

## บทที่ 6

### สรุป และข้อเสนอแนะ

#### 6.1 สรุปผลการศึกษา

จากการบริหารจัดการทั้ง 7 ประการ พบว่า กลุ่มตัวอย่างมีองค์ประกอบของการบริหารจัดการองค์กรมีคะแนนมากที่สุด (3.28) สะท้อนให้เห็นว่า กลุ่มตัวอย่างให้ความสำคัญในด้านการบริหารจัดการองค์กรมากที่สุด โดยมีระดับการปฏิบัติอยู่ในช่วง “ดีมาก – พอใช้” รองลงมาคือด้านการเงิน (คะแนนเฉลี่ย 2.90) ส่วนด้านที่ให้ความสำคัญน้อยที่สุดคือการบริหารสวัสดิการชุมชน

กลุ่มตัวอย่างที่มีคะแนนประเมินตนเองมากกว่าคะแนนเฉลี่ยขององค์ประกอบในทุกองค์ประกอบ ได้แก่ สหกรณ์โคนมการเกษตรไชยปราการ จำกัด กลุ่มสตรีสหกรณ์บ้านต้นผึ้ง และกลุ่มทอผ้าไทลื้อบ้านเฮี้ยว

ระบบการผลิตโคนมมีการบริหารจัดการที่ดีเกือบทุกด้านยกเว้นด้านการผลิต ทั้งนี้สหกรณ์ส่วนใหญ่ให้เหตุผลทำนองเดียวกันว่ามีผลิตภัณฑ์เพียงชนิดเดียวจึงไม่มีการพัฒนาผลิตภัณฑ์ อีกทั้งคะแนนในส่วนของการประเมินตนเองด้านแรงงานต่ำเนื่องจากไม่สามารถเลือกหรือกำหนดช่วงเวลาทำงานได้อย่างอิสระ

ระบบการผลิตที่อ่อนที่สุดในการบริหารจัดการคือระบบการผลิตส้ม โดย 2 ใน 3 กลุ่มตัวอย่างมีคะแนนประเมินตนเองต่ำกว่าคะแนนเฉลี่ยขององค์ประกอบ ได้แก่กลุ่มผักผลไม้ไร้สารพิษบ้านสันมะม่วง และกลุ่มวิสาหกิจชุมชนส้มสีทอง (ส้มปลอดโรค) ส่วนกลุ่มที่เหลือคือสหกรณ์เกษตรอินทรีย์ศรีเมืองฝาง มีคะแนนประเมินสูงกว่าคะแนนเฉลี่ยขององค์ประกอบเพียงองค์ประกอบเดียวเท่านั้น ทั้งนี้ เมื่อวิเคราะห์ร่วมกับบริบทของกลุ่มพบว่ากลุ่ม/สหกรณ์ มีกิจกรรมร่วมกันน้อยในแง่ของธุรกิจ บางกลุ่มเพิ่งเริ่มก่อตั้ง บางกลุ่มมีเป้าหมายเพื่อแลกเปลี่ยนเรียนรู้ร่วมกันในด้านการผลิต/เทคนิคการผลิต เมื่อไม่มีกิจกรรมร่วมกันจึงทำให้คะแนนในการประเมินต่ำ แสดงถึงการรวมกลุ่มในระบบการผลิตส้มยังคงมุ่งเน้นการพัฒนาเพียงด้านในด้านหนึ่งเท่านั้น ทำให้ไม่เกิดเสถียรภาพในองค์กรรวมของการรวมกลุ่ม และไม่เกิดความสมดุลของกลุ่ม หรืออาจกล่าวได้ว่าการรวมกลุ่มไม่สามารถเอื้อประโยชน์ให้กับสมาชิกได้อย่างเต็มที่ อีกทั้งปัญหาด้านการบริหารด้านการตลาดยังคงเป็นปัญหาที่สำคัญ โดยเฉพาะกลุ่มผู้ผลิตส้มและลำไย ซึ่งมีวัตถุประสงค์ในการรวมกลุ่มเพื่อช่วยเหลือสมาชิกด้านการตลาด

