

“แนวทางการยกระดับขีดความสามารถสหกรณ์การเกษตร เพื่อเป็นกลไกการขับเคลื่อนการพัฒนาเศรษฐกิจฐานราก”

1. ความเป็นมา

บริบทของภาคการเกษตรของไทยในฐานะเป็นตัวขับเคลื่อนการพัฒนาเศรษฐกิจที่สำคัญของประเทศ เป็นรากฐานของการสร้างความมั่นคงทางอาหารของประเทศและของโลก ประชากรส่วนใหญ่ของประเทศอยู่ในภาคการผลิตทางการเกษตร เมื่อพิจารณาอัตราการเจริญเติบโตของภาคเกษตรในช่วงแผนพัฒนาฉบับที่ 11 ภาคการเกษตรขยายตัวเพียงร้อยละ 0.10 ต่อปี เนื่องจากได้รับผลกระทบจากความแปรปรวนของสภาพภูมิอากาศและภัยธรรมชาติที่ค่อนข้างรุนแรง อย่างไรก็ตามภาคเกษตรยังคงมีบทบาทสำคัญกับการพัฒนาประเทศในหลายมิติ เนื่องจากการส่งออกสินค้าเกษตรและผลิตภัณฑ์สามารถสร้างรายได้ที่เป็นเงินตราต่างประเทศเป็นมูลค่าสูงในแต่ละปี และเมื่อพิจารณาสัดส่วนมูลค่าผลิตภัณฑ์มวลรวมภาคเกษตรต่อผลิตภัณฑ์มวลรวมในประเทศ (ณ ราคาประจำปี) พบว่า มีแนวโน้มเพิ่มขึ้นอย่างต่อเนื่อง โดยในแผนพัฒนาฉบับที่ 11 มีสัดส่วนเฉลี่ยอยู่ที่ร้อยละ 11.05 ทั้งนี้การพัฒนาภาคเกษตรในอนาคตต้องเผชิญกับบริบทการเปลี่ยนแปลงจากความเปราะบางหรือความผันผวนของเศรษฐกิจโลกที่จะส่งผลกระทบต่อภาคการเกษตรของประเทศ รวมถึงกฎกติกาการค้าใหม่ของโลกการรวมกลุ่มทางเศรษฐกิจในภูมิภาคต่าง ๆ ของโลก ปัญหาภายในประเทศบางประการที่เป็นข้อจำกัดสำคัญต่อการพัฒนาการเกษตรของประเทศ แนวโน้มการเข้าสู่สังคมผู้สูงอายุ การเปลี่ยนแปลงของสภาพแวดล้อมทางธรรมชาติ ความมั่นคงด้านอาหารและพลังงาน รวมถึงการเปลี่ยนแปลงภายในประเทศทั้งด้านเศรษฐกิจ สังคม สิ่งแวดล้อม การเมือง และการพัฒนาในระดับภูมิภาคต่างๆ จำเป็นต้องมีการเตรียมการเพื่อรับมือกับการเปลี่ยนแปลงได้อย่างมีประสิทธิภาพจึงเป็นความต่อเนื่องกับแผนพัฒนาการเกษตร ในช่วงแผนพัฒนาฯ ฉบับที่ 11 โดยเน้น “เกษตรกร” เป็นศูนย์กลางการพัฒนาอย่างสมดุล มีส่วนร่วมในการพัฒนาชุมชน ให้ความสำคัญกับการรวมกลุ่มเกษตรกร เพื่อผลักดันให้สามารถดำเนินการในรูปของธุรกิจเกษตร โดยน้อมนำหลักปรัชญาของเศรษฐกิจพอเพียงมาขยายผลและประยุกต์ใช้ต่อเนื่องจากแผนที่ผ่านมา เพื่อให้เกษตรกรสามารถพึ่งพาตนเองได้ อันจะเป็นส่วนหนึ่งที่ผลักดันให้ประเทศไทยสามารถบรรลุวิสัยทัศน์ “มั่นคง มั่งคั่ง ยั่งยืน” โดยมีประเด็นสำคัญที่ควรพิจารณาเพื่อนำไปสู่การพัฒนา ดังนี้

1) เกษตรกรส่วนใหญ่เป็นรายย่อย มีพื้นที่ทำการเกษตรเฉลี่ยไม่เกิน 15 ไร่ การทำการเกษตรเป็นลักษณะต่างคนต่างทำ ขาดความคุ้มค่าในการลงทุน ทั้งค่าใช้จ่ายเครื่องจักรกลการเกษตร ปุ๋ย เมล็ดพันธุ์ ปัจจัยการผลิต อีกทั้งเกษตรกรบางส่วนไม่มีที่ดินทำกินเป็นของตนเองจึงขาดแรงจูงใจในการปรับปรุงประสิทธิภาพการผลิต หรือเป็นแรงงานรับจ้างทำการเกษตร

2) แรงงานภาคการเกษตรมีแนวโน้มลดลงและปัญหาสุขภาพของแรงงานเกษตร สัดส่วนของแรงงานเกษตรสูงอายุที่มีอายุ 40-60 ปี เพิ่มขึ้นจาก 39% ในปี 2546 เป็น 49% ในปี 2556 ซึ่งอาจเป็นอุปสรรคสำคัญต่อการปรับตัวและเพิ่มผลิตภาพด้วยเทคโนโลยีและนวัตกรรมการก้าวเข้าสู่สังคมผู้สูงอายุ

3) การปรับตัวของเกษตรกรสู่เกษตรกรมืออาชีพ (Smart Farmer) เกษตรกรจำนวนมาก ยังมีข้อจำกัดในเรื่องความรู้ด้านการผลิตการใช้ปัจจัยการผลิตที่เหมาะสม โดยเฉพาะปุ๋ยเคมี สารเคมีการเกษตร เชื่อมโยงไปจนถึงการแปรรูปและการตลาด ทำให้ต้นทุนการผลิตสูง ยิ่งก่อให้เกิดการตกค้างของสารพิษในผลผลิตการเกษตร ส่งผลกระทบต่อสุขภาพทั้งผู้ผลิตและผู้บริโภคและความหลากหลายทางชีวภาพ การพัฒนาการเกษตรให้เติบโตได้อย่างยั่งยืน ต้องอาศัย “เกษตรกร” เป็นศูนย์กลางการพัฒนา เพื่อการปรับตัวเป็น Smart Farmer ที่มีความพร้อมทั้งในแง่องค์ความรู้ด้านการผลิต การตลาด มีการนำเทคโนโลยี ภูมิปัญญาท้องถิ่น และวิธีการปฏิบัติที่ดีมาใช้ผสมผสานกับองค์ความรู้สมัยใหม่ที่เหมาะสมในการพัฒนาการเกษตร โดยคำนึงถึงคุณภาพมาตรฐานและปริมาณความต้องการของตลาดและความปลอดภัย ต่อผู้บริโภคและสิ่งแวดล้อม

4) การรวมกลุ่มของเกษตรกรส่วนใหญ่ยังไม่เข้มแข็ง ไม่สามารถสร้างความเข้มแข็งให้กับเกษตรกร ไม่ให้ถูกเอารัดเอาเปรียบจากพ่อค้าคนกลาง การสร้างความเข้มแข็งให้กับเกษตรกร โดยการรวมกลุ่มเกษตรกร และพัฒนาเครือข่ายเกษตรกร องค์กรเกษตรกร และสถาบันเกษตรกรจะช่วยเพิ่มศักยภาพให้กับเกษตรกรด้วยการรวบรวมผลผลิต จัดหาปัจจัยการผลิต พัฒนาคุณภาพผลผลิต เปิดช่องทางการจำหน่ายผลผลิตของเกษตรกร รวมถึงการพัฒนาให้สหกรณ์เป็นกลไกหลักทางธุรกิจการเกษตรของเกษตรกร

5) สินค้าเกษตรเป็นสินค้าที่เน่าเสียง่าย มีความอ่อนไหวต่อราคาในตลาดโลก มีความผันผวนสูง จึงควรเน้นในเรื่องการบริหารจัดการอย่างเป็นระบบด้วยการวางแผนความต้องการและการผลิตสินค้าเกษตรในภาพรวม การจัดทำข้อมูลการผลิตและการตลาด โดยเชื่อมโยงข้อมูลระหว่างภาครัฐและเอกชน เพื่อบริหารจัดการสินค้าเกษตรได้ทั้งระบบส่งเสริมการแปรรูป สินค้าเกษตรเพื่อเพิ่มมูลค่า และอำนวยความสะดวกทางการค้าให้กับผู้ประกอบการธุรกิจเกษตรและสถาบันเกษตรกร

6) การพัฒนามาตรฐานสินค้าเกษตร มาตรฐานสินค้าเกษตร เป็นเรื่องที่น่าานาประเทศให้ความสำคัญ ประเทศไทยเข้าเป็นสมาชิกองค์การการค้าโลก (World Trade Organization: WTO) และอยู่ภายใต้ความตกลงด้านสุขอนามัยและสุขอนามัยพืช (Agreement on the Application of Sanitary and Phytosanitary Measures: SPS) ปัจจุบันประเทศไทยได้มีการพัฒนาด้านมาตรฐานสินค้าเกษตรไปมากเมื่อเทียบกับประเทศเพื่อนบ้าน แต่ยังคงมีปัญหาในเรื่องของการพัฒนาให้ทั่วถึงทั้งด้านองค์ความรู้ การสร้างความเข้าใจเกี่ยวกับมาตรฐานสินค้าเกษตรให้แก่เกษตรกรและองค์กรเกษตรกร การพัฒนาผลิตภัณฑ์และบรรจุภัณฑ์เพื่อยืดอายุของสินค้าเกษตร จะช่วยเพิ่มมูลค่าให้กับสินค้าเกษตร อย่างไรก็ตาม การพัฒนามาตรฐานสินค้าเกษตรต้องอาศัยความร่วมมือระหว่างภาครัฐกับเอกชนที่จะช่วยบริหารจัดการเชื่อมโยงข้อมูลที่เป็นสาครวมทั้งผลักดันให้ตระหนักถึงความสำคัญของระบบการผลิตที่ดีตลอดโซ่อุปทาน ได้แก่ GAP, GMP, HACCP และการตรวจสอบย้อนกลับ เพื่อเป็นการประกันคุณภาพมาตรฐาน และความปลอดภัย รักษาสิ่งแวดล้อม และสร้างคุณภาพชีวิตที่ดีไปพร้อมกัน

7) การพัฒนาโครงสร้างพื้นฐานการเกษตร เป็นสิ่งจำเป็นเพื่อนำเทคโนโลยีสารสนเทศ และนวัตกรรมมาประยุกต์ใช้เพื่ออำนวยความสะดวกต่อการบริหารจัดการโลจิสติกส์สินค้าเกษตร ในการเพิ่มประสิทธิภาพ ลดต้นทุนการผลิตและโอกาสทางการตลาด โดยอาศัยเทคโนโลยีสารสนเทศเข้ามาเชื่อมโยงการพัฒนาฐานข้อมูลด้านการผลิต และตลาดสินค้าเกษตร

8) ประเด็นเรื่องความมั่นคงทางอาหาร และความต้องการพลังงานทดแทนของโลก ได้รับความสนใจเพิ่มขึ้นตั้งแต่แผนพัฒนาการเกษตร ช่วงแผนพัฒนาฯ ฉบับที่ 11 (พ.ศ. 55-59) โดยเน้นการผลิตอาหารอย่างเพียงพอ (Food Availability) การใช้ประโยชน์อย่างเหมาะสม (Food Utilization) การเข้าถึงอาหาร (Food Accessibility) และความมีเสถียรภาพทางด้านอาหาร (Food Stability) โดยให้ความสำคัญกับการสร้างความมั่นคงทางอาหาร เป็นลำดับแรก

