



รายงานฉบับสมบูรณ์

โครงการวิจัยการเชื่อมโยงโซ่อุปทาน:  
เครือข่ายคุณค่าอย่างพารา  
ระยะที่ 3

โดย

นายศานิต เก้าเอี้ยน และคณะ

พฤศจิกายน 2556

## รายงานวิจัยฉบับสมบูรณ์

โครงการวิจัยการเชื่อมโยงโซ่อุปทาน:

เครือข่ายคุณค่างานพารา

ระยะที่ 3

### คณะผู้วิจัย

1. ศานิต เก้าเอี้ยน
2. นุชรินทร์ อยู่อำไพ
3. ปิติ กันตังกุล
4. พรวิภา พรหมจีน

### สังกัด

- คณะเศรษฐศาสตร์ มหาวิทยาลัยเกษตรศาสตร์  
สหกรณ์การเกษตรย่านตาขาว  
คณะเศรษฐศาสตร์ มหาวิทยาลัยเกษตรศาสตร์  
คณะเศรษฐศาสตร์ มหาวิทยาลัยเกษตรศาสตร์

ชุดโครงการวิจัยการขับเคลื่อนการพัฒนาการสหกรณ์  
และการค้าที่เป็นธรรม

สนับสนุนโดยสำนักงานกองทุนสนับสนุนการวิจัย  
(ความเห็นในรายงานนี้เป็นของผู้วิจัย สกว. ไม่จำเป็นต้องเห็นด้วยเสมอไป)

## คำนำ

รายงานฉบับสมบูรณ์ของโครงการวิจัยเครือข่ายคุณค่างานพารา ระยะที่ 3 สำเร็จลุล่วงลงได้ คณะวิจัยขอขอบคุณสำนักงานกองทุนสนับสนุนการวิจัย (สกว.) ที่ได้ให้ทุนอุดหนุนในการจัดทำโครงการนี้ ขอขอบคุณผู้ทรงคุณวุฒิทุกท่านที่กรุณาให้ข้อคิดเห็นและข้อเสนอแนะ ขอขอบคุณเจ้าหน้าที่และคณะกรรมการดำเนินการสหกรณ์การเกษตรย่านตาขาว จำกัด รวมทั้งเจ้าหน้าที่ของสถาบันวิชาการสหกรณ์ทุกท่าน

คณะนักวิจัย

พฤศจิกายน 2556

## บทสรุปผู้บริหาร

### ความนำ

ยางพาราเป็นพืชเศรษฐกิจที่สำคัญของประเทศไทย ทั้งในด้านเป็นอาชีพหลักของเกษตรกรชาวสวนยางพารา กว่า 1.7 ล้านครัวเรือนและเป็นแหล่งเงินตราต่างประเทศจากการส่งออก มีเนื้อที่ปลูกรวม 19.27 ล้านไร่ ให้ผลผลิตแล้ว 13.81 ล้านไร่ ได้ผลผลิตยางดิบ 3.63 ล้านตัน มีปริมาณการส่งออกในปี 2555 รวมเป็นปริมาณ 3.259 ล้านตัน คิดเป็นมูลค่ารวม 336,304 ล้านบาท ราคายางพารามีความผันผวนสูง โดยในช่วงต้นปี 2554 ราคาที่เกษตรกรขายได้เพิ่มขึ้นสูงสุดเป็นประมาณกิโลกรัมละ 170 บาท แต่ในปัจจุบันมีแนวโน้มลดลงมาอยู่ในระดับที่ต่ำประมาณ 70-85 บาท

การขึ้นลงที่ผันผวนของราคายางพาราทำให้เกิดผลกระทบทางบวกและทางลบแก่ผู้เกี่ยวข้องในโซ่อุปทาน เกิดปัญหากับผู้ทำหน้าที่การตลาดกลางน้ำ ทำให้มีรายได้อันไม่ยั่งยืนและเกิดการขาดทุนในการทำธุรกิจในช่วงที่ราคาคงต่ำหากไม่มีการวางแผนเตรียมรับสถานการณ์การผันผวนของราคา ซึ่งเกษตรกรชาวสวนยางพาราส่วนใหญ่มีส่วนยางพาราขนาดเล็กและเป็นสมาชิกสหกรณ์การเกษตร ซึ่งสามารถใช้ประโยชน์จากการเป็นสมาชิกสหกรณ์ในการบริหารจัดการการผลิตและการตลาดที่มีประสิทธิภาพได้ โดยการเชื่อมโยงเป็นเครือข่ายตั้งแต่ต้นน้ำถึงปลายน้ำ

สหกรณ์การเกษตรย่านตาขาว จำกัด เป็นสหกรณ์หนึ่งที่ได้ดำเนินธุรกิจยางพารามากกว่า 25 ปี ปัจจุบันมีสมาชิกกว่า 4,000 ครัวเรือน และยังมีภาคีพันธมิตรทำธุรกิจยางพารา 11 องค์กร การดำเนินงานของ สกก.ย่านตาขาว จก. รวบรวมมาจากสมาชิกและสหกรณ์เครือข่าย โดยส่วนใหญ่เป็นยางแผ่นดิบและยางแผ่นรมควันแล้วจำหน่ายผ่านตลาดกลางย่านตาขาว และตลาดกลางหาดใหญ่ สำหรับยางคัตตึง (ขี้ยาง) สกก.ย่านตาขาว จก.ขายโดยตรงให้กับผู้แปรรูปในท้องถิ่น

ในบรรดา สกก. ที่ทำธุรกิจยางพารา ซึ่งมีประมาณ 20 แห่ง อาจกล่าวได้ว่า สกก.ย่านตาขาว จก. เป็นสกก. อันดับต้นๆ ที่เน้นการทำธุรกิจยางพารา โดยในระหว่างปี 2551 - 2555 มีธุรกิจรวบรวมยางพารา 3,000 3,500 4,000 6,000 และ 10,000 ตัน ตามลำดับ ซึ่งประกอบด้วย น้ำยาง 30% ยางแผ่นรมควัน 40% ยางแผ่นดิบ 20% และยางคัตตึง 10% ของปริมาณทั้งหมด อย่างไรก็ตาม การดำเนินธุรกิจของสหกรณ์การเกษตรย่านตาขาว จำกัด ในฐานะแกนนำเครือข่ายยังคงดำเนินธุรกิจในตลาดท้องถิ่นและจังหวัดในเรื่องของการรวบรวมน้ำยางดิบและยางแผ่นรมควัน เพื่อส่งต่อให้คนกลางในพื้นที่เท่านั้น ทำให้มีทางเลือกในช่องทางขายน้อย สหกรณ์การเกษตรย่านตาขาว จำกัด จึงมีแนวคิดที่จะทำธุรกิจส่งออกยางพาราในอนาคต แต่ในปัจจุบันยังต้องเพิ่มพูนความรู้ ทักษะ ประสบการณ์ ในเรื่องการทำธุรกิจ และข้อมูลข่าวสารที่เกี่ยวข้องกับการส่งออก ซึ่งหากมิได้มีการเตรียมการและได้รับการสนับสนุนจากผู้เชี่ยวชาญ อาจทำให้ธุรกิจไม่ประสบความสำเร็จ ซึ่งจะก่อให้เกิดการขาดทุนเหมือนที่เกิดขึ้นอยู่เนือง ๆ ในธุรกิจผู้ประกอบการยางพาราเนื่องจากความเสี่ยงต่อความแปรปรวนของราคา

ผลการวิจัยในปีที่ 1 ได้ก่อให้เกิดการเชื่อมโยงธุรกิจยางพาราภายใต้โซ่อุปทานตั้งแต่ผู้ผลิตถึงผู้นำเข้าจากต่างประเทศ โดยสหกรณ์การเกษตรย่านตาขาว จำกัด เป็นแม่ข่าย มีการจัดทำแผนธุรกิจเบื้องต้น

เพื่อการส่งออกยางพารา และการทำข้อตกลงด้านธุรกิจร่วมกับกลุ่มเกษตรกรทำสวนชาวน้ำทิพย์ มีการจัดทำฐานข้อมูลชาวสวนยางพาราที่เป็นสมาชิกสหกรณ์ พบว่า เกษตรกรยังคงเผชิญกับปัญหาเรื่องต้นทุนการผลิตสูง และมีปัญหาเรื่องคุณภาพปัจจัยการผลิต (ปุ๋ยเคมี) มีการริเริ่มจัดตั้งศูนย์เรียนรู้ และสวนยางต้นแบบ

การวิจัยในปีที่ 2 ซึ่งมุ่งเน้นไปที่การยกระดับฐานข้อมูลการผลิตของสมาชิกไปใช้ประโยชน์ในการวางแผนธุรกิจสหกรณ์ในทิศทางของการบริหารจัดการ ใช้อุปทานอย่างบูรณาการและการวิเคราะห์การดำเนินธุรกิจยางพารา ภายใต้ช่องทางการตลาด โดยคำนึงถึงความเสี่ยงทางธุรกิจ มีการวิเคราะห์ความสัมพันธ์ผลผลิตของยางแผ่นดิบกับปริมาณปุ๋ยที่ใช้ของเกษตรกรตัวอย่าง ซึ่งแปลผลได้ว่าควรส่งเสริมเกษตรกรให้ใช้ปุ๋ยสูตร NPK ที่เหมาะสมตามผลการวิเคราะห์ดินเพื่อการประหยัดต้นทุนการ ใช้ปุ๋ย

ในส่วนของการวางแผนธุรกิจสหกรณ์ในทิศทางของการบริหารจัดการ ใช้อุปทานนั้น ผลการวิจัยได้นำมาซึ่งการพัฒนาเครือข่ายคุณค่ายางพาราในระดับกลางน้ำ และปลายน้ำ โดยสหกรณ์ได้ดำเนินการรวบรวมทั้งน้ำยางสด ยางแผ่นดิบ ยางแผ่นรมควัน ยางฟอง และยางคัตติ้ง โดยรวบรวมจากโรงรมของสหกรณ์เอง 3 แห่ง รับจากเครือข่ายธุรกิจ 43 เครือข่าย และส่งยางแผ่นรมควันเข้าประมูลที่ตลาดกลาง โดยมีการประมาณการเงินลงทุนในปี 2555 ว่าใช้เงินลงทุน 718 ล้านบาท ผลการวิเคราะห์การดำเนินธุรกิจยางพารา โดยคำนึงถึงความเสี่ยงทางธุรกิจ ซึ่งแบ่งออกเป็น 3 ประเด็น ได้แก่ ความเสี่ยงจากการที่สมาชิกขายยางให้สหกรณ์ลดลง ความเสี่ยงจากต้นทุนการแปรรูปสูงขึ้น และความเสี่ยงจากราคายางตกต่ำ จึงได้เสนอให้มีการสร้างแผนจัดการความเสี่ยง และมีข้อเสนอแนะดังนี้ 1) เพิ่มจุดรับซื้อเคลื่อนที่ 2) การกำหนดเกณฑ์เพื่อพิจารณาอัตราดอกเบี้ยเงินกู้แก่เกษตรกรตามลำดับขั้น เพื่อสร้างแรงจูงใจในการทำธุรกิจกับสหกรณ์ 3) การให้ความรู้ที่ถูกต้องในการใช้ปุ๋ยเพื่อการลดต้นทุน 4) การจัดชั้นเครือข่ายธุรกิจยางพารา 5) การยกระดับศูนย์เรียนรู้ให้สหกรณ์เป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ 6) การพัฒนาระบบการประเมินผลการทำแผนจัดการความเสี่ยงไปใช้ในธุรกิจเพื่อการปรับปรุงอย่างทันที่

ปัจจัยสภาพแวดล้อมที่เกี่ยวข้องกับการดำเนินธุรกิจยางพาราของสหกรณ์นั้น มีทั้งโอกาส และอุปสรรคที่มาจากแนวโน้มนโยบายของรัฐ และความผันผวนของราคายางพารา ซึ่งเป็นปัจจัยภายนอกที่เกินความสามารถในการควบคุม แต่หากสหกรณ์สามารถสร้างระบบและกลไกในการบริหารความเสี่ยง และการขับเคลื่อนแผนธุรกิจภายใต้เป้าหมายร่วม ย่อมจะก่อให้เกิดผลดีต่อธุรกิจสหกรณ์และความมั่นคงในการประกอบอาชีพทำสวนยางพาราของสมาชิก ดังนั้น การดำเนินการวิจัยในระยะที่ 3 จึงมุ่งเน้นไปที่การต่อยอดทุนความรู้ที่ได้จากผลการวิจัยในระยะที่ 1 และ 2 เพื่อการพัฒนาแบบจำลองธุรกิจภายใต้ใช้อุปทานของสหกรณ์ที่มีการบูรณาการการจัดการธุรกิจทั้งในระดับต้นน้ำ คือ การส่งเสริมการทำสวนยางพาราของสมาชิกที่เชื่อมโยงกับการดำเนินธุรกิจรวบรวมและแปรรูปของสหกรณ์ ซึ่งเป็นกิจกรรมกลางน้ำเพื่อนำไปสู่การจัดการธุรกิจปลายน้ำร่วมกับภาคีพันธมิตรในทิศทางของการจัดการความเสี่ยง ซึ่งจะก่อให้เกิดผลดีต่อการสร้างความมั่นคงในอาชีพของเกษตรกรชาวสวนยางพาราและข้อเสนอแนะเชิงนโยบายในการพัฒนาต่อไป

## วัตถุประสงค์ของการวิจัย

1. เพื่อศึกษาแนวทางการส่งเสริมการทำสวนยางพาราแก่สมาชิกสหกรณ์ให้เกิดความมั่นคงในอาชีพ
2. เพื่อพัฒนาแบบจำลองธุรกิจยางพาราของสหกรณ์ที่มีการจัดการความเสี่ยงภายใต้โซ่อุปทาน

## กรอบแนวคิดและวิธีการวิจัย

การสร้างแบบจำลองหรือตัวแบบ (Model) การบริหารความเสี่ยงของสหกรณ์การเกษตรย่านตาขาวในการทำธุรกิจยางพาราโดยใช้แนวทางของกระบวนการหรือวงจรการบริหารความเสี่ยง เป็นการพัฒนากิจกรรมดำเนินงานขององค์กรภายใต้โซ่อุปทานที่เป็นต้นแบบที่ให้ความสำคัญกับการจัดการความเสี่ยง ซึ่งจะช่วยให้ทั้งผู้บริหารและผู้ปฏิบัติงานมองเห็นภาพรวมทั้งหมดของความเสี่ยงที่จะต้องบริหารจัดการ อีกทั้งยังมีประโยชน์สำหรับการนำมาใช้วางระบบการควบคุมภายในของผู้บริหาร หรือผู้ตรวจสอบภายในได้ด้วย รวมทั้งใช้วางแผนการตรวจสอบ

**การบริหารความเสี่ยง (Risk Management)** คือกระบวนการที่ใช้ในการบริหารปัจจัยและควบคุมกิจกรรม รวมถึงกระบวนการดำเนินงานต่างๆ เพื่อลดต้นเหตุที่องค์กรจะเกิดความเสียหาย ในอันที่จะทำให้ระดับและขนาดของความเสียหายที่จะเกิดขึ้นในอนาคตอยู่ในระดับที่องค์กรยอมรับได้ สามารถประเมินได้ ควบคุม และตรวจสอบได้อย่างเป็นระบบ โดยคำนึงถึงการบรรลุเป้าหมายขององค์กรเป็นสำคัญ

การดำเนินการ โครงการจะเป็นไปตามกระบวนการวิจัยเครือข่ายคุณค่ายางพารา โดยประกอบด้วย 6 ขั้นตอน คือ 1) การประชุมเตรียมการ การประสานงานผู้เกี่ยวข้องเพื่อวางแผนปฏิบัติการวิจัยร่วมกัน 2) การจัดทำแผนธุรกิจที่มีการจัดการความเสี่ยงภายใต้ทีมที่ปรึกษา และการขับเคลื่อนศูนย์เรียนรู้ 3) การสร้าง Platform การส่งเสริมการทำสวนยาง และการจัดทำแผนปฏิบัติการ 4) การดำเนินการตามแผนปฏิบัติการและ Platform การส่งเสริมสมาชิกชาวสวนยาง 5) การติดตามประเมินผลทั้งในระดับเกษตรกร ระดับสหกรณ์ และระดับเครือข่าย และ 6) สรุปผลและจัดทำข้อเสนอเชิงนโยบาย

ข้อมูลที่ใช้ในการศึกษาครั้งนี้ประกอบด้วยข้อมูลปฐมภูมิและข้อมูลทุติยภูมิ โดยมีการเก็บรวบรวมข้อมูลแต่ละประเภท ดังนี้

1. ข้อมูลปฐมภูมิ (Primary Data) เป็นข้อมูลที่เก็บเพื่อนำมาใช้ในการสร้าง Platform การส่งเสริมการทำสวนยาง การจัดทำแผนปฏิบัติการ การติดตามประเมินผล และการจัดทำแผนธุรกิจที่มีการจัดการความเสี่ยง โดยรวบรวมจากแหล่งต่างๆ ดังนี้

- 1.1 เก็บรวบรวมข้อมูลการดำเนินธุรกิจยางพาราของสหกรณ์การเกษตรย่านตาขาว โดยการจัดประชุมกลุ่มเฉพาะ (Focus Group) ไม่น้อยกว่า 4 ครั้ง เพื่อการจัดทำแผนธุรกิจที่มีการจัดการความเสี่ยง

1.2 เก็บรวบรวมข้อมูลต้นทุนการทำสวนยางพาราของสมาชิกสหกรณ์การเกษตรย่านตาขาว โดยการจัดประชุมกลุ่มเฉพาะไม่น้อยกว่า 2 ครั้ง เพื่อใช้ในการสร้าง Platform การส่งเสริมการทำสวนยางและการจัดทำแผนปฏิบัติการ

1.3 เก็บรวบรวมข้อมูลการทำสวนยางพาราของสมาชิกสหกรณ์การเกษตรย่านตาขาว โดยใช้แบบสอบถาม โดยการจัดประชุมกลุ่มเฉพาะไม่น้อยกว่า 2 ครั้ง เพื่อใช้ในการสร้าง Platform การส่งเสริมการทำสวนยางและการจัดทำแผนปฏิบัติการ

1.4 เก็บรวบรวมข้อมูลการทำสวนยางพาราของสมาชิกสหกรณ์การเกษตรย่านตาขาว โดยใช้แบบสอบถาม และโดยการจัดประชุมกลุ่มเฉพาะ ไม่น้อยกว่า 2 ครั้ง เพื่อใช้ในการสร้าง Platform การส่งเสริมการทำสวนยางและการจัดทำแผนปฏิบัติการ

1.5 เก็บรวบรวมข้อมูลการทำสวนยางพาราของสมาชิกสหกรณ์การเกษตรย่านตาขาว ต้นแบบ โดยการสัมภาษณ์แบบเจาะลึกไม่น้อยกว่า 2 ครั้ง เพื่อใช้ในการสร้าง Platform การส่งเสริมการทำสวนยางและการจัดทำแผนปฏิบัติการ

2. ข้อมูลทุติยภูมิ (Secondary Data) เป็นข้อมูลที่รวบรวมจากเอกสาร รายงาน ผลการศึกษา บทความ วารสาร งานวิจัยต่างๆ ที่เกี่ยวข้อง ตลอดจนข้อมูลที่ได้จากหน่วยงานต่างๆ ทั้งภาครัฐและเอกชน

ในการศึกษาครั้งนี้เป็นการศึกษาเชิงคุณภาพ จึงใช้การวิเคราะห์เชิงพรรณนา (Descriptive Analysis) เป็นหลัก โดยการศึกษาลักษณะทั่วไป ตลอดจนปัญหาและอุปสรรคของการทำสวนยางพารา การประกอบธุรกิจยางพาราตลอดห่วงโซ่อุปทาน เพื่อให้ได้แนวทางการส่งเสริมการทำสวนยางพาราแก่สมาชิกสหกรณ์ให้เกิดความมั่นคงในอาชีพ และพัฒนาแบบจำลองธุรกิจยางพาราของสหกรณ์ที่มีการจัดการความเสี่ยงภายใต้ห่วงโซ่อุปทาน

### กิจกรรมการดำเนินการวิจัย

การดำเนินงานการวิจัยในระยะที่ 3 ตั้งแต่ 1 เมษายน 2555 ถึง 2 พฤศจิกายน 2556 ทางโครงการได้ดำเนินกิจกรรมต่างๆ ตามขั้นตอนของการวิจัยสรุปได้ดังต่อไปนี้

1. คณะนักวิจัยประชุมร่วมกับกรรมการดำเนินการและผู้จัดการสหกรณ์การเกษตรเพื่อหารือการทำวิจัยร่วมและการทำธุรกิจของสหกรณ์

2. ประชุมหารือระหว่างผู้ประสานงาน –นักวิจัยหลักเพื่อทำความเข้าใจในวิธีการทำวิจัยแบบเครือข่ายและจัดทำแผนการดำเนินงานในแต่ละเดือน

3. จัดเวทีย่อยระดมข้อมูลเพื่อจัดทำแผนธุรกิจที่มีการจัดการความเสี่ยงทำความเข้าใจเกี่ยวกับการทำวิจัยในระยะที่ 3 ที่มุ่งให้เกิดความมั่นคงในอาชีพการทำสวนยาง และการจัดทำแผนธุรกิจที่มีการ

4. คณะนักวิจัยร่วมกับตัวแทนกรรมการดำเนินการ และฝ่ายจัดการเยี่ยมชมสวนยางของสมาชิกที่เป็นต้นแบบ ครั้งที่ 1 เพื่อขับเคลื่อนศูนย์เรียนรู้และศึกษาลักษณะพื้นที่การทำสวนยางที่เป็นอยู่ในปัจจุบัน

5. คณะนักวิจัยร่วมกับตัวแทนกรรมการดำเนินการ และฝ่ายจัดการเยี่ยมชมสวนยางของสมาชิกที่เป็นต้นแบบ ครั้งที่ 2 เพื่อขับเคลื่อนศูนย์เรียนรู้และเก็บรวบรวมข้อมูลโดยการสัมภาษณ์เชิงลึก

6. คณะนักวิจัยเก็บรวบรวมข้อมูลสวนยางของสมาชิกที่เป็นต้นแบบ เพื่อจัดทำ Platform ส่งเสริมสมาชิก โดยการสัมภาษณ์เชิงลึกเกี่ยวกับการทำสวนยางที่เป็นอยู่ในปัจจุบัน
7. คณะนักวิจัย ตัวแทนกรรมการดำเนินการ และฝ่ายจัดการเข้าร่วมประชุมเสวนาทางวิชาการซึ่งจัดโดยสถาบันวิชาการด้านสหกรณ์ประจำปี 2555 เพื่อทราบการดำเนินงานของเครือข่ายภายใต้ชุดวิจัยการเชื่อมโยงโซ่อุปทาน ที่เป็นประโยชน์ในการนำไปดัดแปลงใช้ต่อไป
8. จัดเวทีถอดบทเรียนแลกเปลี่ยนเรียนรู้ธุรกิจยางภายใต้โซ่อุปทาน มีการนำเสนอสรุปงานวิจัยที่ผ่านมา และระดมความคิดเห็นในการทำให้เกิดความมั่นคงของธุรกิจเครือข่ายยางพาราภายใต้โซ่อุปทาน
9. นักวิจัยเก็บรวบรวมข้อมูลโดยการสัมภาษณ์เชิงลึกแกนนำกรรมการดำเนินการจำนวน 3 คน เกี่ยวกับต้นทุนการทำสวนยางที่เป็นอยู่ในปัจจุบัน
10. นักวิจัย ตัวแทนกรรมการดำเนินการ และแกนนำเครือข่ายประชุมวิเคราะห์ต้นทุนการทำสวนยางของสมาชิก เพื่อจัดทำ Platform ส่งเสริมสมาชิก
11. ผู้เชี่ยวชาญ นักวิจัย กรรมการดำเนินการ ฝ่ายจัดการ และแกนนำเครือข่ายจำนวน 12 คน เข้าร่วมในการจัดเวทีระดมข้อมูลและความคิดเห็นเบื้องต้นเกี่ยวกับแผนบริหารความเสี่ยงของธุรกิจเครือข่ายยางพาราภายใต้โซ่อุปทาน
12. นักวิจัยและฝ่ายจัดการดำเนินการประสานงานและการจัดเตรียมแบบสอบถามที่ใช้ในการเก็บรวบรวมข้อมูลเพื่อติดตามประเมินผลระดับเกษตรกร และรับทราบปัญหาต่าง ๆ ในการทำสวนยางพารา
13. ผู้เชี่ยวชาญ นักวิจัย กรรมการดำเนินการ ฝ่ายจัดการ ตัวแทน สกก. และตลาดกลางยางพารา และแกนนำเครือข่าย จำนวน 22 คน เข้าร่วมเวทีระดมความคิดเห็นและวิเคราะห์เกี่ยวกับแผนบริหารความเสี่ยง และจัดทำแผนบริหารความเสี่ยงในการดำเนินการของธุรกิจเครือข่ายยางพาราภายใต้โซ่อุปทาน
14. นักวิจัยและฝ่ายจัดการดำเนินการจัดทำแบบสอบถามฉบับสมบูรณ์ และกำหนดกลุ่มตัวอย่าง
15. จัดฝึกอบรมสมาชิกการทำสวนยางและการทำธุรกิจของ สกก. ในแนวทางการพัฒนาที่ยั่งยืน เพื่อให้เกิดความรู้ และการปรับแนวปฏิบัติในการทำสวนยางพาราและการทำธุรกิจของสหกรณ์ที่ยั่งยืน
16. นักวิจัยดำเนินการเก็บรวบรวมข้อมูลของสมาชิกสหกรณ์การเกษตรย่านตาขาวโดยใช้แบบสอบถาม จำนวนตัวอย่าง 356 ราย (ครั้งที่ 1)
17. นักวิจัยดำเนินการประสานงานและติดตามผลการดำเนินการตามแผนบริหารความเสี่ยง
18. นักวิจัยดำเนินการเก็บรวบรวมข้อมูลของสมาชิกสหกรณ์การเกษตรย่านตาขาวโดยใช้แบบสอบถาม จำนวนตัวอย่าง 356 ราย (ครั้งที่ 2)
19. นักวิจัยและฝ่าย สกก. ย่านตาขาว ประชุมระดมความคิดเห็นเพื่อปรับแผนการดำเนินการวิจัยให้เหมาะสมและเกิดความก้าวหน้าการดำเนินการตามแผนธุรกิจเพื่อขับเคลื่อนธุรกิจสหกรณ์
20. นักวิจัยและฝ่าย สกก. ย่านตาขาว ประชุมติดตามการดำเนินการตามแผนธุรกิจเพื่อขับเคลื่อนธุรกิจสหกรณ์ และเครือข่าย และเพื่อสร้างความมั่นคงในอาชีพแก่เกษตรกร



21. นักวิจัยและฝ่าย สกก. ยานดาขาวดำเนินการติดตามประเมินผลระดับเกษตรกร ระดับสหกรณ์ และระดับเครือข่าย
22. นักวิจัยดำเนินการเก็บรวบรวมข้อมูลของสมาชิกสหกรณ์การเกษตรยานดาขาวโดยใช้แบบสอบถาม จำนวนตัวอย่าง 356 ราย (ครั้งที่ 3)
23. นักวิจัยดำเนินการวิเคราะห์ข้อมูลและนำเสนอข้อมูลโดยใช้สถิติเชิงพรรณนา
24. นักวิจัยและฝ่าย สกก. ยานดาขาว ดำเนินการศึกษาคูงานและจัดเวทีแลกเปลี่ยนเรียนรู้การทำธุรกิจยางพาราภายใต้โซ่อุปทาน กับสถาบันเกษตรกรที่มีประสบการณ์ในการส่งออก บริษัทผู้ส่งออก และผู้แปรรูปชั้นปลาย
25. นักวิจัยและฝ่าย สกก. ยานดาขาว จัดทำแผนการส่งเสริมและการขับเคลื่อนการทำสวนยางพาราให้เกิดความมั่นคง
26. นักวิจัยและฝ่าย สกก. ยานดาขาว ร่วมกันระดมความคิดเห็นเพื่อพัฒนาแบบจำลองธุรกิจยางพาราของสหกรณ์ที่มีการจัดการความเสี่ยงภายใต้โซ่อุปทาน
27. นักวิจัยและฝ่าย สกก. ยานดาขาว ดำเนินการติดตามการขับเคลื่อนศูนย์เรียนรู้และกำหนดแนวปฏิบัติที่จะใช้ขยายผลให้การเรียนรู้แก่เกษตรกรชาวสวนยางพารา
28. คณะนักวิจัย ตัวแทนกรรมการดำเนินการ และฝ่ายจัดการเข้าร่วมประชุมเสวนาทางวิชาการซึ่งจัดโดยสถาบันวิชาการด้านสหกรณ์ประจำปี 2556 เพื่อทราบการดำเนินงานของเครือข่ายภายใต้ชุดวิจัยการเชื่อมโยงโซ่อุปทาน ที่เป็นประโยชน์ในการนำไปตัดแปลงใช้ต่อไป
29. คณะนักวิจัยและฝ่าย สกก. ยานดาขาว ดำเนินการติดตามและประเมินผลการนำแผนบริหารความเสี่ยงในการดำเนินธุรกิจยางพาราของสหกรณ์
30. คณะนักวิจัยและฝ่าย สกก. ยานดาขาวดำเนินการสรุปผลการวิจัย จัดทำรายงานวิจัยฉบับสมบูรณ์
31. คณะนักวิจัยและฝ่าย สกก. ยานดาขาวดำเนินการนำเสนอรายงานฉบับสมบูรณ์ต่อผู้ทรงคุณวุฒิ และรับฟังข้อเสนอแนะ
32. คณะนักวิจัยและฝ่าย สกก. ยานดาขาวดำเนินการปรับปรุงรายงานผลการวิจัยตามข้อเสนอแนะของผู้ทรงคุณวุฒิและจัดทำรายงานวิจัยฉบับสมบูรณ์
33. ผู้ประสานงานชุดโครงการวิจัย (ผอ. สถาบันวิชาการด้านสหกรณ์) นักวิจัย ผู้ช่วยนักวิจัย และฝ่าย สกก. ยานดาขาว และตัวแทนเครือข่าย รวมจำนวน 17 คน เข้าร่วมเวทีถอดบทเรียนและการแลกเปลี่ยนเรียนรู้การทำธุรกิจยางพาราจากการวิจัยที่ผ่านมาทั้ง 3 ระยะ ได้ชุดความรู้และแนวทางการขับเคลื่อนธุรกิจยางพาราภายใต้โซ่อุปทานที่มุ่งให้เกิดความมั่นคงในอาชีพการทำสวนยาง และการทบทวนแผนธุรกิจที่มีการจัดการความเสี่ยง ทั้งต้นน้ำ กลางน้ำ และปลายน้ำ และข้อเสนอแนะเชิงนโยบาย

## ผลที่ได้จากการวิจัย

ในการพัฒนาการประกอบการธุรกิจยางพาราของสหกรณ์การเกษตรย่านตาขาวและเครือข่ายพบว่าสถานการณ์การดำเนินธุรกิจยางพาราภายใต้การดำเนินธุรกิจของสหกรณ์การเกษตรย่านตาขาว จำกัด ในช่วงปี พ.ศ. 2555-2556 นั้น ตั้งแต่เดือนเมษายน 2555 ถึง มีนาคม 2556 มีการรวบรวมยางพาราใน 2 ช่องทาง ได้แก่ช่องทางปกติที่รวบรวมเพื่อนำส่งไปขาย ณ ตลาดกลางยางพาราหาดใหญ่ จ.สงขลา มีปริมาณรวมทั้งสิ้น 3,365.08 ตัน คิดเป็นมูลค่ารับซื้อ 300.04 ล้านบาท และอีกช่องทางหนึ่งเป็นการรวบรวมยางภายใต้โครงการพัฒนาศักยภาพสถาบันเกษตรกรเพื่อรักษาเสถียรภาพราคายาง เพื่อนำส่งขายของค์การสวนยาง (อสย.) ผ่านบริษัทตัวแทนในจังหวัดตรัง โดยตามโครงการฯ นี้ รับซื้อเฉพาะยางแผ่นดิบ ยางแผ่นรมควัน ยางฟอง และยางคัตติ้ง เท่านั้น มีปริมาณรวมทั้งสิ้น 7,792.62 ตัน คิดเป็นมูลค่ารับซื้อ 687.35 ล้านบาท ทั้งนี้มีปริมาณรวมทั้ง 2 ช่องทางรวมน้ำหนักซื้อ 10,857.71 ตัน คิดเป็นเงินรวมทั้งสิ้น 987.39 ล้านบาท

ได้มีการปรับปรุงแผนธุรกิจของเครือข่ายคุณค่ายางพาราสหกรณ์ย่านตาขาวโดยใช้ผลการศึกษาและข้อมูลทางธุรกิจยางพาราและสถานการณ์การดำเนินธุรกิจยางพารา โดยจากวิเคราะห์สถานการณ์ธุรกิจที่พิจารณาถึงสภาพแวดล้อมด้านโอกาส อุปสรรค จุดแข็ง และจุดอ่อน พบว่า สภาพแวดล้อมด้านโอกาสประกอบด้วย (1) การขยายตัวของเศรษฐกิจโลก มีผลต่อราคายางพาราทำให้ยางพารามีราคาสูง (2) การขยายตัวทางเศรษฐกิจของอุตสาหกรรมที่เกี่ยวข้อง ทำให้อุตสาหกรรมการผลิตชิ้นส่วนยางขยายตัวเป็นอย่างมากทั้งในประเทศไทย และในประเทศต่างๆ ทั่วโลก โดยเฉพาะประเทศจีน และมาเลเซียที่ต้องการใช้วัตถุดิบยางพาราในปริมาณมาก (3) การเปิด AEC ทำให้ไม่มีข้อกีดกันด้านภาษีในการส่งออกไปยังประเทศมาเลเซียที่ สกก. ย่านตาขาวมีความสะดวกในด้านโลจิสติกและการขนส่งที่มีระยะทางใกล้กว่า (4) การลงทุนของบริษัทเอกชนทำให้เกิดการขยายตัวของอุตสาหกรรมที่เกี่ยวข้องกับการผลิตยางรถยนต์/รถจักรยานยนต์และชิ้นส่วนยางขยายตัวเป็นอย่างมากในประเทศไทย (5) เกษตรกรผู้ปลูกยางในพื้นที่มีจำนวนมาก หากสามารถทำให้รวมตัวกันได้จะทำให้เพิ่มอำนาจต่อรอง (6) มีการสนับสนุนจากหน่วยงานจากภาครัฐ และเอกชนเข้ามาสนับสนุนที่เอื้อต่อธุรกิจยางพารา (7) มีตลาดใหม่ได้แก่ประเทศอินเดียที่มีศักยภาพสูง และ (8) เทคโนโลยีการผลิตในปัจจุบันและอนาคตในการแปรรูปยางขั้นสุดท้าย เช่น ล้อยางรถยนต์ใช้ยางแท่ง STR 20 เป็นวัตถุดิบตั้งต้น

ส่วนสภาพแวดล้อมด้านอุปสรรคประกอบด้วย (1) มีคู่แข่งรายใหญ่ที่มีความเข้มแข็งทางการบริหารจัดการ เทคโนโลยี และเงินทุน (2) การหาตลาดรองรับ ยังเป็นปัญหาเนื่องจากมีคู่แข่งจำนวนมาก และคู่แข่งมีความสามารถในการแข่งขันทั้งในเรื่อง ราคา คุณภาพ และความสามารถในการจัดหางพารา (3) เกษตรกรบางรายยังขาดความเชื่อมั่นเกี่ยวกับผลประโยชน์ที่จะได้รับจากโรงรมที่เป็นสมาชิกเครือข่ายยางพารากับสหกรณ์ (4) ความเชื่อถือของตลาดต่างประเทศต่อคุณภาพของยางพาราของผู้ส่งออกรายใหม่เกรงว่ายางพาราที่มาจากประเทศไทย (ผู้ส่งออกรายใหม่) จะมีการปลอมปนทำให้ไม่มีความมั่นใจต่อคุณภาพของยางพารา (5) แรงงานรับจ้างในท้องที่มีไม่เพียงพอ ขณะที่สหกรณ์ต้องการใช้แรงงาน ทำให้เกิดการจ้างที่ล่าช้า (6) อำนาจในการต่อรองราคายังขึ้นอยู่กับต่างประเทศ เช่น ประเทศจีนจะซื้อยางในราคา

CIF ไม่ซื้อในราคา FOB ทำให้เกิดปัญหาในเรื่องเงินทุนอำนาจในการต่อรองราคาซึ่งขึ้นอยู่กับต่างประเทศ เช่น ประเทศจีนจะซื้ออย่างไรในราคา CIF ไม่ซื้อในราคา FOB ทำให้เกิดปัญหาในเรื่องเงินทุน (7) ตลาดต่างประเทศยังไม่มี ความมั่นใจในเครือข่ายเนื่องจากเป็นผู้ผลิตและส่งออกรายใหม่ (8) สถานะเศรษฐกิจโลกที่มีความผันผวนและมีแนวโน้มการชะลอตัว ทำให้การเคลื่อนไหวความเปลี่ยนแปลงของราคายางรุนแรงและมีแนวโน้มลดลง (9) นโยบายของรัฐที่ไม่ชัดเจนและมีการแทรกแซงทางการเมือง ขาดการสนับสนุนอย่างจริงจังและต่อเนื่อง และ (10) ข้อบังคับตามกฎหมายสหกรณ์เป็นอุปสรรคต่อการรับนิติบุคคล โดยเฉพาะอย่างยิ่งสถาบันเกษตรกรเป็นสมาชิกสมทบของสหกรณ์

ในส่วนของสภาพแวดล้อมด้านจุดแข็งประกอบด้วย (1) สหกรณ์เป็นองค์กรทางสังคมของเกษตรกรที่เป็นรากฐานของประเทศ มีการรวมกลุ่มกันจัดตั้งขึ้นเพื่อบำรุงธุรกิจการค้าที่เป็นธรรมและเพื่อแบ่งปันผลประโยชน์ในมวลหมู่สมาชิก (2) สหกรณ์มีสมาชิกและเครือข่ายที่มีความสามารถในการผลิต เนื่องจากสหกรณ์มีการคืนผลประโยชน์ (เงินเฉลี่ยคืน เงินทุนหมุนเวียน โดยไม่คิดดอกเบี้ย) และมีการให้ราคายางที่เหมาะสมแก่สมาชิก (3) สหกรณ์และองค์กรที่เป็นภาคีเครือข่ายมีแนวทางในการบริหารจัดการที่มีประสิทธิภาพ ยั่งยืน และสามารถแข่งขันเพื่อนำไปสู่การพัฒนาเพื่อการส่งออก (4) สหกรณ์เป็นแกนนำในการพัฒนาเครือข่าย โดยการเชื่อมโยงเครือข่ายธุรกิจสมาชิกธุรกิจยางพาราภายใต้โซ่อุปทาน เพื่อนำประโยชน์ไปสู่สมาชิก (5) เครือข่ายมีความรักและผูกพัน รวมทั้งมีความเชื่อมั่นในสหกรณ์ได้รับการสนับสนุนทั้งด้านเงินทุนและการบริการที่ดี (6) สหกรณ์มีเงินทุนดำเนินงานที่เพียงพอ (7) คณะกรรมการและฝ่ายจัดการของสหกรณ์มีความรู้ความสามารถ ทุ่มเท เสียสละ มีวิสัยทัศน์และเรียนรู้สิ่งใหม่ๆ ตลอดเวลา และ (8) คณะกรรมการและฝ่ายจัดการมีลักษณะการทำงานเป็นทีม โดยใช้หลักเหตุผล มีการประสานงานและปรึกษาหารือตลอดเวลา และสภาพแวดล้อมด้านจุดอ่อนประกอบด้วย (1) เครือข่ายคุณค่ายางพารายังขาดประสิทธิภาพเกี่ยวกับการส่งออกทำให้เป็นอุปสรรคในการส่งออกไปยังต่างประเทศ (2) สมาชิกเกษตรกรยางพาราไม่มีการคัดแยกชนิดของยางก่อนที่จะส่งมาให้กับสหกรณ์ทำให้กระบวนการในการรับซื้อมีความล่าช้าเพราะเสียเวลาในการคัดแยกชั้นคุณภาพ (3) มีสมาชิกเครือข่ายหันไปทำธุรกิจเองและสร้างเครือข่ายขึ้นมาใหม่ (4) ความสามารถทางการตลาดยังไม่เพียงพอกับสถานภาพของธุรกิจยางพาราที่ขยายตัวทั้งในเชิงปริมาณและธุรกิจในการแปรรูป (5) มีสมาชิกบางส่วนทำธุรกิจยางพาราร่วมกับสหกรณ์ไม่สม่ำเสมอ (6) การจัดกิจกรรมร่วมกับสมาชิกและเครือข่ายที่ส่งน้ำยางให้กับโรงรมของสหกรณ์ยังมีน้อย (7) ยังมีสมาชิกจำนวนน้อยที่ใช้หลักเศรษฐกิจพอเพียงในการทำสวนยางและดำเนินชีวิต และ (8) สมาชิกสวนยางยังมีต้นทุนการผลิตสูง โดยเฉพาะจากการใช้ปุ๋ยเคมี

จากผลการวิเคราะห์สถานการณ์ธุรกิจ ได้นำไปสู่การเสนอกลยุทธ์การประกอบธุรกิจยางพาราของเครือข่ายคุณค่าตามโซ่อุปทานที่สำคัญ โดยกำหนดกลยุทธ์จากโอกาสและจุดแข็ง ดังนี้ (1) หาทางขยายตลาดทั้งตลาดเดิมและตลาดใหม่เพื่อเพิ่มปริมาณธุรกิจ การค้าขายยางพารา (2) ต้องมีพันธสัญญาระหว่างสหกรณ์กับเครือข่ายที่ชัดเจนสร้างความเชื่อมั่นให้กับลูกค้า (3) สหกรณ์เสริมสร้างการเชื่อมโยงโซ่อุปทานเพื่อสร้างมูลค่าเพิ่มที่สูงขึ้นและส่งต่อผลประโยชน์ให้แก่สมาชิก (4) สหกรณ์จะต้องเพิ่มเงินทุนที่ใช้

หมุนเวียนในการทำธุรกิจและจัดหาแหล่งเงินทุนภายนอกที่มีต้นทุนต่ำกว่า (5) แสวงหาและสร้างภาคี  
เครือข่ายในระดับกลางน้ำเพื่อพัฒนาการแปรรูปยางเพื่อขายโรงงานอุตสาหกรรมในประเทศและ  
ต่างประเทศ (6) พัฒนาการแปรรูปยางเพื่อขายให้โรงงานอุตสาหกรรมในประเทศมาเลเซีย (7) แสวงหา  
และสร้างภาคีเครือข่ายในระดับปลายน้ำเพื่อขายยางแปรรูปชั้นกลางโดยตรงให้กับบริษัทเอกชนผู้แปรรูป  
ขั้นสุดท้ายในประเทศไทย (8) เพิ่มเครือข่ายใหม่ในพื้นที่ (9) แสวงหาความร่วมมือกับหน่วยงานภายนอก  
เพิ่มความสามารถในการแข่งขันเพื่อการส่งออก (10) ประชาสัมพันธ์ว่าสหกรณ์มีการเชื่อมโยงเครือข่ายที่  
เข้มแข็งและนำไปประโยชน์ไปสู่สมาชิกที่แท้จริงเพื่อสร้างความมั่นใจให้กับหน่วยงาน (11) ประชาสัมพันธ์  
ว่าสหกรณ์มีศักยภาพทางด้านเงินทุนสูงและมีความมั่นคงเพื่อสร้างความมั่นใจให้กับหน่วยงาน (12) เร่ง  
การพัฒนาการส่งออกกับตลาดอินเดียผ่านการสนับสนุนของหน่วยงานภาครัฐ (13) มีการให้ความสำคัญใน  
การใช้เงินทุนไปเพื่อทำธุรกิจส่งออกไปยังตลาดอินเดีย (14) การร่วมลงทุนเป็นหุ้นส่วนทางธุรกิจ  
(Partnership) ของสหกรณ์ในฐานะองค์กรทางสังคมกับเอกชน ในการแปรรูปยางแท่ง STR 20 และยาง  
คอมปาวด์ (15) การหาแหล่งเงินทุนสนับสนุนจากภาครัฐในการดำเนินการสร้างโรงงานแปรรูปยางแท่ง  
STR 20 และยางคอมปาวด์ และ (16) มีการปรับปรุงการให้บริการเทคโนโลยีสารสนเทศ (IT) เกี่ยวกับ  
ข้อมูลด้านราคาและข่าวสารการตลาดขางพาราที่ศูนย์เรียนรู้ พร้อมสิ่งอำนวยความสะดวกแก่ภาคีเครือข่าย

ส่วนการกำหนดกลยุทธ์จากอุปสรรคและจุดแข็งมีดังนี้ (1) ด้านการเงินที่เอื้อประโยชน์แก่  
เครือข่ายเพื่อให้สามารถต่อสู้กับคู่แข่งรายใหญ่ (2) ด้านการตลาดที่สร้างความเชื่อถือ มีความใกล้ชิดแก่  
ลูกค้าเพื่อให้สามารถต่อสู้กับคู่แข่งรายใหญ่ได้ (3) ปรับปรุงการคิดค่าการตลาดภายใต้โซ่อุปทาน (4) ลด  
ต้นทุนการตลาดโดยอาศัยภาคีเครือข่ายที่มีการบริหารจัดการโดยสหกรณ์ (5) การหาตลาดใหม่โดยใช้  
เงินทุนของสหกรณ์ (6) การทำความเข้าใจกับสมาชิกถึงประโยชน์ที่ได้รับโดยใช้งบของสหกรณ์ (7) การ  
ร่วมมือกับหน่วยงานที่เกี่ยวข้อง โดยสหกรณ์เป็นผู้รับภาระค่าใช้จ่ายบางส่วน และ (8) จัดทำแผนธุรกิจที่มี  
การพิจารณาถึงความเสี่ยงและมีการบริหารความเสี่ยงโดยมีกองทุนเพื่อลดผลกระทบจากการขาดทุน

ส่วนการกำหนดกลยุทธ์จากโอกาสและอุปสรรคมีดังนี้ (1) สหกรณ์ขอความร่วมมือจากภาครัฐใน  
การหาตลาดใหม่ (2) ให้หน่วยงานภาครัฐให้การรับรองคุณภาพยางที่ส่งออก (3) ให้รัฐเจรจาบบการ  
ชำระเงินแบบ FOB (4) ให้หน่วยงานภาครัฐให้การรับรองสหกรณ์เรื่องความมั่นคง และ (5) ให้รัฐกำหนด  
ราคาขั้นต่ำในการแทรกแซงกรณีที่ราคาขางต่ำกว่าต้นทุนการผลิต

ส่วนการกำหนดกลยุทธ์จากจุดอ่อนและโอกาสมีดังนี้ (1) มีการประชาสัมพันธ์ทำความเข้าใจ  
เกี่ยวกับผลประโยชน์ในระยะยาวและความมั่นคงของสหกรณ์ (2) จัดกิจกรรมร่วมกับสมาชิกและภาคี  
เครือข่ายทุกเดือนเพื่อสร้างสัมพันธ์ภาพระหว่างสมาชิกกับสหกรณ์ (3) จัดกิจกรรมการเรียนรู้ในรูปแบบ  
ต่างๆ เช่น การฝึกอบรม การศึกษาดูงาน ให้กับสมาชิก (4) รัฐให้การอบรมความรู้ในเรื่องการส่งออก และ  
(5) รัฐให้การสนับสนุนการคัดเกรดขางแก่เครือข่าย

ส่วนการกำหนดกลยุทธ์จากจุดอ่อนและจุดแข็งมีดังนี้ (1) ให้ความรู้ ศึกษาดูงาน ฝึกอบรม  
เจ้าหน้าที่เฉพาะเรื่อง โดยมีฝ่ายรับผิดชอบโดยตรงเรื่องการส่งออก (2) โครงการส่งออกนำร่องโดยการ

ร่วมมือกับพันธมิตรเก่าและใหม่ (3) ส่งเสริม สร้างแรงจูงใจให้เครือข่ายมีการคัดแยกชนิดของยางตามมาตรฐาน เป็นลักษณะการให้รางวัลมากกว่าการสร้างความรู้สึกลัวถูกลงโทษ (4) หาเงินอุดหนุนจากภาครัฐและจากเงินทุนของสหกรณ์เอง (5) ส่งเสริมใช้หลักเศรษฐกิจพอเพียงในการดำเนินงานของสมาชิกและสหกรณ์ และ (6) ส่งเสริมการใช้ปุ๋ยอินทรีย์ ปุ๋ยสังเคราะห์ และน้ำสกัดมูลสัตว์

ส่วนการกำหนดกลยุทธ์จากจุดอ่อนและอุปสรรคมีดังนี้ (1) เรียนรู้จากคู่แข่งรายใหญ่ (2) ลดต้นทุนของยางที่ส่งออก สูตรการผลิตยางที่ตรงกับความต้องการของลูกค้าหรือผู้นำเข้า (3) การสร้างความมั่นใจให้แก่ลูกค้า โดยเริ่มจากปริมาณการส่งออกที่ไม่มากนัก(โครงการนำร่อง) (4) การลดความเสี่ยง โดยการจัดทำแผนประกันความเสี่ยงเรื่องอัตราแลกเปลี่ยน (5) แปรรูปร่างคอมปาวด์เพื่อลดต้นทุนในการคัดแยก (6) ส่งเสริมการคัดเกรดเพื่อลดภาระการจ้างงานของสหกรณ์ (7) หาแหล่งเก็บสต็อกยางของหน่วยงานรัฐที่ต้นทุนต่ำ (8) ให้ดำเนินการขายเป็นน้ำยางสด ในช่วงที่ราคาตกต่ำอย่างรวดเร็วและรุนแรง และ (9) ให้เครือข่ายศึกษาติดตามตัวชี้วัดที่มีผลต่อภาวะราคาขายประกอบการค้าสินใจขายหรือเก็บสต็อกรอราคา

นอกจากการกำหนดกลยุทธ์ต่างๆ และนำไปประกอบเป็นแผนธุรกิจดังได้กล่าวไปแล้ว ในแผนธุรกิจเครือข่ายยางพาราฯ ได้กำหนดแผนการตลาดและแผนพัฒนาผลิตภัณฑ์ กล่าวคือ

เป้าหมายหลักของแผนการตลาดเพื่อการรวบรวมยางจากเกษตรกรชาวสวนยางที่มีจำนวนมาก เพื่อสร้างระบบเครือข่ายคุณค่ายางพาราที่เข้มแข็ง และมีประสิทธิภาพ ทำให้สมาชิกได้รับผลประโยชน์มากกว่าเดิม เพราะเมื่อมีอำนาจต่อรอง และมีการใช้ระบบการบริหารจัดการที่ดีช่วยให้มีประสิทธิภาพมากขึ้น โดย (1) ภายในปี 2557 มีการรวบรวมยางพาราขึ้นต่ำ 7,000 ตันต่อปี (ยางแผ่นรมควัน) (2) ขายภายในประเทศ 2,000 ตันให้ผู้ส่งออกและแปรรูปขึ้นปลาย และ (3) ส่งออกไปต่างประเทศในรูปแบบแผ่นรมควัน 3,000 ตัน (ยางลูกขุน) และทำการแปรรูปเป็นยางแท่งหรือ compound เพื่อส่งออกอีก 2,000 ตัน

โดยในตลาดยางพารามีการแข่งขันสูงเนื่องจากมีพ่อค้าจำนวนมาก จึงทำให้ต้องมีการเลือกกลุ่มเป้าหมายโดยที่การแบ่งกลุ่มเป้าหมายสามารถแบ่งออกได้เป็น 2 กลุ่มคือ (1) กลุ่มเป้าหมายภายในประเทศ คือ การประมูลขายที่ตลาดกลางหาดใหญ่ จ.สงขลา และส่งราคาประมูลเพื่อซื้อยางคัตติงมาเก็บสต็อกไว้ขายให้กับผู้แปรรูปยางแท่งและยาง compound นอกจากนี้ยังขายตรงให้กับเครือข่ายพันธมิตรที่เป็นบริษัทแปรรูปยางรถยนต์และยางรถจักรยานยนต์ภายในประเทศ และ (2) กลุ่มเป้าหมายต่างประเทศ คือ ประเทศจีน อินเดีย และมาเลเซีย โดยดำเนินการผ่านทางเครือข่ายพันธมิตร เช่น กลุ่มเกษตรกรชาวสวนยางธารน้ำทิพย์

ทั้งนี้กลยุทธ์และกิจกรรมทางการตลาดประกอบด้วย (1) กลยุทธ์ผลิตภัณฑ์ ที่เครือข่ายคุณค่ายางพาราฯ จะใช้ในการสร้างความได้เปรียบในการแข่งขันก็คือกลยุทธ์ที่ใช้น้ำยางสดเป็นวัตถุดิบเริ่มต้นในการแปรรูปยางแผ่นรมควัน ทำให้สามารถควบคุมคุณภาพผลิตภัณฑ์ที่ได้ซึ่งเป็นจุดเด่นคือยางแผ่นรมควันมีคุณภาพสูง (2) กลยุทธ์ด้านการส่งเสริมการตลาด ด้วยการสร้างภาคีเครือข่ายเป็นแนวร่วมทางสังคมโดยใช้กระแสการสนับสนุนการส่งออกสินค้าการเกษตรของไทย โดยขอความร่วมมือจากภาครัฐและเอกชนเข้ามาสนับสนุนสร้างความมั่นใจให้กับผู้นำเข้าในตัวอย่างแปรรูปที่จะส่งออก โดยการ

ตรวจและรับรองตัวผลิตภัณฑ์ การประชาสัมพันธ์และส่งเสริมเกี่ยวกับการส่งออกยางแปรรูปของสหกรณ์ การเกษตรย่านตาขาว ซึ่งเป็นสถาบันเกษตรกรเพียงไม่กี่รายที่มีศักยภาพในการส่งออก ให้ผู้นำเข้าในต่างประเทศได้รับทราบข้อมูล เพื่อช่วยลดต้นทุนในการประชาสัมพันธ์ ต้นทุนในการหาตลาด และเข้ามาเป็นตัวกลางในการประสานงาน (3) กลยุทธ์ทางด้านราคา ใช้กลยุทธ์การนำราคาประมูลยางพาราที่ตลาดกลางหาดใหญ่ จ.สงขลามาเปรียบเทียบระหว่างบริษัทส่งออกภายในประเทศเพื่อหาส่วนต่างสูงที่สุด นอกจากนี้ยังมีกลยุทธ์การซื้อยางพาราโดยตรงกับสหกรณ์ที่อยู่ในเครือข่ายเนื่องจากไม่ต้องเสียภาษีเงินได้

ในส่วนของแผนพัฒนาผลิตภัณฑ์และการตลาดนั้นได้กำหนดแผนปฏิบัติงานคือ (1) การเรียนรู้และพัฒนาโดยเครือข่ายคุณค่างพาราย่านตาขาวจะมีการจัดเวทีเรียนรู้ผู้นำกลุ่มหรือผู้เกี่ยวข้อง การจัดทำสวนต้นแบบเพื่อเพิ่มผลผลิตและลดต้นทุนให้แก่สมาชิก และผู้มีส่วนเกี่ยวข้อง โดยมีการเชิญวิทยากรจากหน่วยงานต่างๆ มาส่งเสริมและให้ความรู้เพื่อให้เกิดเป็นสังคมข้อมูลข่าวสาร และให้สมาชิกมีความเข้าใจในการทำสวนยางอย่างยั่งยืน (2) การจัดดำเนินการภายในองค์กร โดยการจัดทำกระบวนการการดำเนินงานและบริหารภายในจะช่วยในการกำหนดการทำงานเป็นระบบและมีแบบแผน ช่วยให้การดำเนินงานหรือการประสานงานในการบริหารจัดการเครือข่ายให้มีประสิทธิภาพ ช่วยให้แผนงานต่างๆ สัมฤทธิ์ผลมากยิ่งขึ้น (3) มีการสืบค้นข้อมูลจากอินเทอร์เน็ต ซึ่งเป็นช่องทางการสื่อสารที่มีความสำคัญในการทำธุรกิจยางพาราจะต้องมีการตรวจสอบข้อมูลข่าวสารด้านผลิตภัณฑ์และราคาตลอดเวลา เพื่อที่จะได้ลดความเสี่ยงและเพิ่มประสิทธิภาพในการพัฒนาผลิตภัณฑ์ให้ตรงกับความต้องการของตลาดอยู่ตลอดเวลา (4) ขอรับการสนับสนุนจากภาครัฐและสถาบันการศึกษา ซึ่งช่วยให้การพัฒนาผลิตภัณฑ์และบริการมีประสิทธิภาพมากยิ่งขึ้น นอกจากนี้จะทำให้ผลิตภัณฑ์มีความน่าเชื่อถือมากยิ่งขึ้น (5) ขอรับการสนับสนุนจากเครือข่ายการสนับสนุนจากผู้ผลิตรายใหญ่และสถาบันเกษตรกรที่ประสบความสำเร็จในการส่งออกที่เป็นพันธมิตร จะช่วยให้มีช่องทางในการจัดจำหน่ายมากยิ่งขึ้น (6) เพิ่มจำนวนสมาชิกและภาคีเครือข่าย โดยการหาเกษตรกรชาวสวนยางในพื้นที่เข้าร่วมมากขึ้นจะสามารถเพิ่มปริมาณการผลิต และอำนาจการต่อรอง ทำให้เครือข่ายยังมีความเข้มแข็งเพิ่มมากขึ้น

ทั้งนี้ในส่วนของแผนบริหารความเสี่ยงในการดำเนินธุรกิจยางพาราในปี 2555 – 57 ได้ผลการประเมินตนเองที่คำนึงถึงแนวทางการป้องกันความเสี่ยงในการดำเนินธุรกิจยางพารา ดังนี้ ธุรกิจยางพาราของสหกรณ์การเกษตรย่านตาขาว สามารถจำแนกองค์ประกอบได้เป็น 6 ส่วน ซึ่งในการวิเคราะห์ความเสี่ยงจะดำเนินการตามองค์ประกอบของธุรกิจ 6 ประเภท โดยแหล่งที่มาของความเสี่ยงที่จะเกิดเหตุการณ์ไม่พึงประสงค์ต่อธุรกิจ สามารถจำแนกได้เป็น 2 ส่วน คือ ความเสี่ยงจากปัจจัยภายใน และความเสี่ยงจากปัจจัยภายนอก

การบริหารความเสี่ยงของธุรกิจยางพาราของสหกรณ์การเกษตรย่านตาขาว สามารถดำเนินการตามลำดับ 6 ขั้นตอน ดังนี้

1. การกำหนดวัตถุประสงค์วัตถุประสงค์ของธุรกิจยางพาราสหกรณ์ย่านตาขาวฯ ได้แก่

“เพื่อสร้างผลประโยชน์แก่สมาชิกสหกรณ์ฯ โดยการสร้างกำไรจากการดำเนินธุรกิจยางพารา”

2. การระบุความเสี่ยงจำแนกเป็น 6 ประเด็นตามองค์ประกอบของธุรกิจ ได้แก่

1) การรับซื้อน้ำยางจากเกษตรกรรายย่อยประกอบด้วยปัจจัยเสี่ยง 5 ประเด็น คือ (1) การแข่งขันด้านราคา (2) จำนวนพ่อค้าผู้แข่งขัน (3) คุณภาพน้ำยาง (4) ปริมาณน้ำฝน และ (5) ความภักดีของเกษตรกร

2) การแปรรูปยางแผ่นรมควันของโรงรมสหกรณ์ฯประกอบด้วยปัจจัยเสี่ยง 7 ประเด็น คือ (1) ความซื่อสัตย์ของพนักงาน (2) ทักษะฝีมือแรงงาน (3) จำนวนแรงงานไม่เพียงพอ (4) ความรู้ความสามารถของบุคลากร (5) ต้นทุนเชื้อเพลิง (6) ความเก่าของเครื่องมือ (7) คุณภาพน้ำยาง

3) การรับซื้อยางแผ่นดิบ ประกอบด้วยปัจจัยเสี่ยง 9 ประเด็น จากการรับซื้อ 2 ส่วน คือ รับซื้อจากสมาชิกเครือข่ายของสหกรณ์ มีปัจจัยเสี่ยง 4 ประเด็น คือ (1) คุณภาพยาง (2) ความภักดีของเครือข่าย (3) ความผันผวนของราคา และ (4) นโยบายของรัฐ ส่วนที่ 2 รับซื้อจากสมาชิกรายย่อยของสหกรณ์และเกษตรกรทั่วไป มีปัจจัยเสี่ยง 5 ประเด็น คือ (1) ปริมาณการขาย (2) การแข่งขันทางการตลาด (3) ระยะทางการขนส่ง (4) แรงจูงใจในการขาย และ (5) การเปลี่ยนแปลงพฤติกรรมกรรมการแปรรูป

4) การประมูลยางแผ่นดิบจากตลาดกลางหาดใหญ่ ประเมินไม่พบความเสี่ยง

5) การรับซื้อยางแผ่นรมควัน มีปัจจัยเสี่ยง 5 ประเด็น คือ (1) การขาดแคลนแรงงาน (2) การบริหารสินค้าคงคลัง (3) การรับสินค้า (4) ความเข้มแข็งของทีมงาน และ (5) โครงสร้างตลาด

6) การรับซื้อยางแผ่นรมควัน มีปัจจัยเสี่ยง 4 ประเด็น คือ (1) ทรัพยากรบุคคล (2) คุณภาพยาง (3) การแปรรูป และ (4) นโยบายรัฐ

3. การประเมินความเสี่ยง เป็นกระบวนการระบุความเสี่ยงวิเคราะห์โอกาสที่จะเกิดขึ้นและความรุนแรงของผลกระทบ โดยให้คะแนน 5 = มากที่สุด 4 = มาก 3 = ปานกลาง 2 = น้อย และ 1 = เสี่ยงน้อยที่สุด และทำการวิเคราะห์จัดลำดับความเสี่ยง ซึ่งพบว่า การขายยาง และ การแปรรูปยางแผ่นรมควันของโรงรมสหกรณ์ฯ มีโอกาสที่จะเกิดความเสี่ยงมากที่สุด

4. การประเมินมาตรการควบคุม ประกอบด้วยการทบทวนมาตรการควบคุมที่ใช้ในปัจจุบัน และการออกแบบมาตรการควบคุมเพื่อนำไปสู่การบริหารจัดการความเสี่ยงต่อไป ในการศึกษาครั้งนี้ได้เลือกความเสี่ยงที่มีโอกาสที่จะเกิดและมีความรุนแรงมากที่สุด 2 ลำดับมาทำการศึกษา คือ การขายยาง และการแปรรูปยางแผ่นรมควันของโรงรมสหกรณ์ฯ โดยในส่วนของ การขายยาง มีดังนี้

ปัจจัยเสี่ยง	มาตรการปัจจุบัน	ผลการดำเนินงาน	มาตรการ
<b>1. ทรัพยากรบุคคล</b>			
1.1 ขาดนักวิเคราะห์และนักการตลาด	วิเคราะห์ตามประสบการณ์	เกิดความผิดพลาดในบางครั้ง และทำให้กำไรลดลง	- จ้างที่ปรึกษามีอาชีพ - เพิ่มความรู้แก่เจ้าหน้าที่

ปัจจัยเสี่ยง	มาตรการปัจจุบัน	ผลการดำเนินงาน	มาตรการ
1.2 ขาดระบบบริหารจัดการคน	มีคำสั่งชัดเจน แต่คนไม่เพียงพอ	คนไม่เพียงพอกับงาน และไม่มีความรู้ทำงานได้ไม่มีประสิทธิภาพ	- ปรับปรุงการบริหารบุคคล - เพิ่มผู้จัดการฝ่ายบริหารบุคคล
<b>2. คุณภาพยาง</b>			
2.1 นำหนักขาด	การตรวจสอบจากเจ้าหน้าที่ซึ่งตรวจวัด	ต้องส่งยางเพิ่มเมื่อไปถึงบริษัทผู้ซื้อแล้วถูกแจ้งว่ายางขาด	ทดสอบตาชั่งทุกวัน
2.2 เกรดเปลี่ยน	แผนกคัดคุณภาพ	รายได้ลดลงเมื่อถูกลดเกรด	อบรมความรู้ด้านการคัดแก่เจ้าหน้าที่และเครือข่าย
3. ขาดการแปรรูป	อยู่ขั้นตอนการวางแผน	ต้องจ้างอัดก้อน	สร้างโรงงานแปรรูป
4. นโยบายรัฐด้านยางพารา	กีดกันทำหนังสือร้องเรียน	ไม่บรรลุเป้าหมายและราคาผันผวนไปตามนโยบายยาง	-

ในส่วนของการแปรรูปยางแผ่นรมควันของโรงรมสหกรณ์ฯ มีดังนี้

ปัจจัยเสี่ยง	มาตรการปัจจุบัน	ผลการดำเนินงาน	มาตรการ
1. ความซื่อสัตย์ของพนักงาน	- มีระเบียบการปฏิบัติงาน - มีการวิเคราะห์ต้นทุน	- พนักงานมาทำงานสาย - ความไม่โปร่งใส	- การตรวจสอบ น.น. - การตรวจสอบภายใน - การสร้างจิตสำนึก - การกำหนดบทลงโทษ
2. ทักษะฝีมือแรงงาน (การเลือกวัตถุดิบและการรมยาง)	ไม่มีมาตรการในปัจจุบัน	ยางขาดคุณภาพ ยางตกชั้น ทำให้ขาดทุน	- ศึกษาดูงาน - อบรมเพิ่มทักษะ - สร้างศรัทธาและแรงจูงใจ - มีระบบควบคุม
3. แรงงานไม่เพียงพอ	ไม่มีมาตรการในปัจจุบัน	การผลิตหยุดชะงัก ทำให้ผลผลิตตกต่ำ	- ส่งเสริมสวัสดิการ (บ้านพัก สิ่งแวดล้อม อาหาร) - ปริมาณงานที่เพียงพอ - แรงงานสัมพันธ์



ปัจจัยเสี่ยง	มาตรการปัจจุบัน	ผลการดำเนินงาน	มาตรการ
4. ความรู้ความสามารถของบุคลากร	การฝึกอบรมดูงาน	เพิ่งเริ่มดำเนินการ ยังไม่เห็นผล	- สร้างแรงจูงใจจากผลการดำเนินงาน - กำหนดคบทลงโทษ
5. ต้นทุนเชื้อเพลิงและน้ำกรด	ไม่มีมาตรการในปัจจุบัน	ซื้อเชื้อเพลิงสูงกว่าที่อื่น	- มีกรรมการจัดซื้อและใช้การประมูล - การสุ่มตรวจน้ำหนักและปริมาณ
6. สภาพโรงรมและเครื่องมืออุปกรณ์	มีเครื่องจักรสำรอง แต่ยังไม่ถูกนำมาใช้	ยางไม่มีคุณภาพ	- ตรวจสอบสภาพอย่างสม่ำเสมอ - กำหนดอายุการใช้งานและแผนการทดแทน
7. คุณภาพน้ำยาง	ตรวจสอบด้วยทักษะของคน	พบยางผสมแอมโมเนียมมาก ทำให้ผลิตได้เป็นยางฟองยางกััดตั้ง	- แยกที่มาของน้ำยาง (จากสมาชิก จากพ่อค้า) - กำหนดคบทลงโทษ - เครื่องตรวจสอบคุณภาพยาง - ประชาสัมพันธ์ข้อมูลและคุณภาพยาง

5. การบริหารจัดการความเสี่ยง เป็นการนำมาตรการมาใช้ปฏิบัติในการดำเนินธุรกิจเพื่อลดความเสี่ยงหรือลดความเสียหายที่เกิดจากผลกระทบของความเสี่ยง โดยพิจารณามาตรการควบคุมที่กำหนดว่ามีความเหมาะสมในการนำไปปฏิบัติหรือไม่แล้วนำมาจัดทำแผนการบริหารความเสี่ยงเพื่อนำไปปฏิบัติอย่างเป็นรูปธรรม (กิจกรรม ระยะเวลา ผู้รับผิดชอบ) จากการกำหนดมาตรการควบคุมของความเสี่ยงในการขายยาง และการแปรรูปยางแผ่นรมควันของโรงรมสหกรณ์ฯสามารถวางแผนการบริหารจัดการความเสี่ยงเป็นแผนงาน โครงการ ผู้รับผิดชอบ และระยะเวลาในการดำเนินงาน โดยในส่วนของ การขายยางสามารถจัดกลุ่มเพื่อการบริหารได้เป็น 2 ประเด็น คิดเป็นแผนงาน/โครงการจำนวน 7 โครงการ ส่วนการแปรรูปยางแผ่นรมควันของโรงรมสหกรณ์ฯ จากการกำหนดมาตรการของการจัดการความเสี่ยง สามารถจัดกลุ่มเพื่อบริหารจัดการความเสี่ยงได้เป็น 4 ประเด็น คิดเป็นแผนงาน/โครงการจำนวน 11 โครงการ

เมื่อทำการกำหนดแผนงานโครงการ ผู้รับผิดชอบ และช่วงเวลาในการดำเนินการแล้ว เนื่องจากความจำกัดของทรัพยากรทั้งงบประมาณ บุคลากร และเวลา ดังนั้นจึงดำเนินการจัดลำดับความสำคัญของโครงการ 2 ด้านนี้ เพื่อดำเนินการตามลำดับความสำคัญ โดยในด้านการขยาย จำแนกการดำเนินงานในปีบัญชี 55/56 จำนวน 3 โครงการ ได้แก่ (1) การฝึกอบรมเพิ่มความรู้ด้านการตลาด (2) การอบรมทักษะการคัดเกรด และ (3) การจัดซื้อลูกค้อนทดสอบเครื่องชั่ง ปีบัญชี 56/57 จำนวน 3 โครงการตามลำดับได้แก่ (1) การทบทวนโครงสร้างองค์กร (2) โครงการจัดจ้างที่ปรึกษามีอาชีพด้านการตลาดยางพารา และ (3) ทบทวนแนวทางการระดมทุน ในส่วนการแปรรูปยางแผ่นรมควันของโรงรมสหกรณ์ฯ จำแนกการดำเนินงานตามปีบัญชี 55/56 จำนวน 6 โครงการตามลำดับได้แก่ (1) การรณรงค์ชื้อน้ำยางจากสมาชิก (2) แผนการซ่อมบำรุงและการทดแทนเครื่องจักร (3) การกำหนดขั้นตอนการรับซื้อและแปรรูป (4) แผนการจัดซื้อเชื้อเพลิง (5) การตรวจสอบภายใน และ (6) การจัดสวัสดิการและแรงงานสัมพันธ์ ปีบัญชี 56/57 จำนวน 5 โครงการตามลำดับได้แก่ (1) การเพิ่มพูนความรู้และทักษะ (2) การกำหนดตัวชี้วัดและผลการปฏิบัติงาน (3) การจัดซื้อเครื่องตรวจสอบคุณภาพน้ำยาง (4) การศึกษาเพื่อใช้เชื้อเพลิงให้มีประสิทธิภาพ และ (5) การติดตั้งกล้องวงจรปิด

6. การติดตามผลและทบทวน เป็นการติดตามผลภายหลังมีการดำเนินการตามแผนการบริหารความเสี่ยงแล้วเพื่อให้มั่นใจว่าแผนการบริหารความเสี่ยงมีประสิทธิภาพโดยสหกรณ์การเกษตรเกษตรย่านตาขาว มีการดำเนินงานในรูปแบบคณะกรรมการ ดังนั้นการตรวจสอบจึงเป็นไปตามมติของคณะกรรมการในแต่ละโครงการ โดยในช่วงปี 2556 จนถึงเดือนกันยายน สหกรณ์การเกษตรย่านตาขาวได้ดำเนินการตามแผนบริหารความเสี่ยงในการดำเนินธุรกิจยางพาราแล้วเป็นส่วนใหญ่

ผลการวิจัยอีกส่วนหนึ่งได้แก่การประเมินความคิดเห็นระดับเกษตรกรและผลกระทบด้านเศรษฐกิจและการปรับเปลี่ยนพฤติกรรมระดับสมาชิก สหกรณ์และระดับเครือข่าย

การปรับเปลี่ยนแนวทางในการดำเนินธุรกิจยางพาราเกิดจากผลการศึกษาและปัญหาและอุปสรรคที่สำคัญต่างๆ ในการดำเนินงาน โดยเฉพาะอย่างยิ่งโครงการพัฒนาศักยภาพสถาบันเกษตรกรเพื่อรักษาเสถียรภาพราคายางพาราที่เป็นโครงการของรัฐเพื่อแก้ไขปัญหาราคายางตกต่ำ ทำให้การดำเนินงานของสหกรณ์การเกษตรย่านตาขาวเกิดความยุ่งยาก ฝ่ายจัดการต้องทุ่มเทและใช้เวลาส่วนใหญ่ไปกับการแก้ปัญหาเฉพาะหน้าที่เกิดขึ้นเกือบทุกวัน ฝ่ายคณะกรรมการดำเนินการและฝ่ายจัดการต้องจัดการเรื่องแก้ไขปัญหาดังกล่าว ไม่เช่นนั้นจะเกิดผลเสียหายกับสหกรณ์การเกษตรย่านตาขาว และเครือข่ายธุรกิจยางพารา

นอกจากนี้การปรับเปลี่ยนการดำเนินธุรกิจยังเกิดจากในส่วนของการเปลี่ยนวิกฤติให้เป็นโอกาสด้วย กล่าวคือการตกต่ำของราคายางในช่วงที่กำลังอยู่ในระหว่างดำเนินการวิจัยตามโครงการนี้ ทางสหกรณ์การเกษตรย่านตาขาวจึงได้ใช้ผลการศึกษาในงานวิจัยนี้ และได้เห็นความสำคัญในการจัดทำและนำแผนบริหารความเสี่ยงมาใช้ในการดำเนินธุรกิจยางพาราตลอดห่วงโซ่อุปทาน รวมถึงการหาแนว

ทางการปรับปรุง การปรับตัว และสร้างความเข้มแข็งของสหกรณ์การเกษตรย่านตาขาวและเครือข่ายธุรกิจ ยางพาราที่มีสหกรณ์การเกษตรย่านตาขาวเป็นแกนนำ ผลการประเมินระดับเกษตรกรนี้เป็นประโยชน์ในการนำไปใช้จัดทำแผนการส่งเสริมและการขับเคลื่อนการทำสวนยางพาราให้เกิดความมั่นคง

ข้อมูลจากการสัมภาษณ์เกษตรกรชาวสวนยางที่เป็นสมาชิกโดยการสุ่มตัวอย่างจำนวน 356 ราย พบว่าชาวสวนยางมีอายุเฉลี่ยประมาณ 53 ปี ระดับการศึกษาส่วนใหญ่จบประถมศึกษา มีประสบการณ์ในการทำสวนยางพาราโดยเฉลี่ยประมาณ 23 ปี ทั้งนี้ประมาณร้อยละ 50 ของเกษตรกรชาวสวนยางมีรายได้จากการประกอบอาชีพการทำสวนยางเพียงอย่างเดียว ส่วนอีกครึ่งหนึ่งมีรายได้จากประกอบอาชีพ หรือปลูกพืชอย่างอื่นด้วย จากข้อมูลนี้ชี้ให้เห็นว่ามีเกษตรกรชาวสวนยางมากถึงครึ่งหนึ่งที่พึ่งพารายได้จากสวนยางเพียงอย่างเดียว ซึ่งมีความเสี่ยงที่จะได้รับผลกระทบอย่างมากในภาวะปัจจุบันที่ราคายางพารามีความผันผวนและมีแนวโน้มราคายางพาราลดต่ำ

ข้อมูลที่ได้จากการสัมภาษณ์เกี่ยวกับพื้นที่การทำสวนยางและกิจกรรมที่เกี่ยวข้องชี้ให้เห็นว่าสมาชิกชาวสวนยางส่วนใหญ่เป็นชาวสวนยางขนาดกลางและขนาดเล็ก มีพื้นที่สวนยางเฉลี่ยประมาณรายละ 16.32 ไร่ เป็นพื้นที่สวนยางเปิดกรีดแล้วเฉลี่ยรายละ 13.54 ไร่ สมาชิกชาวสวนยางส่วนใหญ่คิดเป็นร้อยละ 76.42 เป็นผู้กรีดตัวเอง มีเพียงร้อยละ 12.84 ของสมาชิกชาวสวนยางที่จ้างกรีดยางทั้งหมด สมาชิกชาวสวนยางส่วนใหญ่ (ร้อยละ 76.36) ขายผลผลิตในรูปแบบน้ำยางสด และมีเพียงร้อยละ 17.58 ที่ขายเป็นยางแผ่นดิบ

เป็นที่น่าสังเกตว่าสมาชิกชาวสวนยางจำนวนมากถึงร้อยละ 92.65 ขายผลผลิตยางให้กับพ่อค้าทั่วไป มีเพียงร้อยละ 7.35 ที่นำผลผลิตมาขายให้กับสหกรณ์ ทั้งนี้เนื่องจากพ่อค้าทั่วไปจำนวนมากเปิดจูดรับซื้อ โดยเฉพาะอย่างยิ่งน้ำยางสดกระจายครอบคลุมทุกพื้นที่ ขณะที่สหกรณ์เปิดจูดรับซื้อน้ำยางสดเฉพาะที่โรงงานยางรมควัน จำนวน 3 แห่งเท่านั้น การที่สหกรณ์จะดำเนินการเปิดจูดรับซื้อจำนวนมากกระจายทั้งพื้นที่แข่งขันกับพ่อค้าจะเสียค่าใช้จ่ายที่สูงและไม่คุ้มค่าใช้จ่าย

จากการสัมภาษณ์สมาชิกชาวสวนยางเกี่ยวกับกิจกรรมการเกษตรผสมผสาน พบว่าร้อยละ 59.08 ทำสวนยางเชิงเดี่ยว ส่วนที่เหลือประมาณร้อยละ 40.92 มีการปลูกพืชแซมในสวนยาง เช่น ผักเหนียง และต้นสะเดา และเลี้ยงโคในสวนยาง ดังนั้นจึงมีโอกาที่จะส่งเสริมให้มีการขยายกิจกรรมเกษตรผสมผสานได้อีกมาก

สำหรับในเรื่องของการใช้ปุ๋ยในสวนยางที่เปิดกรีดแล้ว จากการสัมภาษณ์สมาชิกชาวสวนยาง พบว่าประมาณร้อยละ 69.37 ใช้ปุ๋ยอินทรีย์ร่วมกับการใช้ปุ๋ยเคมี ส่วนที่เหลือใช้ปุ๋ยเคมีเพียงอย่างเดียว เนื่องจากชาวสวนยางยังไม่มั่นใจเกี่ยวกับการใช้ปุ๋ยอินทรีย์เพียงอย่างเดียวจะทำให้ผลผลิตยางพาราในจำนวนที่สูงพอๆ กับการใช้ปุ๋ยเคมี และเป็นที่น่าสังเกตว่ามีสมาชิกร้อยละ 56.45 ที่ไม่เคยเข้ารับการอบรมเกี่ยวกับความรู้และการใช้ปุ๋ยในสวนยาง แต่ทั้งนี้ก็มีผู้ที่ไม่เคยเข้ารับการฝึกอบรมแสดงความสนใจที่จะเข้ารับการฝึกอบรมถึงประมาณร้อยละ 69.04

