

๒ กรณีศึกษา : ระบบการผลิตส้ม

โครงการ การวิจัยและพัฒนาระบบการผลิตเกษตร และวิสาหกิจชุมชนตามวิถีเศรษฐกิจพอเพียง

สนับสนุนโดย สำนักงานกองทุนสนับสนุนการวิจัย (สกว.)



ศูนย์วิจัยเพื่อเพิ่มผลผลิตทางเกษตร คณะเกษตรศาสตร์ และคณะเศรษฐศาสตร์

มหาวิทยาลัยเชียงใหม่

กันยายน 2551

คณะวิจัย

หัวหน้าโครงการ	รศ.ดร.อารี วิบูลย์พงศ์	ภาควิชาเศรษฐศาสตร์เกษตร คณะเกษตรศาสตร์ มหาวิทยาลัยเชียงใหม่
นักวิจัย	รศ.ดร.ทรงศักดิ์ ศรีบุญจิตต์	คณะเศรษฐศาสตร์ มหาวิทยาลัยเชียงใหม่
	อาจารย์นันทมน วีระกุล	คณะเศรษฐศาสตร์ มหาวิทยาลัยเชียงใหม่
	นายกฤษฎา แก่นมณี	สถาบันเพื่อการวิจัยและส่งเสริมเศรษฐกิจพอเพียง มหาวิทยาลัยเชียงใหม่
	นายพีรพงษ์ ปราบรูปู	สถาบันเพื่อการวิจัยและส่งเสริมเศรษฐกิจพอเพียง มหาวิทยาลัยเชียงใหม่
ผู้ช่วยนักวิจัย	นางสาวรัตนา แก้วเสน	ศูนย์วิจัยเพื่อเพิ่มผลผลิตทางเกษตร คณะเกษตรศาสตร์ มหาวิทยาลัยเชียงใหม่
	นางสาวสุพรรณิการ์ สิทธิไตรย์	ศูนย์วิจัยเพื่อเพิ่มผลผลิตทางเกษตร คณะเกษตรศาสตร์ มหาวิทยาลัยเชียงใหม่
	นางสาวดวงฤทัย พันธุ์กาหลง	ศูนย์วิจัยเพื่อเพิ่มผลผลิตทางเกษตร คณะเกษตรศาสตร์ มหาวิทยาลัยเชียงใหม่
	นางสาวทรงสุตา ยนต์นิยม	ศูนย์วิจัยเพื่อเพิ่มผลผลิตทางเกษตร คณะเกษตรศาสตร์ มหาวิทยาลัยเชียงใหม่
	นางสาวพนิตนาถ ทันใจ	ศูนย์วิจัยเพื่อเพิ่มผลผลิตทางเกษตร คณะเกษตรศาสตร์ มหาวิทยาลัยเชียงใหม่
	นางสาวรัชนก วิริยะอารีธรรม	ศูนย์วิจัยเพื่อเพิ่มผลผลิตทางเกษตร คณะเกษตรศาสตร์ มหาวิทยาลัยเชียงใหม่
ผู้ช่วยบริหาร	นางสาวพิมพ์พิมล แก้วมณี	ศูนย์วิจัยเพื่อเพิ่มผลผลิตทางเกษตร คณะเกษตรศาสตร์ มหาวิทยาลัยเชียงใหม่
เลขานุการโครงการ	นางสาวฐานิตา ถุงแก้ว	ศูนย์วิจัยเพื่อเพิ่มผลผลิตทางเกษตร คณะเกษตรศาสตร์ มหาวิทยาลัยเชียงใหม่
	นางสาวรัตนชนู อนุบัน	ศูนย์วิจัยเพื่อเพิ่มผลผลิตทางเกษตร คณะเกษตรศาสตร์ มหาวิทยาลัยเชียงใหม่
	นางสาวสุวิมล ทองนอก	ศูนย์วิจัยเพื่อเพิ่มผลผลิตทางเกษตร คณะเกษตรศาสตร์ มหาวิทยาลัยเชียงใหม่
	นางสาวนารีรัตน์ ทนดี	ศูนย์วิจัยเพื่อเพิ่มผลผลิตทางเกษตร คณะเกษตรศาสตร์ มหาวิทยาลัยเชียงใหม่

คำนำ

โครงการ “การวิจัยและพัฒนากระบวนการผลิตเกษตรและวิสาหกิจชุมชนตามวิถีเศรษฐกิจพอเพียง” ซึ่งมีวัตถุประสงค์หลัก 2 ประการ คือ ประการที่หนึ่ง เพื่อวิเคราะห์ระบบการผลิตซึ่งนำไปสู่การพัฒนาที่ยั่งยืน โดยอาศัยบทเรียนจากตัวอย่างที่มีวิธีปฏิบัติอัตลักษณ์ท้องถิ่น ประการที่สอง เพื่อเสริมสร้างความสามารถของชุมชนท้องถิ่นในการผลิตสินค้าที่อยู่บนฐานอัตลักษณ์และการบริหารจัดการธุรกิจชุมชนในลักษณะเศรษฐกิจพอเพียง อันจะส่งผลต่อการกำหนดยุทธศาสตร์การพัฒนาด้านการบริหารจัดการผลิต และการบริหารจัดการเชิงธุรกิจบนฐานอัตลักษณ์ที่สร้างความยั่งยืนให้แก่ระบบการผลิตเกษตรและวิสาหกิจชุมชน ตามแนวทางเศรษฐกิจพอเพียง และนำข้อมูลจากผลการศึกษาไปประกอบการวางแผนพัฒนาและขยายผลไปสู่ระบบการผลิตเกษตรและวิสาหกิจชุมชนอื่นๆ ต่อไป

รายงานฉบับนี้เป็นหนึ่งใน 6 เรื่อง ซึ่งมุ่งศึกษาในระดับจุลภาค คือ ระดับวิสาหกิจ โดยมีคณาจารย์ นักวิชาการ และนักวิจัย จากสถาบันเพื่อการวิจัยและส่งเสริมเศรษฐกิจพอเพียง มหาวิทยาลัยเชียงใหม่ คณะเกษตรศาสตร์ และคณะเศรษฐศาสตร์ มหาวิทยาลัยเชียงใหม่ และมีกลุ่มเกษตรกรและวิสาหกิจชุมชนเป็นนักวิจัยร่วม ซึ่งเป็นเจ้าของข้อมูล และเป็นผู้รับผลประโยชน์จากงานวิจัยนี้โดยตรง งานวิจัยนี้ทำการศึกษาและวิเคราะห์ข้อมูลของสหกรณ์เกษตรอินทรีย์ศรีเมืองฝาง กลุ่มวิสาหกิจชุมชนพืชไร่สารพิษบ้านสันมะม่วง กลุ่มวิสาหกิจชุมชนเกษตรออร์แกนิก อำเภอฝาง จังหวัดเชียงใหม่ และกลุ่มวิสาหกิจชุมชนส้มสีทอง อำเภอทุ่งช้าง จังหวัดน่าน ที่เป็นตัวแทนของกลุ่มในระบบผลิตส้ม เพื่อให้ได้บทเรียนจากความสำเร็จ หรือปัญหาอุปสรรคของกลุ่มฯ วิธีปฏิบัติที่เป็นเลิศ และการปฏิบัติที่สอดคล้องตามวิถีเศรษฐกิจพอเพียง ที่จะนำไปสู่การกำหนดยุทธศาสตร์ในการปรับปรุงธุรกิจในระบบการผลิตส้มบนพื้นฐานของวิถีเศรษฐกิจพอเพียงอย่างเป็นรูปธรรมมากขึ้น

คณะวิจัยขอขอบคุณสำนักงานกองทุนสนับสนุนการวิจัย โดยเฉพาะอย่างยิ่ง ดร. สีสภรณ์ บัวสาย ผู้อำนวยการฝ่ายชุมชนและสังคม ซึ่งให้การสนับสนุนโครงการเป็นอย่างดี ตลอดจน ศ. ดร. อภิชัย พันธเสน ผู้อำนวยการสถาบันการจัดการเพื่อชนบทและสังคม และหัวหน้าชุดโครงการวิจัยและพัฒนาเพื่อขับเคลื่อนเศรษฐกิจพอเพียง ที่ให้คำปรึกษาและคำแนะนำที่เป็นประโยชน์ต่อโครงการฯ จนทำให้งานสำเร็จลงด้วยดี

คณะวิจัยขอขอบคุณคณะกรรมการ และสมาชิกในกลุ่มฯ ที่ให้การต้อนรับเป็นอย่างดี และรวบรวมข้อมูล ตลอดจนตอบข้อซักถามด้วยความเต็มใจ รายงานฉบับนี้ไม่อาจเกิดขึ้นได้โดยปราศจากความร่วมมือของกลุ่มฯ ตลอดจนการอนุญาตให้เสนอรายงานได้ตามความเป็นจริง

คณะวิจัย

กันยายน 2551

บทคัดย่อ

รายงานฉบับนี้เป็นส่วนหนึ่งของโครงการ “การวิจัยและพัฒนาระบบการผลิตเกษตรและวิสาหกิจชุมชนตามวิถีเศรษฐกิจพอเพียง” เพื่อนำเสนอผลการศึกษาเชิงลึกของกลุ่มตัวอย่างในระบบการผลิตส้ม ได้แก่ สหกรณ์เกษตรอินทรีย์ศรีเมืองผาง วิสาหกิจชุมชนพืชไร่สารพิษบ้านสันมะม่วง วิสาหกิจชุมชนเกษตรออร์แกนิก อำเภอผาง จังหวัดเชียงใหม่ และวิสาหกิจชุมชนกลุ่มส้มสีทอง อำเภอทุ่งช้าง จังหวัดน่าน ซึ่งทั้ง 4 กลุ่มเป็นตัวแทนกลุ่มผู้ผลิตที่มีขนาดองค์กรต่างกันและสมาชิกมีรูปแบบการผลิตส้มที่แตกต่างกัน

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

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

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

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

โดยเฉพาะผู้นำกลุ่มเช่นเดียวการพัฒนาทุนทางสังคมที่ยังต้องพัฒนาให้มากขึ้น ซึ่งมีส่วนผลักดันให้กลุ่มประสบความสำเร็จได้เป็นอย่างดี ทั้งการสร้างเครือข่ายทั้งในด้านการผลิตและการตลาดระดับสมาชิกและระดับกลุ่ม ตลอดจนหน่วยงานภาครัฐและเอกชน เช่นเดียวกับผู้นำวิสาหกิจชุมชนพืชไร่สารพิษบ้านสันมะม่วง ที่มีความรู้ความสามารถด้านการตลาดและมีการสร้างเครือข่ายการผลิต วัตถุดิบและการตลาด ตลอดจนการเข้าถึงหน่วยงานต่างๆ ทำให้กลุ่มมีตลาดรองรับผลผลิตที่แน่นอน และด้วยลักษณะกลุ่มที่ไม่มีการผลิตร่วมกัน การผลิตเป็นของสมาชิกแต่ละรายจึงทำให้มีการสะสมทุนกายภาพเครื่องมืออุปกรณ์ในระดับสมาชิกมากกว่าระดับกลุ่ม

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

จากการศึกษาทำให้ทราบถึงปัจจัยที่ทำให้กลุ่มตัวอย่างในระบบการผลิตส้มมีการพัฒนาที่ยั่งยืนที่สำคัญ ได้แก่

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

อย่างไรก็ตาม ปัญหาสำคัญที่กลุ่มตัวอย่างในระบบการผลิตส้มที่ขาดการแก้ไข คือ ปัญหาด้านการตลาด ที่ทุกภาคส่วนควรตระหนักและร่วมมือกันในการช่วยแก้ปัญหาดังกล่าว เพื่อให้กลุ่มผู้ผลิตส้มสามารถอยู่รอดได้อย่างยั่งยืน

สารบัญ

	หน้า
คณะวิจัย	ก
คำนำ	ข
บทคัดย่อ	ค
สารบัญ	จ
สารบัญตาราง	ช
สารบัญแผนภาพ	ฎ
บทที่ 1 บทนำ	1
1.1 หลักการและเหตุผล	1
1.2 คำถามวิจัยและสมมติฐาน	2
1.2.1 คำถามวิจัย	2
1.2.2 สมมติฐาน	2
1.3 เป้าหมายและวัตถุประสงค์	2
1.3.1 เป้าหมาย	2
1.3.2 วัตถุประสงค์	2
1.4 ขอบเขตการศึกษา	2
1.4.1 พื้นที่ศึกษา	2
1.4.2 กิจกรรมเศรษฐกิจหลัก	2
1.4.3 ระบบการผลิต	3
1.5 กรอบแนวคิด	3
1.6 วิธีการศึกษา	6
1.6.1 การเก็บรวบรวมข้อมูล	6
1.6.2 การเลือกพื้นที่ศึกษาและตัวอย่าง	6
1.6.3 ระเบียบวิธีวิจัย	8
1.6.4 ขั้นตอนการศึกษา	41
1.7 นิยามศัพท์	42
1.8 องค์ประกอบของรายงาน	44
บทที่ 2 ข้อมูลพื้นฐานของระบบการผลิตส้ม	45
2.1 ข้อมูลบริบทของพื้นที่กลุ่มตัวอย่าง	45
2.1.1 ข้อมูลบริบทเชิงพื้นที่ของสหกรณ์เกษตรอินทรีย์ศรีเมืองฝาง	45
2.1.2 ข้อมูลบริบทเชิงพื้นที่ของกลุ่มวิสาหกิจชุมชนพืชไร่สารพิษบ้านสันมะม่วง และกลุ่มวิสาหกิจชุมชน	52
2.1.3 ข้อมูลบริบทเชิงพื้นที่ของกลุ่มวิสาหกิจชุมชนส้มสีทอง	58
2.2 ข้อมูลพื้นฐานกลุ่มตัวอย่าง	60
2.3 ความเชื่อมโยงของระบบการผลิตกับภูมิสังคม	69
บทที่ 3 การประเมินการบริหารจัดการ	73

สารบัญ (ต่อ)

	หน้า
3.1 การบริหารองค์กร	74
3.1.1 การบริหารจัดการองค์กร	74
3.1.2 ศักยภาพการจัดการองค์กรของกลุ่ม	78
3.2 การบริหารตลาด	85
3.2.1 การบริหารจัดการการตลาด	85
3.2.2 ศักยภาพทางการตลาด	89
3.3 การบริหารการเงิน	96
3.3.1 การบริหารการเงิน	96
3.3.2 ศักยภาพทางการเงิน	106
3.4 การบริหารการผลิต การพัฒนาผลิตภัณฑ์ และเทคโนโลยีการผลิต	116
3.4.1 การบริหารการผลิต ผลิตภัณฑ์ และเทคโนโลยีการผลิต	116
3.4.2 ศักยภาพการผลิต	127
3.5 การบริหารแรงงานและการจ้างงาน	135
3.5.1 การบริหารแรงงานและการจ้างงาน	135
3.5.2 ศักยภาพด้านการบริหารแรงงานและการจ้างงาน	136
3.6 การบริหารวัตถุดิบ	142
3.6.1 การบริหารจัดการวัตถุดิบ	142
3.6.2 ศักยภาพด้านการบริหารวัตถุดิบ	144
3.7 การบริหารสวัสดิการชุมชน	150
3.8 สรุปภาพรวมการบริหารจัดการที่ดีของระบบการผลิตส้ม	154
บทที่ 4 การประเมินความเป็นเศรษฐกิจพอเพียง	163
4.1 การใช้เทคโนโลยีที่ถูกหลักวิชาการ และมีขนาดที่เหมาะสม	164
4.2 ใช้ทรัพยากรทุกชนิดอย่างประหยัดและมีประสิทธิภาพสูงสุด	165
4.3 มีการบริหารจัดการที่ไม่เบียดเบียนทั้งตนเองและผู้อื่น	167
4.4 มีการบริหารจัดการที่คำนึงถึงผลกระทบต่อสิ่งแวดล้อมและทรัพยากร	169
4.5 การใช้กระบวนการ/เทคนิคการผลิตระหว่างแรงงานและเทคโนโลยีที่เหมาะสม	170
4.6 มีขนาดการผลิตที่สอดคล้องกับความสามารถในการบริหารจัดการ	172
4.7 ไม่โลภจนเกินไป หรือไม่เน้นกำไรระยะสั้นเป็นหลัก	174
4.8 ชื่อสัตย์สุจริตในการประกอบการ ไม่เอาเปรียบผู้บริโภค	175
4.9 ชื่อสัตย์สุจริตในการประกอบการ ไม่เอาเปรียบแรงงาน	177
4.10 ชื่อสัตย์สุจริตในการประกอบการ ไม่เอาเปรียบผู้จำหน่ายวัตถุดิบ	178
4.11 กระจายความเสี่ยงโดยมีผลิตภัณฑ์ที่หลากหลาย หรือมีความสามารถในการปรับเปลี่ยนผลผลิตให้สอดคล้องกับความต้องการของตลาดได้	180
4.12 มีการบริหารความเสี่ยงต่ำ	181

สารบัญ (ต่อ)

	หน้า
4.13 เน้นการใช้วัตถุดิบภายในท้องถิ่น นำเข้าจากข้างนอกเท่าที่จำเป็นและไม่ไกลจากแหล่งผลิต	183
4.14 มีการจัดการความรู้แบบบูรณาการเพื่อสร้างภูมิคุ้มกันที่ดี	185
4.15 การให้ความสำคัญกับการพัฒนาบุคลากรของกลุ่ม/สหกรณ์	186
4.16 วิเคราะห์ภาพรวมความเป็นเศรษฐกิจพอเพียง	188
4.17 สรุปและข้อเสนอแนะ	201
บทที่ 5 การประเมินการพัฒนาที่ยั่งยืน	203
5.1 ทุนมนุษย์	204
5.2 ทุนทางกายภาพ	205
5.3 ทุนทางสังคม	207
5.4 ทุนทรัพยากรธรรมชาติและสิ่งแวดล้อม	209
5.5 วิเคราะห์ภาพรวมเงื่อนไขการพัฒนาที่ยั่งยืน	210
5.6 สรุป	214
บทที่ 6 การวิเคราะห์เชิงบูรณาการการจัดการ แนวทางเศรษฐกิจพอเพียงและทุน	217
6.1 การวิเคราะห์ระดับกลุ่มตัวอย่าง	217
6.2 การวิเคราะห์ระดับสมาชิก	221
6.3 ปัญหา จุดแข็ง และบทบาทของกลุ่มในการปฏิบัติตามแนวทางเศรษฐกิจพอเพียง	228
บทที่ 7 บทสรุปและข้อเสนอแนะ	233
7.1 สรุปผลการศึกษา	233
7.1.1 การบริหารจัดการที่ดี	233
7.1.2 ความเป็นเศรษฐกิจพอเพียง	238
7.1.3 การพัฒนาที่ยั่งยืน	239
7.2 วิธีการปฏิบัติที่ดี/เป็นเลิศตามแนวปรัชญาเศรษฐกิจพอเพียง และบทเรียน	240
7.3 ข้อเสนอแนะ	242
เอกสารอ้างอิง	247
ภาคผนวก ก. รูปภาพ	249
ภาคผนวก ข. การคำนวณต้นทุนและอัตราส่วนทางการเงิน	253
ภาคผนวก ค. ต้นทุนและผลตอบแทน	257

สารบัญตาราง

ตารางที่		หน้า
ตารางที่ 1.1	ตัวอย่างระบบการผลิต (กลุ่ม/สหกรณ์) ในระบบการผลิตส้ม	7
ตารางที่ 2.1	ข้อมูลชุดดินและกลุ่มชุดดิน และพื้นที่ที่เหมาะสมสำหรับการปลูกพืชเศรษฐกิจ ตำบลเวียง อำเภอฝาง จังหวัดเชียงใหม่	47
ตารางที่ 2.2	ลักษณะการจ้างแรงงานในพื้นที่	56
ตารางที่ 3.1	แผนการดำเนินงานของสหกรณ์เกษตรอินทรีย์ศรีเมืองฝาง	79
ตารางที่ 3.2	เปรียบเทียบ จุดแข็ง จุดอ่อน โอกาส และข้อจำกัดด้านองค์กร ของกลุ่ม/สหกรณ์ตัวอย่างในระบบการผลิตส้ม	80
ตารางที่ 3.3	คะแนนด้านการบริหารจัดการองค์กร ระดับกลุ่ม/สหกรณ์	82
ตารางที่ 3.4	คะแนนด้านการบริหารจัดการองค์กร ระดับสมาชิก	84
ตารางที่ 3.5	ราคาส้ม	88
ตารางที่ 3.6	เปรียบเทียบ จุดแข็ง จุดอ่อน โอกาส และข้อจำกัด ด้านการตลาดของกลุ่ม/สหกรณ์ตัวอย่าง ในระบบการผลิตส้ม	91
ตารางที่ 3.7	คะแนนด้านการบริหารจัดการการตลาด ระดับกลุ่ม/สหกรณ์	93
ตารางที่ 3.8	คะแนนด้านการบริหารจัดการการตลาด ระดับสมาชิก	95
ตารางที่ 3.9	แหล่งเงินทุนของสหกรณ์เกษตรอินทรีย์ศรีเมืองฝางและวิสาหกิจชุมชนกลุ่มส้มสีทอง	98
ตารางที่ 3.10	รายละเอียดค่าใช้จ่ายในการดำเนินงานของสหกรณ์เกษตรอินทรีย์ศรีเมืองฝาง จำกัด	100
ตารางที่ 3.11	ผลการดำเนินของสหกรณ์เกษตรอินทรีย์ศรีเมืองฝาง จำกัด	100
ตารางที่ 3.12	ผลการดำเนินของวิสาหกิจชุมชนกลุ่มส้มสีทอง	103
ตารางที่ 3.13	อัตราส่วนทางการเงินของสหกรณ์เกษตรอินทรีย์ศรีเมืองฝาง และวิสาหกิจชุมชนกลุ่มส้มสีทอง	108
ตารางที่ 3.14	รายได้ เงินออม และหนี้สินเฉลี่ยต่อครัวเรือนสมาชิกกลุ่ม/สหกรณ์ตัวอย่าง ปี 2549	110
ตารางที่ 3.15	รายได้เฉลี่ยต่อปีต่อครัวเรือนสมาชิกกลุ่ม/สหกรณ์ตัวอย่าง ปี 2549	110
ตารางที่ 3.16	เปรียบเทียบ จุดแข็ง จุดอ่อน โอกาส และข้อจำกัด ด้านการเงิน ของกลุ่ม/สหกรณ์ตัวอย่างในระบบการผลิตส้ม	112
ตารางที่ 3.17	คะแนนด้านการบริหารจัดการการเงิน ระดับกลุ่ม/สหกรณ์	114
ตารางที่ 3.18	คะแนนด้านการบริหารการเงิน ระดับสมาชิก	116
ตารางที่ 3.19	รูปแบบการผลิตส้มของสมาชิกกลุ่ม/สหกรณ์ตัวอย่างในระบบการผลิตส้ม	117
ตารางที่ 3.20	ปริมาณการผลิตและผลผลิตส้มปี 2549 ของสมาชิกกลุ่ม/สหกรณ์ตัวอย่าง	118
ตารางที่ 3.21	ปริมาณการผลิตและผลผลิตส้มปี 2549 ตามรูปแบบการผลิต	119
ตารางที่ 3.22	ต้นทุนและผลตอบแทนการผลิตส้มแบบใช้สารเคมีเป็นหลัก	125
ตารางที่ 3.23	ต้นทุนและผลตอบแทนการผลิตส้มแบบผสมผสาน (เคมีกับอินทรีย์)	125
ตารางที่ 3.24	ต้นทุนและผลตอบแทนการผลิตแบบอินทรีย์	126
ตารางที่ 3.25	เปรียบเทียบ จุดแข็ง จุดอ่อน โอกาส และข้อจำกัด ด้านการผลิต ของกลุ่ม/สหกรณ์ตัวอย่างในระบบการผลิตส้ม	128
ตารางที่ 3.26	คะแนนด้านการบริหารจัดการการผลิตระดับกลุ่ม/สหกรณ์	131

สารบัญตาราง (ต่อ)

ตารางที่		หน้า
ตารางที่ 3.27	คะแนนด้านการบริหารจัดการการผลิตระดับสมาชิก	134
ตารางที่ 3.28	เปรียบเทียบ จุดแข็ง จุดอ่อน โอกาส และข้อจำกัด ด้านการบริหารแรงงาน และการจ้างงานของกลุ่ม/สหกรณ์ตัวอย่างระบบการผลิตส้ม	137
ตารางที่ 3.29	คะแนนด้านการบริหารจัดการแรงงานและการจ้างงาน ระดับกลุ่ม/สหกรณ์	139
ตารางที่ 3.30	คะแนนด้านแรงงานและการจ้างงาน ระดับสมาชิก	141
ตารางที่ 3.31	เปรียบเทียบ จุดแข็ง จุดอ่อน โอกาส และข้อจำกัด ด้านการบริหารวัตถุดิบของกลุ่ม/สหกรณ์ ตัวอย่างในระบบการผลิตส้ม	145
ตารางที่ 3.32	คะแนนด้านการบริหารวัตถุดิบ ระดับสมาชิก	150
ตารางที่ 3.33	เปรียบเทียบ จุดแข็ง จุดอ่อน โอกาส และข้อจำกัด ด้านการบริหารสวัสดิการชุมชนของกลุ่ม / สหกรณ์ตัวอย่างในระบบการผลิตส้ม	152
ตารางที่ 3.34	คะแนนด้านการบริหารจัดการสวัสดิการชุมชน ระดับกลุ่ม/สหกรณ์	153
ตารางที่ 3.35	คะแนนด้านสวัสดิการชุมชน ระดับสมาชิก	154
ตารางที่ 3.36	คะแนนการบริหารจัดการ 7 ประการ ของกลุ่ม/สหกรณ์ตัวอย่างระบบการผลิตส้ม	160
ตารางที่ 3.37	คะแนนการบริหารจัดการ 7 ประการ ของสมาชิกกลุ่ม/สหกรณ์ตัวอย่างระบบการผลิตส้ม	161
ตารางที่ 4.1	คะแนนด้านการใช้เทคโนโลยีที่ถูกหลักวิชาการและมีขนาดที่เหมาะสม ระดับกลุ่ม/สหกรณ์	164
ตารางที่ 4.2	คะแนนด้านการใช้เทคโนโลยีที่ถูกหลักวิชาการ และมีขนาดที่เหมาะสม ระดับสมาชิก	165
ตารางที่ 4.3	คะแนนด้านการใช้ทรัพยากรทุกชนิดอย่างประหยัดและมีประสิทธิภาพสูงสุด ระดับกลุ่ม/สหกรณ์	166
ตารางที่ 4.4	คะแนนด้านการใช้ทรัพยากรทุกชนิดอย่างประหยัดและมีประสิทธิภาพสูงสุด ระดับสมาชิก	167
ตารางที่ 4.5	คะแนนด้านการบริหารจัดการที่ไม่เบียดเบียนทั้งตนเองและผู้อื่น ระดับกลุ่ม/สหกรณ์	168
ตารางที่ 4.6	คะแนนด้านการบริหารจัดการที่ไม่เบียดเบียนทั้งตนเองและผู้อื่น ระดับสมาชิก	168
ตารางที่ 4.7	คะแนนด้านการบริหารจัดการที่คำนึงถึงผลกระทบต่อสิ่งแวดล้อมและทรัพยากร ระดับกลุ่ม/สหกรณ์	169
ตารางที่ 4.8	คะแนนด้านการบริหารจัดการที่คำนึงถึงผลกระทบต่อสิ่งแวดล้อมและทรัพยากร ระดับสมาชิก	170
ตารางที่ 4.9	คะแนนด้านการใช้กระบวนการ/เทคนิคการผลิตระหว่างแรงงาน และเทคโนโลยีที่เหมาะสม ระดับกลุ่ม/สหกรณ์	171
ตารางที่ 4.10	คะแนนด้านการใช้กระบวนการ/เทคนิคการผลิตระหว่างแรงงาน และเทคโนโลยีที่เหมาะสม ระดับสมาชิก	172
ตารางที่ 4.11	คะแนนด้านการมีขนาดการผลิตที่สอดคล้องกับความสามารถในการจัดการ ระดับกลุ่ม/สหกรณ์	173
ตารางที่ 4.12	คะแนนด้านการมีขนาดการผลิตที่สอดคล้องกับความสามารถในการจัดการ ระดับสมาชิก	173

สารบัญตาราง (ต่อ)

ตารางที่		หน้า
ตารางที่ 4.13	คะแนนด้านไม่โลภจนเกินไป หรือไม่เน้นกำไรระยะสั้นเป็นหลัก ระดับกลุ่ม/สหกรณ์	174
ตารางที่ 4.14	คะแนนด้านไม่โลภจนเกินไป หรือไม่เน้นกำไรระยะสั้นเป็นหลัก ระดับสมาชิก	175
ตารางที่ 4.15	คะแนนด้านความซื่อสัตย์สุจริตในการประกอบการไม่เอาเปรียบผู้บริโภค ระดับกลุ่ม/สหกรณ์	176
ตารางที่ 4.16	คะแนนด้านความซื่อสัตย์สุจริตในการประกอบการไม่เอาเปรียบผู้บริโภค ระดับสมาชิก	177
ตารางที่ 4.17	คะแนนด้านความซื่อสัตย์สุจริตในการประกอบการไม่เอาเปรียบแรงงาน ระดับกลุ่ม/สหกรณ์	177
ตารางที่ 4.18	คะแนนด้านความซื่อสัตย์สุจริตในการประกอบการไม่เอาเปรียบแรงงานระดับสมาชิก	178
ตารางที่ 4.19	คะแนนด้านความซื่อสัตย์สุจริตในการประกอบการไม่เอาเปรียบผู้จำหน่ายวัตถุดิบ ระดับกลุ่ม/สหกรณ์	179
ตารางที่ 4.20	คะแนนด้านความซื่อสัตย์สุจริตในการประกอบการไม่เอาเปรียบผู้จำหน่ายวัตถุดิบ ระดับสมาชิก	179
ตารางที่ 4.21	คะแนนด้านการกระจายความเสี่ยงโดยมีผลิตภัณฑ์ที่หลากหลาย หรือมีความสามารถ ในการปรับเปลี่ยนผลผลิตให้สอดคล้องกับความต้องการของตลาดได้ ระดับกลุ่ม/สหกรณ์	180
ตารางที่ 4.22	คะแนนด้านการกระจายความเสี่ยงโดยมีผลิตภัณฑ์ที่หลากหลาย หรือมีความสามารถ ในการปรับเปลี่ยนผลผลิตให้สอดคล้องกับความต้องการของตลาด ระดับสมาชิก	181
ตารางที่ 4.23	คะแนนด้านมีการบริหารความเสี่ยงต่ำ ระดับกลุ่ม/สหกรณ์	182
ตารางที่ 4.24	คะแนนด้านมีการบริหารความเสี่ยงต่ำ ระดับสมาชิก	183
ตารางที่ 4.25	คะแนนด้านเน้นการใช้วัตถุดิบภายในท้องถิ่น นำเข้าจากข้างนอกเท่าที่จำเป็น และไม่ไกลจากแหล่งผลิต ระดับกลุ่ม/สหกรณ์	184
ตารางที่ 4.26	คะแนนด้านเน้นการใช้วัตถุดิบภายในท้องถิ่น นำเข้าจากข้างนอกเท่าที่จำเป็น และไม่ไกลจากแหล่งผลิต ระดับสมาชิก	184
ตารางที่ 4.27	คะแนนด้านมีการจัดการความรู้แบบบูรณาการเพื่อสร้างภูมิคุ้มกันที่ดี ระดับกลุ่ม/สหกรณ์	185
ตารางที่ 4.28	คะแนนด้านมีการจัดการความรู้แบบบูรณาการเพื่อสร้างภูมิคุ้มกันที่ดี ระดับสมาชิก	186
ตารางที่ 4.29	คะแนนด้านการให้ความสำคัญกับการพัฒนาบุคลากร ของกลุ่ม/สหกรณ์	187
ตารางที่ 4.30	คะแนนด้านการให้ความสำคัญกับการพัฒนาบุคลากร ของกิจการระดับสมาชิก	187
ตารางที่ 4.31	คะแนนเฉลี่ยการประเมินตนเองด้านเศรษฐกิจพอเพียงทั้ง 15 ประการ ระดับกลุ่ม/สหกรณ์	191
ตารางที่ 4.32	คะแนนเฉลี่ยการประเมินกลุ่ม/สหกรณ์ ของนักวิจัย ด้านเศรษฐกิจพอเพียงทั้ง 15 ประการ	194
ตารางที่ 4.33	คะแนนเฉลี่ยการประเมินตนเองด้านเศรษฐกิจพอเพียงทั้ง 15 ประการ ระดับสมาชิก	200
ตารางที่ 5.1	ทุนมนุษย์ ระดับกลุ่ม/สหกรณ์	204

สารบัญตาราง (ต่อ)

ตารางที่		หน้า
ตารางที่ 5.2	ทุนมนุษย์ ระดับสมาชิก	205
ตารางที่ 5.3	ทุนกายภาพ ระดับกลุ่ม/สหกรณ์	206
ตารางที่ 5.4	ทุนกายภาพ ระดับสมาชิก	207
ตารางที่ 5.5	ทุนทางสังคม ระดับกลุ่มสหกรณ์	208
ตารางที่ 5.6	ทุนทางสังคม ระดับสมาชิก	208
ตารางที่ 5.7	ทุนสิ่งแวดล้อม ระดับกลุ่ม/สหกรณ์	209
ตารางที่ 5.8	ทุนสิ่งแวดล้อม ระดับสมาชิก	210
ตารางที่ 5.9	เงื่อนไขการพัฒนาที่ยั่งยืน (ทุนสี่ประการ) ระดับกลุ่ม/สหกรณ์	211
ตารางที่ 5.10	เงื่อนไขการพัฒนาที่ยั่งยืน (ทุนสี่ประการ) ระดับสมาชิก	213
ตารางที่ 6.1	การประเมินตนเองด้านบริหารจัดการ 7 ประการ ความเป็นเศรษฐกิจพอเพียง และการพัฒนาที่ยั่งยืนของกลุ่ม/สหกรณ์ตัวอย่าง	217
ตารางที่ 6.2	การประเมินตนเองด้านบริหารจัดการ 7 ประการ ความเป็นเศรษฐกิจพอเพียง และการพัฒนาที่ยั่งยืนของสมาชิก/สหกรณ์ตัวอย่าง	222
ตารางที่ 6.3	ข้อต่อด้านเศรษฐกิจพอเพียงของกลุ่มตัวอย่าง	230
ตารางที่ 6.4	ข้อเด่นด้านเศรษฐกิจพอเพียงของกลุ่มตัวอย่าง	231
ตารางที่ 6.5	บทบาทของกลุ่มตัวอย่างในการขับเคลื่อนเศรษฐกิจพอเพียง	232

สารบัญแผนภาพ

แผนภาพที่		หน้า
แผนภาพที่ 1.1	มิติเชิงซ้อนของกรณีศึกษาระบบการผลิตและระบบธุรกิจ	4
แผนภาพที่ 1.2	แนวคิดการผลิตเชิงระบบและสหสัมพันธ์กับความยั่งยืนของระบบการผลิต โดยยึดหลักเศรษฐกิจพอเพียง	5
แผนภาพที่ 1.3	ขั้นตอนการดำเนินงานแสดงถึงการผสมผสานระหว่างการใช้การจัดการความรู้ (KM: Knowledge Management) และการวิเคราะห์ข้อมูลจากการสำรวจ อย่างเป็นทางการ เพื่อนำไปสู่เป้าหมายของโครงการ	42
แผนภาพที่ 2.1	ที่ตั้งสหกรณ์เกษตรอินทรีย์ศรีเมืองฝาง	60
แผนภาพที่ 2.2	ที่ตั้งกลุ่มวิสาหกิจชุมชนพืชไร่สารพิษบ้านสันมะม่วง	63
แผนภาพที่ 2.3	ที่ตั้งกลุ่มวิสาหกิจชุมชนเกษตรออร์แกนิก	65
แผนภาพที่ 2.4	ที่ตั้งกลุ่มวิสาหกิจชุมชนส้มสีทอง	67
แผนภาพที่ 2.5	ระบบการผลิต (หลัก-รอง) และกิจกรรมทางเศรษฐกิจของแต่ละพื้นที่ในรอบ 1 ปี	71
แผนภาพที่ 3.1	โครงสร้างองค์กรวิสาหกิจชุมชนกลุ่มส้มสีทอง	75
แผนภาพที่ 3.2	โครงสร้างองค์กรวิสาหกิจชุมชนพืชไร่สารพิษบ้านสันมะม่วง และสหกรณ์เกษตรอินทรีย์ศรีเมืองฝาง	76
แผนภาพที่ 3.3	ช่องทางการจัดจำหน่ายส้มของสมาชิกกลุ่มตัวอย่าง	87
แผนภาพที่ 3.4	การบริหารจัดการ 7 ประการ ระดับกลุ่ม/สหกรณ์	158
แผนภาพที่ 3.5	การบริหารจัดการ 7 ประการ ระดับสมาชิก	159
แผนภาพที่ 4.1	ความเป็นเศรษฐกิจพอเพียง ระดับกลุ่ม/สหกรณ์	189
แผนภาพที่ 4.2	ภาพรวมคะแนนประเมินของนักวิจัย และการประเมินตนเองของกลุ่ม/สหกรณ์	193
แผนภาพที่ 4.3	ภาพรวมคะแนนประเมินของนักวิจัย และการประเมินตนเอง ของสหกรณ์เกษตรอินทรีย์ศรีเมืองฝาง	196
แผนภาพที่ 4.4	ภาพรวมคะแนนประเมินของนักวิจัย และการประเมินตนเอง ของวิสาหกิจชุมชนพืชไร่สารพิษบ้านสันมะม่วง	198
แผนภาพที่ 4.5	ภาพรวมคะแนนประเมินของนักวิจัย และการประเมินตนเองของ วิสาหกิจชุมชนพืชไร่สารพิษบ้านสันมะม่วง	198
แผนภาพที่ 4.6	ความเป็นเศรษฐกิจพอเพียง ระดับสมาชิก	199
แผนภาพที่ 5.1	การพัฒนาที่ยั่งยืน (ทุน 4 ประการ) ระดับกลุ่ม/สหกรณ์	212
แผนภาพที่ 5.2	การพัฒนาที่ยั่งยืน (ทุน 4 ประการ) ระดับสมาชิก	214

บทที่ 1

บทนำ

1.1 หลักการและเหตุผล

การพัฒนาประเทศที่ยั่งยืนและมั่นคงตามวิถีเศรษฐกิจพอเพียง เป็นแนวทางสำคัญที่จะต้องดำเนินการส่งเสริมให้บังเกิดผลจริง สอดคล้องกับแผนการพัฒนาเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติ ฉบับที่ 9 (2545-2549) และฉบับที่ 10 และการพัฒนาในระยะยาวของประเทศที่จะดำเนินไปในอนาคต

แผนพัฒนาเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติฉบับที่ 9 ได้ยึดปรัชญาเศรษฐกิจพอเพียงเป็นพื้นฐานในการดำเนินชีวิต โดยการบริโภคพอประมาณ มีเหตุผล เพื่อลดปัญหาหนี้สินและการสร้างภูมิคุ้มกันในทุกระดับ (ครัวเรือน ชุมชน และประเทศ) เพื่อรองรับผลกระทบจากการเปลี่ยนแปลงโลกาภิวัตน์และผลกระทบจากการค้าเสรี โดยเน้นการพัฒนาที่สมดุลในมิติทางเศรษฐกิจ สังคม และสิ่งแวดล้อม และคำนึงถึงลักษณะของแต่ละพื้นที่ การนำปรัชญาเศรษฐกิจพอเพียงมาใช้เป็นแนวทางพัฒนาประเทศ มีความต่อเนื่องมาถึงปัจจุบันซึ่งอยู่ในระยะแผนพัฒนาเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติ ฉบับที่ 10 (2550-2554) อันมุ่งสู่การสร้าง “สังคมอยู่เย็นเป็นสุขร่วมกัน” ภายใต้แนวปฏิบัติของ “ปรัชญาเศรษฐกิจพอเพียง” ทั้งนี้สำนักคณะกรรมการพัฒนาการเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติได้แบ่งการประยุกต์ใช้เศรษฐกิจพอเพียงกับบริบทการพัฒนาประเทศเป็น 5 ประการที่สำคัญ ได้แก่ (1) การพัฒนาคุณภาพคนและสังคมแห่งศีลธรรมและฐานความรู้ (2) การสร้างความเข้มแข็งของชุมชนท้องถิ่นและพัฒนาเครือข่ายเชื่อมโยงสู่ระดับจังหวัดและภายนอก (3) การพัฒนาเศรษฐกิจไทยบนฐานการผลิตที่แข็งแกร่งของประเทศ (4) การสร้างความมั่นคงของฐานทรัพยากร ความหลากหลายทางชีวภาพ และคุณภาพสิ่งแวดล้อม และ (5) การเสริมสร้างระบบวัฒนธรรม ธรรมาภิบาล และประชาธิปไตยในสังคมไทย

การขับเคลื่อนเศรษฐกิจพอเพียงให้ความสำคัญกับการสร้างฐานรากทางเศรษฐกิจและสังคมให้เข้มแข็ง รักษาความสมดุลของทุนและทรัพยากรในมิติต่างๆ ตลอดจนสามารถปรับตัวพร้อมรับการเปลี่ยนแปลงต่างๆ ได้อย่างเท่าทัน (คณะอนุกรรมการขับเคลื่อนเศรษฐกิจพอเพียง สำนักงานคณะกรรมการพัฒนาการเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติ, 2548) โดยมีเป้าหมายหลักเพื่อสร้างเครือข่ายเรียนรู้ ให้มีการนำหลักเศรษฐกิจพอเพียงไปใช้เป็นกรอบแนวคิดและเป็นแนวทางในการปฏิบัติ รวมถึงเพื่อสร้างความรู้ความเข้าใจที่ถูกต้องเกี่ยวกับหลักเศรษฐกิจพอเพียงให้ประชาชนสามารถนำหลักปรัชญาฯ ไปประยุกต์ใช้ได้อย่างเหมาะสม และปลูกฝังปรับเปลี่ยนกระบวนทัศน์ในการดำรงชีวิตให้อยู่บนพื้นฐานของเศรษฐกิจพอเพียง

การศึกษาวิจัยเพื่อสร้างฐานความรู้เกี่ยวกับเศรษฐกิจพอเพียงจำเป็นต้องบูรณาการในหลายมิติ ซึ่งหนึ่งในฐานความรู้ที่จำเป็นต้องได้รับการค้นคว้าหาคำตอบ คือ การบริหารจัดการระบบการผลิตในท้องถิ่นตามแนวทางเศรษฐกิจพอเพียง ทั้งนี้ท้องถิ่นหรือภาคชนบทเป็นภาคเศรษฐกิจระดับฐานรากที่สำคัญของประเทศ ในฐานะที่เป็นแหล่งทรัพยากร แรงงาน ภูมิปัญญา โดยมีการเกษตรและวิสาหกิจชุมชน (หัตถกรรม พื้นบ้านและอาหารแปรรูปพื้นบ้าน) เป็นองค์ประกอบหลัก การศึกษาวิจัยนี้จึงมุ่งให้ได้ยุทธศาสตร์การพัฒนาด้านการจัดการการผลิตและการบริหารเชิงธุรกิจบนฐานอัตลักษณ์ ที่สร้างความยั่งยืนให้แก่ระบบการผลิต เกษตรและวิสาหกิจชุมชนตามแนวทางเศรษฐกิจพอเพียง

1.2 คำถามวิจัยและสมมติฐาน

1.2.1 คำถามวิจัย

1. ปัจจัยที่เป็นเหตุให้ระบบการผลิตของวิสาหกิจมีความยั่งยืนแตกต่างกัน และวิสาหกิจควรมีระบบการบริหารจัดการการผลิตอย่างไร จึงสามารถพัฒนาตนเองได้อย่างยั่งยืนบนฐานอัตลักษณ์
2. วิธีปฏิบัติที่เป็นเลิศ (best practice) ของระบบการผลิตตามแนวปรัชญาเศรษฐกิจพอเพียงควรเป็นอย่างไร

1.2.2 สมมติฐาน

วิสาหกิจชุมชน หรือ วิสาหกิจขนาดเล็ก (SE) ตามแนวเศรษฐกิจพอเพียง มีความสามารถในการพึ่งพาตนเองบนฐานอัตลักษณ์ และมีความพร้อมที่จะปรับตัวเพื่อการเติบโตในยุคเศรษฐกิจขาขึ้น รวมทั้งสามารถพึ่งตนเองได้และอยู่รอดอย่างปลอดภัยในสภาวะวิกฤติ

1.3 เป้าหมายและวัตถุประสงค์

การศึกษาวิจัยเพื่อสร้างฐานความรู้เกี่ยวกับเศรษฐกิจพอเพียงจำเป็นต้องบูรณาการในหลายมิติ หนึ่งในฐานความรู้ที่จำเป็นต้องได้รับการค้นคว้าหาคำตอบ คือ การบริหารจัดการระบบการผลิตในท้องถิ่นตามแนวทางเศรษฐกิจพอเพียง โดยมีเป้าหมายและวัตถุประสงค์ดังนี้

1.3.1 เป้าหมาย

เพื่อให้ได้ยุทธศาสตร์การพัฒนาด้านการจัดการการผลิต และการบริหารเชิงธุรกิจบนฐานอัตลักษณ์ที่สร้างความยั่งยืนให้แก่ระบบการผลิตเกษตรและวิสาหกิจชุมชน ตามแนวทางเศรษฐกิจพอเพียง

1.3.2 วัตถุประสงค์

1. เพื่อวิเคราะห์ระบบการผลิตซึ่งนำไปสู่การพัฒนาที่ยั่งยืน โดยอาศัยบทเรียนจากตัวอย่างที่มีวิธีปฏิบัติอัตลักษณ์ท้องถิ่น
2. เพื่อเสริมสร้างความสามารถของชุมชนท้องถิ่นในการผลิตสินค้าที่อยู่บนฐานอัตลักษณ์ และการบริหารจัดการธุรกิจชุมชนในลักษณะเศรษฐกิจพอเพียง

1.4 ขอบเขตการศึกษา

1.4.1 พื้นที่ศึกษา

การศึกษาวิจัยนี้ครอบคลุมพื้นที่ 5 จังหวัด ได้แก่ จังหวัดเชียงใหม่ ลำพูน ลำปาง พะเยา และน่าน ซึ่งเป็นเขตเศรษฐกิจวัฒนธรรมที่สำคัญของภาคเหนือตอนบน

1.4.2 กิจกรรมเศรษฐกิจหลัก

กิจกรรมทางเศรษฐกิจหลักของเขตเศรษฐกิจวัฒนธรรมในภาคเหนือตอนบนที่โครงการวิจัยนี้เลือกทำการศึกษา ประกอบด้วย กิจกรรมการผลิตเกษตร 4 ชนิด ได้แก่ ข้าว ลำไย ส้ม และโคนม และกิจกรรมการผลิตผลิตภัณฑ์พื้นบ้าน 2 ชนิด ได้แก่ อาหารแปรรูปพื้นบ้าน และหัตถกรรมพื้นบ้าน

1.4.3 ระบบการผลิต

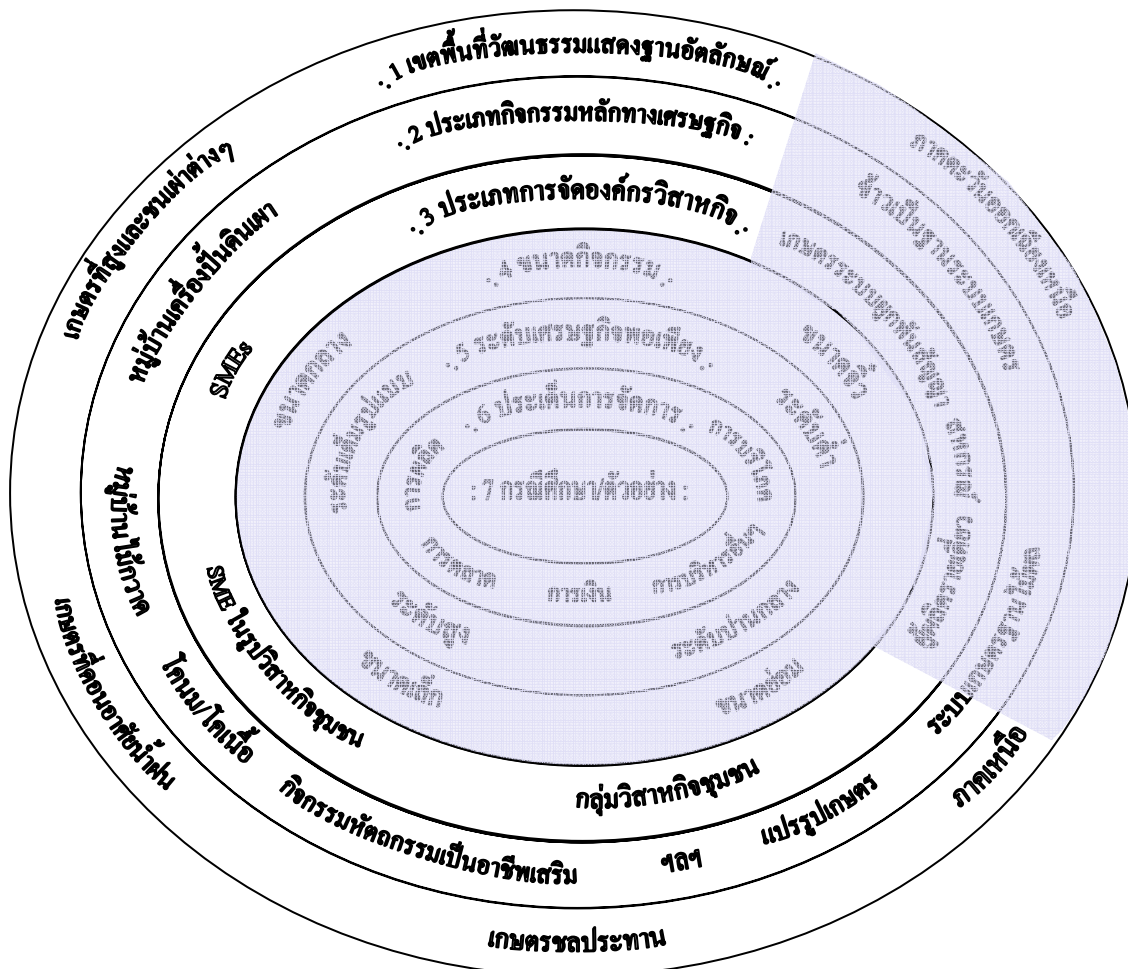
การศึกษาวิจัยนี้ครอบคลุมระบบการผลิต 19 ระบบ ระบบการผลิตหนึ่งถือเป็น 1 กรณีศึกษา ซึ่งหน่วยสังเกตประกอบด้วย กลุ่มวิสาหกิจและสหกรณ์ ทั้งนี้ได้ศึกษากิจกรรมการผลิตลำไย โคนม และ หัตถกรรมพื้นบ้าน อย่างละ 3 ระบบ อาหารแปรรูปพื้นบ้านและส้ม อย่างละ 4 ระบบ และข้าว 2 ระบบ

ระบบการผลิตหนึ่งๆ ประกอบด้วยกิจกรรมเศรษฐกิจหลัก และ/หรือกิจกรรมเศรษฐกิจรอง เช่น ในระบบการผลิตเกษตรที่มีข้าวเป็นหลัก อาจมีระบบข้าว-ข้าว ข้าว-ข้าวโพด ข้าว-ผัก-ลำไย ข้าว-กระเทียม เป็นต้น

1.5 กรอบแนวคิด

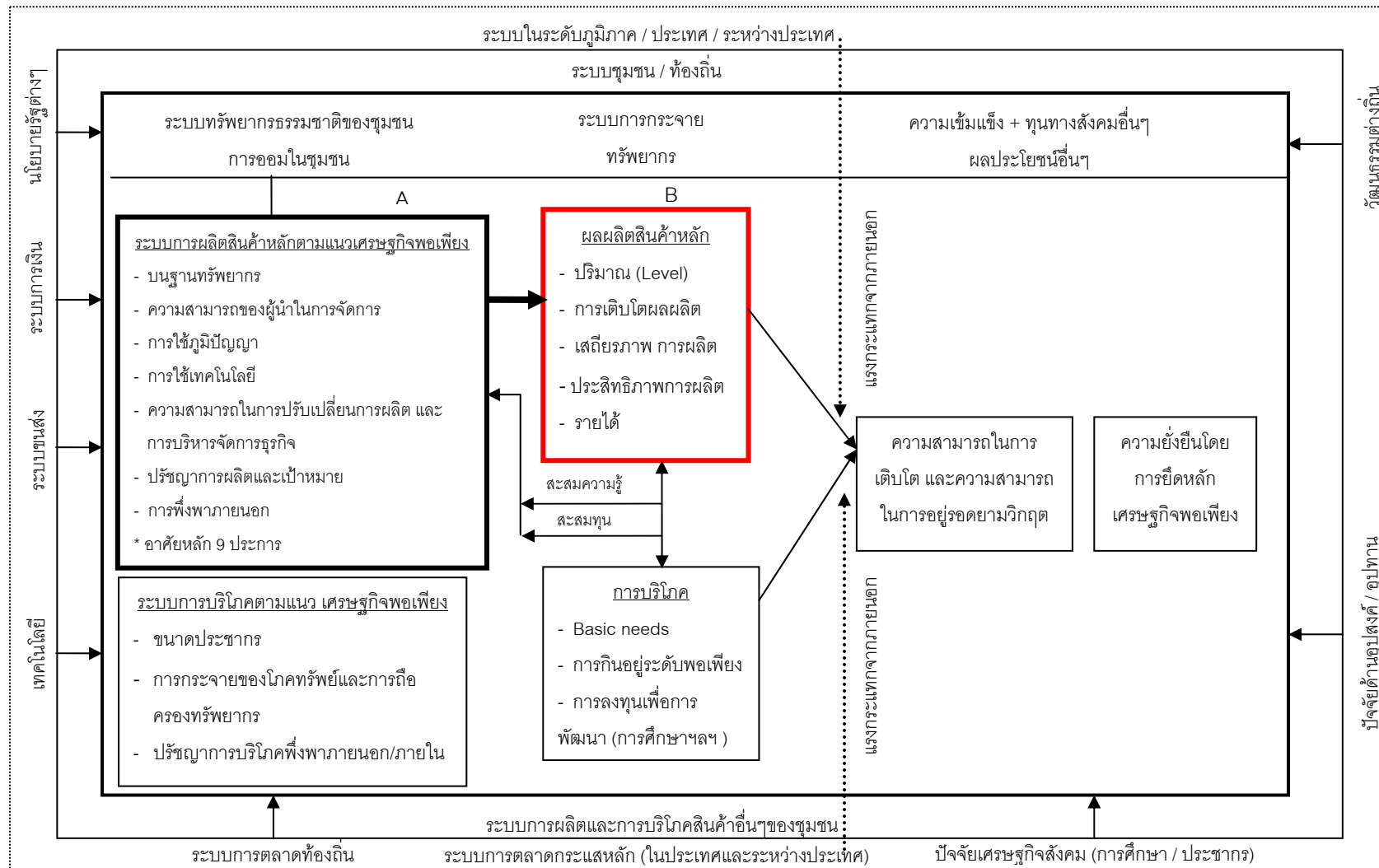
เพื่อศึกษาศักยภาพการผลิตของเขตเศรษฐกิจวัฒนธรรมต่าง ๆ คำว่า “เขตเศรษฐกิจวัฒนธรรม” มีความหมายในมิติเชิงพื้นที่ (area base) ในภาพกว้าง อาทิ ภาคเหนือตอนบน ภาคเหนือ ภาคอีสาน ภาคกลาง และภาคใต้ ในแต่ละพื้นที่ย่อมมีกิจกรรมทางเศรษฐกิจที่หลากหลาย หากแต่สามารถบ่งชี้ได้ว่า กิจกรรมหลักของเขตพื้นที่ คืออะไร เมื่อการศึกษาจำเป็นต้องครอบคลุมความหลากหลายของพื้นที่ ย่อมพบมิติอื่น ๆ ตามมา นั่นคือ ชนิดของอาชีพหลักของคนในพื้นที่ รูปแบบการประกอบการ (รายเดี่ยวซึ่งต่างคนต่างผลิต แต่อาจเป็นสมาชิกของกลุ่มอาชีพ เช่น สหกรณ์ หรือกลุ่มแม่บ้าน รูปแบบการประกอบการที่เป็นวิสาหกิจขนาดกลางและขนาดย่อม (SME) กลุ่มวิสาหกิจชุมชน (กลุ่มชุมชน) หรือ SME ในรูปกลุ่มวิสาหกิจ (กลุ่มประยุกต์)) ขนาดการผลิตตั้งแต่ขนาดจิ๋ว ถึงขนาดกลาง (ในกรณีนี้กรอบงานกำหนดให้ไม่เกินขนาดเล็ก) มิติของระดับการยึดถือแนวทางเศรษฐกิจพอเพียงแสดงดังภาพที่ 1

การวิเคราะห์ศักยภาพที่สมบูรณ์ควรทำการเปรียบเทียบระหว่างลักษณะการประกอบการต่าง ๆ และขนาดต่าง ๆ และสำหรับสินค้าหลักและบริบทของสภาพแวดล้อมที่แตกต่าง ซึ่งการพิจารณาเปรียบเทียบครบถ้วนทุกมิติจะมีทางเลือก (combination) มากเกินไป จึงจำเป็นต้องกำหนดเป็นกรณีศึกษา ตัวอย่างเช่น ในภาคเหนือ เขตเศรษฐกิจเป็นพื้นที่ลุ่มอาศัยน้ำฝนและชลประทาน คราวเรือนเกษตรกรรมมีการเกษตรเป็นอาชีพหลักโดยมีข้าวเป็นฐานของระบบการผลิต การศึกษาระบบการผลิตจะอาศัยตัวอย่างเกษตรกร ซึ่งมีขนาดการผลิตที่ต่างกัันบ้างเป็นสมาชิกสหกรณ์บ้าง เป็นสมาชิกกลุ่มอาชีพอื่นบ้าง ทั้งนี้เพื่อดำเนินการศึกษาตามแนวทางการวิเคราะห์ความยั่งยืนของระบบสินค้าหลัก (ภาพที่ 2) และขั้นตอนการศึกษาในภาพที่ 4



หมายเหตุ: ส่วนที่ทำแถบสีแสดงตัวอย่างกรณีศึกษาที่อาจมีลักษณะแตกต่างกันขึ้นอยู่กับลักษณะในด้านการรวมกลุ่ม/ขนาด/ระดับความเป็นเศรษฐกิจพอเพียงในด้านการผลิต การบริโภค และการจัดการต่าง ๆ

แผนภาพที่ 1.1 มิติเชิงซ้อนของกรณีศึกษาระบบการผลิตและระบบธุรกิจ



ที่มา : ปรับปรุงจาก ฮารี วิบูลย์พงศ์ และทรงศักดิ์ ศรีบุญจิตต์ (2531)

หมายเหตุ : จุดเน้นการศึกษา คือ A และ B

แผนภาพที่ 1.2 แนวคิดการผลิตเชิงระบบและสหสัมพันธ์กับความยั่งยืนของระบบการผลิตโดยยึดหลักเศรษฐกิจพอเพียง

1.6 วิธีการศึกษา

1.6.1 การเก็บรวบรวมข้อมูล

ข้อมูลที่ใช้ประกอบด้วย ข้อมูลทุติยภูมิ และข้อมูลปฐมภูมิ

ข้อมูลทุติยภูมิ

การศึกษาวิจัยนี้ได้ทบทวนเอกสารเพื่อทราบและยืนยันกิจกรรมเศรษฐกิจหลักของภาคเหนือ สถานการณ์ด้านการผลิตและเทคโนโลยีการผลิตที่ใช้ในแต่ละกิจกรรม รวมถึงข้อมูลพื้นฐานของพื้นที่ศึกษา ทั้งจากเอกสารทางวิชาการในหอสมุดมหาวิทยาลัยเชียงใหม่ เอกสารจากหน่วยราชการในท้องถิ่น และเอกสารอิเล็กทรอนิกส์จากการสืบค้นทางอินเทอร์เน็ต

ข้อมูลปฐมภูมิ

การศึกษาวิจัยนี้ได้ทำการสำรวจภาคสนาม โดยใช้แบบสอบถามเพื่อเก็บข้อมูลเชิงลึก เกี่ยวกับการบริหารจัดการของ 19 ระบบการผลิต ของ 19 กลุ่ม/สหกรณ์ที่แตกต่างกัน และผู้ผลิตซึ่งเป็น สมาชิกของกลุ่ม/สหกรณ์รวม 143 ราย รวมถึงการใช้แบบประเมินตนเองใน 5 หลักเกณฑ์ เพื่อชี้วัดความเป็น เศรษฐกิจพอเพียง อันได้แก่ กระบวนการบริหารจัดการ 7 ประการ ความเป็นเศรษฐกิจพอเพียง 15 ประการ และการพัฒนาที่ยั่งยืนของทุน 4 ประการ โดยผ่านการพูดคุยและถามตอบระหว่างคณะวิจัยและตัวแทนกลุ่ม ซึ่งประกอบด้วยประธานกลุ่ม คณะกรรมการและสมาชิก เพื่อให้เกิดกระบวนการเรียนรู้ด้วยตนเองควบคู่ไปกับการคิดพิจารณาและทบทวนก่อนให้คะแนนประเมินตนเองของกลุ่มตัวอย่าง นอกจากนี้การจัดเวทีแลกเปลี่ยน เรียนรู้เป็นอีกเครื่องมือหนึ่งที่ถูกนำมาใช้เพื่อทราบความเข้าใจของกลุ่มตัวอย่างเกี่ยวกับเศรษฐกิจพอเพียง และอัตลักษณ์ รวมทั้งเพื่อค้นหาการปฏิบัติที่เป็นเลิศ (best practice) ตามเกณฑ์เศรษฐกิจพอเพียง 15 ประการ

1.6.2 การเลือกพื้นที่ศึกษาและตัวอย่าง

การเลือกพื้นที่ศึกษาและกิจกรรมเศรษฐกิจหลัก

การศึกษครั้งนี้มุ่งเน้นศึกษากิจกรรมการผลิตส้ม เนื่องจากเป็นหนึ่งในกิจกรรมทางเศรษฐกิจที่ สะท้อนอัตลักษณ์ของเขตเศรษฐกิจวัฒนธรรมในภาคเหนือตอนบนได้อย่างชัดเจน ทั้งนี้ จังหวัดเชียงใหม่ และ น่าน ได้รับเลือกเป็นพื้นที่ศึกษาด้วยความสอดคล้องกับกิจกรรมเศรษฐกิจหลักข้างต้น

ส้ม เป็นไม้ผลที่สะท้อนเอกลักษณ์ของภาคเหนือในปัจจุบัน ทั้งนี้ภาคเหนือเป็นแหล่งปลูกส้ม ที่ใหญ่ที่สุดของประเทศ โดยมีพื้นที่ปลูกถึง 245,182 ไร่ หรือร้อยละ 52 ของประเทศ (ศูนย์สารสนเทศ กรม ส่งเสริมการเกษตร, 2546) จังหวัดเชียงใหม่ เป็นแหล่งที่มีการปลูกส้มมากที่สุด นอกจากนี้การปลูกส้มยัง กระจายตัวตามพื้นที่ต่างๆ ที่สำคัญ ได้แก่ แพร่ เชียงราย น่าน กำแพงเพชร และสุโขทัย

การเลือกตัวอย่างระบบการผลิตและผู้ผลิต

การเลือกตัวอย่างของระบบการผลิตในกิจกรรมการผลิตส้ม คำนึงถึงการเปรียบเทียบระดับ ความเป็นเศรษฐกิจพอเพียงระหว่างระบบการผลิตส้มเชิงเดี่ยว กับระบบที่ผลิตส้มควบคู่กับการผลิตพืช/สัตว์ อื่นๆ รวมทั้งเปรียบเทียบระดับความเป็นเศรษฐกิจพอเพียงของ 3 ระบบ ได้แก่ ระบบการผลิตส้มแบบใช้ สารเคมีทั้งหมด (ได้แก่กลุ่มวิสาหกิจชุมชนส้มสีทอง) ระบบการผลิตส้มแบบอินทรีย์ทั้งหมด ร่วมกับแบบ ผสมผสาน (ใช้สารเคมีบางส่วนและอินทรีย์บางส่วน) ได้แก่ สหกรณ์เกษตรอินทรีย์ศรีเมืองฝาง กลุ่มวิสาหกิจ

ชุมชนพืชไร่สารพิษบ้านสันมะม่วง และกลุ่มวิสาหกิจชุมชนเกษตรออร์แกนิก ส่วนตัวอย่างของผู้ผลิตที่เป็นสมาชิกของกลุ่ม/สหกรณ์มีจำนวน 27 ราย โดยใช้ลักษณะการใช้สารเคมีและขนาดพื้นที่ปลูกเป็นเกณฑ์ในการคัดเลือก ประกอบด้วยเกษตรกรที่ปลูกส้มแบบใช้สารเคมีทั้งหมด 9 ราย ปลูกแบบอินทรีย์ทั้งหมด 10 ราย และปลูกแบบผสมผสานระหว่างการใช้สารเคมีและอินทรีย์ 8 ราย ซึ่งในจำนวนนี้เป็นสวนขนาดเล็ก (พื้นที่น้อยกว่า 15 ไร่) 25 ราย ส่วนอีก 2 ราย เป็นสวนขนาดกลาง (พื้นที่ 15 - 50 ไร่) ทั้งนี้ใช้เกณฑ์การแบ่งขนาดพื้นที่เพาะปลูกตาม ปาน รัตนเรืองวัฒนา (2543)

สรุปรายชื่อของกลุ่ม/สหกรณ์ตลอดจนลักษณะของกลุ่มและระบบการผลิตของกลุ่ม/สหกรณ์ ตัวอย่างสรุปได้ดังตารางที่ 1.1

ตารางที่ 1.1 ตัวอย่างระบบการผลิต (กลุ่ม/สหกรณ์) ในระบบการผลิตส้ม

กิจกรรมหลักทางเศรษฐกิจ	ระบบการผลิต (กลุ่ม/สหกรณ์ ตัวอย่าง)	จังหวัด	ลักษณะเปรียบเทียบของระบบการผลิต	จำนวนสมาชิก (ราย)	จำนวนตัวอย่างสมาชิก(ราย)
เกษตรกรรม : ส้ม	1) สหกรณ์เกษตรอินทรีย์ศรีเมืองฝาง จำกัด	เชียงใหม่	- ระบบการผลิต: ส้มเชิงเดี่ยว - ลักษณะการใช้สารเคมี: ใช้สารเคมี/อินทรีย์/ผสมผสานระหว่างใช้สารเคมีและอินทรีย์	57	11
	2) กลุ่มวิสาหกิจชุมชนพืชไร่สารพิษบ้านสันมะม่วง	เชียงใหม่	- ระบบการผลิต: ส้มเชิงเดี่ยว - ลักษณะการใช้สารเคมี: ใช้สารเคมี/ผสมผสานระหว่างใช้สารเคมีและอินทรีย์	11	3
	3) กลุ่มวิสาหกิจชุมชนส้มสีทอง	น่าน	- ระบบการผลิต: ส้ม-ปลูกหม่อนเลี้ยงไหม - ลักษณะการใช้สารเคมี: ใช้สารเคมีทั้งหมด	54	8
	4) กลุ่มวิสาหกิจชุมชนเกษตรออร์แกนิก	เชียงใหม่	- ระบบการผลิต: ส้มเชิงเดี่ยว - ลักษณะการใช้สารเคมี: อินทรีย์/ผสมผสานระหว่างใช้สารเคมีและอินทรีย์	12	5

ที่มา : จากการสำรวจ

1.6.3 ระเบียบวิธีวิจัย

การจัดเวที

การจัดเวทีแลกเปลี่ยนเรียนรู้ในการศึกษาวิจัยนี้ ประกอบด้วย 4 เวที ได้แก่

1) การจัดเวทีแลกเปลี่ยนเรียนรู้ระบบการผลิตตามวิถีเศรษฐกิจพอเพียง ครั้งที่ 1 เพื่อให้กลุ่ม/สหกรณ์ที่เข้าร่วมการวิจัยนี้มีความเข้าใจในโครงการฯ สามารถทราบพื้นฐานความรู้ความเข้าใจของกลุ่ม/สหกรณ์ที่เข้าร่วมโครงการในเรื่องเศรษฐกิจพอเพียง พร้อมทั้งให้กลุ่ม/สหกรณ์มีความเข้าใจเกี่ยวกับวิธีปฏิบัติที่เป็นเลิศและความหมายของอัตลักษณ์ รวมถึงได้ร่วมกันประเมินถึงวิธีปฏิบัติที่เป็นเลิศและอัตลักษณ์ของตนเองในเบื้องต้น ได้ดำเนินการจัด 3 เวที คือ ณ จังหวัดเชียงราย จังหวัดแพร่ จังหวัดเชียงใหม่

2) การจัดเวทีแลกเปลี่ยนเรียนรู้ ครั้งที่ 2: เพื่อค้นหา best practice ในด้านการจัดการผลิตและเศรษฐกิจพอเพียง เพื่อทราบถึงวิธีปฏิบัติที่เป็นเลิศของระบบการผลิตตามวิถีเศรษฐกิจพอเพียง และเกิดการแลกเปลี่ยนเรียนรู้ระหว่างผู้ผลิตภายในแต่ละระบบการผลิตและระหว่างผู้ผลิตกับนักวิชาการ

3) การจัดเวทีแลกเปลี่ยนเรียนรู้ ครั้งที่ 3: เพื่อค้นหา best practice ในด้านการบริหารจัดการด้านอื่นๆ (การเงิน การตลาด ฯลฯ) เพื่อทราบวิธีปฏิบัติที่เป็นเลิศในการบริหารจัดการทุกด้านของระบบการผลิตตามวิถีเศรษฐกิจพอเพียง และเกิดการแลกเปลี่ยนเรียนรู้ในแต่ละระบบการผลิต

และ 4) การจัดเวทีเพื่อสร้างโครงการพัฒนาตนเองซึ่งเป็นส่วนหนึ่งของกิจกรรมเสริมสร้างความสามารถในการบริหารจัดการตามแนวปรัชญาเศรษฐกิจพอเพียง บนฐานอัตลักษณ์ ทั้งนี้เป็นการเปิดโอกาสให้กลุ่ม/สหกรณ์ได้เสนอโครงการตามความต้องการขององค์กร เพื่อการสนับสนุนสมทบจากโครงการวิจัย ซึ่งการจัดเวทิดังกล่าวนี้นี้เป็นไปตามความสมัครใจของกลุ่ม/สหกรณ์ ในระหว่างการทำนงานโครงการพัฒนาตนเอง คณะวิจัยจะติดตามผล ประสานงาน ให้คำปรึกษา และประเมินผลของแต่ละโครงการ รวมถึงจัดให้มีเวทีเสนอผลการเรียนรู้จากโครงการพัฒนาตนเองสำหรับกลุ่ม/สหกรณ์

การประเมินตนเอง

การวิเคราะห์การประเมินตนเองเพื่อชี้วัดความเป็นเศรษฐกิจพอเพียง ประกอบด้วย 3 หลักเกณฑ์ ได้แก่ กระบวนการบริหารจัดการ 7 ประการ ความเป็นเศรษฐกิจพอเพียง 15 ประการ การพัฒนาที่ยั่งยืนของทุน 4 ประการ และการประเมินความเป็นเศรษฐกิจพอเพียงจากนักวิจัย ซึ่งในการศึกษานี้ได้ให้มีการประเมินตนเองใน 2 ระดับ คือ ระดับกลุ่มและระดับสมาชิก

รายละเอียดการวิเคราะห์การประเมินตนเองในแต่ละเกณฑ์ของระดับกลุ่ม เป็นดังนี้

(1) การวิเคราะห์การประเมินตนเองด้านการบริหารจัดการ 7 ประการ

กระบวนการบริหารจัดการ 7 กระบวนการ เป็นเกณฑ์ที่ใช้ให้เห็นวิธีปฏิบัติและปัจจัยเอื้อในการบริหารจัดการของธุรกิจชุมชน 7 ด้าน การวิเคราะห์การประเมินตนเองด้านการบริหารจัดการในการศึกษาวิจัยนี้ ได้ปรับปรุงมาจากเกณฑ์กระบวนการบริหารจัดการ 7 ประการ ใน อภิชัย พันธเสน และคณะ (2545) โดยพัฒนาคำถามย่อยในแต่ละด้าน ซึ่งมีรายละเอียดดังนี้

(1.1) การบริหารองค์กร ประกอบด้วยคำถามย่อย 16 ข้อ ดังนี้

1. สมาชิกมีส่วนร่วมกำหนดกฎระเบียบเกี่ยวกับสวัสดิการชุมชน
2. สมาชิกร่วมกำหนดกฎระเบียบเกี่ยวกับการทำงานภายในองค์กรและผลตอบแทนของสมาชิก
3. มีการจัดสรรภาระหน้าที่/การแบ่งความรับผิดชอบในการบริหารจัดการองค์กรของคณะกรรมการ
4. มีการพัฒนาความรู้ความสามารถของสมาชิกอย่างสม่ำเสมอ
5. มีการจัดทำแผนองค์กรเป็นลายลักษณ์อักษรและมีการนำไปใช้จริง
6. มีสมาชิกที่เป็นเครือญาติกับคณะกรรมการชุดปัจจุบัน
7. มักมีปัญหาขัดแย้งภายในกลุ่ม
8. ในทางปฏิบัติผู้ที่ถือหุ้นมากไม่มีอิทธิพลมากกว่าผู้ถือหุ้นน้อย
9. มีการจัดสรรผลกำไรเพื่อเป็นเงินปันผลแก่สมาชิก
10. มีการจ่ายเงินปันผลแก่สมาชิกอย่างสม่ำเสมอ
11. สมาชิกมีความรู้ความสามารถหรือมีความเข้าใจในด้านการบริหารเป็นอย่างดี
12. สมาชิกมีความรับผิดชอบต่อหน้าที่ของตนเองในฐานะเป็นสมาชิกของกลุ่มเป็นอย่างดี
13. คณะกรรมการมีความรู้ความสามารถในด้านการบริหารองค์กรเป็นอย่างดี
14. คณะกรรมการมีความรับผิดชอบต่อหน้าที่ของตนเองเป็นอย่างดี
15. สมาชิกมีการเรียนรู้เกี่ยวกับเรื่ององค์กรจากภายในกลุ่ม/สหกรณ์
16. สมาชิกมีการเรียนรู้เกี่ยวกับเรื่ององค์กรจากภายนอกกลุ่ม/สหกรณ์

(1.2) การบริหารตลาด ประกอบด้วยคำถามย่อย 14 ข้อ ดังนี้

1. ได้ข้อมูลในการจัดจำหน่ายสินค้าจากคณะกรรมการหรือสมาชิกภายในกลุ่ม
2. ได้ข้อมูลในการจัดจำหน่ายสินค้าจากลูกค้า
3. ได้ข้อมูลในการจัดจำหน่ายสินค้าจากเครือข่ายการตลาด
4. ได้ข้อมูลในการจัดจำหน่ายสินค้าจากเจ้าหน้าที่ของรัฐหรือองค์กรพัฒนาเอกชน
5. มีการส่งเสริมการขายให้ลูกค้าเป็นอย่างดี
6. เน้นการปรับปรุงผลิตภัณฑ์ให้จูงใจลูกค้ามากขึ้น (เพิ่มคุณภาพ)
7. เน้นการหาตลาดเพิ่มมากขึ้น (เพิ่มยอดขาย)
8. เน้นการทำตลาดเชิงรุกและมีความสามารถเพียงพอ
9. เน้นการทำตลาดเชิงรับ
10. มีการจัดทำแผนการตลาดเป็นลายลักษณ์อักษรและนำไปใช้จริง
11. การปฏิบัติงานจริงของคณะกรรมการฝ่ายการตลาดสอดคล้องกับหน้าที่ที่กำหนดไว้
12. คณะกรรมการฝ่ายการตลาดมีความรู้ความสามารถหรือมีความเข้าใจการบริหารการตลาดเป็นอย่างดี
13. กลุ่ม/สหกรณ์เกิดการเรียนรู้จากภายในกลุ่ม/สหกรณ์ ด้านการบริหารการตลาด

14. กลุ่ม/สหกรณ์มีการเรียนรู้จากภายนอกกลุ่ม/สหกรณ์ ในด้านการบริหาร การตลาด

(1.3) การบริหารการเงิน ประกอบด้วยคำถามย่อย 17 ข้อ ดังนี้

1. ใช้เงินทุนภายในของกลุ่มเป็นหลัก
2. มักประสบปัญหาการขาดแคลนเงินทุนหมุนเวียน
3. สามารถแก้ไขหรือจัดการปัญหาเงินทุนหมุนเวียนไม่เพียงพอเป็นอย่างดี
4. ไม่ก่อหนี้เกินความสามารถในการจัดการ
5. มีการวางแผนการเงินและนำไปปฏิบัติใช้อย่างเป็นรูปธรรม
6. มีการจัดทำบัญชีอย่างเป็นระบบ
7. ใช้บัญชีเพื่อประกอบการวางแผนทางการเงิน
8. การปฏิบัติงานจริงของคณะกรรมการฝ่ายการเงินสอดคล้องกับหน้าที่ที่กำหนดไว้
9. มีผู้บริหารการเงินที่มีวุฒิการศึกษาทางบัญชีและ/หรือการเงินอย่างเพียงพอ
10. ฝ่ายการเงินมีความรู้ความเข้าใจในเรื่องการเงินเป็นอย่างดี
11. ได้รับความช่วยเหลือจากรัฐเป็นอย่างดี
12. สมาชิกให้ความร่วมมือในการจัดหาทุนเพิ่ม
13. กลุ่มมีชื่อเสียงซึ่งสามารถหาเงินสนับสนุนรูปแบบต่างๆ ได้ง่าย
14. ได้รับความช่วยเหลือจากองค์กรภายนอก
15. เรียนรู้จากปัญหาและประสบการณ์ในอดีต
16. ค่อยๆ ไปเรียนรู้ไป
17. ได้รับการฝึกอบรมบ่อยๆ จากหน่วยงานภายนอก

(1.4) การบริหารการผลิต การพัฒนาผลิตภัณฑ์ และเทคนิคการผลิต ประกอบด้วยคำถามย่อย 38 ข้อ ดังนี้

1. มีความสามารถในการปรับเปลี่ยนการผลิตให้สอดคล้องกับความต้องการตลาดได้
2. มีการวางแผนการผลิตและนำไปปฏิบัติใช้อย่างเป็นรูปธรรม
3. มีการจัดการของเหลือจากการผลิตอย่างเหมาะสม
4. มีการตรวจสอบคุณภาพของผลิตภัณฑ์ตลอดกระบวนการผลิต (ทั้งระหว่างการผลิต และก่อนส่งมอบผลิตภัณฑ์)
5. ผู้ที่รับผิดชอบในด้านการบริหารการผลิตมีความรู้ความสามารถเป็นอย่างดี
6. มีการพัฒนาผลิตภัณฑ์เป็นระยะๆ อย่างต่อเนื่อง
7. ผลิตภัณฑ์ได้รับการพัฒนาคุณภาพของตัวผลิตภัณฑ์เป็นอย่างดี
8. ผลิตภัณฑ์ได้รับการพัฒนาในด้านรูปแบบและสีสันทันเป็นอย่างดี
9. ผลิตภัณฑ์ได้รับการพัฒนาการบรรจุหีบห่อเป็นอย่างดี
10. เมื่อความต้องการตลาดเปลี่ยนแปลง กลุ่ม/สหกรณ์ สามารถเปลี่ยนแปลงสินค้าหรือผลิตภัณฑ์ได้ตรงตามความต้องการตลาดเป็นอย่างดี

11. ผู้ปฏิบัติงานมีความรู้ความสามารถในการพัฒนาผลิตภัณฑ์เป็นอย่างดี
12. เกิดจากการลองผิดลองถูก
13. เกิดจากภูมิปัญญาในท้องถิ่นภายในกลุ่ม/สหกรณ์และการต่อยอด
14. ได้รับความรู้ในการพัฒนาผลิตภัณฑ์โดยภูมิปัญญาท้องถิ่นจากภายนอกกลุ่ม
15. มีการส่งบุคลากรไปศึกษาดูงานการพัฒนาผลิตภัณฑ์จากภายนอก โดยความริเริ่มของกลุ่ม
16. ได้รับความรู้ในการพัฒนาผลิตภัณฑ์โดยการให้ความช่วยเหลือจากเจ้าหน้าที่ของรัฐ และบุคคลภายนอก
17. มีการปรึกษาหารือเพื่อแลกเปลี่ยนเทคนิคการผลิต
18. มีการนำเครื่องจักรอุปกรณ์/เทคโนโลยีมาใช้เพื่อช่วยประหยัดต้นทุน
19. มีการนำเครื่องจักรอุปกรณ์/เทคโนโลยีมาใช้เพื่อช่วยประหยัดแรงงาน
20. มีการนำเครื่องจักรอุปกรณ์/เทคโนโลยีมาใช้เพื่อช่วยประหยัดเวลา
21. มีการตรวจเช็คดูแลรักษาเครื่องมือเครื่องจักรที่ใช้อย่างสม่ำเสมอ
22. เลือกใช้เทคโนโลยีที่จำเป็นแทนแรงงานคนเพื่อให้การจัดการมีประสิทธิภาพยิ่งขึ้น
23. ศึกษาหาความรู้เกี่ยวกับเทคโนโลยีที่เกี่ยวข้องในการผลิตอย่างสม่ำเสมอ
24. กลุ่ม/สหกรณ์ของท่านมีการปรับปรุงเทคนิคการผลิตอย่างเหมาะสม
25. ผู้ปฏิบัติงานมีความรู้ความสามารถในการใช้เทคโนโลยีของกลุ่ม/สหกรณ์เป็นอย่างดี
26. สมาชิกเกิดการเรียนรู้ด้านเทคโนโลยีการผลิตภายในกลุ่ม
27. จากการลองผิดลองถูก
28. จากภูมิปัญญาในท้องถิ่นและการต่อยอด
29. สมาชิกมีการเรียนรู้ด้านเทคโนโลยีการผลิตจากภายนอกกลุ่ม/สหกรณ์
30. นำภูมิปัญญาจากท้องถิ่นอื่นมาปรับใช้ในด้านเทคโนโลยี
31. มีการส่งบุคลากรไปศึกษาดูงานด้านเทคโนโลยีการผลิตจากภายนอก โดยความคิดริเริ่มของกลุ่ม
32. ได้รับความรู้ด้านเทคโนโลยีการผลิตโดยการให้ความช่วยเหลือจากเจ้าหน้าที่ของรัฐและบุคคลภายนอก
33. มีเทคโนโลยีที่เหมาะสมกับการใช้งาน
34. มีจำนวนเครื่องมือเครื่องจักร/อุปกรณ์การผลิตเป็นของตนเองเพียงพอกับความต้องการใช้งาน
35. มีการขาดแคลนเทคโนโลยีการผลิต แต่สามารถหาซื้อ/ขอสนับสนุนจากภายนอกมาเสริมได้เป็นอย่างดี
36. แรงงานมีความสามารถในการปรับตัวรับเทคโนโลยีใหม่ๆ ได้เป็นอย่างดี
37. ใช้เทคโนโลยีการผลิตที่เกิดจากภูมิปัญญาท้องถิ่นและมีการต่อยอดภูมิปัญญา
38. ใช้เทคโนโลยีการผลิตจากภายนอกชุมชนโดยไม่เดือดร้อน (หาง่าย ราคาไม่แพง)

(1.5) การบริหารการจ้างงาน ประกอบด้วยคำถามย่อย 18 ข้อ ดังนี้

1. ผู้ปฏิบัติงานมีอิสระในการเลือกช่วงเวลาทำงาน
2. มีการจ่ายค่าตอบแทนแรงงานตามปริมาณและคุณภาพที่กำหนด
3. มีการแบ่งผลกำไรให้แรงงาน
4. มีการจ่ายค่าตอบแทนแรงงานตามระยะเวลาที่ใช้ในการผลิต
5. ผู้ปฏิบัติงานมีทักษะความรู้และประสบการณ์เพิ่มขึ้น
6. ผู้ปฏิบัติงานได้รับแจกผลผลิต หรือซื้อผลผลิตในราคาถูกกว่าท้องตลาด
7. มีการสร้างแรงจูงใจให้ผู้ปฏิบัติงานทำงานเต็มความสามารถ
8. มีการตั้งเงื่อนไขหากผู้ปฏิบัติงานทำงานไม่เต็มความสามารถ
9. มีการกำหนดบทลงโทษหากผู้ปฏิบัติงานทำงานไม่เต็มความสามารถ
10. มีการวางแผนการผลิตให้สอดคล้องกับความรู้ความสามารถของแรงงาน
11. มีการแบ่งงานตามความถนัดและเหมาะสม
12. มีการวางแผนการใช้แรงงานและนำไปปฏิบัติอย่างเป็นรูปธรรม
13. มีจำนวนแรงงานที่เป็นสมาชิกเพียงพอกับที่กลุ่ม/สหกรณ์ต้องการตลอดทั้งปี
14. มีการขาดแคลนแรงงานที่เป็นสมาชิกบ้าง แต่สามารถหาแรงงานจากภายนอกมาเสริมได้เป็นอย่างดี
15. ทักษะของแรงงานที่เป็นสมาชิกของกลุ่ม/สหกรณ์ สอดคล้องกับความต้องการเป็นอย่างดี
16. มีการจ่ายค่าตอบแทนและสวัสดิการที่เป็นธรรม
17. กลุ่ม/สหกรณ์ของท่านมีชื่อเสียงและช่วยให้ผู้ปฏิบัติงานมีโอกาสก้าวหน้าในอาชีพในอนาคต
18. กลุ่ม/สหกรณ์ของท่านมีลักษณะเด่นที่ทำให้แรงงานที่มีคุณภาพอยากจะมาทำงานด้วย

(1.6) การบริหารวัตถุดิบ ประกอบด้วยคำถามย่อย 19 ข้อ ดังนี้

1. วัตถุดิบหลักที่ใช้ในการผลิตได้มาจากภายในชุมชน (รวมทั้งที่เป็นของสมาชิก)
2. วัตถุดิบหลักที่ใช้ในการผลิตได้มาจากสมาชิก
3. วัตถุดิบหลักที่ใช้ในการผลิตได้มาจากภายนอกชุมชน
4. วัตถุดิบหลักที่นำมาใช้ในการผลิตมีการคัดเลือก/พิจารณาจากแหล่งจำหน่ายวัตถุดิบ (ความน่าเชื่อถือ/ความคุ้นเคยของพ่อค้า)
5. วัตถุดิบหลักที่นำมาใช้ในการผลิตมีการคัดเลือก/พิจารณาจากคุณภาพวัตถุดิบเป็นหลัก
6. มีการตรวจสอบวัตถุดิบหลักที่นำมาใช้ในการผลิตอย่างสม่ำเสมอ
7. มีการจัดการกับเศษวัสดุ/เศษวัตถุดิบอย่างเหมาะสม
8. กลุ่ม/สหกรณ์ส่งเสริมให้มีการเพิ่มการผลิตวัตถุดิบภายในกลุ่ม
9. กลุ่ม/สหกรณ์ส่งเสริมให้ชุมชนผลิตวัตถุดิบเพิ่ม
10. ปริมาณวัตถุดิบหลักในท้องถิ่น (ชุมชน) มีเพียงพอเพียงในปัจจุบัน
11. ปริมาณวัตถุดิบหลักในท้องถิ่น (ชุมชน) มีเพียงพอเพียงในอนาคต (10 ปี)

12. ใช้วัตถุดิบหลักจากภายนอกชุมชนได้โดยไม่เดือดร้อน
13. วัตถุดิบหลักที่ใช้เป็นวัตถุดิบที่ใช้แล้วหมดไป (เช่น แก๊ส น้ำมันเชื้อเพลิง)
14. วัตถุดิบหลักที่ใช้เป็นวัตถุดิบที่สามารถเกิดทดแทนได้ แต่ใช้ระยะเวลานาน (เช่น ไม้)
15. วัตถุดิบหลักที่ใช้ เป็นวัตถุดิบที่สามารถเกิดทดแทนได้ ในระยะเวลาอันรวดเร็ว (เช่น ไม้โตเร็ว พืช สัตว์)
16. คุณภาพและมาตรฐานของวัตถุดิบหลักที่มีอยู่ภายในชุมชนตรงกับความต้องการของกลุ่ม
17. กลุ่ม/สหกรณ์ของท่านมีลักษณะเด่นที่ทำให้ผู้จำหน่ายวัตถุดิบหลักอยากจำหน่ายวัตถุดิบให้
18. กลุ่ม/สหกรณ์ของท่านมีการซื้อวัตถุดิบเป็นเงินสดและชำระเงินตรงเวลา
19. กลุ่ม/สหกรณ์ของท่านเป็นผู้ซื้อวัตถุดิบรายใหญ่ในชุมชนทำให้หาผู้ต้องการจำหน่ายได้ง่าย

(1.7) การบริหารสวัสดิการชุมชน ประกอบด้วยคำถามย่อย 12 ข้อ ดังนี้

1. สวัสดิการของกลุ่ม/สหกรณ์ของท่านช่วยเพิ่มขีดความสามารถทางด้านความรู้ของคนในชุมชน
2. สวัสดิการของกลุ่ม/สหกรณ์ของท่านเน้นการฟื้นฟูทรัพยากรและสิ่งแวดล้อมในชุมชน
3. สวัสดิการของกลุ่ม/สหกรณ์ของท่านช่วยให้เกิดความรักความสามัคคีในชุมชน
4. กลุ่ม/สหกรณ์ของท่านมีการจัดสรรสวัสดิการให้แก่ชุมชนอย่างเหมาะสม
5. กลุ่ม/สหกรณ์ของท่านมีการจัดสรรสวัสดิการให้แก่แรงงานจ้างเป็นอย่างดี
6. กลุ่ม/สหกรณ์ของท่านจัดสรรสวัสดิการให้แก่กิจกรรมที่มีผลประโยชน์ต่อส่วนรวม
7. กลุ่ม/สหกรณ์ของท่านจัดสรรสวัสดิการโดยเน้นการจัดสรรให้ผู้ด้อยโอกาสในชุมชน
8. องค์กรของรัฐและเอกชนจากภายนอกมาส่งเสริมให้กลุ่มมีการจัดการสวัสดิการให้กับชุมชน
9. องค์กรของรัฐและเอกชนจากภายนอกช่วยสนับสนุนทางการเงินให้กลุ่มในการจัดสวัสดิการแก่ชุมชน
10. ธุรกิจของกลุ่ม/สหกรณ์มีความเข้มแข็งสามารถให้การสนับสนุนสวัสดิการชุมชนได้อย่างต่อเนื่อง
11. สมาชิกในกลุ่มเน้นการให้สวัสดิการแก่สมาชิกในกลุ่มก่อน (ชุมชนหรือองค์กรภายนอก)
12. สมาชิกเห็นความสำคัญและความจำเป็นในการให้สวัสดิการแก่ชุมชน

**(2) การวิเคราะห์การประเมินตนเองด้านการดำเนินการของกลุ่ม/สหกรณ์ ภายใต้ว
ความเป็นเศรษฐกิจพอเพียง**

การศึกษานี้ได้ปรับปรุงเกณฑ์ของความเป็นเศรษฐกิจพอเพียงจาก 9 ประการ (ใน
อภิชัย พันธเสน และคณะ, 2545) เป็น 15 ประการ และพัฒนาเกณฑ์ย่อยในแต่ละองค์ประกอบ ซึ่งมี
รายละเอียดดังนี้

(2.1) ใช้เทคโนโลยีที่ถูกหลักวิชาการ และมีขนาดที่เหมาะสม

ประกอบด้วยคำถามย่อย 3 ข้อ ดังนี้

1. เทคโนโลยีที่ใช้เหมาะสมกับขนาดการผลิต
2. ใช้เทคโนโลยีการผลิตที่ถูกหลักวิชาการ
3. มุ่งเน้นเทคโนโลยีเพื่อเข้าสู่ระบบมาตรฐาน (ISO GAP GMP และอื่นๆ)

(2.2) ใช้ทรัพยากรทุกชนิดอย่างประหยัดและมีประสิทธิภาพสูงสุด

ประกอบด้วยคำถามย่อย 10 ข้อ ดังนี้

1. มุ่งใช้ทรัพยากรทุกชนิดอย่างประหยัดและมีประสิทธิภาพสูงสุด
2. มีการวางแผนการผลิตและนำแผนไปปฏิบัติใช้อย่างเป็นรูปธรรม
3. มีการจัดการของเหลือจากการผลิตอย่างเหมาะสม
4. มีการนำเครื่องจักรอุปกรณ์/เทคโนโลยีมาใช้เพื่อช่วยประหยัดต้นทุน
5. มีการนำเครื่องจักรอุปกรณ์/เทคโนโลยีมาใช้เพื่อช่วยประหยัดแรงงาน
6. มีการนำเครื่องจักรอุปกรณ์/เทคโนโลยีมาใช้เพื่อช่วยประหยัดเวลา
7. มีการวางแผนการผลิตให้สอดคล้องกับความรู้ความสามารถของแรงงาน
8. มีการแบ่งงานตามความถนัดและเหมาะสม
9. มีการวางแผนการใช้แรงงานและนำไปปฏิบัติใช้อย่างเป็นรูปธรรม
10. มีการจัดการกับเศษวัสดุ/เศษวัตถุดิบอย่างเหมาะสม

(2.3) มีการบริหารจัดการที่ไม่เบียดเบียนทั้งตนเองและผู้อื่น

ประกอบด้วยคำถามย่อย 19 ข้อ ดังนี้

1. ใช้หลักบริหารจัดการที่ไม่เบียดเบียนทั้งตนเองและผู้อื่น
2. มีการจัดสรรผลกำไรเพื่อเป็นเงินปันผลแก่สมาชิก
3. มีการจ่ายเงินปันผลแก่สมาชิกอย่างสม่ำเสมอ
4. ผู้ปฏิบัติงานมีอิสระในการเลือกช่วงเวลาทำงาน
5. มีการจ่ายค่าตอบแทนแรงงานตามปริมาณและคุณภาพที่กำหนด
6. มีการแบ่งผลกำไรให้แรงงาน
7. มีการจ่ายค่าตอบแทนแรงงานตามระยะเวลาที่ใช้ในการผลิต
8. ผู้ปฏิบัติงานได้รับแจกผลผลิต หรือซื้อผลผลิตในราคาถูกกว่าท้องตลาด
9. มีการจ่ายค่าตอบแทนและสวัสดิการที่เป็นธรรม
10. วัตถุดิบหลักที่ใช้เป็นวัตถุดิบที่ใช้แล้วหมดไป (เช่น แก๊ส น้ำมันเชื้อเพลิง)

11. กลุ่ม/สหกรณ์ของท่านมีการซื้อวัตถุดิบเป็นเงินสดและชำระเงินตรงเวลา
12. สวัสดิการของกลุ่ม/สหกรณ์ของท่านช่วยเพิ่มขีดความสามารถทางด้านความรู้ของคนในชุมชน
13. สวัสดิการของกลุ่ม/สหกรณ์ของท่านเน้นการฟื้นฟูทรัพยากรและสิ่งแวดล้อมในชุมชน
14. สวัสดิการของกลุ่ม/สหกรณ์ของท่านช่วยให้เกิดความรักความสามัคคีในชุมชน
15. กลุ่ม/สหกรณ์ของท่านมีการจัดสรรสวัสดิการให้แก่ชุมชนอย่างเหมาะสม
16. กลุ่ม/สหกรณ์ของท่านมีการจัดสรรสวัสดิการให้แก่แรงงานจ้างเป็นอย่างดี
17. กลุ่ม/สหกรณ์ของท่านจัดสรรสวัสดิการให้แก่กิจกรรมที่มีผลประโยชน์ต่อส่วนรวม
18. กลุ่ม/สหกรณ์ของท่านจัดสรรสวัสดิการโดยเน้นการจัดสรรให้ผู้ด้อยโอกาสในชุมชน
19. สมาชิกเห็นความสำคัญและความจำเป็นในการให้สวัสดิการแก่ชุมชน

(2.4) มีการบริหารจัดการที่คำนึงผลกระทบต่อสิ่งแวดล้อมและทรัพยากร

ประกอบด้วยคำถามย่อย 10 ข้อ ดังนี้

1. ใช้หลักบริหารจัดการที่ และคำนึงผลกระทบต่อสิ่งแวดล้อมและทรัพยากร
2. มีการจัดการกับเศษวัสดุ/เศษวัตถุดิบอย่างเหมาะสม
3. กลุ่ม/สหกรณ์ส่งเสริมให้มีการเพิ่มการผลิตวัตถุดิบภายในกลุ่ม
4. กลุ่ม/สหกรณ์ส่งเสริมให้ชุมชนผลิตวัตถุดิบเพิ่ม
5. ปริมาณวัตถุดิบหลักในท้องถิ่น (ชุมชน) มีเพียงพอเพียงในปัจจุบัน
6. ปริมาณวัตถุดิบหลักในท้องถิ่น (ชุมชน) มีเพียงพอเพียงในอนาคต (10 ปี)
7. ใช้วัตถุดิบหลักจากภายนอกชุมชนได้โดยไม่เดือดร้อน
8. วัตถุดิบหลักที่ใช้เป็นวัตถุดิบที่ใช้แล้วหมดไป (เช่น แก๊ส น้ำมันเชื้อเพลิง)
9. วัตถุดิบหลักที่ใช้เป็นวัตถุดิบที่สามารถเกิดทดแทนได้ แต่ใช้ระยะเวลานาน (เช่น ไม้)
10. สวัสดิการของกลุ่ม/สหกรณ์ของท่านเน้นการฟื้นฟูทรัพยากรและสิ่งแวดล้อมในชุมชน

(2.5) ใช้กระบวนการ/เทคนิคการผลิตระหว่างแรงงานและเทคโนโลยีที่เหมาะสม

ประกอบด้วยคำถามย่อย 10 ข้อ ดังนี้

1. ใช้กระบวนการ/เทคนิคการผลิตระหว่างแรงงานและเทคโนโลยีที่เหมาะสม
2. มีความสามารถในการปรับ เปลี่ยนการผลิตให้สอดคล้องกับความต้องการตลาดได้
3. มีการนำเครื่องจักรอุปกรณ์/เทคโนโลยีมาใช้เพื่อช่วยประหยัดแรงงาน
4. เลือกใช้เทคโนโลยีที่จำเป็นแทนแรงงานคนเพื่อให้การจัดการมีประสิทธิภาพยิ่งขึ้น
5. ศึกษาหาความรู้เกี่ยวกับเทคโนโลยีที่เกี่ยวข้องในการผลิตอย่างสม่ำเสมอ

6. กลุ่ม/สหกรณ์ของท่านมีการปรับปรุงเทคนิคการผลิตอย่างเหมาะสม
7. ผู้ปฏิบัติงานมีความรู้ความสามารถในการใช้เทคโนโลยีของกลุ่ม/สหกรณ์เป็นอย่างดี
8. มีจำนวนเครื่องมือเครื่องจักร/อุปกรณ์การผลิตเป็นของตนเองเพียงพอกับความต้องการใช้งาน
9. แรงงานมีความสามารถในการปรับตัวรับเทคโนโลยีใหม่ๆ ได้เป็นอย่างดี
10. มีจำนวนแรงงานที่เป็นสมาชิกเพียงพอกับที่กลุ่ม/สหกรณ์ต้องการตลอดทั้งปี

(2.6) มีขนาดการผลิตที่สอดคล้องกับความสามารถในการบริหารจัดการ

ประกอบด้วยคำถามย่อย 3 ข้อ ดังนี้

1. มีขนาดการผลิตที่อยู่ในวิสัยที่สามารถจะจัดการกับจำนวนสมาชิกได้
2. ขนาดการผลิตสอดคล้องกับความสามารถในการขายของกลุ่ม/สหกรณ์
3. ขนาดการผลิตเหมาะสมกับทุนที่มี

(2.7) ไม่โลภจนเกินไป หรือไม่เห็นกำไรระยะสั้นเป็นหลัก

ประกอบด้วยคำถามย่อย 9 ข้อ ดังนี้

1. เน้นทำกำไรสูงสุดในทุกช่วงเวลา
2. ไม่เน้นกำไรระยะสั้นเป็นหลัก
3. มีการส่งเสริมการขายให้ลูกค้าเป็นอย่างดี
4. เน้นการปรับปรุงผลิตภัณฑ์ให้จูงใจลูกค้ามากขึ้น (เพิ่มคุณภาพ)
5. ใช้เงินทุนภายในของกลุ่มเป็นหลัก
6. ไม่ก่อกวนเงินเกินความสามารถในการจัดการ
7. ผลิตภัณฑ์ได้รับการพัฒนาคุณภาพของตัวผลิตภัณฑ์เป็นอย่างดี
8. ผลิตภัณฑ์ได้รับการพัฒนาในด้านรูปแบบและสีสันทันเป็นอย่างดี
9. ผลิตภัณฑ์ได้รับการพัฒนาการบรรจุหีบห่อ เป็นอย่างดี

(2.8) ซื่อสัตย์สุจริตในการประกอบการ ไม่เอาเปรียบผู้บริโภค

ประกอบด้วยคำถามย่อย 3 ข้อ ดังนี้

1. ซื่อสัตย์สุจริตในการประกอบการไม่เอาเปรียบผู้บริโภค
2. มีการส่งเสริมการขายให้ลูกค้าเป็นอย่างดี
3. มีการตรวจสอบคุณภาพของผลิตภัณฑ์ตลอดกระบวนการผลิต (ทั้งระหว่างการผลิต และก่อนส่งมอบผลิตภัณฑ์)

(2.9) ซื่อสัตย์สุจริตในการประกอบการ ไม่เอาเปรียบแรงงาน

ประกอบด้วยคำถามย่อย 7 ข้อ ดังนี้

1. ซื่อสัตย์สุจริตในการประกอบการไม่เอาเปรียบแรงงาน
2. ผู้ปฏิบัติงานมีอิสระในการเลือกช่วงเวลาทำงาน
3. มีการจ่ายค่าตอบแทนแรงงานตามปริมาณและคุณภาพที่กำหนด

4. มีการแบ่งผลกำไรให้แรงงาน
5. มีการจ่ายค่าตอบแทนแรงงานตามระยะเวลาที่ใช้ในการผลิต
6. ผู้ปฏิบัติงานได้รับแจกผลผลิต หรือซื้อผลผลิตในราคาถูกกว่าท้องตลาด
7. มีการจ่ายค่าตอบแทนและสวัสดิการที่เป็นธรรม

(2.10) ชื่อสัตย์สุจริตในการประกอบการ ไม่เอาเปรียบผู้จำหน่ายวัตถุดิบ

ประกอบด้วยคำถามย่อย 2 ข้อ ดังนี้

1. ชื่อสัตย์สุจริตในการประกอบการไม่เอาเปรียบผู้จำหน่ายวัตถุดิบ
2. กลุ่ม/สหกรณ์ของท่านมีการซื้อวัตถุดิบเป็นเงินสดและชำระเงินตรงเวลา

(2.11) กระจายความเสี่ยงโดยมีผลิตภัณฑ์ที่หลากหลาย หรือมีความสามารถในการปรับเปลี่ยนผลผลิตให้สอดคล้องกับความต้องการตลาดได้

ประกอบด้วยคำถามย่อย 7 ข้อ ดังนี้

1. กระจายความเสี่ยงโดยมีผลิตภัณฑ์ที่หลากหลาย
2. เน้นการทำตลาดเชิงรุกและมีความสามารถเพียงพอ
3. เน้นการทำตลาดเชิงรับ
4. มีความสามารถในการปรับเปลี่ยนการผลิตให้สอดคล้องกับความต้องการตลาดได้
5. มีการพัฒนาผลิตภัณฑ์เป็นระยะๆ อย่างต่อเนื่อง
6. เมื่อความต้องการตลาดเปลี่ยนแปลง กลุ่ม/สหกรณ์สามารถเปลี่ยนแปลงสินค้าหรือผลิตภัณฑ์ได้ตรงตามความต้องการตลาดเป็นอย่างดี
7. ผู้ปฏิบัติงานมีความรู้ความสามารถในการพัฒนาผลิตภัณฑ์เป็นอย่างดี

(2.12) มีการบริหารความเสี่ยง

ประกอบด้วยคำถามย่อย 7 ข้อ ดังนี้

1. มุ่งใช้เงินทุนภายในของกลุ่มเป็นหลัก โดยไม่ก่อหนี้จนเกินความสามารถในการจัดการ
2. มุ่งสร้างเครือข่ายการผลิต
3. มุ่งสร้างเครือข่ายการตลาด
4. มุ่งเน้นตลาดภายในท้องถิ่นและภูมิภาคมากกว่าตลาดภายนอก
5. มุ่งตลาดที่มีความมั่นคง
6. ทำการตลาดโดยคำนึงถึงประโยชน์ของชุมชน

(2.13) เน้นการใช้วัตถุดิบภายในท้องถิ่น นำเข้าจากข้างนอกเท่าที่จำเป็นและไม่ไกลจากแหล่งผลิต

ประกอบด้วยคำถามย่อย 7 ข้อ ดังนี้

1. เน้นการใช้วัตถุดิบภายในท้องถิ่น นำเข้าจากข้างนอกเท่าที่จำเป็นและไม่ไกลจากแหล่งผลิต
2. วัตถุดิบหลักที่ใช้ในการผลิตได้มาจากภายในชุมชน (รวมทั้งที่เป็นของสมาชิก)
3. วัตถุดิบหลักที่ใช้ในการผลิตได้มาจากสมาชิก
4. วัตถุดิบหลักที่ใช้ในการผลิตได้มาจากภายนอกชุมชน
5. กลุ่ม/สหกรณ์ส่งเสริมให้มีการเพิ่มการผลิตวัตถุดิบภายในกลุ่ม
6. กลุ่ม/สหกรณ์ส่งเสริมให้ชุมชนผลิตวัตถุดิบเพิ่ม
7. ใช้วัตถุดิบหลักจากภายนอกชุมชนได้โดยไม่เดือดร้อน

(2.14) มีการจัดการความรู้แบบบูรณาการเพื่อสร้างภูมิคุ้มกันที่ดี

ประกอบด้วยคำถามย่อย 11 ข้อ ดังนี้

1. มีการจัดการความรู้แบบบูรณาการเพื่อสร้างภูมิคุ้มกันที่ดี
2. มีการจัดทำแผนองค์กรเป็นลายลักษณ์อักษรและมีการนำไปใช้จริง
3. ได้ข้อมูลในการจัดจำหน่ายสินค้าจากคณะกรรมการหรือสมาชิกภายในกลุ่ม
4. ได้ข้อมูลในการจัดจำหน่ายสินค้าจากลูกค้า
5. ได้ข้อมูลในการจัดจำหน่ายสินค้าจากเครือข่ายการตลาด
6. ได้ข้อมูลในการจัดจำหน่ายสินค้าจากเจ้าหน้าที่ของรัฐหรือองค์กรพัฒนาเอกชน
7. มีการจัดทำแผนการตลาดเป็นลายลักษณ์อักษรและนำไปใช้จริง
8. มีการวางแผนการเงินและนำแผนไปปฏิบัติใช้อย่างเป็นรูปธรรม
9. ใช้บัญชีเพื่อประกอบการวางแผนทางการเงิน
10. มีการวางแผนการผลิตและนำแผนไปปฏิบัติใช้อย่างเป็นรูปธรรม
11. มีการวางแผนการผลิตให้สอดคล้องกับความรู้ความสามารถของแรงงาน

(2.15) ให้ความสำคัญกับการพัฒนาบุคลากรของกลุ่ม/สหกรณ์

ประกอบด้วยคำถามย่อย 21 ข้อ ดังนี้

1. มุ่งให้ความสำคัญกับการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์
2. มีการพัฒนาความรู้ความสามารถของสมาชิกอย่างสม่ำเสมอ
3. สมาชิกมีการเรียนรู้เกี่ยวกับเรื่ององค์กรจากภายในกลุ่ม/สหกรณ์
4. สมาชิกมีการเรียนรู้เกี่ยวกับเรื่ององค์กร จากภายนอกกลุ่ม/สหกรณ์
5. กลุ่ม/สหกรณ์เกิดการเรียนรู้จากภายในกลุ่ม/สหกรณ์ ด้านการบริหารการตลาด
6. กลุ่ม/สหกรณ์มีการเรียนรู้จากภายนอกกลุ่ม/สหกรณ์ ในด้านการบริหารการตลาด
7. ได้รับการฝึกอบรมอย่างสม่ำเสมอจากหน่วยงานภายนอก
8. เกิดจากภูมิปัญญาในท้องถิ่นภายในกลุ่ม/สหกรณ์ และการต่อยอด

9. ได้รับความรู้ในการพัฒนาผลิตภัณฑ์โดยภูมิปัญญาท้องถิ่นจากภายนอกกลุ่ม
10. มีการส่งบุคลากรไปศึกษาดูงานการพัฒนาผลิตภัณฑ์จากภายนอก โดยความรู้เริ่มของกลุ่ม
11. ได้รับความรู้ในการพัฒนาผลิตภัณฑ์โดยการให้ความช่วยเหลือจากเจ้าหน้าที่ของรัฐ และบุคคลภายนอก
12. มีการปรึกษาหารือเพื่อแลกเปลี่ยนเทคนิคการผลิต
13. ศึกษาหาความรู้เกี่ยวกับเทคโนโลยีที่เกี่ยวข้องในการผลิตอย่างสม่ำเสมอ
14. สมาชิกเกิดการเรียนรู้ด้านเทคโนโลยีการผลิตภายในกลุ่ม
15. สมาชิกมีการเรียนรู้ด้านเทคโนโลยีการผลิตจากภายนอกกลุ่ม/สหกรณ์
16. มีการส่งบุคลากรไปศึกษาดูงานด้านเทคโนโลยีการผลิตจากภายนอก โดยความคิดริเริ่มของกลุ่ม
17. ได้รับความรู้ด้านเทคโนโลยีการผลิตโดยการให้ความช่วยเหลือจากเจ้าหน้าที่ของรัฐและบุคคลภายนอก
18. ก่อให้เกิดการพัฒนาบุคลากร
19. ช่วยกระตุ้นให้มีการพัฒนาความรู้ความสามารถของสมาชิกและครอบครัว
20. มีการนำภูมิปัญญาท้องถิ่นมาปรับใช้
21. มีการสร้างความรู้ใหม่ต่อยอดจากภูมิปัญญาท้องถิ่นที่มี

(3) การวิเคราะห์การประเมินตนเองด้านแนวโน้มความยั่งยืนของกลุ่ม/สหกรณ์

แนวโน้มความยั่งยืนของกลุ่ม/สหกรณ์พิจารณาจากทุกสื่ ประการ ได้แก่

(3.1) มีการพัฒนาทุนมนุษย์

ประกอบด้วยคำถามย่อย 13 ข้อ ดังนี้

1. ก่อให้เกิดการพัฒนาบุคลากร
2. มีผู้ที่มีความสามารถในการพัฒนาผลิตภัณฑ์
3. ก่อให้เกิดการจ้างแรงงานมากขึ้น
4. ช่วยกระตุ้นให้มีการพัฒนาความรู้ความสามารถของสมาชิกและครอบครัว
5. ทำให้คนในชุมชนได้เรียนรู้เกี่ยวกับการดำเนินธุรกิจชุมชนมากขึ้น
6. มีการนำภูมิปัญญาท้องถิ่นมาปรับใช้
7. มีการสร้างความรู้ใหม่ต่อยอดจากภูมิปัญญาท้องถิ่นที่มี
8. สนับสนุนสมาชิกให้ยกย่องผู้รู้มากกว่าผู้ร่ำรวย
9. สนับสนุนสมาชิกให้ยกย่องผู้มีคุณธรรมมากกว่าผู้ร่ำรวย
10. ก่อให้เกิดสวัสดิการที่เป็นผลดีต่อทรัพยากรมนุษย์ของกลุ่ม
11. มีสวัสดิการด้านการศึกษา
12. มีสวัสดิการด้านสุขภาพอนามัย
13. มีสวัสดิการด้านการดูแลเด็กและคนชรา

(3.2) มีการพัฒนาทุนทางวัตถุหรือทุนกายภาพ

ประกอบด้วยคำถามย่อย 9 ข้อ ดังนี้

1. มีเครื่องมือ เครื่องจักร และอุปกรณ์เพิ่มมากขึ้น
2. มีเครื่องมือ เครื่องจักร และอุปกรณ์เพิ่มมากขึ้น แต่สงวนไว้ใช้เพื่อการผลิตของกลุ่มเท่านั้น
3. มีเครื่องมือ เครื่องจักร และอุปกรณ์เพิ่มมากขึ้น และมีการให้ชุมชนได้สามารถร่วมใช้ได้ในบางโอกาส
4. มีการสะสมทุนที่เป็นตัวเงิน
5. มีการสะสมทุนที่เป็นตัวเงินซึ่งช่วยให้กลุ่มมีกองทุนหมุนเวียนเพิ่มขึ้น
6. มีการสะสมทุนที่เป็นตัวเงิน ซึ่งช่วยให้ชุมชนมีกองทุนหมุนเวียนเพิ่มขึ้น
7. ก่อให้เกิดการพัฒนาทุนทางวัตถุต่อชุมชน
8. ขยายกำลังการผลิตหรือลงทุนในเครื่องจักรอุปกรณ์ใหม่ ๆ ได้เพิ่มขึ้น ทำให้ใช้แรงงานในชุมชนได้มากขึ้น
9. มีการจัดสรรผลกำไรของกลุ่ม/สหกรณ์ไปใช้ในการสร้างหรือดูแลสาธารณสมบัติอื่นๆ ในชุมชน หรือมีการลงทุนในกิจกรรมอื่น ๆ ในชุมชนมากขึ้น

(3.3) มีการพัฒนาทุนทางสังคม

ประกอบด้วยคำถามย่อย 9 ข้อ ดังนี้

1. ทำให้เกิดความรักใคร่กลมเกลียวกันในระหว่างสมาชิกเป็นอย่างดี
2. กลุ่ม/สหกรณ์ของท่าน เป็นที่รักและกลมเกลียวกับคนในชุมชน
3. ก่อให้เกิดการพัฒนาความสัมพันธ์ภายนอกองค์กร
4. ไม่ทำให้เกิดการแข่งขันชิงดีกันระหว่างกลุ่มภายในชุมชนมากขึ้น นำไปสู่ความขัดแย้งระหว่างกลุ่ม
5. ทำให้เกิดความร่วมมือกับกลุ่มอื่นๆ ภายนอกชุมชนเป็นอย่างดี แต่ความสัมพันธ์ภายในชุมชนเหมือนเดิมไม่เปลี่ยนแปลง
6. ทำให้เกิดเครือข่าย หรือความร่วมมือกับกลุ่มอื่นๆ ภายนอกชุมชนมากขึ้น ในขณะที่ความสัมพันธ์กับกลุ่มอื่น ๆ ภายในชุมชนก็ดีขึ้นด้วย
7. ช่วยลดปัญหาทางสังคมของชุมชน
8. ช่วยให้เศรษฐกิจของสมาชิกดีขึ้น
9. มีผลต่อความเข้มแข็งของชุมชน

(3.4) มีการพัฒนาทุนสิ่งแวดล้อม

ประกอบด้วยคำถามย่อย 9 ข้อ ดังนี้

1. กระบวนการผลิตมีผลทำให้ทรัพยากรที่ใช้แล้วหมดไป ภายในชุมชนลดลง
2. กระบวนการผลิตมีผลทำให้ทรัพยากรที่ใช้แล้วหมดไป ภายนอกชุมชนลดลง
3. ก่อให้เกิดปัญหาสิ่งแวดล้อม เช่น อากาศเสีย กลิ่น ฝุ่นละออง น้ำเสีย เสียงดัง ขยะ อุบัติเหตุ เป็นต้น
4. มีการจัดการเกี่ยวกับทรัพยากรในชุมชนเป็นพิเศษ

5. มีความพยายามรักษาสภาพแวดล้อมให้อยู่ในสภาพเดิม
6. มีการลงทุนเพื่อฟื้นฟูหรือสร้างทรัพยากรขึ้นมาแทนที่ เช่นปลูกป่า อนุรักษ์พันธุ์ปลา
7. มีการรักษาสภาพแวดล้อมในชุมชนให้ดีขึ้น
8. มีการสร้างทรัพยากรใหม่ ๆ ขึ้นในชุมชน
9. มีการวางแผนการใช้ทรัพยากรและนำไปปฏิบัติใช้อย่างเป็นรูปธรรม

การประเมินตนเองระดับสมาชิก

รายละเอียดการวิเคราะห์การประเมินตนเองในแต่ละเกณฑ์ของระดับสมาชิก มีดังนี้

(1) การวิเคราะห์การประเมินตนเองด้านการบริหารจัดการ 7 ประการ

กระบวนการบริหารจัดการ 7 กระบวนการ เป็นเกณฑ์ที่ชี้ให้เห็นวิธีปฏิบัติและปัจจัยเอื้อในการบริหารจัดการของธุรกิจ ใน 7 ด้าน ได้แก่

(1.1) การบริหารองค์กร ประกอบด้วยคำถามย่อย 13 ข้อ ดังนี้

- 1) สมาชิกมีส่วนร่วมตัดสินใจในการบริหารจัดการกิจการเป็นอย่างดี
- 2) มีการจัดสรรภาระหน้าที่/การแบ่งความรับผิดชอบในการบริหารจัดการภายในกิจการอย่างเหมาะสม
- 3) ท่านและสมาชิกมีการพัฒนาความรู้ความสามารถของสมาชิกอย่างสม่ำเสมอ
- 4) มีการจัดทำแผนองค์กรเป็นลายลักษณ์อักษร
- 5) มีการปฏิบัติตามแผนที่วางไว้
- 6) การดำเนินการบรรลุเป้าหมายตามแผนที่วางไว้
- 7) มักมีปัญหาขัดแย้งภายในกิจการ
- 8) สมาชิกมีความรู้ความสามารถหรือมีความเข้าใจในด้านการบริหารเป็นอย่างดี
- 9) สมาชิกมีความรับผิดชอบต่อหน้าที่ของตนเองในฐานะเป็นสมาชิกเป็นอย่างดี
- 10) ท่านมีความรู้ความสามารถในด้านการบริหารองค์กรเป็นอย่างดี
- 11) ท่านมีความรับผิดชอบต่อหน้าที่ของตนเองเป็นอย่างดี
- 12) สมาชิกมีการเรียนรู้เกี่ยวกับเรื่ององค์กรจากภายในกิจการ
- 13) สมาชิกมีการเรียนรู้เกี่ยวกับเรื่ององค์กรจากภายนอกกิจการ

(1.2) การบริหารตลาด ประกอบด้วยคำถามย่อย 19 ข้อ ดังนี้

- 1) ได้ข้อมูลในการจัดจำหน่ายสินค้าจากคณะกรรมการหรือสมาชิกภายในกลุ่ม
- 2) ได้ข้อมูลในการจัดจำหน่ายสินค้าจากลูกค้า
- 3) ได้ข้อมูลในการจัดจำหน่ายสินค้าจากเครือข่ายการตลาด
- 4) ได้ข้อมูลในการจัดจำหน่ายสินค้าจากเจ้าหน้าที่ของรัฐหรือองค์กรพัฒนาเอกชน
- 5) มีการส่งเสริมการขายให้ลูกค้าเป็นอย่างดี
- 6) เน้นการปรับปรุงผลิตภัณฑ์ให้จูงใจลูกค้ามากขึ้น (เพิ่มคุณภาพ)
- 7) เน้นการหาตลาดเพิ่มมากขึ้น (เพิ่มยอดขาย)
- 8) เน้นการทำตลาดเชิงรุก และมีความสามารถเพียงพอ

- 9) เน้นการทำตลาดเชิงรับ
- 10) ผลผลิตของท่านขายในพื้นที่
- 11) ผลผลิตของท่านหากขายไม่ได้ท่านมีช่องทางอื่นเพื่อระบายสินค้า
- 12) มีการจัดทำแผนการตลาดเป็นลายลักษณ์อักษรและนำไปใช้จริง
- 13) กิจกรรมของท่านใช้คำสั่งซื้อเป็นหลักในการลดความเสี่ยงด้านการตลาดก่อนผลิตเพิ่มเติม
- 14) การแสวงหาตลาดเพิ่มขึ้นเชิงรุกเป็นการใช้ความพยายามและมุ่งมั่น
- 15) ท่านมีความรู้ความสามารถหรือมีความเข้าใจการบริหารการตลาดเป็นอย่างดี
- 16) ท่านรู้ความเคลื่อนไหวของราคาผลิตภัณฑ์ในท้องตลาดเป็นอย่างดี
- 17) ท่านรู้ปริมาณผลผลิตในท้องตลาดเป็นอย่างดี
- 18) กิจกรรมเกิดการเรียนรู้จากภายในกิจการ ด้านการบริหารการตลาด
- 19) กิจกรรมมีการเรียนรู้จากภายนอกกิจการ ในด้านการบริหารการตลาด

(1.3) การบริหารการเงิน ประกอบด้วยคำถามย่อย 15 ข้อ ดังนี้

- 1) ใช้เงินทุนภายในของกลุ่มเป็นหลัก
- 2) มักประสบปัญหาการขาดแคลนเงินทุนหมุนเวียน
- 3) สามารถแก้ไขหรือจัดการปัญหาเงินทุนหมุนเวียนไม่เพียงพอเป็นอย่างดี
- 4) ไม่ก่อหนี้จนเกินความสามารถในการจัดการ
- 5) มีการวางแผนการเงินและนำไปปฏิบัติใช้อย่างเป็นรูปธรรม
- 6) มีการจัดทำบัญชี อย่างเป็นระบบ
- 7) ใช้บัญชีเพื่อประกอบ การวางแผนทางการเงิน
- 8) มีผู้บริหารการเงินที่มีวุฒิการศึกษาทางบัญชีและ/หรือการเงินอย่างเพียงพอ
- 9) ฝ่ายการเงินมีความรู้ความเข้าใจในเรื่องการเงินเป็นอย่างดี
- 10) ได้รับความช่วยเหลือจากรัฐเป็นอย่างดี
- 11) กลุ่มมีชื่อเสียงซึ่งสามารถหาเงินสนับสนุนรูปแบบต่างๆ ได้ง่าย
- 12) ได้รับความช่วยเหลือจากองค์กรภายนอก
- 13) เรียนรู้จากปัญหาและประสบการณ์ในอดีต
- 14) ค่อยๆ ไปเรียนรู้ไป
- 15) ได้รับการฝึกอบรมบ่อยๆ จากหน่วยงานภายนอก

(1.4) การบริหารการผลิต การพัฒนาผลิตภัณฑ์ และเทคนิคการผลิต ประกอบด้วยคำถามย่อย 49 ข้อ ดังนี้

- 1) มีความสามารถในการปรับเปลี่ยนการผลิตให้สอดคล้องกับความต้องการตลาดได้
- 2) ท่านผลิตเพื่อให้มีรายได้ตลอดทั้งปี
- 3) ท่านผลิตเพื่อบริโภคในครัวเรือนเป็นหลัก
- 4) ท่านผลิตสินค้าหลากหลายเพื่อจำหน่าย
- 5) ท่านสามารถทำการผลิตได้ทันเวลาโดยใช้คนครอบครัวช่วยกัน
- 6) ท่านสามารถดูแลการผลิตทั้งหมดได้ทั่วถึง

- 7) ท่านมีต้นทุนการผลิตต่ำกว่าเพื่อนบ้าน
- 8) ท่านสามารถลดต้นทุนการผลิตได้มากกว่านี้
- 9) มีการวางแผนการผลิตและนำไปปฏิบัติใช้อย่างเป็นรูปธรรม
- 10) มีการจัดการของเหลือจากการผลิตอย่างเหมาะสม
- 11) มีการตรวจสอบคุณภาพของผลิตภัณฑ์ตลอดกระบวนการผลิต (ทั้งระหว่างการผลิต และก่อนส่งมอบผลิตภัณฑ์)
- 12) การผลิตของท่านมีผลกระทบต่อสิ่งแวดล้อม
- 13) ผู้ที่รับผิดชอบในด้านบริหารการผลิต มีความรู้ความสามารถเป็นอย่างดี
- 14) ท่านมีความรู้ความเข้าใจด้านการผลิตเป็นอย่างดี
- 15) ท่านมีความรู้ใหม่ในการผลิต
- 16) ท่านถ่ายทอดความรู้ให้ผู้อื่น
- 17) มีการพัฒนาผลิตภัณฑ์เป็นระยะๆ อย่างต่อเนื่อง
- 18) ผลิตภัณฑ์ได้รับการพัฒนาคุณภาพของตัวผลิตภัณฑ์เป็นอย่างดี
- 19) ผลิตภัณฑ์ได้รับการพัฒนาในด้านรูปแบบและสีสันทันเป็นอย่างดี
- 20) ผลิตภัณฑ์ได้รับการพัฒนาการบรรจุหีบห่อเป็นอย่างดี
- 21) เมื่อความต้องการตลาดเปลี่ยนแปลง กิจการ สามารถเปลี่ยนแปลงสินค้าหรือผลิตภัณฑ์ได้ตรงตามความต้องการตลาดเป็นอย่างดี
- 22) ผู้ปฏิบัติงานมีความรู้ความสามารถในการพัฒนาผลิตภัณฑ์เป็นอย่างดี
- 23) เกิดจากการลองผิดลองถูก
- 24) เกิดจากภูมิปัญญาในท้องถิ่นภายในกิจการ และการต่อยอด
- 25) ได้รับความรู้ในการพัฒนาผลิตภัณฑ์โดยภูมิปัญญาท้องถิ่นจากภายนอกกิจการ
- 26) มีการส่งบุคลากรไปศึกษาดูงานการพัฒนาผลิตภัณฑ์จากภายนอก โดยความริเริ่มของกิจการ
- 27) ได้รับความรู้ในการพัฒนาผลิตภัณฑ์โดยการให้ความช่วยเหลือจากเจ้าหน้าที่ของรัฐ และบุคคลภายนอก
- 28) มีการปรึกษาหารือเพื่อแลกเปลี่ยนเทคนิคการผลิต
- 29) มีการนำเครื่องจักรอุปกรณ์/เทคโนโลยีมาใช้เพื่อช่วยประหยัดต้นทุน
- 30) มีการนำเครื่องจักรอุปกรณ์/เทคโนโลยี มาใช้เพื่อช่วยประหยัดแรงงาน
- 31) มีการนำเครื่องจักรอุปกรณ์/เทคโนโลยี มาใช้เพื่อช่วยประหยัดเวลา
- 32) มีการตรวจเช็คดูแลรักษาเครื่องมือเครื่องจักรที่ใช้อย่างสม่ำเสมอ
- 33) เลือกใช้เทคโนโลยีที่จำเป็นแทนแรงงานคนเพื่อให้การจัดการมีประสิทธิภาพยิ่งขึ้น
- 34) ศึกษาหาความรู้เกี่ยวกับเทคโนโลยีที่เกี่ยวข้องในการผลิตอย่างสม่ำเสมอ
- 35) กิจการของท่านมีการปรับปรุงเทคนิคการผลิตอย่างเหมาะสม
- 36) กิจการของท่านสามารถเพิ่มผลผลิตได้โดยใช้วัตถุดิบเท่าเดิม
- 37) ผู้ปฏิบัติงานมีความรู้ความสามารถในการใช้เทคโนโลยีของกิจการเป็นอย่างดี
- 38) สมาชิกเกิดการเรียนรู้ด้านเทคโนโลยีการผลิตภายในกิจการ

- 39) จากการลองผิดลองถูก
- 40) จากภูมิปัญญาในท้องถิ่นและการต่อยอด
- 41) สมาชิกมีการเรียนรู้ด้านเทคโนโลยีการผลิตจากภายนอกกิจการ
- 42) นำภูมิปัญญาจากท้องถิ่นอื่นมาปรับใช้ในด้านเทคโนโลยี
- 43) มีการส่งบุคลากรไปศึกษาดูงานด้านเทคโนโลยีการผลิตจากภายนอก โดยความคิดริเริ่มของกิจการ
- 44) ได้รับความรู้ด้านเทคโนโลยีการผลิตโดยการให้ความช่วยเหลือจากเจ้าหน้าที่ของรัฐและบุคคลภายนอก
- 45) มีเทคโนโลยีที่เหมาะสมกับการใช้งาน
- 46) มีจำนวนเครื่องมือเครื่องจักร/อุปกรณ์การผลิตเป็นของตนเองเพียงพอกับความต้องการใช้งาน
- 47) แรงงานมีความสามารถในการปรับตัวรับเทคโนโลยีใหม่ๆ ได้เป็นอย่างดี
- 48) ใช้เทคโนโลยีการผลิตที่เกิดจากภูมิปัญญาท้องถิ่นและมีการต่อยอดภูมิปัญญา
- 49) ใช้เทคโนโลยีการผลิตจากภายนอกชุมชนโดยไม่เดือดร้อน (หาง่าย ราคาไม่แพง)

(1.5) การบริหารการจ้างงาน ประกอบด้วยคำถามย่อย 17 ข้อ ดังนี้

- 1) การผลิตของท่านใช้แรงงานในครอบครัวเป็นหลัก
- 2) ผู้ปฏิบัติงานมีอิสระในการเลือกช่วงเวลาทำงาน
- 3) มีการจ่ายค่าตอบแทนแรงงานตามปริมาณและคุณภาพที่กำหนด
- 4) มีการแบ่งผลกำไรให้แรงงาน
- 5) มีการจ่ายค่าตอบแทนแรงงานตามระยะเวลาที่ใช้ในการผลิต
- 6) ผู้ปฏิบัติงานมีทักษะความรู้และประสบการณ์เพิ่มขึ้น
- 7) ผู้ปฏิบัติงานได้รับแจกผลผลิตหรือซื้อผลผลิตในราคาสูงกว่าท้องตลาด
- 8) มีการสร้างแรงจูงใจให้ผู้ปฏิบัติงานทำงานเต็มความสามารถ
- 9) มีการดักเตือน/กำหนดบทลงโทษ หากผู้ปฏิบัติงานทำงานไม่เต็มความสามารถ
- 10) มีการวางแผนการผลิตให้สอดคล้องกับความรู้ความสามารถของแรงงาน
- 11) มีการแบ่งงานตามความถนัดและเหมาะสม
- 12) มีการวางแผนการใช้แรงงานและนำไปปฏิบัติอย่างเป็นรูปธรรม
- 13) มีจำนวนแรงงานที่เป็นสมาชิกเพียงพอกับที่กิจการต้องการตลอดทั้งปี
- 14) ทักษะของแรงงานที่เป็นสมาชิกของกิจการ สอดคล้องกับความต้องการเป็นอย่างดี
- 15) มีการจ่ายค่าตอบแทนและสวัสดิการที่เป็นธรรม
- 16) กิจการของท่านมีชื่อเสียงและช่วยให้ผู้ปฏิบัติงานมีโอกาสก้าวหน้าในอาชีพในอนาคต
- 17) กิจการของท่านมีลักษณะเด่นที่ทำให้แรงงานที่มีคุณภาพอยากจะมาทำงานด้วย

(1.6) การบริหารวัตถุดิบ ประกอบด้วยคำถามย่อย 20 ข้อ ดังนี้

- 1) วัตถุดิบหลักที่ใช้ในการผลิตได้มาจากภายในชุมชน (รวมทั้งที่เป็นของกิจการ)

- 2) วัตถุดิบหลักที่ใช้ในการผลิตได้มาจากกิจการ
- 3) วัตถุดิบหลักที่ใช้ในการผลิตได้มาจากภายนอกชุมชน
- 4) วัตถุดิบหลักที่นำมาใช้ในการผลิตมีการคัดเลือก/พิจารณาจากแหล่งจำหน่ายวัตถุดิบ (ความน่าเชื่อถือ/ความคุ้นเคยของพ่อค้า)
- 5) วัตถุดิบหลักที่นำมาใช้ในการผลิตมีการคัดเลือก/พิจารณาจากคุณภาพวัตถุดิบเป็นหลัก
- 6) มีการตรวจสอบวัตถุดิบหลักที่นำมาใช้ในการผลิตอย่างสม่ำเสมอ
- 7) มีการจัดการกับเศษวัสดุ/เศษวัตถุดิบอย่างเหมาะสม
- 8) กิจการส่งเสริมให้มีการเพิ่มการผลิตวัตถุดิบภายในกลุ่ม
- 9) กิจการส่งเสริมให้ชุมชนผลิตวัตถุดิบเพิ่ม
- 10) หากปัจจัยการผลิตใดขาดแคลนท่านสามารถหาปัจจัยอื่นมาทดแทนได้
- 11) หากปัจจัยการผลิตที่ใช้สามารถใช้วัตถุดิบอื่นทดแทนได้โดยไม่ทำให้ผลิตภัณฑ์คุณภาพต่ำลง
- 12) ท่านมีกฎเกณฑ์ร่วมกันในการใช้ทรัพยากรในพื้นที่
- 13) กฎเกณฑ์การใช้ทรัพยากรร่วมกันในพื้นที่มีการปฏิบัติตามอย่างเคร่งครัด
- 14) ปริมาณวัตถุดิบหลักในท้องถิ่น (ชุมชน) มีอย่างพอเพียงในปัจจุบัน
- 15) ปริมาณวัตถุดิบหลักในท้องถิ่น (ชุมชน) มีอย่างพอเพียงในอนาคต (10 ปี)
- 16) วัตถุดิบหลักที่ใช้ เป็นวัตถุดิบที่ใช้แล้วหมดไป (เช่น แก๊ส น้ำมันเชื้อเพลิง)
- 17) คุณภาพและมาตรฐานของวัตถุดิบหลักที่มีอยู่ภายในชุมชนตรงกับความต้องการของกิจการ
- 18) กิจการของท่านมีลักษณะเด่นที่ทำให้ผู้จำหน่ายวัตถุดิบหลักอยากจำหน่ายวัตถุดิบให้
- 19) กิจการของท่านมีการซื้อวัตถุดิบเป็นเงินสดและชำระเงินตรงเวลา
- 20) กิจการของท่านเป็นผู้ซื้อวัตถุดิบรายใหญ่ในชุมชนทำให้หาผู้ต้องการจำหน่ายได้ง่าย

(1.7) การบริหารสวัสดิการชุมชน ประกอบด้วยคำถามย่อย 9 ข้อ ดังนี้

- 1) สวัสดิการของกิจการของท่านช่วยเพิ่มขีดความสามารถทางด้านความรู้ของคนในชุมชน
- 2) สวัสดิการของกิจการของท่านเน้นการฟื้นฟูทรัพยากรและสิ่งแวดล้อมในชุมชน
- 3) สวัสดิการของกิจการของท่านช่วยให้เกิดความรักความสามัคคีในชุมชน
- 4) กิจการของท่านมีการจัดสรรสวัสดิการให้แก่ชุมชนอย่างเหมาะสม
- 5) กิจการของท่านมีการจัดสรรสวัสดิการให้แก่แรงงานจ้างเป็นอย่างดี
- 6) องค์กรของรัฐและเอกชนจากภายนอกมาส่งเสริมให้กลุ่มมีการจัดการสวัสดิการให้กับชุมชน
- 7) กิจการมีความเข้มแข็งสามารถให้การสนับสนุนสวัสดิการชุมชนได้อย่างต่อเนื่อง
- 8) ท่านเน้นการให้สวัสดิการแก่สมาชิกในกลุ่มก่อน (ชุมชนหรือองค์กรภายนอก)
- 9) สมาชิกเห็นความสำคัญและความจำเป็นในการให้สวัสดิการแก่ชุมชน

(2) การวิเคราะห์การประเมินตนเองด้านความเป็นเศรษฐกิจพอเพียง

การศึกษานี้ได้ปรับปรุงเกณฑ์ของความเป็นเศรษฐกิจพอเพียงจาก 9 ข้อ เป็น 15 ข้อ ตามผลการศึกษาของอารี วิบูลย์พงศ์ และคณะ (2549) ในโครงการวิจัยและพัฒนากระบวนการผลิตเกษตรและวิสาหกิจชุมชนตามวิถีเศรษฐกิจพอเพียง โดยมีรายละเอียดขององค์ประกอบเป็นดังนี้

(2.1) ใช้เทคโนโลยีที่ถูกหลักวิชาการ และมีขนาดที่เหมาะสม

ประกอบด้วยคำถามย่อย 3 ข้อ ดังนี้

- 1) เทคโนโลยีที่ใช้เหมาะสมกับขนาดการผลิต
- 2) ใช้เทคโนโลยีการผลิตที่ถูกหลักวิชาการ
- 3) มุ่งเน้นเทคโนโลยีเพื่อเข้าสู่ระบบมาตรฐาน (ISO GAP GMP และอื่นๆ)

(2.2) ใช้ทรัพยากรทุกชนิดอย่างประหยัดและมีประสิทธิภาพสูงสุด

ประกอบด้วยคำถามย่อย 11 ข้อ ดังนี้

- 1) มุ่งใช้ทรัพยากรทุกชนิดอย่างประหยัดและมีประสิทธิภาพสูงสุด
- 2) มีการวางแผนการผลิตและนำไปปฏิบัติใช้อย่างเป็นรูปธรรม
- 3) ท่านมีต้นทุนการผลิตต่ำกว่าเพื่อนบ้าน
- 4) กิจการสามารถเพิ่มผลผลิตโดยใช้วัตถุดิบเท่าเดิม
- 5) มีการนำเครื่องจักรอุปกรณ์/เทคโนโลยีมาใช้เพื่อช่วยประหยัดต้นทุน
- 6) มีการนำเครื่องจักรอุปกรณ์/เทคโนโลยี มาใช้เพื่อช่วยประหยัดแรงงาน
- 7) มีการนำเครื่องจักรอุปกรณ์/เทคโนโลยี มาใช้เพื่อช่วยประหยัดเวลา
- 8) มีการวางแผนการผลิตให้สอดคล้องกับความรู้ความสามารถของแรงงาน
- 9) มีการแบ่งงานตามความถนัดและเหมาะสม
- 10) มีการวางแผนการใช้แรงงานและนำไปปฏิบัติอย่างเป็นรูปธรรม
- 11) มีการจัดการกับเศษวัสดุ/เศษวัตถุดิบอย่างเหมาะสม

(2.3) มีการบริหารจัดการที่ไม่เบียดเบียนทั้งตนเองและผู้อื่น

ประกอบด้วยคำถามย่อย 15 ข้อ ดังนี้

- 1) ใช้หลักบริหารจัดการที่ไม่เบียดเบียนทั้งตนเองและผู้อื่น
- 2) ผู้ปฏิบัติงานมีอิสระในการเลือกช่วงเวลาทำงาน
- 3) มีการจ่ายค่าตอบแทนแรงงานตามปริมาณและคุณภาพที่กำหนด
- 4) มีการแบ่งผลกำไรให้แรงงาน
- 5) มีการจ่ายค่าตอบแทนแรงงานตามระยะเวลาที่ใช้ ในการผลิต
- 6) ผู้ปฏิบัติงานได้รับแจกผลผลิต หรือซื้อผลผลิตในราคาถูกกว่าท้องตลาด
- 7) มีการจ่ายค่าตอบแทนและสวัสดิการที่เป็นธรรม
- 8) วัตถุดิบหลักที่ใช้เป็นวัตถุดิบที่ใช้แล้วหมดไป (เช่น แก๊ส น้ำมันเชื้อเพลิง)
- 9) กิจการของท่านมีการซื้อวัตถุดิบเป็นเงินสดและชำระเงินตรงเวลา
- 10) สวัสดิการของกิจการของท่านช่วยเพิ่มขีดความสามารถทางด้านความรู้ของคนในชุมชน

- 11) สวัสดิการของกิจการของท่านเน้นการฟื้นฟูทรัพยากรและสิ่งแวดล้อมในชุมชน
- 12) สวัสดิการของกิจการของท่านช่วยทำให้เกิดความรักความสามัคคีในชุมชน
- 13) กิจการของท่านมีการจัดสรรสวัสดิการให้แก่ชุมชนอย่างเหมาะสม
- 14) กิจการของท่านมีการจัดสรรสวัสดิการให้แก่แรงงานจ้างเป็นอย่างดี
- 15) สมาชิกเห็นความสำคัญและความจำเป็นในการให้สวัสดิการแก่ชุมชน

(2.4) มีการบริหารจัดการที่คำนึงถึงผลกระทบต่อสิ่งแวดล้อมและทรัพยากร

ประกอบด้วยคำถามย่อย 9 ข้อ ดังนี้

- 1) ใช้หลักบริหารจัดการที่คำนึงถึงผลกระทบต่อสิ่งแวดล้อมและทรัพยากร
- 2) มีการจัดการกับเศษวัสดุ/เศษวัตถุอย่างเหมาะสม
- 3) กิจการส่งเสริมให้มีการเพิ่มการผลิตวัตถุดิบภายในกลุ่ม
- 4) กิจการส่งเสริมให้ชุมชนผลิตวัตถุดิบเพิ่ม
- 5) ปริมาณวัตถุดิบหลักในท้องถิ่น (ชุมชน) มีเพียงพอเพียงในปัจจุบัน
- 6) ปริมาณวัตถุดิบหลักในท้องถิ่น (ชุมชน) มีเพียงพอเพียงในอนาคต (10 ปี)
- 7) ใช้วัตถุดิบหลักจากภายนอกชุมชนได้โดยไม่เดือดร้อน
- 8) วัตถุดิบหลักที่ใช้เป็นวัตถุดิบที่ใช้แล้วหมดไป (เช่น แก๊ส น้ำมันเชื้อเพลิง)
- 9) สวัสดิการของกิจการของท่านเน้นการฟื้นฟูทรัพยากรและสิ่งแวดล้อมในชุมชน

(2.5) ใช้กระบวนการ/เทคนิคการผลิตระหว่างแรงงานและเทคโนโลยีที่เหมาะสม

ประกอบด้วยคำถามย่อย 10 ข้อ ดังนี้

- 1) ใช้กระบวนการ/เทคนิคการผลิตระหว่างแรงงานและเทคโนโลยีที่เหมาะสม
- 2) มีความสามารถในการปรับเปลี่ยนการผลิตให้สอดคล้องกับความต้องการตลาดได้
- 3) มีการนำเครื่องจักรอุปกรณ์/เทคโนโลยีมาใช้เพื่อช่วยประหยัดแรงงาน
- 4) เลือกใช้เทคโนโลยีที่จำเป็นแทนแรงงานคนเพื่อให้การจัดการมีประสิทธิภาพยิ่งขึ้น
- 5) ศึกษาหาความรู้เกี่ยวกับเทคโนโลยีที่เกี่ยวข้องในการผลิตอย่างสม่ำเสมอ
- 6) กิจการของท่านมีการปรับปรุงเทคนิคการผลิตอย่างเหมาะสม
- 7) ผู้ปฏิบัติงานมีความรู้ความสามารถในการใช้เทคโนโลยีของกิจการเป็นอย่างดี
- 8) มีจำนวนเครื่องมือเครื่องจักร/อุปกรณ์การผลิตเป็นของตนเองเพียงพอกับความต้องการใช้งาน
- 9) แรงงานมีความสามารถในการปรับตัวรับเทคโนโลยีใหม่ๆ ได้เป็นอย่างดี
- 10) มีจำนวนแรงงานที่เป็นสมาชิกเพียงพอกับที่กิจการต้องการตลอดทั้งปี

(2.6) มีขนาดการผลิตที่สอดคล้องกับความสามารถในการบริหารจัดการ

ประกอบด้วยคำถามย่อย 4 ข้อ ดังนี้

- 1) มีขนาดการผลิตที่อยู่ในวิสัยที่สามารถจะจัดการกับจำนวนสมาชิกได้
- 2) ขนาดการผลิตสอดคล้องกับความสามารถในการขายของกิจการ
- 3) ขนาดการผลิตเหมาะกับทุนที่มี

- 4) ท่านสามารถทำการผลิตได้ทันเวลา โดยใช้คนในครอบครัวช่วยกัน

(2.7) ไม่โลภจนเกินไป หรือไม่เน้นกำไรระยะสั้นเป็นหลัก

ประกอบด้วยคำถามย่อย 9 ข้อ ดังนี้

- 1) เน้นทำกำไรสูงสุดในทุกช่วงเวลา
- 2) ไม่เน้นกำไรระยะสั้นเป็นหลัก
- 3) มีการส่งเสริมการขายให้ลูกค้าเป็นอย่างดี
- 4) เน้นการปรับปรุงผลิตภัณฑ์ให้จูงใจลูกค้ามากขึ้น (เพิ่มคุณภาพ)
- 5) ใช้เงินทุนภายในของกิจการเป็นหลัก
- 6) ไม่ก่อหนี้จนเกินความสามารถในการจัดการ
- 7) ผลิตภัณฑ์ได้รับการพัฒนาคุณภาพของตัวผลิตภัณฑ์เป็นอย่างดี
- 8) ผลิตภัณฑ์ได้รับการพัฒนาในด้านรูปแบบและสีสันทันเป็นอย่างดี
- 9) ผลิตภัณฑ์ได้รับการพัฒนาการบรรจุหีบห่อ เป็นอย่างดี

(2.8) ชื่อสัตย์สุจริตในการประกอบการ ไม่เอาเปรียบผู้บริโภค

ประกอบด้วยคำถามย่อย 3 ข้อ ดังนี้

- 1) ชื่อสัตย์สุจริตในการประกอบการ ไม่เอาเปรียบผู้บริโภค
- 2) มีการส่งเสริมการขายให้ลูกค้าเป็นอย่างดี
- 3) มีการตรวจสอบคุณภาพของผลิตภัณฑ์ตลอดกระบวนการผลิต (ทั้งระหว่างการผลิต และก่อนส่งมอบผลิตภัณฑ์)

(2.9) ชื่อสัตย์สุจริตในการประกอบการ ไม่เอาเปรียบแรงงาน

ประกอบด้วยคำถามย่อย 7 ข้อ ดังนี้

- 1) ชื่อสัตย์สุจริตในการประกอบการ ไม่เอาเปรียบแรงงาน
- 2) ผู้ปฏิบัติงานมีอิสระในการเลือกช่วงเวลาทำงาน
- 3) มีการจ่ายค่าตอบแทนแรงงานตามปริมาณและคุณภาพที่กำหนด
- 4) มีการแบ่งผลกำไรให้แรงงาน
- 5) มีการจ่ายค่าตอบแทนแรงงานตามระยะเวลาที่ใช้ ในการผลิต
- 6) ผู้ปฏิบัติงานได้รับแจกผลผลิต หรือซื้อผลผลิตในราคาสูงกว่าท้องตลาด
- 7) มีการจ่ายค่าตอบแทนและสวัสดิการที่เป็นธรรม

(2.10) ชื่อสัตย์สุจริตในการประกอบการ ไม่เอาเปรียบผู้จำหน่ายวัตถุดิบ

ประกอบด้วยคำถามย่อย 2 ข้อ ดังนี้

- 1) ชื่อสัตย์สุจริตในการประกอบการ ไม่เอาเปรียบผู้จำหน่ายวัตถุดิบ
- 2) กิจการของท่านมีการซื้อวัตถุดิบเป็นเงินสดและชำระเงินตรงเวลา

(2.11) กระจายความเสี่ยงโดยมีผลิตภัณฑ์ที่หลากหลาย หรือมีความสามารถในการปรับเปลี่ยนผลผลิตให้สอดคล้องกับความต้องการตลาดได้

ประกอบด้วยคำถามย่อย 7 ข้อ ดังนี้

- 1) กระจายความเสี่ยงโดยมีผลิตภัณฑ์ที่หลากหลาย
- 2) เน้นการทำตลาดเชิงรุก และมีความสามารถเพียงพอ
- 3) เน้นการทำตลาดเชิงรับ
- 4) มีความสามารถในการปรับ เปลี่ยนการผลิตให้สอดคล้องกับความต้องการตลาดได้
- 5) มีการพัฒนาผลิตภัณฑ์เป็นระยะๆ อย่างต่อเนื่อง
- 6) เมื่อความต้องการตลาดเปลี่ยนแปลง กิจการ สามารถเปลี่ยนแปลงสินค้าหรือผลิตภัณฑ์ได้ตรงตามความต้องการตลาดเป็นอย่างดี
- 7) ผู้ปฏิบัติงานมีความรู้ความสามารถในการพัฒนาผลิตภัณฑ์เป็นอย่างดี

(2.12) มีการบริหารความเสี่ยง

ประกอบด้วยคำถามย่อย 8 ข้อ ดังนี้

- 1) มุ่งใช้เงินทุนภายในของกิจการเป็นหลัก โดยไม่ก่อหนี้เงินเกินความสามารถในการจัดการ
- 2) มุ่งสร้างเครือข่ายการผลิต
- 3) มุ่งสร้างเครือข่ายการตลาด
- 4) มุ่งสร้างเครือข่ายวัตถุดิบ
- 5) มุ่งเน้นตลาดภายในท้องถิ่นและภูมิภาคมากกว่าตลาดภายนอก
- 6) มุ่งตลาดที่มีความมั่นคง
- 7) ทำการตลาดโดยคำนึงถึงประโยชน์ของชุมชน
- 8) ใช้คำสั่งซื้อเป็นหลักในการลดความเสี่ยงด้านการตลาด

(2.13) เน้นการใช้วัตถุดิบภายในท้องถิ่น นำเข้าจากข้างนอกเท่าที่จำเป็นและไม่ไกลจากแหล่งผลิต

ประกอบด้วยคำถามย่อย 6 ข้อ ดังนี้

- 1) เน้นการใช้วัตถุดิบภายในท้องถิ่น นำเข้าจากข้างนอกเท่าที่จำเป็นและไม่ไกลจากแหล่งผลิต
- 2) วัตถุดิบหลักที่ใช้ในการผลิตได้มาจากภายในชุมชน (รวมทั้งที่เป็นของกิจการ)
- 3) วัตถุดิบหลักที่ใช้ในการผลิตได้มาจากกิจการ
- 4) วัตถุดิบหลักที่ใช้ในการผลิตได้มาจากภายนอกชุมชน
- 5) กิจการส่งเสริมให้มีการเพิ่มการผลิตวัตถุดิบภายในกลุ่ม
- 6) กิจการส่งเสริมให้ชุมชนผลิตวัตถุดิบเพิ่ม

