

## บทสรุปผู้บริหาร

### โครงการวิจัย “การพัฒนาธุรกิจแบบมีส่วนร่วมเพื่อสร้างสมดุลทั้งด้านเศรษฐกิจ

### สังคมและสิ่งแวดล้อม: กรณีศึกษาธุรกิจข้าวสหกรณ์และวิสาหกิจชุมชน<sup>1</sup>

การดำเนินการโครงการวิจัย “การพัฒนาธุรกิจแบบมีส่วนร่วมเพื่อสร้างสมดุลทั้งด้านเศรษฐกิจ สังคม และสิ่งแวดล้อม : กรณีศึกษาธุรกิจข้าวสหกรณ์และวิสาหกิจชุมชน” ซึ่งต่อไปนี้จะเรียกว่าโครงการพัฒนาธุรกิจข้าว IBM ในที่นี้มีวัตถุประสงค์สำคัญ 3 ประการ ได้แก่ 1) การศึกษาแนวทางการส่งเสริมการเรียนรู้ในการสร้างสมรรถนะด้านการประกอบการในแนวทางของ Inclusive Business แก่เกษตรกรและผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย 2) การศึกษาแนวทางการพัฒนาธุรกิจข้าว IBM ในสถาบันเกษตรกรที่เป็นกรณีศึกษา 3) จัดทำข้อเสนอเชิงนโยบายการส่งเสริมธุรกิจข้าว IBM ในการเป็นกลไกขับเคลื่อนการพัฒนาให้เกิดความสมดุลทั้งด้านเศรษฐกิจ สังคม และสิ่งแวดล้อม

กลุ่มเป้าหมายเพื่อการวิจัยในครั้งนี้มีสองแห่ง กรณีศึกษาแรก: สหกรณ์การเกษตรบ้านลาด จำกัด จ.เพชรบุรี เกษตรกรสมาชิกกว่า 3,000 ราย ยังคงทำนาเคมีและเผชิญหน้ากับปัญหาภัยแล้งโรคแมลงศัตรูพืชและราคาข้าวที่ผันผวน ประเด็นท้าทายในการวิจัย คือการยกระดับการพัฒนาระบบธุรกิจข้าวสหกรณ์ที่สามารถแก้ปัญหาแบบเบ็ดเสร็จทั้งด้านการแก้ปัญหาการผลิตแก่เกษตรกรและพัฒนาการตลาดที่สร้างมูลค่าเพิ่มผลิตภัณฑ์ กรณีศึกษาที่สอง: วิสาหกิจชุมชนเกษตรอินทรีย์ทุ่งทองยั่งยืน จ.สุพรรณบุรี มีประธานกรรมการเป็นผู้ที่มีทักษะและแนวปฏิบัติที่ดีในการทำนาอินทรีย์ได้รับการรับรองมาตรฐาน IFOAM จำหน่าย

ข้าวสารตามสัญญาข้อตกลงกับบริษัทเอกชน โจทย์ท้าทาย คือ ทำอย่างไรวิสาหกิจชุมชนจึงจะสามารถสร้างแรงจูงใจแก่เกษตรกรสมาชิกที่ยังคงทำนาเคมีให้ปรับเปลี่ยนมาทำนาอินทรีย์

และใช้กลไกวิสาหกิจชุมชนในพัฒนาระบบธุรกิจข้าวการสร้างมูลค่าเพิ่มผลิตภัณฑ์ข้าวอินทรีย์

กรอบแนวคิดธุรกิจข้าว IBM เป็นไปตามนิยามที่กำหนดคือ "เป็นรูปแบบธุรกิจที่ส่งเสริมให้เกษตรกรรายย่อยเข้ามามีส่วนร่วมในระบบธุรกิจของสถาบันเกษตรกร ที่มีการพัฒนาโซ่คุณค่า (Value Chain Development) โดยการทำธุรกิจร่วมกับภาคีพันธมิตรในการยกระดับหน้าที่ (Functional Upgrading) ยกระดับกระบวนการ (Process Upgrading) ยกระดับผลิตภัณฑ์ (Product Upgrading) เพื่อมุ่งไปสู่เป้าหมาย



<sup>1</sup> จุฑาทิพย์ ภัทราวาท และคณะ. 2561.