ทั้งนี้เมื่อสอบถามเกี่ยวกับความสนใจในเรื่องของปุ๋ยสังเคราะห์ (การใช้ปุ๋ยตามผลการวิเคราะห์ธาตุอาหารในดิน) และปุ๋ยน้ำสกัดจากมูลสัตว์ พบว่าสมาชิกร้อยละ 65.45 แสดงความสนใจเรื่องปุ๋ยใน 2 รูปแบบนี้ และเกือบทั้งหมด (ร้อยละ 95.28) ของสมาชิกชาวสวนยางที่แสดงความสนใจมีความต้องการเข้าร่วมทั้ง 2 โครงการ

เมื่อสอบถามเกี่ยวกับกิจกรรมการทำสวนยางเพื่อลดต้นทุน ปรากฏว่ามีสมาชิกชาวสวนยางจำนวนมากถึงประมาณร้อยละ 91.01 ที่ไม่ได้ให้ข้อมูล โดยในส่วนของสมาชิกชาวสวนยางที่ให้ความเห็น พบว่าส่วนใหญ่ (ร้อยละ 90.60) ได้ให้ความสำคัญในการลดต้นทุนการทำสวนยางโดยเห็นว่าควรใช้ปุ๋ยหมัก/ปุ๋ยอินทรีย์/ปุ๋ยชีวภาพ และจากการสัมภาษณ์สมาชิกเกี่ยวกับกิจกรรมการเข้ารับการฝึกอบรม/ประชุมการให้ความรู้ใหม่ๆ ในการทำสวนยางที่ไม่ใช่เรื่องเกี่ยวข้องกับปุ๋ย ในช่วง 5 ปีที่ผ่านมา พบว่าส่วนใหญ่ (ร้อยละ 93.45) ของชาวสวนยางไม่เคยเข้าร่วม

ในการประเมินผลกระทบทางเศรษฐกิจอันเนื่องมาจากราคายางตกต่ำนั้น เพื่อให้เห็นถึงความรุนแรงของผลกระทบที่ชัดเจน จำเป็นอย่างยิ่งที่จำเป็นต้องทำการศึกษาวิเคราะห์ต้นทุนการทำสวนยางและนำเสนอในรูปแบบต้นทุนต่อไร่และต้นทุนต่อกิโลกรัม ต้นทุนการทำสวนยางสามารถแบ่งได้เป็นต้นทุนคงที่และต้นทุนผันแปรหรือต้นทุนในการดำเนินการ โดยต้นทุน 2 ประเภทนี้จะประกอบด้วยต้นทุนที่เป็นตัวเงินและต้นทุนค่าเสียโอกาสและค่าเสื่อมราคาที่ไม่เป็นตัวเงินแต่ได้มีการประมาณค่าขึ้นมาเป็นต้นทุนในการทำสวนยาง ในการศึกษาครั้งนี้ได้กำหนดอายุการทำสวนยางไว้ที่ 21 ปี ต่อรอบ โดยระยะแรกของการทำสวนยาง (ปีที่ 1 – 6) ยังไม่สามารถเปิดกรี๊ดได้จึงยังไม่มีผลผลิตน้ำยาง โดยในปีแรกมีค่าใช้จ่ายในการเตรียมดิน ต้นพันธุ์ ค่าปลูก ค่าปุ๋ย และค่าดูแลรักษา ส่วนปีที่ 2 – 6 จะมีแต่ ค่าปุ๋ย และค่าดูแลรักษาที่นำไปคิดเป็นต้นทุนเฉลี่ยกระจายไปในแต่ละปีหลังการเปิดกรี๊ดยาง ทั้งนี้หลังเปิดกรี๊ดในปีที่ 7 มีค่าปุ๋ย ค่าดูแลรักษา และค่ากรี๊ด เป็นต้นทุนหลักที่คิดเป็นต้นทุนรวมเข้าไปในแต่ละปีการผลิต เนื่องจากต้นทุนเฉลี่ยต่อกิโลกรัมขึ้นอยู่กับปริมาณผลผลิตน้ำยางด้วย โดยปริมาณผลผลิตน้ำยางในรอบ 1 ปี จะมากหรือน้อยขึ้นอยู่กับจำนวนวันที่กรี๊ดในรอบปีและปริมาณน้ำยางที่กรี๊ดได้ต่อไร่ในแต่ละวันที่กรี๊ด ในศึกษานี้กำหนดจำนวนวันที่กรี๊ดจากการสัมภาษณ์เกษตรกรผู้ให้ข้อมูลหลักที่ประมาณว่าจำนวนวันที่กรี๊ดในรอบ 1 ปี คือ 135 - 150 วัน มีปริมาณผลผลิตคิดเป็นเนื้อยางแห้งประมาณ 290 กิโลกรัมต่อไร่ต่อปี

เนื่องจากการทำสวนยางกรณีผลิตเป็นยางแผ่นดิบนั้นมีค่าลงทุนเพิ่มขึ้นในส่วนเครื่องจักรรีดแผ่น และโรงเรือน จึงทำให้ต้นทุนการทำสวนยางที่ขายเป็นยางแผ่นดิบมีต้นทุนในการทำยางแผ่นดิบเพิ่มขึ้นเพิ่มเติมจากกรณีที่ขายเป็นน้ำยางสด ประกอบกับการทำสวนยางในพื้นที่เปิดใหม่กับพื้นที่สวนยางเดิมที่ได้เงินทุนในการปลูกทดแทนรอบใหม่จากสำนักงานกองทุนสงเคราะห์การทำสวนยาง จึงได้นำเงินส่วนนี้มาหักออกจากค่าใช้จ่ายในการทำสวนยางในพื้นที่เดิมที่ขอกู้ทุนสงเคราะห์การทำสวนยางในอัตราไร้อยู่ 16,000 บาท เนื่องจากมีชาวสวนยางที่ไม่ได้กรี๊ดเอง มีการจ่ายค่าจ้างกรี๊ดเป็นสัดส่วนเจ้าของสวนยาง 60% และคนกรี๊ด 40% ของผลผลิต เจ้าของสวนไม่ได้จ่ายออกไปเป็นเงินสด ในการคำนวณต้นทุนต่อกิโลกรัมจึงได้ตัดผลผลิตที่เป็นส่วนของคนกรี๊ดออกไปจากการคำนวณ ผลการวิเคราะห์ต้นทุนการทำสวน

ยางแสดงว่าต้นทุนการทำสวนยางของเจ้าของสวนยางที่ไม่ได้กรีดยางเองจะสูงขึ้นถ้าหากจำนวนวันกรีดยางในรอบปีลดลง ต้นทุนการทำสวนยางโดยเฉลี่ยประมาณ 19,019.92 – 19,421.29 บาทต่อไร่ หรือ 65.66 – 72.29 บาทต่อกิโลกรัม สำหรับกลุ่มชาวสวนยางที่ได้เงินทุนสงเคราะห์การปลูกทดแทนสวนยางเดิม ขณะที่ต้นทุนของเกษตรกรชาวสวนยางที่ปลูกในพื้นที่ใหม่มีค่าสูงกว่าประมาณ 1,100 บาทต่อไร่ หรือประมาณ 4 บาทต่อกิโลกรัม

จากการสัมภาษณ์สมาชิกชาวสวนยางเกี่ยวกับผลกระทบที่เกิดจากราคายางพาราตกต่ำ ซึ่งส่งผลให้รายได้จากการทำสวนยางลดลง พบว่าประมาณร้อยละ 56.27 ประเมินว่ามีผลกระทบที่รุนแรง ร้อยละ 28.57 ประเมินว่ามีผลกระทบรุนแรงปานกลาง จึงกล่าวได้ว่าสมาชิกชาวสวนยางประเมินผลกระทบของราคายางตกต่ำว่ามีผลทำให้รายได้ลดลงอย่างค่อนข้างรุนแรง เมื่อสอบถามสมาชิกชาวสวนยางเกี่ยวกับการปรับตัวหลังจากได้รับผลกระทบที่ทำให้รายได้ลดลง พบว่ามีสมาชิกร้อยละ 68.54 ไม่ได้ให้ความเห็น ร้อยละ 17.98 กล่าวว่าใช้แนวทางลดค่าใช้จ่ายและประหยัดไม่ฟุ่มเฟือย อีกร้อยละ 11.80 กล่าวว่าใช้แนวทางการหารายได้เสริม

จากการสอบถามสมาชิกชาวสวนยางเกี่ยวกับการเข้ารับการฝึกอบรมทำบัญชีครัวเรือน พบว่ามีเพียงร้อยละ 36.28 ที่เคยเข้ารับการฝึกอบรม เมื่อสอบถามกลุ่มที่ไม่เคยเข้ารับการฝึกอบรมว่ามีความสนใจที่จะเข้ารับการฝึกอบรมหรือไม่ถ้าหากมีการจัดฝึกอบรมในเรื่องนี้ ปรากฏว่ามีสมาชิกในกลุ่มนี้ร้อยละ 65.74 แสดงความสนใจที่จะเข้าร่วม นอกจากนี้ยังได้มีการสอบถามความคิดเห็นเกี่ยวกับการกันสำรองเงินจากกำไรของธุรกิจยางพาราของสหกรณ์การเกษตรย่านตาขาว พบว่ากลุ่มสมาชิกชาวสวนยางที่เห็นด้วยและไม่เห็นด้วยมีสัดส่วนที่ใกล้เคียงกัน คือร้อยละ 44.10 กับร้อยละ 42.70 ตามลำดับ โดยร้อยละ 68.78 ของกลุ่มสมาชิกที่เห็นด้วยได้ระบุว่าควรมีสัดส่วนการกันสำรองเงินกำไรของธุรกิจยางไว้ที่ร้อยละ 5-10

ในส่วนในเรื่องเกี่ยวกับหลักปรัชญาเศรษฐกิจพอเพียงนั้น จากการสอบถามสมาชิกชาวสวนยางพบว่ามีเพียงร้อยละ 24.63 ที่เคยเข้าร่วมประชุมหรือฝึกอบรมหรือมีความรู้เกี่ยวกับหลักปรัชญาเศรษฐกิจพอเพียง และเมื่อสอบถามว่าได้มีการนำแนวทางเศรษฐกิจพอเพียงมาใช้อย่างปฏิบัติหรือไม่ พบว่ามีเพียงร้อยละ 23.93 ที่ได้มีการนำไปปฏิบัติ จึงจำเป็นอย่างยิ่งที่สหกรณ์การเกษตรย่านตาขาวจะต้องให้ความสำคัญกับเรื่องนี้ให้มากขึ้น ทั้งนี้ได้มีการสอบถามความเห็นสมาชิกว่าแนวทางปรัชญาเศรษฐกิจพอเพียงช่วยให้ความมั่นคงและยั่งยืนในการประกอบอาชีพการทำสวนยางหรือไม่ พบว่ากลุ่มสมาชิกที่มีความรู้เรื่องนี้ร้อยละ 30.18 มีความเห็นว่าทำให้เกิดความมั่นคง ส่วนกลุ่มที่เหลือตอบว่าไม่แน่ใจที่แนวทางปรัชญาเศรษฐกิจพอเพียงจะช่วยให้เกิดความมั่นคงและยั่งยืนในการประกอบอาชีพการทำสวนยาง

เมื่อสอบถามความคิดเห็นเกี่ยวกับเครือข่ายธุรกิจยางพาราที่สหกรณ์การเกษตรย่านตาขาวทำหน้าที่เป็นแกนนำ พบว่าสมาชิกจำนวนมากถึงร้อยละ 93.82 ที่ไม่ให้คำตอบหรือไม่แสดงความคิดเห็น ทั้งนี้จะมาจากสมาชิกชาวสวนยางไม่ทราบหรือมีข้อมูลเกี่ยวกับเรื่องนี้ไม่เพียงพอ จึงมีความจำเป็นที่สหกรณ์การเกษตรย่านตาขาวต้องสื่อสารและเผยแพร่ข่าวสารเกี่ยวกับกิจกรรมด้านต่างๆ ของเครือข่ายธุรกิจยางพาราที่สหกรณ์เป็นแกนนำ ส่วนสมาชิกชาวสวนยางกลุ่มที่ให้ความคิดเห็น ระบุว่าเครือข่ายธุรกิจ

ยางพารามีประโยชน์ต่อสมาชิกชาวสวนยางท่าผลกำไรให้แก่สหกรณ์ ทำให้สมาชิกได้รับข้อมูลข่าวสาร ทำให้เกิดการบริการจัดการที่ดีและมีการปรับปรุงเปลี่ยนแปลงให้ดีขึ้น และสมาชิกกลุ่มนี้มีความคิดเห็นว่าการมีเครือข่ายทำให้มีตลาดที่กว้างขึ้นและได้รับบริการด้านการตลาดที่ดีกว่าพ่อค้าทั่วไป ส่วนความคิดเห็นเกี่ยวกับการขยายการลงทุนของสหกรณ์การเกษตรย่านตาขาว พบว่าสมาชิกชาวสวนยางประมาณร้อยละ 19.38 มีความเห็นด้วยกับการลงทุนสร้างโรงงานยางแท่ง ประมาณร้อยละ 3.65 ของสมาชิกชาวสวนยางไม่เห็นด้วย โดยสมาชิกส่วนใหญ่ (ร้อยละ 76.97) ไม่ได้แสดงความคิดเห็น

ทั้งนี้เมื่อสอบถามเกี่ยวกับผลประโยชน์ที่ได้รับจากการเป็นสมาชิกของสหกรณ์การเกษตรย่านตาขาวนั้น ร้อยละ 41.00 ให้ความคิดเห็นว่าได้ประโยชน์/ผลตอบแทนจากการออมเงินกับสหกรณ์ รองลงมา ร้อยละ 32.00 เห็นว่าได้ประโยชน์ในรูปของสินเชื่อที่กู้ยืมเงินจากสหกรณ์ นอกจากนี้ยังได้ประโยชน์ในรูปของปุ๋ยปลอดดอกเบื้อย และเงินปันผล และสุดท้ายเมื่อสอบถามเกี่ยวกับการจัดประกวดสวนยาง พบว่าสมาชิกส่วนใหญ่ (ร้อยละ 66.57) ไม่ได้แสดงความคิดเห็น ส่วนกลุ่มสมาชิกที่แสดงความคิดเห็นนั้น ร้อยละ 32.30 มีความเห็นด้วยกับการจัดประกวดสวนยาง และมีสมาชิกเพียงร้อยละ 1.12 ที่ไม่เห็นด้วย

ส่วนผลการวิจัยเชิงปฏิบัติการเกี่ยวกับศูนย์เรียนรู้แบบเสมือนจริง (Virtual learning center) เพื่อให้บริการสมาชิกและผู้สนใจ การขับเคลื่อนศูนย์เรียนรู้และแผนส่งเสริมการทำสวนยางแก่สมาชิกนั้น การขับเคลื่อนศูนย์เรียนรู้ด้านยางพาราของสหกรณ์การเกษตรย่านตาขาวเพื่อให้ข้อมูลข่าวสาร มีที่เลี้ยงหรือเกษตรกรตัวอย่างที่เป็นต้นแบบ และเผยแพร่เทคโนโลยี/นวัตกรรมในการทำสวนยางพารา โดยดำเนินการใน 3 แนวทางควบคู่กันไป ได้แก่ (1) การคัดเลือกสวนยางพาราต้นแบบและการพัฒนาสวนยางพารา (2) การขับเคลื่อนศูนย์เรียนรู้ของสหกรณ์การเกษตรย่านตาขาว และ (3) แผนส่งเสริมการทำสวนยางแก่สมาชิกเพื่อสร้างรากฐาน (platform) การส่งเสริมการทำสวนยางที่มั่นคง โดยมีรายละเอียดดังต่อไปนี้

1. การคัดเลือกสวนยางพาราต้นแบบและการพัฒนาสวนยางพาราของสมาชิกสหกรณ์การเกษตรย่านตาขาวที่ได้รับเลือกซึ่งเป็นธุรกิจต้นน้ำเพื่อรองรับการก้าวไปสู่ความเป็นผู้ส่งออกยางพาราที่เป็นธุรกิจปลายน้ำ เป็นการขยายผลเครือข่ายคุณค่าไปยังสมาชิกชาวสวนยางที่เป็นต้นน้ำที่ได้รับผลประโยชน์สูงขึ้นจากการพัฒนาเครือข่ายคุณค่ายางพารา โดยโครงการฯ ได้นำแนวทางการขยายผลแบบกลุ่มที่มีแกนนำเป็นศูนย์กลางการเรียนรู้เสมือนไข่แดงและมีสมาชิกกลุ่มเป็นไข่ขาวที่จะได้รับการเรียนรู้ผ่านแกนนำ ทั้งนี้ ในปีแรกทางโครงการฯ ได้คัดเลือกแกนนำกลุ่มจำนวน 2 ราย ที่เป็นภาคีเครือข่ายและทำธุรกิจขยายยางแผ่นรมควันให้กับสหกรณ์การเกษตรย่านตาขาว ในปีที่ 2 ได้คัดเลือกเกษตรกรชาวสวนยางพาราที่เป็นสมาชิกเพิ่มอีกจำนวน 3 ราย และในปีที่ 3 ได้คัดเลือกเกษตรกรชาวสวนยางพาราที่เป็นสมาชิกอีกจำนวน 1 รายที่ใช้แนวทางเศรษฐกิจพอเพียงในการทำสวนยางพารา เพื่อทำหน้าที่เป็นศูนย์กลางหรือแม่ข่ายที่เป็นต้นแบบในการขยายผลการทำสวนยางพารา (ผู้ผลิตน้ำยางหรือยางแผ่น) ซึ่งเป็นต้นน้ำของการทำธุรกิจของสหกรณ์การเกษตรย่านตาขาว เกษตรกรที่เป็นต้นแบบรายนี้เป็นครอบครัวที่ทำสวนยางพาราเป็นหลัก มีฐานะความเป็นอยู่ที่ไม่เดือดร้อนแม้ว่าราคายางพาราจะตกต่ำ มีความมั่นคงในอาชีพ เป็นเกษตรกรที่ได้รับคัดเลือกจาก

สำนักงานการเกษตรจังหวัดตรังให้เป็นต้นแบบในการนำหลักเศรษฐกิจพอเพียงมาใช้ในการประกอบอาชีพการทำสวนยางพารา

สวนยางที่ใช้เป็นแปลงเรียนรู้และถ่ายทอดแนวปฏิบัติการทำสวนยางพารามีขนาด 9 ไร่ อยู่ในบริเวณเดียวกันกับพื้นที่บ้านที่อยู่อาศัยซึ่งเนื้อที่ประมาณอีก 2 ไร่ ยางพาราอายุ 15 ปี ใช้ปุ๋ยสูตร 15-15-15 และ 20-8-20 ร่วมกับปุ๋ยอินทรีย์ ใส่ปุ๋ย 2 ครั้งต่อปี คิดเป็นต้นทุนในการใช้ปุ๋ยรวมประมาณ 30,000 บาทต่อปี (3,333.33 บาทต่อไร่) ปัจจุบันได้ผลผลิตน้ำยางดิบประมาณ 70 กก./วันที่กรีด มีเปอร์เซ็นต์น้ำยางประมาณ ร้อยละ 34 คิดเป็นยางแห้งประมาณ 24 กิโลกรัม โดยมีจำนวนวันกรีดประมาณ 140 วัน เมื่อคำนวณจากราคายางเฉลี่ย 80 บาท/กก. มีรายได้ต่อครอบครัวประมาณ 288,000 บาทต่อปี (ถ้าจ้างกรีดเจ้าของสวนก็จะมีรายได้เพียงประมาณ 172,000 บาท) (32,000 บาทต่อไร่) หักค่าปุ๋ยแล้วจะมีรายได้สุทธิเหนือต้นทุนที่เป็นตัวเงินประมาณ 250,000 บาท (27,777.78 บาทต่อไร่) โดยรายได้สุทธินี้ยังไม่หักค่าแรงงานในการกรีด ใส่ปุ๋ย และการดูแลสวนที่ใช้แรงงานในครัวเรือน วิเคราะห์แล้วเจ้าของสวนมีรายได้สุทธิประมาณ 21,000 บาทต่อเดือน (2,333.33 บาทต่อไร่ต่อเดือน) ถ้าจ้างกรีดเจ้าของสวนก็จะมีรายได้สุทธิเพียงประมาณ 14,000 บาทต่อเดือน (1,555.56 บาทต่อไร่ต่อเดือน) เมื่อราคาโดยเฉลี่ยของน้ำยางดิบที่เกษตรกรได้รับอยู่ที่ 80 บาท/กก. ซึ่งเมื่อระดับราคายางพาราตกต่ำกว่าที่เป็นอยู่ขณะนี้ เจ้าของสวนขนาดเนื้อที่ 9 ไร่ก็จะมีรายได้สุทธิต่ำลง เช่น ถ้าราคาโดยเฉลี่ยของน้ำยางดิบที่เกษตรกรขายได้ลดลง 10 บาท อยู่ที่ 70 บาท/กก. เกษตรกรชาวสวนยางก็จะมีรายได้สุทธิของครัวเรือนเพียงประมาณ 18,500 บาทต่อเดือน เท่านั้น (2,055.56 บาทต่อไร่ต่อเดือน)

ในการนำแนวปฏิบัติการพัฒนาการทำสวนยางพาราตามหลักเศรษฐกิจพอเพียงนั้น เกษตรกรต้นแบบรายนี้ได้ใช้พื้นที่ประมาณ 2 ไร่ ปลูกไม้ผลหลากหลายชนิดไว้สำหรับบริโภคในครัวเรือน เช่น ส้มโอ มังคุด เงาะ ลำไย ขนุน มะพร้าว ส้มโชกุน ลองกอง กัลยารวมถึงปลูกผักสวนครัวและผักพื้นบ้านไว้สำหรับบริโภคในครัวเรือนอีกหลากหลายชนิดเช่นเดียวกัน โดยเฉพาะอย่างยิ่งผักพื้นบ้านที่เรียกตามภาษาท้องถิ่นว่าต้นข่าไก่ ซึ่งเป็นไม้พุ่มอายุยืนเก็บยอดอ่อนที่แตกใหม่ตลอดเวลาลักษณะเช่นเดียวกับผักเนียง โดยสำหรับผักข่าไก่นอกจากใช้บริโภคในครัวเรือนแล้วยังมีเหลือเก็บขายสร้างรายได้เสริมอีกด้วย และเกษตรกรรายนี้ยังได้เพาะชำต้นกล้าผักข่าไก่ซึ่งมีเกษตรกรรายอื่นๆ มีความต้องการนำไปปลูกและสั่งซื้อจำนวนมาก โดยในรอบปี 2555 ประมาณการณ์ว่าจะขายได้เป็นรายได้เสริมประมาณ 5,000 บาท นอกจากนี้ยังมีการเลี้ยงไก่ไว้บริโภคไข่และเนื้อในครอบครัวอีกด้วย จึงทำให้ครอบครัวนี้ไม่เดือดร้อนแม้ว่าราคายางพาราจะตกต่ำหรือราคาอาหารจะสูงขึ้นเพราะมีอาหารที่ผลิตเองไว้บริโภคเป็นการประหยัดค่าใช้จ่ายด้านอาหารของครอบครัว ทั้งนี้เนื่องจากพื้นที่เกษตรกรรมของเกษตรกรรายนี้เป็นที่สูงลอนราบไม่สามารถใช้ทำนาได้จึงต้องอาศัยการซื้อข้าวสารจากตลาดภายนอกแต่ก็ไม่เดือดร้อนเพราะยังมีรายได้จากการทำการเกษตรหลายแหล่ง

นอกจากนี้ในพื้นที่สวนยางพาราขนาดพื้นที่ 9 ไร่นั้น เกษตรกรรายนี้ได้จัดสรรพื้นที่สวนยางพาราประมาณ 8 ไร่ จากพื้นที่สวนยางพาราทั้งหมด 9 ไร่แห่งนี้ ปลูกต้นผักเนียงแซมระหว่างแถวของต้น

ยางพารา ปัจจุบันสามารถเก็บยอดผักเนียงขายวันละประมาณ 5-6 กก. โดยแบ่งผักเนียงเป็น 10 มัดต่อกิโลกรัม ใช้แรงงานในครอบครัว 1-2 คนเก็บใช้เวลา 2-3 ชั่วโมง ราคาที่พ่อค้ามาซื้อที่บ้าน 50 บาท/กก. หรือมัดละ 5 บาท โดยมีพ่อค้าขาประจำ 2-3 รายมารับซื้อ จึงทำให้เกษตรกรรายนี้มีรายได้เสริมอีกวันละประมาณ 250-300 บาท หรือคิดเป็นรายได้เสริมของครัวเรือนประมาณ 100,000 บาทต่อปี (11,111.11 บาทต่อไร่) นอกจากนี้เก็บยอดผักเนียงขายแล้ว เกษตรกรรายนี้ยังทำกิ่งเพาะชำต้นผักเนียงไว้ขายด้วย โดยสามารถผลิตกิ่งเพาะชำได้ประมาณ 3,500-4,000 กิ่ง ราคาขายกิ่งละ 12-18 บาท คิดเป็นรายได้เสริมอีกประมาณ 60,000 บาทต่อปี (6,666.67 บาทต่อไร่) ดังนั้นจะเห็นได้ว่าครัวเรือนของเกษตรกรรายนี้มีรายได้สุทธิรวมจากทุกกิจกรรมประมาณ 35,000 บาทต่อเดือน หรือ 420,000 บาทต่อปี (3,181.82 บาทต่อไร่ต่อเดือน หรือ 38,181.82 บาทต่อไร่ต่อปี) จากการใช้ประโยชน์ที่ดินรวมเพียง 11 ไร่ และใช้แรงงานของครอบครัว 3 คน ให้เกิดการใช้แรงงานในครัวเรือนอย่างเต็มที่ จึงเป็นการสมควรที่จะส่งเสริมและพัฒนาเป็นแปลงเรียนรู้ต้นแบบภายใต้ศูนย์เรียนรู้ของสหกรณ์การเกษตรย่านตาขาว เป็นตัวอย่างแก่เกษตรกรที่เป็นสมาชิกของสหกรณ์การเกษตรย่านตาขาว และเป็นฐานในการขับเคลื่อนการทำสวนยางอย่างมั่นคง เพื่อให้เป็นต้นแบบแก่ชุมชนอื่นๆ ได้นำไปขยายผลต่อไปในอนาคต

ในส่วนของการขับเคลื่อนศูนย์เรียนรู้ของสหกรณ์การเกษตรย่านตาขาวในด้านอื่นๆ ซึ่งมีความก้าวหน้า ได้แก่ (1) จัดมุมศูนย์การเรียนรู้ที่สำนักงานใหญ่ของสหกรณ์การเกษตรย่านตาขาว จำกัด เพื่อเป็นศูนย์กลางในการค้นคว้าหาข้อมูลทางอินเทอร์เน็ต และสื่ออื่นๆ เช่น เอกสาร หนังสือ บทความ และวีดิทัศน์ (2) ดำเนินการสร้างห้องศูนย์เรียนรู้ที่สาขา ณ โกงดั่งอัดก้อนยาง เพื่อให้สมาชิกและเครือข่ายที่ไปรอสั่งยางได้ศึกษาข้อมูลเรื่องยางและข่าวสารความเคลื่อนไหวของตลาดยางตามภาวะเศรษฐกิจโลก (3) การพัฒนา web-site เพื่อให้มี web-page ของสหกรณ์การเกษตรย่านตาขาวที่สมาชิกและบุคคลทั่วไปสามารถเข้ามาสืบค้นข้อมูลและความเคลื่อนไหวของสหกรณ์การเกษตรย่านตาขาว ธุรกิจยางพาราภายใต้เครือข่ายที่มีสหกรณ์การเกษตรย่านตาขาวเป็นแกนนำ ซึ่งประกอบด้วยธุรกิจรวบรวมผลผลิตยางพารา และธุรกิจแปรรูปผลผลิตยางพารา และธุรกิจด้านอื่นๆ จำนวนอีก 9 ธุรกิจ รวมถึงกิจกรรมต่างๆ โดยเฉพาะอย่างยิ่งกิจกรรมคืนกำไรสู่สังคม โดยได้ดำเนินการพัฒนา web-site เสร็จสิ้นแล้ว สามารถเปิดเข้าใช้ได้ภายในสิ้นปี 2556 นี้ และ (4) พัฒนาสหกรณ์การเกษตรย่านตาขาวให้เป็นต้นแบบและศูนย์เรียนรู้การดำเนินธุรกิจยางพาราภายใต้โครงการวิจัยเครือข่ายคุณค่ายางพาราที่กำลังดำเนินการอยู่และโครงการวิจัยการพัฒนาศักยภาพการดำเนินธุรกิจของสหกรณ์เพื่อเตรียมความพร้อมสู่ประชาคมเศรษฐกิจอาเซียนที่จะเริ่มดำเนินการภายในปี 2556

ในส่วนของแผนส่งเสริมการทำสวนยางแก่สมาชิกเพื่อสร้างรากฐาน (platform) การส่งเสริมการทำสวนยางที่มั่นคงนั้น ได้ให้ความสำคัญกับการนำหลักการเศรษฐกิจพอเพียงมาใช้ ซึ่งจากการวิเคราะห์กรณีศึกษาของเกษตรกรสมาชิกต้นแบบที่มีการจัดการฟาร์มภายใต้ความเสี่ยงด้านราคาของยางพาราและความไม่แน่นอนของรายได้จากการประกอบอาชีพทำสวนยางพารา โดยมีการกระจายความเสี่ยงเรื่องรายได้ที่ใช้แนวทางเศรษฐกิจพอเพียงในการจัดการสวนยางพาราต้นแบบอย่างยั่งยืน นั่นคือการประกอบ



อาชีพการทำสวนยางพาราที่ยึดถือทางสายกลางภายใต้กระแสการเปลี่ยนแปลงตามหลักปรัชญาของเศรษฐกิจพอเพียง คือความพอประมาณ มีเหตุผล และที่สำคัญคือมีภูมิคุ้มกันที่ดีในการประกอบอาชีพนำไปสู่ชีวิต เศรษฐกิจ สังคม และสิ่งแวดล้อมที่ดีขึ้น ทำให้การทำสวนยางพารามีความก้าวหน้าอย่างสมดุล มั่นคง และยั่งยืน มีการจัดทำวีดิทัศน์สภาพสวนยางพาราและที่อยู่อาศัยและกิจกรรมต่างๆ ที่เป็นแหล่งรายได้ที่หลากหลาย เป็นต้นแบบในการขับเคลื่อนมีการเผยแพร่ผ่าน web-site ของสหกรณ์การเกษตรย่านตาขาว

ทั้งนี้สหกรณ์การเกษตรย่านตาขาวได้กำหนดแผนการส่งเสริมการทำสวนยางที่มั่นคงเพิ่มเติมจากการมีสวนต้นแบบ ดังต่อไปนี้

- (1) ร่วมมือกับกรมตรวจบัญชีสหกรณ์และสำนักงานสหกรณ์จังหวัดตรัง จัดฝึกอบรมการทำบัญชีครัวเรือน ปีละครั้ง กำหนดสมาชิกเป้าหมายที่เข้าร่วม 120 คน
- (2) ร่วมกับสำนักงานสหกรณ์จังหวัดตรัง จัดฝึกอบรมและศึกษาดูงานเกี่ยวกับหลักปรัชญาเศรษฐกิจพอเพียง ผ่านการประชุมกลุ่มย่อย 2 ครั้งต่อปี และจัดอบรมใหญ่ 1 ครั้งต่อปี กำหนดสมาชิกเป้าหมายที่เข้าร่วมรวม 150 คน
- (3) ส่งเสริมการเพิ่มผลผลิตยางพาราของสมาชิก โดยสนับสนุนค่าปุ๋ยปลอดดอกเบี๋ย 6 เดือน
- (4) ร่วมมือกับสำนักงานกองทุนสงเคราะห์การทำสวนยาง (สกย.) อำเภอย่านตาขาว ให้คำแนะนำการดูแลรักษาต้นยางพารา และแก้ปัญหาโรคของต้นยางพารา (โรครากขาว)
- (5) ร่วมมือกับ สกย. อำเภอย่านตาขาว คัดเลือกสวนยางพาราตัวอย่างของสมาชิก โดยมีการกำหนดเกณฑ์ร่วมกันระหว่าง สกย. กับสหกรณ์การเกษตรย่านตาขาว เพื่อหาสวนยางตัวอย่างและมอบรางวัลในวันประชุมใหญ่ของสหกรณ์การเกษตรย่านตาขาว จัดทำวีดิทัศน์สภาพสวนยางพาราและกิจกรรมต่างๆ ภายในสวนยางพาราเผยแพร่ผ่าน web-site ของ สหกรณ์การเกษตรย่านตาขาว
- (6) ส่งเสริมการลดต้นทุนการทำสวนยางพาราเกี่ยวกับการใช้ปุ๋ย โดย
  - คัดเลือกสมาชิกให้เป็นแปลงสาธิตใช้ปุ๋ยน้ำสกัดจากมูลสุกร จำนวน 8 ราย ใน 8 เขตตำบลของ อ.ย่านตาขาว
  - คัดเลือกสมาชิกให้เป็นแปลงสาธิตใช้ปุ๋ยสังคัง โดยร่วมมือกับ สกย. อ.ย่านตาขาว จำนวน 8 ราย ใน 8 เขตตำบลของ อ.ย่านตาขาว

ทั้งนี้ให้มีการดำเนินการประกาศยกย่องในความร่วมมือของเจ้าของสวนทั้ง 16 ราย ในที่ประชุมใหญ่ และจัดทำวีดิทัศน์สภาพสวนเผยแพร่ผ่าน web-site ของสหกรณ์การเกษตรย่านตาขาว พร้อมทั้งจะมีขยายผลจาก 16 รายนี้ไปยังสมาชิกชาวสวนยางรายอื่นๆ ต่อไป

ผลการวิจัยที่สำคัญอีกประการหนึ่งได้แก่การศึกษาให้ได้แบบจำลองการจัดการโซ่อุปทานยางพาราในธุรกิจสหกรณ์ ภายใต้การความร่วมมือของนักวิชาการจากมหาวิทยาลัยที่ทำหน้าที่เป็นที่ปรึกษา

เป็นที่ปรึกษาด้านวิชาการและเป็นผู้อำนวยความสะดวกในการประสานงานสร้างพันธมิตรทางการค้าทางข้อมูลและความรู้ นำไปสู่การสร้างรูปแบบ (Model) ซึ่งสามารถใช้รูปแบบของ สกก. ย่านตาขาว เป็นกลไกในการบุกเบิกขับเคลื่อนการแก้ปัญหาในแนวทางที่สร้างความเข้มแข็ง ความมั่นคง ให้สามารถพึ่งตนเองได้ตามแนวทางหลักปรัชญาเศรษฐกิจพอเพียง ทั้งค้ำน้ำ (เกษตรกรชาวสวนยางที่เป็นสมาชิก สกก.) กลางน้ำ และปลายน้ำ (การบริหารงาน สกก. โดยคณะกรรมการฯ และฝ่ายจัดการ)

จากผลการศึกษาตามโครงการวิจัยการเชื่อมโยงโซ่อุปทาน “เครือข่ายคุณค่ายางพารา” ทั้ง 3 ระยะที่ผ่านมาโดยใช้สหกรณ์การเกษตรย่านตาขาว จ.ตรัง ที่มีการดำเนินธุรกิจยางพาราในรูปแบบเครือข่าย โดยมี สกก. ย่านตาขาวเป็นแกนนำ นักวิจัยร่วมกับกรรมการดำเนินงาน ฝ่ายจัดการ สกก. ย่านตาขาว และตัวแทนเครือข่าย สามารถถอดบทเรียนการดำเนินการเครือข่ายธุรกิจยางพาราตามห่วงโซ่คุณค่าอุปทาน ได้รูปแบบการเพิ่มขีดความสามารถของ สกก. ในการใช้ สกก. เป็นกลไกในการนำแผนธุรกิจ การบริหารความเสี่ยง ศูนย์เรียนรู้ และแผนการส่งเสริมการทำสวนยางไปใช้ประโยชน์ในการแก้ปัญหาความผันผวนของราคายางพาราที่มีแนวโน้มตกต่ำ และได้พัฒนาแบบจำลองการจัดการโซ่อุปทานยางพาราในธุรกิจสหกรณ์ที่มีการจัดการความเสี่ยงทั้งในระดับค้ำน้ำ กลางน้ำ และปลายน้ำ ดังต่อไปนี้

**ค้ำน้ำ** ในระดับค้ำน้ำ มีสมาชิกสหกรณ์การเกษตรที่เป็นเกษตรกรชาวสวนยาง และชาวสวนยางที่เป็นสมาชิกของเครือข่ายเป็นฐานการผลิตน้ำยางสดและยางแผ่นดิบ โดยเกษตรกรชาวสวนยางเหล่านี้จะต้องมีการปรับตัวในการทำสวนยางไปในทิศทางที่มีความมั่นคงในรายได้และอาชีพการทำสวนยางที่ยั่งยืนตามแนวทางสวนยางต้นแบบและการถ่ายทอดผ่านศูนย์เรียนรู้ โดยการรับเอาหลักปรัชญาเศรษฐกิจพอเพียงไปปฏิบัติ มีการทำบัญชีครัวเรือน มีการบริหารจัดการด้านการเงินในครอบครัว นำเอาการทำเกษตรผสมผสาน เช่น ปลูกพืชแซมในสวนยาง ปลูกพืชร่วมยาง เลี้ยงสัตว์ในสวนยาง ทำการเกษตรที่ปลูกพืชอย่างอื่นนอกจากยางพารา เช่น ปาล์มน้ำมัน และไม้ผล เป็นการบริหารความเสี่ยงในระดับครัวเรือนเกษตรกรที่อยู่ในระดับค้ำน้ำของธุรกิจยางพารา ส่งผลให้มีการกระจายความเสี่ยงจากผลกระทบด้านรายได้จากการทำสวนยางลดลงเนื่องจากราคายางพาราที่มีความผันผวนและมีแนวโน้มตกต่ำลง รวมทั้งส่งเสริมให้เกษตรกรลดต้นทุนการผลิตโดยเฉพาะอย่างยิ่งค่าปุ๋ย ทั้งนี้ก็เพื่อให้สมาชิกชาวสวนยางมีอาชีพที่มั่นคง สามารถเป็นฐานการผลิตยางพาราและมีปริมาณผลผลิตยางพาราที่จะส่งต่อเข้าสู่โซ่อุปทานผ่านสหกรณ์การเกษตรที่เป็นแกนนำในจำนวนที่แน่นอน รวมทั้งควรดำเนินการให้มีศูนย์เรียนรู้แบบเสมือนจริง เพื่อให้บริการสมาชิกและผู้สนใจ ให้มีการขับเคลื่อนศูนย์เรียนรู้และแผนส่งเสริมการทำสวนยางแก่สมาชิก

**กลางน้ำ** ในระดับกลางน้ำ มีสหกรณ์การเกษตรที่เป็นแกนนำ สหกรณ์การเกษตรและกลุ่มเกษตรกรอื่นๆ ที่เป็นพันธมิตรและเครือข่ายที่รวบรวมผลผลิตยางพารามาแปรรูปเป็นยางแผ่นรมควันที่มีคุณภาพ และรวบรวมยางแผ่นดิบของสมาชิกฯ โดยมีปริมาณผลผลิตยางพาราแปรรูปขั้นต้นและขั้นกลางในปริมาณเฉลี่ย 50 ตันต่อวัน รวมถึงการพิจารณาลงทุนในการแปรรูปยางพาราขั้นกลาง เช่น ยางแท่ง หรือยางคอมปาวด์ การดำเนินธุรกิจของสหกรณ์การเกษตรที่เป็นแกนนำต้องมีแผนธุรกิจในช่วง 2-3 ปีล่วงหน้า

มีรายละเอียด ต้นทุน ผลตอบแทน และความเสี่ยงจำแนกตามช่องทางการตลาด รวมถึงมีการประเมินตนเองที่คำนึงถึงแนวทางการป้องกันความเสี่ยงในการดำเนินธุรกิจยางพารา โดยคำนึงถึงความเสี่ยงในการดำเนินงาน (Operation risk) ความเสี่ยงด้านการเงิน (Financial risk) และความเสี่ยงด้านนโยบาย (Policy risk) แล้วดำเนินการวางแผนการบริหารความเสี่ยงของธุรกิจยางพารา

มีการแสวงหาและสร้างสัมพันธ์กับหน่วยงาน/องค์กรต่างๆ มาเป็นพันธมิตรทางการค้า และหน่วยสนับสนุนทางด้านเงินทุน ด้านวิชาการและความรู้ เช่น สำนักงานสหกรณ์จังหวัด สำนักงานตรวจบัญชีสหกรณ์ สำนักงานเกษตรและสหกรณ์จังหวัด ธนาคารเพื่อการเกษตรและสหกรณ์การเกษตร สำนักงานอุตสาหกรรมจังหวัด องค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น สถาบันการศึกษา สำนักงานกองทุนสงเคราะห์การทำสวนยาง ตลาดกลางยางพาราขนาดใหญ่ สถาบันวิจัยยาง องค์กรสวนยาง บริษัทแปรรูปและค้ายางพารา สหกรณ์กองทุนสวนยางเขาสก สหกรณ์การเกษตรจันดี กลุ่มเกษตรกรชาวสวนยางธารน้ำทิพย์ กลุ่มวิสาหกิจชุมชนบ้านสีระมัน เป็นต้น

ปลายน้ำ ในระดับปลายน้ำ มีสหกรณ์การเกษตรที่เป็นแกนนำทำหน้าที่จำหน่ายและส่งผลผลิตยางพาราแปรรูปขึ้นกลางผ่าน โซ่อุปทานไปยังอุตสาหกรรมแปรรูปขั้นสุดท้ายที่อยู่ปลายน้ำของธุรกิจยางพารา การดำเนินธุรกิจของสหกรณ์การเกษตรที่เป็นแกนนำในระดับปลายน้ำต้องมีแผนธุรกิจในช่วง 2-3 ปีล่วงหน้า มีรายละเอียดความเสี่ยงจำแนกตามช่องทางการตลาด เช่นเดียวกัน รวมถึงมีการประเมินตนเองที่คำนึงถึงแนวทางการป้องกันความเสี่ยงในการดำเนินธุรกิจยางพาราโดยดำเนินการวางแผนการบริหารความเสี่ยงของธุรกิจยางพาราด้วย ในระดับปลายน้ำนี้มีการดำเนินธุรกิจขายยางแผ่นรมควันโดยการประมวลผ่านตลาดกลางยางพาราขนาดใหญ่ (หรือตลาดกลางยางพาราในจังหวัดอื่นๆ) มีการแสวงหาแนวทางการส่งออกยางแผ่นรมควันอัดก้อนผ่านชุมนุมสหกรณ์จังหวัดศรีสะเกษและพันธมิตรทางการค้าไปยังประเทศ จีน อินเดีย และมาเลเซีย นอกจากนี้สหกรณ์การเกษตรที่เป็นแกนนำต้องกลับมาให้ความสำคัญกับช่องทางการจำหน่ายยางแผ่นรมควัน ยางแท่ง/ยางคอมปาวด์ที่จะแปรรูปในอนาคต ให้กับพันธมิตรทางการค้าที่เป็นบริษัทแปรรูปยางพาราขั้นสุดท้ายในอุตสาหกรรมยางรถยนต์และรถจักรยานยนต์ภายในประเทศไทย เช่น บริษัท ยางโอตานิ จำกัด บริษัท ดิสโตน เรเดียลไทร์ จำกัด และบริษัท เอ็น. ดี. รับบอร์ ซึ่งเป็นบริษัทของคนไทย ซึ่งจากผลการศึกษามีความเป็นไปได้สูงที่บริษัทของไทยเหล่านี้จะเข้ามาเป็นพันธมิตรทางการค้ากับสหกรณ์การเกษตรที่เป็นแกนนำ

อีกทั้งในการบริหารความเสี่ยงในระดับปลายน้ำนั้น สหกรณ์อาจจะไม่ต้องดำเนินการเองทั้งหมด โดยต้องมีการแสวงหาพันธมิตรมาเป็นหุ้นส่วนทางการค้าเพื่อการแปรรูปขั้นสุดท้ายเช่น การประกอบการอุตสาหกรรมแปรรูปขั้นสุดท้าย สหกรณ์อาจจะร่วมลงทุนกับบริษัทในประเทศหรือต่างประเทศ โดยสหกรณ์เป็นผู้ลงทุนในที่ดินและผลผลิตยางพาราที่เป็นวัตถุดิบ ส่วนบริษัทเอกชนลงทุนในเครื่องจักรเทคโนโลยีการแปรรูป และความรู้เกี่ยวกับวิธีการผลิต (Know How) และช่องทางการจำหน่ายที่บริษัทนั้นๆ มีอยู่แล้ว โดยหน่วยงานที่เกี่ยวข้องของภาครัฐจะต้องเข้ามามีบทบาทในการอำนวยความสะดวกใน

การแสวงหาพันธมิตรทางการค้าที่เป็นบริษัทเอกชนและสร้างความมั่นใจแก่ภาคเอกชนที่จะเข้ามาร่วมทำธุรกิจยางพารากับสหกรณ์โดยเข้ามามีบทบาทในการรับรองเกี่ยวกับคุณภาพยางแปรรูปของสหกรณ์

ทั้งนี้เมื่อพิจารณาการประกอบธุรกิจยางพาราทั้งต้นน้ำ กลางน้ำ และปลายน้ำแล้ว เพื่อเพิ่มขีดความสามารถของสหกรณ์การเกษตรย่านตาขาว และเพิ่มประสิทธิภาพในการผลิตน้ำยางโดยการลดต้นทุนการทำสวนยาง และเพิ่มรายได้จากกิจกรรมเกษตรผสมผสาน รวมถึงการเพิ่มประสิทธิภาพการแปรรูปและการตลาด จำเป็นต้องมีการจัดการโซ่อุปทานในธุรกิจยางพาราที่ชี้ให้เห็นการเชื่อมโยงธุรกิจระหว่างสหกรณ์กับภาคีเครือข่ายพันธมิตรทั้งในระดับต้นน้ำ กลางน้ำ และปลายน้ำ มีการจัดการอุปทานของผลผลิตยางพาราของสมาชิกและเครือข่ายที่สหกรณ์รวบรวมได้ทั้งหมดให้ชัดเจนด้วยการจัดทำแผนธุรกิจที่กำหนดการจัดการอุปทานให้เป็นส่วนหนึ่งของกลไกตลาดที่อยู่ในรูปร่างแผนรรมควัน ยางคอมปาวด์ ยางแท่ง และการจัดการอุปทานเพื่อแปรรูปเป็นสินค้าสำเร็จรูปโดยการร่วมลงทุนการกับพันธมิตรทางการค้า ซึ่งมีการบริหารความเสี่ยงในทุกระดับและใช้กลไกศูนย์เรียนรู้ แผนธุรกิจ แผนบริหารความเสี่ยง การพัฒนาโครงสร้างการบริหารจัดการ มีที่ปรึกษา เงินกองทุน ฯลฯ ซึ่งจะชี้ให้เห็นนวัตกรรมการจัดการธุรกิจแนวใหม่ โดยการจัดทำและดำเนินการตามแผนธุรกิจระยะ 3 ปี ด้วยความร่วมมือทางวิชาการจากสถาบันการศึกษา มีการแสวงหาพันธมิตรและหุ้นส่วนทางการค้าเพิ่มเติมตลอดเวลา มีการนำเอาแนวทางการบริหารความเสี่ยงมาใช้ในการดำเนินธุรกิจเครือข่ายยางพารา ดังต่อไปนี้

- (1) ปรับปรุงประสิทธิภาพในการแปรรูปยางแผ่นรมควันของโรงรมจำนวน 3 โรงของสหกรณ์ ที่ได้จากการประชุมระดมความคิดในการจัดทำแผนบริหารความเสี่ยงเพื่อลดต้นทุนในการแปรรูป โดยทางสหกรณ์ได้ส่งเจ้าหน้าที่ที่เกี่ยวข้องไปศึกษาดูงานของโรงรมอื่นๆ ที่มีประสิทธิภาพในการแปรรูปสูง สามารถแปรรูปยางแผ่นรมควันในอัตราสูงกว่าร้อยละ 95 นอกจากการปรับปรุงในเรื่องของบุคลากรแล้ว ทางสหกรณ์ยังได้จัดสรรงบประมาณจำนวน 3 แสนบาทเพื่อดำเนินการปรับปรุงเตาอบแบบประหยัดพลังงาน เพื่อลดต้นทุนเชื้อเพลิงและเพิ่มสัดส่วนการแปรรูปที่ปัจจุบันได้เพียงร้อยละ 60 เป็นไม่น้อยกว่าร้อยละ 95
- (2) พัฒนาศักยภาพและเสริมสร้างความรู้ความสามารถของคณะกรรมการฝ่ายจัดการ และสมาชิกเครือข่าย ด้วยการเข้ารับการฝึกอบรมและศึกษาดูงานเพื่อนำไปปรับปรุงการบริหารจัดการธุรกิจยางพาราในรูปแบบเครือข่ายที่มีสหกรณ์การเกษตรย่านตาขาวเป็นแกนนำ จัดทำแผนธุรกิจและให้มีผู้รับผิดชอบที่ชัดเจนและมีการติดตามงาน โดยเฉพาะอย่างยิ่งด้านการรับซื้อและขายยางแผ่นรมควัน ณ สาขาของเครือข่ายตลาดกลางยางพาราขนาดใหญ่ ของสหกรณ์การเกษตรย่านตาขาว
- (3) เพื่อให้การประกอบการธุรกิจยางพารามีความต่อเนื่องและยั่งยืน จึงควรสนับสนุนให้สหกรณ์การเกษตรย่านตาขาวร่วมกับสถาบันวิชาการด้านสหกรณ์ มหาวิทยาลัยเกษตรศาสตร์ หรือสถาบันการศึกษาอื่นๆ ในการพัฒนาโครงสร้างองค์กรใหม่ให้มีกลุ่มงานเกี่ยวกับการวิจัยและพัฒนา ( Research and Development: R & D) การจัดการความรู้ ( Knowledge Management:

KM) และการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ (Human Resource Development: HRD โดยเชื่อมโยงกับ ศูนย์การเรียนรู้ที่กำลังดำเนินการอยู่

- (4) การดำเนินการจัดฝึกอบรมและศึกษาดูงานให้แก่สมาชิกสหกรณ์การเกษตรย่านตาขาวเกี่ยวกับการลดต้นทุนในการทำสวนยาง การจัดทำบัญชีครัวเรือน และหลักปรัชญาเศรษฐกิจพอเพียง
- (5) การเผยแพร่ผลงานวิจัยผ่านการเข้ามาศึกษาดูงานของตัวแทนจากสหกรณ์และหน่วยงานต่าง ๆ ที่ทำธุรกิจเกี่ยวข้องกับยางพารา และ web-site ของสหกรณ์การเกษตรย่านตาขาว

ในส่วนของการบริหารความเสี่ยงระดับต้นน้ำนั้น จากการถอดบทเรียนเกษตรกรต้นแบบ การทำสวนยางพาราให้มีความมั่นคง ยั่งยืน เกษตรกรชาวสวนยางต้องพึ่งพาตนเองได้ด้วยการกระจายความเสี่ยงที่เกิดจากความผันผวนของราคายางพารา ดังต่อไปนี้

- (1) เกษตรกรส่วนใหญ่ขาดความรู้ ความเข้าใจในเรื่องของการใช้ปุ๋ยยางพารา และการปรับปรุงสภาพดินที่ถูกต้องเหมาะสม ควรใช้ปุ๋ยอินทรีย์ร่วมกับปุ๋ยเคมีเพื่อลดต้นทุนการทำสวนยาง
- (2) เกษตรกรส่วนใหญ่ไม่เห็นความสำคัญและยังขาดความรู้เพิ่มเติมในการทำการเกษตรแบบผสมผสานด้วยการปลูกพืชแซมยาง ในสวนยางที่มีอายุ 1-3 ปี และสวนยางที่มีอายุ 4 ปีถึงโค่นปลูกใหม่ เพื่อเป็นรายได้เสริมจากรายได้ที่ได้รับจากการปลูกยาง
- (3) แนวทางเศรษฐกิจพอเพียงเป็นเรื่องสำคัญที่ช่วยบรรเทาความเดือดร้อนจากความไม่แน่นอนของรายได้จากการทำสวนยางอันเนื่องมาจากราคายางพาราตกต่ำและมีความผันผวนสูงมาก ถ้าเกษตรกรชาวสวนยางโดยทั่วไปได้นำแนวทางเศรษฐกิจพอเพียงไปปรับใช้ก็จะลดสถานะการพึ่งพาปัจจัยภายนอกได้มาก ลดค่าใช้จ่ายด้านอาหารภายในครัวเรือน สามารถประกอบอาชีพการทำสวนยางได้อย่างมั่นคงเพราะมีรายได้เสริมจากแหล่งอื่นๆ ด้วย

จากการถอดบทเรียนผ่านผลการวิจัยตามโครงการวิจัยการเชื่อมโยงโซ่อุปทาน “เครือข่ายคุณค่ายางพารา” ทั้ง 3 ระยะโดยใช้สหกรณ์การเกษตรย่านตาขาว จ.ตรัง ที่มีการดำเนินธุรกิจยางพาราในรูปแบบภาคีเครือข่าย โดยมี สกท. ย่านตาขาวเป็นแกนนำ ได้นำไปสู่ข้อเสนอเชิงนโยบายสำหรับการขับเคลื่อนแผนธุรกิจที่มีการบริหารความเสี่ยงสำหรับสหกรณ์การเกษตรและหน่วยงานที่เกี่ยวข้อง: กรณีธุรกิจยางพารา ดังต่อไปนี้

1. ผลการศึกษาชี้ว่าสหกรณ์หรือสถาบันเกษตรกรที่เป็นองค์กรทางสังคม เมื่อต้องเข้าไปดำเนินการทางธุรกิจที่อยู่ในโลกของการแข่งขันนั้น ก็มีตัวแบบการทำงานของสหกรณ์ที่สามารถเข้าไปทำธุรกิจได้ เป็นการผลักดันองค์กรทางสังคมให้เข้าไปดำเนินการในธุรกิจได้อย่างแท้จริงแม้ว่าการประกอบการธุรกิจยางพารามีความเสี่ยงด้านราคาและมีการแข่งขันสูง โดยสหกรณ์การเกษตรหรือสถาบันเกษตรกรที่เข้ามาประกอบธุรกิจยางพาราจำเป็นต้องใช้บุคลากรที่มีความรู้ ความสามารถในการจัดการและการบริหารธุรกิจยางพารา ทั้งนี้ในการแก้ไขปัญหาการเรียกร้องด้านราคาของเกษตรกรชาวสวนยางพารา รัฐบาลควรพิจารณานำเอารูปแบบการประกอบธุรกิจยางพาราของสหกรณ์การเกษตรย่านตาขาวนี้ไปแก้ปัญหาก็ได้แนวทางหนึ่ง ซึ่งเป็นการใช้กลไกของกระบวนการสหกรณ์และการค้าที่เป็นธรรม ดังนั้น

จึงควรต้องมีการตรวจสอบว่าสหกรณ์การเกษตร/สถาบันเกษตรกรในประเทศไทยที่มีศักยภาพเช่นเดียวกับสหกรณ์การเกษตรย่านตาขาวที่เปรียบเสมือนเป็นหัวรถจักรในการขับเคลื่อนว่ามีอยู่อีกกี่แห่งที่ไหนบ้าง โดยภาครัฐต้องศึกษาหาข้อมูลว่าสถาบันเกษตรกรเหล่านั้น (ที่เปรียบเสมือนเป็นหัวรถจักร) ยังมีความต้องการหรือขาดอะไรอยู่บ้าง แล้วนำข้อมูลเหล่านั้นไปพิจารณาสั่งการให้หน่วยงานภาครัฐที่เกี่ยวข้องไปดำเนินการให้ความช่วยเหลือสนับสนุนให้สถาบันเกษตรกรเหล่านั้นมีความเข้มแข็งพึ่งพาตนเองได้โดยการยกระดับความสามารถในการประกอบธุรกิจทางการเกษตร เป็นการแก้ไขปัญหาในเชิงรุก เช่น ความช่วยเหลือด้านการแปรรูปในรูปแบบของเงินทุนและเทคโนโลยี/นวัตกรรม ไม่ใช่แก้ปัญหาในเชิงตั้งรับที่ต้องคอยอุ้มหรือป้อนที่นำไปสู่ความอ่อนแอ เช่น รัฐช่วยแก้ไขปัญหาด้านราคาเพียงอย่างเดียวซึ่งราคามีการขึ้นลงตามตลาดโลก สิ่งเหล่านี้จะช่วยให้เห็นยุทธศาสตร์ของรัฐ ว่าควรไปเพิ่มขีดความสามารถในการประกอบการเชิงธุรกิจของเกษตรกรผ่านกระบวนการสหกรณ์

2. ในระยะเริ่มต้นสถาบันเกษตรกรจะต้องแสวงหาความร่วมมือทางวิชาการจากสถาบันการศึกษาต่างๆ โดยรัฐต้องเข้ามามีส่วนช่วยเหลือ เพื่อให้นักวิชาการมาช่วยเป็นที่ปรึกษา เป็นที่ปรึกษาทางวิชาการ ศึกษาวิจัยและพัฒนา (Research & Development: R&D) เพื่อหาแนวทางในการลดต้นทุน เช่น เทคโนโลยีในการทำสวนยาง การพัฒนาอุปกรณ์ต่าง ๆ ที่ใช้ในการแปรรูปยางพาราทั้งขั้นต้น ขั้นกลาง และขั้นสุดท้าย รวมทั้งช่วยประสานงานในการสร้างและเชื่อมโยงเครือข่ายและพันธมิตรในทุกภาคส่วน เพื่อพัฒนาศักยภาพและยกระดับความรู้ความสามารถในการจัดการให้เป็นมืออาชีพ สามารถแข่งขันได้กับบริษัทธุรกิจเอกชน

3. การประกอบธุรกิจทางการเกษตรให้อยู่รอดได้เป็นสิ่งจำเป็นมากที่สหกรณ์ต้องมีบุคลากรที่มีความรู้ความสามารถอยู่ในองค์กรอย่างต่อเนื่อง จะต้องมียกระดับ พัฒนา และเสริมสร้างความรู้ความสามารถของคณะกรรมการ ฝ่ายจัดการ รวมถึงสมาชิกเครือข่าย และควรขยายผลการให้องค์ความรู้แก่สมาชิกเกษตรกรชาวสวนยางให้เพิ่มมากขึ้นตามความเหมาะสมของภูมิสังคม ด้วยการจัดฝึกอบรม และศึกษาดูงาน เพื่อเพิ่มประสิทธิภาพในการผลิต และการตลาด

4. เนื่องจากการประกอบการธุรกิจทางการเกษตรโดยสหกรณ์การเกษตรหรือสถาบันของเกษตรกรต้องมีองค์ประกอบของคณะกรรมการ และฝ่ายจัดการที่มีความรู้ ความสามารถ มีวิสัยทัศน์ทางธุรกิจทางการเกษตรเมื่อบุคลากรของสหกรณ์การเกษตรหรือสถาบันของเกษตรกรในปัจจุบันได้รับการเสริมสร้างขึ้นมาแล้วแต่ในอนาคตบุคลากรเหล่านี้จะทยอยเกษียณการทำงานไป จึงมีความเสี่ยงเกี่ยวกับความต่อเนื่องและความยั่งยืนในการประกอบธุรกิจทางการเกษตรของสหกรณ์ ดังนั้นจึงจำเป็นต้องมีอย่างยิ่งที่ต้องมีการสนับสนุนบุคลากรของสหกรณ์และเครือข่าย รวมทั้งบุตรหลานของสมาชิกได้ศึกษาเรียนรู้เพิ่มเติม โดยมีการให้ทุนการศึกษาเพื่อสร้างบุคลากรทดแทนที่เกษียณอายุเพื่อให้มีการสืบทอดความรู้ ความสามารถในการประกอบการธุรกิจทางการเกษตร อีกทั้งหน่วยงานที่เกี่ยวข้องของภาครัฐควรสนับสนุนให้สหกรณ์การเกษตรและสถาบันเกษตรกรร่วมมือกับสถาบันวิชาการด้านสหกรณ์ มหาวิทยาลัยเกษตรศาสตร์ หรือสถาบันการศึกษาอื่นๆ ในการพัฒนาโครงสร้างองค์กรใหม่ให้มีกลุ่มงานเกี่ยวกับการวิจัยและพัฒนา (R & D) การจัดการความรู้ (KM) และการ

พัฒนาทรัพยากรมนุษย์ (HRD) โดยเชื่อมโยงกับการดำเนินการพัฒนาหลักสูตรเฉพาะเกี่ยวกับธุรกิจยางพารา ต้นน้ำ กลางน้ำ และปลายน้ำ พร้อมจัดให้มีศูนย์การเรียนรู้ขึ้น

5. ในการพัฒนาศักยภาพของสถาบันเกษตรกร/สหกรณ์การเกษตรในการประกอบธุรกิจยางพารา ควรจะดำเนินการเป็น 3 ระยะคือ ระยะที่ 1 การสำรวจและจัดทำฐานข้อมูลสมาชิก โดยควรจัดทำฐานข้อมูลสมาชิกต้นแบบที่ทำสวนยางเพียงอย่างเดียวและสมาชิกที่ทำสวนยางแบบผสมผสานกับพืชอื่น เพื่อแสดงให้เห็นผลดีของการทำสวนยางตามหลักปรัชญาเศรษฐกิจพอเพียง ระยะที่ 2 เป็นการกำหนดกรอบทิศทางและการวางกลยุทธ์และแผนธุรกิจ และระยะที่ 3 เป็นการสร้างและถอดแบบจำลองธุรกิจยางพาราตั้งแต่ต้นน้ำ กลางน้ำ และปลายน้ำ ซึ่งทั้งหมดทำให้เห็นเส้นทางการเชื่อมโยงโซ่อุปทาน การวิเคราะห์แผนกลยุทธ์ การจัดการความเสี่ยง ทำให้ได้เห็นวิธีการเติบโตที่ใช้กระบวนการสร้างองค์ความรู้ และข้อมูล เป็นตัวเพิ่มขีดความสามารถของสหกรณ์การเกษตรในการก้าวสู่โลกของการทำธุรกิจ ที่สามารถพึ่งพาและยืนหยัดอยู่ได้ด้วยตัวเองอย่างยั่งยืนและเกิดประโยชน์สูงสุดแก่สมาชิก

6. ต้องมีการจัดการโซ่อุปทานในธุรกิจยางพาราที่ชี้ให้เห็นการเชื่อมโยงธุรกิจระหว่างสหกรณ์กับภาคีพันธมิตรทั้งในระดับต้นน้ำ กลางน้ำ และปลายน้ำ มีการจัดการอุปทานของผลผลิตยางพาราของสมาชิกและเครือข่ายที่สหกรณ์รวบรวมได้ทั้งหมดให้ชัดเจน โดยกำหนดการจัดการอุปทานเป็นส่วนหนึ่งของกลไกตลาดในรูปแบบแผนดิบบรมควัน ยางคอมปาวด์ ยางแท่ง และการจัดการอุปทานเพื่อแปรรูปเป็นสินค้าสำเร็จรูปโดยการร่วมลงทุนกับบริษัทเอกชนที่เข้าร่วมเป็นพันธมิตรทางการค้า โดยสหกรณ์อาจจะไม่ต้องดำเนินการเองทั้งหมด เช่น สหกรณ์ลงทุนในที่ดินและจัดหาวัตถุดิบ ส่วนบริษัทต่างประเทศลงทุนในเครื่องจักรและความรู้ด้านเทคนิค (Know How) และช่องทางการจำหน่ายที่มีอยู่แล้ว โดยตลอดโซ่อุปทานมีการบริหารความเสี่ยงในทุกระดับ และใช้กลไกศูนย์เรียนรู้ แผนธุรกิจ แผนบริหารความเสี่ยง การพัฒนาโครงสร้างการบริหารจัดการ มีที่ปรึกษา เงินกองทุน ฯลฯ ซึ่งชี้ให้เห็นนวัตกรรมการจัดการธุรกิจแนวใหม่

7. ในการประกอบธุรกิจยางพาราโดยใช้กระบวนการของสหกรณ์นั้น มีทั้งนโยบายของภาครัฐที่เป็นตัวถ่วง/หน่วงให้สหกรณ์หรือสถาบันเกษตรกรไม่ก้าวไปข้างหน้า และนโยบายภาครัฐที่ช่วยสนับสนุนส่งเสริมในการประกอบธุรกิจยางพารา ซึ่งถ้ารัฐใช้นโยบายส่งเสริมที่ถูกต้องก็จะช่วยในการขับเคลื่อนกระบวนการสหกรณ์ได้ โดยรัฐไม่ต้องเข้ามาแทรกแซงตลาดจนเป็นภาระด้านงบประมาณจำนวนมาก

นโยบายที่ผิดพลาดเป็นตัวถ่วง/หน่วงให้สหกรณ์หรือสถาบันเกษตรกรไม่ก้าวไปข้างหน้าได้แก่

- (1) นโยบายการขยายการทำสวนยางพาราในพื้นที่ใหม่ในทุกภาคของประเทศที่ทำให้มีผลผลิตยางพาราล้นตลาด
- (2) นโยบายของรัฐที่ไม่มีความจริงใจในการแก้ปัญหา สร้างความแตกแยก เช่น นโยบายให้เงินค่าปัจจัยการผลิต ซึ่งผู้รับจ้างกรีดยางและเจ้าของสวนยางพาราที่ไม่มีเอกสารสิทธิ์ไม่ได้รับการช่วยเหลือ
- (3) นโยบายประกันราคาที่ไม่สอดคล้องกับสภาวะการณ์ของตลาดโลก ทำให้รัฐต้องเก็บสต็อกยางพารา และมีภาระทางด้านงบประมาณแผ่นดินจำนวนมาก

- (4) มาตรการยกเว้นการเก็บค่าธรรมเนียมในการส่งออกยางพารา (CESS) ซึ่งราคายางพาราอาจสูงขึ้นในระยะแรก แต่ในที่สุดราคาที่สูงขึ้นจะน้อยกว่าส่วนต่างๆ ที่รัฐยกเว้นค่า CESS ให้กับผู้ส่งออก ถ้าไรส่วนต่างนี้จะไม่ตกไปถึงเกษตรกรชาวสวนยางทั้งหมด ส่วนต่างส่วนใหญ่จะตกอยู่กับพ่อค้าคนกลาง และในอนาคตเงินกองทุนที่ได้รับเงินจากค่า CESS จะมีเงินทุนลดลงส่งผลกระทบต่อภาระหนี้ในการปลูกยางพาราทดแทนยางเก่าและรัฐต้องใช้งบประมาณมาสนับสนุน

นโยบายที่ควรดำเนินการเพื่อช่วยให้การขับเคลื่อนกระบวนการสหกรณ์ในการประกอบธุรกิจยางพาราเป็นได้อย่างมั่นคง ได้แก่

- (1) นโยบายส่งเสริมให้เกษตรกรชาวสวนยางนำหลักเศรษฐกิจพอเพียงมาใช้ในการทำสวนยาง เช่น อนุญาตให้เว้นต้นไม้ที่เป็นประโยชน์ในสวนยางไม่ต้องโค่นเมื่อขอสงเคราะห์ปลูกยางพาราทดแทนและอนุญาตให้ปลูกพืชร่วมยางในสวนยางที่ขอปลูกยางทดแทน
- (2) ใช้นโยบายกองทุนรักษาเสถียรภาพราคายางพาราด้วยการขึ้นราคากลางโดยแทรกแซงราคายางพาราในช่วงที่ราคาตกต่ำน้อยกว่าต้นทุนการผลิต โดยดำเนินการผ่านสถาบันเกษตรกร/สหกรณ์ เพื่อเสริมสร้างความเข้มแข็งของสถาบันเกษตรกร
- (3) นโยบายการนำเงิน CESS มาใช้ในการตั้งกองทุนสำรองเลี้ยงชีพของเกษตรกรชาวสวนยางและผู้รับจ้างกรีดยาง
- (4) มาตรการให้เงินอุดหนุนสถาบันเกษตรกรไปใช้ในการแปรรูปเพื่อสร้างมูลค่าเพิ่มให้กับผลผลิตยางพาราของเกษตรกรชาวสวนยางพารา
- (5) มาตรการส่งเสริมให้บริษัทของเอกชนภายในประเทศรับซื้อวัตถุดิบยางพาราจากสถาบันเกษตรกรโดยตรงในรูปแบบของการลดหย่อนหรือยกเว้นภาษี โดยดำเนินการร่วมเป็นภาคีเครือข่ายพันธมิตรผู้ใช้อยางพาราที่ผลิตจากสถาบันเกษตรกร หรือสร้างตลาดรับซื้อยางพาราแปรรูปขึ้นกลางภายในประเทศที่บริษัทผู้แปรรูปขั้นสุดท้ายซื้อโดยตรงจากสถาบันเกษตรกร
- (6) มาตรการส่งเสริมให้หน่วยงานของรัฐใช้ผลิตภัณฑ์สำเร็จรูปจากยางพาราที่ผลิตโดยสถาบันเกษตรกรที่มีการร่วมลงทุนกับพันธมิตรผู้แปรรูปเอกชนในประเทศ



## บทคัดย่อ

วัตถุประสงค์ของการวิจัยในเรื่องนี้คือ (1) เพื่อศึกษาแนวทางการส่งเสริมการทำสวนยางพาราแก่สมาชิกสหกรณ์ให้เกิดความมั่นคงในอาชีพ และ (2) เพื่อพัฒนาแบบจำลองธุรกิจยางพาราของสหกรณ์ที่มีการจัดการความเสี่ยงภายใต้โซ่อุปทาน

ผลการวิจัยได้มีการปรับปรุงแผนธุรกิจของเครือข่ายคุณค่ายางพาราสหกรณ์ย่านตาขาวโดยการวิเคราะห์สถานการณ์ธุรกิจที่พิจารณาถึงสภาพแวดล้อมด้าน โอกาส อุปสรรค จุดแข็ง และจุดอ่อน และได้นำไปสู่การเสนอกกลยุทธ์การประกอบธุรกิจยางพาราของเครือข่ายคุณค่าตามโซ่อุปทานที่สำคัญ ทั้งหมด 49 กลยุทธ์ และในแผนธุรกิจนี้ยังได้กำหนดแผนการตลาดและแผนพัฒนาผลิตภัณฑ์ไว้ด้วย โดยแผนการตลาดมีการกำหนดกลยุทธ์ด้านผลิตภัณฑ์ ด้านการส่งเสริมการตลาด และด้านราคา ในส่วนของแผนพัฒนาผลิตภัณฑ์และการตลาดนั้น ได้กำหนดแผนปฏิบัติงานไว้ทั้งหมด 6 ประการ โดยเฉพาะอย่างยิ่งเน้นที่การเรียนรู้และพัฒนาโดยเครือข่ายคุณค่ายางพาราย่านตาขาว การจัดทำสวนต้นแบบเพื่อลดต้นทุน ส่งเสริมให้เกิดเป็นสังคมเรียนรู้ และให้สมาชิกมีความเข้าใจในการทำสวนยางอย่างยั่งยืน

ทั้งนี้ในส่วนของแผนบริหารความเสี่ยงในการดำเนินธุรกิจยางพาราในปี 2555 – 57 ที่ได้ดำเนินการตามกระบวนการบริหารความเสี่ยงทั้ง 6 ขั้นตอนนั้น พบว่าธุรกิจการขายยางและการแปรรูปยางแผ่นรมควันของโรงรมสหกรณ์ มีโอกาสที่จะเกิดความเสี่ยงมากที่สุด โดยในส่วนของขายยางสามารถจัดกลุ่มเพื่อการบริหารได้เป็น 2 ประเด็น คิดเป็นแผนงาน/โครงการจำนวน 7 โครงการ ส่วนการแปรรูปยางแผ่นรมควันของโรงรมสหกรณ์ จากการกำหนดมาตรการของการจัดการความเสี่ยง สามารถจัดกลุ่มเพื่อบริหารจัดการความเสี่ยงได้เป็น 4 ประเด็น คิดเป็นแผนงาน/โครงการจำนวน 11 โครงการ

ผลการวิจัยอีกส่วนหนึ่งได้แก่การประเมินความคิดเห็นระดับเกษตรกรและผลกระทบด้านเศรษฐกิจและการปรับเปลี่ยนพฤติกรรมระดับสมาชิก สหกรณ์และระดับเครือข่าย จากข้อมูลการสัมภาษณ์ชาวสวนยางที่เป็นสมาชิกโดยการสุ่มตัวอย่าง 356 ราย พบว่าประมาณครึ่งหนึ่งของเกษตรกรชาวสวนยางมีรายได้จากการประกอบอาชีพการทำสวนยางเพียงอย่างเดียว ซึ่งมีความเสี่ยงสูงที่จะได้รับผลกระทบจากราคายางพาราตกต่ำ และสมาชิกประเมินว่าผลกระทบทางเศรษฐกิจอันเนื่องมาจากราคายางตกต่ำนั้น มีผลทำให้รายได้ลดลงอย่างค่อนข้างรุนแรง นอกจากนี้ยังพบว่าสมาชิกเพียงร้อยละ 23.93 ที่ได้มีการนำแนวทางเศรษฐกิจพอเพียงไปปฏิบัติ

ส่วนผลการวิจัยเชิงปฏิบัติการเกี่ยวกับศูนย์เรียนรู้แบบเสมือนจริงเพื่อให้บริการสมาชิกและการขับเคลื่อนศูนย์เรียนรู้และแผนส่งเสริมการทำสวนยางแก่สมาชิกนั้น มีเกษตรกรตัวอย่างที่เป็นต้นแบบเป็นที่เลี้ยงและเผยแพร่เทคโนโลยี/นวัตกรรมในการทำสวนยางพารา โดยในส่วนของสวนต้นแบบได้คัดเลือกสมาชิกที่ใช้แนวทางเศรษฐกิจพอเพียงในการทำสวนยางพาราทำหน้าที่เป็นศูนย์กลางการเรียนรู้เพื่อขยายผล และในส่วนของแผนส่งเสริมการทำสวนยางแก่สมาชิกเพื่อสร้างรากฐานการส่งเสริมการทำสวนยางที่

มั่นคงและยั่งยืนนั้น ได้ให้ความสำคัญกับการนำหลักการเศรษฐกิจพอเพียงมาใช้ ซึ่งจากการวิเคราะห์สวนยางต้นแบบที่มีการจัดการฟาร์มภายใต้ความเสี่ยงด้านราคาของยางพาราและความไม่แน่นอนของรายได้จากอาชีพทำสวนยางพารานั้น คือการทำสวนยางพาราที่ยึดถือความพอประมาณ มีเหตุผล และที่สำคัญคือมีภูมิคุ้มกันที่ดีในการประกอบอาชีพ นำไปสู่ชีวิต เศรษฐกิจ สังคม และสิ่งแวดล้อมที่ดีขึ้น ทำให้การทำสวนยางพารามีความก้าวหน้าอย่างสมดุล มั่นคง และยั่งยืน

การศึกษาให้ได้แบบจำลองการจัดการโซ่อุปทานยางพาราในธุรกิจสหกรณ์ จากการศึกษาและถอดบทเรียนพบว่ารูปแบบการเพิ่มขีดความสามารถของสหกรณ์การเกษตรย่านตาขาวและใช้กลไกในการนำแผนธุรกิจ การบริหารความเสี่ยง ศูนย์เรียนรู้ และแผนการส่งเสริมการทำสวนยางตามแนวทางเศรษฐกิจพอเพียงไปใช้ประโยชน์ในการแก้ปัญหาความผันผวนของราคายางพาราที่มีแนวโน้มตกต่ำ และได้พัฒนาแบบจำลองการจัดการโซ่อุปทานยางพาราในธุรกิจสหกรณ์ที่มีการจัดการความเสี่ยงทั้งในระดับต้นน้ำ กลางน้ำ และปลายน้ำ โดยเน้นการสร้างและเชื่อมโยงภาคีเครือข่ายและพันธมิตรทางการค้ากับทุกภาคส่วน ทั้งสถาบันการศึกษา ภาครัฐ และเอกชน

จากผลการศึกษาได้ข้อเสนอแนะเชิงนโยบายสำหรับการขับเคลื่อนแผนธุรกิจที่มีการบริหารความเสี่ยงสำหรับสหกรณ์การเกษตร: กรณีธุรกิจยางพารา ที่สำคัญทั้งหมด 7 ข้อ เช่น (1) รัฐบาลควรพิจารณานำเอารูปแบบการประกอบธุรกิจเครือข่ายยางพาราของสหกรณ์การเกษตรย่านตาขาวนี้ไปใช้แก้ปัญหาระเบิดราคาของราคายางพาราได้แนวทางหนึ่ง และภาครัฐต้องพิจารณาให้ความช่วยเหลือสนับสนุนสถาบันเกษตรกรอื่นๆ ที่มีศักยภาพ ให้มีความเข้มแข็ง พึ่งพาตนเองได้ ร่วมกันเป็นเสมือนหัวรถจักรในการขับเคลื่อนการแก้ปัญหานี้ (2) ในระยะเริ่มต้นสถาบันเกษตรกรจะต้องแสวงหาความร่วมมือทางวิชาการจากสถาบันการศึกษาต่างๆ เพื่อให้นักวิชาการมาช่วยเป็นที่ปรึกษา เป็นที่ปรึกษาทางวิชาการ การศึกษาวิจัย และพัฒนา (3) มีการบริหารความเสี่ยงด้านบุคลากรที่มีความรู้ความสามารถและวิสัยทัศน์ทางธุรกิจยางพาราด้วยการสนับสนุนบุคลากรของสหกรณ์และเครือข่าย รวมทั้งบุคลากรของสมาชิกได้รับทุนการศึกษาเรียนรู้เพิ่มเติม และ (4) ในการพัฒนาศักยภาพของสหกรณ์ในการประกอบธุรกิจยางพาราควรจะดำเนินการเป็นขั้นตอน 3 ระยะ คือ เริ่มด้วยการจัดทำฐานข้อมูลสมาชิก ต่อมาให้มีการกำหนดกรอบทิศทางและการวางกลยุทธ์และแผนธุรกิจ และสุดท้ายเป็นการสร้างและถอดแบบจำลองธุรกิจยางพาราตั้งแต่ต้นน้ำ กลางน้ำ และปลายน้ำ ที่มีการบริหารความเสี่ยง เป็นต้น

## **Abstract**

The objectives of this research were to (1) study approaches to promote the para-rubber plantation for the cooperative members to achieve security occupation, and (2) develop cooperative's para-rubber business model with risk management under the supply-chain.

The research's results have improved the business plan of para-rubber network of Yantakhao cooperative's value supply-chain by analyzing situation that consider 4 business environments, the opportunities, threats, strengths and weaknesses. This has led to the proposed 49 strategies for para-rubber business network's value supply-chain. It also included marketing plan and product development plan in the business plan. The product, promotion and price strategies were defined in the marketing plan. In terms of product development and marketing plans, operational plans were determined with 6 aspects. Especially focusing on learning and development by Yantakhao para-rubber network's value supply-chain. It also introduced role model para-rubber plantation with lower cost of production. The encouraging learning society and provide members with an understanding of sustainable para-rubber plantation were included as well.

As for the risk management plan in the para-rubber business in the year 2555-57 being conducted through 6 processes of the risk management, it founded that the businesses of selling para-rubber and processing of smoked rubber sheet of the cooperative's plant was likely to be most at risk. As for the selling para-rubber business, it can be divided the risk management into 2 groups of administration with 7 program/projects. It also can be divided the risk management into 4 groups of administration with 11 program/projects for processing of smoked rubber sheet of the cooperative's plant business.

