

# ธุรกิจข้าวแบบมีส่วนร่วม: นวัตกรรมในการแก้ปัญหาชาวนาอย่างเป็นองค์รวม<sup>1</sup>

รศ. จุฑาทิพย์ ภัทราวาท<sup>2</sup>



## เกริ่นนำ:

แม้ว่ารัฐบาลทุกยุคทุกสมัยจะใช้ความพยายามในการแก้ปัญหาทุกข์ของชาวนาในหลายรูปแบบ และใช้งบประมาณสนับสนุนเป็นจำนวนมากแต่ก็ไม่สามารถช่วยแก้ปัญหาได้ทำไมจึงเป็นเช่นนั้น? เหตุผลสำคัญประการหนึ่งคือที่ผ่านมาเราใช้วิธีการแก้ปัญหาแบบแยกส่วนไม่ได้มองอย่างเป็นองค์รวม ข้อมูลสำคัญที่จะช่วยให้เห็นปัญหาและแนวทางการแก้ปัญหาอย่างเป็นองค์รวมมีดังนี้

1) ประเทศไทยมีพื้นที่นาข้าวประมาณ 70 ล้านไร่ มีชาวนาผู้ผลิต 3.7 ล้านครัวเรือน (คิดเป็นร้อยละ 66 ของครัวเรือนเกษตรทั้งหมด) ในแต่ละปีมีผลผลิตข้าวเปลือกประมาณ 30-32 ล้านตันหรือประมาณ

---

<sup>1</sup> โครงการวิจัยการพัฒนาธุรกิจแบบมีส่วนร่วมเพื่อสร้างสมดุลทั้งด้านเศรษฐกิจ สังคม และสิ่งแวดล้อม: กรณีศึกษาธุรกิจข้าวสหกรณ์และวิสาหกิจชุมชน ภายใต้การสนับสนุนของสำนักงานกองทุนสนับสนุนการวิจัย

<sup>2</sup> ผู้อำนวยการสถาบันวิชาการด้านสหกรณ์ คณะเศรษฐศาสตร์ มหาวิทยาลัยเกษตรศาสตร์

20 ล้านตันข้าวสาร ในขณะที่ปริมาณการบริโภคข้าวสารของไทยมีประมาณปีละ 10 ล้านตัน หรือครึ่งหนึ่งของผลผลิตทั้งหมด ซึ่งให้เห็นว่าเรามีข้าวสารเหลือขายปีละประมาณ 10 ล้านตัน

2) แม้ว่าประเทศไทยเราติดอันดับเป็นประเทศผู้ส่งออกอันดับต้น ๆ มีมูลค่าการส่งออกประมาณสองแสนล้านบาทต่อปีก็ตาม แต่ตลาดส่งออกข้าวมีการซื้อขายในปริมาณไม่มากเพียง 8-9 % ของผลผลิตทั้งหมด หรือเฉลี่ยประมาณปีละ 42-43 ล้านตันข้าวสารและมีการเปลี่ยนแปลงทุกปี ทั้งนี้เป็นไปตามความต้องการของประเทศผู้นำเข้าข้าวที่เป็นคู่ค้าซึ่งหลายประเทศผลิตข้าวเอง เช่นจีน ดังนั้นปีใดที่ประเทศนั้น ๆ ผลิตข้าวได้มากก็จะลดการนำเข้าข้าวลง

3) ประเทศคู่แข่งทางการค้าเช่นเวียดนาม มีต้นทุนการผลิตต่ำกว่าไทย มีการพัฒนาเทคโนโลยีการผลิตเพื่อเพิ่มผลผลิตและบางโอกาสก็ใช้กลยุทธ์ราคาในช่วงชิงตลาดทำให้ไทยเสียเปรียบ

หากวิเคราะห์เชิงโครงสร้างจะเห็นว่าชาวนาไทยซึ่งส่วนใหญ่เป็นชาวนารายย่อย มีเนื้อที่เพาะปลูกอยู่ที่ 10-20 ไร่ โดยพบว่าชาวนาภาคกลางกว่าร้อยละ 45 อยู่ในฐานะผู้เช่านา พื้นที่ทำนาประมาณ 70 ล้านไร่ อยู่ในเขตชลประทานประมาณ 30 % คือประมาณ 21 ล้านไร่ ที่เหลืออยู่นอกเขตชลประทาน ในสถานการณ์ที่ชาวนาที่มีค่าใช้จ่ายสูงกว่ารายได้ มีปัญหาหนี้สินครัวเรือน และเป็นชาวนาผู้เช่าที่ จึงทำให้อยู่ต้องอยู่ในภาวะจำยอมที่ต้องอยู่ในอาชีพทำนาหมุนเวียนไปเรื่อย ๆ เพราะไม่รู้จะไปทำอะไร