(2.14) มีการจัดการความรู้แบบบูรณาการเพื่อสร้างภูมิคุ้มกันที่ดี

ประกอบด้วยคำถามย่อย 11 ข้อ ดังนี้

- 1) มีการจัดการความรู้แบบบูรณาการเพื่อสร้างภูมิคุ้มกันที่ดี
- 2) มีการจัดทำแผนองค์กรเป็นลายลักษณ์อักษรและมีการนำไปใช้จริง

- 3) ได้ข้อมูลในการจัดจำหน่ายสินค้าด้วยตนเอง
- 4) ได้ข้อมูลในการจัดจำหน่ายสินค้าจากลูกค้า
- 5) ได้ข้อมูลในการจัดจำหน่ายสินค้าจากเครือข่ายการตลาด
- 6) ได้ข้อมูลในการจัดจำหน่ายสินค้าจากเจ้าหน้าที่ของรัฐหรือองค์กรพัฒนาเอกชน
- 7) มีการจัดทำแผนการตลาดเป็นลายลักษณ์อักษรและนำไปใช้จริง
- 8) มีการวางแผนการเงินและนำไปปฏิบัติใช้อย่างเป็นรูปธรรม
- 9) ใช้บัญชีเพื่อประกอบ การวางแผนทางการเงิน
- 10) มีการวางแผนการผลิตและนำไปปฏิบัติใช้อย่างเป็นรูปธรรม
- 11) มีการวางแผนการผลิตให้สอดคล้องกับความรู้ความสามารถของแรงงาน

(2.15) ให้ความสำคัญกับการพัฒนาบุคลากรของกิจการ

ประกอบด้วยคำถามย่อย 22 ข้อ ดังนี้

- 1) มุ่งให้ความสำคัญกับการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์
- 2) มีการพัฒนาความรู้ความสามารถของสมาชิกอย่างสม่ำเสมอ
- 3) สมาชิกมีการเรียนรู้เกี่ยวกับเรื่ององค์กรจากภายในกิจการ
- 4) สมาชิกมีการเรียนรู้เกี่ยวกับเรื่ององค์กร จากภายนอกกิจการ
- 5) กิจการเกิดการเรียนรู้จากภายในกิจการ ด้านการบริหารการตลาด
- 6) กิจการมีการเรียนรู้จากภายนอกกิจการ ในด้านการบริหารการตลาด
- 7) ได้รับการฝึกอบรมบ่อยๆ จากหน่วยงานภายนอก
- 8) เกิดจากภูมิปัญญาในท้องถิ่นภายในกิจการ และการต่อยอด
- 9) ได้รับความรู้ในการพัฒนาผลิตภัณฑ์โดยภูมิปัญญาท้องถิ่นจากภายนอกกิจการ
- 10) มีการส่งบุคลากรไปศึกษาดูงานการพัฒนาผลิตภัณฑ์จากภายนอก โดยความริเริ่มของกิจการ
- 11) ได้รับความรู้ในการพัฒนาผลิตภัณฑ์โดยการให้ความช่วยเหลือจากเจ้าหน้าที่ของรัฐ และบุคคลภายนอก
- 12) มีการปรึกษาหารือเพื่อแลกเปลี่ยนเทคนิคการผลิต
- 13) ศึกษาหาความรู้เกี่ยวกับเทคโนโลยีที่เกี่ยวข้องในการผลิตอย่างสม่ำเสมอ
- 14) สมาชิกเกิดการเรียนรู้ด้านเทคโนโลยีการผลิตภายในกิจการ
- 15) สมาชิกมีการเรียนรู้ด้านเทคโนโลยีการผลิตจากภายนอกกิจการ
- 16) มีการส่งบุคลากรไปศึกษาดูงานด้านเทคโนโลยีการผลิตจากภายนอก โดยความคิดริเริ่มของกิจการ
- 17) ได้รับความรู้ด้านเทคโนโลยีการผลิตโดยการให้ความช่วยเหลือจากเจ้าหน้าที่ของรัฐและบุคคลภายนอก
- 18) ก่อให้เกิดการพัฒนาบุคลากร
- 19) ช่วยกระตุ้นให้มีการพัฒนาความรู้ความสามารถของสมาชิกและครอบครัว
- 20) มีการนำภูมิปัญญาท้องถิ่นมาปรับใช้
- 21) มีการสร้างความรู้ใหม่ต่อยอดจากภูมิปัญญาท้องถิ่นที่มี

22) สวัสดิการของกิจการช่วยเพิ่มขีดความสามารถทางด้านความรู้ของคนในชุมชน

(3) การวิเคราะห์การประเมินตนเองด้านแนวโน้มความยั่งยืนของกิจการ

แนวโน้มความยั่งยืนของกิจการพิจารณาจากทูลี่ประการ ได้แก่

(3.1) การพัฒนาทุนมนุษย์ ประกอบด้วยคำถามย่อย 12 ข้อ ดังนี้

- 1) ก่อให้เกิดการพัฒนาบุคลากร
- 2) มีผู้ที่มีความสามารถในการพัฒนาผลิตภัณฑ์
- 3) ก่อให้เกิดการจ้างแรงงานมากขึ้น
- 4) ช่วยกระตุ้นให้มีการพัฒนาความรู้ความสามารถของสมาชิกและครอบครัว
- 5) ทำให้คนในชุมชนได้เรียนรู้เกี่ยวกับการดำเนินธุรกิจชุมชนมากขึ้น
- 6) มีการนำภูมิปัญญาท้องถิ่นมาปรับใช้
- 7) มีการสร้างความรู้ใหม่ต่อยอดจากภูมิปัญญาท้องถิ่นที่มี
- 8) มีสวัสดิการด้านการศึกษา
- 9) มีสวัสดิการด้านสุขภาพอนามัย
- 10) มีสวัสดิการด้านการดูแลเด็กและคนชรา
- 11) มีการส่งเสริม/สนับสนุนด้านการศึกษา
- 12) มีการส่งเสริม/สนับสนุนด้านสุขภาพอนามัย

(3.2) มีการพัฒนาทุนทางวัตถุหรือทุนกายภาพ ประกอบด้วยคำถามย่อย 6 ข้อ ดังนี้

- 1) มีเครื่องมือ เครื่องจักร และอุปกรณ์เพิ่มมากขึ้น
- 2) มีเครื่องมือ เครื่องจักร และอุปกรณ์เพิ่มมากขึ้น แต่สแกนไว้ใช้เพื่อการผลิตของกิจการเท่านั้น
- 3) มีเครื่องมือ เครื่องจักร และอุปกรณ์เพิ่มมากขึ้น และมีการให้ชุมชนได้สามารถร่วมใช้ได้บ้างโอกาส
- 4) มีการสะสมทุนที่เป็นตัวเงิน
- 5) ขยายกำลังการผลิตหรือลงทุนในเครื่องจักรอุปกรณ์ใหม่ๆ ได้เพิ่มขึ้น ทำให้ใช้แรงงานในชุมชนได้มากขึ้น
- 6) มีการจัดสรรผลกำไรของกิจการไปใช้ในการสร้างหรือดูแลสาธารณสมบัติอื่นๆ ในชุมชน หรือมีการลงทุนในกิจกรรมอื่น ๆ ในชุมชนมากขึ้น

(3.3) การพัฒนาทุนทางสังคม ประกอบด้วยคำถามย่อย 6 ข้อ ดังนี้

- 1) ก่อให้เกิดการพัฒนาความสัมพันธ์ภายนอกองค์กร
- 2) ไม่ทำให้เกิดการแข่งขันชิงดีกันที่นำไปสู่ความขัดแย้งภายในชุมชน
- 3) ทำให้เกิดความร่วมมือกับกลุ่มอื่นๆ ภายนอกชุมชนเป็นอย่างดี
- 4) ทำให้ความสัมพันธ์กับกลุ่มอื่น ๆ ภายในชุมชนดีขึ้นด้วย
- 5) ช่วยลดปัญหาทางสังคมของชุมชน
- 6) มีผลต่อความเข้มแข็งของชุมชน

(3.4) มีการพัฒนาทุนสิ่งแวดล้อม ประกอบด้วยคำถามย่อย 9 ข้อ ดังนี้

- 1) กระบวนการผลิตมีผลทำให้ทรัพยากรที่ใช้แล้วหมดไปภายในชุมชนลดลง
- 2) กระบวนการผลิตมีผลทำให้ทรัพยากรที่ใช้แล้วหมดไปภายนอกชุมชนลดลง
- 3) กิจกรรมการพัฒนาให้ใช้ทรัพยากรน้อยลง แต่ได้ผลผลิตเท่าเดิม/มากขึ้น
- 4) ก่อให้เกิดปัญหาสิ่งแวดล้อม เช่น อากาศเสีย กลิ่น ฟุ้งละออง น้ำเสีย เสียงดัง ขยะ อุบัติเหตุ เป็นต้น
- 5) มีการจัดการเกี่ยวกับทรัพยากรในชุมชนเป็นพิเศษ
- 6) มีความพยายามรักษาสภาพแวดล้อมให้อยู่ในสภาพเดิม
- 7) มีการลงทุนเพื่อฟื้นฟูหรือสร้างทรัพยากรขึ้นมาแทนที่ เช่น ปลูกป่า อนุรักษ์พันธุ์ปลา
- 8) มีการรักษาสภาพแวดล้อมในชุมชนให้ดีขึ้น
- 9) มีการสร้างทรัพยากรใหม่ ๆ ขึ้นในชุมชน

การประเมินความเป็นเศรษฐกิจพอเพียงจากนักวิจัย

การประเมินการปฏิบัติงานด้านเศรษฐกิจพอเพียง 15 ประการจากนักวิจัย เพื่อนำไปพิจารณาเปรียบเทียบกับประเมินตนเองของกลุ่มตัวอย่าง ซึ่งจะมีมุมมองบางแง่มุมสะท้อนผ่านคะแนนการประเมินจากนักวิจัยที่กลุ่มอาจไม่ได้ตระหนักถึง ซึ่งรายละเอียดการวิเคราะห์การประเมินตนเองในแต่ละเกณฑ์เป็นดังนี้

(1) การใช้เทคโนโลยีที่ถูกหลักวิชาการ และมีขนาดที่เหมาะสม

ประกอบด้วยคำถามย่อย 12 ข้อ ดังนี้

- 1) ความเหมาะสมของกำลังการผลิตของเทคโนโลยีเมื่อเปรียบเทียบกับปริมาณการผลิตในปัจจุบันของกลุ่ม และ/หรือ กลุ่มมีบทบาทส่งเสริมด้านเทคโนโลยีการให้สมาชิกใช้มีความเหมาะสมมากน้อยเพียงไรเมื่อเปรียบเทียบกับกำลังการผลิต
- 2) กลุ่มมีเทคโนโลยี (ความรู้/อุปกรณ์) ที่ใช้แก้ปัญหาให้กับกลุ่ม และ/หรือมีบทบาทในการส่งเสริมทางด้านเทคโนโลยีเพื่อช่วยแก้ปัญหาการผลิตของสมาชิก
- 3) กลุ่มมีเทคโนโลยีที่สามารถ (ช่วย) เพิ่มคุณภาพผลผลิต และ/หรือมีบทบาทในการส่งเสริมด้านเทคโนโลยีเพื่อช่วยเพิ่มคุณภาพผลผลิตให้สมาชิก
- 4) กลุ่มมีเทคโนโลยีที่ (ช่วย) เพิ่มระดับความสามารถในการเพิ่มผลผลิต และ/หรือมีบทบาทในการส่งเสริมด้านเทคโนโลยีเพื่อช่วยเพิ่มผลผลิตแก่สมาชิก
- 5) กลุ่มมีเทคโนโลยีที่ (ช่วย) เพิ่มระดับความสามารถในการลดต้นทุน และ/หรือมีบทบาทในการส่งเสริมด้านเทคโนโลยีที่เพิ่มความสามารถในการลดต้นทุนแก่สมาชิก
- 6) กลุ่มมีเทคโนโลยีที่ (ช่วย) ยกระดับความสามารถในการลด % ความสูญเสียของผลิตภัณฑ์ และ/หรือมีบทบาทในการส่งเสริมด้านเทคโนโลยีที่ช่วยลด % ความสูญเสียของผลิตภัณฑ์แก่สมาชิก
- 7) กลุ่มมีเทคโนโลยีที่ใช้แล้วก่อให้เกิดมลภาวะต่อสิ่งแวดล้อม และ/หรือมีบทบาทส่งเสริมด้านเทคโนโลยีที่ไม่ก่อให้เกิดมลภาวะต่อสิ่งแวดล้อมแก่สมาชิก

- 8) เทคโนโลยีที่กลุ่มใช้ไม่ก่อให้เกิดอันตรายต่อผู้ผลิต และ/หรือมีบทบาทในการส่งเสริมเทคโนโลยีที่ไม่ก่อให้เกิดอันตรายต่อผู้ผลิตแก่สมาชิก
- 9) เทคโนโลยีที่กลุ่มใช้ไม่ก่อให้เกิดอันตรายต่อผู้บริโภค และ/หรือมีบทบาทในการส่งเสริมเทคโนโลยีที่ไม่ก่อให้เกิดอันตรายแก่ผู้บริโภคให้แก่สมาชิก
- 10) กลุ่มมีเทคโนโลยีที่เหมาะสม ง่ายแก่การใช้งานของผู้ผลิต และ/หรือมีบทบาทในการส่งเสริมเทคโนโลยีที่เหมาะสม ง่ายแก่การใช้งานให้กับสมาชิก
- 11) ระดับความง่ายในการเข้าถึงเทคโนโลยีของกลุ่ม และ/หรือบทบาทที่กลุ่มมีส่วนช่วยเหลือสมาชิกให้เข้าถึงเทคโนโลยี
- 12) กลุ่มมีการพัฒนาหรือส่งเสริมให้เกิดการพัฒนาเทคโนโลยี (ทั้งการพัฒนาเพื่อเข้าสู่ระบบมาตรฐานหรือต่อยอดภูมิปัญญา)

(2) การใช้ทรัพยากรทุกชนิดอย่างประหยัดและมีประสิทธิภาพสูงสุด

ประกอบด้วยคำถามย่อย 13 ข้อ ดังนี้

- 1) คุณภาพของวัตถุดิบหลักที่กลุ่มใช้ และ/หรือบทบาทของกลุ่มในการกลุ่มสนับสนุนด้านวัตถุดิบแก่สมาชิกให้ใช้มีคุณภาพ
- 2) กลุ่มมีการตรวจสอบคุณภาพวัตถุดิบ และ/หรือ มีบทบาทในการส่งเสริมให้สมาชิกมีการตรวจสอบ
- 3) กลุ่มมีการใช้วัตถุดิบอย่างคุ้มค่าและมีประสิทธิภาพ และ/หรือมีส่วนช่วยส่งเสริมให้สมาชิกใช้วัตถุดิบอย่างคุ้มค่าและมีประสิทธิภาพ
- 4) กลุ่มมีส่วนสัดส่วนเศษวัตถุดิบ/วัสดุที่เหลือจากการใช้งานต่อปริมาณวัตถุดิบที่ซื้อมาทั้งหมด
- 5) กลุ่มมีการนำเศษวัตถุดิบที่เหลือจากการผลิตมาใช้ประโยชน์ และ/หรือส่งเสริมให้สมาชิกมีการนำเศษวัตถุดิบที่เหลือจากการผลิตมาใช้ประโยชน์
- 6) กลุ่มมีระบบการกำจัดของเสียจากการผลิต (เช่น น้ำสีย้อมผ้า) และมีความปลอดภัยและ/หรือมีการส่งเสริมให้สมาชิกมีระบบการกำจัดของเสียจากการผลิต
- 7) กลุ่มใช้แรงงานที่มีคุณสมบัติหรือความสามารถเหมาะสมกับลักษณะงานหรือไม่
- 8) กลุ่มใช้แรงงานที่มีอยู่ในจำนวนเหมาะสมกับปริมาณงาน
- 9) กลุ่มสามารถจัดหาแรงงานได้ง่าย และ/หรือมีบทบาทในการส่งเสริมสมาชิกในการจัดหาแรงงาน
- 10) กลุ่มระดับความสม่ำเสมอในการทำงานของแรงงานส่วนใหญ่ของกลุ่ม
- 11) สัดส่วนของแรงงานที่มีทักษะฝีมือต่อแรงงานที่ใช้ทั้งหมด
- 12) ลักษณะผลกระทบจากผลผลิตต่อสังคม
- 13) ลักษณะผลกระทบจากผลผลิตต่อสิ่งแวดล้อม

(3) มีการบริหารจัดการที่ไม่เบียดเบียนทั้งตนเองและผู้อื่น

ประกอบด้วยคำถามย่อย 10 ข้อ ดังนี้

- 1) ความสามารถในการชาระคืนหนี้ของกลุ่ม
- 2) ขนาดการผลิตเมื่อเทียบกับทุนที่มีของกลุ่ม

- 3) ขนาดการผลิตเมื่อเทียบกับความสามารถในการบริหารของกลุ่ม
- 4) ความรับผิดชอบต่อหน้าที่ของสมาชิกในกลุ่ม
- 5) ลักษณะผลกระทบจากผลผลิตต่อสังคม
- 6) ลักษณะผลกระทบจากผลผลิตต่อสิ่งแวดล้อม
- 7) กลุ่มมีการจัดสรรผลกำไรเพื่อเป็นเงินปันผลแก่สมาชิก และจ่ายเงินปันผลแก่สมาชิกอย่างสม่ำเสมอ
- 8) กลุ่มมีการจ่ายค่าตอบแทนแรงงานตามปริมาณและคุณภาพที่กำหนดอย่างเหมาะสม
- 9) กลุ่มมีการจ่ายค่าตอบแทนและสวัสดิการที่เป็นธรรมแก่แรงงาน
- 10) กลุ่มมีการจัดสรรสวัสดิการให้แก่ชุมชนอย่างเหมาะสมจัดสรรสวัสดิการให้แก่กิจกรรมที่มีผลประโยชน์ต่อส่วนรวม

(4) การบริหารจัดการที่คำนึงถึงผลกระทบต่อสิ่งแวดล้อมและทรัพยากร

ประกอบด้วยคำถามย่อย 10 ข้อ ดังนี้

- 1) ผลต่อสิ่งแวดล้อมจากกระบวนการผลิตของกลุ่ม
- 2) การกำจัดของเสียที่เกิดจากการกระบวนการผลิตของกลุ่ม
- 3) ลักษณะผลกระทบต่อสิ่งแวดล้อมจากบรรจุภัณฑ์ของกลุ่ม
- 4) กลุ่มมีการใช้ต้นทุนเพื่อแก้ไขปัญหาสิ่งแวดล้อมที่ตนเองสร้าง
- 5) แนวโน้มที่จะลดละเลิกการใช้ของที่มีผลเสียต่อสิ่งแวดล้อมของกลุ่ม และ/หรือ บทบาทของกลุ่มที่ส่งเสริมสมาชิกในการลดละเลิกการใช้ของที่มีผลเสียต่อสิ่งแวดล้อม
- 6) กลุ่มมีนโยบายในการไม่สนับสนุนสมาชิกที่รุกาล้าที่ดินเขตสงวน/เขตอุทยาน
- 7) กลุ่มมีการชดเชยการสูญเสียทรัพยากรและสิ่งแวดล้อม และ/หรือมีบทบาทในการส่งเสริมสมาชิกในการชดเชยการสูญเสียทรัพยากรและสิ่งแวดล้อม
- 8) ปริมาณการใช้สารเคมีในการผลิตของกลุ่ม
- 9) ลักษณะการใช้สารเคมีในการผลิตของกลุ่ม
- 10) ระดับความเหมาะสมของการใช้สารเคมี (อัตรา ระยะเวลา ประเภท) ของกลุ่ม

(5) การใช้กระบวนการ/เทคนิคการผลิตระหว่างแรงงานและเทคโนโลยีที่เหมาะสม

ประกอบด้วยคำถามย่อย 9 ข้อ ดังนี้

- 1) สัดส่วนจำนวนแรงงานตนเอง (แรงงานสมาชิก) ต่อจำนวนแรงงานที่ใช้ทั้งหมด
- 2) สัดส่วนจำนวนแรงงานจากภายในชุมชนต่อจำนวนแรงงานที่ใช้ทั้งหมด
- 3) ผลกระทบของการนำเทคโนโลยีมาใช้ต่อแรงงานการผลิต
- 4) สัดส่วนต้นทุนแรงงานต่อต้นทุนค่าเสื่อมของอุปกรณ์เครื่องมือเครื่องจักรทั้งหมด
- 5) กลุ่มมีการศึกษาหาความรู้เกี่ยวกับเทคโนโลยีที่เกี่ยวข้องในการผลิต และ/หรือมีบทบาทในการส่งเสริมสมาชิกในการศึกษาหาความรู้ที่เกี่ยวข้องกับเทคโนโลยีการผลิต
- 6) ผู้ปฏิบัติงานมีความรู้ความสามารถในการใช้เทคโนโลยีของกลุ่มเป็นอย่างดี

- 7) ความเพียงพอของจำนวนเครื่องมือเครื่องจักร/อุปกรณ์การผลิตของกลุ่ม
- 8) แรงงานของกลุ่มมีความสามารถในการปรับตัวรับเทคโนโลยีใหม่ๆ ได้ดี
- 9) แรงงานของกลุ่มที่เป็นสมาชิกเพียงพอความต้องการตลอดทั้งปี

(6) มีขนาดการผลิตที่สอดคล้องกับความสามารถในการบริหารจัดการ

ประกอบด้วยคำถามย่อย 14 ข้อ ดังนี้

- 1) อัตราเงินสะสม หรืออัตราสภาพคล่องระยะสั้น
- 2) เงินทุนหมุนเวียน
- 3) กลุ่มปฏิบัติ/ส่งเสริมให้สมาชิกกลุ่ม ไม่ก่อหนี้ที่เกินความสามารถในการจัดการ
- 4) แหล่งเงินทุนของกลุ่ม
- 5) กลุ่มมีการวางแผนการผลิตและดำเนินงานตามแผน
- 6) กลุ่มมีการวางแผนการตลาดและดำเนินงานตามแผน
- 7) กลุ่มมีการวางแผนการเงิน และดำเนินงานตามแผน
- 8) กลุ่มมีการวางแผนการจัดองค์กรและดำเนินงานตามแผน
- 9) ระดับความสามารถ/ความเหมาะสมกับหน้าที่ของคณะกรรมการ/ผู้ปฏิบัติในฝ่ายผลิต
- 10) ระดับความสามารถ/ความเหมาะสมกับหน้าที่ของคณะกรรมการ/ผู้ปฏิบัติในฝ่ายการตลาด
- 11) ระดับความสามารถ/ความเหมาะสมกับหน้าที่ของคณะกรรมการ/ผู้ปฏิบัติในฝ่ายการเงิน
- 12) การปฏิบัติงานจริงของคณะกรรมการฝ่ายผลิต สอดคล้องกับหน้าที่ที่กำหนดไว้
- 13) การปฏิบัติงานจริงของคณะกรรมการฝ่ายการตลาด สอดคล้องกับหน้าที่ที่กำหนดไว้
- 14) การปฏิบัติงานจริงของคณะกรรมการฝ่ายการเงิน สอดคล้องกับหน้าที่ที่กำหนดไว้

(7) การไม่โลกจนเกินไป หรือไม่มุ่งเน้นกำไรระยะสั้นเป็นหลัก

ประกอบด้วยคำถามย่อย 7 ข้อ ดังนี้

- 1) สัดส่วนหนี้สินต่อสินทรัพย์ (debt ratio)
- 2) ลักษณะการปรับราคาสินค้าของกลุ่ม เมื่อต้นทุนการผลิตสูงขึ้นและได้กำไรต่อหน่วยน้อยลง
- 3) เมื่อจำเป็นต้องเร่งทำการผลิตในบางช่วงกลุ่มประสบปัญหาด้านแรงงานไม่เพียงพอ
- 4) ระยะเวลาที่เหมาะสมในการเก็บเกี่ยวผลผลิตหลังการฉีดพ่นสารเคมีผลผลิตทางเกษตร
- 5) เมื่อจำเป็นต้องเร่งทำการผลิตในบางช่วง กลุ่มประสบปัญหาด้านเงินทุนหมุนเวียนไม่เพียงพอ
- 6) การรับคำสั่งซื้อของกลุ่ม

- 7) กรรมสิทธิ์ในที่ดินและโรงเรือนที่ใช้ในการผลิตของกลุ่มหรือที่กลุ่มสนับสนุน

(8) ชื่อสัตย์สุจริตในการประกอบการ ไม่เอาเปรียบผู้บริโภค

ประกอบด้วยคำถามย่อย 9 ข้อ ดังนี้

- 1) ระดับมาตรฐานผลิตภัณฑ์/รางวัลที่ได้รับ
- 2) กลุ่มผลิตโดยคำนึงถึงความสม่ำเสมอของผลิตภัณฑ์ตามมาตรฐาน
- 3) กลุ่มมีการปรับราคาอย่างเหมาะสม
- 4) กลุ่มมีความซื่อสัตย์สุจริตต่อผู้บริโภค
- 5) กลุ่มเปิดโอกาสให้ผู้บริโภค/ผู้ซื้อตรวจสอบสินค้าได้ และเปลี่ยนสินค้าได้หากสินค้านั้นชำรุด
- 6) เมื่อต้นทุนการผลิตสูงขึ้นและได้กำไรต่อหน่วยน้อยลง กลุ่มมีการปรับราคาสินค้า
- 7) กลุ่มมีระบบการตรวจสอบคุณภาพสินค้าที่ดี
- 8) การส่งเสริมการขายของกลุ่มมีความเหมาะสม
- 9) ลักษณะการปฏิบัติต่อผู้บริโภคของกลุ่ม

(9) ชื่อสัตย์สุจริตในการประกอบการ ไม่เอาเปรียบแรงงาน

ประกอบด้วยคำถามย่อย 4 ข้อ ดังนี้

- 1) กลุ่มมี/การจ่ายค่าตอบแทนและสวัสดิการที่เป็นธรรมและเหมาะสม
- 2) กลุ่มมีการจัดทำบัญชีการทำงานและสามารถตรวจสอบได้
- 3) แรงงานมีความพอใจต่อค่าแรงของกลุ่ม
- 4) กลุ่มให้สิทธิในการเข้าทำงานแก่สมาชิกอย่างเท่าเทียมกัน

(10) ชื่อสัตย์สุจริตในการประกอบการ ไม่เอาเปรียบผู้จำหน่ายวัตถุดิบ

ประกอบด้วยคำถามย่อย 2 ข้อ ดังนี้

- 1) การตรงต่อเวลาในการชำระค่าวัตถุดิบของกลุ่ม
- 2) ลักษณะการชำระค่าวัตถุดิบของกลุ่ม

(11) เน้นการกระจายความเสี่ยงจากการมีผลิตภัณฑ์ที่หลากหลาย และ/หรือมีความสามารถในการปรับเปลี่ยนผลผลิตได้ง่าย

ประกอบด้วยคำถามย่อย 7 ข้อ ดังนี้

- 1) กลุ่มมีการผลิตผลิตภัณฑ์ที่หลากหลาย
- 2) กลุ่มมีการผลิตสินค้าที่สามารถใช้เป็นวัตถุดิบ หลายผลิตภัณฑ์ได้ (เช่น กระดาษสา / มะไฟจีน)
- 3) สัดส่วนการกระจายตัวของรายได้จากผลิตภัณฑ์ของกลุ่ม
- 4) มีการผลิตต่อเนื่อง (พิจารณาจากสินค้าทุกชนิด) แม้ไม่เท่ากันตลอดปี แต่ไม่ต่ำกว่า 50 % ของปริมาณการผลิตตามปกติ
- 5) กลุ่มมีการเก็บวัตถุดิบตามกำลังทุนที่มีอยู่
- 6) กลุ่มมีการวางแผนการใช้แรงงานที่สอดคล้องกับแผนการตลาด และดำเนินงานตามแผน

- 7) กลุ่มมีการพัฒนาแรงงานให้สามารถพัฒนาผลิตภัณฑ์สอดคล้องกับความต้องการของตลาดได้อย่างรวดเร็ว

(12) มีการบริหารความเสี่ยง

ประกอบด้วยคำถามย่อย 8 ข้อ ดังนี้

- 1) กลุ่มไม่ก่อหนี้ที่เกินความสามารถในการจัดการ
- 2) ที่มาของแหล่งเงินทุนของกลุ่ม
- 3) สัดส่วนของเงินทุนตนเองต่อเงินทุนหมุนเวียนทั้งหมด
- 4) สัดส่วนเงินทุนตนเองต่อกู้ยืม
- 5) แนวทางในการรักษาสภาพคล่องของกลุ่ม
- 6) กลุ่มมีการวางแผนธุรกิจทุกด้าน และการจัดทำบัญชี
- 7) กลุ่มมีเครือข่ายวัตถุดิบ การผลิต การตลาด (มีและใช้ประโยชน์)
- 8) กลุ่มมุ่งเน้นตลาดที่มีความมั่นคง

(13) เน้นการใช้วัตถุดิบภายในท้องถิ่นและการตอบสนองตลาดภายในท้องถิ่น ภูมิภาค ตลาดในประเทศ และต่างประเทศตามลำดับเป็นหลัก

ประกอบด้วยคำถามย่อย 5 ข้อ ดังนี้

- 1) การใช้วัตถุดิบในชุมชน
- 2) กลุ่มมีเครือข่ายวัตถุดิบ การผลิต การตลาด (มีและใช้ประโยชน์)
- 3) สัดส่วนการผลิตวัตถุดิบใช้เอง
- 4) ลักษณะของวัตถุดิบในท้องถิ่น
- 5) สัดส่วนตลาดในท้องถิ่น ถ้าเป็นสินค้าผลิตเพื่อส่งออกอย่างเดียวให้พิจารณาตลาดในประเทศเป็นตลาดท้องถิ่น หรือ การมีตลาดต่างประเทศหลายตลาดเป็นการกระจายความเสี่ยง

(14) มีการจัดการความรู้แบบบูรณาการเพื่อสร้างภูมิคุ้มกันที่ดี

ประกอบด้วยคำถามย่อย 7 ข้อ ดังนี้

- 1) กลุ่ม/มีการวางแผนการผลิตและดำเนินงานตามแผน
- 2) กลุ่มมีการวางแผนการตลาดและดำเนินงานตามแผน
- 3) กลุ่มมีการวางแผนการเงิน และดำเนินงานตามแผน
- 4) กลุ่มมีการวางแผนการจัดองค์กรและดำเนินงานตามแผน
- 5) ความสามารถในการประยุกต์ใช้ความรู้ของสมาชิกในกลุ่ม
- 6) กลุ่มก่อให้เกิดกระบวนการเรียนรู้ภายในกลุ่ม
- 7) การเข้าถึงแหล่งความรู้ของกลุ่ม

(15) ให้ความสำคัญกับการพัฒนาบุคลากรของกิจการ

ประกอบด้วยคำถามย่อย 8 ข้อ ดังนี้

- 1) กลุ่มให้ความสำคัญกับการเตรียมให้มีบุคลากรแทนประธานหรือ กรรมการ
- 2) กลุ่มให้ความสำคัญกับการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์

- 3) กลุ่มมีการพัฒนาความรู้ความสามารถของสมาชิกสม่ำเสมอ
- 4) กลุ่มมีการเรียนรู้ด้วยการดูงานหรือส่งบุคลากรไปฝึกอบรม
- 5) ลักษณะการศึกษาดูงานหรือฝึกอบรมของกลุ่มมีความเหมาะสม
- 6) กลุ่มมีการแลกเปลี่ยนเรียนรู้กันทำหน้าที่ระหว่างสมาชิก
- 7) กลุ่มมีการแลกเปลี่ยนเรียนรู้ระหว่างสมาชิก
- 8) ระดับสมาชิกที่เป็นผู้รู้หรือผู้เชี่ยวชาญ

การวิเคราะห์การประเมินตนเองนี้อาศัยข้อมูลจากการสัมภาษณ์ตัวแทนกลุ่ม/สหกรณ์ โดยใช้แบบสอบถามซึ่งประกอบด้วย 3 ส่วน ได้แก่ (1) การทดสอบกระบวนการบริหารจัดการของกลุ่ม/สหกรณ์ 7 ประการ (2) การทดสอบหลักการหรือแนวคิดการดำเนินการของกลุ่ม/สหกรณ์ ภายใต้ของความเป็นเศรษฐกิจพอเพียง 15 ประการ และ (3) การตรวจสอบความยั่งยืนของกลุ่ม/สหกรณ์ โดยพิจารณาจากการพัฒนาทุน 4 ประการ

คำถามในแต่ละเกณฑ์นั้น กลุ่ม/สหกรณ์ได้รับการขอร้องให้ประเมินตนเอง โดยให้กำหนดลำดับความสำคัญตามที่เห็นสมควร โดยแบ่งเกณฑ์การให้คะแนนเป็นดังนี้

คะแนน	ระดับที่มีการปฏิบัติหรือให้ความสำคัญ
5	มากที่สุด
4	มาก
3	ปานกลาง
2	น้อย
1	น้อยที่สุด
0	ไม่สำคัญ/ไม่มี

ในแต่ละองค์ประกอบ มีจำนวนคำถามหรือองค์ประกอบย่อยไม่เท่ากัน โดยได้กำหนดน้ำหนักคะแนนสำหรับแต่ละองค์ประกอบย่อยหรือแต่ละข้อคำถามเท่ากัน เช่นองค์ประกอบ “การบริหารองค์กร” มี 16 ข้อ แต่ละข้อมีคะแนนเต็ม 5 คะแนนรวมขององค์ประกอบนี้จะถูกปรับให้มีคะแนนสูงสุดเท่ากับ 5 และเป็นฐานเดียวกันกับองค์ประกอบ “การบริหารการตลาด” และอื่นๆ ต่อไป อยู่บนฐานเดียวกันที่ 5 คะแนน

วิธีการพิจารณากลุ่ม/สหกรณ์ที่มีการผลิตตามวิถีเศรษฐกิจพอเพียงใช้คะแนนเฉลี่ยของคะแนนรวมทั้งหมดเป็นเกณฑ์ ซึ่งเป็นวิธีเดียวกับที่ อภิชัย พันธเสน และคณะ (2545) ใช้ในการพิจารณารัฐกิจชุมชนที่มีวิธีปฏิบัติเป็นเลิศและการเปรียบเทียบเพื่อการปรับปรุงและพัฒนา ซึ่งอารี วิบูลย์พงศ์ และคณะ (2548) ใช้พิจารณาระดับความเป็นวิสาหกิจชุมชนของกลุ่ม/สหกรณ์

ตัวอย่างการคำนวณคะแนนเฉลี่ยขององค์ประกอบ

ในองค์ประกอบของการบริหารองค์กร มีข้อคำถามหรือคำถามย่อย รวมทั้งสิ้น 16 ข้อคำถาม คะแนนเฉลี่ยของแต่ละกลุ่มตัวอย่างคำนวณจากผลรวมของคะแนนทั้ง 16 ข้อ หาค่าด้วย 16 จะได้คะแนนขององค์ประกอบการบริหารองค์กรของกลุ่มนั้นๆ ถือว่าเป็น weighted average ทุกกลุ่ม/สหกรณ์ทั้ง 19 กลุ่ม ส่วนคะแนนเฉลี่ยขององค์ประกอบการบริหารองค์กรของกลุ่มตัวอย่างทุกกลุ่ม/สหกรณ์ทั้ง 19 กลุ่ม เพื่อนำมาใช้

เป็นเกณฑ์ในการพิจารณาเปรียบเทียบระหว่างกลุ่ม/สหกรณ์กับกลุ่มตัวอย่างทั้งหมด และเปรียบเทียบระหว่างระบบการผลิต ซึ่งจะใช้วิธีการเดียวกันในการพิจารณาในทุกองค์ประกอบ

การวิเคราะห์เชิงประจักษ์

การวิเคราะห์ข้อมูลจากการสัมภาษณ์เชิงลึกกลุ่ม/สหกรณ์ตัวอย่าง ประกอบด้วย การวิเคราะห์โครงสร้างการจัดองค์กรและการบริหารงาน โครงสร้างการผลิต โครงสร้างการตลาด และโครงสร้างทางการเงิน ของกลุ่ม/สหกรณ์ ซึ่งวิธีการวิเคราะห์นี้ได้มีการนำไปใช้แล้วโดย ทรงศักดิ์ ศรีบุญจิตต์ และคณะ (2547) และอารี วิบูลย์พงศ์ และคณะ (2549)

ในการศึกษาโครงสร้างแต่ละด้านของกลุ่ม/สหกรณ์ ประกอบไปด้วยการวิเคราะห์ทางด้านต่าง ๆ ดังต่อไปนี้

(1) การจัดองค์กรและการบริหารงาน

การศึกษาเกี่ยวกับโครงสร้างการจัดองค์กรและการบริหารงานกลุ่มแต่ละกลุ่มให้ข้อมูลเกี่ยวกับประวัติความเป็นมาของกลุ่ม ปรัชญาและวัตถุประสงค์การจัดตั้ง และลักษณะของกลุ่ม การศึกษาคอบคลุมรูปแบบการจัดองค์กร ขนาดของกลุ่มโดยพิจารณาจากจำนวนสมาชิก ลักษณะการกระจายการถือหุ้น และความสอดคล้องกันระหว่างหน้าที่ตามตำแหน่งงานกับงานที่ปฏิบัติจริง ปรัชญาพื้นฐานของการดำเนินธุรกิจของกลุ่ม และพิจารณาการดำเนินงานว่าสอดคล้องกับปรัชญาที่ตั้งไว้เพียงไร และเพราะเหตุใด ทั้งนี้โดยใช้ลักษณะ 7 ประการของ “วิสาหกิจชุมชน” เป็นฐาน

(2) โครงสร้างการผลิตและการบริหารการผลิต

การศึกษาเกี่ยวกับโครงสร้างการผลิต ประกอบด้วย ความหลากหลายของผลิตภัณฑ์ การคัดคุณภาพของวัตถุดิบ การควบคุมและตรวจสอบคุณภาพของผลิตภัณฑ์ เทคโนโลยีการผลิต ต้นทุนและผลตอบแทนในการผลิต และความต้องการความช่วยเหลือด้านการผลิต รวมถึงศักยภาพของผลิตภัณฑ์ อันประกอบด้วย ศักยภาพในการทำกำไรต่อหน่วย ศักยภาพทางด้านยอดขาย และศักยภาพทางด้านยอดขายรวมและกำไรรวม

- ชนิดและสัดส่วนของผลิตภัณฑ์แต่ละชนิด เพื่อแสดงถึงความหลากหลายของผลิตภัณฑ์
- การคัดคุณภาพของวัตถุดิบ การควบคุมและตรวจสอบคุณภาพของผลิตภัณฑ์ และเทคโนโลยีการผลิต ศึกษาโดยการสัมภาษณ์และสังเกตการณ์ว่ากลุ่มมีวิธีการและขั้นตอนการปฏิบัติอย่างไร
- ต้นทุนและผลตอบแทนในการผลิต เช่น ผลตอบแทนสุทธิต่อหน่วยหรือต่อครั้ง เป็นต้น
- ความต้องการความช่วยเหลือด้านการผลิต
- ศักยภาพในการทำกำไรต่อหน่วย เช่น อัตรากำไรต่อราคาขาย และอัตรากำไรต่อต้นทุน เป็นต้น
- ศักยภาพทางด้านยอดขาย พิจารณาจากยอดขายต่อปี
- ศักยภาพทางด้านยอดขายรวมและกำไรรวม เช่น การศึกษาศักยภาพทางด้านยอดขายรวมและกำไรรวม ซึ่งประกอบด้วย ยอดขายผลิตภัณฑ์หลักต่อปี อัตรา

ยอดขายผลิตภัณฑ์อาหารแปรรูป (สินค้าเกษตรหรือหัตถกรรม) หลักต่อยอดขายผลิตภัณฑ์อาหารแปรรูป (สินค้าเกษตรหรือหัตถกรรม) ทั้งหมด อัตรากำไรจากอาหารแปรรูป (สินค้าเกษตรหรือหัตถกรรม) ต่อยอดขายทั้งหมดของกิจการ ยอดขายรวมต่อปี และยอดขายผลิตภัณฑ์อื่นทุกชนิดที่ไม่ใช่อาหารแปรรูป (สินค้าเกษตรหรือหัตถกรรม) ต่อปี ทั้งนี้ผลิตภัณฑ์หลัก หมายถึงผลิตภัณฑ์อาหารแปรรูป (สินค้าเกษตรหรือหัตถกรรม) ที่มีศักยภาพมากที่สุดของหน่วยประกอบการ และมีการผลิตเป็นระยะเวลานานพอสมควร

(3) โครงสร้างทางการเงินและการบริหารการเงิน

การศึกษาถึงโครงสร้างการเงินนั้น ประกอบด้วยการศึกษาเกี่ยวกับ การตัดสินใจในด้านการบริหารการเงิน การจัดทำบัญชี การกู้ยืมเงิน การวางแผนการใช้เงินทุน และศักยภาพทางการเงิน

สำหรับการศึกษาเกี่ยวกับ การตัดสินใจในด้านการบริหารการเงิน การจัดทำบัญชี การกู้ยืมเงิน และการวางแผนการใช้เงินทุนนั้น จะใช้ข้อมูลรายการกลุ่ม นำมาวิเคราะห์เชิงพรรณนา และสรุปเพื่อเป็นข้อมูลพื้นฐานสำหรับใช้พิจารณาประกอบกับข้อมูลด้านศักยภาพทางการเงิน (ในการวิเคราะห์ระดับนโยบาย)

การศึกษาศักยภาพทางการเงินนั้น จะมีการวิเคราะห์อัตราส่วนทางการเงินของแต่ละกลุ่ม ดังนี้

1. อัตราส่วนแสดงสภาพคล่อง (Liquidity Ratio) อัตราส่วนแสดงสภาพคล่องชี้ให้เห็นถึงสภาพคล่องระยะสั้นของธุรกิจ ประกอบด้วยอัตราส่วนต่าง ๆ อาทิ
 - 1.1 อัตราส่วนหมุนเวียน (หรืออัตราส่วนเดินสะพัด)
 - 1.2 อัตราส่วนสภาพคล่องระยะสั้น
 - 1.3 อัตราส่วนสภาพคล่องของกระแสเงินสด
 - 1.4 เงินทุนหมุนเวียนสุทธิ
2. อัตราส่วนแสดงประสิทธิภาพในการดำเนินงาน (Activity / efficiency Ratio) อัตราส่วนต่อไปนี้ชี้ให้เห็นประสิทธิภาพและสภาพคล่องระยะยาวของธุรกิจ เช่น
 - 2.1 อัตราการหมุนเวียนของลูกหนี้การค้า
 - 2.2 ระยะเวลาเฉลี่ยในการชำระหนี้
 - 2.3 1 รอบธุรกิจ
 - 2.4 อัตราการหมุนเวียนของสินทรัพย์ทั้งหมด
3. อัตราส่วนแสดงความสามารถในการกู้ยืม หรือความเสี่ยงในการกู้ยืม (Debt Ratio or Leverage Ratio) เช่น อัตราส่วนหนี้สินต่อสินทรัพย์ทั้งหมด และอัตราส่วนทางการเงินอื่น ๆ ที่สำคัญ

(4) โครงสร้างการตลาดและการบริหารการตลาด

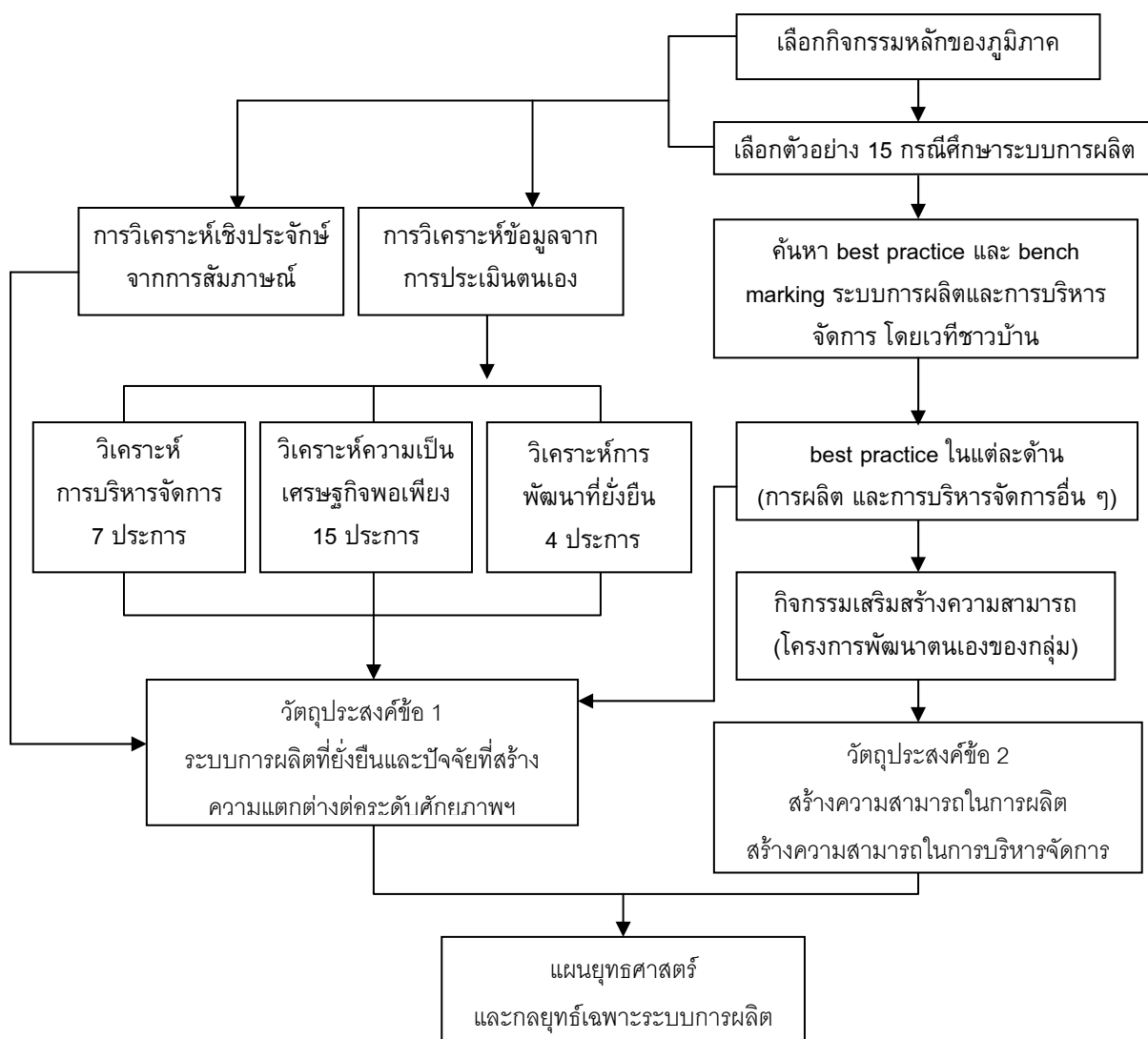
การวิเคราะห์การบริหารการตลาดของกลุ่ม ครอบคลุมการวางแผนการตลาด ช่องทางการจัดจำหน่าย ความสามารถในการพัฒนาตลาดและผลิตภัณฑ์ กลยุทธ์การตลาดของกลุ่ม การตั้งราคา และการส่งเสริมการขาย ตลอดจนความสามารถในด้านการตลาดของบุคลากร

1.6.4 ขั้นตอนการศึกษา

เพื่อตอบวัตถุประสงค์ พร้อมทั้งตอบคำถามวิจัยดังกล่าวข้างต้น การวิจัยจึงมีขั้นตอนดังภาพที่ 3 ซึ่งขั้นตอนการวิจัยประกอบด้วยการค้นหาข้อมูลเชิงลึกด้วยวิธีการเก็บข้อมูล 3 แนวทาง คือ (1) จากการสัมภาษณ์ข้อมูลเกี่ยวกับการผลิต การบริหารจัดการทุกด้าน รายได้ และการใช้จ่าย ของตัวอย่างกลุ่ม/สหกรณ์ และตัวอย่างผู้ผลิต (สมาชิก) เป็นรายบุคคล (2) จากการจัดเวทีผู้มีส่วนร่วมในกิจกรรม ซึ่งแนวทางนี้ได้มีการปฏิบัติมาแล้วโดย อภิชัย พันธเสน และคณะ (2545) เวทีชาวบ้านดังกล่าวนี้เป็นวิธีการหนึ่งที่เปิดโอกาสให้กลุ่ม/สหกรณ์ได้แลกเปลี่ยนเรียนรู้ร่วมกัน ทั้งในด้านความเข้าใจเกี่ยวกับเศรษฐกิจพอเพียง การค้นหาอัตลักษณ์ของตนเอง และการค้นหาการปฏิบัติที่เป็นเลิศ (best practice) ของระบบการผลิต และ (3) จากการประเมินตนเองของตัวอย่างกลุ่ม/สหกรณ์ และตัวอย่างผู้ผลิตรายบุคคล ใน 5 หลักเกณฑ์ เพื่อชี้วัดความเป็นเศรษฐกิจพอเพียง ได้แก่ กระบวนการบริหารจัดการ 7 ประการ ความเป็นเศรษฐกิจพอเพียง 15 ประการ และการพัฒนาที่ยั่งยืนของทุน 4 ประการ ซึ่งกลุ่ม/สหกรณ์และผู้ผลิตจะเกิดกระบวนการวิเคราะห์ตนเอง ควบคู่ไปในระหว่างการจัดเวทีให้คะแนนประเมินตนเอง วิธีการนี้จะสะท้อนถึงการปฏิบัติที่เป็นเลิศ และเกณฑ์มาตรฐาน (bench marking) ในมุมมองของกลุ่ม/สหกรณ์และผู้ผลิตเอง และทำให้กลุ่ม/สหกรณ์และผู้ผลิตเรียนรู้และตระหนักได้ด้วยตนเองถึงความสามารถและศักยภาพที่แท้จริงของตน ซึ่งจากการเก็บข้อมูลทั้ง 3 แนวทางจะนำไปสู่คำตอบของคำถามวิจัยทั้ง 2 ข้อ และวัตถุประสงค์ทั้ง 2 ข้อ ต่อไป

นอกจากนี้เพื่อให้เชื่อมโยงกับการพัฒนาวิสาหกิจด้วยความรู้ฝังลึกของวิสาหกิจเอง จึงนำกระบวนการจัดการความรู้มาใช้ในขั้นตอนการจัดการความรู้สู่การปฏิบัติด้วย โดยการจัดโครงการพัฒนาตนเองของแต่ละตัวอย่างกลุ่ม/สหกรณ์ขึ้น เพื่อให้เกิดกิจกรรมการเรียนรู้เพื่อเสริมสร้างความสามารถในด้านเทคโนโลยีการผลิตและการบริหารจัดการธุรกิจ ตามความต้องการของชุมชน/วิสาหกิจ ซึ่งเป็นการตอบวัตถุประสงค์ข้อที่ 2 ได้อย่างชัดเจนและเป็นรูปธรรม

ท้ายสุดจึงนำผลการวิเคราะห์ที่ได้จากทั้ง 3 แนวทาง และบทเรียนที่ได้จากโครงการพัฒนาตนเองมาประมวลผลและสังเคราะห์เพื่อนำไปสู่การกำหนดแผนยุทธศาสตร์เพื่อการพัฒนาการจัดการการผลิตและการบริหารธุรกิจบนฐานอัตลักษณ์ ตามแนวเศรษฐกิจพอเพียง รวมถึงกลยุทธ์เฉพาะประเภทระบบการผลิต ซึ่งเป็นการตอบคำถามวิจัยทั้ง 2 ข้อ และวัตถุประสงค์ทั้ง 2 ข้อ ได้อย่างชัดเจน และนำไปสู่การปฏิบัติได้จริงในเชิงนโยบาย



แผนภาพที่ 1.3 ขั้นตอนการดำเนินงานแสดงถึงการผสมผสานระหว่างการใช้การจัดการความรู้ (KM: Knowledge Management) และการวิเคราะห์ข้อมูลจากการสำรวจอย่างเป็นทางการ เพื่อนำไปสู่เป้าหมายของโครงการ

1.7 นิยามศัพท์

การพัฒนาตามหลักเศรษฐกิจพอเพียง

การพัฒนาตามหลักเศรษฐกิจพอเพียง คือ การพัฒนาที่ตั้งอยู่บนพื้นฐานของทางสายกลางและความไม่ประมาท โดยคำนึงถึง ความพอประมาณ ความมีเหตุผล การสร้างภูมิคุ้มกันที่ดีในตัว ตลอดจนใช้ความรู้ ความรอบคอบ และคุณธรรม ประกอบการวางแผน การตัดสินใจและการกระทำ มีหลักพิจารณาอยู่ 5 ส่วน (คณะอนุกรรมการขับเคลื่อนเศรษฐกิจพอเพียง, 2548) ดังนี้

(1) กรอบแนวคิด เป็นปรัชญาที่ชี้แนะแนวทางการดำรงอยู่และปฏิบัติตนในทางที่ควรจะเป็น โดยมีพื้นฐานมาจากวิถีชีวิตดั้งเดิมของสังคมไทย สามารถนำมาประยุกต์ใช้ได้ตลอดเวลา และเป็นการมองโลกเชิงระบบที่มีการเปลี่ยนแปลงอยู่ตลอดเวลา มุ่งเน้นการรอดพ้นจากภัย และวิกฤต เพื่อความมั่นคงและความยั่งยืนของการพัฒนา

(2) คุณลักษณะ เศรษฐกิจพอเพียงสามารถนำมาประยุกต์ใช้กับการปฏิบัติตนได้ในทุกระดับ โดยเน้นการปฏิบัติบนทางสายกลาง และการพัฒนาอย่างเป็นขั้นตอน

(3) คำนิยาม ความพอเพียงจะต้องประกอบด้วย 3 คุณลักษณะ พร้อม ๆ กันดังนี้

- ความพอประมาณ หมายถึง ความพอดีที่ไม่น้อยเกินไปและไม่มากเกินไป โดยไม่เบียดเบียนตนเองและผู้อื่น เช่น การผลิตและการบริโภคที่อยู่ในระดับพอประมาณ
- ความมีเหตุผล หมายถึง การตัดสินใจเกี่ยวกับระดับของความพอเพียงนั้น จะต้องเป็นไปอย่างมีเหตุผล โดยพิจารณาจากเหตุปัจจัยที่เกี่ยวข้องตลอดจนคำนึงถึงผลที่คาดว่าจะเกิดขึ้นจากการกระทำนั้น ๆ อย่างรอบคอบ
- การมีภูมิคุ้มกันที่ดีในตัว หมายถึง การเตรียมตัวให้พร้อมรับผลกระทบและการเปลี่ยนแปลงด้านต่าง ๆ ที่เกิดขึ้น โดยคำนึงถึงความเป็นไปได้ของสถานการณ์ต่าง ๆ ที่คาดว่าจะเกิดขึ้นในอนาคตทั้งใกล้และไกล

(4) การตัดสินใจและการดำเนินกิจกรรมต่าง ๆ ให้อยู่ในระดับพอเพียงนั้น ต้องอาศัยทั้งความรู้และคุณธรรมเป็นพื้นฐาน กล่าวคือ

- ความรู้ ประกอบด้วย ความรอบรู้เกี่ยวกับวิชาการต่าง ๆ ที่เกี่ยวข้องอย่างรอบด้าน ความรอบคอบที่จะนำความรู้เหล่านั้นมาพิจารณาให้เชื่อมโยงกัน เพื่อประกอบการวางแผนและความระมัดระวังในขั้นปฏิบัติ
- คุณธรรม ที่จะเสริมสร้างประกอบด้วย มีความตระหนักในคุณธรรม มีความซื่อสัตย์สุจริตและความอดทน มีความเพียร ใช้สติปัญญาในการดำเนินชีวิต

วิสาหกิจชุมชน

ในงานศึกษาวิจัยนี้มีความหมายครอบคลุมกลุ่มวิสาหกิจชุมชน (กลุ่มชุมชน) กลุ่มวิสาหกิจ (กลุ่มประยุกต์) และสหกรณ์

กลุ่มวิสาหกิจชุมชน (กลุ่มชุมชน)

กลุ่มวิสาหกิจชุมชน หรือเรียกชื่อย่อว่า “กลุ่มชุมชน” หมายถึง หน่วยประกอบการที่ดำเนินงานในรูปแบบกลุ่มชุมชน มีวัตถุประสงค์เพื่อช่วยเหลือกันในกลุ่มสมาชิก ซึ่งอาจเป็นในด้านการเสริมสร้างรายได้ให้แก่ครอบครัว การรวมตัวกันเพื่อการผลิต หรือการรวมตัวกันเพื่อการตลาด กลุ่มชุมชนมีรูปแบบโครงสร้างการจัดองค์กรและการดำเนินงานแบบกลุ่มอย่างชัดเจน มีการตัดสินใจในการบริหารงานร่วมกันระหว่างประธานคณะกรรมการ และสมาชิก และส่วนใหญ่มีการจัดสรรประโยชน์ให้แก่คณะกรรมการและสมาชิก ซึ่งนอกเหนือจากค่าจ้างผลิตแล้ว ยังจะได้รับประโยชน์ในรูปของเงินปันผล ค่าตอบแทน และสวัสดิการต่าง ๆ นอกจากนี้กลุ่มจะจัดสรรเงินส่วนหนึ่งเพื่อเป็นทุนในการดำเนินงานของกลุ่มต่อไป

SME ในรูปกลุ่ม

SME ในรูปกลุ่ม หมายถึง หน่วยประกอบการที่จัดตั้งขึ้นในรูปแบบกลุ่มชุมชน มีโครงสร้างการจัดองค์กรแบบกลุ่ม แต่มีลักษณะการดำเนินงานแบบกิจการส่วนตัว กลุ่มในลักษณะนี้มักเป็นกิจการส่วนตัวอยู่ก่อนแล้ว และได้รับคำแนะนำให้จัดตั้งในรูปกลุ่มเพื่อขอรับความช่วยเหลือจากหน่วยงานรัฐ โดยเจ้าของกิจการจะดำรงตำแหน่งเป็นผู้นำกลุ่ม มีสิทธิขาดในการบริหารจัดการ สมาชิกไม่มีส่วนร่วมในการตัดสินใจ สมาชิกได้รับเพียงค่าจ้างและสวัสดิการต่าง ๆ เท่านั้น ผลตอบแทนสุทธิจากการดำเนินงานมักจะเป็นของผู้นำกลุ่มซึ่งเป็นเจ้าของทุนส่วนใหญ่ หรือทั้งหมดของกลุ่ม

กิจกรรมการผลิต

กิจกรรมการผลิตของกลุ่ม/สหกรณ์ตัวอย่างในการศึกษาวิจัยนี้ ครอบคลุมตั้งแต่กิจกรรมการจัดหาวัตถุดิบเพื่อจำหน่ายให้แก่สมาชิก กิจกรรมการผลิต กิจกรรมการบริหารการตลาด เช่น การคัดเกรด ซึ่งทำให้ผลผลิตมีคุณภาพมากยิ่งขึ้น จนกระทั่งถึงกิจกรรมการค้าขาย (ทั้งในรูปแบบการซื้อमाขายไป และการจำหน่ายผลผลิตที่ผลิตขึ้นเอง) ทั้งนี้ขึ้นอยู่กับบริบทของกลุ่ม/สหกรณ์นั้นๆ

1.8 องค์ประกอบของรายงาน

รายงานการวิจัยโครงการวิจัยและพัฒนากระบวนการผลิตเกษตรและวิสาหกิจชุมชนตามวิถีเศรษฐกิจพอเพียง ประกอบด้วย 7 บท เริ่มจากบทนำ ซึ่งชี้แจงหลักการและเหตุผล คำถามวิจัยและสมมติฐาน เป้าหมายและวัตถุประสงค์ของงานวิจัย ขอบเขตการศึกษา กรอบแนวคิด ตลอดจนวิธีการศึกษา และนิยามศัพท์ ต่อเนื่องด้วยบทที่ 2 ซึ่งสรุปถึงภาพรวมข้อมูลพื้นฐานของระบบการผลิตที่ศึกษาและข้อมูลพื้นฐานของกลุ่มตัวอย่าง และประเด็นการบริหารจัดการ 7 ประการ ตลอดจนวิธีปฏิบัติที่ดี/เป็นเลิศในแต่และด้าน ถูกนำเสนอในบทที่ 3 จากนั้นบทที่ 4 และ 5 ครอบคลุมการอภิปรายผลการประเมินตนเองของกลุ่ม/สหกรณ์และระดับสมาชิกเพื่อชี้วัดถึงการปฏิบัติตามแนวทางเศรษฐกิจพอเพียง และผลการประเมินตนเองของกลุ่ม/สหกรณ์และระดับสมาชิกตามการพัฒนาที่ยั่งยืนหรือทุน 4 ประการ ตามลำดับ ผลการวิเคราะห์จากบทที่ 3 4 และ 5 จะถูกนำมาสรุปเชื่อมโยงในบทที่ 6 เพื่อชี้ชัดถึงปัจจัยที่มีผลต่อการพัฒนาของแต่ละกลุ่ม/สหกรณ์ รวมถึงในระดับสมาชิกซึ่งนำไปสู่การวิเคราะห์แบบองค์รวมมากขึ้น และในบทที่ 7 เป็นการสรุปผลการศึกษารวมถึงข้อเสนอแนะเพื่อการปรับปรุงและพัฒนาเพื่อไปสู่การพัฒนาที่ยั่งยืนของกลุ่ม/สหกรณ์รวมถึงในระดับสมาชิกตามหรือบริบทของแต่ละระบบการผลิต เพื่อไปสู่การพัฒนาและขยายผลต่อไป

บทที่ 2

ข้อมูลพื้นฐานของระบบการผลิตส้ม

ระบบการผลิตส้มเป็น 1 ใน 5 ระบบการผลิตที่เป็นตัวแทนของระบบการผลิตในกิจกรรมหลักทางเศรษฐกิจที่แสดงถึงอัตลักษณ์ของภาคเหนือ ถือได้ว่าจังหวัดเชียงใหม่เป็นจังหวัดที่มีการปลูกส้มเขียวหวานมากที่สุด รองลงมาคือ กำแพงเพชร แพร่ สุโขทัย เชียงราย และน่าน โดยอำเภอฝาง แม่ฮาย และไชยปราการ จังหวัดเชียงใหม่มีการปลูกส้มเขียวหวานหนาแน่นที่สุด รวมพื้นที่ปลูก 3 อำเภอ คิดเป็นร้อยละ 90 ของพื้นที่ปลูกทั้งหมดของจังหวัดเชียงใหม่ (สำนักงานเกษตรจังหวัดเชียงใหม่, 2550) และพันธุ์ที่นิยมปลูกในเขตนี้คือพันธุ์สายน้ำผึ้ง ส่วนพันธุ์สีทองนิยมปลูกมากในเขตจังหวัดแพร่และน่าน

กลุ่มตัวอย่างในระบบการผลิตส้มที่ทำการศึกษารั้งนี้ มีทั้งหมด 4 กลุ่ม ประกอบด้วย สหกรณ์เกษตรอินทรีย์ศรีเมืองฝาง กลุ่มวิสาหกิจชุมชนพืชไร่สารพิษบ้านสันมะม่วง กลุ่มวิสาหกิจชุมชนเกษตรออร์แกนิก อำเภอฝาง จังหวัดเชียงใหม่ และกลุ่มวิสาหกิจชุมชนส้มสีทอง อำเภอทุ่งช้าง จังหวัดน่าน โดยสมาชิกของกลุ่มตัวอย่าง 3 กลุ่ม ในจังหวัดเชียงใหม่กระจายตัวอยู่ใน 3 อำเภอ คือ อำเภอฝาง แม่ฮาย และไชยปราการ ส่วนกลุ่มตัวอย่างในอำเภอทุ่งช้างเป็นกลุ่มระดับหมู่บ้านของสมาชิกกระจายตัวอยู่ในหมู่บ้านวังผา ตำบลและอำเภอทุ่งช้าง จังหวัดน่าน

2.1 ข้อมูลบริบทเชิงพื้นที่ของกลุ่มตัวอย่าง

2.1.1 ข้อมูลบริบทเชิงพื้นที่ของสหกรณ์เกษตรอินทรีย์ศรีเมืองฝาง

สหกรณ์เกษตรอินทรีย์ศรีเมืองฝาง มีสมาชิกกระจายอยู่ใน 3 อำเภอ คือ อำเภอฝาง แม่ฮาย และไชยปราการ และกระจายอยู่ในหลายตำบล เช่น ตำบลเวียง ตำบลแม่คะ ตำบลแม่ข่า ตำบลสันทราย ตำบลแม่ทะลบ ตำบลแม่หนาว ตำบลโป่งน้ำร้อน เป็นต้น ดังนั้นข้อมูลพื้นที่จะกล่าวถึงเฉพาะพื้นที่ที่มีสมาชิกตัวอย่างส่วนใหญ่อาศัยอยู่ คือ ตำบลเวียง อำเภอฝาง จังหวัดเชียงใหม่

ข้อมูลสภาพทั่วไป

ตำบลเวียง ตั้งอยู่ทางทิศเหนือของที่ว่าการอำเภอฝาง ระยะทางประมาณ 3 กิโลเมตร ห่างจากศาลากลางจังหวัดเชียงใหม่ 155 กิโลเมตร มีพื้นที่สูงกว่าระดับน้ำทะเล 984 ฟุต โดยมีอาณาเขตของตำบล (องค์การบริหารส่วนตำบล, 2550) ดังนี้

ทิศเหนือ	ติดต่อกับ ตำบลแม่สาว อำเภอแม่ฮาย จังหวัดเชียงใหม่
ทิศใต้	ติดต่อกับ ตำบลสันทราย ตำบลแม่คะ และที่ว่าการอำเภอฝาง
ทิศตะวันออก	ติดต่อกับ ตำบลสันต้นหม้อ และ ตำบลบ้านหลวง อำเภอแม่ฮาย จังหวัดเชียงใหม่
ทิศตะวันตก	ติดต่อกับ ตำบลโป่งน้ำร้อน และตำบลม่อนปิ่น อำเภอฝาง จังหวัดเชียงใหม่

ลักษณะภูมิประเทศ

สภาพพื้นที่ตำบลเวียงส่วนใหญ่คล้ายกับกันกระทะ โดยมีภูเขาสูงล้อมรอบ ประกอบด้วยภูเขา ป่าไม้ ป่าสงวนและพื้นที่ราบ โดยมีแม่น้ำหลายสายไหลผ่าน เช่น แม่น้ำฝาง ลำน้ำใจ และลำน้ำแม่หลักหมื่น

ภูมิอากาศ

ลักษณะสภาพภูมิอากาศของตำบลเวียงค่อนข้างเย็นเกือบทั้งปี อุณหภูมิเฉลี่ยตลอดทั้งปี

25.4 องศาเซลเซียส

พื้นที่และการใช้ประโยชน์

ตำบลเวียงมีพื้นที่ 89.29 ตารางกิโลเมตร หรือ 55,806.25 ไร่ ประกอบด้วยพื้นที่ราบกับพื้นที่สูงซึ่งเป็นทิวเขา แบ่งออกเป็นพื้นที่อยู่อาศัย 4,750 ไร่ พื้นที่ทำการเกษตร 28,438 ไร่ และพื้นที่ป่าไม้และภูเขา 22,618.25 ไร่

ทรัพยากรธรรมชาติและสิ่งแวดล้อม

ทรัพยากรธรรมชาติและสิ่งแวดล้อมของตำบลเวียง ประกอบด้วย แหล่งน้ำธรรมชาติและแหล่งน้ำที่สร้างขึ้น โดยแหล่งน้ำธรรมชาติ เป็นลำน้ำ ลำห้วย 7 สาย ได้แก่ ลำน้ำฝาง ลำน้ำแม่ใจ ลำน้ำหลักหมื่น ลำน้ำห้วยเฮียน ห้วยบอนและห้วยเพิงดิน รวมถึงบึง หนอง และอื่นๆ อีก 20 แห่ง และแหล่งน้ำที่สร้างขึ้น ได้แก่ บ่อบาดาล จำนวน 36 บ่อ ฝาย 44 แห่ง บ่อน้ำตื้น 1,929 แห่ง บ่อโยก 20 แห่ง ประปาหมู่บ้าน 8 แห่ง และประปาภูเขา 2 แห่ง

สภาพสังคม

ตำบลเวียงมีศูนย์สงเคราะห์ราษฎรประจำหมู่บ้าน จำนวน 26 ศูนย์ ที่อ่านหนังสือหนังสือพิมพ์ประจำหมู่บ้าน / ห้องสมุดประชาชน 18 แห่ง และสถานศึกษาจำแนกเป็นโรงเรียนกลุ่มเวียงนุกูล ประกอบด้วยโรงเรียนประถมศึกษา 7 แห่ง ศูนย์เด็กก่อนเกณฑ์ 4 แห่ง ศูนย์การเรียนรู้ชุมชนชาวไทยภูเขา 3 แห่ง และโรงเรียนเอกชน 1 แห่ง

สถาบันและองค์การทางศาสนา

ตำบลเวียงมี วัด/สำนักสงฆ์ จำนวน 23 แห่ง ประกอบด้วย วัดสระนิคม วัดเสาหิน วัดเทพอำนวย วัดปณณาราม (วัดต้นหนุ่น) วัดคลองศิลา วัดปางสภาพร วัดท่าสะแล วัดโป่งถีนอก วัดโป่งถีนใน วัดคูหาวาริเกษม วัดห้วยบอนม่วงคำ วัดพระธาตุห้วยบอน วัดถ้ำห้วยบอน วัดป่าแดง หนองช้างเปียง วัดศรีดอนชัย วัดชยาราม วัดพระบาทอุดม วัดเด่นหลวง วัดไผ่ล้อม วัดห้วยป่าซาง วัดภูป่าซาง วัดป่าดอยแก้ว สำนักสงฆ์ จารุธรรม นอกจากนี้ยังมีศาลเจ้า 1 แห่ง คือ ศาลเจ้าฝาง และโบสถ์ 3 แห่ง ประกอบด้วยโบสถ์คริสต์จักรจีน โบสถ์คริสต์จักรมูเซอ และคริสต์จักรบ้านท่าสะแล

สภาพทางกายภาพ

ในพื้นที่ตำบลเวียงมีความแตกต่างของชุดดินที่หลากหลาย และมีความเหมาะสมสำหรับการเพาะปลูกพืชแต่ละชนิดแตกต่างกันไป ดังตารางที่ 2.1

ตารางที่ 2.1 ข้อมูลชุดดินและกลุ่มชุดดิน และพื้นที่ที่เหมาะสมสำหรับการปลูกพืชเศรษฐกิจตำบล
เวียง อำเภอฝาง จังหวัดเชียงใหม่

หน่วยที่ดิน กลุ่มชุดดิน	ความเหมาะสม	ข้อเสนอแนะในการจัดการ
3, 4, 5, 6,7,15	พื้นที่ที่เหมาะสมสำหรับข้าว หลังเก็บเกี่ยวข้าวแล้ว ใช้ปลูกพืชผักหรือพืชล้มลุก ถั่วต่างๆ ได้หรือปลูกข้าวนาปรังหากมีแหล่งน้ำ	ควรมีใช้ปุ๋ยบ้าง เพื่อรักษาความอุดมสมบูรณ์ของดิน
16, 17, 21, 22, 59	พื้นที่ที่เหมาะสมสำหรับข้าวและอ้อย แต่เนื้อดินค่อนข้างเป็นทราย และมีการระบายน้ำไม่ค่อยดี	ควรมีการใช้ปุ๋ยเคมีและปุ๋ยอินทรีย์ เพื่อรักษาความอุดมสมบูรณ์ และช่วยคุณสมบัติทางกายภาพของดินให้ดีขึ้น ตลอดจนมีการยกทรง เพื่อให้ปลูกอ้อยมีการระบายน้ำดีขึ้น
28, 29B, 29, 31, 38	พื้นที่ที่เหมาะสมสำหรับพืชไร่ต่างๆ ไม้ผล ไม้ยืนต้น พืชผักต่างๆ หญ้าเลี้ยงสัตว์และไม้ผลเมืองหนาว	ควรบำรุงรักษาดินโดยการใส่ปุ๋ยเพื่อคงความอุดมสมบูรณ์ของดิน สำหรับ ไม้ผลเมืองหนาว ควรคำนึงถึงสภาพภูมิอากาศที่เหมาะสมอีกด้วย
59B, 59	พื้นที่ที่เหมาะสมสำหรับพืชไร่ต่างๆ ไม้ผล ไม้ยืนต้น พืชผักต่างๆ ตลอดจนไม้ผลเมืองหนาว แต่ดินมีการระบายน้ำไม่ค่อยดี	ควรมีการใส่ปุ๋ย และมีการยกทรง เพื่อช่วยการระบายน้ำของดินให้ดียิ่งขึ้น
45C, 52B, 52D	พื้นที่ที่เหมาะสมสำหรับพืชไร่ พืชผักและหญ้าเลี้ยงสัตว์ แต่ดินค่อนข้างเป็นด่าง บางแห่งมีก้อนกรวด	ควรมีการใส่ปุ๋ยที่มีปฏิกริยาเป็นกรด เพื่อลดความเป็นด่างของดิน
62	เป็นพื้นที่สูงชัน หรือพื้นที่ภูเขา ที่ไม่เหมาะสมในการที่จะนำมาใช้ปลูกพืชเศรษฐกิจ	ควรสงวนไว้เป็นพื้นที่ป่าไม้หรือพื้นที่ต้นน้ำลำธาร
56C, 56D 28C, 29B, 29C, 29D, 29B, 30B,30C, 31C, 31D, 31B, 33B, 35, 35B, 35C, 35D, 36, 38B, 40B, 40C, 41B, 55D, 60, 60B, 60D, 61, 61B	พื้นที่ที่เหมาะสมสำหรับไม้ผล ไม้ยืนต้น ไม้ผลเมืองหนาว และหญ้าเลี้ยงสัตว์ ตลอดจนพืชไร่ต่างๆ และพืชผักต่างๆ	ควรมีการใช้ปุ๋ยควบคู่กับพืชคลุมดิน หากไม่ปลูกพืชแซม และมีการอนุรักษ์ดินและน้ำที่เหมาะสม
44, 44B, 44C, 47B, 47C, 48, 48B, 48C, 49B, 49C	พื้นที่ที่เหมาะสมสำหรับอ้อยและหญ้าเลี้ยงสัตว์ แต่ดินมีก้อนกรวด	ควรมีการใช้ปุ๋ยเพื่อเพิ่มผลผลิตควบคู่ไปกับการอนุรักษ์ดินและน้ำ เพื่อลดการชะล้างพังทลายของดิน
44D, 47D, 48D	พื้นที่ที่เหมาะสมสำหรับหญ้าเลี้ยงสัตว์	ควรมีการใช้ปุ๋ยบำรุงดินและพืชคลุมดิน
29E, 30E, 35B, 47B, 48E	พื้นที่ที่เหมาะสมสำหรับไม้ผล ไม้ผลเมืองหนาว และหญ้าเลี้ยงสัตว์ แต่ควรมีการจัดการที่เหมาะสม	จำเป็นต้องมีการอนุรักษ์ดินและน้ำ เพื่อป้องกันการชะล้างพังทลายของดินควบคู่ไปกับการใช้ปุ๋ยและพืชคลุมดิน

ที่มา: องค์การบริหารส่วนตำบลเวียง, 2550

ระบบการผลิตเกษตรในพื้นที่

การผลิตพืชเศรษฐกิจของตำบลเวียง เกษตรกรมีการปลูกพืชหลากหลายชนิด ได้แก่ ส้มเขียวหวาน ลิ้นจี่ ข้าว และพืชผัก เช่น กระเทียม พริก และหอมหัวใหญ่ รวมทั้งการเลี้ยงสัตว์ ได้แก่ โคเนื้อ สุกร และเป็ด ไก่

ปัญหาการผลิตและการใช้เทคโนโลยีการเกษตร

โดยในแต่ละตำบลในพื้นที่อำเภอฝาง ลักษณะภูมิประเทศใกล้เคียงกัน และลักษณะทางเศรษฐกิจสังคมคล้ายคลึง จึงทำให้มีปัญหาและการใช้เทคโนโลยีการเกษตรในพื้นที่เหมือนกัน ดังนี้

นาข้าว เกษตรกรมีการผลิตในลักษณะนาดำเป็นส่วนใหญ่พันธุ์ข้าวที่ใช้เป็นพันธุ์ที่ทางราชการส่งเสริม แต่ก็ยังมีปัญหาในการผลิตอยู่บ้าง เช่น

1. แมลงศัตรูพืชระบาดทำลาย เช่น หอยเชอรี่ แมลงบิน หนอนชอนใบ
2. โรคระบาด เช่น โรคไหม้ โรคใบสีส้ม

3. ตัวเกษตรกรเอง คือ เกษตรกรขาดความรู้ในการป้องกันกำจัด ไม่มีการสอบถามหรือศึกษาหาความรู้จากนักวิชาการและเจ้าหน้าที่ มีความเชื่อมั่นในตัวเองอย่างผิด ๆ มีการใช้สารเคมีป้องกันในปริมาณมากและไม่เป็นไปตามคำแนะนำ และอีกปัญหาหนึ่งก็คือ การใช้ปุ๋ยเคมีไม่ถูกต้องตามสูตร อัตรา และระยะเวลา ทำให้ต้นทุนในการผลิตสูง

ไม้ผล – ไม้ยืนต้น ปัญหาที่พบ คือ เกษตรกรมักมีการใช้สารเคมีอย่างฟุ่มเฟือยทำให้แมลงดื้อยา ทำให้ระบบนิเวศน์เสียไป เช่น การปลูกส้มเขียวหวาน 1 ปี เป็นต้น ก่อให้เกิดต้นทุนการผลิตสูง โดยขาดความรู้ความเข้าใจที่ถูกต้องตามหลักวิชาการ

การเลี้ยงสัตว์ สภาพการเลี้ยงสัตว์ของเกษตรกรในตำบลเวียงมีการปรับเปลี่ยนไปตามยุคสมัยและยึดถือประเพณีนิยม เพื่อเป็นอาหารบริโภคในครัวเรือน และเป็นการเลี้ยงเชิงการค้ามากขึ้น ประกอบด้วย

1. การเลี้ยงโคเนื้อ เกษตรกรมีการเลี้ยงเพื่อเพิ่มรายได้ โดยการใช้แรงงานในครัวเรือนเป็นหลัก เกษตรกรรายย่อยมีตลาดรองรับแน่นอน แต่ก็ยังมีปัญหาอยู่บ้างในด้านหญ้า อาหารสัตว์ เกษตรกรบางรายยังขาดทุ่งหญ้าเลี้ยงสัตว์เป็นของตนเอง ต้องอาศัยแหล่งอาหารจากธรรมชาติและแหล่งอาหารจากแหล่งอื่นมาช่วยเสริม

2. การเลี้ยงสุกร มีการเพาะเลี้ยงกระจายไปเกือบทุกหมู่บ้านของตำบล เกษตรกรส่วนใหญ่มีความรู้และประสบการณ์ในการเลี้ยงอยู่บ้าง ส่วนใหญ่ใช้พันธุ์ที่ทางราชการส่งเสริม แต่มักมีปัญหาในด้านปัจจัยการผลิตมีราคาแพง และการตลาดไม่แน่นอน

3. การเลี้ยงเป็ด และไก่พื้นเมือง เกษตรกรยังมีการเลี้ยงแบบดั้งเดิมตามบรรพบุรุษ ส่วนใหญ่จะเลี้ยงเพื่อบริโภคในครัวเรือน มีการเลี้ยงปล่อยหากินตามธรรมชาติ ไม่มีการเลี้ยงแบบกิจการใหญ่โต ปัญหาที่พบส่วนใหญ่มักจะเกี่ยวกับโรคระบาดในสัตว์ปีก และปัญหาการขาดความรู้ ขาดการเอาใจใส่เท่าที่ควรในการสุขภาพสัตว์ และการป้องกันโรคระบาดของเกษตรกร

วิวัฒนาการเกษตร

เกษตรกรตำบลเวียง ส่วนใหญ่เป็นเกษตรกรที่มองเห็นความสำคัญของการใช้เทคโนโลยีสมัยใหม่ค่อนข้างสูง เช่น การใช้พันธุ์ดี การใช้ปุ๋ย การใช้สารเคมี ตลอดจนเทคโนโลยีต่างๆ ในการเพิ่มผลผลิตทาง

การเกษตร การใช้ระบบน้ำไร่นา สวน โดยเฉพาะสวนส้มเขียวหวานจะมีการใช้เทคโนโลยีค่อนข้างสูง เกษตรกรส่วนใหญ่ยังขาดความรู้ที่ถูกต้อง อีกทั้งยังขาดเงินทุนในการพัฒนาคุณภาพผลผลิตการเกษตรของตนเอง เนื่องจากภาวะการตลาดและปัจจัยการผลิต (เช่น ปุ๋ย ยาเคมี มีราคาแพง) เป็นตัวกำหนดการใช้เทคโนโลยีที่สำคัญ

1. การผลิตข้าว เกษตรกรยังมีการเพาะปลูกแบบดั้งเดิม แต่ได้ปรับเปลี่ยนการใช้พันธุ์ข้าวตามที่ทางราชการส่งเสริม การใช้ปุ๋ยเคมี และสารเคมีป้องกันกำจัดศัตรูพืชในปริมาณไม่มาก ส่วนใหญ่ใช้ระบบนาดำ เกษตรกรส่วนใหญ่ยังขาดความรู้ความเข้าใจเกี่ยวกับการทำนาหว่านน้ำตามเพื่อลดต้นทุนการผลิต ขาดความรู้ในการใช้ปุ๋ยและสารเคมีที่ถูกต้องตามหลักวิชาการเท่าที่ควร

2. การผลิตพืชไร่ เช่น กระเทียม พริก ถั่วเหลือง เกษตรกรส่วนใหญ่นิยมปลูกพืชไร่ในนาข้าว หลังจากการเก็บเกี่ยวข้าวแล้ว เป็นการปลูกพืชหมุนเวียนในนาเป็นส่วนใหญ่ เกษตรกรมีการเตรียมดินที่ดี การใช้ปุ๋ย สารเคมี และเทคโนโลยีในการดูแลรักษาเหมาะสมตามคำแนะนำของเจ้าหน้าที่ แต่มักประสบปัญหาเรื่องการตลาดเป็นส่วนใหญ่

3. การผลิตไม้ผล เดิมเกษตรกรมีการปลูกพืชไม้ผลหลากหลายชนิด เช่น ลิ้นจี่, มะม่วง, ส้มเขียวหวาน ลำไย ขนุน แต่เนื่องจากภาวะปัจจุบันราคาพืชผลทางการเกษตรตกต่ำ พื้นที่ปลูกพืชหลายชนิดถูกทำลายปรับเปลี่ยนเป็นพื้นที่ปลูกส้มเขียวหวานทดแทน ซึ่งเกษตรกรคาดการณ์ว่าจะมีทิศทางการตลาดน่าจะดีกว่า เกษตรกรส่วนใหญ่จึงหันมาปลูกส้มเขียวหวานกันมาก มีการใช้เทคโนโลยีการผลิตมากขึ้น ต้นทุนการผลิตสูง เกษตรกรบางรายยังขาดความรู้ความเข้าใจอีกมากในการปฏิบัติ

สภาพทางเศรษฐกิจ

ประชากรส่วนใหญ่ในเขตพื้นที่ตำบลเวียง ประกอบอาชีพเกษตรกรรม รับจ้าง ค้าขาย รับราชการ และอื่นๆ สภาพการผลิตพืชเศรษฐกิจที่สำคัญ ได้แก่ ส้มเขียวหวาน ลิ้นจี่ ลำไย ขำนาปี นาปรัง ข้าวไร่ กระเทียมและหอมหัวใหญ่

ผลการวิเคราะห์ปัญหาของชุมชน

ปัญหาของชุมชนในตำบลเวียงสามารถแบ่งเป็นปัญหาและแนวทางแก้ไขแต่ละด้านมี ดังนี้ (องค์การบริหารส่วนตำบลเวียง, 2550)

ด้านการเกษตร

- ดินขาดความอุดมสมบูรณ์ มีความลาดชันบางส่วนเกิดการชะล้าง การพังทลายของดิน เนื่องจากเกษตรกรขาดความรู้ในการปรับปรุงบำรุงดิน จึงขาดการปลูกพืชคลุมดินและขาดการปลูกพืชหมุนเวียน รวมทั้งปัญหาการขยายพื้นที่ทำกินกับพื้นที่ป่า เกษตรกรไม่มีเอกสารสิทธิ์ในที่ดิน การแก้ไขทำได้โดยการฝึกอบรมถ่ายทอดความรู้เกี่ยวกับการปรับปรุงบำรุงดินและการอนุรักษ์ดินและน้ำ และการออกเอกสารสิทธิ์
- น้ำใช้ในการเกษตรไม่เพียงพอในช่วงฤดูแล้ง ซึ่งเกิดจากการขาดเขื่อนกักเก็บน้ำไว้ใช้ ขาดสระกักเก็บน้ำในไร่นา ลำน้ำตื้นเขิน การแก้ไขทำได้โดยขุดลอกลำน้ำฝาง ลำน้ำเหมือง และขุดสระน้ำในไร่นา
- ภัยธรรมชาติ เนื่องจากเป็นพื้นที่ลุ่มติดลำน้ำทำให้เกิดน้ำท่วมซ้ำซาก แนวทางแก้ไขโดยการขุดลอกลำน้ำฝาง และสร้างแนวกันดินตลอดลำน้ำฝาง

- การบุกรุกทำลายป่าเพื่อขยายพื้นที่การเกษตร แก้ไขได้โดยการกำหนดพื้นที่ป่าและการทำสัญญาเช่าพื้นที่ป่า

- การเกิดมลพิษทางน้ำและอากาศ และสารพิษตกค้างในพืชผลการเกษตร เนื่องจากการปล่อยสารเคมีลงในแม่น้ำลำคลองและฝุ่นละอองจากการใช้สารเคมี แก้ไขได้โดยการฝึกอบรมและปลูกจิตสำนึกในการใช้สารเคมีที่ถูกต้องและปลอดภัย

ด้านชีวภาพ

- ผลผลิตพืชตกต่ำ ขาดพันธุ์ที่ดีในการผลิต ขาดความรู้ในการใช้เทคโนโลยีที่เหมาะสม มีการใช้ปุ๋ยเคมีที่ไม่ถูกต้องตามหลักวิชาการ แก้ไขได้โดยการจัดหาพันธุ์ดีในการผลิต และการอบรมถ่ายทอดความรู้และเทคโนโลยีการปฏิบัติที่เหมาะสม

- การเกิดโรคระบาดสัตว์ในสัตว์ปีก เกษตรกรขาดความรู้ในการป้องกันและสุขภาพสัตว์ และขาดวัคซีนป้องกันโรค แนวทางแก้ไข คือ ฝึกอบรมถ่ายทอดความรู้ และจัดหาวัคซีนบริการในชุมชน ส่วนปัญหาที่สอง คือ การไม่มีการเลี้ยงโค กระบือ เพราะขาดทุ่งหญ้าเลี้ยงสัตว์ แนวทางแก้ไข คือ การจัดหาทุ่งหญ้าเลี้ยงสัตว์

- การขาดอาหารโปรตีนบริโภคในครัวเรือน การขาดรายได้จากการประมง ขาดความรู้ในการเพาะเลี้ยง ขาดแหล่งเพาะพันธุ์ปลา แหล่งน้ำธรรมชาติถูกทำลาย การขาดเงินทุนในการขุดบ่อเลี้ยงปลา ซึ่งปัญหาเหล่านี้แก้ไขได้โดยการถ่ายทอดความรู้ในการเพาะเลี้ยง การรวมกลุ่มเพาะเลี้ยง และการขุดบ่อเลี้ยงปลาให้แก่เกษตรกร

ด้านเศรษฐกิจ

- รายได้จากการเกษตร พืช สัตว์ ประมง ลดต่ำลง ต้นทุนการผลิตสูง เนื่องจากปัจจัยการผลิต เช่น ปุ๋ย ยาเคมี มีราคาแพง อุปกรณ์การเกษตรผลผลิตขาดคุณภาพ และราคาผลผลิตตกต่ำ แนวทางแก้ไข โดยการรวมกลุ่มในการจัดซื้อ การระดมทุนก่อตั้งร้านค้าชุมชน และการอบรมให้ความรู้ในการลดต้นทุนการผลิต

- การขาดแคลนแรงงานในการเกษตร เนื่องจากการอพยพแรงงานเข้าไปทำงานในเมืองและต่างจังหวัด แนวทางแก้ไขโดยการลดพื้นที่เพาะปลูกและการลงแขก

- เครื่องจักรกลไม่เพียงพอในการใช้งานและอายุการใช้งานสั้น ขาดเงินทุนในการจัดหาเครื่องจักรกลการเกษตร ขาดความรู้ในการบำรุงรักษาเครื่องจักรกล แนวแก้ไขโดยการจัดหาแหล่งเงินทุน และการฝึกอบรมการใช้เครื่องจักรกลการเกษตร

ด้านสังคม

- สถาบันเกษตรกร ขาดการรวมกลุ่มในชุมชนเพื่อพัฒนารายได้ ขาดจิตสำนึกในการรวมกลุ่ม ขาดความรู้และกิจกรรมที่ต่อเนื่องเพื่อก่อให้เกิดรายได้ แนวแก้ไขโดยการฝึกอบรม การจัดสนับสนุนเงินทุน และจัดหาตลาดรองรับผลิตภัณฑ์

- การไม่มีส่วนร่วมในกิจกรรมต่างๆ ชุมชนเกษตรกรมีรายได้น้อย ค่าครองชีพสูง เห็นความสำคัญน้อย ขาดความกระตือรือร้นที่จะพัฒนาตนเอง รอแต่รับความช่วยเหลือจากบุคคลอื่น แก้ไขได้โดยการกระตุ้นปลูกจิตสำนึกการรวมกลุ่มฝึกฝนอาชีพพัฒนารายได้และการมีงานทำ การสนับสนุนงบประมาณดำเนินงาน และการมีกิจกรรมที่ต่อเนื่อง

แนวทางการพัฒนาองค์การบริหารส่วนตำบลเวียง

แนวทางพัฒนาด้านโครงสร้างพื้นฐาน

- มีเส้นทางคมนาคมที่สะดวกและได้มาตรฐานในหมู่บ้านและระหว่างหมู่บ้าน
- มีแหล่งกักเก็บน้ำอย่างพอเพียงต่อความต้องการของราษฎร
- มีการปรับปรุงบริการด้านประปาหมู่บ้าน ประปาภูเขา ประปาภูมิภาค และการไฟฟ้าอย่างทั่วถึง
- มีบริการสื่อสารสาธารณะอย่างทั่วถึงตามสภาพพื้นที่
- ประชาชนเข้ามามีส่วนร่วมดูแลรับผิดชอบตัดสินใจการพัฒนา

แนวทางการพัฒนาด้านพัฒนาเศรษฐกิจชุมชน

- ประชาชนและองค์กรสามารถรวมตัวกันเป็นกลุ่มอาชีพเพื่อมีส่วนร่วมดูแลรับผิดชอบตัดสินใจกำหนดมาตรฐานควบคุมราคาพืชผลทางการเกษตรได้
- มีการจัดตั้งองค์กรเข้ามาบริหารกลุ่มและสามารถพึ่งตนเองได้
- องค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นสนับสนุนส่งเสริมการประกอบอาชีพและสนับสนุนเงินทุนแก่กลุ่ม
- มีการจัดตั้งกองทุนกลุ่มต่างๆ เพื่อช่วยเหลือพึ่งพาตนเองได้
- จัดตั้งตลาดกลางชุมชน วางมาตรการกำหนดแผนการผลิต การตลาด (ตลาดนัดสินค้าเกษตรกรรมและสินค้าหนึ่งตำบลหนึ่งผลิตภัณฑ์)
- จัดตั้งกลุ่มออมทรัพย์ เป็นแหล่งเงินออมและเงินทุนแก่เกษตรกร
- สำรวจแนวเขตที่ดินในเขตที่ราษฎรเข้าทำกินเป็นระยะเวลานานเพื่อสิทธิทำกิน
- ประสานหน่วยงานราชการและรัฐวิสาหกิจ เพื่อจัดทำแผนวางมาตรการการผลิตสินค้าเกษตรควบคุมพื้นที่การเกษตร

แนวทางการพัฒนาด้านพัฒนาสังคมและชุมชน

- ใช้ทรัพยากรที่มีอยู่ในชุมชนเป็นฐานแห่งการเรียนรู้
- ประชาชนทุกคนที่มีอายุไม่เกิน 16 ปี ต้องได้รับการศึกษาภาคระดับ 9 ปี ตาม พ.ร.บ. การศึกษา
- ประชาชนมีหลักประกันสุขภาพร่างกายที่ครอบคลุมอย่างเป็นธรรมและทั่วถึง
- ประชาชนมีความรู้ความเข้าใจการดูแลสุขภาพลักษณะ พฤติกรรมสุขภาพอนามัย ที่เหมาะสมกับตนเองและครอบครัวตลอดจนด้านการคุมกำเนิดอย่างถูกต้องด้วยการสนับสนุนจากเจ้าหน้าที่รัฐ
- ประชาชน รัฐ เอกชน และองค์กรชุมชนร่วมกันดูแลกลุ่มผู้ด้อยโอกาสในชุมชนมีการจัดระบบบริการสวัสดิการสังคมร่วมกันดูแลเอื้ออาทรต่อสังคมโดยรวม
- มีกองทุนประกันสุขภาพและสังคม โดยความร่วมมือของรัฐครอบคลุมทุกหมู่บ้านอย่างเท่าเทียมกัน
- มีเครือข่ายในการพัฒนารักษาให้ความรู้ด้านศิลปวัฒนธรรม โบราณสถาน ประเพณี และแนวทางการพัฒนาทรัพยากรธรรมชาติและสิ่งแวดล้อม
- จัดอบรมองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น ประชาชนทุกระดับได้เข้าใจวิธีการจัดการสิ่งแวดล้อมและทรัพยากรธรรมชาติทุกประเภท เพื่อให้ได้นำความรู้ไปใช้ในท้องถิ่น
- เสนอแนวทางการวางมาตรการ กฎหมาย ให้ท้องถิ่นสามารถจัดการสิ่งแวดล้อม/ทรัพยากรธรรมชาติด้วยตนเอง โดยการจัดทำข้อบังคับตำบลเพื่อใช้ในท้องถิ่น

- สร้างจิตสำนึกแก่ประชาชนและให้ประชาชนมีส่วนร่วมในการรักษาสิงแวดล้อม เช่น โครงการป่าชุมชน มีระบบจัดการคุณภาพสิ่งแวดล้อม โดยมุ่งเน้นด้านการรักษาป่า การกำจัดขยะมูลฝอย การบำบัดน้ำเสีย โดยให้ประชาชนมีส่วนร่วมในการจัดการ

- พัฒนาฟื้นฟูแหล่งท่องเที่ยว ด้านการปกครองท้องถิ่นหรือเอกชนดูแลแหล่งท่องเที่ยว
- จัดทำแผนประชาสัมพันธ์การท่องเที่ยวในเขตอำเภอฝางในภาพรวมทั้งอำเภอ
- สนับสนุนความร่วมมือระหว่างการท่องเที่ยวแห่งประเทศไทย ท้องถิ่น ภูมิภาค และภาคเอกชน เพื่อสนับสนุนการท่องเที่ยว

2.1.2 ข้อมูลบริบทเชิงพื้นที่ของกลุ่มวิสาหกิจชุมชนพืชไร่สารพิษบ้านสันมะม่วง และกลุ่มวิสาหกิจชุมชนเกษตรออร์แกนิก

ที่ตั้งและสมาชิกของทั้งสองกลุ่มกระจายตัวอยู่ในหลายหมู่บ้านในตำบลแม่สุ่น ดังนั้นข้อมูลพื้นที่จะกล่าว เป็นข้อมูลในระดับตำบล คือ ตำบลแม่สุ่น อำเภอฝาง จังหวัดเชียงใหม่ เพื่อให้ครอบคลุมพื้นที่ของสมาชิกทั้งหมด

ข้อมูลสภาพทั่วไป

ตำบลแม่สุ่น เป็นตำบลที่ตั้งอยู่ทางตอนใต้ของตำบลสันทราย และตำบลม่อนปิ่น ยังไม่ทราบความเป็นมาแน่ชัด ประชากรส่วนใหญ่โยกย้ายมาจากถิ่นอื่น เช่น จังหวัดลำพูน และอำเภออื่นๆ ของจังหวัดเชียงใหม่เกือบทั้งสิ้น ภาษาที่ใช้เป็นภาษาพื้นเมือง มีการอาศัยอยู่เป็นกลุ่มก้อนเป็นชุมชนใหญ่ กระจายไปตามถนน มีอาณาเขตติดต่อดังนี้

ทิศเหนือ	ติดต่อกับ	ตำบลม่อนปิ่นและสันทราย
ทิศใต้	ติดต่อกับ	ตำบลแม่ข่า
ทิศตะวันออก	ติดต่อกับ	ตำบลแม่คะ
ทิศตะวันตก	ติดต่อกับ	ตำบลแม่ฮอน
มีพื้นที่ทั้งหมด 75 ตารางกิโลเมตร หรือ 46,875 ไร่		

เส้นทางคมนาคมที่สำคัญ

เส้นทางคมนาคมที่สำคัญเดินและทางติดต่อสะดวก คือทางหลวงแผ่นดิน ส่วนการติดต่อภายในหมู่บ้านทำได้สะดวก โดยมีถนนสายสำคัญ ได้แก่

1. ถนนโชตนา	ตัดผ่านกลางตำบล	ระยะทาง ประมาณ 5 กิโลเมตร
2. ถนนสายหนองยาว - แม่สุ่นน้อย		ระยะทาง ประมาณ 7 กิโลเมตร
3. ถนนแม่สุ่นหลวง - แม่สุ่นน้อย		ระยะทาง ประมาณ 5 กิโลเมตร
4. ถนนสายล้องอ้อ - ดันसान		ระยะทาง ประมาณ 3 กิโลเมตร

การตั้งบ้านเรือน

ตำบลแม่สุ่นอยู่ห่างจากอำเภอฝางไปทางทิศใต้ประมาณ 12 กิโลเมตร และอยู่ห่างจากจังหวัดเชียงใหม่ ประมาณ 142 กิโลเมตร ลักษณะการตั้งบ้านเรือน ส่วนใหญ่ประชากรอาศัยอยู่กันเป็นชุมชนใหญ่ กระจายไปตามฝั่งของถนนโชตนา ถนนหมายเลข 107 ตั้งแต่หมู่ที่ 5 บ้านล้องอ้อ หมู่ที่ 7 บ้านหนองยาวเหนือ

ภูมิประเทศ

พื้นที่ทั้งหมด 75 ตารางกิโลเมตร สูงจากระดับน้ำทะเลปานกลางเฉลี่ย 482 เมตร ทางทิศตะวันตกเป็นภูเขาสูงลาดลงเป็นไปเป็นที่ราบสูงส่วนกลางไปจนถึงทางทิศตะวันตก มีแม่น้ำไหลผ่านจำนวน 2 สาย คือแม่น้ำฝาง ไหลจากทางทิศใต้ไปทางทิศทางเหนือและแม่น้ำแม่งอนไหลจากทางตะวันตกไปทางตะวันออกมีอ่างน้ำขนาดปานกลางคืออ่างน้ำแม่สุนน้อย

แหล่งน้ำที่สำคัญ

1. ลำน้ำฝาง ซึ่งไหลจากตำบลแม่ข้าผ่านตำบลแม่สุนไปสู่ตำบลสันทราย เป็นเส้นแบ่งเขตตำบลแม่สุนกับตำบลแม่คะ เป็นแหล่งน้ำสำคัญที่หล่อเลี้ยงการเกษตรในสองฝั่งแม่น้ำ ครอบคลุมพื้นที่เป็นบริเวณกว้าง
2. ลำห้วยแม่สุน เป็นลำน้ำห้วยสำคัญที่หล่อเลี้ยงการเกษตรในตำบลแม่สุน และยังเป็นต้นกำเนิดของ ห้วยแม่สุนหลวงและห้วยแม่สุนน้อย น้ำมีระยะทางความยาว ประมาณ 5 กิโลเมตร
3. ลำน้ำห้วยแม่สุนหลวงซึ่งไหลแยกมาจากลำห้วยแม่สุนไหลผ่านพื้นที่การเกษตรใน 3 หมู่บ้าน ความยาวประมาณ 6 กิโลเมตร
4. ลำน้ำแม่สุนน้อย ซึ่งไหลแยกจากลำน้ำแม่สุน ไหลไปทางทิศเหนือผ่านพื้นที่หมู่ 9 ไหลลงสู่แม่น้ำฝาง ใช้ในการเกษตรส่วนใหญ่
5. ลำน้ำห้วยโป่งน้ำดัง ซึ่งไหลจากน้ำตกโป่งน้ำดัง ไหลผ่านหลายหมู่บ้านเป็นระยะทางประมาณ 8 กิโลเมตร ลงสู่แม่น้ำฝาง เกษตรกรใช้ในการทำการเกษตรเป็นบริเวณกว้าง
6. อ่างเก็บน้ำแม่สุน เป็นอ่างขนาดใหญ่เก็บน้ำได้เป็นจำนวนมาก เป็นต้นกำเนิดของน้ำห้วยแม่สุน จึงมีความสำคัญต่อการเกษตรในแถบนี้
7. หนองสามแจ่ง ส่วนใหญ่เป็นแหล่งเพาะพันธุ์ปลา และเป็นแหล่งพักผ่อนหย่อนใจ
8. หนองเขียว ตั้งอยู่หมู่ที่ 5 เป็นแหล่งน้ำธรรมชาติ เกษตรกรใช้ในการเกษตร และเป็นแหล่งอาหารโปรตีนด้านปลาธรรมชาติ
9. หนองปู้ตัน ตั้งอยู่ที่หมู่ 1 เป็นแหล่งน้ำธรรมชาติ เกษตรกรใช้ในการเกษตรและเป็นแหล่งประมงหมู่บ้าน
10. หนองตันผึ่ง ตั้งอยู่ที่หมู่ 2 เป็นแหล่งน้ำธรรมชาติ เกษตรกรใช้น้ำเพื่อการเกษตรและเป็นแหล่งประมงหมู่บ้าน

การปกครองและประชากร

ตำบลแม่สุน แบ่งการปกครองออกเป็น 17 หมู่บ้าน มีประชากรทั้งสิ้น 15,312 คน แยกเป็นชาย 7,756 คน หญิง 7,556 คน มีจำนวนครัวเรือนทั้งหมด 5,059 และมีความหนาแน่นเฉลี่ย 204.16 คน/ตร.กม

การศาสนา

ประชากรส่วนใหญ่นับถือศาสนาพุทธ ในตำบลแม่สุนมีวัด / สำนักสงฆ์ 9 แห่ง และโบสถ์ 3 แห่ง

การศึกษา

โรงเรียนประถม จำนวน 4 แห่ง โรงเรียนขยายโอกาส จำนวน 3 แห่ง โรงเรียนอาชีวศึกษาจำนวน 1 แห่ง และ ศูนย์พัฒนาเด็กเล็ก จำนวน 8 แห่ง

การสาธารณสุข

ในตำบลแม่สุณมีสถานอนามัยจำนวน 3 แห่ง และร้านแผนยาปัจจุบัน จำนวน 2 แห่ง

สาธารณูปโภค

ภายในตำบล มีไฟฟ้าใช้ 3,330 คร่าวเรือน น้ำประปา 473 คร่าวเรือน โทรศัพท์ 2,587 คร่าวเรือน คอมพิวเตอร์ 218 คร่าวเรือน และอินเทอร์เน็ต 36 คร่าวเรือน

สภาพทางกายภาพ

ดินและสมรรถนะของดิน

ลักษณะของดิน ทางด้านทิศตะวันออกของตำบลแม่สุณซึ่งเป็นที่ราบลุ่มลำน้าฝาง เป็นดินที่เหมาะสมสำหรับการปลูกข้าวและพืชไร่ พืชผัก ส่วนทางด้านทิศตะวันตกเป็นที่ลาดชันเชิงเขาตอนลูกกระนาด มีความอุดมสมบูรณ์ค่อนข้างต่ำเหมาะแก่การเพาะปลูกพืชไร่และไม้ผล ต้องมีการใส่ปุ๋ยปรับปรุงบำรุงดินและต้องมีการอนุรักษ์ดินและน้ำ เพื่อป้องกันการชะล้างพังทลายของหน้าดิน

ประกอบด้วยชุดดินชนิดต่างๆ ดังนี้

1. หน่วยดินที่ 5 ดินกลุ่มนี้มีเนื้อดินเป็นพวกดินเหนียว ดินบนมีสีเทาแก่ ดินล่างมีสีน้ำตาลอ่อนหรือสีเทา มีจุดปะสีน้ำตาล และมีสีเหลืองหรือสีแดง ตลอดชั้นดินมักพบก้อนสารเคมีสะสมพวกเหล็กและแมงกานีสปะปนอยู่ และในชั้นดินล่างลึกๆ อาจพบก้อนปูน เกิดจากวัตถุต้นกำเนิดพวกตะกอนลำน้าเป็นดินลึกระบายน้ำไม่ดี พบบริเวณที่ราบเรียบ ดินมีความอุดมสมบูรณ์ตามธรรมชาติค่อนข้างต่ำถึงปานกลาง ปฏิกริยาดินเป็นกรดปานกลางถึงเป็นด่างปานกลางมี PH 6.0-8.0

ปัจจุบันบริเวณดังกล่าวส่วนใหญ่ใช้ทำนา ในบริเวณที่มีแหล่งน้ำใช้ปลูกพืชไร่ พืชผักและยาสูบ ในช่วงฤดูแล้ง ข้าวที่ปลูกโดยมากให้ผลผลิตค่อนข้างสูง

2. หน่วยดินที่ 6 ดินกลุ่มนี้มีเนื้อดินเป็นพวกดินเหนียว ดินบนมีสีเทาแก่ ดินล่างมีสีน้ำตาลอ่อนหรือสีเทา มีจุดประกายสีน้ำตาล สีเหลือง หรือสีแดงตลอดชั้นดิน บางแห่งมีสีคลาแลงอ่อน หรือก้อนสารเคมีสะสมพวกเหล็กและแมงกานีสปะปนอยู่ด้วย เกิดจากวัตถุต้นกำเนิดดินพวกตะกอนลำน้าเป็นดินลึกมาก มีการระบายน้ำไม่ดี พบบริเวณพื้นที่ราบเรียบ หรือค่อนข้างราบเรียบ ดินมีความอุดมสมบูรณ์ตามธรรมชาติที่ต่ำ ปฏิกริยาดินเป็นกรดจัดถึงกรดแก่ มีความเป็นกรดเป็นด่าง ประมาณ 4.5-5.5

ปัจจุบันบริเวณดังกล่าวส่วนใหญ่ใช้ทำนาหรือปลูกพืชล้มลุกในฤดูแล้ง

3. หน่วยดินที่ 29 หน่วยที่ดินนี้เป็นกลุ่มชุดดินที่มีเนื้อดินเหนียว ดินเป็นสีน้ำตาล สีเหลืองหรือสีแดง เกิดจากวัตถุต้นกำเนิดดิน พวกตะกอนลำน้า หรือเกิดจากการสลายตัวผุพังของดินหลายชนิดที่มีเนื้อละเอียด พบบริเวณที่ดอนที่เป็นลูกคลื่นไปจนถึงเนินเขา เป็นดินลึกมีการระบายน้ำดี มีความอุดมสมบูรณ์ตามธรรมชาติที่ค่อนข้างต่ำ ปฏิกริยาดินเป็นกรดแก่ มีค่าความเป็นกรดเป็นด่าง 4.5-5.5 ปัญหาสำคัญในการใช้ประโยชน์ของดินของหน่วยที่ดินนี้คือ บางแห่งดินมีความอุดมสมบูรณ์ต่ำในช่วงฤดูเพาะปลูกพืช อาจขาดน้ำได้หากทิ้งช่วงไปเป็นระยะเวลานาน ส่วนในบริเวณที่มีความลาดชันสูงจะมีปัญหาเกี่ยวกับการชะล้างพังทลายของหน้าดิน

ปัจจุบันบริเวณดังกล่าวใช้ปลูกพืชไร่ และไม้ผลต่างๆ มีส่วนน้อยที่ยังคงสภาพป่าธรรมชาติ

4. หน่วยดินที่ 35 หน่วยที่ดินนี้เป็นกลุ่มชุดดินที่มีเนื้อดินเป็นพวกร่วนปนทราย ส่วนดินล่างเป็นดินเหนียวปนทรายมีสีน้ำตาล สีเหลืองหรือสีแดงเกิดจากวัตถุต้นกำเนิดพวกตะกอนลำน้า หรือเกิดจาก

สลายตัวพุ่มของหินเนื้อหยาบ พบบริเวณที่มีตอนที่ลักษณะเป็นลูกคลื่นจนถึงลาดเชิงเขาเป็นดินลึกมีการระบายน้ำดี มีความอุดมสมบูรณ์ตามธรรมชาติ ดินเป็นกรดจัดเป็นกรดแก่มีค่าสลายเป็นกรดเป็นต่างประมาณ 4.5-5.5

ปัญหาสำคัญในการใช้ประโยชน์ที่ดินของหน่วยที่ดินนี้ได้แก่ เนื้อดินค่อนข้างเป็นทรายและมีความอุดมสมบูรณ์ต่ำ ในบริเวณที่มีความลาดชันสูงจะมีปัญหาเกี่ยวกับการชะล้างพังทลายของหน้าดิน

ปัจจุบันบริเวณดังกล่าว ใช้ปลูกพืชไร่ต่างๆ เช่น ถั่ว บางแห่งใช้ปลูกไม้ผลและไม่ยืนต้นบางชนิด

5. หน่วยดินที่ 62 หน่วยที่ดินที่เป็นหน่วยที่ดินประกอบด้วยพื้นที่ภูเขาและเทือกเขาซึ่งมีความลาดชันมากกว่าร้อยละ 35 ดินที่พบในบริเวณดังกล่าว มีทั้งดินลึกและดินตื้น ลักษณะมีความอุดมสมบูรณ์ตามธรรมชาติแตกต่างกันไปแล้วแต่ละชนิดของดินตื้นกำเนิด ในบริเวณนั้นมักมีเศษหินพื้นโผล่ กระจัดกระจายทั่วไป ส่วนใหญ่ยังคงปกคลุมด้วยป่าไม้ประเภทต่างๆ เช่น ป่าเบญจพรรณ ป่าเต็งรัง หรือป่าดิบชื้น หลายแห่งมีการไถ่เลื้อนลอยโดยปราศจากมาตรการในการอนุรักษ์ดินและน้ำ ซึ่งเป็นผลทำให้เกิดการชะล้างพังทลายของหน้าดิน จนบางแห่งเหลือแต่หินพื้นโผล่

กลุ่มดินนี้ไม่ควรนำไปใช้ประโยชน์ทางการเกษตรเนื่องจากมีปัญหาหลายประการที่มีผลกระทบต่อระบบนิเวศ ควรสงวนไว้ตามธรรมชาติเพื่อรักษาแหล่งต้นน้ำลำธาร

ระบบการผลิตเกษตรในพื้นที่

การผลิตพืชเศรษฐกิจที่สำคัญของตำบลแม่สุณ เกษตรกรมีการปลูกพืชหลากหลายชนิดได้แก่ ส้มเขียวหวาน ลิ้นจี่ นาข้าว และพืชผัก เช่น กระเทียม พริก หอมหัวใหญ่

สภาพทางเศรษฐกิจ

อาชีพและการประกอบอาชีพ ประชาชนในพื้นที่ตำบลแม่สุณมีการประกอบอาชีพที่หลากหลายเพื่อเพิ่มรายได้ให้แก่ครอบครัว ส่วนใหญ่ประกอบอาชีพด้านการเกษตร คิดเป็นร้อยละ 62.78 รองมาคือ อาชีพรับจ้าง ค้าขาย รับราชการ และอื่นๆ คิดเป็นร้อยละ 15.79 5.88 0.39 และ 15.17 ตามลำดับ

รายได้ รายได้ของประชาชนแต่ละรายขึ้นอยู่กับกิจกรรมและขนาดของกิจกรรม ในภาพรวมรายได้ของประชาชนทั้งตำบล เฉลี่ยประมาณปีละ 30,000 – 100,000 บาท/ครัวเรือน

แหล่งเงินทุนและสินเชื่อเพื่อพัฒนาการเกษตร เกษตรกรของตำบลแม่สุณ มีการใช้เงินลงทุนเพื่อการผลิตเกษตร โดยใช้เงินลงทุนของตนเองร้อยละ 30 และ ใช้เงินลงทุนของตนเองและกู้บางส่วนร้อยละ 70 โดยแหล่งเงินทุน ส่วนใหญ่เป็นแหล่งเงินกู้ในระบบ (ร้อยละ 90) ส่วนอีกร้อยละ 10 เป็นแหล่งเงินกู้นอกระบบ

การใช้เงินลงทุนเพื่อการเกษตรมีทั้งการใช้เงินของตนเองและกู้ยืมบางส่วนจากภาครัฐ ได้แก่ ธนาคารเพื่อการเกษตรและสหกรณ์การเกษตร (ธกส.) และมีการใช้เงินกู้ยืมจากภาคเอกชน ทั้งในระบบและนอกระบบ ได้แก่ ธนาคารพาณิชย์ต่างๆ และพ่อค้าในท้องถิ่นและนอกท้องถิ่น

การใช้แรงงาน การใช้แรงงานในภาคเกษตรส่วนใหญ่เกษตรกรมักขาดแคลนแรงงานในการผลิตพืชผลทางการเกษตร จำเป็นต้องจ้างแรงงานอื่นเข้ามาช่วยในการผลิต เช่น แรงงานต่างด้าว ซึ่งนายจ้างต้องอำนวยความสะดวกให้แก่แรงงานทั้งด้านอาหาร เครื่องอุปโภคบริโภค และที่อยู่อาศัย โดยอัตราค่าจ้างจะแตกต่างกันไปตามแหล่งที่มาของแรงงาน และลักษณะของงาน รายละเอียดดังตารางที่ 2.2

ตารางที่ 2.2 ลักษณะการจ้างแรงงานในพื้นที่

ลักษณะการจ้างแรงงาน	ค่าจ้างเฉลี่ย / คน / วัน			
	คนไทย		คนต่างด้าว	
	ชาย	หญิง	ชาย	หญิง
1. ภาคเกษตรกรรม				
- ค่าจ้างเตรียมดิน	120	100	80	70
- ค่าจ้างปฏิบัติดูแลรักษา	120	100	80	70
- ค่าจ้างพ่นสารเคมี	150	120	100	90
- ค่าจ้างปลูกพืช	120	100	80	70
- ค่าจ้างเก็บเกี่ยว	120	100	80	70
- ค่าจ้างขนส่ง	120	100	80	70
2. นอกภาคเกษตร				
- ช่างก่อสร้าง	160	130	100	80
- ค้าขาย	120	100	80	70
- อื่น ๆ	100	80	80	70

ที่มา: องค์การบริหารส่วนตำบลแม่สูน, 2550

สภาพทางสังคม

สภาพความเป็นอยู่ของประชาชน ในภาพรวมมีความมั่นคง สภาพบ้านเรือนแข็งแรง ความเป็นอยู่ของเกษตรกรอยู่ในเกณฑ์ค่อนข้างดี ไม่มีปัญหาด้านโภชนาการ มีน้ำสะอาดดื่มพอเพียงตลอดปี ยกเว้นน้ำเพื่อการเกษตรมักประสบปัญหาในช่วงหน้าแล้ง

วิถีชีวิต

ประชาชนอาศัยอยู่กันแบบเครือญาติ มีการอาศัยรวมกันอยู่เป็นกลุ่มก้อน ดำเนินชีวิตแบบเรียบง่าย ฟังพาท้ายซึ่งกันและกันเป็นส่วนใหญ่ มีความเคารพผู้นำ เชื่อฟังผู้อาวุโส อุปนิสัยรักความสงบใจดี โอบอ้อมอารีเป็นมิตรกับคนง่าย

ค่านิยมและความเชื่อ

ประชาชนส่วนใหญ่นับถือศาสนาพุทธ มีการปฏิบัติศาสนกิจ เอื้อเฟื้อเผื่อแผ่ต่อกัน มีความรักความสามัคคีในหมู่คณะ มีวัฒนธรรมท้องถิ่นเป็นเอกลักษณ์ของชาวล้านนา ซึ่งแตกต่างจากภาคอื่น ๆ ภาษาที่ใช้คือภาษาพื้นเมืองหรือไทยเหนือ ประเพณีนิยม เช่น ประเพณีสงกรานต์ ประเพณีการทำบุญปล่อยหลวง ประเพณีการบวชพระ บวชเณร และประเพณีการทำบุญสลากภัตต์ เป็นต้น

การพัฒนาการบุคคล

เกษตรกรมีการยอมรับเทคโนโลยีมากขึ้น แต่การรวมตัวกันเป็นกลุ่มก้อนเพื่อรองรับเทคโนโลยีต่างๆ ยังไม่ดีเท่าที่ควร เพราะเกษตรกรส่วนใหญ่เห็นแก่ประโยชน์ส่วนตนมากเกินไป จึงมองเห็นว่าการรวมกลุ่มทำกิจกรรมใดๆ ทำให้เสียเวลาหากิน ไม่ทันใจ และทำให้ขาดรายได้มองไม่เห็นผลประโยชน์ที่จะได้รับในวันข้างหน้า (องค์การบริหารส่วนตำบลแม่สูน, 2550)

ลักษณะผู้นำ

ผู้ที่ได้รับการยอมรับของสังคมชุมชนแม่สฐาน ประกอบด้วย

1. ผู้นำที่เป็นทางการ เช่น กำนัน ผู้ใหญ่บ้าน ผู้ช่วยผู้ใหญ่บ้าน สารวัตรกำนันแพทย์ประจำตำบล สมาชิกองค์การบริหารตำบล (อบต) และเจ้าหน้าที่ของหน่วยงานราชการ ประชาชนจะให้การยอมรับและให้ความเคารพนับถือเชื่อฟังพอสมควร

2. ผู้นำที่ไม่เป็นทางการ ได้แก่ พระครู เจ้าอาวาส ผู้นำกลุ่มอาชีพ ผู้นำทางศาสนา และผู้นำเหมืองฝาย ผู้นำเหล่านี้จะมีความสามารถพอสมควร เป็นที่ยอมรับของประชาชนทั่วไป

ผู้นำทั้งสองประเภทนี้ ประชาชนส่วนใหญ่ให้ความยำเกรงและพร้อมที่จะปฏิบัติตาม ปัญหาความขัดแย้งในตำบลหมู่บ้านจึงมีน้อย

องค์กรในชุมชน

ปัจจุบันประชาชนมีการรวมกลุ่มทั้งที่เป็นทางการและไม่เป็นทางการตามกิจกรรม แต่มีการรวมตัวกันอย่างหลวมๆ ขาดการดำเนินการอย่างจริงจังเป็นรูปธรรมเท่าที่ควร เนื่องจากขาดกิจกรรมที่ก่อให้เกิดรายได้ ขาดการพัฒนาองค์ความรู้อย่างจริงจัง และขาดความเชื่อมั่นในการรวมกลุ่มเพื่อให้เกิดการพัฒนาที่ยั่งยืนในอนาคต ซึ่งพอสรุปได้ดังนี้

1. กลุ่มเกษตรกร ตำบลแม่สฐานมีการรวมกลุ่มเกษตรกรเพื่อดำเนินกิจกรรมพัฒนาอาชีพด้านการเกษตรอย่างต่อเนื่องเพียงกลุ่มเดียว คือกลุ่มเกษตรกรทำนาแม่สฐาน ตั้งอยู่หมู่ที่ 2 ตำบลแม่สฐาน มีสมาชิก 560 คน ควบคุมพื้นที่หลายหมู่บ้านในตำบล มีการดำเนินงานกิจกรรมที่หลากหลายอย่างต่อเนื่องและเป็นรูปธรรมเป็นที่ยอมรับของเกษตรกรทั่วไป

2. กลุ่มแม่บ้านเกษตรกร ตำบลแม่สฐานมีการรวมตัวของแม่บ้านเกษตรกรทุกหมู่บ้าน แต่มีการรวมตัวกันแบบหลวมๆ เนื่องจากขาดกิจกรรมที่จะดำเนินการร่วมกันอันก่อให้เกิดรายได้ ที่ต่อเนื่องและเป็นรูปธรรม

3. กลุ่มยุวเกษตรกร ตำบลแม่สฐานยังขาดการรวมกลุ่มของยุวเกษตรกร เนื่องจากเยาวชนส่วนใหญ่เรียนหนังสือและอาศัยอยู่ในเมือง ไม่มีการทำการเกษตรอย่างต่อเนื่องและมองเห็นความสำคัญของการทำงานเกษตรค่อนข้างน้อย มักมุ่งทำงานในเมืองและงานที่สบายเป็นหลัก

ศักยภาพของชุมชน

1. เป็นพื้นที่ที่มีผลผลิตทางการเกษตรออกสู่ตลาดจำนวนมากและเกือบตลอดทั้งปี ทั้งผลไม้และพืชสวนอายุสั้น เช่น ส้มเขียวหวาน ลิ้นจี่ กระเทียม หอม พริกและพืชผักอื่นๆ

2. มีเส้นทางคมนาคมที่สะดวกในการติดต่อกันภายในหมู่บ้าน ชุมชน ตำบล อำเภอและ จังหวัด ได้หลายเส้นทาง

3. มีทรัพยากรธรรมชาติ ที่เอื้ออำนวยต่อการเกษตรและเป็นแหล่งท่องเที่ยวเชิงอนุรักษ์ เช่น โป่งน้ำดัง หนองสามแจ่ง เป็นต้น

4. มีหน่วยธุรกิจเกิดขึ้นในตำบลหลากหลาย เช่น บิมน้ำมันและก๊าซ 4 แห่ง โรงงานแปรรูปผลผลิตการเกษตร 5 แห่ง จุติรับซื้อผลผลิตทางการเกษตร 8 แห่ง และตลาดสดซื้อขาย 2 แห่ง

ยุทธศาสตร์ด้านการพัฒนาการเกษตรตำบลแม่สูน

1. ส่งเสริมเกษตรกรให้ใช้ปุ๋ยอินทรีย์และกำจัดศัตรูพืชแบบชีวภาพ
2. จัดตั้งกองทุนหมู่บ้านให้จัดกิจกรรมสร้างความเข้มแข็งอย่างยั่งยืน
3. ส่งเสริม สนับสนุนให้มีองค์กร/กลุ่มต่างๆ เกิดขึ้นในชุมชน เช่น กลุ่มแม่บ้านเกษตรกร กลุ่มอาชีพ เป็นต้น
4. สร้างเครือข่ายชุมชน หรือกลุ่มองค์กรต่างๆ ที่มีอยู่ให้เชื่อมสัมพันธ์ ช่วยเหลือเกื้อกูลกันอย่างกว้างขวาง
5. ให้ความรู้ ฝึกอบรม ทักษะศึกษาดูงานแก่ประชาชน กลุ่มองค์กร และเจ้าหน้าที่
6. ถ่ายทอดความรู้เทคโนโลยีวิชาการ
7. มาตรการส่งเสริมการตลาด จำหน่ายสินค้าล่วงหน้า และการพยุงราคา
8. ส่งเสริมการแปรรูปผลิตภัณฑ์จากวัตถุดิบเกษตรที่มีผลผลิตล้นตลาด

2.1.3 ข้อมูลบริบทเชิงพื้นที่ของกลุ่มวิสาหกิจชุมชนส้มสีทอง

สภาพทางกายภาพ

บ้านวังผา หมู่ที่ 7 ตำบลและ อำเภอทุ่งช้าง จังหวัดน่าน ตั้งอยู่ห่างจากที่ว่าการอำเภอ 5 กิโลเมตร และอยู่ห่างจากจังหวัด 100 กิโลเมตร ลักษณะพื้นที่เป็นที่ราบ ที่ราบเชิงเขา และที่ดอย ซึ่งที่ราบจะเป็นพื้นที่สำหรับอยู่อาศัย ส่วนที่ราบเชิงเขา และที่ดอย จะเป็นพื้นที่การเกษตร

ภูมิอากาศ แบ่งออกได้เป็น 3 ฤดู ได้แก่ ฤดูฝน เริ่มตั้งแต่ปลายเดือนเมษายน ถึงราวปลายเดือนตุลาคม โดยได้รับอิทธิพลจากลมมรสุมตะวันตกเฉียงใต้ที่พัดผ่านทะเลและมหาสมุทร เป็นลมที่มีความชื้นสูง ทำให้ฝนตกชุก ฤดูหนาว เริ่มตั้งประมาณเดือนพฤศจิกายน ถึงราวปลายเดือนกุมภาพันธ์ โดยได้รับอิทธิพลของลมมรสุมตะวันออกเฉียงเหนือที่พัดพามาจากประเทศจีน นำเอาอากาศหนาวเย็นเข้ามาปกคลุม และฤดูร้อน เริ่มตั้งแต่ประมาณเดือนมีนาคม ถึงราวปลายเดือนเมษายน ในช่วงนี้จะได้รับอิทธิพลลมมรสุมตะวันออกเฉียงใต้ จะมีอากาศอบอุ่นทั่วๆไปและมีฟ้าหลัวเกือบทุกวัน

สาธารณูปโภคและสิ่งอำนวยความสะดวก

บ้านวังผา มีสาธารณูปโภคและสิ่งอำนวยความสะดวก ด้านต่างๆ ดังนี้

การบริการสาธารณะภายในหมู่บ้าน มีร้านค้า 3 ร้าน และมีตลาดตำบลและ เป็นแหล่งที่นิยมไปจับจ่ายใช้สอย มีสถานีอนามัยตำบลและ ซึ่งห่างจากหมู่บ้าน 4 กิโลเมตร มีธนาคารที่อยู่ใกล้หมู่บ้านคือ ธนาคารเพื่อการเกษตรและสหกรณ์การเกษตร ห่างจากหมู่บ้าน 4 กิโลเมตร และมีโทรศัพท์สาธารณะ 3 เครื่อง

การคมนาคม เส้นทางคมนาคมที่ใช้ติดต่อกับชุมชนอื่นๆ ภายในตำบลมี 2 เส้น เป็นถนนลูกรังและคอนกรีตเสริมเหล็ก

การไฟฟ้า บ้านวังผามีไฟฟ้าใช้ทุกครัวเรือน

แหล่งน้ำ แหล่งน้ำสำหรับการเกษตรพื้นที่เป็นแหล่งน้ำชลประทาน หรือลำเหมือง และแม่น้ำน่าน ส่วนน้ำสำหรับกินและใช้มาจากบ่อบาดาลและประปาภูเขา

ประวัติความเป็นมาของหมู่บ้าน

ต้นกำเนิดของหมู่บ้านวังผา เริ่มจากคนในอำเภอบัวลายมาอยู่ในอำเภอทุ่งช้างประมาณ 7 หลังคาเรือน ขึ้นอยู่กับหมู่ 2 บ้านศาลา ตำบลและ ต่อมาพ่อไสว จันตะวงศ์ ได้จัดตั้งเป็นหมู่บ้านขึ้น และเป็นผู้ใหญ่บ้านคนแรกในช่วงปี 2505-2514 ได้สร้างวัดวังผาขึ้นมา หลังจากนั้นก็มีผู้ใหญ่บ้านรุ่นต่อมาถัดกันมาหลายรุ่นจนถึงคนปัจจุบัน คือ นายถวิล จันตะวงศ์

สภาพทางสังคม

ประชากรของหมู่บ้านวังผาเป็นชาวพื้นเมือง มีครัวเรือนทั้งหมด 144 ครัวเรือน มีประชากร 368 คน ชาย 180 คน และหญิง 188 คน ภาษาที่ใช้เป็นภาษาพื้นเมืองทางภาคเหนือ บุคคลที่ชาวบ้านให้ความนับถือและก่อประโยชน์แก่หมู่บ้าน คือ นายไสว จันตะวงศ์ ซึ่งเป็นผู้ใหญ่บ้านคนแรกที่สร้างหมู่บ้าน และวัดในหมู่บ้าน นายสถิตย์ ดันชูชีพ เป็นผู้ใหญ่เดิมเช่นกัน และอาจารย์พิเชษฐ ดันชูชีพ เป็นมรรพทายาทที่ชาวบ้านให้ความเคารพนับถือ

ประเพณี ความเชื่อและสิ่งที่ชาวบ้านเคารพศรัทธา คือ การทำบุญผีบ้าน ผีเรือน ซึ่งจะจัดขึ้นทุกปีในวันขึ้น 12 ค่ำ เดือน 4 การทำบุญผีไร่ ผีสวน เพื่อให้ได้ผลผลิตดี และการทำบุญในวันสำคัญ เช่น เข้าพรรษา ออกพรรษา เป็นต้น

สภาพทางเศรษฐกิจ

การประกอบอาชีพ ประชากรบ้านวังผามีอาชีพเกษตร พืชหลักที่ปลูก คือ ส้ม รองลงมา ได้แก่ หม่อนไหม ถั่วลิสงเตา และข้าว โดยครัวเรือนส่วนใหญ่มีพื้นที่ทำกินของตนเองร้อยละ 80 (มีเอกสารสิทธิ์ ร้อยละ 50) มีที่ดินทำกินเฉลี่ย 5 ไร่ต่อครัวเรือน อีกร้อยละ 20 เป็นที่เช่า ซึ่งส่วนใหญ่จะเช่าจากญาติ โดยมีค่าเช่า 800 บาทต่อไร่ โดยมีพื้นที่เช่าครัวเรือนละ 1-2 ไร่ รายได้จากการเกษตรของคนในหมู่บ้านโดยเฉลี่ย 30,000 บาทต่อครัวเรือน ไม่มีรายได้นอกภาคเกษตร มีเพียงคนที่เปลี่ยนอาชีพจากการปลูกส้มไปทำงานก่อสร้างในกรุงเทพมหานครจำนวน 5 ราย เนื่องจากไม่ประสบความสำเร็จในการทำสวนส้ม คำนิยมในการเลือกอาชีพของคนในหมู่บ้าน คือ ต้องมีรายได้ดี เป็นอาชีพที่ทำมาตั้งแต่บรรพบุรุษ และเป็นอาชีพอิสระ อย่างน้อยได้บริโภค

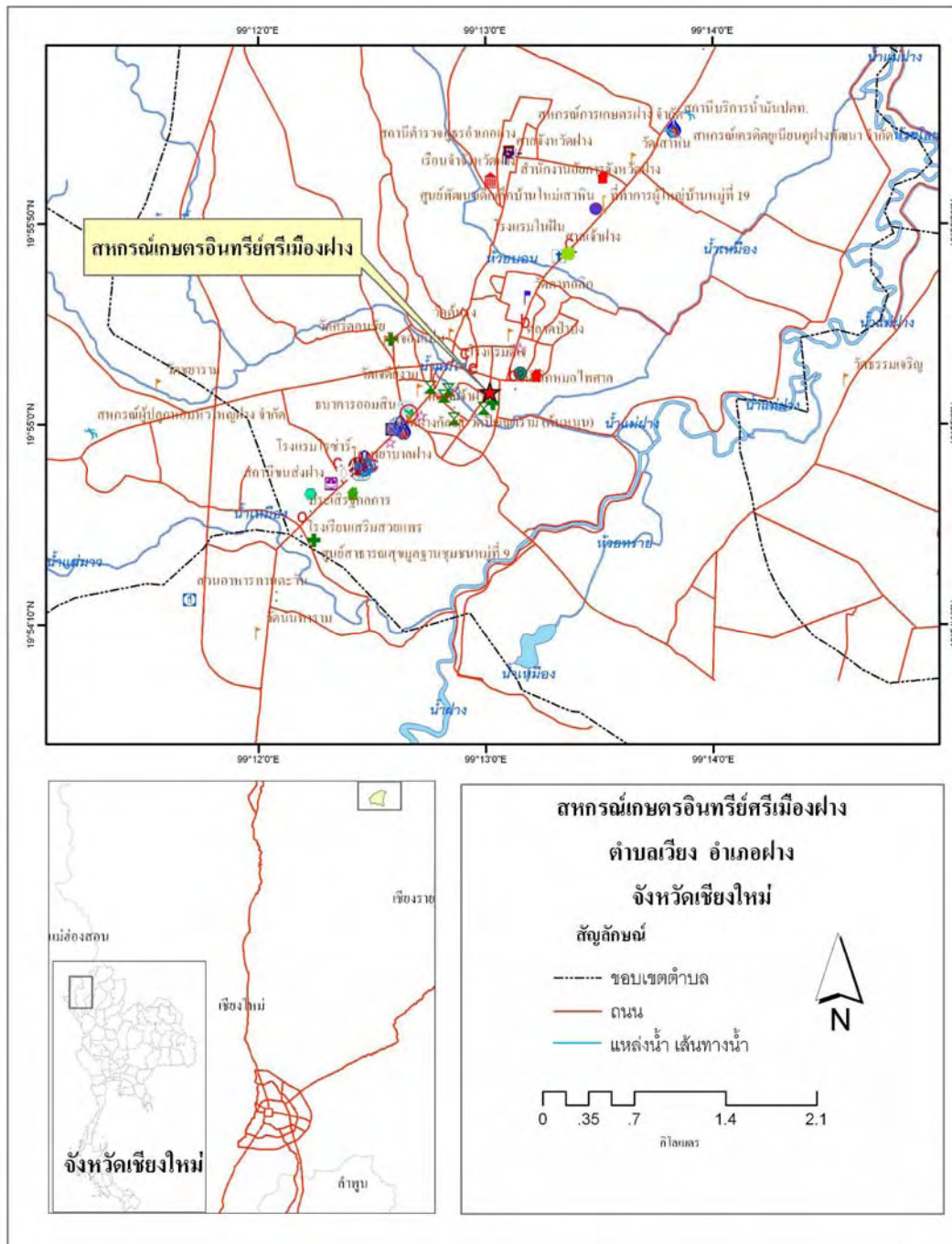
ความช่วยเหลือจากหน่วยงานภาครัฐและเอกชน

1. สำนักงานพัฒนาชุมชนอำเภอทุ่งช้าง จังหวัดน่าน เข้ามาส่งเสริมอาชีพ จัดตั้งกลุ่มในหมู่บ้านฝักอาชีพ ส่งเสริมโครงการหม่อนไหมผ่านองค์การบริหารส่วนตำบลและ
2. สำนักงานเกษตรอำเภอทุ่งช้าง เข้ามาแนะนำการปลูกพืช ต่อกิ่ง ตัดตา และการเลี้ยงปลา
3. สำนักงานต้นน้ำ (จัดการต้นน้ำ) ส่งเสริมกล้าพันธุ์ไม้ฟรี เช่น เงาะ ลางสาด ทุเรียน ส้ม กล้าสัก
4. บริษัททุนใหม่ไทย จังหวัดเพชรบูรณ์ เข้ามาส่งเสริมการปลูกหม่อนเลี้ยงไหม ทั้งในด้านทุน ปัจจัยการผลิต การอบรมการเลี้ยงไหม และติดตามผลการดำเนินจากเกษตรกรผู้เข้าร่วมโครงการอย่างต่อเนื่อง
5. องค์การบริหารส่วนตำบลและ สนับสนุนงบประมาณส่งเสริมกลุ่มอาชีพเกษตร จำนวน 100,000 บาท

2.2 ข้อมูลพื้นฐานกลุ่มตัวอย่าง

1) สหกรณ์เกษตรอินทรีย์ศรีเมืองฝาง

สถานที่ตั้ง: เลขที่ 220 หมู่ที่ 3 ตำบลเวียง อำเภอฝาง จังหวัดเชียงใหม่ 50110 โทรศัพท์ติดต่อ 0-8147-3255-5



ที่มา: จากการสำรวจ

แผนภาพที่ 2.1 ที่ตั้งสหกรณ์เกษตรอินทรีย์ศรีเมืองฝาง

ประวัติความเป็นมาและพัฒนาการกลุ่ม

กลุ่มสตรีศรีเมืองฝาง ก่อตั้งขึ้นเมื่อวันที่ 20 เมษายน 2548 โดยกลุ่มสตรีที่มีการปลูกส้มแบบไร้สารพิษมา 4-5 ปี จาก 3 อำเภอ คือ อำเภอฝาง อำเภอแม่อายและอำเภอไชยปราการ มีสมาชิกเริ่มแรก 91 ราย ได้เข้าร่วมโครงการ “ส้มสายน้ำผึ้งไร้สารพิษ” เพื่อสนองนโยบายรัฐบาลตามโครงการ “เกษตรอินทรีย์เป็นวาระแห่งชาติ” แต่การเป็นกลุ่มสตรีไม่ได้ขึ้นทะเบียนเป็นนิติบุคคลทำให้การติดต่อกับหน่วยงานหรือการติดต่อซื้อขายส้ม ไม่มีความน่าเชื่อถือเท่าที่ควร จึงได้จดทะเบียนเป็นสหกรณ์เกษตรอินทรีย์ศรีเมืองฝาง จำกัด เมื่อวันที่ 22 ตุลาคม 2548 มีสมาชิกเข้าร่วมโครงการ 57 ราย กระจายตัวอยู่ใน 3 อำเภอ ได้แก่ อำเภอฝาง แม่อาย และไชยปราการ โดยมีวิสัยทัศน์ มุ่งสู่คุณภาพชีวิตที่ดี ด้วยแนวทางเกษตรอินทรีย์ ที่พึ่งตนเองได้อย่างยั่งยืน เพื่อให้เกษตรกร สมาชิกและผู้บริโภค ตลอดจนสิ่งแวดล้อมปลอดภัยจากสารเคมี และเพื่อพัฒนาสมาชิกให้สามารถสร้างองค์ความรู้ด้วยตนเอง มั่นใจตนเอง และพึ่งตนเองได้ในที่สุด

ภารกิจของสหกรณ์

1. สนับสนุนส่งเสริมสมาชิกผู้ทำเกษตรอินทรีย์ในเขตอำเภอฝาง แม่อาย และไชยปราการให้สามารถอยู่ได้อย่างยั่งยืน
2. เป็นศูนย์ประสานงานภายใต้ความต้องการของสมาชิกด้านต่างๆ ในการทำเกษตรอินทรีย์
3. วิจัยและพัฒนาสมาชิกผู้ทำเกษตรอินทรีย์

วัตถุประสงค์

1. เพื่อให้เกษตรกร สมาชิกและผู้บริโภคตลอดจนสิ่งแวดล้อมปลอดภัยจากพิษของสารเคมี
2. เพื่อรวมพลังเกษตรกรที่ทำเกษตรด้วยกระบวนการอินทรีย์สามารถดำเนินกิจกรรมจนประสบความสำเร็จ
3. เพื่อพัฒนาสมาชิกให้สามารถสร้างองค์ความรู้ด้วยตนเอง มั่นใจตนเอง พึ่งตนเองได้

ยุทธศาสตร์การพัฒนา

ด้านการผลิต

- ส่งเสริมการปลูกพืชหลากหลาย
- จัดหาปัจจัยการผลิต พันธุ์พืช พันธุ์สัตว์

ด้านการตลาด

- หาตลาดอินทรีย์
- สร้างตลาดร่วมมือกับเครือข่ายเกษตรอินทรีย์
- รับซื้อและจำหน่ายผลผลิต

ด้านบุคลากร

- พัฒนาแนวคิดของเกษตรกรตามแนวทางเศรษฐกิจพอเพียง และเกษตรกรรมยั่งยืน
- จัดอบรม สัมมนา และศึกษาดูงานเกษตรอินทรีย์
- จัดเวทีแลกเปลี่ยนเรียนรู้
- สร้างวัฒนธรรมองค์กร

- ส่งเสริมการบันทึกการทำงาน การสังเกตความเปลี่ยนแปลงของพืช สัตว์ในสวน และการทำบัญชีรับ-จ่าย

ด้านเงินทุน

- ระดมทุน
- เพิ่มรายได้
- ขอรับการสนับสนุน
- กู้ยืม

กิจกรรมของสหกรณ์ ได้แก่ การหาตลาดร่วมกัน ส่งเสริมการทำเกษตรอินทรีย์และส่งเสริมการปลูกพืชผสมผสานในสวนส้ม โดยการนำกล้วยไม้หรือพันธุ์พืชเสริมรายได้มาจำหน่ายให้แก่สมาชิกและผู้สนใจ การอบรมความรู้การผลิตปุ๋ยหมักและน้ำหมักแก่สมาชิกและผู้สนใจ กิจกรรมการจัดซื้อวัตถุดิบมาจำหน่ายให้แก่สมาชิกเป็นเงินเชื่อ นอกจากนี้ยังมีกิจกรรมการตลาดพืชผักปลอดสารพิษที่ตลาดช่วงสุขภาพผาง (ภาคผนวก ก. รูปที่ ก.4) เพื่อให้ผู้ผลิตมีตลาดจำหน่ายผลผลิต และช่วยให้ผู้บริโภคในชุมชนได้บริโภคพืชผักที่มีความปลอดภัยต่อสุขภาพ

ผู้นำคนสำคัญ

ผู้นำที่มีบทบาทต่อสหกรณ์มีหลายท่าน ทั้งประธาน รองประธาน และกรรมการหลายท่าน (ภาคผนวก ก. รูปที่ ก.1) แต่ผู้ที่มีบทบาทและทุ่มเทให้กับสหกรณ์อย่างต่อเนื่อง คือ นางราตรี ห่านตระกูล ดำรงตำแหน่งเลขานุการ สหกรณ์ แต่มีภาระหน้าที่อย่างมากในการติดต่อประสานงานหน่วยงานทั้งภาครัฐและเอกชนเพื่อให้เข้ามาให้การสนับสนุนสหกรณ์ในด้านต่างๆ ทั้งด้านการจัดการองค์กร ด้านการผลิต ด้านการตลาด และด้านการเงิน และการดำเนินกิจกรรมต่างๆ ในสหกรณ์ เป็นผู้มีความมุ่งมั่นที่จะช่วยเหลือสมาชิกผู้ผลิตให้สามารถพึ่งพาตนเองได้โดยไม่หวังผลตอบแทน

บทบาทของกลุ่มต่อชุมชน

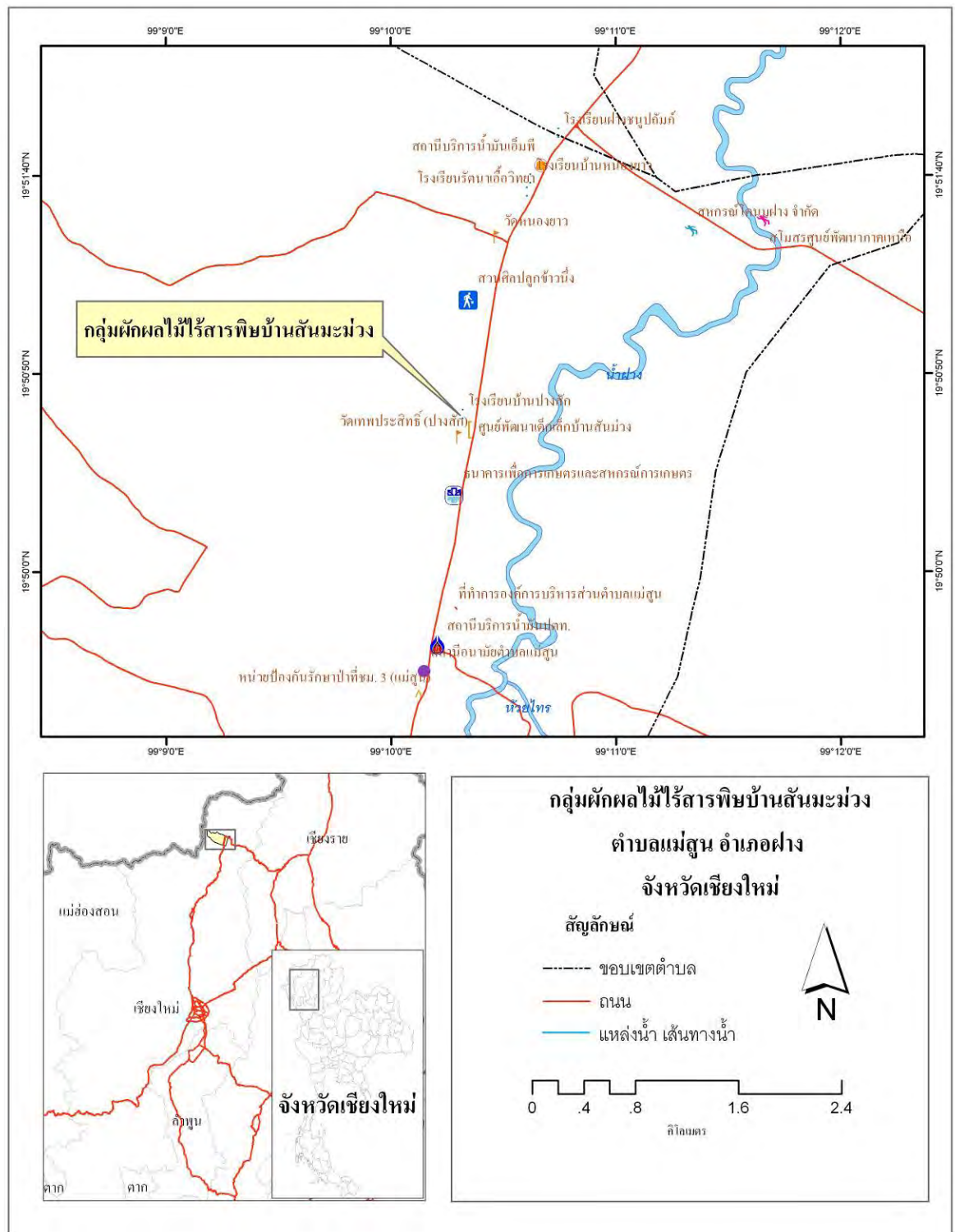
กิจกรรมการส่งเสริมให้สมาชิกและคนในชุมชนหันมาทำการเกษตรอินทรีย์ เพื่อความปลอดภัยของผู้ผลิต ผู้บริโภคและสิ่งแวดล้อมในชุมชน ส่งเสริมให้ผู้ผลิตปลูกพืชเสริมรายได้ มีตลาดช่วงสุขภาพผาง สำหรับจำหน่ายผลผลิตอินทรีย์และช่วยให้คนในชุมชนได้บริโภคพืชผักปลอดสารพิษปลอดภัยต่อสุขภาพ

2) วิสาหกิจชุมชนพืชไร่สารพิษบ้านสันมะม่วง

สถานที่ตั้ง: เลขที่ 134 หมู่ที่ 12 ตำบลแม่สุ่น อำเภอฝาง จังหวัดเชียงใหม่ โทรศัพท์ 0-8985-0345-9 และ 0-8320-6301-3

ประวัติความเป็นมาและพัฒนาการกลุ่ม

วิสาหกิจชุมชนพืชไร่สารพิษบ้านสันมะม่วง เริ่มก่อตั้งเมื่อปี พ.ศ 2548 และจดทะเบียนเป็นวิสาหกิจชุมชนเมื่อปี พ.ศ 2549 จากการแนะนำและช่วยเหลือจากกรมส่งเสริมการเกษตร ซึ่งเข้ามาให้การสนับสนุนด้านความรู้ทางการเกษตรและช่วยจัดตั้งกลุ่ม กลุ่มมีสมาชิกเพียง 11 ราย ซึ่งมีหลากหลายอาชีพ ได้แก่ ผู้ปลูกส้ม ผู้ปลูกพืชผัก และกลุ่มจักสาน ทำให้สามารถเอื้อประโยชน์ต่อกันได้



ที่มา: จากการสำรวจ

แผนภาพที่ 2.2 ที่ตั้งกลุ่มวิสาหกิจชุมชนพืชไร้สารพิษบ้านสันมะม่วง

วัตถุประสงค์ในการจัดตั้งกลุ่มวิสาหกิจชุมชนได้แก่

1. เพื่อช่วยเหลือด้านการผลิตและการตลาดซึ่งกันและกันภายในกลุ่ม
2. เพื่อเป็นการสร้างผลผลิตในด้านการเกษตร โดยเฉพาะพืชผักไร้สารพิษ
3. เพื่อหารายได้โดยการจำหน่ายผลผลิตที่ผลิตขึ้นเอง เช่น ส้มและพืชผักไร้สารพิษ ปุ๋ยหมัก น้ำ

หมักชีวภาพ เป็นต้น

4. เพื่อผลิตปุ๋ยหมักและน้ำหมักชีวภาพ เพื่อใช้และจำหน่าย

กิจกรรมกลุ่มที่กำลังดำเนินการอยู่ คือ การผลิตปุ๋ยหมัก น้ำหมักชีวภาพ จำหน่ายให้กับสมาชิกและผู้ที่มีสนใจในชุมชน เพื่อให้มีผลกำไร ตลอดจนจัดตั้งเป็นกองทุนกลางสำหรับกลุ่มต่อไป

ผู้นำคนสำคัญ

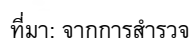
นายเรืองศักดิ์ อุตระสุข ดำรงตำแหน่งประธานกลุ่มวิสาหกิจชุมชนพืชไร้สารพิษ (ภาคผนวก ก. รูปที่ ก.7) เป็นผู้ริเริ่มชักชวนผู้ปลูกส้มด้วยกันเข้ามารวมเป็นกลุ่ม เนื่องจากต้องช่วยเหลือผู้ผลิตส้มที่ประสบปัญหาด้านต้นทุนการผลิตและราคาผลผลิตตกต่ำ โดยการชักชวนให้หันมาปลูกส้มอินทรีย์ และผลิตวัตถุดิบใช้เอง ลดการซื้อวัตถุดิบจากภายนอกที่มีราคาสูง นอกจากนี้ยังมีสู่ทางการตลาดส้มอินทรีย์ที่จะสามารถช่วยเหลือผู้ผลิตส้มอินทรีย์ได้ เนื่องจากนายเรืองศักดิ์ จบการศึกษาระดับประกาศนียบัตรวิชาชีพชั้นต้นด้านการเกษตร เดิมประกอบอาชีพครูเกษตร และได้ลาออกมาประกอบอาชีพเกษตรกรผู้ปลูกส้ม โดยเริ่มปลูกส้มสายน้ำผึ้ง เมื่อปี พ.ศ. 2542 และเริ่มหันมาใช้สารชีวภาพเมื่อปลายปี พ.ศ. 2546 โดยนำเอาสมุนไพรซึ่งเป็นพืชที่มีอยู่ในท้องถิ่น และเศษอาหาร มาทำปุ๋ยหมัก ฮอร์โมน และสารชีวภาพกำจัดศัตรูพืช โดยใช้กรรมวิธีหมักและนำมากลั่น และได้ทำการทดลองใช้แล้ว ทำให้ประสบความสำเร็จในการทำสวนส้ม (ไร้สารพิษพันธุ์) ปัจจุบันไร้สารพิษพันธุ์เป็นสถานที่และแหล่งเรียนรู้ให้กับเกษตรกรผู้ปลูกส้มและผู้ที่มีสนใจในการใช้ผลิตภัณฑ์จากสมุนไพรที่ผลิตได้เอง ได้รับการยอมรับจากเกษตรกรผู้ปลูกส้มและจากผู้นำเยี่ยมชมเป็นอย่างดี ปัจจุบันได้รับใบรับรองผลิตภัณฑ์อินทรีย์มาตรฐานประเทศไทยของกรมวิชาการเกษตร นอกจากนี้มีความสามารถในการติดต่อประสานงานกับหน่วยงานต่างๆ ทำให้ได้รับการสนับสนุนความรู้ด้านการผลิตและการตลาดเป็นอย่างดี ทำให้มีตลาดรองรับผลผลิตที่แน่นอนและมีหน่วยงานให้คำปรึกษาด้านการผลิตและการตลาดอย่างต่อเนื่อง