การลดข้อจำกัดในการประกอบอาชีพ สร้างโอกาสการค้าที่เป็นธรรมสำหรับผลิตภัณฑ์ของเกษตรกรรายย่อย และการบรรลุเป้าหมายการพัฒนาที่ยั่งยืน (SDGs) โดยมีคุณลักษณะสำคัญ 3 ประการได้แก่ 1) เป็นธุรกิจที่เปิดโอกาสให้เกษตรกรรายย่อยเข้ามามีส่วนร่วมในการกำหนดเป้าหมายธุรกิจ และได้รับประโยชน์อย่างเป็นธรรม 2) เป็นธุรกิจที่คำนึงถึงการพัฒนาที่ก่อให้เกิดสมดุลใน 3 มิติ ทั้งเศรษฐกิจ สังคม และ



สิ่งแวดล้อม และ 3) มีภาคีพันธมิตร (Partnerships) ระหว่างหน่วยงานภาครัฐ เอกชน และภาควิชาการ ในการบูรณาการความร่วมมือในการพัฒนาโซ่คุณค่าเพื่อสร้างขีดความสามารถของธุรกิจ

### กรอบแนวทางการพัฒนาธุรกิจ IBM

กรอบแนวทางการพัฒนาธุรกิจ IBM (IBM Development Platform) ได้ถูกออกแบบขึ้นมาใช้เป็นแนวทางในการดำเนินการวิจัยในระยะเวลา 2 ปี โดยเน้นการสร้างกลไก ซึ่งทีมวิจัยได้นำไปพัฒนาเป็น Logical Framework สำหรับทั้งสองกรณีศึกษาเพื่อสร้างความเข้าใจให้ตรงกันในส่วนของมิติการพัฒนาเป้าหมาย/ความสำเร็จ การวัด/ประเมิน และแนวทางการดำเนินการวิจัยของภาคีที่เกี่ยวข้อง

ผลการวิจัยในระยะเวลา 1 ปี มีความก้าวหน้าดังรายละเอียดต่อไปนี้

#### กรณีศึกษา 1: สหกรณ์การเกษตรบ้านลาด จำกัด จังหวัดเพชรบุรี

ผลการประเมินสมรรถนะเกษตรกรที่เข้าร่วมโครงการนำร่องในปีแรกจำนวน 40 คน ได้ถูกนำมาวางแผนสำหรับระบบส่งเสริมการเรียนรู้เพื่อเพิ่มสมรรถนะใน 3 มิติ ซึ่งได้ดำเนินการส่งเสริมการเรียนรู้ทั้งสิ้น 14 ครั้ง และการวางระบบการส่งเสริมการผลิตข้าว GAP ผ่านการรับรองแบบกลุ่ม ภายใต้ภาคีความร่วมมือกับศูนย์เมล็ดพันธุ์ข้าวราชบุรี โดยมีเป้าหมายการรับรองมาตรฐานในปีการผลิตข้าวหน้าปี 2561 การประเมินผลเชิงเปรียบเทียบระดับสมรรถนะเกษตรกรที่เข้าร่วมโครงการอย่างต่อเนื่องจำนวน 24 คน พบว่า ระดับสมรรถนะที่เพิ่มขึ้น ได้แก่ จิตสำนึกการผลิตที่เป็นมิตรกับสิ่งแวดล้อม, กระบวนทัศน์ Thailand 4.0, กระบวนทัศน์การวางแผนการผลิต, กระบวนทัศน์การผลิตในแนวทางการ

พัฒนาที่ยั่งยืน (SDGs), ความรู้/ทักษะด้านการประกอบการ, ความรู้/ทักษะด้านการพัฒนาโซลูชันค่า และการค้าที่เป็นธรรม และความรู้/ทักษะเรื่องการสร้างแบรนด์ผลิตภัณฑ์

ผลการวิเคราะห์ปัจจัยสภาพแวดล้อมที่เกี่ยวข้องของสำหรับธุรกิจข้าว IBM สหกรณ์การเกษตรบ้านลาด จำกัด ชี้ให้เห็นโอกาสที่ท้าทายสำหรับสหกรณ์ซึ่งเป็นสหกรณ์ที่มีความพร้อมในด้านเงินทุน ผู้นำและฝ่ายจัดการที่มีประสบการณ์เชิงธุรกิจแบบเอกชนประสงค์ ให้บริการแก่สมาชิกอย่างครบวงจร อีกทั้งมีความสนใจในการสร้างสรรค์นวัตกรรมตัวแบบธุรกิจข้าวสหกรณ์ตามกรอบแนวคิดธุรกิจข้าว IBM อย่างไรก็ตาม ประเด็นท้าทายคือ ทำอย่างไรจึงจะสามารถยกระดับการผลิตข้าวของสมาชิกจากผลิตข้าวใช้สารเคมีปรับเปลี่ยนเป็นผลิตข้าว GAP สู่อินทรีย์ในอนาคต ซึ่งได้นำไปสู่การจัดทำ Logical Framework สำหรับการพัฒนาธุรกิจข้าว IBM สหกรณ์การเกษตรบ้านลาด จำกัด การนำไปใช้ในการวางแผนกลยุทธ์ (รูปที่ 3.9) ที่ได้กำหนดวิสัยทัศน์ “มุ่งยกระดับสมรรถนะชาวนาในการผลิตข้าว GAP สู่อินทรีย์เพื่อความมั่นคง มั่งคั่ง ยั่งยืน” และ Road map การขับเคลื่อนระบบธุรกิจข้าว IBM และแผนธุรกิจ