Another part of the research was to assess the farmers' opinion and the impact on the economic and the behavior change at the level of members, cooperative, and network. Data from interviewing 356 sample members shown that about half of the para-rubber farmers obtained income from conducting solely para-rubber plantation. Therefore these farmers were high-risk to be affected by the decline of para-rubber prices. The samples assessed that the economic impact due to the decline of para-rubber prices would lead to a severe drop in revenues. In addition, it found that only 23.93 percent of the members have adopted philosophy of sufficient economy approach to practice.

The results of operational research on virtual learning center to serve members and driven learning center and plans to promote para-rubber plantation to members. There are role model farmers acting as mentors and distribute the technology/innovation in the para-rubber plantation. A role model

was selected base on the member complying the sufficiency economy approach in para-rubber plantation to act as a learning hub to expand these practices. As for the plan to promote para-rubber plantation to members to build platform for promoting the stable and sustainable para-rubber plantation, the principle of sufficiency economy has to be emphasized. Based on the analysis of the underlying plantations with farm management under the price risk and income uncertainty in para-rubber plantation career, the para-rubber plantation that holded a moderation, rationality and especially, a great invulnerability in the occupation. These would lead to a better life on economic, social and environment. It also would bring balanced progress, stable and sustainable para-rubber plantation.

Study to obtain a model of cooperative business in para-rubber supply chain management, from the research and a lesson learn found that enhance the capacity of Yantakhao Agricultural Cooperative and utilizing the mechanisms of introducing the business plan, risk management, learning center and plans to promote the para-rubber plantation in accordance with sufficiency economy guidelines. These would be the solution of para-rubber price volatility and declining trend. Moreover, the model has been developed to manage supply-chain of cooperative para-rubber business with risk management at the upstream, midstream and downstream levels. In addition, the model should focus on linking both public and private sectors and educational institutions to create networks of associated parties and partnership.

The results suggested 7 major policy recommendations for driving the business plan with risk management for agricultural cooperatives: the case of para-rubber business. For example, (1) the government should consider to take Yantakhao Agricultural Cooperative's pattern of para-rubber business network to resolve the claim on para-rubber price declining problem. The public sector must considered to assist and support other agricultural institutions with high potential for their strengthened and self-reliance. Their sharing would empower them to work like a virtual locomotive engine in driven to resolve this problem. (2) in the initial phase, agricultural institutions have to seek the technical cooperation from various educational institutions to provide academic help as mentors and consultant, as well as research and development. (3) the risk management on personnel with the knowledge and para-rubber business vision must be considered to support personnel of the cooperatives and network. Including their children must receive scholarships for the further study. (4) to develop potential of cooperatives in the para-rubber business, it should be conducted in a three phase process that began with the preparation of the member database. Next, it should be defined a framework of direction as well as strategic and business plans. Finally, it needed to create and reproduce a para-rubber business model from upstream middlestream and downstream with risk management, etc.

## สารบัญ

เรื่อง	หน้า
คำนำ	I
บทสรุปผู้บริหาร	II
บทคัดย่อ	XXXI
Abstract	XXXIII
สารบัญ	XXXV
สารบัญตาราง	XXXVII
สารบัญภาพ	XXXVIII
บทที่ 1 บทนำ	1
ความนำ	1
ความเป็นมาของการวิจัย	2
คำถามวิจัย	5
วัตถุประสงค์	5
ผลลัพธ์ที่คาดหวัง	5
ผลกระทบที่คาดว่าจะเกิดขึ้น	5
บทที่ 2 กรอบแนวคิดและวิธีการศึกษา	7
กรอบแนวคิด	7
กระบวนการวิจัย	8
การเก็บรวบรวมข้อมูล	9
การวิเคราะห์ข้อมูล	10
กระบวนการดำเนินการวิจัยที่ผ่านมา (เม.ย. 2555-พ.ย. 2556)	11
บทที่ 3 ผลการศึกษา	18
สถานการณ์การดำเนินธุรกิจของสหกรณ์การเกษตรย่านตาขาวและแผนธุรกิจปี 2555 – 57	18
แผนธุรกิจเครือข่ายคุณค่าอย่างพาราสหกรณ์ย่านตาขาว	20
ผลการประเมินตนเองที่คำนึงถึงแนวทางการป้องกันความเสี่ยงในการดำเนินธุรกิจอย่างพารา	30
ผลการประเมินความคิดเห็นในระดับเกษตรกร และผลกระทบด้านเศรษฐกิจ	
และการปรับเปลี่ยนพฤติกรรมระดับสมาชิก สหกรณ์และระดับเครือข่าย	44
ศูนย์เรียนรู้เสมือนจริง (Virtual learning center) เพื่อให้บริการสมาชิกและผู้สนใจ	
การขับเคลื่อนศูนย์เรียนรู้และแผนส่งเสริมการทำสวนยางแก่สมาชิก	55

## สารบัญ (ต่อ)

เรื่อง	หน้า
บทที่ 4 แบบจำลองการจัดการโซ่อุปทานยางพาราในธุรกิจสหกรณ์	63
บทที่ 5 สรุปและข้อเสนอแนะ	68
สรุป	68
ข้อเสนอแนะเชิงนโยบายสำหรับการขับเคลื่อนแผนธุรกิจที่มีการบริหารความเสี่ยง สำหรับสหกรณ์การเกษตร: กรณีธุรกิจยางพารา	80
นักวิจัย	85
เอกสารอ้างอิง	86
ภาคผนวก	87
ภาคผนวก 1 การประชุมโครงการเครือข่ายยางพาราปีที่ 3 ครั้งที่ 1	87
ภาคผนวก 2 การประชุมโครงการเครือข่ายยางพาราปีที่ 3 ครั้งที่ 2	89
ภาคผนวก 3 ระเบียบวาระการประชุมอนุกรรมการยางร่วมกับเครือข่ายยาง	91
ภาคผนวก 4 ระเบียบวาระการประชุมเรื่องยางพาราและการบริหารเรื่องยาง	92
ภาคผนวก 5 การประชุมสัมมนาระดมสมองการบริหารความเสี่ยง	93
ภาคผนวก 6 สรุปเวทีถอดบทเรียน ครั้งที่ 1	100
ภาคผนวก 7 สรุปการศึกษาและเจรจาสร้างพันธมิตรทางการค้าต้นน้ำ กลางน้ำ และปลายน้ำ	103
ภาคผนวก 8 รายละเอียดการคำนวณต้นทุนการทำสวนยางพาราเฉลี่ยต่อไร่ และต้นทุนการผลิตยางแผ่นดิบและน้ำยางเฉลี่ยต่อกิโลกรัม	115
ภาคผนวก 9 รายชื่อภาคีเครือข่ายและพันธมิตรธุรกิจยางพารา ของสหกรณ์การเกษตรย่านตาขาว	123
ภาคผนวก 10 สรุปการประเมินผลเครือข่ายคุณค่าธุรกิจยางพารา	126
ภาคผนวก 11 สรุปเวทีถอดบทเรียน ครั้งที่ 2	131

## สารบัญตาราง

ตาราง	หน้า
ตารางที่ 1 ปริมาณการรวบรวมยางของสหกรณ์ตามช่องทางปกติ ปีบัญชี 2555/56	19
ตารางที่ 2 ปริมาณการรวบรวมยางของสหกรณ์ภายใต้โครงการพัฒนาศักยภาพ สถาบันเกษตรกรฯ	19
ตารางที่ 3 ปริมาณการรวบรวมยางทุกประเภทของสหกรณ์ ปีบัญชี 2555/56 (รวม 2 ช่องทาง)	20
ตารางที่ 4 ปริมาณการรวบรวมยางของสหกรณ์ตามช่องทางปกติ ปีบัญชี 2556/57	20
ตารางที่ 5 ข้อมูลทั่วไปของเกษตรกรชาวสวนยางสมาชิกสหกรณ์การเกษตรย่านตาขาว ปี 2555-2556	45
ตารางที่ 6 พื้นที่สวนยางและกิจกรรมการทำสวนยางของเกษตรกรชาวสวนยาง ปี 2555-2556	46
ตารางที่ 7 ต้นทุนการทำสวนยางของสมาชิกสหกรณ์การเกษตรย่านตาขาว ปี 2555-2556	49
ตารางที่ 8 ผลกระทบเนื่องจากราคายางพาราตกต่ำและการปรับตัวของเกษตรกรชาวสวนยาง ปี 2555-2556	51
ตารางที่ 9 ความคิดเห็นของเกษตรกรชาวสวนยางเกี่ยวกับเครือข่ายธุรกิจยางพารา/สหกรณ์ ปี 2555-2556	54

## สารบัญภาพ

ภาพ	หน้า
ภาพที่ 1 เปรียบเทียบระบบธุรกิจยางพาราของสหกรณ์การเกษตรย่านตาขาว จำกัด ก่อนและหลังการวิจัย ปีที่ 1-2	4
ภาพที่ 2 กระบวนการหรือวงจรการบริหารความเสี่ยง	8
ภาพที่ 3 กระบวนการวิจัยเครือข่ายคุณค่ายางพารา ระยะที่ 3	8
ภาพที่ 4 จำแนกองค์ประกอบของธุรกิจยางพาราของเครือข่ายภายใต้สหกรณ์การเกษตรย่านตาขาวเป็นแกนนำ	32
ภาพที่ 5 ต้นตอปัจจัยที่ปลุกแชนระหว่างต้นยางพาราในแปลงเรียนรู้สวนยางพาราของนายสมบูรณ์ ช่วยทอง	60
ภาพที่ 6 แบบจำลอง (Model) โซ่อุปทานคุณค่าธุรกิจเครือข่ายยางพาราที่มี สกก. ย่านตาขาวเป็นแกนนำ	64



## บทที่ 1

### บทนำ

#### ความนำ

ยางพาราเป็นพืชเศรษฐกิจที่สำคัญของประเทศไทย ทั้งในด้านเป็นอาชีพหลักของเกษตรกรชาวสวนยางพาราที่ทำรายได้ให้เกษตรกรได้อย่างสม่ำเสมอตลอดทั้งปี และเป็นแหล่งเงินตราต่างประเทศจากการส่งออก โดยจากข้อมูลพื้นฐานเศรษฐกิจของสำนักงานเศรษฐกิจการเกษตร (2556) ในปี 2555 มีเกษตรกรที่มีอาชีพทำสวนยางพารารวม 1.7 ล้านครัวเรือน มีเนื้อที่ปลูกรวม 19.27 ล้านไร่ ให้ผลผลิตแล้ว 13.81 ล้านไร่ ได้ผลผลิตยางดิบ 3.63 ล้านตัน ซึ่งในปัจจุบันมีการปลูกยางพาราในเกือบทุกจังหวัดในประเทศไทยโดยมีปลูกในภาคใต้มากที่สุด และมีการขยายพื้นที่ปลูกจำนวนมากไปยังภาคตะวันออกเฉียงเหนือ

ปริมาณการส่งออกยางพาราของไทยในปี 2555 รวมเป็นปริมาณ 3.259 ล้านตัน คิดเป็นมูลค่ารวม 336,304 ล้านบาทโดยประเทศคู่ค้าสำหรับยางแผ่นรมควัน ได้แก่ ญี่ปุ่น จีน สหรัฐอเมริกา สำหรับยางแท่ง ได้แก่ จีน ญี่ปุ่น สหรัฐอเมริกา และเกาหลีใต้ สำหรับน้ำยางข้น ได้แก่ มาเลเซีย และมีประเทศอินเดียเป็นตลาดใหม่ที่มีศักยภาพสูง

แม้ว่าราคายางพาราที่ประเทศไทยขายได้มีแนวโน้มสูงขึ้นตั้งแต่ปี 2545 ที่ราคายางแผ่นดิบในตลาดท้องถิ่นมีราคาเฉลี่ยประมาณกิโลกรัมละ 45 บาท จนถึงเดือนกรกฎาคม ปี 2551 ได้เพิ่มขึ้นเป็นกิโลกรัมละ 99 แต่หลังจากที่ได้เกิดภาวะปัญหาด้านการเงินของประเทศสหรัฐอเมริกาส่งผลกระทบต่อภาวะเศรษฐกิจตกต่ำไปทั่วโลก ทำให้ราคาน้ำมันลดลง ทำให้ราคายางพารามีแนวโน้มลดลงตลอดเวลา ตั้งแต่เดือนสิงหาคม 2551 เป็นต้นมา โดยในช่วงปลายปี 2551 ราคายางแผ่นดิบในตลาดท้องถิ่นมีราคาโดยเฉลี่ยกิโลกรัมละ 30 บาท แล้วตั้งแต่ต้นปี 2552 ราคายางพาราก็กลับมามีแนวโน้มที่สูงขึ้น กระทั่งถึงต้นปี 2553 ราคายางแผ่นดิบก็กลับมามีราคาสูงอยู่ที่ระดับสูงกว่า 100 บาทต่อกิโลกรัม โดยราคามีการเคลื่อนไหวขึ้นลง จนถึงช่วงต้นปี 2554 ราคาที่เกษตรกรขายได้เพิ่มขึ้นสูงสุดเป็นประมาณ 170 บาท หลังจากนั้นราคามีความผันผวนและมีแนวโน้มลดลงจนต่ำสุดกิโลกรัมละ 87 บาทในเดือนพฤศจิกายน ในปี 2555 มีราคาเฉลี่ยที่กิโลกรัมละ 91 บาท ทั้งนี้ในช่วงปี 2556 ราคายางมีแนวโน้มลดลงและยังคงมีความผันผวนโดยเคลื่อนไหวอยู่ระหว่างกิโลกรัมละ 70 ถึง 85 บาท การขึ้นลงที่ผันผวนของราคายางพาราทำให้เกิดผลกระทบต่อทางบวกและทางลบแก่ผู้เกี่ยวข้องในโซ่อุปทาน ช่วงราคาสูงก็จะเกิดผลดีกับชาวสวนยาง ทำให้มีรายได้เพิ่มขึ้น แต่ผู้แปรรูปที่ใช้ยางพาราเป็นวัตถุดิบก็มีปัญหาเรื่องต้นทุนการผลิตสูงขึ้น และเมื่อราคาคงต่ำ ชาวสวนยางก็เดือดร้อน เพราะทำให้รายได้ลดลง แต่ผู้แปรรูปได้รับผลดีที่ทำให้ต้นทุนการแปรรูปลดลง นอกจากนี้ ยังเกิดปัญหากับผู้ทำหน้าที่การตลาดกลางน้ำ ทำให้มีรายได้ไม่ยั่งยืนและเกิดการขาดทุนในการทำธุรกิจในช่วงที่ราคาคงต่ำหากไม่มีการวางแผนเตรียมรับสถานการณ์การผันผวนของราคา ซึ่งเกษตรกรชาวสวนยางพาราส่วนใหญ่มีสวนยางพาราขนาดเล็กและเป็นสมาชิกสหกรณ์การเกษตร หรือเป็นสมาชิกสหกรณ์กองทุนสงเคราะห์การทำ

สวนยาง ซึ่งสามารถใช้ประโยชน์จากการเป็นสมาชิกสหกรณ์ในการบริหารจัดการการผลิตและการตลาดที่มีประสิทธิภาพได้ โดยการเชื่อมโยงเป็นเครือข่ายตั้งแต่ต้นน้ำถึงปลายน้ำ

### ความเป็นมาของการวิจัย

มหาวิทยาลัยเกษตรศาสตร์โดยสถาบันวิชาการด้านสหกรณ์ได้ดำเนินการชุดโครงการวิจัยการขับเคลื่อนการพัฒนาการสหกรณ์และการค้าที่เป็นธรรมของสินค้าเกษตรที่สำคัญต่าง ๆ ของประเทศไทย ภายใต้ทุนการสนับสนุนจากสำนักงานกองทุนสนับสนุนการวิจัย โดยมุ่งเน้นไปที่การบริหารจัดการโซ่อุปทานในธุรกิจสหกรณ์เพื่อการยกระดับความสามารถในการดำเนินธุรกิจสหกรณ์ เพื่อการแก้ปัญหาการประกอบอาชีพของเกษตรกรสมาชิกอย่างยั่งยืน ในส่วนของโครงการวิจัย“เครือข่ายคุณค่ายางพารา” ได้เลือกสหกรณ์การเกษตรย่านตาขาว จำกัด เป็นแกนนำในการพัฒนาตัวแบบดังกล่าว โดยได้ออกแบบการวิจัยต่อเนื่องเป็นเวลา 3 ปี

สหกรณ์การเกษตรย่านตาขาว จำกัด เป็นสหกรณ์หนึ่งที่ได้ดำเนินธุรกิจยางพารามากกว่า 25 ปี ปัจจุบันมีสมาชิกกว่า 4,000 ครัวเรือน และยังมีภาคีพันธมิตรทำธุรกิจยางพารา 11 องค์กร การดำเนินงานของ สกก.ย่านตาขาว จก. รวบรวมยางจากสมาชิกและสหกรณ์เครือข่าย โดยส่วนใหญ่เป็นยางแผ่นดิบและยางแผ่นรวมควันแล้วจำหน่ายผ่านตลาดกลางย่านตาขาว และตลาดกลางหาดใหญ่ สำหรับยางคัตตึง (จียาง) สกก.ย่านตาขาว จก.ขายโดยตรงให้กับผู้แปรรูปในท้องถิ่น

การดำเนินธุรกิจยางพาราของสหกรณ์ที่ผ่านมา สหกรณ์มีพันธมิตร ได้แก่ สำนักงานตลาดกลางหาดใหญ่ (ให้ความรู้และการอบรมเรื่องตลาดยางอุปกรณ์ และ โกดัง) สำนักงานกองทุนสงเคราะห์สวนยางให้การสนับสนุนโรงรมยาง จำนวน 3 โรงงาน อยู่ที่ ต.โพรงจระเข้ ต.เกาะเปื๋ยก และ ต.ในควน สำนักงานสหกรณ์จังหวัด ให้เงินกู้แก่กองทุนพัฒนาการสหกรณ์ คิดดอกเบี้ยร้อยละ 3/ปี กลุ่มชาวสวนธารน้ำทิพย์เบตง จ.ยะลา ให้ความช่วยเหลือในการส่งออกยางพารา และขอซื้อยางพาราจาก สกก.ย่านตาขาวในช่วงที่ยางมีไม่เพียงพอต่อการป้อนเข้าโรงงานยางคอมปาวด์เพื่อการส่งออกให้ทันตามสัญญา และขายโดยตรงให้บริษัทส่งออก ได้แก่ ยูไนเต็ลรับเบอร์ จ.ตรัง บ.ไทเทครับเบอร์ จ.ตรัง และ บ.เซาท์แลนด์รับเบอร์ หาดใหญ่

ในบรรดา สกก. ที่ทำธุรกิจยางพารา ซึ่งมีประมาณ 20 แห่ง อาจกล่าวได้ว่า สกก.ย่านตาขาว จก. เป็น สกก. อันดับต้นๆ ที่เน้นการทำธุรกิจยางพารา โดยในระหว่างปี 2551 - 2555 มีธุรกิจรวบรวมยางพารา 3,000 3,500 4,000 6,000 และ 10,000 ตัน ตามลำดับ ซึ่งประกอบด้วย น้ำยาง 30% ยางแผ่นรมควัน 40% ยางแผ่นดิบ 20% และยางคัตตึง 10% ของปริมาณทั้งหมด อย่างไรก็ตาม การดำเนินธุรกิจของสหกรณ์การเกษตรย่านตาขาว จำกัด ในฐานะแกนนำเครือข่ายยังคงดำเนินธุรกิจในตลาดท้องถิ่นและจังหวัดในเรื่องของการรวบรวมน้ำยางดิบและยางแผ่นรมควัน เพื่อส่งต่อให้คนกลางในพื้นที่เท่านั้น ทำให้มีทางเลือกในช่องทางขายน้อย สหกรณ์การเกษตรย่านตาขาว จำกัด จึงมีแนวคิดที่จะทำธุรกิจส่งออกยางพาราในอนาคต แต่ในปัจจุบันยังต้องเพิ่มพูนความรู้ ทักษะ ประสิทธิภาพ ในเรื่องการทำธุรกิจ และข้อมูลข่าวสารที่เกี่ยวข้องกับการส่งออก ซึ่งหากมิได้มีการเตรียมการและได้รับการสนับสนุนจากผู้เชี่ยวชาญ อาจทำให้ธุรกิจไม่ประสบ

ความสำเร็จ ซึ่งจะก่อให้เกิดการขาดทุนเหมือนที่เกิดขึ้นอยู่เนื่อง ๆ ในธุรกิจผู้ประกอบการยางพารา นอกจากนี้ยังมีความเสี่ยงต่อความแปรปรวนของราคา

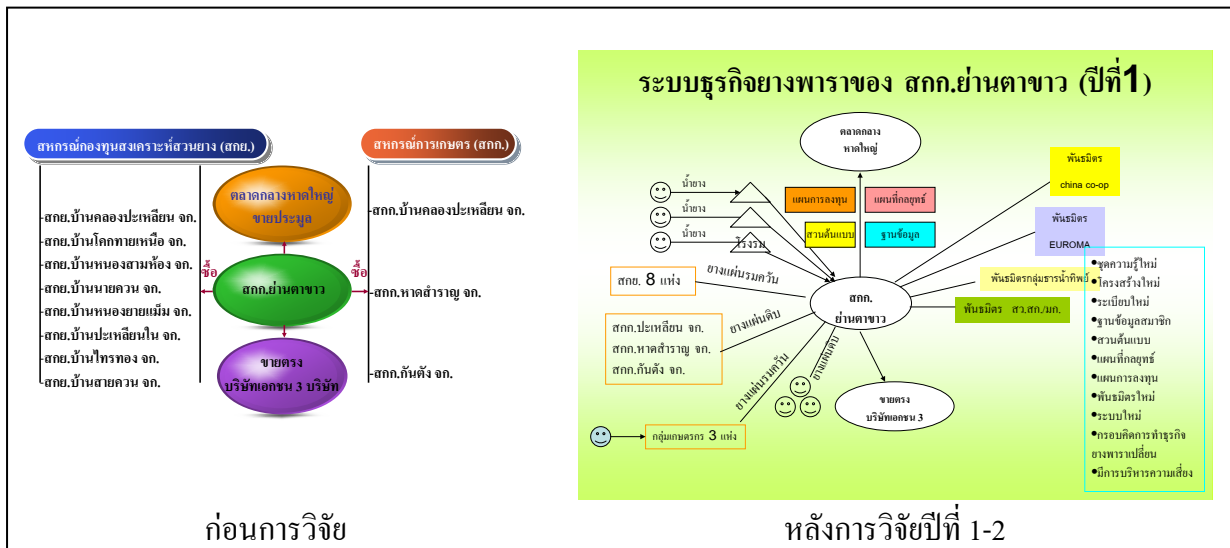
ผลการวิจัยในปีที่ 1 ได้ก่อให้เกิดการเชื่อมโยงธุรกิจยางพาราภายใต้โซ่อุปทานตั้งแต่ผู้ผลิตถึงผู้นำเข้าจากต่างประเทศ โดยสหกรณ์การเกษตรย่านตาขาว จำกัด เป็นแม่ข่าย มีการจัดทำแผนธุรกิจเบื้องต้นเพื่อการส่งออกยางพารา และการทำข้อตกลงด้านธุรกิจร่วมกับกลุ่มเกษตรกรทำสวนธารน้ำทิพย์ อำเภอเบตง จังหวัดยะลา การศึกษาคุณภาพเรื่องการแปรรูปยางพาราคอมปาวด์ของบริษัทยูโรมาร์เบออร์ ประเทศมาเลเซีย การศึกษาคุณภาพและเจรจาหาผู้ทางเชื่อมโยงพันธมิตรธุรกิจกับชุมนุมสหกรณ์การผลิตและการตลาดจีน (ACFSMC) ที่กรุงปักกิ่ง สาธารณรัฐประชาชนจีน

ในส่วนของการจัดทำฐานข้อมูลชาวสวนยางพาราที่เป็นสมาชิกสหกรณ์ พบว่า เกษตรกรยังคงเผชิญกับปัญหาเรื่องต้นทุนการผลิตสูง และมีปัญหาเรื่องคุณภาพปัจจัยการผลิต (ปุ๋ยเคมี) และสมาชิกที่ขายผลผลิตให้สหกรณ์มีเพียงส่วนน้อย ผลการศึกษาความเป็นไปได้ในโครงการลงทุนสร้างโรงงานผลิตยางลูกขุน (การนำยางแผ่นรมควันมาอัดก้อนเป็นลูกเต๋าเพื่อส่งออก) ในขนาดการผลิตปีละ 5,000 ตัน โดยคาดประมาณว่าจะมีค่าใช้จ่ายลงทุน 9 ล้านบาท ค่าใช้จ่ายดำเนินงานปีละ 381 ล้านบาท มีรายได้ปีละ 383 ล้านบาท อายุโครงการ 15 ปี ที่อัตราคิดลดร้อยละ 3 พบว่า มีความคุ้มค่าในการลงทุนในอัตราผลตอบแทนภายในโครงการร้อยละ 21.94 ระยะเวลาคืนทุนเท่ากับ 4.32 ปี ในส่วนของโครงการลงทุนโรงงานผลิตยางคอมปาวด์ ขนาดกำลังการผลิต 2,000 ตันต่อปี มีค่าใช้จ่ายลงทุน 150 ล้านบาท อายุโครงการ 15 ปี ที่อัตราคิดลดร้อยละ 3 มีความคุ้มค่าในการลงทุนในอัตราผลตอบแทนภายในเท่ากับร้อยละ 13.16 มีระยะเวลาคืนทุน 6.41 ปี

โดยผลกระทบที่เกิดขึ้นจากการดำเนินการวิจัยในปีที่ 1 สรุปได้ดังนี้

- ได้นำข้อเสนอโครงการลงทุนขอสนับสนุนเงินทุนจากภาครัฐ 10 ล้านบาท ในรูปของเงินให้เปล่าเพื่อใช้ในการลงทุนซื้อเครื่องจักรสำหรับโรงงานแปรรูปยางคอมปาวด์
- การปรับโครงสร้างการบริหารจัดการสหกรณ์ โดยในส่วนของธุรกิจยางพาราได้เชื่อมโยงฐานข้อมูลสมาชิกในการพัฒนาระบบธุรกิจยางพาราภายใต้โซ่อุปทาน (ภาพที่ 1)
- การจัดตั้งศูนย์เรียนรู้ และสวนยางต้นแบบ

การวิจัยในปีที่ 2 ซึ่งมุ่งเน้นไปที่การยกระดับฐานข้อมูลการผลิตของสมาชิกไปใช้ประโยชน์ในการวางแผนธุรกิจสหกรณ์ในทิศทางของการบริหารจัดการโซ่อุปทานอย่างบูรณาการและการวิเคราะห์การดำเนินธุรกิจยางพารา ภายใต้ช่องทางการตลาด โดยคำนึงถึงความเสี่ยงทางธุรกิจ (business risk) ผลการวิจัยพบว่าในการพัฒนาเครือข่ายคุณค่ายางพาราในระดับต้นน้ำนั้น จำเป็นที่จะต้องมีการจัดทำฐานข้อมูลชาวสวนยางพาราที่เป็นสมาชิก และจากการวิเคราะห์ความสัมพันธ์ผลผลิตของยางแผ่นดิบกับปริมาณปุ๋ยที่ใช้ของเกษตรกรตัวอย่าง ชี้ว่า ผลผลิตยางแผ่นดิบมีความสัมพันธ์กับปริมาณไนโตรเจน (N) และโปแตสเซียม (K) อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ ส่วนฟอสฟอรัส (P) ไม่มีความสัมพันธ์กับผลผลิตยาง ซึ่งแปลผลได้ว่าควรส่งเสริมเกษตรกรให้ใช้ปุ๋ยสูตร NPK ที่เหมาะสมเพื่อการประหยัดต้นทุนการใช้ปุ๋ย



ภาพที่ 1: เปรียบเทียบระบบธุรกิจยางพาราของสหกรณ์การเกษตรย่านตาขาว จำกัด ก่อนและหลังการวิจัย ปีที่ 1-2

ในส่วนของการวางแผนธุรกิจสหกรณ์ในทิศทางของการบริหารจัดการโซ่อุปทานนั้น ผลการวิจัยได้นำมาซึ่งการพัฒนาเครือข่ายคุณค่ายางพาราในระดับกลางน้ำ และปลายน้ำ โดยสหกรณ์ได้ดำเนินการรวบรวมทั้งน้ำยางสด ยางแผ่นดิบ ยางแผ่นรมควัน ยางฟอง และยางคัตตึง โดยรวบรวมจากโรงรมของสหกรณ์เอง 3 แห่ง รับจากเครือข่ายธุรกิจ 43 เครือข่าย และส่งยางแผ่นรมควันเข้าประมวลที่ตลาดกลาง โดยมี การประมาณการเงินลงทุนในปี 2555 ว่าจะใช้เงินลงทุน 718 ล้านบาท คาดประมาณรายรับที่ 737.2 ล้านบาท ประมาณการกำไรสุทธิ 19.19 ล้านบาท

ผลการวิเคราะห์การดำเนินธุรกิจยางพารา โดยคำนึงถึงความเสี่ยงทางธุรกิจ ซึ่งแบ่งออกเป็น 3 ประเด็น ได้แก่ ความเสี่ยงจากการที่สมาชิกขายยางให้สหกรณ์ลดลง ความเสี่ยงจากต้นทุนการแปรรูปสูงขึ้น และความเสี่ยงจากราคายางตกต่ำ จึงได้เสนอให้มีการสร้างแผนจัดการความเสี่ยง (Risk Management Planning) และมีข้อเสนอเชิงนโยบายที่สำคัญ ได้แก่ 1) เพิ่มจุดรับซื้อเคลื่อนที่ 2) การกำหนดเกณฑ์เพื่อพิจารณาอัตราดอกเบี้ยเงินกู้แก่เกษตรกรตามลำดับขั้น เพื่อสร้างแรงจูงใจในการทำธุรกิจกับสหกรณ์ 3) การให้ความรู้ที่ถูกต้องในการใช้ปุ๋ยเพื่อการลดต้นทุน 4) การจัดชั้นเครือข่ายธุรกิจยางพารา 5) การยกระดับศูนย์เรียนรู้ให้สหกรณ์เป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ 6) การพัฒนาระบบการประเมินผลการทำแผนจัดการความเสี่ยงไปใช้ในธุรกิจเพื่อการปรับปรุงอย่างทันทั่วถึง

ด้วยตระหนักดีว่า ปัจจัยสภาพแวดล้อมที่เกี่ยวข้องกับการดำเนินธุรกิจยางพาราของสหกรณ์นั้น มี ทั้งโอกาส และอุปสรรคที่มาจากแนวนโยบายของรัฐ และความผันผวนของราคายางพารา ซึ่งเป็นปัจจัยภายนอกที่เกินความสามารถในการควบคุม แต่หากสหกรณ์สามารถสร้างระบบและกลไกในการบริหาร ความเสี่ยง และการขับเคลื่อนแผนธุรกิจภายใต้เป้าหมายร่วม ย่อมจะก่อให้เกิดผลดีต่อธุรกิจสหกรณ์และ

ความมั่นคงในการประกอบอาชีพทำสวนยางพาราของสมาชิก ดังนั้น การดำเนินการวิจัยในปีที่ 3 จึงมุ่งเน้นไปที่การต่อ ยอดความรู้ที่ได้จากผลการวิจัยในปีที่ 1 และปีที่ 2 เพื่อการพัฒนาแบบจำลองธุรกิจภายใต้โซ่อุปทานของสหกรณ์ที่มีการบูรณาการการจัดการธุรกิจทั้งในระดับต้นน้ำ คือ การส่งเสริมการทำสวนยางพาราของสมาชิกที่เชื่อมโยงกับการดำเนินธุรกิจรวบรวมและแปรรูปของสหกรณ์ ซึ่งเป็นกิจกรรมกลางน้ำเพื่อนำไปสู่การจัดการธุรกิจปลายน้ำร่วมกับภาคีพันธมิตรในทิศทางของการจัดการความเสี่ยง ซึ่งจะก่อให้เกิดผลดีต่อการสร้างความมั่นคงในอาชีพของเกษตรกรชาวสวนยางพาราและข้อเสนอแนะเชิงนโยบายในการพัฒนาต่อไป

### **คำถามวิจัย**

1. การส่งเสริมเกษตรกรชาวสวนยางพาราในการปรับกระบวนการผลิตและมีการวางแผนการทำสวนยางที่จะก่อให้เกิดความมั่นคงในอาชีพ ควรเป็นอย่างไร
2. แบบจำลองธุรกิจยางพาราของสหกรณ์ ที่มีการจัดการความเสี่ยงทั้งในระดับต้นน้ำ กลางน้ำ ปลายน้ำ ภายใต้โซ่อุปทานควรเป็นอย่างไร

### **วัตถุประสงค์**

1. เพื่อศึกษาแนวทางการส่งเสริมการทำสวนยางพาราแก่สมาชิกสหกรณ์ให้เกิดความมั่นคงในอาชีพ
2. เพื่อพัฒนาแบบจำลองธุรกิจยางพาราของสหกรณ์ที่มีการจัดการความเสี่ยงภายใต้โซ่อุปทาน

### **ผลลัพธ์ที่คาดหวัง**

1. สหกรณ์การเกษตรย่านตาขาวเป็นฐานที่ประสานงานกับหน่วยงานต่างๆ ในการขยายผลการส่งเสริมการทำสวนยางของสมาชิกตามบริบทแวดล้อมที่แตกต่าง
2. ศูนย์เรียนรู้เพื่อการยกระดับการทำสวนยางพาราของเกษตรกรและธุรกิจยางพาราของสหกรณ์ในทิศทางการพัฒนาที่ยั่งยืน
3. แบบจำลองการจัดการโซ่อุปทานยางพาราในธุรกิจสหกรณ์ที่มีการจัดการความเสี่ยงทั้งในระดับต้นน้ำ กลางน้ำ และปลายน้ำ
4. ข้อเสนอเชิงนโยบาย

### **ผลกระทบที่คาดว่าจะเกิดขึ้น**

1. ปรับกรอบคิดและแนวปฏิบัติในการทำสวนยางพาราของเกษตรกรและการทำธุรกิจของสหกรณ์ในแนวทางการพัฒนาที่ยั่งยืน
2. มีแนวปฏิบัติที่จะใช้ขยายผลให้การเรียนรู้แก่เกษตรกรชาวสวนยางพารา และการขับเคลื่อนธุรกิจสหกรณ์การเกษตรแก่ผู้มีส่วนเกี่ยวข้อง

3. ลดความเสี่ยงในการดำเนินธุรกิจของสหกรณ์ ทั้งความเสี่ยงด้านการดำเนินงาน (Operation risk) ความเสี่ยงด้านการเงิน (Financial risk) และความเสี่ยงด้านนโยบาย (Policy risk)

## บทที่ 2

### กรอบแนวคิดและวิธีการศึกษา

#### กรอบแนวคิด

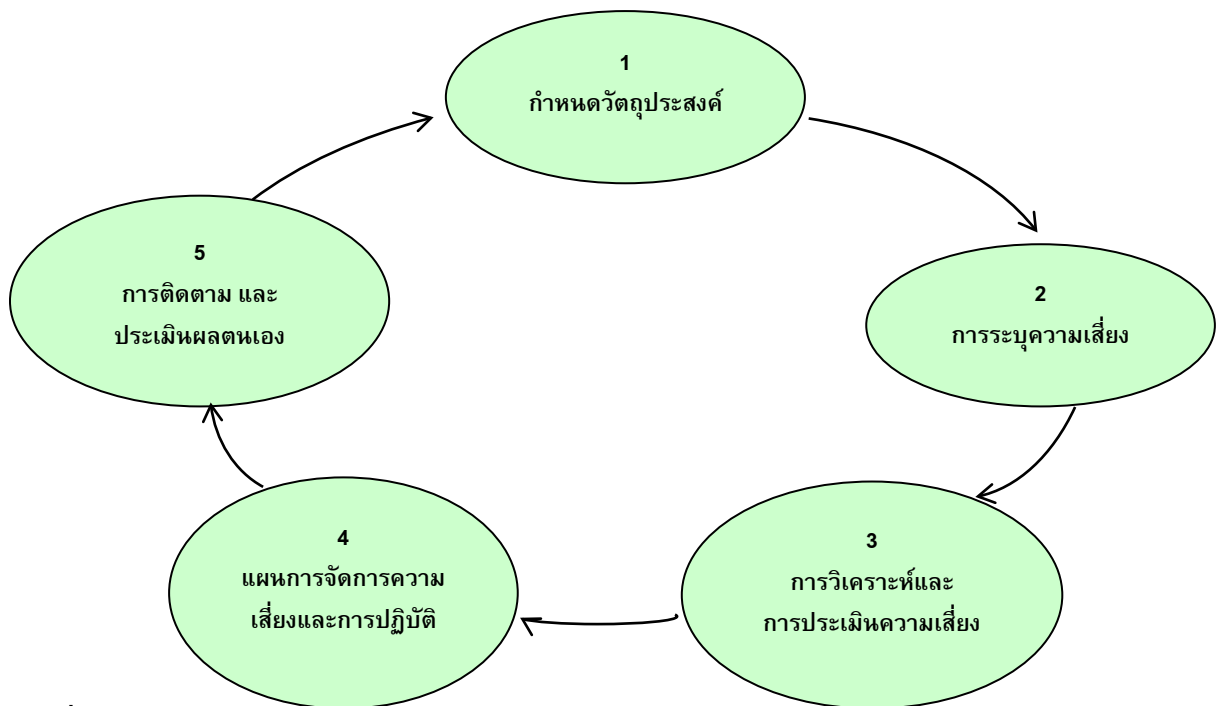
การสร้างแบบจำลองหรือตัวแบบ (Model) การบริหารความเสี่ยงของสหกรณ์การเกษตรย่านตาขาว ในการทำธุรกิจทางพาราโดยใช้แนวทางของกระบวนการหรือวงจรการบริหารความเสี่ยง เป็นการพัฒนาการดำเนินงานขององค์กรภายใต้โซ่อุปทานที่เป็นต้นแบบที่ให้ความสำคัญกับการจัดการความเสี่ยง ซึ่งจะช่วยให้ทั้งผู้บริหารและผู้ปฏิบัติมองเห็นภาพรวมทั้งหมดของความเสี่ยงที่จะต้องบริหารจัดการ อีกทั้งยังมีประโยชน์สำหรับการนำมาใช้วางระบบการควบคุมภายในของผู้บริหาร หรือผู้ตรวจสอบภายในได้ด้วย รวมทั้งใช้วางแผนการตรวจสอบด้วย โดยมีสิ่งที่ควรทำความเข้าใจในเบื้องต้น ดังต่อไปนี้ (นิรภัย จันทร์สวัสดิ์, 2551)

**ความเสี่ยง (Risk)** หมายถึง “โอกาสหรือเหตุการณ์ที่ไม่พึงประสงค์ที่อาจเกิดขึ้นที่ทำให้องค์กรไม่บรรลุเป้าหมาย หรือสร้างความเสียหาย หรือความล้มเหลว” โอกาสที่เราไม่สามารถบรรลุวัตถุประสงค์ที่กำลังทำเป็นประจำเรียกว่า Operational Risk ทางด้านยุทธศาสตร์ (Strategy) และทางด้านการแข่งขัน (Competitive) โดยขึ้นอยู่กับว่า อะไรเป็นเป้าหมาย/วัตถุประสงค์

**การบริหารความเสี่ยง (Risk Management)** คือกระบวนการที่ใช้ในการบริหารปัจจัยและควบคุมกิจกรรม รวมถึงกระบวนการการดำเนินงานต่างๆ เพื่อลดต้นเหตุที่องค์กรจะเกิดความเสียหาย ในอันที่จะทำให้ระดับและขนาดของความเสียหายที่จะเกิดขึ้นในอนาคตอยู่ในระดับที่องค์กรยอมรับได้ สามารถประเมินได้ ควบคุม และตรวจสอบได้อย่างเป็นระบบ โดยคำนึงถึงการบรรลุเป้าหมายขององค์กรเป็นสำคัญ

**กระบวนการหรือวงจรการบริหารความเสี่ยง (Risk Management Cycle)** เป็นหน้าที่สำคัญของฝ่ายบริหารในการบริหารความเสี่ยงให้เกิดประโยชน์สูงสุดแก่องค์กร โดยการดำเนินกิจกรรมตามวงจรการบริหารความเสี่ยง โดยมีขั้นตอนการบริหารความเสี่ยงอย่างง่าย 5 ขั้นตอน (ภาพที่ 2) ได้แก่

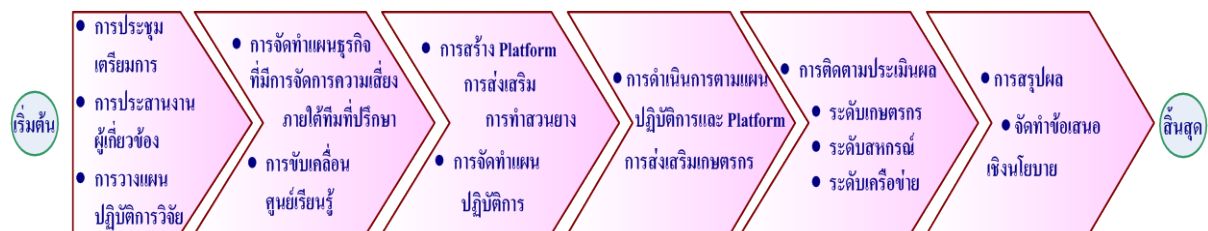
1. การกำหนดวัตถุประสงค์ (Objective Establishment)
2. การระบุความเสี่ยง (Risk Identification)
3. การวิเคราะห์และการประเมินความเสี่ยง (Risk Analysis and Assessment)
4. การสร้างแผนจัดการความเสี่ยงและการปฏิบัติ (Risk Management Planning and Implementation) และ
5. การติดตามสอบทานและการประเมินตนเอง (Monitoring & Self Assessment)



ภาพที่ 2: กระบวนการหรือวงจรการบริหารความเสี่ยง

**กระบวนการวิจัย**

การดำเนินการ โครงการจะเป็นไปตามกระบวนการวิจัยดังภาพที่ 3



ภาพที่ 3 กระบวนการวิจัยเครือข่ายคุณค่าอย่างพารา ระยะที่ 3

- ขั้นตอนที่ 1 : การประชุมเตรียมการ การประสานงานผู้เกี่ยวข้องเพื่อวางแผนปฏิบัติการวิจัยร่วมกัน
- ขั้นตอนที่ 2 : การจัดทำแผนธุรกิจที่มีการจัดการความเสี่ยงภายใต้ทีมที่ปรึกษา และการขับเคลื่อนศูนย์เรียนรู้
- ขั้นตอนที่ 3 : การสร้าง Platform การส่งเสริมการทำสวนยาง และการจัดทำแผนปฏิบัติการ
- ขั้นตอนที่ 4 : การดำเนินการตามแผนปฏิบัติการและ Platform การส่งเสริมสมาชิกชาวสวนยาง
- ขั้นตอนที่ 5 : การติดตามประเมินผลทั้งในระดับเกษตรกร ระดับสหกรณ์ และระดับเครือข่าย
- ขั้นตอนที่ 6 : สรุปผล และจัดทำข้อเสนอเชิงนโยบาย



## การเก็บรวบรวมข้อมูล

ข้อมูลที่ใช้ในการศึกษาครั้งนี้ประกอบด้วยข้อมูลปฐมภูมิและข้อมูลทุติยภูมิ โดยมีการเก็บรวบรวมข้อมูลแต่ละประเภท ดังนี้

1. ข้อมูลปฐมภูมิ (Primary Data) เป็นข้อมูลที่เก็บเพื่อนำมาใช้ในการสร้าง Platform การส่งเสริมการทำสวนยาง การจัดทำแผนปฏิบัติการ การติดตามประเมินผล และการจัดทำแผนธุรกิจที่มีการจัดการความเสี่ยง โดยรวบรวมจากแหล่งต่างๆ ดังนี้

1.1 เก็บรวบรวมข้อมูลการดำเนินธุรกิจยางพาราของสหกรณ์การเกษตรย่านตาขาว โดยการจัดประชุมกลุ่มเฉพาะ (Focus Group) ไม่น้อยกว่า 4 ครั้ง เพื่อการจัดทำแผนธุรกิจที่มีการจัดการความเสี่ยง

1.2 เก็บรวบรวมข้อมูลต้นทุนการทำสวนยางพาราของสมาชิกสหกรณ์การเกษตรย่านตาขาว โดยการจัดประชุมกลุ่มเฉพาะ (Focus Group) ไม่น้อยกว่า 2 ครั้ง เพื่อใช้ในการสร้าง Platform การส่งเสริมการทำสวนยางและการจัดทำแผนปฏิบัติการ

1.3 เก็บรวบรวมข้อมูลการทำสวนยางพาราของสมาชิกสหกรณ์การเกษตรย่านตาขาว โดยใช้แบบสอบถาม โดยการจัดประชุมกลุ่มเฉพาะ (Focus Group) ไม่น้อยกว่า 2 ครั้ง เพื่อใช้ในการสร้าง Platform การส่งเสริมการทำสวนยางและการจัดทำแผนปฏิบัติการ

1.4 เก็บรวบรวมข้อมูลการทำสวนยางพาราของสมาชิกสหกรณ์การเกษตรย่านตาขาว โดยใช้แบบสอบถาม และโดยการจัดประชุมกลุ่มเฉพาะ (Focus Group) ไม่น้อยกว่า 2 ครั้ง เพื่อใช้ในการสร้าง Platform การส่งเสริมการทำสวนยางและการจัดทำแผนปฏิบัติการ

ทั้งนี้ การเก็บรวบรวมข้อมูลโดยใช้แบบสอบถามนั้น จะทำการเลือกตัวอย่างเกษตรกรชาวสวนยางที่เป็นสมาชิกสหกรณ์การเกษตรย่านตาขาวจำนวน 356 ตัวอย่าง จากจำนวนสมาชิกทั้งหมด 3,560 ราย ซึ่งคิดเป็นจำนวนตัวอย่างร้อยละ 10.00 ของประชากรทั้งหมด ขณะที่บุญเรียง ขจรศิลป์ (2549) ระบุว่า ในกรณีที่มีประชากรหลักพัน ให้กำหนดขนาดตัวอย่างไม่น้อยกว่าร้อยละ 10 โดยแบ่งเป็น 8 กลุ่มตามตำบลในเขตอำเภอย่านตาขาว

1.5 เก็บรวบรวมข้อมูลการทำสวนยางพาราของสมาชิกสหกรณ์การเกษตรย่านตาขาวต้นแบบ โดยการสัมภาษณ์แบบเจาะลึก (Indept Interview) ไม่น้อยกว่า 2 ครั้ง เพื่อใช้ในการสร้าง Platform การส่งเสริมการทำสวนยางและการจัดทำแผนปฏิบัติการ

2. ข้อมูลทุติยภูมิ (Secondary Data) เป็นข้อมูลที่รวบรวมจากเอกสาร รายงาน ผลการศึกษา บทความวารสาร งานวิจัยต่างๆ ที่เกี่ยวข้อง ตลอดจนข้อมูลที่ได้จากหน่วยงานต่างๆ ทั้งภาครัฐและเอกชน เช่น สหกรณ์การเกษตรย่านตาขาว กรมส่งเสริมสหกรณ์ สถาบันวิจัยยาง กรมวิชาการเกษตร กรมส่งเสริมการเกษตร สำนักงานกองทุนสงเคราะห์การทำสวนยาง ธนาคารแห่งประเทศไทย และสำนักงานเศรษฐกิจการเกษตร

### การวิเคราะห์ข้อมูล

ในการศึกษาครั้งนี้เป็นการศึกษาเชิงคุณภาพ จึงใช้การวิเคราะห์เชิงพรรณนา (Descriptive Analysis) เป็นหลัก โดยการศึกษาลักษณะทั่วไป ตลอดจนปัญหาและอุปสรรคของการทำสวนยางพารา การประกอบธุรกิจยางพาราตลอดห่วงโซ่อุปทาน เพื่อให้ได้แนวทางการส่งเสริมการทำสวนยางพาราแก่สมาชิกสหกรณ์ ให้เกิดความมั่นคงในอาชีพ และพัฒนาแบบจำลองธุรกิจยางพาราของสหกรณ์ที่มีการจัดการความเสี่ยง ภายใต้โซ่อุปทาน

### แผนงานวิจัยปีที่ 3

กิจกรรม	ปีที่ 3 เดือนที่												
	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	
1. การประชุมเตรียมการ/การประสานงาน/การจัดทำแผนปฏิบัติการวิจัย	✓												
2. การจัดทำแผนธุรกิจที่มีการจัดการความเสี่ยงภายใต้ทีมที่ปรึกษา		✓											
3. การขับเคลื่อนศูนย์เรียนรู้เพื่อยกระดับการดำเนินธุรกิจภายใต้โซ่อุปทานเพื่อสร้างความมั่นคงในอาชีพแก่เกษตรกร สหกรณ์ และเครือข่าย													→
4. การจัดทำ Platform ส่งเสริมสมาชิกและดำเนินการโครงการทดลอง			✓										
5. การจัดทำแผนปฏิบัติการที่มีการจัดการความเสี่ยง						✓							
6. การจัดทำรายงานความก้าวหน้า						✓							
7. การดำเนินการตามแผนธุรกิจ													→
8. การติดตามประเมินผลระดับเกษตรกร ระดับสหกรณ์ และระดับเครือข่าย					✓			✓	✓			✓	
9. เข้าร่วมเวทีเรียนรู้กับทีมประสานงานกลาง / การนำเสนอการวิจัย						✓			✓				✓
10. การสรุปผลการวิจัย จัดทำรายงานวิจัยฉบับสมบูรณ์													✓

**กระบวนการดำเนินการวิจัยที่ผ่านมา (เม.ย. 2555–พ.ย. 2556)**

ลำดับ ที่	กิจกรรมการวิจัย (ตามแผน)	วัน/ เดือน/ ปี	กลุ่มเป้าหมาย/ จำนวนผู้เข้าร่วม	ผลที่คาดว่าจะได้รับ (ตามแผน)	ผลการดำเนินงาน
1.	ประชุมร่วมกับ กรรมการ ดำเนินการและ ผู้จัดการสหกรณ์ การเกษตร	3 เม.ย. 2555	กรรมการดำเนินการ ผู้จัดการสกก.ย่านตา ขาว และทีมวิจัย จำนวน 12 คน	เพื่อหารือการทำวิจัยร่วมและ การทำธุรกิจของสหกรณ์	ทราบถึง สถานการณ์และ เข้าใจร่วมกัน เกี่ยวกับแผน บริหารความเสี่ยง ของธุรกิจยางพารา
2.	ประชุมหารือ ระหว่างผู้ ประสานงาน – นักวิจัยหลัก	2 พ.ค. 2555	ผู้ประสานงานกับ ทีมวิจัย จำนวน 3 คน	เพื่อทำความเข้าใจในวิธีการทำ วิจัยแบบเครือข่ายและจัดทำ แผนการดำเนินงานในแต่ละ เดือน	ได้แผนการ ดำเนินงาน
3.	จัดเวทีย่อยระดม ข้อมูลเพื่อจัดทำ แผนธุรกิจที่มีการ จัดการความเสี่ยง	11 มิ.ย. 2555	กรรมการดำเนินการ ฝ่ายจัดการ สกก. ย่านตาขาว เกษนนำ เครือข่าย และทีม วิจัย จำนวน 13 คน	ทำความเข้าใจเกี่ยวกับการทำวิจัย ในปีที่ 3 ที่มุ่งให้เกิดความ มั่นคงในอาชีพการทำสวนยาง และการจัดทำแผนธุรกิจที่มีการ จัดการความเสี่ยง	เกิดความเข้าใจ ร่วมกันที่จะมุ่งให้ เกิดความมั่นคงใน อาชีพการทำสวน ยาง และการจัดทำ แผนธุรกิจที่มีการ จัดการความเสี่ยง
4.	เยี่ยมชมสวนยาง ของสมาชิกที่เป็น ต้นแบบ ครั้งที่ 1 เพื่อขับเคลื่อน ศูนย์เรียนรู้	18 ก.ค. 2555	ทีมวิจัย ตัวแทน กรรมการเจ้าหน้าที่ สกก. ย่านตาขาว จำนวน 9 คน	ต้องการดูลักษณะพื้นที่การทำ สวนยางที่เป็นอยู่ในปัจจุบัน	ทราบถึงสภาพของ สวน และวิธีการ จัดการสวน ยางพาราของสวน ต้นแบบ
5.	เยี่ยมชมสวนยาง ของสมาชิกที่เป็น ต้นแบบ ครั้งที่ 2 เพื่อขับเคลื่อน ศูนย์เรียนรู้	2 ส.ค. 2555	ทีมวิจัย ตัวแทนกรรมการ เจ้าหน้าที่ สกก. ย่านตาขาว จำนวน 9 คน	ต้องการดูลักษณะพื้นที่การทำ สวนยางที่เป็นอยู่ในปัจจุบัน	ทราบถึงสภาพของ สวน และวิธีการ จัดการสวน ยางพาราของสวน ต้นแบบ

ลำดับ ที่	กิจกรรมการวิจัย (ตามแผน)	วัน/ เดือน/ ปี	กลุ่มเป้าหมาย/ จำนวนผู้เข้าร่วม	ผลที่คาดว่าจะได้รับ (ตามแผน)	ผลการดำเนินงาน
6.	เก็บรวบรวม ข้อมูลสวนยาง ของสมาชิกที่เป็น ต้นแบบ เพื่อ จัดทำ Platform ส่งเสริมสมาชิก	24 ส.ค. 2555	ทีมวิจัยตัวแทน กรรมการเจ้าหน้าที่ สกก. ย่านตาขาว จำนวน 8 คน	เก็บรวบรวมข้อมูลโดยการ สัมภาษณ์เชิงลึกเกี่ยวกับการทำ สวนยางที่เป็นอยู่ในปัจจุบัน	ได้ข้อมูลวิธีการ จัดการสวน ยางพาราและ กิจกรรมเสริมอื่น รวมถึงต้นทุน และ รายได้
7.	ร่วมประชุม เสวนา สว.สก. ประจำปี	14 ก.ย. 2555	ตัวแทนกรรมการ ดำเนินการ ทีมวิจัย และนักวิจัยภายใต้ ชุดวิจัยเครือข่าย คุณค่า	ทำความเข้าใจในการทำวิจัย แบบเครือข่ายในปีที่ 3 และ ข้อคิดเห็นในการดำเนินการทำ วิจัย	ได้ทำความเข้าใจ กับผู้ที่เกี่ยวข้องทุก ฝ่ายทราบถึงความ ต้องการและ ข้อคิดเห็น
8.	จัดเวทีถอด บทเรียน แลกเปลี่ยนเรียนรู้ ธุรกิจยางภายใต้ โซ่อุปทาน	9 ต.ค. 2555	กรรมการฯฝ่าย จัดการ สกก.ย่านตา ขาว แกนนำ เครือข่าย และทีม วิจัย จำนวน 20 คน	มีการนำเสนอสรุปงานวิจัยที่ ผ่านมา และระดมความคิดเห็น ในการทำให้เกิดความมั่นคง ของธุรกิจเครือข่ายยางพารา ภายใต้โซ่อุปทาน	ได้แนวทางในการ ดำเนินการของ ธุรกิจเครือข่าย ยางพาราภายใต้โซ่ อุปทานที่มีความ มั่นคง
9.	เก็บรวบรวม ข้อมูลต้นทุนการ ทำสวนยางของ สมาชิก	29 ต.ค. 2555	นักวิจัยและแกนนำ กรรมการดำเนินการ จำนวน 3 คน	เก็บรวบรวมข้อมูลโดยการ สัมภาษณ์เชิงลึกเกี่ยวกับต้นทุน การทำสวนยางที่เป็นอยู่ใน ปัจจุบัน	ได้ข้อมูลเบื้องต้น เกี่ยวกับต้นทุนการ ทำสวนยางที่เป็นอยู่ ในปัจจุบัน
10.	ประชุมวิเคราะห์ ต้นทุนการทำ สวนยางของ สมาชิก เพื่อจัดทำ Platform ส่งเสริม สมาชิก	1 พ.ย. 2555	นักวิจัย ตัวแทน กรรมการดำเนินการ และแกนนำ เครือข่าย จำนวน 11คน	ร่วมกันวิเคราะห์ตัวเลขเกี่ยวกับ ต้นทุนการทำสวนยางที่เป็นอยู่ ในปัจจุบัน	ได้ข้อมูลเกี่ยวกับ ต้นทุนการทำสวน ยางที่เป็นอยู่ใน ปัจจุบัน ที่เป็น ประโยชน์ในการ จัดทำ Platform ส่งเสริมสมาชิก

ลำดับ ที่	กิจกรรมการวิจัย (ตามแผน)	วัน/ เดือน/ ปี	กลุ่มเป้าหมาย/ จำนวนผู้เข้าร่วม	ผลที่คาดว่าจะได้รับ (ตามแผน)	ผลการดำเนินงาน
11.	จัดเวทีระดม ข้อมูลและความ คิดเห็นเบื้องต้น เกี่ยวกับแผน บริหารความเสี่ยง	15 พ.ย. 2555	ผู้เชี่ยวชาญ นักวิจัย กรรมการดำเนินการ ฝ่ายจัดการและแกน นำเครือข่าย จำนวน 12 คน	เก็บรวบรวมข้อมูลโดยการจัด ประชุมกลุ่มเฉพาะเพื่อ เตรียมการจัดทำแผนบริหาร ความเสี่ยงในการดำเนินการ ของธุรกิจเครือข่ายบางพารา ภายใต้โซ่อุปทาน	ได้ข้อมูลในการ จัดทำแผนบริหาร ความเสี่ยงในกา ดำเนินการของ ธุรกิจเครือข่าย บางพาราภายใต้โซ่ อุปทาน
12.	การประสานงาน/ การจัดเตรียม แบบสอบถาม	19 ธ.ค. 2555	นักวิจัย และฝ่ายจัดการ จำนวน 3 คน	เตรียมการเก็บรวบรวมข้อมูล เพื่อติดตามประเมินผลระดับ เกษตรกร และรับทราบปัญหา ต่าง ๆ ในการทำสวนบางพารา	ได้ร่าง แบบสอบถามและ แผนการจัดเก็บ ข้อมูลจากสมาชิก จำนวน 300 ตัวอย่าง
13.	จัดเวทีระดมความ คิดเห็นและ วิเคราะห์เกี่ยวกับ แผนบริหารความ เสี่ยง	25-26 ธ.ค. 2555	ผู้เชี่ยวชาญ นักวิจัย กรรมการดำเนินการ ฝ่ายจัดการ ตัวแทน สกย. และ ตลาดกลางบางพารา และแกนนำ เครือข่าย จำนวน 22 คน	วิเคราะห์ข้อมูลร่วมกันโดยการ จัดประชุมกลุ่มเฉพาะเพื่อการ จัดทำแผนบริหารความเสี่ยงใน การดำเนินการของธุรกิจ เครือข่ายบางพาราภายใต้โซ่ อุปทาน	ได้ร่างแผนบริหาร ความเสี่ยงในการ ดำเนินการของ ธุรกิจเครือข่าย บางพาราภายใต้โซ่ อุปทาน ของ สกย. ย่านตาขาว
14.	การประสานงาน/ การจัดเตรียม แบบสอบถาม	7-15 ม.ค. 2556	นักวิจัย และฝ่ายจัดการ จำนวน 3 คน	แบบสอบถามและกลุ่มตัวอย่าง	ได้แบบสอบถาม ฉบับสมบูรณ์ และ กลุ่มตัวอย่าง
15.	จัดฝึกอบรม สมาชิกการทำ สวนบางและการ ทำธุรกิจของสกย. ในแนวทางการ พัฒนาที่ยั่งยืน	5-14 ก.พ. 2556	นักวิจัยและผู้บริหาร สกย. ย่านตาขาว และ สมาชิก จำนวน 59 คน	สมาชิกได้รับความรู้เพื่อให้เกิด การปรับแนวปฏิบัติในการทำ สวนบางพาราและการทำธุรกิจ ของสหกรณ์ในแนวทางการ พัฒนาที่ยั่งยืน	สมาชิกเข้าร่วม เพื่อให้เกิดการปรับ แนวปฏิบัติในการ ทำสวนบางพารา

ลำดับ ที่	กิจกรรมการวิจัย (ตามแผน)	วัน/ เดือน/ ปี	กลุ่มเป้าหมาย/ จำนวนผู้เข้าร่วม	ผลที่คาดว่าจะได้รับ (ตามแผน)	ผลการดำเนินงาน
16.	การเก็บรวบรวม ข้อมูลด้วย แบบสอบถาม จำนวนตัวอย่าง 356 ราย	5-14 ก.พ. 2556	นักวิจัย และผู้ช่วย นักวิจัย	ข้อมูลที่จัดเก็บโดย แบบสอบถาม	ได้ข้อมูล 25% ของ เป้าหมาย
17.	การประสานงาน และติดตามผล การดำเนินการ ตามแผนบริหาร ความเสี่ยง	2-11 เม.ย. 2556	นักวิจัยและฝ่าย สกก. ย่านตาขาว จำนวน 8 คน	ความก้าวหน้าการดำเนินการ ตามแผนบริหารความเสี่ยง	รับทราบการ ดำเนินการตามแผน บริหารความเสี่ยง
18.	การเก็บรวบรวม ข้อมูลของสมาชิก สหกรณ์ การเกษตรย่านตา ขาวโดยใช้ แบบสอบถาม จำนวนตัวอย่าง 356 ราย	8-15 พ.ค. 2556	นักวิจัย และผู้ช่วย นักวิจัย	ข้อมูลที่จัดเก็บโดย แบบสอบถาม	ได้ข้อมูล 50% ของ เป้าหมาย
19.	ประชุมระดม ความคิดเห็นเพื่อ ปรับแผนการ ดำเนินการวิจัย	23 มิ.ย. – 1 ก.ค. 2556	นักวิจัยและฝ่าย สกก. ย่านตาขาว จำนวน 9 คน	แผนวิจัยที่ปรับเปลี่ยนให้ เหมาะสม	ได้แผนการ ดำเนินการวิจัยที่ ปรับปรุง
20.	ติดตามการ ดำเนินการตาม แผนธุรกิจเพื่อ ขับเคลื่อนธุรกิจ สหกรณ์ และ เครือข่าย และเพื่อ สร้างความมั่นคง ในอาชีพแก่ เกษตรกร	23 มิ.ย. – 1 ก.ค. 2556	นักวิจัยและฝ่าย สกก. ย่านตาขาว จำนวน 9 คน	มีการดำเนินการตามแผนธุรกิจ เพื่อขับเคลื่อนธุรกิจสหกรณ์ การเกษตรเพื่อยกระดับการ ดำเนินธุรกิจภายใต้โซ่อุปทาน เพื่อสร้างความมั่นคงในอาชีพ แก่เกษตรกร	เกิดความก้าวหน้า การดำเนินการตาม แผนธุรกิจเพื่อ ขับเคลื่อนธุรกิจ สหกรณ์

ลำดับ ที่	กิจกรรมการวิจัย (ตามแผน)	วัน/ เดือน/ ปี	กลุ่มเป้าหมาย/ จำนวนผู้เข้าร่วม	ผลที่คาดว่าจะได้รับ (ตามแผน)	ผลการดำเนินงาน
21.	การติดตาม ประเมินผลระดับ เกษตรกร ระดับ สหกรณ์ และ ระดับเครือข่าย	23 มิ.ย. – 1 ก.ค. 2556	นักวิจัยและฝ่าย สกก. ย่านตาขาว จำนวน 9 คน	ผลการประเมินระดับเกษตรกร ระดับสหกรณ์ และระดับ เครือข่าย ในเบื้องต้น	ได้รับผลการ ประเมินเบื้องต้น
22.	การเก็บรวบรวม ข้อมูลด้วย แบบสอบถาม ตัวอย่าง 356 ราย	15-24 ก.ค. 2556	นักวิจัย และผู้ช่วย นักวิจัย	ข้อมูลที่จัดเก็บโดย แบบสอบถาม	ได้ข้อมูล 100% ของเป้าหมาย
23.	วิเคราะห์ข้อมูล และนำเสนอ ข้อมูลโดยใช้สถิติ เชิงพรรณนา	31 ก.ค. – 7 ส.ค. 2556	นักวิจัย และผู้ช่วย นักวิจัย	ตารางผลการวิเคราะห์ข้อมูล	ได้ตารางผลการ วิเคราะห์ข้อมูล
24.	จัดเวทีแลกเปลี่ยน เรียนรู้การทำ ธุรกิจยางพารา ภายใต้โซ่อุปทาน กับสถาบัน เกษตรกรที่มี ประสบการณ์ใน การส่งออก บริษัทผู้ส่งออก และผู้แปรรูปชั้น ปลาย	19-21 ส.ค. 2556	นักวิจัยและผู้บริหาร สกก. ย่านตาขาว จำนวน 9 คน	การแลกเปลี่ยนเรียนรู้การทำ ธุรกิจยางพาราภายใต้โซ่ อุปทาน กับสถาบันเกษตรกรที่ มีประสบการณ์ในการส่งออก บริษัทผู้ส่งออก และผู้แปรรูป ชั้นปลาย	ได้มีการแลกเปลี่ยน เรียนรู้การทำธุรกิจ ยางพาราภายใต้โซ่ อุปทาน และได้ พันธมิตรทาง การค้าใหม่ๆ
25.	จัดทำแผนการ ส่งเสริมและการ ขับเคลื่อนการ ทำสวนยางพารา ให้เกิดความ มั่นคง	25-31 ส.ค. 2556	นักวิจัยและฝ่าย สกก. ย่านตาขาว จำนวน 9 คน	แผนการส่งเสริมและการ ขับเคลื่อนการ ทำสวน ยางพาราให้เกิดความมั่นคง	ได้แผนการส่งเสริม และการขับเคลื่อน การทำสวน ยางพารา

ลำดับ ที่	กิจกรรมการวิจัย (ตามแผน)	วัน/ เดือน/ ปี	กลุ่มเป้าหมาย/ จำนวนผู้เข้าร่วม	ผลที่คาดว่าจะได้รับ (ตามแผน)	ผลการดำเนินงาน
26.	พัฒนาแบบจำลอง ธุรกิจยางพารา ของสหกรณ์ที่มี การจัดการความ เสี่ยงภายใต้โซ่ อุปทาน	25-31 ส.ค. 2556	นักวิจัยและฝ่าย สกก. ย่านตาขาว จำนวน 8 คน	แบบจำลองธุรกิจยางพาราของ สหกรณ์ที่มีการจัดการความ เสี่ยงภายใต้โซ่อุปทาน	ได้แบบจำลอง ธุรกิจยางพาราของ สหกรณ์ที่มีการ จัดการความเสี่ยง
27.	การขับเคลื่อน ศูนย์เรียนรู้และ กำหนดแนว ปฏิบัติที่จะใช้ ขยายผลให้การ เรียนรู้แก่ เกษตรกร ชาวสวนยางพารา	25-31 ส.ค. 2556	นักวิจัยและฝ่าย สกก. ย่านตาขาว จำนวน 9 คน	ศูนย์เรียนรู้และกำหนดแนว ปฏิบัติที่จะใช้ขยายผลแก่ เกษตรกรชาวสวนยางพารา	ได้ศูนย์เรียนรู้และ แนวปฏิบัติที่จะใช้ ขยายผลแก่ เกษตรกรชาวสวน ยางพารา
28.	เข้าร่วมเวทีเรียนรู้ กับทีม ประสานงาน กลาง และการ เสวนาวิชาการ สหกรณ์ จัดโดย สถาบันวิชาการ สหกรณ์	16 ก.ย. 2556	คณะนักวิจัยใน เครือข่ายทั้งหมด	เพื่อทราบถึงวิธีการดำเนินการ วิจัยของเครือข่ายต่างๆ	ได้เข้าใจถึงวิธีการ ดำเนินการวิจัยของ เครือข่าย
29.	ติดตามและ ประเมินผลการนำ แผนบริหาร ความเสี่ยงในการ ดำเนินธุรกิจ ยางพาราของ สหกรณ์	25 ก.ย. – 1 ต.ค. 2556	นักวิจัยและฝ่าย สกก. ย่านตาขาว จำนวน 8 คน	รายงานผลการนำแผนบริหาร ความเสี่ยงในการดำเนินธุรกิจ ยางพาราของสหกรณ์	ได้รายงานผลการ นำแผนบริหาร ความเสี่ยงในการ ดำเนินธุรกิจ ยางพารา



ลำดับ ที่	กิจกรรมการวิจัย (ตามแผน)	วัน/ เดือน/ ปี	กลุ่มเป้าหมาย/ จำนวนผู้เข้าร่วม	ผลที่คาดว่าจะได้รับ (ตามแผน)	ผลการดำเนินงาน
30.	การสรุป ผลการวิจัย จัดทำ รายงานวิจัยฉบับ สมบูรณ์	25 ก.ย. – 1 ต.ค. 2556	นักวิจัยและฝ่าย สกก. ย่านตาขาว จำนวน 7 คน	ร่างรายงานฉบับสมบูรณ์	ได้ร่างรายงานฉบับ สมบูรณ์
31	การนำเสนอ รายงานฉบับ สมบูรณ์	2 ต.ค. 2556	นักวิจัยและฝ่าย สกก. ย่านตาขาว จำนวน 2 คน	ทราบผลของรายงานฉบับ สมบูรณ์ (ร่าง)	ได้นำเสนอรายงาน ฉบับสมบูรณ์
32	การปรับปรุง ผลการวิจัย จัดทำ รายงานวิจัยฉบับ สมบูรณ์ (รอบที่ 2)	14 – 19 ต.ค. 2556	นักวิจัยและฝ่าย สกก. ย่านตาขาว จำนวน 7 คน	ร่างรายงานฉบับสมบูรณ์ที่ ปรับปรุงตามข้อเสนอแนะของ ผู้ทรงคุณวุฒิ	ได้รายงานฉบับ สมบูรณ์ (ร่างที่ 2)
33	เวทีถอดบทเรียน จากการวิจัยที่ผ่าน มาทั้ง 3 ระยะ	29 ต.ค. – 2 พ.ย. 2556	ผู้ประสานงาน โครงการวิจัย (ผอ. สวก.) นักวิจัย ผู้ช่วย นักวิจัย และฝ่าย สกก. ย่านตาขาว และ ตัวแทนเครือข่าย จำนวน 18 คน	ชุดความรู้จากการแลกเปลี่ยน เรียนรู้การทำธุรกิจยางพารา ภายใต้โซ่อุปทานที่มุ่งให้เกิด ความมั่นคงในอาชีพการทำ สวนยาง และการทบทวนแผน ธุรกิจที่มีการจัดการความเสี่ยง ทั้งต้นน้ำ กลางน้ำ และปลายน้ำ	ได้ชุดความรู้และ แนวทางการ ขับเคลื่อนธุรกิจ ยางพาราภายใต้โซ่ อุปทานที่มุ่งให้เกิด ความมั่นคงใน อาชีพการทำสวน ยางและรายงานชิ้น สุดท้าย

### บทที่ 3 ผลการศึกษา

รายงานผลการศึกษาในบทนี้ประกอบไปด้วย

1. สถานการณ์การดำเนินธุรกิจภายใต้การดำเนินธุรกิจสหกรณ์การเกษตรย่านตาขาว และแผนธุรกิจปี 2555 – 57 ที่มีรายละเอียด ต้นทุน ผลตอบแทน และความเสี่ยงจำแนกตามช่องทางการตลาด
2. ผลการประเมินตนเองที่คำนึงถึงแนวทางการป้องกันความเสี่ยงในการดำเนินธุรกิจยางพารา โดยคำนึงถึงความเสี่ยงในการดำเนินงาน (Operation risk) ความเสี่ยงด้านการเงิน (Financial risk) และความเสี่ยงด้านนโยบาย (Policy risk) ปี 2555 – 57
3. ผลการประเมินความคิดเห็นระดับเกษตรกร และผลกระทบต่อด้านเศรษฐกิจและการปรับเปลี่ยนพฤติกรรมระดับสมาชิก สหกรณ์และระดับเครือข่าย
4. ศูนย์เรียนรู้แบบเสมือนจริง (Virtual learning center) เพื่อให้บริการสมาชิกและผู้สนใจ การขับเคลื่อนศูนย์เรียนรู้และแผนส่งเสริมการทำสวนยางแก่สมาชิก

ทั้งนี้ในส่วน of แบบจำลองการจัดการโซ่อุปทานยางพาราในธุรกิจสหกรณ์ที่มีการจัดการความเสี่ยงทั้งในระดับต้นน้ำ กลางน้ำ และปลายน้ำ นั้น ได้นำเสนอไว้ในบทที่ 4 และข้อเสนอเชิงนโยบายสำหรับการขับเคลื่อนแผนธุรกิจที่มีการบริหารความเสี่ยงสำหรับสหกรณ์และหน่วยงานที่เกี่ยวข้องได้นำเสนอไว้ในบทที่ 5

#### สถานการณ์การดำเนินธุรกิจของสหกรณ์การเกษตรย่านตาขาวและแผนธุรกิจปี 2555 – 57

##### สถานการณ์การดำเนินธุรกิจยางพารา

สถานการณ์การดำเนินธุรกิจยางพาราภายใต้การดำเนินธุรกิจของสหกรณ์การเกษตรย่านตาขาว จำกัด ในช่วงปี พ.ศ. 2555-2556 นั้น ปรากฏว่าตั้งแต่เดือนเมษายน 2555 ถึง มีนาคม 2556 มีการรวบรวมยางพาราใน 2 ช่องทาง ได้แก่ช่องทางปกติที่รวบรวมเพื่อนำส่งไปขาย ณ ตลาดกลางยางพาราหาดใหญ่ จ. สงขลา มีปริมาณรวมทั้งสิ้น 3,365.08 ตัน คิดเป็นมูลค่ารับซื้อ 300.04 ล้านบาท โดยส่วนใหญ่รับซื้อเป็นน้ำยางสด ยางแผ่นรมควันชั้น 3 และยางคัตตึง ดังรายละเอียดในตารางที่ 1 อีกช่องทางหนึ่งเป็นการรวบรวมยางภายใต้โครงการพัฒนาศักยภาพสถาบันเกษตรกรเพื่อรักษาเสถียรภาพราคายาง เพื่อนำส่งขายของค์การสวนยาง (อสย.) ผ่านบริษัทตัวแทนในจังหวัดตรัง โดยตามโครงการฯ นี้ รับซื้อเฉพาะยางแผ่นดิบ ยางแผ่นรมควัน ยางฟอง และยางคัตตึง เท่านั้น มีปริมาณรวมทั้งสิ้น 7,792.62 ตัน คิดเป็นมูลค่ารับซื้อ 687.35 ล้านบาท โดยส่วนใหญ่รับซื้อเป็นยางแผ่นรมควัน ดังรายละเอียดในตารางที่ 2 ทั้งนี้มีปริมาณรวมทั้ง 2 ช่องทางรวมน้ำหนักซื้อ 10,857.71 ตัน คิดเป็นเงินรวมทั้งสิ้น 987.39 ล้านบาท ดังรายละเอียดในตารางที่ 3 และตั้งแต่เดือนเมษายน ถึง กันยายน 2556 รวมระยะเวลา 6 เดือน มีการรวบรวมยางพาราในช่องทางปกติเพียงอย่างเดียว มีปริมาณรวมทั้งสิ้น 2,934.06 ตัน คิดเป็นมูลค่ารับซื้อ 221.76 ล้านบาท โดยส่วนใหญ่รับซื้อเป็น

ยางแผ่นรมควันชั้น 3 น้ำยางสด ยางฟอง และยางคัตตึง ดังรายละเอียดในตารางที่ 4 ซึ่งจะเห็นได้ว่าในช่วงเวลาเพียง 6 เดือน ก็มีปริมาณธุรกิจในช่องทางปกติที่ไม่ต่างมากนักกับช่วงเวลา 12 เดือนก่อนหน้านี้ ทั้งนี้เนื่องมาจากรัฐได้ยุติการรับซื้อตามโครงการพัฒนาศัภยภาพฯ ตั้งแต่เดือนเมษายน 2556

**ตารางที่ 1** ปริมาณการรวบรวมยางของสหกรณ์ตามช่องทางปกติ ปีบัญชี 2555/56

ตั้งแต่ เม.ย. 55 – มี.ค. 56		
รายการ	น้ำหนักซื้อ (กก.)	จำนวนเงิน (บาท)
- ยางแผ่นดิบ-สนญ.	125,562.00	10,671,234.00
- ยางแผ่นดิบ-ตลาดกลาง	85,558.00	7,193,583.00
- ยางรมควัน	1,115,685.00	97,537,321.00
- ยางฟอง	480,883.00	41,377,821.00
- ยางคัตตึง	715,766.00	73,868,614.12
- น้ำยางสด (นน.สด 2,559,912.10 กก.)	841,629.60	69,389,284.00
<b>รวม</b>	<b>3,365,083.60</b>	<b>300,037,857.12</b>

**ตารางที่ 2** ปริมาณการรวบรวมยางของสหกรณ์ภายใต้โครงการพัฒนาศัภยภาพสถาบันเกษตรกรฯ

ตั้งแต่ เม.ย. 55 – มี.ค. 56		
รายการ	น้ำหนักซื้อ (กก.)	จำนวนเงิน (บาท)
- ยางแผ่นดิบ-ตลาดกลาง	498,819.00	46,400,851.00
- ยางแผ่นรมควัน	3,752,452.00	360,669,017.00
- ยางฟอง	1,423,102.00	128,501,924.00
- ยางคัตตึง	1,818,252.00	151,782,626.00
<b>รวม</b>	<b>7,492,625.00</b>	<b>687,354,418.00</b>

ทั้งนี้ในช่วงเวลาดังกล่าวมีสมาชิกของสหกรณ์การเกษตรย่านตาขวานำยางมาขายให้สหกรณ์เพิ่มขึ้นร้อยละ 64.45 มี เครื่องขายเพิ่มขึ้นจาก 38 เครื่องขาย เป็น 84 เครื่องขาย คิดเป็นร้อยละ 121 มีการดำเนินการจัดการยางพาราใน 3 รูปแบบ คือ (1) ราคาตามท้องตลาดทั่วไป (2) ราคาตามราคาตลาดกลางยางพาราขนาดใหญ่ จ. สงขลา และ (3) ราคาตามโครงการฯ ของรัฐบาล

**ตารางที่ 3** ปริมาณการรวบรวมยางทุกประเภทของสหกรณ์ ปีบัญชี 2555/56 (รวม 2 ช่องทาง)

ตั้งแต่ เม.ย. – มี.ค. 56		
รายการ	น้ำหนักซื้อ (กก.)	จำนวนเงิน (บาท)
- ยางแผ่นดิบ-สนญ.	125,562.00	10,671,234.00
- ยางแผ่นดิบ-ตลาดกลาง	584,377.00	53,594,434.00
- ยางรมควัน	4,868,137.00	458,206,338.00
- ยางฟอง	1,903,985.00	169,879,745.00
- ยางกัตติง	2,534,018.00	225,651,240.12
- น้ำยางสด (นน.สด 2,559,912.10 กก.)	841,629.60	69,389,284.00
<b>รวม</b>	<b>10,857,708.60</b>	<b>987,392,275.12</b>

**ตารางที่ 4** ปริมาณการรวบรวมยางของสหกรณ์ตามช่องทางปกติ ปีบัญชี 2556/57

ตั้งแต่ เม.ย. – ก.ย. 56		
รายการ	น้ำหนักซื้อ (กก.)	จำนวนเงิน (บาท)
- ยางแผ่นดิบ-สนญ.	29,358.00	2,147,834.00
- ยางแผ่นดิบ-ตลาดกลาง	17,470.00	1,284,558.00
- ยางรมควัน	1,746,945.00	134,847,846.00
- ยางฟอง	316,514.00	24,185,750.00
- ยางกัตติง	308,721.00	22,853,028.00
- น้ำยางสด (นน.สด 1,526,268.50 กก.)	515,053.50	36,438,310.00
<b>รวม</b>	<b>2,934,061.50</b>	<b>221,757,326.00</b>