บทบาทของกลุ่มต่อชุมชน

จากการที่ผู้นำกลุ่มประสบความสำเร็จในการผลิตส้มอินทรีย์และสมาชิกกลุ่มได้หันมาผลิตส้มอินทรีย์เช่นกัน ทำให้กลุ่มสามารถเป็นแบบอย่างและเป็นแหล่งเรียนรู้การผลิตส้มอินทรีย์ และการผลิตปุ๋ยหมักและน้ำหมักชีวภาพใช้เองให้แก่คนในชุมชน การผลิตปุ๋ยหมัก น้ำหมักชีวภาพ จำหน่ายให้กับสมาชิกและผู้ที่มีสนใจในชุมชน เป็นการส่งเสริมให้คนในชุมชนใช้วัตถุดิบในชุมชนที่มีคุณภาพและราคาถูก ช่วยให้ผู้ผลิตสามารถลดต้นทุนการผลิตและไม่ส่งผลกระทบต่อสิ่งแวดล้อมอีกด้วย นอกจากนี้ยังมีการประกอบด้วยกลุ่มย่อยหลากหลายอาชีพ เช่น กลุ่มผู้ปลูกส้ม กลุ่มผู้ปลูกพืชผักไร้สารพิษ และกลุ่มจักสาน ทำให้สามารถเอื้อประโยชน์ต่อกันได้เป็นอย่างดี และก่อให้เกิดความรักความสามัคคีและช่วยส่งเสริมอาชีพให้แก่คนในชุมชนอีกด้วย

3) วิสาหกิจชุมชนเกษตรออร์แกนิก

สถานที่ตั้ง: เลขที่166 หมู่ที่ 3 ตำบลแม่สุ่น อำเภอฝาง จังหวัดเชียงใหม่ โทรศัพท์ติดต่อ 0-8418-9107-4 และ 0-8116-3681-4 (แผนภาพที่ 2.3)



แผนภาพที่ 2.3 ที่ตั้งกลุ่มวิสาหกิจชุมชนเกษตรออร์แกนิก

ประวัติความเป็นมาและพัฒนาการกลุ่ม

เดิมคือ กลุ่มสัจฉิวิทย์ไทยที่จดทะเบียนเป็นกลุ่มวิสาหกิจชุมชนปี พ.ศ 2548 และในปี พ.ศ 2549 กลุ่มเกิดปัญหาขัดแย้งกันจนเกิดการแตกกลุ่ม กรรมการและสมาชิกบางส่วนจึงรวมตัวกันใหม่อีกครั้งและจดทะเบียนเป็นกลุ่มวิสาหกิจชุมชนเกษตรออร์แกนิก เพื่อรวมกันขายผลผลิตและผลิตรายได้ใช้เองร่วมกัน มีสมาชิกทั้งหมด 47 ราย

กิจกรรมในกลุ่ม คือ การเข้าร่วมเป็นสมาชิกกลุ่มเครือข่ายคลัสเตอร์ส้มเขียวหวานเพื่อช่วยแก้ไขปัญหาต่างๆ ของเกษตรกรสวนส้มด้วยกัน และการผลิตรายได้ใช้เองร่วมกัน ได้แก่ ปุ๋ยหมักและน้ำหมักชีวภาพ

ผู้นำคนสำคัญ

ผู้ที่บทบาทสำคัญในกลุ่ม คือ นายสุเทพ ศรีวิชัย ดำรงตำแหน่งประธานกลุ่ม (ภาคผนวก ก. รูปที่ ก. 11) และเป็นกรรมการฝ่ายเทคนิคการผลิตของกลุ่มเครือข่ายคลัสเตอร์ส้มเขียวหวาน และเป็นหมอดินในพื้นที่บ้านแม่สุ่น้อย จากการที่เป็นหมอดินทำให้มีความเชี่ยวชาญเรื่องดินและการผลิตรายได้ใช้เอง ได้แก่ ปุ๋ยหมัก และน้ำหมักชีวภาพต่างๆ รวมทั้งด้านเทคนิคการผลิตส้ม นอกจากนี้ยังเป็นผู้ที่มีความรู้ความสามารถในด้านการตลาด การติดต่อประสานกับหน่วยงานทั้งภาครัฐและเอกชน ทำให้มีตลาดส้มอินทรีย์รองรับที่แน่นอน จึงเป็นบุคคลสำคัญในการถ่ายทอดความรู้ต่างๆ ให้แก่สมาชิกและคนในชุมชน ทั้งในด้านการบำรุงปรับปรุงดิน เทคนิคการผลิต การผลิตปุ๋ยหมัก และน้ำหมักชีวภาพสูตรต่างๆ รวมทั้งสามารถช่วยเหลือด้านการตลาดส้มแก่สมาชิกได้บางส่วน

บทบาทของกลุ่มต่อชุมชน

จากการที่เพิ่งเริ่มก่อตั้งกลุ่ม ยังมีกิจกรรมร่วมกันน้อย ทำให้มีบทบาทต่อชุมชนไม่มากนัก มีเพียงการถ่ายทอดความรู้ด้านการผลิตส้ม และการผลิตปุ๋ยหมักและน้ำหมักชีวภาพให้แก่คนในชุมชนที่สนใจเท่านั้น

4) กลุ่มวิสาหกิจชุมชนส้มสีทอง

สถานที่ตั้ง: เลขที่ 21 หมู่ที่ 7 ตำบลและ อำเภอทุ่งช้าง จังหวัดน่าน โทรศัพท์ติดต่อ 0-8611-7938-6 (แผนภาพที่ 2.4 และภาคผนวก ก. รูปที่ ก.16)

ประวัติความเป็นมาและพัฒนาการกลุ่ม

กลุ่มวิสาหกิจชุมชนสัมฤทธิ์ทองเป็นกลุ่มที่จัดตั้งโดยความต้องการของคนในชุมชนเพื่อช่วยเหลือกันในการหาตลาดส้มตั้งแต่ปี พ.ศ. 2544 และได้มีหน่วยเข้ามาช่วยเหลือทั้งในด้านความรู้และเงินทุน ได้แก่ สำนักงานเกษตรอำเภอทุ่งช้างได้เข้ามาอบรมความรู้การแปรรูปส้มเพื่อเป็นทางเลือกให้แก่ผู้ผลิตส้มที่ประสบปัญหาราคาส้มตกต่ำ และองค์การบริหารส่วนตำบลและได้เข้ามาสนับสนุนด้านเงินทุนเพื่อส่งเสริมเศรษฐกิจชุมชน 100,000 บาท ซึ่งกลุ่มได้นำไปให้สมาชิกกู้ยืมในอัตราดอกเบี้ยต่ำ เพื่อช่วยเหลือสมาชิกที่ขาดแคลนเงินทุน และกรมพัฒนาที่ดินได้เข้ามาให้ความรู้เรื่องการทำปุ๋ยหมัก น้ำหมักชีวภาพ ตรววจิน และการใช้ปุ๋ยที่เหมาะสมกับสภาพดิน ต่อมาในปี พ.ศ. 2548 สำนักงานเกษตรอำเภอทุ่งช้าง จังหวัดน่าน ได้เข้ามาแนะนำให้จดทะเบียนเป็นกลุ่มวิสาหกิจชุมชนเพื่อให้หน่วยงานภาครัฐเข้ามาช่วยเหลือได้ง่าย ซึ่งมีหน่วยงานต่างๆ เข้ามาช่วยเหลือมากขึ้น ได้แก่ หน่วยงานเคหกิจอำเภอทุ่งช้างเข้ามาสอนการทำน้ำส้มคั้นให้ผู้ผลิตส้ม สมาชิกผู้แทนราษฎรได้สนับสนุนเงินให้เปล่า จำนวน 36,000 บาท ซึ่งกลุ่มได้นำไปซื้อเครื่องร่อนมาให้บริการแก่สมาชิกและคนในชุมชน และต่อมาได้รับการสนับสนุนเงินทุนจากจากโครงการพัฒนาศักยภาพหมู่บ้าน/ชุมชน (SML) เพื่อซื้อวัสดุอุปกรณ์ของกลุ่มจำนวน 30,000 บาท ซึ่งกลุ่มได้นำไปซื้อตะกร้าส้ม การติดตั้งระบบไฟฟ้า และตาข่าย เพื่อให้บริการแก่สมาชิกและคนในชุมชน

กลุ่มมีจำนวนสมาชิกทั้งหมด 54 ราย เป็นคนในหมู่บ้าน 47 ราย และต่างหมู่บ้านอีก 7 ราย โดยมีค่าธรรมเนียมในการเข้าเป็นสมาชิก 20 บาท และเงินค่าหุ้นอีกคนละ 50 ต่อหุ้น

กิจกรรมกลุ่ม คือ การหาตลาดร่วมกัน การให้บริการเครื่องร่อนและให้เข้าตะกร้าส้ม (ภาคผนวก ก. รูปที่ ก.17) และกิจกรรมเงินกู้ยืมดอกเบี้ยต่ำแก่สมาชิก เพื่อช่วยเหลือสมาชิกที่ขาดแคลนเงินทุน

ผู้นำคนสำคัญ

นายถวิล จันดีวงศ์ ประธานกลุ่ม (ภาคผนวก ก. รูปที่ ก.15) แขนงนำคนสำคัญในการริเริ่มก่อตั้งกลุ่มเพื่อช่วยเหลือเกษตรกรผู้ปลูกส้มในชุมชน จากการที่ดำรงตำแหน่งเป็นผู้ใหญ่บ้านวังผาทำให้ทราบถึงปัญหาของคนในชุมชน จึงเป็นแกนนำในการรวมกลุ่มผู้ผลิตส้มที่ประสบปัญหาด้านการตลาด เพื่อรวมกันขายผลผลิตและสร้างอำนาจการต่อรองจากพ่อค้าคนกลางมากขึ้น แต่ด้วยตลาดส้มที่มีผู้ผลิตและผู้ซื้อมารายรวมทั้งมีคู่แข่งจากต่างพื้นที่เข้ามาตีตลาด ทำให้กลุ่มไม่สามารถต่อรองราคาและตลาดจากพ่อค้าคนกลางได้อย่างไรก็ตาม ประธานกลุ่มเป็นที่รู้จักของหน่วยงานในพื้นที่ ทำให้เข้าถึงหน่วยงานต่างๆ ได้ง่าย มีหน่วยงานในพื้นที่จึงให้การสนับสนุนกลุ่มเป็นอย่างดี เช่น สำนักงานเกษตรอำเภอ เคหกิจ และองค์การบริหารส่วนตำบลและ ทั้งในด้านความรู้ด้านต่างๆ เช่น การผลิต การจัดทำบัญชี เป็นต้น เงินให้เปล่า และเงินกู้ยืมปลอดดอกเบี้ย เพื่อเป็นทุนหมุนเวียนในการซื้ออุปกรณ์การผลิต เช่น เครื่องร่อน ตะกร้าส้ม เป็นต้น และเงินกู้ยืมดอกเบี้ยต่ำให้แก่สมาชิก นอกจากนี้ยังเป็นตัวแทนกลุ่มเข้าร่วมอบรมความรู้ต่างๆ กับหน่วยงานในพื้นที่แล้วจึงนำมาถ่ายทอดให้แก่สมาชิกและคนในชุมชนอย่างต่อเนื่อง

บทบาทของกลุ่มต่อชุมชน

กิจกรรมการให้บริการเครื่องร่อนและให้เข้าตะกร้าส้ม เป็นการเอื้อประโยชน์ให้แก่สมาชิกและคนในชุมชนที่ขาดแคลนอุปกรณ์ดังกล่าวได้อย่างมากและเป็นการลดต้นทุนการนำส้มไปคัดเกรดต่างหมู่บ้านที่ห่างไกล เนื่องจากคนในชุมชนมีอาชีพทำสวนส้มเป็นหลัก และสามารถขายได้ราคาสูงกว่าการขายแบบคนละ

เกรด นอกจากนี้ยังช่วยให้คนในชุมชนได้เรียนรู้เกี่ยวกับการจัดการตลาดของกลุ่ม การจัดตั้งกลุ่ม ประโยชน์ของการจัดตั้งกลุ่ม

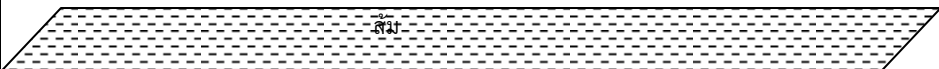
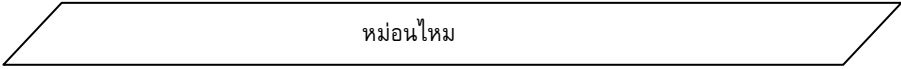
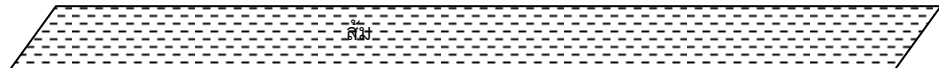
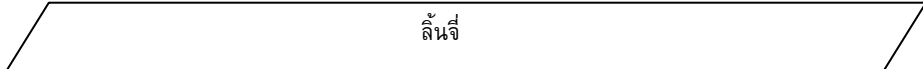
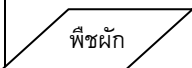
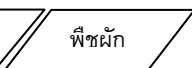
2.3 ความเชื่อมโยงของระบบการผลิตกับภูมิสังคม

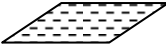
ส้มเขียวหวานเป็นไม้ผลกิ่งเมืองร้อน มีทรงพุ่มขนาดเล็ก ต้นสูงประมาณ 2.5-3 เมตร ปลูกได้ดีในดินทุกภาคของประเทศไทย ดินควรมีสภาพเป็นกรด - ด่าง ประมาณ 5.7-6.9 แต่ถ้าปลูกในเขตภาคเหนือที่มีอากาศหนาวเย็นจะช่วยให้ผิวส้มมีสีเหลืองส้มมากขึ้น และสามารถปลูกได้หลายพันธุ์ เช่น ส้มสายน้ำผึ้ง ส้มสีทอง ส้มปรี่มอนด์ เป็นต้น (วรพงศ์, 2542) ทำให้ภาคเหนือเป็นพื้นที่ที่เกษตรกรให้ความสนใจมาลงทุนทำสวนส้มกันอย่างมาก

อำเภอฝาง จังหวัดเชียงใหม่ มีลักษณะภูมิประเทศ ภูมิอากาศ เหมาะสมในการปลูกส้ม โดยมีลักษณะพื้นที่ส่วนใหญ่คล้ายกันกะทะ โดยมีภูเขาสูงอยู่ล้อมรอบ และค่อยๆ ลาดเอียงสู่ศูนย์กลาง ซึ่งพื้นที่ส่วนกันกะทะเป็นที่ราบ พื้นที่โดยรอบประกอบด้วยภูเขาและป่าไม้ มีแม่น้ำฝางเป็นแม่น้ำสายหลักที่สำคัญทางการเกษตร ซึ่งมีต้นกำเนิดมาจากขุนดอยเชียงดาว ลักษณะดินเป็นดินตามที่ราบดอนหรือดินตามเชิงเขา ดินส่วนใหญ่เป็นดินร่วนปนทราย ซึ่งมีการระบายน้ำได้ดีถึงดีเกินไป มีความอุดมสมบูรณ์ของดินปานกลางถึงสูง ส่วนลักษณะภูมิอากาศได้รับอิทธิพลลมมรสุมตะวันตกเฉียงเหนือและมรสุมตะวันออกเฉียงใต้ จึงทำให้มีผลตกชุก สภาพอากาศเย็นขึ้น อุณหภูมิสูงในฤดูแล้ง ปริมาณน้ำฝนโดยเฉลี่ยทั้งปีประมาณ 1,430 มิลลิเมตร ซึ่งจะมีฤดูฝน ฤดูหนาว ยาวนานกว่าฤดูร้อน การเปลี่ยนแปลงสีผิวของส้มขึ้นอยู่กับความแตกต่างของอุณหภูมิระหว่างกลางวันและกลางคืนซึ่งต้องมีมากกว่า 10 องศาเซนติเกรดขึ้นไป นอกจากนี้ในช่วงกลางคืนหากอุณหภูมิลดลงต่ำกว่า 20 องศาเซนติเกรด จะทำให้เกิดการเปลี่ยนสีของผิวส้มได้ดี ดังนั้นส้มสายน้ำผึ้งในเขตอำเภอฝางจึงมีผิวเหลืองเข้มที่สวยงามมาก และจากการที่ส้มสายน้ำผึ้งเป็นที่ต้องการของตลาด เป็นที่นิยมบริโภคทั้งในและต่างประเทศ เป็นส้มที่มีคุณภาพและราคาสูงกว่าส้มทั่วไป มีราคาดีกว่าไม้ผลชนิดอื่นๆ (ลิ้นจี่ ลำไย มะม่วง) ให้ผลผลิตไม่ตรงกับฤดูกาลของส้มชนิดอื่นและผลไม้ชนิดอื่น รวมถึงปลูกง่ายและให้ผลผลิตเร็ว (ปาน รัตนเรืองวัฒนา, 2543) นอกจากนี้ยังสามารถบังคับการออกดอกได้ จึงทำให้มีผลผลิตได้ตลอดทั้งปี หากผลผลิตเสียหายก็สามารถทำรุ่นถัดไปโดยใช้เวลาไม่นาน อีกทั้งยังสามารถชะลอระยะเก็บเกี่ยวได้ 1 - 2 เดือน จึงเป็นปัจจัยที่ทำให้มีผู้สนใจเข้ามาลงทุนปลูกส้มสายน้ำผึ้งที่อำเภอฝางเพิ่มขึ้นเรื่อยๆ และเกษตรกรในท้องถิ่นก็หันมาปลูกส้มสายน้ำผึ้งแทนผลไม้ชนิดอื่น ทำให้มีพื้นที่ปลูกส้มสายน้ำผึ้งเพิ่มมากขึ้นตามลำดับ เช่นเดียวกับกลุ่ม/สหกรณ์ตัวอย่างในระบบการผลิตส้มในเขตอำเภอฝางได้เริ่มขึ้นตั้งแต่ปี 2539 - 2548 และช่วงปีที่มีการปลูกส้มกันมาก คือ ปี พ.ศ. 2544 - 2545 เนื่องจากเป็นช่วงที่ส้มมีราคาสูง และผู้ปลูกส้มมีรายได้จำนวนมาก ทำให้ผู้ผลิตรวมทั้งสมาชิกกลุ่มตัวอย่างการผลิตส้มหันมาลงทุนปลูกส้มกันเป็นจำนวนมาก ประกอบกับราคาผลผลิตทางการเกษตรที่เกษตรกรปลูกอยู่เดิมตกต่ำ เช่น ลิ้นจี่ ลำไย มะม่วง เป็นต้น ทำให้เกษตรกรปรับเปลี่ยนพื้นที่ปลูกส้มเขียวหวานแทน อย่างไรก็ตาม ปัจจุบันราคาส้มเริ่มตกต่ำ ในขณะที่ราคาวัตถุดิบในการผลิตเพิ่มสูงขึ้น เกษตรกรบางรายยังขาดความรู้ความเข้าใจในการผลิตส้มอีกมาก มีการใช้เทคโนโลยีการผลิตมากขึ้น ส่งผลให้ต้นทุนการผลิตสูงขึ้น นอกจากนี้ยังประสบปัญหาอีกหลายด้าน เช่น การขาดแคลนแรงงานในภาคเกษตร ดินขาดความอุดมสมบูรณ์ น้ำไม่เพียงพอในฤดูแล้ง ภัยธรรมชาติเกิดน้ำท่วมซ้ำซาก ป่าไม้ถูกทำลาย และการเกิดมลพิษทางน้ำและอากาศ รวมทั้งสารพิษตกค้างในพืชผลทางการเกษตร ทำให้สมาชิกกลุ่มตัวอย่างในระบบการผลิตส้มต้องมีการพัฒนาปรับปรุงการผลิตของตนเองเพื่อความอยู่รอด โดยการหันมาทำการเกษตรอินทรีย์ ผลิตส้มอินทรีย์ ลดการใช้สารเคมีในการผลิตเพื่อลดต้นทุนการผลิต และมี

การปลูกพืชอื่นเสริมรายได้ เช่น การปลูกกล้วย มะละกอ พืชผักแซมในสวนส้ม เป็นต้น รวมทั้งหน่วยงานในพื้นที่ ได้แก่ องค์การบริหารส่วนตำบลของแต่ละตำบลได้ตระหนักถึงปัญหาดังกล่าวและได้มีแนวทางแก้ไขปัญหาและพัฒนาการเกษตรในท้องถิ่น ซึ่งจะช่วยให้เกษตรกรพัฒนาการผลิตของตนเองให้ดีขึ้นทั้งในด้านความรู้ความเข้าใจในการผลิต วิธีการปฏิบัติในการใช้เทคโนโลยีที่เหมาะสม การปรับปรุงบำรุงดิน และการอนุรักษ์ดินและน้ำ เป็นต้น นอกจากนี้การที่กลุ่มตัวอย่างอยู่ในแหล่งผลิตส้มขนาดใหญ่ส่งผลให้มีร้านจำหน่ายวัตถุดิบและปัจจัยการผลิตในพื้นที่เป็นจำนวนมาก รวมทั้งมีพ่อค้าทั้งในและต่างพื้นที่มารับซื้อเป็นจำนวนมาก

สำหรับพื้นที่ในจังหวัดน่าน ด้วยอิทธิพลของดินฟ้าอากาศ คืออุณหภูมิระหว่างกลางวันและกลางคืนต่างกัน 8 องศา เป็นเหตุให้สาร “คาร์ทีนอยพิคเมนต์” ในเปลือกส้มเปลี่ยนจากสีเขียวเป็นสีทองสวยงาม และรสชาติหวานหอมอร่อยกว่าแหล่งอื่น นอกจากนี้ “ส้มเขียวหวาน” หรือ “ส้มสีทองเมืองน่าน” ยังเป็นพืชเศรษฐกิจสำคัญและได้รับการยกย่องให้เป็นเอกลักษณ์ของจังหวัดน่าน ดังปรากฏใน คำขวัญของจังหวัดว่า “แข่งเรือลือเลื่อง เมืองงาช้างดำ จิตรกรรมวัดภูมินทร์ แดนดินส้มสีทอง เรืองรองพระธาตุแช่แห้ง” ด้วยเอกลักษณ์โดดเด่นเฉพาะตัวของส้มสีทองเมืองน่าน ที่มีเปลือกสีเหลืองทอง รสชาติหวานอมเปรี้ยวนิดๆ เนื้อในร่อนไม่ติดเปลือก ฯลฯ เป็นที่ชื่นชอบของผู้บริโภค และกล่าวกันว่าส้มสีทองเมืองน่านที่ทุ่งช้างจะมีรสชาติดีกว่าอำเภออื่นๆ เพราะน้ำอุดมสมบูรณ์กว่า ทั้งนี้ขึ้นอยู่กับการบริหารรักษาด้วย บางสวนส้มจะเป็นสีทองในขณะที่บางสวนก็ไม่ใช่ ส้มของอำเภอทุ่งช้าง ออกขายประมาณเดือนพฤศจิกายนถึงธันวาคม ปลูกมากที่ตำบลปอน ตำบลงอบ ตำบลทุ่งสูง และ ตำบลหล่ายทุ่ง เป็นส้มที่ออกรุ่นแรก ส่วนแถบ อำเภอปัว และ อำเภอท่าวังผา จะเป็นรุ่นสอง ออกประมาณเดือนมกราคมถึงกุมภาพันธ์ ส่วนใหญ่ปลูกตามที่ราบเชิงเขาที่มีน้ำไหลผ่าน จึงเป็นพืชหรือไม้ผลอีกชนิดหนึ่งที่เกษตรกรกว่า 500 ครอบครัว ได้ยึดเป็นอาชีพหลักในการสร้างรายได้และความมั่นคงให้กับครอบครัว (กรมส่งเสริมการเกษตร, 2550: ระบบออนไลน์) เช่นเดียวกับกลุ่มวิสาหกิจชุมชนส้มสีทอง ตำบลและ อำเภอทุ่งช้าง จังหวัดน่าน ที่มีการปลูกส้มสีทองกันมากถือเป็นอาชีพหลักแทนพืชเดิมในท้องถิ่น เช่น ข้าวโพด เนื่องจากเห็นว่าส้มเป็นพืชที่มีราคาสูง และเป็นที่ต้องการของตลาด อย่างไรก็ตามในภาวะปัจจุบันราคาผลผลิตส้มตกต่ำประกอบกับผลผลิตตกต่ำจากการระบาดของโรคแมลง ทำให้เกษตรกรหันมาปลูกพืชอื่นเพื่อเสริมรายได้ ได้แก่ การนำเงาะมาปลูกแซมในสวนส้ม หรือทดแทนต้นส้มที่ทรุดโทรมตามอายุต้นและการทำลายของโรคแมลง และมีการปลูกหม่อนเลี้ยงไหมทดแทนการปลูกข้าว เนื่องจากเกษตรกรเห็นว่าหม่อนไหมทำรายได้สูงกว่าข้าว และก่อให้เกิดรายได้ต่อเนื่องทุกเดือน ทำให้พื้นที่นาในท้องถิ่นลดลงกลายเป็นสวนหม่อนมากขึ้น ทำให้พืชเศรษฐกิจในท้องถิ่นกำลังจะปรับเปลี่ยนเป็นเงาะและหม่อนไหม ทดแทนส้มและข้าว (ดังแผนภาพที่ 2.5) ซึ่งต่างกับพื้นที่ในเขตอำเภอฝางที่ยังมีพืชหลักเป็นส้มอยู่ มีเพียงการปลูกพืชอื่นเสริมรายได้ มิใช่การปลูกทดแทนพืชหลัก ส่วนปัจจัยเอื้อด้านแหล่งวัตถุดิบ ปัจจัยการผลิต และเทคโนโลยีการผลิตในอำเภอทุ่งช้างนั้นค่อนข้างมีจำกัด เครื่องจักรอุปกรณ์ที่ทันสมัยยังต้องจัดหาจัดซื้อจากอำเภอเมืองเป็นส่วนใหญ่ ส่วนแหล่งจำหน่ายวัตถุดิบและปัจจัยการผลิตในท้องถิ่นมีอย่างเพียงพอเนื่องจากเป็นพื้นที่ที่มีการทำการเกษตรกันมาก

พื้นที่	ม.ค	ก.พ	มี.ค	เม.ย	พ.ค	มิ.ย	ก.ค	ส.ค	ก.ย	ต.ค	พ.ย	ธ.ค
อำเภอทุ่งช้าง จังหวัดน่าน												
												
												
อำเภอฝาง จังหวัดเชียงใหม่												
												
												

หมายเหตุ:  พืชหลัก  พืชรอง
ที่มา: จากการสำรวจ

แผนภาพที่ 2.5 ระบบการผลิต (หลัก-รอง) และกิจกรรมทางเศรษฐกิจของแต่ละพื้นที่ในรอบ 1 ปี

บทที่ 3

การประเมินการบริหารจัดการที่ดี

การพิจารณาการบริหารจัดการทั้ง 7 ด้าน ได้แก่ การบริหารจัดการองค์กร การตลาด การเงิน การผลิต แรงงาน วัตถุดิบ และสวัสดิการชุมชน ของกลุ่ม/สหกรณ์และของสมาชิกตัวอย่าง โดยในการบริหารจัดการแต่ละด้านจะพิจารณาการบริหารจัดการที่เป็นอยู่ในช่วงเก็บข้อมูลระหว่าง ปี พ.ศ 2549 และ ปี พ.ศ 2550 ปัญหา ตลอดจนการประเมินศักยภาพของตนเอง โดยวิเคราะห์คะแนนการประเมินตนเองของกลุ่ม/สหกรณ์และระดับสมาชิกในองค์ประกอบการบริหารจัดการที่ดี 7 ประการ (ดัชนีขององค์ประกอบนี้เสนอไว้ในบทที่ 1) เปรียบเทียบคะแนนเฉลี่ยรายกลุ่ม/สหกรณ์ กับคะแนนเฉลี่ยขององค์ประกอบนั้นๆ และวิเคราะห์ระดับการปฏิบัติ โดยแบ่งช่วงชั้นการอธิบายผล คือ 0 – 1.49 ต้องปรับปรุง 1.5 – 2.49 พอใช้ 2.5 – 3.49 ปานกลาง 3.5 – 4.49 ดี และ 4.5 – 5 ดีมาก นอกจากค่าเฉลี่ยและค่าเบี่ยงเบนมาตรฐานแล้ว ค่าเฉลี่ยถ่วงน้ำหนัก (Normalized mean / sharp ratio) จะแสดงให้เห็นถึงระดับคะแนนที่สามารถเปรียบเทียบระหว่างเงื่อนไขต่างๆ

ทั้งนี้ วิสาหกิจชุมชนเกษตรออร์แกนิก ไม่ได้ทำการศึกษาข้อมูลการประเมินตนเองในระดับกลุ่ม เนื่องจากในขณะทำการศึกษาข้อมูลระดับกลุ่ม กลุ่มได้เกิดความขัดแย้งจนเกิดการแตกกลุ่ม และได้รวมตัวกันใหม่อีกครั้งอยู่ในระหว่างปรับปรุงโครงสร้างกลุ่ม และยังไม่มีการทำกิจกรรมใดๆ ร่วมกัน จึงวิเคราะห์เฉพาะข้อมูลในระดับสมาชิก

การประเมินการบริหารจัดการที่ดี

กลุ่มตัวอย่างในระบบการผลิตส้มมีคะแนนการบริหารจัดการ อยู่ในระดับที่ต้องปรับปรุงให้ดีขึ้น โดยมีการบริหารจัดการที่อยู่ในระดับพอใช้เพียง 2 ด้าน คือ การบริหารจัดการองค์กร และการบริหารจัดการด้านการเงิน และมีการบริหารจัดการที่ต้องปรับปรุงถึง 5 ด้าน คือ การบริหารจัดการด้านการตลาด การผลิต การจ้างงาน การจัดหาวัตถุดิบ และสวัสดิการชุมชน เนื่องจากเพิ่งเริ่มก่อกลุ่ม ยังไม่มีกิจกรรมร่วมกันมากนัก รวมทั้งวัตถุประสงค์ในการรวมกลุ่มเพื่อรวมกันด้านการตลาดและการตลาดต้นทุนการผลิต ทำให้การบริหารจัดการมุ่งเน้นการบริหารจัดการด้านการตลาดและการผลิตวัตถุดิบร่วมกันเพื่อลดต้นทุนการผลิต ทำให้ขาดหรือให้ความสำคัญกับการบริหารจัดการด้านอื่นค่อนข้างน้อย โดยเฉพาะการบริหารจัดการที่เกี่ยวข้องกับการผลิต ได้แก่ การบริหารจัดการการผลิต การจ้างงาน และการจัดหาวัตถุดิบเพื่อการผลิตของกลุ่ม รวมถึงการบริหารจัดการการเงินและสวัสดิการชุมชน ซึ่งสหกรณ์เกษตรอินทรีย์ศรีเมืองผางมีคะแนนเฉลี่ยการบริหารจัดการสูงกว่ากลุ่มแต่อยู่ในระดับที่ต้องปรับปรุงเช่นกัน รองมาคือ วิสาหกิจชุมชนกลุ่มส้มสีทอง และวิสาหกิจชุมชนพืชไร่สารพิชบ้านสันมะม่วง ตามลำดับ

ส่วนในระดับสมาชิกซึ่งเป็นการบริหารจัดการในครัวเรือนหรือในสวน มีการบริหารจัดการอยู่ในระดับปานกลาง โดยมีคะแนนการบริหารจัดการองค์กรสูงสุดอยู่ในระดับดี รองลงมาอยู่ในระดับปานกลาง ได้แก่ การบริหารแรงงานและการจ้างงาน การผลิต การจัดหาวัตถุดิบ และการตลาด ตามลำดับ การบริหารจัดการที่มีคะแนนต่ำอยู่ในระดับพอใช้ ได้แก่ การบริหารจัดการการเงินและสวัสดิการชุมชน ซึ่งสมาชิกวิสาหกิจชุมชนพืชไร่สารพิชบ้านสันมะม่วงมีคะแนนการบริหารจัดการทั้ง 7 ด้านสูงสุดแต่อยู่ในระดับปานกลางเช่นเดียวกับกลุ่มอื่นที่มีคะแนนรองลงมา คือ สหกรณ์เกษตรอินทรีย์ศรีเมืองผาง วิสาหกิจชุมชนเกษตรออร์แกนิก และวิสาหกิจชุมชนกลุ่มส้มสีทอง ตามลำดับ

โดยมีรายละเอียดการบริหารจัดการแต่ละด้านของกลุ่มตัวอย่าง ดังนี้

3.1 การบริหารองค์กร

3.1.1 การบริหารจัดการองค์กร

การก่อตั้งกลุ่ม

กลุ่มตัวอย่างในระบบการผลิตส้ม เป็นกลุ่ม/สหกรณ์ที่เริ่มก่อตั้งและจดทะเบียนอย่างเป็นทางการได้ประมาณ 1-2 ปีที่ผ่านมา เนื่องจากการเป็นกลุ่มวิสาหกิจชุมชน/สหกรณ์ จะทำให้มีความน่าเชื่อถือ และมีความน่าเชื่อถือมากขึ้น รวมทั้งขอรับการสนับสนุน/ความช่วยเหลือจากหน่วยงานต่างๆ ได้ง่าย วัตถุประสงค์หลักในการจัดตั้งกลุ่มของผู้ผลิตส้ม เพื่อต้องการความช่วยเหลือเรื่องการตลาด รวมกันขายเพื่อสร้างอำนาจต่อรอง รองลงมาคือ รวมกันเพื่อแก้ปัญหาต้นทุนการผลิตที่สูง เช่น การรวมกันเพื่อทำปุ๋ยหมัก น้ำหมักชีวภาพ เพื่อลดต้นทุนการใช้สารเคมีที่มีราคาสูง ส่วนวิสาหกิจชุมชนพืชไร่สารพิษนั้นนอกจากเป็นการรวมตัวของผู้ผลิตส้มเพื่อช่วยเหลือเรื่องการตลาดแล้ว ยังมีกลุ่มอาชีพอื่นรวมอยู่ด้วย ได้แก่ กลุ่มผู้ปลูกพืชผักไร่สารพิษ และกลุ่มจักสาน เพื่อช่วยเหลือเอื้อประโยชน์ซึ่งกันและกัน เช่น กลุ่มผู้ปลูกส้มจะนำผลิตภัณฑ์จักสานมาเป็นบรรจุภัณฑ์ที่สามารถเพิ่มมูลค่าให้แก่ส้ม และยังเป็นการช่วยอุดหนุนผลิตภัณฑ์ของกลุ่มจักสานอีกทางหนึ่ง

ลักษณะการจัดตั้งองค์กรของสหกรณ์เกษตรอินทรีย์ศรีเมืองผางและวิสาหกิจชุมชนพืชไร่สารพิษบ้านสันมะม่วง เกิดจากการมีหน่วยงานภายนอกเข้ามาแนะนำและช่วยเหลือในการจัดตั้งกลุ่ม ส่วนวิสาหกิจชุมชนกลุ่มส้มสีทองเป็นกลุ่มที่จัดตั้งโดยความต้องการของคนในชุมชนเพื่อช่วยเหลือกันในเรื่องการตลาด ตั้งแต่ปี 2544 ต่อมาในปี 2548 สำนักงานเกษตรอำเภอทุ่งช้าง จังหวัดน่าน ได้เข้ามาแนะนำให้จดทะเบียนเป็นกลุ่มวิสาหกิจชุมชนเพื่อให้หน่วยงานภาครัฐเข้ามาช่วยเหลือได้ง่าย

จากการที่วิสาหกิจชุมชนกลุ่มส้มสีทองเป็นกลุ่มที่เกิดจากความต้องการของคนในชุมชน สมาชิกส่วนใหญ่เป็นเครือญาติกันและรู้จักคุ้นเคยกันดี นอกจากนี้คณะกรรมการกลุ่มเป็นผู้นำชุมชน ซึ่งเป็นที่เคารพนับถือของคนในชุมชน ส่งผลให้การบริหารจัดการกลุ่มเป็นแบบเครือญาติ สมาชิกมีความสามัคคีร่วมมือร่วมใจกันเป็นอย่างดีในการประชุมและการทำกิจกรรมของกลุ่ม

วิสาหกิจชุมชนพืชไร่สารพิษบ้านสันมะม่วง เป็นกลุ่มที่จดทะเบียนเป็นกลุ่มวิสาหกิจชุมชนเมื่อปี 2549 จากการแนะนำและช่วยเหลือจากกรมส่งเสริมการเกษตร ซึ่งเข้ามาให้การสนับสนุนความรู้ด้านการเกษตรและช่วยจัดตั้งกลุ่ม กลุ่มมีสมาชิกเพียง 11 ราย เนื่องจากเพิ่งเริ่มจัดตั้งกลุ่มได้ไม่นานและกลุ่มยังไม่มีกิจกรรมร่วมกันมากนัก อย่างไรก็ตาม สมาชิกทั้งหมดรู้จักคุ้นเคยกันดี มีความเชื่อมั่นและไว้วางใจในตัวผู้นำที่มีความรู้ความสามารถหลายด้านทั้งด้านการผลิตเกษตรอินทรีย์ การตลาด และการติดต่อประสานงานกับหน่วยงานต่างๆ ทำให้การบริหารจัดการต่างๆ ของกลุ่มขึ้นอยู่กับความตั้งใจของผู้ในกลุ่ม

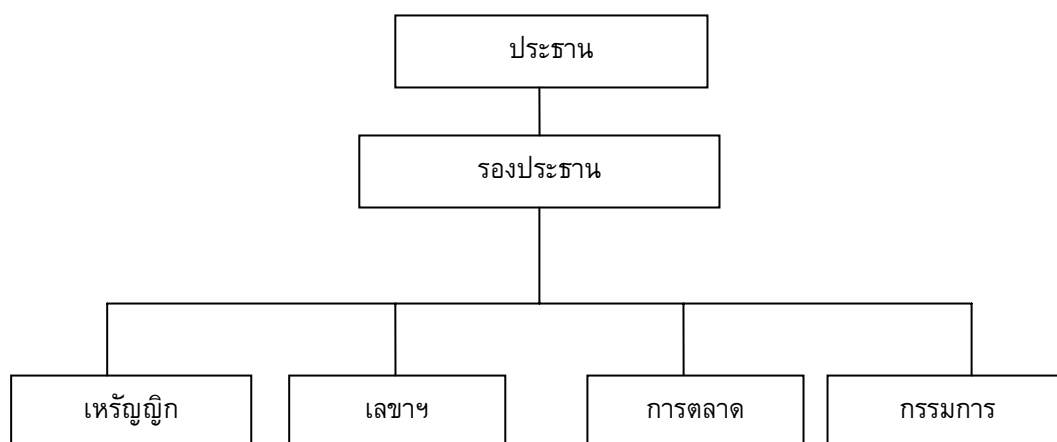
ในขณะที่สหกรณ์เกษตรอินทรีย์ศรีเมืองผาง เป็นกลุ่มที่จดทะเบียนเป็นสหกรณ์เมื่อเดือนตุลาคม 2548 สมาชิกกระจายตัวอยู่ในพื้นที่ 3 อำเภอ ได้แก่ อำเภอผาง อำเภอแม่ยาย และ อำเภอไชยปราการ การบริหารจัดการเป็นไปตามระเบียบของสหกรณ์ ซึ่งเป็นระบบ มีระเบียบแบบแผนชัดเจนมากกว่ากลุ่มวิสาหกิจชุมชน ประกอบกับคณะกรรมการสหกรณ์ล้วนเป็นผู้ที่มีความรู้ความสามารถ มีการศึกษาสูงและมีประสบการณ์ที่หลากหลาย มีแนวคิดและอุดมการณ์ในการพัฒนาสหกรณ์และสมาชิกให้สามารถพึ่งตนเองได้อย่างยั่งยืน ด้วยแนวทางเกษตรอินทรีย์

ส่วนวิสาหกิจชุมชนเกษตรออร์แกนิก เดิมคือ กลุ่มส้มวิถีไทย เป็นกลุ่มที่เพิ่งรวมตัวกันใหม่อีกครั้งในระหว่างการศึกษาข้อมูลในระดับกลุ่ม (ปี พ.ศ. 2549) เนื่องจากเกิดปัญหาความขัดแย้งกันในกลุ่มจนเกิดการแตกกลุ่ม กรรมการและสมาชิกบางส่วนจึงรวมตัวกันใหม่อีกครั้งและจดทะเบียนเป็นวิสาหกิจชุมชนเกษตรออร์แกนิก เพื่อรวมกันขายผลผลิตและผลิตรายได้ใช้เองร่วมกัน ซึ่งขณะที่ทำการศึกษากลุ่มอยู่ในช่วงกำลังปรับปรุงโครงสร้างกลุ่มใหม่ จึงนำมาวิเคราะห์โครงสร้างบทบาทหน้าที่คณะกรรมการ และแผนการดำเนินงานของกลุ่มยังไม่ได้

โครงสร้างองค์กรและที่มาของกรรมการ

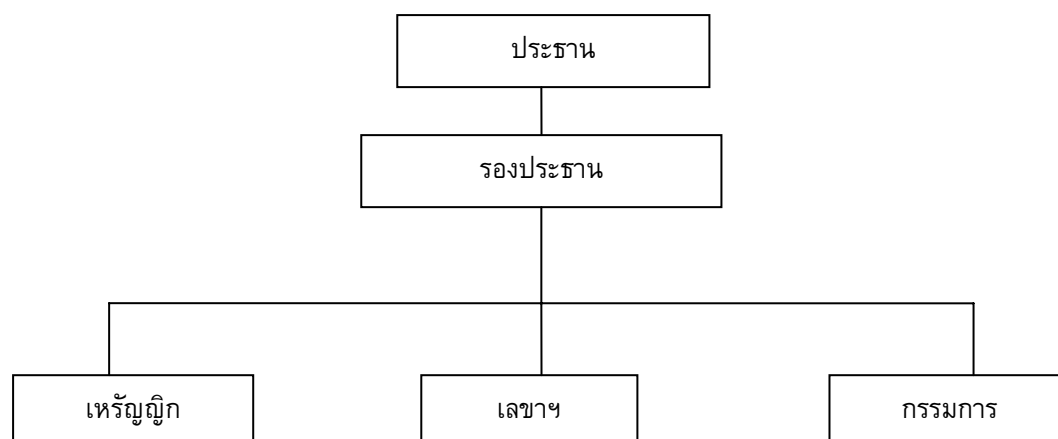
โครงสร้างการบริหารจัดการองค์กรของกลุ่ม/สหกรณ์ เป็นโครงสร้างอย่างง่าย ที่จัดตั้งขึ้นเพื่อประกอบการจดทะเบียนเป็นกลุ่มวิสาหกิจชุมชนและสหกรณ์ และเพื่อให้มีการแบ่งหน้าที่ความรับผิดชอบชัดเจนยิ่งขึ้น ประกอบด้วย ประธาน รองประธาน เภรัญญิก เลขานุการ และกรรมการ โดยที่วิสาหกิจชุมชนพีชไร้สารพิษบ้านสันมะม่วงและสหกรณ์เกษตรอินทรีย์ศรีเมืองฝางยังไม่มีกรรมการฝ่ายการตลาดที่ชัดเจน งานด้านการตลาดเป็นหน้าที่ของประธานกลุ่ม ยกเว้นวิสาหกิจชุมชนกลุ่มส้มสีทองที่มีกรรมการฝ่ายการตลาดชัดเจน (แผนภาพที่ 3.1 และแผนภาพที่ 3.2)

ระเบียบข้อบังคับของกลุ่มวิสาหกิจชุมชนทั้งสองกลุ่มเป็นกฎระเบียบอย่างง่ายที่กลุ่มจัดตั้งขึ้น โดยให้สมาชิกออกความเห็นเพื่อนำมาเป็นข้อปฏิบัติร่วมกัน เพื่อให้การดำเนินงานของกลุ่มเป็นไปตามวัตถุประสงค์ ส่วนระเบียบข้อบังคับของสหกรณ์เกษตรอินทรีย์ศรีเมืองฝางนั้นถูกกำหนดโดยกรมส่งเสริมสหกรณ์ ซึ่งกรรมการและสมาชิกยังขาดความรู้ความเข้าใจในกฎระเบียบดังกล่าว



ที่มา: จากการสำรวจ

แผนภาพที่ 3.1 โครงสร้างองค์กรวิสาหกิจชุมชนกลุ่มส้มสีทอง



ที่มา: จากการสำรวจ

แผนภาพที่ 3.2 โครงสร้างองค์กรวิสาหกิจชุมชนพืชไร่สารพิษบ้านสันมะม่วงและสหกรณ์เกษตรอินทรีย์ศรีเมืองฝาง

บทบาทและการปฏิบัติงานของกรรมการวิสาหกิจชุมชนกลุ่มส้มสีทองและสหกรณ์เกษตรอินทรีย์ศรีเมืองฝางนั้นเป็นไปตามโครงสร้างและหน้าที่ที่ได้รับมอบหมาย มีเพียงกรรมการบางส่วนที่ไม่สามารถปฏิบัติหน้าที่ได้เต็มที่เนื่องจากภารกิจส่วนตัว ทำให้กลุ่ม/สหกรณ์ไม่ค่อยมีความกระตือรือร้นที่จะพัฒนากลุ่ม ส่งผลให้มีกิจกรรมกลุ่มร่วมกันน้อย ส่วนวิสาหกิจชุมชนพืชไร่สารพิษบ้านสันมะม่วง แม้ว่าลักษณะการบริหารจัดการยังไม่มีมีการกระจายอำนาจความรับผิดชอบในการทำงานตามโครงสร้างองค์กร การตัดสินใจอยู่ที่ผู้นำกลุ่มเพียงคนเดียว แต่ไม่ส่งผลกระทบกับการดำเนินของกลุ่มแต่อย่างใด เนื่องจากสมาชิกมีความเชื่อมั่นไว้วางใจและให้อำนาจการตัดสินใจแก่ผู้นำกลุ่ม ทำให้การตัดสินใจในการดำเนินงานของกลุ่มเป็นอย่างรวดเร็ว อีกทั้งกลุ่มยังไม่มีกิจกรรมร่วมกันมากนัก ภาระหน้าที่ภายในกลุ่มจึงมีไม่มาก

การคัดเลือกคณะกรรมการกลุ่ม/สหกรณ์ มีวิธีการคัดเลือกที่คล้ายคลึงกัน คือ การคัดเลือกแบบเปิดเผย โดยให้สมาชิกเสนอชื่อผู้ที่มีความเหมาะสมในแต่ละตำแหน่ง และตัดสินใจจากเสียงส่วนใหญ่โดยใช้การยกมือให้คะแนน ความเหมาะสมในแต่ละตำแหน่งพิจารณาจากความรู้ความสามารถ ประสบการณ์ และความถนัดในแต่ละด้าน วาระการดำรงตำแหน่งของคณะกรรมการจะเป็นไปตามระเบียบของกลุ่มวิสาหกิจชุมชนและสหกรณ์ โดยคณะกรรมการของกลุ่มวิสาหกิจชุมชนจะมีวาระในการดำรงตำแหน่ง 1-2 ปี แต่สหกรณ์เกษตรอินทรีย์ศรีเมืองฝางนั้นเมื่อคณะกรรมการดำรงตำแหน่งครบหนึ่งปี คณะกรรมการต้องจับฉลากออกร้อยละ 50 แล้วเลือกคณะกรรมการมาแทน เมื่อครบ 2 ปี คณะกรรมการชุดเดิมที่เหลือก็หมดวาระต้องออกผลัดเปลี่ยนคณะกรรมการใหม่ และคัดเลือกคณะกรรมการใหม่ในการประชุมสามัญประจำปี (สามารถเลือกคนที่ถูกจับฉลากออกได้) สำหรับคำตอบแทนของคณะกรรมการนั้น ทุกกลุ่ม/สหกรณ์ยังไม่มีคำตอบแทนให้แก่คณะกรรมการ เนื่องจากกลุ่มและสหกรณ์ยังไม่มีรายได้หรือมีรายได้ไม่เพียงพอที่จะจ่ายคำตอบแทนให้แก่คณะกรรมการได้ ซึ่งคณะกรรมการแต่ละกลุ่ม/สหกรณ์ทำงานด้วยความตั้งใจและเต็มใจทำงานเพื่อพัฒนากลุ่มและชีวิตความเป็นอยู่ของสมาชิกให้ดีขึ้น โดยไม่หวังผลตอบแทน

การระดมทุน

การระดมทุนของกลุ่ม/สหกรณ์ เป็นไปตามระเบียบหรือข้อตกลงของกลุ่ม/สหกรณ์นั้น เพื่อนำไปใช้ในการดำเนินกิจกรรมขององค์กร และช่วยให้สมาชิกรู้สึกถึงความเป็นเจ้าของหรือเป็นส่วนหนึ่งขององค์กร โดยมูลค่าหุ้นจะแตกต่างกันตามข้อตกลงของแต่ละกลุ่ม ยกเว้นวิสาหกิจชุมชนพืชไร่สารพิษบ้านสันมะม่วงที่ยังไม่ระดมทุน เนื่องจากสมาชิกกลุ่มมีน้อยเพียง 11 ราย ซึ่งจะทำให้เงินหุ้นมีจำนวนน้อยไม่สามารถนำไปใช้ประโยชน์ได้ อย่างไรก็ตาม กลุ่มมีแผนที่จะระดมทุนหากมีจำนวนสมาชิกเพิ่มขึ้น และมีกิจกรรมที่ก่อให้เกิดรายได้

นอกจากนี้ยังพบว่า ทุกกลุ่ม/สหกรณ์ยังไม่มีการจัดสรรผลกำไร เนื่องจากกลุ่มยังไม่มีกิจกรรมที่ก่อให้เกิดรายได้ กิจกรรมกลุ่ม 3 ใน 4 กลุ่ม ส่วนใหญ่เป็นกิจกรรมเพื่อเพิ่มเติมความรู้ด้านการผลิต ยกเว้นวิสาหกิจชุมชนกลุ่มส้มสีทองที่มีกิจกรรมบริการเครื่องร่อนส้ม และให้เช่าตะกร้าส้ม รวมทั้งรายได้จากการให้สินเชื่อแก่สมาชิก แต่รายได้ของกลุ่มยังไม่เพียงพอสำหรับจัดสรรกำไรให้แก่สมาชิก ซึ่งสมาชิกยอมรับและมีความเข้าใจเป็นอย่างดี

การพัฒนาความรู้ด้านองค์กร

การพัฒนาความรู้ด้านการจัดการองค์กรของกลุ่ม/สหกรณ์ยังมีน้อย ทุกกลุ่มจะให้ความสำคัญกับการพัฒนาความรู้ด้านการผลิตและการตลาด ซึ่งมีผลต่อการประกอบอาชีพและความเป็นอยู่ของผู้ผลิต ทำให้มีแรงจูงใจที่จะศึกษาหาความรู้ด้านองค์กรน้อย การเรียนรู้ด้านการจัดการองค์กรของกลุ่มส่วนใหญ่เกิดจากการเรียนรู้ภายในกลุ่มมีการแลกเปลี่ยนและแบ่งปันความรู้กันภายในกลุ่ม ส่วนการเรียนรู้จากภายนอกองค์กรยังมีน้อย นอกจากนี้คณะกรรมการและสมาชิกมีอาชีพเกษตร ทำให้มีเวลาในการศึกษาหาความรู้จากภายนอกค่อนข้างน้อย และการฝึกอบรมส่วนใหญ่เกิดจากหน่วยงานติดต่อมา ส่วนสหกรณ์เกษตรอินทรีย์ศรีเมืองฝางมีคณะกรรมการที่มีความรู้ความสามารถสูง มีการพัฒนาความรู้อย่างต่อเนื่องและสม่ำเสมอ ทั้งการอบรมศึกษา ดูงาน ที่เห็นว่าเป็นประโยชน์ และนำมาถ่ายทอดและแลกเปลี่ยนส่งผลให้สมาชิกได้รับความรู้ใหม่ๆ เพิ่มเติมอยู่เสมอ นอกจากนี้ยังเห็นได้จากแผนพัฒนาองค์กร ซึ่งมุ่งเน้นการพัฒนาความรู้ของสมาชิกและคณะกรรมการเป็นหลัก อีกทั้งกิจกรรมของสหกรณ์ฯ ที่ผ่านมาเป็นการร่วมงานหรือติดต่อกับหน่วยงานทั้งภาครัฐและเอกชน เพื่อเพิ่มความรู้ให้แก่คณะกรรมการและสมาชิก เช่น สถาบันชุมชนเกษตรกรรมยั่งยืน ซึ่งให้การสนับสนุนทั้งความรู้ด้านองค์กร การผลิต การตลาด และการเงิน

ปัญหาการจัดการองค์กรของกลุ่ม

1. กรรมการกลุ่ม/สหกรณ์ ประกอบอาชีพเกษตรและมีภาระงานส่วนตัวมาก ทำให้กรรมการบางรายไม่สามารถปฏิบัติงานตามหน้าที่ได้อย่างเต็มที่
2. สมาชิกสหกรณ์เกษตรอินทรีย์ศรีเมืองฝางค่อนข้างกระจายตัวและห่างไกลกัน เป็นอุปสรรคในการติดต่อประสานงานและเข้าร่วมประชุมหรือกิจกรรมของสหกรณ์
3. กรรมการบางตำแหน่งของกลุ่มวิสาหกิจชุมชน มีความรู้ความสามารถไม่สอดคล้องกับตำแหน่งที่ได้รับมอบหมาย
4. กลุ่ม/สหกรณ์ส่วนใหญ่ยกเว้นวิสาหกิจชุมชนพืชไร่สารพิษบ้านสันมะม่วง ไม่สามารถดำเนินงานเพื่อบรรลุวัตถุประสงค์(ด้านการตลาด)ได้ ทำให้สมาชิกขาดแรงจูงใจในการทำงานหรือการร่วมกิจกรรมกับกลุ่ม
5. วิสาหกิจชุมชนพืชไร่สารพิษบ้านมะม่วงและวิสาหกิจชุมชนกลุ่มส้มสีทองยังขาดการวางแผนด้านองค์กรและการพัฒนาความรู้ด้านองค์กรอย่างเพียงพอที่จะนำไปสู่การพัฒนาองค์กรอย่างยั่งยืน

การวางแผนด้านองค์กรของกลุ่มวิสาหกิจชุมชนทั้งสองกลุ่ม มุ่งเน้นการแบ่งหน้าที่รับผิดชอบของคณะกรรมการให้ชัดเจนมากขึ้น และพัฒนาการทำงานของกลุ่มให้มีระเบียบแบบแผนมากขึ้น แต่ยังไม่มียุทธศาสตร์ของแผนที่ชัดเจนและเป็นรูปธรรม ต่างจากสหกรณ์ฯ ที่มีการวางแผนที่ชัดเจนและเป็นรูปธรรม มุ่งเน้นในเพิ่มเติมความรู้และพัฒนาแนวคิดด้านเกษตรอินทรีย์ให้แก่สมาชิกและคณะกรรมการ โดยการเชิญวิทยากรมาให้ความรู้ การศึกษาดูงาน และการทำโครงการวิจัยเกี่ยวกับการทำเกษตรอินทรีย์ (ตารางที่ 3.1)

3.1.2 ศักยภาพการจัดการองค์กรของกลุ่ม

จากภาพรวมของกลุ่ม/สหกรณ์ในระบบการผลิตส้ม ทำให้เห็นถึงจุดแข็ง จุดอ่อน โอกาส และข้อจำกัดต่างๆ ดังนี้

จุดแข็งที่สำคัญของกลุ่ม/สหกรณ์ตัวอย่างระบบการผลิตส้ม คือ การมีผู้นำ/คณะกรรมการที่มีความรู้ความสามารถ และการมีกิจกรรมที่เป็นรูปธรรมเป็นสิ่งแรงกระตุ้นสำคัญที่ก่อให้เกิดการมีส่วนร่วมของสมาชิก และเกิดความรักความสามัคคีกันในกลุ่ม และการมีหน่วยงานทั้งภาครัฐและเอกชนเข้ามาให้คำปรึกษา และสนับสนุนกลุ่มฯ ในด้านความรู้และข่าวสารต่างๆ เป็นโอกาสที่เป็นประโยชน์แก่กลุ่มฯ อย่างไรก็ตาม การที่กลุ่มยังไม่สามารถบรรลุวัตถุประสงค์ทำให้สมาชิกขาดแรงจูงใจในการเข้าร่วมกิจกรรมกลุ่ม รวมทั้งข้อจำกัดด้านอาชีพทำให้มีเวลาในการพัฒนาด้านต่างๆ ของกลุ่มค่อนข้างน้อย และการกระจายตัวของสมาชิกสหกรณ์เกษตรอินทรีย์ศรีเมืองผาง เป็นอุปสรรคในการติดต่อประสานงาน และการมีส่วนร่วมของสมาชิก รายละเอียดแสดงดังตารางที่ 3.2

ตารางที่ 3.1 แผนการดำเนินงานของสหกรณ์เกษตรอินทรีย์ศรีเมืองผาง

แผนงาน/ โครงการ	กิจกรรม	วัตถุประสงค์	วิธีการดำเนินการ	ระยะ เวลา	ผลที่คาดว่าจะได้รับ	ตัวชี้วัด	งบประมาณ (บาท)	ผู้รับผิดชอบ
1.โครงการ ฝึกอบรม คณะกรรมการ	-เชิญวิทยากรมา ให้ความรู้ -เข้ารับการอบรม จัดทัศนศึกษา -จัดประชุมทุก เดือน	- เพื่อเพิ่มความรู้และพัฒนาแนวคิด เกี่ยวกับการทำเกษตรอินทรีย์ - เพื่อเพิ่มความรู้และประสบการณ์ -เพื่อแลกเปลี่ยนความคิด วางแผน และสรุปการทำงาน	-เชิญวิทยากรมาอบรมด้าน เกษตร การตลาด และการ จัดการ -เข้าประชุมสัมมนาดูงาน เกษตรอินทรีย์	ปีละ 2 ครั้ง ปีละ 2 ครั้ง ทุกเดือน ปี 2549-2550	คณะกรรมการมีความรู้ มากขึ้น	-คณะกรรมการสามารถ อธิบายแนวคิดเกษตรอินทรีย์ ได้ -กิจกรรมสหกรณ์ฯ ดำเนินไป ได้ด้วยดี	3,000 10,000	รวีโรจน์
2.โครงการ ฝึกอบรมสมาชิก	-เชิญวิทยากรมา ให้ความรู้ -จัดทัศนศึกษา	-เพื่อเพิ่มเติมความรู้และแลกเปลี่ยน เรียนรู้ -เพื่อเพิ่มประสบการณ์	-จัดอบรม ร่วมงานวิจัย -ดูงานเกษตรยั่งยืน การ พัฒนาองค์กรและเข้าร่วม ประชุมสัมมนา	ประมาณเดือน ละครั้ง ปี 2549-2550	สมาชิกมีความรู้มาก ขึ้น	- สมาชิกมีความรู้และนำไป ปฏิบัติได้	3,000 10,000	ราตรี
3. โครงการเพิ่ม สมาชิก	- จัดสมาชิก ตัวอย่าง - ประชาสัมพันธ์ เยี่ยมสวนสมาชิก	-เพื่อให้เกษตรกรที่ไม่ใช่สมาชิกได้ เห็นตัวอย่าง -เพื่อให้การทำเกษตรอินทรีย์ แพร่หลาย	-ประชาสัมพันธ์กิจกรรม สหกรณ์ฯ -นำเสนอสมาชิกตัวอย่าง จัด ดูงานสวนสมาชิกตัวอย่าง -รับสมาชิกเพิ่ม	เริ่มปี 2550	มีสมาชิกเพิ่มขึ้นจาก 4 ตำบล คือ 1.ต.แม่นา วาง 2. บ้านโป่งทาบ 3. ชุมชนในเทศบาล ต. เวียง 4. ต.แม่ทะลบ	สมาชิกเพิ่มขึ้นปีละอย่างน้อย 20 คน	-	รวีโรจน์
4.โครงการวิจัย เกษตรธรรมชาติ	ทำวิจัย	- เพื่อให้สมาชิกสามารถสร้างองค์ ความรู้ด้านการเกษตรได้ด้วยตนเอง - สามารถบอกวิธีบริหารจัดการ อย่างมีประสิทธิภาพ	-เสนอโครงการขอทุน สนับสนุน -รับสมัครสมาชิกผู้สนใจเข้า ร่วมโครงการ	ส.ค.2549- ส.ค. 2552	สมาชิกมีความรู้มั่นใจ ในตนเองและพึ่งตนเอง ได้	-ผลผลิตดี สภาพสวนสมบูรณ์ -สมาชิกมีบันทึกการทำงาน การสังเกต ทำบัญชีรับ-จ่าย	500,000 (เสนอ โครงการขอ ทุน)	กิตติกา

ที่มา: สหกรณ์เกษตรอินทรีย์ศรีเมืองผาง, 2549

ตารางที่ 3.2 เปรียบเทียบ จุดแข็ง จุดอ่อน โอกาส และข้อจำกัด ด้านองค์กรของกลุ่ม/สหกรณ์ตัวอย่างในระบบการผลิตส้ม

สหกรณ์เกษตรอินทรีย์ศรีเมืองฝาง	วิสาหกิจชุมชนพืชไร่สารพิษ	วิสาหกิจชุมชนกลุ่มส้มสีทอง
จุดแข็ง 1. คณะกรรมการมีความรู้ความสามารถสูงและมีความรู้หลากหลาย และมีอุดมการณ์ร่วมกันในการที่จะพัฒนา ผลักดันให้การดำเนินของสหกรณ์ฯ มีความมั่นคงและยั่งยืน 2. คณะกรรมการมีความสามารถในการติดต่อประสานงานกับหน่วยงานต่างๆ เพื่อพัฒนาและสนับสนุนสหกรณ์ ทั้งความรู้ ด้านการตลาดและการเงิน ได้เป็นอย่างดี 3. สหกรณ์มีการวางแผนพัฒนาองค์กรที่ชัดเจนและเป็นรูปธรรม	1. ผู้นำมีความรู้ ความสามารถ มีวิสัยทัศน์ที่กว้าง เปิดรับความรู้ใหม่ และสามารถติดต่อประสานงานกับหน่วยงานต่างๆ ได้ดี 2. ความสามัคคีร่วมมือร่วมใจของสมาชิกในการทำกิจกรรมกลุ่ม	1. ความสัมพันธ์ในกลุ่มเป็นแบบเครือญาติ ทำให้ง่ายต่อการบริหารจัดการ สมาชิกมีความสามัคคี และร่วมมือร่วมใจกันเป็นอย่างดี 2. กลุ่มมีกิจกรรมที่เป็นรูปธรรมก่อให้เกิดรายได้แก่กลุ่มและเอื้อประโยชน์ให้กับสมาชิกและคนในชุมชน 3. การจัดตั้งกลุ่มเกิดจากความต้องการของชุมชนอย่างแท้จริง ทำให้มีความร่วมมือร่วมใจในการทำกิจกรรมกลุ่มเป็นอย่างดี 4. กรรมการเป็นผู้นำและเป็นที่เคารพนับถือของคนในชุมชน
จุดอ่อน ผลการดำเนินงานที่ผ่านมา ยังไม่สามารถบรรลุวัตถุประสงค์ของสหกรณ์ได้ ทำให้สมาชิกขาดแรงจูงใจในการเข้าร่วมการประชุมหรือกิจกรรมสหกรณ์เท่าที่ควร	1. กลุ่มมีขนาดเล็ก ทำให้กลุ่มยังไม่มีภาระเดมทุน เนื่องจากเงินทุนไม่เพียงพอที่จะนำไปเป็นทุนในการทำกิจกรรมของกลุ่มได้ ต้องพึ่งพาแหล่งทุนจากภายนอก และกรรมการแต่ละคนต้องรับผิดชอบหลายหน้าที่ซึ่งไม่ถนัด 2. ขาดการวางแผนองค์กรที่ชัดเจนและเป็นรูปธรรม	1. กรรมการบางตำแหน่ง มีความรู้ความสามารถไม่สอดคล้องกับตำแหน่งที่ได้รับมอบหมาย 2. ผู้นำกลุ่มและกรรมการบางตำแหน่งเป็นผู้นำชุมชน มีภารกิจทั้งส่วนตัวและชุมชนค่อนข้างมาก ทำให้มีเวลาในการพัฒนากลุ่มน้อย 3. กลุ่มยังไม่สามารถบรรลุวัตถุประสงค์ทำให้สมาชิกขาดแรงจูงใจในการเข้าร่วมกิจกรรมกลุ่ม 4. ขาดการวางแผนองค์กรที่ชัดเจนและเป็นรูปธรรม

ตารางที่ 3.2 (ต่อ)

สหกรณ์เกษตรอินทรีย์ศรีเมืองผาง	วิสาหกิจชุมชนพืชไร่สารพิษบ้านสันมะม่วง	วิสาหกิจชุมชนกลุ่มส้มสีทอง
โอกาส มีสถาบันชุมชนเกษตรกรรมยั่งยืน ให้คำปรึกษา และสนับสนุนกลุ่ม ทั้งในด้านความรู้ในการบริหารจัดการองค์กร การตลาด และเงินทุน	มีหน่วยงานภาครัฐที่ให้คำปรึกษา และสนับสนุนกลุ่มฯ ในด้านความรู้และข่าวสารต่างๆ ที่เป็นประโยชน์แก่กลุ่มฯ	มีหน่วยงานภาครัฐในพื้นที่ที่ให้คำปรึกษา และสนับสนุนกลุ่มฯ ซึ่งช่วยให้กลุ่มฯ ได้รับรู้ข้อมูลข่าวสารที่เป็นประโยชน์ เช่น โครงการฝึกอบรม สัมมนา ศึกษาดูงานต่างๆ ได้ง่าย
ข้อจำกัด การกระจายตัวของสมาชิกสหกรณ์เกษตรอินทรีย์ศรีเมืองผาง เป็นอุปสรรคในการติดต่อประสานงาน และการเดินทางเพื่อเข้าประชุมหรือทำกิจกรรมที่สหกรณ์ฯ รวมทั้งทำให้การจัดกิจกรรมของสหกรณ์ฯ ไม่เอื้อต่อการกระจายผลประโยชน์แก่สมาชิกได้อย่างทั่วถึง เช่น กิจกรรมธนาคารลูกหมู กิจกรรมการตลาดที่ช่วงสุขภาพ ฯลฯ	หน่วยงานส่วนใหญ่เข้ามาสนับสนุนกลุ่มฯ ในด้านการผลิต แต่ด้านการบริหารจัดการองค์กรยังมีน้อย ทำให้กลุ่มฯ ขาดความรู้ในการพัฒนาองค์กรที่มีประสิทธิภาพ	สมาชิกกลุ่มมีอาชีพเกษตร และทำการเกษตรหลายอย่าง นอกเหนือจากการผลิตหลัก ทำให้มีเวลาในการพัฒนาด้านต่างๆ ของกลุ่มค่อนข้างน้อย และไม่มีเวลาในการประชุมปรึกษาหารือหรือกิจกรรมในการพัฒนากลุ่มฯ เท่าที่ควร

ที่มา: จากการสำรวจ

การประเมินตนเองด้านการบริหารจัดการองค์กร

ระดับกลุ่ม/สหกรณ์

คะแนนด้านการบริหารองค์กรของกลุ่ม/สหกรณ์ตัวอย่างระบบการผลิตส้ม อยู่ในระดับพอใช้ (2.38) เนื่องจากเป็นกลุ่มที่เพิ่งดำเนินการ และกิจกรรมส่วนใหญ่เป็นกิจกรรมเพื่อพัฒนาและแลกเปลี่ยนองค์ความรู้ ในด้านการผลิต และการตลาด ทำให้สมาชิกมีส่วนร่วมในกิจกรรมของกลุ่ม/สหกรณ์น้อย รวมทั้งกลุ่มยังไม่มี การกำหนดระเบียบเกี่ยวกับสวัสดิการชุมชนและผลตอบแทนให้แก่สมาชิก และเมื่อพิจารณารายกลุ่ม พบว่า สหกรณ์เกษตรอินทรีย์ศรีเมืองฝางมีระดับคะแนนสูงกว่ากลุ่มอื่น (2.75) อยู่ในระดับปานกลาง (ตารางที่ 3.3) เนื่องจากมีการบริหารจัดการในรูปแบบสหกรณ์ซึ่งค่อนข้างเป็นระบบ มีระเบียบแบบแผนมากกว่ากลุ่ม วิสาหกิจชุมชน มีการพัฒนาความรู้ความสามารถสมาชิกอย่างสม่ำเสมอ คณะกรรมการมีความรู้ความสามารถ สูง และตั้งใจทำงานอย่างเต็มที่ และมีการพัฒนาความรู้ด้านองค์ทั้งจากภายในและภายนอกองค์กร วิสาหกิจ ชุมชนพีชไร้สารพิษบ้านสันมะม่วงและวิสาหกิจชุมชนกลุ่มส้มสีทองมีคะแนนเท่ากันอยู่ในระดับพอใช้ (2.19) เนื่องจากแม้ว่าคณะกรรมการวิสาหกิจชุมชนพีชไร้สารพิษบ้านสันมะม่วงมีความตั้งใจสูง แต่เพิ่งเริ่มก่อตั้งกลุ่ม ทำให้ยังไม่มีความรู้ และยังมีการพัฒนาความรู้จากภายนอกน้อย มีเพียงเกษตรตำบลเข้ามาให้ความรู้เรื่อง การบริหารจัดการกลุ่ม ส่วนวิสาหกิจชุมชนกลุ่มส้มสีทองเพิ่งเริ่มก่อตั้งอย่างเป็นทางการ ทำให้คณะกรรมการ ยังเรียนรู้งานตามภาระหน้าที่ที่ได้รับมอบหมายได้ไม่มาก และการพัฒนาความรู้ด้านองค์กรของกลุ่มมีน้อย ยัง ไม่มีการเรียนรู้จากภายนอกองค์กร

อย่างไรก็ตาม เพื่อให้กลุ่ม/สหกรณ์ตัวอย่างระบบการผลิตส้มมีวิธีการปฏิบัติทางด้านการบริหารองค์กรที่ ดีขึ้น แต่ละกลุ่มควรมีกิจกรรมที่เป็นรูปธรรม ก่อให้เกิดรายได้/เอื้อประโยชน์แก่สมาชิกและคนในชุมชนมากขึ้น เพื่อก่อให้เกิดการมีส่วนร่วม ความรักความสามัคคีในกลุ่มมากขึ้น นอกจากนี้ควรมีการพัฒนาความรู้ ความสามารถของสมาชิกกลุ่มทั้งภายในและภายนอกองค์กรอย่างสม่ำเสมอ โดยเฉพาะวิสาหกิจชุมชนพีชไร้ สารพิษบ้านสันมะม่วงและวิสาหกิจชุมชนกลุ่มส้มสีทองที่ยังมีการพัฒนาความรู้ด้านองค์กรน้อย

ตารางที่ 3.3 คะแนนด้านการบริหารจัดการองค์กร ระดับกลุ่ม/สหกรณ์

กลุ่ม/สหกรณ์	คะแนน	ระดับการปฏิบัติ
สหกรณ์เกษตรอินทรีย์ศรีเมืองฝาง	2.75	ปานกลาง
วิสาหกิจชุมชนพีชไร้สารพิษบ้านสันมะม่วง	2.19	พอใช้
วิสาหกิจชุมชนกลุ่มส้มสีทอง	2.19	พอใช้
คะแนนเฉลี่ย	2.38	พอใช้
ค่าเบี่ยงเบนมาตรฐาน (SD)	0.32	
Normalized mean / sharp ratio	7.31	
สัมประสิทธิ์ความแปรปรวน (CV) (ร้อยละ)	13.45	

หมายเหตุ: คะแนน 0 – 1.49 ต้องปรับปรุง 1.5 – 2.49 พอใช้ 2.5 – 3.49 ปานกลาง 3.5 – 4.49 ดี 4.5 - 5 ดีมาก
ที่มา: จากการสำรวจ

ระดับสมาชิก

ส่วนการประเมินตนเองด้านการบริหารองค์กร (สวนส้มของตนเอง) ในระดับสมาชิกของกลุ่มตัวอย่าง ในระบบการผลิตส้มมีคะแนนเฉลี่ยอยู่ในระดับดี (3.77) โดยมีความถี่ของคะแนนส่วนใหญ่อยู่ที่คะแนนระดับ 5 (ตารางที่ 3.4 และแผนภาพที่ 3.4) และมีคะแนนเฉลี่ยสูงกว่าในระดับกลุ่ม/สหกรณ์ที่มีคะแนนอยู่ในระดับที่พอใช้เท่านั้น (2.38) ซึ่งเป็นผลจากการที่ขนาดองค์กรในระดับสมาชิกเป็นระดับครอบครัวมีจำนวนสมาชิกในครอบครัวต่ำกว่า 10 ราย (กลุ่ม/สหกรณ์มีจำนวนสมาชิก 11 – 57 ราย) ทำให้มีการบริหารจัดการที่ง่าย ไม่มีขั้นตอนที่ซับซ้อน สมาชิกในครอบครัวมีส่วนร่วมในการตัดสินใจเรื่องต่างๆ ภายในครอบครัวเป็นอย่างดี สมาชิกซึ่งเป็นหัวหน้าครอบครัว และสมาชิกในครอบครัวรู้และเข้าใจในหน้าที่รับผิดชอบของตนเอง และมีการพูดคุยวางแผนกันในครอบครัว ซึ่งเป็นการวางแผนด้านการผลิตเป็นส่วนใหญ่ โดยไม่ต้องมีลายลักษณ์อักษรเช่นเดียวกับการจัดการในระดับกลุ่ม/ธุรกิจ และมีการพัฒนาความรู้ความสามารถของสมาชิกในครอบครัวอย่างสม่ำเสมอ ซึ่งหัวหน้าครอบครัวส่วนใหญ่จะไปอบรมศึกษาความรู้กับกลุ่มและนำมาถ่ายทอดให้กับสมาชิกในครอบครัว

เมื่อพิจารณาสมาชิกรายกลุ่ม/สหกรณ์ พบว่า สมาชิกวิสาหกิจชุมชนพืชไร่สารพิษบ้านสันมะม่วงมีระดับคะแนนสูงสุดอยู่ในระดับดี (4.15) รองลงมาคือ สมาชิกสหกรณ์เกษตรอินทรีย์ศรีเมืองฝาง วิสาหกิจชุมชนกลุ่มส้มสีทอง อยู่ในระดับดี (3.95 และ 3.53 ตามลำดับ) และวิสาหกิจชุมชนเกษตรออร์แกนิก อยู่ในระดับปานกลาง (3.46) มีรายละเอียดดังนี้

(1) วิสาหกิจชุมชนพืชไร่สารพิษบ้านสันมะม่วงมีการปฏิบัติด้านการบริหารงานในสวนส้มอยู่ในระดับดีถึงดีมาก ในด้านการพัฒนาความรู้ความสามารถของตนเองและสมาชิกอย่างสม่ำเสมอทั้งจากภายในและภายนอกครอบครัว มีการปฏิบัติและสามารถบรรลุผลตามแผนที่วางไว้แม้ว่าไม่ได้จัดทำแผนอย่างเป็นลายลักษณ์อักษรก็ตาม มีการจัดสรรหน้าที่กันอย่างเหมาะสม ตนเองและสมาชิกมีความรู้ความเข้าใจการบริหารองค์กรและรับผิดชอบต่อหน้าที่ตนเองเป็นอย่างดี โดยไม่มีปัญหาขัดแย้งในกิจการ และมีเพียงการมีส่วนร่วมในการตัดสินใจของสมาชิกในการบริหารจัดการ เนื่องจากการตัดสินใจส่วนใหญ่ขึ้นอยู่กับหัวหน้าครอบครัว และไม่มีแผนการจัดการในส่วนที่เป็นลายลักษณ์อักษร เช่นเดียวกับสมาชิกกลุ่มอื่นๆ โดยมีสมาชิกเพียงรายเดียวที่มีการวางแผนการผลิตส้มอินทรีย์ที่เป็นลายลักษณ์อักษร

(2) สมาชิกสหกรณ์เกษตรอินทรีย์ศรีเมืองฝางที่มีคะแนนรองลงมาอยู่ในระดับดีเช่นกัน โดยมีการปฏิบัติที่ดีเช่นเดียวกับสมาชิกวิสาหกิจชุมชนพืชไร่สารพิษบ้านสันมะม่วง ยกเว้นการวางแผนการจัดการในส่วนที่เป็นลายลักษณ์อักษรที่มีระดับคะแนนสูงกว่ากลุ่มอื่น เนื่องจากสมาชิกส่วนใหญ่มีแผนการจัดการในส่วนแต่ไม่เป็นลายลักษณ์อักษร และการแผนส่วนใหญ่เป็นแผนด้านการผลิตซึ่งเป็นการผลิตสินค้าเกษตร ด้วยอุปสรรคบางอย่าง เช่น ด้านธรรมชาติที่ไม่สามารถควบคุมได้ ด้านเงินทุน และแรงงานทำงานผิดพลาดบ้าง เป็นต้น จึงทำให้สามารถบรรลุเป้าหมายตามแผนที่วางไว้เพียงระดับปานกลาง และการเรียนรู้เกี่ยวกับบริหารองค์กรจากภายนอกกิจการที่มีระดับคะแนนปานกลาง เนื่องจากการเรียนรู้ส่วนใหญ่เป็นความรู้ด้านการผลิต และการเรียนรู้ด้านการบริหารจัดการในส่วนเป็นการเรียนรู้จากสมาชิกในครอบครัวเป็นส่วนใหญ่

(3) สมาชิกวิสาหกิจชุมชนกลุ่มส้มสีทองที่มีคะแนนรองลงมาอยู่ในระดับดีเช่นกัน โดยมีการปฏิบัติดีเช่นเดียวกับสมาชิกกลุ่มอื่น ยกเว้นการแบ่งภาระหน้าที่ในการบริหารจัดการอย่างเหมาะสม สามารถบรรลุผลตามแผนที่วางไว้ และสมาชิกมีความรู้ความสามารถในการบริหารจัดการในส่วนอยู่ในระดับปานกลาง การพัฒนาความรู้ด้านการบริหารจัดการในส่วนจากภายนอกสวน/ครอบครัว และโดยเฉพาะการจัดทำแผนการจัดการในส่วนที่เป็นลายลักษณ์อักษร ที่มีคะแนนต่ำที่สุดเมื่อเทียบกับกลุ่มอื่น เนื่องจากมีสมาชิกเพียงราย

เดียวที่ให้คะแนนตนเองในองค์ประกอบนี้แม้ว่าการวางแผนจะไม่ใช่เป็นลายลักษณ์อักษร เช่นเดียวกับสมาชิกกลุ่มอื่น จึงเป็นผลให้สมาชิกกลุ่มนี้มีคะแนนองค์ประกอบนี้ต่ำที่สุด

(4) วิสาหกิจชุมชนเกษตรออร์แกนิกที่มีคะแนนด้านการบริหารจัดการในสวนต่ำที่สุดนั้น เนื่องจากมีการปฏิบัติที่ต้องพัฒนาและปรับปรุงให้ดีขึ้นในหลายด้าน ได้แก่ การปฏิบัติตามแผนที่วางไว้ และการบรรลุเป้าหมายตามแผนที่วางไว้ ซึ่งเป็นการวางแผนด้านการผลิต มีปัจจัยภายนอกเข้ามาเกี่ยวข้อง เช่น ด้านภัยธรรมชาติ ภาวะการตลาด เป็นต้น จึงไม่สามารถปฏิบัติและบรรลุตามเป้าหมายที่วางไว้ การจัดทำแผนองค์กรที่เป็นลายลักษณ์อักษร และโดยเฉพาะการเรียนรู้การจัดการในสวนจากภายนอกกิจการที่มีคะแนนต่ำสุดและต่ำกว่ากลุ่มอื่นๆ เนื่องจากสมาชิกไม่มีการเรียนรู้ด้านองค์กรจากภายนอกเลย มีเพียงการเรียนรู้การจัดตั้งกลุ่มและการบริหารงานกับกลุ่มแต่ยังอยู่ในระดับที่น้อยมากและยังต้องปรับปรุงพัฒนาต่อไป

แม้ว่าสมาชิกทุกกลุ่ม/สหกรณ์ตัวอย่างในระบบการผลิตส้มจะมีคะแนนเฉลี่ยโดยรวมการปฏิบัติด้านการบริหารจัดการในสวนอยู่ในระดับดี แต่ยังมีบางกลุ่มที่ควรพัฒนาและปรับปรุงอย่างมาก ได้แก่ การพัฒนาความรู้ด้านการบริหารจัดการในสวนจากภายนอกกิจการให้มากขึ้น มีการเรียนรู้ด้านต่างๆ มากขึ้นจากสื่อใกล้ตัว เช่น วิทยุ โทรทัศน์ และการอบรมความรู้จากหน่วยงานต่างๆ ที่เป็นประโยชน์ต่อครอบครัว เป็นต้น และนำมาถ่ายทอดแก่สมาชิกในครอบครัว

ตารางที่ 3.4 คะแนนด้านการบริหารจัดการองค์กรระดับสมาชิก

กลุ่ม/สหกรณ์	คะแนน	ระดับการปฏิบัติ
สหกรณ์เกษตรอินทรีย์ศรีเมืองผาง (N = 11)	3.95	ดี
วิสาหกิจชุมชนเกษตรออร์แกนิก (N = 5)	3.46	ปานกลาง
วิสาหกิจชุมชนพืชไร่สารพิษบ้านสันมะม่วง (N = 3)	4.15	ดี
วิสาหกิจชุมชนกลุ่มส้มสีทอง (N = 8)	3.53	ดี
คะแนนเฉลี่ย	3.77	ดี
ค่าเบี่ยงเบนมาตรฐาน (SD)	0.33	
Normalized mean / sharp ratio	11.32	
สัมประสิทธิ์ความแปรปรวน (CV) (ร้อยละ)	8.75	

หมายเหตุ: คะแนน 0 – 1.49 ต้องปรับปรุง 1.5 – 2.49 พอใช้ 2.5 – 3.49 ปานกลาง 3.5 – 4.49 ดี 4.5 - 5 ดีมาก

ที่มา: จากการสำรวจ

วิธีการปฏิบัติที่ดี/เป็นเลิศด้านการบริหารจัดการองค์กร

วิสาหกิจชุมชนพืชไร่สารพิษบ้านสันมะม่วงเป็นกลุ่มที่มีการพัฒนาและมีการปฏิบัติที่ดีด้านองค์กร คือ การมีผู้นำ/คณะกรรมการที่มีความรู้ความสามารถ โดยเฉพาะความสามารถที่สอดคล้องกับวัตถุประสงค์การรวมกลุ่ม คือ ความสามารถด้านการผลิตและด้านการตลาด มีความรับผิดชอบ มีความเสียสละ ห่วงเหและมีความกระตือรือร้นในการพัฒนา เช่น การติดต่อประสานงานและการเข้าถึงหน่วยงาน เพื่อมาให้การสนับสนุนกลุ่มในรูปแบบต่างๆ ทั้งในด้านความรู้ เทคโนโลยี และเงินทุน การเฝ้าหาความรู้และนำมาแลกเปลี่ยนเรียนรู้ภายในกลุ่ม จนทำให้กลุ่มสามารถบรรลุวัตถุประสงค์การรวมกลุ่มได้ ส่งผลให้สมาชิกมีความกระตือรือร้นในการมีส่วนร่วมในการดำเนินกิจกรรมกลุ่มเป็นอย่างดี ในขณะที่กลุ่มอื่นยังขาดผู้นำหรือกรรมการที่มีความรู้ความสามารถสอดคล้องกับความต้องการของกลุ่ม จึงไม่สามารถบรรลุวัตถุประสงค์การรวมกลุ่มได้ โดยเฉพาะสหกรณ์เกษตรอินทรีย์ศรีเมืองผางที่มีคณะกรรมการที่มีความสามารถหลายด้าน แต่

ขาดความเชี่ยวชาญด้านการผลิตและการตลาด จึงไม่สามารถบรรลุวัตถุประสงค์การรวมกลุ่มได้ (ด้านการตลาด) รวมถึงยังไม่มีกิจกรรมที่เป็นรูปธรรม เป็นที่ต้องการของสมาชิกและเอื้อประโยชน์ต่อสมาชิกทุกคน ทำให้สมาชิกขาดแรงจูงใจ/แรงกระตุ้นในการเข้ามามีส่วนร่วมในกลุ่ม ส่วนวิสาหกิจชุมชนกลุ่มส้มสีทองที่แม้ว่าจะมีคณะกรรมการที่มีความรู้ความสามารถต่อยอดกว่ากลุ่มอื่น แต่มีกิจกรรมที่ช่วยเอื้อประโยชน์ให้สมาชิกสอดคล้องกับความต้องการของสมาชิก ทำให้สมาชิกมีแรงจูงใจในการเข้าร่วมกิจกรรมของกลุ่มเป็นอย่างดี

3.2 การบริหารตลาด

3.2.1 การบริหารจัดการการตลาด

ผลิตภัณฑ์ของสมาชิกกลุ่ม/สหกรณ์ในระบบการผลิตส้ม แบ่งได้ 2 ลักษณะ คือ แบ่งตามชนิดของส้ม ประกอบด้วย ส้ม 2 ชนิด คือ ส้มสายน้ำผึ้งและส้มสีทอง และแบ่งตามลักษณะการผลิต สามารถแบ่งได้เป็น 3 ประเภท ได้แก่ ส้มทั่วไป (ใช้สารเคมีในการผลิต) ส้มปลอดสาร (ควบคุมการใช้สารเคมีในการผลิต) และส้มอินทรีย์ (ควบคุมการใช้ปุ๋ย อาหารเสริม และสารกำจัดแมลงศัตรูพืชจากธรรมชาติทั้งหมดภายใต้หลักการของมาตรฐานเกษตรอินทรีย์ไทย)

การบริหารการตลาด 3 ใน 4 กลุ่ม (ยกเว้นสหกรณ์เกษตรอินทรีย์ศรีเมืองผาง) แต่ละกลุ่มมีกิจกรรมการตลาดร่วมกัน วิสาหกิจชุมชนกลุ่มส้มสีทองมีการบริการเครื่องร่อนเพื่อช่วยให้สมาชิกสามารถจำหน่ายผลผลิตได้ราคาสูงกว่าการจำหน่ายแบบคละเกรด และยังช่วยลดต้นทุนค่าขนส่งไปคัดเกรดต่างหมู่บ้านได้อีกด้วย แม้ว่ากลุ่มจะไม่สามารถหาตลาดรองรับผลผลิตของสมาชิกได้ก็ตาม ในขณะที่วิสาหกิจชุมชนพืชไร่สารพิชบ้านสันมะม่วงและวิสาหกิจชุมชนเกษตรออร์แกนิก เป็นกลุ่มที่มีตลาดรองรับที่แน่นอน แม้จะไม่มีโครงสร้างคณะกรรมการบริหารงานที่ชัดเจน แต่ผู้นำกลุ่มเป็นผู้ที่มีความสามารถในการด้านการตลาดและมีตลาดรองรับผลผลิตแน่นอน (ตลาดส้มอินทรีย์) เมื่อได้รับคำสั่งซื้อมาในปริมาณที่มากกว่าปริมาณผลผลิตของตนก็รับซื้อผลผลิตจากสมาชิกที่ผลิตส้มปลอดสารและส้มอินทรีย์ไปจำหน่ายด้วย ซึ่งสามารถช่วยระบายผลผลิตให้แก่สมาชิกได้บางส่วน (วิสาหกิจชุมชนเกษตรออร์แกนิก) แต่ปริมาณการสั่งซื้อของวิสาหกิจชุมชนพืชไร่สารพิชบ้านสันมะม่วงสามารถรองรับผลผลิตของสมาชิกได้ทั้งหมด (สมาชิกที่ผลิตส้มอินทรีย์มีเพียง 2 ราย พื้นที่ปลูก 28 ไร่ ผลผลิต 56 ตัน) และยังสามารถนำผลผลิตของเครือข่ายการผลิตส้มอินทรีย์มาจำหน่ายอีกด้วย ส่วนสหกรณ์เกษตรอินทรีย์ศรีเมืองผางในอดีตเคยดำเนินกิจกรรมการตลาดร่วมกันแต่ไม่ประสบความสำเร็จ จึงทำให้ในปัจจุบันยังไม่มีกิจกรรมการตลาดร่วมกัน

การบริหารจัดการด้านการตลาดในระดับสมาชิก สามารถจำแนกได้ 3 ลักษณะ คือ การขายส่งเพียงอย่างเดียว (ร้อยละ 70.4) รองลงมาคือ การขายส่งและขายปลีกบางส่วน และการขายปลีกทั้งหมด คิดเป็นร้อยละ 22.2 และร้อยละ 7.4 ตามลำดับ การขายส่งของสมาชิกยังสามารถจำแนกได้ 3 ประเภท คือ การขายคละเกรด (ร้อยละ 70.4) รองลงมาคือ การขายแบบคัดเกรด และการขายเหมาสวน คิดเป็นร้อยละ 22.2 และร้อยละ 7.4 ตามลำดับ ซึ่งการขายแบบคัดเกรดมีเฉพาะสมาชิกของวิสาหกิจชุมชนกลุ่มส้มสีทอง เนื่องจากกลุ่มมีบริการเครื่องร่อนสำหรับคัดเกรด และการขายแบบคัดเกรดได้ราคาสูงกว่าการขายแบบคละ/แบบเหมาสวน โดยมีสัดส่วนของสมาชิกตัวอย่างขายแบบคัดเกรดถึงร้อยละ 75 และขายคละแบบเหมาสวนเพียงร้อยละ 25

การตลาดของสมาชิกส่วนใหญ่เป็นตลาดเชิงรับ เนื่องจากสมาชิกไม่สามารถหาตลาดเองได้ และการนำผลผลิตไปจำหน่ายเองก็ไม่ทันเวลาและมีค่าใช้จ่ายในการตลาดสูง เมื่อถึงช่วงฤดูเก็บเกี่ยวพ่อค้าคนกลางก็มารับผลผลิตที่สวน ราคาผลผลิตขึ้นอยู่กับตลาดสินใจของพ่อค้า และบางรายที่ส้มมีคุณภาพดีก็สามารถต่อรองราคาได้บ้าง นอกจากนี้ยังมีส้มจากต่างพื้นที่เข้ามาตีตลาด โดยมีราคาที่ต่ำกว่าส้มในพื้นที่ ทำให้จำหน่ายใน

พื้นที่ในราคาสูงไม่ได้ เช่น พื้นที่อำเภอทุ่งช้าง จังหวัดน่าน มีสัมจากจังหวัดแพร่ เชียงราย และกำแพงเพชร เข้าไปตีตลาด

การวางแผนการตลาด

กลุ่ม/สหกรณ์ 1 ใน 4 กลุ่มมีการวางแผนการตลาด แม้ว่าจะยังไม่มีแผนเป็นลายลักษณ์อักษรก็ตาม แผนการตลาดที่สำคัญของทั้งกลุ่มและสหกรณ์ คือ การรวมกันขายเพื่อสร้างอำนาจการต่อรองกับพ่อค้า และหาตลาดรองรับที่แน่นอน โดยวิสาหกิจชุมชนพืชไร่สารพิชบ้านสันมะม่วงจะรวมกันส่งโรงแวกซ์ เพื่อให้ได้ราคาขายสูงขึ้น สามารถต่อรองราคาและปริมาณได้ และสมาชิกทุกคนต้องช่วยกันทำตลาดไม่ให้มีผู้ใดผู้หนึ่งรับผิดชอบโดยตรง เนื่องจากการหาตลาดเป็นเรื่องที่ยาก ส่วนสหกรณ์เกษตรอินทรีย์ศรีเมืองฝางและวิสาหกิจชุมชนกลุ่มส้มสีทองยังไม่มีแผนการตลาดของกลุ่ม เนื่องจากกลุ่มยังไม่มีแนวทางที่จะช่วยเหลือการตลาดหรือหาตลาดมารองรับผลผลิตของสมาชิกได้ มีเพียงสมาชิกบางรายของสหกรณ์เกษตรอินทรีย์ศรีเมืองฝางเชียงใหม่และสมาชิกวิสาหกิจชุมชนเกษตรออร์แกนิกที่เข้าร่วมเป็นสมาชิกกลุ่มเครือข่ายวิสาหกิจชุมชนคลัสเตอร์ส้มเชียงใหม่ โดยการส่งเสริมของศูนย์ส่งเสริมอุตสาหกรรมภาคที่ 1 ซึ่งจะให้ความช่วยเหลือเรื่องการรับซื้อผลผลิตสัมปลดสาร ส้มอินทรีย์และส้มไร้เมล็ด ซึ่งส้มที่จะขายผ่านคลัสเตอร์ต้องมีคุณภาพและลักษณะผลผลิตด้านขนาด สีผิว ตามกฎระเบียบของเครือข่ายคลัสเตอร์ นอกจากนี้ยังช่วยส่งเสริมความรู้ด้านต่างๆ ให้กับสมาชิก เช่น ส่งเสริมให้มีการบริหารต้นทุนการผลิตของสวนส้มโดยรวมและสร้างผลกำไรสูงสุด ส่งเสริมให้มีการพัฒนาด้านวิชาการ แลกเปลี่ยนความรู้และปัญหาเกี่ยวกับการผลิตส้ม และส่งเสริมการพัฒนาคุณภาพสินค้าให้กับสมาชิก เป็นต้น และการให้บริการเครื่องคัดเกรดส้มของวิสาหกิจชุมชนกลุ่มส้มสีทอง เพื่อให้สมาชิกขายส้มได้ในราคาที่สูงขึ้นและการให้บริการเช่าตะกร้าส้มให้แก่สมาชิกที่มีตะกร้าไม่เพียงพอสำหรับเก็บเกี่ยวส้มในราคาถูก (1 บาทต่อใบต่อวัน) อย่างไรก็ตาม ทั้ง 2 กลุ่มพยายามติดต่อหาตลาดมารับซื้อผลผลิตสมาชิกอย่างต่อเนื่อง

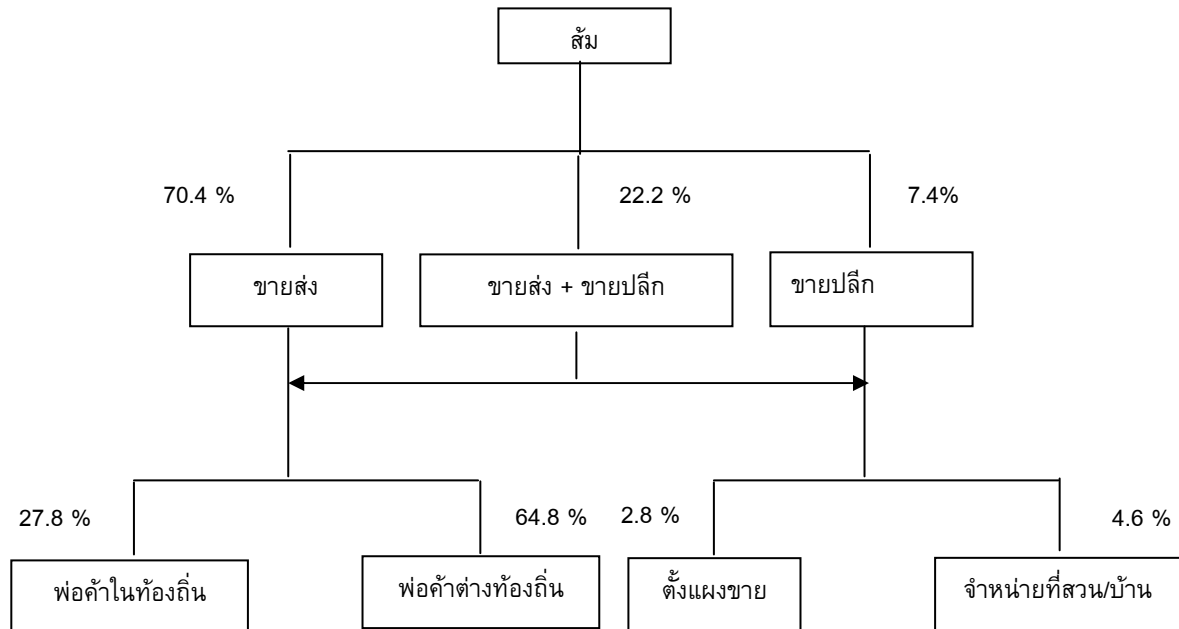
ช่องทางการจัดจำหน่ายและราคา

การจัดจำหน่ายส้มของสมาชิกส่วนใหญ่เป็นการขายส่งให้กับพ่อค้าคนกลางต่างถิ่นที่มาติดต่อซื้อที่สวน (ร้อยละ 64.8) และพ่อค้าในท้องถิ่นร้อยละ 27.8 ส่วนการขายปลีกมีเพียงร้อยละ 7.4 เป็นการจำหน่ายให้กับผู้บริโภคทั่วไป ที่มาซื้อ/สั่งซื้อผลผลิตที่สวน (ร้อยละ 4.6) และการตั้งแผงขาย (ร้อยละ 2.8) (แผนภาพที่ 3.3)

การขายปลีกพบในสมาชิกบางรายที่ผลผลิตเริ่มออกปีแรกและมีผลผลิตไม่เกิน 1 ตัน สำหรับสมาชิกที่มีผลผลิตเกิน 1 ตันขึ้นไปจะทำการขายส่งให้กับพ่อค้าคนกลาง เนื่องจากการขายปลีกไม่สามารถระบายผลผลิตได้ทันเวลาและมีค่าใช้จ่ายในการตลาดค่อนข้างสูง ส่วนสมาชิกที่ขายแบบเหมาสวนนั้นแม้จะได้ราคาต่อหน่วยต่ำกว่าวิธีการขายแบบอื่น แต่ผู้ผลิตคำนึงถึงความสะดวกสบาย ไม่ยุ่งยาก และไม่เสียค่าใช้จ่ายในการเก็บเกี่ยว

ส้มเป็นสินค้าเกษตรที่ผู้ผลิตไม่สามารถกำหนดราคาเองได้ ผู้รับซื้อจะมีอำนาจในการกำหนดราคาขั้นสุดท้าย นอกจากนี้ในกรณีที่มีการรวมตัวกันด้านการตลาดและหาตลาดกลุ่มลูกค้าเฉพาะ (niche market) ได้ จึงจะสามารถเพิ่มอำนาจการต่อรองของผู้ผลิตได้ ดังเช่น วิสาหกิจชุมชนพืชไร่สารพิชบ้านสันมะม่วงและวิสาหกิจชุมชนเกษตรออร์แกนิกที่มีลูกค้าเฉพาะกลุ่ม ที่สนใจบริโภคส้มอินทรีย์ โดยผู้นำทั้งสองกลุ่มจะมีการติดต่อประสานงานทั้งภาครัฐ และเอกชน เพื่อรับทราบข้อมูลข่าวสารด้านการตลาด และทำการติดต่อกับลูกค้าโดยตรง โดยพาลูกค้ามาเยี่ยมชมสวนเพื่อดูสภาพสวนและวิธีการปฏิบัติเพื่อให้แน่ใจในความปลอดภัยของ

ผลิตภัณฑ์ แม้ว่าไม่มีใบรับรองเกษตรอินทรีย์ก็ตาม ทำให้ลูกค้ามั่นใจในคุณภาพและมีการสั่งซื้อผลผลิตอย่างต่อเนื่อง



ที่มา: จากการสำรวจ

แผนภาพที่ 3.3 ช่องทางการจัดจำหน่ายส้มของสมาชิกกลุ่มตัวอย่าง

การตัดสินใจในการขายส้มของสมาชิกจะพิจารณาราคาของผู้ซื้อที่เสนอให้ ซึ่งผู้ผลิตจะหาข้อมูลด้านราคาจากการสอบถามจากสมาชิกผู้ผลิตด้วยกัน ราคาจากโรงแวกซ์ ราคาตามแผงขายปลีก เป็นต้น และนำมาพิจารณาตามความเหมาะสมของผลผลิตตนเอง และเลือกขายตามราคาและลักษณะการขายที่คิดว่าเหมาะสมที่สุด ซึ่งราคาขายส้มของสมาชิกสามารถจำแนกได้ดังนี้

1. ส้มทั่วไปจะมีทั้งส้มสายน้ำผึ้งของกลุ่มในเขต อ.ฝาง อยู่ที่ 4-7 บาทต่อกิโลกรัม ส่วนราคาส้มสีทองในเขต อ.ทุ่งช้าง จ.น่าน และ อ.ฝาง บางส่วน ขายส่งแบบคัดเกรด อยู่ที่ 1-12 บาทต่อกิโลกรัม แต่ผลผลิตที่สมาชิกขายได้ ราคาตั้งแต่ 4-12 บาทต่อกิโลกรัม (ตารางที่ 3.5)

2. ส้มอินทรีย์ (สายน้ำผึ้ง) ราคาอยู่ที่ 12-16 บาท/กิโลกรัม (วิสาหกิจชุมชนเกษตรออร์แกนิกกับวิสาหกิจชุมชนพืชไร่สารพิษบ้านสันมะม่วง) ส่วนสหกรณ์เกษตรอินทรีย์ศรีเมืองฝางราคาอยู่ที่ 4-7 บาทต่อกิโลกรัม เนื่องจากผลผลิตคุณภาพไม่ดี ลูกเล็ก ผิวสวย จึงไม่สามารถต่อรองราคาได้ อีกทั้งไม่มีตลาดรองรับที่แน่นอน

สมาชิกยังไม่มี การส่งเสริมการขาย มีเพียงการให้ส่วนลดเล็กน้อยในการขายเท่านั้น ซึ่งยังไม่ใช่วิธีการที่ดึงดูดหรือจูงใจลูกค้าได้มากนัก เนื่องจากส้มเป็นผลิตภัณฑ์ที่มีผู้ซื้อและผู้ขายมากมาย สมาชิกทำได้เพียงพัฒนาการผลิตเพื่อให้ผลผลิตมีคุณภาพ ลูกโต ผิวสวย และมีรสชาติดีเท่านั้น ซึ่งปัจจัยที่มีผลต่อการซื้อส้มของพ่อค้า คือ คุณภาพผลผลิต (ลูกโต ผิวสวย รสชาติดี) และราคาที่ซื้อได้ถูก เนื่องจากพ่อค้าส่วนใหญ่มองถึงผลกำไรที่จะได้รับมากกว่า

ตารางที่ 3.5 ราคาส้ม

หน่วย: บาท/กก.

กลุ่ม/สหกรณ์	ราคาขายแบบคละ			ราคาขายแบบคัดเกรด			ราคาขายปลีก		
	ส้มทั่วไป		ส้มอินทรีย์	ส้มทั่วไป		ส้มอินทรีย์	ส้มทั่วไป		ส้มอินทรีย์
	สายน้ำผึ้ง	ส้มสีทอง		สายน้ำผึ้ง	ส้มสีทอง		สายน้ำผึ้ง	ส้มสีทอง	
สหกรณ์เกษตรอินทรีย์ศรีเมืองผาง	6-14	-	4-7	-	-	-	10-25	-	-
วิสาหกิจชุมชนเกษตรออร์แกนิก	6-10	10	12-15	-	-	-	-	-	15
วิสาหกิจชุมชนพืชไร่สารพิษบ้านสันมะม่วง	5-8	-	16	-	-	-			
วิสาหกิจชุมชนกลุ่มส้มสีทอง	-	5	-	-	1-12	-	-	10	-

ที่มา: จากการสำรวจ

การพัฒนาความรู้ด้านการตลาดของกลุ่ม/สหกรณ์ในระบบการผลิตส้มยังไม่เด่นชัดมากนัก ส่วนใหญ่เป็นการหาข้อมูลข่าวสารด้านราคาและช่องทางการจัดจำหน่าย ซึ่งพบในผู้นำ/กรรมการฝ่ายตลาด หรือกรรมการที่ทำการค้าส้มควบคู่ไปด้วย โดยจะหาข้อมูลข่าวสารจากพ่อค้าด้วยกัน หน่วยงานต่างๆ กลุ่มเครือข่ายผู้ผลิตส้ม รวมทั้งการเข้าร่วมเป็นสมาชิกกลุ่มเครือข่ายวิสาหกิจชุมชน คลัสเตอร์ส้มเชียงใหม่ ซึ่งเป็นองค์กรที่รวมกันเพื่อช่วยเหลือเรื่องการตลาดส้มโดยเฉพาะ ถือว่าเป็นการพัฒนาด้านการตลาดส้มอีกขั้นหนึ่งซึ่งสามารถช่วยเหลือผู้ผลิตส้มได้อย่างมาก เพราะนอกจากจะช่วยเหลือด้านการตลาดแล้วยังเป็นการช่วยยกระดับคุณภาพการผลิตของสมาชิกอีกด้วย

ปัญหาด้านการตลาด

ผู้ผลิตส้มส่วนใหญ่มีปัญหาด้านการตลาด (ร้อยละ 63) ซึ่งสรุปได้ดังนี้

1. ราคาผลผลิตตกต่ำ ผันผวนไปตามราคาตลาด
2. ราคาถูกกำหนดโดยพ่อค้าคนกลาง ผู้ผลิตไม่มีอำนาจในการต่อรองราคา
3. กลุ่ม/สหกรณ์ยังไม่สามารถบรรลุเป้าหมาย/วัตถุประสงค์ด้านการตลาดได้
4. ผู้ผลิตส้มอินทรีย์บางส่วนไม่สามารถหาตลาดและขายในราคาส้มอินทรีย์ได้
5. กลุ่ม/สหกรณ์ ยังไม่มีกรรมการหรือผู้รับผิดชอบด้านการตลาดที่มีความรู้ความสามารถในการหาตลาด แม้ว่าบางกลุ่มจะมีผู้นำที่มีความสามารถในด้านการตลาดแต่ยังไม่สามารถแก้ปัญหาการตลาดของสมาชิกส่วนใหญ่ได้ เนื่องจากกลุ่มไม่สามารถหาตลาดรองรับอย่างเพียงพอกับปริมาณผลผลิตของสมาชิกทั้งหมดได้

6. หน่วยงานต่างๆ เข้ามาส่งเสริมการผลิต แต่ไม่มีหน่วยงานที่เข้ามาส่งเสริมหรือช่วยเหลือด้านการตลาด

ความต้องการทางการตลาดของสมาชิกกลุ่ม/สหกรณ์ส่วนใหญ่ คือ ต้องการมีตลาดรองรับที่แน่นอน (ร้อยละ 38.5) รองลงมาคือ ต้องการให้มีราคาประกัน (ร้อยละ 23.1) และต้องการให้หน่วยงานภาครัฐช่วยประชาสัมพันธ์เพื่อปรับเปลี่ยนทัศนคติของผู้บริโภคเกี่ยวกับส้มอินทรีย์ (ร้อยละ 15.4) นอกจากนี้ยังมีความ

ต้องการที่จะรวมกันขายผลผลิต มีการพบปะกันระหว่างผู้ซื้อผู้ขายโดยตรง และผู้ผลิตส้มอินทรีย์ต้องการขายได้ในราคาส้มอินทรีย์

3.2.2 ศักยภาพทางการตลาด

จากภาพรวมของกลุ่ม/สหกรณ์ในระบบการผลิตส้ม ทำให้เห็นถึงจุดแข็ง จุดอ่อน โอกาส และข้อจำกัดด้านการตลาด ดังนี้

จุดแข็ง

1. กลุ่ม/สหกรณ์พยายามพัฒนาศักยภาพด้านการตลาด เช่น การรวมกันขายของวิสาหกิจชุมชน กลุ่มส้มสีทองและวิสาหกิจชุมชนพืชไร่สารพิษบ้านสันมะม่วง การเข้าร่วมเป็นกลุ่มเครือข่ายคลัสเตอร์ส้มเชียงใหม่ของสมาชิกวิสาหกิจชุมชนเกษตรออร์แกนิกและสหกรณ์เกษตรอินทรีย์ศรีเมืองฝาง
2. การสร้างผลิตภัณฑ์ที่แตกต่าง และการหาตลาดเฉพาะกลุ่มของผู้ผลิตส้มอินทรีย์

จุดอ่อน

1. ขาดบุคลากรที่มีทักษะด้านการตลาด และขาดผู้ที่รับผิดชอบด้านการตลาดที่ชัดเจน
2. วิสาหกิจชุมชนกลุ่มส้มสีทองและสหกรณ์เกษตรอินทรีย์ศรีเมืองฝางยังขาดตลาดรองรับที่แน่นอน และขาดวางแผนการตลาด
3. สำหรับส้มทั่วไปยังไม่มีจุดเด่น/จุดขายที่ดึงดูดผู้ซื้อได้ ส่วนส้มอินทรีย์มีจุดขายด้านสุขภาพความปลอดภัยของผู้บริโภคและสิ่งแวดล้อม แต่กลุ่มผู้ผลิตส้มอินทรีย์บางส่วนยังไม่สามารถเข้าถึงตลาด/ผู้บริโภคส้มอินทรีย์ได้
4. ขาดความสามารถในการเข้าถึงข้อมูลข่าวสาร ตลอดจนการประชาสัมพันธ์และสร้างความรู้ความเข้าใจที่ถูกต้องเกี่ยวกับส้มอินทรีย์ไปยังผู้บริโภคเป้าหมาย
5. การไม่สามารถนำอัตลักษณ์/เอกลักษณ์ของกลุ่ม/ชุมชน มาสร้างเป็นอัตลักษณ์ให้กับสินค้าของตนเองได้ เช่น การใช้ส้มสีทอง มาเป็นจุดขาย
6. การรวมกลุ่มด้านการตลาดของผู้ผลิตยังไม่ประสบความสำเร็จ
7. ส้มอินทรีย์ของสหกรณ์เกษตรอินทรีย์ศรีเมืองฝางมีลักษณะลูกเล็ก ผิวลาย ไม่ดึงดูดใจผู้บริโภค ทำให้หาตลาดรองรับได้ยาก

โอกาส

1. กลุ่มผู้ผลิตส้มอินทรีย์มีหน่วยงานทั้งภาครัฐและภาคเอกชน เข้ามาช่วยเหลือด้านการตลาด เช่น ศูนย์ส่งเสริมอุตสาหกรรมภาคที่ 1 เชียงใหม่และเครือข่ายวิสาหกิจชุมชน คลัสเตอร์ส้มเชียงใหม่ ให้ความช่วยเหลือด้านการตลาด การพัฒนาคุณภาพสินค้า (เทคนิคการผลิต) รวมทั้งพัฒนาความรู้ด้านวิชาการการผลิตให้กับสมาชิก การท่องเที่ยวแห่งประเทศไทย สำนักงานเกษตรจังหวัดเชียงใหม่ และสถาบันแผ่นดินธรรมแผ่นดินทอง เป็นต้น
2. กระแสการผลิตตามระบบเกษตรอินทรีย์ ทำให้กลุ่ม/สหกรณ์ ได้รับการสนับสนุนจากหน่วยงานต่างๆ และทำให้กลุ่ม/สหกรณ์ เป็นที่รู้จักมากขึ้น
3. ปัจจุบันผู้บริโภคมีความใส่ใจที่จะบริโภคอาหารสุขภาพมากขึ้น

อุปสรรค

1. ขาดหน่วยงานที่เข้ามาส่งเสริมและกำหนดนโยบายด้านการตลาดส้ม
 2. ราคาผลผลิตผันผวนไปตามฤดูกาล และราคาผลผลิตถูกกำหนดจากพ่อค้าคนกลาง
 3. ตลาดส้มอินทรีย์มีค่อนข้างจำกัด กลุ่ม/สหกรณ์ไม่ทราบแหล่งรับซื้อและไม่สามารถเข้าถึงแหล่งรับซื้อผลผลิตได้ยาก
 4. สัมต่างพื้นที่เข้ามาตีตลาด ทำให้ราคาขายตกต่ำ
- รายละเอียดแสดงดังตารางที่ 3.6

การประเมินตนเองด้านการบริหารจัดการการตลาด

ระดับกลุ่ม/สหกรณ์

กลุ่ม/สหกรณ์ตัวอย่างระบบการผลิตส้มมีคะแนนเฉลี่ยการประเมินตนเองด้านการตลาดอยู่ในระดับที่ต้องปรับปรุง (1.38) แม้ว่ากลุ่มผู้ผลิตส้มจะมีเป้าหมายการรวมกันเพื่อการตลาด แต่ในทางปฏิบัติยังไม่มีกิจกรรมด้านการตลาดร่วมกัน ยังคงเป็นต่างคนต่างผลิตต่างขาย และเมื่อพิจารณาคะแนนรายกลุ่ม พบว่าสหกรณ์เกษตรอินทรีย์ศรีเมืองฝางมีระดับคะแนนสูงที่สุด (3.29) (ตารางที่ 3.7) เนื่องจากสหกรณ์ฯ มีการศึกษาข้อมูลด้านการตลาดอย่างต่อเนื่องทั้งจากภายในกลุ่มและภายนอกกลุ่ม คณะกรรมการและสมาชิกช่วยกันหาตลาด รวมทั้งมีหน่วยงานสถาบันเกษตรกรมายั่งยืนและศูนย์ส่งเสริมอุตสาหกรรมภาคเหนือเข้ามาช่วยเหลือด้านการตลาด อย่างไรก็ตาม สหกรณ์เกษตรอินทรีย์ศรีเมืองฝางยังไม่สามารถบรรลุวัตถุประสงค์ด้านการตลาด แม้ว่าสหกรณ์จะมีการดำเนินกิจกรรมการตลาดร่วมกันอย่างจริงจัง และมีหน่วยงานภายนอกเข้ามาช่วยเหลือ ส่วนวิสาหกิจชุมชนพีชไร้สารพิษบ้านสันมะม่วงและวิสาหกิจชุมชนกลุ่มส้มสีทอง แม้ว่าคะแนนการประเมินตนเองจะต่ำกว่าสหกรณ์เกษตรอินทรีย์ศรีเมืองฝางอยู่ในระดับที่ต้องปรับปรุง (0.71 และ 0.14 ตามลำดับ) เนื่องจากในขณะนั้นทั้งสองกลุ่มเพิ่งเริ่มก่อตั้งอย่างเป็นรูปธรรมยังไม่มีกิจกรรมการตลาดร่วมกัน แต่ในปัจจุบันวิสาหกิจชุมชนพีชไร้สารพิษบ้านสันมะม่วงค่อนข้างประสบความสำเร็จในด้านการตลาด เนื่องจากผู้นำกลุ่มมีความรู้ความสามารถด้านการตลาด การเข้าถึงหน่วยงานต่างๆ ทำให้มีหน่วยงานให้การสนับสนุนด้านการตลาด และสามารถนำจุดเด่นของผลิตภัณฑ์มาสร้างเป็นจุดขายได้ ทำให้มีตลาดรองรับผลผลิตที่แน่นอน สามารถรองรับผลผลิตของสมาชิกและเครือข่ายผู้ผลิตส้มอินทรีย์ ส่วนวิสาหกิจชุมชนกลุ่มส้มสีทองแม้ว่าไม่สามารถหาตลาดมารองรับผลผลิตของสมาชิกได้ แต่การมีบริการเครื่องร้อนคัดเกรดแก่สมาชิกและคนในชุมชน ช่วยให้จำหน่ายได้ในราคาที่สูงกว่าการขายแบบคละเกรด/เหมาสวน

อย่างไรก็ตาม เพื่อให้การปฏิบัติด้านการตลาดของกลุ่ม/สหกรณ์ตัวอย่างในระบบการผลิตส้มดีขึ้น แต่ละกลุ่มสามารถนำการปฏิบัติที่ดีของกลุ่มอื่นมาเป็นแบบอย่างได้ ได้แก่ การพัฒนาความรู้ด้านการตลาดอย่างสม่ำเสมอทั้งจากภายในและภายนอกองค์กร ความสามารถในการเข้าถึงหน่วยงานและกลุ่มผู้บริโภค และสามารถนำจุดเด่นของผลิตภัณฑ์มาสร้างเป็นจุดขายได้ เช่น ผลิตภัณฑ์อินทรีย์ เป็นต้น รวมทั้งการวางแผนการตลาดเป็นรูปธรรมและนำไปใช้จริง

ตารางที่ 3.6 เปรียบเทียบ จุดแข็ง จุดอ่อน โอกาส และข้อจำกัด ด้านการตลาดของกลุ่ม/สหกรณ์ตัวอย่างในระบบการผลิตส้ม

สหกรณ์เกษตรอินทรีย์ศรีเมืองผาง	วิสาหกิจชุมชนเกษตรออร์แกนิก	วิสาหกิจชุมชนพืชไร่สารพิษ	วิสาหกิจชุมชนกลุ่มส้มสีทอง
จุดแข็ง 1. สมาชิกบางส่วนเข้าร่วมเป็นสมาชิกของเครือข่ายวิสาหกิจชุมชน คลัสเตอร์ส้ม ที่ให้ความช่วยเหลือในการรับซื้อผลผลิต 2. การผลิตส้มนอกฤดูสามารถป้องกันความเสี่ยงด้านราคาได้	1. ผู้นำกลุ่มมีความรู้ความสามารถด้านการตลาด สามารถช่วยเหลือการตลาดของสมาชิกผู้ผลิตส้มอินทรีย์ของกลุ่มได้บางราย 2. กลุ่มเข้าร่วมเป็นเครือข่ายวิสาหกิจชุมชนคลัสเตอร์ส้ม ที่ให้ความช่วยเหลือรับซื้อผลผลิต 3. กลุ่มสามารถสร้างผลิตภัณฑ์ที่แตกต่าง และหาตลาดเฉพาะกลุ่ม (ส้มอินทรีย์) ได้	1. ผู้นำกลุ่มมีความรู้ความสามารถด้านการตลาด สามารถช่วยเหลือการตลาดของสมาชิกผู้ผลิตส้มอินทรีย์ของกลุ่มได้ (สมาชิกผู้ผลิตส้มอินทรีย์ 2 ราย) 2. มีตลาดรองรับที่แน่นอนและปริมาณคำสั่งซื้อ มากนอกจากรองรับผลผลิตสมาชิกในกลุ่มแล้วยังรับผลผลิตของเครือข่ายมาจำหน่ายด้วย 3. กลุ่มสามารถสร้างผลิตภัณฑ์ที่แตกต่าง และหาตลาดเฉพาะกลุ่ม(ส้มอินทรีย์)ได้	1. ความพยายามรวมกันขายเพื่อสร้างอำนาจการต่อรองราคาของกลุ่ม 2. กลุ่มมีเครื่องร่อนคัดเกรดให้บริการแก่สมาชิกทำให้ได้ราคาสูงกว่าการขายคละและการขายเหมาสวน 3. กรรมการหลายรายมีประสบการณ์ด้านการตลาดที่สามารถนำมาพัฒนาด้านการตลาดของกลุ่มได้
จุดอ่อน 1. สมาชิกส่วนใหญ่ยังไม่มีตลาดรองรับที่แน่นอน 2. ขาดบุคลากรที่มีทักษะการตลาด และขาดผู้รับผิดชอบด้านการตลาดที่ชัดเจน 3. ขาดการวางแผนด้านการตลาด 4. ส้มอินทรีย์มีลักษณะลูกเล็ก ผิวลาย ไม่ดึงดูดใจผู้บริโภค ทำให้หาตลาดรองรับได้ยาก เนื่องจากผู้ผลิตยังขาดความรู้ความเข้าใจในการผลิตส้มอินทรีย์ที่ถูกต้อง 5. กลุ่มไม่สามารถหาตลาดส้มอินทรีย์รองรับผลผลิตของสมาชิกได้ 6. สมาชิกบางรายที่ได้รับใบรับรองเกษตรอินทรีย์ แต่ไม่สามารถนำมาใช้เป็นจุดขายได้	สมาชิกส่วนใหญ่ยังไม่มีตลาดรองรับที่แน่นอน	1. ผู้รับผิดชอบด้านการตลาดเป็นหน้าที่ของผู้นำเพียงคนเดียว 2. ปริมาณผลผลิตส้มอินทรีย์ในกลุ่มยังไม่เพียงพอต่อความต้องการของลูกค้า อีกทั้งผลผลิตไม่มีต่อเนื่องตลอดทั้งปี	1. กลุ่มไม่มีตลาดรองรับที่แน่นอน 2. ขาดบุคลากรที่มีทักษะการตลาด 3. กลุ่มไม่สามารถนำอัตลักษณ์/เอกลักษณ์ ส้มสีทองมาใช้เป็นจุดขายได้ 4. ขาดการวางแผนด้านการตลาด

ตารางที่ 3.6 (ต่อ)

สหกรณ์เกษตรอินทรีย์ศรีเมืองฝาง	วิสาหกิจชุมชนเกษตรออร์แกนิก	วิสาหกิจชุมชนพืชไร่สารพิษ	วิสาหกิจชุมชนกลุ่มส้มสีทอง
โอกาส 1. กระแสการผลิตตามระบบเกษตรอินทรีย์ ทำให้สหกรณ์มีโอกาสได้รับการสนับสนุนจากหน่วยงานต่างๆ ได้ง่ายขึ้น 2. มีเครือข่ายวิสาหกิจชุมชน คลัสเตอร์ส้ม ที่ให้ความช่วยเหลือรับซื้อผลผลิต	1. กระแสการผลิตตามระบบเกษตรอินทรีย์ ทำให้กลุ่มมีโอกาสได้รับการสนับสนุนจากหน่วยงานต่างๆ ได้ง่ายขึ้น 2. สถาบันแผ่นดินธรรมแผ่นดินทอง เข้ามาช่วยรวบรวมผลผลิตของกลุ่มไปจำหน่ายให้ 3. มีเครือข่ายวิสาหกิจชุมชน คลัสเตอร์ส้ม ที่ให้ความช่วยเหลือรับซื้อผลผลิต	1. กระแสการผลิตตามระบบเกษตรอินทรีย์ ทำให้กลุ่มมีโอกาสได้รับการสนับสนุนจากหน่วยงานต่างๆ ได้ง่ายขึ้น 2. มีหน่วยงานช่วยเหลือเรื่องการตลาด เช่น การท่องเที่ยวแห่งประเทศไทย (ททท.) ช่วยซื้อผลผลิตไปออกร้าน และสำนักงานเกษตรจังหวัดช่วยเหลือเรื่องการออกร้าน	กลุ่มเข้าร่วมเป็นเครือข่ายผู้ผลิตส้มของจังหวัดน่าน (ชมรมส้มสีทองจังหวัดน่าน) ซึ่งจะมีประชุมร่วมกันทุกเดือน โดยจะแลกเปลี่ยนความรู้ ข้อมูลข่าวสารด้านการผลิตและการตลาด
ข้อจำกัด 1. ขาดหน่วยงานที่เข้ามาส่งเสริมและช่วยเหลือด้านการตลาด 2. ตลาดส้มอินทรีย์ค่อนข้างจำกัด สหกรณ์ไม่ทราบแหล่งรับซื้อและเข้าถึงแหล่งรับซื้อได้ยาก	1. ตลาดส้มอินทรีย์มีค่อนข้างจำกัด และปริมาณรับซื้อยังไม่เพียงพอที่จะรองรับผลผลิตของสมาชิกทั้งหมดได้ 2. ไม่มีใบรับรองเกษตรอินทรีย์ เพื่อสร้างความมั่นใจให้แก่ผู้บริโภค และทำให้การเข้าถึงตลาดได้ยาก	1. ไม่มีใบรับรองเกษตรอินทรีย์ เพื่อสร้างความมั่นใจให้แก่ผู้บริโภค และทำให้การเข้าถึงตลาดได้ยาก 2. ปริมาณผลผลิตน้อยและไม่ต่อเนื่องตลอดทั้งปี ทำให้ขาดอำนาจการต่อรองกับผู้ค้ารายใหญ่ ได้ยาก	1. ขาดหน่วยงานที่เข้ามาส่งเสริมและช่วยเหลือด้านการตลาด 2. มีส้มจากต่างพื้นที่เข้ามาตีตลาด ทำให้ราคาขายตกต่ำ 3. ราคาผลผลิตผันผวนตามราคาตลาด และราคาถูกกำหนดโดยพ่อค้าคนกลาง

ที่มา: จากการสำรวจ

ตารางที่ 3.7 คะแนนด้านการบริหารจัดการตลาด ระดับกลุ่ม/สหกรณ์

กลุ่ม/สหกรณ์	คะแนน	ระดับการปฏิบัติ
สหกรณ์เกษตรอินทรีย์ศรีเมืองผาง	3.29*	ปานกลาง
วิสาหกิจชุมชนพืชไร่สารพิษบ้านสันมะม่วง	0.71	ต้องปรับปรุง
วิสาหกิจชุมชนกลุ่มส้มสีทอง	0.14	ต้องปรับปรุง
คะแนนเฉลี่ย	1.38	ต้องปรับปรุง
ค่าเบี่ยงเบนมาตรฐาน (SD)	1.67	
Normalized mean / sharp ratio	0.82	
สัมประสิทธิ์ความแปรปรวน (CV) (ร้อยละ)	121.01	

หมายเหตุ: คะแนน 0 – 1.49 ต้องปรับปรุง 1.5 – 2.49 พอใช้ 2.5 – 3.49 ปานกลาง 3.5 – 4.49 ดี 4.5 - 5 ดีมาก

: * เนื่องจากอยู่ในช่วงที่สหกรณ์ฯ กำลังหาตลาดอย่างจริงจัง ในขณะที่กลุ่มอื่นเพิ่งเริ่มก่อตั้งกลุ่มยังไม่มีกิจกรรมการตลาดร่วมกัน กลุ่มอื่นจึงยังไม่มีคะแนนด้านการบริหารจัดการการตลาด

ที่มา: จากการสำรวจ

ระดับสมาชิก

ส่วนระดับสมาชิกมีคะแนนเฉลี่ยด้านการบริหารการตลาดอยู่ในระดับปานกลาง (2.87) โดยมีการปฏิบัติที่ดีในการหาข้อมูลในการจัดจำหน่ายสินค้าด้วยตนเอง โดยการสอบถามจากเพื่อนชาวสวนด้วยกัน ไปดูราคาท้องไร่ท้องนา ติดต่อกับพ่อค้ารายย่อยโดยตรง (ที่เคยรับซื้อ) และข้อมูลจากกลุ่ม เน้นการปรับปรุงผลิตภัณฑ์ให้จูงใจลูกค้ามากขึ้น (เพิ่มคุณภาพ) ได้รับความเคลื่อนไหวของราคาผลิตภัณฑ์ในท้องตลาดเป็นอย่างดี และมีการเรียนรู้ด้านการบริหารการตลาดจากภายในกิจการ มีการปฏิบัติอยู่ในระดับปานกลาง 11 องค์ประกอบ และมีการปฏิบัติที่ต้องพัฒนาและปรับปรุงให้ดีขึ้น ได้แก่ การได้ข้อมูลการจัดจำหน่ายสินค้าจากเจ้าหน้าที่ของรัฐหรือองค์กรพัฒนาเอกชนน้อย เนื่องจากมีหน่วยงานเข้ามาช่วยเหลือหรือให้ข้อมูลด้านการตลาดค่อนข้างน้อย รวมทั้งสมาชิกผู้ผลิตส่วนใหญ่ไม่มีเครือข่ายด้านการตลาด ทำให้สมาชิกได้ข้อมูลการจัดจำหน่ายสินค้าจากเครือข่ายการตลาดน้อย นอกจากนี้สมาชิกส่วนใหญ่ไม่มีการวางแผนการตลาด เนื่องจากสมาชิกเห็นว่า เมื่อถึงฤดูเก็บเกี่ยวพ่อค้าคนกลางก็เข้ามารับซื้อเหมือนเดิม และบางรายที่มีตลาดรองรับที่แน่นอนอยู่แล้วจึงไม่มีการวางแผน และบางรายที่มีการวางแผนการตลาดก็มีเพียงการคิดว่าขายผลผลิตที่ไหน แต่ไม่มีการจัดทำแผนการตลาดเป็นลายลักษณ์อักษร และสมาชิกผู้ผลิตส่วนใหญ่ไม่ได้ใช้คำสั่งซื้อเป็นหลักในการลดความเสี่ยงด้านการตลาดก่อนการผลิตเพิ่มเติม มีเพียงบางรายที่มีตลาดรองรับที่แน่นอน

เมื่อพิจารณารายกลุ่ม/สหกรณ์ พบว่า สมาชิกวิสาหกิจชุมชนพืชไร่สารพิษบ้านสันมะม่วง มีคะแนนสูงกว่าสมาชิกกลุ่มอื่นอยู่ในระดับปานกลาง (3.12) รองลงมา คือ สมาชิกวิสาหกิจชุมชนกลุ่มส้มสีทอง สหกรณ์เกษตรอินทรีย์ศรีเมืองผาง และวิสาหกิจชุมชนเกษตรอินทรีย์แก่นกิต ตามลำดับ โดยมีคะแนนอยู่ในระดับปานกลางเช่นกัน (2.97 2.77 และ 2.61 ตามลำดับ) (ตารางที่ 3.8) มีรายละเอียดดังนี้

(1) การที่สมาชิกวิสาหกิจชุมชนพืชไร่สารพิษบ้านสันมะม่วงมีคะแนนเฉลี่ยสูงสุด เนื่องจากมีความรู้ความสามารถในการบริหารการตลาดเป็นอย่างดี เน้นปรับปรุงผลิตภัณฑ์ให้จูงใจลูกค้ามากขึ้น (เพิ่มคุณภาพ) โดยการปรับเปลี่ยนการผลิตจากเดิมมาเป็นอินทรีย์ และบางรายที่ยังมีการใช้ปุ๋ยเคมี เน้นการใส่ปุ๋ยสูตรที่เหมาะสมกับพืชที่ต้องการ เพื่อมีลูกโต เนื้อแน่น และการที่ผลผลิตมีคุณภาพจะส่งผลให้มีตลาดรองรับที่มั่นคง มีความสามารถในการหาช่องทางอื่นในระบายสินค้าได้เป็นอย่างดี โดยสมาชิกส่วนใหญ่ที่ผลิตส้ม

อินทรีมีตลาดส้มอินทรีรองรับที่แน่นอน และ หากขายในตลาดส้มอินทรีไม่ได้ก็ระบายขายในตลาดส้มเคมี และนำไปจำหน่ายที่โรงแกวซ์ นอกจากนี้สมาชิกยังรู้ความเคลื่อนไหวของราคาผลิตภัณฑ์ในท้องตลาดเป็นอย่างดี และมีการเรียนรู้ด้านการบริหารการตลาดจากภายนอกกิจการ เนื่องจากต้องอิงตลาดภายนอก จึงต้องศึกษาข้อมูลการตลาดจากภายนอก ได้แก่ การเรียนรู้จากพ่อค้าและจากเพื่อนชาวสวน มีการติดตามราคาจากพ่อค้า รู้ถึงการขึ้นลงของราคาและเหตุผล บางรายมีการเช็คข้อมูลราคาเป็นรายวัน อย่างไรก็ตามสมาชิกกลุ่มยังมีองค์ประกอบที่มีการปฏิบัติอยู่ในระดับพอใช้ และต้องปรับปรุง ที่ต้องพัฒนาและปรับปรุงให้มีการปฏิบัติที่ดีขึ้นอีก 4 องค์ประกอบ คือ การส่งเสริมการขายให้ลูกค้าเป็นอย่างดี การจัดทำแผนการตลาดเป็นลายลักษณ์อักษร การได้รับข้อมูลการจัดจำหน่ายจากเครือข่ายการตลาดและจากเจ้าหน้าที่ของรัฐหรือองค์กรพัฒนาเอกชน

(2) สมาชิกวิสาหกิจชุมชนกลุ่มส้มสีทองที่มีคะแนนรองลงมา เนื่องจากมีคะแนนความรู้ความสามารถในด้านการบริหารการตลาด และความสามารถหาช่องทางอื่นในการจำหน่ายผลิตได้รองลงมา และสมาชิกเห็นว่าตนเองเน้นการทำตลาดเชิงรุกและมีความสามารถเพียงพอและแสวงหาตลาดเพิ่มขึ้นโดยการใช้ความพยายามและมุ่งมั่น โดยการออกไปหาลูกค้าเองไม่รอให้ลูกค้ามาหาและหาพ่อค้าหลายรายเพื่อเปรียบเทียบราคาก่อนจำหน่าย และการเอาส้มไปขายเองตามแผงพ่อค้า อย่างไรก็ตาม มีการปฏิบัติที่อยู่ในระดับพอใช้และต้องปรับปรุงทั้งหมดในหลายด้าน ได้แก่ การได้ข้อมูลด้านการจัดจำหน่ายจากเครือข่ายการตลาดและเจ้าหน้าที่ของรัฐและองค์กรพัฒนาเอกชน การจัดทำแผนการตลาดเป็นลายลักษณ์อักษร และการเรียนรู้ด้านการบริหารการตลาดจากภายนอกกิจการ

(3) สมาชิกสหกรณ์เกษตรอินทรีย์ศรีเมืองฝางที่มีคะแนนรองลงมามีการปฏิบัติในระดับดีสามารถเป็นแบบอย่างให้แก่สมาชิกกลุ่มอื่นได้ ได้แก่ การหาข้อมูลด้านการจัดจำหน่ายด้วยตนเอง เช่น การสอบถามจากพ่อค้า โรงแกวซ์ บางรายไปดูสถานที่ขายจริง ค้นคว้าในหนังสือและอินเทอร์เน็ต การไปสอบถามข้อมูลในตลาด และบางรายไปติดต่อกลุ่ม พ่อค้ารายย่อยเอง เป็นต้น เน้นการหาตลาดเพิ่มมากขึ้น (เพิ่มยอดขาย) รู้ความเคลื่อนไหวของราคาผลิตภัณฑ์ในท้องตลาดเป็นอย่างดี โดยการหาข้อมูลจากวิทยุ โทรศัพท์ พ่อค้าที่มารับซื้อ เพื่อนบ้าน โรงแกวซ์ และป้ายประกาศตามแผงขายส้มต่างๆ และรู้ปริมาณผลผลิตในท้องตลาดเป็นอย่างดี รวมทั้งเกิดการเรียนรู้ด้านการบริหารการตลาดจากภายในกิจการ โดยการเรียนรู้จากประสบการณ์ที่ผ่านมา ได้เรียนรู้ว่าควรทำอย่างไร แต่การปฏิบัติทำได้ยาก เช่น การหาลูกค้า อย่างไรก็ตามยังมีองค์ประกอบอยู่ในระดับพอใช้และต้องปรับปรุงที่ต้องพัฒนาและปรับปรุงการปฏิบัติให้ดีขึ้น 6 องค์ประกอบ ได้แก่ ได้ข้อมูลการจัดจำหน่ายจากลูกค้า จากเครือข่ายการตลาด และจากเจ้าหน้าที่ของรัฐหรือองค์กรพัฒนาเอกชน มีการส่งเสริมการขายให้ลูกค้าเป็นอย่างดี การจัดทำแผนการตลาดเป็นลายลักษณ์อักษร และใช้คำสั่งซื้อเป็นหลักในการลดความเสี่ยงด้านการตลาด

(4) สมาชิกวิสาหกิจชุมชนเกษตรออร์แกนิกที่มีคะแนนด้านการบริหารการตลาดต่ำกว่ากลุ่มอื่นๆ แต่ยังอยู่ในระดับปานกลางเช่นกัน เนื่องจากมีการปฏิบัติอยู่ในระดับพอใช้และต้องปรับปรุงที่ต้องมีการพัฒนาและปรับปรุงให้ดีขึ้นถึง 8 องค์ประกอบ ได้แก่ ได้ข้อมูลการจัดจำหน่ายจากลูกค้า จากเครือข่ายการตลาด และจากเจ้าหน้าที่ของรัฐหรือองค์กรพัฒนาเอกชน เน้นการทำตลาดเชิงรุกและมีความสามารถเพียงพอ สามารถหาช่องทางอื่นในการระบายผลผลิตได้ การจัดทำแผนการตลาดเป็นลายลักษณ์อักษร ใช้คำสั่งซื้อเป็นหลักในการลดความเสี่ยงด้านการตลาดก่อนมีการผลิตเพิ่มเติม และรู้ปริมาณผลผลิตในท้องตลาดเป็นอย่างดี

จากข้อมูลข้างต้น แม้ว่าสมาชิกกลุ่ม/สหกรณ์ตัวอย่างในระบบการผลิตส้มจะมีการปฏิบัติในหลายองค์ประกอบอยู่ในระดับดีถึงดีมาก เช่น การหาข้อมูลในการจัดจำหน่ายสินค้าด้วยตนเอง เน้นการปรับปรุง

ผลิตภัณฑ์ให้อุ่นใจลูกค้ามากขึ้น (เพิ่มคุณภาพ) รู้ความเคลื่อนไหวของราคาดัชนีในท้องตลาดเป็นอย่างดี มีการเรียนรู้ด้านการบริหารการตลาดจากภายในกิจการและภายนอกกิจการ แต่สมาชิกส่วนใหญ่ยังมีปัญหาด้านการตลาด ทั้งในด้านราคาตกต่ำ ราคาถูกกำหนดโดยพ่อค้าคนกลาง ไม่มีตลาดรองรับที่แน่นอน และผู้ผลิตส้มอินทรีไม่สามารถหาตลาดและขายในราคาส้มอินทรีได้ ซึ่งแสดงให้เห็นว่า วิธีการปฏิบัติด้านการบริหารการตลาดของสมาชิกยังเป็นการปฏิบัติเหมือนผู้ผลิตทั่วไป ยังไม่โดดเด่นเพียงพอที่จะสามารถจูงใจลูกค้าได้ และหาตลาดรองรับที่แน่นอนได้ จึงไม่สามารถแก้ปัญหาด้านการตลาดของสมาชิกได้ แม้กระทั่งการรวมกลุ่มกันขายผลผลิตเพื่อสร้างอำนาจการต่อรองให้มากขึ้นและหาตลาดรองรับที่แน่นอนดังเช่นที่กลุ่ม/สหกรณ์ปฏิบัติกันอยู่ แต่กลุ่มส่วนใหญ่ก็ยังไม่สามารถหาตลาดรองรับที่แน่นอนได้

อย่างไรก็ตาม องค์ประกอบที่ทั้งในระดับกลุ่มและระดับสมาชิกต้องปรับปรุงและพัฒนาให้ดีขึ้นที่จะนำไปสู่การแก้ไขปัญหาการตลาด คือ การสร้างเครือข่ายการตลาดระหว่างกลุ่มผู้ผลิตด้วยกัน การเรียนรู้วิธีการปฏิบัติที่ดีจากกลุ่มที่ประสบความสำเร็จดังเช่นวิสาหกิจชุมชนพีชไร้สารพิษบ้านสันมะม่วงและวิสาหกิจชุมชนเกษตรออร์แกนิก ได้แก่ การเข้าถึงหน่วยงานภาครัฐและเอกชนเพื่อติดต่อขอรับข้อมูล ข่าวสารด้านการตลาด ช่องทางการจำหน่าย ความรู้ด้านการส่งเสริมการขาย และการพัฒนาผลิตภัณฑ์ให้เป็นที่ต้องการของลูกค้ามากขึ้น การสร้างความแตกต่างของผลิตภัณฑ์และนำจุดเด่นมาสร้างเป็นจุดขาย รวมทั้งนำอัตลักษณ์/เอกลักษณ์ ของกลุ่ม/ชุมชน มาสร้างเป็นอัตลักษณ์ให้กับสินค้าของตนเองได้ เช่น การใช้ส้มสีทอง มาเป็นจุดขาย นอกจากนี้การรวมกันหลายๆ กลุ่ม/สหกรณ์ผู้ผลิตส้มในพื้นที่เพื่อช่วยเหลือกันทั้งด้านการผลิตและการตลาด เป็นกลุ่มขนาดใหญ่ขึ้นที่จะสามารถสร้างอำนาจการต่อรอง รวมทั้งการเข้าถึงหน่วยงานภาครัฐ/เอกชนที่จะเข้ามาช่วยเหลือด้านการตลาดเช่นเดียวกับพีชอื่น เช่น ลำไย ข้าว เป็นต้น นอกจากนี้การวางแผนและจัดทำแผนการตลาดเป็นลายลักษณ์อักษรและนำไปใช้จริง และการพัฒนาความรู้ด้านการตลาดอย่างสม่ำเสมอจากภายในและภายนอกองค์กร เป็นสิ่งจำเป็นที่จะนำไปสู่ความสำเร็จด้านการตลาด

ตารางที่ 3.8 คะแนนด้านการบริหารจัดการการตลาด ระดับสมาชิก

กลุ่ม/สหกรณ์	คะแนน	ระดับการปฏิบัติ
สหกรณ์เกษตรอินทรีย์ศรีเมืองฝาง (N = 11)	2.77	ปานกลาง
วิสาหกิจชุมชนเกษตรออร์แกนิก (N = 5)	2.61	ปานกลาง
วิสาหกิจชุมชนพีชไร้สารพิษบ้านสันมะม่วง (N = 3)	3.12	ปานกลาง
วิสาหกิจชุมชนกลุ่มส้มสีทอง (N = 8)	2.97	ปานกลาง
คะแนนเฉลี่ย	2.87	ปานกลาง
ค่าเบี่ยงเบนมาตรฐาน (SD)	0.23	
Normalized mean / sharp ratio	12.75	
สัมประสิทธิ์ความแปรปรวน (CV) (ร้อยละ)	8.01	

หมายเหตุ: คะแนน 0 – 1.49 ต้องปรับปรุง 1.5 – 2.49 พอใช้ 2.5 – 3.49 ปานกลาง 3.5 – 4.49 ดี 4.5 - 5 ดีมาก

ที่มา: จากการสำรวจ

วิธีการปฏิบัติที่ดีที่เป็นเลิศ ด้านการบริหารจัดการการตลาด

การปฏิบัติที่ดีด้านการตลาดของกลุ่ม/สหกรณ์ตัวอย่างระบบการผลิตส้มที่สามารถเป็นแบบอย่างให้แก่กลุ่มอื่น คือ ความสามารถในการเข้าถึงหน่วยงานทั้งภาครัฐและเอกชนเพื่อขอข้อมูลด้านการตลาด และช่องทางการจำหน่าย และความสามารถในการเข้าถึงกลุ่มผู้บริโภคอาหารอินทรีย์ โดยการนำผู้บริโภคมาดูการผลิตที่สวนเพื่อให้มั่นใจในความปลอดภัย ทำให้สามารถนำจุดเด่นด้านความปลอดภัยจากผลิตภัณฑ์อินทรีย์มาเป็นจุดขายได้ของวิสาหกิจชุมชนพืชไร่สารพิชบ้านสันมะม่วงและวิสาหกิจชุมชนเกษตรออร์แกนิก และการผลิตส้มนอกฤดูเพื่อป้องกันความเสี่ยงด้านราคาและมีรายได้ตลอดทั้งปีของสมาชิกบางรายของสหกรณ์เกษตรอินทรีย์ศรีเมืองฝาง โดยการให้ปุ๋ย ให้น้ำและตัดแต่งกิ่ง ตามการคำนวณระยะการให้ผลผลิตในแต่ละรอบ รวมทั้งการรวมกันทางด้านการตลาดของวิสาหกิจชุมชนเกษตรออร์แกนิกและสมาชิกบางรายของสหกรณ์เกษตรอินทรีย์ศรีเมืองฝางโดยการเข้าร่วมเป็นสมาชิกเครือข่ายวิสาหกิจชุมชนคลัสเตอร์ส้มเขียวหวานร่วมกับกลุ่มวิสาหกิจชุมชนผู้ผลิตส้มในอำเภอฝาง เพื่อช่วยเหลือด้านการตลาดซึ่งกันและกัน ซึ่งผู้ผลิตที่เข้าร่วมเป็นสมาชิกต้องมีการควบคุมการใช้สารเคมีไม่ว่าจะเป็นปุ๋ย หรือสารเคมีกำจัดศัตรูพืชทั้งในส้มไร่สาร และส้มอินทรีย์ ในทุกกระบวนการเพาะปลูกและผลิตตามหลักวิชาการและมาตรฐานเกษตรอินทรีย์ และ ต้องได้รับการรับรองแหล่งผลิตพืช Good Agricultural Practice (GAP) ในโครงการความปลอดภัยอาหารด้านพืช จากกรมวิชาการเกษตร กระทรวงเกษตรและสหกรณ์

3.3 การบริหารการเงิน

3.3.1 การบริหารการเงิน

2 ใน 4 กลุ่ม/สหกรณ์ตัวอย่างระบบการผลิตส้ม (วิสาหกิจชุมชนพืชไร่สารพิชบ้านสันมะม่วงและวิสาหกิจชุมชนเกษตรออร์แกนิก) ยังไม่มีกิจกรรมการเงิน ทั้ง 2 กลุ่มยังไม่มีภาระเดบิตเพื่อทำกิจกรรมร่วมกันภายในกลุ่ม เนื่องจากเพิ่งเริ่มก่อตั้งและยังไม่มีกิจกรรมร่วมกันอย่างเป็นรูปธรรม รวมทั้งวิสาหกิจชุมชนพืชไร่สารพิชบ้านสันมะม่วงมีจำนวนสมาชิกน้อยราย (11 ราย) การระดมทุนไม่เพียงพอที่จะนำมาทำกิจกรรมของกลุ่มได้ ในขณะที่อีก 2 กลุ่ม/สหกรณ์ตัวอย่าง (วิสาหกิจชุมชนกลุ่มส้มสีทองและสหกรณ์เกษตรอินทรีย์ศรีเมืองฝาง) มีกิจกรรมการเงิน กล่าวคือ มีการระดมทุนเพื่อใช้ในกิจกรรมของกลุ่ม มีกิจกรรมการกู้ยืมจากหน่วยงานทั้งเงินกู้ปลอดดอกเบี้ยและเงินให้เปล่า และมีกิจกรรมการให้กู้ยืมเงินทุน โดยสหกรณ์เกษตรอินทรีย์ศรีเมืองฝางจะให้เงินกู้ยืมแก่สมาชิกไปใช้ก่อนและชำระเงินคืนเมื่อขายผลผลิต คัดดอกเบี๋ยร้อยละ 1 บาทต่อปี ส่วนวิสาหกิจชุมชนกลุ่มส้มสีทองจะให้เงินกู้ยืมแก่สมาชิกเพื่อเป็นทุนหมุนเวียนในการผลิต โดยคิดอัตราดอกเบี้ยร้อยละ 2 บาทต่อปี และนอกจากกิจกรรมเงินกู้แล้วกลุ่มยังมีกิจกรรมที่ก่อให้เกิดรายได้ อีก 2 กิจกรรม คือ กิจกรรมให้บริการเครื่องร่อน (สมาชิก 80 บาทต่อตัน คนทั่วไป 100 บาทต่อตัน) และบริการให้เช่าตะกร้าวันละ 1 บาทต่อไป)

การบริหารการเงินของทั้งสองกลุ่มเหมือนกันคือ มีการฝากเงินทำหน้าทีดูแลเรื่องการเงิน การเบิกจ่ายเงิน และการจัดทำบัญชีการใช้จ่ายเงินของกลุ่ม แต่ในกรณีที่สหกรณ์จะต้องมีการทำงบกำไรขาดทุนและงบดุล เพื่อให้เป็นไปตามระเบียบของสหกรณ์ ซึ่งสหกรณ์เกษตรอินทรีย์ศรีเมืองฝางทางสำนักงานสหกรณ์จะจัดทำงบการเงินให้ เนื่องจากสหกรณ์ฯ ไม่มีเจ้าหน้าที่บัญชี กรรมการฝ่ายการเงินมีหน้าที่จดบันทึกบัญชีอย่างง่าย แต่ไม่สามารถทำงบการเงินได้ ส่วนวิสาหกิจชุมชนกลุ่มส้มสีทองมีการจัดทำบัญชีอย่างง่าย (บัญชีรายรับ-รายจ่าย) โดยจะมีการแยกจัดทำบัญชีในแต่ละกิจกรรม บัญชีสำหรับกิจกรรมเงินกู้ และบัญชี

สำหรับกิจกรรมให้บริการเครื่องร้อนและเตาถ่าน และมีสรุปรายรับ - รายจ่ายของกลุ่ม แต่ยังไม่มีการจัดทำงบการเงิน

รายได้จากการดำเนินกิจกรรมของวิสาหกิจชุมชนกลุ่มสัมลือทองจะนำไปฝากธนาคารในนามของกลุ่ม ยังไม่ได้นำมาจัดสรรผลกำไรให้แก่สมาชิก เนื่องจากจำนวนเงินยังไม่มากพอ กลุ่มจึงจะนำเงินรายได้ดังกล่าวไปเป็นทุนดำเนินงานต่อไป ซึ่งกลุ่มมีแผนที่จะซื้อเตาถ่านมาให้สมาชิกเช่าเพิ่ม เพื่อให้กลุ่มมีรายได้มากขึ้น ส่วนสหกรณ์เกษตรอินทรีย์ศรีเมืองผางยังไม่มีกิจกรรมที่ก่อให้เกิดรายได้ มีเพียงกิจกรรมกู้ยืมแก่สมาชิก ซึ่งยังไม่ถึงกำหนดระยะเวลาส่งคืน ส่วนเงินจากการระดมทุนจากสมาชิกปัจจุบันไม่มีแล้ว เนื่องจากเมื่อปี 2548 สหกรณ์ได้นำไปลงทุนซื้อสัมจากสมาชิกไปจำหน่ายแต่ประสบภาวะขาดทุน จึงยังไม่มีรายได้ที่จะจัดสรรผลกำไรให้แก่สมาชิก มีเพียงการกำหนดการจัดสรรผลกำไรไว้แล้วตามระเบียบของสหกรณ์

