



คณิต เก้าเอี้ยน

เติมความรู้

เล่าเรื่องยางพาราผ่านงานวิจัย

ยางพาราเป็นพืชเศรษฐกิจที่สำคัญของประเทศไทย ทั้งในด้านเป็นอาชีพหลักของเกษตรกรชาวสวนยางพารากว่า 1.7 ล้านครัวเรือนและเป็นแหล่งเงินตราต่างประเทศจากการส่งออก ทั้งนี้ในสภาพความเป็นจริงที่ราคายางพารามีความผันผวนสูงโดยในช่วงต้นปี 2554 ราคาที่เกษตรกรขายได้เพิ่มขึ้นสูงสุดถึงประมาณกิโลกรัมละ 170 บาท แต่ในปัจจุบันมีแนวโน้มลดลงมาอยู่ในระดับที่ต่ำประมาณ 70-85 บาท



วิถีชีวิตของชาวสวนยางพาราไทย

การขึ้นลงที่ผันผวนของราคายางพารา ก่อให้เกิดผลกระทบที่มีกำไรและทางไม่ดีทำให้ขาดทุนแก่ผู้เกี่ยวข้องตั้งแต่ชาวสวนยางที่ทำการผลิตยางพาราและแปรรูปยางขึ้นต้นเป็นยางแผ่นดิบซึ่งนับเป็นธุรกิจต้นน้ำ การค้าและแปรรูปยางขึ้นกลาง เช่น ยางแผ่นรมควันและยางแท่งที่เป็นธุรกิจกลางน้ำ และการค้าและแปรรูปขั้นสุดท้าย เช่น ล้อยางรถยนต์ที่เป็นธุรกิจปลายน้ำตามสิ่งที่เรียกกันว่าโซ่อุปทาน หากไม่มีการวางแผนเตรียมรับสถานการณ์ความผันผวนของราคา ซึ่งเกษตรกรชาวสวนยางพาราสามารถใช้ประโยชน์จากการเป็นสมาชิกสหกรณ์ ถ้าหากสหกรณ์มีการบริหารจัดการการผลิตและการตลาดที่มีประสิทธิภาพได้ โดยการเชื่อมโยงเป็นเครือข่ายตั้งแต่ต้นน้ำถึงปลายน้ำ

สหกรณ์การเกษตรย่านตาขาว จำกัด เป็นสหกรณ์หนึ่งที่ได้ดำเนินธุรกิจยางพารามากกว่า 25 ปีปัจจุบันมีสมาชิกกว่า 4,000 ครัวเรือน มีเครือข่ายพันธมิตรทำธุรกิจยางพาราที่เป็นสมาชิก 40 กลุ่ม มีพันธมิตรทางการค้า 15 แห่ง และยังมีภาคีสนับสนุนภาครัฐ 11 องค์กร การดำเนินงานของ สกก. ย่านตาขาว จก. รวบรวมยางจากสมาชิกและสหกรณ์/กลุ่มเครือข่าย ทั้งน้ำยางสด ยางแผ่นดิบและยางแผ่นรมควันแล้วจำหน่ายผ่านตลาดกลางหาดใหญ่ สกก. ย่านตาขาว จก. เป็น สหกรณ์การเกษตรอันดับต้นๆ ที่เน้นการประกอบธุรกิจยางพารา โดยในปี 2555/56 มีธุรกิจรวบรวมยางพารา กว่า 10,000 ตัน



ปัจจัยสภาพแวดล้อมที่เกี่ยวข้องกับการดำเนินธุรกิจยางพาราของสหกรณ์นั้นมีทั้งโอกาส และอุปสรรคที่มาจากนโยบายของรัฐและความผันผวนของราคายางพารา ซึ่งเป็นปัจจัยที่ไม่สามารถควบคุมได้ แต่หากสหกรณ์สามารถสร้างระบบและกลไกในการบริหารความเสี่ยง และการขับเคลื่อนแผนธุรกิจที่มีเป้าหมายร่วมอย่างชัดเจน ย่อมจะก่อให้เกิดผลดีต่อธุรกิจสหกรณ์และความมั่นคงในการประกอบอาชีพทำสวนยางพาราของสมาชิก ดังนั้น การดำเนินการตามโครงการวิจัยเชื่อมโยงโซ่อุปทาน: เครือข่ายคุณค่ายางพารา จึงมุ่งเน้นไปที่การสังสมและต่อยอดทุนความรู้ที่ได้จากผลการวิจัยทั้ง 3 ระยะเพื่อการพัฒนาแบบจำลองธุรกิจภายใต้โซ่อุปทานของสหกรณ์ที่มีการบูรณาการการจัดการธุรกิจทั้งในระดับต้นน้ำ คือ การส่งเสริมการทำสวนยางพาราของสมาชิกที่เชื่อมโยงกับการดำเนินธุรกิจรวบรวมและแปรรูปของสหกรณ์ ซึ่งเป็นกิจกรรมกลางน้ำเพื่อนำไปสู่การจัดการธุรกิจปลายน้ำร่วมกับภาคีพันธมิตรในทิศทางของการจัดการความเสี่ยง ซึ่งจะก่อให้เกิดผลดีต่อการสร้างความมั่นคงในอาชีพของเกษตรกรชาวสวนยางพาราและข้อเสนอแนะเชิงนโยบายในการพัฒนาต่อไป

