

บทที่ 5

วิวัฒนาการและการดำรงอยู่ของกลุ่มแปรรูปผลิตภัณฑ์ส้มแขก

ผู้วิจัยได้คัดเลือกเอากลุ่มแปรรูปผลิตภัณฑ์ส้มแขก หมู่ที่ 1 เทศบาลตำบลสะบ้าย้อย อำเภอสะบ้าย้อย จังหวัดสงขลาเนื่องจากกลุ่มนี้ก่อตั้งขึ้นมาเพื่อแก้ปัญหาเกี่ยวกับส้มแขกราคาตกต่ำ เป็นกลุ่มที่มีวิวัฒนาการมาจากการจัดตั้งกลุ่มโดยหน่วยงานราชการและในพื้นที่ที่ไม่มีผลที่มีในท้องถิ่นคือส้มแขกจึงทำให้ไม่ต้องไปหาซื้อวัตถุดิบที่อื่นรวมทั้งมีกระบวนการกลุ่มที่เข้มแข็งสามารถดำรงอยู่ได้อย่างมั่นคงและมีผลงานเป็นที่ประจักษ์แล้วว่าสามารถพัฒนาไปได้อย่างยั่งยืนต่อไป การศึกษาวิจัยเชิงคุณภาพ (Qualitative Research) ใช้วิธีการสนทนากลุ่ม (Group Discussion) วิธีการสัมภาษณ์ เชิงลึก วิธีการสังเกตแบบมีส่วนร่วมและไม่มีส่วนร่วม ตลอดจนการบันทึกภาคสนาม และวิเคราะห์ข้อมูลที่ได้โดยใช้รูปแบบบรรยายเชิงวิเคราะห์ ต่อจากนั้นจึงทำผลสรุปขั้นสุดท้ายซึ่งได้นำปรากฏการณ์ของสภาพทั่วไปของชุมชนเป็นพื้นฐานในการวิเคราะห์ ตามลำดับดังนี้

- 1) วิวัฒนาการของกิจกรรมแปรรูปส้มแขก
- 2) การดำรงอยู่ของกลุ่มแปรรูปผลิตภัณฑ์ส้มแขก
- 3) แนวทางพัฒนากลุ่มแปรรูปผลิตภัณฑ์ส้มแขก
- 4) ปัญหาอุปสรรคจากการดำเนินงาน

1. วิวัฒนาการของกิจกรรมแปรรูปส้มแขก

ส่วนนี้เป็นการศึกษาถึงวิวัฒนาการของกิจกรรมแปรรูปส้มแขก เนื้อหาจำแนกออกเป็นการปลูกส้มแขก ผลิตภัณฑ์ของส้มแขกที่จำหน่าย ช่องทางจัดจำหน่าย ปัญหาอุปสรรคและการสนับสนุนจากทางราชการ

1.1 การปลูกส้มแขก

ส้มแขกเป็นต้นไม้ประจำท้องถิ่นภาคใต้ตอนล่างที่มีอยู่ในท้องถิ่นมานานแล้ว ประชาชนในพื้นที่รู้จักการใช้ประโยชน์จากผลส้มแขกในการประกอบอาหารพื้นบ้านมาเป็นเวลาหลายชั่วอายุคน ได้แก่ นำผลมาแกงสด หรือนำมาหั่นเป็นชิ้นบางๆ ตากแห้งใช้สำหรับแกงส้ม แกงกะทิ หรือนำใบส่วนกลางอ่อนกลางแก่มาใส่ในต้มปลา ต้มเนื้อหรือต้มส้ม เป็นต้น นอกจากนี้ยังมี

การนำส้มแขกไปใช้ด้านการรักษาพยาบาลด้วยวิธีการทานผลสดหรือตากแห้งแล้วบดทำเป็นลูกกลอน (เม็ดกลมๆ เล็กๆ ขนาดพอรับประทาน 1 คำ) สำหรับใช้เป็นยาระบาย ซึ่งการปลูกส้มแขกในพื้นที่อำเภอสะบ้าย้อยนั้น จำแนกออกเป็น 2 ระยะ ดังนี้ (บัญชา สมบูรณ์สุข, 2549: 74)

การปลูกแบบดั้งเดิม

จากสภาพพื้นที่ของอำเภอสะบ้าย้อยมีลักษณะเป็นพื้นที่ป่าเขามีประชาชนจากภายนอกเข้าไปจับจองพื้นที่ทำสวนยางพารา สวนผลไม้ ซึ่งในพื้นที่ดังกล่าวมีส้มแขกเจริญเติบโตอยู่ก่อนแล้ว ดังนั้นเมื่อมีประชาชนเข้าอาศัยอยู่ในพื้นที่ดังกล่าวก็จะมี การนำผลส้มแขกมาใช้ประโยชน์กันมากขึ้นทั้งด้านอาหารและยาสมุนไพร มีผู้ให้ข้อมูลหลักกล่าวว่า “...ส้มแขกแต่ก่อนมันขึ้นอยู่เต็มไปหมดบนควนสูงไม่ต้องปลูกสักต้นหนึ่ง เวลาพวกเราไปถางป่าก็เก็บลูกส้มแขกมาทำแกงต่างๆ กันอยู่เป็นประจำ...” ซึ่งเมื่อประชาชนได้รับรู้ถึงคุณประโยชน์จากส้มแขกก็ส่งผลให้หยุดการทำลายต้นส้มแขกพร้อมกับการดูแลต้นส้มแขกที่เจริญเติบโตอยู่ในสวนเป็นอย่างดีให้อยู่คู่กับสวนยางพาราหรือสวนผลไม้ต่อไป

ต่อมาเมื่อมีประชาชนย้ายเข้ามาอาศัยในพื้นที่เพิ่มขึ้น ได้มีการกระจายของชุมชนเพิ่มขึ้น การปลูกส้มแขกก็เพิ่มขึ้นตามมาแต่เป็นลักษณะการปลูกไว้บริเวณบ้านเพื่ออาศัยร่มเงาและใช้ประโยชน์ มีปริมาณการปลูกครอบครัวละ 2-3 ต้น โดยเป็นการปลูกที่อาศัยวิธีการตามธรรมชาติเป็นหลัก เริ่มจากการนำเมล็ดที่เหลือจากการนำมาประกอบอาหารไปโยนทิ้งบริเวณบ้าน หลังจากนั้นเจ้าของบ้านก็ไม่ได้มีความสนใจต่อต้นไม้ที่งอกขึ้นมาแต่อย่างใด จนกระทั่งต้นส้มแขกเจริญเติบโตขึ้นมาสามารถออกดอก ออกผลก็มีการเก็บเกี่ยวนำมาใช้ประโยชน์ภายในครัวเรือน รวมถึงการแบ่งปันให้เพื่อนบ้านละแวกใกล้เคียง

เมื่อส้มแขกเป็นที่รู้จักและนิยมนบริโภคกันมากยิ่งขึ้น ก็ได้มีการซื้อขายส้มแขกโดยมีพ่อค้าจากภายนอกพื้นที่เข้ามาซื้อถึงบ้านแล้วนำไปขายนอกพื้นที่ ซึ่งรายได้ที่ได้รับจากการขายส้มแขกสร้างความพึงพอใจให้กับเจ้าของบ้านเป็นอย่างมากเนื่องจากเป็นรายได้ที่เกิดขึ้นโดยที่ไม่ต้องลงทุน ลงแรงแต่อย่างใด ด้วยเหตุนี้จึงส่งผลให้ประชาชนได้ให้ความสำคัญและหันมาปลูกส้มแขกกันมากขึ้น ซึ่งจากการสัมภาษณ์พบว่า ชุมชนได้เล็งเห็นถึงช่องทางในการสร้างมูลค่าเพิ่มจากผลส้มแขกด้วยการแปรรูปเป็นผลิตภัณฑ์ส้มแขก “...ส้มแขกนั้นคนบ้านเราเขากินกันมาตั้งนานแล้วละ ไม่ได้ซื้อขายกันหรอกแต่เป็นการให้กันแบบเปล่าๆ มากกว่า แต่พอดีช่วงนั้นพ่อค้าจากในตลาดมาซื้อไปขายกันมากขึ้นทำชาวบ้านมองเห็นถึงช่องทางทำเงินจึงได้มีการขึ้นส้มแขกไปขายกัน และมีการดูแลต้นส้มแขกในสวนที่มีอยู่แล้วให้ดียิ่งขึ้น...”

การแพร่ขยายพันธุ์การปลูกส้มแขก

เมื่อส้มแขกสามารถสร้างรายได้ให้กับเจ้าของเป็นอย่างมาก จึงได้มีผู้สนใจปลูกส้มแขกกันมากขึ้นมีทั้งการปลูกเป็นพืชเชิงเดี่ยว ปลูกผสมผสานกับไม้ผลชนิดอื่นๆ และปลูกเป็นพืชร่วมในสวนยางพารา ผู้ให้ข้อมูลหลักกล่าวว่า “...หลังจากส้มแขกขายได้ พอในช่วงนั้นส้มแขกในป่าเริ่มมีเจ้าของกันหมด ชาวบ้านจึงเริ่มหันมาปลูกส้มแขกกันเอง โดยปลูกเป็นเขตแดนข้างบ้าน ปลูกในสวนผลไม้ ปลูกในสวนยาง...” พร้อมกับมีการนำวิทยากรการจัดการสวนเข้ามาใช้ในการปลูกส้มแขกอย่างเต็มรูปแบบ รายละเอียด ดังนี้ (บัญชา สมบูรณ์สุข, 2549: 80)

1) การขยายพันธุ์ มี 2 วิธีดังนี้

1.1) การขยายพันธุ์แบบใช้เพศเป็นการขยายพันธุ์โดยใช้เมล็ด ในอดีตส้มแขกในประเทศไทยเป็นไม้ป่า ผลผลิตที่เก็บได้ส่วนใหญ่เก็บมาจากป่าธรรมชาติ แต่ในปัจจุบันเริ่มมีการนำส้มแขกมาปลูกตามบริเวณบ้านพักอาศัย ในสวนยางและบริเวณหัวไร่ปลายนากันมากขึ้น จึงมีผู้สนใจผลิตต้นพันธุ์ส้มแขกขายกันแพร่หลาย ซึ่งการจะเตรียมต้นกล้าในปริมาณมาก มีความจำเป็นต้องวางแผนการเตรียมกล้าให้ถูกต้องตามหลักวิชาการ โดยมีหลักการปฏิบัติ ดังนี้

1.2) การขยายพันธุ์แบบไม่ใช้เพศ ส้มแขก เป็นพันธุ์ไม้ที่มีความสามารถในการแตกหน่อใหม่ได้ดี รวมทั้งรากที่ขยายออกไปรอบๆ โคนต้น เมื่อมีปัจจัยสิ่งแวดล้อมที่เหมาะสมก็สามารถแตกหน่อเป็นกอใหม่ได้ด้วยและส้มแขกเป็นพันธุ์ไม้ที่สามารถขยายพันธุ์โดยการติดตาและต่อยอดได้

2) การปลูก เนื่องจากส้มแขก เป็นพืชในสกุล *Garcinia* ซึ่งอยู่ในสกุลเดียวกับมังคุด (*Garcinia mangostana*) จึงอาจนำเทคนิคการปลูกมังคุดมาประยุกต์ใช้ได้ ดังนี้

2.1) วิธีการปลูก มีจุดเน้นที่สำคัญ คือ ควรใช้ต้นกล้าที่มีระบบรากดี ไม่ขดงอในถุง แต่ถ้าจะใช้ต้นกล้าขนาดใหญ่ก็ให้ตัดดินและรากที่ขดหรือพันตรงกันถุงออก

2.2) ระยะปลูก เนื่องจากส้มแขกเป็นไม้ผลที่มีทรงพุ่มขนาดใหญ่ ระยะปลูกที่แนะนำ คือ 8X8 เมตร หรือ 10X10 เมตร ซึ่งจะได้จำนวนต้นประมาณ 20-25 ต้นต่อไร่ ก่อนปลูกควรรองก้นหลุมด้วยปุ๋ยคอก หรือปุ๋ยหมัก

3) การดูแลรักษา

3.1) การให้ปุ๋ย ส้มแขกเล็ก ที่ยังไม่ให้ผล อายุ 1-6 ปี ควรใช้สูตร 15-15-15 หรือ 16-16-16 ส้มแขกที่ให้ผลแล้ว บำรุงต้น ควรใช้สูตร 15-15-15 หรือ 16-16-16 สร้างตาดอก ควรใช้สูตร 8-24-24 บำรุงผล ควรใช้สูตร 16-16-16 ปรับปรุงคุณภาพ ควรใช้สูตร 8-24-24 หรือ 13-13-21

3.2) การให้น้ำ หลังจากปลูกใหม่ๆ ถ้าฝนไม่ตกควรรดน้ำทุกวัน และค่อยๆ ห่างขึ้นสัก 3-4 วัน/ครั้ง สำหรับส้มแขกที่โตแล้ว อาจมีการให้น้ำบางระยะเท่านั้น

4) การเก็บเกี่ยว ส้มแขก จะให้ผลหลังจากปลูกแล้ว 6-7 ปี และเนื่องจากผลของ ส้มแขกมีขนาดใหญ่และสุกไม่พร้อมกัน จึงต้องปีนขึ้นไปเก็บบนต้นหรือใช้ไม้สอย และใน บางพื้นที่ที่มีการใช้ลิงขึ้นเก็บผลส้มแขกแทนคน การเก็บเกี่ยวผลผลิตให้เลือกเฉพาะผลที่แก่ พอเหมาะ ซึ่งจะมีสีเขียวเข้มหรือมีสีเหลืองเท่านั้น หากเก็บเกี่ยวในระยะที่ไม่ถูกต้องจะทำให้ได้รับ วัตถุประสงค์ที่มีคุณภาพไม่ได้มาตรฐาน โดยมีผู้ให้ข้อมูลหลักกล่าวว่า "...ลุงปลูกมาหลายปีตั้งแต่ลุงอายุ 12-13 ปีโน้น ตอนนี่ลุงอายุ 83 ปี ถือว่ามีประสบการณ์ด้านส้มแขกพอสมควร ต้นส้มแขกของลุง มีไม่ต่ำกว่า 80 ต้นต้นหนึ่งอายุไม่ต่ำกว่า 70 ปีแล้ว การเก็บสมัยหนุ่มลุงก็ปีนขึ้นไปเก็บต่อมาเมื่อต้น ส้มแขกใหญ่ขึ้นและลุงแก่ลงก็ต้องใช้เครื่องมือที่นิยมกันมากก็คือ ใช้ไม้สอย ส่วนบางคนก็ฝึก ให้ลิงเก็บแทนแต่มีปัญหาที่ว่าลิงมันแยกลูกสุกหรือลูกดิบ ไม่ออกทำให้คุณภาพผลส้มแขกที่ได้ไม่ดี เหมือนคนเก็บเอง ..."

5) การปฏิบัติการหลังการเก็บเกี่ยว นำผลส้มแขกบรรจุใส่ภาชนะ โดยภาชนะที่ใส่ ต้องปราศจากเศษดิน ผงฝุ่น โรค แมลง ปราศจากชิ้นส่วนของพืชที่ติดค้างอยู่ ภาชนะเหล่านี้ถ้ายังไม่ใช้ ควรเก็บไว้ในที่แห้งและสะอาด ควรแยกผลผลิตที่ได้มาตรฐาน สะอาด ปราศจากโรค แมลง และวัชพืช ออกจากผลผลิตที่ไม่ได้มาตรฐานและมีส่วนปนเปื้อนสิ่งเจือปน หากมีเศษพืช พืช ดิน ต้องเก็บออกให้หมด ซึ่งจากการสัมภาษณ์พบว่า "...การเก็บส้มแขกเมื่อก่อนเราก็เก็บกันแบบ ชาวบ้านคือ นำไม้ไปสอยแล้วนำมาใส่ตะกร้าล้างให้เกลี้ยงแล้วหั่นตากแห้ง แต่เมื่อมีพ่อค้าเข้ามารับ ซื้อเขาจะเน้นเรื่องความสะอาดและการปนเปื้อนของสิ่งอื่นๆ เป็นอย่างมาก..." สุดท้ายการจัดส่ง ผลผลิตไปยังผู้รับซื้อหรือทำการแปรรูปโดยเร็ว เพื่อป้องกันการเน่าเสีย เนื่องจากผลส้มแขกเก็บได้ ไม่นาน โดยจะมีอายุการเก็บรักษาประมาณ 1-2 วัน เท่านั้น ซึ่งมีผู้ให้ข้อมูลหลักกล่าวว่า "...ส้มแขก เป็นของที่เสียเร็วมากถ้าฝาน (หั่นเป็นชิ้นเล็ก) ไม่ทันหรือว่าเก็บมาแล้ววางไว้ในที่อับชื้นก็จะเน่า เหมือนกัน..." และสอดคล้องกับข้อมูลจากการสัมภาษณ์พบว่า "...เมื่อเดือนก่อนผมต้องทิ้งส้มแขก ไปหลายกิโลเพราะว่าพอเก็บส้มแขกมาแล้วต้องเดินทางไปทำธุระในตัวเมือง 3 วันกลับมาถึง ส้มแขกเน่าหมดแล้วคิดเป็นเงินก็ประมาณ 1,000 บาท..."

