าว

- สร้างความเข้มแข็งให้องค์กรโดยการจดทะเบียนวิสาหกิจชุมชนเพื่อนำไปสู่การรวมกลุ่มอย่างมีแบบแผน
- สร้างกิจกรรมทางเศรษฐกิจให้เหมาะสม เพียงพอและหลากหลายเพื่อเป็นการสร้างรายได้และสะสมทุน และเป็นการพึ่งพาตนเองก่อนพึ่งพาภายนอก
- เพิ่มความสามารถในการจัดการการขายโดยเฉพาะอย่างยิ่งความสามารถในการสร้างตลาดในท้องถิ่นให้มั่นคง
- การพัฒนาความรู้ในการจัดการเมล็ดพันธุ์และวัตถุดิบตามหลักวิชาการเพื่อเกิดการพึ่งพาตนเองด้านวัตถุดิบอย่างแท้จริง

- สร้างความเข้มแข็งขององค์กร และเครือข่ายระดับชุมชนเพื่อสร้างสภาพแวดล้อมที่เหมาะสมกับการผลิตข้าวอินทรีย์ โดยผลักดันประเด็นสิ่งแวดล้อมที่ดีร่วมกันของคนในชุมชน

กลยุทธ์เฉพาะระบบการผลิตลำไย

- เสริมสร้าง สนับสนุนกิจกรรมทางเศรษฐกิจที่เหมาะสม หลากหลายและเพียงพอทั้งในระดับกลุ่ม และระดับฟาร์มเป็นการลดความเสี่ยงจากการผลิตลำไยเชิงเดี่ยวเพียงอย่างเดียว
- เพิ่มการสนับสนุนจากภาครัฐเพื่อเพิ่มความสามารถในการจัดการการตลาดในระดับกลุ่ม และพัฒนาไปสู่ตลาดทางเลือก เช่น ตลาดคู่ค้า
- ส่งเสริมต่อยอดความรู้ด้านการบริหารจัดการตลาดกลางเพื่อให้เกิดประสิทธิภาพและประสิทธิผลต่อสมาชิกและเกษตรกรผู้ปลูกลำไยในพื้นที่มากที่สุด
- มุ่งเน้นการพัฒนาขนาดการผลิตให้เหมาะสมกับแรงงานครัวเรือนที่มีฝีมือ และพัฒนาไปสู่การกระจายการผลิตให้ต่อเนื่องในรอบปีเพื่อให้การผลิตระดับฟาร์มดำรงอยู่ได้อย่างยั่งยืน
- ส่งเสริมการพัฒนาการบริหารจัดการวัสดุ เศษเหลือจากการผลิตให้คุ้มค่า และก่อให้เกิดมูลค่าเพิ่ม เช่น การผลิตเอทานอลจากลำไยร่วง การแปลงใบ กิ่งก้านและเศษวัสดุที่เหลือทิ้งในสวนให้เป็นพลังงานทดแทน

กลยุทธ์เฉพาะระบบการผลิตโคนม

- พัฒนาด้านการบริหารจัดการขนาดธุรกิจที่เหมาะสมในระดับกลุ่ม/สหกรณ์เพื่อสร้างความเข้มแข็งให้องค์กร
- เพิ่มการสะสมเงินทุนทั้งจากการระดมหุ้น กิจกรรมรับฝากเงินหรือหักจากค่าตอบแทนน้ำนมดิบเพื่อให้กลุ่ม/สหกรณ์มีสภาพคล่องทางการเงินเพิ่มขึ้น
- เสริมความรู้ด้านการวางแผนการผลิตในระดับฟาร์มอย่างละเอียดให้แก่สมาชิก เนื่องจากเป็นแนวทางที่สามารถเพื่อลดต้นทุนได้อย่างเป็นรูปธรรม เช่น การวางแผนการลดช่วงเวลาการเลี้ยงวัวที่อยู่ในช่วงไม่ให้นมเพื่อลดต้นทุนค่าอาหาร เป็นต้น
- วางแผนการผลิตให้สอดคล้องระหว่างระดับฟาร์มและสหกรณ์ เพื่อให้ได้น้ำนมดิบป้อนตลาดอย่างสม่ำเสมอตลอดปี ทั้งนี้ต้องพิจารณาขนาดของฝูงโคในแต่ละฟาร์มให้ใหญ่พอที่จะจัดช่วงการให้นมตามที่ต้องการ
- มุ่งเน้นการบริหารจัดการวัตถุดิบทั้งในระดับสหกรณ์และระดับฟาร์ม โดยพิจารณาความเหมาะสมของปัจจัยเอื้อด้านสภาพแวดล้อม เช่น การส่งเสริมการปลูกพืชอาหารสัตว์คุณภาพดี

กลยุทธ์เฉพาะระบบการผลิตอาหารแปรรูปพื้นบ้าน

- ทุกกลุ่มต้องมีการระดมหุ้นหรือขยายหุ้นให้แก่สมาชิกเพื่อกระจายผลประโยชน์ให้กับสมาชิกอย่างทั่วถึง ทั้งนี้เพื่อเสริมสร้างความเป็นเจ้าของ และเป็นโอกาสในการขยายการลงทุนบนฐานทุนของตนเอง

- ทุกกลุ่มควรต่อยอดการพัฒนามาตรฐานสินค้าและคุณภาพของผลิตภัณฑ์เพื่อให้ตรงกับตลาดเป้าหมาย (niche market) โดยเฉพาะอย่างยิ่งสำหรับสินค้าที่มีอัตลักษณ์มาก
- เพิ่มสายการผลิต (product line) เพื่อให้เกิดความหลากหลายโดยอาศัยวัตถุดิบตามฤดูกาลให้เกิดประโยชน์อย่างเต็มที่ ซึ่งนอกจากจะทำให้กลุ่มมีรายได้ตลอดปี แล้วยังสามารถรับเจ้าของวัตถุดิบเป็นสมาชิกเพิ่มได้อีกด้วย
- กระตุ้นให้สมาชิกมีส่วนร่วมในการคิดค้นผลิตภัณฑ์หรือกรรมวิธีการผลิตใหม่ๆ

กลยุทธ์เฉพาะระบบการผลิตหัตถกรรมพื้นบ้าน

- ทุกกลุ่มต้องมีการระดมหุ้นหรือขยายหุ้นให้แก่สมาชิกเพื่อกระจายผลประโยชน์ให้กับสมาชิกอย่างทั่วถึง ทั้งนี้เพื่อเสริมสร้างความเป็นเจ้าของ และเป็นโอกาสในการขยายการลงทุนบนฐานทุนของตนเอง
- เสริมธุรกิจด้วยการสร้างกิจกรรมทางเศรษฐกิจที่เหมาะสม เพียงพอและหลายหลายเพื่อปรับโครงสร้างการผลิตให้เหมาะสมกับรายได้และเกิดการสะสมทุน โดยไม่มุ่งรายได้เสริมจากงานหัตถกรรมเพียงอย่างเดียว
- เสริมและต่อยอดความรู้เพื่อพัฒนาความสามารถให้แก่สมาชิกในการสร้างมูลค่าเพิ่มจากการนำอัตลักษณ์ไปใช้ได้อย่างเหมาะสม
- กระตุ้นให้สมาชิกมีกำลังใจในการพัฒนาผลิตภัณฑ์
- พัฒนาความสามารถในการทำตลาด ทั้งการหาตลาดหลากหลายช่องทาง และหลากหลายระดับ การหาตลาดใหม่ ตลอดจนการปรับเปลี่ยนเพื่อให้สอดรับกับสถานการณ์การตลาดปัจจุบันโดยสร้างเครือข่ายข้ามภูมิภาค
- ให้ความสำคัญต่อผู้อาวุโสซึ่งมีความรู้ภูมิปัญญาเพื่อก่อให้เกิดค่านิยมด้านความรู้หรือภูมิปัญญา และเกิดการพัฒนานำเอาความรู้ที่ฝังลึกนำมาใช้ประโยชน์ได้

8.5.2 ข้อเสนอแนะเชิงนโยบายสำหรับภาครัฐระดับท้องถิ่น

หน่วยงานภาครัฐ องค์กรเอกชน สถาบันการศึกษาและหน่วยงานต่างๆ ซึ่งมีส่วนร่วมในการพัฒนากลุ่มวิสาหกิจชุมชนและสหกรณ์ในระดับปฏิบัติ (ท้องถิ่น จังหวัดและภูมิภาค) จะมีบทบาทอย่างสำคัญในการสนับสนุนให้กลุ่ม/สหกรณ์เหล่านี้พัฒนาตนเองได้อย่างยั่งยืนต่อไป คณะวิจัยมีข้อเสนอเชิงนโยบาย/กลยุทธ์ดังนี้

- การสนับสนุนการเรียนรู้เกี่ยวกับการใช้ฐานอัตลักษณ์ยังคงมีความจำเป็นที่ต้องส่งเสริมอย่างต่อเนื่อง โดยต้องผ่านขั้นตอนการเรียนรู้ซึ่งสรุปได้ 3 ขั้นตอน คือ ***รู้ เรียน*** และ***รุ่ง*** ตามลำดับ
- ควรส่งเสริมการให้กลุ่มตระหนักถึงความสำคัญในการพัฒนาทุนมนุษย์ มากกว่ามุ่งเน้นทุนด้านกายภาพเพียงอย่างเดียว ซึ่งการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ต้องอาศัยความพยายามเรียนรู้อย่างต่อเนื่องตลอดไปด้วยวิธีการที่เหมาะสม เช่น การแลกเปลี่ยนเรียนรู้จากกลุ่มต่างพื้นที่หรือต่างผลิตภัณฑ์ เนื่องจากเกิดการยอมรับและแลกเปลี่ยนได้ง่ายกว่ากลุ่มในพื้นที่เดียวกันที่มีแนวโน้มที่จะแข่งขันกันมากกว่าร่วมมือกัน
- สร้างเครื่องมือการเรียนรู้เพื่อสร้างเครือข่ายหรือคลัสเตอร์การผลิตสำหรับสินค้าประเภทเดียวกันซึ่งตามปกติมักมีธรรมชาติที่กลุ่มจะแข่งขันกันและไม่ยอมรับกันและกันในท้องถิ่น

เดียวกันนั้น กระบวนการแลกเปลี่ยนเรียนรู้จำเป็นต้องออกแบบพิเศษ โดยคำนึงถึงประเด็นดังต่อไปนี้

1. สร้างความไว้วางใจระหว่างกัน
2. ประสานให้เกิดประโยชน์ร่วมกัน (win – win)
3. พิจารณาและแยกกิจกรรมร่วมออกจากกิจกรรมซึ่งอาจแข่งขันกันได้

ทั้งนี้***กระบวนการเรียนรู้อย่างประสานประโยชน์***ต้องอาศัยการพัฒนาด้านจิตใจและสังคม (ละลายพฤติกรรม) ก่อนจะนำกลุ่ม/สหกรณ์เข้าสู่การเรียนรู้ด้านการผลิตและการบริหารจัดการเชิงธุรกิจในเชิงลึกต่อไป

- จัดทำมาตรฐานหรือแนวทางปฏิบัติที่ดีสำหรับระบบการผลิตแต่ละระบบ โดยเฉพาะอย่างยิ่งระบบการผลิตที่ยังไม่มีการจัดทำมาตรฐานหรือแนวทางปฏิบัติที่ดี โดยเน้นเพื่อสร้างภูมิคุ้มกันที่ดีแก่ระบบการผลิตเป็นพิเศษ ทั้งนี้แนวทางปฏิบัติที่ดีมักต้องสอดคล้องกับบริบทของแต่ละภูมิภาคหรือเขตเศรษฐกิจวัฒนธรรม
- เพิ่มการวิจัยโดยมีปัญหาของกลุ่ม/สหกรณ์เป็นต้นเรื่องเพื่อการแก้ปัญหาในด้านการผลิต การพัฒนาผลิตภัณฑ์แก่กลุ่มอื่นๆ ต่อไป โดยเฉพาะการแก้ปัญหาผลผลิตเกษตรล้นตลาด ที่จำเป็นต้องมีการพัฒนาผลิตภัณฑ์ให้เป็นทางเลือกและเพิ่มมูลค่าให้แก่กลุ่ม
- ศึกษาตลาดทางเลือกให้แก่กลุ่ม/สหกรณ์เป็นงานที่ต้องการการติดตามและใช้ความพยายามอย่างต่อเนื่อง ทั้งนี้เพราะสถานการณ์ตลาดมีพลวัตสูง
- ปรัชญาของเศรษฐกิจพอเพียงเป็นนามธรรมและยากต่อการทำความเข้าใจ ดังนั้นการส่งเสริมให้เข้าใจในหลักปรัชญาต้องอาศัยกิจกรรมเชิงรูปธรรมทำให้เกิดการเข้าใจผ่านการปฏิบัติจริง ดังนั้นการขับเคลื่อนโดยฝ่ายปฏิบัติในพื้นที่จึงต้องอาศัยโครงการที่ออกแบบอย่างเหมาะสมและดำเนินการโครงการอย่างต่อเนื่อง (ทั้งนี้โดยไม่จำเป็นต้องใช้ศัพท์ปรัชญาเศรษฐกิจพอเพียง)

8.5.3 กลยุทธเพื่อขับเคลื่อนยุทธศาสตร์การพัฒนาอย่างยั่งยืนของระบบการผลิตของกลุ่มเกษตรกรและวิสาหกิจชุมชน: เสนอต่อภาครัฐบาลส่วนกลาง

จากผลการศึกษาเชิงลึกในบทที่ผ่านมา พบว่า กลุ่มหรือสหกรณ์ยังขาดแคลนทรัพยากรในทุกด้าน อีกทั้งกลุ่มวิสาหกิจหรือสหกรณ์ให้ความสำคัญต่อทรัพยากรมนุษย์และสิ่งแวดล้อมค่อนข้างต่ำแต่ให้ความสำคัญต่อทุนกายภาพสูง ดังนั้นการกำหนดยุทธศาสตร์เพื่อสร้างความยั่งยืนให้แก่กลุ่ม/สหกรณ์ฐานเกษตรในเชิงเศรษฐกิจตามแนวเศรษฐกิจพอเพียงควรมุ่งไปที่การสะสมทุน 4 ประการ (ทุนมนุษย์ ทุนกายภาพ ทุนสังคม และทุนสิ่งแวดล้อม) ซึ่งสอดคล้องกับยุทธศาสตร์ชาติ 4 ยุทธศาสตร์ คือ 1) ยุทธศาสตร์การพัฒนาคุณภาพคน และสังคมไทยสู่สังคมแหล่งภูมิปัญญาและการเรียนรู้ 2) ยุทธศาสตร์การสร้างความเข้มแข็งของชุมชน และสังคมให้เป็นรากฐานที่มั่นคง 3) ยุทธศาสตร์การปรับโครงสร้างเศรษฐกิจให้สมดุลและยั่งยืน และ 4) ยุทธศาสตร์การพัฒนาบนฐานความหลากหลายทางชีวภาพ และการสร้างความมั่นคงของฐานทรัพยากรสิ่งแวดล้อม เพื่อขับเคลื่อนยุทธศาสตร์การพัฒนาเพื่อสร้างความยั่งยืนในระดับฐานรากให้แก่กลุ่ม/สหกรณ์ฐานเกษตรในเชิงเศรษฐกิจตามแนวเศรษฐกิจพอเพียง มีกลยุทธ์ดังนี้