จากผลการศึกษาตามโครงการวิจัยการเชื่อมโยงโซ่อุปทาน “เครือข่ายคุณค่ายางพารา” ทั้ง 3 ระยะที่ใช้สหกรณ์การเกษตรย่านตาขาว จ.ตรัง ที่มีการดำเนินธุรกิจยางพาราในรูปแบบเครือข่าย โดยมี สกก. ย่านตาขาวเป็นแกนนำ นักวิชาการร่วมกับคณะกรรมการดำเนินงาน ฝ่ายจัดการ และตัวแทนเครือข่ายสามารถถอดบทเรียนและได้พัฒนาแบบจำลองการจัดการโซ่อุปทานยางพาราใน



เวทีถอดบทเรียนกับผู้เกี่ยวข้องในเครือข่ายคุณค่ายางพารา

ธุรกิจสหกรณ์ที่เพิ่มขีดความสามารถของ สกก. ในการใช้ สกก. เป็นกลไกในการนำแผนธุรกิจ การบริหารจัดการความเสี่ยงทั้งในระดับต้นน้ำ กลางน้ำ และปลายน้ำ ศูนย์เรียนรู้และแผนการส่งเสริมการทำสวนยางไปใช้ประโยชน์ในการแก้ปัญหาความผันผวนของราคายางพาราที่มีแนวโน้มตกต่ำ ดังต่อไปนี้

ต้นน้ำ มีสมาชิกสหกรณ์การเกษตรที่เป็นชาวสวนยาง และสมาชิกของเครือข่ายเป็นฐานการผลิตน้ำยางสดและยางแผ่นดิบ โดยเกษตรกรเหล่านี้จะ

ต้องมีการปรับตัวในการทำสวนยางไปในทิศทางที่มีความมั่นคงในรายได้และอาชีพการทำสวนยางที่ยั่งยืนตามแนวทางสวนยางต้นแบบและการถ่ายทอดผ่านศูนย์เรียนรู้ โดยการรับเอาหลักปรัชญาเศรษฐกิจพอเพียงไปปฏิบัติ มีการทำบัญชีครัวเรือน นำเอาการทำเกษตรผสมผสาน เช่น ปลูกพืชแซมในสวนยาง ปลูกพืชรวมยาง เลี้ยงสัตว์ในสวนยาง เพาะปลูกพืชอย่างอื่น เช่น ปาล์มน้ำมัน และไม้ผล เป็นการบริหารความเสี่ยงในระดับครัวเรือนเกษตรกรที่อยู่ในระดับต้นน้ำของ



การเลี้ยงสัตว์ในสวนยางพารา



แบบจำลอง (Model) โซ่อุปทานคุณค่าธุรกิจเครือข่ายยางพาราที่มีสหกรณ์การเกษตรเป็นแกนนำ

ธุรกิจยางพารา ส่งผลให้มีการกระจายความเสี่ยงจากผลกระทบด้านรายได้จากการทำสวนยางลดลงเนื่องจากราคายางพารามีความผันผวนและมีแนวโน้มตกต่ำลง รวมทั้งส่งเสริมให้เกษตรกรลดต้นทุนการผลิตโดยเฉพาะอย่างยิ่งค่าปุ๋ย ทั้งนี้ก็เพื่อให้สมาชิกชาวสวนยางมีอาชีพที่มั่นคง

กลางน้ำ มีสหกรณ์การเกษตรที่เป็นแกนนำ สหกรณ์การเกษตรและกลุ่มเกษตรกรอื่นๆ ที่เป็นพันธมิตรและเครือข่ายที่รวบรวมผลผลิตยางพารามาแปรรูปเป็นยางแผ่นรมควันที่มีคุณภาพและรวบรวมยางแผ่นดิบของสมาชิกฯ โดยมีปริมาณผลผลิตยางพาราแปรรูปขึ้นต้นและขึ้นกลางในปริมาณเฉลี่ย 50 ตันต่อวัน รวมถึงการพิจารณาลงทุนในการแปรรูปยางพาราขึ้นกลาง เช่น