1.2 การแปรรูปผลิตภัณฑ์ส้มแขก

จากการที่ประชาชนในพื้นที่อำเภอสะบ้าย้อยได้มีการปลูกส้มแขกกันเพิ่มขึ้นรวมถึง การปลูกเชิงการค้าอย่างเต็มรูปแบบก็เริ่มดำเนินการกันอย่างต่อเนื่อง ด้วยเหตุนี้ส่งผลให้มีปริมาณ ผลผลิตส้มแขกออกสู่ตลาดเป็นอย่างมาก เมื่อเป็นเช่นนั้นประชาชนในพื้นที่จึงได้ดำเนินการเพิ่ม มูลค่าส้มแขกให้มีความหลากหลายยิ่งขึ้น ซึ่งสามารถจำแนกผลิตภัณฑ์ตัวอย่างที่มีความเกี่ยวข้องกับ ส้มแขก พร้อมกับรายละเอียดการผลิตได้ ดังนี้ (บัญชา สมบูรณ์สุข, 2549: 85)

น้ำส้มแขก

มีวิธีการผลิต ดังนี้

ส่วนผสม ส้มแขกตากแห้ง	100	กรัม
น้ำ	4	ลิตร
น้ำตาลทราย	0.5	กิโลกรัม

วิธีทำ นำส่วนผสมทั้งหมดคนให้เข้ากันต้มให้เดือด และกรองด้วยผ้าขาวบางพอ

อุ่นก็บรรจุขวด พร้อมกับติดฉลากรอจำหน่ายต่อไป

ส้มแขกหวาน

มีวิธีการผลิต ดังนี้

ส่วนผสม ส้มแขกสด	300	กรัม
น้ำตาลทราย	300	กรัม
เกลือ	2	ช้อนชา
พริกป่น	1	ช้อน

วิธีทำ นำส้มแขกสดมาบดให้ละเอียดแล้วนำมาผัดด้วยไฟอ่อนๆ ใส่ น้ำตาล

ทราย เกลือและพริกป่นกวนประมาณ 30 นาที วางไว้ให้อุ่นก็นำไปปั่นเป็นก้อนลักษณะเดียวกับลูกอมห่อด้วยกระดาษแก้ว บรรจุกล่องรอจำหน่ายต่อไป

ส้มแขกแคปซูล

ส่วนผสม ส้มแขกตากแห้ง	1	กิโลกรัม
-----------------------	---	----------

วิธีทำ นำส้มแขกตากแห้งไปอบในตู้อบลมร้อน 15 นาที และใส่เครื่องบดยา

เสร็จแล้วนำไปบรรจุลงแคปซูล

ส้มแขกผง

ส่วนผสม ส้มแขกสด	1	กิโลกรัม
น้ำ	1	ลิตร
น้ำตาลทรายแดง	3	กิโลกรัม

วิธีทำ นำส้มแขกสดเอาแต่เนื้อมาสับให้ละเอียดและนำมาต้มกับน้ำตาม

อัตราส่วนจนเดือดประมาณ 2 ชั่วโมง รอให้เย็นนำไปราดบนน้ำตาลทรายแดงคลุกเคล้าให้เข้ากัน แล้วนำไปอบที่อุณหภูมิ 50 องศาเซลเซียส เป็นเวลา 2 ชั่วโมง จากนั้นนำมาบดให้ละเอียดวางใส่ซองและบรรจุกล่องเพื่อจำหน่ายต่อไป

1.3 การสร้างช่องทางการจัดจำหน่ายผลิตภัณฑ์ส้มแขก

จากการที่มีผลิตภัณฑ์ที่เกี่ยวข้องกับส้มแขกออกสู่ตลาดหลากหลายชนิดด้วยกัน ส่งผลให้ช่องทางการจัดจำหน่ายก็ขยายเพิ่มขึ้นเช่นกัน จากเดิมที่มีพ่อค้าคนกลางที่เข้ามารับซื้อถึงบ้าน โดยเป็นการซื้อผลสด ผลแห้งที่ไม่ผ่านกระบวนการแปรรูปแต่อย่างใดซึ่งรูปแบบดังกล่าวจะสะดวกกับเจ้าของสวน แต่ก็ส่งผลให้มีรายได้ที่ค่อนข้างต่ำ ด้วยเหตุนี้ส่งผลให้เกษตรกรสนใจถึงกรรมวิธีการแปรรูปส้มแขกกันมากยิ่งขึ้น ซึ่งจากการศึกษาพบว่า มีช่องทางการจัดจำหน่ายผลิตภัณฑ์ส้มแขกที่หลากหลายวิธี ดังนี้

1) การขายตรงไปสู่ผู้บริโภค โดยเป็นการนำผลิตภัณฑ์ที่มีอยู่ไปวางขายตามตลาดชุมชนต่างๆ ไปวางขายตามงานเทศกาลต่างๆ ผู้ให้ข้อมูลหลักกล่าวว่า "...ของที่เราทำมาแล้วแรกๆ ก็นำไปฝากขายร้านค้าแถวบ้านก่อน พอมีคนรู้จักมากขึ้นก็เริ่มมีพ่อค้าในเมืองเข้ามารับซื้อถึงที่..." รวมถึงการจำหน่ายงานแสดงสินค้าที่ทางรัฐบาลจัดขึ้น เช่น งานแสดงสินค้าโอท็อปทั้งในท้องถิ่นและส่วนกลาง ผู้ให้ข้อมูลหลักกล่าวว่า "...การที่เราไปออกงานแสดงสินค้าบ่อยๆ ก็ทำให้มียอดขายสูงขึ้นเหมือนกันและทำให้คนรู้จักสินค้าของกลุ่มเรามากขึ้น..."

2) การขายผ่านพ่อค้าคนกลาง เริ่มจากการที่มีพ่อค้าเข้ามารับซื้อผลผลิตส้มแขกแบบดั้งเดิม ต่อมากลุ่มพ่อค้าเหล่านั้นก็เปลี่ยนเป็นการรับซื้อผลิตภัณฑ์ส้มแขกไปจำหน่ายต่อให้พ่อค้าขายปลีกอีกทอดหนึ่ง

3) การผ่านตัวแทนจำหน่าย สืบเนื่องจากการที่ได้ออกจำหน่ายในงานแสดงสินค้าตามแต่โอกาสที่อำนวย โดยทีมงานดังกล่าวนี้ได้อำนาจให้เกิดผลประโยชน์กับเกษตรกรเป็นอย่างมากที่ปรากฏอย่างชัดเจน ได้แก่ ด้านรายได้จากยอดขายที่ไม่ผ่านคนกลาง และประโยชน์อีกอย่างหนึ่งที่ได้รับจากงานแสดงสินค้าคือ ทางผู้ประกอบการได้มีโอกาสพบปะกับตัวแทนจำหน่ายสินค้าที่เข้ามาชมสินค้าเมื่อมีความพึงพอใจก็จะรับซื้อสินค้าไปจำหน่ายต่อไป ซึ่งข้อดีของการขายผ่านตัวแทนจำหน่ายสินค้าก็คือ เป็นการสั่งซื้อในปริมาณมากและเป็นการกระจายผลิตภัณฑ์ออกสู่ตลาดในวงกว้างและรวดเร็ว ผู้ให้ข้อมูลหลักกล่าวว่า "...ตั้งแต่กลุ่มไปออกงานแสดงสินค้าในที่ต่างๆ ทำให้เราได้พบปะกับกลุ่มตัวแทนจำหน่ายจากพื้นที่อื่นๆ มากยิ่งขึ้นและทำการซื้อขายกันมาตลอด..." และสอดคล้องกับผู้ให้ข้อมูลหลักอีกคนกล่าวว่า "...พวกตัวแทนจำหน่ายเขาสามารถช่วยนำสินค้าของเราไปขายในวงกว้างเป็นอย่างมาก ถ้าหวังพึ่งกำลังของสมาชิกในกลุ่มคงไม่มีปัญหาทำได้แบบนี้แน่นอน..."

1.4 การสนับสนุนจากทางราชการต่อผลผลิตส้มแขก

จากการที่ประชาชนในพื้นที่อำเภอสะบ้าย้อย จังหวัดสงขลา ได้ดำเนินกิจกรรมเกี่ยวกับส้มแขกมาเป็นระยะเวลาอันยาวนาน โดยระยะแรกนั้นประชาชนได้ดำเนินกิจกรรมกันตามความรู้ ประสบการณ์ที่สั่งสมกันมาตั้งแต่รุ่นก่อนหน้า ต่อมาเมื่อส้มแขกได้กลายเป็นพืชที่เป็นมีความสำคัญทางเศรษฐกิจของคนในพื้นที่และเป็นที่รู้จักกันอย่างแพร่หลายมากยิ่งขึ้น หน่วยงานต่างๆ ของทางราชการก็เริ่มเข้ามาสนับสนุนช่วยเหลือ ซึ่งจากการศึกษาสามารถสรุปได้ดังนี้

1) สำนักงานเกษตร ตั้งแต่ระดับอำเภอ และจังหวัด ได้เข้ามาถ่ายทอดองค์ความรู้เกี่ยวกับการจัดการสวนส้มแขกอย่างครบวงจร ตั้งแต่การคัดเลือกพันธุ์ การเพาะพันธุ์ การปลูก การดูแลรักษา การเก็บเกี่ยวและการดูแลหลังเก็บเกี่ยว

2) หน่วยงานทางการศึกษา เช่น คณะอุตสาหกรรมเกษตร มหาวิทยาลัยสงขลานครินทร์ ได้เข้ามาถ่ายทอดเทคนิคการแปรรูปส้มแขก ให้มีความหลากหลายทางผลิตภัณฑ์มากยิ่งขึ้น ได้แก่ การทำไวน์ส้มแขก การทำซอสส้มแขก การทำส้มแขกสามรส การทำส้มแขกแช่อิ่ม เป็นต้น ผู้ให้ข้อมูลหลักกล่าวว่า “...คณะอุตสาหกรรมเกษตร มอ. จะช่วยเหลือทางงานวิชาการดีมาก อาจารย์เขาติดตามช่วยเหลือทุกอย่างที่จะทำให้สินค้าเรามีคุณภาพ มีมาตรฐาน...”

3) สำนักงานพัฒนาชุมชน ได้เข้ามาดำเนินการจัดตั้งกลุ่มแปรรูปส้มแขก พร้อมกับคอยสนับสนุนต่างๆ อย่างเพื่อให้กลุ่มแปรรูปส้มแขกสามารถเติบโตได้อย่างมั่นคงและยั่งยืน

4) สำนักงานอุตสาหกรรมเขต 11 ได้เข้ามาสนับสนุนเกี่ยวกับการสร้างมาตรฐานสินค้า รวมถึงการขอเครื่องหมายมาตรฐานต่างๆ

5) องค์การบริหารส่วนตำบลรวมถึงเทศบาลตำบลสะบ้าย้อยในพื้นที่เข้ามาสนับสนุน ด้านปัจจัยอำนวยความสะดวกต่างๆ เช่น การก่อสร้างถนนหนทาง การเชื่อมต่อกระแสไฟฟ้า การเดินท่อน้ำประปา เป็นต้น ผู้ให้ข้อมูลหลักกล่าวว่า “...หน่วยงานที่ช่วยเหลือมาตั้งแต่ต้นคือ เทศบาลตำบลสะบ้าย้อย โดยถ้าเราคิดอะไรไม่ออกก็ต้องไปบอกเทศบาลก่อนเพื่อน...”

2. การดำรงอยู่ของกลุ่มแปรรูปผลิตภัณฑ์ส้มแขก

ส่วนนี้เป็นการศึกษาการดำรงอยู่ของกลุ่มแปรรูปผลิตภัณฑ์ส้มแขกเทศบาลตำบลสะบ้าย้อย อำเภอสะบ้าย้อย จังหวัดสงขลา จำแนกออกเป็น ความเป็นมาของกลุ่มแปรรูปผลิตภัณฑ์ส้มแขก การบริหารจัดการกลุ่มแปรรูปผลิตภัณฑ์ส้มแขก การบริหารการผลิต การบริหารการตลาด และปัจจัยที่ส่งผลต่อความสำเร็จของกลุ่มแปรรูปผลิตภัณฑ์ส้มแขก

2.1 ความเป็นมาของกลุ่มแปรรูปผลิตภัณฑ์ส้มแขก

การศึกษาถึงความเป็นมาของกลุ่มแปรรูปผลิตภัณฑ์ส้มแขกครั้งนี้ เนื้อหาประกอบด้วย ระยะเวลาก่อตั้งกลุ่มแปรรูปผลิตภัณฑ์ส้มแขก และระยะพัฒนากลุ่มแปรรูปผลิตภัณฑ์ส้มแขก รายละเอียดดังนี้

ระยะก่อตั้งกลุ่มแปรรูปผลิตภัณฑ์ส้มแขก

ปีพุทธศักราช 2544 รัฐบาลโดยกรมส่งเสริมการเกษตรได้มีนโยบายให้เกษตรกรรวมกลุ่มกันประกอบอาชีพเสริมเพื่อพัฒนาศักยภาพให้เกษตรกรไทยมีคุณภาพชีวิตที่ดีขึ้น โดยการส่งเสริมให้มีการรวมกลุ่มกันจัดทำกิจกรรมร่วมกัน สำนักงานสหกรณ์การเกษตรเป็นหน่วยงานที่รับนโยบายจากรัฐบาลเข้าสู่กระบวนการปฏิบัติจึงได้ดำเนินการจัดประชุมผู้นำชุมชนในเขตเทศบาลตำบลสะบ้าย้อยเพื่อหารือเกี่ยวกับแนวทางปฏิบัติตามนโยบายดังกล่าว ซึ่งมีมติที่ประชุมเป็นเอกฉันท์เห็นสมควรให้มีการจัดตั้งกลุ่มกิจกรรมขึ้นมาในพื้นที่เทศบาลตำบลสะบ้าย้อย ระยะแรกมีผู้สนใจสมัครเข้าเป็นสมาชิกจำนวน 15 คน ซึ่งเจ้าหน้าที่สหกรณ์การเกษตรได้เรียกสมาชิกทุกคนมาประชุมพร้อมกันที่สำนักงานสหกรณ์การเกษตร เพื่อดำเนินการคัดเลือกคณะกรรมการกลุ่มขึ้นมาปรากฏว่าที่ประชุมได้เลือกประธานกลุ่ม และรองประธาน นอกจากนี้ยังมีตำแหน่งเหรัญญิก เลขานุการและประชาสัมพันธ์ พร้อมกันนี้ได้แต่งตั้งที่ปรึกษากลุ่ม โดยมีการตั้งชื่อกลุ่มว่า “กลุ่มส่งเสริมอาชีพการเกษตรเทศบาลตำบลสะบ้าย้อย” เมื่อองค์ประกอบของกลุ่มครบถ้วนแล้ว คณะกรรมการกลุ่มได้จัดประชุมสมาชิกเป็นครั้งแรกเพื่อที่จะกำหนดกิจกรรมของกลุ่ม ที่ประชุมได้มีมติเลือกกิจกรรมการแปรรูปส้มแขกเป็นกิจกรรมหลักด้วยเหตุผลสนับสนุนที่ว่าในท้องถิ่นนี้มีผลส้มแขกปริมาณมากประกอบกับสมาชิกในกลุ่มก็ล้วนแล้วแต่มีต้นส้มแขกกันทุกคน โดยมีการกำหนดวัตถุประสงค์ของการดำเนินกิจกรรมอย่างชัดเจนคือ เพื่อต้องการเพิ่มรายได้ให้แก่สมาชิกในกลุ่ม เพื่อแก้ปัญหาผลผลิตส้มแขกล้นตลาด และเพื่อเป็นการเพิ่มมูลค่าของส้มแขกให้มีผลตอบแทนสูงขึ้น มีผู้ให้ข้อมูลหลักกล่าวว่า “...กลุ่มเราเกิดขึ้นจากการที่ว่าสมาชิกส่วนใหญ่มีการปลูกส้มแขกกันทุกคน และก็มีปัญหาเกี่ยวกับส้มแขกถูกกดราคา จึงคิดรวมกันเพื่อแปรรูปส้มแขก...”