ในระดับสมาชิก สมาชิกผู้ผลิตจะเป็นผู้บริหารด้านการเงินเอง โดยหลังจากขายผลผลิต ผู้ผลิตจะมีการวางแผนการใช้จ่ายเงิน จัดสรรเงินสำหรับการใช้จ่ายในการผลิต การชำระหนี้ และค่าใช้จ่ายในครัวเรือน หากเงินทุนไม่เพียงพอก็จะกู้ยืมเงินจากแหล่งต่างๆ เช่น ธกส. กองทุนหมู่บ้าน เงินทุนของกลุ่ม สหกรณ์ออมทรัพย์ข้าราชการครู เป็นต้น นอกจากนี้ผู้ผลิตถึง ร้อยละ 51.85 มีการจัดทำบัญชีค่าใช้จ่ายในครัวเรือน โดยจัดทำในลักษณะบัญชีรับ-จ่าย อย่างง่าย และบางรายมีการทำงบกำไรขาดทุนเพื่อให้ทราบถึงผลการดำเนินงานของตนเอง ในส่วนของผู้ผลิตที่ไม่มีการจัดทำบัญชี (ร้อยละ 48.15) ให้เหตุผลว่า ไม่มีเวลาในการจัดทำ และรายการค่าใช้จ่ายมีมาก บางส่วนเคยทำแล้วแต่ไม่สำเร็จเนื่องด้วยเหตุผลเดียวกัน

การวางแผนทางการเงิน

การวางแผนด้านการเงินในระดับกลุ่ม พบว่า วิสาหกิจชุมชนกลุ่มสัมลือทองมีวางแผนการเงินที่ไม่เป็นลายลักษณ์อักษรที่จะจัดสรรผลกำไรให้กับสมาชิก แต่ยังไม่มีการแบ่งสัดส่วนที่แน่นอน เนื่องจากกลุ่มยังมีรายได้ไม่เพียงพอ จึงวางแผนนำรายได้จากการดำเนินบางส่วนไปซื้อเตาถ่านให้สมาชิกเช่ามากขึ้นเพื่อเพิ่มรายได้ให้แก่กลุ่ม สหกรณ์เกษตรอินทรีย์ศรีเมืองผางยังไม่มีวางแผนด้านการเงิน เนื่องจากกิจกรรมของสหกรณ์ส่วนใหญ่ไม่ได้มุ่งเน้นกิจกรรมด้านการเงิน แต่เน้นกิจกรรมช่วยเหลือพัฒนาความรู้การทำเกษตรอินทรีย์ให้แก่สมาชิก และให้สมาชิกพึ่งพาตนเองได้ ส่วนวิสาหกิจชุมชนพืชไร่สารพิชบ้านสันมะม่วง แม้ปัจจุบันยังไม่มีกิจกรรมการเงินของกลุ่ม แต่กลุ่มวางแผนที่จะลงทุนใหม่ โดยเขียนโครงการของบสนับสนุนการทำโรงปุ๋ยของกลุ่มจากธนาคารเพื่อการเกษตรและสหกรณ์การเกษตร และจะยื่นโครงการเมื่อกลุ่มมีอายุครบ 6 เดือน ส่วนการวางแผนการเงินของสมาชิกรายนั้น สมาชิกส่วนใหญ่วางแผนเพื่อหาแหล่งเงินทุนในการผลิตสำหรับปีต่อไป บางส่วนวางแผนที่จะนำเงินไปใช้หนี้เดิมให้หมดและจะไม่สร้างหนี้ใหม่

แหล่งเงินทุน

แหล่งเงินทุนของทั้งสองกลุ่มมาจากการระดมหุ้นและมาจากการสนับสนุนจากหน่วยงานภาครัฐและเอกชน โดยสหกรณ์เกษตรอินทรีย์ศรีเมืองผางมีการระดมทุนจากสมาชิกในปี 2548 จำนวน 57 ราย มีจำนวนหุ้นทั้งหมด 6,200 หุ้น ราคาหุ้นละ 10 บาท รวมมูลค่าหุ้นทั้งหมด 62,000 บาท และในปี 2549 สถาบันเกษตรกรกรมยังยืมได้เข้าสนับสนุนเงินกู้ปลอดดอกเบี้ยจำนวน 120,000 บาท ในส่วนของวิสาหกิจชุมชนกลุ่มสัมลือทองมีการระดมทุนจากสมาชิกตั้งแต่จัดตั้งกลุ่ม ปี 2544 จนถึงปี 2548 จำนวน 51 ราย มีจำนวนหุ้นทั้งหมด 51 หุ้น ๗ ละ 50 บาท และมีค่าธรรมเนียมแรกเข้า 20 บาทต่อราย รวมมีมูลค่าหุ้นทั้งหมดและค่าธรรมเนียม 3,570 บาท และในปี 2544 องค์การบริหารส่วนตำบลและ โดยได้สนับสนุนเงินกู้ปลอดดอกเบี้ยจำนวน 100,000 บาท เพื่อเป็นทุนหมุนเวียนในกลุ่ม ปี 2548 สมาชิกสภาผู้แทนราษฎรได้สนับสนุนเงินจำนวน 36,000 บาท เพื่อซื้ออุปกรณ์ของกลุ่ม และในปีเดียวกันกลุ่มได้รับสนับสนุนเงินทุนจากโครงการ

พัฒนาศักยภาพหมู่บ้าน/ชุมชน (SML) เพื่อซื้อวัสดุ/อุปกรณ์ของกลุ่มจำนวน 30,000 บาท (ตารางที่ 3.9) ส่วนวิสาหกิจชุมชนพืชไร่สารพิษบ้านสันมะม่วงและวิสาหกิจชุมชนเกษตรอินทรีย์นั้นยังไม่มีมีการกู้ยืมหรือได้เปล่าจากแหล่งต่างๆ เลย ยกเว้นเงินทุนให้เปล่าในโครงการพัฒนาตนเองจำนวน 40,000 บาทต่อกลุ่มเช่นเดียวกับกลุ่มอื่นๆ

แหล่งเงินทุนของสมาชิกมีทั้งเงินทุนของตนเองและเงินกู้ยืมจากแหล่งอื่น โดยสมาชิกของกลุ่มตัวอย่างทั้ง 4 กลุ่มมีแหล่งเงินทุนของตนเองและไม่ต้องกู้ยืมจากแหล่งอื่นมีเพียงร้อยละ 40 อีกร้อยละ 60 มีเงินทุนไม่เพียงพอต้องกู้ยืมจากแหล่งอื่นโดยมีสัดส่วนการกู้ยืมตั้งแต่ร้อยละ 10-90 บางรายไม่มีเงินทุนของตนเองต้องกู้จากแหล่งเงินกู้ทั้งหมด โดยแหล่งเงินกู้ของสมาชิกส่วนใหญ่มาจากแหล่งเงินทุนในท้องถิ่น ได้แก่ ธนาคารเพื่อการเกษตรและสหกรณ์การเกษตร กองทุนหมู่บ้าน เงินกู้จากกลุ่ม และสหกรณ์ครู

ตารางที่ 3.9 แหล่งเงินทุนของสหกรณ์เกษตรอินทรีย์ศรีเมืองฝางและวิสาหกิจชุมชนกลุ่มส้มสีทอง

แหล่งเงินทุน	ปีที่ได้	จำนวนเงิน (บาท)	วัตถุประสงค์การนำไปใช้	การนำไปใช้	ระยะเวลากู้ยืมเงิน	เงื่อนไขการกู้ยืม
สหกรณ์เกษตรอินทรีย์ศรีเมืองฝาง : จำนวนสมาชิก 57 ราย						
ทุนเรือนหุ้น	2548	62,000	ทุนหมุนเวียน	รับซื้อผลผลิตสมาชิกไปจำหน่าย		
สถาบันเกษตรกรมัยยืน	2549	120,000	เป็นเงินทุนหมุนเวียนให้แก่สมาชิก	30,000 เป็นเงินทุนให้สมาชิกปลูกพริก อีก 90,000 บาทซื้อวัตถุดิบจำหน่ายให้แก่สมาชิก (ดอกเบี๋ยร้อยละ 12 บาท/ปี)	1 ปี	ปลอดดอกเบี้ย
วิสาหกิจชุมชนกลุ่มส้มสีทอง : จำนวนสมาชิก 54 ราย						
ทุนเรือนหุ้น	2544-2548	3,570	ทุนหมุนเวียน	ทุนหมุนเวียน		
องค์การบริหารส่วนตำบลและ	2544	100,000	เป็นเงินทุนหมุนเวียนให้แก่สมาชิก	ปล่อยกู้ให้แก่สมาชิกดอกเบี๋ยร้อยละ 2 ต่อปี	1 ปี	เงินกู้ปลอดดอกเบี้ย
สมาชิกสภาผู้แทนราษฎร	2548	36,000	ซื้อเครื่องร่อนส้ม	ซื้อเครื่องร่อนส้ม	ให้เปล่า	ให้เปล่า
โครงการพัฒนาศักยภาพชุมชน (SML)	2548	30,000	วัสดุ/อุปกรณ์ในกลุ่ม	ตะกร้าส้ม เดินสายไฟ และตาข่าย	ให้เปล่า	ให้เปล่า

ที่มา: จากการสำรวจ

ปัญหาทางการเงิน

ระดับกลุ่ม สหกรณ์เกษตรอินทรีย์ศรีเมืองฝางมีปัญหาขาดแคลนทุนหมุนเวียน เนื่องจากปัจจุบันสหกรณ์ไม่มีเงินทุนของตนเองอยู่เลย เงินที่ได้รับการสนับสนุนนำไปเป็นทุนหมุนเวียนให้แก่สมาชิกทั้งหมด ส่วนวิสาหกิจชุมชนกลุ่มส้มสีทองยังไม่มีปัญหาการขาดแคลนเงินทุน เนื่องจากมีรายได้จากการดอกเบี๋ยเงินกู้และค่าบริการเครื่องร่อนและให้เช่าตะกร้าส้ม อย่างไรก็ตามทั้งสองกลุ่มไม่มีปัญหาในการชำระเงินคืนแก่หน่วยงานที่ให้การสนับสนุน เนื่องจากเห็นว่าหนี้สินดังกล่าวมีจำนวนไม่มากสามารถจัดการได้ ในขณะที่

วิสาหกิจชุมชนพืชไร่สารพิษบ้านสันมะม่วงและวิสาหกิจชุมชนเกษตรอินทรีย์ไม่มีเงินทุนหมุนเวียนทั้งจากการกู้ยืม/ให้เปล่าและของตนเองเลย ไม่มีเงินทุนในการดำเนินกิจกรรมของกลุ่มเลย ต้องพึ่งพาเงินทุนจากภายนอกทั้งหมด

ในระดับสมาชิก ชาวสวนส่วนใหญ่ (ร้อยละ 60) ประสบปัญหาขาดแคลนเงินทุนหมุนเวียนในการผลิต ต้องพึ่งพาเงินทุนจากแหล่งอื่น และไม่สามารถชำระหนี้เดิมได้ ต้องขอผ่อนผันชำระในส่วนของคุณดอกเบี้ย ผู้ผลิตจึงต้องการแหล่งเงินกู้ดอกเบี้ยต่ำหรือเงินทุนให้เปล่า บางรายต้องการให้รวมกลุ่มกันกู้ยืมเงินดอกเบี้ยต่ำในนามสหกรณ์จะทำให้การกู้ยืมง่ายขึ้นไม่ต้องยุ่งยากในการค้าประกัน และพยายามเพิ่มแหล่งรายได้โดยการปลูกพืชอื่นเสริม

การพัฒนาความรู้ด้านการเงิน

ทุกกลุ่ม/สหกรณ์ในระบบการผลิตได้มีการพัฒนาความรู้ด้านการเงินน้อย และไม่มีหน่วยงานเข้ามาให้ความรู้ด้านเงิน ยกเว้น สหกรณ์เกษตรอินทรีย์ศรีเมืองฝางที่มีสำนักงานสหกรณ์มาให้ความรู้เกี่ยวกับการจัดทำบัญชี ส่วนวิสาหกิจชุมชนกลุ่มสัมสิทธิ์ของกรมการฝ่ายการเงินเรียนรู้ด้วยตนเอง โดยเรียนทางหนังสือพิมพ์ของโรงเรียนกิตติศักดิ์การบัญชี และได้รับการอบรมการจัดทำบัญชีจากอาชีวศึกษาวิทยาลัย ส่วนกลุ่มอื่นที่ยังไม่มีกิจกรรมทางการเงินยังไม่มีการพัฒนาความรู้ด้านการเงิน แต่มีการพัฒนาความรู้ในระดับสมาชิก ซึ่งสมาชิกของทุกกลุ่มส่วนใหญ่ได้เรียนรู้การจัดทำบัญชีจากธนาคารเพื่อการเกษตรและสหกรณ์การเกษตร (ธกส.) และสมาชิกบางส่วนยังขาดความรู้เกี่ยวกับการจัดทำบัญชี

ผลการดำเนินงานและสถานภาพทางการเงิน

(1) สหกรณ์เกษตรอินทรีย์ศรีเมืองฝาง

ในระหว่างเดือนมิถุนายน 2549 ถึงมิถุนายน 2550 สหกรณ์ได้จัดหาสินค้ามาจำหน่ายให้แก่สมาชิก เช่น มูลค่างควา กล้าพันธุ์ไม้ เมล็ดพันธุ์พริก เป็นต้น เป็นจำนวน 109,391 บาท เมื่อหักต้นทุนขายและหนี้สงสัยจะสูญรวมเป็น 80,533 บาท ทำให้มีกำไรจากการดำเนินงาน 28,858 บาท เมื่อรวมกับดอกเบี้ยเงินกู้ค้างรับและรายได้อื่นๆ ทำให้มีรายได้รวมเท่ากับ 37,337.54 บาท และเมื่อหักค่าใช้จ่ายในการดำเนินงานของสหกรณ์ จำนวน 122,658.07 บาท (รายละเอียดดังตารางที่ 3.10) ทำให้มีผลขาดทุนจากการดำเนินงานทั้งหมด 85,320.53 บาท และไม่สามารถชำระหนี้ได้ ทำให้สหกรณ์ ยังคงเป็นหนี้ต่อไป (รายละเอียดในตารางที่ 3.11 และงบกำไรขาดทุน)

ตารางที่ 3.10 รายละเอียดค่าใช้จ่ายในการดำเนินงานของสหกรณ์เกษตรอินทรีย์ศรีเมืองฝาง จำกัด

ค่าใช้จ่ายในการดำเนินงาน	บาท	ร้อยละ
เงินเดือนและค่าจ้าง	48,749.00	39.91
ค่าโทรศัพท์	7,983.00	6.54
ค่าเช่าสำนักงาน	7,200.00	5.89
ค่าถ่ายเอกสาร	5,036.50	4.12
ค่าไปรษณีย์	401.00	0.33
ค่าธรรมเนียมธนาคาร	1,000.00	0.82
ค่าแรงงาน	1,620.00	1.33
ค่าของใช้สำนักงาน	3,002.00	2.46
ค่าไฟฟ้า	2,286.50	1.87
ค่าพาหนะ	1,470.00	1.20
ค่าวัสดุสำนักงาน	411.00	0.34
เงินบริจาคเพื่อการกุศล	300.00	0.25
ค่ารับรอง	3,630.00	2.97
ค่าเครื่องเขียนแบบพิมพ์	1,603.00	1.31
ค่าป้ายประชาสัมพันธ์	6,420.00	5.26
ค่าใช้จ่ายโครงการพริก	6,000.00	4.91
ค่าใช้จ่ายวันประชุมใหญ่	2,001.00	1.64
หนี้สงสัยจะสูญ-ลูกหนี้เงินยืมโดยตรง	20,300.00	16.62
ค่าใช้จ่ายอื่นๆ	2,730.00	2.24
รวม	122,143.00	100.00

ที่มา: สหกรณ์เกษตรอินทรีย์ศรีเมืองฝาง, 2550

ตารางที่ 3.11 ผลการดำเนินงานของสหกรณ์เกษตรอินทรีย์ศรีเมืองฝาง จำกัด

รายการ	รายได้ (บาท/ปี)	ต้นทุนขาย รวม (บาท)	ค่าเสื่อมรวม (บาท)	ค่าใช้จ่ายในการ ขาย(บาท)	ค่าใช้จ่ายในการ บริหาร(บาท)	ต้นทุนรวม ทั้งหมด(บาท)	กำไร (บาท)
ธุรกิจจัดหาสินค้ามา จำหน่าย	109,391.00	73,903.00	-	6,630.00	-	80,533.00	28,858.00
ดอกเบี้ยเงินกู้	305.75	-	-				305.75
รายได้อื่นๆ	8,173.79						8,173.79
ค่าใช้จ่ายในการ ดำเนินงาน			515.07		122,143.00		(122,658.07)
รวม	117,870.54	73,903.00	515.07	6,630.00	122,143.00	80,533.00	(85,320.53)

ที่มา: สหกรณ์เกษตรอินทรีย์ศรีเมืองฝาง, 2550

สหกรณ์เกษตรอินทรีย์ศรีเมืองผาง จำกัด

งบกำไรขาดทุน

ณ วันที่ 30 มิถุนายน 2550

	หน่วย : บาท
ขาย/บริการ	109,696.75
<u>หัก</u> ต้นทุนขาย/บริการ	<u>73,903.00</u>
กำไรขั้นต้น	35,793.75
<u>หัก</u> ค่าใช้จ่ายเฉพาะธุรกิจ	<u>6,630.00</u>
กำไรเฉพาะธุรกิจ	<u>29,163.75</u>
บวก/รายได้อื่น ๆ	8,173.79
รวม	<u>37,337.54</u>
<u>หัก</u> ค่าใช้จ่ายในการดำเนินงาน	<u>122,658.07</u>
ขาดทุนสุทธิ	<u>(85,320.53)</u>

ที่มา: สหกรณ์เกษตรอินทรีย์ศรีเมืองผาง, 2550

สถานภาพทางการเงิน

สถานภาพทางการเงินของสหกรณ์ในปัจจุบัน สามารถสรุปได้จากผลการดำเนินงานที่ผ่านมา สหกรณ์มีสินทรัพย์ที่สามารถแบ่งเป็นสินทรัพย์หมุนเวียนและสินทรัพย์ถาวร ได้ดังนี้

กลุ่มฯ มีสินทรัพย์หมุนเวียน รวมทั้งสิ้นประมาณ 133,921.54 บาท ได้แก่

- เงินทุนหมุนเวียนภายในกลุ่ม รวมทั้งหมด 12,867.79 บาท โดยเป็นผลกำไรที่ได้จากการดำเนินงาน

- เงินฝากสหกรณ์อื่น จำนวน 2,000 บาท

- เงินให้กู้ยืมระยะสั้น จำนวน 6,000 บาท

- ลูกหนี้ระยะสั้น จำนวน 108,796 บาท

- ดอกเบี้ยเงินให้กู้ค้างรับ 305.75 บาท

- สินค้าคงเหลือ 3,952 บาท

ในส่วนของสินทรัพย์ถาวร พบว่า สหกรณ์มีสินทรัพย์ถาวรที่เป็นเครื่องใช้สำนักงาน มูลค่าสุทธิ (หักค่าเสื่อมแล้ว) จำนวน 1,364.93 บาท ทำให้มีสินทรัพย์ถาวรสุทธิเท่ากับ 1,364.93 บาท

พิจารณาทุนของสหกรณ์ พบว่า มีหนี้สินระยะสั้นจำนวน 125,000 บาท จากสถาบันเกษตรกรมัยยั่งยืน และมีเจ้าหนี้เงินยืมโดยตรงจ่าย จำนวน 33,407 บาท รวมมีหนี้สินทั้งหมด 158,407 บาท และเมื่อพิจารณาทุนของสหกรณ์ พบว่ามีทุนเรือนหุ้น จำนวน 61,800 บาท หักขาดทุนสุทธิ จำนวน 85,320.53 บาท และโอนทุนสำรองมาชดเชย จำนวน 400 บาท รวมเป็นทุนของสหกรณ์ 23,120.53 บาท รวมหนี้สินและทุนของสหกรณ์เป็นจำนวน 135,286.47 บาท

สหกรณ์เกษตรอินทรีย์ศรีเมืองฝาง จำกัด

งบดุล

ณ วันที่ 30 มิถุนายน 2550

หน่วย : บาท

ร้อยละ

สินทรัพย์

สินทรัพย์หมุนเวียน

เงินสดในมือและเงินฝากธนาคาร	12,867.79	9.51
เงินฝากสหกรณ์อื่น	2,000.00	1.48
เงินให้กู้ยืมระยะสั้น	6,000.00	4.44
ลูกหนี้ระยะสั้น-สุทธิ	108,796.00	80.42
ดอกเบี้ยเงินกู้ค้างรับ	305.75	0.23
สินค้าคงเหลือ	3,952	2.92
รวมสินทรัพย์หมุนเวียน	133,921.54	98.99

สินทรัพย์ถาวร

เครื่องใช้สำนักงาน	1,364.93	1.01
รวมสินทรัพย์ถาวรสุทธิ	1,364.93	1.01

สินทรัพย์อื่น ๆ

รายจ่ายในการเตรียมการ	-	
รวมสินทรัพย์ทั้งหมด	135,286.47	100.00

หนี้สินและส่วนของผู้เจ้าของ

หนี้สินหมุนเวียน

เงินกู้ยืมระยะสั้น	125,000.00	92.40
เจ้าหนี้เงินยืมทดลอง	33,407.00	24.69
รวมหนี้สินหมุนเวียน	158,407.00	117.09

หนี้สินระยะยาว

เงินกู้ยืมระยะยาว	-	
รวมหนี้สินระยะยาว	-	
รวมหนี้สิน	158,407.00	117.09

ส่วนของผู้เจ้าของ

ทุนเรือนหุ้น	61,800.00	45.68
ทุนสำรอง		0.00
ทุนสำรอง	400	0.30

หัก โอนไปชดเชยขาดทุน	-400	-0.30
ขาดทุนสุทธิประจำปี		0.00
ขาดทุนสุทธิ	-85,320.53	-63.07
หัก โอนทุนสำรองมาชดเชย	400	0.30
	-84,920.53	-62.77
รวมทุนของสหกรณ์	-23,120.53	-17.09
รวมหนี้สินและทุนของสหกรณ์	135,286.47	100.00

ที่มา: จากการสำรวจ

(2) วิสาหกิจชุมชนกลุ่มส้มสีทอง

ในปี 2549 วิสาหกิจชุมชนกลุ่มส้มสีทองมีรายได้รวมจากการให้บริการเครื่องร้อนและเช่าตะกร้าจำนวน 23,014 บาท เมื่อหักต้นทุนขาย 2,900 บาท หักค่าใช้จ่ายในการบริหาร จำนวน 5,787 บาท และหักค่าเสื่อมราคาอุปกรณ์จำนวน 7,916.67 บาท ทำให้มีกำไรจากการดำเนินงานจำนวน 6,410.33 บาท และเมื่อรวมกับรายได้อื่นๆ จำนวน 2,160 บาท ทำให้มีรายได้รวมทั้งหมด 8,570.33 บาท (รายละเอียดในตารางที่ 3.12 และงบกำไรขาดทุน)

ตารางที่ 3.12 ผลการดำเนินงานของวิสาหกิจชุมชนกลุ่มส้มสีทอง

รายการ	รายได้ (บาท/ปี)	ต้นทุนขาย รวม (บาท)	ค่าเสื่อมรวม (บาท)	ค่าใช้จ่ายในการ ขายรวม(บาท)	ค่าใช้จ่ายในการ บริหาร(บาท)	ต้นทุนรวม ทั้งหมด(บาท)	กำไร (บาท)
บริการร้อนส้ม	23,014.00	2,900.00	7,916.67	-	5,787.00	16,603.67	6,410.33
ดอกเบี้ยเงินกู้	2,160.00						2,160.00
รวม	25,174.00	2,900.00	7,916.67	-	5,787.00	16,603.67	8,570.33

ที่มา: จากการสำรวจ

สถานภาพทางการเงิน

สถานภาพทางการเงินของวิสาหกิจชุมชนกลุ่มส้มสีทอง สามารถสรุปได้จากผลการดำเนินงานที่ผ่านมา กลุ่มมีสินทรัพย์ที่สามารถแบ่งเป็นสินทรัพย์หมุนเวียนและสินทรัพย์ถาวร ได้ดังนี้

กลุ่มฯ มีสินทรัพย์หมุนเวียน รวมทั้งสิ้นประมาณ 125,174.00 บาท ได้แก่

- เงินทุนหมุนเวียนภายในกลุ่ม รวมทั้งหมด 25,174 บาท โดยเป็นผลกำไรที่ได้จากการดำเนินงาน
- ลูกหนี้เงินกู้ระยะสั้น จำนวน 100,000 บาท

ในส่วนของสินทรัพย์ถาวร พบว่า กลุ่มฯ มีสินทรัพย์ถาวรที่เป็นเครื่องจักรและอุปกรณ์ในการผลิตมูลค่ารวมประมาณ 56,950 บาท เมื่อหักค่าเสื่อมราคาจำนวน 7,916.67 บาท ทำให้มีสินทรัพย์ถาวรสุทธิเท่ากับ 49,033.33 บาท

วิสาหกิจชุมชนกลุ่มส้มสีทอง
งบกำไรขาดทุน
สิ้นสุดวันที่ 31 ธันวาคม 2549

หน่วย : บาท

ขาย	23,014.00
<u>หัก</u> ต้นทุนขาย	<u>2,900.00</u>
กำไรขั้นต้น	20,114
<u>หัก</u> ค่าใช้จ่ายในการดำเนินงาน	
ค่าใช้จ่ายในการบริหาร	<u>5,787.00</u>
ค่าเสื่อมราคา	7,916.67
รวมค่าใช้จ่ายในการดำเนินการ	13,703.67
กำไรจากการดำเนินงาน	<u>6,410.33</u>
บวกรายได้อื่น ๆ	2,160.00
<u>หัก</u> ดอกเบี้ยจ่าย	<u> </u>
กำไรก่อนหักภาษี	8,570.33
<u>หัก</u> ภาษี	<u>0.00</u>
กำไรหลังหักภาษี	8,570.33
กำไรสุทธิ	<u><u>8,570.33</u></u>
ที่มา: จากการสำรวจ	

พิจารณาทุนของกลุ่มฯ พบว่า กลุ่มฯ มีหนี้สินทั้งระยะสั้นจากองค์การบริหารส่วนตำบลและจำนวน 100,000 บาท ซึ่งกลุ่มฯ ใช้เป็นเงินสำหรับกู้ยืมของสมาชิก และเมื่อพิจารณาส่วนของเจ้าของ พบว่ามีทุนเรือนหุ้น จำนวน 3,570 บาท และมีทุนจากการได้เปล่าจำนวน 56,950 บาท รวมกับกำไรสะสมจำนวน 5,117 บาท และกำไรสุทธิจำนวน 8,570.33 บาท รวมเป็นส่วนของเจ้าของเท่ากับ 74,207.33 บาท

วิสาหกิจชุมชนกลุ่มสัมสืทอง

ประมาณการงบดุล

ณ วันที่ 31 ธันวาคม 2549

	หน่วย : บาท	ร้อยละ
สินทรัพย์		
<u>สินทรัพย์หมุนเวียน</u>		
เงินสดในมือและฝากธนาคาร	25,174.00	14.45
ลูกหนี้การค้า	-	
ลูกหนี้เงินกู้ระยะสั้น	100,000.00	57.40
สินค้าสำเร็จรูปคงคลัง	-	
วัตถุดิบคงคลัง	-	
อื่น ๆ		0.00
รวมสินทรัพย์หมุนเวียน	125,174.00	71.85
<u>สินทรัพย์ถาวร</u>		0.00
ที่ดิน	-	
อาคาร	-	
เครื่องจักร/อุปกรณ์	56,950.00	32.69
ยานพาหนะ	-	
เครื่องใช้สำนักงาน	-	
เงินสดและสินทรัพย์ถาวรที่ได้ไปล่า	-	
หัก ค่าเสื่อมราคาสะสม	7,916.67	4.54
รวมสินทรัพย์ถาวรสุทธิ	49,033.33	28.15
<u>สินทรัพย์อื่น ๆ</u>	-	
รายการในการเตรียมการ	-	
รวมสินทรัพย์ทั้งหมด	174,207.33	100.00
หนี้สินและส่วนของผู้เจ้าของ		
<u>หนี้สินหมุนเวียน</u>		
เจ้าหนี้การค้า	-	
หนี้สินที่ถึงกำหนดชำระใน 1 ปี	100,000.00	57.40
ค่าใช้จ่ายค้างจ่าย	-	
รวมหนี้สินหมุนเวียน	100,000.00	57.40

<u>หนี้สินระยะยาว</u>	-	
เงินกู้ยืมระยะยาว	-	
รวมหนี้สินระยะยาว	-	
รวมหนี้สิน	100,000.00	57.40
<u>ส่วนของผู้ถือหุ้น</u>	-	
ทุนเรือนหุ้น	3,570	2.05
ได้เปล่า	56,950.00	32.69
กำไรสะสม	5,117.00	2.94
<u>บวก</u> กำไรสุทธิ	<u>8,570.33</u>	4.92
กำไรสะสมปลายงวด	-	
รวมส่วนของผู้ถือหุ้น	74,207.33	42.60
รวมหนี้สินและส่วนของผู้ถือหุ้น	174,207.33	100.00

ที่มา: จากการสำรวจ

3.3.2 ศักยภาพทางการเงิน

ระดับกลุ่ม/สหกรณ์

จากการวิเคราะห์อัตราส่วนทางการเงินของสหกรณ์เกษตรอินทรีย์ศรีเมืองผางและวิสาหกิจชุมชนกลุ่มส้มสีทอง พบว่า สหกรณ์เกษตรอินทรีย์ศรีเมืองผาง มีสภาพคล่องอยู่ในระดับค่อนข้างต่ำ โดยมีสัดส่วนของสินทรัพย์หมุนเวียนน้อยกว่าหนี้สินหมุนเวียน 0.85 เท่า แสดงว่า หนี้สินหมุนเวียน 1 บาท มีสินทรัพย์หมุนเวียนเป็นประกันการชำระหนี้ได้ 0.85 บาท ซึ่งนับว่าสภาพคล่องทางการเงินของสหกรณ์อยู่ในเกณฑ์ที่ไม่ดี อีกทั้งสินทรัพย์หมุนเวียนของสหกรณ์ส่วนใหญ่เป็นลูกหนี้ระยะสั้น ดังนั้นสภาพคล่องทางการเงินจึงขึ้นอยู่กับการบริหารลูกหนี้ให้ชำระหนี้เป็นไปตามกำหนด

ความสามารถในการกู้ยืมหรือความเสี่ยงในการกู้ยืมอยู่ในเกณฑ์ที่ไม่ดี เมื่อพิจารณาจากอัตราส่วนหนี้สินและหนี้สินต่อส่วนของผู้ถือหุ้น เท่ากับร้อยละ 117 และ - 6.85 เท่า ตามลำดับ แสดงว่า ทุกๆ 100 บาทของสินทรัพย์ทั้งหมดสหกรณ์มีภาระผูกพันที่จะต้องชำระหนี้ทั้งหมด 117 บาท และทุกๆ 1 บาท ของสหกรณ์มีภาระหนี้สินที่ต้องชำระถึง 6.85 บาท ซึ่งให้เห็นว่า สหกรณ์มีความเสี่ยงในการกู้ยืมสูงมาก

ความสามารถในการทำกำไร เมื่อพิจารณาอัตราส่วนกำไรสุทธิต่อยอดขายและอัตราส่วนกำไรเบี่ยงตันต่อยอดขาย อยู่ในเกณฑ์ต่ำมาก (- 0.78 และ 0.33 ตามลำดับ) ซึ่งให้เห็นว่าสหกรณ์ขาดทุนจากการขาย เนื่องมาจากต้นทุนการดำเนินงานสูงมาก (ตารางที่ 3.13) และมีความสามารถในการทำกำไรเบี่ยงตันเพียงร้อยละ 33

ผลตอบแทนแก่ผู้ลงทุนอยู่ในเกณฑ์ต่ำมาก เมื่อพิจารณาจากอัตราผลตอบแทนต่อสินทรัพย์รวมและอัตราผลตอบแทนต่อส่วนผู้ถือหุ้น มีค่าเท่ากับ -0.63 และ - 3.69 แสดงว่า การลงทุนสินทรัพย์รวมทุกๆ 100 บาท ก่อให้เกิดขาดทุนถึง 63 บาท และในส่วนของผู้ถือหุ้นสหกรณ์ไม่มีส่วนของผู้ถือหุ้นและมีผลขาดทุนอยู่เป็นจำนวน 23,120.53 บาท ทำให้สหกรณ์ไม่มีในส่วนของผู้ถือหุ้นเงินลงทุนในธุรกิจดังกล่าว

จากการวิเคราะห์ สามารถสรุปศักยภาพทางการเงินของสหกรณ์ฯ ได้ว่า สหกรณ์ฯ มีศักยภาพทางการเงินต่ำมาก เนื่องจากสหกรณ์ฯ มีกิจกรรมที่ก่อให้เกิดรายได้้น้อยมากเมื่อเทียบกับค่าใช้จ่ายในการดำเนินงานทั้งหมดของสหกรณ์ และไม่มีความสามารถในการทำกำไรและผลตอบแทนแก่ผู้ลงทุนที่จะสามารถคุ้มครองหนี้สินได้ทั้งหมด รายละเอียดดังตารางที่ 3.11

ในขณะที่วิสาหกิจชุมชนกลุ่มสัมฤทธิ์ทองมีศักยภาพทางการเงินค่อนข้างต่ำเช่นกัน แม้ว่าสภาพคล่องทางการเงิน และความสามารถในการกู้ยืม อยู่ในเกณฑ์ค่อนข้างดีกว่าสหกรณ์เกษตรอินทรีย์ศรีเมืองฝาง โดยมีสภาพคล่องอยู่ในระดับปานกลาง ทั้งในด้านประสิทธิภาพในการดำเนินงาน ความสามารถในการทำกำไร และผลตอบแทนจากการลงทุน แต่เมื่อพิจารณาสภาพคล่องทางการเงิน และความสามารถในการกู้ยืม อยู่ในเกณฑ์ปานกลาง โดยมีสภาพคล่องอยู่ในระดับปานกลาง โดยมีอัตราส่วนทุนหมุนเวียน คิดเป็นร้อยละ 125 แสดงว่าหนี้สินหมุนเวียน 100 บาท มีสินทรัพย์หมุนเวียนเป็นประกันการชำระคืนได้ถึง 125 บาท และมีทุนหมุนเวียนสุทธิ 25,174 บาท แต่เมื่อพิจารณาประสิทธิภาพในการดำเนินงานของกลุ่มอยู่ในเกณฑ์ค่อนข้างต่ำ โดยมีอัตราส่วนหนี้สินของสินทรัพย์ทั้งหมด เท่ากับ 0.18 แสดงว่าสินทรัพย์ทั้งหมดจะก่อให้เกิดยอดขาย 0.18 ครั้ง/ปี และอัตราส่วนหนี้สินของสินทรัพย์ถาวรเท่ากับ 0.47 สินทรัพย์ถาวรจะก่อให้เกิดยอดขาย 0.47 ครั้ง/ปี หรือยอดขายเป็น 0.47 เท่าของสินทรัพย์ถาวร แสดงว่า ประสิทธิภาพในการใช้สินทรัพย์เพื่อการดำเนินงานกิจการของกลุ่ม ค่อนข้างมีประสิทธิภาพน้อย

ความสามารถในการกู้ยืมหรือความเสี่ยงในการกู้ยืมอยู่ในเกณฑ์ปานกลาง เมื่อพิจารณาอัตราส่วนหนี้สินและหนี้สินต่อส่วนของผู้ถือหุ้น เท่ากับ 0.57 และ 1.35 แสดงว่า ทุกๆ 100 บาทของสินทรัพย์ทั้งหมด กลุ่มมีภาระผูกพันที่จะต้องชำระหนี้ทั้งหมด 57 บาท และในทุกๆ 100 บาทของส่วนของผู้ถือหุ้นมีภาระผูกพันที่ต้องชำระหนี้ 135 บาท ความสามารถในการทำกำไร เมื่อพิจารณาจากอัตราส่วนกำไรสุทธิต่อยอดขายและอัตราส่วนกำไรเบื้องต้นต่อยอดขายอยู่ในเกณฑ์ปานกลาง (0.37 และ 0.87) ซึ่งให้เห็นว่า กลุ่มมีผลตอบแทนจากการให้บริการหรือขายสินค้าอยู่ในระดับค่อนข้างต่ำ เนื่องจากมีต้นทุนในการดำเนินงานและค่าเสื่อมราคาอุปกรณ์สูง

ผลตอบแทนแก่ผู้ลงทุนอยู่ในเกณฑ์ต่ำมาก เมื่อพิจารณาจากอัตราผลตอบแทนต่อสินทรัพย์รวมและอัตราผลตอบแทนต่อส่วนผู้ถือหุ้น เท่ากับ 0.04 และ 0.12 แสดงว่าการลงทุนสินทรัพย์รวมทุกๆ 1 บาท ก่อให้เกิดผลตอบแทนเพียง 0.04 บาท และก่อให้เกิดผลตอบแทนต่อส่วนผู้ถือหุ้น 0.12 บาท (ตัวอย่างการคำนวณในภาคผนวก ข.)

ตารางที่ 3.13 อัตราส่วนทางการเงินของสหกรณ์เกษตรอินทรีย์ศรีเมืองฝางและวิสาหกิจชุมชนกลุ่ม
ส้มสีทอง

อัตราส่วนทางการเงิน	สหกรณ์เกษตร อินทรีย์ศรีเมืองฝาง	วิสาหกิจชุมชน กลุ่มส้มสีทอง
I อัตราส่วนแสดงสภาพคล่อง (Liquidity Ratio)		
1. อัตราส่วนทุนหมุนเวียน (หรืออัตราส่วนเงินสะพัด) (current ratio)	0.85 เท่า	1.25 เท่า
2. อัตราส่วนสภาพคล่องระยะสั้น หรืออัตราส่วนทุนหมุนเวียน หรือ อัตราส่วนนับพลัน(Acid Test Ratio หรือ Quick Ratio)	0.82 เท่า	1.25 เท่า
3. อัตราส่วนสภาพคล่องของกระแสเงินสด (Cash Flow Liquidity)	0.08 เท่า	0.25 เท่า
4. ทุนหมุนเวียนสุทธิ (Working Capital)	-24,485.46 บาท	25,174.00 บาท
II. อัตราส่วนแสดงถึงประสิทธิภาพในการดำเนินงาน		
5. อัตราการหมุนเวียนของสินทรัพย์ทั้งหมด (Total Asset Turnover Ratio)	0.82 ครั้ง/เท่า	0.18 ครั้ง/เท่า
6. อัตราการหมุนเวียนของสินทรัพย์ถาวร (Fixed Assets turnover Ratio)	80.37 ครั้ง/เท่า	0.47 ครั้ง/เท่า
III. อัตราส่วนแสดงความสามารถในการกู้ยืม		
7. อัตราส่วนหนี้สิน (Debt Ratio)	1.17 %	0.57%
8. หนี้สินต่อส่วนของเจ้าของ (D/E)	-6.85 เท่า	1.35 เท่า
9. Degree of Financial Leverage	-0.34%	0.75%
IV. อัตราส่วนแสดงความสามารถในการทำกำไร		
10. อัตราส่วนกำไรสุทธิต่อยอดขาย (Net Profit Margin)	-0.78%	0.37%
11. อัตราส่วนกำไรเบื้องต้นต่อยอดขาย (Gross Profit Margin)	0.33%	0.87%
12. อัตราการจ่ายเงินปันผล (Gross Payout Ratio)		
V. ผลตอบแทนแก่ผู้ลงทุน (Return to Investors)		
13. อัตราผลตอบแทนต่อการลงทุน (Return on Investment) : ROI	-0.63%	0.05%
14. อัตราผลตอบแทนต่อสินทรัพย์รวม (Return on Total Assets : ROA)	-0.63%	0.04%
15. อัตราผลตอบแทนต่อส่วนของผู้ถือหุ้น (Return on Equity : ROE)	-3.69%	0.12%

ที่มา : จากการคำนวณ

ระดับสมาชิก

เมื่อพิจารณาศักยภาพด้านการเงินในระดับสมาชิก พบว่า ด้านรายได้ สมาชิกวิสาหกิจชุมชนพืชไร่
สารพิษบ้านสันมะม่วงมีรายได้ต่อครัวเรือนสูงกว่าสมาชิกกลุ่มอื่น รองลงมา คือ สมาชิกสหกรณ์เกษตร
อินทรีย์ศรีเมืองฝาง วิสาหกิจชุมชนเกษตรออร์แกนิก และวิสาหกิจชุมชนกลุ่มส้มสีทอง ตามลำดับ (ตารางที่
3.14) และเมื่อพิจารณารายได้จากพืชหลัก (ส้ม) พบว่า สมาชิกวิสาหกิจชุมชนพืชไร่สารพิษบ้านสันมะม่วงมี
รายได้จากส้มสูงกว่าสมาชิกกลุ่มอื่น เนื่องจากมีผลผลิตเฉลี่ยต่อไร่สูงกว่ารวมทั้งสามารถจำหน่ายได้ในราคา
สูง เนื่องจากมีตลาดส้มอินทรีย์รองรับแน่นอนเช่นเดียวกับสมาชิกวิสาหกิจชุมชนเกษตรออร์แกนิกที่มีรายได้
จากส้มสูงรองลงมา (213,987 บาท และ 109,186 บาท ตามลำดับ) (ตารางที่ 3.15) ในขณะที่สมาชิกสหกรณ์
เกษตรอินทรีย์ศรีเมืองฝางที่มีการผลิตส้มอินทรีย์เช่นกัน แต่ยังขาดความรู้ความเข้าใจในการผลิตส้มอินทรีย์ที่

ถูกต้องมีการปรับเปลี่ยนการผลิตจากเคมีเป็นอินทรีย์อย่างฉับพลัน ทำให้มีผลผลิตเฉลี่ยต่อไร่ต่ำ รวมทั้งไม่สามารถหาตลาดรองรับได้ จึงทำให้จำหน่ายผลผลิตได้ในราคาที่ต่ำ ส่งผลให้สมาชิกสหกรณ์โดยรวมมีรายได้จากส้มต่ำกว่าสมาชิกทั้ง 2 กลุ่มค่อนข้างมาก (77,801 บาท) ส่วนสมาชิกวิสาหกิจชุมชนกลุ่มส้มสีทองซึ่งเป็นผู้ผลิตส้มเคมีมีรายได้จากส้มต่ำกว่าสมาชิกกลุ่มอื่น เนื่องจากผลผลิตเฉลี่ยต่อไร่ ซึ่งเป็นผลจากการขาดความรู้ด้านการผลิตที่ต้องทำให้ดินเสื่อมคุณภาพ ต้นส้มเสื่อมโทรม จึงทำให้ผลผลิตเฉลี่ยต่อไร่ต่ำ อีกทั้งราคาจำหน่ายค่อนข้างต่ำ เนื่องจากไม่สามารถหาตลาดรับผลผลิตที่แน่นอนได้ อย่างไรก็ตาม สมาชิกวิสาหกิจชุมชนกลุ่มส้มสีทองได้ตระหนักถึงความเสี่ยงจากการผลิตส้ม จึงมีการปลูกพืชรองเสริมรายได้ ได้แก่ การปลูกหอมแดงใหม่ และเงาะ ซึ่งสามารถเสริมรายได้เป็นอย่างดี โดยมีสัดส่วนรายได้จากพืชรองถึงร้อยละ 48.29 เช่นเดียวกับสมาชิกสหกรณ์เกษตรอินทรีย์ศรีเมืองฝางที่มีรายได้จากส้มค่อนข้างต่ำและมีรายได้เสริมจากพืชรองถึงร้อยละ 47.95 แต่เมื่อพิจารณาสมาชิกแต่ละรายพบว่า มีสมาชิกเพียงรายเดียวที่มีรายได้จากการขายส้มถึง 300,000 บาท ซึ่งส่งผลให้รายได้เฉลี่ยจากพืชรองของสหกรณ์ค่อนข้างสูง ในขณะที่สมาชิกรายอื่นมีรายได้จากพืชรองในสัดส่วน (ร้อยละ 28) ซึ่งใกล้เคียงกับสมาชิกวิสาหกิจชุมชนเกษตรออร์แกนิก (ร้อยละ 25) ในขณะที่วิสาหกิจชุมชนพืชไร่สารพิชบ้านสันมะม่วงที่มีสัดส่วนรายได้จากพืชรองต่ำมากเพียงร้อยละ 4 ของรายได้จากภาคเกษตร แม้จะมีรายได้จากส้มค่อนข้างสูง แต่ด้วยลักษณะของสินค้าเกษตรที่มีความเสี่ยงสูงจากสภาพดินฟ้าอากาศ รวมทั้งภาวะผันผวนของราคา ส่งผลให้สมาชิกผู้ปลูกส้มที่พึ่งพาพืชหลักเพียงอย่างเดียวมีความเสี่ยงด้านรายได้ในระดับที่สูงเช่นกัน

เมื่อพิจารณาหนี้สิน เงินออม และความสามารถในการชำระหนี้ พบว่า สมาชิกวิสาหกิจชุมชนกลุ่มส้มสีทองมีสัดส่วนเงินออมที่สูงกว่าสมาชิกกลุ่มอื่นทำให้มีความสามารถในการชำระหนี้สูงกว่ากลุ่มอื่น โดยใช้เวลาเพียง 1 ปี ก็สามารถชำระหนี้ที่มีอยู่ได้ทั้งหมด รองลงมาคือ สหกรณ์เกษตรอินทรีย์ศรีเมือง วิสาหกิจชุมชนพืชไร่สารพิชบ้านสันมะม่วงและวิสาหกิจชุมชนเกษตรออร์แกนิก ตามลำดับ แสดงให้เห็นว่า แม้ว่าจะมีรายได้รวมค่อนข้างสูง แต่หากมีสัดส่วนหนี้สินสูงและมีเงินออมต่ำ ส่งผลให้มีความสามารถในการชำระหนี้ค่อนข้างต่ำ สมาชิกวิสาหกิจชุมชนเกษตรออร์แกนิกแม้ว่าจะสัดส่วนหนี้สินต่อรายได้สูงกว่าสมาชิกวิสาหกิจชุมชนพืชไร่สารพิชบ้านสันมะม่วง แต่มีสัดส่วนเงินออมค่อนข้างต่ำกว่าสมาชิกกลุ่มอื่น ซึ่งส่งผลให้มีความสามารถในการชำระหนี้ค่อนข้างต่ำต้องใช้เวลารวมถึง 7.5 ปี จึงจะสามารถชำระหนี้ได้ทั้งหมด ส่วนสมาชิกวิสาหกิจชุมชนพืชไร่สารพิชบ้านสันมะม่วงที่มีสัดส่วนหนี้สินต่อรายได้สูงกว่าสมาชิกกลุ่มอื่น เนื่องจากเป็นหนี้สินเกิดจากสมาชิก 1 ใน 3 ราย ที่มีหนี้สินสูงถึง 136,000 บาท จึงทำให้ภาพรวมหนี้สินของกลุ่มค่อนข้างสูง และเมื่อพิจารณาเงินออมและหนี้สินสมาชิกรายดังกล่าว พบว่า มีความสามารถในการชำระหนี้ต่ำมากต้องใช้เวลารวมถึง 29 ปี จึงจะชำระหนี้ได้หมด

ดังนั้น จากการวิเคราะห์ศักยภาพการเงินของสมาชิกกลุ่มตัวอย่าง สมาชิกวิสาหกิจชุมชนกลุ่มส้มสีทองมีศักยภาพด้านการเงินค่อนข้างสูงกว่าสมาชิกกลุ่มอื่น ทั้งในด้านหนี้สิน เงินออม และความสามารถในการชำระหนี้ รวมทั้งมีการกระจายความเสี่ยงโดยมีผลิตภัณฑ์ที่หลากหลาย แม้ว่าจะมีรายได้รวมต่อครัวเรือนต่อปีน้อยกว่าสมาชิกกลุ่มอื่นก็ตาม รองลงมา คือ สมาชิกสหกรณ์เกษตรอินทรีย์ศรีเมืองฝาง วิสาหกิจชุมชนพืชไร่สารพิชบ้านสันมะม่วง และ วิสาหกิจชุมชนเกษตรออร์แกนิก ตามลำดับ

ตารางที่ 3.14 รายได้ เงินออม และหนี้สินเฉลี่ยต่อครัวเรือนสมาชิกกลุ่ม/สหกรณ์ตัวอย่าง ปี 2549

รายการ	สหกรณ์เกษตร อินทรีย์ศรีเมืองผาง	วิสาหกิจชุมชน เกษตรออร์แกนิก	วิสาหกิจชุมชนพืชไร่ สารพิษบ้านสัน มะม่วง	วิสาหกิจชุมชน กลุ่มส้มสีทอง
รายได้รวม (บาท/ปี)	180,516	169,426	303,617	143,267
เงินออมรวม (บาท/ปี)	7,700	4,272	9,450	16,305
หนี้สินรวม (บาท/ปี)	17,200	32,200	45,333	18,750
สัดส่วนเงินออมต่อ รายได้ (ร้อยละ)	4.27	2.52	3.11	11.38
สัดส่วนหนี้สินต่อ รายได้ (ร้อยละ)	9.53	19.01	20.42	13.09
ความสามารถในการ ชำระหนี้ (เท่า)	2.23	7.54	4.80	1.15

ที่มา : จากการสำรวจ

ตารางที่ 3.15 รายได้เฉลี่ยต่อปีต่อครัวเรือนสมาชิกกลุ่ม/สหกรณ์ตัวอย่าง ปี 2549

หน่วย: บาท

ประเภทรายได้	สหกรณ์เกษตร อินทรีย์ศรีเมืองผาง	วิสาหกิจชุมชน เกษตรออร์แกนิก	วิสาหกิจชุมชนพืชไร่ สารพิษบ้านสัน มะม่วง	วิสาหกิจชุมชน กลุ่มส้มสีทอง
รายได้ภาคเกษตร	149,462	144,986	223,917	127,548
	(82.80)	(85.57)	(73.75)	(89.03)
ส้ม	77,801	109,186	213,987	65,950
	(52.05)	(75.31)	(95.57)	(51.71)
พืชรอง	71,660	35,800	9,930	61,598
	(47.95)	(24.69)	(4.43)	(48.29)
รายได้นอกภาค เกษตร	31,054.55	24,440	79,700	15,719
	(17.20)	(14.43)	(26.25)	(10.97)
รายได้รวม	180,516	169,426	303,617	143,267

หมายเหตุ: ตัวเลขในวงเล็บ คือ จำนวนร้อยละ

ที่มา : จากการสำรวจ

การพิจารณาศักยภาพทางการเงินของกลุ่ม นอกจากการวิเคราะห์จากอัตราส่วนทางการเงินต่างๆ แล้วการวิเคราะห์ถึงจุดแข็ง จุดอ่อน โอกาส และข้อจำกัดด้านการเงิน ก็เป็นสิ่งจำเป็นที่จะบ่งบอกความ

มีศักยภาพด้านการเงินของกลุ่ม จากภาพรวมของกลุ่ม/สหกรณ์ตัวอย่างในระบบการผลิตส้ม ทำให้ทราบถึงจุดแข็ง จุดอ่อน โอกาส และข้อจำกัดด้านการเงิน ดังนี้

สหกรณ์เกษตรอินทรีย์ศรีเมืองฝางและวิสาหกิจชุมชนกลุ่มส้มสีทอง มีแหล่งเงินกู้ดอกเบี้ยต่ำแก่สมาชิก มีการระดมทุนเพื่อเป็นทุนหมุนเวียนของกลุ่ม และมีการจัดทำบัญชีอย่างง่าย เพื่อบันทึกการใช้จ่ายของกลุ่ม นอกจากนี้วิสาหกิจชุมชนกลุ่มส้มสีทองยังมีกิจกรรมที่ก่อให้เกิดรายได้ ทำให้เงินทุนของกลุ่มเพิ่มพูนขึ้น ลดการพึ่งพาแหล่งเงินทุนภายนอก อย่างไรก็ตาม กรรมการฝ่ายการเงินยังขาดความรู้การจัดทำบัญชีที่เป็นระบบและการทำงานการเงิน ขาดหน่วยงานสนับสนุนความรู้ด้านการเงิน สำหรับวิสาหกิจชุมชนพืชไร่ สารพิษบ้านสันมะม่วงและวิสาหกิจชุมชนเกษตรออร์แกนิกยังไม่มีเงินทุนของตนเองต้องพึ่งพาแหล่งเงินทุนจากภายนอก ซึ่งการสนับสนุนด้านการเงินในลักษณะเงินให้เปล่าจากหน่วยงานภายนอกลดน้อยลง/ทำได้ยากขึ้น อย่างไรก็ตาม กลุ่มมีแหล่งเงินกู้ภายในท้องถิ่นอย่างเพียงพอ เช่น ธกส. กองทุนหมู่บ้าน และการเป็นกลุ่มวิสาหกิจชุมชน/สหกรณ์สามารถขอรับการสนับสนุนด้านการเงินจากหน่วยงานต่างๆ ได้ง่าย รายละเอียดดังตารางที่ 3.16

การประเมินตนเองด้านการบริหารจัดการการเงิน

ระดับกลุ่ม/สหกรณ์

คะแนนเฉลี่ยการประเมินตนเองด้านการบริหารจัดการการเงินของกลุ่ม/สหกรณ์ตัวอย่างระบบการผลิตส้มอยู่ในระดับพอใช้ (1.82) (ตารางที่ 3.17) เนื่องจากวิสาหกิจชุมชนพืชไร่ สารพิษบ้านสันมะม่วงยังไม่มีกิจกรรมการเงินร่วมกัน และไม่มีเงินทุนของกลุ่มเลย ต้องพึ่งพาแหล่งทุนจากภายนอก ทำให้คะแนนการประเมินตนเองของกลุ่มต่ำ (0.18) อยู่ในระดับต้องปรับปรุง ส่วนสหกรณ์เกษตรอินทรีย์ศรีเมืองฝางและวิสาหกิจชุมชนกลุ่มส้มสีทองมีระดับคะแนนอยู่ในระดับพอใช้และระดับปานกลางตามลำดับ (2.41 และ 2.88 ตามลำดับ) เนื่องจากทั้ง 2 กลุ่มมีการดำเนินกิจกรรมทางการเงินร่วมกันอย่างเป็นรูปธรรม ได้แก่ มีการระดมทุนเพื่อใช้ในการดำเนินกิจกรรมของกลุ่ม มีการจัดทำบัญชี และกิจกรรมเงินกู้ยืมภายในกลุ่ม และวิสาหกิจชุมชนกลุ่มส้มสีทองยังมีรายได้จากการบริการเครื่องร่อนและเช่าตะกร้าส้ม ทำให้มีเงินทุนหมุนเวียนมากกว่าสหกรณ์เกษตรอินทรีย์ศรีเมืองฝางที่ไม่มีเงินทุนหมุนเวียนของสหกรณ์เลย เนื่องจากสหกรณ์ได้นำเงินจากการระดมทุนไปลงทุนซื้อขายส้มเมื่อปี 2548 แล้วประสบการขาดทุน เหลือเพียงเงินกู้ยืมจากภายนอกที่นำไปจัดซื้อวัตถุดิบและจำหน่ายให้แก่สมาชิก โดยคิดดอกเบี้ยร้อยละ 12 บาทต่อปี ทำให้สหกรณ์ฯ ไม่มีเงินทุนเหลืออยู่เลย ทำให้สหกรณ์ฯ มีคะแนนประเมินตนเองต่ำกว่าวิสาหกิจชุมชนกลุ่มส้มสีทอง

อย่างไรก็ตาม เพื่อให้การปฏิบัติด้านการเงินของกลุ่ม/สหกรณ์ตัวอย่างระบบการผลิตส้มดีขึ้น ควรมีการสร้างแหล่งเงินทุนของตนเอง ลดพึ่งพาแหล่งเงินทุนจากภายนอก โดยการระดมทุนหรือมีกิจกรรมที่ก่อให้เกิดรายได้ และมีการพัฒนาความรู้ด้านการจัดทำบัญชีและการทำงานการเงินเพิ่มขึ้น

ตารางที่ 3.16 เปรียบเทียบ จุดแข็ง จุดอ่อน โอกาส และข้อจำกัด ด้านการเงินของกลุ่ม/สหกรณ์ตัวอย่างในระบบการผลิตส้ม

สหกรณ์เกษตรอินทรีย์ศรีเมืองฝาง	วิสาหกิจชุมชนเกษตรออร์แกนิก	วิสาหกิจชุมชนพืชไร่สารพิษบ้านสันมะม่วง	วิสาหกิจชุมชนกลุ่มส้มสีทอง
จุดแข็ง 1. สหกรณ์มีการจัดทำบัญชีอย่างเป็นระบบ 2. สหกรณ์มีการระดมทุนเพื่อเป็นเงินทุนหมุนเวียน 3. สมาชิกมีการจัดทำบัญชีเพื่อควบคุมการใช้จ่ายในครัวเรือน 4. สมาชิกมีการวางแผนด้านเงิน แม้ไม่เป็นลายลักษณ์อักษร	1. สมาชิกมีการจัดทำบัญชีเพื่อควบคุมการใช้จ่ายในครัวเรือน 2. สมาชิกมีการวางแผนด้านการเงิน แม้ไม่เป็นลายลักษณ์อักษร	1. สมาชิกมีการจัดทำบัญชีเพื่อควบคุมการใช้จ่ายในครัวเรือน 2. สมาชิกมีการวางแผนด้านเงิน แม้ไม่เป็นลายลักษณ์อักษร 3. กลุ่มมีการวางแผนการเงิน แม้ไม่เป็นลายลักษณ์อักษร	1. กลุ่มมีเงินกู้ยืมดอกเบี้ยต่ำให้แก่สมาชิก 2. กลุ่มมีการระดมทุนเพื่อเป็นเงินทุนหมุนเวียน 3. กลุ่มมีการจัดทำบัญชีอย่างง่าย เพื่อบันทึกการใช้จ่ายของกลุ่ม 4. กลุ่มมีกิจกรรมที่ก่อให้เกิดรายได้ ทำให้เงินทุนของกลุ่มเพิ่มพูนขึ้น ลดการพึ่งพาแหล่งเงินทุนภายนอก 5. กลุ่มสร้างหนี้ไม่เกินความสามารถในการชำระคืน 6. สมาชิกมีการวางแผนด้านเงิน แม้ว่าไม่เป็นลายลักษณ์อักษร 7. กลุ่มมีชื่อเสียงในระดับอำเภอสามารถขอรับการสนับสนุนด้านการเงินจากหน่วยงานได้ง่าย
จุดอ่อน 1. สหกรณ์ไม่มีเงินทุนของตนเอง ต้องพึ่งพาแหล่งทุนจากภายนอก 2. กรรมการฝ่ายการเงินยังขาดความรู้การทำงานการเงิน 3. สมาชิกกลุ่มต้องพึ่งพาแหล่งเงินกู้มาก มีเงินทุนของตนเองน้อย และมีปัญหานี้สินมาก 4. ต้นทุนการดำเนินงานของสหกรณ์สูง	1. กลุ่มไม่มีเงินทุนของตนเองต้องพึ่งพาแหล่งเงินทุนจากภายนอก 2. สมาชิกกลุ่มต้องพึ่งพาแหล่งเงินกู้มาก มีเงินทุนของตนเองน้อยมีปัญหาหนี้สินมาก	1. กลุ่มไม่มีเงินทุนของตนเองต้องพึ่งพาแหล่งเงินทุนจากภายนอก 2. สมาชิกกลุ่มต้องพึ่งพาแหล่งเงินกู้มาก มีเงินทุนของตนเองน้อย และมีปัญหานี้สินมาก	1. กรรมการฝ่ายการเงินยังขาดความรู้การจัดทำบัญชีที่เป็นระบบ และการทำงานการเงิน 2. สมาชิกกลุ่มต้องพึ่งพาแหล่งเงินกู้มาก มีเงินทุนของตนเองน้อย 3. สมาชิกกลุ่มมีการจัดทำบัญชีเพื่อควบคุมการใช้จ่ายในครัวเรือนเพียงรายเดียว 4. สมาชิกบางส่วนยังขาดความรู้เกี่ยวกับการจัดทำบัญชี

ตารางที่ 3.16 (ต่อ)

สหกรณ์เกษตรอินทรีย์ศรีเมืองผาง	วิสาหกิจชุมชนเกษตรออร์แกนิก	วิสาหกิจชุมชนพืชไร่สารพิษบ้านสันมะม่วง	วิสาหกิจชุมชนกลุ่มส้มสีทอง
โอกาส 1. สถาบันเกษตรกรรมยั่งยืนให้การสนับสนุนเงินกู้ยืมปลอดดอกเบี้ย 2. มีแหล่งเงินกู้ภายในท้องถิ่น เช่น ธกส. กองทุนหมู่บ้าน 3. มีสำนักงานสหกรณ์มาให้ความรู้ ดูแลการจัดทำบัญชีและการทำงานการเงินให้เป็นระบบมากขึ้น	1. มีแหล่งเงินกู้ภายในท้องถิ่นเช่น ธกส. กองทุนหมู่บ้าน 2. การเป็นกลุ่มวิสาหกิจชุมชนสามารถขอรับการสนับสนุนด้านการเงินจากหน่วยงานต่างๆ ได้ง่าย	1. มีแหล่งเงินกู้ภายในท้องถิ่น เช่น ธกส. กองทุนหมู่บ้าน 2. การเป็นกลุ่มวิสาหกิจชุมชนสามารถขอรับการสนับสนุนด้านการเงินจากหน่วยงานต่างๆ ได้ง่าย	1. มีหน่วยงานให้การสนับสนุนเงินกู้ยืมปลอดดอกเบี้ยและเงินให้เปล่า 2. มีแหล่งเงินกู้ภายในท้องถิ่น เช่น ธกส. กองทุนหมู่บ้าน 3. มีสถาบันการศึกษาให้ความรู้ด้านการจัดทำบัญชี 4. การเป็นกลุ่มวิสาหกิจชุมชนสามารถขอรับการสนับสนุนด้านการเงินจากหน่วยงานต่างๆ ได้ง่าย
ข้อจำกัด 1. ขาดการสนับสนุนด้านการเงินจากหน่วยงานภาครัฐ (ยกเว้นการทำบัญชี) 2. การสนับสนุนด้านการเงินในลักษณะเงินให้เปล่าจากหน่วยงานภายนอกลดน้อยลง/ทำได้ยากขึ้น	1. ขาดหน่วยงานสนับสนุนความรู้ด้านการเงิน 2. การสนับสนุนด้านการเงินในลักษณะเงินให้เปล่าจากหน่วยงานภายนอกลดน้อยลง/ทำได้ยากขึ้น	1. ขาดหน่วยงานสนับสนุนความรู้ด้านการเงิน 2. การสนับสนุนด้านการเงินในลักษณะเงินให้เปล่าจากหน่วยงานภายนอกลดน้อยลง/ทำได้ยากขึ้น	1. ขาดหน่วยงานที่เข้ามาให้ความรู้เกี่ยวกับการจัดการการเงิน(ยกเว้นการทำบัญชี) 2. การสนับสนุนด้านการเงินในลักษณะเงินให้เปล่าจากหน่วยงานภายนอกลดน้อยลง/ทำได้ยากขึ้น

ที่มา: จากการสำรวจ

ตารางที่ 3.17 คะแนนด้านการบริหารจัดการการเงินระดับกลุ่ม/สหกรณ์

กลุ่ม/สหกรณ์	คะแนน	ระดับการปฏิบัติ
สหกรณ์เกษตรอินทรีย์ศรีเมืองผาง	2.41	พอใช้
วิสาหกิจชุมชนพืชไร่สารพิษบ้านสันมะม่วง	0.18	ต้องปรับปรุง
วิสาหกิจชุมชนกลุ่มส้มสีทอง	2.88	ปานกลาง
คะแนนเฉลี่ย	1.82	พอใช้
ค่าเบี่ยงเบนมาตรฐาน (SD)	1.45	
Normalized mean / sharp ratio	1.26	
สัมประสิทธิ์ความแปรปรวน (CV) (ร้อยละ)	79.67	

หมายเหตุ: คะแนน 0 – 1.49 ต้องปรับปรุง 1.5 – 2.49 พอใช้ 2.5 – 3.49 ปานกลาง 3.5 – 4.49 ดี 4.5 - 5 ดีมาก
ที่มา: จากการสำรวจ

ระดับสมาชิก

ส่วนในระดับสมาชิกมีคะแนนเฉลี่ยการบริหารการเงินอยู่ในระดับพอใช้ (2.42) เนื่องจากสมาชิกยังไม่มีการจัดทำบัญชีอย่างเป็นระบบเป็นเพียงบัญชีรับ-จ่ายอย่างง่าย และขาดความสม่ำเสมอในการจดบันทึก ขาดผู้บริหารการเงินที่มีวุฒิการศึกษาทางบัญชีและ/การเงินอย่างเพียงพอ ขาดความช่วยเหลือจากรัฐเป็น อย่างดี กิจการมีชื่อเสียงน้อยที่จะสามารถหาเงินสนับสนุนรูปแบบต่างๆ ได้ง่าย และขาดการฝึกอบรมความรู้ ด้านการเงินจากหน่วยงานภายนอกอย่างสม่ำเสมอ อย่างไรก็ตาม สมาชิกมีองค์ประกอบที่มีการปฏิบัติอยู่ใน ระดับดี ในการใช้เงินภายในกิจการเป็นหลัก สามารถแก้ปัญหาหรือจัดการปัญหาเงินทุนหมุนเวียนไม่เพียงพอ ได้เป็นอย่างดี เช่น บางรายมีการวางแผนการใช้จ่ายล่วงหน้าเป็นลายลักษณ์อักษร ไม่ก่อหนี้จนเกิน ความสามารถในการจัดการ มีการวางแผนการเงินและนำไปปฏิบัติใช้อย่างเป็นรูปธรรม และผู้ที่ทำหน้าที่ การเงินมีความรู้ความเข้าใจในเรื่องการเงินเป็นอย่างดี เมื่อแยกพิจารณารายกลุ่ม/สหกรณ์ มีรายละเอียดดังนี้

(1) สมาชิกสหกรณ์เกษตรอินทรีย์มีคะแนนเฉลี่ยสูงกว่ากลุ่มอื่นอยู่ในระดับปานกลาง (2.90) และมีความถี่ของคะแนนส่วนใหญ่อยู่ที่คะแนน 5 สูงกว่ากลุ่มอื่นที่ความถี่ของคะแนนส่วนใหญ่อยู่ที่คะแนน 0 (ตารางที่ 3.18 และแผนภาพที่ 3.9) เนื่องจากมีการปฏิบัติอยู่ในระดับที่ดีในการใช้เงินทุนภายในเป็นหลัก สามารถแก้ปัญหาหรือจัดการปัญหาเงินทุนหมุนเวียนไม่เพียงพอได้เป็นอย่างดี มีการวางแผนการเงินและนำไปปฏิบัติใช้อย่างเป็นรูปธรรม ฝ่ายการเงินมีความรู้เข้าใจในเรื่องการเงินเป็นอย่างดี และโดยเฉพาะการใช้ บัญชีเพื่อประกอบการวางแผนทางการเงิน มีการเรียนรู้จากปัญหาและประสบการณ์ในอดีตและค่อยๆ ทำไป เรียนรู้ไป ที่มีระดับคะแนนสูงกว่าสมาชิกกลุ่มอื่น ที่สามารถเป็นแบบอย่างให้สมาชิกกลุ่มอื่นได้ อย่างไรก็ตาม ยังมีการปฏิบัติที่ต้องพัฒนาและปรับปรุงให้ดีขึ้นไปอีก ได้แก่ กิจการมักประสบปัญหาการขาดทุน หมุนเวียน ผู้บริหารการเงินมีวุฒิการศึกษาทางบัญชีและ/หรือการเงินอย่างเพียงพอ การได้รับความช่วยเหลือจากรัฐเป็นอย่างดี กิจการมีชื่อเสียงซึ่งสามารถหาเงินสนับสนุนรูปแบบต่างๆ ได้ง่าย และได้รับการฝึกอบรม ด้านการเงินจากหน่วยงานภายนอกบ่อยๆ

(2) สมาชิกวิสาหกิจชุมชนกลุ่มส้มสีทองที่มีคะแนนรองลงมาอยู่ในระดับพอใช้ (2.36) เนื่องจากมี องค์ประกอบที่ดีถึงดีมากเพียง 3 องค์ประกอบ คือ มีความสามารถแก้ไขหรือจัดการปัญหาเงินทุนหมุนเวียน ไม่เพียงพอเป็นอย่างดี การไม่ก่อหนี้จนเกินความสามารถในการจัดการ และโดยเฉพาะการใช้เงินทุนภายใน

กิจการเป็นหลักที่มีคะแนนสูงกว่าสมาชิกกลุ่มอื่น และมีองค์ประกอบที่อยู่ในระดับพอใช้และต้องปรับปรุงในหลายด้านได้แก่ มีการจัดทำบัญชีอย่างเป็นระบบและนำไปใช้ประกอบการวางแผนทางการเงิน ผู้บริหารการเงินมีวุฒิการศึกษาทางบัญชีและ/หรือการเงินอย่างเพียงพอ และมีความรู้ความเข้าใจในเรื่องการเงินเป็นอย่างดี ได้รับความช่วยเหลือด้านการเงินจากรัฐเป็นอย่างดี เรียนรู้แบบค่อยทำไปเรียนรู้ไป และได้รับการฝึกอบรมบ่อยๆ จากหน่วยงานภายนอก

(3) ส่วนสมาชิกวิสาหกิจชุมชนพืชไร่สารพิษบ้านสันมะม่วงและ (4) วิสาหกิจชุมชนเกษตรออร์แกนิกที่มีคะแนนเฉลี่ยต่ำกว่ากลุ่มอื่นด้วยคะแนนใกล้เคียงกันอยู่ในระดับพอใช้ (2.24 และ 2.23 ตามลำดับ) แต่สมาชิกวิสาหกิจชุมชนพืชไร่สารพิษบ้านสันมะม่วงมีการปฏิบัติในระดับดีถึงดีมากและสูงกว่าสมาชิกกลุ่มอื่น 4 องค์ประกอบ ได้แก่ การไม่ประสบปัญหาการขาดแคลนเงินทุนหมุนเวียน ไม่ก่อกวนเงินเกินความสามารถในการจัดการ มีการวางแผนการเงินและนำแผนไปปฏิบัติใช้อย่างเป็นรูปธรรม และฝ่ายการเงินมีความรู้ความเข้าใจในเรื่องการเงินเป็นอย่างดี เนื่องจากมีสมาชิกกลุ่มประสบปัญหาขาดแคลนเงินทุนน้อยสามารถนำเงินทุนส่วนตัว/ยืมญาติมาหมุนเวียนได้โดยไม่เดือดร้อน และบางรายมีเงินทุนของตนเองอย่างเพียงพอไม่มีปัญหาด้านเงินทุน ส่งผลให้ไม่มีการก่อกวนเงินเกินความสามารถในการชำระหนี้ สามารถชำระได้โดยไม่เดือดร้อนและตรงเวลาที่กำหนด

อย่างไรก็ตามมีองค์ประกอบที่อยู่ในระดับปานกลาง พอใช้และต้องปรับปรุงถึง 11 องค์ประกอบเนื่องจากสมาชิกกลุ่มเห็นว่าระดับครอบครัวไม่จำเป็นมีการจัดทำบัญชีเหมือนธุรกิจ ทำให้ไม่มีการนำบัญชีไปประกอบการวางแผนการเงิน ไม่ได้ติดต่อขอรับความช่วยเหลือจากรัฐหรือหน่วยงานภายนอกเน้นช่วยเหลือตนเอง อีกทั้งกิจการไม่มีชื่อเสียงที่จะขอกู้ยืมเงินได้ง่าย ไม่ได้เรียนรู้ด้านการเงินจากปัญหาที่ผ่าน โดยให้เหตุผลว่า ไม่ปล่อยให้เกิดปัญหาด้านการเงินต้องมีการวางแผนอย่างรัดกุม นอกจากนี้ยังได้รับการฝึกอบรมจากหน่วยงานภายนอกน้อย เนื่องจากไม่ค่อยมีเวลา บางรายยังไม่เคยได้รับการอบรมด้านเงินเลย ในขณะที่สมาชิกวิสาหกิจชุมชนเกษตรออร์แกนิกมีการปฏิบัติในระดับดี 4 องค์ประกอบแต่คะแนนยังต่ำกว่ากลุ่มอื่น ได้แก่ การใช้เงินทุนภายในกิจการเป็นหลัก การสามารถแก้หรือจัดการปัญหาเงินทุนหมุนเวียนไม่เพียงพอเป็นอย่างดี ไม่ก่อกวนเงินเกินความสามารถในการจัดการ และฝ่ายการเงินมีความรู้ความเข้าใจในเรื่องการเงินเป็นอย่างดี นอกจากนี้สมาชิกกลุ่มยังมีองค์ประกอบที่อยู่ในระดับปานกลาง พอใช้และต้องปรับปรุงถึง 11 องค์ประกอบเนื่องจากไม่มีการจัดบัญชีโดยเห็นว่าไม่จำเป็นรู้แล้วจากประสบการณ์ และบางรายที่ทำเป็นบัญชีรับจ่ายอย่างง่ายบางครั้งก็ไม่ได้จด และนำมาใช้ประกอบการวางแผนทางการเงิน สมาชิกส่วนใหญ่ไม่ได้รับความรู้ด้านการเงินจากหน่วยงานของรัฐหรือหน่วยงานภายนอก และสมาชิกบางส่วนไม่มีการเรียนรู้จากปัญหา ค่อยทำไปเรียนรู้ไป และไม่ได้รับการฝึกอบรมบ่อยๆ จากหน่วยงานภายนอก

จากข้อมูลดังกล่าว เห็นได้ว่าสมาชิกทุกกลุ่ม/สหกรณ์แม้จะมุ่งใช้เงินทุนภายในเป็นหลักการวางแผนการเงินและนำไปใช้จริง และมีผู้บริหารการเงินจะมีความรู้ความเข้าใจเรื่องการเงินเป็นอย่างดี แต่สมาชิกส่วนใหญ่ยังประสบปัญหาขาดแคลนเงินทุนต้องกู้ยืมจากแหล่งทุนภายนอกกิจการและมีสัดส่วนการกู้ยืมค่อนข้างสูง (ร้อยละ 50-100) ดังนั้นจึงจำเป็นต้องมีการจัดทำบัญชีและนำไปใช้ประกอบการวางแผนการเงิน ต้องเรียนรู้จากปัญหาและประสบการณ์ในอดีตให้มากขึ้น รวมทั้งควรมีการอบรมความรู้ด้านบริหารการเงินมากขึ้น

ตารางที่ 3.18 คะแนนด้านการบริหารการเงินระดับสมาชิก

กลุ่ม/สหกรณ์	คะแนน	ระดับการปฏิบัติ
สหกรณ์เกษตรอินทรีย์ศรีเมืองฝาง (N = 11)	2.88	ปานกลาง
วิสาหกิจชุมชนเกษตรออร์แกนิก (N = 5)	2.23	พอใช้
วิสาหกิจชุมชนพืชไร่สารพิษบ้านสันมะม่วง (N = 3)	2.24	พอใช้
วิสาหกิจชุมชนกลุ่มส้มสีทอง (N = 8)	2.36	พอใช้
คะแนนเฉลี่ย	2.43	พอใช้
ค่าเบี่ยงเบนมาตรฐาน (SD)	0.31	
Normalized mean / sharp ratio	7.90	
สัมประสิทธิ์ความแปรปรวน (CV) (ร้อยละ)	12.76	

หมายเหตุ: คะแนน 0 – 1.49 ต้องปรับปรุง 1.5 – 2.49 พอใช้ 2.5 – 3.49 ปานกลาง 3.5 – 4.49 ดี 4.5 - 5 ดีมาก

ที่มา: จากการสำรวจ

วิธีการปฏิบัติที่ดี/เป็นเลิศ ด้านการบริหารจัดการการเงิน

การปฏิบัติที่ดีในด้านการบริหารจัดการการเงินของกลุ่ม/สหกรณ์ตัวอย่างระบบการผลิตส้มที่เห็นได้ชัด คือ การระดมทุนเพื่อช่วยเหลือตนเองก่อนการกู้ยืมจากหน่วยงานภายนอกและการจัดทำบัญชีอย่างง่ายเพื่อบันทึกการใช้จ่ายของวิสาหกิจชุมชนกลุ่มส้มสีทองและสหกรณ์เกษตรอินทรีย์ศรีเมืองฝาง การไม่ก่อหนี้จนเกินความสามารถในการบริหารจัดการของวิสาหกิจชุมชนกลุ่มส้มสีทอง โดยสามารถบริหารจัดการหนี้ดังกล่าวก่อให้เกิดรายได้ และมีสามารถชำระคืนหนี้ได้โดยไม่มีปัญหา และการมีกิจกรรมที่ก่อให้เกิดรายได้จากกิจกรรมให้บริการเครื่องร่อนและเช่าตะกร้า รวมทั้งดอกเบี้ยจากการให้สินเชื่อดอกเบี้ยต่ำแก่สมาชิก ทำให้กลุ่มมีเงินทุนของตนเองลดการพึ่งพาเงินทุนจากภายนอก และสามารถเอื้อประโยชน์ด้านเงินทุนให้แก่สมาชิกกลุ่มได้เป็นอย่างดี นอกจากนี้สมาชิกกลุ่มยังมีการกระจายความเสี่ยงรายได้จากพืชหลัก ซึ่งมีรายได้จากส้ม น้อยกว่าสมาชิกกลุ่มอื่น จึงมีการปลูกพืชที่หลากหลาย เพื่อมีรายได้ต่อเนื่องตลอดทั้งปีเสริมรายได้จากส้ม โดยการปลูกหม่อนเลี้ยงไหม และหันมาปลูกเงาะ แซมในสวนส้ม ซึ่งเป็นพืชที่กำลังจะมาทดแทนส้ม เนื่องจากราคาสูง และดูแลรักษาง่ายกว่าส้ม

3.4 การบริหารการผลิต การพัฒนาผลิตภัณฑ์ และเทคโนโลยีการผลิต

3.4.1 การบริหารการผลิต ผลิตภัณฑ์ และเทคโนโลยีการผลิต

กลุ่ม/สหกรณ์ตัวอย่างในระบบการผลิตส้ม เป็นการรวมกันด้านการตลาดของกลุ่มผู้ผลิต กิจกรรมการผลิตเป็นของสมาชิกแต่ละราย โดยสมาชิกบริหารการผลิตกันเองภายในครอบครัวทั้งในด้านการวางแผนการผลิต การจัดหาวัตถุดิบ การจัดหาปัจจัยการผลิต การจัดหาแรงงาน รวมทั้งทำการผลิตจนถึงการเก็บเกี่ยวผลผลิต โดยแผนการผลิตส้มจะไม่แตกต่างกันมากนักในแต่ละปี เนื่องจากเป็นไม้ผล จึงไม่ได้สามารถควบคุมปริมาณการผลิตตามคำสั่งซื้อได้ การบริหารการผลิตเป็นไปตามขั้นตอนการผลิตอย่างที่เคยปฏิบัติกันมาทุกปี แต่ในบางปีอาจมีสภาพดิน ฟ้า อากาศ และโรคแมลงระบาดที่แตกต่างกัน ทำให้การปฏิบัติงานของผู้ผลิตไม่เป็นไปตามแผนที่วางไว้

การผลิตส้มของสมาชิกในกลุ่ม/สหกรณ์ตัวอย่างระบบการผลิตส้ม แบ่งได้เป็น 3 รูปแบบ คือ การผลิตส้มที่ใช้สารเคมี การผลิตส้มปลอดภัย และการผลิตส้มอินทรีย์ (ตารางที่ 3.19) การผลิตส้มปลอดภัย คือ

การผลิตที่มีการใช้สารเคมี โดยควบคุมให้อยู่ในระดับที่ปลอดภัย ส่วนการผลิตส้มอินทรีย์ คือ การผลิตภายใต้หลักการของมาตรฐานเกษตรอินทรีย์ไทย โดยมีการควบคุมการใช้ปุ๋ย อาหารเสริม และสารกำจัดแมลงศัตรูพืชจากธรรมชาติทั้งหมดเช่น สะเดา ตะไคร้ ฮอร์โมนธรรมชาติ (เครือข่ายวิสาหกิจชุมชนคนคลัสเตอร์ส้มจังหวัดเชียงใหม่, 2550: ระบบออนไลน์) อย่างไรก็ตาม มีสมาชิกผู้ผลิตส้มอินทรีย์ของสหกรณ์เกษตรอินทรีย์ศรีเมืองฝางเพียง 2 ราย ที่ได้รับใบรับรองเกษตรอินทรีย์ภาคเหนือ ส่วนสมาชิกรายอื่นและกลุ่มตัวอย่างอื่นได้รับเพียงมาตรฐาน GAP ในโครงการความปลอดภัยอาหารด้านพืช จากกรมวิชาการเกษตรเท่านั้น

รูปแบบการผลิตส้มของสมาชิกกลุ่มวิสาหกิจส้มสีทองเป็นการผลิตที่ใช้สารเคมีเป็นหลัก และมีการนำปุ๋ยอินทรีย์มาใช้บางส่วนเพื่อลดต้นทุนการผลิต ซึ่งต่างจากกลุ่ม/สหกรณ์อีก 3 กลุ่มที่สมาชิกส่วนใหญ่มีรูปแบบการผลิตอินทรีย์ (ร้อยละ 68.41) อยู่ในระยะปรับเปลี่ยนการผลิตจากเคมีเป็นอินทรีย์ (ผสมผสาน) ร้อยละ 26.32 และมีเพียงร้อยละ 5.26 ที่ยังใช้สารเคมีในการผลิตแบบทั่วไป แต่การผลิตแบบอินทรีย์ของสหกรณ์ศรีเมืองฝางมีแนวคิดวิธีการผลิตที่แตกต่างจากวิสาหกิจชุมชนพืชไร่สารพิษบ้านสันมะม่วงและวิสาหกิจชุมชนเกษตรออร์แกนิกที่เน้นการบำรุงรักษาโดยใช้ปุ๋ยหมักและน้ำหมักชีวภาพต่างๆ ที่ผลิตเอง ในส่วนของสมาชิกสหกรณ์เกษตรอินทรีย์ศรีเมืองฝางมีการผลิตปุ๋ยหมักและน้ำชีวภาพใช้เองน้อย ส่วนใหญ่จะเป็นการซื้อปุ๋ยคอก ปุ๋ยอินทรีย์และน้ำหมักชีวภาพสำเร็จรูป และสมาชิกบางส่วนจะเน้นการผลิตแบบเกษตรธรรมชาติ คือปล่อยให้ธรรมชาติปรับสมดุลกันเอง โดยผู้ผลิตมีการดูแลรักษาน้อยลง เช่น การตัดหญ้าบ่อยๆ ไม่ฉีดพ่นยาฆ่าแมลงต่างๆ บางรายมีการปลูกพืชหลากหลายชนิดในสวนที่มีคุณสมบัติเอื้อประโยชน์กับส้ม เช่น การปลูกกล้วยให้ร่มเงา พืชที่ใบมีธาตุอาหารบำรุงดิน และมีคุณสมบัติช่วยป้องกันโรคแมลงได้ (ภาคผนวก ก. รูปที่ ก.5)

ขนาดการผลิตของผู้ผลิตส้มส่วนใหญ่จะเป็นสวนขนาดเล็ก มีเนื้อที่ปลูกน้อยกว่า 15 ไร่ (ร้อยละ 89) และอีกร้อยละ 11 เป็นสวนขนาดกลาง มีเนื้อที่ปลูก 15-50 ไร่ ซึ่งสวนขนาดกลางจะพบในสหกรณ์เกษตรอินทรีย์ศรีเมืองฝาง (2 ราย) และวิสาหกิจชุมชนพืชไร่สารพิษบ้านสันมะม่วง (1 ราย) และยังไม่พบสวนขนาดใหญ่ในกลุ่มตัวอย่าง โดยผู้ผลิตมีขนาดการผลิตตั้งแต่ 3 - 35 ไร่ต่อราย ซึ่งผู้ผลิตจะคำนึงถึงความเหมาะสมของขนาดการผลิตกับแรงงาน และกำลังเงินทุนของตนเองและเงินกู้ยืมที่สามารถบริหารจัดการได้

ตารางที่ 3.19 รูปแบบการผลิตส้มของสมาชิกกลุ่ม/สหกรณ์ตัวอย่างในระบบการผลิตส้ม

หน่วย: ราย

กลุ่ม/สหกรณ์ รูปแบบการผลิต	เคมี	ผสมผสาน	อินทรีย์	รวม
วิสาหกิจชุมชนกลุ่มส้มสีทอง	8	-	-	8
วิสาหกิจชุมชนพืชไร่สารพิษบ้านสันมะม่วง		1	2	3
วิสาหกิจชุมชนเกษตรออร์แกนิก	-	2	3	5
สหกรณ์เกษตรอินทรีย์ศรีเมืองฝาง	1	2	8	11
รวม	9	5	13	27

ที่มา : จากการสำรวจ

ปริมาณผลผลิตเฉลี่ยต่อไร่ของสมาชิกแต่ละกลุ่มมีความแตกต่างกัน เนื่องจากส้มเป็นสินค้าเกษตรปริมาณผลผลิตในแต่ละปีไม่แน่นอนขึ้นอยู่กับปัจจัยหลายอย่างเช่น สภาพดินฟ้า อากาศ การระบาดของโรค

แมลง การดูแลรักษา ความรู้และเทคนิคในการผลิต อายุของต้นส้ม เป็นต้น โดยสมาชิกส่วนใหญ่มีผลผลิตเฉลี่ยต่อไร่ต่ำกว่า 2 ตัน (ร้อยละ 62.96) และมีผู้ผลิตเพียง 2 ราย (ร้อยละ 7.41) ที่มีผลผลิตเฉลี่ยต่อไร่ตั้งแต่ 5 ตันขึ้นไป คือ สมาชิกของสหกรณ์เกษตรอินทรีย์ศรีเมืองผาง (5 ตันต่อไร่) และวิสาหกิจชุมชนเกษตรออร์แกนิก (6.7 ตันต่อไร่) ซึ่งสมาชิกของสหกรณ์ฯ เป็นผู้ผลิตส้มเคมีนอกฤดู สามารถทำส้มนอกฤดูได้ถึง 5 รอบต่อปี และจำหน่ายได้ราคาสูงกว่าส้มในฤดูถึง 6-16 บาทต่อกิโลกรัม ทำให้มีรายได้สูงกว่าสมาชิกวิสาหกิจชุมชนเกษตรออร์แกนิกที่แม้ว่ามีผลผลิตต่อไร่สูงกว่า แต่เป็นการผลิตส้มในฤดูและเป็นการผลิตแบบผสมผสานระหว่างการใช้สารเคมีและอินทรีย์ (ตารางที่ 3.20)

เมื่อเปรียบเทียบปริมาณผลผลิตของแต่ละกลุ่ม พบว่า วิสาหกิจชุมชนเกษตรออร์แกนิกมีผลผลิตเฉลี่ยต่อไร่สูงที่สุด (2,350.56 กิโลกรัมต่อไร่) รองลงมา คือ วิสาหกิจชุมชนพืชไร่สารพิษบ้านสันมะม่วง วิสาหกิจชุมชนกลุ่มส้มสีทอง และสหกรณ์เกษตรอินทรีย์ศรีเมืองผาง (2,276.32 1,994.96 และ 1,412.79 กิโลกรัมต่อไร่ ตามลำดับ) (ตารางที่ 3.21) และเมื่อเปรียบเทียบผลผลิตเฉลี่ยต่อไร่ตามรูปแบบการผลิต พบว่า การผลิตแบบผสมผสานมีผลผลิตเฉลี่ยต่อไร่สูงกว่าการผลิตแบบอินทรีย์และเคมี (3.6 ตันต่อไร่) (ตารางที่ 3.19) ซึ่งแสดงให้เห็นว่า การผลิตแบบผสมผสานหรือการผลิตที่ค่อยๆ ปรับเปลี่ยนรูปแบบการผลิตจากเคมีเป็นอินทรีย์ ทำให้ต้นส้มสามารถปรับตัวได้ ผลผลิตจึงไม่ลดต่ำลงมากเหมือนผู้ผลิตอินทรีย์ที่มีการปรับเปลี่ยนการผลิตแบบฉับพลันจนทำให้ผลผลิตลดต่ำลงจากเดิมกว่าร้อยละ 50 ส่วนการผลิตแบบเคมีหากแยกผลผลิตของผู้ผลิตส้มนอกฤดูออกและพิจารณาเฉพาะผู้ผลิตแบบเคมีโดยทั่วไป (วิสาหกิจชุมชนกลุ่มส้มสีทอง) พบว่ามีผลผลิตเฉลี่ยต่ำกว่าการผลิตแบบอื่น (1,412.79 กิโลกรัมต่อไร่) ซึ่งเป็นผลจากการใช้สารเคมีในการผลิตมานาน (3-8 ปี) และขาดการจัดการการผลิตที่ถูกต้อง ทำให้ดินเสื่อมคุณภาพ ธาตุอาหารในดินไม่เหมาะสมกับการเจริญเติบโตของต้นส้ม ส่งผลให้ผลผลิตต่อไร่ต่ำ

ตารางที่ 3.20 ปริมาณการผลิตและผลผลิตส้มปี 2549 ของสมาชิกกลุ่ม/สหกรณ์ตัวอย่าง

กลุ่ม/สหกรณ์	วิสาหกิจชุมชนกลุ่ม ส้มสีทอง (N=8)	วิสาหกิจชุมชนพืช ไร่สารพิษบ้านสัน มะม่วง (N=3)	วิสาหกิจชุมชน เกษตรออร์แกนิก (N=5)	สหกรณ์เกษตร อินทรีย์ศรีเมืองผาง (N=11)
ปริมาณผลผลิต (กก.)	89,006	86,500	84,620	257,350
พื้นที่ปลูกรวม (ไร่)	63	38	36	129
พื้นที่ปลูกเฉลี่ยต่อราย (ไร่)	8	13	7	12
ผลผลิตรวมเฉลี่ยต่อไร่(กก.)	1,412.79	2,276.32	2,350.56	1,994.96
ช่วงอายุส้ม (ปี)	3-8	3-7	3-10	4-10
อายุส้มเฉลี่ย (ปี)	5	5	6	4

หมายเหตุ: N = จำนวนสมาชิกตัวอย่างในกลุ่ม/สหกรณ์

ที่มา : จากการสำรวจ

ตารางที่ 3.21 ปริมาณการผลิตและผลผลิตส้มปี 2549 ตามรูปแบบการผลิต

รูปแบบการผลิต	เคมี (N=9)	ผสมผสาน (N=5)	อินทรีย์ (N=13)
ปริมาณผลผลิต (กก.)	189,006.00	104,730.00	223,740.00
พื้นที่ปลูกรวม (ไร่)	83	29	154
ผลผลิตรวมเฉลี่ยต่อไร่(กก.)	2,277.18	3,611.38	1,452.86
ผลผลิตเฉลี่ยต่อไร่ (กก.)			
< 1,000	2	1	4
1,000 - 1,999	4		6
2,000 - 2,999		1	1
3,000 - 3,999	1	1	1
4,000 - 4,999	1	1	1
>= 5,000	1	1	
ราคาขายส่ง (บาท/กก.)	4.5-14	6-10	4-16

หมายเหตุ: N = จำนวนสมาชิกตัวอย่างในแต่ละรูปแบบการผลิต

ที่มา : จากการสำรวจ

การวางแผนการผลิตของสมาชิกเป็นการวางแผนอย่างไม่เป็นลายลักษณ์อักษร ส่วนใหญ่เป็นการวางแผนในระยะสั้น (1 ปี) และระยะปานกลาง (3-5 ปี) คิดเป็นร้อยละ 74 และร้อยละ 26 ตามลำดับ ยังไม่มีการวางแผนในระยะยาว แผนการผลิตระยะสั้น ผู้ผลิตส่วนใหญ่มุ่งเน้นการปรับปรุงการผลิตทั้งในด้านการบำรุงดิน ปรับปรุงระบบน้ำ และการดูแลรักษาส้มให้มีผลผลิตต่อไร่เพิ่มขึ้น (ร้อยละ 52.38) รองลงมาคือผู้ผลิตส้มเริ่มมองหาพืชอื่นเสริมเพื่อรองรับปัญหาการราคาส้มตกต่ำ โดยการปลูกพืชอื่นแซมในสวนส้ม เช่น มะละกอ เงาะ ลิ้นจี่ มะม่วง หม่อน เป็นต้น และผู้ผลิตส้มแบบเคมีสนใจหันมาผลิตส้มทั้งในฤดูและนอกฤดูมากขึ้น (ร้อยละ 33.33) ลดต้นทุนการผลิตโดยลดการใช้สารเคมี หันมาใช้ปุ๋ยหมัก และน้ำชีวภาพมากขึ้น (ร้อยละ 9.52) และอื่นๆ ได้แก่ การปลูกส้มเพิ่ม และการสร้างเครือข่ายการผลิตเพิ่ม ส่วนแผนการผลิตระยะปานกลางนั้นเป็นการวางแผนในการลงทุนที่ต้องใช้เงินทุนสูงได้แก่ การซื้อที่ดิน และอุปกรณ์การผลิตที่มีราคาสูง เช่น การติดตั้งระบบสปริงเกอร์ และการลงทุนปลูกพืชอื่นมากขึ้น เช่น ยางพารา และเงาะ เป็นต้น

เทคนิคการผลิตและอุปกรณ์การผลิต

การปลูกส้มของกลุ่ม/สหกรณ์ในระบบการผลิตส้มได้เริ่มขึ้นตั้งแต่ปี 2539 -2548 และช่วงปีที่มีการปลูกส้มกันมาก คือ ปี พ.ศ. 2544-2545 เนื่องจากเป็นช่วงที่ส้มมีราคาสูง และผู้ปลูกส้มจำนวนมากมีรายได้สูง ทำให้ผู้ผลิตรวมทั้งสมาชิกกลุ่มตัวอย่างการผลิตส้มหันมาลงทุนปลูกส้มกันเป็นจำนวนมาก

การผลิตส้มมีการใช้เทคโนโลยีการผลิตด้านเครื่องมือ/อุปกรณ์การผลิตที่คล้ายคลึงกันในแต่ละกลุ่ม/สหกรณ์ โดยเป็นเครื่องมือ/อุปกรณ์การเกษตรที่ใช้กันทั่วไป เช่น เครื่องสูบน้ำ เครื่องพ่นยา เครื่องตัดหญ้า เป็นต้น (ไม่มีการนำภูมิปัญญาท้องถิ่นมาปรับใช้) การเลือกใช้อุปกรณ์และการปรับเปลี่ยนเทคโนโลยีการผลิตของผู้ผลิต จะพิจารณาจากความเหมาะสมกับแรงงาน ขนาดการผลิต อายุของต้นส้ม และเงินทุนที่มี กล่าวคือ อุปกรณ์/เทคโนโลยีนั้นต้องสะดวก ง่ายต่อใช้งาน ประหยัดต้นทุน เวลาและแรงงาน ทำให้การผลิตมีประสิทธิภาพมากขึ้น และมีราคาเหมาะสมกับเงินทุนที่มี เช่น สวนขนาดใหญ่จะใช้เครื่องพ่นยาขนาดใหญ่ หรือเมื่อต้นส้มใหญ่ขึ้นการใช้เครื่องพ่นยาแบบสะพายหลัง ทำให้การฉีดพ่นไม่ทั่วถึงจึงต้องปรับเปลี่ยนเป็นเครื่องพ่นยา เปลี่ยนจากการให้น้ำแบบลากสายยางเป็นระบบสปริงเกอร์หรือการปล่อยน้ำตามร่อง เป็นต้น

แหล่งที่มาของเครื่องมือ/อุปกรณ์การผลิตส่วนใหญ่มาจากการจัดซื้อจัดหาของสมาชิกเองภายในท้องถิ่น มีสมาชิกเพียงบางรายที่ได้รับการสนับสนุนจากหน่วยงานของรัฐ ได้แก่ สมาชิกบางรายของวิสาหกิจชุมชนกลุ่มส้มสีทองได้รับการสนับสนุนปั๊มเครื่องพ่นยาและโรงเรือนสำหรับเลี้ยงไหมจากสำนักงานเกษตรอำเภอทุ่งช้างเพื่อเป็นการส่งเสริมอาชีพให้กับเกษตรกร และประธานวิสาหกิจชุมชนเกษตรออร์แกนิกที่เป็นหมอดินได้รับการสนับสนุนจากสำนักงานพัฒนาที่ดินในการขุดบ่อน้ำในไร่นา และสารเร่งจุลินทรีย์ (พ.ด.) ต่างๆ ให้ฟรี

สมาชิกกลุ่ม/สหกรณ์ผู้ผลิตส้มเป็นผู้มีความรู้และทักษะการใช้เทคโนโลยีการผลิตดีพอสมควร เนื่องจากผู้ผลิตส่วนใหญ่ได้สั่งสมประสบการณ์จากการเรียนรู้ด้วยตนเองและการเรียนรู้จากเพื่อนผู้ผลิตด้วยกัน ดังจะเห็นได้จากมีผู้ผลิตที่มักประสบปัญหาเกี่ยวกับการใช้เทคโนโลยีการผลิตเพียงร้อยละ 33.33 ซึ่งปัญหาที่พบเป็นปัญหาที่เกิดขึ้นโดยทั่วไป คือ การชำรุดเสียหายตามอายุการใช้งานของอุปกรณ์ และปัญหาที่เกิดจากการใช้อุปกรณ์ที่ไม่มีประสิทธิภาพ เช่น เครื่องสูบน้ำเสียบ่อย เนื่องจากเป็นสนิมมาก มอเตอร์ปั๊มน้ำไม่ดี ทำให้ท่อแตกและสูบน้ำไม่ขึ้น เครื่องตัดหญ้าและเครื่องพ่นยาชำรุด การให้น้ำแบบสายยางทำให้เสียเวลา สปริงเกอร์แบบหัวงูเห่าพ่นได้ไม่กว้างเหมือนแบบหัวหมุน เครื่องสูบน้ำกินน้ำมัน เป็นต้น

เทคนิคการผลิตส้มมีทั้งความคล้ายคลึงและความแตกต่างกันไปในแต่ละพื้นที่ ซึ่งผู้ผลิตส่วนใหญ่ได้สั่งสมประสบการณ์จากการเรียนรู้ด้วยตนเองและเรียนรู้จากเพื่อนผู้ผลิตด้วยกัน รวมทั้งการฝึกอบรม ศึกษาจากหน่วยงานต่างๆ ที่เกี่ยวข้อง เช่น สำนักงานเกษตรจังหวัด สำนักงานเกษตรตำบล สำนักงานพัฒนาที่ดิน และสถาบันชุมชนเกษตรกรรมยั่งยืน เป็นต้น และเมื่อพิจารณาเทคนิคการผลิตตามรูปแบบการผลิตพบว่ามีความแตกต่างในขั้นตอนการดูแลรักษา เช่น การใช้ปุ๋ยยา การกำจัดวัชพืชและศัตรูพืช และมีความถนัดในการดูแลรักษา ส่วนในขั้นตอนการผลิตอื่นไม่มีความแตกต่างกัน ซึ่งสามารถแบ่งเทคนิคการผลิตในแต่ละขั้นตอนการผลิตต่างๆ ได้ดังนี้

1. การเตรียมดิน เนื่องจากลักษณะพื้นที่ปลูกส้มมีทั้งที่ลุ่ม ที่ดอน และที่สูง ทำให้มีการเตรียมดินที่แตกต่างกัน คือ การเตรียมดินสำหรับที่ลุ่มต้องมีการยกทรง เพื่อป้องกันน้ำท่วมขัง ส่วนพื้นที่ดอนและที่ตอยสามารถขุดหลุมปลูกได้เลย แต่วิสาหกิจชุมชนเกษตรออร์แกนิกจะทำการเป็นเนินลูกฟูกในที่ดอนเพื่อให้ระบายน้ำได้ดี ส่วนวิสาหกิจชุมชนพืชไร่สารพิษบ้านสันมะม่วงพื้นที่ปลูกส่วนใหญ่เป็นที่ราบ ลักษณะดินส่วนใหญ่เป็นดินเหนียวทำให้ต้องมีความพิถีพิถันในการเตรียมดิน คือ จะมีการยกแปลง ผสมมูลวัวแล้วไถกลบ แล้วจึงยกทรงและใส่มูลวัวอีกครั้งหนึ่ง วิสาหกิจชุมชนกลุ่มส้มสีทองพื้นที่ปลูกส่วนใหญ่เป็นที่ดอนและที่ตอยสามารถขุดหลุมปลูกได้เลย ส่วนที่ลุ่มจะมีการยกทรงแปลงปลูก

2. การเตรียมกิ่งพันธุ์ กิ่งพันธุ์ที่นิยมปลูกกันมี 2 ชนิด คือ กิ่งตอน และกิ่งทอยเยอร์ (กิ่งพันธุ์ปลอดโรค) โดยกิ่งตอนนั้น ผู้ผลิตทุกกลุ่ม/สหกรณ์นิยมปลูกกันมาก เนื่องจากสามารถคัดเลือกพันธุ์ได้เอง โตเร็ว ให้ผลผลิตต่อไร่มาก แต่หาอาหารไม่เก่ง ส่วนกิ่งพันธุ์ทอยเยอร์ ต้านทานโรคได้ดี ให้ผลโต และตอบสนองต่อไนโตรเจนได้ดี แต่ไม่เป็นที่นิยมของผู้ผลิต เนื่องจากเป็นกิ่งพันธุ์ที่หน่วยงานภาครัฐเป็นผู้จัดทำขึ้น ผู้ผลิตไม่สามารถทำได้เอง และมีกิ่งกระโดนมาก

3. การปลูก ผู้ผลิตมีวิธีการปลูกเหมือนกัน โดยมีการใส่ปุ๋ยคอกหรือปุ๋ยอินทรีย์รองกันหลุมก่อนปลูก บางรายจะใส่โดโรไมต์เพื่อปรับสภาพดินที่เป็นกรด ส่วนระยะปลูกจะแตกต่างกันไปตามพื้นที่ โดยปกติระยะปลูกจะอยู่ที่ 5x4 เมตร หากมีพื้นที่จำกัด แต่หากต้องการจำนวนต้นมากระยะปลูกจะน้อย เช่น 4x4 3.8x3.8 หรือ 3.5x3.5 เมตร ซึ่งพบมากในวิสาหกิจชุมชนกลุ่มส้มสีทอง เนื่องจากพื้นที่ปลูกเป็นที่ราบเชิงเขา

ลักษณะทรงพุ่มจึงไม่ใหญ่เท่ากับต้นส้มในเขตอำเภอฝาง ซึ่งผู้ผลิตส่วนใหญ่ใช้ระยะปลูกตั้งแต่ 4X5 เมตรขึ้นไปทำให้ผู้ผลิตในกลุ่มส้มสีทองไม่ประสบปัญหาทรงพุ่มติดกันเมื่ออายุส้มมาก

4. การให้น้ำ สมาชิกวิสาหกิจชุมชนกลุ่มส้มสีทองส่วนใหญ่มีพื้นที่ปลูกในแถบที่ราบเชิงเขา ติดลำห้วย หรือลำเหมือง การให้น้ำจะเป็นการปล่อยน้ำตามร่อง โดยต่อท่อจากลำเหมือง/แม่น้ำลงมาที่สวนได้เลย เนื่องจากพื้นที่สวนอยู่ต่ำกว่าลำเหมือง/แม่น้ำ ทำให้ประหยัดต้นทุนค่าน้ำและแรงงาน บางรายที่สวนติดแม่น้ำและแรงดันน้ำสม่ำเสมอจะใช้ระบบสปริงเกอร์ เพื่อให้สามารถรดน้ำได้ทั่วถึงทั้งต้นมากกว่าการปล่อยน้ำตามร่อง ส่วนกลุ่ม/สหกรณ์ในเขตอำเภอฝางจังหวัดเชียงใหม่ พื้นที่บางส่วนเป็นที่ราบ ที่ดอน และบางส่วนเป็นที่ลุ่ม อยู่ห่างไกลแหล่งน้ำ ระบบน้ำส่วนใหญ่จึงเป็นการสูบน้ำจากสระน้ำและบ่อบาดาล โดยใช้ระบบสปริงเกอร์เพื่อความสะดวก ประหยัดเวลาและแรงงาน

5. การกำจัดวัชพืช พบว่า ผู้ผลิตส่วนใหญ่จะตัดหญ้าด้วยเครื่องตัดหญ้า ไม่มีการใช้ยาคุมหรือยาฆ่าหญ้า แต่สมาชิกบางรายของวิสาหกิจชุมชนเกษตรออร์แกนิกกำจัดวัชพืชโดยการฉีดพ่นน้ำหมักเข้มข้น ซึ่งมีส่วนผสมของน้ำหมักหอยเชอรี่ สับปะรดและพด.5 ให้โดนเฉพาะหญ้า แล้วตัดกลับ แต่การฉีดพ่นต้องทำค่อนข้างบ่อย ประมาณ 4 ครั้งต่อเดือน ส่วนสหกรณ์เกษตรอินทรีย์ศรีเมืองฝางจะหว่านถั่วคลุมหญ้า แล้วตัดพร้อมหญ้าเพื่อทำเป็นปุ๋ยหมักต่อไป

6. การกำจัดโรคและแมลงศัตรูพืช กลุ่ม/สหกรณ์ในเขตอำเภอฝางที่ผลิตแบบอินทรีย์จะฉีดพ่นด้วยน้ำหมักสมุนไพรป้องกันและกำจัดแมลง (ลูกยอ ตะไคร้หอม สาบเสือ สาบแร้งสาบกา ว่านน้ำ และสะเดา) สมุนไพรหมักป้องกันเชื้อรา (ข้าว ไพล และปะคำตีควาย) มูลเต้าผสมโดโลไมต์ใช้ฆ่าเพลี้ยไฟ สารเคมีที่ใช้ได้ตามหลักเกษตรอินทรีย์ คือ กำมะถัน บีโตรเลียมมอยล์ คอปเปอร์ ส่วนวิสาหกิจชุมชนกลุ่มส้มสีทองจะใช้สารเคมีในการกำจัดโรคและแมลง โดยจะฉีดพ่นในช่วงก่อนผลิใบอ่อน (มีค.-เม.ย) และช่วงแตกใบอ่อน เดือนละครั้ง ประมาณ 7-8 เดือน

7. การจัดการหลังการติดลูก ผู้ผลิตจะมีการค้ำกิ่งช่วงติดลูก ซึ่งการค้ำกิ่งมีทั้งหมด 2 แบบ คือ การค้ำคอก (ภาคผนวก ก. รูปที่ ก.12) และการค้ำเดี่ยว ซึ่งการค้ำคอกใช้ในกรณีส้มลูกไม่ตกมาก แต่มีข้อเสีย คือ คอกจะไม่พอดีกับความยาวของกิ่ง ส่วนการค้ำเดี่ยวซึ่งมีการค้ำ 2 วิธี คือ 1) การใช้ไม้ค้ำเป็นหลักตรงกลางต้นแล้วใช้เชือกยึด ใช้ค้ำกิ่งที่มีน้ำหนักมาก ประหยัดกว่าการค้ำคอก เนื่องจากสามารถเก็บเชือกไว้ใช้ปีต่อไปได้ และ 2) การค้ำกิ่ง โดยการค้ำแต่ละกิ่งและใช้เชือกกับ ส้มจะเสียหายน้อยกว่า แต่ต้นทุนสูง เนื่องจากราคาไม้แพง และต้องเสียทั้งค่าแรงงานค้ำและค่าเชือก ความเหมาะสมของการค้ำกิ่งขึ้นอยู่กับสภาพต้นและปริมาณผลผลิต อายุส้ม 1-3 ปี จะใช้แบบค้ำคอก อายุ 4 ปีขึ้นไปใช้แบบค้ำเดี่ยว นอกจากการค้ำกิ่งแล้ว ผู้ผลิตต้องคอยสังเกตและกำจัดโรคแมลงที่มาทำลายผลส้ม โดยสมาชิกวิสาหกิจชุมชนกลุ่มส้มสีทองจะใช้ลูกเหม็นป้องกันแมลงวันทอง โดยใช้ผ้าห่อมัดตามต้น ถ้าพุ่มใหญ่ใช้ 2-3 จุด หรือ ใส่กระป๋องพลาสติก ฝนตกลูกเหม็นจะไม่ละลาย และใช้ผลไม้ (สับปะรด กล้วย ฝรั่ง) ปักไว้รอบสวนกันแมลง ส่วนผู้ผลิตส้มแบบอินทรีย์จะมีการฉีดพ่นสารชีวภาพสัปดาห์ละ 1 ครั้ง

8. การเก็บเกี่ยว การเก็บเกี่ยวส้มต้องอาศัยแรงงานคนเป็นหลัก โดยใช้กรรไกรตัด ไม่สามารถใช้เครื่องจักรในการเก็บเกี่ยวได้ เนื่องจากต้องเลือกเก็บเฉพาะลูกที่สุก สีผิวเปลี่ยน และมีรสชาติหวาน ซึ่งต้องใช้ทักษะความชำนาญในการเลือกเก็บส้ม สมาชิกกลุ่มวิสาหกิจส้มสีทองมีเทคนิคในการยืดอายุการเก็บเกี่ยวตามราคาผลผลิต คือ หากราคาดีจะเก็บผลผลิตที่สุกไปขายก่อน ถ้าราคาไม่ดีจะชะลอการสุก โดยการให้น้ำเพื่อยืดอายุส้มได้ประมาณ 1 เดือน นอกจากนี้ผู้ผลิตจะเว้นระยะการเก็บเกี่ยวหลังการฉีดพ่นสารเคมี 1 สัปดาห์ถึง 1 เดือน ตามที่ฉลากกำหนดมา และก่อนเก็บเกี่ยวผู้ผลิตจะให้น้ำส้มเพื่อให้ส้มมีน้ำหนักดี

9. การตัดแต่งกิ่ง หลังจากการเก็บเกี่ยวผู้ผลิตจะมีการตัดแต่งกิ่ง โดยการตัดกิ่งกระโดง กิ่งผอยให้ต้นโปร่ง วิสาหกิจชุมชนกลุ่มส้มสีทองมีการตัดแต่งกิ่งเป็นทรงหยด (ฝาชี) เพื่อให้อากาศถ่ายเทได้ดี ป้องกันโรคเมลานอส ให้ผลผลิตดี หากมีจำนวนกิ่งมากจะทำให้ผลมีขนาดเล็ก สีไม่สวยและผิวไม่งาม หลังจากตัดแต่งกิ่งเสร็จ ผู้ผลิตจะปรับปรุงดินโดยใช้โดโลไมต์ บำรุงต้นด้วยปุ๋ยคอก ปุ๋ยเคมีต่างๆ พ่นธาตุอาหาร ให้น้ำ เพื่อให้แตกกิ่ง/ยอดใหม่

นอกจากเทคนิคการผลิตในแต่ละขั้นตอนการผลิตแล้ว สมาชิกรายหนึ่งของสหกรณ์เกษตรอินทรีย์ศรีเมืองฝางมีเทคนิคการผลิตส้มนอกฤดู สามารถทำส้มเคมี (ปลอดภัย) นอกฤดูประสบความสำเร็จ เพื่อป้องกันความเสี่ยงด้านราคาและมีรายได้ตลอดทั้งปี (ราคาที่ขายได้กิโลกรัมละ 14-26 บาท) สามารถทำให้ส้มออกผลผลิตนอกฤดูได้ถึง 5 รอบต่อปี ยกเว้นส้มในฤดู (ส้มล้นตลาด ราคาถูก) โดยการให้ปุ๋ย ให้น้ำและตัดแต่งกิ่งตามการคำนวณระยะการให้ผลผลิตในแต่ละรอบ ผู้ผลิตจบการศึกษาด้านวิทยาศาสตร์การอาหารและเคยทำงานเป็นเจ้าหน้าที่ส่งเสริมการขายของบริษัทปุ๋ยยามาก่อน เป็นผู้ที่มีความรู้เกี่ยวกับการจัดการธาตุอาหารที่พืชต้องการ และสามารถผสมปุ๋ยยาใช้เองได้ ซึ่งมีต้นทุนการผลิตต่ำกว่าการซื้อปุ๋ยสำเร็จรูป นอกจากนี้การมีเครือข่ายกับบริษัทจำหน่ายปุ๋ยและสารเคมี ทำให้ผู้ผลิตสามารถสั่งซื้อปุ๋ยจากบริษัทโดยตรงและซื้อได้ในราคาที่ถูกลงกว่าร้านขายปุ๋ยยาทั่วไป

กลุ่ม/สหกรณ์ตัวอย่างในระบบการผลิตส้มยังไม่มีพัฒนาผลิตภัณฑ์ใหม่ มีเพียงการปรับปรุง ดูแลรักษาให้ผลผลิตมีคุณภาพเท่านั้น และมีสมาชิกบางส่วนเริ่มหันมาทำการผลิตส้มนอกฤดูมากขึ้น เนื่องจากราคาในฤดูกาลตกต่ำ รวมทั้งมีการผลิตส้มอินทรีย์มากขึ้น เพื่อลดต้นทุนการผลิต และมีราคาสูงกว่าส้มทั่วไป ส่วนบรรจุก้นที่ส้มนั้นเนื่องจากการขายผลผลิตของผู้ผลิตเป็นการขายส่งให้กับพ่อค้าคนกลาง ซึ่งพ่อค้าจะนำตะกร้ามาใส่เอง ทำให้ผู้ผลิตไม่ต้องรับภาระเรื่องบรรจุก้น สำหรับบรรจุก้นของผู้ผลิตที่ขายปลีกมีเพียงถุงพลาสติกใส ยังไม่มีการพัฒนาด้านบรรจุก้น เนื่องจากจะทำให้มีต้นทุนเพิ่มขึ้น

ปัญหาด้านการผลิต

ปัญหาการผลิตที่พบมากในการผลิตส้ม คือ ปัญหาเกี่ยวกับโรคแมลง เนื่องจากส้มเป็นพืชที่มีโรคและแมลงค่อนข้างมาก โดยเฉพาะสมาชิกวิสาหกิจชุมชนกลุ่มส้มสีทองเกือบทุกรายประสบปัญหาการระบาดของโรคและแมลงมากกว่าสมาชิกกลุ่ม/สหกรณ์อื่น 3 กลุ่ม เนื่องจากเกิดการติดต่อยาของโรคและแมลง โดยโรคและแมลงที่พบมาก ได้แก่ โรคโคนเน่า โรคแคงเกอร์ เพลี้ยและแมลงปีก ขาดความรู้ในการผลิตส้มนอกฤดู ส่วนสมาชิกสหกรณ์เกษตรอินทรีย์ศรีเมืองฝางพบ ปัญหาการขาดความรู้ความชำนาญในการผลิตส้มอินทรีย์เพื่อให้ได้ผลผลิตดี มีคุณภาพ และ ปัญหาการผลิตอื่นๆ ได้แก่ ต้นทุนการผลิตสูง วัตถุดิบหายาก เช่น มูลไก่ มูลวัว ต้องซื้อจากต่างพื้นที่ และขาดแคลนน้ำในช่วงฤดูแล้ง

จากปัญหาการผลิตดังกล่าว ผู้ผลิตมีความต้องการความรู้ความเข้าใจเกี่ยวกับการผลิตส้มให้มีคุณภาพมากขึ้น ได้แก่ ความรู้เกี่ยวกับการแก้ปัญหาโรคและแมลง ความรู้และเทคนิคใหม่ๆ การผลิตส้มอินทรีย์ให้ได้ผลผลิตดี การทำส้มนอกฤดู และความรู้ด้านอื่นๆ เช่น ความรู้เกี่ยวกับการผลิตไบโอแก๊สเพื่อสามารถผลิตแก๊สใช้เอง นำไปสู่การลดต้นทุนการผลิต นอกจากนี้ผู้ผลิตบางรายของวิสาหกิจชุมชนกลุ่มส้มสีทองต้องการให้ศูนย์ส่งเสริมพืชสวนรับประกันที่มาของกิ่งพันธุ์ เนื่องจากกิ่งพันธุ์ส่วนใหญ่จำหน่ายต่อโรคแมลงได้น้อย เป็นต้น

ของเสียที่เกิดจากกระบวนการผลิตส้ม ส่วนใหญ่เกิดจากการใช้สารเคมีและปุ๋ยเคมีในการผลิต การฉีดพ่นยากำจัดศัตรูพืชทำให้เกิดการปนเปื้อนของสารเคมีในอากาศและส่งกลิ่นรบกวนพื้นที่ใกล้เคียง ซึ่งยังเป็นปัญหาที่แก้ไขได้ยาก และผู้ผลิตยังไม่มีวิธีการป้องกันปัญหาดังกล่าวได้ อย่างไรก็ตาม ผู้ผลิตส่วนใหญ่

พยายามลดการใช้สารเคมีในการผลิตมากขึ้น มีการเก็บรวบรวมภาชนะบรรจุต่างๆ ที่เป็นอันตรายฝังดิน และ
ไม่ล้างอุปกรณ์ที่ปนเปื้อนสารเคมีในแม่น้ำลำคลอง

การควบคุมและตรวจสอบคุณภาพของผลิตภัณฑ์ส้ม มีการควบคุมคุณภาพการผลิตทุกขั้นตอน
ตั้งแต่การผลิตจนถึงเก็บเกี่ยวเพื่อให้ผลผลิตมีคุณภาพ ผลโต ผิวสวย มีการดูแลรักษาอย่างใกล้ชิด ฝักระวัง
การเกิดโรคและแมลงเพื่อป้องกันอย่างทันถ่วงที และการเก็บเกี่ยวผลผลิต ผู้ผลิตจะคัดเลือกเก็บผลที่สุก
จนได้ที่ สีผิวเปลี่ยน และมีรสชาติหวาน หลังจากนั้นก่อนจำหน่ายจะมีการคัดเกรดด้วยสายตาอย่างคร่าวๆ แต่
สำหรับสมาชิกวิสาหกิจชุมชนกลุ่มส้มสีทองจะนำส้มมาคัดเกรดด้วยเครื่องร่อนที่กลุ่มเพื่อจำหน่ายตามเกรด

การพัฒนาความรู้ด้านการผลิต

การพัฒนาความรู้ของผู้ผลิตส้มส่วนใหญ่เป็นความรู้ด้านการผลิตและการพัฒนาคุณภาพผลผลิต
ส่วนการพัฒนาความรู้ด้านเทคโนโลยีการผลิตยังมีไม่มากนัก ส่วนใหญ่ผู้ผลิตส้มจะศึกษาจากเพื่อนผู้ผลิตส้ม
ด้วยกันและนำมาทดลองใช้เอง เนื่องจากเทคโนโลยีที่ใช้ในการผลิตส้มไม่มีมากนัก และไม่ยุ่งยากในการใช้
งาน สมาชิกกลุ่ม/สหกรณ์ผู้ผลิตส้มให้ความสำคัญและมีการพัฒนาความรู้ด้านการผลิตอย่างต่อเนื่อง โดยการ
พัฒนาความรู้มาจากหลายแหล่ง ทั้งจากหน่วยงานภาครัฐและเอกชน เครือข่ายการผลิตทั้งในพื้นที่และต่าง
พื้นที่ ความรู้ด้านการผลิตของสมาชิกส่วนใหญ่จะได้รับจากการส่งสมประสบการณ์ที่ผ่านมา และการ
แลกเปลี่ยนประสบการณ์ระหว่างสมาชิกกลุ่มด้วยตนเอง บางกลุ่มมีปราชญ์ชาวบ้าน/นักวิชาการ ซึ่งเป็น
ทรัพยากรมนุษย์ที่สำคัญ ดังนี้

(1) วิสาหกิจชุมชนกลุ่มส้มสีทอง มีเครือข่ายกลุ่มผู้ผลิตส้มสีทองในอำเภอเมือง จังหวัดน่าน ซึ่งจะมี
การประชุมกันทุกเดือนเพื่อแลกเปลี่ยนความรู้ข่าวสารเกี่ยวกับการผลิตส้ม มีการศึกษาดูงานสวนส้มที่ประสบ
ความสำเร็จ และจากการเข้าร่วมเวทีแลกเปลี่ยนเรียนรู้ด้านการผลิต กลุ่มมีแนวคิดในการนำปุ๋ยหมัก ปุ๋ย
อินทรีย์ และน้ำหมักชีวภาพมาใช้ในการผลิตมากขึ้น และต้องการศึกษาดูงานกลุ่มผู้ผลิตส้มอินทรีย์ที่ประสบ
ความสำเร็จ รวมทั้งการทำส้มนอกฤดูของสมาชิกสหกรณ์เกษตรอินทรีย์ศรีเมืองฝาง ส่วนหน่วยงานภาครัฐ
เช่น เกษตรอำเภอก็ให้ความรู้เกี่ยวกับโครงการไร่นาสวนผสมปีละ 1-2 ครั้ง

(2) สหกรณ์เกษตรอินทรีย์ศรีเมืองฝางมีสถาบันเกษตรกรมียืนยันให้ความรู้เกี่ยวกับการทำเกษตร
อินทรีย์ มีการอบรม ศึกษาดูงานเกี่ยวกับการทำเกษตรอินทรีย์ รวมทั้งมีการจัดนัดพบเครือข่ายผู้ผลิตเกษตร
อินทรีย์ อย่างไรก็ตาม ความรู้ที่ได้ยังไม่แน่นเรื่องการผลิตส้มอินทรีย์มากนัก ทำให้สหกรณ์ ยังขาดความรู้
การผลิตส้มอินทรีย์ ส่วนในระดับสมาชิก สมาชิกส่วนใหญ่ค่อนข้างมีความรู้ มีการศึกษาหาความรู้เกี่ยวกับการ
ผลิตและเทคนิคการผลิตอย่างต่อเนื่อง เช่น สมาชิกรายหนึ่งจะมีการค้นคว้าศึกษาหาข้อมูลเกี่ยวกับการผลิต
เทคนิคการผลิต และข้อมูลด้านการตลาดส้มอย่างต่อเนื่องทั้งในประเทศและต่างประเทศ จากหนังสือต่างๆ
อินเทอร์เน็ต และการแลกเปลี่ยนความรู้กับผู้ผลิตส้มด้วยกัน โดยมีแนวคิดที่โลกมีการพัฒนาและมีการ
เปลี่ยนแปลงตลอดเวลา ผู้ผลิตจึงต้องติดตามการเปลี่ยนแปลงให้ทันเพื่อให้สามารถปรับตัวหรือตั้งรับการ
เปลี่ยนแปลงนั้นได้

(3) วิสาหกิจชุมชนพืชไร่สารพิษบ้านสันมะม่วง ประธานกลุ่มเป็นผู้มีความรู้ด้านการผลิตส้มอินทรีย์
เป็นอย่างดี เนื่องจากเป็นครูเกษตรมาก่อน มีเครือข่ายผู้ผลิตส้มอินทรีย์ และมีสำนักวิจัยและพัฒนาการเกษตร
เขต 1 จังหวัดเชียงใหม่ เป็นที่ปรึกษาให้ความรู้ด้านการผลิตเกษตรอินทรีย์อย่างต่อเนื่อง (เดือนละ 2 ครั้ง)
การผลิตส้มอินทรีย์ การบำรุงรักษาสวนเกษตรอินทรีย์ การตรวจดินและการปรับปรุงบำรุงดิน สามารถเป็นที่ปรึกษา
ให้กับสมาชิกกลุ่มได้เป็นอย่างดี ทำให้สมาชิกกลุ่มมีการพัฒนาความรู้ด้านการผลิตส้มอินทรีย์อย่างต่อเนื่อง

(4) วิสาหกิจชุมชนเกษตรออร์แกนิก ปรุชานกลุ่มเป็นหมอดินและมีประสบการณ์การทำส้มอินทรีย์มานาน ทำให้มีความรู้ด้านเกษตรอินทรีย์และมีความรู้เกี่ยวกับการนำหมักชีวภาพป้องกันกำจัดโรคแมลง รวมทั้งคัดค้านทำน้ำหมักชีวภาพหอยเชอรี่สูตรเข้มข้นสำหรับกำจัดวัชพืชในสวนส้มได้ นอกจากนี้กรมวิชาการเกษตรยังเข้ามาให้ความรู้เกี่ยวกับ IPM และสอนการดูแลและนับแมลงในสวน ทำให้ประธานกลุ่มเป็นที่ปรึกษาเกี่ยวกับการผลิตส้มอินทรีย์ให้แก่สมาชิกได้เป็นอย่างดี

ต้นทุนและผลตอบแทน

การวิเคราะห์ต้นทุนและผลตอบแทนโดยแบ่งตามรูปแบบการผลิต พบว่า ต้นทุนการผลิตเฉลี่ยต่อไร่ของการผลิตส้มแบบใช้สารเคมีเป็นหลักของสมาชิกวิสาหกิจชุมชนกลุ่มส้มสีทองค่อนข้างต่ำ (8,101.28 บาท) (ตารางที่ 3.22) เมื่อเทียบกับสมาชิกของสหกรณ์เกษตรอินทรีย์ศรีเมืองฝางที่มีต้นทุนการผลิตเฉลี่ยต่อไร่สูงถึง 27,355.05 บาท ซึ่งเป็นผู้ที่มีความรู้ความสามารถในการผลิตส้มเค็มนอกฤดูเป็นอย่างดี มีความรู้เกี่ยวกับส้มเป็นอย่างดี ทำให้มีการดูแลบำรุงรักษาที่ถูกต้องตรงกับที่พืชต้องการ ส่งผลให้มีผลผลิตเฉลี่ยต่อไร่สูง รวมทั้งเป็นการผลิตส้มนอกฤดู จึงทำให้มีราคาจำหน่ายที่สูงกว่า ทำให้สมาชิกสหกรณ์เกษตรอินทรีย์ศรีเมืองฝางมีอัตราผลตอบแทนต่อต้นทุนรวม (ร้อยละ 155.89) ค่อนข้างสูงกว่าสมาชิกวิสาหกิจชุมชนกลุ่มส้มสีทองมาก แสดงให้เห็นว่า การผลิตของสมาชิกวิสาหกิจชุมชนกลุ่มส้มสีทองยังขาดความรู้ที่ถูกต้อง ทั้งการป้องกันรักษาโรคแมลง ขาดการดูแลปรับปรุงสภาพดินให้อุดมสมบูรณ์อยู่เสมอ ทำให้ดินเสื่อมสภาพ ต้นส้มเสื่อมโทรม ทำให้มีผลผลิตต่อไร่ต่ำรวมทั้งราคาส้มตามฤดูกาลค่อนข้างต่ำ จึงทำให้มีอัตราผลตอบแทนต่อต้นทุนรวมค่อนข้างต่ำมากเพียงร้อยละ 1.84

เมื่อพิจารณาต้นทุนผลตอบแทนการผลิตส้มแบบผสมผสานระหว่างเคมีกับอินทรีย์ พบว่า สมาชิกวิสาหกิจชุมชนเกษตรออร์แกนิกมีต้นทุนการผลิตเฉลี่ยต่อไร่สูงสุด (25,446.06 บาท) รองลงมาคือ สมาชิกวิสาหกิจชุมชนพืชไร่สารพิษบ้านสันมะม่วง (19,694 บาท) และสหกรณ์เกษตรอินทรีย์ศรีเมืองฝาง (17,316.28 บาท) ตามลำดับ (ตารางที่ 3.23) และเมื่อพิจารณาผลผลิตเฉลี่ยต่อไร่ ก็พบว่า ผลผลิตเฉลี่ยต่อไร่แปรผันไปตามต้นทุนการผลิต โดยสมาชิกวิสาหกิจชุมชนเกษตรออร์แกนิกมีผลผลิตเฉลี่ยต่อไร่สูงสุดเช่นกัน รวมทั้งยังจำหน่ายได้ราคาที่สูงกว่า ทำให้มีอัตราผลตอบแทนต่อต้นทุนรวมสูงกว่าสมาชิกกลุ่มอื่นๆ (ร้อยละ 72.59) ในขณะที่สมาชิกสหกรณ์เกษตรอินทรีย์ศรีเมืองฝางประสบการขาดทุนแม้ว่าจะมีต้นทุนเฉลี่ยต่อไร่ต่ำที่สุด เนื่องจากมีผลผลิตเฉลี่ยต่อไร่ค่อนข้างต่ำ (2,241.67 กิโลกรัม) เนื่องจากสมาชิกรายหนึ่งผลผลิตเริ่มออกทำให้มีผลผลิตเฉลี่ยต่อไร่เพียง 266 กิโลกรัม ในขณะที่สมาชิกอีกรายหนึ่งมีผลผลิตเฉลี่ยต่อไร่ 4,216.67 กิโลกรัม (ภาคผนวก ค.) ซึ่งใกล้เคียงกับสมาชิกวิสาหกิจชุมชนเกษตรออร์แกนิก จึงทำให้ผลผลิตเฉลี่ยต่อไร่โดยรวมของสหกรณ์ค่อนข้างต่ำ และมีอัตราผลตอบแทนต่อต้นทุนรวมร้อยละ 14.20 เช่นเดียวกับสมาชิกวิสาหกิจชุมชนพืชไร่สารพิษบ้านสันมะม่วงที่มีผลผลิตเฉลี่ยต่อไร่ต่ำกว่า และจำหน่ายได้ในราคาที่ต่ำกว่า วิสาหกิจชุมชนเกษตรออร์แกนิก จึงทำให้มีกำไรเฉลี่ยต่อไร่ต่ำและมีอัตราผลตอบแทนต่อต้นทุนรวมเพียงร้อยละ 21.86

ตารางที่ 3.22 ต้นทุนและผลตอบแทนการผลิตส้มแบบใช้สารเคมีเป็นหลัก

ต้นทุนและผลตอบแทน	หน่วย	สหกรณ์เกษตร	วิสาหกิจชุมชน
		อินทรีย์ศรีเมืองผาง (N=1)	กลุ่มส้มสีทอง (N=8)
ต้นทุนผันแปรต่อหน่วย	บาท/ไร่	22,881.25	7,517.64
ต้นทุนคงที่ต่อหน่วย	บาท/ไร่	4,473.80	583.64
ต้นทุนเงินสดต่อหน่วย	บาท/ไร่	22,881.25	5,705.49
ต้นทุนที่ไม่เป็นเงินสดต่อหน่วย	บาท/ไร่	4,473.80	2,395.79
ต้นทุนการผลิตรวม	บาท/ไร่	27,355.05	8,101.28
ราคาขายส่ง	บาท/กก.	14.00	6.56
ผลผลิตเฉลี่ยต่อไร่	กก./ไร่	5,000.00	1,516.57
รายได้เฉลี่ยต่อไร่	บาท/ไร่	70,000.00	8,250.71
ผลตอบแทนเฉลี่ยต่อไร่	บาท/ไร่	42,644.95	149.43
อัตราผลตอบแทนต่อต้นทุนรวม	ร้อยละ	155.89	1.84

หมายเหตุ: N = จำนวนสมาชิกตัวอย่างในกลุ่ม/สหกรณ์
ที่มา: จากการสำรวจ

ตารางที่ 3.23 ต้นทุนและผลตอบแทนการผลิตส้มแบบผสมผสาน (เคมีกับอินทรีย์)

ต้นทุนและผลตอบแทน	หน่วย	สหกรณ์เกษตร	วิสาหกิจชุมชน	วิสาหกิจชุมชนพืช
		อินทรีย์ศรีเมืองผาง (N=2)	เกษตรออร์แกนิก (N=2)	ไร้สารพิษบ้านสัน มะม่วง (N=1)
ต้นทุนผันแปรต่อหน่วย	บาท/ไร่	14,540.92	22,795.31	17,961.80
ต้นทุนคงที่ต่อหน่วย	บาท/ไร่	2,775.37	2,650.75	1,732.20
ต้นทุนเงินสดต่อหน่วย	บาท/ไร่	12,039.25	17,028.75	14,094.80
ต้นทุนที่ไม่เป็นเงินสดต่อหน่วย	บาท/ไร่	5,277.03	8,417.31	5,599.20
ต้นทุนการผลิตรวม	บาท/ไร่	17,316.28	25,446.06	19,694.00
ราคาขายส่ง	บาท/กก.	7.50	10.00	8.00
ผลผลิตเฉลี่ยต่อไร่	กก./ไร่	2,241.67	4,391.67	3,000.00
รายได้เฉลี่ยต่อไร่	บาท/ไร่	19,775.00	43,916.67	24,000.00
ผลตอบแทนเฉลี่ยต่อไร่	บาท/ไร่	2,458.72	18,470.60	4,306.00
อัตราผลตอบแทนต่อต้นทุนรวม	ร้อยละ	14.20	72.59	21.86

หมายเหตุ: N = จำนวนสมาชิกตัวอย่างในกลุ่ม/สหกรณ์
ที่มา: จากการสำรวจ

ส่วนต้นทุนผลตอบแทนของการผลิตส้มแบบอินทรีย์ พบว่า สมาชิกสหกรณ์เกษตรอินทรีย์ศรีเมืองผางมีต้นทุนการผลิตเฉลี่ยต่อไร่สูงสุด 8,948.04 บาท รองลงมาคือ สมาชิกวิสาหกิจชุมชนเกษตรออร์แกนิก (7,221.20 บาท) และวิสาหกิจชุมชนพืชไร้สารพิษบ้านสันมะม่วง (6,436.95 บาท) ตามลำดับ (ตารางที่ 3.24)

ในขณะที่ผลผลิตเฉลี่ยต่อไร่ไม่ได้แปรผันไปตามต้นทุนการผลิตเช่นเดียวกับการผลิตแบบเคมีและแบบผสมผสาน แต่แปรผกผันกับต้นทุนการผลิต โดยสมาชิกวิสาหกิจชุมชนพืชไร่สารพิษบ้านสันมะม่วงมีผลผลิตเฉลี่ยต่อไร่สูงสุด (2,650 กิโลกรัม) รองลงมา คือ สมาชิกวิสาหกิจชุมชนเกษตรออร์แกนิก และสมาชิกสหกรณ์เกษตรอินทรีย์ศรีเมืองผาง ตามลำดับ นอกจากนี้สมาชิกวิสาหกิจชุมชนพืชไร่สารพิษบ้านสันมะม่วงยังสามารถจำหน่ายในราคาที่สูงกิโลกรัมละ 11 บาท ส่งผลให้มีกำไรหรือผลตอบแทนต่อไร่สูงกว่า (15,338.05 บาท) และมีอัตราผลตอบแทนต่อต้นทุนรวมสูงถึงร้อยละ 238.28 ซึ่งเป็นผลจากการที่ผู้นำกลุ่มเป็นผู้มีความรู้ความสามารถในการผลิตแบบอินทรีย์และการผลิตวัตถุดิบใช้เอง นำมาถ่ายทอดให้แก่สมาชิกกลุ่มค่อยๆ ปรับเปลี่ยนการผลิตจากเคมีเป็นอินทรีย์ จึงทำให้มีต้นทุนการผลิตที่ต่ำ และมีผลผลิตต่อไร่สูง นอกจากนี้ยังมีตลาดส้มอินทรีย์รองรับแน่นอนจึงสามารถจำหน่ายได้ในราคาที่สูงเช่นเดียวกับสมาชิกส่วนใหญ่ของวิสาหกิจชุมชนเกษตรออร์แกนิกที่มีตลาดรองรับแน่นอน และค่อนข้างมีความรู้ความเข้าใจในการผลิตอินทรีย์มากกว่าสมาชิกสหกรณ์เกษตรอินทรีย์ศรีเมืองผางที่ยังขาดความรู้ความเข้าใจในการผลิตส้มอินทรีย์ สมาชิกปรับเปลี่ยนการผลิตจากเคมีเป็นอินทรีย์อย่างฉับพลัน ทำให้ต้นทุนปรับตัวไม่ทัน (ภาคผนวก ก. รูปที่ ก.2) จึงทำให้ผลผลิตตกต่ำ สมาชิกส่วนใหญ่ประสบภาวะขาดทุน ผลผลิตเฉลี่ยต่อไร่ต่ำ และสมาชิกบางรายยังไม่ได้ผลผลิตและบางเพิ่งเริ่มให้ผลผลิต นอกจากนี้จะเห็นได้ว่าราคาจำหน่ายของสมาชิกสหกรณ์เกษตรอินทรีย์ศรีเมืองผางค่อนข้างต่ำกว่ากลุ่มอื่นมาก เนื่องจากไม่สามารถเข้าถึงตลาดผู้บริโภคอินทรีย์ได้ และด้วยรูปลักษณะที่ด้อยกว่าส้มที่ได้จากการผลิตแบบเคมีและผสมผสาน (ภาคผนวก ก. รูปที่ ก.3) จึงต้องจำหน่ายในราคาที่ต่ำกว่าส้มเคมี ทำให้มีอัตราผลตอบแทนต่อต้นทุนรวม -28.19

ตารางที่ 3.24 ต้นทุนและผลตอบแทนการผลิตแบบอินทรีย์

ต้นทุนและผลตอบแทน	หน่วย	สหกรณ์เกษตร	วิสาหกิจชุมชน	วิสาหกิจชุมชนพืช
		อินทรีย์ศรีเมืองผาง (N=8)	เกษตรออร์แกนิก (N=3)	ไร่สารพิษบ้านสันมะม่วง (N=2)
ต้นทุนผันแปรต่อหน่วย	บาท/ไร่	6,707.54	6,296.77	4,579.66
ต้นทุนคงที่ต่อหน่วย	บาท/ไร่	2,240.50	924.43	1,857.29
ต้นทุนเงินสดต่อหน่วย	บาท/ไร่	6,097.62	4,096.29	3,604.75
ต้นทุนที่ไม่เป็นเงินสดต่อหน่วย	บาท/ไร่	2,850.43	3,124.91	2,832.20
ต้นทุนการผลิตรวม	บาท/ไร่	8,948.04	7,221.20	6,436.95
ราคาขายส่ง	บาท/ไร่	4.75	9.33	11.00
ผลผลิตเฉลี่ยต่อไร่	กก./ไร่	1,238.75	1,407.92	2,650.00
รายได้เฉลี่ยต่อไร่	บาท/ไร่	6,425.75	12,911.67	21,775.00
ผลตอบแทนเฉลี่ยต่อไร่	บาท/ไร่	-2,522.29	5,690.47	15,338.05
อัตราผลตอบแทนต่อต้นทุนรวม	ร้อยละ	-28.19	78.80	238.28

หมายเหตุ: N = จำนวนสมาชิกตัวอย่างในกลุ่ม/สหกรณ์

ที่มา: จากการสำรวจ

เมื่อเปรียบเทียบต้นทุนผลตอบแทนแต่ละรูปแบบการผลิต พบว่า การผลิตแบบอินทรีย์มีต้นทุนการผลิตเฉลี่ยต่อไร่ต่ำและมีอัตราผลตอบแทนต่อต้นทุนรวมสูงกว่าการผลิตแบบเคมี และการผลิตแบบผสมผสานตามลำดับ โดยจะเห็นได้ชัดเจนจากอัตราผลตอบแทนต่อต้นทุนรวมการผลิตแบบอินทรีย์และแบบผสมผสาน

ของสมาชิกวิสาหกิจชุมชนพืชไร่สารพิษบ้านสันมะม่วงที่แตกต่างกันอย่างชัดเจนระหว่างร้อยละ 238.28 และร้อยละ 21.86 และสูงกว่าการผลิตแบบเคมีของสมาชิกสหกรณ์เกษตรอินทรีย์ศรีเมืองฝางที่มีอัตราผลตอบแทนต่อต้นทุนรวมค่อนข้างสูงเช่นกัน (ร้อยละ 155.89) ในขณะที่สมาชิกผู้ผลิตแบบอินทรีย์กับแบบผสมผสานของวิสาหกิจชุมชนเกษตรออร์แกนิกไม่แตกต่างกันมากนักแต่การผลิตแบบอินทรีย์ก็มีอัตราผลตอบแทนต่อต้นทุนรวมที่สูงกว่า (ร้อยละ 78.80 กับ 72.59 ตามลำดับ) ยกเว้นสมาชิกผู้ผลิตแบบอินทรีย์ของสหกรณ์เกษตรอินทรีย์ศรีเมืองฝางที่มีอัตราผลตอบแทนต่อต้นทุนรวมต่ำและประสิทธิภาพขาดทุนถึงร้อยละ 28.19 และต่ำกว่าการผลิตแบบผสมผสาน แสดงให้เห็นว่าการปรับเปลี่ยนการผลิตแบบเคมีเป็นอินทรีย์ควรเป็นแบบค่อยเป็นค่อยไป ส่วนสมาชิกผู้ผลิตแบบเคมีของวิสาหกิจชุมชนกลุ่มสัมฤทธิ์ของมีอัตราผลตอบแทนต่อต้นทุนรวมค่อนข้างต่ำ ซึ่งต้องพัฒนาและปรับปรุงการผลิตเพื่อให้มีผลผลิตเฉลี่ยต่อไร่สูงขึ้น รวมทั้งการคำนึงถึงผลกระทบและผลตอบแทนในระยะยาวจากการใช้สารเคมีในการผลิต

เนื่องจากตัวอย่างมีขนาดเล็ก ผลการคำนวณข้างต้นอาจจะไม่ได้เป็นเบื้องต้นว่า การผลิตแบบอินทรีย์มีอัตราผลตอบแทนสูงกว่าการผลิตแบบอื่น แต่ทั้งนี้การผลิตยังขึ้นอยู่กับปัจจัยหลายอย่างโดยเฉพาะความรู้ความเข้าใจและความสามารถในการผลิตในแต่ละรูปแบบการผลิต ดังนั้นการเลือกทำการผลิตแบบใดควรมีการศึกษาหาความรู้ในการผลิตนั้นเป็นอย่างดีเพื่อให้ได้ผลตอบแทนที่ดีและเหมาะสมกับกำลังของตนเองทั้งกำลังแรงงานและเงินทุนที่มี รวมทั้งไม่ก่อให้เกิดผลกระทบทั้งตนเอง ผู้อื่น ทรัพยากรและสิ่งแวดล้อม

3.4.2 ศักยภาพการผลิต

จากภาพรวมของกลุ่ม/สหกรณ์ในระบบการผลิตส้ม ทำให้เห็นถึงจุดแข็ง จุดอ่อน โอกาส และข้อจำกัดด้านการผลิต ดังนี้

กลุ่มผู้ผลิตมีการผลิตปุ๋ยหมักและน้ำหมักชีวภาพใช้เองมากขึ้น เพื่อลดต้นทุนการผลิต และลดการใช้สารเคมี ก่อให้เกิดความปลอดภัยต่อผู้ผลิต ผู้บริโภค และสิ่งแวดล้อม รวมทั้งมีการปลูกพืชผสมผสานเพื่อเสริมรายได้มากขึ้น นอกจากนี้กระแสการผลิตตามระบบเกษตรอินทรีย์ทำให้กลุ่มมีโอกาสได้รับการสนับสนุนจากหน่วยงานต่างๆ ได้ง่ายขึ้น อย่างไรก็ตาม การปรับเปลี่ยนการผลิตจากเคมีเป็นอินทรีย์ต้องใช้เวลานานเพื่อให้ต้นส้มปรับตัว และมีปริมาณผลผลิตเท่าเดิมหรืออยู่ในระดับปกติ รวมทั้งการผลิตแบบอินทรีย์ต้องมีการดูแลอย่างใกล้ชิด เพื่อหาทางป้องกันรักษาโรคแมลงได้ทันทั่วทั้งที่ ส่งผลให้ต้นทุนแรงงานเพิ่มสูงขึ้น และสมาชิกส่วนใหญ่มีความรู้ความเข้าใจน้อยเกี่ยวกับเงื่อนไขหรือข้อปฏิบัติตามหลักเกษตรอินทรีย์ไทย ขาดความรู้ความเข้าใจเกี่ยวกับการผลิตส้มอินทรีย์ที่ถูกต้อง ทำให้ผลผลิตต่ำและไม่ได้คุณภาพ (ส่วนใหญ่เป็นการผลิตแบบเกษตรธรรมชาติ) นอกจากนี้เงื่อนไขการขอใบรับรองเกษตรอินทรีย์มาก และยุ่งยากต่อการปฏิบัติ เช่น มีระบบน้ำปิด การทำแนวป้องกันการปนเปื้อนของสารเคมี รายละเอียดแสดงดังตารางที่ 3.25

ตารางที่ 3.25 เปรียบเทียบ จุดแข็ง จุดอ่อน โอกาส และข้อจำกัด ด้านการผลิตของกลุ่ม/สหกรณ์ตัวอย่างในระบบการผลิตส้ม

สหกรณ์เกษตรอินทรีย์ศรีเมืองฝาง	วิสาหกิจชุมชนเกษตรออร์แกนิก	วิสาหกิจชุมชนพืชไร่สารพิษบ้านสันมะม่วง	วิสาหกิจชุมชนกลุ่มส้มสีทอง
จุดแข็ง 1. มีการผลิตแบบอินทรีย์ทำให้ต้นทุนการผลิตต่ำ 2. สมาชิกบางรายมีองค์ความรู้ในด้านการผลิตส้มนอกฤดูและเทคนิคการผลิตต่างๆมาก สามารถเป็นที่ปรึกษาสมาชิกรายอื่นและกลุ่มผู้ผลิตส้มอื่นๆ ได้ 3. สมาชิกแต่ละรายมีความพยายามพัฒนาการผลิตเพื่อให้ได้ผลผลิตที่มีคุณภาพมากขึ้น 4. การผลิตแบบอินทรีย์ ก่อให้เกิดความปลอดภัยต่อผู้ผลิต ผู้บริโภค และสิ่งแวดล้อม 5. สมาชิกมีการปลูกพืชผสมผสานเสริมรายได้ เช่น มะละกอ มะม่วง กล้วย เป็นต้น	1. ผู้นำกลุ่มเป็นหมอดินมีความรู้ในการผลิตปุ๋ยหมัก น้ำหมักชีวภาพ มีความรู้ในวิเคราะห์และวิธีการบำรุงรักษาดิน ที่สามารถเผยแพร่ความรู้และเป็นที่ปรึกษาแก่สมาชิกได้เป็นอย่างดี 2. มีการผลิตแบบอินทรีย์ทำให้ต้นทุนการผลิตต่ำ 3. กลุ่มแสวงหาความรู้ด้านการผลิตมาเผยแพร่ให้สมาชิก เช่น การเชิญวิทยากรมาให้ความรู้ หรือนำความรู้ที่ได้รับมาเผยแพร่แก่สมาชิก 4. สมาชิกแต่ละรายมีความพยายามพัฒนาการผลิตเพื่อให้ได้ผลผลิตที่มีคุณภาพมากขึ้น 5. การผลิตแบบอินทรีย์ ก่อให้เกิดความปลอดภัยต่อผู้ผลิต ผู้บริโภค และสิ่งแวดล้อม 6. สมาชิกค่อยๆ ปรับเปลี่ยนการผลิตจากเคมีเป็นอินทรีย์ ทำให้มีผลกระทบต่อปริมาณผลผลิตน้อย 7. ผลผลิตเฉลี่ยต่อไร่รวมของกลุ่มค่อนข้างสูง เมื่อเทียบกับกลุ่มอื่น	1. ผู้นำกลุ่มมีความรู้ความสามารถด้านการผลิตส้มอินทรีย์ และการผลิตปุ๋ยและน้ำหมักชีวภาพใช้เอง เป็นที่ปรึกษาให้แก่สมาชิกที่กำลังจะปรับเปลี่ยนการผลิตเป็นอินทรีย์ได้เป็นอย่างดี 2. กลุ่มมีเครือข่ายการผลิตในการแลกเปลี่ยนความรู้ด้านการผลิต ผลผลิตและวัตถุดิบ 3. มีการผลิตแบบอินทรีย์ทำให้ต้นทุนการผลิตต่ำ 4. สมาชิกแต่ละรายมีความพยายามพัฒนาการผลิตเพื่อให้ได้ผลผลิตที่มีคุณภาพมากขึ้น 5. การผลิตแบบอินทรีย์ ก่อให้เกิดความปลอดภัยต่อผู้ผลิต ผู้บริโภค และสิ่งแวดล้อม 6. สมาชิกค่อยๆ ปรับเปลี่ยนการผลิตจากเคมีเป็นอินทรีย์ ทำให้มีผลกระทบต่อปริมาณผลผลิตน้อย 7. ผลผลิตเฉลี่ยต่อไร่รวมของกลุ่มค่อนข้างสูง ใกล้เคียงกับวิสาหกิจชุมชนเกษตรออร์แกนิก	1. กลุ่มเริ่มมีการผลิตปุ๋ยหมัก และน้ำหมักชีวภาพใช้เอง ลดการใช้สารเคมีในการผลิต 2. การปลูกพืชแซมในสวนส้มก่อนต้นส้มโต เช่น ข้าว ถั่วดำ เพื่อสร้างรายได้เสริมและบำรุงดิน 3. กลุ่มมีเทคนิคในการยืดอายุการเก็บเกี่ยวเพื่อลดความเสี่ยงด้านราคา 4. สมาชิกแต่ละรายมีความพยายามพัฒนาการผลิตเพื่อให้ได้ผลผลิตที่มีคุณภาพมากขึ้น 5. มีการปลูกพืชอื่นเพื่อเป็นรายได้ เช่น ปลูกหมอนเลี้ยงไหม ปลูกพืชแบบพันธะสัญญากับบริษัทมากขึ้น เช่น พริก มะเขือเทศ ถั่วเหลือง 6. พื้นที่ปลูกส่วนใหญ่เป็นที่ราบเชิงเขาติดลำห้วย/ลำเหมือง สามารถต่อท่อจากลำเหมือง/แม่น้ำลงมาที่สวนได้เลย ทำให้ประหยัดต้นทุนค่าน้ำมันและแรงงาน

ตารางที่ 3.25 (ต่อ)