**แผนธุรกิจเครือข่ายคุณค่ายางพาราสหกรณ์ย่านตาขาว**

แผนธุรกิจ เครือข่ายคุณค่ายางพาราสหกรณ์ย่านตาขาวถูกกำหนดขึ้นจากผลการศึกษาข้อมูลทางธุรกิจยางพาราและสถานการณ์การดำเนินธุรกิจยางพารา ดังต่อไปนี้

**1. การวิเคราะห์สถานการณ์ธุรกิจ**

**ปัญหา อุปสรรค และโอกาส**

ปัญหาที่เกิดขึ้นในอดีต ส่วนใหญ่มาจากโครงการพัฒนาศักยภาพสถาบันเกษตรกรเพื่อรักษาเสถียรภาพราคายาง ของรัฐบาลที่สิ้นสุดไปแล้ว คือ

1. เรื่องคนงานไม่เพียงพอ
2. การคัดเกรดยางมีหลายมาตรฐานในแต่ละเขต แต่ละโครงการใช้เจ้าหน้าที่คนละชุด

3. ปัญหาจากบริษัท/โรงนมรับจ้างที่ได้รับแต่งตั้งให้เป็นตัวแทน รับน้ำหนักยางต่อวันจำกัด เนื่องจากมีพื้นที่จัดเก็บไม่เพียงพอ ทำให้ไม่สามารถรับปริมาณยางทั้งหมดที่สหกรณ์การเกษตรย่านตาขาวรวบรวมมาได้
4. พาเลส (แผง) ที่ใช้รองตัวยางพาราเพื่อความสะดวกในการขนย้ายไม่เพียงพอ
5. เงินของรัฐตามโครงการฯ โอนมาให้สหกรณ์ล่าช้าหลังจากได้ทำการส่งมอบยางพาราแล้ว
6. การจัดระบบทำงานของรัฐบาลตามโครงการ ไม่ได้มีการจัดการที่ดี
7. รถขนส่งไม่เพียงพอ
8. การขาดวินัยของสมาชิก เครือข่าย และเกษตรกรบางส่วน

นอกจากนี้ยังมีปัญหาอื่นๆ ได้แก่

#### 1. เรื่องการบริหารจัดการ

##### 1.1 สายการบริหารระดับกรรมการดำเนินการ

- คณะกรรมการดำเนินการยังไม่เห็นพ้องเป็นหนึ่งเดียวในโครงการที่ใช้เงินทุนของสหกรณ์การเกษตรย่านตาขาวเอง
- คณะกรรมการดำเนินการยังขาดวิสัยทัศน์ในเชิงการทำธุรกิจยางพาราตามห่วงโซ่อุปทานและไม่แน่ใจเกี่ยวกับเรื่องความเสี่ยงที่จะขาดทุน

##### 1.2 ฝ่ายจัดการ

- ขาดแรงงาน (กรรมกร) ในท้องที่
- ระบบโปรแกรมด้านเอกสารยังไม่ทันสมัย
- เศรษฐกิจของกลุ่มยูโรโซน ทำให้การบริหารความเสี่ยง และการทำกำไรยากมากๆ แต่ต้องทำให้ได้ เช่น จากยางคัตตึงสต็อกไว้ เมื่อก่อนสหกรณ์การเกษตรย่านตาขาวสามารถขายล่วงหน้าให้กับบริษัทตามสภาพเดิมได้ แต่ปัจจุบันราคาต่ำมาก
- หากสหกรณ์การเกษตรย่านตาขาวจะนำยางคัตตึงมาขายในราคาของรัฐบาลตามโครงการฯ ต้องตัดออกมาเป็นแท่งและนำมาอัดเป็นก้อน ก้อนละ 110 กก. ซึ่งปัญหาก็ติดอยู่ตรงเรื่องของการขาดแคลนแรงงานอีกนั่นเอง
- ปัญหาจากยางสต็อก (ยางคัตตึง) ที่เก็บไว้รอโอกาสปล่อยออกแต่ทำไม่ได้ เนื่องจากโครงการภาครัฐ

แม้ว่าสหกรณ์การเกษตรย่านตาขาวจะประสบกับปัญหาหลายประการดังได้กล่าวถึงไปแล้วแต่ก็มีโอกาสเกิดขึ้น ได้แก่

1. เกษตรกรที่เป็นสมาชิกของสหกรณ์การเกษตรย่านตาขาวได้ขายยางพาราในราคาสูงตามโครงการฯ ของรัฐบาล ทำให้เกษตรกรสมาชิกเป็นผู้ได้รับประโยชน์เต็มที่
2. สหกรณ์การเกษตรย่านตาขาวได้กำไรเพิ่มในช่วงที่รัฐบาลดำเนินการตามโครงการฯ โดยมีปริมาณยางพาราเข้าผ่านช่องทางของสหกรณ์มากขึ้น

3. ได้สมาชิกสมทบเพิ่มมากขึ้นเนื่องจากเกษตรกรที่จะขายยางพาราได้ตามโครงการต้องเป็นสมาชิกของสหกรณ์เท่านั้น ต่อมาได้มีการผ่อนผันให้เป็นสมาชิกสมทบก็เข้าร่วมโครงการฯ ได้

4. สหกรณ์ได้เรียนรู้การทำธุรกิจกับองค์กรทั้งภาครัฐและเอกชนมากขึ้น ได้พันธมิตรทางธุรกิจเพิ่มขึ้น เช่น อสย.และบริษัทส่งออกที่ไม่เคยรู้จักไม่เคยทำธุรกิจกันมาก่อน เป็นต้น

นอกจากนี้การดำเนินธุรกิจยางพาราของสหกรณ์การเกษตรย่านตาขาวในส่วนของ การแปรรูปยางแผ่นรมควันจากโรงงาน 3 โรงงานของสหกรณ์ฯ เองซึ่งพบว่าประสิทธิภาพในการแปรรูปยางแผ่นรมควันยังค่อนข้างต่ำ โดยปัจจุบันได้ยาคคุณภาพชั้น 3-4 เพียงร้อยละ 60 ทั้งที่ประสิทธิภาพการแปรรูปยางแผ่นรมควันที่กำหนดโดย สกย. ควรได้ยาคคุณภาพชั้น 3-4 สูงถึงร้อยละ 95 หรือมากกว่า ทางสหกรณ์การเกษตรย่านตาขาวได้ตั้งเป้าเพิ่มขึ้นเป็นร้อยละ 80 โดยการปรับปรุงกระบวนการ ทั้งวิธีการ คน และอุปกรณ์ เพื่อลดต้นทุนการรมยาง อีกทั้งทางสหกรณ์การเกษตรย่านตาขาวได้สมัครเข้าร่วมโครงการเทคโนโลยีเตาอบรมควันยางพาราแบบประหยัดพลังงาน ที่มีอุตสาหกรรมจังหวัดตรัง ร่วมกับสำนักงานพลังงานจังหวัดตรังให้การสนับสนุนเงินลงทุน 6 แสนบาท สหกรณ์การเกษตรย่านตาขาวลงทุนสมทบ 3 แสนบาท

จากการวิเคราะห์สภาพแวดล้อมภายในและภายนอก เพื่อทำการวิเคราะห์สถานการณ์ (SWOT Analysis ) ของเครือข่ายคุณค่ายางพารา จะเห็นว่าเครือข่ายมีโอกาสและอุปสรรค รวมถึงถึงจุดแข็งและจุดอ่อนดังนี้ต่อไป

### 1.1 โอกาส/อุปสรรค

#### โอกาส

1. การขยายตัวของเศรษฐกิจโลก มีผลต่อราคายางพาราทำให้ยางพารามีราคาสูง
2. การขยายตัวของเศรษฐกิจของอุตสาหกรรมที่เกี่ยวข้อง ทำให้อุตสาหกรรมการผลิตชิ้นส่วนยางขยายตัวเป็นอย่างมากทั้งในประเทศไทย และในประเทศต่างๆ ทั่วโลก โดยเฉพาะประเทศจีนและมาเลเซียที่ต้องการใช้วัตถุดิบยางพาราในปริมาณมาก
3. การเปิด AEC ทำให้ไม่มีข้อกีดกันด้านภาษีในการส่งออกไปยังประเทศมาเลเซียที่ สกย. ย่านตาขาวมีความสะดวกในด้านโลจิสติกและการขนส่งที่มีระยะทางใกล้กว่า
4. การลงทุนของบริษัทเอกชนทำให้เกิดการขยายตัวของอุตสาหกรรมที่เกี่ยวข้องกับการผลิตยางรถยนต์/รถจักรยานยนต์และชิ้นส่วนยางขยายตัวเป็นอย่างมากในประเทศไทย
5. เกษตรกรผู้ปลูกยางในพื้นที่มีจำนวนมาก หากสามารถทำให้รวมตัวกันได้จะทำให้เพิ่มอำนาจการต่อรอง
6. มีการสนับสนุนจากหน่วยงานจากภาครัฐ และเอกชนเข้ามาสนับสนุนที่เอื้อต่อธุรกิจยางพารา
7. มีตลาดใหม่ได้แก่ประเทศอินเดียที่มีศักยภาพสูง
8. เทคโนโลยีการผลิตในปัจจุบันและอนาคตในการแปรรูปยางขั้นสุดท้าย เช่น ล้อยางรถยนต์ใช้ยางแท่ง STR 20 เป็นวัตถุดิบตั้งต้น

## อุปสรรค

1. มีคู่แข่งรายใหญ่ที่มีความเข้มแข็งทางด้านการบริหารจัดการ เทคโนโลยี และเงินทุน
2. การขาดตลาดรองรับ ยังเป็นปัญหาเนื่องจากมีคู่แข่งจำนวนมาก และคู่แข่งมีความสามารถในการแข่งขันทั้งในเรื่อง ราคา คุณภาพ และความสามารถในการจัดหายางพารา
3. เกษตรกรบางรายยังขาดความเชื่อมั่นเกี่ยวกับผลประโยชน์ที่จะได้รับจากโรงรมที่เป็นสมาชิก เครือข่ายยางพารากับสหกรณ์
4. ความเชื่อถือของตลาดต่างประเทศต่อคุณภาพของยางพาราของผู้ส่งออกรายใหม่ เกรงว่ายางพาราที่มาจากประเทศไทย (ผู้ส่งออกรายใหม่) จะมีการปลอมปนทำให้ไม่มีความมั่นใจต่อคุณภาพของยางพารา
5. แรงงานรับจ้างในท้องถิ่นไม่เพียงพอ ขณะที่สหกรณ์ต้องการใช้แรงงาน ทำให้เกิดการจ้างงานที่ล่าช้า
6. อำนาจในการต่อรองราคายังขึ้นอยู่กับต่างประเทศ เช่น ประเทศจีนจะซื้อยางในราคา CIF ไม่ซื้อในราคา FOB ทำให้เกิดปัญหาในเรื่องเงินทุนอำนาจในการต่อรองราคายังขึ้นอยู่กับต่างประเทศ เช่น ประเทศจีนจะซื้อยางในราคา CIF ไม่ซื้อในราคา FOB ทำให้เกิดปัญหาในเรื่องเงินทุน
7. ตลาดต่างประเทศยังไม่มีความมั่นใจในเครือข่ายเนื่องจากเป็นผู้ผลิตและส่งออกรายใหม่
8. สถานะเศรษฐกิจโลกที่มีความผันผวนและมีแนวโน้มการชะลอตัว ทำให้การเคลื่อนไหวความเปลี่ยนแปลงของราคายางรุนแรงและมีแนวโน้มลดลง
9. นโยบายของรัฐที่ไม่ชัดเจนและมีการแทรกแซงทางการเมือง ขาดการสนับสนุนอย่างจริงจังและต่อเนื่อง
10. ข้อบังคับตามกฎหมายสหกรณ์เป็นอุปสรรคต่อการรับนิติบุคคลโดยเฉพาะอย่างยิ่งสถาบันเกษตรกรเป็นสมาชิกสมทบของสหกรณ์

### **1.2 จุดแข็ง/จุดอ่อน**

#### จุดแข็ง

1. สหกรณ์เป็นองค์กรทางสังคมของเกษตรกรที่เป็นรากฐานของประเทศ มีการรวมกลุ่มกันจัดตั้งขึ้นเพื่อดำเนินธุรกิจการค้าที่เป็นธรรมและเพื่อแบ่งปันผลประโยชน์ในมวลหมู่สมาชิก
2. สหกรณ์มีสมาชิกและเครือข่ายที่มีความสามารถในการผลิต เนื่องจากสหกรณ์มีการคืนผลประโยชน์ (เงินเฉลี่ยคืน เงินทุนหมุนเวียน โดยไม่คิดดอกเบี้ย) และมีการให้ราคาขายที่เหมาะสมแก่สมาชิก
3. สหกรณ์และองค์กรที่เป็นภาคีเครือข่ายมีแนวทางในการบริหารจัดการที่มีประสิทธิภาพ ยั่งยืน และสามารถแข่งขันเพื่อนำไปสู่การพัฒนาเพื่อการส่งออก

4. สหกรณ์เป็นแกนนำในการพัฒนาเครือข่าย โดยการเชื่อมโยงเครือข่ายธุรกิจสมาชิกธุรกิจ ยางพาราภายใต้โซ่อุปทาน เพื่อนำประโยชน์ไปสู่สมาชิก
5. เครือข่ายมีความรักและผูกพัน รวมทั้งมีความเชื่อมั่นในสหกรณ์ได้รับการสนับสนุนทั้งด้าน เงินทุนและการบริการที่ดี
6. สหกรณ์มีเงินทุนดำเนินงานที่เพียงพอ
7. คณะกรรมการและฝ่ายจัดการของสหกรณ์มีความรู้ความสามารถ ทุ่มเท เสียสละ มีวิสัยทัศน์ และเรียนรู้สิ่งใหม่ๆตลอดเวลา
8. คณะกรรมการและฝ่ายจัดการมีลักษณะการทำงานเป็นทีม โดยใช้หลักเหตุผล มีการ ประสานงานและปรึกษาหารือตลอดเวลา

### จุดอ่อน

1. เครือข่ายคุณค่ายางพารายังขาดประสบการณ์เกี่ยวกับการส่งออกทำให้เป็นอุปสรรคในการ ส่งออกไปยังต่างประเทศ
2. สมาชิกเกษตรกรยางพาราไม่มีการคัดแยกชนิดของยางก่อนที่จะส่งมาให้กับสหกรณ์ทำให้ กระบวนการในการรับซื้อมีความล่าช้าเพราะเสียเวลาในการคัดแยกชั้นคุณภาพ
3. มีสมาชิกเครือข่ายหันไปทำธุรกิจเอง และสร้างเครือข่ายขึ้นมาใหม่
4. ความสามารถทางการตลาดยังไม่เพียงพอกับสถานภาพของธุรกิจยางพาราที่ขยายตัวทั้งในเชิง ปริมาณและธุรกิจในการแปรรูป
5. มีสมาชิกบางส่วนทำธุรกิจยางพาราร่วมกับสหกรณ์ไม่สม่ำเสมอ
6. การจัดกิจกรรมร่วมกับสมาชิกและเครือข่ายที่ส่งน้ำยางให้กับ โรงรมของสหกรณ์ยังมีน้อย
7. ยังมีสมาชิกจำนวนน้อยที่ใช้หลักเศรษฐกิจพอเพียงในการทำสวนยางและดำเนินชีวิต
8. สมาชิกสวนยางยังมีต้นทุนการผลิตสูงโดยเฉพาะจากการใช้ปุ๋ยเคมี

## **2. กลยุทธ์**

### **2.1 โอกาสและจุดแข็ง**

- 1) การขยายตัวของเศรษฐกิจโลก มีผลต่อราคายางพาราทำให้ยางพารามีราคาสูง
  - ก) หาทางขยายตลาดทั้งตลาดเดิมและตลาดใหม่เพื่อเพิ่มปริมาณธุรกิจ การค้าขายยางพารา
  - ข) ต้องมีพันธสัญญาระหว่างสหกรณ์กับเครือข่ายที่ชัดเจนสร้างความ เชื่อมั่นให้กับลูกค้า
  - ค) สหกรณ์เสริมสร้างการเชื่อมโยงโซ่อุปทานเพื่อสร้างมูลค่าเพิ่มที่สูงขึ้นและส่งต่อ ผลประโยชน์ให้แก่สมาชิก



- ง) สหกรณ์จะต้องเพิ่มเงินทุนที่ใช้หมุนเวียนในการทำธุรกิจยางและจัดหาแหล่งเงินทุนภายนอกที่มีต้นทุนต่ำกว่า
- 2) การขยายตัวทางเศรษฐกิจของอุตสาหกรรมที่เกี่ยวข้อง ทำให้อุตสาหกรรม การผลิตชิ้นส่วนยางขยายตัวเป็นอย่างมากทั้งในประเทศไทย และในประเทศ ต่างๆ ทั่วโลก โดยเฉพาะประเทศจีน และมาเลเซีย ที่ต้องการใช้วัตถุดิบยางพาราในปริมาณมาก
- ก) แสวงหาและสร้างภาคีเครือข่ายในระดับกลางน้ำเพื่อพัฒนาการแปรรูปยางเพื่อขายโรงงานอุตสาหกรรมในประเทศและต่างประเทศ
- 3) การเปิด AEC ทำให้ไม่มีข้อกีดกันด้านภาษีในการส่งออกไปยังประเทศมาเลเซียที่ สกก. ยานดาขามีความสะดวกในด้าน โลจิสติกและการขนส่งที่มีระยะทางใกล้กว่า
- ก) พัฒนาการแปรรูปยางเพื่อขายให้โรงงานอุตสาหกรรมในประเทศมาเลเซีย
- 4) การลงทุนของบริษัทเอกชนทำให้เกิดการขยายตัวของอุตสาหกรรมที่เกี่ยวข้องกับการผลิตยางรถยนต์จักรยานยนต์และชิ้นส่วนยางขยายตัวเป็นอย่างมากในประเทศไทย
- ก) แสวงหาและสร้างภาคีเครือข่ายในระดับปลายน้ำเพื่อขายยางแปรรูปชั้นกลางโดยตรงให้กับบริษัทเอกชนผู้แปรรูปขั้นสุดท้าย
- 5) เกษตรกรผู้ปลูกยางในพื้นที่มีจำนวนมาก หากสามารถทำให้รวมตัวกันได้จะทำให้เพิ่มอำนาจการต่อรอง
- ก) เพิ่มเครือข่ายใหม่ในพื้นที่
- 6) มีการสนับสนุนจากหน่วยงานจากภาครัฐและเอกชนเข้ามาสนับสนุนที่เอื้อต่อธุรกิจยางพารา
- ก) แสวงหาความร่วมมือกับหน่วยงานภายนอกเพิ่มความสามารถในการแข่งขันเพื่อการส่งออก
- ข) ประชาสัมพันธ์ว่าสหกรณ์มีเชื่อมโยงเครือข่ายที่เข้มแข็งและนำประโยชน์ไปสู่สมาชิกที่แท้จริงเพื่อสร้างความมั่นใจให้กับหน่วยงาน
- ค) ประชาสัมพันธ์ว่าสหกรณ์มีศักยภาพทางด้านเงินทุนสูงและมีความมั่นคงเพื่อสร้างความมั่นใจให้กับหน่วยงาน
- 7) มีตลาดใหม่ได้แก่ประเทศอินเดียที่มีศักยภาพสูง
- ก) เร่งการพัฒนาการส่งออกกับตลาดอินเดียผ่านการสนับสนุนของหน่วยงานภาครัฐ
- ข) มีการให้ความสำคัญในการใช้เงินทุนไปเพื่อทำธุรกิจส่งออกไปยังตลาดอินเดีย
- 8) เทคโนโลยีการผลิตในปัจจุบันและอนาคตในการแปรรูปยางขั้นสุดท้าย เช่น ล้อยางรถยนต์ใช้ยางแท่ง STR 20 และยางคอมปาวด์เป็นวัตถุดิบตั้งต้น
- ก) การร่วมลงทุนเป็นหุ้นส่วนทางธุรกิจ (Partnership) ของสหกรณ์ในฐานะองค์กรทางสังคมกับเอกชน ในการแปรรูปยางแท่ง STR 20 และยางคอมปาวด์

ข) การหาแหล่งเงินทุนสนับสนุนจากภาครัฐในการดำเนินการสร้างโรงงานแปรรูปยางแท่ง STR 20 และยางคอมปาวด์

9) เครือข่ายมีความรักและผูกพัน รวมทั้งมีความเชื่อมั่นในสหกรณ์ได้รับการสนับสนุนทั้งด้านเงินทุนและการบริการที่ดี

ก) มีการปรับปรุงการให้บริการเทคโนโลยีสารสนเทศ (IT) เกี่ยวกับข้อมูลด้านราคาและข่าวสารการตลาดของพาราที่ศูนย์เรียนรู้ พร้อมสิ่งอำนวยความสะดวกแก่ภาคีเครือข่าย

## 2.2 อุปสรรคและจุดแข็ง

1) มีคู่แข่งรายใหญ่ที่มีความเข้มแข็งทางด้านการบริหารจัดการ เทคโนโลยี และเงินทุน

ก) ปรับปรุงด้านการเงินที่เอื้อประโยชน์แก่เครือข่ายเพื่อให้สามารถต่อสู้กับคู่แข่งรายใหญ่

ข) ด้านการตลาดที่สร้างความเชื่อถือ มีความใกล้ชิดแก่ลูกค้าเพื่อให้สามารถต่อสู้กับคู่แข่งรายใหญ่ได้

ค) ปรับปรุงการคิดค่าการตลาดภายใต้โซ่อุปทาน

2) การหาตลาดรองรับ ยังเป็นปัญหาเนื่องจากมีคู่แข่งจำนวนมาก และคู่แข่งมีความสามารถในการแข่งขันทั้งในเรื่อง ราคา คุณภาพ และความสามารถในการจัดหายางพารา

ก) ลดต้นทุนการตลาดโดยอาศัยภาคีเครือข่ายที่มีการบริหารจัดการโดยสหกรณ์

ข) การหาตลาดใหม่ โดยใช้เงินทุนของสหกรณ์

3) เกษตรกรบางรายยังขาดความเชื่อมั่นเกี่ยวกับผลประโยชน์ที่จะได้รับจากโรงรมที่เป็นสมาชิก เครือข่ายยางพารากับสหกรณ์

ก) การทำความเข้าใจกับสมาชิกถึงประโยชน์ที่ได้รับโดยใช้งบของสหกรณ์

4) ความเชื่อถือของตลาดต่างประเทศต่อคุณภาพของยางพาราของผู้ส่งออกรายใหม่ เกรงว่ายางพาราที่มาจากประเทศไทย (ผู้ส่งออกรายใหม่) จะมีการปลอมปนทำให้ไม่มีความมั่นใจต่อคุณภาพของยางพารา

ก) การร่วมมือกับหน่วยงานที่เกี่ยวข้อง โดยสหกรณ์เป็นผู้รับภาระค่าใช้จ่ายบางส่วน

5) สถานะเศรษฐกิจโลกที่มีความผันผวนและมีแนวโน้มการชะลอตัว ทำให้การเคลื่อนไหวความเปลี่ยนแปลงของราคายางรุนแรงและมีแนวโน้มลดลง

ก) จัดทำแผนธุรกิจที่มีการพิจารณาถึงความเสี่ยงและมีการบริหารความเสี่ยงโดยมีกองทุนเพื่อลดผลกระทบจากการขาดทุน

## 2.3 โอกาสและอุปสรรค

1) มีการสนับสนุนจากหน่วยงานจากภาครัฐ และเอกชนเข้ามาสนับสนุนที่เอื้อต่อธุรกิจยางพารา

ก) สหกรณ์ขอความร่วมมือจากภาครัฐในการหาตลาดใหม่

ข) ให้หน่วยงานภาครัฐให้การรับรองคุณภาพยางที่ส่งออก

ค) ให้รัฐเจรจาระบบการชำระเงินแบบ FOB

ง) ให้นำหน่วยงานภาครัฐให้การรับรองสหกรณ์เรื่องความมั่นคง

จ) ให้รัฐกำหนดราคาขั้นต่ำในการแทรกแซงกรณีที่ราคาขายต่ำกว่าต้นทุนการผลิต

## 2.4 จุดอ่อนกับโอกาส

1) มีสมาชิกบางส่วนทำธุรกิจยางพาราร่วมกับสหกรณ์ไม่สม่ำเสมอ

ก) มีการประชาสัมพันธ์ทำความเข้าใจเกี่ยวกับผลประโยชน์ในระยะยาวและความมั่นคงของสหกรณ์

2) การจัดกิจกรรมร่วมกับสมาชิกและเครือข่ายที่ส่งน้ำยางให้กับโรงรมของสหกรณ์ยังมีน้อย

ก) จัดกิจกรรมร่วมกับสมาชิกและภาคีเครือข่ายทุกเดือนเพื่อสร้างสัมพันธ์ภาพระหว่างสมาชิกกับสหกรณ์

ข) จัดกิจกรรมการเรียนรู้ในรูปแบบต่างๆ เช่น การฝึกอบรม การศึกษาดูงาน ให้กับสมาชิก

3) รัฐให้การอบรมความรู้ในเรื่องการส่งออก

4) รัฐให้การสนับสนุนการคัดเกรดยางแก่เครือข่าย

## 2.5 จุดอ่อนกับจุดแข็ง

1) ให้ความรู้ ศึกษาดูงาน ฝึกอบรมเจ้าหน้าที่เฉพาะเรื่อง โดยมีฝ่ายรับผิดชอบโดยตรงเรื่องการส่งออก

2) โครงการส่งออกนำร่องโดยการร่วมมือกับพันธมิตรเก่าและใหม่

3) ส่งเสริม สร้างแรงจูงใจให้เครือข่ายมีการคัดแยกชนิดของยางตามมาตรฐาน เป็นลักษณะการให้รางวัลมากกว่าการสร้างความรู้สึกลัวถูกลดโทษ

4) หาเงินอุดหนุนจากภาครัฐและจากเงินทุนของสหกรณ์เอง

5) ส่งเสริมใช้หลักเศรษฐกิจพอเพียงในการดำเนินงานของสมาชิกและสหกรณ์

6) ส่งเสริมการใช้ปุ๋ยอินทรีย์ ปุ๋ยสั่งตัด น้ำสกัดมูลสัตว์

## 2.6 จุดอ่อนกับอุปสรรค

1) เรียนรู้จากคู่แข่งรายใหญ่

2) ลดต้นทุนของยางที่ส่งออก สูตรการผลิตที่ตรงกับความต้องการของลูกค้าหรือผู้นำเข้า

3) กลยุทธ์ในการสร้างความมั่นใจให้แก่ลูกค้า โดยเริ่มจากปริมาณการส่งออกที่ไม่มากนัก (โครงการนำร่อง)

4) กลยุทธ์ลดความเสี่ยง โดยการจัดทำแผนประกันความเสี่ยงเรื่องอัตราแลกเปลี่ยน

5) แปรรูปยางคอมปาวด์เพื่อลดต้นทุนในการคัดแยก

6) ส่งเสริมการคัดเกรดเพื่อลดภาระการจ้างงานของสหกรณ์

7) หาแหล่งเก็บสต็อกยางของหน่วยงานรัฐที่ต้นทุนต่ำ

8) ให้ดำเนินการขายเป็นน้ำยางสด ในช่วงที่ราคาตกต่ำอย่างรวดเร็วและรุนแรง

9) ให้เครือข่ายศึกษาติดตามตัวชีวิตที่มีผลต่อภาวะราคาของประกอบการตัดสินใจขายหรือเก็บสต็อกธัญพืช

### 3. แผนการตลาด

#### เป้าหมายทางการตลาด

เป้าหมายหลักของเครือข่ายเพื่อการรวบรวมยางจากสมาชิกเกษตรกรชาวสวนยางที่มีจำนวนมาก เพื่อสร้างระบบเครือข่ายคุณค่าอย่างพาราที่เข้มแข็ง และมีประสิทธิภาพ ทำให้สมาชิกได้รับผลประโยชน์มากกว่าเดิม เพราะเมื่อมีอำนาจต่อรอง และมีการใช้ระบบการบริหารจัดการที่ดีช่วยให้มีประสิทธิภาพมากขึ้น ดังนั้นจึงมีการกำหนดเป้าหมายทางการตลาดดังต่อไปนี้

1. ภายในปี 2557 มีการรวบรวมยางพาราขั้นต่ำ 7,000 ตันต่อปี (ยางแผ่นรมควัน)
2. ขายภายในประเทศ 2,000 ตันให้ผู้ส่งออกและแปรรูปชั้นปลาย
3. ส่งออกไปต่างประเทศในรูปยางแผ่นรมควัน 3,000 ตัน (ยางลูกขุน) และทำการแปรรูปเป็นยางแท่งหรือ compound เพื่อส่งออกอีก 2,000 ตัน

#### การวิเคราะห์กลุ่มเป้าหมาย

ในตลาดยางพารามีการแข่งขันสูงเนื่องจากมีพ่อค้าจำนวนมาก จึงทำให้ต้องมีการเลือกกลุ่มเป้าหมาย โดยที่การแบ่งกลุ่มเป้าหมายสามารถแบ่งออกได้เป็น 2 กลุ่มคือ

1. กลุ่มเป้าหมายภายในประเทศ คือ การประมวลผลยางที่ตลาดกลางหาดใหญ่ จ.สงขลา โดยขายกับบริษัทส่งออกภายในประเทศที่ให้ราคาประมวลสูงสุด และส่งราคาประมวลเพื่อซื้ออย่างคัตติงมาเก็บสต็อกไว้ขายให้กับผู้แปรรูปยางแท่งและยาง compound นอกจากนี้ยังขายตรงให้กับเครือข่ายพันธมิตรที่เป็นบริษัทแปรรูปยางรถยนต์และยางรถจักรยานยนต์ภายในประเทศ (ดูภาคผนวก 7)

2. กลุ่มเป้าหมายต่างประเทศ คือ ประเทศจีน อินเดีย และมาเลเซีย โดยเฉพาะประเทศจีนมีความต้องการยางพาราเพิ่มขึ้นอย่างมากอันเป็นผลจากการขยายตัวทางเศรษฐกิจที่สูงและรวดเร็ว โดยดำเนินการผ่านทางเครือข่ายพันธมิตร เช่น กลุ่มเกษตรกรชาวสวนยางธารน้ำทิพย์

#### กลยุทธ์และกิจกรรมทางการตลาด

##### กลยุทธ์ผลิตภัณฑ์

คุณลักษณะของผลิตภัณฑ์ของเครือข่ายคุณค่าอย่างพาราย่านตาขาวจะใช้กลยุทธ์หลักที่สร้างความได้เปรียบในการแข่งขันก็คือ กลยุทธ์ที่ใช้น้ำยางสดเป็นวัตถุดิบเริ่มต้นในการแปรรูปยางแผ่นรมควัน ทำให้สามารถควบคุมคุณภาพผลิตภัณฑ์ที่ได้สูงกว่าคู่แข่งรายอื่นๆ ที่ใช้น้ำยางแผ่นดิบเป็นวัตถุดิบเริ่มต้นในการแปรรูป

รูปเป็นยางแผ่นรมควัน เป็นการใช้จุดเด่นของผลิตภัณฑ์ คือ แผ่นรมควันที่มีคุณภาพสูงและตรงกับความต้องการของโรงงานแปรรูปยางในประเทศและต่างประเทศ

#### **กลยุทธ์ด้านการส่งเสริมการตลาด**

กลยุทธ์สร้างแนวร่วมทางสังคมโดยใช้กระแสการสนับสนุนการส่งออกสินค้าการเกษตรของไทย โดยขอความร่วมมือจากภาครัฐและเอกชนเข้ามาสนับสนุนสร้างความมั่นใจให้กับผู้นำเข้าในตัวอย่างแปรรูปที่จะส่งออก โดยการตรวจและรับรองตัวผลิตภัณฑ์ การประชาสัมพันธ์และส่งเสริมเกี่ยวกับการส่งออกยางแปรรูปของสหกรณ์การเกษตรย่านตาขาว ซึ่งเป็นสถาบันเกษตรกรเพียงไม่กี่รายที่มีศักยภาพในการส่งออก ให้ผู้นำเข้าในต่างประเทศได้รับทราบข้อมูล เพื่อช่วยลดต้นทุนในการประชาสัมพันธ์ ต้นทุนในการหาตลาด และเข้ามาเป็นตัวกลางในการประสานงาน

#### **กลยุทธ์ทางด้านราคา**

เครือข่ายลูกค้าอย่างพาราย่านตาขาวจะใช้กลยุทธ์ทางด้านราคาโดยการนำราคาประมูลยางพาราที่ตลาดกลางหาดใหญ่ จ.สงขลามาเปรียบเทียบระหว่างบริษัทส่งออกภายในประเทศเพื่อหาส่วนต่างสูงที่สุด นอกจากนี้ยังมีกลยุทธ์ทางด้านราคาอีกวิธีคือการซื้อยางพาราโดยตรงกับสหกรณ์ที่อยู่ในเครือข่าย เนื่องจากการซื้อยางพาราโดยตรงกับสหกรณ์ไม่ต้องเสียภาษีเงินได้เนื่องจากสหกรณ์จะได้รับยกเว้นภาษีเงินได้

#### **การควบคุมและประเมินผลทางการตลาด**

จากกลยุทธ์ทางการตลาดของเครือข่ายลูกค้าอย่างพารา เมื่อมีการดำเนินกลยุทธ์ตามแผนที่วางไว้ จะมีการตรวจสอบเป็นระยะถึงผลสัมฤทธิ์ว่าเป็นไปตามที่วางไว้หรือไม่ อย่างไร ด้วยแผนควบคุม 4 ประเภท ซึ่งมีการจัดทำรายละเอียดอยู่นอกแผนธุรกิจนี้ คือ

- 1) การควบคุมแผนการประจำปี (Annual Plan Control)
- 2) การควบคุมผลกำไร (Profitability Control)
- 3) การควบคุมประสิทธิภาพ (Efficiency Control)
- 4) การควบคุมเชิงกลยุทธ์ (Strategic Control)

#### **4. แผนพัฒนาผลิตภัณฑ์และการตลาด**

การที่จะสามารถดำเนินการตามแผนธุรกิจ แผนการพัฒนาผลิตภัณฑ์และการตลาดได้อย่างมีประสิทธิภาพจะต้องมีแผนปฏิบัติงานดังต่อไปนี้

- 1) การเรียนรู้และพัฒนา เครือข่ายลูกค้าอย่างพาราย่านตาขาวจะมีการจัดเวทีเรียนรู้ผู้นำกลุ่มหรือผู้เกี่ยวข้อง การจัดทำสวนต้นแบบเพื่อเพิ่มผลผลิตและลดต้นทุนให้แก่สมาชิก และผู้มีส่วนเกี่ยวข้อง โดยมีการเชิญวิทยากรจากหน่วยงานต่างๆมาส่งเสริมและให้ความรู้เพื่อให้เกิดเป็นสังคมข้อมูลข่าวสาร และให้สมาชิกมีความเข้าใจในการทำสวนยางอย่างยั่งยืน

2) การจัดดำเนินการภายในองค์กร ซึ่งการจัดทำกระบวนการการดำเนินงานและบริหารภายในจะช่วยในการกำหนดการทำงาน ทำให้การทำงานมีระบบ และมีแบบแผน ช่วยในการทำงานหรือการประสานงานในการบริหารจัดการเครือข่ายมีประสิทธิภาพ ช่วยให้แผนงานต่างๆ สัมฤทธิ์ผลมากยิ่งขึ้น

3) มีการสืบค้นข้อมูลจากอินเทอร์เน็ต เนื่องจากว่าอินเทอร์เน็ตซึ่งเป็นช่องทางการสื่อสารที่มีความสำคัญอีกทางหนึ่ง ในการทำธุรกิจยางพาราจะต้องมีการตรวจสอบข้อมูลข่าวสารด้านผลิตภัณฑ์และราคาตลอดเวลา เพื่อที่จะได้ลดความเสี่ยง และเพิ่มประสิทธิภาพในการพัฒนาผลิตภัณฑ์ให้ตรงกับความต้องการของตลาดอยู่ตลอดเวลา

4) ขอรับการสนับสนุนจากภาครัฐและสถาบันการศึกษา การสนับสนุนจากภาครัฐจะสามารถช่วยในการพัฒนาผลิตภัณฑ์และบริการมีประสิทธิภาพมากยิ่งขึ้น ช่วยลดภาระการลงทุน นอกจากนี้หากมีการสนับสนุนจากหน่วยงานของรัฐจะทำให้ผลิตภัณฑ์มีความน่าเชื่อถือมากยิ่งขึ้น

5) ขอรับการสนับสนุนจากเครือข่าย การสนับสนุนจากผู้ผลิตรายใหญ่และสถาบันเกษตรกรที่ประสบความสำเร็จในการส่งออกที่เป็นพันธมิตรจะช่วยให้มีช่องทางในการจัดจำหน่ายมากยิ่งขึ้น เช่นในการติดต่อประสานงานกับต่างประเทศหากมีการประสานงานหรือได้รับการสนับสนุนจากบริษัทหรือสถาบันที่เป็นพันธมิตรที่มีเครือข่ายหรือติดต่อกับต่างประเทศอยู่แล้วจะทำให้การเจรจา หาดตลาดใหม่ได้ง่ายยิ่งขึ้น

6) เพิ่มจำนวนสมาชิกและภาคีเครือข่าย โดยการหาเกษตรกรชาวสวนยางในพื้นที่เข้าร่วมมากขึ้นจะสามารถเพิ่มปริมาณการผลิต และอำนาจการต่อรอง ยังมีจำนวนมากเท่าไรเครือข่ายก็จะยิ่งมีความเข้มแข็งเพิ่มมากขึ้นเท่านั้นทั้งในส่วนของอำนาจการต่อรอง และปริมาณการผลิตที่เพิ่มมากขึ้น

ทั้งนี้ในส่วนของการบริหารความเสี่ยงในการดำเนินธุรกิจยางพารา นั้น จะได้กล่าวถึงแผนธุรกิจปี 2555 – 57 ที่มีแนวทางการป้องกันความเสี่ยง ตามแผนบริหารความเสี่ยงในการดำเนินธุรกิจยางพาราในหัวข้อต่อไป

### ผลการประเมินตนเองที่คำนึงถึงแนวทางการป้องกันความเสี่ยงในการดำเนินธุรกิจยางพารา

คณะนักวิจัยได้ดำเนินการศึกษาตามกรอบแนวคิดในการจัดทำแผนบริหารความเสี่ยง โดยได้เก็บรวบรวมข้อมูลจากการจัดเวทีถอดบทเรียนและการประชุมระดมความคิดเห็นของผู้ที่เกี่ยวข้องจำนวน 3 ครั้ง โดยครั้งแรกจัดเวทีถอดบทเรียนเมื่อวันที่ 11 มิถุนายน 2555 เพื่อให้กรรมการดำเนินการ ฝ่ายจัดการ และแกนนำเครือข่ายได้เข้าใจแนวคิดการบริหารธุรกิจยางพาราของสหกรณ์ที่มีแผนบริหารความเสี่ยง ผู้เข้าร่วมได้มี

โอกาสแสดงความคิดเห็นเกี่ยวกับเครือข่ายธุรกิจยางพาราภายใต้สหกรณ์การเกษตรย่านตาขาวเป็นแกนนำครั้งที่ 2 จัดประชุมระดมความคิดเห็นจากกรรมการดำเนินการ ฝ่ายจัดการ และแกนนำเครือข่าย เพื่อยกร่างแผนบริหารความเสี่ยงในเบื้องต้น เตรียมประเด็นความเสี่ยงและความรุนแรง และเตรียมความพร้อมด้านข้อมูลที่น่าไปใช้ในการประชุมระดมความคิดเห็นครั้งที่ 3 โดยจัดขึ้นในระหว่างวันที่ 25-26 ธันวาคม 2555 เพื่อยกร่างและจัดทำแผนบริหารความเสี่ยง จากการดำเนินการดังกล่าวจึงได้แผนบริหารความเสี่ยงของสหกรณ์การเกษตรย่านตาขาว จำกัด ที่คำนึงถึงความเสี่ยงในการดำเนินงาน (Operation risk) ความเสี่ยงด้านการเงิน (Financial risk) และความเสี่ยงด้านนโยบาย (Policy risk) โดยมีรายละเอียดดังต่อไปนี้

ธุรกิจยางพาราของสหกรณ์การเกษตรย่านตาขาว สามารถจำแนกองค์ประกอบได้เป็น 6 ส่วน ซึ่งในการวิเคราะห์ความเสี่ยงจะดำเนินการตามองค์ประกอบของธุรกิจ ดังนี้

- 1) เกษตรกรรายย่อยที่ขายน้ำยางดิบให้แก่โรงรมของสหกรณ์ฯ
- 2) โรงรมสหกรณ์การเกษตรย่านตาขาว จำนวน 3 โรง
- 3) เครือข่ายสหกรณ์ฯ ที่ขายยางแผ่นดิบและยางแผ่นรมควันให้แก่สหกรณ์ฯ
- 4) ตลาดกลางหาคดีใหญ่ที่สหกรณ์ฯ เข้าร่วมประมุขกลางเพื่อบริหารจัดการ
- 5) จุดรับซื้อสหกรณ์การเกษตรย่านตาขาว
- 6) การขายยางของสหกรณ์ฯ

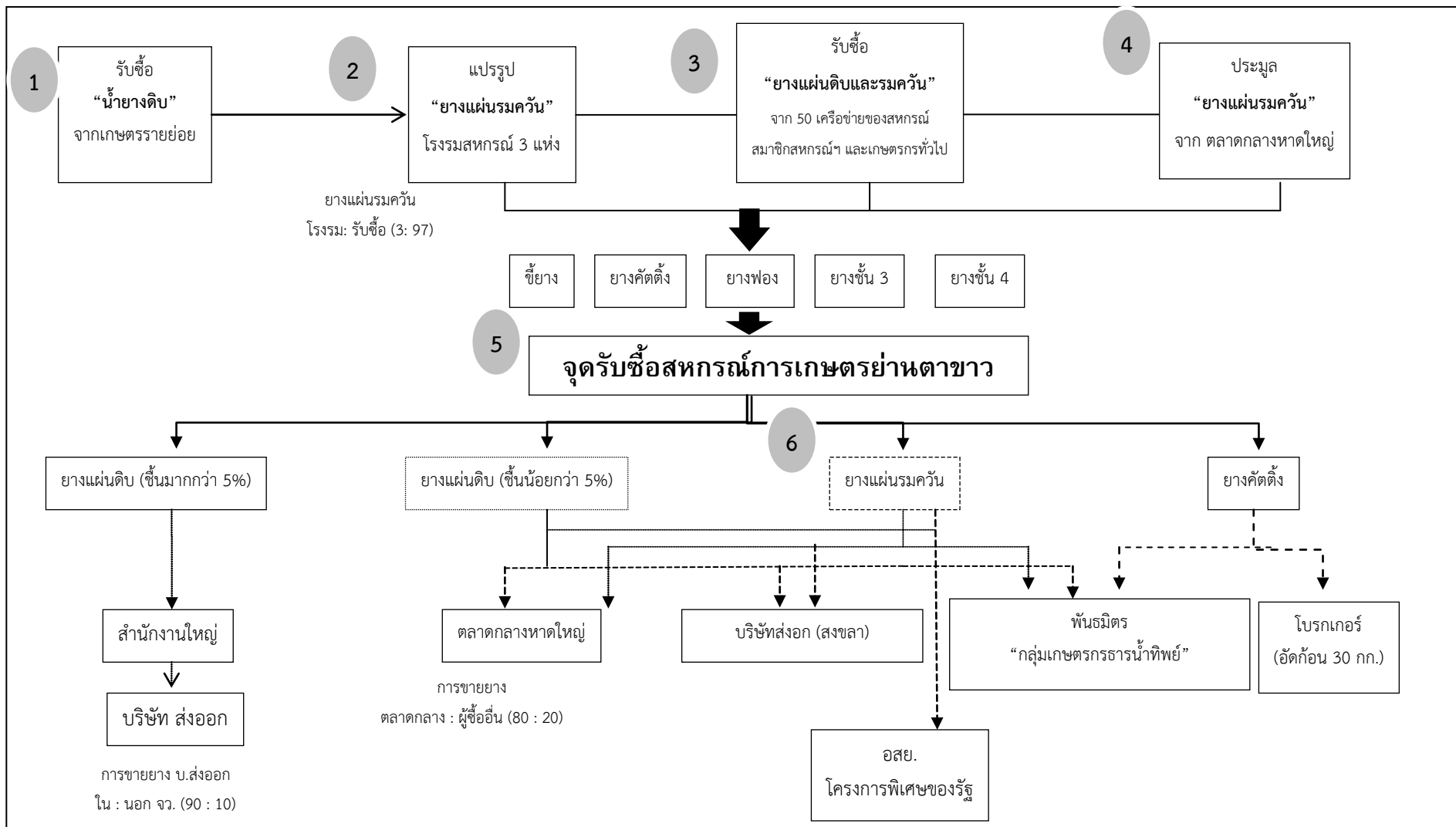
ทั้งนี้สามารถแสดงแผนภาพการดำเนินธุรกิจยางพาราของสหกรณ์การเกษตรย่านตาขาวได้ดังแผนภาพที่ 4

ดังได้กล่าวถึงในบทที่ 2 ความเสี่ยง (Risk) หมายถึง โอกาส/เหตุการณ์ที่ไม่พึงประสงค์ส่งผลให้เกิดความผิดพลาดหรือเสียหายทำให้การดำเนินงานไม่เป็นไปตามเป้าหมายมีความไม่แน่นอน และเกิดขึ้นได้ตลอดเวลา

แหล่งที่มาของความเสี่ยงที่จะเกิดเหตุการณ์ไม่พึงประสงค์ต่อธุรกิจ สามารถจำแนกแหล่งที่มาได้เป็น 2 ส่วน คือ ความเสี่ยงจากปัจจัยภายใน และความเสี่ยงจากปัจจัยภายนอก โดยมีความเสี่ยงที่เกิดขึ้นจากปัจจัยต่างๆ ดังนี้

1) ความเสี่ยงจากปัจจัยภายใน หมายถึง ความเสี่ยงที่เกิดการวางแผนและจัดการภายในหน่วยธุรกิจ ซึ่งเป็นปัจจัยที่สามารถบริหารจัดการ ควบคุม และป้องกันความเสี่ยงได้ โดยสามารถจำแนกความเสี่ยงจากปัจจัยภายใน เป็น 3 ส่วนสำคัญ คือ

- (1) ความเสี่ยงทางการเงิน (Financial Risk)
- (2) ความเสี่ยงทางการดำเนินงาน (Operation Risk)
- (3) ความเสี่ยงทางนโยบาย/กลยุทธ์ (Policy/Strategic Risk)



ภาพที่ 4 จำแนกองค์ประกอบของธุรกิจยางพาราของเครือข่ายภายใต้สหกรณ์การเกษตรย่านตาขาวเป็นแกนนำ



2) ความเสี่ยงจากปัจจัยภายนอก หมายถึง ความเสี่ยงที่เกิดการปัจจัยภายนอกหน่วยธุรกิจ ซึ่งเป็นปัจจัยที่ไม่สามารถควบคุมได้ แต่สามารถวางแผนเพื่อรองรับและจัดการความเสี่ยงที่อาจจะเกิดขึ้นได้ โดยสามารถจำแนกความเสี่ยงจากปัจจัยภายนอก เป็น 4 ส่วนสำคัญ คือ

- (1) ความเสี่ยงจากการแข่งขัน (Competitive Risk)
- (2) ความเสี่ยงจากผู้ขาย/ผู้ส่งมอบ (Supplier Risk)
- (3) ความเสี่ยงจากกฎระเบียบ (Compliance Risk)
- (4) ความเสี่ยงทางเศรษฐกิจ/การเมือง (Economic/Political Risk)

**ปัจจัยเสี่ยง (Risk Factor)** หมายถึง ต้นเหตุ หรือสาเหตุที่มาของความเสี่ยงทำให้ไม่สามารถบรรลุเป้าหมายที่กำหนดไว้สามารถระบุได้ว่าเหตุการณ์นั้นจะเกิดขึ้นที่ไหน เมื่อใด และเกิดขึ้นได้อย่างไรเพื่อนำมา กำหนดมาตรการจัดการความเสี่ยง

**การประเมินความเสี่ยง (Risk Assessment)** เป็นกระบวนการระบุความเสี่ยง วิเคราะห์และจัดลำดับความเสี่ยงวิเคราะห์โอกาสที่จะเกิดขึ้น (มากที่สุด มาก ปานกลาง น้อย และน้อยที่สุด) และวิเคราะห์ความรุนแรงของผลกระทบ (มากที่สุด มาก ปานกลาง น้อย และน้อยที่สุด)

**การบริหารความเสี่ยง (Risk Management)** หมายถึง กระบวนการที่ใช้ในการบริหารจัดการให้โอกาสที่จะเกิดเหตุความเสี่ยงลดลง หรือผลกระทบของความเสียหายจากเหตุการณ์นั้นลดลงอยู่ในระดับที่ธุรกิจสามารถรับได้

การบริหารความเสี่ยงของธุรกิจยางพาราของสหกรณ์การเกษตรย่านตาขาว สามารถดำเนินการตามลำดับ 6 ขั้นตอน ตามกรอบแนวคิดที่กล่าวถึงในบทที่ 2 ดังนี้

- 1) การกำหนดวัตถุประสงค์วัตถุประสงค์ของธุรกิจยางพาราสหกรณ์ย่านตาขาวฯ ได้แก่ “เพื่อสร้างผลประโยชน์แก่สมาชิกสหกรณ์ฯ โดยการสร้างกำไรจากการดำเนินธุรกิจยางพารา”
- 2) การระบุความเสี่ยงจำแนกเป็น 6 ประเด็นตามองค์ประกอบของธุรกิจ ได้แก่

- (1) การรับซื้อน้ำยางจากเกษตรกรรายย่อยประกอบด้วยปัจจัยเสี่ยง 5 ประเด็น ดังนี้

ปัจจัยเสี่ยง	ความเสี่ยง
(1) การแข่งขันด้านราคา	มีการแข่งขันด้านราคากับพ่อค้า เกิดการแย่งซื้อน้ำยางในช่วงที่ยางมีราคาสูง
(2) จำนวนพ่อค้าผู้แข่งขัน	พ่อค้าคู่แข่งมีจำนวนมาก
(3) คุณภาพน้ำยาง	สิ่งปลอมปนในน้ำยาง เช่น แอมโมเนียมากเกินไป และผสมแป้งในน้ำยาง

(4) ปริมาณน้ำฝน	ปริมาณฝนมาก กรีดยางได้เพียง 120 วัน ทำให้ปริมาณน้ำยางไม่แน่นอน และเกิดต้นทุนการจ้างงานเพิ่มขึ้น
(5) ความภักดีของเกษตรกร	เกษตรกรไม่ขายน้ำยางให้สหกรณ์ฯ ซึ่งมีการเปลี่ยนแปลงตามราคารับซื้อ

(2) การแปรรูปยางแผ่นรมควันของโรงรมสหกรณ์ฯ ประกอบด้วยปัจจัยเสี่ยง 7 ประเด็น ดังนี้

ปัจจัยเสี่ยง	ความเสี่ยง
(1) ความซื่อสัตย์ของพนักงาน	ความซื่อสัตย์ของพนักงาน ในการจัดซื้อ และการตรวจสอบคุณภาพของวัตถุดิบ
(2) ทักษะฝีมือแรงงาน	ทักษะฝีมือแรงงานยังต่ำ
(3) จำนวนแรงงาน ไม่เพียงพอ	แรงงานไม่เพียงพอ และขาดในบางช่วง
(4) ความรู้ความสามารถของบุคลากร	บุคลากรขาดความรู้ในการบริหารจัดการ
(5) ต้นทุนเชื้อเพลิง	ราคาฟืนสูงขึ้น ซึ่งเชื้อเพลิงเป็นต้นทุนสำคัญในการรมยาง
(6) ความเก่าของเครื่องมือ	เครื่องมือและอุปกรณ์เก่า มีประสิทธิภาพต่ำ ส่งผลให้คุณภาพยางไม่ดี และมีต้นทุนสูงขึ้น
(7) คุณภาพน้ำยาง	รับซื้อยางที่มีการปนเปื้อน และมีการผสมแอมโมเนียในปริมาณมาก ทำให้ได้ยางคุณภาพต่ำ

(3) การรับซื้อยางแผ่นดิบ ประกอบด้วยปัจจัยเสี่ยง 9 ประเด็น จากการรับซื้อ 2 ส่วน ดังนี้

ปัจจัยเสี่ยง	ความเสี่ยง
<b>1. รับซื้อจากเครือข่ายสหกรณ์ฯ จำนวน 50 เครือข่าย</b>	
(1) คุณภาพยาง	คุณภาพยางไม่ตรงตามความจริง เนื่องจากการคัดที่ไม่ถูกต้องจากเครือข่าย ทำให้สหกรณ์ฯ ต้องทำการคัดใหม่ และเกิดปัญหาด้านคุณภาพสินค้า
	สิ่งปลอมปนในยางแผ่น
(2) ความภักดีของเครือข่าย	ความภักดีในการขายยางให้แก่สหกรณ์ฯ ยังขึ้นกับราคา
(3) ความผันผวนของราคา	ราคามีความผันผวนมากส่งผลต่อปริมาณการขายยางให้แก่สหกรณ์ฯ
(4) นโยบายของรัฐ	การแทรกแซงด้านราคาภายใต้โครงการรัฐ

<b>2. รับซื้อจากสมาชิกรายย่อย และเกษตรกรทั่วไป</b>	
(1) ปริมาณการขาย	การขายให้สหกรณ์ฯ ในปริมาณน้อย เนื่องจากราคาต่ำกว่าพ่อค้าในเชิงการค้า
(2) การแข่งขันทางการตลาด	แรงจูงใจจากพ่อค้า ทั้งราคา น้ำหนัก การคัด และการให้สินเชื่อ ทำให้เกษตรกรขายให้พ่อค้ามากกว่าสหกรณ์ฯ
(3) ระยะทางการขนส่ง	ระยะทาง สหกรณ์ฯ อยู่ไกลจากสวดยาง ในขณะที่พ่อค้ามีการรับซื้อถึงหน้าสวน
(4) แรงจูงใจในการขาย	การสร้างแรงจูงใจเรื่องเงินปันผลให้กับสมาชิกสหกรณ์ฯ
(5) การเปลี่ยนแปลงพฤติกรรม การแปรรูป	การเปลี่ยนแปลงพฤติกรรมการแปรรูป เนื่องจากเกษตรกรหันไปขายน้ำยางมากกว่าการทำยางแผ่น

(4) การประมูลยางแผ่นดิบจากตลาดกลางขนาดใหญ่ ประเมินไม่พบความเสี่ยง

(5) การรับซื้อยางแผ่นรมควันประกอบด้วยปัจจัยเสี่ยง 5 ประเด็น ดังนี้

<b>ปัจจัยเสี่ยง</b>	<b>ความเสี่ยง</b>
(1) การขาดแคลนแรงงาน	การขาดแคลนแรงงาน เนื่องจากต้องคัดแยกอีกครั้งเพราะคุณภาพยางจากเครือข่ายไม่ได้มาตรฐาน
(2) การบริหารสินค้าคงคลัง	การบริหารสินค้าคงคลัง (สต็อกเต็ม)
(3) การรับสินค้า	เทคโนโลยีการบริหารจัดการในการรับสินค้า
(4) ความเข้มแข็งของทีมงาน	ความเข้าใจในบทบาทหน้าที่ของแต่ละคน และต้องการนักการตลาดและนักวิเคราะห์ที่มีความชำนาญ
(5) โครงสร้างตลาด	โครงสร้างตลาด ที่มีการซื้อขายประมูลผ่านตลาดกลาง

(6) การขายยางประกอบด้วยปัจจัยเสี่ยง 4 ประเด็น ดังนี้

<b>ปัจจัยเสี่ยง</b>	<b>ความเสี่ยง</b>
(1) ทรัพยากรบุคคล	ขาดนักวิเคราะห์และนักการตลาดในการตัดสินใจขายหรือเก็บยาง เพื่อให้ได้ราคาที่ดี
	ระบบการบริหารจัดการคน
(2) คุณภาพยาง	น้ำหนักขาด เกรดเปลี่ยน ชื่อเกรด3 ขาย แต่ขายได้เกรด 4
(3) การแปรรูป	ขาดการแปรรูปชั้นกลาง
(4) นโยบายรัฐ	การแทรกแซงของโครงการรัฐ

3) การประเมินความเสี่ยงกระบวนการระบุความเสี่ยงวิเคราะห์โอกาสที่จะเกิดขึ้นและความรุนแรงของผลกระทบ โดยให้คะแนน 5 = มากที่สุด 4 = มาก 3 = ปานกลาง 2 = น้อย และ 1 = เสี่ยงน้อยที่สุด และทำการวิเคราะห์จัดลำดับความเสี่ยง ซึ่งพบว่า การขายยางมีโอกาสที่จะเกิดความเสี่ยงมากที่สุด ในขณะที่การแปรรูปยางแผ่นรมควันของโรงรมสหกรณ์ฯ มีโอกาสที่จะเกิดความเสี่ยงมากที่สุดเช่นกัน โดยสามารถสรุปได้ ดังนี้

ความเสี่ยง	โอกาสที่จะเกิด	ความรุนแรง
1) การรับซื้อน้ำยางจากเกษตรกรรายย่อย	3	3.5
2) การแปรรูปยางแผ่นรมควันของโรงรมสหกรณ์ฯ อันดับ2	5	5
3) การรับซื้อยางแผ่นดิบ	5	4.5
4) การประมวลยางแผ่นดิบจากตลาดกลางหาดใหญ่	-	-
5) การรับซื้อยางแผ่นรมควัน	4	3
6) การขายยาง อันดับ1	5	5

4) การประเมินมาตรการควบคุม ประกอบด้วยการทบทวนมาตรการควบคุมที่ใช้ในปัจจุบัน และการออกแบบมาตรการควบคุม เพื่อนำไปสู่การบริหารจัดการความเสี่ยงต่อไป โดยในการระดมความคิดเห็นเพื่อบริหารจัดการความเสี่ยงในครั้งนี้ ได้เลือกความเสี่ยงที่มีโอกาสที่จะเกิดและมีความรุนแรงมากที่สุด 2 ลำดับมาทำการศึกษา คือ การขายยาง และการแปรรูปยางแผ่นรมควันของโรงรมสหกรณ์ฯ ดังนี้

#### 4.1) การขายยาง

ปัจจัยเสี่ยง	มาตรการปัจจุบัน	ผลการดำเนินงาน	มาตรการ
<b>1. ทรัพยากรบุคคล</b>			
1.1 ขาดนักวิเคราะห์และนักการตลาด	วิเคราะห์ตามประสบการณ์	เกิดความผิดพลาดในบางครั้ง และทำให้กำไรลดลง	- จ้างที่ปรึกษามืออาชีพ - เพิ่มความรู้แก่เจ้าหน้าที่
1.2 ขาดระบบบริหารจัดการคน	มีคำสั่งชัดเจน แต่คนไม่เพียงพอ	คนไม่เพียงพอกับงาน และไม่มีความรู้ทำงานได้ไม่มีประสิทธิภาพ	- ปรับปรุงการบริหารบุคคล - เพิ่มผู้จัดการฝ่ายบริหารบุคคล

ปัจจัยเสี่ยง	มาตรการปัจจุบัน	ผลการดำเนินงาน	มาตรการ
<b>2. คุณภาพยาง</b>			
2.1 นำหนักขาด	การตรวจสอบจากเจ้าหน้าที่ซึ่งตวงวัด	ต้องส่งยางเพิ่มเมื่อไปถึงบริษัทผู้ซื้อแล้วถูกแจ้งว่ายางขาด	ทดสอบตาชั่งทุกวัน
2.2 เกรดเปลี่ยน	แผนกคัดคุณภาพ	รายได้ลดลงเมื่อถูกลดเกรด	อบรมความรู้ด้านการคัดแก่เจ้าหน้าที่และเครือข่าย
3. ขาดการแปรรูป	อยู่ขั้นตอนการวางแผน	ต้องจ้างอัดก้อน	สร้างโรงงานแปรรูป
4. นโยบายรัฐด้านยางพารา	กีดกันทำหนังสือร้องเรียน	ไม่บรรลุเป้าหมายและราคาผันผวนไปตามนโยบายยาง	-

#### 4.2) การแปรรูปยางแผ่นรมควันของโรงรมสหกรณ์ฯ

ปัจจัยเสี่ยง	มาตรการปัจจุบัน	ผลการดำเนินงาน	มาตรการ
1. ความซื่อสัตย์ของพนักงาน	- มีระเบียบการปฏิบัติงาน - มีการวิเคราะห์ต้นทุน	- พนักงานมาทำงานสาย - ความไม่โปร่งใส	- การตรวจสอบ น.น. - การตรวจสอบภายใน - การสร้างจิตสำนึก - การกำหนดบทลงโทษ
2. ทักษะฝีมือแรงงาน (การเลือกวัตถุดิบและการรมยาง)	ไม่มีมาตรการในปัจจุบัน	ยางขาดคุณภาพ ยางดกชื้น ทำให้ขาดทุน	- ศึกษาดูงาน - อบรมเพิ่มทักษะ - สร้างศรัทธาและแรงจูงใจ - มีระบบควบคุม
3. แรงงานไม่เพียงพอ	ไม่มีมาตรการในปัจจุบัน	การผลิตหยุดชะงัก ทำให้ผลผลิตตกต่ำ	- ส่งเสริมสวัสดิการ (บ้านพัก สิ่งแวดล้อม อาหาร) - ปริมาณงานที่เพียงพอ - แรงงานสัมพันธ์

ปัจจัยเสี่ยง	มาตรการปัจจุบัน	ผลการดำเนินงาน	มาตรการ
4. ความรู้ความสามารถของบุคลากร	การฝึกอบรมคุณงาน	เพิ่งเริ่มดำเนินการ ยังไม่เห็นผล	- สร้างแรงจูงใจจากผลการดำเนินงาน - กำหนดบทลงโทษ
5. ต้นทุนเชื้อเพลิงและน้ำกรด	ไม่มีมาตรการในปัจจุบัน	ซื้อเชื้อเพลิงสูงกว่าที่อื่น	- มีกรรมการจัดซื้อและใช้การประมูล - การสุ่มตรวจน้ำหนักและปริมาณ
6. สภาพโรงงานและเครื่องมืออุปกรณ์	มีเครื่องจักรสำรอง แต่ยังไม่ถูกนำมาใช้	ยางไม่มีคุณภาพ	- ตรวจสอบสภาพอย่างสม่ำเสมอ - กำหนดอายุการใช้งานและแผนการทดแทน
7. คุณภาพน้ำยาง	ตรวจสอบด้วยทักษะของคน	พบยางผสมแอมโมเนียมมาก ทำให้ผลิตได้เป็นยางฟองยางคัตตั้ง	- แยกที่มาของน้ำยาง (จากสมาชิก จากพ่อค้า) - กำหนดบทลงโทษ - เครื่องตรวจคุณภาพยาง - ประชาสัมพันธ์ข้อมูลและคุณภาพยาง

5) การบริหารจัดการความเสี่ยงเป็นการนำมาตราการมาใช้ปฏิบัติในการดำเนินธุรกิจเพื่อลดความเสี่ยงหรือลดความเสียหายที่เกิดจากผลกระทบของความเสี่ยงโดยพิจารณามาตรการควบคุมที่กำหนดว่ามีความเหมาะสมในการนำไปปฏิบัติหรือไม่แล้วนำมาจัดทำแผนการบริหารความเสี่ยงเพื่อนำไปปฏิบัติอย่างเป็นรูปธรรม (กิจกรรม ระยะเวลา ผู้รับผิดชอบ)

แผนการบริหารจัดการความเสี่ยงจำแนกเป็น 4 ประเภท ได้แก่

- (1) การยอมรับความเสี่ยง (Take) เป็นการยอมรับความเสี่ยงเนื่องจากไม่คุ้มค่าที่จะจัดการ
- (2) การลด/ควบคุมความเสี่ยง (Treat) เป็นการปรับปรุงระบบงาน หรือออกมาตรการใหม่
- (3) การกระจาย/โอนความเสี่ยง (Transfer) เป็นการถ่ายโอนความเสี่ยงให้หน่วยอื่นรับผิดชอบ

(4) การหลีกเลี่ยงความเสี่ยง (Terminate) เป็นยกเลิกกิจกรรมเนื่องจากไม่สามารถยอมรับความเสี่ยงได้จากการกำหนดมาตรการควบคุมของความเสี่ยงในการขายยาง และการแปรรูปยางแผ่นรมควันของโรงรมสหกรณ์ฯ สามารถวางแผนการบริหารจัดการความเสี่ยงเป็นแผนงาน โครงการ ผู้รับผิดชอบ และระยะเวลาในการดำเนินงาน สามารถแสดงในตารางดังนี้

### 5.1) การขายยาง

ปัจจัยเสี่ยง	มาตรการ	แผนงาน/โครงการ	ผู้รับผิดชอบ	ระยะเวลา
<b>1. ทรัพยากรบุคคล</b>				
<b>1.1 ขาดนักวิเคราะห์และ นักการตลาด</b>	- จ้างที่ปรึกษามืออาชีพ	โครงการจัดจ้างที่ ปรึกษามืออาชีพด้าน การตลาดยางพารา	ผจก.ญ.	ปีบัญชี 56/57
	- เพิ่มความรู้แก่ เจ้าหน้าที่	การฝึกอบรมเพิ่ม ความรู้ด้านการตลาด 2 ครั้ง/ปี	รอง.ผจก.ญ.	ปีบัญชี 55/56
<b>1.2 ขาดระบบบริหาร จัดการคน</b>	- ปรับผังการบริหาร บุคคล - เพิ่มผู้จัดการฝ่าย บริหารบุคคล	การทบทวน โครงสร้าง องค์กร	ประธาน	ปีบัญชี 56/57
<b>2. คุณภาพยาง</b>				
<b>2.1 น้ำหนักขาด</b>	ทดสอบตาชั่งทุกวัน	จัดซื้อลูกค้อนทดสอบเครื่องชั่ง (ชั่งทุกวัน มีพยาน และ หลักฐานของการตรวจสอบ)	ประธาน	ปีบัญชี 55/56
<b>2.2 เกรดเปลี่ยน</b>	อบรมความรู้ด้านการ คัดแก้เจ้าหน้าที่และ เครือข่าย	การอบรมทักษะการคัด เกรด อย่างน้อย 3 ครั้ง/ ปี	ผจก. โรงงาน	ปีบัญชี 55/56
<b>3. ขาดการแปรรูป</b>	สร้างโรงงานแปรรูป	โครงการสร้างโรงงาน แปรรูป	ผจก.ญ.	
		ทบทวนแนวทางการ ระดมทุน	ผจก.ญ.	ปีบัญชี 56/57
<b>4. นโยบายรัฐ</b>	-	ยอมรับความเสี่ยง		

5.2) การแปรรูปวางแผนรณรงค์ของโรงรมสหกรณ์จากการกำหนดมาตรการของการจัดการความเสี่ยงในการแปรรูปวางแผนรณรงค์ของโรงรม สามารถจัดกลุ่มเพื่อบริหารจัดการความเสี่ยงได้เป็น 4 ประเด็น ดังนี้

ประเด็นความเสี่ยง	แผนงาน/โครงการ	ผู้รับผิดชอบ	ระยะเวลา
1. ทรัพยากรบุคคล	1. การเพิ่มพูนความรู้และทักษะ - อบรมการแปรรูปผลผลิต - อบรมการใช้เครื่องมือเครื่องจักร - อบรมการให้บริการและสร้างจิตสำนึกรักองค์กร	ผจก.ญ.	ปีบัญชี 56/57
	2. การกำหนดตัวชี้วัดและผลการปฏิบัติงาน - แผนปฏิบัติงานรายบุคคล - ระบบการติดตามผลการปฏิบัติงาน - ตัวชี้วัดและค่าเป้าหมาย - กำหนดเกณฑ์การให้รางวัล	ประธาน และ ผจก.ญ.	ปีบัญชี 56/57
	3. สวัสดิการและแรงงานสัมพันธ์ - ปรับปรุงที่พักอาศัยและระบบนิเวศโรงรม - แผนการจัดสวัสดิการแก่ลูกจ้างชั่วคราวและจ้างเหมา	ผจก.ญ.	ปีบัญชี 55/56
2. อุปกรณ์เครื่องจักร	4. แผนการซ่อมบำรุงและการทดแทน	รอง ผจก.ญ. รองประธาน	ปีบัญชี 55/56
	5. การจัดซื้อเครื่องตรวจคุณภาพยาง	ผจก.ญ.	ปีบัญชี 56/57
3. ต้นทุนการผลิต	6. แผนการจัดซื้อเชื้อเพลิง - ตั้งกรรมการจัดซื้อและตรวจรับ - จัดซื้อจากลานไม้ - กำหนดคุณภาพของไม้ ทั้งชนิดและขนาด	ผจก.ญ.	ปีบัญชี 55/56
	7. การศึกษาเพื่อใช้เชื้อเพลิงให้มีประสิทธิภาพและพลังงานทางเลือก	รอง ผจก.ญ.	ปีบัญชี 56/57
4. วัตถุดิบ	8. การรณรงค์ซื้อน้ำยางจากสมาชิก - ให้ความรู้เรื่องการทำน้ำยางคุณภาพ บทลงโทษ และข้อมูลคุณภาพยาง - กำหนดราคาตามคุณภาพ	ผจก.ญ.	ปีบัญชี 55/56
	9. การตรวจสอบภายใน	ผจก.ญ.	ปีบัญชี 55/56



ประเด็นความเสี่ยง	แผนงาน/โครงการ	ผู้รับผิดชอบ	ระยะเวลา
	10. การกำหนดขั้นตอนการรับซื้อและแปรรูป	ผจก.ญ. และ ผจก. โรงงาน	ปีบัญชี 55/56
	11. การติดตั้งกล้องวงจรปิด	รอง ผจก.ญ.	ปีบัญชี 56/57

เมื่อทำการกำหนดแผนงาน โครงการ ผู้รับผิดชอบ และช่วงเวลาในการดำเนินการแล้ว เนื่องจากความจำกัดของทรัพยากรทั้งงบประมาณ บุคลากร และเวลา ดังนั้นจึงดำเนินการจัดลำดับความสำคัญของโครงการใน 2 ด้าน เพื่อดำเนินการตามลำดับความสำคัญ ดังนี้

1) การขยายงาน จำแนกการดำเนินงานตามปีบัญชี ดังนี้

ปีบัญชี 55/56 จำนวน 3 โครงการ ตามลำดับ ได้แก่

- (1) การฝึกอบรมเพิ่มความรู้ด้านการตลาด
- (2) การอบรมทักษะการคัดเกรด
- (3) การจัดซื้อลูกค้อนทดสอบเครื่องชั่ง

ปีบัญชี 56/57 จำนวน 3 โครงการ ตามลำดับ ได้แก่

- (1) การทบทวนโครงสร้างองค์กร
- (2) โครงการจัดจ้างที่ปรึกษามืออาชีพด้านการตลาดยางพารา
- (3) ทบทวนแนวทางการระดมทุน

2) การแปรรูปยางแผ่นรมควันของโรงรมสหกรณ์ฯ จำแนกการดำเนินงานตามปีบัญชี ดังนี้

ปีบัญชี 55/56 จำนวน 6 โครงการ ตามลำดับ ได้แก่

- (1) การรณรงค์ชื้อน้ำยางจากสมาชิก
- (2) แผนการซ่อมบำรุงและการทดแทนเครื่องจักร
- (3) การกำหนดขั้นตอนการรับซื้อและแปรรูป
- (4) แผนการจัดซื้อเชื้อเพลิง
- (5) การตรวจสอบภายใน
- (6) การจัดสวัสดิการและแรงงานสัมพันธ์

ปีบัญชี 56/57 จำนวน 5 โครงการ ตามลำดับ ได้แก่

- (1) การเพิ่มพูนความรู้และทักษะ
- (2) การกำหนดตัวชี้วัดและผลการปฏิบัติงาน
- (3) การจัดซื้อเครื่องตรวจสอบคุณภาพน้ำยาง

(4) การศึกษาเพื่อใช้เชื้อเพลิงให้มีประสิทธิภาพ

(5) การติดตั้งกล้องวงจรปิด

6) การติดตามผลและทบทวน เป็นติดตามผลภายหลังมีการดำเนินการตามแผนการบริหารความเสี่ยงแล้วเพื่อให้มั่นใจว่าแผนการบริหารความเสี่ยงมีประสิทธิภาพโดยสหกรณ์การเกษตรเกษตรอำเภอดาหวาย มีการดำเนินงานในรูปแบบคณะกรรมการ ดังนั้นการตรวจสอบจึงเป็นไปตามมติของคณะกรรมการในแต่ละโครงการ โดยในช่วงปี 2556 จนถึงเดือนกันยายน สหกรณ์การเกษตรอำเภอดาหวายได้ดำเนินการตามแผนการบริหารความเสี่ยงในการดำเนินธุรกิจยางพาราและติดตามประเมินผลการปฏิบัติ ดังต่อไปนี้

#### **การขายยาง**

##### การฝึกอบรมเพื่อความรู้ด้านตลาด

1. ชี้แจงมาขายไปให้สต็อกยางเพื่อป้องกันความเสี่ยง
2. ศึกษาเรียนรู้ตลาดล่วงหน้า AFET เพื่อนำข้อมูลมาวิเคราะห์
3. ติดตามข้อมูลข่าวสารปัจจัยประกอบที่เกี่ยวข้องกับราคายางประจำวัน
4. ยางรมควันที่รับซื้อหลังเวลา 10.00 น. รับราคาวันรุ่งขึ้น
5. การประชุมคณะกรรมการยางทุก 7 วัน เพื่อวิเคราะห์และติดตามผลงานอย่างใกล้ชิดทุกวัน

##### การอบรมทักษะการคัดเกรด

1. หัวหน้างานในการคัดเกรดยางมีความรู้ความชำนาญได้ดูแลอย่างใกล้ชิดและแนะนำลูกน้องสม่ำเสมอ
2. เข้าร่วมทุกครั้ง ที่ สกย. หรือตลาดกลางเชิญอบรม
3. ได้ประสานกับเครือข่ายในการจัดขึ้นอย่างเข้มงวดเพื่อลดเวลาในการคัดเกรดและลดต้นทุน

##### การจัดซื้อลูกตุ้มทดสอบเครื่องชั่ง

1. ได้สั่งซื้อลูกตุ้มเพื่อทดสอบตาชั่งเป็นของตนเองอย่างสม่ำเสมอ
2. เชิญเจ้าหน้าที่ซึ่งตวงวัดเพื่อรับรองมาตรฐาน
3. ชื้อยางอย่างละเอียดทุกครั้งทั้งซื้อและขาย
4. แสดงใบรับรองช่างตวงวัดกับลูกค้าทุกครั้ง

#### **การปรับปรุงแผนรรมควันของโรงรมของสหกรณ์**

##### การรณรงค์ซื้อยางจากสมาชิก

1. จัดทำ 5 ส. ทั้ง 3 โรง
2. ประชุมสมาชิกเกษตรกรในพื้นที่เพื่อให้ทราบถึงความตั้งใจและแนวทางปฏิบัติของสหกรณ์

3. สร้างแรงจูงใจไว้ในด้านการบริหารทั้งสถานที่และการจ่ายเงินทันที
4. เน้นการรับซื้อจากสมาชิกเกษตรให้มากที่สุดเพื่อลดยางเบาท
5. ทุกขั้นตอนของกระบวนการผลิตควบคุมอย่างใกล้ชิดเพื่อส่งออกมาได้คุณภาพสูง

แผนและการซ่อมบำรุงและการทดสอบเครื่องจักร

1. สํารวจเครื่องมือเครื่องจักรที่ชำรุดทำการซ่อมแซมให้ใช้งานได้ดีทุกอย่าง
2. ทำตารางการบำรุงรักษาและทำความสะอาดเมื่อใช้งานเสร็จ
3. มีคณะกรรมการติดตามงานอย่างเข้มข้น

การกำหนดขั้นตอนการรับซื้อและแปรรูป

1. ต้องมีเจ้าหน้าที่ประจำในการรับซื้อตั้งแต่เวลา 06.30 น.
2. กำหนดการใช้แอมโมเนีย สำหรับยางเบาท
3. การกรองยางการใช้ภาชนะที่สะอาด
4. การกรองน้ำให้สะอาด การผสมน้ำกรด การกวนการกวาดฟองอากาศ
5. ทุกกระบวนการให้ไปตามวิชาการ

แผนการจัดซื้อเชื้อเพลิง

1. ยังคงใช้ไม้ฟืนได้กำหนดขนาดของไม้ที่จะใช้
2. ต้องขังน้ำหนักที่ตลาดกลางของสหกรณ์
3. ใช้แต่พอประมาณที่จะใช้เพื่อไม่ให้ไม้แห้งเกินไป
4. มีกรรมการตรวจสอบได้

การตรวจสอบภายใน

1. กำหนดกฎเกณฑ์และวิธีปฏิบัติให้เป็นไปตามระเบียบ
2. แต่งตั้งคณะกรรมการดูแลทั้ง 3 โรง โดยแต่ละโรงแบ่งกันดูแลเฉพาะ โรงเป็นหลัก เพื่อดูแลทุกเรื่องอย่างใกล้ชิด
3. ตั้งที่ปรึกษาจากสำนักงาน สกย.ที่มีความเข้าใจและชำนาญเรื่องยางโดยเฉพาะ
4. มอบให้รองผู้จัดการติดตามงานอย่างเข้มข้น

การจัดสวัสดิการและแรงงานสัมพันธ์

1. การช่วยกันทำความสะอาด ปรับภูมิทัศน์ให้น่าอยู่หน้าทำงาน
2. มีน้ำดื่มสะอาดและข่าวสารให้ฟรี
3. มีที่พักที่สะดวกสบาย
4. มีประกันสังคมและคำรักษาพยาบาลกับเจ้าหน้าที่
5. แรงงานต่างด้าวให้บริการในการต่อพาสปอร์ต

## ผลการประเมินความคิดเห็นระดับเกษตรกร และผลกระทบด้านเศรษฐกิจและการปรับเปลี่ยนพฤติกรรมระดับสมาชิก สหกรณ์และระดับเครือข่าย

การปรับเปลี่ยนแนวทางในการดำเนินธุรกิจยางพาราเกิดจากผลการศึกษาและปัญหาและอุปสรรคที่สำคัญต่างๆ ในการดำเนินการงาน โดยเฉพาะอย่างยิ่งโครงการพัฒนาศักยภาพสถาบันเกษตรกรเพื่อรักษาเสถียรภาพราคายางพาราที่เป็นโครงการของรัฐเพื่อแก้ไขปัญหาราคายางตกต่ำ ทำให้การดำเนินงานของสหกรณ์การเกษตรย่านตาขาวเกิดความยุ่งยาก ฝ่ายจัดการต้องทุ่มเทและใช้เวลาส่วนใหญ่ไปกับการแก้ไขปัญหาเฉพาะหน้าที่เกิดขึ้นเกือบทุกวัน ฝ่ายคณะกรรมการดำเนินการและฝ่ายจัดการต้องจัดการเรื่องแก้ไขปัญหาดังกล่าว ไม่เช่นนั้นจะเกิดผลเสียหายกับสหกรณ์การเกษตรย่านตาขาว และเครือข่ายธุรกิจยางพารา