ยางแท่ง หรือ ยางคอมปาวด์ การดำเนินธุรกิจของสหกรณ์ การเกษตรที่เป็นแกนนำต้องมี แผนธุรกิจในช่วง 2-3 ปีล่วงหน้า มีการประเมินตนเองที่ คำนึงถึงแนวทางการป้องกัน ความเสี่ยงในการดำเนินธุรกิจ ยางพารา มีการแสวงหาและ สร้างสัมพันธ์กับหน่วยงาน/ องค์กรต่างๆ มาเป็นพันธมิตร ทางการค้า และหน่วยสนับสนุน ทางด้านเงินทุน ด้านวิชาการ และความรู้

ปลายน้ำ ในระดับ ปลายน้ำ มีสหกรณ์การเกษตร ที่เป็นแกนนำทำหน้าที่จำหน่าย และส่งผลผลิตยางพาราแปรรูป ขึ้นกลางผ่านโซ่อุปทานไป ยังอุตสาหกรรมแปรรูปขั้น สุดท้ายที่อยู่ปลายน้ำของ ธุรกิจยางพารา การดำเนิน ธุรกิจของสหกรณ์การเกษตรที่ เป็นแกนนำในระดับปลายน้ำ ต้องมีแผนธุรกิจในช่วง 2-3 ปี ล่วงหน้า มีรายละเอียดความ เสี่ยงจำแนกตามช่องทางการ ตลาด เช่นเดียวกัน รวมถึงมี การประเมินตนเองที่คำนึงถึง แนวทางการป้องกันความเสี่ยง ในการดำเนินธุรกิจยางพารา โดยดำเนินการวางแผนการ บริหารความเสี่ยงของธุรกิจ

ยางพาราด้วย ในระดับปลายน้ำนี้มีการ ดำเนินธุรกิจขายยางแผ่นรมควันโดยการ ประมูลผ่านตลาดกลางยางพาราหาดใหญ่ (หรือตลาดกลางยางพาราในจังหวัดอื่นๆ) มีการแสวงหาแนวทางการส่งออกยางแผ่น รมควันอัดก้อนผ่านชุมนุมสหกรณ์จังหวัด



ยางแผ่น



ยางแท่ง



ยางคอมปาวด์

รวบรวมได้ทั้งหมดให้ชัดเจนด้วยการจัด ทำแผนธุรกิจที่กำหนดการจัดการอุปทาน ให้เป็นส่วนหนึ่งของกลไกตลาดที่อยู่ในรูป ยางแผ่นรมควัน ยางคอมปาวด์ ยางแท่ง และการจัดการอุปทานเพื่อแปรรูปเป็น สินค้าสำเร็จรูปโดยการร่วมลงทุนการกับ

ตรังและพันธมิตรทางการค้าไป ยังประเทศ จีน อินเดีย และ มาเลเซีย นอกจากนี้สหกรณ์ การเกษตรที่เป็นแกนนำต้อง กลับมาให้ความสำคัญกับช่อง ทางการค้าจำหน่ายยางแผ่นรม ควัน ยางแท่ง/ยางคอมปาวด์ ที่จะแปรรูปในอนาคตให้กับ พันธมิตรทางการค้าที่เป็น บริษัทแปรรูปยางพาราชั้น สุดท้ายในอุตสาหกรรมยาง รถยนต์และรถจักรยานยนต์ ภายในประเทศไทย

ทั้งนี้เมื่อพิจารณาการ ประกอบธุรกิจยางพาราทั้งต้นน้ำ กลางน้ำ และปลายน้ำแล้ว เพื่อเพิ่มขีดความสามารถของ สหกรณ์การเกษตรย่านตาขาว และเพิ่มประสิทธิภาพในการ ผลิตน้ำยางโดยการลดต้นทุน การทำสวนยาง และเพิ่มรายได้ จากกิจกรรมเกษตรผสมผสาน รวมถึงการเพิ่มประสิทธิภาพการ แปรรูปและการตลาด จำเป็น ต้องมีการจัดการโซ่อุปทานใน ธุรกิจยางพาราที่ใช้ให้เห็นการ เชื่อมโยงธุรกิจระหว่างสหกรณ์ กับภาคีเครือข่ายพันธมิตรทั้ง ในระดับต้นน้ำ กลางน้ำ และ ปลายน้ำ มีการจัดการอุปทาน ของผลผลิตยางพาราของ สมาชิกและเครือข่ายที่สหกรณ์