มิติการพัฒนา	เป้าหมาย / ความสำเร็จ	วิธีวัด / ประเมิน	แนวทางการส่งเสริม	หุ้นส่วน / ภาครที่เกี่ยวข้อง
1. การยกระดับสมรรถนะเกษตรกรใน 3 มิติ	1. เกษตรกรมีความรู้ความเข้าใจและเห็นประโยชน์ในการผลิตข้าว GAP เพิ่มขึ้น	1. ผลการประเมินความรู้ความเข้าใจในขั้นตอน-วิธีการทำ GAP ที่ผ่านการรับรองมาตรฐาน, 2. จำนวนเกษตรกรที่เข้าร่วมโครงการเพิ่มขึ้นทุกปี 3. จำนวนเกษตรกรที่ได้รับรางวัลและแนวปฏิบัติที่ดีในการทำ GAP เพิ่มขึ้นในแต่ละปี	1. เปิดพื้นที่เรียนรู้แก่เกษตรกรโดยใช้กลไกศูนย์เรียนรู้ IBM ในการขับเคลื่อนการพัฒนา 2. สร้างแรงจูงใจ โดยประกาศรางวัลแก่เกษตรกรที่มีแนวปฏิบัติที่ดี	<ul style="list-style-type: none"> <li>เกษตรกรที่เข้าร่วมโครงการ 50 คน+</li> <li>คณะกรรมการ/ทีมกลยุทธ์โครงการ IBM/สก.บ้านลาด จก.</li> <li>ทีมวิจัย สว.</li> <li>ศูนย์ข้าวชุมชน, กรมการข้าว</li> <li>นาง.เกษตรจังหวัด</li> <li>สง.สหกรณ์จังหวัด</li> </ul>
	2. จำนวนเกษตรกรที่นำอินทรีย์เพิ่มขึ้นทุกปี	1. พื้นที่ทำนา GAP ของเกษตรกรเพิ่มขึ้นจากปีก่อน 20%	1. ใช้กลไกหัวหน้ากลุ่มเกษตรกรในการประสานเครือข่ายสมาชิกเข้าถึงข้อมูลข่าวสารและเข้ามามีส่วนร่วม/การติดตามผล	<ul style="list-style-type: none"> <li>กลุ่มเกษตรกรที่นำนา</li> <li>ทีมกลยุทธ์โครงการ IBM</li> </ul>
	3. เกษตรกรมีจิตสำนึกพึ่งพาและร่วมมือกันเข้ามามีส่วนร่วม ใช้กลไกสกก.ในการแก้ปัญหาอาชีพ	1. ผลการประเมินทัศนคติ 2. จำนวนเกษตรกรที่เข้าร่วมกิจกรรมโครงการ IBM อย่างต่อเนื่อง	1. การใช้กลไกวิจัยประสานงาน 2. ทีมกลยุทธ์โครงการ IBM เพื่อขับเคลื่อนตามแผนส่งเสริม 3. ผู้เป้าหมายร่วม	<ul style="list-style-type: none"> <li>ภาควิชาสถาบันวิชาการด้านสหกรณ์</li> <li>สว.</li> </ul>
2. การยกระดับไปสู่ระบบธุรกิจ IBM เพื่อสร้างมูลค่าเพิ่มแก่ผลิตภัณฑ์	1. มีแผนการพัฒนากระบวนการบริหารจัดการโครงการ IBM ภายใต้แผนการดำเนินงานสามารถดำเนินการเป็นทางการ 2. มีบุคลากรรับผิดชอบระบบธุรกิจ IBM ชัดเจน	1. มีแผนกลยุทธ์โครงการ IBM 2. มติที่ประชุมคณะกรรมการดำเนินการและที่ประชุมใหญ่สำหรับโครงการ IBM 3. มีคำสั่งแต่งตั้งทีมกลยุทธ์คณะกรรมการโครงการ IBM และกรมอบต.เกษตรกรรม 4. จนท.นง.สหกรณ์ฯ เข้าใจในแผนการดำเนินงานเป้าหมาย IBM	1. ส่วนสนับสนุนการจัดทำแผนกลยุทธ์โครงการ IBM ผู้เป้าหมายร่วม 2. การสนับสนุนการจัดทำแผนงานภายใต้ภารกิจต่างๆ 3. การใช้กลไกเวทีประชุมเชิงปฏิบัติการและการติดตามผ่านทีมกลยุทธ์ผู้เป้าหมายร่วม 4. การจัดอบรมพนักงานสหกรณ์	<ul style="list-style-type: none"> <li>ทีมวิจัย สว.</li> <li>ทีมกลยุทธ์โครงการ IBM สก.บ้านลาด จก.</li> <li>แกนนำกลุ่มเกษตรกร</li> <li>เกษตรกรที่เข้าร่วมโครงการ</li> <li>คณะกรรมการนโยบายโครงการ IBM</li> <li>พนักงานสหกรณ์</li> <li>ภคที่รับผิดชอบธุรกิจ</li> </ul>
3. การยกระดับมูลค่าเพิ่มผลิตภัณฑ์	1. มีแผนธุรกิจและตลาดเป้าหมายสำหรับข้าว GAP ภายใต้แบรนด์ผลิตภัณฑ์ 2. ครบถ้วนเกษตรกรมีรายได้สุทธิเพิ่มจากการจำหน่ายผลผลิต	1. รายงานการดำเนินงานโครงการ IBM	1. การสนับสนุนการพัฒนาพื้นฐานข้อมูลเชื่อมโยงไปสู่การจัดทำรายงาน/ประเมินผล	<ul style="list-style-type: none"> <li>ทีมวิจัย สว.</li> <li>ทีมกลยุทธ์โครงการ IBM</li> <li>คณะกรรมการนโยบายโครงการ IBM สหกรณ์</li> </ul>