นอกจากนี้การปรับเปลี่ยนการดำเนินธุรกิจยังเกิดจากในส่วนของ การเปลี่ยนวิกฤติให้เป็นโอกาส ด้วย กล่าวคือการตกต่ำของราคายางในช่วงที่กำลังอยู่ในระหว่างดำเนินการวิจัยตามโครงการนี้ ทางสหกรณ์การเกษตรย่านตาขาวจึงได้ใช้ผลการศึกษาในงานวิจัยนี้ และได้เห็นความสำคัญในการจัดทำและนำแผนบริหารความเสี่ยงมาใช้ในการดำเนินธุรกิจยางพาราตลอดห่วงโซ่อุปทาน รวมถึงการหาแนวทางการปรับปรุง การปรับตัว และสร้างความเข้มแข็งของสหกรณ์การเกษตรย่านตาขาวและเครือข่ายธุรกิจยางพาราที่มีสหกรณ์การเกษตรย่านตาขาวเป็นแกนนำ ผลการประเมินระดับเกษตรกรนี้เป็นประโยชน์ในการนำไปใช้จัดทำแผนการส่งเสริมและการขับเคลื่อนการทำสวนยางพาราให้เกิดความมั่นคง

### **1. การวิเคราะห์การทำสวนยางและกิจกรรมที่เกี่ยวข้อง**

ข้อมูลจากการสัมภาษณ์เกษตรกรชาวสวนยางที่เป็นสมาชิกโดยการสุ่มตัวอย่างจำนวน 356 ราย พบว่าเกษตรกรชาวสวนยางมีอายุเฉลี่ยประมาณ 53 ปี ระดับการศึกษาส่วนใหญ่จบประถมศึกษา มีประสบการณ์ในการทำสวนยางพาราเป็นระยะเวลานาน โดยเฉลี่ยประมาณ 23 ปี ทั้งนี้ประมาณร้อยละ 50 ของเกษตรกรชาวสวนยางมีรายได้จากการประกอบอาชีพการทำสวนยางเพียงอย่างเดียว ส่วนอีกครึ่งหนึ่งมีรายได้จากประกอบอาชีพหรือปลูกพืชอย่างอื่นด้วย ดังรายละเอียดตามตารางที่ 5 จากข้อมูลนี้ชี้ให้เห็นว่ามีเกษตรกรชาวสวนยางมากถึงครึ่งหนึ่งที่พึ่งพารายได้จากสวนยางเพียงอย่างเดียว ซึ่งมีความเสี่ยงที่จะได้รับผลกระทบอย่างมากในภาวะปัจจุบันที่ราคายางพารามีความผันผวนและมีแนวโน้มราคายางพาราลดต่ำ

ข้อมูลที่ได้จากการสัมภาษณ์เกี่ยวกับพื้นที่การทำสวนยางและกิจกรรมที่เกี่ยวข้อง (ตารางที่ 6) ชี้ให้เห็นว่าสมาชิกเกษตรกรชาวสวนยางส่วนใหญ่เป็นชาวสวนยางขนาดปานกลางและขนาดเล็ก มีพื้นที่สวนยางเฉลี่ยประมาณรายละ 16.32 ไร่ เป็นพื้นที่สวนยางเปิดกรีดแล้วเฉลี่ยรายละ 13.54 ไร่ สมาชิกชาวสวนยางส่วนใหญ่คิดเป็นร้อยละ 76.42 เป็นผู้กรีดยางเอง มีเพียงร้อยละ 12.84 ของสมาชิกชาวสวนยางที่จ้างกรีดยางทั้งหมด โดยส่วนใหญ่ของชาวสวนยางที่จ้างกรีด (ร้อยละ 74.41) จ่ายค่าจ้างกรีดด้วยการแบ่งผลผลิตยางพาราในสัดส่วน เจ้าของสวนยาง 60% คนกรีดยาง 40% สมาชิกชาวสวนยางส่วนใหญ่ (ร้อยละ 76.36) ขายผลผลิตในรูปแบบน้ำยางสด และมีเพียงร้อยละ 17.58 ของสมาชิกชาวสวนยางที่แปรรูปและขายเป็น

ยางแผ่นดิบ การขายในรูปแบบน้ำยางสดมีข้อดีที่ได้รับเงินสดทันทีวันต่อวัน แต่ต้องยอมรับราคาที่พ่อค้ารับซื้อในแต่ละวันแม้ว่าราคายางจะตกต่ำลงมาก ในทางตรงกันข้ามการขายในรูปแบบยางแผ่นดิบเกษตรกรชาวสวนยางสามารถตัดสินใจเก็บไว้รอราคาได้เมื่อราคายางตกต่ำแต่ไม่ได้รับเงินสดเป็นรายวันที่กรี๊ด

**ตารางที่ 5** ข้อมูลทั่วไปของเกษตรกรชาวสวนยางสมาชิกสหกรณ์การเกษตรย่านตาขาว ปี 2555-2556

	จำนวนราย	ร้อยละ
<b>อายุ</b>		
ต่ำสุด	28	
สูงสุด	84	
เฉลี่ย	52.88	
<b>การศึกษา</b>		
ไม่ได้รับการศึกษา	14	3.93
ประถม	236	66.29
มัธยม/ปวช.	64	17.98
ปวส./ปริญญาตรี	41	11.52
สูงกว่าปริญญาตรี	1	0.28
<b>ประสบการณ์ (ปี)</b>		
ต่ำสุด	1	
สูงสุด	67	
เฉลี่ย	23.00	
<b>แหล่งรายได้</b>		
สวนยางเพียงอย่างเดียว	175	50.14
สวนยางและแหล่งรายได้อื่นๆ	174	49.86

เป็นที่น่าสังเกตว่าสมาชิกชาวสวนยางจำนวนมากถึงร้อยละ 92.65 ขายผลผลิตยางให้กับพ่อค้าทั่วไป มีเพียงร้อยละ 7.35 ที่นำผลผลิตมาขายให้กับสหกรณ์ (ตารางที่ 6) ทั้งนี้เนื่องจากพ่อค้าทั่วไปจำนวนมากเปิดจุดรับซื้อโดยเฉพาะอย่างยิ่งน้ำยางสดกระจายครอบคลุมทุกพื้นที่ ขณะที่สหกรณ์เปิดจุดรับซื้อน้ำยางสดเฉพาะที่โรงงานยางรมควัน จำนวน 3 แห่งเท่านั้น การที่สหกรณ์จะดำเนินการเปิดจุดรับซื้อจำนวนมากกระจายทั้งพื้นที่แข่งขันกับพ่อค้าจะเสียค่าใช้จ่ายที่สูงและไม่คุ้มค่าใช้จ่าย

**ตารางที่ 6** พื้นที่สวนยางและกิจกรรมการทำสวนยางของเกษตรกรชาวสวนยาง ปี 2555-2556

	จำนวนราย	ร้อยละ
<b>พื้นที่สวนยาง (ไร่)</b>		
ต่ำสุด	2	
สูงสุด	130	
เฉลี่ย	16.32	
<b>พื้นที่เปิดกรีดแล้ว (ไร่)</b>		
ต่ำสุด	1	
สูงสุด	100	
เฉลี่ย	13.54	
<b>แรงงานกรีดยาง</b>		
กรีดเอง	256	76.42
กรีดเองและจ้างกรีด	36	10.75
จ้างกรีดทั้งหมด	43	12.84
ค่าจ้างแบ่งตามสัดส่วน (เจ้าของสวน 60% คนกรีด 40%)	32	74.41
<b>การขายผลผลิต</b>		
น้ำยางสด	252	76.36
ยางแผ่นดิบ	58	17.58
ยางแผ่นรมควัน	1	0.30
น้ำยางสด+ยางแผ่นดิบ	19	5.76
<b>แหล่งขายผลผลิต</b>		
สหกรณ์	20	6.39
พ่อค้าทั่วไป	290	92.65
พ่อค้า + สหกรณ์	3	0.96
<b>กิจกรรมการปลูกพืชแซม/เลี้ยงสัตว์ในสวนยาง</b>		
ปลูกพืชแซม	111	31.99
เลี้ยงสัตว์ในสวนยาง	31	8.93
ไม่มีการดำเนินการ	205	59.08

**ตารางที่ 6 (ต่อ)**

	จำนวนราย	ร้อยละ
<b>การใช้ปุ๋ยในสวนที่เปิดกรีดแล้ว</b>		
ไม่ได้ใส่ปุ๋ย	1	0.30
เคมี	96	28.83
อินทรีย์	5	1.50
อินทรีย์ + เคมี	231	69.37
<b>การเข้ารับการอบรมเรื่องปุ๋ย</b>		
เคย	152	43.55
ไม่เคย	197	56.45
สนใจ	136	69.04
ไม่สนใจ	61	30.96
<b>ความสนใจเรื่องปุ๋ย</b>		
ปุ๋ยสั่งตัด	5	2.146
ปุ๋ยน้ำสกัดจากมูลสัตว์	6	2.575
สนใจทั้ง 2 โครงการ	222	95.28
<b>กิจกรรมทำสวนยางเพื่อลดต้นทุน</b>		
ปุ๋ยหมัก/ปุ๋ยอินทรีย์/ปุ๋ยชีวภาพ	29	90.6
ปลูกพืชคลุมดิน	1	3.1
ลดการใช้สารเคมี	2	6.3
<b>การเข้ารับการอบรมเรื่องสวนยางในช่วง 5 ปี (เรื่องอื่นๆ ที่ไม่เกี่ยวกับปุ๋ย)</b>		
ไม่เคย	314	93.45
เคย	22	6.55

จากการสัมภาษณ์สมาชิกชาวสวนยางเกี่ยวกับกิจกรรมการเกษตรผสมผสาน พบว่ามากกว่าครึ่ง (ร้อยละ 59.08) ของชาวสวนยางทำสวนยางเชิงเดี่ยว ส่วนที่เหลือประมาณร้อยละ 40.92 มีการปลูกพืชแซมในสวนยาง เช่น พักเหนียง และต้นสะเดา และเลี้ยง โคในสวนยาง (ตารางที่ 6) ดังนั้นจึงมีโอกาที่จะส่งเสริมให้มีการขยายกิจกรรมเกษตรผสมผสานได้อีกมาก

สำหรับในเรื่องของการใช้ปุ๋ยในสวนยางที่เปิดกรีดแล้ว จากการสัมภาษณ์สมาชิกชาวสวนยางพบว่าประมาณร้อยละ 69.37 ใช้ปุ๋ยอินทรีย์ร่วมกับการใช้ปุ๋ยเคมี และประมาณร้อยละ 28.83 ของสมาชิกชาวสวนยางใช้ปุ๋ยเคมีเพียงอย่างเดียว เนื่องจากชาวสวนยางยังไม่มั่นใจเกี่ยวกับการใช้ปุ๋ยอินทรีย์เพียงอย่างเดียวจะทำให้ผลผลิตยางพาราในจำนวนที่สูงพอๆ กับการใช้ปุ๋ยเคมี และเป็นที่น่าสังเกตว่ามีสมาชิกชาวสวนยางมากกว่าครึ่ง (ร้อยละ 56.45) ที่ไม่เคยเข้ารับการอบรมเกี่ยวกับความรู้และการใช้ปุ๋ยในสวนยาง แต่ทั้งนี้ก็มีสมาชิกชาวสวนยางที่ไม่เคยเข้ารับการฝึกอบรมแสดงความสนใจที่จะเข้ารับการฝึกอบรมถึงประมาณร้อยละ 69.04 ส่วนชาวสวนยางที่ไม่เคยเข้ารับการฝึกอบรมที่เหลือประมาณร้อยละ 30.96 ไม่มีความสนใจที่จะเข้ารับการฝึกอบรม (ตารางที่ 6) เนื่องจากสมาชิกชาวสวนยางกลุ่มนี้มีการใช้ปุ๋ยตามคำแนะนำของเจ้าหน้าที่กองทุนสงเคราะห์การทำสวนยางและการเรียนรู้จากประสบการณ์และการถ่ายทอดจากรุ่นก่อนๆ จึงไม่ได้ให้ความสนใจในการเข้ารับการอบรมเรื่องการใช้ปุ๋ย

ทั้งนี้เมื่อสอบถามเกี่ยวกับความสนใจในเรื่องของปุ๋ยสังเคราะห์ (การใช้ปุ๋ยตามผลการวิเคราะห์ธาตุอาหารในดิน) และปุ๋ยน้ำสกัดจากมูลสัตว์ พบว่าสมาชิกชาวสวนยางมากกว่าครึ่ง (ร้อยละ 65.45) ของจำนวนตัวอย่างทั้งหมด แสดงความสนใจเรื่องปุ๋ยใน 2 รูปแบบนี้ และเกือบทั้งหมด (ร้อยละ 95.28) ของสมาชิกชาวสวนยางที่แสดงความสนใจมีความต้องการเข้าร่วมทั้ง 2 โครงการ (ตารางที่ 6)

เมื่อสอบถามเกี่ยวกับกิจกรรมการทำสวนยางเพื่อลดต้นทุน ปรากฏว่ามีสมาชิกชาวสวนยางจำนวนมากถึงประมาณร้อยละ 91.01 ที่ไม่ได้ให้ความเห็นหรือไม่ให้ข้อมูล โดยในส่วนของสมาชิกชาวสวนยางที่ให้ความเห็น พบว่าส่วนใหญ่ (ร้อยละ 90.60) ได้ให้ความสำคัญในการลดต้นทุนการทำสวนยางโดยเห็นว่าควรใช้ปุ๋ยหมัก/ปุ๋ยอินทรีย์/ปุ๋ยชีวภาพ (ตารางที่ 6)

จากการสัมภาษณ์สมาชิกชาวสวนยางเกี่ยวกับกิจกรรมการเข้ารับการฝึกอบรม/ประชุมการให้ความรู้ใหม่ๆ ในการทำสวนยางที่ไม่ใช่เรื่องเกี่ยวข้องกับปุ๋ย ในช่วง 5 ปีที่ผ่านมา พบว่าส่วนใหญ่ (ร้อยละ 93.45) ของชาวสวนยางไม่เคยเข้าร่วม มีเพียงประมาณร้อยละ 6.55 ที่เคยเข้าร่วมฝึกอบรม/ประชุม (ตารางที่ 6)

## 2. ต้นทุนการทำสวนยาง การประเมินผลกระทบราคายางตกต่ำ และการปรับตัวของชาวสวนยาง

ในการประเมินผลกระทบทางเศรษฐกิจอันเนื่องมาจากราคายางตกต่ำนั้น เพื่อให้เห็นถึงความรุนแรงของผลกระทบที่ชัดเจน จำเป็นอย่างยิ่งที่จะต้องทำการศึกษาวิเคราะห์ต้นทุนการทำสวนยางและนำเสนอในรูปแบบต้นทุนต่อไร่และต้นทุนต่อกิโลกรัมดังแสดงในตารางที่ 7

ต้นทุนการทำสวนยางสามารถแบ่งได้เป็นต้นทุนคงที่และต้นทุนผันแปรหรือต้นทุนในการดำเนินการ โดยต้นทุน 2 ประเภทนี้จะประกอบด้วยต้นทุนที่เป็นตัวเงินและต้นทุนค่าเสียโอกาสและค่าเสื่อมราคาที่ไม่เป็นตัวเงินแต่ได้มีการประมาณค่าขึ้นมาเป็นต้นทุนในการทำสวนยาง ทั้งนี้เนื่องจากการทำสวนยางเป็นกระบวนการผลิตที่ใช้เวลาหลายปี ในการศึกษาครั้งนี้ได้กำหนดอายุการทำสวนยางไว้ที่ 21 ปีต่อรอบ โดยระยะแรกของการทำสวนยาง (ปีที่ 1 – 6) ยังไม่สามารถเปิดกรีดได้จึงยังไม่มีผลผลิตน้ำยาง โดยในปีแรกมีค่าใช้จ่ายในการเตรียมดิน ต้นพันธุ์ ค่าปลูก ค่าปุ๋ย และค่าดูแลรักษา ส่วนปีที่ 2 – 6 จะมีแต่ ค่าปุ๋ย



และค่าดูแลรักษาที่นำไปคิดเป็นต้นทุนเฉลี่ยกระจายไปในแต่ละปีหลังการเปิดกรีดขาง ทั้งนี้หลังเปิดกรีดในปีที่ 7 มีค่าปุ๋ย ค่าดูแลรักษา และค่ากรีด เป็นต้นทุนหลักที่คิดเป็นต้นทุนรวมเข้าไปในแต่ละปีการผลิต (รายละเอียดแสดงในภาคผนวก 8) เนื่องจากต้นทุนเฉลี่ยต่อกิโลกรัมขึ้นอยู่กับปริมาณผลผลิตน้ำยางด้วย โดยปริมาณผลผลิตน้ำยางในรอบ 1 ปี จะมากหรือน้อยขึ้นอยู่กับจำนวนวันที่กรีดในรอบปีและปริมาณน้ำยางที่กรีดได้ต่อวันในแต่ละวันที่กรีด ในการศึกษาที่กำหนดจำนวนวันกรีดจากการสัมภาษณ์เกษตรกรผู้ให้ข้อมูลหลักที่ประมาณว่าจำนวนวันกรีดในรอบ 1 ปี คือ 135 - 150 วัน หลังเปิดกรีดช่วงแรก (ปีที่ 7 - 9) ปริมาณน้ำยางที่กรีดได้ในแต่ละวันที่กรีดจะเพิ่มขึ้นเรื่อยๆ และจะมีผลผลิตน้ำยางค่อนข้างคงที่ในช่วงปีที่ 10 - 21 มีปริมาณผลผลิตคิดเป็นเนื้อยางแห้งประมาณ 290 กิโลกรัมต่อไร่ต่อปี (ภาคผนวก 8)

**ตารางที่ 7** ต้นทุนการทำสวนยางของสมาชิกสหกรณ์การเกษตรย่านตาขาว ปี 2555-2556

	ปลูกทดแทน		พื้นที่สวนยาง	
	พื้นที่สวนยางเดิม		เปิดใหม่	
	บาท/ไร่/ปี	บาท/กก.	บาท/ไร่/ปี	บาท/กก.
<b>กรณีกรีดได้ 135 วัน/ปี</b>				
ยางแผ่นดิบ	19,421.25	72.29	20,650.44	76.66
น้ำยางสด	19,019.92	70.82	20,249.11	75.19
<b>กรณีกรีดได้ 140 วัน/ปี</b>				
ยางแผ่นดิบ	19,421.25	69.72	20,650.44	75.75
น้ำยางสด	19,019.92	68.29	20,249.11	74.33
<b>กรณีกรีดได้ 150 วัน/ปี</b>				
ยางแผ่นดิบ	19,421.25	67.04	20,650.44	72.77
น้ำยางสด	19,019.92	65.66	20,249.11	71.40

หมายเหตุ: ดูรายละเอียดของกรวิเคราะห์ต้นทุนในภาคผนวก 8

เนื่องจากการทำสวนยางกรณีผลิตเป็นยางแผ่นดิบนั้นมียาลงทุนเพิ่มขึ้นในส่วนเครื่องจักร รีดแผ่น และ โรงเรือน จึงทำให้ต้นทุนการทำสวนยางที่ขายเป็นยางแผ่นดิบมีต้นทุนในการทำยางแผ่นดิบ เพิ่มขึ้นเพิ่มเติมจากกรณีที่ขายเป็นน้ำยางสด ประกอบกับการทำสวนยางในพื้นที่เปิดใหม่กับพื้นที่สวนยางเดิมที่ได้เงินทุนในการปลูกทดแทนรอบใหม่จากสำนักงานกองทุนสงเคราะห์การทำสวนยาง จึงได้นำเงินส่วนนี้มาหักออกจากค่าใช้จ่ายในการทำสวนยางในพื้นที่เดิมที่กองทุนสงเคราะห์การทำสวนยางในอัตราไร่ละ 16,000 บาท พร้อมนี้ได้วิเคราะห์ต้นทุนเปรียบเทียบกรณีที่มีวันกรีดในรอบปีเป็น 135 วัน 140 วัน และ 150 วัน ด้วย

ทั้งนี้ เนื่องจากในการวิเคราะห์ต้นทุนการทำสวนยางของสมาชิกชาวสวนยางมีชาวสวนยางกว่าร้อยละ 74.41 ของชาวสวนยางที่ไม่ได้กรีดยัง มีการจ่ายค่าจ้างกรีดยังเป็นสัดส่วนเจ้าของสวนยาง 60% และคนกรีดยัง 40% ของผลผลิต ค่าจ้างกรีดยังมีค่าขึ้นลงตามราคาขางพารา โดยเจ้าของสวนยางไม่ได้จ่ายออกไปเป็นเงินสดด้วยตนเอง ในการคำนวณต้นทุนต่อกิโลกรัมจึงได้ตัดผลผลิตที่เป็นส่วนของคนกรีดยังออกจากการคำนวณ โดยค่าใช้จ่ายที่นำมาวิเคราะห์ต้นทุนต่อไร่และแสดงในตารางที่ 7 นี้ก็ไม่ได้นำค่าจ้างกรีดยังมารวมไว้

ผลการวิเคราะห์ต้นทุนการทำสวนยางดังแสดงในตารางที่ 7 แสดงว่าต้นทุนการทำสวนยางของเจ้าของสวนยางที่ไม่ได้กรีดยังเองจะสูงขึ้นถ้าหากจำนวนวันกรีดยังในรอบปีลดลง ต้นทุนการทำสวนยางโดยเฉลี่ยเท่ากับ 19,019.92 – 19,421.29 บาทต่อไร่ หรือเท่ากับ 65.66 – 72.29 บาทต่อกิโลกรัม สำหรับกลุ่มชาวสวนยางที่ได้เงินทุนสงเคราะห์การปลูกทดแทนสวนยางเดิม ขณะที่ต้นทุนของเกษตรกรชาวสวนยางที่ปลูกในพื้นที่ใหม่มีค่าสูงกว่าประมาณ 1,100 บาทต่อไร่ หรือประมาณ 4 บาทต่อกิโลกรัม

จากการสัมภาษณ์สมาชิกชาวสวนยางเกี่ยวกับผลกระทบที่เกิดจากราคาขางพาราตกต่ำ ซึ่งส่งผลให้รายได้จากการทำสวนยางลดลง พบว่าประมาณร้อยละ 56.27 ของชาวสวนยางประเมินว่ามีผลกระทบที่รุนแรง ประมาณร้อยละ 28.57 ของชาวสวนยางประเมินว่ามีผลกระทบรุนแรงปานกลาง และมีชาวสวนยางประมาณร้อยละ 11.66 ประเมินว่ามีผลกระทบที่รุนแรงมาก (ตารางที่ 8) จึงกล่าวได้ว่าสมาชิกชาวสวนยางประเมินผลกระทบของราคาขางพาราตกต่ำว่ามีผลทำให้รายได้ลดลงอย่างค่อนข้างรุนแรง

เมื่อสอบถามสมาชิกชาวสวนยางเกี่ยวกับการปรับตัวหลังจากได้รับผลกระทบที่ทำให้รายได้ลดลง พบว่ามีสมาชิกชาวสวนยางประมาณร้อยละ 68.54 ไม่ได้ให้ความเห็น ประมาณร้อยละ 17.98 กล่าวว่าใช้แนวทางลดค่าใช้จ่ายและประหยัดไม่ฟุ่มเฟือย อีกประมาณร้อยละ 11.80 กล่าวว่าใช้แนวทางการหารายได้เสริม (ตารางที่ 8)

สำหรับแนวทางในการบริหารจัดการด้านการเงินจากรายได้ที่ได้รับจากการทำสวนยางนั้น สมาชิกชาวสวนยางประมาณร้อยละ 45.21 ได้ใช้แนวทางจัดสรรเงินรายได้ส่วนหนึ่งไปในการออม ประมาณร้อยละ 27.40 ของสมาชิกชาวสวนยางใช้แนวทางการมีสติและจัดสรรเงินรายได้ให้เป็นสัดส่วนที่เหมาะสม ประมาณร้อยละ 16.44 ของสมาชิกชาวสวนยางใช้แนวทางการประหยัดและออมเงิน เป็นที่น่าสังเกตว่ามีสมาชิกชาวสวนยางประมาณร้อยละ 2.74 ให้ความเห็นว่าควรจัดทำบัญชีครัวเรือนเป็นเครื่องมือช่วยในการบริหารจัดการด้านการเงิน (ตารางที่ 8) ถึงแม้ว่าในปัจจุบันยังมีสมาชิกชาวสวนยางในสัดส่วนที่น้อยที่ใช้บัญชีครัวเรือนเป็นเครื่องมือ แต่น่าจะเป็นโอกาสภายใต้วิกฤติราคาขางพาราตกต่ำที่จะได้มีการส่งเสริมให้มีการทำบัญชีครัวเรือนกันให้มากขึ้น

ทั้งนี้สมาชิกชาวสวนยางได้ให้ข้อเสนอแนะเกี่ยวกับการจัดสรรเงินออมเพื่ออนาคตและลดความเสี่ยงด้านรายได้ตกต่ำว่าควรทำประกันชีวิตและออมเงินระยะยาวในกองทุนต่างๆ (ร้อยละ 53.33 ของตัวอย่างที่ตอบคำถามนี้) และร้อยละ 22.22 ของชาวสวนยางตัวอย่างที่ตอบคำถามนี้ให้ความเห็นว่าควรมีการวางแผนการใช้จ่ายเงินและจัดสรรให้เป็นสัดส่วนอย่างเหมาะสม นอกจากนี้ยังมีข้อเสนอแนะที่

น่าสนใจได้แก่การทำบัญชีครัวเรือนและไม่ใช้จ่ายเกินตัว (ร้อยละ 13.33 และ 11.11 ของตัวอย่างที่ตอบคำถามนี้ตามลำดับ) (ตารางที่ 8)

จากการสอบถามสมาชิกชาวสวนยางเกี่ยวกับการเข้ารับการฝึกอบรมทำบัญชีครัวเรือน พบว่ามีเพียงร้อยละ 36.28 ที่เคยเข้ารับการฝึกอบรม เมื่อสอบถามกลุ่มที่ไม่เคยเข้ารับการฝึกอบรมว่ามีความสนใจที่จะเข้ารับการฝึกอบรมหรือไม่ถ้าหากมีการจัดฝึกอบรมในเรื่องนี้ ปรากฏว่ามีสมาชิกชาวสวนยางในกลุ่มนี้ร้อยละ 65.74 แสดงความสนใจที่จะเข้าร่วม (ตารางที่ 8)

**ตารางที่ 8** ผลกระทบเนื่องจากราคายางพาราตกต่ำและการปรับตัวของเกษตรกรชาวสวนยาง ปี 2555-2556

	จำนวนราย	ร้อยละ
<b>ประเมินผลกระทบ</b>		
รุนแรงมาก	40	11.66
รุนแรง	193	56.27
รุนแรงปานกลาง	98	28.57
รุนแรงน้อย	6	1.75
ไม่รุนแรง	6	1.75
<b>การปรับตัว</b>		
ลดค่าใช้จ่าย/ประหยัด	64	17.98
หารายได้เสริม	42	11.80
การออมเงิน	6	1.69
ไม่ให้ความเห็น	244	68.54
<b>แนวทางการบริหารจัดการด้านการเงินจากรายได้</b>		
การออมเงิน	33	45.21
ประหยัด	6	8.22
จัดให้เป็นสัดส่วน/มีสติ	20	27.40
ออมเงิน+ประหยัด	12	16.44
บัญชีครัวเรือน	2	2.74
<b>ข้อเสนอแนะเกี่ยวกับการจัดสรรเงินรายได้เพื่อลดความเสี่ยง</b>		
ทำบัญชีครัวเรือน	6	13.33
ไม่ใช้จ่ายเกินตัว	5	11.11
ออมเงินระยะยาว/ประกันชีวิต	24	53.33
มีการวางแผน/จัดเป็นสัดส่วน	10	22.22

**ตารางที่ 8 (ต่อ)**

	จำนวนราย	ร้อยละ
<b>การฝึกอบรมทำบัญชีครัวเรือน</b>		
เคย	123	36.28
ไม่เคย	216	63.72
สนใจ	142	65.74
ไม่สนใจ	74	34.26
<b>ความเห็นการกันสำรองเงินจากกำไร</b>		
ไม่เห็นด้วย	152	42.70
เห็นด้วย	157	44.10
ไม่ตอบ	47	13.20
<b>ความเห็นเกี่ยวกับสัดส่วนการกันสำรองเงินจากกำไร</b>		
5%	57	36.30
10%	51	32.48
20%	26	16.56
30-40%	7	4.46
50%	6	3.82
ไม่ระบุสัดส่วนการกันสำรอง	10	6.37
ค่าเฉลี่ยของสัดส่วนการกันสำรอง		11.80%
<b>ประชุม/อบรมเรื่องเศรษฐกิจพอเพียง</b>		
ไม่เคย/ไม่มีความรู้	254	75.37
เคย/มีความรู้	83	24.63
<b>การนำแนวทางเศรษฐกิจพอเพียงมาปฏิบัติ</b>		
ไม่ได้ปฏิบัติ	248	76.07
นำมาปฏิบัติ	78	23.93
<b>ความเห็นที่เห็นว่าแนวทางเศรษฐกิจพอเพียงช่วยให้เกิดความมั่นคง</b>		
เกิดความมั่นคง	102	30.18
ไม่แน่ใจ	225	66.57
ไม่มีความรู้+ไม่สามารถตอบได้	11	3.25

นอกจากนี้ยังได้มีการสอบถามความคิดเห็นเกี่ยวกับการกันสำรองเงินจากกำไรของธุรกิจยางพาราของสหกรณ์การเกษตรย่านตาขาว พบว่ากลุ่มสมาชิกชาวสวนยางที่เห็นด้วยและไม่เห็นด้วยมีสัดส่วนที่ใกล้เคียงกัน คือประมาณร้อยละ 44.10 กับร้อยละ 42.70 ตามลำดับ โดยส่วนใหญ่ (ร้อยละ 68.78) ของกลุ่มสมาชิกที่เห็นด้วยได้ระบุว่าควรมีสัดส่วนการกันสำรองเงินกำไรของธุรกิจยางไว้ที่ร้อยละ 5-10 ร้อยละ 16.56 ของกลุ่มสมาชิกที่เห็นด้วยได้ระบุว่าควรมีสัดส่วนการกันสำรองเงินกำไรของธุรกิจยางไว้ที่ร้อยละ 20 และมีบางส่วนของกลุ่มสมาชิกที่เห็นด้วยได้ระบุว่าควรมีสัดส่วนการกันสำรองไว้สูงถึงร้อยละ 30-50 ของเงินกำไรจากธุรกิจยาง (ตารางที่ 8)

ในส่วนของเรื่องเกี่ยวกับหลักปรัชญาเศรษฐกิจพอเพียงนั้น จากการสอบถามสมาชิกชาวสวนยางพบว่ามีชาวสวนยางเพียงประมาณร้อยละ 24.63 ที่เคยเข้าร่วมประชุมหรือฝึกอบรมหรือมีความรู้เกี่ยวกับหลักปรัชญาเศรษฐกิจพอเพียง ส่วนที่เหลือจำนวนมากถึงประมาณร้อยละ 75.37 ไม่เคยเข้าร่วมประชุมหรือฝึกอบรมและไม่มีความรู้ในเรื่องหลักปรัชญาเศรษฐกิจพอเพียงนี้ และเมื่อสอบถามว่าได้มีการนำแนวทางเศรษฐกิจพอเพียงมาใช้ปฏิบัติหรือไม่ พบว่ามีสมาชิกชาวสวนยางเพียงร้อยละ 23.93 ที่ได้มีการนำไปปฏิบัติ ส่วนชาวสวนยางที่เหลือประมาณร้อยละ 76.07 ไม่ได้นำไปปฏิบัติ (ตารางที่ 8) จึงจำเป็นอย่างยิ่งที่สหกรณ์การเกษตรย่านตาขาวจะต้องให้ความสำคัญกับเรื่องนี้ให้มากขึ้น

ทั้งนี้ได้มีการสอบถามความเห็นสมาชิกชาวสวนยางว่าแนวทางปรัชญาเศรษฐกิจพอเพียงช่วยให้เกิดความมั่นคงและยั่งยืนในการประกอบอาชีพการทำสวนยางหรือไม่ พบว่ากลุ่มสมาชิกชาวสวนยางที่มีความรู้เรื่องนี้มีความเห็นทำให้เกิดความมั่นคง (ร้อยละ 30.18) ส่วนกลุ่มที่เหลือประมาณร้อยละ 66.57 ตอบว่าไม่แน่ใจที่แนวทางปรัชญาเศรษฐกิจพอเพียงจะช่วยให้เกิดความมั่นคงและยั่งยืนในการประกอบอาชีพการทำสวนยาง (ตารางที่ 8)

### 3. การศึกษาความคิดเห็นของสมาชิกชาวสวนยางที่มีต่อเครือข่ายธุรกิจยางพารา

สหกรณ์การเกษตรย่านตาขาวทำหน้าที่เป็นแกนนำเครือข่ายธุรกิจยางพารา เมื่อสอบถามความคิดเห็นเกี่ยวกับเครือข่ายธุรกิจยางพารา พบว่าสมาชิกชาวสวนยางจำนวนมากถึงประมาณร้อยละ 93.82 ที่ไม่ให้คำตอบหรือไม่แสดงความคิดเห็น (ตารางที่ 9) ทั้งนี้ น่าจะมาจากสมาชิกชาวสวนยางไม่ทราบหรือมีข้อมูลเกี่ยวกับเรื่องนี้ไม่เพียงพอ จึงมีความจำเป็นที่สหกรณ์การเกษตรย่านตาขาวต้องสื่อสารและเผยแพร่ข่าวสารเกี่ยวกับกิจกรรมด้านต่างๆ ของเครือข่ายธุรกิจยางพาราที่สหกรณ์เป็นแกนนำ ส่วนสมาชิกชาวสวนยางกลุ่มที่ให้ความคิดเห็น ระบุว่าเครือข่ายธุรกิจยางพารามีประโยชน์ต่อสมาชิกชาวสวนยางทำผลกำไรให้แก่สหกรณ์ ทำให้สมาชิกได้รับข้อมูลข่าวสาร ทำให้เกิดการบริการจัดการที่ดีและมีการปรับปรุงเปลี่ยนแปลงให้ดีขึ้น และสมาชิกกลุ่มนี้มีความคิดเห็นว่าการมีเครือข่ายทำให้มีตลาดที่กว้างขึ้นและได้รับบริการด้านการตลาดที่ดีกว่าพ่อค้าทั่วไป

เมื่อสอบถามสมาชิกชาวสวนยางเกี่ยวกับการส่งน้ำยางสดให้เครือข่าย พบว่ามีสมาชิกชาวสวนยางเพียงร้อยละ 9.55 เท่านั้นที่ส่งน้ำยางสดให้เครือข่าย ส่วนความคิดเห็นเกี่ยวกับการขยายการลงทุนของสหกรณ์การเกษตรย่านตาขาว พบว่าสมาชิกชาวสวนยางประมาณร้อยละ 19.38 มีความเห็นด้วยกับการ

ลงทุนสร้างโรงงานยางแท่ง ประมาณร้อยละ 3.65 ของสมาชิกชาวสวนยางไม่เห็นด้วย โดยสมาชิกชาวสวนยางส่วนใหญ่ (ร้อยละ 76.97) ไม่ได้แสดงความคิดเห็น (ตารางที่ 9)

**ตารางที่ 9** ความคิดเห็นของเกษตรกรชาวสวนยางเกี่ยวกับเครือข่ายธุรกิจยางพารา/สหกรณ์ ปี 2555-2556

	ราย	ร้อยละ
<b>ความคิดเห็น</b>		
มีประโยชน์ต่อสมาชิก/ผลกำไร	11	3.09
ได้รับข้อมูลข่าวสาร	1	0.28
บริการจัดการที่ดี/ปรับปรุง	6	1.69
ดีกว่าพ่อค้า/มีตลาด	4	1.12
ไม่ตอบ	334	93.82
<b>ส่งนํายางสดให้เครือข่าย</b>		
ส่ง	34	9.55
ไม่ส่ง	296	83.15
ไม่ตอบ	26	7.30
<b>ความเห็นเรื่องการลงทุนสร้างโรงงานยางแท่ง</b>		
เห็นด้วย	69	19.38
ไม่เห็นด้วย	13	3.65
ไม่มีความเห็น	274	76.97
<b>การเป็นสมาชิกสหกรณ์ทำให้ได้รับผลประโยชน์</b>		
เงินปันผล	4	4.00
เงินทุน/เงินกู้	32	32.00
ปุ๋ยปลอดดอกเบี๊ยะ	23	23.00
ออมเงิน	41	41.00
<b>การจัดประกวดสวนยาง</b>		
เห็นด้วย	115	32.30
ไม่เห็นด้วย	4	1.12
ไม่มีความเห็น	237	66.57

ทั้งนี้เมื่อสอบถามเกี่ยวกับผลประโยชน์ที่ได้รับจากการเป็นสมาชิกของสหกรณ์การเกษตรย่านตาขาวนั้น ประมาณร้อยละ 41.00 ของสมาชิกชาวสวนยางให้ความคิดเห็นว่าได้ประโยชน์/ผลตอบแทนจากการออมเงินกับสหกรณ์ รองลงมาประมาณร้อยละ 32.00 ของสมาชิกชาวสวนยางให้ความคิดเห็นว่าได้ประโยชน์ในรูปของสินเชื่อที่กู้ยืมเงินจากสหกรณ์ นอกจากนี้ยังได้ประโยชน์ในรูปของปุ๋ยปลอดดอกเบีย และเงินปันผล (ตารางที่ 9) และสุดท้ายเมื่อสอบถามเกี่ยวกับการจัดประกวดสวนยาง พบว่าสมาชิกชาวสวนยางส่วนใหญ่ (ร้อยละ 66.57) ไม่ได้แสดงความคิดเห็น ส่วนกลุ่มสมาชิกชาวสวนยางที่แสดงความคิดเห็นนั้น ประมาณร้อยละ 32.30 ของสมาชิกชาวสวนยางตัวอย่างทั้งหมดมีความเห็นเกี่ยวกับการจัดประกวดสวนยาง และมีสมาชิกชาวสวนยางเพียงร้อยละ 1.12 ที่ไม่เห็นด้วย (ตารางที่ 9)

### ศูนย์เรียนรู้เสมือนจริง (Virtual learning center) เพื่อให้บริการสมาชิกและผู้สนใจ การขับเคลื่อนศูนย์เรียนรู้และแผนส่งเสริมการทำสวนยางแก่สมาชิก

การขับเคลื่อนศูนย์เรียนรู้ด้านยางพาราของสหกรณ์การเกษตรย่านตาขาวเพื่อให้ข้อมูลข่าวสาร มีที่เลี้ยงหรือเกษตรกรตัวอย่างที่เป็นต้นแบบ และเผยแพร่เทคโนโลยี/นวัตกรรมในการทำสวนยางพารา โดยดำเนินการใน 3 แนวทางควบคู่กันไป ได้แก่ (1) การคัดเลือกสวนยางพาราต้นแบบและการพัฒนาสวนยางพารา (2) การขับเคลื่อนศูนย์เรียนรู้ของสหกรณ์การเกษตรย่านตาขาว และ (3) แผนส่งเสริมการทำสวนยางแก่สมาชิกเพื่อสร้างรากฐาน (platform) การส่งเสริมการทำสวนยางที่มั่นคง โดยมีรายละเอียดดังต่อไปนี้

1. การคัดเลือกสวนยางพาราต้นแบบและการพัฒนาสวนยางพาราของสมาชิกสหกรณ์การเกษตรย่านตาขาวที่ได้รับเลือกซึ่งเป็นธุรกิจต้นน้ำเพื่อรองรับการก้าวไปสู่ความเป็นผู้ส่งออกยางพาราที่เป็นธุรกิจปลายน้ำ เป็นการขยายผลเครือข่ายคุณค่าไปยังสมาชิกชาวสวนยางที่เป็นต้นน้ำที่ได้รับผลประโยชน์สูงขึ้นจากการพัฒนาเครือข่ายคุณค่ายางพารา โดยโครงการฯ ได้นำแนวทางการขยายผลแบบกลุ่มที่มีแกนนำเป็นศูนย์กลางการเรียนรู้เสมือนไข่แดงและมีสมาชิกกลุ่มเป็นไข่ขาวที่จะได้รับการเรียนรู้ผ่านแกนนำ ทั้งนี้ ในปีแรกทางโครงการฯ ได้คัดเลือกแกนนำกลุ่มจำนวน 2 ราย ที่เป็นภาคีเครือข่ายและทำธุรกิจขยายแผนรวมวันให้กับสหกรณ์การเกษตรย่านตาขาว ในปีที่ 2 ได้คัดเลือกเกษตรกรชาวสวนยางพาราที่เป็นสมาชิกจำนวน 3 ราย และในปีที่ 3 ได้คัดเลือกเกษตรกรชาวสวนยางพาราที่เป็นสมาชิกจำนวน 1 รายที่ใช้แนวทางเศรษฐกิจพอเพียงในการทำสวนยางพารา เพื่อทำหน้าที่เป็นศูนย์กลางหรือแม่ข่ายที่เป็นต้นแบบในการขยายผลการทำสวนยางพารา (ผู้ผลิตน้ำยางหรือยางแผ่น) ซึ่งเป็นต้นน้ำของการทำธุรกิจของสหกรณ์การเกษตรย่านตาขาว

ทั้งนี้ โครงการฯ ได้กำหนดเกณฑ์ในการคัดเลือกแกนนำในการขยายผล คือ (1) เป็นสมาชิกของสหกรณ์การเกษตรย่านตาขาวที่สมาชิกฯ จำนวนมากให้การยอมรับในแง่ฐานะทางเศรษฐกิจและสังคม (2) มีสวนยางพาราเป็นของตนเอง มีความพร้อม และประสบความสำเร็จในการประกอบอาชีพสวนยางพารา และ (3) มีความสมัครใจเข้าร่วมโครงการฯ และพร้อมให้ความร่วมมือในการนำแนวปฏิบัติใหม่ๆ ในการ

ทำสวนยางพาราที่ดีเป็นต้นแบบในการขยายผลให้สมาชิกกลุ่มได้เรียนรู้และนำไปปฏิบัติตาม โดยมีข้อมูลพื้นฐานเกี่ยวกับแก่นนำของแต่ละกลุ่มที่เป็นสวนยางพาราต้นแบบในปีที่ 1-2 ดังต่อไปนี้

แปลงที่	ชื่อ-สกุล	แปลงสวนยาง
1	<p>นายจรัส จิตรเพชร หมู่ที่ 2 ต.ย่านตาขาว อ.ย่านตาขาว จ. ตรัง อายุ 37 ปี การศึกษาปริญญาตรี</p>	<p>5 ไร่ ยางพาราอายุ 3 ปี พันธุ์ RRIM 251 ระยะปลูก 3 x 7 เมตร ยังไม่เปิดกรีด โดยในพื้นที่สวนยางนี้ได้มีการใช้พื้นที่ขนาด 2 งานปลูกฝรั่งแซมยางด้วย มีพื้นที่อีก 4 ไร่ อยู่ในแปลงเดียวกันเป็นโรงแปรรูปยางแผ่นรมควันและเป็นบ้านที่อยู่อาศัย</p> <p>แก่นนำรายนี้มีความสมัครใจที่จะพัฒนาแปลงเรียนรู้โดยการใช้ปุ๋ยอินทรีย์ควบคู่กับการใช้ปุ๋ยเคมี และได้แบ่งพื้นที่สวนยางพาราที่เป็นแปลงเรียนรู้แห่งนี้ประมาณ 2 งาน ทำการปลูกพืชแซมระหว่างต้นยางพาราที่มีอายุ 1 ปี 6 เดือน เพื่อเป็นรายได้เสริมโดยปลูกต้นฝรั่งซึ่งเป็นไม้ยืนต้น ชอบพื้นที่ที่ได้รับแสงแดดเต็มที่ จึงเหมาะกับสภาพสวนยางพาราอายุน้อยกว่า 4 ปี</p> <p>ความคิดเห็นเกี่ยวกับการทำสวนยางพารา</p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1) เกษตรกรชาวสวนยางขาดการวางแผนในการปลูกยาง โดยส่วนใหญ่จะทำการปลูกยางตามที่ตนเองคุ้นเคย ไม่มีการศึกษาเปรียบเทียบผลผลิตและข้อดีข้อเสียของยางแต่ละพันธุ์ การปลูกยางพันธุ์ที่ได้ผลผลิตต่ำทำให้เสียโอกาสในการที่จะได้รับรายได้ที่สูงกว่า</li> <li>2) เกษตรกรขาดพันธุ์ยางที่เหมาะสม เนื่องจากพันธุ์ยางใหม่ๆ ที่ให้ผลผลิตสูงจะเป็นที่รู้จักกันในวงแคบและมีราคาต้นกล้าแพงกว่ากล้ายางทั่วไปประมาณ 1 เท่าตัว</li> <li>3) เกษตรกรขาดความรู้ ความเข้าใจในการปลูกยางพารา แม้ว่าในปัจจุบันจะมีหน่วยงานของรัฐที่มีหน้าที่รับผิดชอบเกี่ยวกับการปลูกยางโดยเฉพาะ แต่หน่วยงานเหล่านั้นมีบุคลากรจำกัด ดูแลเกษตรกรได้ไม่ทั่วถึง โดยหน่วยงานของราชการโดยเฉพาะสำนักงานกองทุนสงเคราะห์การทำสวนยาง (สกย.) ควรจัดอบรมให้ความรู้แก่เกษตรกรชาวสวนยางแบบครบวงจรในทุกพื้นที่ เพื่อเพิ่มความรู้ความเข้าใจให้กับเกษตรกร โดยเฉพาะ เช่น หลักสูตรการดูแลรักษาต้นยาง การป้องกันโรคที่เกิดกับยางพารา วิธีการกรีดยางที่ถูกต้อง และแนวทางในการลดต้นทุนในการปลูกยาง เป็นต้น</li> <li>4) ควรมีการให้ความรู้ ส่งเสริม และสนับสนุนให้มีการปลูกพืชแซมยาง เช่น การปลูกผัก ผลไม้ ในช่วง 1-4 ปีแรกของการปลูกยางพารา เพื่อเพิ่มรายได้ให้กับเกษตรกร</li> <li>5) รัฐบาลควรมีนโยบายในการแก้ปัญหาหาราคายางตกต่ำอย่างเป็นรูปธรรมและต่อเนื่อง โดยจัดตั้งหน่วยงานที่มีหน้าที่รับผิดชอบในส่วนนี้โดยเฉพาะ เพื่อจะได้มีการวางแผนในการแก้ปัญหาอย่างเป็นระบบ ทั้งระยะสั้นและระยะยาวต่อไป</li> </ol>



2	<p>นายศราวุธ ชันสกุล หมู่ที่ 5 ต. ปะเหลียน อ. ปะเหลียน จ. ตรัง อายุ 25 ปี การศึกษามัธยมศึกษา</p>	<p>มี 2 แปลงติดกัน แปลงที่ 1 มีขนาด 30 ไร่ ยางพาราอายุ 25 ปี พันธุ์ RRIM 600 ระยะปลูก 3x7 เมตร (ไร่ละ 70 ต้น) เปิดกรีดแล้วได้ผลผลิตน้ำยางดิบประมาณ 60 กก./วันที่กรีด (กรีดได้ประมาณ 150 วัน/ปี) เเปอร์เซ็นน้ำยางร้อยละ 34 คิดเป็นผลผลิตยางแห้ง 20 กก. แปลงที่ 2 มีขนาดเนื้อที่ 64 ไร่ ยางพาราอายุ 4 ปี พันธุ์ RRIM 251 ระยะปลูก 3 x 7 เมตร</p> <p>โดยในพื้นที่สวนยางนี้ได้มีการปลูกกล้วยน้ำหว่า และต้นสะเดาแซมยางด้วย ในการนำแนวปฏิบัติการพัฒนาการทำสวนยางพารานั้น เกษนนำรายนี้มีความสมัครใจที่จะพัฒนาแปลงเรียนรู้โดยการใช้ปุ๋ยอินทรีย์ควบคู่กับการใช้ปุ๋ยเคมี และจะแบ่งพื้นที่สวนยางพาราที่เป็นแปลงเรียนรู้แห่งนี้ประมาณ 5 ไร่ ทำการใส่ปุ๋ยตามความจำเป็นให้สอดคล้องกับผลการวิเคราะห์ธาตุอาหารในดิน และเมื่อเปิดกรีดจะทดลองใช้วิธีการกรีดแบบ 2 หน้าสลับวัน พร้อมทั้งทำการปลูกพืชแซมระหว่างต้นยางพาราเพื่อเป็นรายได้เสริม โดยจะปลูกต้นผักเหรียงซึ่งเป็นไม้ยืนต้น นำส่วนของใบอ่อนมาใช้เป็นอาหาร นอกจากนี้ในพื้นที่สวนยางพาราที่เกนนำได้ปลูกต้นสะเดาแซมแทนต้นยางพาราที่ตายประมาณ 100 ต้นด้วย สะเดาเป็นไม้ยืนต้นสามารถขายเนื้อไม้ได้ราคาสูงนำไปแปรรูปเป็นไม้กระดานใช้ในสิ่งปลูกสร้างได้</p> <p>ความคิดเห็นเกี่ยวกับการทำสวนยางพารา</p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1) ในด้านความเป็นอยู่ของเกษตรกรนั้น พบว่าเกษตรกรชาวสวนยางส่วนใหญ่มีที่ดินเป็นของตนเองจึงไม่มีปัญหาในเรื่องทางด้านเศรษฐกิจมากนัก แต่เกษตรกรไม่มีความขยันขันแข็งในการทำสวนยาง อีกทั้งมีบางรายใช้เงินอย่างฟุ่มเฟือย ขาดคุณธรรม นอกจากนี้ยังมีปัญหาในเรื่องการขาดตลาดรับซื้อยางอีกด้วย</li> <li>2) ปัญหาเกษตรกรขาดความรู้ในเรื่องของการใช้ปุ๋ยที่ถูกต้องเหมาะสมกับสภาพดินในแต่ละพื้นที่ ขาดความรู้ในเรื่องการปลูกยางพันธุ์ที่เหมาะสม ขาดความรู้เรื่องการจัดการสวนยางอย่างเป็นระบบ ขาดความรู้เรื่องโรคของยาง และขาดความรู้ในเรื่องการตลาดยางพารา</li> <li>3) ความช่วยเหลือที่เกษตรกรชาวสวนยางพาราต้องการจากภาครัฐ ได้แก่ ต้องการให้สำนักงานกองทุนสงเคราะห์สวนยาง (สทย.) ให้ความช่วยเหลือด้านต่างๆ มากกว่านี้ และยังต้องการให้สำนักงานวิจัยพันธุ์ยางและสำนักงานพัฒนาที่ดินได้เข้ามามีส่วนในการเพิ่มขีดความสามารถให้มากขึ้นด้วย</li> </ol>
3	<p>นายภู กังฮา</p>	<p>พื้นที่ 7 ไร่ ตั้งอยู่ที่บ้านพรุโตะปุก ตำบลในดอน อ.ย่านตาขาว จ.ตรัง ดินเป็นชุดดินคลองชาก (Kc) ปลูกยางพารา อายุ 7 ปี ใช้พันธุ์ RRIM 600 เตรียมเปิดกรีดในฤดูกาลหน้า ผลิตยาปีละ 1 ครั้ง เป็นเงิน 2,000 บาท ตัดหญ้าปีละ 1 ครั้ง เป็นเงิน 1,500 บาท ปี 2553 ยังไม่ใส่ปุ๋ย คาดว่าเดือนมีนาคม 2554 จะใส่ปุ๋ยสังคัง ในสวนยางยังมีการปลูกพืชแซม คือ สับปะรด เมื่อเริ่มปลูกยางพารา ใช้เนื้อที่ปลูก 1 ไร่</p>
4	<p>นายประวิง นุ่นขาว</p>	<p>พื้นที่ 6 ไร่ปลูกยางพารา อายุ 1 ปี ใช้พันธุ์ RRIM 600 ตั้งอยู่ที่ ตำบลโพรงจระเข้ อ.ย่านตาขาว จ.ตรัง เป็นพื้นที่ปลูกทดแทนยางพาราเก่า ค่าต้นพันธุ์ ต้นละ 40 บาท ซื้อมา 650 ต้น เป็นเงิน 26,000 บาท ใส่ปุ๋ยสูตร (16-8-4) 1 จวด เป็นเงิน 3,300 บาท ปลูกกล้วยเป็นพืชแซมเพื่อเป็นรายได้เสริมในช่วงที่ยางพารายังไม่ได้เปิดกรีด</p>

5	นายอิทธิเดช ช้วยเทียน	พื้นที่ 6 ไร่ สภาพที่ดินค่อนข้างลุ่ม ปลูกยางพาราอายุ 6 ปี 8 เดือน ใช้พันธุ์ RRIM 600 ยังไม่เปิดกรีด ตั้งอยู่ที่หมู่ 2 บ้านหนองหงส์ ตำบลทุ่งกระบือ อ.ย่านตาขาว จ.ตรัง ดินเป็นชุดดินกระบี่ (Kb) มีการตัดหญ้า ปีละ 2 ครั้ง เป็นเงิน 4,000 บาท ใส่ปุ๋ย ปีละ 2 ครั้ง (14 กระสอบ) เป็นเงิน 13,000 บาท
---	-----------------------	---

สำหรับการดำเนินการโครงการวิจัยในปีที่ 3 ได้คัดเลือกเกษตรกรเพิ่มอีกจำนวน 1 ราย โดยใช้เกณฑ์เดียวกันกับที่ใช้ในปีที่ 1 และ 2 ทั้งนี้ในปีที่ 3 ได้เพิ่มเกณฑ์การคัดเลือกเพิ่มอีก 1 ข้อ สืบเนื่องจากผลการศึกษาใน 2 ปีแรก และเพื่อให้สอดคล้องกับวัตถุประสงค์การศึกษาข้อที่ 1 ที่ต้องการศึกษาแนวทางการส่งเสริมการทำสวนยางพาราแก่สมาชิกสหกรณ์ให้เกิดความมั่นคงในอาชีพ จึงเพิ่มเกณฑ์เรื่องของการเป็นเกษตรกรต้นแบบตามโครงการเศรษฐกิจพอเพียงที่สามารถทำสวนยางพาราโดยมีความมั่นคงในอาชีพ เป็นครอบครัวที่ทำสวนยางพาราเป็นหลักแต่ก็มีฐานะความเป็นอยู่ที่ไม่เดือดร้อนแม้ว่าราคายางพาราจะตกต่ำทางโครงการได้คัดเลือกนายสมบุญ ช้วยทอง อายุ 54 ปี มีสมาชิกในครัวเรือนรวม 3 คน อาศัยอยู่บ้านเลขที่ 15 หมู่ 5 ต.นาชุมเห็ด อ.ย่านตาขาว จ.ตรัง ซึ่งเป็นสมาชิกของสหกรณ์การเกษตรย่านตาขาว ประกอบอาชีพการทำสวนยางพาราเป็นหลัก เป็นเกษตรกรที่ได้รับคัดเลือกจากสำนักงานการเกษตรจังหวัดตรังให้เป็นต้นแบบในการนำหลักเศรษฐกิจพอเพียงมาใช้ในการประกอบอาชีพการทำสวนยางพารา

นายสมบุญ ช้วยทอง การศึกษามัธยมศึกษาตอนต้น สวนยางที่ใช้เป็นแปลงเรียนรู้และถ่ายทอดแนวปฏิบัติการทำสวนยางพารามีขนาด 9 ไร่ อยู่ในบริเวณเดียวกันกับพื้นที่บ้านที่อยู่อาศัยซึ่งเนื้อที่ประมาณอีก 2 ไร่ ยางพาราอายุ 15 ปี ปลูกเมื่อปี 2540 พันธุ์ RRIM 600 ระยะปลูก 3 x 7 เมตร เมื่อยังเล็กอายุ 1-3 ปี ใช้ปุ๋ยสูตร 25-7-7 เมื่อยังมีอายุ 4 ปีขึ้นไป ใช้ปุ๋ยสูตร 15-15-15 และ 20-8-20 ร่วมกับปุ๋ยอินทรีย์ ใส่ปุ๋ย 2 ครั้งต่อปีในช่วงเดือนพฤษภาคมและพฤศจิกายน ใช้ปุ๋ยจำนวนครั้งละ 18 ถุงๆละ 50 กก. โดยใช้ปุ๋ยอินทรีย์และเคมีอย่างละครึ่ง ราคปุ๋ยอินทรีย์ถุงละ 700 บาท ปุ๋ยเคมีถุงละ 1,030 บาท คิดเป็นต้นทุนในการใช้ปุ๋ยรวมประมาณ 30,000 บาทต่อปี (3,333.33 บาทต่อไร่) เปิดกรีดเมื่อยางพารามีอายุ 7 ปี ปัจจุบันได้ผลผลิตน้ำยางดิบประมาณ 70 กก./วันที่กรีด มีเปอร์เซ็นต์น้ำยางประมาณร้อยละ 34 คิดเป็นยางแห้งประมาณ 24 กก. กรีดยางเอง 2 คน เริ่มกรีดเวลา 02.00 น. เสร็จประมาณ 07.00 น. โดยมีจำนวนวันกรีดประมาณ 140 วัน เมื่อคำนวณจากราคายางเฉลี่ย 80 บาท/กก. มีรายได้ต่อครอบครัวประมาณ 288,000 บาทต่อปี (ถ้าจ้างกรีดเจ้าของสวนก็จะมีรายได้เพียงประมาณ 172,000 บาท) (32,000 บาทต่อไร่) หักค่าปุ๋ยแล้วจะมีรายได้สุทธิเหนือต้นทุนที่เป็นตัวเงินประมาณ 250,000 บาท (27,777.78 บาทต่อไร่) โดยรายได้สุทธินี้ยังไม่หักค่าแรงงานในการกรีด ใส่ปุ๋ย และการดูแลสวนที่ใช้แรงงานในครัวเรือน วิเคราะห์แล้วเจ้าของสวนมีรายได้สุทธิประมาณ 21,000 บาทต่อเดือน (2,333.33 บาทต่อไร่ต่อเดือน) ถ้าจ้างกรีดเจ้าของสวนก็จะมีรายได้สุทธิเพียงประมาณ 14,000 บาทต่อเดือน (1,555.56 บาทต่อไร่ต่อเดือน) เมื่อราคาโดยเฉลี่ยของน้ำยางดิบที่เกษตรกรได้รับอยู่ที่ 80 บาท/กก. ซึ่งเมื่อระดับราคายางพาราตกต่ำกว่าที่เป็นอยู่ขณะนี้ เจ้าของสวนขนาดเนื้อที่ 9 ไร่ก็จะมีรายได้สุทธิต่ำลง เช่น ถ้าราคาโดยเฉลี่ยของน้ำยางดิบที่เกษตรกรขายได้ลดลง 10 บาท

อยู่ที่ 70 บาท/กก. เกษตรกรชาวสวนยางก็จะมียาได้สุทธิของครวเรือนเพียงประมาณ 18,500 บาทต่อเดือน เท่านั้น (2,055.56 บาทต่อไร่ต่อเดือน)

ในการนำแนวปฏิบัติการพัฒนาการทำสวนยางพาราตามหลักเศรษฐกิจพอเพียงนั้น เกษตรกร ต้นแบบรายนี้ได้ใช้พื้นที่ประมาณ 2 ไร่ ปลูกไม้ผลหลากหลายชนิดไว้สำหรับบริโภคในครัวเรือน เช่น ส้ม โอ มังคุด เงาะ ลำไย ขนุน มะพร้าว ส้มโชกุน ลองกอง กล้วย รวมถึงปลูกผักสวนครัวและผักพื้นบ้านไว้ สำหรับบริโภคในครัวเรือนอีกหลากหลายชนิดเช่นเดียวกัน โดยเฉพาะอย่างยิ่งผักพื้นบ้านที่เรียกตามภาษาท้องถิ่นว่าต้นขาไก่ ซึ่งเป็นไม้พุ่มอายุยืนเก็บยอดอ่อนที่แตกใหม่ตลอดเวลาลักษณะเช่นเดียวกันกับผักเนียง โดยสำหรับผักขาไก่นอกจากใช้บริโภคในครัวเรือนแล้วยังมีเหลือเก็บขายสร้างรายได้เสริมอีกด้วย และ เกษตรกรรายนี้ยังได้เพาะชำต้นกล้าผักขาไก่ซึ่งมีเกษตรกรรายอื่นๆ มีความต้องการนำไปปลูกและสั่งซื้อ จำนวนมาก โดยในรอบปี 2555 ประมาณการณ์ว่าจะขายได้ไม่น้อยกว่า 100 กิ่งเพาะชำ เป็นรายได้เสริม ประมาณ 5,000 บาท นอกจากนี้ยังมีการเลี้ยงไก่ไว้บริโภคไข่และเนื้อในครอบครัวอีกด้วย จึงทำให้ ครอบครัวนี้ไม่เดือดร้อนแม้ว่าราคายางพาราจะตกต่ำหรือราคาอาหารจะสูงขึ้นเพราะมีอาหารที่ผลิตเองไว้ บริโภคเป็นการประหยัดค่าใช้จ่ายด้านอาหารของครอบครัว ทั้งนี้เนื่องจากพื้นที่เกษตรกรรมของเกษตรกร รายนี้เป็นที่สูงลอนราบไม่สามารถใช้ทำนาได้จึงต้องอาศัยการซื้อข้าวสารจากตลาดภายนอกแต่ก็ไม่ เดือดร้อนเพราะยังมีรายได้จากการทำเกษตรหลายแหล่ง

นอกจากเกษตรกรรายนี้จะมีประสบการณ์ในการใช้ปุ๋ยอินทรีย์ควบคู่กับการใช้ปุ๋ยเคมีในการทำ สวนยางแล้ว เกษตรกรรายนี้ได้เคยทำการปลูกผักเนียงซึ่งเป็น ไม้ยืนต้นที่เกษตรกรนำส่วนของใบอ่อนมาใช้ เป็นอาหาร ชอบขึ้นในบริเวณที่มีร่มเงาซึ่งเหมาะกับสภาพสวนยางพาราอายุมากกว่า 5 ปีขึ้นไปเป็นพืชแซม ระหว่างต้นยางพาราในที่ดินแปลงอื่นเพื่อเป็นรายได้เสริมตั้งแต่ปี 2537 ส่วนในพื้นที่สวนยางพาราแปลง ปัจจุบันขนาดพื้นที่ 9 ไร่ นั้น เกษตรกรรายนี้ได้จัดสรรพื้นที่สวนยางพาราประมาณ 8 ไร่ จากพื้นที่สวน ยางพาราทั้งหมด 9 ไร่แห่งนี้ ปลูกต้นผักเนียงแซมระหว่างแถวของต้นยางพารา (ภาพที่ 5) โดยเริ่มปลูกเมื่อ ปี 2546 ขณะที่ดินยางมีอายุได้ประมาณ 5 ปีกว่า มีการใส่ปุ๋ยอินทรีย์เสริมปีละ 3 ครั้งให้ต้นผักเนียงเพิ่มเติม จากที่ให้ปุ๋ยต้นยางในสวนแห่งนี้ ปัจจุบันสามารถเก็บยอดผักเนียงขายวันละประมาณ 5-6 กก. โดยแบ่ง ผักเนียงเป็น 10 มัดต่อกิโลกรัม ใช้แรงงานในครอบครัว 1-2 คนเก็บใช้เวลา 2-3 ชั่วโมง ราคาที่พ่อค้ามาซื้อ ที่บ้าน 50 บาท/กก. หรือมัดละ 5 บาท โดยมีพ่อค้าขาประจำ 2-3 รายมารับซื้อแล้วนำไปขายต่อ 3 มัด 20 บาท จึงทำให้เกษตรกรรายนี้มีรายได้เสริมอีกวันละประมาณ 250-300 บาท หรือคิดเป็นรายได้เสริมของ ครวเรือนประมาณ 100,000 บาทต่อปี (11,111.11 บาทต่อไร่) นอกจากนี้เก็บยอดผักเนียงขายแล้ว เกษตรกร รายนี้ยังทำกิ่งเพาะชำต้นผักเนียงไว้ขายด้วย โดยสามารถผลิตกิ่งเพาะชำได้ประมาณ 3,500-4,000 กิ่ง ราคา ขายกิ่งละ 12-18 บาท คิดเป็นรายได้เสริมอีกประมาณ 60,000 บาทต่อปี (6,666.67 บาทต่อไร่) ดังนั้นจะเห็น ได้ว่าครัวเรือนของเกษตรกรรายนี้มีรายได้สุทธิรวมจากทุกกิจกรรมประมาณ 35,000 บาทต่อเดือน หรือ 420,000 บาทต่อปี (3,181.82 บาทต่อไร่ต่อเดือน หรือ 38,181.82 บาทต่อไร่ต่อปี) จากการใช้ประโยชน์ที่ดิน รวมเพียง 11 ไร่ และใช้แรงงานของครอบครัว 3 คน ให้เกิดการใช้แรงงานในครัวเรือนอย่างเต็มที่ จึงเป็น

การสมควรที่จะส่งเสริมและพัฒนาเป็นแปลงเรียนรู้ต้นแบบภายใต้ศูนย์เรียนรู้ของสหกรณ์การเกษตรย่านตาขาว เป็นตัวอย่างแก่เกษตรกรที่เป็นสมาชิกของสหกรณ์การเกษตรย่านตาขาว และเป็นฐานในการขับเคลื่อนการทำสวนยางอย่างมั่นคงเพื่อเป็นต้นแบบแก่ชุมชนอื่นๆ ได้นำไปขยายผลต่อไปในอนาคต



ภาพที่ 5 ต้นผักเนียงที่ปลูกแซมระหว่างต้นยางพาราในแปลงเรียนรู้สวนยางพาราของนายสมบุญ ช้วยทอง

2. การขับเคลื่อนศูนย์เรียนรู้ของสหกรณ์การเกษตรย่านตาขาวในด้านอื่นๆ ซึ่งมีความก้าวหน้าได้แก่

2.1 จัดมุมศูนย์การเรียนรู้ที่สำนักงานใหญ่ของสหกรณ์การเกษตรย่านตาขาว จำกัด เพื่อเป็นศูนย์กลางในการค้นคว้าหาข้อมูลทางอินเทอร์เน็ต และสื่ออื่นๆ เช่น เอกสาร หนังสือ บทความ และวีดิทัศน์

2.2 ดำเนินการสร้างห้องศูนย์การเรียนรู้ที่สาขา ณ โกดังอัดก้อนยาง เพื่อให้สมาชิกและเครือข่ายที่ไปรอสั่งยางได้ศึกษาข้อมูลเรื่องยางและข่าวสารความเคลื่อนไหวของตลาดยางตามภาวะเศรษฐกิจโลก

2.3 การพัฒนา web-site เพื่อให้มี web-page ของสหกรณ์การเกษตรย่านตาขาวที่สมาชิกและบุคคลทั่วไปสามารถเข้ามาสืบค้นข้อมูลและความเคลื่อนไหวของสหกรณ์การเกษตรย่านตาขาว ธุรกิจยางพาราภายใต้เครือข่ายที่มีสหกรณ์การเกษตรย่านตาขาวเป็นแกนนำ ซึ่งประกอบด้วยธุรกิจรวบรวมผลผลิตยางพารา และธุรกิจแปรรูปผลิตผลยางพารา และธุรกิจด้านอื่นๆ จำนวนอีก 9 ธุรกิจ ได้แก่ ธุรกิจสินเชื่อและรับฝากเงิน ธุรกิจจัดหาสินค้ามาจำหน่าย ธุรกิจบริการจัดเลี้ยงสัมมนา ธุรกิจบริการขนส่ง ธุรกิจส่งเสริมผลิตภัณฑ์จากสมาชิก ธุรกิจตลาดกลาง ธุรกิจน้ำดื่มอนามัย ธุรกิจสถานีบริการน้ำมัน และธุรกิจโรงบรรจุก๊าซ รวมถึงกิจกรรมต่างๆ โดยเฉพาะอย่างยิ่งกิจกรรมคืนกำไรสู่สังคม โดยได้ดำเนินการพัฒนา web-site เสร็จสิ้นแล้ว สามารถเปิดเข้าใช้ได้ภายในสิ้นปี 2556 นี้

2.4 พัฒนาสหกรณ์การเกษตรย่านตาขาวให้เป็นต้นแบบและศูนย์เรียนรู้การดำเนินธุรกิจยางพาราภายใต้โครงการวิจัยเครือข่ายคุณค่ายางพาราที่กำลังดำเนินการอยู่และ โครงการวิจัยการพัฒนา

ศักยภาพการดำเนินงานธุรกิจของสหกรณ์เพื่อเตรียมความพร้อมสู่ประชาคมเศรษฐกิจอาเซียนที่จะเริ่มดำเนินการภายในก่อนสิ้นปี 2556

3. แผนส่งเสริมการทำสวนยางแก่สมาชิกเพื่อสร้างรากฐาน (platform) การส่งเสริมการทำสวนยางที่มั่นคงนั้น ได้ให้ความสำคัญกับการนำหลักการเศรษฐกิจพอเพียงมาใช้ ซึ่งจากการวิเคราะห์กรณีศึกษาของเกษตรกรสมาชิกต้นแบบได้แก่ นายสมบูรณ์ ช่วยทอง ที่มีการจัดการฟาร์มภายใต้ความเสี่ยงด้านราคาของยางพาราและความไม่แน่นอนของรายได้จากการประกอบอาชีพทำสวนยางพารา โดยมีการกระจายความเสี่ยงเรื่องรายได้ที่ใช้แนวทางเศรษฐกิจพอเพียงในการจัดการสวนยางพาราต้นแบบอย่างยั่งยืน นั่นคือการประกอบอาชีพการทำสวนยางพาราที่ยึดถือทางสายกลางภายใต้กระแสการเปลี่ยนแปลงตามหลักปรัชญาของเศรษฐกิจพอเพียง คือความพอประมาณ มีเหตุผล และที่สำคัญคือมีภูมิคุ้มกันที่ดีในการประกอบอาชีพ นำไปสู่ชีวิต เศรษฐกิจ สังคม และสิ่งแวดล้อมที่ดีขึ้น ทำให้การทำสวนยางพารามีความก้าวหน้าอย่างสมดุล มั่นคง และยั่งยืน มีการจัดทำวีดิทัศน์สภาพสวนยางพาราและที่อยู่อาศัยและกิจกรรมต่างๆ ที่เป็นแหล่งรายได้ที่หลากหลาย เป็นต้นแบบในการขับเคลื่อนมีการเผยแพร่ผ่าน web-site ของสหกรณ์การเกษตรย่านตาขาว

ทั้งนี้สหกรณ์การเกษตรย่านตาขาวได้กำหนดแผนการส่งเสริมการทำสวนยางที่มั่นคงเพิ่มเติมจากการมีสวนต้นแบบ ดังต่อไปนี้

- (7) ร่วมมือกับกรมตรวจบัญชีสหกรณ์และสำนักงานสหกรณ์จังหวัดตรัง จัดฝึกอบรมการทำบัญชีครัวเรือน ปีละครั้ง กำหนดสมาชิกเป้าหมายที่เข้าร่วม 120 คน
- (8) ร่วมกับสำนักงานสหกรณ์จังหวัดตรัง จัดฝึกอบรมและศึกษาดูงานเกี่ยวกับหลักปรัชญาเศรษฐกิจพอเพียง ผ่านการประชุมกลุ่มย่อย 2 ครั้งต่อปี และจัดอบรมใหญ่ 1 ครั้งต่อปี กำหนดสมาชิกเป้าหมายที่เข้าร่วมรวม 150 คน
- (9) ส่งเสริมการเพิ่มผลผลิตยางพาราของสมาชิก โดยสนับสนุนค่าปุ๋ยปลอดดอกเบี๋ย 6 เดือน
- (10) ร่วมมือกับสำนักงานกองทุนสงเคราะห์การทำสวนยาง (สกย.) อำเภอย่านตาขาว ให้คำแนะนำการดูแลรักษาต้นยางพารา และแก้ปัญหาโรคของต้นยางพารา (โรครากขาว)
- (11) ร่วมมือกับ สกย. อำเภอย่านตาขาว คัดเลือกสวนยางพาราตัวอย่างของสมาชิก โดยมีการกำหนดเกณฑ์ร่วมกันระหว่าง สกย. กับสหกรณ์การเกษตรย่านตาขาว เพื่อหาสวนยางตัวอย่างและมอบรางวัลในวันประชุมใหญ่ของสหกรณ์การเกษตรย่านตาขาว จัดทำวีดิทัศน์สภาพสวนยางพาราและกิจกรรมต่างๆ ภายในสวนยางพาราเผยแพร่ผ่าน web-site ของ สหกรณ์การเกษตรย่านตาขาว
- (12) ส่งเสริมการลดต้นทุนการทำสวนยางพาราเกี่ยวกับการใช้ปุ๋ย โดย
  - คัดเลือกสมาชิกให้เป็นแปลงสาธิตใช้ปุ๋ยน้ำสกัดจากมูลสุกร จำนวน 8 ราย ใน 8 เขตตำบลของ อ.ย่านตาขาว

- คัดเลือกสมาชิกให้เป็นแปลงสาธิตใช้ปุ๋ยสั่งตัด โดยร่วมมือกับ สกย. อ.ย่านตาขาว จำนวน 8 ราย ใน 8 เขตตำบลของ อ.ย่านตาขาว

ทั้งนี้ให้มีการดำเนินการประกาศยกย่องในความร่วมมือของเจ้าของสวนทั้ง 16 ราย ในที่ประชุมใหญ่ และจัดทำวีดิทัศน์สภาพสวนเผยแพร่ผ่าน web-site ของสหกรณ์การเกษตรย่านตาขาว พร้อมทั้งจะขยายผลจาก 16 รายนี้ไปยังสมาชิกชาวสวนรายอื่นๆ ต่อไป

## บทที่ 4

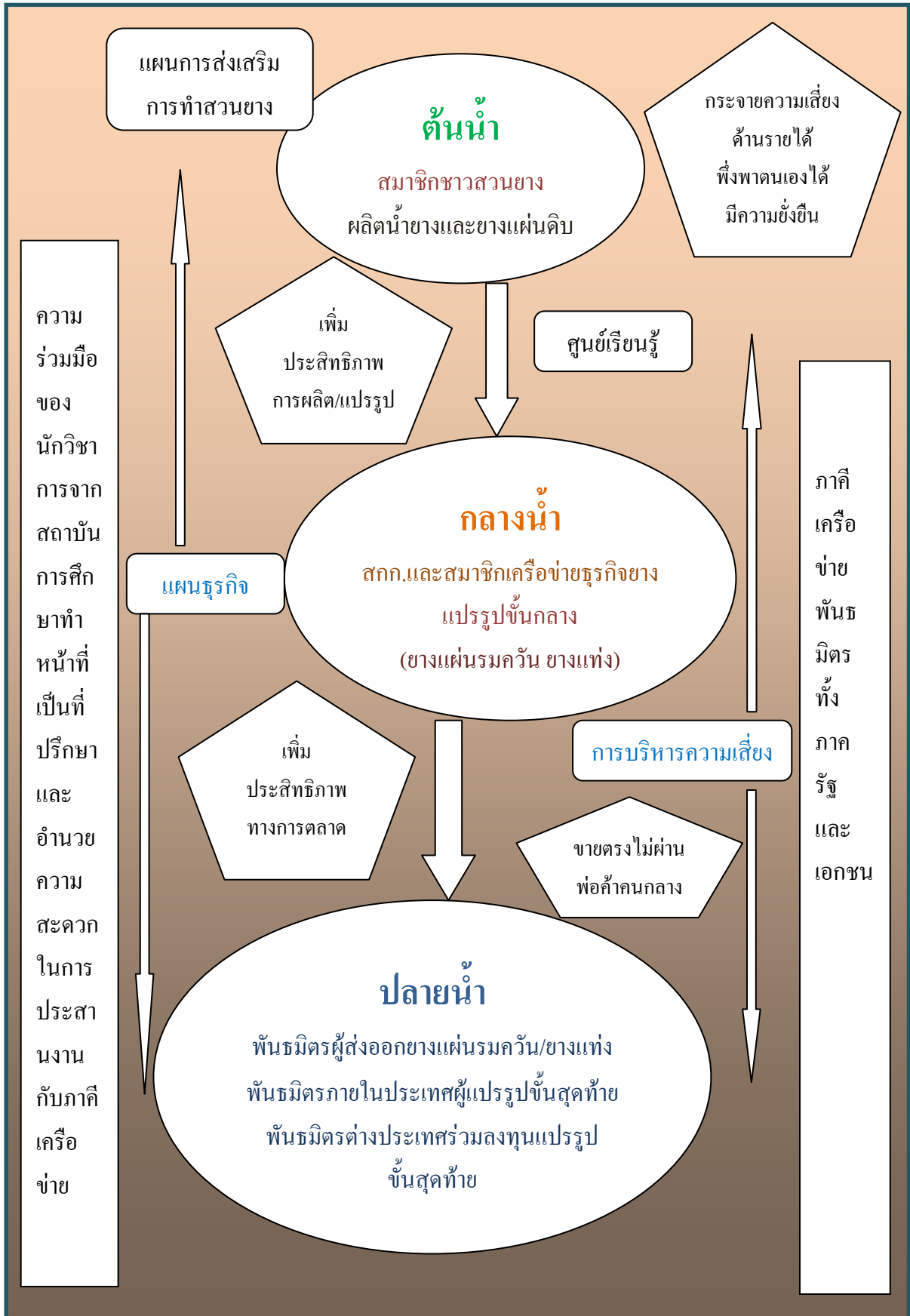
### แบบจำลองการจัดการโซ่อุปทานยางพาราในธุรกิจสหกรณ์

การศึกษาได้ผลการวิจัยภายใต้การร่วมมือของนักวิชาการจากมหาวิทยาลัยที่ทำหน้าที่เป็นพี่เลี้ยงเป็นที่ปรึกษาด้านวิชาการและเป็นผู้อำนวยความสะดวกในการประสานงานสร้างพันธมิตรทางการค้า ทางข้อมูลและความรู้ นำไปสู่การสร้างรูปแบบ (Model) ซึ่งสามารถใช้รูปแบบของ สกก. ยานดาขาว เป็นกลไกในการบุกเบิกขับเคลื่อนการแก้ปัญหาในแนวทางที่สร้างความเข้มแข็ง ความมั่นคง ให้สามารถพึ่งตนเองได้ตามแนวทางหลักปรัชญาเศรษฐกิจพอเพียง ทั้งต้นน้ำ (เกษตรกรชาวสวนยางที่เป็นสมาชิก สกก.) กลางน้ำ และปลายน้ำ (การบริหารงาน สกก. โดยคณะกรรมการฯ และฝ่ายจัดการ)

จากผลการศึกษาตามโครงการวิจัยการเชื่อมโยงโซ่อุปทาน “เครือข่ายคุณค่ายางพารา” ทั้ง 3 ระยะที่ผ่านมาโดยใช้สหกรณ์การเกษตรยานดาขาว จ.ตรัง ที่มีการดำเนินธุรกิจยางพาราในรูปแบบเครือข่าย โดยมี สกก. ยานดาขาวเป็นแกนนำ นักวิจัยร่วมกับกรรมการดำเนินงาน ฝ่ายจัดการ สกก. ยานดาขาว และตัวแทนเครือข่าย สามารถถอดบทเรียนการดำเนินการเครือข่ายธุรกิจยางพาราตามห่วงโซ่อุปทาน ได้รูปแบบการเพิ่มขีดความสามารถของ สกก. ในการใช้ สกก. เป็นกลไกในการนำแผนธุรกิจ การบริหารความเสี่ยง ศูนย์เรียนรู้ และแผนการส่งเสริมการทำสวนยางไปใช้ประโยชน์ในการแก้ปัญหาความผันผวนของราคายางพาราที่มีแนวโน้มตกต่ำ และได้พัฒนาแบบจำลองการจัดการโซ่อุปทานยางพาราในธุรกิจสหกรณ์ที่มีการจัดการความเสี่ยงทั้งในระดับต้นน้ำ กลางน้ำ และปลายน้ำ (รูปภาพที่ 6) ดังต่อไปนี้