9) การเกษตรที่เป็นมิตรกับสิ่งแวดล้อม ประชาคมโลกต่างเห็นชอบกับแนวคิดใหม่ในเรื่องการเติบโตสีเขียว (Green Growth) และการพัฒนาแบบคาร์บอนต่ำ (Low Carbon Development) ซึ่งมีจุดเน้นที่สำคัญ คือ การรักษาอัตราการขยายตัวทางเศรษฐกิจ เพื่อสร้างความมั่นคงต่อการดำรงชีวิตของประชาชน ในขณะเดียวกันการเติบโตดังกล่าวจะต้องเป็นมิตรต่อสิ่งแวดล้อม ตลอดจนการเตรียมพร้อมเพื่อการปรับตัวต่อการเปลี่ยนแปลงทางสภาพภูมิอากาศซึ่งมีแนวโน้มจะรุนแรงมากขึ้นในอนาคตเช่นกัน ดังนั้น การวางมาตรการและแนวทางเพื่อเตรียมความพร้อมรับมือและสนับสนุนการผลิตที่เป็นมิตรกับสิ่งแวดล้อม จึงมีความสำคัญอย่างมากในการพัฒนาภาคการเกษตรของไทย

10) การวิจัยและพัฒนาด้านการเกษตรไม่ก้าวหน้าเท่าที่ควร การกำหนดโจทย์วิจัยขาดการมีส่วนร่วมของเกษตรกร และชุมชนในท้องถิ่น ทำให้ไม่สามารถนำไปใช้ประโยชน์ได้อย่างแท้จริง นอกจากนี้ งานวิจัยเชิงนวัตกรรมและความคิดสร้างสรรค์เพื่อเพิ่มมูลค่าสินค้าเกษตรมีน้อย และเป็นข้อจำกัดของภาคราชการที่ไม่สามารถนำผลงานวิจัยไปใช้ให้เกิดประโยชน์อย่างกว้างขวาง โครงการวิจัยที่ทำไม่มีความต่อเนื่อง เนื่องจากงบประมาณสนับสนุนไม่เพียงพอ งานวิจัยด้านการเกษตรกระจายอยู่ในทุกสาขาทั้งด้านวิทยาศาสตร์ สังคม เศรษฐกิจ สิ่งแวดล้อม และไม่มีการรวบรวมข้อมูลอย่างเป็นระบบ ปัญหาเหล่านี้จำเป็นต้องได้รับการแก้ไขอย่างเป็นระบบและต่อเนื่อง

11) กฎระเบียบและกฎหมายที่เกี่ยวข้องกับการพัฒนาการเกษตรที่ใช้อยู่ในประเทศบางส่วนไม่ทันสมัย และบางประเด็นยังไม่มีกฎระเบียบและกฎหมายรองรับเพื่อการรับมือกับปัญหาโลกร้อน และผลกระทบจากกระแสโลกาภิวัตน์จึงเป็นภารกิจสำคัญของกระทรวงเกษตรและสหกรณ์ ในการกำกับ ดูแล ตรวจสอบ และประมวลผลกระทบเชิงนโยบายเพื่อเสนอกฎหมายใหม่ หรือระเบียบปฏิบัติรองรับการทำงานในอนาคต ให้สามารถตอบสนองความต้องการของเกษตรกรได้อย่างถูกต้องเหมาะสมและเป็นธรรม

12) ความร่วมมือและข้อตกลงระหว่างประเทศ การพัฒนาการเกษตรที่ผ่านมามีการรวมกลุ่มทางเศรษฐกิจ กรอบความร่วมมือข้อตกลงระหว่างประเทศและพันธกรณีต่างๆ ด้านการเกษตรทั้งในระดับภูมิภาค พหุภาคี อนุภูมิภาค ทวิภาคี และกรอบความร่วมมือกับกลุ่มประเทศ อาทิสมาคม ประชาชาติแห่งเอเชียตะวันออกเฉียงใต้ (Association of South East Asian Nations: ASEAN) ประเด็นสำคัญที่ควรพัฒนา คือ การศึกษา กฎระเบียบและกฎหมายของประเทศคู่ค้าที่จะมีผลกระทบต่อการค้าสินค้าเกษตร มาตรการนำเข้า-ส่งออกสินค้า เพื่อการปรับตัวและเตรียมมาตรการรองรับอย่างมีประสิทธิภาพ รวมทั้งการมีมาตรการเชิงรุก เพื่อให้การบริหารจัดการสินค้าเกษตรเพื่อรองรับการค้าชายแดนและเขตเศรษฐกิจ พิเศษ การค้าชายแดนระหว่างประเทศไทยกับประเทศเพื่อนบ้าน

13) ยุทธศาสตร์การพัฒนาการเกษตรภายใต้แผนพัฒนาฉบับที่ 12 ยุทธศาสตร์เกษตรและสหกรณ์ ระยะ 20 ปี (พ.ศ.2560-2579) มุ่งในการแก้ไขจุดอ่อนและเสริมจุดแข็งให้เอื้อต่อการพัฒนาภาคการเกษตรในระยะยาว เพื่อบรรลุวิสัยทัศน์ “เกษตรกรรมมั่นคง ภาคการเกษตร มั่งคั่ง ทรัพยากรการเกษตรยั่งยืน” โดยมีแนวทางไปสู่เป้าหมาย คือ ยุทธศาสตร์ที่ 1 สร้างความเข้มแข็งให้กับเกษตรกรและสถาบันเกษตรกร ยุทธศาสตร์ที่ 2 เพิ่มประสิทธิภาพการผลิตและยกระดับมาตรฐานสินค้า ยุทธศาสตร์ที่ 3 เพิ่มความสามารถในการแข่งขันภาคการเกษตรด้วยเทคโนโลยีและนวัตกรรม ยุทธศาสตร์ที่ 4 บริหารจัดการทรัพยากรการเกษตรและสิ่งแวดล้อมอย่างสมดุลและยั่งยืน และยุทธศาสตร์ที่ 5 พัฒนาระบบบริหารจัดการภาครัฐ (กระทรวงเกษตรและสหกรณ์. 2559)

2. สภาพปัญหาและบทวิเคราะห์

ประเทศไทยเรามีประสบการณ์เรียนรู้และพัฒนาสหกรณ์มาร้อยปี แต่เรายังเผชิญหน้ากับปัญหาที่ท้าทายพิจารณาจากรูปที่ 1



รูปที่ 1 สถานการณ์สหกรณ์ไทย ปี 2560

ที่มา: วิเคราะห์จากข้อมูลกรมตรวจบัญชีสหกรณ์. 2560

สหกรณ์มีสมาชิก 13 ล้านคน หรือคิดเป็น 19% ของประชากร คำถามคือ สมาชิกสหกรณ์มีความรู้ความเข้าใจและมีส่วนร่วมกับสหกรณ์ระดับใด มากน้อย และเพราะเหตุใด สถานการณ์ดังกล่าวส่งผลต่อสหกรณ์จำนวนสหกรณ์ รวมชุมชนสหกรณ์และกลุ่มเกษตรกร รวมทั้งสิ้น 11,355 แห่ง ข้อมูลในปี 2560 ชี้ว่าในภาพรวมมีผลประกอบการขาดทุน 20% ซึ่งยังไม่นับรวมปัญหาด้านอื่น ๆ เช่น การควบคุมภายใน เป็นต้น สหกรณ์มีสินทรัพย์รวม 2.95 ล้านล้านบาท ภายใต้การเติบโต ร้อยละ 9 เมื่อเทียบกับปีก่อน และส่วนใหญ่มา

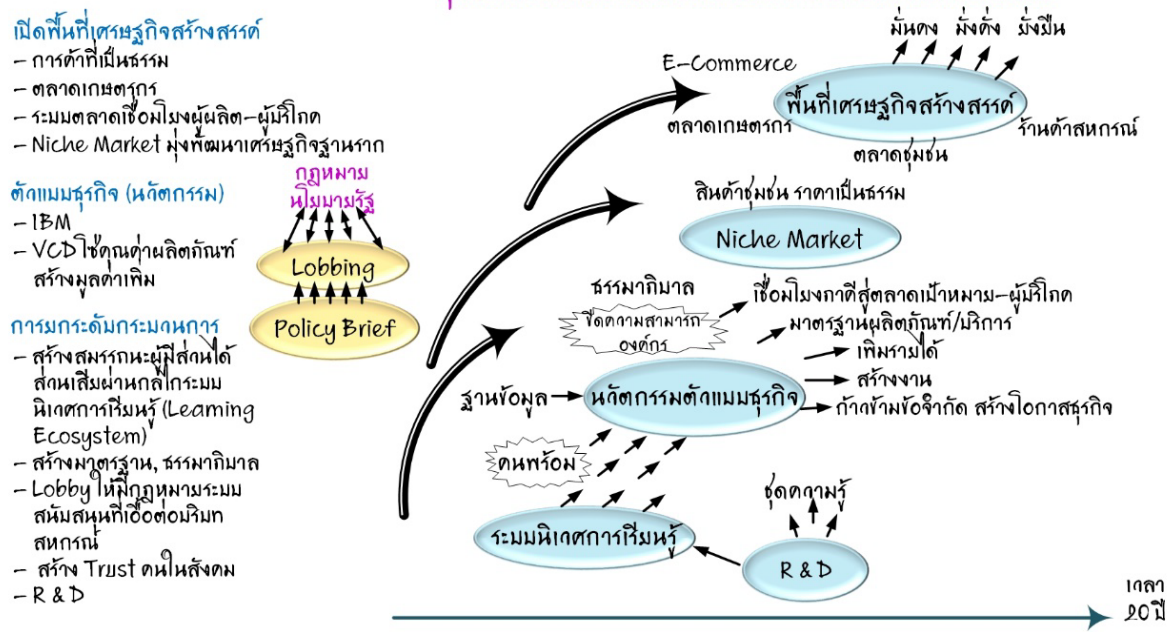
จากทุนสหกรณ์และเงินฝากและเริ่มมีเงินส่วนเหลือนำไปลงทุนในตราสารการเงินตามที่ได้รับอนุญาต มูลค่าธุรกิจสหกรณ์รวม 2.3 ล้านล้านบาท คิดเป็น 15% GDP โดยธุรกิจสินเชื่อมาอันดับหนึ่งคิดเป็นร้อยละ 55.8 ของมูลค่าธุรกิจรวม รองลงไปได้แก่ ธุรกิจรับฝากเงิน รวบรวมและแปรรูป จัดหาสินค้ามาจำหน่ายและบริการ คิดเป็นร้อยละ 37, 4, 3 และ 0.2 ตามลำดับ โดยพืชผลและผลิตภัณฑ์ส่วนใหญ่ ได้แก่ ยางพารา ข้าวเปลือก ปาล์มน้ำมัน ข้าวโพด มันสำปะหลัง อ้อย และมีข้อสังเกตว่า ธุรกิจด้านการบริการมีน้อยมาก จึงเป็นจุดอ่อนข้อจำกัดของสหกรณ์ยังไม่ได้สร้างมูลค่าเพิ่มแก่สินค้าสหกรณ์อย่างที่ควรจะเป็นผลประกอบการสหกรณ์ในภาพรวมในปี 2560 กำไรสุทธิทั้งสิ้น 84,999 ล้านบาท ซึ่งได้นำไปจัดสรรตามกฎหมาย เพื่อการสะสมทุน สร้างสวัสดิการและคืนกำไรแก่สมาชิก ตลอดจนเป็นทุนสาธารณะประโยชน์เพื่อสนับสนุนชุมชนตามครรลองของการสหกรณ์ (Juthatip Patrawart and others. 2018)