Logical Framework การขับเคลื่อนการพัฒนา IBM กรณีสกก.บ้านลาด จก.

โดยคณะกรรมการดำเนินการสหกรณ์ ชุดที่ 40 สหกรณ์การเกษตรบ้านลาด จำกัด มีมติเห็นชอบนโยบายในการขับเคลื่อนแผนธุรกิจข้าว IBM อยู่ภายใต้การกำกับคณะอนุกรรมการข้าว IBM และทีมงานข้าว IBM ที่มีผู้จัดการสหกรณ์เป็นหัวหน้าคณะทำงาน วางแผนรับซื้อข้าวเปลือกจากเกษตรกรที่ผ่านการรับรอง GAP ในฤดูนาปี ปีการผลิต 2561 จำนวน 23 ราย ประมาณการผลผลิต

(ข้าวพันธุ์ชัยนาทและสุพรรณบุรี) ที่จะรวบรวมทั้งสิ้น 100 ตัน มูลค่าธุรกิจรวม 1,375,000 บาท มีกำไรขั้นต้น 209,630บาท ภายใต้แบรนด์ที่ "ข้าว IBM บ้านลาด" มี 2 ขนาดคือ ขนาดบรรจุ 5 กก.และ 1 กก. โดยได้กำหนดตลาดเป้าหมาย (Target Market) ที่สำคัญคือ คริวเรือนสมาชิก (ปัจจุบันมี9.000 คริวเรือน) และสถาบันการศึกษา โรงพยาบาล ร้านอาหารภัตตาคารใน จ.เพชรบุรี และผลิตภัณฑ์ข้าว IBM ขนาดบรรจุ 1 กก. เพื่อกระตุ้น Awareness ผู้บริโภคทั่วไปให้ตระหนักถึงการส่งเสริมธุรกิจข้าว IBM เพื่อสนับสนุนเกษตรกรรายย่อย

## กรณีศึกษา 2: วิสาหกิจชุมชนเกษตรอินทรีย์ทุ่งทองยั่งยืน จ.สุพรรณบุรี

ผลการประเมินสมรรถนะเกษตรกรที่เข้าร่วมโครงการในปีแรกจำนวน 31 คน ได้ถูกนำมาพัฒนาส่งเสริมการเรียนรู้เพื่อสร้างสมรรถนะ 3 มิติ ซึ่งได้ดำเนินการไปทั้งสิ้น 7 ครั้ง ผลการประเมินเปรียบเทียบระดับสมรรถนะเกษตรกรก่อน-หลังเข้าร่วมโครงการ ชี้ให้เห็นว่า ระดับสมรรถนะที่เพิ่มขึ้นจากเดิม ได้แก่ กระบวนทัศน์ Thailand 4.0, กระบวนทัศน์การวางแผนการผลิต, กระบวนการผลิตในแนวทางการพัฒนาที่ยั่งยืน (SDGs), ความรู้/ทักษะด้านการประกอบการ, ความรู้/ทักษะด้านการพัฒนาใช้คุณค่าและการค้าที่เป็นธรรม และความรู้/ทักษะเรื่องการสร้างแบรนด์ผลิตภัณฑ์

