

กลุ่มเป้าหมายที่ถูกเลือกวิจัยตามเงื่อนไขมีสองแห่ง ได้แก่ 1) สหกรณ์การเกษตรบ้านลาด จำกัด จ.เพชรบุรี มีสมาชิกทำนากว่า 3,000 ราย ยังคงทำนาเคมีและเผชิญหน้ากับปัญหาภัยแล้ง โรคแมลงศัตรูพืชและราคาข้าวที่ผันผวน โจทย์ท้าทายคือทำอย่างไรจึงจะสร้างแรงจูงใจให้สมาชิกปรับเปลี่ยนการทำนาเคมีไปทำนา GAP และการพัฒนาธุรกิจข้าวของสหกรณ์เพื่อสร้างมูลค่าเพิ่มแก่สมาชิก 2) วิสาหกิจชุมชนเกษตรอินทรีย์ทุ่งทองยั่งยืน จ.สุพรรณบุรี มีประธานกรรมการเป็นผู้ที่มีทักษะและแนวปฏิบัติที่ดีในการทำนาอินทรีย์ได้รับการรับรองมาตรฐาน IFOAM จำหน่ายข้าวสารตามสัญญาข้อตกลงกับบริษัท เอกชน โจทย์ท้าทาย คือ ทำอย่างไรวิสาหกิจชุมชนจึงจะพัฒนากลไกในการถ่ายทอดความรู้และสร้างแรงจูงใจแก่สมาชิกที่ยังคงทำนาเคมีให้ปรับเปลี่ยนมาทำนาอินทรีย์และพัฒนาระบบธุรกิจข้าวที่เกื้อหนุนการทำนาของสมาชิกได้อย่างยั่งยืน

กรอบแนวทางการพัฒนาธุรกิจข้าวแบบมีส่วนร่วมได้ถูกออกแบบขึ้นมาใช้เป็นแนวทางในการดำเนินการวิจัยในระยะเวลา 2 ปี โดยได้นิยามความหมายและกำหนดคุณลักษณะของ "ธุรกิจแบบมี ส่วนร่วม" ไว้ 3 ประการได้แก่ 1) เป็นธุรกิจที่เปิดโอกาสให้เกษตรกรรายย่อยเข้ามามีส่วนร่วมในการกำหนด เป้าหมายธุรกิจ และได้รับประโยชน์อย่างเป็นธรรม 2) เป็นธุรกิจที่คำนึงถึงการพัฒนาที่ก่อให้เกิดสมดุลใน 3 มิติ ทั้งเศรษฐกิจ สังคม และสิ่งแวดล้อม และ 3) มีภาคีความร่วมมือระหว่างหน่วยงาน ภาครัฐ เอกชน และภาควิชาการ ในการพัฒนาใช้คุณค่าเพื่อสร้างขีดความสามารถของธุรกิจ

ผลการวิจัยในระยะเวลา 1 ปี มีความก้าวหน้าดังนี้

กรณีศึกษา: สหกรณ์การเกษตรบ้านลาด จำกัด จังหวัดเพชรบุรี

ผลการประเมินสมรรถนะเกษตรกร 40 คน ที่เข้าร่วมกิจกรรมส่งเสริมการเรียนรู้เพื่อสร้าง สมรรถนะใน 3 มิติ 8 องค์ประกอบจำนวน 14 ครั้ง พบว่ามีระดับสมรรถนะเพิ่มขึ้นในทุกองค์ประกอบ และมีเกษตรกรจำนวน 23 รายที่ผ่านการประเมินผลการอบรมเตรียมความพร้อมการรับรองแบบกลุ่มในการผลิตข้าว GAP ของศูนย์เมล็ดพันธุ์ข้าวราชบุรี และจะเข้าสู่การผลิตและรับรองมาตรฐานในปีเพาะ ปลูก 2561