ข้อสรุปสำหรับช่องว่างเชิงนโยบายและยุทธศาสตร์ ภายใต้กระบวนการจัดทำยุทธศาสตร์การพัฒนาสหกรณ์ในห้วงเวลา 20 ปี ของสถาบันวิชาการด้านสหกรณ์ และสันนิบาตสหกรณ์แห่งประเทศไทย (สสท. 2560) ที่สำคัญมีดังนี้

1. รัฐมีมาตรการการกำกับดูแลที่เข้มงวด และสวนทางกับปรัชญาแนวคิดการสหกรณ์มาก สืบเนื่องมาจากข้อกังวลเรื่องปัญหาการทุจริตในสหกรณ์ และความเชื่อมโยงในระบบการเงินในระบบเศรษฐกิจที่อาจส่งผลกระทบต่อความเปราะบางทางเศรษฐกิจหากมาตรการการกำกับดูแลไม่รัดกุมเพียงพอ
2. ขาดนวัตกรรมในการยกระดับขีดความสามารถและสร้างมูลค่าเพิ่มผลิตภัณฑ์
3. ขาดกลไกเชื่อมโยงธุรกิจเพื่อสร้างความเข้มแข็งเป็นปึกแผ่นในระบบสหกรณ์
4. โครงสร้างและระบบสหกรณ์ไม่เกื้อหนุนการพัฒนาาระบบสหกรณ์ให้เข้มแข็งเป็นปึกแผ่น
5. ผลิตภัณฑ์และบริการไม่สามารถตอบสนองความต้องการของสมาชิก ชุมชน
6. ขาดกลไกส่งเสริมการเรียนรู้เพื่อสร้างสมรรถนะผู้มีส่วนได้ส่วนเสียภายใต้บริบทโลกที่เปลี่ยนแปลงอย่างเป็นพลวัต
7. ขาดระบบเทคโนโลยีและระบบฐานข้อมูลสนับสนุนพัฒนา

ข้อเสนอเชิงนโยบายและยุทธศาสตร์: ข้อเสนอเพื่อลดช่องว่างและก้าวข้ามข้อจำกัดของการสหกรณ์ที่สำคัญมีดังนี้ รูปที่ 2

ยุทธศาสตร์ก้าวข้ามช่องว่าง & ข้อจำกัดของการสหกรณ์ไทย



รูปที่ 2 ยุทธศาสตร์ก้าวข้ามช่องว่างและข้อจำกัดของการสหกรณ์การเกษตร

ที่มา: จุฑาทิพย์ ภัทธราวาท. 2562

1. วางตำแหน่งยุทธศาสตร์และ landscapes ของระบบธุรกิจสหกรณ์ ให้ชัดเจน และควรหลีกเลี่ยงเส้นทางธุรกิจ Market Economy มาเป็น Niche Market และควรมุ่งเน้นไปที่การพัฒนาเศรษฐกิจฐานราก
2. ยกกระตบขีดความสามารถสหกรณ์ด้วยนวัตกรรมและเทคโนโลยีที่เหมาะสม
3. สร้างคนคุณภาพ (สมรรถนะ 3 มิติ) ด้วยกลไกระบบนิเวศการเรียนรู้ (Learning ecosystem) ซึ่งปัจจุบัน สกสว.ให้การสนับสนุนการสร้างสรรคนวัตกรรมนี้อยู่
4. สร้างมูลค่าเพิ่มสินค้าและบริการที่ได้มาตรฐานสนองต่อตลาดเป้าหมายที่แท้จริง
5. สร้าง trust แก่คน ในสังคมในบริบทสหกรณ์ที่เป็นธรรมภิบาลและเป็นทางเลือกที่ดีกว่า โดยเฉพาะกลุ่มคนฐานราก
6. กระตุ้นอุปสงค์ผู้บริโภคในชุมชนด้วยสินค้าและบริการที่มีคุณภาพ ราคาเป็นธรรมโดยใช้กลไกร้านค้าสหกรณ์ ตลาดเกษตรกร สถาบันการเงินสหกรณ์
7. มีพื้นที่ เจรจา สร้างความเข้าใจในบริบทสหกรณ์แก่ Policy Makers เพื่อจะได้ให้การส่งเสริมสนับสนุนการสหกรณ์ได้อย่างเหมาะสมและเป็นแนวทางที่เป็นสากล โดยทุกฝ่ายควรเข้าใจในบริบทการส่งเสริมสหกรณ์ภายใต้กรอบแนะนำของ ILO Recommendation 193, และ ICA Blueprint

3. กรอบแนวคิดสำหรับการยกระดับขีดความสามารถของสหกรณ์การเกษตร

ความตระหนักในประเด็นเรื่องความยากจนและความเหลื่อมล้ำทางเศรษฐกิจ ได้นำมาสู่ทิศทางนโยบายที่เน้นการมีส่วนร่วมของภาครัฐและเอกชนในการพัฒนาเกษตรให้มีช่องทางสู่ตลาดที่กว้างขึ้น ในขณะที่ภาคประชาสังคมมีการผลักดันให้ธุรกิจมีส่วนร่วมในการพัฒนาที่ยั่งยืนโดยคำนึงถึงผลกระทบต่อด้านมากขึ้น

(Inclusive Growth) ผ่านการผลักดันความรับผิดชอบต่อสังคมทั้งในระดับองค์กรธุรกิจและในระดับห่วงโซ่มูลค่า (CSR in Value Chain) ในส่วนของภาคเอกชนรายใหญ่เองก็ให้ความสำคัญกับการขยายกิจการไปในพื้นที่ การเกษตรทั้งภายในและนอกประเทศ ส่งผลให้เกิดการบริหารจัดการพื้นที่ร่วมกับเกษตรกรรายย่อยในท้องถิ่น ภายใต้รูปแบบการจัดการที่หลากหลายมากขึ้น

แนวโน้มบริบทข้างต้น เป็นภูมิหลังของพัฒนาการของรูปแบบธุรกิจการเกษตรในช่วงทศวรรษที่ผ่านมา ที่มุ่งยกระดับเศรษฐกิจฐานรากโดยให้ภาคเอกชนเข้ามามีส่วนร่วมอย่างใกล้ชิด อาทิ เกษตรพันธะสัญญาที่เป็น ธรรม และการร่วมลงทุนกับเกษตรกร อย่างไรก็ตาม อย่่างไรก็ดี ธุรกิจแบบมีส่วนร่วม (Inclusive Business Model: IBM) เป็น รูปแบบธุรกิจที่ถูกกล่าวถึงเป็นครั้งแรกในปี 2548 โดย World Business Council for Sustainable Development (WBCSD)² ที่นำเสนอแนวทางที่จะขยายบทบาทของภาคเอกชนจากเดิมที่เป็นการทำกิจกรรมสาธารณประโยชน์ ไปสู่การยกระดับรายได้ของชุมชนด้วยการให้เข้ามาเป็นส่วนหนึ่งของห่วงโซ่มูลค่า นำไปสู่โครงการนำร่อง (IB Initiatives) โดย The Inter-American Development Bank (IDB) และ Asian Development Bank (ADB) ในปี 2550 รวมถึงโครงการของ Netherlands Development Organization (SNV) ที่ร่วมกับเครือข่ายของ WBCSD ใน ประเทศต่างๆ วางพื้นฐานทางธุรกิจในประเทศกำลังพัฒนาให้พร้อมรองรับการเข้าไปลงทุนเพื่อสังคมใน ประเทศนั้นๆ (Impact Investment)

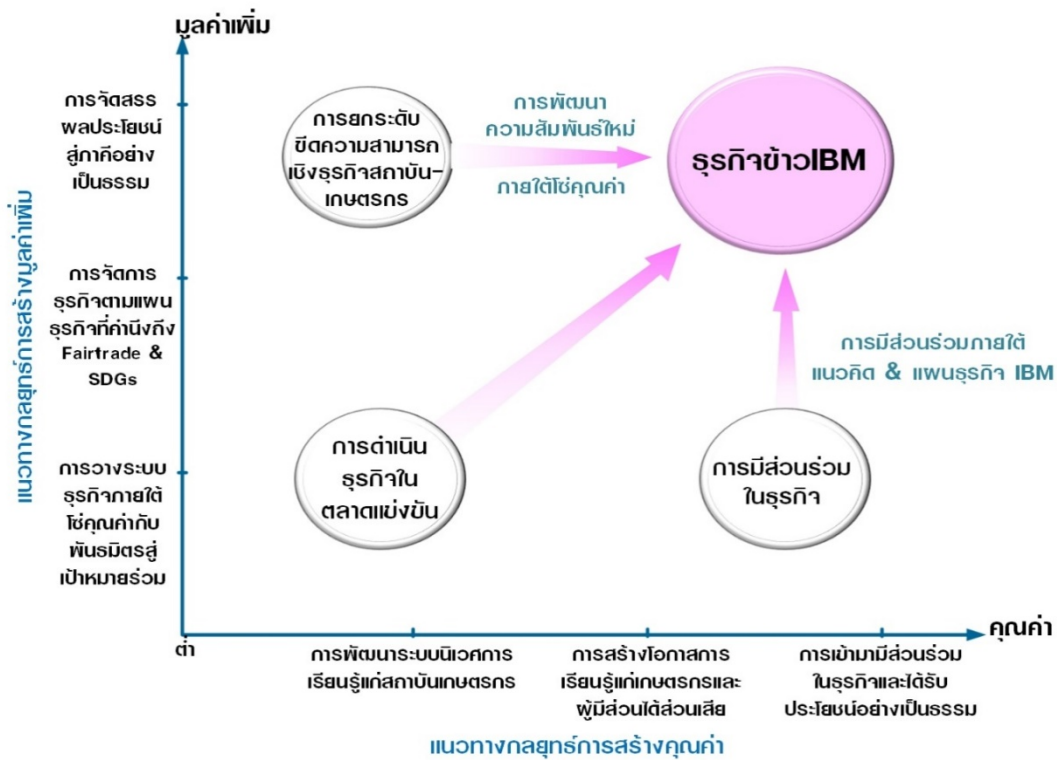
เอกสารเชิงวิชาการเกี่ยวกับ IBM ปรากฏชัดเจนในรายงานของ UNDP และธนาคารโลก (IFC/World Bank) รวมทั้งในรายงานของสถาบันระหว่างประเทศอื่นๆ ที่ได้ทำการศึกษาเกี่ยวกับการบ่มเพาะ และส่งเสริมธุรกิจแบบ IBM อาทิ ADB⁷, FAO⁸ และงานวิจัยของมหาวิทยาลัย Wageningen⁹ รวมถึง Asia-Pacific Economic Cooperation (APEC) และ World Economic Forum (WEF-Grow Asia) ที่ได้ นำ IBM มาทดลองปรับใช้ใน ภูมิภาคอาเซียนตั้งแต่ปี 2558.