ผลิตภัณฑ์ที่ออกสู่ตลาดเป็นครั้งแรกคือ น้ำส้มแขก เหตุผลที่เลือกผลิตน้ำส้มแขกก็เนื่องจากมีสมาชิกคนหนึ่งที่มีความรู้ด้านการแปรรูปอาหาร การถนอมอาหารจึงได้มีการทดลองผลิตน้ำส้มแขกขึ้นมา แล้วนำไปให้เหล่าสมาชิกในกลุ่มช่วยกันชิม พร้อมกับให้ช่วยกันเสนอแนะปรับปรุงรสชาติเมื่อสมาชิกทุกคนเห็นพ้องต้องกันว่ารสชาติมีคุณสมบัติพอที่จะจัดจำหน่ายได้ก็เริ่มบรรจุลงขวดพร้อมกับจัดทำฉลากสินค้าแบบง่ายๆ มีผู้ให้ข้อมูลหลักกล่าวว่า “...การทำงานในช่วงแรกก็อาศัยประสบการณ์ของสมาชิกในการผลิตเป็นหลัก โดยทำออกมาแล้วก็ให้พรรคพวก

ช่วยกันชิมเมื่อสรุปว่ารสชาติใช้ได้แล้วก็วางขาย และพบว่าขายดีด้วย...” เมื่อจำหน่ายน้ำส้มแขกมา ได้ระยะหนึ่งพบว่าชื่อกลุ่มผู้ผลิตน้ำส้มแขกที่กำหนดไว้แต่เดิมนั้นเป็นชื่อที่มีขอบเขตกว้างเกินไปจึง มีสมาชิกคนหนึ่งได้เสนอให้มีการเปลี่ยนชื่อกลุ่มซึ่งที่ประชุมมีมติเปลี่ยนชื่อกลุ่มเป็น “กลุ่มแปรรูป ผลิตภัณฑ์ส้มแขกเทศบาลตำบลสะบ้าย้อย”

ต่อมาทางเทศบาลตำบลสะบ้าย้อย อำเภอสะบ้าย้อย จังหวัดสงขลา ในฐานะที่ปรึกษา ของกลุ่มได้ดำเนินการเขียนเสนอโครงการขอสนับสนุนงบประมาณจากศูนย์อำนวยการบริหาร จังหวัดชายแดนภาคใต้ (ศอ.บต.) เพื่อนำมาใช้ก่อสร้างอาคารถาวรสำหรับเป็นที่ทำการกลุ่มแปรรูป ส้มแขกผลปรากฏว่า ศอ.บต. อนุมัติให้ก่อสร้างอาคารในปี 2546 ซึ่งมีผู้ให้ข้อมูลหลักกล่าวว่า “...กลุ่ม เราโชคดีมากที่มีนายกเทศมนตรีเป็นที่ปรึกษาในทุกเรื่อง เช่น เรื่องอาคารสถานที่ของกลุ่ม ก็เหมือนกันเพียงแค่ว่าเราบ่นกันเล่นๆ อยู่ที่นี่เริ่มคับแคบแล้วนะ หลังจากนั้นนายกก็ไปทำเรื่องของบ มาสร้างอาคารให้ทันทีเลย...”

ระยะพัฒนากลุ่มแปรรูปผลิตภัณฑ์ส้มแขก

ปีพุทธศักราช 2546 เมื่อกลุ่มดำเนินกิจกรรมครบ 2 ปี จึงได้มีการคัดเลือก คณะกรรมการบริหารชุดใหม่เนื่องจากชุดเดิมหมดวาระการดำเนินงาน ซึ่งที่ประชุมมีมติเลือก ประธานคนใหม่ ส่วนตำแหน่งอื่นๆ คงเดิม และสืบเนื่องจากประธานคนใหม่มีอาชีพเปิดร้านอาหาร ในพื้นที่เทศบาลตำบลสะบ้าย้อยประกอบกับอาคารที่ทำการของกลุ่มหลังใหม่กำลังอยู่ระหว่างการ ก่อสร้างดังนั้นทางกลุ่มจึงมีมติที่จะย้ายไปทำการผลิตสินค้า ณ บ้านของประธานคนใหม่ ผลจากการ ย้ายสถานที่ผลิตและจำหน่ายปรากฏว่า ผลิตภัณฑ์น้ำส้มแขกสามารถขายได้ปริมาณมากยิ่งขึ้น โดยมี เหตุผลสำคัญมาจากสถานที่แห่งใหม่ตั้งอยู่ในทำเลที่ดีมีการสัญจรไปมาของประชาชน ประกอบกับ ทางกลุ่มได้จัดทำป้ายประชาสัมพันธ์หน้าร้านเมื่อประชาชนเดินทางผ่านมาก็แวะเข้าเยี่ยมชมพร้อม กับซื้อผลิตภัณฑ์กลับไปช่วงนี้ถือได้ว่าผลิตภัณฑ์น้ำส้มแขกของกลุ่มเริ่มเป็นที่รู้จักกันอย่าง แพร่หลายมากยิ่งขึ้น

หลังจากกลุ่มเปิดดำเนินการมาระยะหนึ่งสำนักงานพัฒนาชุมชนซึ่งมีหน้าที่โดยตรง เกี่ยวกับการพัฒนาศักยภาพของกลุ่มได้นำสมาชิกในกลุ่มไปศึกษาดูงานของกลุ่มแม่บ้านเกษตรบ้าน ร่อนพัฒนา อำเภอระแงะ จังหวัดนราธิวาส เกี่ยวกับกิจกรรมแปรรูปส้มแขก เมื่อเสร็จสิ้นการดูงาน ทางกลุ่มได้นำความรู้ ประสบการณ์ที่ได้รับมาทำการปรับปรุงการดำเนินงานของกลุ่มอย่างทันที โดยสมาชิกในกลุ่มได้ประชุมและมีมติร่วมกันจะเพิ่มผลิตภัณฑ์ที่เกี่ยวข้องกับส้มแขกอีก หลายชนิด ได้แก่ ส้มแขกแช่อิ่ม ส้มแขกแคปซูล ชาส้มแขก และส้มแขกกวน ซึ่งทางเทศบาลตำบล สะบ้าย้อยได้จัดสรรงบประมาณสนับสนุน 60,000 บาท (หกหมื่นบาทถ้วน) เพื่อนำมาใช้ใน

การจัดซื้อวัสดุ อุปกรณ์ และวัตถุดิบ จากการทำกลุ่มแปรรูปส้มแขกเทศบาลตำบลสะบ้าย้อยได้มีการดำเนินกิจกรรมอย่างต่อเนื่องและมีการพัฒนาเป็นลำดับขั้นส่งผลให้ช่วงนี้ได้มีประชาชนได้สนใจสมัครเข้าเป็นสมาชิกเพิ่มขึ้นเป็น 70 คน และเริ่มมีหน่วยงานของทางราชการอื่นๆ เข้ามาสนับสนุน ประกอบด้วย สำนักงานเกษตรอำเภอสะบ้าย้อย จังหวัดสงขลา ได้สนับสนุนด้านความรู้เกี่ยวกับการสุขภาพอาหาร การแปรรูปอาหาร และการขอมาตรฐานผลิตภัณฑ์ต่างๆ สำนักงานอุตสาหกรรมจังหวัดสงขลา ได้เข้ามาแนะนำให้ความรู้เกี่ยวกับการบรรจุภัณฑ์และการขอเครื่องหมายมาตรฐานผลิตภัณฑ์แห่งชาติของสำนักงานอุตสาหกรรม ผลปรากฏว่าทางกลุ่มได้มาตรฐาน 2 ชนิดคือ ส้มแขกผงสำเร็จรูป ได้มาตรฐานสินค้าชุมชนเลขที่ มผช. 707/2547 และน้ำส้มแขก มผช. เลขที่ 698/2547 ซึ่งมีผู้ให้ข้อมูลหลักกล่าวว่า “...หลังจากเราทำงานกลุ่มมา สักพักใหญ่ ก็มีหน่วยงานต่างๆ เข้ามาช่วยเหลือกันเต็มไปหมดเลย โดยอาจารย์จาก ม.อ. เข้ามาช่วยในการควบคุมการผลิตให้ดียิ่งขึ้น ช่วยบอกวิธีการทำสินค้าใหม่ที่เราทำไม่เป็นด้วยเช่น ซอสส้มแขก ...”

ต่อมารัฐบาลได้ส่งเสริมให้มีการจัดตั้งศูนย์แสดงสินค้าโอท็อป ของอำเภอสะบ้าย้อย จังหวัดสงขลา โดยมีสำนักงานพัฒนาชุมชนอำเภอสะบ้าย้อยเป็นผู้ดูแล ทางกลุ่มได้มีมติในที่ประชุมเห็นด้วยกับการให้ศูนย์จำหน่ายผลิตภัณฑ์ส้มแขกนำสินค้าโอท็อปเข้ามาจำหน่ายในศูนย์ ด้วยการนำเงินค่าหุ้นของสมาชิกทั้ง 70 คนและส่วนหนึ่งสำนักงานสหกรณ์การเกษตรได้ให้เงินกู้แก่กลุ่มโดยไม่คิดดอกเบี้ย เป็นวงเงิน 70,000 บาท ทางกลุ่มนำเงินที่ได้มาเหล่านั้นไปลงทุนซื้อสินค้าโอท็อปจากพื้นที่อื่นเข้ามาวางขายจนเต็มร้าน เดือนธันวาคม 2549 กำหนดเป็นวันเปิดศูนย์แสดงสินค้าอย่างเป็นทางการแต่ปรากฏว่าได้เกิดกรณีน้ำท่วมอย่างหนักในพื้นที่รวมถึงศูนย์แสดงสินค้าด้วย ส่งผลให้สินค้าได้รับความเสียหายประมาณร้อยละ 70 เมื่อเหตุการณ์กลับเข้าสู่ภาวะปกติทางกลุ่มก็เปิดดำเนินการต่อไปโดยมีการว่าจ้างพนักงานขายจำนวน 1 คน หลังจากเปิดขายครบหนึ่งเดือนพบว่ายอดขายต่ำมาก เนื่องจากทำเลที่ตั้งของศูนย์แสดงสินค้าอยู่ในทำเลที่ไม่ใช่เส้นทางสัญจรหลักของประชาชน และจากการเปิดศูนย์แสดงสินค้าส่งผลให้ทางกลุ่มประสบภาวะขาดทุนเป็นอย่างมากสมาชิกบางส่วนเกิดอาการท้อถอยและเริ่มทยอยลาออกจนเหลือสมาชิกดั้งเดิมจำนวน 15 คน พร้อมกันนั้นช่วงที่เกิดภาวะวิกฤตนี้ทางประธานคนปัจจุบันเกิดความเครียดไม่สามารถบริหารงานต่อไปจึงได้แสดงความรับผิดชอบด้วยการลาออกจากตำแหน่งประธาน จากนั้นทางกลุ่มได้มีมติเลือกประธานคนใหม่ดำรงตำแหน่งประธานคนต่อไป

จากวิวัฒนาการของกลุ่มที่กล่าวมาข้างต้นจะเห็นได้ว่าถึงแม้ว่ากลุ่มจะประสบกับปัญหาอุปสรรคมากน้อยเพียงใด ทางสมาชิกในกลุ่ม ชุมชนรวมถึงหน่วยงานภายนอกได้พยายามร่วมมือกันแก้ปัญหาต่าง ๆ ที่เกิดขึ้นจนกลุ่มสามารถดำรงอยู่ต่อไปได้อย่างมั่นคงและยั่งยืน

ปีพุทธศักราช 2550 อาจารย์จากคณะอุตสาหกรรมเกษตร มหาวิทยาลัยสงขลานครินทร์ ได้เข้ามาสนับสนุนการขอเครื่องหมายมาตรฐานผลิตภัณฑ์ขององค์การอาหารและยา (อย.) โดยมีงบประมาณสนับสนุนจำนวนเงิน 50,000 บาท เพื่อนำมาปรับปรุงอาคาร สถานที่ พร้อมกับมีอาจารย์ได้เข้ามาควบคุมดูแลการผลิตจนผลิตภัณฑ์ของกลุ่มผ่านเกณฑ์มาตรฐาน GMP ของกระทรวงสาธารณสุข ได้รับเครื่องหมาย อย. เป็นการได้รับมาตรฐานเพียงกลุ่มเดียวของอำเภอ สะบ้าย้อย และได้รับการคัดสรรสุดยอดผลิตภัณฑ์หนึ่งตำบลหนึ่งผลิตภัณฑ์ ระดับ 4 ดาว มีผู้ให้ข้อมูลกล่าวว่า “...พอเราเริ่มมั่นใจในสินค้าของเราแล้ว ก็เริ่มไปขอมาตรฐานสินค้าต่างๆ และก็ได้เครื่องหมายมาด้วย เช่น มฟช. อย. GMP...” พร้อมกันนั้นทางกลุ่มได้มีโอกาสนำผลิตภัณฑ์ออกไปจำหน่ายนอกพื้นที่มากยิ่งขึ้น เช่น งานแสดงสินค้าโอท็อปในกรุงเทพฯ งานแสดงสินค้าในหาดใหญ่ และในห้างสรรพสินค้า เป็นต้นซึ่งสามารถสร้างรายได้ให้กับสมาชิกกลุ่ม 15,000-20,000 บาทต่อคนต่อปี มีผู้ให้ข้อมูลกล่าวว่า “...การที่สินค้าของเราได้รับเครื่องหมายต่างๆ มานี้มันเป็นการสร้างโอกาสให้สินค้าของเราได้ไปขายในงานต่างๆ มากขึ้นและเมื่อเราไปขายในหลายงานก็ทำให้เรามีรายได้สูงขึ้นไปด้วย...”