พันธมิตรทางการค้าซึ่งมีการบริหารจัดการ ความเสี่ยงในทุกระดับและใช้กลไกศูนย์ เรียนรู้ แผนธุรกิจ แผนบริหารความเสี่ยง การพัฒนาโครงสร้างการบริหารจัดการ มีที่ปรึกษา เงินกองทุน ฯลฯ ซึ่งจะชี้ให้เห็นนวัตกรรมการจัดการธุรกิจแนวใหม่



การทำเกษตรผสมผสานโดยปลูกพืชแซมในสวนยาง

โดยการจัดทำและดำเนินการตามแผนธุรกิจระยะ 3 ปี ด้วยความร่วมมือทางวิชาการจากสถาบันการศึกษา มีการแสวงหาพันธมิตรและหุ้นส่วนทางการค้าเพิ่มเติมตลอดเวลา มีการนำเอาแนวทางการบริหารความเสี่ยงมาใช้ในการดำเนินธุรกิจเครือข่ายยางพารา

ในส่วนของการบริหารความเสี่ยงระดับต้นน้ำนั้น จากการถอดบทเรียนเกษตรกรต้นแบบ การทำสวนยางพาราให้มีความมั่นคง ยั่งยืน เกษตรกรชาวสวนยางต้องพึ่งพาตนเองได้ด้วยการกระจายความเสี่ยงที่เกิดจากความผันผวนของราคายางพารา ดังต่อไปนี้

(1) เกษตรกรส่วนใหญ่ขาดความรู้ความเข้าใจในเรื่องของการใช้ปุ๋ยยางพารา และการปรับปรุงสภาพดินที่ถูกต้องเหมาะสม ควรใช้ปุ๋ยอินทรีย์ร่วมกับปุ๋ยเคมีเพื่อลดต้นทุนการทำสวนยาง

(2) เกษตรกรส่วนใหญ่ไม่เห็นความสำคัญและยังขาดความรู้เพิ่มเติมในการทำเกษตรแบบผสมผสานด้วยการปลูกพืชแซมยาง เพื่อเป็นรายได้เสริมจากราย

ได้ที่ได้รับจากการปลูกยาง

(3) แนวทางเศรษฐกิจพอเพียงเป็นเรื่องสำคัญที่ช่วยบรรเทาความเดือดร้อนจากความไม่แน่นอนของรายได้จากการทำสวนยางอันเนื่องมาจากราคายางพาราตกต่ำและมีความผันผวนสูงมาก ถ้าได้นำแนวทางเศรษฐกิจพอเพียงไปปรับใช้ก็จะลดสภาวะการพึ่งพาปัจจัยภายนอกได้มาก สามารถประกอบอาชีพการทำสวนยางได้อย่างมั่นคงเพราะมีรายได้เสริมจากแหล่งอื่นๆ ด้วย

ทั้งนี้ในการประกอบธุรกิจยางพาราของสหกรณ์ได้ดำเนินการตามแผนธุรกิจที่กำหนดขึ้นและมีการบริหารจัดการความเสี่ยงตามแผน 3 ปี ระหว่างปี 2555 – 57 มีการกำหนดกลยุทธ์ในการจัดทำแผนธุรกิจที่ได้จากการวิเคราะห์ปัจจัยสภาพแวดล้อมในการดำเนินธุรกิจยางพาราของสหกรณ์ทั้งที่เป็นปัจจัยภายนอกได้แก่โอกาส และอุปสรรคซึ่งไม่สามารถควบคุมได้ และปัจจัยภายในได้แก่จุดแข็งและจุดอ่อน อีกทั้งได้จัดทำแผนการตลาดที่มีกลยุทธ์ด้านผลิตภัณฑ์ กลยุทธ์ด้านการ

ส่งเสริมการตลาด และกลยุทธ์ด้านราคารวมทั้งจัดทำแผนพัฒนาผลิตภัณฑ์และการตลาดที่มีแผนปฏิบัติงาน 6 กิจกรรมไว้ในแผนธุรกิจเครือข่ายยางพาราในส่วนของการบริหารจัดการความเสี่ยงของธุรกิจยางพาราได้ดำเนินการตามลำดับ 6 ขั้นตอน และได้แผนการบริหารจัดการความเสี่ยงที่เป็นการนำมาตรการมาใช้ปฏิบัติอย่างเป็นรูปธรรม ในการดำเนินธุรกิจเพื่อลดความเสี่ยงหรือลดความเสียหายที่เกิดจากผลกระทบของความเสี่ยง โดยมีการพิจารณาความเหมาะสมในการนำไปปฏิบัติของมาตรการควบคุมที่กำหนดจากการวิเคราะห์พบว่าธุรกิจการขยายและการแปรรูปยางแผ่นรมควันของโรงรมสหกรณ์ฯ มีโอกาสที่จะเกิดความเสี่ยงและมีความรุนแรงของผลกระทบสูงสุดจึงสามารถวางแผนการบริหารจัดการความเสี่ยงเป็นแผนงานโครงการ ผู้รับผิดชอบ และระยะเวลาในการดำเนินงานในส่วนของการขยายที่จัดกลุ่มเพื่อการบริหารได้เป็น 2 ประเด็น คิดเป็นแผนงาน/โครงการจำนวน 7 โครงการ ส่วนการแปรรูปยางแผ่นรมควันของโรงรมสหกรณ์ฯ สามารถจัดกลุ่มเพื่อบริหารจัดการความเสี่ยงได้เป็น 4 ประเด็น คิดเป็นแผนงาน/โครงการจำนวน 11 โครงการ