แต่อย่างไรก็ตามเมื่อพิจารณาระดับการปฏิบัติของกลุ่มตัวอย่างที่ผ่านเกณฑ์คะแนนเฉลี่ย กลับพบว่าคะแนนเฉลี่ยสูงสุดของแต่ละองค์ประกอบอยู่ในระดับ “ดีมาก” เพียงแค่องค์ประกอบ ด้านการบริหารจัดการองค์กรเท่านั้น และมีกลุ่มตัวอย่างที่มีคะแนนในระดับนี้เพียง 2 กลุ่มจากระบบการผลิตวิสาหกิจชุมชน องค์กรประกอบที่กลุ่มตัวอย่างอยู่มีคะแนนประเมินตนเองในระดับ “ต้องปรับปรุง” มากที่สุด มี 2 องค์ประกอบด้วยกัน คือองค์ประกอบการบริหารจัดการสวัสดิการชุมชนและองค์ประกอบการบริหารจัดการการจ้างงาน โดยมีกลุ่มที่อยู่ในข่ายต้องปรับปรุงในด้านนี้ จำนวน 5 กลุ่ม

ในการประเมินตนเองตามลักษณะความเป็นเศรษฐกิจพอเพียง 15 ประการนั้น องค์กรประกอบที่มีคะแนนเฉลี่ยขององค์ประกอบสูงสุดได้แก่ องค์กรประกอบที่ 10 คือ ชื่อสัตย์สุจริตไม่เอาเปรียบผู้จำหน่ายวัตถุดิบ ซึ่งเป็นองค์ประกอบที่มีกลุ่ม/สหกรณ์ผ่านเกณฑ์คะแนนเฉลี่ยมากที่สุดด้วย (13 กลุ่ม) ซึ่งผลดังกล่าวสะท้อนให้เห็นว่ากลุ่ม/สหกรณ์ตัวอย่างมีการปฏิบัติที่เกี่ยวกับความซื่อสัตย์สุจริตต่อผู้จำหน่ายวัตถุดิบมากเป็นอันดับหนึ่ง และคะแนนเฉลี่ยน้อยที่สุดได้แก่ องค์กรประกอบที่ 9 คือชื่อสัตย์สุจริตไม่เอาเปรียบแรงงาน ทั้งนี้เมื่อพิจารณาประกอบกับข้อมูลพื้นฐาน และเกณฑ์ลักษณะย่อยส่วนใหญ่ไม่มีการแบ่งปันผลกำไรให้แก่แรงงาน จึงทำให้คะแนนเฉลี่ยต่ำ

จากคะแนนเฉลี่ยขององค์ประกอบทั้ง 15 ด้าน องค์กรประกอบที่มีการปฏิบัติโดยเฉลี่ยในระดับดี มีด้วยกัน 4 องค์ประกอบด้วยกันคือองค์ประกอบที่ (1) ใช้เทคโนโลยีที่ถูกหลักวิชาการและมีขนาดที่เหมาะสม (6) มีขนาดการผลิตที่สอดคล้องกับความสามารถในการบริหารจัดการ (8) ชื่อสัตย์สุจริตในการประกอบการ ไม่เอาเปรียบผู้บริโภค และ (10) ชื่อสัตย์สุจริตในการประกอบการ ไม่เอาเปรียบผู้จำหน่ายวัตถุดิบ องค์กรประกอบที่มีการปฏิบัติโดยเฉลี่ยในระดับปานกลาง มีจำนวน 9 องค์ประกอบด้วยกันได้แก่ องค์กรประกอบที่ (2) ใช้ทรัพยากรทุกชนิดอย่างประหยัดและมีประสิทธิภาพสูงสุด (4) มีการบริหารจัดการที่คำนึงผลกระทบต่อสิ่งแวดล้อมและทรัพยากร (5) ใช้กระบวนการ/เทคนิคการผลิตระหว่างแรงงานและเทคโนโลยีที่เหมาะสม (7) ไม่โลภจนเกินไปหรือไม่เน้นกำไรระยะสั้นเป็นหลัก (11) กระจายความเสี่ยงโดยมีผลิตภัณฑ์ที่หลากหลาย หรือมีความสามารถในการปรับเปลี่ยนผลผลิตให้สอดคล้องกับความต้องการตลาดได้ (12) มีการบริหารความเสี่ยงต่ำ (13) เน้นการใช้วัตถุดิบภายในท้องถิ่น นำเข้าจากข้างนอกเท่าที่จำเป็นและไม่ไกลจากแหล่งผลิต (14) มีการจัดการความรู้แบบบูรณาการเพื่อสร้างภูมิคุ้มกันที่ดี และ (15) ให้ความสำคัญกับการพัฒนาบุคลากรของกลุ่ม/สหกรณ์ ระดับพอใช้ในองค์ประกอบที่ (3) มีการบริหารจัดการที่ไม่เบียดเบียนทั้งตนเองและผู้อื่น และ (9) ชื่อสัตย์สุจริตในการประกอบการ ไม่เอาเปรียบแรงงาน