จากนั้นทางกลุ่มได้จดทะเบียนเป็นวิสาหกิจชุมชนในวันที่ 1 พฤศจิกายน 2550 คำขอเลขที่ สข 06/50-0025 พร้อมกันนั้นทางกลุ่มมีนโยบายที่จะพัฒนาผลิตภัณฑ์ใหม่ออกสู่ตลาด พร้อมกับการก่อสร้างศูนย์แสดงสินค้าแห่งใหม่ในย่านชุมชนที่มีผู้คนสัญจรไปมาอย่างคับคั่ง สุดท้ายหลังจากสมาชิกในกลุ่มทั้ง 15 คนได้ร่วมกันเผชิญกับภาวะวิกฤติอย่างรุนแรงและสามารถต่อสู้จนผ่านภาวะวิกฤติมาได้พร้อมกับการพัฒนาอย่างต่อเนื่อง ส่งผลให้สมาชิกดังกล่าวเกิดความรักความสามัคคีกันเป็นอย่างมากพร้อมที่จะขับเคลื่อนกิจกรรมกลุ่มให้มีความมั่นคงอย่างยั่งยืน

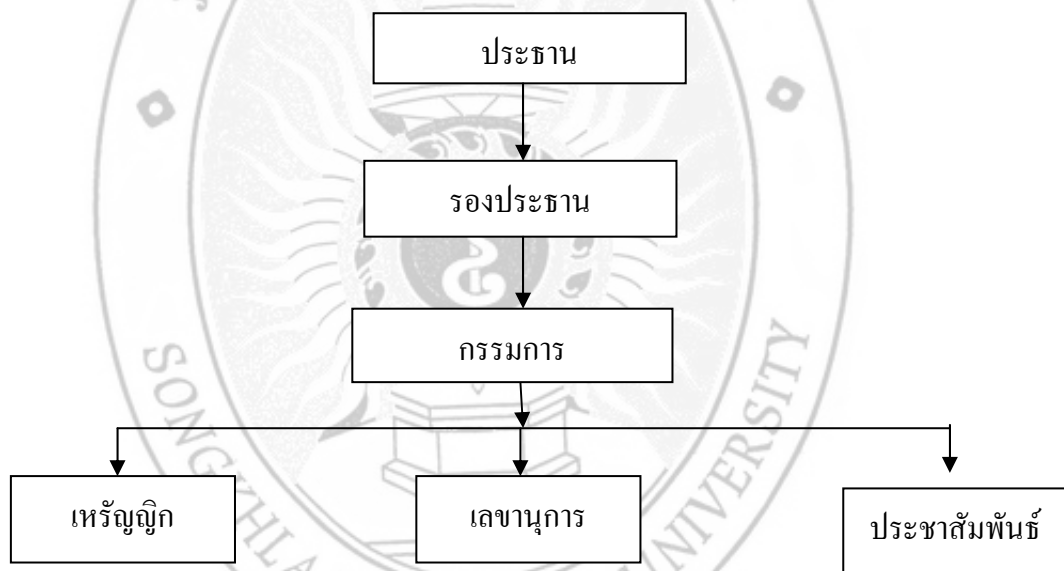
จากการวิวัฒนาการของกลุ่มแปรรูปผลิตภัณฑ์ส้มแขกที่ผ่านมาจะเห็นได้ว่าทางกลุ่มมีการเปลี่ยนแปลงตลอดเวลา ได้ผ่านทั้งจุดที่มีความเจริญเติบโตสูงสุดและจุดต่ำสุด ซึ่งสอดคล้องกับกระบวนการวิวัฒนาการของสังคมที่พบว่ามี การปรับตัวอยู่ตลอดเวลาเพื่อให้เข้ากับระบบของสิ่งแวดล้อมที่เปลี่ยนแปลงตลอดเวลา ซึ่งมีผู้ให้ข้อมูลหลักกล่าวว่า “...หลังจากเราทำงานมา สักพักใหญ่ก็มีหน่วยงานต่างๆ เข้ามาช่วยเหลือกันเต็มไปหมดเลย โดยอาจารย์จาก มอ. เข้ามาช่วยในการควบคุมการผลิตให้ดียิ่งขึ้น ช่วยบอกวิธีการทำสินค้าใหม่ที่เราทำไม่เป็น เช่น ซอสส้มแขก...” และสอดคล้องกับผู้ให้ข้อมูลหลักอีกคนกล่าวว่า “... พอเราเริ่มมั่นใจในสินค้าของเราแล้วเราก็ไปขอมาตรฐานสินค้าต่างๆ และก็ได้เครื่องหมายมาด้วยเช่น มฟช. อย. GMP...”

2.2 การบริหารจัดการกลุ่มแปรรูปผลิตภัณฑ์ส้มแขก

จากการดำเนินงานของกลุ่มกิจกรรมแปรรูปส้มแขกเป็นระยะเวลาหลายปีได้ผ่านปัญหา อุปสรรคมากมาย มีการแก้ไขปัญหาที่เกิดขึ้นพร้อมเกิดกระบวนการเรียนรู้จนสมาชิกในกลุ่มมีความเชี่ยวชาญและมีความเชื่อมั่นต่อการดำเนินงานของกลุ่มมากยิ่งขึ้น ซึ่งจากผลการศึกษาครั้งนี้ ผู้วิจัยค้นพบถึงแนวทางการบริหารจัดการของกลุ่มแปรรูปผลิตภัณฑ์ส้มแขก จำแนกออกเป็น การจัดองค์กร การบริหารงานบุคคล การบริหารการเงิน การบริหารวัตถุดิบ รายละเอียดดังนี้

การจัดองค์กร

จากการศึกษาพบว่า กลุ่มแปรรูปผลิตภัณฑ์ส้มแขกเทศบาลตำบลสะบาย้อย มีการจัดโครงสร้างองค์กร แสดงดังภาพต่อไปนี้



ภาพ 2 โครงสร้างคณะกรรมการกลุ่ม

จากโครงสร้างองค์กรข้างต้นถึงแม้ว่าจะมีการกำหนดโครงสร้างองค์กรอย่างชัดเจนแล้วก็ตาม แต่สภาพความเป็นจริงก็มีการทำงานแบบครอบครัวคือ มีการช่วยเหลือซึ่งกันและกันระหว่างแผนก รวมถึงทุกคนต้องทำหน้าที่ประชาสัมพันธ์กลุ่มอีกด้วย มีผู้ให้ข้อมูลหลักกล่าวว่า “...กลุ่มของเรามีการจัดแบ่งหน้าที่กันอย่างชัดเจน แต่ก็มีมีการช่วยเหลือข้ามหน้าที่เหมือนกันเวลาใครทำงานไม่ทัน หรือติดธุระ...” ซึ่งสามารถสรุปภาระหน้าที่ของแต่ละตำแหน่ง ดังนี้

- 1) ประธานกลุ่ม มีหน้าที่เป็นประธานในที่ประชุม เตรียมระเบียบวาระในการประชุมและติดต่อประสานงานในหน่วยงานราชการ เอกชน กลุ่มต่างๆ
- 2) รองประธาน มีหน้าที่ เป็นประธานในที่ประชุมเมื่อประธานไม่อยู่ ปฏิบัติหน้าที่แทนประธานตามที่ประธานมอบหมาย จัดเตรียมสถานที่ประชุม ร่วมกับประธานเตรียมเรื่องที่จะประชุมไว้ล่วงหน้า ติดต่อประสานงาน ปฏิบัติงานร่วมกับประชาชนอย่างใกล้ชิด
- 3) กรรมการ มีหน้าที่ ให้คำแนะนำการทำงานแก่คณะผู้บริหารกลุ่ม รวมถึงคอยตรวจสอบ ติดตามการทำงานให้ผู้บริหารกลุ่ม
- 4) เลขานุการ มีหน้าที่ จดรายงานการประชุมทุกครั้ง จัดทำทะเบียนรายชื่อที่อยู่ของสมาชิก เสนอรายงานการประชุมครั้งที่แล้วแก่ที่ประชุมทุกครั้งและออกหนังสือเชิญคณะกรรมการมาประชุม ติดต่อประสานงาน
- 5) ทรัพย์สิน มีหน้าที่ เก็บและรักษาเงิน แสดงรายรับ รายจ่ายที่ได้จากกิจกรรมต่างๆ ควบคุมรายจ่ายในกลุ่มและแสดงรายรับ รายจ่ายของคณะกรรมการกลุ่มให้ที่ประชุมและคณะกรรมการทราบทุกครั้ง
- 6) ประชาสัมพันธ์ มีหน้าที่ เป็นผู้ที่ยอมรับมอบหมายไปติดต่อประสานงานกับหน่วยงานต่างๆ แจกข่าวและรายงานเรื่องต่างๆ ที่เกี่ยวข้องกับกลุ่มให้แก่คณะกรรมการกลุ่มทราบพร้อมทั้งเผยแพร่และประชาสัมพันธ์กิจกรรมของกลุ่ม

การบริหารงานบุคคล

จากการศึกษาของผู้วิจัย พบว่า การบริหารงานบุคคลของกลุ่มแปรรูปผลิตภัณฑ์ส้มแขกเทศบาลตำบลสะบ้าย้อย นั้นจะเน้นวิธีการบริหารแบบไม่เป็นพิธีการมากนัก ไม่ยึดติดกับรูปแบบการบริหารแบบตายตัว แต่เป็นการบริหารแบบล้อยที่ถ้อยอาศัย มีการยืดหยุ่น ไปตามสถานการณ์ตลอดเวลาโดยอาศัยผลประโยชน์ของกลุ่มกับความสะดวกของสมาชิกเป็นเป้าหมายสูงสุด ซึ่งสามารถจำแนกออกเป็นประเด็นต่างๆ ดังนี้

- 1) การคัดเลือกสมาชิกเข้าเป็นสมาชิกของกลุ่มก็ไม่ได้มีการปิดประกาศรับสมัครหรือสอบคัดเลือกอย่างเป็นทางการแต่อย่างใด เพียงแต่สมาชิกคนใดสนใจแนวทางการดำเนินงานของกลุ่มก็สามารถสมัครเป็นสมาชิกได้เลย ผู้ให้ข้อมูลหลักกล่าวว่า “...กลุ่มของเราไม่มีเปิดรับสมัคร แต่ถ้าใครสนใจจะเข้าร่วมเราก็ยินดีต้อนรับ...”
- 2) การมอบหมายงานหรือการสั่งการไปยังสมาชิก ก็ไม่ได้ใช้รูปแบบการสั่งการแบบเป็นทางการหรือใช้ลายลักษณ์อักษร แต่เป็นการพูดคุยถึงแนวทางที่จะต้องปฏิบัติว่ามีอะไรบ้าง และใครมีศักยภาพพอที่จะรับภาระหน้าที่ดังกล่าวไปดำเนินการ โดยสมาชิกที่คิดว่าตนเองสามารถ

ปฏิบัติหน้าที่ดังกล่าวได้ก็จะเป็นผู้รับภาระหน้าที่มาปฏิบัติต่อไป ซึ่งเมื่อได้รับมอบหมายงานมาแล้ว ก็จะต้องดำเนินการจนบรรลุเป้าหมาย ผู้ให้ข้อมูลหลักกล่าวว่า “...การสั่งงานภายในกลุ่มมันเป็นการออกปากขอให้ช่วยกันมากกว่าที่จะสั่งเป็นทางการ...”

3) บรรยากาศในการทำงาน พบว่า กลุ่มแปรรูปส้มแขกเทศบาลตำบลสะบ้าย้อยจัดว่าเป็นกลุ่มที่มีสมาชิกน้อยมาก ปัญหาความขัดแย้งต่างๆ จึงไม่เกิดขึ้นและความสัมพันธ์กันภายในกลุ่มส่วนใหญ่เป็นระบบเครือข่าย ซึ่งจากการสังเกตแบบมีส่วนร่วมของผู้วิจัย พบว่า กรณีที่บ้านไหนมีงานบุญสมาชิกที่มีส้มแขกตากแห้งมากก็จะนำไปให้ใช้ในงาน หรือบางคนนั่งหั่นส้มแขกคนเดียวไม่ทันต่อการจำหน่ายสมาชิกคนอื่นก็มาช่วยกันหั่น และเป็นการผลัดกันช่วยเหลือกันและกัน เมื่อชุมชนมีกิจกรรมอะไรสมาชิกทุกคนก็ให้ความสนใจคอยช่วยเหลือเสมอ อีกกรณีคือ ถ้าหากมียอดสั่งซื้อสินค้าจำนวนมากเข้ามาตอนเย็นและกำหนดส่งมอบสินค้าพรุ่งนี้เช้า ถ้าหากไม่มีสินค้าคงเหลือที่กลุ่มสมาชิกก็ต้องสละเวลางานของตนเอง (เป็นอาชีพหลักของตนเอง) ในตอนกลางวันอีก 1 วัน เนื่องจากตอนเย็นต้องผลิตสินค้าให้ทันตามกำหนดส่งมอบให้กับลูกค้า บางครั้งกว่าจะเสร็จก็ล่วงไปถึงเที่ยงคืนแต่สมาชิกกลุ่มก็ยอมสละเวลาส่วนตัวเพื่อไม่ให้เสียลูกค้า รวมถึงบางครั้งสมาชิกก็มีการนำสมาชิกในครอบครัวเข้ามาช่วยเหลืออีกด้วย ผู้ให้ข้อมูลหลักกล่าวว่า “...การทำงานในกลุ่มโศคคืออย่างมากที่สมาชิกไม่ค่อยมีความขัดแย้งกันเลยจึงทำให้งานของกลุ่มไปได้ดี...”

4) การสร้างขวัญและกำลังใจให้กับสมาชิกทางกลุ่มได้ดำเนินการโดยการให้สมาชิกในกลุ่มมีส่วนร่วมบริหารจัดการกลุ่มมากที่สุด เริ่มตั้งแต่การจะผลิตสินค้าชนิดใดก็ต้องมีการประชุมและให้ยึดถือเอามติที่ประชุมเป็นที่สุด หรือการตัดสินใจอะไรก็ตามที่เกี่ยวข้องกับทิศทางของกลุ่มผู้บริหารกลุ่มก็จะนำเข้าสู่ที่ประชุม สุดท้ายการแบ่งเงินปันผลก็จะมีการจัดแบ่งอย่างยุติธรรมที่สุด ซึ่งมีผู้ให้ข้อมูลหลักกล่าวว่า “...นโยบายสำคัญของกลุ่มตกลงกันว่าถ้ามีเรื่องอะไรสำคัญๆ เราถึงให้ที่ประชุมสมาชิกตัดสินใจ...” และสอดคล้องกับผู้ให้ข้อมูลอีกคนกล่าวว่า “...กลุ่มเราโศคคือที่ประธานให้โอกาสสมาชิกในกลุ่มได้ร่วมแสดงความคิดเห็นและร่วมกันตัดสินใจ...”

5) การพัฒนาศักยภาพสมาชิก ทางกลุ่มได้มีการพัฒนาสมาชิกโดยการนำไปศึกษาดูงานนอกสถานที่แล้วนำกลับมาปรับปรุงการดำเนินงานของกลุ่ม นอกจากนี้ก็ยังได้รับการสนับสนุนอบรมความรู้จากหน่วยงานต่างๆ อย่างสม่ำเสมอ เช่น ความปลอดภัยด้านอาหาร การพัฒนาผลิตภัณฑ์รูปแบบต่างๆ การขอมาตรฐานทางด้านอาหาร เป็นต้น ผู้ให้ข้อมูลหลักกล่าวว่า “...ส่วนใหญ่สมาชิกในกลุ่มได้ไปดูงานกลุ่มแปรรูปในราธิวาสบ้าง ไปดูงานกลุ่มที่เขาประสบความสำเร็จสูงในสงขลาบ้าง...”

โดยสรุปจะเห็นได้ว่าการบริหารบุคคลของกลุ่มแปรรูปผลิตภัณฑ์ส้มแขกไม่เน้นกฎระเบียบข้อบังคับอย่างเคร่งครัด แต่เป็นการบริหารแบบครอบครัว กล่าวคือ เน้นบรรยากาศการทำงานที่ผ่อนคลาย ใช้แนวทางการช่วยกันทำงานมากกว่าการสั่งการ รวมถึงมีการสร้างขวัญกำลังใจให้กับสมาชิกอย่างต่อเนื่องด้วยรูปแบบต่างๆ ส่วนการรับสมัครสมาชิกก็เน้นเครือญาติหรือเพื่อนสนิท สุดท้ายมีการนำสมาชิกไปศึกษาดูงานนอกสถานที่เพื่อกลับมาพัฒนากลุ่มตนเอง

การบริหารการเงิน

เงินจัดเป็นปัจจัยสำคัญต่อการดำเนินกิจกรรมของกลุ่มเป็นอย่างมากเพราะว่าถ้าทางกลุ่มไม่มีเงินทุนอย่างเพียงพอก็ไม่สามารถพัฒนาได้อย่างที่เป็นอยู่เช่นตอนนี้ จากการศึกษาพบว่า กลุ่มแปรรูปส้มแขกมีการแต่งตั้งคณะกรรมการให้มีหน้าที่ในการดูแลและจัดการด้านการเงินของกลุ่ม คือ เற்றுญิกของกลุ่มมีหน้าที่ในการจัดทำบัญชีรายรับ รายจ่ายของกลุ่ม แต่ประธานกลุ่มเป็นผู้มีอำนาจในการตัดสินใจสูงสุดด้านการเบิกจ่ายเงิน เงินทุนหมุนเวียนที่นำมาใช้เกิดจากการระดมทุนและสะสมทุนจากสมาชิกในลักษณะการลงหุ้น หุ้นละ 100 บาท ไม่ต่ำกว่าคนละ 1 หุ้น และในวันประชุมประจำเดือนทุกเดือนจะมีการฝากเงินสัจจะเป็นเงินออมของสมาชิกกลุ่มอีกคนละ 30 บาท (เป็นการออมวันละ 1 บาท ของสมาชิกโดยเป็นการฝากผ่านบัญชีธนาคารเพื่อการเกษตรและสหกรณ์การเกษตรทุกเดือน) นอกจากนี้มีแหล่งทุนอื่นๆ ได้แก่ การกู้ยืมจากสหกรณ์การเกษตร เป็นต้น ผู้ให้ข้อมูลหลักกล่าวว่า “...ภาวะการเงินของกลุ่มไม่ค่อยมีปัญหา นื่องๆ ที่รับผิดชอบการเงินเขาทำงานกันดีมากๆ รวมถึงสมาชิกก็รับผิดชอบต่อภาระของตัวเอง...”