(1) กลยุทธ์การพัฒนาคน (ทุนมนุษย์)

- การปลูกฝังค่านิยมให้เห็นถึงความสำคัญของปัญญา ทั้งนี้โดยเป็นส่วนหนึ่งของแนวปรัชญาของเศรษฐกิจพอเพียง ประกอบกับความจำเป็นในสภาวะการเปลี่ยนแปลง ทำให้จำเป็นต้องเน้นการใช้ทรัพยากรมนุษย์ด้านปัญญามากกว่าแรงงาน
- สร้างความเข้าใจในความหมายของ “ภูมิปัญญาท้องถิ่น” และการใช้ประโยชน์จากข้อจำกัด
- สร้างการพัฒนาความรู้ที่เหมาะสม คือ ทั้งการดึงความรู้ฝังลึกของคนในชุมชนนำมาใช้และผลักดันหรือเติมเต็มความรู้ที่จำเป็นและเหมาะสมเข้าไปด้วย
- กระบวนการพัฒนาต้องอาศัยการทำงานร่วมกันของผู้วิจัยจากภายนอกและกลุ่ม/สหกรณ์ต่างๆ อย่างใกล้ชิดเป็นระยะเวลาที่นานพอ
- การให้ความสำคัญในการยกย่องผู้อาวุโสซึ่งมีความรู้ฝังลึกให้เป็นแบบอย่างการสร้างค่านิยมในด้านความรู้ หรือภูมิปัญญา (โดยเฉพาะกลุ่มหัตถกรรมพื้นบ้านและอาหารแปรรูปพื้นบ้าน) เป็นสิ่งที่เกื้อกูลการพัฒนาทุนมนุษย์ในระยะยาว
- การเสริมสร้างความรู้ในเรื่องภูมิคุ้มกันและการบริหารความเสี่ยงเป็นประเด็นสำคัญที่ควรได้รับความสนใจเป็นพิเศษ
- การสร้างอัตลักษณ์บนฐานภูมิสังคม วัฒนธรรม เพื่อสร้างความแตกต่างให้แก่กลุ่ม

(2) กลยุทธ์การสะสมทุนกายภาพ

- ความเข้าใจปรัชญาเศรษฐกิจพอเพียง โดยเฉพาะความหมายของคำว่า “พอเพียง” นั้นต้องตั้งอยู่บนฐานของความมุ่งมั่น ความเพียรและดำเนินการอย่างมีเป้าหมายให้เต็มศักยภาพของตนเอง
- ส่งเสริมให้มีการเรียกหุ้นในทุกกลุ่ม เพื่อเป็นทุนดำเนินการ
- ส่งเสริมการออมและการลงทุนเพื่อเป็นทุนหมุนเวียนสำหรับสมาชิกยามขาดแคลน
- สร้างกิจกรรมทางเศรษฐกิจให้เหมาะสม เพียงพอและหลากหลายพอประมาณ เพื่อปรับโครงสร้างการผลิตที่เหมาะสมเพื่อสร้างรายได้ให้เพิ่มมากขึ้นและลดการเสี่ยงพร้อมกันไปด้วย ช่วยให้เกิดการสะสมทุน เป็นการพึ่งพาตนเองก่อนแสวงหาจากภายนอก
- ส่งเสริมการบริหารจัดการกองทุนด้วยความรู้เชิงบริหารจัดการโดยมีต้นทุนต่ำ
- ส่งเสริมอย่างต่อเนื่องในการจัดทำบัญชีฟาร์ม /บัญชีธุรกิจและบัญชีครัวเรือนเพื่อเป็นเครื่องมือลดค่าใช้จ่ายและส่งเสริมการออม

(3) กลยุทธ์การสะสมทุนทางสังคม

- เสริมความตระหนักรู้ของผู้คนถึงบทบาทที่ตนควรมีต่อสังคมของตนให้สูงขึ้นด้วยการลงแรงก่อนลงเงิน เช่น ดึงระบบแรงงานแลกเปลี่ยนจากอดีตให้กลับมาใช้ใหม่
- การบริจาคทรัพย์ในการพัฒนาคนโดยเฉพาะให้แก่เด็กนักเรียน
- การมีเพดานหุ้นเป็นสัญลักษณ์ของการกระจายผลประโยชน์และสร้างความทัดเทียมในสังคมมากขึ้น

- ใช้หลักเกณฑ์สหกรณ์มาประยุกต์กับกลุ่มอาชีพซึ่งยังมิได้เป็นนิติบุคคลเพื่อสร้างความเสมอภาค โดยกำหนดให้เป็นเงื่อนไขของการรวมกลุ่ม
- การสร้างเครือข่ายเพื่อการผลิตและการตลาดนับได้ว่าเป็นทุนทางสังคม ซึ่งส่งผลต่อความสำเร็จในด้านเศรษฐกิจ เป็นการสร้างภูมิคุ้มกันให้กับกลุ่ม/สหกรณ์
- ส่งเสริมให้ค้นหาอัตลักษณ์และใช้อัตลักษณ์ของตนเองให้เกิดประโยชน์

(4) กลยุทธ์การสะสมทุนทางทรัพยากรและสิ่งแวดล้อม

- ปลูกจิตสำนึกความรับผิดชอบต่อส่วนรวม เช่น การยกตัวอย่างหายนะ/ความขาดแคลนอันเกิดจากการปฏิบัติที่ไม่ถูกต้อง
- เจาะจงลงลึกในระบบการผลิตหลักต่างๆ เช่น โคนม หัตถกรรม และชี้ผลกระทบที่เป็นรูปธรรมจากการปฏิบัติที่ส่งผลต่อสิ่งแวดล้อม เช่น การเผาซังข้าวโพด การทิ้งสีย้อมผ้า ฯลฯ
- จัดทำแนวทางปฏิบัติที่ดี (code of conduct) สำหรับระบบผลิตที่ยังไม่มีแนวทางเพื่อสร้างภูมิคุ้มกันที่ดี เช่น ในการเลี้ยงโคนม เป็นต้น
- ใช้ปัญญาความรู้ควบคู่กับแรงงานที่มีฝีมือเพื่อสร้างมูลค่าเพิ่ม (value added) และการสร้างคุณค่า (value creation) ให้กับทรัพยากรซึ่งหายากขึ้นตามลำดับ
- สนับสนุนการบริหารการลงทุนที่เหมาะสมเพื่อประหยัดการใช้น้ำ ที่ดินและทรัพยากรจากป่า

(5) กลยุทธ์การขับเคลื่อน

- ส่งเสริมให้กลุ่มมีลักษณะโครงสร้างองค์กรที่เหมาะสม โดยพิจารณาจากปัจจัยต่างๆ เช่น ขนาด การสะสมทุน จำนวนและชนิดสินค้าของกลุ่ม ฯลฯ มากกว่าที่จะต้องจดทะเบียนเป็นวิสาหกิจชุมชนเพียงอย่างเดียว
- กำหนดให้การรวมกลุ่มต้องมีการระดมหุ้นจากสมาชิกและมีสัดส่วนการถือหุ้นที่เหมาะสมเป็นข้อบังคับพื้นฐาน
- ส่งเสริมให้กลุ่มจัดตั้งกฎ ระเบียบในการให้กลุ่มและสมาชิกมีการจัดทำบัญชีทั้งในระดับกลุ่มและระดับฟาร์ม
- สร้างกระบวนการการยอมรับหน่วยการผลิตในพื้นที่โดยสร้างเครือข่ายคลัสเตอร์เชิงพื้นที่ที่เริ่มจากผลิตภัณฑ์ต่างชนิดกันเพื่อทำให้เกิดความเชื่อมโยงและเอื้อประโยชน์ซึ่งกันและกันในพื้นที่เดียวกันให้มากขึ้น
- ควรมีแนวทางการพัฒนาเฉพาะให้กับกลุ่มผู้ผลิตสินค้าที่มีอัตลักษณ์สูงแต่ยังขาดโอกาสในการเข้าถึงกลุ่มลูกค้า โดยเฉพาะอย่างยิ่งการพัฒนาความรู้การประยุกต์ใช้อัตลักษณ์ทางการตลาดที่เหมาะสม
- กำหนดดัชนีชี้วัดการพัฒนาหรือเกณฑ์มาตรฐานของแต่ละระบบการผลิตเชิงพื้นที่เพื่อเป็นแนวทางในการกำหนดระดับการสนับสนุนและช่วยเหลือให้เหมาะสมยิ่งขึ้น
- สนับสนุนให้มีการวิจัยเชิงพัฒนาเพื่อแก้ปัญหาโดยตรงของกลุ่ม/สหกรณ์ เพื่อให้กลุ่ม/สหกรณ์สามารถพึ่งตนเองได้อย่างยั่งยืนโดยอาศัยสถาบันการศึกษาที่มีอยู่ทั่วประเทศ

ทั้งนี้ยึดหลักผลผลิตและผลลัพธ์ของงานวิจัยเป็นที่ตั้งเพื่อให้การใช้งบประมาณวิจัยเกิดประสิทธิภาพประสิทธิผลและสร้างความมั่นใจแก่ผู้รับ

- ความรู้ความเข้าใจในปรัชญาของเศรษฐกิจพอเพียงในระดับประชาชนยังมีความคลาดเคลื่อนอยู่มาก เพราะมีความสมถะจึงเชื่อว่าตนปฏิบัติดีมากอยู่แล้ว ซึ่งความเชื่อนี้อาจเป็นอุปสรรคต่อการนำแนวปรัชญาไปประยุกต์ใช้กับการดำเนินการผลิตและการดำรงชีวิต นโยบายการขับเคลื่อนเศรษฐกิจพอเพียงจำเป็นต้องอาศัยภาคส่วนในท้องถิ่นสอดแทรกความเข้าใจโดยผ่านโครงการ/กิจกรรมที่เป็นรูปธรรมมากกว่าการฝึกอบรมทั่วไป
- กำหนดวิธีจัดสรรงบประมาณสู่หมู่บ้าน/ท้องถิ่นในส่วนที่เป็นงบประมาณสนับสนุนการพัฒนาโดยใช้ดัชนีชี้วัดความเป็นเศรษฐกิจพอเพียงอาจเรียกว่า ***ดัชนีเศรษฐกิจพอเพียง (Sufficiency Economy Index : SEI)*** ท้องถิ่นที่มีการปฏิบัติได้คะแนน SEI ดี ควรได้งบประมาณมากขึ้น

8.6 ข้อเสนอแนะสำหรับงานวิจัยในอนาคต

1. พิสูจน์ความสัมพันธ์ระหว่างดัชนี 3 ประเภทในเชิงปริมาณและเพื่อลดตัวแปรหรือปัจจัยให้น้อยลงและง่ายต่อการนำไปใช้เชิงปฏิบัติได้ง่าย
2. ศึกษาในระดับหน่วยผลิตในภาคการท่องเที่ยว โดยเฉพาะในด้านความเชื่อมโยงต่อหน่วยผลิตในภาคเกษตร หัตถกรรมพื้นบ้าน อาหารแปรรูปพื้นบ้านและการอนุรักษ์เพื่อความยั่งยืน
3. วิเคราะห์ความยั่งยืนของหน่วยผลิตกับความสมดุลของกิจกรรมด้านเศรษฐกิจสังคมและทรัพยากรสิ่งแวดล้อม ซึ่งหน่วยผลิตมีส่วนร่วมและขยายจากหน่วยผลิตขึ้นไปเป็นระดับตำบลและจังหวัด
4. วิจัยเชิงลึกเฉพาะด้านเพื่อให้ได้แนวทางการพัฒนาความเข้มแข็งขององค์กรเครือข่ายกลุ่มวิสาหกิจชุมชนและการสร้างปัจจัยเอื้อในเชิงปฏิบัติเพื่อสานโครงข่ายฐานรากที่มีความมั่นคงเพื่อเพิ่มทุนทางสังคม
5. ขยายผลการศึกษาตามแนวทางของโครงการนี้ในภาคเหนือและภาคอื่นๆ ให้กว้างขวาง

8.7 ส่งท้าย

เนื่องจากกลุ่ม/สหกรณ์เป็นหน่วยธุรกิจชุมชนที่มีขนาดเล็ก ยกเว้นสหกรณ์โคนมไชยปราการซึ่งมีสมาชิกค่อนข้างมาก แต่สมาชิกรายบุคคลเป็นผู้ผลิตรายย่อยเกือบทั้งสิ้น และด้วยพื้นฐานการศึกษาที่ไม่อำนวยให้พึ่งตนเองในการหาความรู้ต่อยอดภูมิปัญญาท้องถิ่นได้ ทำให้คุณสมบัติซึ่งเป็นเงื่อนไขตามหลักเศรษฐกิจพอเพียง 1 ใน 2 ข้อ (ความรู้และคุณธรรม) ด้อยไป ผู้ผลิตส่วนใหญ่ในทุกระบบ มีความตั้งใจค่อนข้างดี จึงมีคุณธรรมในระดับที่สูง แต่ขาดความรู้ (ในทางโลก) ในด้านการผลิตและการจัดการ การคิดตัดสินใจอย่างมีเหตุผลจึงเป็นไปอย่างจำกัด และเป็นเหตุหนึ่งที่ผู้คนคำนึงถึงภูมิคุ้มกันน้อยเกินไป และมีความเข้าใจว่าตนสามารถบริหารความเสี่ยงได้ดี และด้วยเหตุผลว่าการบริหารจัดการธุรกิจของกลุ่ม/สหกรณ์ ต้องเป็นระบบอย่างบูรณาการ การขาดความสามารถในการบริหารความเสี่ยง และสร้างภูมิคุ้มกันจะส่งผลอย่างใหญ่หลวงต่อความยั่งยืน กลยุทธ์ที่จะขับเคลื่อนยุทธศาสตร์การพัฒนากลุ่ม/สหกรณ์ ตามหลักปรัชญาของเศรษฐกิจพอเพียงจึงจำเป็นต้องเน้นย้ำความรู้ในประเด็น การสร้างภูมิคุ้มกันและบริหารความเสี่ยงเป็นพิเศษ

บรรณานุกรม

กรมปศุสัตว์. 2548. **แผนพัฒนาโคนม**. [ระบบออนไลน์]. แหล่งที่มา: http://www.dld.go.th/ict/guestbook /plan_diary48.doc (12 มกราคม 2549).

_____.2549. **การเลี้ยงโคนม.** [ระบบออนไลน์]. แหล่งที่มา: http://www.dld.go.th/service/dairy _cattle/index. html (15 มีนาคม 2549).

คณะอนุกรรมการขับเคลื่อนเศรษฐกิจพอเพียง สำนักงานคณะกรรมการพัฒนาการเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติ. 2548. **เศรษฐกิจพอเพียงคืออะไร?** [ระบบออนไลน์]: แหล่งที่มา http://www.sufficiencyeconomy .org/detail.swf (22 ธันวาคม 2550)

ทรงศักดิ์ ศรีบุญจิตต์ และคณะ. 2547. **รายงานการวิจัยการปรับปรุงโครงสร้างอุตสาหกรรมหัตถกรรมพื้นบ้านในภาคเหนือตอนบน.** เชียงใหม่: ศูนย์วิจัยเพื่อเพิ่มผลผลิตทางเกษตร คณะเกษตรศาสตร์ และคณะเศรษฐศาสตร์ มหาวิทยาลัยเชียงใหม่.