#### แนวทางการแก้ปัญหาภายใต้นโยบาย Thailand 4.0:

บนความพยายามของรัฐในการแก้ปัญหาแก่ชาวนาซึ่งได้ดำเนินมาอย่างต่อเนื่องในรัฐบาลทุกสมัย ทั้งการให้ความรู้แก่ชาวนา การสนับสนุนปัจจัยการผลิต ให้งบอุดหนุนเพื่อชดเชยราคาข้าวและแก้ปัญหาต่าง ๆ แต่ก็ไม่สามารถปลดทุกข์แก่ชาวนาได้ เพราะแนวทางการแก้ปัญหาที่ตรงจุด คือต้องจัดการอุปสงค์และอุปทานให้เกิดสมดุล ซึ่งเป็นเรื่องยากและต้องสร้างความเข้าใจแก่ผู้มีส่วนได้ส่วนเสียที่มีเฉพาะชาวนาเท่านั้นแต่รวมทั้งผู้ที่อยู่ในระบบธุรกิจข้าว ทั้งในระดับท้องถิ่นจนถึงผู้ส่งออก ผู้กำหนดนโยบายและเจ้าหน้าที่ส่งเสริม

ภายใต้นโยบาย Thailand 4.0 ได้กำหนดยุทธศาสตร์ไว้หลายประการ อาทิเช่น โครงการส่งเสริมนาแปลงใหญ่เพื่อสนับสนุนให้เกษตรกรรวมกลุ่มบริหารจัดการเมล็ดพันธุ์รวมกันผลิตข้าวให้ได้มาตรฐานข้าวไทย ลดต้นทุน เพิ่มผลผลิตภายใต้การบูรณาการของหน่วยงานภาครัฐและเอกชนให้มีการเชื่อมโยงโดยใช้ตลาดนำการผลิตและผลักดันให้มีการบริหารจัดการด้วยตนเองในระยะต่อไป

#### โครงการนำร่อง: ธุรกิจแบบมีส่วนร่วมเพื่อแก้ปัญหาชาวนาอย่างเป็นองค์รวม

เพื่อสานต่อแนวนโยบายและยุทธศาสตร์ Thailand 4.0 ในการแก้ปัญหาชาวนาอย่างเป็นองค์รวม สถาบันวิชาการด้านสหกรณ์ คณะเศรษฐศาสตร์ มหาวิทยาลัยเกษตรศาสตร์ ภายใต้การสนับสนุนจากสำนักงานกองทุนสนับสนุนการวิจัย (สกว.) จึงได้ใช้กลไกการวิจัยเชิงปฏิบัติการแบบมีส่วนร่วม ริเริ่มโครงการนำร่องในการพัฒนาธุรกิจข้าวแบบมีส่วนร่วมกับสถาบันเกษตรกร 2 แห่ง ประกอบด้วยสหกรณ์การเกษตรบ้านลาด จำกัด จังหวัดเพชรบุรี และวิสาหกิจชุมชนเกษตรอินทรีย์ทุ่งทองยั่งยืน จังหวัดสุพรรณบุรี

การวิจัยมีวัตถุประสงค์หลักเพื่อศึกษาแนวทางการแก้ปัญหาเกษตรกร (ชาวนา) อย่างเป็นองค์รวมภายใต้กรอบแนวคิดของ "โมเดลธุรกิจข้าวแบบมีส่วนร่วม" หรือเรียกว่า "โมเดลธุรกิจข้าวIBM" ที่มุ่งเน้นการยกระดับกระบวนการธุรกิจข้าวของสถาบันเกษตรกรด้วยการพัฒนาโซ่คุณค่าสู่การสร้างมูลค่าเพิ่มผลิตภัณฑ์ข้าว อาจกล่าวได้ว่ากระบวนการธุรกิจดังกล่าวมีความสอดคล้องกับแนวทางปรัชญาเศรษฐกิจพอเพียงและทฤษฎีใหม่ 3 ขั้นตอนของในหลวงรัชกาลที่ 9