โดยทางกลุ่มมีหลักเกณฑ์ในการใช้เงินทุน ดังนี้

1) คณะกรรมการกองทุนร่วมกับสมาชิกต้องร่วมกันกำหนดวัตถุประสงค์ของการใช้เงินให้ชัดเจนว่าจะนำไปใช้ด้านใด เช่น สนับสนุนกิจกรรมการเกษตร สนับสนุนกิจกรรมเพิ่มรายได้นอกการเกษตร สนับสนุนด้านการเพิ่มประสิทธิภาพการผลิตของกลุ่ม และนำดอกผลไปใช้เชิงสาธารณประโยชน์

2) คณะกรรมการกองทุนร่วมกับสมาชิกกำหนดเงื่อนไขการนำเงินกองทุนมาใช้ เช่น ใครหรือองค์กรใดบ้างที่สามารถขอรับการสนับสนุน หรือผู้ขอรับการสนับสนุนต้องดำเนินการอย่างไร และการส่งเงินกลับกองทุน

3) ให้มีการกำหนดผู้รับผิดชอบการเบิกจ่ายเงินออกจากกองทุนอย่างชัดเจนอย่างน้อย 3 คน และสามารถเบิกจ่ายได้อย่างน้อย 2 ใน 3 ของผู้มีสิทธิเบิกจ่าย

4) ให้ผู้ที่ได้รับมอบหมายเปิดบัญชีเงินฝากกับธนาคารในนามของบัญชีกองทุนกลุ่มแปรรูปผลิตภัณฑ์ส้มแขกเทศบาลตำบลสะบ้าย้อย

- 5) ให้มีการทำเอกสารขอรับการสนับสนุนการรับเงินและการจ่ายเงินทุกครั้งที่มีการดำเนินงานเกี่ยวกับกองทุน
- 6) ให้มีการจัดทำบัญชีกองทุนอย่างชัดเจนและเป็นปัจจุบันเสมอ
- 7) ให้มีการตรวจสอบการใช้จ่ายเงินกองทุนทุกเดือน และมีการรายงานให้สมาชิกทราบทุกครั้ง
- 8) การเบิกเงินออกมาใช้ต้องได้รับความเห็นชอบจากคณะกรรมการและสมาชิก
- 9) เจ้าหน้าที่ปรึกษาไม่มีสิทธิในการเบิกจ่ายจากบัญชีไม่ว่ากรณีใดๆ

จากการศึกษาการบริหารการเงินสรุปได้ว่า การบริหารการเงินของกลุ่มผลิตภัณฑ์แปรรูปส้มแขกมีการแต่งตั้งคณะกรรมการดูแลด้านการเงินของกลุ่มอย่างชัดเจน โดยปฏิบัติหน้าที่ตั้งแต่การจัดทำบัญชีรายรับ รายจ่ายภายในกลุ่ม การระดมเงินออมของสมาชิกแต่ละเดือนและเร่งรัดติดตามหนี้สินทั้งในส่วนของสมาชิกที่กู้เงินและลูกหนี้ที่ซื้อสินค้าเป็นเงินเชื่อ

2.3 การบริหารการผลิต

จากการศึกษาถึงการบริหารวัตถุดิบของกลุ่มแปรรูปผลิตภัณฑ์ส้มแขก พบว่าทางกลุ่มได้มีการมอบหมายหน้าที่ด้านการจัดหาวัตถุดิบให้กับสมาชิกรับไปดำเนินการ โดยมีเป้าหมายสำคัญคือต้องมีวัตถุดิบเข้าสู่กระบวนการผลิตอย่างเพียงพอและต่อเนื่อง เริ่มต้นจากการจัดซื้อส้มแขกตากแห้งจากกลุ่มสมาชิกในกลุ่มเป็นอันดับแรก ต่อมาเมื่อสมาชิกในกลุ่มไม่มีส้มแขกที่จะขายก็จะออกไปรับซื้อจากเกษตรกรพื้นที่ใกล้เคียง การรับซื้อนั้นทางกลุ่มได้มีการตกลงรายละเอียดการรับซื้อส้มแขกไว้ล่วงหน้า เช่น การทำส้มแขกตากแห้งต้องมีความแห้งกี่เปอร์เซ็นต์ ต้องไม่มีชิ้นส่วนที่มีเชื้อรา ต้องมีความหนา บางเท่าไร เป็นต้น ซึ่งรายละเอียดข้อตกลงเหล่านี้ส่วนใหญ่ถ้าเป็นการซื้อจากสมาชิกในกลุ่มจะไม่มีปัญหาเนื่องจากสมาชิกได้รับรู้ รับผิดชอบต่อหลักการผลิตเป็นอย่างดี จึงได้คัดสรรเฉพาะวัตถุดิบที่มีคุณภาพเท่านั้น ส่วนกรณีที่เป็นการรับซื้อจากบุคคลภายนอกทางเจ้าหน้าที่ผู้รับผิดชอบด้านวัตถุดิบจะต้องคอยให้ความรู้ กำกับและติดตามการเตรียมวัตถุดิบอย่างละเอียดทุกขั้นตอน จนเข้าสู่กระบวนการผลิต ซึ่งมีแนวทางการบริหารการผลิตเริ่มตั้งแต่การวางแผนการผลิต กระบวนการผลิต การควบคุมคุณภาพและมาตรฐานของผลิตภัณฑ์รายละเอียดดังนี้

- 1) การวางแผนการผลิต ทางกลุ่มมีการวางแผนการผลิตแต่ไม่ใช่การวางแผนที่เป็นรูปแบบสลับซับซ้อนแต่เป็นการกำหนดแนวทางว่าจะผลิตอะไร ใครเป็นผู้รับผิดชอบหลัก ซึ่งมีผู้ให้ข้อมูลหลักกล่าวว่า “...เวลาจะทำสินค้าอะไรก็ให้สมาชิกที่มีความถนัดรับภาระนั้นไปทำ...” ซึ่งในการตัดสินใจผลิตแต่ละครั้งต้องนำเข้าสู่ที่ประชุมของสมาชิกพร้อมกับเปิดโอกาสให้

สมาชิกได้แสดงความคิดเห็นอย่างเสรี จากนั้นเป็นการลงมติโดยยึดถือเอามติที่ประชุมเป็นข้อยุติ นอกจากนี้ทางกลุ่มมีการควบคุมจำนวนสินค้าคงเหลือด้วยการมีสมุดจดทะเบียนสินค้าที่มีรายชื่อรหัสสินค้านั้น รวมถึงราคาของสินค้า เช่น บิลเงินสด บิลฝากขาย ใบสั่งจองสินค้าประกอบการจัดทำบัญชี เป็นต้น

2) กระบวนการผลิต การจัดการกระบวนการผลิตของกลุ่มส่วนใหญ่จะคัดเลือกเฉพาะวัตถุดิบที่มีคุณภาพสูง และต้องเป็นวัสดุที่มีในท้องถิ่นเป็นหลัก ส่วนกระบวนการผลิตระยะแรกเป็นการผลิตตามภูมิปัญญาชาวบ้านที่ตกทอดมาจากบรรพบุรุษ ดำเนินการมาได้ระยะหนึ่งก็มีหน่วยงานต่างๆ เข้ามาถ่ายทอดความรู้เกี่ยวกับการผลิตตามหลักวิชาการ จากนั้นเป็นต้นมาทางกลุ่มก็ได้เปลี่ยนกระบวนการผลิตมาเป็นการผลิตตามหลักวิชาการอย่างเคร่งครัด เริ่มตั้งแต่การก่อสร้างโรงเรือนที่ถูกสุขลักษณะ การคัดเลือกวัสดุเครื่องมือ เครื่องใช้ต่างๆ ที่ปราศจากการปนเปื้อน รวมถึงการผลิตก็มีการควบคุมการผลิตทุกขั้นตอนจนไปสู่ผู้บริโภคซึ่งมีผู้ให้ข้อมูลหลักกล่าวว่า “...กลุ่มเราเมื่อก่อนทำสินค้ากันตามวิธีโบราณ แต่ตอนหลังอาจารย์เขามาสอนเราก็ได้เปลี่ยนไปตามหลักวิชาการ...”

3) การควบคุมคุณภาพ กลุ่มแปรรูปส้มแขกได้มีการตรวจสอบคุณภาพของการผลิตทั้งกระบวนการเริ่มตั้งแต่ การคัดเลือกวัตถุดิบต้องมีคุณภาพสูง การจัดเก็บวัตถุดิบระหว่างรอผลิต ต้องไม่วางติดกับพื้น ต้องไม่ปะปนกับสิ่งของเครื่องใช้รวมถึงสัตว์เลี้ยง การแต่งกายของผู้ผลิตต้องถูกต้องตามหลักสุขาภิบาลอาหารได้แก่ ต้องสวมหมวกเก็บเกล้าผมอย่างเรียบร้อย ต้องสวมผ้ากันเปื้อน สวมถุงมืออย่างเรียบร้อย และการควบคุมภาชนะบรรจุภัณฑ์ เป็นต้น ซึ่งมีผู้ให้ข้อมูลหลักกล่าวว่า “...กลุ่มของเราคัดเลือกแต่ของดีๆ มาใช้ในการผลิต ส้มแขกชิ้นไหนมีเชื้อราเราคัดทิ้งทันที...” และสอดคล้องกับผู้ให้ข้อมูลหลักอีกคนกล่าวว่า “...ตอนที่อาจารย์เข้ามาสอนนั้นเขาจะเน้นให้เราควบคุมคุณภาพสินค้าเป็นอย่างมากจากประสบการณ์ตรงนั้น ทำให้เราเน้นถึงคุณภาพของสินค้า จนทำให้สินค้าของเราได้รับรางวัลมากมาย...”

4) การได้รับการรับรองมาตรฐานผลิตภัณฑ์ จากการดำเนินงานของกลุ่มตั้งแต่ระยะแรกเป็นต้นมา ได้รับการรับรองมาตรฐานหลายรายการดังนี้

- 4.1) ได้รับเครื่องหมายมาตรฐานสินค้าชุมชน (มพช.)
- 4.1) ได้รับเครื่องหมายมาตรฐานผลิตภัณฑ์ขององค์การอาหารและยา (อย.)
- 4.2) ได้รับเครื่องหมายมาตรฐาน GMP ของกระทรวงสาธารณสุข
- 4.3) ได้รับการคัดสรรสุดยอดผลิตภัณฑ์หนึ่งตำบลหนึ่งผลิตภัณฑ์ ระดับ 4 ดาว

จากการดำเนินงานที่ผ่านทางกลุ่มแปรรูปผลิตภัณฑ์ส้มแขกได้รับการรับรองมาตรฐานผลิตภัณฑ์จากหลายหน่วยงานด้วยกัน ทั้ง มฟช อย. โอทอป 4 ซึ่งผลจากการได้รับมาตรฐานดังกล่าวทำให้ผลิตภัณฑ์ของกลุ่มเป็นที่ไว้วางใจของผู้บริโภคมากยิ่งขึ้นและส่งผลกระทบต่อผลิตภัณฑ์ของกลุ่มมีคุณภาพสูงกว่าของกลุ่มคู่แข่งอีกด้วย ซึ่งมีผู้ให้ข้อมูลหลักกล่าวว่า “...พอเราได้รับมาตรฐาน อย. หรือว่าโอทอป 4 ดาว ทำให้สินค้าของเราขายดีขึ้น...” และสอดคล้องกับผู้ให้ข้อมูลหลักอีกคนกล่าวว่า “...การขอรับรองมาตรฐานต่างๆ นั้นเมื่อก่อนเราคิดว่าขอไปทำไมยุ่งยากเปล่าๆ แค่นี้เราก็ขายได้แล้ว แต่ความจริงกลับพบว่า การได้รับมาตรฐานนั้นส่งผลต่อการดำเนินงานของกลุ่มเป็นอย่างมาก ทั้งความน่าเชื่อถือ ทั้งยอดขาย...”

2.4 การบริหารการตลาด

จากการศึกษาถึงการบริหารการตลาดของกลุ่มแปรรูปผลิตภัณฑ์ส้มแขก พบว่าทางกลุ่มได้มีการจัดแบ่งหน้าที่ด้านการตลาดให้มีสมาชิกรับผิดชอบหลักอย่างชัดเจน พร้อมกับให้สมาชิกทุกคนปฏิบัติหน้าที่เป็นพนักงานขายอีกภาระหนึ่ง โดยภาระหน้าที่หลักของฝ่ายตลาดจะต้องประชาสัมพันธ์เกี่ยวกับรายละเอียดของผลิตภัณฑ์ให้กับผู้สนใจได้รับรู้ รับประทาน พร้อมก็นำเสนอขายผลิตภัณฑ์ควบคู่กันไป มีผู้ให้ข้อมูลหลักกล่าวว่า “...ทางกลุ่มมีการแบ่งหน้าที่ทางการตลาดอย่างชัดเจน โดยมีหน้าที่ขายสินค้า ประชาสัมพันธ์สินค้าไปด้วยในตัว...” ซึ่งสามารถจำแนกกิจกรรมทางการตลาดของกลุ่มแปรรูปส้มแขกได้ดังนี้

1) ด้านผลิตภัณฑ์ ได้ดำเนินการเริ่มตั้งแต่การวางแผนการผลิตตามความต้องการของตลาด เช่นจากเดิมผลิตน้ำส้มแขกเพียงอย่างเดียวดำเนินการไปไ้ระยะหนึ่งลูกค้าก็เสนอความต้องการซื้อส้มแขกแช่อิ่ม ซาส้มแขก ส้มแขกกวน เป็นต้นจากนั้นฝ่ายตลาดก็จะนำข้อมูลที่ได้รับมาเสนอต่อที่ประชุมเพื่อให้ที่ประชุมตัดสินใจวางแผนการผลิตต่อไป ส่วนด้านบรรจุภัณฑ์นั้นก็เริ่มดำเนินการตั้งแต่การคัดเลือกรูปแบบบรรจุภัณฑ์ที่ต้องเหมาะสมกับผลิตภัณฑ์ มีความโดดเด่นจากสินค้าคู่แข่งและต้นทุนไม่สูงมากนัก ซึ่งมีผู้ให้ข้อมูลหลักกล่าวว่า “...ส่วนใหญ่ลูกค้าจะเป็นคนบอกว่าจะทำอะไร ตอนนั้นคนเขาชอบกินอะไรกัน...”