ธนาคารแห่งประเทศไทย. 2549. **โครงสร้างเศรษฐกิจภาคเหนือ.** [ระบบออนไลน์]. แหล่งที่มา: http://www.bot. or.th/bothomepage/dataBank/RegionEcon/northern/public/Econ/ch7 / EconStructure.htm. (20 พฤษภาคม 2549).

ปาน รัตนเรืองวัฒนา. 2543. **การวิเคราะห์ต้นทุน-ผลตอบแทนการปลูกส้มพันธุ์สายน้ำผึ้งในอำเภอฝาง จังหวัดเชียงใหม่.** บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยเชียงใหม่.

ศูนย์สารสนเทศ. 2548. **ตารางแสดงสถิติเปรียบเทียบการเพาะปลูก ปี 42-46.** กรมส่งเสริมการเกษตร กระทรวงเกษตรและสหกรณ์. [ออนไลน์]. แหล่งที่มา: http://www.doa.go.th/pl_data/02_LOCAL /stat/longan.htm (4 พฤษภาคม 2549).

สำนักงานเศรษฐกิจการเกษตร. 2549. **เนื้อที่ยืนต้น เนื้อที่ให้ผล ผลผลิต และผลผลิตต่อไร่ของลำไย รายจังหวัด ปี 2547-2548.** [ออนไลน์]. แหล่งที่มา: http://www.oae.go.th/Prcai/Longan.xls (4 พฤษภาคม 2549).

_____.2549. **สถิติการเกษตรของประเทศไทย ปี 2547.** [ระบบออนไลน์]. แหล่งที่มา: http://www. oae.go.th/statistic/yearbook47/ (19 พฤษภาคม 2549).

อภิชัย พันธเสน และคณะ. 2545. **“การยกระดับอุตสาหกรรมไทยอย่างก้าวกระโดยด้วยวิธีปฏิบัติเป็นเลิศและการเปรียบเทียบเพื่อการปรับปรุงและพัฒนา”.** รายงานวิเคราะห์ผลการศึกษาธุรกิจชุมชนภาคเหนือ. สถาบันเพิ่มผลผลิตแห่งชาติ.

อารี วิบูลย์พงศ์ และคณะ. 2549. **รายงานการวิจัยโครงการการพัฒนานักวิจัยและการวิจัยเชิงปฏิบัติการไตรภาคีเพื่อยกระดับวิสาหกิจชุมชน ระยะที่ 1: ภาคเหนือตอนบน.** เชียงใหม่: ศูนย์วิจัยเพื่อเพิ่มผลผลิตทางเกษตร คณะเกษตรศาสตร์ และคณะเศรษฐศาสตร์ มหาวิทยาลัยเชียงใหม่.

อารี วิบูลย์พงศ์ และทรงศักดิ์ ศรีบุญจิตต์. 2531. **“แนวทางการวิเคราะห์ความยั่งยืนของระบบเกษตร”** บทความนำเสนอในการประชุมระบบฟาร์มแห่งชาติ ครั้งที่ 5 จ.นครปฐม.

ภาคผนวก

เลขที่แบบสอบถาม _____

แบบสอบถามกลุ่ม/สหกรณ์

โครงการ "การวิจัยและพัฒนาระบบการผลิตเกษตรและวิสาหกิจชุมชนตามวิถีเศรษฐกิจพอเพียง"

การศึกษาวิจัยเพื่อสร้างฐานความรู้เกี่ยวกับเศรษฐกิจพอเพียงจำเป็นต้องบูรณาการในหลายมิติ หนึ่งในฐานความรู้ที่จำเป็นต้องได้รับการค้นคว้าหาคำตอบคือ การบริหารจัดการระบบการผลิตในท้องถิ่นตามแนวทางเศรษฐกิจพอเพียง โดยมีเป้าหมายเพื่อให้ได้ยุทธศาสตร์การพัฒนาด้านการจัดการการผลิต และการบริหารเชิงธุรกิจบนฐานอัตลักษณ์ที่สร้างความยั่งยืนให้แก่ระบบการผลิตเกษตรและวิสาหกิจ/วิสาหกิจชุมชนตามแนวเศรษฐกิจพอเพียง

โครงการนี้มีวัตถุประสงค์เพื่อวิเคราะห์ระบบการผลิตซึ่งนำไปสู่การพัฒนาที่ยั่งยืน โดยอาศัยบทเรียนจากตัวอย่างที่มีวิธีปฏิบัติอัตลักษณ์ท้องถิ่น และเพื่อเสริมสร้างความสามารถของชุมชนท้องถิ่นในการผลิตสินค้าที่อยู่บนฐานอัตลักษณ์ และการบริหารจัดการธุรกิจชุมชนในลักษณะเศรษฐกิจพอเพียง

แบบสอบถามนี้ประกอบด้วย 4 ส่วน ดังนี้

ส่วนที่ 1: ข้อมูลทั่วไปเกี่ยวกับการบริหารจัดการทุกด้าน (องค์กร การผลิต การตลาด และการเงิน)

ส่วนที่ 2: การทดสอบกระบวนการทำงานของกลุ่ม/สหกรณ์ 7 ประการ

ส่วนที่ 3: การทดสอบหลักการหรือแนวคิดการดำเนินการของกลุ่ม/สหกรณ์

ส่วนที่ 4: การทดสอบความยั่งยืนของกลุ่ม/สหกรณ์ โดยพิจารณาจากการพัฒนาทุน 4 ประการ

ชื่อผู้สอบถาม_____วันที่สอบถาม _____

ชื่อกลุ่ม/สหกรณ์_____

ที่อยู่ _____

เบอร์โทรศัพท์ _____

ผู้ร่วมตอบแบบสอบถาม

ชื่อ - สกุล	ตำแหน่ง	เพศ	อายุ	ระดับการศึกษา
1				
2				
3				
4				
5				
6				
7				
8				
9				
10				

<u>ส่วนที่ 1</u>: ข้อมูลทั่วไปเกี่ยวกับการดำเนินงานทุกด้าน (องค์กร การผลิต การตลาด และการเงิน)

I. ข้อมูลด้านการจัดการองค์กร

1. สาเหตุที่มีการจัดตั้งองค์กร *(กรณีเลือกมากกว่า 1 ข้อ **กรุณาเรียงลำดับความสำคัญ 1,2,3,.....)*

ขาดทุนในการผลิต (จึงรวมกลุ่มเพื่อหาแนวทางลดต้นทุน หรือเพิ่มผลผลิตต่อไร่)

รายได้ไม่เพียงพอกับรายจ่ายของครัวเรือน (จึงรวมกลุ่มเพื่อให้เกิดรายได้เสริม)

ผลผลิตเกษตรราคาตกต่ำ หรือมีปัญหาด้านการเจรจาการค้า (จึงรวมกลุ่มเพื่อให้เกิดอำนาจต่อรอง)

เพื่อลด/แก้ปัญหาด้านสุขภาพอนามัย

เพื่อประโยชน์ของชุมชนโดยรวม (เช่น เพื่อสืบทอดภูมิปัญญาท้องถิ่น เพื่อให้คนในชุมชน สามัคคี กันยิ่งขึ้น เพื่อลดปัญหาสังคมต่างๆ เป็นต้น)

เพื่อรับการสนับสนุนจากหน่วยงานภายนอก

อื่น ๆ โปรดระบุ_____

2. ลักษณะการจัดตั้งองค์กร

จัดตั้งโดยความต้องการของคนในชุมชน

มีหน่วยงานจากภายนอกเข้ามาช่วยจัดตั้ง

ชื่อหน่วยงาน: _____

3. รูปแบบการดำเนินงานขององค์กร *(กรณีเลือกมากกว่า 1 ข้อ **กรุณาเรียงลำดับความสำคัญ 1,2,3,...)*

มุ่งเน้นกิจกรรมเพื่อแสวงหากำไรเป็นหลัก

มุ่งเน้นประโยชน์ต่อสมาชิก/ชุมชนโดยรวมมากกว่าการแสวงหากำไรสูงสุด

มุ่งเน้นสร้างอำนาจต่อรอง

มุ่งเน้นการพึ่งพาช่วยเหลือกันภายในกลุ่ม/ลดการพึ่งพาภายนอก

มุ่งเน้นสร้างอำนาจต่อรอง

มุ่งเน้นการรักษา/และหรือสืบทอดวัฒนธรรมและภูมิปัญญาท้องถิ่น

มุ่งเน้นการพัฒนาเทคโนโลยีให้เท่าทันกับภายนอก

อื่นๆ (โปรดระบุ).....

4. องค์กรของท่านเริ่มจากกลุ่มออมทรัพย์หรือไม่?

ไม่ใช่ (ถ้าตอบว่าไม่ใช่ ให้ข้ามคำถามข้อนี้ไปเลย)

เหตุผลเพราะอะไร.....

เริ่มจากกลุ่มออมทรัพย์ กลุ่มออมทรัพย์ดังกล่าวเริ่มในปี พ.ศ. _____

การลงทุนในธุรกิจชุมชนของท่านใช้เงินทุนจากกลุ่มออมทรัพย์หรือไม่

ไม่ได้ใช้ (ถ้าตอบว่าไม่ได้ใช้ ให้ข้ามคำถามข้อนี้ไปเลย)

ใช้

สมาชิกกลุ่มออมทรัพย์ถือว่าเป็นเจ้าของร่วมของกลุ่ม/สหกรณ์ของท่านหรือไม่

เป็นเจ้าของร่วม

ไม่เป็นเจ้าของร่วม

5. ในปี 2548 องค์กรของท่านมีกิจกรรมย่อยกี่ประเภท _____ อะไรบ้าง

กิจกรรมย่อย	ปีที่เริ่มทำกิจกรรม	จุดประสงค์ของกิจกรรม
1.		
2.		
3.		
4.		
5.		
6.		

6. คณะกรรมการบริหารองค์กรของท่าน ในปี 2548

ที่	ตำแหน่ง	ชื่อ – สกุล	อายุ	เพศ	สถานภาพ	ระดับการศึกษา	หน้าที่
1							
2							
3							
4							
5							
6							
7							
8							
9							
10							
11							
12							

7. บุคลากรในองค์กร*

	ปีที่เริ่มดำเนินการ (ปี _____)	ปี 2548
1. จำนวนสมาชิกทั้งหมด		
2. จำนวนผู้ปฏิบัติงานทั้งหมด		
3. จำนวนผู้ปฏิบัติงานที่เป็นสมาชิกขององค์กร		
4. จำนวนผู้ปฏิบัติงานรับจ้างในองค์กร		
5. จำนวนผู้ปฏิบัติงานรับจ้างประจำ (ทั้งรายวันและรายเดือน)		
6. จำนวนผู้ปฏิบัติงานรับจ้างชั่วคราว		
7. จำนวนผู้ปฏิบัติงานทั้งหมดแบ่งตามวุฒิการศึกษา		
● ไม่รู้หนังสือ		
● ประถมศึกษา		
● มัธยมศึกษาตอนต้น		
● มัธยมศึกษาตอนปลาย / ปวช.		
● อนุปริญญา / ปวส.		
● ปริญญาตรี		
● สูงกว่าปริญญาตรี		

หมายเหตุ: * ในกรณีสหกรณ์ ผู้ปฏิบัติงาน หมายถึง ผู้ที่ปฏิบัติงานในกิจกรรมด้านต่างๆ ขององค์กร ไม่ใช่แรงงานในฟาร์มของสมาชิก

8. องค์กรมีวิธีการคัดเลือกคณะกรรมการอย่างไร

.....

.....

.....

9. คณะกรรมการในองค์กรของท่านมีลักษณะ/คุณสมบัติที่ส่งผลดีต่อองค์กรอย่างไรบ้าง

.....

.....

.....

.....

.....

10. คณะกรรมการมีวาระการดำรงตำแหน่งหรือไม่

มี วาระ_____ ปี ไม่มี

11. องค์กรของท่านมีการให้ค่าตอบแทนแก่คณะกรรมการหรือไม่

มี ไม่มี

หากมี องค์กรจ่ายค่าตอบแทนแก่คณะกรรมการเท่าใด (บาท/คน/วัน หรือ บาท/คน/เดือน)

.....

.....

12. นอกจากการจ่ายค่าตอบแทนแล้ว องค์กรมีวิธีอื่น ๆ เพื่อสร้างแรงจูงใจในการปฏิบัติงานให้แก่คณะกรรมการอีกหรือไม่

มี ไม่มี

หากมี องค์กรมีวิธีสร้างแรงจูงใจอย่างไรบ้าง

.....

.....

13. การประชุมในกลุ่ม

การประชุมเฉพาะคณะกรรมการ จำนวน ..... ครั้ง / ปี

การประชุมร่วมกันของคณะกรรมการและสมาชิก จำนวน ..... ครั้ง / ปี

ในการประชุมร่วมกันของคณะกรรมการและสมาชิกนั้น สมาชิกมีส่วนร่วมในเรื่องใดบ้าง

1.....

2.....

3.....

14. การมีส่วนร่วมในกิจกรรมย่อยขององค์กร

กิจกรรมย่อย	จำนวนสมาชิกที่เข้าร่วม (คน)	สาเหตุที่มีสมาชิกบางส่วนไม่เข้าร่วม
1.		
2.		
3.		
4.		
5.		

15. แหล่งให้การสนับสนุนและช่วยเหลือแก่องค์กร (ตั้งแต่เริ่มก่อตั้งจนถึงปัจจุบัน)

ปี (พ.ศ.)	หน่วยงาน	ความช่วยเหลือที่ได้รับและเงื่อนไข	หนี้ค้างชำระ (บาท)

II. ข้อมูลด้านการผลิต

1. ลักษณะการกระจายงานของกลุ่ม/สหกรณ์

☐ ก. ภาระต้นทุนเป็นของกลุ่ม/สหกรณ์ แล้วจ่ายเฉพาะค่าแรงให้แก่สมาชิกเมื่อได้รับชิ้นงาน

☐ ข. ภาระต้นทุนเป็นของกลุ่ม/สหกรณ์ แล้วจ่ายค่าผลิตภัณฑ์ซึ่งหักต้นทุนแล้วให้แก่สมาชิก

☐ ค. ภาระต้นทุนเป็นของสมาชิก กลุ่ม/สหกรณ์กระจายงานให้แก่สมาชิก แล้วรับซื้อผลผลิตในปริมาณที่สั่งไว้

☐ ง. ภาระต้นทุนเป็นของสมาชิก กลุ่ม/สหกรณ์รับซื้อผลผลิตตามแต่สมาชิกจะส่งให้

☐ จ. ภาระต้นทุนเป็นของสมาชิก สมาชิกผลิตเองและขายเอง ไม่ผ่านกลุ่ม/สหกรณ์

หมายเหตุ: ถ้าตอบ ก. และ ข. แสดงว่าเป็นแบบรวมกันผลิตและรวมกันขาย
ถ้าตอบ ค. และ ง. แสดงว่าเป็นแบบแยกกันผลิต แต่รวมกันขาย
ถ้าตอบ จ. แสดงว่าเป็นแบบแยกกันผลิตและแยกกันขาย

2. ในปี 2548 กลุ่ม/สหกรณ์ของท่านผลิตสินค้า จำนวน ..... ชนิด อะไรบ้าง

ชื่อสินค้า	ปีที่เริ่มผลิต (พ.ศ)	ช่วงเดือนที่ผลิต (ในรอบ 1 ปี)	ช่วงเดือนที่มีการผลิตมาก
1.			
2.			
3.			
4.			
5.			
6.			
7.			
8.			
9.			
10.			