สหกรณ์เกษตรอินทรีย์ศรีเมืองผาง	วิสาหกิจชุมชนเกษตรออร์แกนิก	วิสาหกิจชุมชนพืชไร่สารพิษบ้านสันมะม่วง	วิสาหกิจชุมชนกลุ่มส้มสีทอง
จุดอ่อน 1. ขาดความรู้ความเข้าใจเกี่ยวกับการผลิตส้มอินทรีย์ที่ถูกต้อง ทำให้ผลผลิตต่ำและไม่ได้คุณภาพ (ส่วนใหญ่เป็นการผลิตแบบเกษตรธรรมชาติ) 2. สมาชิกบางรายยังขาดความรู้ที่เพียงพอเกี่ยวกับการผลิตส้ม 3. การผลิตแบบอินทรีย์ต้องคอยดูแลอย่างใกล้ชิด เพื่อหาทางป้องกันรักษาโรคแมลงได้ทันเวลาที่ ส่งผลให้ต้นทุนแรงงานเพิ่มสูงขึ้น 4. การปรับเปลี่ยนจากเกษตรเคมีเป็นอินทรีย์โดยฉับพลัน ทำให้ต้นส้มโทรม ต้องตัดทิ้งบางส่วน ผลผลิตลดลงจากเดิมถึงร้อยละ 50	1. สมาชิกส่วนใหญ่ มีความรู้ความเข้าใจน้อยเกี่ยวกับเงื่อนไขหรือข้อปฏิบัติตามหลักเกษตรอินทรีย์ไทย 2. ปริมาณผลผลิตอินทรีย์ของกลุ่มมีน้อย และไม่ต่อเนื่องตลอดทั้งปี 3. การผลิตแบบอินทรีย์ต้องคอยดูแลอย่างใกล้ชิด เพื่อหาทางป้องกันรักษาโรคแมลงได้ทันเวลาที่ ส่งผลให้ต้นทุนแรงงานเพิ่มสูงขึ้น 4. การปรับเปลี่ยนการผลิตจากเคมีเป็นอินทรีย์ต้องใช้เวลานาน เพื่อให้ต้นส้มปรับตัวและมีปริมาณผลผลิตเท่าเดิมหรืออยู่ในระดับปกติ	1. สมาชิกส่วนใหญ่ มีความรู้ความเข้าใจน้อยเกี่ยวกับเงื่อนไขหรือข้อปฏิบัติตามหลักเกษตรอินทรีย์ไทย 2. ปริมาณผลผลิตอินทรีย์ของกลุ่มมีน้อย และไม่ต่อเนื่องตลอดทั้งปี 3. การผลิตแบบอินทรีย์ต้องมีการดูแลอย่างใกล้ชิด เพื่อหาทางป้องกันรักษาโรคแมลงได้ทันเวลาที่ ส่งผลให้ต้นทุนแรงงานเพิ่มสูงขึ้น 4. การปรับเปลี่ยนการผลิตจากเคมีเป็นอินทรีย์ต้องใช้เวลานาน เพื่อให้ต้นส้มปรับตัวและมีปริมาณผลผลิตเท่าเดิมหรืออยู่ในระดับปกติ	1. ขาดความรู้เกี่ยวกับการแก้ปัญหาโรคและแมลง 2. สมาชิกกลุ่มยังเน้นการใช้สารเคมีในการผลิต ทำให้ต้นทุนการผลิตสูง 3. กลุ่มมีความรู้และเทคนิคในการผลิตส้มไม่มาก เช่น ความรู้เรื่องการดูแลรักษาต้นส้มให้มีอายุนานขึ้นมากกว่า 7-10 ปี 4. การผลิตที่เน้นการใช้สารเคมีส่งผลกระทบเชิงลบต่อผู้ผลิตและสิ่งแวดล้อม 5. กลุ่มสนใจการผลิตส้มอินทรีย์แต่ยังขาดความรู้เกี่ยวกับการผลิตส้มอินทรีย์
โอกาส 1. เครือข่ายวิสาหกิจชุมชน คลัสเตอร์ส้ม นอกจากช่วยเหลือด้านการตลาดแล้วยังให้คำแนะนำเกี่ยวกับการผลิตด้วย 2. สถาบันเกษตรกรกรมยังยื่นเข้ามาให้ความรู้เกี่ยวกับการผลิตเกษตรอินทรีย์ 3. กระแสการผลิตตามระบบเกษตรอินทรีย์ ทำให้กลุ่มมีโอกาสได้รับการสนับสนุนจากหน่วยงานต่างๆ ได้ง่ายขึ้น	1. กระแสการผลิตตามระบบเกษตรอินทรีย์ ทำให้กลุ่มมีโอกาสได้รับการสนับสนุนจากหน่วยงานต่างๆ ได้ง่ายขึ้น 2. เครือข่ายวิสาหกิจชุมชน คลัสเตอร์ส้ม นอกจากช่วยเหลือด้านการตลาดแล้วยังให้คำแนะนำเกี่ยวกับการผลิตด้วย 3. มีหน่วยงานภาครัฐให้ความรู้ด้านการผลิตอย่างต่อเนื่อง เช่น สำนักงานพัฒนาที่ดิน กรมวิชาการเกษตร	1. สำนักวิจัยและพัฒนาการเกษตรเขต 1 จังหวัดเชียงใหม่ เป็นที่ปรึกษาให้ความรู้เกี่ยวกับการผลิตส้มอินทรีย์ และการตรวจดิน รวมทั้งคำแนะนำในการปรับปรุงบำรุงดิน 2. กระแสการผลิตตามระบบเกษตรอินทรีย์ ทำให้กลุ่มมีโอกาสได้รับการสนับสนุนจากหน่วยงานต่างๆ ได้ง่ายขึ้น	1. เครือข่ายกลุ่มผู้ผลิตส้มสีทองในอำเภอเมือง จังหวัดน่าน ให้การแลกเปลี่ยนความรู้ และการอบรม ศึกษาดูงานด้านการผลิต 2. กลุ่มมีความสนใจการผลิตส้มอินทรีย์และการผลิตส้มนอกฤดู เพื่อแก้ไขปัญหาราคาคต่ำในฤดูเก็บเกี่ยว รวมทั้งการซื้อแม่ปุ๋ยมาผสมเอง เพื่อลดต้นทุนการผลิต 3. เกษตรอำเภอทุ่งช้างเข้ามาให้ความรู้ด้านการผลิตอย่างต่อเนื่อง

ตารางที่ 3.25 (ต่อ)

สหกรณ์เกษตรอินทรีย์ศรีเมืองแฝง	วิสาหกิจชุมชนเกษตรออร์แกนิก	วิสาหกิจชุมชนพืชไร่สารพิษบ้านสันมะม่วง	วิสาหกิจชุมชนกลุ่มส้มสีทอง
ข้อจำกัด 1. ปริมาณผลผลิตไม่แน่นอนขึ้นอยู่กับสภาพดิน ฟ้า อากาศ และการระบาดของโรคแมลง 2. ขาดหน่วยงานที่ให้ความรู้เกี่ยวกับการผลิตส้มอินทรีย์ 3. เงื่อนไขการขอใบรับรองเกษตรอินทรีย์มากและยุ่งยากต่อการปฏิบัติ เช่น มีระบบน้ำปิดการทำแนวป้องกันการปนเปื้อนของสารเคมี	1. ปริมาณและคุณภาพผลผลิตไม่แน่นอนขึ้นอยู่กับสภาพดิน ฟ้า อากาศ และการระบาดของโรคแมลง 2. เงื่อนไขการขอใบรับรองเกษตรอินทรีย์มากและยุ่งยากต่อการปฏิบัติ เช่น มีระบบน้ำปิดการทำแนวป้องกันการปนเปื้อนของสารเคมี	1. ปริมาณและคุณภาพผลผลิตไม่แน่นอนขึ้นอยู่กับสภาพดิน ฟ้า อากาศ และการระบาดของโรคแมลง 2. เงื่อนไขการขอใบรับรองเกษตรอินทรีย์มากและยุ่งยากต่อการปฏิบัติ เช่น มีระบบน้ำปิดการทำแนวป้องกันการปนเปื้อนของสารเคมี	1. ปริมาณและคุณภาพผลผลิตไม่แน่นอนขึ้นอยู่กับสภาพดิน ฟ้า อากาศ และการระบาดของโรคแมลง 2. พื้นที่ผลิตส่วนใหญ่อยู่ใกล้แม่น้ำ มีน้ำท่วมขังได้ง่าย

ที่มา: จากการสำรวจ

การประเมินตนเองด้านการบริหารจัดการการผลิต

ระดับกลุ่ม/สหกรณ์

จากการประเมินตนเองด้านการบริหารจัดการการผลิตของกลุ่มตัวอย่างระบบการผลิตส้ม พบว่า กลุ่มให้คะแนนอยู่ในระดับที่ต้องปรับปรุง (0.81) (ตารางที่ 3.26) เนื่องจากสหกรณ์เกษตรอินทรีย์ศรีเมืองฝาง และวิสาหกิจชุมชนพืชไร่สารพิษบ้านสันมะม่วงไม่มีกิจกรรมการผลิตร่วมกัน การผลิตเป็นแบบต่างผลิต ต่างขาย กลุ่มไม่มีการนำเทคโนโลยีการผลิต(เครื่องมือ/อุปกรณ์) มาใช้ มีเพียงวิสาหกิจชุมชนกลุ่มส้มสีทองมีคะแนนสูงที่สุดอยู่ในระดับพอใช้ (2.05) เนื่องจากกลุ่มมีกิจกรรมบริการเครื่องร่อนและเช่าตะกร้าส้มให้แก่สมาชิกและคนในชุมชน มีเครื่องมืออุปกรณ์ที่เป็นเทคโนโลยีการผลิตของกลุ่ม และการนำเทคโนโลยีมาใช้ช่วยให้การผลิตและการตลาดของกลุ่มมีประสิทธิภาพมากขึ้น ทั้งประหยัดแรงงาน เวลา และต้นทุนการผลิต ไม่ต้องขนส่งไปคัดเกรดที่หมู่บ้าน อีกทั้งการขายผลผลิตแบบคัดเกรดทำให้ขายได้ราคาสูงกว่าการขายแบบคละ ส่วนสหกรณ์เกษตรอินทรีย์ศรีเมืองฝาง แม้ไม่มีกิจกรรมการผลิตร่วมกัน แต่มีการปรึกษาหารือ แลกเปลี่ยนเทคนิคการผลิตระหว่างสมาชิก โดยนำความรู้จากการอบรม ดูงานมาแลกเปลี่ยนกัน และมีการส่งกรรมการและสมาชิกไปอบรมความรู้เรื่องการทำปุ๋ยหมัก จึงทำให้สหกรณ์มีคะแนนในด้านการบริหารจัดการการผลิต

อย่างไรก็ตาม เพื่อให้คะแนนการปฏิบัติด้านการผลิตของกลุ่ม/สหกรณ์ตัวอย่างระบบการผลิตส้มดีขึ้น แม้ว่าไม่มีกิจกรรมการผลิตร่วมกัน แต่สามารถมีกิจกรรมการผลิตที่จะนำไปสู่การลดต้นทุนการผลิต หรือมีการนำเครื่องมืออุปกรณ์มาใช้ร่วมกันเพื่อให้การผลิตมีประสิทธิภาพมากขึ้น เช่น มีกิจกรรมการผลิต วัตถุประสงค์ร่วมกัน และมีการนำเครื่องย่อยสลาย มาใช้ทดแทนแรงงานคนเพื่อให้การผลิตมีประสิทธิภาพมากขึ้น หรือแม้ไม่มีการผลิตวัตถุประสงค์ร่วมกัน แยกกันผลิตก็สามารถผลิตเปลี่ยนกันใช้อุปกรณ์ดังกล่าวได้ โดยให้เช่า หรือจ่ายเป็นวัตถุดิบ เช่น ปุ๋ย ซึ่งสามารถหารายได้เข้ากลุ่มได้อีกทาง ดังเช่นวิสาหกิจชุมชนพืชไร่สารพิษบ้านสันมะม่วงที่กำลังดำเนินการอยู่

ตารางที่ 3.26 คะแนนด้านการบริหารจัดการการผลิต ระดับกลุ่ม/สหกรณ์

กลุ่ม/สหกรณ์	คะแนน	ระดับการปฏิบัติ
สหกรณ์เกษตรอินทรีย์ศรีเมืองฝาง	0.37	ต้องปรับปรุง
วิสาหกิจชุมชนพืชไร่สารพิษบ้านสันมะม่วง	0.00	ต้องปรับปรุง
วิสาหกิจชุมชนกลุ่มส้มสีทอง	2.05	พอใช้
คะแนนเฉลี่ย	0.81	ต้องปรับปรุง
ค่าเบี่ยงเบนมาตรฐาน (SD)	1.06	
Normalized mean / sharp ratio	0.92	
สัมประสิทธิ์ความแปรปรวน (CV) (ร้อยละ)	130.86	

หมายเหตุ: คะแนน 0 – 1.49 ต้องปรับปรุง 1.5 – 2.49 พอใช้ 2.5 – 3.49 ปานกลาง 3.5 – 4.49 ดี 4.5 - 5 ดีมาก
ที่มา: จากการสำรวจ

ระดับสมาชิก

การมีกิจกรรมการผลิตในระดับสมาชิก จึงทำให้มีคะแนนด้านการบริหารการผลิตอยู่ในระดับปานกลาง (3.20) ซึ่งมากกว่าระดับกลุ่ม/สหกรณ์ที่ไม่มีกิจกรรมการผลิตร่วมกันที่อยู่ในระดับที่ต้องปรับปรุง (0.81) อย่างไรก็ตามระดับการปฏิบัติของสมาชิกด้านการบริหารการผลิตยังอยู่ในระดับปานกลางเท่านั้น เนื่องจาก

เป็นการผลิตเพื่อจำหน่ายเป็นหลัก ไม่มีการผลิตสินค้าที่หลากหลาย และด้วยลักษณะผลิตภัณฑ์ที่เป็นสินค้าเกษตรจึงไม่มีการพัฒนาในรูปแบบและสีสันทัน รวมทั้งการพัฒนาด้านบรรจุภัณฑ์ เนื่องจากส่วนใหญ่เป็นการขายส่งให้พ่อค้าคนกลางไม่จำเป็นต้องมีบรรจุภัณฑ์ การพัฒนาความรู้ด้านการพัฒนาผลิตภัณฑ์และเทคโนโลยีน้อย ทั้งจากการนำภูมิปัญญาท้องถิ่นทั้งจากภายในและภายนอกกิจการมาใช้ และต่อยอด การส่งบุคลากรไปศึกษาดูงาน รวมทั้งได้รับความรู้ด้านการพัฒนาผลิตภัณฑ์และเทคโนโลยีจากเจ้าหน้าที่ของรัฐและบุคคลภายนอกค่อนข้างน้อย เกิดการเรียนรู้จากการลองผิดลองถูกด้วยตนเอง และไม่สามารถเพิ่มผลผลิตโดยใช้วัตถุดิบเท่าเดิม อย่างไรก็ตาม สมาชิกผู้ผลิตยังมีการปฏิบัติที่ดีมากในหลายองค์ประกอบ ได้แก่ สามารถดูแลการผลิตได้ทั่วถึง มีการนำเทคโนโลยีมาใช้เพื่อประหยัดต้นทุน แรงงาน และเวลา เลือกใช้เทคโนโลยีที่จำเป็นแทนแรงงานคนเพื่อให้การจัดการมีประสิทธิภาพมากขึ้น ซึ่งแสดงให้เห็นว่ามีการใช้เทคโนโลยีที่เหมาะสมกับการใช้งาน รวมทั้งมีการตรวจเช็คดูแลรักษาเครื่องมือเครื่องจักรที่ใช้อยู่อย่างสม่ำเสมอ เมื่อพิจารณาสมาชิกรายกลุ่ม/สหกรณ์ พบว่า มีรายละเอียดดังนี้

(1) สมาชิกวิสาหกิจชุมชนพืชไร่สารพิชบ้านสันมะม่วงมีคะแนนสูงกว่ากลุ่มอื่นอยู่ในระดับปานกลาง (3.47) รองลงมาคือ สมาชิกวิสาหกิจชุมชนเกษตรออร์แกนิก (3.28) วิสาหกิจชุมชนกลุ่มส้มสีทอง (3.05) และสหกรณ์เกษตรอินทรีย์ศรีเมืองผาง (3.01) ตามลำดับ (ตารางที่ 27) เนื่องจากสมาชิกวิสาหกิจชุมชนพืชไร่สารพิชบ้านสันมะม่วงมีการปฏิบัติที่ดีกว่าสมาชิกกลุ่มอื่น ได้แก่ สามารถลดต้นทุนได้มากกว่าเดิม โดยการปรับเปลี่ยนการผลิตจากเคมีเป็นอินทรีย์ การผลิตวัตถุดิบใช้เองให้มากขึ้น การนำเทคโนโลยีที่เหมาะสมมาใช้มีความรู้ใหม่ในการผลิตและถ่ายทอดความรู้ให้แก่คนอื่น มีการพัฒนาคุณภาพและสีสันทันผลิตภัณฑ์เป็นอย่างดี สมาชิกในกิจการมีความรู้ความสามารถในการใช้เทคโนโลยีของกิจการเป็นอย่างดี และเกิดการเรียนรู้ด้านเทคโนโลยีการผลิตทั้งจากภายในและภายนอกกิจการเป็นอย่างดี

(2) สมาชิกวิสาหกิจชุมชนเกษตรออร์แกนิกที่เป็นมีคะแนนเฉลี่ยรองลงมา โดยมีการปฏิบัติที่ดีกว่าสมาชิกกลุ่มอื่นใน 3 องค์ประกอบ ได้แก่ มีความสามารถในการปรับเปลี่ยนการผลิตให้สอดคล้องกับความต้องการของตลาดได้ มีการตรวจสอบคุณภาพผลิตภัณฑ์ตลอดกระบวนการผลิต (ทั้งระหว่างการผลิต และก่อนส่งมอบผลิตภัณฑ์) และการผลิตมีผลกระทบต่อสิ่งแวดล้อม เนื่องจากสมาชิกกลุ่มเห็นว่าการผลิตส้มอินทรีย์เป็นการพัฒนาคุณภาพของผลิตภัณฑ์ เป็นที่ต้องการของลูกค้า เห็นได้จากซื้อไปแล้วกลับมาซื้ออีก มีการตรวจสอบคุณภาพโดยมีตรวจสอบทุกช่วงการเจริญเติบโต มีการวัดระดับความหวานหรือชิมก่อนเก็บเกี่ยว เพื่อให้ได้ส้มที่มีรสชาติดี และเห็นว่าการผลิตเป็นแบบผสมผสาน อินทรีย์ ปลอดภัย เลิกสารเคมี จึงมีผลกระทบต่อสิ่งแวดล้อมค่อนข้างน้อย

(3) สมาชิกวิสาหกิจชุมชนกลุ่มส้มสีทองที่มีคะแนนเฉลี่ยรองลงมา มีการปฏิบัติที่ดีกว่าสมาชิกกลุ่มอื่น คือ การผลิตเพื่อให้มีรายได้ตลอดทั้งปี โดยมีการผลิตพืชและสัตว์หลายชนิดเพื่อให้มีรายได้ตลอดทั้งปี มีการปลูกหม่อนเลี้ยงไหมเสริมรายได้ส้ม และมีรายได้ต่อเนื่องทุกเดือน นอกจากนี้สมาชิกบางรายยังมีการปลูกเงาะ ปลูกพืชอายุสั้น เช่น ผัก พริก มะระ เป็นต้น เสริมรายได้อีกทางด้วย อย่างไรก็ตาม สมาชิกกลุ่มมีการปฏิบัติในหลายองค์ประกอบที่ยังด้อยและต้องปรับปรุงพัฒนาให้มากขึ้นกว่าสมาชิกกลุ่มได้แก่ การมีต้นทุนการผลิตที่สูง เนื่องจากมีการใช้ปุ๋ยยาในการผลิตมาก พยายามลดต้นทุนเต็มที่แล้ว จึงไม่สามารถลดต้นทุนได้มากกว่านี้ เพราะถ้าลดการใช้ปุ๋ยยาจะทำให้ผลผลิตจะลดลง ส่งผลให้มีความสามารถในการเพิ่มผลผลิตโดยใช้วัตถุดิบเท่าเดิมได้ยาก การมีความรู้ใหม่ในการผลิตน้อย โดยเห็นว่าการปฏิบัติที่ทำอยู่เป็นความรู้พื้นฐานเหมือนกับคนอื่น มีเพียงบางรายที่ทดลองผลิตส้มนอกฤดูและการใช้น้ำหมักชีวภาพ มีการเรียนรู้ด้านพัฒนา

ผลิตภัณฑ์จากภูมิปัญญาท้องถิ่น และการต่อยอดทั้งจากภายในภายนอกกิจการ รวมทั้งความช่วยเหลือจากเจ้าหน้าที่ และบุคคลภายนอกค่อนข้างน้อย

(4) สมาชิกสหกรณ์เกษตรอินทรีย์ศรีเมืองผางที่มีคะแนนเฉลี่ยต่ำสุด เนื่องจากการปฏิบัติที่ดีมากเพียงองค์ประกอบเดียว คือ การใช้เทคโนโลยีการผลิตจากภายนอกชุมชนโดยไม่เดือดร้อน (หาง่าย ราคาไม่แพง) เนื่องจากเป็นย่านเกษตรกรรม มีร้านจำหน่ายหลายร้าน หาซื้อง่าย ซึ่งส่งผลให้มีการใช้เทคโนโลยีการผลิตที่เกิดจากภูมิปัญญาท้องถิ่นและการต่อยอดภูมิปัญญาน้อยและ ยังมีอีกหลายองค์ประกอบที่มีการปฏิบัติอยู่ในระดับที่ต้องปรับปรุงและพัฒนาให้ดีขึ้น เช่น สามารถทำการผลิตได้ทันเวลาโดยใช้คนในครอบครัวช่วยกัน ความสามารถในการเปลี่ยนแปลงผลิตภัณฑ์ได้ตรงตามความต้องการของตลาดเป็นอย่างดี เกิดการเรียนรู้จากการลองผิดลองถูกทั้งในด้านการพัฒนาผลิตภัณฑ์และด้านเทคโนโลยี การได้รับความรู้ในการพัฒนาผลิตภัณฑ์โดยการให้ความช่วยเหลือจากเจ้าหน้าที่ของรัฐ และบุคคลภายนอก

ดังกล่าวข้างต้น จะเห็นได้ว่าการปฏิบัติของสมาชิกของแต่ละกลุ่ม/สหกรณ์ตัวอย่างในระบบการผลิตส้มมีการปฏิบัติที่ดีถึงดีมากที่สามารถถ่ายทอดและเป็นแบบอย่างให้ซึ่งกันและกันได้หลายด้าน ซึ่งจะช่วยให้สมาชิกผู้ผลิตส้มมีการปฏิบัติที่ดีมากขึ้น โดยการสร้างเครือข่ายการผลิตระหว่างกันโดยไม่คิดว่าสมาชิกหรือกลุ่มอื่นเป็นคู่แข่งก็จะสามารถพึ่งพาภูมิความรู้ซึ่งกันและกันได้เป็นอย่างดี เช่น ความสามารถในการลดต้นทุนได้ มีความรู้ใหม่ในการผลิตและถ่ายทอดความรู้ให้แก่คนอื่น มีการพัฒนาคุณภาพและสีส้มผลิตภัณฑ์เป็นอย่างดี และเกิดการเรียนรู้ด้านเทคโนโลยีการผลิตทั้งจากภายในและภายนอกกิจการเป็นอย่างดีของสมาชิกวิสาหกิจชุมชนพืชไร่สารพิษบ้านสันมะม่วง ความสามารถในการปรับเปลี่ยนการผลิตให้สอดคล้องกับความต้องการของตลาดได้ มีการตรวจสอบคุณภาพผลิตภัณฑ์ตลอดกระบวนการผลิต (ทั้งระหว่างการผลิต และก่อนส่งมอบผลิตภัณฑ์) และการผลิตมีผลกระทบต่อสิ่งแวดล้อมน้อยของสมาชิกวิสาหกิจชุมชนเกษตรออร์แกนิก และการผลิตเพื่อให้มีรายได้ตลอดทั้งปี โดยมีการผลิตพืชและสัตว์หลายชนิดเพื่อให้มีรายได้ตลอดทั้งปีของสมาชิกวิสาหกิจชุมชนกลุ่มส้มสีทองเป็นต้น ส่วนสมาชิกสหกรณ์เกษตรอินทรีย์ศรีเมืองผางแม้จะมีคะแนนการปฏิบัติด้านการผลิตต่ำสมาชิกกลุ่มอื่น แต่มีสมาชิกที่มีการปฏิบัติที่สามารถเป็นแบบอย่างและสามารถถ่ายทอดความรู้แก่สมาชิกผู้ผลิตส้มเคมีและสามารถนำมาทดลองปรับใช้กับการผลิตส้มอินทรีย์รายอื่นหรือกลุ่มอื่นๆ ได้ คือ การผลิตส้มนอกฤดู ให้ผลผลิตถึง 5 รอบต่อปี

อย่างไรก็ตามสิ่งที่สมาชิกผู้ผลิตส้มทุกกลุ่ม/สหกรณ์ ควรมีการพัฒนาและปรับปรุงให้ดีขึ้น ได้แก่ การพัฒนาความรู้ด้านการผลิตให้มากขึ้น ทั้งการพัฒนาคุณภาพผลิตภัณฑ์ให้สอดคล้องกับความต้องการของตลาด และความรู้ความสามารถด้านเทคโนโลยีการผลิตทั้งจากภายในและภายนอกกิจการ

ตารางที่ 3.27 คะแนนด้านการบริหารการผลิต ระดับสมาชิก

กลุ่ม/สหกรณ์	คะแนน	ระดับการปฏิบัติ
สหกรณ์เกษตรอินทรีย์ศรีเมืองผาง (N = 11)	3.01	ปานกลาง
วิสาหกิจชุมชนเกษตรออร์แกนิก (N = 5)	3.28	ปานกลาง
วิสาหกิจชุมชนพืชไร่สารพิษบ้านสันมะม่วง (N = 3)	3.47	ปานกลาง
วิสาหกิจชุมชนกลุ่มส้มสีทอง (N = 8)	3.05	ปานกลาง
คะแนนเฉลี่ย	3.20	ปานกลาง
ค่าเบี่ยงเบนมาตรฐาน (SD)	0.22	
Normalized mean / sharp ratio	14.74	
สัมประสิทธิ์ความแปรปรวน (CV) (ร้อยละ)	6.88	

หมายเหตุ: คะแนน 0 – 1.49 ต้องปรับปรุง 1.5 – 2.49 พอใช้ 2.5 – 3.49 ปานกลาง 3.5 – 4.49 ดี 4.5 - 5 ดีมาก
ที่มา: จากการสำรวจ

วิธีการปฏิบัติที่ดี/เป็นเลิศ ด้านการบริหารจัดการการผลิต

จากภาพรวมด้านการบริหารจัดการการผลิตของกลุ่ม/สหกรณ์ตัวอย่างระบบการผลิตส้มมีแนวคิดและมีการปฏิบัติที่ดีด้านการผลิต ดังนี้

1. ผู้นำวิสาหกิจชุมชนพืชไร่สารพิษบ้านสันมะม่วงและวิสาหกิจชุมชนเกษตรออร์แกนิก มีความสามารถในการปรับเปลี่ยน/พัฒนาผลิตภัณฑ์ให้สอดคล้องกับความต้องการของตลาด โดยการผลิตส้มอินทรีย์ที่มีคุณภาพ ทั้งรูปลักษณ์ และรสชาติ ตรงกับความต้องการของผู้บริโภคและสามารถหาตลาดรองรับที่แน่นอนได้ และสามารถจำหน่ายได้ในราคาสูง นอกจากนี้ยังมีความเชี่ยวชาญในการผลิตปุ๋ยหมัก น้ำหมักชีวภาพใช้เอง จึงทำให้สมาชิกของทั้ง 2 กลุ่ม มีอัตราต้นทุนผลตอบแทนสูงกว่าสมาชิกกลุ่มอื่น
2. การผลิตส้มนอกฤดูเพื่อป้องกันความเสี่ยงด้านราคาและมีรายได้ต่อเนื่องตลอดทั้งปีของสมาชิก บางรายของสหกรณ์เกษตรอินทรีย์ศรีเมืองผาง
3. กลุ่มผู้ผลิต 3 ใน 4 มุ่งเข้าสู่การผลิตแบบอินทรีย์ เพื่อความปลอดภัยทั้งของตนเอง ผู้บริโภค และสิ่งแวดล้อม ส่วนผู้ผลิตแบบเคมีแม้ว่าจะมีการใช้สารเคมีในการผลิต แต่ยังคำนึงผลกระทบต่อตนเอง ผู้บริโภค และสิ่งแวดล้อมเช่นกัน เช่น การฉีดพ่นสารเคมี ผู้ผลิตจะมีการป้องกันตนเองโดยการปิดปาก ปิดจมูก แต่งตัวรัดกุม ไม่ใช้ยาคุมหญ้า/ยาฆ่าหญ้าที่มีสารตกค้างในดิน การชุดหลุมฝังภาชนะบรรจุที่ปนเปื้อนสารเคมี และไม่ล้างอุปกรณ์ที่ปนเปื้อนสารเคมีลงสู่แม่น้ำ รวมทั้งลดการใช้สารเคมี นำปุ๋ยอินทรีย์และสารชีวภาพมาใช้ในการผลิตมากขึ้น
4. สมาชิกวิสาหกิจชุมชนกลุ่มส้มสีทองมีการกระจายความเสี่ยงรายได้จากพืชหลัก โดยการปลูกพืชเลี้ยงสัตว์เสริมรายได้จากการปลูกส้มได้เป็นอย่างดี ได้แก่ การปลูกหม่อนเลี้ยงไหม ซึ่งมีรายได้ดีและมีรายได้ต่อเนื่องตลอดทั้งปี และเริ่มมีการผลิตปุ๋ยหมักใช้เองในกลุ่มในโครงการพัฒนาตนเอง

3.5 การบริหารแรงงานและการจ้างงาน

3.5.1 การบริหารแรงงานและการจ้างงาน

การใช้แรงงานในการผลิตของสมาชิกกลุ่มตัวอย่าง สามารถแบ่งได้เป็น 4 ประเภท คือแรงงานในครัวเรือน แรงงานแลกเปลี่ยน แรงงานจ้างชั่วคราว และแรงงานจ้างประจำ โดยสมาชิก (เจ้าของสวน) ส่วนใหญ่จะเน้นการใช้แรงงานในครัวเรือนเป็นหลัก มีการจ้างแรงงานในบางขั้นตอนการผลิตที่แรงงานในครัวเรือนไม่เพียงพอหรือไม่สามารถทำการผลิตได้ทันเวลา เช่น การเก็บเกี่ยว การตัดหญ้า การตัดแต่งกิ่ง เป็นต้น ซึ่งพบในสมาชิกที่มีสวนขนาดเล็ก (น้อยกว่า 15 ไร่) ของสหกรณ์เกษตรอินทรีย์ศรีเมืองผางและวิสาหกิจชุมชนพืชไร่สารพิษบ้านสันมะม่วง ส่วนสมาชิกที่มีสวนขนาดเล็กของวิสาหกิจชุมชนกลุ่มส้มสีทองและวิสาหกิจชุมชนเกษตรออร์แกนิก จะเน้นการใช้แรงงานในครัวเรือนและใช้แรงงานแลกเปลี่ยนในท้องถิ่นเป็นหลัก มีการจ้างงานเล็กน้อย (ร้อยละ 10-20) เนื่องจากการแลกเปลี่ยนแรงงานเป็นวัฒนธรรมท้องถิ่นที่ปฏิบัติต่อเนื่องกันมานาน ผู้ผลิตส่วนใหญ่เป็นเครือญาติกัน และมีพื้นที่สวนใกล้กัน สำหรับการจ้างแรงงานประจ่านั้นจะพบมากในสมาชิกของสหกรณ์เกษตรอินทรีย์ศรีเมืองผาง (6 ราย จากสมาชิกตัวอย่าง 11 ราย) และวิสาหกิจชุมชนพืชไร่สารพิษบ้านสันมะม่วง (1 ราย) ซึ่งมีแรงงานในครัวเรือนไม่เพียงพอในการดูแลบริหารจัดการการผลิตทั้งหมด โดยสมาชิกจะมีการจ้างแรงงานประจำชาวพม่า 1-3 ครอบครัว ละ 2 คน และพักอาศัยอยู่ในสวนของสมาชิก

การบริหารการจ้างงานของสมาชิกที่มีแรงงานประจำ ซึ่งเป็นแรงงานต่างด้าว เจ้าของสวนจะมีการแบ่งงานให้ทำในแต่ละวันหรือช่วงเวลา ซึ่งอาจมีหลายกิจกรรมให้ทำในแต่ละวัน และสมาชิกจะเป็นผู้ดูแลการทำงานให้เป็นไปตามที่ต้องการ ส่วนการจ้างแรงงานชั่วคราวและแรงงานแลกเปลี่ยน เป็นการจ้างงานในแต่ละกิจกรรมที่เจ้าของสวนกำหนด โดยผู้ผลิตจะทำการผลิตไปพร้อมกับแรงงานด้วย และไม่มีการควบคุมดูแลการทำงานของแรงงานมากนัก เนื่องจากส่วนใหญ่เป็นแรงงานในท้องถิ่นที่ผู้ผลิตรู้จักคุ้นเคยเป็นอย่างดี และผู้ผลิตจะเลือกจ้างผู้ที่มีทักษะความชำนาญในแต่ละกิจกรรมและมีความตั้งใจในการทำงาน ซึ่งต่างจากแรงงานประจำที่เป็นแรงงานต่างด้าวซึ่งมีทักษะความชำนาญในการผลิตและความตั้งใจในการทำงานน้อยกว่า ผู้ผลิตต้องคอยดูแลและสอนทักษะด้านการผลิตบางอย่างให้ นอกจากนี้แรงงานประจำที่เป็นแรงงานต่างด้าวทำงานในแต่ละสวนไม่นาน เปลี่ยนที่ทำงานบ่อยตามค่าจ้างแรงงานที่สูงกว่า ทำให้ผู้ผลิตต้องหาจ้างแรงงานใหม่และต้องสอนงานให้แรงงานใหม่ทุกครั้ง

สมาชิกวิสาหกิจชุมชนกลุ่มส้มสีทองมีการจ้างแรงงานในท้องถิ่น โดยมีค่าจ้างในท้องถิ่น วันละ 80-120 บาท (หญิง 80 บาท/วัน ชาย 120 บาท/วัน) ส่วนการจ้างแรงงานของสมาชิกกลุ่ม/สหกรณ์ในอำเภอผางมีทั้งแรงงานในพื้นที่และแรงงานต่างด้าว โดยผู้ผลิตจะนิยมจ้างแรงงานต่างด้าวมากกว่าแรงงานในพื้นที่เนื่องจากในอำเภอผางมีแรงงานพม่าเข้ามาอาศัยอยู่ค่อนข้างมากและมีค่าจ้างแรงงานถูกกว่าแรงงานในพื้นที่ โดยค่าจ้างคนในพื้นที่ (หญิง 100 บาท/วัน ชาย 150 บาท/วัน) และค่าจ้างแรงงานต่างด้าวทั้งแรงงานประจำและแรงงานชั่วคราว (หญิง 70-90 บาท/วัน ชาย 80-100 บาท/วัน) ขึ้นอยู่กับกิจกรรมการผลิต แต่แรงงานประจำจะจ่ายเป็นรายเดือน และนอกจากค่าจ้างแรงงานแล้ว แรงงานประจำยังได้รับสวัสดิการอื่นๆ จากผู้จ้างด้วย เช่น ผู้จ้างจะมีที่พักอาศัยให้และต้องพาไปขึ้นทะเบียนแรงงานต่างด้าว มีใบอนุญาตขึ้นปี เป็นเครื่องใช้ไฟฟ้า ให้ดาวนรถมอเตอร์ไซด์ มีการแบ่งปันเสื้อผ้าเครื่องนุ่งห่ม และดูแลรักษาพยาบาลยามป่วยไข้ เป็นต้น นอกจากนี้แรงงานประจำยังสามารถไปรับจ้างงานสวนอื่นได้ หากสวนที่ประจำอยู่ไม่มีงานให้ทำ

ปัญหาด้านแรงงาน

สำหรับปัญหาเกี่ยวกับการบริหารแรงงานและการจ้างงาน พบว่า สหกรณ์เกษตรอินทรีย์ศรีเมืองฝาง และวิสาหกิจชุมชนพืชไร่สารพิชบ้านสันมะม่วงมีปัญหาขาดแคลนแรงงานในฤดูกาลเก็บเกี่ยวผลผลิต และในฤดูทำนา ปลูกถั่ว หอมกระเทียม ค่าจ้างแรงงานในพื้นที่เพิ่มสูงขึ้น แรงงานต่างด้าวแม้ค่าจ้างแรงงานจะต่ำ แต่ขาดทักษะความชำนาญในการผลิต เปลี่ยนสถานที่ทำงานบ่อย ผู้ผลิตต้องหาจ้างแรงงานใหม่และต้องสอนทักษะการผลิตให้ใหม่ นอกจากนี้แรงงานต่างด้าวบางส่วนไม่มีบัตรแรงงานต่างด้าว ซึ่งการจ้างแรงงานต่างด้าวที่ไม่มีบัตรแรงงานต่างด้าวเป็นสิ่งผิดกฎหมาย ส่วนวิสาหกิจชุมชนกลุ่มส้มสีทองและวิสาหกิจชุมชนเกษตรออร์แกนิกนั้นไม่มีปัญหาด้านแรงงาน เนื่องจากเน้นการใช้แรงงานในครัวเรือนและแรงงานแลกเปลี่ยนในท้องถิ่น

การพัฒนาความรู้ด้านแรงงานและการจ้างงาน

ผู้ผลิตในระบบการผลิตส้มเป็นผู้ผลิตขนาดเล็ก เน้นการใช้แรงงานในครัวเรือนเป็นหลัก มีการจ้างงานในบางขั้นตอนการผลิต แรงงานเป็นแรงงานในท้องถิ่น มีอาชีพเกษตรและปลูกส้มเหมือนกัน ทำให้มีทักษะความชำนาญด้านการผลิตเป็นอย่างดี นอกจากนี้หากผู้ผลิตหรือแรงงานในครัวเรือนมีความรู้เกี่ยวกับเทคนิคการผลิตใหม่ๆ มา ก็จะนำมาสอนให้กับแรงงานในครัวเรือนและแรงงานจ้างด้วย ส่วนผู้ผลิตที่มีการจ้างแรงงานต่างด้าวทั้งแรงงานประจำและแรงงานชั่วคราว ต้องมีการพัฒนาทักษะความรู้ด้านการผลิตเพิ่มให้แก่แรงงาน โดยผู้ผลิตต้องคอยแนะนำทักษะหรือเทคนิคการผลิตให้แก่แรงงาน ซึ่งผู้ผลิตที่มีการจ้างงานและใช้แรงงานในครัวเรือนจะต้องมีการศึกษาความรู้และเทคนิคการผลิตอย่างต่อเนื่อง เช่น สมาชิกรายหนึ่งของสหกรณ์เกษตรอินทรีย์ศรีเมืองฝางที่มีทั้งแรงงานจ้างประจำและแรงงานชั่วคราว สมาชิกรายนี้จะมีการค้นคว้าศึกษาหาข้อมูลเกี่ยวกับการผลิต เทคนิคการผลิต และข้อมูลด้านการตลาดอย่างต่อเนื่อง จากหนังสือ อินเทอร์เน็ต และจากการแลกเปลี่ยนความรู้กับผู้ผลิตส้มด้วยกัน

3.5.2 ศักยภาพด้านการบริหารแรงงานและการจ้างงาน

จากภาพรวมของกลุ่ม/สหกรณ์ในระบบการผลิตส้ม ทำให้เห็นถึงจุดแข็ง จุดอ่อน โอกาส และข้อจำกัดด้านการบริหารแรงงานและการจ้างงาน ดังนี้

กลุ่มผู้ผลิต 2 ใน 4 มีการจ้างงานน้อยเน้นการใช้แรงงานในครัวเรือนและแรงงานแลกเปลี่ยนเป็นหลัก ทำให้ต้นทุนค่าแรงงานต่ำ และการแลกเปลี่ยนแรงงานก่อให้เกิดการแลกเปลี่ยนเรียนรู้ระหว่างผู้ผลิตและไม่เกิดภาวะขาดแคลนแรงงาน ส่วนผู้ที่มีการจ้างแรงงานประจำนอกจากมีค่าแรงงานที่เหมาะสมแล้วยังมีสวัสดิการให้แก่แรงงานเพื่อสร้างแรงจูงใจในการทำงานอีกด้วย นอกจากนี้ผู้ผลิตในเขตอำเภอฝางยังมีแรงงานต่างด้าวในพื้นที่มากและมีค่าจ้างแรงงานต่ำ อย่างไรก็ตาม แรงงานต่างด้าวมักขาดทักษะในการผลิตและการตั้งใจในการทำงานน้อยกว่าแรงงานในท้องถิ่น และแรงงานทั้งในและนอกท้องถิ่นยังขาดทักษะความรู้ เทคนิคการผลิตใหม่ๆ รายละเอียดแสดงดังตารางที่ 3.28

ตารางที่ 3.28 เปรียบเทียบ จุดแข็ง จุดอ่อน โอกาส และข้อจำกัด ด้านการบริหารแรงงานและการจ้างงานของกลุ่ม/สหกรณ์ตัวอย่างระบบการผลิตส้ม

สหกรณ์เกษตรอินทรีย์ศรีเมืองฝาง	วิสาหกิจชุมชนเกษตรออร์แกนิก	วิสาหกิจชุมชนพืชไร่สารพิษบ้านสันมะม่วง	วิสาหกิจชุมชนกลุ่มส้มสีทอง
จุดแข็ง 1. มีสวัสดิการแรงงานให้แก่แรงงานประจำ เพื่อสร้างแรงจูงใจ/กำลังใจในการทำงาน 2. แรงงานได้รับความรู้เพิ่มเติมจากผู้ผลิต	1. มีการจ้างน้อย เน้นการใช้แรงงานในครัวเรือนและแรงงานแลกเปลี่ยน ภายในกลุ่ม 2. การแลกเปลี่ยนแรงงานหรือการจ้างงานก่อให้เกิดการแลกเปลี่ยนความรู้ซึ่งกันและกันพอสมควร	1. มีสวัสดิการแรงงานให้แก่แรงงานประจำ เพื่อสร้างแรงจูงใจ/กำลังใจในการทำงาน 2. แรงงานได้รับความรู้เพิ่มเติมจากผู้ผลิต	1. มีการจ้างงานน้อย เน้นการใช้แรงงานในครัวเรือนและแรงงานแลกเปลี่ยน ทำให้ต้นทุนแรงงานต่ำ 2. การแลกเปลี่ยนแรงงานหรือการจ้างงานก่อให้เกิดการแลกเปลี่ยนความรู้ซึ่งกันและกัน 3. แรงงานมีทักษะความชำนาญในการผลิต
จุดอ่อน 1. มีการจ้างงานมาก เนื่องจากแรงงานในครัวเรือนไม่เพียงพอ บางรายต้องจ้างแรงงานประจำและต้องจ้างเพิ่มตอนเก็บเกี่ยว 2. แรงงานต่างด้าวมีทักษะในการผลิตและการตั้งใจในการทำงานน้อยกว่าแรงงานในท้องถิ่น 3. แรงงานประจำอยู่ไม่นาน ผู้ผลิตต้องแนะนำและสอนงานแก่แรงงานใหม่ตลอด	แรงงานยังขาดทักษะความรู้เกี่ยวกับเทคนิคการผลิตใหม่ๆ	มีการจ้างงานมาก เนื่องจากแรงงานในครัวเรือนไม่เพียงพอ บางรายต้องจ้างแรงงานประจำและต้องจ้างเพิ่มตอนเก็บเกี่ยว	แรงงานยังขาดทักษะความรู้เกี่ยวกับเทคนิคการผลิตใหม่ๆ

ตารางที่ 3.28 (ต่อ)

สหกรณ์เกษตรอินทรีย์ศรีเมืองฝาง	วิสาหกิจชุมชนเกษตรออร์แกนิก	วิสาหกิจชุมชนพืชไร่สารพิษบ้านสันมะม่วง	วิสาหกิจชุมชนกลุ่มส้มสีทอง
โอกาส มีแรงงานต่างด้าวในพื้นที่มากและค่าจ้างแรงงานต่ำกว่าแรงงานในท้องถิ่น	1. มีแรงงานต่างด้าวในพื้นที่มากและค่าจ้างแรงงานต่ำกว่าแรงงานในท้องถิ่น 2. มีแรงงานในท้องถิ่นอย่างเพียงพอ ไม่ต้องพึ่งพาแรงงานจากภายนอกท้องถิ่น	มีแรงงานต่างด้าวในพื้นที่มากและค่าจ้างแรงงานต่ำกว่าแรงงานในท้องถิ่น	มีแรงงานในท้องถิ่นอย่างเพียงพอ ไม่ต้องพึ่งพาแรงงานจากภายนอกท้องถิ่น
ข้อจำกัด 1. ค่าแรงงานในท้องถิ่นเพิ่มสูงขึ้น (120 เป็น 140 บาท/วัน) 2. ขาดแคลนแรงงาน โดยเฉพาะฤดูเก็บเกี่ยวที่ต้องใช้แรงงานมาก 3. การผลิตแบบอินทรีย์ต้องดูแลอย่างใกล้ชิด ทำให้มีการใช้แรงงานมาก	-	1. แรงงานขาดแคลนในฤดูเก็บเกี่ยวที่ต้องใช้แรงงานมาก 2. การผลิตแบบอินทรีย์ต้องดูแลอย่างใกล้ชิด ทำให้มีการใช้แรงงานมาก	-

ที่มา: จากการสำรวจ

การประเมินตนเองด้านการบริหารจัดการแรงงานและการจ้างงาน

ระดับกลุ่ม/สหกรณ์

คะแนนเฉลี่ยการประเมินตนเองด้านการบริหารจัดการแรงงานและการจ้างงานของกลุ่มตัวอย่างระบบการผลิตส้มอยู่ในระดับต้องปรับปรุง (0.86) เนื่องจาก 1 ใน 3 กลุ่มไม่มีกิจกรรมการใช้แรงงานและการจ้างงาน มีเพียงวิสาหกิจชุมชนกลุ่มส้มสีทองและสหกรณ์เกษตรอินทรีย์ศรีเมืองฝางที่มีการใช้แรงงานและการจ้างงาน โดยวิสาหกิจชุมชนกลุ่มส้มสีทองมีการใช้แรงงานในการให้บริการเครื่องร่อนและการเช่าตะกร้าส้ม และสหกรณ์เกษตรอินทรีย์ศรีเมืองฝางมีการจ้างเจ้าหน้าที่ธุรการในสหกรณ์ และเมื่อพิจารณาคะแนนรายกลุ่ม/สหกรณ์ พบว่า คะแนนเฉลี่ยของวิสาหกิจชุมชนกลุ่มส้มสีทองมากที่สุด แต่ยังอยู่ในระดับพอใช้ (1.53) (ตารางที่ 3.29) เนื่องจากมีการจ่ายค่าแรงงานยุติธรรมและเหมาะสม มีการแบ่งงานตามความถนัดและเหมาะสม และมีแรงงานเพียงพอกับความต้องการของกลุ่ม ส่วนสหกรณ์เกษตรอินทรีย์ศรีเมืองฝางมีคะแนนรองลงมาและอยู่ในระดับที่ต้องปรับปรุง (1.06) เนื่องจากสหกรณ์ฯ เห็นว่ามีกิจกรรมการใช้แรงงานน้อย และยังไม่มีการวางแผนการใช้แรงงาน

ตารางที่ 3.29 คะแนนด้านการบริหารจัดการแรงงานและการจ้างงาน ระดับกลุ่ม/สหกรณ์

กลุ่ม/สหกรณ์	คะแนน	ระดับการปฏิบัติ
สหกรณ์เกษตรอินทรีย์ศรีเมืองฝาง	1.06	ต้องปรับปรุง
วิสาหกิจชุมชนพืชไร่สารพิชบ้านสันมะม่วง	0.00	ต้องปรับปรุง
วิสาหกิจชุมชนกลุ่มส้มสีทอง	1.53	พอใช้
คะแนนเฉลี่ย	0.86	ต้องปรับปรุง
ค่าเบี่ยงเบนมาตรฐาน (SD)	0.78	
Normalized mean / sharp ratio	1.10	
สัมประสิทธิ์ความแปรปรวน (CV) (ร้อยละ)	90.70	

หมายเหตุ: คะแนน 0 – 1.49 ต้องปรับปรุง 1.5 – 2.49 พอใช้ 2.5 – 3.49 ปานกลาง 3.5 – 4.49 ดี 4.5 - 5 ดีมาก
ที่มา: จากการสำรวจ

ระดับสมาชิก

สมาชิกกลุ่ม/สหกรณ์ตัวอย่างในระบบการผลิตส้มมีการบริหารจัดการด้านแรงงานและการจ้างงานอยู่ในระดับปานกลาง (3.46) (ตารางที่ 3.30) โดยสมาชิกผู้ผลิตส้มมีการปฏิบัติด้านแรงงานและการจ้างงานที่อยู่ในระดับดีถึงดีมากในหลายองค์ประกอบ ได้แก่ การผลิตใช้แรงงานในครัวเรือนเป็นหลัก จ้างงานเท่าที่จำเป็น ผู้ปฏิบัติงานมีอิสระในการเลือกช่วงเวลาทำงาน ผู้ปฏิบัติงานที่เป็นสมาชิกของกิจการสามารถเลือกเวลาพักผ่อนและเวลาเข้า-ออกงานได้ตามความต้องการ แต่แรงงานจ้างหรือแรงงานแลกเปลี่ยนส่วนใหญ่จะมีเวลาเข้า-ออกงานตามที่ปฏิบัติกันในห้องถิ่น (8.00 – 17.00 น.) แต่หากเหนื่อยก็สามารถพักได้ ผู้ปฏิบัติงานได้รับแจกผลผลิตหรือซื้อผลผลิตในราคาถูกกว่าท้องตลาด มีการสร้างแรงจูงใจให้ผู้ปฏิบัติงานทำงานเต็มความสามารถ เช่น บางรายมีแรงงานประจำจะมีการให้โบนัสตอนสิ้นปี เช่น ให้ผ้าห่ม ทำงานครบ 3 ปี ดาว์นมอเตอร์ให้ พาไปเที่ยว เป็นต้น ถ้าเป็นแรงงานชั่วคราวโดยทั่วไปจะมีการเลี้ยงอาหารเมื่อเสร็จงาน มีการแบ่งปันผลผลิตให้ มีการวางแผนการผลิตให้สอดคล้องกับความรู้ความสามารถของแรงงาน มีการวางแผนการใช้แรงงานและนำไปปฏิบัติอย่างเป็นรูปธรรม มีการแบ่งงานตามความถนัดและเหมาะสม โดยดูจากความถนัด

และชำนาญของแรงงาน สมาชิกส่วนใหญ่มีจำนวนแรงงานที่เป็นสมาชิกเพียงพอกับที่ต้องการตลอดทั้งปี มีการจ่ายค่าตอบแทนและสวัสดิการที่เป็นธรรม และกิจการมีลักษณะเด่นที่ทำให้แรงงานที่มีคุณภาพอยากมาทำงานด้วย เช่น การมนุษยสัมพันธ์ มีสวัสดิการดี มีความเอื้อเฟื้อและมีน้ำใจ และมีความเป็นกันเอง เป็นต้น อย่างไรก็ตาม มีการปฏิบัติอยู่ในระดับที่ต้องพัฒนาและปรับปรุงให้ดีขึ้นในหลายองค์ประกอบ ได้แก่ การแบ่งผลกำไรให้แก่แรงงาน มีการตกแต่ง/กำหนดบทลงโทษหากผู้ปฏิบัติงานทำงานไม่เต็มความสามารถ กิจการมีชื่อเสียงและช่วยให้ผู้ปฏิบัติงานมีโอกาสก้าวหน้าในอาชีพในอนาคต และผู้ปฏิบัติงานได้มีทักษะความรู้และประสบการณ์เพิ่มมากขึ้น เนื่องจากการจ้างงานในการผลิตสัมนเป็นการจ้างงานตามระยะเวลาการผลิต คือจ้างเป็นรายวัน ทั้งแรงงานชั่วคราวและแรงงานประจำไม่ได้จ่ายตามปริมาณและคุณภาพงาน และไม่มีการแบ่งปันผลกำไรให้แก่แรงงานมีเฉพาะค่าจ้างแรงงาน มีการแบ่งปันผลผลิต และสิ่งของบ้างบางครั้งเท่านั้น มีการตกแต่งบ้างแต่ไม่ได้กำหนดบทลงโทษแรงงานกรณีทำงานไม่เต็มความสามารถ และด้วยการที่กิจการของสมาชิกส่วนใหญ่เป็นกิจการขนาดเล็ก และเป็นการจ้างแรงงานชั่วคราว จึงมีส่วนทำให้แรงงานมีโอกาสก้าวหน้าในอาชีพในอนาคตน้อย เมื่อพิจารณาสมาชิกรายกลุ่ม/สหกรณ์ พบว่า มีรายละเอียดดังนี้

(1) สมาชิกสหกรณ์เกษตรอินทรีย์ศรีเมืองฝางมีคะแนนเฉลี่ยสูงกว่าสมาชิกกลุ่มอื่นอยู่ในระดับดี (3.87) เนื่องจากผู้ปฏิบัติได้มีทักษะความรู้และประสบการณ์เพิ่มขึ้น มีการตกแต่งเมื่อผู้ปฏิบัติงานทำงานไม่เต็มความสามารถ มีการวางแผนการผลิตให้สอดคล้องกับความสามารถของแรงงาน มีการจ่ายค่าตอบแทนและสวัสดิการที่เป็นธรรม อย่างไรก็ตามสมาชิกของสหกรณ์ส่วนใหญ่มีขนาดสวนหรือขนาดการผลิตเกินความสามารถของแรงงานในครัวเรือน จึงทำให้มีการจ้างแรงงานมากถึงร้อยละ 50 ถึงร้อยละ 80

(2) สมาชิกวิสาหกิจชุมชนเกษตรออร์แกนิกที่มีคะแนนเฉลี่ยรองลงมาแต่ยังอยู่ในระดับดีเช่นกัน โดยมีการปฏิบัติที่ดีในการใช้แรงงานในครัวเรือนเป็นหลัก และผู้ปฏิบัติงานมีอิสระในการเลือกช่วงเวลาทำงาน และด้วยลักษณะการใช้แรงงานของสมาชิกกลุ่มที่เน้นใช้แรงงานในครัวเรือนเป็นหลักมีการจ้างงานเท่าที่จำเป็น และเป็นการจ้างงานแรงงานชั่วคราวและแรงงานแลกเปลี่ยน จึงทำให้ไม่มีการแบ่งผลกำไรให้แก่แรงงาน และแรงงานมีทักษะและประสบการณ์อยู่แล้วจึงได้รับประสบการณ์เพิ่มจากกิจการค่อนข้างน้อย มีความตั้งใจและทำงานเต็มความสามารถจึงไม่มีการตกแต่งเมื่อผู้ปฏิบัติงานทำงานไม่เต็มความสามารถ รวมทั้งเป็นกิจการขนาดเล็ก ทำให้มีชื่อเสียงและมีลักษณะเด่นที่ทำให้แรงงานที่มีคุณภาพอยากมาทำงานด้วยน้อย และแม้จะใช้แรงงานในครัวเรือนเป็นหลักแต่ในบางขั้นตอนการผลิตยังต้องมีการจ้างงานอยู่ เช่น การเก็บเกี่ยวผลผลิต การตัดแต่งกิ่ง เป็นต้น

(3) สมาชิกวิสาหกิจชุมชนพืชไร่สารพิษบ้านสันมะม่วงที่มีคะแนนเฉลี่ยรองลงมาอยู่ในระดับปานกลาง (3.47) เนื่องจากมีการปฏิบัติอยู่ในระดับพอใช้และต้องปรับปรุงใน 5 องค์ประกอบ ได้แก่ การแบ่งผลกำไรให้แก่แรงงาน แรงงานได้รับแจกผลผลิต หรือซื้อผลผลิตในราคาที่ถูกกว่าท้องตลาด มีการตกแต่งเมื่อผู้ปฏิบัติงานทำงานไม่เต็มความสามารถ มีการจ่ายค่าตอบแทนและสวัสดิการที่เป็นธรรม และกิจการมีชื่อเสียงและช่วยให้ผู้ปฏิบัติงานมีโอกาสก้าวหน้าในอาชีพในอนาคต อย่างไรก็ตาม แม้ว่าจะมีคะแนนเฉลี่ยโดยรวมต่ำกว่าหลายกลุ่ม แต่สมาชิกกลุ่มมีการปฏิบัติอยู่ในระดับดีมากที่สามารถเป็นแบบอย่างให้แก่สมาชิกกลุ่มอื่นได้ ได้แก่ ผู้ปฏิบัติงานได้รับแจกผลผลิต หรือซื้อผลผลิตในราคาถูกกว่าท้องตลาด มีการตกแต่งเมื่อแรงงานทำงานไม่เต็มความสามารถ มีการวางแผนการผลิตให้สอดคล้องกับความรู้ความสามารถของแรงงาน มีจำนวนแรงงานที่เป็นสมาชิกกิจการอย่างเพียงพอต่อความต้องการตลอดทั้งปี ทักษะของแรงงานที่เป็นสมาชิกของกิจการสอดคล้องกับความต้องการเป็นอย่างดี และกิจการมีลักษณะเด่นที่ทำให้แรงงานที่มีคุณภาพอยากมาทำงานด้วย

(4) สมาชิกวิสาหกิจชุมชนกลุ่มสัมสืทองที่มีคะแนนเฉลี่ยต่ำกว่ากลุ่มอื่นอยู่ในระดับปานกลาง (2.77) เนื่องจากมีการปฏิบัติอยู่ในระดับที่ต้องพัฒนาและปรับปรุงให้ดีขึ้นในหลายองค์ประกอบ ได้แก่ การแบ่งผลกำไรให้แก่แรงงาน ผู้ปฏิบัติงานได้มีทักษะความรู้และประสบการณ์เพิ่มขึ้น และได้รับแจกผลผลิต หรือซื้อผลผลิตในราคาสูงกว่าท้องตลาด การสร้างแรงจูงใจให้ผู้ปฏิบัติงานทำงานเต็มความสามารถ มีการดักเตือนเมื่อแรงงานทำงานไม่เต็มความสามารถ การวางแผนการใช้แรงงานและนำไปปฏิบัติอย่างเป็นรูปธรรม การวางแผนการผลิตที่สอดคล้องกับความรู้ความสามารถของแรงงาน กิจกรรมมีชื่อเสียงและช่วยให้ผู้ปฏิบัติงานมีโอกาสก้าวหน้าในอาชีพในอนาคต และมีลักษณะเด่นที่ทำให้แรงงานที่มีคุณภาพอยากมาทำงานด้วย

เพื่อให้สมาชิกมีการปฏิบัติด้านแรงงานและการจ้างงานดียิ่งขึ้น แม้ว่าเป็นกิจการขนาดเล็ก และเป็นการจ้างแรงงานชั่วคราว จึงมีส่วนทำให้แรงงานมีโอกาสก้าวหน้าในอาชีพในอนาคตน้อย แต่สามารถช่วยให้แรงงานมีทักษะความรู้และประสบการณ์เพิ่มมากขึ้น โดยกิจการควรมีการพัฒนาความรู้ด้านการผลิต เทคนิคการผลิตใหม่ๆ อย่างสม่ำเสมอ เพื่อเพิ่มเติมความรู้แก่ตนเองและเป็นการเสริมสร้างความรู้ประสบการณ์ใหม่ๆ ให้แก่แรงงานอีกด้วย

ตารางที่ 3.30 คะแนนด้านแรงงานและการจ้างงาน ระดับสมาชิก

กลุ่ม/สหกรณ์	คะแนน	ระดับการปฏิบัติ
สหกรณ์เกษตรอินทรีย์ศรีเมืองฝาง (N = 11)	3.87	ดี
วิสาหกิจชุมชนเกษตรออร์แกนิก (N = 5)	3.73	ดี
วิสาหกิจชุมชนพืชไร่สารพิษบ้านสันมะม่วง (N = 3)	3.47	ปานกลาง
วิสาหกิจชุมชนกลุ่มสัมสืทอง (N = 8)	2.77	ปานกลาง
คะแนนเฉลี่ย	3.46	ปานกลาง
ค่าเบี่ยงเบนมาตรฐาน (SD)	0.49	
Normalized mean / sharp ratio	7.06	
สัมประสิทธิ์ความแปรปรวน (CV) (ร้อยละ)	14.16	

หมายเหตุ: คะแนน 0 – 1.49 ต้องปรับปรุง 1.5 – 2.49 พอใช้ 2.5 – 3.49 ปานกลาง 3.5 – 4.49 ดี 4.5 - 5 ดีมาก
ที่มา: จากการสำรวจ

วิธีปฏิบัติที่ดี/เป็นเลิศ ด้านการบริหารจัดการแรงงานและการจ้างงาน

การปฏิบัติที่ดีด้านการบริหารจัดการแรงงานและการจ้างงานของกลุ่ม/สหกรณ์ตัวอย่างในระบบการผลิตสัมที่สามารถเป็นแบบอย่างให้กลุ่มอื่นได้ คือ วิสาหกิจชุมชนกลุ่มสัมสืทองและกลุ่มวิสาหกิจชุมชนออร์แกนิกมีการใช้แรงงานการใช้แรงงานในครัวเรือนเป็นหลัก มีการจ้างงานเท่าที่จำเป็น และมีการใช้แรงงานแลกเปลี่ยนภายในท้องถิ่น ซึ่งเป็นวัฒนธรรมท้องถิ่นที่ดีงาม สืบทอดมาจากบรรพบุรุษ ที่ควรสืบทอดให้ดำรงอยู่ต่อไปในอนาคต ช่วยลดต้นทุนการจ้างงานลดลง และลดความเสี่ยงด้านการขาดแคลนแรงงาน รวมทั้งยังก่อให้เกิดการแลกเปลี่ยนเรียนรู้ซึ่งกันและกันได้เป็นอย่างดี อย่างไรก็ตาม การจ้างงานมีการจ่ายค่าตอบแทนที่ยุติธรรมและเหมาะสม โดยมีการจ่ายค่าแรงงานตามค่าจ้างแรงงานในท้องถิ่น และผู้ผลิตที่มีการจ้างงานประจำมีการจัดสรรสวัสดิการที่เหมาะสมให้แก่แรงงาน เพื่อให้แรงงานมีกำลังใจในการทำงานมากขึ้น เช่น การแบ่งปันผลผลิตให้แก่แรงงาน การให้สิ่งของ โบนัส รวมทั้งการเอื้อเฟื้อดูแลรักษาพยาบาลยามป่วยไข้

3.6 การบริหารวัตถุดิบ

3.6.1 การบริหารจัดการวัตถุดิบ

การบริหารจัดการวัตถุดิบ เป็นหน้าที่ของสมาชิกผู้ผลิตแต่ละราย โดยสมาชิกจะเป็นผู้จัดหาวัตถุดิบเอง หลังจากเก็บเกี่ยวและขายผลผลิตเรียบร้อยแล้ว สมาชิกจะวางแผนการจัดซื้อวัตถุดิบและปัจจัยการผลิตสำหรับการผลิตปีต่อไป สมาชิกส่วนใหญ่จะจัดซื้อวัตถุดิบหลักในการผลิตได้แก่ ปุ๋ยเคมี ปุ๋ยอินทรีย์ และมูลสัตว์ต่างๆ มาเตรียมไว้ตอนต้นฤดูการผลิต โดยเฉพาะมูลสัตว์ที่จะต้องซื้อมาจัดเตรียมไว้ล่วงหน้าก่อนประมาณ 1 ปี เนื่องจากต้องนำมาทิ้งไว้หรือหมักไว้ก่อนจึงจะนำไปใช้ได้ ส่วนยากำจัดโรคและแมลง ผู้ผลิตไม่นิยมซื้อมาเตรียมไว้ก่อน เนื่องจากการระบาดของโรคแมลงในแต่ละปีแตกต่างกัน และการดื้อยาของโรคและแมลง รวมทั้งมียาชนิดใหม่ๆ ที่มีประสิทธิภาพมากขึ้น ออกมาจำหน่ายอย่างต่อเนื่อง ทำให้ผู้ผลิตต้องเปลี่ยนชนิดของสารเคมี ช่วงเวลาในการจัดซื้อจึงขึ้นอยู่กับความต้องการใช้และการระบาดของโรคแมลง

สำหรับสมาชิกที่ใช้สารเคมีในการผลิต ต้องจัดซื้อวัตถุดิบในการผลิตทั้งหมด เนื่องจากไม่สามารถผลิตวัตถุดิบใช้เองได้ แตกต่างจากผู้ผลิตแบบผสมผสานและแบบอินทรีย์ ซึ่งสามารถผลิตวัตถุดิบได้เอง ได้แก่ ปุ๋ยหมัก ฮอร์โมนพืช/สัตว์ น้ำหมักชีวภาพต่างๆ อีกทั้งวัตถุดิบในการผลิตฮอร์โมนและน้ำหมักชีวภาพดังกล่าว บางอย่างสามารถหาได้ตามธรรมชาติ หรือสามารถปลูกเองได้ เช่น สมุนไพรต่างๆ หอยเชอรี่ เศษพืชและใบไม้ เป็นต้น ยกเว้นสมาชิกส่วนใหญ่ของสหกรณ์เกษตรอินทรีย์ศรีเมืองผางที่มีการซื้อปุ๋ยหมักและน้ำหมักชีวภาพสำเร็จรูปจากร้านจำหน่ายปุ๋ยยาทั่วไป มีการผลิตใช้เองน้อย

การบริหารจัดการวัตถุดิบมีวัตถุประสงค์เพื่อนำไปสู่การลดต้นทุน ซึ่งสมาชิกที่ใช้สารเคมีในการผลิตเริ่มมีแนวคิดผลิตวัตถุดิบใช้เองมากขึ้น เนื่องราคาปุ๋ยยาเพิ่มสูงขึ้นและดินเริ่มเสื่อมคุณภาพ โดยเฉพาะสมาชิกวิสาหกิจชุมชนกลุ่มส้มสีทอง โดยการรวมกันทำปุ๋ยหมักและน้ำหมักชีวภาพใช้เองในกลุ่ม เพื่อลดการใช้สารเคมีในการผลิต และรณรงค์ให้คนในชุมชนหันมาทำการผลิตแบบอินทรีย์มากขึ้น สมาชิกบางรายของสหกรณ์เกษตรอินทรีย์ศรีเมืองผางมีการสั่งซื้อปุ๋ยยาชนิดเข้มข้นจากบริษัทปุ๋ยยาโดยตรงทำให้ได้ราคาถูกกว่าและนำมาผสมใช้เอง บางรายปลูกพืชหลากหลายในสวนส้มเพื่อให้พืชปรับสมดุลตามธรรมชาติ ลดการให้น้ำใส่ปุ๋ย และบางรายมีการเลี้ยงหมูเพื่อนำมูลหมูมาใส่ในสวนส้มทดแทนการใช้มูลไก่ที่มีราคาแพงและหายาก

แหล่งวัตถุดิบ

แหล่งวัตถุดิบของสมาชิกกลุ่ม/สหกรณ์ในระบบการผลิตส้ม ส่วนใหญ่สามารถจัดซื้อจัดหาจากตลาดภายในท้องถิ่น (อำเภอ) ได้แก่ ธนาคารเพื่อการเกษตรและสหกรณ์การเกษตร (ธกส.) ในพื้นที่ที่ตนเองเป็นสมาชิกอยู่ ผู้ผลิตที่ไม่ได้เป็นลูกค้าธกส. ส่วนใหญ่จัดซื้อจากร้านจำหน่ายปุ๋ยยาในพื้นที่ แต่ถือว่าการนำเข้ามาจากต่างถิ่นแต่ซื้อในท้องถิ่น (ร้อยละ 90) และมีเพียงร้อยละ 10 ที่วัตถุดิบไม่มีในท้องถิ่นจึงต้องพึ่งพาแหล่งวัตถุดิบภายนอกท้องถิ่น เช่น มูลไก่ มูลวัว กากถั่ว กากน้ำตาล มูลค่างควา เป็นต้น สมาชิกวิสาหกิจชุมชนพืชไร่สารพิษบ้านสันมะม่วงในอำเภอผางต้องจัดซื้อจากอำเภอพร้าว แกลบดำจากจังหวัดเชียงราย สมาชิกวิสาหกิจชุมชนกลุ่มส้มสีทองต้องจัดซื้อมูลไก่จากอำเภอเมือง และสหกรณ์เกษตรอินทรีย์ศรีเมืองผางต้องจัดซื้อมูลค่างควาจากจังหวัดลพบุรีเพื่อจำหน่ายให้แก่สมาชิก ดังนั้น กล่าวได้ว่า วัตถุดิบที่ใช้ในการผลิตส้มนั้นมาจากต่างถิ่นเกือบทั้งหมด

การนำทรัพยากรในท้องถิ่นมาใช้ในการผลิตส้ม เช่น ไม้ค้ำกิ่ง (ไม้ไผ่ไร่) แม้ว่าจะเป็นไม้โตเร็วที่สามารถเกิดทดแทนได้ในระยะเวลาอันรวดเร็ว แต่ด้วยปริมาณการใช้ที่ค่อนข้างมาก ในแต่ละสวนใช้ไม้ค้ำกิ่งมากถึง 4-12 เล่มต่อต้น เดิมสมาชิกกลุ่มตัวอย่างจะตัดไม้จากป่ามาทำไม้ค้ำกิ่งได้เอง แต่ด้วยปริมาณการใช้มี

มากขึ้นๆ ตามจำนวนผู้ปลูกส้มและอายุส้มที่มากขึ้น ทำให้ในปัจจุบันผู้ผลิตส่วนใหญ่ต้องซื้อไม้ค้ำกิ่งจากภายนอกท้องถิ่น มีเพียงบางส่วนที่ตัดจากป่าในชุมชน อย่างไรก็ตาม แต่ละชุมชนยังไม่มีกฎเกณฑ์การใช้ป่าชุมชนร่วมกันมากนัก ยกเว้นวิสาหกิจชุมชนกลุ่มส้มสีทองที่คนในชุมชนและหน่วยงานในพื้นที่ได้เล็งเห็นความสำคัญของป่าชุมชน มีโครงการ "ปลูกไม้แผนใหม่" โดยจะมีพื้นที่ป่าชุมชนที่มีกฎเกณฑ์การใช้ การดูแลรักษา และอนุรักษ์ป่าร่วมกัน เช่น จะมีการลงโทษผู้ที่ลักลอบตัดต้นไม้โดยไม่ได้รับอนุญาต มีการปลูกป่าร่วมกันในวันสำคัญต่างๆ และมีการแบ่งเวรกันของคนในชุมชนเพื่อเฝ้าระวังการเกิดไฟป่าในช่วงฤดูแล้ง เป็นต้น

สมาชิกกลุ่มตัวอย่างไม่มีการตรวจสอบคุณภาพปัจจัยการผลิตมากนัก เนื่องจากปัจจัยการผลิต/วัตถุดิบตรวจสอบได้ยาก หรือวัตถุดิบบางอย่าง เช่น ปุ๋ยยา สารเคมี ไม่สามารถตรวจสอบจากภายนอกได้ ผู้ผลิตตรวจสอบได้เพียงส่วนผสมหรือสารเคมีบนฉลากผลิตภัณฑ์เท่านั้น โดยมีการคัดเลือกวัตถุดิบจากแหล่งจำหน่ายที่มีความน่าเชื่อถือและคุณภาพวัตถุดิบจากที่เคยใช้มาก่อนหรือจากการบอกเล่าของผู้ผลิตที่เคยใช้มาก่อน อย่างไรก็ตามคุณภาพและมาตรฐานวัตถุดิบที่มีจำหน่ายอยู่ในชุมชนตรงกับความต้องการของผู้ผลิตและไม่มีปัญหาเกี่ยวกับคุณภาพวัตถุดิบ

การเก็บรักษาปัจจัยการผลิต สมาชิกกลุ่มตัวอย่างจะเก็บไว้ในโรงเรือนที่สวน หรือบางรายก็เก็บไว้ในที่ห้องเก็บของที่บ้าน ซึ่งปัจจัยการผลิตส่วนใหญ่ที่ผู้ผลิตเก็บไว้ ได้แก่ ปุ๋ย ที่ซื้อมาไว้สำหรับการผลิตทั้งปี รวมทั้งยาและสารเคมีที่ใช้ไม่หมดในครั้งเดียว โดยผู้ผลิตจะเก็บปัจจัยการผลิตไว้ในภาชนะบรรจุที่บรรจุมา เพียงแต่นำมาจัดเรียงเก็บไว้ให้เป็นระเบียบ ในที่โปร่ง อากาศถ่ายเทสะดวก และไม่อบชื้น ผู้ผลิตยังไม่พบปัญหาเกี่ยวกับการเก็บรักษาปัจจัยการผลิต

เศรษฐกิจ/วัตถุดิบในการผลิตส้ม สมาชิกกลุ่มตัวอย่างได้นำไปใช้ประโยชน์ได้ทั้งหมด ไม่มีวัตถุดิบเหลือทิ้ง เช่น กิ่งใบของส้มจากการตัดแต่งกิ่ง กิ่งสัมนำไปทำเป็นเชื้อเพลิงในการหุงต้ม ใบนำไปคลุมโคนต้น เศษหญ้าจากการตัดหญ้าผู้ผลิตก็นำไปทำปุ๋ยหมักหรือนำไปคลุมโคนต้น ลูกส้มที่ร่วงหรือที่เด็ดจากกิ่งที่มีลูกตกมากเกินไปก็จะนำไปทำน้ำหมักชีวภาพ เพื่อใช้ในการผลิตได้อีก

การพัฒนาความรู้ด้านการบริหารวัตถุดิบ

สมาชิกของกลุ่ม/สหกรณ์มีความกระตือรือร้น และสนใจในเรื่องการใช้วัตถุดิบทดแทนมากขึ้น โดยการเข้าร่วมการอบรม ศึกษาดูงานเกี่ยวกับการทำปุ๋ยหมัก น้ำหมักชีวภาพ มากขึ้น โดยเฉพาะสมาชิกวิสาหกิจชุมชนกลุ่มส้มสีทอง จากเวทีแลกเปลี่ยนเรียนรู้ด้านการผลิต กลุ่มมีการสอบถามวิธีการผลิตส้มแบบอินทรีย์จากกลุ่มผู้ผลิตส้มแบบอินทรีย์ ทั้งในเรื่องการจัดการในสวน และการดูแลรักษาโดยใช้ปุ๋ยหมัก น้ำหมักชีวภาพ ซึ่งกลุ่มได้นำกลับไปทดลองทำปุ๋ยหมักและน้ำหมักชีวภาพใช้เองในกลุ่ม ส่วนกลุ่ม/สหกรณ์อื่นก็มีพัฒนาความรู้เรื่องวัตถุดิบอย่างต่อเนื่อง โดยสมาชิกแต่ละรายที่มีการผลิตปุ๋ยหมักน้ำหมักชีวภาพใช้เองอยู่แล้ว ก็จะศึกษาหาสูตรน้ำหมักสมุนไพรป้องกันกำจัดโรคแมลงใหม่ๆ มากขึ้น และบอกต่อให้กับเพื่อนสมาชิก โดยเฉพาะวิสาหกิจชุมชนเกษตรออร์แกนิกที่มีการรวมกลุ่มกันทำปุ๋ยหมักและน้ำหมักชีวภาพ และมีประธานกลุ่มเป็นที่ปรึกษา ซึ่งมีความรู้ความชำนาญในการทำน้ำหมักชีวภาพและได้รับความรู้จากสำนักงานพัฒนาที่ดินอย่างต่อเนื่อง ส่วนหน่วยงานภายนอกที่เข้ามาให้ความรู้เกี่ยวกับวัตถุดิบแก่กลุ่มผู้ผลิตยังมีน้อย มีเพียงสำนักงานพัฒนาที่ดินที่ถ่ายทอดความรู้ผ่านหมอดินและนำมาถ่ายทอดให้แก่สมาชิกกลุ่มและคนในชุมชน เช่น วิธีการทำปุ๋ยหมัก น้ำหมักชีวภาพ และให้การสนับสนุน พด. ต่างๆ เพื่อใช้ในการผลิตปุ๋ยหมักและน้ำหมักชีวภาพ รวมทั้งสนับสนุนโดโรไมต์ในการปรับปรุงสภาพดิน

3.6.2 ศักยภาพด้านการบริหารวัดถุดิบ

จากภาพรวมของกลุ่ม/สหกรณ์ในระบบการผลิตส้ม ทำให้เห็นถึงจุดแข็ง จุดอ่อน โอกาส และ ข้อจำกัดด้านการบริหารวัดถุดิบ ดังนี้

สมาชิกกลุ่มตัวอย่างมีการผลิตปุ๋ยหมักและน้ำหมักชีวภาพใช้เองมากขึ้น และมีผู้นำ/คณะกรรมการ กลุ่มที่มีความรู้ความสามารถด้านการผลิตปุ๋ยและน้ำหมักชีวภาพใช้เองถ่ายทอดความรู้ให้แก่สมาชิกและผู้สนใจ อีกทั้งผู้นำวิสาหกิจชุมชนพีชไร้สารพิษบ้านสันมะม่วงมีการจัดทำเป็นเอกสารแจกผู้ที่สนใจอีกด้วย วัดถุดิบที่ใช้ในการผลิตปุ๋ยหมักน้ำหมักชีวภาพมีในท้องถิ่นและสามารถปลูก/มีตามธรรมชาติ รวมทั้งมีแหล่ง จำหน่ายวัดถุดิบในท้องถิ่น หาซื้อได้ง่าย อย่างไรก็ตาม ยังมีวัดถุดิบบางอย่างต้องนำเข้าจากภายนอกท้องถิ่น ราคาวัดถุดิบต่างๆ เพิ่มขึ้น รวมทั้งการผลิตปุ๋ยหมักและน้ำหมักใช้เวลานานและเก็บรักษาได้ไม่นานและส่ง กลิ่นเหม็นรบกวนเพื่อนบ้านใกล้เคียง รายละเอียดแสดงดังตารางที่ 3.31

ตารางที่ 3.31 เปรียบเทียบ จุดแข็ง จุดอ่อน โอกาส และข้อจำกัด ด้านการบริหารวัตถุดิบของกลุ่ม/สหกรณ์ตัวอย่างในระบบการผลิตส้ม

สหกรณ์เกษตรอินทรีย์ศรีเมืองฝาง	วิสาหกิจชุมชนเกษตรออร์แกนิก	วิสาหกิจชุมชนพืชไร่สารพิษบ้านสันมะม่วง	วิสาหกิจชุมชนกลุ่มส้มสีทอง
จุดแข็ง 1. สมาชิกบางส่วนสามารถผลิตปุ๋ยหมักและน้ำหมักชีวภาพใช้เอง สามารถลดต้นทุนการผลิตได้บางส่วน 2. สมาชิกบางรายสามารถเข้าถึงแหล่งวัตถุดิบ (บริษัทผู้ผลิตปุ๋ยยา) ทำให้ซื้อวัตถุดิบได้ถูกกว่า 3. สมาชิกบางรายมีวิธีการผลิตแบบเกษตรธรรมชาติ ไม่ต้องจัดซื้อจัดหาวัตถุดิบต่างๆ มาใช้ในการผลิต 4. การใช้วัตถุดิบทดแทน เช่นการเลี้ยงหมูเพื่อเอาไขหมูลดแทนมูลไก่ มูลค่างควา ที่มีราคาแพงและหายากในท้องถิ่น การผลิตโดยใช้ความหลากหลายทางชีวภาพ เป็นต้น 5. สหกรณ์ช่วยจัดหาวัตถุดิบ (มูลค่างควา) ให้แก่สมาชิก	1. ผู้นำกลุ่มเป็นหมอดินมีความรู้ในการผลิตปุ๋ยหมัก น้ำหมักชีวภาพ สามารถเป็นที่ปรึกษาด้านวัตถุดิบแก่สมาชิกได้เป็นอย่างดี 2. ผู้นำกลุ่มเป็นหมอดินทำให้ได้รับการสนับสนุนวัตถุดิบในการผลิตฟรีจากสำนักงานพัฒนาที่ดิน เช่น พ.ด. ต่างๆ ไคโรไมต์ และนำมาแจกจ่ายให้กับสมาชิกกลุ่มและคนในชุมชน 3. สมาชิกกลุ่มรวมกันผลิตปุ๋ยหมักและน้ำหมักชีวภาพใช้เอง ลดต้นทุนลดการพึ่งพาภายนอกและสามารถมีรายได้จากการจำหน่ายปุ๋ยหมักและน้ำชีวภาพให้แก่สมาชิกและคนในชุมชน 4. วัตถุดิบในการผลิตน้ำหมักชีวภาพมีในท้องถิ่น สามารถปลูกหรือมีตามธรรมชาติ เช่น สมุนไพรต่างๆ หอยเชอรี่ เป็นต้น	1. ผู้นำกลุ่มมีความรู้ความสามารถด้านการผลิตปุ๋ยและน้ำหมักชีวภาพใช้เอง สามารถเป็นที่ปรึกษาด้านวัตถุดิบแก่สมาชิกได้เป็นอย่างดี รวมทั้งมีการเผยแพร่สูตรการผลิตน้ำหมักชีวภาพต่างๆ ให้แก่กลุ่มผู้ผลิตส้มอื่นๆ 2. สมาชิกกลุ่มสามารถผลิตปุ๋ยหมักและน้ำหมักชีวภาพใช้เอง ลดต้นทุนและลดการพึ่งพาภายนอก	1. กลุ่มเริ่มมีการผลิตปุ๋ยหมักและน้ำหมักชีวภาพใช้เองมากขึ้น 2. กรรมการบางรายเป็นหมอดินได้รับการสนับสนุนวัตถุดิบในการผลิตฟรีจากสำนักงานพัฒนาที่ดิน เช่น พ.ด. ต่างๆ ไคโรไมต์ และนำมาแจกจ่ายให้กับสมาชิกกลุ่มและคนในชุมชน

ตารางที่ 3.31 (ต่อ)

สหกรณ์เกษตรอินทรีย์ศรีเมืองผาง	วิสาหกิจชุมชนเกษตรออร์แกนิก	วิสาหกิจชุมชนพืชไร่สารพิษบ้านสันมะม่วง	วิสาหกิจชุมชนกลุ่มส้มสีทอง
จุดอ่อน 1. สมาชิกมีการผลิตวัตถุดิบใช้เองน้อย ส่วนใหญ่ซื้อปุ๋ยอินทรีย์น้ำหมักชีวภาพสำเร็จรูปจากร้านปุ๋ยยาในท้องถิ่น 2. ขาดการตรวจสอบคุณภาพปุ๋ยหมัก น้ำหมักชีวภาพ เพื่อให้เหมาะสมกับพื้นที่แต่ละแห่ง	ขาดการตรวจสอบคุณภาพปุ๋ยหมัก น้ำหมักชีวภาพ เพื่อให้เหมาะสมกับพื้นที่แต่ละแห่ง	ขาดการตรวจสอบคุณภาพปุ๋ยหมัก น้ำหมักชีวภาพ เพื่อให้เหมาะสมกับพื้นที่แต่ละแห่ง	1. สมาชิกกลุ่มยังเน้นการใช้สารเคมีในการผลิตทำให้ต้นทุนการผลิตสูง 2. มีการผลิตวัตถุดิบใช้เองเพียงเล็กน้อย (ซื้อเกือบทั้งหมด)
โอกาส มีแหล่งจำหน่ายวัตถุดิบในท้องถิ่น หาซื้อได้ง่าย	1. มีแหล่งจำหน่ายวัตถุดิบในท้องถิ่น หาซื้อได้ง่าย 2. วัตถุดิบในการผลิตน้ำหมักชีวภาพมีในท้องถิ่น สามารถปลูกหรือมีตามธรรมชาติ เช่น สมุนไพรต่างๆ หอยเชอรี่ เป็นต้น	1. มีแหล่งจำหน่ายวัตถุดิบในท้องถิ่น หาซื้อได้ง่าย 2. มีเครือข่ายวัตถุดิบ ให้ความช่วยเหลือการขาดแคลนวัตถุดิบบางชนิด 3. วัตถุดิบในการผลิตน้ำหมักชีวภาพมีในท้องถิ่น สามารถปลูกหรือมีตามธรรมชาติ เช่น สมุนไพรต่างๆ หอยเชอรี่ เป็นต้น	มีแหล่งจำหน่ายวัตถุดิบในท้องถิ่น หาซื้อได้ง่าย

ตารางที่ 3.31 (ต่อ)

สหกรณ์เกษตรอินทรีย์ศรีเมืองแฝง	วิสาหกิจชุมชนเกษตรออร์แกนิก	วิสาหกิจชุมชนพืชไร่สารพิษบ้านสันมะม่วง	วิสาหกิจชุมชนกลุ่มส้มสีทอง
ข้อจำกัด 1. วัตถุดิบบางอย่างต้องนำเข้าจากภายนอกท้องถิ่น เช่น มูลวัว มูลไก่ มูลค่างควา 2. ราคาปุ๋ยอินทรีย์ ชีวภาพ สำเร็จรูปเพิ่มสูงขึ้น	1. การผลิตปุ๋ยหมักและน้ำหมักใช้เวลานานและเก็บรักษาได้ไม่นาน 2. การผลิตน้ำหมักชีวภาพส่งกลิ่นเหม็นรบกวนเพื่อนบ้านใกล้เคียง 3. ประสิทธิภาพของน้ำหมักชีวภาพที่ผลิตเองต่ำกว่าสารเคมี จึงต้องมีการฉีดพ่นบ่อยครั้ง 4. วัตถุดิบบางอย่างต้องนำเข้าจากภายนอกท้องถิ่น เช่น มูลวัว มูลไก่	1. การผลิตปุ๋ยหมักและน้ำหมักใช้เวลานานและเก็บรักษาได้ไม่นาน 2. การผลิตน้ำหมักชีวภาพส่งกลิ่นเหม็นรบกวนเพื่อนบ้านใกล้เคียง 3. ประสิทธิภาพของน้ำหมักชีวภาพที่ผลิตเองต่ำกว่าสารเคมี จึงต้องมีการฉีดพ่นบ่อยครั้ง 4. วัตถุดิบบางอย่างต้องนำเข้าจากภายนอกท้องถิ่น เช่น มูลวัว มูลไก่ แกลบ	1. ราคาปุ๋ยยาเพิ่มสูงขึ้น ส่งผลให้ต้นทุนการผลิตสูงขึ้น 2. วัตถุดิบบางอย่าง เช่น มูลไก่ มูลวัวหายากต้องหาซื้อจากภายนอกท้องถิ่น

ที่มา: จากการสำรวจ

การประเมินตนเองด้านการบริหารจัดการวัตถุดิบ

ระดับกลุ่ม/สหกรณ์

กลุ่ม/สหกรณ์ตัวอย่างระบบการผลิตส้มไม่มีคะแนนเฉลี่ยการประเมินตนเองด้านการบริหารจัดการวัตถุดิบ เนื่องจากไม่มีกิจกรรมการผลิตร่วมกัน และยังไม่มีการรวมกันเพื่อจัดหาวัตถุดิบยังคงเป็นแบบต่างคนต่างจัดหาต่างผลิต อย่างไรก็ตาม ปัจจุบันกลุ่ม/สหกรณ์เริ่มมีการผลิตวัตถุดิบใช้เอง ทั้งปุ๋ยหมักและน้ำหมักชีวภาพต่าง ๆ ในโครงการพัฒนาตนเองของกลุ่ม มีการช่วยจัดหาวัตถุดิบให้กับสมาชิกของสหกรณ์เกษตรอินทรีย์ศรีเมืองฟางที่จัดหามูลค่างความมาจำหน่ายให้แก่สมาชิกและเพื่อให้กลุ่ม/สหกรณ์มีการปฏิบัติด้านการบริหารวัตถุดิบดีขึ้น ควรมีการส่งเสริมให้มีการผลิตวัตถุดิบเพิ่มภายในกลุ่มและชุมชน และการสร้างเครือข่ายวัตถุดิบกับกลุ่มในชุมชนหรือชุมชนใกล้เคียงที่ผลิตวัตถุดิบจำหน่ายก็เป็นสิ่งจำเป็นที่จะช่วยเอื้อประโยชน์ด้านวัตถุดิบแก่กันได้

ระดับสมาชิก

คะแนนด้านการบริหารวัตถุดิบในระดับสมาชิก อยู่ในระดับปานกลาง (3.07) โดยมีการปฏิบัติที่อยู่ในระดับที่ดีถึงดีมากที่สามารถเป็นแบบอย่างให้แก่สมาชิกกลุ่มอื่นได้ ได้แก่ วัตถุดิบหลักที่ใช้คัดเลือก/พิจารณาจากคุณภาพวัตถุดิบเป็นหลัก มีการตรวจสอบวัตถุดิบที่นำมาใช้ในการผลิตอย่างสม่ำเสมอ มีการจัดการเศษวัสดุ/เศษวัตถุดิบอย่างเหมาะสม หากปัจจัยการผลิตที่ใช้ขาดแคลนสามารถหาปัจจัยอื่นมาทดแทนได้ มีกฎเกณฑ์ร่วมกันในการใช้ทรัพยากรในพื้นที่ ปริมาณวัตถุดิบหลักในท้องถิ่นมีอย่างเพียงพอในปัจจุบันและในอนาคต (10 ปี) คุณภาพและมาตรฐานของวัตถุดิบหลักที่มีอยู่ภายในชุมชนตรงกับความต้องการของกิจการ และการซื้อวัตถุดิบมีการชำระเงินเป็นเงินสดและชำระเงินตรงเวลาเมื่อมีการซื้อวัตถุดิบเป็นเงินสด อย่างไรก็ตาม ยังมีการปฏิบัติที่ต้องพัฒนาและปรับปรุงให้ดีขึ้นถึง 11 องค์ประกอบ ได้แก่ วัตถุดิบหลักที่ใช้ในการผลิตมาจากภายในกิจการค่อนข้างน้อย ต้องจัดซื้อจัดหาจากภายนอกกิจการและภายนอกชุมชน วัตถุดิบหลักที่ใช้คัดเลือก/พิจารณาจากแหล่งจำหน่ายวัตถุดิบ (ความน่าเชื่อถือ/ความคุ้นเคยของพ่อค้า) ขาดการส่งเสริมให้มีการเพิ่มการผลิตวัตถุดิบภายในกลุ่มและชุมชน การหาวัตถุดิบทดแทนวัตถุดิบที่ใช้อยู่โดยไม่ทำให้คุณภาพผลิตภัณฑ์ลดลงต่ำลง มีการใช้วัตถุดิบหลักที่ใช้แล้วหมดไปมาก และเป็นเพียงผู้ซื้อวัตถุดิบรายเล็ก ๆ ในชุมชนที่จะทำให้ผู้จำหน่ายวัตถุดิบต้องการมาจำหน่ายวัตถุดิบให้ เมื่อพิจารณาสมาชิกรายกลุ่ม/สหกรณ์ พบว่า มีรายละเอียดดังนี้

(1) สมาชิกวิสาหกิจชุมชนพืชไร่สารพิษบ้านสันมะม่วงมีคะแนนเฉลี่ยสูงสุดอยู่ในระดับปานกลาง (3.42) รองลงมาคือ สมาชิกสหกรณ์เกษตรอินทรีย์ศรีเมืองฟาง (3.09) วิสาหกิจชุมชนกลุ่มส้มสีทอง (2.93) และ วิสาหกิจชุมชนเกษตรออร์แกนิก (2.86) ซึ่งอยู่ในระดับปานกลางเช่นกัน (ตารางที่ 3.32) โดยสมาชิกวิสาหกิจชุมชนพืชไร่สารพิษบ้านสันมะม่วงเห็นว่าตนเองมีการปฏิบัติอยู่ระดับที่ดีถึงดีมาก ใน 7 องค์ประกอบ และมีระดับคะแนนที่สูงกว่าสมาชิกกลุ่มอื่น ได้แก่ วัตถุดิบที่ใช้มาจากภายในชุมชนรวมทั้งมาจากภายในกิจการ มีการคัดเลือก/พิจารณาวัตถุดิบจากคุณภาพวัตถุดิบเป็นหลัก ปริมาณวัตถุดิบหลักที่ใช้มีอย่างเพียงพอทั้งในปัจจุบันและในอนาคต คุณภาพและมาตรฐานของวัตถุดิบหลักที่มีอยู่ภายในชุมชนตรงกับความต้องการ และมีการจัดการเศษวัสดุ/เศษวัตถุดิบอย่างเหมาะสมโดยไม่มีวัตถุดิบเหลือทิ้ง

(2) สมาชิกสหกรณ์เกษตรอินทรีย์ศรีเมืองฟางที่มีคะแนนเฉลี่ยรองลงมา โดยมีการปฏิบัติที่ดีในการจัดการเศษวัสดุ/เศษวัตถุดิบอย่างเหมาะสม โดยสามารถนำมาใช้ประโยชน์ได้หมด เช่น กิ่งส้มและไม้ค้ำนำไปทำฟืน กิ่งเล็ก ส้มเน่านำมาทำเป็นปุ๋ยหมัก เป็นต้น และสามารถหาปัจจัยอื่นมาทดแทนปัจจัยการผลิตที่ใช้อยู่

โดยไม่ทำให้คุณภาพผลิตภัณฑ์ลดลง เช่น เศษหญ้า เศษผัก นำมาทดแทนมูลสัตว์ได้ ใช้หอยแทนปลาในการทำนํ้าหมักชีวภาพ และเห็นว่าแม้ปุ๋ยหมักจะไม่เห็นผลเร็วเหมือนปุ๋ยเคมี แต่มีผลดีในระยะยาว เป็นต้น

(3) สมาชิกวิสาหกิจชุมชนกลุ่มสัมฤทธิ์ทองที่มีคะแนนเฉลี่ยรองลงมาอยู่ในระดับปานกลาง (2.93) เนื่องจากสมาชิกกลุ่มมีการผลิตวัตถุดิบใช้เองได้น้อย ต้องซื้อวัตถุดิบจากภายนอกกิจการและภายนอกชุมชนค่อนข้างมาก เลือกซื้อวัตถุดิบโดยพิจารณาจากแหล่งจำหน่ายที่น่าเชื่อถือและเชื่อมั่นในแหล่งวัตถุดิบ เช่น ๕. ก.ส. สหกรณ์การเกษตร เพราะมีเงินปันผลด้วย เป็นต้น มีการส่งเสริมการผลิตวัตถุดิบภายในชุมชนน้อย เนื่องจากขาดแคลนวัตถุดิบ การทำปุ๋ยหมักใช้เวลานานไม่มีเวลาทำ และในตำบลมีกลุ่มที่ทำปุ๋ยอินทรีย์จำหน่ายอยู่แล้ว มีการใช้วัตถุดิบที่ใช้แล้วหมดไป (น้ำมันเชื้อเพลิง ปุ๋ยเคมี) มาก ได้แก่ น้ำมันที่ใช้กับเครื่องจักร และการผลิตจำเป็นต้องใช้ปุ๋ยยาเพื่อให้ต้นพืชสมบูรณ์ และเห็นว่าตนเองเป็นเพียงผู้ซื้อวัตถุดิบรายเล็กๆ ที่จะทำให้ผู้จำหน่ายวัตถุดิบต้องการจะมาจำหน่ายวัตถุดิบให้ อย่างไรก็ตาม สมาชิกกลุ่มมีการปฏิบัติที่ดีกว่ากลุ่มอื่นใน 3 องค์ประกอบ ได้แก่ การมีกฎเกณฑ์ร่วมกันในการใช้ทรัพยากรในพื้นที่ และมีกฎเกณฑ์การใช้ทรัพยากรร่วมกันและมีการปฏิบัติอย่างเคร่งครัด โดยในชุมชนจะมีการกำหนดเขตและกฎการใช้ป่าชุมชน ป่าอนุรักษ์ ห้ามตัดไม้หวงห้าม เช่น ไม้ประดู่ ตัดได้เฉพาะไม้เนื้ออ่อน มีกฎการใช้น้ำ และมีการอนุรักษ์สัตว์ในเขตต้นน้ำ นอกจากนี้ช่วงหน้าแล้ง (ม.ค.-มี.ค.) จะช่วยกันทำแนวกันไฟโดยมีแบ่งกันทำงานและเปลี่ยนกันไปดูแลจนถึงช่วงหน้าฝน

(4) สมาชิกวิสาหกิจชุมชนเกษตรออร์แกนิกที่มีคะแนนต่ำสุด เนื่องจากมีการปฏิบัติที่ต้องพัฒนาและปรับปรุงให้ดีขึ้นในหลายองค์ประกอบ ได้แก่ การหาปัจจัยการผลิตทดแทนหากปัจจัยการผลิตขาดแคลนและไม่ทำให้คุณภาพผลผลิตลดลง การมีกฎเกณฑ์ร่วมกันในการใช้ทรัพยากรในพื้นที่และมีการปฏิบัติอย่างเคร่งครัด และยังไม่มั่นใจว่าปริมาณวัตถุดิบหลักในท้องถิ่นจะมีอย่างเพียงพอในอนาคตเพราะมีการใช้เพิ่มขึ้น อย่างไรก็ตามยังมีปฏิบัติที่ดีใน 5 องค์ประกอบ แต่ยังมีคะแนนที่ต่ำกว่าสมาชิกกลุ่มอื่น ได้แก่ วัตถุดิบหลักที่ใช้มาจากภายในชุมชน คัดเลือกวัตถุดิบจากคุณภาพวัตถุดิบเป็นหลัก มีการจัดการเศษวัสดุ/เศษวัตถุดิบอย่างเหมาะสม ปริมาณวัตถุดิบหลักในท้องถิ่นมีอย่างเพียงพอในปัจจุบัน คุณภาพและมาตรฐานของวัตถุดิบหลักที่มีอยู่ภายในชุมชนตรงกับความต้องการ และมีการชำระเงินตรงเวลาเมื่อมีการซื้อวัตถุดิบเป็นเงินเชื่อ

เพื่อให้การปฏิบัติด้านการบริหารวัตถุดิบของสมาชิกดีขึ้น ควรมีส่งเสริมให้มีการผลิตวัตถุดิบเพิ่มภายในกลุ่มและในชุมชน เพื่อเป็นการลด/ทดแทนการใช้วัตถุดิบที่ใช้แล้วหมดไป เช่น น้ำมันเชื้อเพลิง ปุ๋ยเคมี รวมทั้งส่งเสริมการปลูกพืชสมุนไพรในสวน ไร่ นา สำหรับเป็นวัตถุดิบในการผลิตนํ้าหมักชีวภาพต่างๆ เพื่อป้องกันการขาดแคลนวัตถุดิบในอนาคต

ตารางที่ 3.32 คะแนนด้านการบริหารวัตถุดิบ ระดับสมาชิก

กลุ่ม/สหกรณ์	คะแนน	ระดับการปฏิบัติ
สหกรณ์เกษตรอินทรีย์ศรีเมืองผาง (N = 11)	3.07	ปานกลาง
วิสาหกิจชุมชนเกษตรออร์แกนิก (N = 5)	2.86	ปานกลาง
วิสาหกิจชุมชนพืชไร่สารพิษบ้านสันมะม่วง (N = 3)	3.42	ปานกลาง
วิสาหกิจชุมชนกลุ่มส้มสีทอง (N = 8)	2.93	ปานกลาง
คะแนนเฉลี่ย	3.07	ปานกลาง
ค่าเบี่ยงเบนมาตรฐาน (SD)	0.25	
Normalized mean / sharp ratio	12.41	
สัมประสิทธิ์ความแปรปรวน (CV) (ร้อยละ)	8.14	

หมายเหตุ: คะแนน 0 – 1.49 ต้องปรับปรุง 1.5 – 2.49 พอใช้ 2.5 – 3.49 ปานกลาง 3.5 – 4.49 ดี 4.5 - 5 ดีมาก
ที่มา: จากการสำรวจ

วิธีการปฏิบัติที่ดีเป็นเลิศ ด้านการบริหารจัดการวัตถุดิบ

แม้ในระดับกลุ่มไม่มีการจัดการวัตถุดิบร่วมกัน แต่ผู้นำส่งเสริมให้สมาชิกของกลุ่ม/สหกรณ์ตัวอย่างระบบการผลิตส้มมีการปฏิบัติที่ดีที่กลุ่มอื่นควรทำเป็นแบบอย่าง คือ การผลิตวัตถุดิบใช้เอง โดยเฉพาะผู้ผลิตส้มอินทรีย์ที่เน้นการผลิตปุ๋ยอินทรีย์และสารชีวภาพใช้เอง ลดการซื้อวัตถุดิบจากภายนอก และสมาชิกบางรายยังนำสมุนไพรหรือพืชที่ไม่มีในท้องถิ่นมาปลูก เพื่อลดการซื้อหรือนำเข้าจากภายนอก (วิสาหกิจชุมชนพืชไร่สารพิษบ้านสันมะม่วงและวิสาหกิจชุมชนเกษตรออร์แกนิก) ส่วนสมาชิกวิสาหกิจชุมชนกลุ่มส้มสีทองที่มีการผลิตส้มแบบเคมี ก็มีการลดการใช้สารเคมี และมีการผลิตปุ๋ยอินทรีย์และสารชีวภาพใช้เองมากขึ้น เห็นได้ชัดเจนจากโครงการผลิตปุ๋ยหมักในโครงการพัฒนาตนเองของกลุ่ม

3.7 การบริหารสวัสดิการชุมชน

ระดับกลุ่ม/สหกรณ์

กลุ่ม/สหกรณ์ในระบบการผลิตส้ม เริ่มก่อตั้งกลุ่มอย่างเป็นทางการได้ไม่นาน ยังไม่มีกิจกรรมกลุ่มร่วมกันอย่างเป็นทางการ และยังไม่ก่อให้เกิดรายได้หรือมีรายได้ยังไม่เพียงพอที่จะจัดสรรสวัสดิการให้แก่สมาชิกและชุมชนในรูปแบบเงินช่วยเหลือหรือสิ่งของ ทำให้กลุ่มทั้งหมดยังไม่มีการจัดสรรผลกำไรและยังไม่ได้กำหนดสัดส่วนผลกำไรเพื่อเป็นสวัสดิการให้แก่ชุมชน ยกเว้นสหกรณ์เกษตรอินทรีย์ศรีเมืองผางที่มีการกำหนดสัดส่วนผลกำไรเพื่อจัดสรรสวัสดิการให้แก่ชุมชนชัดเจน (ไม่เกินร้อยละ 10 ของผลกำไร) ซึ่งเป็นไปตามระเบียบของสหกรณ์ และสหกรณ์เกษตรอินทรีย์ศรีเมืองผางยังไม่ปรับเปลี่ยนสัดส่วนการจัดสรรผลกำไรดังกล่าว

อย่างไรก็ตาม กิจกรรมของกลุ่ม/สหกรณ์ มีส่วนเอื้อประโยชน์ให้กับคนชุมชน ทั้งในด้านการช่วยอนุรักษ์ทรัพยากรธรรมชาติ และสิ่งแวดล้อม การศึกษาเพิ่มเติมความรู้จากกลุ่มหรือสมาชิกกลุ่ม เช่น ความรู้การทำเกษตรอินทรีย์ ความรู้เกี่ยวกับการทำปุ๋ยหมักและน้ำหมักชีวภาพ และคนในชุมชนสามารถเข้ามามีส่วนร่วมได้ด้วย เช่น คนในชุมชนและนอกชุมชนสามารถมาใช้บริการเครื่องร่อนของวิสาหกิจชุมชนกลุ่มส้มสีทองได้ ทำให้คนในชุมชนไม่ต้องเสียค่าขนส่งไปคัดเกรดที่ตำบลอื่น การเผยแพร่ความรู้เกี่ยวกับการทำเกษตรอินทรีย์ของสหกรณ์เกษตรอินทรีย์ศรีเมืองผางให้แก่คนในชุมชนและนอกชุมชน การทำเกษตรอินทรีย์เพื่อเป็น

ตัวอย่างให้คนในชุมชนหันมาทำเกษตรอินทรีย์และเผยแพร่สูตรการทำปุ๋ยหมัก น้ำหมักชีวภาพของวิสาหกิจชุมชนพืชไร่สารพิชบ้านสันมะม่วง และการรวมกันทำปุ๋ยหมักและน้ำหมักชีวภาพใช้เองและการผลิตส้มอินทรีย์ของวิสาหกิจชุมชนเกษตรออร์แกนิกสามารถเป็นตัวอย่างให้แก่คนในชุมชนได้

ระดับสมาชิก

สมาชิกกลุ่มตัวอย่างไม่มีการจัดสรรผลกำไรเพื่อเป็นสวัสดิการให้กับชุมชน แต่เมื่อมีกิจกรรมในชุมชน เช่น งานวัด งานผ้าป่า กฐิน งานศพ งานโรงเรียน ขอความอนุเคราะห์มา ผู้ผลิตจะให้ความร่วมมืออย่างสม่ำเสมอตามกำลังที่ตนมี สมาชิกกลุ่ม/สหกรณ์เน้นให้สวัสดิการแก่สมาชิกในกลุ่มก่อน และให้ความสำคัญและความจำเป็นในการให้สวัสดิการแก่ชุมชนเป็นลำดับรองลงมา ซึ่งเป็นไปตามหลักความพอประมาณและการมีคุณธรรม คือ เมื่อตนเองมีความพอเพียงแล้ว จึงแบ่งปันให้คนอื่น

ศักยภาพด้านการบริหารสวัสดิการชุมชน

จากภาพรวมของกลุ่ม/สหกรณ์ในระบบการผลิตส้ม ทำให้เห็นถึงจุดแข็ง จุดอ่อน โอกาส และข้อจำกัดด้านการบริหารสวัสดิการชุมชน ดังนี้

กิจกรรมของกลุ่มเอื้อประโยชน์ต่อสมาชิกและคนในชุมชน เช่น ความรู้ต่างๆ เกี่ยวกับการผลิต การให้บริการเครื่องร่อน เป็นต้น บางกลุ่มมีการกำหนดสัดส่วนผลกำไรเพื่อเป็นสาธารณประโยชน์อย่างเป็นรูปธรรม และชุมชนจะเข้ามามีบทบาทมากขึ้นเมื่อกลุ่มมีความเข้มแข็งมากขึ้น อย่างไรก็ตาม กลุ่มผู้ผลิตส่วนใหญ่ยังไม่ได้กำหนดสัดส่วนผลกำไรเพื่อเป็นสวัสดิการแก่ชุมชน และขาดหน่วยงานที่เข้ามาสนับสนุนให้กลุ่มมีการจัดสรรสวัสดิการให้แก่ชุมชน รายละเอียดแสดงดังตารางที่ 3.33

ประเมินตนเองด้านการบริหารจัดการสวัสดิการชุมชน

ระดับกลุ่ม/สหกรณ์

คะแนนประเมินตนเองด้านการบริหารจัดการสวัสดิการชุมชนของกลุ่มตัวอย่างระบบการผลิตส้มอยู่ในระดับที่ต้องปรับปรุง (0.31) (ตารางที่ 3.34) เนื่องจากทั้ง 3 กลุ่มยังไม่มีการจัดสรรสวัสดิการในรูปของตัวเงินหรือสิ่งของให้แก่ชุมชน เป็นผลจากการที่เพิ่งเริ่มก่อตั้งกลุ่ม และยังไม่มีกิจกรรมที่ก่อให้เกิดรายได้ ส่วนใหญ่เป็นการจัดสรรสวัสดิการในรูปแบบไม่เป็นตัวเงินซึ่งกลุ่มผู้ผลิตส้มสามารถทำได้อย่างดี เช่น ความรู้ต่างๆ ในการผลิตส้ม การผลิตปุ๋ยหมักและน้ำหมักชีวภาพ และความรู้ด้านเกษตรอินทรีย์ เป็นต้น มีเพียงวิสาหกิจชุมชนกลุ่มส้มสีทองที่มีสวัสดิการที่เอื้อประโยชน์กับชุมชนอย่างเป็นรูปธรรมมากกว่ากลุ่มอื่น คือ กิจกรรมบริการเครื่องร่อนและเช่าตะกร้าส้มเอื้อประโยชน์ให้กับสมาชิกและคนในชุมชน ทำให้มีคะแนนการจัดสวัสดิการชุมชน (0.92) ซึ่งอยู่ในระดับที่ต้องปรับปรุงเช่นกัน อย่างไรก็ตามหากกลุ่ม/สหกรณ์มีกิจกรรมที่เป็นรูปธรรมที่ก่อให้เกิดรายได้/เอื้อประโยชน์แก่สมาชิกและคนในชุมชนมากขึ้น รวมทั้งกลุ่มมีความเข้มแข็งมากขึ้นจะช่วยให้กลุ่มมีการจัดสรรสวัสดิการให้แก่ชุมชนในรูปแบบต่างๆ เพิ่มขึ้น

ตารางที่ 3.33 เปรียบเทียบ จุดแข็ง จุดอ่อน โอกาส และข้อจำกัด ด้านการบริหารสวัสดิการชุมชนของกลุ่ม/สหกรณ์ตัวอย่างในระบบการผลิตส้ม

สหกรณ์เกษตรอินทรีย์ศรีเมืองผาง	วิสาหกิจชุมชนเกษตรออร์แกนิก	วิสาหกิจชุมชนพีชไร้สารพิษบ้านสันมะม่วง	วิสาหกิจชุมชนกลุ่มส้มสีทอง
จุดแข็ง 1. มีการกำหนดสัดส่วนผลกำไรเพื่อเป็นสาธารณประโยชน์อย่างเป็นรูปธรรม 2. การเผยแพร่ความรู้เกี่ยวกับการทำเกษตรอินทรีย์ให้แก่คนในชุมชนและนอกชุมชน	1. การรวมกันทำปุ๋ยหมักและน้ำหมักชีวภาพใช้เองและการผลิตส้มอินทรีย์ของกลุ่มสามารถเป็นตัวอย่างที่ดีให้แก่คนในชุมชนได้ 2. กลุ่มมีแนวคิดที่จะจัดสรรสวัสดิการให้แก่ชุมชน เมื่อมีรายได้เพียงพอ	1. การทำเกษตรอินทรีย์เพื่อเป็นตัวอย่างและแรงจูงใจคนในชุมชนหันมาทำเกษตรอินทรีย์ด้วย 2. กลุ่มเผยแพร่สูตรการทำปุ๋ยหมัก น้ำหมักชีวภาพให้แก่ผู้ที่สนใจทั้งในและนอกชุมชน 3. กลุ่มมีแนวคิดที่จะจัดสรรสวัสดิการให้แก่ชุมชน เมื่อมีรายได้เพียงพอ	1. กิจกรรมของกลุ่มเอื้อประโยชน์ต่อสมาชิกและคนในชุมชน (บริการเครื่องร่อนและตะกร้าส้ม) 2. กลุ่มมีแนวคิดที่จะจัดสรรสวัสดิการให้แก่ชุมชน เมื่อมีรายได้เพียงพอ
จุดอ่อน สหกรณ์ยังไม่มีรายได้ที่จะจัดสรรสวัสดิการให้แก่ชุมชน	1. กลุ่มยังไม่ได้กำหนดสัดส่วนผลกำไรเพื่อเป็นสวัสดิการแก่ชุมชน 2. กลุ่มยังไม่มีรายได้ที่จะจัดสรรสวัสดิการให้แก่ชุมชน	1. กลุ่มยังไม่ได้กำหนดสัดส่วนผลกำไรเพื่อเป็นสวัสดิการแก่ชุมชน 2. กลุ่มยังไม่มีรายได้ที่จะจัดสรรสวัสดิการให้แก่ชุมชน	1. กลุ่มยังไม่ได้กำหนดสัดส่วนผลกำไรเพื่อเป็นสวัสดิการแก่ชุมชน 2. กลุ่มยังไม่มีรายได้เพียงพอที่จะจัดสรรสวัสดิการให้แก่ชุมชน
โอกาส ชุมชนจะเข้ามามีบทบาทในกลุ่มมากขึ้น เมื่อกลุ่มมีความเข้มแข็งมากขึ้น	ชุมชนจะเข้ามามีบทบาทในกลุ่มมากขึ้น เมื่อกลุ่มมีความเข้มแข็งมากขึ้น	ชุมชนจะเข้ามามีบทบาทในกลุ่มมากขึ้น เมื่อกลุ่มมีความเข้มแข็งมากขึ้น	ชุมชนจะเข้ามามีบทบาทในกลุ่มมากขึ้น เมื่อกลุ่มมีความเข้มแข็งมากขึ้น
ข้อจำกัด เนื่องจากเป็นกลุ่มที่เพิ่งเริ่มจัดตั้ง ขาดหน่วยงานที่เข้ามาสนับสนุนให้กลุ่มมีการพึ่งพาตัวเองได้อย่างเข้มแข็ง ซึ่งจะนำไปสู่การจัดสรรสวัสดิการให้แก่ชุมชนในอนาคต	เนื่องจากเป็นกลุ่มที่เพิ่งเริ่มจัดตั้ง ขาดหน่วยงานที่เข้ามาสนับสนุนให้กลุ่มมีการพึ่งพาตัวเองได้อย่างเข้มแข็ง ซึ่งจะนำไปสู่การจัดสรรสวัสดิการให้แก่ชุมชนในอนาคต	เนื่องจากเป็นกลุ่มที่เพิ่งเริ่มจัดตั้ง ขาดหน่วยงานที่เข้ามาสนับสนุนให้กลุ่มมีการพึ่งพาตัวเองได้อย่างเข้มแข็ง ซึ่งจะนำไปสู่การจัดสรรสวัสดิการให้แก่ชุมชนในอนาคต	เนื่องจากเป็นกลุ่มที่เพิ่งเริ่มจัดตั้ง ขาดหน่วยงานที่เข้ามาสนับสนุนให้กลุ่มมีการพึ่งพาตัวเองได้อย่างเข้มแข็ง ซึ่งจะนำไปสู่การจัดสรรสวัสดิการให้แก่ชุมชนในอนาคต

ที่มา: จากการสำรวจ

ตารางที่ 3.34 คะแนนด้านการบริหารจัดการสวัสดิการชุมชน ระดับกลุ่ม/สหกรณ์

กลุ่ม/สหกรณ์	คะแนน	ระดับการปฏิบัติ
สหกรณ์เกษตรอินทรีย์ศรีเมืองฝาง	0.00	ต้องปรับปรุง
วิสาหกิจชุมชนพืชไร่สารพิษบ้านสันมะม่วง	0.00	ต้องปรับปรุง
วิสาหกิจชุมชนกลุ่มส้มสีทอง	0.92	ต้องปรับปรุง
คะแนนเฉลี่ย	0.31	ต้องปรับปรุง
ค่าเบี่ยงเบนมาตรฐาน (SD)	0.53	
Normalized mean / sharp ratio	0.58	
สัมประสิทธิ์ความแปรปรวน (CV) (ร้อยละ)	170.97	

หมายเหตุ: คะแนน 0 – 1.49 ต้องปรับปรุง 1.5 – 2.49 พอใช้ 2.5 – 3.49 ปานกลาง 3.5 – 4.49 ดี 4.5 - 5 ดีมาก
ที่มา: จากการสำรวจ

ระดับสมาชิก

ในขณะที่ระดับสมาชิกก็มีคะแนนการบริหารสวัสดิการชุมชนยังอยู่ในระดับพอใช้เท่านั้น (2.44) (ตารางที่ 3.35) โดยสมาชิก 3 ใน 4 กลุ่ม/สหกรณ์มีคะแนนอยู่ในระดับใกล้เคียงกันอยู่ในระดับพอใช้ (2.00-2.44) ยกเว้นสมาชิกวิสาหกิจชุมชนเกษตรออร์แกนิกที่มีคะแนนเฉลี่ยสูงสุดแต่ยังอยู่ในระดับปานกลางเท่านั้น เนื่องจากสมาชิกทุกกลุ่ม/สหกรณ์ยังไม่มีการจัดสรรผลกำไรเพื่อเป็นสวัสดิการชุมชนอย่างชัดเจน มีเพียงการบริจาคและช่วยเหลือชุมชนตามโอกาสต่างๆ เท่านั้น เช่น การใส่ซองทำบุญต่างๆ การช่วยเหลืองานวัด งานชุมชนทั้งสิ่งของและแรงงาน การปลูกต้นไม้ร่วมกับชุมชนในวันสำคัญ เป็นต้น จึงส่งผลให้คะแนนการบริหารสวัสดิการให้แก่ชุมชนค่อนข้างน้อย ทั้งในด้านการช่วยเพิ่มขีดความสามารถทางด้านความรู้ของคนในชุมชน การฟื้นฟูทรัพยากรและสิ่งแวดล้อมในชุมชน และความรักความสามัคคีในชุมชน และยังมีการจัดสรรสวัสดิการแรงงานจ้างค่อนข้างน้อย เนื่องจากสมาชิกส่วนใหญ่มีการจ้างแรงงานชั่วคราวจึงไม่มีสวัสดิการให้มากนักมีเพียงการเลี้ยงอาหาร และแบ่งปันผลผลิตให้เท่านั้น ส่วนสมาชิกที่มีการจ้างแรงงานประจำเพียง 3-4 ราย ซึ่งมีการจัดสรรสวัสดิการให้แรงงานเป็นอย่างดี ทั้งในด้านที่พักอาศัย อาหาร เครื่องนุ่งห่ม และสมาชิกบางรายมีโบนัสให้ตอนสิ้นปีอีกด้วย อย่างไรก็ตาม กิจการส่วนใหญ่ยังมุ่งเน้นให้สวัสดิการแก่สมาชิกในกิจการก่อนชุมชนหรือองค์กรภายนอกในระดับมากที่สุด และสมาชิกในกิจการเห็นความสำคัญและความจำเป็นในการให้สวัสดิการแก่ชุมชนอยู่ในระดับดี แต่กิจการยังมีความเข้มแข็งอยู่ในระดับปานกลางที่จะสามารถให้การสนับสนุนสวัสดิการชุมชนได้อย่างต่อเนื่อง โดยจะช่วยเหลือเท่าที่ทำได้ตามกำลังที่ตนมี นอกจากนี้ยังไม่มีหน่วยงานองค์กรของรัฐและเอกชนจากภายนอกเข้ามาส่งเสริมให้กิจการมีการจัดการสวัสดิการให้แก่ชุมชน ส่วนกิจการสมาชิกวิสาหกิจชุมชนเกษตรออร์แกนิกมีความเข้มแข็งที่จะให้การสนับสนุนสวัสดิการชุมชนอย่างต่อเนื่องจึงทำให้มีคะแนนเฉลี่ยสูงกว่าสมาชิกกลุ่มอื่น

เพื่อให้สมาชิกกลุ่ม/สหกรณ์ในระบบการผลิตได้มีการปฏิบัติด้านสวัสดิการชุมชนดีมากยิ่งขึ้น ควรมีการจัดสรรผลกำไรตามความเหมาะสมของกิจการเพื่อเป็นสวัสดิการแก่ชุมชนอย่างชัดเจน เพื่อเป็นการพัฒนาชุมชนให้ดีขึ้นไปพร้อมๆ การพัฒนาครอบครัวหรือกิจการ ทั้งในด้านทรัพยากรและสิ่งแวดล้อม และความรักความสามัคคีกันคนในชุมชน รวมทั้งองค์กรภาครัฐควรให้การสนับสนุนให้กิจการมีการจัดสรรสวัสดิการให้แก่ชุมชนอย่างต่อเนื่อง

ตารางที่ 3.35 คะแนนด้านสวัสดิการชุมชน ระดับสมาชิก

กลุ่ม/สหกรณ์	คะแนน	ระดับการปฏิบัติ
สหกรณ์เกษตรอินทรีย์ศรีเมืองผาง (N = 11)	2.00	พอใช้
วิสาหกิจชุมชนเกษตรออร์แกนิก (N = 5)	2.62	ปานกลาง
วิสาหกิจชุมชนพืชไร่สารพิษบ้านสันมะม่วง (N = 3)	2.24	พอใช้
วิสาหกิจชุมชนกลุ่มส้มสีทอง (N = 8)	2.44	พอใช้
คะแนนเฉลี่ย	2.33	พอใช้
ค่าเบี่ยงเบนมาตรฐาน (SD)	0.27	
Normalized mean / sharp ratio	8.66	
สัมประสิทธิ์ความแปรปรวน (CV) (ร้อยละ)	11.59	

หมายเหตุ: คะแนน 0 – 1.49 ต้องปรับปรุง 1.5 – 2.49 พอใช้ 2.5 – 3.49 ปานกลาง 3.5 – 4.49 ดี 4.5 - 5 ดีมาก

ที่มา: จากการสำรวจ

วิธีการปฏิบัติที่ดี/เป็นเลิศ ด้านการบริหารจัดการสวัสดิการชุมชน

แม้กลุ่ม/สหกรณ์ตัวอย่างระบบการผลิตส้ม จะไม่มีการจัดสรรสวัสดิการในรูปแบบเงินหรือสิ่งของให้แก่ชุมชน แต่กิจกรรมของกลุ่ม/สหกรณ์เอื้อประโยชน์แก่สมาชิกและคนในชุมชนได้บ้าง ได้แก่ การเพิ่มความรู้ด้านการผลิต การผลิตวัตถุดิบใช้เอง และการมีกิจกรรมการตลาด (บริการเครื่องร้อน) ของวิสาหกิจชุมชนกลุ่มส้มสีทอง ช่วยให้สมาชิกและคนในชุมชนลดต้นทุนด้านการตลาด ค่าขนส่งไปคัดเกรดต่างหมู่บ้าน และช่วยให้จำหน่ายผลผลิตได้ในราคาที่สูงขึ้นกว่าการขายแบบกระเถิบหรือเหมาสวน นอกจากนี้การผลิตที่ไม่ใช้/ลดการใช้สารเคมีของกลุ่ม/สหกรณ์ตัวอย่าง มีส่วนช่วยให้สิ่งแวดล้อมและทรัพยากรในท้องถิ่นดีขึ้น

3.8 สรุปภาพรวมการบริหารจัดการที่ดีของระบบการผลิตส้ม

จากการพิจารณาภาพรวมการปฏิบัติและคะแนนด้านบริหารจัดการทั้ง 7 ประการของกลุ่ม/สหกรณ์ตัวอย่างในระบบการผลิตส้ม พบว่า การบริหารจัดการอยู่ในระดับที่ต้องปรับปรุง (1.08) โดยมีการบริหารจัดการที่อยู่ในระดับพอใช้เพียง 2 ด้าน คือ การบริหารจัดการองค์กร และการบริหารจัดการด้านการเงิน แต่การบริหารจัดการที่ต้องปรับปรุงถึง 5 ด้าน คือ การบริหารจัดการด้านการตลาด การผลิต การจ้างงาน การจัดหาวัตถุดิบ และสวัสดิการชุมชน ซึ่งเป็นผลจากเพิ่งเริ่มก่อตั้งกลุ่ม และยังไม่มีการร่วมมือกันอย่างเป็นรูปธรรม โดยเฉพาะกิจกรรมที่เกี่ยวข้องกับการผลิตและการตลาด ลักษณะการผลิตและการตลาดยังเป็นแบบต่างผลิต ต่างขาย อย่างไรก็ตาม หากกลุ่มมีกิจกรรมร่วมกันอย่างเป็นรูปธรรม ที่ก่อให้เกิดรายได้หรือเอื้อประโยชน์แก่สมาชิกและคนในชุมชนมากขึ้น จะมีส่วนช่วยให้คะแนนในด้านต่างๆ เพิ่มขึ้นตามลำดับ เช่น กิจกรรมการรวมกันผลิตวัตถุดิบในการผลิต เช่น ปุยอินทรีย์ น้ำหมักชีวภาพ เป็นต้น หรือการรวมกันซื้อวัตถุดิบที่มีราคาแพงและห่างไกลจากชุมชนเพื่อให้ได้ราคาที่ถูกลงและลดต้นทุนค่าขนส่ง ซึ่งนำไปสู่การลดต้นทุนการผลิต นอกจากนี้ยังสามารถผลิตวัตถุดิบเพื่อจำหน่ายในราคาที่ เป็นธรรมสร้างรายได้ให้กลุ่มและสมาชิกได้อีกทาง รวมทั้งมีส่วนช่วยส่งเสริมให้คนในชุมชนมีการใช้วัตถุดิบในชุมชนซึ่งมีราคาถูก และไม่ส่งผลกระทบต่อสิ่งแวดล้อม ซึ่งสอดคล้องกับวัตถุประสงค์การรวมกลุ่มเพื่อลดต้นทุนการผลิต นอกจากการรวมกันเพื่อด้านการตลาด ส่วนการบริหารจัดการองค์กรและการเงินซึ่งมีคะแนนอยู่ในระดับพอใช้นั้น ยังต้องมีการพัฒนาขึ้นไปอีก ในด้านบริหารองค์กรควรเน้นการมีส่วนร่วมในการบริหารจัดการของสมาชิก การพัฒนา

ความรู้ความสามารถของสมาชิกอย่างสม่ำเสมอ และการมีกิจกรรมที่ก่อให้เกิดรายได้หรือเอื้อประโยชน์ให้แก่สมาชิก ซึ่งจะนำไปสู่การมีส่วนร่วม ความรักและความสามัคคีที่ดีของสมาชิก ส่วนด้านการเงิน กรรมการฝ่ายการเงินควรมีการพัฒนาความรู้ด้านการจัดทำบัญชีที่เป็นระบบและการจัดทำงบการเงินมากขึ้น และกลุ่มที่ยังไม่มีเงินทุนหมุนเวียนของตนเองต้องพึ่งพาเงินทุนจากภายนอก ควรมีการระดมทุนหรือมีกิจกรรมที่ก่อให้เกิดรายได้มากขึ้น เพื่อลดการพึ่งพาแหล่งทุนจากภายนอก

อย่างไรก็ตามเมื่อพิจารณารายกลุ่ม/สหกรณ์ พบว่า แต่ละกลุ่ม/สหกรณ์มีการปฏิบัติที่ดีสามารถเป็นแบบอย่างให้กลุ่มอื่นได้ ดังนี้ (1) สหกรณ์เกษตรอินทรีย์ศรีเมืองผางมีการบริหารจัดการการตลาดและการบริหารจัดการองค์การอยู่ในระดับดี (3.29 และ 2.75 ตามลำดับ) (ตารางที่ 3.36 และแผนภาพที่ 3.4) ซึ่งสามารถเป็นแบบอย่างให้กับกลุ่มอื่นได้ในด้านการตลาด ได้แก่ การที่สมาชิกและคณะกรรมการช่วยกันหาข้อมูลการตลาดจากภายในและภายนอกองค์กร เน้นการทำตลาดเชิงรุกโดยการเปิดตลาดให้ทดลองชิม และมีการจัดทำแผนการตลาดและทำความเข้าใจกับสมาชิก ส่วนด้านบริหารองค์การได้แก่ ด้านการพัฒนาความรู้ความสามารถของสมาชิกอย่างสม่ำเสมอ การจัดทำแผนองค์การที่เป็นลายลักษณ์อักษรและมีการนำไปใช้จริง คณะกรรมการมีความรู้ความสามารถและรับผิดชอบต่อนหน้าที่ตนเองเป็นอย่างดี และได้เรียนรู้ด้านองค์การจากหน่วยงานภายนอก (สถาบันชุมชนเกษตรกรรมยั่งยืน)

(2) วิสาหกิจชุมชนกลุ่มส้มสีทองมีคะแนนรองลงมาอยู่ในระดับที่ต้องปรับปรุงเช่นกัน (1.39) มีการบริหารจัดการด้านการเงินอยู่ในระดับปานกลาง (2.88) ซึ่งมีการปฏิบัติที่สามารถเป็นแบบอย่างให้แก่กลุ่มอื่นได้ คือ การมุ่งเน้นใช้เงินภายในกลุ่มเป็นหลัก ไม่ก่อหนี้เงินเกินความสามารถในการบริหารจัดการ และการมีกิจกรรมที่ก่อให้เกิดรายได้ทำให้กลุ่มมีเงินทุนหมุนเวียนเป็นของตนเอง ลดการพึ่งพาแหล่งเงินทุนจากภายนอก นอกจากนี้กิจกรรมดังกล่าวยังเป็นที่ต้องการและเอื้อประโยชน์ให้แก่สมาชิกและคนในชุมชน ซึ่งมีส่วนช่วยให้สมาชิกมีแรงจูงใจ/แรงกระตุ้นในการมีส่วนร่วมของสมาชิกมากขึ้น รวมทั้งยังก่อให้เกิดความรักความสามัคคีในชุมชนมากขึ้น อย่างไรก็ตามกลุ่มยังมีการบริหารจัดการหลายด้านที่ต้องปรับปรุงและพอใช้ที่ควรพัฒนาให้ดีขึ้น คือ ด้านองค์กร การตลาด การผลิต การจ้างงาน จัดหาวัตถุดิบ และสวัสดิการชุมชน โดยในด้านองค์กร ควรพัฒนาความรู้ความสามารถของสมาชิกอย่างสม่ำเสมอ การจัดทำแผนองค์การที่เป็นลายลักษณ์อักษรและมีการนำไปใช้จริง และมีการเรียนด้านองค์การจากหน่วยงานภายนอกมากขึ้น ด้านการตลาด กลุ่มควรมีการติดต่อประสานงานหน่วยงานในพื้นที่เพื่อให้ได้รับการสนับสนุนข้อมูลด้านการตลาด และการสร้างเครือข่ายการตลาด ส่วนในด้านการผลิต การจ้างงาน การจัดการวัตถุดิบ และสวัสดิการชุมชนนั้น หากกลุ่มมีการผลิตวัตถุดิบร่วมกันเพื่อใช้เองในกลุ่ม และจำหน่ายในราคาถูกให้แก่คนในชุมชน ซึ่งจะช่วยให้มีการพัฒนาการจ้างงาน การจัดการวัตถุดิบ และมีรายได้มากขึ้น ซึ่งจะนำไปสู่การจัดสรรสวัสดิการแก่ชุมชนในรูปแบบต่างๆ ได้มากขึ้น

(3) วิสาหกิจชุมชนพืชไร่สารพิชบ้านสันมะม่วงแม้ว่าจะมีระดับคะแนนที่ต่ำในทุกๆ ด้าน แต่กลุ่มมีการปฏิบัติด้านการตลาดที่สามารถเป็นแบบอย่างได้ คือ การประสบความสำเร็จในด้านการตลาด เนื่องจากผู้นำกลุ่มมีความรู้ความสามารถด้านการตลาด การเข้าถึงหน่วยงานต่างๆ ทำให้มีหน่วยงานให้การสนับสนุนด้านการตลาด รวมทั้งยังสามารถนำผลิตภัณฑ์อินทรีย์มาเป็นจุดขาย ทำให้มีตลาดรองรับผลผลิตที่แน่นอน สามารถรองรับผลผลิตของสมาชิกและเครือข่ายผู้ผลิตส้มอินทรีย์ได้อีกด้วย

(4) วิสาหกิจชุมชนเกษตรออร์แกนิก แม้จะไม่ได้ประเมินระดับกลุ่ม แต่กลุ่มนี้มีการปฏิบัติที่ดีในเรื่องด้านการตลาดเช่นเดียวกับวิสาหกิจชุมชนพืชไร่สารพิชบ้านสันมะม่วง คือ ผู้นำกลุ่มมีความรู้ความสามารถด้านการตลาด การเข้าถึงหน่วยงานต่างๆ ทำให้มีหน่วยงานให้การสนับสนุนด้านการตลาด รวมทั้งยังสามารถ

นำผลิตภัณฑ์อินทรีย์มาเป็นจุดขาย ทำให้มีตลาดรองรับผลผลิตที่แน่นอนแม้จะไม่สามารถรองรับผลผลิตของสมาชิกได้ทั้งหมด นอกจากนี้ ยังสามารถเป็นแบบอย่างในด้านการรวมกันผลิตวัตถุดิบในเองภายในกลุ่ม โดยได้รับการถ่ายทอดความรู้จากผู้นำกลุ่มซึ่งเป็นหมอดิน และมีความเชี่ยวชาญในการผลิตน้ำหมักชีวภาพเป็นอย่างดี

ขณะที่ภาพรวมการปฏิบัติและคะแนนด้านการบริหารจัดการทั้ง 7 ประการ ในระดับสมาชิกของกลุ่ม/สหกรณ์ตัวอย่างในระบบการผลิตส้ม อยู่ในระดับปานกลาง (3.02) (ตารางที่ 3.37 และแผนภาพที่ 3.5) โดยมีการปฏิบัติที่ดีในแต่ละด้าน ดังนี้

(1) การบริหารจัดการองค์กร สมาชิกวิสาหกิจชุมชนพีชไร้สารพิษบ้านสันมะม่วงมีการปฏิบัติดีในด้านการบริหารองค์กร ได้แก่ มีการพัฒนาความรู้ความสามารถของตนเองและสมาชิกอย่างสม่ำเสมอ มีการวางแผนองค์กรและนำไปปฏิบัติจริง และสามารถบรรลุผลตามแผนที่วางไว้ แม้ไม่มีการทำแผนอย่างเป็นลายลักษณ์อักษรก็ตาม ผู้บริหารกิจการมีความสามารถในการบริหารกิจการเป็นอย่างดี ทุกคนในกิจการมีความรับผิดชอบต่อนหน้าที่ตนเองเป็นอย่างดีและไม่มีปัญหาขัดแย้งภายในกิจการ

(2) การบริหารจัดการการตลาด

- สมาชิกวิสาหกิจชุมชนกลุ่มส้มสีทองเน้นการหาตลาดเชิงรุกและมีความสามารถเพียงพอ โดยไม่รอให้ลูกค้ามาหาจะออกไปหาลูกค้าก่อน มีการวางแผนการขายและสืบหาลูกค้าที่ให้ราคาสูงเปรียบเทียบกับหลายราย บางรายมีการแบ่งขายให้กับลูกค้าหลายราย และบางรายเห็นว่าการไปหาตลาดภายนอกชุมชนจะได้กำไรมากขึ้นเมื่อหักค่าขนส่งแล้ว มีความสามารถในการหาช่องทางอื่นในการระบายผลผลิตได้หากผลผลิตขายไม่ได้ และมีการแสวงหาตลาดเพิ่มขึ้นโดยการใช้หาตลาดแบบเชิงรุกและการใช้ความพยายามและมุ่งมั่น โดยการตั้งแผงขายเอง บางรายนำผลผลิตไปขายส่งตามแผงของพ่อค้าโดยตรง มีการติดป้ายเบอร์โทรเพื่อให้ลูกค้าติดต่อง่าย และมีการติดต่อลูกค้ารายหลายเพื่อป้องกันความเสี่ยงด้านช่องทางการจำหน่าย

- การหาตลาดกลุ่มลูกค้าเฉพาะ (niche market) ของผู้นำวิสาหกิจชุมชนพีชไร้สารพิษบ้านสันมะม่วงและวิสาหกิจชุมชนเกษตรออร์แกนิก โดยการติดต่อลูกค้าโดยตรง พาลูกค้ามาเยี่ยมชมสวนเพื่อดูสภาพสวนและวิธีการปฏิบัติเพื่อให้ลูกค้าแน่ใจความปลอดภัย

- การศึกษาค้นคว้าข้อมูลการตลาดและการผลิตจากหนังสือและอินเทอร์เน็ตอย่างสม่ำเสมอของสมาชิกสหกรณ์เกษตรอินทรีย์

(3) การบริหารจัดการการเงิน สมาชิกวิสาหกิจชุมชนกลุ่มส้มสีทองสามารถเป็นแบบอย่างในการใช้เงินทุนภายในกิจการเป็นหลัก และการก่องหนี่งดังกล่าวไม่เกินความสามารถในการชำระคืนของสมาชิก และการป้องกันความเสี่ยงด้านรายได้จากพืชหลัก โดยการปลูกพืชหลากหลายที่สำคัญได้แก่ การปลูกหม่อนเลี้ยงไหมที่สร้างรายได้ให้แก่สมาชิกเป็นอย่างดี และต่อเนื่องตลอดทั้งปี และมีการปลูกเงาะแซมในสวนส้ม ซึ่งมีราคาสูง และดูแลรักษาง่ายกว่าส้ม มีแนวโน้มที่จะเป็นพืชหลักที่จะมาทดแทนส้มในอนาคตของสมาชิกกลุ่ม

(4) การบริหารจัดการการผลิต

- สมาชิกวิสาหกิจชุมชนพีชไร้สารพิษบ้านสันมะม่วง และวิสาหกิจชุมชนเกษตรออร์แกนิก มีความสามารถในการลดต้นทุนการผลิต โดยการปรับเปลี่ยนการผลิตจากเคมีเป็นอินทรีย์ การสร้างความรู้ใหม่ในการผลิตและถ่ายทอดให้กับคนอื่น โดยการผลิตวัตถุดิบใช้เองและการใช้วัตถุดิบทดแทน และการผลิตส้มอินทรีย์ ซึ่งมีความสามารถและเชี่ยวชาญในการพัฒนาคุณภาพคุณภาพและสีส้มอินทรีย์เป็นอย่างดี ทั้งรูปลักษณ์ภายนอกและรสชาติ

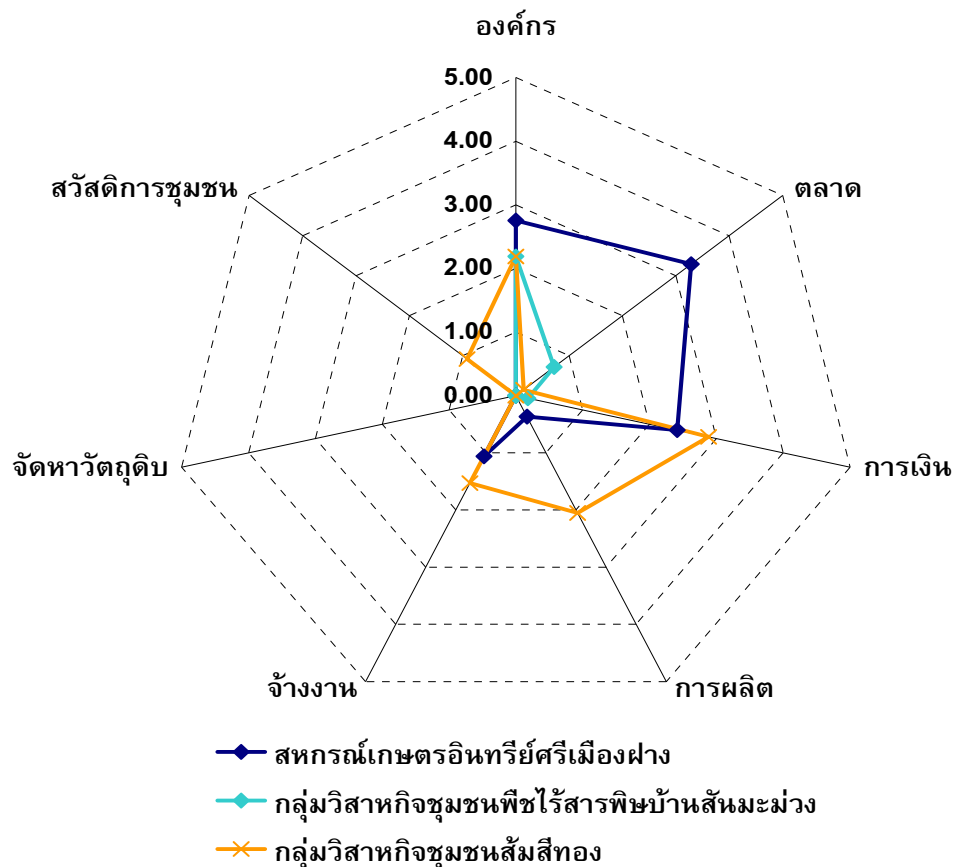
- สมาชิกวิสาหกิจชุมชนพืชไร่สารพิษบ้านสันมะม่วง และวิสาหกิจชุมชนเกษตรออร์แกนิกที่มีการผลิตแบบผสมผสานหรือการผลิตที่ค่อยๆ ปรับเปลี่ยนรูปแบบการผลิตจากเคมีเป็นอินทรีย์ ทำให้ต้นส้มสามารถปรับตัวได้ ผลผลิตจึงไม่ลดต่ำลงมาก
- สมาชิกสหกรณ์เกษตรอินทรีย์ศรีเมืองผางมีการผลิตส้มนอกฤดู เพื่อป้องกันความเสี่ยงด้านราคาและมีรายได้ตลอดทั้งปี (ราคาที่ขายได้กิโลกรัมละ 14-26 บาท) สามารถทำให้ส้มออกผลผลิตนอกฤดูได้ถึง 5 รอบต่อปี ยกเว้นส้มในฤดู (ส้มล้นตลาด ราคาถูก) โดยการให้ปุ๋ย ให้น้ำและตัดแต่งกิ่ง ตามการคำนวณระยะการให้ผลผลิตในแต่ละรอบ
- ผู้นำวิสาหกิจชุมชนเกษตรออร์แกนิก กำจัดวัชพืชโดยการฉีดพ่นน้ำหมักเข้มข้น ซึ่งมีส่วนผสมของน้ำหมักหอยเชอรี่ สับปะรดและพด.5 ให้โดนเฉพาะหญ้า แล้วตัดกลับ แต่การฉีดพ่นต้องทำค่อนข้างบ่อย ประมาณ 4 ครั้งต่อเดือน ส่วนสหกรณ์เกษตรอินทรีย์ศรีเมืองผางจะหว่านถั่วคลุมหญ้า แล้วตัดพร้อมหญ้าเพื่อทำเป็นปุ๋ยหมักต่อไป
- สมาชิกวิสาหกิจชุมชนเกษตรออร์แกนิก มีการตรวจสอบคุณภาพผลิตภัณฑ์ตลอดกระบวนการผลิต (ทั้งระหว่างการผลิต และก่อนส่งมอบผลิตภัณฑ์) โดยมีตรวจสอบทุกช่วงการเจริญเติบโต มีการวัดระดับความหวานหรือชิมก่อนเก็บเกี่ยว เพื่อให้ได้ส้มที่มีรสชาติดี
- สมาชิกวิสาหกิจชุมชนกลุ่มส้มสีทองมี การผลิตเพื่อให้มีรายได้ตลอดทั้งปี โดยมีการผลิตพืชและสัตว์หลายชนิดเพื่อให้มีรายได้ตลอดทั้งปี มีการปลูกหมอนเลี้ยงไหมเสริมรายได้ส้ม และมีรายได้ต่อเนื่องทุกเดือน นอกจากนี้สมาชิกบางรายยังมีการปลูกเงาะ ปลูกพืชอายุสั้น เช่น ผัก พริก มะระ เป็นต้นเสริมรายได้อีกทางด้วย
- วิสาหกิจชุมชนกลุ่มส้มสีทองมีการตัดแต่งกิ่งเป็นทรงพุ่ม (ผ่าซีก) เพื่อให้อากาศถ่ายเทได้ดี ป้องกันโรคเมลาโนส ให้ผลผลิตดี หากมีจำนวนกิ่งมากจะทำให้ผลมีขนาดเล็ก สีส้มไม่สวยและผิวไม่งาม หลังจากตัดแต่งกิ่งเสร็จ ผู้ผลิตจะปรับปรุงดินโดยใช้โดโลไมต์ บำรุงต้นด้วยปุ๋ยคอก ปุ๋ยเคมีต่างๆ พ่นธาตุอาหาร ให้น้ำ เพื่อให้แตกกิ่ง/ยอดใหม่

(5) ด้านการบริหารแรงงานและการจ้างงาน

- สมาชิกสหกรณ์เกษตรอินทรีย์ศรีเมืองผางที่มีการจ้างแรงงานประจำ สามารถเป็นแบบอย่างในการช่วยให้แรงงานจ้างได้มีทักษะความรู้และประสบการณ์ด้านการผลิตเพิ่มขึ้น ทั้งการจัดการในสวน เทคนิคการพ่นยา การตัดแต่งกิ่ง การให้น้ำ การใช้เทคโนโลยี เป็นต้น มีการวางแผนการผลิตให้สอดคล้องกับความรู้ความสามารถของแรงงาน โดยดูความรู้ความสามารถของแรงงานแต่ละคน จ้างคนที่มีความถนัดและชำนาญในการผลิต และมีการจ่ายค่าตอบแทนและสวัสดิการที่เป็นธรรม โดยมีการจ่ายค่าจ้างตามค่าแรงในท้องถิ่น บางรายมีการให้ค่าล่วงเวลา และ ยังมีสวัสดิการอื่นให้อีก เช่น ที่พักอาศัย อาหาร โบนัส และมีการช่วยเหลือแบ่งปันอย่างต่อเนื่อง เป็นต้น
- วิสาหกิจชุมชนกลุ่มส้มสีทองและกลุ่มวิสาหกิจชุมชนออร์แกนิกมีการใช้แรงงานการใช้แรงงานในครัวเรือนเป็นหลัก มีการจ้างงานเท่าที่จำเป็น และมีการใช้แรงงานแลกเปลี่ยนภายในท้องถิ่น ซึ่งเป็นวัฒนธรรมท้องถิ่นที่ดีงาม สืบทอดมาจากบรรพบุรุษ ที่ควรสืบทอดให้ดำรงอยู่ต่อไปในอนาคต ช่วยให้ต้นทุนการจ้างงานลดลง และลดความเสี่ยงด้านการขาดแคลนแรงงาน รวมทั้งยังก่อให้เกิดการแลกเปลี่ยนเรียนรู้ซึ่งกันและกันได้เป็นอย่างดี

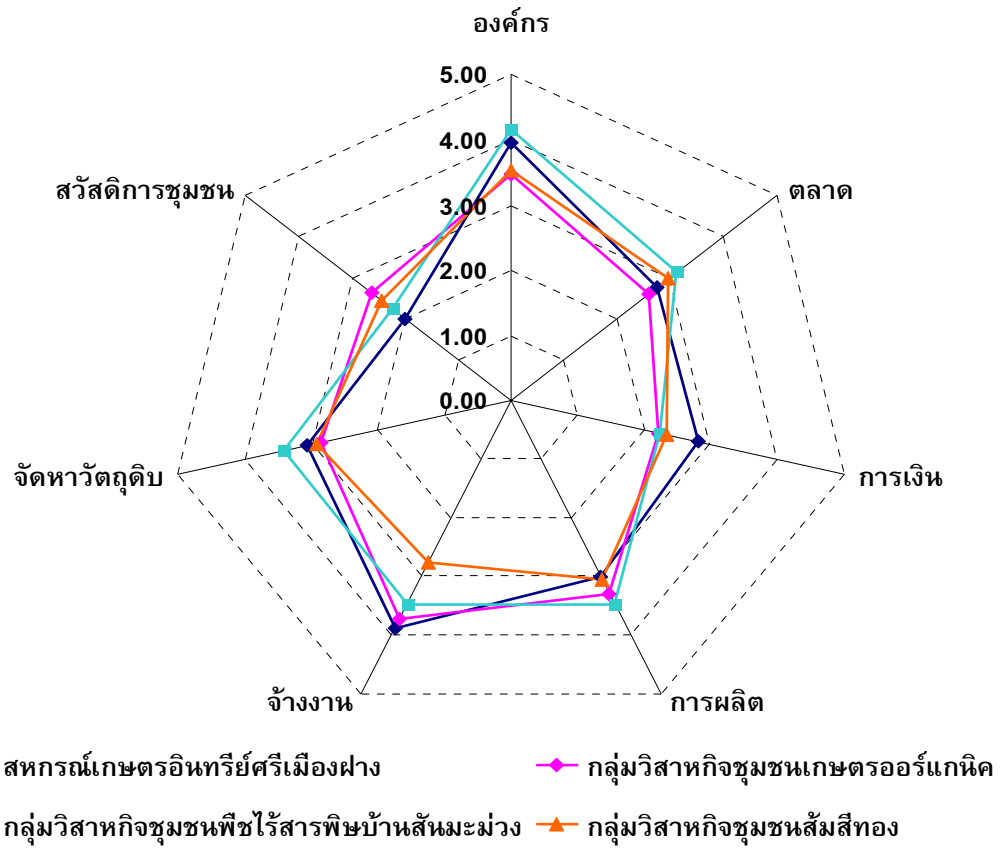
(6) การบริหารจัดการวัตถุดิบ สมาชิกวิสาหกิจชุมชนพืชไร่สารพิษบ้านสันมะม่วง และวิสาหกิจชุมชนเกษตรออร์แกนิกสามารถเป็นแบบอย่างในด้านการผลิตวัตถุดิบใช้เองภายในกิจการ เช่น ปุ๋ยหมัก น้ำหมักชีวภาพต่างๆ มีการคิดค้นพัฒนาสูตรน้ำหมักชีวภาพใหม่ๆ อย่างต่อเนื่อง และสามารถหาปัจจัยการผลิตอื่นมาทดแทนวัตถุดิบที่ขาดแคลนได้โดยไม่ทำให้คุณภาพผลิตภัณฑ์ลดลง เช่น การใช้มูลหมูแทนมูลวัว การใช้พืชอื่นที่มีคุณสมบัติในการป้องกันกำจัดโรคแมลงคล้ายกันในการผลิตน้ำหมักชีวภาพ เป็นต้น

(7) การบริหารสวัสดิการชุมชน การปฏิบัติของสมาชิกกลุ่มตัวอย่างยังเป็นการปฏิบัติเหมือนสมาชิกในชุมชนทั่วไป ยังไม่สมาชิกกลุ่มใดที่มีการปฏิบัติที่สามารถเป็นแบบอย่างได้ในด้านนี้



ที่มา: จากการสำรวจ

แผนภาพที่ 3.4 การบริหารจัดการ 7 ประการ ระดับกลุ่ม/สหกรณ์



ที่มา: จากการสำรวจ

แผนภาพที่ 3.5 การบริหารจัดการ 7 ประการ ระดับสมาชิก

ตารางที่ 3.36 คะแนนการบริหารจัดการ 7 ประการ ของกลุ่ม/สหกรณ์ตัวอย่างระบบการผลิตส้ม

กลุ่ม/สหกรณ์	การบริหารจัดการ 7 ประการ							ค่าเฉลี่ย	ระดับการปฏิบัติ
	องค์กร	ตลาด	การเงิน	การผลิต	จ้างงาน	จัดหาวัตถุดิบ	สวัสดิการชุมชน		
สหกรณ์เกษตรอินทรีย์ศรีเมืองฝาง	2.75	3.29	2.41	0.37	1.06	0.00	0.00	1.41	ต้องปรับปรุง
วิสาหกิจชุมชนพืชไร่สารพิษบ้านสันมะม่วง	2.19	0.71	0.18	0.00	0.00	0.00	0.00	0.44	ต้องปรับปรุง
วิสาหกิจชุมชนกลุ่มส้มสีทอง	2.19	0.14	2.88	2.05	1.53	0.00	0.92	1.39	ต้องปรับปรุง
ค่าเฉลี่ย	2.38	1.38	1.82	0.81	0.86	0.00	0.31	1.08	ต้องปรับปรุง
ระดับการปฏิบัติ	พอใช้	ต้องปรับปรุง	พอใช้	ต้องปรับปรุง	ต้องปรับปรุง	ต้องปรับปรุง	ต้องปรับปรุง	ต้องปรับปรุง	
ค่าเบี่ยงเบนมาตรฐาน (SD)	0.32	1.67	1.45	1.06	0.78	0.00	0.53	0.55	
Normalized mean / sharp ratio	7.31	0.82	1.26	0.92	1.10	-	0.58	1.95	
ค่าสัมประสิทธิ์ความแปรปรวน (CV) (ร้อยละ)	13.45	121.01	79.67	130.86	90.70	-	170.97	50.93	