2) ด้านการกำหนดราคา ทางกลุ่มได้กำหนดราคาตามต้นทุนที่เกิดขึ้นจริง และเป็นราคาที่ไม่สูงเกินไป โดยทางกลุ่มมีนโยบายว่าลูกค้าของกลุ่มที่นำผลิตภัณฑ์ไปขายต้องมีผลกำไรอย่างเพียงพอที่จะดึงดูดให้สนใจขายผลิตภัณฑ์ของกลุ่ม และส่วนใหญ่ร้านค้าปลีกในพื้นที่อำเภอสะบ้าย้อยได้กำหนดราคาขายในอัตราเดียวกัน

3) ช่องทางจัดจำหน่าย จากการศึกษพบว่า ช่องทางการจัดจำหน่ายผลิตภัณฑ์ส้มแขกของกลุ่มที่สำคัญ ประกอบด้วย

3.1) การออกงานแสดงสินค้าทั้งในพื้นที่ ในจังหวัดและในกรุงเทพมหานคร เช่น งานโอท็อปที่เมืองทองธานี งานแสดงสินค้าในอำเภอหาดใหญ่ งานแสดงสินค้าตามห้างสรรพสินค้าต่าง ๆ เป็นต้น

3.2) การขายปลีก ณ ที่ทำการของกลุ่มแปรรูปผลิตภัณฑ์ส้มแขก ซึ่งส่วนใหญ่จะเป็นกลุ่มลูกค้าที่สัญจรไปมาบริเวณที่ทำการกลุ่ม

3.3) การขายส่งให้กับพ่อค้าในตัวเมืองหาดใหญ่ ตัวเมืองสงขลา และกรุงเทพมหานคร พ่อค้ากลุ่มนี้จะเป็นการสั่งซื้อล่วงหน้าเป็นการสั่งซื้อในปริมาณมาก ซึ่งจากการศึกษาพบว่า ส่วนใหญ่พ่อค้ากลุ่มนี้จัดเป็นลูกค้าที่ดีมีการติดต่อกับพ่อค้าขายกันเป็นระยะเวลานานพร้อมกันนั้นพ่อค้ากลุ่มนี้ก็จะนำเสนอข้อมูลทางด้านการตลาดที่เป็นประโยชน์ต่อการผลิตให้กับกลุ่มได้รับรู้ รับทราบอีกด้วย เช่น ขณะนี้คนกรุงเทพฯต้องการบริโภคผลไม้ที่มีการแปรรูปแบบหลากหลายรสชาติ เมื่อได้รับรู้เช่นนั้นทางกลุ่มก็ทดลองผลิตส้มแขกสามารถออกจำหน่ายผลปรากฏว่าสามารถสร้างยอดขายได้เป็นอย่างมาก เหล่านี้เป็นต้น

4) การส่งเสริมการตลาด จากการศึกษาพบว่า กลุ่มแปรรูปผลิตภัณฑ์ส้มแขกมีกิจกรรมส่งเสริมการตลาดค่อนข้างน้อยที่เป็นเช่นนี้อาจเนื่องจากว่า ความไม่พร้อมทางด้านเงินทุนแต่อย่างไรก็ตามทางกลุ่มได้ดำเนินการประชาสัมพันธ์ ณ จุดขาย เช่น ป้ายบอกทางไปศูนย์แสดงสินค้าของกลุ่ม การแจกแผ่นพับ ใบปลิว นำเสนอรายละเอียดคุณสมบัติพิเศษของส้มแขก เป็นต้น นอกจากนี้ทางกลุ่มได้มีการจัดการส่งเสริมการขายด้วยการแถมผลิตภัณฑ์ให้กับผู้ที่ซื้อสินค้าตามปริมาณที่กำหนด เช่น ถ้าซื้อน้ำส้มแขก 5 ลิ้ง แถมส้มแขก 3 รส 1 ถูง เป็นต้น โดยมีผู้ให้ข้อมูลหลักกล่าวว่า "...ของแถมส่วนใหญ่เราจะใช้สินค้าในกลุ่มเป็นของแถม..." ซึ่งสอดคล้องกับผู้ให้ข้อมูลอีกคนกล่าวว่า "...สินค้าของเราได้กำไรน้อยทำให้ไม่สามารถจัดกิจกรรมส่งเสริมการขายที่ตื่นตาตื่นใจได้ และทำให้การโฆษณาที่นำไปตามกำลังที่พอจะทำได้เท่านั้น..."

โดยสรุปการบริหารการตลาดของกลุ่มแปรรูปผลิตภัณฑ์ส้มแขกประกอบด้วย การบริหารผลิตภัณฑ์ที่เน้นการผลิตเพื่อตอบสนองความต้องการของลูกค้า ต่อมาการบริหารราคา เน้นการสร้างผลกำไรให้กับผู้ค้าปลีกรายย่อย โดยมีช่องทางจัดจำหน่ายที่สำคัญคือ พ่อค้าคนกลาง ตัวแทนจำหน่ายและการออกงานแสดงสินค้า สุดท้ายพบว่าทางกลุ่มมีการจัดการส่งเสริมการขายน้อยมาก

2.5 ปัจจัยที่ส่งผลต่อความสำเร็จของกลุ่มแปรรูปผลิตภัณฑ์ส้มแขก

จากการที่กลุ่มแปรรูปส้มแขกได้เปิดดำเนินการพร้อมกับมีการพัฒนาอย่างต่อเนื่อง ซึ่งจากการศึกษาพบว่าปัจจัยที่ส่งผลต่อความสำเร็จของกลุ่มประกอบด้วยหลายปัจจัยด้วยกัน รายละเอียดดังนี้

1) ปัจจัยด้านผู้นำ จัดเป็นปัจจัยที่สำคัญเป็นอย่างมากที่มีส่วนผลักดันให้กลุ่มประสบความสำเร็จเพราะกลุ่มที่ประสบความสำเร็จนั้นผู้นำจะต้องมีความรู้ ความสามารถ และความเสียสละสูง ซึ่งมีผู้ให้ข้อมูลหลักกล่าวว่า “...การที่กลุ่มเราพัฒนาได้ทุกวันนี้คิดว่าเพราะผู้นำของเรามีส่วนสำคัญที่สุด...” และสอดคล้องกับผู้ให้ข้อมูลหลักอีกคนกล่าวว่า “...ประธานกลุ่มเป็นคนที่มีการะผู้นำสูง มีความมุ่งมั่นและเสียสละทำงานเพื่อกลุ่มมาโดยตลอดจึงให้กลุ่มผ่านวิกฤตมาได้...” จากการศึกษาพบว่า การเปลี่ยนแปลงผู้นำและการได้ผู้นำที่มีภาวะผู้นำสูง เป็นผู้นำที่ผลักดันให้กลุ่มมีการพัฒนาอย่างต่อเนื่องตั้งแต่วัตถุดิบที่ใช้ กระบวนการผลิต การควบคุมคุณภาพผลิตภัณฑ์ รวมถึงการพัฒนาคุณภาพผลิตภัณฑ์ของกลุ่มอย่างต่อเนื่อง และการสร้างแรงจูงใจให้กับสมาชิกในกลุ่ม อาทิ ค่าตอบแทนในการผลิต รางวัลต่างๆ ที่กลุ่มได้รับ เป็นต้น รวมถึงการสร้างมนุษยสัมพันธ์ที่ดีมีความเป็นกันเองกับสมาชิกทุกคนอย่างเท่าเทียมกันหรือปฏิสัมพันธ์การสื่อสารระหว่างกลุ่มอื่นๆ รวมถึงภายนอกองค์กรทั้งหน่วยงานของรัฐ เอกชน โดยมีผลการดำเนินงานของกลุ่มเป็นที่ประจักษ์ชัดแก่บุคคลภายนอก

เช่นนี้เนื่องจากปัจจัยผู้นำจัดได้ว่าเป็นปัจจัยที่สำคัญที่สุด เนื่องจากตัวประธานกลุ่มจะสะท้อนถึงแนวทางการดำเนินกิจกรรมของกลุ่มกล่าวคือ ถ้าประธานกลุ่มมีบุคลิกแบบเฉื่อยชา ขาดความมุ่งมั่นในการทำงานก็จะส่งผลให้การขับเคลื่อนการเคลื่อนไหวของกลุ่มเป็นไปอย่างเชื่องช้าไม่ทันต่อความเปลี่ยนแปลงหรือปัญหาต่างๆ ที่รุมเร้าเข้ามา ตรงข้ามถ้าประธานมีภาวะผู้นำสูง มีความมุ่งมั่นต่อการทำงานก็จะเปลี่ยนบุคลิกของกลุ่มให้มีความว่องไวต่อการเปลี่ยนแปลงที่เกิดขึ้นกรณีของกลุ่มแปรรูปส้มแขกก็เช่นกัน ผู้ดำรงตำแหน่งประธานคนปัจจุบันมีภาวะผู้นำสูง มีความเสียสละ มุ่งมั่นต่อการทำงานให้กลุ่มด้วยเหตุนี้จึงส่งผลให้กลุ่มแปรรูปส้มแขกสามารถก้าวพ้นภาวะวิกฤติพร้อมกับมีการพัฒนาอย่างต่อเนื่อง ซึ่งสอดคล้องกับการวิจัยของ สมบูรณ์ มีบุญ (2543: บทคัดย่อ) ที่ศึกษาพบว่า ปัจจัยสำคัญที่ส่งผลต่อความสำเร็จของการเปลี่ยนแปลงวิถีชีวิตในชุมชนคือ ปัจจัยด้านผู้นำที่เป็นคนที่มีการะผู้นำสูง เป็นผู้ผลักดันให้มีการพัฒนาชุมชนอย่างต่อเนื่อง ด้วยการสร้างสิ่งเร้าขบวนการทำงานอย่างต่อเนื่อง นอกจากนี้ผู้นำยังมีจิตสาธารณะพร้อมที่จะอุทิศตนเอง และเสียสละเวลาของตนเองเพื่องานส่วนรวม

2) ปัจจัยด้านการบริหารจัดการ จัดเป็นปัจจัยที่มีความสำคัญต่อการเจริญเติบโตของกลุ่มแปรรูปผลิตภัณฑ์ส้มแขกเป็นอย่างยิ่ง เนื่องจากการบริหารจัดการจะมีส่วนเกี่ยวข้องกับทุกขั้นตอนของกิจกรรมกลุ่ม ถ้าทางกลุ่มมีระบบบริหารจัดการที่ดีก็จะส่งผลให้กลุ่มมีการเจริญเติบโตอย่างรวดเร็ว จากการศึกษาพบว่า กลุ่มแปรรูปผลิตภัณฑ์ส้มแขกเทศบาลตำบลสะบ้าย้อย อำเภอสะบ้าย้อย จังหวัดสงขลา มีโครงสร้างการบริหารจัดการกลุ่มที่เป็นระบบชัดเจน โดยมีการแบ่งหน้าที่รับผิดชอบให้แก่ฝ่ายตามความสนใจและความเชี่ยวชาญ ความถนัดของแต่ละบุคคล รวมถึงทางกลุ่มมีกฎระเบียบปฏิบัติข้อบังคับอย่างชัดเจน แต่ในการบริหารจัดการนั้น ส่วนใหญ่ยังยึดติดอยู่กับตัวประธานกลุ่มเป็นหลักในเกือบทุกเรื่อง สมาชิกในกลุ่มยังมีบทบาทในการบริหารจัดการกลุ่มในระดับต่ำส่งผลให้ภาระงานต่างๆ ของกลุ่มตกเป็นภาระของประธานเป็นสำคัญ เช่นนี้เนื่องจากกิจกรรมของกลุ่มมีการดำเนินกิจกรรมอยู่ตลอดเวลาและเมื่อมีการดำเนินกิจกรรมก็จะต้องเกิดปัญหา อุปสรรคควบคู่กันมาจนต้องมีการนำระบบบริหารจัดการที่ดีจึงจะสามารถแก้ปัญหาดังกล่าวให้ลุล่วงไปได้ด้วยดี กลุ่มแปรรูปผลิตภัณฑ์ส้มแขกก็เช่นกันถึงแม้จะเกิดภาวะวิกฤติอย่างรุนแรงจนสมาชิกที่อดอยได้ทยอยลาออกไปหลายคนแต่ทางกลุ่มก็มีการบริหารจัดการภายในกลุ่มเป็นอย่างดีจนกลุ่มสามารถก้าวผ่านพ้นภาวะวิกฤติพร้อมกับมีการพัฒนาอย่างต่อเนื่อง โดยหลักการสำคัญทางกลุ่มนำมาประยุกต์ เช่น การบริหารงานบุคคลทางกลุ่มก็มีการฝึกอบรมสมาชิกภายในกลุ่มอย่างต่อเนื่อง มีการไปปฏิบัติงานนอกสถานที่ ต่อมาเป็นการบริหารการเงินก็เป็นการยึดระเบียบการใช้จ่ายเงินให้คุ้มค่าที่สุด ส่วนการบริหารวัตถุดิบนั้นก็เป็นการคัดเลือกเฉพาะวัตถุดิบที่มีคุณภาพปราศจากสิ่งปนเปื้อน การผลิตก็มีการควบคุมการผลิตอย่างเคร่งครัดทุกขั้นตอนรวมถึงมีการนำเครื่องจักรเข้ามาใช้งานในบางกระบวนการช่วยให้ลดกำลังคนลดระยะเวลาการผลิตให้สั้นลง สุดท้ายกลุ่มก็มีการนำกิจกรรมทางการตลาดเข้ามาประยุกต์ใช้อย่างหลากหลายยิ่งขึ้น ซึ่งจากกระบวนการบริหารจัดการดังกล่าวข้างต้นส่งผลให้กลุ่มแปรรูปผลิตภัณฑ์ส้มแขกสามารถก้าวพ้นภาวะวิกฤติได้อย่างมั่นคง ซึ่งสอดคล้องกับ วัลลภ นุตะมานเศรษฐกร (2550: 85) ที่กล่าวว่า การบริหารจัดการ เป็นกระบวนการของการมุ่งสู่เป้าหมายขององค์การจากการทำงานร่วมกันโดยใช้บุคคลและทรัพยากรอื่นๆ ได้แก่ คน เงิน วัตถุดิบ การบริหารจัดการและการตลาด เพื่อให้หน่วยงานบรรลุเป้าหมายอย่างมีประสิทธิภาพ

3) ปัจจัยด้านการผลิต จากการศึกษาพบว่า กระบวนการผลิตของกลุ่มแปรรูปผลิตภัณฑ์ส้มแขกเทศบาลตำบลสะบ้าย้อย อำเภอสะบ้าย้อย จังหวัดสงขลา จะใช้วัตถุดิบคือส้มแขกจากในพื้นที่เป็นหลักส่งผลให้สามารถเลือกสรรเฉพาะวัตถุดิบที่มีคุณภาพเข้าสู่กระบวนการผลิต นอกจากนี้พบว่า กระบวนการผลิตของกลุ่มเป็นการดำเนินการอย่างถูกต้องตามหลักสุขาภิบาลอาหาร จนได้รับเครื่องหมายมาตรฐานคุณภาพสินค้าจากหลายหน่วยงานด้วยกัน ซึ่งมี

ผู้ให้ข้อมูลหลักกล่าวว่า “...การทำงานของกลุ่มเมื่อก่อนพวกเราทำกันตามวิถีชาวบ้าน ช่วงหลังมีคณะอาจารย์เข้ามาสอนทำให้เราต้องเปลี่ยนการทำงานให้ถูกต้องตามโภชนาการอย่างเคร่งครัดเป็นอย่างมาก...”

4) ปัจจัยด้านการพัฒนากระบวนการเรียนรู้ จากการศึกษาพบว่า สมาชิกของกลุ่มแปรรูปผลิตภัณฑ์ส้มแขกเทศบาลตำบลสะบ้าย้อย อำเภอสะบ้าย้อย จังหวัดสงขลา ได้มีการเรียนรู้และพัฒนาทักษะการผลิตอาหารจากหน่วยงานต่างๆ อย่างต่อเนื่องและได้มีการพัฒนากระบวนการเรียนรู้กลุ่มด้วยโดยเริ่มจากประธานกลุ่มผ่านการอบรมความรู้ใหม่ๆ จากนั้นประธานก็ได้นำความรู้ที่ได้รับเหล่านั้นถ่ายทอดไปสู่สมาชิกคนอื่นๆ ในกลุ่ม ซึ่งมีผู้ให้ข้อมูลหลักกล่าวว่า “...คณะอาจารย์และผู้เชี่ยวชาญด้านต่างๆ เขาได้เข้ามาถ่ายทอดความรู้ให้กับสมาชิกในกลุ่มอย่างต่อเนื่องทำให้สมาชิกของเราพัฒนาไปเยอะมาก...” ซึ่งสอดคล้องกับผู้ให้ข้อมูลหลักอีกคนหนึ่งกล่าวว่า “...ประธานของเราเป็นคนที่ยังเรียนรู้อยู่ตลอดเวลา แล้วเมื่อแก่ได้รับความรู้อะไรมาเขาก็จะมาบอกพวกเราทันที...”

5) ปัจจัยด้านความพึงพอใจต่อผลตอบแทน จากการศึกษาพบว่า กลุ่มแปรรูปผลิตภัณฑ์ส้มแขกเทศบาลตำบลสะบ้าย้อย อำเภอสะบ้าย้อย จังหวัดสงขลา ได้มีการจัดสรรผลประโยชน์หรือค่าตอบแทนการทำงานให้กับสมาชิกของกลุ่มอย่างเป็นธรรม ผลตอบแทนที่สมาชิกของกลุ่มได้รับในรูปตัวเงินจะมาจากกำไรผลคืนให้แก่สมาชิกและค่าตอบแทนการทำงานโดยทางกลุ่มมีการคำนึงถึงประโยชน์ที่สมาชิกจะได้รับรวมถึงการกระจายผลประโยชน์ไปสู่สมาชิกอย่างทั่วถึงตามลักษณะงาน ซึ่งในปีที่ผ่านมาทางกลุ่มสามารถสร้างรายได้ให้กับสมาชิก 15,000-20,000 บาทต่อคนต่อปี นอกจากนี้สมาชิกของกลุ่มได้รับผลตอบแทนที่ไม่ใช่ตัวเงินคือเป็นผลตอบแทนทางจิตใจที่ตนเองสามารถสร้างสรรค์ผลิตภัณฑ์จากท้องถิ่นจนได้รับการยอมรับอย่างกว้างขวางจากบุคคลภายนอก รวมถึงการที่กลุ่มสามารถได้รับรางวัลเกียรติบัตรมากมาย โดยมีผู้ให้ข้อมูลหลักกล่าวว่า “...ฉันได้รับเงินแค่นี้ก็ดีใจแล้วละ เนื่องจากเป็นรายได้เสริมจากการทำงานประจำ...” และสอดคล้องกับผู้ให้ข้อมูลหลักอีกคนกล่าวว่า “...สิ่งที่ภูมิใจก็คือที่กลุ่มได้โอท็อป 4 ดาวเป็นกลุ่มแรกของอำเภอสะบ้าย้อย..”