#### ต้นน้ำ

ในระดับต้นน้ำ มีสมาชิกสหกรณ์การเกษตรที่เป็นเกษตรกรชาวสวนยาง และชาวสวนยางที่เป็นสมาชิกของเครือข่ายเป็นฐานการผลิตน้ำยางสดและยางแผ่นดิบ โดยเกษตรกรชาวสวนยางเหล่านี้จะต้องมีการปรับตัวในการทำสวนยางไปในทิศทางที่มีความมั่นคงในรายได้และอาชีพการทำสวนยางที่ยั่งยืนตามแนวทางสวนยางต้นแบบและการถ่ายทอดผ่านศูนย์เรียนรู้ โดยการรับเอาหลักปรัชญาเศรษฐกิจพอเพียงไปปฏิบัติ มีการทำบัญชีครัวเรือน มีการบริหารจัดการด้านการเงินในครอบครัว นำเอาการทำเกษตรผสมผสาน เช่น ปลูกพืชแซมในสวนยาง ปลูกพืชร่วมยาง เลี้ยงสัตว์ในสวนยาง ทำการเกษตรที่ปลูกพืชอย่างอื่นนอกจากยางพารา เช่น ปาล์มน้ำมัน และไม้ผล เป็นการบริหารความเสี่ยงในระดับครัวเรือนเกษตรกรที่อยู่ในระดับต้นน้ำของธุรกิจยางพารา ส่งผลให้มีการกระจายความเสี่ยงจากผลกระทบด้านรายได้จากการทำสวนยางลดลงเนื่องจากราคายางพาราที่มีความผันผวนและมีแนวโน้มตกต่ำลง รวมทั้งส่งเสริมให้เกษตรกรลดต้นทุนการผลิตโดยเฉพาะอย่างยิ่งค่าปุ๋ย ทั้งนี้ก็เพื่อให้สมาชิกชาวสวนยางมีอาชีพที่มั่นคง สามารถเป็นฐานการผลิตยางพาราและมีปริมาณผลผลิตยางพาราที่จะส่งต่อเข้าสู่โซ่อุปทานผ่านสหกรณ์การเกษตรที่เป็นแกนนำในจำนวนที่แน่นอน รวมทั้งควรดำเนินการให้มีศูนย์เรียนรู้แบบเสมือนจริง (Virtual learning center) เพื่อให้บริการสมาชิกและผู้สนใจ ให้มีการขับเคลื่อนศูนย์เรียนรู้และแผนส่งเสริมการทำสวนยางแก่สมาชิก



ภาพที่ 6: แบบจำลอง (Model) โซ่อุปทานคุณค่าธุรกิจเครือข่ายยางพาราที่มี สกก. ย่านตาขาวเป็นแกนนำ



## กลางน้ำ

ในระดับกลางน้ำ มีสหกรณ์การเกษตรที่เป็นแกนนำ สหกรณ์การเกษตรและกลุ่มเกษตรกรอื่นๆ ที่เป็นพันธมิตรและเครือข่ายที่รวบรวมผลผลิตยางพารามาแปรรูปเป็นยางแผ่นรมควันที่มีคุณภาพ และรวบรวมยางแผ่นดิบของสมาชิกฯ โดยมีปริมาณผลผลิตยางพาราแปรรูปขั้นต้นและขั้นกลางในปริมาณเฉลี่ย 50 ตันต่อวัน รวมถึงการพิจารณาลงทุนในการแปรรูปยางพาราขั้นกลาง เช่น ยางแท่ง หรือ ยางคอมปาวด์ การดำเนินธุรกิจของสหกรณ์การเกษตรที่เป็นแกนนำต้องมีแผนธุรกิจในช่วง 2-3 ปีล่วงหน้า มีรายละเอียด ต้นทุน ผลตอบแทน และความเสี่ยงจำแนกตามช่องทางการตลาด รวมถึงมีการประเมินตนเองที่คำนึงถึงแนวทางการป้องกันความเสี่ยงในการดำเนินธุรกิจยางพารา โดยคำนึงถึงความเสี่ยงในการดำเนินงาน (Operation risk) ความเสี่ยงด้านการเงิน (Financial risk) และความเสี่ยงด้านนโยบาย (Policy risk) แล้วดำเนินการวางแผนการบริหารความเสี่ยงของธุรกิจยางพารา

มีการแสวงหาและสร้างสัมพันธ์กับหน่วยงาน/องค์กรต่างๆ มาเป็นพันธมิตรทางการค้า และหน่วยสนับสนุนทางด้านเงินทุน ด้านวิชาการและความรู้ เช่น สำนักงานสหกรณ์จังหวัด สำนักงานตรวจบัญชีสหกรณ์ สำนักงานเกษตรและสหกรณ์จังหวัด ธนาคารเพื่อการเกษตรและสหกรณ์การเกษตร สำนักงานอุตสาหกรรมจังหวัด องค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น สถาบันการศึกษา สำนักงานกองทุนสงเคราะห์การทำสวนยาง ตลาดกลางยางพาราขนาดใหญ่ สถาบันวิจัยยาง องค์กรสวนยาง บริษัทแปรรูปและค้ายางพารา สหกรณ์กองทุนสวนยางเขาสก สหกรณ์การเกษตรจันดี กลุ่มเกษตรกรชาวสวนยางธารน้ำทิพย์ กลุ่มวิสาหกิจชุมชนบ้านสีระมัน เป็นต้น

## ปลายน้ำ

ในระดับปลายน้ำ มีสหกรณ์การเกษตรที่เป็นแกนนำทำหน้าที่จำหน่ายและส่งผลผลิตยางพาราแปรรูปขั้นกลางผ่านโซ่อุปทานไปยังอุตสาหกรรมแปรรูปขั้นสุดท้ายที่อยู่ปลายน้ำของธุรกิจยางพารา การดำเนินธุรกิจของสหกรณ์การเกษตรที่เป็นแกนนำในระดับปลายน้ำต้องมีแผนธุรกิจในช่วง 2-3 ปีล่วงหน้า มีรายละเอียดความเสี่ยงจำแนกตามช่องทางการตลาด เช่นเดียวกัน รวมถึงมีการประเมินตนเองที่คำนึงถึงแนวทางการป้องกันความเสี่ยงในการดำเนินธุรกิจยางพาราโดยดำเนินการวางแผนการบริหารความเสี่ยงของธุรกิจยางพาราด้วย

ในระดับปลายน้ำนี้มีการดำเนินธุรกิจขายยางแผ่นรมควันโดยการประมวลผ่านตลาดกลางยางพาราขนาดใหญ่ (หรือตลาดกลางยางพาราในจังหวัดอื่นๆ) มีการแสวงหาแนวทางการส่งออกยางแผ่นรมควันอัดก้อนผ่านชุมนุมสหกรณ์จังหวัดตรังและพันธมิตรทางการค้าไปยังประเทศ จีน อินเดีย และมาเลเซีย นอกจากนี้สหกรณ์การเกษตรที่เป็นแกนนำต้องกลับมาให้ความสำคัญกับช่องทางการจำหน่ายยางแผ่นรมควัน ยางแท่ง/ยางคอมปาวด์ที่จะแปรรูปในอนาคต ให้กับพันธมิตรทางการค้าที่เป็นบริษัทแปรรูปยางพาราขั้นสุดท้ายในอุตสาหกรรมยางรถยนต์และรถจักรยานยนต์ ภายในประเทศไทย เช่น บริษัท ยางไอตานิ จำกัด บริษัท ดีสโตน เรเดียลไทร์ จำกัด และบริษัท เอ็น. ดี. รับเบอร์ ซึ่งเป็นบริษัทของคนไทย ซึ่งจาก

ผลการศึกษามีความเป็นไปได้สูงที่บริษัทของไทยเหล่านี้จะเข้ามาเป็นพันธมิตรทางการค้ากับสหกรณ์การเกษตรที่เป็นแกนนำ

อีกทั้งในการบริหารความเสี่ยงในระดับปลายน้ำนั้น สหกรณ์อาจจะไม่ต้องดำเนินการเองทั้งหมด โดยต้องมีการแสวงหาพันธมิตรมาเป็นหุ้นส่วนทางการค้าเพื่อการแปรรูปขั้นสุดท้ายเช่น การประกอบการอุตสาหกรรมแปรรูปขั้นสุดท้าย สหกรณ์อาจจะร่วมลงทุนกับบริษัทในประเทศหรือต่างประเทศ โดยสหกรณ์เป็นผู้ลงทุนในที่ดินและผลผลิตยางพาราที่เป็นวัตถุดิบ ส่วนบริษัทเอกชนลงทุนในเครื่องจักรเทคโนโลยีการแปรรูป และความรู้เกี่ยวกับวิธีการผลิต (Know How) และช่องทางการจำหน่ายที่บริษัทนั้นๆ มีอยู่แล้ว โดยหน่วยงานที่เกี่ยวข้องของภาครัฐจะต้องเข้ามามีบทบาทในการอำนวยความสะดวกในการแสวงหาพันธมิตรทางการค้าที่เป็นบริษัทเอกชนและสร้างความมั่นใจแก่ภาคเอกชนที่จะเข้ามาร่วมทำธุรกิจยางพารากับสหกรณ์โดยเข้ามามีบทบาทในการรับรองเกี่ยวกับคุณภาพยางแปรรูปของสหกรณ์

ทั้งนี้เมื่อพิจารณาการประกอบธุรกิจยางพาราทั้งต้นน้ำ กลางน้ำ และปลายน้ำแล้ว เพื่อเพิ่มขีดความสามารถของสหกรณ์การเกษตรย่านตาขาว และเพิ่มประสิทธิภาพในการผลิตน้ำยางโดยการลดต้นทุนการทำสวนยาง และเพิ่มรายได้จากกิจกรรมเกษตรผสมผสาน รวมถึงการเพิ่มประสิทธิภาพการแปรรูปและการตลาด จำเป็นต้องมีการจัดการโซ่อุปทานในธุรกิจยางพาราที่ชี้ให้เห็นการเชื่อมโยงธุรกิจระหว่างสหกรณ์กับภาคีเครือข่ายพันธมิตรทั้งในระดับต้นน้ำ กลางน้ำ และปลายน้ำ มีการจัดการอุปทานของผลผลิตยางพาราของสมาชิกและเครือข่ายที่สหกรณ์รวบรวมได้ทั้งหมดให้ชัดเจนด้วยการจัดทำแผนธุรกิจที่กำหนดการจัดการอุปทานให้เป็นส่วนหนึ่งของกลไกตลาดที่อยู่ในรูปร่างแผนรณรงค์ ขยายคอมปาวด์ ยางแท่ง และการจัดการอุปทานเพื่อแปรรูปเป็นสินค้าสำเร็จรูปโดยการร่วมลงทุนการกับพันธมิตรทางการค้า ซึ่งมีการบริหารความเสี่ยงในทุกระดับและใช้กลไกศูนย์เรียนรู้ แผนธุรกิจ แผนบริหารความเสี่ยง การพัฒนาโครงสร้างการบริหารจัดการ มีที่ปรึกษา เงินกองทุน ฯลฯ ซึ่งจะชี้ให้เห็นนวัตกรรมการจัดการธุรกิจแนวใหม่ โดยการจัดทำและดำเนินการตามแผนธุรกิจระยะ 3 ปี ด้วยความร่วมมือทางวิชาการจากสถาบันการศึกษา มีการแสวงหาพันธมิตรและหุ้นส่วนทางการค้าเพิ่มเติมตลอดเวลา มีการนำเอาแนวทางการบริหารความเสี่ยงมาใช้ในการดำเนินธุรกิจเครือข่ายยางพารา ดังต่อไปนี้

(6) ปรับปรุงประสิทธิภาพในการแปรรูปยางแผ่นรมควันของโรงรมจำนวน 3 โรงของสหกรณ์ ที่ได้จากการประชุมระดมความคิดในการจัดทำแผนบริหารความเสี่ยงเพื่อลดต้นทุนในการแปรรูป โดยทางสหกรณ์ได้ส่งเจ้าหน้าที่ที่เกี่ยวข้องไปศึกษาดูงานของโรงรมอื่นๆ ที่มีประสิทธิภาพในการแปรรูปสูง สามารถแปรรูปยางแผ่นรมควันในอัตราสูงกว่าร้อยละ 95 นอกจากการปรับปรุงในเรื่องของบุคลากรแล้ว ทางสหกรณ์ยังได้จัดสรรงบประมาณจำนวน 3 แสนบาทเพื่อดำเนินการปรับปรุงเตาอบแบบประหยัดพลังงาน เพื่อลดต้นทุนเชื้อเพลิงและเพิ่มสัดส่วนการแปรรูปที่ปัจจุบันได้เพียงร้อยละ 60 เป็นไม่น้อยกว่าร้อยละ 95

(7) พัฒนาศักยภาพและเสริมสร้างความรู้ความสามารถของคณะกรรมการฝ่ายจัดการ และสมาชิกเครือข่าย ด้วยการเข้ารับการฝึกอบรมและศึกษาดูงานเพื่อนำไปปรับปรุงการบริหารจัดการ

ธุรกิจยางพาราในรูปแบบเครือข่ายที่มีสหกรณ์การเกษตรย่านตาขาวเป็นแกนนำ จัดทำแผนธุรกิจและให้มีผู้รับผิดชอบที่ชัดเจนและมีการติดตามงาน โดยเฉพาะอย่างยิ่งด้านการรับซื้อและขายยางแผ่นรมควัน ณ สาขาของเครือข่ายตลาดกลางยางพาราหาดใหญ่ ของสหกรณ์การเกษตรย่านตาขาว

- (8) เพื่อให้การประกอบการธุรกิจยางพารามีความต่อเนื่องและยั่งยืน จึงควรสนับสนุนให้สหกรณ์การเกษตรย่านตาขาวร่วมกับสถาบันวิชาการด้านสหกรณ์ มหาวิทยาลัยเกษตรศาสตร์ หรือสถาบันการศึกษาอื่นๆ ในการพัฒนาโครงสร้างองค์กรใหม่ให้มีกลุ่มงานเกี่ยวกับการวิจัยและพัฒนา (Research and Development: R & D) การจัดการความรู้ ( Knowledge Management: KM) และการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ (Human Resource Development: HRD โดยเชื่อมโยงกับศูนย์การเรียนรู้ที่กำลังดำเนินการอยู่
- (9) การดำเนินการจัดฝึกอบรมและศึกษาดูงานให้แก่สมาชิกสหกรณ์การเกษตรย่านตาขาวเกี่ยวกับการลดต้นทุนในการทำสวนยาง การจัดทำบัญชีครัวเรือน และหลักปรัชญาเศรษฐกิจพอเพียง
- (10)การเผยแพร่ผลงานวิจัยผ่านการเข้ามาศึกษาดูงานของตัวแทนจากสหกรณ์และหน่วยงานต่างๆ ที่ทำธุรกิจเกี่ยวข้องกับยางพารา และ web-site ของสหกรณ์การเกษตรย่านตาขาว

ในส่วนของการบริหารความเสี่ยงระดับต้นน้ำนั้น จากการถอดบทเรียนเกษตรกรต้นแบบ การทำสวนยางพาราให้มีความมั่นคง ยั่งยืน เกษตรกรชาวสวนยางต้องพึ่งพาตนเอง ได้ด้วยการกระจายความเสี่ยงที่เกิดจากความผันผวนของราคายางพารา ดังต่อไปนี้

- (1) เกษตรกรส่วนใหญ่ขาดความรู้ ความเข้าใจในเรื่องของการใช้ปุ๋ยยางพารา และการปรับปรุงสภาพดินที่ถูกต้องเหมาะสม ควรใช้ปุ๋ยอินทรีย์ร่วมกับปุ๋ยเคมีเพื่อลดต้นทุนการทำสวนยาง
- (2) เกษตรกรส่วนใหญ่ไม่เห็นความสำคัญและยังขาดความรู้เพิ่มเติมในการทำการเกษตรแบบผสมผสานด้วยการปลูกพืชแซมยาง ในสวนยางที่มีอายุ 1- 3 ปี และสวนยางที่มีอายุ 4 ปีถึงโค่นปลูกใหม่ เพื่อเป็นรายได้เสริมจากรายได้ที่ได้รับจากการปลูกยาง
- (3) แนวทางเศรษฐกิจพอเพียงเป็นเรื่องสำคัญที่ช่วยบรรเทาความเดือดร้อนจากความไม่แน่นอนของรายได้จากการทำสวนยางอันเนื่องมาจากราคายางพาราตกต่ำและมีความผันผวนสูงมาก ถ้าเกษตรกรชาวสวนยางโดยทั่วไปได้นำแนวทางเศรษฐกิจพอเพียงไปปรับใช้ก็จะลดสถานะการพึ่งพาปัจจัยภายนอกได้มาก ลดค่าใช้จ่ายด้านอาหารภายในครัวเรือน สามารถประกอบอาชีพการทำสวนยางได้อย่างมั่นคงเพราะมีรายได้เสริมจากแหล่งอื่นๆ ด้วย

## บทที่ 5

### สรุปและข้อเสนอแนะ

#### สรุป

ยางพารายังคงเป็นพืชเศรษฐกิจที่สำคัญของประเทศไทย ทั้งในด้านเป็นอาชีพหลักของเกษตรกรชาวสวนยางพาราทำรายได้ให้เกษตรกรได้อย่างสม่ำเสมอตลอดทั้งปี และเป็นแหล่งเงินตราต่างประเทศจากการส่งออก แม้ว่าราคายางพาราที่ประเทศไทยขายได้มีแนวโน้มสูงขึ้นตั้งแต่ปี 2545 แต่ยังคงมีความผันผวนของราคายางพาราที่ก่อให้เกิดผลกระทบทางบวกและทางลบแก่ผู้เกี่ยวข้องในโซ่อุปทาน ช่วงราคาสูงก็จะเกิดผลดีกับชาวสวนยาง ทำให้มีรายได้เพิ่มขึ้น แต่ผู้แปรรูปที่ใช้ยางพาราเป็นวัตถุดิบก็มีปัญหาเรื่องต้นทุนการผลิตสูงขึ้น และเมื่อราคาคงต่ำ ชาวสวนยางก็เดือดร้อน เพราะทำให้รายได้ลดลง ซึ่งเกษตรกรชาวสวนยางพาราส่วนใหญ่มีสวนยางพาราขนาดเล็กและเป็นสมาชิกสหกรณ์การเกษตร หรือเป็นสมาชิกสหกรณ์กองทุนสงเคราะห์การทำสวนยาง ซึ่งสามารถใช้ประโยชน์จากการเป็นสมาชิกสหกรณ์ในการบริหารจัดการการผลิตและการตลาดที่มีประสิทธิภาพได้ โดยการเชื่อมโยงเป็นเครือข่ายตั้งแต่ต้นน้ำถึงปลายน้ำ

ในช่วงที่ผ่านมามหาวิทยาลัยเกษตรศาสตร์โดยสถาบันวิชาการด้านสหกรณ์ได้มีชุดโครงการวิจัยการขับเคลื่อนการพัฒนาการสหกรณ์และการค้าที่เป็นธรรมของสินค้าเกษตรที่สำคัญชนิดต่าง ๆ ของประเทศไทย โดยได้รับทุนการสนับสนุนจากสำนักงานกองทุนสนับสนุนการวิจัย รวมถึงการสนับสนุนทำวิจัยเกี่ยวกับเครือข่ายคุณค่ายางพารา โดยเริ่มศึกษาจากสหกรณ์การเกษตรที่มีการดำเนินธุรกิจเกี่ยวกับยางพารา เพื่อใช้เป็นตัวแบบ เพื่อประยุกต์ใช้ในการพัฒนาเครือข่ายยางพาราต่อไป ซึ่งในการวิจัยครั้งนี้ได้เลือกสหกรณ์การเกษตรย่านตาขาว (สกก.ย่านตาขาว) เป็นแกนนำในการพัฒนาเครือข่ายยางพาราและจำเป็นต้องดำเนินการวิจัยต่อเนื่องเป็น 3 ระยะ

สกก.ย่านตาขาว เป็นสหกรณ์หนึ่งที่ได้ดำเนินธุรกิจยางพารามากกว่า 25 ปี ปัจจุบันมีสมาชิกกว่า 4,000 ครัวเรือน และยังมีภาคีพันธมิตรทำธุรกิจยางพารา 11 องค์กร ในบรรดา สกก. ที่ทำธุรกิจยางพารา สกก.ย่านตาขาว เป็นสกก.อันดับแรกๆที่เน้นการทำธุรกิจยางพารา โดยในระหว่างปี 2551-2555 มีธุรกิจรวบรวมยางพารา 3,000 3,500 4,000 6,000 และ 10,000 ตัน ตามลำดับ จุดเด่นที่สำคัญของสหกรณ์ คือ 1) การมีทุนหมุนเวียนในการรับซื้อโดยไม่คิดดอกเบี้ย 2) มีการจัดสรรเงินเฉลี่ยคืนให้ภาคี และสมาชิกอย่างสม่ำเสมอ และ 3) มีระบบการบริหารจัดการที่ดี และมีแผนธุรกิจทั้งในระยะสั้นและระยะยาว

นอกจากนี้ ในอนาคต สกก.ย่านตาขาว ยังมีแผนงานการพัฒนาธุรกิจยางพาราไปสู่การส่งออกโดยตรง ซึ่งหากเป็นไปได้จะก่อให้เกิดคุณค่าเพิ่มและผลประโยชน์แก่สมาชิกมากขึ้น การดำเนินธุรกิจหลักของ สกก.ย่านตาขาว ในฐานะแกนนำเครือข่ายยังคงดำเนินธุรกิจในตลาดท้องถิ่นและจังหวัดในเรื่องของการรวบรวมน้ำยางดิบและยางแผ่นรมควัน เพื่อส่งต่อให้คนกลางในพื้นที่เท่านั้น ทำให้มีทางเลือกในช่องทางขายน้อย สกก.ย่านตาขาว จึงมีแนวคิดที่จะทำธุรกิจส่งออกยางพาราในอนาคต แต่ในปัจจุบันยังขาดความรู้ ทักษะ ประสบการณ์ ในเรื่องการทำธุรกิจและข้อมูลข่าวสารที่เกี่ยวข้องกับการส่งออก ซึ่งหากมิได้มี

การเตรียมการและได้รับการสนับสนุนจากผู้เชี่ยวชาญ อาจทำให้ธุรกิจไม่ประสบความสำเร็จ ซึ่งจะก่อให้เกิดการขาดทุนเหมือนที่เกิดขึ้นอยู่เนือง ๆ ในธุรกิจผู้ประกอบการยางพารา นอกจากนี้ยังมีความเสี่ยงต่อความแปรปรวนของราคา

ทั้งนี้เมื่อ สกก.ย่านตาขาว มีความต้องการดำเนินธุรกิจยางพารา ตั้งแต่รวบรวม แปรรูป และส่งออก ดังนั้นสหกรณ์จะต้องมีการปรับโครงสร้างการบริหาร โดยแยกธุรกิจยางพาราออกจากธุรกิจอื่นๆ ดังนั้นการศึกษาในปีที่ 2 จึงต้องดำเนินการขยายผลให้มีการปรับโครงสร้างโดยเฉพาะควรมีฝ่ายการผลิต การตลาด และการเงินการบัญชีของธุรกิจยางพาราโดยเฉพาะ และดำเนินการพัฒนาบุคลากรที่มีความรู้ความสามารถด้านการส่งออกเพิ่มเติม และดำเนินการจัดเวทีเรียนรู้เพื่อทำความเข้าใจกับสมาชิกเพื่อผลิตยางพาราเพิ่มคุณภาพเพื่อการส่งออก พร้อมทั้งจัดหาผู้ชำนาญการเพื่อช่วยในการดำเนินการจัดตั้งศูนย์เรียนรู้เกี่ยวกับยางพารา

จากแผนธุรกิจการส่งออกยางพาราที่โครงการวิจัยฯ ได้ร่วมมือกับสหกรณ์การเกษตรย่านตาขาว และผู้ที่เกี่ยวข้องจัดทำขึ้นในเบื้องต้น ที่มี 2 โครงการย่อย กล่าวคือ โครงการแปรรูปยางลูกขุน และโครงการแปรรูปยางคอมปาวด์ โดยคาดว่าจะส่งออกผ่านกลุ่มเกษตรกรทำสวนธารน้ำทิพย์ที่เป็นพันธมิตรเครือข่าย ส่วนการแปรรูปยางลูกขุนนั้น ยังไม่มีคู่ค้าพันธมิตรในตลาดส่งออก จำเป็นต้องมีการบุกเบิกตลาดใหม่ที่มีคู่แข่งทางการค้าที่ประกอบธุรกิจนี้อยู่เดิม ดังนั้นในปีที่ 3 นี้ จึงมุ่งไปที่การพัฒนาระบบธุรกิจเชิงสร้างสรรค์ของเครือข่ายฯ ภายใต้อุปทานที่จะนำไปสู่การค้าที่เป็นธรรมในอนาคต โดยที่ประเทศคู่ค้าที่สำคัญได้แก่ ญี่ปุ่น จีน และสหรัฐอเมริกา เป็นต้น

อย่างไรก็ตามราคายางพาราทุกประเภทของไทยมีแนวโน้มที่จะสูงขึ้น ตั้งแต่ปี 2545 แต่ยังคงมีความผันของราคาที่ยากก่อให้เกิดผลกระทบทางบวกและลบผู้เกี่ยวข้องในโซ่อุปทานช่วงราคาสูงก็จะเกิดผลดีแก่เกษตรกรชาวสวนยางทำให้มีรายได้สูง แต่ผู้แปรรูปที่ใช้ยางพาราเป็นวัตถุดิบก็มีปัญหาเรื่องต้นทุนการผลิตที่สูงขึ้นและเมื่อราคาคงชาวสวนยางก็จะเดือนร้อน เพราะทำให้รายได้ลดลงแต่ผู้แปรรูปผู้ผลิตก็จะได้รับผลดีเนื่องจากทำให้ต้นทุนการผลิตลดลงนอกจากนี้ยังเกิดปัญหากลางน้ำทำให้มีรายได้ไม่ยั่งยืนและเกิดการขาดทุนในการทำธุรกิจ ถ้าหากไม่มีการวางแผนเตรียมรับสถานการณ์ของธุรกิจ

เครือข่ายคุณค่ายางพาราสหกรณ์ย่านตาขาว จัดตั้งขึ้นเพื่อการดำเนินธุรกิจของเกษตรกรชาวสวนยางที่เป็นสมาชิกของสหกรณ์ย่านตาขาวซึ่งส่วนใหญ่มีสวนยางพาราขนาดเล็ก หรือเป็นสมาชิกสหกรณ์กองทุนสงเคราะห์การทำสวนยาง เพื่อให้สมาชิก และสหกรณ์ได้รับผลประโยชน์จากการบริหารจัดการการผลิตและการตลาดได้อย่างมีประสิทธิภาพ โดยเชื่อมโยงเครือข่ายตั้งแต่ต้นน้ำไปจนถึงปลายน้ำ

โดยที่การบริหารจัดการการผลิตและการตลาด จะเป็นการบริหารแบบมีส่วนร่วมในการเชื่อมโยงโซ่อุปทานเพื่อการลดจุดอ่อนของเครือข่ายที่เป็นอยู่และการดำเนินธุรกิจในอนาคตเพื่อให้เกิดประโยชน์แก่สมาชิก และสหกรณ์ โดยที่ สกก.ย่านตาขาว เป็นแกนนำเพื่อมุ่งพัฒนาโซ่อุปทานเชิงคุณค่าให้เกิดประโยชน์ของภาคีพันธมิตรของเครือข่ายธุรกิจยางพาราตั้งแต่ขบวนการผลิตจนถึงการตลาดขั้นสุดท้าย

เพื่อให้ได้รูปแบบที่สามารถลดต้นทุนการตลาดในการนำสินค้าจากผู้ผลิตไปสู่ผู้บริโภค และมีการค้าที่เป็นธรรม ซึ่งจะส่งผลกระทบต่อการประกอบธุรกิจยางพาราอย่างยั่งยืน

วัตถุประสงค์ของการศึกษานี้มี 2 ประการได้แก่

1. เพื่อศึกษาแนวทางการส่งเสริมการทำสวนยางพาราแก่สมาชิกสหกรณ์ให้เกิดความมั่นคงในอาชีพ

2. เพื่อพัฒนาแบบจำลองธุรกิจยางพาราของสหกรณ์ที่มีการจัดการความเสี่ยงภายใต้โซ่อุปทาน

กรอบแนวคิดและวิธีการวิจัยที่นำมาใช้ในการสร้างแบบจำลองหรือตัวแบบ (Model) การบริหารความเสี่ยงของสหกรณ์การเกษตรย่านตาขาวในการทำธุรกิจยางพาราโดยใช้แนวทางของกระบวนการหรือวงจรการบริหารความเสี่ยง เป็นการพัฒนาการดำเนินงานขององค์กรภายใต้โซ่อุปทานที่เป็นต้นแบบที่ทำให้ความสำคัญกับการจัดการความเสี่ยง ซึ่งจะช่วยให้ทั้งผู้บริหารและผู้ปฏิบัติมองเห็นภาพรวมทั้งหมดของความเสียหายที่จะต้องบริหารจัดการ อีกทั้งยังมีประโยชน์สำหรับการนำมาใช้วางระบบการควบคุมภายในของผู้บริหาร หรือผู้ตรวจสอบภายในได้ด้วย รวมทั้งใช้วางแผนการตรวจสอบ

การบริหารความเสี่ยง (Risk Management) คือกระบวนการที่ใช้ในการบริหารปัจจัยและควบคุมกิจกรรม รวมถึงกระบวนการการดำเนินงานต่างๆ เพื่อลดต้นเหตุที่องค์กรจะเกิดความเสียหาย ในอันที่จะทำให้ระดับและขนาดของความเสียหายที่จะเกิดขึ้นในอนาคตอยู่ในระดับที่องค์กรยอมรับได้ สามารถประเมินได้ ควบคุม และตรวจสอบได้อย่างเป็นระบบ โดยคำนึงถึงการบรรลุเป้าหมายขององค์กรเป็นสิ่งสำคัญ

การดำเนินการ โครงการจะเป็นไปตามกระบวนการวิจัยเครือข่ายคุณค่ายางพารา โดยประกอบด้วย 6 ขั้นตอน คือ 1) การประชุมเตรียมการ การประสานงานผู้เกี่ยวข้องเพื่อวางแผนปฏิบัติการวิจัยร่วมกัน 2) การจัดทำแผนธุรกิจที่มีการจัดการความเสี่ยงภายใต้ทีมที่ปรึกษา และการขับเคลื่อนศูนย์เรียนรู้ 3) การสร้าง Platform การส่งเสริมการทำสวนยาง และการจัดทำแผนปฏิบัติการ 4) การดำเนินการตามแผนปฏิบัติการ และ Platform การส่งเสริมสมาชิกชาวสวนยาง 5) การติดตามประเมินผลทั้งในระดับเกษตรกร ระดับสหกรณ์ และระดับเครือข่าย และ 6) สรุปผลและจัดทำข้อเสนอเชิงนโยบาย

ข้อมูลที่ใช้ในการศึกษานี้ประกอบด้วยข้อมูลปฐมภูมิและข้อมูลทุติยภูมิ โดยมีการเก็บรวบรวมข้อมูลแต่ละประเภท ดังนี้

1. ข้อมูลปฐมภูมิ (Primary Data) เป็นข้อมูลที่เก็บเพื่อนำมาใช้ในการสร้าง Platform การส่งเสริมการทำสวนยาง การจัดทำแผนปฏิบัติการ การติดตามประเมินผล และการจัดทำแผนธุรกิจที่มีการจัดการความเสี่ยง โดยเก็บรวบรวมข้อมูลด้วยการจัดประชุมกลุ่มเฉพาะ (Focus Group) การสัมภาษณ์โดยใช้แบบสอบถาม และการสัมภาษณ์แบบเจาะลึก

2. ข้อมูลทุติยภูมิ (Secondary Data) เป็นข้อมูลที่รวบรวมจากเอกสาร รายงาน ผลการศึกษา บทความ วารสาร งานวิจัยต่างๆ ที่เกี่ยวข้อง ตลอดจนข้อมูลที่ได้จากหน่วยงานต่างๆ ทั้งภาครัฐและเอกชน

ในการศึกษาครั้งนี้เป็นการศึกษาเชิงคุณภาพ จึงใช้การวิเคราะห์เชิงพรรณนา (Descriptive Analysis) เป็นหลัก โดยการศึกษาลักษณะทั่วไป ตลอดจนปัญหาและอุปสรรคของการทำสวนยางพารา การประกอบธุรกิจยางพาราตลอดห่วงโซ่อุปทาน เพื่อให้ได้แนวทางการส่งเสริมการทำสวนยางพาราแก่สมาชิกสหกรณ์ให้เกิดความมั่นคงในอาชีพ และพัฒนาแบบจำลองธุรกิจยางพาราของสหกรณ์ที่มีการจัดการความเสี่ยงภายใต้โซ่อุปทาน

### ผลที่ได้จากการวิจัย

ในการพัฒนาการประกอบการธุรกิจยางพาราของสหกรณ์การเกษตรย่านตาขาวและเครือข่าย พบว่าสถานการณ์การดำเนินธุรกิจยางพาราภายใต้การดำเนินธุรกิจของสหกรณ์การเกษตรย่านตาขาว จำกัด ในช่วงปี พ.ศ. 2555-2556 นั้น ตั้งแต่เดือนเมษายน 2555 ถึง มีนาคม 2556 มีการรวบรวมยางพาราใน 2 ช่องทาง ได้แก่ช่องทางปกติที่รวบรวมเพื่อนำส่งไปขาย ณ ตลาดกลางยางพาราหาดใหญ่ จ.สงขลา มี ปริมาณรวมทั้งสิ้น 3,365.08 ตัน คิดเป็นมูลค่ารับซื้อ 300.04 ล้านบาท และอีกช่องทางหนึ่งเป็นการรวบรวม ยางภายใต้โครงการพัฒนาศักยภาพสถาบันเกษตรกรเพื่อรักษาเสถียรภาพราคาขาย เพื่อนำส่งขายองค์การ สวนยาง (อสย.) ผ่านบริษัทตัวแทนในจังหวัดตรัง โดยตามโครงการฯ นี้ รับซื้อเฉพาะยางแผ่นดิบ ยางแผ่น รมควัน ยางฟอง และยางคัตติ้ง เท่านั้น มีปริมาณรวมทั้งสิ้น 7,792.62 ตัน คิดเป็นมูลค่ารับซื้อ 687.35 ล้านบาท ทั้งนี้มีปริมาณรวมทั้ง 2 ช่องทางรวมน้ำหนักซื้อ 10,857.71 ตัน คิดเป็นเงินรวมทั้งสิ้น 987.39 ล้านบาท

ได้มีการปรับปรุงแผนธุรกิจของเครือข่ายคุณค่ายางพาราสหกรณ์ย่านตาขาวโดยใช้ผลการศึกษา และข้อมูลทางธุรกิจยางพาราและสถานการณ์การดำเนินธุรกิจยางพารา โดยจากวิเคราะห์สถานการณ์ธุรกิจ ที่พิจารณาถึงสภาพแวดล้อมด้านโอกาส อุปสรรค จุดแข็ง และจุดอ่อน พบว่า มีสภาพแวดล้อมด้านโอกาส ทั้งหมด 8 ประการ ด้านอุปสรรคทั้งหมด 10 ประการ ด้านจุดแข็งทั้งหมด 8 ประการ และด้านจุดอ่อน ทั้งหมด 8 ประการ จากผลการวิเคราะห์สถานการณ์ธุรกิจ ได้นำไปสู่การเสนอกกลยุทธ์การประกอบธุรกิจ ยางพาราของเครือข่ายคุณค่าตามโซ่อุปทานที่สำคัญ โดยกำหนดกลยุทธ์จากโอกาสและจุดแข็ง ทั้งหมด 16 กลยุทธ์ การกำหนดกลยุทธ์จากอุปสรรคและจุดแข็ง ทั้งหมด 8 กลยุทธ์ การกำหนดกลยุทธ์จากโอกาสและ อุปสรรค ทั้งหมด 5 กลยุทธ์ การกำหนดกลยุทธ์จากจุดอ่อนและโอกาส ทั้งหมด 5 กลยุทธ์ การกำหนดกล ยุทธ์จากจุดอ่อนและจุดแข็งทั้งหมด 6 กลยุทธ์ ส่วนการกำหนดกลยุทธ์จากจุดอ่อนและอุปสรรคทั้งหมด 9 กลยุทธ์

นอกจากการกำหนดกลยุทธ์ต่างๆ และนำไปประกอบเป็นแผนธุรกิจดังได้กล่าวไปแล้ว ในแผน ธุรกิจเครือข่ายยางพารายังได้กำหนดแผนการตลาดและแผนพัฒนาผลิตภัณฑ์ กล่าวคือ กลยุทธ์และ กิจกรรมทางการตลาดประกอบด้วย (1) กลยุทธ์ผลิตภัณฑ์ ที่เครือข่ายคุณค่ายางพาราย่านตาขาวจะใช้กล ยุทธ์หลักที่สร้างความได้เปรียบในการแข่งขันก็คือกลยุทธ์ที่ใช้น้ำยางสดเป็นวัตถุดิบเริ่มต้นในการแปรรูป ยางแผ่นรมควัน ทำให้สามารถควบคุมคุณภาพผลิตภัณฑ์ที่ได้ซึ่งเป็นจุดเด่นคือยางแผ่นรมควันมีคุณภาพสูง (2) กลยุทธ์ด้านการส่งเสริมการตลาด ด้วยการสร้างภาคีเครือข่ายเป็นแนวร่วมทางสังคม โดยใช้กระแสการ สนับสนุนการส่งออกสินค้าการเกษตรของไทย โดยขอความร่วมมือจากภาครัฐและเอกชนเข้ามาสนับสนุน

สร้างความมั่นใจให้กับผู้นำเข้าในตัวอย่างแปรรูปที่จะส่งออก (3) กลยุทธ์ทางด้านราคา ใช้กลยุทธ์การนำราคาประมูลยางพาราที่ตลาดกลางหาดใหญ่ จ.สงขลามาเปรียบเทียบกับระหว่างบริษัทส่งออกภายในประเทศเพื่อหาส่วนต่างสูงที่สุด นอกจากนี้ยังมีกลยุทธ์การซื้อยางพาราโดยตรงกับสหกรณ์ที่อยู่ในเครือข่ายเนื่องจากไม่ต้องเสียภาษีเงินได้

ในส่วนของแผนพัฒนาผลิตภัณฑ์และการตลาดนั้นได้กำหนดแผนปฏิบัติงานคือ (1) การเรียนรู้และพัฒนาโดยเครือข่ายคุณค่ายางพาราย่านตาขาวจะมีการจัดเวทีเรียนรู้ผู้นำกลุ่มหรือผู้เกี่ยวข้อง การจัดทำสวนต้นแบบเพื่อเพิ่มผลผลิตและลดต้นทุนให้แก่สมาชิก และผู้มีส่วนเกี่ยวข้อง โดยมีการเชิญวิทยากรจากหน่วยงานต่างๆ มาส่งเสริมและให้ความรู้เพื่อให้เกิดเป็นสังคมข้อมูลข่าวสาร และให้สมาชิกมีความเข้าใจในการทำสวนยางอย่างยั่งยืน (2) การจัดดำเนินการภายในองค์กร โดยการจัดทำกระบวนการการดำเนินงานและบริหารภายในจะช่วยในการกำหนดการทำงานเป็นระบบและมีแบบแผน การบริหารจัดการเครือข่ายให้มีประสิทธิภาพ ช่วยให้แผนงานต่างๆ สัมฤทธิ์ผลมากยิ่งขึ้น (3) มีการสืบค้นข้อมูลจากอินเทอร์เน็ต เพื่อที่จะได้ลดความเสี่ยง และเพิ่มประสิทธิภาพในการพัฒนาผลิตภัณฑ์ให้ตรงกับความต้องการของตลาดอยู่ตลอดเวลา (4) ขอรับการสนับสนุนจากภาครัฐและสถาบันการศึกษา ซึ่งช่วยให้การพัฒนาผลิตภัณฑ์และบริการมีประสิทธิภาพมากยิ่งขึ้น ช่วยลดภาระการลงทุน นอกจากนี้จะทำให้ผลิตภัณฑ์มีความน่าเชื่อถือมากยิ่งขึ้น (5) ขอรับการสนับสนุนจากเครือข่าย การสนับสนุนจากผู้ผลิตรายใหญ่และสถาบันเกษตรกรที่ประสบความสำเร็จในการส่งออกที่เป็นพันธมิตรจะช่วยให้มีช่องทางในการจัดจำหน่ายมากยิ่งขึ้น (6) เพิ่มจำนวนสมาชิกและภาคีเครือข่าย โดยการหาเกษตรกรชาวสวนยางในพื้นที่เข้าร่วมมากขึ้นจะสามารถเพิ่มปริมาณการผลิต และอำนาจการต่อรอง ทำเครือข่ายยังมีความเข้มแข็งเพิ่มมากขึ้น

ทั้งนี้ในส่วนของแผนบริหารความเสี่ยงในการดำเนินธุรกิจยางพาราในปี 2555 – 57 ได้ผลการประเมินตนเองที่คำนึงถึงแนวทางการป้องกันความเสี่ยงในการดำเนินธุรกิจยางพารา ดังนี้ ธุรกิจยางพาราของสหกรณ์การเกษตรย่านตาขาว สามารถจำแนกองค์ประกอบได้เป็น 6 ส่วน ซึ่งในการวิเคราะห์ความเสี่ยงจะดำเนินการตามองค์ประกอบของธุรกิจ 6 ประเภท โดยแหล่งที่มาของความเสี่ยงที่จะเกิดเหตุการณ์ไม่พึงประสงค์ต่อธุรกิจ สามารถจำแนกได้เป็น 2 ส่วน คือ ความเสี่ยงจากปัจจัยภายใน และความเสี่ยงจากปัจจัยภายนอก

การบริหารความเสี่ยงของธุรกิจยางพาราของสหกรณ์การเกษตรย่านตาขาว สามารถดำเนินการตามลำดับ 6 ขั้นตอน ดังนี้

1. การกำหนดวัตถุประสงค์วัตถุประสงค์ของธุรกิจยางพาราสหกรณ์ย่านตาขาวฯ ได้แก่ “เพื่อสร้างผลประโยชน์แก่สมาชิกสหกรณ์ฯ โดยการสร้างกำไรจากการดำเนินธุรกิจยางพารา”
2. การระบุความเสี่ยงจำแนกเป็น 6 ประเด็นตามองค์ประกอบของธุรกิจ



3. การประเมินความเสี่ยง เป็นกระบวนการระบุความเสี่ยงวิเคราะห์โอกาสที่จะเกิดขึ้นและความรุนแรงของผลกระทบ ซึ่งพบว่า การขายยาง และการแปรรูปยางแผ่นรมควันของโรงรมสหกรณ์ฯ มีโอกาสที่จะเกิดความเสี่ยงมากที่สุด

4. การประเมินมาตรการควบคุม ประกอบด้วยการทบทวนมาตรการควบคุมที่ใช้ในปัจจุบัน และการออกแบบมาตรการควบคุมเพื่อนำไปสู่การบริหารจัดการความเสี่ยงต่อไป

5. การบริหารจัดการความเสี่ยง เป็นการนำมาตรการมาใช้ปฏิบัติในการดำเนินธุรกิจเพื่อลดความเสี่ยงหรือลดความเสียหายที่เกิดจากผลกระทบของความเสี่ยงโดยพิจารณามาตรการควบคุมที่กำหนดว่ามีความเหมาะสมในการนำไปปฏิบัติหรือไม่แล้วนำมาจัดทำแผนการบริหารความเสี่ยงเพื่อนำไปปฏิบัติอย่างเป็นรูปธรรม (กิจกรรม ระยะเวลา ผู้รับผิดชอบ) จากการกำหนดมาตรการควบคุมของความเสี่ยงในการขายยาง และการแปรรูปยางแผ่นรมควันของโรงรมสหกรณ์ฯ สามารถวางแผนการบริหารจัดการความเสี่ยงเป็นแผนงานโครงการ ผู้รับผิดชอบ และระยะเวลาในการดำเนินงาน โดยในส่วนของ การขายยางสามารถจัดกลุ่มเพื่อการบริหารได้เป็น 2 ประเด็น คิดเป็นแผนงาน/โครงการจำนวน 7 โครงการ ส่วนการแปรรูปยางแผ่นรมควันของโรงรมสหกรณ์ฯ จากการกำหนดมาตรการของการจัดการความเสี่ยง สามารถจัดกลุ่มเพื่อบริหารจัดการความเสี่ยงได้เป็น 4 ประเด็น คิดเป็นแผนงาน/โครงการจำนวน 11 โครงการ

เมื่อทำการกำหนดแผนงานโครงการ ผู้รับผิดชอบ และช่วงเวลาในการดำเนินการแล้ว เนื่องจากความจำกัดของทรัพยากรทั้งงบประมาณ บุคลากร และเวลา ดังนั้นจึงดำเนินการจัดลำดับความสำคัญของโครงการ 2 ด้านนี้ เพื่อดำเนินการตามลำดับความสำคัญ โดยในด้านการขายยาง จำแนกการดำเนินงานในปีบัญชี 55/56 จำนวน 3 โครงการ ได้แก่ (1) การฝึกอบรมเพิ่มความรู้ด้านการตลาด (2) การอบรมทักษะการค้าเกรด และ (3) การจัดซื้อลูกค้อนทดสอบเครื่องชั่ง ปีบัญชี 56/57 จำนวน 3 โครงการตามลำดับได้แก่ (1) การทบทวนโครงสร้างองค์กร(2)โครงการจัดจ้างที่ปรึกษามืออาชีพด้านการตลาดยางพารา และ (3) ทบทวนแนวทางการระดมทุน ในส่วนการแปรรูปยางแผ่นรมควันของโรงรมสหกรณ์ฯ จำแนกการดำเนินงานตามปีบัญชี 55/56 จำนวน 6 โครงการตามลำดับได้แก่ (1) การรณรงค์ซื้อน้ำยางจากสมาชิก (2) แผนการซ่อมบำรุงและการทดแทนเครื่องจักร (3) การกำหนดขั้นตอนการรับซื้อและแปรรูป (4) แผนการจัดซื้อเชื้อเพลิง (5) การตรวจสอบภายใน และ (6) การจัดสวัสดิการและแรงงานสัมพันธ์ ปีบัญชี 56/57 จำนวน 5 โครงการตามลำดับได้แก่ (1) การเพิ่มพูนความรู้และทักษะ (2) การกำหนดตัวชี้วัดและผลการปฏิบัติงาน (3) การจัดซื้อเครื่องตรวจสอบคุณภาพน้ำยาง (4) การศึกษาเพื่อใช้เชื้อเพลิงให้มีประสิทธิภาพ และ (5) การติดตั้งกล้องวงจรปิด

6. การติดตามผลและทบทวน เป็นการติดตามผลภายหลังมีการดำเนินการตามแผนการบริหารความเสี่ยงแล้วเพื่อให้มั่นใจว่าแผนการบริหารความเสี่ยงมีประสิทธิภาพโดยสหกรณ์การเกษตรเกษตรย่าน

ตาขาว มีการดำเนินงานในรูปแบบคณะกรรมการ ดังนั้นการตรวจสอบจึงเป็นไปตามมติของคณะกรรมการในแต่ละโครงการ โดยในช่วงปี 2556 จนถึงเดือนกันยายน สหกรณ์การเกษตรย่านตาขาวได้ดำเนินการตามแผนบริหารความเสี่ยงในการดำเนินธุรกิจยางพาราแล้วเป็นส่วนใหญ่

ผลการวิจัยอีกส่วนหนึ่งได้แก่การประเมินความคิดเห็นระดับเกษตรกรและผลกระทบด้านเศรษฐกิจและการปรับเปลี่ยนพฤติกรรมระดับสมาชิก สหกรณ์และระดับเครือข่าย ข้อมูลจากการสัมภาษณ์เกษตรกรชาวสวนยางที่เป็นสมาชิกโดยการสุ่มตัวอย่างจำนวน 356 ราย พบว่าชาวสวนยางส่วนใหญ่จบประถมศึกษา มีประสบการณ์ในการทำสวนยางพาราโดยเฉลี่ยประมาณ 23 ปี ร้อยละ 50 ของเกษตรกรชาวสวนยางมีรายได้จากการประกอบอาชีพการทำสวนยางเพียงอย่างเดียว จากข้อมูลนี้ชี้ให้เห็นว่ามีเกษตรกรชาวสวนยางมากถึงครึ่งหนึ่งที่พึ่งพารายได้จากสวนยางเพียงอย่างเดียว ซึ่งมีความเสี่ยงที่จะได้รับผลกระทบอย่างมากในภาวะปัจจุบันที่ราคายางพารามีความผันผวนและมีแนวโน้มราคายางพาราตกต่ำ

จากการสัมภาษณ์สมาชิกชาวสวนยางเกี่ยวกับกิจกรรมการเกษตรผสมผสาน พบว่าร้อยละ 59.08 ทำสวนยางเชิงเดี่ยว ส่วนที่เหลือประมาณร้อยละ 40.92 มีการปลูกพืชแซมในสวนยาง เช่น ผักเหนียง และต้นสะเดา และเลี้ยงโคในสวนยาง ดังนั้นจึงมีโอกาที่จะส่งเสริมให้มีการขยายกิจกรรมเกษตรผสมผสานได้อีกมาก

สำหรับในเรื่องของการใช้ปุ๋ยในสวนยางที่เปิดกรีดแล้ว จากการสัมภาษณ์สมาชิกชาวสวนยาง พบว่าร้อยละ 69.37 ใช้ปุ๋ยอินทรีย์ร่วมกับการใช้ปุ๋ยเคมี และเป็นที่น่าสังเกตว่ามีสมาชิกร้อยละ 56.45 ที่ไม่เคยเข้ารับการอบรมเกี่ยวกับความรู้และการใช้ปุ๋ยในสวนยาง แต่ทั้งนี้ไม่มีผู้ที่ไม่เคยเข้ารับการฝึกอบรมแสดงความสนใจที่จะเข้ารับการฝึกอบรมถึงประมาณร้อยละ 69.04 เมื่อสอบถามเกี่ยวกับความสนใจในเรื่องของปุ๋ยสังเคราะห์ (การใช้ปุ๋ยตามผลการวิเคราะห์ธาตุอาหารในดิน) และปุ๋ยน้ำสกัดจากมูลสัตว์ พบว่าสมาชิกร้อยละ 65.45 แสดงความสนใจเรื่องปุ๋ยใน 2 รูปแบบนี้ และเกือบทั้งหมด (ร้อยละ 95.28) ของสมาชิกชาวสวนยางที่แสดงความสนใจมีความต้องการเข้าร่วมทั้ง 2 โครงการ

ในการประเมินผลกระทบทางเศรษฐกิจอันเนื่องมาจากราคายางตกต่ำนั้น เพื่อให้เห็นถึงความรุนแรงของผลกระทบที่ชัดเจน จำเป็นอย่างยิ่งที่จะต้องทำการศึกษาวิเคราะห์ต้นทุนการทำสวนยางและนำเสนอในรูปแบบต้นทุนต่อไร่และต้นทุนต่อกิโลกรัม ในการศึกษาครั้งนี้ได้กำหนดอายุการทำสวนยางไว้ที่ 21 ปี ต่อรอบ โดยในปีแรกมีค่าใช้จ่ายในการเตรียมดิน ต้นพันธุ์ ค่าปลูก ค่าปุ๋ย และค่าดูแลรักษา ส่วนปีที่ 2 - 6 จะมีแต่ ค่าปุ๋ย และค่าดูแลรักษาที่นำไปคิดเป็นต้นทุนเฉลี่ยกระจายไปในแต่ละปีหลังการเปิดกรีดยาง ทั้งนี้หลังเปิดกรีดในปีที่ 7 มีค่าปุ๋ย ค่าดูแลรักษา และค่ากรีด เป็นต้นทุนหลัก เนื่องจากต้นทุนเฉลี่ยต่อกิโลกรัมขึ้นอยู่กับปริมาณผลผลิตน้ำยางด้วย โดยปริมาณผลผลิตน้ำยางในรอบ 1 ปี จะมากหรือน้อยขึ้นอยู่กับจำนวนวันที่กรีดในรอบปีและปริมาณน้ำยางที่กรีดได้ต่อไร่ในแต่ละวันที่กรีด ในศึกษานี้กำหนดจำนวนวันกรีดจากการสัมภาษณ์เกษตรกรผู้ให้ข้อมูลหลักที่ประมาณว่าจำนวนวันกรีดในรอบ 1 ปี คือ 135 - 150 วัน มีปริมาณผลผลิตคิดเป็นเนื้อยางแห้งประมาณ 290 กิโลกรัมต่อไร่ต่อปี

เนื่องจากการทำสวนยางกรณีการทำสวนยางในพื้นที่เปิดใหม่กับพื้นที่สวนยางเดิมที่ได้เงินทุนในการปลูกทดแทนรอบใหม่จากสำนักงานกองทุนสงเคราะห์การทำสวนยาง จึงได้นำเงินส่วนนี้มาหักออกจากรายจ่ายในการทำสวนยางในพื้นที่เดิมที่กองทุนสงเคราะห์การทำสวนยางในอัตราไร่ละ 16,000 บาท เนื่องจากมีชาวสวนยางที่ไม่ได้กรีดยัง มีการจ่ายค่าจ้างกรีดยังเป็นสัดส่วนเจ้าของสวนยาง 60% และคนกรีดยัง 40% ของผลผลิต เจ้าของสวนยางไม่ได้จ่ายออกไปเป็นเงินสด ในการคำนวณต้นทุนต่อกิโลกรัมจึงได้ตัดผลผลิตที่เป็นส่วนของคนกรีดยังออกจากการคำนวณ ผลการวิเคราะห์ต้นทุนการทำสวนยางแสดงว่าต้นทุนการทำสวนยางของเจ้าของสวนยางที่ไม่ได้กรีดยังเองจะสูงขึ้นถ้าหากจำนวนวันกรีดยังในรอบปีลดลง ต้นทุนการทำสวนยางโดยเฉลี่ยประมาณ 19,019.92 – 19,421.29 บาทต่อไร่ หรือ 65.66 – 72.29 บาทต่อกิโลกรัม สำหรับกลุ่มชาวสวนยางที่ได้เงินทุนสงเคราะห์การปลูกทดแทนสวนยางเดิม ขณะที่ต้นทุนของเกษตรกรชาวสวนยางที่ปลูกในพื้นที่ใหม่มีค่าสูงกว่าประมาณ 1,100 บาทต่อไร่ หรือประมาณ 4 บาทต่อกิโลกรัม

จากการสัมภาษณ์สมาชิกชาวสวนยางเกี่ยวกับผลกระทบที่เกิดจากราคายางพาราตกต่ำ ซึ่งส่งผลให้รายได้จากการทำสวนยางลดลง พบว่าสมาชิกชาวสวนยางประเมินผลกระทบของราคายางตกต่ำว่ามีผลทำให้รายได้ลดลงอย่างค่อนข้างรุนแรง เมื่อสอบถามสมาชิกชาวสวนยางเกี่ยวกับการปรับตัวหลังจากได้รับผลกระทบที่ทำให้รายได้ลดลง พบว่ามีสมาชิกร้อยละ 68.54 ไม่ได้ให้ความเห็น ร้อยละ 17.98 กล่าวว่าใช้แนวทางลดค่าใช้จ่ายและประหยัดไม่ฟุ่มเฟือย อีกร้อยละ 11.80 กล่าวว่าใช้แนวทางการหารายได้เสริม

จากการสอบถามความคิดเห็นเกี่ยวกับการกั้นสำรองเงินจากกำไรของธุรกิจยางพาราของสหกรณ์การเกษตรย่านตาขาว พบว่ากลุ่มสมาชิกชาวสวนยางที่เห็นด้วยและไม่เห็นด้วยมีสัดส่วนที่ใกล้เคียงกัน โดยร้อยละ 68.78 ของกลุ่มสมาชิกที่เห็นด้วยได้ระบุว่าควรมีสัดส่วนการกั้นสำรองเงินกำไรของธุรกิจยางพาราที่ร้อยละ 5-10 ในส่วนของเรื่องเกี่ยวกับหลักปรัชญาเศรษฐกิจพอเพียงนั้น จากการสอบถามสมาชิกชาวสวนยางพบว่ามีเพียงร้อยละ 24.63 ที่เคยเข้าร่วมประชุมหรือฝึกอบรมหรือมีความรู้เกี่ยวกับหลักปรัชญาเศรษฐกิจพอเพียง และเมื่อสอบถามว่าได้มีการนำแนวทางเศรษฐกิจพอเพียงมาใช้ปฏิบัติหรือไม่ พบว่ามีเพียงร้อยละ 23.93 ที่ได้มีการนำไปปฏิบัติ จึงจำเป็นอย่างยิ่งที่สหกรณ์การเกษตรย่านตาขาวจะต้องให้ความสำคัญกับเรื่องนี้ให้มากขึ้น

เมื่อสอบถามความคิดเห็นเกี่ยวกับเครือข่ายธุรกิจยางพาราที่สหกรณ์การเกษตรย่านตาขาวทำหน้าที่เป็นแกนนำ พบว่าสมาชิกส่วนใหญ่ไม่หาคำตอบหรือแสดงความคิดเห็น ทั้งนี้จะมาจากสมาชิกชาวสวนยางไม่ทราบหรือมีข้อมูลเกี่ยวกับเรื่องนี้ไม่เพียงพอ จึงมีความจำเป็นที่สหกรณ์การเกษตรย่านตาขาวต้องสื่อสารและเผยแพร่ข่าวสารเกี่ยวกับกิจกรรมด้านต่างๆ ของเครือข่ายธุรกิจยางพาราที่สหกรณ์เป็นแกนนำ

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

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

การคัดเลือกสวนยางพาราต้นแบบและการพัฒนาสวนยางพาราของสมาชิกสหกรณ์การเกษตรย่านตาขาวที่ได้รับเลือกซึ่งเป็นธุรกิจต้นน้ำเพื่อรองรับการก้าวไปสู่ความเป็นผู้ส่งออกยางพาราที่เป็นธุรกิจปลายน้ำ เป็นการขยายผลเครือข่ายคุณค่าไปยังสมาชิกชาวสวนยางที่เป็นต้นน้ำให้ได้รับผลประโยชน์สูงขึ้นจากการพัฒนาเครือข่ายคุณค่ายางพารา โดยโครงการฯ ได้นำแนวทางการขยายผลแบบกลุ่มที่มีแกนนำเป็นศูนย์กลางการเรียนรู้เสมือนไข่แดงและมีสมาชิกกลุ่มเป็นไข่ขาวที่จะได้รับการเรียนรู้ผ่านแกนนำที่มีอยู่ 5 ราย โดยในปีที่ 3 ได้คัดเลือกเกษตรกรชาวสวนยางพาราที่เป็นสมาชิกอีกจำนวน 1 รายที่ใช้แนวทางเศรษฐกิจพอเพียงในการทำสวนยางพารา เพื่อทำหน้าที่เป็นศูนย์กลางหรือแม่ข่ายที่เป็นต้นแบบในการขยายผลการทำสวนยางพารา (ผู้ผลิตน้ำยางหรือยางแผ่น) ซึ่งเป็นต้นน้ำของการทำธุรกิจของสหกรณ์การเกษตรย่านตาขาว เกษตรกรที่เป็นต้นแบบรายนี้เป็นครอบครัวที่ทำสวนยางพาราเป็นหลัก มีฐานะความเป็นอยู่ที่ไม่เดือดร้อนแม้ว่าราคายางพาราจะตกต่ำ มีความมั่นคงในอาชีพ เป็นเกษตรกรที่ได้รับคัดเลือกจากสำนักงานการเกษตรจังหวัดตรังให้เป็นต้นแบบในการนำหลักเศรษฐกิจพอเพียงมาใช้ในการประกอบอาชีพการทำสวนยางพารา

สวนยางที่ใช้เป็นแปลงเรียนรู้และถ่ายทอดแนวปฏิบัติการทำสวนยางพารามีขนาด 9 ไร่ อยู่ในบริเวณเดียวกันกับพื้นที่บ้านที่อยู่อาศัยซึ่งเนื้อที่ประมาณอีก 2 ไร่ ยางพาราอายุ 15 ปี เมื่อราคายางเฉลี่ย 80 บาท/กก. มีรายได้ต่อครอบครัวประมาณ 288,000 บาทต่อปี (ถ้าจ้างกรีดยางของสวนก็จะมีรายได้เพียงประมาณ 172,000 บาท) (32,000 บาทต่อไร่) วิเคราะห์แล้วเจ้าของสวนมีรายได้สุทธิประมาณ 21,000 บาทต่อเดือน (2,333.33 บาทต่อไร่ต่อเดือน) ในการนำแนวปฏิบัติการพัฒนาการทำสวนยางพาราตามหลักเศรษฐกิจพอเพียงนั้น เกษตรกรต้นแบบรายนี้ได้ใช้พื้นที่ประมาณ 2 ไร่ ปลูกไม้ผลหลากหลายชนิดไว้สำหรับบริโภคในครัวเรือน รวมถึงปลูกผักสวนครัวและผักพื้นบ้านไว้สำหรับบริโภคในครัวเรือนและจำหน่ายถ้าเหลืออีกหลากหลายชนิดเช่นเดียวกัน โดยในรอบปี 2555 ประมาณการณ์ว่าจะขายได้เป็นรายได้เสริมประมาณ 5,000 บาท นอกจากนี้ยังมีการเลี้ยงไก่ไว้บริโภคไข่และเนื้อในครอบครัวอีกด้วย จึงทำให้ครอบครัวนี้ไม่เดือดร้อนแม้ว่าราคายางพาราจะตกต่ำหรือราคาอาหารจะสูงขึ้นเพราะมีอาหารที่ผลิตเองไว้บริโภคเป็นการประหยัดค่าใช้จ่ายด้านอาหารของครอบครัว นอกจากนี้ในพื้นที่สวนยางพาราขนาดพื้นที่ 9 ไร่ นั้น เกษตรกรรายนี้ได้จัดสรรพื้นที่ปลูกต้นผักเนียงแซมระหว่างแถวของต้นยางพารา ปัจจุบันสามารถเก็บยอดผักเนียงขายวันละประมาณ 5-6 กก. จึงทำให้เกษตรกรรายนี้มีรายได้เสริมอีกวันละประมาณ 250-300 บาท หรือคิดเป็นรายได้เสริมของครัวเรือนประมาณ 100,000 บาทต่อปี (11,111.11 บาทต่อไร่) นอกจากนี้เกษตรกรรายนี้ยังทำกิ่งเพาะชำต้นผักเนียงไว้ขายด้วย โดยสามารถผลิตกิ่งเพาะชำได้คิดเป็นรายได้เสริมอีกประมาณ 60,000 บาทต่อปี (6,666.67 บาทต่อไร่) ดังนั้นจะเห็นได้ว่าครัวเรือนของเกษตรกรรายนี้มีรายได้สุทธิตรวมจากทุกกิจกรรมประมาณ 35,000 บาทต่อเดือน หรือ 420,000 บาทต่อปี (3,181.82

บาทต่อไร่ต่อเดือน หรือ 38,181.82 บาทต่อไร่ต่อปี) จากการใช้ประโยชน์ที่ดินรวมเพียง 11 ไร่ และใช้แรงงานของครอบครัว 3 คน ให้เกิดการใช้แรงงานในครัวเรือนอย่างเต็มที่ จึงเป็นการสมควรที่จะส่งเสริมและพัฒนาเป็นแปลงเรียนรู้ต้นแบบภายใต้ศูนย์เรียนรู้ของสหกรณ์การเกษตรย่านตาขาว เป็นตัวอย่างแก่เกษตรกรที่เป็นสมาชิกของสหกรณ์การเกษตรย่านตาขาว และเป็นฐานในการขับเคลื่อนการทำสวนยางอย่างมั่นคงเพื่อให้เป็นต้นแบบแก่ชุมชนอื่นๆ ได้นำไปขยายผลต่อไปในอนาคต

ในส่วนของการขับเคลื่อนศูนย์เรียนรู้ของสหกรณ์การเกษตรย่านตาขาวในด้านอื่นๆ ซึ่งมีความก้าวหน้า ได้แก่ (1) จัดมุมศูนย์การเรียนรู้ที่สำนักงานใหญ่ของสหกรณ์การเกษตรย่านตาขาว จำกัด เพื่อเป็นศูนย์กลางในการค้นคว้าหาข้อมูลทางอินเทอร์เน็ต และสื่ออื่นๆ เช่น เอกสาร หนังสือ บทความ และ วิดีทัศน์ (2) ดำเนินการสร้างห้องศูนย์การเรียนรู้ที่สาขา ณ โกดังอัดก้อนยาง เพื่อให้สมาชิกและเครือข่ายที่ไปรอส่งยางได้ศึกษาข้อมูลเรื่องยางและข่าวสารความเคลื่อนไหวของตลาดยางตามภาวะเศรษฐกิจโลก (3) การพัฒนา web-site เพื่อให้มี web-page ของสหกรณ์การเกษตรย่านตาขาวที่สมาชิกและบุคคลทั่วไปสามารถเข้ามาสืบค้นข้อมูลและความเคลื่อนไหวของสหกรณ์การเกษตรย่านตาขาว และ (4) พัฒนาสหกรณ์การเกษตรย่านตาขาวให้เป็นต้นแบบและศูนย์เรียนรู้การดำเนินธุรกิจยางพาราภายใต้โครงการวิจัยเครือข่ายคุณค่ายางพาราที่กำลังดำเนินการอยู่และ โครงการวิจัยการพัฒนาศักยภาพการดำเนินธุรกิจของสหกรณ์เพื่อเตรียมความพร้อมสู่ประชาคมเศรษฐกิจอาเซียนที่จะเริ่มดำเนินการภายในปี 2556

ในส่วนของแผนส่งเสริมการทำสวนยางแก่สมาชิกเพื่อสร้างรากฐาน (platform) การส่งเสริมการทำสวนยางที่มั่นคงนั้น ได้ให้ความสำคัญกับการนำหลักการเศรษฐกิจพอเพียงมาใช้ ซึ่งจากการวิเคราะห์กรณีศึกษาของเกษตรกรสมาชิกต้นแบบที่มีการจัดการฟาร์มภายใต้ความเสี่ยงด้านราคาของยางพาราและความไม่แน่นอนของรายได้จากการประกอบอาชีพทำสวนยางพารา โดยมีการกระจายความเสี่ยงเรื่องรายได้ที่ใช้แนวทางเศรษฐกิจพอเพียงในการจัดการสวนยางพาราต้นแบบอย่างยั่งยืน นั่นคือการประกอบอาชีพการทำสวนยางพาราที่ยึดถือทางสายกลางภายใต้กระแสการเปลี่ยนแปลงตามหลักปรัชญาของเศรษฐกิจพอเพียง คือความพอประมาณ มีเหตุผล และที่สำคัญคือมีภูมิคุ้มกันที่ดีในการประกอบอาชีพนำไปสู่ชีวิต เศรษฐกิจ สังคม และสิ่งแวดล้อมที่ดีขึ้น ทำให้การทำสวนยางพารามีความก้าวหน้าอย่างสมดุล มั่นคง และยั่งยืน มีการจัดทำวิทัศน์สภาพสวนยางพาราและที่อยู่อาศัยและกิจกรรมต่างๆ ที่เป็นแหล่งรายได้ที่หลากหลาย เป็นต้นแบบในการขับเคลื่อนมีการเผยแพร่ผ่าน web-site ของสหกรณ์การเกษตรย่านตาขาว

ทั้งนี้สหกรณ์การเกษตรย่านตาขาวได้กำหนดแผนการส่งเสริมการทำสวนยางที่มั่นคงเพิ่มเติมจากการมีส่วนร่วมแบบอีก 6 กิจกรรม ทั้งนี้กำหนดให้มีการดำเนินการประกาศยกย่องในความร่วมมือของเจ้าของสวนในที่ประชุมใหญ่ และจัดทำวิทัศน์สภาพสวนเผยแพร่ผ่าน web-site ของสหกรณ์การเกษตรย่านตาขาว พร้อมทั้งจะมีขยายผลไปยังสมาชิกชาวสวนยางรายอื่นๆ ต่อไป

ผลการวิจัยที่สำคัญอีกประการหนึ่งได้แก่การศึกษาให้ได้แบบจำลองการจัดการโซ่อุปทานยางพาราในธุรกิจสหกรณ์ จากผลการศึกษาตามโครงการวิจัยการเชื่อมโยงโซ่อุปทาน “เครือข่ายคุณค่า

ยางพารา” ทั้ง 3 ระยะที่ผ่านมาโดยใช้สหกรณ์การเกษตรย่านตาขาว จ.ตรัง ที่มีการดำเนินธุรกิจยางพาราในรูปแบบเครือข่าย โดยมี สกก. ย่านตาขาวเป็นแกนนำ นักวิจัยร่วมกับกรมการดำเนินงาน ฝ่ายจัดการ สกก. ย่านตาขาว และตัวแทนเครือข่าย สามารถถอดบทเรียนการดำเนินการเครือข่ายธุรกิจยางพาราตามห่วงโซ่คุณค่าอุปทาน ได้รูปแบบการเพิ่มขีดความสามารถของ สกก. ในการใช้ สกก. เป็นกลไกในการนำแผนธุรกิจ การบริหารความเสี่ยง ศูนย์เรียนรู้ และแผนการส่งเสริมการทำสวนยางไปใช้ประโยชน์ในการแก้ปัญหาความผันผวนของราคายางพาราที่มีแนวโน้มตกต่ำ และได้พัฒนาแบบจำลองการจัดการห่วงโซ่อุปทานยางพาราในธุรกิจสหกรณ์ที่มีการจัดการความเสี่ยงทั้งในระดับต้นน้ำ กลางน้ำ และปลายน้ำ ดังต่อไปนี้

**ต้นน้ำ** มีสมาชิกสหกรณ์การเกษตรที่เป็นเกษตรกรชาวสวนยาง และชาวสวนยางที่เป็นสมาชิกของเครือข่ายเป็นฐานการผลิตน้ำยางสดและยางแผ่นดิบ โดยเกษตรกรชาวสวนยางเหล่านี้จะต้องมีการปรับตัวในการทำสวนยางไปในทิศทางที่มีความมั่นคงในรายได้และอาชีพการทำสวนยางที่ยั่งยืนตามแนวทางสวนยางต้นแบบและการถ่ายทอดผ่านศูนย์เรียนรู้ โดยการรับเอาหลักปรัชญาเศรษฐกิจพอเพียงไปปฏิบัติ มีการทำบัญชีครัวเรือน มีการบริหารจัดการด้านการเงินในครอบครัว นำเอาการทำเกษตรผสมผสาน เช่น ปลูกพืชแซมในสวนยาง ปลูกพืชร่วมยาง เลี้ยงสัตว์ในสวนยาง ทำการเกษตรที่ปลูกพืชอย่างอื่นนอกจากยางพารา เช่น ปลูกปาล์มน้ำมัน และไม้ผล เป็นการบริหารความเสี่ยงในระดับครัวเรือนเกษตรกรที่อยู่ในระดับต้นน้ำของธุรกิจยางพารา ส่งผลให้มีการกระจายความเสี่ยงจากผลกระทบด้านรายได้จากการทำสวนยางลดลงเนื่องจากราคายางพาราที่มีความผันผวนและมีแนวโน้มตกต่ำลง รวมทั้งส่งเสริมให้เกษตรกรลดต้นทุนการผลิตโดยเฉพาะอย่างยิ่งค่าปุ๋ย ทั้งนี้ก็เพื่อให้สมาชิกชาวสวนยางมีอาชีพที่มั่นคง

**กลางน้ำ** มีสหกรณ์การเกษตรที่เป็นแกนนำ สหกรณ์การเกษตรและกลุ่มเกษตรกรอื่นๆ ที่เป็นพันธมิตรและเครือข่ายที่รวบรวมผลผลิตยางพารามาแปรรูปเป็นยางแผ่นรมควันที่มีคุณภาพ และรวบรวมยางแผ่นดิบของสมาชิกฯ โดยมีปริมาณผลผลิตยางพาราแปรรูปขั้นต้นและขั้นกลางในปริมาณเฉลี่ย 50 ตันต่อวัน รวมถึงการพิจารณาลงทุนในการแปรรูปยางพาราขั้นกลาง เช่น ยางแท่ง หรือ ยางคอมปาวด์ การดำเนินธุรกิจของสหกรณ์การเกษตรที่เป็นแกนนำต้องมีแผนธุรกิจในช่วง 2-3 ปีล่วงหน้า มีการประเมินตนเองที่คำนึงถึงแนวทางการป้องกันความเสี่ยงในการดำเนินธุรกิจยางพารา มีการแสวงหาและสร้างสัมพันธภาพกับหน่วยงาน/องค์กรต่างๆ มาเป็นพันธมิตรทางการค้า และหน่วยสนับสนุนทางด้านเงินทุน ด้านวิชาการและความรู้

**ปลายน้ำ** ในระดับปลายน้ำ มีสหกรณ์การเกษตรที่เป็นแกนนำทำหน้าที่จำหน่ายและส่งผลผลิตยางพาราแปรรูปขั้นกลางผ่านโซ่อุปทานไปยังอุตสาหกรรมแปรรูปขั้นสุดท้ายที่อยู่ปลายน้ำของธุรกิจยางพารา การดำเนินธุรกิจของสหกรณ์การเกษตรที่เป็นแกนนำในระดับปลายน้ำต้องมีแผนธุรกิจในช่วง 2-3 ปีล่วงหน้า มีรายละเอียดความเสี่ยงจำแนกตามช่องทางการตลาด เช่นเดียวกัน รวมถึงมีการประเมินตนเองที่คำนึงถึงแนวทางการป้องกันความเสี่ยงในการดำเนินธุรกิจยางพาราโดยดำเนินการวางแผนการบริหารความเสี่ยงของธุรกิจยางพาราด้วย ในระดับปลายน้ำนี้มีการดำเนินธุรกิจขายยางแผ่นรมควัน โดยการ

ประมวลผ่านตลาดกลางยางพาราขนาดใหญ่ (หรือตลาดกลางยางพาราในจังหวัดอื่นๆ) มีการแสวงหาแนวทางการส่งออกยางแผ่นรมควันอัดก้อนผ่านชุมนุมสหกรณ์จังหวัดตรังและพันธมิตรทางการค้าไปยังประเทศ จีน อินเดีย และมาเลเซีย นอกจากนี้สหกรณ์การเกษตรที่เป็นแกนนำต้องกลับมาให้ความสำคัญกับช่องทางการจำหน่ายยางแผ่นรมควัน ยางแท่ง/ยางคอมปาวด์ที่จะแปรรูปในอนาคต ให้กับพันธมิตรทางการค้าที่เป็นบริษัทแปรรูปยางพาราชั้นสุดท้ายในอุตสาหกรรมยางรถยนต์และรถจักรยานยนต์ภายในประเทศไทย

ทั้งนี้เมื่อพิจารณาการประกอบธุรกิจยางพาราทั้งต้นน้ำ กลางน้ำ และปลายน้ำแล้ว เพื่อเพิ่มขีดความสามารถของสหกรณ์การเกษตรย่านตาขาว และเพิ่มประสิทธิภาพในการผลิตน้ำยางโดยการลดต้นทุนการทำสวนยาง และเพิ่มรายได้จากกิจกรรมเกษตรผสมผสาน รวมถึงการเพิ่มประสิทธิภาพการแปรรูปและการตลาด จำเป็นต้องมีการจัดการโซ่อุปทานในธุรกิจยางพาราที่ชี้ให้เห็นการเชื่อมโยงธุรกิจระหว่างสหกรณ์กับภาคีเครือข่ายพันธมิตรทั้งในระดับต้นน้ำ กลางน้ำ และปลายน้ำ มีการจัดการอุปทานของผลผลิตยางพาราของสมาชิกและเครือข่ายที่สหกรณ์รวบรวมได้ทั้งหมดให้ชัดเจนด้วยการจัดทำแผนธุรกิจที่กำหนดการจัดการอุปทานให้เป็นส่วนหนึ่งของกลไกตลาดที่อยู่ในรูปยางแผ่นรมควัน ยางคอมปาวด์ ยางแท่ง และการจัดการอุปทานเพื่อแปรรูปเป็นสินค้าสำเร็จรูปโดยการร่วมลงทุนการกับพันธมิตรทางการค้า ซึ่งมีการบริหารความเสี่ยงในทุกระดับและใช้กลไกศูนย์เรียนรู้ แผนธุรกิจ แผนบริหารความเสี่ยง การพัฒนาโครงสร้างการบริหารจัดการ มีที่ปรึกษา เงินกองทุน ฯลฯ ซึ่งจะชี้ให้เห็นนวัตกรรมการจัดการธุรกิจแนวใหม่ โดยการจัดทำและดำเนินการตามแผนธุรกิจระยะ 3 ปี ด้วยความร่วมมือทางวิชาการจากสถาบันการศึกษา มีการแสวงหาพันธมิตรและหุ้นส่วนทางการค้าเพิ่มเติมตลอดเวลา มีการนำเอาแนวทางการบริหารความเสี่ยงมาใช้ในการดำเนินธุรกิจเครือข่ายยางพารา ดังต่อไปนี้

- (1) ปรับปรุงประสิทธิภาพในการแปรรูปยางแผ่นรมควันของโรงรมจำนวน 3 โรงของสหกรณ์ ที่ได้จากการประชุมระดมความคิดเห็นในการจัดทำแผนบริหารความเสี่ยงเพื่อลดต้นทุนในการแปรรูป โดยทางสหกรณ์ได้ส่งเจ้าหน้าที่ที่เกี่ยวข้องไปศึกษาดูงานของโรงรมอื่นๆ ที่มีประสิทธิภาพในการแปรรูปสูง สามารถแปรรูปยางแผ่นรมควันในอัตราสูงกว่าร้อยละ 95 นอกจากการปรับปรุงในเรื่องของบุคลากรแล้ว ทางสหกรณ์ยังได้จัดสรรงบประมาณจำนวน 3 แสนบาทเพื่อดำเนินการปรับปรุงเตาอบแบบประหยัดพลังงาน เพื่อลดต้นทุนเชื้อเพลิงและเพิ่มสัดส่วนการแปรรูปที่ปัจจุบันได้เพียงร้อยละ 60 เป็นไม่น้อยกว่าร้อยละ 95
- (2) พัฒนาศักยภาพและเสริมสร้างความรู้ความสามารถของคณะกรรมการฝ่ายจัดการ และสมาชิกเครือข่าย ด้วยการเข้ารับการฝึกอบรมและศึกษาดูงานเพื่อนำไปปรับปรุงการบริหารจัดการธุรกิจยางพาราในรูปแบบเครือข่ายที่มีสหกรณ์การเกษตรย่านตาขาวเป็นแกนนำ จัดทำแผนธุรกิจและให้มีผู้รับผิดชอบที่ชัดเจนและมีการติดตามงาน โดยเฉพาะอย่างยิ่งด้านการรับซื้อและขายยางแผ่นรมควัน ณ สาขาของเครือข่ายตลาดกลางยางพาราขนาดใหญ่ ของสหกรณ์การเกษตรย่านตาขาว