กล่าวโดยสรุปคือ “เป้าหมายสำคัญของ Inclusive business คือเครื่องมือเพื่อให้บรรลุแนวทางการพัฒนาอย่างยั่งยืน ที่มีความสมดุลของเศรษฐกิจ ความสงบสุข และมั่นคงของชีวิตความเป็นอยู่ของผู้น คนในสังคมและการดูแลสุขภาพแวดล้อม โดยเฉพาะอย่างยิ่งการคำนึงถึงผู้ผลิตรายย่อยที่มีฐานะยากจน ขาดโอกาสในการเข้าถึงการพัฒนา เพื่อให้มีชีวิตความเป็นอยู่ที่ดีขึ้น แต่สิ่งที่ต้องคำนึง คือ “Inclusive business ไม่สามารถใช้ได้กับทุกสถานการณ์” การพัฒนาเกษตรกรรายย่อยเพื่อให้มีความก้าวหน้าและประสบความสำเร็จอย่างยั่งยืนมักจะพบประเด็นข้อจำกัด ประกอบด้วย ขนาด ศักยภาพ และประสิทธิภาพการผลิตต่ำ ขาดระบบการจัดการในกระบวนการผลิตที่มีการใช้เทคโนโลยีอย่างเป็นระบบ ข้อจำกัดด้านบริหารจัดการและ เข้าถึงระบบโลจิสติกส์เพื่อสนับสนุนการผลิตการเตรียมพร้อม เพื่อรองรับกระแสการเปลี่ยนแปลงทางเศรษฐกิจ สังคมและการปรับเปลี่ยนพฤติกรรมของผู้บริโภค ข้อจำกัดในการเข้าถึงตลาด หรือสร้างเอกลักษณ์เพื่อสร้าง ช่องทางตลาดการพัฒนากระบวนการผลิตเพื่อเพิ่มศักยภาพในการแข่งขัน ท้ายสุดคือ มีข้อจำกัดในการสร้าง ผลตอบแทนในการเกษตร การเสริมสร้างศักยภาพของผู้ผลิตรายย่อยควรต้องพิจารณาถึงปัญหาพื้นฐานข้างต้น เพื่อกำหนดแนวทางในการพัฒนาได้อย่างชัดเจน

ในส่วนของการชวบนการสหกรณ์ไทยนั้น แม้จะไม่ได้ใช้ คำว่า "Inclusive Business" อย่างชัดเจน อย่างไรก็ตามแนวคิดเรื่องการยกระดับการพัฒนาธุรกิจภายใต้กรอบแนวคิดการจัดการโซ่อุปทานอย่างบูรณาการ (Integrated Supply chain Management) และการพัฒนาโซ่คุณค่า (Value chain Development) สำหรับระบบการค้าที่เป็นธรรมได้ถูกกำหนดเป็นยุทธศาสตร์สำคัญ ภายใต้แผนพัฒนาการสหกรณ์ฉบับที่ 2 เป็นต้นมาโดยที่สถาบันวิชาการด้านสหกรณ์ถูกกำหนดเป็นหนึ่งในหน่วยงานเจ้าภาพในการขับเคลื่อนยุทธศาสตร์ดังกล่าว (คณะกรรมการพัฒนาการสหกรณ์แห่งชาติ. 2550) โดยในห้วงเวลาตั้งแต่ 2550 เป็นต้นมา สถาบันวิชาการด้านสหกรณ์ ภายใต้การสนับสนุนของสำนักงานกองทุนสนับสนุนการวิจัย (สกว.) ได้ริเริ่มการพัฒนาตัวแบบธุรกิจภายใต้กรอบการพัฒนาโซ่คุณค่าและการค้าที่เป็นธรรม (Value Network & Fair Trade: VN&F Platform) มีผลลัพธ์การวิจัยที่สำคัญ อาทิเช่น เครือข่ายคุณค่าข้าวคุณธรรมเครือข่ายคุณค่าข้าวหอมมะลิสหกรณ์ไทย คีชมกฏโมเดล สามพรานโมเดล Farmer Shop Business Model เป็นต้น ซึ่งตัวแบบธุรกิจต่างๆ เหล่านี้ เน้นไปที่การส่งเสริมให้เกษตรกรรายย่อยเข้ามามีส่วนร่วมในโซ่คุณค่าผลิตภัณฑ์ โดยใช้กลไกของสหกรณ์และการรวมกลุ่มเป็นกลไกในการพัฒนาธุรกิจ เพื่อการบรรลุเป้าหมายการค้าที่เป็นธรรมนำสู่การพัฒนาที่ยั่งยืน (สกว. 2556) นอกจากนี้ยังได้ต่อยอดไปพัฒนาเป็นกรอบแนวทางการพัฒนาโซ่คุณค่า (Value chain Development Framework: VCD Framework) (สกว. 2560)

สรุปบทเรียนจากการวิจัยโครงการ “การพัฒนาธุรกิจแบบมีส่วนร่วมเพื่อสร้างสมดุลทั้งงานเศรษฐกิจสังคม และสิ่งแวดล้อม: กรณีศึกษาสหกรณ์และวิสาหกิจชุมชน ระยะที่ 2” ภายใต้การสนับสนุนของสกว. ที่สิ้นสุดในปี 2562 (จุฑาทิพย์ ภัทราวาท และคณะ, 2562) ซึ่งชี้ให้เห็นว่า ตัวแบบธุรกิจ IBM (Inclusive Business Model) เป็น “นวัตกรรมระบบธุรกิจ” ที่ช่วยยกระดับการดำเนินธุรกิจของสถาบันเกษตรกรทั้งสหกรณ์ การเกษตรและวิสาหกิจชุมชนให้ก้าวพ้นข้อจำกัดและจุดอ่อน ไปสู่การสร้างโอกาสการดำเนินธุรกิจบน Platform ของธุรกิจ IBM 7 ขั้นตอนซึ่งมุ่งเน้นไปที่แนวทางเชิงกลยุทธ์ 2 แนวทางได้แก่ แนวทางการสร้างคุณค่า (Value creation) ประกอบด้วย การพัฒนาระบบนิเวศการเรียนรู้ ในสถาบันเกษตรกร ที่จะเป็นกลไกสำคัญในการสร้างโอกาสการเรียนรู้แก่เกษตรกรผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย และเข้ามามีส่วนร่วมในระบบธุรกิจ ตลอดจนได้รับประโยชน์อย่างเป็นธรรม ในส่วนของแนวทางเชิงกลยุทธ์การสร้างมูลค่าเพิ่ม ประกอบด้วย การนำนวัตกรรมโซ่คุณค่าในการวางระบบธุรกิจสู่เป้าหมายร่วมที่จะเพิ่มอำนาจการต่อรองลดต้นทุน การบริหารจัดการตามแผนธุรกิจเพื่อสร้างมูลค่าเพิ่ม การจัดสรรผลประโยชน์อย่างเป็นธรรม

การพัฒนาตัวแบบธุรกิจข้าว IBM โดยใช้แนวทางเชิงกลยุทธ์สองแนวทางควบคู่ไปพร้อมกัน ได้แก่ แนวทางการสร้างคุณค่า (Value creation) ประกอบด้วยการพัฒนากระบวนการเรียนรู้ในสถาบันเกษตรกร ที่จะเป็นกลไก สำคัญในการสร้างโอกาสการเรียนรู้แก่เกษตรกรผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย และเข้ามามีส่วนร่วมในระบบธุรกิจ ตลอดจนได้รับประโยชน์อย่างเป็นธรรม ในส่วนของแนวทางเชิงกลยุทธ์การสร้างมูลค่าเพิ่ม (Value added) ประกอบด้วย การนำนวัตกรรมโซ่คุณค่าในการวางแผนธุรกิจสู่เป้าหมายร่วม ที่จะเพิ่มอำนาจการต่อรอง ลดต้นทุนการบริหารจัดการตามแผนธุรกิจเพื่อสร้างมูลค่าเพิ่ม การจัดสรรผลประโยชน์อย่างเป็นธรรมโดยมีจุดมุ่งหมายเพื่อลดข้อจำกัด สร้างโอกาสในนำคุณค่าและสร้างมูลค่าเพิ่มแก่เกษตรกรและผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย (รูปที่ 3)



รูปที่ 3 การวิเคราะห์แนวทางเชิงกลยุทธ์การพัฒนาธุรกิจข้าว IBM

ที่มา: สกสว. 2562

ในรูปที่ 3 จาก Matrix ซึ่งให้เห็นกระบวนการขับเคลื่อนแนวทางกลยุทธ์การพัฒนาธุรกิจข้าว IBM ในแนวตั้งเป็นกระบวนการขับเคลื่อนแนวทางกลยุทธ์สร้างมูลค่าเพิ่มซึ่งมีจุดหมายเพื่อยกระดับขีดความสามารถของสถาบันเกษตรกรด้วยการใช้นวัตกรรมการพัฒนาโซ่คุณค่าในธุรกิจ การบริหารจัดการภายใต้ตัวแบบธุรกิจอย่างมีประสิทธิภาพและการจัดสรรผลประกอบการอย่างเป็นธรรม ในแนวนอนเป็นการพัฒนาระบบนิเวศในสถาบันเกษตรกร การสร้างโอกาสการเรียนรู้แก่เกษตรกร และการเข้ามามีส่วนร่วมภายใต้แนวคิดและแผนธุรกิจ และได้รับประโยชน์อย่างเป็นธรรม ซึ่งจะนำไปสู่การพัฒนาเป็นธุรกิจ IBM ในที่สุด

ปัจจัยเกื้อหนุนธุรกิจ IBM ที่สำคัญ ได้แก่

1. การมีกลไกส่งเสริมการเรียนรู้ในสถาบันเกษตรกรเพื่อสร้างสมรรถนะแก่ผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย ทั้งจิตสำนึกในการร่วมมือกัน วิสัยทัศน์ ความรู้ & ทักษะที่เกี่ยวข้องกับการดำเนินธุรกิจโดยใช้กรอบแนวคิดระบบส่งเสริมการเรียนรู้เพื่อสร้างสมรรถนะ 3 มิติ 8 องค์ประกอบ
2. การปรับเปลี่ยนนโยบายและทิศทางการดำเนินธุรกิจของสถาบันเกษตรกรจากที่ติดกับดักอยู่ในตลาดแข่งขัน เพื่อก้าวข้ามข้อจำกัดและเพิ่มโอกาสทางธุรกิจ โดยการเชื่อมโยงธุรกิจกับภาคีพันธมิตรภายใต้กรอบแนวคิด “การพัฒนาโซ่คุณค่าเพื่อสร้างมูลค่าเพิ่ม”
3. กรณีวิสาหกิจชุมชนที่มีขนาดเล็กขาดเงินทุนและปัจจัยสภาพแวดล้อมไม่เกื้อหนุนการดำเนินธุรกิจภายใต้ระบบการบริหารจัดการของตนเอง อาจใช้ Platform การพัฒนาธุรกิจข้าว IBM ของวิสาหกิจชุมชนเกษตรอินทรีย์ทุ่งทองยั่งยืนเป็นต้นแบบโดยที่สถาบันเกษตรกรทำหน้าที่ประสานงานเจรจาต่อรอง และทำ

หน้าที่ตามที่กำหนดในแนวทางกลยุทธ์และแผนธุรกิจสู่เป้าหมายร่วม ก็สามารถเป็นตัวจักรการพัฒนาแก้ปัญหา แก่เกษตรกรอย่างเป็นองค์รวมได้เช่นกัน

4. การออกแบบระบบธุรกิจภายใต้การมีส่วนร่วมที่ค้ำประกันถึงบริบทปัจจัยสภาพแวดล้อมที่เกี่ยวข้อง อย่างเหมาะสม เป็นธรรมาภิบาลโดยประยุกต์ใช้แนวคิด Business Model Canvas

5. การสื่อสารจัดการความสัมพันธ์และมอบหมายภารกิจสำหรับผู้มีส่วนได้ส่วนเสียเพื่อประสิทธิผล ครอบคลุมตั้งแต่ผู้ผลิตถึงผู้บริโภคที่เป็นตลาดเป้าหมายภายใต้แผนธุรกิจ Business Plan

6. การขับเคลื่อนการดำเนินธุรกิจที่มุ่งสร้างผลสัมฤทธิ์ (Result Based Management)