มิติการพัฒนา	เป้าหมาย / ความสำเร็จ	วิธีวัด / ประเมิน	แนวทางการส่งเสริม	หุ้นส่วน / ภาครัฐที่เกี่ยวข้อง
1. การยกระดับสมรรถนะเกษตรกรใน 3 มิติ	1. เกษตรกรที่เข้าร่วมโครงการมีความรู้ความเข้าใจและเห็นประโยชน์ในการผลิตข้าวอินทรีย์มากกว่าร้อยละ 80	1. ผลการประเมินความรู้ความเข้าใจในขั้นตอน-วิธีการทำนาอินทรีย์ผ่านการรับรองมาตรฐาน	1. การเปิดแนวทางการส่งเสริมพื้นที่เรียนรู้แก่เกษตรกรเป้าหมาย โดยใช้กลไกศูนย์เรียนรู้ IBM ในการขับเคลื่อนการพัฒนา 2. สร้างแรงจูงใจ โดยการประกาศรางวัลแก่เกษตรกรที่มีแนวปฏิบัติที่ดี	<ul style="list-style-type: none"> <li>เกษตรกรเข้าร่วมโครงการ 26 คน</li> <li>สนง.เกษตรอำเภอ/จังหวัด</li> <li>คณะกรรมการศูนย์เรียนรู้ "อุททองยั่งยืน"</li> </ul>
	2. จำนวนเกษตรกรทำนาอินทรีย์เพิ่มขึ้นทุกปี	2. จำนวนเกษตรกรที่ปรับเปลี่ยนจากการทำนาเคมีทำนาอินทรีย์เพิ่มขึ้นทุกปี	3. การให้ข้อมูลข่าวสารที่ชี้ให้เห็นประโยชน์/ภัยคุกคามที่มาจากการทำงานเคมี 4. การวางแผนการตลาดเพื่อสร้างมูลค่าเพิ่มข้าวอินทรีย์	<ul style="list-style-type: none"> <li>กระทรวงพาณิชย์</li> <li>บ.ซองดอร์ จก.</li> <li>สหกรณ์แถมอนฟาร์ม จก.</li> </ul>
	3. เกษตรกรมีจิตสำนึกพึ่งพาและร่วมมือกันเข้ามามีส่วนร่วม ใช้กลไกวิสาหกิจชุมชนในการพัฒนาอาชีพและสร้างสมดุลในการดำเนินชีวิตอย่างมีความสุขร่วมกัน	3. ผลการประเมินทัศนคติ 4. จำนวนเกษตรกรที่เข้าร่วมกิจกรรม IBM	5. สนับสนุนการพัฒนาโครงสร้างองค์การบริหารจัดการวิสาหกิจไปอยู่ IBM เพื่อใช้เป็นกลไกการยกระดับการพัฒนาสู่เป้าหมายร่วม	<ul style="list-style-type: none"> <li>ภาควิชาสถาบันวิชาการด้านสหกรณ์</li> <li>สกว.</li> </ul>
2. การยกระดับการบริหารจัดการวิสาหกิจชุมชนให้มีความเข้มแข็งเป็นธรรมาภิบาล และเป็นเครื่องมือของสมาชิกในการพัฒนาอาชีพและชีวิตความเป็นอยู่	1. มีการพัฒนาโครงสร้างองค์กร 2. มีระบบบริหารจัดการวิสาหกิจชุมชน 3. มีคณะกรรมการบริหารวิสาหกิจ 4. มีการอภิปรายทางความคิดเห็นงานผู้เป้าหมายร่วม	5. มีการขับเคลื่อนการดำเนินงานของวิสาหกิจตามโครงสร้าง/ระบบและแผนการดำเนินงานตามภารกิจต่างๆ โดยพิจารณาจากรายงานการประชุมและหลักฐาน เช่น ระเบียบแผนงานต่าง ๆ	6. สนับสนุนการพัฒนาโครงสร้างองค์การบริหารจัดการวิสาหกิจฯ โดยใช้กลไกแผนกลยุทธ์และแผนปฏิบัติการตามกิจการผู้การบรรลุเป้าหมายร่วม 7. ผลักดันการขับเคลื่อนการพัฒนาโดยใช้กลไกคณะกรรมการฯ และทีมกลยุทธ์ภายใต้คำแนะนำของทีมนวิจัย	<ul style="list-style-type: none"> <li>กระทรวงพาณิชย์</li> <li>สถาบันวิชาการด้านสหกรณ์และภาควิชาภายใต้การสนับสนุนสกว.</li> <li>ธ.ก.ส.</li> <li>สนง.สหกรณ์จังหวัด</li> <li>สนง.เกษตรจังหวัด</li> </ul>
3. การยกระดับมูลค่าเพิ่มผลิตภัณฑ์	1. มีแผนธุรกิจกำหนดตลาดเป้าหมายสำหรับผลิตภัณฑ์ข้าวอินทรีย์แปรรูป 2. มีแผนธุรกิจกำหนดตลาดเป้าหมายสำหรับผลิตภัณฑ์แปรรูปกลุ่มแม่บ้านเกษตรกร 3. คริวเรือนเกษตรกรมีรายได้เพิ่มจากการประกอบอาชีพ	6. รายงานผลการดำเนินงานตามแผนธุรกิจ/ผลิตภัณฑ์ต่าง ๆ	8. การสนับสนุนการพัฒนากระบวนการข้อมูลเชื่อมโยงไปสู่การจัดทำรายงาน / ประเมินผล	<ul style="list-style-type: none"> <li>ภาคีพันธมิตรองค์กรชุมชน</li> <li>ภาคี บ.ซองดอร์ จก.</li> <li>สหกรณ์แถมอนฟาร์ม จก.</li> <li>สถาบันวิชาการด้านสหกรณ์</li> <li>ภาคีผู้ประกอบการ</li> <li>เครือข่ายผู้บริโภค</li> <li>ลูกค้าประจำ</li> </ul>