3. ช่วงเวลาดำเนินการ ต้นทุน และรายได้จากกิจกรรมอื่น ๆ ของกลุ่ม/สหกรณ์ ในปี 2548

กิจกรรม	ช่วงเดือนที่ดำเนินการ	ต้นทุนรวม / ปี (บาท)	รายได้รวม / ปี (บาท)
1.			
2.			
3.			
4.			
5.			
6.			

4. ปริมาณการผลิตย้อนหลัง 3 ปี (ปี 2545 - 2547)

ชนิดสินค้า	หน่วย	ปี 2545			ปี 2546			ปี 2547		
		max	min	$\bar{x}$	max	min	$\bar{x}$	max	min	$\bar{x}$
1.										
2.										
3.										
4.										

5. ราคาผลผลิตย้อนหลัง 3 ปี (ปี 2545 - 2547)

ชนิดสินค้า	หน่วย	ปี 2545			ปี 2546			ปี 2547		
		max	min	$\bar{x}$	max	min	$\bar{x}$	max	min	$\bar{x}$
1.										
2.										
3.										
4.										

6. เครื่องจักร อุปกรณ์การผลิต โรงเรือน และที่ดิน

รายการ	จำนวน (หน่วย)	ราคา (บาท/ หน่วย)	ค่าเช่า (บาท/ หน่วย)	อายุการ ใช้งาน (ปี)	ปีที่ ได้มา	ซื้อหรือ ได้ฟรี	แหล่งที่มา	ค่า ซ่อมแซม (บาท/ปี)
ก. เครื่องจักรและอุปกรณ์								
ข. โรงเรือน								
ค. ที่ดิน								
แปลงที่ 1								
แปลงที่ 2								
แปลงที่ 3								

7. ต้นทุนการผลิตต่อครั้ง (ปี 2548)

<u>ต้นทุนการผลิตต่อครั้ง</u>

ผลิตภัณฑ์ชนิดที่ ....ปริมาณการผลิต.....ครั้ง

จำนวนครั้งที่ผลิต/เดือน.....ครั้ง

7.1 วัตถุดิบ บรรจุภัณฑ์ และฉลากที่ใช้ต่อครั้ง

รายการวัตถุดิบ	หน่วย	ราคาต่อหน่วย (บาท)	ปริมาณที่ใช้/ครั้ง	ต้นทุนวัตถุดิบรวม (บาท)	หมายเหตุ

7.2 ต้นทุนอื่นๆ (ค่าใช้จ่ายในการผลิต)

รายการค่าใช้จ่าย	หน่วย	ค่าใช้จ่ายต่อเดือน (บาท)	ต้นทุนค่าใช้จ่ายในการผลิตรวม (บาท)	หมายเหตุ
1. ค่าน้ำ				
2. ค่าไฟฟ้า				
3. ค่าแก๊ส				
4. อื่นๆ.....				
5. อื่นๆ.....				

7.3 เครื่องจักร/อุปกรณ์

เครื่องจักร/อุปกรณ์	จำนวนชั่วโมงการใช้/ครั้ง	ค่าเสื่อม(บาท/ชั่วโมง)[1/]	ปริมาณที่ผลิตได้ต่อครั้ง (วัด ข้อ 1)	กำลังการผลิตสูงสุดต่อครั้ง

หมายเหตุ : [1/]เป็นค่าเสื่อมที่คำนวณจากสัดส่วนการใช้เครื่องจักร/อุปกรณ์ในการทำผลิตภัณฑ์ชนิดนี้

7.4 แรงงานการผลิต

ตารางการใช้แรงงาน
ผลิตภัณฑ์ ชนิดที่ ___

รายการ (ช่วงเดือนที่ทำ)	แรงงานครัวเรือน				แรงงานจ้าง							แรงงานแลกเปลี่ยน					หมายเหตุ (จำนวนครั้ง)
	ช	ญ	วัน	ชม./วัน	ช	ญ	ค่าจ้าง	คน	วัน	ชม./วัน	จ้างเหมา/ครั้ง	ช	ญ	วัน	ชม./วัน	ค่าใช้จ่าย	

8. การจัดซื้อวัตถุดิบ บรรจุภัณฑ์ และฉลาก ในปี 2548

รายการ	ซื้อสด/ซื้อเชื่อ	ระยะเครดิต (วัน)	ช่วงเดือนที่จัดซื้อ	แหล่งที่มาของวัตถุดิบ (ระบุ : ในหมู่บ้าน,ตำบล, อำเภอ,จังหวัด)	จำนวนครั้ง/เดือน	ปริมาณซื้อต่อครั้ง (หน่วย)	ราคา (บาท/หน่วย)	ค่าขนส่ง/ครั้ง (บาท/หน่วย)

9. การเก็บรักษาวัตถุดิบ บรรจุภัณฑ์ และฉลาก

วัตถุดิบ / บรรจุภัณฑ์ /ฉลาก	หน่วย	วิธีการเก็บรักษา	ช่วงเดือนที่เก็บรักษา	ปริมาณเก็บรักษา (หน่วย/เดือน)	ต้นทุนการเก็บรักษา (บาท/เดือน)

10. ปัญหาเกี่ยวกับวัตถุดิบ บรรจุภัณฑ์ และฉลาก

วัตถุดิบ/บรรจุภัณฑ์ /ฉลาก	ปัญหาที่พบ	วิธีการแก้ไขที่เคยปฏิบัติ	ผลการแก้ไข

11. กลุ่มฯ/สหกรณ์ประสบปัญหาด้านแรงงานหรือไม่ อย่างไร และมีวิธีแก้ไขอย่างไร

ปัญหาที่พบ	วิธีการแก้ไขที่เคยปฏิบัติ	ผลการแก้ไข

12. กลุ่มฯ /สหกรณ์มีนโยบายการปรับอัตราค่าจ้างแรงงานหรือไม่ อย่างไร

ไม่มี มี

หากมี ปรับอย่างไร .....

.....

.....

13. กลุ่มฯ /สหกรณ์มีการจัดอบรมให้กับแรงงานหรือไม่

ไม่มี มี

หากมี อบรมด้านใดบ้าง .....

.....

.....

14. กลุ่มฯ /สหกรณ์มีการประเมินผลการทำงานของแรงงานหรือไม่

ไม่มี มี

หากมีประเมินด้านใดบ้าง

.....

.....

.....

15. ที่ผ่านมา กลุ่ม/สหกรณ์ของท่านมีการพัฒนาเทคโนโลยีการผลิตอย่างไรบ้าง

เทคโนโลยีใหม่	เทคโนโลยีเดิมที่เคยใช้	ใช้กับผลิตภัณฑ์ใด	ปีที่เริ่มใช้	แหล่งที่มาของเทคโนโลยีใหม่	ผลการใช้งาน		
					ได้ผลดีขึ้น	เหมือนเดิม	แย่กว่าเดิม

16. เหตุผลที่ท่านนำเทคโนโลยีนั้นมาใช้(วัดข้อ 1)

เทคโนโลยี	เหตุผลในการนำมาใช้

17.การใช้เทคโนโลยีที่ถูกหลักวิชาการ และมีขนาดที่เหมาะสม (วัดข้อ 1)

ความสามารถของเทคโนโลยีที่ใช้	ผลการใช้งาน						เหตุผล/อย่างไร
	มากที่สุด	ไม่ได้เลย	มาก	ปานกลาง	น้อย	น้อยที่สุด	
สามารถแก้ปัญหาได้							
สามารถเพิ่มคุณภาพผลิตภัณฑ์ได้							
สามารถเพิ่มปริมาณ/ผลผลิตได้							
สามารถลดต้นทุนการผลิตต่อหน่วยได้							
สามารถลด % ความสูญเสียได้							
สามารถลดมลภาวะต่อสิ่งแวดล้อมได้							
สามารถลดปัญหาที่เป็นอันตรายต่อผู้ผลิตได้							
สามารถผลิตผลิตภัณฑ์ที่ไม่ก่อเกิดอันตรายต่อผู้บริโภคได้							
มีความเหมาะสม ง่ายแก่การใช้งาน							

18. ปัญหาเกี่ยวกับเทคโนโลยีที่ใช้อยู่ในปัจจุบันของกลุ่ม / สหกรณ์

เทคโนโลยีที่ใช้อยู่	ปัญหาในการใช้	วิธีการแก้ปัญหา	ผลการแก้ปัญหา

19. การเก็บรักษาผลิตภัณฑ์

ผลิตภัณฑ์	วิธีการเก็บรักษา	ช่วงเดือน ที่เก็บรักษา ในรอบปี	ปริมาณ การเก็บรักษา (หน่วย/เดือน)	ต้นทุน การเก็บรักษา (บาท/เดือน)	ปัญหาในการ เก็บรักษา
1.					
2.					
3.					
4.					
5.					
6.					
7.					
8.					
9.					
10.					

20. ปัญหาด้านการผลิตที่กลุ่ม/สหกรณ์ ของท่านประสบอยู่ในปัจจุบัน และความต้องการความช่วยเหลือด้านการผลิต *(*** กรุณาเรียงลำดับความสำคัญ 1,2,3,...)*

ปัญหา อุปสรรคการผลิต	ผลิตภัณฑ์ที่ ได้รับผลกระทบ	วิธีการแก้ไขที่เคย ปฏิบัติ	ความช่วยเหลือที่ต้องการ	โปรดระบุ ลำดับความสำคัญ

III. การตลาด

1. การพัฒนาผลิตภัณฑ์

ชนิดสินค้า	ลักษณะ/รูปแบบ		สาเหตุ ที่ต้องพัฒนา	ปัญหาในการพัฒนา
	เดิม	ใหม่		

2. เมื่อกลุ่ม/สหกรณ์ของท่านผลิตสินค้าตัวใหม่ ท่านมีวิธีทำการตลาดอย่างไร

.....

.....

.....

.....

3. กลุ่ม/สหกรณ์ของท่านมีผู้ที่มีความสามารถในการพัฒนาผลิตภัณฑ์ _____ คน (วัดข้อ 7)

4. แรงงานสามารถพัฒนาผลิตภัณฑ์ให้สอดคล้องกับความต้องการตลาดได้อย่างรวดเร็วหรือไม่ อย่างไร

ไม่รวดเร็ว เหตุผล/อย่างไร.....

รวดเร็ว เหตุผล/อย่างไร.....

5. การตรวจสอบคุณภาพผลิตภัณฑ์

ผลิตภัณฑ์	วิธีการตรวจสอบ	การปรับปรุงผลิตภัณฑ์หลังการตรวจสอบ
1.		
2.		
3.		
4.		
5.		

6. ที่ผ่านมา กลุ่ม/สหกรณ์ ได้รับรางวัล/ใบรับรองอะไรบ้าง

ชื่อรางวัล/ใบรับรอง	ระดับ (ตำบล /อำเภอ/ จังหวัด/ภาค/ประเทศ	ปีที่ได้รับ (พ.ศ)	สินค้าที่ได้รับรางวัล

7. การพัฒนาบรรจุภัณฑ์

ผลิตภัณฑ์	ลักษณะ/รูปแบบบรรจุภัณฑ์		สาเหตุที่ต้องการพัฒนา	ปัญหาในการพัฒนา	ปีที่เริ่มใช้บรรจุภัณฑ์ใหม่
	เดิม	ใหม่			

8. วิธีการกำหนดราคา

ผลิตภัณฑ์	วิธีกำหนดราคา	การต่อรองราคา			การปรับเปลี่ยนราคาสินค้า			
		ได้	ไม่ได้	ใครกำหนดขั้นสุดท้าย	ไม่มี	มี	ช่วงเวลาที่ปรับ (ปี พ.ศ.)	เหตุผล (ทั้งมี/ไม่มี)

9. เมื่อต้นทุนการผลิตสูงขึ้นและได้กำไรต่อหน่วยน้อยลง กลุ่ม/สหกรณ์ของท่านมีการปรับราคาสินค้าอย่างไร

ไม่ปรับขึ้นราคา เหตุผล/อย่างไร.....

.....

ปรับขึ้นราคา เหตุผล/อย่างไร.....

.....

10. ท่านมีวิธีการส่งเสริมการขายอย่างไร (โปรดเรียงลำดับตามความสำคัญ 1, 2, 3,...)

วิธีการ ค่าใช้จ่าย (บาท/ปี)

โฆษณา (สื่อโฆษณา)

- ค่าโฆษณาผ่านทางอินเตอร์เน็ต .....
- ค่าแผ่นพับหรือ โบชัวร์ .....
- ค่าโฆษณาผ่านสื่อต่าง ๆ เช่น ป้าย วิทยุ โทรทัศน์ (ระบุ)

....

ออกร้าน

ให้ส่วนลด

ให้เครดิต (เงินเชื่อ)

บริการส่งถึงที่

อื่นๆ โปรดระบุ .....

11. กลุ่ม/สหกรณ์ ของท่านมีวิธีรักษาลูกค้าเก่าอย่างไร และหาลูกค้าใหม่อย่างไร

วิธีการรักษาลูกค้าเก่า : .....

.....

วิธีการหาลูกค้าใหม่ : .....

.....

12. ช่องทางการจัดจำหน่าย

ชนิดสินค้า	แหล่งขาย	สด/เชื่อ	ขายส่ง	ขายปลีก	ฝากขาย	ปริมาณขายปี ระบุหน่วย	ลักษณะการสั่งซื้อสินค้า		ราคาขาย บาทหน่วย	การขนส่ง		เงื่อนไขทางการค้า
							ประจำ	ครั้งคราว		วิธีการ	ค่าขนส่ง	
1.												
2.												
3.												
4.												
5.												
6.												
7.												
8.												
9.												
10.												

13. คู่แข่งขันของกลุ่ม / สหกรณ์

ชื่อสินค้า	คู่แข่งขัน	จุดแข็ง		จุดอ่อน		ราคา	
		คู่แข่งขัน	กลุ่ม/กิจการ	คู่แข่งขัน	กลุ่ม/กิจการ	คู่แข่งขัน	กลุ่ม/กิจการ
1.							
2.							
3.							
4.							
5.							
6.							
7.							
8.							
9.							
10.							

14. ท่านคิดว่าปัจจัยใดบ้างที่ทำให้ลูกค้าซื้อสินค้าของกลุ่ม/สหกรณ์ของท่าน (โปรดเรียงลำดับตามความสำคัญ 1, 2, 3,...)

คุณภาพสินค้า
ราคาสินค้า
วิธีการขาย (เช่น การให้เครดิตการค้า การให้ส่วนลด)
การบริการลูกค้า
อื่นๆ โปรดระบุ .....