ส่วนผลการวิจัยเชิงปฏิบัติการเกี่ยวกับศูนย์เรียนรู้แบบเสมือนจริง (Virtual learning center) เพื่อให้บริการสมาชิกและผู้สนใจ การขับเคลื่อนศูนย์เรียนรู้และแผนส่งเสริมการทำสวนยางแก่สมาชิกนั้น การขับเคลื่อนศูนย์เรียนรู้ด้านยางพาราของสหกรณ์การเกษตรย่านตาขาวเพื่อให้ข้อมูลข่าวสาร มีพี่เลี้ยงหรือเกษตรกรตัวอย่างที่เป็นต้นแบบ และเผยแพร่เทคโนโลยี/นวัตกรรมในการทำสวนยางพารา โดยดำเนินการ



ใน 3 แนวทางควบคู่กันไป ได้แก่ (1) การคัดเลือกสวนยางพาราต้นแบบและการพัฒนาสวนยางพารา (2) การขับเคลื่อนศูนย์เรียนรู้ของสหกรณ์การเกษตรย่านตาขาว และ (3) แผนส่งเสริมการทำสวนยางแก่สมาชิกเพื่อสร้างรากฐาน (platform) การส่งเสริมการทำสวนยางที่มั่นคง

การคัดเลือกสวนยางพาราต้นแบบและการพัฒนาสวนยางพาราของสมาชิกสหกรณ์การเกษตรย่านตาขาวที่ได้รับเลือกซึ่งเป็นธุรกิจต้นน้ำเพื่อรองรับการก้าวไปสู่ความเป็นผู้ส่งออกยางพาราที่เป็นธุรกิจปลายน้ำ เป็นการขยายผลเครือข่ายคุณค่าไปยังสมาชิกชาวสวนยางที่เป็นต้นน้ำให้ได้รับผลประโยชน์สูงขึ้นจากการพัฒนาเครือข่ายคุณค่ายางพารา โดยโครงการฯ ได้นำแนวทางการขยายผลแบบกลุ่มที่มีแกนนำเป็นศูนย์กลางการเรียนรู้เหมือนไข่แดงและมีสมาชิกกลุ่มเป็นไข่ขาวที่จะได้รับการเรียนรู้ผ่านแกนนำ โดยในระยะที่ 3 ได้คัดเลือกเกษตรกรชาวสวนยางพาราที่เป็นสมาชิกอีกจำนวน 1 รายที่ใช้แนวทางเศรษฐกิจพอเพียงในการทำสวนยางพาราเพื่อทำหน้าที่เป็นศูนย์กลางหรือแม่ข่าย

ที่เป็นต้นแบบในการขยายผลการทำสวนยางพารา เกษตรกรที่เป็นต้นแบบรายนี้เป็นครอบครัวที่ทำสวนยางพาราเป็นหลัก มีฐานะความเป็นอยู่ที่ไม่เดือดร้อนแม้ว่าราคายางพาราจะตกต่ำ มีความมั่นคงในอาชีพ เป็นเกษตรกรที่ได้รับคัดเลือกจากสำนักงานการเกษตรจังหวัดตรังให้เป็นต้นแบบในการนำหลักเศรษฐกิจพอเพียงมาใช้ในการประกอบอาชีพการทำสวนยางพารา