ผลการวิเคราะห์ปัจจัยสภาพแวดล้อมที่เกี่ยวข้องภายใต้กระบวนการมีส่วนร่วมได้นำไปสู่กำหนดวิสัยทัศน์การพัฒนาธุรกิจข้าวแบบมีส่วนร่วมของสกก. บ้านลาดที่เรียกสั้นๆว่า "ข้าว IBM" คือ "มุ่งยกระดับสมรรถนะ ชาวนาในการผลิตข้าว GAP สู่อินทรีย์เพื่อความมั่นคง มั่งคั่ง ยั่งยืน" มีกลยุทธ์หลัก 4 ประการได้แก่ 1) จัดให้มีแผนธุรกิจร่วมกับภาคีผู้เข้ามาร่วม 2) จัดให้มีกลไกการเรียนรู้สมรรถนะ เกษตรกร 3) จัดให้มีแผนงานส่งเสริมเกษตรกรเข้าร่วมโครงการ 4) สร้างกลไกการสื่อสารแก่ผู้มีส่วนได้ ส่วนเสีย มีการจัดทำ Road map การขับเคลื่อนนโยบายสู่การปฏิบัติและแผนธุรกิจ โดยคณะกรรมการ ดำเนินการสหกรณ์ ชุดที่ 40 ให้ความเห็นชอบเป็นนโยบายของสหกรณ์ภายใต้การกำกับคณะอนุกรรมการ ข้าวแบบมีส่วนร่วม และทีมงานข้าว IBM ที่มีผู้จัดการสหกรณ์เป็นหัวหน้าคณะทำงานโดยได้กำหนดแผน รับผิดชอบเปลี่ยนจากเกษตรกรที่ผ่านการรับรอง GAP ในฤดูนาปี ปีการผลิต 2561 จำนวน 23 ราย ประมาณการผลผลิต (ข้าวพันธุ์ชัยนาทและสุพรรณบุรี) ที่จะรวบรวมทั้งสิ้น 100 ตันข้าวเปลือก มูลค่า ธุรกิจรวม 1,375,000 บาท ประมาณการกำไรขั้นต้น 209,630 บาท โดยได้กำหนดตลาด เป้าหมาย (Target Market) สำหรับข้าวสารบรรจุถุงขนาด 5 ก.ก. เป็นครัวเรือนสมาชิก สถาบันการศึกษา โรงพยาบาล ร้านอาหารภัตตาคารใน จ.เพชรบุรี และข้าวสารขนาดบรรจุ 1 ก.ก.จำหน่ายเป็นของชำร่วยในงานบุญต่าง ๆ ตลอดจนใช้ในการสร้าง Brand Awareness แก่ผู้บริโภคทั่วไป

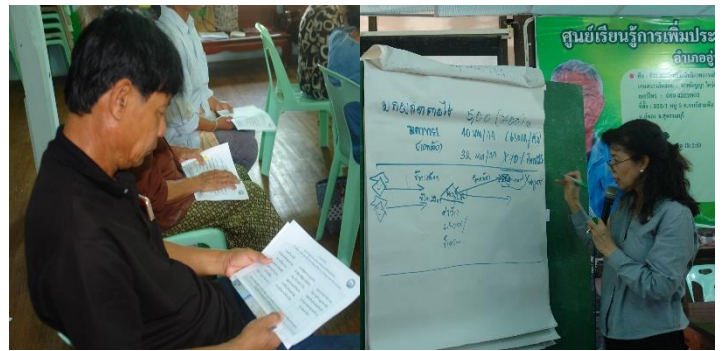
กรณีศึกษา 2: วิสาหกิจชุมชนเกษตรอินทรีย์ทุ่งทองยั่งยืน จ.สุพรรณบุรี

ผลการประเมินสมรรถนะเกษตรกรที่เข้าร่วมในปีแรกจำนวน 31 คน ภายใต้กิจกรรมการเรียนรู้เพื่อสร้างสมรรถนะ 3 มิติ 8 องค์ประกอบซึ่งได้ดำเนินการไปทั้งสิ้น 7 ครั้ง ซึ่งเห็นว่าระดับ สมรรถนะเพิ่มขึ้นจากเดิมในทุกองค์ประกอบ

ผลการวิเคราะห์ปัจจัยสภาพแวดล้อมที่เกี่ยวข้องภายใต้กระบวนการมีส่วนร่วมได้นำมาใช้ในการจัดทำแผนกลยุทธ์และได้กำหนดวิสัยทัศน์ "การขับเคลื่อนวิสาหกิจชุมชนเกษตรอินทรีย์ทุ่งทอง ยั่งยืน เพื่อสร้างความมั่นคง มั่งคั่ง และยั่งยืนในอาชีพ และชีวิตความเป็นอยู่ของสมาชิกและชุมชน" มี กลยุทธ์หลัก 3 ประการ ได้แก่ 1) การสร้างกลไกการยกระดับสมรรถนะผู้เข้าร่วมเป็นชาวนาผู้ผลิตข้าวอินทรีย์สู่ตลาดเป้าหมายอย่างยั่งยืน 2) พัฒนาระบบธุรกิจข้าวอินทรีย์อย่างมีส่วนร่วมกับภาคีพันธมิตรธุรกิจสู่ความมั่นคง มั่งคั่ง ยั่งยืน และ 3) การสร้างมูลค่าเพิ่มผลิตภัณฑ์/ผลิตภัณฑ์แปรรูปของกลุ่ม แม่บ้านทุ่งทองยั่งยืน