7. มีกลไกติดตามประเมินผลและข้อมูลป้อนกลับเพื่อพัฒนา

อุปสรรคสำคัญที่ส่งผลกระทบต่อความสำเร็จของธุรกิจ IBM ได้แก่

1. นโยบายรัฐที่เป็นลักษณะ Top down และมีเป้าหมายตัวชี้วัดตามกรอบภารกิจ-งบประมาณของ หน่วยงานรัฐ/องค์กร ส่งผลกระทบต่อนโยบาย แผนการดำเนินงานของสถาบันเกษตรกร และเกษตรกรราย ย่อย อีกทั้งมีกระบวนการที่ซับซ้อนแนวคิดที่สวนทางกับกรอบแนวคิดธุรกิจ IBM

2. เกษตรกรยังมีช่องว่างความรู้ความเข้าใจในเรื่องนโยบาย-ยุทธศาสตร์ Thailand 4.0 การพัฒนาที่ ยั่งยืนและความรู้ที่เกี่ยวข้องกับธุรกิจซึ่งเป็นจุดอ่อนที่ต้องเติมเต็ม

3. การวางตำแหน่งในการดำเนินธุรกิจของสถาบันเกษตรกรในตลาดแข่งขันทั่วไปเป็นช่องว่างเชิง กลยุทธ์ในระดับสถาบันเกษตรกร และเป็นช่องว่างเชิงยุทธศาสตร์ในระดับนโยบายที่ต้องเร่งปิดช่องว่างเพื่อ ยกระดับขีดความสามารถของสถาบันเกษตรกรในการเป็นตัวจักรการพัฒนาเศรษฐกิจฐานรากและการลดความ แก่เกษตรกรรายย่อย

4. ขาดระบบนิเวศ (Eco-system) เกื้อหนุนหนุนการพัฒนาธุรกิจ IBM ทั้งกลไกสร้างแรงจูงใจ เช่น

- มาตรการภาษีให้ผู้ประกอบการที่มุ่งส่งเสริมธุรกิจ IBM ในการสร้างมูลค่าเพิ่มแก่เกษตรกรรายย่อย
- หน่วยเจ้าภาพให้การสนับสนุนส่งเสริมธุรกิจ IBM แก่สถาบันเกษตรกรหรือผู้ประกอบการ
- การรณรงค์ให้ผู้ประกอบการ ผู้นำสถาบันเกษตรกรและผู้บริโภคเข้าใจในแนวคิดธุรกิจ IBM

และหันมาสนับสนุน

-แหล่งเรียนรู้และเผยแพร่ตัวแบบธุรกิจ IBM ที่มีแนวปฏิบัติที่ดีเพื่อเผยแพร่

4. ข้อเสนอการปฏิรูปเพื่อการยกระดับขีดความสามารถสหกรณ์การเกษตรเพื่อเป็นกลไกการขับเคลื่อนการ พัฒนาเศรษฐกิจฐานราก

4.1 ผลักดันให้มีการกำหนด Agenda ส่งเสริมสนับสนุนการพัฒนาธุรกิจ IBM ในสหกรณ์เกษตรกร เพื่อใช้เป็นกลไกยกระดับขีดความสามารถในเชิงธุรกิจและการก้าวข้ามข้อจำกัดจากการดำเนินธุรกิจในตลาด แข่งขันที่เป็นอยู่ในปัจจุบันโดยใช้กรอบแนวทางการพัฒนาใช้คุณค่ามาใช้ในการพัฒนาธุรกิจสก.

4.2 จัดให้มี Steering Committee กำหนดนโยบาย-ติดตามAgendaการพัฒนาธุรกิจ IBM ใน สหกรณ์เกษตรกร

4.3 จัดให้มีหน่วยส่งเสริมธุรกิจ IBM เพื่อสนับสนุนการพัฒนาธุรกิจ IBM ในสหกรณ์การเกษตร

4.4 รมรงค์และสร้างแรงจูงใจสหกรณ์การเกษตรให้หันมาใช้ตัวแบบธุรกิจ IBM

4.5 จัดให้มีกลไกส่งเสริมการเรียนรู้เพื่อสร้างสมรรถนะแก่ผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย ในเรื่องการค้าเงินธุรกิจ IBM

5. เอกสารอ้างอิง

กระทรวงเกษตรและสหกรณ์. 2559. ยุทธศาสตร์เกษตรและสหกรณ์ ระยะ 20 ปี (พ.ศ.2560-2579).

จุฑาทิพย์ ภัทธราวัต และคณะ. (2562). รายงานวิจัยฉบับสมบูรณ์โครงการวิจัยการพัฒนาธุรกิจแบบมีส่วนร่วม เพื่อสร้างสมดุลทั้งด้านเศรษฐกิจ สังคม และสิ่งแวดล้อม: กรณีศึกษาธุรกิจข้าวสหกรณ์และวิสาหกิจชุมชน ระยะที่ 2. (อัดสำเนา)

จุฑาทิพย์ ภัทธราวัต และคณะ. (2562). วิเคราะห์สถานการณ์และข้อเสนอเชิงนโยบายและยุทธศาสตร์ การยกระดับขีดความสามารถสหกรณ์ไทยในห้วงเวลาการขับเคลื่อนยุทธศาสตร์ Thailand 4.0.

จุฑาทิพย์ ภัทธราวัต. 2562. เอกสารประกอบการบรรยายเรื่อง “ข้อเสนอเชิงแนวทางปิดช่องว่างเชิงนโยบายและนวัตกรรมทางการพัฒนาสหกรณ์” ในเวทีการประชุมทิศทางการพัฒนาสหกรณ์ไทย เมื่อวันที่ 20 มิถุนายน 2562 ณ โรงแรมรามาคาร์ดินัล จัดโดยสันนิบาตสหกรณ์ประเทศไทย.

สันนิบาตสหกรณ์แห่งประเทศไทย. 2560. ร่างแผนยุทธศาสตร์การพัฒนาสันนิบาตสหกรณ์แห่งประเทศไทย 20 ปี (พ.ศ. 2560-2579).

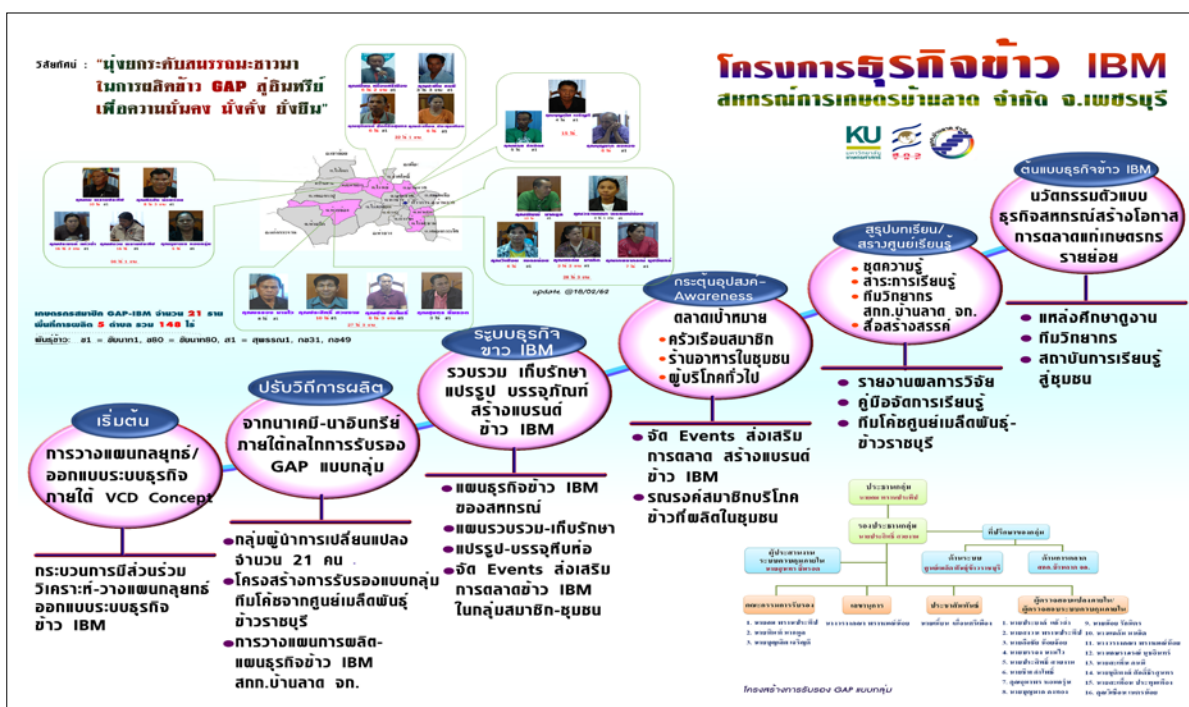
สำนักงานกองทุนสนับสนุนการวิจัย. 2560. ข้อเสนอเชิงนโยบายและยุทธศาสตร์: การปฏิรูปการสหกรณ์สู่ศตวรรษที่สอง: รายงานวิจัยฉบับสมบูรณ์การขับเคลื่อนการพัฒนาการสหกรณ์และการค้าที่เป็นธรรม ระยะที่ 8.

Juthatip Patrawart and others. 2018. **Promoting Rice Value Addition through Inclusive Business Model**. International Seminar on Promoting Rice Farmers' Market through value-adding Activities. June 6-7, 2018 organized by Food and Fertilizer Technology Center for the Asian and Pacific Region (FFTC).

ภาคผนวก

ตัวแบบธุรกิจข้าว IBM สหกรณ์การเกษตรบ้านลาด จ.เพชรบุรี

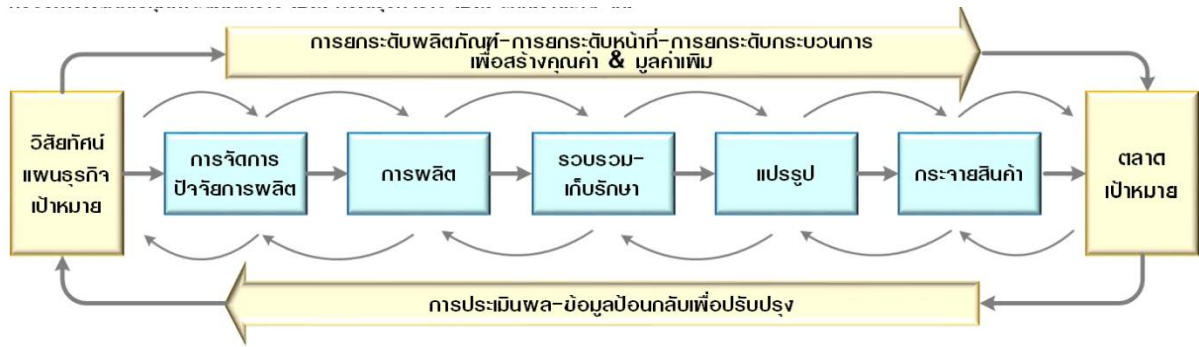
ธุรกิจข้าวแบบมีส่วนร่วมของสหกรณ์การเกษตรบ้านลาด จำกัด เป็นไปตามนโยบายของสหกรณ์ ภายใต้วิสัยทัศน์ “มุ่งยกระดับสมรรถนะชาวนาในการผลิตข้าว GAP สู่อินทรีย์ เพื่อความมั่นคง มั่งคั่ง ยั่งยืน” จากการจัดทำแผนกลยุทธ์ที่เกิดจากการมีส่วนร่วมของผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย (Stakeholders) ประกอบด้วย เกษตรกรสมาชิกที่สมัครใจเข้าร่วมโครงการ 60 ราย กรรมการดำเนินการและฝ่ายจัดการสหกรณ์ ผู้แทนศูนย์เมล็ดพันธุ์ข้าวราชบุรี ผู้แทนสำนักงานสหกรณ์จังหวัด ผู้แทนสำนักงานเกษตรจังหวัด ผู้แทนสำนักงานชลประทานจังหวัด และทีมวิจัย ได้วางแผนการดำเนินการโดยเน้นกระบวนการมีส่วนร่วมในการออกแบบระบบธุรกิจที่ประยุกต์เอาการพัฒนาโซ่คุณค่า (Value chain Development) มาใช้เพื่อสร้างคุณค่าและมูลค่าเพิ่มผลิตภัณฑ์ข้าวดังรูปที่ 1 มีรายละเอียดดังนี้



รูปที่ 1 การพัฒนาโซ่คุณค่าข้าว IBM บ้านลาด

1. ระบบธุรกิจข้าว IBM สกก.บ้านลาด (รูปที่ 2)

การพัฒนาาระบบธุรกิจภายใต้กรอบแนวคิดการพัฒนาโซ่คุณค่า (Value chain Development) สหกรณ์การเกษตรบ้านลาด จำกัด ได้นำไปสู่การยกระดับธุรกิจข้าวสหกรณ์ใน 3 องค์ประกอบ ได้แก่ (รูปที่ 2)



รูปที่ 2 กรอบการพัฒนาโซ่คุณค่าผลิตภัณฑ์ข้าว IBM กรณีธุรกิจข้าว IBM สกก.บ้านลาด จก.