### Logical Framework การขับเคลื่อนการพัฒนา IBM กรณีกลุ่มวิสาหกิจทุ่งทองยั่งยืน

ผลการวิเคราะห์ปัจจัยสภาพแวดล้อมที่เกี่ยวข้องสำหรับธุรกิจข้าว IBM วิสาหกิจชุมชนเกษตรอินทรีย์ทุ่งทองยั่งยืน ชี้ให้เห็นประเด็นที่เป็นโอกาสท้าทายในการยกระดับกลไกการบริหาร

จัดการวิสาหกิจชุมชนภายใต้การมีส่วนร่วมของสมาชิกในการพัฒนาระบบธุรกิจข้าว IBM โดยได้จัดทำแผนกลยุทธ์ภายใต้วิสัยทัศน์ “การขับเคลื่อนวิสาหกิจชุมชนเกษตรอินทรีย์ทุ่งทองยั่งยืน เพื่อสร้างความมั่นคง มั่งคั่ง และยั่งยืนในอาชีพ และชีวิตความเป็นอยู่ของสมาชิกและชุมชน” มีกลยุทธ์หลัก 3 ประการ ได้แก่ 1) การสร้างกลไกการยกระดับสมรรถนะสู่การเป็นชาวนาผู้ผลิตข้าวอินทรีย์สู่ตลาดเป้าหมายอย่างยั่งยืน (IBM Smart Farmers) 2) แผนพัฒนาระบบธุรกิจข้าวอินทรีย์อย่างมีส่วนร่วม (ข้าว IBM) โดยกลุ่มทุ่งทองยั่งยืนกับภาคีพันธมิตรธุรกิจสู่ความมั่นคง มั่งคั่ง ยั่งยืน และ 3) แผนการดำเนินงานในการสร้างมูลค่าเพิ่มผลิตภัณฑ์/ผลิตภัณฑ์แปรรูปของกลุ่มแม่บ้านทุ่งทองยั่งยืน

การขับเคลื่อนโครงการข้าวIBMของวิสาหกิจชุมชนทุ่งทองยั่งยืนดำเนินการควบคู่กันไประหว่างการดำเนินการโครงการนำร่องเพื่อยกระดับผลิตภัณฑ์โดยพัฒนาบรรจุภัณฑ์ข้าวกล้อง และข้าวไรซ์เบอร์รี่ ภายใต้แบรนด์ “ข้าว IBM ทุ่งทองยั่งยืน” ทดสอบตลาดที่ KU Food และโครงการตลาดนัด CSA ณ มหาวิทยาลัยเกษตรศาสตร์ ซึ่งผลการประเมินความคิดเห็นกลุ่มเป้าหมายผู้บริโภคอยู่ในระดับ “ดี-ดีมาก”