15. ปัญหาด้านการตลาดที่กลุ่ม/สหกรณ์ ของท่านประสบอยู่ในปัจจุบัน และความต้องการความช่วยเหลือด้านการตลาด *(*** กรุณาเรียงลำดับความสำคัญ 1,2,3,...)*

ปัญหาอุปสรรคการตลาด	ผลิตภัณฑ์ที่ได้รับผลกระทบ	วิธีการแก้ไขที่เคยปฏิบัติ	ความช่วยเหลือที่ต้องการ	โปรดระบุลำดับความสำคัญ

IV. ข้อมูลทางด้านการเงิน

1. การระดมทุนในอดีต

ทุนเรือนหุ้นก่อตั้งเริ่มต้น ..... บาท ราคาหุ้นละ ..... บาท
จำนวนหุ้น ..... หุ้น จำนวนผู้ถือหุ้น .....คน
หุ้นคณะกรรมการ ..... หุ้น หุ้นละ ..... บาท
หุ้นสมาชิก ..... หุ้น หุ้นละ ..... บาท
รวมมูลค่าหุ้นทั้งหมด.....บาท

2. การระดมทุนในปัจจุบัน (ปี 2548)

ทุนเรือนหุ้นปัจจุบัน ..... บาท ราคาหุ้นละ ..... บาท
จำนวนหุ้น ..... หุ้น จำนวนผู้ถือหุ้น ..... คน
หุ้นคณะกรรมการ ..... หุ้น หุ้นละ ..... บาท
หุ้นสมาชิก ..... หุ้น หุ้นละ ..... บาท
รวมมูลค่าหุ้นทั้งหมด.....บาท

3. กลุ่ม/สหกรณ์มีการกำหนดเพดานหุ้นหรือไม่

มี ไม่มี

หากมี มีการกำหนดอย่างไร

……

……

4. กลุ่ม/สหกรณ์ มีเงินทุนหมุนเวียนเท่าใด

ปี 2548 มีเงินทุนหมุนเวียน ..... บาท /.....

ปี 2547 มีเงินทุนหมุนเวียน ..... บาท /.....

ปี 2546 มีเงินทุนหมุนเวียน ..... บาท /.....

5. กลุ่ม/สหกรณ์ มีการทำบัญชีหรือไม่

มี เริ่มทำเมื่อ ปี .....ปฏิบัติอย่างไร.....

ท่านได้ความรู้ด้านบัญชีจากแหล่งใดบ้าง …….....

……

ไม่มี เพราะ .....

คาดว่าในอนาคตจะมีการจัดทำหรือไม่ .....

6. กลุ่ม/สหกรณ์ มีการจัดสรรผลกำไรอย่างไร

.....

.....

.....

7. กลุ่ม/สหกรณ์ มีหลักเกณฑ์ในการแบ่งเงินปันผลกันอย่างไร

.....

.....

.....

8. ลูกหนี้ที่เกิดจากการให้สินเชื่อแก่ลูกค้า (ปี 2548)

รายชื่อลูกหนี้	มูลค่าบาท	ระยะเวลาที่ให้เครดิต	เงื่อนไขการชำระ	รายได้ค้างรับ (บาท)

9. เจ้าหนี้ที่เกิดจากการให้ซื้อเชื่อ/กู้ยืม (ปี 2548)

รายชื่อเจ้าหนี้	มูลค่าบาท	ระยะเวลาที่ได้เครดิต	เงื่อนไขการชำระ	รายจ่ายค้างจ่าย (บาท)

10. ปัญหาด้านการเงินที่กลุ่ม/สหกรณ์ ของท่านประสบอยู่ในปัจจุบัน และความต้องการความช่วยเหลือด้านการเงิน *(*** กรุณาเรียงลำดับความสำคัญ 1,2,3,...)*

ปัญหาอุปสรรคการเงิน	ผลิตภัณฑ์ที่ได้รับผลกระทบ	วิธีการแก้ไขที่เคยปฏิบัติ	ความช่วยเหลือที่ต้องการ	โปรดระบุลำดับความสำคัญ

11. ทุนทางสังคม [1/]

ชนิดของทุนทางสังคมของกลุ่ม / สหกรณ์	จำนวน (ระบุหน่วยให้ชัดเจน)

หมายเหตุ: [1/] ทุนทางสังคม หมายถึง ทุนที่เกิดจากวัฒนธรรมในชุมชน ทำให้เกิดรูปแบบศิลปวัฒนธรรม การช่วยเหลือกัน การรวมกลุ่ม และบุคคลที่มีทักษะฝีมือ

V. เป้าหมายและแผนการดำเนินงานในอนาคตของกลุ่ม/สหกรณ์

1. กลุ่ม/สหกรณ์ ของท่านมีเป้าหมายและแผนด้านการตลาดอย่างไร

ระยะเวลา	เป้าหมายการตลาด	แผนการตลาด
ระยะสั้น (1 ปี)		
ระยะปานกลาง (3 – 5 ปี)		
ระยะยาว (มากกว่า 5 ปี)		

2. กลุ่ม/สหกรณ์ ของท่านมีเป้าหมายและแผนด้านการผลิตอย่างไร

ระยะเวลา	เป้าหมายการผลิต	แผนการผลิต
ระยะสั้น (1 ปี)		
ระยะปานกลาง (3 – 5 ปี)		
ระยะยาว (มากกว่า 5 ปี)		

3. กลุ่ม/สหกรณ์ ของท่านมีเป้าหมายและแผนด้านการเงินอย่างไร

ระยะเวลา	เป้าหมายการเงิน	แผนการเงิน
ระยะสั้น (1 ปี)		
ระยะปานกลาง (3 – 5 ปี)		
ระยะยาว (มากกว่า 5 ปี)		

4. กลุ่ม/สหกรณ์ ของท่านมีเป้าหมายและแผนด้านองค์กรอย่างไร

ระยะเวลา	เป้าหมายด้านองค์กร	แผนองค์กร
ระยะสั้น (1 ปี)		
ระยะปานกลาง (3 – 5 ปี)		
ระยะยาว (มากกว่า 5 ปี)		

<u>ส่วนที่ 2</u>: การทดสอบกระบวนการทำงานของกลุ่ม/สหกรณ์ 7 ประการ

- ในส่วนนี้กำหนดน้ำหนักคะแนนสำหรับแต่ละกระบวนการ การปฏิบัติ และปัจจัยเอื้อเท่าๆ กัน
- คำถามจะถามเฉพาะที่เป็นประเด็นสำคัญที่เป็นหัวใจของความสำเร็จของแต่ละกระบวนการ
- ตัวเลือกที่ดีที่สุดต้องตั้งอยู่บนหลักการ: ความมีประสิทธิภาพ การมีส่วนร่วมของสมาชิก ความโปร่งใส การกระจายผลประโยชน์อย่างเป็นธรรม ความพยายามพึ่งตนเอง และความพยายามพัฒนาตนเอง
- โปรดให้ลำดับความสำคัญตามที่ท่านเห็นสมควรคือ 5-มากที่สุด 4-มาก 3-ปานกลาง 2-น้อย 1-น้อยที่สุด และ 0-ไม่สำคัญ/ไม่มี

I. การบริหารองค์กร

1. ข้อมูลด้านปฏิบัติการบริหารองค์กร

ข้อมูลด้านปฏิบัติการบริหารองค์กร	คะแนน						เหตุผล/อย่างไร
	5	4	3	2	1	0	
1. การมีส่วนร่วมในการบริหารจัดการของสมาชิก ● สมาชิกมีส่วนร่วมกำหนดกฎระเบียบเกี่ยวกับสวัสดิการชุมชน							
● ร่วมกำหนดกฎระเบียบเกี่ยวกับการทำงานภายในองค์กรและผลตอบแทนของสมาชิก							
● อื่นๆ							
● อื่นๆ							
2. มีการจัดสรรภาระหน้าที่/การแบ่งความรับผิดชอบในการบริหารจัดการองค์กรของคณะกรรมการ							
3. กลุ่ม/สหกรณ์ของท่าน มีการพัฒนาความรู้ความสามารถของสมาชิกอย่างสม่ำเสมอ							

ข้อมูลด้านปฏิบัติการบริหารองค์กร	คะแนน						เหตุผล/อย่างไร
	5	4	3	2	1	0	
4. มีการจัดทำแผนองค์กรเป็นลายลักษณ์อักษรและมีการนำไปใช้จริง							
5. กลุ่ม/สหกรณ์มีสมาชิกที่เป็นเครือญาติกับคณะกรรมการชุดปัจจุบัน							ประมาณร้อยละ.....
6. กลุ่ม/สหกรณ์มักมีปัญหาขัดแย้งภายในกลุ่ม							(ถ้าตอบ 0 ข้ามไปข้อ 11)
7. กลุ่ม/สหกรณ์มีวิธีการแก้ไขความขัดแย้งภายในองค์กรได้อย่างดี							
8. กลุ่ม/สหกรณ์แก้ไขความขัดแย้งภายในองค์กรโดยให้คู่กรณีประนีประนอมกันเอง							
9. สมาชิกของกลุ่ม/สหกรณ์ช่วยกันแก้ไขความขัดแย้งภายในองค์กร							
10. คณะกรรมการของกลุ่ม/สหกรณ์ และสมาชิก ช่วยกันแก้ไขปัญหาความขัดแย้งภายในองค์กร							
11. ในทางปฏิบัติ ผู้ที่ถือหุ้นมากไม่มีอิทธิพลมากกว่าผู้ถือหุ้นน้อย (ทั้งทางตรงและทางอ้อม)							
12. กลุ่ม/สหกรณ์ มีการจัดสรรผลกำไรเพื่อเป็นเงินปันผลแก่สมาชิก							(ถ้าตอบ 0 ข้ามไป ปัจจัยเอื้อให้การบริหารองค์กร)
13. กลุ่ม/สหกรณ์ มีการจ่ายเงินปันผลแก่สมาชิกอย่างสม่ำเสมอ							

2. ปัจจัยเอื้อในการบริหารองค์กร

ปัจจัยเอื้อในการบริหารองค์กร	คะแนน						เหตุผล/อย่างไร
	5	4	3	2	1	0	
1. สมาชิกมีความรู้ความสามารถหรือมีความเข้าใจในด้านการบริหาร เป็นอย่างดี							
2. สมาชิกมีความรับผิดชอบต่อหน้าที่ของตนเองในฐานะเป็นสมาชิกเป็นอย่างดี (แสดงว่าเป็นสมาชิกที่ดี)							
3. คณะกรรมการมีความรู้ความสามารถในด้านการบริหารองค์กรเป็นอย่างดี							
4. คณะกรรมการมีความรับผิดชอบต่อหน้าที่ของตนเองเป็นอย่างดี							
5. สมาชิกมีการเรียนรู้เกี่ยวกับเรื่ององค์กรจาก ภายในกลุ่ม/สหกรณ์							
6. สมาชิกมีการเรียนรู้เกี่ยวกับเรื่ององค์กร จาก ภายนอกกลุ่ม/สหกรณ์							

II. การบริหารการตลาด

1. **ข้อมูลด้านปฏิบัติการบริหารการตลาด**

ข้อมูลด้านปฏิบัติการบริหารการตลาด	คะแนน						เหตุผล/อย่างไร
	5	4	3	2	1	0	
1. ข้อมูลการจัดจำหน่ายของกลุ่ม/สหกรณ์ ● ได้ข้อมูลในการจัดจำหน่ายสินค้าจาก คณะกรรมการหรือสมาชิกภายในกลุ่ม							
● ได้ข้อมูลในการจัดจำหน่ายสินค้าจากลูกค้า							

ข้อมูลด้านปฏิบัติการบริหารการตลาด	คะแนน						เหตุผล/อย่างไร
	5	4	3	2	1	0	
• ได้ข้อมูลในการจัดจำหน่ายสินค้าจาก เครือข่ายการตลาด							
• ได้ข้อมูลในการจัดจำหน่ายสินค้าจาก เจ้าหน้าที่ของรัฐหรือองค์กรพัฒนาเอกชน							
• อื่นๆ							
2. กลุ่ม/สหกรณ์ของท่านมีการส่งเสริมการขายให้ลูกค้าเป็นอย่างดี							
3. กลุ่ม/สหกรณ์ของท่านเน้นการปรับปรุงผลิตภัณฑ์ให้จูงใจลูกค้ามากขึ้น (เพิ่มคุณภาพ)							
4. กลุ่ม/สหกรณ์ของท่านเน้นการหาตลาดเพิ่มมากขึ้น (เพิ่มยอดขาย)							
5. กลุ่ม/สหกรณ์ของท่านเน้นการทำตลาดเชิงรุก และมีความสามารถเพียงพอ *(ความสามารถในที่นี้หมายความรวมทั้งปริมาณและคุณภาพ)*							
6. กลุ่ม/สหกรณ์ของท่านเน้นการทำตลาดเชิงรับ							
7. กลุ่ม/สหกรณ์ของท่านมีการจัดทำแผนการตลาดเป็นลายลักษณ์อักษรและการนำไปใช้จริง							
8. การปฏิบัติงานจริงของคณะกรรมการฝ่ายการตลาดสอดคล้องกับหน้าที่ที่กำหนดไว้							

2. **ปัจจัยเอื้อในการบริหารตลาด**

ปัจจัยเอื้อในการบริหารตลาด	คะแนน						เหตุผล/อย่างไร
	5	4	3	2	1	0	
1. คณะกรรมการฝ่ายการตลาดมีความรู้ความสามารถหรือมีความเข้าใจการบริหารการตลาดเป็นอย่างดี							
2. กลุ่ม/สหกรณ์เกิดการเรียนรู้จาก***ภายใน***กลุ่ม/สหกรณ์ ด้านการบริหารการตลาด							(ถ้าตอบ 0 ข้ามไปข้อ 3)
● เรียนรู้จากปัญหาในการบริหารตลาด							
● เรียนรู้จากการค่อยทำไปและเรียนรู้ไปทีละเล็กละน้อยอย่างรอบคอบ							
● อื่นๆ							
3. กลุ่ม/สหกรณ์มีการเรียนรู้จาก***ภายนอก***กลุ่ม/สหกรณ์ ในด้านการบริหารการตลาด							(ถ้าตอบ 0 ข้ามไปการบริหารการเงิน)
● ได้รับการชี้แนะจากบุคลากรภายนอกหรือเจ้าหน้าที่รัฐสนับสนุน							
● เป็นความคิดริเริ่มของคณะกรรมการ หรือจากสมาชิกของกลุ่ม/สหกรณ์เอง							
● อื่น ๆ							

III. การบริหารการเงิน

1. ข้อมูลด้านปฏิบัติการบริหารการเงิน

ข้อมูลด้านปฏิบัติการบริหารการเงิน	คะแนน						เหตุผล/อย่างไร
	5	4	3	2	1	0	
1. กลุ่ม/สหกรณ์ของท่านใช้เงินทุนภายในของกลุ่มเป็นหลัก							
2. กลุ่ม/สหกรณ์มักประสบปัญหาการขาดแคลนเงินทุนหมุนเวียน							(ตอบ 0 ข้ามไปข้อ 3)
3. กลุ่ม/สหกรณ์ของท่านสามารถแก้ไขหรือจัดการปัญหาเงินทุนหมุนเวียนไม่เพียงพอ เป็นอย่างดี							(ตอบ 0 ข้ามไปข้อ 4)
• อื่นๆ							
• ระดมเงินจากสมาชิก							
• พยายามลดต้นทุนต่อหน่วย							
• เพิ่มยอดขาย							
• เร่งระบายสินค้าค้างในสต๊อค							
• เร่งเก็บเงินจากลูกหนี้การค้า							
• เลื่อนระยะเวลาการจ่ายชำระเจ้าหนี้การค้า							