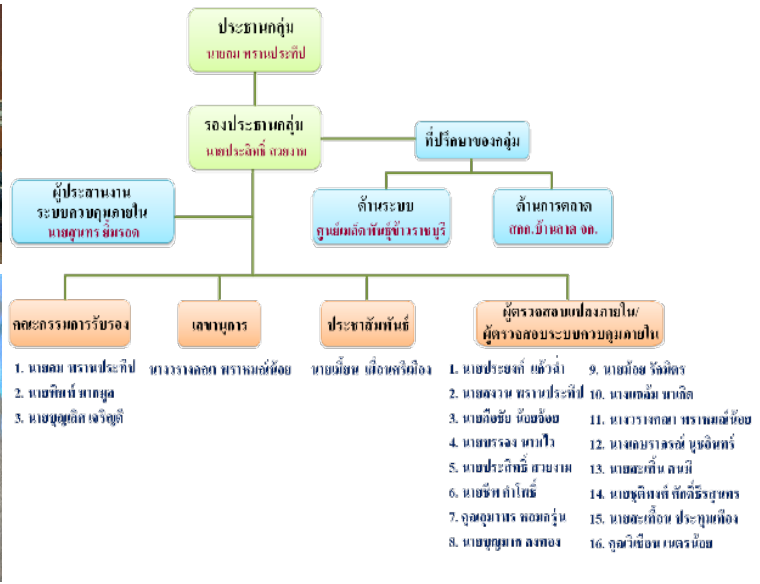
ที่มา: โครงการพัฒนาธุรกิจข้าว IBM. 2562

- การยกระดับผลิตภัณฑ์เป็นข้าว GAP ด้วยระบบควบคุมภายใน (ICS) โดยเครือข่ายเกษตรกรภายใต้โครงการนำร่อง 60 ราย และผ่านการรับรองมาตรฐาน GAP 21 ราย เนื้อที่ผลิต 104 ไร่ มีผลผลิต 67.4 ตันข้าวเปลือก มีการดำเนินกิจกรรมดังรูปตัวอย่าง



กิจกรรมการยกระดับผลิตภัณฑ์จากข้าวเคมีเป็นข้าว GAP รับรองมาตรฐานแบบมีส่วนร่วม

- การยกระดับหน้าที่ของสหกรณ์การเกษตรบ้านลาด จำกัด มีการแต่งตั้งคณะกรรมการนโยบายข้าว IBM ทีมงานข้าว IBM คณะกรรมการตรวจประเมินมาตรฐาน GAP ภายใต้ระบบควบคุมภายในภายใต้การสนับสนุนของทีมงานศูนย์เมล็ดพันธุ์ข้าวราชบุรี และจัดให้มีกลไกศูนย์เรียนรู้การพัฒนาธุรกิจข้าว IBM ภายใต้การสนับสนุนจากทีมวิจัยสกว. เพื่อส่งเสริมการเรียนรู้แก่ เกษตรกรและภาคี ดังภาพกิจกรรมตัวอย่าง



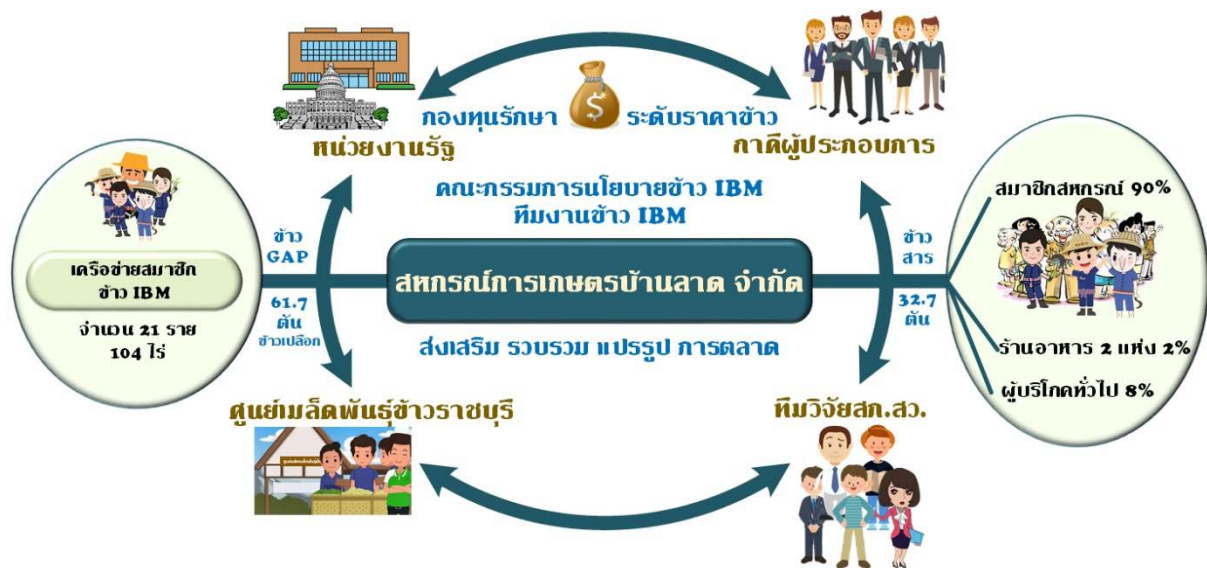
การยกระดับหน้าที่ของสหกรณ์

- การยกระดับกระบวนการธุรกิจข้าว IBM ของสกก. โดยมีการวางแผนเชื่อมโยงภาคีเครือข่ายสมาชิกผู้ผลิตภายใต้แผนธุรกิจเพื่อจำหน่ายแก่ตลาดเป้าหมายในชุมชนในสองกลุ่มหลัก คือสมาชิกสหกรณ์และ ภาคีผู้ประกอบการ โดยมีเป้าหมายเพื่อสร้างเศรษฐกิจหมุนเวียนในชุมชนและสร้างความมั่นคงทางอาหารไปพร้อมกัน



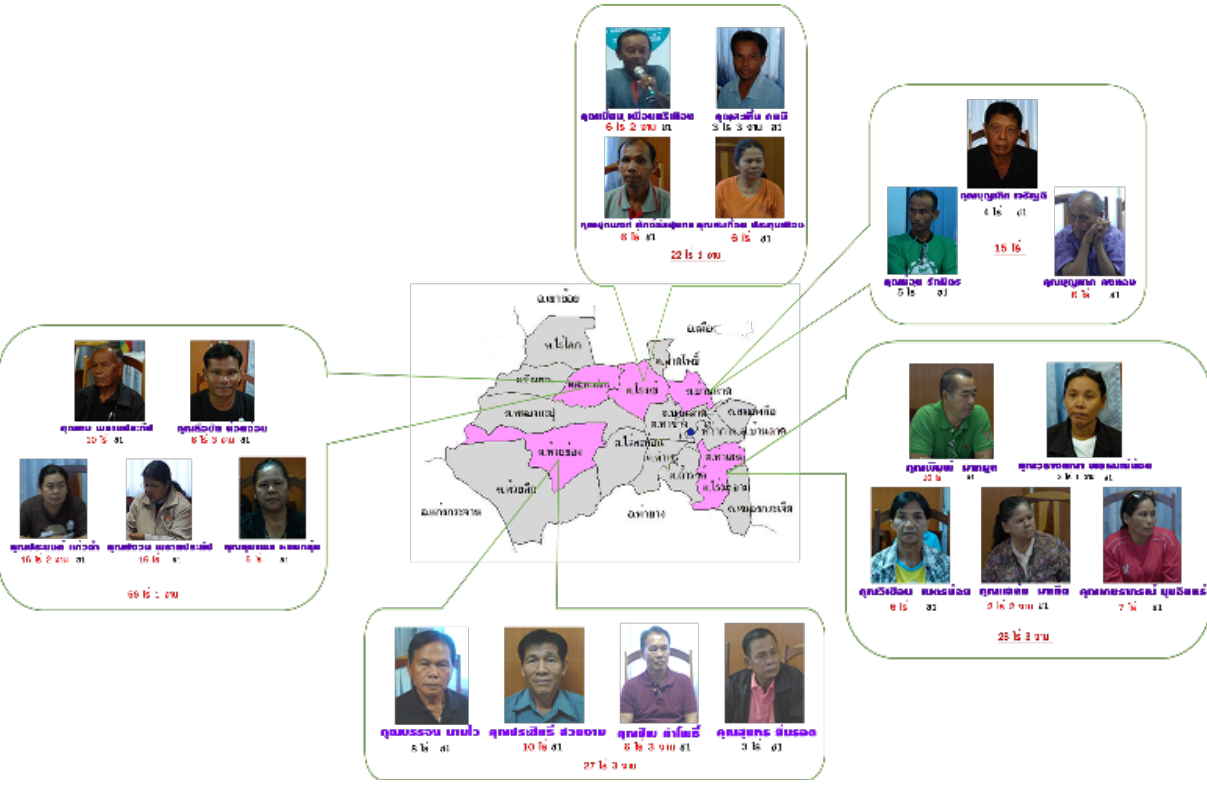
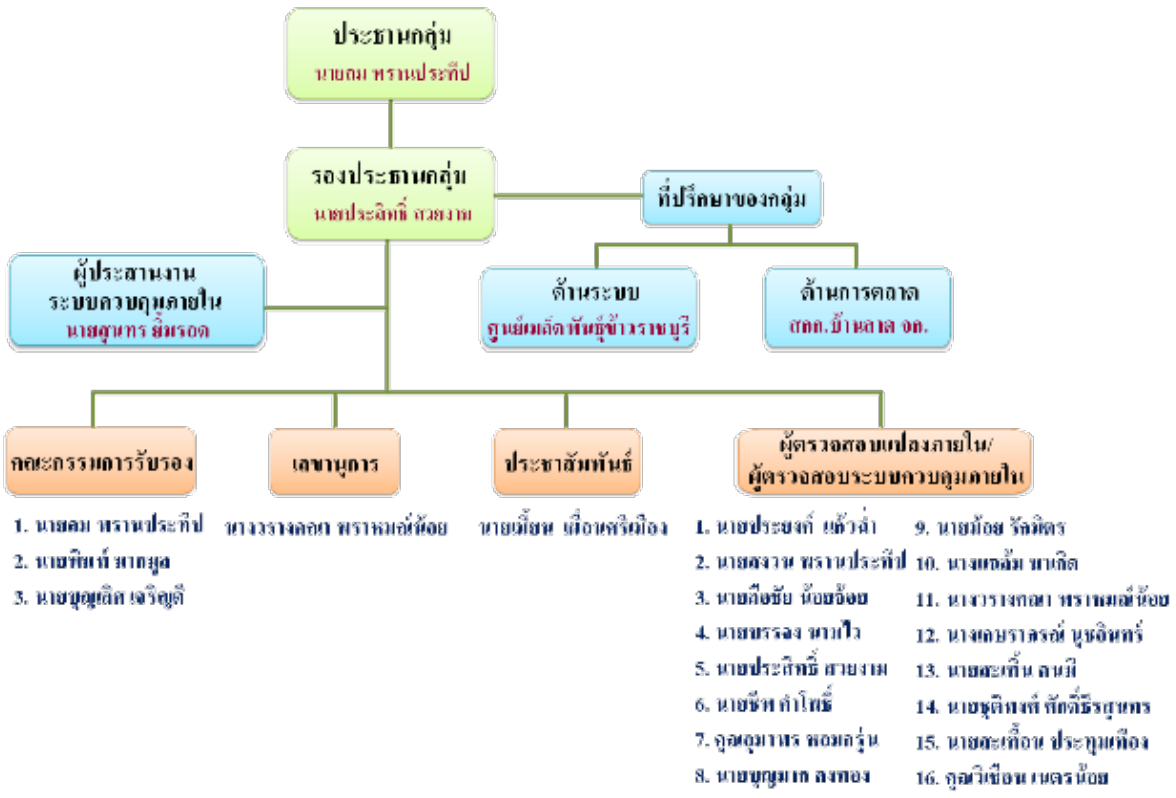
การยกระดับกระบวนการธุรกิจข้าว IBM ของสกก.