เมื่อเทียบกับการบริหารจัดการ 7 ประการแล้ว กลุ่มตัวอย่างมีการปฏิบัติตามเงื่อนไขความเป็นเศรษฐกิจพอเพียงมากกว่า โดยคะแนนเฉลี่ยสูงสุดของแต่ละองค์ประกอบในระดับกลุ่ม มี

คะแนนการปฏิบัติในระดับดีมาก ปรากฏอยู่ถึง 10 ใน 15 องค์กรประกอบ และในจำนวนนี้ เป็นองค์กรประกอบที่ไม่มีกลุ่มตัวอย่างในระดับ “ต้องปรับปรุง” อยู่ 2 องค์กรประกอบ คือองค์กรประกอบที่ (8) ชื่อสัตย์สุจริตในการประกอบการ ไม่เอาเปรียบผู้บริโภค และองค์กรประกอบที่ (10) ชื่อสัตย์สุจริตในการประกอบการ ไม่เอาเปรียบผู้จำหน่ายวัตถุดิบ

กลุ่มตัวอย่างในระบบการผลิตสัมมีคะแนนประเมินตนเองอยู่ในระดับต้องปรับปรุงมากที่สุด โดยเฉพาะในองค์กรประกอบที่ (3) มีการบริหารจัดการที่ไม่เบียดเบียนทั้งตนเองและผู้อื่น (4) มีการบริหารจัดการที่คำนึงผลกระทบต่อสิ่งแวดล้อมและทรัพยากร และ (11) กระจายความเสี่ยงโดยมีผลิตภัณฑ์ที่หลากหลาย หรือมีความสามารถในการปรับเปลี่ยนผลผลิตให้สอดคล้องกับความต้องการตลาดได้

กลุ่มตัวอย่างที่มีคะแนนอยู่ในช่วง “ดีมาก – ดี” มากเป็นอันดับหนึ่งได้แก่กลุ่มสตรีสหกรณ์บ้านต้นผึ้ง โดยมีคะแนนประเมินในช่วงนี้มากถึง 14 องค์กรประกอบ รองลงมาได้แก่ กลุ่มทอผ้าไทลื้อบ้านเฮี้ย 13 องค์กรประกอบ กลุ่มแปรรูปมะไฟเงินบ้านกอก 12 องค์กรประกอบ สหกรณ์โคนมการเกษตรไชยปราการจำกัด 12 องค์กรประกอบ และกลุ่มแม่บ้านเยาวชนพัฒนาหัตถกรรมบ้านดงป่าซาง 10 องค์กรประกอบ ซึ่งแสดงให้เห็นว่ากลุ่มตัวอย่างเหล่านี้ให้ความสำคัญหรือมีการปฏิบัติตามเงื่อนไขความเป็นเศรษฐกิจพอเพียงในระดับที่สามารถเป็นต้นแบบให้แก่กลุ่มอื่นๆ