หมายเหตุ: คะแนน 0 – 1.49 ต้องปรับปรุง 1.5 – 2.49 พอใช้ 2.5 – 3.49 ปานกลาง 3.5 – 4.49 ดี 4.5 - 5 ดีมาก

ที่มา: จากการสำรวจ

ตารางที่ 3.37 คะแนนการบริหารจัดการ 7 ประการ ของสมาชิกกลุ่ม/สหกรณ์ตัวอย่างระบบการผลิตส้ม

กลุ่ม/สหกรณ์	การบริหารจัดการ 7 ประการ							ค่าเฉลี่ย	ระดับการปฏิบัติ
	องค์กร ¹	ตลาด	การเงิน	การผลิต	จ้างงาน	จัดหาวัตถุดิบ	สวัสดิการชุมชน		
สหกรณ์เกษตรอินทรีย์ศรีเมืองฝาง	3.95	2.77	2.88	3.01	3.87	3.07	2.00	3.08	ปานกลาง
กลุ่มวิสาหกิจชุมชนเกษตรออร์แกนิก	3.46	2.61	2.23	3.28	3.73	2.86	2.62	2.97	ปานกลาง
วิสาหกิจชุมชนพืชไร่สารพิษบ้านสันมะม่วง	4.15	3.12	2.24	3.47	3.47	3.42	2.24	3.16	ปานกลาง
วิสาหกิจชุมชนกลุ่มส้มสีทอง	3.53	2.97	2.36	3.05	2.77	2.93	2.44	2.86	ปานกลาง
ค่าเฉลี่ย	3.77	2.87	2.43	3.20	3.46	3.07	2.33	3.02	ปานกลาง
ระดับการปฏิบัติ	ดี	ปานกลาง	พอใช้	ปานกลาง	ปานกลาง	ปานกลาง	พอใช้	ปานกลาง	
ค่าเบี่ยงเบนมาตรฐาน (SD)	0.33	0.23	0.31	0.22	0.49	0.25	0.27	0.13	
Normalized mean / sharp ratio	11.32	12.75	7.90	14.74	7.06	12.41	8.66	23.55	
ค่าสัมประสิทธิ์ความแปรปรวน (CV) (ร้อยละ)	8.75	8.01	12.76	6.88	14.16	8.14	11.59	4.30	

 หมายเหตุ: ¹ องค์กร คือ กิจการของสวนส้ม

: คะแนน 0 – 1.49 ต้องปรับปรุง 1.5 – 2.49 พอใช้ 2.5 – 3.49 ปานกลาง 3.5 – 4.49 ดี 4.5 - 5 ดีมาก

ที่มา: จากการสำรวจ

บทที่ 4

การประเมินความเป็นเศรษฐกิจพอเพียง

การพิจารณาความเป็นเศรษฐกิจพอเพียงของกลุ่ม/สหกรณ์และของสมาชิกตัวอย่าง จากคะแนนการประเมินตนเองของกลุ่ม/สหกรณ์และสมาชิก ตามองค์ประกอบความเป็นเศรษฐกิจพอเพียง 15 ประการ (ดัชนีขององค์ประกอบนี้เสนอไว้ในบทที่ 1) โดยเปรียบเทียบคะแนนเฉลี่ยรายกลุ่ม/สหกรณ์ กับคะแนนเฉลี่ยขององค์ประกอบนั้นๆ และวิเคราะห์ระดับการปฏิบัติ โดยแบ่งช่วงชั้นการอธิบายผล คือ 0 – 1.49 ต้องปรับปรุง 1.5 – 2.49 พอใช้ 2.5 – 3.49 ปานกลาง 3.5 – 4.49 ดี และ 4.5 – 5 ดีมาก นอกจากค่าเฉลี่ยและค่าเบี่ยงเบนมาตรฐานแล้ว ค่าเฉลี่ยถ่วงน้ำหนัก (Normalized mean / sharp ratio) จะแสดงให้เห็นถึงระดับคะแนนที่สามารถเปรียบเทียบระหว่างเงื่อนไขต่างๆ นอกจากนี้ยังมีการประเมินความเป็นเศรษฐกิจพอเพียงเชิงประจักษ์ในระดับกลุ่มเพื่อเปรียบเทียบกับผลการประเมินตนเองของกลุ่มตัวอย่าง

ทั้งนี้ วิสาหกิจชุมชนเกษตรออร์แกนิก ไม่ได้ทำการศึกษาข้อมูลการประเมินตนเองในระดับกลุ่ม เนื่องจากในขณะทำการศึกษามูลระดับกลุ่ม กลุ่มได้เกิดความขัดแย้งจนเกิดการแตกกลุ่ม และได้รวมตัวกันใหม่อีกครั้งอยู่ในระหว่างปรับปรุงโครงสร้างกลุ่ม และยังไม่มีการทำกิจกรรมใดๆ ร่วมกัน จึงวิเคราะห์เฉพาะข้อมูลในระดับสมาชิก

การประเมินความเป็นเศรษฐกิจพอเพียง

กลุ่มตัวอย่างในระบบการผลิตส้มมีความเป็นเศรษฐกิจพอเพียงค่อนข้างต่ำอยู่ในระดับพอใช้ โดยมี การปฏิบัติที่สอดคล้องตามหลักเศรษฐกิจพอเพียงที่มีคะแนนสูงสุดอยู่ในระดับปานกลางเพียง 4 องค์ประกอบ อยู่ในระดับพอใช้ใน 4 องค์ประกอบและอยู่ในระดับที่ต้องปรับปรุงถึง 7 องค์ประกอบ เนื่องจากกลุ่มตัวอย่างไม่มีกิจกรรมการผลิตร่วมกัน และเกณฑ์ประเมินความเป็นเศรษฐกิจพอเพียงส่วนใหญ่เกี่ยวข้องกับการผลิต กิจกรรมการผลิตเป็นของสมาชิกแต่ละราย ทำให้การประเมินความเป็นเศรษฐกิจพอเพียงจะเด่นชัดในระดับสมาชิก

โดยสมาชิกกลุ่มตัวอย่างในระบบการผลิตส้มมีปฏิบัติที่สอดคล้องกับความเป็นเศรษฐกิจพอเพียงอยู่ในระดับดี โดยสมาชิกวิสาหกิจชุมชนพืชไร่สารพินบ้านสันมะม่วงมีความเป็นเศรษฐกิจพอเพียงมากที่สุด รองลงมา คือ วิสาหกิจชุมชนเกษตรออร์แกนิก สหกรณ์เกษตรอินทรีย์ศรีเมืองผาง และวิสาหกิจชุมชนกลุ่มส้มสีทอง ตามลำดับ

องค์ประกอบที่ทุกกลุ่มมีการปฏิบัติที่สอดคล้องมากที่สุด คือ การมีความซื่อสัตย์สุจริตในการประกอบการ ไม่เอาเปรียบผู้จำหน่ายวัตถุดิบ มีความสอดคล้องในระดับดี 3 อันดับแรก ได้แก่ มีขนาดการผลิตที่สอดคล้องกับความสามารถในการบริหารจัดการ การใช้กระบวนการ/เทคนิคการผลิตระหว่างแรงงานและเทคโนโลยี และการใช้เทคโนโลยีที่ถูกหลักวิชาการและมีขนาดที่เหมาะสม องค์ประกอบที่มีคะแนนต่ำที่สุดอยู่ในระดับปานกลางที่ต้องพัฒนาให้ดีขึ้นได้แก่ เน้นการใช้วัตถุดิบในท้องถิ่น นำเข้าจากภายนอกเท่าที่จำเป็น มีการจัดการความรู้แบบบูรณาการเพื่อสร้างภูมิคุ้มกันที่ดี และการให้ความสำคัญกับการพัฒนาบุคลากรตามลำดับ ซึ่งมีรายละเอียดในแต่ละองค์ประกอบดังนี้

4.1 การใช้เทคโนโลยีที่ถูกหลักวิชาการ และมีขนาดที่เหมาะสม

ระดับกลุ่ม/สหกรณ์

กลุ่ม/สหกรณ์ตัวอย่างระบบการผลิตส้มมีคะแนนเฉลี่ยการประเมินตนเองด้านการใช้เทคโนโลยีที่ถูกหลักวิชาการ และมีขนาดที่เหมาะสมในระดับปานกลาง (2.78) โดยวิสาหกิจชุมชนพีชไร้สารพิษบ้านสันมะม่วงมีคะแนนการปฏิบัติอยู่ในระดับดีมาก (4.67) การกระจายของคะแนนส่วนใหญ่อยู่ที่ระดับคะแนน 4 และ 5 ซึ่งสามารถเป็นแบบอย่างให้แก่วิสาหกิจชุมชนกลุ่มส้มสีทองและสหกรณ์เกษตรอินทรีย์ศรีเมืองฝางที่มีคะแนนอยู่ในระดับปานกลาง (3.00) และต้องปรับปรุง (0.67) ตามลำดับ ซึ่งมีการกระจายคะแนนส่วนใหญ่ที่คะแนน 0 ดังตารางที่ 4.1 และแผนภาพที่ 4.1

เหตุผลซึ่งกลุ่มต่างๆ ประเมินตนเองในระดับดังกล่าว คือ วิสาหกิจชุมชนพีชไร้สารพิษบ้านสันมะม่วงมองว่าสมาชิกกลุ่มมีการใช้เครื่องทุ่นแรงที่มีขนาดเหมาะสมกับขนาดของสวน และมุ่งเน้นที่จะนำเทคโนโลยีใช้หากเทคโนโลยีนั้นจะทำให้กลุ่มสามารถเข้าสู่มาตรฐานเกษตรอินทรีย์ได้ ในขณะที่วิสาหกิจชุมชนกลุ่มส้มสีทองเห็นว่าเครื่องร่อนที่มีอยู่เหมาะสมกับปริมาณส้มของกลุ่ม แต่ไม่มุ่งเน้นการใช้เทคโนโลยีเพื่อให้ได้มาตรฐานต่างๆ (ISO GAP GMP และอื่นๆ) เนื่องจากยังไม่เล็งเห็นประโยชน์ของระบบมาตรฐานดังกล่าว ส่วนสหกรณ์เกษตรอินทรีย์ศรีเมืองฝางที่คะแนนเฉลี่ยด้านนี้ต่ำสุดและอยู่ในระดับที่ต้องปรับปรุง โดยเห็นว่าสหกรณ์ไม่มีกิจกรรมการผลิตที่ต้องนำเทคโนโลยีมาใช้ และไม่มุ่งเน้นการนำเทคโนโลยีมาใช้เพื่อเข้าสู่มาตรฐานต่างๆ เนื่องจากยังไม่เล็งเห็นประโยชน์ของระบบมาตรฐานดังกล่าวเช่นกัน

ตารางที่ 4.1 คะแนนด้านการใช้เทคโนโลยีที่ถูกหลักวิชาการและมีขนาดที่เหมาะสม ระดับกลุ่ม/สหกรณ์

กลุ่ม/สหกรณ์	คะแนนเฉลี่ย	ระดับการปฏิบัติ
สหกรณ์เกษตรอินทรีย์ศรีเมืองฝาง	0.67	ต้องปรับปรุง
วิสาหกิจชุมชนพีชไร้สารพิษบ้านสันมะม่วง	4.67	ดีมาก
วิสาหกิจชุมชนกลุ่มส้มสีทอง	3.00	ปานกลาง
ค่าเฉลี่ย	2.78	ปานกลาง
ค่าเบี่ยงเบนมาตรฐาน (SD)	2.01	
Normalized mean / sharp ratio	1.38	
สัมประสิทธิ์ความแปรปรวน (CV) (ร้อยละ)	72.30	

หมายเหตุ: คะแนน 0 – 1.49 ต้องปรับปรุง 1.5 -2.49 พอใช้ 2.5 – 3.49 ปานกลาง 3.5 – 4.49 ดี 4.5 - 5 ดีมาก

ที่มา: จากการสำรวจ

ระดับสมาชิก

ในขณะที่คะแนนเฉลี่ยการประเมินตนเองในระดับสมาชิกด้านนี้อยู่ในระดับที่ดี (3.99) เนื่องจากสมาชิกให้ความสำคัญในการใช้เทคโนโลยีที่เหมาะสมกับขนาดการผลิตและถูกหลักวิชาการในระดับมากที่สุด (4.81 และ 4.68 ตามลำดับ) แต่สมาชิกส่วนใหญ่ไม่มุ่งเน้นการใช้เทคโนโลยีเพื่อให้ได้มาตรฐานต่างๆ (ISO GAP GMP และอื่นๆ) โดยสมาชิกวิสาหกิจชุมชนพีชไร้สารพิษบ้านสันมะม่วงมีคะแนนเฉลี่ยสูงสุดอยู่ในระดับดีมาก (5.00) การกระจายของคะแนนอยู่ที่คะแนนระดับ 5 ทั้งหมด ในขณะที่กลุ่มอื่นมีคะแนนกระจายอยู่หลายระดับคะแนนจึงทำให้มีคะแนนรองลงมา คือ สมาชิกวิสาหกิจชุมชนเกษตรออร์แกนิก (3.93) และ

สหกรณ์เกษตรอินทรีย์ศรีเมืองผาง (3.73) อยู่ในระดับดีเช่นเดียวกัน ยกเว้นวิสาหกิจชุมชนกลุ่มส้มสีทองที่มีคะแนนอยู่ในระดับปานกลาง (3.29) (ตารางที่ 4.2) เนื่องจากสมาชิกวิสาหกิจชุมชนกลุ่มส้มสีทองมุ่งเน้นการนำเทคโนโลยีมาใช้เพื่อให้ได้มาตรฐานดังกล่าวในระดับต่ำเช่นเดียวกับสมาชิกกลุ่มอื่น เนื่องจากไม่เล็งเห็นประโยชน์ของมาตรฐานดังกล่าว เช่น การได้รับมาตรฐาน GAP แต่ไม่สามารถช่วยให้ขายได้ราคาสูงขึ้น ราคาผลผลิตยังตกต่ำเหมือนเดิม ยกเว้นสมาชิกวิสาหกิจชุมชนพืชไร่สารพิษบ้านสันมะม่วงเล็งเห็นประโยชน์และสามารถนำมาตรฐานไปใช้ประโยชน์ได้ โดยมาตรฐานดังกล่าวสามารถรับรองคุณภาพผลผลิตเป็นที่ยอมรับของตลาด และสามารถจำหน่ายได้ในราคาที่สูงขึ้น

ตารางที่ 4.2 คะแนนด้านการใช้เทคโนโลยีที่ถูกต้องหลักวิชาการ และมีขนาดที่เหมาะสม ระดับสมาชิก

กลุ่ม/สหกรณ์	คะแนน	ระดับการปฏิบัติ
สหกรณ์เกษตรอินทรีย์ศรีเมืองผาง (N = 11)	3.73	ดี
วิสาหกิจชุมชนเกษตรออร์แกนิก (N = 5)	3.93	ดี
วิสาหกิจชุมชนพืชไร่สารพิษบ้านสันมะม่วง (N = 3)	5.00	ดีมาก
วิสาหกิจชุมชนกลุ่มส้มสีทอง (N = 8)	3.29	ปานกลาง
ค่าเฉลี่ย	3.99	ดี
ค่าเบี่ยงเบนมาตรฐาน (SD)	0.73	
Normalized mean / sharp ratio	5.50	
สัมประสิทธิ์ความแปรปรวน (CV) (ร้อยละ)	18.30	

หมายเหตุ: คะแนน 0 – 1.49 ต้องปรับปรุง 1.5 -2.49 พอใช้ 2.5 – 3.49 ปานกลาง 3.5 – 4.49 ดี 4.5 – 5 ดีมาก

ที่มา: จากการสำรวจ

4.2 การใช้ทรัพยากรทุกชนิดอย่างประหยัดและมีประสิทธิภาพสูงสุด

ระดับกลุ่ม/สหกรณ์

คะแนนเฉลี่ยการประเมินตนเองด้านการใช้ทรัพยากรทุกชนิดอย่างประหยัดและมีประสิทธิภาพสูงสุดของกลุ่ม/สหกรณ์ระบบการผลิตส้มอยู่ในระดับที่ต้องปรับปรุง (1.33) (ตารางที่ 4.3) เนื่องจากทุกกลุ่ม/สหกรณ์ไม่มีกิจกรรมการผลิตร่วมกัน ทำให้ไม่มีคะแนนในเกณฑ์ย่อยที่เกี่ยวข้องในกิจกรรมการผลิต ได้แก่ การวางแผนการผลิต การใช้แรงงาน การนำเครื่องจักรอุปกรณ์เทคโนโลยีมาใช้ และการจัดการของเหลือและเศษวัสดุ/เศษวัตถุดิบจากการผลิต โดยวิสาหกิจชุมชนกลุ่มส้มสีทองมีคะแนนเฉลี่ยด้านนี้ในระดับพอใช้ (2.33) เนื่องจากกลุ่มนำเครื่องร่อนมาใช้ในกิจกรรมการตลาด ซึ่งช่วยให้ประหยัดแรงงาน ประหยัดเวลาและนำไปสู่การลดต้นทุนการตลาด และไม่เพิ่มทุนในการซื้อเครื่องร่อนใหม่ โดยเห็นว่าเครื่องจักรที่มีอยู่มีคุณภาพดีอยู่แล้ว นอกจากนี้ยังมีการแบ่งงานตามความถนัดและเหมาะสม โดยเลือกผู้ที่มีประสบการณ์การใช้เครื่องร่อน และมีเวลาทำงานให้กับกลุ่มอย่างเต็มที่ สหกรณ์เกษตรอินทรีย์ศรีเมืองผางมี การมุ่งเน้นใช้ทรัพยากรอย่างประหยัดและมีประสิทธิภาพสูงสุดเพียงระดับปานกลางแต่มีการคาดการณ์ปริมาณผลผลิตของสมาชิกซึ่งเป็นประโยชน์ต่อการวางแผนการตลาดที่เหมาะสมและมีการปฏิบัติตามแผนอย่างเป็นรูปธรรม ส่วนวิสาหกิจชุมชนพืชไร่สารพิษบ้านสันมะม่วงมีเพียงการมุ่งเน้นใช้ทรัพยากรอย่างประหยัดและมีประสิทธิภาพสูงสุดโดยเห็นว่าสมาชิกกลุ่มมีการนำหญ้าที่ตัดแล้วมาทำปุ๋ยหมัก จึงทำให้มีคะแนนในด้านนี้ต่ำสุด (0.42) อย่างไรก็ตาม ปัจจุบันกลุ่มวิสาหกิจชุมชนพืชไร่สารพิษได้มีการพัฒนาด้านเทคโนโลยี โดยการนำเครื่องย่อยสลายเศษวัตถุดิบ (ภาคผนวก ก. รูปที่ ก.9) มาใช้ในการผลิตวัตถุดิบของสมาชิกตามโครงการพัฒนาตนเอง และยังเป็น

การส่งเสริมให้สมาชิกมีการจัดการของเหลือจากการผลิตอย่างเหมาะสมอีกด้วย ซึ่งเป็นกิจกรรมที่ดีที่กลุ่มอื่นสามารถนำไปปฏิบัติได้

ตารางที่ 4.3 คะแนนด้านการใช้ทรัพยากรทุกชนิดอย่างประหยัดและมีประสิทธิภาพสูงสุด ระดับกลุ่ม/สหกรณ์

กลุ่ม/สหกรณ์	คะแนนเฉลี่ย	ระดับการปฏิบัติ
สหกรณ์เกษตรอินทรีย์ศรีเมืองผาง	0.92	ต้องปรับปรุง
วิสาหกิจชุมชนพืชไร่สารพิษบ้านสันมะม่วง	0.42	ต้องปรับปรุง
วิสาหกิจชุมชนกลุ่มส้มสีทอง	2.67	ปานกลาง
ค่าเฉลี่ย	1.33	ต้องปรับปรุง
ค่าเบี่ยงเบนมาตรฐาน (SD)	1.18	
Normalized mean / sharp ratio	1.13	
สัมประสิทธิ์ความแปรปรวน (CV) (ร้อยละ)	88.72	

หมายเหตุ: คะแนน 0 – 1.49 ต้องปรับปรุง 1.5 -2.49 พอใช้ 2.5 – 3.49 ปานกลาง 3.5 – 4.49 ดี 4.5 – 5 ดีมาก

ที่มา: จากการสำรวจ

ระดับสมาชิก

ในขณะที่ในระดับสมาชิกที่มีกิจกรรมการผลิตจึงทำให้มีคะแนนเฉลี่ยด้านนี้อยู่ในระดับดี (3.95) สูงกว่าระดับกลุ่ม/สหกรณ์ (ตารางที่ 4.4) เนื่องจากสมาชิกมุ่งเน้นการใช้ทรัพยากรทุกชนิดอย่างประหยัดและมีประสิทธิภาพสูงสุด มีการนำเทคโนโลยีมาใช้ในการผลิตเพื่อช่วยประหยัดต้นทุน แรงงาน และเวลา และมีการแบ่งงานตามความถนัดและเหมาะสมอยู่ในระดับมากที่สุด โดยสมาชิกวิสาหกิจชุมชนเกษตรออร์แกนิก (4.25) สหกรณ์เกษตรอินทรีย์ศรีเมืองผาง (4.20) และวิสาหกิจชุมชนพืชไร่สารพิษบ้านสันมะม่วง (4.00) มีคะแนนเฉลี่ยอยู่ในระดับดี ตามลำดับ ส่วนสมาชิกวิสาหกิจชุมชนกลุ่มส้มสีทองมีคะแนนเฉลี่ยต่ำที่สุดอยู่ในระดับปานกลาง (3.33) เนื่องจากสมาชิกกลุ่มมีต้นทุนการผลิตสูง ไม่แตกต่างจากเพื่อนบ้าน เนื่องจากมีการใช้ปุ๋ยยามาก และยังไม่สามารถเพิ่มผลผลิตได้โดยใช้วัตถุดิบเท่าเดิมโดยเห็นว่าปริมาณผลผลิตแปรผันไปตามปริมาณปุ๋ยยาที่ใช้ รวมทั้งยังไม่มีมีการวางแผนการใช้แรงงานและนำไปปฏิบัติอย่างเป็นรูปธรรม ในขณะที่สมาชิกวิสาหกิจชุมชนเกษตรออร์แกนิกที่มีคะแนนเฉลี่ยสูงกว่ามีการวางแผนการใช้แรงงานและแผนการผลิตและนำไปใช้อย่างเป็นรูปธรรม และมีต้นทุนการผลิตต่ำกว่าเพื่อนบ้าน เนื่องจากสมาชิกส่วนใหญ่มีการผลิตส้มแบบอินทรีย์และผสมผสาน อย่างไรก็ตาม สมาชิกทั้ง 3 กลุ่มยังไม่สามารถเพิ่มผลผลิตได้โดยใช้วัตถุดิบเท่าเดิมเช่นเดียวกัน

ตารางที่ 4.4 คะแนนด้านการใช้ทรัพยากรทุกชนิดอย่างประหยัดและมีประสิทธิภาพสูงสุด ระดับสมาชิก

กลุ่ม/สหกรณ์	คะแนน	ระดับการปฏิบัติ
สหกรณ์เกษตรอินทรีย์ศรีเมืองฝาง (N = 11)	4.20	ดี
วิสาหกิจชุมชนเกษตรออร์แกนิก (N = 5)	4.25	ดี
วิสาหกิจชุมชนพืชไร่สารพิษบ้านสันมะม่วง (N = 3)	4.00	ดี
วิสาหกิจชุมชนกลุ่มส้มสีทอง (N = 8)	3.33	ปานกลาง
ค่าเฉลี่ย	3.95	ดี
ค่าเบี่ยงเบนมาตรฐาน (SD)	0.42	
Normalized mean / sharp ratio	9.28	
สัมประสิทธิ์ความแปรปรวน (CV) (ร้อยละ)	10.63	

หมายเหตุ: คะแนน 0 – 1.49 ต้องปรับปรุง 1.5 -2.49 พอใช้ 2.5 – 3.49 ปานกลาง 3.5 – 4.49 ดี 4.5 – 5 ดีมาก
ที่มา: จากการสำรวจ

4.3 มีการบริหารจัดการที่ไม่เบียดเบียนทั้งตนเองและผู้อื่น

ระดับกลุ่ม/สหกรณ์

จากการที่กลุ่ม/สหกรณ์ตัวอย่างระบบการผลิตส้ม ไม่มีกิจกรรมการผลิตร่วมกัน ทำให้คะแนนการปฏิบัติด้านนี้ค่อนข้างอยู่ในระดับที่ต้องปรับปรุง (0.96) (ตารางที่ 4.5) อย่างไรก็ตาม ทั้ง 3 กลุ่ม/สหกรณ์มีความตระหนักและยึดหลักการบริหารจัดการที่ไม่เบียดเบียนทั้งตนเองและผู้อื่น ไม่มีการแสวงหากำไรจากสมาชิก การปลูกส้มไร้สารพิษและการก่อตั้งกลุ่มทั้ง 3 กลุ่มไม่ได้ส่งผลกระทบต่อผู้อื่น จึงเป็นองค์ประกอบย่อยในการไม่เบียดเบียนตนเองและผู้อื่นที่มีคะแนนมากที่สุด แม้วิสาหกิจชุมชนกลุ่มส้มสีทองและสหกรณ์เกษตรอินทรีย์ศรีเมืองฝางจะมีคะแนนเฉลี่ยสูงกว่าวิสาหกิจชุมชนพืชไร่สารพิษบ้านสันมะม่วงแต่อยู่ในระดับที่ต้องปรับปรุงเช่นกัน (1.37 และ 1.00 ตามลำดับ) เนื่องจากทั้ง 2 กลุ่ม/สหกรณ์มีการจ้างแรงงานในกลุ่ม โดยให้ผู้ปฏิบัติงานมีอิสระในการเลือกช่วงเวลาทำงานและสหกรณ์เกษตรอินทรีย์ศรีเมืองฝางมีการจ่ายค่าแรงงานตามปริมาณและคุณภาพที่กำหนด ในขณะที่วิสาหกิจชุมชนกลุ่มส้มสีทองจ่ายค่าแรงงานตามสัดส่วนผลกำไรที่ได้ ไม่ได้กำหนดแน่นอน และเห็นว่ากิจกรรมของกลุ่มช่วยให้คนในชุมชนได้เรียนรู้ด้านการบริหารการตลาด ส้ม ก่อให้เกิดความรักความสามัคคีกันในชุมชน และมีการจัดการเศรษฐกิจ ภาษณะบรรจุที่ปนเปื้อนสารเคมีโดยการฝังดินป้องกันผลกระทบต่อสิ่งแวดล้อมจึงทำให้มีคะแนนสูงกว่า ส่วนกลุ่มวิสาหกิจชุมชนพืชไร่สารพิษมีเพียงการให้คะแนนในเกณฑ์ย่อยในการเบียดเบียนตนเองและผู้อื่นเท่านั้น จึงทำให้มีคะแนนเฉลี่ยการประเมินตนเองด้านนี้ต่ำที่สุด (0.53) อย่างไรก็ตาม ทั้ง 3 กลุ่ม/สหกรณ์ ควรมีการพัฒนาให้มีกิจกรรมที่เอื้อประโยชน์และก่อให้เกิดสวัสดิการให้แก่สมาชิกและคนในชุมชนเพิ่มมากขึ้น และไม่ก่อให้เกิดการเบียดเบียนตนเองและผู้อื่น

ตารางที่ 4.5 คะแนนด้านการบริหารจัดการที่ไม่เบียดเบียนทั้งตนเองและผู้อื่น ระดับกลุ่ม/สหกรณ์

กลุ่ม/สหกรณ์	คะแนนเฉลี่ย	ระดับการปฏิบัติ
สหกรณ์เกษตรอินทรีย์ศรีเมืองฝาง	1.00	ต้องปรับปรุง
วิสาหกิจชุมชนพืชไร่สารพิษบ้านสันมะม่วง	0.53	ต้องปรับปรุง
วิสาหกิจชุมชนกลุ่มส้มสีทอง	1.37	ต้องปรับปรุง
ค่าเฉลี่ย	0.96	ต้องปรับปรุง
ค่าเบี่ยงเบนมาตรฐาน (SD)	0.42	
Normalized mean / sharp ratio	2.29	
สัมประสิทธิ์ความแปรปรวน (CV) (ร้อยละ)	43.75	

หมายเหตุ: คะแนน 0 – 1.49 ต้องปรับปรุง 1.5 -2.49 พอใช้ 2.5 – 3.49 ปานกลาง 3.5 – 4.49 ดี 4.5 – 5 ดีมาก

ที่มา: จากการสำรวจ

ระดับสมาชิก

ในระดับสมาชิกกลุ่ม/สหกรณ์ตัวอย่างในระบบการผลิตส้มมีคะแนนเฉลี่ยด้านนี้อยู่ในระดับปานกลาง (3.03) โดยสมาชิกแต่ละกลุ่ม/สหกรณ์มีคะแนนเฉลี่ยไม่แตกต่างกันมากนักอยู่ในระดับปานกลาง (2.90-3.44) ยกเว้นสมาชิกวิสาหกิจชุมชนกลุ่มส้มสีทองที่มีคะแนนเฉลี่ยไม่ผ่านคะแนนเฉลี่ยรวม แต่ยังอยู่ในระดับปานกลางเช่นกัน (2.63) (ตารางที่ 4.6) ซึ่งสมาชิกให้ความสำคัญของการใช้หลักการบริหารจัดการที่ไม่เบียดเบียนทั้งตนเองและผู้อื่น ผู้ปฏิบัติงานมีอิสระในการเลือกช่วงเวลาทำงาน มีการจ่ายค่าตอบแทนและสวัสดิการที่เป็นธรรม นอกจากค่าจ้างแล้วยังมีการแบ่งปันผลผลิตให้แก่แรงงานอีกด้วย รวมทั้งไม่เบียดเบียนผู้จำหน่ายวัตถุดิบโดยการชำระเงินตรงเวลาเมื่อมีการซื้อวัตถุดิบเป็นเงินเชื่อ อย่างไรก็ตาม สมาชิกแต่ละกลุ่ม/สหกรณ์ยังมีการใช้วัตถุดิบที่ใช้แล้วหมดไปโดยเฉพาะน้ำมันเชื้อเพลิงค่อนข้างมาก และการใช้สารเคมีในระดับที่มากในผู้ผลิตส้ม และยังไม่มีการจัดสรรสวัสดิการที่เหมาะสมให้แก่ชุมชนอย่างชัดเจน ทั้งในด้านการสร้างความรักความสามัคคี การพัฒนาความรู้ของคนในชุมชน และการฟื้นฟูทรัพยากรและสิ่งแวดล้อม มีเพียงการร่วมทำบุญในงานสาธารณประโยชน์ของชุมชนและการช่วยเหลือกิจกรรมในชุมชนเท่านั้น

ตารางที่ 4.6 คะแนนด้านการบริหารจัดการที่ไม่เบียดเบียนทั้งตนเองและผู้อื่น ระดับสมาชิก

กลุ่ม/สหกรณ์	คะแนน	ระดับการปฏิบัติ
สหกรณ์เกษตรอินทรีย์ศรีเมืองฝาง (N = 11)	2.90	ปานกลาง
วิสาหกิจชุมชนเกษตรออร์แกนิก (N = 5)	3.44	ปานกลาง
วิสาหกิจชุมชนพืชไร่สารพิษบ้านสันมะม่วง (N = 3)	3.16	ปานกลาง
วิสาหกิจชุมชนกลุ่มส้มสีทอง (N = 8)	2.63	ปานกลาง
ค่าเฉลี่ย	3.03	ปานกลาง
ค่าเบี่ยงเบนมาตรฐาน (SD)	0.35	
Normalized mean / sharp ratio	8.76	
สัมประสิทธิ์ความแปรปรวน (CV) (ร้อยละ)	11.55	

หมายเหตุ: คะแนน 0 – 1.49 ต้องปรับปรุง 1.5 -2.49 พอใช้ 2.5 – 3.49 ปานกลาง 3.5 – 4.49 ดี 4.5 – 5 ดีมาก

ที่มา: จากการสำรวจ

4.4 มีการบริหารจัดการที่คำนึงถึงผลกระทบต่อสิ่งแวดล้อมและทรัพยากร

ระดับกลุ่ม/สหกรณ์

แม้ว่ากลุ่ม/สหกรณ์ตัวอย่างระบบการผลิตส้มจะให้ความสำคัญต่อการใช้หลักการบริหารจัดการที่คำนึงถึงผลกระทบต่อสิ่งแวดล้อมและทรัพยากรในระดับมากที่สุด แต่ในการปฏิบัติกลับมีการปฏิบัติน้อยหรือไม่มีการปฏิบัติที่แสดงถึงการคำนึงถึงผลกระทบต่อสิ่งแวดล้อมและทรัพยากรในระดับกลุ่ม ซึ่งเป็นผลจากการที่กลุ่ม/สหกรณ์ไม่มีกิจกรรมการผลิตร่วมกัน จึงมีการปฏิบัติในด้านนี้อยู่ในระดับที่ต้องปรับปรุง (0.79) มีเพียงวิสาหกิจชุมชนกลุ่มส้มสีทองที่มุ่งเน้นการจัดการเศษวัสดุและภาชนะที่ปนเปื้อนสารเคมีที่จะส่งผลกระทบต่อสิ่งแวดล้อม จึงมีคะแนนสูงกว่ากลุ่มอื่นแต่ยังอยู่ในระดับที่ต้องปรับปรุงเช่นกัน (1.13) (ตารางที่ 4.7)

อย่างไรก็ตาม แม้ว่ากลุ่ม/สหกรณ์ตัวอย่างระบบการผลิตส้มจะไม่มีกิจกรรมการผลิตร่วมกัน แต่กิจกรรมการผลิตวัตถุดิบร่วมกัน เป็นกิจกรรมที่ช่วยให้ส่งเสริมให้สมาชิกลด ละ เลิก การใช้สารเคมีในการผลิต และส่งเสริมให้เพิ่มการผลิตวัตถุดิบใช้เองภายในกลุ่มและในชุมชนมากขึ้น รวมทั้งเป็นการจัดการเศษวัสดุ/เศษวัตถุดิบอย่างเหมาะสม เพื่อลดผลกระทบต่อสิ่งแวดล้อมและฟื้นฟูทรัพยากรและสิ่งแวดล้อมในชุมชน

ตารางที่ 4.7 คะแนนด้านการบริหารจัดการที่คำนึงถึงผลกระทบต่อสิ่งแวดล้อมและทรัพยากร ระดับกลุ่ม/สหกรณ์

กลุ่ม/สหกรณ์	คะแนนเฉลี่ย	ระดับการปฏิบัติ
สหกรณ์เกษตรอินทรีย์ศรีเมืองฟาง	0.63	ต้องปรับปรุง
วิสาหกิจชุมชนพืชไร่สารพิษบ้านสันมะม่วง	0.63	ต้องปรับปรุง
วิสาหกิจชุมชนกลุ่มส้มสีทอง	1.13	ต้องปรับปรุง
ค่าเฉลี่ย	0.79	ต้องปรับปรุง
ค่าเบี่ยงเบนมาตรฐาน (SD)	0.29	
Normalized mean / sharp ratio	2.74	
สัมประสิทธิ์ความแปรปรวน (CV) (ร้อยละ)	36.71	

หมายเหตุ: คะแนน 0 – 1.49 ต้องปรับปรุง 1.5 -2.49 พอใช้ 2.5 – 3.49 ปานกลาง 3.5 – 4.49 ดี 4.5 – 5 ดีมาก
ที่มา: จากการสำรวจ

ระดับสมาชิก

ในระดับสมาชิกกลุ่ม/สหกรณ์ตัวอย่างในระบบการผลิตส้มมีคะแนนเฉลี่ยด้านนี้อยู่ในระดับปานกลาง (2.69) (ตารางที่ 4.8) โดยสมาชิกแต่ละกลุ่ม/สหกรณ์มีคะแนนเฉลี่ยไม่แตกต่างกันมากนักอยู่ในระดับปานกลาง (2.75-3.08) ยกเว้นสมาชิกวิสาหกิจชุมชนกลุ่มส้มสีทองที่มีคะแนนเฉลี่ยไม่ผ่านคะแนนเฉลี่ยรวมอยู่ในระดับพอใช้เท่านั้น (2.48) เนื่องจากสมาชิกกลุ่มมีคะแนนเฉลี่ยต่ำกว่าสมาชิกกลุ่มอื่นซึ่งมีคะแนนเฉลี่ยในด้านนี้ต่ำเช่นกัน ได้แก่ การใช้น้ำมันเชื้อเพลิงและปุ๋ยเคมีในการผลิตค่อนข้างมาก ยังไม่มีการจัดสรรสวัสดิการเพื่อฟื้นฟูทรัพยากรในชุมชน และมีการส่งเสริมการเพิ่มการผลิตวัตถุดิบภายในกลุ่มและในชุมชนค่อนข้างน้อยต่างคนต่างผลิต และผู้ผลิตส่วนใหญ่ในชุมชนมีการผลิตแบบเคมี อย่างไรก็ตาม สมาชิกแต่ละกลุ่ม/สหกรณ์ยังให้ความสำคัญในการใช้หลักการบริหารจัดการที่คำนึงถึงผลกระทบต่อสิ่งแวดล้อมและทรัพยากรในระดับมากที่สุด (4.67-4.91) มีการจัดการกับเศษวัสดุ/เศษวัตถุดิบอย่างเหมาะสมสามารถนำไปใช้ได้ทั้งหมด ไม่มีเหลือทิ้ง และมีปริมาณวัตถุดิบหลักในท้องถิ่นอย่างเพียงพอในปัจจุบันและในอนาคต (10 ปี)

ตารางที่ 4.8 คะแนนด้านการบริหารจัดการที่คำนึงถึงผลกระทบต่อสิ่งแวดล้อมและทรัพยากร ระดับสมาชิก

กลุ่ม/สหกรณ์	คะแนน	ระดับการปฏิบัติ
สหกรณ์เกษตรอินทรีย์ศรีเมืองฝาง (N = 11)	2.75	ปานกลาง
วิสาหกิจชุมชนเกษตรออร์แกนิก (N = 5)	2.98	ปานกลาง
วิสาหกิจชุมชนพืชไร่สารพิษบ้านสันมะม่วง (N = 3)	3.08	ปานกลาง
วิสาหกิจชุมชนกลุ่มส้มสีทอง (N = 8)	2.48	พอใช้
ค่าเฉลี่ย	2.82	ปานกลาง
ค่าเบี่ยงเบนมาตรฐาน (SD)	0.27	
Normalized mean / sharp ratio	10.65	
สัมประสิทธิ์ความแปรปรวน (CV) (ร้อยละ)	9.57	

หมายเหตุ: คะแนน 0 – 1.49 ต้องปรับปรุง 1.5 -2.49 พอใช้ 2.5 – 3.49 ปานกลาง 3.5 – 4.49 ดี 4.5 – 5 ดีมาก
ที่มา: จากการสำรวจ

4.5 การใช้กระบวนการ/เทคนิคการผลิตระหว่างแรงงาน และเทคโนโลยีที่เหมาะสม

ระดับกลุ่ม/สหกรณ์

องค์ประกอบด้านการใช้กระบวนการ/เทคนิคการผลิตระหว่างแรงงานและเทคโนโลยีที่เหมาะสมเป็นองค์ประกอบหนึ่งที่กลุ่ม/สหกรณ์ตัวอย่างระบบการผลิตส้มมีคะแนนการประเมินตนเองอยู่ในระดับพอใช้ (1.60) โดยวิสาหกิจชุมชนกลุ่มส้มสีทองมีคะแนนองค์ประกอบนี้อยู่ในระดับดี (4.10) เนื่องจาก กลุ่มเห็นว่ามีการใช้แรงงานและเครื่องจักรอย่างเหมาะสม มีการนำเครื่องร่อนมาใช้ทดแทนแรงงานคนในการคัดเกรดส้ม ช่วยให้ประหยัดแรงงานและเวลา ทำให้การทำงานมีประสิทธิภาพมากขึ้น กำลังการผลิตเหมาะสมกับปริมาณส้มของสมาชิกและคนในชุมชน นอกจากนี้เครื่องร่อนที่นำมาใช้ยังเป็นเครื่องมือที่ใช้งานง่ายไม่ซับซ้อนแรงงานสามารถปรับตัวรับกับเทคโนโลยีนี้ได้เป็นอย่างดี และมีแรงงานที่เป็นสมาชิกกลุ่มอย่างเพียงพอต่อความต้องการ เพราะใช้แรงงานเพียงคนเดียวก็สามารถดูแลได้อย่างทั่วถึง ส่วนสหกรณ์เกษตรอินทรีย์ศรีเมืองฝางและวิสาหกิจชุมชนพืชไร่สารพิษบ้านสันมะม่วงที่มีคะแนนต่ำที่สุด (0.40 และ 0.30 ตามลำดับ) อยู่ในระดับที่ต้องปรับปรุง (ตารางที่ 4.9) ซึ่งเป็นผลจากการที่กลุ่มไม่มีกิจกรรมการผลิตร่วมกัน ทำให้ไม่มีการใช้แรงงานและเทคโนโลยีการผลิต มีเพียงการใช้เครื่องทุ่นแรงรวมทั้งเทคนิคการผลิตให้มีประสิทธิภาพสูงสุดในระดับสมาชิก และสมาชิกวิสาหกิจชุมชนพืชไร่สารพิษบ้านสันมะม่วงยังขาดแคลนเครื่องทุ่นแรงบางชนิดอยู่ เช่น เครื่องย่อยสลายเศษวัสดุคูลิบ ซึ่งปัจจุบันกลุ่มได้จัดหาเครื่องดังกล่าวมาใช้ให้เพื่อการผลิตของสมาชิกมีประสิทธิภาพมากขึ้น ซึ่งเป็นแบบอย่างที่ดีที่กลุ่มอื่นควรนำไปปฏิบัติ โดยเฉพาะสหกรณ์เกษตรอินทรีย์ศรีเมืองฝาง รวมทั้งวิสาหกิจชุมชนกลุ่มส้มสีทองที่แม้ว่าจะมีคะแนนองค์ประกอบด้านนี้สูงกว่ากลุ่มอื่นก็ตาม อย่างไรก็ตามทั้ง 3 กลุ่ม ควรมีการศึกษาหาความรู้เกี่ยวกับเทคโนโลยีการผลิตอย่างสม่ำเสมอ และนำเทคโนโลยีมาใช้ทดแทนแรงงานคนเพื่อให้การจัดการมีประสิทธิภาพสูงสุด และนำไปสู่การพัฒนาและปรับเปลี่ยนการผลิตให้สอดคล้องกับความต้องการของตลาด

ตารางที่ 4.9 คะแนนด้านการใช้กระบวนการ/เทคนิคการผลิตระหว่างแรงงาน และเทคโนโลยีที่เหมาะสม ระดับกลุ่ม/สหกรณ์

กลุ่ม/สหกรณ์	คะแนนเฉลี่ย	ระดับการปฏิบัติ
สหกรณ์เกษตรอินทรีย์ศรีเมืองฝาง	0.40	ต้องปรับปรุง
วิสาหกิจชุมชนพืชไร่สารพิษบ้านสันมะม่วง	0.30	ต้องปรับปรุง
วิสาหกิจชุมชนกลุ่มส้มสีทอง	4.10	ดี
ค่าเฉลี่ย	1.60	พอใช้
ค่าเบี่ยงเบนมาตรฐาน (SD)	2.17	
Normalized mean / sharp ratio	0.74	
สัมประสิทธิ์ความแปรปรวน (CV) (ร้อยละ)	135.63	

หมายเหตุ: คะแนน 0 – 1.49 ต้องปรับปรุง 1.5 -2.49 พอใช้ 2.5 – 3.49 ปานกลาง 3.5 – 4.49 ดี 4.5 – 5 ดีมาก

ที่มา: จากการสำรวจ

ระดับสมาชิก

ในขณะที่ระดับสมาชิกมีคะแนนเฉลี่ยด้านนี้อยู่ในระดับที่ดี (4.24) โดยสมาชิกกลุ่มวิสาหกิจชุมชนพืชไร่สารพิษมีคะแนนเฉลี่ยสูงสุดอยู่ในระดับดีมาก (4.67) (ตารางที่ 4.10) รองลงมาคือสมาชิกสหกรณ์เกษตรอินทรีย์ศรีเมืองฝางอยู่ในระดับดี (4.17) ส่วนสมาชิกวิสาหกิจชุมชนกลุ่มส้มสีทองและวิสาหกิจชุมชนเกษตรออร์แกนิกมีคะแนนเฉลี่ยอยู่ในระดับดีเช่นกัน ซึ่งสมาชิกแต่ละกลุ่ม/สหกรณ์ให้ความสำคัญของการใช้กระบวนการ/เทคนิคการผลิตระหว่างแรงงานและเทคโนโลยีที่เหมาะสม มีการนำเทคโนโลยีมาช่วยเพื่อช่วยประหยัดแรงงาน เลือกใช้เทคโนโลยีที่จำเป็นแทนแรงงานคนเพื่อให้การจัดการมีประสิทธิภาพมากขึ้น มีการศึกษาหาความรู้เกี่ยวกับเทคโนโลยีการผลิตอย่างสม่ำเสมอ ผู้ปฏิบัติงานมีความรู้ความสามารถในการใช้เทคโนโลยีการผลิตของกิจการเป็นอย่างดีและปรับตัวเข้ากับเทคโนโลยีใหม่ๆ ของกิจการเป็นอย่างดี รวมทั้งมีจำนวนแรงงานและเทคโนโลยีอย่างเพียงพอความต้องการ แต่สมาชิกมีความสามารถในการปรับ เปลี่ยนการผลิตให้สอดคล้องกับความต้องการตลาดได้เพียงระดับปานกลาง เนื่องจากสินค้าเกษตรการปรับเปลี่ยนต้องใช้เวลาและเงินทุน อีกทั้งการเกษตรยังขึ้นอยู่กับดิน ฟ้า อากาศ ควบคุมไม่ได้ สิ่งที่คุณผลิตได้คือการดูแลรักษาให้ดีขึ้น เพื่อให้ผลผลิตมีคุณภาพ ลูกโต ผิวสวย เป็นที่ต้องการของตลาดเท่านั้น

ตารางที่ 4.10 คะแนนด้านการใช้กระบวนการ/เทคนิคการผลิตระหว่างแรงงาน และเทคโนโลยีที่เหมาะสม ระดับสมาชิก

กลุ่ม/สหกรณ์	คะแนน	ระดับการปฏิบัติ
สหกรณ์เกษตรอินทรีย์ศรีเมืองฝาง (N = 11)	4.17	ดี
วิสาหกิจชุมชนเกษตรออร์แกนิก (N = 5)	3.98	ดี
วิสาหกิจชุมชนพืชไร่สารพิษบ้านสันมะม่วง (N = 3)	4.67	ดีมาก
วิสาหกิจชุมชนกลุ่มส้มสีทอง (N = 8)	4.14	ดี
ค่าเฉลี่ย	4.24	ดี
ค่าเบี่ยงเบนมาตรฐาน (SD)	0.30	
Normalized mean / sharp ratio	14.27	
สัมประสิทธิ์ความแปรปรวน (CV) (ร้อยละ)	7.08	

หมายเหตุ: คะแนน 0 – 1.49 ต้องปรับปรุง 1.5 -2.49 พอใช้ 2.5 – 3.49 ปานกลาง 3.5 – 4.49 ดี 4.5 – 5 ดีมาก
ที่มา: จากการสำรวจ

4.6 มีขนาดการผลิตที่สอดคล้องกับความสามารถในการบริหารจัดการ

ระดับกลุ่ม/สหกรณ์

กลุ่ม/สหกรณ์ตัวอย่างระบบการผลิตมีคะแนนเฉลี่ยองค์ประกอบด้านการมีขนาดการผลิตที่สอดคล้องกับความสามารถในการบริหารจัดการอยู่ในระดับปานกลาง (3.44) ในขณะที่กลุ่ม/สหกรณ์ไม่มีกิจกรรมการผลิตร่วมกัน ซึ่งเป็นผลจากกลุ่มมองถึงการผลิตในระดับสมาชิก โดยเห็นว่าสมาชิกกลุ่มให้ความสำคัญและมีการปฏิบัติในการมีขนาดการผลิตที่เหมาะสมกับจำนวนแรงงานและเงินทุนที่มี รวมทั้งให้ความสำคัญกับขนาดการผลิตที่เหมาะสมกับความสามารถในการรวมกันขายของกลุ่ม/สหกรณ์แม้ว่ากลุ่มจะไม่มีปฏิบัติเกี่ยวกับการขายก็ตาม และเป็นที่น่าสังเกตที่กลุ่มวิสาหกิจชุมชนพืชไร่สารพิษมีคะแนนเฉลี่ยองค์ประกอบด้านนี้อยู่ในระดับดีมากและมากกว่ากลุ่มอื่น (4.67) (ตารางที่ 4.11) เนื่องจากกลุ่มเห็นว่า สมาชิกกลุ่มมีขนาดการผลิตที่เหมาะสมกับความสามารถในการจัดการไม่มีปัญหาในการปฏิบัติงาน และมีขนาดการผลิตสอดคล้องกับความสามารถในการขายและเงินทุนที่มี

ในขณะที่วิสาหกิจชุมชนกลุ่มส้มสีทองและสหกรณ์เกษตรอินทรีย์ศรีเมืองฝางที่มีคะแนนอยู่ในระดับปานกลาง (3.33) และพอใช้ (2.33) ตามลำดับ เนื่องจากวิสาหกิจชุมชนกลุ่มส้มสีทองให้เหตุผลว่าขนาดการผลิตของสมาชิกกลุ่มไม่สอดคล้องกับความสามารถในการขายของกลุ่ม เนื่องจากกลุ่มมีเพียงการคัดเกรดส้มเท่านั้นยังไม่สามารถหาตลาดรองรับผลผลิตของสมาชิกได้ ส่วนสหกรณ์เกษตรอินทรีย์ยังไม่มีกิจกรรมการขายร่วมกัน และขนาดการผลิตของสมาชิกบางรายยังไม่เหมาะสมกับจำนวนแรงงานจึงทำให้มีคะแนนองค์ประกอบด้านนี้ต่ำ ดังนั้น ทั้งสองกลุ่มควรมีการพัฒนาความสามารถในการขายและหาตลาดรองรับผลผลิตของสมาชิกให้มากขึ้น เช่น การสร้างเครือข่ายการตลาดกับกลุ่มที่มีตลาดรองรับที่แน่นอน (วิสาหกิจชุมชนพืชไร่สารพิษบ้านสันมะม่วง) หรือการรวมกลุ่มกับกลุ่มผู้ผลิตส้มด้วยกันเพื่อช่วยเหลือด้านการตลาดซึ่งกันและกัน เช่น การเข้าร่วมเป็นสมาชิกกลุ่มเครือข่ายวิสาหกิจชุมชนคลัสเตอร์ส้มจังหวัดเชียงใหม่ของสมาชิกบางรายของสหกรณ์เกษตรอินทรีย์ศรีเมืองฝาง เป็นต้น

ตารางที่ 4.11 คะแนนด้านการมีขนาดการผลิตที่สอดคล้องกับความสามารถในการจัดการ ระดับกลุ่ม/สหกรณ์

กลุ่ม/สหกรณ์	คะแนนเฉลี่ย	ระดับการปฏิบัติ
สหกรณ์เกษตรอินทรีย์ศรีเมืองฝาง	2.33	พอใช้
วิสาหกิจชุมชนพืชไร่สารพิษบ้านสันมะม่วง	4.67	ดีมาก
วิสาหกิจชุมชนกลุ่มส้มสีทอง	3.33	ปานกลาง
ค่าเฉลี่ย	3.44	ปานกลาง
ค่าเบี่ยงเบนมาตรฐาน (SD)	1.17	
Normalized mean / sharp ratio	2.94	
สัมประสิทธิ์ความแปรปรวน (CV) (ร้อยละ)	34.01	

หมายเหตุ: คะแนน 0 – 1.49 ต้องปรับปรุง 1.5 -2.49 พอใช้ 2.5 – 3.49 ปานกลาง 3.5 – 4.49 ดี 4.5 – 5 ดีมาก

ที่มา: จากการสำรวจ

ระดับสมาชิก

ส่วนในระดับสมาชิกมีคะแนนเฉลี่ยด้านนี้อยู่ในระดับดี (4.34) โดยสมาชิกกลุ่มวิสาหกิจชุมชนพืชไร่สารพิษบ้านสันมะม่วงมีคะแนนสูงสุดอยู่ในระดับดีมาก (4.67) ความถี่ของคะแนนส่วนใหญ่อยู่ที่คะแนนระดับ 5 ไม่มีคะแนน 0 ในขณะที่สมาชิกอีก 3 กลุ่ม/สหกรณ์มีคะแนนเฉลี่ยอยู่ในระดับดี (4.16-4.28) (ตารางที่ 4.12) โดยสมาชิกแต่ละกลุ่ม/สหกรณ์ให้ความสำคัญของการมีขนาดการผลิตที่อยู่ในวิสัยที่สามารถจะจัดการกับจำนวนสมาชิกได้ การมีขนาดการผลิตสอดคล้องกับความสามารถในการขายของกิจการและเหมาะสมกับทุนที่มีในระดับมากที่สุด (4.57-4.70) แต่สามารถทำการผลิตได้ทันเวลาโดยใช้คนในครอบครัวช่วยกันอยู่ในระดับดีเนื่องจากสมาชิกส่วนใหญ่ใช้แรงงานในครอบครัวเป็นหลักแต่ยังต้องมีการจ้างงานในช่วงเก็บผลผลิตซึ่งต้องใช้แรงงานมาก

ตารางที่ 4.12 คะแนนด้านการมีขนาดการผลิตที่สอดคล้องกับความสามารถในการจัดการ ระดับสมาชิก

กลุ่ม/สหกรณ์	คะแนน	ระดับการปฏิบัติ
สหกรณ์เกษตรอินทรีย์ศรีเมืองฝาง (N = 11)	4.16	ดี
วิสาหกิจชุมชนเกษตรออร์แกนิก (N = 5)	4.25	ดี
วิสาหกิจชุมชนพืชไร่สารพิษบ้านสันมะม่วง (N = 3)	4.67	ดีมาก
วิสาหกิจชุมชนกลุ่มส้มสีทอง (N = 8)	4.28	ดี
ค่าเฉลี่ย	4.34	ดี
ค่าเบี่ยงเบนมาตรฐาน (SD)	0.22	
Normalized mean / sharp ratio	19.34	
สัมประสิทธิ์ความแปรปรวน (CV) (ร้อยละ)	5.07	

หมายเหตุ: คะแนน 0 – 1.49 ต้องปรับปรุง 1.5 -2.49 พอใช้ 2.5 – 3.49 ปานกลาง 3.5 – 4.49 ดี 4.5 – 5 ดีมาก

ที่มา: จากการสำรวจ

4.7 ไม่โลภจนเกินไป หรือไม่เน้นกำไรระยะสั้นเป็นหลัก

ระดับกลุ่ม/สหกรณ์

การที่กลุ่ม/สหกรณ์ตัวอย่างระบบการผลิตส้มไม่กิจกรรมเพื่อการค้าร่วมกัน ทำให้มีคะแนนเฉลี่ยขององค์ประกอบด้านนี้อยู่ในระดับที่ต้องปรับปรุง (1.37) (ตารางที่ 4.13) มีเพียงคะแนนในองค์ประกอบย่อยที่ไม่เน้นทำกำไรสูงสุดทุกช่วงเวลาและไม่เน้นกำไรระยะสั้นเป็นหลักอยู่ในระดับมากที่สุด มีเพียงสหกรณ์เกษตรอินทรีย์ศรีเมืองฝางมีคะแนนองค์ประกอบด้านนี้ในระดับพอใช้ (2.11) เนื่องจากสหกรณ์ไม่แสวงหาผลกำไร ไม่ก่อหนี้จนเกินความสามารถในการจัดการ และมีการส่งเสริมการขายเป็นอย่างดีโดยการเปิดตลาดให้ลูกค้าทดลองชิม ส่วนวิสาหกิจชุมชนพืชไร่สารพิชบ้านสันมะม่วงและวิสาหกิจชุมชนกลุ่มส้มสีทองที่มีคะแนนเท่ากัน และอยู่ในระดับที่ต้องปรับปรุงเช่นกัน (1.00) เนื่องจากทั้งสองกลุ่มไม่มีการส่งเสริมการขาย กลุ่มวิสาหกิจชุมชนพืชไร่สารพิชไม่มุ่งเน้นการใช้เงินทุนภายในกลุ่มเป็นหลัก เนื่องจากกลุ่มไม่มีเงินทุนของตนเอง หากระดมทุนก็มีเงินทุนไม่เพียงพอที่จะนำมาทำกิจกรรมกลุ่มได้เนื่องจากมีจำนวนสมาชิกน้อย (11 ราย) ทำให้กลุ่มต้องพึ่งพาแหล่งเงินทุนจากภายนอก ในขณะที่วิสาหกิจชุมชนกลุ่มส้มสีทองมุ่งเน้นการใช้ทุนภายในกลุ่ม ในระดับปานกลาง เนื่องจากเงินทุนหมุนเวียนของกลุ่มมีสัดส่วนน้อยเมื่อเทียบกับเงินที่ได้รับการสนับสนุนจากภายนอก (ร้อยละ 25) ดังนั้น การมีกิจกรรมที่ก่อให้เกิดรายได้เป็นสิ่งจำเป็นสำหรับทั้ง 3 กลุ่ม/สหกรณ์เพื่อลดการพึ่งพาแหล่งทุนภายนอก เช่น การผลิตปุ๋ยหมักหรือน้ำหมักชีวภาพจำหน่ายให้แก่สมาชิกหรือคนในชุมชน การซื้อวัตถุดิบ/สินค้าเกษตรที่จำเป็นและมีประโยชน์มาจำหน่ายให้แก่สมาชิกของสหกรณ์เกษตรอินทรีย์ศรีเมืองฝางที่พยายามหารายได้เพื่อแก้ปัญหาการขาดแคลนเงินทุนหมุนเวียน เช่น ขี้ค่างควา กล้าไม้สำหรับปลูกแซมในสวนส้ม เมล็ดพันธุ์พริกเพื่อปลูกเป็นรายได้เสริม เป็นต้น นอกจากนี้การส่งเสริมให้สมาชิกเน้นการปรับปรุงผลิตภณฑ์ให้มีคุณภาพ เป็นสิ่งจำเป็นที่กลุ่มสามารถนำมาเป็นจุดขายในการหาตลาดรองรับของกลุ่มได้

ตารางที่ 4.13 คะแนนด้านไม่โลภจนเกินไป หรือไม่เน้นกำไรระยะสั้นเป็นหลัก ระดับกลุ่ม/สหกรณ์

กลุ่ม/สหกรณ์	คะแนนเฉลี่ย	ระดับการปฏิบัติ
สหกรณ์เกษตรอินทรีย์ศรีเมืองฝาง	2.11	พอใช้
วิสาหกิจชุมชนพืชไร่สารพิชบ้านสันมะม่วง	1.00	ต้องปรับปรุง
วิสาหกิจชุมชนกลุ่มส้มสีทอง	1.00	ต้องปรับปรุง
ค่าเฉลี่ย	1.37	ต้องปรับปรุง
ค่าเบี่ยงเบนมาตรฐาน (SD)	0.64	
Normalized mean / sharp ratio	2.14	
สัมประสิทธิ์ความแปรปรวน (CV) (ร้อยละ)	46.72	

หมายเหตุ: คะแนน 0 – 1.49 ต้องปรับปรุง 1.5 -2.49 พอใช้ 2.5 – 3.49 ปานกลาง 3.5 – 4.49 ดี 4.5 – 5 ดีมาก

ที่มา: จากการสำรวจ

ระดับสมาชิก

ส่วนในระดับสมาชิกมีคะแนนเฉลี่ยในด้านนี้อยู่ในระดับปานกลาง (3.32) โดยวิสาหกิจชุมชนพืชไร่สารพิชบ้านสันมะม่วง (3.63) และวิสาหกิจชุมชนเกษตรออร์แกนิก (3.58) มีคะแนนเฉลี่ยอยู่ในระดับดีตามลำดับ ในขณะที่สมาชิกวิสาหกิจชุมชนกลุ่มส้มสีทอง (3.21) และสหกรณ์เกษตรอินทรีย์ศรีเมืองฝาง

(2.87) มีคะแนนเฉลี่ยอยู่ในระดับปานกลางเท่านั้น (ตารางที่ 4.14) เนื่องจากสมาชิกยังมีการส่งเสริมการขายค่อนข้างน้อย และด้วยลักษณะสินค้าเกษตรทำให้มีการพัฒนารูปแบบและสีสน้อย โดยเฉพาะสมาชิกสหกรณ์เกษตรอินทรีย์ศรีเมืองผางที่มีการพัฒนารูปแบบและสีสน้อยที่สุด โดยปล่อยให้เป็นธรรมชาติ จึงทำให้มีคะแนนเฉลี่ยด้านนี้ต่ำสุด และด้วยลักษณะการขายผลผลิตของสมาชิกเป็นการขนส่งให้กับพ่อค้าคนกลางเป็นหลัก ไม่จำเป็นต้องใช้บรรจุภัณฑ์ จึงทำให้มีการพัฒนาบรรจุภัณฑ์อยู่ในระดับที่ต่ำ และต่ำกว่าสมาชิกวิสาหกิจชุมชนพืชไร่สารพิชบ้านสันมะม่วงและวิสาหกิจชุมชนเกษตรออร์แกนิกที่มีคะแนนในองค์ประกอบย่อยดังกล่าวอยู่ในระดับต่ำเช่นกัน อย่างไรก็ตาม สมาชิกแต่ละกลุ่ม/สหกรณ์มีการพัฒนาคุณภาพของตัวผลิตภัณฑ์เป็นอย่างดี เน้นการปรับปรุงผลิตภัณฑ์ให้จูงใจลูกค้ามากขึ้น (เพิ่มคุณภาพ) และไม่มุ่งเน้นกำไรระยะสั้นเป็นหลัก ใช้ทุนภายในกิจการเป็นหลักและไม่ก่อหนี้จนเกินความสามารถในการจัดการ

จากคะแนนประเมินตนเองของสมาชิกแต่ละกลุ่ม สอดคล้องกับต้นทุนการผลิต ราคา และผลกำไรที่สมาชิกได้รับ โดยสมาชิกวิสาหกิจชุมชนพืชไร่สารพิชบ้านสันมะม่วงและวิสาหกิจชุมชนเกษตรออร์แกนิกมีต้นทุนการผลิตต่ำกว่าสมาชิกกลุ่มอื่น โดยเฉพาะสมาชิกสหกรณ์เกษตรอินทรีย์ศรีเมืองผางที่มีผลผลิตส้มแบบอินทรีย์เช่นกัน โดยสมาชิกวิสาหกิจชุมชนพืชไร่สารพิชบ้านสันมะม่วงมีต้นทุนการผลิต 6,436.95 บาทต่อไร่ วิสาหกิจชุมชนเกษตรออร์แกนิก 7,221.20 บาทต่อไร่ ส่วนสมาชิกสหกรณ์เกษตรอินทรีย์ศรีเมืองผางมีต้นทุนการผลิตเฉลี่ยต่อไร่สูงสุด 8,948.04 บาท นอกจากนี้ ผลผลิตที่ได้ยังมีคุณภาพ รูปลักษณะ สีสนและรสชาติตรงกับความต้องการของผู้บริโภค จึงทำให้สามารถจำหน่ายได้ในราคาที่สูง (9 – 11 บาทต่อกิโลกรัม) ในขณะที่สมาชิกสหกรณ์ที่มีการพัฒนารูปแบบและสีสน้อย ทำให้ผลผลิตมีรูปลักษณะ ลูกเล็ก ผิวลาย ไม่เป็นที่ต้องการของผู้บริโภคจึงจำหน่ายได้ในราคาที่ต่ำกว่าส้มเคมีทั่วไป (4.75 บาทต่อกิโลกรัม) จึงส่งผลให้มีอัตราต้นทุนผลตอบแทนต่ำกว่าสมาชิกกลุ่มอื่น

ตารางที่ 4.14 คะแนนด้านไม่โลภจนเกินไป หรือไม่เน้นกำไรระยะสั้นเป็นหลักระดับสมาชิก

กลุ่ม/สหกรณ์	คะแนน	ระดับการปฏิบัติ
สหกรณ์เกษตรอินทรีย์ศรีเมืองผาง (N = 11)	2.87	ปานกลาง
วิสาหกิจชุมชนเกษตรออร์แกนิก (N = 5)	3.58	ดี
วิสาหกิจชุมชนพืชไร่สารพิชบ้านสันมะม่วง (N = 3)	3.63	ดี
วิสาหกิจชุมชนกลุ่มส้มสีทอง (N = 8)	3.21	ปานกลาง
ค่าเฉลี่ย	3.32	ปานกลาง
ค่าเบี่ยงเบนมาตรฐาน (SD)	0.35	
Normalized mean / sharp ratio	9.37	
สัมประสิทธิ์ความแปรปรวน (CV) (ร้อยละ)	10.54	

หมายเหตุ: คะแนน 0 – 1.49 ต้องปรับปรุง 1.5 -2.49 พอใช้ 2.5 – 3.49 ปานกลาง 3.5 – 4.49 ดี 4.5 – 5 ดีมาก

ที่มา: จากการสำรวจ

4.8 ความซื่อสัตย์สุจริตในการประกอบการ ไม่เอาเปรียบผู้บริโภค

ระดับกลุ่ม/สหกรณ์

กลุ่ม/สหกรณ์ตัวอย่างระบบการผลิตส้มมีคะแนนเฉลี่ยองค์ประกอบด้านความซื่อสัตย์สุจริตในการประกอบการไม่เอาเปรียบผู้บริโภค อยู่ในระดับพอใช้ (2.11) (ตารางที่ 4.15) เนื่องจากกลุ่ม/สหกรณ์มีการให้ความสำคัญในเกณฑ์ย่อยด้านความซื่อสัตย์สุจริตในการประกอบการ ไม่เอาเปรียบผู้บริโภคในอยู่ในระดับมาก

ที่สุด แต่กลุ่มยังไม่มีกิจกรรมรวมกันขาย ทำให้กลุ่มยังไม่มีตรวจสอบคุณภาพการผลิตภัณฑ์ตลอดกระบวนการผลิต (ทั้งระหว่างการผลิตและก่อนส่งมอบผลิตภัณฑ์) และวิสาหกิจชุมชนพืชไร่สารพิษบ้านสันมะม่วงและวิสาหกิจชุมชนกลุ่มส้มสีทองยังไม่มีการส่งเสริมการขายจึงทำให้มีคะแนนเฉลี่ยอยู่ในระดับที่ต้องปรับปรุงเช่นกัน (1.67) ในขณะที่สหกรณ์เกษตรอินทรีย์ศรีเมืองฝางที่มีการส่งเสริมการขายเป็นอย่างดี โดยการเปิดตลาดให้ผู้บริโภคชิมก่อนซื้อ จึงทำให้มีคะแนนเฉลี่ยด้านนี้สูงกว่ากลุ่มอื่นและอยู่ในระดับปานกลาง (3.00) อย่างไรก็ตามทั้ง 3 กลุ่ม/สหกรณ์ควรมีการส่งเสริมให้สมาชิกตรวจสอบคุณภาพการผลิตภัณฑ์ตลอดกระบวนการผลิต (ทั้งระหว่างการผลิตและก่อนส่งมอบผลิตภัณฑ์) ซึ่งการมีสินค้าที่มีคุณภาพนอกจากจะไม่เป็นการเอาเปรียบผู้บริโภคแล้ว ทำให้กลุ่มสามารถนำมาเป็นจุดขายและเป็นการส่งเสริมการขายที่ดีสามารถต่อรองกับลูกค้าได้อีกด้วย

ตารางที่ 4.15 คะแนนด้านความซื่อสัตย์สุจริตในการประกอบการไม่เอาเปรียบผู้บริโภค ระดับกลุ่ม/สหกรณ์

กลุ่ม/สหกรณ์	คะแนนเฉลี่ย	ระดับการปฏิบัติ
สหกรณ์เกษตรอินทรีย์ศรีเมืองฝาง	3.00	ปานกลาง
วิสาหกิจชุมชนพืชไร่สารพิษบ้านสันมะม่วง	1.67	พอใช้
วิสาหกิจชุมชนกลุ่มส้มสีทอง	1.67	พอใช้
ค่าเฉลี่ย	2.11	พอใช้
ค่าเบี่ยงเบนมาตรฐาน (SD)	0.77	
Normalized mean / sharp ratio	2.74	
สัมประสิทธิ์ความแปรปรวน (CV) (ร้อยละ)	36.49	

หมายเหตุ: คะแนน 0 – 1.49 ต้องปรับปรุง 1.5 -2.49 พอใช้ 2.5 – 3.49 ปานกลาง 3.5 – 4.49 ดี 4.5 – 5 ดีมาก

ที่มา: จากการสำรวจ

ระดับสมาชิก

ในขณะที่ระดับสมาชิกมีคะแนนเฉลี่ยด้านนี้อยู่ในระดับดี (3.92) โดยสมาชิกแต่ละกลุ่ม/สหกรณ์มีคะแนนเฉลี่ยใกล้เคียงกันอยู่ในระดับดี (3.56-4.33) (ตารางที่ 4.16) ซึ่งสมาชิกให้ความสำคัญกับความซื่อสัตย์สุจริตในการประกอบการไม่เอาเปรียบผู้บริโภค มีการตรวจสอบคุณภาพการผลิตภัณฑ์เป็นอย่างดีตลอดกระบวนการผลิต (ทั้งระหว่างการผลิต และก่อนส่งมอบผลิตภัณฑ์) แต่สมาชิกยังขาดการส่งเสริมการขายเป็นอย่างดี มีเพียงลดแลกแจกแถมปกติ

ตารางที่ 4.16 คะแนนด้านความซื่อสัตย์สุจริตในการประกอบการไม่เอาเปรียบผู้บริโภคระดับสมาชิก

กลุ่ม/สหกรณ์	คะแนน	ระดับการปฏิบัติ
สหกรณ์เกษตรอินทรีย์ศรีเมืองผาง (N = 11)	3.79	ดี
วิสาหกิจชุมชนเกษตรออร์แกนิก (N = 5)	4.33	ดี
วิสาหกิจชุมชนพืชไร่สารพิษบ้านสันมะม่วง (N = 3)	3.56	ดี
วิสาหกิจชุมชนกลุ่มส้มสีทอง (N = 8)	4.00	ดี
ค่าเฉลี่ย	3.92	ดี
ค่าเบี่ยงเบนมาตรฐาน (SD)	0.33	
Normalized mean / sharp ratio	11.86	
สัมประสิทธิ์ความแปรปรวน (CV) (ร้อยละ)	8.42	

หมายเหตุ: คะแนน 0 – 1.49 ต้องปรับปรุง 1.5 -2.49 พอใช้ 2.5 – 3.49 ปานกลาง 3.5 – 4.49 ดี 4.5 – 5 ดีมาก
ที่มา: จากการสำรวจ

4.9 ความซื่อสัตย์สุจริตในการประกอบการ ไม่เอาเปรียบแรงงาน

ระดับกลุ่ม/สหกรณ์

องค์ประกอบด้านความซื่อสัตย์สุจริตในการประกอบการไม่เอาเปรียบแรงงานที่มาทำงานให้กลุ่ม/สหกรณ์ เป็นอีกองค์ประกอบหนึ่งที่กลุ่ม/สหกรณ์ตัวอย่างระบบการผลิตส้มให้มีความสำคัญในระดับมากที่สุดจากการให้คะแนนในเกณฑ์ย่อยในด้านความซื่อสัตย์สุจริตในการประกอบการไม่เอาเปรียบแรงงาน แต่มีการปฏิบัติในด้านนี้น้อยและอยู่ในระดับต้องปรับปรุง (1.43) (ตารางที่ 4.17) เนื่องจากกลุ่มวิสาหกิจชุมชนพืชไร่สารพิษบ้านสันมะม่วงไม่มีกิจกรรมการใช้แรงงานจึงทำให้มีคะแนนองค์ประกอบด้านนี้ต่ำสุด (0.71) ในขณะที่สหกรณ์เกษตรอินทรีย์ศรีเมืองผางและวิสาหกิจชุมชนกลุ่มส้มสีทองที่มีกิจกรรมการใช้แรงงานในกลุ่ม จึงทำให้มีคะแนนเฉลี่ยด้านนี้อยู่ในระดับพอใช้ (2.00 และ 1.57 ตามลำดับ) โดยสหกรณ์มีการจ่ายค่าตอบแทนแรงงานที่เหมาะสมตามปริมาณและคุณภาพที่กำหนด และมีรางวัลให้แก่ผู้ปฏิบัติงานในบางครั้ง ทำให้มีคะแนนสูงกว่าวิสาหกิจชุมชนกลุ่มส้มสีทอง ซึ่งไม่มีการให้รางวัลให้แก่ผู้ปฏิบัติงาน

ตารางที่ 4.17 คะแนนด้านความซื่อสัตย์สุจริตในการประกอบการไม่เอาเปรียบแรงงาน ระดับกลุ่ม/สหกรณ์

กลุ่ม/สหกรณ์	คะแนนเฉลี่ย	ระดับการปฏิบัติ
สหกรณ์เกษตรอินทรีย์ศรีเมืองผาง	2.00	พอใช้
วิสาหกิจชุมชนพืชไร่สารพิษบ้านสันมะม่วง	0.71	ต้องปรับปรุง
วิสาหกิจชุมชนกลุ่มส้มสีทอง	1.57	พอใช้
ค่าเฉลี่ย	1.43	ต้องปรับปรุง
ค่าเบี่ยงเบนมาตรฐาน (SD)	0.65	
Normalized mean / sharp ratio	2.18	
สัมประสิทธิ์ความแปรปรวน (CV) (ร้อยละ)	45.45	

หมายเหตุ: คะแนน 0 – 1.49 ต้องปรับปรุง 1.5 -2.49 พอใช้ 2.5 – 3.49 ปานกลาง 3.5 – 4.49 ดี 4.5 – 5 ดีมาก
ที่มา: จากการสำรวจ

ระดับสมาชิก

ในขณะที่ระดับสมาชิกมีคะแนนเฉลี่ยด้านความซื่อสัตย์สุจริตในการประกอบการไม่เอาเปรียบแรงงานอยู่ในระดับดี (3.72) (ตารางที่ 4.18) โดยสมาชิกกลุ่ม/สหกรณ์ในระบบการผลิตส้มให้ความสำคัญของความซื่อสัตย์สุจริตในการประกอบการ ไม่เอาเปรียบแรงงาน ผู้ปฏิบัติงานมีอิสระในการเลือกช่วงเวลาทำงาน มีการจ่ายค่าแรงงานและสวัสดิการอย่างเป็นธรรม นอกจากการจ่ายค่าจ้างแรงงานตามค่าแรงในท้องถิ่นแล้วยังมีการแบ่งปันผลผลิตให้แก่แรงงาน หากเป็นแรงงานประจำจะมีที่พักอาศัย แบ่งปันอาหาร เสื้อผ้า เครื่องนุ่งห่ม และมีโบนัสตอนสิ้นปีให้ด้วย แต่ยังไม่มีการแบ่งปันผลกำไรให้แก่แรงงาน โดยเฉพาะสมาชิกวิสาหกิจชุมชนกลุ่มส้มสีทองเป็นการจ้างแรงงานชั่วคราวและแรงงานแลกเปลี่ยนในท้องถิ่นมีเพียงการจ่ายค่าจ้างแรงงานไม่มีสวัสดิการให้แก่แรงงาน และมีการแบ่งปันผลผลิตให้แรงงานน้อย เนื่องจากแรงงานจ้างเป็นผู้ผลิตส้มเช่นกัน จึงทำให้มีคะแนนเฉลี่ยด้านนี้ต่ำกว่าสมาชิกกลุ่มอื่น

ตารางที่ 4.18 คะแนนด้านความซื่อสัตย์สุจริตในการประกอบการไม่เอาเปรียบแรงงาน ระดับสมาชิก

กลุ่ม/สหกรณ์	คะแนน	ระดับการปฏิบัติ
สหกรณ์เกษตรอินทรีย์ศรีเมืองฝาง (N = 11)	3.90	ดี
วิสาหกิจชุมชนเกษตรออร์แกนิก (N = 5)	4.29	ดี
วิสาหกิจชุมชนพืชไร่สารพิษบ้านสันมะม่วง (N = 3)	3.57	ดี
วิสาหกิจชุมชนกลุ่มส้มสีทอง (N = 8)	3.11	ปานกลาง
ค่าเฉลี่ย	3.72	ดี
ค่าเบี่ยงเบนมาตรฐาน (SD)	0.50	
Normalized mean / sharp ratio	7.44	
สัมประสิทธิ์ความแปรปรวน (CV) (ร้อยละ)	13.44	

หมายเหตุ: คะแนน 0 – 1.49 ต้องปรับปรุง 1.5 -2.49 พอใช้ 2.5 – 3.49 ปานกลาง 3.5 – 4.49 ดี 4.5 – 5 ดีมาก

ที่มา: จากการสำรวจ

4.10 ความซื่อสัตย์สุจริตในการประกอบการ ไม่เอาเปรียบผู้จำหน่ายวัตถุดิบ

ระดับกลุ่ม/สหกรณ์

กลุ่ม/สหกรณ์ตัวอย่างระบบการผลิตส้มคะแนนในเกณฑ์ย่อยด้านความซื่อสัตย์ไม่เอาเปรียบผู้จำหน่ายวัตถุดิบในระดับสูงสุด โดยทั้ง 3 กลุ่ม/สหกรณ์เห็นว่าไม่มีการเอาเปรียบผู้จำหน่ายวัตถุดิบ เนื่องจากผู้ผลิตไม่สามารถเปรียบผู้จำหน่ายวัตถุดิบได้ แต่กลุ่มยังไม่มีการจัดการวัตถุดิบร่วมกัน จึงทำให้มีคะแนนองค์ประกอบด้านนี้ในระดับปานกลาง (2.50) (ตารางที่ 4.19) อย่างไรก็ตาม หากกลุ่มมีการจัดการวัตถุดิบร่วมกันหรือการจัดซื้อวัตถุดิบในระดับสมาชิก ควรมีการซื้อวัตถุดิบเป็นเงินสดและชำระเงินให้ตรงเวลา

ตารางที่ 4.19 คะแนนด้านความซื่อสัตย์สุจริตในการประกอบการไม่เอาเปรียบผู้จำหน่ายวัตถุดิบ
ระดับกลุ่ม/สหกรณ์

กลุ่ม/สหกรณ์	คะแนนเฉลี่ย	ระดับการปฏิบัติ
สหกรณ์เกษตรอินทรีย์ศรีเมืองฝาง	2.50	ปานกลาง
วิสาหกิจชุมชนพืชไร่สารพิษบ้านสันมะม่วง	2.50	ปานกลาง
วิสาหกิจชุมชนกลุ่มส้มสีทอง	2.50	ปานกลาง
ค่าเฉลี่ย	2.50	ปานกลาง
ค่าเบี่ยงเบนมาตรฐาน (SD)	-	
Normalized mean / sharp ratio	-	
สัมประสิทธิ์ความแปรปรวน (CV) (ร้อยละ)	-	

หมายเหตุ: คะแนน 0 – 1.49 ต้องปรับปรุง 1.5 -2.49 พอใช้ 2.5 – 3.49 ปานกลาง 3.5 – 4.49 ดี 4.5 – 5 ดีมาก
ที่มา: จากการสำรวจ

ระดับสมาชิก

ในขณะที่ระดับสมาชิกมุ่งเน้นและให้ความสำคัญของความซื่อสัตย์สุจริตในการประกอบการไม่เอาเปรียบผู้จำหน่ายวัตถุดิบในระดับมากที่สุดเช่นกันกับระดับกลุ่ม/สหกรณ์ และมีปฏิบัติตามวัตถุดิบที่แสดงถึงการไม่เอาเปรียบผู้จำหน่ายวัตถุดิบโดยการซื้อวัตถุดิบเป็นเงินสด และชำระเงินตรงเวลาเมื่อมีการซื้อวัตถุดิบเป็นเงินสด จึงทำให้มีคะแนนเฉลี่ยด้านนี้อยู่ในระดับดีมาก (4.77) สูงกว่าระดับกลุ่ม/สหกรณ์ โดยสมาชิกกลุ่มอื่นมีคะแนนไม่เต็มเช่นเดียวกับวิสาหกิจชุมชนพืชไร่สารพิษบ้านสันมะม่วง (5.00) (ตารางที่ 4.20) เนื่องจากสมาชิกบางรายเห็นว่ายังมีการซื้อวัตถุดิบเป็นเงินสดอยู่ และบางรายต้องเลื่อนการชำระเงินค่าวัตถุดิบ

ตารางที่ 4.20 คะแนนด้านความซื่อสัตย์สุจริตในการประกอบการไม่เอาเปรียบผู้จำหน่ายวัตถุดิบ
ระดับสมาชิก

กลุ่ม/สหกรณ์	คะแนน	ระดับการปฏิบัติ
สหกรณ์เกษตรอินทรีย์ศรีเมืองฝาง (N = 11)	4.77	ดีมาก
วิสาหกิจชุมชนเกษตรออร์แกนิก (N = 5)	4.60	ดีมาก
วิสาหกิจชุมชนพืชไร่สารพิษบ้านสันมะม่วง (N = 3)	4.69	ดีมาก
วิสาหกิจชุมชนกลุ่มส้มสีทอง (N = 8)	5.00	ดีมาก
ค่าเฉลี่ย	4.77	ดีมาก
ค่าเบี่ยงเบนมาตรฐาน (SD)	0.17	
Normalized mean / sharp ratio	27.74	
สัมประสิทธิ์ความแปรปรวน (CV) (ร้อยละ)	3.56	

หมายเหตุ: คะแนน 0 – 1.49 ต้องปรับปรุง 1.5 -2.49 พอใช้ 2.5 – 3.49 ปานกลาง 3.5 – 4.49 ดี 4.5 – 5 ดีมาก
ที่มา: จากการสำรวจ

4.11 กระจายความเสี่ยงโดยมีผลิตภัณฑ์ที่หลากหลาย หรือมีความสามารถในการปรับเปลี่ยนผลผลิตให้สอดคล้องกับความต้องการของตลาดได้

ระดับกลุ่ม/สหกรณ์

กลุ่ม/สหกรณ์ตัวอย่างระบบการผลิตส้มมีคะแนนองค์ประกอบด้านนี้อยู่ในระดับที่ต้องปรับปรุง (1.00) เนื่องจากกลุ่มไม่มีกิจกรรมการผลิตร่วมกัน ทำให้มีคะแนนการปฏิบัติในเกณฑ์ย่อยด้านการกระจายความเสี่ยงโดยมีผลิตภัณฑ์ที่หลากหลาย การพัฒนาผลิตภัณฑ์และการปรับเปลี่ยนการผลิตให้สอดคล้องกับความต้องการของตลาด มีเพียงการประเมินการปฏิบัติของสมาชิกจากกลุ่มเท่านั้น โดยวิสาหกิจชุมชนกลุ่มส้มสีทองเห็นว่าสมาชิกแต่ละรายมีการปลูกพืชหลากหลายชนิดในสวน และสามารถรองรับความต้องการของตลาดหรือลดความเสี่ยงด้านการตลาดได้ ทำให้มีคะแนนเฉลี่ยด้านนี้สูงกว่ากลุ่มอื่น (1.29) (ตารางที่ 4.21) สหกรณ์เกษตรอินทรีย์ศรีเมืองผาง เนื่องจากเห็นว่าสมาชิกบางรายยังมีการผลิตไม่หลากหลาย แต่สหกรณ์มีการทำตลาดเชิงรุก โดยให้กรรมการช่วยกันหาตลาด ทำให้มีคะแนนรองมา (1.14) ส่วนวิสาหกิจชุมชนพืชไร่สารพิชบ้านสันมะม่วงที่มีคะแนนต่ำสุด (0.57) เนื่องจากเห็นว่าสมาชิกยังมีการปลูกพืชไม่หลากหลาย อย่างไรก็ตามการที่กลุ่มไม่มีกิจกรรมการผลิตร่วมกันเป็นการจัดการที่เหมาะสมสำหรับสินค้าเกษตรแม้ว่าจะทำให้เกณฑ์ย่อยในด้านนี้ต่ำก็ตาม แต่ทั้ง 3 กลุ่ม/สหกรณ์ ควรเน้นการติดต่อหน่วยงานภาครัฐ การสร้างเครือข่ายการตลาดระหว่างกลุ่มผู้ผลิตด้วยกัน หรือการเข้าร่วมเป็นสมาชิกเครือข่ายวิสาหกิจชุมชนคลัสเตอร์ส้มเขียวใหม่เพื่อช่วยเหลือด้านการตลาดและข้อมูลการตลาดซึ่งกันและกัน ซึ่งจะช่วยให้กลุ่มหาตลาดมารับผลผลิตของสมาชิกได้ เพื่อบรรลุวัตถุประสงค์ด้านการตลาดของกลุ่ม

ตารางที่ 4.21 คะแนนด้านการกระจายความเสี่ยงโดยมีผลิตภัณฑ์ที่หลากหลาย ฯ ระดับกลุ่ม/สหกรณ์

กลุ่ม/สหกรณ์	คะแนนเฉลี่ย	ระดับการปฏิบัติ
สหกรณ์เกษตรอินทรีย์ศรีเมืองผาง	1.14	ต้องปรับปรุง
วิสาหกิจชุมชนพืชไร่สารพิชบ้านสันมะม่วง	0.57	ต้องปรับปรุง
วิสาหกิจชุมชนกลุ่มส้มสีทอง	1.29	ต้องปรับปรุง
ค่าเฉลี่ย	1.00	ต้องปรับปรุง
ค่าเบี่ยงเบนมาตรฐาน (SD)	0.38	
Normalized mean / sharp ratio	2.65	
สัมประสิทธิ์ความแปรปรวน (CV) (ร้อยละ)	38.00	

หมายเหตุ: คะแนน 0 – 1.49 ต้องปรับปรุง 1.5 -2.49 พอใช้ 2.5 – 3.49 ปานกลาง 3.5 – 4.49 ดี 4.5 – 5 ดีมาก

ที่มา: จากการสำรวจ

ระดับสมาชิก

ส่วนในระดับสมาชิกกลุ่ม/สหกรณ์ตัวอย่างในระบบการผลิตส้มมีคะแนนเฉลี่ยด้านการกระจายความเสี่ยงโดยมีผลิตภัณฑ์ที่หลากหลาย หรือมีความสามารถในการปรับเปลี่ยนผลผลิตให้สอดคล้องกับความต้องการของตลาดอยู่ในระดับดี (3.53) โดยสมาชิกวิสาหกิจชุมชนพืชไร่สารพิชบ้านสันมะม่วง (3.67) และสหกรณ์เกษตรอินทรีย์ศรีเมืองผาง (3.65) มีคะแนนเฉลี่ยอยู่ในระดับดี (ตารางที่ 4.22) ในขณะที่สมาชิกวิสาหกิจชุมชนเกษตรออร์แกนิกและวิสาหกิจชุมชนกลุ่มส้มสีทองมีคะแนนเฉลี่ยอยู่ในระดับปานกลางเท่านั้น (3.46 และ 3.36 ตามลำดับ) เนื่องจากสมาชิกวิสาหกิจชุมชนพืชไร่สารพิชบ้านสันมะม่วงและสหกรณ์เกษตร

อินทรีศรีเมืองฝางมีการพัฒนาผลิตภัณฑ์อย่างต่อเนื่องและผู้ปฏิบัติงานมีความรู้ความสามารถในการพัฒนาผลิตภัณฑ์ (คุณภาพของผลผลิตส้ม) ในระดับที่สูงกว่าอีก 2 กลุ่ม แต่อย่างไรก็ตาม สมาชิกทุกกลุ่ม/สหกรณ์ยังมีการทำตลาดเชิงรุกและมีความสามารถเพียงพออยู่ในระดับปานกลางเท่านั้น ยังคงมีการทำตลาดเชิงรับเป็นส่วนใหญ่ ยกเว้นสมาชิกวิสาหกิจชุมชนกลุ่มส้มสีทองที่เห็นว่าตนเองมีการทำตลาดเชิงรุก และมีความสามารถเพียงพอ โดยจะไม่รอให้ลูกค้ามาหา จะออกไปหาลูกค้าก่อน และหาลูกค้าหลายรายเพื่อเปรียบเทียบราคากันก่อนจำหน่าย

ตารางที่ 4.22 คะแนนด้านการกระจายความเสี่ยงโดยมีผลิตภัณฑ์ที่หลากหลาย ระดับสมาชิก

กลุ่ม/สหกรณ์	คะแนน	ระดับการปฏิบัติ
สหกรณ์เกษตรอินทรีศรีเมืองฝาง (N = 11)	3.65	ดี
วิสาหกิจชุมชนเกษตรออร์แกนิก (N = 5)	3.46	ปานกลาง
วิสาหกิจชุมชนพืชไร่สารพิษบ้านสันมะม่วง (N = 3)	3.67	ดี
วิสาหกิจชุมชนกลุ่มส้มสีทอง (N = 8)	3.36	ปานกลาง
ค่าเฉลี่ย	3.53	ดี
ค่าเบี่ยงเบนมาตรฐาน (SD)	0.15	
Normalized mean / sharp ratio	23.45	
สัมประสิทธิ์ความแปรปรวน (CV) (ร้อยละ)	4.25	

หมายเหตุ: คะแนน 0 – 1.49 ต้องปรับปรุง 1.5 -2.49 พอใช้ 2.5 – 3.49 ปานกลาง 3.5 – 4.49 ดี 4.5 – 5 ดีมาก
ที่มา: จากการสำรวจ

4.12 การมีการบริหารความเสี่ยง

ระดับกลุ่ม/สหกรณ์

องค์ประกอบด้านการบริหารความเสี่ยง ทั้งในด้านการมุ่งใช้เงินภายในเป็นหลัก ไม่ก่อหนี้จนเกินความสามารถในการจัดการ การสร้างเครือข่ายทั้งเครือข่ายผลิต ตลาด และวัตถุดิบ รวมถึงการมีตลาดที่มั่นคง เป็นองค์ประกอบที่กลุ่ม/สหกรณ์ตัวอย่างระบบการผลิตส้มมีคะแนนสูงสุด อยู่ในระดับปานกลาง (3.48) เนื่องจากกลุ่มผู้ผลิตส้มมุ่งที่จะมีตลาดที่มั่นคง และให้ความสำคัญกับการสร้างเครือข่ายการผลิต เครือข่ายตลาด และเครือข่ายวัตถุดิบ ยกเว้นวิสาหกิจชุมชนพืชไร่สารพิษบ้านสันมะม่วงที่มีเครือข่ายต่าง ๆ ดังกล่าวแล้ว เมื่อพิจารณารายกลุ่ม/สหกรณ์ พบว่า สหกรณ์เกษตรอินทรีศรีเมืองฝางมีคะแนนอยู่ในระดับดีและมีคะแนนสูงกว่ากลุ่มอื่น (4.43) (ตารางที่ 4.23) ซึ่งเป็นผลจากการที่สหกรณ์ประเมินตนเองว่ามีการสร้างเครือข่ายการผลิตเชื่อมโยงกันตลอดระหว่างสมาชิก มีการสร้างเครือข่ายการตลาดอย่างต่อเนื่อง เช่น มีการทำคลัสเตอร์ร่วมกับกรมส่งเสริมอุตสาหกรรมภาคที่ 1 จังหวัดเชียงใหม่ที่เข้ามาช่วยผู้ผลิตส้มทั้งในด้านการผลิตและการตลาด มุ่งเน้นตลาดภายในมากกว่าตลาดภายนอกโดยกำลังติดต่อกับตลาดภายในท้องถิ่น ได้แก่ โรงพยาบาล โรงเรียน อบต. และส่วนราชการอื่น และมุ่งเน้นที่จะมีตลาดมั่นคง นอกจากนี้สหกรณ์ยังมีการจัดตั้งตลาดช่วงสัปดาห์ร่วมกับสถาบันเกษตรกรมัยยืนเพื่อให้คนในชุมชนได้บริโภคอาหารที่ปลอดภัยไร้สารพิษ

วิสาหกิจชุมชนกลุ่มส้มสีทองที่มีคะแนนรองลงมาแต่อยู่ในระดับดีเช่นกัน (3.57) เนื่องจากกลุ่มมุ่งใช้เงินทุนภายในของกลุ่มเป็นหลัก โดยไม่ก่อหนี้จนเกินความสามารถในการจัดการ มุ่งสร้างเครือข่ายการผลิต การตลาด และวัตถุดิบ และมุ่งที่จะมีตลาดที่มั่นคง โดยมุ่งเน้นตลาดภายนอกมากกว่า เนื่องจากตลาดภายใน

เป็นแหล่งผลิตและมีคู่แข่งมากมาย ส่วนวิสาหกิจชุมชนพืชไร่สารพิษบ้านสันมะม่วงที่มีคะแนนต่ำสุดอยู่ในระดับพอใช้ (2.43) เนื่องจากกลุ่มมุ่งเน้นใช้เงินกลุ่มทุนภายนอกกลุ่ม เนื่องจากกลุ่มไม่มีเงินทุน หากจะระดมทุนจากสมาชิกก็มีจำนวนไม่มากพอที่จะนำไปทำกิจกรรมกลุ่มได้ จึงต้องขอรับการสนับสนุนด้านการเงินจากหน่วยงานต่างๆ รวมทั้งไม่มุ่งเน้นการสร้างเครือข่ายการผลิต การตลาด และเครือข่ายวัตถุดิบ เนื่องจากมีเครือข่ายต่างๆ ดังกล่าวแล้ว และไม่มุ่งเน้นตลาดภายในท้องถิ่น เนื่องจากมีกลุ่มผู้บริโภคผักผลไม้อินทรีย์น้อย อย่างไรก็ตามสำหรับวิสาหกิจชุมชนกลุ่มส้มสีทองและสหกรณ์เกษตรอินทรีย์ศรีเมืองฝางที่ยังไม่มีเครือข่ายหรือมีเครือข่ายต่างๆ น้อย ควรมีการสร้างเครือข่ายเพิ่มมากขึ้น เพื่อสร้างความมั่นคงทั้งในด้านการผลิต การตลาด และด้านวัตถุดิบของกลุ่ม

ตารางที่ 4.23 คะแนนด้านการมีการบริหารความเสี่ยง ระดับกลุ่ม/สหกรณ์

กลุ่ม/สหกรณ์	คะแนนเฉลี่ย	ระดับการปฏิบัติ
สหกรณ์เกษตรอินทรีย์ศรีเมืองฝาง	4.43	ดี
วิสาหกิจชุมชนพืชไร่สารพิษบ้านสันมะม่วง	2.43	พอใช้
วิสาหกิจชุมชนกลุ่มส้มสีทอง	3.57	ดี
ค่าเฉลี่ย	3.48	ปานกลาง
ค่าเบี่ยงเบนมาตรฐาน (SD)	1.00	
Normalized mean / sharp ratio	3.46	
สัมประสิทธิ์ความแปรปรวน (CV) (ร้อยละ)	28.74	

หมายเหตุ: คะแนน 0 – 1.49 ต้องปรับปรุง 1.5 -2.49 พอใช้ 2.5 – 3.49 ปานกลาง 3.5 – 4.49 ดี 4.5 – 5 ดีมาก

ที่มา: จากการสำรวจ

ระดับสมาชิก

ในระดับสมาชิกกลุ่ม/สหกรณ์ตัวอย่างในระบบการผลิตส้มมีคะแนนเฉลี่ยด้านการบริหารความเสี่ยงต่ำอยู่ในระดับดี (3.68) โดยสมาชิกวิสาหกิจชุมชนพืชไร่สารพิษบ้านสันมะม่วงมีคะแนนเฉลี่ยสูงสุดอยู่ในระดับดี (4.29) (ตารางที่ 4.24) รองลงมาคือ สมาชิกวิสาหกิจชุมชนกลุ่มส้มสีทองมีคะแนนเฉลี่ย (3.58) อยู่ในระดับดีเช่นกัน ในขณะที่สมาชิกสหกรณ์เกษตรอินทรีย์ศรีเมืองฝางและวิสาหกิจชุมชนเกษตรออร์แกนิกอยู่ในระดับปานกลางด้วยคะแนนเฉลี่ยเท่ากันคือ 3.43 เนื่องจากสมาชิกวิสาหกิจชุมชนเกษตรออร์แกนิกมุ่งเน้นตลาดภายนอกมากกว่าตลาดภายในชุมชน และให้ความสำคัญในการสร้างเครือข่ายวัตถุดิบในระดับปานกลางเท่านั้น เนื่องจากมีตลาดรองรับจำกัด มีเครือข่ายเฉพาะสมาชิกในกลุ่ม ส่วนสมาชิกสหกรณ์เกษตรอินทรีย์ศรีเมืองฝางมีการให้ความสำคัญของการทำการตลาดโดยคำนึงถึงประโยชน์ของชุมชนอยู่ในระดับต่ำเช่นเดียวกับสมาชิกวิสาหกิจชุมชนพืชไร่สารพิษบ้านสันมะม่วง เนื่องจากในพื้นที่เป็นแหล่งผลิตส้มขนาดใหญ่ มีการผลิตส้มเกือบทุกครัวเรือนจึงไม่สามารถจำหน่ายผลผลิตในพื้นที่ได้ และสมาชิกทุกกลุ่ม/สหกรณ์ไม่มีการใช้คำสั่งซื้อในการผลิตเป็นหลักเพื่อลดความเสี่ยงด้านการตลาด เนื่องจากสมาชิกส่วนใหญ่ไม่มีตลาดรองรับที่แน่นอน และมีการสั่งซื้อเมื่อผลผลิตพร้อมเก็บเกี่ยวแล้ว อย่างไรก็ตาม สมาชิกกลุ่ม/สหกรณ์ตัวอย่างในระบบการผลิตส้มมีการบริหารความเสี่ยงโดยมุ่งใช้เงินทุนภายในของกิจการเป็นหลัก โดยไม่ก่อหนี้จนเกินความสามารถในการจัดการ และมุ่งเน้นการสร้างเครือข่ายการผลิต การตลาดและวัตถุดิบ รวมทั้งการมีตลาดรองรับที่มั่นคง

ตารางที่ 4.24 คะแนนด้านการมีการบริหารความเสี่ยง ระดับสมาชิก

กลุ่ม/สหกรณ์	คะแนน	ระดับการปฏิบัติ
สหกรณ์เกษตรอินทรีย์ศรีเมืองฝาง (N = 11)	3.43	ปานกลาง
วิสาหกิจชุมชนเกษตรออร์แกนิก (N = 5)	3.43	ปานกลาง
วิสาหกิจชุมชนพืชไร่สารพิษบ้านสันมะม่วง (N = 3)	4.29	ดี
วิสาหกิจชุมชนกลุ่มส้มสีทอง (N = 8)	3.58	ดี
ค่าเฉลี่ย	3.68	ดี
ค่าเบี่ยงเบนมาตรฐาน (SD)	0.41	
Normalized mean / sharp ratio	8.92	
สัมประสิทธิ์ความแปรปรวน (CV) (ร้อยละ)	11.14	

หมายเหตุ: คะแนน 0 – 1.49 ต้องปรับปรุง 1.5 -2.49 พอใช้ 2.5 – 3.49 ปานกลาง 3.5 – 4.49 ดี 4.5 – 5 ดีมาก

ที่มา: จากการสำรวจ

4.13 เน้นการใช้วัตถุดิบภายในท้องถิ่น นำเข้าจากข้างนอกเท่าที่จำเป็นและไม่ไกลจากแหล่งผลิต

ระดับกลุ่ม/สหกรณ์

องค์ประกอบนี้เป็นอีกองค์ประกอบหนึ่งที่กลุ่ม/สหกรณ์ตัวอย่างระบบการผลิตส้มมีคะแนนอยู่ในระดับที่ต้องปรับปรุง (0.78) (ตารางที่ 4.25) เนื่องจากกลุ่มผู้ผลิตส้มยังไม่มีจัดการวัตถุดิบร่วมกัน ถึงแม้ว่าทุกกลุ่ม/สหกรณ์ให้ความสำคัญในการใช้วัตถุดิบภายในท้องถิ่น นำเข้าจากข้างนอกเท่าที่จำเป็นและไม่ไกลจากแหล่งผลิต แต่ไม่มีการปฏิบัติด้านนี้ในระดับกลุ่ม ทำให้คะแนนองค์ประกอบด้านนี้ต่ำ โดยวิสาหกิจชุมชนพืชไร่สารพิษบ้านสันมะม่วงและวิสาหกิจชุมชนกลุ่มส้มสีทองให้ความสำคัญองค์ประกอบด้านนี้ในระดับมากที่สุดเท่ากัน (5.00) โดยมุ่งเน้นให้สมาชิกนำสมุนไพรในท้องถิ่นมาใช้ในการทำน้ำหมักชีวภาพมากขึ้น แต่สหกรณ์เกษตรอินทรีย์ศรีเมืองฝางให้ความสำคัญองค์ประกอบด้านนี้ที่ระดับดี (4.00) เนื่องจากสหกรณ์พยายามส่งเสริมให้สมาชิกหันมาใช้วัตถุดิบในท้องถิ่น แต่ยังไม่มีความมั่นใจว่าวัตถุดิบในท้องถิ่นจะสามารถทดแทนวัตถุดิบจากภายนอกได้ทั้งหมด

อย่างไรก็ตาม ทุกกลุ่ม/สหกรณ์ควรมีการส่งเสริมให้มีการเพิ่มการผลิตวัตถุดิบในกลุ่มและชุมชนมากขึ้น เพื่อลดการนำเข้าจากภายนอก และช่วยป้องกันความเสี่ยงด้านราคาและการขาดแคลนวัตถุดิบอีกด้วย ซึ่ง 3 ใน 4 กลุ่ม ที่เข้าร่วมโครงการวิจัยนี้กำลังดำเนินการผลิตวัตถุดิบเพื่อใช้เองในกลุ่มภายใต้โครงการพัฒนาตนเองของกลุ่ม ได้แก่ วิสาหกิจชุมชนพืชไร่สารพิษบ้านสันมะม่วง วิสาหกิจชุมชนกลุ่มส้มสีทอง และวิสาหกิจชุมชนเกษตรออร์แกนิก (ภาคผนวก ก. รูปที่ ก.10, ก.13, ก.14, ก.18) ส่วนสหกรณ์เกษตรอินทรีย์ศรีเมืองฝางนั้นเป็นการผลิตวัตถุดิบใช้เองในระดับสมาชิก เนื่องจากข้อจำกัดด้านระยะทางระหว่างสวนของสมาชิกที่ห่างไกลกันยากต่อการรวมกันผลิต แต่ก็มีการธนาคารสุกและความหลากหลายทางชีวภาพเป็นโครงการนำร่อง เพื่อลดต้นทุนการผลิตของสมาชิก (ภาคผนวก ก. รูปที่ ก.5 และ ก.6)

ตารางที่ 4.25 คะแนนด้านเน้นการใช้วัตถุดิบภายในท้องถิ่น นำเข้าจากข้างนอกเท่าที่จำเป็นและไม่ไกลจากแหล่งผลิต ระดับกลุ่ม/สหกรณ์

กลุ่ม/สหกรณ์	คะแนนเฉลี่ย	ระดับการปฏิบัติ
สหกรณ์เกษตรอินทรีย์ศรีเมืองฝาง	0.67	ต้องปรับปรุง
วิสาหกิจชุมชนพืชไร่สารพิษบ้านสันมะม่วง	0.83	ต้องปรับปรุง
วิสาหกิจชุมชนกลุ่มส้มสีทอง	0.83	ต้องปรับปรุง
ค่าเฉลี่ย	0.78	ต้องปรับปรุง
ค่าเบี่ยงเบนมาตรฐาน (SD)	0.10	
Normalized mean / sharp ratio	8.08	
สัมประสิทธิ์ความแปรปรวน (CV) (ร้อยละ)	12.82	

หมายเหตุ: คะแนน 0 – 1.49 ต้องปรับปรุง 1.5 -2.49 พอใช้ 2.5 – 3.49 ปานกลาง 3.5 – 4.49 ดี 4.5 – 5 ดีมาก
ที่มา: จากการสำรวจ

ระดับสมาชิก

ส่วนในระดับสมาชิกมีคะแนนเฉลี่ยด้านการเน้นการใช้วัตถุดิบภายในท้องถิ่น นำเข้าจากข้างนอกเท่าที่จำเป็นและไม่ไกลจากแหล่งผลิตอยู่ในระดับปานกลางเท่านั้น (2.65) โดยเฉพาะสมาชิกวิสาหกิจชุมชนกลุ่มส้มสีทองที่มีคะแนนเฉลี่ยอยู่ในระดับพอใช้เท่านั้น (2.21) (ตารางที่ 4.26) แม้ว่าสมาชิกทุกกลุ่ม/สหกรณ์จะมุ่งเน้นการใช้วัตถุดิบภายในท้องถิ่นนำเข้าจากข้างนอกเท่าที่จำเป็นและไม่ไกลจากแหล่งผลิตเนื่องจากวัตถุดิบในการผลิตก็ตาม แต่สมาชิกส่วนใหญ่มีการผลิตวัตถุดิบใช้เองค่อนข้างน้อยยังต้องจัดซื้อวัตถุดิบจากภายนอกกิจการและวัตถุดิบบางชนิดต้องพึ่งพาจากภายนอกชุมชน ได้แก่ มูลสัตว์ ต่างๆ เช่น ขี้ไก่ ขี้วัว และขี้ค่างคาว รวมทั้งยังมีการส่งเสริมการผลิตวัตถุดิบเพิ่มภายในกลุ่มและชุมชนค่อนข้างน้อย โดยเฉพาะสมาชิกวิสาหกิจชุมชนกลุ่มส้มสีทองที่มีคะแนนเฉลี่ยด้านนี้ต่ำสุด เนื่องจากขาดแคลนวัตถุดิบในการผลิต การทำปุ๋ยหมักใช้เวลานานไม่มีเวลาทำ และในตำบลมีกลุ่มที่ทำปุ๋ยอินทรีย์จำหน่ายอยู่แล้ว

ตารางที่ 4.26 คะแนนด้านเน้นการใช้วัตถุดิบภายในท้องถิ่น นำเข้าจากข้างนอกเท่าที่จำเป็นและไม่ไกลจากแหล่งผลิต ระดับสมาชิก

กลุ่ม/สหกรณ์	คะแนน	ระดับการปฏิบัติ
สหกรณ์เกษตรอินทรีย์ศรีเมืองฝาง (N = 11)	2.73	ปานกลาง
วิสาหกิจชุมชนเกษตรออร์แกนิก (N = 5)	2.70	ปานกลาง
วิสาหกิจชุมชนพืชไร่สารพิษบ้านสันมะม่วง (N = 3)	2.94	ปานกลาง
วิสาหกิจชุมชนกลุ่มส้มสีทอง (N = 8)	2.21	พอใช้
ค่าเฉลี่ย	2.65	ปานกลาง
ค่าเบี่ยงเบนมาตรฐาน (SD)	0.31	
Normalized mean / sharp ratio	8.51	
สัมประสิทธิ์ความแปรปรวน (CV) (ร้อยละ)	11.70	

หมายเหตุ: คะแนน 0 – 1.49 ต้องปรับปรุง 1.5 -2.49 พอใช้ 2.5 – 3.49 ปานกลาง 3.5 – 4.49 ดี 4.5 – 5 ดีมาก
ที่มา: จากการสำรวจ

4.14 มีการจัดการความรู้แบบบูรณาการเพื่อสร้างภูมิคุ้มกันที่ดี

ระดับกลุ่ม/สหกรณ์

กลุ่ม/สหกรณ์ตัวอย่างระบบการผลิตส้มมีคะแนนเฉลี่ยองค์ประกอบด้านนี้อยู่ในระดับพอใช้ (1.94) เนื่องจาก 2 ใน 3 กลุ่ม/สหกรณ์มีคะแนนการปฏิบัติในด้านการวางแผนเพื่อนำไปปรับใช้อย่างเป็นรูปธรรมต่ำ ทั้งแผนการจัดการองค์กร แผนการตลาด และแผนการผลิต รวมถึงการเข้าถึงแหล่งข้อมูลยังมีน้อย มีเพียงสหกรณ์เกษตรอินทรีย์ศรีเมืองฝางที่มีคะแนนอยู่ในระดับปานกลาง (3.09) ความถี่ของคะแนนส่วนใหญ่อยู่ที่คะแนนระดับ 4 ในขณะที่กลุ่มอื่นมีความถี่ของคะแนนอยู่ที่คะแนน 0 (ตารางที่ 4.27 และแผนภาพที่ 4.27) เนื่องจากสหกรณ์มีการวางแผนทั้งแผนการจัดการองค์กร แผนการผลิต แผนการตลาด และแผนการเงิน และนำไปปรับใช้อย่างเป็นรูปธรรม นอกจากนี้สหกรณ์ยังมีการจัดทำบัญชีอย่างเป็นระบบตามระเบียบสหกรณ์และนำไปใช้ประกอบการวางแผนทางการเงิน อย่างไรก็ตามสหกรณ์ยังเข้าถึงข้อมูลด้านการตลาดจากภายนอกได้น้อย ทั้งข้อมูลจากลูกค้า เครือข่ายการตลาด และหน่วยงานของรัฐและองค์กรพัฒนาเอกชน ดังนั้น สหกรณ์ควรมีการสร้างเครือข่ายการตลาดมากขึ้นและมีการติดต่อประสานหน่วยงานเพื่อสนับสนุนความรู้ ข้อมูลข่าวสารเกี่ยวกับการผลิตมากขึ้น ส่วนวิสาหกิจชุมชนพืชไร่สารพิษบ้านสันมะม่วงและวิสาหกิจชุมชนกลุ่มส้มสีทองควรมีการพัฒนาการวางแผนด้านต่างๆ และนำไปใช้อย่างเป็นรูปธรรม รวมทั้งมีการพัฒนาความรู้ ข้อมูลข่าวสารด้านต่างๆ มากขึ้น

ตารางที่ 4.27 คะแนนด้านการจัดการความรู้แบบบูรณาการเพื่อสร้างภูมิคุ้มกันที่ดี ระดับกลุ่ม/สหกรณ์

กลุ่ม/สหกรณ์	คะแนนเฉลี่ย	ระดับการปฏิบัติ
สหกรณ์เกษตรอินทรีย์ศรีเมืองฝาง	3.09	ปานกลาง
วิสาหกิจชุมชนพืชไร่สารพิษบ้านสันมะม่วง	1.55	พอใช้
วิสาหกิจชุมชนกลุ่มส้มสีทอง	1.18	ต้องปรับปรุง
ค่าเฉลี่ย	1.94	พอใช้
ค่าเบี่ยงเบนมาตรฐาน (SD)	1.01	
Normalized mean / sharp ratio	1.91	
สัมประสิทธิ์ความแปรปรวน (CV) (ร้อยละ)	52.06	

หมายเหตุ: คะแนน 0 – 1.49 ต้องปรับปรุง 1.5 -2.49 พอใช้ 2.5 – 3.49 ปานกลาง 3.5 – 4.49 ดี 4.5 – 5 ดีมาก

ที่มา: จากการสำรวจ

ระดับสมาชิก

ในขณะที่ระดับสมาชิกก็มีการจัดการความรู้แบบบูรณาการเพื่อสร้างภูมิคุ้มกันที่ดีอยู่ในระดับปานกลางเท่านั้น (2.67) แม้ว่าสมาชิกแต่ละกลุ่ม/สหกรณ์จะให้ความสำคัญของการจัดการความรู้แบบบูรณาการเพื่อสร้างภูมิคุ้มกันที่ดี มีการหาข้อมูลการจัดจำหน่ายด้วยตนเอง มีการวางแผนในการบริหารจัดการด้านต่างๆ ทั้งด้านการผลิต การตลาด องค์กร และการเงินนำไปปฏิบัติอย่างเป็นรูปธรรม แต่ยังไม่เป็นลายลักษณ์อักษร รวมทั้งมีการจัดทำบัญชีและนำไปใช้บัญชีเพื่อประกอบการวางแผนทางการเงินค่อนข้างน้อย เนื่องจากสมาชิกมีการจัดทำบัญชีค่อนข้างน้อยไม่มีเวลาในการจัดทำ นอกจากนี้สมาชิกส่วนใหญ่ยังขาดการพัฒนาความรู้จากภายนอกกิจการ เช่น การหาข้อมูลการจัดจำหน่ายสินค้าจากเครือข่าย ลูกค้า และจากเจ้าหน้าที่ของ

รัฐหรือองค์กรพัฒนาเอกชน เนื่องจากสมาชิกส่วนใหญ่มีการสร้างเครือข่ายทั้งด้านการผลิต การตลาด และ วัตถุประสงค์ รวมทั้งการติดต่อเจ้าหน้าที่ของรัฐและเอกชนค่อนข้างน้อยที่จะแลกเปลี่ยนหรือพัฒนาความรู้ด้าน ต่างๆ ให้มากขึ้น โดยเฉพาะสมาชิกวิสาหกิจชุมชนกลุ่มส้มสีทองที่มีคะแนนเฉลี่ยด้านนี้ค่อนข้างต่ำอยู่ในระดับ พอใช้เท่านั้น (2.38) ดังตารางที่ 4.28

ตารางที่ 4.28 คะแนนด้านการจัดการความรู้แบบบูรณาการเพื่อสร้างภูมิคุ้มกันที่ดี ระดับสมาชิก

กลุ่ม/สหกรณ์	คะแนน	ระดับการปฏิบัติ
สหกรณ์เกษตรอินทรีย์ศรีเมืองฝาง (N = 11)	3.04	ปานกลาง
วิสาหกิจชุมชนเกษตรออร์แกนิก (N = 5)	2.55	ปานกลาง
วิสาหกิจชุมชนพืชไร่สารพิษบ้านสันมะม่วง (N = 3)	2.73	ปานกลาง
วิสาหกิจชุมชนกลุ่มส้มสีทอง (N = 8)	2.38	พอใช้
ค่าเฉลี่ย	2.67	ปานกลาง
ค่าเบี่ยงเบนมาตรฐาน (SD)	0.29	
Normalized mean / sharp ratio	9.38	
สัมประสิทธิ์ความแปรปรวน (CV) (ร้อยละ)	10.86	

หมายเหตุ: คะแนน 0 – 1.49 ต้องปรับปรุง 1.5 -2.49 พอใช้ 2.5 – 3.49 ปานกลาง 3.5 – 4.49 ดี 4.5 – 5 ดีมาก

ที่มา: จากการสำรวจ

4.15 การให้ความสำคัญกับการพัฒนาบุคลากรของกลุ่ม/สหกรณ์

ระดับกลุ่ม/สหกรณ์

การให้ความสำคัญกับการพัฒนาบุคลากรของกลุ่ม/สหกรณ์เป็นองค์ประกอบที่สำคัญในการ ขับเคลื่อนและนำพากลุ่ม/สหกรณ์ไปสู่ความยั่งยืน ซึ่งกลุ่ม/สหกรณ์ตัวอย่างในระบบการผลิตส้มยังมีคะแนน เฉลี่ยองค์ประกอบด้านนี้ต่ำ (2.00) (ตารางที่ 4.29) เนื่องจากสมาชิกกลุ่ม/สหกรณ์มีการฝึกอบรม เพิ่มเติม ความรู้จากภายนอกน้อยทั้งทางด้านองค์กร การตลาด การพัฒนาผลิตภัณฑ์ และเทคโนโลยีการผลิต นอกจากนี้ ยังมีการนำภูมิปัญญาท้องถิ่นมาปรับใช้น้อยมีเพียงการนำสมุนไพรต่างๆ มาผลิตเป็นสารป้องกัน และกำจัดแมลงเท่านั้น

เมื่อพิจารณารายกลุ่ม/สหกรณ์ พบว่า สหกรณ์เกษตรอินทรีย์ศรีเมืองฝางและกลุ่มวิสาหกิจชุมชนส้ม สีทองมีคะแนนองค์ประกอบด้านนี้อยู่ในระดับพอใช้ (2.41 และ 2.36 ตามลำดับ) เนื่องจากทั้ง 2 กลุ่มมีการ ปรึกษาหารือเพื่อแลกเปลี่ยนเทคนิคการผลิตระหว่างสมาชิกภายในกลุ่ม โดยนำความรู้ที่ได้รับจากการอบรม/ ศึกษาดูงานมาแลกเปลี่ยนกัน กิจกรรมของกลุ่ม/สหกรณ์ก่อให้เกิดการพัฒนาบุคลากรและช่วยกระตุ้นให้มีการ พัฒนาความรู้ความสามารถของสมาชิกและครอบครัว ส่วนกลุ่มวิสาหกิจชุมชนพืชไร่สารพิษบ้านสันมะม่วงที่มี คะแนนต่ำสุดอยู่ในระดับที่ต้องปรับปรุง (1.23) มีสมาชิก 3 ราย และเพิ่งเริ่มก่อตั้งกลุ่ม จึงยังไม่มีกรอบรม เพิ่มเติมเพื่อพัฒนาความรู้จากภายนอกกลุ่ม ทั้งความรู้ด้านการตลาด การพัฒนาผลิตภัณฑ์ และเทคโนโลยี การผลิต ดังนั้น กลุ่มควรจัดให้มีกิจกรรมที่ก่อให้เกิดการพัฒนาความรู้ดังกล่าวให้แก่สมาชิกกลุ่ม เช่นเดียวกับ สหกรณ์เกษตรอินทรีย์ศรีเมืองฝางและกลุ่มวิสาหกิจชุมชนส้มสีทองที่ยังมีการพัฒนาความรู้ในด้านดังกล่าวทั้ง จากภายในและภายนอกกลุ่มน้อยอยู่

ตารางที่ 4.29 คะแนนด้านการให้ความสำคัญกับการพัฒนาบุคลากร ของกลุ่ม/สหกรณ์

กลุ่ม/สหกรณ์	คะแนนเฉลี่ย	ระดับการปฏิบัติ
สหกรณ์เกษตรอินทรีย์ศรีเมืองฝาง	2.41	พอใช้
วิสาหกิจชุมชนพืชไร่สารพิษบ้านสันมะม่วง	1.23	ต้องปรับปรุง
วิสาหกิจชุมชนกลุ่มส้มสีทอง	2.36	พอใช้
ค่าเฉลี่ย	2.00	พอใช้
ค่าเบี่ยงเบนมาตรฐาน (SD)	0.71	
Normalized mean / sharp ratio	2.88	
สัมประสิทธิ์ความแปรปรวน (CV) (ร้อยละ)	35.50	

หมายเหตุ: คะแนน 0 – 1.49 ต้องปรับปรุง 1.5 -2.49 พอใช้ 2.5 – 3.49 ปานกลาง 3.5 – 4.49 ดี 4.5 – 5 ดีมาก

ที่มา: จากการสำรวจ

ระดับสมาชิก

ในขณะที่ระดับสมาชิกก็มีการพัฒนาบุคลากรของกิจการอยู่ในระดับปานกลาง (2.71) (ตารางที่ 4.30) แม้ว่าสมาชิกแต่ละกลุ่ม/สหกรณ์จะให้ความสำคัญของการมุ่งให้ความสำคัญกับการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ มีการพัฒนาความรู้ความสามารถของสมาชิกอย่างสม่ำเสมอ แต่ส่วนใหญ่เป็นความรู้จากภายในกิจการ มีการพัฒนาความรู้จากภายนอกกิจการหรือภายนอกชุมชนค่อนข้างน้อยทั้งในด้านองค์กร การตลาด การเงิน และการผลิตและเทคโนโลยีการผลิต รวมทั้งการนำภูมิปัญญาท้องถิ่นมาปรับใช้และการสร้างความรู้ใหม่ต่อยอดภูมิปัญญาท้องถิ่นที่มี นอกจากนี้ยังขาดการจัดสรรสวัสดิการที่ช่วยเพิ่มขีดความสามารถด้านความรู้ของคนในชุมชน ดังนั้นสมาชิกแต่ละกลุ่มควรมีการศึกษาหาความรู้และพัฒนาความรู้จากภายนอกกิจการและภายนอกชุมชนให้มากขึ้นในทุกๆ ด้าน โดยเฉพาะสมาชิกวิสาหกิจชุมชนกลุ่มส้มสีทองที่มีคะแนนเฉลี่ยด้านนี้ต่ำสุดอยู่ในระดับพอใช้เท่านั้น (2.46) เนื่องจากการพัฒนาความรู้แก่ทรัพยากรมนุษย์เป็นสิ่งสำคัญและจำเป็นซึ่งจะนำไปสู่ความอยู่รอดและการพัฒนาอย่างยั่งยืนในอนาคต

ตารางที่ 4.30 คะแนนด้านการให้ความสำคัญกับการพัฒนาบุคลากร ของกิจการ

กลุ่ม/สหกรณ์	คะแนน	ระดับการปฏิบัติ
สหกรณ์เกษตรอินทรีย์ศรีเมืองฝาง (N = 11)	2.64	ปานกลาง
วิสาหกิจชุมชนเกษตรออร์แกนิก (N = 5)	2.76	ปานกลาง
วิสาหกิจชุมชนพืชไร่สารพิษบ้านสันมะม่วง (N = 3)	2.98	ปานกลาง
วิสาหกิจชุมชนกลุ่มส้มสีทอง (N = 8)	2.46	พอใช้
ค่าเฉลี่ย	2.71	ปานกลาง
ค่าเบี่ยงเบนมาตรฐาน (SD)	0.22	
Normalized mean / sharp ratio	12.32	
สัมประสิทธิ์ความแปรปรวน (CV) (ร้อยละ)	8.12	

หมายเหตุ: คะแนน 0 – 1.49 ต้องปรับปรุง 1.5 -2.49 พอใช้ 2.5 – 3.49 ปานกลาง 3.5 – 4.49 ดี 4.5 – 5 ดีมาก

ที่มา: จากการสำรวจ

4.16 วิเคราะห์ภาพรวมความเป็นเศรษฐกิจพอเพียง

ระดับกลุ่ม/สหกรณ์

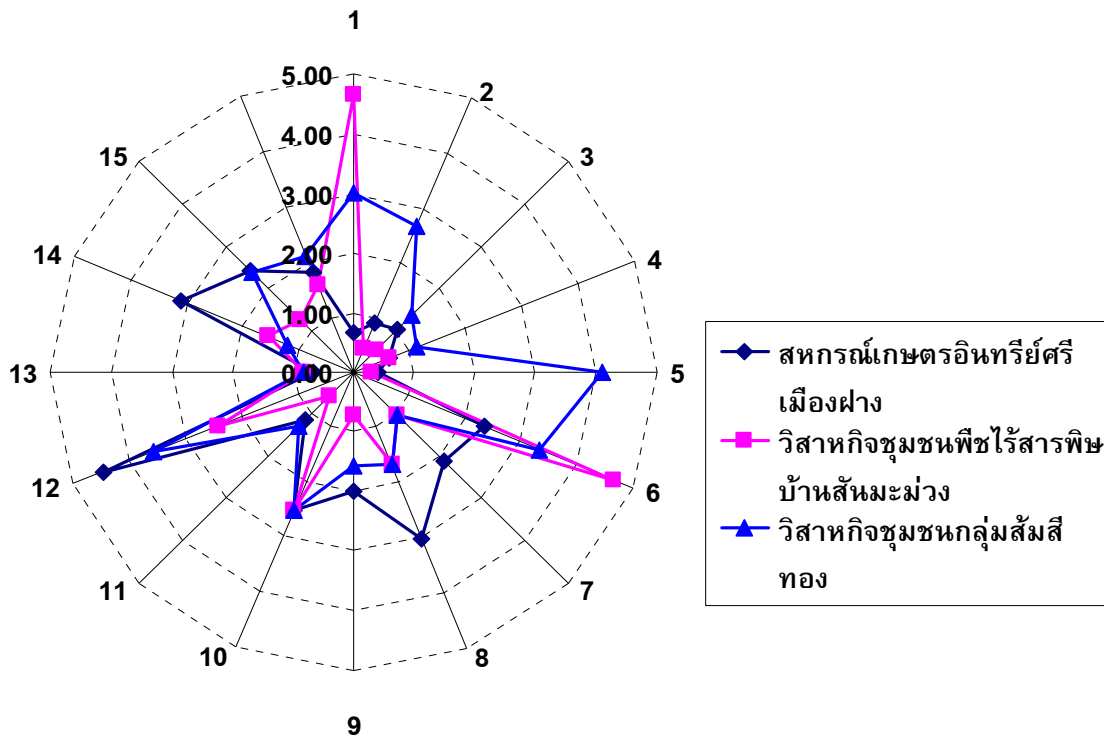
จากความเป็นเศรษฐกิจพอเพียงทั้ง 15 องค์ประกอบ กลุ่ม/สหกรณ์ตัวอย่างระบบการผลิตส้มมีคะแนนเฉลี่ยโดยรวมอยู่ในระดับพอใช้ (1.83) มีเพียงวิสาหกิจชุมชนกลุ่มส้มสีทองมีคะแนนเฉลี่ยผ่านเกณฑ์เฉลี่ยโดยรวม แต่ยังคงอยู่ในระดับที่พอใช้ (2.10) ส่วนสหกรณ์เกษตรอินทรีย์ศรีเมืองผางและวิสาหกิจชุมชนพีชไร้สารพิษบ้านสันมะม่วงมีคะแนนเฉลี่ยไม่ผ่านคะแนนเฉลี่ยโดยรวม แม้จะอยู่ในระดับที่พอใช้เหมือนกัน (1.82 และ 1.58 ตามลำดับ) (ตารางที่ 4.1)

เมื่อพิจารณาในรายองค์ประกอบตามความเป็นเศรษฐกิจพอเพียง (แผนภาพที่ 4.31) พบว่า มีเพียง 4 องค์ประกอบที่มีคะแนนอยู่ในระดับปานกลาง ได้แก่ องค์ประกอบที่(12) มีการบริหารความเสี่ยง (6) มีขนาดการผลิตที่สอดคล้องกับความสามารถในการบริหารจัดการ (1) ใช้เทคโนโลยีที่ถูกหลักวิชาการ และมีขนาดที่เหมาะสม และ (10) ความซื่อสัตย์สุจริตในการประกอบการ ไม่เอาเปรียบผู้จำหน่ายวัตถุดิบ อยู่ในระดับพอใช้ใน 4 องค์ประกอบ ได้แก่ องค์ประกอบที่ (5) ใช้กระบวนการ/เทคนิคการผลิตระหว่างแรงงานและเทคโนโลยีที่เหมาะสม (8) ซื่อสัตย์ในการประกอบการไม่เอาเปรียบผู้บริโภค (14) มีการจัดการความรู้แบบบูรณาการเพื่อสร้างภูมิคุ้มกันที่ดี และ(15) การให้ความสำคัญกับการพัฒนาบุคลากรของกลุ่ม/สหกรณ์ และอยู่ในระดับต้องปรับปรุงถึง 7 องค์ประกอบ ได้แก่ องค์ประกอบที่ (2) ใช้ทรัพยากรทุกชนิดอย่างประหยัดและมีประสิทธิภาพสูงสุด (3) มีการบริหารจัดการที่ไม่เบียดเบียนทั้งตนเองและผู้อื่น (4) มีการบริหารจัดการที่คำนึงถึงผลกระทบต่อสิ่งแวดล้อมและทรัพยากร (7) ไม่โลภจนเกินไป หรือไม่เน้นกำไรระยะสั้นเป็นหลัก (9) ซื่อสัตย์สุจริตในการประกอบการไม่เอาเปรียบแรงงาน (11) กระจายความเสี่ยงโดยมีผลิตภัณฑ์ที่หลากหลายหรือมีความสามารถในการปรับเปลี่ยนผลผลิตให้สอดคล้องกับความต้องการของตลาด และ (13) เน้นการใช้วัตถุดิบภายในท้องถิ่น นำเข้าจากข้างนอกเท่าที่จำเป็นและไม่ไกลแหล่งผลิต

จากข้อมูลข้างต้น จะเห็นได้ว่า กลุ่ม/สหกรณ์ตัวอย่างในระบบการผลิตส้มมีคะแนนเฉลี่ยอยู่ในระดับที่ต้องปรับปรุง ส่วนใหญ่เป็นองค์ประกอบที่เกณฑ์ย่อยเกี่ยวกับการผลิตอยู่มาก ซึ่งเป็นผลจากการที่กลุ่มผู้ผลิตส้มไม่มีกิจกรรมการผลิตร่วมกัน จึงทำให้คะแนนเฉลี่ยโดยรวมทุกองค์ประกอบต่ำ อย่างไรก็ตามลักษณะการแยกผลิตดังกล่าวเป็นสิ่งที่เหมาะสมกับระบบการผลิตเกษตร และการรวมกันของผู้ผลิตส้มเพื่อวัตถุประสงค์ด้านการตลาดเป็นหลัก และรองลงมาคือ การลดต้นทุนการผลิต ซึ่งปัจจุบัน 2 ใน 4 กลุ่มยังไม่ประสบความสำเร็จด้านการตลาด ยกเว้นวิสาหกิจชุมชนพีชไร้สารพิษบ้านสันมะม่วงและวิสาหกิจชุมชนเกษตรออร์แกนิกที่มีตลาดรองรับที่แน่นอน เนื่องจากผู้นำกลุ่มมีความรู้ความสามารถในด้านการตลาด การเข้าถึงหน่วยงานที่จะให้การสนับสนุนข้อมูลด้านการตลาด รวมทั้งการเข้าถึงกลุ่มผู้บริโภคอินทรีย์ และสามารถนำผลิตภัณฑ์อินทรีย์มาเป็นจุดขายได้ ซึ่งสามารถเป็นแบบอย่างให้แก่กลุ่มอื่นได้ ส่วนการลดต้นทุนการผลิตนั้น ทั้ง 3 ใน 4 กลุ่มที่เข้าร่วมโครงการวิจัยนี้กำลังดำเนินการผลิตวัตถุดิบเพื่อใช้เองในกลุ่มภายใต้โครงการพัฒนาตนเอง ส่วนสหกรณ์เกษตรอินทรีย์ศรีเมืองผางนั้นเป็นการผลิตวัตถุดิบใช้เองในระดับสมาชิก เนื่องจากข้อจำกัดด้านระยะทางระหว่างสวนของสมาชิกที่ห่างไกลกันยากต่อการรวมกันผลิต ดังนั้น สหกรณ์ควรมีการพัฒนากิจกรรมที่สามารถเอื้อประโยชน์และส่งเสริมการมีส่วนร่วมของสมาชิกมากขึ้น

เมื่อพิจารณารายกลุ่ม/สหกรณ์ พบว่า มีเพียงวิสาหกิจชุมชนกลุ่มส้มสีทองมีคะแนนเฉลี่ยผ่านเกณฑ์เฉลี่ยโดยรวม เนื่องจากมีคะแนนเฉลี่ยในองค์ประกอบที่ (5) ใช้กระบวนการ/เทคนิคการผลิตระหว่างแรงงานและเทคโนโลยีที่เหมาะสมอยู่ในระดับดี ในการนำเครื่องร่อนมาใช้ในการคัดเกรดส้มซึ่งช่วยประหยัดแรงงาน

เวลาและประหยัดต้นทุนของสมาชิกกลุ่มและผู้ผลิตส้มในชุมชนได้เป็นอย่างดี และองค์ประกอบที่ (12) การบริหารความเสี่ยง เช่นเดียวกับสหกรณ์เกษตรอินทรีย์ศรีเมืองฝางที่สามารถเป็นแบบอย่างให้แก่กลุ่มอื่นได้ โดยการสร้างเครือข่ายการผลิตเชื่อมโยงกันตลอดระหว่างสมาชิก มีการสร้างเครือข่ายการตลาดอย่างต่อเนื่อง เช่นมีการทำคลัสเตอร์ส้มร่วมกับกรมส่งเสริมอุตสาหกรรมภาคที่ 1 จังหวัดเชียงใหม่ และมีการจัดตั้งตลาดช่วงสัปดาห์ร่วมกับสถาบันเกษตรกรกรมยังยืนเพื่อให้คนในชุมชนได้บริโภคอาหารที่ปลอดภัยไร้สารพิษ และวิสาหกิจชุมชนพืชไร่สารพิษบ้านสันมะม่วงที่แม้ว่าจะมีคะแนนเฉลี่ยโดยรวมทุกองค์ประกอบต่ำกว่ากลุ่มอื่น แต่สามารถเป็นแบบอย่างที่ดีมากในองค์ประกอบที่ (1) ใช้เทคโนโลยีที่ถูกหลักวิชาการ และมีขนาดที่เหมาะสม และ (6) มีขนาดการผลิตที่สอดคล้องกับความสามารถในการบริหารจัดการ โดยมีการใช้เครื่องทุ่นแรงที่มีขนาดเหมาะสมกับขนาดของสวน และมีขนาดการผลิตที่เหมาะสมกับจำนวนแรงงานและเงินทุนที่มี



ที่มา: จากการสำรวจ

แผนภาพที่ 4.1 ความเป็นเศรษฐกิจพอเพียง ระดับกลุ่ม/สหกรณ์

หมายเหตุ : ความเป็นเศรษฐกิจพอเพียง 15 องค์ประกอบ ประกอบด้วย

1. ใช้เทคโนโลยีที่ถูกหลักวิชาการ และมีขนาดที่เหมาะสม
2. ใช้ทรัพยากรทุกชนิดอย่างประหยัดและมีประสิทธิภาพสูงสุด
3. มีการบริหารจัดการที่ไม่เบียดเบียนทั้งตนเองและผู้อื่น
4. มีการบริหารจัดการที่คำนึงผลกระทบต่อสิ่งแวดล้อมและทรัพยากร
5. ใช้กระบวนการ/เทคนิคการผลิตระหว่างแรงงานและเทคโนโลยีที่เหมาะสม
6. มีขนาดการผลิตที่สอดคล้องกับความสามารถในการบริหารจัดการ

7. ไม่โลภจนเกินไป หรือไม่เน้นกำไรระยะสั้นเป็นหลัก
8. ชื่อสัตย์สุจริตในการประกอบการ ไม่เอาเปรียบผู้บริโภค
9. ชื่อสัตย์สุจริตในการประกอบการ ไม่เอาเปรียบแรงงาน
10. ชื่อสัตย์สุจริตในการประกอบการ ไม่เอาเปรียบผู้จำหน่ายวัตถุดิบ
11. กระจายความเสี่ยงโดยมีผลิตภัณฑ์ที่หลากหลาย หรือมีความสามารถในการปรับเปลี่ยนผลผลิตให้สอดคล้องกับความต้องการตลาดได้
12. มีการบริหารความเสี่ยง
13. เน้นการใช้วัตถุดิบภายในท้องถิ่น นำเข้าจากข้างนอกเท่าที่จำเป็นและไม่ไกลจากแหล่งผลิต
14. มีการจัดการความรู้แบบบูรณาการเพื่อสร้างภูมิคุ้มกันที่ดี
15. ให้ความสำคัญกับการพัฒนาบุคลากรของกลุ่ม/สหกรณ์

ตารางที่ 4.31 คะแนนการประเมินตนเองด้านความเป็นเศรษฐกิจพอเพียงทั้ง 15 ประการ ระดับกลุ่ม/สหกรณ์

กลุ่ม/สหกรณ์	องค์ประกอบความเป็นเศรษฐกิจพอเพียง															คะแนนเฉลี่ย	ระดับการปฏิบัติ
	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15		
สหกรณ์เกษตรอินทรีย์ศรีเมืองผาง	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	ต้องปรับปรุง
วิสาหกิจชุมชนพืชไร่สารพิษบ้านสันมะม่วง	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	ต้องปรับปรุง
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	พอใช้
ค่าเฉลี่ย	2.78	1.33	0.96	0.79	1.60	3.44	1.37	2.11	1.43	2.50	1.00	3.48	0.78	1.94	2.00	1.83	พอใช้
ระดับการปฏิบัติการ		ต้อง	ต้อง	ต้อง			ต้อง		ต้อง								
ปฏิบัติการณ์	ปานกลาง	ปรับปรุง	ปรับปรุง	ปรับปรุง	พอใช้	ปานกลาง	ปรับปรุง	พอใช้	ปรับปรุง	ปานกลาง	ต้องปรับปรุง	ปานกลาง	ต้องปรับปรุง	พอใช้	พอใช้	พอใช้	
ค่าเบี่ยงเบนมาตรฐาน (SD)	2.01	1.18	0.42	0.29	2.17	1.17	0.64	0.77	0.65	-	0.38	1.00	0.10	1.01	0.71	0.26	
Normalized mean / sharp ratio	1.38	1.13	2.29	2.74	0.74	2.94	2.14	2.74	2.18	-	2.65	3.46	8.08	1.91	2.88	7.03	
สัมประสิทธิ์ความแปรปรวน (CV) (ร้อยละ)	72.30	88.72	43.75	36.71	135.63	34.01	46.72	36.49	45.45	-	38.00	28.74	12.82	52.06	35.50	14.21	

หมายเหตุ: คะแนน 0 – 1.49 ต้องปรับปรุง 1.5 – 2.49 พอใช้ 2.5 – 3.49 ปานกลาง 3.5 – 4.49 ดี 4.5 – 5 ดีมาก

ที่มา: จากการสำรวจ

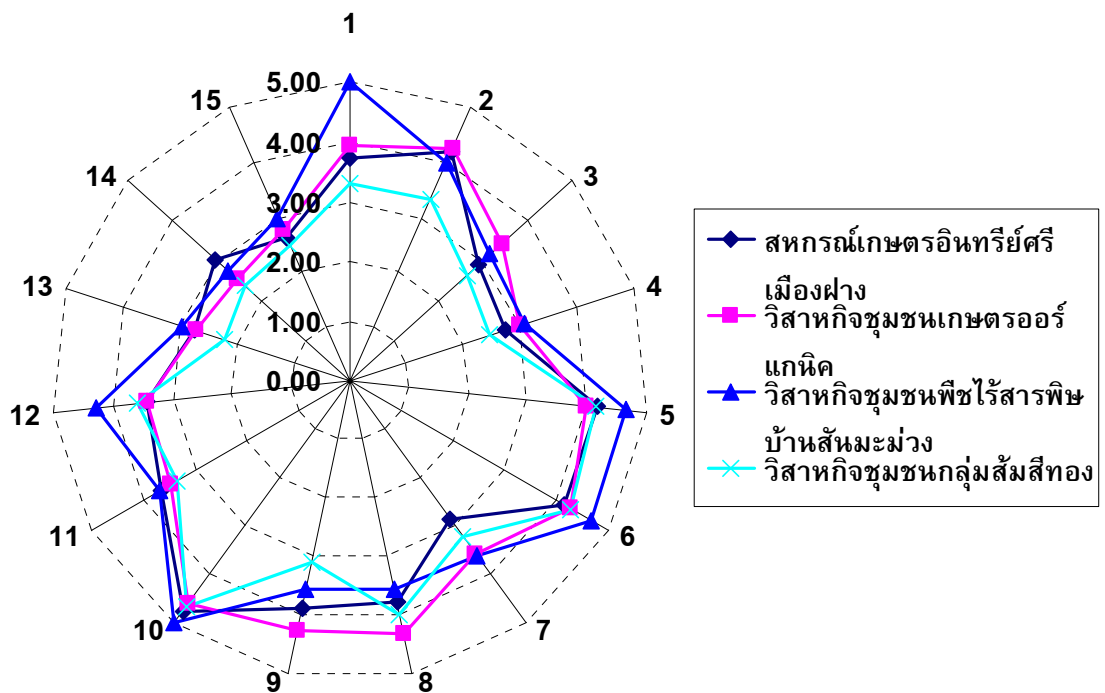
ระดับสมาชิก

จากการพิจารณาความเป็นเศรษฐกิจพอเพียงทั้ง 15 องค์ประกอบของสมาชิกกลุ่ม/สหกรณ์ตัวอย่าง ระบบการผลิตส้มมีคะแนนเฉลี่ยโดยรวมอยู่ในระดับดี (3.56) มีเพียงสมาชิกวิสาหกิจชุมชนพืชไร่สารพิษบ้าน สันมะม่วงและวิสาหกิจชุมชนเกษตรออร์แกนิกที่ผ่านคะแนนเฉลี่ยโดยรวมอยู่ในระดับดี ในขณะที่สมาชิก สหกรณ์เกษตรอินทรีย์ศรีเมืองฝางและวิสาหกิจชุมชนกลุ่มส้มสีทองไม่ผ่านเกณฑ์เฉลี่ยโดยรวม แต่ยังอยู่ใน ระดับที่ดี (3.51) ยกเว้นสมาชิกวิสาหกิจชุมชนกลุ่มส้มสีทองที่มีคะแนนเฉลี่ยอยู่ในระดับปานกลาง (3.28) เท่านั้น โดยสมาชิกกลุ่ม/สหกรณ์ตัวอย่างในระบบการผลิตส้ม มีองค์ประกอบอยู่ในระดับที่ดีมาก คือ การ ชื่อสัตย์สุจริตในการประกอบการไม่เอาเปรียบผู้จำหน่ายวัตถุดิบ มีองค์ประกอบอยู่ในระดับดีถึง 9 องค์ประกอบ ได้แก่ องค์ประกอบที่ (1) ใช้เทคโนโลยีที่ถูกหลักวิชาการ และมีขนาดที่เหมาะสม (2) ใช้ ทรัพยากรทุกชนิดอย่างประหยัดและมีประสิทธิภาพสูงสุด (3) มีการบริหารจัดการที่ไม่เบียดเบียนทั้งตนเอง และผู้อื่น (5) ใช้กระบวนการ/เทคนิคการผลิตระหว่างแรงงานและเทคโนโลยีที่เหมาะสม (6) มีขนาดการผลิตที่ สอดคล้องกับความสามารถในการบริหารจัดการ (8) ชื่อสัตย์สุจริตในการประกอบการ ไม่เอาเปรียบผู้บริโภค (9) ชื่อสัตย์สุจริตในการประกอบการไม่เอาเปรียบแรงงาน (11) การกระจายความเสี่ยงโดยมีผลิตภัณฑ์ที่ หลากหลาย หรือมีความสามารถในการปรับเปลี่ยนผลผลิตให้สอดคล้องกับความต้องการของตลาดได้ และ (12) มีการบริหารความเสี่ยง และมีองค์ประกอบอยู่ในระดับปานกลาง 6 องค์ประกอบ ได้แก่ องค์ประกอบ (3) มีการบริหารจัดการที่ไม่เบียดเบียนทั้งตนเองและผู้อื่น (4) มีการบริหารจัดการที่คำนึงถึงผลกระทบต่อสิ่งแวดล้อม และทรัพยากร (7) ไม่โลภจนเกินไปหรือไม่เน้นกำไรระยะสั้นเป็นหลัก (13) เน้นการใช้วัตถุดิบภายในท้องถิ่น นำเข้าจากข้างนอกเท่าที่จำเป็นและไม่ไกลจากแหล่งผลิต (14) มีการจัดการความรู้แบบบูรณาการเพื่อสร้าง ภูมิคุ้มกันที่ดี และ (15) ให้ความสำคัญกับการพัฒนาบุคลากรของกิจการ (ตารางที่ 4.32 และแผนภาพที่ 4.2) โดยจะเห็นได้ว่าสมาชิกของกลุ่ม/สหกรณ์ตัวอย่างในระบบการผลิตส้มได้นำหลักเศรษฐกิจพอเพียงมาใช้ในการ บริหารกิจการเป็นอย่างดี ยกเว้นองค์ประกอบทั้ง 6 องค์ประกอบที่มีคะแนนเฉลี่ยอยู่ในระดับปานกลาง เนื่องจากการผลิตของสมาชิกยังมีการใช้ปุ๋ยเคมีและสารเคมีในการผลิตอยู่ ทำให้มีผลกระทบต่อทรัพยากรและ สิ่งแวดล้อม ขาดการส่งเสริมการขายให้กับลูกค้าเป็นอย่างดี ซึ่งทำได้ค่อนข้างยาก เนื่องจากตลาดส้มเป็น ตลาดที่มีผู้ซื้อและผู้ขายมากมาย ยังไม่มีวิธีการส่งเสริมการขายที่โดดเด่นสามารถดึงดูดใจลูกค้าได้ อีกทั้งด้วย ลักษณะสินค้าเกษตรที่ทำการพัฒนารูปแบบและสีส้มค่อนข้างยาก มีเพียงการพัฒนาคุณภาพผลิตภัณฑ์ที่ ผู้ผลิตพยายามปรับปรุงดูแลการผลิตเป็นอย่างดีเพื่อให้ดึงดูดใจลูกค้ามากขึ้น

เมื่อพิจารณาสมาชิกรายกลุ่ม/สหกรณ์ พบว่า สมาชิกวิสาหกิจชุมชนพืชไร่สารพิษบ้านสันมะม่วงที่มี คะแนนเฉลี่ยโดยรวมอยู่ในระดับดีและสูงกว่ากลุ่มอื่น โดยมีองค์ประกอบอยู่ในระดับดีถึงดีมากถึง 10 องค์ประกอบ และมีองค์ประกอบที่อยู่ในระดับปานกลางที่ต้องพัฒนาให้ดียิ่งขึ้นเช่นเดียวกับสมาชิกกลุ่ม/ สหกรณ์อื่นๆ ใน 5 องค์ประกอบ ได้แก่ องค์ประกอบ (3) การบริหารจัดการที่ไม่เบียดเบียนทั้งตนเองและผู้อื่น (4) มีการบริหารจัดการที่คำนึงถึงผลกระทบต่อสิ่งแวดล้อมและทรัพยากร (13) เน้นการใช้วัตถุดิบภายใน ท้องถิ่น นำเข้าจากข้างนอกเท่าที่จำเป็นและไม่ไกลจากแหล่งผลิต (14) มีการจัดการความรู้แบบบูรณาการ เพื่อสร้างภูมิคุ้มกันที่ดี และ (15) การให้ความสำคัญกับการพัฒนาบุคลากรของกิจการ

ในขณะที่สมาชิกวิสาหกิจชุมชนเกษตรออร์แกนิกและสหกรณ์เกษตรอินทรีย์ศรีเมืองฝางที่มีคะแนน เฉลี่ยรองลงมาอยู่ในระดับดีเช่นกัน โดยมีองค์ประกอบที่ต้องพัฒนาดีขึ้นนอกจาก 5 องค์ประกอบดังกล่าวแล้ว ข้างต้น ได้แก่ องค์ประกอบ (7) ไม่โลภจนเกินไป หรือไม่เน้นกำไรระยะสั้นเป็นหลัก และ (12) มีการบริหารความ เสี่ยง ส่วนสมาชิกวิสาหกิจชุมชนกลุ่มส้มสีทองมีองค์ประกอบที่อยู่ในระดับพอใช้และปานกลางที่ต้องพัฒนาให้ ดีขึ้นนอกเหนือจากสมาชิกกลุ่ม/สหกรณ์อื่น ได้แก่ องค์ประกอบ (1) ใช้เทคโนโลยีที่ถูกหลักวิชาการ และมี

ขนาดที่เหมาะสม (2) ใช้ทรัพยากรทุกชนิดอย่างประหยัดและมีประสิทธิภาพสูงสุด และ (9) ชื่อสัตย์ในการประกอบการ ไม่เอาเปรียบแรงงาน เนื่องจากสมาชิกกลุ่มไม่มุ่งเน้นนำเทคโนโลยีมาใช้เพื่อให้ได้มาตรฐานต่างๆ ในระดับที่ต่ำกว่าสมาชิกกลุ่มอื่น เนื่องจากไม่เล็งเห็นประโยชน์ของมาตรฐานดังกล่าว ขาดการวางแผนการผลิตและนำไปปฏิบัติอย่างเป็นรูปธรรม การวางแผนการผลิตที่สอดคล้องกับความรู้ความสามารถของแรงงาน และการวางแผนการใช้แรงงานและนำไปปฏิบัติอย่างเป็นรูปธรรม การจ้างแรงงานมีเพียงการจ่ายค่าแรงงานตามค่าจ้างแรงงานในพื้นที่ มีการแบ่งปันผลผลิตให้แรงงานน้อยเนื่องจากในพื้นที่มีอาชีพทำสวนส้มเกือบทุกครัวเรือน และไม่มีการแบ่งปันผลกำไรให้แรงงานเช่นเดียวกับสมาชิกกลุ่มอื่น



ที่มา: จากการสำรวจ

แผนภาพที่ 4.2 ความเป็นเศรษฐกิจพอเพียง ระดับสมาชิก

ตารางที่ 4.32 คะแนนเฉลี่ยการประเมินตนเองด้านความเป็นเศรษฐกิจพอเพียงทั้ง 15 ประการ ระดับสมาชิก

กลุ่ม/สหกรณ์	องค์ประกอบความเป็นเศรษฐกิจพอเพียง															คะแนน เฉลี่ย	ระดับ การ ปฏิบัติ
	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15		
สหกรณ์เกษตรอินทรีย์ ศรีเมืองฝาง	3.73	4.20	2.90	2.75	4.17	4.16	2.87	3.79	3.90	4.77	3.65	3.43	2.73	3.04	2.64	3.51	ดี
วิสาหกิจชุมชนเกษตร ออร์แกนิก	3.93	4.25	3.44	2.98	3.98	4.25	3.58	4.33	4.29	4.60	3.46	3.43	2.70	2.55	2.76	3.63	ดี
วิสาหกิจชุมชนพืชไร่ สารพิษบ้านสันมะม่วง	5.00	4.00	3.16	3.08	4.67	4.67	3.63	3.56	3.57	5.00	3.67	4.29	2.94	2.73	2.98	3.80	ดี
วิสาหกิจชุมชนกลุ่มส้มสี ทอง	3.29	3.33	2.63	2.48	4.14	4.28	3.21	4.00	3.11	4.69	3.36	3.58	2.21	2.38	2.46	3.28	ปาน กลาง
ค่าเฉลี่ย	3.99	3.95	3.03	2.82	4.24	4.34	3.32	3.92	3.72	4.77	3.53	3.68	2.65	2.67	2.71	3.56	ดี
ระดับการปฏิบัติการ	ดี	ดี	ปาน กลาง	ปาน กลาง	ดี	ดี	ปาน กลาง	ดี	ดี	ดีมาก	ดี	ดี	ปาน กลาง	ปาน กลาง	ปาน กลาง	ดี	
ค่าเบี่ยงเบนมาตรฐาน (SD)	0.73	0.42	0.35	0.27	0.30	0.22	0.35	0.33	0.50	0.17	0.15	0.41	0.31	0.29	0.22	0.22	
Normalized mean / sharp ratio	5.50	9.28	8.76	10.65	14.27	19.34	9.37	11.86	7.44	27.74	23.45	8.92	8.51	9.38	12.32	16.24	
สัมประสิทธิ์ความ แปรปรวน (CV) (ร้อยละ)	18.30	10.63	11.55	9.57	7.08	5.07	10.54	8.42	13.44	3.56	4.25	11.14	11.70	10.86	8.12	6.18	