คุณลักษณะที่สำคัญของโมเดลธุรกิจแบบมีส่วนร่วม (Inclusive Business Model: IBM) กำหนดไว้ 3 ประการ (จุฑาทิพย์ ภัทราวาท และคณะ. 2561) ได้แก่ 1) เป็นธุรกิจที่เปิดโอกาสให้เกษตรกรรายย่อยเข้ามามีส่วนร่วมในการกำหนดเป้าหมายธุรกิจ และได้รับประโยชน์อย่างเป็นธรรม 2) เป็นธุรกิจที่คำนึงถึงการพัฒนาที่สร้างสมดุลใน 3 มิติ ทั้งเศรษฐกิจ สังคม และสิ่งแวดล้อม และ 3) มีหุ้นส่วน/ภาคีความร่วมมือจากหน่วยงานรัฐ เอกชน และภาควิชาการ ในการพัฒนาโซ่คุณค่าในการยกระดับขีดความสามารถเชิงธุรกิจของสถาบันเกษตรกรในการสร้างมูลค่าเพิ่มผลิตภัณฑ์แก่เกษตรกรสมาชิก

โครงการพัฒนาธุรกิจแบบมีส่วนร่วมตามคุณลักษณะดังกล่าวข้างต้น มีการดำเนินกิจกรรมที่สำคัญใน 3 ส่วน ได้แก่

1) การสร้างสมรรถนะเกษตรกร ใน 3 มิติ(ทัศนคติ กระบวนการทัศน ความรู้/ทักษะ) เพื่อให้ตระหนักเห็นความสำคัญของการใช้กลไกธุรกิจแบบมีส่วนร่วมในการแก้ปัญหาอาชีพอย่างเป็นองค์รวม มีความรู้/ทักษะในการเกษตรอย่างแม่นยำเพื่อปรับเปลี่ยนพฤติกรรมในทิศทางการผลิตที่เป็นมิตรกับสิ่งแวดล้อม

2) การกำหนดกลยุทธ์และจัดทำแผนธุรกิจของสถาบันเกษตรกรที่มีการพัฒนาโซ่คุณค่าผลิตภัณฑ์ร่วมหุ้นส่วน/ภาคีสู่เป้าหมายธุรกิจในแนวทางการค้าที่เป็นธรรม

3) การดำเนินการตามแผนธุรกิจ ที่ครอบคลุมการกระตุ้นอุปสงค์ผู้บริโภคให้มี Awareness ในการอุดหนุนผลิตภัณฑ์ของเกษตรกรรายย่อย

ผลการวิจัยในห้วงเวลา 1 ปี (พ.ศ. 2560) ได้ผลลัพธ์เป็นชุดความรู้เพื่อนำไปใช้ประโยชน์ดังนี้

- คู่มือการส่งเสริมการเรียนรู้เพื่อสร้างสมรรถนะสู่การเป็นเกษตรกร 4.0 ซึ่งมีสาระการจัดการเรียนรู้ที่ครอบคลุมการสร้างสมรรถนะ 3 มิติ

- แนวทางการส่งเสริมการเรียนรู้ เพื่อสร้างสมรรถนะ 3 มิติแก่เกษตรกรในสถาบันเกษตรกร (Capacity Building platform)

- กรอบแนวทางการพัฒนาธุรกิจแบบมีส่วนร่วมในสถาบันเกษตรกร(IBM Development Platform)

4) ตัวแบบธุรกิจข้าวแบบมีส่วนร่วมเพื่อการเผยแพร่และเป็นแหล่งเรียนรู้แก่ผู้สนใจในสหกรณ์การเกษตรและวิสาหกิจชุมชนที่เป็นโครงการนำร่อง

ข้อค้นพบจากการวิจัยชี้ให้เห็นว่ากระบวนการดำเนินธุรกิจข้าวแบบมีส่วนร่วมจะนำไปสู่การแก้ปัญหา/ข้อจำกัดอย่างน้อย 3-4 ประการ ได้แก่

1) สร้างสมรรถนะการเป็นคนไทย4.0 ภายใต้กลไกกระบวนการส่งเสริมการเรียนรู้ และฝึกทักษะแก่เกษตรกรและผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย ให้มีความพร้อมในการขับเคลื่อนธุรกิจข้าวที่มีการนำนวัตกรรมเพื่อสร้างมูลค่าเพิ่ม