ระบบธุรกิจข้าวIBM ภายใต้โซ่คุณค่าผลิตภัณฑ์ มีการวางระบบและกลไกการจัดการความสัมพันธ์ระหว่างตัวละคร(Actors)ดังนี้ (รูปที่ 3)



รูปที่ 3 โซ่คุณค่าธุรกิจข้าว IBM บ้านลาด

- 1) **ระดับต้นน้ำ:** เครือข่ายเกษตรกรผู้ผลิตข้าวอินทรีย์ จำนวน 21 ราย เนื้อที่ผลิต 104 ไร่ ที่ผ่านการเรียนรู้และฝึกอบรมการทำ GAP ทำหน้าที่ผลิตข้าว GAP ส่งจำหน่ายแก่สหกรณ์การเกษตรตามแผนธุรกิจข้าว IBM ปีเพาะปลูก 2561/2562 ได้ผลผลิตจำนวน 104 ตันข้าวเปลือกโดยฝ่ายสนับสนุนที่สำคัญได้แก่
 - ทีมงานข้าว IBM สกก. ทีมวิจัยสสสว. และทีมงานจากศูนย์เมล็ดพันธุ์ข้าวราชบุรี ทีมตรวจรับรอง GAP กรรมการข้าวตั้งรายละเอียดในโครงสร้างการบริหารจัดการ (รูปที่ 4)



รูปที่ 4 โครงสร้างการบริหารจัดการเครือข่ายเกษตรกรผลิตข้าว GAP ผ่านการรับรองภายใต้ระบบควบคุมภายใน

- ทีมงานข้าวIBMสกก. ทำหน้าที่ให้คำแนะนำและบริการเกี่ยวกับสินเชื่อ ปัจจัยการผลิต และประสานงานเครือข่ายเกษตรกรในการเรียนรู้ & ฝึกอบรม และการดำเนินกิจกรรมตามแผนตรวจรับรองGAP แบบกลุ่ม

- ทีมวิจัยสกสว. ทำหน้าที่ให้ความรู้ ข้อมูลข่าวสาร สร้างบรรยากาศและแรงจูงใจแก่เกษตรกร ให้คำแนะนำประสานงานภาคีและติดตามผลเพื่อให้เป็นไปตามแผนธุรกิจภายใต้ปณิธานและเป้าหมายร่วม

- ทีมงานศูนย์เมล็ดพันธุ์ข้าวราชบุรี ทำหน้าที่เป็นทีมพี่เลี้ยงสำหรับเทคนิคการทำนาGAP ให้ความรู้เกี่ยวกับเงื่อนไข แนวปฏิบัติและเกณฑ์การตรวจรับรองGAP: ภายใต้ระบบควบคุมภายใน (ICS)

- ทีมงานตรวจรับรองGAP กรมการข้าว มีหน้าที่ตรวจรับรองGAP

ผลลัพธ์การดำเนินการ:

- ผลผลิตข้าวเปลือก(พันธุ์ชัยนาท,สุพรรณบุรี)ผ่านรับรองมาตรฐาน GAP จำนวน 104ตัน ข้าวเปลือก

- เกษตรกร 21 รายผ่านการเรียนรู้ มีสมรรถนะเพิ่มขึ้น และมีความรู้&ทักษะการทำนาGAP ภายใต้ระบบควบคุมภายใน (ICS)



2)ระดับกลางน้ำ:สหกรณ์การเกษตรบ้านลาด จำกัด ดำเนินธุรกิจข้าวIBM ภายใต้ความเห็นชอบของคณะกรรมการดำเนินการ โดยได้แต่งตั้งคณะกรรมการนโยบายข้าวIBM ทีมงานข้าวIBMและใช้เงินทุนรักษา ระดับราคาผลผลิตสหกรณ์มาสนับสนุนการจ่ายเงินส่วนต่างให้แก่เกษตรกรภายใต้โครงการนำร่อง เพื่อสร้างแรงจูงใจจำนวนเงิน2,487บาท/กก.รวมทั้งสิ้น153,506บาท

- คณะกรรมการนโยบายข้าวเป็นตัวแทนคณะกรรมการดำเนินการ มีหน้าที่กำกับนโยบายให้ เป็นไปตามวิสัยทัศน์ วัตถุประสงค์

- ทีมงานข้าวIBM ประกอบด้วย ผู้จัดการ ผู้ช่วยผู้จัดการผู้จัดการโรงสี เจ้าหน้าที่สินเชื่อ เจ้าหน้าที่การตลาด มีหน้าที่ดำเนินการตามแผนธุรกิจข้าวIBM ให้บริการสินเชื่อ ปัจจัยการผลิต รวบรวม เก็บ

รักษา แปรรูป บรรจุ จัดจำหน่าย และกระตุ้นอุปสงค์ข้าวIBMแก่ผู้บริโภคในชุมชนภายใต้แบรนด์ข้าวIBM สหกรณ์การเกษตรบ้านลาดจำกัด

- คณะกรรมการตรวจรับรองGAPภายใต้ระบบควบคุมภายในมีหน้าที่ดำเนินการตรวจรับรอง GAP ตามเงื่อนไข GAP กรมการข้าว



2) ระดับปลายน้ำ:ได้แก่ผู้บริโภค แบ่งเป็นสองกลุ่ม คือกลุ่มร้านอาหารได้แก่ ร้านก๊วย เปลยวน ซื้ ข้าวสารขนาดบรรจุ50กก. (10%)และสมาชิกสหกรณ์ขนาดบรรจุ5กก.(90%)



2. แผนธุรกิจข้าว IBM สกก.บ้านลาด

การออกแบบธุรกิจข้าวแบบมีส่วนร่วม โดยประยุกต์เอาแนวคิด “การพัฒนาโซ่คุณค่า (Value chain Development) มาใช้ มีวัตถุประสงค์เพื่อเชื่อมโยงภาคีพันธมิตรธุรกิจ และมีการจัดการความสัมพันธ์ภายใต้วิสัยทัศน์ร่วม กำหนดภารกิจตามความเชี่ยวชาญเฉพาะของแต่ละภาคี ซึ่งในที่นี่อธิบายให้เห็นด้วย Business model canvas (Alexander Osterwalder) ซึ่งแบ่งองค์ประกอบของระบบธุรกิจข้าวIBMสกก.บ้านลาด ออกเป็น 9 ส่วนประกอบด้วย (รูปที่ 5)

ตัวแบบธุรกิจข้าว IBM บ้านลาด

Key Partners	Key Activities	Value Propositions	Customer Relationships	Customer Segment		
<ul style="list-style-type: none"> - เครือข่ายเกษตรกรที่เข้าร่วมโครงการ - ทีมวิจัยสกว. - ทีมงานศูนย์เมล็ดพันธุ์ข้าวราชบุรี - ทีมตรวจประเมินศูนย์เมล็ดพันธุ์ข้าวราชบุรี 	<ul style="list-style-type: none"> - การส่งเสริมสมรรถนะเกษตรกร, ยกระดับมาตรฐานผลิตภัณฑ, ทรงยกระดับหน้าที่เครือข่าย - การยกระดับธุรกิจสินภกรณกรรตุณลุ่มสงตผู้บริโภค 	<ul style="list-style-type: none"> - การส่งเสริมการผลิตที่เน้นมิตรกับสิ่งแวดล้อม - ตัวแบบธุรกิจสินภกรณที่สามารภแกมไ้เนาเกษตรกรองางเม้นองตรวม, การพัฒนาเศรษฐกิจนหมนเค้จันในชุมชน, การสร้างคความมั่นคงทางอาหารในชุมชน 	<ul style="list-style-type: none"> - ใช้ความสัมพันธ์เครือข่ายสมาชิกภกรณภาคติผู้ประกอบการในชุมชน, การสร้างคความมั่นคง 	<ul style="list-style-type: none"> - สมาชิกภกรณ - ร้านอาหารในชุมชน 		
	Key Resources		Channels			
	<ul style="list-style-type: none"> - เครือข่ายเกษตรกร 21 ราง, คณะกรรมการนโยบายข้าว IBM ของสกว., คณะกรรมการธรรมาธิรอง GAP, ทีมงานฝ่ายจัดการธุรกิจข้าว IBM, ทุนทรัพย์ภกร 		<ul style="list-style-type: none"> - กระจายสินค้าใช้วิธีจำหน่ายตามอออดอร์ 			
<th>Cost Structure</th> <td colspan="3"> <th>Revenue Streams</th> </td>		Cost Structure	<th>Revenue Streams</th>			Revenue Streams
<ul style="list-style-type: none"> - โครงสร้างต้นทุน ค่าใช้จ่ายหลัก เช่น ค่ารักษาอุลเลโครงการ ค่าใช้จ่ายพัฒนาซอฟต์แวร์ ค่าใช้จ่ายด้านการตลาด 		<ul style="list-style-type: none"> - รายได้จากการจำหน่ายข้าวสารแบรนด์ IBM แก่กลุ่มเมานมาขสมาชิกและผู้ประกอบการร้านอาหาร 				

รูปที่ 5 ตัวแบบธุรกิจข้าว IBM บ้านลาด ตามแนวคิด Business Model Canvas

1. พันธมิตรหลัก (Key Partners) ทีมวิจัยสกว. ทีมงานศูนย์เมล็ดพันธุ์ข้าวราชบุรี ทีมตรวจประเมินศูนย์เมล็ดพันธุ์

1.1 เครือข่ายเกษตรกรที่เข้าร่วมโครงการมีแผนการผลิตเพื่อส่งมอบผลิตภัณฑ์ภายใต้โครงการธุรกิจข้าว IBM กับสหกรณ์

1.2 ทีมวิจัยสกว. ทำหน้าที่ส่งเสริม & สนับสนุนการพัฒนาธุรกิจ ภายใต้แผนงานวิจัย

1.3 ทีมงานศูนย์เมล็ดพันธุ์ข้าวราชบุรี ทีมตรวจประเมินศูนย์เมล็ดพันธุ์ให้การสนับสนุน แนะนำแก่เกษตรกรในการผลิตข้าว GAP ผ่านการรับรองมาตรฐานแบบกลุ่ม