หมายเหตุ: คะแนน 0 – 1.49 ต้องปรับปรุง 1.5 – 2.49 พอใช้ 2.5 – 3.49 ปานกลาง 3.5 – 4.49 ดี 4.5 – 5 ดีมาก

ที่มา: จากการสำรวจ

การประเมินความเป็นเศรษฐกิจพอเพียงเชิงประจักษ์

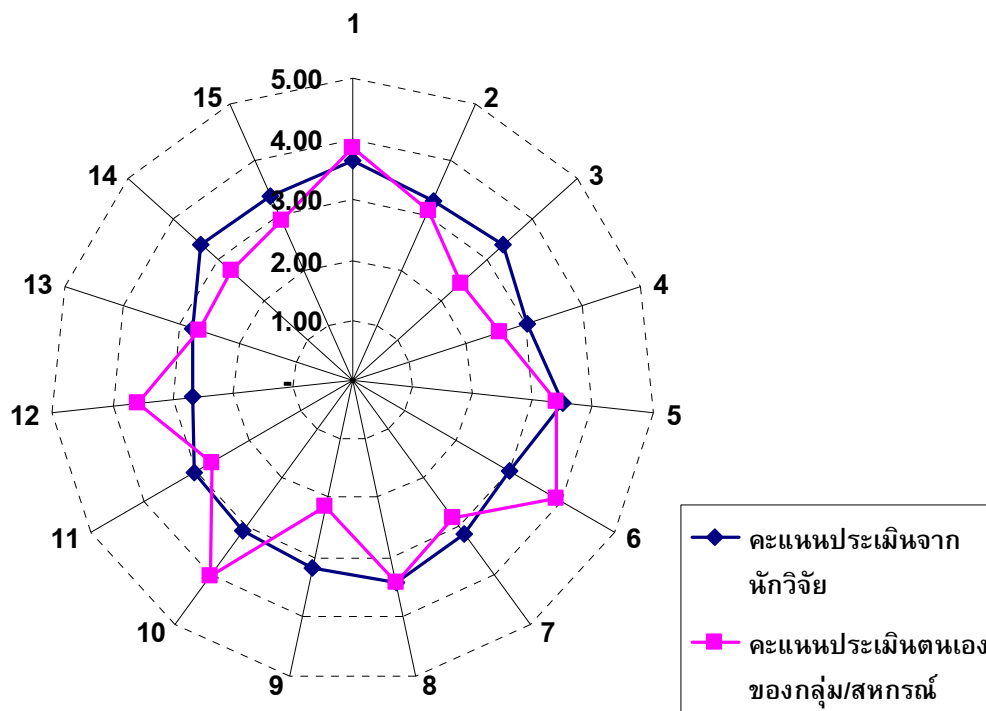
จากการประเมินเชิงประจักษ์การปฏิบัติของกลุ่ม/สหกรณ์ตัวอย่างที่สอดคล้องกับความเป็นเศรษฐกิจพอเพียง ทั้ง 15 ประการ พบว่า มีคะแนนเฉลี่ยอยู่ในระดับพอใช้ (1.87) เช่นเดียวกับการประเมินตนเองของกลุ่ม/สหกรณ์ที่มีคะแนนเฉลี่ยเท่ากับ 1.83 โดยองค์ประกอบที่มีคะแนนสูงสุด คือ ด้านการใช้เทคโนโลยีถูกหลักวิชาการและมีขนาดที่เหมาะสม อยู่ในระดับดี รองลงมา คือ องค์ประกอบด้านการบริหารจัดการที่ไม่เบียดเบียนทั้งตนเองและผู้อื่น (2.33) มีการจัดการความรู้แบบบูรณาการเพื่อสร้างภูมิคุ้มกันที่ดี (2.29) และการให้ความสำคัญกับการพัฒนาบุคลากรของกิจการ (2.29) ตามลำดับ ดังตารางที่ 4.33 และแผนภาพที่ 4.3 และองค์ประกอบที่มีคะแนนเฉลี่ยต่ำสุด อยู่ในระดับที่ต้องปรับปรุง ได้แก่ เน้นการกระจายความเสี่ยงจากการมีผลิตภัณฑ์ที่หลากหลาย และ/หรือมีความสามารถในการปรับเปลี่ยนผลผลิตได้ง่าย (0.83) การใช้ทรัพยากรทุกชนิดอย่างประหยัดและมีประสิทธิภาพสูงสุด (1.18) และด้านการบริหารความเสี่ยง (1.33) ซึ่งสอดคล้องกับคะแนนการประเมินตนเองของกลุ่มที่มีคะแนนเฉลี่ยด้านนี้ต่ำเช่นกัน ยกเว้น องค์ประกอบด้านการบริหารความเสี่ยงที่กลุ่มประเมินตนเองว่ามีคะแนนเฉลี่ยด้านนี้สูงสุด (3.48) อยู่ในระดับปานกลาง แต่กลุ่ม/สหกรณ์ตัวอย่างมีความเสี่ยงด้านการเงินสูง ต้องพึ่งพาแหล่งเงินทุนจากภายนอกเป็นส่วนใหญ่ และมีการสร้างเครือข่ายต่าง ๆ ที่จะลดความเสี่ยงด้านการผลิต การตลาด และวัตถุดิบค่อนข้างน้อย

เมื่อพิจารณาแต่ละองค์ประกอบ พบว่า คะแนนเฉลี่ยจากการประเมินเชิงประจักษ์และประเมินตนเองของกลุ่มไปในทิศทางเดียวกันและใกล้เคียงกันทั้งหมด 8 องค์ประกอบ คือ องค์ประกอบที่ (1) การใช้เทคโนโลยีถูกหลักวิชาการและมีขนาดที่เหมาะสม (2) ใช้ทรัพยากรทุกชนิดอย่างประหยัดและมีประสิทธิภาพสูงสุด (4) มีการบริหารจัดการที่คำนึงถึงผลกระทบต่อสิ่งแวดล้อมและทรัพยากร (5) ใช้กระบวนการ/เทคนิคการผลิตระหว่างแรงงานและเทคโนโลยีที่เหมาะสม (7) ไม่โลภจนเกินไป หรือไม่เน้นกำไรระยะสั้นเป็นหลัก (8) ชื่อสัตย์สุจริตในการประกอบการ ไม่เอาเปรียบผู้บริโภค (9) ชื่อสัตย์สุจริตในการประกอบการ ไม่เอาเปรียบแรงงาน (11) กระจายความเสี่ยงโดยมีผลิตภัณฑ์ที่หลากหลาย หรือมีความสามารถในการปรับเปลี่ยนผลผลิตให้สอดคล้องกับความต้องการของตลาด (13) เน้นการใช้วัตถุดิบภายในท้องถิ่น นำเข้าจากข้างนอกเท่าที่จำเป็นและไม่ไกลจากแหล่งผลิต (14) มีการจัดการความรู้แบบบูรณาการเพื่อสร้างภูมิคุ้มกันที่ดี และ (15) ให้ความสำคัญกับการพัฒนาบุคลากรของกลุ่ม/สหกรณ์

อีก 4 องค์ประกอบที่มีคะแนนเฉลี่ยค่อนข้างแตกต่างกัน คือ องค์ประกอบที่ (3) มีการบริหารจัดการที่ไม่เบียดเบียนทั้งตนเองและผู้อื่น (6) มีขนาดการผลิตที่สอดคล้องกับความสามารถในการบริหารจัดการ (10) ชื่อสัตย์สุจริตในการประกอบการ ไม่เอาเปรียบผู้จำหน่ายวัตถุดิบ และ (12) มีการบริหารความเสี่ยง โดยองค์ประกอบที่ (3) คะแนนการประเมินเชิงประจักษ์สูงกว่าคะแนนประเมินตนเองของกลุ่ม/สหกรณ์ เนื่องจากเห็นว่า วิสาหกิจชุมชนสัมพันธ์ของมีขนาดองค์กรสอดคล้องกับทุนที่มี สามารถชำระหนี้สินได้อย่างไม่มีปัญหา และใช้ทุนที่มีก่อให้เกิดรายได้แก่กลุ่มได้เป็นอย่างดี และกิจกรรมการให้บริการเครื่องร่อนของกลุ่มได้ก่อให้เกิดประโยชน์ต่อส่วนรวมกันเป็นอย่างดี จึงทำให้กลุ่มมีคะแนนเฉลี่ยด้านนี้อยู่ในระดับดี (3.70) และสูงกว่ากลุ่มอื่นซึ่งให้ผลเช่นเดียวกับการประเมินตนเองของกลุ่มที่วิสาหกิจชุมชนกลุ่มสัมพันธ์มีคะแนนด้านนี้สูงกว่ากลุ่มอื่น ในขณะที่สหกรณ์เกษตรอินทรีย์ศรีเมืองฝางมีคะแนนเฉลี่ยด้านนี้ต่ำสุด เนื่องจากมีขนาดองค์กรไม่สอดคล้องกับทุนที่มี ก่อนหน้านี้เงินความสามารถในการชำระคืนได้ รวมทั้งไม่สามารถในการบริหารจัดการให้เอื้อประโยชน์ให้แก่สมาชิกได้อย่างทั่วถึง ในขณะที่วิสาหกิจชุมชนพืชไร่สารพิษบ้านสันมะม่วงมีขนาดองค์กรที่สอดคล้องกับความสามารถในการบริหารจัดการ สามารถกระจายหรือเอื้อประโยชน์ต่อสมาชิกได้อย่างทั่วถึง แต่ยังมีปัญหาขาดแคลนเงินทุนหมุนเวียนและขาดสภาพคล่องทางการเงิน ต้องพึ่งพาแหล่งเงินทุนจาก

ภายนอกทั้งหมดเช่นเดียวกับสหกรณ์เกษตรอินทรีย์ศรีเมืองผาง และเป็นเหตุผลที่ทำให้คะแนนในองค์ประกอบ (6) ของนักวิจัยต่ำกว่าคะแนนประเมินของกลุ่ม

เช่นเดียวกันกับองค์ประกอบที่ (10) และ (12) ที่คะแนนการประเมินเชิงประจักษ์ต่ำกว่าคะแนนประเมินตนเองของกลุ่ม/สหกรณ์ เนื่องจาก มีเพียงสหกรณ์เกษตรอินทรีย์ศรีเมืองผางที่มีการปฏิบัติด้านจัดซื้อวัตถุดิบมาจำหน่ายให้แก่สมาชิก โดยชำระค่าวัตถุดิบเป็นเงินสดไม่เอาเปรียบผู้จำหน่ายวัตถุดิบ ในขณะที่กลุ่มให้คะแนนตนเองในด้านนี้ (2.50) เนื่องจาก หากกลุ่มมีกิจกรรมด้านวัตถุดิบก็จะซื้อสัตย์สุจริต ไม่เอาเปรียบผู้จำหน่ายวัตถุดิบ และ ด้านการบริหารความเสี่ยง กลุ่ม/สหกรณ์ตัวอย่างมุ่งเน้นที่จะมีจะสร้างเครือข่ายต่างๆ ทั้งเครือข่ายผลิต ตลาด และวัตถุดิบ และมุ่งเน้นที่จะมีตลาดที่มั่นคง แต่ในทางปฏิบัติกลุ่ม/สหกรณ์ตัวอย่างกลุ่มยังมีการสร้างเครือข่ายดังกล่าวน้อย และใช้ประโยชน์จากกลุ่มเครือข่ายได้น้อย นอกจากนี้ 2 ใน 3 ยังไม่มีตลาดที่แน่นอน จึงทำให้คะแนนประเมินจากนักวิจัยด้านนี้ค่อนข้างต่ำ



ที่มา: จากการสำรวจ

แผนภาพที่ 4.3 ภาพรวมการประเมินเชิงประจักษ์ และการประเมินตนเองของกลุ่ม/สหกรณ์

เมื่อพิจารณารายกลุ่ม/สหกรณ์ พบว่า วิสาหกิจชุมชนกลุ่มส้มสีทองมีคะแนนเฉลี่ยสูงสุด อยู่ในระดับพอใช้เช่นกัน (2.17) รองลงมา คือ วิสาหกิจชุมชนพืชไร่สารพิษบ้านสันมะม่วง และสหกรณ์เกษตรอินทรีย์ศรีเมืองผาง อยู่ในระดับพอใช้เช่นกัน ตามลำดับ (1.78 และ 1.68 ตามลำดับ) ซึ่งสอดคล้องกับคะแนนประเมินตนเองของกลุ่ม ยกเว้นสหกรณ์เกษตรอินทรีย์ศรีเมืองผางที่มีคะแนนเฉลี่ยต่ำสุด เนื่องจากกิจกรรมของสหกรณ์ฯ มีส่วนเอื้อประโยชน์ให้แก่สมาชิกต่ำกว่ากลุ่มอื่น ซึ่ง คะแนนเฉลี่ยของวิสาหกิจชุมชนกลุ่มส้มสีทอง และวิสาหกิจชุมชนพืชไร่สารพิษบ้านสันมะม่วง จากการประเมินเชิงประจักษ์มีคะแนนเฉลี่ยสูงกว่ากลุ่มประเมินตนเอง เนื่องจาก กิจกรรมของกลุ่มมีส่วนเอื้อประโยชน์แก่สมาชิกหรือช่วยส่งเสริมให้การปฏิบัติของสมาชิกดีขึ้น แม้ว่ากลุ่มจะไม่มี การปฏิบัติในด้านนั้นโดยตรง เช่น ความรู้ด้านการผลิต/ เทคโนโลยีการผลิต

ต่างๆ รวมทั้งด้านการผลิตวัตถุดิบใช้เอง และเมื่อพิจารณาความสอดคล้องของคะแนนจากการประเมินเชิงประจักษ์และการประเมินตนเองของกลุ่มรายกลุ่ม/สหกรณ์ ยกเว้น 4 องค์ประกอบดังกล่าวไปแล้วข้างต้น ดังนี้

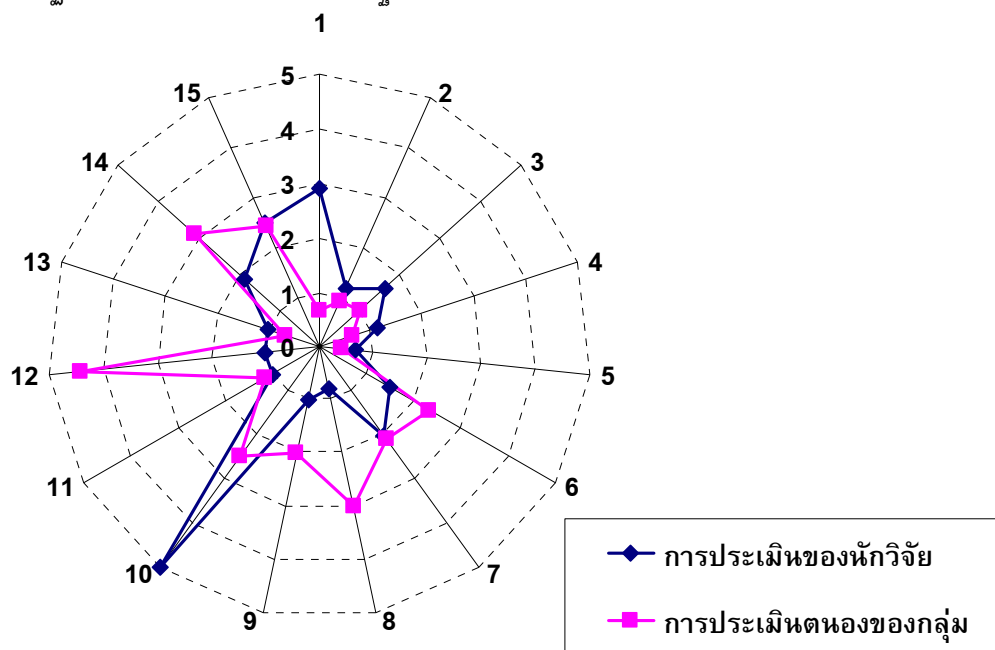
(1) สหกรณ์เกษตรอินทรีย์ศรีเมืองผางมีองค์ประกอบที่มีคะแนนประเมินค่อนข้างแตกต่างกัน โดยคะแนนการประเมินเชิงประจักษ์ต่ำกว่าคะแนนประเมินตนเองของสหกรณ์ ใน 4 องค์ประกอบ ได้แก่ องค์ประกอบ (1) การใช้เทคโนโลยีถูกหลักวิชาการและมีขนาดที่เหมาะสม (8) ชื่อสัตย์สุจริตไม่เอาเปรียบผู้บริโภค (9) ชื่อสัตย์สุจริตไม่เอาเปรียบแรงงาน และ (14) มีการจัดการความรู้แบบบูรณาการเพื่อสร้างภูมิคุ้มกันที่ดี (ตารางที่ 4.33 และแผนภาพที่ 4.4) เนื่องจาก การเอื้อประโยชน์ด้านเทคโนโลยีทั้งด้านความรู้และอุปกรณ์ในการผลิตของสหกรณ์ ไม่สามารถแก้ปัญหาหรือช่วยเพิ่มประสิทธิภาพการผลิตให้แก่สมาชิกได้ เช่น ความรู้ด้านการผลิตเกษตรอินทรีย์ ไม่มีการส่งเสริมให้สมาชิกผลิตส้มที่มีคุณภาพ รูปลักษณ์ สี สันตามมาตรฐานทั่วไป แต่มุ่งเน้นด้านความปลอดภัยเพียงอย่างเดียว และสหกรณ์ไม่มีการวางแผนในการบริหารจัดการด้านต่างๆ ยกเว้นด้านการบริหารจัดการองค์กรเพียงด้านเดียว

(2) วิสาหกิจชุมชนพืชไร่สารพิชบ้านสนมมะม่วง มีองค์ประกอบที่มีคะแนนประเมินค่อนข้างแตกต่างกัน ใน 4 องค์ประกอบ ได้แก่ (8) ชื่อสัตย์สุจริตไม่เอาเปรียบผู้บริโภค (13) เน้นการใช้วัตถุดิบภายในท้องถิ่นนำเข้าจากภายนอกเท่าที่จำเป็นและไม่ไกลจากแหล่งผลิต (14) มีการจัดการความรู้แบบบูรณาการเพื่อสร้างภูมิคุ้มกันที่ดี และ (15) การให้ความสำคัญกับการพัฒนาบุคลากรของกลุ่ม/สหกรณ์ (ตารางที่ 4.33 และแผนภาพที่ 4.5) โดยมีคะแนนประเมินจากนักวิจัยสูงกว่าการประเมินตนเองของกลุ่ม เนื่องจากกลุ่มเป็นผู้หาตลาดรองรับผลผลิตของสมาชิก ทำให้กลุ่มมีการตรวจสอบคุณภาพผลผลิตทุกกระบวนการผลิต เพื่อให้ได้ผลผลิตที่มีคุณภาพที่ผู้บริโภคต้องการทั้งในด้านความปลอดภัย รูปลักษณ์สี สัน และรสชาติ และกำหนดราคา รับซื้อและขายตามคุณภาพผลผลิต นอกจากนี้กลุ่มยังมีการสร้างเครือข่ายทั้งเครือข่ายวัตถุดิบ ผลิต และตลาด และสามารถใช้ประโยชน์จากเครือข่ายได้เป็นอย่างดี รวมทั้งก่อให้เกิดกระบวนการเรียนรู้ภายในกลุ่มและนอกกลุ่มเป็นอย่างดี จากการแลกเปลี่ยนเรียนรู้จากผู้นำกลุ่ม และการไปอบรมศึกษาดูที่สอดคล้องกับความต้องการของสมาชิก

(3) วิสาหกิจชุมชนกลุ่มส้มสีทอง มีองค์ประกอบที่มีคะแนนประเมินค่อนข้างแตกต่างกัน ใน 4 องค์ประกอบ ได้แก่ องค์ประกอบที่ (2) การใช้ทรัพยากรทุกชนิดอย่างประหยัดและมีประสิทธิภาพสูงสุด (7) ไม่โลภจนเกินไป หรือไม่เน้นกำไรระยะสั้นเป็นหลัก (9) ชื่อสัตย์สุจริตไม่เอาเปรียบแรงงาน และ (14) มีการจัดการความรู้แบบบูรณาการเพื่อสร้างภูมิคุ้มกันที่ดี (ตารางที่ 4.33 และแผนภาพที่ 4.6) โดยมีคะแนนประเมินจากนักวิจัยสูงกว่าการประเมินตนเองของกลุ่ม ยกเว้น องค์ประกอบที่ (2) การใช้ทรัพยากรทุกชนิดอย่างประหยัดและมีประสิทธิภาพสูงสุด ที่คะแนนประเมินจากนักวิจัยต่ำกว่าคะแนนประเมินตนเองของกลุ่ม เนื่องจาก กลุ่มยังไม่มีบทบาทในการส่งเสริมให้สมาชิกใช้วัตถุดิบและจัดการเศษวัตถุดิบ/วัสดุเหลือใช้อย่างคุ้มค่าและมีประสิทธิภาพ ส่วนองค์ประกอบอื่นที่คะแนนประเมินจากนักวิจัยสูงกว่านั้น เนื่องจาก กลุ่มไม่ก่อหนี้จนเกินความสามารถในการบริหารจัดการ โดยมีสัดส่วนหนี้สินต่อสินทรัพย์ (debt ratio) เท่ากับ 0.57 ซึ่งมีสินทรัพย์ในการชำระคืนหนี้สินได้ทั้งหมด และมีการวางแผนด้านการเงินและปฏิบัติตามแผนแม้ว่าแผนดังกล่าวจะไม่เป็นลายลักษณ์อักษร นอกจากนี้กลุ่มมีกิจกรรมการใช้แรงงานในกลุ่ม และมีการจ่ายค่าตอบแทนและสวัสดิการที่เป็นธรรม แรงงานพอใจต่อค่าแรงที่ได้รับ มีการจัดทำบัญชีการทำงานสามารถตรวจสอบได้ และสมาชิกมีสิทธิ์เท่าเทียมกันในการเข้ามาทำงานในกลุ่ม

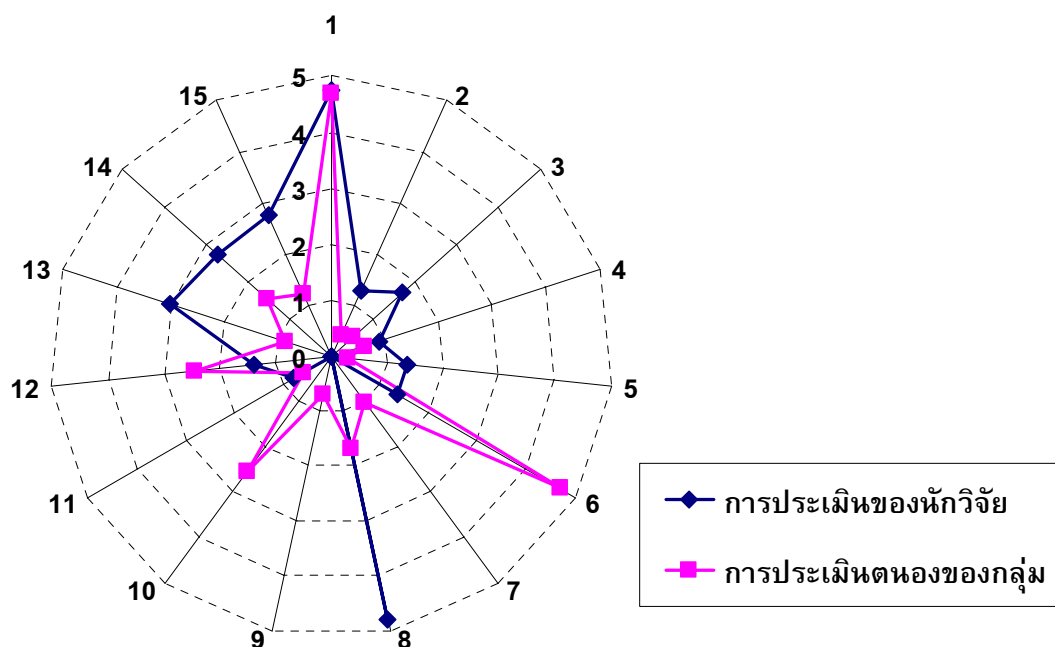
ดังกล่าวข้างต้น การประเมินด้านเงื่อนไขความเป็นเศรษฐกิจพอเพียงจากนักวิจัยค่อนข้างมีความสอดคล้องกับการประเมินตนเองของกลุ่ม มีเพียงบางองค์ประกอบที่มีคะแนนเฉลี่ยแตกต่างกัน ซึ่งส่วนใหญ่เป็นองค์ประกอบที่กลุ่ม/สหกรณ์มุ่งเน้นหรือให้ความสำคัญแต่ยังไม่มี การปฏิบัติ หรือมีการปฏิบัติที่ไม่

สอดคล้องกับคะแนนประเมิน หรือกลุ่มมีการปฏิบัติในองค์ประกอบนั้นๆ อยู่แล้ว แต่ไม่ทราบว่าที่ปฏิบัติอยู่ เป็นการปฏิบัติที่ดีสอดคล้องตามหลักเศรษฐกิจพอเพียง



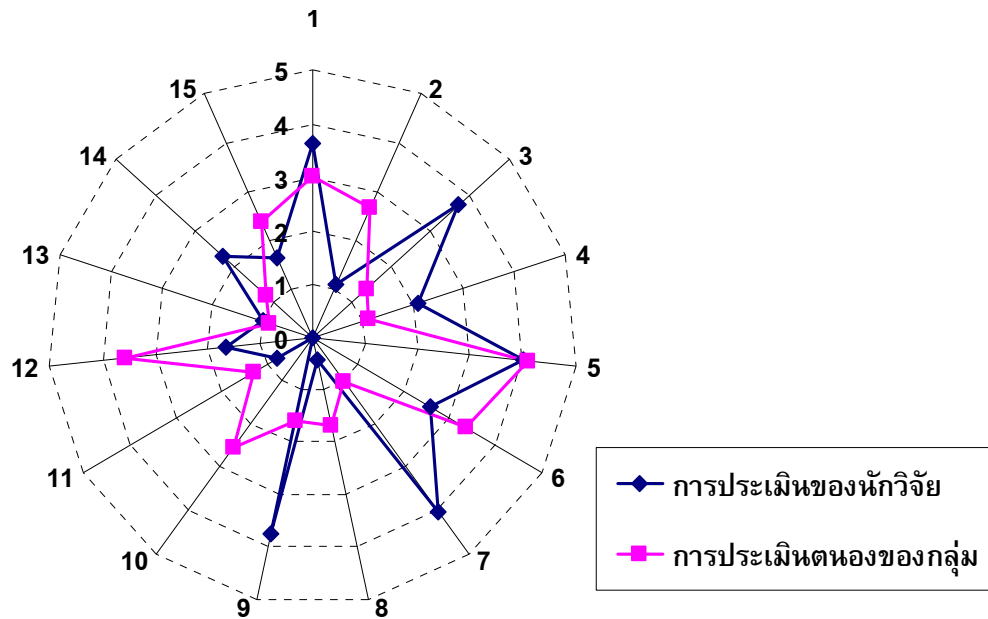
ที่มา: จากการสำรวจ

แผนภาพที่ 4.4 การประเมินเชิงประจักษ์ และการประเมินตนเองของสหกรณ์เกษตรอินทรีย์ศรีเมืองฝาง



ที่มา: จากการสำรวจ

แผนภาพที่ 4.5 การประเมินเชิงประจักษ์ และการประเมินตนเองของวิสาหกิจชุมชนพืชไร่สารพิษบ้านสันมะม่วง



ที่มา: จากการสำรวจ

แผนภาพที่ 4.6 การประเมินเชิงประจักษ์ และการประเมินตนเองของวิสาหกิจชุมชนกลุ่มสัมสีทอง

หมายเหตุ : ความเป็นเศรษฐกิจพอเพียง 15 องค์ประกอบ ประกอบด้วย

1. ใช้เทคโนโลยีที่ถูกหลักวิชาการ และมีขนาดที่เหมาะสม
2. ใช้ทรัพยากรทุกชนิดอย่างประหยัดและมีประสิทธิภาพสูงสุด
3. มีการบริหารจัดการที่ไม่เบียดเบียนทั้งตนเองและผู้อื่น
4. มีการบริหารจัดการที่คำนึงผลกระทบต่อสิ่งแวดล้อมและทรัพยากร
5. ใช้กระบวนการ/เทคนิคการผลิตระหว่างแรงงานและเทคโนโลยีที่เหมาะสม
6. มีขนาดการผลิตที่สอดคล้องกับความสามารถในการบริหารจัดการ
7. ไม่โลภจนเกินไป หรือไม่เน้นกำไรระยะสั้นเป็นหลัก
8. ชื่อสัตย์สุจริตในการประกอบการ ไม่เอาเปรียบผู้บริโภค
9. ชื่อสัตย์สุจริตในการประกอบการ ไม่เอาเปรียบแรงงาน
10. ชื่อสัตย์สุจริตในการประกอบการ ไม่เอาเปรียบผู้จำหน่ายวัตถุดิบ
11. กระจายความเสี่ยงโดยมีผลิตภัณฑ์ที่หลากหลาย หรือมีความสามารถในการปรับเปลี่ยนผลผลิตให้สอดคล้องกับความต้องการตลาดได้
12. มีการบริหารความเสี่ยง
13. เน้นการใช้วัตถุดิบภายในท้องถิ่น นำเข้าจากข้างนอกเท่าที่จำเป็นและไม่ไกลจากแหล่งผลิต
14. มีการจัดการความรู้แบบบูรณาการเพื่อสร้างภูมิคุ้มกันที่ดี
15. ให้ความสำคัญกับการพัฒนาบุคลากรของกลุ่ม/สหกรณ์

ตารางที่ 4.33 คะแนนการประเมินด้านความเป็นเศรษฐกิจพอเพียง 15 ประการของกลุ่มตัวอย่างจากการประเมินเชิงประจักษ์

กลุ่ม/สหกรณ์	องค์ประกอบความเป็นเศรษฐกิจพอเพียง															คะแนนเฉลี่ย	ระดับการปฏิบัติ
	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15		
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	พอใช้
วิสาหกิจชุมชนพีชไร้สารพิษบ้านสันมะม่วง	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	พอใช้
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	พอใช้
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	พอใช้
ระดับการปฏิบัติการ	ดี	ต้องปรับปรุง	พอใช้	ต้องปรับปรุง	พอใช้	พอใช้	พอใช้	พอใช้	พอใช้	พอใช้	ต้องปรับปรุง	ต้องปรับปรุง	พอใช้	พอใช้	พอใช้	พอใช้	
ค่าเบี่ยงเบนมาตรฐาน (SD)	0.92	0.09	1.18	0.65	1.76	0.68	2.00	2.43	1.94	-	0.14	0.31	1.15	0.43	0.59	0.26	
Normalized mean / sharp ratio	4.11	13.11	1.97	2.11	1.13	2.67	1.41	0.82	0.81	-	5.75	4.19	1.45	5.39	3.90	7.22	
สัมประสิทธิ์ความแปรปรวน (CV) (ร้อยละ)	24.36	7.63	50.84	47.46	88.16	37.46	70.71	121.66	123.07	-	17.39	23.85	69.14	18.56	25.67	13.85	

หมายเหตุ: คะแนน 0 – 1.49 ต้องปรับปรุง 1.5 – 2.49 พอใช้ 2.5 – 3.49 ปานกลาง 3.5 – 4.49 ดี 4.5 – 5 ดีมาก
ที่มา: จากการสำรวจ

4.17 สรุปและข้อเสนอแนะ

การพิจารณากลุ่ม/สหกรณ์ตัวอย่างระบบการผลิตสัมมีคะแนนการเป็นเศรษฐกิจพอเพียงเฉลี่ยโดยรวมทั้ง 15 องค์ประกอบอยู่ในระดับพอใช้ มีเพียง 3 องค์ประกอบที่สามารถเป็นแบบอย่างที่ดีให้กลุ่มอื่นได้ ได้แก่ องค์ประกอบที่ (12) มีการบริหารความเสี่ยง และ (6) มีขนาดการผลิตที่สอดคล้องกับความสามารถในการบริหารจัดการ และ (1) ใช้เทคโนโลยีที่ถูกหลักวิชาการ และมีขนาดที่เหมาะสม และในการปฏิบัติของแต่ละกลุ่มที่สามารถเป็นแบบอย่างที่ดีให้กลุ่มอื่น ได้แก่ วิสาหกิจชุมชนกลุ่มสัมมีทองเป็นแบบอย่างที่ดีในองค์ประกอบที่ (5) คือ ใช้กระบวนการ/เทคนิคการผลิตระหว่างแรงงานและเทคโนโลยีที่เหมาะสม สหกรณ์เกษตรอินทรีย์ศรีเมืองฝางสามารถเป็นแบบอย่างในองค์ประกอบที่ (12) คือ การบริหารความเสี่ยง และวิสาหกิจชุมชนพืชไร่สารพิชบ้านสันมะม่วงสามารถเป็นแบบอย่างที่ดีมากในองค์ประกอบที่ (1) คือ ใช้เทคโนโลยีที่ถูกหลักวิชาการ และมีขนาดที่เหมาะสม และ (6) กล่าวคือ มีขนาดการผลิตที่สอดคล้องกับความสามารถในการบริหารจัดการ

อย่างไรก็ตาม กลุ่ม/สหกรณ์ตัวอย่างระบบการผลิตสัมยังมีองค์ประกอบที่ต้องปรับปรุงมากถึง 7 องค์ประกอบ และต้องมีการพัฒนาให้ดีขึ้นไปอีกในองค์ประกอบที่ยังมีระดับคะแนนพอใช้อีก 5 องค์ประกอบ โดยองค์ประกอบที่ต้องพัฒนาและปรับปรุงเป็นองค์ประกอบเกี่ยวกับกิจกรรมการผลิต และการตลาดของกลุ่ม ซึ่งทั้ง 3 กลุ่มไม่มีการดำเนินกิจกรรมดังกล่าว ทำให้มีคะแนนการปฏิบัติน้อย/ไม่มีการปฏิบัติในองค์ประกอบนั้นๆ ในระดับกลุ่ม และในบางองค์ประกอบกลุ่ม/สหกรณ์ใช้การปฏิบัติของสมาชิกมาประเมิน เนื่องจากกลุ่มเห็นว่าการผลิตของสมาชิกเป็นการผลิตของกลุ่ม ดังนั้น เพื่อให้สอดคล้องและบรรลุวัตถุประสงค์ของการรวมกลุ่มด้านตลาดและการแก้ปัญหาต้นทุนการผลิตหรือลดต้นทุนการผลิตนั้น แต่ละกลุ่มควรมีการพัฒนาความรู้ด้านการตลาดทั้งจากภายในและภายนอกองค์กร การเข้าถึงหน่วยงานเพื่อขอรับสนับสนุนข้อมูลด้านการตลาด และการสร้างเครือข่ายการตลาดระหว่างผู้ผลิตสัมด้วยกัน เป็นต้น ซึ่งมีวิสาหกิจชุมชนพืชไร่สารพิชบ้านสันมะม่วงเป็นแบบอย่างที่ดี ส่วนการลดต้นทุนการผลิตนั้น แต่ละกลุ่มได้มีการพัฒนาและกำลังดำเนินกิจกรรมผลิตวัตถุดิบเพื่อใช้เองในกลุ่มภายใต้โครงการพัฒนาดินของชุมชนยกเว้นสหกรณ์เกษตรอินทรีย์ศรีเมืองฝางที่สามารถนำการปฏิบัติของกลุ่มอื่นมาเป็นแบบอย่างที่ดีได้ และการพัฒนาดังกล่าวทั้งด้านการตลาด และการผลิตวัตถุดิบร่วมกัน จะส่งผลให้กลุ่ม/สหกรณ์ตัวอย่างในระบบการผลิตสัมมีการปฏิบัติตามแนวทางเศรษฐกิจพอเพียงมากขึ้น และสอดคล้องกับลักษณะของกลุ่ม นอกจากนี้ในด้านการจัดการความรู้แบบบูรณาการเพื่อสร้างภูมิคุ้มกันที่ดีและการให้ความสำคัญกับการพัฒนาบุคลากรของกลุ่ม/สหกรณ์เป็นองค์ประกอบสำคัญอย่างยิ่งที่กลุ่มผู้ผลิตสัมควรได้รับการพัฒนา เนื่องจากการพัฒนาความรู้และการพัฒนาคนจะนำมาซึ่งการพัฒนาในด้านอื่นๆ ตามมา และนำไปสู่ความยั่งยืนในที่สุด

ส่วนในระดับสมาชิกทุกกลุ่ม/สหกรณ์ตัวอย่างในระบบการผลิตสามารถเป็นแบบอย่างที่ดีให้แก่สมาชิกกลุ่มอื่นในองค์ประกอบที่มีคะแนนเฉลี่ยอยู่ในระดับดีถึงดีมาก 11 องค์ประกอบ ได้แก่ การซื้อสัตย์สุจริตในการประกอบการไม่เอาเปรียบผู้จำหน่ายวัตถุดิบ ใช้เทคโนโลยีที่ถูกหลักวิชาการ และมีขนาดที่เหมาะสม ใช้ทรัพยากรทุกชนิดอย่างประหยัดและมีประสิทธิภาพสูงสุด มีการบริหารจัดการที่ไม่เบียดเบียนทั้งตนเองและผู้อื่น ใช้กระบวนการ/เทคนิคการผลิตระหว่างแรงงานและเทคโนโลยีที่เหมาะสม มีขนาดการผลิตที่สอดคล้องกับความสามารถในการบริหารจัดการ ซื้อสัตย์สุจริตในการประกอบการ ไม่เอาเปรียบผู้บริโภค ซื้อสัตย์สุจริตในการประกอบการไม่เอาเปรียบแรงงาน การกระจายความเสี่ยงโดยมีผลิตภัณฑ์ที่หลากหลายหรือมีความสามารถในการปรับเปลี่ยนผลผลิตให้สอดคล้องกับความต้องการของตลาดได้ และ มีการบริหารความเสี่ยง โดยสมาชิกกลุ่มวิสาหกิจชุมชนพืชไร่สารพิชมีองค์ประกอบที่มีคะแนนเฉลี่ยอยู่ในระดับดีมากที่

สามารถเป็นแบบอย่างให้แก่สมาชิกกลุ่มอื่นที่คะแนนเฉลี่ยต่ำกว่าได้ ได้แก่ การใช้เทคโนโลยีที่ถูกหลักวิชาการ และมีขนาดที่เหมาะสม โดยมีการพัฒนาการผลิตเพื่อให้ได้มาตรฐานเกษตรอินทรีย์ที่สามารถรับประกันคุณภาพและสามารถจำหน่ายได้ในราคาที่สูงขึ้น ใช้ทรัพยากรทุกชนิดอย่างประหยัดและมีประสิทธิภาพสูงสุด มีการวางแผนด้านการผลิตและแรงงานและนำไปปฏิบัติอย่างเป็นรูปธรรม ใช้กระบวนการ/เทคนิคการผลิตระหว่างแรงงานและเทคโนโลยีที่เหมาะสม มีการศึกษาหาความรู้เกี่ยวกับเทคโนโลยีที่เกี่ยวข้องในการผลิตอย่างสม่ำเสมอ โดยมีการปรับปรุงเทคนิคการผลิตอย่างเหมาะสม และแรงงานมีความสามารถในการปรับตัวรับเทคโนโลยีใหม่ๆ ได้เป็นอย่างดี และมีขนาดการผลิตที่สอดคล้องกับความสามารถในการบริหารจัดการ โดยสมาชิกให้ความสำคัญของการมีขนาดการผลิตสอดคล้องกับความสามารถในการขายและเหมาะสมกับทุนที่มีในระดับมากที่สุด และสามารถทำการผลิตทันเวลาโดยใช้คนในครอบครัวช่วยกัน มีการจ้างงานเฉพาะช่วงเก็บเกี่ยว

สิ่งสำคัญและจำเป็นสำหรับสมาชิกผู้ผลิตทุกกลุ่ม/สหกรณ์ควรมีพัฒนาให้ดียิ่งขึ้น ได้แก่ การพัฒนาความรู้ในทุกๆ ด้าน ทั้งในด้านองค์กร การตลาด การเงิน และการผลิตและเทคโนโลยีการผลิต รวมทั้งการนำภูมิปัญญาท้องถิ่นมาปรับใช้และการสร้างความรู้ใหม่ต่อยอดภูมิปัญญาท้องถิ่นที่มี และโดยเฉพาะความรู้จากภายนอกกิจการและชุมชน การเข้าหาเจ้าหน้าที่ของทั้งภาครัฐและเอกชนเป็นสิ่งที่จำเป็นที่จะเอื้อประโยชน์ในด้านต่างๆ ทั้งในด้าน ด้านการผลิต การตลาด และการเงินมากขึ้น

บทที่ 5

การประเมินการพัฒนาที่ยั่งยืน

แนวโน้มความยั่งยืนของกลุ่ม/สหกรณ์และสมาชิก วิเคราะห์จากคะแนนการประเมินตนเองของกลุ่ม/สหกรณ์และสมาชิก โดยพิจารณาจากเงื่อนไของค์ประกอบทั้ง 4 ประการ (ดัชนีสำหรับองค์ประกอบนี้ไว้ในบทที่ 1) ได้แก่ ทุนมนุษย์ ทุนทางกายภาพ ทุนทางสังคม และทุนทางทรัพยากรและสิ่งแวดล้อม โดยเทียบคะแนนเฉลี่ยรายกลุ่ม/สหกรณ์ กับคะแนนเฉลี่ยขององค์ประกอบนั้นๆ ซึ่งจะพิจารณาผลการผ่าน/ไม่ผ่านเกณฑ์ แล้วจึงวิเคราะห์ระดับการปฏิบัติ โดยแบ่งช่วงชั้นการอธิบายผลเป็น คือ 0 – 1.49 ต้องปรับปรุง 1.5 – 2.49 พอใช้ 2.5 – 3.49 ปานกลาง 3.5 – 4.49 ดี และ 4.5 – 5 ดีมาก นอกจากค่าเฉลี่ยและค่าเบี่ยงเบนมาตรฐานแล้ว ค่าเฉลี่ยถ่วงน้ำหนัก (Normalized mean / sharp ratio) จะแสดงให้เห็นถึงระดับคะแนนที่สามารถเปรียบเทียบระหว่างต่างๆ

ทั้งนี้ วิสาหกิจชุมชนเกษตรออร์แกนิก ไม่ได้ทำการศึกษาค้นคว้าข้อมูลการประเมินตนเองในระดับกลุ่ม เนื่องจากในขณะทำการศึกษาค้นคว้าข้อมูลระดับกลุ่ม กลุ่มได้เกิดความขัดแย้งจนเกิดการแตกกลุ่ม และได้รวมตัวกันใหม่อีกครั้งอยู่ในระหว่างปรับปรุงโครงสร้างกลุ่ม และยังไม่มีการทำกิจกรรมใดๆ ร่วมกัน จึงวิเคราะห์เฉพาะข้อมูลในระดับสมาชิก

กลุ่มตัวอย่างมีการพัฒนาและสะสมทุนทั้ง 4 ประการ อยู่ในระดับปานกลาง โดยมีคะแนนเฉลี่ยด้านทุนทางสิ่งแวดล้อมมากที่สุด เนื่องจากกลุ่มไม่มีกิจกรรมการผลิตร่วมกัน ไม่มีการใช้ทรัพยากรทั้งภายในและภายนอกชุมชน ทำให้ไม่มีผลกระทบต่อทรัพยากรธรรมชาติและสิ่งแวดล้อม รองลงมา ได้แก่ ทุนทางสังคม ทุนมนุษย์ และทุนทางกายภาพตามลำดับ (3.33 2.46 และ 0.52 ตามลำดับ) เนื่องจากเพิ่งเริ่มก่อตั้งกลุ่มและยังมีกิจกรรมกลุ่มน้อย ทำให้มีความสัมพันธ์กับกลุ่มอื่นทั้งภายในและภายนอกชุมชนน้อย และทำให้กิจกรรมของกลุ่มมีสวัสดิการที่เป็นผลดีต่อทรัพยากรมนุษย์ของกลุ่มน้อย (สวัสดิการด้านการศึกษา ด้านสุขภาพอนามัย ด้านการดูแลเด็กและคนชรา) นอกจากนี้ยังมีการคำนึงถึงการสะสมทุนทางกายภาพของกลุ่มน้อย เนื่องจากกลุ่มไม่มีกิจกรรมการผลิตร่วมกัน กิจกรรมการผลิตเป็นของสมาชิกแต่ละราย ทำให้มีการสะสมทุนทางกายภาพในระดับสมาชิกมากกว่าในระดับกลุ่ม วิสาหกิจชุมชนกลุ่มส้มสีทองมีคะแนนการสะสมทุนทั้ง 4 ประการสูงสุด เนื่องจากเป็นกลุ่มเดียวที่มีการสะสมทุนกายภาพ และทุนดังกล่าวสามารถก่อให้เกิดการพัฒนาทุนทางสังคมที่เป็นรูปธรรมสูงกว่ากลุ่มอื่น รองลงมา คือ สหกรณ์เกษตรอินทรีย์ศรีเมืองฝาง และวิสาหกิจชุมชนพืชไร่สารพิชบ้านสันมะม่วง ตามลำดับ

ในระดับสมาชิกมีการพัฒนาและสะสมทุนอยู่ในปานกลางเช่นเดียวกับในระดับกลุ่ม โดยมีการพัฒนาทุนทางสังคมสูงสุด รองลงมา คือ ทุนสิ่งแวดล้อม ทุนกายภาพ และทุนมนุษย์ตามลำดับ และวิสาหกิจชุมชนพืชไร่สารพิชบ้านสันมะม่วงมีการพัฒนาและสะสมทุนสูงสุด รองลงมา คือ วิสาหกิจชุมชนเกษตรออร์แกนิก สหกรณ์เกษตรอินทรีย์ศรีเมืองฝาง และวิสาหกิจชุมชนกลุ่มส้มสีทอง ตามลำดับ

รายละเอียดการประเมินตนเองด้านการพัฒนาและสะสมทุนทั้ง 4 ประการ ของกลุ่มตัวอย่าง ดังนี้

5.1 ทูมมนุษย์

ระดับกลุ่ม/สหกรณ์

กลุ่ม/สหกรณ์ตัวอย่างระบบการผลิตส้มมีคะแนนเฉลี่ยด้านทุนมนุษย์อยู่ในระดับพอใช้ (2.46) เนื่องจากกลุ่มเพิ่งเริ่มก่อตั้ง และมีกิจกรรมกลุ่มร่วมกันน้อย ซึ่งมีการจ้างงานและมีสวัสดิการที่เป็นผลดีต่อทรัพยากรมนุษย์น้อย โดยสหกรณ์เกษตรอินทรีย์ศรีเมืองฝางและวิสาหกิจชุมชนพืชไร่สารพิชบ้านสันมะม่วงมีคะแนนอยู่ในระดับปานกลางและพอใช้ตามลำดับ (2.85 และ 2.46 ตามลำดับ) (ตารางที่ 5.1) วิสาหกิจชุมชนกลุ่มส้มสีทองที่มีคะแนนรองลงมา แม้จะมีคะแนนอยู่ในระดับพอใช้เช่นเดียวกับกลุ่มพืชไร่สารพิชบ้านสันมะม่วงแต่ไม่ผ่านคะแนนเฉลี่ยของระบบการผลิต เนื่องจากกลุ่มยังไม่มีการสร้างความรู้ใหม่ต่อยอดภูมิปัญญาท้องถิ่น และไม่มีการสนับสนุนให้สมาชิกยกย่องผู้รู้และมีคุณธรรมมากกว่าผู้ร้าย แต่ให้สมาชิกพิจารณาด้วยตนเอง ทำให้กลุ่มประเมินตนเองด้านทุนมนุษย์ต่ำกว่ากลุ่มอื่น

สหกรณ์เกษตรอินทรีย์ศรีเมืองฝางที่มีคะแนนสูงสุดนั้น เนื่องมาจากกิจกรรมของสหกรณ์มีการฝึกอบรมเพื่อพัฒนาบุคลากรอย่างต่อเนื่อง มีการพัฒนาความรู้ให้แก่สมาชิกและครอบครัวให้มีการทำบัญชีครัวเรือน การทำเกษตรอินทรีย์ที่หลากหลายและสอนให้พึ่งตนเอง มีการสร้างความรู้ใหม่ต่อยอดจากภูมิปัญญาท้องถิ่นที่มี โดยการนำสมาชิกไปศึกษาดูงานการทำน้ำหมักชีวภาพ และการส่งเสริมสวัสดิการด้านสุขภาพโดยการกระตุ้นสมาชิกให้ปลูกผักอินทรีย์ในครัวเรือน ส่วนกลุ่มวิสาหกิจชุมชนพืชไร่สารพิชบ้านสันมะม่วงที่มีคะแนนรองลงมานั้น กลุ่มมองว่า มีการรวมกลุ่มต่างๆ ในชุมชนมาทำกิจกรรมร่วมกันที่อาคารเอนกประสงค์ของหมู่บ้านเพื่อให้เกิดการแลกเปลี่ยนเรียนรู้ระหว่างกลุ่ม เป็นการส่งเสริมการสร้างความรู้ใหม่ต่อยอดภูมิปัญญาท้องถิ่นที่มี และนำไปสู่ความรักความสามัคคีกันในชุมชน มีการสนับสนุนให้สมาชิกยกย่องผู้รู้และผู้มีคุณธรรมมากกว่าผู้ร้ายโดยผ่านกิจกรรมการดำหัวปีใหม่ และมีสวัสดิการที่เป็นผลดีต่อสมาชิกและคนในชุมชนโดยมีการยืมเครื่องทุนแรงกันภายในและภายนอกกลุ่ม

ตารางที่ 5.1 ทูมมนุษย์ ระดับกลุ่ม/สหกรณ์

กลุ่ม/สหกรณ์	คะแนน	ระดับการปฏิบัติ
สหกรณ์เกษตรอินทรีย์ศรีเมืองฝาง	2.85	ปานกลาง
วิสาหกิจชุมชนพืชไร่สารพิชบ้านสันมะม่วง	2.46	พอใช้
วิสาหกิจชุมชนกลุ่มส้มสีทอง	2.08	พอใช้
คะแนนเฉลี่ย	2.46	พอใช้
ค่าเบี่ยงเบนมาตรฐาน (SD)	0.38	
Normalized mean / sharp ratio	6.40	
สัมประสิทธิ์ความแปรปรวน (CV) (ร้อยละ)	15.45	

หมายเหตุ: คะแนน 0 – 1.49 ต้องปรับปรุง 1.5 -2.49 พอใช้ 2.5 – 3.49 ปานกลาง 3.5 – 4.49 ดี 4.5 – 5 ดีมาก

ที่มา: จากการสำรวจ

ระดับสมาชิก

ในขณะที่ในระดับสมาชิกก็มีคะแนนเฉลี่ยด้านทุนมนุษย์อยู่ในระดับที่พอใช้ (2.18) เช่นเดียวกับระดับกลุ่ม/สหกรณ์ โดยสมาชิกของแต่ละกลุ่ม/สหกรณ์มีคะแนนเฉลี่ยใกล้เคียงกันและอยู่ในระดับพอใช้เช่นกัน (1.93-2.42) (ตารางที่ 5.2) เนื่องจากสมาชิกกลุ่ม/สหกรณ์ยังไม่มีการจัดสรรสวัสดิการให้แก่ชุมชนอย่างชัดเจน

ทั้งในด้านการศึกษา สุขภาพอนามัย และการดูแลเด็กและคนชรา อีกทั้งยังมีการส่งเสริม/สนับสนุนด้านการศึกษาและด้านสุขภาพอนามัยค่อนข้างน้อย จึงทำให้มีการพัฒนาทุนมนุษย์ในชุมชนมีน้อย นอกจากนี้กิจการยังมีการนำภูมิปัญญาท้องถิ่นมาปรับใช้และมีการสร้างความรู้ใหม่ต่อยอดจากภูมิปัญญาท้องถิ่นที่มีค่อนข้างน้อย มีเพียงการนำสมุนไพรต่าง ๆ มาใช้ในการผลิตน้ำหมักชีวภาพเท่านั้น อย่างไรก็ตาม การดำเนินกิจการของสมาชิกก่อให้เกิดการพัฒนาบุคลากรในกิจการมากขึ้น ช่วยกระตุ้นให้มีการพัฒนาความรู้ความสามารถของสมาชิกและครอบครัว โดยเฉพาะความรู้ความเข้าใจในการผลิตของกิจการ มีการถ่ายทอดความรู้ซึ่งกันและกัน เมื่อได้รับความรู้ใหม่ และช่วยให้คนในชุมชนได้เรียนรู้เกี่ยวกับการดำเนินธุรกิจของกิจการมากขึ้น โดยการแลกเปลี่ยนความรู้ด้านการผลิตส้ม การดูแลรักษาให้ผลผลิตสูงขึ้น ผู้ผลิตอินทรีย์ช่วยให้เกิดความกระตือรือร้น สนใจหาความรู้เกี่ยวกับการผลิตพืชอินทรีย์มากขึ้น และมีถ่ายทอดความรู้เกี่ยวกับการผลิตให้แก่ผู้ที่สนใจ

ตารางที่ 5.2 ทุนมนุษย์ ระดับสมาชิก

กลุ่ม/สหกรณ์	คะแนน	ระดับการปฏิบัติ
สหกรณ์เกษตรอินทรีย์ศรีเมืองผาง	2.21	พอใช้
วิสาหกิจชุมชนเกษตรออร์แกนิก	2.42	พอใช้
วิสาหกิจชุมชนพืชไร่สารพิษบ้านสันมะม่วง	2.18	พอใช้
วิสาหกิจชุมชนกลุ่มส้มสีทอง	1.93	พอใช้
คะแนนเฉลี่ย	2.18	พอใช้
ค่าเบี่ยงเบนมาตรฐาน (SD)	0.20	
Normalized mean / sharp ratio	10.97	
สัมประสิทธิ์ความแปรปรวน (CV) (ร้อยละ)	9.17	

หมายเหตุ: คะแนน 0 – 1.49 ต้องปรับปรุง 1.5 -2.49 พอใช้ 2.5 – 3.49 ปานกลาง 3.5 – 4.49 ดี 4.5 – 5 ดีมาก
ที่มา: จากการสำรวจ

5.2 ทุนทางกายภาพ

ระดับกลุ่ม/สหกรณ์

กลุ่ม/สหกรณ์ตัวอย่างระบบการผลิตส้มมีคะแนนเฉลี่ยด้านทุนทางกายภาพในระดับต้องปรับปรุง (0.52) เนื่องจาก 2 ใน 3 กลุ่มยังไม่มีกิจกรรมร่วมกันอย่างเป็นรูปธรรม ทำให้ยังไม่มี การสะสมทุนทางกายภาพของกลุ่ม มีเพียงวิสาหกิจชุมชนกลุ่มส้มสีทองที่มีการสะสมทุนทางกายภาพในการดำเนินกิจกรรมการตลาดของกลุ่ม แต่ยังคงอยู่ในระดับพอใช้ (1.56) เท่านั้น (ตารางที่ 5.3) เนื่องจากเครื่องมือและอุปกรณ์ของกลุ่มยังมีน้อย (เครื่องร่อน เครื่องซัง) ไม่เพียงพอที่จะก่อให้เกิดการพัฒนาทุนทางวัตถุต่อชุมชนได้ และโดยเฉพาะตะกร้าใส่ส้มที่ยังมีไม่เพียงพอกับความต้องการของสมาชิกและคนในชุมชน อย่างไรก็ตาม การให้บริการเครื่องมืออุปกรณ์ดังกล่าวแก่สมาชิกและคนในชุมชน ทำให้กลุ่มมีรายได้ ก่อให้เกิดการสะสมทุนหมุนเวียนของกลุ่มเพิ่มขึ้น แต่ยังไม่มากพอที่จะจัดสรรผลกำไรไปใช้ในการสร้างหรือดูแลสาธารณสมบัติอื่น ๆ ในชุมชน หรือมีการลงทุนในกิจกรรมอื่น ๆ ในชุมชนมากขึ้น (เนื่องจากดัชนีชี้วัดของการสะสมทุนนี้รวมไปถึงการมีส่วนร่วมในชุมชน จึงทำให้คะแนนการสะสมทุนทั้งระดับกลุ่มและระดับสมาชิกต่ำลง)

จากการที่กลุ่ม/สหกรณ์ไม่สามารถสะสมทุนกายภาพของกลุ่มได้ เพราะทุนกายภาพของกลุ่มต้องเป็นอุปกรณ์ที่สมาชิกต้องการใช้ร่วมกัน เช่น เครื่องร่อน เครื่องโม่ ซึ่งมีราคาแพง เป็นปัจจัยที่ทำให้ไม่สามารถสะสมทุนดังกล่าวได้

ตารางที่ 5.3 ทุนกายภาพ ระดับกลุ่ม/สหกรณ์

กลุ่ม/สหกรณ์	คะแนน	ระดับการปฏิบัติ
สหกรณ์เกษตรอินทรีย์ศรีเมืองผาง	0.00	ต้องปรับปรุง
วิสาหกิจชุมชนพืชไร่สารพิษบ้านสันมะม่วง	0.00	ต้องปรับปรุง
วิสาหกิจชุมชนกลุ่มส้มสีทอง	1.56	พอใช้
คะแนนเฉลี่ย	0.52	ต้องปรับปรุง
ค่าเบี่ยงเบนมาตรฐาน (SD)	0.81	
Normalized mean / sharp ratio	0.58	
สัมประสิทธิ์ความแปรปรวน (CV) (ร้อยละ)	155.77	

หมายเหตุ: คะแนน 0 – 1.49 ต้องปรับปรุง 1.5 -2.49 พอใช้ 2.5 – 3.49 ปานกลาง 3.5 – 4.49 ดี 4.5 – 5 ดีมาก

ที่มา: จากการสำรวจ

ระดับสมาชิก

ในขณะที่ในระดับสมาชิกมีการสะสมทุนกายภาพอยู่ในระดับที่พอใช้เท่านั้น (2.38) (ตารางที่ 5.4) เนื่องจากสมาชิกยังไม่มี การจัดสรรผลกำไรของกิจการไปใช้ในการสร้างหรือดูแลสาธารณสมบัติอื่นๆในชุมชน หรือมีการลงทุนในกิจกรรมอื่นๆ ในชุมชน และมีการขยายกำลังหรือลงทุนในเครื่องจักรอุปกรณ์ใหม่ๆ น้อยที่จะก่อให้เกิดการใช้แรงงานในชุมชนมากขึ้น และการที่กิจการของสมาชิกมีการดำเนินการผลิตมาหลายปีแล้ว สมาชิกส่วนใหญ่มีเครื่องมือและอุปกรณ์อย่างเพียงพอแล้ว และเครื่องมือ/อุปกรณ์ค่อนข้างมีราคาสูงจึงทำให้มีการเพิ่มเครื่องมืออุปกรณ์ค่อนข้างน้อย โดยสมาชิกวิสาหกิจชุมชนเกษตรออร์แกนิกและวิสาหกิจชุมชนพืชไร่สารพิษบ้านสันมะม่วงมีการให้ชุมชนได้สามารถร่วมใช้เครื่องมือ เครื่องจักรและอุปกรณ์ที่เพิ่มมากขึ้นต่างๆ ได้ในบางโอกาสและก่อให้เกิดการใช้แรงงานในชุมชนมากขึ้น จึงทำให้มีคะแนนเฉลี่ยด้านนี้สูงกว่ากลุ่มอื่น (3.06 และ 2.75 ตามลำดับ) ซึ่งมีอุปกรณ์เพิ่มขึ้นน้อยกว่า และคนในชุมชนก็มีเครื่องมืออุปกรณ์เหมือนกัน ทำให้ชุมชนมีโอกาสใช้อุปกรณ์ของกิจการค่อนข้างน้อย รวมทั้งมีการสะสมทุนที่เป็นตัวเงินอยู่ในระดับปานกลางเท่านั้น ในขณะที่สมาชิกวิสาหกิจชุมชนพืชไร่สารพิษบ้านสันมะม่วงมีการสะสมเงินทุนอยู่ในระดับมากที่สุด โดยมีการออมเงินไว้บางส่วน และบางรายมีการออม 1 ส่วนและใช้ 1 ส่วนเพื่อใช้เป็นทุนหมุนเวียน ซึ่งต่างจากสมาชิกสหกรณ์เกษตรอินทรีย์ศรีเมืองผางมีการสะสมทุนที่เป็นตัวเงินอยู่ในระดับพอใช้เท่านั้น เนื่องจากสมาชิกส่วนใหญ่ประสบปัญหาผลผลิตและราคาผลผลิตตกต่ำจึงไม่มีเงินออมสำหรับเป็นทุนหมุนเวียนต้องกู้ยืมจากภายนอกเป็นส่วนใหญ่ และบางรายไม่มีเงินทุนของตนเองเลยต้องกู้ยืมจากภายนอกทั้งหมด ในขณะที่การเพิ่มขึ้นของเครื่องจักรอุปกรณ์ของสมาชิกวิสาหกิจชุมชนกลุ่มส้มสีทองไม่ได้ทำให้มีการใช้แรงงานในชุมชนมากขึ้น เนื่องจากการผลิตส่วนใหญ่ใช้แรงงานในครัวเรือน มีการจ้างงานน้อย จึงทำให้มีคะแนนเฉลี่ยด้านนี้อยู่ในระดับพอใช้ (1.79) และต่ำกว่าสมาชิกกลุ่มอื่น

ตารางที่ 5.4 ทูนกายภาพ ระดับสมาชิก

กลุ่ม/สหกรณ์	คะแนน	ระดับการปฏิบัติ
สหกรณ์เกษตรอินทรีย์ศรีเมืองฝาง	2.41	พอใช้
วิสาหกิจชุมชนเกษตรออร์แกนิก	2.57	ปานกลาง
วิสาหกิจชุมชนพืชไร่สารพิษบ้านสันมะม่วง	3.06	ปานกลาง
วิสาหกิจชุมชนกลุ่มส้มสีทอง	1.79	พอใช้
คะแนนเฉลี่ย	2.46	พอใช้
ค่าเบี่ยงเบนมาตรฐาน (SD)	0.52	
Normalized mean / sharp ratio	4.71	
สัมประสิทธิ์ความแปรปรวน (CV) (ร้อยละ)	21.14	

หมายเหตุ: คะแนน 0 – 1.49 ต้องปรับปรุง 1.5 -2.49 พอใช้ 2.5 – 3.49 ปานกลาง 3.5 – 4.49 ดี 4.5 – 5 ดีมาก
ที่มา: จากการสำรวจ

5.3 ทูนทางสังคม

ระดับกลุ่ม/สหกรณ์

กลุ่ม/สหกรณ์ตัวอย่างระบบการผลิตส้มมีคะแนนเฉลี่ยด้านทุนทางสังคมในระดับปานกลาง (3.33) ซึ่งเป็นผลจากการที่ทั้ง 3 กลุ่มเห็นว่า กิจกรรมของกลุ่มก่อให้เกิดความรักความสามัคคีภายในกลุ่มและภายนอกกลุ่ม (คนในชุมชน) เป็นอย่างดี และไม่ก่อให้เกิดความขัดแย้งซึ่งกันภายในชุมชน โดยวิสาหกิจชุมชนกลุ่มส้มสีทองมีคะแนนเฉลี่ยสูงสุด (4.11) อยู่ในระดับดี (ตารางที่ 5.5) เนื่องจากมีกลุ่มผู้ผลิตส้มสีทองของจังหวัดน่านเป็นเครือข่ายการผลิตและการตลาด และกลุ่มเห็นว่ากิจกรรมบริการเครื่องร่อนแก่สมาชิกและคนในชุมชน ช่วยลดปัญหาด้านการตลาด ทำให้จำหน่ายผลผลิตได้ราคาสูงขึ้น (คัดเกรด) ช่วยให้เศรษฐกิจของสมาชิกดีขึ้น

สหกรณ์เกษตรอินทรีย์ศรีเมืองฝางและวิสาหกิจชุมชนพืชไร่สารพิษบ้านสันมะม่วงมีคะแนนน้อยกว่า (3.11 และ 2.78 ตามลำดับ) เนื่องจากทั้งสองกลุ่มเพิ่งเริ่มก่อตั้งยังไม่มีการร่วมมือกับกลุ่มอื่นทั้งภายในและภายนอกชุมชน ทำให้มีความสัมพันธ์กับกลุ่มอื่นน้อย อีกทั้งวิสาหกิจชุมชนพืชไร่สารพิษบ้านสันมะม่วงไม่ได้ช่วยลดปัญหาสังคมของชุมชน อย่างไรก็ตามกิจกรรมการผลิตส้มอินทรีย์ของทั้ง 2 กลุ่มทำให้ต้นทุนการผลิตของสมาชิกลดลงช่วยให้เศรษฐกิจของสมาชิกดีขึ้น และสหกรณ์เกษตรอินทรีย์เห็นว่ากิจกรรมชุดลอกคลองบำบัดน้ำเสียของสหกรณ์ช่วยลดปัญหาสังคมของชุมชน

หากกลุ่มผู้ผลิตส้มมีอายุการดำเนินการมากขึ้น และมีการดำเนินกิจกรรมที่เป็นรูปธรรม เอื้อประโยชน์แก่สมาชิกและคนในชุมชนมากขึ้น จะส่งผลให้กลุ่มมีการพัฒนาทุนทางสังคมเพิ่มสูงขึ้น

ตารางที่ 5.5 ทูทางสังคม ระดับกลุ่มสหกรณ์

กลุ่ม/สหกรณ์	คะแนน	ระดับการปฏิบัติ
สหกรณ์เกษตรอินทรีย์ศรีเมืองผาง	3.11	ปานกลาง
วิสาหกิจชุมชนพืชไร่สารพิษบ้านสันมะม่วง	2.78	ปานกลาง
วิสาหกิจชุมชนกลุ่มส้มสีทอง	4.11	ดี
คะแนนเฉลี่ย	3.33	ปานกลาง
ค่าเบี่ยงเบนมาตรฐาน (SD)	0.69	
Normalized mean / sharp ratio	4.80	
สัมประสิทธิ์ความแปรปรวน (CV) (ร้อยละ)	20.72	

หมายเหตุ: คะแนน 0 – 1.49 ต้องปรับปรุง 1.5 -2.49 พอใช้ 2.5 – 3.49 ปานกลาง 3.5 – 4.49 ดี 4.5 – 5 ดีมาก

ที่มา: จากการสำรวจ

ระดับสมาชิก

ในขณะที่ระดับสมาชิกกลุ่ม/สหกรณ์ตัวอย่างในระบบการผลิตส้มมีคะแนนเฉลี่ยด้านทูทางสังคมอยู่ในระดับปานกลางเช่นเดียวกับระดับกลุ่ม/สหกรณ์ (3.35) (ตารางที่ 5.6) โดยสมาชิกเห็นว่า กิจกรรมของสมาชิกไม่ก่อให้เกิดการแข่งขันซึ่งกันที่นำไปสู่ความขัดแย้งภายในชุมชน ช่วยพัฒนาความสัมพันธ์กับภายนอกองค์กรและกลุ่มอื่นในชุมชนเป็นอย่างดี โดยการแลกเปลี่ยนความรู้กับเพื่อนบ้านผู้มีประสบการณ์ การอบรมศึกษาดูงานต่างๆ ช่วยให้รู้จักพบปะผู้คนได้แลกเปลี่ยนความรู้และประสบการณ์กันมากขึ้น และได้ช่วยถ่ายทอดความรู้เกี่ยวกับการผลิตแก่ผู้ที่สนใจในและนอกชุมชน เช่น การผลิตส้มอินทรีย์ การผลิตส้มหมอนไหม การผลิตส้มนอกฤดู เป็นต้น แต่สมาชิกเห็นว่ากิจกรรมเป็นเพียงกิจกรรมขนาดเล็กในชุมชนมีส่วนช่วยในการลดปัญหาสังคมและมีผลต่อความเข้มแข็งของชุมชนได้น้อย เช่น ปัญหายาเสพติด ก่อให้เกิดการจ้างงาน สร้างงานให้กับคนในชุมชนได้น้อย แต่มีส่วนช่วยให้ชุมชนมีความรักความสามัคคีกันมากขึ้น เช่น การเอามื้อแลกเปลี่ยนแรงงานกันชุมชน ช่วยเหลือแบ่งปันกันผลผลิต การให้ยืมเครื่องมืออุปกรณ์ระหว่างเพื่อนบ้าน เป็นต้น

ตารางที่ 5.6 ทูทางสังคม ระดับสมาชิก

กลุ่ม/สหกรณ์	คะแนน	ระดับการปฏิบัติ
สหกรณ์เกษตรอินทรีย์ศรีเมืองผาง	3.47	ปานกลาง
วิสาหกิจชุมชนเกษตรออร์แกนิก	3.00	ปานกลาง
วิสาหกิจชุมชนพืชไร่สารพิษบ้านสันมะม่วง	3.56	ดี
วิสาหกิจชุมชนกลุ่มส้มสีทอง	3.38	ปานกลาง
คะแนนเฉลี่ย	3.35	ปานกลาง
ค่าเบี่ยงเบนมาตรฐาน (SD)	0.24	
Normalized mean / sharp ratio	13.69	
สัมประสิทธิ์ความแปรปรวน (CV) (ร้อยละ)	7.16	

หมายเหตุ: คะแนน 0 – 1.49 ต้องปรับปรุง 1.5 -2.49 พอใช้ 2.5 – 3.49 ปานกลาง 3.5 – 4.49 ดี 4.5 – 5 ดีมาก

ที่มา: จากการสำรวจ

5.4 ทุนทรัพยากรธรรมชาติและสิ่งแวดล้อม

ระดับกลุ่ม/สหกรณ์

กลุ่ม/สหกรณ์ตัวอย่างระบบการผลิตส้มทั้ง 3 กลุ่ม มีคะแนนเฉลี่ยองค์ประกอบด้านนี้ในระดับดี (3.70) ทั้งนี้กลุ่มพิจารณาตนเองด้วยเหตุผลว่า ไม่มีกิจกรรมการผลิตร่วมกัน จึงไม่มีการใช้ทรัพยากรทั้งภายในและภายนอกชุมชน และทำให้ไม่มีผลกระทบต่อทรัพยากรธรรมชาติและสิ่งแวดล้อม เมื่อพิจารณารายกลุ่มตัวอย่าง พบว่า วิสาหกิจชุมชนกลุ่มส้มสีทองมีคะแนนเฉลี่ยสูงสุด (3.78) อยู่ในระดับดี (ตารางที่ 5.7) เนื่องจากมีการอนุรักษ์ป่าชุมชนร่วมกับคนในชุมชน มีการปลูกป่าร่วมกัน และอนุรักษ์ไม้หายาก เช่น ไม้ประดู่ และต้นกอก ตามโครงการปลูกไม้แผนใหม่ของชุมชน เพื่อเป็นการรักษาและฟื้นฟูให้สภาพแวดล้อมในชุมชนดีขึ้น อย่างไรก็ตาม กลุ่มมีความคิดเห็นว่สิ่งที่ควรปรับปรุง คือ การใช้สารเคมีในการผลิตส้มของสมาชิกทำให้มีกลิ่นรบกวน มีผลกระทบต่อสิ่งแวดล้อม และยังไม่มีการวางแผนการใช้ทรัพยากรและนำไปปฏิบัติใช้อย่างเป็นรูปธรรม

สหกรณ์เกษตรอินทรีย์ศรีเมืองฝางและวิสาหกิจชุมชนพืชไร่สารพิษบ้านสันมะม่วงมีคะแนนเฉลี่ยเท่ากัน คือ 3.67 อยู่ในระดับดีเช่นกัน แต่ต่ำกว่าค่าเฉลี่ย เนื่องจากสหกรณ์เกษตรอินทรีย์ศรีเมืองฝางยังไม่จัดการเกี่ยวกับทรัพยากรในชุมชนเป็นพิเศษ ซึ่งเป็นผลมาจากการกระจายตัวของสมาชิกอยู่ในพื้นที่ไกลกันค่อนข้างมาก มาจากหลายชุมชน ทำให้การจัดการทรัพยากรต่างๆ ในชุมชนจึงกระจายไปตามที่อยู่ของสมาชิก อย่างไรก็ตาม สหกรณ์เน้นให้สมาชิกรักษาพันธุ์พืชสมุนไพรต่างๆ มาปลูกในสวน พยายามสร้างทรัพยากรในสวนให้หลากหลาย และลดการใช้สารเคมีเพื่อช่วยให้สภาพแวดล้อมในชุมชนดีขึ้น เช่นเดียวกับกลุ่มวิสาหกิจชุมชนพืชไร่สารพิษบ้านสันมะม่วงที่มีการนำตะไคร้หอมมาปลูกที่สวนและมีการนำหอยเชอรี่มาทำน้ำหมักชีวภาพ ไม่ให้เกิดมลพิษต่อสิ่งแวดล้อม แต่กลุ่มยังไม่มีการวางแผนการใช้ทรัพยากรและนำไปปฏิบัติใช้อย่างจริงจัง

ตารางที่ 5.7 ทุนสิ่งแวดล้อม ระดับกลุ่ม/สหกรณ์

กลุ่ม/สหกรณ์	คะแนน	ระดับการปฏิบัติ
สหกรณ์เกษตรอินทรีย์ศรีเมืองฝาง	3.67	ดี
วิสาหกิจชุมชนพืชไร่สารพิษบ้านสันมะม่วง	3.67	ดี
วิสาหกิจชุมชนกลุ่มส้มสีทอง	3.78	ดี
คะแนนเฉลี่ย	3.70	ดี
ค่าเบี่ยงเบนมาตรฐาน (SD)	0.06	
Normalized mean / sharp ratio	57.74	
สัมประสิทธิ์ความแปรปรวน (CV) (ร้อยละ)	1.62	

หมายเหตุ: คะแนน 0 – 1.49 ต้องปรับปรุง 1.5 – 2.49 พอใช้ 2.5 – 3.49 ปานกลาง 3.5 – 4.49 ดี 4.5 – 5 ดีมาก
ที่มา: จากการสำรวจ

ระดับสมาชิก

ส่วนในระดับสมาชิกมีคะแนนเฉลี่ยด้านทุนสิ่งแวดล้อมเพียงระดับปานกลางเท่านั้น (3.06) (ตารางที่ 5.8) เนื่องจาก สมาชิกพิจารณาว่า กระบวนการผลิตของสมาชิกมีการใช้วัตถุดิบที่ใช้แล้วหมดไปเช่น แร่ธาตุ น้ำมัน ถ่านหิน และก๊าซ) ภายในชุมชนลดลง เนื่องจากการใช้สารเคมีปุ๋ยเคมีและน้ำมันเชื้อเพลิงในเครื่องจักร

อุปกรณ์ค่อนข้างมาก เช่น เครื่องตัดหญ้า เครื่องสูบน้ำ เป็นต้น ทำให้แร่ธาตุในดิน และก๊าซในธรรมชาติลดลง และโดยเฉพาะสมาชิกวิสาหกิจชุมชนกลุ่มส้มสีทองและสมาชิกกลุ่มอื่นบางรายที่ใช้สารเคมีในการผลิตเป็นหลัก จึงทำให้สมาชิกวิสาหกิจชุมชนกลุ่มส้มสีทองมีคะแนนเฉลี่ยด้านทุนสิ่งแวดล้อมต่ำกว่าสมาชิกกลุ่มอื่น นอกจากนี้สมาชิกยังไม่สามารถลดการใช้ทรัพยากรน้อยลงแต่ได้ผลผลิตเท่าเดิม/เพิ่มขึ้น โดยเห็นว่าการใส่ปุ๋ยมากเกินไป ผลผลิตจึงจะมากขึ้น หากลดการใช้ก็จะทำให้ผลผลิตลดลง ในส่วนที่เกี่ยวข้องกับชุมชนนั้น สมาชิกยังไม่มีการลงทุนเพื่อฟื้นฟูหรือสร้างทรัพยากรที่ใช้ขึ้นมาแทนที่ เช่น ปลูกป่า อนุรักษ์พันธุ์ปลา มีเพียงการปลูกป่าร่วมกับคนในชุมชนเท่านั้น และการปล่อยปลาในสวนตนเอง และมีการสร้างทรัพยากรใหม่ ๆ ขึ้นในชุมชนค่อนข้างน้อย มีเพียงสมาชิกบางส่วนที่นำต้นไม้ที่ไม่มีในท้องถิ่นมาปลูกแต่ยังอยู่ในระดับที่น้อยอยู่ เช่น ต้นการบูร ต้นกฤษณา ทุเรียน เงาะ ลองกอง เป็นต้น อย่างไรก็ตาม สมาชิกเห็นว่ากระบวนการผลิตของสมาชิกก่อให้เกิดปัญหาสิ่งแวดล้อมในระดับที่น้อย เช่น เสียงดังจากการตัดหญ้า สูบน้ำ กลิ่นเหม็นจากการใช้สารเคมี น้ำหมักชีวภาพ เป็นต้น มีความพยายามรักษาสภาพแวดล้อมในชุมชนให้ดีขึ้น และมีการพัฒนาสภาพแวดล้อมในชุมชนให้ดีขึ้น โดยการลดการใช้สารเคมี ไม่นำสารเคมีที่มีพิษร้ายแรงมาใช้ ถ้ามีการตัดต้นไม้ต้องปลูกทดแทน ไม่เผาป่าและดิน และใช้ทรัพยากรอย่างประหยัดโดยใช้เท่าที่จำเป็น

ตารางที่ 5.8 ทุนสิ่งแวดล้อม ระดับสมาชิก

กลุ่ม/สหกรณ์	คะแนน	ระดับการปฏิบัติ
สหกรณ์เกษตรอินทรีย์ศรีเมืองผาง	2.78	ปานกลาง
วิสาหกิจชุมชนเกษตรออร์แกนิก	3.36	ปานกลาง
วิสาหกิจชุมชนพืชไร่สารพิษบ้านสันมะม่วง	3.50	ดี
วิสาหกิจชุมชนกลุ่มส้มสีทอง	2.60	ปานกลาง
คะแนนเฉลี่ย	3.06	ปานกลาง
ค่าเบี่ยงเบนมาตรฐาน (SD)	0.44	
Normalized mean / sharp ratio	7.01	
สัมประสิทธิ์ความแปรปรวน (CV) (ร้อยละ)	14.38	

หมายเหตุ: คะแนน 0 – 1.49 ต้องปรับปรุง 1.5 -2.49 พอใช้ 2.5 – 3.49 ปานกลาง 3.5 – 4.49 ดี 4.5 – 5 ดีมาก
ที่มา: จากการสำรวจ

5.5 วิเคราะห์ภาพรวมการพัฒนาที่ยั่งยืน

ระดับกลุ่ม/สหกรณ์

กลุ่ม/สหกรณ์ตัวอย่างระบบการผลิตส้มมีคะแนนเฉลี่ยของการพัฒนาที่ยั่งยืน (ทุนสี่ประการ) อยู่ในระดับปานกลาง (2.50) โดยมีคะแนนเฉลี่ยด้านทุนทางสิ่งแวดล้อมมากที่สุด (3.70) หรือค่า Normalized mean / sharp ratio สูงถึง 57.74 สูงเป็น 9 เท่าของทุนมนุษย์ 12 เท่าของทุนทางสังคม และประมาณ 100 เท่าของทุนทางกายภาพ (ตารางที่ 5.9 และแผนภาพที่ 5.1) เนื่องจากทั้ง 3 กลุ่ม/สหกรณ์ไม่มีกิจกรรมการผลิตร่วมกัน ไม่มีการใช้ทรัพยากรทั้งภายในและภายนอกชุมชน ทำให้ไม่มีผลกระทบต่อทรัพยากรธรรมชาติและสิ่งแวดล้อม รองลงมา ได้แก่ ทุนทางสังคม ทุนมนุษย์ และทุนทางกายภาพตามลำดับ (3.33 2.46 และ 0.52 ตามลำดับ) เนื่องจากเพิ่งเริ่มก่อตั้งกลุ่มและยังไม่มีกิจกรรมกลุ่มน้อย ทำให้มีความสัมพันธ์กับกลุ่มอื่นทั้งภายในและภายนอกชุมชนน้อย และทำให้กิจกรรมของกลุ่มมีสวัสดิการที่เป็นผลดีต่อทรัพยากรมนุษย์ของกลุ่มน้อย

(สวัสดิการด้านการศึกษา ด้านสุขภาพอนามัย ด้านการดูแลเด็กและคนชรา) นอกจากนี้ยังมีการคำนึงถึงการสะสมทุนทางกายภาพของกลุ่มน้อย เนื่องจากกลุ่มไม่มีกิจกรรมการผลิตร่วมกัน กิจกรรมการผลิตเป็นของสมาชิกแต่ละราย ทำให้มีการสะสมทุนทางกายภาพในระดับสมาชิกมากกว่าในระดับกลุ่ม

จากการเปรียบเทียบคะแนนเฉลี่ยการพัฒนาที่ยั่งยืนของแต่ละกลุ่มพบว่า วิสาหกิจชุมชนกลุ่มส้มสีทองมีคะแนนเฉลี่ยสูงสุด (2.88) อยู่ในระดับปานกลาง ซึ่งแสดงให้เห็นว่ามีการพัฒนาและสะสมทุนทั้งสี่ประการที่จะนำไปสู่ความยั่งยืนมากกว่าสหกรณ์เกษตรอินทรีย์ศรีเมืองฝางและวิสาหกิจชุมชนพืชไร่สารพิชบ้านสันมะม่วงซึ่งมีคะแนนเฉลี่ยอยู่ในระดับพอใช้ (2.41 และ 2.23 ตามลำดับ) ทั้งในด้านทุนทางกายภาพ ทุนทางสังคม และทุนสิ่งแวดล้อม ยกเว้นด้านทุนมนุษย์ที่วิสาหกิจชุมชนกลุ่มส้มสีทองมีคะแนนเฉลี่ยต่ำสุด (2.08) และไม่ผ่านค่าเฉลี่ย เพื่อให้กลุ่มมีพัฒนาไปสู่ความยั่งยืนมากขึ้น ควรมีการพัฒนากิจกรรมกลุ่มที่ก่อให้เกิดการสวัสดิการต่างๆ ที่เป็นผลดีต่อทรัพยากรมนุษย์ของกลุ่มมากขึ้นเช่นเดียวกับสหกรณ์เกษตรอินทรีย์ศรีเมืองฝางและวิสาหกิจชุมชนพืชไร่สารพิชบ้านสันมะม่วงที่แม้จะมีคะแนนเฉลี่ยองค์ประกอบด้านทุนมนุษย์ผ่านค่าเฉลี่ยขององค์ประกอบแต่ก็มีคะแนนเฉลี่ยต่ำกว่าองค์ประกอบด้านอื่นๆ

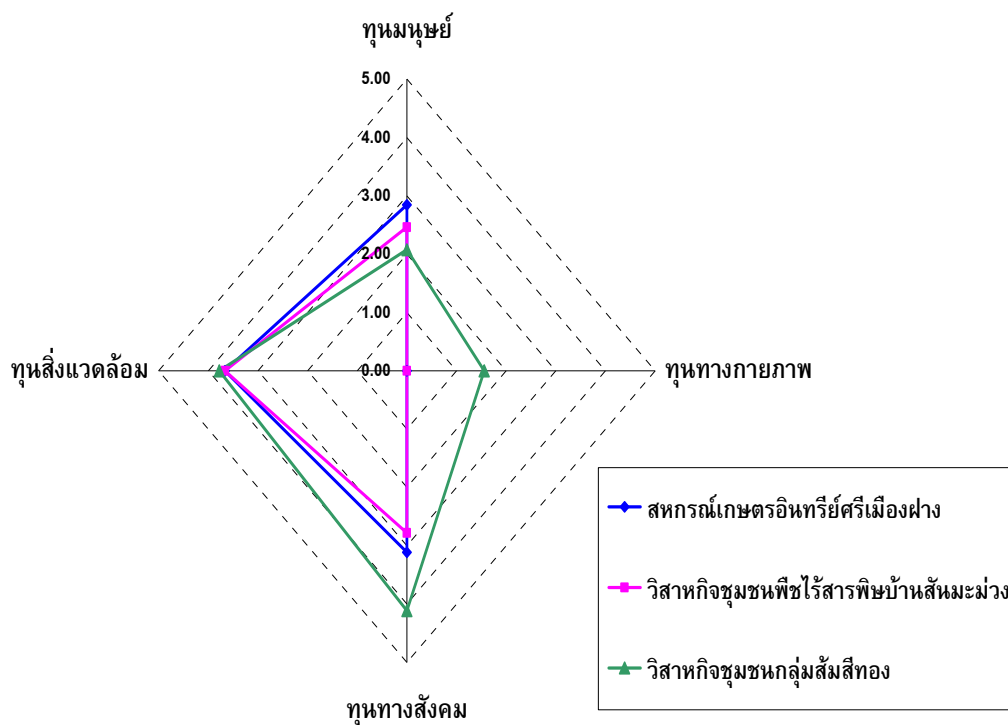
สหกรณ์เกษตรอินทรีย์ศรีเมืองฝางและวิสาหกิจชุมชนพืชไร่สารพิชบ้านสันมะม่วงมีคะแนนใกล้เคียงกันและอยู่ในระดับพอใช้เช่นกัน (2.41 และ 2.23 ตามลำดับ) แม้ทั้งสองกลุ่มมีคะแนนทุนสิ่งแวดล้อมในระดับดี แต่ในด้านทุนทางสังคม ทุนมนุษย์ และทุนทางกายภาพ ยังมีคะแนนอยู่ในระดับที่ต้องพัฒนาและต้องปรับปรุงให้ดีขึ้น โดยเฉพาะทุนทางกายภาพซึ่งมีคะแนนค่อนข้างต่ำกว่าด้านอื่นเช่นเดียวกับวิสาหกิจชุมชนกลุ่มส้มสีทองที่แม้จะมีคะแนนด้านทุนทางกายภาพแต่อยู่ในระดับที่ต้องปรับปรุงเช่นกัน อย่างไรก็ตาม แม้ว่าแต่ละกลุ่มไม่มีกิจกรรมการผลิตร่วมกัน แต่กลุ่มสามารถสะสมเครื่องมือหรืออุปกรณ์ที่ต้องการใช้ร่วมกันได้ เช่น สมาชิกมีการผลิตวัตถุดิบใช้เองมากขึ้น (ปุ๋ยหมัก และน้ำหมักชีวภาพ) เครื่องมือหรือเครื่องย่อยสลายกากวัตถุดิบในการผลิตปุ๋ยหมักและน้ำหมักชีวภาพดังกล่าว ก็เป็นสิ่งจำเป็นที่เป็นที่ต้องการและที่เอื้อประโยชน์แก่สมาชิกและคนในชุมชนได้อีกด้วย ดังเช่นที่วิสาหกิจชุมชนพืชไร่สารพิชบ้านสันมะม่วงกำลังดำเนินการอยู่ในปัจจุบัน

ตารางที่ 5.9 การพัฒนาที่ยั่งยืน (ทุนสี่ประการ) ระดับกลุ่ม/สหกรณ์

กลุ่ม/สหกรณ์	ทุนมนุษย์	ทุนทางกายภาพ	ทุนทางสังคม	ทุนสิ่งแวดล้อม	คะแนนเฉลี่ย	ระดับการปฏิบัติ
สหกรณ์เกษตรอินทรีย์ศรีเมืองฝาง	2.85	0.00	3.11	3.67	2.41	พอใช้
วิสาหกิจชุมชนพืชไร่สารพิชบ้านสันมะม่วง	2.46	0.00	2.78	3.67	2.23	พอใช้
วิสาหกิจชุมชนกลุ่มส้มสีทอง	2.08	1.56	4.11	3.78	2.88	ปานกลาง
คะแนนเฉลี่ย	2.46	0.52	3.33	3.70	2.50	ปานกลาง
ระดับการปฏิบัติ	พอใช้	ต้องปรับปรุง	ปานกลาง	ดี	ปานกลาง	
ค่าเบี่ยงเบนมาตรฐาน (SD)	0.38	0.81	0.69	0.06	0.34	
Normalized mean / sharp ratio	6.40	0.58	4.80	57.74	7.45	
สัมประสิทธิ์ความแปรปรวน (CV) (ร้อยละ)	15.45	155.77	20.72	1.62	13.60	

หมายเหตุ: คะแนน 0 – 1.49 ต้องปรับปรุง 1.5 -2.49 พอใช้ 2.5 – 3.49 ปานกลาง 3.5 – 4.49 ดี 4.5 – 5 ดีมาก

ที่มา: จากการสำรวจ



ที่มา: จากการสำรวจ

แผนภาพที่ 5.1 การพัฒนาที่ยั่งยืน (ทุน 4 ประการ) ระดับกลุ่ม/สภกรณ์

ระดับสมาชิก

เมื่อพิจารณาการพัฒนาที่ยั่งยืน (ทุนสี่ประการ) ในระดับสมาชิก พบว่าอยู่ในระดับปานกลาง (2.74) เช่นเดียวกับระดับกลุ่ม/สภกรณ์ โดยมีการคะแนนเฉลี่ยทุนทางสังคมและทุนสิ่งแวดล้อมอยู่ในระดับปานกลาง เช่นเดียวกัน ในขณะที่มีการพัฒนาทุนมนุษย์และสะสมทุนทางกายภาพในระดับพอใช้เท่านั้น เช่นเดียวกับในระดับกลุ่ม/สภกรณ์ เนื่องจากทั้งระดับกลุ่ม/สภกรณ์และสมาชิกยังไม่มี การจัดสรรผลกำไรเพื่อสวัสดิการให้แก่ชุมชนและมีการสนับสนุนในด้านการศึกษา สุขภาพอนามัย และดูแลเด็กและคนชราค่อนข้างน้อย ด้านทุนกายภาพในระดับสมาชิกมีการสะสมทุนกายภาพมากกว่าแต่ยังอยู่ในระดับที่พอใช้เท่านั้น เนื่องจากมีการเพิ่มขึ้นของเครื่องมืออุปกรณ์ในระดับที่น้อยและมีการสะสมเงินทุนในระดับที่น้อยต้องกู้ยืมจากภายนอกเป็นสัดส่วนที่มาก แต่ด้านทุนสิ่งแวดล้อมระดับสมาชิกมีคะแนนเฉลี่ยอยู่ในระดับต่ำกว่าระดับกลุ่ม/สภกรณ์ เนื่องจากสมาชิกมีกิจกรรมการผลิตที่มีการใช้ทรัพยากรจึงทำให้ทรัพยากรในท้องถิ่นลดลง ในขณะที่ระดับกลุ่ม/สภกรณ์ไม่มีกิจกรรมการผลิตร่วมกันจึงไม่มีการนำทรัพยากรมาใช้ และไม่ก่อให้เกิดผลกระทบต่อทรัพยากรธรรมชาติและสิ่งแวดล้อม

เมื่อเปรียบเทียบคะแนนเฉลี่ยการพัฒนาที่ยั่งยืนของสมาชิกแต่ละกลุ่ม พบว่าสมาชิกวิสาหกิจชุมชนพืชไร่สารพิษบ้านสันมะม่วงมีคะแนนเฉลี่ยสูงสุด (3.00) แต่ยังอยู่ในระดับปานกลางเท่านั้น รองลงมาคือ สภกรณ์เกษตรอินทรีย์ศรีเมืองผาง (2.82) วิสาหกิจชุมชนเกษตรออร์แกนิก (2.73) อยู่ในระดับปานกลางเช่นกัน และสมาชิกวิสาหกิจชุมชนกลุ่มส้มสีทองมีคะแนนเฉลี่ยต่ำสุด (2.42) อยู่ในระดับพอใช้เท่านั้น (ตารางที่ 5.10 และแผนภาพที่ 5.2) โดยสมาชิกวิสาหกิจชุมชนพืชไร่สารพิษบ้านสันมะม่วงมีคะแนนเฉลี่ยด้านทุน

ทางสังคมและทุนสิ่งแวดล้อมอยู่ในระดับดีและสูงกว่าสมาชิกกลุ่มอื่น มีการปฏิบัติที่ดีสามารถเป็นแบบอย่างให้แก่กลุ่มอื่นได้ ได้แก่ การดำเนินกิจการก่อให้เกิดความสัมพันธ์กับหน่วยงานภาครัฐและเอกชนเป็นอย่างดี แสดงให้เห็นว่ามีการเข้าถึงหน่วยงานที่สามารถเอื้อประโยชน์ทั้งด้านการผลิต การตลาดและการเงินของกิจการได้เป็นอย่างดี ส่วนการปฏิบัติด้านอื่นๆ สมาชิกส่วนใหญ่มีการปฏิบัติที่เหมือนๆ กัน ไม่มีการปฏิบัติที่โดดเด่นที่สามารถเป็นแบบอย่างให้แก่สมาชิกรายอื่น/กลุ่มอื่นได้ แม้จะมีคะแนนเฉลี่ยต่างกันก็ตาม

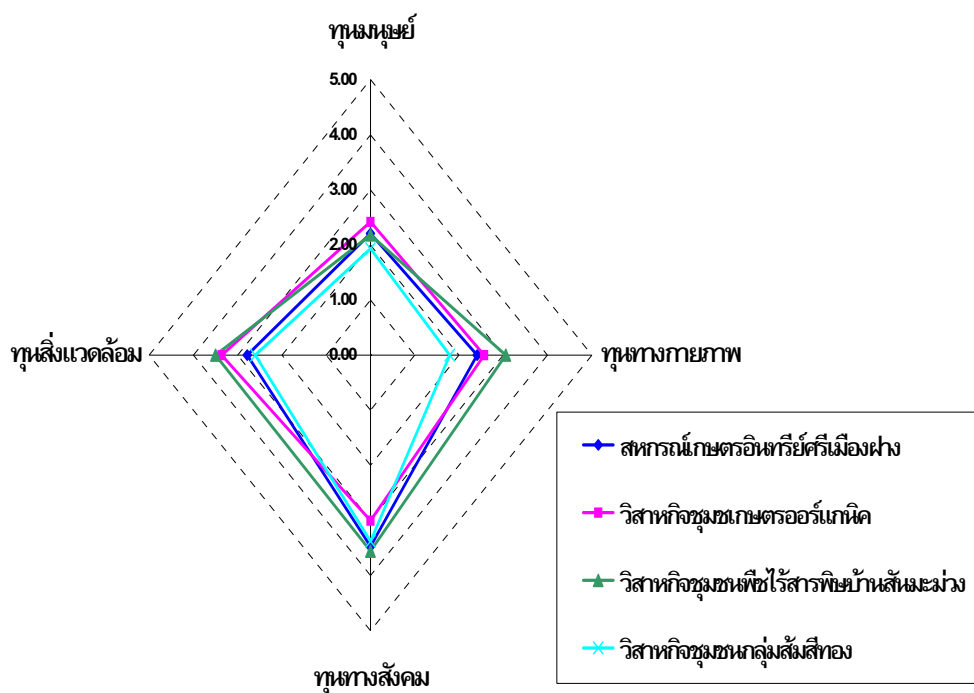
จากคะแนนเฉลี่ยที่มากกว่าแสดงให้เห็นว่าสมาชิกวิสาหกิจชุมชนพืชไร่สารพิษบ้านสันมะม่วง วิสาหกิจชุมชนเกษตรออร์แกนิก และสหกรณ์เกษตรอินทรีย์ศรีเมืองผางมีการพัฒนาและสะสมทุนทั้งสี่ประการที่นำไปสู่ความยั่งยืนอยู่ในระดับปานกลางสูงกว่าสมาชิกวิสาหกิจชุมชนกลุ่มส้มสีทองที่มีคะแนนอยู่ในระดับพอใช้เท่านั้น เนื่องจากมีการพัฒนาทุนทั้งสี่ประการต่ำกว่ากลุ่มอื่น โดยเฉพาะทุนมนุษย์และทุนกายภาพ เช่นเดียวกับกลุ่มอื่นที่มีการพัฒนาทุนมนุษย์และสะสมทุนกายภาพต่ำกว่าด้านอื่น ส่วนด้านทุนทางสังคมและทุนสิ่งแวดล้อมยังอยู่ในระดับปานกลางเท่านั้น ดังนั้นสมาชิกทุกกลุ่ม/สหกรณ์ควรมีการพัฒนาทุนทั้งสี่ประการ โดยเริ่มจากการพัฒนากิจการให้เข้มแข็งพึ่งพาตนเองได้อย่างยั่งยืนที่จะสามารถจัดสรรสวัสดิการให้แก่ชุมชนอย่างชัดเจนเป็นรูปธรรมมากขึ้นที่จะก่อให้เกิดการพัฒนาทรัพยากรบุคคลในชุมชนให้มากขึ้นทั้งในด้านการศึกษา สุขภาพอนามัย และดูแลเด็กและคนชรา การจัดสรรผลกำไรของกิจการไปใช้ในการสร้างหรือดูแลสาธารณสมบัติอื่นๆ ในชุมชน หรือมีการลงทุนในกิจกรรมอื่นๆ ในชุมชนมากขึ้น การสร้างเครือข่ายต่างๆ ทั้งในด้านการผลิต การตลาด และวัตถุดิบกับกลุ่มอื่นๆ ภายนอกชุมชนมากขึ้น เพื่อเอื้อประโยชน์ซึ่งกันและกัน และก่อให้เกิดความสัมพันธ์อันดีและความร่วมมือกับกลุ่มอื่นๆ ภายนอกชุมชนเป็นอย่างดี และในด้านสิ่งแวดล้อม สมาชิกควรมีการพัฒนาให้มีการใช้ทรัพยากรน้อยลง ลดการใช้วัตถุดิบที่ใช้แล้วหมดไปและก่อให้เกิดผลกระทบต่อสิ่งแวดล้อม ได้แก่ ปุ๋ยเคมี สารเคมี และน้ำมันเชื้อเพลิง มีการจัดการเกี่ยวกับทรัพยากรในชุมชนมากขึ้น เช่น มีการลงทุนเพื่อฟื้นฟูหรือสร้างทรัพยากรที่ใช้ขึ้นมาแทนที่ เช่น การปลูกป่า อนุรักษ์ดินและน้ำ และการนำพืชที่มีประโยชน์ในการผลิตแต่ไม่มีในท้องถิ่นมาปลูกมากขึ้น เช่น พืชสมุนไพรต่างๆ พืชที่ก่อให้เกิดรายได้มากขึ้น เช่น ไม้ผลเงาะ ทุเรียน ลองกอง เป็นต้น

ตารางที่ 5.10 การพัฒนาที่ยั่งยืน (ทุนสี่ประการ) ระดับสมาชิก

กลุ่ม/สหกรณ์	ทุนมนุษย์	ทุนทางกายภาพ	ทุนทางสังคม	ทุนสิ่งแวดล้อม	คะแนนเฉลี่ย	ระดับการปฏิบัติ
สหกรณ์เกษตรอินทรีย์ศรีเมืองผาง	2.21	2.41	3.47	2.78	2.72	ปานกลาง
วิสาหกิจชุมชนเกษตรออร์แกนิก	2.42	2.57	3.00	3.36	2.84	ปานกลาง
วิสาหกิจชุมชนพืชไร่สารพิษบ้านสันมะม่วง	2.18	3.06	3.56	3.50	3.07	ปานกลาง
วิสาหกิจชุมชนกลุ่มส้มสีทอง	1.93	1.79	3.38	2.60	2.42	พอใช้
คะแนนเฉลี่ย	2.18	2.46	3.35	3.06	2.76	ปานกลาง
ระดับการปฏิบัติ	พอใช้	พอใช้	ปานกลาง	ปานกลาง	ปานกลาง	
ค่าเบี่ยงเบนมาตรฐาน (SD)	0.20	0.52	0.24	0.44	0.27	
Normalized mean / sharp ratio	10.97	4.71	13.69	7.01	10.24	
สัมประสิทธิ์ความแปรปรวน (CV) (ร้อยละ)	9.17	21.14	7.16	14.38	9.78	

หมายเหตุ: คะแนน 0 – 1.49 ต้องปรับปรุง 1.5 -2.49 พอใช้ 2.5 – 3.49 ปานกลาง 3.5 – 4.49 ดี 4.5 – 5 ดีมาก

ที่มา: จากการสำรวจ



ที่มา: จากการสำรวจ

แผนภาพที่ 5.2 การพัฒนาที่ยั่งยืน (ทุน 4 ประการ) ระดับสมาชิก

5.6 สรุป

จากการพิจารณาการพัฒนาที่ยั่งยืนจากทุนทั้งสี่ประการ กิจกรรมของกลุ่ม/สหกรณ์ตัวอย่างระบบการผลิตส้มไม่มีการใช้หรือเบียดเบียนทรัพยากรธรรมชาติและสิ่งแวดล้อม เนื่องจากกลุ่มไม่มีการผลิตร่วมกัน แต่การดูแลควบคุมสมาชิกในการใช้สารเคมีเป็นสิ่งจำเป็นที่กลุ่มควรมีการส่งเสริมให้มีการลดใช้สารเคมี การส่งเสริมการผลิตวัตถุดิบอินทรีย์ใช้เอง และตระหนักถึงพิษภัยที่ก่อให้เกิดผลเสียต่อผู้ผลิตผู้บริโภคและสิ่งแวดล้อม สำหรับทุนทางสังคมและทุนมนุษย์ที่มีการคำนึงถึงลดลงมาซึ่งเป็นเพราะกลุ่มผู้ผลิตส้มเพิ่งเริ่มก่อตั้ง และมีกิจกรรมกลุ่มร่วมกันไม่มาก หากกลุ่มมีการดำเนินงานมากขึ้นและมีกิจกรรมกลุ่มที่เป็นรูปธรรมมากขึ้นจะส่งผลให้มีการพัฒนาทุนทางสังคมและทุนมนุษย์มากขึ้นตามลำดับ นอกจากนี้การที่กลุ่ม/สหกรณ์มีการสะสมทุนทางกายภาพน้อยและบางกลุ่มไม่มีการสะสมทุนทางกายภาพเลย เนื่องจากวัตถุประสงค์การรวมกลุ่มเพื่อรวมกันด้านการตลาด กิจกรรมการผลิตเป็นของสมาชิกแต่ละราย มีสะสมทุนทางกายภาพในระดับสมาชิกมากกว่าในระดับกลุ่ม การสะสมทุนทางกายภาพในระดับกลุ่มควรเป็นเครื่องมือ/อุปกรณ์ที่สมาชิกไม่มี เนื่องจากมีราคาค่อนข้างสูงสมาชิกไม่สามารถลงทุนเองได้ และเครื่องมือ/อุปกรณ์ดังกล่าวเอื้อประโยชน์และเป็นที่ต้องการของสมาชิก เช่น เครื่องมือ เครื่องร่อนส้ม เป็นต้น ซึ่งแต่ละกลุ่มมีความต้องการอุปกรณ์ดังกล่าว โดยเฉพาะเครื่องมือ มีการศึกษาหาข้อมูลแหล่งจำหน่าย รวมทั้งหาแหล่งเงินทุนโดยจะเขียนโครงการขอสนับสนุนจากหน่วยงานที่เกี่ยวข้อง

เมื่อพิจารณาการพัฒนาที่ยั่งยืน (ทุนสี่ประการ) ของระดับสมาชิก พบว่าอยู่ในระดับปานกลาง (2.74) เช่นเดียวกับระดับกลุ่ม/สหกรณ์ โดยมีการคะแนนเฉลี่ยทุนทางสังคมสูงสุดอยู่ในระดับปานกลาง รองลงมา คือ ทุนสิ่งแวดล้อม อยู่ในระดับปานกลางเช่นเดียวกัน ในขณะที่มีการพัฒนาทุนมนุษย์และสะสมทุนทางกายภาพ

อยู่ในระดับพอใช้เท่านั้น เช่นเดียวกับในระดับกลุ่ม/สหกรณ์ เนื่องจากทั้งระดับกลุ่ม/สหกรณ์และสมาชิกยังไม่มี การจัดสรรผลกำไรเพื่อสวัสดิการให้แก่ชุมชนและมีการสนับสนุนในด้านการศึกษา สุขภาพอนามัย และดูแล เด็กและคนชราค่อนข้างน้อย ด้านทุนกายภาพในระดับสมาชิกมีการสะสมทุนกายภาพมากกว่าแต่ยังอยู่ใน ระดับที่พอใช้เท่านั้น เนื่องจากการเพิ่มขึ้นของเครื่องมืออุปกรณ์ในระดับที่น้อยและมีการสะสมเงินทุนใน ระดับที่น้อยต้องกู้ยืมจากภายนอกเป็นสัดส่วนที่มาก แต่ด้านทุนสิ่งแวดล้อมระดับสมาชิกมีคะแนนเฉลี่ยอยู่ใน ระดับต่ำกว่าระดับกลุ่ม/สหกรณ์ เนื่องจากสมาชิกมีกิจกรรมการผลิตที่มีการใช้ทรัพยากรจึงทำให้ทรัพยากรใน ท้องถิ่นลดลง ในขณะที่ระดับกลุ่ม/สหกรณ์ไม่มีกิจกรรมการผลิตร่วมกันจึงไม่มีการนำทรัพยากรมาใช้ และไม่ ก่อให้เกิดผลกระทบต่อทรัพยากรธรรมชาติและสิ่งแวดล้อม

ดังนั้นทั้งในระดับกลุ่ม/สหกรณ์และระดับสมาชิกควรมีการพัฒนาในทุกๆ ด้าน และโดยเฉพาะการ พัฒนาทุนมนุษย์และทุนกายภาพ โดยการพัฒนาความรู้และศักยภาพให้แก่บุคลากรในองค์กร/กิจการในทุกๆ ด้าน (การบริหาร 7 ประการ) ซึ่งจะนำไปสู่ความเข้มแข็งและพึ่งพาตนเองได้ ที่จะสามารถจัดสรรสวัสดิการ ให้แก่ชุมชนอย่างชัดเจน เป็นรูปธรรมมากขึ้นที่จะก่อให้เกิดการพัฒนาทรัพยากรบุคคลในชุมชนให้มากขึ้นทั้ง ในด้านการศึกษา สุขภาพอนามัย และดูแลเด็กและคนชรา การสร้างหรือดูแลสาธารณสมบัติอื่นๆในชุมชน หรือมีการลงทุนในกิจกรรมอื่นๆในชุมชนมากขึ้น รวมทั้งการพัฒนาและฟื้นฟูทรัพยากรในท้องถิ่นให้ดีขึ้น นอกจากนี้การพัฒนาในระดับกลุ่มระบบการผลิตส้ม ควรมุ่งเน้นการพัฒนาด้านทุนมนุษย์เพิ่มขึ้น โดยเฉพาะ การรวบรวมองค์ความรู้การผลิตส้มอินทรีย์อย่างเป็นรูปธรรม รวมทั้งการส่งเสริมความเข้มแข็งในระดับองค์กร และเครือข่ายมากขึ้น นอกจากนี้ควรกระตุ้นให้ตระหนักในการสะสมทุนกายภาพในระดับกลุ่มเพื่อไปสู่การ เพิ่มศักยภาพทั้งด้านการผลิต การตลาด ตลอดจนการสร้างการมีส่วนร่วมและจิตสำนึกต่อความเป็นเจ้าของ กลุ่มเพิ่มขึ้น

บทที่ 6

การวิเคราะห์เชิงบูรณาการการจัดการที่ดี แนวทางเศรษฐกิจพอเพียงและทุน

การวิเคราะห์กลุ่มตัวอย่างในระบบการผลิตส้มตามเกณฑ์ประเมินทั้ง 3 ด้าน ได้แก่ การบริหารจัดการที่ดี 7 ประการ ความเป็นเศรษฐกิจพอเพียง 15 ประการ และการพัฒนาที่ยั่งยืน (ทุนสี่ประการ) เพื่อให้เห็นความสัมพันธ์ของหลักเกณฑ์การประเมินทั้ง 3 ด้าน

6.1 การวิเคราะห์ระดับกลุ่มตัวอย่าง

การวิเคราะห์ศักยภาพการพัฒนาของกลุ่ม/สหกรณ์ตัวอย่างในระบบการผลิตส้มผ่านเกณฑ์ประเมินทั้ง 3 ด้าน คือ การมีการบริหารจัดการที่ดี ความสอดคล้องกับความเป็นเศรษฐกิจพอเพียง และมีการพัฒนาทุนทั้ง 4 ประการที่จะนำไปสู่การพัฒนาที่ยั่งยืน พบว่า กลุ่ม/สหกรณ์ตัวอย่างในระบบการผลิตส้มมีการสะสมทุนที่สูงกว่าความเป็นเศรษฐกิจพอเพียงและการบริหารจัดการที่ดี เนื่องจาก การรวมกลุ่มที่มีวัตถุประสงค์เพียงด้านใดด้านหนึ่ง จึงทำให้มีกระบวนการต่างๆ สะท้อนภาพการนำความเป็นเศรษฐกิจพอเพียงไปใช้ได้เพียงบางประการ และการรวมกลุ่มเพื่อวัตถุประสงค์เฉพาะด้าน ทำให้มีการมุ่งเน้นในการบริหารจัดการเพียงบางด้านเท่านั้น และขาดการปฏิบัติในการบริหารจัดการด้านอื่นๆ แบบองค์รวม ซึ่งสอดคล้องกับคะแนนประเมินตนเองในด้านความเป็นเศรษฐกิจพอเพียง(1.83) และการบริหารจัดการที่ดี (1.08) อยู่ในระดับพอใช้ และต้องปรับปรุง ตามลำดับ (ตารางที่ 6.1)

ตารางที่ 6.1 การประเมินตนเองด้านบริหารจัดการ 7 ประการ ความเป็นเศรษฐกิจพอเพียง และ การพัฒนาที่ยั่งยืน ของกลุ่ม/สหกรณ์ตัวอย่าง

กลุ่ม/สหกรณ์	การบริหารจัดการ 7 ประการ	ความเป็นเศรษฐกิจ พอเพียง	การพัฒนาที่ยั่งยืน
สหกรณ์เกษตรอินทรีย์ศรีเมืองผาง	1.41 (ต้องปรับปรุง)	1.81 (พอใช้)	2.41 (พอใช้)
วิสาหกิจชุมชนพืชไร่สารพิษบ้าน สันมะม่วง	0.44 (ต้องปรับปรุง)	1.57 (พอใช้)	2.23 (พอใช้)
วิสาหกิจชุมชนกลุ่มส้มสีทอง	1.39 (ต้องปรับปรุง)	2.10 (พอใช้)	2.88 (ปานกลาง)
คะแนนเฉลี่ย	1.08 (ต้องปรับปรุง)	1.83 (พอใช้)	2.50 (ปานกลาง)
ค่าเบี่ยงเบนมาตรฐาน (SD)	0.55	0.27	0.34
สัมประสิทธิ์ความแปรปรวน (CV) (ร้อยละ)	50.93	14.75	13.60
หมายเหตุ: 0 – 1.49	ต้องปรับปรุง	2.5 – 3.49	ปานกลาง
1.5 – 2.49	พอใช้	3.5 – 4.49	ดี
4.5 - 5			ดีมาก

ที่มา: จากการสำรวจ

วิสาหกิจชุมชนกลุ่มส้มสีทองมีคะแนนเฉลี่ยในเกณฑ์ประเมินทั้ง 3 ด้าน อยู่ในระดับที่สูงกว่ากลุ่มอื่นใน 2 เกณฑ์ประเมิน คือ การพัฒนาที่ยั่งยืนอยู่ในระดับปานกลาง และความเป็นเศรษฐกิจพอเพียงอยู่ในระดับพอใช้ ยกเว้น การบริหารจัดการที่ดีที่มีคะแนนเฉลี่ยอยู่ในระดับต้องปรับปรุงและด้อยกว่าสหกรณ์เกษตรอินทรีย์ศรีเมืองผาง โดยสหกรณ์เกษตรอินทรีย์ศรีเมืองผางมีคะแนนเฉลี่ยด้านการพัฒนาที่ยั่งยืน และความเป็นเศรษฐกิจพอเพียงอยู่ในระดับพอใช้ และการบริหารจัดการที่ดีสูงกว่ากลุ่มอื่นแต่ยังอยู่ในระดับที่ต้องปรับปรุงเช่นกัน ส่วนกลุ่มวิสาหกิจชุมชนพืชไร่สารพิษบ้านสันมะม่วงซึ่งเป็นกลุ่มซึ่งเริ่มก่อตั้งและยังไม่มีกิจกรรมร่วมกัน จึงทำให้มีคะแนนเฉลี่ยในเกณฑ์ประเมินทั้ง 3 ด้าน ด้อยกว่ากลุ่มอื่น โดยมีคะแนนเฉลี่ยด้านการพัฒนาที่ยั่งยืนและความเป็นเศรษฐกิจพอเพียงอยู่ในระดับพอใช้ และการบริหารจัดการที่ดีอยู่ในระดับที่ต้องปรับปรุง จากภาพรวมการพัฒนาทั้ง 3 ด้าน ในเบื้องต้น พบว่า ปัจจัยที่ทำให้กลุ่มตัวอย่างมีการพัฒนาที่แตกต่างกัน คือ การ สะสมทุนสู่ประการ และการนำทุนดังกล่าวไปใช้ในการพัฒนาและเอื้อประโยชน์แก่สมาชิกแตกต่างกัน ซึ่งการวิเคราะห์เปรียบเทียบเชิงลึกในแต่ละกลุ่มตัวอย่าง โดยใช้การบริหารจัดการเป็นหลักและใช้เกณฑ์ประเมินอีก 2 ด้านประกอบที่จะทำให้เห็นภาพการบริหารจัดการในแต่ละด้านชัดเจนมากขึ้น โดยมีรายละเอียดดังนี้

การบริหารจัดการองค์กร

การมีโครงสร้างการบริหารจัดการในรูปแบบสหกรณ์ที่มีระเบียบแบบแผน มีระเบียบข้อบังคับในการปฏิบัติและบริหารองค์กร ประกอบกับเป็นการรวมตัวของคณะกรรมการที่มีความรู้ความสามารถ มีการศึกษาสูงและมีประสบการณ์ที่หลากหลาย รวมทั้งมีหน่วยงานภายนอกเข้ามากำกับดูแล ทำให้สหกรณ์เกษตรอินทรีย์ศรีเมืองผางมีความโดดเด่นในด้านการบริหารจัดการองค์กรสูงกว่ากลุ่มอื่น แต่การที่สหกรณ์ไม่สามารถใช้ทุนมนุษย์และทุนทางสังคมที่มีอยู่เพื่อบรรลุวัตถุประสงค์การรวมกลุ่ม(ด้านการตลาด)ได้ และก่อให้เกิดประโยชน์แก่สมาชิกอย่างทั่วถึง รวมทั้งมีอุปสรรคด้านระยะทาง จึงทำให้สมาชิกขาดแรงจูงใจในการทำงานหรือขาดการมีส่วนร่วมของสมาชิก ซึ่งสะท้อนถึงการนำหลักเศรษฐกิจพอเพียงมาใช้ในการบริหารจัดการจากทุนที่มีอยู่ค่อนข้างน้อย

ในขณะที่กลุ่มตัวอย่างอีก 2 กลุ่ม มีทุนมนุษย์และรูปแบบการบริหารที่ดีด้อยกว่า โดยมีโครงสร้างองค์กรแต่มีการแบ่งภาระหน้าที่ของคณะกรรมการยังไม่ชัดเจน และมีการบริหารงานที่ไม่เป็นระเบียบแบบแผนเมื่อเทียบกับสหกรณ์เกษตรอินทรีย์ศรีเมืองผาง อย่างไรก็ตาม แม้ว่าวิสาหกิจชุมชนพืชไร่สารพิษบ้านสันมะม่วงมีจำนวนผู้รุ่นน้อยกว่า แต่สามารถบริหารจัดการจนบรรลุวัตถุประสงค์การรวมกลุ่มได้ โดยมีผู้นำกลุ่มเพียงคนเดียวที่มีความรู้ความสามารถหลายด้าน เป็นต้นแบบที่ดีให้แก่สมาชิกได้เป็นอย่างดี และก่อให้เกิดประโยชน์แก่สมาชิกได้อย่างทั่วถึง ทำให้สมาชิกมีความกระตือรือร้นในการมีส่วนร่วมในกิจกรรมกลุ่มเป็นอย่างดี ซึ่งสะท้อนถึงการนำหลักเศรษฐกิจพอเพียงมาใช้ในการบริหารจัดการจากทุนมนุษย์ที่มีอยู่ได้เป็นอย่างดี ส่วนวิสาหกิจชุมชนกลุ่มส้มสีทอง แม้ว่าจะมีรูปแบบการบริหารจัดการและมีทุนมนุษย์ที่ดีด้อยกว่ากลุ่มอื่น และไม่สามารถบรรลุวัตถุประสงค์การรวมกลุ่มเช่นเดียวกับสหกรณ์เกษตรอินทรีย์ศรีเมืองผาง แต่กลุ่มมีทุนกายภาพ (เครื่องร่อน) และสามารถนำทุนกายภาพที่มีอยู่เอื้อประโยชน์แก่สมาชิกอย่างทั่วถึงรวมทั้งคนในชุมชน ทำให้สมาชิกเห็นประโยชน์หรือตระหนักถึงความสำคัญของการรวมกลุ่มและการมีส่วนร่วมของสมาชิกเป็นอย่างดี ซึ่งสะท้อนถึงการบริหารจัดการองค์กรที่สอดคล้องกับความเป็นเศรษฐกิจพอเพียงที่ดีและก่อให้เกิดการพัฒนาทุนทางสังคมในระดับที่สูงกว่ากลุ่มอื่น

อย่างไรก็ตามทุกกลุ่มตัวอย่างควรมีการพัฒนากระบวนการบริหารจัดการหรือมีกิจกรรมเพื่อก่อให้เกิดการมีส่วนร่วม เพื่อสร้างความเข้มแข็งของกลุ่มให้มากขึ้น

การบริหารจัดการการตลาด

แม้ว่ากลุ่ม/สหกรณ์ตัวอย่างในระบบการผลิตส้มมีวัตถุประสงค์ในการรวมกันเพื่อรวมกันด้านการตลาดเป็นหลัก และมีความพยายามในการหาตลาดร่วมกัน แต่กลุ่ม 2 ใน 3 กลุ่มตัวอย่างยังไม่ประสบความสำเร็จด้านการตลาด ยังคงเป็นต่างผลิต ต่างขาย มีเพียงวิสาหกิจชุมชนพีชไร้สารพิษบ้านสันมะม่วงที่ประสบความสำเร็จด้านการตลาด มีตลาดส้มอินทรีย์รองรับที่แน่นอนและสามารถรองรับผลผลิตของสมาชิกได้ทั้งหมดรวมทั้งเครือข่ายผู้ผลิตส้มอินทรีย์ด้วย

การมีทุนมนุษย์ (ประธานกลุ่ม) ที่มีความรู้ความสามารถด้านการตลาดและทุนทางสังคม ทำให้วิสาหกิจชุมชนพีชไร้สารพิษบ้านสันมะม่วงประสบความสำเร็จด้านการตลาด โดยมีผู้นำที่มีความรู้ความสามารถด้านการตลาด สามารถนำจุดเด่นของผลิตภัณฑ์มาสร้างเป็นจุดขายได้ นอกจากนี้ยังมีทุนทางสังคมเป็นปัจจัยเอื้อ คือ การที่มีอาชีพครูเกษตรมาก่อนทำให้มีเพื่อนและคนรู้จักในวงด้านการเกษตรค่อนข้างมากทั้งภาครัฐและเอกชน ทำให้สามารถเข้าหาหน่วยงานต่างๆ ได้ง่าย รวมทั้งมีการสร้างเครือข่ายการตลาดที่หลากหลายทั้งหน่วยงานภาครัฐและเอกชน ทำให้มีตลาดรองรับผลผลิตที่แน่นอน ซึ่งสะท้อนการนำหลักเศรษฐกิจพอเพียงมาใช้ในการบริหารจัดการการตลาดเป็นอย่างดี แม้ว่าในขณะนั้นกลุ่มเพิ่งเริ่มดำเนินการยังไม่มีกิจกรรมการตลาดร่วมกัน จึงทำให้มีคะแนนเฉลี่ยด้านการบริหารการตลาดและการจัดการความรู้ด้านการตลาดตามความเป็นเศรษฐกิจพอเพียงอยู่ในระดับต้องปรับปรุงและพอใช้ตามลำดับ และต่ำกว่าสหกรณ์เกษตรอินทรีย์ศรีเมืองฝางก็ตาม

วิสาหกิจชุมชนกลุ่มส้มสีทอง แม้ว่าจะขาดทุนมนุษย์ที่มีความรู้ความสามารถด้านการตลาด ไม่สามารถนำจุดเด่นของผลิตภัณฑ์มาสร้างเป็นจุดขายได้ และยังไม่มีการสร้างเครือข่ายการตลาด แต่การที่กลุ่มมีทุนกายภาพ คือ เครื่องร่อนคัดเกรดส้ม ที่เอื้อประโยชน์ด้านการตลาดแก่สมาชิกและคนในชุมชน ทำให้สมาชิกและคนในชุมชนสามารถจำหน่ายผลผลิตได้ในราคาที่สูงกว่าการขายแบบตลาด/เหมาสวน ซึ่งเป็นการใช้ทุนกายภาพบนแนวทางเศรษฐกิจพอเพียง ทำให้เกิดการกระจายผลประโยชน์จากการใช้ทุนดังกล่าวกระจายไปสู่คนหมู่มาก ในขณะที่สหกรณ์เกษตรอินทรีย์ศรีเมืองฝาง แม้ว่าจะมีทุนมนุษย์จำนวนมากกลุ่มอื่น แต่ขาดทุนมนุษย์ที่มีความรู้ความสามารถด้านการตลาด รวมทั้งยังขาดทุนกายภาพที่จะเอื้อประโยชน์ด้านการตลาดแก่สมาชิกได้ ทำให้สมาชิกต้องหาตลาดรองรับเองและต้องจำหน่ายส้มอินทรีย์ (ส้มอินทรีย์นี้ยังไม่ได้การรับรองมาตรฐานอินทรีย์) ในราคาที่ต่ำกว่าส้มทั่วไป แม้ว่าสหกรณ์จะมีคะแนนการบริหารจัดการการตลาดสูงกว่ากลุ่มอื่นก็ตาม เนื่องจากการทำกิจกรรมการตลาดอย่างจริงจัง คณะกรรมการและสมาชิกช่วยกันหาตลาด รวมทั้งมีหน่วยงานสถาบันเกษตรกรที่ยั่งยืนและศูนย์ส่งเสริมอุตสาหกรรมภาคเหนือเข้ามาช่วยเหลือ แต่ก็ไม่สามารถแก้ปัญหาด้านการตลาดให้แก่สมาชิกได้

นอกจากปัจจัยดังกล่าวแล้ว ปัจจัยด้านการมีขนาดองค์กรหรือมีขนาดการผลิตที่สอดคล้องกับความรู้ความสามารถด้านการตลาดก็เป็นสิ่งสำคัญ ซึ่งจะเห็นได้จากกลุ่มวิสาหกิจชุมชนพีชไร้สารพิษมีขนาดองค์กรที่เล็ก สอดคล้องกับความรู้ความสามารถในการหาตลาดรองรับ ทำให้สามารถรองรับผลผลิตของสมาชิกได้ทั้งหมด ในขณะที่สหกรณ์เกษตรอินทรีย์ศรีเมืองฝางและวิสาหกิจชุมชนกลุ่มส้มสีทองมีขนาดองค์กรที่ใหญ่กว่า แต่มีความรู้ความสามารถในการตลาดของกลุ่มยังน้อย จึงทำให้ยากที่จะประสบความสำเร็จในการที่จะหาตลาดมารับผลผลิตของสมาชิกทั้งหมดได้

การบริหารจัดการการเงิน

กลุ่ม/สหกรณ์ตัวอย่าง 2 ใน 4 กลุ่มมีการระดมทุนเพื่อพึ่งพาตนเองด้านเงินทุน และลดการพึ่งพาจากภายนอก แต่กลุ่ม/สหกรณ์ยังมีสัดส่วนการกู้ยืมจากหน่วยงานภายนอกค่อนข้างสูง และสิ่งที่ทำให้กลุ่ม/สหกรณ์ตัวอย่างมีการปฏิบัติเพื่อการพัฒนาด้านการบริหารการเงิน คือ การมีกิจกรรมที่ก่อให้เกิดการสะสมทุนที่เป็นตัวเงินเพิ่มขึ้น เพื่อให้มีศักยภาพด้านการเงินเพิ่มขึ้น ทั้งในด้านสภาพคล่อง และความสามารถในการกู้ยืม หรือความเสี่ยงในการกู้ยืม

การมีกิจกรรมที่ก่อให้เกิดรายได้ ก่อให้เกิดการสะสมทุนที่เป็นตัวเงิน ส่งผลให้วิสาหกิจชุมชนกลุ่มส้มสีทองมีการพัฒนาด้านการบริหารการเงินที่สูงกว่ากลุ่มอื่น โดยมีรายได้จากกิจกรรมการบริการเครื่องร้อนและเข้าตะกร้าส้ม รวมทั้งดอกเบี้ยจากให้สินเชื่อแก่สมาชิก ทำให้มีการสะสมเงินทุนเพื่อเป็นเงินทุนหมุนเวียนมากขึ้น มีสภาพคล่องมากขึ้น และมีความเสี่ยงในการกู้ยืมลดลง ซึ่งสอดคล้องกับคะแนนประเมินตนเองด้านการบริหารการเงินและการสะสมทุนกายภาพที่สูงกว่า ซึ่งต่างกับสหกรณ์เกษตรอินทรีย์ศรีเมืองฝางที่มีกิจกรรมที่ก่อให้เกิดรายได้ค่อนข้างน้อยเมื่อเทียบกับค่าใช้จ่ายในการดำเนินงานทั้งหมดของสหกรณ์ ทำให้สหกรณ์ไม่มีเงินทุนหมุนเวียนของสหกรณ์เลย และมีสัดส่วนของสินทรัพย์หมุนเวียนน้อยกว่าหนี้สินหมุนเวียน 0.85 เท่า ซึ่งนับว่าสภาพคล่องทางการเงินของสหกรณ์อยู่ในเกณฑ์ไม่ดี อีกทั้งสินทรัพย์หมุนเวียนของสหกรณ์ส่วนใหญ่เป็นลูกหนี้ระยะสั้น นอกจากนี้สมาชิกที่เป็นลูกหนี้สหกรณ์ยังมีความสามารถในการชำระค่อนข้างต่ำ ซึ่งทำให้สหกรณ์ต้องเลื่อนการชำระหนี้ออกไป แสดงให้เห็นว่าสหกรณ์มีการพัฒนาด้านการบริหารจัดการการเงินที่สอดคล้องกับความเป็นเศรษฐกิจพอเพียงอยู่ในระดับค่อนข้างต่ำ และไม่มีการสะสมทุนที่เป็นตัวเงิน ในขณะที่กลุ่มวิสาหกิจชุมชนพืชไร่สารพิชบ้านสันมะม่วงที่ไม่มีเงินทุนของตนเองเลย ไม่มีการระดมทุนจากสมาชิกและไม่มีการมีกิจกรรมที่ก่อให้เกิดรายได้ การดำเนินกิจกรรมของกลุ่มต้องพึ่งพาแหล่งเงินทุนจากภายนอกทั้งหมด ทำให้กลุ่มยังไม่มีพัฒนาการด้านการบริหารจัดการการเงินเช่นเดียวกับกลุ่มอื่น

การบริหารจัดการการผลิต

ด้วยวัตถุประสงค์การรวมกลุ่มกันเพื่อรวมกันขายผลผลิตและการลดต้นทุนการผลิต โดยสมาชิกต่างมีส่วนของตนเองและต่างคนต่างผลิต จึงไม่มีกิจกรรมและการจัดการการผลิตร่วมกันในลักษณะเดียวกับกลุ่มแปรรูปอาหาร กลุ่มส้มยังไม่มีมีการสะสมทุนกายภาพที่เป็นเครื่องมืออุปกรณ์ในระดับกลุ่ม/สหกรณ์ ซึ่งสอดคล้องกับระหว่างคะแนนประเมินตนเองด้านการบริหารจัดการการผลิต ความเป็นเศรษฐกิจพอเพียงและการพัฒนาทุนกายภาพที่มีคะแนนอยู่ในระดับที่ต้องปรับปรุง

มีเพียงวิสาหกิจชุมชนกลุ่มส้มสีทองที่มีทุนกายภาพ คือ เครื่องร้อนและตะกร้าส้มที่เป็นอุปกรณ์/เทคโนโลยีการผลิตของกลุ่ม และนำเทคโนโลยีดังกล่าวมาใช้ ช่วยเอื้อประโยชน์ทั้งด้านการผลิตและด้านการตลาดของสมาชิกและคนในชุมชน ซึ่งแสดงถึงการบริหารจัดการที่สอดคล้องกับความเป็นเศรษฐกิจพอเพียง และเป็นการสะสมทุนกายภาพ เครื่องจักรอุปกรณ์และทุนที่เป็นตัวเงินของกลุ่มจากรายได้จากกิจกรรมดังกล่าว ซึ่งสอดคล้องกับคะแนนประเมินตนเองด้านการบริหารจัดการการผลิตที่สอดคล้องกับความเป็นเศรษฐกิจพอเพียง และการสะสมทุนกายภาพ รวมทั้งก่อให้เกิดการพัฒนาทุนทางสังคมอยู่ในระดับที่สูงกว่ากลุ่มอื่น ซึ่งต่างจากวิสาหกิจชุมชนพืชไร่สารพิชบ้านสันมะม่วงที่มีทุนมนุษย์ที่มีความรู้ความสามารถและความเชี่ยวชาญในการผลิต ก่อให้เกิดการพัฒนาความรู้ความด้านการผลิตและเทคโนโลยีการผลิตภายในกลุ่มได้เป็นอย่างดี แสดงถึงการบริหารจัดการการผลิตที่ให้ความสำคัญกับการพัฒนาบุคลากรของกลุ่ม/สหกรณ์ตามความเป็นเศรษฐกิจพอเพียงและก่อให้เกิดการพัฒนาทุนมนุษย์ของกลุ่มได้เป็นอย่างดี ซึ่งสอดคล้องกับคะแนน

การประเมินตนเองด้านความเป็นเศรษฐกิจพอเพียง และการพัฒนาทุนมนุษย์อยู่ในระดับที่สูงกว่าวิสาหกิจชุมชนกลุ่มสัมพันธ์

การบริหารจัดการแรงงานและจ้างงาน และการบริหารจัดการวัตถุดิบ

สืบเนื่องจากการที่กลุ่มในระบบการผลิตไม่มีกิจกรรมการผลิตร่วมกัน ส่งผลให้ไม่มีกิจกรรมการใช้แรงงานและการจ้างแรงงานร่วมกัน แต่กระนั้นก็ไม่มีการจัดหาวัตถุดิบในการผลิตด้วย ทำให้กลุ่มตัวอย่างไม่มีคะแนนการบริหารจัดการแรงงานและการจ้างงาน และการบริหารจัดการวัตถุดิบตามเกณฑ์ประเมินความเป็นเศรษฐกิจพอเพียง มีเพียงวิสาหกิจชุมชนกลุ่มสัมพันธ์ที่มีกิจกรรมการใช้แรงงานในการให้บริการเครื่องร่อนและเช่าเตกร้าส้ม และทำให้มีคะแนนเฉลี่ยด้านการบริหารแรงงานและการจ้างงาน แต่ยังอยู่ในระดับที่พอใช้เท่านั้น เนื่องจากผู้ประกอบการมีทักษะความรู้และประสบการณ์เพิ่มขึ้นบ้างแต่ไม่มากนัก และไม่มีส่วนช่วยให้ผู้ประกอบการมีโอกาสก้าวหน้าในอาชีพในอนาคต รวมทั้งยังไม่มีการวางแผนการใช้แรงงานและนำไปปฏิบัติอย่างเป็นรูปธรรมเป็นเพียงการพูดคุยตกลงกันในกลุ่มเท่านั้น ซึ่งไม่สอดคล้องตามความเป็นเศรษฐกิจพอเพียงด้านการจัดการความรู้แบบบูรณาการเพื่อสร้างภูมิคุ้มกันที่โดยรวมทั้งก่อให้เกิดการพัฒนาทุนมนุษย์ค่อนข้างน้อย

ด้านการบริหารจัดการวัตถุดิบ ในปัจจุบันทุกกลุ่มตัวอย่างมีการพัฒนาด้านการบริหารจัดการวัตถุดิบ ซึ่งเป็นผลจากการเข้าร่วมโครงการวิจัยนี้ โดยจะเห็นได้จากโครงการพัฒนาตนเองของกลุ่ม/สหกรณ์ตัวอย่างในระบบการผลิต ซึ่งทุกกลุ่มได้ตระหนักถึงปัญหาและแนวทางในการลดปัญหาต้นทุนการผลิตที่สูงร่วมกัน และมีโครงการผลิตวัตถุดิบใช้เอง ทั้งปุ๋ยหมักและน้ำหมักชีวภาพ เพื่อลดการจัดซื้อวัตถุดิบจากภายนอก ซึ่งกิจกรรมดังกล่าวมีส่วนช่วยให้สมาชิกลดต้นทุน ส่งเสริมการใช้วัตถุดิบในท้องถิ่น นำเข้าจากภายนอกท้องถิ่นเท่าที่จำเป็น และเป็นการส่งเสริมให้สมาชิกและคนในชุมชนลดการใช้สารเคมีและหันมาใช้วัตถุดิบชีวภาพที่ผลิตขึ้นเองมากขึ้น ซึ่งช่วยพัฒนาทุนสิ่งแวดล้อมในชุมชนให้ดีขึ้น

การบริหารจัดการสวัสดิการชุมชน

การไม่มีการสะสมทุนกายภาพทั้งที่เป็นตัวเงินและไม่เป็นตัวเงิน และยังไม่มีการกำหนดระเบียบเกี่ยวกับสวัสดิการชุมชน ทำให้กลุ่ม/สหกรณ์ตัวอย่างในระบบการผลิตยังไม่มีการจัดสรรสวัสดิการที่เป็นตัวเงินให้แก่ชุมชน สวัสดิการชุมชนที่ทุกกลุ่มให้ได้และทำได้ดี คือ การใช้ทุนมนุษย์ที่อยู่ คือผู้นำ และหมอดิน ที่เชี่ยวชาญด้านการผลิต การทำปุ๋ยหมักและน้ำหมักชีวภาพ ให้กลุ่มเป็นแหล่งเรียนรู้ให้แก่คนในชุมชนได้เป็นอย่างดี และการผลิตส้มอินทรีย์หรือลดการใช้สารเคมีในการผลิตของสมาชิกก็มีส่วนช่วยให้สิ่งแวดล้อมในชุมชนดีขึ้น ในขณะที่วิสาหกิจชุมชนกลุ่มสัมพันธ์มีทุนกายภาพ (เครื่องร่อน) ซึ่งเป็นรูปธรรมมากกว่าที่สามารถเอื้อประโยชน์ให้กับสมาชิกและคนในชุมชน และมีส่วนช่วยให้เศรษฐกิจของสมาชิกและคนในชุมชนดีขึ้น ทำให้การบริหารจัดการทุนที่มีอยู่เอื้อประโยชน์ต่อชุมชนซึ่งสอดคล้องตามความเป็นเศรษฐกิจพอเพียง ก่อให้เกิดการพัฒนาทุนทางสังคมและการสะสมทุนกายภาพสูงกว่ากลุ่มอื่น ส่งผลให้กลุ่มมีการพัฒนาด้านการบริหารจัดการสวัสดิการชุมชนสูงกว่ากลุ่มอื่น

6.2 การวิเคราะห์ระดับสมาชิก

เมื่อพิจารณาเกณฑ์ประเมินทั้ง 3 ด้าน คือ การบริหารจัดการที่ดี 7 ประการ ความเป็นเศรษฐกิจพอเพียง และการพัฒนาที่ยั่งยืน ของสมาชิกกลุ่ม/สหกรณ์ตัวอย่างในระบบการผลิต พบว่า สมาชิกกลุ่มตัวอย่างได้นำหลักเศรษฐกิจพอเพียงมาปรับใช้ในการบริหารจัดการกิจการของตนเองเป็นอย่างดี ซึ่งส่งผลให้

มีการบริหารจัดการและมีการพัฒนาและสะสมทุนที่สูงขึ้นไปด้วย โดยกลุ่มที่มีการบริหารจัดการที่สอดคล้องกับความเป็นเศรษฐกิจพอเพียงในระดับที่สูง จะทำให้มีการบริหารจัดการและการสะสมหรือการพัฒนาทุนในระดับที่สูงตามไปด้วย ซึ่งสอดคล้องกับคะแนนประเมินตนเองที่แต่ละกลุ่มมีคะแนนเฉลี่ยด้านความเป็นเศรษฐกิจพอเพียงสูงสุด รองลงมา คือ การบริหารจัดการที่ดี และการพัฒนาทุนทั้ง 4 ประการตามลำดับ โดยวิสาหกิจชุมชนพืชไร่สารพิษบ้านสันมะม่วงมีคะแนนเฉลี่ยด้านความเป็นเศรษฐกิจพอเพียงสูงสุด (3.80) รองลงมา คือ วิสาหกิจชุมชนเกษตรออร์แกนิก (3.63) สหกรณ์เกษตรอินทรีย์ศรีเมืองฝาง (3.51) และวิสาหกิจชุมชนกลุ่มส้มสีทอง (3.28) ตามลำดับ (ตารางที่ 6.2)

ตารางที่ 6.2 การประเมินตนเองด้านบริหารจัดการ 7 ประการ ความเป็นเศรษฐกิจพอเพียง และการพัฒนาที่ยั่งยืนของสมาชิกกลุ่ม/สหกรณ์ตัวอย่าง

กลุ่ม/สหกรณ์	การบริหารจัดการ 7 ประการ	ความเป็นเศรษฐกิจพอเพียง	การพัฒนาที่ยั่งยืน
	3.09	3.51	2.72
สหกรณ์เกษตรอินทรีย์ศรีเมืองฝาง	(ปานกลาง)	(ดี)	(ปานกลาง)
	2.97	3.63	2.84
กลุ่มวิสาหกิจชุมชนเกษตรออร์แกนิก	(ปานกลาง)	(ดี)	(ปานกลาง)
วิสาหกิจชุมชนพืชไร่สารพิษบ้านสันมะม่วง	3.15	3.80	3.07
	(ปานกลาง)	(ดี)	(ปานกลาง)
	2.89	3.28	2.42
วิสาหกิจชุมชนกลุ่มส้มสีทอง	(ปานกลาง)	(ปานกลาง)	(พอใช้)
คะแนนเฉลี่ย	3.02	3.56	2.76
	(ปานกลาง)	(ดี)	(ปานกลาง)
ค่าเบี่ยงเบนมาตรฐาน (SD)	0.12	0.22	0.27
สัมประสิทธิ์ความแปรปรวน (CV) (ร้อยละ)	3.97	6.18	9.78
หมายเหตุ: 0 – 1.49	ต้องปรับปรุง	2.5 – 3.49	ปานกลาง
1.5 – 2.49	พอใช้	3.5 – 4.49	ดี 4.5 - 5
			ดีมาก

ที่มา: จากการสำรวจ

การบริหารจัดการองค์กร

การบริหารจัดการองค์กร หรือการบริหารจัดการในครัวเรือน/กิจการของสมาชิกทุกกลุ่ม/สหกรณ์มีลักษณะไม่แตกต่างกัน เนื่องจากเป็นการบริหารจัดการในครอบครัว สมาชิกในครอบครัวมีการปรึกษารื้อกันในทุกๆ เรื่อง ทำให้มีส่วนร่วมในการตัดสินใจในการบริหารจัดการเป็นอย่างดี รวมถึงมีการจัดสรรภาระหน้าที่กันอย่างเหมาะสม หน้าที่ในด้านการผลิตเป็นหน้าที่หลักของหัวหน้าครอบครัว และงานในครอบครัวเป็นหน้าที่ของภรรยา ส่วนงานด้านการผลิตก็จะช่วยกัน ตัวสมาชิกและสมาชิกในครอบครัวมีความรับผิดชอบต่อนหน้าที่ตนเองเป็นอย่างดี และตัวสมาชิกเองหรือผู้นำครอบครัวมีความรู้ความสามารถในการบริหารกิจการ/ครอบครัวได้เป็นอย่างดี แต่ด้วยลักษณะการบริหารจัดการในครอบครัวทำให้ไม่มีการวางแผนการจัดการที่เป็นลายลักษณ์อักษร มีเพียงการพูดคุย ปรึกษารื้อกัน และการพัฒนาความรู้ยังเป็นการ

เรียนรู้กันภายในครอบครัว มีการเรียนรู้จากภายนอกค่อนข้างน้อย ซึ่งส่งผลให้สมาชิกกลุ่มตัวอย่างมีการปฏิบัติที่สอดคล้องกับหลักเป็นเศรษฐกิจพอเพียงด้านการจัดการความรู้แบบบูรณาการเพื่อสร้างภูมิคุ้มกันที่ดี และการให้ความสำคัญในการพัฒนาบุคลากรในครอบครัว/กิจการ รวมทั้งการพัฒนาทุนมนุษย์อยู่ในระดับปานกลางและพอใช้เท่านั้น

มีเพียงสมาชิกวิสาหกิจชุมชนพืชไร่สารพิษบ้านสันมะม่วงที่มีการพัฒนาความรู้ของสมาชิกในครอบครัวอย่างสม่ำเสมอ โดยตัวสมาชิกเป็นผู้ไปเรียนรู้จากภายนอกและนำมาถ่ายทอดให้แก่สมาชิกในครอบครัว ซึ่งส่วนใหญ่เป็นความรู้ด้านการผลิตและการตลาด โดยเฉพาะผู้นำกลุ่มที่มีความสามารถในการเข้าถึงแหล่งข้อมูลข่าวสารด้านต่างๆ ได้เป็นอย่างดี ทั้งจากหน่วยงานภาครัฐและเอกชน และนำมาถ่ายทอดให้แก่สมาชิกกลุ่มและสมาชิกในครอบครัว ซึ่งส่งผลให้สมาชิกรายอื่นได้เรียนรู้จากผู้นำกลุ่มเป็นอย่างมากและนำมาถ่ายทอดให้แก่สมาชิกในครอบครัว ทำให้ตัวสมาชิกและสมาชิกในครอบครัวมีการพัฒนาความรู้อย่างต่อเนื่อง จึงทำให้มีกระบวนการบริหารจัดการองค์กรและการปฏิบัติของสมาชิกวิสาหกิจชุมชนพืชไร่สารพิษบ้านสันมะม่วงสอดคล้องกับหลักเศรษฐกิจพอเพียงด้านการให้ความสำคัญในการพัฒนาบุคลากรในครอบครัว/กิจการสูงกว่าสมาชิกกลุ่มอื่น

การบริหารจัดการการตลาด

สมาชิกทุกกลุ่มตัวอย่างมุ่งเน้นและพยายามที่จะปรับปรุงคุณภาพผลิตภัณฑ์ให้จูงใจลูกค้ามากขึ้น มีการดูแลรักษาใส่ปุ๋ย ให้น้ำ ตัดแต่งกิ่ง เพื่อให้ได้ผลผลิตที่มีคุณภาพตรงกับความต้องการของลูกค้า สามารถจำหน่ายผลผลิตได้ในราคาสูง และมีตลาดรองรับที่แน่นอน พยายามหาตลาดเพิ่มมากขึ้นโดยการหาข้อมูลการจัดจำหน่ายด้วยตนเอง สอบถามข้อมูลจากเพื่อนชาวสวนด้วยกัน ไปดูราคาที่โรงแฉัง ติดต่อกับพ่อค้ารายย่อยโดยตรง (ที่เคยรับซื้อ) และข้อมูลจากกลุ่ม ทำให้ทราบความเคลื่อนไหวของราคาผลิตภัณฑ์ในท้องตลาดเป็นอย่างดี อย่างไรก็ตาม สมาชิกยังได้รับข้อมูลด้านการตลาดจากเครือข่ายการตลาดและเจ้าหน้าที่ของรัฐหรือองค์กรพัฒนาเอกชนค่อนข้างน้อย เนื่องจากสมาชิกส่วนใหญ่ยังไม่มีการสร้างเครือข่ายการตลาด และไม่สามารถเข้าถึงหน่วยงานต่างๆ เพื่อรับข้อมูลข่าวสารด้านการตลาด รวมทั้งช่องทางการตลาด ทำให้มีช่องทางการจัดจำหน่ายน้อย ต้องพึ่งพาพ่อค้าคนกลางที่เข้ามารับซื้อผลผลิตเป็นส่วนใหญ่และขาดอำนาจการต่อรองราคา

มีเพียงสมาชิกวิสาหกิจชุมชนพืชไร่สารพิษบ้านสันมะม่วงและสมาชิกบางรายของวิสาหกิจชุมชนเกษตรออร์แกนิกที่มีตลาดรองรับที่แน่นอนและสามารถต่อรองราคาได้ เนื่องจากผู้นำ (ทุนมนุษย์) ทั้งสองกลุ่มมีความรู้ความสามารถด้านการตลาด มีการสร้างเครือข่ายการตลาดทั้งหน่วยงานภาครัฐและเอกชน นอกจากนี้ยังมีความสามารถในการปรับปรุงและพัฒนาผลิตภัณฑ์ให้มีคุณภาพจูงใจลูกค้ามากขึ้น โดยการปรับเปลี่ยนการผลิตแบบเคมีเป็นแบบอินทรีย์ และลักษณะของผลผลิตที่ได้ทั้งในด้านรูปลักษณ์ภายนอก รสชาติ และความปลอดภัย สอดคล้องกับความต้องการของลูกค้าเป็นอย่างดี และสิ่งสำคัญที่ทำให้สมาชิกผู้ผลิตสามารถหาตลาดรองรับที่แน่นอนได้ คือ ความสามารถในการนำจุดเด่นของส้มอินทรีย์ คือ ความปลอดภัย มาสร้างเป็นจุดขายได้ จึงทำให้มีตลาดรับซื้อที่แน่นอนและสามารถรองรับผลผลิตของสมาชิกกลุ่มได้ ทำให้สมาชิกในกลุ่มมีตลาดรองรับที่แน่นอนตามไปด้วย รวมทั้งได้เรียนรู้การบริหารจัดการการตลาดจากผู้นำได้เป็นอย่างดี ส่งผลให้สมาชิกวิสาหกิจชุมชนพืชไร่สารพิษบ้านสันมะม่วงมีกระบวนการบริหารจัดการการตลาดและสอดคล้องกับหลักเศรษฐกิจพอเพียงในด้านการเน้นการปรับปรุงผลิตภัณฑ์ให้จูงใจลูกค้ามากขึ้นทั้งในด้านคุณภาพ รูปแบบและสีสนับในระดับที่สูงกว่าสมาชิกกลุ่มอื่น

ส่วนสมาชิกวิสาหกิจชุมชนเกษตรออร์แกนิกซึ่งผู้นำมีความรู้ความสามารถด้านการตลาดเช่นกัน แต่ด้วยจำนวนสมาชิกมากกว่า จึงทำให้ไม่สามารถรองรับผลผลิตของสมาชิกได้ทั้งหมด ซึ่งสมาชิกส่วนใหญ่ยังมีปัญหาด้านการตลาด และจากคะแนนประเมินตนเองด้านความสามารถในการหาช่องทางการจัดจำหน่ายที่ต่ำกว่าสมาชิกกลุ่มอื่น จึงทำให้ภาพรวมด้านการบริหารจัดการการตลาดของสมาชิกกลุ่มอยู่ในระดับที่ต่ำกว่าสมาชิกกลุ่มอื่น

การบริหารจัดการการเงิน

สมาชิกสหกรณ์เกษตรอินทรีย์ศรีเมืองผางมุงใช้เงินทุนภายในกิจการเป็นหลัก มีการจัดทำบัญชีและใช้ประกอบการวางแผนการเงิน มีการวางแผนการเงินและนำไปปฏิบัติใช้อย่างเป็นรูปธรรม และฝ่ายการเงินมีความรู้เข้าใจในเรื่องการเงินเป็นอย่างดี ทำให้มีคะแนนด้านการบริหารจัดการการเงินที่สูงกว่าสมาชิกกลุ่มอื่นก็ตาม และเมื่อพิจารณาหนี้สินและเงินออมของสมาชิก พบว่า สมาชิกมีสัดส่วนหนี้สินต่อรายได้ต่ำกว่าสมาชิกกลุ่มอื่นเพียงร้อยละ 9.5 แต่มีเงินออมต่อครัวเรือนในจำนวนที่น้อยเพียง 7,700 บาทต่อปี ซึ่งสอดคล้องกับคะแนนด้านการสะสมทุนกายภาพที่เป็นตัวเงินอยู่ในระดับที่ต่ำกว่าสมาชิกกลุ่มอื่น สมาชิกต้องใช้เวลาราว 2 ปี กว่า จึงจะสามารถชำระหนี้ได้หมด ซึ่งไม่สอดคล้องกับหลักเศรษฐกิจพอเพียงด้านการไม่ก่อหนี้เกินความสามารถในการบริหารจัดการ นอกจากนี้ยังพบว่า สมาชิกสหกรณ์มีความเสี่ยงด้านรายได้จากการผลิตพืชหลัก (ส้ม) ค่อนข้างสูง แม้ว่าสมาชิกจะพยายามลดความเสี่ยงด้านค่าใช้จ่ายในการลดต้นทุนการผลิตโดยการปรับเปลี่ยนการผลิตจากเคมีเป็นอินทรีย์ แต่ขาดความรู้ด้านการผลิตแบบอินทรีย์ที่ถูกต้อง ทำให้ปริมาณผลผลิตตกต่ำ คุณภาพไม่สอดคล้องกับความต้องการของผู้บริโภค ทำให้จำหน่ายได้ในราคาที่ต่ำกว่าราคาส้มเคมีทั่วไป ส่งผลให้สมาชิกสหกรณ์มีรายได้จากการผลิตส้มค่อนข้างต่ำกว่าสมาชิกกลุ่มอื่นที่มีการผลิตส้มอินทรีย์เช่นเดียวกัน