6) ปัจจัยด้านการปฏิสัมพันธ์กับองค์กรภายนอก จากการศึกษาพบว่า กลุ่มแปรรูปผลิตภัณฑ์ส้มแขกเทศบาลตำบลสะบ้าย้อย อำเภอสะบ้าย้อย จังหวัดสงขลา ได้มีการปฏิสัมพันธ์กับองค์กรภายนอกหลายกลุ่มเป็นความสัมพันธ์เชิงบวกทั้งองค์กรภายในชุมชน นอกชุมชน องค์กรภาครัฐ เอกชนหรือองค์กรภาคประชาชน เช่น สำนักงานเกษตรอำเภอสะบ้าย้อย สำนักงานพัฒนาชุมชน สำนักงานอุตสาหกรรมเขต 11 คณะอุตสาหกรรมเกษตร มหาวิทยาลัยสงขลานครินทร์ สำนักงานเทศบาลสะบ้าย้อย เหล่านี้เป็นต้น ซึ่งหน่วยงานต่างๆ ที่กล่าวมาข้างต้นได้เข้ามาสนับสนุน

การดำเนินงานของกลุ่มในด้านต่างๆ เช่น สนับสนุนอาคารสถานที่ สนับสนุนวัสดุ อุปกรณ์ สนับสนุนความรู้ทางวิชาการ เป็นต้น มีผู้ให้ข้อมูลหลักกล่าวว่า “...กลุ่มของเราได้รับการช่วยเหลือด้านความรู้วิชาการและด้านอื่นๆ จากหน่วยงานต่างๆ เยอะแยะมากมาย...”

เช่นนี้สืบเนื่องจากกลุ่มแปรรูปผลิตภัณฑ์ส้มแขกเป็นกลุ่มที่เกิดขึ้นจากการรวมตัวของกลุ่มชาวบ้านในพื้นที่เป็นหลักโดยที่ชาวบ้านเหล่านั้นส่วนใหญ่จะขาดความรู้เชิงวิชาการรวมถึงประสบการณ์ต่างๆ ในการขับเคลื่อนกิจกรรมกลุ่มให้ดำเนินไปอย่างมั่นคง ด้วยเหตุนี้ทางรัฐบาลจึงได้มีนโยบายสนับสนุนการดำเนินกิจกรรมกลุ่มระดับหมู่บ้านให้เกิดขึ้น โดยให้หน่วยงานที่มีศักยภาพเข้ามาสนับสนุนด้านที่มีความถนัดและมีความพร้อม เช่น เทศบาลตำบล สะบ้าย้อยจะเป็นหน่วยงานที่ช่วยเหลือหลักทั้งด้านให้คำปรึกษา สนับสนุนงบประมาณ วัสดุ อุปกรณ์ รวมถึงการจำหน่ายสินค้าอีกด้วย ต่อมาคณะอุตสาหกรรมเกษตร มหาวิทยาลัย สงขลานครินทร์ (มอ.) ที่เปิดการสอนเกี่ยวกับการแปรรูปสินค้าเกษตรเป็นหลักก็จะเข้ามาสนับสนุนทางวิชาการเกี่ยวกับการแปรรูปผลิตภัณฑ์ส้มแขกเริ่มจากการอบรมให้ความรู้กับสมาชิก เมื่อมีความรู้ก็ลงมือปฏิบัติงานจริง โดยมีคณะอาจารย์คอยควบคุมอย่างใกล้ชิด และเมื่อผลิตจนมีความเชี่ยวชาญแล้วก็ช่วยดำเนินการขอเครื่องหมายมาตรฐานสินค้าที่จำเป็นต่อการจำหน่ายสินค้านอกจากนี้ก็มีหน่วยงานราชการในพื้นที่อำเภอสะบ้าย้อย เช่น สำนักงานเกษตรอำเภอ สำนักงานพัฒนาสังคม องค์กรบริหารส่วนตำบลในพื้นที่ เป็นต้น ซึ่งจากการที่หน่วยงานต่างๆ เข้ามาสนับสนุนกลุ่มกันอย่างพร้อมเพรียงกันเช่นนี้ส่งผลให้การดำเนินงานของกลุ่มได้มีการปรับเปลี่ยนทิศทางการดำเนินอย่างชัดเจนจากเดิมเป็นการผลิตแบบภูมิปัญญาชาวบ้าน เครื่องมือ เครื่องใช้ก็ใช้ภาชนะเท่าที่จัดหามาได้ในท้องถิ่นและเป็นการจำหน่ายในตลาดท้องถิ่นเป็นหลัก ปรับเปลี่ยนมาเป็นการดำเนินงานที่ยึดหลักวิชาการเป็นสำคัญ เริ่มตั้งแต่ การออกแบบโรงเรือนให้ถูกต้องตามสัญลักษณ์ด้านอาหาร การเลือกใช้วัสดุ อุปกรณ์ต้องปราศสิ่งปนเปื้อน ในกระบวนการผลิตต้องมีการควบคุมอย่างเคร่งครัด เมื่อทางกลุ่มได้ปฏิบัติงานถูกต้องตามมาตรฐานที่กำหนดแล้วก็ส่งผลให้ผลิตภัณฑ์ของกลุ่มได้รับเครื่องหมายมาตรฐานสินค้าชุมชน (มพช.) เครื่องหมาย อย. และได้รับการคัดสรรสินค้าโอท็อประดับสี่ดาว และจากการที่ผลิตภัณฑ์ของกลุ่มมีมาตรฐานสูงขึ้นก็ส่งผลให้ผลิตภัณฑ์สามารถขยายตลาดได้กว้างขวางยิ่งขึ้น ซึ่งสอดคล้องกับการศึกษาของ อรุณรัตน์ ยะนันต์ (2547: บทคัดย่อ) ที่ศึกษาพบว่า ปัจจัยที่ส่งผลต่อความสำเร็จของกลุ่มอาชีพชุมชนในชนบทได้แก่ การปฏิสัมพันธ์กับองค์กรภายนอกเนื่องจากองค์กรภายนอกมีความสำคัญต่อการดำเนินงานของกลุ่มให้ประสบความสำเร็จ โดยที่กลุ่มภายในชุมชนต้องมีปฏิสัมพันธ์ทางบวกกับองค์กรภายนอกหลายกลุ่มด้วยกัน

7) ปัจจัยด้านความสัมพันธ์ภายในกลุ่ม จากการศึกษาพบว่า กลุ่มแปรรูปผลิตภัณฑ์ ส้มแขกเทศบาลตำบลสะบ้าย้อย อำเภอสะบ้าย้อย จังหวัดสงขลา จัดเป็นกลุ่มที่มีความสัมพันธ์แบบ เครือญาติ จึงทำให้ไม่มีความขัดแย้งเกิดขึ้น ประกอบกับชุมชนในพื้นที่มีวิถีชีวิตที่เรียบง่าย มีน้ำใจ ช่วยเหลือซึ่งกันและกัน ซึ่งจากการที่สมาชิกในกลุ่มมีสัมพันธ์ภาพที่ดีต่อกันเป็นอย่างมากส่งผลให้ กลุ่มแปรรูป ส้มแขกสามารถก้าวผ่านภาวะวิกฤตพร้อมกับการพัฒนาอย่างต่อเนื่อง ผู้ให้ข้อมูล หลักกล่าวว่า “...สมาชิกในกลุ่มของเราไม่เคยขัดแย้งกันเลย อยู่กันแบบพี่ แบบน้อง ช่วยเหลือเกื้อกูล กันเป็นอย่างดี และถ้าใครมีความรู้ใหม่เข้ามาจะมีการนำมาสอนสมาชิกให้รู้เหมือนกัน...”

เช่นนี้อาจเนื่องจากสมาชิกภายในกลุ่มจัดเป็นพี่น้องสำคัญที่จะช่วยกัน ขับเคลื่อนกลุ่มให้มีการเคลื่อนไหวตลอดเวลา กรณีของกลุ่มแปรรูปผลิตภัณฑ์ส้มแขกเช่นกันจัดได้ ว่าสมาชิกภายในกลุ่มมีความสัมพันธ์กันเป็นอย่างดีไม่มีปัญหาความขัดแย้งเกิดขึ้น เมื่อภายในกลุ่ม ไม่มีความขัดแย้งเกิดขึ้นก็จะส่งผลต่อการร่วมแรงร่วมใจกันดำเนินกิจกรรมของกลุ่มให้บรรลุตาม เป้าหมายที่กำหนดไว้ เช่นนี้เนื่องจากว่าเมื่อครั้งที่กลุ่มต้องประสบกับภาวะวิกฤตอย่างรุนแรงจน สมาชิกบางส่วนได้ทยอยลาออกจนเหลือสมาชิกเดิมที่ร่วมกันก่อตั้งกลุ่ม 15 คนขึ้นมา ซึ่งการที่คน ต้องร่วมต่อสู้กับปัญหาต่างๆ ร่วมกันจะส่งผลให้บุคคลเหล่านั้นเกิดความรัก ความผูกพัน มีความเห็นใจซึ่งกันและกันเมื่อมีความผูกพันกันสูงก็ย่อมมีความขัดแย้งลดน้อยลงเช่นกัน ซึ่งสอดคล้องกับการศึกษาของ สุภรัตน์ เหมทานนท์ (2543: บทคัดย่อ) ที่ศึกษาพบว่า ปัจจัยที่ส่งผล ต่อความสำเร็จของกลุ่มสตรีทอผ้าแพรรหาคือ ปัจจัยความสนิทสนมผูกพันของสมาชิกในกลุ่ม ความภาคภูมิใจในกลุ่มและมีจิตสำนึกในการพัฒนาชุมชน

8) ปัจจัยด้านการเรียนรู้และการปรับตัว จากการศึกษาพบว่า ภายหลังจากมีการดำเนิน กิจกรรมของกลุ่มแปรรูปผลิตภัณฑ์ส้มแขก มาได้ระยะหนึ่งก็มีหน่วยงานต่างๆ เข้ามาสนับสนุน ซึ่งผลจากการสนับสนุนดังกล่าวก่อให้เกิดการแลกเปลี่ยน กระจายความรู้ใหม่ๆ ไปสู่สมาชิกใน กลุ่มอย่างต่อเนื่อง เมื่อสมาชิกได้รับความรู้ใหม่เข้ามาก็จะมีการพัฒนาตนเองต่อไปตามองค์ความรู้ ที่เกิดขึ้น โดยที่บรรยากาศภายในกลุ่มเป็นบรรยากาศสังคมแห่งการเรียนรู้ สมาชิกทุกคนมี ความกระตือรือร้นที่จะเรียนรู้ตลอดเวลาซึ่งก่อให้เกิดผลดีต่อการดำเนินงานของกลุ่มเป็นอย่างยิ่ง ที่ทำให้กลุ่มและสมาชิกมีศักยภาพเพิ่มขึ้น ผู้ให้ข้อมูลหลักกล่าวว่า “...ท่านประธาน โคตรขยัน เลยนะ โดยเฉพาะการแสวงหาความรู้ แล้วก็จะมื่อะไรดีๆ มาให้พวกเราตื่นตื่นกันเสมอๆ หลังจากนั้น ก็ทำให้สมาชิกในกลุ่มก็ต้องตื่นตัวตามไปด้วย...”

โดยสรุปปัจจัยที่ส่งผลต่อความสำเร็จของกลุ่มแปรรูปผลิตภัณฑ์ส้มแขกมากที่สุดคือ ปัจจัยด้านตัวผู้นำ รองลงมาได้แก่ปัจจัยด้านการบริหารจัดการภายในกลุ่ม ต่อมาคือการบริหาร การผลิต การพัฒนาการเรียนรู้อย่างต่อเนื่องตลอดเวลา ความพึงพอใจในผลตอบแทนที่ได้รับของ หมู่สมาชิก รวมถึงความสัมพันธ์ภายในกลุ่มระหว่างสมาชิกด้วยกันเองและปฏิสัมพันธ์ระหว่าง องค์กรภายนอก

3. แนวทางการพัฒนาแปรรูปผลิตภัณฑ์ส้มแขก

ส่วนนี้เป็นการศึกษาแนวทางการพัฒนาแปรรูปผลิตภัณฑ์ส้มแขกให้มีความมั่นคง ยั่งยืน เนื้อหาจำแนกออกเป็น การวิเคราะห์สภาพแวดล้อมของกลุ่มแปรรูปส้มแขกและข้อเสนอแนะ ต่อแนวทางการพัฒนาแปรรูปผลิตภัณฑ์ส้มแขก

3.1 การวิเคราะห์จุดอ่อน จุดแข็ง ปัญหา อุปสรรค (SWOT Analysis) ของกลุ่มแปรรูป ผลิตภัณฑ์ส้มแขก

ส่วนนี้เป็นการวิเคราะห์จุดอ่อน จุดแข็ง ปัญหา อุปสรรค (SWOT Analysis) ของกลุ่มแปรรูปผลิตภัณฑ์ส้มแขกเทศบาลตำบลสะบ้าย้อย อำเภอสะบ้าย้อย จังหวัดสงขลา โดย ผู้วิจัยเก็บข้อมูลจากการจัดเวทีประชาคมสมาชิกของกลุ่ม ผลการศึกษา ดังนี้

1) จุดแข็ง (Strengths) จากการศึกษาพบว่า ปัจจัยสำคัญเกิดจากส้มแขกจัดเป็น พืชพื้นบ้านดั้งเดิมของไทยหาง่ายในท้องถิ่นและมีปริมาณมากในพื้นที่ภาคใต้ เป็นที่นิยมใช้ในการ ประกอบอาหารเป็นเวลานานส่งผลให้ประชาชนรู้จักคุ้นเคยกับส้มแขกเป็นอย่างดีไม่ต้อง เสียเวลาในการอธิบายสรรพคุณของสินค้า ต่อมาเกิดจากกระบวนการผลิตของกลุ่มที่ไม่มี กระบวนการผลิตที่ซับซ้อน ซึ่งมีผู้ให้ข้อมูลหลักกล่าวว่า “...จุดแข็งสำคัญของกลุ่มคือ ส้มแขกมีมาก ในพื้นที่หาซื้อง่าย...” และสอดคล้องกับผู้ให้ข้อมูลหลักอีกคนกล่าวว่า “...คนทั่วไปเขารู้จักส้มแขก กันมานานแล้วละ เวลาไปขายที่ไหนเขาก็รู้จักไม่ต้องเสียเวลาอธิบาย...”

นอกจากนี้จุดแข็งเกิดจากตัวผลิตภัณฑ์ของกลุ่มเองที่ได้รับการรับรองคุณภาพ จากองค์การอาหารและยา (อย.) และได้ผ่านการทดสอบผลิตภัณฑ์จากสถาบันวิจัยทางการแพทย์ หลายสถาบันว่าไม่มีผลกระทบต่อร่างกาย ซึ่งมีผู้ให้ข้อมูลหลักกล่าวว่า “...การที่สินค้าของเรา มีมาตรฐานหลายสถาบันทำให้เราได้เปรียบคู่แข่งมากนะ เพราะว่าเวลาลูกค้าเขามีดูสินค้าเขาจะดูที่ เครื่องหมายมาตรฐานเป็นอันดับแรกเลย...”