การขับเคลื่อนกลยุทธ์ธุรกิจข้าวแบบมีส่วนร่วมในปีแรก ได้พัฒนาบรรจุภัณฑ์ข้าวกล้องและ ข้าวไรซ์เบอร์รี่ ภายใต้แบรนด์ "ข้าว IBM ทุ่งทองยั่งยืน" นำไปทดสอบตลาดด้วยการวางจำหน่ายที่ KU Food และโครงการตลาดนัดCSA ณ มหาวิทยาลัยเกษตรศาสตร์ โดยผลการประเมินความคิดเห็นผู้บริโภคอยู่ใน ระดับ "ดี-ดีมาก"

ในส่วนของกลยุทธ์ปรับปรุงโครงสร้างและระบบการบริหารจัดการวิสาหกิจชุมชนได้มีการวางโครงสร้าง ความรับผิดชอบของฝ่ายต่าง ๆ การประชุมเพื่อขับเคลื่อนแผนงานโครงการต่าง ๆ ภายใต้ทีมกลยุทธ์



ในส่วนของกลยุทธ์สร้างแรงจูงใจสมาชิกในการมีส่วนร่วมบริหารจัดการวิสาหกิจชุมชน และปรับเปลี่ยนมาทำนาอินทรีย์ ที่มีวิจัยได้สนับสนุนกลุ่มสตรีในการสร้างแบรนด์ผลิตภัณฑ์กล้วย การอบทุ่งทอง การเรียนรู้ และฝึกทักษะด้านการตลาด การจำหน่ายผ่านแอปพลิเคชัน โดยปัจจุบัน มีการพัฒนาโครงสร้างการบริหารจัดการกลุ่มแม่บ้าน การวางแผนต้นทุน-ผลตอบแทน การจัดทำ บัญชี การศึกษาดูงาน และการยกระดับผลิตภัณฑ์ให้ได้การรับรองมาตรฐาน

ข้อค้นพบจากการวิจัย: ประเด็นท้าทาย

ข้อมูลที่ได้จากการวิจัยในพื้นที่ ชี้ให้เห็นผลกระทบจากนโยบายรัฐภายใต้การขับเคลื่อน ยุทธศาสตร์ Thailand 4.0 ที่มีต่อเกษตรกรรายย่อยและสถาบันเกษตรกรที่สำคัญ คือ

- เกษตรกรได้รับการประสานจากหน่วยงานรัฐและองค์กรต่าง ๆ ที่มีหลายหน่วยงานให้เข้าร่วมกิจกรรมการอบรมและร่วมประชุม ซึ่งมีบ่อยมาก สารการอบรมมีความซ้ำซ้อน อีกทั้งยังส่งผลกระทบต่อเวลาที่ใช้ในการประกอบอาชีพ
- การส่งเสริมเทคโนโลยีสมัยใหม่แก่เกษตรกรไม่สอดคล้องกับบริบทในระดับกลุ่ม/พื้นที่ เป้าหมายจึงไม่เกิดประโยชน์ต่อเกษตรกร
- โครงการของรัฐที่ไม่ได้มีอยู่ในแผนของสถาบันเกษตรกรทำให้ต้องแบกรับภาระความรับผิดชอบด้านความเสี่ยงและค่าใช้จ่ายและเสียโอกาสการดำเนินงานตามแผนที่วางไว้
- เกษตรกรรายย่อยส่วนใหญ่ยังขาดกระบวนการผลิตที่เป็นมิตรกับสิ่งแวดล้อม ขาดทักษะการประกอบการในการยกระดับคุณภาพผลิตภัณฑ์ให้ได้มาตรฐานและตรงกับความต้องการ ของผู้บริโภค
- สถาบันเกษตรกรยังขาดกลไกการทำงานเพื่อสร้างอำนาจการต่อรองให้สมาชิกทั้งในการเข้าถึงแหล่งปัจจัยการผลิต ข้อมูลข่าวสารและตลาด
- สถาบันเกษตรกร ยังคงดำเนินธุรกิจในตลาดแบบดั้งเดิม (Conventional Marketing Channels) ซึ่งมีคนกลางที่ต่างคนต่างทำหน้าที่การตลาดเพื่อประโยชน์ทางธุรกิจและใช้กำไรเป็นสิ่งจูงใจ ซึ่งมีใช้ช่องทางการตลาดของสถาบันเกษตรกรเพราะมีข้อเสียเปรียบด้านต้นทุนต่อหน่วยและการต่อรอง เชิงธุรกิจ