สำหรับสมาชิกวิสาหกิจชุมชนกลุ่มส้มสีทองที่มีคะแนนการบริหารจัดการการเงินรองลงมา แต่เมื่อวิเคราะห์ศักยภาพการเงินของสมาชิกกลุ่ม พบว่า มีการใช้เงินทุนภายในเป็นหลัก ไม่ก่อหนี้จนเกินความสามารถในการบริหารจัดการในระดับที่ดี มีความสามารถในการชำระหนี้โดยใช้เวลาเพียง 1.15 ปี แม้ว่าจะมีรายได้จากพืชหลักค่อนข้างต่ำเมื่อเทียบกับสมาชิกกลุ่มอื่น แต่มีรายได้จากพืชรองเพื่อลดความเสี่ยงด้านรายได้จากพืชหลักได้เป็นอย่างดีโดยมีสัดส่วนรายได้จากพืชรองถึงร้อยละ 48.29 ซึ่งแสดงถึงการบริหารจัดการการเงินที่สอดคล้องกับหลักเศรษฐกิจพอเพียงทั้งในด้านการไม่ก่อหนี้จนเกินความสามารถในการบริหารจัดการและมีการกระจายความเสี่ยงโดยมีผลิตภัณฑ์ที่หลากหลาย รวมทั้งมีการสะสมเงินออมอยู่ในระดับที่ดีสอดคล้องกับคะแนนประเมินตนเองด้านการสะสมทุนกายภาพที่เป็นตัวเงินของกลุ่ม

ในขณะที่สมาชิกวิสาหกิจชุมชนพืชไร่สารพิชบ้านสันมะม่วงที่มีคะแนนการสะสมทุนกายภาพที่เป็นตัวเงินสูงกว่ากลุ่มอื่น แต่เมื่อพิจารณาสัดส่วนเงินออมต่อรายได้ของสมาชิกกลุ่มค่อนข้างต่ำกว่าสมาชิกกลุ่มอื่น รวมทั้งมีสัดส่วนหนี้สินต่อรายได้สูงกว่าสมาชิกกลุ่มอื่น ทำให้มีความสามารถในการชำระหนี้ค่อนข้างต่ำต้องใช้เวลารอบ 5 ปี จึงจะชำระหนี้ได้หมด แม้ว่าหนี้สินดังกล่าวจะเกิดจากสมาชิก 1 ใน 3 ราย ก็ตาม รวมทั้งมีรายได้จากพืชหลักในจำนวนที่สูงกว่าสมาชิกกลุ่มอื่น แต่การสะสมทุนที่เป็นตัวเงินที่จะนำไปสู่ความยั่งยืนในอนาคตค่อนข้างต่ำมาก ซึ่งสอดคล้องกับคะแนนการบริหารจัดการการเงินที่อยู่ในระดับที่ต่ำเช่นเดียวกับสมาชิกวิสาหกิจชุมชนเกษตรออร์แกนิก นอกจากนี้สมาชิกกลุ่มยังมีความเสี่ยงจากการพึ่งพาพืชหลักในสัดส่วนที่สูงมากถึงร้อยละ 96 แม้ว่าสมาชิกกลุ่มจะรายได้จากส้มในจำนวนที่สูงกว่าสมาชิกกลุ่มอื่น แต่

ด้วยลักษณะของสินค้าเกษตรที่มีความเสี่ยงสูงจากสภาพดินฟ้าอากาศ รวมทั้งภาวะความผันผวนของราคา ส่งผลให้สมาชิกผู้ปลูกส้มที่พึ่งพาพืชหลักเพียงอย่างเดียวมีความเสี่ยงด้านรายได้ในระดับที่สูงเช่นกัน

ส่วนสมาชิกวิสาหกิจชุมชนเกษตรออร์แกนิก แม้ว่าสมาชิกกลุ่มจะมีหนี้สินสูงรองจากสมาชิกวิสาหกิจชุมชนพืชไร่สารพิษบ้านสันมะม่วง และมีรายได้จากพืชรองลดความเสี่ยงด้านรายได้จากพืชหลักมากกว่าสมาชิกวิสาหกิจชุมชนพืชไร่สารพิษบ้านสันมะม่วง แต่สมาชิกกลุ่มมีสัดส่วนเงินออมที่ต่ำกว่าสมาชิกกลุ่มอื่น แม้ว่าสมาชิกจะประเมินตนเองด้านการสะสมทุนกายภาพที่เป็นตัวเงินสูงสมาชิกสหกรณ์เกษตรอินทรีย์ศรีเมืองฝางก็ตาม ทำให้มีความสามารถในการชำระหนี้ค่อนข้างต่ำ โดยต้องใช้เวลาถึง 7.5 ปี จึงจะสามารถชำระหนี้ที่มีอยู่ได้ทั้งหมด ซึ่งสอดคล้องกับคะแนนการประเมินตนเองด้านการบริหารจัดการการเงินและการปฏิบัติที่สอดคล้องกับหลักเศรษฐกิจพอเพียงด้านการมุ่งใช้เงินทุนภายในเป็นหลัก โดยไม่ก่อหนี้เงินเกินความสามารถในการจัดการอยู่ในระดับต่ำกว่าสมาชิกกลุ่มอื่น

การบริหารจัดการการผลิต

สมาชิกผู้ผลิตส้มเพื่อการจำหน่ายเป็นหลัก และการผลิตส่วนใหญ่ยังเป็นการผลิตแบบเชิงเดี่ยว ทำให้ค่อนข้างมีความเสี่ยงในการผลิตค่อนข้างสูง และด้วยลักษณะผลิตภัณฑ์ที่เป็นสินค้าเกษตร ซึ่งยากต่อการพัฒนารูปแบบและสีส้ม และไม่มีการพัฒนาด้านบรรจุภัณฑ์ เนื่องจากส่วนใหญ่เป็นการขายส่งให้พ่อค้าคนกลางจึงไม่จำเป็นต้องมีบรรจุภัณฑ์ มีการพัฒนาความรู้ด้านการพัฒนาผลิตภัณฑ์และเทคโนโลยีน้อยทั้งจากการนำภูมิปัญญาท้องถิ่นทั้งจากภายในและภายนอกกิจการมาใช้และต่อยอด รวมทั้งได้รับความรู้ด้านการพัฒนาผลิตภัณฑ์และเทคโนโลยีจากเจ้าหน้าที่ของรัฐและบุคคลภายนอกค่อนข้างน้อย จึงทำให้สมาชิกทุกกลุ่ม/สหกรณ์มีการบริหารจัดการการผลิตในระดับปานกลางเท่านั้น แต่มีการปฏิบัติที่มีความสอดคล้องกับหลักเศรษฐกิจพอเพียงด้านการไม่โลภจนเกินไป หรือไม่เน้นกำไรระยะสั้นเป็นหลักและมีการกระจายความเสี่ยงโดยมีผลิตภัณฑ์ที่หลากหลาย หรือมีความสามารถในการปรับเปลี่ยนผลผลิตให้สอดคล้องกับความต้องการของตลาดได้ อยู่ในระดับปานกลางเท่านั้น อย่างไรก็ตาม สมาชิกทุกกลุ่ม/สหกรณ์มีการนำเครื่องจักรอุปกรณ์/เทคโนโลยีการผลิตมาใช้เพื่อประหยัดต้นทุน แรงงาน และเวลา เลือกเทคโนโลยีที่จำเป็นทดแทนแรงงานคนเพื่อทำให้การผลิตมีประสิทธิภาพยิ่งขึ้น และมีจำนวนเครื่องจักร/อุปกรณ์การผลิตอย่างเพียงพอกับความต้องการใช้งาน ซึ่งแสดงถึงการบริหารจัดการการผลิตที่สอดคล้องกับหลักเศรษฐกิจพอเพียงเป็นอย่างดีทั้งในด้านการใช้เทคโนโลยีที่ถูกหลักวิชาการและมีขนาดที่เหมาะสม ใช้ทรัพยากรทุกชนิดอย่างประหยัดและมีประสิทธิภาพสูงสุด และใช้กระบวนการ/เทคนิคการผลิตระหว่างแรงงานและเทคโนโลยีที่เหมาะสม รวมถึงมีการสะสมทุนกายภาพเครื่องจักร/อุปกรณ์อย่างเพียงพอที่จะนำไปสู่ความยั่งยืนในอนาคต

ปัจจัยที่ส่งผลให้สมาชิกแต่ละกลุ่ม/สหกรณ์มีการพัฒนาการบริหารจัดการการผลิตที่แตกต่างกัน คือ การมีทุนมนุษย์ที่มีความรู้ความสามารถด้านการผลิตเป็นอย่างดี ซึ่งส่งผลให้การผลิตมีประสิทธิภาพสูงสุด และจากการวิเคราะห์ต้นทุนและผลตอบแทนการผลิตส้มของสมาชิกพบว่า

สมาชิกวิสาหกิจชุมชนพืชไร่สารพิษบ้านสันมะม่วงและสมาชิกวิสาหกิจชุมชนเกษตรออร์แกนิกมีต้นทุนการผลิตที่ต่ำและมีผลตอบแทนที่สูงกว่าสมาชิกกลุ่มอื่นอย่างเห็นได้ชัด เนื่องจากผู้นำของทั้ง 2 กลุ่มมีความรู้ความสามารถด้านการผลิตส้มอินทรีย์เป็นอย่างดี รวมทั้งยังมีความรู้ความสามารถในการผลิตวัตถุดิบใช้เองได้เป็นอย่างดี ทั้งปุ๋ยหมักและน้ำหมักชีวภาพชนิดต่าง ๆ นอกจากนี้ยังมีการศึกษาหาความรู้ด้านการผลิต และเทคนิคการผลิตอย่างต่อเนื่อง ทั้งจากการศึกษาทดลองด้วยตนเองและการแสวงหาความรู้จากผู้เชี่ยวชาญ เช่น สำนักวิจัยและพัฒนาการเกษตรเขต 1 จังหวัดเชียงใหม่ เป็นที่ปรึกษาให้ความรู้เกี่ยวกับ

การผลิตส้มอินทรี และการตรวจดิน รวมทั้งคำแนะนำในการปรับปรุงบำรุงดินจากกรมพัฒนาที่ดิน เป็นต้น ซึ่งก่อให้เกิดความรู้ใหม่ในการผลิตและถ่ายทอดความรู้ให้แก่สมาชิกรายอื่น ทำให้สมาชิกในกลุ่มได้เรียนรู้จากผู้นำและนำไปเป็นแบบอย่าง ส่งผลให้สมาชิกโดยรวมมีต้นทุนการผลิตที่ต่ำกว่าสมาชิกกลุ่มอื่น (ข้อมูลในบทที่ 3 หัวข้อ 3.4 การบริหารจัดการการผลิต) และจากการมีความรู้ความเข้าใจในการผลิตส้มอินทรีเป็นอย่างดี มีการปรับเปลี่ยนการผลิตจากแบบเคมีเป็นแบบอินทรีย์แบบค่อยเป็นค่อยไป ทำให้มีผลผลิตเฉลี่ยต่อไร่ที่สูง และผลผลิตที่ได้มีรูปลักษณะ สีสัณและรสชาติดี เป็นที่ต้องการของลูกค้า ทำให้สามารถจำหน่ายได้ในราคาที่สูง ซึ่งแสดงถึงการพัฒนาคุณภาพและสีสัณผลิตภัณฑ์เป็นอย่างดี ส่งผลให้สมาชิกทั้ง 2 กลุ่มมีคะแนนการบริหารจัดการการผลิตที่สอดคล้องกับหลักเศรษฐกิจพอเพียงด้านการไม่โลภจนเกินไป หรือไม่เน้นกำไรระยะสั้นเป็นหลักและมีการกระจายความเสี่ยงโดยมีผลิตภัณฑ์ที่หลากหลาย หรือมีความสามารถในการปรับเปลี่ยนผลผลิตให้สอดคล้องกับความต้องการของตลาดได้ อยู่ในระดับที่ดีใกล้เคียงกันและสูงกว่าสมาชิกกลุ่มอื่น

ในขณะที่สมาชิกสหกรณ์เกษตรอินทรีย์ศรีเมืองฝางแม้จะแนวคิดในการผลิตส้มอินทรีเช่นกัน แต่ยังขาดความรู้ด้านการผลิตส้มอินทรี และการผลิตวัตถุดิบใช้เอง ทำให้ต้องจัดซื้อวัตถุดิบเป็นส่วนใหญ่ ทำให้มีต้นทุนการผลิตที่สูง และการปรับเปลี่ยนการผลิตแบบเคมีเป็นแบบอินทรีย์อย่างฉับพลันโดยขาดความรู้ที่ถูกต้อง ส่งผลให้ต้นส้มทรุดโทรม ผลผลิตเฉลี่ยต่อไร่ต่ำ และผลผลิตที่ได้มีลักษณะลูกเล็ก ผิวลาย ไม่สอดคล้องกับความต้องการของตลาด ต้องจำหน่ายได้ในราคาต่ำกว่าส้มเคมีทั่วไป ส่วนสมาชิกวิสาหกิจชุมชนกลุ่มส้มสีทองที่มีการผลิตแบบเคมี ซึ่งแม้จะมีต้นทุนการผลิตที่ต่ำเมื่อเทียบกับสมาชิกผู้ผลิตส้มเคมีของสหกรณ์เกษตรอินทรีย์ศรีเมืองฝาง แต่ผลผลิตเฉลี่ยต่อไร่ก็ค่อนข้างต่ำเช่นกัน ซึ่งแสดงถึงการมีประสิทธิภาพในด้านการผลิตค่อนข้างต่ำ เนื่องจากสมาชิกผู้ผลิตขาดความรู้ความเข้าใจในการผลิตที่ถูกต้อง ทั้งการป้องกันดูแลรักษาโรคแมลง และการปรับปรุงบำรุงดินส้มและสภาพดินให้อุดมสมบูรณ์อยู่เสมอ ทำให้ดินเสื่อมสภาพ ต้นส้มทรุดโทรม ทำให้มีผลผลิตต่อไร่ต่ำ รวมทั้งขาดความรู้ในการผลิตวัตถุดิบใช้เอง ต้องพึ่งพาวัตถุดิบจากภายนอกทั้งหมด นอกจากนี้ยังมีการพัฒนาความรู้ด้านการผลิตและเทคนิคการผลิตใหม่ๆ จากภายนอกค่อนข้างน้อย ซึ่งสอดคล้องกับคะแนนการบริหารจัดการการผลิตของสมาชิกวิสาหกิจชุมชนกลุ่มส้มสีทองและสหกรณ์เกษตรอินทรีย์ศรีเมืองฝางที่อยู่ในระดับค่อนข้างต่ำกว่าสมาชิกกลุ่มอื่น และมีการปฏิบัติด้านการผลิตที่ไม่สอดคล้องกับหลักเศรษฐกิจพอเพียงหลายประการ ได้แก่ การบริหารจัดการที่คำนึงถึงผลกระทบต่อสิ่งแวดล้อมและทรัพยากร เน้นการใช้วัตถุดิบภายในท้องถิ่นนำเข้าจากภายนอกเท่าที่จำเป็นและไม่ไกลจากแหล่งผลิต มีการจัดการความรู้แบบบูรณาการเพื่อสร้างภูมิคุ้มกันที่ดี และการให้ความสำคัญกับการพัฒนาบุคลากรของกิจการ/ครอบครัว จึงทำให้มีคะแนนด้านความเป็นเศรษฐกิจพอเพียงค่อนข้างต่ำ

การบริหารจัดการการจ้างงาน

สมาชิกกลุ่มตัวอย่างส่วนใหญ่มีการใช้แรงงานในครัวเรือนเป็นหลัก มีการจ้างงานเท่าที่จำเป็นและในบางขั้นตอนที่ต้องใช้แรงงานมาก เช่น การเก็บเกี่ยวผลผลิต ซึ่งลักษณะการจ้างงานเป็นการจ้างแรงงานชั่วคราวและแรงงานแลกเปลี่ยนภายในชุมชน มีการจ่ายค่าแรงงานตามค่าจ้างแรงงานในท้องถิ่น เลี้ยงอาหาร และมีการแบ่งปันผลผลิตซึ่งกันและกัน ซึ่งสอดคล้องกับหลักเศรษฐกิจพอเพียง แต่หลักเกณฑ์ในการวัดระดับความเป็นเศรษฐกิจพอเพียงเน้นการปฏิบัติระหว่างผู้ผลิตและแรงงานจ้างเป็นส่วนใหญ่ จึงทำให้สมาชิกกลุ่มตัวอย่างส่วนใหญ่มีคะแนนเฉลี่ยด้านการบริหารจัดการแรงงานและการจ้างงานและปฏิบัติที่สอดคล้องกับหลักเศรษฐกิจพอเพียงในการบริหารจัดการที่ไม่เบียดเบียนทั้งตนเองและผู้อื่นอยู่ในระดับปานกลางเท่านั้น

มีเพียงสมาชิกสหกรณ์เกษตรอินทรีย์ศรีเมืองผางที่ส่วนใหญ่มีการจ้างแรงงานประจำชาวพม่า มีการใช้แรงงานในครัวเรือนน้อย จ้างแรงงานเป็นหลัก มีการจ่ายค่าตอบแทนและสวัสดิการที่เป็นธรรม สร้างแรงจูงใจให้ผู้ปฏิบัติงานทำงานเต็มที่ มีการตกแต่งสถานที่ปฏิบัติงานไม่เต็มที่ และช่วยให้ผู้ปฏิบัติงานได้ทักษะความรู้และประสบการณ์มากขึ้น ซึ่งสะท้อนการบริหารจัดการแรงงานและการจ้างงานที่สอดคล้องกับหลักเศรษฐกิจพอเพียงด้านความซื่อสัตย์สุจริตในการประกอบการไม่เอาเปรียบแรงงานและการบริหารจัดการที่ไม่เบียดเบียนทั้งตนเองและผู้อื่นสูงกว่าสมาชิกกลุ่มอื่น

การบริหารจัดการวัตถุดิบ

วัตถุดิบในการผลิตของสมาชิกทุกกลุ่ม/สหกรณ์มาจากภายในชุมชนเป็นส่วนใหญ่ ซึ่งเป็นการจัดซื้อจากแหล่งวัตถุดิบค่อนข้างมาก มีการผลิตวัตถุดิบใช้เองในกิจการค่อนข้างน้อย ซึ่งปัจจัยที่ทำให้สมาชิกของแต่ละกลุ่ม/สหกรณ์มีการบริหารจัดการวัตถุดิบที่ต่างกัน คือ การมีทุนมนุษย์ที่มีความรู้ความสามารถในการผลิตวัตถุดิบใช้เองภายในกิจการ ซึ่งพบมากในผู้ผลิตส้มแบบอินทรีย์ และแบบผสมผสานระหว่างการใช้สารเคมีและการใช้สารชีวภาพ โดยเฉพาะสมาชิกวิสาหกิจชุมชนพืชไร่สารพิษบ้านสันมะม่วงที่มีผู้นำกลุ่มที่ประสบความสำเร็จในการผลิตปุ๋ยหมักและน้ำหมักชีวภาพใช้เอง และส่งเสริมให้สมาชิกและผู้สนใจนำไปปฏิบัติ ซึ่งสมาชิกรายอื่นได้นำไปปฏิบัติตามเป็นอย่างดี และการผลิตวัตถุดิบใช้เองยังช่วยส่งเสริมให้กระบวนการผลิตของสมาชิกไม่ก่อให้เกิดการเบียดเบียนและช่วยพัฒนาทรัพยากรและสิ่งแวดล้อมให้ดีขึ้นอีกด้วย ทำให้สมาชิกกลุ่มมีการบริหารจัดการวัตถุดิบที่สอดคล้องกับหลักเศรษฐกิจพอเพียงในด้านการเน้นใช้วัตถุดิบในท้องถิ่น นำเข้าจากภายนอกเท่าที่จำเป็น และการบริหารจัดการที่คำนึงถึงผลกระทบต่อสิ่งแวดล้อมและทรัพยากร รวมทั้งก่อให้เกิดการพัฒนาทุนสิ่งแวดล้อมอยู่ในระดับที่ดีกว่าสมาชิกกลุ่มอื่น

โดยเฉพาะสมาชิกวิสาหกิจชุมชนกลุ่มส้มสีทองที่มีการผลิตแบบใช้สารเคมีเป็นหลัก ซึ่งไม่สามารถผลิตวัตถุดิบใช้เองได้แม้ว่าสมาชิกผู้ผลิตจะตระหนักถึงผลกระทบจากการใช้สารเคมีทั้งในด้านต้นทุนการผลิตที่สูงและผลกระทบต่อทรัพยากรและสิ่งแวดล้อม แต่ผู้ผลิตส่วนใหญ่ยังขาดความรู้ในการผลิตวัตถุดิบใช้เอง รวมทั้งการนำวัตถุดิบที่ผลิตได้ไปใช้ในการผลิตอย่างเหมาะสมโดยไม่มีผลกระทบต่อปริมาณและคุณภาพผลผลิต ทำให้สมาชิกกลุ่มต้องพึ่งพาแหล่งวัตถุดิบจากภายนอกกิจการทั้งจากภายในและภายนอกชุมชนเป็นหลัก ส่งผลให้มีคะแนนการบริหารจัดการวัตถุดิบค่อนข้างต่ำและไม่สอดคล้องกับหลักเศรษฐกิจพอเพียงด้านการเน้นใช้วัตถุดิบในท้องถิ่น นำเข้าจากภายนอกเท่าที่จำเป็น และการบริหารจัดการที่คำนึงถึงผลกระทบต่อสิ่งแวดล้อมและทรัพยากร รวมทั้งส่งผลให้มีการพัฒนาทุนสิ่งแวดล้อมอยู่ในระดับที่ต่ำกว่าสมาชิกกลุ่มอื่น

การบริหารจัดการสวัสดิการชุมชน

การให้หรือจัดสรรสวัสดิการแก่ชุมชน ตามความเข้าใจของสมาชิกกลุ่มตัวอย่างหรือคนในชุมชนทั่วไป คือ การให้ในรูปของตัวเงินและสิ่งของ แต่การให้สวัสดิการแก่ชุมชนไม่ได้จำกัดเฉพาะตัวเงินหรือสิ่งของ แต่รวมถึงการให้/ความช่วยเหลือที่ไม่ใช่ตัวเงินหรือสิ่งของด้วย หากมองสวัสดิการชุมชนในแง่ของตัวเงินและสิ่งของ สมาชิกกลุ่มตัวอย่างไม่มีการแบ่งสัดส่วนรายได้หรือผลกำไรเพื่อสวัสดิการชุมชนอย่างชัดเจน มีเพียงการบริจาคและช่วยเหลือชุมชนตามโอกาสต่างๆ เท่านั้น จึงทำให้สมาชิกประเมินตนเองเกี่ยวกับการบริหารจัดการสวัสดิการชุมชนอยู่ในระดับพอใช้เท่านั้น อย่างไรก็ตาม หากมองในด้านสวัสดิการที่ไม่เป็นตัวเงินและสิ่งของ สมาชิกกลุ่มตัวอย่างสามารถทำได้เป็นอย่างดี จากการบริหารจัดการกิจการของสมาชิกกลุ่มตัวอย่างก่อให้เกิดความรักความสามัคคีกันภายในชุมชนเป็นอย่างดีไม่ก่อให้เกิดความขัดแย้งกันภายในชุมชน มีการแลกเปลี่ยนเรียนรู้ในด้านต่างๆ มีการแลกเปลี่ยนแรงงาน ช่วยเหลือซึ่งกันและกันเป็นอย่างดี และการผลิตของ

สมาชิกไม่ก่อให้เกิดผลกระทบต่อสิ่งแวดล้อม อีกทั้งการผลิตวัตถุดิบใช้เองยังเป็นการฟื้นฟูและพัฒนาทรัพยากรและสิ่งแวดล้อมในชุมชนให้ดีขึ้นอีกด้วย และสามารถเป็นแบบอย่างที่ดีให้แก่คนในชุมชนอีกด้วย โดยเฉพาะสมาชิกวิสาหกิจชุมชนพืชไร่สารพิษบ้านสันมะม่วงที่มีความโดดเด่นในการผลิตแบบอินทรีย์และการผลิตวัตถุดิบใช้เอง ซึ่งก่อให้เกิดการพัฒนาทุนทางสังคมและทุนสิ่งแวดล้อมในระดับที่ดีและสูงกว่าสมาชิกกลุ่มอื่น รวมทั้งสอดคล้องกับหลักเศรษฐกิจพอเพียง ด้านการบริหารจัดการที่ไม่เบียดเบียนทั้งตนเองและผู้อื่น และมีการบริหารจัดการที่คำนึงถึงผลกระทบต่อสิ่งแวดล้อมและทรัพยากรได้เป็นอย่างดี

6.3 ปัญหา จุดแข็งและบทบาทของกลุ่มในการปฏิบัติตามแนวทางเศรษฐกิจพอเพียง

ปัญหาและอุปสรรคต่อการพัฒนากลุ่ม/สหกรณ์ตัวอย่าง

1. กลุ่ม/สหกรณ์ตัวอย่างขาดบุคลากรที่มีความรู้ความสามารถเชิงธุรกิจ และขาดบุคลากรที่มีความเชี่ยวชาญด้านการผลิตส้มอย่างแท้จริง ทำให้กลุ่มเอื้อประโยชน์ต่อสมาชิกทั้งในด้านการตลาดและการผลิตได้ไม่เต็มที่ ไม่สามารถแก้ปัญหาหรือช่วยเหลือสมาชิกได้ และทำให้สมาชิกขาดแรงจูงใจในการมีส่วนร่วมในกิจกรรม/การพัฒนาของกลุ่ม
2. กลุ่ม/สหกรณ์ตัวอย่างขาดการสะสมทุนกายภาพด้านเทคโนโลยีการผลิต/เครื่องจักรอุปกรณ์ที่จะเอื้อให้การผลิตของสมาชิกมีประสิทธิภาพมากขึ้น รวมทั้งยังขาดการสะสมทุนที่เป็นตัวเงินเพื่อใช้ในการดำเนินกิจกรรมของกลุ่มและลดการพึ่งพาแหล่งเงินทุนจากภายนอก
3. การขาดการพัฒนาทุนทางสังคมที่จะช่วยเอื้อประโยชน์ในด้านต่างๆ แก่กลุ่ม ได้แก่ การสร้างเครือข่ายต่างๆ และการเข้าถึงหรือสร้างความสัมพันธ์อันดีกับหน่วยงานในพื้นที่
4. ลักษณะการรวมกลุ่มเพื่อวัตถุประสงค์เพียงด้านใดด้านหนึ่ง ทำให้มุ่งเน้นการบริหารจัดการเพียงบางด้าน ส่งผลให้ขาดการบริหารจัดการแบบองค์รวมตามหลักเศรษฐกิจพอเพียง ซึ่งจะนำไปสู่ความไม่ยั่งยืนของกลุ่มในอนาคต
5. ขนาดของกลุ่ม/สหกรณ์ตัวอย่างในระบบการผลิตมีขนาดเกินความสามารถในการบริหารจัดการ โดยเฉพาะการบริหารจัดการการตลาดที่จะสามารถหาตลาดรองรับผลผลิตของสมาชิกได้ทั้งหมด
6. ผู้ผลิตส้มอินทรีย์ยังขาดความรู้เกี่ยวกับการผลิตส้มอินทรีย์ที่ถูกต้องหลักวิชาการและการขอใบรับรองเกษตรอินทรีย์
7. ผู้ผลิตส้มอินทรีย์ส่วนใหญ่ไม่สามารถเข้าถึงตลาด/ผู้บริโภคส้มอินทรีย์ได้
8. การกระจายตัวของสมาชิกของสหกรณ์เกษตรอินทรีย์ศรีเมืองผางเป็นอุปสรรคในการเข้าร่วมกิจกรรมของสหกรณ์ และการกระจายผลประโยชน์แก่สมาชิกอย่างทั่วถึง นอกจากนี้การขาดองค์กรของสหกรณ์ไม่สอดคล้องกับความสามารถในการบริหารจัดการ

ข้อเด่นและข้อด้อยในการปฏิบัติที่สอดคล้องตามหลักเศรษฐกิจพอเพียง

จากภาพรวมทั้ง 3 ของกลุ่ม/สหกรณ์ตัวอย่างในระบบการผลิตส้ม ทำให้สามารถสรุปข้อเด่นข้อด้อยในการปฏิบัติที่สอดคล้องตามหลักเศรษฐกิจพอเพียง และบทบาทของกลุ่มตัวอย่างในการขับเคลื่อนเศรษฐกิจพอเพียงได้ดังนี้

การปฏิบัติของกลุ่มตัวอย่างยังมีข้อด้อยที่ต้องพัฒนาและปรับปรุงให้ดีขึ้น เพื่อนำไปสู่การปฏิบัติที่สอดคล้องตามหลักเศรษฐกิจพอเพียง โดยสหกรณ์เกษตรอินทรีย์ศรีเมืองผางยังขาดการบริหารจัดการที่

ก่อให้เกิดการมีส่วนร่วมและเอื้อประโยชน์แก่สมาชิกอย่างทั่วถึง ซึ่งการมีส่วนร่วมของสมาชิกเป็นปัจจัยสำคัญที่ส่งผลต่อความยั่งยืนของกลุ่ม และการพัฒนาทุนมนุษย์ด้านการผลิตเกษตรอินทรีย์ไม่ได้มุ่งเน้นในการผลิตส้มอินทรีย์ ทำให้สมาชิกยังขาดความรู้ด้านการผลิตส้มอินทรีย์ที่ถูกต้อง ทำให้ผลผลิตที่ได้มีคุณภาพไม่สอดคล้องกับความต้องการของลูกค้า จึงต้องจำหน่ายในราคาที่ต่ำกว่าส้มเค็มทั่วไป ซึ่งจำเป็นต้องพัฒนาความรู้ความสามารถในการผลิตส้มอินทรีย์ให้ดีขึ้น โดยการสร้างเครือข่ายการผลิตกับกลุ่มผู้ผลิตส้มในพื้นที่ที่มีความเชี่ยวชาญด้านการผลิตส้มอินทรีย์ เพื่อแลกเปลี่ยนเรียนรู้ซึ่งกันและกัน นอกจากนี้สหกรณ์ฯ ยังไม่สามารถบริหารจัดการหนี้ได้ เนื่องจากยังขาดความสามารถในเชิงธุรกิจ ในการบริหารจัดการหนี้ดังกล่าวให้เกิดรายได้หรือมีความสามารถในการชำระหนี้ดังกล่าว ในขณะที่กลุ่มวิสาหกิจชุมชนพืชไร่สารพิษบ้านสันมะม่วงและวิสาหกิจชุมชนเกษตรออร์แกนิกยังขาดการสะสมทุนกายภาพทั้งที่เป็นตัวเงินและไม่เป็นตัวเงิน ต้องพึ่งพาแหล่งเงินทุนจากภายนอกทั้งหมด และขาดแคลนเครื่องจักรอุปกรณ์ที่ช่วยในการผลิตของสมาชิก กลุ่มมีประสิทธิภาพมากขึ้น รวมทั้งสมาชิกกลุ่มยังมีความเสี่ยงจากการพึ่งพาพืชเดี่ยวเป็นหลัก มีการปลูกพืชอื่นเพื่อป้องกันความเสี่ยงรายได้จากพืชหลักค่อนข้างน้อย โดยมีสัดส่วนรายได้จากการพึ่งพาพืชหลักถึงร้อยละ 95 ส่วนวิสาหกิจชุมชนกลุ่มส้มสีทองเป็นกลุ่มที่มีทุนมนุษย์และการพัฒนาทุนมนุษย์ที่ต่อยกว่ากลุ่มอื่น ซึ่งทำให้ขาดการวางแผนการดำเนินงานที่ชัดเจนและนำไปปฏิบัติอย่างเป็นรูปธรรมดังเช่นสหกรณ์เกษตรอินทรีย์ศรีเมืองผาง และสมาชิกยังขาดความรู้ความสามารถในการผลิตทำให้มีอัตราต้นทุนผลตอบแทนการผลิตต่ำกว่าสมาชิกอื่น จึงจำเป็นต้องพัฒนาและปรับปรุงความรู้ความสามารถของคณะกรรมการและสมาชิกให้มากขึ้น ในทุก ๆ ด้าน ดังตารางที่ 6.3

อย่างไรก็ตาม กลุ่มตัวอย่างยังมีข้อเด่นในการปฏิบัติตามแนวทางเศรษฐกิจพอเพียง ที่สามารถเป็นแบบอย่างที่ดีให้แก่กลุ่มอื่นได้ โดยสหกรณ์เกษตรอินทรีย์ศรีเมืองผางเป็นกลุ่มที่มีความโดดเด่นในด้านการมีทุนมนุษย์ที่มีความรู้หลากหลายสาขา และด้วยรูปแบบการบริหารจัดการแบบสหกรณ์ ทำให้มีการวางแผนและกลยุทธ์ในการดำเนินงาน และนำไปปฏิบัติอย่างเป็นรูปธรรม รวมทั้งมีการพัฒนาทุนมนุษย์ของกลุ่มอย่างสม่ำเสมอ ทั้งจากภายในและภายนอกองค์กร โดยการติดต่อหน่วยงานภายนอกมาให้ความรู้ด้านเกษตรอินทรีย์ เพื่อให้เกษตรกร สมาชิกและผู้บริโภค ตลอดจนสิ่งแวดล้อมปลอดภัยจากสารเคมี เช่นเดียวกับกลุ่มวิสาหกิจชุมชนพืชไร่สารพิษบ้านสันมะม่วงและวิสาหกิจชุมชนเกษตรออร์แกนิกที่มุ่งเข้าสู่การผลิตแบบอินทรีย์ แต่กลุ่มทั้งสองมีทุนมนุษย์ที่มีความเชี่ยวชาญการผลิตส้มอินทรีย์มากกว่า สามารถพัฒนาปรับปรุงส้มอินทรีย์ที่มีคุณภาพสอดคล้องกับความต้องการของตลาดได้ ประกอบกับการมีความรู้ความสามารถในการตลาด จึงทำให้กลุ่มสามารถหาตลาดรองรับผลผลิตได้แน่นอนและบรรลุวัตถุประสงค์ด้านการตลาดได้ นอกจากนี้ ยังมีความเชี่ยวชาญในการผลิตปุ๋ยหมักน้ำหมักชีวภาพ ทำให้กลุ่มเป็นแบบอย่างที่ดีและเป็นแหล่งเรียนรู้ในด้านการผลิต การผลิตวัตถุดิบ และด้านการตลาดให้แก่สมาชิกและกลุ่มอื่นได้เป็นอย่างดี ส่วนวิสาหกิจชุมชนกลุ่มส้มสีทองที่แม้จะมีทุนมนุษย์และการพัฒนาทุนมนุษย์ที่ต่อยกว่ากลุ่มอื่น แต่เป็นเพียงกลุ่มเดียวในกลุ่มตัวอย่างที่มีกิจกรรมก่อให้เกิดรายได้ ก่อให้เกิดการสะสมทุนที่เป็นตัวเงิน ทำให้มีศักยภาพด้านการเงิน ลดการพึ่งพาแหล่งเงินทุนจากภายนอก รวมทั้งยังมีการสะสมทุนที่ไม่เป็นตัวเงิน คือ เครื่องร่อน ที่ช่วยให้เอื้อประโยชน์ทั้งในด้านการผลิตและการตลาดของสมาชิกและคนในชุมชนได้เป็นอย่างดี อีกทั้งสมาชิกกลุ่มยังมีการปลูกพืชเลี้ยงสัตว์เสริมรายได้จากการปลูกส้มได้เป็นอย่างดี ได้แก่ การปลูกหม่อนเลี้ยงไหม ซึ่งมีรายได้ดีและมีรายได้ต่อเนื่องตลอดทั้งปี สามารถเป็นแบบอย่างให้แก่กลุ่มอื่นได้เป็นอย่างดี ดังตารางที่ 6.4

ตารางที่ 6.3 ข้อต่อด้านเศรษฐกิจพอเพียงของกลุ่มตัวอย่าง

กลุ่ม/สหกรณ์	ข้อต่อด	แนวทางแก้ไข
สหกรณ์เกษตรอินทรีย์ศรีเมืองฝาง	- ขาดการบริหารจัดการที่ก่อให้เกิดการมีส่วนร่วมของสมาชิกอย่างทั่วถึง - การก่อกำหนดเงินเกินความสามารถในการบริหารจัดการ - ไม่สามารถปรับปรุงหรือพัฒนาผลิตภัณฑ์ให้สอดคล้องกับความต้องการของตลาดได้	- พัฒนาการบริหารจัดการ/มีกิจกรรมที่ก่อให้เกิดการมีส่วนร่วมและเอื้อประโยชน์แก่สมาชิกอย่างทั่วถึง - พัฒนาให้มีกิจกรรมที่ก่อให้เกิดรายได้ รวมทั้งส่งเสริมให้สมาชิกมีการปลูกพืช/เลี้ยงสัตว์เสริมรายได้จากส้มให้มากขึ้น - มีการสร้างเครือข่ายการผลิตกับกลุ่มที่มีความเชี่ยวชาญด้านการผลิตส้มอินทรีย์
วิสาหกิจชุมชนเกษตรออร์แกนิก	- ขาดการสะสมทุนกายภาพทั้งที่เป็นตัวเงินและไม่เป็นตัวเงิน - สมาชิกขาดการกระจายความเสี่ยง พึ่งพาพืชเดียวเป็นหลัก	- กลุ่มควรระดมหุ้นหรือกิจกรรมที่ก่อให้เกิดรายได้เพื่อสะสมเงินทุนของกลุ่ม และจัดหาเครื่องมืออุปกรณ์ที่เป็นที่ต้องการของสมาชิกกลุ่มร่วมกัน เช่น เครื่องร่อน เครื่องย่อยสลายกาก เป็นต้น - ส่งเสริมให้สมาชิกมีการปลูกพืชเสริมรายได้มากขึ้น
วิสาหกิจชุมชนพืชไร่สารพิษบ้านสันมะม่วง	- ขาดการสะสมทุนกายภาพทั้งที่เป็นตัวเงินและไม่เป็นตัวเงิน - สมาชิกขาดการกระจายความเสี่ยง พึ่งพาพืชเดียวเป็นหลัก	- กลุ่มควรระดมหุ้นหรือกิจกรรมที่ก่อให้เกิดรายได้เพื่อสะสมเงินทุนของกลุ่ม และจัดหาเครื่องมืออุปกรณ์ที่เป็นที่ต้องการของสมาชิกกลุ่มร่วมกัน เช่น เครื่องร่อน เครื่องย่อยสลายกาก เป็นต้น - ส่งเสริมให้สมาชิกมีการปลูกพืชเสริมรายได้มากขึ้น
วิสาหกิจชุมชนกลุ่มส้มสีทอง	- ให้ความสำคัญและมีพัฒนาความรู้บุคลากรของกลุ่มค่อนข้างน้อยกว่ากลุ่มอื่นๆ - กลุ่มขาดการวางแผนและนำไปปฏิบัติอย่างเป็นรูปธรรม และการสร้างเครือข่ายต่างๆ และการเข้าถึงหน่วยงานต่างๆ - สมาชิกมีการผลิตวัตถุดิบใช้เองได้น้อย ต้องพึ่งพาวัตถุดิบจากภายนอกเป็นหลัก	- กลุ่มควรมีกิจกรรมที่ก่อให้เกิดการเรียนรู้มากขึ้น โดยการศึกษาดูงานกลุ่มที่ประสบความสำเร็จทั้งในด้านการบริหารจัดการกลุ่มด้านการตลาดและการผลิต ที่จะช่วยเสริมสร้างความสามารถของสมาชิกมากขึ้น - ส่งเสริมให้สมาชิกและคนในชุมชนผลิตวัตถุดิบใช้เองจากวัสดุในท้องถิ่นมากขึ้น รวมทั้งมีการส่งเสริมให้มีการปลูกพืชสมุนไพรที่ใช้ในการผลิตวัตถุดิบดังกล่าว

ที่มา: จากการสำรวจ

ตารางที่ 6.4 ข้อเด่นด้านเศรษฐกิจพอเพียงของกลุ่มตัวอย่าง

กลุ่ม/สหกรณ์	ข้อเด่น	การขยายผล
สหกรณ์เกษตรอินทรีย์ศรีเมืองฝาง	- การให้ความสำคัญและมีการพัฒนาความรู้ความสามารถของสมาชิกสม่ำเสมอ - มีการผลิตที่มุ่งเข้าสู่ระบบอินทรีย์ ที่เป็นมิตรต่อตนเอง ผู้บริโภค และสิ่งแวดล้อมและทรัพยากร - มีการจัดการความรู้แบบบูรณาการเพื่อสร้างภูมิคุ้มกันที่ดี มีการวางแผนและมีกลยุทธ์ในการดำเนินของสหกรณ์ และนำไปปฏิบัติอย่างเป็นรูปธรรม	- มีการอบรมเพิ่มเติมความรู้ให้สมาชิกอย่างต่อเนื่อง สามารถนำไปปฏิบัติได้อย่างถูกต้อง แล้วจึงขยายฐานความรู้และการปฏิบัติสู่คนในชุมชนมากขึ้น - เป็นแบบอย่างและถ่ายทอดความรู้ให้กับกลุ่มอื่นที่ยังไม่มีการปฏิบัติดังกล่าว
วิสาหกิจชุมชนเกษตรออร์แกนิกและวิสาหกิจชุมชนพืชไร่สารพิษบ้านสันมะม่วง	- มีความสามารถในการปรับเปลี่ยน/พัฒนาคุณภาพส้มให้สอดคล้องกับความต้องการของตลาดได้ - มีการผลิตที่มุ่งเข้าสู่ระบบอินทรีย์ และการผลิตวัตถุดิบใช้เองจากวัสดุตามธรรมชาติที่เป็นมิตรต่อตนเอง ผู้บริโภค และสิ่งแวดล้อมและทรัพยากร - เน้นการผลิตวัตถุดิบใช้เองภายในกลุ่ม/กิจการ	- เป็นแบบอย่างที่ดีและเป็นแหล่งเรียนรู้ด้านการผลิตส้มอินทรีย์และการผลิตปุ๋ยหมักและน้ำหมักชีวภาพให้แก่สมาชิกกลุ่มผู้ผลิตส้ม คนในชุมชนและผู้สนใจได้เป็นอย่างดี
วิสาหกิจชุมชนกลุ่มส้มสีทอง	- สมาชิกมีการกระจายความเสี่ยงรายได้จากพืชหลัก โดยปลูกพืชหลากหลาย - กลุ่มนำเทคโนโลยี (เครื่องร่อน) มาใช้ช่วยให้การบริหารจัดการการตลาดและการผลิตของสมาชิกและคนในชุมชนมีประสิทธิภาพมากขึ้น	- เป็นแบบอย่างที่ดีให้แก่ผู้ผลิตกลุ่มอื่นที่พึ่งพาพืชเดี่ยวเป็นหลัก และสมาชิกกลุ่มสามารถถ่ายทอดความรู้เกี่ยวกับการปลูกหม่อนเลี้ยงไหมให้แก่ผู้สนใจได้เป็นอย่างดี - พัฒนาให้มีการสะสมทุนกายภาพมากขึ้นที่ช่วยพัฒนาการผลิตสมาชิกให้มีประสิทธิภาพมากขึ้น และเป็นแบบอย่างที่ดีให้แก่กลุ่มอื่น ให้มีการพัฒนา/สะสมทุนกายภาพที่ช่วยเอื้อประโยชน์แก่สมาชิกและคนในชุมชนมากขึ้น

ที่มา: จากการสำรวจ

บทบาทของกลุ่มตัวอย่างในการขับเคลื่อนเศรษฐกิจพอเพียง

สำหรับบทบาทของกลุ่ม/สหกรณ์ตัวอย่างในการขับเคลื่อนเศรษฐกิจพอเพียงนั้น แม้ว่ากลุ่ม/สหกรณ์ตัวอย่างจะมีการบริหารจัดการที่ไม่สอดคล้องกับหลักเศรษฐกิจพอเพียงครบถ้วนทุกประการ แต่ก็มีปฏิบัติที่ดีที่มีส่วนในขับเคลื่อนเศรษฐกิจพอเพียงได้เป็นอย่างดี โดยสหกรณ์เกษตรอินทรีย์ศรีเมืองฝางแม้ว่าจะไม่สามารถบรรลุวัตถุประสงค์การรวมกลุ่มได้ แต่มีบทบาทในการส่งเสริมให้สมาชิกและคนในชุมชนมีการทำเกษตรอินทรีย์ และการทำเกษตรยั่งยืนโดยการทำเกษตรแบบผสมผสานเพื่อความปลอดภัยของผู้ผลิต ผู้บริโภคและสิ่งแวดล้อม รวมทั้งเป็นการเสริมรายได้จากการพึ่งพาพึ่งพิงอย่างเดียว และมีการจัดตั้งตลาด “ช่วงสุขภาพฝาง” เพื่อช่วยให้สมาชิกที่ผลิตพืชอินทรีย์มีสถานที่จำหน่ายผลผลิต เพื่อให้คนในชุมชนได้บริโภคอาหารที่ปลอดภัยต่อสุขภาพ ในขณะที่วิสาหกิจชุมชนเกษตรออร์แกนิกและวิสาหกิจชุมชนพืชไร่สารพิษบ้าน

สันมะม่วงที่มีทุนมนุษย์ที่มีความเชี่ยวชาญด้านการผลิตส้มอินทรีย์และการผลิตปุ๋ยหมักน้ำหมักชีวภาพ เป็นแหล่งเรียนรู้ให้กับสมาชิกและคนในชุมชนได้เป็นอย่างดี มีเอกสารเผยแพร่สูตรปุ๋ยหมักน้ำหมักชีวภาพแก่คนที่สนใจที่ไม่มีโอกาสเข้ามาเรียนรู้ได้ด้วยตนเองอีกด้วย และการที่ผู้นำและสมาชิกกลุ่มประสบความสำเร็จในการผลิต เป็นแบบอย่างให้คนในชุมชนนำไปปฏิบัติตามได้เป็นอย่างดี ส่วนการปฏิบัติของวิสาหกิจชุมชนกลุ่มส้มสีทองมีส่วนในการขับเคลื่อนเศรษฐกิจพอเพียงไม่เด่นชัดดังเช่นกลุ่มอื่น โดยอยู่ในช่วงที่เริ่มกำลังดำเนินการตามแนวทางเศรษฐกิจพอเพียง ได้แก่ การเริ่มผลิตวัตถุดิบใช้เองภายในกลุ่ม เพื่อลดการใช้สารเคมี และมีความสนใจในการผลิตส้มอินทรีย์มากขึ้น และมีความกระตือรือร้นในการที่จะพัฒนาการผลิตและพัฒนาตนเองมากขึ้นจากการเข้าร่วมโครงการฯ สามารถสรุปบทบาทของกลุ่มในการขับเคลื่อนเศรษฐกิจพอเพียงได้ดังตารางที่ 6.5

ตารางที่ 6.5 บทบาทของกลุ่มตัวอย่างในการขับเคลื่อนเศรษฐกิจพอเพียง

กลุ่ม/สหกรณ์	บทบาทของกลุ่มในการขับเคลื่อนเศรษฐกิจพอเพียง
สหกรณ์เกษตรอินทรีย์ศรีเมืองผาง	- การส่งเสริมให้สมาชิกและคนในชุมชนหันมาทำการเกษตรอินทรีย์ เพื่อความปลอดภัยของผู้ผลิต ผู้บริโภคและสิ่งแวดล้อมในชุมชน และส่งเสริมให้ผู้ผลิตปลูกพืชเสริมรายได้ - การมีตลาดช่วงสุขภาพเพื่อจำหน่ายผลผลิตอินทรีย์และช่วยให้คนในชุมชนได้บริโภคอาหารที่ปลอดภัยต่อสุขภาพ
วิสาหกิจชุมชนเกษตรออร์แกนิก	- เป็นแหล่งเรียนรู้การผลิตส้มอินทรีย์และการผลิตปุ๋ยหมักน้ำหมักชีวภาพใช้เอง - การปฏิบัติและการประสบความสำเร็จของสมาชิกและผู้นำกลุ่มในด้านการผลิตส้มอินทรีย์และการผลิตปุ๋ยหมักและน้ำหมักชีวภาพใช้เอง สามารถเป็นแบบอย่างให้แก่คนในชุมชนนำไปปฏิบัติตามได้เป็นอย่างดี
วิสาหกิจชุมชนพืชไร่สารพิษบ้านสันมะม่วง	- เป็นแหล่งเรียนรู้การผลิตส้มอินทรีย์และการผลิตปุ๋ยหมักน้ำหมักชีวภาพใช้เอง - การปฏิบัติและการประสบความสำเร็จของสมาชิกและผู้นำกลุ่มในด้านการผลิตส้มอินทรีย์และการผลิตปุ๋ยหมักและน้ำหมักชีวภาพใช้เอง สามารถเป็นแบบอย่างให้แก่คนในชุมชนนำไปปฏิบัติตามได้เป็นอย่างดี
วิสาหกิจชุมชนกลุ่มส้มสีทอง	- เริ่มมีส่งเสริมและผลิตวัตถุดิบใช้เองภายในกลุ่มตามโครงการพัฒนาตนเอง และหากได้ผลดี ก็จะส่งเสริมให้สมาชิกและคนในชุมชนผลิตวัตถุดิบใช้เอง

ที่มา: จากการสำรวจ

บทที่ 7

บทสรุปและข้อเสนอแนะ

7.1 สรุปผลการศึกษา

กลุ่มตัวอย่างในระบบการผลิตส้มที่โครงการวิจัยฯ ทำการศึกษามีทั้งหมด 4 กลุ่ม ประกอบด้วย สหกรณ์เกษตรอินทรีย์ศรีเมืองฝาง วิสาหกิจชุมชนพืชไร่สารพิษบ้านสันมะม่วง วิสาหกิจชุมชนเกษตรออร์แกนิก อำเภอฝาง จังหวัดเชียงใหม่ และวิสาหกิจชุมชนกลุ่มส้มสีทอง อำเภอทุ่งช้าง จังหวัดน่าน เป็นกลุ่ม/สหกรณ์ขนาดเล็ก มีสมาชิกตั้งแต่ 11-57 ราย กลุ่ม 3 ใน 4 กลุ่มเป็นกลุ่มระดับตำบลและหมู่บ้าน ยกเว้น สหกรณ์เกษตรอินทรีย์ศรีเมืองฝางที่เป็นกลุ่มระดับอำเภอ (ฝาง แม่อาฮ และไชยปราการ) ลักษณะการผลิตของกลุ่มผู้ผลิตตัวอย่างในเขตอำเภอฝางส่วนใหญ่เป็นการผลิตส้มสายน้ำผึ้งแบบอินทรีย์และแบบผสมผสานระหว่างการใช้สารเคมีและการผลิตแบบอินทรีย์ ส่วนกลุ่มอำเภอทุ่งช้างจังหวัดน่านเป็นการผลิตส้มสีทองแบบการใช้สารเคมีเป็นหลัก

7.1.1 การบริหารจัดการที่ดี

การบริหารจัดการองค์กร

1. กลุ่มตัวอย่างในระบบการผลิตส้มเริ่มก่อตั้งและจดทะเบียนเป็นกลุ่มวิสาหกิจชุมชน/สหกรณ์ อย่างเป็นทางการได้ประมาณ 1-2 ปีที่ผ่านมา เพื่อให้มีความน่าเชื่อถือ และมีอำนาจต่อรองมากขึ้น รวมทั้งขอรับการสนับสนุน/ความช่วยเหลือจากหน่วยงานต่างๆ ได้ง่าย
2. ทุกกลุ่มตัวอย่างมีวัตถุประสงค์ในการรวมกลุ่มเพื่อรวมกันด้านการตลาดและลดต้นทุนการผลิต
3. กิจกรรมของกลุ่ม/สหกรณ์ส่วนใหญ่เป็นกิจกรรมเพื่อเพิ่มเติมความรู้ด้านการผลิต ยกเว้น วิสาหกิจชุมชนกลุ่มส้มสีทองที่มีกิจกรรมบริการเครื่องร่อนส้ม ให้เช่าตะกร้า รวมทั้งการให้สินเชื่อแก่สมาชิก และสหกรณ์เกษตรอินทรีย์ศรีเมืองฝางมีการจัดซื้อวัตถุดิบ (มูลค่างคาว) มาจำหน่ายให้แก่สมาชิก
4. การบริหารองค์กรของกลุ่มเป็นไปตามโครงสร้างคณะกรรมการ มีเพียงวิสาหกิจชุมชนพืชไร่สารพิษบ้านสันมะม่วง ที่การบริหารจัดการยังไม่มีมีการกระจายอำนาจความรับผิดชอบในการทำงานตามโครงสร้างองค์กร การตัดสินใจอยู่ที่ผู้นำกลุ่มเพียงคนเดียว เนื่องจากสมาชิกผู้ปลูกส้มมีเพียง 3 ราย และมีความเชื่อมั่น ไว้วางใจและให้อำนาจการตัดสินใจแก่ผู้นำกลุ่ม นอกจากนี้สหกรณ์เกษตรอินทรีย์ศรีเมืองฝาง และกลุ่มวิสาหกิจชุมชนไม่มีกรรมการฝ่ายตลาดที่ชัดเจน หน้าที่การตลาดจึงเป็นของผู้นำกลุ่ม
5. ปัญหาด้านการบริหารองค์กรของกลุ่มตัวอย่างในระบบการผลิตส้ม คือ การไม่สามารถดำเนินงานเพื่อบรรลุวัตถุประสงค์การรวมกลุ่ม (ด้านการตลาด) ได้ (ยกเว้นวิสาหกิจชุมชนพืชไร่สารพิษบ้านสันมะม่วง) ที่สามารถบรรลุประสงค์ดังกล่าวได้ ทำให้สมาชิกขาดแรงจูงใจในการทำงานหรือการร่วมกิจกรรมกับกลุ่ม กรรมการบางตำแหน่งของกลุ่มวิสาหกิจชุมชน มีความรู้ความสามารถไม่สอดคล้องกับตำแหน่งที่ได้รับมอบหมาย ทำให้ไม่สามารถปฏิบัติหน้าที่ในกลุ่มได้อย่างเต็มที่ นอกจากนี้การกระจายตัวและห่างไกลกันของสมาชิกสหกรณ์เกษตรอินทรีย์ศรีเมืองฝางเป็นอุปสรรคในการติดต่อประสานงานและเข้าร่วมประชุมหรือกิจกรรมของสหกรณ์ รวมทั้งการกระจายผลประโยชน์แก่สมาชิกอย่างทั่วถึง

การบริหารจัดการการตลาด

1. กลุ่มตัวอย่าง 3 ใน 4 กลุ่ม (ยกเว้นสหกรณ์เกษตรอินทรีย์ศรีเมืองผาง) แต่ละกลุ่มมีกิจกรรมการตลาดร่วมกัน วิสาหกิจชุมชนกลุ่มส้มสีทองมีการบริการเครื่องร่อนเพื่อช่วยให้สมาชิกสามารถจำหน่ายผลผลิตได้ราคาสูงกว่าการจำหน่ายแบบคนละเกรด และยังช่วยลดต้นทุนค่าขนส่งไปคัดเกรดต่างหมู่บ้านได้อีกด้วย แม้ว่ากลุ่มจะไม่สามารถหาตลาดรองรับผลผลิตของสมาชิกได้ก็ตาม ในขณะที่วิสาหกิจชุมชนพืชไร่สารพิษบ้านสันมะม่วงและวิสาหกิจชุมชนเกษตรออร์แกนิก มีกิจกรรมการตลาดร่วมกัน และสามารถหาตลาดรองรับได้

2. สหกรณ์เกษตรอินทรีย์ศรีเมืองผางและวิสาหกิจชุมชนกลุ่มส้มสีทองยังไม่มีกิจกรรมการตลาดร่วมกัน และไม่สามารถหาตลาดรองรับผลผลิตของสมาชิกได้ จึงไม่สามารถรวมกันขายผลผลิตได้ การตลาดของสมาชิกยังเป็นแบบต่างผลิตต่างขาย ในขณะที่วิสาหกิจชุมชนพืชไร่สารพิษบ้านสันมะม่วงและวิสาหกิจชุมชนเกษตรออร์แกนิกที่

3. กลุ่มตัวอย่างมีวัตถุประสงค์การรวมกลุ่มเพื่อรวมกันด้านการตลาด แต่ขาดการกำหนดผู้รับผิดชอบหรือทำหน้าที่การตลาดของกลุ่มโดยตรง หน้าที่ด้านการตลาดจึงเป็นหน้าที่ของผู้นำและกรรมการกลุ่มบางราย รวมทั้งยังขาดการวางแผนการตลาดที่เป็นรูปธรรม

4. ช่องทางการจัดจำหน่ายในระดับสมาชิก คือ การขายส่งให้กับพ่อค้าคนกลางทั้งในและนอกท้องถิ่นที่เข้ามาซื้อในท้องถิ่น/ที่สวน ราคาผลผลิตขึ้นอยู่กับการตัดสินใจของพ่อค้า และบางรายที่สัมพันธ์คุณภาพดีก็สามารถต่อรองราคาได้บ้าง และในกรณีที่มีการรวมตัวกันด้านการตลาดและหาตลาดกลุ่มลูกค้าเฉพาะ (niche market) ได้จึงจะสามารถเพิ่มอำนาจการต่อรองของผู้ผลิตได้

5. ปัญหาและอุปสรรคด้านการตลาดของกลุ่มตัวอย่าง คือ ขาดบุคลากรที่มีทักษะด้านการตลาด และไม่สามารถนำอัตลักษณ์ของกลุ่ม/ชุมชนมาสร้างเป็นอัตลักษณ์ให้กับสินค้าของตนเองได้ ขาดการวางแผนการตลาดที่เป็นรูปธรรม และขาดกิจกรรมการตลาดที่เป็นรูปธรรมถึงแม้บางกลุ่มทำได้ แต่ยังไม่สามารถรองรับผลผลิตของสมาชิกได้ทั้งหมด ทำให้ไม่สามารถบรรลุเป้าหมาย/วัตถุประสงค์ด้านการตลาดได้ นอกจากนี้ยังขาดหน่วยงานที่เข้ามาส่งเสริมและกำหนดนโยบายด้านการตลาดด้วย ส่วนปัญหาการตลาดในระดับสมาชิก คือ การเน้นทำตลาดเชิงรับ ไม่สามารถหาตลาดเองได้ และการนำผลผลิตไปจำหน่ายเองก็ไม่มีต้นทุนและมีค่าใช้จ่ายในการตลาดสูง เมื่อถึงช่วงฤดูเก็บเกี่ยวพ่อค้าคนกลางก็มารับซื้อผลผลิตที่สวน นอกจากนี้ผู้ผลิตส้มอินทรีย์ไม่สามารถจำหน่ายในราคาส้มอินทรีย์ได้

6. ปัจจัยที่ทำให้วิสาหกิจชุมชนพืชไร่สารพิษบ้านสันมะม่วงและวิสาหกิจชุมชนเกษตรออร์แกนิกประสบความสำเร็จด้านการตลาด คือ การมีบุคลากรที่มีความรู้ความสามารถด้านการตลาด การเข้าถึงหน่วยงานทั้งภาครัฐและเอกชนเพื่อช่วยเหลือด้านการตลาด รวมทั้งสามารถนำจุดเด่นของผลิตภัณฑ์มาสร้างเป็นจุดขายได้ และมีความสามารถในการนำผลิตภัณฑ์ไปถึงกลุ่มลูกค้าเป้าหมายได้ ซึ่งกลุ่มอื่นยังไม่ประสบความสำเร็จด้านการตลาด

การบริหารการเงิน

1. 2 ใน 4 กลุ่ม/สหกรณ์ตัวอย่างในระบบการผลิตส้ม ยังไม่มีกิจกรรมการเงิน ไม่มีการระดมทุน เนื่องจากเพิ่งเริ่มก่อตั้งและยังไม่กิจกรรมร่วมกันอย่างเป็นรูปธรรม และบางกลุ่มมีจำนวนสมาชิกน้อยราย การระดมทุนไม่เพียงพอที่จะนำมาทำกิจกรรมของกลุ่มได้ ในขณะที่อีก 2 กลุ่ม/สหกรณ์ตัวอย่าง มีการระดมทุนเพื่อใช้ในกิจกรรมของกลุ่มมีกิจกรรมการกู้ยืมจากหน่วยงานทั้งเงินกู้ปลอดดอกเบี้ยและเงินให้เปล่า และมีกิจกรรมการให้สินเชื่อดอกเบี้ยต่ำแก่สมาชิก

2. ผู้ที่ทำหน้าที่บริหารการเงินของทั้งสองกลุ่มที่มีกิจกรรมการเงิน คือ กรรมการฝ่ายการเงิน ในการดูแลเรื่องการเงิน การเบิกจ่ายเงิน และการจัดทำบัญชีการใช้จ่ายเงินของกลุ่ม แต่ในกรณีที่เป็นสหกรณ์ จะต้องมีการทำงานกำไรขาดทุนและงบดุล เพื่อให้เป็นไปตามระเบียบของสหกรณ์ ซึ่งกรรมการฝ่ายการเงินของสหกรณ์ยังไม่มีความรู้ด้านบัญชีไม่เพียงพอในการทำงานดังกล่าว กรมตรวจบัญชีสหกรณ์จึงเป็นผู้จัดทำให้

3. วิสาหกิจชุมชนกลุ่มสัมฤทธิ์ทองมีกิจกรรมที่ก่อให้เกิดรายได้ ได้แก่ กิจกรรมการให้บริการเครื่องร่อน เช่าตะกร้าส้ม และกิจกรรมเงินกู้ดอกเบี้ยต่ำแก่สมาชิก ทำให้เงินทุนของกลุ่มเพิ่มพูนขึ้น ลดการพึ่งพาแหล่งเงินทุนภายนอก และส่งผลให้กลุ่มมีศักยภาพด้านการเงินหรือมีการสะสมทุนที่สูงกว่ากลุ่มอื่น ทั้งในด้านสภาพคล่อง และความสามารถในการกู้ยืมหรือความเสี่ยงในการกู้ยืม ในขณะที่สหกรณ์เกษตรอินทรีย์ศักยภาพทางการเงินต่ำมาก เนื่องจากสหกรณ์ฯ มีกิจกรรมที่ก่อให้เกิดรายได้น้อยมากเมื่อเทียบกับค่าใช้จ่ายในการดำเนินงานทั้งหมดของสหกรณ์ และไม่มีความสามารถในการทำกำไรและผลตอบแทนแก่ผู้ลงทุนที่จะสามารถคุ้มครองหนี้สินได้ทั้งหมด แต่อย่างไรก็ตาม ทั้ง 2 กลุ่มยังมีการสะสมทุนที่เป็นตัวเงินในสัดส่วนที่น้อยเมื่อเทียบกับการกู้ยืมจากภายนอก

4. ในระดับสมาชิก ผู้ผลิตแต่ละรายจะเป็นผู้บริหารด้านการเงินเอง โดยหลังจากขายผลผลิต ผู้ผลิตจะมีการวางแผนการใช้จ่ายเงิน จัดสรรเงินสำหรับการใช้จ่ายในการผลิต การชำระหนี้ และค่าใช้จ่ายในครัวเรือน หากเงินทุนไม่เพียงพอก็จะกู้ยืมเงินจากแหล่งต่างๆ เช่น ธกส. กองทุนหมู่บ้าน เงินทุนของกลุ่มสหกรณ์ออมทรัพย์ข้าราชการครู เป็นต้น

5. สมาชิกมีการจัดทำบัญชีค่าใช้จ่ายในครัวเรือนถึงร้อยละ 51.85 โดยจัดทำในลักษณะบัญชีรับ-จ่ายอย่างง่าย และบางรายมีการทำงานกำไรขาดทุนเพื่อทราบถึงผลการดำเนินงานของตนเอง ในส่วนของผู้ผลิตที่ไม่มีการจัดทำบัญชี ด้วยเหตุผล คือ ไม่มีเวลาในการจัดทำ และรายการค่าใช้จ่ายมีมาก ทำให้เกิดความท้อใจในการจัดทำ

6. ปัญหาและอุปสรรคด้านการเงินทั้งในระดับกลุ่มและสมาชิก คือ การขาดแคลนเงินทุนหมุนเวียนในการผลิต ต้องพึ่งพาเงินทุนจากภายนอกเป็นส่วนใหญ่ ขาดความรู้ด้านการจัดทำบัญชีและงบการเงินที่เป็นระบบ และขาดการวางแผนการเงินและนำไปปฏิบัติอย่างเป็นรูปธรรม นอกจากนี้ยังขาดหน่วยงานที่สนับสนุนความรู้ด้านการเงิน

7. การพัฒนาด้านการเงินของกลุ่ม คือ การมีแหล่งเงินกู้ดอกเบี้ยต่ำแก่สมาชิก มีการระดมทุนเพื่อเป็นทุนหมุนเวียนของกลุ่ม และการมีกิจกรรมที่ก่อให้เกิดรายได้ ทำให้เงินทุนของกลุ่มเพิ่มพูนขึ้น ลดการพึ่งพาแหล่งเงินทุนภายนอก รวมทั้งมีการจัดทำบัญชีอย่างง่ายเพื่อบันทึกการใช้จ่ายของกลุ่ม

การบริหารจัดการการผลิต การพัฒนาผลิตภัณฑ์ และเทคโนโลยีการผลิต

1. กลุ่ม/สหกรณ์ตัวอย่างในระบบการผลิตส้ม เป็นการรวมกันด้านการตลาดของกลุ่มผู้ผลิต กลุ่มจึงไม่มีกิจกรรมการผลิตร่วมกัน กิจกรรมการผลิตจึงเป็นของสมาชิกแต่ละราย โดยสมาชิกเป็นผู้บริหารการผลิตกันเองภายในครอบครัวทั้งในด้านการวางแผนการผลิต การจัดหาวัตถุดิบ การจัดหาปัจจัยการผลิต การจัดหาแรงงาน รวมทั้งทำการผลิตจนถึงการเก็บเกี่ยวผลผลิต มีบางกลุ่มที่เอื้อด้านการจัดหาวัตถุดิบ

2. สมาชิกกลุ่มตัวอย่างยังไม่มีการพัฒนาผลิตภัณฑ์ใหม่ มีเพียงการปรับปรุง ดูแลรักษาให้ผลผลิตมีคุณภาพเท่านั้น และสมาชิกเริ่มหันมาทำการผลิตส้มอินทรีย์มากขึ้น เพื่อลดต้นทุนการผลิต และมีราคาสูงกว่าส้มทั่วไป และการผลิตส้มนอกฤดู เพื่อป้องกันความเสี่ยงราคาคต่ำในฤดู

3. เทคโนโลยีการผลิตด้านเครื่องมือ/อุปกรณ์การผลิตที่คล้ายคลึงกันในแต่ละกลุ่ม/สหกรณ์ โดยเป็นเครื่องมือ/อุปกรณ์การเกษตรที่ใช้กันทั่วไป เช่น เครื่องสูบน้ำ เครื่องพ่นยา เครื่องตัดหญ้า เป็นต้น และยังไม่มีการนำภูมิปัญญาท้องถิ่นมาปรับใช้ มีเพียงการนำสมุนไพรต่าง ๆ มาใช้ในการทำน้ำหมักชีวภาพ

4. ผู้ผลิตตัวอย่างมีการผลิตปุ๋ยหมักและน้ำหมักชีวภาพใช้เองมากขึ้น เพื่อลดต้นทุนการผลิต และลดการใช้สารเคมี ซึ่งก่อให้เกิดความปลอดภัยต่อผู้ผลิต ผู้บริโภค และสิ่งแวดล้อมมากขึ้น รวมทั้งมีการปลูกพืชผสมผสานเพื่อเสริมรายได้มากขึ้น

5. การมีความรู้ในการผลิตที่แตกต่างกันทำให้ต้นทุนและอัตราผลตอบแทนต่างกันอย่างเห็นได้ชัด ได้แก่ วิสาหกิจชุมชนพืชไร่สารพิษบ้านสันมะม่วงมีอัตราต้นทุนผลตอบแทนการผลิตส้มอินทรีย์ (ร้อยละ 238.28) สูงกว่ากลุ่มอื่นๆ และการผลิตแบบอื่น ผู้ผลิตส้มเค็มนอกฤดูของสหกรณ์เกษตรอินทรีย์ศรีเมืองฝางมีอัตราต้นทุนผลตอบแทน (ร้อยละ 155.89) สูงกว่าผู้ผลิตวิสาหกิจชุมชนกลุ่มส้มสีทอง (ร้อยละ 1.84) เป็นต้น และจากการเปรียบเทียบอัตราต้นทุนผลตอบแทนการผลิตแบบอินทรีย์ (ร้อยละ -28.19) กับแบบผสมผสาน (ร้อยละ 14.20) ของสมาชิกสหกรณ์เกษตรอินทรีย์ศรีเมืองฝาง เห็นได้ชัดว่าการปรับเปลี่ยนการผลิตแบบเคมีเป็นอินทรีย์ควรเป็นแบบค่อยเป็นค่อยไป ดีกว่าการปรับเปลี่ยนอย่างฉับพลัน

6. ปัญหาการผลิตที่พบมากในการผลิตส้ม คือ ปัญหาเกี่ยวกับโรคแมลง เนื่องจากส้มเป็นพืชที่มีโรคและแมลงค่อนข้างมาก การขาดความรู้ความชำนาญในการผลิตส้มอินทรีย์เพื่อให้ได้ผลผลิตดี มีคุณภาพ รวมทั้งยังขาดความรู้อย่างมากเกี่ยวกับการผลิตแบบอินทรีย์ที่ถูกหลักวิชาการ ซึ่งสมาชิกหลายราย (เช่น อ. ราตรี) ไม่รู้แหล่งความรู้จึงพยายามทดลองด้วยตนเอง เกษตรกรรายย่อยเข้าไม่ถึงแหล่งความรู้ ซึ่งต่างกับสวนขนาดใหญ่ปัญหาการผลิตอื่นๆ ได้แก่ ต้นทุนการผลิตสูง วัตถุดิบหายาก เช่น มูลไก่ มูลวัว ต้องซื้อจากต่างพื้นที่ ขาดความรู้ในการผลิตส้มนอกฤดู เป็นต้น นอกจากนี้ผู้ผลิตส้มอินทรีย์ยังมีไม่สามารถผลิตให้ได้คุณภาพตามมาตรฐานที่จะได้ไปรับรองเกษตรอินทรีย์ เนื่องจาก การขอใบรับรองเกษตรอินทรีย์มีมาก และยุ่งยากต่อการปฏิบัติ เช่น มีระบบน้ำปิด การทำแนวป้องกันการปนเปื้อนของสารเคมี

การบริหารจัดการแรงงานและการจ้างงาน

1. การใช้แรงงานในการผลิตของผู้ผลิตส้มสามารถแบ่งได้เป็น 4 ประเภท คือ แรงงานในครัวเรือน แรงงานแลกเปลี่ยน แรงงานจ้างชั่วคราว และแรงงานจ้างประจำ โดยเป็นแรงงานในท้องถิ่น ยกเว้นผู้ผลิตในเขตอำเภอฝางที่มีการใช้แรงงานต่างด้าวชาวพม่า ซึ่งมีการหมุนเวียนสูง ปัญหาด้านแรงงาน คือ ผู้ผลิตในเขตอำเภอฝางที่มีการใช้แรงงานจ้างเป็นหลัก มีปัญหาการขาดแคลนแรงงานในฤดูกาลเก็บเกี่ยวผลผลิต และในฤดูทำนา ปลูกข้าว หอมกระเทียม ส่งผลให้ค่าจ้างแรงงานในพื้นที่เพิ่มสูงขึ้น รวมทั้งแรงงานยังขาดทักษะความรู้ เทคนิคการผลิตใหม่ๆ

2. ผู้ผลิตส่วนใหญ่ที่มีสวนขนาดเล็ก (พื้นที่ต่ำกว่า 15 ไร่) จะเน้นการใช้แรงงานในครัวเรือนเป็นหลัก มีการจ้างแรงงานหรือใช้แรงงานแลกเปลี่ยนในท้องถิ่นในบางขั้นตอนการผลิตที่แรงงานในครัวเรือนไม่เพียงพอหรือไม่สามารถทำการผลิตได้ทันเวลา เช่น การเก็บเกี่ยว การตัดหญ้า การตัดแต่งกิ่ง เป็นต้น สวนขนาดกลางในเขตอำเภอฝางจะมีการจ้างแรงงานประจำซึ่งเป็นแรงงานต่างด้าวซึ่งมีค่าจ้างแรงงานต่ำกว่าแรงงานในพื้นที่

3. ค่าจ้างแรงงานจะแตกต่างกันไปตามพื้นที่ และกิจกรรมการผลิต เช่น การฉีดพ่นสารเคมี ค่าจ้างจะสูงกว่ากิจกรรมอื่นๆ

การบริหารจัดการวัตถุดิบ

1. กลุ่ม/สหกรณ์ทุกกลุ่มมีบทบาทในด้านการจัดการวัตถุดิบให้แก่สมาชิกบ้าง ได้แก่ การสั่งซื้อวัตถุดิบมาจำหน่ายให้แก่สมาชิก การรวมกันซื้อวัตถุดิบ และรวมกันทำปุ๋ยหมักและน้ำหมักชีวภาพของสมาชิกบางส่วน
2. ในระดับสมาชิก การบริหารจัดการวัตถุดิบเป็นหน้าที่ของสมาชิกผู้ผลิตแต่ละราย โดยผู้ผลิตจะเป็นผู้จัดหาวัตถุดิบเอง หลังจากเก็บเกี่ยวและขายผลผลิตเรียบร้อยแล้ว ผู้ผลิตจะวางแผนการจัดซื้อวัตถุดิบและปัจจัยการผลิตสำหรับการผลิตปีต่อไป
3. แหล่งวัตถุดิบของสมาชิกส่วนใหญ่ (ร้อยละ 90) สามารถจัดซื้อจัดหาจากตลาดภายในท้องถิ่น (อำเภอ) ได้แก่ ธนาคารเพื่อการเกษตรและสหกรณ์การเกษตร (ธ.ก.ส) และร้านจำหน่ายปุ๋ยยาในพื้นที่ และมีเพียงร้อยละ 10 ที่วัตถุดิบไม่มีในท้องถิ่นจึงต้องพึ่งพาแหล่งวัตถุดิบภายนอกท้องถิ่น เช่น มูลไก่ มูลวัว ปากถั่ว ปากน้ำตาล มูลค่างควา เป็นต้น
4. ผู้ผลิตสับแบบเคมีมีการผลิตวัตถุดิบใช้เองมากขึ้น เนื่องราคาปุ๋ยยาเพิ่มสูงขึ้นและดินเริ่มเสื่อมคุณภาพ โดยการรวมกันทำปุ๋ยหมักและน้ำหมักชีวภาพใช้เองในกลุ่ม เพื่อลดการใช้สารเคมีในการผลิต
5. สมาชิกของกลุ่ม/สหกรณ์มีความกระตือรือร้น และสนใจในเรื่องการใช้วัตถุดิบทดแทนมากขึ้น โดยการเข้าร่วมการอบรม ศึกษาดูงานเกี่ยวกับการทำปุ๋ยหมัก น้ำหมักชีวภาพมากขึ้น มีพัฒนาความรู้เรื่องวัตถุดิบอย่างต่อเนื่อง โดยเฉพาะผู้ผลิตแบบผสมผสานและอินทรีย์ที่มีการผลิตปุ๋ยหมักน้ำหมักชีวภาพใช้เองอยู่แล้ว ก็จะศึกษาหาสูตรน้ำหมักสมุนไพรป้องกันกำจัดโรคแมลงใหม่ๆ มากขึ้น และบอกต่อให้กับเพื่อนสมาชิก รวมถึงการรวมกันผลิตวัตถุดิบใช้เองในโครงการพัฒนาตนเองของกลุ่ม

การบริหารสวัสดิการชุมชน

1. การที่เพิ่งเริ่มก่อตั้งกลุ่ม/สหกรณ์อย่างเป็นทางการได้ไม่นาน ทำให้ยังไม่มีกิจกรรมกลุ่มร่วมกันอย่างเพียงพอ และยังไม่ก่อให้เกิดรายได้หรือมีรายได้ยังไม่เพียงพอที่จะจัดสรรสวัสดิการให้แก่สมาชิกและชุมชน มีเพียงกิจกรรมของกลุ่มเอื้อประโยชน์ต่อสมาชิกและคนในชุมชน ได้แก่ ความรู้ต่างๆ เกี่ยวกับการผลิต และการให้บริการเครื่องร่อนของวิสาหกิจชุมชนกลุ่มส้มสีทอง
2. กลุ่มตัวอย่างส่วนใหญ่และสมาชิกกลุ่มตัวอย่างยังไม่มีกฎระเบียบหรือมีการจัดสรรผลกำไรในการจัดสรรสวัสดิการชุมชน และไม่ปรากฏว่ามีหน่วยงานใดแนะนำหรือผลักดันให้มีการจัดสวัสดิการชุมชน ซึ่งเพราะกลุ่มตัวอย่างเพิ่งเริ่มก่อตั้งใหม่ และยังไม่มีความพร้อมที่จะสวัสดิการให้กับชุมชน
3. สมาชิกกลุ่มตัวอย่างมีเพียงการบริจาคและช่วยเหลือชุมชนตามโอกาสต่างๆ เท่านั้น เช่น การใส่ซองทำบุญต่างๆ การช่วยเหลืองานวัด งานชุมชนทั้งสิ่งของและแรงงาน การปลูกต้นไม้ร่วมกับชุมชนในวันสำคัญ เป็นต้น

การประเมินตนเองด้านการบริหารจัดการ

กลุ่ม/สหกรณ์ตัวอย่างมีการบริหารจัดการอยู่ในระดับที่ต้องปรับปรุง (1.08) โดยมีการบริหารจัดการที่อยู่ในระดับพอใช้เพียง 2 ด้าน คือ การบริหารจัดการองค์กร (2.38) และการบริหารจัดการด้านการเงิน (1.82) และมีการบริหารจัดการที่ต้องปรับปรุงถึง 5 ด้าน คือ การบริหารจัดการด้านการตลาด (1.38) การผลิต (0.81) การจ้างงาน (8.86) การจัดหาวัตถุดิบ (ไม่มีคะแนนประเมิน เนื่องจากกลุ่มไม่มีกิจกรรมด้านวัตถุดิบร่วมกัน) และสวัสดิการชุมชน (0.31) ซึ่งเป็นผลจากเพิ่งเริ่มก่อตั้งกลุ่ม และยังไม่มีการร่วมกันอย่างเป็นรูปธรรม

1. สหกรณ์เกษตรอินทรีย์ศรีเมืองฝางมีคะแนนการบริหารจัดการสูงกว่ากลุ่มแต่ยังอยู่ในระดับที่ต้องปรับปรุงเช่นกัน รองลงมา คือ วิสาหกิจชุมชนกลุ่มส้มสีทอง และวิสาหกิจชุมชนพืชไร่สารพิษบ้านสันมะม่วง ตามลำดับ โดยสหกรณ์เกษตรอินทรีย์ศรีเมืองฝางมีคะแนนการบริหารจัดการองค์การและการบริหารจัดการการตลาดสูงกว่าด้วยรูปแบบการบริหารจัดการแบบสหกรณ์ซึ่งมีระเบียบแบบแผนมากกว่ากลุ่มวิสาหกิจชุมชนและการดำเนินการหาตลาดอย่างจริงจัง ในขณะที่อีก 2 กลุ่มเพิ่งเริ่มก่อตั้งยังไม่มีกิจกรรมการตลาดร่วมกัน

2. ในขณะที่ภาพรวมการปฏิบัติและคะแนนการประเมินตนเองด้านการบริหารจัดการทั้ง 7 ประการ ในระดับสมาชิกของกลุ่ม/สหกรณ์ตัวอย่างในระบบการผลิตส้มอยู่ในระดับปานกลาง โดยมีการปฏิบัติอยู่ในระดับดีเพียงด้านเดียว คือ การบริหารจัดการองค์การ การบริหารด้านการตลาด การผลิต การจ้างงาน และการจัดหาวัตถุดิบ อยู่ในระดับปานกลาง ส่วนด้านการบริหารการเงินและสวัสดิการชุมชนมีคะแนนอยู่ในระดับที่พอใช้เท่านั้น

3. สมาชิกวิสาหกิจชุมชนพืชไร่สารพิษบ้านสันมะม่วงมีคะแนนด้านการบริหารจัดการสูงสุด รองลงมา คือ สมาชิกสหกรณ์เกษตรอินทรีย์ศรีเมืองฝาง วิสาหกิจชุมชนเกษตรออร์แกนิก และวิสาหกิจชุมชนกลุ่มส้มสีทอง ตามลำดับ เนื่องจากสมาชิกกลุ่มวิสาหกิจชุมชนพืชไร่สารพิษมีการบริหารจัดการองค์การ ด้านการตลาด การผลิต และการจัดหาวัตถุดิบ อยู่ในระดับสูงกว่าสมาชิกกลุ่มอื่น

7.1.2 ความเป็นเศรษฐกิจพอเพียง

1. ภาพรวมการปฏิบัติที่สอดคล้องตามความเป็นเศรษฐกิจพอเพียง 15 ประการ ของกลุ่ม/สหกรณ์ตัวอย่างอยู่ในระดับพอใช้เท่านั้น ซึ่งเป็นผลจากวัตถุประสงค์การรวมกลุ่มเพื่อรวมกันด้านการตลาด ทำให้มีปฏิบัติที่สอดคล้องกับความเป็นเศรษฐกิจพอเพียงที่เกี่ยวข้องกับการผลิตโดยตรงอยู่ในระดับที่น้อย

2. องค์ประกอบที่มีคะแนนสูงสุดอยู่ในระดับปานกลางเท่านั้น ซึ่งมีเพียง 3 องค์ประกอบ ได้แก่ องค์ประกอบที่ (12) มีการบริหารความเสี่ยงต่ำ (6) มีขนาดการผลิตที่สอดคล้องกับความสามารถในการบริหารจัดการ และ (1) ใช้เทคโนโลยีที่ถูกหลักวิชาการ และมีขนาดที่เหมาะสม

3. วิสาหกิจชุมชนกลุ่มส้มสีทองมีคะแนนประเมินตนเองสูงกว่ากลุ่มอื่นในการปฏิบัติตามความเป็นเศรษฐกิจพอเพียง เนื่องจากมีการนำเครื่องร่อนมาใช้ในการคัดเกรดส้ม ซึ่งสอดคล้องกับหลักเศรษฐกิจพอเพียงในด้านการใช้ทรัพยากรทุกชนิดอย่างประหยัดและมีประสิทธิภาพสูงสุด ใช้กระบวนการ/เทคนิคระหว่างแรงงานและเทคโนโลยีที่เหมาะสม และมีขนาดการผลิตที่สอดคล้องกับความสามารถในการบริหารจัดการ รวมทั้งสามารถกระจายผลประโยชน์ไปสู่สมาชิกและคนในชุมชนจากการให้บริการเครื่องร่อนดังกล่าว

4. สหกรณ์เกษตรอินทรีย์ศรีเมืองฝางมีคะแนนเฉลี่ยในองค์ประกอบที่ (12) การบริหารความเสี่ยงด้วยคะแนนสูงสุด เนื่องจากมีการมุ่งเน้นตลาดภายในมากกว่าภายนอก และทำการตลาดโดยคำนึงถึงประโยชน์ของชุมชน ได้แก่ การร่วมกับเครือข่ายเกษตรปลอดภัยทำตลาดช่วงสุขภาพฝาง และการติดต่อหน่วยงานราชการในพื้นที่

5. ส่วนวิสาหกิจชุมชนพืชไร่สารพิษบ้านสันมะม่วงมีคะแนนในองค์ประกอบที่ (1) ใช้เทคโนโลยีที่ถูกหลักวิชาการ และมีขนาดที่เหมาะสม และ (6) มีขนาดการผลิตที่สอดคล้องกับความสามารถในการบริหารจัดการ สูงกว่ากลุ่มอื่น เนื่องจากกลุ่มเห็นว่ามีการใช้เครื่องทุ่นแรงที่มีขนาดเหมาะสมกับขนาดของ

สวน และมุ่งเน้นที่จะนำเทคโนโลยีมาใช้ หากเทคโนโลยีนั้นจะทำให้กลุ่มสามารถเข้าสู่มาตรฐานเกษตรอินทรีย์ได้ และมีขนาดการผลิตที่สอดคล้องกับความสามารถในการบริหารจัดการ

6. องค์กรประกอบที่ต้องพัฒนาและปรับปรุงเป็นองค์กรประกอบเกี่ยวกับกิจกรรมการผลิต และการตลาดของกลุ่ม ซึ่งทั้ง 3 กลุ่มไม่มีการดำเนินกิจกรรมดังกล่าว ทำให้มีคะแนนการปฏิบัติน้อย/ไม่มีการปฏิบัติในองค์กรประกอบนั้นๆ ในระดับกลุ่ม

7. ในระดับสมาชิกที่มีกิจกรรมการผลิตทำให้มีการปฏิบัติที่สอดคล้องกับความเป็นเศรษฐกิจพอเพียงสูงกว่าในระดับกลุ่ม/สหกรณ์ โดยมีคะแนนเฉลี่ยโดยรวมอยู่ในระดับดี (3.56) สมาชิกกลุ่มวิสาหกิจชุมชนพืชไร่สารพิษมีคะแนนสูงสุด รองลงมาคือ วิสาหกิจชุมชนเกษตรออร์แกนิก สหกรณ์เกษตรอินทรีย์ศรีเมืองผางและวิสาหกิจชุมชนกลุ่มส้มสีทอง ตามลำดับ

8. สมาชิกกลุ่มตัวอย่างมีการปฏิบัติที่ดีมากในด้านความซื่อสัตย์สุจริตในการประกอบการไม่เอาเปรียบผู้จำหน่ายวัตถุดิบ อยู่ในระดับดีถึง 9 องค์กรประกอบ ได้แก่ การใช้เทคโนโลยีที่ถูกหลักวิชาการ และมีขนาดที่เหมาะสม ใช้ทรัพยากรทุกชนิดอย่างประหยัดและมีประสิทธิภาพสูงสุด มีการบริหารจัดการที่ไม่เบียดเบียนทั้งตนเองและผู้อื่น ใช้กระบวนการ/เทคนิคการผลิตระหว่างแรงงานและเทคโนโลยีที่เหมาะสม มีขนาดการผลิตที่สอดคล้องกับความสามารถในการบริหารจัดการ ความซื่อสัตย์สุจริตในการประกอบการเอาเปรียบผู้บริโภค และแรงงาน การกระจายความเสี่ยงโดยมีผลิตภัณฑ์ที่หลากหลาย หรือมีความสามารถในการปรับเปลี่ยนผลผลิตให้สอดคล้องกับความต้องการของตลาดได้ และ มีการบริหารความเสี่ยงต่ำ และ องค์กรประกอบที่มีคะแนนน้อยที่สุด 3 องค์กรประกอบ คือ การให้ความสำคัญกับการพัฒนาบุคลากร มีการจัดการความรู้แบบบูรณาการเพื่อสร้างภูมิคุ้มกันที่ดี และเน้นการใช้วัตถุดิบภายในท้องถิ่น นำเข้าจากภายนอกเท่าที่จำเป็นและไม่ไกลจากแหล่งผลิต ตามลำดับ

9. สมาชิกกลุ่มวิสาหกิจชุมชนพืชไร่สารพิษมีองค์กรประกอบที่มีคะแนนเฉลี่ยอยู่ในระดับดีมากที่สามารถเป็นแบบอย่างให้แก่สมาชิกกลุ่มอื่นที่คะแนนเฉลี่ยต่ำกว่าได้ ได้แก่ การพัฒนาการผลิตเพื่อให้ได้มาตรฐานเกษตรอินทรีย์ที่สามารถรับประกันคุณภาพ และสามารถจำหน่ายได้ในราคาที่สูงขึ้น มีการวางแผนด้านการผลิตและแรงงาน และนำไปปฏิบัติอย่างเป็นรูปธรรม มีการศึกษาหาความรู้เกี่ยวกับเทคโนโลยีที่เกี่ยวข้องในการผลิตอย่างสม่ำเสมอ มีการปรับปรุงเทคนิคการผลิตอย่างเหมาะสม และเน้นการมีขนาดการผลิตสอดคล้องกับความสามารถในการขายและเหมาะสมกับทุน และสามารถทำการผลิตทันเวลาโดยใช้คนในครอบครัวช่วยกัน มีการจ้างงานเฉพาะช่วงเก็บเกี่ยว

10. การปฏิบัติที่ทั้งในระดับกลุ่มและสมาชิกควรมีการพัฒนาและปรับปรุงให้ดีขึ้น คือ การให้ความสำคัญกับการพัฒนาบุคลากร การจัดการความรู้แบบบูรณาการเพื่อสร้างภูมิคุ้มกันที่ดี และเน้นการใช้วัตถุดิบภายในท้องถิ่น นำเข้าจากภายนอกเท่าที่จำเป็นและไม่ไกลจากแหล่งผลิต ตามลำดับ

7.1.3 การพัฒนาที่ยั่งยืน

การพัฒนาที่ยั่งยืนพิจารณาจากองค์ประกอบของทุน 4 ประการ ได้แก่ ทุนมนุษย์ ทุนกายภาพ ทุนทางสังคม และทุนสิ่งแวดล้อม โดยมีข้อสรุปดังนี้

1. ทั้งระดับกลุ่ม/สหกรณ์และระดับสมาชิกในระบบการผลิตมีคะแนนเฉลี่ยของการพัฒนาที่ยั่งยืน (ทุนสี่ประการ) อยู่ในระดับปานกลางเช่นเดียว โดยระดับกลุ่ม/สหกรณ์มีคะแนนเฉลี่ยด้านทุนทางสิ่งแวดล้อมมากที่สุด รองลงมา ได้แก่ ทุนทางสังคม ทุนมนุษย์ และทุนทางกายภาพตามลำดับ และในระดับสมาชิกมีคะแนนเฉลี่ยด้านทุนทางสังคมสูงสุด รองลงมา คือ ทุนสิ่งแวดล้อม ทุนกายภาพและทุนมนุษย์ตามลำดับ เนื่องจากกลุ่มไม่กิจกรรมการผลิตร่วมกัน ทำให้ไม่มีการใช้หรือเบียดเบียนทรัพยากรและสิ่งแวดล้อม

ในขณะที่ระดับสมาชิกมีการใช้สารเคมีที่ส่งผลกระทบต่อสิ่งแวดล้อมในกิจกรรมการผลิตทำให้ทุนสิ่งแวดล้อมที่ต่ำกว่าระดับกลุ่ม/สหกรณ์

2. ทั้งในระดับกลุ่มและระดับสมาชิกมีการพัฒนาทุนมนุษย์ในระดับต่ำเช่นกัน เนื่องจาก กลุ่มและกิจการของสมาชิกก่อให้เกิดการจ้างงานน้อย และยังไม่มีการสวัสดิการหรือกิจกรรมที่ก่อให้เกิดการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ในชุมชนน้อย นอกจากนี้ยังมีการนำภูมิปัญญาท้องถิ่นมาปรับใช้และการสร้างความรู้ใหม่ต่อยอดจากภูมิปัญญาท้องถิ่นที่มีค่อนข้างน้อย มีเพียงการนำสมุนไพรต่าง ๆ มาใช้ในการผลิตน้ำหมักชีวภาพเท่านั้น

3. สหกรณ์เกษตรอินทรีย์ศรีเมืองผางมีการพัฒนาทุนมนุษย์อยู่ในระดับที่สูงกว่ากลุ่มอื่น เนื่องจาก กิจกรรมของสหกรณ์มีการฝึกอบรมเพื่อพัฒนาบุคลากรอย่างต่อเนื่อง มีการสร้างความรู้ใหม่ต่อยอดจากภูมิปัญญาท้องถิ่นที่มี โดยการพาสมาชิกไปศึกษาดูงานการทำน้ำหมักชีวภาพ และการส่งเสริมสวัสดิการด้านสุขภาพโดยการกระตุ้นสมาชิกให้ปลูกผักอินทรีย์บริโภคในครัวเรือน

4. กลุ่มตัวอย่างและสมาชิกมีการพัฒนาและสะสมทุนกายภาพค่อนข้างน้อย มีเพียงวิสาหกิจชุมชนกลุ่มส้มสีทองที่มีสะสมกายภาพทั้งเครื่องจักรอุปกรณ์ และทุนที่เป็นตัวเงิน และก่อให้เกิดการพัฒนาทุนทางสังคมสูงกว่ากลุ่มอื่น และในระดับสมาชิกมีการเพิ่มขึ้นของเครื่องมืออุปกรณ์ในระดับที่น้อยและมีการสะสมเงินทุนในระดับที่น้อยต้องกู้ยืมจากภายนอกเป็นสัดส่วนที่มาก

5. จากการเข้าร่วมโครงการฯ วิสาหกิจชุมชนพืชไร่สารพิษบ้านสันมะม่วงเริ่มมีการสะสมทุนกายภาพ คือ เครื่องย่อยสลายวัตถุคืบ ที่เอื้อประโยชน์ต่อสมาชิกและคนในชุมชน ในโครงการพัฒนาตนเองของกลุ่ม

6. ด้านทุนทางสังคมทั้งในระดับกลุ่มสมาชิกมีคะแนนอยู่ในระดับปานกลางเช่นเดียวกัน โดยการดำเนินการของกลุ่มและกิจการของสมาชิกก่อให้เกิดความรักความสามัคคีภายในกลุ่มและภายนอกกลุ่ม (คนในชุมชน) เป็นอย่างดี และไม่ก่อให้เกิดความขัดแย้งซึ่งกันภายในชุมชน แต่ยังมีขนาดองค์กรและกิจการขนาดเล็กมีผลต่อความเข้มแข็งของชุมชนน้อย

7. การพัฒนาทุนมนุษย์เป็นสิ่งจำเป็นทั้งในระดับกลุ่มและระดับสมาชิก โดยการพัฒนาความรู้ในทุกๆ ด้าน ทั้งจากภายในและภายนอกองค์กรให้มากขึ้น

7.2 วิธีปฏิบัติที่ดี/เป็นเลิศตามแนวปรัชญาเศรษฐกิจพอเพียง และบทเรียนจากการศึกษา

วิธีปฏิบัติที่ดี/เป็นเลิศ

1. การมีผู้นำ/คณะกรรมการที่มีความรู้ความสามารถ มีความรับผิดชอบ เสียสละ ทุ่เมและมีความกระตือรือร้นในการพัฒนา เช่น การติดต่อประสานงานและการเข้าถึงหน่วยงาน เพื่อมาให้การสนับสนุนกลุ่มในรูปแบบต่างๆ ทั้งในด้านความรู้ เทคโนโลยี เงินทุน และการเฝ้าหาความรู้และนำมาแลกเปลี่ยนเรียนรู้ซึ่งกันและกัน เป็นต้น

2. การมีทุนมนุษย์และสามารถนำทุนไปใช้ในการบริหารจัดการ สามารถเอื้อประโยชน์ให้แก่สมาชิกและคนในชุมชนได้เป็นอย่างดี (วิสาหกิจชุมชนพืชไร่สารพิษบ้านสันมะม่วงและวิสาหกิจชุมชนเกษตรอินทรีย์) และมีทุนกายภาพ (เครื่องร่อน) และนำไปใช้ให้เกิดประโยชน์แก่สมาชิกและคนในชุมชน รวมถึงการสร้างรายได้ให้แก่กลุ่มได้เป็นอย่างดี (วิสาหกิจชุมชนกลุ่มส้มสีทอง)

3. การสร้างผลิตภัณฑ์ที่แตกต่างและนำจุดเด่นมาสร้างเป็นจุดขายและสามารถหาตลาดเฉพาะกลุ่มได้ รวมถึงความสามารถในการเข้าถึงหน่วยงาน และการเข้าถึงกลุ่มผู้บริโภค (วิสาหกิจชุมชนพืชไร่สารพิษบ้านสันมะม่วงและวิสาหกิจชุมชนเกษตรออร์แกนิก)
4. ความสามารถในการบริหารจัดการการเงินที่ก่อให้เกิดการสะสมทุนทั้งที่เป็นตัวเงินและไม่เป็นตัวเงิน (วิสาหกิจชุมชนกลุ่มส้มสีทอง)
5. การผลิตส้มนอกฤดู เพื่อป้องกันความเสี่ยงด้านราคาและมีรายได้ตลอดทั้งปี (ราคาที่ขายได้ กิโลกรัมละ 14-26 บาท) สามารถทำให้ส้มออกผลผลิตนอกฤดูได้ถึง 5 รอบต่อปี ยกเว้นส้มในฤดู (ส้มสันตลาดราคาถูก) โดยการให้ปุ๋ย ให้น้ำและตัดแต่งกิ่ง ตามการคำนวณระยะการให้ผลผลิตในแต่ละรอบ (สมาชิกรายหนึ่งของสหกรณ์เกษตรอินทรีย์ศรีเมืองฝาง)
6. การผลิตแบบผสมผสานหรือการผลิตที่ค่อยๆ ปรับเปลี่ยนรูปแบบการผลิตจากเคมีเป็นอินทรีย์ ทำให้ต้นส้มสามารถปรับตัวได้ ผลผลิตจึงไม่ลดต่ำลงมาก (สมาชิกวิสาหกิจชุมชนพืชไร่สารพิษบ้านสันมะม่วงและวิสาหกิจชุมชนเกษตรออร์แกนิกฝป)
7. ความรู้ความสามารถในการผลิตวัตถุดิบใช้เอง และมีการพัฒนาคิดค้น ทดลอง นำหมักชีวภาพสูตรใหม่ๆ อย่างต่อเนื่อง เช่น การผลิตน้ำหมักหอยเชอร์รี่เข้มข้นเพื่อกำจัดวัชพืชในสวนส้ม ของประธานวิสาหกิจชุมชนเกษตรออร์แกนิก
8. กลุ่มผู้ผลิต 3 ใน 4 กลุ่ม มุ่งเข้าสู่การผลิตแบบอินทรีย์ เพื่อความปลอดภัยทั้งตนเอง ผู้บริโภค และสิ่งแวดล้อม ส่วนผู้ผลิตแบบเคมีมีการคำนึงถึงผลกระทบจากการใช้สารเคมี เช่นกัน โดยการลดการใช้สารเคมี ไม่ใช้สารเคมีที่สารตกค้างในดินนาน ไม่ทิ้งภาชนะหรือล้างภาชนะที่เป็นสารเคมีลงในแม่น้ำ ลำคลอง เป็นต้น
9. กลุ่มผู้ผลิตมีการผลิตวัตถุดิบใช้เอง โดยเฉพาะผู้ผลิตส้มอินทรีย์ที่เน้นการผลิตปุ๋ยอินทรีย์และสารชีวภาพใช้เอง ลดการซื้อวัตถุดิบจากภายนอก ส่วนผู้ผลิตแบบผสมผสานและเคมี มีการลดการใช้สารเคมี และมีการผลิตปุ๋ยอินทรีย์และสารชีวภาพใช้เองมากขึ้น
10. วิสาหกิจชุมชนกลุ่มส้มสีทองและกลุ่มวิสาหกิจชุมชนออร์แกนิกมีการใช้แรงงานการใช้แรงงานในครัวเรือนเป็นหลัก มีการจ้างงานเท่าที่จำเป็น และมีการใช้แรงงานแลกเปลี่ยนภายในท้องถิ่น ช่วยลดต้นทุนการจ้างแรงงาน และลดความเสี่ยงด้านการขาดแคลนแรงงาน รวมทั้งยังก่อให้เกิดการแลกเปลี่ยนเรียนรู้ซึ่งกันและกัน และเป็นการสร้างความสัมพันธ์อันดีต่อกันได้เป็นอย่างดี อีกทั้งการใช้แรงงานแลกเปลี่ยนยังเป็นการอนุรักษ์วัฒนธรรมท้องถิ่นที่ดีงาม ที่สืบทอดมาจากบรรพบุรุษให้ดำรงอยู่ต่อไปในอนาคต
11. สมาชิกวิสาหกิจชุมชนกลุ่มส้มสีทองสามารถเป็นแบบอย่างในการใช้เงินทุนภายในกิจการเป็นหลัก และการก่อดังกล่าวไม่เกินความสามารถในการชำระคืนของสมาชิก และมีการป้องกันความเสี่ยงด้านรายได้จากพืชหลัก โดยการปลูกพืชหลากหลายที่สำคัญได้แก่ การปลูกหม่อนเลี้ยงไหมที่สร้างรายได้ให้แก่สมาชิกเป็นอย่างดี และต่อเนื่องตลอดทั้งปี และมีการปลูกเงาะแซมในสวนส้ม ซึ่งมีราคาสูง และดูแลรักษาง่ายกว่าส้ม มีแนวโน้มที่จะเป็นพืชหลักที่จะมาทดแทนส้มในอนาคตของสมาชิกกลุ่ม

บทเรียนจากการศึกษา

1. การรวมกลุ่มเพื่อวัตถุประสงค์เพียงด้านใดด้านหนึ่งเป็นหลัก ทำให้ขาดการบริหารจัดการแบบองค์รวมที่สอดคล้องกับหลักเศรษฐกิจพอเพียง ซึ่งจะทำให้กลุ่มขาดความเข้มแข็งและยั่งยืนในอนาคต
2. การป้องกันความเสี่ยงของผู้ผลิตส้ม คือ การปลูกพืชหลากหลายมากขึ้น และการผลิตส้มอาจไม่ยั่งยืน หากพืชรองสร้างรายได้ดีกว่า เช่น วิสาหกิจชุมชนกลุ่มส้มสีทองมีการปลูกหม่อนเลี้ยงไหมและเงาะ

มากขึ้น เนื่องจากมีรายได้ดีและต่อเนื่องตลอดทั้งปี อีกทั้งต้นทุนการผลิตต่ำและการดูแลรักษาง่ายกว่าการผลิตส้ม

3. จากการร่วมโครงการวิจัยฯ และการจัดเวทีแลกเปลี่ยนเรียนรู้ ทำให้วิสาหกิจชุมชนกลุ่มส้มสีทองปรับเปลี่ยนแนวคิดเกี่ยวกับการผลิตส้มอินทรีย์ เนื่องจากมีสมาชิกบางรายทดลองทำแล้ว แต่ไม่ประสบความสำเร็จ และเมื่อได้เห็นประสบการณ์จริงจากผู้ประสบความสำเร็จในการผลิตส้มอินทรีย์ จึงมีแนวคิดที่จะปรับเปลี่ยนการผลิตส้มเค็มเป็นอินทรีย์มากขึ้น โดยเริ่มจากการผลิตปุ๋ยหมักและน้ำหมักชีวภาพใช้เองมากขึ้น โดยมีการพัฒนาการผลิตวัตถุดิบใช้เองในโครงการพัฒนาตนเองของกลุ่ม มีการลดการใช้สารเคมี และนำวัตถุดิบชีวภาพมาใช้ในการผลิตมากขึ้น และกลุ่มมีความต้องการไปศึกษาดูงานกลุ่มที่ประสบความสำเร็จด้านการผลิตส้มอินทรีย์เพื่อศึกษาเพิ่มเติมอีกด้วย นอกจากนี้ยังมีความสนใจเรียนรู้เกี่ยวกับการผลิตส้มนอกฤดูเพื่อลดความเสี่ยงด้านราคาอีกด้วย

4. วิสาหกิจชุมชนพืชไร่สารพิษบ้านสันมะม่วงและวิสาหกิจชุมชนเกษตรออร์แกนิกมีทุนมนุษย์ที่มีความเชี่ยวชาญหลายด้าน ทั้งในด้านการผลิตส้มอินทรีย์ การผลิตส้มนอกฤดู และการผลิตวัตถุดิบใช้เอง รวมทั้งมีความรู้ความสามารถในด้านการตลาดเป็นอย่างดี สามารถถ่ายทอดและแลกเปลี่ยนเรียนรู้ระหว่างสมาชิกในกลุ่มและกลุ่มเครือข่ายได้เป็นอย่างดี

5. การขาดความรู้ด้านการบริหารการเงิน และการไม่ปฏิบัติตามหลักเศรษฐกิจพอเพียงในด้านการไม่ก่อหนี้จนเกินความสามารถในการบริหารจัดการ ซึ่งได้บทเรียนจากสหกรณ์เกษตรอินทรีย์ศรีเมืองฝางที่ไม่มีเงินทุนเลย แต่มีก่อหนี้ในจำนวนที่มาก ($D/E = -6.85$ เท่า) และไม่มีความสามารถในการบริหารจัดการการเงินดังกล่าวให้เกิดการออกเเยหรือมีความสามารถในการชำระหนี้ได้ ทำให้สหกรณ์ไม่มีความสามารถในการชำระหนี้และต้องเลื่อนการชำระหนี้ออกไป

6. ขนาดองค์กรหรือขนาดของกลุ่มที่สอดคล้องกับความสามารถในการบริหาร รวมถึงอุปสรรคด้านระยะทางของสมาชิกกลุ่มในการเข้าร่วมกิจกรรมหรือการกระจายผลประโยชน์อย่างทั่วถึง เป็นสิ่งที่กลุ่มตัวอย่างควรคำนึงถึง ดังเช่น สหกรณ์เกษตรอินทรีย์ศรีเมืองฝาง

7.3 ข้อเสนอแนะ

ด้านการบริหารจัดการองค์กร

1. กลุ่ม/สหกรณ์ตัวอย่างควรให้ความสำคัญในการบริหารจัดการครอบคลุมทุกด้าน การที่กลุ่มตัวอย่างมุ่งเน้นการบริหารจัดการเพียงด้านการผลิตและการตลาด ทำให้ขาดการบริหารจัดการแบบองค์รวม ซึ่งส่งผลต่อความยั่งยืนของกลุ่มในอนาคต วิสาหกิจชุมชนพืชไร่สารพิษบ้านสันมะม่วงซึ่งมีขนาดเล็กเกินไปมีสมาชิกผู้ร่วมเพียง 3 ราย ทำให้ขาดพลังหรือ Economy of scale และ พลังผนึก (synergy) ดังนั้น ควรรับสมาชิกเพิ่ม

2. ทุกกลุ่มตัวอย่างควรมีการพัฒนากระบวนการหรือมีกิจกรรมเพื่อก่อให้เกิดการมีส่วนร่วมของสมาชิกมากขึ้น และมีบทบาทในเอื้อประโยชน์ที่สอดคล้องกับความต้องการของสมาชิกมากยิ่งขึ้น

3. กลุ่มวิสาหกิจชุมชนควรมีการวางแผนการดำเนินงานและนำไปปฏิบัติอย่างเป็นรูปธรรมมากขึ้น เพื่อสร้างภูมิคุ้มกันที่ดีและเพิ่มประสิทธิภาพการบริหารจัดการของกลุ่ม

4. กลุ่มตัวอย่างควรให้ความสำคัญและพัฒนา/สะสมทุนทั้งสี่ประการให้มากขึ้น โดยเฉพาะทุนมนุษย์ ซึ่งเป็นปัจจัยสำคัญในการขับเคลื่อนและนำพากลุ่มไปสู่ความยั่งยืนในอนาคต โดยเฉพาะความรู้

ความสามารถด้านการผลิตและด้านการตลาดที่จะสามารถบรรลุวัตถุประสงค์ของการรวมกลุ่มได้ และการมีกิจกรรมที่เกี่ยวข้องกับการหารายได้ จะนำไปสู่การสะสมทุน

5. ขนาดองค์กรหรือขนาดของกลุ่มที่สอดคล้องกับความสามารถในการบริหาร รวมถึงอุปสรรคด้านระยะทางของสมาชิกกลุ่มในการเข้าร่วมกิจกรรมหรือการกระจายผลประโยชน์อย่างทั่วถึง เป็นสิ่งที่กลุ่มตัวอย่างควรคำนึงถึง

ด้านการบริหารจัดการการตลาด

1. ควรมีการแบ่งหรือแต่งตั้งกรรมการหรือผู้รับผิดชอบด้านการตลาดอย่างชัดเจน กลุ่มตัวอย่างรวมกันเพื่อรวมกันด้านตลาด แต่ยังไม่มีการหรือผู้รับผิดชอบโดยตรง ในขณะที่การตลาดเป็นกิจกรรมที่มีความสำคัญอย่างวิกฤติของระบบการผลิตส้ม ดังนั้น ควรมีการพัฒนาความรู้ความสามารถและทักษะการตลาดแก่บุคลากรด้านการตลาด ให้มีความสามารถในการเชิงธุรกิจมากขึ้น เพื่อนำไปสู่ความสำเร็จด้านการตลาดของกลุ่ม ทั้งในด้านการเข้าถึงแหล่งข้อมูลการตลาด การเข้าถึงกลุ่มผู้บริโภค การส่งเสริมการขาย เป็นต้น

2. ควรมีการสร้างหรือการพัฒนาทุนทางสังคมกับกลุ่มอื่นหรือหน่วยงานทั้งจากภายนอกและภายในท้องถิ่น ซึ่งเป็นปัจจัยเอื้อสำคัญที่ช่วยให้ประสบความสำเร็จด้านการตลาด ทั้งในการข้อมูลข่าวสารและช่องทางการตลาด โดยใช้เครือข่ายคลัสเตอร์ส้มให้เกิดประโยชน์เต็มที่ (โดยเข้าร่วมกิจกรรมทุกกลุ่ม) รวมทั้งการพัฒนาเพื่อให้เข้าถึงกลุ่มลูกค้าเป้าหมายเพื่อที่จะไม่ต้องขายสินค้าในราคาต่ำเกินไป

3. ควรมีการรวมกลุ่มระหว่างกลุ่มวิสาหกิจชุมชนผู้ผลิตส้มเป็นกลุ่มที่มีขนาดใหญ่มากขึ้น เพื่อช่วยเหลือด้านการตลาดซึ่งกันและกัน เช่น การรวมกลุ่มของกลุ่มวิสาหกิจชุมชนคลัสเตอร์ส้มจังหวัดเชียงใหม่

4. ค้นหาและนำอัตลักษณ์เอกลักษณ์ของกลุ่ม/ชุมชนให้พบและนำมาสร้างเป็นอัตลักษณ์ให้กับสินค้าของตนเองได้ เช่น การใช้ผลิตภัณฑ์อินทรีย์ มาเป็นจุดขาย บางรายได้รับมาตรฐานเกษตรอินทรีย์ภาคเหนือ และ GAP แต่ไม่เพียงพอที่จะใช้เป็นจุดขายได้

5. หน่วยงานภาครัฐ ควรมีการส่งเสริมและกำหนดนโยบายด้านการตลาดส้ม เช่นเดียวกับพืชอื่น

ด้านการบริหารจัดการการเงิน

1. ควรมีการส่งเสริมให้กลุ่มมีการพึ่งพาตนเองในด้านการเงินมากขึ้น โดยการระดมทุนหรือการมีกิจกรรมที่ก่อให้เกิดรายได้ เพื่อลดการพึ่งพาแหล่งทุนจากภายนอก เสริมสร้างความเป็นเจ้าของ และการมีส่วนร่วมของสมาชิก รวมทั้งการส่งเสริมการออมหรือสะสมทุนของสมาชิกเพื่อการผลิตมากขึ้น

2. สมาชิกกลุ่มผู้ผลิตส้มยังจำเป็นต้องพัฒนาระบบบัญชีฟาร์ม และยังต้องการฝึกอบรมด้านการจัดทำบัญชีและการนำไปใช้ประโยชน์ ในการวางแผนการเงินทั้งในระดับกลุ่มและระดับสมาชิกมากขึ้น รวมถึงการจัดทำงบการเงินในระดับกลุ่มแก่ผู้ที่ทำหน้าที่ทางด้านการเงิน

3. ทั้งในระดับกลุ่มและระดับสมาชิก มีการกอบเหนืในสัดส่วนที่ค่อนข้างสูง การกอบเหนืดังกล่าว ควรตั้งอยู่บนฐานการมีความสามารถในการชำระคืนหนี้ได้ รวมถึงความสามารถในนำเงินดังกล่าวไปใช้ให้เกิดผลตอบแทนที่คุ้มค่า และเพียงพอในการชำระหนี้

4. ควรมีการพัฒนาความรู้ความสามารถด้านการบริหารจัดการการเงินและความสามารถในการเชิงธุรกิจ แก่ผู้ที่ทำหน้าที่การเงินหรือกรรมการฝ่ายการเงินมากขึ้น

ด้านการบริหารจัดการการผลิต

1. ควรมีการพัฒนาความรู้ด้านการผลิตเกี่ยวกับการผลิตแบบอินทรีย์ที่ถูกหลักวิชาการ วิธีการปรับเปลี่ยนการผลิตจากเคมีเป็นอินทรีย์ที่ถูกต้อง เพื่อปรับปรุงและพัฒนาผลิตภณฑ์ให้มีคุณภาพสอดคล้องกับความต้องการของตลาดมากขึ้น ทั้งในด้านรูปลักษณะภายนอก ลูกโต ผิวสวย และรสชาติดี โดยเฉพาะสมาชิกสหกรณ์เกษตรอินทรีย์ศรีเมืองผาง รวมทั้งควรมีการอบรมความรู้ด้านเกษตรอินทรีย์ เพื่อให้ได้ใบรับรองเกษตรอินทรีย์สำหรับผู้ผลิตอินทรีย์ เพื่อสร้างความเชื่อถือและเชื่อมั่นแก่ผู้บริโภค และสำหรับผู้ผลิตแบบเคมีหรือผสมผสาน ควรมีการพัฒนาความรู้การใช้ปุ๋ยเคมีและสารเคมีที่ถูกต้อง รวมถึงการพัฒนาปรับปรุงบำรุงดินให้มีความอุดมสมบูรณ์ เพื่อให้มีทรัพยากรใช้ได้ในระยะยาว และมีอัตราผลตอบแทนที่สูงขึ้น

2. กลุ่มตัวอย่างควรมีบทบาทในการเอื้อประโยชน์ด้านเทคโนโลยีการผลิต (เครื่องจักรอุปกรณ์) ที่สมาชิกต้องการร่วมกัน และสมาชิกไม่สามารถซื้อหรือจัดหาได้เอง เพื่อเพิ่มประสิทธิภาพการผลิตของสมาชิกให้ดีขึ้น เช่น เครื่องย่นสลายกากหรือเครื่องโม่ เครื่องร่อน เป็นต้น

3. ควรมีการสร้างเครือข่ายการผลิตระหว่างกลุ่มผู้ผลิตด้วยกันทั้งในและต่างพื้นที่ (ซึ่งวิสาหกิจชุมชนกลุ่มส้มสีทองได้เรียนรู้จากการจัดเวที และดูงานในโครงการนี้) ซึ่งจะเห็นได้จากกลุ่มตัวอย่างในระบบการผลิตส้มมีองค์ความรู้ด้านการผลิตที่สามารถถ่ายทอดและเติมเต็มซึ่งกันและกันได้เป็นอย่างดี

4. ควรมีการเชื่อมต่อกับสถาบันการศึกษา โดยผ่านสหกรณ์หรือคัลส์เตอร์ส้ม เพื่อเข้าถึงแหล่งความรู้ ตลอดจนสั่งสมความรู้ เทคนิค ภูมิปัญญาต่าง ๆ อย่างเป็นรูปธรรม โดยเฉพาะการผลิตอินทรีย์

5. กลุ่มผู้ผลิตส้มในเขตอำเภอผาง ควรมีการปลูกพืชอื่นเสริมรายได้จากส้มมากขึ้น เพื่อลดความเสี่ยงด้านรายได้จากพืชหลักเพียงอย่างเดียว

ด้านการบริหารจัดการแรงงานและการจ้างงาน

ควรมีการพัฒนาความรู้ด้านการผลิตและเทคนิคการผลิตใหม่ๆ แก่แรงงานอย่างสม่ำเสมอ โดยผู้ผลิตควรมีการพัฒนาความรู้ตนเองด้านต่างๆ อย่างสม่ำเสมอจากกลุ่มผู้ผลิตด้วยกันทั้งในและต่างพื้นที่ สื่อต่างๆ และถ่ายทอดให้แก่แรงงานในครัวเรือนและแรงงานจ้าง

ด้านการบริหารจัดการวัตถุดิบ

1. กลุ่มตัวอย่างควรมีบทบาทในการส่งเสริมการผลิตวัตถุดิบใช้เองภายในกลุ่มและชุมชนมากขึ้น เพื่อลดการพึ่งพาแหล่งวัตถุดิบจากภายนอกชุมชน ลดความเสี่ยงจากราคาวัตถุดิบสูงขึ้น และนำไปสู่การลดต้นทุนการผลิต รวมทั้งการส่งเสริมการปลูกพืชที่ใช้เป็นวัตถุดิบในการผลิตไว้ใช้เองมากขึ้น เพื่อลดการซื้อและการทำลายทรัพยากรธรรมชาติ เช่น สมุนไพรต่างๆ ไม้ไผ่สำหรับทำไม้ค้ำกิ่ง เป็นต้น

2. ควรมีการสร้างเครือข่ายวัตถุดิบหรือการแลกเปลี่ยนความรู้ด้านการผลิตวัตถุดิบใช้เองระหว่างกลุ่มผู้ผลิตมากขึ้น เนื่องจากบางกลุ่มมีหมอดินหรือผู้เชี่ยวชาญในการผลิตปุ๋ยหมัก และน้ำหมักชีวภาพ ซึ่งไม่จำเป็นจะต้องยึดติดเฉพาะกับกลุ่มผู้ผลิตส้มเท่านั้น

ด้านการบริหารจัดการสวัสดิการชุมชน

1. กลุ่มตัวอย่างควรพัฒนากิจกรรมให้เอื้อประโยชน์แก่สมาชิกและคนในชุมชนมากขึ้น เพื่อเป็นการเพิ่มทุนทางสังคมและช่วยพัฒนาชุมชนให้ดีขึ้นด้วย ได้แก่ การเผยแพร่ความรู้ต่างๆ เช่น การผลิตอินทรีย์ การผลิตวัตถุดิบใช้เอง เป็นต้น รวมทั้งการสะสมทุนกายภาพทั้งที่เป็นตัวเงินและไม่เป็นตัวเงิน

นอกจากจะเพิ่มศักยภาพด้านการเงินของกลุ่มแล้ว ยังสามารถเอื้อประโยชน์ให้แก่สมาชิกและคนในชุมชน
อย่างเป็นรูปธรรมมากขึ้น

2. กลุ่มควรมีบทบาทในการส่งเสริมสร้างให้สมาชิกและคนในชุมชนลดการใช้สารเคมีในการผลิต
เพื่อลดผลกระทบที่จะเกิดแก่ทั้งผู้ผลิต ผู้บริโภค และสิ่งแวดล้อม

เอกสารอ้างอิง

กรมส่งเสริมการเกษตร, 2550. “กลุ่มฯ เข้มแข็งได้ด้วยกลุ่มฯ ขับเคลื่อนตัวเอง กรณีศึกษา กลุ่มผู้ปลูกส้มสีทองปลอดโรค อำเภอบ้านหลวง จังหวัดน่าน.” [ระบบออนไลน์]. แหล่งที่มา: <http://km.doae.go.th/admin/uploadfile/nan0013.doc>. (ธันวาคม 2550).

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

เครือข่ายวิสาหกิจชุมชนคนคัสเตอร์ส้ม จังหวัดเชียงใหม่, 2550. [ระบบออนไลน์]. แหล่งที่มา: http://thaitangerine.com/product_type.html.

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

ปาน รัตนเรืองวัฒนา. 2543. “การวิเคราะห์ต้นทุน-ผลตอบแทนการปลูกส้มพันธุ์สายน้ำผึ้งในอำเภอฝาง จังหวัดเชียงใหม่.” บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยเชียงใหม่.

วรพงศ์ ภูมิบ่อพลับ, 2542. “การศึกษาต้นทุน-ผลตอบแทนของการลงทุนทำสวนส้มเขียวหวานในแต่ละพื้นที่แต่ละขนาดในเขตอำเภอฝาง จังหวัดเชียงใหม่.” บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยเชียงใหม่.

สหกรณ์เกษตรอินทรีย์ศรีเมืองฝาง จำกัด. 2550. รายงานผลการดำเนินงานสหกรณ์เกษตรอินทรีย์ศรีเมืองฝาง จำกัด ปี 2550.

สำนักงานเกษตรจังหวัดเชียงใหม่, 2550. “แผนการพัฒนากฎกระทรวงระดับตำบลจังหวัดเชียงใหม่ (2551 - 2553).” [ระบบออนไลน์]. แหล่งที่มา: <http://chiangmai.doae.go.th>. (ธันวาคม 2550).

องค์การบริหารส่วนตำบลแม่สุ่น อำเภอฝาง จังหวัดเชียงใหม่, 2550. ข้อมูลพื้นฐานตำบล.

องค์การบริหารส่วนตำบลและ อำเภอทุ่งช้าง จังหวัดน่าน, 2550. ข้อมูลพื้นฐานตำบล.

องค์การบริหารส่วนตำบลเวียง อำเภอฝาง จังหวัดเชียงใหม่, 2550. ข้อมูลพื้นฐานตำบล.

อภิชัย พันธเสน และคณะ. 2545. “การยกระดับอุตสาหกรรมไทยอย่างก้าวกระโดดด้วยวิธีปฏิบัติเป็นเลิศและการเปรียบเทียบเพื่อการปรับปรุงและพัฒนา”. รายงานวิเคราะห์ผลการศึกษารัฐกิจชุมชนภาคเหนือ. สถาบันเพิ่มผลผลิตแห่งชาติ.

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

อารี วิบูลย์พงศ์ และทรงศักดิ์ ศรีบุญจิตต์. 2531. “แนวทางการวิเคราะห์ความยั่งยืนของระบบเกษตร” บทความ นำเสนอในการประชุมระบบฟาร์มแห่งชาติ ครั้งที่ 5 จ.นครปฐม.

ภาคผนวก ก.

รูปภาพ

สหกรณ์เกษตรอินทรีย์ศรีเมืองฝาง



รูปที่ ก.1 คณะกรรมการสหกรณ์ฯ



รูปที่ ก.2 สวนส้มที่ปรับเปลี่ยนจากเคมี
เป็นอินทรีย์อย่างจับพลัน



รูปที่ ก.3 ส้มอินทรีย์



รูปที่ ก.4 ตลาดช่วงสุขภาพฝาง



รูปที่ ก.5 โครงการความหลากหลายทางชีวภาพ



รูปที่ ก.6 โครงการธนาคารสุกร

วิสาหกิจชุมชนพืชไร่สารพิษบ้านสันมะม่วง



รูปที่ ก.7 เรืองศักดิ์ อุดรสุข
ประธานกลุ่มฯ



รูปที่ ก.8 คณะกรรมการกลุ่มฯ



รูปที่ ก.9 เครื่องย่อยสลายกลุ่มฯ



รูปที่ ก.10 กองปุ๋ยหมักสมาชิกกลุ่มฯ

วิสาหกิจชุมชนเกษตรออร์แกนิก



รูปที่ ก.11 ประธานและกรรมการกลุ่มฯ



รูปที่ ก.12 การดักกิ่งแบบค้ำคอก



รูปที่ ก.13 โรงเรือนทำปุ๋ยกลุ่มฯ



รูปที่ ก.14 โครงการทำปุ๋ยหมัก

วิสาหกิจชุมชนกลุ่มส้มสีทอง



รูปที่ ก.15 ประธานกลุ่มฯ



รูปที่ ก.16 ที่ทำการกลุ่มฯ



รูปที่ ก.17 เครื่องร่อนส้มกลุ่มฯ



รูปที่ ก.18 โครงการทำนุ้ยหมัก

ภาคผนวก ข.
การคำนวณต้นทุนและอัตราส่วนทางการเงิน

I. การคำนวณต้นทุน

I. ต้นทุนการผลิต

ตัวอย่างการคำนวณต้นทุนวัตถุดิบ

เป็นการคำนวณต้นทุนวัตถุดิบที่นำมาใช้ในการผลิตส้มต่อไร่

ปุ๋ยหมัก/ปุ๋ยเคมี

คำนวณจากราคาปุ๋ยหมัก/ปุ๋ยเคมีคูณด้วยจำนวนที่ใช้หารด้วยพื้นที่ปลูก (ไร่)

ตัวอย่าง การคำนวณต้นทุนค่าปุ๋ยหมัก/ปุ๋ยเคมีในการผลิตส้ม

ราคาปุ๋ยหมัก กระสอบละ 15 บาท ปริมาณที่ใช้จำนวน 2,400 กระสอบ รวมเป็นมูลค่า 48,000 บาท

พื้นที่ปลูกส้มทั้งหมด 20 ไร่

ดังนั้นต้นทุนค่าปุ๋ยหมักในการผลิตส้ม 1 ไร่ มีค่าเท่ากับ $48,000 / 20 = 2,400$ บาทต่อไร่

2. การคำนวณค่าแรงงานในการผลิต

ตัวอย่างการคำนวณค่าแรงงานในการผลิต

ในการคำนวณค่าจ้างแรงงานในการผลิตส้ม มีการจ้างแรงงานเป็นรายกิจกรรมใน 1 รอบการผลิต เช่น การตัดหญ้า ให้น้ำ ใส่ปุ๋ย ตัดแต่งกิ่ง ชั่วโหม่งการทำงาน 1 วัน เท่ากับ 8 ชม.

ตัวอย่างการคำนวณค่าแรงงานตัดหญ้าใน 1 รอบการผลิต

ค่าจ้างแรงงานชายในการตัดหญ้า มีค่าเท่ากับ 110 บาท/คน/วัน

ใน 1 รอบการผลิต มีการตัดหญ้าทั้งหมด 120 วัน ใช้แรงงานชายจำนวน 3 คนต่อวัน

ดังนั้นต้นทุนค่าแรงงานตัดหญ้าในการผลิตส้ม 1 ไร่ มีค่าเท่ากับ $(110 \times 3 \times 120) / 20 = 1,980$ บาทต่อไร่

ตัวอย่างการคำนวณค่าแรงงานในการเก็บเกี่ยวส้ม

ค่าจ้างแรงงานชาย-หญิง เก็บเกี่ยวส้มมีค่าเท่ากับ 120 บาท/คน/วัน

จำนวนแรงงานที่ใช้ในการผลิตต่อวัน 15 คน จำนวน 14 วัน ในการเก็บเกี่ยวส้มทั้งหมด 20 ไร่

ดังนั้นต้นทุนค่าแรงงานเก็บส้ม 1 กิโลกรัม มีค่าเท่ากับ $(120 \times 15 \times 14) / 20 = 1,260$ บาทต่อไร่

รายละเอียดการคำนวณต้นทุนแรงงานแยกกิจกรรมในการผลิตส้มดังตารางที่ ข.1

ตารางที่ ข.1 ต้นทุนค่าแรงงาน

กิจกรรม	จำนวนแรงงาน(คน)		ค่าจ้างแรงงาน (บาท/คน/วัน)		จำนวนวัน (วัน)	ชั่วโมงการทำงาน (ชม.)	พื้นที่ปลูกส้ม (ไร่)	ต้นทุนแรงงาน (บาท/ไร่)
	ชาย	หญิง	ชาย	หญิง				
ใส่ปุ๋ย	3	1	110	90	33	8	20	693
พ่นยาฆ่าหญ้า	3	-	110	90	2	6	20	8.25
ตัดหญ้า	3	-	110	90	120	8	20	1,980.00
ฉีดพ่นยาฆ่าโรค/แมลง	3	-	110	90	33	4	20	363.00
ให้น้ำ	3	-	110	90	104	8	20	572.00
ตัดแต่งกิ่ง	6	1	110	90	10	8	20	375.00
เก็บเกี่ยว	8	7	120	120	14	8	20	1,260.00
รวม							20	5,251.25

ที่มา : จากการสำรวจและการคำนวณ

3. การคำนวณค่าเสื่อมราคาของอุปกรณ์การผลิต

ในการคำนวณค่าเสื่อมราคาอุปกรณ์การผลิตเพื่อนำไปหาต้นทุนการผลิตต่อหน่วย จะคำนวณจากอุปกรณ์การผลิตที่ใช้ใน 1 รอบการผลิต (1 ปี) โดยในขั้นต้นจะหาค่าเสื่อมราคาต่อปีของอุปกรณ์ที่ใช้ผลิตทั้งหมดก่อนที่จะนำไปคำนวณหาค่าเสื่อมราคาต่อหน่วยต่อไป ดังตารางที่ ข.2 ซึ่งมีวิธีการคำนวณดังนี้

การคิดค่าเสื่อมต่อหน่วย ใช้ค่าเสื่อมราคาต่อปีแล้วหารด้วยปริมาณผลผลิตที่ได้ต่อปี

ตัวอย่างการคำนวณต้นทุนคงที่

เครื่องตัดหญ้า

ตัวอย่าง การคำนวณค่าเสื่อมราคาเครื่องตัดหญ้าต่อหน่วยในการผลิตส้ม

เครื่องตัดหญ้า ราคาเครื่องละ 8,000 บาท กลุ่มฯ มีจำนวน 2 เครื่อง คิดเป็นมูลค่ารวมเท่ากับ

16,000 บาท อายุการใช้งาน 5 ปี ดังนั้นจะมีค่าเสื่อมราคาต่อปีเท่ากับ $16,000 / 5 = 3,200$ บาท

ปริมาณผลผลิตส้มทั้งหมดในปี 2549 จำนวน 100,000 กิโลกรัม

ต้นทุนค่าเสื่อมราคาเครื่องตัดหญ้าในการผลิตส้ม 1 กิโลกรัม

= (ค่าเสื่อมราคาเครื่องตัดหญ้าต่อปี / ปริมาณผลผลิต)

= $(3,200 / 100,000)$

= 0.03 บาท

II. การคำนวณอัตราส่วนทางการเงินของกลุ่ม

1) อัตราส่วนแสดงสภาพคล่อง (Liquidity Ratio)

1. อัตราส่วนทุนหมุนเวียน(หรืออัตราส่วนเงินสะพัด)

= สินทรัพย์หมุนเวียน/ หนี้สินหมุนเวียน

$$= 125,174/100,000$$

$$= 1.25 \text{ เท่า}$$

2. อัตราส่วนสภาพคล่องระยะสั้น (หรืออัตราส่วนจับปล้น)

$$= (\text{สินทรัพย์หมุนเวียน} - \text{สินค้างคลัง}) / \text{หนี้สินหมุนเวียน}$$

$$= (125,174 - 0) / 100,000$$

$$= 1.25 \text{ เท่า}$$

หมายเหตุ: กลุ่มฯ ไม่มีสินค้างคลัง

3. อัตราส่วนสภาพคล่องของกระแสเงินสด

$$= (\text{เงินสด} + \text{หลักทรัพย์} + \text{กระแสเงินสดจากการดำเนินงาน}) / \text{หนี้สินหมุนเวียน}$$

$$= (25,174 + 0 + 0) / 100,000$$

$$= 0.25$$

หมายเหตุ: กลุ่มฯ ไม่มีหลักทรัพย์และกระแสเงินสด

4. ทุนหมุนเวียนสุทธิ

$$= \text{สินทรัพย์หมุนเวียน} - \text{หนี้สินหมุนเวียน}$$

$$= 125,174 - 100,000$$

$$= 25,174$$

2) อัตราส่วนแสดงประสิทธิภาพในการดำเนินงาน (Activity / Efficiency Ratio)

1. อัตราการหมุนเวียนของสินทรัพย์ทั้งหมด

$$= \text{ยอดขาย} / \text{สินทรัพย์ทั้งหมด}$$

$$= 23,014 / 174,207.33$$

$$= 0.18 \text{ ครั้ง/เท่า}$$

2. อัตราการหมุนเวียนของสินทรัพย์ถาวร

$$= \text{ยอดขาย} / \text{สินทรัพย์ถาวรสุทธิ}$$

$$= \text{ยอดขาย} / (\text{สินทรัพย์ถาวร} - \text{ค่าเสื่อมราคาสะสม})$$

$$= 23,014 / (56,950 - 7,916.67)$$

$$= 0.47$$

3) อัตราส่วนแสดงความสามารถในการกู้ยืม หรือความเสี่ยงในการกู้ยืม (Debt Ratio or Leverage Ratio)

1. อัตราส่วนหนี้สิน

$$= (\text{หนี้สินทั้งหมด} / \text{สินทรัพย์ทั้งหมด}) \times 100\%$$

$$= (100,000 / 174,207.33) \times 100$$

$$= 0.57\%$$

2. หนี้สินต่อส่วนของเจ้าของ

$$= \text{หนี้สิน} / \text{ส่วนของเจ้าของ}$$

$$= 100,000 / 74,207.33$$

$$= 1.35$$

3. Degree of Financial Leverage

$$= \text{กำไรจากการดำเนินงาน} / (\text{กำไรจากการดำเนินงาน} - \text{ดอกเบี้ยจ่าย})$$

$$= \text{กำไรจากการดำเนินงาน} / \text{กำไรหลังหักภาษี}$$

$$= 6,410 / 8,570.33$$

$$= 0.75\%$$

4) อัตราส่วนแสดงความสามารถในการทำกำไร (Profitability Ratio)

1. อัตราส่วนกำไรสุทธิต่อยอดขาย

$$= (\text{กำไรสุทธิ} / \text{ยอดขาย}) \times 100\%$$

$$= (8,570.33 / 23,014) \times 100\%$$

$$= 0.37 \%$$

2. อัตราส่วนกำไรเบื่องต้นต่อยอดขาย

$$= (\text{กำไรเบื่องต้น} / \text{ยอดขาย}) \times 100\%$$

$$= (8,570.33 / 23,014) \times 100\%$$

$$= 0.37 \%$$

5) ผลตอบแทนแก่ผู้ลงทุน (Return to Investors)

1. อัตราผลตอบแทนต่อสินทรัพย์รวม

$$= (\text{กำไรจากการดำเนินงาน} / \text{สินทรัพย์รวม}) \times 100\%$$

$$= (6,410 / 174,207.33) \times 100\%$$

$$= 0.04\%$$

2. อัตราผลตอบแทนต่อการลงทุน

$$= (\text{กำไรสุทธิ} / \text{สินทรัพย์รวม}) \times 100\%$$

$$= (8,570.33 / 174,207.33) \times 100\%$$

$$= 0.05\%$$

3. อัตราผลตอบแทนต่อส่วนผู้ถือหุ้น

$$= (\text{กำไรสุทธิ} / \text{ส่วนของผู้ถือหุ้น}) \times 100\%$$

$$= (8,570.33 / 74,207.33) \times 100\%$$

$$= 0.12\%$$

ภาคผนวก ค.
ต้นทุนและผลตอบแทน

ตารางที่ ค.1 ต้นทุนและผลตอบแทนการผลิตส้มต่อไร่ (สมาชิกสหกรณ์เกษตรอินทรีย์ศรีเมืองผาง)

รายการ	หน่วย	น้รด กองป็นค้ำ	กุหลาบ พันธุ์ดี	ประพืศ ไชยค้ำหาญ	แสงจันทร์ บุญอยู่
(1) ต้นทุนการผลิต <u>ต้นทุนผันแปร</u>					
1. วัสดุติบ	บาทต่อไร่	14,300.00	878.33	3,656.86	1,773.33
2. แรงงาน	บาทต่อไร่	5,251.25	4,433.33	2,788.57	626.67
3. ค้ำใช้จ้ำยในการผลิตอื่่นๆ	บาทต่อไร่	3,330.00	400.00	1,275.00	400.00
ต้นทุนผันแปรรวม	บาทต่อไร่	22,881.25	5,711.67	7,720.43	2,800.00
<u>ต้นทุนคงที่</u>					
ค้ำเสื่อมราคาคูอุปกรณ์การผลิต	บาทต่อไร่	4,473.80	1,235.40	200.00	2,946.67
ต้นทุนคงที่รวม	บาทต่อไร่				
ต้นทุนผันแปรต่อหน่วย	บาทต่อไร่	22,881.25	5,711.67	7,720.43	2,800.00
ต้นทุนคงที่ต่อหน่วย	บาทต่อไร่	4,473.80	1,235.40	200.00	2,946.67
ต้นทุนเงินสดต่อหน่วย	บาทต่อไร่	22,881.25	4,045.00	6,463.29	2,800.00
ต้นทุนที่อ่ไม่เป็นเงินสดต่อหน่วย	บาทต่อไร่	4,473.80	2,902.07	1,457.14	2,946.67
ต้นทุนการผลิตของรวม	บาทต่อไร่	27,355.05	6,947.07	7,920.43	5,746.67
ราคายาส่ง	บาทต่อกิโลกรัม	14.00	6.00	10.00	-
ผลผลิตเฉลี่ยต่อไร่	กิโลกรัมต่อไร่	5,000.00	266.67	428.57	-
ผลตอบแทนต่อไร่	บาทต่อไร่	42,644.95	- 5,347.05	-3,634.73	- 5,746.67
อัตราผลตอบแทนต่อต้นทุนรวม	ร้อยละ	155.89	- 6.97	- 45.89	- 100.00

ที่มา: จากการสำรวจและการคำนวณ

ตารางที่ ค.1 (ต่อ)

รายการ	หน่วย	อินท ศุภชาลาพร	บุญอยู่ วุฒิไชยนันท์	ประเสริฐ สุธรรม	สาคร ศรีดอนตา
(1) ต้นทุนการผลิต <u>ต้นทุนผันแปร</u>					
1. วัตถุดิบ	บาทต่อไร่	960.00	5,075.00	9,715.00	-
2. แรงงาน	บาทต่อไร่	2,043.08	1,210.00	12,586.67	3,395.09
3. ค่าใช้จ่ายในการผลิตอื่นๆ	บาทต่อไร่	1,076.92	836.20	1,068.50	723.43
ต้นทุนผันแปรรวม	บาทต่อไร่	4,080.00	7,121.20	23,370.17	4,118.52
<u>ต้นทุนคงที่</u>					
ค่าเสื่อมราคาอุปกรณ์การผลิต	บาทต่อไร่	438.46	2,181.20	4,315.33	906.46
ต้นทุนคงที่รวม	บาทต่อไร่				
ต้นทุนผันแปรต่อหน่วย	บาทต่อไร่	4,080.00	7,121.20	23,370.17	4,118.52
ต้นทุนคงที่ต่อหน่วย	บาทต่อไร่	438.46	2,181.20	4,315.33	906.46
ต้นทุนเงินสดต่อหน่วย	บาทต่อไร่	3,658.46	6,681.20	20,033.50	2,322.00
ต้นทุนที่ไม่เป็นเงินสดต่อหน่วย	บาทต่อไร่	860.00	2,621.20	7,652.00	2,702.98
ต้นทุนการผลิตของรวม	บาทต่อไร่	4,518.46	9,302.40	27,685.50	5,024.98
ราคาขายส่ง	บาทต่อกิโลกรัม	4.00	7.00	9.00	4.00
ผลผลิตเฉลี่ยต่อไร่	กิโลกรัมต่อไร่	1,607.69	2,500.00	4,216.67	664.29
ผลตอบแทนต่อไร่	บาทต่อไร่	1,912.30	8,197.60	10,264.53	- 2,367.82
อัตราผลตอบแทนต่อต้นทุนรวม	ร้อยละ	42.32	88.12	37.08	- 47.12

ที่มา: จากการสำรวจและการคำนวณ

ตารางที่ ค.1 (ต่อ)

รายการ	หน่วย	ปรีชา สินสีบผล	อนันต์ กิตติราช	ราตรี ห่านตระกูล
(1) ต้นทุนการผลิต <u>ต้นทุนผันแปร</u>				
1. วัตถุดิบ	บาทต่อไร่	5,470.67	3,314.40	2,679.25
2. แรงงาน	บาทต่อไร่	1,765.00	2,908.85	7,791.38
3. ค่าใช้จ่ายในการผลิตอื่นๆ	บาทต่อไร่	1,364.78	2,744.23	1,325.00
ต้นทุนผันแปรรวม	บาทต่อไร่	8,600.44	8,967.47	11,795.63
<u>ต้นทุนคงที่</u>				
ค่าเสื่อมราคาอุปกรณ์การผลิต	บาทต่อไร่	6,972.09	1,351.38	2,927.75
ต้นทุนคงที่รวม	บาทต่อไร่			
ต้นทุนผันแปรต่อหน่วย	บาทต่อไร่	8,600.44	8,967.47	11,795.63
ต้นทุนคงที่ต่อหน่วย	บาทต่อไร่	6,972.09	1,351.38	2,927.75
ต้นทุนเงินสดต่อหน่วย	บาทต่อไร่	7,780.44	8,823.24	11,795.63
ต้นทุนที่ไม่เป็นเงินสดต่อหน่วย	บาทต่อไร่	7,792.09	1,495.62	2,927.75
ต้นทุนการผลิตของรวม	บาทต่อไร่	15,572.53	10,318.86	14,723.38
ราคาขายส่ง	บาทต่อกิโลกรัม	4.00	4.50	4.50
ผลผลิตเฉลี่ยต่อไร่	กิโลกรัมต่อไร่	1,320.00	3,076.92	312.50
ผลตอบแทนต่อไร่	บาทต่อไร่	- 10,292.53	3,527.28	-13,317.13
อัตราผลตอบแทนต่อต้นทุนรวม	ร้อยละ	- 66.09	34.18	-90.45

ที่มา: จากการสำรวจและการคำนวณ

ตารางที่ ค.2 ต้นทุนและผลตอบแทนการผลิตส้มต่อไร่ (สมาชิกวิสาหกิจชุมชนพืชไร่สารพิษบ้านสันมะม่วง)

รายการ	หน่วย	เรื่องศักดิ์ อุตรสุข	จำเริญ มาฤทธิ์	อนันต์ เรือนมอย
(1) ต้นทุนการผลิต <u>ต้นทุนผันแปร</u>				
1. วัสดุดิบ	บาทต่อไร่	2,140.33	13,376.00	3,092.50
2. แรงงาน	บาทต่อไร่	830.00	4,077.00	2,316.50
3. ค่าใช้จ่ายในการผลิตอื่นๆ	บาทต่อไร่	685.00	508.80	95.00
ต้นทุนผันแปรรวม	บาทต่อไร่	3,655.33	17,961.80	5,504.00
<u>ต้นทุนคงที่</u>				
ค่าเสื่อมราคาอุปกรณ์การผลิต	บาทต่อไร่	423.74	1,732.20	3,290.83
ต้นทุนคงที่รวม	บาทต่อไร่			
ต้นทุนผันแปรต่อหน่วย	บาทต่อไร่	3,655.33	17,961.80	5,504.00
ต้นทุนคงที่ต่อหน่วย	บาทต่อไร่	423.74	1,732.20	3,290.83
ต้นทุนเงินสดต่อหน่วย	บาทต่อไร่	3,655.33	14,094.80	3,554.17
ต้นทุนที่ไม่เป็นเงินสดต่อหน่วย	บาทต่อไร่	423.74	5,599.20	5,240.67
ต้นทุนการผลิตของรวม	บาทต่อไร่	4,079.07	19,694.00	8,794.83
ราคาขายส่ง	บาทต่อกิโลกรัม	16.00	8.00	6.00
ผลผลิตเฉลี่ยต่อไร่	กิโลกรัมต่อไร่	1175	3000	4125
ผลตอบแทนต่อไร่	บาทต่อไร่	14,720.93	4,306.00	15,955.17
อัตราผลตอบแทนต่อต้นทุนรวม	ร้อยละ	360.89	21.86	181.42

ที่มา: จากการสำรวจและการคำนวณ

ตารางที่ ค.3 ต้นทุนและผลตอบแทนการผลิตส้มต่อไร่ (สมาชิกวิสาหกิจชุมชนเกษตรออร์แกนิก)

รายการ	หน่วย	สุเทพ ศรีวิชัย	ศรีรัตน สมบูรณ์	โสภณ สีติ	คำมูล ตลาดแก้ว	คณิน ใจปวง
(1) ต้นทุนการผลิต <u>ต้นทุนผันแปร</u>						
1. วัสดุุดิบ	บาทต่อไร่	4,218.62	18,461.00	1,616.00	8,290.00	2,360.00
2. แรงงาน	บาทต่อไร่	3,313.44	5,553.75	3,852.00	16,291.88	1,962.00
3. ค่าใช้จ่ายในการผลิตอื่นๆ	บาทต่อไร่	758.25	2,500.00	420.00	1,494.00	390.00
ต้นทุนผันแปรรวม	บาทต่อไร่	8,290.31	26,514.75	5,888.00	26,075.88	4,712.00
<u>ต้นทุนคงที่</u>						
ค่าเสื่อมราคาอุปกรณ์การผลิต	บาทต่อไร่	270.00	4,175.25	482.28	1,126.25	2,021.00
ต้นทุนคงที่รวม	บาทต่อไร่					
ต้นทุนผันแปรต่อหน่วย	บาทต่อไร่	8,290.31	26,514.75	5,888.00	26,075.88	4,712.00
ต้นทุนคงที่ต่อหน่วย	บาทต่อไร่	270.00	4,175.25	482.28	1,126.25	2,021.00
ต้นทุนเงินสดต่อหน่วย	บาทต่อไร่	4,976.87	24,273.50	3,452.00	9,784.00	3,860.00
ต้นทุนที่ไม่เป็นเงินสดต่อหน่วย	บาทต่อไร่	3,583.44	6,416.50	2,918.28	17,418.13	2,873.00
ต้นทุนการผลิตของรวม	บาทต่อไร่	8,560.31	30,690.00	6,370.28	27,202.13	6,733.00
ราคาขายส่ง	บาทต่อกิโลกรัม	12.00	10.00	6.00	10.00	10.00
ผลผลิตเฉลี่ยต่อไร่	กิโลกรัมต่อไร่	1498.75	6748.33	1625	2035	1100
ผลตอบแทนต่อไร่	บาทต่อไร่	9,424.69	36,793.30	3,379.72	- 6,852.13	4,267.00
อัตราผลตอบแทนต่อต้นทุนรวม	ร้อยละ	110.10	119.89	53.05	- 25.19	63.37

ที่มา: จากการสำรวจและการคำนวณ

ตารางที่ ค.4 ต้นทุนและผลตอบแทนการผลิตส้มต่อไร่ (สมาชิกวิสาหกิจชุมชนกลุ่มส้มสีทอง)

รายการ	หน่วย	ดิบ สุพรรณ	ถวิล จันทะวงศ์	เสี้ยม จันทะวงศ์	บำรุง จิตอารี
(1) ต้นทุนการผลิต					
<u>ต้นทุนผันแปร</u>					
1. วัสดุปลูก	บาทต่อไร่	425.00	2,220.00	21,723.22	3,479.50
2. แรงงาน	บาทต่อไร่	1,479.25	1,808.33	3,715.56	4,904.00
3. ค่าใช้จ่ายในการผลิตอื่นๆ	บาทต่อไร่	253.50	1,180.67	561.33	1,188.00
ต้นทุนผันแปรรวม	บาทต่อไร่	2,157.75	5,209.00	26,000.11	9,571.50
<u>ต้นทุนคงที่</u>					
ค่าเสื่อมราคาอุปกรณ์การผลิต	บาทต่อไร่	267.00	1,485.20	500.89	613.00
ต้นทุนคงที่รวม	บาทต่อไร่				
ต้นทุนผันแปรต่อหน่วย	บาทต่อไร่	2,157.75	5,209.00	26,000.11	9,571.50
ต้นทุนคงที่ต่อหน่วย	บาทต่อไร่	267.00	1,485.20	500.89	613.00
ต้นทุนเงินสดต่อหน่วย	บาทต่อไร่	778.75	4,407.33	22,585.78	7,043.50
ต้นทุนที่ไม่เป็นเงินสดต่อหน่วย	บาทต่อไร่	1,646.00	2,286.87	3,915.22	3,141.00
ต้นทุนการผลิตของรวม	บาทต่อไร่	2,424.75	6,694.20	26,501.00	10,184.50
ราคาขายส่ง	บาทต่อกิโลกรัม	6.00	8.00	4.50	5.00
ผลผลิตเฉลี่ยต่อไร่	กิโลกรัมต่อไร่	1360	305.08	3100	4000
ผลตอบแทนต่อไร่	บาทต่อไร่	5,735.25	-,253.56	-2,551.00	9,815.50
อัตราผลตอบแทนต่อต้นทุนรวม	ร้อยละ	236.53	- 63.54	- 47.36	96.38

ที่มา: จากการสำรวจและการคำนวณ

ตารางที่ ค.4 (ต่อ)

รายการ	หน่วย	ประเสริฐ จันตะวงศ์	พิชัย ตันชูชีพ	อนันต์ จันตะวงศ์	วิโรจน์ ตันชูชีพ
(1) ต้นทุนการผลิต					
<u>ต้นทุนผันแปร</u>					
1. วัตถุดิบ	บาทต่อไร่	1,407.63	2,218.00	2,436.58	1,438.22
2. แรงงาน	บาทต่อไร่	2,408.59	2,288.00	975.31	1,716.67
3. ค่าใช้จ่ายในการผลิตอื่นๆ	บาทต่อไร่	1,668.75	83.60	162.50	398.89
ต้นทุนผันแปรรวม	บาทต่อไร่	5,484.97	4,589.60	3,574.39	3,553.78
<u>ต้นทุนคงที่</u>					
ค่าเสื่อมราคาอุปกรณ์การผลิต	บาทต่อไร่	416.25	518.60	373.75	494.44
ต้นทุนคงที่รวม	บาทต่อไร่				
ต้นทุนผันแปรต่อหน่วย	บาทต่อไร่	5,484.97	4,589.60	3,574.39	3,553.78
ต้นทุนคงที่ต่อหน่วย	บาทต่อไร่	416.25	518.60	373.75	494.44
ต้นทุนเงินสดต่อหน่วย	บาทต่อไร่	3,310.75	2,581.60	3,099.08	1,837.11
ต้นทุนที่ไม่เป็นเงินสดต่อหน่วย	บาทต่อไร่	2,590.47	2,526.60	849.07	2,211.11
ต้นทุนการผลิตของรวม	บาทต่อไร่	5,901.22	5,108.20	3,948.14	4,048.22
ราคาขายส่ง	บาทต่อกิโลกรัม	6.00	7.00	10.00	6.00
ผลผลิตเฉลี่ยต่อไร่	กิโลกรัมต่อไร่	1266.67	1000	62.5	1038.333
ผลตอบแทนต่อไร่	บาทต่อไร่	1,698.80	1,891.80	-3,323.14	2,181.78
อัตราผลตอบแทนต่อต้นทุนรวม	ร้อยละ	28.79	37.03	- 84.17	53.89

ที่มา: จากการสำรวจและการคำนวณ