2. กิจกรรมหลัก (Key Activities)

2.1 ส่งเสริมสมรรถนะ (3มิติ) เกษตรกรที่เข้าร่วมโครงการ และร่วมมือกับภาคีสนับสนุนการยกระดับมาตรฐานผลิตภัณฑจากการผลิตจากเคมีไปสู่ผลิตภัณฑข้าว GAP ผ่านการรับรองมาตรฐานแบบกลุ่ม

2.2 การยกระดับหน้าที่ เครือข่ายเกษตรกรผู้ผลิตข้าว GAP ในฐานะหุ้นส่วนระบบธุรกิจ คณะกรรมการนโยบาย & ทีมงานธุรกิจข้าว IBM ในการขับเคลื่อนแผนธุรกิจภายใต้เป้าหมาย/ตัวชี้วัด คณะกรรมการตรวจประเมิน GAP ในการตรวจประเมินและรับรองมาตรฐาน GAP แบบกลุ่ม

2.3 การยกระดับธุรกิจสหกรณ์ด้วยการเชื่อมโยงธุรกิจกับตลาดเป้าหมายในชุมชน โดยเน้นกระตุ้นอุปสงค์ผู้บริโภคที่เป็นสมาชิก ผู้ประกอบการในชุมชน ให้เกิดเศรษฐกิจหมุนเวียนในชุมชน

3. ทรัพยากรหลัก (Key Resources) ทรัพยากรหลักที่สำคัญคือ เครือข่ายเกษตรกรที่เข้าร่วมโครงการฯ ข้าว GAP ผ่านการรับรองมาตรฐาน คณะกรรมการนโยบายข้าว IBM คณะกรรมการตรวจรับรองข้าว

GAP ทีมงานฝ่ายจัดการสหกรณ์นำโดย ผู้จัดการ ฝ่ายวางแผน ฝ่ายสินเชื่อ ฝ่ายส่งเสริมสมาชิก ผู้จัดการโรงสี ฝ่ายการตลาด)ลานตากข้าว โรงสี เครื่องมืออุปกรณ์

3.1 เครือข่ายเกษตรกรที่เข้าร่วมโครงการฯ 21 คน ที่เข้าสู่กระบวนการส่งเสริมการเรียนรู้และปรับเปลี่ยนพฤติกรรมไปสู่การผลิตข้าว GAP ผ่านการรับรองมาตรฐานแบบกลุ่ม

3.2 คณะกรรมการนโยบายข้าว IBM มีบทบาทในการสนับสนุนนโยบาย แผนกลยุทธ์ และแผนดำเนินงานสหกรณ์

3.3 คณะกรรมการตรวจรับรอง GAP ภายใต้โครงสร้างการตรวจรับรอง GAP แบบกลุ่มของกรมการข้าว

3.4 ทีมงานฝ่ายจัดการธุรกิจข้าว IBM โดยผู้จัดการ ฝ่ายวางแผน ฝ่ายสินเชื่อ ฝ่ายส่งเสริมสมาชิก ผู้จัดการโรงสี ฝ่ายการตลาด) ทำหน้าที่บริหารจัดการตามแผนธุรกิจ

3.5 ทุนทรัพยากร ได้แก่ รถแทรกเตอร์ ลานตากข้าว โรงสี เครื่องมืออุปกรณ์การแปรรูปและการตลาด

4.คุณค่าของสินค้าและบริการ(Value Proposition)ที่สำคัญคือการส่งเสริมการผลิตที่เป็นมิตรกับสิ่งแวดล้อม ตัวแบบธุรกิจสหกรณ์ที่สามารถแก้ปัญหาเกษตรกรอย่างเป็นองค์รวม การพัฒนาเศรษฐกิจหมุนเวียนในชุมชน (Circular Economy) การสร้างความมั่นคงทางอาหารในชุมชน

5.ความสัมพันธ์กับลูกค้า(Customer Relationships)ใช้ความสัมพันธ์เครือข่ายสมาชิกสหกรณ์ ภาคผู้ประกอบการในชุมชน และใช้แบรนด์ข้าว IBM ในการกระตุ้นอุปสงค์

6.ช่องทางการเข้าถึงลูกค้า(Channels)การกระจายสินค้าใช้วิธีจำหน่ายตามออเดอร์

7.Customer Segmentsมีสองกลุ่มหลักได้แก่สมาชิกและร้านอาหารในชุมชน

8.โครงสร้างต้นทุน(Cost Structure)ค่าใช้จ่ายหลักของธุรกิจคืออะไร อาทิเช่นระบบโครงข่ายที่ต้องดูแลรักษา, ระบบฐานข้อมูลที่นับวันจะขยายใหญ่เพิ่มขึ้นเรื่อยๆ, ค่าใช้จ่ายอันเกิดจากการที่ต้องพัฒนาซอฟต์แวร์ไปเรื่อยๆ หรือบางรายเป็นงานที่เกี่ยวกับการตลาดเป็นหลัก ซึ่งก็จะมีค่าใช้จ่ายด้านการตลาด, การดึงลูกค้าเข้ามา เป็นต้น

9.รายได้หลัก(Revenue Stream) จากการจำหน่ายข้าวสารแบรนด์ IBM แก่กลุ่มเป้าหมายที่เป็นสมาชิกและผู้ประกอบการร้านอาหาร

ผลการดำเนินธุรกิจข้าว IBM สกก.บ้านลาดจก.

ในที่นี้จะกล่าวถึงผลการดำเนินธุรกิจข้าว IBM สกก.บ้านลาด จก. ปีการผลิต 2561 มีรายละเอียดดังนี้

ผลการดำเนินงานธุรกิจข้าว IBM สหกรณ์การเกษตรบ้านลาด จำกัด ในปีการผลิต 2561 เป็นไปตามแผนธุรกิจ (ตารางที่ 1) โดยมีเกษตรกรที่ผ่านการตรวจรับรอง GAP แบบกลุ่ม จำนวน 21 ราย เนื่องจากการผลิตรวม 104 ไร่ ในพื้นที่ 5 ตำบลประกอบด้วยสะพานไกร โรงเข้ ท่าเสน ห้วยช่อง และบ้านหาดโดยคณะกรรมการนโยบายเห็นชอบให้กำหนดราคาซื้อขายผลผลิตตันละ 10,000 บาท (ความชื้น 15%)

ผลการรวบรวมข้าวเปลือกภายใต้โครงการมีจำนวน 67.4 ตันข้าวเปลือก รัชซื้อตามความชื้นได้ในราคาเฉลี่ยตันละ 9,850 บาท คิดเป็นมูลค่า 618,942 บาท โดยสหกรณ์ใช้เงินกองทุนรักษาระดับราคาผลผลิตมาอุดหนุนโครงการเป็นเงิน 2,487บาท/ตันรวมทั้งสิ้น 153,506 บาท จำหน่ายข้าวสารราคา กก.ละ 20 บาท คิดเป็นมูลค่า 778,915 บาท ต้นทุนการผลิตรวม 618,942 บาท/ตัน มีกำไรขั้นต้น 159,973 บาท และมีกำไรสุทธิ 150,523 บาท

ตารางที่ 1 ผลการดำเนินการโครงการธุรกิจข้าว IBM สหกรณ์การเกษตรบ้านลาด จำกัด

ผลการดำเนินการ		
โครงการธุรกิจข้าว IBM สหกรณ์การเกษตรบ้านลาด จำกัด		
ปีเพาะปลูก 2561		
เกษตรกร	21 ราย	
เนื้อที่ผลิต	104 ไร่	
ผลผลิต	67.4 ตันข้าวเปลือก	
ราคาตามข้อตกลง	10,000 บาท/ตัน (ความชื้น 15%)	
เงินอุดหนุนจากกองทุนรักษาระดับราคา	2,487 บาท/ตัน รวม 153,506 บาท	
ขาย:		778,915 บาท
ข้าวสาร	32,712 กก. X 20 บ.	654,240 บาท
ปลายข้าว	8,024 กก. X 11 บ.	88,264 บาท
รำแป้ง	4,320 กก. X 8 บ.	34,560 บาท
รำหยาบ	617 กก. X 3 บ.	1,851 บาท
ต้นทุนการผลิต:		618,942 บาท
ซื้อข้าวเปลือก	67,460 กก. X 9,850 บ.	607,067 บาท
ค่าใช้จ่ายซื้อ		875 บาท
ค่าใช้จ่ายในการผลิต		11,000 บาท
กำไรขั้นต้น		159,973 บาท
หัก ค่าใช้จ่ายคนงาน 10 วัน x 315 บ.		9,450 บาท
กำไรจากการดำเนินการ		150,523 บาท

3. มูลค่าเพิ่มที่เกษตรกรได้รับจากโครงการธุรกิจข้าว IBM สกก.บ้านลาด จำกัด

การเปรียบเทียบต้นทุนผลตอบแทนการทำนาของเกษตรกรที่เข้าร่วมโครงการธุรกิจข้าวIBMสกก.บ้านลาด จำกัด ระหว่างปี 2561-2562 จำนวน 21 ราย มีเนื้อที่ผลิตรวม106ไร่มีเนื้อที่ทำนาดำสุด1.5 ไร่ สูงสุด8.5 ไร่

ก่อนเข้าร่วมโครงการเกษตรกรทำนาเคมีและปลูกข้าวพันธุ์ชัยนาทและสุพรรณเป็นหลัก ภายหลังเมื่อเข้าร่วมโครงการและกิจกรรมส่งเสริมการเรียนรู้เพื่อปรับเปลี่ยนมาทำนาGAP ดังรายละเอียดในตารางที่ 2

- ผลผลิตเฉลี่ยเพิ่มขึ้นจากเดิม 650 กก./ไร่ เป็น 679.80 กก./ไร่ หรือเพิ่มขึ้นจากเดิมคิดเป็นร้อยละ 4.6

- ต้นทุนเฉลี่ยต่อไร่ ลดลงจากเดิม 5.15 บาท/กก. เป็น 4.85 บาท/กก.หรือลดลงจากเดิมคิดเป็นร้อยละ 6

- ราคาเฉลี่ยที่ได้รับ (ความชื้น15%)เพิ่มขึ้นจากเดิม7.00บาท/กก.เป็น8.83บาท/กก. หรือเพิ่มขึ้นจากเดิมร้อยละ26

- รายได้สุทธิเพิ่มขึ้นจากเดิม1.85บาท/กก.เป็น3.97บาท/กก.หรือเพิ่มขึ้นจากเดิมคิดเป็นร้อยละ 115

- รายได้สุทธิเพิ่มขึ้นจากเดิม1,202.50 บาทต่อไร่เป็น 2,698.80 บาทต่อไร่หรือเพิ่มขึ้นจากเดิมคิดเป็นร้อยละ 124

ตารางที่ 2 เปรียบเทียบต้นทุน-ผลตอบแทนเกษตรกรที่เข้าร่วมโครงการข้าว IBM สกก.บ้านลาด จำกัด

ระหว่างปี 2560-2561

รายการ	ปี 2560	ปี 2561	แตกต่าง	ร้อยละที่เพิ่มขึ้น (ลดลง)จากปีก่อน
ผลผลิตเฉลี่ย (กก./ไร่)	650	679.80	29.80	4.60
ราคาที่ได้รับ (บาท/กก.)	7.00	8.83	1.83	26
ต้นทุนเฉลี่ย (บาท/กก.)	5.15	4.85	(0.30)	(6)
รายได้สุทธิ (บาท/กก.)	1.85	3.97	2.12	115
รายได้สุทธิ (บาท/ไร่)	1,202.50	2,698.80	1,616	124