- กลยุทธ์ของผู้ประกอบการสมัยใหม่ (Modern Trade) ในการจัดหาวัตถุดิบโดยตรง (Direct Procurement) ผ่านสัญญาข้อตกลง (Contract Farming) เกษตรกรยังมีข้อเสียเปรียบในประเด็นความเสี่ยงเรื่องปริมาณผลผลิตมาก-น้อยกว่าที่กำหนดในสัญญาข้อตกลงทำให้มีผลผลิตส่วนเหลือที่ไม่สามารถจำหน่ายได้ ซึ่งขัดแย้งกับแนวคิด Zero Waste และ Zero Development
- สถาบันเกษตรกรยังขาดกลไกการรวมกลุ่มส่งเสริมการผลิต (Collective Producer Groups) เพื่อให้มีมาตรฐานคุณภาพเดียวกัน จึงยังไม่มีจุดแข็งมากพอที่จะสร้าง Good will สำหรับแบรนด์ผลิตภัณฑ์ข้าวที่จำหน่ายโดยสถาบันเกษตรกร
- แผนการวิจัยในระยะที่สอง จะเป็นไปภายใต้วัตถุประสงค์ทั้ง 3 ประการโดยมุ่งเน้นที่
 - 1) การส่งเสริมการพัฒนาคู่มือการเรียนรู้ ในการสร้างสมรรถนะ 3 มิติและยกระดับให้เป็นศูนย์เรียนรู้ในพื้นที่ที่ดำเนินการโดยสหกรณ์การเกษตรบ้านลาด จำกัด และวิสาหกิจชุมชนเกษตรอินทรีย์ทุ่งทองยั่งยืน เพื่อการเผยแพร่สู่ชุมชนและสาธารณะ
 - 2) การสนับสนุนการบ่มเพาะธุรกิจข้าวแบบมีส่วนร่วมของสหกรณ์การเกษตรบ้านลาด จำกัด และธุรกิจข้าวแบบมีส่วนร่วมวิสาหกิจชุมชนเกษตรอินทรีย์ทุ่งทองยั่งยืน ตามแผนกลยุทธ์และแผนธุรกิจที่ออกแบบไว้ในระยะแรก เพื่อเป็นกลไกการแก้ปัญหาแก่เกษตรกรที่เป็นสมาชิกแบบเป็นองค์รวมและการยกระดับมูลค่าเพิ่มผลิตภัณฑ์ข้าว
 - 3) สรุบทบทเรียนสำหรับแนวทางการพัฒนาธุรกิจข้าวแบบมีส่วนร่วม เพื่อเผยแพร่สู่ สาธารณะ เพื่อจุดประกายแนวคิดเรื่องธุรกิจแบบข้าวมีส่วนร่วมในสถาบันเกษตรกร การประสานงาน สร้างภาคีเข้ามาเป็นแนวร่วมเพื่อการเรียนรู้และขับเคลื่อนขบวนการพัฒนาเพื่อแก้ปัญหาคอขวดของ เกษตรกรรายย่อย
 - 4) สรุปผลรายงานวิจัยการพัฒนาธุรกิจข้าวแบบมีส่วนร่วม ผลผลิต ผลลัพธ์ และข้อเสนอเชิงนโยบายเพื่อการนำไปใช้ประโยชน์
 - 5) การพัฒนาสื่อสร้างสรรค์แนวทางการพัฒนาธุรกิจแบบมีส่วนร่วมเพื่อลดความเหลื่อมล้ำ และเพิ่มขีดความสามารถเชิงธุรกิจแก่เกษตรกรรายย่อยเพื่อการเผยแพร่สู่สาธารณะ