- (3) เพื่อให้การประกอบการธุรกิจยางพารามีความต่อเนื่องและยั่งยืน จึงควรสนับสนุนให้สหกรณ์การเกษตรย่านตาขาวร่วมกับสถาบันวิชาการด้านสหกรณ์ มหาวิทยาลัยเกษตรศาสตร์ หรือสถาบันการศึกษาอื่นๆ ในการพัฒนาโครงสร้างองค์กรใหม่ให้มีกลุ่มงานเกี่ยวกับการวิจัยและพัฒนา (Research and Development: R & D) การจัดการความรู้ (Knowledge Management: KM) และการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ (Human Resource Development: HRD โดยเชื่อมโยงกับศูนย์การเรียนรู้ที่กำลังดำเนินการอยู่
- (4) การดำเนินการจัดฝึกอบรมและศึกษาดูงานให้แก่สมาชิกสหกรณ์การเกษตรย่านตาขาวเกี่ยวกับการลดต้นทุนในการทำสวนยาง การจัดทำบัญชีครัวเรือน และหลักปรัชญาเศรษฐกิจพอเพียง
- (5) การเผยแพร่ผลงานวิจัยผ่านการเข้ามาศึกษาดูงานของตัวแทนจากสหกรณ์และหน่วยงานต่าง ๆ ที่ทำธุรกิจเกี่ยวข้องกับยางพารา และ web-site ของสหกรณ์การเกษตรย่านตาขาว

ในส่วนของการบริหารความเสี่ยงระดับต้นน้ำนั้น จากการถอดบทเรียนเกษตรกรต้นแบบ การทำสวนยางพาราให้มีความมั่นคง ยั่งยืน เกษตรกรชาวสวนยางต้องพึ่งพาตนเองได้ด้วยการกระจายความเสี่ยงที่เกิดจากความผันผวนของราคายางพารา ดังต่อไปนี้

- (1) เกษตรกรส่วนใหญ่ขาดความรู้ ความเข้าใจในเรื่องของการใช้ปุ๋ยยางพารา และการปรับปรุงสภาพดินที่ถูกต้องเหมาะสม ควรใช้ปุ๋ยอินทรีย์ร่วมกับปุ๋ยเคมีเพื่อลดต้นทุนการทำสวนยาง
- (2) เกษตรกรส่วนใหญ่ไม่เห็นความสำคัญและยังขาดความรู้เพิ่มเติมในการทำการเกษตรแบบผสมผสานด้วยการปลูกพืชแซมยาง เพื่อเป็นรายได้เสริมจากรายได้ที่ได้รับจากการปลูกยาง
- (3) แนวทางเศรษฐกิจพอเพียงเป็นเรื่องสำคัญที่ช่วยบรรเทาความเดือดร้อนจากความไม่แน่นอนของรายได้จากการทำสวนยางอันเนื่องมาจากราคายางพาราตกต่ำและมีความผันผวนสูงมาก ถ้าได้นำแนวทางเศรษฐกิจพอเพียงไปปรับใช้ก็จะลดสถานะการพึ่งพาปัจจัยภายนอกได้มาก สามารถประกอบอาชีพการทำสวนยางได้อย่างมั่นคงเพราะมีรายได้เสริมจากแหล่งอื่นๆ ด้วย

### ข้อเสนอแนะเชิงนโยบายสำหรับการขับเคลื่อนแผนธุรกิจที่มีการบริหารความเสี่ยงสำหรับสหกรณ์

#### การเกษตร: กรณีธุรกิจยางพารา

การศึกษาตามโครงการวิจัยการเชื่อมโยงโซ่อุปทาน “เครือข่ายคุณค่ายางพารา” ทั้ง 3 ระยะ โดยให้สหกรณ์การเกษตรย่านตาขาว จ.ตรัง ที่มีการดำเนินธุรกิจยางพาราในรูปแบบภาคีเครือข่าย โดยมี สกก. ย่านตาขาวเป็นแกนนำ ได้ผลการวิจัยภายใต้การความร่วมมือของนักวิชาการจากมหาวิทยาลัยที่ทำหน้าที่เป็นที่เล็งเป็นที่ปรึกษาด้านวิชาการและเป็นผู้อำนวยความสะดวกเหลือในการประสานงานสร้างพันธมิตรทางการค้า ทางข้อมูลและความรู้ นำไปสู่การสร้างรูปแบบ (Model) การเพิ่มขีดความสามารถของ สกก. ในการใช้ สกก. เป็นกลไกในการนำแผนธุรกิจ การบริหารความเสี่ยง ศูนย์เรียนรู้ และแผนการส่งเสริมการทำสวนยางไปใช้ประโยชน์ในการแก้ปัญหาความผันผวนของราคายางพาราที่มีแนวโน้มตกต่ำ ซึ่งสามารถใช้รูปแบบของ สกก. ย่านตาขาว เป็นกลไกในการบุกเบิกขับเคลื่อนการแก้ปัญหาในแนวทางที่สร้างความเข้ม



แข็ง ความมั่นคง ให้สามารถพึ่งตนเองได้ตามแนวทางหลักปรัชญาเศรษฐกิจพอเพียง ทั้งต้นน้ำ (เกษตรกร ชาวสวนยางที่เป็นสมาชิก สกก.) กลางน้ำ และปลายน้ำ (การบริหารงาน สกก. โดยคณะกรรมการฯ และ ฝ่ายจัดการ) โดยมีข้อเสนอแนะเชิงนโยบาย ดังต่อไปนี้

1. ผลการศึกษาชี้ว่าสหกรณ์หรือสถาบันเกษตรกรที่เป็นองค์กรทางสังคม เมื่อต้องเข้าไปดำเนินการทางธุรกิจที่อยู่ในโลกของการแข่งขันนั้น ก็มีตัวแบบการทำงานของสหกรณ์ที่สามารถเข้าไปทำธุรกิจได้ เป็นการผลักดันองค์กรทางสังคมให้เข้าไปดำเนินการในธุรกิจได้อย่างแท้จริงแม้ว่าการประกอบการธุรกิจ ยางพารามีความเสี่ยงด้านราคาและมีการแข่งขันสูง โดยสหกรณ์การเกษตรหรือสถาบันเกษตรกรที่เข้ามา ประกอบธุรกิจยางพาราจำเป็นต้องใช้บุคลากรที่มีความรู้ ความสามารถในการจัดการ และการ บริหารธุรกิจยางพารา ทั้งนี้ในการแก้ไขปัญหาการเรียกร้องด้านราคาของเกษตรกรชาวสวนยางพารา รัฐบาลควรพิจารณานำเอารูปแบบการประกอบธุรกิจยางพาราของสหกรณ์การเกษตรย่านตาขาวนี้ไป แก้ไขปัญหาได้แนวทางหนึ่ง ซึ่งเป็นการใช้กลไกของกระบวนการสหกรณ์และการค้าที่เป็นธรรม ดังนั้นจึง ควรต้องมีการตรวจสอบว่าสหกรณ์การเกษตร/สถาบันเกษตรกรในประเทศไทยที่มีศักยภาพเช่นเดียวกับ สหกรณ์การเกษตรย่านตาขาวที่เปรียบเสมือนเป็นหัวรถจักรในการขับเคลื่อนว่ามีอยู่อีกกี่แห่งที่ไหนบ้าง โดยภาครัฐต้องศึกษาหาข้อมูลว่าสถาบันเกษตรกรเหล่านั้น (ที่เปรียบเสมือนเป็นหัวรถจักร) ยังมีความ ต้องการหรือขาดอะไรอยู่บ้าง แล้วนำข้อมูลเหล่านั้นไปพิจารณาสั่งการให้หน่วยงานภาครัฐที่เกี่ยวข้องไป ดำเนินการให้ความช่วยเหลือสนับสนุนให้สถาบันเกษตรกรเหล่านั้นมีความเข้มแข็ง พึ่งพาตนเองได้โดย การยกระดับความสามารถในการประกอบธุรกิจยางพารา เป็นการแก้ไขปัญหาในเชิงรุก เช่น ความ ช่วยเหลือด้านการแปรรูปในรูปของเงินทุนและเทคโนโลยี/นวัตกรรม ไม่ใช่แก้ปัญหาในเชิงตั้งรับที่ต้อง คอยอุ้มหรือป้อนที่นำไปสู่ความอ่อนแอ เช่น รัฐบาลช่วยแก้ไขปัญหาด้านราคาเพียงอย่างเดียวซึ่งราคามีการขึ้น ลงตามตลาดโลก สิ่งเหล่านี้จะช่วยให้เห็นยุทธศาสตร์ของรัฐ ว่าควรไปเพิ่มขีดความสามารถในการ ประกอบการเชิงธุรกิจของเกษตรกรผ่านกระบวนการสหกรณ์

2. ในระยะเริ่มต้นสถาบันเกษตรกรจะต้องแสวงหาความร่วมมือทางวิชาการจากสถาบันการศึกษา ต่างๆ โดยรัฐต้องเข้ามามีส่วนช่วยเหลือ เพื่อให้ นักวิชาการมาช่วยเป็นที่ปรึกษา เป็นที่ปรึกษาทางวิชาการ ศึกษาวิจัยและพัฒนา (Research & Development: R&D) เพื่อหาแนวทางในการลดต้นทุน เช่น เทคโนโลยี ในการทำสวนยาง การพัฒนาอุปกรณ์ต่าง ๆ ที่ใช้ในการแปรรูปยางพาราทั้งขั้นต้น ขั้นกลาง และขั้นสุดท้าย รวมทั้งช่วยประสานงานในการสร้างและเชื่อมโยงเครือข่ายและพันธมิตรในทุกภาคส่วน เพื่อพัฒนา ศักยภาพและยกระดับความรู้ความสามารถในการจัดการให้เป็นมืออาชีพ สามารถแข่งขันได้กับบริษัท ธุรกิจเอกชน

3. การประกอบธุรกิจยางพาราให้อยู่รอดได้เป็นสิ่งจำเป็นมากที่สหกรณ์ต้องมีบุคลากรที่มีความรู้ ความสามารถอยู่ในองค์กรอย่างต่อเนื่อง จะต้องมีการยกระดับ พัฒนา และเสริมสร้างความรู้ความสามารถ ของคณะกรรมการ ฝ่ายจัดการ รวมถึงสมาชิกเครือข่าย และควรขยายผลการให้องค์ความรู้แก่สมาชิก

เกษตรกรชาวสวนยางให้เพิ่มมากขึ้นตามความเหมาะสมของภูมิสังคม ด้วยการจัดฝึกอบรม และศึกษาดูงาน เพื่อเพิ่มประสิทธิภาพในการผลิต และการตลาด

4. เนื่องจากการประกอบการธุรกิจยางพาราโดยสหกรณ์การเกษตรหรือสถาบันของเกษตรกรต้องมี องค์ประกอบของคณะกรรมการ และฝ่ายจัดการที่มีความรู้ ความสามารถ มีวิสัยทัศน์ทางธุรกิจยางพาราเมื่อ บุคลากรของสหกรณ์การเกษตรหรือสถาบันของเกษตรกรในปัจจุบันได้รับการเสริมสร้างขึ้นมาแล้วแต่ใน อนาคตบุคลากรเหล่านี้จะทยอยเกษียณการทำงานไป จึงมีความเสี่ยงเกี่ยวกับความต่อเนื่องและความยั่งยืน ในการประกอบการธุรกิจยางพาราของสหกรณ์ ดังนั้นจึงจำเป็นต้องมีองค์ประกอบที่ส่งเสริมสนับสนุนบุคลากรของ สหกรณ์และเครือข่าย รวมทั้งบุตรหลานของสมาชิกได้ศึกษาเรียนรู้เพิ่มเติม โดยมีกาให้ทุนการศึกษาเพื่อ สร้างบุคลากรทดแทนที่เกษียณอายุเพื่อให้มี การสืบทอดความรู้ ความสามารถในการประกอบการธุรกิจ ยางพารา อีกทั้งหน่วยงานที่เกี่ยวข้องของภาครัฐควรสนับสนุนให้สหกรณ์การเกษตรและสถาบันเกษตรกร ร่วมมือกับสถาบันวิชาการด้านสหกรณ์ มหาวิทยาลัยเกษตรศาสตร์ หรือสถาบันการศึกษาอื่นๆ ในการพัฒนา โครงสร้างองค์กรใหม่ให้มีกลุ่มงานเกี่ยวกับการวิจัยและพัฒนา (R & D) การจัดการความรู้ (KM) และการ พัฒนาทรัพยากรมนุษย์ (HRD) โดยเชื่อมโยงกับการดำเนินการพัฒนาหลักสูตรเฉพาะเกี่ยวกับธุรกิจยางพารา ต้นน้ำ กลางน้ำ และปลายน้ำ พร้อมจัดให้มีศูนย์การเรียนรู้ขึ้น

5. ในการพัฒนาศักยภาพของสถาบันเกษตรกร/สหกรณ์การเกษตรในการประกอบการธุรกิจยางพารา ควรจะดำเนินการเป็น 3 ระยะคือ ระยะที่ 1 การสำรวจและจัดทำฐานข้อมูลสมาชิก โดยควรจัดทำฐานข้อมูล สมาชิกต้นแบบที่ทำสวนยางเพียงอย่างเดียวและสมาชิกที่ทำสวนยางแบบผสมผสานกับพืชอื่น เพื่อแสดง ให้เห็นผลดีของการทำสวนยางตามหลักปรัชญาเศรษฐกิจพอเพียง ระยะที่ 2 เป็นการกำหนดกรอบทิศทาง และการวางกลยุทธ์และแผนธุรกิจ และระยะที่ 3 เป็นการสร้างและถอดแบบจำลองธุรกิจยางพาราตั้งแต่ต้น น้ำ กลางน้ำ และปลายน้ำ ซึ่งทั้งหมดทำให้เห็นเส้นทางการเชื่อมโยงโซ่อุปทาน การวิเคราะห์แผนกลยุทธ์ การจัดการความเสี่ยง ทำให้ได้เห็นวิธีการเติบโตที่ใช้กระบวนการสร้างองค์ความรู้และข้อมูล เป็นตัวเพิ่ม จิตความสามารถของสหกรณ์การเกษตรในการก้าวสู่โลกของการทำธุรกิจ ที่สามารถพึ่งพาและยืนหยัดอยู่ ได้ด้วยตัวเองอย่างยั่งยืนและเกิดประโยชน์สูงสุดแก่สมาชิก

6. ต้องมีการจัดการโซ่อุปทานในธุรกิจยางพาราที่ชี้ให้เห็นการเชื่อมโยงธุรกิจระหว่างสหกรณ์กับ ภาครีพันธมิตรทั้งในระดับต้นน้ำ กลางน้ำ และปลายน้ำ มีการจัดการอุปทานของผลผลิตยางพาราของ สมาชิกและเครือข่ายที่สหกรณ์รวบรวมได้ทั้งหมดให้ชัดเจน โดยกำหนดการจัดการอุปทานเป็นส่วนหนึ่ง ของกลไกตลาดในรูปแบบแผ่นดินบริมควัน ยางคอมปาวด์ ยางแท่ง และการจัดการอุปทานเพื่อแปรรูปเป็น สินค้าสำเร็จรูปโดยการร่วมลงทุนกับบริษัทเอกชนที่เข้าร่วมเป็นพันธมิตรทางการค้า โดยสหกรณ์อาจจะไม่ ต้องดำเนินการเองทั้งหมด เช่น สหกรณ์ลงทุนในที่ดินและจัดหาวัตถุดิบ ส่วนบริษัทต่างประเทศลงทุนใน เครื่องจักรและความรู้ด้านเทคนิค (Know How) และช่องทางการจำหน่ายที่มีอยู่แล้ว โดยตลอดโซ่อุปทาน มีการบริหารความเสี่ยงในทุกระดับ และใช้กลไกศูนย์เรียนรู้ แผนธุรกิจ แผนบริหารความเสี่ยง การพัฒนา โครงสร้างการบริหารจัดการ มีที่ปรึกษา เงินกองทุน ฯลฯ ซึ่งชี้ให้เห็นนวัตกรรมจัดการธุรกิจแนวใหม่

7. ในการประกอบธุรกิจยางพาราโดยใช้กระบวนการของสหกรณ์นั้น มีทั้งนโยบายของภาครัฐที่เป็นตัวถ่วง/หน่วงให้สหกรณ์หรือสถาบันเกษตรกรไม่ก้าวไปข้างหน้า และนโยบายภาครัฐที่ช่วยสนับสนุนส่งเสริมในการประกอบธุรกิจยางพารา ซึ่งถ้ารัฐใช้นโยบายส่งเสริมที่ถูกต้องก็จะช่วยในการขับเคลื่อนกระบวนการสหกรณ์ได้ โดยรัฐไม่ต้องเข้ามาแทรกแซงตลาดจนเป็นภาระด้านงบประมาณจำนวนมาก

นโยบายที่ผิดพลาดเป็นตัวถ่วง/หน่วงให้สหกรณ์หรือสถาบันเกษตรกรไม่ก้าวไปข้างหน้าได้แก่

- (5) นโยบายการขยายการทำสวนยางพาราในพื้นที่ใหม่ในทุกภาคของประเทศที่ทำให้มีผลผลิตยางพาราล้นตลาด
- (6) นโยบายของรัฐที่ไม่มีความจริงใจในการแก้ปัญหา สร้างความแตกแยก เช่น นโยบายให้เงินค่าปัจจัยการผลิต ซึ่งผู้รับจ้างกรีดยางและเจ้าของสวนยางพาราที่ไม่มีเอกสารสิทธิ์ไม่ได้รับการช่วยเหลือ
- (7) นโยบายประกันราคาที่ไม่สอดคล้องกับสถานการณ์ของตลาดโลก ทำให้รัฐต้องเก็บสต็อกยางพารา และมีภาระทางด้านการงบประมาณแผ่นดินจำนวนมาก
- (8) มาตรการยกเว้นการเก็บค่าธรรมเนียมในการส่งออกยางพารา (CESS) ซึ่งราคายางพาราอาจสูงขึ้นในระยะแรก แต่ในที่สุดราคาที่สูงขึ้นจะน้อยกว่าส่วนต่างๆ ที่รัฐยกเว้นค่า CESS ให้กับผู้ส่งออก ถ้าไรส่วนต่างนี้จะไม่ตกไปถึงเกษตรกรชาวสวนยางทั้งหมด ส่วนต่างส่วนใหญ่จะตกอยู่กับพ่อค้าคนกลาง และในอนาคตเงินกองทุนที่ได้รับเงินจากค่า CESS จะมีเงินทุนลดลงส่งผลกระทบต่อภาระหนี้ในการปลูกยางพาราทดแทนยางเก่าและรัฐต้องใช้งบประมาณมาสนับสนุน

นโยบายที่ควรดำเนินการเพื่อช่วยให้การขับเคลื่อนกระบวนการสหกรณ์ในการประกอบธุรกิจยางพาราเป็นได้อย่างมั่นคง ได้แก่

- (7) นโยบายส่งเสริมให้เกษตรกรชาวสวนยางนำหลักเศรษฐกิจพอเพียงมาใช้ในการทำสวนยาง เช่น อนุญาตให้เว้นต้นไม้ที่เป็นประโยชน์ในสวนยางไม่ต้องโค่นเมื่อขอสงเคราะห์ปลูกยางพาราทดแทนและอนุญาตให้ปลูกพืชร่วมยางในสวนยางที่ขอปลูกยางทดแทน
- (8) ใช้นโยบายกองทุนรักษาเสถียรภาพราคายางพาราด้วยการขึ้นาราคาตลาดโดยแทรกแซงราคายางพาราในช่วงที่ราคายางตกต่ำน้อยกว่าต้นทุนการผลิต โดยดำเนินการผ่านสถาบันเกษตรกร/สหกรณ์ เพื่อเสริมสร้างความเข้มแข็งของสถาบันเกษตรกร
- (9) นโยบายการนำเงิน CESS มาใช้ในการตั้งกองทุนสำรองเลี้ยงชีพของเกษตรกรชาวสวนยางและผู้รับจ้างกรีดยาง
- (10) มาตรการให้เงินอุดหนุนสถาบันเกษตรกรไปใช้ในการแปรรูปเพื่อสร้างมูลค่าเพิ่มให้กับผลผลิตยางพาราของเกษตรกรชาวสวนยางพารา
- (11) มาตรการส่งเสริมให้บริษัทของเอกชนภายในประเทศรับซื้อวัตถุดิบยางพาราจากสถาบันเกษตรกรโดยตรงในรูปของการลดหย่อนหรือยกเว้นภาษี โดยดำเนินการในลักษณะการเข้า

ร่วมเป็นภาคีเครือข่ายพันธมิตรผู้ใช้ยางพาราที่ผลิตจากสถาบันเกษตรกร หรือสร้างตลาดรับซื้อยางพาราแปรรูปชั้นกลางภายในประเทศที่บริษัทผู้แปรรูปชั้นสุดท้ายซื้อโดยตรงจากสถาบันเกษตรกร

(12) มาตรการส่งเสริมให้หน่วยงานของรัฐใช้ผลิตภัณฑ์สำเร็จรูปจากยางพาราที่ผลิตโดยสถาบันเกษตรกรที่มีการร่วมลงทุนกับพันธมิตรผู้แปรรูปเอกชนในประเทศ

## นักวิจัย

หัวหน้าโครงการ	รศ.ศานิต	แก้วเอียน	อาจารย์ประจำคณะเศรษฐศาสตร์
หัวหน้าโครงการร่วม	คุณนุชรินทร์	อยู่อ่าไฟ	ผู้จัดการสหกรณ์การเกษตรย่านตาขาว จำกัด
นักวิจัย	รศ.ดร.ปิติ	กันตังกุล	อาจารย์ประจำคณะเศรษฐศาสตร์
ผู้ช่วยนักวิจัย	นางสาวพรวิภา	พรมจีน	นิสิตปริญญาโท 1 คน

## เอกสารอ้างอิง

จุฑาทิพย์ ภัทราวาท. 2546. คู่มือการจัดทำแผนกลยุทธ์สหกรณ์. สำนักพัฒนาระบบบริการการจัดการสหกรณ์.

จุฑาทิพย์ ภัทราวาท. 2553. การวิจัยเชิงปฏิบัติการแบบมีส่วนร่วม เพื่อการพัฒนาการสหกรณ์. สถาบันวิชาการด้านการสหกรณ์ คณะเศรษฐศาสตร์ มหาวิทยาลัยเกษตรศาสตร์.

นิรมัย จันทร์สวัสดิ์, 2551. การบริหารความเสี่ยง (Risk Management): จากทฤษฎีสู่ปฏิบัติ. สำนักพิมพ์ สุทรไพศาล, กรุงเทพฯ.

บุญเรียง ขจรศิลป์. 2549. สถิติวิจัย1. พิมพ์ครั้งที่ 9. ภาควิชาการศึกษา คณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยเกษตรศาสตร์. กรุงเทพฯ:

ศานิต เก้าเอี้ยน และคณะ. 2553. โครงการวิจัยการเชื่อมโยงโซ่อุปทาน : เครือข่ายคุณค่าทางพารา. รายงานฉบับสมบูรณ์เสนอสำนักงานกองทุนสนับสนุนการวิจัย.

ศานิต เก้าเอี้ยน และคณะ. 2554. โครงการวิจัยการเชื่อมโยงโซ่อุปทาน: เครือข่ายคุณค่าทางพารา ปีที่2. รายงานฉบับสมบูรณ์เสนอสำนักงานกองทุนสนับสนุนการวิจัย.

สหกรณ์การเกษตรย่านตาขาว. 2556. รายงานประจำปี 2556. สหกรณ์การเกษตรย่านตาขาว จำกัด. ตรัง.

สำนักงานเศรษฐกิจการเกษตร. 2555. สถานการณ์สินค้าเกษตรที่สำคัญและแนวโน้ม ปี 2556. สำนักวิจัยเศรษฐกิจการเกษตร, สำนักงานเศรษฐกิจการเกษตร, กระทรวงเกษตรและสหกรณ์. กรุงเทพฯ.

สำนักงานเศรษฐกิจการเกษตร. 2556. สถิติการเกษตรของประเทศไทย ปี 2555. สำนักงานเศรษฐกิจการเกษตร, กระทรวงเกษตรและสหกรณ์. กรุงเทพฯ.

สำนักงานเศรษฐกิจการเกษตร. 2556. ข้อมูลพื้นฐานเศรษฐกิจการเกษตร ปี 2555. เอกสารสถิติการเกษตร เลขที่ 401. สำนักงานเศรษฐกิจการเกษตร, กระทรวงเกษตรและสหกรณ์. กรุงเทพฯ.

Kay, R.D. and Edwards, W.M., 1994. **Farm Management**. McGraw-Hill, New York.

## ภาคผนวก

### ภาคผนวก 1

#### การประชุมโครงการเครือข่ายยางพาราปีที่ 3 ครั้งที่ 1

วันที่ 3 เมษายน 2555

การประชุมเครือข่ายยางพารา ณ สหกรณ์การเกษตรย่านตาขาว จำกัด ชั้น 2 เวลา 13.00 น.

#### รายชื่อผู้เข้าร่วมประชุม

ลำดับ	ชื่อ – นามสกุล	ตำแหน่ง
1	อ.ศานิต เก้าเอี้ยน	ม.เกษตรศาสตร์
2	อ.ปิติ กันตังกุล	ม.เกษตรศาสตร์
3	นายประวิง นุ่นขาว	ประธานกรรมการ
4	นางเพ็ญศรี	รองประธาน
5	นายอำนาจ	เหรัญญิก
6	นายวินัย	กรรมการเลขานุการ
7	นายนิค	กรรมการ
8	นายปรีชา	ผู้ตรวจสอบ
9	นางนุชรินทร์	ผู้จัดการใหญ่
10	นายอิทธิเดช	รองผู้จัดการใหญ่
11	นายเอี่ยม	เจ้าหน้าที่สหกรณ์
12	นางพัชรา รองเดช	เจ้าหน้าที่ฝ่ายไอที

#### เรื่องของการประชุม

ทำวิจัยไปแล้ว 2 ปี ปีที่ 3 จะเริ่มดำเนินการภายในเดือน พ.ค. 2555 เกี่ยวกับแผนบริหารความเสี่ยง เพื่อจะศึกษาเป็นต้นแบบในด้านความเสี่ยง

มีการอบรมทำแผน 2-3 วัน

- หน่วยบริหารความเสี่ยง เกิดสิ่งที่ดี เกิดความมั่นคง ในการบริหารงานสหกรณ์

ตลาดยางในปัจจุบัน

1. ยางแท่ง STR 10-20
2. ยางเครพ
3. น้ำยางสด 5 L

เครื่องจักรขนาด 4 ตัน 64 ล้านบาท

2.5 ตัน 47 ล้านบาท

ของโรงงานมิสเตอร์ไลท์, มาเลเซีย

ข้อเสนอแนะ

ทำป้ายขนาดใหญ่ของตลาดกลางยางพาราหาดใหญ่ สาขา จ.ตรัง

ข้อเสนอแนะของอาจารย์ปิติ

- ส่วนหนึ่งขายไปบางส่วน
- อีกส่วนหนึ่งน่าจะแปรรูปเพื่อการส่งออก
- ยางแท่งน่าจะมียอดความต้องการมากขึ้น
- สิ่งแวดล้อมบริเวณที่จัดตั้งโรงงาน

ปิดประชุมเวลา 16.00 น.

.....  
(นายประวิง นุ่นขาว)

ประธานกรรมการในที่ประชุม

.....  
(นายอำนาจ ทวนคำ)

เลขานุการ ผู้บันทึกการประชุม



## ภาคผนวก 2

### การประชุมโครงการเครือข่ายยางพาราปีที่ 3 ครั้งที่ 2

วันที่ 11 มิถุนายน 2555

การประชุมเครือข่ายยางพารา ณ สหกรณ์การเกษตรย่านตาขาว จำกัด ชั้น 2 เวลา 13.00 น.

#### รายชื่อผู้เข้าร่วมประชุม

ลำดับ	ชื่อ – นามสกุล	ตำแหน่ง
1	อ.ศานิต เก้าเอี้ยน	ม.เกษตรศาสตร์
2	อ.ปิติ กันตังกุล	ม.เกษตรศาสตร์
3	นายประวิง นุ่นขาว	ประธานกรรมการ
4	นางเพ็ญศรี	รองประธาน
5	นายอำนาจ	เหรียญก
6	นายวินัย	กรรมการเลขานุการ
7	นายนิค	กรรมการ
8	นายปรีชา	ผู้ตรวจสอบ
9	นางนุชรินทร์	ผู้จัดการใหญ่
10	นายอิทธิเดช	รองผู้จัดการใหญ่
11	นายเอี่ยม	เจ้าหน้าที่สหกรณ์
12	นางพัชรา รองเดช	เจ้าหน้าที่ฝ่ายไอที
13	นายจรรัน จิตรพิเชษ	เกษตรกรสมาชิกเครือข่าย

#### ข้อคิดเห็น

1. เรื่องยางพารา
2. เรื่องอื่นๆ ที่สหกรณ์มีความเสี่ยง

เป็นการวิจัยปีที่ 3

คำถาม (ทำให้ได้ 1 ปี)

1. การส่งเสริมให้เกษตรกรชาวสวนยางพาราในการปรับขบวนการวางแผนทำสวนยางที่จะก่อให้เกิดความมั่งคั่งในอาชีพควรเป็นอย่างไร

2. แบบจำลองธุรกิจยางพาราของสหกรณ์ที่มีการจัดการความเสี่ยงทั้งในระดับต้นน้ำ , กลางน้ำ , ปลายน้ำ , ภายใต้อุปทาน ควรทำอย่างไร

(เพิ่ม powerpoint การจัดการความเสี่ยงของ อ.ปิติ )

ปิดประชุมเวลา 16.30 น.

.....  
(นายประวิง นุ่นขาว)  
ประธานกรรมการในที่ประชุม

.....  
(นายอำนาจ ทวนคำ)  
เลขานุการ ผู้บันทึกการประชุม

### ภาคผนวก 3

#### ระเบียบวาระการประชุมอนุกรรมการยางร่วมกับเครือข่ายยาง

โดย อ.ปิติ กันตังกุล จาก ม.เกษตรศาสตร์

วันที่ 1 พฤศจิกายน 2555 ณ ห้องประชุมกรรมการชั้น 2

รายชื่อคณะกรรมการ	ตำแหน่ง	ลายมือชื่อ
1. นายประวิง นุ่นขาว	ประธานกรรมการ	
2. นายวินัย ริงสี	รองประธาน	
3. นายนิค จันทร์พุ่ม	เหรัญญิก	
4. นายอำนาจ ทวนคำ	เลขานุการ	
5. นายเอี่ยม สงสุวรรณ	หัวหน้าตลาดกลาง	
6. นายจรัล จิตรเพ็ชร	สกก.หนองหงส์	
7. นายศราวดี ชันสกุล	ปะเหลียน	
8. นายล่อง ทองเกลี้ยง	กรรมการ	
ผู้เข้าร่วมประชุม		
1. นางโสธนาถ อยู่อำไพ	ผู้จัดการใหญ่ สกก. ย่านตาขาว	
2. นายอิทธิเดช ชูยเทียน	รองผู้จัดการสหกรณ์ย่านตาขาว	

เปิดประชุมเวลา 13.00 น. โดยนายประวิง นุ่นขาวตำแหน่งประธานกรรมการ และมอบหมายให้ อ.ปิติ กันตังกุล จาก ม.เกษตรศาสตร์ ในหัวข้อเรื่องมูลค่า ค่าใช้จ่ายเกี่ยวกับโครงการวิจัยของการปลูกยางพารา ได้ให้ผู้ร่วมประชุมแสดงความคิดเห็นวิเคราะห์และหาข้อมูลค่าใช้จ่ายขั้นตอนการปลูกต่างๆ โดยทางอาจารย์ได้ศึกษาข้อมูลต่างๆ ไว้ในคอมฯ เพื่อจะได้จัดทำเป็นผลงานวิจัยและเป็นรูปเล่มสำเร็จต่อไป

ปิดประชุมเวลา 15.30 น.

.....

(นายประวิง นุ่นขาว)

ประธานกรรมการในที่ประชุม

.....

(นายอำนาจ ทวนคำ)

เลขานุการ ผู้บันทึกการประชุม

#### ภาคผนวก 4

ระเบียบวาระการประชุมเรื่องยางพาราและการบริหารเรื่องยาง  
โดยคณะอาจารย์จากมหาวิทยาลัยเกษตรศาสตร์ กทม. ร่วมกับสหกรณ์  
วันที่ 15 พฤศจิกายน 2555

ผู้เข้าร่วมประชุม	ตำแหน่ง	ลายมือชื่อ
1. นายประวิง นุ่นขาว	ประธานกรรมการ	
2. นายอำนาจ ทวนคำ	เลขานุการ	
3. นายเอี่ยม สงสุวรรณ	หัวหน้าตลาดกลาง	
4. นายศราวดี ชันสกุล	โรกรม ปะเหลียน	
5. นายจรัล จิตรเพ็ชร	แกนนำเครือข่าย	
6. นายล่อง ทองเกลี้ยง	กรรมการสหกรณ์ย่านตาขาว	
7. นายอิทธิเดช ส่วยเคียน	รองผู้จัดการสหกรณ์ย่านตาขาว	
8. นางโสธราณ อยู่อำไพ	ผู้จัดการใหญ่ สกก. ย่านตาขาว	
9. นายศราวดี ชันสกุล	แกนนำเครือข่าย	
10. นายศานิต แก้วเอียน	ม.เกษตรศาสตร์	
11. นายปิติ กันตังกุล	ม.เกษตรศาสตร์	

เริ่มเปิดประชุมเวลา 13.00 น. ณ ห้องประชุมสหกรณ์การเกษตรย่านตาขาว โดยประธานนายประวิง นุ่นขาว ตำแหน่งประธานบริหารสหกรณ์การเกษตรย่านตาขาว จะได้มอบหมายให้คณะอาจารย์ได้เริ่มดำเนินการประชุม ดังนี้

เกี่ยวกับระบบการบริการจัดการ, ขบวนการขั้นตอนเกี่ยวกับการรวบรวมผลผลิตยางพารา, การตลาด, เทคนิควิธีการ โดยทางคณะอาจารย์ได้จัดทำแผนรายละเอียดในรูปแบบซีดีรอม และให้คนผู้ร่วมประชุมเสนอหรือให้ร่วมกันหารือ รายละเอียดขั้นตอนต่างๆ รวมทั้งอุปสรรคปัญหา หรือหน่วยงานของรัฐ ตลอดทั้งส่วนที่เกี่ยวข้องขบวนการผลิต ในรายละเอียดปลีกย่อยทางคณะอาจารย์จะทำแผนเรียงเรียงสมบูรณ์ต่อไปตามความสำคัญหรือรายละเอียดก่อนหลัง เพื่อลำดับให้เป็นโครงการวิจัยสมบูรณ์ต่อไป

ปิดประชุมโครงการวิจัยยางพาราเวลา 15.50 น.

(ลงชื่อ).....

(นายประวิง นุ่นขาว)

ประธานกรรมการสหกรณ์การเกษตรย่านตาขาวจำกัด

(ลงชื่อ).....

(นายอำนาจ ทวนคำ)

เลขานุการ/กรรมการสหกรณ์การเกษตรย่านตาขาว จำกัด

## ภาคผนวก 5

### การประชุมสัมมนาระดมสมองการบริหารความเสี่ยง

วันที่ 25-26 ธันวาคม 2555

ณ ห้องประชุมอบรมสัมมนา บาบารารีสอร์ท จ.สตูล

ผู้เข้าร่วมประชุม	ตำแหน่ง	ลายมือชื่อ
1. นายประวิง นุ่นขาว	ประธานกรรมการ	
2. นายอำนาจ ทวนคำ	เลขานุการ	
3. นายเอี่ยม สงสุวรรณ	หัวหน้าตลาดกลาง สกก. ย่านตาขาว	
4. นายศราวุธ ชันสกุล	โรจรมปะเหลียน	
5. นายจรัส จิตเพ็ชร	สกย.หนองหงส์	
6. นายล่อง ทองเกลี้ยง	กรรมการสหกรณ์ ขข.	
7. นายอิทธิเดช สุธะเคียน	รองผู้จัดการ สกก.ขข.	
8. นางโสธนา อยู่อำไพ	ผู้จัดการใหญ่ สกก.ขข.	
9. นายวุฒิ ชันสกุล	สกย. ปะเหลียนใน	
10. นายศานิตย์ แก้วเอียน	ม.เกษตรศาสตร์	
11. นายปิติ กันตังกุล	ม.เกษตรศาสตร์	
12. ผศ.ดร.วิศิษฐ์ ลิ้มสมบุญชัย	ม.เกษตรศาสตร์	
13. นางสาวสร้อยฟ้า เสริฐแก้ว	ม.เกษตรศาสตร์	
14. นายนิค จันทร์พุ่ม	กรรมการ สกก.ขข.	
15. นายวินัย รัมย์	กรรมการ สกก.ขข.	
16. นายสุขุม	รองผอ.ตลาดกลางหาดใหญ่	
17. นายภิรมย์ หนูรอด	รองผอ. สกย. ย่านตาขาว	
18. นางรัตนา เกื้อรอด	เจ้าหน้าที่ สกก. ย่านตาขาว	
19. นายศิริ ชันสกุล	เครือข่ายยาง	
20. นายเจริญ จิตเพ็ชร	เครือข่ายยาง	
21. นายคมสัน หลาละเลิง	เครือข่ายยาง	
22. นายกิตติศักดิ์ นวลนาค	เครือข่ายยาง	

ผศ.ดร.วิศิษฐ์ ลิ้มสมบุญชัย หัวหน้าภาควิชาเศรษฐศาสตร์เกษตรและทรัพยากร พร้อมด้วย รศ.ดร. ปิติ กันตังกุล รศ.ศานิต แก้วเอียน และผู้เข้าร่วมประชุม 22 คน

เปิดประชุมเวลา 13.20 น. โดยประธานสหกรณ์การเกษตรย่านตาขาว นายประวิง นุ่นขาว ได้เปิด  
ดำเนินการประชุมสัมมนา และได้เรียนเชิญท่าน รศ.ศานิต เก้าเอี้ยน ดำเนินการประชุม

1. ระดมความคิดเห็น การบริหารจัดการความเสี่ยงธุรกิจยางพารา โดย ผศ.ดร.วิศิษฐ์ ลิ้มสมบุญชัย  
ดังนี้

25 ธันวาคม 2555

13.30-14.30 ผลการประเมินความเสี่ยงเบื้องต้นและระดมความคิด

15.00-17.00 ระดมความคิดกลุ่ม

26 ธันวาคม 2555

9.00-10.30 สรุปแผนบริหารจัดการความเสี่ยง

11.00-12.00 เสนอแนะเพิ่มเติมเพื่อความสมบูรณ์ความเสี่ยง

**ความเสี่ยง (Risk) คือ**

โอกาสที่มีผลกระทบต่อเหตุการณ์ไม่พึงประสงค์

ส่งผลให้เกิดความผิดพลาดหรือเสียหาย

ทำให้การดำเนินงานไม่เป็นไปตามเป้า

มีความไม่แน่นอนและเกิดขึ้นได้ตลอดเวลา

ประเภทของแหล่งความเสี่ยง คือ จากภายในและภายนอก ภายในบริหารจัดการได้ ภายนอกอาจวางแผนได้  
สามารถวางแผนบริหารจัดการได้ในบางเรื่อง

- ภายใน การเงิน การดำเนินงานนโยบาย
- ภายนอก ควบคุมไม่ได้แต่หาวิธีจัดการ จากผู้ขาย จากนโยบาย กฎระเบียบ สังคม และการเมือง

ปัจจัยเสี่ยง

ด้านเหตุ + สาเหตุ

ทำให้ไม่บรรลุเป้าหมายที่กำหนด

สามารถระบุเหตุการณ์ได้ที่ไหน เมื่อไร

ประเมินความเสี่ยง

กระบวนการจัดระบุความเสี่ยง

การจัดลำดับความเสี่ยง

วิเคราะห์โอกาสที่จะเกิด (มาก น้อย ปานกลาง)

วิเคราะห์ความรุนแรง

ขั้นตอนบริหารความเสี่ยง

กำหนดวัตถุประสงค์

ระบุความเสี่ยง

ประเมินความเสี่ยง

### วัตถุประสงค์ของธุรกิจยางพาราย่านตาขาว

“เพื่อสร้างผลประโยชน์แก่สมาชิกสหกรณ์ โดยสร้างกำไรจากการดำเนินธุรกิจยางพารา”

ระบุความเสี่ยงเป็น 6 ประเด็น

1. เร่งซื้อน้ำยางจากเกษตรกรสหกรณ์ย่านตาขาว
2. แปรรูป
3. รับรมควัน
4. ประมูลจากตลาดกลางหาดใหญ่

### 3. การรับซื้อยางแผ่นดิบ

#### ปัจจัยเสี่ยง

1. คุณภาพยาง
2. ความกักตุนหรือขาย
3. ความผันผวน
4. การประมูลยางจากตลาดกลางหาดใหญ่
5. การซื้อแผ่นยางรมควัน

การกำหนดมาตรการการซื้อยางแผ่นดิบ ทำเมื่อไร ใครรับผิดชอบ พิจารณาความเหมาะสม คุ่มค่าคุ่มทุน หรือไม่ หรือยกเลิกการทำงาน

### ประเมินมาตรการควบคุมที่ใช้ปัจจัยในการขายยาง

#### ปัจจัยเสี่ยง

ทรัพยากรบุคคล ขาดนักวิเคราะห์การตลาด  
- ต้องหาที่ปรึกษามืออาชีพ  
- เพิ่มความรู้แก่เจ้าหน้าที่

#### มาตรการปัจจุบัน

มีการดำเนินงานในปัจจุบัน  
ไม่มี

#### ผลการดำเนินงาน

ผลการดำเนินงานมีการเพิ่ม  
ลดอย่างไร

การบริหารจัดการคน คนไม่พอ ขาดความรู้

### การแปรรูป

วิเคราะห์ ตรวจสอบจากเจ้าหน้าที่รัฐของตาชั่ง ตามผอ.ตลาดกลาง ใช้วิธีการตรวจสอบทุกวัน โดยมอบหมายให้เจ้าหน้าที่และคนที่มาขายร่วมตรวจสอบ และมีการลงมือซื้อไว้เป็นพยาน เพื่อให้เกิดความไว้วางใจจากบริษัทผู้ซื้อ (ต้องมีการซื้อลูกคุ่มตัวทดสอบไว้)

#### เกรดเปลี่ยน

ปัจจุบันมาตรการตรวจสอบอยู่ ควรเพิ่มความรู้แก่เจ้าหน้าที่ และคนที่คัดเกรดยาง  
การแปรรูป สร้างโรงงานแปรรูปในอนาคต

## นโยบายรัฐ

ไม่ชัดเจน ไม่ต่อเนื่อง ราคาแกว่งตามท้องตลาด

### ประเภทของแผนจัดการความเสี่ยง

1. ขอมรับความเสี่ยง
2. การลด / ควบคุมความเสี่ยง คือ ทำ
3. เพิ่มพูนความรู้ เจ้าหน้าที่ ต้องมีข้อมูลข่าวสารเพิ่มเติมความรู้
4. หลีกเลี่ยงความเสี่ยง ต้องทำต่อ

แผน ทำอะไร ระยะเวลา ใครทำ

1. ที่ปรึกษามืออาชีพการตลาดกลางขางพารา ต้องค้นหา ต้องมีโครงการจัดจ้างที่ปรึกษา ต้องเข้าที่ประชุมคณะกรรมการ กำหนดคุณสมบัติ ที่ประชุมอนุมัติเป็นเอกฉันท์ ต้องมีการทำในปีบัญชี 56/57 ต้องมอบหมายให้ผู้จัดการ จัดหาตัวบุคคลมา

2. การแก้มาตรฐานนักวิเคราะห์และแผนการตลาด แผนวิธีการ ต้องให้มีการอบรมเรื่องการคัดเกรดยาง ต้องเพิ่มความรู้เรื่องการตลาดและทักษะ มอบหมายให้ ผู้จัดการใหญ่ ดำเนินการ โดย 2 ครั้งต่อปี นายอิทธิเดช สู้ยเคียน 55/56

- การอบรมคัดเกรดยาง โดยผู้จัดการ โรงงาน 3 ครั้งต่อปี โดยคุณเอี่ยม 55/56

- ปรับผังบริหารองค์กร ต้องปรับ คือ จัดหาฝ่ายบริหารบุคคล ต้องมี

3. การทบทวนว่าเพิ่มหรือจัดหาบุคคลเพิ่มหรือไม่ ได้กล่าวว่า ไม่ต้องเพิ่มแต่ต้องหาบุคคลที่ปรึกษาด้วย คือ ดร.ปิติ กันตังกุล มอบให้เป็นหน้าที่ประธาน นายประวิง นุ่นขาว ระยะเวลา 56/57 ให้มีการปิดบัญชีก่อน ของปี 55

4. การทดสอบตาชั่งทุกวัน ให้มีการจัดซื้อลูกค้อนน้ำหนักทดสอบเครื่องซึ่งมอบหมายให้ประธานรับผิดชอบ ระยะเวลาทำเลย 2 ม.ค. 56 โดยผ่านคณะกรรมการในที่ประชุม อนุมัติ

5. โครงสร้างโรงงานแปรรูป โครงการปี 57/58 มอบให้ผู้จัดการทำแผนรับผิดชอบ อาจารย์ที่ปรึกษาเสนอว่า ควรหาทุนจากภายนอก โครงการระดมทุนจากสมาชิก นายภิรมย์ หนุรอด รองหัวหน้ากองทุน สกก.ยช. เสนอว่า ถ้าจะมีการระดมทุนของสกก.ยช. น่าจะไม่เกินความตั้งใจ ระยะเวลา 56/57 โครงการรัฐล่าช้า ไม่แน่นอน

### สรุปคือ ปัจจัยเสี่ยง

1. คน, ผลการวิเคราะห์, ที่ปรึกษามืออาชีพ, เพิ่มความรู้
2. ระบบการจัดการ ต้องมีการทบทวนโครงสร้างองค์กร โดยเพิ่มคนหรือปรับคน
3. น้ำหนักขาด ชี้อลูมิเนียม ทดสอบทุกวัน
4. เกรดยาง ต้องมีการอบรมเจ้าหน้าที่ ปีละ 1 ครั้ง 56
5. การแปรรูป ต้องมีการทำในปี 57/58 ระดมทุนจากสมาชิก



## ประเมินการควบคุมโรงรม

### ปัจจัยเสี่ยง

### มาตรฐานปัจจุบัน

### ผลการดำเนินงาน

1. ทรัพยากรบุคคล ความ  
ซื่อสัตย์ของพนักงาน  
มาตรฐานปัจจุบัน ระเบียบการวิเคราะห์  
ต้นทุนการผลิต  
ผลการดำเนินงาน มาทำงานสาย
2. ทักษะฝีมือแรงงาน มาตรการไม่มี ผลการดำเนินงาน ยางคกชั้นต้องมีการศึกษาดูงาน โรงรมที่  
ประสบความสำเร็จ และต้องอบรมมีมาตรการ อบรมทักษะ เพิ่มความสนใจ สร้างความศรัทธา ระบบ  
ควบคุม
3. จำนวนแรงงานไม่พอ มาตรการ สหกรณ์สวัสดิการไม่ดี แรงงานสัมพันธ์ ถ้ามีสวัสดิการบ้านพัก  
ปริมาณยาง2วัน 26 ธ.ค.55 เวลา 9.00 น
4. ความรู้ความสามารถของบุคลากร มาตรการ มีการส่งอบรมบ้าง ดูงานบ้าง แต่ยังไม่ดี เพราะเพิ่ง  
เริ่มดำเนินการ ต้องมีการอบรมโดยการชี้วัดการทำงานของหัวหน้าโรงรม และต้องมีบทลงโทษ ต้อง 85%  
ยางรม ,15% คัดตั้ง (สำหรับเครือข่ายมีกำหนด 5% ที่เป็นคัดตั้ง (ของสหกรณ์ดี 20% เสีย 80%))
5. ต้นทุนเชื้อเพลิง ผลการดำเนินงานที่ผ่านมาไม่มี มาตรการต้องมีคณะกรรมการเป็นผู้จัดซื้อ หรือ  
ดูแลการประมูล ต้องมีการสุ่มตรวจน้ำหนัก ปริมาณ, คุณภาพโรงรม, ทักษะแรงงาน, ขนาดไม้พื้น, ต้นทุน  
ทั้งหมด
6. สภาพโรงรม และเครื่องมืออุปกรณ์ ที่ผ่านมาไม่มีการตรวจสอบดูแลจักรรีดยาง ชำรุดเก่า ทำ  
ให้ยางไม่มีคุณภาพ ควรมีการตรวจสอบสภาพซ่อมบำรุงใหม่ มีจักรสำรองอยู่ มีการกำหนด
7. คุณภาพน้ำยางไม่ดี ต้องมีการตรวจสอบ DRC , ค่า DFK ต้องมีการซื้อเครื่องตรวจราคาสามหมื่น  
กว่า ตรวจได้หมด DFK เขาเรียกว่า (บาท่า) BATRAM สามารถควบคุมคุณภาพน้ำยางหรือสิ่งเจือปนต่างๆ  
ได้ แต่ต้องมีการอบรม และทาง สกย. ได้แนะนำว่าต้องมีการแยกบ่อน้ำยาง ระหว่างของสมาชิกและของ  
ยางเป้า เพื่อได้วิเคราะห์คุณภาพยางได้ รวมการกรอง

## การกำหนดแผนงาน

### คน

1. จากคน แรงงาน หัวหน้างาน ต้องเพิ่มพูนความรู้ ทักษะ
  - อบรมการแปรรูป พร้อมทั้งศึกษาดูงาน ผู้รับผิดชอบ ผจก.56/57
  - อบรมเรื่องการใช้เครื่องมืออุปกรณ์ เครื่องจักร
  - อบรมการให้บริการ สร้างจิตสำนึกการมีส่วนร่วม รักองค์กร
2. กำหนดบทลงโทษหรือตัวชี้วัดผลงานการปฏิบัติงาน
  - ทำแผนการปฏิบัติงานรายบุคคล/โรงรม เพื่อให้ได้เกณฑ์การให้รางวัล บวก ลบ กำหนด  
ตัวชี้วัด
  - ค่าเป้าหมาย ประธาน+ฝ่ายจัดการ แผน56

### 3.สวัสดิการและแรงงานสัมพันธ์

- ต่อเติมที่พักอาศัยคนงานและระบบนิเวศน์
- แผนการจัดสวัสดิการแก่ลูกจ้าง/ผู้รับเหมา
- ผู้รับผิดชอบ ผู้จัดการ 55/56

### อุปกรณ์เครื่องจักร

- 4. แผนการซ่อมบำรุงทุก 3 เดือน มอบให้รอง ผจก.ใหญ่ รองประธาน แผนการกำหนดอายุการใช้งาน อุปกรณ์เครื่องจักร ตลอดทั้งการทดแทน
- 5. จัดซื้อเครื่องตรวจสอบคุณภาพ 56/57 มอบหมายให้ผู้จัดการ
- 6. แผนการจัดซื้อเชื้อเพลิง
  - ตั้งกรรมการจัดซื้อและตรวจรับ จานลานไม้ ไม้ยางพารา ไม้ป่า ขนาดของไม้ ระยะเวลา 55/56
- 7. การศึกษาเพื่อใช้เชื้อเพลิงมีประสิทธิภาพ
  - ศึกษาวิจัยโดยใช้ระบบคอมพิวเตอร์ควบคุมพลังงานความร้อน
  - มอบให้ ผจก.ใหญ่ ระยะเวลา 56/57

### วัตถุดิบ

- 8. การรณรงค์ซื้อน้ำยางของสมาชิก ประชาสัมพันธ์ให้ความรู้แก่สมาชิก บทลงโทษ มอบให้ ผจก. ระยะเวลา 55/56
  - การกำหนดราคาตามคุณภาพเพื่อความพอใจ
- 9. การตรวจสอบภายใน โดยผู้ตรวจสอบกิจการ เจ้าหน้าที่ สกย. เจ้าหน้าที่ สกจ.
- 10. กำหนดขั้นตอนการรับซื้อและการแปรรูป โดย ผจก. โรงงาน 55/26
- 11. จัดซื้อล้อวงจรปิดให้รอง ผจก. 56/57

### ลำดับสำคัญ

-อบรมเพิ่มความรู้การตลาด		ได้คะแนนรวม 2	1
-ซื้อลูกตุ้ม	0	ได้คะแนนรวม 0	3
-อบรมคัดเกรด	1	ได้คะแนนรวม 1	2

### ที่ต้องทำตามลำดับคือ

1. การจัดจ้างที่ปรึกษามืออาชีพ
2. อบรมการคัดเกรด
3. จัดซื้อลูกตุ้มชั่งน้ำหนัก

### ลำดับความสำคัญวัตถุดิบ

1. แผนซึ่งพัฒนาจากสมบัติ
2. ซ่อมบำรุง

3. กำหนดขั้นตอนการจัดซื้อแปรรูป
4. แผนการจัดซื้อเชื้อเพลิง
5. ตรวจสอบภายใน
6. ด้านสวัสดิการ

ความสำคัญ 56/57

1. เพิ่มพูนความรู้
2. กำหนดตัวชี้วัด
3. ตรวจสอบคุณภาพน้ำยาง
4. ซื้อเชื้อเพลิง ศึกษาการใช้เชื้อเพลิง
5. การตรวจสอบภายใน

ปิดประชุมเวลา 12.30 น. โดย อ.ศานิตย์ เก้าเอี้ยน กล่าวขอบคุณทุกท่าน และประธาน สกก.ย่านตาขาว นายประวิง นุ่นขาว กล่าวขอบคุณและกล่าวปิดการสัมมนา

นายอำนาจ ทวนคำ  
เลขานุการบันทึก

## ภาคผนวก 6

### สรุปเวทีถอดบทเรียน ครั้งที่ 1

#### ผู้เข้าร่วม

รศ.จุฑาทิพย์ ภัทราวาท รศ.ปิติ กันตังกุล ตัวแทน สกย. คณะกรรมการสหกรณ์ และฝ่ายจัดการรวมจำนวน 20 คน

#### สาระสำคัญ

โครงการนี้ได้ดำเนินการมาเป็นเวลา ๒ ปีแล้ว และกำลังเข้าสู่ปีที่ ๓

ปีที่ ๑ มีการระดมความคิดเห็น สร้างเครือข่าย ทำแผนบูรณาการ มีการจัดเวทีความรู้เกี่ยวกับสวนยางพารา การพัฒนาสวนต้นแบบ ศึกษาผลความเป็นไปได้ของโรงยางแปรรูป

ปีที่ ๒ มีการเก็บข้อมูล จัดทำฐานข้อมูล มีการเชิญวิทยากรมาบรรยาย มาถ่ายทอดความรู้ มีการวิเคราะห์ถึงแผนความเสี่ยงที่อาจจะเกิดขึ้น

ปีที่ ๓ เราจะทำอย่างไรที่จะทำให้ชาวสวนอยู่ได้ มีรายได้พอเลี้ยงตัวเองได้ ในขณะที่ราคายางมันตกอยู่ จะทำอย่างไรให้ผลิตในราคาต้นทุนต่ำได้ และมีประสิทธิภาพสูงสุด และต้องให้ชาวสวนมีรายได้เสริมด้วย อาทิเช่น ทำสวนยางพารา และทำสวนปาล์ม เลี้ยงปลา เพื่อให้มีรายได้มาจุนเจือกันอยู่ตลอด นอกจากนี้ก็จะมีการทำสวนต้นแบบ และน้ำสกัดจากมูลสุกร

ข้อเสนอในการพัฒนาระบบคุณค่า การสร้างงานเครือข่ายระบบของธุรกิจ ซึ่งมีข้อค้นพบ ๖ ประการ ดังนี้

๑) จะปรับเปลี่ยนโครงสร้างความสัมพันธ์ระหว่างรัฐกับสหกรณ์อย่างไรที่จะช่วยสนับสนุนในทางการดำเนินการพึ่งพาตนเองที่เกิดจากการมีส่วนร่วมของสมาชิกและชุมชนให้มากขึ้น

๒) เราจะสร้างนวัตกรรมสำหรับการดำเนินธุรกิจที่ยั่งยืนและสร้างคุณค่าให้กับสหกรณ์การเกษตรได้อย่างไร

๓) ทำอย่างไรให้เกษตรกร ฝ่ายจัดการสหกรณ์ ให้ความสำคัญกับการพัฒนาแบบองค์รวมของธุรกิจเชิงระบบ

๔) การทำงานพัฒนาที่มีเป้าหมายระยะยาว และการขับเคลื่อนการดำเนินธุรกิจของสหกรณ์ภายใต้อัตลักษณ์การดำเนินธุรกิจทางสังคม

๕) ทำอย่างไรจะสร้างความเชื่อถือไว้วางใจและความเข้าใจระหว่างเกษตรกรกับคนในสังคม

๖) การสร้างระบบการเรียนรู้ให้เป็นสังคมการเรียนรู้

\*ย่านดาขาวโมเดล นิทรรศการการเกษตร เราจะสร้างความคิด สร้างคน สร้างเครือข่ายให้เกิดขึ้นอย่างไร คุณภาพเป็นอย่างไร ทำอย่างไรให้ยังมีคุณภาพดี การใช้เครื่องจักรในการแปรรูป หรือจะทำอย่างไรให้มองเห็นทางในการแปรรูป

\*\* จากคำถามที่ว่า ท่านอยากได้บริการอะไรจากสหกรณ์บ้าง ปัญหาในการกรีดขางมีอะไรใหม่ มีฝนใน  
อนาคตอย่างไร มีความคิดเห็นอย่างไรเกี่ยวกับการแปรรูปยาง และมองอนาคตไว้อย่างไรว่า กิจกรรมการ  
รวบรวมน้ำยางมีปัญหาอะไรใหม่ ราคา วัตถุดิบ อุปกรณ์ต่าง มีปัญหาอะไรบ้างใหม่ สหกรณ์จะรวบรวม  
น้ำยางอย่างไร ใครเป็นผู้รวบรวม รวมทั้งจุดไหน และขางมาจากที่ไหนบ้าง

....ความคิดเห็นของเกษตรกร เกษตรกรอยากไปไกลมากกว่านี้ ต้องการก้าวหน้ากว่าปัจจุบัน อยาก  
มีความพร้อมมากกว่านี้ และคุณภาพของยางในปัจจุบันนี้ก็ดีกว่าเมื่อก่อน ซึ่งซื้อแบบสลอน แต่ปัจจุบันรับ  
ซื้อแบบอบแห้ง ก็ทำให้คุณภาพดีขึ้นกว่าเมื่อก่อน

ข้อดีระหว่างชาวสวนยางที่เป็นสมาชิกกับชาวสวนยางทั่วไป มองในแง่ที่มีต่อชาวสวนยาง

- ระบบในรูปแบบการรวมกลุ่มนั้นดีกว่ารูปแบบรายบุคคล ซึ่งต้องอาศัยความรู้ ประสบการณ์ ซึ่ง  
จะมีผลต่อการเก็บรวบรวมข้อมูล และระบบกลุ่มจะมีข้อมูลที่เป็นจริงมากกว่ารายบุคคล

- หากสมาชิกเกิดปัญหาอุปสรรคใดๆ สหกรณ์จะให้การสนับสนุน ให้ความช่วยเหลือสมาชิกที่  
ได้รับความเดือดร้อนทุกอย่าง

- บุคลากรของสหกรณ์นี้มีคุณภาพ มีความพร้อมมากกว่าระบบรายบุคคล

- มีองค์กรเป็นหลัก คือ มีตัวหลักเกณฑ์ประจำกลุ่มมากกว่า

- มีกลุ่มเกษตรกรดีกว่ามีเกษตรกรอยู่เพียงคนเดียว

- สหกรณ์สร้างข้อมูลได้เร็วกว่า

- สหกรณ์มีการจัดการที่ดีกว่าการจัดการเพียงคนเดียว

- ถ้ามีปัญหาสามารถมาปรึกษาที่สหกรณ์ได้

- การเรียกร้องหรือการต่อรองใดๆจากรัฐบาล สหกรณ์สามารถต่อรองได้ง่ายกว่าแบบรายบุคคล

- ยานดาขามีสภาพแวดล้อมอื่นๆที่เป็นตัวเสริมภาพลักษณ์ที่ดีอยู่แล้ว ซึ่งทำให้เกิดความไว้วางใจ  
น่าเชื่อถือมากขึ้น

\*\*\*เราจะมีกลยุทธ์อย่างไรให้เกษตรกรอื่นๆ เข้ามาเป็นสมาชิกและร่วมธุรกิจกับเรา และในการพัฒนา  
เครือข่าย ต้องมีแผนการเรียนรู้ของสหกรณ์ ว่าจะให้ความรู้อะไรบ้าง เช่น เรื่องสวนยางต้นน้ำ กลางน้ำ  
ปลายน้ำ และสหกรณ์จะรับซื้อยางประเภทไหน อย่างไรบ้าง และจะส่งออกหรือทำการค้าขายกับ  
ต่างประเทศอย่างไร

\*\*\*\*ปัญหาในการสร้างเครือข่ายโดยใช้โมเดลยานดาขาว คือ การขาดความรู้ในการเชื่อมโยงเครือข่าย และ  
บุคลากรต้องพอมีความรู้ภาษาอังกฤษบ้าง

\*\*\*\*\*ความท้าทายของยานดาขาว คือ การเปิดเสรีของอาเซียน

## ความคิดเห็นของเกษตรกรคนหนึ่งที่เป็นชาวพัทลุง

๑) เกษตรกรมีความรู้สึกที่ว่า ลูกจ้างมีอำนาจในการขายมากกว่านายจ้าง และจะเป็นไปได้ไหมที่จะให้ลูกจ้างได้เงินปันผลด้วย

๒) สมาชิกสหกรณ์ก่อนข้างจะสับสนกับสมาชิกรายย่อย

๓) ผู้นำต้องเก่ง ฉลาด มีความรู้ มีผลงาน

๔) ภาครัฐเป็นสำคัญในการผลักดัน

ประเด็นวิจัยในปีที่ ๓ คือ รูปแบบธุรกิจของสหกรณ์ ตั้งแต่ต้นน้ำ กลางน้ำ ปลายน้ำ สหกรณ์จะทำสวนยางพาราอย่างไรให้ได้ผลดี

ต้นน้ำ - การใช้ความรู้ การทำน้ำสกัดมูลสุกร

- ความสัมพันธ์ระหว่างเจ้าของสวนยางกับลูกจ้างกรีดยาง จะเป็นไปได้ไหมที่จะให้มาเป็นสมาชิกสมทบ

กลางน้ำ - การดำเนินธุรกิจของสหกรณ์จะต้องใช้ฐานข้อมูล ต้องมีแผนการดำเนินการอย่างไร

ปลายน้ำ - ปรับโครงสร้างอย่างไร เพื่อดึงดูดแรงจูงใจให้คนอื่นเข้ามาเป็นสมาชิกมากขึ้น และต้องคำนึงถึงความสามารถของเกษตรกร และเครือข่าย พันธมิตรที่อยู่ปลายน้ำ แผนการแปรรูปธุรกิจยางคอมปาวด์จะเป็นอย่างไร ซึ่งในส่วนนี้ต้องมีภาครัฐเข้ามาส่งเสริม ต้องส่งเสริมให้เกษตรกรมีรายได้ การรักษาราคา และความต้องการของตลาด มีจุดที่มั่นคง ยั่งยืนมากขึ้น

## ภาคผนวก 7

### สรุปการศึกษาและเจรจาสร้างพันธมิตรทางการค้าต้นน้ำ กลางน้ำ และปลายน้ำ

#### **วิสาหกิจชุมชนบ้านสีระมัน อ. เขาชะเมา จ. ระยอง**

**19 สิงหาคม 2556 เวลา 13.00 น.**

วิสาหกิจชุมชนบ้านสีระมัน เดิมเกิดการการออมเงินของเกษตรกรจาก 60 คน มาเป็น 1,000 คน และมีการออมอย่างสม่ำเสมอ การแปรรูปยางที่บ้านสีระมันจะมีการใช้เตาเหล็กใช้ต้นทุนการผลิตเตา 300,000 บาท เตานี้จะมีการอบด้วยความร้อนและดูดควันไปที่หัวเตา ลักษณะที่ดีของเตาเหล็กโดยเหล็กที่โคนความร้อนจะร้อนนานและใช้ถ่านจำนวนน้อยลง ทำให้เมื่อเปรียบเทียบต้นทุนต่อปีแล้ว จะทำให้เสียต้นทุนน้อยลง

#### เป้าหมายของการสร้างโรงรมยาง

1. ทำยางให้แห้งอย่างเดียว
2. ยางแผ่นร้วนนำมารมควัน น้ำยาง/ยางแผ่นดิบ เป็นยางที่คุณภาพสม่ำเสมอ ซึ่งทางวิสาหกิจชุมชนจะทำการรับจ้างอัดก้อนแล้วจึงส่งยางที่อัดก้อนแล้วไปยังท่าเรือเชิงแสน ต่อมามีการพัฒนาโดยคนจีนชื่อ อาเหวิน มาทำการพัฒนาการซื้อขายยางของวิสาหกิจชุมชน

#### การตลาด

วิสาหกิจชุมชนจะมีการขายยางได้ถึงเดือนละ 12,000 ตัน โดยมีประเทศไต้หวันเป็นผู้สั่งซื้อโดยมีการติดต่อกับคนจีนหรืออาเหวิน ก็เลยทำให้มีการส่งออกยางพาราไปจีนด้วย การส่งออกจะต้องมีรหัสและการส่งออกนั้นจะเป็นการส่งออกไปในนามของบริษัท เอเชียดับเบิลเทค เพราะถ้าจะส่งออกในนามของกลุ่มวิสาหกิจชุมชนแล้วจะไม่ประสบความสำเร็จ การขายยางนั้นจะเป็นการขายในลักษณะของ TIF ไม่ใช่ขายในลักษณะของ AOB การตัดสินใจซื้อขายแบบ LC จะมีการส่งมอบยางภายใน 5 วัน ส่วนคนที่มีการตัดสินใจในเรื่องของราคานั้นจะเป็นบริษัทเอเชียดับเบิลเทค เป็นผู้ตัดสินใจ แต่อาเหวินจะเป็นผู้ให้ข้อมูลกับทั้ง 2 ฝ่าย และยางที่ขายจะเป็นยางแผ่นร้วนชั้น 3 ทั้งหมด

#### ข้อจำกัดในการส่งออกของสหกรณ์

1. ความน่าเชื่อถือ การที่ไม่มีที่ตั้งเหมือนโรงงานรายใหญ่
2. คณะกรรมการของสหกรณ์มีการเปลี่ยนแปลงบ่อย
3. การบริหารงานของสหกรณ์มีความล่าช้า ในการตัดสินใจ

#### ผลการเจรจา/ข้อเสนอแนะจากการศึกษา

ทางวิสาหกิจชุมชนฯ ได้คัดแปลงเตาเผารมควันยางที่ประหยัดต้นทุนเชื้อเพลิงที่ใช้การลงทุนไม่สูงมาก ซึ่งรูปแบบของเตาเผาสำหรับรมควันยางนี้สามารถนำไปใช้ในการปรับปรุงโรงรมควันยางของสหกรณ์การเกษตรย่านตาขาวได้

## สหกรณ์กองทุนสวนยางบ้านเขาสก อ. หนองใหญ่ จ. ชลบุรี

20 สิงหาคม 2556 เวลา 9.00 น.

### ที่มา/ความเป็นมา

สหกรณ์กองทุนสวนยางบ้านเขาสก จำกัด ตำบลเขาสก อำเภอหนองใหญ่ จังหวัดชลบุรี สหกรณ์เขาสกจัดตั้งในปี พ.ศ. 2537 มีพื้นที่ทั้งหมด 55 ไร่ โดยเป็นพื้นที่โรงงาน 35 ไร่ และเป็นบ่อบำบัดน้ำเสีย 20 ไร่ ดำเนินธุรกิจ 4 อย่าง คือ รวบรวมยางแผ่น น้ำยางสด ขี้ยาง (ยางก้อนถ้วย) และยางแท่ง STR 20 จากสมาชิกเพื่อนำมาประมวลขายให้แก่พ่อค้า ทางสหกรณ์ได้รับเงินทุนสนับสนุนจาก ธ.ก.ส. วงเงิน 200 ล้านบาท เพื่อใช้หมุนเวียนรับซื้อขี้ยาง สำหรับผลิตเป็นยางแท่ง STR 20 เป็นสหกรณ์ที่ดำเนินธุรกิจให้บริการแก่สมาชิกอย่างครบวงจร และที่สำคัญเป็นแหล่งแปรรูปยางแท่ง STR 20 สหกรณ์กองทุนสวนยางบ้านเขาสก จำกัด จะรวบรวมน้ำยางสดจากสมาชิกทุกวัน โดยสมาชิกแต่ละรายจะเบิกรับถังใส่น้ำยางสด (ที่ใส่แอมโมเนียแล้ว) จากสหกรณ์เพื่อนำไปเก็บน้ำยางสดก่อนส่งที่สหกรณ์ เพื่อรวบรวมส่งขายพ่อค้าในตลาด โดยพ่อค้าจะจ่ายค่าบริหารจัดการแก่สหกรณ์ โดยมีการส่งออกไปยังประเทศญี่ปุ่น จีน ยุโรป สหรัฐ เป็นต้น โดยสหกรณ์มีลักษณะ ดังนี้

1. สหกรณ์กองทุนสวนยางบ้านเขาสก จำกัด จังหวัดชลบุรี ได้เสนอโครงการผลิตยางแท่ง โดยมีวัตถุประสงค์ ดังนี้

- 1.1 เพื่อพัฒนาคุณภาพยางของเกษตรกรชาวสวนยาง
- 1.2 แปรรูปยางเพื่อเพิ่มมูลค่า และสอดคล้องกับความต้องการของตลาด
- 1.3 เพื่อเพิ่มรายได้ และสร้างความมั่นคงในการประกอบอาชีพ
- 1.4 เพื่อสร้างโอกาสในการแข่งขัน และเพิ่มศักยภาพการดำเนินธุรกิจให้กับสหกรณ์

2. ในปี 2545 กรมส่งเสริมสหกรณ์ได้สนับสนุนเงินกู้ ASPL จำนวน 99 ล้านบาท เพื่อให้สหกรณ์ก่อสร้างโรงงานยางแท่ง STR 20 กำลังผลิต 30,000 ตัน/ปี และสนับสนุนเงินทุนหมุนเวียนจากเงินกองทุนพัฒนาสหกรณ์ อีก 50 ล้านบาท

3. สหกรณ์กองทุนสวนยางบ้านเขาสก จำกัด ได้ก่อสร้างโรงงานยางแท่งเสร็จ และเริ่มผลิตยางแท่งจำหน่าย ตั้งแต่เดือนพฤศจิกายน 2545

4. กรมส่งเสริมสหกรณ์ ได้มีคำสั่ง ที่ 611/2545 ลงวันที่ 18 ธันวาคม 2545 แต่งตั้งคณะทำงานส่งเสริมการดำเนินธุรกิจ โรงงานยางแท่งของสหกรณ์กองทุนสวนยางบ้านเขาสก จำกัด โดยมีผู้อำนวยการสำนักพัฒนาธุรกิจสหกรณ์ เป็นประธานคณะทำงาน



## สภาพปัญหา

### 1. ด้านโครงสร้างพื้นฐาน

1.1 เครื่องจักรไม่สามารถผลิตได้ตามกำลังผลิต เนื่องจากมีการปรับเปลี่ยนสัดส่วนผสมยางแผ่นกับเศษยาง และกำลังไฟฟ้าไม่เพียงพอ

1.2 ปริมาณวัตถุดิบไม่เพียงพอ

1.3 สหกรณ์ยังขาดอุปกรณ์ห้องทดสอบคุณภาพ

1.4 สหกรณ์ยังขาดเครื่องมือและอุปกรณ์ในการซ่อมแซมบำรุงเครื่องจักร

1.5 เครื่องจักรบำบัดน้ำเสีย ใช้งานไม่ได้ทุกตัว และเสียบ่อย

### 2. ปัญหาด้านบุคลากร

2.1 บุคลากรไม่เพียงพอและไม่มีความชำนาญ ทั้งในด้านการวิเคราะห์ข้อมูล การวางแผนด้านต่าง ๆ การจัดซื้อวัตถุดิบ การตลาด ระบบบัญชี การทดสอบคุณภาพยาง

2.2 ขาดแคลนแรงงานในการผลิต

### 3. ปัญหาด้านการบริหารจัดการ

3.1 ขาดแคลนเงินทุนหมุนเวียน ทำให้ไม่สามารถทำการซื้อขายล่วงหน้าและสต็อกวัตถุดิบได้

3.2 ไม่มีเงินทุนเพียงพอในการจัดจ้างบุคลากรที่มีความรู้ ความชำนาญเฉพาะด้าน

3.3 ขาดแคลนเงินทุนในการซื้อเครื่องมือและอุปกรณ์ติดต่อสื่อสาร ขาดข้อมูลในการวิเคราะห์ด้านการตลาด ทำให้เสียโอกาสทางการค้า

## แนวทางในการส่งเสริมธุรกิจโรงงานยางแท่งของสหกรณ์

1. ส่งเสริมให้สหกรณ์สร้างเครือข่ายวัตถุดิบให้เข้มแข็ง เพื่อให้สหกรณ์สามารถจัดหาวัตถุดิบป้อนโรงงานได้อย่างสม่ำเสมอและพอเพียงกับกำลังผลิต

2. ส่งเสริมให้สหกรณ์พัฒนาศักยภาพในการผลิต และลดต้นทุนการผลิต เพื่อให้สามารถแข่งขันได้

3. ส่งเสริมให้สหกรณ์พัฒนาคุณภาพยางแท่งสู่มาตรฐานสากลและสอดคล้องกับความต้องการของตลาด

4. ส่งเสริมให้สหกรณ์เพิ่มขีดความสามารถด้านการตลาด ให้สามารถส่งออกยางแท่งได้เอง

## ผลการเจรจา/ข้อเสนอแนะจากการศึกษา

สหกรณ์การเกษตรย่านตาขาวสามารถถอดบทเรียนจากประสบการณ์ของสหกรณ์กองทุนสวนยางบ้านเขาชกไปใช้ในการพัฒนาธุรกิจยางพาราในอนาคตที่สหกรณ์การเกษตรย่านตาขาวเองมีแผนลงทุนสร้างโรงงานยางแท่ง และส่งเจ้าหน้าที่ของสหกรณ์มาฝึกอบรมการแปรรูปยางแท่งได้

**บริษัท เอ็น. ดี. รับเบอร์ อ.บ้านบึง จ.ชลบุรี**

**20 สิงหาคม 2556 เวลา 13.00 น.**

บริษัท เอ็น.ดี. รับเบอร์ จำกัด จัดตั้งขึ้นในปี 1992 ดำเนินการผลิตยางนอกและยางในคุณภาพสูง ทั้งรถมอเตอร์ไซด์และรถจักรยาน มีทุนจดทะเบียน 80 ล้านบาท จำนวนพนักงาน 400 คน พื้นที่ทั้งหมด 75,200 ตารางเมตร พื้นที่โรงงาน 20,000 ตารางเมตร โดยกำลังการผลิต ยางนอก 2,500,000 เส้น/ปี และผลิตยางใน 7,000,000 เส้น/ปี โดยมีใบรับรองจาก

- ISO 9001 : 2000 Since 2006
- Thailand's Brand No. AU 0082/08
- SIRIM QAS International Sdn. Bhd. Company
  - Serial Number : M 0736
- Thai Industrial Standard Since 2007
  - TIS 683-2530 (Motorcycle Tube)

ซึ่งมีลูกค้าที่ทำการซื้อยางจากบริษัท ส่วนใหญ่จะเป็นประเทศมาเลเซีย เช่น Yamaha (Malaysia), Suzuki (Malaysia), Modenas (Malaysia) และ MZ (Malaysia) บริษัทในเครือของบริษัท เอ็น.ดี. รับเบอร์ จำกัด ได้แก่

- Thai Chareon Service Co., Ltd.
  - Taking care of the bus' tires of IZUZU, Burly Yucker, Nissan.
- T. Thai Chareon Rubber Co., Ltd.
  - The wholesaler of Goodyear, Bridgestone, Michelin, Siam tires.
- Thai Toyo Rubber Co., Ltd.
  - Manufacturer of rubber parts and exporting to Japan.
- ND Interparts Co., Ltd.
  - Manufacturer of rubber parts by molding and extrusion for OEM.
- Sang Chareon Tool Center Co., Ltd.
  - Manufacturer of metal parts for OEM.
- Siam Plastwood Co., Ltd.
  - Manufacturer of PVC FOAM SHEET and PVC DOOR.
- ND RUBBER CO., LTD.
  - Manufacturer of tires and tubes for Motorcycle and Scooter.