สำหรับการประเมินตนเองตามเงื่อนไขการพัฒนาที่ยั่งยืน (ทุน 4 ประการ) ทุนทางสังคมเป็นองค์กรประกอบที่มีคะแนนเฉลี่ยขององค์กรประกอบสูงสุด (3.94) และเป็นองค์กรประกอบที่มีจำนวนกลุ่ม/สหกรณ์ผ่านเกณฑ์คะแนนเฉลี่ยมากที่สุดด้วยเช่นกัน (12 กลุ่ม) ในขณะที่ทุนทรัพยากรธรรมชาติและสิ่งแวดล้อมเป็นองค์กรประกอบกลุ่ม/สหกรณ์ผ่านเกณฑ์น้อยที่สุด โดยมีกลุ่ม/สหกรณ์ที่ผ่านเกณฑ์เพียง 8 กลุ่ม

ทั้งนี้กลุ่มวิสาหกิจชุมชน ยังคงเป็นระบบที่มีคะแนนเฉลี่ยกลุ่มสูงสุดเป็นสามอันดับแรก และผ่านเกณฑ์ทุกองค์ประกอบทั้งสามกลุ่ม ได้แก่กลุ่มสตรีสหกรณ์บ้านต้นผึ้ง กลุ่มแม่บ้านเยาวชนพัฒนาหัตถกรรมบ้านดงป่าซาง และกลุ่มมะไฟเงินบ้านกอก ข้อสังเกตคือระบบการผลิตสัมเป็นระบบที่มีการคำนึงถึงทุนทรัพยากรธรรมชาติและสิ่งแวดล้อมมากที่สุด และระบบการผลิตเกษตรทั้งข้าว ส้ม และลำไย คำนึงถึงการสะสมทุนกายภาพน้อย

## 6.2 ปัจจัยที่มีผลต่อความยั่งยืนของระบบการผลิตเกษตรและวิสาหกิจชุมชน

จากการศึกษากลุ่มตัวอย่าง ทำให้ทราบถึงปัจจัยต่างๆ ที่มีผลต่อการพัฒนาที่แตกต่างกันของแต่ละระบบการผลิต สามารถสรุปได้ ดังนี้

### ระบบการผลิตส้ม

- การดำเนินกิจกรรมร่วมกันเพื่อก่อให้เกิดการสะสมทุนร่วมกัน
- ขอบเขตขององค์กร

### ระบบการผลิตลำไย

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

### ระบบการผลิตข้าว

- สิ่งแวดล้อมที่เอื้ออำนวย (โดยเฉพาะอย่างยิ่งระบบการผลิตอินทรีย์)
- การจดทะเบียนวิสาหกิจนำไปสู่การรวมกลุ่มอย่างมีแบบแผน
- ความรู้ของสมาชิก ซึ่งต้องขึ้นอยู่กับความสามารถในการรับรู้และการถ่ายทอดความรู้ของสมาชิก
- ความสามารถในการสนองความต้องการของตลาดท้องถิ่น
- การจัดการการขาย เช่น เพิ่มสมาชิกในการผลิตเพื่อสามารถทำตลาดในลักษณะพันธะสัญญา

### ระบบการผลิตโคนม

- ขนาดธุรกิจหรือขนาดฟาร์ม
- การบริหารจัดการวัตถุดิบ และปัจจัยเอื้อด้านสภาพแวดล้อม
- การสะสมทุน

### ระบบการผลิตหัตถกรรมพื้นบ้าน

- ความคล่องตัวในการบริหารงาน
- เทคโนโลยีการผลิตที่ใช้
- การสะสมทุน
- ความสามารถในการทำตลาด (การหาตลาดที่หลากหลายช่องทาง และหลากหลายระดับ รวมถึงตลาดช่องทางใหม่ เช่น ตลาดสถาบัน)
- ความสามารถในการจัดการและปรับเปลี่ยนองค์กรให้เหมาะสม
- ผู้นำที่เข้มแข็งเป็นปัจจัยหลักที่ปฏิเสธไม่ได้
- การพัฒนาผลิตภัณฑ์ในสินค้าหัตถกรรมจำเป็นต้องให้ทันกับสถานการณ์ปัจจุบัน (ตัวอย่างการปรับตัวไม่ทัน คือ เสื้อเหลือง)
- ความสามารถในการสร้างมูลค่าเพิ่ม เนื่องจากงานหัตถกรรมเป็นงานที่สามารถใช้อัตลักษณ์ได้มากที่สุด ซึ่งถ้าใช้ให้เหมาะสมก็จะช่วยสร้างมูลค่าได้
- ในกรณีที่ทรัพยากร (ทุน) ในพื้นที่น้อย ต้องมีการผสมผสานกิจกรรมให้หลากหลาย และต้องใช้ทรัพยากรอย่างเต็มที่และมีประสิทธิภาพ