2) ลดปัญหา/ข้อจำกัดแก่เกษตรกรรายย่อยในการเข้าถึงแหล่งทุน การใช้ปัจจัยการผลิต-เทคโนโลยีที่ไม่เหมาะสม ขาดข้อมูลข่าวสารและแหล่งเรียนรู้เพื่อการตัดสินใจและตลาด โดยระบบธุรกิจแบบมีส่วนร่วมมีกลไกในการจัดการและสนับสนุนแก่สมาชิกตามแผนธุรกิจที่กำหนดตลาดเป้าหมาย (Target Market) ไว้อย่างชัดเจน

3) ยกระดับผลิตภัณฑ์ไปสู่มาตรฐานคุณภาพ

กระบวนการธุรกิจที่ได้วางแผนให้มีการพัฒนาคุณภาพมาตรฐานการผลิตข้าวเปลือกของเกษตรกรได้ตามมาตรฐาน GAP IFORM และมาตรฐาน GMP ในการแปรรูปผลิตภัณฑ์

4) การพัฒนาระบบธุรกิจภายใต้โซ่คุณค่าผลิตภัณฑ์ จะก่อให้เกิดพื้นที่เศรษฐกิจแนวใหม่ใส่ใจการค้าที่เป็นธรรม และนำไปสู่การลดต้นทุนการผลิตเพิ่มผลิตภาพการผลิตและเพิ่มรายได้แก่เกษตรกรรายย่อยตลอดจนสร้างมูลค่าเพิ่มแก่ธุรกิจข้าวของสถาบันเกษตรกร ในแนวทางของการจัดการความสัมพันธ์ใหม่ระหว่างภาคี/หุ้นส่วนธุรกิจในโซ่คุณค่าผลิตภัณฑ์จะช่วยเพิ่มขีดความสามารถในธุรกิจโดยนำใช้ความเชี่ยวชาญของภาคี/หุ้นส่วนมาทำหน้าที่อีกทั้งจะก่อให้เกิดการบูรณาการการทำงานระหว่างหน่วยงานภาครัฐโดยมีแผนธุรกิจและกลุ่มเป้าหมายเกษตรกรรายย่อยเป็นกลไกในการตัดสินใจ ซึ่งแตกต่างไปจากธุรกิจในกระแสการแข่งขัน

5) การกระตุ้นอุปสงค์ผู้บริโภคโดยใช้แบรนด์ผลิตภัณฑ์IBM จะช่วยรณรงค์ให้เกิด Awareness เพื่ออุดหนุนผลิตภัณฑ์จากธุรกิจของเกษตรกรรายย่อยและระบบการค้าที่เป็นธรรม

#### **บทส่งท้าย:**

ประเด็นการเรียนรู้ที่พวกเราได้จากการโครงการพัฒนาธุรกิจข้าวแบบมีส่วนร่วม นั้น ชี้ให้เห็นว่าแนวทางการแก้ปัญหาของชาวนาต้องเริ่มต้นจากขั้นตอนแรก: การพัฒนาตนเองเพื่อให้มีภูมิคุ้มกันและรู้เท่าทันการเป็นเปลี่ยนแปลง เพื่อก้าวไปสู่ขั้นตอนที่สองด้วยการวางแผนธุรกิจร่วมกัน โดยใช้กลไกการรวมกลุ่ม/สถาบันเกษตรกร และขั้นที่สาม: การพัฒนาโดยนำนวัตกรรมเพื่อยกระดับกระบวนการทางธุรกิจภายใต้ภาคี/หุ้นส่วนให้เกิดเครือข่ายและสร้างวงสัมพันธ์ตั้งแต่การผลิต การรวบรวม แปรรูป การตลาด การพัฒนาผลิตภัณฑ์และสร้างแบรนด์ ภายใต้กระบวนการทางธุรกิจแบบนี้จะช่วยนำทางให้ธุรกิจข้าวของชาวนา หรือที่เรียกว่า "ธุรกิจแบบมีส่วนร่วม" เป็นกลไกแก้ปัญหาชาวนาอย่างเป็นองค์รวมเพื่อสามารถยืนหยัดในอาชีพอย่างยั่งยืน