## กระบวนการผลิต

1. มีการออกแบบตาม order (Design)
2. มีการจำลองสถานการณ์การใช้งาน (Simulation)
3. ทดสอบการใช้งานของยาง (Testing)
4. การประกันคุณภาพ (Quality Assurance and Control)

ในปัจจุบันมีการขยายโรงงานและ Where house เพื่อรองรับการเก็บสินค้าไว้ในอนาคต มีการขยายตลาดมากขึ้น ซึ่งวัสดุที่ใช้ในการผลิตนั้น แต่เดิมใช้ยางแผ่นรมควันชั้น 3 แต่ปัจจุบัน ใช้ยาง TSR20 เป็นส่วนใหญ่เนื่องจากการใช้ยางแผ่นรมควันชั้น 3 นั้นจะต้องนำมาผ่านกระบวนการเปลี่ยนแปลงสภาพยาง โดยการบด ซึ่งทำให้มีค่าใช้จ่ายมาก ทั้งค่าไฟและเครื่องจักร ทำให้ต้นทุนสูง ดังนั้นจึงเปลี่ยนมาใช้ยาง TSR20 เพื่อลดต้นทุนการผลิตลง โดยซื้อจากบริษัทศรีตรงและไทยฮิวเป็นหลัก การซื้อขายยางวัตถุดิบนั้นจะเป็นลักษณะการซื้อขายล่วงหน้า ส่วนการเลือกซื้อยางวัตถุดิบจากผู้ขายรายใหม่นั้น จะต้องพิจารณาหลายด้าน ได้แก่

1. จะต้องนำวัตถุดิบที่ได้มาทดสอบคุณภาพ
2. จะต้องมีใบรับรองคุณภาพ (COA)
3. ราคาของยางวัตถุดิบ

ปัญหาในปัจจุบันของวัตถุดิบที่นำมาใช้นั้น มีสิ่งเจือปนมากับยาง ทำให้การผลิตยางไม่ได้คุณภาพ ทำให้ทางบริษัทพยายามหาช่างที่มีคุณภาพได้มาตรฐานมาใช้ และการขยายการผลิตนั้น วัตถุดิบก็ยังคงใช้ยางธรรมชาติอยู่ เพราะยางธรรมชาติดีและคงทน แต่ก็มีการใช้ยางเทียมอยู่แต่ไม่เป็นที่นิยมนัก โดยมีสัดส่วนการใช้ยางธรรมชาติ 85% และยางเทียม 15%

ในปัจจุบันมีการพัฒนาการผลิต โดยการผลิตสินค้าที่นอกเหนือจากยางรถยนต์สี่ล้อ คือ ผลิตยางรถยนต์สี่ล้อต่าง ๆ ออกจำหน่าย แต่ยางสี่ล้อจะสึกเร็วกว่าเพราะไม่ได้ทำการใส่เคมีแต่จะใช้ซิลิกาแทน

## ขั้นตอนการผลิตยางรถจักรยานยนต์

การคัดสรรวัตถุดิบจะเลือกเฉพาะวัตถุดิบที่ผ่านการคัดสรรแล้วเท่านั้น เพื่อให้ได้มาซึ่งคุณภาพของยาง เชื่อว่าหากวัตถุดิบมีคุณภาพดีแล้ว ยางรถจักรยานยนต์ที่ผลิตได้ก็จะมีคุณภาพที่ดี

ในกระบวนการผลิตนั้น จะใส่ใจในทุกขั้นตอนการผลิต ควบคุมคุณภาพและตรวจสอบมาตรฐานตลอดทุกขั้นตอน ไม่ว่าจะเป็นการออกผ้าใบด้วยกระบวนการอันทันสมัยและผู้ชำนาญการคอยควบคุมดูแลอยู่ตลอดเวลา การออกผ้าใบด้วยกระบวนการอันทันสมัยและผู้ชำนาญการคอยควบคุมดูแลอยู่ตลอดเวลา

เตาหนึ่งที่เป็นระบบแรงดันความร้อนสูง (High pressure curing) ซึ่งเป็นระบบที่ยอมรับ กันอย่างกว้างขวางว่า เป็นระบบที่มีคุณภาพมากที่สุดในการผลิตยางรถจักรยานยนต์

เครื่องออกหลอดที่มีเอกลักษณ์เฉพาะ โดยเครื่องนี้สามารถปล่อยความร้อนเข้าไป ในหลอดขจัด ความชื้นและสนิมที่มีมากับหลอด จึงทำให้ยางสามารถจับตัวกับหลอด ได้ดียิ่งขึ้น ทำให้ไม่มีปัญหาเรื่อง การหลุดร่อนของเนื้อยาง

การตรวจสอบคุณภาพ มีการตรวจสอบคุณภาพของยางที่ผลิตทุกเส้นก่อนส่งถึงมือผู้ใช้ เพราะมีให้ ความสำคัญต่อคุณภาพสินค้าและความปลอดภัยของผู้ใช้ มีเครื่องสร้างโครงที่ทันสมัย ยางที่ผลิตจึงแนบสนิทไม่มีการบวมของยาง ยางรถจักรยานยนต์ที่ผ่านการผลิตจากเครื่องนี้จึงมีความปลอดภัยสูงสุด

การบรรจุหีบห่อและการขนส่ง ด้วยความต้องการรักษาคุณภาพของยางทุกเส้นจึงเลือกใช้บรรจุ ภัณฑ์ที่ ได้มาตรฐาน ป้องกันความเสียหายจากแสงแดดและสารเคมีภายนอกได้เป็นอย่างดีเพื่อผลิตยาง รถจักรยานยนต์คุณภาพดี ตอบสนองความต้องการของผู้ขับขี่ทุกคำเสมอๆ ยางรถจักรยานยนต์ **ND Rubber** จึงมีความปลอดภัยและ ทนทาน เหมาะกับผู้ที่ต้องการสินค้าคุณภาพได้มาตรฐาน

#### ผลการเจรจา/ข้อเสนอแนะจากการศึกษา

ในกระบวนการผลิตของทางบริษัท ส่วนหนึ่งของวัตถุดิบที่ใช้เป็นยางแผ่นรมควัน สหกรณ์ การเกษตรย่านตาขาวเองมีการแปรรูปยางแผ่นรมควันและรวบรวมยางแผ่นรมควันจากเครือข่าย จึงมี โอกาสสูงที่จะสามารถบรรลุข้อตกลงเป็นพันธมิตรทางการค้าในการซื้อขายโดยตรงกับทางบริษัทแห่งนี้ และในอนาคตที่สหกรณ์การเกษตรย่านตาขาวเองมีแผนลงทุนสร้าง โรงงานยางแท่ง ก็จะเป็นวัตถุดิบอีก ประเภทหนึ่งที่สามารถส่งขายได้โดยตรงกับบริษัท

## บริษัท ยางโอตานิ จำกัด อ.สามพราน จ.นครปฐม

21 สิงหาคม 2556 เวลา 9.00 น.

จุดมุ่งหมายของบริษัท ยางโอตานิ จำกัด คือ "การได้เป็นผู้นำในการผลิตยาง OFF THE ROAD ในภูมิภาคเอเชียตะวันออกเฉียงใต้ โดยใช้เทคโนโลยีที่ทันสมัยในการผลิต ทุกวันนี้ตลาดยางรถบรรทุกและรถโดยสารมีการเจริญเติบโตสูง รวมทั้งระบบโลจิสติกส์มีการขยายตัวอย่างต่อเนื่อง ส่งผลให้ยางรถยนต์สำหรับรถบรรทุกและรถโดยสารมีขาดความต้องการมากตามไปด้วย นอกจากนี้ลูกค้าเองก็มีความต้องการยางรถยนต์คุณภาพสูง เพื่อป้องกันชีวิตและทรัพย์สินของตนเอง ยางโอตานิที่ผลิตออกมาจำหน่ายจึงต้องมีคุณภาพสูงตามความมุ่งหวังของผู้ใช้เช่นกัน

### ประวัติบริษัท

บริษัท ยางโอตานิ จำกัด เจ้าของคำขวัญ “ยางสำหรับรถใหญ่” ได้มีการพัฒนายางรถบรรทุกและรถโดยสารเป็นแบบโครงสร้างใยเหล็กเข้าสู่ตลาดในปี 2554 ในนามของ บริษัท โอตานิ เรเดียล จำกัด กิจการในเครือของ “OTANI Group” โดยได้ก่อตั้งขึ้นในปี 2550 ด้วยทุนจดทะเบียน 1,000 ล้านบาท ณ ต.บางแก้ว อ.นครชัยศรี จ.นครปฐม บนเนื้อที่ประมาณ 624 ไร่ มีกำลังการผลิต 2,000,000 เส้นต่อปี ใช้เงินลงทุนสำหรับโครงการนี้กว่า 4,000 ล้านบาท เพื่อผลิตสินค้าคุณภาพเข้าสู่ตลาด

โอตานิ เรเดียล เป็นโรงงานผลิตยางรถยนต์เรเดียลที่ทันสมัยที่สุดแห่งหนึ่งใน ASIA โดยใช้เครื่องจักรใหม่และเทคโนโลยีที่ทันสมัย และทีมงานที่มากด้วยประสบการณ์ ภายได้มาตรฐานซึ่งเป็นที่ยอมรับจากทั่วโลก

โรงงานบริหารงานด้วยระบบ ISO9001, ISO14001, ISO/SHAS18001, ISO/TS16949 และ ภายได้มาตรฐานผลิตภัณฑ์ DOT ของสหรัฐอเมริกา, E-Mark ของยุโรป โดยเริ่มผลิตยางรถบรรทุกและโดยสารขนาด 10.00R20, 11R22.5 และ 295/80R22.5, 11.00R20, 12.00R20, 315/80R22.5 สำหรับปี 2555 จะเป็นยางรถ 14.00R24, 15.5R25, 20.5R25, 23.5R25 และ 26.5R25 ซึ่งเป็นยางเรเดียลโครงสร้างใยเหล็กที่ใช้สำหรับรถชุด-รถดัก เพื่อทดแทนการนำเข้าและเป็นทางเลือกใหม่สำหรับผู้ประกอบการ

### วัตถุดิบ

วัตถุดิบที่นำมาใช้ในการแปรรูปยางแต่เดิมจะใช้ยางแผ่นรมควันชั้น 3 แต่เนื่องจากยางชนิดนี้ยากต่อการแปรรูปเพื่อการผลิต อีกทั้งต้นทุนสูง จึงทำการเปลี่ยนมาใช้ยาง TSR20 ซึ่งยางชนิดนี้ง่ายต่อการผลิต เนื่องจากมีการแปรรูปหรืออบมาก่อนแล้ว แต่ปัญหาของยาง TSR20 คือ มีสิ่งเจือปนมากับยางทำให้ยางที่ผลิตได้ไม่มีคุณภาพ ซึ่งยางแผ่นรมควันชั้น 3 จะมีคุณภาพดีกว่า วัตถุดิบที่ใช้ซื้อจากบริษัทสังข์ทองไทยฮิว และสหกรณ์เขาสก เป็นส่วนใหญ่ ซึ่งการซื้อกับสหกรณ์เขาสกช่วงแรกๆก็มีปัญหาในเรื่องของยาง

ที่ได้ไม่มีคุณภาพ มีสิ่งเจือปน ช่วงหลังมาก็ดีขึ้น โดยปัจจุบันมีการซื้อวัตถุดิบจากสหกรณ์จำนวน 40 คันรถ ต่อวัน

การผลิตยางจะใช้ยางแผ่นรมควันชั้น 3 (RSS110) เดือนละไม่เกิน 4-5 คันรถบรรทุก ซึ่งยางแผ่นรมควันชั้น 3 จะนำมาใช้ผสมยางที่เป็นตัวทดแทนยางใน ซึ่งถูกกว่ายางสังเคราะห์เพื่อลดต้นทุนการผลิต

จากการที่แนวโน้มของการผลิตเพิ่มขึ้น ความต้องการยางเพิ่มขึ้น คุณภาพยางต้องมีการตรวจสอบเสมอ ปัญหาวัตถุดิบขาดตลาดทำให้ไม่มีวัตถุดิบนำมาใช้ในการแปรรูป จึงต้องมีการซื้อขายล่วงหน้า เป็น ณ ราคาวันที่ส่ง และเป็นการจ่ายเงินสดทุกครั้ง

### ขั้นตอนการผลิต

1. จัดซื้อวัตถุดิบ ตรวจสอบวัตถุดิบ
2. กระบวนการผสมยาง
3. กระบวนการออกหน้ายาง
4. กระบวนการออกขอบลวด
5. กระบวนการฉาบผ้าใบ
6. กระบวนการตัดผ้าใบ
7. กระบวนการฉาบยางเส้น
8. กระบวนการสร้างเบรนต์
9. กระบวนการสร้างโครง
10. กระบวนการพัน-เจาะ
11. กระบวนการอบยาง-นึ่งยาง
12. กระบวนการตรวจซ่อมและตกแต่งยาง
13. กระบวนการทดสอบความคงทนของยาง

ซึ่งในทุกกระบวนการจะมีผู้แทนจากแผนกประกันคุณภาพเข้าไปสุ่มตรวจภายในทุกขั้นตอน เพื่อให้ได้คุณภาพตามมาตรฐาน

### การตลาด

การตลาดของบริษัทนั้น มีการผลิตยางเพื่อการส่งออก 65% และผลิตยางเพื่อใช้ในประเทศ 35% ในส่วนของโรงงานใหม่นั้น จะทำการผลิตยางเพื่อการส่งออก 70% และผลิตยางเพื่อใช้ในประเทศ 30% ในเรื่องของการแข่งขันทางด้านการตลาดนั้นมีการแข่งขันกันสูงมาก เนื่องจากยางในประเทศจีนมีการเข้ามาแข่งขันทางการตลาด โดยมีการนำเข้ายางรถยนต์จีนมาขายในประเทศไทยและมีราคาถูกกว่า จึงทำให้ทางบริษัทต้องเน้นการส่งออกมากขึ้น การจะทำให้ยอดขายคงที่ ทำให้เน้นการส่งออกถึง 70 ประเทศทั่วโลก ในก่อนปี พ.ศ.2540 การส่งออกจะเน้นประเทศสหรัฐอเมริกาเป็นหลัก แต่หลังจากนั้นประเทศสหรัฐอเมริกา

รณรงค์ลดโลกร้อนจึงทำให้ทางบริษัทส่งออกได้ลดลง ปัจจุบันจึงจะส่งไปยังโซนตะวันออกกลางมากกว่า เช่น ประเทศคูไบ เป็นต้น

ส่วนแนวโน้มทางการตลาดของบริษัท โอตานิในอนาคตเพิ่มขึ้นทุกปี เพิ่มขึ้นในสัดส่วน 1.25% แต่ ยางรถบรรทุกลดลงเหลือ 70% มีการส่งยางรถไถให้กับ Kubota จำนวน 70,000 เส้นต่อปี

#### ความพึงพอใจของลูกค้าคือ เป้าหมาย

เพื่อตอบสนองความต้องการของลูกค้าที่ต้องการสินค้าคุณภาพสูง ใช้เครื่องจักรรุ่นใหม่ทันสมัย ที่สุดแห่งหนึ่งในเอเชีย และมีประสิทธิภาพสูงในการผลิต มีการตรวจสอบยางทุกเส้นด้วยเครื่อง X-Ray และจัดสมดุลด้วยระบบคอมพิวเตอร์ UNIFORMITY & BALANCE อย่างละเอียดทุกขั้นตอน พร้อมจับเก็บ ประวัติยางทุกเส้นเพื่อใช้ในการตรวจสอบและพัฒนาคุณภาพ ที่สำคัญมีระบบการคัดเลือกผู้จำหน่าย วัตถุดิบคุณภาพสูงและจะต้องผ่านการตรวจสอบก่อนนำไปใช้กระบวนการ ควบคู่กับการจัดทำระบบ บริหารงานคุณภาพ ระบบการจัดการสิ่งแวดล้อม และระบบอาชีวอนามัยและความปลอดภัย เพื่อให้ ความมั่นใจว่า นอกจากจะผลิตสินค้าคุณภาพดีให้ลูกค้าของได้ใช้แล้ว ยางโอตานิยังให้ความสำคัญกับพนักงาน สิ่งแวดล้อมและชุมชนรอบข้างควบคู่ไปด้วย

#### บริการคุณภาพที่ครองใจลูกค้า

มีลูกค้าที่เป็นลูกค้าดั้งเดิมและกลุ่มลูกค้าใหม่ ที่มีความต้องการยางคุณภาพดีในราคาที่เหมาะสม ทั้งในประเทศและต่างประเทศทั่วโลกอีกกว่า 80 ประเทศ ทำให้มั่นใจว่าสินค้าที่ผลิตออกมามีตลาดรองรับ แน่นนอน และทำให้มีเวลาในการวิจัยและพัฒนาให้มีคุณภาพสูงยิ่งขึ้นได้อีก เชื่อได้ว่าจะได้รับการ ยอมรับจากผู้ใช้งานเป็นอย่างดี

ทางด้านการบริการหลังการขายมีทีมงานทั้ง ทีมเทคนิคภาคสนาม เจ้าหน้าที่ขายสินค้า เจ้าหน้าที่เข้า ตรวจสอบคุณภาพและให้ข้อมูลการใช้งาน เพื่อนำข้อมูลทั้งหมดกลับมาพัฒนาและสร้างความพึงพอใจ สูงสุดให้กับลูกค้าของ พร้อมทั้งรับประกันยางทุกเส้นที่ชำรุดเสียหายระหว่างการใช้งาน อันเนื่องมาจาก สาเหตุมาจากกระบวนการผลิต

#### ผลการเจรจา/ข้อเสนอแนะจากการศึกษา

ในกระบวนการผลิตของทางบริษัท ส่วนหนึ่งของวัตถุดิบที่ใช้เป็นยางแผ่นรมควัน สหกรณ์ การเกษตรย่านตาขาวเองมีการแปรรูปยางแผ่นรมควันและรวบรวมยางแผ่นรมควันจากเครือข่าย จึงมี โอกาสสูงที่จะสามารถบรรลุข้อตกลงเป็นพันธมิตรทางการค้าในการซื้อขายโดยตรงกับทางบริษัทแห่งนี้ และในอนาคตที่สหกรณ์การเกษตรย่านตาขาวเองมีแผนลงทุนสร้าง โรงงานยางแท่ง ก็จะเป็นวัตถุดิบอีก ประเภทหนึ่งที่สามารถส่งขายได้โดยตรงกับบริษัท

## บริษัท คีสโตน เรเดียลไทร์ จำกัด อ.บางเลน จ.นครปฐม

21 สิงหาคม 2556 เวลา 13.00 น.

คีสโตน นั้นก่อตั้งมามากกว่า 30 ปี ตลอดระยะเวลา 30 ปีนั้น คีสโตน ได้ยึดมั่นในการผลิตสินค้า ให้ได้มาตรฐานจากนานาชาติเพื่อความมั่นใจในคุณภาพและความปลอดภัยของผู้ใช้ยาง ด้วยมาตรฐานการผลิตที่ได้รับการยอมรับจากนานาชาติ ประเทศผลิตภัณฑ์ที่มีคุณภาพและได้รับมาตรฐานสากลนั้น ถือเป็นหัวใจของคีสโตน การได้รับการไว้วางใจในการส่งออกไปยังประเทศต่างๆ กว่า 90 ประเทศ ถือได้ว่าเป็นอีกหนึ่งปัจจัยของการตรวจวัดคุณภาพที่มีประสิทธิภาพ ซึ่งผลิตภัณฑ์ของคีสโตนได้ผ่านมาตรฐานจากในหลายๆ ประเทศ

เหล่านี้ ถือเป็นเครื่องการันตีในด้านคุณภาพของ ผลิตภัณฑ์ยางเรเดียลของคีสโตนที่ได้รับการยอมรับทั้งในประเทศและต่างประเทศ ด้วยการตอบรับของผู้ใช้ทั่วโลกกว่า 4 ล้านเส้นต่อปี

### กระบวนการผลิต

คีสโตนนั้นใช้วัตถุดิบยางพาราจากประเทศไทย เพราะประเทศไทยได้รับการยอมรับจากนานาชาติประเทศว่าสามารถผลิตยางพาราที่มีคุณภาพมากที่สุดในโลก ส่งให้ยอดส่งออกยางดิบของไทยติดอันดับ 1 ใน 3 ของโลก ซึ่งแหล่งผลิตยางที่มีคุณภาพนั้นอยู่ที่ภาคใต้ของประเทศไทย ปัจจุบันขับเคลื่อนคุณภาพการผลิตด้วยการขยายพื้นที่ปลูกยางไปยังภูมิภาคอื่นๆ ทั่วประเทศ โดยการสนับสนุนของภาครัฐ จึงทำให้มียางพาราที่มีคุณภาพสูงมาเป็นวัตถุดิบในการผลิตยางเส้นสำเร็จรูปได้เป็นจำนวนมาก และเพียงพอต่อความต้องการตลอดทั้งปี และทำให้ต้นทุนในการผลิตยางเส้นนั้นลดน้อยลง และสามารถส่งเสริมให้คนไทยมีอาชีพได้อีกทางหนึ่ง

นอกจากนี้วัตถุดิบที่ใช้ในการผลิตยังมียางสังเคราะห์ ผ่าใบและเส้นลวด ซึ่งส่วนประกอบเหล่านี้ จะเข้าสู่ขั้นตอนการผลิตที่จะให้ได้ออกมาเป็นยางแต่ละชนิดตามความต้องการของผู้บริโภค

จากวัตถุดิบที่มาจากประเทศไทยเอง มาเข้าสู่กระบวนการผลิตตามขั้นตอนซึ่งมี 7 ขั้นตอนดังนี้

1. ขั้นตอนการผสมยาง (Banbury Mixing) เครื่องผสมยางเป็นจุดเริ่มต้นของกระบวนการผลิต ยางดิบ (ยางธรรมชาติและยางสังเคราะห์) และสารเคมีจะถูกนำไปผสมกัน ภายในห้องผสมที่มีการควบคุม อุณหภูมิ ความดัน และเวลาตามที่สูตรกำหนดไว้ ทั้งนี้เพื่อให้ได้ยางที่มีคุณสมบัติทั้งทางด้านกายภาพและเคมีตามต้องการ สูตรที่ใช้ในการผสมจะแตกต่างกันไปตามหน้าที่ของส่วนประกอบที่จะนำไปผลิต

2. ขั้นตอนการบดยาง (Milling) ยางที่ได้จากขั้นตอนการผสมยาง (Banbury Mixing) จะถูกนำมาผ่านเครื่องบด เพื่อให้ได้ยางที่เป็นแผ่นยาวๆ โดยอาศัยแรงกดของการหมุนลูกกลิ้ง 2 ตัว ที่มีทิศทางการหมุนและความเร็วที่แตกต่างกัน

3. ขั้นตอนการกดอัด และการฉาบผ้าใบ(Extruding and Calendering) หลังจากผ่านขั้นตอนการบดยาง (Milling) ยางก็จะถูกนำมาสู่ขั้นตอนการกดอัดให้เรียบ โดยใช้เครื่องฉาบผ้าใบ (Calender Machine)



4. ขั้นตอนการขึ้นรูปยาง (Component Assembly) การขึ้นรูปยางต้องใช้กระบวนการที่อาศัยเครื่องจักรอัตโนมัติที่ใช้เทคโนโลยีขั้นสูง เครื่องจักรนี้จะประกอบด้วยล้อหมุน (Rotating Drum) ซึ่งจะเป็นส่วนที่ใช้ในการขึ้นรูปยาง และส่วนที่เป็นตัวป้อนยางให้กับเครื่องสร้างยาง )

5. ขั้นตอนการสร้างยาง (Building) เครื่องสร้างยาง (Tyre Building Machine) นับว่าเป็นเครื่องที่มีความสำคัญมากในขบวนการผลิตยาง เพราะใช้ในการประกอบส่วนต่างๆ ของยางที่กล่าวมาแล้วในข้างต้น ให้เป็นโครงยางดิบ (Green Tyre) เครื่องสร้างยางได้รับการออกแบบให้เหมาะสมและทันสมัยอยู่เสมอ ทั้งนี้เพื่อช่วยเพิ่มประสิทธิภาพในการผลิต ส่วนประกอบต่างๆ ของยางจะถูกนำมาประกอบกันเข้าตามลำดับที่ละชั้น ตรงตำแหน่งต่างๆ ที่ได้มีการออกแบบไว้อย่างเที่ยงตรง เพื่อให้ได้ขนาดและคุณภาพของยางตามต้องการ

6. ขั้นตอนการอบยาง และขบวนการวัลคาไนซ์ (Curing and Vulcanizing) ในขั้นตอนนี้คนงานจะเป็นผู้นำโครงยางดิบ (Green Tyre) เข้าสู่เครื่องอบยาง (Curing Press) ซึ่งการอบยาง และขบวนการวัลคาไนซ์ จะทำให้ยางที่เหนียวและมีความยืดหยุ่นมากเกินไป เปลี่ยนเป็นยางที่มีความแข็งแรง ลดความยืดหยุ่นให้น้อยลง และให้มีความทนทานมีอายุการใช้งานที่ยาวนาน ในการอบยางจะต้องมีการควบคุมเวลา อุณหภูมิ ความดัน และการไหลของน้ำร้อนให้พอเหมาะที่จะทำให้เกิดปฏิกิริยาวัลคาไนซ์ที่สมบูรณ์

7. ขั้นตอนการตรวจสอบ (Inspection and Finishing) ยางที่อบเสร็จแล้วทุกชนิดจะต้องผ่านการตรวจสอบทุกเส้น ก่อนที่จะส่งเข้าคลังสินค้า (Warehouse) และลูกค้าต่อไป การตรวจสอบจะครอบคลุมถึงรูปลักษณะ (Appearance) และตำหนิต่างๆ ที่เกิดขึ้นกับตัวยาง รวมทั้งทำการคัดแยกส่วนที่เป็นยางเสียออกไป

ด้วยความหลากหลายและกระบวนการผลิตที่ได้มาตรฐานของผลิตภัณฑ์ที่ดิสโตนมีให้แก่ลูกค้า ที่มีครบทุกประเภทของยางล้อ ไม่ว่าจะเป็นยางนอก ยางในรถจักรยานยนต์และรถจักรยาน ยางนอกและยางในสำหรับรถเพื่อการพาณิชย์ อาทิ ยางรถบรรทุก รถโดยสารขนาดใหญ่ รถที่ใช้ในการเกษตร ฯลฯ และยางเรเดียลสำหรับพาหนะ 4 ล้อ รถยนต์นั่ง รถปิคอัพ คนขับเคลื่อน 4 ล้อ

โดยเฉพาะในส่วนของยางเรเดียลสำหรับรถยนต์นั่งส่วนบุคคลทั่วไป รถปิคอัพ และรถขับเคลื่อน 4 ล้อ ดิสโตนได้คิดค้นผลิตภัณฑ์เพื่อตอบสนองการใช้งานในหลายๆ รูปแบบ เช่น ยางที่เน้นความนุ่มเงียบ ยางที่เน้นสมรรถนะความเร็วและการยึดเกาะถนน ยางออฟโรด เป็นต้น โดยในส่วนของยางเรเดียลดิสโตนได้ผลิตยางสำหรับขอบกระทะล้อตั้งแต่ 12 นิ้ว ถึง 20 นิ้ว

จากกระบวนการผลิต ยางทุกเส้นจะถูกส่งต่อไปเพื่อวัดคุณภาพการผลิต ซึ่งจะมีการทดสอบยางในรูปแบบต่าง ๆ กัน โดยทั่วไปจะมีการทดสอบดังนี้คือ

1. ความแข็งแรงของยาง (Plunger Energy) เพื่อทดสอบการรับแรงกดและการหลุดของขอบยาง
2. ความคงทนของยาง (Endurance) เพื่อวัดอายุการใช้งานยางล้อแบบวิ่ง
3. เครื่องวัดค่าแรง (Force Variation Machine) เพื่อตรวจสอบค่าแรงที่กระทำกับยางขณะใช้งานว่ามีค่าต่ำกว่าที่กำหนดหรือไม่

โดยถ้าหากการทดสอบนั้นมีค่าใดค่าหนึ่งสูงกว่าที่กำหนด จะต้องนำค่าที่บันทึกมาวิเคราะห์ถึงสาเหตุ และทำการแก้ไขปรับปรุงเพื่อให้คุณภาพและสร้างความมั่นใจให้ผู้บริโภคต่อไป ซึ่งอย่างไม่ผ่านเกณฑ์มาตรฐานเหล่านี้จะถูกจัดว่าเป็นยางเสีย และจะถูกคัดแยกนำไปทำลายทิ้ง

#### ผลการเจรจา/ข้อเสนอแนะจากการศึกษา

ในกระบวนการผลิตของทางบริษัท ส่วนหนึ่งของวัตถุดิบที่ใช้เป็นยางแผ่นรมควัน สหกรณ์การเกษตรย่านตาขาวเองมีการแปรรูปยางแผ่นรมควันและรวบรวมยางแผ่นรมควันจากเครือข่าย จึงมีโอกาสดูที่จะสามารถบรรลุข้อตกลงเป็นพันธมิตรทางการค้าในการซื้อขายโดยตรงกับทางบริษัทแห่งนี้ และในอนาคตที่สหกรณ์การเกษตรย่านตาขาวเองมีแผนลงทุนสร้างโรงงานยางแท่ง ก็จะเป็นวัตถุดิบอีกประเภทหนึ่งที่สามารถส่งขายได้โดยตรงกับบริษัท

## ภาคผนวก 8

### รายละเอียดการคำนวณต้นทุนการทำสวนยางพาราเฉลี่ยต่อไร่ และต้นทุนการผลิตยางแผ่นดิบและน้ำยางเฉลี่ยต่อกิโลกรัม

(รวมวันกรีด 135 140 และ 150 วัน/ปี แบ่งผลผลิตน้ำยางเป็นค่าจ้างกรีด 40% เจ้าของสวนได้รับ 60%)

(1) ต้นทุนการทำสวนยางพาราในพื้นที่ 1 ไร่ (คำนวณจากฟาร์มตัวแทนขนาด 25 ไร่)\*

	รับเงิน สงเคราะห์	ไม่ได้รับ สงเคราะห์
ค่าใช้จ่ายผันแปรระยะก่อนกรีด (ปีที่ 1-6 คูณรายละเอียดค่าใช้จ่ายแต่ละปีประกอบ)	27,772.00	27,772.00
ได้รับเงินสงเคราะห์จาก สกย. 16,000 บาทต่อไร่	16,000.00	0
ค่าใช้จ่ายผันแปรหลังหักเงินสงเคราะห์	11,772.00	27,772.00
เฉลี่ยต่อปี (กรีด 15 ปี อายุยางที่กรีด 7 ถึง 21 ปี)	784.80	1,851.47
ค่าใช้จ่ายคงที่		
เฉลี่ยค่าลงทุนจักรกรีดและโรงเรือนอายุยางที่กรีด 7 ถึง 21 ปี**	350.40	350.40
เฉลี่ยค่าลงทุนอุปกรณ์กรีด (อายุใช้งาน 4 ปี) อายุยางที่กรีด 7 ถึง 21 ปี	210.00	210.00
เฉลี่ยค่าลงทุนรถปิกอัพ 15 ปี อายุยางที่กรีด 7 ถึง 21 ปี	600.00	600.00
ภาษี	71.40	71.40
ค่าใช้ที่ดิน	11,250.00	11,250.00
เฉลี่ยค่าดอกเบี้ย (ร้อยละ 7.5)	112.50	195.00
รวมเฉลี่ยต่อปีตลอดช่วงอายุยางที่กรีด 7 ถึง 21 ปี	12,594.30	12,676.80
รวมต้นทุนผันแปรระยะก่อนกรีดและต้นทุนคงที่เฉลี่ยต่อปี	13,379.10	14,528.27
เฉลี่ยค่าแรงงานผู้ประกอบการ	1,533.00	1,533.00
ต้นทุนรวมค่าแรงงานผู้ประกอบการ (เฉลี่ยต่อปี)	14,912.10	16,061.27

\* ยังไม่รวมค่าใช้จ่ายเกี่ยวกับปุ๋ย ค่าแรงใส่ปุ๋ย และค่าแรงกำจัดวัชพืชในปีที่เปิดกรีดแล้ว (7-21 ปี)

\*\* คำนวณค่าทำยางแผ่นดิบ

(2) ค่าใช้จ่ายระยะก่อนกรีด (1-6 ปี) ในการทำสวนยางพาราในพื้นที่ 1 ไร่ (คำนวณจากฟาร์มตัวแทนขนาด 25 ไร่)

ปีที่ 1	รายการ	บาท/ไร่
	เตรียมพื้นที่	1500
	ปักกบ ขุดหลุมปลูก	1190
	วัสดุ/ปุ๋ยรองพื้น	300
	กล้ายาง	1750
	ปุ๋ย 4 ครั้ง	560
	ปุ๋ยอินทรีย์	600
	ค่าแรงงานใส่ปุ๋ยเคมี	168
	ค่าแรงงานใส่ปุ๋ยอินทรีย์	100
	ดูแล/รักษา/กำจัดหญ้าและวัชพืชในสวนยาง	440
	ดูแล/รักษา/กำจัดหญ้าและวัชพืชเฉพาะรอบโคนต้น	1050
	ปลูกซ่อม	80
	ค่าซ่อมแซมและค่าน้ำมันเชื้อเพลิง/หล่อลื่น	1120
	รวม	8,858

ปีที่ 2	รายการ	บาท/ไร่
	ปุ๋ย 2 ครั้ง	560
	ปุ๋ยอินทรีย์	600
	ค่าแรงงานใส่ปุ๋ยเคมี	168
	ค่าแรงงานใส่ปุ๋ยอินทรีย์	100
	ดูแล/รักษา/กำจัดหญ้าและวัชพืชในสวนยาง	350
	ดูแล/รักษา/กำจัดหญ้าและวัชพืชเฉพาะรอบโคนต้น	700
	ค่าซ่อมแซมและค่าน้ำมันเชื้อเพลิง/หล่อลื่น	1120
	รวม	3,598

ปีที่ 3	รายการ	บาท/ไร่
	ปุ๋ย 2 ครั้ง	980
	ปุ๋ยอินทรีย์	600
	ค่าแรงงานใส่ปุ๋ยเคมี	59
	ค่าแรงงานใส่ปุ๋ยอินทรีย์	100
	ดูแล/รักษา/กำจัดหญ้าและวัชพืชในสวนยาง	350
	ดูแล/รักษา/กำจัดหญ้าและวัชพืชเฉพาะรอบโคนต้น	700
	ค่าซ่อมแซมและค่าน้ำมันเชื้อเพลิง/หล่อลื่น	1120
	รวม	3,909

ปีที่ 4	รายการ	บาท/ไร่
	ปุ๋ย 2 ครั้ง	1120
	ปุ๋ยอินทรีย์	600
	ค่าแรงงานใส่ปุ๋ยเคมี	67
	ค่าแรงงานใส่ปุ๋ยอินทรีย์	100
	ดูแลรักษา/กำจัดหญ้าและวัชพืชในสวนยาง	350
	ดูแลรักษา/กำจัดหญ้าและวัชพืชเฉพาะรอบโคนต้น	350
	ค่าซ่อมแซมและค่าน้ำมันเชื้อเพลิง/หล่อลื่น	1120
	รวม	3,707

ปีที่ 5	รายการ	บาท/ไร่
	ปุ๋ย 2 ครั้ง	1400
	ปุ๋ยอินทรีย์	600
	ค่าแรงงานใส่ปุ๋ยเคมี	70
	ค่าแรงงานใส่ปุ๋ยอินทรีย์	100
	ดูแลรักษา/กำจัดหญ้าและวัชพืชในสวนยาง	560
	ค่าซ่อมแซมและค่าน้ำมันเชื้อเพลิง/หล่อลื่น	1120
	รวม	3,850

ปีที่ 6	รายการ	บาท/ไร่
	ปุ๋ย 2 ครั้ง	1400
	ปุ๋ยอินทรีย์	600
	ค่าแรงงานใส่ปุ๋ยเคมี	70
	ค่าแรงงานใส่ปุ๋ยอินทรีย์	100
	ดูแลรักษา/กำจัดหญ้าและวัชพืชในสวนยาง	560
	ค่าซ่อมแซมและค่าน้ำมันเชื้อเพลิง/หล่อลื่น	1120
	รวม	3,850

(3) ค่าใช้จ่ายระยะเริ่มกรีด (ปีที่ 7) และระยะกรีดปีอื่นๆ (ถึง 21 ปี) ในการทำสวนยางพาราในพื้นที่ 1 ไร่ (คำนวณจากฟาร์มตัวแทนขนาด 25 ไร่)

ปีที่ 7	รายการ	รับสงเคราะห์ บาท/ไร่	ไม่ได้รับ บาท/ไร่
	ปุ๋ย 2 ครั้ง	1,400.00	1,400.00
	ปุ๋ยอินทรีย์	600.00	600.00
	ค่าแรงงานใส่ปุ๋ยเคมี	140.00	140.00
	ค่าแรงงานใส่ปุ๋ยอินทรีย์	100.00	100.00
	ดูแล/รักษา/กำจัดหญ้าและวัชพืชในสวนยาง	700.00	700.00
	ค่าซ่อมรถและน้ำมันเชื้อเพลิง/หล่อลื่น	1,120.00	1,120.00
	<b>รวม</b>	<b>4,060.00</b>	<b>4,060.00</b>
จาก (1) การลงทุนค่าใช้จ่ายในช่วงปีที่ 1-6 ค่าใช้จ่ายคงที่ และค่าเสียโอกาส		14,912.10	16,061.27
	<b>รวม</b>	<b>18,972.10</b>	<b>20,121.27</b>
	ค่าทำยางแผ่นดิบ	13.54	13.54
	<b>รวมต้นทุนในการทำสวนยางเพื่อผลิตยางแผ่นดิบ</b>	<b>18,986.68</b>	<b>20,038.77</b>
	ลบค่าทำยางแผ่นดิบและค่าลงทุนจักรรีดและโรงเรือน	364.98	364.98
	<b>รวมต้นทุนในการทำสวนยางเพื่อผลิตน้ำยางสด</b>	<b>18,621.70</b>	<b>19,673.78</b>
	วันกรีด 135 วัน/ปี		
	ผลผลิต (กก. ต่อปี)	168.75	168.75
	<b>รวมต้นทุนในการผลิตยางแผ่นดิบ (บาท/กก.)</b>	<b>187.52</b>	<b>198.87</b>
	<b>รวมต้นทุนในการผลิตน้ำยางสด (บาท/กก.)</b>	<b>183.92</b>	<b>195.27</b>
	วันกรีด 140 วัน/ปี		
	ผลผลิต (กก. ต่อปี)	175	175
	<b>รวมต้นทุนในการผลิตยางแผ่นดิบ (บาท/กก.)</b>	<b>180.83</b>	<b>190.85</b>
	<b>รวมต้นทุนในการผลิตน้ำยางสด (บาท/กก.)</b>	<b>177.35</b>	<b>187.37</b>
	วันกรีด 150 วัน/ปี		
	ผลผลิต (กก. ต่อปี)	187.5	187.5
	<b>รวมต้นทุนในการผลิตยางแผ่นดิบ (บาท/กก.)</b>	<b>168.78</b>	<b>178.12</b>
	<b>รวมต้นทุนในการผลิตน้ำยางสด (บาท/กก.)</b>	<b>165.53</b>	<b>174.87</b>

ปีที่ 8	รายการ	รับสงเคราะห์	ไม่ได้รับ
		บาท/ไร่	บาท/ไร่
	ปุ๋ย 2 ครั้ง	1,400.00	1,400.00
	ปุ๋ยอินทรีย์	600.00	600.00
	ค่าแรงงานใส่ปุ๋ยเคมี	140.00	140.00
	ค่าแรงงานใส่ปุ๋ยอินทรีย์	100.00	100.00
	ดูแล/รักษา/กำจัดหญ้าและวัชพืชในสวนยาง	700.00	700.00
	ค่าซ่อมรถและน้ำมันเชื้อเพลิง/หล่อลื่น	1,120.00	1,120.00
	<b>รวม</b>	<b>4,060.00</b>	<b>4,060.00</b>
	จาก (1) การลงทุนค่าใช้จ่ายในช่วงปีที่ 1-6 ค่าใช้จ่ายคงที่ และค่าเสียโอกาส	14,912.10	16,061.27
	<b>รวม</b>	<b>18,972.10</b>	<b>20,121.27</b>
	ค่าทำยางแผ่นดิน	25.24	25.24
	<b>รวมต้นทุนในการทำสวนยางเพื่อผลิตยางแผ่นดิน</b>	<b>18,997.34</b>	<b>20,146.51</b>
	ลบค่าทำยางแผ่นดินและค่าลงทุนจักรรีดและโรงเรือน	375.64	375.64
	<b>รวมต้นทุนในการทำสวนยางเพื่อผลิตน้ำยางสด</b>	<b>18,621.70</b>	<b>19,770.87</b>
	วันกรีด 135 วัน/ปี		
	ผลผลิต (กก. ต่อปี)	314.55	314.55
	<b>รวมต้นทุนในการผลิตยางแผ่นดิน (บาท/กก.)</b>	<b>100.66</b>	<b>106.75</b>
	<b>รวมต้นทุนในการผลิตน้ำยางสด (บาท/กก.)</b>	<b>98.67</b>	<b>104.76</b>
	วันกรีด 140 วัน/ปี		
	ผลผลิต (กก. ต่อปี)	326.2	326.2
	<b>รวมต้นทุนในการผลิตยางแผ่นดิน (บาท/กก.)</b>	<b>97.07</b>	<b>102.52</b>
	<b>รวมต้นทุนในการผลิตน้ำยางสด (บาท/กก.)</b>	<b>95.14</b>	<b>100.59</b>
	วันกรีด 150 วัน/ปี		
	ผลผลิต (กก. ต่อปี)	349.5	349.5
	<b>รวมต้นทุนในการผลิตยางแผ่นดิน (บาท/กก.)</b>	<b>90.61</b>	<b>95.70</b>
	<b>รวมต้นทุนในการผลิตน้ำยางสด (บาท/กก.)</b>	<b>88.80</b>	<b>93.89</b>

ปีที่ 9	รายการ	รับสงเคราะห์	ไม่ได้รับ
		บาท/ไร่	บาท/ไร่
	ปุ๋ย 2 ครั้ง	1,400.00	1,400.00
	ปุ๋ยอินทรีย์	600.00	600.00
	ค่าแรงงานใส่ปุ๋ยเคมี	140.00	140.00
	ค่าแรงงานใส่ปุ๋ยอินทรีย์	100.00	100.00
	ดูแล/รักษา/กำจัดหญ้าและวัชพืชในสวนยาง	700.00	700.00
	ค่าซ่อมรถและน้ำมันเชื้อเพลิง/หล่อลื่น	1,120.00	1,120.00
	<b>รวม</b>	<b>4,060.00</b>	<b>4,060.00</b>
	จาก (1) การลงทุนค่าใช้จ่ายในช่วงปีที่ 1-6 ค่าใช้จ่ายคงที่ และค่าเสียโอกาส	14,912.10	16,061.27
	<b>รวม</b>	<b>18,972.10</b>	<b>20,121.27</b>
	ค่าทำยางแผ่นดิบ	33.58	33.58
	<b>รวมต้นทุนในการทำสวนยางเพื่อผลิตยางแผ่นดิบ</b>	<b>19,005.68</b>	<b>20,154.85</b>
	ลบค่าทำยางแผ่นดิบและค่าลงทุนจักรรีดและโรงเรือน	383.98	383.98
	<b>รวมต้นทุนในการทำสวนยางเพื่อผลิตน้ำยางสด</b>	<b>18,621.70</b>	<b>19,770.87</b>
	วันกรีต 135 วัน/ปี		
	ผลผลิต (กก. ต่อปี)	418.50	418.50
	<b>รวมต้นทุนในการผลิตยางแผ่นดิบ (บาท/กก.)</b>	<b>75.69</b>	<b>80.27</b>
	<b>รวมต้นทุนในการผลิตน้ำยางสด (บาท/กก.)</b>	<b>74.16</b>	<b>78.74</b>
	วันกรีต 140 วัน/ปี		
	ผลผลิต (กก. ต่อปี)	434	434
	<b>รวมต้นทุนในการผลิตยางแผ่นดิบ (บาท/กก.)</b>	<b>73.00</b>	<b>77.41</b>
	<b>รวมต้นทุนในการผลิตน้ำยางสด (บาท/กก.)</b>	<b>71.51</b>	<b>75.92</b>
	วันกรีต 150 วัน/ปี		
	ผลผลิต (กก. ต่อปี)	465	465
	<b>รวมต้นทุนในการผลิตยางแผ่นดิบ (บาท/กก.)</b>	<b>68.14</b>	<b>71.96</b>
	<b>รวมต้นทุนในการผลิตน้ำยางสด (บาท/กก.)</b>	<b>66.74</b>	<b>70.57</b>



ปีที่ 10-21	รายการ	รับสงเคราะห์	ไม่ได้รับ
		บาท/ไร่	บาท/ไร่
	ปุ๋ย 2 ครั้ง	1,400.00	1,400.00
	ปุ๋ยอินทรีย์	600.00	600.00
	ค่าแรงงานใส่ปุ๋ยเคมี	140.00	140.00
	ค่าแรงงานใส่ปุ๋ยอินทรีย์	100.00	100.00
	ดูแล/รักษา/กำจัดหญ้าและวัชพืชในสวนยาง	700.00	700.00
	ค่าซ่อมรถและน้ำมันเชื้อเพลิง/หล่อลื่น	1,120.00	1,120.00
	<b>รวม</b>	<b>4,060.00</b>	<b>4,060.00</b>
	จาก (1) การลงทุนค่าใช้จ่ายในช่วงปีที่ 1-6 ค่าใช้จ่ายคงที่ และค่าเสียโอกาส	14,912.10	16,061.27
	<b>รวม</b>	<b>18,972.10</b>	<b>20,121.27</b>
	ค่าทำยางแผ่นดิบ	53.08	53.08
	<b>รวมต้นทุนในการทำสวนยางเพื่อผลิตยางแผ่นดิบ</b>	<b>19,025.18</b>	<b>20,174.35</b>
	ลบค่าทำยางแผ่นดิบและค่าลงทุนจักรรีดและโรงเรือน	403.48	403.48
	<b>รวมต้นทุนในการทำสวนยางเพื่อผลิตน้ำยางสด</b>	<b>18,621.70</b>	<b>19,770.87</b>
	วันกรีด 135 วัน/ปี		
	ผลผลิต (กก. ต่อปี)	527.85	527.85
	<b>รวมต้นทุนในการผลิตยางแผ่นดิบ (บาท/กก.)</b>	<b>60.04</b>	<b>63.67</b>
	<b>รวมต้นทุนในการผลิตน้ำยางสด (บาท/กก.)</b>	<b>58.80</b>	<b>62.42</b>
	วันกรีด 140 วัน/ปี		
	ผลผลิต (กก. ต่อปี)	547.40	547.40
	<b>รวมต้นทุนในการผลิตยางแผ่นดิบ (บาท/กก.)</b>	<b>57.90</b>	<b>61.40</b>
	<b>รวมต้นทุนในการผลิตน้ำยางสด (บาท/กก.)</b>	<b>56.70</b>	<b>60.20</b>
	วันกรีด 150 วัน/ปี		
	ผลผลิต (กก. ต่อปี)	561	561
	<b>รวมต้นทุนในการผลิตยางแผ่นดิบ (บาท/กก.)</b>	<b>56.50</b>	<b>59.92</b>
	<b>รวมต้นทุนในการผลิตน้ำยางสด (บาท/กก.)</b>	<b>55.32</b>	<b>58.74</b>

(4) สรุปค่าเฉลี่ยของค่าใช้จ่ายในการทำสวนยางพาราในพื้นที่ 1 ไร่ และต้นทุนต่อกิโลกรัม (คำนวณจากฟาร์มตัวแทน ขนาด 25 ไร่)

รายการ	รับสงเคราะห์	ไม่ได้รับ สงเคราะห์
	รับสงเคราะห์	สงเคราะห์
<b>ต้นทุนต่อไร่</b>		
รวมต้นทุนในการผลิตยางแผ่นดิบ (บาท/ไร่)	19421.25	20650.44
รวมต้นทุนในการผลิตน้ำยางสด (บาท/ไร่)	19019.92	20249.11
<b>ต้นทุนต่อกิโลกรัม</b>		
<b>กรณีวันกรีต 135 วัน/ปี (ผลผลิตเฉลี่ย 270 กก./ไร่)</b>		
รวมต้นทุนในการผลิตยางแผ่นดิบ (บาท/กก.)	72.29	76.66
รวมต้นทุนในการผลิตน้ำยางสด (บาท/กก.)	70.82	75.19
<b>กรณีวันกรีต 140 วัน/ปี (ผลผลิตเฉลี่ย 280 กก./ไร่)</b>		
รวมต้นทุนในการผลิตยางแผ่นดิบ (บาท/กก.)	69.72	75.75
รวมต้นทุนในการผลิตน้ำยางสด (บาท/กก.)	68.29	74.33
<b>กรณีวันกรีต 150 วัน/ปี (ผลผลิตเฉลี่ย 290 กก./ไร่)</b>		
รวมต้นทุนในการผลิตยางแผ่นดิบ (บาท/กก.)	67.04	72.77
รวมต้นทุนในการผลิตน้ำยางสด (บาท/กก.)	65.66	71.40

## ภาคผนวก 9

### รายชื่อภาคีเครือข่ายและพันธมิตรธุรกิจของสหกรณ์การเกษตรย่านตาขาว

#### ภาคีเครือข่ายและพันธมิตรต้นน้ำ

- (1) สำนักงานกองทุนสงเคราะห์การทำสวนยาง
- (2) สำนักงานสหกรณ์จังหวัด
- (3) สำนักงานตรวจบัญชีสหกรณ์
- (4) สำนักงานเกษตรและสหกรณ์จังหวัด
- (5) ธนาคารเพื่อการเกษตรและสหกรณ์การเกษตร
- (6) สำนักงานอุตสาหกรรมจังหวัด
- (7) องค์การปกครองส่วนท้องถิ่น
- (8) มหาวิทยาลัยเกษตรศาสตร์และสถาบันการศึกษาต่างๆ
- (9) สถาบันวิจัยยาง

#### ภาคีเครือข่ายและพันธมิตรกลางน้ำ

สมาชิกเครือข่ายที่ส่งยางแผ่นดิบและยางแผ่นรมควันมีจำนวน 40 ราย ดังต่อไปนี้

ที่	ชื่อเครือข่าย	สถานที่ตั้ง	ที่	ชื่อเครือข่าย	สถานที่ตั้ง
1	สภย.บ้านทอนปลา จก.	อ.ย่านตาขาว	21	กลุ่มนายชนพัทร พุฒิจิรากร	อ.หาดสำราญ
2	สภย.หนองสามห้อง จก.	อ.ย่านตาขาว	22	กลุ่มนางนารีรัตน์ ดั่งราม	อ.ละงู จ.สตูล
3	สภย.โคกทรายเหนือ จก.	อ.ย่านตาขาว	23	กลุ่มนายทิพย์ภรณ์ นะวะกะ	อ.ย่านตาขาว
4	สภย.หนองยายเม้ม จก.	อ.ปะเหลียน	24	กลุ่มนายเกษม ทองข่อย	อ.กันตัง
5	สภย.หนองบ่อพัฒนา จก.	อ.ย่านตาขาว	25	กลุ่มนางอรอนงค์ คงแก้ว	อ.กันตัง
6	สภย.บ้านในเขา จก.	อ.หาดสำราญ	26	กลุ่มนางอันธิกา ภรินธิกร	อ.กันตัง
7	กลุ่มชาวสวนยาง สภย.บ้านวัดโพรงจระเข้	อ.ย่านตาขาว	27	กลุ่มนายชาญชัย เชยชื่นจิตร	อ.ย่านตาขาว
8	กลุ่มป่ากอ	อ.ปะเหลียน	28	กลุ่มนายวินัย เชาวชาญกิจ	อ.กันตัง
9	กลุ่มชาวสวนยาง สภย.บ้านควนแคงพัฒนา	อ.กันตัง	29	กลุ่มนายสมพงษ์ เสนี	อ.เมือง
10	กลุ่มเกษตรกรทำสวนยาง บ้านในเขา	อ.หาดสำราญ	30	กลุ่มนางจุรีรัตน์ สุขลิ้ม	อ.ปะเหลียน

11	กลุ่มวิสาหกิจชุมชน ทุ่งป่าหนั้นยางทอง	อ.ปะเหลียน	31	กลุ่มนายรัตนการ ขาวดี	อ.ย่านตาขาว
12	กลุ่มชาวสวนยาง สภ.บ้านไสปุด	อ.เมือง	32	กลุ่มนางศุภลักษณ์ ตูลเพ็ง	อ.สิเกา
13	กลุ่มนางวันดี ไกรสุทธิ	อ.ย่านตาขาว	33	กลุ่มนางสมทิพย์ ชูช่วย	อ.ลำภูรา
14	กลุ่มนายเอกรินทร์ ถิละวัฒน์ วัฒนา	อ.หาดสำราญ	34	กลุ่มนายวัฒนกิจ มุกนพรัตน์	อ.กันตัง
15	กลุ่มนายสุเชษฐ ภูมิเรือง	อ.ปะเหลียน	35	กลุ่มนายศราวุธ ชั้นสกุล	อ.ปะเหลียน
16	กลุ่มนายอุดม อุ่นนวล	อ.ปะเหลียน	36	กลุ่มท่าพญา	อ.ปะเหลียน
17	กลุ่มนายจรูญ จิตรเพ็ชร	อ.ย่านตาขาว	37	กลุ่มนายประกิต ใจตรง	อ.ย่านตาขาว
18	กลุ่มนายธณกฤต สุขเสียม	อ.สิเกา	38	กลุ่มนางจิราณี เจตนาธรรมจิต	อ.ลำภูรา
19	กลุ่มนายกิตติศักดิ์ นวลนาค	อ.ย่านตาขาว	39	กลุ่มนางจารุณี บุญชู	อ.หาดสำราญ
20	กลุ่มนายสะอาด คำกระบี่	อ.ปะเหลียน	40	กลุ่มนายธีรเดช ชุณหพิมล	อ.ย่านตาขาว

นอกจากนี้ยังมีพันธมิตรทั้งที่เป็นหน่วยงานภาครัฐและบริษัทเอกชน ดังต่อไปนี้

1. ชุมนุมสหกรณ์ตรัง จำกัด
2. ชุมนุมสหกรณ์แห่งประเทศไทย จำกัด
3. ตลาดกลางยางพาราหาดใหญ่ จ.สงขลา
4. สำนักงานสหกรณ์จังหวัด
5. สำนักงานเกษตรและสหกรณ์จังหวัด
6. ธนาคารเพื่อการเกษตรและสหกรณ์การเกษตร
7. มหาวิทยาลัยเกษตรศาสตร์และสถาบันการศึกษาต่างๆ
8. สถาบันวิจัยยาง
9. องค์การสวนยาง
10. สหกรณ์กองทุนสวนยางเขาสก
11. กลุ่มเกษตรกรชาวสวนยางธารน้ำทิพย์
12. สหกรณ์การเกษตรจันดี
13. กลุ่มวิสาหกิจชุมชนบ้านสิระมัน
14. บริษัท ยูนิแมครับเบอร์ จำกัด
15. บริษัท ไทยเทครับเบอร์ จำกัด
16. บริษัท ศรีตรังรับเบอร์ จำกัด

17. บริษัท เซาท์แลนด์รีบเบอร์ จำกัด
18. บริษัท เซาท์แลนด์รีซอร์ซ จำกัด

ภาคีเครือข่ายและพันธมิตรทางการค้าปลายน้ำ

1. บริษัท ยางไอตานิ จำกัด
2. บริษัท สวิซซ์-วัน จำกัด
3. บริษัท เอ็น.ดี.รีบเบอร์ จำกัด
4. บริษัท ไทยเทครีบเบอร์ จำกัด
5. บริษัท มารวรีบเบอร์ จำกัด
6. สหกรณ์การเกษตรเขาชก จำกัด
7. กลุ่มเกษตรกรชาวสวนยางธารน้ำทิพย์

## ภาคผนวก 10

### สรุปการประเมินผลเครือข่ายคุณค่าธุรกิจยางพารา

จากการสัมภาษณ์เชิงลึก โดยใช้แนวคำถามปลายเปิดของแบบสัมภาษณ์อย่างไม่มีโครงสร้าง คณะกรรมการ ฝ่ายจัดการ และสมาชิกเครือข่าย จำนวนตัวอย่างรวม 12 ราย สามารถสรุปความคิดเห็นได้ดังต่อไปนี้

ประเด็นคำถาม	ความคิดเห็น
ความพึงพอใจ	มากที่สุด (25.00%)
	มาก (50.00%)
	ปานกลาง (16.67)
	ไม่ตอบ (8.33%)

เครือข่ายได้ช่วยสมาชิกชาวสวนยาง (ระดับต้นน้ำ)

1. เงินกู้ไม่มีดอกเบี้ย 7 วัน
2. บริการจัดให้มีสถานที่รวบรวมยางโดยเน้นตลาดกลางสาขาของตลาดกลางภาคใหญ่
3. บริการข้อมูลต่างๆเกี่ยวกับยาง
4. บริการด้านการเงินเครือข่ายสามารถรับเงินวันต่อวันหรือวันรุ่งขึ้น และสหกรณ์ไม่ได้รับค่ายงที่ขายวันต่อวัน
5. ช่วยในเรื่องราคาขายให้กับสมาชิกให้อยู่ได้กับราคาส่งออกให้ไปตามตลาดกลาง เครือข่ายได้ราคาที่ไม่เสี่ยงกับการขาดทุน (4)
6. ได้ช่วยพยุงราคารับซื้อน้ำยางสดจากชาวสวนได้มากไม่ให้พ่อค้าเอาเปรียบ ชาวสวน โดยรับซื้อยางจากชาวสวนในราคาสูงกว่าพ่อค้า 1-2 บาท ทุกๆวัน
7. ได้จัดการรับซื้อยางจากเครือข่าย ที่ผลิตยางรมควัน เครือข่ายก็ได้ช่วยเหลือชาวสวนยางจากราคาที่ สกก. ย่านดาขาวให้มา
8. ให้คำปรึกษาแนะนำพันธุ์ยางคุณภาพและช่วยเหลือในการบำรุงดูแลรักษาสวนยาง แนะนำการกรีดยางอย่างถูกวิธี (4)
9. ได้ช่วยเหลือบางส่วนบางเวลาที่เหมาะสม

การดำเนินธุรกิจของเครือข่ายฯ  
ที่ก่อให้เกิดประโยชน์

ระดับต้นน้ำ

1. ช่วยลดต้นทุนค่าใช้จ่ายทั้งด้านปุ๋ยและค่าขนส่ง
2. เครือข่ายต้องทำให้ความรู้เกี่ยวกับการปรับสภาพดิน เรื่องปุ๋ย การบำรุงดิน ยาง การปลูกพืชแซม ทำอาชีพเสริม (2)
3. ได้รู้เรื่องของราคายางทุกวันในตลาดกลาง
4. ช่วยพยุงราคาน้ำยางให้อยู่ในระดับสูงกว่าพ่อค้าทั่วไป (3)
5. เป็นกลางระหว่างชาวสวนกับตลาดไม่ต้องผ่านพ่อค้า
6. สกก. ได้รับผลกำไรจากการจัดซื้อยางจากเครือข่ายและนำเงินที่ได้มาจัดระบบของเครือข่ายต่อไป

ระดับกลางน้ำ

1. การรวมตัว ก่อให้เกิดความเข้มแข็งในกลุ่ม และมีปริมาณมากพอในการต่อรองราคา (2)
2. ทำให้เครือข่ายมีเวลาว่างไปประกอบอาชีพเสริม
3. ให้เงินกู้แก่เครือข่ายเพื่อประกอบอาชีพเสริมต่างๆ ในอัตราดอกเบี้ยโครงการของสมาชิก
4. หากความรู้จากสหกรณ์ และศูนย์เรียนรู้ที่สหกรณ์จัดบริการให้
5. ได้แก้ปัญหาถูก ถ้าหากว่าราคายางจะขึ้นจะลง
6. ทำให้เกษตรกรสวนยางที่ขายน้ำ ฟังพอใจระดับหนึ่ง
7. เครือข่ายได้ผลกำไรจากการขายยางและทำให้เครือข่ายได้ผลประโยชน์สูงสุด
8. กลุ่ม แปรรูป ได้ให้คำแนะนำในการแปรรูปอย่างไรได้คุณภาพและถูกวิธี ทำให้ประหยัดต้นทุนในการแปรรูป

ระดับปลายน้ำ

9. แนะนำวิธีการดูแลรักษาการขนส่งยางแปรรูปที่ได้แล้วให้เกิดความเสียหายน้อยที่สุด
1. พยายามหาตลาดแปรรูปยางแผ่นรมควัน เพื่อแก้ไขปัญหาราคาคงต่ำระยะยาว (2)
2. ศึกษาข้อมูล ดำเนินการแปรรูปเป็นยางแท่ง STR20 และหาแนวทางหาทุนอุดหนุน (2)
3. ศึกษาตลาดภายในประเทศ และต่างประเทศ (2)
4. เราจะได้ขายตามราคาของตลาดกลางทุกวัน

5. ทำให้มีงานทำรวมกลุ่มก้อนทำให้เกิดความสามัคคีในหมู่คณะ รักและหวงแหนอาชีพของตนเอง ทำให้ทุกๆ คนที่ รวมหมู่คณะ ทำแต่ความดี เพื่อคุณภาพชีวิตของครอบครัว

6. การรับซื้อ ช่วยอำนวยความสะดวกแก่สมาชิกที่มาขายยาง โดยไม่ต้องเดินทางไปส่งยางที่จุดรับซื้ออื่น เช่น ตลาดกลางภาคใหญ่หรือตลาดนาบอน ทำให้ประหยัดต้นทุนการขนส่งและช่วยให้กลุ่มมีการคล่องตัวในการใช้เงินทุนหมุนเวียนอีกด้วย

---

#### การดำเนินธุรกิจของเครือข่ายฯ

##### เกิดปัญหาหรืออุปสรรค

1. ปัญหาเรื่องคนงาน
2. ปัญหาพาสไม่เพียงพอ
3. ปัญหาสถานีขนยางไม่มีที่เก็บยางเพียงพอ
4. ปัญหารถขนยางไปบริษัท
5. ปัญหาการสต็อกยาง
6. ปัญหายางขาดน้ำหนัก ยางสูญหาย
7. ปัญหาความศรัทธาและจงรักภักดีของเครือข่าย
8. ปัญหาความเห็นแก่ตัวมากเกินไป
9. ปัญหาการบริหารไม่เป็นระบบ ซื่อแก่ง ขายไม่เก่ง
10. ปัญหาความเห็นแก่ตัวของเครือข่าย หวังผลประโยชน์ด้านเดียว ไม่คำนึงถึงองค์กร
11. ปัญหายางเข้ามา แต่ระบายออกไม่ทัน ทำให้เกิดความเสียหายเรื่องราคา
12. ราคาน้ำยางกับยางแผ่นรมควันไม่ห่างกันเท่าที่ควร ทำให้การดำเนินการค่าจัดการทำยางแผ่นไม่มีกำไรเกิดขึ้น
13. ปัญหาที่เครือข่ายพบบ่อย คือ ขาดแคลนแรงงานในการทำงานของเครือข่าย ทำให้เครือข่ายต้องหันไปพึ่งพ่อค้ารับซื้อรับยางสด และต้องถูกกดราคา เมื่อราซื้อของราคาสูงกว่าตลาดทั่วไปก็จะทำให้ขาดทุน
14. ในการคัดชั้นยาง แต่ปัจจุบันไม่ค่อยมีปัญหา เพราะทั้งสองฝ่ายเข้าใจตรงกัน
15. โครงการราคายางตกต่ำต้องอยู่ กิโลกรัมละ 110 บาท  
แผ่นยางดิบอยู่ที่ 100 บาทน้ำยางสดอยู่ที่ 90 บาท
16. ถนนบริเวณจุดรับซื้อขรุขระ



---

## อุปสรรคที่ควรได้รับการแก้ไข

### อันดับแรก

1. การจัดระบบไม่สอดคล้องกันเพื่อป้องกันความเสียหาย
2. ปัญหาความเข้มแข็งของเครือข่าย ไม่หวังผลประโยชน์อย่างเดียว (2)
3. ราคาน้ำยากับยางแผ่นรมควันควรแตกต่างกัน
4. เพื่อให้ทันกับเหตุการณ์ ควรปรับการรับซื้อยางจากเครือข่าย เป็นวันต่อวัน อย่างเดียวกับยางรมควันชั้น 3 (2)
5. ราคายางต้องมีราคาประกัน โดยเฉพาะ ยางรมควัน
6. ถนนสายเข้าโรงงานมีปัญหา เพราะทั้งเป็นหลุมเป็นบ่อ ทำให้รถของเครือข่ายได้รับความเสียหายได้
7. ควรมีการติดต่อประสานงานต่างๆ ของเครือข่ายให้ครอบคลุมและสะดวกรวดเร็ว (2)
8. ควรจัดอบรมเพิ่มพูนความรู้ความเข้าใจให้แก่บรรดาสมาชิกเพื่อความกระตือรือร้นให้มากกว่านี้
9. ไม่มีปัญหา (3)

### อันดับที่ 2

1. ปัญหาความศรัทธา/เห็นแก่ตัว
2. ค่าบริหารจัดการจาก 70 สตางค์ ควรลดราคา เป็น 50 สตางค์ เท่ากับผู้รับซื้อรายอื่นๆ (2)
3. ควรให้ภาครัฐรับประกันราคายาง
4. การคัดยาง ต้องไม่ลำเอียง และสมควรมีการประชุมสมาชิก ทุกเดือน

---

## ควรดำเนินการอย่างไรที่ทำให้

เครือข่ายมีความเข้มแข็งและมั่นคง

1. อบรมสร้างจิตสำนึกของเครือข่าย โดยหน่วยงานของรัฐเข้ามาช่วยเหลือด้านนี้ (2)
2. ต้องมีผลกำไรและจ่ายค่าตอบแทนเป็นเงินเฉลี่ยคืนให้
3. มีมาตรการแก้ไขปัญหาเรื่องตลาดในระยะยาวและมั่นคงให้แก่เครือข่ายต่างๆ (2)
4. ช่วยลดการขนส่งจากกิโลกรัมละ 70 สตางค์ เหลือ 50 สตางค์
5. สหกรณ์ควรมีสัมนา ประชุมเครือข่าย อธิบายถึงจุดเด่นจุดด้อยของสหกรณ์ให้เครือข่ายรับทราบให้บ่อยๆขึ้น (5)
6. สมควรตั้งชุดพิเศษ เพื่อการตรวจสอบ การรับส่งยาง ในแต่ละครั้ง

7. ให้ปรับปรุงแก้ไขให้ทันเหตุการณ์ตามภาวะการตลาดของอุตสาหกรรม เพื่อมาช่วยเหลือเครือข่ายในบางโอกาส

---

ภาครัฐควรหรือไม่ควรดำเนินการ  
ตามนโยบาย มาตรการ โครงการ  
ใดบ้าง เพราะอะไร

ควร

1. ให้การศึกษา แนะนำ ให้ความรู้จากประสบการณ์ที่ดูแล สกย. อื่นๆ
2. ช่วยเหลือเรื่องการอบรม เรื่องช่องทางหรือเทคนิคใดทำให้ลดต้นทุนการ  
รวมควัน
3. ช่วยแนะนำแหล่งเงินทุนดอกเบี้ยต่ำ เงินอุดหนุน
4. ดำเนินการตามนโยบาย โครงการรับประกันราคาขายให้กับเครือข่าย (3)
5. โครงการแซกแทรงราคาขายพารา เมื่อเวลาราคาขายตกต่ำ เพราะจำทำให้  
ราคาขายดีขึ้น
6. ควรดำเนินตามนโยบายที่ชาวสวนขอให้ขึ้นราคาขงกิโลกรัมละ 120  
บาท เพราะตอนนี้ค่าครองชีพสูง เนื่องจากการขึ้นค่าแรงเป็น 200 บาท
7. ภาครัฐต้องคิดถึงผลประโยชน์ของประชาชนคนรากหญ้าที่ไม่มีที่ดินทำ  
กิน แต่กรีดยางจ้างนายทุนบ้าง
8. ควรมีโครงการซึ่งช่วยเหลือเกษตรกร
9. ภาครัฐควรมีการผลักดันให้มีการส่งเสริมการแปรรูปหรือการเพิ่มมูลค่า  
หรือการพัฒนาคุณภาพยางพารา จะดีกว่าเพราะยั่งยืนกว่า และเป็นการ  
ผลักดันให้ยางพารามีมูลค่าสูงขึ้นตามกลไกของตลาด

ไม่ควร

1. ภาครัฐไม่ควรจะทำให้กลไกของตลาดเสียหาย
2. ไม่ควรเรียกค่าอำนวยความสะดวกจากองค์กร
3. ไม่ควรหวังผลตอบแทนจากการช่วยเหลือในหน้าที่งานประจำ
4. การช่วยเหลือค่าปุ๋ย 2,520 บาท/ไร่ ไม่ควรดำเนินการ เพราะเกษตรกรที่  
ทำกินบนที่ดินที่ไม่มีเอกสารสิทธิ์ และลูกจ้างไม่ได้รับผลประโยชน์ใดๆเลย
5. ภาครัฐไม่ควรดำเนินการโครงการจ่ายเงินทดแทนราคาขาย คือ โครงการ  
ในปัจจุบัน เพราะชาวสวนยางเป็นจำนวนมากไม่ได้รับผลประโยชน์จริงๆ  
และไม่เป็นการพัฒนาที่ยั่งยืน เป็นการแก้ปัญหาที่ปลายเหตุ

## ภาคผนวก 11

### สรุปเวทีถอดบทเรียน ครั้งที่ 2

วันที่ 1 พฤศจิกายน 2556 ณ ลำปาง รีสอร์ท จ.พัทลุง

#### ผู้เข้าร่วม

รศ.จุฑาทิพย์ ภัทราวาท รศ.ปิติ กันตังกุล รศ.सानิต เก้าเอี้ยน ตัวแทน สกย. คณะกรรมการ สหกรณ์ และฝ่ายจัดการ รวมจำนวน 17 คน ประกอบด้วย

ลำดับ	ชื่อ – สกุล	ตำแหน่ง
1	อาจารย์ปิติ กันตังกุล	อาจารย์พิเศษมหาวิทยาลัยเกษตรศาสตร์
2	อาจารย์सानิต เก้าเอี้ยน	อาจารย์มหาวิทยาลัยเกษตรศาสตร์
3	อาจารย์จุฑาทิพย์ ภัทราวาท	อาจารย์มหาวิทยาลัยเกษตรศาสตร์
4	นายสมพล ศรีกมล	หัวหน้า สกย. ย่านตาขาว
5	นายมีศักดิ์ ศิวเจริญเกียรติ	นักวิชาการชำนาญการ
6	นายมนตรี สุขเสงี่ยม	เครือข่ายยางพารา
7	นายอุดม อุ่นนวล	เครือข่ายยางพารา
8	นางโสรนาท อยู่อำไพ	ผู้จัดการใหญ่ สหกรณ์การเกษตรย่านตาขาว
9	นายนิค จันทร์พุ่ม	ประธานผู้ตรวจสอบ
10	นายวินัย รังสี	เลขานุการ
11	นายหนาย หนุงษ์	กรรมการ
12	นายวิสิทธิ์ คีรีรัตน์	ผู้ตรวจสอบ
13	นางสาวอรรณพ หงสตา	เจ้าหน้าที่บัญชี
14	นางสาวรัตน เกื้อรอด	เจ้าหน้าที่บัญชี
15	นางสาวดวงรัตน์ ถนนอมพวก	นักศึกษามหาวิทยาลัยเกษตรศาสตร์
16	นางสาวพรวิภา พรหมจีน	ผู้ช่วยนักวิจัยมหาวิทยาลัยเกษตรศาสตร์
17	นายกิตติรัช เลิศภิรมย์ลักษณ์	นักศึกษามหาวิทยาลัยเกษตรศาสตร์

#### สาระสำคัญ

รศ.सानิต เก้าเอี้ยน ได้ดำเนินการปูพื้นฐานทางเศรษฐศาสตร์ และข้อมูลเบื้องต้นเกี่ยวกับยางพารา สถานการณ์ยางพาราในอดีตจนถึงปัจจุบัน และห่วงโซ่อุปทานยางพาราแก่ผู้เข้าร่วมประชุม

รศ.จุฑาทิพย์ ภัทราวาท เริ่มกิจกรรมระดมความคิดเห็นจากโจทย์ปัญหาที่ว่า “จะจัดการธุรกิจ ยางพาราของสหกรณ์การเกษตรย่านตาขาวอย่างไร” โดยให้พิจารณาภายใต้หัวข้อ “ภาคีธุรกิจภายใต้โซ่ อุปทาน” ทั้งด้านต้นน้ำ กลางน้ำ ปลายน้ำ ทั้งนี้ได้ให้ผู้เข้าร่วมระดมความคิดเห็นเกี่ยวกับกิจกรรมและเป้าหมาย ในแต่ละห่วงโซ่อุปทานของสหกรณ์การเกษตรย่านตาขาวเพื่อให้เห็นข้อมูลและความต้องการอย่างชัดเจน

### 1. ต้นน้ำ เป็นกิจกรรมของสหกรณ์การเกษตรย่านตาขาวดำเนินการกับสมาชิก

เป้าหมายของระดับน้ำ คือ การมีผลผลิตสูง มีคุณภาพ ต้นทุนการผลิตต่ำ และมีรายได้เสริมโดยกิจกรรมที่ดำเนินการอยู่คือ สนับสนุนปัจจัยการผลิต เช่น เงินทุน ปุ๋ย และอุปกรณ์การเกษตรให้แก่สมาชิก ทั้งนี้ รัช.จุฑาทิพย์ ภัทราวาท ได้สรุปจากความเห็นของเวที ดังนี้

- การสนับสนุนปัจจัยการผลิต คือ เราจะมีวิธีเปลี่ยนการสนับสนุนอย่างไร ให้สหกรณ์มีต้นทุนต่ำกว่าเดิม มีนวัตกรรมใดเพื่อช่วยลดต้นทุน
- การให้ความรู้แก่สมาชิก คือ ทำอย่างไรเพื่อให้บรรลุเป้าหมายที่ต้องการ อาจสร้างศูนย์เรียนรู้ หรือสวนต้นแบบ และควรมองการทำสวนยางในอนาคต ซึ่งอาจมีรูปแบบการจัดการที่เปลี่ยนแปลงไป
- การทำฐานข้อมูลของสมาชิกสหกรณ์ ทั้งด้านทุน ที่ดิน แรงงานและการประกอบการ เพื่อให้ข้อมูลดังกล่าว สามารถใช้ในการวางแผนการจัดการในอนาคต
- การดำเนินชีวิตและการทำเกษตรแบบเศรษฐกิจพอเพียงทั้งด้าน เศรษฐกิจ สังคม และสิ่งแวดล้อมรวมทั้งหลักในการดำเนินการของสหกรณ์ให้ประหยัด การออม และสะสมทุน เพื่อให้เกษตรกรสามารถพึ่งพาตนเองได้ หากสถานการณ์อย่างพารามีแนวโน้มผันผวน

### 2. กลางน้ำ กิจกรรมในภายสหกรณ์การเกษตรย่านตาขาว

ได้ทำการระบุเป็นรายการว่าสหกรณ์มีการดำเนินการเกี่ยวกับการรวบรวม/จัดหายางพารา/การแปรรูป จากแหล่งใด และจำนวนเท่าใด เช่น มีโรงรม 3 โรง, โรงงานแปรรูป, ศูนย์รวบรวมยางพารา: ของตนเอง 2 แห่ง, ตลาดกลางภาคใหญ่, ภาคิ/ชุมชน, เครือข่าย 30 ข่าย ทั้งนี้ รัช.จุฑาทิพย์ ภัทราวาท จึงเสนอวิธีการดำเนินการ ให้ทำแผนธุรกิจ โดยมีข้อมูลดังกล่าวข้างต้นรวมอยู่ด้วย โดยมีรายละเอียดในแต่ละส่วน เช่น ยางพาราที่รวบรวมมาเป็นประเภทใดบ้าง จากเครือข่ายใด เพื่อทำแผนธุรกิจโดยประมาณ 10 ปี

ดังนั้นสามารถสรุปเป้าหมายหรือความสำเร็จที่ต้องการของห่วงโซ่อุปทานกลางน้ำดังนี้

- สหกรณ์มีการจัดการธุรกิจยางพาราสอดคล้องกับแผนธุรกิจ
- มีการบริหารความเสี่ยงได้อย่างเหมาะสม ทำให้ชาวสวนยาง สมาชิกและภาคีพึงพอใจ
- รักษาสัมพันธ์มิตรระหว่างภาคีได้ยาวนาน

### 3. ปลายน้ำ: การทำการค้าที่เชื่อมโยงกับตลาดโลก Global value chain

เนื่องจากตลาดในอนาคตอาจไม่ได้อยู่เพียงแค่ในประเทศ แต่อาจมีการร่วมกับต่างประเทศ ส่วนหนึ่งคือ กิจกรรมการส่งออก ดังนั้นเป้าหมายในการทำ Global value chain คือ กลุ่มเป้าหมายหลัก กิจกรรมหลัก และปัญหา/อุปสรรค โดยสิ่งท้าทายและการจัดการข้อมสูงเช่น สินค้าต้องมีมาตรฐาน

คุณภาพ วัตถุดิบตรวจสอบได้ โดยการสร้างฐานข้อมูล การบริหารจัดการสต็อกสินค้า การบริหารความเสี่ยง โดยรักษาภาคีอย่างเหมาะสม มีภาคีที่หลากหลาย เป็นต้น

\*\*\*\* หลังจากที่ได้เสนอการจะจัดการธุรกิจยางพาราของสหกรณ์การเกษตรย่านตาขาวอย่างไร” โดยให้พิจารณาภายใต้หัวข้อ “ภาคีธุรกิจภายใต้โซ่อุปทาน” ทั้งด้านต้นน้ำ กลางน้ำ ปลายน้ำ แล้วคณะกรรมการสหกรณ์ ฝ่ายจัดการและเครือข่ายมีความต้องการที่จะจัดการกิจกรรมห่วงโซ่อุปทานทางด้านปลายน้ำเพื่อแปรรูปยางพาราเป็นอุตสาหกรรม เช่น โรงงานยางแท่ง การผลิตยางรถยนต์ ซึ่ง รศ.จุฑาทิพย์ภัทรวาท ได้เสนอว่า ควรจัดการในการลักษณะภาคียางพารา เนื่องจาก เทคโนโลยีในการผลิตในอนาคตอาจมีการเปลี่ยนแปลง รวมทั้งในประเทศมีการลงทุนโรงงานดังกล่าวเพิ่มมากขึ้น หากทางสหกรณ์มีการเปลี่ยนแปลงในการแปรรูปขนาดใหญ่ โครงสร้างของสหกรณ์จำเป็นต้องมีการเปลี่ยนแปลงด้วยเช่นกัน ดังนั้นจึงเสนอแผนธุรกิจภายใน 10 ปี “ธุรกิจที่เชื่อมโยงการจำหน่ายผลผลิตอย่างยั่งยืน” จากกิจกรรมและเป้าหมายที่พิจารณาจากข้างต้น นั่นคือ

### 1. ต้นน้ำ : สวนต้นแบบ นวัตกรรม

รวบรวมฐานข้อมูล เพื่อวิจัยและวิเคราะห์สถานการณ์ของสมาชิกและภาคี การทำ R&D อย่างเป็นรูปธรรม สร้างมูลค่า วางแผนเงินทุนหมุนเวียนสำหรับปัจจัยการผลิต รวบรวมข้อมูลการดำเนินการบุคลากร แผนรบบนวมผ่านเครือข่าย โดยมีศูนย์เรียนรู้/สวนต้นแบบ ให้ศึกษาดูงาน โดยเป้าหมายสูงสุดของกิจกรรมต้นน้ำ คือ สมาชิกมีความพึงพอใจ สามารถจัดการทำสวนยางและวัตถุดิบเองอย่างเหมาะสม ความสัมพันธ์ที่ดีของสมาชิกและเครือข่าย รวมทั้งสร้างมูลค่าเพิ่มให้กับผลผลิต

### 2. กลางน้ำ : ฐานข้อมูล แผนธุรกิจ

สหกรณ์มีการใช้ฐานข้อมูลจากต้นน้ำ นำไปจัดการวางแผนกิจกรรมต่างๆ เช่น การจัดการความรู้ แก่พนักงาน การส่งไปศึกษาดูงาน มีระบบพัฒนาบุคคล แผนเจรจาธุรกิจ แผนพัฒนาความเสี่ยง เป็นต้น โดยมีการประเมินแผนและผลการปฏิบัติงานทุกปี เพื่อความการเปลี่ยนแปลงที่เกิดขึ้น ทั้งนี้ เป้าหมายสูงสุดของกิจกรรมกลางน้ำ คือ การมีแผนธุรกิจที่เชื่อมโยงทุกโหมดกิจกรรม

### 3. ปลายน้ำ : การตลาด

การขายสินค้าที่มีความหลากหลายทำให้มีเครือข่ายทางการค้ามากขึ้น เป็นการลดความเสี่ยงทางการตลาด ทั้งนี้ควรมีนวัตกรรมในการผลิตเพื่อเป็นการสร้างมูลค่าเพิ่ม รวมทั้งติดตามความเคลื่อนไหวของสถานการณ์เศรษฐกิจและอุตสาหกรรมยางพาราเพื่อวางแผนและบริหารจัดการอย่างทันต่อสถานการณ์ที่เกิดขึ้น เป้าหมายสูงสุดของกิจกรรมปลายน้ำ คือ สามารถดำเนินอยู่ในตลาดโลกได้อย่างยั่งยืน

\*\*\*\* เมื่อมีการวางแผนงานแต่ละส่วนของต้นน้ำ กลางและน้ำและปลายน้ำ ให้ดำเนินการเขียนรายการว่า ในแต่ละส่วนมีการเชื่อมโยงกับชัดเจนขึ้นบ้างและเกี่ยวข้องอย่างไร เพื่อให้สามารถดำเนินการทำแผนธุรกิจได้

-----