### ระบบการผลิตอาหารแปรรูป

- ความรู้ลึกเป็นเจ้าของร่วมของสมาชิก เช่น การระดมหุ้น
- มาตรฐานสินค้าและคุณภาพผลิตภัณฑ์
- การพัฒนาผลิตภัณฑ์ การหาตลาดที่ตรงกับลักษณะสินค้าของตน เช่น สินค้าที่มีอัตลักษณ์มากต้องหาตลาดเฉพาะของตนเองให้เจอ
- การจัดการและใช้วัตถุดิบในท้องถิ่น นำไปสู่การเปลี่ยนแปลงการใช้วัตถุดิบและการมีผลิตภัณฑ์ที่หลากหลายเพื่อให้มีรายได้ตลอดทั้งปี
- ขนาดของกิจการที่เหมาะสม
- การใช้กลยุทธ์ราคาที่เหมาะสม

### 6.3 ข้อเสนอแนะ

- การบริหารจัดการตามแนวปรัชญาเศรษฐกิจพอเพียงเป็นการบริหารจัดการแบบองค์รวมจึงจะเกิดสมดุล โดยวิสาหกิจตัวอย่างส่วนใหญ่จะตระหนักถึงความเชื่อมโยง

ระหว่างการบริหารจัดการวัตถุดิบ การบริหารจัดการผลิต และการบริหารจัดการการตลาด แต่ในทางปฏิบัติยังมีการบูรณาการไม่ดีพอ ล้

- ผู้ผลิตสินค้าชนิดเดียวกัน และอยู่ในท้องถิ่นเดียวกันมักยอมรับความสามารถ ความรู้ ของกันและกันค่อนข้างยาก และมีสัญญาณของการแข่งขันกัน แม้แต่ในด้านเทคนิค การผลิตซึ่งควรแลกเปลี่ยนกันได้ จึงเป็นอุปสรรคต่อการสร้างเครือข่ายผู้ผลิตให้ เข้มแข็ง เพื่อการพัฒนาที่ยั่งยืนในอนาคต (กรณีของสัมพันธมิตร) แต่การแลกเปลี่ยน ความรู้ข้ามระบบการผลิตหรือข้ามท้องถิ่นทำได้ง่ายกว่า (กรณีของปฏิกิริยาของกลุ่ม ลำไย)
- การเป็นผู้ผลิตตามแนวปรัชญาเศรษฐกิจพอเพียงจำเป็นต้องมีเงื่อนไขที่ต้องผ่านก่อน (Pre-requisite) คือ การมีจริยธรรม และเป็นผู้มีความรู้ โดยเงื่อนไขแรกเป็นเงื่อนไขหลัก ของความพอประมาณ และทางสายกลาง ไม่โลภจนเกินไป ส่วนเงื่อนไขหลังเป็นที่มา ของความมีเหตุผล และการพัฒนาให้เกิดความยั่งยืน โดยมีเงื่อนไขแรกกำกับ (กรณีของ สัมพันธมิตรซึ่งมีอุดมการณ์แต่ขาดความรู้ จึงเกิดความล้มเหลวในการจัดการการผลิต อย่างรุนแรง)
- สำหรับวิสาหกิจชุมชน/สหกรณ์นั้น มีจุดเน้นในการบริหารในด้านการผลิตเป็นหลัก ซึ่งเป็นที่เข้าใจได้สำหรับกิจการที่ยังอยู่ในการพัฒนาระดับต้นและกลาง การมุ่งสร้าง เครือข่ายเฉพาะด้าน เช่น การผลิต ควรเป็นเพียงเจตนาเพื่อปิดจุดด้อยเฉพาะด้านนั้นๆ แต่มีความจำเป็นที่ต้องครอบคลุมด้านอื่นๆ จึงจะนำไปสู่ความสำเร็จในการแก้ปัญหา เฉพาะด้านนั้นได้
- การประเมินระดับผู้ผลิตหรือกลุ่มสหกรณ์โดยใช้หลักเกณฑ์กระบวนการบริหารจัดการที่ดี 7 ประการ และเกณฑ์ความเป็นเศรษฐกิจพอเพียงได้ผลที่สอดคล้องไปใน ทิศทางเดียวกัน
- ค่าประเมินของการบริหารจัดการที่ดี 7 ประการ และเกณฑ์ความเป็นเศรษฐกิจพอเพียง โดยทั่วไปสูงกว่าค่าประเมินในเกณฑ์ทุน 4 ประการ (ทุนมนุษย์ ทุนกายภาพ ทุนทาง สังคม และทุนทางสิ่งแวดล้อม) เนื่องจากทุน 4 ประการมีดัชนีชี้วัดระยะยาวมากกว่า (โดยสารัตถะของทุน 4 ประการ) เพื่อประเมินความยั่งยืน
- การพัฒนาทุนมนุษย์ได้รับความสำคัญในระดับปานกลาง อาจเป็นไปได้ว่าใน สถานการณ์ปัจจุบัน ตัวอย่างที่ศึกษาจะต้องต่อสู้ดิ้นรนเพื่อการอยู่รอด จึงให้ ความสำคัญต่อทุนกายภาพค่อนข้างสูง และประเด็นนี้อาจเป็นจริงในระดับชาติด้วย