ในส่วนของการยกระดับหน้าที่และกระบวนการของวิสาหกิจชุมชนทุ่งทองยั่งยืนเพื่อเพิ่มประสิทธิภาพการบริหารจัดการและขับเคลื่อนแผนกลยุทธ์วิสัยทัศน์นั้นได้มีการปรับปรุงโครงสร้างและระบบการบริหารจัดการวิสาหกิจ โดยมีการนำโมเดลโครงการ IBM เพื่อเป็นแกนประสานการขับเคลื่อนการพัฒนาธุรกิจข้าว IBM กับผลิตภัณฑ์แปรรูป IBM มีศูนย์เรียนรู้ IBM ที่สำนักงานวิสาหกิจชุมชนทุ่งทองยั่งยืน

ในส่วนของกลยุทธ์หลักที่สำคัญอีกประการหนึ่งเพื่อสร้างแรงจูงใจในการมีส่วนร่วมบริหารจัดการวิสาหกิจชุมชน ควบคู่การเรียนรู้ฝึกทักษะด้านการประกอบการนั้น ทีมวิจัยจะได้สนับสนุนกลุ่มสตรีการสร้างแบรนด์ผลิตภัณฑ์กล้วยกรอบทุ่งทอง การเรียนรู้และฝึกทักษะด้านการตลาด การจำหน่ายผ่านแอปพลิเคชัน โดยปัจจุบันมีการพัฒนาโครงสร้างการบริหารจัดการกลุ่มแม่บ้าน การวางแผนต้นทุน-ผลตอบแทน การจัดทำบัญชี การศึกษาดูงานเพื่อยกระดับผลิตภัณฑ์ให้ได้รับการรับรอง อ.ย. และการกำหนดบุคคลที่ปรึกษาการตลาด

### ข้อค้นพบจากการวิจัย: ประเด็นท้าทาย

#### ท้าทาย

ท่ามกลางบรรยากาศที่ประชาคมโลก นโยบายประเทศและคนในสังคมให้ความสำคัญกับการพัฒนาที่ยั่งยืนตามกรอบเป้าหมายตัวชี้วัด SDGs ย่อมเป็นโอกาสดีในการริเริ่มนวัตกรรมตัวแบบธุรกิจ IBM ที่มุ่งเน้นการสร้างทางเลือกแก่เกษตรกรรายย่อยให้เข้าไปมีส่วนร่วมในโซ่คุณค่าผลิตภัณฑ์ และได้รับประโยชน์ในการทำธุรกิจอย่างเป็นธรรม ประเด็นท้าทาย คือ ทำ



อย่างไร จึงจะให้ผู้มีส่วนได้ส่วนเสียในโซ่คุณค่าผลิตภัณฑ์ ซึ่งประกอบด้วย เกษตรกรรายย่อยที่อยู่ในฐานะผู้ผลิตและสถาบันเกษตรกร ตลอดจนภาคีผู้ประกอบการจะวางกลไกการจัดการความสัมพันธ์ใหม่ในการดำเนินธุรกิจร่วมกัน เพื่อนำผลผลิตการเกษตรไปยังผู้บริโภคในตลาดเป้าหมาย (Target Market) ที่ให้ความสำคัญกับมาตรฐานอาหารปลอดภัย ซึ่งระบบธุรกิจดังกล่าวต้องพึ่งพาชุดความรู้-ข้อมูลข่าวสาร และมีต้นทุนค่าใช้จ่ายดำเนินการมากขึ้น จึงจำเป็นต้องมีภาคี (Partners) ที่มีความเชี่ยวชาญให้การสนับสนุน จึงเป็นที่มาของแนวคิดการพัฒนาตัวแบบธุรกิจ IBM โดยใช้กลไกสถาบันเกษตรกรในการสร้างสรรค์ระบบธุรกิจเกษตรในรูปแบบและแนวทางที่ก่อให้เกิดสมดุลทั้งด้านเศรษฐกิจ สังคม และสิ่งแวดล้อม โดยที่เกษตรกรรายย่อยจะได้รับประโยชน์จากธุรกิจอย่างเป็นธรรม การออกแบบระบบการวิจัยสำหรับแนวทางการสร้างสรรค์ตัวแบบธุรกิจ IBM เป็นไปตามแนวทางของ IBM Development Platform ซึ่งมุ่งเน้นการสร้างกลไกการทำงานใน 3 กลุ่ม ได้แก่ 1) การสร้างสมรรถนะ 3 มิติ แก่เกษตรกรรายย่อย 2) การยกระดับกระบวนการธุรกิจของสถาบันเกษตรกรภายใต้กรอบ VCD 3) การจัดการความสัมพันธ์ระหว่างภาคี (Multi-actors) ในการสนับสนุนการพัฒนาธุรกิจสู่เป้าหมายร่วม