ข้อมูลด้านปฏิบัติการบริหารการเงิน	คะแนน						เหตุผล/อย่างไร
	5	4	3	2	1	0	
• ชะลอการจ่ายเงินปันผลแก่สมาชิก							
• กู้ยืมเงินจากภายนอก							
• ลดการผลิต							
• เลื่อนการชำระหนี้ต่อเจ้าหนี้เงินกู้							
4. กรณีในการลงทุนครั้งใหม่ กลุ่ม/สหกรณ์ของท่านมีวิธีการจัดหาเงินทุนระยะยาวอย่างเหมาะสม							(ถ้าตอบ 0 ข้ามไปข้อ 5)
• เพิ่มการระดมเงินทุนจากสมาชิก							
• เสนอโครงการขอเงินช่วยเหลือจากหน่วยงานภาครัฐ/เอกชน							
• เจรจากู้เงินระยะยาวดอกเบี้ยต่ำจากแหล่งภายนอก							
• อื่น ๆ โปรดระบุ							
5. กลุ่ม/สหกรณ์ของท่านไม่ก่อหนี้จนเกินความสามารถในการจัดการ							

ข้อมูลด้านปฏิบัติการบริหารการเงิน	คะแนน						เหตุผล/อย่างไร
	5	4	3	2	1	0	
6. มีการวางแผนการเงินและนำแผนไปปฏิบัติใช้อย่างเป็นรูปธรรม							
7. กลุ่ม/สหกรณ์ของท่านมีการจัดทำบัญชี อย่างเป็นระบบ							(ถ้าตอบ 0 ข้ามไปข้อ 9)
8. กลุ่ม/สหกรณ์ของท่านใช้บัญชีเพื่อประกอบการวางแผนทางการเงิน							
9. การปฏิบัติงานจริงของคณะกรรมการฝ่ายการเงินสอดคล้องกับหน้าที่ที่กำหนดไว้							

2. ปัจจัยเอื้อในการบริหารการเงิน

ปัจจัยเอื้อในการบริหารการเงิน	คะแนน						เหตุผล/อย่างไร
	5	4	3	2	1	0	
1. กลุ่ม/สหกรณ์ของท่านมีผู้บริหารการเงินที่มีวุฒิการศึกษาทางบัญชีและ/หรือการเงินอย่างเพียงพอ							
2. ฝ่ายการเงินของกลุ่ม/สหกรณ์มีความรู้ความเข้าใจในเรื่องการเงินเป็นอย่างดี							
3. ปัจจัยเอื้อทางการเงินระหว่างการดำเนินธุรกิจ ● ได้รับความช่วยเหลือจากรัฐเป็นอย่างดี							
● สมาชิกให้ความร่วมมือในการจัดหาทุนเพิ่ม							
● กลุ่มมีชื่อเสียงซึ่งสามารถหาเงินสนับสนุนรูปแบบต่างๆ ได้ง่าย							

ปัจจัยเอื้อในการบริหารการเงิน	คะแนน						เหตุผล/อย่างไร
	5	4	3	2	1	0	
• อื่นๆ							
4. ปัจจัยเอื้อในด้านความรู้ทางการเงิน • ได้รับความช่วยเหลือจากองค์กรภายนอก (โดยมาช่วยทำให้)							
• เรียนรู้จากปัญหาและประสบการณ์ในอดีต							
• ค่อยทำไปเรียนรู้ไป							
• ได้รับการฝึกอบรมบ่อยๆ จากหน่วยงานภายนอก							
• อื่นๆ							

IV. การบริหารการผลิต การพัฒนาผลิตภัณฑ์และเทคนิคการผลิต

1. ข้อมูลด้านการบริหารการผลิต

ข้อมูลด้านปฏิบัติการบริหารการผลิต	คะแนน						เหตุผล/อย่างไร
	5	4	3	2	1	0	
1. กลุ่ม/สหกรณ์ของท่านมีความสามารถในการปรับเปลี่ยนการผลิตให้สอดคล้องกับความต้องการตลาดได้							
2. มีการวางแผนการผลิตและนำแผนไปปฏิบัติใช้อย่างเป็นรูปธรรม							

ข้อมูลด้านปฏิบัติการบริหารการผลิต	คะแนน						เหตุผล/อย่างไร
	5	4	3	2	1	0	
3. มีการจัดการของเหลือจากการผลิตอย่างเหมาะสม							
4. มีการตรวจสอบคุณภาพของผลิตภัณฑ์ตลอดกระบวนการผลิต (ทั้งระหว่างการผลิต และก่อนส่งมอบผลิตภัณฑ์)							

2. ปัจจัยเอื้อในการบริหารการผลิต

ปัจจัยการบริหารการผลิต	คะแนน						เหตุผล/อย่างไร
	5	4	3	2	1	0	
1. ผู้ที่รับผิดชอบในด้านบริหารการผลิต มีความรู้ความสามารถเป็นอย่างดี							
2. คณะกรรมการฝ่ายการผลิตมีความรู้ความเข้าใจด้านการผลิตเป็นอย่างดี							
3. ปัจจัยเอื้อในด้านการบริหารการผลิต ● ได้รับความช่วยเหลือจากองค์กรภายนอก (โดยมาช่วยทำให้)							
● เรียนรู้จากปัญหาและประสบการณ์ในอดีต							
● ค่อยทำไปเรียนรู้ไป							
● ได้รับการฝึกอบรมบ่อยๆ จากหน่วยงานภายนอก							
● อื่นๆ							

3. ข้อมูลด้านปฏิบัติการพัฒนาผลิตภัณฑ์

ข้อมูลด้านปฏิบัติการพัฒนาผลิตภัณฑ์	คะแนน						เหตุผล/อย่างไร
	5	4	3	2	1	0	
1. กลุ่ม/สหกรณ์ของท่านมีการพัฒนาผลิตภัณฑ์เป็นระยะๆ อย่างต่อเนื่อง							(ถ้าตอบ 0 ข้ามไปข้อ 4)
2. ผลิตภัณฑ์ได้รับการพัฒนาคุณภาพของตัวผลิตภัณฑ์เป็นอย่างดี							
3. ผลิตภัณฑ์ได้รับการพัฒนาในด้านรูปแบบและสีสันเป็นอย่างดี							
4. ผลิตภัณฑ์ได้รับการพัฒนาการบรรจุหีบห่อ เป็นอย่างดี							
5. เมื่อความต้องการตลาดเปลี่ยนแปลง กลุ่ม/สหกรณ์ สามารถเปลี่ยนแปลงสินค้าหรือผลิตภัณฑ์ได้ตรงตามความต้องการตลาดเป็นอย่างดี							

4. ปัจจัยเอื้อในการพัฒนาผลิตภัณฑ์

ปัจจัยเอื้อในการพัฒนาผลิตภัณฑ์	คะแนน						เหตุผล/อย่างไร
	5	4	3	2	1	0	
1. ผู้ปฏิบัติงานมีความรู้ความสามารถในการพัฒนาผลิตภัณฑ์เป็นอย่างดี							
2. การเรียนรู้การพัฒนาผลิตภัณฑ์ภายในกลุ่ม/สหกรณ์ • เกิดจากการลองผิดลองถูก							
• เกิดจากภูมิปัญญาในท้องถิ่นภายในกลุ่ม/สหกรณ์ และการต่อยอด							

ปัจจัยเอื้อในการพัฒนาผลิตภัณฑ์	คะแนน						เหตุผล/อย่างไร
	5	4	3	2	1	0	
• อื่น ๆ							
3. การเรียนรู้การพัฒนาผลิตภัณฑ์จากภายนอกกลุ่ม • ได้รับความรู้ในการพัฒนาผลิตภัณฑ์โดยภูมิปัญญาท้องถิ่นจากภายนอกกลุ่ม							
• มีการส่งบุคลากรไปศึกษาดูงานการพัฒนาผลิตภัณฑ์จากภายนอก โดยความริเริ่มของกลุ่ม							
• ได้รับความรู้ในการพัฒนาผลิตภัณฑ์โดยการให้ความช่วยเหลือจากเจ้าหน้าที่ของรัฐ และบุคคลภายนอก							
• อื่นๆ							

5. ข้อมูลด้านเทคนิคการผลิต

ข้อมูลด้านเทคนิคการผลิต	คะแนน						เหตุผล/อย่างไร
	5	4	3	2	1	0	
1. มีการปรึกษาหารือเพื่อแลกเปลี่ยนเทคนิคการผลิต							
2. มีการนำเครื่องจักรอุปกรณ์/เทคโนโลยีมาใช้เพื่อช่วยประหยัดต้นทุน							
3. มีการนำเครื่องจักรอุปกรณ์/เทคโนโลยี มาใช้เพื่อช่วยประหยัดแรงงาน							
4. มีการนำเครื่องจักรอุปกรณ์/เทคโนโลยี มาใช้เพื่อช่วยประหยัดเวลา							

ข้อมูลด้านเทคนิคการผลิต	คะแนน						เหตุผล/อย่างไร
	5	4	3	2	1	0	
5. มีการตรวจเช็คดูแลรักษาเครื่องมือเครื่องจักรที่ใช้อยู่อย่างสม่ำเสมอ							
6. เลือกใช้เทคโนโลยีที่จำเป็นแทนแรงงานคนเพื่อให้การจัดการมีประสิทธิภาพยิ่งขึ้น							
7. ศึกษาหาความรู้เกี่ยวกับเทคโนโลยีที่เกี่ยวข้องในการผลิตอย่างสม่ำเสมอ							
8. กลุ่ม/สหกรณ์ของท่านมีการปรับปรุงเทคนิคการผลิตอย่างเหมาะสม							

6. ปัจจัยเอื้อด้านเทคนิคการผลิต

ปัจจัยเอื้อด้านเทคนิคการผลิต	คะแนน						เหตุผล/อย่างไร
	5	4	3	2	1	0	
1. ผู้ปฏิบัติงานมีความรู้ความสามารถในการใช้เทคโนโลยีของกลุ่ม/สหกรณ์เป็นอย่างดี							
2. สมาชิกเกิดการเรียนรู้ด้านเทคโนโลยีการผลิตภายในกลุ่ม							**(ถ้าตอบ 0 ข้ามไปข้อ 3)**
• จากการลองผิดลองถูก							
• จากภูมิปัญญาในท้องถิ่นและการต่อยอด							
• อื่นๆ							

ปัจจัยเอื้อด้านเทคนิคการผลิต	คะแนน						เหตุผล/อย่างไร
	5	4	3	2	1	0	
3. สมาชิกมีการเรียนรู้ด้านเทคโนโลยีการผลิตจากภายนอกกลุ่ม/สหกรณ์							(ถ้าตอบ 0 ข้ามไปข้อ 4)
• นำภูมิปัญญาจากท้องถิ่นอื่นมาปรับใช้ในด้านเทคโนโลยี							
• มีการส่งบุคลากรไปศึกษาดูงานด้านเทคโนโลยีการผลิตจากภายนอก <u>โดยความคิดริเริ่มของกลุ่ม</u>							
• ได้รับความรู้ด้านเทคโนโลยีการผลิตโดยการให้ความช่วยเหลือจากเจ้าหน้าที่ของรัฐและบุคคลภายนอก							
• อื่นๆ							
4. มีเทคโนโลยีที่เหมาะสมกับการใช้งาน							
5. มีจำนวนเครื่องมือเครื่องจักร/อุปกรณ์การผลิตเป็นของตนเองเพียงพอกับความต้องการใช้งาน							
6. มีการขาดแคลนเทคโนโลยีการผลิต แต่สามารถหายืม/ขอสนับสนุนจากภายนอกมาเสริมได้เป็นอย่างดี							
7. แรงงานมีความสามารถในการปรับตัวรับเทคโนโลยีใหม่ๆ ได้เป็นอย่างดี							
8. ใช้เทคโนโลยีการผลิตที่เกิดจากภูมิปัญญาท้องถิ่นและมีการต่อยอดภูมิปัญญา							

ปัจจัยเอื้อด้านเทคนิคการผลิต	คะแนน						เหตุผล/อย่างไร
	5	4	3	2	1	0	
9. ใช้เทคโนโลยีการผลิตจากภายนอกชุมชนโดยไม่เดือดร้อน (หาง่าย ราคาไม่แพง ฯ)							

V. การบริหารการจ้างงาน

1. ข้อมูลด้านปฏิบัติการการใช้แรงงาน

ข้อมูลด้านปฏิบัติการการใช้แรงงาน	คะแนน						เหตุผล/อย่างไร
	5	4	3	2	1	0	
1. ผู้ปฏิบัติงานมีอิสระในการเลือกช่วงเวลาทำงาน							
2. กลุ่ม/สหกรณ์ของท่านมีการจ่ายค่าตอบแทนแรงงานตามปริมาณและคุณภาพที่กำหนด							
3. กลุ่ม/สหกรณ์ของท่านมีการแบ่งผลกำไรให้แรงงานด้วย							
4. กลุ่ม/สหกรณ์ของท่านมีการจ่ายค่าตอบแทนแรงงานตามระยะเวลาที่ใช้ในการผลิต							
5. การให้ผลประโยชน์ที่มิใช่ตัวเงินเพิ่มเติมแก่ผู้ปฏิบัติงาน ● ผู้ปฏิบัติงานได้มีทักษะความรู้และประสบการณ์เพิ่มขึ้น							
● ผู้ปฏิบัติงานได้รับแจกผลผลิต หรือซื้อผลผลิตในราคาถูกกว่าท้องตลาด							
● อื่นๆ							

ข้อมูลด้านปฏิบัติการการใช้แรงงาน	คะแนน						เหตุผล/อย่างไร
	5	4	3	2	1	0	
6. กลุ่ม/สหกรณ์ของท่านมีการสร้างแรงจูงใจให้ผู้ปฏิบัติงานทำงานเต็มความสามารถ							
7. กลุ่ม/สหกรณ์ของท่านมีการตักเตือน หากผู้ปฏิบัติงานทำงานไม่เต็มความสามารถ							
8. กลุ่ม/สหกรณ์ของท่านมีการกำหนดบทลงโทษหากผู้ปฏิบัติงานทำงานไม่เต็มความสามารถ							
9. กลุ่ม/สหกรณ์มีการวางแผนการผลิตให้สอดคล้องกับความรู้ความสามารถของแรงงาน							
10. มีการแบ่งงานตามความถนัดและเหมาะสม							
11. มีการวางแผนการใช้แรงงานและนำไปปฏิบัติอย่างเป็นรูปธรรม							

2. ปัจจัยเอื้อในการใช้แรงงาน

ปัจจัยเอื้อในการใช้แรงงาน	คะแนน						เหตุผล/อย่างไร
	5	4	3	2	1	0	
1. มีจำนวนแรงงานที่เป็นสมาชิกเพียงพอกับที่กลุ่ม/สหกรณ์ต้องการตลอดทั้งปี							
2. มีการขาดแคลนแรงงานที่เป็นสมาชิกบ้าง แต่สามารถหาแรงงานจากภายนอกมาเสริมได้เป็นอย่างดี							แรงงานภายนอก .....%
4. ทักษะของแรงงานที่เป็นสมาชิกของกลุ่ม/สหกรณ์สอดคล้องกับความต้องการเป็นอย่างดี							