ในส่วนของแผนส่งเสริมการทำสวนยางแก่สมาชิกเพื่อสร้างรากฐาน (platform) การส่งเสริมการทำสวนยางที่มั่นคงนั้น ได้ให้ความสำคัญกับการนำหลักการเศรษฐกิจพอเพียงมาใช้ ซึ่งจากการวิเคราะห์กรณีศึกษาของเกษตรกรสมาชิกต้นแบบที่มีการจัดการฟาร์มภายใต้ความเสี่ยงด้านราคาของยางพาราและความไม่แน่นอนของรายได้จากการประกอบอาชีพทำสวนยางพารา โดยมีการกระจายความเสี่ยงเรื่องรายได้ที่ใช้แนวทางเศรษฐกิจพอเพียงในการจัดการสวนยางพาราต้นแบบอย่างยั่งยืน นั่นคือการประกอบอาชีพการทำสวนยางพาราที่ยึดถือทางสายกลางภายใต้กระแสการเปลี่ยนแปลงตามหลักปรัชญาของเศรษฐกิจพอเพียง คือความ

พอประมาณ มีเหตุผล และที่สำคัญคือมีภูมิคุ้มกันที่ดีในการประกอบอาชีพ นำไปสู่ชีวิต เศรษฐกิจ สังคม และสิ่งแวดล้อมที่ดีขึ้น ทำให้การทำสวนยางพารามีความก้าวหน้าอย่างสมดุล มั่นคง และยั่งยืน มีการจัดทำวิทัศน์สภาพสวนยางพาราและที่อยู่อาศัยและกิจกรรมต่างๆ ที่เป็นแหล่งรายได้ที่หลากหลาย เป็นต้นแบบในการขับเคลื่อนมีการเผยแพร่ผ่าน web-site ของสหกรณ์การเกษตรย่านตาขาว

ทั้งนี้สหกรณ์การเกษตรย่านตาขาวได้กำหนดแผนการส่งเสริมการทำสวนยางที่มั่นคงเพิ่มเติมจากการมีสวนต้นแบบอีก 6 กิจกรรม ทั้งนี้กำหนดให้มีการดำเนินการประกายกย่องในความร่วมมือของเจ้าของสวนในที่ประชุมใหญ่ และจัดทำวิทัศน์สภาพสวนเผยแพร่ผ่าน web-site ของสหกรณ์การเกษตรย่านตาขาว พร้อมทั้งขยายผลไปยังสมาชิกชาวสวนยางรายอื่นๆ ต่อไป

จากการถอดบทเรียนผ่านผลการวิจัยตามโครงการวิจัยนี้ทั้ง 3 ระยะ โดยใช้สหกรณ์การเกษตรย่านตาขาว จ.ตรังที่มีการดำเนินธุรกิจยางพาราในรูปแบบภาคีเครือข่าย ได้นำไปสู่ข้อเสนอแนะเชิงนโยบายสำหรับการขับเคลื่อนแผนธุรกิจที่มีการบริหารความเสี่ยงสำหรับสหกรณ์การเกษตร: กรณีธุรกิจยางพารา ดังต่อไปนี้

1) ผลการศึกษาชี้ว่าสหกรณ์ที่เป็นองค์กรทางสังคม เมื่อต้องเข้าไปดำเนินการทางธุรกิจที่อยู่ในโลกของการแข่งขันนั้น ก็มีรูปแบบการทำงานของสหกรณ์ที่สามารถทำได้ เป็นการผลักดันองค์กรทางสังคมให้เข้าไปดำเนินการในธุรกิจได้อย่างแท้จริงแม้ว่าการประกอบการธุรกิจยางพารามีความเสี่ยงและมีการแข่งขันสูงโดยสถาบันเกษตรกรที่เข้ามาประกอบ



การทำเกษตรผสมผสานโดยปลูกพืชร่วมยาง



ธุรกิจยางพาราจำเป็นต้องใช้บุคลากรที่มีความรู้ ความสามารถในการจัดการ และการบริหารธุรกิจยางพารา ทั้งนี้ในการแก้ไขปัญหาการเรียกร้องด้านราคาของเกษตรกรชาวสวนยางพารา รัฐบาลควรพิจารณานำเอารูปแบบการประกอบธุรกิจยางพาราของสหกรณ์การเกษตร ยานตาขาวนี้ไปแก้ปัญหาค่าได้แนวทางหนึ่ง ซึ่งเป็นการใช้กลไกของกระบวนการสหกรณ์และการค้าที่เป็นธรรม ดังนั้นจึงต้องแสวงหาว่าสหกรณ์/สถาบันเกษตรกรในประเทศไทยที่มีศักยภาพเช่นเดียวกับสหกรณ์การเกษตรยานตาขาวที่เปรียบเสมือนเป็นหัวรถจักรในการขับเคลื่อนว่ามีอยู่อีกกี่แห่งที่ไหนบ้าง โดยภาครัฐต้องศึกษาหาข้อมูลว่าสถาบันเกษตรกรเหล่านั้น (ที่เปรียบเสมือนเป็นหัวรถจักร) ยังมีความต้องการหรือขาดอะไรอยู่บ้าง แล้วดำเนินการให้ความสนับสนุนให้สถาบันเกษตรกรเหล่านั้นมีความเข้มแข็ง พึ่งพาตนเองได้โดยการยกระดับความสามารถในการประกอบธุรกิจยางพารา เป็นการแก้ไขปัญหาในเชิงรุก เช่น ความช่วยเหลือด้านการแปรรูปในรูปของเงินทุนและ