กรณีของสหกรณ์โดยมีสหกรณ์โคนมไชยปราการ จำกัด และกลุ่มสตรีสหกรณ์บ้านต้นฝิ่งเป็น 2 กรณีที่เน้นการพัฒนาคน โดยกรณีแรกมุ่งเน้นให้สมาชิกทำบัญชีครัวเรือนให้ได้ และกรณีหลังเน้นความสามารถในการผลิตและความสามัคคี

- **การไม่มีกิจกรรมทางเศรษฐกิจเป็นการปิดโอกาสการสร้างงาน การสร้างรายได้และการนำไปสู่การขาดการสะสมทุน เป็นอุปสรรคต่อการเติบโตของกลุ่ม** ทั้งในด้านธุรกรรมและจำนวนสมาชิกที่มากพอให้เกิดการประสานพลัง ผนึกและเกิดการประหยัดจากขนาด และลดต้นทุนการให้บริการ เช่น การขนส่งนม (สหกรณ์โคนมบ้านโฮ่ง ฯ เป็นต้น) ซึ่งเป็นหลักการดำเนินธุรกิจในตลาดกระแสหลัก และสอดคล้องกับแนวปฏิบัติที่พอประมาณ ไม่ใหญ่หรือเล็กเกินไป ไม่มีการลงทุนที่เกินตัว ตัวอย่างของการสะสมทุนของกลุ่มสัมลือทอง ซึ่งมีเครื่องร่อน เครื่องซัง และตะกร้า ซึ่งเป็นประโยชน์ต่อสมาชิกและชุมชนโดยรอบ
- การประเมินตนเองด้านทุนสิ่งแวดล้อม แสดงว่าผู้คนในชุมชนเข้าใจถึงความหมายของทรัพยากร และสิ่งแวดล้อมได้ดี จากตัวอย่างการใช้เครื่องสูบน้ำซึ่งต้องการน้ำมัน (non-renewable resource) ปุ๋ย หรือสารเคมี และแก๊สธรรมชาติ (ซึ่งอย่างน้อยก็มีคนในระดับกลุ่มที่เข้าใจดี)
- การศึกษาในขั้นถัดไป ควรเป็นการวิเคราะห์เพื่อหาคำประกอบที่เป็นตัวแปรสำคัญ (คำถามหลัก) ในการใช้เป็นตัวชี้วัดอย่างง่าย เพื่อใช้เป็นคู่มือในการประเมินตนเองของกลุ่มเกษตรกร/วิสาหกิจชุมชนในด้านการบริหารจัดการตามแนวเศรษฐกิจพอเพียงต่อไป