ปัจจัยเอื้อในการใช้แรงงาน	คะแนน						เหตุผล/อย่างไร
	5	4	3	2	1	0	
5. กลุ่ม/สหกรณ์ของท่านมีการจ่ายค่าตอบแทนและสวัสดิการที่เป็นธรรม							
6. กลุ่ม/สหกรณ์ของท่านมีชื่อเสียงและช่วยให้ผู้ปฏิบัติงานมีโอกาสก้าวหน้าในอาชีพในอนาคต							
7. กลุ่ม/สหกรณ์ของท่านมีลักษณะเด่นที่ทำให้แรงงานที่มีคุณภาพอยากจะมาทำงานด้วย							

VI. การบริหารการจัดหาวัตถุดิบ

1. ข้อมูลด้านปฏิบัติการการใช้วัตถุดิบ

ข้อมูลด้านปฏิบัติการการใช้วัตถุดิบ	คะแนน						เหตุผล/อย่างไร
	5	4	3	2	1	0	
1. วัตถุดิบหลักที่ใช้ในการผลิตได้มาจากภายในชุมชน (รวมทั้งที่เป็นของสมาชิก)							ร้อยละ.....
2. วัตถุดิบหลักที่ใช้ในการผลิตได้มาจากสมาชิก							ร้อยละ.....
3. วัตถุดิบหลักที่ใช้ในการผลิตได้มาจากภายนอกชุมชน							ร้อยละ..... จาก.....
4. วัตถุดิบหลักที่นำมาใช้ในการผลิตคัดเลือก/พิจารณาจากแหล่งจำหน่ายวัตถุดิบ (ความน่าเชื่อถือ/ความคุ้นเคยของพ่อค้า)							
5. วัตถุดิบหลักที่นำมาใช้ในการผลิตคัดเลือก/พิจารณาจากคุณภาพวัตถุดิบเป็นหลัก							
6. มีการตรวจสอบวัตถุดิบหลักที่นำมาใช้ในการผลิตอย่างสม่ำเสมอ							

ข้อมูลด้านปฏิบัติการการใช้วัตถุดิบ	คะแนน						เหตุผล/อย่างไร
	5	4	3	2	1	0	
7. มีการจัดการกับเศษวัสดุ/เศษวัตถุดิบอย่างเหมาะสม							มีเศษเหลือ .....%
8. นำเศษวัสดุ/เศษวัตถุดิบไปแปรรูปเป็นผลิตภัณฑ์ใหม่							คิดเป็น.....% ของวัสดุเหลือ
9. นำเศษวัสดุ/เศษวัตถุดิบไปเป็นวัตถุดิบในการผลิตเกษตร เช่น ปุ๋ยหมัก เป็นต้น							
10. กลุ่ม/สหกรณ์มีการแก้ไขปัญหาวัตถุดิบหลักขาดแคลนเป็นอย่างดี							
11. กลุ่ม/สหกรณ์ส่งเสริมให้มีการเพิ่มการผลิตวัตถุดิบภายในกลุ่ม							
12. กลุ่ม/สหกรณ์ส่งเสริมให้ชุมชนผลิตวัตถุดิบเพิ่ม							

2. ปัจจัยเอื้อในการใช้วัตถุดิบ

ปัจจัยเอื้อในการใช้วัตถุดิบ	คะแนน						เหตุผล/อย่างไร
	5	4	3	2	1	0	
1. ปริมาณวัตถุดิบหลักในท้องถิ่น (ชุมชน) มีอย่างพอเพียงในปัจจุบัน							
2. ปริมาณวัตถุดิบหลักในท้องถิ่น (ชุมชน) มีอย่างพอเพียงในอนาคต (10 ปี)							
3. ใช้วัตถุดิบหลักจากภายนอกชุมชนได้โดยไม่เดือดร้อน							

ปัจจัยเอื้อในการใช้วัตถุดิบ	คะแนน						เหตุผล/อย่างไร
	5	4	3	2	1	0	
4. วัตถุดิบหลักที่ใช้เป็นวัตถุดิบที่ใช้แล้วหมดไป (เช่น แก๊ส น้ำมันเชื้อเพลิง)							
5. วัตถุดิบหลักที่ใช้เป็นวัตถุดิบที่สามารถเกิดทดแทนได้ แต่ใช้ระยะเวลานาน (เช่น ไม้)							
5. วัตถุดิบหลักที่ใช้เป็นวัตถุดิบที่สามารถเกิดทดแทนได้ ในระยะเวลาอันรวดเร็ว (เช่น ไม้โตเร็ว พืช สัตว์)							
6. คุณภาพและมาตรฐานของวัตถุดิบหลักที่มีอยู่ภายในชุมชนตรงกับความต้องการของกลุ่ม							
7. กลุ่ม/สหกรณ์ของท่านมีลักษณะเด่นที่ให้ผู้จำหน่ายวัตถุดิบหลักอยากที่จะมาจำหน่ายวัตถุดิบให้							
8. กลุ่ม/สหกรณ์ของท่านมีการซื้อวัตถุดิบเป็นเงินสดและชำระเงินตรงเวลา							
9. กลุ่ม/สหกรณ์ของท่านเป็นผู้ซื้อวัตถุดิบรายใหญ่ในชุมชนทำให้หาผู้ต้องการจำหน่ายได้ง่าย							

VII.การบริหารสวัสดิการของชุมชน

1. ข้อมูลด้านปฏิบัติการบริหารสวัสดิการ

ข้อมูลด้านปฏิบัติการบริหารสวัสดิการ	คะแนน						เหตุผล/อย่างไร
	5	4	3	2	1	0	
1. สวัสดิการของกลุ่ม/สหกรณ์ของท่านช่วยเพิ่มขีดความสามารถทางด้านความรู้ของคนในชุมชน							
2. สวัสดิการของกลุ่ม/สหกรณ์ของท่านเน้นการฟื้นฟูทรัพยากรและสิ่งแวดล้อมในชุมชน							

ข้อมูลด้านปฏิบัติการบริหารสวัสดิการ	คะแนน						เหตุผล/อย่างไร
	5	4	3	2	1	0	
3. สวัสดิการของกลุ่ม/สหกรณ์ของท่านช่วยให้เกิดความรักความสามัคคีในชุมชน							
4. กลุ่ม/สหกรณ์ของท่านมีการจัดสรรสวัสดิการให้แก่ชุมชนอย่างเหมาะสม							ร้อยละ .....
5. กลุ่ม/สหกรณ์ของท่านมีการจัดสรรสวัสดิการให้แก่แรงงานจ้างเป็นอย่างดี							ร้อยละ .....
6. หลักการการจัดสรรสวัสดิการของกลุ่ม/สหกรณ์ • กลุ่ม/สหกรณ์ของท่านจัดสรรสวัสดิการให้แก่กิจกรรมที่มีผลประโยชน์ต่อส่วนรวม							
• กลุ่ม/สหกรณ์ของท่านจัดสรรสวัสดิการโดยเน้นการจัดสรรให้ผู้ด้อยโอกาสในชุมชน							
• อื่นๆ							

2. ปัจจัยเอื้อในการบริหารสวัสดิการ

ปัจจัยเอื้อในการบริหารสวัสดิการ	คะแนน						เหตุผล/อย่างไร
	5	4	3	2	1	0	
1. องค์กรของรัฐและเอกชนจากภายนอกมาส่งเสริมให้กลุ่มมีการจัดการสวัสดิการให้กับชุมชน							
2. องค์กรของรัฐและเอกชนจากภายนอกช่วยสนับสนุนทางการเงินให้กลุ่มในการจัดสวัสดิการแก่ชุมชน							
3. ธุรกิจของกลุ่ม/สหกรณ์มีความเข้มแข็งสามารถให้การสนับสนุนสวัสดิการชุมชนได้อย่างต่อเนื่อง							

ปัจจัยเอื้อในการบริหารสวัสดิการ	คะแนน						เหตุผล/อย่างไร
	5	4	3	2	1	0	
4. สมาชิกในกลุ่มเน้นการให้สวัสดิการแก่สมาชิกในกลุ่มก่อน (ชุมชนหรือองค์กรภายนอก)							
5. สมาชิกเห็นความสำคัญและความจำเป็นในการให้สวัสดิการแก่ชุมชน							

<u>ส่วนที่ 3</u>: การทดสอบหลักการหรือแนวคิดการดำเนินการของกลุ่ม/สหกรณ์

1. ความสอดคล้องของการปฏิบัติตามแนวทางเศรษฐกิจพอเพียงกับการปฏิบัติของกลุ่ม/สหกรณ์

หลักการทำธุรกิจของกลุ่ม/สหกรณ์	การปฏิบัติตามแนวทางเศรษฐกิจพอเพียงตามที่ท่านเข้าใจเป็นอย่างไร	การปฏิบัติของกลุ่ม/สหกรณ์ของท่านในปัจจุบันเป็นอย่างไร	การปฏิบัติของกลุ่ม/สหกรณ์ของท่านสอดคล้องตามแนวทางเศรษฐกิจพอเพียงหรือไม่ เพียงใด					ถ้าท่านต้องการประยุกต์ใช้หลักเศรษฐกิจพอเพียงท่านจะมีแนวทางปฏิบัติอย่างไร
			ไม่เลย	น้อยมาก	ปานกลาง	ค่อนข้างสอดคล้อง	สอดคล้องทุกประการ	
1. ใช้เทคโนโลยีที่ถูกหลักวิชาการ และมีขนาดที่เหมาะสม								
2. ใช้ทรัพยากรทุกชนิดอย่างประหยัดและมีประสิทธิภาพสูงสุด								
3. มีการบริหารจัดการที่ไม่เบียดเบียนทั้งตนเองและผู้อื่น								

หลักการทำธุรกิจของกลุ่ม/สหกรณ์	การปฏิบัติตามแนวทางเศรษฐกิจพอเพียงตามที่ท่านเข้าใจเป็นอย่างไร	การปฏิบัติของกลุ่ม/สหกรณ์ของท่านในปัจจุบันเป็นอย่างไร	การปฏิบัติของกลุ่ม/สหกรณ์ของท่านสอดคล้องตามแนวทางเศรษฐกิจพอเพียงหรือไม่ เพียงใด					ถ้าท่านต้องการประยุกต์ใช้หลักเศรษฐกิจพอเพียงท่านจะมีแนวทางปฏิบัติอย่างไร
			ไม่เลย	น้อยมาก	ปานกลาง	ค่อนข้างสอดคล้อง	สอดคล้องทุกประการ	
4. มีการบริหารจัดการที่คำนึงผลกระทบต่อสิ่งแวดล้อมและทรัพยากร								
5. ใช้กระบวนการ/เทคนิคการผลิตระหว่างแรงงานและเทคโนโลยีที่เหมาะสม								
6. มีขนาดการผลิตที่สอดคล้องกับความสามารถในการบริหารจัดการ								

หลักการทำธุรกิจของกลุ่ม/สหกรณ์	การปฏิบัติตามแนวทางเศรษฐกิจพอเพียงตามที่ท่านเข้าใจเป็นอย่างไร	การปฏิบัติของกลุ่ม/สหกรณ์ของท่านในปัจจุบันเป็นอย่างไร	การปฏิบัติของกลุ่ม/สหกรณ์ของท่านสอดคล้องตามแนวทางเศรษฐกิจพอเพียงหรือไม่ เพียงใด					ถ้าท่านต้องการประยุกต์ใช้หลักเศรษฐกิจพอเพียงท่านจะมีแนวทางปฏิบัติอย่างไร
			ไม่เลย	น้อยมาก	ปานกลาง	ค่อนข้างสอดคล้อง	สอดคล้องทุกประการ	
7. ไม่โลภจนเกินไป หรือไม่เน้นกำไรระยะสั้นเป็นหลัก								
8. ซื่อสัตย์สุจริตในการประกอบการ ไม่เอาเปรียบผู้บริโภค								
9. ซื่อสัตย์สุจริตในการประกอบการ ไม่เอาเปรียบแรงงาน								

หลักการทำธุรกิจของกลุ่ม/สหกรณ์	การปฏิบัติตามแนวทางเศรษฐกิจพอเพียงตามที่ท่านเข้าใจเป็นอย่างไร	การปฏิบัติของกลุ่ม/สหกรณ์ของท่านในปัจจุบันเป็นอย่างไร	การปฏิบัติของกลุ่ม/สหกรณ์ของท่านสอดคล้องตามแนวทางเศรษฐกิจพอเพียงหรือไม่ เพียงใด					ถ้าท่านต้องการประยุกต์ใช้หลักเศรษฐกิจพอเพียงท่านจะมีแนวทางปฏิบัติอย่างไร
			ไม่เลย	น้อยมาก	ปานกลาง	ค่อนข้างสอดคล้อง	สอดคล้องทุกประการ	
10. ซื่อสัตย์สุจริตในการประกอบการ ไม่เอาเปรียบผู้จำหน่าย วัตถุดิบ								
11. กระจายความเสี่ยงโดยมีผลิตภัณฑ์ที่หลากหลาย หรือมีความสามารถในการปรับเปลี่ยนผลผลิตให้สอดคล้องกับความต้องการตลาดได้								
12. มีการบริหารความเสี่ยงต่ำ โดยมุ่งใช้เงินทุนภายในของกลุ่มเป็นหลัก โดยไม่ก่อหนี้จนเกินความสามารถในการจัดการ								

หลักการทำธุรกิจของกลุ่ม/สหกรณ์	การปฏิบัติตามแนวทางเศรษฐกิจพอเพียงตามที่ท่านเข้าใจเป็นอย่างไร	การปฏิบัติของกลุ่ม/สหกรณ์ของท่านในปัจจุบันเป็นอย่างไร	การปฏิบัติของกลุ่ม/สหกรณ์ของท่านสอดคล้องตามแนวทางเศรษฐกิจพอเพียงหรือไม่ เพียงใด					ถ้าท่านต้องการประยุกต์ใช้หลักเศรษฐกิจพอเพียงท่านจะมีแนวทางปฏิบัติอย่างไร
			ไม่เลย	น้อยมาก	ปานกลาง	ค่อนข้างสอดคล้อง	สอดคล้องทุกประการ	
13. เน้นการใช้วัตถุดิบภายในท้องถิ่น นำเข้าจากข้างนอกเท่าที่จำเป็นและไม่ไกลจากแหล่งผลิต								
14. มีการจัดการความรู้แบบบูรณาการเพื่อสร้างภูมิคุ้มกันที่ดี								
15. ให้ความสำคัญกับการพัฒนาบุคลากรของกลุ่ม/สหกรณ์								

2. จากหลักการทำธุรกิจข้างล่างนี้ และหลักการของท่าน โปรดให้ลำดับความสำคัญตามที่กลุ่ม/สหกรณ์ของท่านเห็นสมควร คือ มากที่สุด มาก ปานกลาง น้อย และไม่สำคัญเลย (ภายหลังจากผู้ให้สัมภาษณ์ได้ตอบคำถามในรอบแรกแล้ว ขอให้ผู้ให้สัมภาษณ์ทบทวนการให้ลำดับความสำคัญอีกครั้ง)