เทคโนโลยี/นวัตกรรม ไม่ใช่แก้ปัญหาในเชิงตั้งรับที่ต้องคอยอุ้มหรือป้อนที่นำไปสู่ความอ่อนแอ

2) ในระยะเริ่มต้นสถาบันเกษตรกรจะต้องแสวงหาความร่วมมือทางวิชาการจากสถาบันการศึกษาต่างๆ เพื่อให้นักวิชาการมาช่วยเป็นที่ปรึกษา เป็นที่ปรึกษาทางวิชาการ การศึกษาวิจัยและพัฒนาเพื่อหาแนวทางในการลดต้นทุน และช่วยประสานงานในการสร้างและเชื่อมโยงเครือข่ายและพันธมิตรในทุกภาคส่วน เพื่อพัฒนาศักยภาพและยกระดับความรู้ความสามารถในการจัดการให้เป็นมืออาชีพ สามารถแข่งขันได้กับบริษัทธุรกิจเอกชน

3) มีการบริหารความเสี่ยงด้านบุคลากรที่มีความรู้ความสามารถและวิสัยทัศน์ทางธุรกิจยางพาราด้วยการสนับสนุนบุคลากรของสหกรณ์และเครือข่าย รวมทั้งบุตรหลานของสมาชิกได้รับทุนการศึกษาเรียนรู้เพิ่มเติม เพื่อให้มีบุคลากรที่มีความรู้ ความสามารถอยู่ในองค์กรอย่างต่อเนื่อง อีกทั้งจะต้องมีการยกระดับ พัฒนา และเสริมสร้างความรู้

ความสามารถของคณะกรรมการ ฝ่ายจัดการ รวมถึงสมาชิกเครือข่าย และควรขยายผลการให้องค์ความรู้แก่สมาชิกเกษตรกรชาวสวนยางให้เพิ่มมากขึ้นตามความเหมาะสมของภูมิสังคม ด้วยการจัดฝึกอบรม และศึกษาดูงาน เพื่อเพิ่มประสิทธิภาพในการผลิต และการตลาด

4) ในการพัฒนาศักยภาพของสหกรณ์ในการประกอบธุรกิจยางพารา ควรจะดำเนินการไปตามขั้นตอนโดยแบ่งเป็น 3 ระยะ คือ การจัดทำฐานข้อมูลสมาชิก การกำหนดกรอบทิศทาง และการวางกลยุทธ์และแผนธุรกิจ และสุดท้ายเป็นการสร้างและถอดแบบจำลองธุรกิจยางพาราตั้งแต่ต้นน้ำ กลางน้ำ และปลายน้ำ มีการบริหารความเสี่ยง เป็นต้น

5) ต้องมีการจัดการโซ่อุปทานในธุรกิจยางพาราที่ชี้ให้เห็นการเชื่อมโยงธุรกิจระหว่างสหกรณ์กับภาคีพันธมิตรทั้งในระดับต้นน้ำ กลางน้ำ และปลายน้ำ มีการจัดการอุปทานของผลผลิตยางพาราของสมาชิกและเครือข่ายที่สหกรณ์รวบรวมได้ทั้งหมดให้ชัดเจน โดยกำหนดการจัดการอุปทานเป็นส่วนหนึ่งของกลไกตลาดในรูปร่างแผนดิบรมควัน ยางคอมปาวด์ ยางแท่ง และการจัดการอุปทานเพื่อแปรรูปเป็นสินค้าสำเร็จรูปโดยการร่วมลงทุนกับบริษัทเอกชนที่เข้าร่วมเป็นพันธมิตรทางการค้า โดยสหกรณ์อาจจะไม่ต้องดำเนินการเองทั้งหมด เช่น สหกรณ์ลงทุนในที่ดินและจัดหาวัตถุดิบ ส่วนบริษัทต่างประเทศลงทุนในเครื่องจักร และความรู้ด้านเทคนิค (Know How) และช่องทางการจำหน่ายที่มีอยู่แล้ว โดยตลอดโซ่อุปทานมีการบริหารความเสี่ยงในทุกกระดับ และใช้กลไกศูนย์เรียนรู้ แผนธุรกิจ แผนบริหารความเสี่ยง การพัฒนาโครงสร้างการบริหารจัดการ มีที่ปรึกษา