2) จุดอ่อน (Weaknesses) จากการศึกษาพบว่า จุดอ่อนของผลิตภัณฑ์แปรรูปส้มแขก ที่สำคัญคือ ต้นทุนการผลิตสูง โดยเฉพาะในส่วนของส้มแขกราคาค่อนข้างสูงส่งผลให้มีส่วนของ

กำไรต่ำ ซึ่งมีผู้ให้ข้อมูลหลักกล่าวว่า “...สินค้าของเรากำไรน้อยเนื่องจากสั้มแซกราคาแพงและเป็นต้นทุนหลักเสียด้วย พอได้กำไรน้อยทำให้เราก็ไม่สามารถทำกิจกรรมทางการตลาดได้เลย ไม่ว่าจะเป็นการทำบรรจุภัณฑ์ให้สวยงาม การประชาสัมพันธ์ให้ถึงกลุ่มหรือว่าการให้ส่วนลดกับลูกค้า...”

นอกจากนี้ผลิตภัณฑ์แปรรูปสั้มแซกมีจุดอ่อนด้านบรรจุภัณฑ์ของสินค้าที่ไม่มีมาตรฐาน ดังคูดสายตาลูกค้า อีกทั้งกลุ่มลูกค้าเป้าหมายของผลิตภัณฑ์สั้มแซกมีน้อยเนื่องจากมีสรรพคุณไม่หลากหลาย ประกอบกับมีสินค้าที่สามารถทดแทนกันได้มีจำหน่ายอยู่ในท้องตลาดหลายชนิด ซึ่งมีผู้ให้ข้อมูลหลักกล่าวว่า “...จุดอ่อนอีกอย่างที่สำคัญคือ สินค้าของกลุ่มเรามีสินค้าอื่นที่ใช้แทนกันได้หลายชนิดที่วางขายและที่สำคัญราคาของเขาค่ากว่าของเราเสียอีก...”

3) โอกาส (Opportunities) จากการศึกษาพบว่า โอกาสที่เอื้อต่อการดำเนินงานของกลุ่มมาจากนโยบายของรัฐบาลเกี่ยวกับการสนับสนุนให้ประชาชนมีการรวมกลุ่มต่างๆ กันขึ้นมา รวมถึงนโยบายขององค์การปกครองส่วนท้องถิ่นที่สนับสนุนกิจกรรมของกลุ่ม ซึ่งมีผู้ให้ข้อมูลหลักกล่าวว่า “...ก็เพราะนโยบายโอท็อปของทักษิณนี่แหละทำให้กลุ่มได้เกิดขึ้นมา และก็เป็นผู้พาพวกเราไปดูงานที่โน่นที่นี่...” และสอดคล้องกับผู้ให้ข้อมูลหลักอีกคนกล่าวว่า “...ถ้าไม่ได้รับการช่วยเหลือจากรัฐบาล เทศบาล อาจารย์จาก มอ. กลุ่มของเราก็คงไปได้ไม่ไกลเท่านี้แน่เลย...”

นอกจากนี้กลุ่มแปรรูปผลิตภัณฑ์สั้มแซกมีโอกาสจากตัวประธานกลุ่มที่ได้รับการยอมรับจากสังคมในวงกว้างทำให้สามารถสร้างความเชื่อมั่นต่อผลิตภัณฑ์ของกลุ่มได้เป็นอย่างมาก ซึ่งมีผู้ให้ข้อมูลหลักกล่าวว่า “...ตัวที่ประธานของเรามีแต่เขาชวนไปบรรยายในที่ต่างๆ มากมายทำให้เป็นโอกาสที่เราจะได้ขายของไปด้วยในตัว และการที่พี่เขาเป็นที่รู้จักกันทั่ว ทำให้กลุ่มก็ได้เป็นที่รู้จักตามไปด้วย...”

4) อุปสรรค (Threats) จากการศึกษาพบว่า อุปสรรคที่สำคัญของกลุ่มแปรรูปผลิตภัณฑ์สั้มแซกคือ ภาวะเศรษฐกิจตกต่ำทั่วไปทำให้ประชาชนลดการใช้จ่ายที่ฟุ่มเฟือย รวมถึงปัญหาความไม่สงบในพื้นที่สามจังหวัดชายแดนภาคใต้ทำให้ประชาชนเดินทางเข้ามาในพื้นที่น้อยมากส่งผลให้ยอดขายผลิตภัณฑ์ต่ำไปด้วย ซึ่งมีผู้ให้ข้อมูลหลักกล่าวว่า “...ตอนนี้ของขายยากมากกว่าเพราะว่าเศรษฐกิจไม่ดีเลยตอนนี้ชาวบ้านเมื่อก่อนซื้อเป็นโหลก็เปลี่ยนมาซื้อเพียงขวดเดียวหรือไม่ซื้อเลย...” ซึ่งสอดคล้องกับผู้ให้ข้อมูลหลักอีกคนกล่าวว่า “...ช่วงนี้คนภายนอกไม่ได้เดินทางเข้ามาในพื้นที่สะบาย้อยเลยเขากลับกันหมดทำให้สินค้าของเราขายเฉพาะคนในพื้นที่เท่านั้น...”

นอกจากนี้อุปสรรคของผลิตภัณฑ์ของกลุ่มอีกประเด็นคือ คู่แข่งของผลิตภัณฑ์เป็นจำนวนมากทั้งคู่แข่งทางตรงและคู่แข่งทางอ้อม ประกอบกับคู่แข่งสามารถเข้าสู่ตลาดได้อย่างเสรีส่งผลให้มีคู่แข่งเป็นจำนวนมาก ราย รวมถึงคู่แข่งมีการลอกเลียนแบบผลิตภัณฑ์ ซึ่งมีผู้ให้ข้อมูลหลักกล่าวว่า “...เมื่อก่อนพี่คิดว่าสั้มแซกคงไม่มีคู่แข่งเท่าไร ที่ไหนได้พอทำกันขายจริงๆ

พบคู่แข่งเต็มไปหมด มีทั้งคู่แข่งสั้มแขกโดยตรงและคู่แข่งทางอ้อมที่พอซื้อสินค้าแล้วก็ไม่ซื้อของเราแล้ว และที่เจ็บใจที่สุดคือการซื้อสินค้าของเราแล้วไปผลิตเลียนแบบทั้งตัวผลิตภัณฑ์และรสชาติ...”

3.2 ข้อเสนอแนะต่อแนวทางการพัฒนาคุณภาพแปรรูปผลิตภัณฑ์สั้มแขก

จากผลการวิเคราะห์สภาพแวดล้อมของกลุ่มแปรรูปผลิตภัณฑ์สั้มแขกที่กล่าวมาข้างต้น ทางกลุ่มได้เสนอแนะแนวทางการดำเนินการพัฒนาคุณภาพแปรรูปสั้มแขกในประเด็นต่าง ๆ ดังนี้

1) สืบเนื่องจากบรรจุภัณฑ์สินค้าของกลุ่มใช้แบบเรียบง่าย ขาดการออกแบบ ดังนั้นควรมีการพัฒนาแบบบรรจุภัณฑ์ให้มีสวยงาม โดดเด่น เป็นที่ดึงดูดใจของลูกค้า และให้ความแตกต่างจากผลิตภัณฑ์ของกลุ่มเพื่อเป็นการสร้างโอกาสการขายได้เพิ่มขึ้น

2) จากการที่ผลิตภัณฑ์ของกลุ่มเป็นผลิตภัณฑ์ที่ผลิตด้วยแรงงานจากคนเป็นหลัก จึงส่งผลให้ผลิตภัณฑ์ที่ออกมาทั้งคุณภาพ รสชาติไม่มีมาตรฐานดังนั้นควรมีการพัฒนาผลิตภัณฑ์ให้มีมาตรฐานมากขึ้น ทั้งมาตรฐานของรสชาติและมาตรฐานของคุณภาพเพื่อส่งผลให้ผลิตภัณฑ์ภายใต้แบรนด์ของกลุ่มได้รับความเชื่อมั่นจากผู้บริโภค

3) จากการที่ภาระงานต่างๆ จะตกเป็นภาระของประธานหรือสมาชิกที่มีความสามารถสูงเป็นหลัก ดังนั้นควรมีการสลับเปลี่ยนหมุนเวียนหน้าที่รับผิดชอบของสมาชิกอย่างต่อเนื่อง เพื่อให้สมาชิกทุกคนในกลุ่มได้เรียนรู้กิจกรรมต่างๆ ของกลุ่มอย่างครบถ้วน เนื่องจากถ้าสมาชิกทุกคนสามารถเรียนรู้งานได้ทุกอย่าง ก็จะสามารปฏิบัติหน้าที่ทดแทนซึ่งกันและกันได้เป็นอย่างดีและก็จะส่งผลให้การดำเนินกิจกรรมของกลุ่มมีประสิทธิภาพยิ่งขึ้น

4) จากการที่เกษตรกรโดนพ่อค้าคนกลางกดราคารับซื้อสั้มแขกเป็นอย่างมากดังนั้นควรมีการจัดการรวมกลุ่มเกษตรกรผู้ปลูกสั้มแขกในพื้นที่อำเภอสะบ้าย้อย จังหวัดสงขลา เพื่อให้เกษตรกรสามารถมีพลังต่อรองกับพ่อค้าคนกลางในการขายสั้มแขกให้มีราคาสูงขึ้น

5) จากการที่ในชุมชนมีการรวมกลุ่มของประชาชนเป็นจำนวนมาก ดังนั้นควรมีการสร้างเสริมความเข้มแข็งให้เกิดขึ้นภายในชุมชนด้วยการนำแนวทางเศรษฐกิจพอเพียงมาใช้ในชุมชนผ่านทางกิจกรรมต่างๆ ที่มีอยู่ด้วยการสร้างองค์ความรู้ใหม่เกี่ยวกับเศรษฐกิจพอเพียงโดยมีผู้นำกลุ่มและองค์กรเครือข่ายเป็นแกนหลักในการขับเคลื่อนการทำงานภายในชุมชน ซึ่งจะสามารถพัฒนาชุมชนให้เติบโตอย่างมั่นคงและยั่งยืน

6) จากการที่ทางกลุ่มขาดการโฆษณาและประชาสัมพันธ์กิจกรรมของกลุ่มไปสู่ตลาดภายนอก ดังนั้นควรมีการประชาสัมพันธ์ผลิตภัณฑ์ของกลุ่มให้กระจายในวงกว้าง ครอบคลุมกลุ่มผู้บริโภคให้มากที่สุด ด้วยวิธีการประชาสัมพันธ์ที่มีต้นทุนน้อยที่สุด เช่น ใช้ช่องทาง

สื่อสารมวลชนของรัฐและสื่อสารมวลชนที่อยู่ในเครือข่ายในการประชาสัมพันธ์ ได้แก่ สถานีวิทยุ เว็บบไซต์ของส่วนราชการต่างๆ รวมถึงการขอพื้นที่จำหน่ายผลิตภัณฑ์ เป็นต้น ซึ่งจะส่งผลให้ผลิตภัณฑ์ของกลุ่มเป็นที่รู้จักและสร้างการยอมรับของลูกค้าในวงกว้างมากยิ่งขึ้น

จากที่กล่าวมาข้างต้นสรุปได้ว่ากลุ่มแปรรูปผลิตภัณฑ์ส้มแขกมีจุดแข็งที่สำคัญคือ มีวัตถุดิบในท้องถิ่น หาซื้อได้ง่าย มีกระบวนการผลิตไม่ซับซ้อน ส่วนจุดอ่อนได้แก่ ผลิตภัณฑ์ราคาสูง กลุ่มลูกค้าเป้าหมายมีน้อย บรรจุกฎหมายไม่เหมาะสม อย่างไรก็ตามมีโอกาสจากการมีคู่แข่งมีน้อยในตลาด เหมาะกับพฤติกรรมผู้บริโภคในปัจจุบันและหน่วยงานภาครัฐสนับสนุน แต่ต้องประสบกับอุปสรรคจากภาวะเศรษฐกิจซบเซาและการแข่งขันจากคู่แข่ง ซึ่งจากการวิเคราะห์ดังกล่าวสามารถนำมากำหนดแนวทางการพัฒนาผลิตภัณฑ์ด้านบรรจุกฎหมายและด้านมาตรฐานของผลิตภัณฑ์ ต่อมาเป็นการพัฒนาด้านบุคลากรโดยการจัดให้มีการปฏิบัติหน้าที่ทดแทนกันได้ อย่างสมบูรณ์ สุดท้ายเป็นการร่วมกันสร้างชุมชนให้มีความเป็นอยู่อย่างยั่งยืนด้วยการส่งเสริมการรวมกลุ่ม

4. ปัญหาอุปสรรคจากการดำเนินงาน

จากการดำเนินงานของกลุ่มแปรรูปแปรรูปผลิตภัณฑ์ส้มแขกส้มแขกเทศบาลตำบล สะบ้าย้อย อำเภอสะบ้าย้อย จังหวัดสงขลา ทางกลุ่มได้ประสบกับปัญหาอุปสรรคต่าง ๆ ดังนี้

1) ปัญหาการเก็บรักษาผลิตภัณฑ์ เนื่องจากผลิตภัณฑ์ส่วนใหญ่มีความชื้นสูงส่งผลต่อการเก็บรักษาได้ไม่นาน และถ้าต้องการให้เก็บรักษาให้นานยิ่งขึ้นก็จำเป็นต้องเติมส่วนผสมอื่นลงไปซึ่งทำให้ต้นทุนการผลิตสูงขึ้นและรสชาติของผลิตภัณฑ์เปลี่ยนไป โดยมีผู้ให้ข้อมูลหลักกล่าวว่า “...สินค้าของเราส่วนใหญ่เป็นของสดมีความชื้นสูงทำให้เก็บได้ไม่นาน ถ้าต้องการเก็บให้นานจะต้องใส่สารกันบูด ซึ่งเราไม่ต้องการทำแบบนั้น...”

2) ผลิตภัณฑ์บางอย่างมีอายุสั้นทำให้กระทบต่อการวางแผนการผลิต กล่าวคือ ถ้าทางกลุ่มผลิตออกมามากเมื่อจำหน่ายไม่หมดผลิตภัณฑ์ก็จะเสียหาย แต่ถ้าผลิตน้อยเมื่อลูกค้ามียอดสั่งซื้อมามากทางกลุ่มไม่มีสินค้าส่งมอบทำให้เสียโอกาสทางการค้า โดยมีผู้ให้ข้อมูลหลักกล่าวว่า “...การวางแผนผลิตให้พอขายของกลุ่มเราทำได้ยากมากทำให้เสียโอกาสการขายมาหลายครั้งแล้วเพราะว่าสินค้าเก็บได้ไม่นาน...”

3) ปัญหาการขาดแคลนแรงงานในบางครั้ง เช่นนี้เนื่องจากในพื้นที่เทศบาลตำบล สะบ้าย้อย ประชาชนส่วนใหญ่มีกิจการหรือไม่มีที่ดินเป็นของตนเองเป็นส่วนมาก จึงไม่สนใจออกมารับจ้างนอกบ้าน ประกอบกับปริมาณการผลิตของกลุ่มไม่สม่ำเสมอ บางครั้งผลิตมาก

บางครั้งผลิตน้อย ทำให้การว่าจ้างแรงงานไม่สอดคล้องกับปริมาณการผลิต โดยมีผู้ให้ข้อมูลหลักกล่าวว่า “...ชาวบ้านแถวนี้เป็นคนค่อนข้างมีฐานะ ทำให้ไม่สนใจรับจ้างในกลุ่มของเรา...”

4) มีสินค้าคู่แข่งในตลาดอำเภอสะบ้าย้อยเป็นอย่างมาก เช่นนี้เนื่องจากในพื้นที่ส่วนใหญ่ประชาชนมีต้นส้มแขกเป็นของตนเองกันแทบทุกบ้าน ดังนั้นเมื่อได้พบเห็นผลิตภัณฑ์ของกลุ่มแล้วกลับไปทำเองที่บ้าน แทนที่จะซื้อผลิตภัณฑ์ของกลุ่ม โดยมีผู้ให้ข้อมูลหลักกล่าวว่า “...ชาวบ้านแถวนี้เขาชอบมาซื้อสินค้าของเราแล้วกลับไปทำกินกันเองที่บ้าน โดยไม่ต้องซื้อสินค้าของเรา...”

โดยสรุปพบว่า การดำเนินงานของกลุ่มแปรรูปผลิตภัณฑ์ส้มแขกประสบปัญหาอุปสรรคเกี่ยวกับตัวผลิตภัณฑ์มากที่สุดตั้งแต่การเก็บรักษาผลิตภัณฑ์ การวางแผนผลิต ต่อมาก็เป็นปัญหาการขาดแคลนแรงงานในพื้นที่และปัญหาสินค้าคู่แข่งทั้งทางตรงและทางอ้อม