หลักการทำธุรกิจของกลุ่ม/สหกรณ์	ลำดับความสำคัญ						เหตุผล/อย่างไร
	5	4	3	2	1	0	
1. .... ☐ มีการปฏิบัติ ☐ ยังไม่มีการปฏิบัติ							
2. .... ☐ มีการปฏิบัติ ☐ ยังไม่มีการปฏิบัติ							
3. .... ☐ มีการปฏิบัติ ☐ ยังไม่มีการปฏิบัติ							
4. มีขนาดการผลิตที่อยู่ในวิสัยที่สามารถจะจัดการกับจำนวนสมาชิกได้ ☐ มีการปฏิบัติ ☐ ยังไม่มีการปฏิบัติ							
5. ขนาดการผลิตสอดคล้องกับความสามารถในการขายของกลุ่ม/สหกรณ์ ☐ มีการปฏิบัติ ☐ ยังไม่มีการปฏิบัติ							
6. ขนาดการผลิตเหมาะกับทุนที่มี ☐ มีการปฏิบัติ ☐ ยังไม่มีการปฏิบัติ							
7. เทคโนโลยีที่ใช้เหมาะสมกับขนาดการผลิต ☐ มีการปฏิบัติ ☐ ยังไม่มีการปฏิบัติ							
8. ใช้เทคโนโลยีการผลิตที่ถูกหลักวิชาการ ☐ มีการปฏิบัติ ☐ ยังไม่มีการปฏิบัติ							

หลักการทำธุรกิจของกลุ่ม/สหกรณ์	ลำดับความสำคัญ						เหตุผล/อย่างไร
	5	4	3	2	1	0	
9. มุ่งเน้นเทคโนโลยีเพื่อเข้าสู่ระบบมาตรฐาน (ISO GAP GMP และอื่นๆ) ☐ มีการปฏิบัติ ☐ ยังไม่มีการปฏิบัติ							
10. มุ่งใช้ทรัพยากรทุกชนิดอย่างประหยัดและมีประสิทธิภาพสูงสุด ☐ มีการปฏิบัติ ☐ ยังไม่มีการปฏิบัติ							
11. ใช้หลักบริหารจัดการที่ไม่เบียดเบียนทั้งตนเองและผู้อื่น ☐ มีการปฏิบัติ ☐ ยังไม่มีการปฏิบัติ							
12. ใช้หลักบริหารจัดการที่ และคำนึงผลกระทบต่อสิ่งแวดล้อมและทรัพยากร ☐ มีการปฏิบัติ ☐ ยังไม่มีการปฏิบัติ							
13. ซื่อสัตย์สุจริตในการประกอบการ ไม่เอาเปรียบผู้บริโภค ☐ มีการปฏิบัติ ☐ ยังไม่มีการปฏิบัติ							
14. ซื่อสัตย์สุจริตในการประกอบการ ไม่เอาเปรียบแรงงาน ☐ มีการปฏิบัติ ☐ ยังไม่มีการปฏิบัติ							
15. ซื่อสัตย์สุจริตในการประกอบการ ไม่เอาเปรียบผู้จำหน่ายวัตถุดิบ ☐ มีการปฏิบัติ ☐ ยังไม่มีการปฏิบัติ							
16. ใช้กระบวนการ/เทคนิคการผลิตระหว่างแรงงานและเทคโนโลยีที่เหมาะสม ☐ มีการปฏิบัติ ☐ ยังไม่มีการปฏิบัติ							
17. เน้นทำกำไรสูงสุดในทุกช่วงเวลา ☐ มีการปฏิบัติ ☐ ยังไม่มีการปฏิบัติ							

หลักการทำธุรกิจของกลุ่ม/สหกรณ์	ลำดับความสำคัญ						เหตุผล/อย่างไร
	5	4	3	2	1	0	
18. ไม่เน้นกำไรระยะสั้นเป็นหลัก ☐ มีการปฏิบัติ ☐ ยังไม่มีการปฏิบัติ							
19. มุ่งใช้เงินทุนภายในของกลุ่มเป็นหลัก โดยไม่ก่อหนี้จนเกินความสามารถในการจัดการ ☐ มีการปฏิบัติ ☐ ยังไม่มีการปฏิบัติ							
20. กระจายความเสี่ยงโดยมีผลิตภัณฑ์ที่หลากหลาย ☐ มีการปฏิบัติ ☐ ยังไม่มีการปฏิบัติ							
21. มุ่งสร้างเครือข่ายการผลิต ☐ มีการปฏิบัติ ☐ ยังไม่มีการปฏิบัติ							
22. มุ่งสร้างเครือข่ายการตลาด ☐ มีการปฏิบัติ ☐ ยังไม่มีการปฏิบัติ							
23. มุ่งสร้างเครือข่ายวัตถุดิบ ☐ มีการปฏิบัติ ☐ ยังไม่มีการปฏิบัติ							
24. เน้นการใช้วัตถุดิบภายในท้องถิ่น นำเข้าจากข้างนอกเท่าที่จำเป็นและไม่ไกลจากแหล่งผลิต ☐ มีการปฏิบัติ ☐ ยังไม่มีการปฏิบัติ							
25. มีการจัดการความรู้แบบบูรณาการเพื่อสร้างภูมิคุ้มกันที่ดี ☐ มีการปฏิบัติ ☐ ยังไม่มีการปฏิบัติ							
26. มุ่งให้ความสำคัญกับการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ ☐ มีการปฏิบัติ ☐ ยังไม่มีการปฏิบัติ							

หลักการทำธุรกิจของกลุ่ม/สหกรณ์	ลำดับความสำคัญ						เหตุผล/อย่างไร
	5	4	3	2	1	0	
27. มุ่งเน้นตลาดภายในมากกว่าตลาดภายนอก ☐ มีการปฏิบัติ ☐ ยังไม่มีการปฏิบัติ							
28. มุ่งตลาดที่มีความมั่นคง ☐ มีการปฏิบัติ ☐ ยังไม่มีการปฏิบัติ							
29. ทำการตลาดโดยคำนึงถึงประโยชน์ของชุมชน (เช่น ผลิตเพื่อตอบสนองความต้องการของชุมชนก่อน ให้ชุมชนได้ซื้อสินค้าดีราคาถูก ซื้อของที่ดี มั่นใจได้) ☐ มีการปฏิบัติ ☐ ยังไม่มีการปฏิบัติ							

<u>ส่วนที่ 4</u>: การตรวจสอบความยั่งยืนของกลุ่ม/สหกรณ์ โดยพิจารณาจากการพัฒนาทุน 4 ประการ

- โปรดให้ลำดับคะแนนตามที่ท่านเห็นสมควรคือ 5-มากที่สุด 4-มาก 3-ปานกลาง 2-น้อย 1-น้อยที่สุด และ 0-ไม่สำคัญ/ไม่มี

***คำว่า ชุมชน นั้น กลุ่ม/สหกรณ์ อาจหมายถึงบุคคลภายนอกที่ไม่ใช่สมาชิกก็ได้

I. **การประเมินการพัฒนาทุนมนุษย์**

การประเมินการพัฒนาทุนมนุษย์	**คะแนน**						**เหตุผล/อย่างไร**
	5	**4**	**3**	**2**	**1**	**0**	
1. กลุ่ม/สหกรณ์ของท่านก่อให้เกิดการพัฒนาบุคลากร							
2. กลุ่ม/สหกรณ์ของท่านมีผู้ที่มีความสามารถในการพัฒนาผลิตภัณฑ์							
3. กลุ่ม/สหกรณ์ของท่านก่อให้เกิดการจ้างแรงงานมากขึ้น							
4. กลุ่ม/สหกรณ์ของท่านช่วยกระตุ้นให้มีการพัฒนาความรู้ความสามารถของสมาชิกและครอบครัว							

การประเมินการพัฒนาทุนมนุษย์	คะแนน						เหตุผล/อย่างไร
	5	4	3	2	1	0	
5. กลุ่ม/สหกรณ์ของท่านทำให้คนในชุมชนได้เรียนรู้เกี่ยวกับการดำเนินธุรกิจชุมชนมากขึ้น							
6. กลุ่ม/สหกรณ์ของท่านมีการนำภูมิปัญญาท้องถิ่นมาปรับใช้							
7. กลุ่ม/สหกรณ์ของท่านมีการสร้างความรู้ใหม่ต่อยอดจากภูมิปัญญาท้องถิ่นที่มี							
8. กลุ่ม/สหกรณ์ของท่าน สนับสนุนสมาชิกให้ยกย่องผู้รู้มากกว่าผู้ร่ำรวย							
9. กลุ่ม/สหกรณ์ของท่านสนับสนุนสมาชิกให้ยกย่องผู้มีคุณธรรมมากกว่าผู้ร่ำรวย							
10. กลุ่ม/สหกรณ์ของท่านก่อให้เกิดสวัสดิการที่เป็นผลดีต่อทรัพยากรมนุษย์ของกลุ่ม							
11. กลุ่ม/สหกรณ์ของท่านมีสวัสดิการด้านการศึกษา							
12. กลุ่ม/สหกรณ์ของท่านมีสวัสดิการด้านสุขภาพอนามัย							
13. กลุ่ม/สหกรณ์ของท่านมีสวัสดิการด้านการดูแลเด็กและคนชรา							

II. การประเมินการพัฒนาทุนทางกายภาพ

การประเมินการพัฒนาทุนทางกายภาพ	คะแนน						เหตุผล/อย่างไร
	5	4	3	2	1	0	
1. กลุ่มมีเครื่องมือ เครื่องจักร และอุปกรณ์เพิ่มมากขึ้น							
2. กลุ่มมีเครื่องมือ เครื่องจักร และอุปกรณ์เพิ่มมากขึ้น แต่สงวนไว้ใช้เพื่อการผลิตของกลุ่มเท่านั้น							
3. กลุ่มมีเครื่องมือ เครื่องจักร และอุปกรณ์เพิ่มมากขึ้น และมีการให้ชุมชนได้สามารถร่วมใช้ได้ในบางโอกาส							
4. กลุ่ม/สหกรณ์ของท่านมีการสะสมทุนที่เป็นตัวเงิน							
5. กลุ่ม/สหกรณ์ของท่านมีการสะสมทุนที่เป็นตัวเงิน ซึ่งช่วยให้กลุ่มมีกองทุนหมุนเวียนเพิ่มขึ้น							
6. กลุ่ม/สหกรณ์ของท่านมีการสะสมทุนที่เป็นตัวเงิน ซึ่งช่วยให้ชุมชนมีกองทุนหมุนเวียนเพิ่มขึ้น							
7. กลุ่ม/สหกรณ์ของท่านก่อให้เกิดการพัฒนาทุนทางวัตถุต่อชุมชน							
8. กลุ่ม/สหกรณ์ของท่านสามารถขยายกำลังการผลิตหรือลงทุนในเครื่องจักรอุปกรณ์ใหม่ๆ ได้เพิ่มขึ้น ทำให้ใช้แรงงานในชุมชนได้มากขึ้น							
9. กลุ่ม/สหกรณ์ของท่านมีการจัดสรรผลกำไรของกลุ่ม/สหกรณ์ไปใช้ในการสร้างหรือดูแลสาธารณสมบัติอื่น ๆ ในชุมชน หรือมีการลงทุนในกิจกรรมอื่น ๆ ในชุมชนมากขึ้น							
มีการวางแผนการใช้ทรัพยากรและนำแผนไปปฏิบัติใช้อย่างเป็นรูปธรรม							

III. การประเมินทุนทางสังคม

การประเมินทุนทางสังคม	คะแนน						เหตุผล/อย่างไร
	5	4	3	2	1	0	
1. กลุ่ม/สหกรณ์ทำให้เกิดความรักใคร่กลมเกลียวกันในระหว่างสมาชิกเป็นอย่างดี							
2. กลุ่ม/สหกรณ์ของท่าน เป็นที่รักและกลมเกลียวกับคนในชุมชน							
3. กลุ่ม/สหกรณ์ของท่านก่อให้เกิดการพัฒนาความสัมพันธ์ภายนอกองค์กร							
3. กลุ่ม/สหกรณ์ของท่านไม่ทำให้เกิดการแข่งขันชิงดีกันระหว่างกลุ่มภายในชุมชนมากขึ้น นำไปสู่ความขัดแย้งระหว่างกลุ่ม							
4. กลุ่ม/สหกรณ์ของท่านทำให้เกิดความร่วมมือกับกลุ่มอื่นๆ ภายนอกชุมชนเป็นอย่างดี แต่ความสัมพันธ์ภายในชุมชนเหมือนเดิมไม่เปลี่ยนแปลง							
5. กลุ่ม/สหกรณ์ของท่านทำให้เกิดเครือข่าย หรือความร่วมมือกับกลุ่มอื่นๆ นอกชุมชนมากขึ้นในขณะที่ความสัมพันธ์กับกลุ่มอื่น ๆ ภายในชุมชนก็ดีขึ้นด้วย							
6. กลุ่ม/สหกรณ์ของท่านช่วยลดปัญหาทางสังคมของชุมชน							
7. กลุ่ม/สหกรณ์ของท่านช่วยให้เศรษฐกิจของสมาชิกดีขึ้น							
8. กลุ่ม/สหกรณ์ของท่าน มีผลต่อความเข้มแข็งของชุมชน							

IV. การประเมินทุนสิ่งแวดล้อม

การประเมินทุนสิ่งแวดล้อม	คะแนน						เหตุผล/อย่างไร
	5	4	3	2	1	0	
1. กระบวนการผลิตมีผลทำให้ทรัพยากร (ที่ใช้แล้วหมดไปเช่น แร่ธาตุ น้ำมัน ถ่านหิน และก๊าซ) ภายในชุมชนลดลง							
2. กระบวนการผลิตมีผลทำให้ทรัพยากรที่ใช้แล้วหมดไปเช่น แร่ธาตุ น้ำมัน ถ่านหิน และก๊าซ ภายนอกชุมชนลดลง							
3. กลุ่ม/สหกรณ์ของท่านก่อให้เกิดปัญหาสิ่งแวดล้อม เช่น อากาศเสีย กลิ่น ฝุ่นละออง น้ำเสีย เสียงดัง ขยะ อุบัติเหตุ เป็นต้น							
4. กลุ่ม/สหกรณ์ของท่านมีการจัดการเกี่ยวกับทรัพยากรในชุมชนเป็นพิเศษ							
5. กลุ่ม/สหกรณ์ของท่านมีความพยายามรักษาสภาพแวดล้อมให้อยู่ในสภาพเดิม							
6. กลุ่ม/สหกรณ์ของท่านมีการลงทุนเพื่อฟื้นฟูหรือสร้างทรัพยากรขึ้นมาแทนที่ เช่น ปลูกป่า อนุรักษ์พันธุ์ปลา							
7. กลุ่ม/สหกรณ์ของท่าน มีการรักษาสภาพแวดล้อมในชุมชนให้ดีขึ้น							
8. กลุ่ม/สหกรณ์ของท่าน มีการสร้างทรัพยากรใหม่ ๆ ขึ้นในชุมชน							
9. มีการวางแผนการใช้ทรัพยากรและนำแผนไปปฏิบัติใช้อย่างเป็นรูปธรรม							