เงินกองทุน ฯลฯ ซึ่งชี้ให้เห็นนวัตกรรม
การจัดการธุรกิจแนวใหม่

6) ในการประกอบธุรกิจยางพารา
โดยใช้กระบวนการของสหกรณ์นั้น มี
ทั้งนโยบายของภาครัฐที่เป็นตัวถ่วง/
หน่วงให้สหกรณ์หรือสถาบันเกษตรกร
ไม่ก้าวไปข้างหน้า และนโยบายภาครัฐ
ที่ช่วยสนับสนุนส่งเสริมในการประกอบ
ธุรกิจยางพารา ซึ่งถ้ารัฐใช้นโยบายส่งเสริม
ที่ถูกต้องก็จะช่วยในการขับเคลื่อน
กระบวนการสหกรณ์ได้โดยรัฐไม่ต้องเข้า
มาแทรกแซงตลาดจนเป็นภาระด้านงบประมาณ
จำนวนมาก

นโยบายที่ผิดพลาดเป็นตัวถ่วง/
หน่วงให้สถาบันเกษตรกรไม่ก้าวไปข้างหน้า
ได้แก่ (1) นโยบายการขยายการ
ทำสวนยางพาราในพื้นที่ใหม่ในทุกภาค
ของประเทศ (2) นโยบายของรัฐที่ไม่มี
ความจริงใจในการแก้ปัญหา สร้างความ
แตกแยก (3) นโยบายประกันราคาที่ไม่
สอดคล้องกับสภาวะการณ์ของตลาด

โลก ทำให้รัฐต้องเก็บสต็อกยางพารา
และมีภาระทางด้านงบประมาณแผ่นดิน
จำนวนมาก (4) มาตรการยกเว้นการ
เก็บค่าธรรมเนียมในการส่งออกยางพารา
(CESS) ที่ในอนาคตเงินกองทุนจะลดลง
ส่งผลกระทบต่อภาระหนี้ในการ
ปลูกยางพาราทดแทนยางเก่าและรัฐต้องใช้
เงินงบประมาณมาสนับสนุน

นโยบายที่ควรดำเนินการเพื่อช่วย
ให้การขับเคลื่อนกระบวนการสหกรณ์
ในการประกอบธุรกิจยางพาราเป็นได้
อย่างมั่นคง ได้แก่ (1) นโยบายส่งเสริมให้
เกษตรกรชาวสวนยางนำหลักเศรษฐกิจพอ
เพียงมาใช้ในการทำสวนยาง เช่น อนุญาต
ให้เว้นต้นไม้ที่เป็นประโยชน์ในสวนยางไม่
ต้องโค่นและอนุญาตให้ปลูกพืชร่วมยาง
ในสวนยางที่ขอปลูกยางทดแทน (2) ใช้นโยบาย
กองทุนรักษาเสถียรภาพราคายางพารา
ด้วยการขึ้นราคากลางโดย
แทรกแซงราคายางพาราในช่วงที่ราคา
ยางตกต่ำน้อยกว่าต้นทุนการผลิต โดย

ดำเนินการผ่านสถาบันเกษตรกร (3)
นโยบายการนำเงิน CESS มาใช้ในการ
ตั้งกองทุนสำรองเลี้ยงชีพของเกษตรกร
ชาวสวนยางและผู้รับจ้างกรีดยาง (4)
มาตรการให้เงินอุดหนุนสถาบันเกษตรกร
ไปใช้ในการแปรรูปเพื่อสร้างมูลค่าเพิ่ม
ให้กับผลผลิตยางพาราของเกษตรกร
ชาวสวนยางพารา (5) มาตรการส่งเสริม
ให้บริษัทของเอกชนภายในประเทศรับซื้อ
วัตถุดิบยางพาราจากสถาบันเกษตรกร
โดยตรงในรูปของการลดหย่อนหรือ
ยกเว้นภาษี โดยดำเนินการร่วมเป็นภาคี
เครือข่ายพันธมิตรผู้ใช้อย่างพาราที่ผลิต
จากสถาบันเกษตรกร หรือสร้างตลาด
รับซื้อยางพาราแปรรูปขึ้นกลางภายใน
ประเทศที่บริษัทผู้แปรรูปขั้นสุดท้ายซื้อ
โดยตรงจากสถาบันเกษตรกร และ (6)
มาตรการส่งเสริมให้หน่วยงานของรัฐใช้
ผลิตภัณฑ์สำเร็จรูปจากยางพาราที่ผลิต
โดยสถาบันเกษตรกรที่มีการร่วมลงทุน
กับพันธมิตรผู้แปรรูปเอกชนในประเทศ