อย่างไรก็ตามภาพสะท้อนที่ได้จากเวทีสนทนากลุ่มเป้าหมายถึงผลกระทบจากนโยบายดังกล่าวที่มีต่อเกษตรกรรายย่อยและสถาบันเกษตรกรเกษตรกรที่สำคัญ คือ การเข้าร่วมกิจกรรมและการประชุมร่วมในโครงการต่าง ๆ ตามนโยบายรัฐมีค่อนข้างมากและต่างต้องใช้เวลา ซึ่งส่งผลกระทบต่อการประกอบอาชีพ นอกจากนี้กระบวนการส่งเสริมของหน่วยงานรัฐยังเป็นไปแบบแยกส่วนการส่งเสริมเทคโนโลยีสมัยใหม่ที่ไม่สอดคล้องกับบริบทในระดับกลุ่ม/พื้นที่เป้าหมาย ขาดการส่งเสริมการผลิต ไม่ได้กำหนดตลาดเป้าหมาย (Target Market) ซึ่งเป็นประเด็นที่เห็นในส่วนหนึ่งของช่องว่างเชิงนโยบายที่ต้องปรับปรุง

- เกษตรกรรายย่อยส่วนใหญ่ (ไม่นับรวมผู้นำเกษตรกร) ที่มีประสบการณ์ทำธุรกิจในระบบเกษตรกรรมสมัยใหม่ (Modern Agri-Business) **ยังขาดกระบวนการและทักษะการประกอบการในการยกระดับคุณภาพผลิตภัณฑ์ตามความต้องการของผู้บริโภค และเห็นความสำคัญของการใช้กลไกสถาบันเกษตรกรเพื่อสร้างอำนาจการต่อรองในการเข้าถึงแหล่งปัจจัยการผลิตข้อมูลข่าวสารและตลาดเป้าหมาย**

- **สถาบันเกษตรกร ยังคงดำเนินธุรกิจในตลาดแบบดั้งเดิม** (Conventional Marketing Channels) ซึ่งมีคนกลางที่ต่างคนต่างทำหน้าที่การตลาดเพื่อประโยชน์ทางธุรกิจและใช้กำไรเป็นสิ่งที่จูงใจ ซึ่งเป็นคนละเป้าหมายธุรกิจกับสถาบันเกษตรกร ซึ่งสถาบันเกษตรกร**ไม่มีขีดความสามารถในเชิงธุรกิจที่สามารถลดต้นทุนค่าใช้จ่ายด้านการตลาดเพื่อนำผลิตภัณฑ์จำหน่ายแก่ผู้บริโภค** แม้จะมีโครงการข่าวรัฐสนับสนุนทุนหมุนเวียนเพื่อการรวบรวม การลงทุนในโครงสร้างพื้นฐานและวัสดุ (โรงสี-ลานตาก-ไซโล) การสร้างแบรนด์สินค้าออกมาหลากหลายก็ตาม (จุฑาทิพย์ ภัทราวาท และคณะ, 2558)

- กลยุทธ์ของผู้ประกอบการสมัยใหม่ (Modern Trade) ในการจัดหาวัตถุดิบโดยตรง (Direct Procurement) ผ่านสัญญาข้อตกลง (Contract Farming) อาจดูเหมือนเป็นรูปแบบที่เป็นธรรมชาติ

กับเกษตรกร และผู้บริโภค แต่มีข้อสังเกตว่า เครื่องขายเกษตรกรยังคงต้องเผชิญความเสี่ยงเรื่อง ปริมาณผลผลิตมาก-น้อยกว่าที่กำหนดในสัญญาข้อตกลง ยังไม่ก่อให้เกิดการพัฒนาใน แนวทางของ Zero Waste และ Zero Development

- สถาบันเกษตรกรยังขาดกลไกการรวมกลุ่มส่งเสริมการผลิต (Collective Producer Groups) เพื่อยกระดับมาตรฐานผลิตภัณฑ์และเพิ่มผลผลิตภาพการตลาดอย่างเป็นรูปธรรม จึงยัง ไม่มีจุดแข็งมากพอที่จะสร้าง Good will สำหรับแบรนด์ผลิตภัณฑ์ข้าวของเกษตรกรรายย่อย ที่ตอบโจทย์การทำหน้าที่เป็นกลไกในการขับเคลื่อนการพัฒนาเศรษฐกิจฐานรากและสานต่อนโยบาย การพัฒนาสู่เป้าหมายการพัฒนาที่สมดุลทั้งเศรษฐกิจ สังคม สิ่งแวดล้อม (Inclusive Growth)